

T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

# REKLAM AJANLARININ İLETİŞİM SÜRECİ İÇİNDEKİ YERİ, ORGANİZASYON YAPILARI VE FONKSİYONLARI

( Yüksek Lisans Tezi )

Okşan YILMAZ

## İÇ İNDEKİLER

KISALTMALAR .....	v
ŞEKİLLER .....	vi
GİRİŞ .....	vii
I- İLETİŞİM SÜRECİ VE REKLAM AJANSLARI .....	1
1. İLETİŞİM SÜRECİ .....	1
1.1. İletişimin Tanımı .....	1
1.2. İletişimin Öğeleri Ve İşleyiş Süreci .....	3
1.2.1. Kaynak .....	4
1.2.2. İleti .....	4
1.2.3. Kodlama-Kodçuma .....	5
1.2.4. Kanal .....	7
1.2.5. Alıcı .....	7
1.2.6. İletişimin Amaçlanan Etkileri .....	8
1.2.7. Yansıma .....	9
1.3. İletişim Süreci İçinde Reklam Ajanslarının Yeri ....	9
1.3.1. Reklam Ajanslarının İletişim Becerisi .....	11
1.3.2. Reklam Ajanslarının Tutumları .....	12
1.3.3. Reklam Ajanslarının Deneyim Ve Bilgi Düzeyi .....	12
1.3.4. Reklam Ajanslarının Çevresel-Toplumsal, Kültürel Ve Ekonomik Öğeleri .....	12

1.4. Reklamverenlerin Bünyelerinde Kurdukları Reklam Bölümleri .....	13
1.5. Reklam Ajanslarının Kurulma Nedenleri .....	15
2. REKLAM AJANSININ TANIMI VE GELİŞİMİ .....	15
2.1. Reklam Ajansının Tanımı .....	15
2.2. Reklam Ajansının Gelişimi .....	17
2.2.1. Dünyadaki Gelişimi .....	17
2.2.1.1. Erken Gelişme Devresi .....	18
2.2.1.2. Toptan Satış Devresi .....	19
2.2.1.3. Yarıservis Devresi .....	21
2.2.1.4. Tamservis Devresi .....	22
2.2.2. Türkiye'deki Gelişimi .....	24
2.2.2.1. Türk Reklam Ajansları .....	26
2.2.2.2. Yabancı Ortaklı Reklam Ajansları .....	27

II- REKLAM AJANSLARININ FONKSİYONLARI VE ORGANİZASYON YAPILARI.....	29
1. REKLAM AJANSLARININ FONKSİYONLARI .....	29
1.1. Yönetim Fonksiyonu .....	30
1.2. Teknik Fonksiyonlar .....	33
1.2.1. Yaratıcılık Bölümü .....	34
1.2.2. Medya Bölümü .....	38
1.2.3. Araştırma Bölümü .....	40
1.2.4. Dış İlişkiler Bölümü .....	42
1.2.5. Mali-İdari İşler Bölümü .....	44
1.2.6. Diğer Hizmetler Bölümü .....	46
2. REKLAM AJANSLARININ ORGANİZASYON YAPILARI .....	48
2.1. Organizasyonun Tanımı .....	48
2.2. Örgütlenme Süreci .....	49
2.3. Örgütlenme Sürecini Gruplamada Kullanılan Esaslar ...	50
2.4. Organizasyon Açısından Reklam Ajanslarının Özellikleri .....	54
2.4.1. Reklam Ajansları Birer Hizmet Organizasyonlarıdır.	54
2.4.2. Reklam Ajansları Karmaşık Yapıda, Açık-Dinamik Sistemlerdir .....	54

2.5. Küçük Ve Büyük Reklam Ajanslarının Organizasyon Yapısı .....	55
2.6. Yapın (Proje) Esasına Göre Bölümlendirilen Organizasyon Yapısı .....	58
2.7. İşlevsel (Fonksiyonel) Esasa Göre Bölümlendirilen Organizasyon Yapısı .....	59
III- TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK REKLAM AJANSLARININ ORGANİZASYON YAPILARI VE GÖREV TANIMLARI .....	62
1. AMAÇ .....	62
2. YÖNTEM .....	63
3. VERİLERİN TOPLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....	63
IV- SONUÇ .....	82
YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	86

KISALTMALAR

A.g.k.	: Adı Geçen Kaynak
A.Ö.F.	: Açık Öğretim Fakültesi
B.	: Baskı
Bhz.	: Bakınız
Böl.	: Bölüm
B.Y.Y.O.	: Basın Yayın Yüksek Okulu
C.	: Cilt
Com.	: Company
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
E.İ.T.İ.A.	: Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi
Fak.	: Fakülte
Inc.	: Incorporated
Ltd.	: Limited
Müd.	: Müdür
P.O.P.	: Satış Yerinde Reklam
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
S.B.F.	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
TL.	: Türk Lirası
T.O.D.A.İ.E.	: Türkiye Orta Doğu Anne İdaresi Enstitüsü
TV.	: Televizyon
Üni.	: Üniversite
vb.	: Ve Benzeri
Y.	: Yıl
Yön.	: Yönetmen
Yrd.	: Yardımcı

## ŞEKİLLER

Şekil 1-1	: Bağlantı Çerçevesinin Kesişimi .....	6
Şekil 1-2	: İletişim Süreci Öğeleri .....	9
Şekil 1-3	: İletişim Süreci Olarak Reklamın Öğeleri ...	10
Şekil 2-1	: Medya Kararları Süreci .....	40
Şekil 2-2	: Reklam Ajansının Yönetim Fonksiyonu ve Teknik Fonksiyonlar .....	48
Şekil 2-3	: Küçük Bir Reklam Ajansının Organizasyon Yapısı.....	56
Şekil 2-4	: Modern Bir Reklam Ajansının Organizasyon Yapısı .....	57
Şekil 2-5	: Yapın (Proje) Esasına Göre Bölümlendirilen Bir Reklam Ajansının Organizasyon Yapısı ..	58
Şekil 2-6	: İşlevsel (Fonksiyon) Esasına Göre Bölümlendirilen Bir Reklam Ajansının Organizasyon Yapısı .....	60
Şekil 3-1	: Reklam Ajansının Organizasyon Yapısı ...	68
Şekil 3-2	: Pars McCann Reklam Ajansının Organizasyon Yapısı .....	69
Şekil 3-3	: Par Ajansın Organizasyon Yapısı .....	70
Şekil 3-4	: A&D Reklam Ajansının Organizasyon Yapısı ..	71
Şekil 3-5	: Cen Ajansın Organizasyon Yapısı .....	72
Şekil 3-6	: Aya Reklam Ajansının Organizasyon Yapısı ..	73
Şekil 3-7	: Birleşik Reklamcılar Ajansının Organizasyon Yapısı .....	74

## GİRİŞ

Reklamverenlerin yaratıcılık, medya, araştırma vb. her konudaki isteklerine daha kolay cevap verebilmek, ekonomik, sosyal ve siyasi dalgalanmalar karşısında ayakta kalabilmek için reklam ajanslarının bünyelerine uygun olan organizasyon yapısını benimsemeleri gerekir.

İlk kurulan reklam ajansları organizasyon yapısından ve bu yapıyı oluşturan fonksiyonlardan yoksun olarak kurulmuştur. Bu nedenle, ömürleri uzun süreli olmamıştır. Zamanla reklam ajanslarının görev alanları genişlemiş ve bununla birlikte müşterilerine karşı olan yükümlülükleri de artmıştır. Bunun sonucu olarak, ajanslar organizasyon yapılarını ve bu yapıyı oluşturan temel fonksiyonları bünyelerinde kurmaya başlamışlardır. Fakat kurulan organizasyon yapıları ajanslara göre çeşitlilik göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı, reklam ajanslarının iletişim süreci içinde olduğu gerçeğiyle yola çıkarak, reklam ajansları için uygun olan organizasyon yapısını ve bu yapı içinde yer alan kişilerin görevlerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla yapılan çalışma üç temel bölüme ayrılmıştır.

Birinci bölümde, iletişim süreci, reklam ajanslarının bu süreç içindeki yeri, reklam ajansının tanımı, gelişimi ve kurulma nedenleri açıklanmaktadır.

İkinci bölümde, reklam ajansının yönetim ve teknik fonksiyonları, organizasyon yapıları ve reklam ajanslarının organizasyon açısından özellikleri incelenmektedir.

Üçüncü bölümde, İstanbul'da bulunan ve Reklamcılar Derneği'ne üye olan ajanslar arasından örneklen belirlenerek, bu ajansların organizasyon yapıları ve bu organizasyon yapıları içinde yer alan kişilerin görevleri değerlendirilmektedir.



## I- İLETİŞİM SÜRECİ VE REKLAM AJANSLARI

Reklam ajansları, iletişim süreci içinde yer almaktadır. Bu nedenle, önce iletişim süreci incelenecek ve bu süreç içinde reklam ajanslarının yeri, tanımı, gelişimi üzerinde durulacaktır.

### 1. İLETİŞİM SÜRECİ

#### 1.1. İletişimin Tanımı

İnsanın biyolojik bir varlık olmaktan çıkarak, yaşadığı toplumun bir üyesi olması başka bir deyişle toplumsallaşması, duygu, düşünce ve inançlarında çeşitli semboller kullanması, kendisiyle ve çevresiyle iletişimini gerektirmektedir(1). Ayrıca, insan canlılar içinde kültürü olan tek varlıktır(2). Bu nedenlerle iletişim, toplumsal

---

(1) Ünsal Oskay, XIX. Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri (Ankara: Üni., S.B.F. Yayınları, 1982), s.310.

(2) Ahmet Halûk Yüksel, Atatürkçü Düşünce Sisteminde Kültürel İletişimin Modele Dayalı Boyutları (Eskişehir: Anadolu Üni., A.Ö.F. Yayınları, No:123, 1987), s.22.

yaşamın oluşmasında ve düzenlenmesinde çok önemli bir araç olmaktadır.

Günümüzde iletişim kavramı, psikoloji, sosyoloji, politika bilimi, gazetecilik ve diğer birçok disiplinle yakın ilişkiler içerisindedir(3). Bundan dolayı, iletişim kavramının birçok tanımı yapılmaktadır.

Gündelik kullanıma en yakın ve en geniş anlamıyla iletişim; herhangi bir bilgiyi paylaşma eylemidir(4). Bu yaygın kullanıma sahip tanımlamadaki bazı önemli noktaların açığa kavuşturulması, "iletişim" konusunda geliştirilecek tanımlama için yol gösterici olacaktır. Yukarıda verilen tanımlamada kullanılan "bilgi" sözcüğünün kapsamı önemlidir. Bilgi sözcüğü sadece "data" anlamındaki bilgileri kapsıyorsa bu tanım belli bir noktaya kadar eksiktir. Çünkü toplumsal yapı içindeki insanlararası ilişki ve etkileşimler de "data" anlamındaki bilgilerden öte duygular ve kanaatler de söz konusudur(5).

Bu açıklamadan sonra iletişim kavramının değişik kullanım ve bakış açılarına göre yapılan tanımlamalarına yer vermek gerekmektedir.

Toplumbilimleri çerçevesinde yapılan tanımlama şu şekildedir(6): "İletişim, belli bir toplumsal yapılanma içinde kaynaklar ve alıcılar arasındaki ileti alış-veriştir."

Tanımlamada nüfuz ve etkiyi ön plana alan görüşe göre iletişim şu şekilde tanımlanmaktadır(7): "İletişim sözcüğü burada, bir aklın bir başka akli etkileyeceği bütün süreçleri kapsayacak şekilde çok geniş bir anlayış içinde kul-

---

(3) A.g.k., s.90.

(4) Roger Williams (Çev.: Akın Ergüden), "Genel İletişim Kavram ve Modelleri", Kurgu, (Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları, S.2, 1979), s.284.

(5) Yüksel, s.90.

(6) A.g.k., s.92.

(7) A.g.k., s.92.

lanılacaktır. Bu doğal olarak, sadece yazılı ve sözlü iletişim yollarını değil, keza müziği, resme dayanan sanatları, tiyatroyu, baleyi ve bütün insan davranışlarını kapsamaktadır."

İletişim kavramına yapısal ve davranışsal yaklaşımlar sonucu yapılan tanımlamalardan bazıları ise şöyledir(8): "İletişim, iki veya daha çok insan arasında anlaşma için gerçekleştirilen değişimdir." "İletişim, düşüncelerin, kanıların veya bilgilerin, söz, yazı ve işaretler yoluyla değişim ve paylaşımıdır."

Aslında, yukarıda ele alınan iletişim tanımları dikkatle incelendiğinde, aralarında büyük farklılıklar olmadığı görülebilir. Ayrıca, bu tanımlamalardan herhangi birisinin doğru, diğerlerinin yanlış olduğunu öne sürmek pek mümkün değildir. Tüm bunlara rağmen iletişim kavramının varlığının ve işleyişinin ana ögesi her zaman bilgidir(9).

Bunları belirttikten sonra iletişimi şu şekilde tanımlayabiliriz: "İletişim, bilgi, davranış, düşünce, duygu, kanaat ve tutumların kaynak tarafından alıcıya en iyi şekilde (yazarak, konuşarak, çizerek vb.) uygun kanallar (televizyon, radyo, basın, karşılıklı konuşma vb.) aracılığıyla aktarılması sürecidir."

## 1.2. İletişim Ögeleri ve İşleyiş Süreci

İletişim sürecinde yer alan, iletişimin temel ögeleri şunlardır: Kaynak, ileti, kodlama-kodaçma, kanal, alıcı, etkileme ve yansımadır(10).

---

(8) A.g.k., s.91.

(9) A.g.k., s.93.

(10) Williams, s.284.

### 1.2.1. Kaynak

En basit anlamda kaynak, iletişim sürecini başlatan, iletiyi gönderen kişi, grup, kurum ya da toplum olabilir. Bu bağlamda hangi iletişim süreci ele alınırsa alınsın mutlaka bir kaynak söz konusudur.

İletişim süreci yapısı gereği, önce kişi ya da kişilerin duygu, düşünce, kanaat, bilgi ve gereksinimlerini iletmek isteyen bir kaynağı gerektirir ve onunla başlar. Kişilerarası iletişim, en sık ve en önemli bir biçimde, dil ile olmaktadır. Kitle iletişiminde ise, kitle iletişim araçları kullanılarak iletişim gerçekleştirilir. Her iki durumda da kaynak kendi özgün iletişinin kodlayıcısı olmaktadır. Bu noktada iletilerin olması gerektiği gibi kodlanıp sürece sokulması gerekmektedir. Bu kısımda birçok etken kaynağı etkilemektedir. Bu etkenler, kaynağın iletişim becerisi, tutumlar, deneyim ve bilgi düzeyi ile çevresel ve toplumsal, kültürel ve ekonomik öğelerdir(11).

### 1.2.2. İleti

İleti kaynaktan alıcıya gönderilen bir uyarı, düşünce, duygu, kanı ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış halidir. Kısacası ileti işaretlerden kuruludur. Bir işaret ise, kazanılmış deneyim-bilgilerden herhangi birisi yerine konulmuş bir belirticidir(12). Örneğin; "kedi" işareti, bizim genel olarak sahip olduğumuz kediler hakkındaki kazanılmış deneyim-bilgilerimizin yerine konulmuş bir işarettir. İşte ileti, iletişim süreci içerisinde bu tür işaretlerin kodlanmış biçimidir. Yazı yazarken yazı, resim yaparken resim, bir harekette bulunurken ortaya çıkan el, kol, yüz hareketleri hep iletilerdir.

---

(11) Yüksel, s.96.

(12) Wilbur Schramm (Der.: Ünsal Oskay), "Haberleşme Nasıl İşler?", Kitle Haberleşme Teorilerine Giriş (Secilmiş Parçalar), (Ankara: Üni., S.B.F. Yayınları, No:281, 1973), s.104.

İleti ögesinde üç nokta önem taşımaktadır. Bunlar ileti dili ve kodu, ileti içeriği ve ileti geliştirimidir.

İleti dili ve kodu: Bu bağlamda iletinin dili, herhangi bir ulusal dil olabileceği gibi, müzik, sanat ve hareketler (örneğin; jestler-mimikler) gibi konuşulan dil dışında da bazı kodlar olabilir.

İleti içeriği: İleti içeriğini, kaynağın amacını ifade etmesinde seçilen iletinin malzemesi olarak tanımlamak mümkündür. İletinin içeriği konusunda ele alınması gereken iki önemli nokta vardır. Bunlardan birincisi iletişimde işlenecek düşünce, duygu ve bilgilerin seçilmesi konusudur. İkincisi ise, bunların nasıl işleneceği, başka deyişle işleme yöntemidir(13).

İleti geliştirmesi: İleti geliştirmesini kısaca, iletişim kaynağının kodları ve içeriği seçerken ve düzenlerken verdiği kararlar olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir deyişle ileti geliştirmesi kaynağın iletilerini nasıl göndereceği; kod ve içerik konusundaki seçimleri ile kod ve içeriğin gönderilmesi metodlarıyla ilgili bir süreçtir(14).

### 1.2.3. Kodlama-Kodaçma

Kodlama; bir bilginin, düşüncenin, duygunun veya karnının iletme uygun hazır bir ileti biçimine dönüştürülmesidir(15).

Dil kodlama için bir basamaktır. Bu bağlamda, jestler, mimikler, hareketler gibi önemli ve hatta karmaşık kodlama yolları da dile dayanmaktadır.

Kodaçma ise, alıcıya ulaşan ve alınan bir uyarının başka bir deyişle iletinin yorumlanarak anlamlı bir biçime

---

(13) Yüksel, s.99.

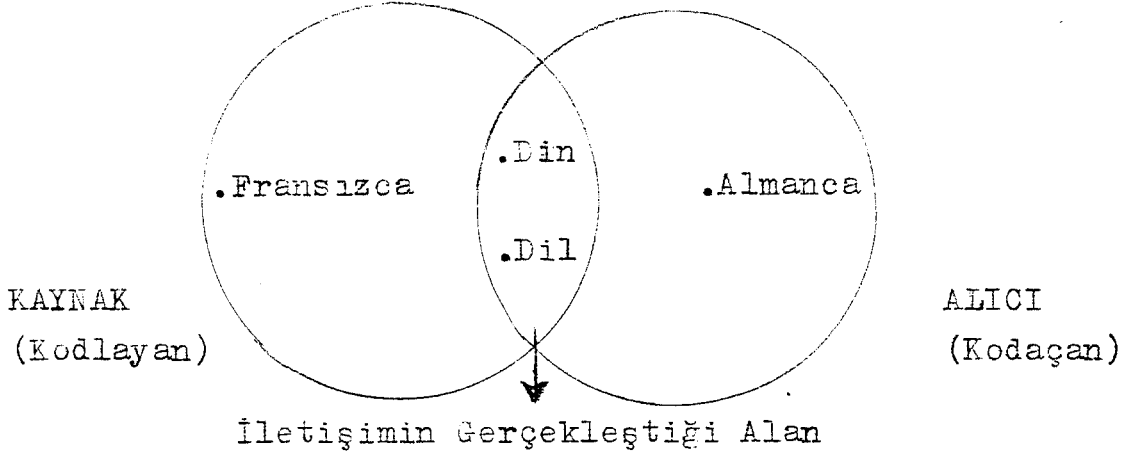
(14) Williams, s.285.

(15) Yüksel, s.100.

sokulmasıdır.

Kodlamanın kaynak, kodaçımının ise alıcı tarafından yapıldığı iletişim sürecinde iletişimin başarısını ölçen en önemli sorun iletişimin alıcı tarafından kodaçımının yapılmasıdır. Bu durumun en önemli ölçütü ise alıcı ile kaynağın yaşantılarının çakışması ya da en azından kesişmesidir. Bu da aslında iletişimin doğasında vardır. Çünkü iletişim kelimesinin Latince kökünü oluşturan "communicatus" un anlamı birşeyleri paylaşmaktır(16).

Burada ele alınması gereken bir nokta da bağıntı çerçevesidir. Bağıntı çerçevesini, "insanların sahip oldukları tüm bilgi yükü" olarak tanımlamak mümkündür(Şekil 1-1). Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi bireylerin bağıntı çerçevelerinin kesiştiği alan, iletişimin gerçekleştiği alandır.



Şekil 1-1: Bağıntı Çerçeveslerinin Kesişimi

Yukarıda yer alan şekildeki noktalardan herbirisi, iletişim sürecinin iki ucunda bulunan kaynak ve alıcının sahip oldukları birim bilgi yüklerini simgelemektedir. Şekil 1-1'deki örnekte kaynak ile alıcının bağıntı çerçeveleri dil, din konusunda kesişmektedir. Fransızca sadece kaynağın bilgi birikiminde; Almanca ise sadece alıcının bilgi birikiminde

(16) A.g.k., s.101.

bulunmaktadır. Bu yüzden kaynak iletisini alıcıya Fransızca olarak gönderemez. Çünkü alıcı Fransızca bilmemektedir. Durum böyle olursa, iletişim sürecinin işleyişi de zorlaşacaktır.

#### 1.2.4. Kanal

Kanal, iletiyi kaynaktan alıcıya götüren araçtır(17).

İletişim kanallarını birkaç değişik biçimde sınıflamak mümkündür. İletişim sürecinde kullanılan kanal, ya bir kitle iletişimi ya da bir kişilerarası iletişim aracı olarak görülebilmektedir. Kişilerarası iletişim kanalları, kaynak ile alıcı(lar)nın yüzyüze gelmesi durumunda, örneğin, söz, yazı, resim, fotoğraf ya da hareket bağlamında söz konusudur. Oysa kitle iletişim kanalları, kaynak tarafından kodlanan bir iletinin; televizyon, radyo, film, gazete, video vb. gibi kitle iletişim araçlarıyla iletimi durumunda söz konusudur.

İletişim kanallarını, beş duyu (görme, duyma, koku alma, tatma, dokunma) olarak düşünmek de bir başka sınıflama yolu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İletişim sürecinde kanal açısından bir başka önemli nokta da, kanalın sahip olduğu kapasitedir. Örneğin; kaynağın konuşma hızı kanalın kapasitesi olarak görülebilir.

#### 1.2.5. Alıcı

İletişim sürecinde alıcı, kaynağın gönderdiği iletiye hedef olan kesimdir(18). Alıcı, bir kişi örgütlenmiş ya da örgütlenmemiş bir grup ya da toplum olabilir.

(17) A.g.k., s.103.

(18) A.g.k., s.105.

Yüzyüze iletişimde; karşılıklı konuşma, konferans, seminer, kapalı salon toplantıları gibi iletişim ortamlarında alıcının iletişime katılma oranı yükselir. Oysa, kitle iletişim araçlarıyla gerçekleştirilen iletişimde bu etkin katılma oranı çok düşük olmaktadır. Bunun nedeni, kitle iletişim araçlarının tek yönlü araçlar olmasından kaynaklanmaktadır.

Etkili ve istenen anlamda bir iletişimin gerçekleşebilmesi için alıcının nitelikleri, başka deyişle bağlantı çerçevesinin bilinmesi önem taşımaktadır. Alıcı konusunda diğer önemli bir nokta da, alıcının çeşitli iletişim kanallarına karşı duyarlılığının ve iletişim içinde ne derece deneyimli olduğunun bilinmesi de ayrı bir önem taşımaktadır.

Alıcının iletişim becerileri, kaynağın iletişim becerileri kadar önemlidir. Eğer, alıcının dinleme, okuma, düşünme yeteneği yoksa kaynağın gönderdiği iletilerin kodaçmasını yapamayacaktır.

#### 1.2.6. İletişimin Amaçlanan Etkileri

Bir anlamda iletişimin sonucu ve amacı olarak nitelendirilebilecek olan iletişimin amaçlanan etkilerini, iletinin kaynak tarafından gönderildikten sonra, alıcı kesimin iletiyi alıp yorumlamasıyla birlikte, yine alıcı kesimin davranışlarında, iletinin etkililiğine koşut olarak ortaya çıkan gelişme ve değişmeler olarak belirtebiliriz.

İletişimin alıcıda oluşturduğu etkileri üç ana grupta toplamak mümkündür(19):

- Alıcı kesimin bilgi düzeyinde görülen değişme
- Alıcının tutumunda görülen değişme
- Alıcının açık davranışlarında görülen değişme



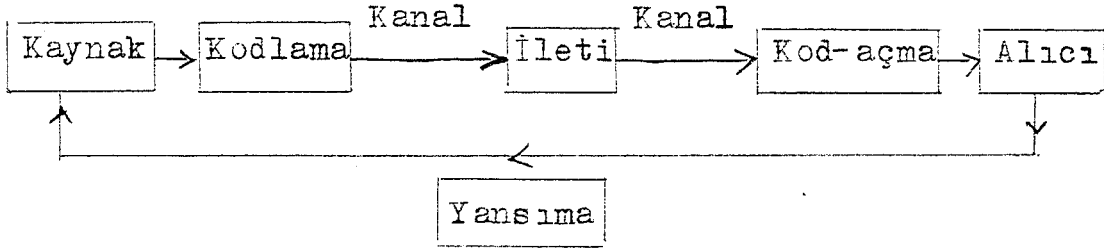
Yukarıda sıralanan bu üç değişme çoğunlukla ard-arda görülebilir.

### 1.2.7. Yansımaya (Feed-back)

İletişim sürecinde yansımaya, en basit biçimiyle kaynağın alıcıdan aldığı tepkilerdir(20). Bu tanıma açarsak; yansımaya, alıcı kesimin kaynağın iletisine verdiği cevaptır diyebiliriz.

Yapısı gereği yansımaya, kaynağa iletişimin yeterince etkin olup olmadığı konusunda ipucu veren bir ileti biçimidir. Kaynağın alıcıya gönderdiği iletiler olumlu veya olumsuz yansımaya şeklinde geri döner. Kaynak yansımamanın olumlu veya olumsuz olmasına göre iletisini tekrar düzenler.

İletişim süreci öğelerini şu şekilde gösterebiliriz (Şekil 1-2).



Şekil 1-2: İletişim Süreci Öğeleri

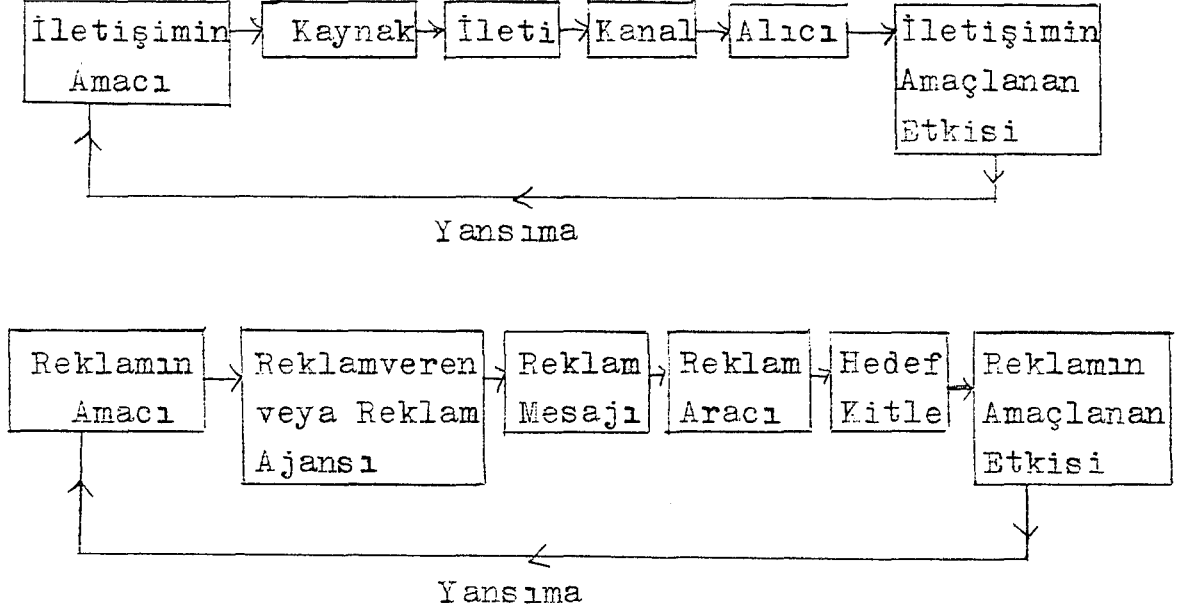
### 1.3. İletişim Süreci İçinde Reklam Ajanslarınının Yeri

Reklam, bir iletişim süreci olarak ele alındığında,

---

(20) Yüksel, s.108.

iletişimin temel öğelerinin aynı zamanda reklam sürecinin öğelerini oluşturduğunu görebiliriz(Şekil 1-3) (21).



Şekil 1-3: İletişim Süreci Olarak Reklamın Öğeleri

İletişim öğesi olarak kaynağı, iletişim sürecini başlatan iletiyi gönderen öğe olarak belirtebiliriz. Ayrıca hangi iletişim süreci ele alınırsa alınsın mutlaka bir kaynağın varlığı gerekmektedir.

İletişim süreci içinde kaynak pozisyonunda reklamverenler veya reklam ajansları bulunmaktadır. İletişim süreci içinde kaynak pozisyonunda bulunan reklamverenlere daha sonraki bölümlerde değinilecektir. İleti ise, reklamın amaçları doğrultusunda geliştirilen satış fikrinin çeşitli semboller aracılığıyla anlatılarak yayına ya da kullanıma hazır hale getirilmesidir. Kanal ise, reklam iletişimini hedef kitleye ulaştıran reklam araçlarıdır. Alıcı, reklamı satın alınan mal ya da hizmeti satın alması istenen hedef kitle-

(21) İlhan Cemalcılar, Pazarlama, 2.B. (Eskişehir: Hakan Ofset, 1983), s.354.

dir. İletişimin amaçlanan etkisi de, hedef kitlenin bilgi, tutum ve davranışlarında yaratılmaya çalışılan değişikliklerdir.

İletişim süreci içinde kaynak pozisyonunda bulunan reklam ajansları, iletilerini kişisel veya kitlesel iletişim kanallarıyla hedef kitlerine iletirler. Fakat bu iletilerini hedef kitlelere gönderirken daha önce de belirtildiği gibi, bazı etkenler reklam ajansının iletişim becerisi, tutumları, deneyim ve bilgi düzeyi ile çevresel ve toplumsal, kültürel ve ekonomik öğelerdir.

### 1.3.1. Reklam Ajanslarının İletişim Becerisi

İletişim sürecinde, reklam ajansı iletisini hedef kitlesine gönderdiğinde ve bunu sözle gerçekleştirdiğinde, iyi söyleyiş, sözcük zenginliği, iyi cümle kuruluşu, uyumlu söz dizimi, gerekli ve uygun sözcüklerin seçimi reklam ajansının iletişim becerisi olarak ortaya çıkar(22). Ayrıca reklam ajansının iletilerini uygun araçlarla vermesi, seçilen araca göre iletinin uygun şekilde kodlanması, iletilerin yapısına dikkat edilmesi ajansın iletişim becerisi olarak görülür.

Reklam ajansı için beş adet iletişim becerisinden söz etmek mümkündür. Bunların ikisi kodlama becerisi olarak adlandırılabilir olan konuşma ve yazmadır. Diğer ikincisi ise, kodaçma becerisi olarak adlandırılan okuma ve dinlemedir. Beşinci beceri ise, hem kodlamada hem de kodaçmada etken olan düşünme ve nedenselliklerdir.

---

(22) Yüksel, s.97-98.

### 1.3.2. Reklam Ajansının Tutumları

İletişim sürecinin başlangıç ögesi olarak yer alan reklam ajansının iletişim kurmasında en önemli etkileyicisi aslında kendi kişiliğidir. Örneğin; toplumsal norm ve değerlere daha bağlı olan ajansların hedef kitlelerine gönderdikleri iletiler daha farklı olacaktır.

### 1.3.3. Reklam Ajansının Deneyim ve Bilgi Düzeyi

Reklam ajansının denemediği, yaşamadığı bir konu, bir eylem üzerinde hangi düzlemde gerçekleşirse gerçekleşsin doğru ve sağlıklı bir iletişimde bulunması son derece güçtür. Bu nedenle, reklam ajansının kodlayacağı iletinin sağlıklı olabilmesi, başka deyişle asıl amaç olan hedef kitle tarafından anlaşılabilmesi ve inandırıcı olması için, reklam ajansının bilgi birikiminin ve deneyiminin yoğun olduğu konularda iletişimde bulunması daha yararlı olacaktır. Çünkü reklam ajansı bilgi ve deneyim sahibi olduğu konuları daha iyi anlatacak ve tüketicinin de aynı konularda bilgi sahibi olmasını sağlayacaktır.

### 1.3.4. Reklam Ajansının Çevresel-Toplumsal, Kültürel ve Ekonomik Öğeleri

Reklam ajanslarının iletişimi nasıl gerçekleştirdikleri bir anlamda onların çevresel-toplumsal-kültürel ve ekonomik durumlarını yansıtan bir ölçüt olarak görülebilir. Reklam ajansları, belli bir toplumsal çevreyle sınırlanmış durumdadırlar. Bu yüzden bu çevrenin isteklerini yerine getirme zorunlulukları vardır.

Tüm bunlara rağmen hedef kitle gözünde reklam ajansları reklamın kaynağı olarak görülmezler(23). Örneğin; rek-

(23) David Aaker-John Myers, Advertising Management 2.B. (Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1982), s.234.

lamı yapılan mal ya da hizmetin üstünlüklerini anlatan ünlü bir sinema oyuncusu, bir sunucu, söz konusu mala ilişkin memnuniyetini anlatan bir ev hanımı, bir çizgi film kahramanını, bir uzman vb. hedef kitleye göre iletinin kaynağını oluştururlar. Diyebiliriz ki, iletiyi üreten reklam ajansı olmasına rağmen, hedef kitleyi oluşturanlar iletenlerle muhatap oldukları için, reklamın kaynağını farklı olarak algılayabilirler.

#### 1.4. Reklamverenlerin Bünyelerinde Kurdukları Reklam Bölümleri

Reklamveren, reklamı yapan, yayınlatan, bunun için gerekli ödemeleri yapan ya da yapılmasını sağlayan, reklamın niteliği ya da niceliğine ilişkin en son kararı veren kişi ya da işletme olarak tanımlanabilir(24).

Reklamverenin işletmesinde kurduğu reklam bölümünün ana fonksiyonları reklam çabalarını planlamak, örgütlemek, yönleltmek, düzenlemek ve denetlemektir. Reklam bölümü, işletmenin pazarlama, üretim ve finans bölümleriyle ilişki kurarak, reklam kampanyalarının hedef ve amaçları ile reklam bütçesini hazırlar.

Türkiye'de reklamverenleri, bünyelerinde kurmuş oldukları reklam bölümlerinin organizasyon yapılarındaki yerlerine göre ikiye ayırabiliriz(25).

- Reklam işlerini reklam ajanslarıyla yürüten reklamverenler
- Bünyelerinde reklam ajansı kuran reklamverenler

Reklam işlerini reklam ajanslarıyla yürüten reklamverenler: Bu tür reklamverenler, batılı anlamda çalışmayı

---

(24) Courtland Bovee-William Arens, Contemporary Advertising (Illinois:Richard D.Irwin Inc., 1982), s.90.

(25) Yüksel Ünsal, Bilimsel Reklam Ve Pazarlamadaki Yeri (İstanbul:Bilimsel Eserler Yayınevi,1985), s.152.

benimsemiş, kilit noktalarına işinin ehli kişileri yerleştirip, yetkilendirmişlerdir. Birlikte çalıştıkları reklam ajanslarına her türlü kolaylığı sağlarlar.

Bünyelerinde reklam ajansı kuran reklamverenler: Bu türdeki reklamverenleri ikiye ayırabiliriz.

. Reklam işlerinin bir kısmını kendi bünyesinde yapıp bir kısmını da reklam ajanslarıyla yürüten reklamverenler. Genellikle bu tip işletmeler yaratıcı çalışmalarını dışarıda yaptırıp reklam araçları dağılımlarıyla kendileri meşgul olurlar.

. Her türlü reklam işlerini kendi bünyesinde gerçekleştiren reklamverenler. Bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de "House Agency" denilen kendi özel reklam bölümünü kuran işletmeler vardır. Bu tür organizasyonun benimsenmesinde iki amaç vardır(26).

- Ajansa ödenecek komisyon ücretini tasarruf etmek.
- Reklamlara tam hakim olmak, kendi anlayışına göre yapmak.

Bu tür organizasyonun birtakım sakıncaları da vardır. Bunlar:

- Özel ajans bir rekabet ortamı içerisindedir. Bu yüzden bağlı olduğu işletmenin reklamını iyi veya kötü yapacaktır.
- Özel ajans sadece bağlı olduğu işletmenin pazarlama ve reklam stratejisini yansıtmakla görevlidir, düşünce ve eleştirilerinde tarafsız olamaz.
- Yaratıcı kişiler, hep aynı konuda çalışacaklarından hayal ve düşünce kabiliyetleri sınırlı kalacak, gelişme imkânı bulamayacaktır.

- Özel ajanslar, değişik pazarlarda değişik reklamverenlerle değişik hedeflere erişmeye çalışan bir ajans kadar reklamcılık tekniği ve pazarlama tecrübesi kazanması imkânından mahrumdurlar.

### 1.5. Reklam Ajanslarının Kurulma Nedenleri

İşletmelerin esas görevi, reklam yapmak değildir. Aşağıda açıklanan nedenlerden dolayı, reklam ajansları kurulmuştur(27).

- İşletmenin reklam bölümünün, reklam ajansının tüm görevlerini üstlenmesi zor ve pahalıdır.
- Reklamveren, reklam ajansı ile çalışmakla, hem reklam ajansının tecrübesinden hem de reklam faaliyetlerinin yürütülmesinde işletme dışından tarafsız, uzman kişilerden yararlanmış olur.
- Reklam ajansı, bağımsız bir ticari kuruluş olarak başarılı olmak zorundadır. Bu nedenle reklam faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde, reklam bölümüne oranla daha yaratıcı ve titiz çalışır.
- Reklam ajanslarının gelirlerinin büyük bir bölümü, genellikle reklam araçlarından sağlanan komisyondan oluşmaktadır. Bu nedenle reklam faaliyetleri için işletmelerin ayrıca para ödemesine gerek yoktur.

## 2. REKLAM AJANSININ TANIMI VE GELİŞİMİ

### 2.1. Reklam Ajansının Tanımı

Reklamcılık, hem bilimsel hem de sanatsal yönü olan bir iş koludur. Bu iş kolunda faaliyet gösteren reklam ajans-

---

(27) Cemalçılar, s.401.

ları hedef kitlelerini uygun iletilerle bilgilendirirler.

Bunu belirttikten sonra reklam ajansının değişik tanımlarını verebiliriz.

- Belirli bir kaynak tarafından malların, hizmetlerin veya düşüncelerin, para karşılığında reklam araçları vasıtasıyla duyurulması işlevini yürüten işletmeye reklam ajansı denir(28).
- Reklam ajansı, birlikte çalıştığı kuruluşlar adına, onların mal ve hizmetlerine müşteri bulma amacı güden, bu amaçla söz konusu kuruluşun reklam planını hazırlayan, uygulayan ve denetleyen, bunları reklam araçlarına yerleştirebilen teknisyen ve yaratıcılardan oluşan bağımsız bir ticari kuruluştur(29).
- Reklam ajansı, müşterisi için yaratıcı çalışmalarını meydana getiren, geliştiren, hazırlayan ve yapılacak reklamlar için reklam araçlarında yer ayarlayan, müşterilerine tam-servis olarak hizmet veren bağımsız bir iş koludur(30).

Aslında bu tanımların hepsinde ortak noktalar bulunmaktadır. Bu noktalar;

- Reklam ajansları bağımsız bir iş koludur.
- Reklam ajansları para karşılığında müşterisinin malını, hizmetini veya fikrini yaratıcı çalışmalarla hedef kitleye ulaştırır.
- Reklam ajansları iletileri hedef kitlelere ulaştırmak için reklam araçlarından faydalanır.
- Reklam ajanslarının müşterileri reklamverenlerdir.

- 
- (28) Committee on Definitions, Marketing Definitions (American Marketing Association, Chicago, 1963), s.9.
- (29) Hayri Ülgen, "Reklam Ajanslarının Organizasyonu" Pazarlama Dergisi, Y.2, S.1 (Eylül 1976), s.19.
- (30) Sandage-Vernon Fryburger-Kim Rotzoll, Advertising Theory and Practice (Illinois:Richard D. Irwin Inc., 1983), s.8.



Bu noktaların ışığında özetlersek; reklam ajansı para karşılığında reklamverenler adına, onların mal, hizmet veya fikirlerini yaratıcı çalışmalarla tüketicilere ileten ve bunları uygun reklam araçlarında yayınlatan bağımsız bir iş koludur.

## 2.2. Reklam Ajansının Gelişimi

Günümüzde, birçok ülkede reklam ajansları kabuk değiştirmekte ve toplumun çağdaş hızına ayak uydurmaktadır.

Reklam ajanslarının gelişimini iki noktada inceleyebiliriz.

- Dünyadaki gelişimi
- Türkiye'deki gelişimi

Bu ayırımında reklam ajanslarının Avrupa'daki ve Amerika'daki gelişimi ayrı olarak ele alınmamıştır. Buna baz olarak reklam ajanslarının Avrupa'da ve Amerika'da aynı aşamalardan geçerek gelişmesini gösterebiliriz. Bu yüzden gelişimi Dünyadaki ve Türkiye'deki gelişimi olarak iki grupta incelenmektedir.

### 2.2.1. Dünyadaki Gelişimi

Reklam ajanslarının dünyadaki gelişimi insanlar arasında alışverişin başlamasıyla olmuştur(31). 1450 yılında Gutenberg'in matbaa makinesini icadı, reklamcılıkta yeni bir çığır açmıştır.

İleri bir görüşle, reklam yaptıracak müşterinin reklamlarının bir ajans tarafından idaresi fikri, ilk defa Fran-

---

(31) Ünsal, s.20.

sız düşünürü Montaigne tarafından şu şekilde ortaya atılmıştır(32):

"Birisinin satılık incileri varsa, bir hizmetçi veya Paris'e seyahat için bir şirket arıyorsa, bu isteklerini yerine getirmek üzere müracaat edeceği bir büroya ihtiyaç vardır."

Bunları belirttikten sonra reklam ajanslarının dünyadaki gelişim çizgisini yıllar itibarıyla başlıca dört devreye ayırabiliriz(33).

- Erken gelişme devresi (1841-1865)
- Toptan satış devresi (1865-1880)
- Yariservis devresi (1880-1917)
- Tamservis devresi (1917-günümüz)

#### 2.2.1.1. Erken Gelişme Devresi

İlk reklam ajansı 1841 yılında Volney Palmer tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulmuştur(34). Palmer'ın planı, reklamcılara gazetelerden kiraladığı boş yerleri satmak ve bu işten % 25 komisyon elde etmektir. Bu gazete reklamcılığı ve abone bürosu ileriye dönük bir ön adım olup, o zaman için reklam yapmak veya reklamcılık değildi.

Palmer, ajans eğer iyi donatılmazsa ve sadece tek bir büroyla sınırlı kalırsa bu işin kısa ömürlü olacağını biliyordu(35). Bunun için 1848 yılında Philadelphia, New York, Boston ve Baltimore'da bürolar açmıştır. Bu dönemdeki bütün

---

(32) A.g.k., s.23.

(33) C.H. Sandage-Vernon Fryburger, Advertising Theory and Practice (Illinois:Richard D.Irwin Inc., 1958), s.605.

(34) Neil H. Borden-Martin V. Marshall, Advertising Management (Illinois:Richard D. Irwin Inc., 1959), s.1021.

(35) Sandage-Fryburger, s.606.

bürolar tek başlarına "yer satıcıları" olarak çalışmışlardır. Ücretleri gazetede sattıkları yer oranına göre yayıncı tarafından ödeniyordu. Ancak bu bürolar ne reklamverenlere ne de yayıncılara pek bir yarar sağlamamıştır. Yine de bu metod sayesinde yayıncılar direkt satışlarını artırmışlar, reklamverenlerde başka bölgelerdeki hedef kitlelere ulaşabilmişlerdir.

Volney Palmer, o devirde reklamcıyı şu şekilde tanımlamıştır(36):

"Reklamcı tanıdığınız herkesin üstünde hikâye anlatma kabiliyetine sahip, mücevherlerle kaplı tarlalarda elinde altın bir asa ile köy köy dolaşarak sipariş toplayan, özel kabiliyetleri ve kendine son derece güveni olan bir kişidir."

1848 yılından sonra Palmer'in ajansından ayrılan elemanlar yeni kurulan reklam ajanslarında işe başlamışlardır(37). Rekabet artınca reklam ajansları doğal olarak fiyat kırma yoluna gitmişlerdir. Bu durumda olan ajansların başarıları, gazete sahipleriyle olan pazarlık yeteneklerine bağlıydı. Bu durum sonuçta ajans kârlarının azalmasına neden olmuştur. Böylece ajans sahipleri kârlarının tekrar geri dönmesi için yeni olanaklar araştırmaya başlamışlardır. Bu olanaklar toptan satış devresinde belirtilmiştir.

#### 2.2.1.2. Toptan Satış Devresi

1865 yılında ajans açan George Rowell, bir reklam ajansında "yer satışı" yerine "yer ticareti"ni gündeme getirmiştir(38). Rowell, yüz kadar gazeteden reklam yeri satın almıştır. Bu yerleri reklamcılara küçük parçalara ayırarak yeniden satmıştır. Rowell, reklamcılıktaki bir inç birimini

---

(36) Ünsal, s.26.

(37) Sandage-Fryburger, s.606.

(38) Borden-Marshall, s.1022.

de bulmuştur. Ayrıca 1870 yılında Amerika'da ilk defa tüm gazeteleri içeren bir rehber kitap bastırarak diğer rakipleri arasında çok yaratan bir etki meydana getirmiştir. Rakip ajanslardan da kitap içerisinde bahsederek tüm reklam ajanslarının yeri ve haklarındaki durumları içeren bilgileri, bilinir hale getirmiştir.

Rowell'in planı başarılı olmuştur(39). Bu plan sayesinde küçük tüketicilerin toptan alışverişlerinde artışlar meydana gelmiştir. Toptan satış devresinde de, yayıncıyla reklamveren arasındaki ilişki devam etmiştir. O dönemde değişik reklam araçlarının yayın hakkını elde edebilmek reklam ajanslarının gelişimi için vazgeçilmez bir nokta olmuştur. Böylece bir ajans dini yayınların idaresini, diğer bir ajansta evle ilgili yayınların idaresini elde edebiliyordu. Bu dönemde ajanslar bütün yayınların kontrolünü ele geçirmeyi böylelikle de reklamverenler arasında müstesna bir yere gelmeyi arzu ediyorlardı.

1865-1880 yılları arasındaki gelişmeler, "yer ticaret-haneleri" kavramını getirmiştir. Tüm bunlara rağmen ajansların yayılamadıkları, gözle görülür derecede atılım yapamadıkları, yaratıcı bir reklam servisi ortaya çıkarmadıkları ve sattıkları yerleri dolduramadıkları gözlenmiştir(40).

1870-1880 yılları arasındaki tüm çalışmalar "yer ticareti" yapan ajansların, "servis"i olan ajanslara dönüşme işlemine yönelmiştir.

Rowell'in yayınlanan rehber kitabı bu yönde atılmış bir adım sayılabilir. Bundan sonra 1875 yılında bazı ajanslar, büyük miktardaki küçük gazeteler veya geniş şekilde yaygın gazeteler yerine, bir veya birkaç gazeteye reklam vermeye başlamışlardır(41). Sonuçta, bu ajanslar reklam verdikleri belli başlı yayınların "temsilcileri" olarak zihinlerde yerleşmişlerdir.

---

(39) Sandage-Fryburger, s.606.

(40) Burden-Marshall, s.1022.

(41) A.g.E., s.1023.

### 2.2.1.3. Yarıservis Devresi

Yarıservis devresinde ajansların yaptıkları işi kontrol etmek için yayımcılar satılacak alanlar için kendi satış bölümlerini kurmaya başlamışlardır(42). Bu bölümlerin bazıları reklam ajanslarına direkt olarak satış yapmış, bazıları da genel bir reklam ajansı zihniyetinden kurtulmuşlardır. Yayımcılar için alan satmak veya kiralamak kendi görevlerinden genelde farklıydı. Ayrıca reklamcılar içinde alan satınalmak esas görevlerinden farklıydı.

Bu dönemde reklam ajansları kendi adlarını belirlemişlerdir. Bunun için uygun "logo"lar geliştirilmiştir(43).

Bu devrede reklam ajanslarına metin yazımı için başvurular olmuştur. Böylece reklamcılarının yanında çalışanlar çoğalmış ve bu kişilerin hak isteme durumu ortaya çıkmıştır. "Servis" fikri yavaş gelişmiştir; ancak XX. yüzyılın başlarında ajanslar "özgür" servis fikrini kabul etmeye başlamışlardır(44).

Bu devrede reklam ajansı açan Albert Lasker'ın görüşüne göre, "Halk satın almaktan hoşlanmakta, ancak satınalmak için ikna olacağı sebepler aramaktadır." Ayrıca Lasker ilk defa pazar araştırması yaptıran kişi olmuştur(45).

1890'lerde bankaların reklam kampanyalarına başlaması reklam ajanslarını teşkilatlanmaya zorlamıştır.

1900'lü yıllar yeni kuruluşlar ve o nispette de kapanış ve iflaslar yılı olmuştur(46). Bu dönemde birçok yayın organı iflas etmemek için tıp ilanlarını bile kabul etmek zorunda kalmışlardır. 1903 yılında Scripps McRae Gazeteciler Birliği, bir sansür heyeti kurularak reklam metinlerinin dikkatle tetkiki gerektiği fikrini ortaya atmıştır. Çok geç

---

(42) Sandage-Fryburger, s.607.

(43) A.g.k., s.607.

(44) Borden-Marshall, s.1023.

(45) Ünsal, s.29.

(46) A.g.k., s.33.

meden Amerikan Birleşik Reklamcılar Federasyonu haline dönüşmüş ve 1911 yılında reklamcılık ahlaki konusunda bir yasa çıkararak "Reklamda Doğruluk" prensibini benimsemiştir.

#### 2.2.1.4. Tamservis Devresi

1917 yılında reklam ajanslarında sadece metin yazarları çalışıyordu(47). Fakat zamanla reklamcılar diğer faaliyetler içinde eleman tedarik etme yoluna gitmişlerdir. Böylece ajans servisleri muntazam şekilde düzenlenmiştir. Bu servisler mali-idari işler servisi, yaratıcı işler servisi, reklam araçları(medyâ) servisi, dış ilişkiler servisi, araştırma servisi ve diğer hizmetler servisi.

Zamanla ajansların katı tutumu karşısında servis elemanları gazetelere geçmişlerdir. Bu durum birçok ajansın gözünü açmasına vesile olmuştur. Böylece reklamcılar yukarıda belirtildiği gibi, extra servisler kurmuşlardır. Bu da doğal olarak, reklam alanında çalışan elemanların sayısını artırmıştır.

Marconi'nin ilk radyo yayınında başarılı olması, 1940-1950'lerde televizyonun yepyeni ve çok kuvvetli bir reklam aracı olarak yayın sahasına girmesi, reklamcılığın ilerlemesine ve bugünkü seviyesine erişmesinde etken olmuştur(48).

Bu devrede reklam ajanslarının tamservis vermeye başlaması Amerikan Reklamcılar Federasyonu tarafından araştırılmış ve tamservis veren ajansların avantajları açıklanmıştır. Bu avantajlar(49):

- Sorumluluğun ve hesap vermenin merkezileşmesi
- Organizasyonun basitleşmesi
- Yaratıcı çalışmaların satışa olan etkisinin artması

---

(47) Sandage-Fryburger, s.607.

(48) Ünsal, s. 39.

(49) William H. Bolen, Advertising (New York:John Wiley and Sons, 1981), s.80-81.

- Yaratıcılığın artması
- Pazarlama alanında profesyonel yöneticilerin artması
- Yeni müşteriler edinilmesini kolaylaştırması

Müşterilerine tamservis veren reklam ajanslarının görevleri ise şu şekilde belirlenmiştir(50):

- Müşterinin ürettiği mal veya hizmetin faydalı ve sakıncalı yanlarıyla piyasadaki rekabet durumunu araştırmak
- Bu mal veya hizmetin uyarlanabileceği mevcut ve potansiyel pazarları belirlemek
- Dağıtım kanallarıyla satış ve bunların işleyiş yöntemlerini bilmek
- Mal veya hizmetin, toptancı, perakendeci ve tüketiciler açısından yararlarını belirlemek ve bu amaçla en uygun reklam araçları hakkında bilgi sahibi olmak
- Kesin reklam planını belirlemek ve bu planı müşteriye sunmak.
- Reklam planını yürütmek,  
Reklamı yazmak, düzenlemek ve resimlemek,  
Reklam için yer ve zaman ayarlamak,  
Duyuruları medyalara iletmek,  
Yayınları denetleyip, onaylamak,  
Öm çalışma, medya ve hizmet giderlerini faturalayıp muhasebeleştirmek,
- Müşterilerin satış ve reklam sorumlularıyla işbirliği yapmak

---

(50) Frederic Gamble, "What Advertising Agencies Are-What They Do and How The Do It" American Association Of Advertising Agencies (New York: 1959), s.4.

### 2.2.2. Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de reklamcılığın gelişimi dünyadaki gelişiminden farklı olmuştur. Türkiye'de kurulan ajanslar tamservis vermeye zorunlu olarak çalışmak durumunda kalmışlardır. Bunun nedenlerini şu şekilde belirtebiliriz.

- Reklam sektörü Türkiye'ye geç girmiştir.
- Reklam sektörünün Türkiye'ye girdiği dönemde her türlü malda, hizmette rekabet ortamı hızla artmaktaydı.
- Rekabet ortamı hızla artan bir pazarda reklamverenler mallarını, hizmetlerini veya fikirlerini tanıtan ajanslardan (yaratıcılık, araştırma, reklam araçları seçimi vb.) her konuda yararlanmak istemişlerdir.

Ülkemizin ilk reklam ajansı olan ve günümüzde de etkinliğini sürdüren İlançılık şirketi, 1909 yılında kurulmuştur(51).

Cumhuriyetin ilanından sonra reklam sektörü daha da gelişmiştir.

1944 yılında Faal Reklam Ajansı kurulmuştur. Faal ajans 1957 yılında şirket haline dönüşmüş ve genişleyen iş hacminin gerektirdiği bazı zorlamalar sonucunda ajansın ortakları ayrılmışlardır. Eli Acıman Man Ajansı, Afif Erdemir ise Yeni Ajansı kurmuştur.

Reklam ajanslarının asıl gelişimi 1950'lerden sonra olmuştur(52). Tarımın ve buna bağlı olarak ticaretin gelişmesi, gelirlerin artması, işçi dövizlerinin ülkeye akması artırım gücünü artırmıştır. Böylesine gelişen ve değişen bir piyasada tüketiciye diğer firmalardan önce ulaşmak ancak reklamlarla mümkündür. Çünkü yüksek fiyatlarla piyasaya yönelen sa-

---

(51) "Tellâldan TV'ye Reklam" Nokta Dergisi Reklamcılık Eki (Şubat-1984), s.3.

(52) A.g.k., s.4.



nayıcı fiyat düşürerek yıkıcı bir rekabete girişmek istemiyordu. Böylece reklam ajanslarının sayısı giderek artmış ve reklamcılık kurumlaşmaya başlamıştır.

Bu dönemde reklam ajansları bünyelerinde araştırma servisleri kurmaya başlamışlardır(53). Artık tüketicilere boş vaatlerle yaklaşmak mümkün değildi. Mallar, hizmetler tüketiciyi ikna edebildiği ölçüde satılmaktaydı. Ayrıca ekonominin gelişmesi, buna paralel olarak rekabetin artması ajansların bünyelerinde araştırma servisi kurmalarını zorunlu kılmıştır. Rekabete dayalı bir ekonomik yapıda reklamverenler mallarının veya hizmetlerinin pazar durumlarına göre hareket etmekteydiler.

Reklam ajansları konusunda dikkate değer bir konuda batıdaki örgütlenmeye karşı bizde dağılma ve kişiselleşmenin daha çok görülmesidir(54). Faal ajansın bölünmesi gibi, son yıllarda kurulan yeni reklam ajanslarının çoğu da büyük firmalarda yetişen ve sivrilen kişilerin ayrılarak kendi başlarına iş kurmalarıyla teşekkül etmektedir.

Ayrıca 1972'den itibaren televizyonda da reklam yayınlarının başlaması reklam piyasasının alabildiğince gelişmesine yol açmıştır.

Şunu da belirtmekte yarar vardır. Türkiye'de bazı kişiler reklamcılığı hâlâ bir süre para kazanılacak bir iş gözüyle görmekte, ilân komisyonculuğu yapanlar, matbaacılar, hatta tabelacılar bile kendilerini reklamcı diye tanımlamaya devam etmektedirler(55). Bununla beraber, bu tutumlar modern anlayıştaki reklam ajanslarının değerini arttırmakta, gelişmeleri ve kendilerini göstermelerine olanak sağlamaktadır.

---

(53) A.g.k., s.5.

(54) Ünsal, s.54.

(55) Nokta dergisi reklamcılık eki, s.8.

Türk reklam ajanslarının büyük çoğunluğu organizasyon yapısını modern anlamda kuramamıştır. Bu yüzden ajansların bir kısmı sadece radyo reklamı yapımına bir kısmı basın reklamı yapımına, bir kısmı ise sadece televizyon reklamı yapımına yönelmiştir. Ayrıca bu ajansların büyük çoğunluğu 1984 yılından sonra müşterilerine tamservis verebilmek, artan rekabet koşullarıyla daha iyi mücadele edebilmek ve sosyal bir ayrıcalık kazanabilmek amacıyla yabancı reklam ajanslarıyla ortaklıklar kurma yoluna gitmişlerdir. Konuya daha iyi yaklaşabilmek amacıyla reklam ajanslarını kurulan ortaklıklara göre iki kategoriye ayırabiliriz. Bunlar:

- Türk reklam ajansları
- Yabancı ortaklı reklam ajansları

#### 2.2.2.1. Türk Reklam Ajansları

Günümüzün serbest rekabet piyasası sonucunda reklam ihtiyacı hızla artmaktadır. Reklam verme ihtiyacındaki bu artış sonucunda faaliyet gösteren ajansların sayısında buna paralel olarak çoğalmaktadır. Ayrıca pazarın satıcı pazarından alıcı pazarına dönüşmesi, gerek özel sektörün gerekse kamu sektörünün reklamın gerekliliğine inanmasını sağlamıştır.

Türk reklam sektöründe kişisel faaliyetlerin ön plana çıktığını, çalıştığı ajanstan ayrılan kişilerin kendi reklam ajanslarını açtığını görebiliriz. Bu da doğal olarak, birçok ajansın doğmasına yol açmıştır. Bu ajanslar gerektiği şekilde organize olamadıklarından dolayı yaptıkları faaliyetlerde belirli işlerle sınırlı kalmaktadır. Örneğin; sadece radyo reklamı yapımına ya da basın reklamları yapımına yönelen ajanslar gibi...

Bunlara rağmen Türkiye'de de organizasyonunu tamamlamış ajanslara rastlanmaktadır. Bu ajanslar müşterilerine tamservis verebilmektedirler. Fakat bu ajansların sayısı sınırlıdır. Reklamverenler günümüzde reklam kampanyalarını bu tip ajanslarla yürütmek istemektedirler. Bundan dolayı, orta büyüklükteki birçok reklam ajansı da yabancı ortakla çalışmak durumunda kalmaktadırlar.

#### 2.2.2.2. Yabancı Ortaklı Reklam Ajansları

1984 yılında Türk reklam piyasası McCann Erickson, Walter Thompson, Dentsu, Young Rubicam, Ted Bates, Ogilvy Mather, Gray ve diğer yabancı reklam ajanslarıyla tanışmıştır(56). İngiltere'den Singapur'a, Amerika Birleşik Devletlerinden Japonya'ya, Danimarka'dan Hong Kong'a kadar tüketici tercihlerini bu ajanslar belirliyorlardı. Çok merkezli çok uluslu bu büyük reklam ajansları, dünyanın dört bir yanına yayılan ilişki zincirleri kurmuşlardı. 1984 yılından sonra bu zincirlerin birer halkasını da Türkiye'de oluşturmanın hazırlığını yapmışlardır.

Genelde aynı firmanın ürünlerini tanıtan yerli ve yabancı reklam ajansları arasındaki görüşmeler daha erken başlamış, Türkiye'ye yeni gelecek olan ajanslarsa, anlaşma yapacakları ajanslar konusunda araştırma yapmışlardır.

Dünyanın çeşitli ülkelerinde, hizmet anlaşmaları veya ortaklıklar yoluyla faaliyet gösteren yabancı ajansların Türkiye'de ortaklık kurmaları 1984 yılına kadar uzamıştır(57) 1984 yılından sonra Türkiye'de ekonomik politikanın kısmen de olsa liberalleştirilmesi, özellikle ithalat rejiminin serbestleştirilmesi, yabancı ürünlerin Türk pazarına girmesini sağlamıştır. Bu da pazarda Türk mal ve hizmetleriyle birlikte yabancı mal ve hizmetlerinde bulunmasına neden ol-

---

(56) "Reklamda Yabancı Rüzgarı" Nokta Dergisi (24-30 Eylül 1984), s.25.

(57) A.g.k., s.27.

muştur. Doğal olarak bu da rekabeti gündeme getirmiştir. Ajanslar bu rekabet ortamı içinde kaybolmamak, sosyal bir ayrıcalık kazanmak amacıyla yabancı ajanslarla ortaklık yoluna gitmişlerdir.

Yabancı reklam ajanslarıyla kurulan ortaklıklar Türk reklam sektörüne şu faydaları sağlamıştır(58).

- Teknik açıdan büyük aşamalar görülmüştür. Örneğin; film kalitesi açısından batılı standartlara ulaşılmıştır. Bu da Türkiye'de üretilen ürünlerin dünya pazarına girmesini kolaylaştırmıştır.
- Ajans çalışanlarının dışarıda eğitim görme olanaklarının doğması sonucunda eleman kalitesi artmıştır.
- Reklamverenlerin bilinçlenmesini, harcadıkları reklam bütçesinden azami faydayı elde etmelerini sağlamıştır.
- Reklamla ilgili yan sanayiler gelişmiş, istihdam olanakları artmıştır.
- Dünyadaki reklamları daha yakından izleme olanağı elde edilmiştir. Örneğin; ajans çalışanlarının dünyanın her yerinde yayınlanan reklamları yakından izleme olanağı artmıştır. Ajans margarin reklamı yapacaksa Avustralya'daki margarin reklamlarını izleyebilmektedir.
- Arşiv olanağı artmıştır.

---

(58) "Uluslararası Reklam Ajansları Türkiye Pazarına Giriyor"  
Dünya Gazetesi Reklamcılık Eki (26.Kasım.1984), s.1.

## II- REKLAM AJANSLARININ FONKSİYONLARI VE ORGANİZASYON YAPILARI

### 1. REKLAM AJANSLARININ FONKSİYONLARI

Reklam ajansının amaçları, reklamverenlerle hedef kitle arasındaki ilişkileri yönlendirmek, bu doğrultuda rekabeti artırarak ekonomiyi canlandırmak ve her işletmede olduğu gibi kâr etmektir(59). Ajanslar yukarıda belirtilen amaçları gerçekleştirirken bünyelerinde birtakım fonksiyonları da bulundurmaları zorundadırlar. Bu fonksiyonlar ajansın amaçlarına ulaşmasına kolaylaştıracaktır.

Hemen hemen bütün ajanslarda aşağıdaki fonksiyonların aynı olduğu görülür. Bu fonksiyonları gerçekleştiren kişilerin görev dağılımı ve emir-kumanda ilişkileri açısından iki grupta toplayabiliriz(60).

- Yönetim fonksiyonu
- Teknik fonksiyonlar

---

(59) Metin İnceoğlu, Güdüleme Yöntemleri (Ankara: Üni., B.Y.Y.O. Yayınları, 1985), s.125.

(60) Ülgen, s.20.

### 1.1. Yönetim Fonksiyonu

Yönetim, bir amaca ulaşma yolunda girişilen işlerin ve faaliyetlerin toplamıdır diye tanımlanır(61).

Yönetimin bir süreç olarak birtakım özellikleri vardır. Bu özellikler(62):

- Yönetim amaca yönelik bir faaliyetdir.
- Yönetim bir grup faaliyetidir.
- Yönetim faaliyetinin beşeri özelliği vardır.
- Yönetim bir işbirliği faaliyetidir.
- Yönetim işbölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir.
- Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir.
- Yönetim bir yetki faaliyetidir.
- Yönetim evrensel özelliğe sahiptir.
- Yönetim basamaksal özelliğe sahiptir.

Yönetim fonksiyonu ajanslarda üst kademe yönetimi tarafından gerçekleştirilir. Yönetim fonksiyonunu gerçekleştirmek için yöneticilere ihtiyaç vardır. Yönetici, "başkaları vasıtasıyla işgören kişi" olarak tanımlanmaktadır(63). Üst yöneticinin birtakım görevleri vardır. Üst yönetici, şirketin içinde bulunduğu iş hayatı açısından olayları değerlendirir(64). Ana hedefleri tespit eder. Bu hedeflere ulaşmak için temel kararları alır. Sonra alt yönetim kademelerine bu hedefleri ve alınan kararları iletir. Yöneticileri işletmeyi bir bütün olarak görmeleri konusunda eğitir ve yöneticilere işletme amaçları ile kendi amaçları arasında uyum sağlamada yardımcı olur. Üst yönetici, geleceğin yöneticilerininin yetiş-

---

(61) İlhan Cemalcılar-Doğan Bayar-İnal Cem Aşkun-Şan Öz-Alp, İşletmecilik Bilgisi (Eskişehir: Anadolu Üni. Yayınları, 1985), s.95.

(62) İnan Özalp, Yönetim ve Organizasyon (Eskişehir:Anadolu Üni. Yayınları, 1986), s.10-12.

(63) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği (İstanbul:Üni., İşletme Fak. yayınları, 1984), s.9.

(64) Peter F. Drucker. (Çev.:Şan Öz-Alp), "Üst Yönetici ve Yönetim Kurulu" Yönetim Kurulları (Eskişehir: Anadolu Üni. A.Ö.F. Yayınları, 1986), s.50-51.

tirilmesi için her kademedede tedbirler alınmasını sağlar. Şirket organizasyonuna ilişkin temel kararları verir. Bölümler arasındaki işbirliğini sağlar.

Ayrıca üst yönetim görevi bir kişi tarafından başarılamayacak kadar farklı faaliyetlerden meydana geldiği için üst yönetim birden fazla kişiden oluşur(65).

Yukarıda belirtilen özelliğe bağlı olarak reklam ajansının bir yönetim kurulu, genel müdürü ve bölüm yöneticilerinin oluşturduğu planlama kurulu vardır(66). Bu üst kademe yöneticileri ajansın genel politikalarını belirleyen ve kuruluşun çalışmalarına yön veren kişiler olarak gerek müşteriye, gerek ajans personeline karşı sorumluluk taşırlar.

Bu üst kademe yöneticilerinin görevlerini genelleştirerek söylesek, yönetim fonksiyonlarını yerine getirmektir diyebiliriz. Bu fonksiyonlar; planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleştirme ve denetimdir(67). Planlama aşamasında, işletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşma yolları bir plana bağlanır(68). Örgütlemede, planda öngörülen amaca ulaşmayı sağlayacak insanlar, araçlar, gereçler ve benzer fiziksel olanaklar bulunup birbirleriyle ilişkileri bir çalışma düzeninin gereklerine uygun olarak saptanır. Yöneltme aşamasında, söz konusu örgütsel yapı harekete geçirilir. Düzenleştirme aşamasında, çalışmaya geçen işletme örgütünün uyumlu bir bütün olarak, amaca dönük görevlerini yerine getirmesi sağlanır. Denetleme aşamasında, örgütün elde ettiği veya ulaştığı sonuçların planlama aşamasında saptanan ölçülerle karşılaştırması yapılarak, uygulama ve amaçlar arasındaki uzlaşma sağlayıcı yeni yollar aranır.

Ajanslarda yönetim fonksiyonunu yerine getiren genel müdür, yönetim kurulu ve planlama kurulunu oluşturan yöneti-

---

(65) Drucker, s.56.

(66) Ülgen, s.20.

(67) Cemalcılar-Bayar-Aşkun-Öz-Alp, s.99.

(68) A.g.k., s.116.

cilerin birtakım nitelikleri taşıması gerekir. Yöneticilerde bulunması gereken niteliklerle ilgili bazı araştırmalar yapılmıştır(69). Bu araştırmalar yöneticilerin birbirinden farklı olduğunu ortaya koymuştur. Fakat iyi yöneticilerin sahip oldukları ortak nitelikler bütün meslekler için geçerli olduğu gibi reklam ajansları içinde geçerlidir.

İsviçre Psikoteknik Kurumu bir yöneticide bulunması gereken nitelikleri yaptığı araştırmalarla şu şekilde belirtmiştir.

- İnsanları tanımak
- Objektif olmak ve objektif kalmak
- Kendine güvenmek
- Yerinde kararlar alabilmek
- İnsiyatif sahibi olmak
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak
- İradesi kuvvetli olmak

Yine aynı kurum aşağıdaki özelliklere sahip kimselerinde yönetici olamayacağını ileri sürmüştür.

- Anlayışsız
- Tarafgir
- Çabuk etkilenebilen
- Kararsız
- Sağduyusuz
- Korkak

Diğer bir kaynağa göreyse iyi bir yöneticinin şu özellikleri taşıması gerekir. Bu özellikler(70):

---

(69) A.g.k., s.114.  
(70) Özalp, s.8.



- Başarı
- Yetenek
- Yöneltilmedeki güdüleme
- Fırsat

Yöneticilikte başarı, yetenek, fırsat ve yöneltilmedeki güdülemenin birlikte olmasına bağlıdır. Üst yönetimde görev yapan yöneticiler zamanlarının çoğunu önemli yönetim fonksiyonları için harcarlar. Eğer bir kimse başarılı bir yönetici olmak istiyorsa zamanını ve enerjisini bölümündeki işler için planlamalıdır. Mevcut işgücü kaynaklarını, materyal ve araçları organize etmek, astların çalışma ve gayretlerini koordine etmek ve motive etmek ve en verimli şekilde çalışmalarını sağlamak yöneticinin görevidir.

Yukarıda belirtildiği gibi ajansın yönetim sorumluluğunu üstlenecek kişilerin iyi bir yöneticinin özelliklerini taşıması yanında, tecrübeli bir pazarlamacı ve reklamcı olması da gereklidir(71). Ayrıca söz konusu yöneticinin bölümlerin faaliyetleri, kapasite ve yetenekleri hakkında bilgili olması ve yapacağı iş hakkında deneyim sahibi olması bir işin en iyi şekilde yapılabilmesi için kaçınılmazdır.

## 1.2. Teknik Fonksiyonlar

Bütün işletmelerde yönetim fonksiyonunun işlevleri aynı olmasına rağmen teknik fonksiyonlarda farklılıklar görülür. Bunun sebepleri:

- İşletmelerin görev alanları farklıdır.
- Farklı müşteri gruplarına hizmet etmektedirler.

---

(71) Ülgen, s.20.

Bir reklam ajansındaki teknik fonksiyonları altı grupta toplayabiliriz. Bunlar:

- Yaratıcılık bölümü
- Medya (reklam araçları) bölümü
- Araştırma bölümü
- Dış ilişkiler bölümü
- Mali-idari işler bölümü
- Diğer hizmetler bölümü

dur(72).

### 1.2.1. Yaratıcılık Bölümü

Yaratıcılık bölümünü ajansın kalbi olarak düşünebiliriz(73). Bu bölümün üç ana görevi vardır. Bunlar; metinleri hazırlama, sanat ve ürettir.

Metin servisini metin yazarları oluşturur(74). Metin yazarı, yaratıcı çalışmada, reklam fikrinin oluşmasında en fazla katkısı beklenen kişidir. Metin yazarları; radyo, televizyon ve basın için metin hazırlar. Bu serviste çalışan metin yazarları reklamlar için gerekli olan esas yaratıcı fikri bulmaya çalışırlar(75). Metin yazarlarının yüksek bir yazma kabiliyetinin olması gerekir.

Sanat servisi; metin servisinin oluşturduğu fikri görsel biçime en iyi şekilde dönüştürmeyi amaçlar. Bu serviste sanat direktörü ile birlikte layout düzenleyiciler ve diğer sanatkarlarda çalışır. Uygulamada metin servisi ile sanat servisi birarada yaratıcılık konusunda karar verirler.

---

(72) A.g.k., s.20.

(73) Zacher-Vincent Robert, Advertising Theory and Management (Richard D. Irwin Inc., 1967), s.35.

(74) Faruk Atasoy, Birikim Reklam Ajansı Makalesi

(75) Zacher-Robert, s.35.

Aslında yaratıcılık sürecinin işlediği ana servisler metin ve sanat servisidir. David Ogilvy "Yaratıcılık bölümü bütün bölümler içinde en önemlisidir, ajansımızın bugünkü durumuna gelmesini sağlayan anahtar pozisyonundaki görevliler yaratıcı kişilerdir. Yaratıcı kişiler bireysel birer yıldızdır" demektedir(76). Yaratıcı bölüm elemanları, bir ürünün reklamını yaparken, yaptıkları reklamın tüketiciye doğruyu göstermesine dikkat etmelidirler. Ayrıca, yaratıcılık bireysel bir faaliyet değildir, ekip çalışmasını gerektirir. Müşteri temsilcileri, medya (reklam araçları) uzmanları, araştırmacılar yaratıcı bölüm elemanlarına yardımcı olurlar.

Üretim servisi; metin ve sanat servislerinin düzenleniş ve yapmış oldukları işleri gerçek anlamda üreterek basın reklamı, resim, fotoğraf ve ses bandı haline getirir(77). Dolayısıyla matbaa, fotoğrafçı, ressam, film yapımcısı vb. organlarla ilişki kurmak ve sürdürmek bu servisin görevidir. Bazı ajanslar bu servisi bünyelerinde bulundurulurken, bazıları da bu hizmeti dışarıdan başka bir kuruluşa yaptırmayı da düşünebilirler.

Üretim servisinin görevlerini belirttikten sonra yaratıcı kişilerin özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz(78).

- Çabuk ve çok sayıda fikir imal edebilmeli
- Çok değişik ve orijinal fikirler yaratabilmeli
- Enteresan bilgiler veren değişik kaynaklara ilgi göstermeli
- Peşin hükümlere saplanmamalı

---

(76) A.g.k., s.37.

(77) Ülgen, s.22.

(78) Ünsal, s.227.

- Kendi iç güdüsüyle hareket etmeli
- Örnek ve tecrübelerden sıyrılarak tam bir serbestlikle muhakeme yürütmeli

Gary Steiner, yaratıcı çalışmalarını futbol oyununa benzeterek demiştir ki(79); "Herkes oyunda olmaya mecburdur, kişiler tek tek kendilerinin en önemli kişi olduğunu sanır, aslında aralarındaki fark çok belirsizdir, iyi bir ekip oyunu sonunda başarıya ulaşılır."

Yaratıcılık bir süreçtir. Sigmund Freud'un zihnin yapısı hakkındaki kuramı, yaratıcı sürecin incelenmesinde iyi bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. Freud üç zihin katı öngörmüştür(80):

- En üstte bilinç katı vardır.
- En altta, bilinçaltı katı vardır.
- Her iki kat arasında da ön bilinç katı vardır.

Araştırmacılar, eskiden beri, yaratıcı süreçte dört aşama kabul etmiştir. Bu aşamalar(81):

- Çözümleme (Mantık)
- Başlangıç (Fikirlerin birleştirilmesi)
- İlham (Problem çözmek)
- Doğrulama (Bağımsız işbirliği)

Çözümleme; zihnin bilinç katında geçer. Yaratıcı kişiler eğer sonuca varsayınla, kuramla, yapılacak testlerle ve doğrulamalarla ulaşmaya çalışıyorlarsa bu yönetime çözümleme (mantık) denir(82).

Başlangıç; aşamasında, bilinç katına alınan ve orada çözümlenen bilgilerin ön bilinçteki sezgisel güçlerce ele a-

---

(79) A.g.k., s.228.

(80) Haluk Mesçi, "Yaratıcı Süreç" Reklamcılık (Seçme Yazılar) (Eskişehir: Anadolu Üni., A.Ö.F. Yayınları, 1984), s.62.

(81) A.g.k., s.63.

(82) Ülgen, s.24.

linmasına ve etkilenmesine olanak veren dönemdir. Ön bilincin sezgisel güçlerini harekete geçirmek için akılcı ve düzenli araştırmalara ara verilmelidir. Yaratıcı fikirlerin büyük çoğunluğu çalışmaya ara verilen ya da dinlenen zamanlarda ortaya çıktığı savunulmaktadır. Bu dinlenme zamanlarında ve daha önce elde edilen bilgiler birleştirilerek yaratıcı sürece başlangıç teşkil eder. Zaten bu aşamanın diğer bir adıda fikirlerin birleştirilmesidir.

İlham; sezgi ve hayal gücünün daha önceki akılcı çözümlenmeyle karışması ve bir senteze ulaşması bu aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamaya problem çözüme aşaması da denilmektedir. Problem çözme aşamasında birtakım aşamalardan geçilir. Bu aşamalar sırasıyla(83):

- Veri toplama
- Problemi teşhis etme
- Alternatif çözümler getirme
- Uygun çözümü seçme
- Seçilen çözümü uygulama

dir.

Doğrulama; çözüm ya da sonucun yeterince yaratıcı ve özgün olduğu enderdir. Bu yüzden sorunu çözebilmek için fikirlerin birleştirilmesi aşamasının aksine bu aşamada fikirlerin özgürce akmasına izin verilir.

Yaratıcı süreç konusunda ilginç bir kuramda Edward de Bono'nun "yanlamasına düşünme" kuramıdır(84). Bono'nun yaklaşımını özetleyen bir "kuyu kazma" örneği vardır.

"Kazdığınız kuyuyu derinleştirderseniz ve genişletseniz de bir başka kuyu kazıyor olamazsınız. Kuyu yanlış bir yerdeyse, ne kadar kazarsanız kazın, doğru yere gitmez. Dikey

---

(83) A.g.k., s.25.

(84) Mesçi, s.64.

düşünme bu kuyuyu daha derin ve daha geniş kazma çabasıdır. Yanlamasına düşünme ise, bir başka yerde bir başka kuyu açmayı denemektir."

### 1.2.2. Medya (Reklam Araçları) Bölümü

Medya bölümü, bazı ajanslarda tek başına bazı ajanslarda da pazarlama bölümünün bir alt dalı olarak hizmet verir. Medya bölümünün elemanları; analizciler, plançılar ve yer satın alıcılardır(85).

Analizciler; medyaların seyircilerini veya dinleyicilerini, medyaların fiyatlarını ve rakiplerin reklamları için harcadıkları paraları değerlendirirler.

Plançılar; diğer üyelerle ve müşteri temsilcileriyle intibat kurarak ayrıca reklamverenin reklam için ayırdığı fona bağlı kalarak medya stratejisini geliştirirler.

Medyalardan yer satın alıcılar ise; yapılan planı uygularlar. Televizyonda, radyoda ve basında yapılan araştırmalara, pazarın durumuna ve yukarıda belirtildiği gibi reklamverenin reklama ayırdığı fona göre medyalardan yer ayırtırlar.

Medya bölümü, reklam ajansının yaratıcı bölümünün devamı olup, yaratıcı bölümde üretilen çalışmaların medyalara aktarıldığı bölümdür(86).

Medya uzmanlarının çeşitli medyaların imkânlarını ve bunların koşullarını en iyi biçimde tanımaları gerekir. Zira kullanılacak medyalar belirlendikten sonra medya uzmanlarının bir reklam çizelgesi hazırlamak, bu çizelgeyle yayın ve

---

(85) Sandage-Fryburger-Retzoll, s.367.

(86) Ülgen, s.22.

baskı tarihlerini belirlemek, televizyon, radyo ve basınla ilişki kurmak, anlaşmak ve ödemeleri gerekli yerlere yapmak zorundadırlar.

Diğer ülkelerde bulunan reklam ajanslarındaki medya bölümü ajansın en geniş bölümünü teşkil eder(87). Ülkemizde medya bölümlerinin fazla sayıda personele ve geniş bir teşkilata gereksinimi yoktur. Çünkü ülkemizde bulunan medyaların sayısı bellidir.

Ülkemizdeki bir ajansın medya bölümü, yayın organlarını iyi tanıyan, tirajları ile okuyucu veya dinleyici sınıflarını yakından izleyen, hangi sayfaları kimlerin okuduğu konusunda bilgi sahibi olan tarafsız görüşü olan birkaç kişiyle teşkil etmektedir(88).

Çalışmalarda dikkat edilmesi gerekli olan en önemli husus, tiraj, dinleyici sayısı veya tesir mesafesi gibi çok geniş anlamlı değerlendirmelerle yetinmeyip pazarlama planının öngördüğü hedefe ulaşabilecek medyaları ve bu medyalar-  
daki yer ve zamanları seçmektir.

Kullanılacak medya karmaşasının belirlenmesinde gerekli olan yöntemlerin ortak noktası, ilk aşamada medya gruplarının belirlenmesi daha sonra da belirlenen medya grubu içinde frekans ve ölçüye ilişkin seçme yapılmasıdır(Şekil 2-1) (89).

(87) Ünsal, s.125.

(88) A.g.k., s.126.

(89) Bolen, s.353.

AMAÇ: Reklam amaçlarına uygun medya karmasının belirlenmesi

MEDYA GRUBUNUN SEÇİMİ

AMAÇ: Hangi medya grubunun şartları yerine getirdiğini, medyalar arası karşılaştırma ile belirlemek

1. Basılı medyalar 2. Yayın medyaları 3. Diğer medyalar

GRUP İÇİNDE MEDYA SEÇİMİ

AMAÇ: Grup içinde en uygun medyanın belirlenmesi

1. Basın medyaları 2. Yayın medyaları 3. Diğer medyalar  
Hangi gazete ve ya hangi dergi Televizyon gerekli mi? Rad- yo gerekli ise hangi istasyon- lar gerekli? Gereklili ise hangileri?

Belirlenen medyalarda reklam mesajlarının hangi frekanslarda yayınlanacağı ve hangi ölçülerde medyalarda yer alacağını belirlenmesi

Şekil 2-1: Medya Kararları Süreci

1.2.3. Araştırma Bölümü

Bazı reklam ajansları, reklamverenler için araştırma bölümlerini bünyelerinde ana fonksiyonlardan biri olarak oluştururlar. Bazı ajanslarda da, araştırma bölümü medya ya da yaratıcı bölümün bir alt kolu olarak işlev görür(90).

Araştırma bölümü ajansın bütün bölümleri için gereklidir. Araştırma bölümünün faydalarını reklamverenlere ve ajansa olan faydaları olarak iki noktada inceleyebiliriz.

(90) Zacher-Robert, s.137.



Araştırma bölümü reklamverenlere şu noktalarda faydalı olmaktadır(91):

- Yeni ürün geliştirilmesinde
- Ürünün özelliklerinin araştırılmasında
- Hedef pazarın belirlenmesinde
- Pazarlama çalışmalarında

Araştırma bölümü ajansa şu noktalarda faydalı olmaktadır(92):

- Reklam stratejisinin belirlenmesinde
- Yaratıcı fikrin seçilmesinde
- Yaratıcı fikrin uygulanmasında
- Sonuçların değerlendirilmesinde

Araştırma bölümünün temel fonksiyonu, reklamverenin pazar, tüketim ve reklam mesajına ilişkin sorunlarına bilimsel ve gerçekçi bir yöntemle çözüm getirmek ve uygulanacak reklam planını elde edilen verilerin üzerinde düşünerek düzenlemektir(93). Pazarlama araştırmalarıyla reklamverenin, dağıtım ve rekabet sorunlarına cevap aranırken bir yandan da tüketicinin mamul ve reklama karşı olan davranışıyla, tüketici psikolojisi ve en etkin reklam mesajı araştırılmaktadır.

Son yıllarda araştırma, pazarlama ve reklamcılık da önem kazanmıştır. Reklam ajansları da, reklamverenler de araştırmadan geniş çapta yararlanmaktadır. Bazı reklam ajansları piyasadaki araştırma şirketlerinden istifade etmekteyse de büyük ajanslar kendi bünyelerinde araştırma bölümü açmaktadırlar(94). Zira dışarıdan araştırma yapan kuruluşların sonuçları genellikle çok geniş anlamda olmakta, birçok soru-

---

(91) Sandage-Fryburger-Rotzoll, s.367.

(92) A.g.k., s.368.

(93) Ülgen, s.24.

(94) Ünsal, s.126.

nun cevabını kapsamaktadır. Halbuki ajans çalışmaları için bazı soruların cevapları gerekmektedir. Zaten soru adedi çoğaldıkça araştırmanın doğruluk derecesi azalır. Bu nedenle, ajanslar kendi bünyelerinde araştırma bölümü kurarlar. Ancak bunda dikkat edilecek nokta, ajans araştırma bölümünün tam manasıyla tarafsız olması sağlanmalıdır. Reklamverenlere veya ajans yöneticilerine iyi görünmek için ciddiyet ve tarafsızlıktan uzak, maksatlı araştırma değerlendirmeleri, kararları tamamıyla aksi yöne sevkedeceğinden, zararlı sonuçlar doğurabilir.

Araştırma bölümü tarafından yapılan araştırmalar iki safhada değerlendirilir(95):

- Reklam henüz piyasaya çıkmadan, hazırlık safhasında yapılan araştırmalar (pre-test)
- Reklam yapılmakta iken veya yapıldıktan sonra yapılan araştırmalar (post-test)

#### 1.2.4. Dış İlişkiler Bölümü

Ajans varlığını reklamverenlere borçludur. Zaten bir reklam ajansının kuruluş amacı da reklamverenlerin reklam hizmetlerini yerine getirmektir. İşte bu açıdan baktığımızda ajansın müşteri ilişkilerine ne kadar önem vermesi gerektiğini ana hususlardan biri olarak görebiliriz. Müşteri ilişkileri iki şekilde olur(96).

- İşin ilk defa alınmasında, yıllık planların hazırlanmasında, konu veya platform değişiklikleri gerektiğinde yapılan görüşmelerdir.

---

(95) Ahmet Niyazi Koç, "Reklam Sonuçlarının Değerlendirilmesi" Sevk ve İdare Dergisi (Ağustos-1973), s.11.

(96) Ünsal, s.127.

- Herhangi bir plan veya kampanya kararı alınıp anlaşmaya varıldıktan sonra uygulanma sırasında ajansla reklamveren arasındaki devamlı teması sağlayarak kopukluklara engel olmak, gerekli düzeltme değişiklikleri yerine getirmek ve karşılıklı ahenk içinde çalışma imkânlarını gerçekleştirmektedir.

Ajanslarda bu işi yapanlara Müşteri Temsilcileri denir(97). Müşteri temsilcisinin görevi ajansla reklamveren arasındaki köprüyü oluşturmaktır. Reklamverenin ajans içindeki bir temsilcisi gibi, yapılan işlerin onun zevk ve anlayışına, daha da önemlisi, menfaatlerine uygun olması için çaba sarfeder. Buna karşı, ajans üyesi olarak ajansı ve imkânlarını çok iyi bilen bir kişi olması sayesinde de reklamverenin arzu ve isteklerinin ajansın kapasitesiyle yerine getirilebilecek istikamet ve değerde olmasına temin eder. Ayrıca iki taraf arasındaki bütün görüşmeleri, kopye halinde yazdırarak birini ajansa diğerini reklamverene yollar.

Bir müşteri temsilcisinin reklamcılığın her konusunda bilgi sahibi olması gerekir. Meraklı ve gergin olmak, temasla görevlendirildiği reklamverenin de iş konusundaki rahatlıklarını veya sıkıntılarını en kısa sürede detaylarıyla öğrenebilmelidir. Ayrıca takipçi, samimi, insancıl ve raportör olmalıdır.

Dış ilişkiler bölümünün diğer bir alt dalı da halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkiler bir kişi, topluluk veya kurum tarafından, uygun yöntem, teknik ve iletişim araçlarından yararlanarak, alıcıları bir durum veya olay konusunda aydınlatmak veya bir tutum ve davranışa yöneltmek amacıyla yapılan bilinçli bir etkinliktir(98). Halkla ilişkilerde bilgi haber yoluyla hedefe duyurulur ve bunun için para ödenmez. Bu yüz-

---

(97) A.g.k., s.128.

(98) Inceoğlu, s.84.

den bu serviste çalışanların basınla, bilimsel araştırma ve öğretim kurumlarıyla, radyo ve televizyonla bir yandan da ortaklar ve diğer baskı gruplarıyla iyi ilişkiler kurmaları gerekir.

Bu servislere ek olarak, dış ilişkiler bölümünün diğer bir alt dalı da yeni işler servisidir. Reklam ajanslarının yaşaması bir noktada büyümesi kazanılan yeni reklamverenlere bağlıdır. Aslında yeni müşteriler aramak ajanstaki herkesin görevi olmalıdır(99). Çok küçük ajanslarda bu sorumluluk başkanın veya ajansın sahibinindir. Daha büyük ajanslarda ise bu görev, dış ilişkiler bölümünün bir alt dalı olarak kurulmuş olan yeni işler servisinindir.

Yalnız alınacak işin ajans standartlarına uygun olmasına dikkat edilmelidir. Eğer ajansın gerçekleştiremeyeceği istekleri olan reklamverenler ajans portföyüne (reklamveren listesi) dahil edilirse bu hem ajans için, hem de reklamveren için kötü olur.

#### 1.2.5. Mali-İdari İşler Bölümü

Reklam ajansı bağımsız bir ticari kuruluş olarak muhasebe ve finansman maliyetleriyle, personelin özlük işlerini yürütecek servislere organizasyonun da yer vermek zorundadır(100). Nitekim bir muhasebe veya finans, hatta maliyet muhasebesi bölümü, ajansın mali muhasebesinin düzenlenmesi, kanuni defterlerin tutulması, vergi ve borçların ödenmesi, reklamveren hesaplarının incelenmesi, nakit giriş ve çıkışların ayarlanması, artist ve personel ücretleriyle tüm ödemelerin yapılması vb. faaliyetleri düzenleyerek önemli bir işlevi gerçekleştireceklerdir. Öte yandan reklam ajansı gibi çoğu defa birbirinden farklı ve çok sayıda hizmet satan bir

---

(99) "Bir Ajansın Kalbi Yeni İş" Mesaj Dergisi (29. sayı dosyası, 15-31.Mart.1983), s.3-5.

(100) Ülgen, s.24.

kuruluşta, yapılan işlerin maliyetlerini öngörmek hatta belirlemek oldukça güçtür. Bu nedenle maliyet fiyatlarının reklamveren ve bölümlere göre kayıtları tutulabilir. Bu da bir maliyet muhasebesi bölümünün ajansın çıkarları açısından yararının büyük olduğunu gösterir.

Reklam ajanslarının bu bölümleri bünyesinde kurabilmesi için kazanç sağlaması gerekir. Ajanslar üç yoldan gelir sağlarlar. Bunlar:

- Komisyon
- Ajans yüklemesi
- Ücretler (fee sistemi)

dir(101).

Komisyon: Hesabı en kolay sistem olması nedeniyle günümüze kadar en fazla kullanılan usul olmuştur(102). Reklam araçlarına ödenen ücretlerin belirli bir yüzdesi komisyon olarak geri alınır. Reklamveren doğrudan doğruya reklam araçları tarifesi ile ödeme yaptığını bilmektedir. Ajansın alacağı komisyon reklam araçları ile ajans arasındaki ilişkilere göre tayin edilir. Ülkemizde bu oran % 5- % 25 arasında değişmektedir. Örneğin; basında % 20-25, radyoda % 10 komisyon miktarı yerleşmiştir. Amerika'da genellikle bütün reklam araçlarında bu oran % 15 olarak alışılmalıdır. Örneğin; reklamveren reklamı için ajansa 500.000 TL. öderse, ajans eğer % 15 komisyonla çalışıyorsa bu paranın 75.000 TL'nı kendi komisyonu olarak alır ve geri kalan parayı reklam aracına öder.

Ajans yüklemesi: Bu sistem komisyon sisteminin farklı bir uygulamasıdır. Ödeme reklamverene net bedel üzerinden fatura edilir, yani reklam aracının ajansa tanıdığı komisyon

---

(101) Bolen, s.82.

(102) Ünsal, s.135.

düŖülerek yapılan hakiki ödeme gösterilir. Sonra bunun üzerinden, ajans evvelce kararlaŖtırılan bir yüzde hesabıyla ücretini alır. Bu sistemin avantajı, hesapların açık olması, reklamverenin hizmeti karşılığı ajansa ödediğini kuruluŖ kuruluŖuna bilmesidir. Örneğin; 100.000 TL üzerinden % 15 komisyon alındığında ajans 15.000 TL, reklam aracı 85.000 TL almakta, reklamveren 100.000 TL ödemektedir. Ajans yüklemesi sisteminde ise, reklam aracı yine 85.000 TL almakta, ajans buna % 15 yani 12.750 TL yüklemekte, böylece reklamveren 97.750 TL ödemektedir. Bu sistemin bir avantajı daha vardır. Ajans belirli bir yüzde ile anlaşma yaptığından dolayı daha fazla menfaat sağlamak gibi bir amaçla küçük hesaplar peşinde koşarak kendisine daha fazla komisyon verecek reklam araçlarını değil, hakikaten kampanya amacına uyacak reklam araçlarını seçme yoluna gidecektir(103).

Ücretler (fee sistemi): Ajans hizmetleri ücret karşılığı yapma yoluna da gidebilir(104). Zaten araştırma, evden eve servis, satışçıların eğitimi gibi bazı işler için özel bir tarife uygulanır. Bilhassa uzun süre beraber çalışmış ve işi fazla değişmeyen bir reklamverenle ajans arasında geçmiş yıllar esas tutularak sabit bir ücret tesbit edilebilir. Ancak yeni işler veya kampanya değişiklikleri bunun dışında tutulup ayrı bir tarife uygulanır.

Mali-idari işler fonksiyonunun bir alt dalı da personel bölümüdür. Bu bölüm personelin özlük işlerinin yanında, yeni personelin seçimi, yerleŖtirilmesi ve eğitiminde görev alır.

#### 1.2.6. Diğer Hizmetler Bölümü

Reklam ajansının yukarıda sayılan bölümlerine ek olarak, haberleşme (trafik), satış geliştirme, baskı ve ajansın kendi reklamı vb. işlevleri gerçekleŖtirecek servislere ih-

---

(103) Bolen, s.83.

(104) Ünsal, s.155.

tiyacı vardır(105).

Laberleşme, uygulamadaki genel adıyla trafik servisi, ajansta reklamveren adına yürütülen işlerin, safha safha ilerleme durumunu izler ve denetler. Özellikle büyük ajanslarda trafik servisi bulunmazsa işler büyük ölçüde karışabilir.

Satış geliştirme servisi; reklam ajanslarının satış geliştirme planlarını kuran, satış geliştirmeye ilişkin tedbirleri alan, öneren ve bunları ayrıntılarıyla düzenleyip programlayan bölümdür. Ajans reklamverenin satış geliştirme çalışmalarında kullanacağı P.O.P. (satış yerinde reklam) malzemesi, numune, katalog gibi malzemenin hazırlığı ve imalini yapar(106). Bu konulardaki buluşlar, teklif ve uygulamalardan başka, gerekir ve reklamveren talep ederse satış elemanlarının bulunması, eğitilmesi, hareket planlarının hazırlanmasında da satış geliştirme servisi reklamverene yardımcı olur.

Baskı bölümünde, reklam araçları aracılığıyla iletilmeyen veya duyulamayan tüm reklam araçları üretilir(107). Böylece ajans yapılan reklamların etkinliliğini artırmış olur.

Reklam ajansları zaman zaman kendilerini tanıtmaya veya kendi reklamlarını yapma ihtiyacını hissederler. Bu amaçla genellikle büyük reklam ajansları kendi reklamını yaparak hizmetlerini tanıtacak bir servis oluştururlar. Bu servis yeni müşteriler ve yeni işlerin kazanılmasına büyük oranda yardımcı olur.

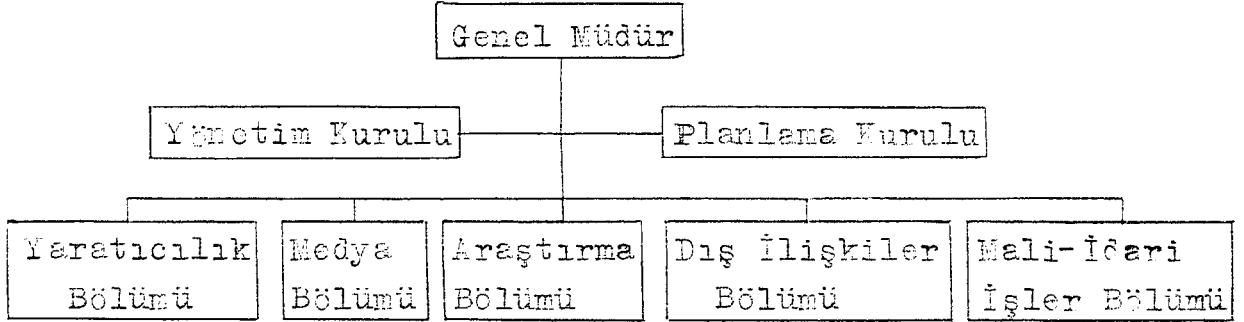
---

(105) Ülgen, s.25.

(106) Ünsal, s.129.

(107) Ülgen, s.25.

Yönetim ve teknik fonksiyonları şu şekilde gösterebiliriz(Şekil 2-2).



Şekil 2-2: Reklam Ajansının Yönetim Fonksiyonu ve Teknik Fonksiyonlar

## 2. REKLAM AJANSLARININ ORGANİZASYON YAPILARI

### 2.1. Organizasyonun Tanımı

Organizasyon kavramının değişik tanımlamaları yapılmıştır.

"Organizasyon, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli faaliyetleri personelle kadrolama ve bu personelin işlevlerini yerine getirmek için gerekli fiziksel faktörleri sağlamaktır(108)."

"Organizasyon, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile biraraya gele rek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir(109)."

(108) Özalp, s.161.

(109) Koçel, s.37.



"Organizasyon, amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenerek bu faaliyetlerin gruplandırılması, işgörenlere işlerin tayini, yetki, sorumluluk ve koordinasyon ilişkilerinin belirlenmesi sonucunda ortaya çıkan yapıdır(110)."

## 2.2. Örgütlenme Süreci

Örgütlenme sürecinin safhalarını üç grupta toplayabiliriz. Bu safhalar:

- Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması
- Personelin belirlenmesi ve atanması
- Yer araç ve yöntemlerin belirlenmesi

dir(111).

Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması: Yönetim fonksiyonlarından birincisi olan planlama ile yapılacak işler belirlenir(112). Plan neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağını belirler. Böylelikle organizasyon ilk adım değil, planlamanın devamı olarak düşünülür. Planda öngörülen sayısız işleri en az emek ve giderle saptamak için organizasyona gitmek gerekir. İşletmenin faaliyet konusuna göre, yapılacak işler belirlendikten sonra hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar vermek gerekir. Bu yapıldıktan sonra fonksiyonlar organizasyon birimi halinde toplanır. Ayrı ayrı tanımlanmış fonksiyonları bir organizasyon şeması gibi belirli bir şekil verilmiş bir bütün birim içinde gruplama organizasyonun ilk aşamasıdır.

Personelin belirlenmesi ve atanması: İşletmenin başarısı bireylerin başarısına bağlı olduğuna göre bireylerin ö-

(110) R.D. Agarwal, Organization and Management (New Delhi: TATA McGraw Hill Public Com. Ltd., 1982), s.6-7.

(111) Üzalp, s.164.

(112) A.g.k., s.164.

zelliklerinin ve işin gereklerinin birlikte düşünülmesi gerekir. Çeşitli görev yerleri belirlendikten sonra o görevle ilgili sorumluluğu yüklenecek ve yetkileri kullanabilecek ve görevi istenildiği gibi yerine getirecek elemanların seçimi çok önemlidir. Burada önemli olan personelin iş için uygun olması veya uygun hale getirilmesi için yetiştirilmesi ve yeteri kadar yetkiyle donatılması gerekir.

Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi: Üçüncü aşama her bireyin kendi mevkiinin fonksiyonlarını doyurucu bir biçimde yerine getirilmesi için gerekli olan fiziksel faktörleri sağlamaktır. Bu faktörler, araç, gereçler ve donatımlardır.

### 2.3. Örgütlenme Sürecini Gruplamada Kullanılan Esaslar

Yönetim fonksiyonuyla birlikte teknik fonksiyonlar kapsamı altında yaratıcılık bölümü, medya (reklam araçları) bölümü, araştırma bölümü, dış ilişkiler bölümü, mali-idari işler bölümü ve diğer hizmetler bölümünden oluşan reklam ajanslarının bu bölüm ve fonksiyonların yukarıda açıklanan görev ve amaçlarına göre en iyi şekilde organize olmaları gerekir.

Her ticari kuruluşta olduğu gibi, reklam ajanslarında da organizasyon yapısının düzenlenebilmesi için ajansın fonksiyonlarını gerçekleştiren bir görev dağılımı ile yürütme ilişkilerinin belirlenmesi gerekmektedir(113). Faaliyetlerin gruplandırılarak bir organizasyon birimi haline getirilmesi konusunda araştırma yapanlar, bölümlere ayırmada bazı temel ölçüler belirlemişlerdir. Bunlar:

- Sayılara göre
- Zaman bakımından
- Süreç bakımından

---

(113) Ülgen, s.21.

- Müşteri bakımından
- Coğrafi esasa göre bölümleşme
- İşlevsel (fonksiyonel) bölümleşme
- Yapın (proje) esasına göre bölümleşme
- Hybrid-karışık yapılar
- Matriks yapılar

dır(114).

Sayıllara göre: Belirli sayıda işçinin bir yöneticinin emrine verilmesidir. Özellikle az beceri isteyen ve görevin yerine getirilmesinin insan gücüne bağlı olduğu işlerde görülür. (Örneğin; hamallar, temizlik işçileri)

Zaman bakımından: Normal çalışma saatleri dışına çıkılması gerektiği zamanlarda başvurulan vardiya yöntemidir. Elektrik, su vb. kamu hizmetleri, lokantalar, demir-çelik gibi sürekli işlem esasına göre çalışan sanayi kolları normal düzen olarak, zaman ögesine göre kurulmuş bölümlere ayrılırlar(115).

Süreç bakımından: Belirli bir mamulü üretecek araç ve gereçlerle, gerekli işlemlerin aynı yerde toplanmasıdır(116). Araç ve gereçlerin gereksiz kullanılmasını önleyerek iş akımını kolaylaştırmayı amaçlar. Özellikle çelik işletmelerinde kullanıldığı görülmektedir.

Müşteri bakımından: Farklı müşterilerin farklı taleplerine yanıt verebilmek için kullanılan yöntemdir. Özellikle büyük mağazalarda bay, bayan, çocuklar gibi ayrımların yapılması ya da toptan alışveriş yapan müşteriler ile perakende alışveriş yapan müşteriler arasında ayırım yapılması ve bunların gereksinmelerine göre uzmanlaşmış bireylerin bölümler halinde bölünmesidir.

- 
- (114) Ceyhan Aldemir, Örgütler ve Yönetimi (İzmir:Göksu Üniversitesi Kitapevi, 1985), s.68-82.
- (115) William H. Newman (Çev.:Kenan Sürgeit), İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare (Ankara:T.O.D.A.I.E. Yayınları, 1979), s.167.
- (116) Aldemir, s.68.

Coğrafi esasa göre bölünleşme: Belirli bir yöredeki faaliyetlerin o yöre için gruplandırılmasıdır. Özellikle pazarlama ve dağıtım faaliyetlerinde sık karşılaşılan yöntemdir. Etkinliklerin çok yaygın ve dağınık olduğu durumlarda, çoğu zaman yerinden yönetim olanağı sağlanması uygun olur(117) Bu gruplandırma biçimine örnek olarak; mamullerini birçok illere dağıtan bir örgütün bölge satış örgütü ile bağımsız olarak etkinlikte bulunan fabrika şubeleri gösterilebilir.

İşlevsel (fonksiyonel) bölünleşme: İşletmenin temel işlevlerinin bir araya getirilmesidir(118). Aynı veya benzer işi görenlerin biraraya toplanmasıdır. İşletmelerin büyük çoğunluğunun bu tür bir bölünleşmeyi benimsedikleri görülmektedir.

Yapın (proje) esasına göre bölünleşme: Bir mal ya da hizmeti üretecek tüm personelin bir araya getirilmesidir(119). İşler üretilecek mal ya da hizmetin altında toplanmaktadır. Örneğin; General Motor firmasının Chevrolet-Buick, Oldsmobile, Cadillac gibi bölümleri vardır. Her bölüm hemen hemen bağımsız bir birim olup kazanç merkezi gibi çalışmaktadır. Genel merkez çoğunlukla uzun vadeli yatırımlar ve finansal konularda koordinatörlük yapar.

Hybrid-karışık yapılar: Gerçek yaşamda tümüyle işlevsel, veya yapın (proje) esasına göre bölünlenmiş örgütler azdır(120). Çoğunlukla aynı veya ayrı düzeylerde olsa bile bunların karışımını görmekteyiz. Karışık yapılar yalnız tek düzeyde değil birkaç düzeyde de olabilmektedir ki, hemen hemen en çok karşılaşılan yapı tipi budur. Tepe yönetim düzeyinde işlevsel, üretim bölümünde yapın, pazarlama bölümünde coğrafi esasların olduğu bir kuruluş da karışık yapıya sahiptir.

---

(117) Newman, s.166.

(118) Aldemir, s.69.

(119) A.g.k., s.70.

(120) A.g.k., s.73.

Matriks yapılar: Matriks yapılar, faaliyetlerin işlevsel (fonksiyon) esasına göre gruplandırıldığı bir organizasyonun üstüne yapın (proje) esasına göre bölümleşmenin monte edilmesiyle ortaya çıkan yapıdır(121). Matriks organizasyon da iki tür yönetici bulunmaktadır. Fonksiyonel yönetici ile proje yöneticisi. Fonksiyonel yönetici, gruplandırılmış birtakım faaliyetlerin, dolayısıyla o bölümün yönetimini üstlenmiş idarecidir. Örneğin; herhangi bir işletmede üretim faaliyetlerinin yürütüldüğü üretim bölümünün yöneticisi bir fonksiyonel yöneticidir. Proje yöneticisi ise, belirli bir malın (veya hizmetin) üretilmesiyle ilgili her türlü faaliyetin planlanması, organizasyonu ve yürütülmesi sorumluluğunu üstlenmiş yöneticidir. Fonksiyonel yönetici, işin kimler tarafından nerede (hangi projede) ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı konularıyla ilgilenmektedir. Proje yöneticisi ise, neyin ne zaman ve neden yapılacağını belirlemektedir.

Matriks yapı, çok boyutlu organizasyonun özel bir türüdür, burada dikey hiyerarşi basamaklarında işlev (fonksiyon) esaslı yatay basamaklarda da proje esasına göre bir bölümlendirme yapılmaktadır(122). Matriks yapının uygulanmasında tepe yöneticilerinin tüm yetkileri kendilerinde toplamaları, işlerin kendilerince yapılması ve emirlerin yalnız kendilerince verilmesi uygulamasından vazgeçilmektedir. Bunun için matriks yapı uygulamasında tepe yönetiminden bölüm yöneticilerine doğru bir yetki devri olmaktadır.

---

(121) Hikmet Seçim, Hastane Yönetim ve Organizasyonu (Eskişehir:Anadolu Üni. A.O.F. Yayınları, 1985), s.24.

(122) Erol Eren, "İşletmelerde Matriks Örgütlenme ve Sorunları" İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi (C:10, S.1, Nisan-1981), s.10.

## 2.4. Organizasyon Açısından Reklam Ajanslarının Özellikleri

### 2.4.1. Reklam Ajansları Birer Hizmet Organizasyonlarıdır.

Organizasyonları farklı kıstaslara göre sınıflandırarak yönetimlerini ve yapısal özelliklerini inceleyen bazı çalışmalar yapılmıştır(123). Bunlardan biri de Blau ve Scott'un yaptıkları sınıflandırmadır. Blau ve Scott organizasyonları, "organizasyonun varoluşundan öncelikle kimin yararlandığı" kıstasına göre sınıflandırmışlardır. Bu kıstasa göre organizasyonları,

- Yalnızca üyelerinin çıkarlarını koruyan, üyelerinin iyilikleri için faaliyette bulunan ortak yarar sağlayan kuruluşlar (sendikalar, kulüpler, siyasi partiler, dini kuruluşlar gibi)
- Öncelikle mal sahiplerine yarar sağlayan kuruluşlar, işletmeler (sanayi işletmeleri, mağazalar, bankalar, sigorta şirketleri gibi)
- Öncelikle müşterilerine yarar sağlayan hizmet organizasyonları
- Kamu yararınca faaliyet gösteren kuruluşlar (Maliye Bakanlığı, polis, itfaiye örgütleri gibi)

olarak dört kategoride toplamışlardır. Reklam ajansları öncelikle müşterilerine (reklamverenlere) yarar sağlayan hizmet organizasyonları arasında sayılabilir. Çünkü reklam ajanslarının varoluşundan yararlananların başında reklamverenler gelmektedir. Başka bir deyişle reklam ajansları, reklamverenlere dayalı olarak varlıklarını sürdürmektedirler.

### 2.4.2. Reklam Ajansları Karmaşık Yapıda, Açık-Dinamik Sistemlerdir.

Reklam ajansları karmaşık yapıda organizasyonlardır.

Reklam ajansının karmaşık yapıda olmasının birtakım sebepleri vardır. Bu sebepler:

- Reklam ajanslarının yabancı ajanslarla ortaklık kurmaları
- Reklam ajanslarının çevresinin karmaşık yapıda olması. Örneğin; farklı ürün gruplarını üreten reklamverenlere hizmet vermektedirler.

Reklam ajanslarının bir sistem olarak nitelendirilmesinde çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Örneğin reklam ajansları, sosyal sistemler, sosyo-teknik sistemler, çevreye uyum gösterebilen sistemler, açık-dinamik sistemler olarak nitelendirilmektedir(124). Sosyal sistem kavramında, organizasyonun çevreyle olan ilişkilerine ve organizasyon içindeki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilere ağırlık verilmektedir. Sosyo-teknik kavramında ise, organizasyon içindeki sosyal (beşeri) sistem ile teknolojinin birbirini karşılıklı olarak etkilediği hususunda durulmaktadır(125). Çevreye uyum gösterebilme, gerçekte tüm sosyal sistemlerin özelliğidir. Çünkü çevresine uyum gösteremeyen, çevresinin taleplerine ve çevresindeki değişimlere cevap veremeyen her türlü sosyal sistem giderek yok olmak durumundadır. Yok olmanın için de, sistemin çevresine açık olması gerekmektedir. Açık-dinamik sistem, çevreden aldığı girdileri, dönüştürme süreçlerinden geçirerek elde edilen çıktıları yine çevreye veren, yansıma mekanizmasına sahip sistem olarak belirtilmektedir. Reklam ajansları da bu sistem içinde yer almaktadır.

## 2.5. Küçük ve Büyük Reklam Ajanslarının Organizasyon Yapıları

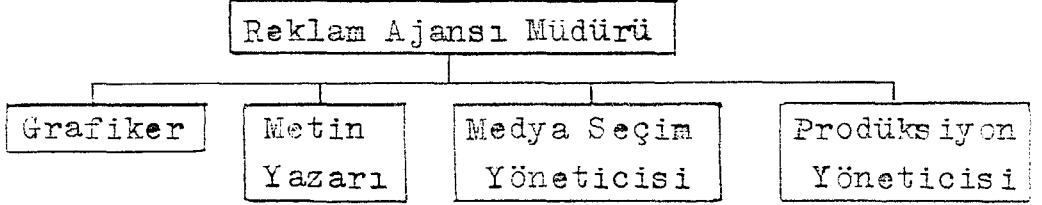
Reklam ajanslarının organizasyon açısından özelliklerini belirttikten sonra, küçük ve büyük reklam ajanslarının organizasyon yapılarını şu şekilde belirtebiliriz.

---

(124) A.g.k., s.22.

(125) A.g.k., s.23.

Küçük bir reklam ajansında aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi ajans müdürüne karşı sorumlu olan birkaç uzman ve reklamverenlere karşı sorumlu olan bir müdür bulunmaktadır (Şekil 2-3)(126).



Şekil 2-3: Küçük bir reklam ajansının organizasyon yapısı

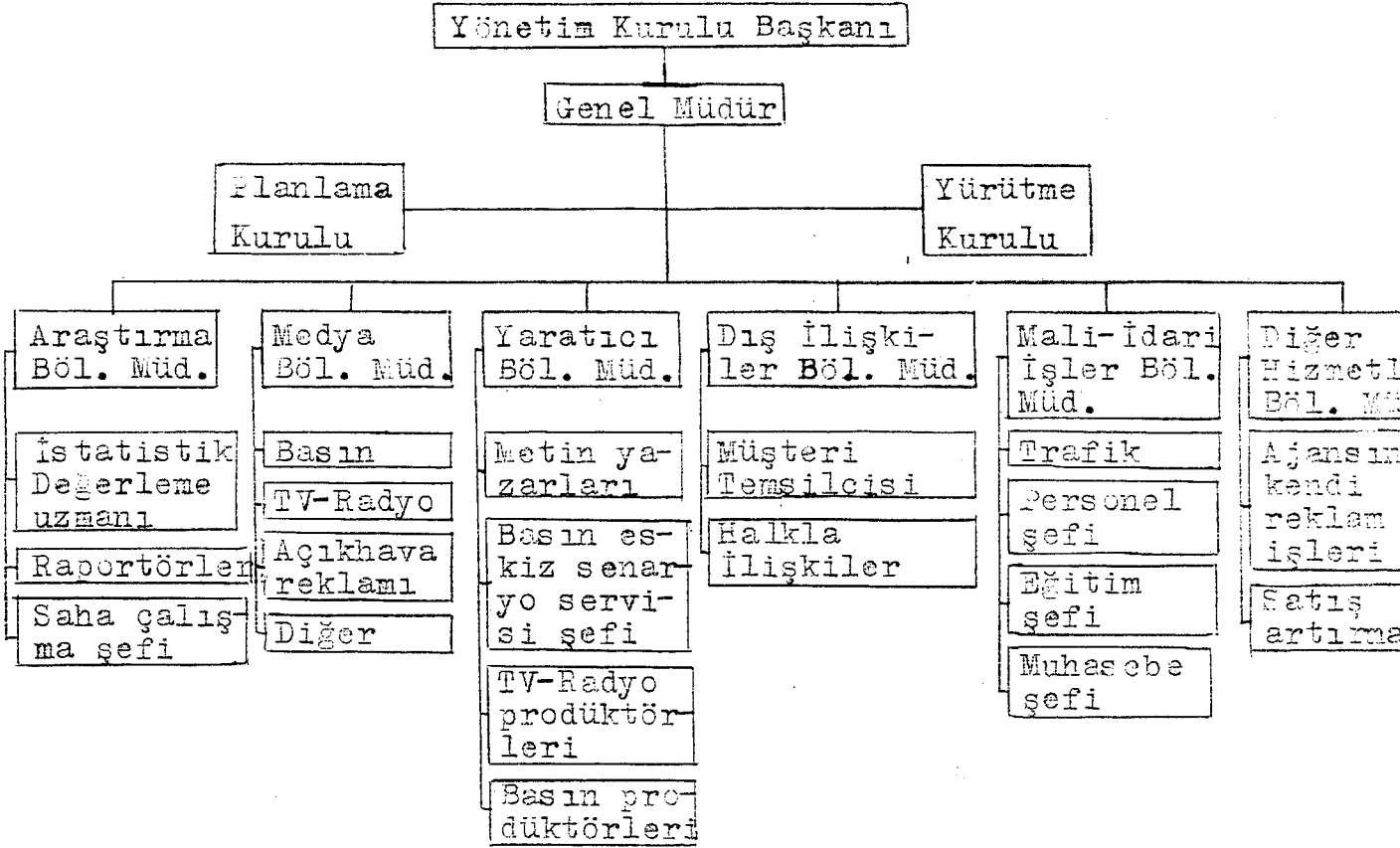
Büyük bir reklam ajansı kuruluşunda, büyüklük, hizmet çeşitliliği ve kapasitesi, reklamverenleri ve planlanan gelişmeler gibi temel unsurları gözönüne alıp, kuruluş amaçlarına uygun olarak, ajans içindeki görev, yetki ve sorumluluklarla faaliyet ve davranışları düzenleyen bir sistem oluşturur. Ayrıca kurulacak organizasyon yapısı günümüzün çabuk değişen şartlarına ayak uydurabilecek, gerektiğinde küçük değişimleri gerçekleştirebilecek esnekliğe de sahip olmalıdır.

Amerikan Reklam Ajansları Birliği'nin düzenlediği, modern ve büyük çaplı bir reklam ajansının organizasyon yapısı şu şekildedir (Şekil 2-4)(127).

(126) İlhan Cemalcılar-Tuncer Tokol-Hikmet Seçim, Reklamcılık ve Satış Yönetimi (Eskişehir:Anadolu Üni. A.Ö.F. Yayınları, C.I., 1985), s.28.

(127) Richard Stansfield, Advertising Manager's Handbook (New York:The Dartnell Corporation, 1979), s.64.





Şekil 2-4: Modern bir reklam ajansının organizasyon yapısı

Türk reklam ajanslarının uygulamada yukarıda sayılan organizasyon yapılarından (Bkz:Şekil 2-3, Şekil 2-4) birini veya her ikisini birden benimsemeleri ajansı amaçlarına ulaştırmada daha faydalı olur(128). Aşağıda belirtilen organizasyon yapıları reklam ajanslarında görev dağılımının ve iş akışının daha kolay bir biçimde gerçekleşmesini sağlar. Bu organizasyon yapıları şunlardır.

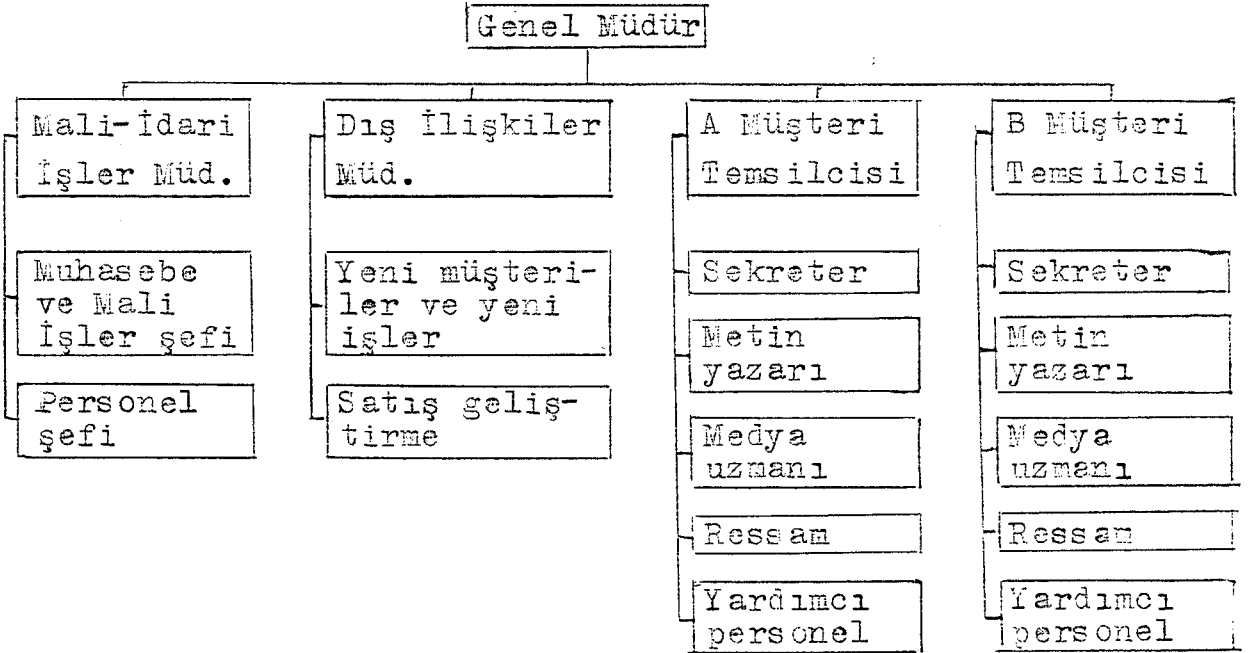
- Yapın (proje) esasına göre bölümlendirilen organizasyon yapısı
- işlevsel (fonksiyon) esasa göre bölümlendirilen organizasyon yapısı

## 2.6. Yapın (Proje) Esasına Göre Örgütlendirilen Ajansların Organizasyon Yapısı

Yapın (proje) esasına göre bölümlendirilen organizasyon yapısında metin yazarları, sanat direktörleri, medya uzmanları bir grupta toplanır(129). Küçük çaplı reklam ajanslarında çalışanları bünyesinde toplayan tek bir grup bulunur. Bu grup ajansın bütün işlerini yürütür. Büyük ajanslarda ise, birkaç grup birden bulunabilir. Gruplar müşteri temsilcilerine bağlı olarak çalışır. Herbir grup kendi içinde komple bir ajans gibi hizmet verebilir.

Yapın (proje) esasına göre bölümlendirilen ajanslarda iş akışı tek bir hat üzerinde olmaktadır.

Yapın (proje) esasına göre bölümlendirilen bir reklam ajansının organizasyon yapısı şu şekildedir(Şekil 2-5)(130).



Şekil 2-5: Yapın (proje) esasına göre bölümlendirilen bir reklam ajansının organizasyon yapısı

(129) Kirk Patrick, Advertising Mass Communication In Marketing (Boston: Houghton-Mifflin Com., 1964), s.427.

(130) Watson Dunn, Advertising (New York: Holt, Rinehart and Winston Com., 1969), s.132.

Yapın (proje) esasına göre bölümlendirilen bir reklam ajansının faydalı yönlerini şu şekilde belirtebiliriz(131).

- Bir dizi ortak sorun karşısında uzmanlaşmayı sağlar.
- Reklamverenlerle ilgili faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar.
- Gruplardaki uzmanlar nadiren reklamverenlerin veya grupların işleri ile ilgilenecekler, dolayısıyla belirli bir reklamveren grubuna daha itina ile hizmet verebileceklerdir.

Bu sistemin sakıncalarını ise şu şekilde belirtebiliriz.

- Gruplardaki uzmanların iş yüklerinde bir dengesizlik olacaktır. Örneğin; gruptaki bir metin yazarı ile medya uzmanı tam zaman çalışmak zorunda kalırken, bir ressam veya araştırma uzmanının boş zamanı olabilecektir.
- Bu sistemde reklamverene göre hizmet grupları oluşturulması halinde, bölümler veya gruplar arasında bir ayrıcalık gözetilebileceği gibi, uzmanlaşmış iş gücünün kapasitesi altında kullanılması olasılığı ile de karşılaşılacaktır.
- Grupların sürekli olarak aynı reklamverenle ve aynı tip reklamverenlerle çalışması halinde, yaratıcı yönleri, hep aynı konuyu işlemekten zayıflayabilir.

## 2.7. İşlevsel (fonksiyon) Esasa Göre Örgütlendirilen Ajansların Organizasyon Yapısı

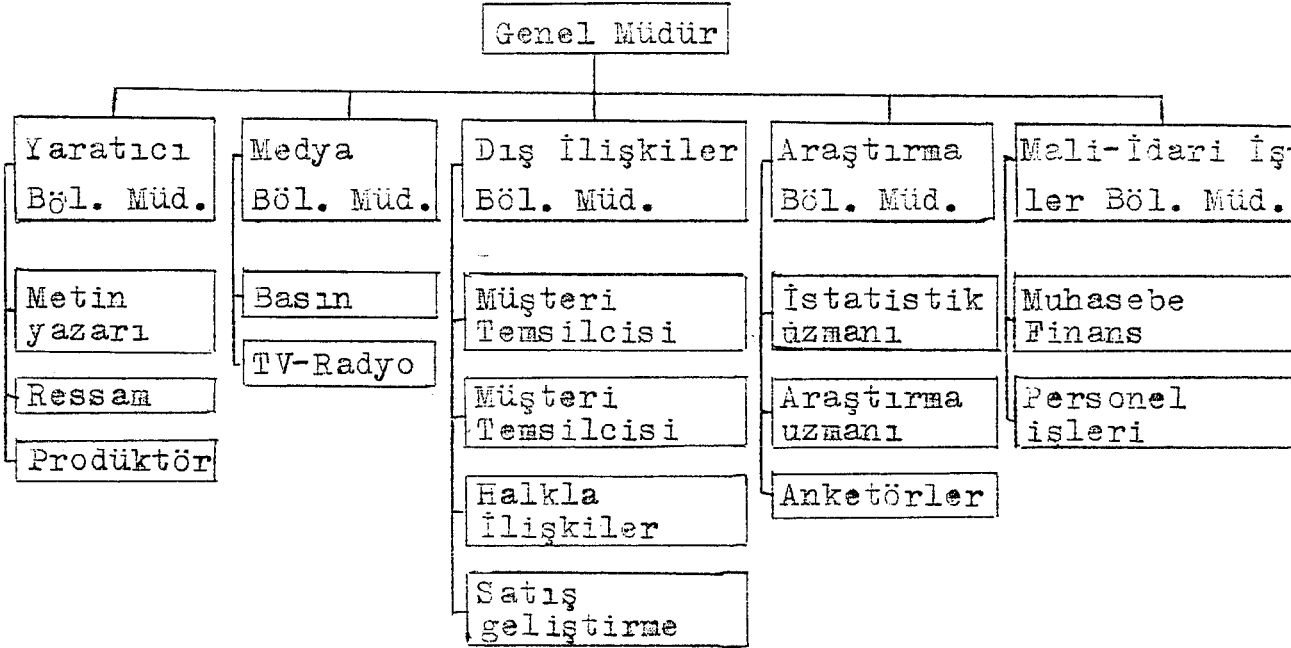
İşlevsel (fonksiyon) esasa göre bölümlendirilen organizasyon yapısında her fonksiyon için ayrı birer bölüm kurulur(132) her bölümün başında uzmanı bulunur ve bu uzmanlar genel müdüre bağlı olarak çalışırlar. Örneğin; medya bölümünde medya uzmanları, yaratıcı bölümde metin yazarları, ressamlar, prodüktörler bulunur. Her bölümün personeli bölüm başkanlarına karşı so-

(131) A.g.k., s.134.

(132) Patrick, s.428.

rumludur. Modern bir ajansta bölümlendirme, yaratıcılık, medya, araştırma, dış ilişkiler, mali-idari işler, satış geliştirme vb. temel işlevlere dayandığı gibi, her işlev kendi içinde ikinci ve üçüncü dereceden gruplandırmaya tabi tutulur.

İşlevsel (fonksiyon) esasa göre bölümlendirilen bir reklam ajansının organizasyon yapısı şu şekildedir(Şekil 2-6) (133).



Şekil 2-6: İşlevsel (fonksiyon) esasa göre bölümlendirilen bir reklam ajansının organizasyon yapısı

İşlevsel (fonksiyon) esasa göre bölümlendirilen bir reklam ajansının faydalı yönleri şunlardır(134).

- Çok tecrübe edilmiştir.
- Mesleki uzmanlaşmaya olanak verir.
- İşlevlerin daha iyi bir şekilde ajans içindeki yerinin, mahiyetinin ve öneminin artmasını sağlar.

(133) Dunn, s.135.

(134) A.g.k., s.136.

- Uzman personelin müşteri temsilciliğinde değil de sorumlu bölüm yöneticisinin gözetiminde çalışmasını sağlar. Zira müşteri temsilcileri reklamcılığı ne kadar iyi bilirlerse bilsinler, her bölümün uzmanı kadar bilgili ve tecrübeli olamazlar.

Bu sistemin sakıncalarını ise şu şekilde belirtebiliriz

- Bölüm yöneticilerinin dikkatlerini kendi uzmanlık dallarına dolayısıyla ajansın belirli bir fonksiyonuna yönlentmeleri, ajansın tümüne ilişkin amaçların gözden kaçmasına ve bölümler arasında koordinasyonun güçlüğüle sağlanmasına yol açmaktadır.
- Yukarıda açıklanan durum ajans üst kademeleri için gerekli olan personelin yetişmesini zorlaştırır.
- Bölümler arasındaki çekememezlik yetki sınırları açısından çatışmalara yol açabilir.

### III- TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK REKLAM AJANLARININ ORGANİZASYON YAPILARI VE GÖREV TANIMLARI

Çalışmanın bu bölümünde İstanbul'da bulunan ve Reklamcılar Derneği'ne üye olan ajansların organizasyon yapıları "en uygun organizasyon yapısını" ve "bu yapı içinde yer alan kişilerin görevlerini" belirleme açısından ele alınarak değerlendirilmiştir.

Aşağıda sırasıyla, bu araştırmanın amacı, yöntemi ve bulguları açıklanmıştır.

#### 1. AMAÇ

Bu araştırmanın amacı, reklam ajansları için en uygun olan organizasyon yapısını ve bu yapıyı oluşturan kişilerin görevlerini ortaya çıkarmaktır.

Yukarıdaki amacı gerçekleştirebilmek için, aşağıdaki hususlar araştırılmıştır.

- Organizasyon yapılarının belirlenmesi
- Bu organizasyon yapısının neden seçildiği

- Seçilen organizasyon yapısında daha önceki bölümlerde açıklanan fonksiyon ve bölümlerin yer alıp almadığı
- Organizasyon yapılarında bulunmayan fonksiyon ve bölümlere neden gerek duyulmadığı
- Organizasyon yapısını oluşturan fonksiyon ve bölümlerde çalışan kişilerin görevleri

## 2. YÖNTEM

Araştırma, İstanbul'da bulunan ve Reklamcılar Derneği'ne üye olan reklam ajanslarında gerçekleştirilmiştir. Reklamcılar Derneği'ne üye olan on beş reklam ajansının yöneticileriyle görüşülmüş ve bu ajansların yedi tanesinde organizasyon yapıları hakkında görüşme yapılmıştır. Diğer sekiz ajansın yöneticileri organizasyon yapıları konusunda bilgi vermek istememişlerdir. Araştırma yüzyüze görüşme yöntemiyle yapılmış anket uygulanmamıştır.

## 3. VERİLERİN TOPLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma amaçlarını gerçekleştirmede gerekli verilerin toplanması için, İstanbul'da bulunan Reklamcılar Derneği ile görüşme yapılmıştır. Bu derneğe üye olan yirmi sekiz reklam ajansından on beşi araştırma kapsamı içine alınmıştır. Bu ajanslarla yapılan görüşmeler sonucunda yukarıda da belirtildiği gibi yedi ajanstan bilgi alınmıştır. Bilgi alınan ajansların isimleri ve organizasyon yapıları aşağıda açıklanmıştır.

- Reklamevi
- Pars McCann
- Par Ajans
- A&D Reklam Ajansı
- Cen Ajans

- Aya Reklam Ajansı
- Birleşik Reklamcılar

Yukarıda adı geçen ajanslarda genel yönetmen ve bu genel yönetmenle birlikte çalışan bir yönetim kurulu bulunmaktadır(Bkz.:Şekil 3-1, Şekil 3-2, Şekil 3-3, Şekil 3-4, Şekil 3-5, Şekil 3-6, Şekil 3-7). Genellikle bu ajanslarda yönetim kurulu üyeleri ajansın ortakları olmakta ve işleyişlerini kontrol etmektedirler. Kısaca yönetim fonksiyonunun bu ajanslarda bir tekel içinde olduğu söylenebilir. Ajansta başta bulunan kişinin veya kişilerin sözleri kanun yerine geçmektedir. Yalnız Pars McCann ve Cen Ajans yabancı ortaklarla çalıştığı için bu konuda daha esnek davranmaktadırlar.

Reklamevi, Aya, A&D, Par ve Birleşik reklam ajanslarında beş teknik bölüme rastlanmıştır(Bkz.:Şekil 3-1, Şekil 3-6, Şekil 3-4, Şekil 3-3, Şekil 3-1). Bunlar yaratıcılık bölümü, medya bölümü, dış ilişkiler bölümü, üretim bölümü ve mali-iddari işler bölümüdür. Çalışmanın ikinci bölümünde belirtilen altı temel teknik bölümden biri olan araştırma bölümü bu ajansların bünyelerinde bulunmamaktadır. Bu bölüme öbür ajanslarla birlikte Pars McCann, Cen Ajans ve Aya reklam ajansında rastlanmaktadır(Bkz.:Şekil 3-2, Şekil 3-5, Şekil 3-6). Araştırma bölümünü bünyelerinde bulundurmayan ajanslar, reklamverenlerin istekleri doğrultusunda dışarıda kurulmuş olan araştırma şirketlerinde bu bölümün işlevlerini yerine getirmektedirler. Aslında bir reklam ajansında çalışmanın ikinci bölümünde belirtilen altı temel teknik fonksiyonun bulunması gerekmektedir. Araştırma bölümü, bir ajansta bulunan diğer bölümler için vazgeçilmez bir araçtır. Araştırma bölümünün metin yazarlarına, sanat direktörlerine, medya uzmanlarına, mali uzmanlara büyük katkısı vardır. Özellikle tam rekabet piyasası içerisinde bulunan reklam ajanslarının böyle bir bölümü bünyelerinde mutlaka bulundurmaları gerekir.



Ayrıca bir ajansta dış ilişkiler bölümünün bir alt dalı olarak çalışan halkla ilişkiler servisi Pars McCann ve Cen Ajans dışındaki ajanslarda bulunmamaktadır (Bkz.: Şekil 3-2, Şekil 3-5). Halkla ilişkiler servisinin bir ajans için önemi gözönüne alınırsa bazı ajanslarda bu servisin bulunmaması büyük bir eksiklik olarak görülebilir. Halkla ilişkilerle bütünlenmeyen reklamlar, bir işletme için bazı noktalarda yarardan çok zarar verebilirler. Bunun sonuçları da doğal olarak, o reklamı yapan reklam ajansının kusuru olarak görülür.

Birleşik Reklamcılar ajansında yaratıcılık bölümünün ve sanat servisinin ayrı ayrı bölümler oluşturduğu görülmektedir (Bkz.: Şekil 3-7). Böyle bir durum daha önce açıklanan bilgilere göre sakıncalıdır. Çünkü metin yazarlarının ve sanat direktörlerinin birlikte bir bölüm dahilinde çalışmalarını daha başarılı işler çıkarmalarını sağlayacaktır.

Bir ajansın kalbi sayılabilecek trafik servisinin bütün ajanslarda bulunduğu görülmektedir (Bkz.: Şekil 3-1, Şekil 3-2, Şekil 3-3, Şekil 3-4, Şekil 3-5, Şekil 3-6, Şekil 3-7). Bu servisin bir ajansta bulunması iş akışını büyük ölçüde rahatlatmaktadır.

Görüşülen bütün ajans yöneticileri reklamcılığın emek yoğun bir faaliyet kolu olduğu konusunda birleşmektedirler. Bu da doğal olarak ajansların sermaye mallarına değil, çalışanlarına yatırım yaptıkları görüşünü ortaya çıkarmıştır. Zaten bir reklam ajansında masrafların büyük bölümünü çalışanların ücretleri ve sosyal hakları oluşturmaktadır.

Yapılan görüşmeler ışığında reklam ajanslarının organizasyon yapıları konusunda karşılaşılan bir önemli problem de şudur. Reklamverenler, reklam ajanslarının organizasyon yapılarına göre seçim yapmamaktadırlar. Bu konu reklam ajansı çalışanları arasında da bir eksiklik olarak görülmektedir. Reklam ajansları, reklamverenlerden çalışacakları ajansları belirlerken ajansların yaptığı işlerin yanısıra organizasyon yapılarına da bakmaları konusunda birleşmektedirler.

Reklam ajansının ürettiği hizmet ihtiyaca göre şekillenmektedir. Hizmetin içeriğini, yoğunluğunu, biçimini reklamverenin istekleri belirlemektedir. Reklam ajansının yaptığı tüm çalışmalar reklamverenlerin beğenisini kazanabilmek içindir. Bu da doğal olarak ajans çalışanlarının genel yönetmen ya da yönetim kurullarının fikirlerinden daha çok reklamverenin isteklerini ön plana almalarını gerektirmektedir. Reklamverenin her isteği kabul edilmektedir. Reklamverenin türünde veya hizmetinde eksik yönler varsa bunlar hedef kitleye gösterilmemektedir. Bunlar gözönüne alınarak diyebiliriz ki, her ajansta altı temel teknik bölümle birlikte bir yedincisi daha bulunmalıdır. Bu da tüketiciyi koruma bölümüdür. Böyle bir bölümün kurulması talebi etkileyen bir sektör olarak reklamcılığın Türkiye'de daha da iyi bir yere gelmesini sağlayacaktır.

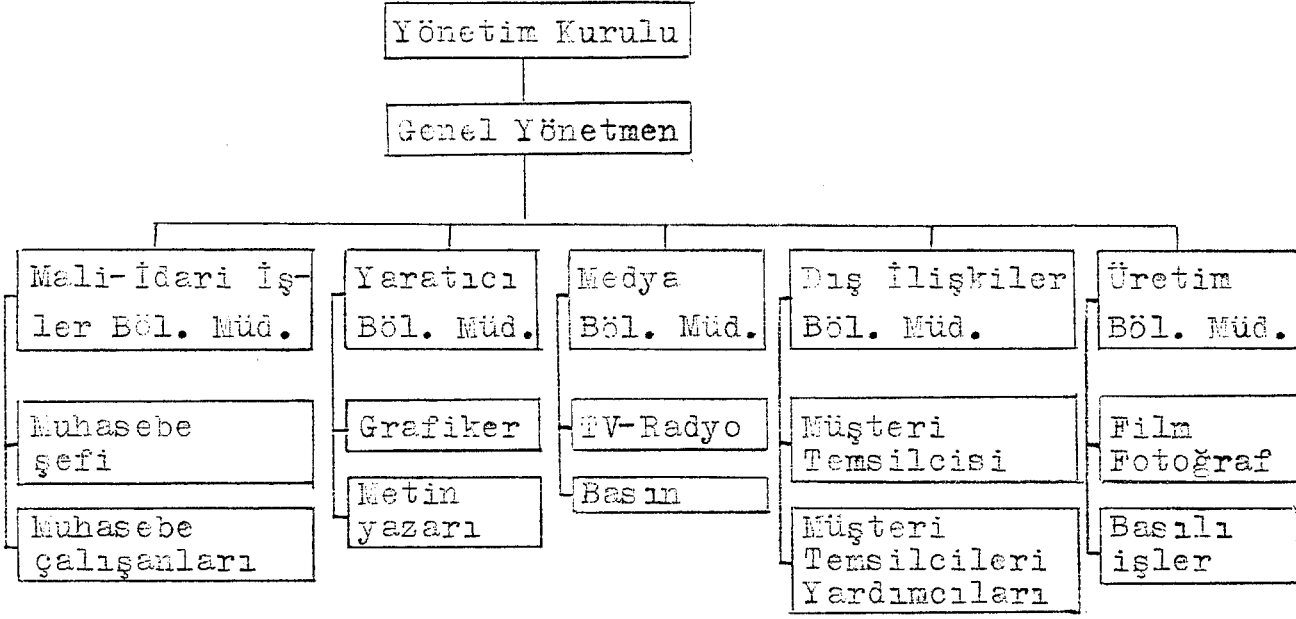
Görüşme yapılan ajans yöneticileri, "bir toplumun yüksek bir üretim ve geniş bir tüketim düzeyine erişmesi, yaşamının daha rahat, daha huzurlu, daha mutlu geçmesi için yeterli bir neden değildir" demektedirler. Çağımızın ekonomik alanda en ileri sayılan toplumları da bugün, maddi ve manevi yönden herşeyleri olmasına, herşeyi elde edebilmelerine rağmen tıpkı "varlık içinde yokluk" benzetişinde olduğu gibi bir nev'i refah içinde huzursuzluk çekmektedirler. Ajans yöneticileri demektedirler ki, işte bizler reklam ajansları olarak insanlara hayalgücünü aşılarmaktayız. Hayalgüçlerini seferber ederek, daha huzurlu olarak yaşamalarını sağlamaktayız. Yalnız bu hayalgücünü insanları yanıltma aracı olarak değil, daha bilinçli ve huzurlu yaşamaları için bir araç olarak kullanılmaktayız. Bunu gerçekleştirirken kullandığımız en büyük etken de ajans çalışanlarıdır. Bunun için ajanslarımızın organizasyon yapılarını oluşturan kişileri belirlerken her işletmede olduğu gibi, o kişilerin gerçekleştirdikleri işin eğitimini almalarının yanısıra, doğru, güvenilir kişiler olmalarına da dikkat ederiz demektedirler. Ayrıca insanlara bu hayalgücünü aşılarmayan kişilerin yukarıda da belirtildiği

gibi, tüketiciyi koruma bölümüyle birlikte çalışmalarını daha da yararlı olacaktır.

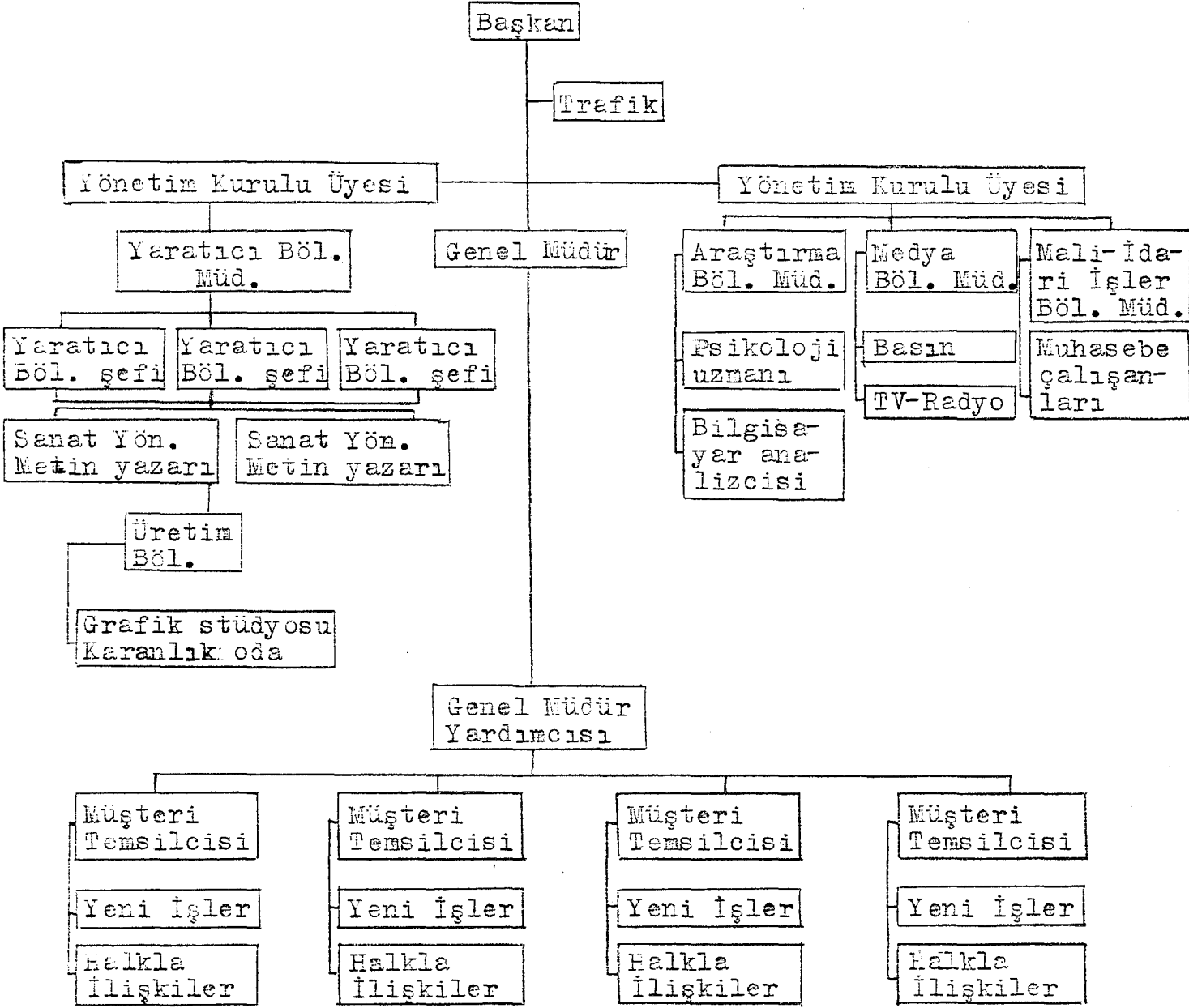
Buna ilaveten, reklam ajansları bünyelerinde devamlı olarak bir koordinasyon ve yardımlaşma içindedirler. İş akışı aksaksız olarak sürmektedir. Bu da ajansların organizasyon yapılarını doğru belirlediklerinin bir göstergesidir.

Araştırma kapsamında bulunan bütün ajansların işlevsel (fonksiyon) esasa göre organize oldukları görülmektedir. (Bkz.:Şekil 3-1, Şekil 3-2, Şekil 3-3, Şekil 3-4, Şekil 3-5, Şekil 3-6, Şekil 3-7). Bunun nedenleri iş akışını kolaylaştırması ve yetki-sorumluluk kavramlarına bölümler arasında tam anlamıyla oluşturmasıdır.

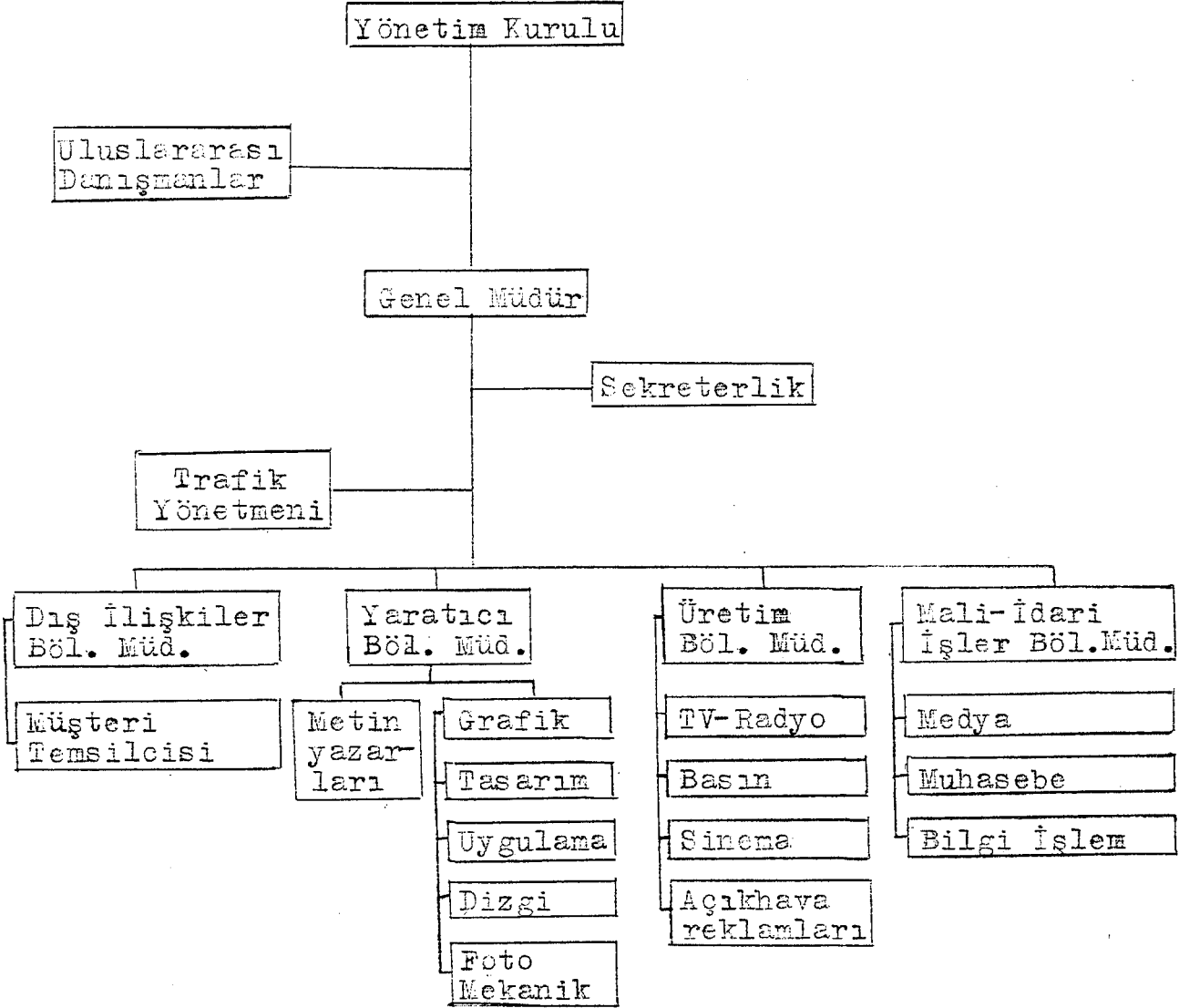
Organizasyon yapılarını doğru olarak belirleyen reklam ajanslarının ekonomik yapıdaki çalkalanmalardan etkilenmek gibi bir düşünceleri olmaz. Reklam bu gibi durumlarda işlevini değiştirmekle topluma daha yararlı hizmetlerde bulunabilir... Birçok tüketim ürünleri piyasadan kalksa ya da tüketicinin satın aldığı malın alma gücü azalsa bile reklamlarla daha değişik, örneğin otomobil kullanmasını özendirme yerine, kitlenin araçlarını tercih etmeye yönelik, toplum açısından o an için daha geçerli, yararlı önlemler uygulanabilir... Reklam tekniği ve hizmetleri bu gibi durumlarda, değişmeyecektir, değişen ancak zihniyet olacaktır.



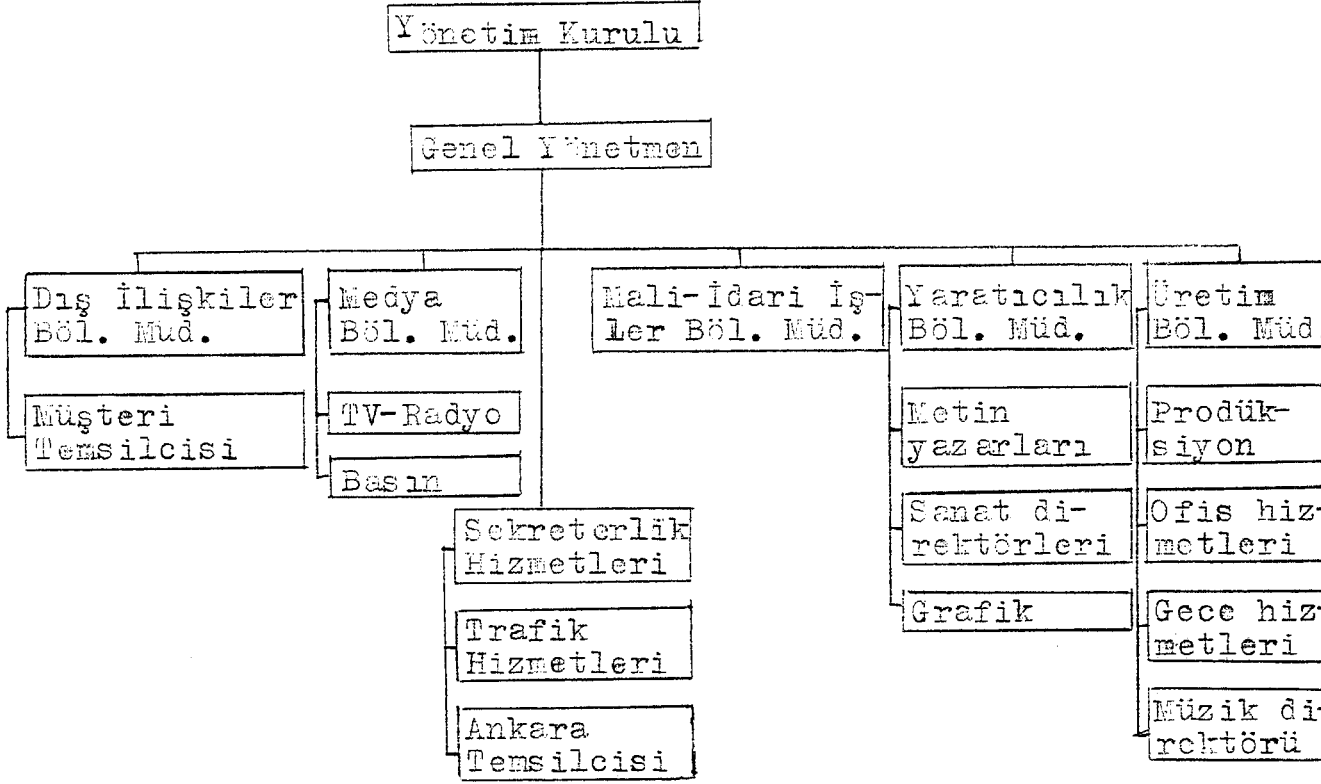
Şekil 3-1: Reklamcılık Ajansının Organizasyon Yapısı



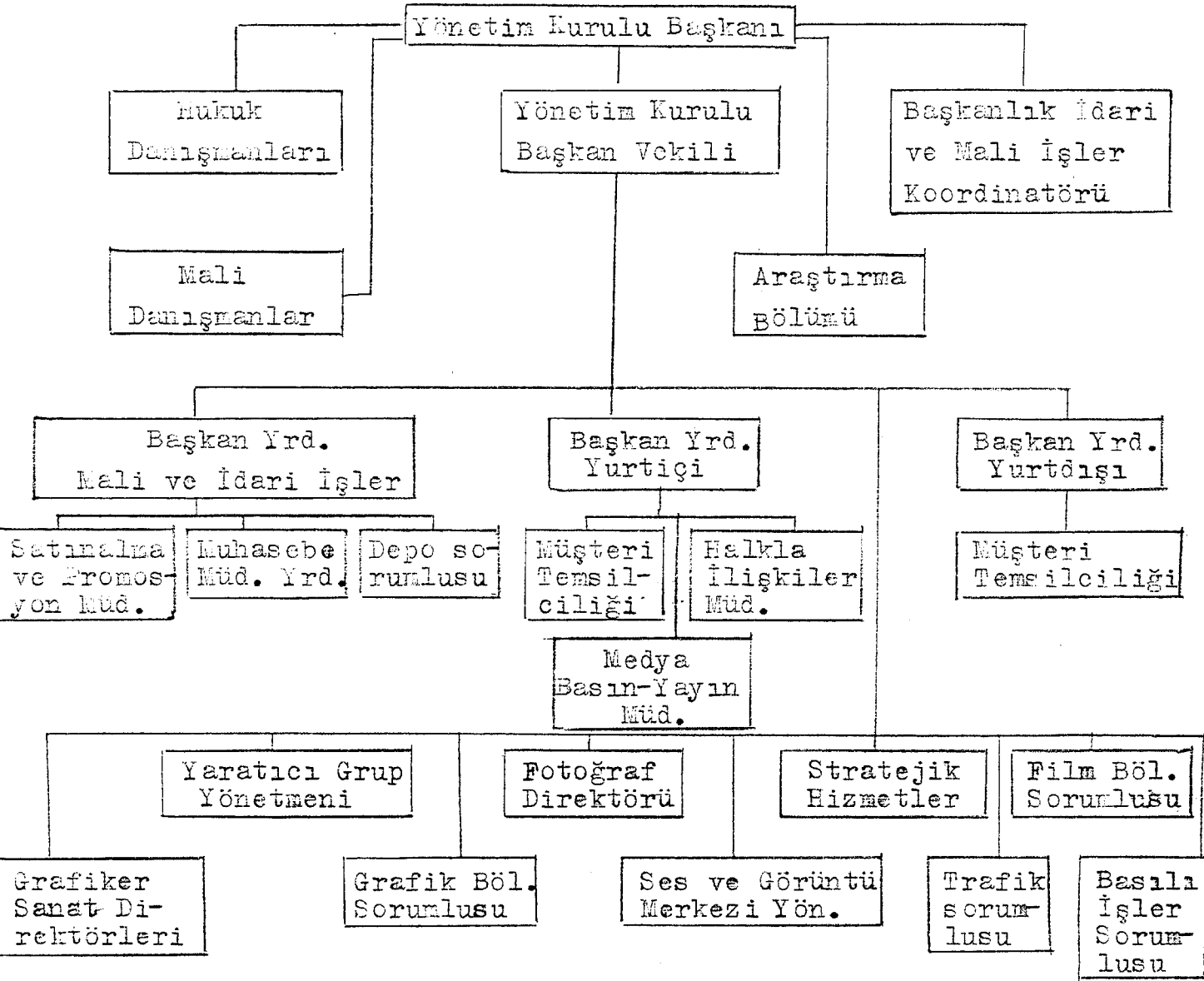
Şekil 3-2: Pars McCann Reklam Ajansı'nın Organizasyon Yapısı



Şekil 3-3: Par Ajansı'nın Organizasyon Yapısı

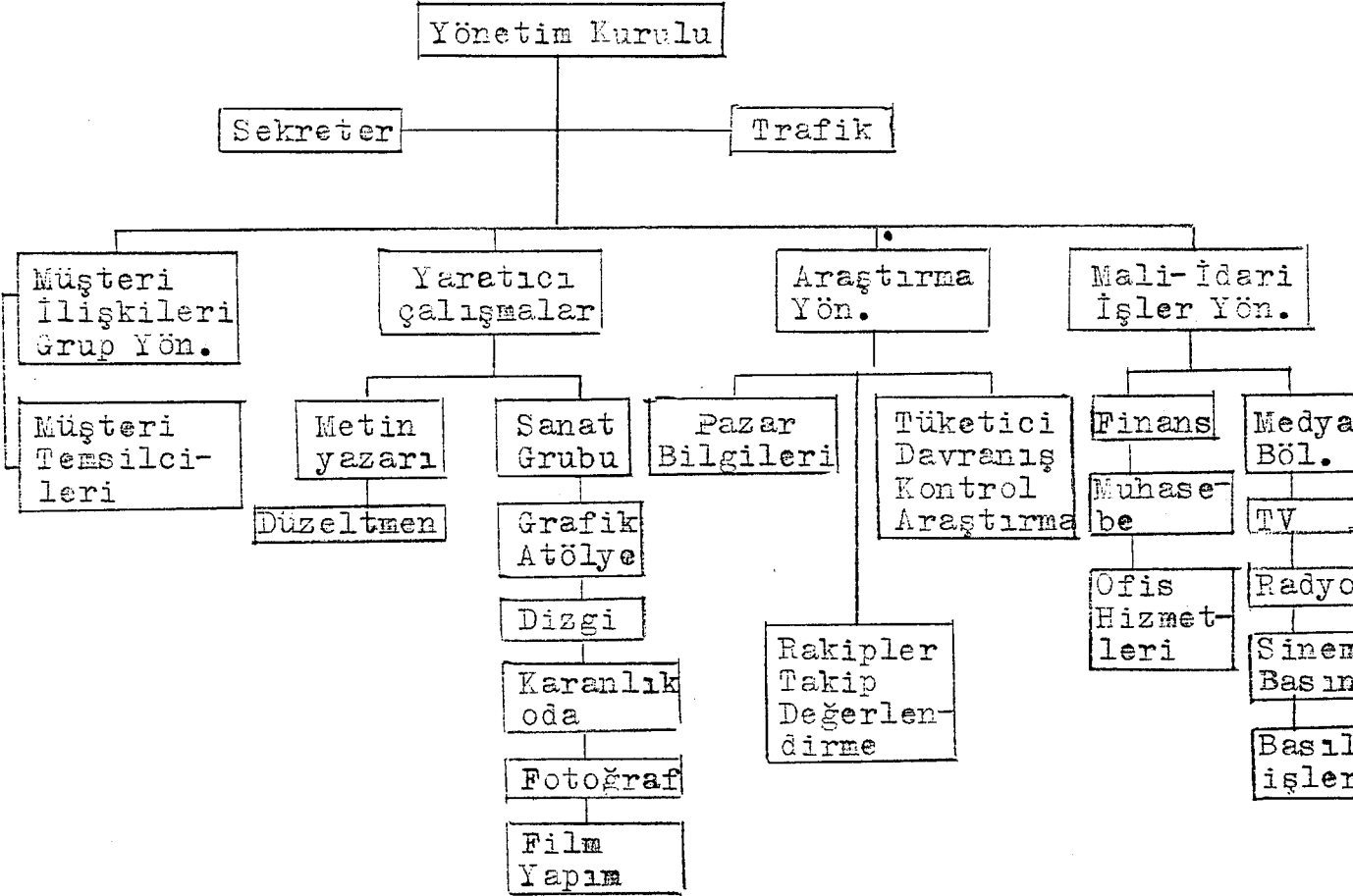


Şekil 3-4: AXD Reklam Ajansı'nın Organizasyon Yapısı

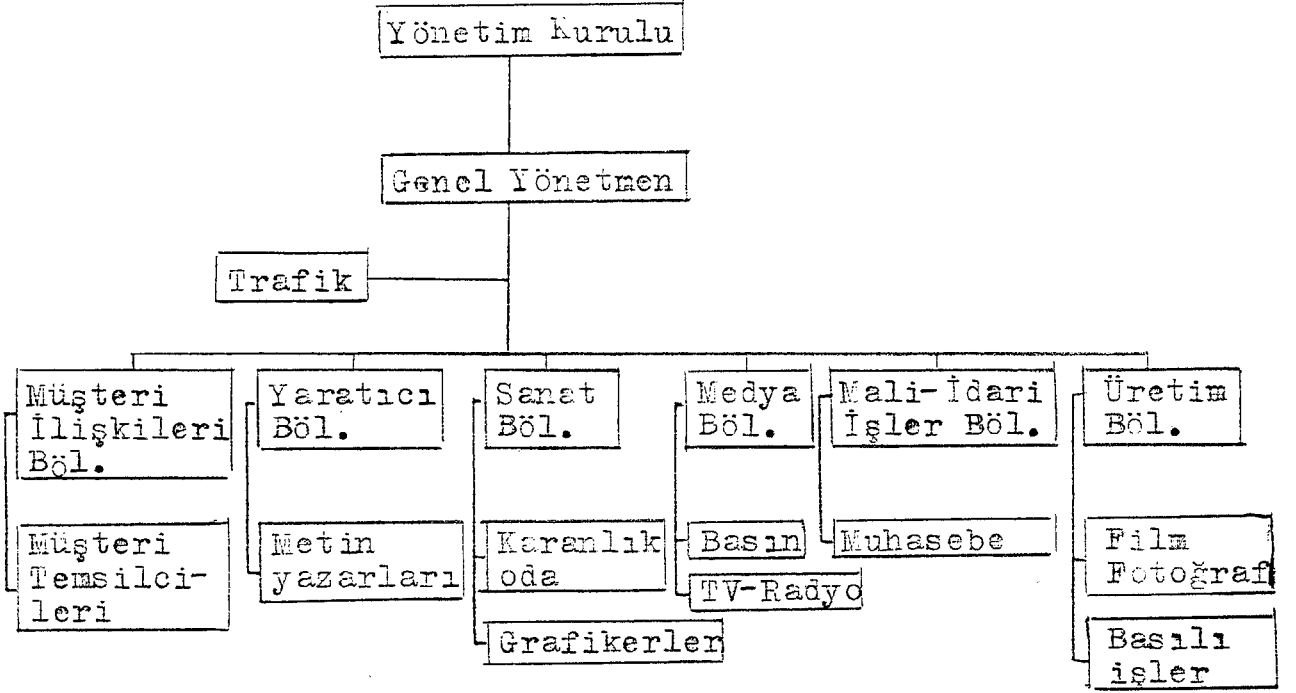


Şekil 3-5: Cen Ajansı'nın Organizasyon Yapısı





Şekil 3-6: Aya Reklam Ajansı'nın Organizasyon Yapısı



Şekil 3-7: Birleşik Reklamcılar Ajansı'nın Organizasyon Yapısı

Yukarıda reklam ajanslarının organizasyon yapıları gösterilmiştir. Bu organizasyon yapılarını oluşturan fonksiyon ve bölümlerdeki kişilerin görevleri, hangi bölüme bağlı olarak çalıştıkları, bu iş için gerekli olan şartlar aşağıda yer alan şekilde belirtilmiştir.

İş adı : METİN YAZARI  
Bağlı olduğu bölüm : Yaratıcılık bölümü  
İş özeti : -Reklamlar için uygun olan metinleri hazırlar. Yüksek yazma kabiliyetinin olması gerekir.  
İş görevleri : -Basın ilanı, TV filmi ve tüm reklam ürünlerinin yaratıcı özünü kağıt üzerinde şekillendirir.  
-Reklam fikrinin oluşmasında en fazla katkısı beklenen kişidir.  
İş gerekleri : Öğrenim:Türk Dili ve Edebiyatı Fakültelerinden mezun olmak, İngilizce bilmek.  
Görgü :En az iki yıl iş görgüsü.

İş adı : SANAT DİREKTÖRÜ  
Bağlı olduğu bölüm : Yaratıcılık bölümü  
İş özeti : -Metin yazarlarının oluşturduğu fikri görsel biçime en iyi şekilde dönüştürmek.  
İş görevleri : -Kağıt üzerinde gözükecek tüm reklam metinlerinin görselleştirilmesini, grafik düzenlemelerini yapmak.  
-Film senaryolarının story-board'larını hazırlamak.  
İş gerekleri : Öğrenim:Güzel Sanatlar Fakültelerinin grafik, resim bölümlerinden mezun olmak, İngilizce bilmek.  
Görgü :En az iki yıl iş görgüsü.

İş adı : ÜRETİM SORUMLUSU  
Bağlı olduğu bölüm : Yaratıcılık bölümü  
İş özeti : -Metin yazarlarının ve sanat direktör-  
lerinin düzenlemiş ve yapmış oldukları  
işleri üreterek basın reklamı, resim,  
fotoğraf ve ses bandı haline getirmek.  
İş görevleri : -Matbaacı, fotoğrafçı, film yapımcısı  
vb. organlarla ilişkileri kurmak ve  
sürdürmek.  
İş gerekleri : Öğrenim: Üniversitelerin Sinema-Televiz-  
yon, Basın-Yayın bölümlerinden  
veya Güzel Sanatlar Fakültesin-  
den mezun olmak, İngilizce bil-  
mek.  
Görgü : En az iki yıl iş görgüsü.

İş adı : ANALİZCİ  
Bağlı olduğu bölüm : Medya bölümü  
İş özeti : -Medyaların seyirci, dinleyici veya oku-  
yucu sayısı ile medyaların fiyatlarını  
değerlendirmek.  
İş görevleri : -Medyaların dinleyici, seyirci ve okuyur-  
cu sayısını belirlemek.  
-Medyaların fiyatlarına göre seçim yapıl-  
masını sağlamak.  
-Rakiplerin reklamları için harcadıkları  
para miktarına göre medyaları seç-  
mek.  
İş gerekleri : Öğrenim: Sinema-Televizyon veya Basın-Ya-  
yın Yüksekokullarından mezun ol-  
mak.  
Görgü : En az bir yıl iş görgüsü.

İş adı : PLANCI  
Bağlı olduğu bölüm : Medya bölümü  
İş özeti : -İlgili müşteri temsilcisi ve varsa araştırma bölümü işbirliği ile, ayrıca reklamveren reklam için ayırdığı fona bağlı kalarak medya stratejisini belirlemek.  
İş görevleri : -Ulaşılacak istenen tüketici grubuna uygun medyaları belirlemek.  
-Yayın kuruluşlarını belirlemek.  
-Yayın döneminin zamanlamasını yaparak, frekansın sayfalara ya da kuşaklara yerleşim düzenini saptamak.  
İş gerekleri : Öğrenim:Sinema-Televizyon veya Basın-Yayın Yüksekokullarından mezun olmak.  
Görgü :En az bir yıl iş görgüsü.

İş adı : YER SATIN ALICISI  
Bağlı olduğu bölüm : Medya bölümü  
İş özeti : -Kararı verilmiş yayın programlarının gerçekleştirilmesi için medyalarda rezervasyonla yer ayırtmak veya yeri satın almak.  
İş görevleri : -Medyalar hakkında yapılan planı uygulamak.  
-Televizyonda, basında, radyoda yapılan araştırmalara, pazarın durumuna ve reklamverenin reklama ayırdığı fona bağlı kalarak medyalarından yer ayırtmak.  
İş gerekleri : Öğrenim:Sinema-Televizyon veya Basın-Yayın Yüksekokullarından mezun olmak.  
Görgü :En az bir yıl iş görgüsü.

- İş adı : ARAŞTIRMACI  
Bağlı olduğu bölüm : Araştırma bölümü  
İş özeti : -Reklamvereninin pazar, tüketim ve reklam iletisine ilişkin sorunlarına bilimsel ve gerçekçi bir yöntemle çözüm getirmek ve uygulanacak reklam planını elde edilen verilerin üzerinde düşünerek düzenlemek.  
İş görevleri : -Piyasaya yeni çıkacak bir ürünün niteliğinin araştırılması.  
-Tüketici beklentilerinin araştırılması.  
-Tüketici satınalma alışkanlıklarının araştırılması.  
-Rekabet ve piyasanın incelenmesi.  
-Reklam ürününün yayından önce ve sonraki algılanma ve etkinlik analizlerinin yapılması.  
İş gerekleri : Öğrenim: Üniversitelerin psikoloji bölümlerinden mezun olmak, İngilizce bilmek.  
Görgü : En az iki yıl iş görgüsü.  
İş adı : MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ  
Bağlı olduğu bölüm : Dış İlişkiler bölümü  
İş özeti : -Müşteri temsilcisi, sorumlu olduğu reklamvereninin tüm işlerinin siparişini ajansa ileten, bu siparişleri yönlendiren, bu çalışmalara yaratıcı katkıda bulunan, her aşamasında görüş bildiren, denetleyen, bitmiş işi, medya planı ve bütçesiyle sunan, sonra da medyada yer alana kadar yine her aşamasında izleyen denetleyen, o işle ilgili olarak ajans ve gerektiğinde müşteri adına son sözü söyleyen kişidir.

- İş görevleri : -Ajansda reklamveren arasında köprü kurmak.  
-Reklamverenin ajans içindeki bir temsilcisi gibi, yapılan işlerin onun zevk ve anlayışına, daha da önemlisi menfaatlerine uygun olması için çaba sarfetmek.  
-Ajans üyesi olarak ajansı ve inkânlarına çok iyi bilmek, buna bağlı olarak reklamverenin isteklerinin en iyi şekilde gerçekleşmesini sağlamak.
- İş gerekleri : Öğrenim:İktisadi ve Ticari İlimler Fakültesinden mezun olmak, İngilizce bilmek, bayan olmak.  
Görgü :En az iki yıl iş görgüsü.
- İş adı : HALKLA İLİŞKİLER SORUMLUSU
- Bağlı olduğu bölüm : Dış İlişkiler bölümü
- İş özeti : -Ajans çalışanı olarak, reklamverenin tüketicilerine iletmek istediği bilgileri teknik ve iletişim araçlarından yararlanarak haber yoluyla tüketicilere duyurmak.
- İş görevleri : -Reklamverenin tüketicisine duyurmak istediği bilgileri haber yoluyla tüketicilere duyurmak.  
-Radyo, televizyon, basın, bilimsel araştırma ve öğretim kurumlarıyla iyi ilişkiler kurmak.
- İş gerekleri : Öğrenim:Üniversitelerin Reklamcılık ve Halkla İlişkiler ya da Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler bölümlerinden mezun olmak, İngilizce bilmek.  
Görgü :En az iki yıl iş görgüsü.

İş adı : YENİ İŞLER SORUMLUSU  
Bağlı olduğu bölüm : Dış İlişkiler bölümü  
İş Özeti : -Ajansın devamını sağlamak amacıyla yeni işler bulmak.  
İş görevleri : -Yeni reklamverenler bulmak.  
İş gerekleri : Öğrenim:Üniversitelerin İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültelerinden mezun olmak.  
Görgü :En az dört yıl iş görgüsü.

İş adı : MUHASEBE ELEMANI  
Bağlı olduğu bölüm : Mali-İdari İşler bölümü  
İş Özeti : -Ajansın muhasebe işlemlerini yürütmek.  
İş görevleri : -Ajansın mali muhasebesini düzenlemek.  
-Kanuni defterleri tutmak.  
-Vergi ve borçları ödemek.  
-Reklamveren hesaplarını incelemek.  
-Nakit giriş ve çıkışlarını ayarlamak.  
-Artist ve personel ücretlerini ödemek.  
İş gerekleri : Öğrenim:Üniversitelerin İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültelerinden mezun olmak.  
Görgü :En az üç yıl iş görgüsü.

İş adı : TRAFİK SORUMLUSU  
Bağlı olduğu bölüm : Diğer Hizmetler bölümü  
İş Özeti : -Ajanstaki işlerin zamanlama ve planlamasını yapmak.  
İş görevleri : -Ajansta reklamveren adına yürütülen işlerin, safha safha ilerleme durumunu izlemek ve denetlemek.  
İş gerekleri : Öğrenim:Üniversite mezunu olmak.  
Görgü :En az iki yıl iş görgüsü.



- İş adı : SATIŞ GELİŞTİRME SORUMLUSU
- Bağlı olduğu bölüm : Diğer Hizmetler bölümü
- İş özeti : -Reklam ajanslarının satış geliştirme planlarını kurmak, satış geliştirmeye ilişkin tedbirleri almak, bunları ayrıntılarıyla düzenleyip, programlamak.
- İş görevleri : -Satış geliştirme çalışmalarında kullanılan P.O.P. (satış yerinde reklam) malzemelerini (numune, katalog vb.) hazırlamak.
- Reklamveren talep ederse satış elemanlarını bulmak, bu elemanların eğitilme programlarını hazırlamak ve yürütmek.
- İş gerekleri : Öğrenim: Üniversite mezunu olmak, İngilizce bilmek.
- Görgü : En az iki yıl iş görgüsü.
- 
- İş adı : AJANSIN KENDİ REKLAM İŞLERİNİ YÜRÜTEN SORUMLU
- Bağlı olduğu bölüm : Diğer Hizmetler bölümü
- İş özeti : -Ajansın kendi tanıtım faaliyetlerini yürütmek.
- İş görevleri : -Ajansın tanıtıcı reklamlar yapmak.
- Ajansın reklamverenlere tanıtım amacıyla halkla ilişkiler programlarını uygulamak.
- İş gerekleri : Öğrenim: Üniversite mezunu olmak, İngilizce bilmek.
- Görgü : En az iki yıl iş görgüsü.

#### IV- SONUÇ

Günümüzün değişen ekonomik, sosyal ve siyasi koşulları, her işletme gibi reklam ajanslarını da kapsamına almıştır. Bu değişim süreci, reklam ajanslarının organizasyon yapılarını ve fonksiyonlarını da olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir.

Reklam ajanslarında iki temel fonksiyon bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar,

- Yönetim fonksiyonu
- Teknik fonksiyonlar

dır.

Yönetim fonksiyonu ajansın üst kademe yönetimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Üst kademe yöneticisinin görevleri, yönetim fonksiyonlarını yerine getirmektir. Bu fonksiyonlar; planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleme ve denetimdir. Üst kademe yöneticisi, hem ajans personeline hem de reklamverenlere karşı sorumluluk taşır.

Reklam ajanslarında bulunan teknik fonksiyonlar altı temel grupta toplanmaktadır. Bunlar,

- Yaratıcılık bölümü
- Medya bölümü
- Araştırma bölümü
- Dış İlişkiler bölümü
- Mali-İdari İşler bölümü
- Diğer Hizmetler bölümü

dür.

Reklam ajanslarının bu temel fonksiyonları yerine getirebilmesi için bünyesine uygun olan organizasyon yapısını belirlemesi gerekir. Faaliyetlerin gruplandırılarak bir organizasyon birimi haline getirilmesi konusunda yapılan araştırmalar, organizasyon yapıları konusunda bazı temel ölçüleri ortaya koymuştur. Bunlar,

- Sayılara göre
- Zaman bakımından
- Süreç bakımından
- Müşteri bakımından
- Coğrafi esasa göre bölümleşme
- İşlevsel (fonksiyonel) bölümleşme
- Yapın (proje) esasına göre bölümleşme
- Hybrid-karışık yapılar
- Matriks yapılar

dır.

Bu bilgilerin ışığında yapılan araştırma sonuçları şu şekildedir.

- Araştırma kapsamında bulunan bütün ajanslarda yönetim fonksiyonu bulunmaktadır. Yönetim fonksiyonunu ajansın sahibi veya ortakları gerçekleştirmektedir. Bu yüzden yönetim kademesinin her sözü ajansta emir yerine geçmektedir.

- Araştırma kapsamında bulunan ajansların hepsinde teknik fonksiyonlar bulunmaktadır. Fakat teknik fonksiyonları oluşturan altı temel bölüme sadece iki ajansta rastlanmıştır. Diğer ajanslarda ise, araştırma bölümü bulunmamaktadır. Bu bölümün görevini, reklamverenin isteği doğrultusunda dışarıda kurulmuş araştırma şirketleri yerine getirmektedirler.
- Ajanslarda dış ilişkiler bölümünün bir alt dalı olarak görev yapan halkla ilişkiler servisi sadece iki ajansta görülmektedir. Diğer ajanslarda halkla ilişkiler servisi bulunmamaktadır. Diğer bölüm ve servislerle birlikte yürümesi gereken halkla ilişkiler servisinin bütün ajanslarda bulunmaması büyük bir eksikliklerdir.
- Araştırma kapsamında bulunan bir ajansta yaratıcılık ve sanat bölümünün birbirinden bağımsız olarak oluştuğu görülmektedir. Bu durum metin yazarlarının ve sanat direktörlerinin birarada çalışmasını engellediği için sakıncalıdır.
- Trafik servisinin, her ajansın organizasyon yapısındaki yeri farklı dahi olsa bütün ajanslarda bulunduğu görülmektedir.
- Ajans yöneticileri ajansların emek-yoğun bir faaliyet kolu olduğu görüşünde birleşmektedirler. Bu yüzden ajans yöneticileri sermaye mallarına değil, çalışanlarına yatırım yapmaktadırlar. Zaten bir reklam ajansında masrafların büyük bir bölümünü çalışanların ücretleri ve sosyal hakları oluşturmaktadır.
- Reklamverenler, ajans seçiminde ajansların organizasyon yapılarına bakmamaktadırlar. Bu da piyasada organizasyon yapısını kurmamış birçok ajansın doğmasına yol açmaktadır.

- Reklam ajanslarında altı temel teknik fonksiyonla birlikte bir yedincisinin de bulunması gerekmektedir. Bu da tüketiciyi koruma bölümüdür. Bu bölüm hem reklam ajansları, hem reklamverenler, hem de tüketiciler için büyük bir yarar sağlayacaktır.
- Reklam ajansları gelişmesini tamamlamamış bir sektör içinde yer aldığından dolayı, ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel dalgalanmalara açıktır. Bununla birlikte, bu dalgalanmalardan etkilenmemek için reklam ajanslarının büyük bir çoğunluğu uluslararası reklam ajanslarıyla anlaşmıştır veya anlaşmak üzeredir.
- Reklamverenler, zor bir durumda reklam harcamalarını (ulaştırma, imalat vb. harcamaların aksine), satış grafiğinde doğrudan doğruya bir değişikliğe yol açmaksızın isteğe bağlı olarak kısabilmektedirler. Bu da reklam ajanslarının organizasyon yapılarına etkilemektedir.
- Reklam ajansları, işlevsel (fonksiyonel) esasa göre bölümlendirilen organizasyon yapısını benimsemişlerdir. Bunun en büyük nedenleri, bu tür organizasyon yapısının iş akışını kolaylaştırması, yetki ve sorumluluk kavramlarını bölümler arasında tam anlamıyla oluşturmasıdır.

Neticede, Türkiye'de bulunan reklam ajanslarının bünyelerine uygun organizasyon yapısını belirledikten sonra, fonksiyonlar arasındaki yetki alanlarını belirlemeleri ve iş akışını en iyi şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu da doğal olarak Türk reklamcılığının gelişmesine katkıda bulunacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AAKER, David  
John Myers : Advertising Management, 2.B., Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1982.
- AGARWAL, R.D. : Organization and Management, New Delhi: TATA McGraw Hill Public Com. Ltd., 1982.
- ALDEMİR, Ceyhan : Örgütler ve Yönetimi, İzmir: Gökusu Üniversite Kitapevi, 1985.
- ATASOY, Faruk : Birikim Reklam Ajansı Makalesi
- BOLEN, William : Advertising, New York: John Wiley and Sons, 1981.
- BORDEN, Neil  
Martin Marshall : Advertising Management, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1959.
- BOVBE, Courtland  
William Arens : Contemporary Advertising, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1982.
- CEMALCILAR, İlhan : Pazarlama, 2.B., Eskişehir: Hakan Ofset, 1983.
- CEMALCILAR, İlhan  
Doğan Bayar  
İnal Cem Aşkun  
Şan Öz-Alp : İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir: Anadolu Üni. Yayınları, 1986.
- CEMALCILAR, İlhan  
Tuncer Tokol  
Hikmet Seçim : Reklamcılık ve Satış Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üni. A.Ö.F. Yayınları, C.1., 1985.

- COMMITTEE ON DEFINITIONS : Marketing Definitions, Chicago: American Marketing Association, 1963.
- DRUCKER, Peter F. (Çev.: Şan Öz-Alp) : Yönetim Kurulları, Eskişehir: Anadolu Üni. A.Ö.F. Yayınları, 1986.
- DURN, Watson : Advertising, New York: Holt, Rinehart and Winston Com., 1969.
- DÜNYA GAZİTESİ REKLAMCİLİK EKİ : "Uluslararası Reklam Ajansları Türkiye Pazarına Giriyor", 1984.
- BREN, Erol : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:10, S.1., Nisan-1981.
- GAMBLE, Frederic : American Association of Advertising Agencies, New York: 1959.
- İNCEOĞLU, Metin : Güdüleme Yöntemleri, Ankara: Ankara Üni. B.Y.Y.O., 1985.
- KOÇ, Ahmet Niyazi : Sevk ve İdare Dergisi, "Reklam Sonuçlarının Değerlendirilmesi", 1973.
- KOÇEL, Taner : İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Üni. İşletme Fak. Yayınları, 1984.
- MESAJ DERGİSİ : "Bir Ajansın Kalbi Yeni İş", 15-31, Mart.1983.
- MESÇİ, Haluk : Reklamcılık (Seçme Yazılar), Eskişehir: Anadolu Üni. A.Ö.F. Yayınları, 1984.
- NEWMAN, William (Çev.:Kenan Sürgit) : İşletmelerde Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Ankara: T.O.D.A.I.E. Yayınları, 1979.

- NOKTA DERGİSİ : "Reklamda Yabancı Rüzgarı", 24-30.  
Eylül.1984.
- NOKTA DERGİSİ : "Telliâldan TV'ye Reklam", Şubat-  
REKLAMCILIK EKİ 1984.
- OSKAY, Ünsal : XIX. Yüzyıldan Günümüze Kitle İle-  
tisininin Kültürel İşlevleri, Anka-  
ra: Ankara Üni. S.B.F. Yayınları,  
1982.
- ÖZALP, İnan : Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir:  
Anadolu Üni. Yayınları, 1986.
- PATRİCK, Kirk : Advertising Mass Communication In  
Marketing, Boston: Houghton Mifflin  
Com., 1964.
- SANDAGE, C.H. : Advertising Theory and Practice,  
Vernon Fryburger Illinois: Richard D. Irwin Inc.,  
1958.
- SANDAGE, C.H. : Advertising Theory and Practice,  
Vernon Fryburger Illinois: Richard D. Irwin Inc.,  
Kim Rotzoll 1983.
- SCHRAMM, Wilbur : The Process and Effects Of Communi-  
(Der.:Ünsal Oskay) cation, Illinois: Urbana, 1965.
- SEÇİM, Hikmet : Hastane Yönetim ve Organizasyonu,  
Eskişehir: Anadolu Üni. A.Ö.F. Ya-  
yınları, 1985.
- STANSFIELD, Richard : Advertising Manager's Handbook, New  
York: The Dartnell Corporation, 1979.



- ÜLGEN, Hayri : Pazarlama Dergisi, "Reklam Ajanslarının Organizasyonu", Y.2., S.1., 1976.
- ÜNSAL, Yüksel : Bilimsel Reklam ve Pazarlamadaki Yeri, İstanbul: Bilimsel Eserler Kitapevi, 1985.
- WILLIAMS, Roger : Kurgu, "Genel İletişim Kavram ve Modelleri", S.2, 1979.  
(Çev.:Akin Ergüden)
- YÜKSEL, Ahmet Halûk : Atatürk'cü Düşünce Sisteminde Kültürel İletişimin Modele Dayalı Boyutları, Eskişehir: Anadolu Üni. A.Ö.F. Yayınları, No:123, 1987.
- ZACHER, Vincent Robert : Advertising Theory and Management, Illinois: Richar D. Irwin Inc., 1967