

T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

İŞ SÜREÇLERİ BAĞLAMINDA REKLAM SÜREÇLERİNİN
YÖNETİMİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

DOKTORA TEZİ

ALPARSLAN HORASAN

131158203

Danışman Öğretim Üyesi:

Prof. Dr. Zafer KESEBİR

İstanbul, Mayıs 2016

T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

İŞ SÜREÇLERİ BAĞLAMINDA REKLAM SÜREÇLERİNİN
YÖNETİMİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

DOKTORA TEZİ

ALPARSLAN HORASAN

131158203

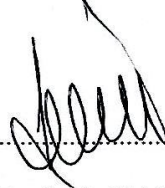
Danışman Öğretim Üyesi:

Prof. Dr. Zafer KESEBİR

İstanbul, Mayıs 2016

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

24.05.2016 tarihinde tezinin savunmasını yapan Alparslan HORASAN'a ait "İş Süreçleri Bağlamında Reklam Süreçlerinin Yönetimi ve Bir Model Önerisi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Doktora Programında Doktora Tezi Olarak **Oy Birliği/Çokluğu** ile Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Şahin KARASAR
(Başkan)

Prof. Dr. Zafer KESEBİR
Jüri Üyesi-Danışman

Prof. Dr. Filiz OTAY DEMİR
Jüri Üyesi

Doç. Dr. Selva ERSÖZ
Jüri Üyesi

Yrd.Doç. Dr. İhsan GÜLAY
Jüri Üyesi

ÖNSÖZ

Doktora öğrenimine başlamamda teşvikleriyle büyük katkıları olan ve öğrenimim süresince her türlü ilgi ve desteği benden esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Şahin Karasar'a,

Tezimin her aşamasında büyük bir sabır ve titizlikle bana yardımcı olan ve beni yönlendiren, her zaman anlayış ve desteğini hissettiğim danışman hocam Sayın Prof. Dr. Zafer Kesebir'e,

Tez izleme komitesindeki değerlendirmeleriyle bana katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. Filiz Otay Demir ve Sayın Yrd. Doç. Dr. İhsan Gülay'a, doktora sınav jürimde bulunarak çok değerli katkılar sağlayan Şehir Üniversitesi öğretim üyesi Sayın Doç. Dr. Selva Ersöz'e,

Çalışmalarım sırasında genelde bir havayolu şirketinin, özelde ise Sunexpress Havayolu Şirketinin Pazarlama ve Reklam süreçlerinin işleyişine dair gerekli bilgileri benden esirgemeyen ve bana vaktini ayırarak çalışmalarında destek olan Sunexpress Pazarlama Başkanı Sayın Necdet Gürsoy'a,

Bu günlere gelmemde emeği geçen ve benden maddi, manevi hiçbir desteği esirgemeyen sevgili Annem ve Babama, gerek doktora öğrenimine başlamamda gerekse öğrenimimin devamı süresince bana her türlü desteği vererek sevgisini ve sabrını benden esirgemeyen sevgili eşim Serap Horasan, sevgili oğlum Alper ve sevgili kızım Aslı'ya,

sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

24.05.2016

Alparslan Horasan

ÖZET

Geçtiğimiz yüzyılın sonlarından itibaren ekonomik çevre öyle hızla değişmektedir ki organizasyonlar bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için çareler aramak zorunda kalmışlardır. Aslında bu çabalar, endüstri devrimi ile birlikte başlayan kitlesel üretimin beraberinde getirdiği sorunlarla birlikte başlamıştır. Bu sorunlar daha çok; daha fazla üretmek, maliyetleri düşürmek ve karlılık oranlarını artırmak şeklinde kendini göstermiştir. Bu sorunlara çözüm olarak çabalar daha çok yönetim üzerine yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda; Klasik, Neo-Klasik, Sistem, Durumsallık, Toplam Kalite Yönetimi gibi yönetim anlayışları geliştirilmiş ve geçtiğimiz yüzyılda bu konuda bir çok uygulama gerçekleştirilmiştir.

Organizasyonları geliştirmek ve hızla değişen ekonomik çevreye uyum sağlamak için son yıllarda bu konudaki çalışmalar daha çok süreçler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda; İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı (Business Process Reengineering - BPR), Süreç İyileştirme, Faaliyet-Bazlı Yönetim, Kurumsal Yeniden Tasarım, Öğrenen Organizasyonlar, Değişiklik Yönetimi vb. bir çok teknik ve mekanizma konusunda araştırma ve uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Ancak bütün bu araştırma ve uygulamaların temelinde süreçler olmuştur. İş süreçlerinin yönetimi işte bu çabaların sonunda çıkmış son yaklaşımı ifade etmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi ve “European Foundation for Quality Management” (EFQM) Mükemmellik Modeli’nin ortak kriterlerinden biri olan süreçler, günümüz yönetim anlayışında öne çıkmaktadır. Süreç yaklaşımı, sürecin ne olduğu, süreçler ve yönetim arasındaki ilişki ile “süreçlerin yönetimi” ve “süreçlerle yönetim” konuları ve bunların fonksiyonel yönetim ile ilişkileri bu yaklaşımda önemli rol oynamaktadır. İş Süreçlerin Yönetimi adımlarından biri olan süreçlerin modellenmesi konusunda İş Süreçleri Yönetimi Gösterimi (Business Process Management Notation - BPMN) kullanılması son yaklaşımlardan biri olmaktan öteye Uluslararası Standartlar Organizasyonunun (International Organization for Standardization - ISO) bir standardı haline gelmiştir.

İş süreçlerinin yönetiminde müşteri odaklılık esas olup organizasyona bütünsel bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bütünsel yaklaşımdan kasıt tüm organizasyonun, amaç

ve hedeflerine uygun olarak en verimli ve en hızlı bir şekilde müşteri ihtiyaçlarına göre yapılandırılmış süreçler olarak algılanması ve bu süreçlerin yönetilmesidir. Süreçlerin yönetilmesinden kasıt ise; süreçlerin tanımlanması, modellenmesi ve süreç kartlarının oluşturulması, süreç sahiplerinin belirlenmesi, süreç performans göstergelerinin belirlenerek süreçlere atanması, süreçlerin sürekli izlenerek analiz edilmesi ve iyileştirmelerde bulunulmasıdır.

Bu açıdan kar amaçlı organizasyonlar kısaca işletmelerde; Üretim, Finans, Pazarlama ve Satış, İnsan Kaynakları, Araştırma-Geliştirme vb. fonksiyonlarını ilgilendiren süreçler, bütünsel olarak işletmenin amaç ve hedeflerine erişmek üzere faaliyet gösterirler. Bu tezde öncelikle işletmelerdeki fonksiyonlardan pazarlama süreçleri ele alınmış ve incelenmiştir. Pazarlama süreçleri ile ilgili modelleme örnekleri verilmiştir. Pazarlama karmasından ise "Tutundurma" ile ilgili süreçlerden reklam süreçleri yönetilmesine yönelik bir model önerilmiştir. Reklam süreçlerinin yönetilmesine yönelik olarak bir işletme içinde ve işletmeler arası faaliyetleri içeren süreç yönetimi çalışmaları örnek olarak verilmiştir. Bu çalışma kapsamında ISO'nun da standart olarak kabul etmiş olduğu İş Süreçleri Yönetimi Gösterimi kullanılmıştır.

Bu modelle işletmeler reklam süreçlerini yönetebileceklerdir. Ayrıca, bu süreçler pazarlama karması süreçleri içinde olduğu kadar işletmenin tüm fonksiyonlarını içeren süreçler içindedirler. Bu nedenle bu modeli işletmenin tüm süreçlerine uygulamak mümkün olacaktır.

Anahtar Sözcükler: Süreç, İş Süreçleri Yönetimi, Yönetim, Pazarlama, Tutundurma, Reklam, Modelleme, İş Süreçleri Modelleme Gösterimi.

ABSTRACT

Economic environment has changed so rapidly starting from the last quarter of the last century, so the organizations have tried to find solutions to keep pace with this change. Actually, these efforts started with the industrial revolution which shifted the production paradigm to mass production. These problems actually stemmed from the efforts to produce more, to decrease costs, and to increase the profits. In order to find solutions to these problems, the efforts were intensified to management concepts. In this context, some management approaches with names like Classic, Neo-Classic, System, Contingency, Total Quality Management were devised and applied by the industry.

In order to improve the organizations and to keep pace with the changing economic environment, the efforts were focused to processes. In this context, techniques and mechanisms such as Business Process Reengineering (BPR), Process Improvements, Event-Based Management, Learning Organizations, Change Management etc. were invented and implemented. However, at the center of these efforts have always been the "Processes". So, the Business Process Management is the last approach resulted from these efforts.

"Processes", which is one of the most important criteria of Total Quality Management and European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model has come into prominence in management concept for the last decades. "Process Approach", the relation between management and processes and the concept of "Managing Processes" and "Management with Processes" and relation of those with "Functional Management" concept played an important role in this concept. Lately, the use of Business Process Modelling Notation (BPMN) to model processes has been accepted by International Organization for Standardization (ISO) as a standard.

Business Process Management is a concept that should be based on customer focus and should require an holistic approach to business. In this context, holistic means that the organizations structure their framework according to customer focus and

manage their processes accordingly to reach their the goals and objectives. Managing the processes includes; defining the processes, modelling the processes and creating process carts, assigning process owners to processes, developing process key performans indicators and assigning them to the processes, monitoring, analysing and improving the processes.

The functions of a business such as production, finance, marketing, human resources, research and revelopments work together in an holistic manner to reach to the goals and objectives of the business. Of those functions, the marketing processes are covered and some examples of marketing process modeling are going to be given in this thesis. And also, a model for managing the advertising processes, which plays and important role in promotion factor of marketing mix, is going to be introduced. Within this context, some example will be given for managing the advertising processes in a company and between the companies. Business Process Management Notation (BPMN) is going to be used throughout the examples which was set as a standart by ISO.

Keywords: Process, Business Process Management, Management, Marketing, Promotion, Advertisement, Modelling, Business Process Management Notation

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
TABLolar LİSTESİ.....	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
1. GİRİŞ	1
2. İŞ SÜREÇLERİ YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLAR.....	7
2.1. İş Süreçleri	9
2.1.1. İş Süreci Nedir?.....	10
2.1.2. Fonksiyonel Yönetim, Süreçlerle Yönetim ve Süreçlerin Yönetimi ...	12
2.1.3. Süreç Yönetimi.....	15
2.1.3.1. Süreçlerin Sınıflandırılması	16
2.1.3.2. Süreç Hiyerarşisi.....	18
2.1.3.3. Süreçlerin Belirlenmesi.....	19
2.1.3.4. Süreç Modelleme	20
2.1.3.5. Süreç Optimizasyonu ve Geliştirme	24
2.1.3.6. İş Süreçleri Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri	26
2.1.3.7. Organizasyonlar Arası İş Süreçleri Yönetimi.....	27
2.1.3.8. İş Süreçleri Yönetiminde Değişiklik Yönetimi	28
2.1.3.9. Örnek Süreç Modelleme: Başvuru Yönetim Süreci	28
3. PAZARLAMA YÖNETİMİ VE İŞ SÜREÇLERİ.....	32
3.1. Pazarlama ve İş Süreçleri Yönetimi	32
3.1.1. Pazarlama Tanımı.....	32

3.1.2.	Pazarlama Karması.....	35
3.1.2.1.	Ürün	36
3.1.2.2.	Fiyat	36
3.1.2.3.	Dağıtım	37
3.1.2.4.	Tutundurma.....	38
3.1.3.	Hizmet Sektöründe Pazarlama Karması.....	38
3.1.3.1.	İnsan.....	39
3.1.3.2.	Süreçler	39
3.1.4.	Pazarlama Süreci.....	40
3.1.4.1.	Pazar Verisinin Toplanması.....	40
3.1.4.2.	Pazar Bölümleme	42
3.1.4.3.	Güçlülük, Zayıflık, Fırsat ve Tehdit Analizi.....	42
3.1.4.4.	Hedefler ve Stratejiler	43
3.1.4.5.	Planların Oluşturulması ve Uygulanması	43
3.1.5.	Pazarlama Karmasının Yönetimi	43
3.2.	İş Süreçlerinin Pazarlamadaki Rolü.....	44
3.2.1.	Müşteri tatmininde iş süreçleri yönetiminin rolü.....	47
3.2.2.	Toplam Kalite Yönetimi, Pazarlama, Reklam ve halkla ilişkiler.....	48
3.2.3.	İşletmelerde Pazarlama Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Rolü.....	49
3.3.	Pazarlama Süreçleri	50
3.3.1.	Büyük Kampanya Süreci.....	51
3.3.2.	Küçük ve Tekrarlı Kampanyalar Süreci.....	54
3.3.3.	Kurumsal Pazarlama Süreci	56
3.3.4.	Pazarlama Proje Geliştirme Süreci	59
3.3.5.	Doğrudan Posta Pazarlaması Süreci.....	60

3.3.6.	Diğer Pazarlama Süreçleri.....	62
3.3.6.1.	Arama Motoru Optimizasyonu Planlama Süreci	62
3.3.6.2.	Sosyal Medya Kampanya Yönetimi Süreci	63
3.3.6.3.	Pazarlama Araştırması ve Rakip Analizi ve Raporlama Süreci ...	63
3.3.6.4.	Müşteri Profili Yaratma Süreci.....	63
3.3.6.5.	Ürün Yönetimi Ürün Yol Haritası Yaratma Süreci	63
3.3.6.6.	Ürün Yönetimi Pazar İhtiyaçları Dokümanı Yaratılması Süreci ..	64
3.3.6.7.	İçerik Pazarlama Medya Malzemelerinin Oluşturulması Süreci ..	64
3.3.6.8.	Halkla İlişkiler Basın Bülteni Oluşturulması Süreci.....	64
3.3.6.9.	Halkla İlişkiler Sosyal Yardım Programları Süreci	64
3.4.	Anahtar Performans Göstergeleri	65
3.4.1.	E-Posta Pazarlaması: Tıklanma Oranı	65
3.4.1.1.	Tanım ve Hesaplama	65
3.4.1.2.	İlişkili Süreçler.....	66
3.4.1.3.	İlişkili Anahtar Performans Göstergeleri	66
3.4.2.	E-Posta Pazarlaması: Açılma Oranı	67
3.4.2.1.	Tanım ve Hesaplama	67
3.4.2.2.	İlişkili Süreçler.....	67
3.4.2.3.	İlişkili Anahtar Performans Göstergeleri	68
3.4.3.	Pazarlama Giderlerinin Toplam Gelir İçindeki Oranı.....	68
3.4.3.1.	Tanım ve Hesaplama	68
3.4.3.2.	İlişkili Süreçler.....	69
3.4.3.3.	İlişkili Anahtar Performans Göstergeleri	69
3.4.4.	Diğer Anahtar Performans Göstergeleri.....	69

3.5. Havayolu Pazarlaması	71
3.5.1. Havayolu Pazarlamasında Tutundurma	71
3.5.2. Havayolu Pazarlaması Reklam ve Halkla İlişkiler Süreçleri	72
3.5.3. Reklam	72
3.5.3.1. Basılı Medya	73
3.5.3.2. Görüntülü Yayın	74
3.5.3.3. Posta.....	74
3.5.3.4. E-Posta.....	75
3.5.3.5. Posta Yoluyla Ortak Girişimcilerle Birlikte Tutundurma.....	76
3.5.3.6. Yeni Elektronik Medya.....	76
3.5.3.7. Akıllı Telefonlar ve Uygulamalar	78
3.5.4. Reklam Uygulama.....	78
3.5.5. Reklam Ajanslarının Kullanılması.....	78
3.5.6. Ortak Faaliyet Reklam Modeli.....	80
3.5.7. Halkla İlişkiler.....	80
3.5.7.1. Halkla İlişkiler Araçları	80
3.5.7.2. Halkla İlişkilerin Avantajları	81
3.5.7.3. Halkla İlişkilerin Dezavantajları.....	81
3.5.7.4. Halkla İlişkiler Şirketlerinin Kullanılması.....	81
3.5.7.5. Halkla İlişkiler Süreçleri.....	82
3.6. Genel Pazarlama Süreçleri İyileştirme Faaliyetleri	82
3.6.1. Pazarlama Program ve Kampanyaları	83
3.6.1.1. Birlikte Çalışma	83
3.6.1.2. Geri Dönütlerin Uygulanması.....	83
3.6.2. Marka ve Strateji	84

3.6.2.1.	Önceden Tasarlanmış Metrikler.....	84
3.6.2.2.	Kampanya Değerlendirme	84
3.6.3.	Dijital Pazarlama.....	85
3.6.3.1.	Arama Motoru Optimizasyonu	85
3.6.3.2.	Otomasyon	85
3.6.4.	Pazarlama Araştırması ve Analizi.....	86
3.6.4.1.	Bilinmesi Gereken Prensipleri	86
3.6.4.2.	Araştırma Hedeflerinin Önceden Belirlenmesi.....	86
3.6.5.	Halkla İlişkiler.....	87
4.	REKLAM SÜREÇLERİNİN YÖNETİMİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ .	88
4.1.	Reklamın Önemi ve Tarihi	88
4.2.	Reklam Süreçleri Yönetimi Modeli	89
4.2.1.	Üst Yönetimin Desteği ve Kurum Kültürü	92
4.2.2.	Süreç Ekibinin Oluşturulması	93
4.2.3.	Süreç Ekibinin Eğitilmesi	94
4.2.4.	Süreç Ekibinin Mevcut Sistemin Süreçlerini Tespiti.....	96
4.2.5.	Mevcut Süreçlerin Modellenmesi ve Süreç Kartlarının Oluşturulması	97
4.2.6.	Süreç Sahiplerinin Belirlenmesi.....	99
4.2.7.	Süreç Performans Kriterlerinin Belirlenmesi.....	100
4.2.8.	Süreçlerin Periyodik İzlenmesi ve İyileştirilmesi	101
4.3.	Reklam Süreçlerinin Yönetimi Örnek Süreç Modelleri ve Kartları ..	103
4.3.1.	Havayolu Şirketi İmaj Reklam Süreci Modeli	105
4.3.2.	Ajans İşlemleri Süreç Modeli.....	110
4.3.3.	Yayın Süreç Modeli	114
4.3.4.	Gelir Döngüsü Süreci.....	118

4.3.5. Müşterek Çalışma.....	122
4.4. Genel Reklam Süreçleri	123
4.4.1. Çevrimiçi Reklam Satış Süreci	123
4.4.2. Reklam Yaratma ve Onay Süreci.....	125
4.4.3. Dijital Reklam Süreci.....	128
4.4.4. Diğer Reklam Süreçleri.....	130
4.4.4.1. Web Sitesi Yaratma Süreci.....	130
4.4.4.2. Uygulama geliştirme Süreci.....	130
4.4.4.3. Marka Stratejisi Uygulama Süreci.....	130
4.4.4.4. Rakip Araştırması Süreci	130
4.4.4.5. Müşteri Profili Yaratma Süreci.....	131
4.4.4.6. Genel Reklam Satış.....	131
4.4.5. Reklam Anahtar Performans Göstergeleri	131
4.4.5.1. Üretim ve Tasarım	131
4.4.5.2. Markalama ve Strateji.....	131
4.4.5.3. Hedef Kitle Araştırması	132
4.4.5.4. Dijital Reklam.....	132
4.4.5.5. Ajans İş Geliştirme	132
4.5. Reklam Süreçleri İyileştirme Faaliyetleri	133
4.5.1. Üretim ve Tasarım.....	133
4.5.1.1. Gözden Geçirme	133
4.5.2. Marka ve Strateji	134
4.5.2.1. Marka Elçilerinin Kullanılması	134
4.5.3. Hedef Kitle Araştırması	134
4.5.3.1. Standart Dokümanlar	134

4.5.4.	Dijital Reklam	135
4.5.4.1.	Sayısal Hedefler	135
4.5.4.2.	Web Tasarımı Optimizasyonu	135
4.5.4.3.	Web Sayfası Derecelendirme.....	136
4.5.5.	İş Geliştirme	136
4.5.5.1.	Müşterilerle İrtibat	136
4.5.5.2.	Pazarlamada Tecrübe Yerine Verilerin Kullanılması.....	137
4.5.5.3.	Müşteri Sadakati	137
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	138
	KAYNAKLAR	143
	EKLER.....	149
	ÖZGEÇMİŞ.....	151

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

APG: Anahtar Performans Göstergesi

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

ISO: International Organization for Standardization (Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu)

EFQM: European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)

BPR: Business Process Reengineering (İş Süreçleri Yeniden Tasarlama)

BMD: Birleşik Modelleme Dili

UML: Unified Modeling Language (Birleşik Modelleme Dili)

SEO: Search Engine Optimization (Arama Motoru Optimizasyonu)

PR: Public Relations (Halkla İlişkiler)

IO: Insertion Order (Yayım İş Emri)

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Geleneksel Mal Üretimi Dışındaki Süreçler	11
Tablo 2.2 İşletme Süreçleri	17
Tablo 2.3 İş Süreçleri Yönetimi Gösterimi (BPMN) Modelleme Elemanları	23
Tablo 4.1 İş Süreci Roller ve Sorumlulukları	95
Tablo 4.2 Genel İş Süreci Performans Metrikleri	100
Tablo 4.3 Reklam Ve Halkla İlişkiler Temel Süreçleri Tablosu	105
Tablo 4.4 Havayolu Şirketi İmaj Reklamı Süreci Kartı	108
Tablo 4.5 Ajans İşlemleri Süreci Kartı	112
Tablo 4.6 Yayımlar Süreci Kartı	116
Tablo 4.7 Gelir Döngüsü Süreci Kartı	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 EFQM Mükemmellik Modeli	8
Şekil 2.2 Genel süreç modeli	10
Şekil 2.3 Bir Organizasyonun Süreç Olarak Görünümü	11
Şekil 2.4 Fonksiyonel Yapı ve Süreçler	13
Şekil 2.5 Fonksiyonel Yönetimden Süreçlerle Yönetime Geçiş	14
Şekil 2.6 Süreçlerin Sınıflandırılması	18
Şekil 2.7 Süreç İyileştirme Aşamaları	25
Şekil 2.8 Örnek Sevkiyat Süreci	27
Şekil 2.9 Örnek İşe Alım Süreci Mevcut Modeli	29
Şekil 2.10 Örnek İşe Alım Süreci İyileştirilmiş Modeli	30
Şekil 2.11 İş Süreçleri Modelleme Örneği (THY, 2011)	31
Şekil 3.1 Pazarlama Süreci	35
Şekil 3.2 Pazarlama Yönetimi Süreci	41
Şekil 3.3 Büyük Kampanya Süreci Modeli	52
Şekil 3.4 Küçük ve Tekrarlı Kampanyalar Süreci Modeli	55
Şekil 3.5 Kurumsal Pazarlama Süreci Modeli	58
Şekil 3.6 Pazarlama Proje Geliştirme Süreci Modeli	60
Şekil 3.7 Doğrudan Postalama Süreci Modeli	61
Şekil 4.1 İş Süreci Yaşam Döngüsü	91
Şekil 4.2 İş Süreçlerinin Sürekli İzlenmesi ve İyileştirilmesi	101
Şekil 4.3 Havayolu Şirketi İmaj Reklamı Süreci Modeli	107
Şekil 4.4 Ajans İşlemleri Süreci Modeli	111
Şekil 4.5 Yayım Süreci Modeli	115

Şekil 4.6 Gelir Döngüsü Süreci Modeli	119
Şekil 4.7 Havaya Şirketi ve Ajans Müşterek Çalışma	122
Şekil 4.8 Ajans ve Yayımcı Müşterek Çalışma Modeli	122
Şekil 4.9 Çevrimiçi (online) Reklam Satış Süreci	124
Şekil 4.10 Reklam Yaratma ve Onay Süreci Modeli	127
Şekil 4.11 Dijital Reklam Süreci	129



1. BÖLÜM

GİRİŞ

Müşteri talebinin hızla artması, bu talebin en iyi şekilde karşılanma gerekliliği ve küreselleşmenin getirdiği sert rekabet koşulları ile birlikte işletmeler, ayakta kalabilmek ve en iyi performansı alabilmek ve için organizasyonlarını sürekli iyileştirmek ve geliştirmek durumunda kalmaktadırlar. Çok yakın zamana kadar devamlılık ve istikrar, işletmeler için anahtar kelimeler iken artık daha çok müşteri tatmini ve daha mükemmel organizasyonlar bunların yerini almıştır.

Sanayileşme sürecinde, özellikle 18. Yüzyılın sonlarına doğru emek yoğun teknolojiden makine yoğun teknoloji geçilmesi ile birlikte kar amaçlı organizasyonlar özellikle 20. Yüzyılın başlarından itibaren daha fazla üretmek, maliyetlerini düşürmek ve karlılıklarını artırmak amacıyla değişik bilimsel araştırmalara başvurmak zorunda kaldılar. Bugünkü çabaları anlayabilmek için yapılan bu araştırmaları anlamak ve değerlendirmek gerekmektedir. Bu araştırmalar daha çok organizasyonların yönetimi üzerine yoğunlaşmış ve sonuçta; Bilimsel Yönetim, Yönetim süreci ve Bürokrasi gibi farklı modeller ortaya çıkmıştır. Bu modeller genellikle emeğin fiziksel verimliliğini artırmaya yönelik bilimsel çalışmaların ürünü olarak ortaya çıkmıştır (Birdal, 1986). Klasik yönetim anlayışı olarak nitelenen bu yaklaşımlardan Bilimsel Yönetim yaklaşımı Taylor (1911) tarafından, Yönetim süreci Fransız Fayol (1916) tarafından ve Bürokrasi modeli ise Alman Weber tarafından modellenmiştir. Ancak bu modeller daha çok maddi unsurlar üzerinde durmuş ve insan unsurunu göz ardı etmiştir. Bu nedenle bu modellerle belirli bir yere kadar başarı sağlanabilmiştir.

Klasik yönetim anlayışının en çok eleştirilen yanı olan insan unsurunun göz ardı edilmiş olması, özellikle 1929 ekonomik buhranından sonra insan unsurunu da dahil edecek modeller arayışına itmiştir. Böylelikle Davranışsal ya da Neo-Klasik olarak adlandırılan yönetim modelleri ortaya çıkmıştır. Özellikle Hawthorne'da (ABD) bulunan Western Electric Şirketi'nde yapılan ve grup dinamiklerinde "gözlenmenin" ve "birey olarak algılanıp, sayılmanın" önemine dikkati çeken ve Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger ve William J. Dickson adlı endüstri psikologları tarafından yapılan

çalışmalar, klasik yönetim anlayışına insan unsurunun dahil edilmesi şeklinde yürütülmüştür. (Koçel, 2013).

Klasik ve Neo-Klasik yönetim anlayışları organizasyonların içine yönelen yaklaşımlar göstermişlerdir. Klasik yönetim modelleri, organizasyonun maddi unsurlarını ele almış, Neo-Klasik anlayış ise yine organizasyon içinde Klasik yönetim modellerine insan unsurunu dahil etmiştir. Ancak, bu modellerde organizasyonun dış çevre koşulları dikkate alınmamıştır. İkinci Dünya Savaşından sonra teknolojinin ve sanayinin hızla gelişmesi ile birlikte sadece organizasyon içine yönelmiş olan klasik yönetim anlayışları organizasyonların sorunlarının giderilmesinde yetersiz kalmışlardır. Modern yönetim modelleri olarak isimlendirilen bu yaklaşımlar; yönetim bilimi yaklaşımı, sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve Z tipi organizasyon yaklaşımlarıdır (Ülgen, 1989).

Bugün de hala etkisini gözlemlediğimiz bu yaklaşımlardan en önemli iki tanesi; Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımlarda organizasyonlar, açık ve kapalı sistemler kavramları kapsamında ele alınmakta; klasik modeller dış çevreyi dikkate alamayan kapalı sistemler, çevresiyle etkileşim içinde olanlar sistemler ise açık sistemler olarak nitelendirilmektedir. Sistem yaklaşımında organizasyonlar çevresi ile etkileşim halinde olan ve bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş alt sistemler olarak ele alınmaktadır. Alt sistemler bazında bakıldığında ise her bir alt sistem yine kendi başına bir sistem olarak düşünülebilir. Sistemler dış çevreden aldıkları girdiler, içerideki faaliyetler ve dış çevreye verdikleri çıktılarla nitelendirilmektedirler. Sistem yaklaşımında dış çevre ele alınırken durumsallık yaklaşımında ise organizasyonun iç yapısının durumuna göre dış çevrenin değerlendirilmesini vurgulamaktadır. Her iki yaklaşım, yönetimde dış çevre faktörlerinin göz önünde bulundurulması anlayışını getirmiştir (Aras, 2005). Ancak sistem yaklaşımı genel bir yaklaşım sergilediği için organizasyonlardaki sorunlara çare bulamamış; durumsallık yaklaşımı ise sistem yaklaşımının bu açığını giderecek şekilde içerideki faaliyetlerin; işin niteliği, teknolojinin durumu ve dış kültürel ve sosyal çevrenin etkisinde olduğu vurgusunu ortaya koymuştur.

İletişim ve bilişim teknolojilerindeki değişimler, küreselleşmeyle birlikte ekonomide ulusların sınırlarının öneminin kalmamasıyla artan uluslararası rekabet ve insani

değerlerdeki değişiklikler organizasyon yapılarında büyük değişikliklere neden olmuştur. Post-Modern yaklaşımlar olarak adlandırılan bu yaklaşımlardan belli başlıları; esnek organizasyonlar, yığılma organizasyonları, şebeke örgütler, küçülen organizasyon yapıları, melez organizasyonlar, sanal örgütler, ortak girişim modelleri, öğrenen organizasyonlar, yalın organizasyonlar, dış kaynaklardan yararlanma, çekirdek yönetim yaklaşımı, kendi kendini yöneten ekip anlayışları, toplam kalite yönetimi anlayışı olarak sıralanabilir (Kanbur, 2008). Küreselleşme ve teknik ilerlemeler ile birlikte rekabetin iyice sertleşmesi organizasyonların; ayakta kalabilmek, başarılı olabilmek, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek ve kaynaklarını kaybetmeden devamlılıklarını sağlamak için değişik arayışlara itmiş bunun sonunda bu yaklaşık 1980'lerden itibaren söz konusu yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Çetin,2010).

Post-Modern yaklaşımlar ihtiyaçlara göre değişik organizasyonlarda uygulama alanları bulabilmesine karşılık bütün yaklaşımlar için geçerli olacak olan yaklaşım ise Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımı olmuştur. Toplam Kalite Yönetiminin temel özelliklerini; Sonuçlara ve Müşteriye Odaklılık, İşlevsel Liderlik, Süreçler ve Verilerle Yönetim, Sürekli geliştirme ve iyileştirme, İşbirliği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk olarak özetlemek mümkündür (Erkılıç, GAU 2007).

Toplam kalite yönetiminin temelinde müşteri tatmini yatmaktadır. Müşteri dendiğinde hem iç müşteri hem de dış müşteri anlaşılmaktadır. İç müşteri, dış müşteri için mal veya hizmet üretmektedir. Her iki müşteri türünün tatmini toplamda karlılığı artıracaktır. Müşteri odaklılık konusunda tedarik zincirinin tüm birimlerin aynı oranda buna katkıda bulunması zorunludur. Aksi takdirde TKY sekteye uğrayabilir (Koçel A.g.e. s.377).

TKY kapsamındaki sürekli geliştirme ve iyileştirme Japon yönetim sistemi "Kaizen"i vurgulamaktadır. Bu sistemde "Kai" değişimi, "zen" de iyiyi tanımlamaktadır. Birlikte ele alındığında Kaizen, sürekli iyileştirme anlamında kullanılmaktadır. Bu kavram içinde organizasyonlarda çalışanlar, en üst yöneticiden en alt çalışana kadar sürekli bir iyileştirme düşüncesi içinde olmalıdırlar. Kaizen'in uygulanması örgüt kültüründe de değişiklikler gerektirmektedir. Kaizen'de çalışanlar sorunların olduğunu kabullenmek ve bunları düzeltme yoluna gitmelidir. Sorunlar

fonksiyonların içinde olabileceği gibi fonksiyonlar arasında da olabilir. Kaizen her zaman müşteriye göz önünde bulunduran bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda iyileştirmelerin yapılabilmesi için kullanılan araç ise süreçlerdir. Kaizen'in temelinde; Mevcut durumu yetersiz bulmak, İnsan faktörünü geliştirmek ve problem çözme teknikleri kullanmak yatmaktadır (Çetin, A.g.e. s.24).

Süreçler, TKY yaklaşımının temelini teşkil etmektedirler. Bu nedenle kalite anlayışının nasıl geliştiğini ve Uluslararası Standartlar Organizasyonunun (ISO) bu konuda geliştirdiği standartlara bir göz atalım. Bu organizasyon 1947 yılında kurulmuş olup Dünya'nın 135 ülkesinden üyeleri bulunmaktadır. Kaliteye yönelik standartlar ISO tarafından 1987 yılında ISO 9000:1987 olarak yayımlanmıştır. 2000 yılında revize edilerek Kalite Kontrol ve Kalite Güvence terimlerinde vazgeçilerek "Kalite Yönetim Sistemi" kabul edilmiştir. 2008 yılında da ISO 9001:2008 versiyonu ile süreç yönetimi vurgulanmıştır. 20. yüzyılın son çeyreğine kadar kalite dendiğinde sadece kalite üretilen malların kalitesinin kontrolü anlaşılmıştır (Zengin, Erdal 2000). 2008 versiyonun diğer versiyonlardan temel farkı organizasyonun performansını sürekli artırmak amacıyla süreç bazlı bir yönetim sisteminin tasarlanması ve uygulanmasının gerekliliğinin vurgulanmasıdır (Rosam ve Peddle, 2009).

Eylül 2015'te yayınlanan son versiyonu ISO 9001:2015 ile süreç yaklaşımı yeniden vurgulanmış ve süreç yaklaşımının; tipi, büyüklüğü ve karmaşıklığı ne olursa olsun her türlü organizasyona uygulanabileceği belirtilmiştir. Bu versiyon, temelde süreç yaklaşımını vurgulasa da 2008 versiyonuna göre farklılıklarından bazıları diğer yönetim sistemleri ile entegrasyonları (ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri) ve süreç bazlı yönetimde risk tabanlı düşünmeyi içermektedir (ISO 2015).

Hayatımızda günlük olarak yaptığımız kişisel veya profesyonel her şey, süreçleri içerirler. Örneğin sabah kalkıp işe gitmemiz aslında bir süreçtir. Bunu her sabah yaptığımızda da bunlar tekrar eden süreçlerdir. Bu sürekli yapıldığında da bunun tahmin edilebilen sonucu işe zamanında gitmektir. İş süreçleri de bundan farklı değildir. Sürecin sonucunu kontrol edebilmek için süreci kontrol altında tutmamız gerekir. Vücudumuz, şehirler ve işletmeler gibi karmaşık tüm organizmalar, verimsizliği en aza indirmek ve nihai hedefleri maksimize etmek için doğal süreçlere sahiptirler. Eğer bu süreçler yönetilemezse ne olur? Gerek işletmenin genelinde

gerekse pazarlama yönetiminde süreçlerin yönetilememesi aşağıdaki sorunları beraberinde getirecektir:

- Kuruluş ve müşteri hedeflerinde uyumsuzluk ve müşteri tatmininde azalma.
- Organizasyonda tüm paydaş birimlerin desteğinin alınamaması.
- Çakışan süreçlerin çokluğu ve bu nedenle bir hedef için birden fazla işin değişik yerlerde yapılması.
- Kimin; neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını açıkça belirlenmemiş olması. (4N 1K)
- Eğitim, test ve düzeltmeler aracılığı ile organizasyonel uyumun sağlanamaması.
- Mevcut diğer alt sistemler ve süreçleri ile entegrasyonun sağlanamaması ve koordinasyon eksikliği.
- Çok açıklama gerektirmeyecek şekilde kolay referans verilebilecek açık dokümanların olmaması.
- Zaman içerisinde süreçlerde periyodik iyileştirmelerin yapılamaması.

Genel olarak işletmeler, yaptıkları faaliyetleri süreçler bağlamında ele almamaktadırlar. Süreçler içindeki faaliyetlerin (Ne); nerede (N), ne zaman (N), nasıl (N) ve kim (K) tarafından yapılacağını açık seçik belli olmaması bir çok sorunu da beraberinde getirmektedir.

İş süreçlerinin yönetilmemesinin getirdiği sorunların çözümü, bu süreçlerin yönetilmesinden geçmektedir. Aynı şekilde, işletme süreçlerinden pazarlama süreçlerinin ve bu bağlamda reklam ve halkla ilişkiler süreçlerinin de yönetilememesi genelde aynı problemleri beraberinde getirmektedir. Bu tezde havayolu şirketlerinin pazarlama süreçleri bağlamında reklam süreçlerinin yönetilmediğinden hareket edilmiştir. Türk Hava Yolları ve Sunexpress şirketleri ile yapılan görüşmelerde faaliyetlerin fonksiyonel olarak yürütüldüğü süreç yönetiminin uygulanmadığı tespit edilmiştir.

Bu tez, havayolu şirketlerinin pazarlama süreçlerinden reklam süreçlerinin yönetilmesi için bir model önermektedir. Bu model kullanılmak suretiyle havayolu şirketleri, pazarlama süreçlerinden reklam ve halkla ilişkiler süreçlerini

yönetebilecekler ve süreçlerini verimli hale getirmeleri yanında sürekli iyileştirebileceklerdir. Bu çalışma, pazarlama yönetimi ile ilgili diğer süreçler ve işletmenin genel süreçlerinin yönetilebilmesinde baz olarak alınabilecektir. Ayrıca, bu amaca yönelik olarak bir çok yazılım geliştirilmiştir. Böylelikle, pazarlama yöneticileri, yaptıkları işlere süreç kafa yapısı ile baktıkları takdirde bu amaçla geliştirilmiş olan yazılımları uygulama yönünde bir adım önde olacaklardır.



2. BÖLÜM

İŞ SÜREÇLERİ YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLAR

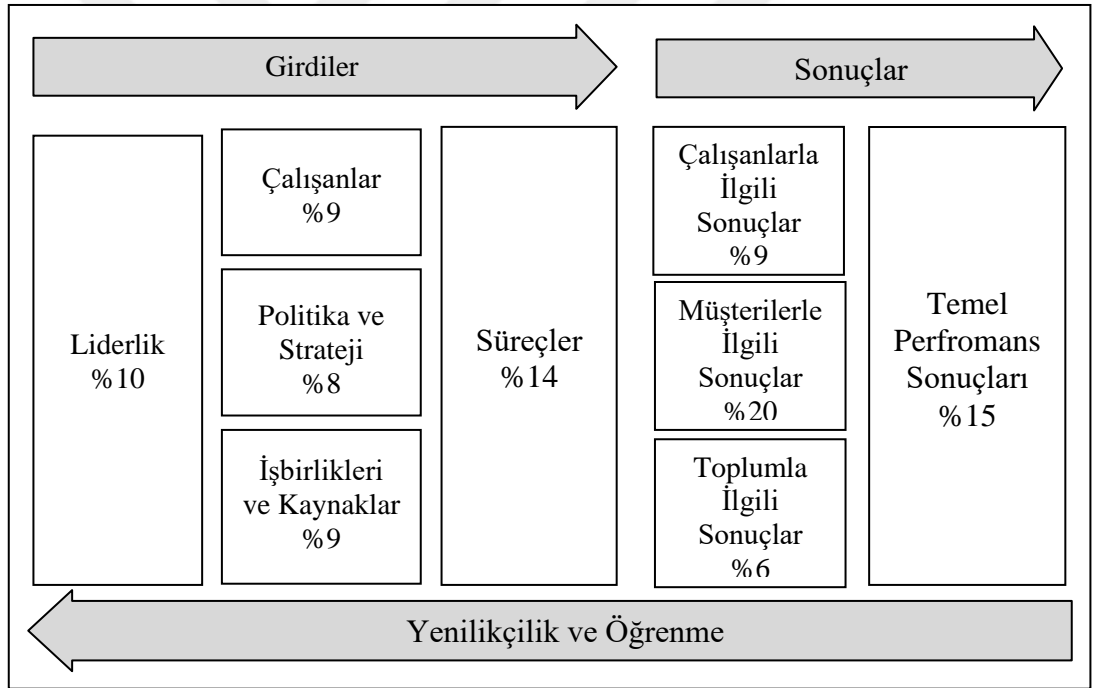
İş süreçleri ile ilgili çalışmalar 1990'lı yılların başlarından itibaren kendini göstermeye başlamıştır. Çalışmalar başlangıçta iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması şeklinde ortaya çıkmışken, iş süreçlerinin dinamik yapısı nedeniyle yeniden yapılanma yerine iş süreçlerinin yönetimi kavramı ağırlık kazanmıştır.

Yönetim, "ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir grup insanın (Kaynak) çabalarının planlanması, yürütülmesi ve denetlenmesi süreci" olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 2007). Bu süreç içerisinde planlamayı ele alacak olursak, planlama; "neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim (4N 1K) tarafından yapılacağından önceden kararlaştırılması" olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Mucuk'un kitabında "Yönetim, planlı ve sistemli çalışmalarla sorunların üstesinden gelir. Bir çok işletmede formel planlama sisteminden yararlanma yerine sorunlar ortaya çıktıkça onları çözümlenme yoluna gidilir." ve "Türkiye ve diğer gelişmekte olan ülkelerde sistemli, yazılı ve kapsamlı şekilde yürütülen formel planlamaya önem verildiği söylenemez" denmektedir. Sistematik bir planlamanın önemi detaylandırılmaktadır. Sadece planlama değil planların yürütülmesi ve denetlenmesinin de sistematik bir şekilde yapılması önemlidir.

Girdileri çıktılara dönüştürmek için kaynakları kullanan bir faaliyet ya da faaliyetler toplamı ise bir süreç olarak kabul edilmektedir. İşlevlerini etkili olarak sürdürmek isteyen kuruluşlar, karşılıklı olarak etkileşim içerisindeki süreçlerini tanımlamalı ve yönetmelidir. Bir sürecin çıktısı, çoğunlukla bir sonraki sürecin girdisi olmaktadır. Bir organizasyondaki süreçlerin tanımlanması ve bu süreçler arasındaki karşılıklı etkileşimlerin yönetilmesi "süreç yönetimi" olarak adlandırılır. Bu standardın amacı, bir organizasyonun yönetilmesi için süreç yaklaşımının uygulanmasını cesaretlendirmektir.

Süreçler, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın (European Foundation for Quality Management - EFQM) (EFQM 2010) İş Mükemmelliği Modeli'nde yer alan dokuz kriterden birisidir. EFQM, performanslarını arttırmak isteyen kuruluşlara yardımcı

olmak için 9 kriterden oluşan bir “Mükemmellik Modeli” geliştirmiştir. Bu model çoğunlukla Avrupa da olmak üzere okullar, şirketler, sağlık kuruluşları, polis teşkilatları, kamu kuruluşları ve devlet kuruluşları tarafından başarıyla uygulanmaktadır. Yenilikçilik ve öğrenmeyi baz alan Mükemmellik Modeli, beşi girdi, dördü de sonuçlardan oluşan toplam dokuz kritere sahiptir. Girdi kriterleri, bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Girdi kriterleri; liderlik, çalışanlar, politika ve strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler kriterlerinden oluşmaktadır. Sonuçlar kriterleri ise; çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ile temel performans sonuçlarından oluşmaktadır. Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir. Bu modelde süreçler %14 ile önemli bir yer tutmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli Şekil 2.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1 EFQM Mükemmellik Modeli

Bu modele göre girdi faaliyetleri bir organizasyonun yaptığı faaliyetleri ve bunları nasıl yaptığını içerir. Sonuç kriterleri ise bu organizasyonun neleri gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır ve girdiler sonuçlardan elde edilen geri bildirimlerle iyileştirilir. Her bir kriter ayrıca daha iyi anlaşılması açısından daha alt kriterlerle desteklenmektedir.

İş süreçlerinin geliştirilmesi, gerek işletmeler gerekse araştırmacılar tarafından son en zamanlarda en popüler bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda yukarıda da bahsedildiği üzere TKY, İş Süreçleri Yeniden Tasarım (Business Processes Reengineering - BPR) ve Sürekli Süreç İyileştirme gibi birçok yaklaşımlar sergilenmesine rağmen bunların içinden en yaygın olanı, en anlaşılana İş Süreçleri Yönetimi (BPM) olmuştur. Çünkü İş Süreçleri Yönetimi daha önceki yaklaşımların farklı yönlerini bir araya getiren bir yaklaşımdır. İş Süreçleri Yönetimi (BPM), İş Süreçleri Yeniden Tasarım (BPR), gibi bir defaya mahsus yapılan ve biten bir yaklaşım olmayıp mükemmelliğe doğru giden süreklilik arz eden bir yaklaşımdır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda İş Süreçleri Yönetimi (BPM), Bilgi Başkanları (Chief Information Officer - CIO) arasında en çok aranan ve araştırılan konu olmuştur. Aynı zamanda genel müdür düzeyindeki üst yöneticiler de (CEO) İş Süreçleri Yönetimini, yüksek kalite ve verimliliği yakalamada en önemli faktör olarak görmüşlerdir (Trkman ve Skrinjar, 2013).

2.1. İş Süreçleri

Organizasyonları geliştirmek ve iyileştirmek için bir çok yönetim ve mühendislik teknikleri geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinden itibaren kullanılmaya başlanmıştır. İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı (Business Process Reengineering - BPR), Süreç İyileştirme, Faaliyet-Bazlı Yönetim, Kurumsal Yeniden Tasarım, Öğrenen Organizasyonlar, Değişiklik Yönetimi vb. bir çok teknik ve mekanizma bunlardan bazılarıdır. Ancak bunların bir çoğunun ortak noktası iş süreçleri olmuştur (Rensburg, 1998). Basit anlamda iş süreçleri, birbirini takip eden faaliyetler zinciri gibi görünse de aslında organizasyonda bütünleştirici rol oynarlar.

Süreçler ister yönetilsin ister yönetilmesin tüm organizasyonlarda mevcuttur. Bir organizasyona süreçler bazında bakılsın ya da bakılmasın aslında işler süreçlerle yürütülür. Önemli olan bir organizasyona süreç kafa yapısı ile bakabilmektir. Bunun için öncelikle bu kafa yapısının tüm organizasyonda hakim kılınması önemlidir.

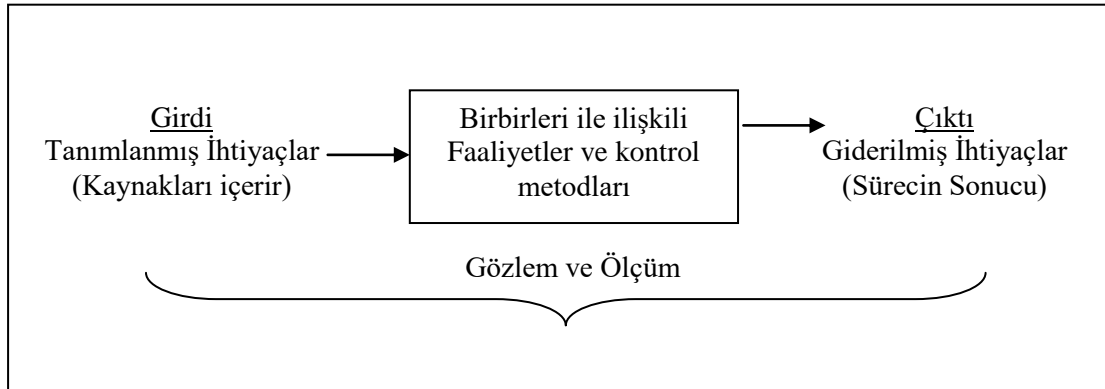
İş süreçleri (Business Processes) dendiğinde öncelikle "iş" ve "süreçler"i ayrı ayrı ele almak gerekir. İş, özel anlamda işletme olarak kullanıldığında; "kaynakları harekete geçirerek müşterilerin istediği mal ve hizmetleri sunan organizasyonel bir varlık"

olarak tanımlanabilir. Süreçler tek başına ele alındığında ise muğlak bir konsept olup kullanıldığı yere göre farklılık gösterirler. Bir biyolog, bir doktor nefes almayı bir süreç olarak tanımlarken, politikada seçim süreci eğitimde ise öğrenme süreci halini alabilmektedir. Ancak bu iki kavram yani "iş" ve "süreçler" birlikte yani "iş süreçleri" olarak kullanıldığında farklı bir anlam kazanmaktadır (Laguna ve Marklund, 2004) . Peki iş süreçleri nedir?

2.1.1. İş Süreci Nedir?

Süreç, bir girdiyle başlayan (iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı etkinlikler dizisidir. Bir başka şekilde “İş Süreci; bir organizasyonda çalışanların belirli bir sonuç elde etmek için emek, para, malzeme, teknoloji, iş bilgisi, iletişim, doküman kaynaklarını kullanarak gerçekleştirdiği birbiri ile ilişkili işlemler zinciridir.” olarak tanımlanmaktadır. (Müller, 2008)

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardında ise süreç “girdileri çıktı haline getiren birbirleriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımı” olarak tanımlanmıştır (TSE, 2001, s. 2). Şekil 2.2 genel bir süreç modelini göstermektedir.



Şekil 2.2 Genel Süreç Modeli (ISO 9000:2000)

Bir ya da daha fazla girdinin kuruluş içi ve/veya dışındaki müşteriler için çözüm oluşturan bir ya da daha çok çıktı şekline dönüştürülmesinin sağlandığı bir faaliyet ya da karşılıklı ilişkileri olan faaliyetler kümesi tanımını Ayanoğlu ve Turan (2003, s.195) biraz daha genişletmiştir: Girdileri olan, bunlara müşterileri için değer ekleyen ve çıktı üreten bir faaliyetler dizisidir. Belirli bir çıktı (ürün ya da hizmet) elde etmek

için, birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan insanlar, ekipman, malzemeler, yöntemler ve çevresel unsurların bir toplamıdır. İşletme girdilerini, işletme çıktılarına dönüştüren faaliyetlerin birleşimidir.

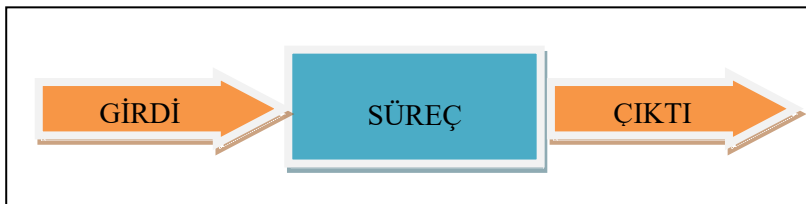
Süreçler girdileri çıktıya dönüştüren transformasyon işlemleridir. Bu transformasyon farklı şekillerde karşımıza çıkabilir. Bu transformasyon işlemlerini aşağıdaki şekilde sınıflandırabiliriz (Laguna ve Marklund, A.g.e s:2):

- Fiziksel: Ham maddelerin bir ürün haline dönüştürülmesi.
- Konumsal: Örneğin bir havayolu şirketinin yolcularını bir yerden bir yere taşıması
- İşlemsel: Banka işlemleri veya borsa işlemleri gibi işlemler.
- Bilgisel: Örneğin finansal verilerin bir finansal rapora dönüşmesi vb.

Bu basit transformasyon işlemi bir bakıma bir organizasyonu da simgelemektedir. Bu açıdan bakıldığında bir organizasyon; bir süreç veya süreçler ağı olarak da görülebilir. Şekil 2.3'de bu bir organizasyon bir süreç olarak simgelenmiştir. Tablo 2.1'de geleneksel mal üretimi ilgili süreçler dışındaki örnek süreçler verilmiştir:

Tablo 2.1 Geleneksel Mal üretim Dışındaki Süreçler

Ödemeler	Envanter Yönetimi
Alacaklar	Sipariş Takip
Giriş İşlemleri (Hastane ve Üniversiteler)	Performans Takip ve Değerlendirme
Denetleme	Ürün Onay
Faturalama	Ürün Geliştirme
Bütçe Planlama	Satın Alma
İşçi Alımları	Kabul İşlemleri
Kredi Onaylama	Gönderme İşlemleri
İnsan Kaynakları Planlama	Sertifikasyon İşlemleri



Şekil 2.3 Bir Organizasyonun Süreç Olarak Görünümü

Bir sürecin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Müller, 2008):

- Amaç: Süreçlerin bir amacı ve nedeni olmalıdır.
- Yapı: Sürecin amacını gerçekleştirmek üzere yapılandırılmış olması gerekir.
- Gerekçe: Süreçlerin arkasında yatan gerekçeler nelerdir?
- Roller: Süreçteki mevcut roller nelerdir? Bu roller için kriterler nelerdir? Bu rollere ilişkin sorumluluklar nelerdir?
- Sıralama: Süreçler arasındaki sıralama nasıldır.

Süreçlerin bu özelliklerine uygun olarak Müller (2008) süreçleri; "hedeflerini sonuçları elde etmek üzere zaman içinde devam eden faaliyetler zinciri" olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda yazar süreçlerin hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu ve kısmen alt süreçlerden oluşabildiğini ifade etmektedir.

Süreçlerin sahip oldukları nitelikler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özay, 2003, s. 19):

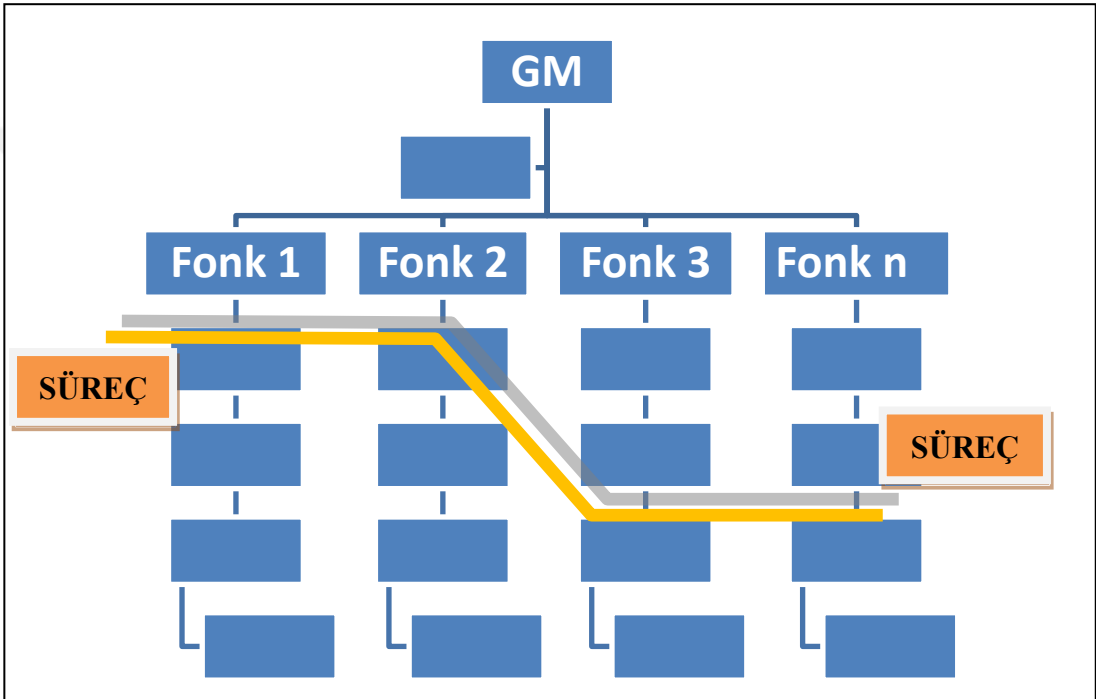
- Tanımlanabilirlik: sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir.
- Ölçülebilirlik: sürecin performans ölçütleri ile izlenebilme özelliğidir.
- Yenelenebilirlik: süreci harekete geçiren aynı veya değişen girdilerin işlemesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir.
- Kontrol edilebilirlik: süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin yerine getirilmesi özelliğidir.
- Katma değer yaratma: sürecin çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliğidir.

2.1.2. Fonksiyonel Yönetim, Süreçlerle Yönetim ve Süreçlerin Yönetimi

Organizasyonlarda fonksiyonel yönetim, Şekil 2.4'de görüldüğü üzere organizasyonun fonksiyonlarına göre yapılandırılmış bir şekilde gerçekleşen yönetilmesidir. Fonksiyonel bir organizasyon yapısında en üstte üst düzey yönetici, onun altında fonksiyonlara göre yapılandırılmış yöneticiler ve onların altları orta düzey ve diğer yöneticiler bulunmaktadır. Ancak organizasyonlarda faaliyetler bir fonksiyon içinde başlayıp bitmezler. Sistem açısından da bakıldığında bu

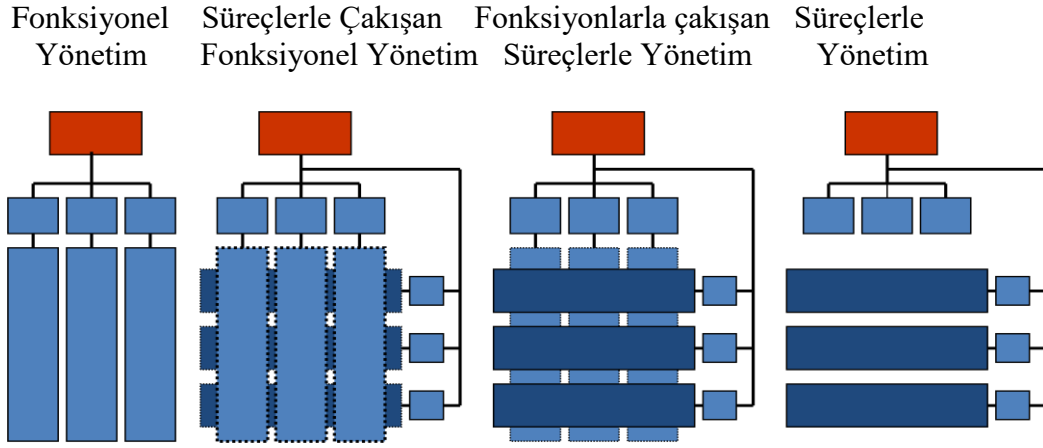
fonksiyonların bir arada olmalarının nedeni organizasyonun amaç veya amaçlarını gerçekleştirmektir.

Süreç yaklaşımı, fonksiyonel örgüt yapısına uygun olarak süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi için kullanıldığı gibi, bir yönetim tarzı olarak da ele alınmaktadır. Fonksiyonel örgütlenmeye bağlı kalınarak süreçlerin sistematik iyileştirilmesi olarak ele alındığında "Süreçlerin Yönetimi", bir yönetim tarzı olarak ele alındığında ise "Süreçlerle Yönetim" olarak adlandırılabilir.



Şekil 2.4 Fonksiyonel Yapı ve Süreçler

"Süreçlerin Yönetimi", mevcut fonksiyonel ve hiyerarşik örgüt yapılarında uygulanırken, "Süreçlerle Yönetim" ise pek çok klasik yönetsel yaklaşımın sorgulanmasını gündeme getirmektedir. Süreçlerle yönetimde geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik örgüt yapısı değişmekte, görevler ve kadro unvanları süreçlere göre yeniden şekillendirilmektedir. Ülkemizin önde gelen kuruluşlarının bazılarında süreçlerin yönetim anlayışı uygulanırken, bazılarında da süreçlerle yönetim uygulanmaktadır. Süreçlerle yönetim anlayışının uygulanabilmesi için kuruluşta süreç yönetimi anlayışının var olması gerekmektedir (Dewey, 2015). Şekil 2.5'de Fonksiyonel yönetimden süreçlerle yönetime geçiş modeli verilmiştir.



Şekil 2.5 Fonksiyonel Yönetimden Süreçlerle Yönetime Geçiş

Fonksiyonel Yönetim genel özellikleri aşağıdadır:

- Fonksiyonel Yönetimin temel kavramları hiyerarşi ve iş bölümüdür.
- İş, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen, birbirini takip eden işlemlerden oluşur. Yatayda ilerler. Hiyerarşik düzeylere göre dikeyde gerçekleşmez.

Fonksiyonel Yönetimin Darboğazları aşağıdadır:

- Fonksiyonel ve organizasyonel kesişim noktalarında hata ve sürtüşme ihtimali fazladır.
- Fonksiyon sorumluları, fonksiyonlarını iyileştirirken, nihai müşteri memnuniyetini hedef alamayabilirler.
- Çalışanlar genellikle tüm iş akışı içindeki rol ve etkinliklerinin bilincinde değildirler.
- İş akışının etkinliği bütünü yansıtmayacak şekilde ölçülür.

Süreçlerle Yönetimin Avantajları aşağıdadır:

- Şirket önceliklerine sistematik bir yaklaşım getirir.
- Fonksiyonlar arası ilişkileri geliştirir.
- Müşteri odaklı yönetimi teşvik eder.
- Kaynakların daha etkin kullanımını sağlar.
- Hızlı karar alma avantajı sağlar.
- Sorumlulukları net olarak tanımlar.

2.1.3. Süreç Yönetimi

Süreç Yönetimi, süreçlerin bugün nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için şirketin tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, belgelenmesi, sahip atanması, düzenli olarak süreç performans göstergelerinin izlenerek ve değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin ya da sil baştan/kökten tasarımların yapılarak süreçlerin performanslarının artırılmasıdır. (Dewey, 2015).

Süreç Yönetimi, süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini içerir. Süreç yönetimi süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan bir çevrimdir.

Süreç yönetiminin temelinde aşağıdaki prensipler yer alır:

- Süreçler, işletilme yönetim ve becerilerine göre iyi ya da kötü sonuçlar üretir.
- Sonuçların değiştirilmesi ve iyileştirilmesi isteniyorsa, süreçlerin işleyiş biçimleri değiştirilmelidir.
- Süreçler, sorumluları tarafından değiştirilmediği takdirde, mevcut durumlarını ve işleyişlerini korur.
- İnsanlar, sürecin unsurlarından birisidir, ancak insanlar süreç iyileştiremediği sürece tek başlarına sonuçları iyileştiremez.

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme bir kerede yapıp bitirilecek bir proje değildir. ‘Sürekli iyileştirme’ kavramı süreç yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, firmada Süreç İyileştirme düşünülüyorsa bunun tek seferlik bir çalışma olmadığı, firmadaki herkesin katılımını gerektiren ve devamlılık arz eden bir çalışma, ya da bir çalışma biçimi olduğu anlatılmalıdır.

Süreç İyileştirme bazı firmalarda çalışanlara ne yapılmak istendiğinin tam olarak ve şeffaflıkla anlatılmaması durumunda çalışanlarda, ‘eleman azaltmaya’ gidildiği yolunda bir endişe ve iyileştirme çalışmalarına katılmada kararsızlık, hatta direnç oluşturabilir. Süreç İyileştirme, eleman azaltma çalışması değildir. Ancak, verimsiz iş ve adımlar azaltıldıkça görev tanımları değişebilir ya da yeni görevlere gereksinim duyulabilir. Bu da çalışanların görevlerinde değişiklikler olabileceği anlamına gelecektir. Bu konular süreç odaklılığa geçme kararı çalışanlara duyurulurken

anlatılmalıdır. Eleman azaltılması kaçınılmaz olarak gündeme gelecekse, bu kişiler için ne gibi mekanizmalar yaratılacağı baştan düşünölmelidir.

Süreçleri yönetebilmek için takım çalışması şarttır. Bu takım sadece bir defalığına çalışacak bir takım olmayıp aşağıda açıklanacak çalışmaları sürekli bir şekilde devam ettirecektir. Bu takım; değişimi etkileyebilecek, beceri ve motivasyon düzeyi yüksek, bu işe vakit ayırabilecek, sürecin içinden veya süreci iyi tanıyan, yeni fikirlere açık, takım çalışmasına yatkın, etkin iletişim kurabilecek, özelliklere sahip kişilerden oluşmalıdır.

2.1.3.1. Süreçlerin Sınıflandırılması

Díaz, A., Lorenzo O. ve Solis L., A (2004) "Süreçlerin sınıflandırılması" isimli makalelerinde süreçleri üç kategoride ele almışlardır: Temel, Destek ve Bütünleştirici iş süreçleri.

Temel süreçler, organizasyonun doğrudan amaç ve hedeflerine ilişkin süreçlerdir. Doğrudan kuruluşun dış müşterilerinden gelen talep üzerine başlayan ve dış müşteriye bir ürün ya da hizmet sunulmasını sağlayan süreçlerdir. Örneğin; vizyon ve strateji geliştirme, pazarın ve müşterilerin isteklerinin belirlenmesi, ürünlerin ve hizmetlerin tasarlanması, pazarlama ve satış, hizmetlerin gerçekleştirilmesi, sevkiyat ile müşteri hizmetleri süreçleri verilebilir.

Destek süreçleri ise, organizasyonun amaç ve hedefleriyle doğrudan ilişkili olmayıp temel süreçleri destekleyen süreçlerdir. Temel süreçlerin etkin bir biçimde gerçekleştirilmeleri için uygulanan ve yönetilen süreçlerdir. Bütünleştirici süreçler ise diğer bütün süreçlerin birbirleriyle bütünleşmesini ve uyumlu olmasını sağlayan süreçlerdir.

Toplam Kalite Yönetimi bunlara örnek olarak verilebilir. Organizasyondan organizasyona değişiklik gösterse de yazarlar makalelerinde bu üç kategoride genel olarak dokuz adet iş sürecinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu süreçler ve süreçlerin önemli faaliyetleri özet olarak Tablo 2.2'de verilmiştir.

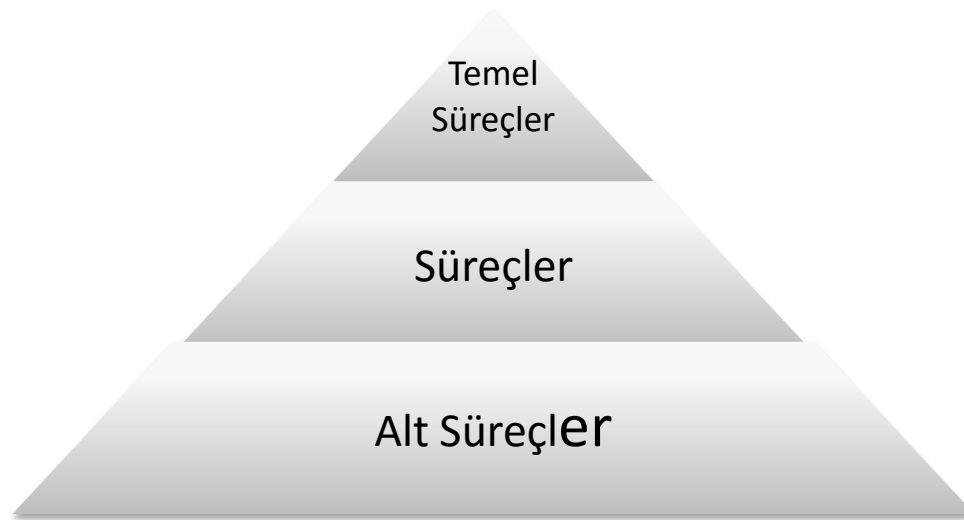
Tablo 2.2 İşletme Süreçleri

SÜREÇ	TEMEL FAALİYETLER	SINIF
Ürün Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Tasarım (Formülasyon, Risk ve Güvenirlik analizi, Maliyet) • Mühendislik Değişiklik Yönetimi • Şartname Yönetimi • Portföy Yönetimi 	Temel
Tedarik	<ul style="list-style-type: none"> • Satın Alma • Ödeme • Dahili Lojistik • Tedarikçi Performans Yönetimi • Satın Alma Yönetim faaliyetleri 	Temel
Sipariş Karşılama	<ul style="list-style-type: none"> • Talep Planlama • Sipariş Yönetimi Faaliyetleri • Ürün Teslim • Dağıtım • Nakliye • Envanter Faaliyetleri • Müşteriden Tahsilat 	Temel
Dönüşüm	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün Planlama ve Programlama • İşgücü Planlama ve Programlama • Dahili Lojistik • Kaliteye Uyumluluk 	Temel
Müşteri İlişkileri Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Pazarlama • Fiyatlandırma • Tutundurma Faaliyetleri • Satış 	Temel
Aktif Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Tesisler Yönetimi • MRO Yönetimi • Bakım Planlama ve Programlama • Süreç Tasarım ve Geliştirme 	Destek
Satış Sonrası Hizmetler	<ul style="list-style-type: none"> • Garanti Yönetimi • İşçi Programlama • Ters Lojistik • Nakit Akışı Döngüsü • Dönüşüm Sonrası Yönetimi 	Destek
İnsan Kaynakları Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • İK Planlama ve Programlama • İşe Alma • İK Geliştirme 	Destek
İş Süreçleri Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Süreç Tasarım, Modelleme, Uygulama ve Kontrol 	Bütünleştirici

2.1.3.2. Süreç Hiyerarşisi

Süreç Hiyerarşisi, süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Hiyerarşi, kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak yapılandırılır. Bu hiyerarşide, Temel Süreçler, Süreçler, Alt Süreçler ve Süreç Aktiviteleri olmak üzere dört kademe (Şekil 2.6) vardır (Ayanoglu ve Turan, 2003, s. 196-197):

- Temel Süreçler: Şirketin iş sonuçları ve performansı üzerinde doğrudan etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst düzeydeki süreçlerdir (örnek, pazara sunma ana süreci).
- Süreçler: Ana süreçleri oluşturan ve birbirleri ile karşılıklı etkileşimde olan süreçlerdir (örnek, pazara sunma ana süreci; Pazar araştırma süreci, pazarlama süreci ve satış süreci).
- Alt Süreçler: Süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir (örnek, satış süreci; satış bütçesinin hazırlanması alt süreci, siparişlerin alınması alt süreci ve satışın gerçekleştirilmesi alt sürecinden oluşur).
- Süreç Aktiviteleri: Aynı fonksiyon içinde bir veya bir kaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir (örnek, siparişlerin alınması alt süreci; müşteri isteklerinin gözden geçirilmesi ile siparişlerin bilgisayar sistemine girilmesi süreç aktivitelerini içerir).



Şekil 2.6 Süreçlerin Sınıflandırılması

2.1.3.3. Süreçlerin Belirlenmesi

Her işletme veya kuruluş ve biriminin sahip olduğu yada içinde bulunduğu süreçleri belirlemesi gerekir ki onları iyileştirebilsin ve yönetebilsin. Yönetmek dediğimizde aslında içinde iyileştirme söz konusudur. Bu amaçla süreçlerin öğeleri aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilir (Aras, 2010, s.28-30):

- Süreç Numarası: Takip açısından her sürece bir numara verilmesi gerekir.
- Sürecin Adı: Sürecin tek bir adının olması gerekir.
- Sürecin Sahibi: Sürecin çalışmasından ve iyileştirilmesinden sorumlu olan kişidir. Fonksiyon yöneticileri gibi sadece kendi fonksiyonuna odaklanmaz, süreç içindeki tüm faaliyetlerle ilgilenir.
- Tedarikçileri: Sürece girdi sağlayanlardır. Bunlar organizasyon içinden olabileceği gibi organizasyon dışından da olabilir. Bir tedarikçi aynı zamanda sürecin müşterisi de olabilir. Örneğin, bir müşteri şikayetleri sürecinde şikayeti yapan ile şikayetin sonucunu alan aynı kişidir.
- Girdileri: Tedarikçilerin sağladığı sürecin ve sürecin çıktıya dönüştürdüğü mal, hizmet veya kaynaklardır. Bir sürecin çıktısı bir başka sürecin girdisi olabilir.
- Çıktıları: Bir süreç tarafından üretilen mal ve hizmetlerdir. Bir süreç, aldığı girdilere kendi içinde yaptığı faaliyetlerle katma değer ekleyerek çıktıya dönüştürür.
- Müşterileri: Çıktıların verildiği ve kullanıldığı taraftır. Müşteriler iç ve dış müşteriler olmak üzere ikiye ayrılır. İç müşteriler bir başka fonksiyon veya süreç olabilir. Dış müşteriler ise organizasyon dışındaki kişi veya kuruluşlardır.
- Başlangıç Aktivitesi: Bir sürecin başlangıç aktivitesinin ya da alt sürecinin ne olduğudur.
- Bitiş aktivitesi: Bir süreci hangi aktiviteyle son bulduğunu gösterir.
- Alt Süreçleri/Aktiviteyi: Süreçler aktivite veya alt süreçlerden oluşur. Aktiviteler, süreç içinde tek başına ele alınırken, alt süreçler kendileri de birer süreç oldukları için ayrıca ele alınmalıdırlar.
- İçinde Bulunduğu Süreç: Süreç eğer bir alt süreç ise hangi sürecin içinde bulunduğu belirtilmelidir.
- Uygulayıcıları: Sürecin uygulayıcılarını gösterirler.

Süreçleri anlatırken alt süreçlerden bahsetmiştik. Süreçler tanımlanırken alt süreç adımlarının da aşağıdaki şekilde tanımlanması gerekir:

- İlgili adımı kimin/kimlerin ya da hangi uygulamanın gerçekleştireceği bilgisi.
- Sürecin nasıl devam edeceğini, bir sonraki adımın ne olacağını belirleyen aksiyonlar (süreci ilerletmek, başlangıç noktasına ya da belli bir adıma iade etmek, belli bir noktaya yönlendirmek, sonlandırmak. Vb.)
- Girdilerinin ne olduğu ve bunları kimin/hangi uygulamaların sağlayacağı (entegrasyon noktaları) bilgisi.
- İzlenecek prosedürler, iş kuralları ve adımın çıktıları.
- Adımın tamamlanması için gereken süre ve sürenin aşımında uygulanacak yaklaşım (eskalasyon).

Süreç Haritası: Tüm bu belirleme çalışmalarından sonra her bir şirketin veya biriminin kendine ait bir süreç haritasının oluşturulması gerekmektedir. Bu harita, hangi birimlerin hangi süreçlerden sorumlu olduğunu gösteren bir haritadır. Ayrıca oluşturulacak bir süreç katalogu ile çalışanların süreçlere erişimi sağlanmalıdır. Bu durum yeni göreve başlayanların oryantasyonunu da kolaylaştıracaktır.

2.1.3.4. Süreç Modelleme

İş süreçleri yönetimi projelerinin ilk aşamalarında yapılan faaliyetlerin başında iş süreçlerinin tasarlanması ve bu süreçlerin modellenmesi gelmektedir. Süreçlerin tasarlanması ile modellenmesi arasında yakın bir ilişki vardır. Süreçlerin tasarlanması daha üst seviyede yapılan faaliyetler zinciri iken süreçlerin modellenmesi süreçlerin bir süreç dili ile gösteriminin kaydedilmesidir. Bu aşamada faaliyetler modellenirken, informal ve geçici olarak da birbirleri ile olan ilişkileri ve uymak zorunda oldukları kurallar da kaydedilir (Weske, Aalste ve Verbeek, 2004).

Süreçlerin belirlenmesinde en önemli aşamalardan biri iş akış diyagramlarının yani iş yapış modelinin belirlenmesidir. Sektörde bu konuda farklı bir çok model gösterimi yani dili kullanılmıştır. Değişik kuruluşlar kendilerine göre değişik modeller geliştirmişler ve daha çok programlama için geliştirilmiş olan iş akış sembollerini kullanmışlardır.

Bu çalışmada İş Süreçleri Modelleme Gösterim'i (Business Process Modelling Notation - BPMN) yani kullanılmıştır. Bu model iş süreçlerini modellemek üzere 2004 yılında Business Process Management Initiative (BPMI) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra BPMI Tarafından; 2009 yılında BMPN 1.2 ve daha sonra BPMN 2.0 Beta 2 versiyonları geliştirilmiştir.

Bu notasyonun detaylarına ilişkin bir poster Ek A'da verilmiştir. Bu poster İngilizce bir poster ve notasyonun elemanlarını özetlemektedir. Bu notasyon ile ilgili çalışmalar Türkiye'de de sürdürülmektedir.

İş Süreçleri Modelleme Gösterimi ile ilgili kullanılan tüm gösterimlerde, her bir süreç, bir havuz olarak ele alınmakta, havuz ise süreç aktivitelerinin ilgili birimleri kapsayacak şekilde kulvarlara ayrılmaktadır. Her bir kulvar içinde ilgili birimlerin yaptığı aktiviteler ve verdiği kararlar görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta aktivitelerin emir kipiyle yazılmasıdır. Bu da BPMN'in bir getirdiği bir standarttır (Weske, 2015).

İş süreçlerinin modellemesinin temel amacı bir organizasyondaki iş süreçlerinin daha iyi anlaşılmasıdır. İş süreçleri modellemesi ile işletmeler veya organizasyonlar süreçleri hakkında daha fazla bilgi edinebilirler. İş süreçleri modellemesinin sonucunda bir model ortaya çıkmaktadır. Bu modelde birbirini takip eden aktiviteler ve alt süreçler bulunur. Şu anda sektörde bu modellerin gösterimine yönetim bir çok teknik veya yöntem bulunmaktadır. Ancak bunlardan İSMG (BPMN) standart hale gelmiş olup kullanımı da hızla artmaktadır. Bu standardizasyon, organizasyon içinde veya dışındaki iletişimi artırmakta ve optimizasyonu kolaylaştırmaktadır. Şu anda görsel modelleme yöntemleri olarak Akış Diyagramları, Birleşik Modelleme Dili (BML) (Unified Modelling Language - UML), Aktivite Diyagramları, Petri Nets gibi bir çok gösterim yöntemi bulunmasına karşılık İSMG ISO tarafından onaylanmış (ISO/IEC 19510:2013) bir standart haline gelmiştir. İSMG'nin iş tarafından veya teknik personel tarafından anlaşılmasının kolay olması, süreç mantığını basit bir şekilde ortaya koyabilmesi ISO tarafından standart olarak kabul edilmesinin başlıca nedeni olmuştur. Aslında İSMG tüm olarak ele alındığında çok karmaşık bir yapıya sahip olmasına karşılık kullanım amacına yönelik olarak basit bir şekilde de

kullanılabilmektedir. Bu özellikleri nedeniyle İSMG, ISO tarafında bir standart olarak seçilmiştir (Kocbek, Jost, hericko ve Polancic, 2015).

Kurumsal modelleme, endüstri projelerinde yeni ürün geliştirme süreçlerinde büyük faydalar sağlamaktadır. Süreç modelleme ile bilginin elde edilmesi, yapılandırılması ve sunulmasının kolaylaşmaktadır. Yani veri, kurumda daha görünür hale gelmektedir. Ayrıca modelleme ile mevcut durumun ve gelecekteki durumun modellemesi ile aradaki fark kolaylık görsellik kazanabilmektedir (Kalpic ve Bernus, 2002).

İş süreçleri yönetiminin (BPM) temel görevi süreçlerin operasyonel etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. Bu konuda yapılan bir çok araştırma göstermiştir ki, iş süreçlerinin yönetimi, süreçlerin kalitesinin, performansının artmasında büyük rol oynamaktadır (Lohrmann ve Reichert, 2014).

BPMI tarafından geliştirilen İSGM, (BPMN, 2004) iş süreçlerinin kolayca modellenmesini kolaylaştırırken aynı zamanda süreçlerin doğasında var olan karmaşıklığı da yönetebilmektedir. Notasyon, birbirine tezat gibi görünen bu kavramları yönetebilmek, değişik kategoriler halinde gruplandırılmıştır. Diyagramların anlaşılması açısından burada sadece temel elemanlar verilmiştir. Bu temel elemanlardan hareketle modellenen süreçler detaylı elemanlar ile daha da detaylandırılabilirler. Notasyonun temel elemanları dört kategoride ele alınmıştır:

- Akış Nesneleri
- Bağlantı Nesneleri
- Kulvarlar
- Yapıtlar

Akış elemanları iş sürecinin davranışını gösteren temel öğelerdir. Temel olarak üç türlü akış öğesi bulunmaktadır:

- Olaylar
- Aktiviteler (Faaliyetler)
- Geçitler

Akış nesnelерinin birbirine veya diğer bilgilere bağlayan üç tür bağlantı yöntemi vardır. Bunlar üç bağlantı nesnesidir:

- Sıra Akışı
- Mesaj Akışı
- İlişki

Temel modelleme elemanlarını gruplamak üzere yüzme havuzu mantığında 2 türlü yöntem vardır:

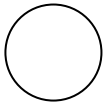

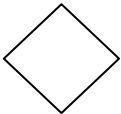
- Havuz
- Kulvarlar





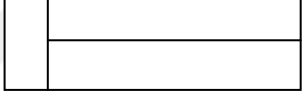


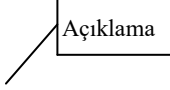
Yapıtlar süreçler konusunda ilave bilgi veren oluşumlardır. Dört türlü yapıt bulunmaktadır. Modelleme programları veya modelciler gerektiğinde kendileri ilave yapıtlar kullanabilirler. Mevcut yapıtlardan bazıları aşağıdadır:

- Veri Nesneleri
- Gruplandırma
- Açıklamalar

Tablo 2.3, BPMN tarafından kullanılan modelleme elemanlarından sıkça kullanılan bazı elemanları göstermektedir.

Tablo 2.3 İş Süreçleri Yönetimi Gösterimi (BPMN) Modelleme Elemanları

ELEMAN	AÇIKLAMA	NOTASYON
Olay	Olay bir sürecin akışı sırasında olan olaylarla ilgilidir. Genellikle bir nedeni ve bir sonucu vardır. Olaylar daire şeklinde gösterilirler. Üç türlü olay vardır: Başlangıç, Ara ve son.	
Aktivite (Faaliyet)	Aktivite veya faaliyet organizasyonun yaptığı işlemlere denir. Bir aktivite temel ya da bileşik olabilir. Bir süreç içindeki aktiviteler bir görev (Task) veya Alt süreç olabilirler. Yuvarlak köşeli dikdörtgenler olarak gösterilirler.	
Geçit	Geçitler akışın diğer kanallara yönlendirilmesini sağlarlar. Akışın dallara ayrılmasını, çatallanmasını	

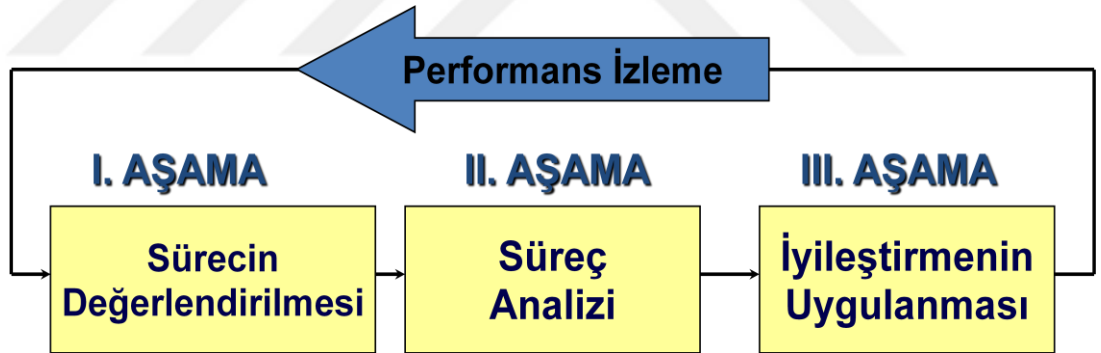
	veya yolların birleşmesini sağlarlar.	
Sıra Akışı	Bir sıra akışı süreç içindeki aktivitelerin hangi sırayla yapılacağını gösterirler.	
Mesaj Akışı	Mesaj akışı birbirine mesaj gönderen iki katılımcının mesaj verişini ve almasını gösterir.	
İlişki	Akış nesnelere ile birlikte giden bilgiler için kullanılır. Yazı veya grafiksel olmayan nesnelere akışı bununla ilişkilendirilir.	
Havuz	Havuz bir süreci gösterir. Eğer diğer süreçler ile birlikte kullanılacak olursa kulvar olarak da kullanılabilir. Bu genellikle iki ayrı organizasyonun ilişkisini (B2B) göstermede kullanılır.	
Kulvar	Kulvar havuzun bir bölümüdür. Havuz boyunca devam eder. Kulvarlar aktiviteleri organize etmek için kullanılırlar.	
Veri Nesnesi	Veri nesnelere süreçteki akışı veya mesaj akışını etkilemeyen elemanlardır. Ancak, hangi aktivitelerin yapılacağı ve hangi sonuçları üreteceği konusunda bilgi verirler.	
Grup (Dokümantasyon amacıyla nesnelere gruplandırılması)	Faaliyetlerin gruplandırılması için kullanılır. Akışı etkilemez. Gruplandırma dokümantasyon veya analiz amacıyla yapılabilir. Aynı zamanda havuzlar arasındaki dağıtık aktiviteleri gruplandırmak için de kullanılır.	
Açıklama	Açıklama bir ilişki ile birlikte kullanılır. BPMN diyagramlarını okuyanlar için ilave bilgiler sunar.	

Bu modellemeye yönelik olarak geliştirilmiş yazılımlar mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır: Apian, Gliffy, Bizagi, Edrawmax, Sparx vb.

2.1.3.5. Süreç Optimizasyonu ve Geliştirme

Bir organizasyondaki süreçler bütünsel bir yaklaşımla modellendiğinde elde ettiğimiz sonuçlar bize darboğazları belirlemede ve performans analizi yapmada ve

son olarak süreçlerin yeni halini tasarlamada yani optimize etmede bazı araçları beraberinde verirler. Ancak, genelde son bölüm yani iş süreçlerinin optimizasyonu göz ardı edilir. İş süreçlerini modellemenin asıl amacı ise iş süreçlerinin analizi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi olup bu çalışmada mevcut süreçlerin ortaya konması ve alternatif aktivite sıralamaların sistematik ve anlaşılır bir şekilde ortaya konması gerekir. Örneğin hizmet bazlı bir süreçte süreçlerdeki elemanlar ve sonuçta tasarımda gösterilenler; süreçteki faaliyetler, bu faaliyetlerin kullandıkları kaynaklar, faaliyetlerin özellikleri ve birbirleri ile olan bağlantılarıdır. Bunların içinden temel elemanlar ise faaliyetler yani aktiviteler ve kaynaklardır. Aktivitelerin özellikleri ise süreçlerin yeniden tasarımında analiz sırasında kullanılırlar. Burada önemli olan noktalardan biri aktivitelerin birbirleri ile olan bağlantılarıdır. Bir grup aktivite farklı şekillerde birbirine bağlanarak farklı süreçler elde edilebilir. Bir aktivitenin girdi ve çıktısına aktivite kaynakları denir ki bunlar aktiviteleri birbirlerine bağlarlar (Vergidis, Saxena ve Tiwari, 2007). Süreçleri belirlemenin amacı onları sürekli bazda iyileştirmektir. Bu süreklilik değişen gelişen iç ve dış çevre koşullarından kaynaklanmaktadır. Bu süreklilik Şekil 2.7 gösterilmektedir.



Şekil 2.7 Süreç İyileştirme Aşamaları

Aşama 1 Sürecin Değerlendirilmesi: Ekibin oluşturulduğu ve İşbölümünün yapıldığı aşamadır. Bu aşamada süreçlerin mevcut performansı ve sorunları tespit edilir. Müşterilerin ve uygulayıcıların beklentileri ile sürecin durumu tespit edilir.

Aşama 2 Sürecin Analizi: Kıyaslama ve karşılaştırmaların yapıldığı, Sorunların kökeninin irdelendiği, Çözüm seçenekleri oluşturularak Uygulama planının oluşturulduğu aşamadır.

Aşama 3 İyileştirmenin Uygulanması: Bu aşamada bir önceki aşamada belirlenen İyileştirme Planı uygulamaya sokulur ve Ölçümler yapılır. Müşterinin geribildirimleri alınır. Tekrar ilk aşamaya geri dönülerek sürekli bir iyileştirme faaliyeti devam ettirilir.

2.1.3.6. İş Süreçleri Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri

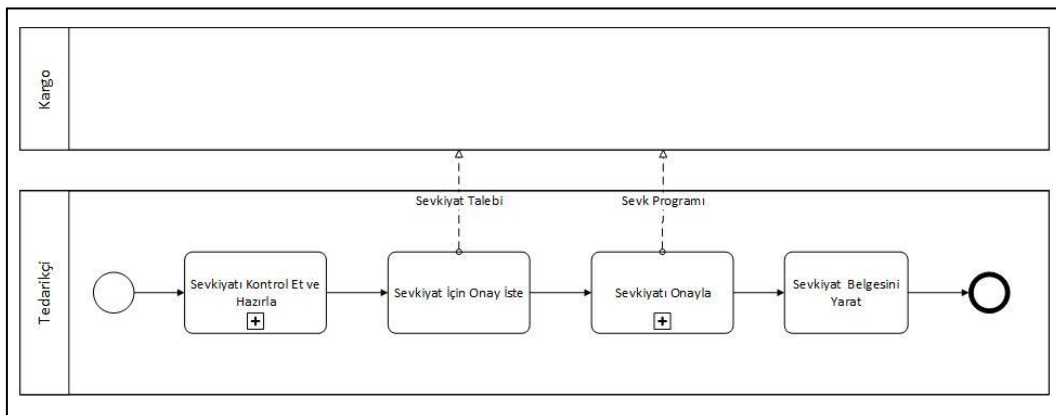
İş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği onların nasıl modellendiği ve yönetildiği ile doğrudan ilişkilidir. İş süreçlerinin yönetimi, kullanılan modelleme teknikleri sayesinde kolaylaştırılabilmektedir. Organizasyonun amaç ve hedeflerini en iyi şekilde karşılaması açısından iş süreçlerinin modellenmesinin organizasyonun yazılım sistemleri ile entegrasyonu önemli bir kriterdir. Aynı zamanda, organizasyonun Kurumsal Uygulama Sistemleri ile entegrasyonu iş süreçlerinin devamlılığı ve birbirleri ile olan bağlantıları için gereklidir. Bu entegrasyonu gerçekleştirmek ile organizasyonlar süreç modellerini süreç depolarında saklayarak süreçleri bütünsel olarak organizasyonel yapı ve görüş açısı ile yönetebileceklerdir. Ancak bu gereklilik insan ve finansal kaynak yatırımı gerektirmektedir (Nurcan ve Daoudi, 2007) .

İş süreçleri bir hedefi gerçekleştirmek üzere bir veya birden fazla organizasyon tarafından gerçekleştirilen bir grup iş aktiviteleridirler. Genellikle destek için; personel, finans ve muhasebe gibi iş fonksiyonlarına ihtiyaç duyarlar. Aynı zamanda diğer bazı organizasyonlarla da ilişki halindedirler. Birden fazla organizasyonu ilgilendiren durumlarda organizasyonlar aralarındaki arayüzü olarak XML (Extensible Markup Language), web servisleri ve bunları tamamlayan İş Süreçleri Çalıştırma Dili (Business Process Execution Language BPEL) kullanılmaktadır. Böylelikle organizasyonlar arası birlikte çalışma kolaylaşabilmektedir (Deutch ve Milo, 2012). İş süreçleri yönetimi; çalışanları, uygulamaları, dokümanları ve diğer bilgi kaynaklarını kullanan süreçleri tasarlamada, harekete geçirmede, analiz etme ve kontrol etmede bazı yöntem, teknik ve yazılımları kullanırlar. Bunların içinden en önemlisi Hizmet Bazlı Mimaridir (Service Oriented Architecture - SOA). Böylece süreçler bütünsel bir şekilde yönetilebilmektedir (Juric ve Srdic,2013).

Bilgi teknolojileri organizasyonlara; işlerini otomasyona tabi tutma, bilgi sistemleri ve dönüşüm için bir çok fırsatlar sunmaktadır. İşletmelerde, Bilgi Teknolojileri (BT) bölümü ile iş (Business) tarafı arasında entegrasyonda değişik zorluklar yaşanmaktadır. Bunun temel nedenlerinden birisi iş tarafını tam olarak bilmemesi ve anlayamamasıdır. BT'nin varlığı iş tarafı için olmasına rağmen BT tarafının iş tarafını tam olarak anlayamaması, İş tarafının ise BT'nin yeteneklerinin ne olduğu konusunda yeterli bilgisi olmaması nedeniyle zorluklar yaşanmakta, bazen projeler ya başarısızlıkla sonuçlanmakta ya da istenen sistemler ortaya çıkmamaktadır. İşte bu İş Tarafı ve BT arasındaki bu uyumsuzluğu giderecek olan da İş Süreçlerinin yönetilmesidir. İş süreçlerinin yönetildiği bir organizasyonda amaç ve hedefler ve bu hedeflere yönelik süreçler tanımlanmış, belgelendirilmiş olacağından BT projelerinde başarısızlık oranı azalacaktır. Bu durumda süreçler BT ile İş Tarafı arasında bir katman olarak bu açığı da kapatacaktır (Rahimi, Müller ve Hvam, 2015).

2.1.3.7. Organizasyonlar Arası İş Süreçleri Yönetimi

İş Süreçleri Modelleme Gösterimi (İSMG) organizasyonlar arası süreç modelleri için de kullanılabilir. Bir organizasyon içindeki bazı süreçler diğer bir organizasyonun süreçleri ile etkileşim halinde olabilmektedirler. Bir organizasyondaki bir sürecin çıktısı bir başka organizasyondaki bir sürece girdi olabilmektedir. İki organizasyon arasında süreçler arası etkileşim Şekil 2.8'da örnek olarak gösterilmiştir. Bu örnekte bir tedarikçi işletme ile taşıyıcı işletme arasındaki süreç etkileşimleri gösterilmektedir (Jankovic, Ljubicic, Anicic ve Marjanovic, 2015).



Şekil 2.8 Örnek Sevkiyat Süreci

2.1.3.8. İş Süreçleri Yönetiminde Değişiklik Yönetimi

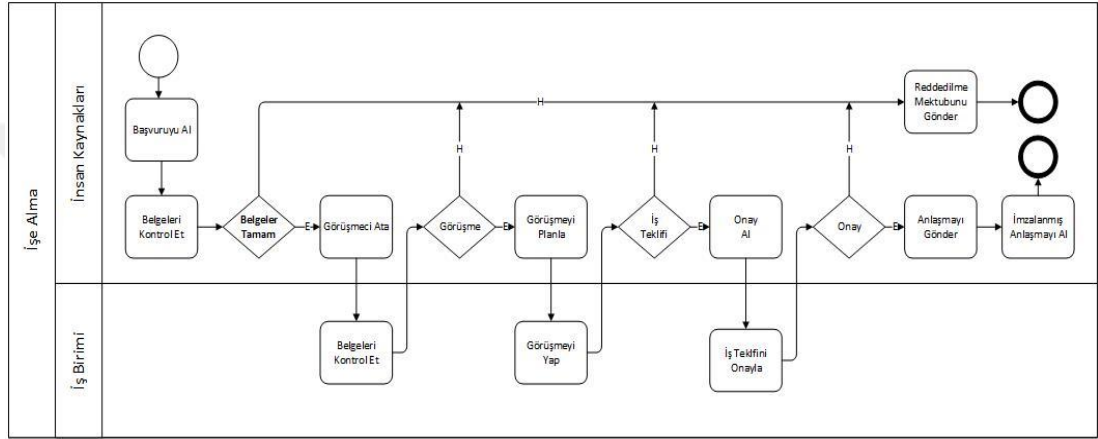
İş süreçleri yönetimi (BPM) son zamanlarda ortaya çıkan bir yaklaşım olarak görünse de aslında iş süreçleri yeniden tasarımı (BPR) türetilmiş bir yaklaşım olarak kendini göstermektedir. İş süreçleri yeniden tasarımı "iş süreçlerinin; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağdaş performans kriterlerini karşılamak üzere kökten ve dramatik olarak yeniden ele alınması ve tasarlanması" olarak tanımlanmıştır. Ancak iş süreçlerinin yeniden tasarımı organizasyonlarda insan faktörünü göz ardı etmiştir. Bu yaklaşımın yaratıcıları, aslında planlamasalar da, iş süreçleri yeniden tasarlama çalışmaları organizasyonlarda çalışan gücünü azaltma projeleri olarak algılanmıştır. İş süreçlerini yeniden tasarlama çalışmaları bir defaya mahsus projeler olarak ele alınmış, devamlılık faktörü göz ardı edilmiştir. Devamlılık faktörünün göz ardı edilmiş olması organizasyonun sürekli değişen iç ve dış çevresi karşısında yetersiz kalmıştır. Bir defaya özel olarak yapılan bu çalışmalar değişen çevre şartları karşısında yetersizliğini göstermiştir. İş süreçleri yeniden tasarlama çalışmaları bir çok organizasyonda ilk anda başarı sağlamışken zaman içinde değişen şartlarla yetersiz kalmıştır. Bu yaklaşım yeni bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmişken devamlılığın ele alınmamış olması nedeniyle bir çok organizasyonda başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Buna karşılık iş süreçleri yönetimi, müşterinin istek ve taleplerine göre organizasyonun tüm açılarından şekillendirilmesine yönelik bir yönetim anlayışı getirmiştir. Bu durumda müşteri istek ve taleplerinin zaman içinde değişiklik göstermesiyle işletmeler de kendilerini bu paralelde değiştirmek, yenilemek ve iyileştirmek durumunda kalacaklardır. Bu yaklaşım teknoloji, inovasyon ve esneklikle yoğrulmuş bütünsel bir yönetim anlayışı getirmektedir (Balanesu, 2012).

2.1.3.9. Örnek Süreç Modelleme: Başvuru Yönetim Süreci

Bu bölümde süreç modelleme ile ilgili olarak iki çalışma ele alınmıştır. Birinci çalışmada genel olarak bir işe alma sürecindeki modelleme yöntemi, diğer çalışmada da daha önce Türk Hava Yolları Eğitim Başkanlığında gerçekleştirmiş olan bir çalışma ele alınmıştır.

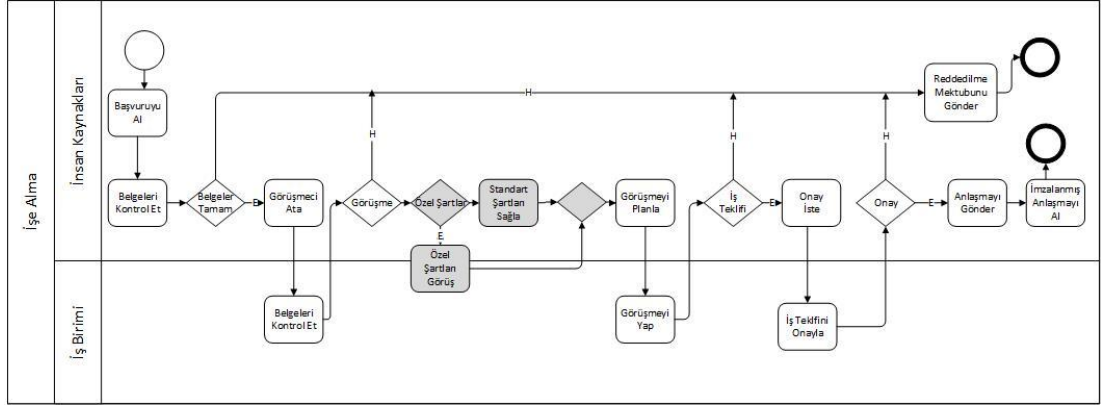
Birinci çalışmada insan kaynakları yönetimi kapsamında bir işe alma süreci modellenmiştir (Lohrmann ve Reichert, 2014). Bu model Şekil 2.9'da gösterilmiştir. Bu model bir şirketin bir iş birime alınacak olan bir çalışanın başvuru işlemlerini ve

buna karşılık yapılan aktiviteleri ele almaktadır. Sürecin amacı bir iş birimine uygun bir çalışan almaktır. Süreçte iki durum söz konusudur. İş başvurusu ya kabul edilecek ve başvuru sahibine bir iş teklifinde bulunulacak ya da reddedilecektir. İş başvurusunun kabul edilebilmesi ve iş teklifinde bulunulabilmesi için; başvurunun alındıktan sonra belgeler kalite açısından değerlendirilerek başvuru sahibi ile görüşme yapılmakta, eğer bazı şartlarda eksiklikler tespit edildiyse iş birimi ile görüşmeler yapılarak bir karara varılmakta ve sonuçta başvuru ya kabul edilmekte ya da reddedilmektedir.



Şekil 2.9 Örnek İşe Alım Süreci Mevcut Modeli

Mevcut sürecin çalışma modeli analiz edildiğinde anlaşma süresinin bu sürece dahil edilmediği görülmüştür. Bu gibi konuların bu süreç sonunda başvuru sahibi yapılan görüşmelerde ele alındığı görülmüştür. Ancak bu durumun iş birimi ile de görüşülmesi gerekmektedir. Bu görüşme ile başvuru sahibine ya standart süre teklif edilecek ya da başvurana bağlı olarak iş biriminin onayı alınacaktır. Yapılan analizde bu adımların eksik olduğu görülmüştür. Bu adımlar sürece dahil edilerek süreç yeniden modellenmiştir. Sürece ilave edilen adımlar koyu arka plan ile gösterilmektedir. Yeni model Şekil 2.10'de gösterilmiştir.



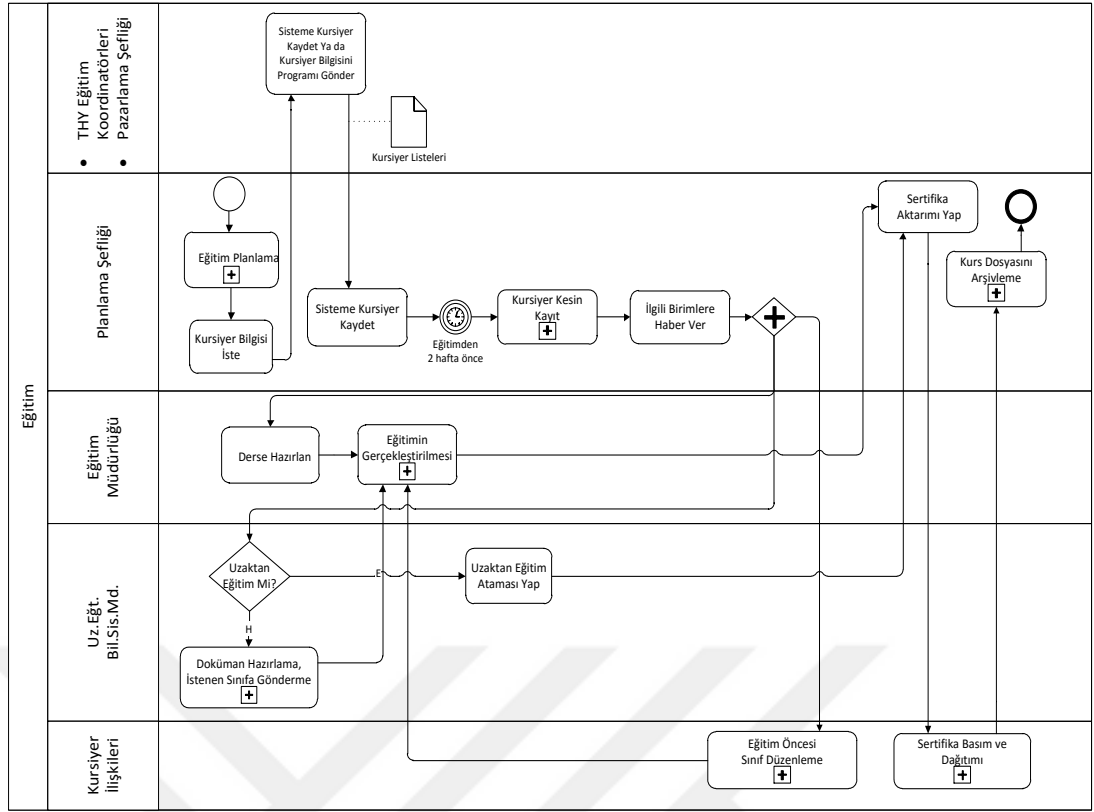
Şekil 2.10 Örnek İşe Alım Süreci İyileştirilmiş Modeli

Diğer örnek Türk Hava Yolları Eğitim Başkanlığında kapsamı içinde yapılmış olan bir süreç modelleme çalışması ile ilgilidir. Bu model Şekil 2.11'de gösterilmiştir.

Türk Hava Yolları, 2011 yılına kadar, gerek bütünsel olarak bakıldığında gerekse birimler düzeyinde bakıldığında süreç mantığının ya da kafa yapısının olmadığı bir yönetim tarzına sahipti. Yapılan bu çalışma bu ortamda yapılmış bir çalışmadır. Bu çalışma kapsamında sadece mevcut durum modellenmiş ancak iyileştirilmiş modeller oluşturulamamıştır.

Bu organizasyonda orta düzey yöneticilerin yaptığı toplantılarda, yöneticilerin birbirlerinin yaptığı faaliyetlerden bilgilerinin olmadığı bu nedenle de ortaya çıkan sorunların palyatif çözümlerle giderildiğinin fark edilmesi üzerine bu çalışma başlatılmıştır. Ancak, yukarıda da açıklandığı üzere iş süreçleri yönetimi bir organizasyondaki birimlerin kendi başlarına uyguladıkları çalışmalar olmayıp bütünsel bir yaklaşım gösterirler. Bu nedenle bu çalışma sadece mevcut modellerin oluşturulması aşamasında kalmış daha ileri götürülememiştir.

Şekil 2.11'deki modeli kısaca açıklamak gerekirse model İş Süreçleri Modelleme Gösterimi (İSMG) ile modellenmiş olup bu modelin gerektirdiği Notasyon kullanılmıştır. İSMG'ne göre her bir süreç bir havuzdan oluşmaktadır. Havuzun kulvarları ise süreç içindeki görev alan fonksiyonel birimleri göstermektedir. Süreci, birbirini takip eden aktiviteler (faaliyetler) ve kararlar olarak ele aldığımızda sürecin bir birimde başlayıp bitmediği görülmektedir.



Şekil 2.11 İş Süreçleri Modelleme Örneği (THY, 2011)

Bu örnekte görüldüğü üzere bu süreçte beş adet fonksiyonel birim bulunmaktadır. Bunlar; Kursiyer İlişkileri Şefliği, Uzaktan Eğitim ve Bilgi sistemleri Müdürlüğü, Eğitim Müdürlükleri, Planlama Şefliği, THY Eğitim Koordinatörleri ile Pazarlama Şeflikleridir. Eğitim süreci Planlama Şefliğinde başlamakta, değişik birimlerde yapılan aktiviteler (faaliyetler) ve kararlarla birlikte devam ederek son olarak Planlama Şefliğinde yapılan bir faaliyetle sona ermektedir.

İSMG'nin (BPMN) ISO'nun da kabul ettiği bir standart olduğunu yukarıda bahsetmiştik. THY'de süreçlerle ilgili bir çok çalışma olduğunu ancak hiç birinin yaşama geçirilemediği de görülmüştür. Bunun nedeni bir standardizasyonun olmayışı ve süreç kafa yapısının organizasyonda tam olarak oturmamasından kaynaklandığı da gözden görülmüştür. Bu çalışma THY Kalite Güvence Başkanlığı tarafından örnek çalışma olarak kabul edilerek tüm organizasyona uygulanması konusunda çalışmalar başlatılmıştır.

3. BÖLÜM

PAZARLAMA YÖNETİMİ VE İŞ SÜREÇLERİ

3.1. Pazarlama ve İş Süreçleri Yönetimi

3.1.1. Pazarlama Tanımı

Pazarlama, günümüze kadar farklı yönlerinden hareketle farklı şekillerde tanımlanmıştır. İktisatçılara göre pazarlama; "zaman, yer ve mülkiyet faydası yaratan eylemler" olarak tanımlanmaktadır (Odabaşı, 2001). Bu tanıma göre pazarlama, üretilen mal ve hizmetin üretimi ve tüketimi arasındaki yer zamanı farkını gidermekte; aynı zamanda mal ve hizmetlerin el değiştirmesiyle mülkiyet faydası sağlamaktadır (Yükselen, 2012). Bu tanım pazarlamanın makro tanımı olarak kabul edilmektedir. İşletmecilere göre ise pazarlama; "mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya akışını sağlayan tüm faaliyetleri zinciri" olarak tanımlanmaktadır (Selvi, 2007). Bu tanımlama sadece ürün akışı üzerinde durmaktadır.

Bir terim olarak "pazarlama" ilk defa 1884 yılında kullanılmıştır. Küçük teşebbüsler bu endüstriyel şirketlere, yerel pazarlar ulusal ve uluslararası pazarlara döndükçe bu disiplin gelişip büyümüştür. Aynı şekilde Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association - AMA), pazarlamayı; potansiyel pazar belirleme çabaları, kapasitenin verimli kullanımını sağlayacak talebi yaratma çabaları ve etkin dağıtım düzeni kurma ve uygulama çabaları olarak tanımlamaktaydı (Yükselen, 2012). Ancak bu tanımlama, zaman içinde bir çok değişikliğe maruz kalmış, pazarlama tanımının kapsamı genişletilmiş ve tanımda toplumsal boyutlara da yer verilmiştir. Pazarlamanın kapsamı, sadece mal ve hizmet değişimi için yapılan faaliyetlerden öteye toplumsal kampanyaları ve politikacıların seçim kampanyalarını da içerek şekilde genişletilmiştir.

AMA, 1985 yılında pazarlamayı yukarıdaki gelişmeler ışığında tekrar değerlendirerek yeniden tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre pazarlama; kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere, malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve

dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir. İlk defa pazarlama, bu tanımda diğer organizasyon fonksiyonları gibi bir süreç olarak ifade edilmiştir. Daha sonra AMA 2004 yılında bu tanımını revize ederek günümüz pazarlama anlayışını müşteri odaklılık olarak da vurgulamakta olan "müşteri için değer yaratma" kavramını süreçlerle birleştir ve pazarlama; "örgütsel bir fonksiyon, müşteriler için değer yaratma, iletişim kurma ve onlara sunmak ve hem örgütün hem de paydaşların yararına olarak müşteri ilişkilerini yönetmekle ilgili süreçler" olarak tanımlanmıştır (Mucuk, 2007). Bu ikinci tanımda da süreçler yeniden vurgulanmıştır. Ayrıca Kotler, (2009) pazarlamayı; "insani ve sosyal ihtiyaçların faydacı bir anlayışla karşılanması ile ilgili bir organizasyonel fonksiyon; müşteri için bir değer yaratan, bunun iletişimini sağlayan ve bu değeri müşteriye ulaştıran ve organizasyonun ve paydaşlarına fayda sağlayacak şekilde müşteri ilişkilerini yöneten bir süreçler kümesi" olarak tanımlanmaktadır.

Geçmişten günümüze genel anlamda pazarlamanın rolü, bir getiri karşılığında müşteri taleplerinin karşılanması olmuştur. Bu nedenle pazarlama süreci; organizasyonun mal ve hizmetlerinin, müşterinin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasını garanti altına almalı ve bu mal ve hizmetlerin doğru yerde, doğru fiyatla ve doğru zamanda müşteriye ulaştırılmasını sağlamalıdır. Aynı zamanda pazarlama; satın almayı motive etmek amacıyla mal ve hizmetlerin faydaları konusunda tüketici bilinci yaratmalı, gelecekteki değişiklikleri öngörerek organizasyonun pazardaki değişikliklere uyum göstermesini sağlamalıdır.

Pazarlama tanımlamalarında bahsedilen süreçler ve içindeki aktiviteler göz önüne alındığında pazarlama birçok faaliyeti içinde barındırmaktadır. Pazarlamanın kar amaçlı bir organizasyonda ne kadar temel bir rol oynadığını fark eden en önemli uzmanlardan biri olan Peter Drucker pazarlamayı şöyle tanımlamıştır: "Pazarlama öyle temel bir rol oynar ki bir organizasyonda pazarlamayı ayrı bir fonksiyon olarak düşünemeyiz...Sonuçları açısında değerlendirilerek müşteri tarafından bakıldığında pazarlama tüm işletmedir." Burada Drucker iki konuya temas etmektedir. Birincisi, "pazarlama işletmenin kendisidir."; ikincisi ise, "müşteri odaklılık"tır. Başarının şansı organizasyona müşteri açısından bakabilmektir (Drucker, 2008).

Pazarlamanın bu rolü, 20.Yüz Yılın son çeyreğinde iyice yaygınlaşarak organizasyonda bir çok faaliyetin sorumluluğunu üstlendi. Bunları şöyle sıralayabiliriz: Birincisi; müşteri ilişkilerinde, rekabette ve geleceği etkileyecek konularda organizasyonun gözü ve kulağı olmuştur. İkinci olarak; neyin üretileceği, ne kadar satılacağı ve nasıl dağıtılacağı konusunda öncü bir rol üstlenmiştir. Son olarak; reklam, promosyon ve mail ve internet gibi yeni medya konusunda sorumluluk üstlenerek organizasyonun sesi olmuştur.

Son yıllardaki pazarlama anlayışına gelince pazarlama, müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlayarak ve tahmin ederek organizasyonun diğer fonksiyonların da bunları anlamasını ve faaliyetlerini buna uygun olarak organize etmesini sağlayan bütünlük bir fonksiyon olarak kabul edilmektedir. Böylelikle, sadece pazarlamanın müşteri odaklı olmasından öteye tüm organizasyonun müşteri istek, arzu ve ihtiyaçlarına göre organize olması durumu söz konusu olmaktadır. Bunun tersi olarak da pazarlama içeriden dışarıya düşünüldüğünde organizasyonun dışarı sunduklarının iletişimi olarak da görev üstlenmektedir. Bu nedenle artık günümüzde pazarlama ile pazarlama iletişimi (reklam, promosyon, doğrudan pazarlama (e-mail), logolar, çıkartmalar, rozetler vb) ile aynı anlamlarda kullanılmaktadır. Fayda pazar tarafından üretilir. Faydayı üreten ürünün kendisi, etkinliği, iyi bir yönetim, gayretli işgücü değildir. Asıl fayda tüketici için uygun ürün, tüketicinin bu ürün için ödemeye hazır olduğu uygun fiyat, ürünün uygun yerde bulunmasıdır. İşletmelerin ayakta kalabilmesi buna bağlıdır. Bu nedenle pazarlama pazar ile organizasyon arasındaki temel arayüzdür. Pazardan fayda akışının da temel üreticisidir. Temel anlamda pazarlama süreci Şekil 3.1'de gösterilmiştir (Fifield, 2011).

Sonuç olarak pazarlama, bir şirketin mal ve hizmetlerini satmak üzere müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit etmek ve bu istek ve ihtiyaçlara dayanarak mal ve ürünlerini geliştirmek, duyurmak, iletişimini sağlamak suretiyle bir girişimin etkinliğini artırmak için kullanılmaktadır. Pazarlama birimleri; müşteri ve pazar araştırması, marka yönetimi, marka oluşturma, reklam, ajans işbirlikleri ve satış promosyonları aracılığı ile yeni müşteri kazanmaya ve mevcut müşterilerin bağlılığını devam ettirmeye çalışmaktadırlar.



Şekil 3.1 Pazarlama Süreci

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler pazarlama uygulamalarını kökten değiştirmiş durumdadır. İnternet birdenbire bir satış kanalı, pazar araştırması aracı, müşterilerle iletişim aracı, reklam vasıtası, ürün geliştirme aracı ve aynı zamanda yeni pazarlar yaratma aracı haline gelmiştir. İnternet, rekabeti iyice artırmış ve yoğunlaştırmış, iş döngülerini ve pazarlama iş süreçlerini ve modellerini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Pazarlama iş süreçleri ve dolayısıyla bir işletmenin tüm süreçleri klasik pazarlama anlayışından öteye internetin temel alındığı süreçler durumuna gelmişlerdir. Bu yoğunlaşmış rekabet ortamında şirketler daha çok müşteri odaklı olmak zorunda kalmışlardır. Bu durumda genel pazarlama yaklaşımları yerini bireysel müşteriye yönelik pazarlama yaklaşımlarına terk etmeye başlamıştır.

3.1.2. Pazarlama Karması

Müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak üzere yapılan faaliyetlerin tümüne genel olarak pazarlama karması denmektedir. Pazarlama karmasının literatürde genel olarak kabul görmüş dört ana unsuru vardır: Ürün (Mal/Hizmet) (Product), Fiyat (Price), Tutundurma (Pazarlama İletişimi) (Promotion), Dağıtım (Yer) (Place) (Mucuk, 2007). Bu dört kategori, İngilizce isimlerinin baş harflerinden hareketle "Dört P" ile anılır. Pazarlama karmasının detayları pazarlama ile ilgili tüm kitaplarda detaylı olarak anlatılmaktadır.

Havacılık sektöründen bir havayolu şirketi için pazarlama karmasını ele alacak olursak, sektöre has özellikleri olan bir faaliyetler demeti karşımıza çıkmaktadır. Havacılıktaki pazarlama karması ile ilgili olarak, ürün için; uçuş programı, kabin-içi hizmet, marka; tutundurma için; reklam, halkla ilişkiler, internet, ticari fuarlar; fiyat için; net fiyatlar, indirimler, ödüller; dağıtım için ise; direkt uçuşlar, merkezi rezervasyon sistemi, çalışma saatleri örnek olarak verilebilir (IATA, 2003).

3.1.2.1. Ürün

Bir ürün müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin eden özellikler bütünü olarak tanımlanabilir. Ürün, pazarlama karmasının en önemli unsuru olarak gösterilmektedir. Günümüz rekabet ortamı, ekonomik gelişmeler, teknolojik gelişmeler ürünün pazarlama karması içindeki önemini daha da artırmıştır. Ürünün kendisi pazarlama faaliyetlerini daha çok kapsayan fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerini etkileyen en önemli unsurdur. Çünkü pazarlama faaliyetleri öncelikle bu unsurla başlar. Ürün olmadan bir pazarlama faaliyetini başlatmak mümkün değildir. Ürünün sadece kendisinin olması da günümüz ortamında çok önemli değildir. Ürünün müşteri tatminini en üst düzeyde karşılayacak olması gerekir (Yükselen, 2012 s.223).

Ürün ile ilgili olarak yönetimin temel görevi, pazarlanabilir uygun mal ve hizmeti planlamak ve geliştirmektir. Mevcut ürünlerde değişiklik yapılması, yeni ürünlerin geliştirilmesi, ürünlerle ilgili kalite, çeşit, marka, ambalaj ve ilave hizmetler gibi konular pazarlamanın ürün kategorisinde önem arz eder (Mucuk, 2007).

Havayolu endüstrisinde bu özellikler; uçulacak destinasyonlar, sık uçan yolcu (Frequent Flyer) programları, kabindeki servis sınıfları, "check-in" kolaylıkları, kabin servis edilen bir ürünün kalitesi gibi detay konular olabilir.

3.1.2.2. Fiyat

Kar amaçlı bir organizasyon için en önemli "P"lerden biri fiyat (Price) dır. Fiyatın; ekonomik sistem, üretici ve tüketici açısından önemi büyüktür. Bir ürünün fiyatı üretim faktörlerinin fiyatlarını da belirlemektedir. Üretim maliyetleri, ücretler ve karlar fiyatı etkileyen faktörlerdir. Fiyat, pazarlama faaliyetlerini de oldukça etkiler. Fiyatta yapılacak bir değişiklikle pazarlama kampanyasının yönü oldukça değişebilir.

Fiyat tüketiciler için de çok önemlidir. Tüketiciler üzerinde fiziksel ve psikolojik etkilere sahiptir (Yükselen, 2012 s. 267).

Pazarlama yöneticisi sunacağı mal ve hizmetler için uygun fiyat düzeyini belirlemeli, indirimler, ödüller, krediler, ödeme şartları ve fiyat değişiklikleri konusunda politikalar ve stratejiler belirlemelidir (Mucuk, 2007).

Pazarlama karmasının fiyat ile ilgili ayağı ile ilgili olarak havacılık sektöründe bir havayoluna tek gelir sağlayan "Fiyat" tır. Havayolu şirketlerinin bunun dışında bir gelirleri yoktur. Bir havayolu şirketinde fiyat, her bir mal ve hizmet için biçmiş olduğu fiyattır. Fiyat konusunda verilecek kararlardan bazıları şöyle sıralanabilir: Yüksek kalite hizmetten yüksek fiyat almak; düşük sezonlarda talebi artırmak için indirimlerde bulunmak; yeni destinasyon veya rotalar için tanıtım fiyatları uygulamak; internete özel fiyatlar sunmak vb.

3.1.2.3. Dağıtım

Pazarlama kategorilerinden Dağıtım (Yer) denince; mal ve hizmetin satın alınması için hazır bulundurulduğu yer anlaşılmaktadır. En uygun dağıtım kanallarını seçerek ürünün en uygun şekilde müşteriye ulaşmasını sağlamak, uygun bir dağıtım sistemi oluşturmak bu kapsamda ele alınacak faaliyetlerdir (Mucuk, 2007).

Ürünlerin üretici işletmelerden alınarak tüketicilere veya müşterilere ulaştırılması faaliyetleri çeşitli firmalar tarafından değişik modellerde gerçekleştirilmektedir. Bazı şirketler ürünleri önce kendi mülkiyeti altına alır ve daha sonra bu ürünü satar. Bazı firmalar ise ürünün mülkiyetini almadan doğrudan ürünü tüketiciye ulaştırır. Üretici firma için dağıtım kanalı ve ürünlerin fiziksel dağıtımını önemlidir (Yükselen, 2012 s.305).

"Yer" olarak da isimlendirilen bu kategori ile ilgili olarak havayolu şirketlerinin dağıtım kanalları kendi satış yerleri olabileceği gibi anlaşmalı olduğu acenteler de olabilir. Bu konuda internet çok büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Buna karşılık acenteler yüksek komisyonlar talep etmektedirler. Havayolu şirketleri; hangi dağıtım kanallarının daha uygun olacağı, dağıtım kanalları ile ilgili olarak hangi teknolojinin

en iyi getiriye sağlayacağı ve müşteri ile karşılıklı olarak en iyi getiriye sağlayacak ilişkilerin nasıl geliştirileceği konularında kararlar vermek durumundadırlar.

3.1.2.4. Tutundurma

Üretici işletme, tüketici veya müşterilerin ihtiyaç veya arzu ettiği ürünleri uygun fiyatlarla üretmiş ve bunları uygun dağıtım kanalları ile tüketiciye ulaştıracak olsa da ürün, tüketicilere tanıtılmıyorsa, ürünün yararları konusunda tüketici bilgilendirilmiyorsa ve tüketiciler satın alma konusunda ikna edilmiyorsa pazarlama faaliyeti gerçekleşmiyor demektir (Yükselen, 2012 s.357).

Tutundurma, ürün ile ilgili pazara ürün konusunda bilgi verilmesi, tüketicilerin ikna edilerek ürünü satın almalarının sağlanması ile ilgili faaliyetleri kapsar. Reklam ve halkla ilişkiler, tanıtma, kişisel satış, satış geliştirme, doğrudan satış gibi faaliyetler bu kapsamda yapılan faaliyetler arasındadır (Mucuk, 2007).

Havayolu sektöründe tutundurma faaliyetleri; sunulan hizmetlerin müşteriye ne kadar tatmin edeceğine yönelik iletişim faaliyetleridir. Bunların arasında; reklam, doğrudan posta, internet, halkla ilişkiler ve kişisel satış gelmektedir. Havayolu sektöründe bu konudaki verilecek kararlar ise şöyle özetlenebilir: Bir destinasyona uygulanacak olan yeni tarife nasıl tanıtılabilir? Bir ülkedeki gurbetçilere nasıl ulaşılabilir? Sık uçan programının üyelerine hangi sıklıkla e-posta gönderilmelidir? Yeni rota için bir e-posta kampanyası düzenlenmeli midir?

İnternet ve e-posta'nın yaygın kullanımı nedeniyle tutundurma faaliyetlerinde büyük değişiklik meydana gelmiştir. Pazarlamacılar daha çok televizyon ve gazete gibi toplu iletişim araçları üzerine odaklanırken, mevcut durumda mikro-pazarlama denilen ve müşteriye kişisel olarak doğrudan yakalama ve tutma, hem maliyet etkin olmakta hem de daha çok tercih edilmektedir. Televizyon aracılığı ile belki milyonlara hitap edildiği düşünülürken, internet ve e-posta aracılığı ile sadece binlere hitap edilmekte ancak bu mesajlar daha kişisel ve daha etkin olmaktadır.

3.1.3. Hizmet Sektöründe Pazarlama Karması

Şu ana kadar ürünü, müşteri ihtiyaç ve isteklerini tatmin eden özellikler demeti olarak kullandık. Pazarlama karmasını tanımlamak için de 4P'yi kullandık ve

açıkladık. Havayolu gibi hizmet sektöründe ise bu 4P'ye ilaveler yapmak zorundayız.

Bunun nedenleri aşağıdadır:

- Hizmetler görünmezler, mallar ise görünürdürler.
- Mallar her zaman homojen aynı olup yere ve zamana göre değişiklik göstermezken, hizmetler zaman ve yere göre değişiklik gösterebilirler.
- Malların bir raf ömrü vardır; Halbuki hizmetler anında üretilir ve tüketilirler.

Havayolu şirketlerine bakacak olursak, onlar; elle tutulmayan, değişebilen ve hizmeti verene göre değişebilen ürünler satarlar. Bu nedenlerden dolayı hizmet pazarlaması değişik bir yaklaşım gerektirir ve 4P'ye 2P daha eklemek gerekir. Bunlar İnsan (People) ve Süreç (Process) tir.

3.1.3.1. İnsan

Gözle görülebilen bilgisayar, telefon gibi ürünler fiziksel özellikleri ve kalitelerine göre satılabilirken hizmetler, hizmeti satan ve veren kişiye göre değişebilmektedir. Örneğin bir havayolu şirketinde; rezervasyon, check-in ve kabin personelinin tutumları ürünün kalitesini belirlemektedir. Bu, aynı zamanda müşterinin bir sonraki seferde de daha o şirketle iş yapmasını da etkilemektedir. Bu nedenle hizmet tabanlı şirketler doğru çalışanı bulmak ve bu çalışanları iyi bir şekilde eğitmek zorundadırlar. Bazı şirketler "Çalışanlarımız ürünümüzdür" sloganını kullanarak başarıdaki insan faktörünü vurgulamaktadırlar.

3.1.3.2. Süreçler

Bu tezin ana konusu olan süreçlere gelince; hizmetlerin soyut özelliklerine bağlı olarak bazı şirketler, süreçlerini bir rekabet unsuru olarak da ortaya koyabilmektedirler. Örneğin, bir kredi kartı şirketi kaybolan kredi kartının 24 saat için değiştirebileceklerini, bir havayolu şirketi ise 24 saat acil telefon hattı önerebilmektedir. Bu nedenle süreçler pazarlama karmasında ayrı bir yer tutmaktadır.

Ürün kapsamında malı ele alacak olursak; malın üretildiği yer ile tüketildiği yer birbirinden farklıdır. Ancak, havacılık gibi hizmet sunan sektörlerde insan ve süreç faktörleri, müşterinin işletme ile doğrudan tecrübe yaşadığı en önemli araçlardır.

Müşteri ile doğrudan etkileşim halindeki çalışanlar ve müşterinin maruz kaldığı şirket ile ilgili süreçlerin kalitesi müşteriye doğrudan etkilerler.

3.1.4. Pazarlama Süreci

Genellikle üreticiler, daha çok ürettiklerine odaklanmakta, ürünün üretilmesi ile ilgili süreçlerin iyileştirilmesi, daha iyi ve kaliteli üretime yönelik maksimum çabayı göstermektedirler. Bir çelik parçasından veya bir bobin telden kullanışlı parçalar üretirken bununla ilgili her türlü süreci dikkate alınmakta, ancak, bir satın alma talebi geldiğinde nasıl davranılacağı konusu onlar için üretim süreçleri kadar önem arz etmemektedir. Pazarlamanın ne kadar önemli olduğu bilinse de bir mal üretimi gibi somut olmayan pazarlama konusuna yeterince önem verilmemekte ve buna yeterince yatırım yapılmamaktadır. Hızlandırılmış siparişlerde, arızalı ürün durumlarında, titiz ve sorunlu müşteriler ve çalışanlar konusunda pazarlama her zaman bir gün sonraya kalabilir düşüncesi hakim olmaktadır. Halbuki pazarlama, bir işletmede diğer süreçler kadar önemli bir süreçtir (Kirchner, 2014).

Bir organizasyona bütünsel yaklaşıldığında pazarlama, organizasyonun temel süreçlerinden biridir. Doğrudan müşteriye temas eden yönünün olması nedeniyle bir organizasyon içindeki tüm süreçlerin pazarlama süreci ile mutlaka kesiştiği noktalar vardır. Burada iş süreçleri yönetiminin müşteri odaklı olmasının ara yüzünü pazarlama süreci oluşturmaktadır.

Pazarlamaya, bir organizasyondaki müşteri odaklı süreçler kümesi olarak bakıldığında yukarıda açıklanan iş süreçleri yönetimi yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir. İş süreçleri yönetim yaklaşımında da bir organizasyon müşteri ihtiyaçlarına göre yapılandırılmış süreçlerden oluşmakta ve değişen müşteri ihtiyaçlarına göre bu süreçlerin yönetilmesi temel teşkil etmektedir.

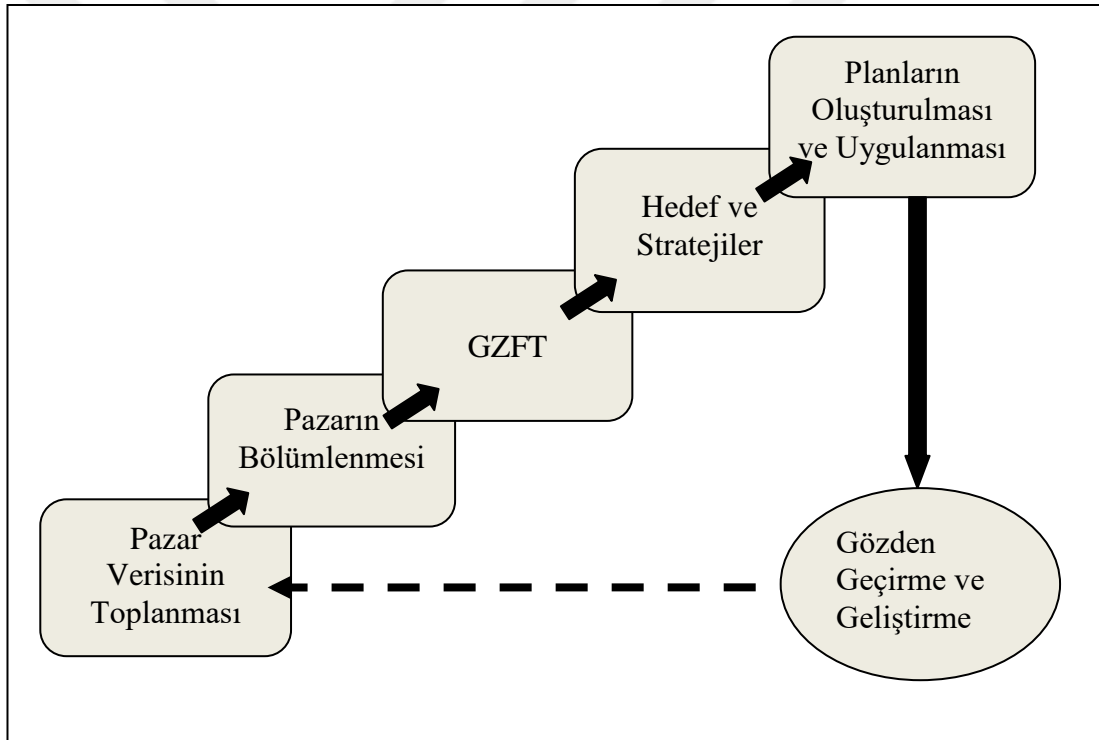
Şekil 3.2'de uygun tasarlanmış bir pazarlama sürecinin planlanması ve uygulanması ile ilgili temel adımlar gösterilmiştir.

3.1.4.1. Pazar Verisinin Toplanması

Yukarıdaki şekildeki süreçte de gösterildiği üzere; gerek hedef ve stratejilerin geliştirilmesinde, gerekse pazarlama planının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki ilk

adım hedeflenen pazar ile ilgili verilerin toplanmasıdır. Bu aşamaya bazen pazar denetimi veya pazarın incelenmesi de denilmektedir. Bu aşamada pazar planı için gerekli tüm veriler toplanır ve analiz edilir. Bu veriler aşağıdaki alanları içerir:

- Çevre: İçinde bulunulan çevre ile ilgili temel eğilimler ve etkileri nelerdir? Havayolu sektöründen örnek verecek olursak; "Havayolu sektöründeki eğilimler ve etkileri nelerdir?" diyebiliriz. Bunlar; kapasite artışları, rekabet ve fiyatlarda düşüşler gibi eğilimler ve bunların etkileri olabilir. Yeni tesis edilmiş hızlı internet erişiminin etkileri de buna örnek olarak verilebilir. Bu aşamada, verilen örnekler ışığında çevre ile ilgili pazar verisinin toplanması ve analiz edilmesi gerekir.



Şekil 3.2 Pazarlama Yönetimi Süreci

- Müşteriler: Hedeflenen müşteri kitlesi hakkındaki bilgiler nelerdir? Havayolu sektöründen bir örnek verecek olursak; havayolu müşterilerinin motivasyonları ve ne sıklıkla uçtukları konusunda bilgiler nelerdir? Müşteriler konusunda gelecekteki beklentileriniz nelerdir? Örneğin rakip

firmaların müşterilerinin durumu gelecekteki beklentilerinizi etkileyebilir mi?
Bu konulardaki verilerin toplanması ve analiz edilmesi gerekir.

- Rekabet: Bu aşamada toplanması ve analiz edilmesi gereken verilerin en önemlilerinden birisi içinde bulunulan rekabet ortamının durumu konusunda veri toplanmasıdır. Temel olarak sizinle karşılaştırıldığında, rakiplerinizin hangi ve mal ve hizmetleri avantajları nelerdir? İçinde bulunulan sektörde işletmenizin rekabetçi pozisyonu nedir? Bu gibi sorular bu aşamada açığa çıkarılmalı ve bununla ilgili veriler toplanmalıdır.
- Kendi işletmemiz: İşletmenin temel anahtar mal ve hizmetleri nelerdir? Bunlar nasıl kullanılmaktadır? Diğer üç veri tipi işletme dışı faktörleri içerirken bu verilerle işletme ile ilgili verilerdir. Doğru bir analiz yapılabilmesi için gerek işletme içi gerekse işletme dışı tüm verilerin toplanması ve analiz edilmesi gerekir.

3.1.4.2. Pazar Bölümleme

Bir sonraki aşama, pazarın farklı müşteri gruplarına bölünmesidir. Havacılık sektöründen bir örnek verecek olursak, pazarı seyahat amacına göre bölümleyebiliriz. Bu durumda şu bölümler oluşabilir: Rahatlık ve konfor isteyen iş seyahatçileri, uygun fiyat ve temel kolaylıkları içeren tatil seyahatçileri, arkadaş ve akraba ziyaret eden ve en ucuz fiyat peşinde olan seyahatçiler.

Pazar bu şekilde bölümlendiğinde müşteri grupları üzerinde kolaylıkla odaklanılabilmekte ve buna uygun olarak hareket edilebilmektedir.

3.1.4.3. Güçlülük, Zayıflık, Fırsat ve Tehdit Analizi

Pazar bölümlenmesi yapıldıktan sonra yapılması gereken; bu bölümlerin gelecekteki önemine yönelik olarak sıralandırılması ve en önemli iki veya üç bölüm üzerine odaklanmasıdır. Bu da GZFT (SWOT) analizi ile gerçekleştirilir. Bu aşamadaki faaliyetler her bir pazar bölümünün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, pazar bölümü ile ilgili tehdit ve fırsatların neler olduğunun belirlenmesidir. Bunu yaparken rakiplerin durumunun göz önüne alınarak yapılması gerekir.

3.1.4.4. Hedefler ve Stratejiler

Pazar verilerinin toplanması, pazarın bölümlenmesi ve bu bölümler üzerinde GZFT çözümlemesi yapıldıktan sonra artık elimizde gerçekçi hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmadaki stratejiler için yeterli bir temel var demektir.

3.1.4.5. Planların Oluşturulması ve Uygulanması

Hedefler ve stratejiler belirlendikten sonra bunların bir plana dönüştürülmesi bu aşamada yapılır. Bu aşamada gerçekleştirilecek olan girişimlerin, faaliyetlerin ve yapılan çalışmalardan beklentilerin neler olduğu detaylı bir şekilde zaman da dahil olmak üzere bu aşamada belirlenir.

Bu plan uygulanmaya başladıktan sonra sistematik olarak yapılacak olan gözden geçirmeler ve analizlerle planın verimliliği ve performansı takip edilir. Burada elde edilecek bilgiler, bir sonraki süreçteki planların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli verilerin temelini teşkil eder.

Pazarlama, döngüsel bir süreç olup geliştirilecek stratejiler ve geliştirilecek planlar daima bir önceki stratejiler ve planların uygulamasından elde edilen veriler göz önüne alınarak yapılmalıdır. Bu da zaman içinde geliştirilecek stratejilerin ve oluşturulacak planların daha kolay ve daha rafine olmasını sağlayacaktır.

3.1.5. Pazarlama Karmasının Yönetimi

Pazarlama planındaki zamanlanmış girişimlerin, faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin sonuçlarını pazarlama sürecinin yönetiminde ele almıştık. Bu plan 4P olarak da adlandırılan ürün, fiyat, tutundurma ve yer etkenlerinin ve bunlara ilave olarak süreç ve insan faktörünün, müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamada nasıl kullanılacağını ve bu faktörlerin nasıl yönetileceğini göstermektedir.

Pazarlamacılar doğal olarak daha çok ürün, düşük fiyatlar, daha çok reklam bütçesi ve daha çok satış temsilcisi ve acente isterler. Ancak gerçekte pazarlama bu şekilde işlemez. Bazı getiriler karşısında bazı tavizler vermek zorunludur. İşte pazarlama burada başlar.

3.2. İş Süreçlerinin Pazarlamadaki Rolü

Küreselleşme ve sert rekabet koşullarında sürekli iyileşme ve değişen dış çevre şartlarına uyum sağlayamayan organizasyonlar ayakta kalamayacaklardır. İşletmeye bütünsel olarak bakıldığında karşımıza çıkan bu sorunlar doğaldır ki pazarlama karması ile ilgili süreçlerde ve özelde iletişim süreçlerinden reklamla ilgili süreçlerde de kendini gösterecektir. Bu sorunlarla baş edebilmek için pazarlama süreçlerinin tüm iş fonksiyonlarını, ürün gruplarını ve coğrafyaları kapsayacak şekilde yönetilmesi gerekir.

Kar amaçlı bir organizasyonda pazarlama; tek başına, diğer organizasyonel fonksiyonlardan bağımsız bir süreç veya süreçler kümesi olarak düşünülemez. Birinci bölümde bir organizasyonu; bir amacı gerçekleştirmek üzere yapılandırılmış süreçlerin toplamı olarak da tanımlamıştık. Bu durumda pazarlama süreçleri de organizasyonun diğer süreçleri ile etkileşim halinde olacak, diğer süreçlerden girdiler alacak ve diğer süreçlere çıktılar verebilecektir.

Son yıllarda gerek iş süreçlerinin yönetimi (BPM) gerekse Pazarlama Yönetimi ile ilgili bir çok çalışma ile karşılaşmıştır. Bu çalışmalardan birinde Toplam Kalite Yönetimi ve Pazarlamanın birlikte yaşamı vurgulanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi "kaliteye odaklı olarak, tüm paydaşların katılımı ile gerçekleştirilen uzun dönemde müşteri tatmini sağlayarak organizasyon ve topluma fayda sağlayan bir yönetim anlayışıdır." (ISO 8402) olarak tanımlanmaktadır. Genel yönetim anlayışı kadar eski bir geçmişi olan pazarlama yönetiminin bu son yaklaşımlardan etkilenmesi normaldir. İşlem bazlı pazarlamadan ilişkisel bazlı pazarlamaya geçişin asıl nedeni organizasyonların içinde bulunduğu ortamın hızla değişmiş olmasıdır. İşlem bazlı pazarlamadan ilişkisel bazlı pazarlamaya geçiş, toplam kalite yönetimi ile aralarında sinerji yaratmıştır. TKY ile pazarlamanın ortak noktası müşteri odaklı olmasıdır. Bu nedenle pazarlama süreci ile TKY birlikte bir yaşam sürmek zorundadırlar. İş süreçleri yönetimi bağlamında bunu ele alacak olursak pazarlama, bir organizasyonun tüm süreçleri içinde bir tanesidir. Ancak, müşteriye değen yönüyle iş süreçleri yönetiminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. TKY genel olarak bir yönetim felsefi olarak anlaşılmakta ve öyle de tanımlanmaktadır. Müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, süreç yaklaşımı ve tüm paydaşların katılımı gibi

konular TKY içindeki temel değerler olarak ele alınmaktadır (Bethie ve Sarkar, 2002).

İş Süreçleri Yönetimi yaklaşımının pazarlama alanına uygulanması ile performansın artacağını, üst yönetimin pazarlama faaliyetlerinin istenen performansa ulaşacak şekilde tasarlamasını ve geliştirmesini sağlayacağını belirtmektedir. İster bir disiplin, ister bir fonksiyon, isterse bir faaliyetler grubu olarak görülsün, bütün pazarlama uzmanları pazarlamayı temel olarak müşteri çekme ve müşteriyi koruma faaliyeti olarak görmektedir. Artık şirketler pazarlamayı ayrı bir fonksiyon olmak yerine tüm iş süreçlerini tasarlarken göz önünde bulundurulması gereken bir süreç olarak görmektedirler. Pazarlamayı göz önünde bulundurulmadan tasarlanan süreçler, müşteriyi göz önüne almadıklarından hedeflerine ulaşmada zorlanacaklardır (Chih ve Liao, 2010).

Rajendra K.S., Tassadduq A.A., Liam F. (1999) makalelerinde pazarlamanın üç temel iş sürecine olan etkisini incelemişlerdir. Bu süreçleri, organizasyonun hedeflerine en etki eden süreçlerden seçmişlerdir. Bunlar; ürün geliştirme yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi süreçleridir. Bu süreçler alt süreçlerden, alt süreçler de mikro seviye süreçlerden ve aktivitelerden oluşmaktadır. Bir organizasyonda temel süreçlerinin neler olduğu ve bu süreçlere pazarlamanın etkisi ve katkısının ne olduğu incelenmiştir. Ancak bir organizasyondaki tüm süreçleri incelemek çok geniş bir alanı kapsayacağından, çalışma sadece üç temel süreç üzerinde yoğunlaşmıştır. Ürün geliştirme yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi süreçleri müşteri ve paydaşlar için değer yaratmada her ne kadar bir organizasyonu sürükleyen süreçler olsa da bunların tasarımları makro çevre ve içinde bulunulan rekabet ortamından etkilenmektedirler. Makro çevredeki değişiklikler pazarlamanın rolünü değiştirmekte böylelikle süreçlerin yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir.

Öncelikle, Ürün geliştirme yönetimi, Tedarik zinciri yönetimi ve Müşteri ilişkileri yönetimi süreçleri pazarlama dikkate alınmadan ele alınmış ve daha sonra bu çalışma pazarlama odaklı olarak tekrar yapılmıştır. Bu süreçlerden Ürün geliştirme yönetimi süreci, pazarlama odaklı olarak yeniden tasarlandığında ortaya çıkan çözümde ürünün bizzat kendisinin eskisi kadar çok önemli rol oynamadığı aksine müşteri

tatminin çok daha fazla önem arz ettiği görülmüştür. Burada çözüm olarak teknik açıdan çok daha iyi ürün üretmek yerine müşterinin o üründen en fazla değeri ve faydayı elde etmesi ile ilgili çözüm vurgulanmıştır. Tedarik zinciri yönetimi sürecinde odak noktası tedarik zincirinin en düşük fiyat girdilerinden ve çıktılarından oluşacak bir zincir yönetiminden daha çok son müşterinin elde edeceği fayda ve değer göz önünde bulundurulmuştur. Müşteri ilişkilerinde ise pazarlama anlayışı olmadan tasarlanan bir süreçte müşteri ilişkileri sadece satmak, dağıtmak ve servis vermek olarak görülürken pazarlama ile birlikte tasarlanan süreçlerde müşteri ilişkileri yönetimi müşterinin ihtiyaç ve isteklerinin öğrenilmesi ve bu ihtiyaç ve isteklerinin tatmin edilmesi ve bu konuda devamlılığın sağlanması ön plana çıkmıştır. Bu çalışmanın sonucu olarak pazarlamanın tüm diğer süreçlerle sıkı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Günümüzde pazarlama dikkate alınmadan tasarlanan süreçler kendilerini pazarlama ile birlikte ele alınan süreçlere evrilmiş durumdadır. Ancak gelişen ve değişen çevre faktörleri dikkate alındığında bu süreçlerin yönetimi önemlidir. Bu yönetim bir defaya mahsus yapılacak bir yeniden mühendislik çalışması yerine süreklilik gösteren bir yönetim anlayışı olarak ele alınmalıdır.

Burada süreç konusunun nasıl ele alındığına bakmak gerekir. Bir organizasyonu hedeflere ulaşmak için gerekli süreçlerin bütünü olarak görme anlayışı Dünya'da da son yıllarda yavaş yavaş uygulama alanı bulurken Türkiye'de bu anlayış henüz tam olarak yerleşmiş değildir.

Pazarlamanın iş süreçlerine entegre edilmesini ele alacak olursak; pazarlamanın iki açıdan alınması gerekmektedir. Birincisi; pazarlamanın bir disiplin olarak ele alınması, diğeri ise diğer iş süreçlerine entegre edilmesidir.

Süreçler, bunu uygulayanlardan ayrı düşünülmemelidir. Organizasyonlarda takımlar süreçleri yaratırlar, yönetirler ve geliştirirler. Bu nedenle bu takımların pazarlama mantığı ile donatılmaları gerekmektedir. Her bir alt sürece pazarlama mantığının yerleştirilmesi gerekir. Ancak, şirketler bazında ele alındığında bu, büyük bir transformasyon gerektirmekte, ürün bazlı yaklaşımdan pazarlama bazlı yaklaşıma geçmeyi gerektirmektedir. Süreçler öyle tasarlanmalıdır ki ürün bazlı yaklaşımdan pazarlama yani müşteri bazlı yaklaşıma geçilmelidir.

3.2.1. Müşteri tatmininde iş süreçleri yönetiminin rolü

Kumar V., SMART P.A., Maddern H. ve Maul R.S. (2008), "Alternative Perspective on Service Quality and Customer Satisfaction: The Role of BPM" adlı makalelerinde hizmet sektöründe müşteri tatmini ile İş Süreçleri Yönetimi (BPM) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu makalede büyük bir İngiliz bankasının verileri üzerinde yapılan ampirik bir analiz ile müşteri tatminini etkileyen faktörler ortaya konmuş; sonuçlar, süreç yönetiminin hizmet kalitesi ile ilişkisinin pozitif yönde çok yüksek olduğunu göstermiştir.

Günümüz rekabet ortamında özellikle de hizmet sektöründe en üst seviyede müşteri tatminini sağlamak için hizmet kalitesini artırma çalışmaları daha da hız kazanmıştır. Bu konuda yapılan bir çalışmada müşteri tatminini etkileyen faktörler olarak; çalışan tatmini, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini arasında sıkı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada müşteri tatminini etkileyen diğer bir faktör ise İş Süreçlerinin Yönetimi olarak tespit edilmiştir. İş süreçlerinin yönetilmesi hizmet kalitesini artırmakta ve böylelikle müşteri tatmini en üst seviyeye çıkmaktadır. Bankalarda iyi ve tutarlı bir süreç yönetiminin finansal performansta artış sağladığı tespit edilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri havayolu sektöründe müşteri tatmini üzerine yapılan bir çalışmada müşteri tatminsizliğinin süreç kalitesinin artmasıyla azaldığı gözlemlenmiştir (Tsikriktis ve Heineke, 2004).

Kurumsal kimlik üzerine yapılan bir çalışmada geleneksel kurumsal kimlik modeli, müşteri odaklı olarak yeniden bir süreç olarak tasarlanmış ancak bu çalışma bir yeniden mühendislik (Re-Engineering) olarak kalmıştır. Halbuki değişen ve gelişen çevre şartlarına göre süreçlerin gözden geçirilmesi ve yeniden tasarımını içeren süreç yönetimi ile kurumsal kimlik yönetimi sadece bir defalık yeniden tasarım yerine değişen çevre şartlarına göre düzenli ve devamlı bir şekilde tasarlanabilecektir (He ve Mukherjee, 2009).

Günümüz rekabetçi iş ortamında her işletmenin temel amacı üst seviyede müşteri tatminidir. Toplam Kalite Yönetiminde (TKY) müşteri sadece mal ve hizmetleri satın alanlar değil aynı zamanda bu hizmeti sunanlar olarak da geçmektedir. Bu nedenle TKY'de müşteri; iç ve dış müşteri olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle müşteri tatmini dendiğinde her iki müşteri tipinin de tatmini anlaşılmaktadır.

Pazarlamanın amacı müşteri kazanmak ve kazanılan müşterilerin sürekliliğini sağlamak olduğundan hareketle dış müşterinin tatmini işletmelerin ayakta durması için gerek şarttır. Ancak, bu tatmini sağlamada iç müşterinin tatmini dış müşterinin tatmininde en önemli parametrelerden biridir. İç müşteri tatmin olduğu takdirde dış müşterinin tatminindeki en önemli şart yerine getirilmiş olacaktır. Bu durum hizmet sektörü için ise çok daha önemlidir.

Neyin, nerede, ne zaman, nasıl ve kim (4N 1K) tarafından yapılacağı net olarak belirlendiği süreç yönetimi ile dış müşteri tatmininde önemli bir derecede artarken, iç müşterinin verimliliği de rollerin tam olarak belirlenmesi nedeniyle artmaktadır. Bu etken de dış müşteri tatminini arttırmaktadır.

Bu durum havacılık sektörü gibi hizmet bazlı işletmeler için çok daha önem arz etmektedir. Çünkü hizmetler soyut olup nesnelere değil performansa dayalıdır. Hizmetler heterojen olup hizmet verene bağlı olarak değişir. Hizmetin üretimi ve tüketimi aynı anda olur biter.

3.2.2. Toplam Kalite Yönetimi, Pazarlama, Reklam ve halkla ilişkiler

Önceleri, talebin arzdan fazla olduğu dönemlerde üreticiler ürettikleri tüm mal ve hizmetleri hiç bir sıkıntı çekmeden satabilirlerken (Ürüne Dönük Pazarlama), daha sonraları arz ve talebin eşit olduğu dönemlerde pazarlama yavaş yavaş ortaya çıkmıştır. Bugün ise modern pazarlama yaklaşımları içinde en önemli kavramlar, müşteri odaklılık, aktif satış, mükemmel hizmet ve pazarlamanın tüm organizasyona yayıldığı bütünleşik sistemlerdir.

1980 ve 1990'lardan itibaren organizasyonlardaki üretimde nicelikten kaliteye doğru bir geçiş söz konusu olmuştur. Üretimde nicelikten kaliteye geçiş, kalitenin tüm süreçlere entegre edilmesini öngören "Toplam Kalite Yönetimi" kavramını ortaya çıkarmıştır. Toplam kalite yönetimi ISO 8402'de "tüm paydaşların katılımı ile uzun dönemde müşteri tatmini sağlayan, organizasyondaki tüm paydaşlara ve topluma fayda sağlayan kaliteye dayanan bir yönetim anlayışıdır." olarak tanımlanmaktadır. Uzun zamandır yürürlükte olan bu kavramı pazarlamaya da uygulamak gereklidir. Fonksiyonel yapıdaki organizasyonlarda TKY ve Pazarlama ayrı ayrı fonksiyonlar olarak görülürken, aslında her ikisi de müşteri odaklılığı gerektirmektedir.

Don Bethie ve Josh Sarkar (2002), makalelerinde "gerek TKY'ciler gerekse pazarlamacılar ortak hedef olarak müşteri bazlı görünürken birlikte hareket edememektedirler." demektedirler. TKY'ciler müşteri tatminini; üreticilere, çalışanlara ve yöneticilere anlatmakta zorlanırken; pazarlamacıların sadece ürüne, servis kalitesine ve bunların iş performansına yönelmeleri hedeflere erişmede bir ayrılık getirmektedir. Gerek TKY'cilerin gerekse pazarlamacıların ortak hedeflere yönelebilmeleri iş süreçlerinin yönetilmesinden geçmektedir.

TKY ve halkla ilişkiler tüm kurum ve kuruluşların günümüzde en çok ilgi gösterdiği konulardan biri haline gelmiştir. Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin; tüketicileri, çalışanları ve tüm paydaşları tatmin etme zorunluluğu TKY ve Halkla İlişkilere olan ilgiyi artırmıştır.

TKY, değişik aşamalardan geçen yönetim anlayışının günümüzde geldiği aşamayı göstermektedir. TKY, müşteri memnuniyetinde tüm çalışanların görev aldığı bir anlayışı ortaya koyar. Bu da gerek iç gerekse dış hedef kitle ile olan iletişimin yönetilmesini gerektirmektedir. Bu da halkla ilişkilerin önemini göstermektedir.

3.2.3. İşletmelerde Pazarlama Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Rolü

Bugün hedef ve amaçlara ulaşmada organizasyonların bilgi teknolojilerini kullanmaları kaçınılmazdır. Bilgi, organizasyonların tüm süreçlerinde özellikle karar verme açısından önemli bir rol oynar. Bilginin toplanması, depolanması ve istenilen yerde kullanılabilmesi gerekir. Bunu Bilgi Teknolojileri olmadan yapmak mümkün değildir. Bilgi teknolojileri kapsamında en önemli çözümler olarak; Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) (Enterprise Resource Solutions - ERP) ve İş Süreci Yönetimi (Business Process Management - BPM) çözümleri gösterilmektedir.

KKP çözümleri, bir organizasyonda tüm süreçleri entegre eden çözümler olup veriler bir veritabanında tutulmakta ve organizasyonda tüm kullanıcılar bu verilere erişebilmektedir. Bir çok işletmenin KKP kullanmasındaki motivasyon, işletmedeki finansal akışların, müşteri verilerinin, insan kaynakları ile ilgili verilerin merkezi olarak tutulması ve tüm paydaşların bunlara erişebilmesidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) ve İş Zekası (İZ) çözümleri KKP çözümleri ile entegre edildiğinde iş süreçleri hızlanmakta ve daha kolay

yönetilebilmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile müşteri istek ve ihtiyaçları kolaylıkla belirlenebilmekte ve müşterilerle ilişkiler kurulabilmekte, Tedarik Zinciri Yönetimi ile satın alma süreçleri daha kolay yönetilebilmekte ve İş Zekası ile süreçleri yönetebilmek ve kontrol edebilmek için gerekli raporlar alınabilmektedir.

Ancak, KKP çözümleri bazı konularda yetersiz kalabilmektedir. İş Süreçleri Yönetimi çözümleri ise KKP ile karşılaştırıldığında organizasyonlardaki iş süreçlerinin yönetimini daha da kolaylaştırmaktadır. BPM çözümlerinde organizasyona süreçler olarak bakılabilmekte ve bu açıdan bilgi teknolojileri destek olarak kullanılmaktadır (Brady, Fellenz ve Brookes, 2008).

KKP, tek bir sistemle bir organizasyonun tüm süreçlerini entegre eden bir sistemdir. iyi tasarlanmış bir KKP ile bir şirketteki tüm paydaşlar, doğru ve güvenilir bilgiye erişebilmektedir.

BPM çözümleri ise iş süreçleri yönetimini oldukça verimli hale getirmektedir. BPM çözümlerinin kullanılması bir kuruma bilgi teknolojileri vasıtasıyla süreç yaklaşımını yerleştirebilmektedir. Bu konuda değişik yazılımlar mevcuttur. Bu yazılımların en önemli özellikleri; süreç akışı, süreç otomasyonu olarak gösterilebilir.

Önemli iş kararlarının üretilmesini destekleyen yazılım çözümleri; Karar Destek Sistemleri (KDS) (Decision Support Systems - DSS), Uzman Sistemler (Expert Systems - ES) ve Üst Yönetim Bilgi Sistemleri (Executive Information Systems - EIS) olarak sınıflandırılabilir. Bunlara ilave olarak insan davranışlarını taklit eden Nöral Ağlar (Neural Networks - NN) da bulunmaktadır.

3.3. Pazarlama Süreçleri

Bu bölümde pazarlama süreçleri ile ilgili örnekler verilecektir. Bu süreçlerden bazılarının modelleri yani iş akışları ile süreçlerin yönetimine ve geliştirilmelerine yönelik Anahtar Performans Göstergeleri üzerinde durulacaktır. Verilecek örnekler aynı şekilde kullanılabilirliği gibi süreç yönetiminin dinamikliğinden hareketle sürekli güncelleştirmeye tabi olması açısından düzenlenerek de kullanılabilir.

Süreçlerin performanslarının takibi ancak Anahtar Performans Göstergeleri (APG) (Key Performance Indicator - KPI) ile mümkün olmaktadır. APG'ler süreçlerin performanslarının başarılarının ölçülmesi için kullanılırlar. Organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşmada kullandıkları süreçlerin başarılarının yönünü tayin etmek ancak APG'leri takip etmekle mümkün olacaktır.

Bu bölümde pazarlama ile ilgili olarak ele alınacak süreçler aşağıdadır:

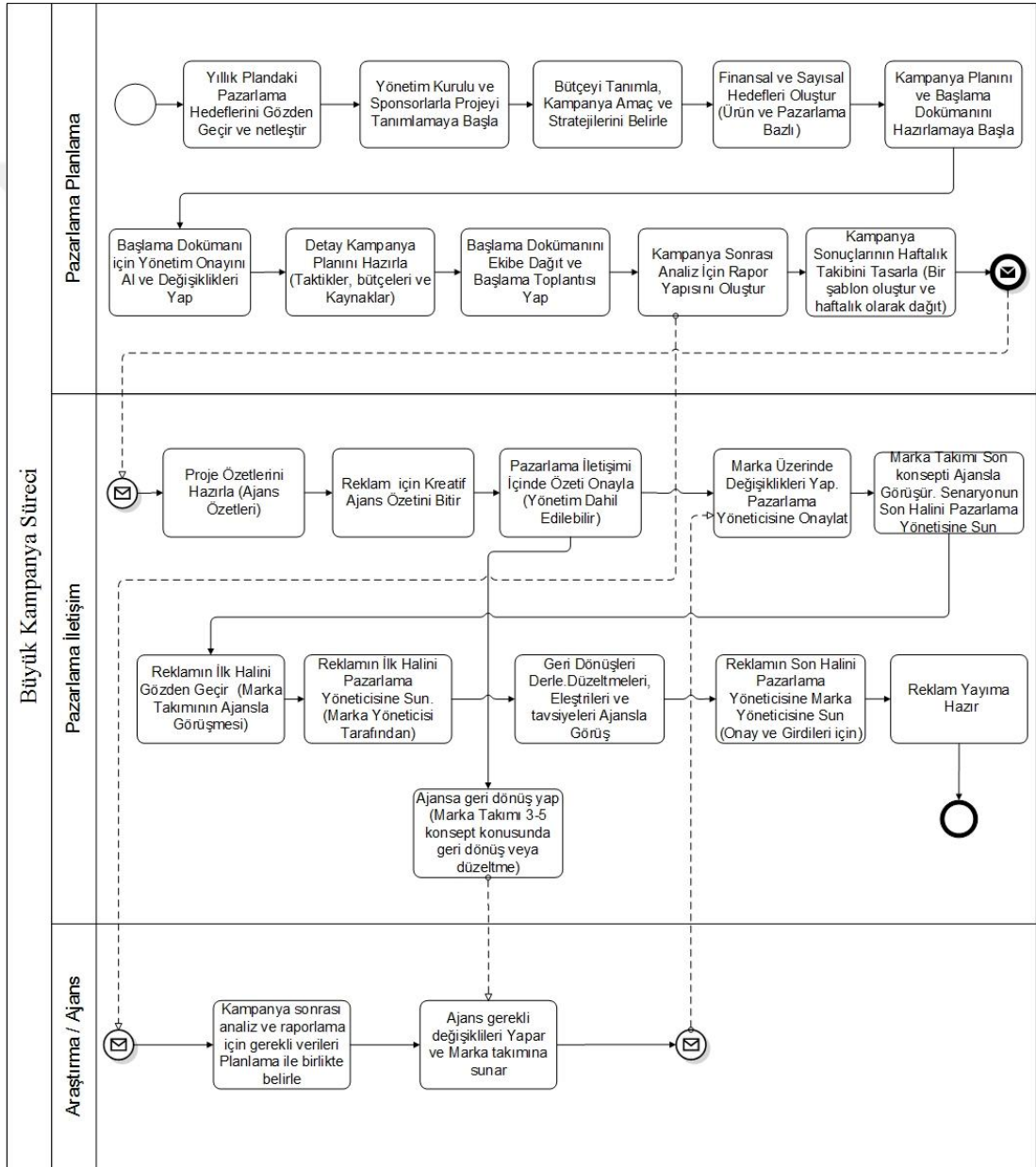
3.3.1. Büyük Kampanya Süreci

Açıklama: Bu süreç büyük çaptaki kurumsal pazarlama kampanyalarının planlanması, düzenlenmesi ve uygulanması ile ilgilidir. Bu süreç, pazarlama hedeflerinin yönetimle birlikte değerlendirilmesini, kampanya bütçesini, rapor düzenini ve pazarlama içeriğinin gözden geçirilmesi ve onaylanmasını kapsamaktadır. Sürecin modeli Şekil 3.3'de verilmiştir.

Süreç aktiviteleri aşağıda verilmiştir:

1. Pazarlama planlama bölümü ilk olarak daha önce hazırlanmış olan yıllık pazarlama planındaki pazarlama hedeflerini gözden geçirerek bu hedefleri netleştirir, doğrular ve onaylar.
2. Pazarlama planlama bölümü, sponsor ve yönetim kurulu ile birlikte kampanya projesinin tanımlanması işlemine başlar.
3. Pazarlama planlama bölümü kampanyanın bütçesini belirler ve kampanyanın hedefleri ile bu hedeflere ulaşmadaki stratejileri oluşturur ve geliştirir.
4. Pazarlama planlama bölümü, ürün bazlı ve pazarlama olmak üzere finansal ve pazarlama hedeflerini oluşturur ve geliştirir.
5. Pazarlama planlama bölümü, kampanya planını oluşturur ve kampanyanın başlama dokümanının oluşturulması çalışmalarına başlar.
6. Pazarlama planlama bölümü, üst yönetimle görüşerek, üst yönetimin proje başlama dokümanı ile ilgili görüşlerini alır ve üst yönetimin herhangi bir girdisi söz konusu ise bu girdileri proje başlama dokümanına dahil eder.
7. Pazarlama planlama bölümü, kampanyada uygulanacak taktikleri, kampanyanın bütçesini ve kullanılacak kaynakları kampanya planına dahil ederek kampanya planını detaylandırır.

8. Pazarlama planlama bölümü, başlama dokümanını takıma dağıtır ve başlama toplantısını yapar. Bu toplantıda soru ve cevaplar, endişeler ele alınır.
9. Pazarlama planlama bölümü, kampanya sonrası araştırma yaparak kampanyanın verimliliği konusunda analiz yapacaktır. Bu birim yapılacak olan araştırma ve analiz için rapor yapısını son haline getirerek bitirir. Bu yapıyı Araştırma/Ajans birimine posta yoluyla gönderir. Bu rapor yapısını aynı zamanda Pazarlama İletişimi bölümüne de gönderilir.



Şekil 3.3 Büyük Kampanya Süreci Modeli

10. Araştırma bölümü, kampanya sonrası analiz ve raporlar için gerekli veri ihtiyaçlarını belirlemek için planlamacı ile birlikte çalışır.
11. Pazarlama planlama bölümü, kampanya sonuçlarını haftalık olarak takip edecektir. Bunun için bir şablon oluşturur ve oluşturulan bu şablon haftalık olarak yayınlanır.
12. Pazarlama İletişim Bölümündeki takımlar, proje özetini oluşturur ve son haline getirir. Buna aynı zamanda ajans özeti de denir.
13. Pazarlama İletişim Bölümünü, reklam için kreatif ajans özetini son haline getirir.
14. Pazarlama İletişim Bölümünü, Pazarlama İletişimi bölümü içerisinde onaylanır. Buna yöneticiler de dahil edilebilir.
15. Pazarlama İletişim Bölümündeki marka takımı, ajansa geri bildirimde bulunur. Bu kapsamda 3-5 önemli konuyu ön plana çıkararak yönlendirme ve yorum yapabilir.
16. Ajans, kreatif ajans özeti üzerinde gerekli düzeltmeleri yaparak bunu Pazarlama İletişimi Marka takımına gönderir.
17. Pazarlama İletişimi Marka Takımı, düzeltmeleri ve tercih edilen konuları Ajans'tan alır ve takım yöneticisi bunu onaylanmak üzere pazarlama yöneticisine sunar.
18. Pazarlama İletişimi Marka Takımı, konseptin son halini ajansla birlikte gözden geçirir ve senaryoyu son halini pazarlama yöneticisine sunar.
19. Pazarlama İletişimi Marka Takımı, reklamın son halini görüşmek üzere ajansla toplantı yapar.
20. Pazarlama İletişimi Marka Yöneticisi, girdilerini almak üzere reklamın son halini Pazarlama Yöneticisine sunar. (Reklamın son hali konusunda diğer yöneticilerin de görüşleri alınabilir.)
21. Pazarlama İletişimi Marka Yöneticisi, geri bildirimleri derleyerek yapılan eleştirileri, önerileri, düzeltmeleri, geliştirmeleri Ajansa iletir.
22. Reklamın son hali, geri bildirimlerini almak ve onaylatmak üzere Pazarlama Yöneticisine ve Pazarlama İletişimi Marka takımına sunulur.

Reklam yayınlanmak üzere hazırdır!

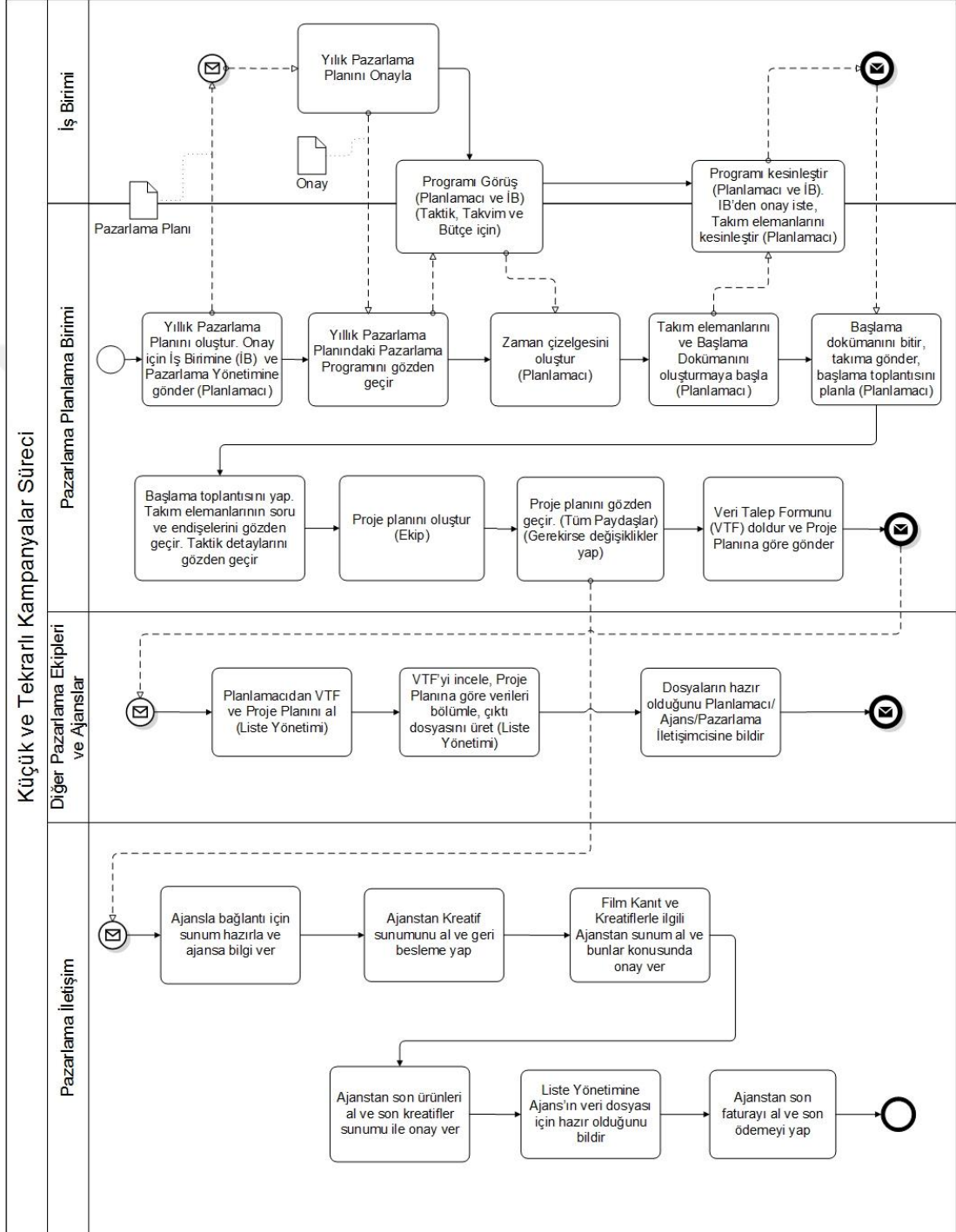
3.3.2. Küçük ve Tekrarlı Kampanyalar Süreci

Açıklama: Bu süreç, iş birimlerinin küçük ve orta ölçekli pazarlama kampanyalarının planlanması, düzenlenmesi ve uygulanmasına yöneliktir. Bu süreç; kampanya hedeflerinin incelenerek gözden geçirilmesini, kampanya bütçelemesini, kreatif özet yaratılmasını ve pazarlama ajansı ile olan iletişimi kapsamaktadır. Sürecin modeli Şekil 3.4'de verilmiştir.

Süreç aktiviteleri aşağıda verilmiştir:

1. Yıllık pazarlama planı, Pazarlama Planlama bölümü tarafından oluşturulur ve bu plan iş birimi ve pazarlama yönetimi tarafından onaylanır.
2. Yıllık pazarlama planı iş birimi tarafından onaylanır ve bu onay Pazarlama Planlama bölümüne iletilir.
3. Onaylanan yıllık pazarlama planındaki zaman çizelgesi (program) Pazarlama Planlama bölümü tarafından gözden geçirilir ve iş birimine bu konuda mesaj iletilir.
4. Pazarlama planlamacısı, pazarlama planındaki hedeflere ulaşmak üzere gerekli olan taktikleri, uygulama takvimini ve bütçeyi iş birimi ile görüşerek netleştirir, doğrular ve teyit eder.
5. Planlamacı geri dönük olarak zaman çizelgesini ve uygulama takvimini oluşturmak üzere çalışır.
6. Planlamacı takım elemanlarını tespit ederek takımı oluşturmaya başlar. Aynı zamanda Planlamacı Başlama Dokümanının özet halini oluşturmaya başlar.
7. Planlamacı iş birimi ile görüşerek programın detaylarını netleştirir ve iş biriminden onay ister. Aynı zamanda Planlamacı takım elemanlarının yapısını son haline getirerek netleştirir. Onaylanan program iş birimi tarafından Planlamacıya gönderilir.
8. Planlamacı Başlama Dokümanı üzerinde çalışarak son haline getirir ve bu dokümanı takım elemanlarına gönderir. Planlamacı aynı zamanda başlama toplantısını planlayarak zamanını belirler.
9. Başlama toplantısı yapılır. Bu toplantıda takım elemanlarının soruları, endişeleri ve önerileri ele alınır. Aynı zamanda bu toplantıda taktik detayları da ele alınır.
10. Pazarlama Planlama takımı proje planını oluşturur.

11. Proje Planı tüm paydaşlar tarafından gözden geçirilir. Gerekli olduğu takdirde Plan üzerinde değişiklikler yapılır. Bu plan takım tarafından Pazarlama İletişimi bölümüne gönderilir.



Şekil 3.4 Küçük ve Tekrarlı Kampanyalar Süreci Modeli

12. Pazarlama Planlama Takımı, proje ile ilgili verileri toplamak üzere hazırladığı Veri Talep Formunu doldurur ve bu planı Proje Planına uygun olarak diğer takımlara ve Ajansa gönderir.
13. Liste Yönetimi Takımı, Proje Planı veri ihtiyaçları için gerekli Veri Talep Formunu Planlamacıdan alır. Liste Yönetimi posta listesinin satılması ile ilgili faaliyetleri yapan bir bölümdür. Bu çalışmalar kapsamında; müşterilerle ilgili veri kartlarının basılması, promosyon çalışmaları ile satışları artırmak, siparişleri işlemek, liste yöneticisi ile onay işlemlerini koordine etmek gibi faaliyetler yönetilir.
14. Pazarlama Planlama Liste Yönetimi Takımı Veri Talep Formunu inceler ve gözden geçirir. Proje Planındaki yapıya göre veri ihtiyaçlarını bölümlendirir ve bununla ilgili dosyayı oluşturur.
15. Pazarlama Planlama Liste Yönetimi Takımı dosyanın hazır olmasıyla ilgili olarak ilgili olarak Planlamacı, Ajans ve Pazarlama İletişimi Bölümüne bilgi verir.
16. Pazarlama İletişim Bölümü Ajansla olan bağlantıyı sağlamak üzere bir özet hazırlar ve bu konuda Ajansa özet bilgi sunar.
17. Ajans, aldığı özete göre gerekli çalışmayı yaparak kreatifler konusunda bir özet hazırlayarak Pazarlama İletişimi bölümüne sunar. Pazarlama İletişimi bölümü Ajansın verdiği özet kreatif bilgi ışığında Ajansa geri bildiriminde bulunur.
18. Pazarlama İletişimi bölümü film kanıtları ve kreatifler konusunda ajanstan sunum alır ve film kanıtları ve kreatifler konusunda onay verir.
19. Pazarlama İletişimi bölümü pazarlama ile ilgili ürünlerin son halini ajanstan alır ve kreatif özeti onaylandığından emin olur.
20. Pazarlama İletişimi bölümü kreatif özeti onaylar ve Liste Yönetimine, Ajansın veri dosyası konusunda hazır olduğu konusunda tavsiyede bulunur.
21. Pazarlama İletişimi Bölümü Ajanstan son faturayı alır ve ödemeler için gerekli bağlantıları yapar.

3.3.3. Kurumsal Pazarlama Süreci

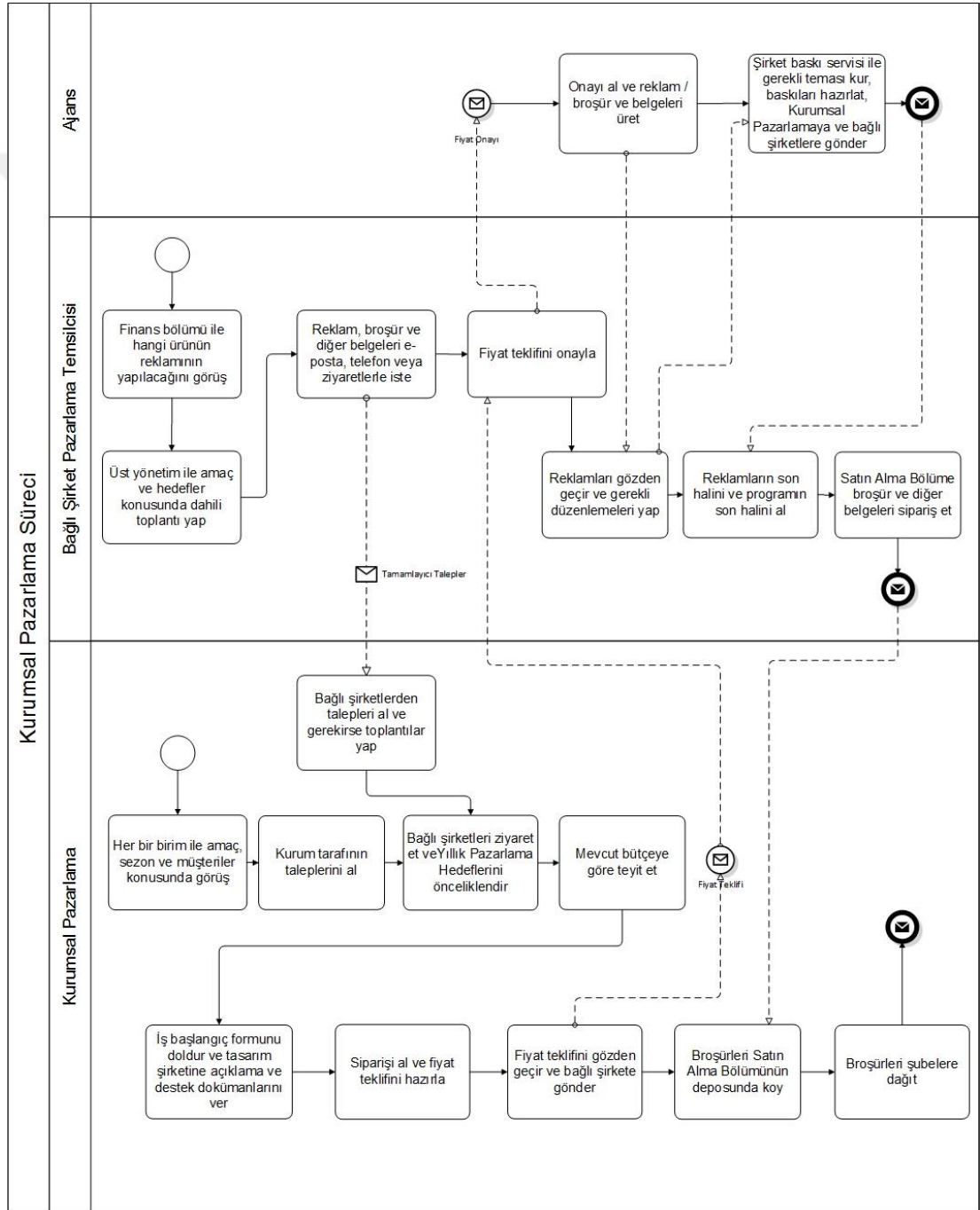
Açıklama: Bu süreç, bir işletmenin bağlı şirketlerinin pazarlama temsilcileri tarafından kullanılacak basılı pazarlama materyalleri ile ilgili faaliyetlerin

planlanması, tasarlanması ve dağıtılmasına yöneliktir. Bu süreç; bütçe oluşturulması, işletme iletişim materyallerinin tasarlanması, broşürlerin onaylanması ve pazarlama materyallerinin dağıtılması faaliyetlerini kapsamaktadır. Sürecin modeli Şekil 3.5'de verilmiştir.

Süreç aktiviteleri aşağıda verilmiştir:

1. Kurumsal Pazarlama Bölümü, her bir birim ile amaçlar, sezon ve müşteriler konusunda görüşmeler yapar.
2. Kurumsal Pazarlama Bölümü, kurum tarafının taleplerini alır.
3. Bağlı şirket pazarlama temsilcisi, hangi ürünün reklamının yapılacağı ile ilgili olarak Finans bölümü ile kredibilite konusunda görüşür.
4. Bağlı şirket pazarlama temsilcisi üst yönetim ile amaç ve hedefler konusunda dahili toplantı yapar.
5. Bağlı şirket pazarlama temsilcisi, kurumsal pazarlamadan reklam, broşür ve diğer belgeleri telefon, posta veya ziyaret yapmak suretiyle ister.
6. Kurumsal Pazarlama Bölümü, bağlı şirketlerden talepleri alır ve gerekirse toplantılar yapar.
7. Kurumsal Pazarlama Bölümü, bağlı şirketleri ziyaret eder ve Yıllık Pazarlama Hedeflerini önceliklendirir.
8. Kurumsal Pazarlama Bölümü, kurumsal hedefleri mevcut bütçeye uygun olup olmadığını kontrol ederek bu hedeflerin bütçeye uygunluğunu teyit eder. Kurumsal Pazarlama Bölümü, İşe başlama formunu doldurur, tasarım şirketine gerekli notları ve destek dokümanlarını verir.
9. Kurumsal Pazarlama Bölümü, siparişi alır ve fiyat teklifini hazırlar.
10. Kurumsal Pazarlama Bölümü, fiyat teklifini gözden geçirir ve bu fiyat teklifini bağlı şirkete gönderir.
11. Bağlı şirket pazarlama temsilcisi, bu teklifi onaylar ve ajansa bu teklifi gönderir. Ajans fiyat onayını alır ve daha sonra talebe uygun olarak; reklam, broşür ve diğer belgeleri üretir.
12. Bağlı Şirket Pazarlama Temsilcisi hazırlanan reklam, broşür ve diğer belgeleri gözden geçirerek gerekli düzeltmeleri yaparak Ajansa geri gönderir.
13. Ajans, şirket baskı servisi ile gerekli teması kurar, baskıları hazırlatır ve bu basılan materyalleri Kurumsal Pazarlamaya ve bağlı şirketlere gönderir.

14. Bağlı Şirket Pazarlama Temsilcisi, Ajans tarafından hazırlanmış olan reklam, broşür ve diğer belerin son halini, programı (Zaman çizelgesi) Ajanstan alır ve şubesi içindeki diğer belgelerle bir araya getirir.
15. Bağlı Şirket Pazarlama Temsilcisi, eğer gerekli görürse ilave broşür ve dokümanları sipariş eder.
16. Kurumsal Pazarlama Bölümü, broşürleri, ve diğer basılı reklam malzemelerini kurumun Satın Alma Bölümünün deposunda koyar.



Şekil 3.5 Kurumsal Pazarlama Süreci Modeli

17. Kurumsal Pazarlama Bölümü, bu reklam ve reklam ile ilgili malzemeleri şubelerine dağıtır.

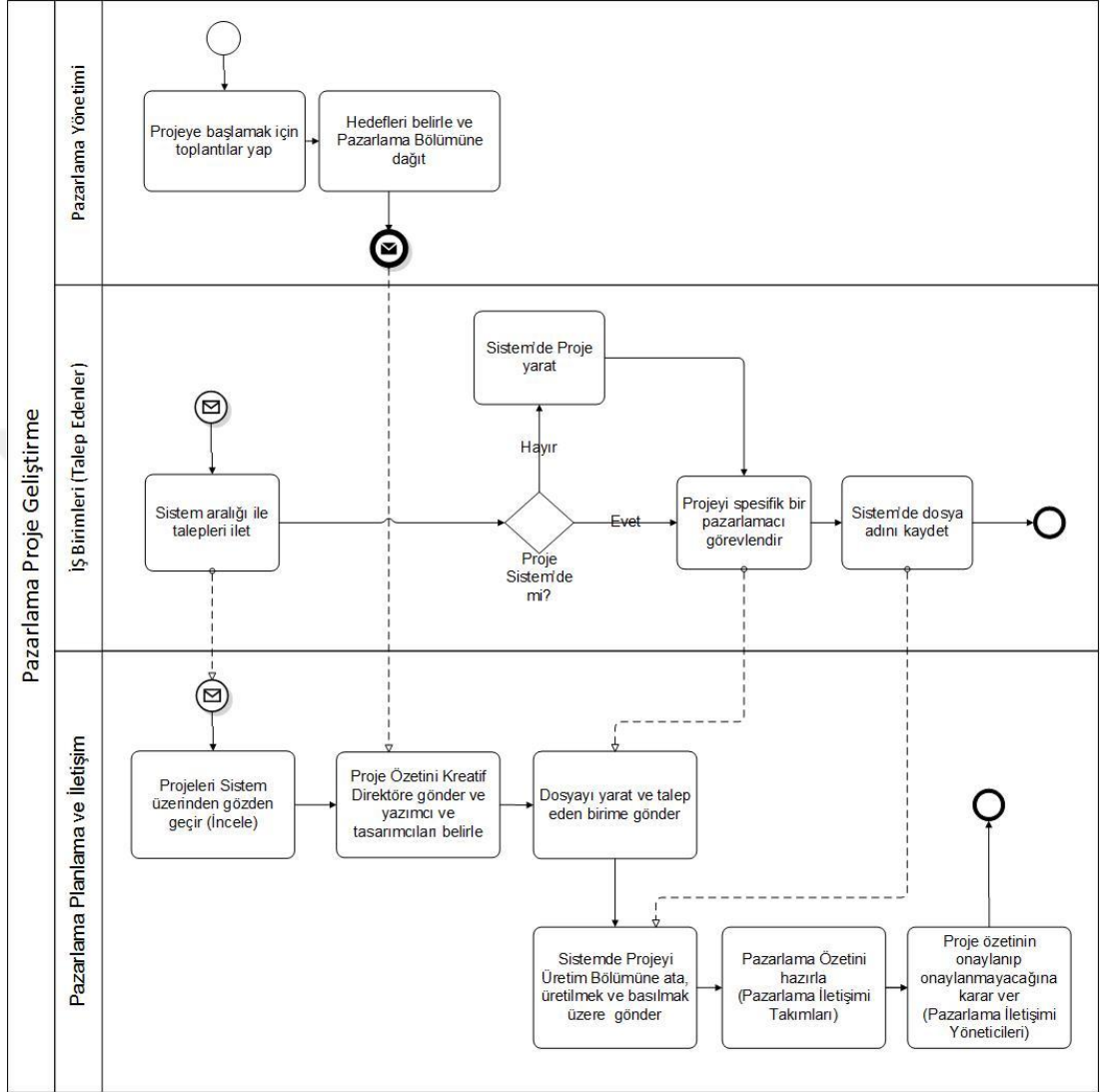
3.3.4. Pazarlama Proje Geliştirme Süreci

Açıklama: Yeni pazar girişimleri için; tasarımcı, kopyalama ve kreatif özet yaratıcılarının ilk planlaması ile ilgili bir süreçtir. Sürecin modeli Şekil 3.6'da verilmiştir.

Süreç aktiviteleri aşağıda verilmiştir:

1. Pazarlama yönetimi, pazarlama bölümü içinde projeye başlamak için toplantılar yapar.
2. Pazarlama yönetimi, yaptığı toplantılarla hedefleri belirler ve bu hedefleri Pazarlama Bölümünün tümünün anlamasını ve adapte olmasını sağlamak amacıyla bölüm içinde dağıtımını sağlar. Aynı zamanda bu konuda Pazarlama Planlama ve İletişim bölümüne bilgi verir.
3. İş birimi veya pazarlama talep eden birim, pazarlama ihtiyaç ve buna yönelik olan taleplerini bilgisayar sistemine girer. Bu girişi yani pazarlama talebini girdiğini Pazarlama Planlama ve İletişim bölümüne bildirir. Eğer proje sisteme girilmediyse sistemde proje yeniden yaratılır. Eğer proje sisteme daha önce girildiyse proje spesifik pazarlamacıya atanır ve Planlama ve İletişim bölümüne bildirilir.
4. Pazarlama Planlama ve İletişim bölümü tarafından sistem girilmiş olan projeler gözden geçirilir.
5. Pazarlama Planlama ve İletişim bölümü tarafından Pazarlama Özeti Kreatif Direktöre gönderilerek yazımcı ve tasarımcılar belirlenir.
6. Pazarlama Planlama ve İletişim bölümü sistemde gerekli dosyayı yaratır ve talep eden birime gönderir.
7. İş birimi veya pazarlama talep eden birim bu dosyanın son halini sisteme kaydederek saklar.
8. Pazarlama Planlama ve İletişim bölümü sistemde Projeyi Üretim Bölümüne atar, üretilmek ve basılmak üzere bu bölüme gönderir.
9. Pazarlama Planlama ve İletişimi bölümünden Pazarlama İletişimi takımları proje özetlerini hazırlarlar.

10. Pazarlama İletişimi yöneticileri, Proje özetinin onaylanıp onaylanmayacağına karar verir.



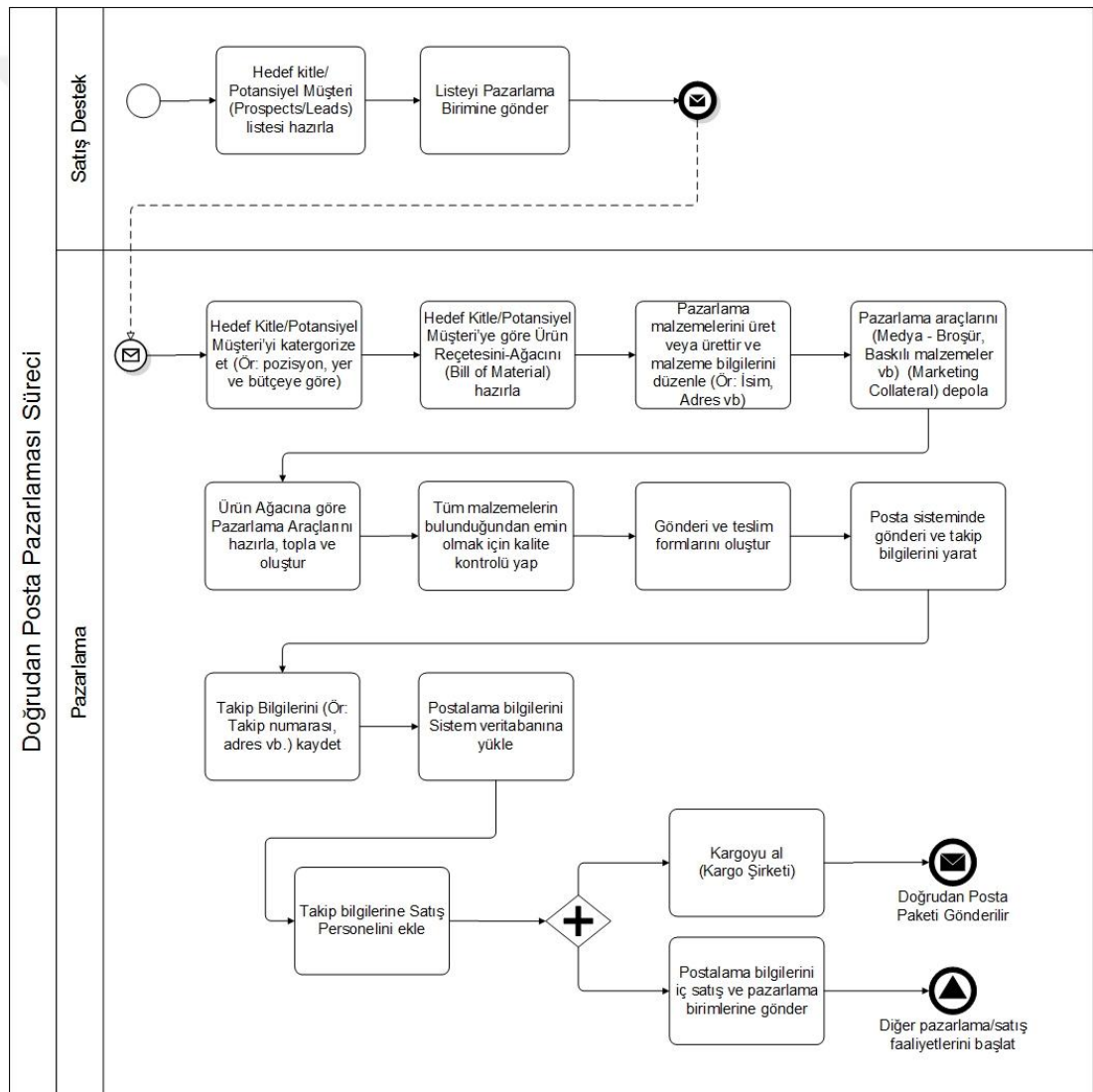
Şekil 3.6 Pazarlama Proje Geliştirme Süreci Modeli

3.3.5. Doğrudan Posta Pazarlaması Süreci

Açıklama: Doğrudan Posta Pazarlama kampanyalarının oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili süreçtir. Bu süreç; Hedef kitle/Potansiyel Müşteri (Prospects/Leads) listesinin hazırlanması, Hedef Kitle/Potansiyel Müşteri'ye göre Ürün Reçetesini-Ağacını (Bill of Material) hazırlanması, yük ve kargoların hazırlanması ve müşteri bilgilerinin Müşteri İlişkileri ve Takibi yazılımı ile güncellenmesi faaliyetlerini kapsar. Sürecin modeli Şekil 3.7'de verilmiştir.

Süreç aktiviteleri aşağıda verilmiştir:

1. Satış Destek Bölümü, Hedef kitle/Potansiyel Müşteri (Prospects/Leads) listesini hazırlar.
2. Hedef kitle/Potansiyel Müşteri (Prospects/Leads) listesini Pazarlama Birimine gönderir ve bunu Pazarlama Bölümüne bildirir. Pazarlama Bölümü, Hedef Kitle/Potansiyel Müşteri listesini; pozisyon, yer ve bütçe faktörlerine göre kategorize eder.
3. Pazarlama Bölümü, Hedef Kitle/Potansiyel Müşteri'ye göre Ürün Reçetesini-Ağacını (Bill of Material) hazırlar.



Şekil 3.7 Doğrudan Postalama Süreci Modeli

4. Pazarlama Bölümü, Pazarlama malzemelerini üretir veya üretirir. Pazarlama Bölümü aynı zamanda malzeme bilgilerini düzenler (Ör: İsim, Adres vb).
5. Pazarlama Bölümü, Pazarlama araçlarını (Medya - Broşür, Baskılı malzemeler vb.) (Marketing Collateral) depolar.
6. Pazarlama Bölümü, Ürün Ağacına göre Pazarlama Araçlarını (Medya - Broşür, Baskılı malzemeler vb.) hazırlar, bir araya getirir ve oluşturur.
7. Pazarlama Bölümü, Ürün Ağacına göre hazırlanan Pazarlama Araçlarının (Medya - Broşür, Baskılı malzemeler vb) istenildiği veya gerektiği gibi hazırlanıp hazırlanmadığını ve tüm malzemelerin bulunduğundan emin olmak için gerekli kalite kontrolünü yapar.
8. Pazarlama Bölümü, gönderi ve teslim formlarını oluşturur.
9. Pazarlama Bölümü, Posta Sisteminde gönderi ve takip bilgilerini yaratır.
10. Pazarlama Bölümü, takip numarası, adres vb. gönderi takip bilgilerini kaydeder.
11. Pazarlama Bölümü, Postalama bilgilerini Sistem veritabanına yükler.
12. Pazarlama Bölümü, takip bilgilerine satış personelini dahil eder.
13. Bu aşamadan sonra sürecin bitimi iki aktivite ile sona erer. Birinci aktivite hazırlanan posta gönderisinin kargoya tarafından alınmasıdır. Kargo tarafından alınan paket doğrudan postaya verilir.
14. Diğer aktivite ise postalama bilgilerini iç satış ve pazarlama birimlerine gönderilmesidir. Bundan sonra yapılacak aktivite pazarlama ve satış faaliyetlerinin başlatılmasıdır.

3.3.6. Diğer Pazarlama Süreçleri

Yukarıda açıklanan süreçler akış diyagramları ile birlikte verilmiştir. Bu bölümde Pazarlama ile ilgili olarak çeşitli kategorilerdeki süreçler açıklanacaktır. Bu süreçlerde modeller verilmeyecektir. Modeller işletmelerin kendi çalışma modellerine göre kendileri tarafından geliştirilebilecektir. Aşağıda bu süreçler açıklanmıştır.

3.3.6.1. Arama Motoru Optimizasyonu Planlama Süreci

Bu süreç, organizasyonun mevcut web sitesinin; Tekdüzen Kaynak Bulucu (Uniform Resource Locator - URL) klasör yapısı ve navigasyon açısından mimarisinin ve

anahtar kelime hedeflemesi değerlendirilmesini ve devamında web sitesi veri trafiğine, anahtar kelime eğilimlerine ve ürün konumlandırma stratejilerine dayalı olarak yapılacak olan düzenlemeleri kapsamaktadır. Sürecin aktivitelerini ve iş akışını gösteren model oluşturulmamıştır. Bu model yukarıdaki yaklaşımla oluşturulabilir.

3.3.6.2. Sosyal Medya Kampanya Yönetimi Süreci

Bu süreç, Twitter aracılığı ile sosyal medya kampanya düzenlenmesi faaliyetlerini içermektedir. Bu süreç kapsamında; Twitter hesaplarının yaratılması, benzer hesapların analizi, hesapların devamlılığı açısından HootSuite, TweetDeck gibi Twitter yönetim araçlarının kullanımı gibi aktiviteler bulunmaktadır. Sürecin aktivitelerini ve iş akışını gösteren model oluşturulmamıştır. Bu model yukarıdaki yaklaşımla oluşturulabilir.

3.3.6.3. Pazarlama Araştırması ve Rakip Analizi ve Raporlama Süreci

Bu süreç, rakip şirket ve ürünler açısından gerekli raporların yaratılması ve devamının sağlanması faaliyetlerini içerir. Bu süreç kapsamında araştırma yönteminin nasıl geliştirileceği, rakiplerin belirlenmesi, veri toplama ve rapor üretme aktiviteleri bulunmaktadır. Sürecin aktivitelerini ve iş akışını gösteren model oluşturulmamıştır. Bu model yukarıdaki yaklaşımla oluşturulabilir.

3.3.6.4. Müşteri Profili Yaratma Süreci

Bu süreç ürünün pazarlanacağı hedef kitledeki tüketici karakterinin yaratılması faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu süreç kapsamında; karakter şablonunun geliştirilmesi, benzer ürünler için demografik bilgilerin analizi ve kişisel karakter dokümanlarının yaratılması aktiviteleri yer alır. Sürecin aktivitelerini ve iş akışını gösteren model oluşturulmamıştır. Bu model yukarıdaki yaklaşımla oluşturulabilir.

3.3.6.5. Ürün Yönetimi Ürün Yol Haritası Yaratma Süreci

Bu süreç, ürün geliştirme stratejisinde kullanılmak üzere kullanılacak olan ürün yol haritasının yaratılmasına yöneliktir. Bu süreç kapsamında; ürün yol haritası şablonunun oluşturulması, anahtar paydaşlar ve müşterilerle görüşmeler ve piyasaya sürülecek ürünün özellikleri veya mevcut bir ürüne yapılacak olan ilavelerle ilgili

zaman çizelgesinin yaratılması aktiviteleri bulunmaktadır. Sürecin aktivitelerini ve iş akışını gösteren model oluşturulmamıştır. Bu model yukarıdaki yaklaşımla oluşturulabilir.

3.3.6.6. Ürün Yönetimi Pazar İhtiyaçları Dokümanı Yaratılması Süreci

Bu süreç, analiz edilen ürünün, hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerini ne ölçüde karşıladığını açıklayan Pazar İhtiyaç Dokümanının oluşturulmasına yöneliktir. Bu doküman ürün geliştirme ile ilgili olarak bir rehber olmakta aynı zamanda diğer pazarlama elemanlarına pazarlama girişimleriyle ilgili kreatif çalışmalarda yardımcı olur. Bu süreç bu çalışmalar kapsamındaki aktiviteleri içermektedir. Sürecin aktivitelerini ve iş akışını gösteren model oluşturulmamıştır. Bu model yukarıdaki yaklaşımla oluşturulabilir.

3.3.6.7. İçerik Pazarlama Medya Malzemelerinin Oluşturulması Süreci

Bu süreç; broşür, basılı dokümanlar, satış sırasında kullanılacak görseller, web içeriği, ürün tanıtıcı dokümanlar, promosyonel resimler gibi yeni pazarlama medya malzemelerinin yaratılması ve üretilmesi ile ilgilidir. Süreç; iş biriminden taleplerin alınması, pazarlama stratejisine göre pazarlama medya malzemelerinin aranje edilmesi ve medya malzemelerinin son halleri konusunda onay veya ret aktivitelerini içermektedir. Sürecin aktivitelerini ve iş akışını gösteren model oluşturulmamıştır. Bu model yukarıdaki yaklaşımla oluşturulabilir.

3.3.6.8. Halkla İlişkiler Basın Bülteni Oluşturulması Süreci

Bu süreç, halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında basın bülteni yazılması ve oluşturulması ile ilgilidir. Süreç, tüm paydaşlarla yapılan görüşmeleri, basın bülteni içeriğinin oluşturulması, kopya haklarının yönetimin, basın bülteninin düzenlenmesi ve gözden geçirilmesi ve sonuçta onaylanması aktivitelerinin içerir. Sürecin aktivitelerini ve iş akışını gösteren model oluşturulmamıştır. Bu model yukarıdaki yaklaşımla oluşturulabilir.

3.3.6.9. Halkla İlişkiler Sosyal Yardım Programları Süreci

Bu süreç, işletmenin markası ile ilgili olarak toplum üzerinde olumlu bir hava yaratılmasına yönelik faaliyetler ile ilgilidir. Ürün ile ilgili yapılan pazarlama

faaliyetlerinin yanı sıra yapılan bu çalışmalar toplum üzerinde markanın havasını artırmakta ve pazarlama faaliyetlerine yardımcı olmaktadır. Süreç; konuyla ilgili markanın toplumdaki yerinin belirlenmesi, sosyal yardım faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması aktivitelerini içerir. Sürecin aktivitelerini ve iş akışını gösteren model oluşturulmamıştır. Bu model yukarıdaki yaklaşımla oluşturulabilir.

3.4. Anahtar Performans Göstergeleri

Endüstride performansın gözlenmesi ve takip edilmesindeki en önemli araç Anahtar Performans Göstergeleridir (APG). APG'ler organizasyonun hedefleri doğrultusunda ilerlemesine yönelik olarak süreçlerdeki geliştirilebilecek alanların tespit edilmesinde en büyük yardımcılardır. Endüstride üretim, bakım, kontrol ve her türlü operasyon süreçlerinde kullanılabildiği gibi, organizasyonlardaki tüm yönetim süreçlerinde de bu APG'leri kullanmak mümkündür. Daha doğrusu bu APG'ler kullanılmadan süreçlerin performanslarını değerlendirmek ve buna yönelik olarak iyileştirmeler ve geliştirmeler yapmak mümkün değildir. Performansın iyi veya kötü durumda olduğu nasıl anlaşılacaktır? Performansların değerlendirilmesinde en önemli kriter kıyaslama (Benchmarking) yöntemidir. Kıyaslama ile süreçlerimizi bu konuda faaliyet gösteren diğer organizasyonların süreçleri ile karşılaştırma yapmak mümkündür. Böylelikle süreçlerimizin hangi yöne yani iy yönde mi yoksa kötü yönde mi geliştiğini takip etmemiz mümkündür (Lindberg, Tan, Yan ve Starfelt, 2015).

Bu bölümde pazarlama ile ilgili Anahtar Performans göstergeleri ele alınacaktır. Bu kapsamda örnek olarak üç adet APG ele alınacak ve APG'lerin süreçlerle olan ilişkileri yani hangi süreçler için kullanılabileceği belirtilecektir. Öncelikle APG'nin tanım verilecek daha sonra bu APG'nin nasıl hesaplanacağı, ne tür bir APG olduğu ve hangi süreçlerle ilişkili olduğu verilecektir. Bu APG'ler aşağıda ele alınmıştır.

3.4.1. E-Posta Pazarlaması: Tıklanma Oranı

3.4.1.1. Tanım ve Hesaplama

Tanım: Tıklanma Oranı anahtar performans göstergesi e-posta ile gerçekleştirilen pazarlama kampanyalarının verimliliğini ve etkinliğini ölçmek için kullanılan bir APG'dir. Günümüzde müşteriler ve işletmeler dijital ürün ve hizmetleri kullanmaya

daha çok eğilim göstermektedirler. Özellikle yeni müşterilerin kazanılmasında ya da mevcut müşterilerin yeniden angaje edilmesinde bu daha da önem arz etmektedir. Bu nedenle Tıklanma Oranı anahtar performans göstergesi daha da önem kazanmaktadır. Genel olarak daha çok tıklanma sayısı; daha çok veri iletişimi ve böylelikle daha çok marka bilinirliği ve daha çok gelir demektir. Buna ilave olarak aynı zamanda bu gösterge potansiyel ürün veya kampanyanın başarısının belirtisi olabilir. Diğer taraftan bu göstergedeki düşüklük, kampanyanın olumlu gitmediğinin ve sonucunun başarısız olacağına belirtisi olabilir. Bu durumda ilgili sürecin tekrar ele alınarak yeniden düzenlenmesi gerekebilir. E-posta kampanyalarının muhtemel çözümleri; e-posta'nın yeniden tasarımı ve/veya daha çok hedefe odaklanma şeklinde olabilir.

Hesaplama: Toplam Tıklama Sayısı / Toplam Gönderilen e-posta

APG Tipi: Kalite

3.4.1.2. İlişkili Süreçler

Küçük ve Tekrarlı Kampanyalar Süreci: Bu süreç, iş birimlerinin küçük ve orta ölçekli pazarlama kampanyalarının planlanması, düzenlenmesi, onaylanması ve uygulanmasına yöneliktir.

Pazarlama Proje Geliştirme Süreci: Yeni pazar girişimleri ve kampanyaları için; tasarımcı, kopyalama ve kreatif özet hazırlanmasının ilk planlaması ile ilgili bir süreçtir.

Büyük Kampanya Süreci: Bu süreç büyük çaptaki kurumsal pazarlama program ve kampanyalarının planlanması, düzenlenmesi ve başlatılması ile ilgilidir.

3.4.1.3. İlişkili Anahtar Performans Göstergeleri

Açılma Oranı (E-posta Pazarlama): Bu APG, müşteri veya üyelere gönderilen e-postaların alıcı tarafından açılma oranıdır.

Potansiyel Müşteri Bağlama Oranı: Arama Motoru Optimizasyonu kampanyası sonucunda satış ile sonuçlanan müşteri sayısının oranıdır.

3.4.2. E-Posta Pazarlaması: Açılma Oranı

3.4.2.1. Tanım ve Hesaplama

Tanım: Açılma Oranı anahtar performans göstergesi (APG) e-posta kampanyasının etkinliğini ölçen bir göstergedir. Bu göstergedeki düşüklük, kampanyanın olumlu gitmediğinin ve sonucunun başarısız olacağını belirtisi olup sürecin tekrar ele alınarak yeniden düzenlenmesi gerekebilir. Burada ortaya çıkan sorunlardan biri yüksek açılma oranlarına rağmen sonucun satışa dönüşmemesidir. Bunun çözümü için değer zinciri analizinin yapılarak sorunun nereden kaynaklandığının tespit edilmesi gerekir. Örneğin, yüksek açılma oranına rağmen düşük tıklanma oranı, e-postanın içeriği ve tasarımının yetersizliğinden, web sayfasının yanlış düzenlenmiş olmasından veya doğrudan ürünün kendisinden kaynaklanabilmektedir. Düşük açılma oranı istenmeyen e-posta (Spam) kampanyalarından veya kötü yazılmış konu satırından kaynaklanabilmektedir.

Hesaplama: $\text{Toplam Açılan E-posta} / \text{Toplam Gönderilen e-posta}$

APG Tipi: Kalite

3.4.2.2. İlişkili Süreçler

Küçük ve Tekrarlı Kampanyalar Süreci: Bu süreç, iş birimlerinin küçük ve orta ölçekli pazarlama kampanyalarının planlanması, düzenlenmesi, onaylanması ve uygulanmasına yöneliktir.

Pazarlama Proje Geliştirme Süreci: Yeni pazar girişimleri ve kampanyaları için; tasarımcı, kopyalama ve kreatif özet hazırlanmasının ilk planlaması ile ilgili bir süreçtir.

Büyük Kampanya Süreci: Bu süreç büyük çaptaki kurumsal pazarlama program ve kampanyalarının planlanması, düzenlenmesi ve başlatılması ile ilgilidir.

3.4.2.3. İlişkili Anahtar Performans Göstergeleri

Tıklanma Oranı (E-posta Pazarlama): Müşteri veya üyelere gönderilen e-posta üzerinden e-posta alıcılarının tıklama sonucu işletmenin web sayfasına gitmesinin oranıdır.

Potansiyel Müşteri Bağlama Oranı: Arama Motoru Optimizasyonu kampanyası sonucunda satış ile sonuçlanan müşteri sayısının oranıdır.

3.4.3. Pazarlama Giderlerinin Toplam Gelir İçindeki Oranı

3.4.3.1. Tanım ve Hesaplama

Tanım: Pazarlama Giderlerinin Toplam Gelir İçindeki oranı anahtar performans göstergesi (APG) işletmenin toplam geliri içindeki pazarlama giderlerinin ölçülmesine yönelik bir göstergedir. Bu gösterge ile pazarlamanın toplam gelir içindeki yeri veya gelirin ne kadarının pazarlamaya gittiği görülebilir. Pazarlama Giderlerinin Toplam Gelir İçindeki oranındaki yükseklik pazarlama biriminin işletme içinde verimsiz ve etkin olmayan bir şekilde çalıştığını gösterir. Bu durumda pazarlama, işletmenin satışlarını sürükleyen bir birim olmaktan öteye bir maliyet merkezi olmaktadır. İşletmeler Pazarlama Giderlerinin Toplam Gelir İçindeki oranını mümkün olduğu kadar düşük tutmak durumundadırlar. Bunun için özellikle savurgan ve etkin olmayan programları kesmeleri ve pazarlamaya yapılan yatırımdan elde edilecek getiriyi başka yerlerden nasıl elde edeceklerini araştırmaları gerekir. Örneğin tüketicinin; marka, ürün veya şirket tercihlerinin hızla değiştiği günümüz rekabet ortamında pazarlama programlarına daha fazla yatırım gerekli olabilmektedir.

Hesaplama: $(\text{Pazarlama Gideri} / \text{Toplam Gelir}) * 100$

APG Tipi: Maliyet

3.4.3.2. İlişkili Süreçler

Küçük ve Tekrarlı Kampanyalar Süreci: Bu süreç, iş birimlerinin küçük ve orta ölçekli pazarlama kampanyalarının planlanması, düzenlenmesi, onaylanması ve uygulanmasına yöneliktir.

Büyük Kampanya Süreci: Bu süreç büyük çaptaki kurumsal pazarlama program ve kampanyalarının planlanması, düzenlenmesi ve başlatılması ile ilgilidir.

Kurumsal Pazarlama Süreci: Kurumsal pazarlama program ve kampanyalarının planlanması, bütçelenmesi, konsept oluşturulması ve uygulanması ile ilgili süreçtir.

3.4.3.3. İlişkili Anahtar Performans Göstergeleri

Çalışan Başına Pazarlama Gideri: Pazarlama birimi tarafından; ücretler, ikramiyeler, pazarlama programlarına harcanan gider gibi toplam pazarlama giderinin işletmenin tümünde çalışan kişi başına düşen miktarı gösteren bir APG'dir.

Potansiyel Müşteri Bağlama Oranı: Arama Motoru Optimizasyonu kampanyası sonucunda satış ile sonuçlanan müşteri sayısının oranıdır.

3.4.4. Diğer Anahtar Performans Göstergeleri

Bu bölümde pazarlama iş akışlarında kullanılacak diğer bazı metrikler yani anahtar performans göstergeleri verilmiştir. Bu göstergeler, oluşturulması muhtemel pazarlama iş süreçlerinde kullanılacağı gibi aynı zamanda süreç çalışması sırasında da tespit edilebilirler. Aşağıdaki süreçler yukarıda açıklanan süreçlere ilave olarak örnek olmak üzere verilmiştir.

Reklam Giderlerinin Toplam Gelire Oranı: Bu anahtar performans göstergesi belirli bir zaman diliminde bir şirketin toplam reklam giderlerinin toplam gelire bölünmesi ile elde edilir.

Tıklayarak Web Sayfasına Gitme Oranı (Facebook): Belirli bir zaman dilimi içinde, Facebook'ta kullanıcıya gösterildikten sonra tıklanarak ilgili web sayfasına gidilmesini sağlayan reklamların sayısının toplam gösterilen reklamların sayısına bölünmesiyle elde edilir.

Tıklanma Maliyeti (Facebook): Bu anahtar performans göstergesi Facebook'ta yayınlanan bir reklamın maliyetini gösterir. Facebook'ta yapılan her bin reklam görüntüsünün toplam Facebook pazarlama maliyetine bölünmesi ile bulunur.

E-posta Pazarlaması İstenmeyen E-posta (Spam) Şikayet Oranı: Bir e-posta pazarlama kampanyası sırasında kendisine gelen e-postaları istenmeyen e-posta (spam) olarak işaretleyen veya taciz olarak rapor eden kullanıcıların sayısının kampanya sırasında gönderilen toplam e-postaların sayısına bölünmesi ile elde edilen orandır.

E-posta Pazarlaması Abonelikten Çıkma Oranı: Bir e-posta pazarlaması sırasında e-posta aldıktan sonra şirketin e-posta listesinden çıkan kullanıcıların sayısının kampanya sırasında gönderilen toplam e-posta sayısına oranıdır.

Pazarlama Çalışanlarının Toplam Çalışanlara Oranı: Bir şirketin pazarlama biriminde çalışanlarının sayısının şirketin toplam çalışan sayısına bölümünden elde edilen orandır.

Sosyal Medya Pazarlama Giderinin Toplam Pazarlama Giderine Oranı: Belirli bir zaman dilimi içerisinde sosyal medya pazarlama giderlerinin toplam pazarlama giderlerinin içindeki yerini belirlemek için kullanılır. Sosyal medya pazarlama giderleri toplam pazarlama giderlerine bölünerek bulunur.

Dijital Kanal Reklam Giderlerinin Toplam Reklam Giderlerine Oranı: Bir şirket tarafından; arama motoru optimizasyonu, sosyal medya, ücretli aramalar, online videolar gibi dijital kanallardan yapılan reklamların giderlerinin toplamının, toplam reklam giderleri içindeki yerinin tespit edilmesi için kullanılır. Dijital kanallardan yapılan reklamların giderlerinin toplamının, toplam reklam giderlere bölünmesi ile bulunur.

Klasik Yöntem Reklam Giderlerinin Toplam Reklam Giderlerine Oranı: Bir şirket tarafından; televizyon, radyo, dış mekan görseller, basılı materyaller aracılığı ile yapılan reklamların giderlerinin toplamının, toplam reklam giderleri içindeki yerinin

tespit edilmesi için kullanılır. Klasik kanallardan yapılan reklamların giderlerinin toplamının, toplam reklam giderlere bölünmesi ile bulunur.

Halkla İlişkiler (Public Relations - PR) Giderlerinin Toplam Pazarlama Giderlerine Oranı: Toplam halkla ilişkiler giderlerinin toplam pazarlama giderlerinin içindeki yerini belirlemek için kullanılır. Toplam halkla ilişkiler giderlerinin toplam pazarlama giderlerine bölünmesi ile bulunur.

Her Bir Pazarlama Çalışanına Düşen Pazarlama Programı: Toplam pazarlama çalışanı sayısının belirli bir zaman dilimi içerisinde geliştirilen pazarlama programı sayısına bölünmesi ile elde edilen orandır. Program, belirli bir pazarlama hedefini gerçekleştirmek üzere reklam, sosyal yardım, içerik geliştirme ve benzeri birbiri ile koordineli bir grup faaliyetin tümüne birden verilen addır.

Basılı Materyal Reklam Giderlerinin Toplam Pazarlama Giderlerine Oranı: Gazete ve dergi benzeri toplam basılı materyal pazarlama giderlerinin toplam pazarlama giderleri içindeki yerini tespit etmek amacıyla kullanılır. Basılı materyal reklam giderlerinin toplam pazarlama giderlerine bölünmesiyle elde edilen orandır.

3.5. Havayolu Pazarlaması

Son yıllarda havayolu endüstrisi çok büyük değişimler göstermektedir. Teknolojideki gelişmeler, internetin kullanımı, elektronik biletler, ortaklık girişimleri gibi yeniliklerle maliyetler düşürülmektedir. Bu değişen dünyada, bazı havayolu şirketleri çok iyi yerlere gelirken bazıları da ise pazardan silinmektedir. Bunun, ülke ekonomilerine bağlı olarak birçok nedeni olabileceği gibi esas temel neden şirketlerin pazarlama stratejilerini ve süreçlerini tam olarak doğru yapılandıramamalarından kaynaklanmaktadır. Bu bölümde, pazarlama tekniklerinin ve bu bağlamda reklam ve halkla ilişkiler süreçlerinin havayollarına nasıl uygulanacağı ele alınacaktır.

3.5.1. Havayolu Pazarlamasında Tutundurma

Ürünü tasarlayan ve fiyatlandırmayı yapan havayolu şirketi bu hedef kitlesine duyurmak ve onunla iletişim haline geçmek durumundadır. Bu iletişim pazarlama karmasının en görünen ve ayrılmaz bölümüdür. Pazarlama karmasının

verimliliğinin en yüksek seviyelere ulaşabilmesi için tutundurmanın diğer elemanlarla yakın ilişki içinde çalışması gerekir.

Yapılan araştırmalarda pazarlama karmasının en önemli elemanı olarak tutundurma tespit edilmiştir. Bunun iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi; artan rekabet koşullarıdır. Bir çok havayolu şirketi en iyisinin kendisi olduğunu tüketicilere ikna etme çabası içindedir. Bu rekabet ortamında bir hava yolu şirketinin etkin bir tutundurma politikası izlemesi zorunludur. Aksi takdirde bu pazarda silinip gidecektir. İkincisi ise pazarın globalleşmesidir. Dünyadaki fiyat serbestisi ve internet gibi yeni teknolojilerin yaygınlaşması ile bir çok havayolu pazarı 24 saat açık sınırsız hale gelmiştir.

3.5.2. Havayolu Pazarlaması Reklam ve Halkla İlişkiler Süreçleri

Havayolu şirketlerinin tutundurma açısından; yeni ürünleri tanıtmak, eski ürünleri hatırlatmak ve hedef kitleyi ikna etmek gibi tutundurma hedefleri vardır. Bu hedeflere ulaşabilmek için bazı araçları olup bu araçları tutundurmanın tipine ve hedef kitleye göre kullanabilir. Bu araçların tümüne birden "Tutundurma karması" denmektedir. Bunlar; kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler ve satış promosyonudur.

Toplulukları çekmek için kullanılan reklamın aksine kişisel satış özelleştirilmiş bir tutundurma şeklidir. Bunun amacı reklam ve diğer tutundurma faaliyetlerinin arasındaki açığı kapatmaktır. Bu yöntemin kendine has avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlarını ele alacak olursa; belirli bir gruba yoğunlaşma, hedef kitleye anında erişim ile geri dönüşü alabilme ve satışı başlatıp pazarlık edip bitirebilme özelliğine sahip olmasıdır. Dezavantajlarından en önemlisi pahalı bir yöntem olmasıdır.

3.5.3. Reklam

Reklam; bir mal veya hizmeti tanıtmak üzere ücreti karşılığında yapılan, kişisellik taşımayan toplu iletişim olarak tanımlanmaktadır. Bu, bir havayolunun en görünen ve en pahalı tutundurma yöntemidir. Son tahlilde, havayolu reklamları hedef kitlede bir davranış yaratmak veya hedef kitlenin davranışlarını değiştirmektir. Örneğin bir tatil merkezine giden seferlerde ucuzluk yapıldığını içeren bir reklam, başka bir yere gidecek olan müşterinin davranışını değiştirebilecektir.

Havayolu sektöründe reklamın temel amaçları aşağıdadır:

- Pazara yeni bir ürün tanıtmak;
- Yeni bir pazara girmek;
- Yeni bir müşteri bölümünü hedeflemek;
- Bir ürün için toplam pazar talebini artırmak;
- Başka türlü erişilemeyecek pazarlara girmek;
- Diğer pazarlama karması araçlarına destek olmak;
- Bir şirket ve ürünleri hakkında toplumda iyi duygular yaratmak.

Bu faktörlerin arasında en önemlilerinden birisi diğer pazarlama karması araçlarını desteklemektir. Örneğin; bir havayolu şirketinin en uygun fiyatı, en iyi müşteri servisi ve en iyi ürünü olsun sonuçta bunun faydalarını müşteri aktarmak durumundadır.

Pazarlamacı reklama karar verdiği takdirde bunun için seçebileceği bir çok medya vardır. Aşağıda bu medya, avantajları ve dezavantajları ele alınmıştır.

3.5.3.1. Basılı Medya

Gazeteler: Esnek ve hızlı araçlardır. Çok kısa bir zaman içinde reklam yaratılıp yayımlanabilir. Yeni ürünlerin tanıtılması için uygundur. Ancak, ömrü kısadır.

Dergiler: Yüksek kalitede renkli grafikler için iyi bir araçtır. Gazetelere göre boş zamanlarda okunduğu için gazetelere göre daha etkin olabilir. Ancak; bir sakıncası haftalık ya da aylık olarak yayınlanmalarıdır. Bu açıdan esnek değildirler

Dış Mekan: Pahalı bir yöntemdir. Uzun mesajları iletmezler.

Basılı medya ile ilgili olarak "İçerik Pazarlama Medya Malzemelerinin Oluşturulması" süreci yukarıda ele alınmıştır. Bu süreç; broşür, basılı dokümanlar, satış sırasında kullanılacak görseller, web içeriği, ürün tanıtıcı dokümanlar, promosyonel resimler gibi yeni pazarlama medya malzemelerinin yaratılması ve üretilmesi ile ilgilidir. Bu süreç ile ilgili olarak model oluşturulmamış olup oluşturulmuş olan modellerde kullanılan yöntemle bu modeller oluşturulabilir.

Basılı medya ile ilgili olarak oluşturulacak olan süreç modelleri kapsamında anahtar performans göstergeleri de yukarıda verilmiştir. Bu göstergelerden "Klasik Yöntem Reklam Giderlerinin Toplam Reklam Giderlerine Oranı" göstergesi yaratılacak diğer anahtar performans göstergelerine örnek olarak kullanılabilir.

3.5.3.2. Görüntülü Yayın

Televizyon: televizyon reklamları pazar esnekliği, ses ve görüntülerin kullanımı ve eriştiği hedef kitle açısından etkin bir iletişim yöntemidir. Pahalı olması en önemli sakıncalarındandır. Bazen mesaj karşıya iletemeyebilir. Televizyon pazarlaması büyük bütçe ve büyük hedef kitleler için daha uygundur.

Radyo: Televizyona göre daha ucuzdur. Satış promosyonları, yeni destinasyonlar ve ürünlerin iletişimi için daha uygundur. Radyo reklamları doğru zamanda ve doğru kanalda yapıldığı takdirde spesifik hedef kitleye ulaşabilir. Uzun ürün bilgilerini aktarmak için uygundur.

Basılı medya ile ilgili olarak "İçerik Pazarlama Medya Malzemelerinin Oluşturulması" süreci yukarıda ele alınmıştır. Bu süreç; broşür, basılı dokümanlar, satış sırasında kullanılacak görseller, web içeriği, ürün tanıtıcı dokümanlar, promosyonel resimler gibi yeni pazarlama medya malzemelerinin yaratılması ve üretilmesi ile ilgilidir. Bu süreç ile ilgili olarak model oluşturulmamış olup oluşturulmuş olan modellerde kullanılan yöntemle bu modeller oluşturulabilir.

Basılı medya ile ilgili olarak oluşturulacak olan süreç modelleri kapsamında anahtar performans göstergeleri de yukarıda verilmiştir. Bu göstergelerden "Klasik Yöntem Reklam Giderlerinin Toplam Reklam Giderlerine Oranı" göstergesi yaratılacak diğer anahtar performans göstergelerine örnek olarak kullanılabilir.

3.5.3.3. Posta

Havayolu hedef kitlesi için uygundur. Bir havayolu şirketi belirli bir grubu veya kişileri hedeflediğinde bu yöntemi kullanır. Bu durumda havayolu şirketleri bu gruplara erişim bilgilerini satın alır. Bu yöntemi sakıncası bu iletişim bilgilerini bulabilmektir. Havayolu şirketleri özel uçuş programlarında sıkça kullanırlar.

Posta ile ilgili süreç "Doğrudan Posta Pazarlaması Süreci" adıyla yukarıda verilmiştir. Bu süreç; Hedef kitle/Potansiyel Müşteri (Prospects/Leads) listesinin hazırlanması, Hedef Kitle/Potansiyel Müşteri'ye göre Ürün Reçetesini-Ağacını (Bill of Material) hazırlanması, yük ve kargoların hazırlanması ve müşteri bilgilerinin Müşteri İlişkileri ve Takibi yazılımı ile güncellenmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Sürecin adımları ve sürecin modeli yukarıda verilmiştir.

3.5.3.4. E-Posta

E-posta, havayolu şirketleri için en yaygın ve en çekişmeli bir yöntem haline gelmiştir. Aşağıda kullanım yöntemleri verilmiştir:

- Yeni uçuş programları ve destinasyonlar;
- Yeni seyahat politikaları (Yeni bagaj limiti vs.);
- Uçuş programlarında değişiklikler;
- Bekleme listesindeki müşterileri bilgilendirmek;
- Yeni promosyonel ücretleri duyurmak;
- Sık uçan yolcuları yeni ödüller konusunda bilgilendirmek.

Ucuz maliyet, kişiselleştirme ve zamanında pazar (Time-to Market) avantajları olarak söylenebilir. Dezavantajları ise istenmeyen e-posta (Spam) konusudur.

Günümüzde dijital medya çok sıkça kullanılmaktadır. Bunlardan en önemlilerinden biri e-posta pazarlamasıdır. Özellikle müşteriler ve şirketler bu medyayı sıkça kullanmaktadır. E-posta pazarlaması sürecinin yukarıdaki örnekler ve üçüncü bölümde verilen model önerisi ışığında modellenmesi ve yönetilmesi mümkündür. Bu süreç ile ilgili anahtar performans göstergeleri verilecektir. Bunlarda ilki gönderilen e-postaların açılma oranıdır. Bu gösterge "E-Posta Pazarlaması:Tıkla Oranı" adıyla yukarıda verilmiştir. Burada tıklamadan kasıt kullanıcıya gelen e-posta'dan hareketle şirketin web sitesine gidilmesinin başarı durumunu ölçmektir. Bu gösterge toplam tıklama sayısının gönderilen toplam e-posta sayısına oranıdır. Diğer bir anahtar performans göstergesi ise "E-Posta Pazarlaması:Açılma Oranı" dır. Bu gösterge gönderilen e-postaların kullanıcı tarafında açılması ile ilgilidir. Bu iki gösterge örnek olarak verilmiştir. Ayrıca, bir e-posta pazarlama kampanyası sırasında kendisine gelen istenmeyen e-postalarla ilgili olarak "E-posta Pazarlaması İstenmeyen E-posta (Spam) Şikayet Oranı" göstergesi ve bir e-posta pazarlaması

sırasında e-posta aldıktan sonra kullanıcıların şirketin e-posta listesinden çıkmasıyla ilgili olarak "E-posta Pazarlaması Abonelikten Çıkma Oranı" göstergesi kullanılabilir. Bu göstergeler yukarıda ele alınmıştır.

3.5.3.5. Posta Yoluyla Ortak Girişimcilerle Birlikte Tutundurma

Bir havayolu şirketinin yeni müşterilere erişmesi için aynı amacı taşıyan diğer şirketlerle ortak girişimlerde bulunması diğer bir yoldur. Bunların başında kredi kartı şirketleri gelir. Çünkü bu şirketlerin müşteri portföyü çok geniş ve ortak olup bu müşterilerin iletişim bilgileri bu şirketlerde mevcuttur. Bu ortak girişim aşağıdaki adımlarla gerçekleştirilebilir. Aşağıda belirtilmiş olan faaliyetlere sadece faaliyetler olarak bakmayıp süreç olarak bakıldığında üçüncü bölümde önerilen model aracılığı ile bu süreci yönetmek mümkündür. Havayolu pazarlamasını ve tutundurma hedeflerini belirle;

- Diğer sponsorları (Otel, Araba kiralama vb.) belirle ve davet et;
- Müşteriye yapılacak olan teklifi belirle;
- Kredi kartı sponsoru ile konsept ve terimleri belirle;
- Alıcıların profil ve sayısını belirle;
- Alıcılara gönderilecek mail teklifini geliştir.
- Kredi kartı sponsorlarına teklif konusunda bilgi ver;
- Tutundurma sonrası analizleri yap.

Diğer Şirketler: Oteller, Yer Hizmetleri Şirketleri, Tema parkları

Bu kapsamda yukarıda 2.3.5'de Posta başlığı altında açıklanan "Doğrudan Posta Pazarlaması Süreci" ile aşağıda 2.5.6'da Ortak Faaliyet Reklam Süreci başlığı altında açıklanmış olan süreçler birlikte kullanılabilir. Ayrıca bir havayolu şirketi acentelerle ortak çalışma modeliyle çalışıyorlarsa kendi çalışma şartlarına uygun olarak diğer süreçlerini açıklanan modelle yaratabilirler. Bu süreçlerin anahtar performans göstergeleri için yine bu iki maddede açıklanan göstergeler kullanılabilir.

3.5.3.6. Yeni Elektronik Medya

İnternet: İnternet günümüzde bir çok pazarda en yaygın olarak kullanılan araç durumuna gelmiştir. Çok esnek bir araç olup pazarlamacı anında bir mesajını yaratıp

internet üzerinden yayımlayabilmektedir. Aynı zaman karşılıklı etkileşimli bir yöntemdir. Havayolu şirketlerinde tutundurma için gereken bilgiler aşağıdadır:

- Çok Uçan Yolcu Bilgisi;
- Havayolu Uçuş Programları;
- Yeni Destinasyonlar;
- Uçuş ve Kapı Durumları;
- Koltuk Durumları;
- Rota ve Şehirler;
- Konfirmasyon ve para iade politikaları
- Tatil Paketleri;
- Özel Promosyonlar.

Müşteriler bu bilgileri doğrudan telefon yoluyla elde edebilmektedirler. Ancak havayolu şirketlerinin toplam telefon kapasitesinin %60'ı bu tür satışa yönelik olmayan bilgi edinme ile ilgilidir. Bu bilgilerin internete aktarılması büyük tasarruf sağlayacaktır.

Gazete, radyo ve televizyon gibi internet de Dikkat Çekme, İlgi, İstek, Aksiyonu gerçekleştirebilecek durumdadır. İnternet ile ilgili bazı özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

- Web siteleri gazete,radyo ve televizyona göre reklamların hazırlanması daha hızlı ve daha ucuzdur. Bu açıdan etkindir.
- Bir web sitesi reklamı bir kaç saat içinde hazırlanıp yayınlanabilir (Anındalık).
- Karşılıklı etkileşimli olup bu bağlamda müşterilerle karşılıklı iletişim ve geri dönüş mümkündür.
- Şirketler kendileri ile ilgili bilgi ve gelişmeleri müşterilerine ve kendi çalışanlarına anında yayabilirler.

İnternetin tutundurma amacıyla kullanılması ile ilgili kurallar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Karmaşık grafikleri kullanılmaması;
- "Pop-up" mesajlardan sakınılması;

- İmla hatalarında sakınılması;
- Zahmetli kayıt süreçlerinden kaçınılması;
- Endüstri jargonundan sakınılması;
- Ödeme, iptal ve para iade koşullarının satın alma öncesi net olarak verilmesi;

Özet olarak internet üzerinden yapılan pazarlamanın etkin olabilmesi için basit ve hızlı olması gerekir.

Yeni Elektronik Medya ilgili olarak "Arama Motoru Optimizasyonu (Search Engine Optimization - SEO) Planlama", "Sosyal Medya (Twitter) Kampanya Yönetimi" süreçleri örnek olarak verilebilir. Sosyal medya kapsamında Facebook, LinkedIn gibi sosyal medya araçları da kullanılabilir. Bu süreçlerle ilgili anahtar performans göstergeleri verilmiştir. Bu göstergeler "Tıklayarak Web Sayfasına Gitme Oranı (Facebook)" ve "Tıklanma Maliyeti (Facebook)" olarak yukarıda açıklanmıştır. Bu göstergelerden ilki belirli bir zaman dilimi içinde, Facebook'tan tıklama suretiyle ilgili şirketin web sayfasına gidilmesinin oranı ile ilgilidir. Diğer gösterge ise Facebook'ta yayınlanan bir reklamın maliyeti ile ilgilidir. Bu göstergeler sosyal medya üzerinden yapılan pazarlamaların performansını gösteren göstergelerdir.

3.5.3.7. Akıllı Telefonlar ve Uygulamalar

Akıllı telefonlar üzerinde geliştirilen uygulamalar masaüstü bilgisayarlar kadar ve/veya daha fazla kullanılır hale gelmiştir.

3.5.4. Reklam Uygulama

Havayolu şirketlerinin reklam için uygun medyayı seçerken dikkat etmeleri gereken faktörler aşağıdadır:

- Hedeflediği pazar bölümü ve her biri için gerekli reklam hedefleri;
- Reklam hedeflerine göre seçilecek en uygun medya;
- Reklam bütçesi (bu ilk iki maddeden etkilenebilir).

3.5.5. Reklam Ajanslarının Kullanılması

Gerek pazarlama medyasının seçiminde gerekse pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde şirketler, bu konuda tecrübeli profesyonel pazarlama şirketlerini kullanmalıdırlar. Böylelikle firmalar bağımsız bir pazarlama şirketinin bakış

açısından faydalanabilecek ve tecrübeli bir pazarlama firmasının pazar konusundaki verilerinden faydalanabileceklerdir. Ancak pazarlama ajansının seçimi ve bu ajans ile olan faaliyetlerin yönetimi kritik öneme sahiptir. Buradan gerek havayolu firmaları gerekse reklam ajansları kendi süreçlerini iyi bir şekilde yönetebilmelidirler. Bunun için öncelikle her bir paydaş kendi süreçlerini yönetebilecek bir kafa yapısına sahip olmalıdır. Daha sonra bu iki organizasyon birlikte çalışmaya yönelik kendi süreçlerini birlikte çalışacak şekilde yönetebilme yeteneğine kavuşmalıdır.

Organizasyonlar, bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş fonksiyonlardan oluşmaktadır. Ancak hedefe ulaşmadaki faaliyetler hiç bir şekilde bir fonksiyon içinde başlayıp bitmez. Buna pazarlama açısından bakacak olursak; hiç bir pazarlama faaliyeti pazarlama birimi için başlayıp bitmez. Pazarlamanın sahip olduğu bir çok sürecin aktiviteleri diğer birimler tarafından gerçekleştirilebileceği gibi başka süreçlerin bir çok faaliyeti pazarlama birimi tarafından gerçekleştirilebilmektedir.

Gerek pazarlama ajansı gerekse havayolu şirketi kendi iç süreçlerini şirket amaçlarına ulaşmak için düzenledikleri gibi, bir hava yolu şirketinin bir reklam ajansını kullanmada durumunda da şirketlerin süreçlerinin aktiviteleri birbiriyle koordineli olarak çalışmak durumundadır. Her iki şirket kendi amaçlarına doğru ilerlerken bazı aktiviteleri yerine getireceklerdir. Ancak bu aktiviteler hiç bir zaman bir şirket içinde başlayıp bitmeyecektir. Bazı süreçlerde sürecin ilk aktivitesi havayolu şirketinde başlayacak, diğer aktiviteler ajansta devam edecek ve daha sonra belki bu aktivite ajansta veya havayolu şirketinde sonra erecektir. Bazen de sürecin ilk aktivitesi ajans'ta başlayacak ve diğer aktiviteler havayolu şirketinde devam edecektir. Bu nedenle bu tür çalışma modellerinde her iki paydaşın da süreç kafa yapısına sahip olması büyük önem taşır. Çünkü önemli olan sürecin hedefine ulaşmasıdır. Tabii ki burada sürecin performansı da en önemli kriterdir. Her iki paydaşın süreç anahtar performans göstergeleri konusunda mutabık olması ve bu göstergelerin takip edilebilecek sayısal verilerden oluşması gerekir. Süreç yönetiminin asıl amacı amaç ve hedeflere ulaşmada daha etkin ve verimlilik sağlamak olduğuna göre her iki taraf süreç iyileştirme çalışmalarında gerekli gayreti göstermek durumundadır. Aksi takdirde süreç yönetiminden bahsedilemez.

3.5.6. Ortak Faaliyet Reklam Modeli

Bazı durumlarda bazı şirketler kendileri doğrudan bir reklam ajansı ile çalışmakla birlikte bazen şirketler ortak faaliyet gösterdiği alanlarda birlikte çalıştığı şirketlerle birlikte reklam faaliyetlerini yürütebilmektedirler. Bu tür çalışma modeli genellikle tedarikçi ve acente modeliyle çalışan şirketler için geçerlidir. Böyle durumlarda her iki organizasyonun da hedefi aynıdır. Bu durumda reklam giderlerinin belirli oranda bazı bölümleri şirketler tarafından paylaşılır. Bu tür çalışma modeli havayolu endüstrisinde sıkça görülen bir durumdur. Havayolu şirketleri satışlarını kendileri yapabildikleri gibi daha çok acenteleri aracılığı ile de yapabilmektedirler. Bu durumda havayolu şirketleri yarı yarıya veya anlaşılan bir oranda pazarlama giderlerini paylaşırlar. Örneğin bir büyük havayolu şirketi olarak pazarlama giderlerinin yarı yarıya paylaşıldığı bir basılı materyal pazarlaması, havayolu şirketinin kendi yapacağı pazarlama faaliyetlerine göre daha az faydalı olacaktır.

Reklam ajansları ile birlikte çalışma durumunda açıklandığı şekilde ortak faaliyet reklam modelinde de birlikte çalışan iki organizasyon bulunmaktadır. Yukarıda açıklandığı şekilde havayolu şirketlerinde olduğu gibi birlikte çalışılan acentelerle ortak faaliyet yürütülmekte olup havayolu şirketinin ve birlikte çalışılan acentelerin amaç ve hedefleri birbiriyle örtüşmektedir. Bu çalışma modelinde de süreçler iki organizasyonu yakından ilgilendirmektedir. Paydaş şirketler öncelikle süreç kafa yapısına sahip olmalıdır. Böylelikle yukarıda açıklandığı şekilde süreçlerini ortak bir şekilde yönetmelidir.

3.5.7. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler bir havayolu şirketinin imajını desteklemek, ününü artırmak ve hizmetleri için müşterilerini uyarmakta kullanılan bir tutundurma yöntemidir. Reklama göre harcanan para daha az olup halkla ilişkiler araçlarının geliştirilmesinin maliyeti söz konusudur. Bu da profesyonelce hazırlanmış materyallerin kullanımı, PR kampanyalarının hazırlanması ve faaliyetlerden kaynaklanır.

3.5.7.1. Halkla İlişkiler Araçları

Reklamda olduğu şekilde havayolu şirketlerinde farklı yöntemler mevcuttur:

- Basın konferansları ve basın bültenleri hazırlamak (Yeni bir destinasyonun duyurulması vb.);
- Basın kitleri (Havayolu şirketi hakkında bilgi);
- Havayolu şirketine davet edilen basın mensupları ile yemekler aracılığı ile sektördeki birlikler (Alliance) gibi yeni yaklaşımlar konusunda bil vermek;
- Yeni seyahat eğilimleri ve havayolu şirketinin bu konudaki yaklaşımları konularında farklı ortamlarda konuşma fırsatları yaratmak.

3.5.7.2. Halkla İlişkilerin Avantajları

Gazete makaleleri ve araştırmalar halkla ilişkilerin reklamlardan daha güvenilir ve imaj oluşturmada daha etkin olduğunu göstermektedir. Örneğin bir gazetede veya bir internet sitesinde bir yolcunun bir havayolu ile yaşadıklarını anlatması bir reklamdan daha etkili olabilmektedir.

3.5.7.3. Halkla İlişkilerin Dezavantajları

Bazı halkla ilişkilere yönelik makaleler sonuçta negatif etkiye sahip olabilmektedir. Örneğin fiyatların aşağıya doğru gidişi bazen tüketici kitlesinde şirketin iflası algısını yaratabilir. Bu nedenle bunun çok dikkatli yönetilmesi gerekir.

Bazı dezavantajlarına rağmen halkla ilişkiler reklama göre çok daha güçlü ve daha az masraflıdır. Halkla ilişkilerde negatif etkiden kaçınmak için bir çok firma profesyonel yardım almalıdır.

3.5.7.4. Halkla İlişkiler Şirketlerinin Kullanılması

Reklamda olduğu şekilde bir çok şirket halkla ilişkiler iletişimi stratejilerin yaratılması ve uygulanmasında dış firma kullanmaktadır. Bu seçenek küçük firmalar için çok pahalı görünse de havayolu şirketleri için kaçınılmaz görünmektedir. Örneğin; medyadan gelen sorulara sadece kıdemli yöneticiler yanıt vermelidir.

Maliyet-etkin ve güvenilir bir araç olmasına rağmen halkla ilişkiler dikkatli kullanılmalıdır. Doğru kullanılmadığı takdirde tutundurulmaya çalışan bir ürün ile ilgili olarak negatif etki de yaratılabilir. Profesyonel şirketler bunu kontrol edebilirler.

3.5.7.5. Halkla İlişkiler Süreçleri

Bir önceki maddede reklam faaliyetlerinde olduğu gibi halkla ilişkiler faaliyetlerinde kurumsal işletmeler özellikle de havayolu şirketleri daha çok dış kaynak kullanımı suretiyle bu konuda uzmanlaşmış firmaları kullanmaktadırlar. Burada da birlikte çalışan iki ayrı organizasyon bulunmakta ve bu organizasyonların kendine has işleyiş tarzları bulunmaktadır. Ancak halkla ilişkiler ile ilgili süreçler her iki firmayı da ortaklaşa ilgilendirmektedir. Süreçler bir firma içinde başlayıp bitmemekte; genellikle bir firmada başlayan sürecin diğer aktiviteleri kendi firması içinde devam edebileceği gibi diğer firmada da devam edebilmektedir. Bir firmada başlan süreç diğer firmada sona erebilmektedir. Bu nedenle iki organizasyonun bir arada faaliyet gösterdiği bu ortamlarda süreçlerin doğru bir şekilde yönetilmesi önem arz eder.

Yukarıda halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında basın bülteni yazılması ve oluşturulması ile ilgili "Halkla İlişkiler Basın Bülteni Oluşturulması" ile işletmenin markası ile ilgili olarak toplum üzerinde olumlu bir hava yaratılmasına yönelik faaliyetler ile ilgili "Halkla İlişkiler Sosyal Yardım Programları" süreci verilmiştir. İlk süreç, tüm paydaşlarla yapılan görüşmeleri, basın bülteni içeriğinin oluşturulması, kopya haklarının yönetimin, basın bülteninin düzenlenmesi ve gözden geçirilmesi ve sonuçta onaylanması aktivitelerinin içermektedir. Diğer süreç ise ilgili markanın toplumdaki yerinin belirlenmesi, sosyal yardım faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması aktivitelerini içerir.

Halkla İlişkiler (Public Relations - PR) Giderlerinin Toplam Pazarlama Giderlerine Oranı: Toplam halkla ilişkiler giderlerinin toplam pazarlama giderlerinin içindeki yerini belirlemek için kullanılır. Toplam halkla ilişkiler giderlerinin toplam pazarlama giderlerine bölünmesi ile bulunur.

3.6. Genel Pazarlama Süreçleri İyileştirme Faaliyetleri

Genel pazarlama süreçlerinin iyileştirilmesi çalışmaları kapsamında mevcut durum hipotetik olarak ele alınmış, mevcut durumda yapılacak değişiklik önerileri verilmiş ve bu çalışma şeklinin getirdiği faydalar belirtilmiştir.

3.6.1. Pazarlama Program ve Kampanyaları

3.6.1.1. Birlikte Çalışma

Mevcut durum: Genellikle pazarlama ve satış çalışanları kendi program ve kampanyalarını üretmekte ve bunları uygulamaktadır.

İyileştirme: Pazarlama ve satış çalışanlarının birbirlerinde ayrı olarak çalışması kalite ve potansiyel müşteriler açısından verimliliği ve etkinliği düşürmektedir. Bu nedenle, pazarlama ve satış çalışanlarının kendi program ve kampanyaları yerine bu faaliyetleri ortaklaşa yürütmeleri daha uygun olacaktır. Böylelikle, pazarlama kampanyalarından oluşacak potansiyel müşterilerin sayıları ve kalitesi daha da artacaktır. Burada yapılacak iyileştirme önerilerine uygun olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Pazarlama ve satış birimlerinin planlamada yapacakları iş birliği, tutundurma faaliyetlerinin etkinliğini artırmakta, pazarlama giderlerini düşürmekte ve her iki birimin karşılaştığı zorlukları azaltmaktadır. Satış çalışanlarından elde edilecek geri dönütler, pazarlama çalışanlarının kampanyalarını daha iyi programlayarak daha yüksek kalitede potansiyel müşteri sağlayacak ve bu potansiyel müşterilerin gerçek alıcıya dönüşmesi döngüsünü hızlandıracaktır.

3.6.1.2. Geri Dönütlerin Uygulanması

Mevcut Durum: Pazarlama birimi büyük pazarlama programları ve kampanyaları uygulamakta ve elde edilen sonuçlara göre kampanyayı yeniden düzenlememektedir.

İyileştirme: Pazarlama ekibine, aylık veya üç aylık satış bazlı geri dönüt raporları sağlayarak bu ekibin, programı gözden geçirerek ince ayarlar ve ilaveler yapması ve böylelikle dönüşüm oranını ve potansiyel müşteri kalitesini artırması sağlanmalıdır. Burada yapılacak iyileştirme önerilerine uygun olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Pazarlama kampanyalarının sık sık ölçülmesi ve satış ekibinden gelen geri dönütlerin kampanyalara uygulanması kampanyaların verimliliğini artırmakta, zaman israfını önlemekte ve etkin olmayan pazarlama kampanyaları nedeniyle ortaya çıkan zararı azaltmaktadır.

3.6.2. Marka ve Strateji

3.6.2.1. Önceden Tasarlanmış Metrikler

Mevcut Durum: Pazarlama kampanya yöneticileri ve araştırma kurumları anahtar performans göstergelerini veya diğer metrikleri gelişigüzel oluşturmaktadırlar. Bu metriklerin karşılığı olup olmadığına veya diğer kampanyaya veya programlarla kıyaslama yeteneğinin olup olmadığına bakmamaktadırlar.

İyileştirme: Pazarlama kampanya yöneticileri ve araştırma kurumları ile birlikte çalışarak tüm pazarlama girişimlerinin önceden tanımlanmış metriklerinin olması sağlanmalıdır. Tüm kampanyalarda geçerli olacak bir metrik seti tanımlanmalıdır ki kampanya diğer kampanyalarla karşılaştırılabilmelidir. Burada yapılan iyileştirme önerilerine uygun olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Standart pazarlama metriklerinin ve raporlama döngülerinin oluşturulması pazarlama takımının kampanyanın performansı konusunda bir vizyon elde etmesini buna uygun olarak düzeltmelerde bulunmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda, genel ve ortak metrikler kullanılarak geçmişteki kampanyalar ile mevcut kampanyalar karşılaştırılabilecektir.

3.6.2.2. Kampanya Değerlendirme

Mevcut Durum: Pazarlama/reklam materyal ve kampanyaları hakkında bilgi toplamak için; dış müşteriler, odak grupları ve üçüncü parti kaynaklar kullanılmaktadır.

İyileştirme: Yeni bir reklamın materyallerini ve kampanyalarını değerlendirmek için kampanya başlamadan önce kampanyanın ilk testini yapmak üzere öncelikle "iç

müşterileri" kullanmak üzere kampanya yöneticileri ve dijital pazarlama takımları ile birlikte çalışılmalıdır. Buna yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Çalışanların kampanyada test kapsamında kullanılması, kullanıcı testi maliyetlerini düşürmekte, pazarlama materyalleri ve içerik hakkında anında geri dönüt sağlamaktadır.

3.6.3. Dijital Pazarlama

3.6.3.1. Arama Motoru Optimizasyonu

Mevcut Durum: Aram motoru optimizasyonunda en büyük efor anahtar kelimelerin kullanılmasına sarf edilmektedir. Web sitesi adresinin (URL) basitliği, mobil kullanım kolaylığı gibi web sayfası içeriği ve tasarımı ile ilgili konulara gerekli önem verilmemektedir.

İyileştirme: Arama motoru optimizasyonunda geçerli olmak üzere her bir sayfa için bir kontrol listesi oluşturulmalıdır. Bu listede; web sitesi adresinin basitliği ve kolay okunurluluğu, anahtar kelime kullanımı (alt başlıklar, başlık ve ilk paragraf), mobil kullanım kolaylığı ve sayfa yüklenme hızı bulunmalıdır. Buna yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Her bir web sayfası için, arama motoru optimizasyonuna yönelik elemanlar kontrol listesinin kullanılması bir alana odaklanmayı kolaylaştıracak ve böylelikle arama motoru derecelendirilmesinde daha iyi derece elde edilebilecektir.

3.6.3.2. Otomasyon

Mevcut Durum: Sosyal medya kampanya yönetimine harcanan eforu azaltmak amacıyla bütün sosyal medya aktivitesi ve diğer bütün aktiviteler otomasyona tabi tutulmuştur.

İyileştirme: Sadece bazı müşteriye temas etmeyen aktiviteler otomasyona tabi tutulmalıdır. Bu aktiviteler iç raporlama ve e-posta bildirimleri gibi aktiviteler olabilir. Buna yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: bütün faaliyetleri otomasyona tabi tutmak müşteri nezdinde bütün faaliyetlerin bir robot tarafından yapıldığı hissini vermektedir. Sosyal medyanın etkin kullanımı olaylara; doğrudan cevap, yorum ve "retweet" gibi anında dönüşler gerektirmektedir.

3.6.4. Pazarlama Araştırması ve Analizi

3.6.4.1. Bilinmesi Gereken Prensibi

Mevcut Durum: Pazarlama takımından araştırma talebi geldikten sonra, ilgili veya ilgisiz tüm konuları içerecek detaylı bir rapor hazırlanmaktadır.

İyileştirme: Araştırma projelerinde bilinmesi gereken prensibinden hareket edilmelidir. Bu prensibe uygun olarak araştırmanın tipi ve çerçevesinin belirlenmesine yönelik bir alt yapı oluşturulmalıdır. Buna yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Araştırma ve raporların bu şekilde yapılandırılması, raporları kısa ve anlamlı kılmaktadır. Buna karşılık, araştırma takımlarına daha fazla zaman verilerek onların katma değeri yüksek araştırmalar yapmalarını sağlanacaktır.

3.6.4.2. Araştırma Hedeflerinin Önceden Belirlenmesi

Mevcut Durum: Pazarlama yöneticilerinden veya diğer çalışanlardan rastgele ve gelişigüzel pazarlama araştırması talebi gelmekte ve buna uygun olarak raporlar üretilmektedir. İstenilen raporun içeriğini yaratabilmek için son kullanıcılardan sürekli geri dönüşler alınmakta ve düzeltmeler yapılmaktadır.

İyileştirme: Pazarlamaya yönelik bir araştırma yapılırken araştırmanın hedefleri raporun son kullanıcısı ile irtibatlı olarak açıkça tanımlanmalıdır. Araştırmaya girmeden ve rapor oluşturmadan önce bu ihtiyaçlar kullanıcıya onaylatılmalıdır. Buna yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Araştırmaya doğrudan atılmadan önce araştırma ve rapor hedeflerinin tüm paydaşlarla önceden belirlenmesi raporun kalitesini artıracak ve raporu talep eden ile gidiş gelişleri azaltarak kabul edilebilir bir rapor hazırlanmasını sağlayacaktır.

3.6.5. Halkla İlişkiler

Mevcut Durum: Bir etkinlik için veya yeni bir ürün piyasaya sürüldüğünde medyaya bir ay veya daha az bir zaman önce haber verilmektedir.

İyileştirme: Bir etkinlik için veya yeni bir ürün piyasaya sürüldüğünde medyaya yayım tarihinden 3-4 ay önceden haber verilmelidir. Buna yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Bir etkinlik için veya yeni bir ürün piyasaya sürüldüğünde medyaya yayım tarihinden 3-4 ay önceden haber vermek medyayla olan ilişkileri ilerletecek ve istenilen yayım işleminin zamanında gerçekleşmesini sağlayacaktır.

4. BÖLÜM

REKLAM SÜREÇLERİNİN YÖNETİMİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

4.1. Reklamın Önemi ve Tarihi

Bir mal, hizmet veya fikir ile ilgili bilgilerin; yapılandırılmış, ödenmiş, kişisel olmayan bir şekilde yayılması faaliyetleri reklam olarak tanımlanmaktadır. Şirketler, reklamı hedef kitlenin mal ve hizmet satın almada davranış ve düşüncelerini ikna ve promosyon yöntemiyle etkilemek için kullanırlar. Bazı şirketler reklamı marka bilinirliği yaratmak ve müşteri ile sağlam ilişkiler kurmak için kullanmaktadırlar (Uribe, 2016).

Tarihçiler, reklamın Eski Roma'dan beri devam ettiğini ve Romalıların Gladyatör turnuvalarında posterler kullandıklarını öne sürmektedirler. Oyunları düzenleyenler, gladyatör okulları arasındaki rekabeti kullanmış ve ünlü oyuncuların kazandığı karşılaşmaların reklamını yapmıştır (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Gladyatör>). Bugünkü anlamda reklamın 17. Yüzyılda gazetelerin yaygınlaşmasıyla başladığı kabul edilmektedir. Bu dönemdeki reklamlar düz yazı şeklinde gazetelerde yer alırlardı. Endüstri devrimiyle baskı teknolojisinin kullanılmaya başlamasıyla mal ve hizmetlerin reklamlarında; grafikler, semboller ve düz yazılar kullanılmaya başlanmıştır. Endüstri devriminde yeni ürünler çok hızla üretilmeye başlanmış ve yüksek miktarlardaki bu ürünlerin çabuk bir şekilde satışa sunulması gerekliliği kurumsal reklam uzmanlığının ve reklam ajanslarının gelişmesine neden olmuştur.

Basılı medyanın altın çağı 1890 ile 1920 yılları arasında olmuştur. Radyo yayınları gazetelerin kendi kendilerini gözden geçirmeye sevk etmiştir. Aynı durum 1950'lerden itibaren televizyonun yaygınlaşmasıyla radyo için söz konusu olmuştur (Esteban-Bravo, Vidal-Sanz ve Yıldırım, 2015). Yirmici Yüzyılda radyo ve film gibi teknolojiler reklamın yayılmasına büyük katkıda bulunmuştur. İkinci dünya savaşından sonra sabun şirketleri radyo tiyatrolarına sponsor oldukları için bu tür tiyatrolara sabun tiyatroları denmiştir. Bugünkü anlamdaki sabun operalarının öncüsü olmuştur. 1960'lı yıllarda televizyon en büyük iletişim ve reklam aracı olmuştur.

20. Yüzyılın sonlarında internetin kullanılmaya başlamasına kadar radyo ve televizyon birincil reklam aracı olmuştur.

İnternetin yaygınlaşması; e-posta kampanyaları, afiş (banner) reklamları, pop-up'lar ve sosyal medya promosyonları gibi bir çok çevrimiçi (online) reklam stratejisini yaratmıştır. İnternetin en büyük avantajı tüketiciler reklama bakarken bir tıkla oturduğu yerden mal ve hizmeti satın alabilmektedir. Geleneksel medyayla karşılaştırıldığında internet, kişilerarası iletişimi artırmış ve böylelikle yeni fikirlerin yaratılması, paylaşılması ve yaygınlaşması çok daha kolay hale gelmiştir. On yıl önce internette reklama kuşkuyla bakılırken bugün artık kaçınılmaz bir araç haline gelmiştir (Celebi, 2015). Reklam dünyasının yeni oyuncuları; Sosyal Medya, çevrimiçi video (Youtube vb.) ve arama motorları olmuştur. 2014 yılı verilerine göre sosyal medyayı kullanan şirketlerin oranı %88 olmuştur. Toplam reklam harcamalarının içinde %20 olarak tespit edilen sosyal medya harcamalarının 2018'de ikiye katlanması beklenmektedir (Niaki, Ramezani ve Sali, 2015). Dünyadaki internet kullanıcıları öyle bir sayıya ulaşmıştır ki bu ortamı görmezden gelmek mümkün değildir.

Bugünün tüketicileri internetin kullanılmasıyla birlikte daha iyi bilgilendirilmektedirler. Çevrimiçi (online) yorumlar ve eleştiriler, bir mal veya hizmeti bir anda batırabileceği gibi en üst seviyeye de çıkarabilmektedir. Şikayetler, Twitter gibi web siteleri nedeniyle bir anda orman yangını gibi yayılabilmektedir. Televizyon, radyo ve basılı materyaller pazarda yoğunlukla kullanılsa da internet reklamları, müşterilerin çokça internete bağlı cihazları kullanmasıyla daha da yaygınlaşmaktadır. Bugün mobil cihazların yaygınlaşmasıyla reklam daha çok bu cihazlara yönelik bir eğilim kazanmıştır. Akıllı telefonların ellerden düşmediği günümüzde mobil pazarlama ve reklamlar tüm araçların önüne geçmiş durumdadır. 2016'da global pazarda mobil reklamların hacminin yüz milyar dolar olması beklenmektedir (Grewal, Bart, Spann ve Zubcsek, 2016).

4.2. Reklam Süreçleri Yönetimi Modeli

Üretilen mal, hizmet ve fikirlerin pazarlanabilmesi için tarih boyunca ve günümüze kadar kullanılan en yaygın yöntem reklam olmuştur. Günümüzde internetin, dolayısıyla sosyal medyanın yaygın kullanımı ve mobil cihazların yaygınlaşmasıyla

reklamın önemi daha da artmıştır. Şirketlerin ayakta durabilmesinin en büyük faktörlerinden biri reklam olmuştur. Bu nedenle şirketler reklam faaliyetlerini etkin verimli bir şekilde yönetmek durumundadırlar. Bunu ancak yukarıda açıklanan yöntemle yani süreç kafa yapısı ve mantığı ile yapmak mümkündür. Öncelikle şirketlerin pazarlama birimleri bu faaliyete süreç yaklaşımı ile bakmalı, süreçlere anahtar performans göstergeleri gibi metrikler atayarak süreçlerini sürekli iyileştirme durumunda olmalıdırlar.

Ancak, gerek yeterli eğitimin alınmamış olması, gerekse süreç mantığının tam olarak oturmaması nedeniyle yönetimde süreç yaklaşımı işletmelerde tam olarak oturmayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

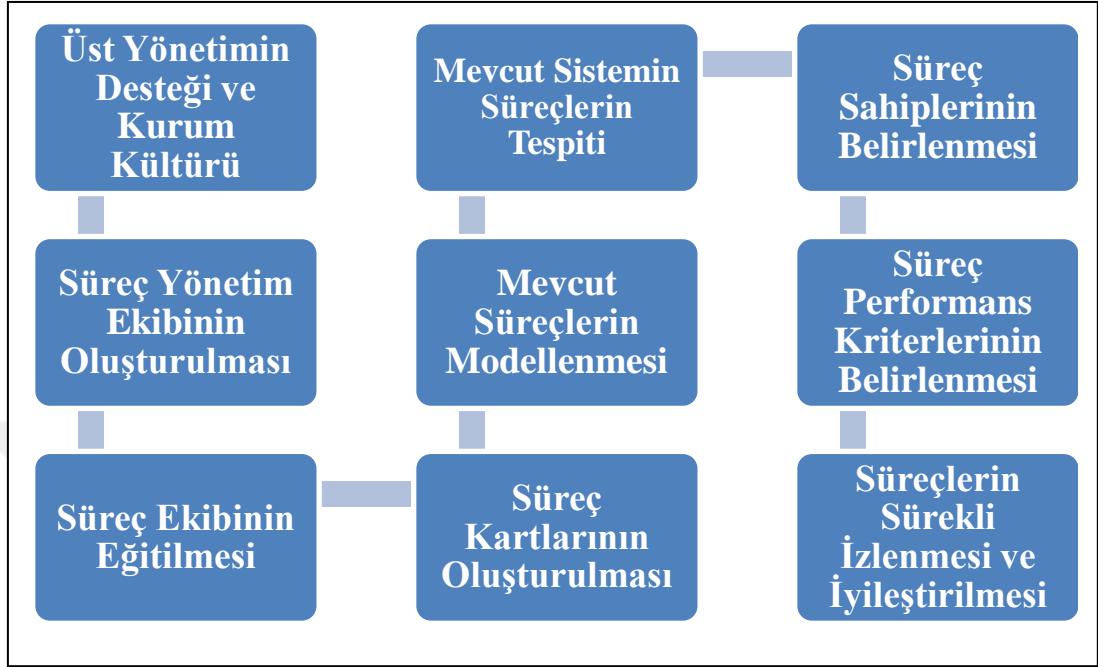
Bu bilinç yerleştiği takdirde yukarıda da açıklandığı gibi günümüz rekabet koşullarında gerek şirketler gerekse birlikte çalıştığı reklam şirketleri birbirlerini tercih etmede süreçlerin yönetilmesini ön koşul olarak alabileceklerdir.

Dış kaynak kullanan şirketlerde süreçler, bir işletme içinde kalmayıp birlikte çalışılan işletmelerde devam edebilmektedir. Her bir işletme mükemmelliğe ulaşmada süreçlerini yönetseler de süreçlerdeki faaliyetlerin bir işletme içinde kalmayıp birlikte çalışılan işletmelerde devam etmesi nedeniyle sürecin tamamının yönetilmesi önem arz etmektedir. Bu birlikte yaşam, süreçlerin ortak kontrolünü gerektirmektedir.

Süreç yönetimine geçiş için aşağı ele alınacak model önerilmektedir. Bu model 8 adımda oluşmakta ve model Şekil 4.1'de gösterilmektedir. Modeldeki ilk üç adım bir defaya özel yapılacak faaliyetleri kapsarken son 5 adım sürekli yapılacak olan faaliyetleri göstermektedir.

Süreç yönetimi yaklaşımında öncelik, süreç yaklaşımı konusunda kurum kültürünün oluşması, bu bağlamda öncelikli olarak üst yönetimin bu konuda bilinçlendirilmesi ve üst yönetimin kendini bu konuya adanmasıdır. Bu konuda üst yönetime bilmesi gereken prensibinden hareketle kısa eğitimler veya sunumlar yapılabilir. Günümüz koşullarında şirketler dış kaynak kullanımını sıkça kullanılmaktadırlar. Bu durumda birlikte çalışılan şirketlerin yönetimlerinin de bu konuda bilgilendirilmesi önemlidir.

Burada vurgulanması gereken nokta süreç yaklaşımının sadece bir organizasyon içindeki faaliyetler için değil şirketler arası da olabileceğinin üst yönetimler tarafından bilinmesidir.



Şekil 4.1 İş Süreci Yönetimi Modeli

Süreç yönetimine geçişi yönetecek olan bir ekibin oluşturulması modeldeki ikinci adımdır. Bu adımda bu konuda tecrübeli bir kişinin görevlendirilmesi projenin başarısı için önemlidir. Proje ekibinde ise organizasyonun bütün birimlerinden, birimlerin işleyişlerini iyi bilen birer kişinin görevlendirilmesi ilk aşamada süreçlerin doğru tanımlanması için önemlidir. Bu ekibin; süreçleri doğru tanımlaması, metrikleri süreçlerle ilişkilendirmesi ve devamında süreçleri izlemesi ve iyileştirebilmesi için konuyla ilgili olarak gerek süreçler gerekse modelleme notasyonu konusunda bir eğitim alması projenin başarısı açısından önemlidir. Bu da modeldeki üçüncü adımdır.

Bu ekip, dördüncü adımda organizasyonun süreçlerini belirleyecek, beşinci adımda süreçleri İSGM ile modelleyecek ve süreç kartlarını oluşturacak, altıncı adımda süreç sahipleri belirlenecek, yedinci adımda süreçlerin anahtar performans göstergelerini tespit ederek süreçlerle ilişkilendirecek, son adımda da süreçler sürekli izlenerek analiz edilecek ve iyileştirmeler yapılacaktır. Modelin bu adımları aşağıda detaylı olarak verilmiştir.

4.2.1. Üst Yönetimin Desteği ve Kurum Kültürü

Süreç yönetimi yaklaşımının başarısı konusunda bir çok araştırmalar yapılmış olup, başarı için şu temel unsurlar koşul olarak konmuştur: Organizasyon kültürü ve değişimi, üst düzey yöneticilerin süreç yönetimine geçiş desteği, iş süreçleri açısından sürekli iyileştirme isteği (Bruin, 2005).

Burada en önemli unsur bu konudaki farkındalığın yaratılmasıdır. Projelerin başarıya ulaşamamalarının en büyük nedenlerinden biri üst yönetimin projeye verdiği desteğin yetersiz olmasındandır. Bu durum daha alt seviyelere sirayet etmekte ve bu da sonuçta projelerde başarısızlığa neden olmaktadır. Süreç yönetimi ise belirli bir zamanda başlayıp ve biten bir proje olmayıp süreklilik arz eden bir sistemin oluşturulmasını kapsamaktadır.

Bu modelde sadece bir kuruluş içindeki süreçlerden öteye birbirleriyle sürekli ilişki halinde olan bir havayolu işletmesi, reklam ajansı ve yayımcı şirketler arasındaki birbirleriyle ilişkili süreçler söz konusudur. Bu durumda sadece havayolu şirketinin değil aynı zamanda diğer şirketlerin yöneticilerinin de bu konuda bilgili olması ve süreç yönetiminin getirilerinden haberdar olmaları gerekmektedir.

Önerdiğimiz bu modelde tüm paydaş organizasyonların ortaklaşa çalışmaları söz konusu değildir. Her bir organizasyon kendi içinde bu yaklaşımı benimseyip kendi süreçlerini yönetebilirler. Ancak, birlikte çalışmaları söz konusu olduğu takdirde de sonuç performans yaratılan sinerji nedeniyle daha yüksek olacaktır.

Süreç yönetimine geçiş, organizasyonlarda değişikliklere neden olduğu için çalışanlar tarafından tedirginlikle karşılanmaktadır. Bu nedenle üst yönetimin bu konudaki bilinci ve kararlılığı önemlidir. Çalışanlar konuyla ilgili olarak eğitilseler de genelde bilgi sistemleri projelerinde olduğu gibi bu tür yaklaşımların uygulanmasında dirençle karşılaşılabilir.

Üst yönetimin desteğinin alınması ve bu konudaki kararlılığının oluşturulması için üst yönetime kısa bir süre için bu konudaki gelişmeleri ve süreçlerin yönetilmesinin getirilerini kapsayan bir eğitim verilmelidir. Ancak bu durumda projelerde olduğu gibi başarı elde edilebilir.

Üst yönetimin desteği alındıktan sonra organizasyondaki diğer seviyedeki yöneticilerin ve çalışanların eğitilmeleri önemlidir. Bu seviyede sadece kavramsal olarak süreç yönetiminin önemi ve getirileri yanında süreç yönetimine geçişin yöntemi ve kullanılan teknolojiler aktarılmalıdır. Üst yönetimin kararlılığı yanında diğer seviyelerdeki yöneticilerin bilgilendirilmesi, süreç yönetimine geçişin başarısı için önemlidir. Klasik, fonksiyonel yönetim anlayışına alışmış bir kafa yapısının dönüştürülmesi bir hayli zordur. Bu seviyedeki yöneticilerin de bu geçişe inanmaları gerekmektedir.

Bu arada unutulmuş bir konu da organizasyonda bu geçişten sorumlu bir kişinin görevlendirilmesidir. Bu geçiş bir proje olarak ele alındığı takdirde bunu proje lideri ya da süreç ekip lideri olarak tanımlayabiliriz. Bu kişinin bu konuda tecrübeye sahip olması, yönetim becerilerinin olması ve ekipteki kişiler arası uyumsuzlukları çözümlenebilmesi açısından önemlidir. Bu kişinin süreçler konusunda iyi eğitilmiş ve tecrübeli olması gerekir. Bu kişi daha sonra Süreçler Başkanı (Chief Processes Officer - CPO) olarak görevlendirilebilmektedir. Eğer bir organizasyonda; Strateji, Teknoloji, Yönetim, İnsan Kaynakları ve Süreçler bir koordinasyon içinde olmazlarsa istedikleri hedeflere ulaşmaları mümkün olmayacaktır (<http://www.bptrends.com>). Süreç yaklaşımının bir organizasyonda üst düzey yönetimde temsil ediliyor olması süreç yönetimine geçiş projelerinin başarılı olmasında büyük etki yaratacaktır.

4.2.2. Süreç Ekibinin Oluşturulması

Süreç yönetimi, organizasyonlarda bütünsel bir yaklaşım gerektirir. Bu yaklaşımla organizasyon içinde sadece bir bölümün süreç yönetimini uygulaması tam anlamıyla bir sonuç getirmeyecektir. Çünkü asıl amaç, organizasyon hedeflerine ulaşmak suretiyle müşteri tatmini sağlamak ve günümüz rekabet ortamında verimliliği en üst düzeye çıkarmaktır. Ancak, burada organizasyona bütünsel açıdan değil sadece organizasyonun reklam süreçleri ele alarak hareket edeceğiz. Bu birimi bir bütün olarak ele aldığımızda reklam biriminin alt birimlerinden, kendi biriminin çalışması konusunda bilgili ve tecrübeli bir çalışanın katılacağı bir ekip oluşturulmalıdır.

Bu ekibin oluşturulması için yukarıda bahsedilen orta düzey yöneticilerin eğitimi sırasında ekip üyeleri için talepte bulunulabilir. Ancak, bu yapılmadığı takdirde daha

sonra ekip üyeleri yöneticilerden talep edilebilir. Artık, ekip lideri ve yöneticilerinin görevlendirdiği ekip üyeleri bu proje için hazır dırlar.

Organizasyonun reklam birimi ile birlikte çalışan reklam ajansları ve yayımcılar içinde aynı durum söz konusudur. Ajans olarak seçilen bir firmanın birimleri olarak; Finans, Reklam Operasyon, Kreatif Ekip ve Medya Planlama olarak kabul edilmiştir. Bu durumda bu birimlerin faaliyetleri konusunda tecrübeli ve bilgili birer veya ikişer elemanın süreç ekibinde görevlendirilmesi uygundur. Yayımcı şirket için ekip ise; Satış, Muhasebe Reklam Operasyon, Envanter ve Planlama birimlerinden birer veya ikişer elemandan oluşan bir ekip olabilir.

Süreç yönetimine geçiş, tüm kademedeki çalışanları içine alan oldukça kapsamlı bir çalışmadır. Bu nedenle doğru bir şekilde yürütülmesi ve istenilen sonuçların elde edilebilmesi için öncelikle rol ve sorumluluklar belirlenmelidir. Süreç geliştirme ve süreç yönetiminde önerilen rol ve sorumluluklar Tablo 4.1'de gösterildiği şekilde olabilir (Erarslan, 2009).

4.2.3. Süreç Ekibinin Eğitilmesi

Klasik yönetim anlayışı içinde çalışmakta olan ve sadece kendi fonksiyonlarına odaklanmış çalışanlara süreç kafa yapısını aşlamak ve onları bu konuda motive etmek oldukça zordur. Bir yandan alışkanlıklar bir yandan da bu çalışmanın verdiği tedirginlik nedeniyle öncelikle bu ekibin bu konuda motive edilmesi gerekmektedir. Motivasyon çalışması eğitimin başlangıç noktası olmalıdır.

Çalışmanın amacı ve tekniğinden önce bu konuda dünyada yapılmış olan süreç yönetimi çalışmaları konusunda örnekler verilmeli ve bunların getirileri konusu üzerinde durulmalıdır. Bu çalışmanın belirli bir zamanda başlayıp biten bir proje çalışması olmayıp bu projenin süreklilik arz eden bir sistem dönüşeceği konusu vurgulanmalıdır. Çünkü bu ekip daha sonra süreçlerin yönetimini üstlenecektir. Ekip, bu eğitimin sonunda projeye inanmalıdır. Proje ancak bu durumda başarılı olabilir.

Eğitimde bir sonraki aşama çalışmanın tekniği ile ilgilidir. Ekip, bir sonraki maddelerde anlatılacak olan konularla ilgili bilgilendirilmelidir. Çünkü bu ekip sistemin mevcut çalışmasını temsil eden süreçleri belirleyecek, bunları modelleyecek

Tablo 4.1 İş Süreci Roller ve Sorumlulukları

Roller	Süreç Yönetimi Sorumluluklar
Üst Yönetim	<ol style="list-style-type: none"> 1. Süreç sahiplerini atar. 2. Kalıcı süreç ekiplerini belirler. 3. Süreç ekibinin ölçümlerini izler ve ekibe geri bildirim verir. 4. Süreç sahiplerinden gelen problemleri çözüme kavuşturur. 5. Süreç performansını gözden geçirir. 6. Süreç iyileştirmeleri tanır/ödüllendirir. 7. Stratejik ve işlevsel değişiklikleri için akış diyagramları kullanır. 8. Bölümler arası kopuklukları giderir.
Süreç Sahibi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sürecin üst düzey lideri ve savunucusudur. 2. Sürecin uygun kaynaklara sahip olmasını sağlar. 3. Bölümler arası tartışmaları çözümler. 4. Süreç performansını izler ve üst yönetime raporlar. 5. Süreç iyileştirmelerin uygulanmasını izler. 6. Süreci değerlendirir.
Süreç Ekibi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Süreç iyileştirmelerini analiz eder ve iyileştirir. 2. Değişiklikleri yapar veya önerir. 3. Bölümler arası konuları süreç sahibine iletir. 4. Süreç iyileştirmelerini uygular. 5. Süreç performansını izler ve problemleri giderir. 6. Ölçümlerdeki gelişmeleri izler ve öneriler getirir.

ve süreç kartlarını oluşturacak, süreç sahiplerini belirleyecek, süreç performans kriterlerinin belirleyerek süreçlerin yönetilmesini gerçekleştirecektir. Süreç yönetimi içinde ele alınan süreç iyileştirmeye yönelik Altı Sigma gibi diğer yöntemler olmasına karşın bu modelde İş Süreçleri Modelleme Gösterimi (İSMG - BPMN) kullanılmıştır. BPMN ile ilgili özet bilgi bu tez kapsamında yukarıda verilmiştir. Eğitim için detaylı bilgi ilgili kitaplardan veya BPMI'nın kitaplarından temin edilebilir.

Eğitim, projenin başarısı için en önemli faktördür. Eğitilenlerin konuya inanmaları ve çalışmalarını bu bağlamda yürütmeleri projenin başarısını artıracaktır. Ekip çalışanları aynı zamanda çalışmalarını sırasında süreçler içinde faaliyet gösteren diğer çalışanlarla işbirliği halinde olacağı için onlar karşısında güven telkin etmelidirler.

Eğitim; ayrıca yönetim ve tüm çalışanlara da eğitimler verilmelidir. Tüm çalışanların bu çalışmanın neden yapıldığı konusunda tereddütleri kalmamalı, hatta çalışanlara, yazılım ortamından kullanılacak sembollere kadar ayrıntılı ve teknik eğitimler verilmelidir. Çünkü süreç yönetimi dinamik olup, çalışanlar tarafından sahiplenilecek ve devamlı yürütülecek bir faaliyettir.

4.2.4. Süreç Ekibinin Mevcut Sistemin Süreçlerini Tespiti

Organizasyonlar amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerini fonksiyonel olarak gruplandırılırlar da yatay süreçler halinde gerçekleştirirler. Ancak fonksiyonel yönetim tarzında bu fonksiyonlarda çalışanlar organizasyonun asıl amaç ve hedeflerinden çok kendi birimlerinin hedeflerine odaklanırlar. Durum böyle olsa da sonuçta faaliyetler yatay bir şekilde yani bir birimden diğer birime sarkacak şekilde devam eder.

Aldıkları eğitim ışığında ekip çalışanları öncelikle kendi birimleri ile ilgili faaliyetlerin detaylı bir listesini çıkarmalıdır. Önerdiğimiz model kapsamında bir havayolu şirketinin reklam ve halkla ilişkiler biriminin faaliyetleri ile ajans ve yayımcı organizasyonların faaliyetleri liste halinde süreçlerin ele alındığı bölümde verilmiştir. Bu listenin oluşturulması için ekip çalışanı kendi biriminin yöneticileri ve çalışanları ile işbirliği halinde olmalı ve bu faaliyetler listesi mümkün olduğu kadar eksiksiz oluşturulmalıdır. Süreç yönetimi, bir defaya mahsus yapıp bitirilecek bir çalışma olmayıp süreklilik arz ettiği için ilerideki zamanlarda bu eksiklikler telafi edilebilecektir. Ancak, başlangıçtaki esiklikler mevcut modelin yanlış oluşturulmasına neden olacak ve ileride geri dönüşlere yol açacaktır.

Modelimize baz teşkil eden bir havayolu, reklam ajansı ve yayımcı organizasyonunu faaliyetleri açısından bakıldığında her üç organizasyonda da faaliyetler kendi içlerinde başlayıp bitmiyor. Organizasyonlar bu konudaki çalışmalarını ortak bir ekip

ile yapabilecekleri gibi çalışmalarını kendi içlerinde yapıp daha sonra ortak bir süreç çalışması ile modellerini ilişkilendirebileceklerdir.

Bu aşamada ekip elemanları, birimlerin çalışmaları ile ilgili dokümanları incelenmeli ve birimlerinden elde edecekleri bilgiler ve kendi bilgi ve tecrübelerinden hareketle bu faaliyet listesine süreç kafa yapısı ile bakarak; süreçleri, alt süreçleri ve aktiviteleri belirlemelidir.

4.2.5. Mevcut Süreçlerin Modellenmesi ve Süreç Kartlarının Oluşturulması

Bu aşamaya kadar mevcut süreç ekip elemanları kendi birimlerinin faaliyetlerini listeleyerek bunları süreç, alt süreç ve aktiviteler olarak sınıflandırır. Bu işlemler sırasında kendi birimlerini ilgilendiren aktivitelerin dışında diğer birimlerle olan ilişkilerini de göreceklerdir. Bunun nedeni yukarıda açıklanan fonksiyonların varlığı sadece kendi faaliyetlerini yürütmek değil aynı zamanda organizasyonun toplam amaç ve hedeflerine ulaşmak olduğundandır.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi hiç bir organizasyonda süreçler bir fonksiyon içinde başlayıp biten faaliyetler olmayıp yatayda yürüyen faaliyetlerdir. Ancak; mevcut süreçleri modellemeye çalışan süreç ekip elemanları sadece kendi birimleri içinde çalıştıklarından bütünsel bir yaklaşım sergileyemeyeceklerdir. Bu aşama çalışmanın ilk aşaması olduğundan doğal bir durumdur. Bu aşamada ekip çalışanları diğer birimlerle olan ilişkilerini tespit edecekler fakat sadece kendi içlerindeki faaliyetlere odaklanacaklardır.

Bu aşamada bütünsel olarak organizasyonun süreçlerin bahsedemeyiz. Ancak organizasyonun bir sürecinin ortaya çıkarılması için bu aşama gereklidir. Aksi takdirde süreç ekibinin birim birim gezerek bu çalışmayı yürütmeleri gerekir ki bunun bir çok sakıncası vardır. Bu sakıncalardan en önemlisi kendi çalışma arkadaşlarının dışında bir ekibin kendi faaliyetleri konusunda bazı faaliyetlerde bulunmaları çalışanları tedirgin edecek ve ekip gerçek verileri toplayamayacaktır. Diğer bir sakınca da bu çalışma gereğinden uzun zaman alacaktır. Eksiklikler nedeniyle geri dönüşler olacaktır. Lan Xiao & Li Zheng (2012) makalelerinde bu çalışmanın bir varyasyonu olarak müşterek süreç (Collaborative Process Design) tasarımını önermektedir. Burada önerilen yöntem dışında yazarlar süreç

paydaşlarının birbirlerinden farklı olarak çalışanlar tarafından yapılmasını ve karşılaştırmalar ile süreçlerin son halini almasını önermektedir. Bizim önerdiğimiz yöntemde ise bir organizasyonda her birim kendi süreçlerini kendi birimlerini ilgilendirdiği kadarı ile tasarlamakta daha sonra yapılan ortak çalışma ile asıl süreçler ortaya çıkarılmaktadır.

Bu aşamada süreç ekip elemanları kendi birimlerinin ne faaliyetlerde (Ne) bulunduğunu bu faaliyetlerin nerede yapıldığını (Nerede), nasıl yapıldığını (Nasıl), ne zaman yapıldığını (Ne Zaman) ve kim tarafından (kim) yapıldığını tespit ederek (4N - 1K) bu verileri İş süreçleri Modelleme Gösterimi (BPMN) ile modelleyecektir. Bu modelde yukarıda tespit edilen faaliyetler hepsi yer alacak bir sonraki bütünsel yaklaşımda bu veriler kullanılacaktır. Organizasyonun süreçleri ortaya çıkmadığından süreç sahiplerinin belirlenmesi veya süreç performans kriterlerinin belirlenmesi bu aşamada mümkün değildir.

Örneğimizdeki organizasyonlar açısından ele aldığımızda her bir organizasyonun alt birimlerden oluşabileceği ve her bir organizasyon için ayrı bir ekip oluşturulacağı gibi ortak çalışma durumunda ortak bir süreç ekibi de oluşturulabilir. Müşterek çalışma için modelleri bölüm 3.9.5'de verilmiştir.

Her birimin süreç ekip elemanı bu çalışmayı yaptığında kendi faaliyetlerinin aslında yatayda yürüyen bir sürecin parçası olduğunu fark edeceklerdir. Ancak bu aşamada diğer birimlerin faaliyetlerinden çok o birimlere yapacakları girdiler ve diğer birimlerden gelecek olan çıktılarını tespit etmeleri önemlidir. Çünkü süreç ekibi çalışanları bir sonraki aşamada ortak bir çalışmayla organizasyonun gerçek süreçlerini ortaya çıkaracaklardır.

Organizasyondaki her birimin ortaya çıkarmış olduğu geçici iş modelleri bu aşamada organizasyonun iş süreçleri açısından bir anlam ifade etmezler. Organizasyonun bütünsel süreçlerinin ortaya çıkarılması ancak birimlerin kendi içlerinde yapmış oldukları çalışmanın birleştirilmesi ile mümkündür. Bunun için birimlerin tespit oldukları süreçler üzerinde süreç ekip elemanları tarafından ortak bir çalışma yürütmelidir. Bu çalışmada, bir birimde belirtilen bir çok faaliyetin çıktılarının diğer birimler için girdi olabileceği gibi aslında birimlerde yürütülen faaliyetlerin bütünsel

bir sürecin alt süreçleri de olabilmektedir. Artık bu aşamada birimlerin süreçlerinden değil organizasyonun süreçlerinden bahsedebiliriz. Bu çalışmanın sonucu olarak organizasyonu bütünleşik süreç listesi, süreç modelleri ve süreç kartları ortaya çıkmış olacaktır.

Örnek çalışmada organizasyonlar ayrı birimler olarak alınmış olup her bir organizasyonun süreç listesi ve modelleri örnek olarak aşağıda verilmiştir. Süreç modelleri tek başlarına tam olarak bir anlam taşımazlar. Bu modeller ancak modeli açıklayan bir süreç kartı ile anlamlıdır. Süreç modelleri ile birlikte süreç kartları da örnek olarak aşağıda verilmiştir.

4.2.6. Süreç Sahiplerinin Belirlenmesi

Fonksiyonel yönetim anlayışında çalışanlar kendi işlerinden sorumlu, yöneticiler ise yönetimi altındaki faaliyetlerden sorumlu iken süreç yönetimi anlayışında artık bu kişiler bir sürecin içinde oldukları bilincinde olacaklardır. Çalışanlar kendi kapsamları içindeki performanstan sorumlu oldukları kadar sürecin performansı ile ilgileneceklerdir. Artık sadece kendi performansları, çalıştığı birimin performansı değil aynı zamanda asıl organizasyonun amaç ve hedeflerine hizmet eden süreçlerin performansına da odaklanacaklardır. Bu durumda bu süreçten sorumlu birinin olması ve süreci yönetmesi gerekecektir. Bu kişi süreç içinde faaliyet gösteren bir yönetici, proje yöneticisi veya bir takım lideri olabilir. Bu kişinin süreci yönetmesinden kasıt tanımlanan süreçlerin periyodik olarak gözden geçirilmesi, analiz edilmesi, iyileştirme fırsatlarının ortaya çıkarılması ve sürecin performans kriterlerini güncellemesi, süreçte yapılan değişikliklerin ilgililere bildirilmesi, süreçle ilgili gerekli önlemleri alması olarak söyleyebiliriz.

Süreç sahipliği konusunda Ramias ve Wilkins (2009) bazı önerilerde bulunmaktadır. Bu önerilerde şu şekilde özetlenebilir. Öncelikle süreç sahipleri yönetim faaliyetlerinden sorumlu olmalı ve evrak işleriyle uğraşmamalıdır. En üst seviyede yönetim; planlama, yönetim ve performansın desteklenmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Süreç sahibi kendi süreci için bu faaliyetlerde bulunmalıdır. Planlama, organizasyonun hedeflerinden çıkarılmış olan süreç hedeflerini belirlemeyi içerir. Fonksiyonel birimlerin hedef ve destek planları süreçlerin hedeflerinden kaynaklanmalıdır. Süreç sahipleri fonksiyonel yöneticiler ile birlikte

çalışarak hedeflere ulaşmada ve süreci desteklemede ne tür kaynakların gerektiğini belirlemeli ve bu kaynakların ayrılmasını sağlamalıdır. Bu planlama ve kaynak ayırma faaliyeti kapsamına sürecin organizasyonun hedeflerine ulaşma açısından gözlenmesi, sorgulanması gerekli iyileştirmelerin sağlanması da dahil edilmelidir. Sürecin yönetimine gelince, süreç sahibi, sürecin performansı ve yetenekleri ile ilgili düzenli gözden geçirmeler yapmalı ve gerektiğinde yeniden planlamalar yapmalıdır. Bunu yaparken performans kriterlerinden hareket edilmeli ve bu kriterlerden kaymaların nedeni bu konuda ne yapılması gerektiği üzerinde durulmalıdır.

4.2.7. Süreç Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Süreç performansları üç boyuttan ele alınmalıdır: Hizmet, Varlıklar ve Hız. Hizmet, müşterinin talebinin tahmin edilmesi ve zamanında yerine getirilmesi ile ilgilidir. Burada sürecin cevap veriliği ve çalışması izlenmektedir. Kalite ise modern yönetim anlayışında zaten varsayılmaktadır (Díaz, Lorenzo ve Solís 2004). Yazarlar makalelerinde sürecin çalışmasının takibi açısından Tablo 4.2'deki metrikleri önermişlerdir. Aşağıdaki kriterler örnek olarak verilmiştir. Süreç sahipleri bu örnekten faydalanarak kendilerine kriterler oluşturabilirler. Süreç sahipleri süreçlerinin çalışmasını bu metriklerden hareket ederek takip edeceklerdir.

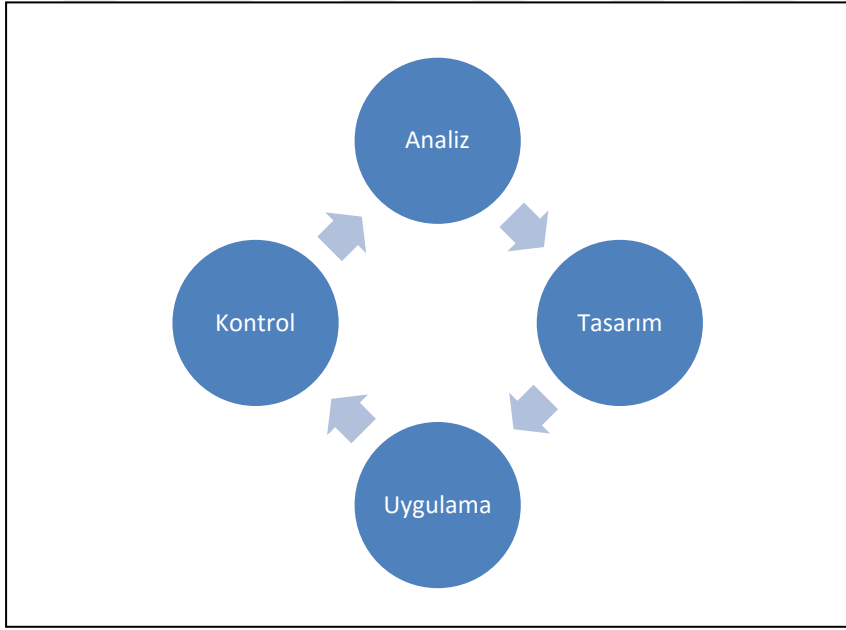
Tablo 4.2 Genel İş Süreci Performans Metrikleri

SÜREÇ	HİZMET	VARLIKLAR	HIZ
Ürün Geliştirme			Yanıt Zamanı
Tedarik		Satın Alma Maliyeti	Yanıt Zamanı
Sipariş Karşılama	Zamanında Teslim	Envanter Devri	Yanıt Zamanı
Dönüşüm	Zamanında Teslim	Envanter Devri Kaynakların Verimliliği	Yanıt Zamanı
Müşteri İlişkileri Yönetimi	Ürün ve hizmetlerle ilgili zamanında tahmin		Yanıt Zamanı
Aktif Yönetimi	Varlıkların Yönetimi ve Bakımı		
Satış Sonrası Hizmetler			Yanıt Zamanı
İnsan Kaynakları Yönetimi	İyi bir Org. Havası	Personel Devri Bilgi Üretme ve Dağıtım	
İş Süreçleri Yönetimi	Etkin Süreçler		Yanıt Zamanı

4.2.8. Süreçlerin Periyodik İzlenmesi ve İyileştirilmesi

Süreç yaklaşımının en önemli yanı süreçlerin sürekli izlenmesi ve iyileştirilmesidir. Süreçlerin izlenmesi ve iyileştirilmesi için öncelikle analizi, yeniden tasarımı, tasarlanan bu sürecin uygulamaya geçirilmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu çalışma modeli Şekil 4.2'de gösterilmiştir.

Süreçler modellendikten sonra üzerinde analiz yapılması gerekmektedir. Dikkat edilirse, bir aşamada elde edilen sonuç, önceki aşamaların tekrar tekrar elden geçirilmesini gerektirebilmektedir. Sürecin iç ve dış müşterileri ile iletişim kurulur. Sürecin değerlendirilmesini sağlayacak ölçütler belirlenir ve veriler toplanır. Süreçte eksik ve yetersiz kalan süreç adımları belirlenir (Süreçteki aksaklık ve kopuklukların listesi çıkarılır).



Şekil 4.2 İş Süreçlerinin Sürekli İzlenmesi ve İyileştirilmesi

Süreç yönetiminin en önemli parçası süreçlerin iyileştirilmesidir. Tanımlanan, modellenen iş süreçleri çeşitli nedenlerle yeniden tasarlanması gerekecektir. Süreçlerin iyileştirilmesi aşağıdaki yöntemler kullanılarak yürütülebilir:

- Yeniden yapılandırma; süreç iyileştirme çalışmalarının en kapsamlısıdır. Bu çalışmada strateji, süreçler, teknoloji, organizasyon ve kültür birlikte ele alınır. Bu şekilde stratejik plana dayalı gereksiz işlerin ortadan kaldırılması ve gerekli kültürel alt yapının oluşturulması sağlanır. Bu yöntemde yazılımda

değişiklik, süreç sahiplerinde değişiklik, birimler arasında işbirliği ve işbölümü kurulması veya geliştirilmesi gibi yeniden tasarım söz konusu olabilir.

- Sadeleştirme; iş süreçlerinin en az maliyetle, en kısa zamanda sonuçlanmasına engel olabilecek uygulamaların ortadan kaldırılması, bürokrasi yaratan işlemlerin azaltılması, mevzuatta yapılması yönünde bir düzenleme olmayan çeşitli işlemlerin analiz edilmesi çalışmalarını süreç iyileştirme çalışmalarında önemli bir yöntemdir.
- Katma değer analizi; yapılan tüm faaliyetler ortaya bir değer çıkarmaktadır. Bu mali veya mali olmayan değer artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Boşlukları ve kopukları giderme; haritalandırılan süreçlerin birimler arasında bağlantılarının kurulması, bittiği düşünülen bir işlemin gerçekten bitip bitmediğinin test edilmesi çalışmalarının yapılması da süreç iyileştirilmesi çalışmaları arasında sayılabilir.

Süreç iyileştirme çalışmaları süreklilik gösteren çalışmalardır. Seçilen bir sürecin incelenmesi, iyileştirme yollarının aranması, iyileştirilmiş süreçlerin yeniden tasarımı, uygulanması ve bu çalışmaların değerlendirilerek raporlanması birimlerde devamlı yapılması gerekmektedir.

Süreç iyileştirme faaliyetleri süreç performans göstergeleri ile doğrudan ilişkilidir. Süreç sahipleri süreçlerinin performanslarını sürekli izleyecek bir sistem geliştirmeli gerektiğinde üst yönetimle yapılacak toplantılarla süreç performans göstergeleri gözden geçirilmelidir.

Kemsley (2007), süreçlerde iyileştirme olabilecek alanları aşağıdaki şekilde ele almıştır:

- Otomasyon Olanakları: Bazı aktiviteleri otomasyona tabi tutarak insan gücünden vazgeçilebilir. Bu alan genelde en çok iyileştirmelerin yapılabileceği bir alandır. Otomasyona tabi tutulmuş alanlardan veri toplama ve analiz daha kolay yapılabilmekte ve süreç iyileştirmeleri daha verimli sonuç vermektedir.

- Sıralama: Adımların sırasını değiştirerek veya paralel adımları devreye sokarak süreçlerde iyileştirme sağlanabilir.
- Analitik Bakış: Bilgilerin, kararların ve kuralların gözden geçirilmesi ile iyileştirmeler sağlanabilir.
- İzleme: Sürecin durumu ve katılımcıları izlenebilir.
- Coğrafik: Coğrafik olarak farklı yerlerde devam eden süreçler izlenebilir. Dış kaynak kullanımı bu konuda örnek olabilir.
- Entegrasyon: İnsan odaklı aktivitelerle sistem aktivitelerinin entegrasyonu izlenebilir.
- Aracılar: Süreçlerden araçları kaldırmak suretiyle iyileştirmeler sağlanabilir. Müşterinin self servis olarak hizmet alması vb.

4.3. Reklam Süreçlerinin Yönetimi Örnek Süreç Modelleri ve Kartları

Bu bölümde yukarıda önerilen model çerçevesinde İş süreçleri bağlamında reklam ve halkla ilişkiler süreçlerinin yönetimi konusunda THY Lufthansa ortaklığı olan Sunexpress şirketi incelenmiş ve şirketin bu bağlamdaki reklam süreçleri ile ilgili örnek bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Yapılan görüşmelerde havayolu şirketlerinde, özelde Sunexpress ve THY olmak üzere reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin genel olarak dış kaynak kullanımı yöntemiyle gerçekleştirildiği görülmüştür. Bu süreçlerde dış kaynak kullanımı söz konusu olduğundan artık sadece bir işletme içindeki süreçlerin yönetiminden öteye karşılıklı etkileşim içinde bulunan şirketlerin süreçleri yönetmesinden bahsetmek durumundayız. Gerek havayolu şirketleri gerekse bunlarla birlikte çalışan reklam ve halkla ilişkiler şirketleri birbirlerini tercih etmede bu süreçleri göz önünde bulundurdıkları takdirde yukarıda bahsedilen mükemmelliğe doğru gidiş ve bu sonundaki getirilerden faydalanabileceklerdir.

Bu çalışmada Sunexpress işletmesinin reklam ve halkla ilişkiler süreçleri ele alınmış, buna karşılık birlikte çalışılan şirketlerin süreçleri için uluslararası bir kuruluş olan İnteraktif Reklam Bürosu'nun (Interactive Advertising Bureau - IAB) bu konuyla ilgili önerdiği süreçler kullanılmıştır (<http://www.iab.com>). IAB'nin süreçlerinden kasıt, yapılan faaliyetlerin sırasıyla yazılması olup bu konudaki faaliyetler, aşağıda süreçlerin ele alındığı bölümlerde verilmiştir. Burada IAB'nin önerdiği faaliyetler,

yapılan süreç yönetimi çalışmasında dış kaynak kullanan havayolu şirketinin birlikte çalıştığı işletmeler için baz olarak alınmıştır.

Yukarıda da açıklandığı gibi günümüz rekabet koşullarında gerek bir havayolu şirketi gerekse birlikte çalıştığı reklam şirketleri birbirlerini tercih etmede süreçlerin yönetilmesini ön koşul olarak alabileceklerdir. Bu çalışmadan, gerek havayolu gerekse birlikte çalışılan reklam şirketleri faydalanabileceklerdir.

Tablo 4.3'de reklam ve halkla ilişkiler süreçleri verilmiştir. Bu tabloda bu kapsamda; reklam süreçleri, halkla ilişkiler süreçleri ve müşteri şikayetleri ile ilgili süreçler bulunmaktadır. Reklam kapsamındaki süreçlerden, "Reklam Verme" süreci altında yer alan ve Sunexpress havayolu şirketinin faaliyetlerine uygun olarak modellenen "İmaj Reklam" süreci bulunmaktadır. Şirketten alınan bilgiye göre iki tür reklam faaliyeti yürütülmektedir. Birincisi; uzun dönemi kapsayan ve şirketin imajına yönelik olan imaj reklamları; diğeri ise kısa dönemdeki taktik reklamlardır. Taktik reklamları ilişkin veriler şirketten alınmıştır. Ancak bu faaliyetler imaj reklama yakın olduğu için burada modellenmemiştir. Tablo 4.3'de yer alan süreçlerden sadece Sunexpress ile ilgili olarak "İmaj Reklam" süreci, IAB'nun önerdiği reklam faaliyetlerine göre ise "Reklam Yayım", "Ajans İşlemleri", ve "Gelir Döngüsü" süreçleri modellenmiş ve süreç kartları oluşturulmuştur. Söz konusu şirketin halkla ilişkiler kapsamındaki süreçleri sadece tespit edilmiş olup bunlarla ilgili olarak bir modelleme çalışması yapılmamıştır.

Müşteri şikayetleri ile ilgili olarak faaliyetler incelenmiş ancak bir model ortaya konmamıştır. Bu konudaki faaliyetler şu şekildedir: 1. Şikayetler Müşteri İlişkileri Yönetimine (MİY) gönderilir. 2. Şikayet MİY'e gelir gelmez müşteriye konuyla ilgilenildiği konusunda mesaj gönderilir. 3. MİY, gelen şikayeti değerlendirerek hangi birimle ilgili olduğunu belirler. Buna göre şikayeti ilgili birime gönderir. 4. ilgili birim yöneticisi, şikayeti ele alarak gerekli araştırmayı yapar. (Personelle ilgili ise gerekirse personelin savunmasını alır.) Şikayetin sonucunu MİY'e gönderir. 4. Müşteriye sonuç hakkında bilgi verilir. 5. Müşterinin maddi kaybı varsa maddi zararı karşılanır.

Tablo 4.3 Reklam ve Halkla İlişkiler Temel Süreçleri Tablosu

Tip	Süreçler	Süreç sahibi	Yapılan İşlem
TEMEL SÜREÇLER	01. Reklam	Reklam müdürlüğü	Tanım
	01.01 Reklam Verme	Reklam müdürlüğü	Tanım
	01.01.01 İmaj Reklam	Reklam müdürlüğü	Tanım
	01.02.02 Taktik Reklam	Reklam müdürlüğü	Tanım
	01.02 Yayım	Yayımcı ajans	Tanım
	01.03 Ajans İşlemleri	Yaratıcı ajans	Tanım
	01.04 Gelir Döngüsü	Yaratıcı ajans	Tanım
	02. Halkla ilişkiler	Halkla ilişkiler Müdürlüğü	Tanım
	02.01 Durum Saptama ve Analiz	Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Tanım
	02.02 Planlama	Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Tanım
	02.03 Uygulama	Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Tanım
	02.04 Değerlendirme	Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Tanım
	03. Müşteri Şikayetleri Yönetimi	Müşteri Şik. Md.lüğü	Tanım

4.3.1. Havayolu Şirketi İmaj Reklam Süreci Modeli

Bir havayolu şirketinin uzun dönemde imajının sürekliliğini sağlamak üzere yapmış olduğu reklam faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir. Bu süreç ile ilgili faaliyetler Sunexpress havayolu şirketinin pazarlama biriminden alınmış ve buna uygun olarak süreç modeli oluşturulmuştur. Süreç iş akışı ile ilgili model Şekil 4.3'de verilmiştir. Süreç modelini detaylı olarak açıklayan süreç kartı ise Tablo 4.4'de verilmiştir.

Süreçte; Şirket, Kreatif Ajans, Üretim Ajansları, Medya Satın Alma Ajansı ve Değerleme Ajansı faaliyet birimleri bulunmaktadır. Şirket olarak belirtilen faaliyet birimi Sunexpress Şirketini temsil etmektedir. Şirket bütün faaliyetlerini Medya

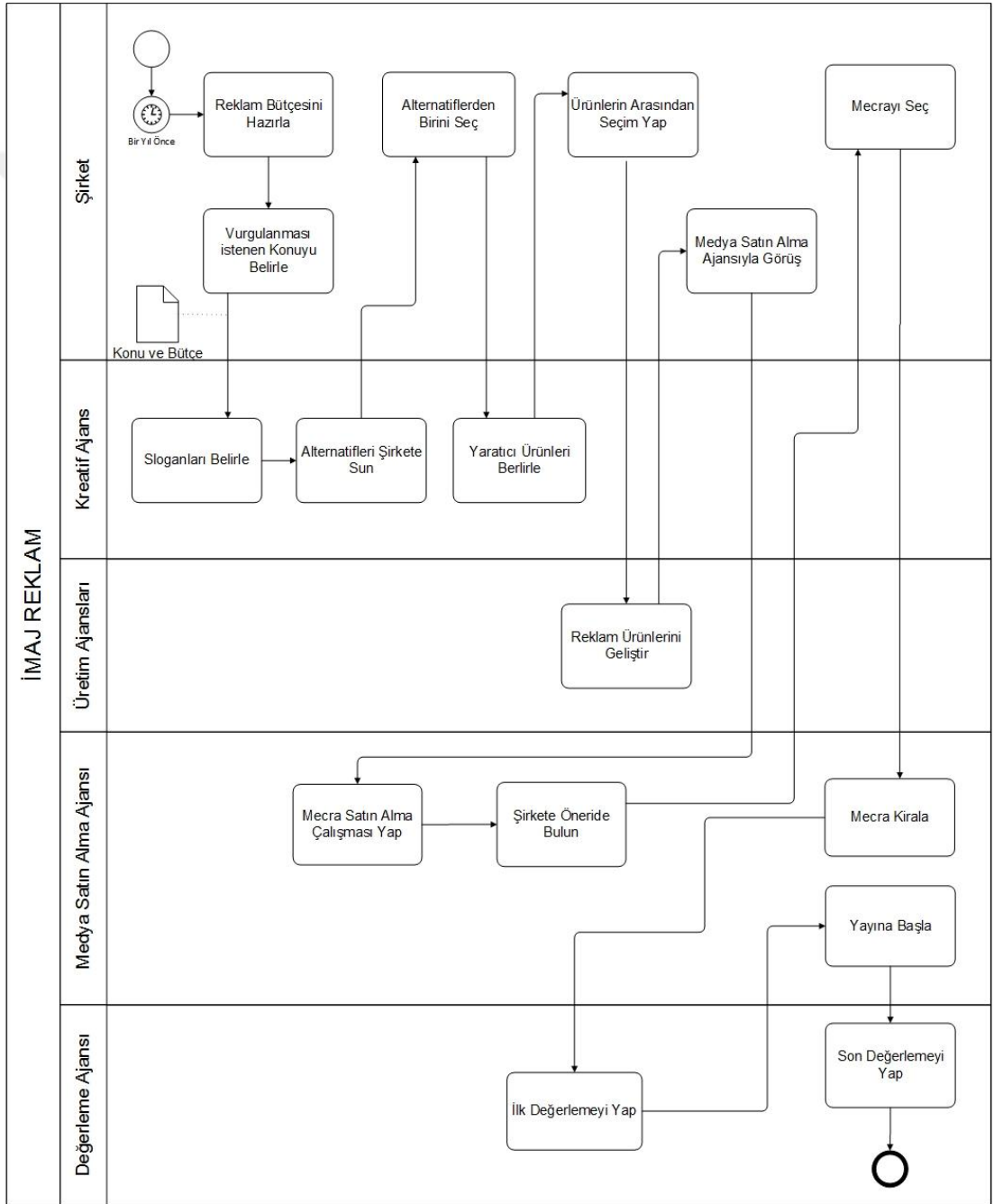
Satın Alma Ajansı aracılığı ile yürütmektedir. Kreatif Ajans reklamları ile ilgili konseptleri geliştirmekte, Üretim Ajansı belirlenen bu konseptte göre reklam materyallerini üretmektedir. Ayrıca Şirket, reklam kampanyasının etkinliğini ölçmek üzere, kampanyadan önce ve sonra bir değerlendirme yaptırmaktadır. Bu nedenle bir değerlendirme firmasıyla da çalışmaktadır.

Süreç aktiviteleri aşağıdadır:

1. Şirket İmaj reklam bütçesini hazırlar.
2. Şirket, vurgulanmasını istediği konuyu belirler. (Bu reklam yılın herhangi bir zamanında yapılabilir. Burada örnek olarak Sunexpress havayolu şirketinin İzmir ve Antalya'dan doğrudan uçuşları vurgulayan bir reklam kampanyası istemiştir.)
3. Şirket bu konsepti Kreatif Ajans'a gönderir ve bununla birlikte bütçesini de belirtir.
4. Kreatif Ajans belirli bir süre içinde 2-3 alternatifli bir çalışma yapar. Bu çalışmada sloganlar belirlenir. (Ör: "İstanbul çık aradan" sloganı şirket tarafından teklif edilmiş.)
5. Kreatif Ajans tüm seçenekleri Şirkete sunar.
6. Şirket bunlardan bir tanesini seçer.
7. Kreatif Ajans bu slogan üzerinde bir çalışma yapar. Bu çalışmada bu slogana uygun olarak ne tür filmlerin üretilebileceğini, senaryolarının ne olacağını, ne tür raket, ilan panosu afişlerinin hazırlanabileceğini alternatifleri ile birlikte belirler.
8. Şirket, senaryolardan ve yaratıcı ürünlerden kendi imajına ve stratejisine uygun olarak bir kaç tanesini seçer.
9. Üretim ajansları film, müzik ve afiş gibi ürünleri üretir.
10. Şirket bu ürünlerle birlikte Medya Satın Alma Ajansı ile görüşür. Şirket, Medya Ajansına konuyla ilgili brifing verir. Bu brifing ile birlikte; reklamın amacını, reklam bütçesini, reklam ürünlerini (film, broşürler, vb.) medya satın alma ajansına verir. Ve uygun mecralarda yayınlanması talebinde bulunur. (Burada şartname olması gerekir).
11. Medya satın alma ajansı, bu reklam ürünlerinin hangi mecralarda ne kadar fiyatlarla yayınlanabileceği üzerine bir çalışma yapar. Bu çalışma kapsamında TV, sinema, radyo, ilan panosu, raket gibi mecralarda süre ve

fiyatları ile birlikte belirler. Bu fiyatlar kapsamında TV'de 1 ay süresince şu kadar, radyoda şu kadar, ilan panolarında şehrin şu bölgesinde bu kadar, diğer bölgesinde şu kadar gibi alternatifli öneriler bulunur.

12. Şirket, bütçesine göre medya ajansı tarafından önerilen mecralardan kendine uygun mecraları seçer.
13. Medya satın alma ajansı şirketin verdiği karara göre uygun mecraları kiralar ve reklamlar yayımlanmaya başlar.



Şekil 4.3 Havayolu Şirketi İmaj Reklamı Süreci Modeli

Tablo 4.4 Havayolu Şirketi İmaj Reklamı Süreci Kartı

Süreç Kartı		
Süreç No	01.01.01	
Süreç Adı	İmaj Reklam	
Süreç Versiyon No	1.0	
Süreç Revizyon Tarihi	01.01.2016	
Süreç Tipi	Temel Süreç	
İçinde Bulunduğu Süreç	Reklam	
Süreç Sahibi	Şirket Reklam Müdürü	
Süreç Uygulayıcıları	Şirket Kreatif Ajans Üretim Ajansları Medya Satın Alma Ajansı Değerleme Ajansı	
Süreç Tedarikçileri	Şirket Plan ve Bütçe Müdürlüğü	
Süreç Girdileri	Bütçe, Yıllık Reklam Planı	
Süreç Çıktıları	Reklam Ürünleri	
Süreç Müşterileri	Yayımcılar	
Süreç Sınırları	Başlangıç Aktivitesi	Reklam Bütçesini Hazırla
	Bitiş Aktivitesi	Son Değerlemeyi Yap
Alt Süreçleri/Aktiviteleri		
Aktivite		İlgili Birim
Reklam Bütçesini Hazırla: Şirket İmaj reklam bütçesini hazırlar.		Şirket
Vurgulanması istenen Konuyu Belirle: Şirket, vurgulanmasını istediği konuyu belirler. (Bu reklam yılın herhangi bir zamanında yapılabilir. Burada örnek olarak Sunexpress havayolu şirketinin İzmir ve Antalya'dan doğrudan uçuşları vurgulayan bir reklam kampanyası istemiştir.)		Şirket
Sloganları Belirle: Ajans belirli bir süre içinde 2-3 alternatifli bir çalışma yapar. Bu çalışmada sloganlar belirlenir. (Ör: "İstanbul çık aradan" sloganı şirket tarafından teklif edilmiş.)		Kreatif Ajans
Alternatifleri Şirkete Sun: Kreatif Ajans tüm seçenekleri Şirkete sunar.		Kreatif Ajans
Alternatiflerden Birini Seç: Şirket bunlardan bir tanesini seçer.		Şirket
Yaratıcı Ürünleri Belirle: Kreatif Ajans bu slogan üzerinde bir çalışma yapar. Bu çalışmada bu slogana uygun olarak ne tür filmlerin üretilebileceğini, senaryolarının ne olacağını, ne tür raket, ilan tahtası afişlerinin hazırlanabileceğini alternatifleri ile birlikte belirler.		Kreatif Ajans
Ürünlerin Arasından Seçim Yap: Şirket, senaryolardan ve yaratıcı ürünlerden kendi imajına ve stratejisine uygun olarak bir kaç tanesini seçer.		Şirket

Reklam Ürünlerini Geliştir: Üretim ajansları film, müzik ve afiş gibi ürünleri üretir.	Üretim Ajansları
Medya Satın Alma Ajansı ile Görüş: Şirket bu ürünlerle birlikte Medya Satın alma ajansı ile görüşür. Şirket, Medya Ajansı ile ilgili brifing verir. Bu brifing ile birlikte; reklamın amacını, reklam bütçesini, reklam ürünlerini (film, broşürler, vb.) medya satın alma ajansına verir ve uygun mecralarda yayınlanması talebinde bulunur. (Burada şartname olması gerekir).	Şirket
Mecra Satın Alma Çalışması Yap: Medya satın alma ajansı, bu reklam ürünlerinin hangi mecralarda ne kadar fiyatlarla yayınlanabileceği üzerine bir çalışma yapar. Bu çalışma kapsamında TV, sinema, radyo, ilan panosu, raket gibi mecralarda süre ve fiyatları ile birlikte belirler.	Medya Satın Alma Ajansı
Şirkete Öneride Bulun: Bu fiyatlar kapsamında TV'de 1 ay süresince şu kadar, radyoda şu kadar, ilan panolarında şehrin şu bölgesinde bu kadar, diğer bölgesinde şu kadar gibi alternatifli öneriler bulunur.	Medya Satın Alma Ajansı
Mecrayı Seç: Şirket, bütçesine göre medya ajansı tarafından önerilen mecralardan kendine uygun mecraları seçer.	Şirket
Mecra Kirala: Medya satın alma ajansı şirketin verdiği karara göre uygun mecraları kiralar.	Medya Satın Alma Ajansı
İlk Değerlemeyi Yap: Amaç, marka bilinirliğinin ölçülmesidir. Yapılan reklamın marka bilinirliğini ne kadar artırdığını ölçmek için yapılır. Reklamlar yayınlanmadan önce bu ölçme işlemi kapsamında anketler yapılır ve reklamlar öncesi marka bilinirliği ölçülür. (NOT: Bu anketler sadece bir şirket için, yani reklamı yapacak olan şirket için yapılabileceği gibi aynı sektördeki diğer şirketleri de kapsayacak şekilde olabilir.) Bu anketler seçilen bölgelerde yapılır.	Değerleme Ajansı
Yayına Başla: Reklamlar yayımlanmaya başlar.	Yayımcı Şirket
Son Değerlemeyi Yap: Reklamlar sonrasında aynı anketler aynı bölgelerde tekrar yapılır. Böylelikle yapılan reklamın marka bilinirliğini ne kadar artırdığı ortaya çıkar.	Değerleme Ajansı
Süreçle İlgili Sorunlar	
Süreç Performans Göstergeleri	
Süreç Performans Ölçüm Sıklığı ve Tarihi	
Hazırlayan	Onaylayan

4.3.2. Ajans İşlemleri Süreç Modeli

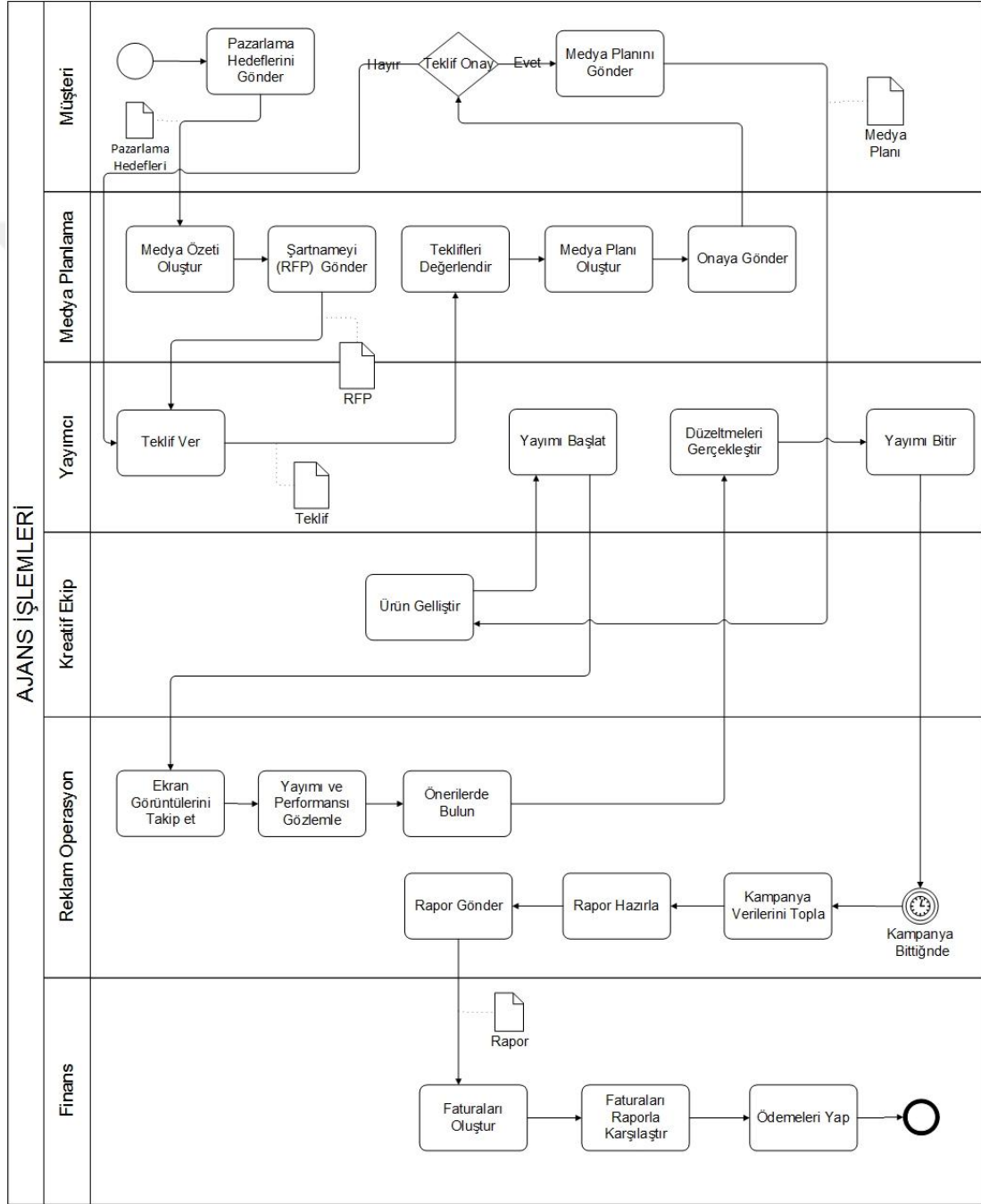
Bir reklam ajansının bir müşterinin hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir yayımcı firma ile ortaklaşa yürüttükleri faaliyetlerini baz alan bir süreçtir. Süreç iş akışı ile ilgili model Şekil 4.4'de verilmiştir. Süreç modelini detaylı olarak açıklayan süreç kartı ise Tablo 4.5'de verilmiştir.

Süreç kapsamında; Müşteri, Medya Planlama, Yayımcı, Kreatif Ekip, Reklam Operasyon ve Finans rolleri görev almaktadır. Bu süreç, Sunexpress'in "İmaj Reklam" sürecine bir bakıma benzerlik gösterse de daha genel bir model ortaya koymaktadır. Süreç kapsamında temel olarak; Müşteri, Ajans ve Yayımcı organizasyonları bulunmaktadır. Müşteri, Ajansın vasıtasıyla reklam faaliyetlerini yürütmektedir. Sunexpress bu kapsamda, "Medya Satın Alma" organizasyonunu kullanmaktadır. Müşteri sadece Ajans'la temas halinde olmakta; Ajans ise hem Müşteri hem de Yayımcı organizasyonla temas halinde bulunmaktadır. Medya Planlama, Kreatif Ekip, Reklam Operasyon ve Finans rolleri birimleri Ajans organizasyonu içinde yer almaktadır. Süreç, Müşteri'nin hedeflerini Ajans Medya Planlamaya göndermesiyle başlamakta ve ödemelerin yapılmasıyla son bulmaktadır.

Süreç aktiviteleri aşağıdadır:

1. Medya Planlama Ekibi, müşterinin pazarlama amaçlarının özetini medya özeti haline dönüştürür ve şartnameyi Yayımcıya gönderir.
2. Medya Planlama Ekibi tarafından yayımcılardan gelen teklifler toplanıp değerlendirildikten sonra medya planı oluşturulur ve onaylanmak üzere müşteriye gönderilir.
3. Onaylanmış medya planı daha sonra bir çok ekibe gönderilir: ürün geliştirme için Kreatif Ekibine, mali işlemler için Finans bölümüne, ürünlerin yayımcıya ulaştırılması için Reklam Operasyon bölümüne.
4. Kampanya canlıya geçtiğinde Reklam Operasyon, ekran görüntülerini onaylayacak ve Yayımcı ile kampanyanın düzgün gitmesi konusunda koordine halinde olacaktır.
5. Kampanya boyunca; Reklam Operasyon, yayımı ve performansını gözlemleyecek, gerektiğinde Medya Ekibine iyileştirmeler için tavsiyelerde bulunacaktır.

6. Kampanya bittiğinde, Reklam Operasyon,tüm etiketlerin geri çekildiğinden emin olacaktır.
7. Reklam Operasyon kampanyanın son verilerini toplayarak bir rapor hazırlar ve Finans bölümüne bildirir.
8. Finans Ekibi, faturaların rapora uygunluğundan emin olur ve ödemeleri yapar.



Şekil 4.4 Ajans İşlemleri Süreci Modeli

Tablo 4.5 Ajans İşlemleri Süreci Kartı

Süreç Kartı		
Süreç No	01.03	
Süreç Adı	Ajans İşlemleri	
Süreç Versiyon No	1.0	
Süreç Revizyon Tarihi	01.01.2016	
Süreç Tipi	Temel Süreç	
İçinde Bulunduğu Süreç	Reklam	
Süreç Sahibi	Medya Planlama Müdürü	
Süreç Uygulayıcıları	Müşteri Medya Planlama Yayımcı	Kreatif Ekip Reklam Operasyon Finans
Süreç Tedarikçileri	Reklam Veren Şirket	
Süreç Girdileri	Pazarlama Hedefleri	
Süreç Çıktıları	Reklam Kampanyası	
Süreç Müşterileri	Yayımcılar	
Süreç Sınırları	Başlangıç Aktivitesi	Pazarlama Hedeflerini Gönder
	Bitiş Aktivitesi	Ödemeleri Yap
Alt Süreçleri/Aktivite		
Aktivite		İlgili Birim
Pazarlama Hedeflerini Gönder: Müşteri (reklam veren İşletme) pazarlama hedeflerini Ajans'a gönderir.		Müşteri
Medya Özeti Oluştur: Medya planlama ekibi, müşterinin pazarlama hedefleri özetini medya özeti haline dönüştürür.		Medya Planlama
Şartnameyi (RFP) Gönder: Medya Planlama Ekibi tarafından yayımcılardan gelen teklif istenir.		Medya Planlama
Teklif Ver: Yayımcı, şartnameye göre Ajansa teklif verir.		Yayımcı
Teklifleri Değerlendir: Ajans Medya Planlama Ekibi tarafından yayımcılardan gelen teklifler birleştirilerek değerlendirilir.		Medya Planlama
Medya Planı Oluştur: Medya Planlama Ekibi tarafından yayımcılardan gelen teklifler toplanıp değerlendirildikten sonra medya planı oluşturulur.		Medya Planlama
Onaya Gönder: Medya Planlama Ekibi tarafından yayımcılardan gelen teklifler toplanıp değerlendirildikten sonra oluşturulan Medya Planı onaylanmak üzere müşteriye gönderilir.		Medya Planlama
Teklif Onay: Teklif, Müşteri tarafından onaylanır. Onaylanmadığı takdirde		Müşteri

yayımcı tekrar teklifte bulunur.	
Medya Planını Gönder: Onaylanmış medya planı daha sonra bir çok ekibe gönderilir: ürün geliştirme için kreatif ekibine, mali işlemler için finans bölümüne, ürünlerin yayımcıya ulaştırılması için Reklam Operasyon bölümüne.	Müşteri
Ürün Geliştir: Kampanya ürünleri Kreatif Ekip tarafından geliştirilir.	Kreatif Ekip
Yayımları Başlat: Yayımcı yayımı başlatır.	Yayımcı
Ekran Görüntülerini Takip et: Kampanya canlıya geçtiğinde Reklam Operasyon, ekran görüntülerini takip edip onaylayacaktır.	Reklam Operasyon
Yayımları ve Performansı Gözlemle: Kampanya canlıya geçtiğinde Reklam Operasyon, yayımcı ile kampanyanın düzgün gitmesi konusunda koordine halinde olacaktır.	Reklam Operasyon
Önerilerde Bulun: Kampanya boyunca; Reklam Operasyon, yayımı ve performansını gözlemleyecek, gerektiğinde medya ekibine iyileştirmeler için tavsiyelerde bulunacaktır.	Reklam Operasyon
Düzeltilmeleri Gerçekleştir: Reklam operasyon tarafından verilen önerilerle ilgili düzeltmeler gerçekleştirilir.	Yayımcı
Yayımları Bitir: Yayımcı tarafından yayım sona erdirilir.	Yayımcı
Kampanya Verilerini Topla: Reklam Operasyon kampanya ile ilgili tüm verileri toplar.	Reklam Operasyon
Rapor Hazırla: Reklam Operasyon tarafından toplanan kampanya verilerine ilişkin bir rapor hazırlanır.	Reklam Operasyon
Rapor Gönder: Reklam Operasyon tarafından toplanan kampanya verilerine ilişkin hazırlanan rapor Finans bölümüne gönderilir.	Reklam Operasyon
Faturaları Oluştur: Finans ekibi, faturaları oluşturur.	Finans
Faturaları Raporla Karşılaştır: Finans ekibi, faturaların rapora uygunluğundan emin olur.	Finans
Ödemeleri Yap: Finans ekibi, ödemeleri yapar.	Finans
Süreçle İlgili Sorunlar	
Süreç Performans Göstergeleri	
Süreç Performans Ölçüm Sıklığı ve Tarihi	

Hazırlayan	Onaylayan

4.3.3. Yayım Süreç Modeli

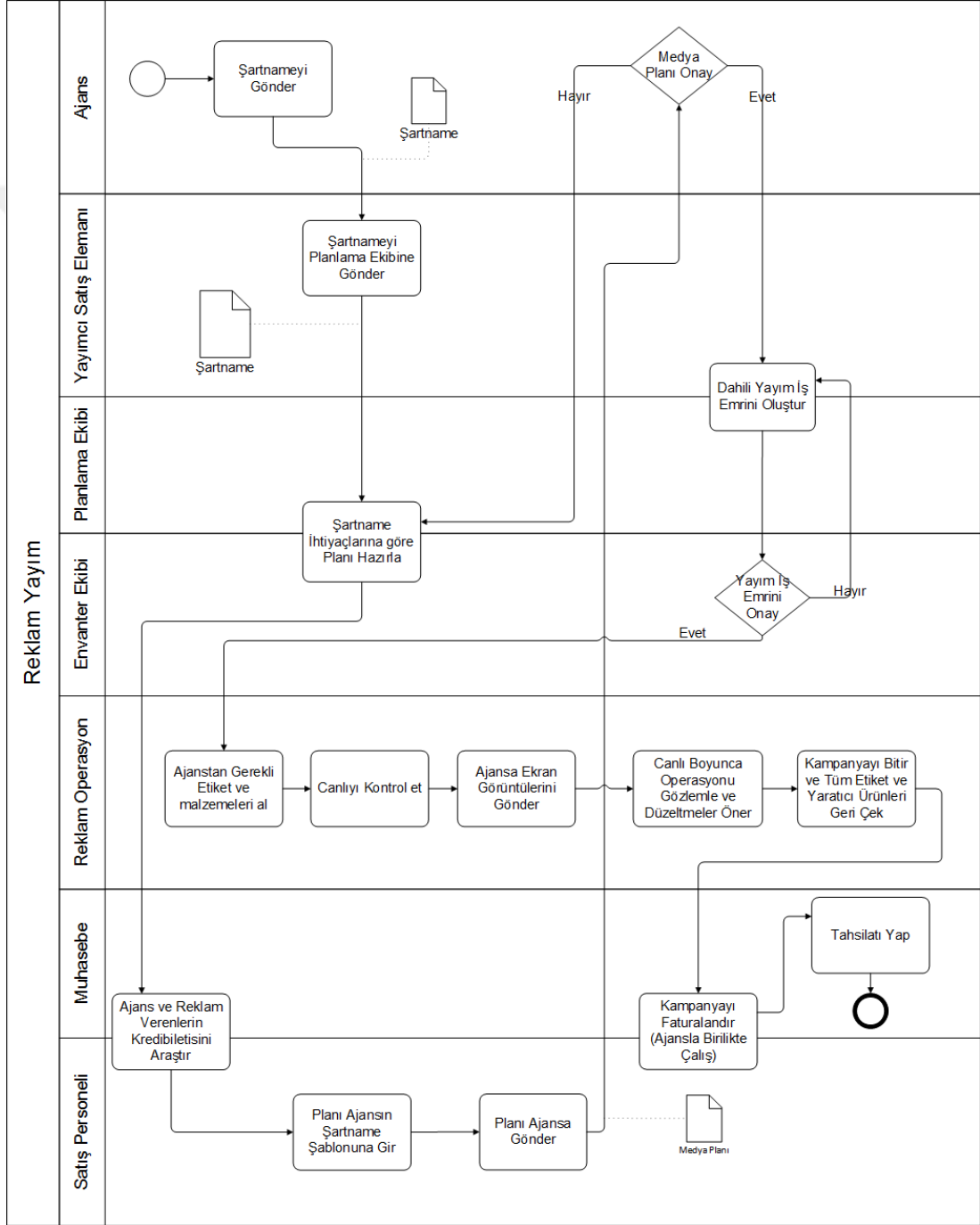
Bir reklam ajansı tarafından geliştirilen bir reklam kampanyasının yayımlanmasına yönelik olarak yayımcı organizasyonun ile bir ajansın birlikte gerçekleştirdikleri faaliyetleri baz alan bir süreçtir. Süreç iş akışı ile ilgili model Şekil 4.5'da verilmiştir. Süreç modelini detaylı olarak açıklayan süreç kartı ise Tablo 4.6'da verilmiştir.

Süreç kapsamında; Ajans, Yayımcı Satış Elemanı, Planlama Ekibi, Envanter Ekibi, Reklam Operasyon, Muhasebe ve Satış Personeli yer almaktadır. Ajans olarak adlandırılan rol bir önceki modelde reklam kampanyasının geliştirildiği organizasyondur. Diğer birimler ise yayımcı organizasyonun birimleridir. Süreç bir reklam ajansının yayımlamak istediği bir reklam kampanyası ile ilgili şartnameyi göndermesiyle başlamakta ve son olarak fatura ve ödemelerin yapılmasıyla son bulmaktadır.

Süreç aktiviteleri aşağıdadır:

1. Ajans, şartname için teklif talebini (Request for Proposal -- RFP) Yayımcı Satış Elemanına gönderir.
2. Satış Elemanı, şartnameyi planlama ekibine gönderir ve planlamacı, ajansın şartnamedeki ihtiyaçlarını karşılayacak bir plan hazırlamak üzere envanter ekibiyle birlikte çalışır.
3. Satış personeli, muhasebe ekibiyle çalışarak Ajans ve reklam verenin yayımcının nezdinde kredisini belirler.
4. Satış Elemanı, bu planı Ajans'ın şartname şablonuna girer ve plan, onaylanmak üzere Satış Elemanı tarafından Ajans'a verilir.
5. Medya Planı onaylandıktan sonra, Satış Elemanı ve Planlama Ekibi, dahili Yayım İş Emri (Insertion Order)'ı yaratmak için birlikte çalışırlar.
6. Yayım İş Emri, Envanter Ekibi tarafından onaylandıktan sonra, Reklam Operasyon, kampanya için gerekli etiket ve ürünleri almak üzere Ajans'a ulaşır.
7. Kampanya canlıya geçtiğinde Reklam Operasyon; canlıyı kontrol eder, Ajans'a ekran görüntülerini gönderir ve kampanyanın doğru gittiğine dair Ajans'ın onayını alır.

8. Kampanya boyunca, Reklam Operasyon ve Satış Elemanı kampanyanın doğru gidişi için birlikte monitör ederler ve gerekli ise iyileştirmeler önerirler.
9. Kampanya bittiğinde Reklam Operasyon ekibi tüm ürünleri ve etiketleri geri çeker.
10. Aynı zamanda, Satış Personeli, Muhasebe Ekibi ve Ajans ile birlikte çalışarak kampanyanın doğru faturalandırıldığını ve faturaların zamanında ödendiğinden emin olur. Son olarak bu faturaya karşılık tahsilat yapılır.



Şekil 4.5 Yayım Süreci Modeli

Tablo 4.6 Yayım Süreci Kartı

Süreç Kartı		
Süreç No	01.02	
Süreç Adı	Yayım	
Süreç Versiyon No	1.0	
Süreç Revizyon Tarihi	01.01.2016	
Süreç Tipi	Temel Süreç	
İçinde Bulunduğu Süreç	Reklam	
Süreç Sahibi	Reklam Operasyon	
Süreç Uygulayıcıları	Ajans Yayımcı Satış Elemanı Planlama Ekibi Envanter Ekibi Reklam Operasyon Muhasebe Satış Personeli	
Süreç Tedarikçileri	Ajans Reklam veren kuruluş	
Süreç Girdileri	Yaratıcı Varlıklar	
Süreç Çıktıları	-	
Süreç Müşterileri	Reklam veren kuruluş	
Süreç Sınırları	Başlangıç Aktivitesi	Şartnameyi (Request for Proposal -- RFP) gönder
	Bitiş Aktivitesi	Kampanyayı Bitir ve Tüm Etiket ve Yaratıcı Ürünleri Geri Çek
Alt Süreçleri/Aktiviteleri		
Aktivite		İlgili Birim
Şartnameyi Gönder: Ajans, Şartname için teklif talebini (Request for Proposal -- RFP)'ni yayımcı Satış Elemanına gönderir.		Ajans
Şartnameyi Planlama Ekibine Gönder: Satış elemanı Şartnameyi planlama ekibine gönderir.		Yayımcı Satış Elemanı
Şartname İhtiyaçlarına göre Planı Hazırla: Planlamacı, ajansın Şartnamedeki ihtiyaçlarını karşılayacak bir plan hazırlamak üzere envanter ekibiyle birlikte çalışır. (Buna ajans'ın talep ettiği kampanya süresi de dahildir.)		Planlama Ekibi ve Envanter Ekibi
Ajans ve Reklam Verenlerin Kredibilitesini Araştır: Satış personeli, muhasebe ekibiyle çalışarak ajans ve reklam verenin yayımcının nezdinde kredisini belirler.		Satış personeli ve Muhasebe Ekibi

Planı Ajansın Şartname Şablonuna Gir: Satış personeli, bu planı Ajans'ın Şartname şablonuna girer ve plan, onaylanmak üzere satış elemanı tarafından ajans'a iletilir.	Satış personeli
Medya Planını Onayla: Medya Planı Ajans tarafından onaylanır. Onaylanmadığı takdirde tekrar hazırlanmak üzere Envanter ve Planlama Ekiplerine gönderilir.	Ajans
Dahili Yayın İş Emri Oluştur: Medya Planı onaylandıktan sonra, satış personeli ve planlama ekibi, dahili Yayın İş Emrini yaratmak için birlikte çalışırlar.	Satış personeli ve Planlama Ekibi
Yayın İş Emrini Onayla: Yayın İş Emri, Envanter ekibi tarafından onaylanır. Onaylanmadığı takdirde Planlama Ekibine ve Yayımcı Satış Elemanına geri gönderilir.	Envanter Ekibi
Ajanstan Gerekli Etiket ve Malzemeleri al: Yayın İş Emri, Envanter ekibi tarafından onaylandıktan sonra, Reklam Operasyon, kampanya için gerekli etiket ve kreatifleri, almak üzere Ajans' a ulaşır.	Reklam Operasyon
Canlıyı Kontrol Et: Kampanya canlıya geçtiğinde operasyon, canlı varlıkları sürekli kontrol eder.	Reklam Operasyon
Ajansa Ekran Görüntülerini Gönder: Kampanya canlıya geçtiğinde Reklam Operasyon, Ajans'a ekran görüntülerini gönderir, kampanyanın doğru gittiğine dair Ajans'ın onayını alır.	Reklam Operasyon
Canlı Boyunca Operasyonu Gözlemler ve Düzeltme Teklifleri Yap: Kampanya boyunca, Reklam Operasyon ve satış personeli kampanyanın doğru gidişi için birlikte monitör ederler ve gerekli ise iyileştirmeleri teklif ederler.	Reklam Operasyon ve Satış Personeli
Kampanyayı Bitir ve Tüm Etiket ve Yaratıcı Ürünleri Geri Çek: Kampanya bittiğinde Reklam Operasyon ekibi tüm kreatif ve etiketleri geri çeker.	Reklam Operasyon
Kampanyayı Faturalandır (Ajansla Birlikte Çalış): Aynı zamanda, Satış Personeli, Muhasebe Ekibi ve Ajans ile birlikte çalışarak kampanyanın doğru faturalandırıldığını ve faturaların zamanında ödendiğinden emin olur.	Satış Personeli, Muhasebe ve Ajans
Tahsilat Yap: Faturalandırılan işlemlerin Ajanstan tahsilatını yap.	Muhasebe
Süreçle İlgili Sorunlar	
Süreç Performans Göstergeleri	
Süreç Performans Ölçüm Sıklığı ve Tarihi	

Hazırlayan	Onaylayan

4.3.4. Gelir Döngüsü Süreci

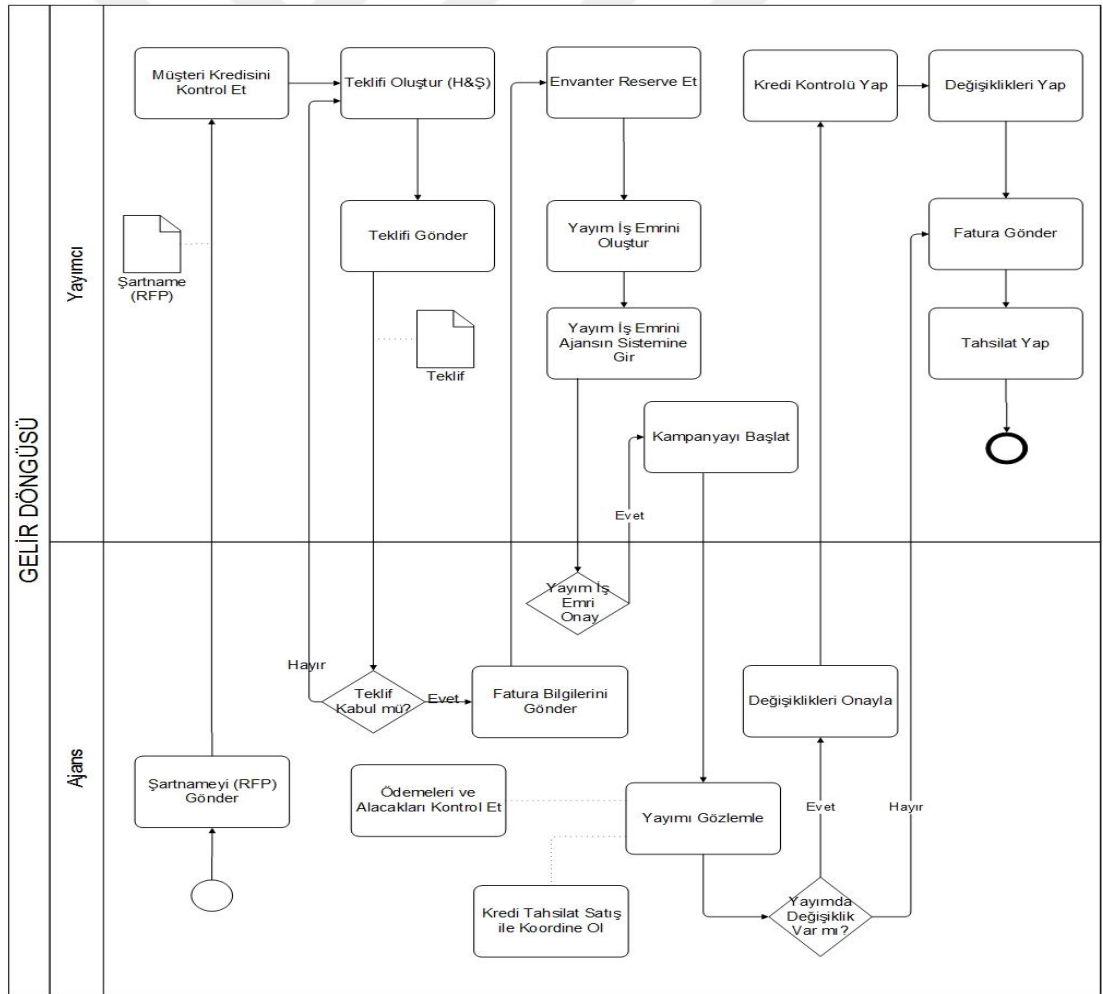
Bir reklam ajansı ile yayımcı organizasyon arasındaki gelire yönelik faaliyetlerin baz alındığı bir süreçtir. Süreç iş akışı ile ilgili model Şekil 4.6'da verilmiştir. Süreç modelini detaylı olarak açıklayan süreç kartı ise Tablo 4.7'de verilmiştir.

Süreç kapsamında; Ajans ve Yayımcı rolleri bulunmaktadır. Süreç, Ajans tarafından şartnamenin hazırlanarak Yayımcıdan teklif istenmesiyle başlamakta ve sonunda gerekli tahsilatın yapılmasıyla son bulmaktadır. Bir önce süreçte de faturalandırma ve ödemeler gösterilmesine rağmen bu süreç bu faaliyetleri daha detaylı bir şekilde ele almaktadır.

Süreç aktiviteleri aşağıdadır:

1. Şartname, Ajans tarafından Yayımcıya gönderilir.
2. Yayımcı, reklam veren işletme için hüküm ve şartları (H&Ş) belirlemek üzere kredi incelemesi yapar.
3. Yayımcı teklifi ve Hüküm ve Şartları oluşturur.
4. Ajans, teklifi değerlendirir. Kabul ettiği takdirde bir sonraki adımdan devam edilir. Teklif kabul edilmediği takdirde Yayımcının tekrar teklif vermesi istenir. H&Ş'ler standartlar göre kontrol edilir.
5. Satış Elemanı/Satış Planlayıcısı, fatura bilgilerini ve fatura ile ilgili diğer bilgileri (şifreler, taksitler vb.) Ajans'tan alır.
6. Yayımcı, Yayım İş Emrini (Insertion Order -- IO) oluşturmadan önce ilgili envanteri rezerve eder.
7. Yayım İş Emri bilgisi, Satış Asistanı/Planlayıcısı tarafından Ajans'ın sistemine girilir. Eğer gerekli ise, Yayım İş Emirlerinin Ajans tarafından da imzalanmasını istenebilir. Bu aşamada Ajansın satın alma politikaları gözden geçirilir.
8. Kampanya, Ajans tarafından onaylanır.
9. Kampanya, Yayımcı tarafından başlatılır.
10. Gerekli iyileştirmeler ve optimizasyonlar yapmak için yayım, Ajans tarafından gözlemlenir. Ödemeler ve alacaklar karşılaştırılarak kontrol edilir. Kredi ve Tahsilat Bölümü Satış Bölümü ile toplantılar yapar.

11. Ajans yayımda değişiklik olup olmadığını kontrol eder. Optimizasyon ve son gün değişiklikleri imza gerektirmez.
12. Değer değişiklikleri, her iki tarafça imzalanmalıdır. (Karşılıklı anlaşmalı olarak e-posta da kullanılabilir.)
13. Yayımcı, ödeme süresi veya değerlerde değişiklik olursa kredi kontrolünü tekrar yapabilir. Yayımcılar, sistemdeki değişiklikleri yansıtmak üzere değiştirilmiş Yayım İş Emrini ajanslardan tekrar göndermelerini isteyebilir.
14. Yayımcı, değişiklik varsa bunları gerçekleştirir.
15. Yayımcı, yapılan işlere ilişkin faturaları oluşturur ve gönderir.
16. Yayımcı, Ajans'tan fatura karşılığını tahsil eder. (Not: Karmaşık faturalama gereksinimli hesaplar için müşteri ile birebir ilişki gerekebilir. Ajanslar yayımcıya ödeme yapmadan önce kendine gelen faturayı tekrar faturalandırarak müşteriden ödeme almak durumunda olabilirler.)



Şekil 4.6 Gelir Döngüsü Süreci Modeli

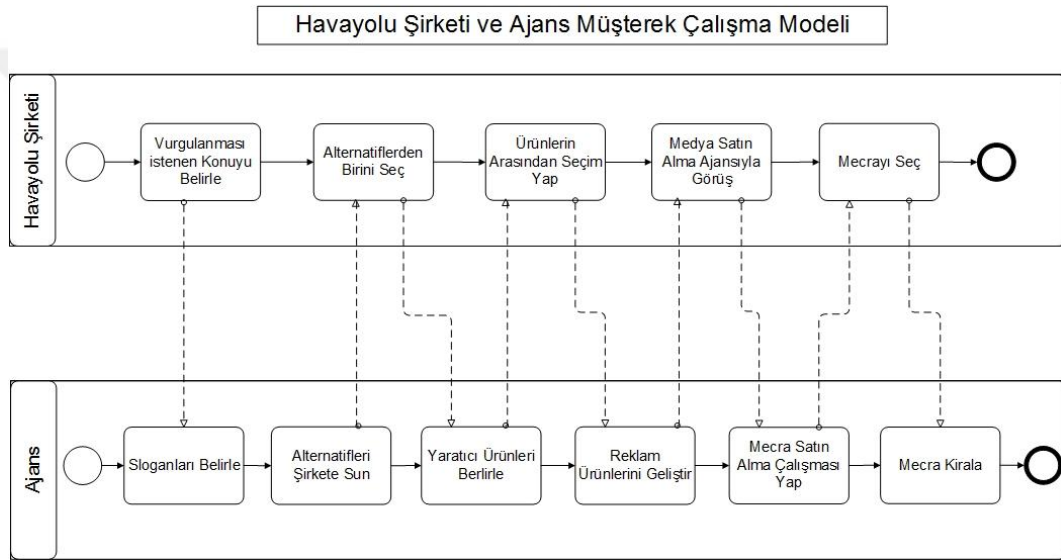
Tablo 4.7 Gelir Döngüsü

Süreç Kartı		
Süreç No	01.04	
Süreç Adı	Gelir Döngüsü	
Süreç Versiyon No	1.0	
Süreç Revizyon Tarihi	01.01.2016	
Süreç Tipi	Temel Süreç	
İçinde Bulunduğu Süreç	Reklam	
Süreç Sahibi	Yayımcı	
Süreç Uygulayıcıları	Yayımcı Ajans	
Süreç Tedarikçileri	Müşteri (Reklam veren işletme)	
Süreç Girdileri	Şartname (Request For Proposal - RFP)	
Süreç Çıktıları	Ödemeler	
Süreç Müşterileri		
Süreç Sınırları	Başlangıç Aktivitesi	Şartnameyi (RFP) Gönder
	Bitiş Aktivitesi	Ödemeleri Yap
Alt Süreçleri/Aktivite		
Aktivite		İlgili Birim
Şartnameyi Gönder: Şartname Ajans tarafından Yayımcıya gönderilir.		Ajans
Müşteri Kredisini Kontrol Et: Yayımcı, reklam veren işletme için hüküm ve şartları (H&Ş) belirlemek üzere kredi incelemesi yapar.		Yayımcı
Teklifi Oluştur (H&Ş): Yayımcı teklifi oluşturur.		Yayımcı
Teklifi Gönder: Yayımcı teklifi Ajansa gönderir.		Yayımcı
Teklif Kabul mü?: Ajans teklifi değerlendirir. Kabul ettiği takdirde bir sonraki adımdan devam edilir. Teklif kabul edilmediği takdirde Yayımcının tekrar teklif vermesi istenir. H&Ş'ler IAB/AAAA standartlarına göre kontrol edilir. (Not: Şirketler bunu tavsiye etmektedir. Ancak bir çok firmanın her Yayım İş Emri için bunun yapılması konusunda gerekli prosedürleri yoktur.)		Ajans
Fatura Bilgilerini Gönder: Satış Elemanı/Satış Planlayıcısı, fatura bilgilerini ve fatura ile ilgili diğer bilgileri Ajansa alır. (üçüncü parti şifreler, taksitler vb.)		Ajans
Envanter Rezerve Et: Yayım İş Emrini oluşturmadan önce ilgili envanteri rezerve eder.		Yayımcı
Yayım İş Emrini Oluştur: Yayım İş Emrini yaratır. Faturalama		Yayımcı

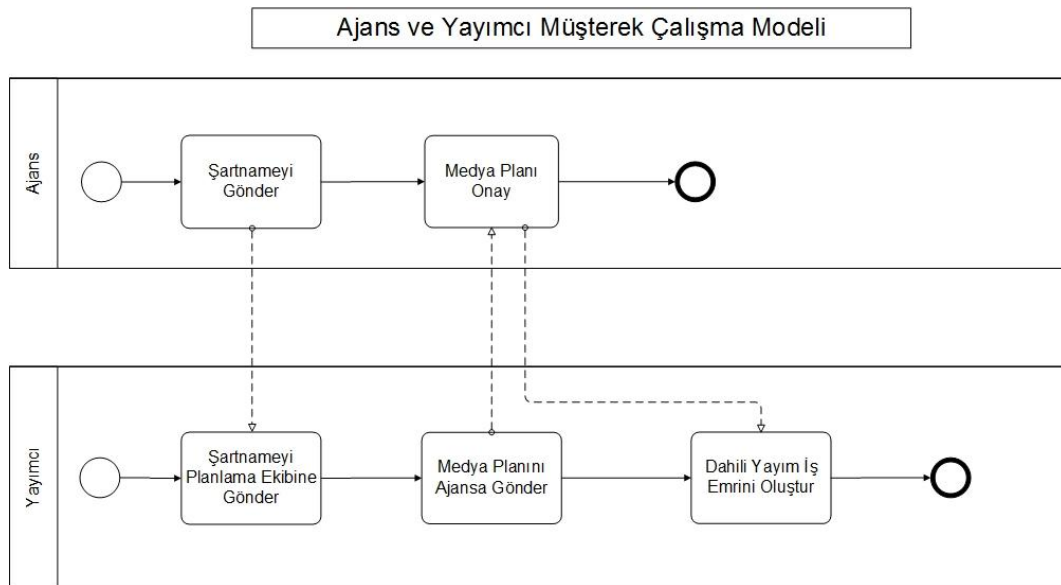
metodu Yayım İş Emrine dahil edilmelidir.		
Yayım İş Emrini Ajansın Sistemine Gir: Yayım İş Emri bilgisi, Satış Asistanı/Planlayıcısı tarafından Ajansın sistemine girilir. (Eğer gerekli ise) (Çoğu şirket, Yayım İş Emrinin Ajans tarafından da imzalanmasını istemektedir. Bu aşamada Ajansın satın alma politikaları gözden geçirilir.		Yayımcı
IO Onay: Kampanya, Ajans tarafından onaylanır.		Ajans
Kampanyayı Başlat: Kampanya Başlatılır.		Yayımcı
Yayımlı Gözlemle: Gerekli iyileştirmeler ve optimizasyonlar yapmak için yayım gözlemlenir. Ödemeleri ve Alacakları Kontrol Et: Ödemeler ve alacaklar karşılaştırılarak kontrol edilir. Kredi Tahsilat Satış ile Koordine Ol: Kredi ve Tahsilat Bölümü Satış Bölümü ile toplantılar yapar.		Ajans
Yayımda Değişiklik Var mı?: Yayımda değişiklikler olup olmadığı kontrol edilir. Optimizasyon ve son gün değişiklikleri imza gerektirmez.		Ajans
Değişiklikleri Onayla: Değer değişiklikleri, her iki tarafça imzalanmalıdır. (Bazı yayımcılar eposta kabul etmektedirler)		Ajans
Kredi Kontrolü Yap: Ödeme süresi veya değerlerde değişiklik olursa kredi kontrolü tekrar yapılabilir. Bazı yayımcılar, sistemdeki değişiklikleri yansıtmak üzere değiştirilmiş Yayım İş Emrini ajanslardan tekrar göndermelerini isteyebilirler.		Yayımcı
Değişiklikleri Yap: Değişiklikleri gerçekleştir.		Yayımcı
Fatura Gönder: Yayımcı, yapılan işlere ilişkin faturaları oluşturur ve Ajans'a gönderir.		Yayımcı
Tahsilat Yap: Yayımcı Ajans'tan fatura karşılığını tahsil eder. (Not: Hesap karmaşıklığı tahsilatı etkilemektedir. Karmaşık faturalama gereksinimli hesaplar için müşteri ile birebir ilişki gerekebilir. Ajanslar yayımcıya ödeme yapmadan önce kendine gelen faturayı tekrar faturalandırarak müşteriden ödeme almak durumunda olabilirler.)		Yayımcı
Süreçle İlgili Sorunlar		
Süreç Performans Göstergeleri		
Süreç Performans Ölçüm Sıklığı ve Tarihi		
Hazırlayan	Onaylayan	

4.3.5. Müşterek Çalışma

Yukarıda bir havayolu şirketinin bir ajansla, bir reklam ajansının da bir yayımcı ile yürüttüğü müşterek faaliyetleri modellemiştik. Bu modellerde organizasyonların kendi içlerinde yaptıkları aktivitelerde dahil olmak üzere tüm aktiviteler yer almaktaydı. Bu durum organizasyonların sadece birbirlerini ilgilendiren aktiviteleri takibinde karmaşıklığa neden olabilecektir. Bu nedenle, sadece organizasyonların birbirlerini ilgilendiren aktivitelerin kullanıldığı daha yalın modeller kullanılmaktadır. Havayolu şirketi ile bir ajansın müşterek çalışma modeli Şekil 4.7'de, ajans ve yayımcı müşterek çalışma modeli Şekil 4.8'de verilmiştir.



Şekil 4.7 Havaya Şirketi ve Ajans Müşterek Çalışma



Şekil 4.8 Ajans ve Yayımcı Müşterek Çalışma Modeli

4.4. Genel Reklam Süreçleri

Bu bölümde genel olarak reklam sektöründe geçerli olabilecek reklam süreçleri ile bu süreçlerin modelleri ile anahtar performans göstergeleri verilecektir. Bu süreçlerin Süreç Kartları oluşturulmamıştır. İstenildiği takdirde yukarıda verilen yöntemle süreç kartları oluşturulabilir.

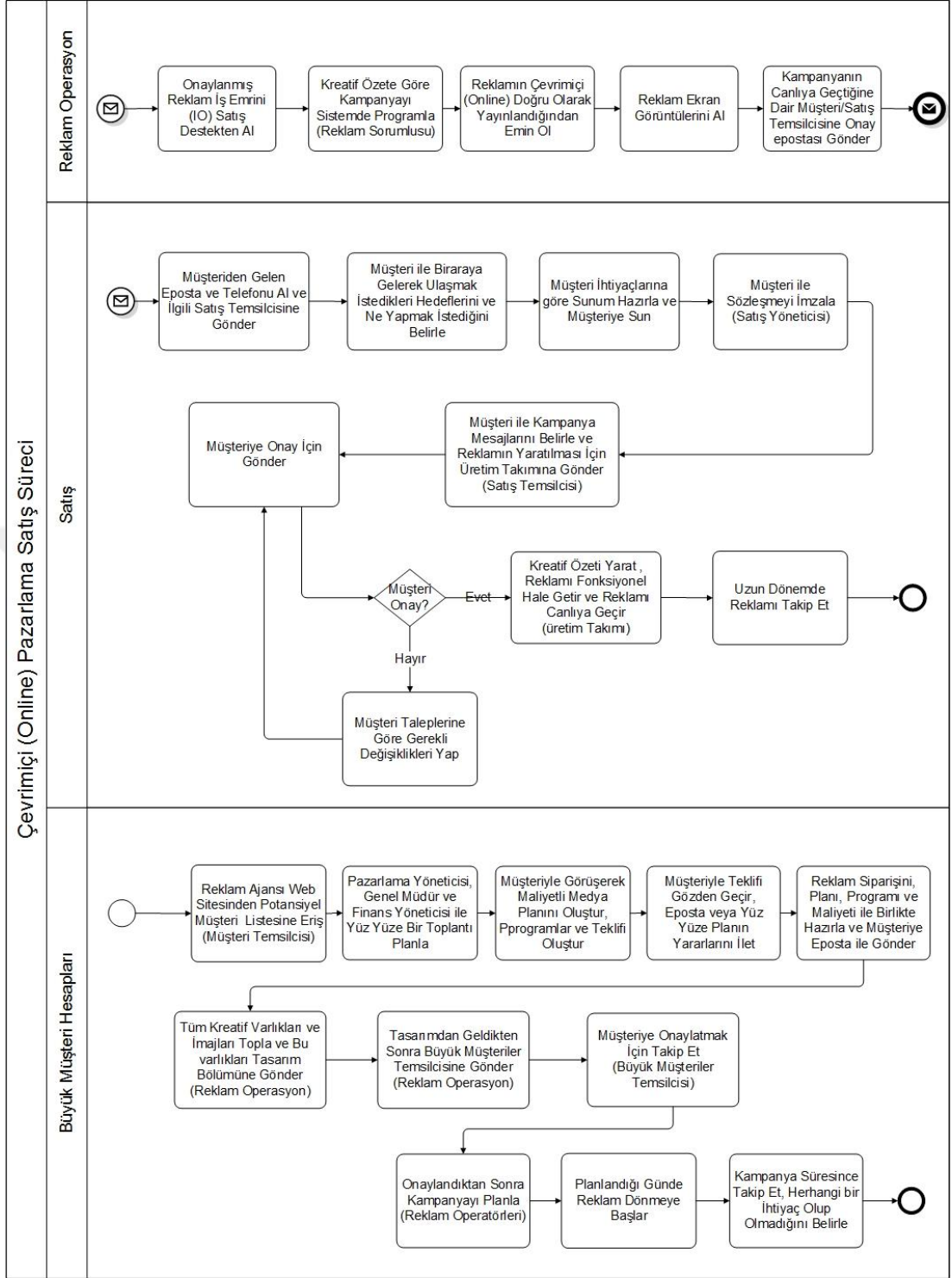
4.4.1. Çevrimiçi Reklam Satış Süreci

Bu süreç, çevrimiçi (Online) reklamların yönetimi ile ilgilidir. Bu süreç kapsamında; potansiyel müşteri yaratma, hesap oluşturma, reklamların yayınlanması (Başlangıç ve final) ve ödemelerin yapılması aktiviteleri bulunmaktadır. Süreç modeli şekil 4.9'de verilmiştir.

Çevrim İçi (Online) Pazarlama Satış Süreci kapsamında; Reklam Operasyon, Satış ve Büyük Müşteri Hesapları birimleri rol oynamaktadır. Bu üç birim bu sürece özel olmak üzere birbirinden bağımsız aktivitelerde bulunmaktadır.

Süreç Aktiviteleri aşağıdadır:

1. Reklam Operasyon birimi daha önceden onaylanmış Reklam İş Emrini (IO) Satış Destekten Alır.
2. Reklam Operasyon biriminde görevli reklam sorumlusu (Ad Trafficker), kreatif özete göre kampanyayı sisteme yükler ve gerekli plan ve programı yapar.
3. Reklam Operasyon birimi, yayınlanan reklamı takip ederek reklamın çevrimiçi (online) doğru olarak yayınlandığından emin olur.
4. Reklam Operasyon birimi, reklam ile ekran görüntülerini alır ve kampanyanın canlıya geçtiğine dair müşteri/satış temsilcisine onay epostası gönderir.
5. Ajansın satış birimi, müşteriden gelen talebi eposta ve telefon ile alır ve ilgili satış temsilcisine gönderir.
6. Ajansın satış birimi, müşteri ile bir araya gelerek müşterinin ulaşmak istediği hedeflerini ve ne yapmak istediğini belirler.
7. Ajansın satış birimi, müşteriden eposta veya telefon ile almış olduğu müşteri ihtiyaçlarına göre bir sunum hazırlar ve müşteriye sunar.



Şekil 4.9 Çevrimiçi (online) Reklam Satış Süreci

8. Ajansın satış birimi satış yöneticisi, Müşteri ile Sözleşmeyi İmzalar.
9. Ajansın satış birimi satış temsilcisi, müşteri ile kampanyada verilecek mesajları belirler ve reklamı, yaratılması veya üretilmesi için üretim takımına gönderir.

10. Ajansın satış birimi satış temsilcisi, yapılan çalışmayı onay için müşteriye gönderir. Yapılan bu çalışmayı müşteri onayladığı takdirde üretim Takımı kreatif özeti yaratır, reklamı fonksiyonel hale getir ve reklamı canlıya geçirir. Yapılan bu çalışma müşteri tarafından onaylanmadığı takdirde müşteri taleplerine göre gerekli değişiklikler yapılarak müşteriye onay için tekrar gönderilir.
11. Reklam yayınlandığı sürece takip edilir.
12. Büyük Müşteri Hesapları biriminde görevli müşteri temsilcisi, reklam ajansı web sitesinden potansiyel müşteri listesine erişir.
13. Pazarlama Yöneticisi, Genel Müdür ve Finans Yöneticisi ile Yüz Yüze Bir Toplantı Planlanır.
14. Büyük Müşteri Hesapları müşteri temsilcisi müşteriyle görüşerek maliyetlendirilmiş medya planını oluşturur, programlar ve teklifi oluşturur.
15. Büyük Müşteri Hesapları müşteri temsilcisi müşteriyle teklifi gözden geçirerek planın yararlarını iletir.
16. Büyük Müşteri Hesapları birimi, reklam siparişini planlar, programlar ve maliyeti ile birlikte hazırlayarak müşteriye eposta ile gönderir.
17. Büyük Müşteri Hesapları Reklam Operasyon birimi tüm kreatif varlıkları ve imajları bir araya getirerek, varlıkları Tasarım bölümüne gönderir.
18. Reklam Operasyon birimi varlıklar tasarımdan geldikten sonra büyük müşteriler temsilcisine gönderilir.
19. Büyük Müşteriler Temsilcisi varlıkları müşteriye onaylatmak için takip eder.
20. Büyük Müşteriler Temsilcisi Reklam Operatörleri varlıklar onaylandıktan sonra kampanyayı planlar ve reklam planlandığı günde dönmeye başlar.
21. Büyük Müşteriler Temsilcisi kampanya süresince reklamları takip eder, herhangi bir ihtiyaç olup olmadığını belirler.

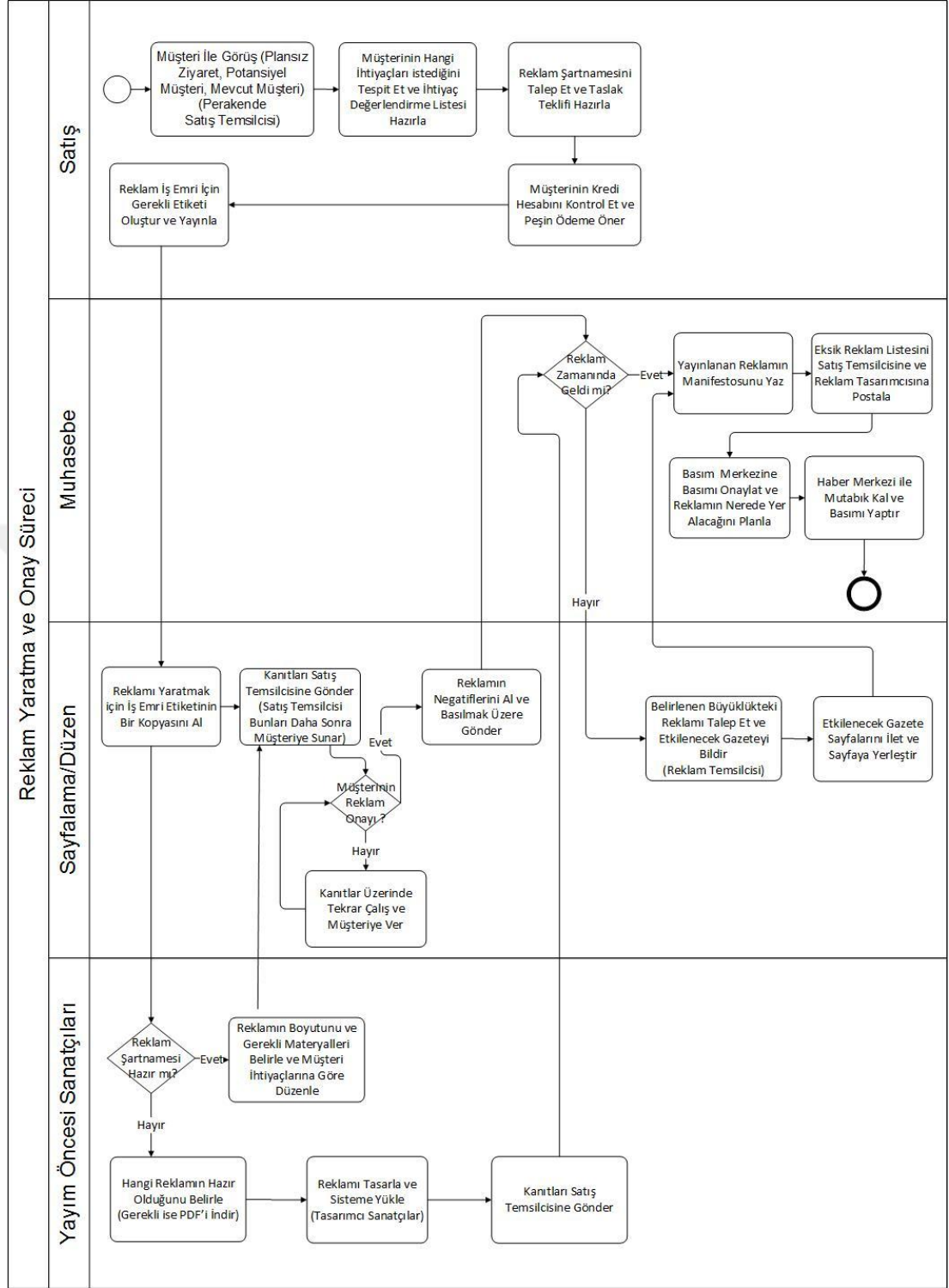
4.4.2. Reklam Yaratma ve Onay Süreci

Müşteri isteklerinin veya şartlarının alınması ve devamında yazı ve düzenlenmesine yönelik tasarım faaliyetleri ile reklamın onaylanması faaliyetlerini içeren bir süreçtir. Bu süreç ile ilgili model Şekil 4.10'da verilmiştir.

Reklam Yaratma ve Onay Süreci kapsamında; Yayın Öncesi Sanatçıları, Sayfalama/Düzen, Muhasebe ve Satış birimleri rol oynamaktadır.

Süreç Aktiviteleri aşağıdadır:

17. Satış biriminde görevli perakende satış temsilcisi potansiyel müşteri veya mevcut müşterilere planlı ya da plansız olarak ziyaretler düzenler.
18. Satış biriminde görevli perakende satış temsilcisi müşterinin ihtiyaçlarını tespit eder ve bir ihtiyaç değerlendirme listesi hazırlar.
19. Satış biriminde görevli perakende satış temsilcisi reklam şartnamesini talep eder ve taslak teklifi hazırlar.
20. Satış biriminde görevli perakende satış temsilcisi müşterinin kredi hesabını kontrol eder ve müşterinin peşin ödeme yapmasını önerir. Satış biriminde görevli perakende satış temsilcisi reklam iş emri için gerekli etiketi oluşturur ve yayınlar.
21. Sayfalama veya düzenden sorumlu birim, reklamı yaratmak için iş emri etiketinin bir kopyasını alır.
22. Reklam şartnamesi hazır ise yayım öncesi sanatçıları, reklamın boyutunu ve gerekli materyalleri belirleyerek bunları müşteri ihtiyaçlarına göre düzenler.
23. Sayfalama veya düzenden sorumlu birim reklam materyalleri ile ilgili kanıtları satış temsilcisine gönderir. satış temsilcisi bunları daha sonra müşteriye onaylatmak üzere sunar.
24. Müşteri reklamı onayladığı takdirde sayfalama veya düzenden sorumlu birim, reklamın negatiflerini alır ve basılmak üzere basıma gönderir. Müşteri reklamı onaylamadığı takdirde kanıtlar üzerinde tekrar çalışılır ve müşteriye tekrar onay için sunulur.
25. Reklam şartnamesi hazır değil ise hazır olan şartnameyi belirler ve gerekirse PDF'ini sistemden indirir. Tasarım sanatçıları reklam şartnamesine göre reklamı tasarlar ve sisteme yükler.
26. Yayım öncesi sanatçıları kanıtları satış temsilcisine gönderir.
27. Eğer reklam zamanında geldi ise muhasebe birimi tarafından manifestosu yazılır. Muhasebe birimi, eksik reklam listesini satış temsilcisine ve reklam tasarımcısına posta yoluyla gönderir.



Şekil 4.10 Reklam Yaratma ve Onay Süreci Modeli

28. Muhasebe birimi, basım merkezine basımı onaylatır ve reklamın nerede yer alacağını planlar. Muhasebe birimi, haber merkezi ile mutabık kalarak ve basımı yaptırır.

29. Sayfalama veya düzenden sorumlu birim, etkilenecek gazete sayfalarını belirtir ve gazete sayfasına yerleştirir.

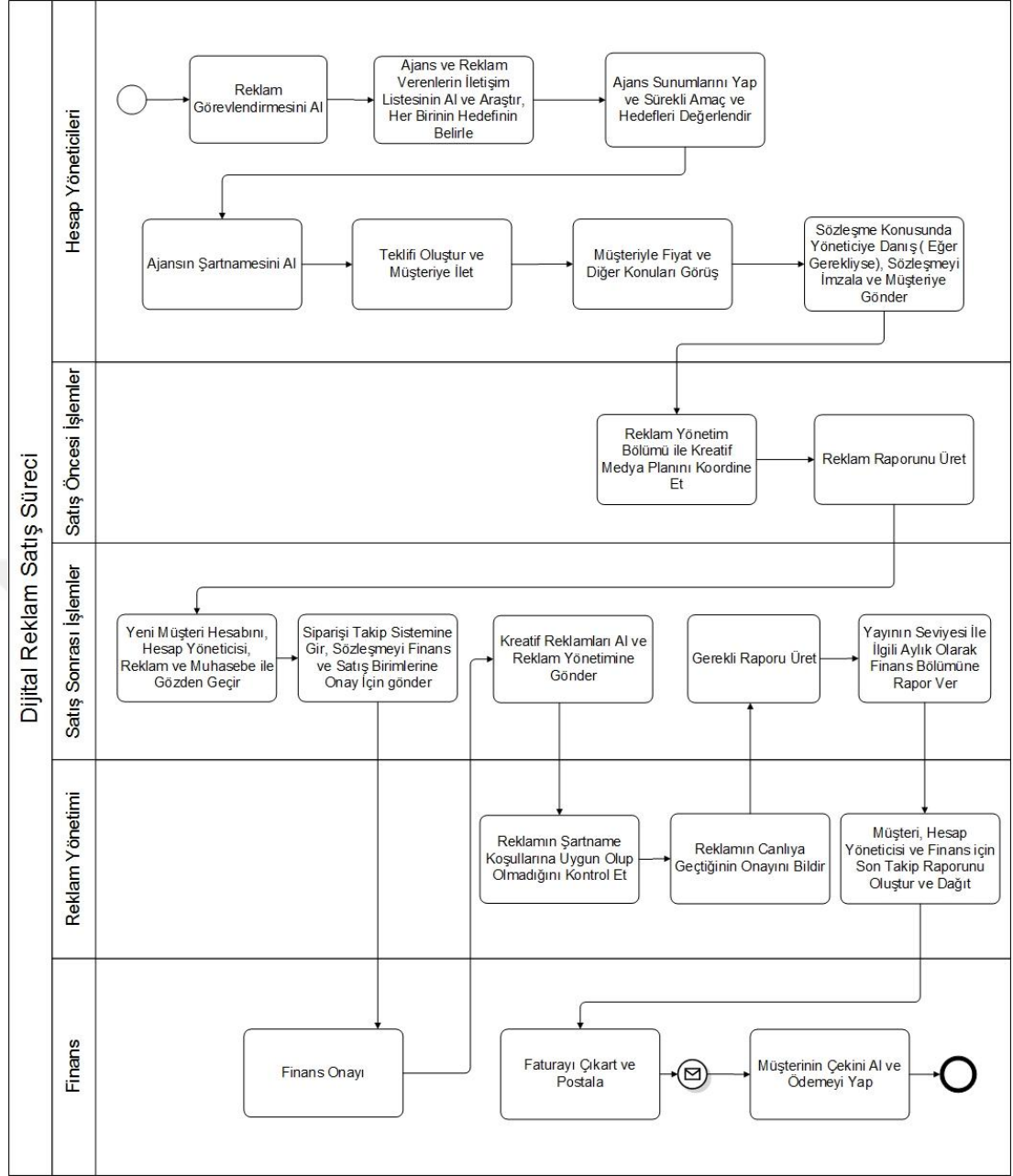
4.4.3. Dijital Reklam Süreci

Dijital reklam koşulları ve standartları ilgili bir süreçtir. Bu süreç kapsamında; hesap oluşturma ilgili detay işlemler, kampanya geliştirme ve ödemeler ile ilgili aktiviteler bulunmaktadır. Bu süreç ile ilgili model Şekil 4.11'de verilmiştir.

Dijital reklam sürecinde; hesap yöneticileri, satış öncesi işlemler birimi, satış sonrası işlemler birimi, reklam yönetimi birimi ve finans birimi rol almaktadır.

Süreç aktiviteleri aşağıda verilmiştir:

1. Hesap yöneticilerinden bir yönetici reklam için görevlendirilir. Bu yönetici görevi üstlenir.
2. Görevlendirilmiş hesap yöneticisi, ajans ve reklam verenlerin iletişim listesini alır ve bu şirketleri araştırır. Hesap yöneticisi her birinin hedefinin belirler.
3. Görevlendirilmiş hesap yöneticisi, ajans sunumlarını yapar ve sürekli amaç ve hedefleri değerlendirir.
4. Görevlendirilmiş hesap yöneticisi, ajansın şartnamesini alır.
5. Görevlendirilmiş hesap yöneticisi, şartnameye karşılık fiyat teklifini oluşturur ve müşteriye iletir.
6. Görevlendirilmiş hesap yöneticisi, müşteriyle şartnamedeki fiyat ve diğer konuları müzakere eder.
7. Görevlendirilmiş hesap yöneticisi, sözleşme konusunda yöneticiye danışarak (eğer gerekliyse), sözleşmeyi imzalar ve imzalanmış sözleşmeyi müşteriye gönderir.
8. Satış öncesi işlemler birimi, reklam yönetim bölümü ile kreatif medya planını koordine eder.
9. Satış öncesi işlemler birimi, reklam raporunu üretir.
10. Satış sonrası işlemler birimi, yeni müşteri hesabını, hesap yöneticisi, reklam birimi ve muhasebe ile gözden geçirir.
11. Satış sonrası işlemler birimi, siparişi takip sistemine girerek sözleşmeyi finans ve satış birimlerine onay için gönderir.



Şekil 4.11 Dijital Reklam Süreci

12. Finans bölümü sözleşmeyi inceleyerek onay verir.
13. Satış sonrası işlemler birimi, kreatif reklamları alır ve reklam yönetimine gönderir.
14. Reklam yönetimi birimi, reklamın şartname koşullarına uygun olup olmadığını kontrol eder ve reklamı canlıya geçirir.
15. Reklam yönetimi birimi, reklamın canlıya geçtiğinin onayını Satış sonrası birimine bildirir.
16. Satış sonrası işlemler birimi, reklamın canlıya geçmesiyle ilgili gerekli raporu üretir.

17. Satış sonrası işlemler birimi, yayının seviyesi ile ilgili olarak finans bölümüne aylık rapor verir.
18. Reklam yönetimi birimi, müşteri, hesap yöneticisi ve finans için son takip raporunu oluşturur ve dağıtır.
19. Finans birimi faturayı çıkartır ve postalar.
20. Finans müşterinin çekini alır ve ödemeyi yapar.

4.4.4. Diğer Reklam Süreçleri

4.4.4.1. Web Sitesi Yaratma Süreci

Müşteri istek ve talepleri ile marka yöneticisi stratejilerine göre web sitesi oluşturma aktivitelerini içeren bir süreçtir.

4.4.4.2. Uygulama geliştirme Süreci

Müşteri proje ve markalarını desteklemek üzere geliştirilecek uygulamalarla (Application) ilgili faaliyetlerin yönetimi ile ilgili bir süreçtir. Bu sürece uygulama içi satışların yapılabileceği e-ticaret işlemleri de dahil edilebilir.

4.4.4.3. Marka Stratejisi Uygulama Süreci

Bir müşteri projesi için hesap yöneticisi veya marka yöneticisi tarafından yaratılan marka stratejisinin uygulanması ile ilgili aktiviteleri içeren bir süreçtir. Bu süreç kapsamında; strateji konseptinin oluşturulması, son onay ve diğer birimlerle koordinasyon için gerekli talimat aktiviteleri bulunmaktadır.

4.4.4.4. Rakip Araştırması Süreci

Rakip araştırması; pazarın değerlendirilmesi, benzer ürünlerin ve hizmetlerin araştırılması ve belirlenen her bir şirket için bazı standart verilerin kaydedilmesi ilgili bir süreçtir. Bu süreç kapsamında; veri şablonlarının yaratılması, çevrimiçi (online) araştırmalar ve elde edilen verilerin girilmesi aktiviteleri bulunmaktadır.

4.4.4.5. Müşteri Profili Yaratma Süreci

Geliştirilen bir ürün için hedef pazardaki tüketicileri tanımlayan müşteri profili yaratma faaliyetleri ile ilgili bir süreçtir. Bu süreç kapsamında; müşteri profili şablonunun yaratılması, benzer ürünler için demografik verilerin çözümlenmesi ve her bir müşteri profili için gerekli dokümanının oluşturulması aktiviteleri bulunmaktadır.

4.4.4.6. Genel Reklam Satış

Reklam şartnamelerinin yaratılmasından ödemeye kadar olan tüm faaliyetleri içeren bir süreçtir. Bu süreç kapsamında; hesap oluşturma, kampanya uygulama ve ödemelerin alınması aktiviteleri bulunmaktadır.

4.4.5. Reklam Anahtar Performans Göstergeleri

4.4.5.1. Üretim ve Tasarım

Reklam Materyalleri Onay Döngü Süresi: Bir reklam materyalinin konseptinin oluşturulmasından onayına kadar geçen süresidir.

Bir Saatlik Üretim Maliyeti: Bir birim reklam içerik üretiminin; ücretler, materyaller ve diğer giderler açısından bir saatlik toplam maliyetidir.

4.4.5.2. Markalama ve Strateji

Pazara Nüfuz Etme Oranı: Belirli bir zaman dilimi içerisinde, belirli bir marka veya kategorideki mal ve hizmetleri satın alan tüketicilerin toplam pazar popülasyonuna oranıdır.

Marka Bilinirliği: Pazara sunulan bir ürün veya markayı tanıyan, bilen potansiyel müşterilerin oranıdır.

Markaya Erişim: Marka veya ürünün teşhir edildiği; çevrimiçi (online), sosyal medya, reklam kampanyaları ve doğrudan pazarlama gibi ağın büyüklüğüdür.

4.4.5.3. Hedef Kitle Araştırması

Pazar Potansiyeli: Bir mal veya hizmetten elde edilebilecek potansiyel gelirin tahmini miktarıdır.

Toplam Demografik Gelir: Yaş, cinsiyet, yer ve benzeri hedef kitle bölümlenmesine göre elde edilecek tahmini toplam gelirdir.

4.4.5.4. Dijital Reklam

Erişim: Belirli bir zaman dilimi içinde en az bir defa bir reklamla karşılaşan bireylerin veya ev halkının sayısının hedef kitleye oranıdır.

Etkilenme Birim Maliyeti: Bir reklam kampanyası içerisindeki her bir gösterimin toplam kampanya maliyetine oranıdır.

Dönüştürme Oranı: Bir reklam kampanyası sırasında bir reklamla karşılaşan bireylerden ne kadarının müşteriye dönüştüğünün oranıdır.

Kanala Göre Potansiyel Müşteri Sayısı: Bir reklam kampanyası tarafından yaratılan potansiyel müşterilerin TV, radyo ve Web bazında bölümlenmiş sayıdır.

Web'de Potansiyel Müşteriye Dönüşüm Oranı: Bir web sitesini ziyaret eden ziyaretçilerden; iletişim formu ileten, bir siteye kaydolan veya teklif isteyen potansiyel müşterilerin oranıdır.

Potansiyel Müşteri Kazanma Birim Maliyeti: Reklam aracılığıyla bir potansiyel müşteri kazanmanın ortalama maliyetidir.

Brüt Derecelendirme (Rating) Puanı: Bir reklam kampanyası süresince bir reklamın ne kadar görüntülendiğinin ölçümüdür.

4.4.5.5. Ajans İş Geliştirme

Teklif / Kabul Oranı: Bir ajansın reklam satış birimi tarafından verilen ve müşteri tarafından kabul edilen tekliflerin oranıdır.

Müşteri Tutma Oranı: Belirli bir zaman dilimi içerisinde üyeliğini yenileyen veya ilave satın almalar yapan müşterilerin oranıdır.

Ömür Boyu Müşteri Değeri: Bir müşteri ile süren ilişkiler boyunca mal, hizmet ve şirket açısından bir müşteriden elde edilen karın hesabıdır.

Bir Müşteri İçin Ortalama Gelir: Bir müşteriden bir zaman diliminde her bir ilişki için elde edilen ortalama gelirdir.

Müşteri Edinme Maliyeti: Belirli bir mal veya hizmet için belirli bir zaman aralığında bir müşteri edinmenin pazarlama/reklam, pazar araştırması ve müşteri teşvikleri dahil olmak üzere ortalama maliyetidir.

Potansiyelden Gerçek Müşteriye Dönüşüm Oranı: Belirli bir zaman dilimi içerisinde potansiyel olarak görülen müşterilerin satış tutundurma ile gerçek müşteriye dönüşmesinin oranıdır.

4.5. Reklam Süreçleri İyileştirme Faaliyetleri

Reklam süreçlerinin İyileştirilmesi çalışmaları kapsamında mevcut durum hipotetik olarak ele alınmış, mevcut durumda yapılacak değişiklik önerileri verilmiş ve bu çalışma şeklinin getirdiği faydalar belirtilmiştir.

4.5.1. Üretim ve Tasarım

4.5.1.1. Gözden Geçirme

Mevcut Durum: Reklam içerikleri sadece müşteri tarafından talep edildiğinde gözden geçirilmekte, takım elemanları daha önceden müşteriye yönlendirilmemektedir.

İyileştirme: Reklam içeriklerinin gözden geçirilmesi ile ilgili olarak formel bir içerik gözden geçirme sürecinin oluşturularak ekip elemanlarının yapılacak gözden geçirme faaliyetlerine katılması sağlanmalıdır.

Fayda: Oluşturulacak bu süreç ve kapsamındaki aktivitelerle tüm takım elemanlarının müşterinin ne istediği konusunda bilgisi olacak ve durum rastgele veya duruma göre yapılacak gözden geçirme sayısını azaltacaktır.

4.5.2. Marka ve Strateji

4.5.2.1. Marka Elçilerinin Kullanılması

Mevcut Durum: Marka değerinin ve özelliklerinin, sosyal medya (Facebook, Twittwer, Google+ vb.) ortamlarında potansiyel müşterilerle iletişiminin sağlanması için organizasyon içinden bir takım görev yapmaktadır.

İyileştirme: Marka elçileri aranarak bulunmalı ve gerekli angajmanlar yapılmalı ve gerekli teşvikler verilerek bu kişilerin sosyal medya platformlarında işletmenin ürünlerinin tanıtımının yapması sağlanmalıdır. Marka elçilerinin kullanılmasına yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Sosyal medyaya yakın potansiyel müşteriler, marka tavsiye ve önerileri konusunda kendilerine yapılacak tanıtımlardan daha çok başkalarının bu konuda neler söyleyeceklerine bakmaktadırlar.

4.5.3. Hedef Kitle Araştırması

4.5.3.1. Standart Dokümanlar

Mevcut durum: Reklam hedef kitlesi ile ilgili olarak bir görüş oluşturmak üzere standart olmayan; araştırma formları ve kullanıcı geri dönüt dokümanları kullanılmaktadır.

İyileştirme: Tüm kullanıcı ve müşterilere yönelik olarak standart anket formları oluşturulmalı ve bu formlar kişisel olarak veya çevrimiçi (online) dağıtılmalıdır. Standart form ve belgelerin kullanılmasına yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Karşılaştırılabilir ve bütünleşik müşteri geri dönütleri ve anket verileri, hedef kitlenin ihtiyaçları, alışkanlıkları ve istekleri konusunda daha doğru bilgi verir.

4.5.4. Dijital Reklam

4.5.4.1. Sayısal Hedefler

Mevcut Durum: Kampanya ile ilgili raporlara göre başarı veya başarısızlığın ne olduğu konusu müşteri tarafından karar verilmekte, anahtar performans göstergeleri buna göre ayarlanmaktadır.

İyileştirme: Kampanya başlamadan önce başarı hedeflerinin ne olduğu belirlenmeli ve başarıyı ölçmek için önceden tanımlanmış anahtar performans göstergeleri kullanılarak standart haftalık raporlar üretilmelidir. Buna yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Bu iyileştirme, sayısal başarı hedefleri ortaya koyar. Tüm kampanyalarda aynı sayısal hedefler kullanıldığında kampanyanın başarı veya başarısızlığı kararı standart hale getirilmiş olur.

4.5.4.2. Web Tasarımı Optimizasyonu

Mevcut Durum: Web sitesine konulacak reklamlar, daha önceden tasarım takımı tarafından belirlenmiş ve reklam için ayrılmış yerlere yerleştirilmektedir.

İyileştirme: Çevrimiçi (online) reklamlar, reklam yerleştirmesini optimize etmek için, kullanıcıların en çok nereyi tıkladığına (website heat map) bakarak tasarlanmalıdır. Buna yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Çevrimiçi (online) reklamın görülmesi ve tıklanması olasılığını artırır. Bu durum dönüştürme ve istenilen web sitesine gitme oranını artırır.

4.5.4.3. Web Sayfası Derecelendirme

Mevcut Durum: Daha çok arama motoru derecelendirilmesi elde etmek için, detaylı bir şekilde anahtar kelime analizi üzerinde yoğunlaşmakta ve web sayfasına çok sayıda anahtar kelime yerleştirilmektedir.

İyileştirme: Anahtar kelimeye yoğunlaşmak yerine, kullanıcının arama sorgularını tatmin edecek daha kaliteli içerikler tasarlanmalıdır. Buna yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Modern sayfa derecelendirme algoritmaları anahtar kelimeler yerine farklı bir çok faktörü göz önüne almaktadır. Bu faktörler; web sayfasının kalitesi, diğer web sitelerinden gelen bağlantılar (link) veya diğer web sitelerine yapılan bağlantılar olarak sıralanabilir. Web sayfaları aksine yoğunlaştırılmış anahtar kelime bulunan web sayfalarını cezalandırmaktadır.

4.5.5. İş Geliştirme

4.5.5.1. Müşterilerle İrtibat

Mevcut durum: Müşterilerle, reklamları yenileneceği zaman veya gelişigüzel ve plansız bir şekilde irtibat kurulmaktadır.

İyileştirme: Müşterilerle kendi reklam kampanyaları boyunca irtibat halinde kalınmalı ve haftalık bazda performans sonuçları müşteriye rapor verilmelidir. Buna yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Müşteri ile satıcı arasında; müşteri sadakatini artıran, ömür boyu süren ve muhtemelen müşterinin diğer arkadaş ve çevrelerine tavsiye edebilecekleri bir ilişki yaratacaktır.

4.5.5.2. Pazarlamada Tecrübe Yerine Verilerin Kullanılması

Mevcut Durum: Önerilen pazarlama girişimleri, ürün yöneticilerinin ve pazarlama kurmaylarının tecrübeleriyle değerlendirilmektedir.

İyileştirme: Önerilen tüm pazarlama girişimleri; gelir artırma projeksiyonlarını, beklenen karları ve önerilen iş yükünü içermelidir. Buna yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Önerilen pazarlama girişimleri elle tutulan verilerle birlikte değerlendirilmektedir. Bu durum, tüm paydaşların daha iyi karar vermelerini sağlamaktadır.

4.5.5.3. Müşteri Sadakati

Mevcut Durum: Belirli bir sayıda alım yapıldıktan sonra müşteriye belirli bir sayıda mal veya hizmet bedava verilecek şekilde bir müşteri sadakat modeli uygulanmaktadır (Ör: sekiz tane satın al, bir tane bedava vb.).

İyileştirme: Belirli bir sayıda alım yapıldıktan sonra müşteriye belirli bir sayıda mal veya hizmet bedava vermek yerine bu önceden teklif edilmelidir. Örneğin; bir müşteri, bir sadakat kartı imzaladığı takdirde bir veya iki kalemi hemen bedava alabilmelidir. Buna yönelik olarak ilgili süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, bazı aktiviteler çıkarılmalı, bazı aktiviteler değiştirilmeli veya bazı aktiviteler eklenmelidir.

Fayda: Müşteriye, belirli bir sayıda alım yapmaya zorlamadan bedava bir kalem hediye etmek, müşteriye duygusal bir bağ oluşturmaktadır. Bunun daha yüksek bir sadakat sağladığı ve tekrar iş yapma durumunu artırdığı kanıtlanmıştır.

5. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez, iş süreçleri yönetiminin pazarlama süreçlerine ve dolayısıyla reklam süreçlerine uygulanabileceğini göstermekte ve buna yönelik olarak bir model önermektedir. Bu model, verilen örneklerle kuvvetlendirilmektedir. Tez kapsamında yönetim anlayışları incelenmiş, yönetimde son yaklaşım olan süreç yaklaşımı, pazarlama açısından ele alınarak reklam süreçlerinin yönetimine yönelik bir model önerilmiş ve bu model baz alınarak örnek uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

Günümüz rekabet koşulları ve küreselleşme, yönetim anlayışı olarak süreçlerin yönetilmesini ve son hedef olarak süreçlerle yönetime geçilmesini zorunlu kılmaktadır. Endüstri devrimi ile birlikte ortaya çıkan sorunları değişik yaklaşımlarla çözmeye çalışan bilim insanları günümüze gelinceye kadar bir çok yönetim anlayışını araştırmışlar ve uygulamaya koymaya çalışmışlardır. Günümüz koşulları nedeniyle organizasyonların etkin ve verimli olarak yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle organizasyonlar, sürekli bir iyileştirme ile mükemmelliğe doğru gitmek zorundadırlar. Bu mükemmelliğe gidiş bir defaya mahsus bir çalışma değildir. Açık sistemler olarak dış çevreyle sürekli irtibat halinde olan organizasyonlar, kendilerini dış çevreye göre konumlandırmak ve değişen şartlara göre kendilerini de değiştirmek, geliştirmek ve süreçlerini buna uygun olarak düzenlemek zorundadırlar.

İşte bu süreçte organizasyonların en büyük yardımcısı iş süreçlerinin yönetimi kavramı olmuştur. İş süreçlerinin yönetimi kavramı ortaya çıkmaya başladığında, bunun sadece üretim için kullanılabileceğini öngörülmekteydi. Ancak, daha sonraları bu yaklaşımın sadece üretim değil tüm iş süreçlerine uygulanabileceği ortaya konmuştur. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı da temel de bu yaklaşımı öngörmektedir. Toplam kalite dendiğinde sadece bir organizasyonun değil tüm tedarik zinciri içindeki tüm organizasyonların kalite anlayışı ile yönetilmesi de vurgulanmaktadır. Ayrıca, Avrupa Kalite Vakfı oluşturduğu mükemmellik modelinde iş süreçlerine en büyük payı vererek iş süreçleri yönetiminin önemini vurgulamıştır. Ayrıca Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) son kalite standartlarını tamamen iş süreçleri üzerine yapılandırmıştır.

İş süreçlerinin yönetiminde en önemli öğelerden biri, süreçlerin iş akışlarının modellenmesidir. Bir çok organizasyon değişik modelleme araçları ile iş süreçlerini modellemeye çalışmış ve bu konuda son yıllara kadar herhangi standart yerleşmemiştir. İş Süreçleri Yönetimi Girişimi (Business Process Management Initiative - BPMI) tarafından geliştirilen standartlar, bazı organizasyonlar tarafından kullanılmış, bazı organizasyonlar ise yine farklı modelleme araçları ile devam etmişlerdir. Bu nedenle ISO, BPMI tarafından geliştirilen İş Süreçleri Modelleme Gösterimini (İSMG - BPMN) iş süreçlerinin modellenmesinde bir standart olarak kabul etmiş ve son dokümanlarında bunu belirtmiştir. Tezin ana yaklaşımı da iş süreçleri ve bu süreçlerin modellenmesinde İSMG'in kullanılması olmuştur. İSMG ile ilgili detaylı bilgi birinci bölümde verilmiştir.

İş süreçlerinin yönetilmesi için öncelikle bir organizasyona süreç anlayışı ile bakmak gereklidir. Bu anlayış için, kurum kültüründe süreç anlayışının yerleşmiş olması gerekir. Üst düzey yöneticilerden en alt seviyeye kadar tüm çalışanlar kendilerinin bir sürecin bir aktivitesini yerine getirdiğinin farkında olması gereklidir. Ancak bu durumda süreç yaklaşımı başarıya ulaşabilir.

Sayısal olarak ölçülemeyen hiç bir faaliyet veya süreç iyileştirilemez. Bu amaçla, süreç yaklaşımında bazı sayısal metrikler kullanılmaktadır. Süreç yaklaşımının en önemli öğelerinden biri olan ve Süreç Anahtar Performans Göstergesi adı verilen metriklerle, bir sürecin iyiye mi kötüye mi gittiğini anlaşılabilir. Bir organizasyonun süreçlerinin, ilk tanımlamadan itibaren iyi veya kötü performansla devam ettiğini belirmemenin yöntemi ise kıyaslamadır (Benchmarking). Ancak kıyaslama ile süreçlerin performanslarının durumunu belirleyebiliriz. Kıyaslamadan kasıt bir organizasyonun süreçlerinin anahtar performans göstergelerinin aynı faaliyeti gösteren başka organizasyonlardaki süreçlerin anahtar performans göstergeleri ile karşılaştırılmasıdır.

Genellikle organizasyonlar, belirli amaç ve hedeflere erişebilmek için fonksiyonlar bazında örgütlenmişlerdir. Ancak organizasyonlardaki faaliyetler hiç bir zaman bir fonksiyon altında başlayıp o fonksiyon altında bitmezler. Bu nedenle, bir hedefe ulaşmak için yapılan, bir girdisi olan ve girdiye bir katma değer katarak çıktıya dönüştüren faaliyetler zinciri, süreç olarak adlandırılmaktadır.

İş süreçleri yönetimi kavramı ışığında, tez kapsamında, öncelikle bir organizasyondaki pazarlama süreçleri ele alınmıştır. Pazarlamanın öğeleri olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmanın yanı sıra süreçler ve insan faktörünün özellikle hizmet sektöründeki önemi vurgulanmıştır.

Bir işletmede pazarlama fonksiyonu, tek başına hareket eden bir birimden öteye içinde organizasyondaki tüm süreçlerden aktivitelerin bulunduğu bir fonksiyon olarak yer almaktadır. Bu kapsamda pazarlama kampanyalarına, tüm pazarlama yönetimine, pazarlama projelerine, ürün yönetimine ve halkla ilişkilere yönelik süreçler ele alınmış ve bu süreçler yukarıda açıklanan İş Süreçleri Modelleme Gösterimi ile modellenmiştir. Süreçlerin performansları ile ilgili olarak anahtar performans göstergeleri tespit edilerek metriklerle ilgili açıklamalar verilmiş ve bu metrikler süreçlerle ilişkilendirilmiştir. Ayrıca bir havayolu şirketinin pazarlama kapsamındaki tutundurma faaliyetleri incelenerek genel pazarlama süreçleri bu süreçlerle ilişkilendirilmiştir.

Genel olarak süreç yaklaşımı konusunda bir farkındalık olmasına rağmen bu anlayışın uygulamasına yönelik tam bir model bulunmamaktadır. Bu tez'de, öncelikle pazarlama süreçleri ele alınmış ve bu süreçler için iş akışları modellenmiştir. Daha sonra pazarlama kapsamı daha da daraltılarak tutundurma ve bu kapsamda reklam süreçleri ele alınmış ve reklam süreçlerinin yönetimi konusunda bir model önerilmiştir. Bu model kapsamında; süreçlerin tanımlanması, bu bağlamda süreçlerin; girdilerinin, çıktılarının ve aktivitelerinin belirlenmesi, süreçlerin iş akışlarının modellenmesi, süreç kartlarının oluşturulması, süreç sahiplerinin atanması, süreçlerin anahtar performans göstergelerinin belirlenerek belirli periyotlarda analizi ve iyileştirilmesi faaliyetleri yer almaktadır.

Ancak, bir organizasyondaki süreçlerin yönetilmesine geçişteki en önemli unsur, öncelikle en üst yönetimden en alt kademeye kadar organizasyondaki tüm çalışanların bu konuda bilinçlendirilmesidir. Özellikle üst yönetimin bu konuya kendini adanması ve bu yaklaşımı desteklemesi, bu geçişte en önemli başarı faktörüdür. Modelde öngörüldüğü üzere, diğer tüm projelerde de olduğu gibi bu geçişin de bir proje olarak ele alınması ve projenin başarıya ulaşabilmesi için üst yönetimin tam desteğinin alınması gerekmektedir. Tüm çalışanların ve üst yönetimin

bilinçlendirilmesi ve üst yönetimden gerekli desteğin alınmasından sonra bu geçişin bir proje olarak ele alınması ve bir proje ekibinin oluşturulması gerekmektedir. Bu konuda gerekli eğitimi almış ve uzman bir proje lideri yönetiminde, tüm birimlerden görevlendirilecek çalışanlardan oluşan bir proje ekibi oluşturulmalıdır. Bu ekibin konuyla ilgili detay eğitimleri alması gerekmektedir. Bu eğitim kapsamında; süreç kavramları, süreçlerin yönetilmesi, süreçlerle yönetim, süreçlerin iş akışlarının modellenmesi için gerekli İş Süreçleri Modelleme Gösterimi eğitimi ve önerilen bu modeldeki kavramlar konusunda ekip üyeleri eğitilmelidir. Ekip üyelerinin özellikle kendi birimlerinin çalışma modellerini iyi bilen çalışanlardan oluşması ilk aşamada süreçlerin tanımlanması açısından önemlidir.

Eğitimden sonra bu ekibin yapacağı ilk faaliyet süreçlerin tanımlanmasıdır. Öncelikle bu ekip kendi birimlerindeki aktiviteleri tespit etmeli ve bu aktiviteleri kendi birimleri haricindeki birimleri belirtmek suretiyle İş Süreçleri Modelleme Gösterimi ile modellemelidir. Bu aşamada oluşacak olan modeller bir bütünlük göstermeyecektir. Ancak daha sonra bu ekip bir araya gelerek oluşturdukları bu modeller üzerinde birlikte çalışarak asıl süreçleri modelleyeceklerdir. Bu kapsamda süreçlerin aktiviteleri, aktivitelerin hangi birimler tarafından icra edildiği, aktivitelerle ilgili detay bilgiler, süreçlerin girdileri, çıktıları belgelenmelidir. Ayrıca, süreçlerin tip olarak; temel, destek veya yönetsel süreçlerden hangisinin olduğu, hiyerarşik olarak da süreç veya alt süreç olup olmadığı, alt süreç ise hangi sürecin bir alt süreci olduğu bilgileri süreç kartlarına detaylı bir şekilde aktarılmalıdır. Süreç modelleri, süreçler hakkında genel bir bakış verirken süreç kartları ise süreçler konusunda detaylı bilgi vermektedir.

Süreçlerin modellenerek süreç kartlarının oluşturulmasından sonraki faaliyet ise süreç sahiplerinin belirlenmesidir. Süreç sahibi, sürecin yönetiminde ve sürecin mükemmelleştirilmesini sağlayacak en önemli faktörlerden biridir. Süreç sahibi ile birlikte süreç performans kriterlerinin belirlenmesi, sürecin takibi ve seyri açısından önemlidir.

Bundan sonraki aşama ise sürecin belirli periyotlarda izlenmesi, analiz edilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasıdır. Bu kapsamda süreç aktiviteleri ile ilgili olarak eklemeler, çıkartmalar veya yer değiştirmeler yapılabilir. Organizasyonlara sistem

açısından bakıldığında dış çevreyle sürekli etkileşim söz konusu olduğundan süreçlerde de değişiklikler kaçınılmazdır.

Organizasyon içi süreç yönetiminin uygulanması yanı sıra, bu tez kapsamında bu yaklaşımın organizasyonlar arasında da uygulanabileceği gösterilmiş ve buna yönelik olarak örnekler verilmiştir. Burada verilen model ve örneklerden hareketle organizasyonlar karşılıklı olarak içinde aktivitelerinin bulunduğu süreçleri birlikte yönetebileceklerdir.

Önerilen bu model ile bir işletmenin reklam süreçleri yönetilebilecektir. Yukarıda da belirtildiği üzere süreç yaklaşımının bir organizasyonda sadece bir birimde uygulanmasının bir anlamı yoktur. Çünkü süreç yaklaşımı bütünsel bir yaklaşım gerektirir. Sadece bir birimin süreç yaklaşımını uygulaması, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşılmasında yeterli kalmayacaktır. Bu modelden hareketle öncelikle reklam süreçleri, diğer tutundurma süreçleri, pazarlama süreçleri ve sonuçta organizasyonun tüm süreçleri yönetilebilecektir.

KAYNAKLAR

Airline Marketing, (2003), Independant Study, IATA.

Aras, A., (2005), Sürdürülebilir Süreç Yönetimi, Kalder yayınları No:36.

Ayanoğlu M., Turan H., (2003), “İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları”, III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi.

Balanescu, V., (2012), Managing Change When Implementing Business Process Management Proceedings Of The 6th International Management Conference "Approaches in Organisational Management" 15-16 November 2012.

Birdal, İlker , (1986), İşletme ekonomisi, Çağlayan Yayınevi, İstanbul, s. 271-279.

Brady, M., Fellenz M.R., Brookes R., (2008), Researching the role of information and communications technology (ICT) in contemporary marketing practices, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 23 Iss: 2, pp.108 - 114.

Business Process Modeling Notation (BPMN), (2004), Business Process Management Initiative (BPMI) Version 1.0.

Chih, I-Liang ve Chin-Nung Liao (2010), "The Marketing Activities Management Systems Model: A Conceptual Framework under BPM.", 45, 143-156.

Çelebi S.İ., (2015), How do motives affect attitudes and behaviors toward internet advertising and Facebook advertising? Computers in Human Behavior 51 312–324.

Çetin, Canan, (2010), Toplam Kalite Yönetimi, İlke - Süreç - Uygulama Beta Basım A.ş. s. 21.

Daoudi, F., Nurcan, S., (2007), A Benchmarking Framework for Methods to Design Flexible Business Processes Softw. Process Improve. Pract.; 12: 51–63.

Deutch, D., Milo, T., (2012), A structural/temporal query language for Business Processes Journal of Computer and System Sciences 78 583–609.

Dewey, J., (2015), Business Process Management (BPM), Business (Online Edition).

Díaz, A., Lorenzo O. ve Solís L., (2004), A Taxonomy Of Business Processes, IE Working Paper,DO8-123-I,2004.

Don Bethie & Josh Sarkar (2002), Total Quality Marketing. Managerial Auditing Journal, 17(5), 241-244.

Drucker P., (2008), Management Tasks Responsibilities Practices, Heinemann.

Earslan, T., (2009), İç Denetçi Süreç Yönetimi.

EFQM, (2010), EFQM Mükemmellik Modeli, Kalder Yayınları, İstanbul.

Erkılıç T. A., GAU J. (2007), Soc. & Appl. Sci., 2(4), s. 50-62.

Esteban-Bravo, M., Vidal-Sanz J. M., Yıldırım G., (2015), Historical impact of technological change on the US mass media advertising expenditure, Technological Forecasting & Social Change 100 306–316.

Fifield, P., (2011), Marketing Strategy (Third Edition) The Difference Between Marketing and Markets, p.2-6.

Grewal D., Bart Y., Spann M., Zubcsek P., (2016), Mobile Advertising: A Framework and Research Agenda, Journal of Interactive Marketing INTMAR-00194; No. of pages: 12; 4C.

He, H. ve Mukherjee A., (2009), Corporate identity and consumer marketing: A process model and research agenda, Journal of Marketing Communications Vol. 15, No. 1, February 2009, 1–16.

Jankovic M., Ljubicic M., Anicic N., ve Marjanovic Z., (2015), Enhancing BPMN 2.0 Informational Perspective to Support Interoperability for Cross-Organizational Business Processes Computer Science and Information Systems 12(3):1101–1120 DOI: 10.2298/CSIS141112013J.

Kalpıcı B., Bernus P., (2002), Business Process Modeling in Industry - The Powerful tool in Enterprise Management, Computers in Industry 47 299-318.

Kanbur, Ayşe (2008), Küreselleşme sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İlimler Fakültesi Dergisi, C.13.S.3. s.387-404.

Kirchner, M. Products Finishing, (2014), Vol. 78 Issue 10, p50-51. 2p.

Kocbek, M., Jost, G., Hericko, M. ve Polancic G., (2015), Business Process Model and Notation: The Current State of Affairs, Computer Science and Information Systems 12(2):509–539.

Koçel, Tamer (2013), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş., İstanbul s. 233-243.

Kotler, P. ve Keller, K.L. (2009), Marketing Management, s. 44-45.

Kumar V., SMART P.A., Maddern H. ve Maul R.S. (2007), Alternative Perspective on Service Quality and Customer Satisfaction: The Role of BPM, 19, 176-187.

Laguna, M. ve Marlund, J., (2004), Business Process Modeling, Simulation and design, s.2-3.

Lan Xiao & Li Zheng (2012), Business process design: Process comparison and integration, Inf Syst Front 14:363–374.

Lindberg, C., Tan S.T., Yan, J., Starfelt, F., (2015), Key performance indicators improve industrial performance, The 7th International Conference on Applied Energy – ICAE2015.

Lohrmann, M. ve Reichert, M., (2014), Effective Application of Process Improvement Patterns to Business Processes Softw. Syst. Model DOI 10.1007/s10270-014-0443-z.

Lohrmann, M., Reichert, M., (2014) , Effective application of process improvement patterns to business processes Softw Syst Model DOI 10.1007/s10270-014-0443-z.

Mucuk, İ. , (2007), Pazarlama İlkeleri: Türkmen Kitabevi.

Müller, G. (2008), What is a Process, Embedded Systems Institute.

Niaki M. K., Ramezani I., Sali R., (2015), Evaluating the influence of YouTube advertising for attraction of young customers Milad Dehghani a, Computers in Human Behavior 59 (2016) 165e172.

Odabaşı, Y., (2001), Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.3.

Özay, H.E., (2003), Süreçlerle Yönetim Sistemi ve Küçük ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Rahimia, F., Müller, C. ve Hvamc, L., (2015), Business process management and IT management: The missing integration, International Journal of Information Management 36 142–154.

Ramias, A. ve Wilkins, C., (2009), What Do Process Owners Do? Peformans Design Labs, A BPTrends Column.

Rensburg, Antonie, (1998), A Framework For Business Process Management, Computers ind. Engng Vol. 35, Nos 1-2, pp. 217-220.

Rosam, I ve Peddle R., (2009), British Standards Institution, Understanding ISO 9001:2008 and Process-based Management Systems.

Rosemann M. ve De Bruin T., (2005), Application of a holistic model for determining BPM maturity, BPTrends.

Selvi, S.M, (2007), İlişkisel Pazarlama, Stratejiler ve Teknikler, Detay Yayıncılık, Ankara, s.9.

Skrinjar, Rok., Trkman, P., (2013), Increasing process orientation with business process management: Critical practices' International Journal of Information Management 33 48– 60.

Srdic, G. ve Matjaz, J., (2013), Model For Integrated Monitoring of Bpel Business Processes International Journal of Cooperative Information Systems Vol. 22, No. 2 1350008 (29 sayfa).

Srivastava R.K., Shervani T.A. ve Fahey Liam (1999), Marketing, Business Processes and Shareholder Value, 63, 168-179.

TSE, (2001), TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara, 19 Nisan 2001.

Tsikrikits, N., Heineke, J. (2004), The impact of Process variation on customer dissatisfaction: evidence from th US domestic airline induztry, Decision Sciences, Vol.35 No.1 pp 129-42.

Uribe R., (2016), Separate and joint effects of advertising and placement, Journal of Business Research, 459–465.

Ülgen, Hayri (1989), İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü İşletme Fakültesi, İstanbul 1989, s. 26.

Vergidis K., Saxena D., Tiwari A., (2012), An evolutionary multi-objective framework for business process optimisation Applied Soft Computing 12 2638–2653.

Weske, M. ve Aalst, W. ve Verbeek, H. (2004), Advances in business process management, Data & Knowledge Engineering 50 1–8.

Yükselen, C., (2012), Pazarlama ilkeler-yönetim-örnek olaylar, Detay yayıncılık, Ankara, s.5.

Zengin, E. ve Erdal, A., (2000), Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, Journal of Qafqaz University Volume III Number I.

İnternet Kaynakları:

Fisher, D.M, (2016), Introducing the Chief Process and Information Officer (CPIO), [http://www.bptrends.com/publicationfiles/09-04 %20 The %20 Chief %20 Process %20and%20Information%20Officer_2%20-%20Fische%E2%80%A6.pdf](http://www.bptrends.com/publicationfiles/09-04%20The%20Chief%20Process%20and%20Information%20Officer_2%20-%20Fische%E2%80%A6.pdf).

Gladyatör, (2016), <https://tr.wikipedia.org/wiki/Gladyat%C3%B6r>.

IAB, (2015), Interactive Advertising Workflow Best Practices, <http://www.iab.net/workflow>.

ISO Standartları (2015), ISO/TC 176/SC 2/N1289 www.iso.org/tc176/sc02/public.

Kemsley, S. (2007), Business Process Modelling, TIBCO The Power of Now, <http://www.tibco.com/products/automation/business-process-management>.

Weske, M., (2015), Hasso Plattner Institute, BPMN Poster, Business Process Technology Group http://bpt.hpi.uni-potsdam.de/pub/Public/BPMNCorner/BPMN1_2_Poster_EN++.pdf.



EKLER

Ek-A İş Süreçleri Modelleme Gösterimi (Weske, 2015)



Ek-A İş Süreçleri Modelleme Gösterimi

BPMN - Business Process Modeling Notation

Gateways

- Data-based Exclusive Gateway**
When splitting, it routes the sequence flow to exactly one of the outgoing branches based on conditions. When merging, it awaits one incoming branch to complete before triggering the outgoing flow.
- Event-based Exclusive Gateway**
Is always followed by catching events or receive tasks. Sequence flow is routed to the subsequent event/task which happens first.
- Parallel Gateway**
When used to split the sequence flow, all outgoing branches are activated simultaneously. When merging parallel branches it waits for all incoming branches to complete before triggering the outgoing flow.
- Inclusive Gateway**
When splitting, one or more branches are activated based on branching conditions. When merging, it awaits all active incoming branches to complete.
- Complex Gateway**
It triggers one or more branches based on complex conditions or verbal descriptions. Use it sparingly as the semantics might not be clear.

Activities

- Multiple Instances**
Multiple instances of the same activity are started in parallel or sequentially, e.g. for each line item in an order.
- Loop**
Loop Activity is iterated if a loop condition is true. The condition is either tested before or after the activity execution.
- Ad-hoc Subprocess**
Ad-hoc Subprocesses contain tasks only. Each task can be executed arbitrarily often until a completion condition is fulfilled.
- Sequence Flow** defines the execution order of activities.
- Conditional Flow** has a condition assigned that defines whether or not the flow is used.
- Default Flow** is the default branch to be chosen if all other conditions evaluate to false.

Data

- Data Object** represents information flowing through the process, such as business documents, e-mails or letters.
- Attaching a data object with an **Undirected Association** to a sequence flow indicates hand-over of information between the activities involved.
- A **Directed Association** indicates information flow. A data object can be read at the start of an activity or written upon completion.
- A **Bidirected Association** indicates that the data object is modified, i.e. read and written during the execution of an activity.

Events

	Start	Intermediate	End	
	Catching		Throwing	
Plain				Untyped events, typically showing where the process starts or ends.
Message				Receiving and sending messages.
Timer				Cyclic timer events, points in time, time spans or timeouts.
Error				Catching or throwing named errors.
Cancel				Reacting to cancelled transactions or triggering cancellation.
Compensation				Compensation handling or triggering compensation.
Conditional				Reacting to changed business conditions or integrating business rules.
Signal				Signalling across different processes. One signal thrown can be caught multiple times.
Multiple				Catching or throwing one out of a set of events.
Link				Off-page connectors. Two corresponding link events equal a sequence flow.
Terminate				Triggering the immediate termination of a process.

Transactions

- A **Transaction** is a set of activities that logically belong together. It might follow a specified transaction protocol.
- Attached **Intermediate Cancel Events** indicate reactions to the cancellation of a transaction. Activities inside the transaction are compensated upon cancellation.
- Completed activities can be compensated. An activity and the corresponding **Compensate Activity** are related using an attached **Intermediate Compensate Event**.

Documentation

- Group**: An arbitrary set of objects can be defined as a Group to show that they logically belong together.
- Text Annotation**: Any object can be associated with a Text Annotation to provide additional documentation.

Swimlanes

- Pools and Lanes** represent responsibilities for activities in a process. A pool or a lane can be an organization, a role, or a system. Lanes sub-divide pools or other lanes hierarchically.
- Collapsed Pools** hide all internals of the contained processes.
- Message Flow** symbolizes information flow across organizational boundaries. Message flow can be attached to pools, activities, or message events.
- The order of message exchanges can be specified by combining message flow and sequence flow.

Central Diagram

Business Process Technology
 Prof. Dr. Mathias Weske
 Web: bpt.hpi.uni-potsdam.de
 Oryx: oryx-project.org
 Blog: hpmn.info
 BPMN Version 1.2

Authors
 Gero Decker
 Alexander Grosskopf
 Sven Wagner-Boysen

HPI Hasso Plattner Institut
 IT Systems Engineering | University of Potsdam

ORX

ÖZGEÇMİŞ

- 1. Adı Soyadı** : Alparslan HORASAN
2. Doğum Tarihi : 06.11.1960
3. Ünvanı : -
4. TC Kimlik No: 17341526830 **Kan Grubu:** A Rh (+)
5. Öğrenim Durumu: Doktora

Derece	Alanı	Üniversite	Yılı
Lisans	İşletme	Hava Harp Okulu	1978 - 1982
Yüksek Lisans	Bilgisayar Bilimleri (Computer Science)	Naval Postgraduate School (ABD)	1984 - 1986
Doktora	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	T.C. Maltepe Üniversitesi	2012 - 2016

6. İş Deneyimler

- 2010 - 2014 THY (İstanbul) Eğitim Başkanlığı Uzaktan Eğitim ve Bilgi Sistemleri Müdürü
- 2007- 2010 THY (İstanbul) Bilgi Teknolojileri Başkanlığı Sis.Des.Md.
- 2001 - 2007 Hava Harp Okulu (İstanbul) Bilg. Müh. Böl. Bşk.
- 1999 - 2001 Hava Harp Okulu (İstanbul) Bilgi İşlem Müdürü
- 1997 - 1999 Hava Harp Okulu (İstanbul) Öğretim Görevlisi
- 1996 - 1997 Hava Loj.K.lığı 1. Hv. İkm. Bkm. Mrk. Bilgi İşlem Müdürü
- 1992 - 1996 Hava Loj. K.lığı 1. Hv. İkm. Bkm. Mrk. Sistem Programcısı
- 1989 - 1992 DAPRO (Ege Üniversitesi Kuruluşu -İzmir) Proje Yöneticisi
- 1986 - 1989 Hava Kuvvetleri K.lığı Karargahı (Ankara) Proje Yöneticisi

7. Adres ve İletişim Bilgileri

Ev: Şenlikköy Mah.
Otlukbeli Sok. No:9/5
34153 Florya-Bakırköy
İstanbul-Türkiye

Telefon (Ev) : 0 212 663 1576

Gsm : 0 507 753 0010

E-Posta: ahorasan@gmail.com