

REKLAMVEREN REKLAM AJANSINDAN NİYE AYRILIR? TÜRKİYE’NİN EN BÜYÜK REKLAMVERENLERİYLE ANKET ÇALIŞMASI

Yrd. Doç. Dr. Tanses GÜLSOY*

ÖZ

Türkiye’de reklamveren-reklam ajansı ayrılıklarının nedenlerine ilişkin çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Reklamverenin ajansından ayrılma kararında kullandığı ölçütleri ortaya çıkarmak amacıyla Türkiye’nin en çok reklam harcaması yapan reklamverenlerinden 52’siyle bir anket yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, ana yaratım ajansından ayrılma kararında en önemli unsurlar yaratıcılığa ve diğer ajans ürünlerine odaklanmaktadır. Reklamverenlere, bugün benzer bir kararda aynı unsurları nasıl değerlendirecekleri sorulduğunda bazı anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, reklamverenin yeni ajansıyla çalışma süresi içinde kimi unsurlara başlangıçta olduğundan daha çok önem verdiğine işaret etmektedir. Ajanstan ayrılma ölçütlerine verilen önem düzeylerinde sektörel farklılıklar da görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: reklamveren-ajans ayrılıkları, reklamveren-reklam ajansı ilişkisi.

REASONS FOR THE BREAKUP OF THE ADVERTISING AGENCY- CLIENT RELATIONSHIP: A SURVEY OF TURKEY’S LEADING ADVERTISERS

ABSTRACT

Surprisingly little research has been done in Turkey on the reasons for which advertisers part ways with their advertising agencies. A survey with 52 of Turkey’s highest-spending advertisers strongly affirms the importance of relational aspects in the decision to terminate the relationship with the lead creative agency. The investigation of how advertisers would evaluate the same criteria today as compared with the past has revealed some significant differences, suggesting that certain aspects were perceived as underrated in the actual breakup decision. The research also suggests that there are some sectoral differences in the importance accorded to various dissolution criteria.

Keywords: advertising agency-client breakups, advertiser-agency relationship dissolution, agency termination.

* Beykent Üniversitesi İ.İ.B.F, e-mail:tansesgulsoy@beykent.edu.tr.



1. GİRİŞ

Reklamveren-reklam ajansı ilişkisinin sona ermesi, reklam ajansları için ciddi sonuçlar doğurabilir; müşterisini kaybeden ajans, bir gelir kaynağını yitirmenin ötesinde personel kaybı, itibar yitimi, kimi zaman ise iflasla dahi karşı karşıya kalabilir. Reklamveren için reklam ajansından ayrılmak bu denli dramatik sonuçlar doğurmasa bile, reklamverenin de etkilenmesi kaçınılmazdır. Ajanstan ayrılmak, reklam kampanyalarının sürekliliğini etkileyebileceği gibi, markaların pazar konumunu sarsabilir, reklamverenin rakipleri karşısında gücünü yitirmesine neden olabilir. Hatta, ajans değiştirmenin reklamveren firmaların mali performansını etkilediğine ilişkin görgül bulgular vardır (Mathur & Mathur 1996; Hozier & Schatzberg 2000; Kulkarni vd. 2003). Reklamverenin ajansından ayrılma nedenlerinin incelenmesi, her iki taraf için de üzücü etkileri olabilen böylesi bir sonuçtan nasıl kaçınılabileceği, ilişkinin nasıl iyileştirilebileceği konusunda önemli ipuçları ortaya koyabilir.

Reklamveren memnuniyetine etki eden etmenler ekseninde reklamveren-reklam ajansı ilişkisini inceleyen geniş kapsamlı bir araştırmanın parçası olan bu çalışma, Türk reklam sektöründe reklamverenin reklam ajansından ayrılmasına neden olan unsurları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Başlıca araştırma sorusu, reklamverenin ana yaratım ajansından ayrılmasına yol açan nedenlerin neler olduğudur.

Makalede önce Türk reklam sektörüne ilişkin özet bilgilere yer verilmiş ve reklamveren-reklam ajansı işbirliğini sonlandıran nedenler konusunda yapılmış çalışmalar kısaca incelenmiştir. Daha sonra araştırmanın amacı, yöntemi, kısıtları, yeni araştırma önerileri ve bulgular sunulmuştur. En son olarak, bulguların yöneticiler için içerimleri tartışılmıştır.

1.1. Türk Reklam Sektörü: Özet Bilgi

Reklam sektörümüzün geçmişi yüzyılı ancak bulabilmektedir. 1912 yılında yayımlanan bir iş dünyası rehberinde altı tane reklam acentesine yer verilmiştir (Koloğlu 1999, s.171). Sektörün en önemli derneği olan Reklamcılar Derneği, üye listesinde yer alan 85 kuruluşun ancak iki tanesinin 1960 yılından önce kurulmuş olduğunu belirtmektedir (Reklamcılar Derneği 2007). Sektör gözlemcilerinin çoğu ülkemizdeki modern reklam ajanslarının geçmişini en fazla 60 yıl öncesine dayandırıyorlar (örn., Ağralı, 1990, 5 Kasım).

Sektörün gelişimindeki kilometre taşları arasında, ilk ticari reklamların radyoda yayınlanmaya başlaması (1950), TRT'nin reklama açılması (1972), aynı yıl Uluslararası Reklamcılık Derneği'nin (International Advertising Association) Türkiye bölümünün kurulması, 1984'te Reklamcılar Derneği'nin, 1992'de Reklamverenler Derneği'nin kurulması, 1990'lı yıllarda reklam sektöründeki meslek birliklerinin artması sayılabilir (Özkan 2004).

Türk reklam sektörünün gelişiminde söz edilmesi gereken önemli bir unsur da çokuluslu reklamverenlerin Türkiye pazarına girmesidir. 1980'lerde sayıları artan çokuluslu firmalar, sundukları işbaşı eğitimiyle yeni pazarlama yöneticilerinin yetişmesine katkıda bulunmuşlardır (Erden 1988). Özellikle hızlı tüketim malları üreticilerinin yerli reklam ajansları için önemli işbirliklik ('know-how') kaynağı oluşturduğu saptanmıştır (Aydın ve Terpstra 1981).

Gerek reklam ajanslarının sayısı, gerekse sektörün toplam cirosu son 20 yılda hızla artmıştır. Bugün bütün reklam ortamlarında hizmet verebilecek yaklaşık 100 ajanstan söz edebilmek mümkündür. Reklam ajanslarında yaklaşık 3000 kişi çalışmaktadır (Reklamcılar Derneği 2007). Sektörün toplam reklam yatırımı olarak hesaplanan 2006 cirosu 3,67 milyar YTL (2,53 milyar dolar) olarak gerçekleşmiştir, 2007 yılının ilk yarısında ise geçen yılın aynı dönemine göre %14 artarak 1,4 milyar YTL'ye ulaşmıştır ([Rek-

lama], 2007). Ancak, 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz reklam sektörünü pek çok sektörden daha kötü etkilemiş, sektörün o güne kadar sürekli artma eğiliminde olan cirosu bir anda yarıya inmiştir. Reklamveren-reklam ajansı ilişkisini, birlikteliği sona erdiren nedenler açısından inceleyen bu araştırmayı okurken arka planda kısa süre önce yaşanan bu krizin etkilerini de göz ardı etmemek gerekir.

Türkiye'de reklamveren-reklam ajansı ilişkisine odaklanan görgül akademik araştırmalar sınırlı sayıda. Odabaşı (1992), Koç, Toduk-Akiş & Alakavuk (1993) ve Kaynak, Küçükemiroğlu & Odabaşı (1994), ajans-reklamveren ilişkisinin hoşnutluk / hoşnutsuzluk yaratan unsurlarını incelemiş ve bu alanda önemli bulgular ortaya koymuşlardır. Kaynak ve diğerleri (1994), reklam ajansı ile müşterisi arasındaki kişisel ilişkinin daha gelişmiş bir pazarla, örneğin Hollanda'yla karşılaştırıldığında (Verbeke 1988/1989) çok önemli olduğuna karar vermişlerdir. Bu ilişkinin sorunsuz olduğu söylenemez. Reklamverenin ajanstan hoşnutluğunu etkileyen en önemli nedenler, ajansın verimliliği ve reklamverenin stratejisine / çevresel değişime uyum sağlayabilme hızı, ulaşılabilirliği, araştırma yeteneği, yaratıcılığı, sorumluluk taşıyabilmesi (Kaynak vd. 1994); iletişim kolaylığı, ajansla reklamveren arasındaki uyum, ajansın yaratıcılığı, yetkinliği ve reklamverenle arasında saygı ve güvene dayalı bir ilişkinin varlığı (Koç vd. 1993) biçiminde sıralanabilir. Bu nedenler, ilişkideki sorunların kaynağına ışık tutacak niteliktedir. Ancak, ajans-reklamveren ilişkilerinin süresine ilişkin bir bulgu, sorunların yalnızca ajanstan kaynaklanmadığına işaret etmektedir: Reklamverenlerin yarısı, ajanslarıyla en çok iki yıl birlikte çalışmaktadırlar (Koç vd. 1993). Bir reklamverenin şu sözleri ilişkinin kırılganlığını çarpıcı biçimde ifade etmektedir: "Türkiye'de reklam ajansı genellikle iki senede bir değiştirilir... reklam ve eğitim, kriz dönemlerinde kesintiye uğrayan aktiviteler olarak ön planda kalmıştır" ("Ajans-müşteri" 1997).

Reklamveren-reklam ajansı ilişkisinin iki tarafın da çıkarlarına hizmet edecek, gereksinmelerini karşılayacak bir tabana oturtulması amacıyla Reklamcılar Derneği'nin önemli çabaları söz konusudur. Dernek, Reklamverenler Derneği'yle işbirliği içinde reklam ajansı seçim kılavuzu (Reklamcılar Derneği 2008a), reklam ajansı seçim sözleşmesi (Reklamcılar Derneği 2008b), reklamveren-reklam ajansı hizmet ve işbirliği için verimli çalışma kılavuzu (Reklamcılar Derneği 2006a) ile hizmet ve işbirliği sözleşmesi (Reklamcılar Derneği 2006b) hazırlayarak ilişkinin formal bir yapıya kavuşturulmasına yardımcı olacak bir dizi öneri sunmuştur.

2. Reklamveren-Reklam Ajansı İlişkisinde Bağlılığı ve İlişkiyi Sona Erdiren Nedenleri Konu Alan Araştırmalar

Reklamveren-reklam ajansı ilişkisinin kopmasına odaklanan araştırmalar, genellikle iki farklı yol izlerler: Çalışmaların bir kolu ilişkiyi sona erdiren nedenleri araştırırken, diğer kolu ilişkide sadakati belirleyen etmenlere odaklanır.

Reklamveren-ajans ilişkisinde sadakatın oluşmasını sağlayan nedenler, ajansın hizmet kalitesine bağlanabildiği kadar, iki şirketin yapısal özelliklerine de bağlanabilir. Kimi araştırmacılar (örn., Michell 1987/88, 1988; Buchanan & Michell 1991) reklamverenin faaliyet gösterdiği sektörün ve firma büyüklüğünün ajans bağlılığını artırdığını ortaya koymuştur. Sadakati oluşturan nedenler genel niteliklidir, ayrırlığa yol açan nedenler ise kolayca belirlenebilir (Michell & Sanders 1995).

Bir reklamcı sonun başlangıcını şu sözlerle anlatır:

[Kopuşu] başlatan nedenler çeşitlidir. Reklamverenin genel müdürü bir akşam davetine katılmıştır ve konuklardan biri şirketinin reklamlarına ilişkin hoş olmayan sözler sarf etmiştir. Ya da pazarlama müdürü işten çıkarılmıştır ve yerine gelen yönetici, birlikte çalışacağı tedarikçileri yeni baştan seçmek istemektedir. Belki de ajansın müşteri direktörü



veya kreatif direktörü işten ayrılmıştır. Cevaplanmayan bir telefon, geciken bir toplantı notu, bütçeyi bir kez daha aşan film çekimi, yeni kampanyanın henüz hatırlanmadığını gösteren bilinirlik araştırması raporu, rakip bir markanın herkesi hayran bırakan yeni kampanyası... Bunların tümü ya da herhangi biri önemli olabilir...” (Ward 2000, s.55-56).

Reklamcı gözüyle ve biraz da ajansa yapılan haksızlığı vurgulayarak sıralanan çözülme nedenlerinin bir kısmı, yazarın göstermeye çalıştığı gibi reklam ajansının kontrolü dışındadır: reklamveren kurumdaki yöneticinin işten ayrılması, rakip bir firmanın çok başarılı kampanyası gibi. Reklamvereni ilişkisini sonlandırmaya götüren nedenler arasında kuşkusuz ajanstan kaynaklananlar da vardır; reklamverenin işine yeterince ilgi göstermemek, bütçe sınırları içinde kalmamak, markaya ilişkin hedefleri tutturamamak ya da ajans çalışanlarını elde tutamamak, çalışanların sık sık değişmesini önleyecek koşulları yaratamamak gibi. Görgül araştırmalar, reklam ajansı-reklamveren ilişkisinde hangi unsurların ilişkinin sonunu hazırladığını ve bunların önem düzeyini belirlemeye çalışır.

1980 tarihli bir araştırma, reklamveren-ajans ilişkisinin bitişi konusunda ardından gelen araştırmalar için bir referans niteliğindedir. Doyle, Corstjens ve Michell (1980), İngiltere’de ajansını yeni değiştirmiş olan reklamverenleri belirlemiş ve 84 eşleştirilmiş reklam ajansı-eski müşteri ikilisiyle bir soruşturmu gerçekleştirmişlerdir. Bu reklamverenler için ajanslarından ayrılmalarında en önemli neden ajansın performansından hoşnutsuzluk olmuştur. Hoşnutsuzluk temelde ajansın yeteri kadar yaratıcı bulunmasından kaynaklanmaktadır. Müşteri ilişkilerindeki yetersizlik ve ajansın reklamverenin işinden uzaklaşması performansa ilişkin en sık dile getirilen diğer nedenlerdir. Ajansın sunduğu pazarlama danışmanlığı ve kampanyaların gerek satışta gerekse imaja yönelik etkililikte zayıf kalması, ajansla ilişkilerin sonlandırılmasında önemli sayılan diğer etkenler arasındadır. Doyle, Corstjens ve Michell (1980) çalışmasının en önemli bulgularından biri, kopuşa yol açan nedenler konusunda ajanslarla reklamverenler arasında görülen algı farkıdır: Ajanslar, çoğunlukla ilişkinin sonlanmasında kendi performanslarının herhangi bir rolü olduğuna inanmamakta, bunun reklamveren kuruluşdaki politika değişikliklerinin sonucu gerçekleştiğini düşünmektedirler. Araştırmacılar, ajans-reklamveren birlikteliğinin ani bir olayla değil, biriken hoşnutsuzluk sonucu bittiğini, ancak ayrılığa giden süreçte birtakım belirgin işaretlerin olduğunu öne sürmüşlerdir. Reklamveren yönetimindeki değişiklikler, yeni pazarlama stratejileri, kampanya sonuçlarından ve ajans hizmetlerinden hoşnutsuzluk, ajansın yaratım ve müşteri ilişkileri kadrolarındaki değişiklikler biçiminde sıralanan bu işaretlere ajansların duyarlı olmaları önerilir (s.23).

Michell (1986/87), Doyle ve diğerlerinin çalışmasını (1980) ABD’li reklamverenlerle yinelenmiş ve benzer sonuçlara ulaşmıştır. Ajansın performansından duyulan hoşnutsuzluk gene ilk faktör olarak belirilmiş, izleyen faktörler ise reklamveren politikalarında ve yönetiminde değişiklik olmuştur. Müşterilerini kaybetmek istemeyen ajanslara düzenli olarak pazarlama denetimi yapmaları önerilmiştir. Doyle ve diğerlerinin çalışması birkaç kez daha yinelenmiş ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Michell vd. 1992, Durden vd. 1997). Ajans performansından hoşnutsuzluk, özellikle ajansın yaratıcılığında hoşnutsuzluk ilk sıradaki yerini korumuştur. Reklamverenin işine yeterince yakın olmamak, pazarlama danışmanlığındaki yetersizlik, müşteri hizmetlerinin yetersizliği, kampanyaların imaja yönelik etkililiğinde yetersizlik diğer hoşnutsuzluk nedenleri olarak aşağı yukarı aynı sırada ortaya çıkmış, ancak Yeni Zelanda’da yapılan Durden ve diğerlerinin çalışmasında (1997) uluslararası şirket ağının etkisi daha güçlü olarak belirmiştir; bu da merkez ofislerin diğer ofislere ajanslarını değiştirmeleri yönünde uyguladıkları baskıya işaret etmektedir.

Ajansını yeni değiştirmiş Avustralyalı reklamverenlerle yapılan bir araştırmanın bulguları da eski ajans-tan ayrılmada en önemli nedenin yeni yaratıcı fikirler arayışı olduğunu göstermektedir (Dowling 1994). Diğer bir deyişle, en önemli ayrılma nedeni gene ajansın performansından, özellikle yaratıcılığında hoşnutsuzluk olmaktadır. Bunu, yeni bir pazarlama yaklaşımına duyulan gereksinme, müşteri ilişkilerinin yetersizliği ve ajans yönetiminin reklamverene yeterince ilgi göstermemesi izlemiştir.

Ajans-reklamveren ilişkisini sonlandıran nedenleri konu alan görgül çalışmalar, genellikle ajansını yeni değiştirmiş reklamverenlerle ayrıldıkları ajanslar arasındaki sorunları araştırırken, süremlili bir araştırma (Henke 1995) sürmekte olan ajans-reklamveren ilişkilerindeki ayrılık işaretlerine odaklanmıştır. Bir yıl sonra aradan geçen süre içinde ajansından ayrılan reklamverenlerle bir kez daha görüşülmüş ve ajansından ayrılanlarla ilişkisini sürdürenler arasında yapılan karşılaştırma sonucu hangi reklamverenlerin ajansından ayrılacağı doğru olarak tahmin edilebilmiştir. Ajansını değiştirmeye niyetli olan reklamverenlerin, ajansın diğer müşterilerine göre ajansa verdikleri iş hacminin büyüklüğünden daha hoşnutsuz olduğu, ajansın medya planlama / medya alımı becerilerinden gene ajansını değiştirmeyen reklamverene göre daha az memnun olduğu, öte yandan, ajanslarının yaratıcılığında ve kazandıkları ödüllerden daha hoşnut olduğu ortaya çıkmıştır. Bu şaşırtıcı bulgu, ajansın yaratıcılığının hizmet kalitesi kadar önemsenmediğine işaret etmektedir. Ajansa verilen iş hacminin ajansın diğer müşterilerinin iş hacmine göre hoşnutsuzluk yaratması, reklamverenin kendisinden daha büyük ajans müşterileri kadar ajansın zamanından ve kaynaklarından yararlanmadığını düşündüğünü göstermektedir. Diğer bir deyişle, reklamverenler yaratıcılığında memnun oldukları halde hizmetinden memnun olmadıkları için ajanslarını bırakabilmektedirler. Bu bulgu, reklamverenin ajans seçiminde en çok yaratıcılığa önem verdiğini, ancak ilişkinin ilerleyen aşamalarında yaratıcılıktan çok, hizmet unsurlarının önem kazandığını öne süren bir başka araştırmayı doğrulamaktadır (Wackman, Salmon & Salmon 1986/87).

Wackman, Salmon ve Salmon araştırması (1986/87), bitmiş ya da varsayımsal bir ajans-reklamveren ilişkisi yerine süregelen ilişkilere odaklanan ilk çalışma olma özelliğini taşır. Araştırmacılara göre, reklamveren-ajans ilişkisi, bir yaşam eğrisine sahiptir: 'İlişki öncesi,' 'gelişme,' 'koruma' ve 'bitiş' olarak adlandırılan bu evrelerin her birinde reklamverenin ajansın beklentileri farklı olabilir. Ajans seçiminde reklamverenin en önemli ölçütü yaratıcılık ve ajansın kendi pazarı konusundaki bilgisi/deneyimi iken (ajansın üretimi), ilişki ilerledikçe, ajansın iş görme biçiminden, örgütsel özelliklerinden ve ilişkisel tutumundan kaynaklanan hizmet kalitesi daha çok önem kazanmaktadır. Amerikalı reklamverenlerle yaptıkları soruşturuda, Wackman ve diğerleri, reklamverenin ajans memnurluğunu belirleyen en önemli etmenin müşteri temsilcileriyle ilişkilerin niteliği olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmanın ana bulgusu ise, ajans seçiminde yaratıcılık gibi ajansın üretimine ilişkin etmenler ön plana alınırken, ilişki ilerledikçe reklamveren önceliklerinin performans ve hizmet özelliklerine kaydığıdır. Bu bulgu, yukarıda anılan Henke'nin (1995) yanı sıra Lace (1998) tarafından da desteklenmiştir. Wackman ve diğerleri (1986/87), bir başka ilişkisel unsur olan ajansın liderlik gücünün, yaratıcı çalışmalardan hoşnutluğu belirleyen en güçlü etmen olduğunu da öne sürmüşlerdir. Diğer bir deyişle, reklamverenin ajansla ortaklığındaki ilişkisel boyutlardan memnun olması, ajansın performansından duyduğu memnurluğu da artırmaktadır. Finlandiyalı bir reklamverenle ajansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırma ise ajansdaki kişilerle kurulan olumlu ilişkilerin ajansın yaptığı çalışmalardan duyulan hoşnutluğu artırabileceği sonucuna varmıştır (Halinen 1997). Bu çalışmaların içerimi, ajansla ilişkilerden duyulan hoşnutsuzluğun da aynı şekilde ajansın çalışmalarının olumsuz değerlendirilmesine neden olacağı ve ilişkinin çözülmesine yol açacağıdır.



Diğer çalışmalar, ilişkinin bozulmasında reklamverenin rolüne dikkat çekmişlerdir. Örneğin, reklamverenin ajansı doğru ve tutarlı biçimde yönlendirememesi çatışmalara yol açmakta, bu da ajansın performansını etkilemektedir (LaBahn ve Kohli 1997). Ayrıca, rol belirsizliği hisseden reklamveren yetkililerinin gerek işlerine yönelik, gerekse ajansla ilişkilerine yönelik endişe ve gerilim duyguları taşıdıkları, dolayısıyla ajansın performansından daha az hoşnut oldukları görülmüştür (Beard 1996).

Bir başka araştırma da ilişkinin sonlanmasında kişilerin rolüne dikkat çekmiştir (Broschak 2004). 1986-1998 arası, 12 yıl boyunca bir grup ABD’li reklam ajansının müşterileriyle ilişkileri incelenmiş ve reklamveren kuruluştaki yöneticilerin ayrılmasıyla ilişkinin sonlanması olasılığının arttığı görülmüştür. Aynı durum ajanslar için de geçerlidir. Ajanstaki müşteri temsilcilerinin ayrılması, ajans-reklamveren ilişkisinin çözülmesine neden olabilmektedir. Ancak, reklamverenler söz konusu olduğunda, sonuçlar şirket büyüklüğüne bağlı olabilmektedir: Büyük reklamveren kuruluşlardaki yöneticinin ayrılması, ajans ilişkisini bitirebilirken, küçük şirketlerde böyle bir etkiye rastlanmamıştır. Ajanslar söz konusu olduğunda da büyüklük bir etmen olmamıştır.

Yapılan araştırmalar, ajans performansının ve ilişkideki aktörlerin ajans-reklamveren ilişkilerinin sona ermesindeki rolünü ortaya koymuştur. Ancak, kimi araştırmalar ilişkinin çözülmesinde şirketlerin yapısal etmenlerinin de rolünü sorgulamıştır (örn., Buchanan & Michell 1991, Michell & Sanders 1995, Baker vd. 1998, Keep vd. 1998, Davies & Prince 1999). Reklamverenin reklam harcaması, ajansın cirosu ve reklamverenin ürün kategorisi, ilişkiyi sonlandırmada etkili görülmüştür (Buchanan & Michell 1991). Büyük reklamverenlerle büyük ajansların ilişkileri daha istikrarlı olmakta, hızlı tüketim ürünleri sektöründeki reklamverenler de ajanslarıyla daha istikrarlı ilişkiler kurmaktadır. Reklamverenin ajansın yeni müşterisi olması da ilişkinin sona erme riskini azaltmaktadır (Buchanan & Michell 1991). Ayrıca, ajansın büyüklüğü ve yaşı arttıkça, ilişki daha uzun ömürlü olabilmektedir (Davies & Prince 1999).

Kimi zaman reklamveren ajansından pek hoşnut olmasa dahi, bir başka ajansı işi konusunda eğitmenin gerektireceği zaman maliyetini ve yeni bir ajans bulmak için harcayacağı süreyi göze alamadığından ötürü ya da eski ajansıyla çalışabilecek olası rakiplerinin kendisine ait gizli bilgileri öğrenebilecekleri korkusuyla ajansıyla ilişkisini sürdürmektedir (Prince & Davies 2006). Kimi araştırmalar, ajansın çalışmalarından hoşnutluğun, ilişkinin sürdürülmesini sağlayan etmenlerden başlıcası olmakla birlikte, reklamverenin tedarikçilere yönelik tutumu ve politikaları, örgütsel yapısı, genel iş ortamının özellikleri gibi yapısal unsurların da ilişkinin sürekliliğindeki önemine işaret etmektedirler (Michell ve Sanders 1995).

Rekabetin yoğunluğu, reklamverenin başka reklam ajansları bulmasını kolaylaştırdığından ötürü, ilişkinin sona ermesi riskini artıran bir unsurdur (Baker vd. 1998). Öte yandan, bir ajansın aynı sektörden başka bir reklamverenle çalışmama ilkesinin ilişkinin ömrünü uzatan bir etken olduğu saptanmıştır. Reklamverenin büyüklüğü ve ajansın mali statüsü ise kimi zaman bağlılığı artırıcı, kimi zaman ise azaltıcı olabilmektedir. Gayri safi yurtiçi hasılda oluşan değişikliklerin de ajans-müşteri ilişkisini etkilediği görülmüştür; makro ekonomik koşullar iyileştiğinde reklamveren ajansına bağlı kalmakta, makro ekonomik koşullar bozulmaya yüz tuttuğunda ajansından yüz çevirmektedir (Baker vd. 1998). Türkiye’nin 2001 yılında yaşadığı ekonomik kriz sırasında basına yansıyan reklamveren-ajans ayrılıkları ve toplam reklam yatırımlarının bir önceki yılın yarısına kadar gerilemesi (Reklamcılar Derneği 2007), Baker ve diğerlerinin tezini destekler niteliktedir. Bir başka araştırma da pazar büyümesinin reklamveren-ajans ilişkisini güçlendirdiğini ortaya koymuştur (Keep vd. 1998).

Reklamveren-ajans ilişkisini güçlendiren diğer etmenler arasında rekabet engeli ve bağımlılık asimetri- si de sayılmaktadır (Keep vd. 1998). Ajansın reklamverene göre daha geniş pazar bilgisine ve teknik bil- giye sahip olması, reklamverenin ona bağımlılığını artırdığı için ilişki daha uzun süreli olmakta (Keep vd. 1998), reklamveren reklamcılık ve pazarlama konusunda bilgilendikçe, eskiden ajansa yaptırdığı birta- kım işleri, örneğin medya yeri alımını artık kendisi üstlenmektedir (Chevalier & Catry 1978). Prince ve Davies (2006), dayanıklı tüketim mallarında olduğu gibi ince teknik ürün bilgisi gerektiren ya da hızlı tüketim mallarında olduğu gibi yüksek düzeyde pazarlama koordinasyonu gerektiren sektörlerdeki müşterilere hizmet veren ajansları değiştirmenin reklamveren için daha güç olduğunu belirtirler.

Türkiye'de konuya ilişkin yapılan çalışmalarda Koç ve diğerleri (1993), reklamverenlerin reklam ajan- sından ayrılma nedenlerini de araştırmışlardır. Birinci neden ajansın üretiminden hoşnutsuzluktur (%91,1). Ajans üretimi, ajansın yaratıcılığını, araştırma ve medya becerilerini, reklamverene sunduğu stratejinin gücünü kapsamaktadır. En sık dile getirilen ikinci ayrılık nedeni ajansın çalışma biçiminden duyulan hoşnutsuzluk olmuştur (%60). Üçüncü sıraya yerleşen ayrılık nedeni ise ajansla reklamveren arasındaki uyum, iletişim ve güvenle tanımlanan ilişki boyutunun yetersizliğidir.

Bu araştırmadan bir yıl sonra bir sektör dergisinin Türkiye'nin önde gelen 100 reklamveren firmasında pazarlama, reklam ve pazarlama iletişimi yöneticisi olarak görev yapan kişilerle gerçekleştirdiği anke- te göre, 'Ajansınızı niçin değiştirirsiniz?' sorusuna verilen en yaygın yanıtlar, ajansın reklamverenin ürü- nüne karşı heyecanını yitirmesi (%78) ve kendilerine yeterli zaman ve kaynak ayırmamasıdır (%66) ([Reklamverenler], 1994). Diğer yanıtlar, ajansın entegre iletişim yeteneğine sahip olmaması (%22), reklamverenin rakibiyle çalışması (%22), yöneticiler arasındaki anlaşmazlık (%3) ve belli aralıklarla ajans değişimeyi şirket ilkesi olarak benimseme (%3) biçiminde sıralanmaktadır. Ancak, yanıtlayıcıla- rın gerçekte ajans değiştirip değiştirmediklerine ilişkin bilgi verilmediği için bu yanıtlar varsayımsal ka- bul edilmelidir.

Yukarıda anılan araştırmalar, reklamveren-ajans ilişkisinin sürdürülmesinde ajansın performansı kadar yapısal etmenlerin de rolü olduğunu, ilişkinin sonunu hazırlayan etmenlerin ise yaratıcılık ve hizmet ka- litesiyle ilgili olduğunu düşündürmektedir.

Genel olarak, ajansla ilişkilerin bitirilmesine neden olan etmenler Wackman, Salmon ve Salmon (1986/87) modelindeki unsurlardan yararlanılarak özetlenebilir:

Ajans Üretimine İlişkin Etmenler:

- * Yaratıcı işlerin standartlaşması
- * Ajansın işten uzaklaşması
- * Satış yaratmada zayıflık
- * İmaj, bilinirlik vb. tutumsal kampanyaların zayıflığı
- * Pazarlama danışmanlığında yetersizlik



Ajansın İş Görme Biçimine İlişkin Etmenler:

- * Ajansın reklamverene yeterince zaman ve kaynak ayırmaması
- * Ajansın kurumsallık düzeyi
- * Ajansın teknolojik donanımının yetersizliği

Örgütsel Etmenler:

- * Ajans çalışanlarının uzmanlık düzeyi
- * Ajansın hizmet yelpazesinin yeterince geniş olmaması
- * Müşteri temsilcilerinin değişmesi
- * Yaratıcı ekibin değişmesi
- * Ajans üst yönetiminin değişmesi
- * Reklamveren üst düzey yönetiminin değişmesi
- * Reklamverenin pazarlama ekibinin değişmesi
- * Ajansın tazmini konusunda anlaşamamazlık
- * Ajans çalışmalarının maliyetlerinin yüksek olması
- * Mali açıdan daha iyi teklif gelmesi
- * Ajansın rakip markalara hizmet vermesi
- * Ajansın başka bir şirketle birleşmesi veya bölünmesi
- * Reklamverenin tam hizmet ajansına gerek duyması
- * Reklamverenin uluslararası ajans ağı içinde yer alan bir ajansla çalışmak istemesi
- * Reklamverenin yurtdışı merkez ofisinin / bağlı bulunduğu şirket grubunun kararı

İlişkisel Etmenler:

- * Ajansla ilişkilerin zayıflığı
- * Ajans çalışanlarının çok sık değişmesi
- * Ajans üst yönetiminin ilgisizliği

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Reklamveren-reklam ajansı ilişkisini sona erdiren nedenleri ortaya çıkarmak bu çalışmanın temel amacıdır. Reklamveren-ajans ilişkisini çeşitli yönleriyle irdelemeyi amaçlayan bir araştırma kapsamında incelenen bu çalışmanın ana araştırma sorusu, reklamverenin ana yaratım ajansı ile ilişkisini bitirmesine yol açacak nedenlerin neler olduğudur. Araştırmanın kapsamını Türkiye'nin 2004 yılında en çok reklam harcamasını gerçekleştiren reklamveren kuruluşları oluşturmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, Türkiye'nin en çok reklam harcaması yapan, ölçülebilir reklam ortamlarındaki reklam yatırımı 2004 yılında 34 milyon doları aşan 101 reklamveren firma oluşturmaktadır. 101 kuruluşun adı, Bileşim Medya listesinden (2005) edinilmiştir. İkili şirket ilişkileriyle ilgili hassas bir araştırma için yanıtlayıcı bulmanın zorluğu göz önüne alınarak anakütlenin tümüne ulaşılması hedeflenmiş, bu amaçla örnekleme yapılmamıştır. Bu kuruluşların yaklaşık yarısı, Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu içinde yer almaktadır (İstanbul Sanayi Odası 2005). Bu 101 reklamveren kuruluşun tümüne ulaşılmaya çalışılmış, yapılan ön görüşmelerden sonra firmanın kendi kuruluşundan bağımsız bir reklam ajansı ile çalışmaması, kapanmış olması ve benzer nedenlerle 12 reklamveren kapsam dışı bırakılmışlardır.

Yanıtlayıcılar, reklamveren firmada reklam ajansı ile ilişkileri yürüten üst düzey yöneticilerden seçilmiştir. Bu kişileri belirleyebilmek için Reklamverenler Derneği'nin üye listesinden yola çıkılmış, yanında yer alan bilgilerden ve kuruluşların faaliyet raporları gibi çeşitli belgelerden yararlanılmış, ancak doğru yanıtlayıcıyı saptayabilmek için diğer yanıtlayıcılardan isim önermeleri de rica edilmiştir. Bu tür 'ana bilgi veren' yöntemi, reklam ve pazarlama araştırmalarında sıkça başvurulan bir yöntemdir (Bkz. Spake vd. 1999).

Toplam 60 görüşme yapılmış, bu görüşmelerden altısı araştırmanın pilot kısmını oluşturmuştur. Ön araştırmaya katılan reklamverenlerin üçüyle, yaklaşık 10 ay sonra bir kez daha görüşülmüş ve bu katılımcılar (artık son biçimini almış olan) anket formunun tümünü yeniden doldurmuşlardır. Tamamlanmış iki anket teknik nedenlerden ötürü çözümlene dışı tutulmuştur. Çözümlenmeye katılan toplam anket sayısı 52'dir. Kimi kuruluşların araştırma kapsamı dışında bırakılması sonucu anakütleyi oluşturan firma sayısı 89'a düşmüştür; dolayısıyla çözümlenmeye katılan anket sayısı, anakütlenin %58'ini oluşturmaktadır.

4.2. Veri Toplama ve Çözümleme Yöntemleri

Veriler, yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır, ancak soru formunu yanıtlayıcı doldurmuştur. Görüşmeler, genellikle yanıtlayıcının işyerinde yapılmıştır. Anket, 2005 yılının sonbaharından 2006 yılının ilkbaharına kadar uzanan 6 aylık sürede uygulanmış, pilot çalışma ise 2005 yılının ilkbaharında yapılmıştır. Bu çalışmada tek yönlü ANOVA ve Wilcoxon eşli çiftler sıra testinden yararlanılmıştır.

Çözümleme birimi reklamverenin ana yaratım ajansıdır. Yanıtlayıcılardan soruları medya ajansı, çizgi altı ajansı vb. uzman ajanslar için değil ana yaratım ajansları için yanıtlamaları istenmiştir. Reklamveren farklı markaları için farklı yaratım ajanslarıyla çalıştığında, yanıtlayıcıdan soruları başlıca yaratım ajansı için yanıtlaması istenmiştir.



Anket formunda yer alan maddeler, gerek bilimsel literatürün, gerekse mesleki literatürün taranmasından sonra oluşturulmuş; bu amaçla, basılı yayınların yanı sıra reklam sektörüne ilişkin gözlemlerden ve sektörel kurumların yöneticileriyle görüşmelerden yararlanılmıştır. Reklam ajansından ayrılma nedeni olabilecek unsurlara ilişkin toplam 26 maddenin bir kısmı ise Doyle, Corstjens & Michell (1980) ve Dowling (1994) çalışmalarında kullanılan maddelerden uyarlanmıştır. Ayrıca, çeşitli akademisyenler tarafından anket formu gözden geçirilmiştir. Anket maddelerinin anlaşılabilirliğini, soru sırasını ve anket formunu yanıtlamanın toplam süresini saptamak amacıyla aynı anakütleden seçilmiş bir grup reklamverenle yapılan ön sınavın ardından anket formuna son biçimi verilmiştir. Soruşturuda 5'li ölçek kullanılmıştır (5=Çok önemli, 1=Hiç önemli değil). Ayrıca, 'Fikrim yok' ve 'Böyle bir durum söz konusu değil' seçenekleri sunulmuştur. İkinci seçeneğin sunulması, reklamveren kurumun reklam ajansından ayrılmasında ajansın bir şirket birleşmesi gerçekleştirmiş olması ya da çokuluslu şirket içinde yer alan bir ajansa gerek duyulmuş olması gibi durumların söz konusu olmadığını yanıtlayıcının belirtmesine olanak tanımak amacıyla taşınmıştır. (Tablo 4 ve Tablo 5'te gerek anket maddeleri, gerekse betimleyici bulgular görülebilir.)

Anket formunun yüzeysel geçerliliği nitel ön çalışma ve pilot çalışma yoluyla sağlanmıştır.

4.3 Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın başlıca kısıtı örnek büyüklüğüdür. Katılımcılar, araştırma evreninin %58'sini temsil etmekle birlikte, mutlak sayılar bazı çözümlenemeyenlerdir. Öte yandan, yanıtlayıcıların, reklam ajansına ilişkin sağlıklı değerlendirmelerde bulunabilecek yöneticiler olması, reklamveren-reklam ajansı ilişkisiyle ilgili bilgilerin güvenilirliğini artırmaktadır. Bu örnekte yer alan yanıtlayıcıların bazıları, ulaşılabilecek çok güçlü yöneticilerdir; aralarında bir şirket başkanı, bir yönetim kurulu üyesi, iki genel müdür ve birkaç genel müdür yardımcısı bulunmaktadır. Sonuçta, örnek büyüklüğünden taviz verilmekle birlikte, çok nitelikli bilgi elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan reklamverenlerin ajanslarıyla beraberlikleri farklı uzunluktadır; içlerinden bir kısmı henüz bir yılı bile doldurmamışken, diğerleri 20 yıldan uzun bir süredir birlikte çalışmaktadırlar. Bu araştırmada örnek sayısının kısıtlı olması nedeniyle ilişki süresindeki ayrımlar gözlemlenmemiştir, ancak ajans beraberlikleri farklı süreleri kapsayan reklamverenler arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların incelenmesi önemli bulgular ortaya koyabilir.

Araştırmanın başlıca amacı, ilişkiyi sonlandıran nedenleri belirlemek olduğu için ana soruşturunun kapsamına alınan yanıtlayıcıların bir önceki ajanstan ayrılma sürecinde görev almış olmaları koşulu aranmıştır (bu koşul, yalnızca bağımlı iki örnek t testine konu olan yanıtlayıcılar için geçerlidir). Reklam ajansından ayrılma sürecini yakın geçmişte yaşamış veya bu sürecin içinde olan reklamverenlerle yapılacak benzer bir soruşturu, bu çalışmanın ortaya koyduğu bulguları doğrulamaya olanak tanıyacaktır.

Bir başka kısıt, yalnızca reklamveren tarafının incelenmiş olmasıdır. Ancak, ölçüm aracının tasarımında ajansın bakış açısı da yansıtılmaya çalışılmıştır. Kuşkusuz, benzer bir çalışmanın ajanslarla yapılması, ajansların ilişkinin sonlanma nedenlerine ilişkin perspektifini ortaya koyarak çok yararlı bilgiler edinilmesini sağlayacaktır.

Bu çalışmanın odak noktası büyük reklamverenlerdir. Küçük reklamverenlerin gerek değerlendirme ölçütleri, gerekse öncelikleri farklı olabilir (Dart 1980). Küçük reklamverene odaklanacak çalışmalar, bu farklılıkları ortaya çıkararak ajans-reklamveren ilişkilerinin bilmediğimiz boyutlarını görmemizi sağlayabilir.

Araştırmanın farklı endüstrileri kapsamaması bir başka kısıttır. Bu alandaki araştırmaların büyük çoğunluğu gibi, bu araştırma da otomotivden bankacılığa pek çok farklı endüstriden reklamvereni gözlemlemiştir. Ancak, Waller'ın (2004) belirttiği gibi, bu tür araştırmalar, farklı endüstrilerde faaliyet gösteren reklamverenlerin benzer tutumlara sahip olduğu ve reklam ajanslarıyla ilişkilerinin birbirine benzediği varsayımlarından yola çıkmaktadır. Halbuki, belirli bir endüstrideki reklamverene odaklanıldığında diğer endüstrilerin reklamverenlerinden farklı değerlendirme ölçütleri ortaya çıkabilir.

5. BULGULAR

5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Büyük ölçüde reklamveren anketinden edinilmiş olan bulgular, yanıtlayıcıların nitelikleri göz önünde bulundurulduğunda sonuçlara duyulan güveni artıracaktır. Araştırmanın yanıtlayıcıları, 2004 yılında Türkiye'nin en çok reklam harcaması yapan reklamveren firmalarındaki çoğunlukla üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Yanıtlayıcıların %48'i genel müdür yardımcısı veya pazarlama direktörü konumunda ya da daha üst bir konumda yer almakta; bu grupta şirket başkanı, yönetim kurulu üyesi ve genel müdürler bulunmaktadır. Üstelik, yanıtlayıcıların yöneticisi olduğu firmalar, Türkiye'nin en itibarlı şirketleri arasındadır. Bu firmaların yaklaşık yarısı (%44) Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasında yer almaktadır. Yanıtlayıcıların sektör deneyimi de hatırı sayılır oradadır (ortalama 9,29 yıl). Yanıtlayıcıların %38,46'sı, şirketinin faaliyet gösterdiği endüstri alanında en az 10 yıllık deneyime sahiptir (Bkz. Tablo 1).

Araştırmaya katılan reklamveren firmaların %57,69'u hızlı tüketim malları, %28,85'i dayanıklı tüketim malları, %13,46'sı ise hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir (Bkz. Tablo 2). Firmaların 57,69'u farklı oranlarda yabancı sermayeye sahiptir, %42,31'inin yabancı sermaye oranı yarısından fazladır.

5.2. Reklamverenin Reklam Ajansı ile Birlikte Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan reklamverenlerden elde edilen sonuçlara göre reklamveren ile reklam ajansının birlikte çalışmakta oldukları ortalama süre 5,70 yıldır. Ancak, sıklık çözümlenmesine bakıldığında, reklamverenlerin %63,5'inin ajanslarıyla 5 yıldan kısa bir süredir birlikte çalıştığı görülmektedir; %11,5 oranında reklamveren ajansıyla 5 yıldan uzun bir süredir, ancak 10 yıldan kısa süredir çalışmaktadır. Ancak %8 oranında reklamveren 15 yıldan uzun bir süredir aynı reklam ajansıyla çalışmayı sürdürmektedir (Bkz. Tablo 3).

5.3. Reklamverenin Reklam Ajansından Ayrılma Nedenleri

Yanıtlayıcılara, reklamverenlerin reklam ajanslarıyla ilişkilerini bitirme gerekçesi olarak gösterdikleri çeşitli nedenler sunulmuş (26 neden) ve benzer bir kararda bu nedenlerin kendileri için ne denli önemli olabileceği sorulmuştur. Tablo 4'te yanıtlayıcılara reklam ajansı ile ilişkiyi bitirme gerekçesi olarak önerilen nedenlerin ortalama önem düzeyine göre sıralaması görülebilir.

En önemli görülen neden, ajansın rakip markalara hizmet vermesidir; üstelik yanıtlayıcılar, bu konuda neredeyse tümüyle aynı fikirdedirler (standart sapma = 0,46). "Müşteri çakışması" olarak adlandırılan bu uygulamaya reklamverenlerin izin vermeme gerekçeleri çeşitlidir: rakiplerin kendileriyle ilgili önemli bilgilere ulaşmasını engellemek, ajansın kaynaklarını ya da bulduğu yaratıcı fikirleri rakip markalardan hangisi için kullanacağına karar vermek zorunda kalmasına meydan vermemek, ajansın bir reklamverenden elde ettiği kazancı onun rakibinin yararına kullanmasını önlemek gibi (Avrupa Reklam Ajansları Birliği 1994). Müşteri çakışması, Reklamcılar Derneği'nin başarılı reklam ajansı-reklamveren



ilişkileri için önerdiği ilkeler dizininde olsun, örnek ajans-reklamveren sözleşmesinde olsun yapılması gereken bir uygulama olarak anılmaktadır (Reklamcılar Derneği 2006a, 2006b). Görüşmelerde, pek çok yanıtlayıcı rakip markaya hizmet vermeme koşulunu sözleşmeye koyduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, Türkiye’de reklamverenlerin bu konuda çok hassas davrandıklarını söylemek mümkündür. Bu durumda ajansın rakip müşteriye hizmet vermesi mevcut müşterisinden vazgeçmesini gerektirecektir. Ajansın bir başka şirketle birleşmesi dışında da reklamverenlerin müşteri çakışmasıyla karşı karşıya kalmaları pek olası değildir. Nitekim, burada sonuçlarına yer verilmeyen bir başka soruşturu, bu konunun reklamverenlerin yalnızca %4’ü için bir sorun olduğunu göstermiştir.

Önem ortalamalarına göre ikinci sıraya yerleşen neden, ajansın reklamverene yeterince zaman ve kaynak ayırmaması olmuştur. Reklam ajansı her zaman belirli bir tarihe kadar iş yetiştirmek zorundadır. Ajansın uymak zorunda olduğu zamanlama, gazetelere baskı filminin teslim edilmesi gereken tarih, televizyon kanallarına reklam filminin ulaştırılması gereken saat, yapım stüdyolarında reklamverenin işi için ayrılan çalışma süresi, reklam oyuncularını için verilen randevular gibi pek çok ayrıntılı çalışma takvimine bağlıdır. Bu zamanlamaya uyulmadığında yalnızca ajans mali kayıplara uğramakla kalmayabilir, reklamveren de birtakım fırsatlar kaçırabilir, hatta rakip markalar bir rekabet avantajı elde edebilir. Bu nedenle, ajansın reklamverene yeterince zaman ve kaynak ayırmamasının ajansı bırakmanın en önemli nedenlerinden biri olarak görülmesi şaşırtıcı değildir.

Yaratıcı işlerin standartlaşması, ajansın “işten uzaklaşması” ve imaj, bilinirlik vb. tutumsal kampanyaların zayıflığı, ajanstan ayrılımda en önemli görülen diğer nedenlerdir. Ajansın performansına ilişkin bu ölçütler farklı zamanlarda, farklı ülkelerde yinelenen araştırmalarda ‘ajans performansından hoşnutsuzluk’ boyutu altında hemen hemen aynı önem sırasına yerleşmişlerdir (Durden vd. 1997; Michell vd. 1992; Michell 1986/87; Doyle vd. 1980).

Önem sıralamasının en altında yer alan nedenler ise reklamverenin üst düzey yönetiminin değişmesi, başka bir ajansın daha cazip bir mali teklif sunması ve reklamverenin pazarlama ekibinin değişmesidir. Reklamveren temsilcilerinin, firmalarındaki örgütsel değişikliklerin ajanstan ayrılmalarına yol açmayacağı düşünmeleri bu firmaların kurumsallaşmış olduğuna işaret etmektedir. Daha iyi mali koşulların ajans değiştirmede çok önemli olmaması bulgusu (ortalama = 2,42), bir yanlılık payı içerse de, bir başka değişkenle birlikte değerlendirildiğinde farklı yorumlanabilir. “Ajans çalışmalarının maliyetlerinin yüksek olması” ölçütü, ajanstan olası ayrılma nedeni olarak 3,55 önem düzeyinde değerlendirilmiştir. Reklamveren, ajans çalışmalarının maliyetini, ajans ücretinden daha önemli görmektedir. Öyle görülüyor ki, rekabetin yoğun olduğu reklam ajansı pazarında, ajans ücreti reklamverenin istediği düzeyde olurken, reklam filmi yapımı gibi yüksek harcamalar gerektiren ajans çalışmalarının maliyeti, reklamveren için yüksek olabilmektedir.

Reklamverenler sektörel farklılıklar açısından da incelenmiştir. (Sektör temelinde ayrıştırılmış betimlemeler Tablo 4’te görülebilir.) Sektörler arasında genelde pek fark bulunmamaktadır. Ancak, reklamverenin pazarlama ekibinin değişmesi, hızlı tüketim ürünleri sektöründeki katılımcılar tarafından dayanıklı tüketim ürünleri sektöründekilere göre ajans değiştirmede daha az rol oynayacağı düşünülen bir unsur olarak belirmiştir (anlamlılık = 0,05). Bu sonuç, hızlı tüketim sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların ajanslarla ilişkilerini daha kurumlaşmış biçimde yürüttüğünü düşündürmektedir. İki araştırmacının yıllar önce gözlemediği gibi, hızlı tüketim ürünleri sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların yönetim kültüründen kaynaklanan denge ve tutarlılık, politikalarına ve personeline yansımakta olabilir (Buchanan & Michell 1991).

5.4. Reklamverenin Önceki Ajansından Ayrılma Nedenleri

Reklamverenlere ayrıca, bugünkü ajanslarından önce birlikte çalışmakta oldukları ajanstan ayrılma kararında hangi ölçütlerin ne denli önemli olduğu sorulmuştur. Bu kararda araştırmaya katılan 52 yanıtlayıcının yalnızca 14'ü görev aldığı için bu soruyu yalnızca yanıtlayıcıların %27'sini oluşturan bu katılımcılar yanıtlayabilmiştir. Geriye dönük bu tür değerlendirmelerde unutkanlık, geçmişini haklı çıkarma çabası gibi birtakım etkenlerin yanlılık yaratması beklenebilir; ancak bu yanıtlar varsayımsal olmayıp gerçek deneyimden kaynaklandığı için incelenmesi önemlidir (Bkz. Tablo 5).

Eski ajanstan ayrılma kararına gösterilen en önemli gerekçe, ajansın yaptığı yaratıcı çalışmaların standartlaşması olmuştur (ortalama = 4,43). Diğer önemli nedenler arasında "ajansın işten uzaklaşması," imaj kampanyalarının zayıflığı ve ajansın reklamverene yeterince zaman ve kaynak ayırmaması yer almaktadır. Ajans çalışanlarının konularındaki uzmanlığı, ajansın sunduğu pazarlama danışmanlığının yetersizliği ve ajansın yeterince kurumsallaşamamış olması da ajanstan ayrılma kararında en önemli görülen nedenler arasındadır. Eski ajanstan ayrılma kararında reklamverenin "tam hizmet" ajansına gerek duyması önem sırasının altlarında yer almıştır. Bu bulguyu, "tam hizmet ajansı" diye tanımlanan ve medya planlaması, stratejik planlama gibi hizmetleri de sunabilen ajansların reklamveren için artık önemini yitirmeye başlaması biçiminde yorumlamak mümkündür; ancak, reklamverenin ayrıldığı ajansın bu makede yer verilmeyen niteliklerine bakıldığında, eski ajansların da bu hizmetleri verebilecek büyüklükte oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, eski ajanstan ayrılmada bu niteliğin önemsenmemesi eski ajansın da zaten benzer hizmetleri sunabilmesinden kaynaklanabilir.

Özetle, ajanstan ayrılma kararında ajansın iş görme biçimine ilişkin unsurlar (örneğin, reklamverene yeterince zaman ve kaynak ayırmaması), örgütsel unsurlar (örneğin, ajansın kurumsallık düzeyi, uluslararası bir ağ içinde yer alması gibi) ve ilişkiyel etmenler (örneğin, ajansla ilişkilerin zayıflığı, ajans üst yönetiminin reklamverene yeterince ilgi göstermemesi, ajans çalışanlarının çok sık değişmesi gibi), ajansın üretimine ilişkin unsurlar kadar önemli görülmektedir.

5.4.1. Wilcoxon Eşli Çiftler Sıra Sınamasının Sonuçları

Önceki reklam ajansından ayrılma kararında görev almış olan yanıtlayıcılara bu seçimi yaparken hangi ölçüte ne denli önem vermiş olduklarının sorulmasındaki amaç, yeni ajansla birlikte çalışılan süre içinde eski ajanstan ayrılma nedenlerine verilen önemde bir değişiklik olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu çözümleme için Wilcoxon eşli çiftler sıra sınamasından yararlanılmıştır.

Önceki ajansla ilişkinin sona erdirilmesi sürecinde görev almış yanıtlayıcıların geçmişe yönelik değerlendirmeleriyle bugün böyle bir karar alacak olsalar yapacakları değerlendirmeler arasında yer yer anlamlı farklılıklar görülmüştür (Bkz. Tablo 6). Anlamlı farklılıkların çoğu, bugün yeni bir sonlandırma kararı durumunda ayrılma nedenine verilecek önemin geçmişte verilen önem düzeyinden yüksek olacağına işaret etmektedir.

Satış yaratmada zayıflık, reklamverenin bugün ajanstan ayrılma kararı almak durumunda eskisine göre daha önemseyeceğini belirttiği farklılıklardan biridir. Bu sonuç, reklamverenin ajansından gittikçe daha "hesap verebilir" olmasını beklediğini düşündürmektedir. Yüksek ajans maliyetlerinin ajanstan ayrılma kararında daha önemli rol oynayacağı sonucunu da bu kapsamda değerlendirmek doğru olacaktır. Yaratıcılık ise gerek eski ajanstan ayrılma kararında, gerekse varsayımsal bir ayrılma kararında önemini korumaktadır.



“Ajans üst yönetiminin ilgisizliği,” müşteri temsilcilerinin değişmesi, ajans çalışanlarının çok sık değişmesi ve yaratıcı takımın değişmesi, ajanstan ayrılma nedenleri arasında ilişkisel etmenlerin önemini vurgulamaktadır. Reklamveren, bugün bir ayrılık kararı verecek olursa, bu etmenlere eskisinden daha çok önem vereceğini belirtmektedir.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Sonuçlar, reklamveren-reklam ajansı işbirliğinin çözülmesinde ilişkisel etmenlerin önemine işaret etmektedir. Ajanslar için bu sonuçların en önemli içerimi, işlerine gösterdikleri özeni reklamverenle ilişkilerine de göstermeleri gerektiğidir. İnsan kaynaklarına gereken yatırımı yaparak, sektörün yıllardır başını ağrıtan eleman ‘sirkülasyonu’ sorununa çözüm bulmak zorundadırlar ([Ajanslarda], 2007). Müşteri ilişkilerinde görevli ajans çalışanlarının gerek bilgisi gerekse yetkisi reklamverenin temsilcileriyle eşdeğer olmalıdır. Ajansın üst yönetimi yalnızca ilişkinin başında reklamverene ilgi göstermekle yetinmeyip ilgisini sürekli kılmalı, reklamverenin de onun işiyle ne denli ilgilendiğini fark ettiğinden emin olmalıdır.

Araştırmanın bulgularından biri, reklamverenin yurtdışı merkez ofisinin / bağlı bulunduğu şirket grubunun reklam ajansı seçiminde ve reklam ajansı ile ilişkinin sonlandırılmasında rolünün arttığına işaret etmektedir. Burada yer verilmeyen sonuçlardan biri, merkez ofis etkisinin özellikle çokuluslu reklamverenler söz konusu olduğunda artmakta olduğudur. Çokuluslu kuruluşların merkez ofislerinin artan etkisi başka araştırmacılar tarafından da gözlemlenmiştir (Michell & Bright 1995). Bunun anlamı, bugün ajans seçiminde ve ajans değiştirme kararında özgür olan Türkiye ofislerinin yarın aynı özgürlüğe sahip olamayabilecekleridir. Bu kararlar, reklam ajanslarının kontrolü dışında olsa da, ajanslar müşteri portföylerinde yerli ve yabancı müşteri dengesini gözeterek gelecekte oluşabilecek böylesi bir duruma karşı önlem alabilirler.

Rekabetin yoğun yaşandığı reklam sektörümüzde ajansların reklam etkililiği ölçümlerini hassasiyetle önemsemeleri önerilir. Ajansın yalnızca reklamverenin taleplerine yanıt vermesinin yeterli olmadığı, reklamverenin ajansı ile ilişkisini sürdürmesinde en önemli etkenin ajansın inisiyatifi ele alması olduğu yönünde bulgular ortaya konmuştur (Beverland vd. 2004). Araştırmamıza katılan reklamverenlerden biri ajansından stratejik ortak olmasını beklediğini, ancak ajansın bir türlü ‘sonraki adım’ konusunda kendisine öneride bulunamadığından yakınmıştır. Sonuçlar, reklamverenlerin artık ‘sonraki adım’la ilgili ajanstan daha fazla öneri beklediğini düşündürmektedir.

Araştırmanın bulguları, reklamverenler için de birtakım önermeler içermektedir. Ajansın kendisinden beklenen katkıları gerçekleştirebilmesi, reklamverenin sağlayacağı doğru, zamanında ve tutarlı yönlendirmeye bağlıdır. Reklamveren, amaçları ve ihtiyaçları konusunda reklam ajansını kapsamlı biçimde bilgilendirmelidir. Reklam ajanslarında personel değişiminin yoğun olduğu düşünülürse, reklamveren hedeflerinin ve prosedürlerinin kurumlaştırılmasının önemi daha da artar (Johnson & Lacznia 1990). Örneğin, ajansın performansını düzenli aralıklarla ve yazılı olarak değerlendirmek, ajansa sorunlu alanları belirleme fırsatı tanıyarak, sorunların büyümeden çözülebilmesine olanak sağlayabilir. Bu değerlendirmeler yalnızca ajansın ‘satışlara katkısı’, ‘marka bilinirliğine katkısı’ gibi ölçümlere odaklanmamalı, üst yönetimin ilgisi, reklamverenin işine ayrılan zaman ve kaynaklar, hizmet yelpazesi gibi hizmet boyutlarını da dikkate almalıdır. Ajansa da reklamvereni değerlendirme fırsatı sunan karşılıklı performans değerlendirmeleri reklamverenin ajansla ilişkilerinin yönetiminde düzeltilmesi gereken yönleri ortaya çıkarmaya ve böylece ilişkinin daha sağlıklı yürütmesine olanak tanıyacaktır.

Ajans-reklamveren işbirliğinde ilişkisel boyutların önemi, ajansla ilişkileri yürüten reklamveren çalışanlarının ajanstaki muhataplarıyla aynı bilgiye ve yetkiye sahip olmalarını gerektirmektedir. Reklamveren, onay süreçlerini olabildiğince yalınlaştırarak farklı kademelerdeki reklamveren yetkililerinin ajans-tan birbiriyle çelişen taleplerde bulunmalarını engellemeli, farklı istekler ve farklı düzeltmeler yapmak zorunda kalan ajansın zamanını ve kaynaklarını bu şekilde boşa harcamasının önüne geçmeye çalışmalıdır. Ayrıca, reklamverenin yeni bir ajans arama ve yeni ajansı eğitime maliyetlerini göze almayı gerektirecek bir ayrılık kararına varmasında ilişkisel boyutun çok önemli olması, ajans seçiminde reklamverenin kendi kurum kültürüne daha yakın bir ajansı tercih etmesinin ilişkinin sağlığı açısından yararlı olacağını düşündürmektedir.

Araştırmanın sonuçları, reklamverenin ajanstan 'hesap verebilirlik' beklediğini göstermektedir. Ajansın sağlam bir strateji doğrultusunda oluşturulmuş, satışta etkili, imaja yönelik ölçülebilir katkılarda bulunabilen reklamlar üretebilmesi, reklamverenin yönlendirmesine bağlıdır. Reklamverenlerin, ajansa somut hedefler göstermeleri, reklamdan beklediklerini açık bir dille anlatmaları ve ajansın performansının hangi ölçütlere göre değerlendirileceğini baştan ajansa bildirmeleri ilişkinin sağlıklı yürümesi açısından yararlı olabilir. O zaman ajansın 'sonraki adım'a ilişkin önerilerde bulunması da kolaylaşacaktır.

KAYNAKÇA

- Ağralı, S. (1990, 5 Kasım).** Reklamcılığın Türkiye ve dünyadaki tarihsel gelişimi. *Dünya gazetesi eki*, sayı 45, s. 12.
- Ajanslarda insan kaynakları devri. (2007, Şubat 15).** *Bütünleşik Pazarlamada Marketing Türkiye 5* (118), s. 12-13.
- Ajans-müşteri ilişkisi nasıl olmalı? (1997, Temmuz 1).** *Marketing Türkiye 7* (149), s. 62-70.
- Avrupa Reklam Ajansları Birliği. (1994).** *Client-Advertising Agency Partnerships in the New Europe: A Fresh Look at How to Reach the Right Agreements on Remuneration and Exclusivity.* Oxfordshire, UK: NTC Publications Ltd.
- Baker, Wayne E.; Faulkner, Robert R.; Fisher, Gene A. (1998).** "Hazards of the Market: The continuity and dissolution of interorganizational market relationships." *American Sociological Review* 63, no. 2 (Nisan): 147-177.
- Beard, Fred. (1996).** "Marketing client role ambiguity as a source of dissatisfaction in client-ad agency relationships." *Journal of Advertising Research* no. 5 (Eylül/Ekim): 9-20.
- Beverland, Michael; Farrelly, Francis; & Woodhatch, Zeb. (2004).** "The role of value change management in relationship dissolution: Hygiene and motivational factors." *Journal of Marketing Management* 20: 927-939.
- Bileşim Medya. (2005).** *Bileşim Medya 2004 Reklamveren Sıralaması.* Elektronik dosya.
- Broschak, Joseph P. (2004).** "Managers' mobility and the market interface: The effect of managers' mobility on the dissolution of market ties." *Administrative Science Quarterly* 49: 608-640.



- Buchanan, Bruce & Michell, Paul C. (1991).** Using structural factors to assess the risk of failure in agency-client relations. *Journal of Advertising Research* (Ağustos/Eylül): 68-75.
- Chevalier, Michel & Catry, Bernard. (1978).** Advertising in France: The Advertiser-Advertising Agency Relationship. *European Journal of Marketing* 10 (1): 49-59.
- Dart, Jack. (1980).** The advertising agency selection process for small business: Tips from the agencies. *Journal of Small Business Management* no. 18 (Nisan): 1-10.
- Davies, M. & Prince, M. (1999).** Examining the longevity of new agency accounts: A comparative study of US and UK advertising experiences. *Journal of Advertising* 28, no. 4 (Kış), pp. 75-89.
- Dowling, Grahame R. (1994).** Searching for a new advertising agency: A client perspective. *International Journal of Advertising* 13 (3): 229-242.
- Doyle, Peter; Corstjens, Marcel; Michell, Paul. (1980).** "Signals of vulnerability in agency-client relations." *Journal of Marketing* 44 (Sonbahar): 18-23.
- Durden, G.; Orsman, T. & Michell, P.C.N. (1997).** "Commonalities in the reasons for switching advertising agencies: Corroboratory evidence from New Zealand." *International Journal of Advertising* 16 (1): 62-69.
- Halinen, Aino. (1997).** *Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*. Londra: Routledge (Advances in Management and Business Studies).
- Henke, Lucy L. (1995).** A longitudinal analysis of the ad agency-client relationship: Predictors of an agency switch. *Journal of Advertising Research* 35 (2): 24-30.
- Hozier, George C., Jr. & Schatzberg, John D. (2000).** "Advertising agency terminations and reviews: Stock returns and firm performance." *Journal of Business Research* 50: 169-176.
- İstanbul Sanayi Odası. (2005).** Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2004. *İstanbul Sanayi Odası Dergisi* 40, no. 473 (Ağustos). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Johnson, Jean L. & Lacznik, Russell N. (1990).** "Antecedents of dissatisfaction in advertiser-agency relationships: A model of decision-making and communication patterns." *Current Issues and Research in Advertising* 13 (1): 45-59.
- Kaynak, Erdener; Küçükemiroğlu, Örsay; Odabaşı, Yavuz. (1994).** "Advertising Agency / Client Relationships in an Advanced Developing Country." *European Journal of Marketing* 28 (1): 35-55.
- Keep, William W.; Hollander, Stanley C.; Dickinson, Roger. (1998).** "Forces impinging on long-term business-to-business relationships in the United States: A historical perspective." *Journal of Marketing* (April), v. 62 (2): 31-45.
- Koç, Ahmet N.; Toduk Akiş, Yeşim & Alakavuk, Deniz. (1993).** *Advertising agency-advertiser relationships in Turkey: An exploratory study*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Koloğlu, Orhan. (1999).** *Reklamcılığımızın İlk Yüzyılı*. İstanbul: Reklamcılar Derneği.

- Kulkarni, Mukund S.; Vora, Premal P.; Brown, Terence A. (2003).** "Firing advertising agencies: Possible reasons and managerial implications." *Journal of Advertising (Sonbahar)*, 32 (3): 77-86.
- LaBahn, Douglas W. & Kohli, Chiranjeiv. (1997).** "Maintaining client commitment in advertising agency-client relationships." *Industrial Marketing Management* 26: 497-508.
- Lace, Jonathan M. (1998).** Evaluating advertising agency performance: Actions to enhance the client/agency relationship. *Management Research News* 21 (7/8): 47-59.
- Mathur, Lynette Knowles & Mathur, Ike. (1996).** "Is value associated with initiating new advertising agency-client relations?" *Journal of Advertising* v. 25, no. 3 (Sonbahar): 1-11.
- Michell, P.C.N. (1986/87).** "Auditing of agency-client relations." *Journal of Advertising Research* (Aralık 1986/Ocak 1987): 29-41.
- _____. (1988). "The influence of organizational compatibility on account switching." *Journal of Advertising Research* 28, no. 3 (Haziran/Temmuz): 33-38.
- _____; **Cataquet, Harold; Hague, Stephen. (1992).** « Establishing the causes of disaffection in agency-client relations. » *Journal of Advertising Research* 32, no. 2 (Mart/Nisan): 41-48.
- _____; **Sanders, Nicholas H. (1995).** « Loyalty in agency-client relations: The impact of the organizational context. » *Journal of Advertising Research* (Mart/Nisan), 35 (2): 9-22.
- Odabaşı, Yavuz. (1992).** *Reklamveren-Reklam Ajansı İlişkileri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkan, Pelin. (2004).** *Hayatımız Reklam: Türkiye'nin Reklam Ustalarıyla Söyleşiler*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Prince, M. & Davies, M. (2006).** *Inside Advertiser and Agency Relationships: A Hands-On Guide for Practitioners*. New York, NY: Association of National Advertisers.
- Reklama altı ayda 1.4 milyar YTL aktı, sektör yüzde 14 büyüdü. (2007, 15 Eylül). *Hürriyet*, s. 16.
- Reklamverenler neden ajans değiştirirler? (1994, 15 Aralık). *Marketing Türkiye*. Yıl: 4 (88): 8-12.
- Spake, Deborah F.; D'Souza, Giles; Crutchfield, Tammy Neal & Morgan, Robert M. (1999).** Advertising agency compensation: An agency theory explanation. *Journal of Advertising* 28 (3), 53-72.
- Verbeke, Willem. (1988/1989).** Developing an advertising agency-client relationship in the Netherlands. *Journal of Advertising Research* 28 (6): 19-27.
- Wackman, D.; Salmon, C. & Salmon, C. (1986).** Developing an advertising agency - client relationship. *Journal of Advertising Research* 26 (6): 21-28.
- Waller, David S. (2004).** "Developing an account-management lifecycle for advertising agency-client relationships." *Marketing Intelligence & Planning* 22 (1): 95-112.
- Ward, John. (2000).** *Using and Choosing an Advertising Agency: An Insider's View*. Henley-on-Thames, Oxfordshire, UK: World Advertising Research Center.

İNTERNET KAYNAKLARI

- _____ & **Bright, J. (1995)**. Multinational Headquarters Control of UK Subsidiaries' Advertising Decisions. *International Journal of Advertising* 14 (3). (Erişim tarihi Şubat 2007.) (<http://www.warc.com>).
- Reklamcılar Derneği. (2008a)**. Reklam Ajansı Seçim Kılavuzu. (Erişim tarihi 25 Temmuz 2008) (<http://www.rd.org.tr>).
- Reklamcılar Derneği. (2008b)**. Reklam Ajansı Seçim Sözleşmesi. (Erişim tarihi 25 Temmuz 2008) (<http://www.rd.org.tr>).
- Reklamcılar Derneği. (2007)**. Bir Bakışta Türk Reklam Sektörü. (Erişim tarihi 13 Mayıs 2007) (<http://www.rd.org.tr>).
- Reklamcılar Derneği. (2006a)**. Reklamveren - Reklam Ajansı Hizmet ve İşbirliği için Verimli Çalışma Kılavuzu. (Erişim tarihi 22 Mayıs 2006) (<http://www.rd.org.tr>).
- Reklamcılar Derneği. (2006b)**. Reklamveren - Reklam Ajansı Hizmet ve İşbirliği Sözleşmesi. (Erişim tarihi 22 Mayıs 2006) (<http://www.rd.org.tr>).

Tablo 1. Yanıtlayıcı Profili

YANITLAYICI PROFİLİ				
Yanıtlayıcının Konumu	Frekans	%	Geçerli %	Birikimli %
Şirket Başkanı veya Yönetim Kurulu Üyesi	2	3,85	3,85	3,85
Genel Müdür	3	5,77	5,77	9,62
Genel Müdür Yardımcısı veya Pazarlama Direktörü	20	38,46	38,46	48,08
Pazarlama Müdürü / Kategori Müdürü / Halkla İlişkiler Müdürü / Reklam Müdürü	20	38,46	38,46	86,54
Grup Ürün Direktörü veya Kıdemli Ürün Müdürü	3	5,77	5,77	92,31
Ürün Müdürü / Marka Müdürü	4	7,69	7,69	100,00
Toplam	52	100,00	100,00	
Yanıtlayıcının Konumunda Bulunduğu Süre				
	Frekans	%	Geçerli %	Birikimli %
5 yıldan az*	34	65,38	65,38	65,38
5 yıl – 10 yıldan az	11	21,15	21,15	86,54
10 yıl – 15 yıldan az	6	11,54	11,54	98,08
15 yıl – 20 yıldan az				
20 yıl – 25 yıldan az	1	1,92	1,92	100,00
Toplam	52	100,00	100,00	
Yanıtlayıcının Endüstri Deneyimi				
	Frekans	%	Geçerli %	Birikimli %
5 yıldan az**	10	19,23	19,23	19,23
5 yıl – 10 yıldan az	22	42,31	42,31	61,54
10 yıl – 15 yıldan az	12	23,08	23,08	84,62
15 yıl – 20 yıldan az	4	7,69	7,69	92,31
20 yıl – 25 yıldan az	3	5,77	5,77	98,08
30 yıl ve üstü	1	1,92	1,92	100,00
Toplam	52	100,00	100,00	
Cinsiyet				
	Frekans	%	Geçerli %	Birikimli %
Erkek	23	44,23	44,23	44,23
Kadın	29	55,77	55,77	100,00
Toplam	52	100,00	100,00	
* 1 yıldan az: 5 kişi (%9,62). ** 1 yıldan az: 2 kişi (%3,85).				

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Reklamverenlerin Kurumsal Profili

REKLAMVEREN FİRMALARIN PROFİLİ						
Sektör	Adet	%				
Hızlı tüketim ürünleri	30	57,69				
Dayanıklı tüketim ürünleri	15	28,85				
Hizmetler	7	13,46				
Toplam	52	100,00				
Yabancı Sermaye Oranı	Adet	%	Geçerli %	Birikimli %	Betimleyiciler	Toplamda yabancı sermaye oranı*
Yabancı sermaye yok	22	42,31	42,31	42,31	Min.	0,00
%10 altı	2	3,85	3,85	46,15	Maks.	1,00
%30-% 40 altı	2	3,85	3,85	50,00	Ortalama	0,42
%40-% 50 altı	4	7,69	7,69	57,69	Ortanca	0,39
%50-% 60 altı	5	9,62	9,62	67,31	Tepedeğer	0,00
%90 ve üstü	17	32,69	32,69	100,00	St. Sapma	0,44
Toplam	52	100,00	100,00		N	52
Kamu Sermayesi Oranı	Adet	%	Geçerli %	Birikimli %	Betimleyiciler	Toplamda kamu sermayesi oranı*
Kamu sermayesi yok	38	73,08	73,08	73,08	Min.	0,00
% 10 altı	1	1,92	1,92	75,00	Maks.	0,49
%10-% 20 altı	1	1,92	1,92	76,92	Ortalama	0,08
%20-% 30 altı	4	7,69	7,69	84,62	Ortanca	0,00
%30-% 40 altı	4	7,69	7,69	92,31	Tepedeğer	0,00
%40-% 50 altı	4	7,69	7,69	100,00	St. Sapma	0,15
Toplam	52	100,00	100,00		N	52
* Kayıtlı olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (www.imkb.gov.tr) ve/veya İstanbul Sanayi Odası (İstanbul Sanayi Odası, 2005) verileriyle kontrol edilmiştir.						

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Reklamverenlerin Mevcut Ajanslarıyla İşbirliğinin Süresi

Reklamverenin bugünkü reklam ajansı ile işbirliğinin süresi				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli %	Birikimli %
5 yıldan az	33	63,5	63,5	63,5
5 yıl – 10 yıldan az	6	11,5	11,5	75,0
10 yıl – 15 yıldan az	9	17,3	17,3	92,3
15 yıl ve üzeri	4	7,7	7,7	100,0
Toplam	52	100,0	100,0	
	Betimleyiciler			
	Ortalama	5,70	Standart sapma	5,85

Tablo 4. Reklamverenlerin Ajanstan Ayrılma Kararında Önem Verdikleri Ölçütler

REKLAM AJANSINDAN AYRILMA KARARINDA REKLAMVERENİN GÖZ ÖNÜNE ALDIĞI ÖLÇÜTLER						
	N*	Ortalama ^a	Standart Sapma	Hızlı tüketim ürünleri N = 30 Ortalama (standart sapma)	Dayanıklı tüketim ürünleri N = 15 Ortalama (standart sapma)	Hizmetler N = 7 Ortalama (standart sapma)
Ajansın reklamverenin rakiplerine hizmet vermesi	49	4,86	0,46	4,90 (0,41) [n=29]	4,93 (0,27) [n=14]	4,50 (0,84) [n=6]
Ajansın reklamverene yeterince zaman ve kaynak ayırmaması	50	4,64	0,60	4,59 (0,57) [n=29]	4,57 (0,76) [n=14]	5,00 (0,00)
Yaratıcı işlerin standartlaşması	50	4,62	0,57	4,55 (0,63) [n=29]	4,60 (0,51)	5,00 (0,00) [n=6]
Ajansın işten uzaklaşması	50	4,58	0,76	4,55 (0,63) [n=29]	4,43 (1,09) [n=14]	5,00 (0,00)
İmaj, bilinirlik vb. tutumsal kampanyaların zayıflığı	50	4,38	0,81	4,38 (0,94) [n=29]	4,29 (0,61) [n=14]	4,57 (0,54)
Ajans çalışanlarının uzmanlık düzeyi	50	4,14	0,90	4,24 (0,91) [n=29]	3,93 (0,73) [n=14]	4,14 (1,22)
Ajansla ilişkilerin zayıflığı	50	3,94	1,10	3,79 (1,15) [n=29]	4,21 (1,05) [n=14]	4,00 (1,00)
Ajans üst yönetiminin ilgisizliği	50	3,84	1,06	3,76 (1,09) [n=29]	3,93 (1,14) [n=14]	4,00 (0,82)
Ajans çalışanlarının çok sık değişmesi	50	3,78	0,91	3,79 (1,01) [n = 29]	3,79 (0,58) [n=14]	3,71 (1,11)
Satış yaratmada zayıflık	50	3,78	0,89	3,66 (1,05) [N=29]	4,00 (0,56) [N=14]	3,86 (0,69)
Yaratıcı ekibin değişmesi	50	3,72	1,09	3,69 (1,07) [n=29]	3,64 (1,15) [n=14]	4,00 (1,16)
Reklamverenin yurtdışı merkez ofisinin / bağlı bulunduğu şirket grubunun kararı	44	3,70	1,39	3,84 (1,38) [n=25]	3,62 (1,50) [n=13]	3,33 (1,37) [n=6]
Ajans çalışmalarının maliyetlerinin yüksek olması	49	3,55	0,87	3,66 (0,94) [n=29]	3,57 (0,65) [n=14]	3,00 (0,89) [n=6]
Ajansın teknolojik donanımının yetersizliği	48	3,54	1,03	3,28 (1,07) [n=29]	4,00 (0,71) [n=13]	3,83 (1,17) [n=6]
Müşteri temsilcilerinin değişmesi	50	3,38	1,19	3,31 (1,23) [n=29]	3,36 (1,08) [n=14]	3,71 (1,38)
Pazarlama danışmanlığında yetersizlik	49	3,37	1,17	3,07 (1,22) [n=29]	3,79 (0,89) [n=14]	3,83 (1,17) [n=6]
Ajansın kurumsallık düzeyi	49	3,29	0,98	3,28 (0,99) [n=29]	3,43 (1,09) [n=14]	3,00 (0,63) [n=6]
Reklamverenin uluslararası ajans ağı içinde yer alan bir ajansla çalışmak istemesi	46	3,26	1,29	3,30 (1,30) [n=27]	3,00 (1,47) [n=13]	3,67 (0,82) [n=6]
Ajans üst düzey yönetiminin değişmesi	50	3,24	1,08	3,17 (1,17) [n=29]	3,36 (1,08) [n=14]	3,29 (0,76)
Ajansın hizmet yelpazesinin yeterince geniş olmaması	50	3,14	1,14	2,83 (1,17) [n=29]	3,71 (0,83) [n=14]	3,29 (1,25)
Ajansın başka bir şirketle birleşmesi veya bölünmesi	48	3,10	0,99	2,93 (0,98) [n=28]	3,21 (1,05) [n=14]	3,67 (0,82) [n=6]
Ajansın tazmini konusunda anlaşamamazlık	50	3,08	1,01	3,34 (1,05) [n=29]	2,71 (0,99) [n=14]	2,71 (0,49)
Reklamverenin tam hizmet ajansına gerek duyması	48	2,85	1,30	2,61 (1,32) [n=28]	3,43 (1,22) [n=14]	2,67 (1,21) [n=6]
Reklamveren üst düzey yönetiminin değişmesi	48	2,65	1,14	2,46 (1,20) [n=28]	2,79 (0,98) [n=14]	3,17 (1,17) [n=6]
Mali açıdan daha iyi teklif gelmesi	48	2,42	0,96	2,39 (0,92) [n=28]	2,50 (1,23) [n=14]	2,33 (0,52) [n=6]
Reklamverenin pazarlama ekibinin değişmesi	49	2,27	1,00	1,93 (0,84) [n=29]	2,57 (0,94) [n=14]	3,17 (1,17) [n=6]
Diğer	0					

* Yanıtlayıcılar, dilediklerinde 'Fikrim Yok' veya 'Böyle bir durum söz konusu değil' seçeneklerini işaretleyebildikleri için her maddeye 1-5 ölçeğinde yanıt alınmamıştır.
^a 5=Çok önemli; 1=Hiç önemli değil.

Tablo 5. Reklamverenin Eski Ajansından Ayrılma Nedenleri

Reklamverenin önceki ajansından ayrılma nedenleri					
	N ^a	Min.	Maks.	Ortalama ^b	Standart Sapma
Yaratıcı işlerin standartlaşması	14	2	5	4,43	0,94
Ajansın işten uzaklaşması	10	1	5	3,60	1,35
İmaj, bilinirlik vb. tutumsal kampanyaların zayıflığı	14	1	5	3,57	1,50
Ajansın reklamverene yeterince zaman ve kaynak ayırmaması	13	1	5	3,54	1,20
Ajans çalışanlarının uzmanlık düzeyi	12	2	5	3,50	1,24
Ajansın kurumsallık düzeyi	12	1	5	3,25	1,36
Pazarlama danışmanlığında yetersizlik	13	1	5	3,23	1,36
Ajansla ilişkilerin zayıflığı	12	1	5	3,08	1,62
Satış yaratmada zayıflık	14	1	5	3,07	1,07
Yaratıcı ekibin değişmesi	11	1	5	3,00	1,67
Reklamverenin uluslararası ajans ağı içinde yer alan bir ajansla çalışmak istemesi	7	1	5	3,00	1,73
Ajans üst yönetiminin ilgisizliği	13	1	5	2,92	1,26
Müşteri temsilcilerinin değişmesi	11	1	5	2,82	1,47
Ajans çalışanlarının çok sık değişmesi	11	1	5	2,73	1,42
Reklamverenin yurtdışı merkez ofisinin / bağlı bulunduğu şirket grubunun kararı	10	1	5	2,70	1,77
Ajansın başka bir şirketle birleşmesi veya bölünmesi	6	1	5	2,67	1,86
Ajans üst yönetiminin değişmesi	9	1	4	2,56	1,42
Ajans çalışmalarının maliyetlerinin yüksek olması	12	1	4	2,33	1,15
Ajansın hizmet yelpazesinin yeterince geniş olmaması	11	1	5	2,18	1,08
Ajansın tazmini konusunda anlaşamamazlık	9	1	4	2,00	1,12
Ayrılma, ajansın kararıydı. ^c	5	1	4	2,00	1,22
Ajansın teknolojik donanımının yetersizliği	11	1	4	1,91	0,83
Reklamverenin tam hizmet ajansına gerek duyması	11	1	5	1,91	1,14
Mali açıdan daha iyi teklif gelmesi	11	1	4	1,91	1,14
Reklamverenin pazarlama ekibinin değişmesi	7	1	4	1,86	1,07
Reklamverenin üst düzey yönetiminin değişmesi	6	1	4	1,83	1,17
Ajansın reklamverenin rakiplerine hizmet vermesi	5	1	2	1,60	0,55
Diğer	0				

* Yanıtlayıcılar, dilediklerinde 'Fikrim Yok' veya 'Böyle bir durum söz konusu değil' seçeneklerini işaretleyebildikleri için her maddeye 1-5 ölçeğinde yanıt alınamamıştır.

^a Toplam cevaplayıcıların yalnızca 14'ü eski ajanstan ayrılma kararında görev almıştır.

^b 5=Çok önemli; 1=Hiç önemli değil.

^c Eski ajanstan ayrılma nedenleri soruşturmasına eklenmiştir.



Tablo 6. Ajanstan Ayrılma Kararında Gözetilen Ölçütler: Wilcoxon Eşli Çiftler Sıra Sınamasının Sonuçları

AJANSTAN AYRILMA KARARINDA DÜN VE BUGÜN FARKI						
Wilcoxon Eşli Çiftler Sıra Sınaması						
		Sıralar			Test İstatistikleri	
		N ^a	Sıra ortalaması	Sıralar toplamı	Z	Asimptotik anlamlılık (2 uçlu)
Ajansın yaratıcılığı	Negatif sıralar	0	,00	,00	-2,121 ^b	0,034*
	Pozitif sıralar	5	3,00	15,00		
	Eşit	9				
	Toplam	14				
Ajansın işten uzaklaşması	Negatif sıralar	0	,00	,00	-2,271 ^b	0,023*
	Pozitif sıralar	6	3,50	21,00		
	Eşit	4				
	Toplam	10				
Ajansın reklamverene yeterince zaman ve kaynak ayırmaması	Negatif sıralar	2	3,50	7,00	-2,145 ^b	0,032*
	Pozitif sıralar	8	6,00	48,00		
	Eşit	3				
	Toplam	13				
Ajans üst yönetiminin ilgisizliği	Negatif sıralar	1	5,00	5,00	-2,652 ^b	0,008**
	Pozitif sıralar	10	6,10	61,00		
	Eşit	2				
	Toplam	13				
Satış yaratmada zayıflık	Negatif sıralar	1	4,00	4,00	-2,489 ^b	0,013*
	Pozitif sıralar	9	5,67	51,00		
	Eşit	4				
	Toplam	14				
İmaj, bilinirlik vb. tutumsal kampanyaların zayıflığı	Negatif sıralar	1	2,00	2,00	-2,266 ^b	0,023*
	Pozitif sıralar	7	4,86	34,00		
	Eşit	6				
	Toplam	14				
Pazarlama danışmanlığında yetersizlik	Negatif sıralar	2	3,50	7,00	-1,613 ^b	0,107
	Pozitif sıralar	6	4,83	29,00		
	Eşit	5				
	Toplam	13				
Ajansın reklamverenin rakiplerine hizmet vermesi	Negatif sıralar	0	,00	,00	-2,041 ^b	0,041*
	Pozitif sıralar	5	3,00	15,00		
	Eşit	0				
	Toplam	5				
Mali açıdan daha iyi teklif gelmesi	Negatif sıralar	2	2,50	5,00	-1,852 ^b	0,064
	Pozitif sıralar	6	5,17	31,00		
	Eşit	3				
	Toplam	11				

Tablo.6 Devamı

		N ^a	Sıra ortalaması	Sıralar toplamı	Z	Asimptotik anlamlılık (2 uçlu)
Ajansın kurumsallık düzeyi	Negatif sıralar	4	2,63	10,50	0,000 ^c	1,000
	Pozitif sıralar	2	5,25	10,50		
	Eşit	6				
	Toplam	12				
Ajansın tazmini konusunda anlaşamamazlık	Negatif sıralar	1	5,00	5,00	-1,543 ^b	0,123
	Pozitif sıralar	6	3,83	23,00		
	Eşit	2				
	Toplam	9				
Ajans çalışmalarının maliyetlerinin yüksek olması	Negatif sıralar	1	2,00	2,00	-2,280 ^b	0,023 [*]
	Pozitif sıralar	7	4,86	34,00		
	Eşit	4				
	Toplam	12				
Reklamverenin tam hizmet ajansına gerek duyması	Negatif sıralar	1	1,00	1,00	-1,786 ^b	0,074
	Pozitif sıralar	4	3,50	14,00		
	Eşit	6				
	Toplam	11				
Ajansın teknolojik donanımının yetersizliği	Negatif sıralar	0	,00	,00	-2,598 ^b	0,009 ^{**}
	Pozitif sıralar	8	4,50	36,00		
	Eşit	3				
	Toplam	11				
Ajansın hizmet yelpazesinin yeterince geniş olmaması	Negatif sıralar	1	3,00	3,00	-1,930 ^b	0,054
	Pozitif sıralar	6	4,17	25,00		
	Eşit	4				
	Toplam	11				
Ajans çalışanlarının uzmanlık düzeyi	Negatif sıralar	0	,00	,00	-2,251 ^b	0,024 [*]
	Pozitif sıralar	6	3,50	21,00		
	Eşit	6				
	Toplam	12				
Ajansla ilişkilerin zayıflığı	Negatif sıralar	1	2,50	2,50	-1,983 ^b	0,047 [*]
	Pozitif sıralar	6	4,25	25,50		
	Eşit	5				
	Toplam	12				
Ajans çalışanlarının çok sık değişmesi	Negatif sıralar	0	,00	,00	-2,392 ^b	0,017 [*]
	Pozitif sıralar	7	4,00	28,00		
	Eşit	4				
	Toplam	11				
Müşteri temsilcilerinin değişmesi	Negatif sıralar	0	,00	,00	-2,392 ^b	0,017 [*]
	Pozitif sıralar	7	4,00	28,00		
	Eşit	4				
	Toplam	11				

Tablo.6 Devamı

		N ^a	Sıra ortalaması	Sıralar toplamı	Z	Asimptotik anlamlılık (2 uçlu)
Yaratıcı ekibin değişmesi	Negatif sıralar	1	1,50	1,50	-2,136 ^b	0,033*
	Pozitif sıralar	6	4,42	26,50		
	Eşit	4				
	Toplam	11				
Ajans üst düzey yönetiminin değişmesi	Negatif sıralar	1	1,50	1,50	-1,903 ^b	0,057
	Pozitif sıralar	5	3,90	19,50		
	Eşit	3				
	Toplam	9				
Reklamverenin üst düzey yönetiminin değişmesi	Negatif sıralar	0	,00	,00	-1,732 ^b	0,083
	Pozitif sıralar	3	2,00	6,00		
	Eşit	3				
	Toplam	6				
Reklamverenin pazarlama ekibinin değişmesi	Negatif sıralar	0	,00	,00	-1,890 ^b	0,059
	Pozitif sıralar	4	2,50	10,00		
	Eşit	3				
	Toplam	7				
Ajansın başka bir şirketle birleşmesi veya bölünmesi	Negatif sıralar	2	4,00	8,00	-,531 ^b	0,595
	Pozitif sıralar	4	3,25	13,00		
	Eşit	0				
	Toplam	6				
Reklamverenin uluslararası ajans ağı içinde yer alan bir ajansla çalışmak istemesi	Negatif sıralar	0	,00	,00	-1,633 ^b	0,102
	Pozitif sıralar	3	2,00	6,00		
	Eşit	4				
	Toplam	7				
Reklamverenin yurtdışı merkez ofisinin / bağlı bulunduğu şirket grubunun kararı	Negatif sıralar	0	,00	,00	-1,857 ^b	0,063
	Pozitif sıralar	4	2,50	10,00		
	Eşit	5				
	Toplam	9				

^a Önceki ajanstan ayrılma kararında 52 yanıtlayıcının yalnızca 14'ü görev aldığını belirtmiştir.
^b Negatif sıralar temel alınmıştır.
^c Negatif sıraların toplamı pozitif sıraların toplamına eşittir.
 * $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$