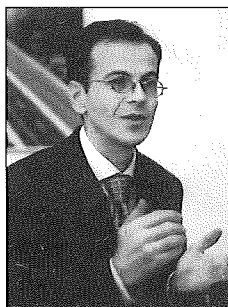


II. Od celibata in dominacije do integriranih organizacijskih komunikacij

Pedja Ašanin Gole
absolvent podipl. študija
menedžmenta
Fakulteta za družbene vede
Univerza v Ljubljani



Izвлеček

Obdobje celibata in dominacij marketinga nad odnosi z javnostmi ali obratno se z intenzivnim razvojem konceptov integriranega komuniciranja organizacij obrača k funkcionalnemu, sinergičnemu sodelovanju. Tudi sam koncept »integriranih marketinških komunikacij« je po avtorjevem mnenju nastal kot koncept dominacije marketinških komunikacij nad odnosi z javnostmi in ne dejansko kot integrirano komuniciranje organizacije. Toda v več kot desetletnem vnetem iskanju teoretično optimalnega koncepta integriranih komunikacij, ki naj prinesejo sinergijo v upravljanje komunikacijskih funkcij organizacij, se vse preveč pozabljajo značilnosti njihovih posameznih komunikacijskih funkcij. Le s prepoznavanjem njihovih različnosti, izhodiščnih opredelitev in ciljev lahko ugotovimo, pri katerih točkah sploh lahko integriramo snovanje komunikacijskih strategij, načrtov, akcij in evaluacij.

Abstract

With intensive development of concepts of "integrated communications" the period of celibacy and domination of marketing over public relations or inversely, is turning to functional, synergy activity. By autor's opinion also the concept of integrate marketing communication itself begin as concept of domination of marketing communication over public relations and actually not as integrate communication of organisation. But in more then ten years zeal in searching of theoretical optimal concept of integrated communications which should bring synergy in management of communications function of organisation, there is too much forgetting of characteristic of single communication functions of organisations. Only with recognizing of their diversities, starting-point definitions and aims we can find out at which points at all we can integrate planning of communication strategies, plans, actions and evaluations.

Različnim konceptom integriranih (marketinških) komunikacij tudi po več kot desetletju od nastanka prvotnega koncepta še ni videti konca. Tudi vprašanja izpred desetletja o tem, ali sta marketing in odnosi z javnostmi ločeni, vendar enakovredni funkciji, prekrivajoči se ali pa ena dominira nad drugo ipd., so aktualna še danes.

O odnosu med marketingom in odnosi z javnostmi je bilo veliko publiciranega. Številni avtorji zaznavajo konflikt med

Pedja Ašanin Gole, univ. dipl. pol., je svetovalec uprave DARS za področje odnosov z javnostmi. Je avtor več strokovnih člankov in strokovnih sestavkov s področij strateškega načrtovanja komunikacij, organizacijskega ter kriznega komuniciranja, sourednik tematskih števil revij o odnosih z javnostmi in organizacijskem komuniciranju, član Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC) in generalni sekretar Slovenskega društva za odnose z javnostmi.

tema dvema funkcijama, ponavadi v smeri marketinške dominacije ali vsaj poskusov dominacije nad odnosi z javnostmi.

Hallahan (1992, navedeno po Grunig, Grunig, 1998) je odnos med marketingom in odnosi z javnostmi tipologiziral v naslednji obliki:

- celibat (obstaja samo ena funkcija, bodisi marketing ali odnosi z javnostmi)
- koeksistenca (funkciji delujeta neodvisno)
- borba (funkciji sta v navzkrižju);
- prevzemanje (ali dominacija: ena funkcija si prilašča drugo)
- koordinacija (funkciji sta neodvisni, vendar delujeta tesno skupaj)
- kombinacija (obe funkciji delujeta v sklopu enega oddelka).

Poglejmo to tipologizirano stanje organiziranosti marketinga in odnosov z javnostmi nekoliko podrobneje.

»Celibat« obstaja kot nekakšen ultimat v organizaciji (ali marketing ali odnosi z javnostmi), lahko pa ga razumemo tudi kot organizacijsko potrebo. Hunter (1997) je na primer empirično dokazal, da v izdelčno usmerjenih podjetjih prevladuje marketing, saj so najpomembnejši deležniki takšnih podjetij potrošniki, odnosi z javnostmi pa v reguliranih organizacijah, katerih ključne javnosti so vlada in drugi deležniki (na primer javni sektor). Menim, da že glede na naravo organizacije (npr. zasebni sektor / javni sektor ipd.) sploh ni nujno potrebno, da sta v njej obe funkciji – in marketing in odnosi z javnostmi.

V organizacijah z »miroljubno koeksistenco« marketinga in odnosov z javnostmi se obe funkciji vsaka sebi zdita samozadostni in neodvisni. Pa vendar se odnosi z javnostmi in marketing prepletajo in imajo veliko stičnih točk ne glede na to, da se razlikujejo tako teoretično kot funkcionalno. Moje stališče je, da gre za dve disciplini, ki se enakovredno medsebojno dopolnjujeta, pri čemer ne gre za podrejeno vlogo ene ali druge. Zmotno je namreč mnenje, da so odnosi z javnostmi podrejena tehnična aktivnost v okviru marketinga, saj samo tehnične metode (tj. »obrtiška znanja«) nikakor niso dovolj za celovito obvladovanje nenehno se spreminjajočega okolja. Celo oče sodobnega marketinškega menedžmenta Philip Kotler je do nedavnega izenačeval odnose z javnostmi s pospeševanjem prodaje in jih uvrščal v sklop marketinškega menedžmenta, v trženjski splet kot neplačano orodje publicitete (»promocija«).¹ Prizadevanja, da bi spravili odnose

¹ Glej Kotler Philip (1980, 89 in naprej): *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, New York, 1980, str. 89 in naprej, ali Kotler P. (1982, 379): *Marketing for Nonprofit Organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Toda, kot ugotavljata Hunt in Grunig (1995, 363), je tudi Kotler leta 1988 spoznal, da odnosi z javnostmi niso funkcija tržnega komuniciranja, temveč samostojna funkcija managementa. Glej: Kotler P. (1991): *Marketing Management* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. V konceptu »megamarketinga« je namreč Kotler izločil odnose z javnostmi iz trženjskega spleta in jim, podobno kot konceptu moči, določil posebno nalogo ter končno začel obravnavati odnose z javnostmi in marketing kot enakovredni področji upravljanja. Glej: Gruban B., Verčič D., Zavrl F. (1997, 25–26).

z javnostmi v okvir marketinškega upravljanja, nimajo niti empirične niti konceptualne podlage, ki bi to podkrepila (Ehling, White, J. Grunig, 1992, 377).

Tako pri odnosih z javnostmi kot tudi pri marketingu je komunikacija sicer temeljno orodje in nekatere komunikacijske tehnike so si izjemno podobne.² Toda razlika je v samem sporočilu in namenu komunikacije. Če poenostavimo, je *marketinško sporočilo* usmerjeno na trg in potencialnega kupca in poskuša *vplivati* predvsem *na vedenje* odjemalcev in dobaviteljev – na interesne javnosti torej – in celo več: »menjava je opredeljujoča podmena trženja« (Kotler, 1991, 7). *Sporočilo odnosov z javnostmi* pa je usmerjeno na segmentirano okolje, torej na točno določene ciljne javnosti, in poskuša *vplivati* najprej *na stališča* (znanja, čustva in nagnjenosti k določenemu vedenju), čeprav prav stališča zaradi svoje splošnosti bolj vplivajo na vedenje kot znanje (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, 13). Toda pri obeh – tako pri marketingu kot tudi pri odnosih z javnostmi – je končni cilj komunikacije vplivanje na vedenje v želeni smeri, na njegovo spreminjanje ali pa morda ohranjanje in preprečevanje, da bi se spremenilo.

Osnovna naloga marketinga je dvigniti krivuljo povpraševanja po določenih izdelkih ali storitvah organizacije in s tem tudi povečevanje profita. Naloga odnosov z javnostmi pa ni povečevanje profita, marveč varovanje organizacije pred višjimi stroški, ki bi jih imela, če ne bi ustvarjala kakovostnih odnosov z okoljem, ter omejevanje ali spreminjanje stroškov, tako da se poveča sposobnost organizacije, da izpolni svoje poslanstvo (J. Grunig, 1992b, 20).

Odnosi z javnostmi so menedžerski proces, katerega cilj je doseči in vzdrževati sozvočje in pozitivno vedenje med različnimi socialnimi skupinami, od katerih je organizacija odvisna pri uresničevanju svojega poslanstva. Temeljna odgovornost odnosov z javnostmi je torej vzpostavljanje in vzdrževanje za organizacijo dojemljivega okolja.

Marketing pa je menedžerski proces, katerega cilj je privabiti in zadovoljiti potrošnike (uporabnike), in to dolgoročno, da organizacija lahko doseže svoje ekonomske cilje. Temeljna odgovornost marketinga je v vzpostavljanju in vzdrževanju trgov za organizacijske izdelke ali storitve.

Navedeni definiciji poudarjata temeljno razliko v konceptih odnosov z javnostmi in marketinga. Odnosi z javnostmi imajo opraviti z javnostmi, medtem ko ima marketing opraviti s trgi. Ehling, White in Grunig (1992, 357) pojasnijo to razliko takole: »Marketinški menedžerji identificirajo trge za organizacijske izdelke in storitve. Nato nadzirajo programe marketinškega komuniciranja za ustvarjanje in vzdrževanje povpraševanja po izdelkih ali storitvah. Menedžerji odnosov z javnostmi pa, nasprotno, nadzirajo programe za komuniciranje z različnimi javnostmi – skupinami ljudi, ki se organizirajo sami, da delujejo v odnosu na organizacijo ali pa organizacija sama deluje nanje«.

² Denimo sponzorstva ali še posebej tehnike v odnosih z mediji, npr. sporočila za javnost, novinarske konference ipd.

Polje marketinškega delovanja je trg; marketinška komunikacijska funkcija je osredotočena na potrošnike. Odnosi z javnostmi pa komunicirajo z vsemi javnostmi organizacije: z zaposlenimi (in menedžerji), z lokalno skupnostjo, mediji, političnimi strankami, državnimi organi, interesnimi združenji in drugimi vplivnimi javnostmi. Trge, s katerimi komunicira marketing, ustvarjajo organizacije s svojimi izdelki; javnosti, s katerimi komunicirajo odnosi z javnosti, pa se ustvarjajo same, pogosto zaradi delovanja organizacije in njenih vplivov. Res pa je, da organizacije pogosto tudi same ustvarijo javnosti, ko ustvarjajo trge (npr. društva, ki se borijo za omejitev uporabe tobačnih izdelkov).

Kot pravita Grunig in Repper (1992, 126), organizacije lahko same izbirajo trge, javnosti pa nastanejo same in same izberejo »svojo« organizacijo. Organizacija si išče tiste tržne segmente, v katerih je sposobna prodati; segmenti, ki ne ustrezajo sposobnostim organizacije, pa so prepuščeni drugim. Nasprotno pa se javnosti oblikujejo zaradi problemov in iščejo organizacije, ki te probleme ustvarjajo, da bi si od njih pridobile informacije, zahtevale odškodnino, da bi nanje izvajale pritiske ali pa zahtevale od vladnih organov, da organizacijo »spravijo v red«. Drug način gledanja na to razliko – utemeljmeta ga Verčič in Grunig (1995, 12; 1998, 585) – je, da odločevalci postanejo člani *trga* zaradi ekonomskih okoliščin – povpraševanja po izdelkih ali storitvah, medtem ko odločevalci postanejo člani *javnosti* zaradi družbenih in političnih zunanjih učinkov, ki organizaciji povzročajo tako nevarnosti kot tudi priložnosti.

Tako pri odnosih z javnostmi kot pri marketingu pa gre nedvomno tudi za promocijo in publiciteto. Toda če poenostavimo, je marketinški namen promovirati, da bi se povečal profit organizacije (oziroma povpraševanje po izdelkih), namen odnosov z javnostmi pa je informirati, izobraževati, doseči medsebojno razumevanje med organizacijo in njenimi javnostmi ter sprejemljivost, če že ne naklonjenost organizaciji (ali njenim izdelkom).

TEORETIČNI POGLEDI NA ODNOSE Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi so komuniciranje in obratno, komuniciranje je del odnosov z javnostmi. Toda taka definicija je nepopolna, saj ne pojasni nobene posebnosti odnosov z javnostmi, ne razloži, kakšna je njihova komunikacija, kakšne so javnosti, kaj je njihov smisel, smoter in cilj ter kako služijo organizacijskim in družbenim ciljem.

»Prakticiranje odnosov z javnostmi je menedžerska disciplina... Temeljna filozofija odnosov z javnostmi je pravzaprav zelo enostavna. Predpostavlja namreč, da organizacije s podporo javnosti in doseganjem medsebojnega razumevanja z različnimi javnostmi veliko lažje dosežejo uspeh pri ugotavljanju in uresničevanju svojih ciljev, kot če kljubujejo javnemu nasprotovanju ali če so brezbrizni, ravnodušni do javnosti. Bistvo odnosov z javnostmi lahko povzamemo v nekaj besedah: ugled, dojemljivost, kredibilnost, zaupanje, harmonija in doseganje medsebojnega razumevanja, ki temelji

na resnični in popolni informaciji. To ni definicija, temveč filozofija, ki indicira cilje odnosov z javnostmi.« (Black, 1993, 11)

Poglejmo še nekaj značilnosti osnovnih definicij odnosov z javnostmi:

- Odnosi z javnostmi pomenijo vodenje in upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi (J. Grunig, Hunt, 1984, 6).
- Odnosi z javnostmi so upravljalna funkcija vzpostavljanja in vzdrževanja medsebojnega ugodnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi, od katerih je odvisen njen obstoj (Cutlip, Center, Broom, 1994, 1).
- Odnosi z javnostmi so drugo pomembno marketinško orodje. Ne samo, da mora podjetje vzpostavljati odnose do svojih uporabnikov (potrošnikov), dobaviteljev in distributerjev, marveč mora prav tako imeti odnose z dolgim nizom interesnih javnosti... Javnost je vsaka skupina, ki ima dejanski ali potencialni interes ali vpliv na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje (Kotler, 1994, 676).
- Odnosi z javnostmi so funkcija menedžmenta, ki evaluirava vodenje javnosti, si prizadeva aktivirati učinkovit odnos med različnim občinstvom in načrtuje ter izvaja akcijske programe, s katerimi pridobiva razumevanje in sprejemljivost (Thorson, Moore, 1996, 4).

Kot je razvidno, so večino navedenih definicij podali avtorji s področja odnosov z javnostmi in komunikacijskega menedžmenta. Avtorji s področja marketinga ali oglaševanja pa pogosto razumejo odnose z javnostmi podobno, kot jih definira Kotler.

V laični javnosti se odnosi z javnostmi identificirajo le z eno od mnogih svojih funkcij – z odnosi z mediji, praktiki odnosov z javnostmi pa so prepoznani kot ponudniki informacij – pogosto manipulativnih – medijem.

Predstavniki nekaterih strok se nagibajo k drugačnim omejevanjem odnosov z javnostmi – na primer predstavniki druge discipline, ki jo obravnavam tukaj, tj. marketinga, ki jih omejuje na marketinško komuniciranje ali na »marketinške odnose z javnostmi«, kot se pogosto imenujejo.

Oba pogleda reducirata vlogo in funkcijo odnosov z javnostmi na tehnično, izvajalsko, »obrtiško« raven, za katero so pomembne le veščine. Toda tukaj je treba poudariti Grunigov pomen tistega, kar imenuje »komunikacijski menedžment«, saj gre pri tem predvsem za razločevanje med omejitvijo odnosov z javnostmi s »promocijo«, »informiranjem« in posameznimi karakterističnimi komunikacijskimi orodji kot njihovo tehnično funkcijo ter med menedžerskim pogledom in menedžersko funkcijo tovrstnega komuniciranja organizacij.

Praktiki odnosov z javnostmi, vnaprej determinirani le s pojmi »tehnični, obrtniški, nanašajoč se na veščine in ne teoretska znanja«, pogosto zares vrhunsko tehnično obvladujejo komunikacijska orodja in ne prispevajo k strateškemu

načrtovanju komunikacijskih aktivnosti v organizacijah. Drugo plat te medalje razkriva dejstvo, ki ga dokazujejo tudi slovenske raziskave, da praktikom odnosov z javnostmi primanjkuje predvsem upravljaljskih, menedžerskih znanj.³ Strategijo v teh primerih navadno določijo drugi in njena izvedba je pogosto zares le tehnično opravilo, pa ne le na področju odnosov z javnostmi. Po mojem bi bilo popolnoma napačno dokazovati, da se morajo praktiki odnosov z javnostmi enostavno preleviti iz »obrtnikov« v »menedžerje«, saj to najbrž niti ni mogoče in tudi ne potrebno. Komunikacijski menedžment je vendarle preveč kompleksna in zahtevna naloga, da bi se izvajalci po potrebi enostavno prelevili v stratege, svetovalce in menedžerje. Ravno obratno: komunikacijski menedžment potrebuje tako stratege, svetovalce kot tudi tehnike (v smislu izvajalcev).

V najširšem pomenu so odnosi z javnostmi vodenje in upravljanje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi, kot ugotavlja Grunig v navedeni definiciji. Z drugimi besedami, odnosi z javnostmi so strateška funkcija menedžmenta, enako pomembna za uspeh organizacije (ali/in korporacije) kot druge menedžerske funkcije, na primer marketing, raziskave in razvoj ali finance.

Za potrebe pričujočega članka je treba razlikovati vsaj med dvema pogledoma na odnose z javnostmi: organizacijsko-teoretskim in marketinško-teoretskim. Prvi pristop, organizacijski torej, je razviden iz že navedene Grunig-Huntove definicije. V njej se namesto odnosov z javnostmi prvič tudi dejansko vsebinsko in ne le pomensko uporablja izraz »komunikacijski menedžment«: »Praktiki odnosov z javnostmi ... vodijo, upravljajo, načrtujejo in izvajajo komunikacije za organizacijo kot celoto. Upravljajo sporočanje znotraj organizacije o na primer, vedenju in obnašanju javnosti do organizacije ter uporabljajo to informacijo za svetovanje menedžerjem o organizacijskih politikah in akcijah. Prav tako lahko upravljajo sporočanje navzven organizacije, ko pomagajo menedžmentu, da se odloči, kako pojasniti določeno organizacijsko politiko ali akcijo javnostim.« (Grunig, Hunt, 1984, 6)

Organizacijsko-teoretski pristop k odnosom z javnostmi se nanaša na vlogo odnosov z javnostmi k doseganju organizacijskih smotrov in ciljev, marketinško-teoretski pristop pa na sposobnost odnosov z javnostmi, da podpira marketinška prizadevanja. Marketinški pogled je seveda pod močnim vplivom marketinga in marketinških ciljev. Vodilno vprašanje pri tem pogledu na odnose z javnostmi je, kako naj ti prispevajo k dosegu marketinških ciljev organizacije, predvsem (ne pa izključno) kot dodatek in/ali podaljšek drugih komunikacijskih naporov, kot so oglaševanje ali promocija.

Morda ni odveč reči, da je področje delovanja odnosov z javnostmi zelo povezano z razumevanjem marketinga v vsaki organizaciji posebej. Njihova vloga v posamezni organizaciji se razlikuje od organizacije do organizacije glede

na to, kako organizacija sama gleda na marketing, prodajo izdelkov in storitev, ali še bolj splošno definirano, na zadovoljevanje potreb in hotenj v procesu menjave. Marketinška funkcija v organizacijah lahko torej odločilno vpliva na prakso odnosov z javnostmi v organizaciji.

Bližje klasičnemu marketinškemu pogledu na odnose z javnostmi so tisti pogledi, ki jih reducirajo na promocijo ali publiciteto, na prvega od Grunigovih štirih modelov odnosov z javnostmi torej, medtem ko bolj odkritosrčni marketinški pogledi vodenje in prakticiranje odnosov z javnostmi vidijo kot strateško organizacijsko funkcijo. Slednji premislek je bližji organizacijsko-teoretičnemu pogledu na odnose z javnostmi, katerega pglavitna prednost je v sposobnosti približevanja znanjem s področja marketinga (npr. segmentacija tehnik, evaluacija). Velika nevarnost tega pogleda pa je, da osnovne odkrite in politične funkcije odnosov z javnostmi niso nikjer več prepoznane in da so druge javnosti razen potrošnikov/uporabnikov ali trgov težje prepoznavne.

Organizacijsko-teoretični pogled na odnose z javnostmi vidi obstoj prakse odnosov z javnostmi predvsem kot strateško funkcijo organizacijskega menedžmenta brez neposrednega odnosa in povezave z marketingom, medtem ko jih želi drugi pogled (marketinško-teoretični) razumeti kot organizacijsko funkcijo, ki obstaja le za to, da podpira marketinške cilje in smotre. Nobena od teh ekstremnih pozicij v stvarnosti ni verjetna. Profesionalni odnosi z javnostmi vključujejo elemente obeh navedenih pozicij, odvisno od organizacije do organizacije, v kateri se prakticirajo.

ODNOSI Z JAVNOSTMI VS./IN OGLAŠEVANJE, PROPAGANDA

Odnosi z javnostmi niso oglaševanje ali propaganda niti nadomestek za njiju. Poenostavljeno lahko rečemo, da so sistematične in stalne komunikacijske aktivnosti, ki naj bi vplivale na stališča oz. spremembo stališč z močjo argumentov, dejstev, odprtosti, s čimer naj bi zagotavljale verodostojnost. Če tega ne upoštevajo, izgubijo kredibilnost kot predpogoj delovanja. Oglaševanje in propaganda pa so komunikacijske aktivnosti, ki naj bi – s pomočjo emocij – vplivale na vedenje oz. spremembo vedenja in navad. Kotler (1994, 596) definira oglaševanje kot vsako plačano obliko neosebne prezentacije in promocije idej, izdelkov ali storitev preko identificiranega pokrovitelja. Ne gre torej za aktivno spreminjanje okolja.

Za razliko od oglaševanja ali propagande odnosi z javnostmi s komuniciranjem, uporabo komunikacijskih orodij, sredstev, in tehnik aktivno spreminjajo okolje: odbojnost v simpatijo, predsodke v sprejemljivost, apatijo v zanimanje, ignoriranje v znanje. Od oglaševanja in propagande se odnosi z javnostmi navsezadnje razlikujejo po jeziku, ki ga uporabljajo (emocije – dejstva), po smotru (povečanje prodaje – promoviranje, informiranje in izobraževanje, doseganje razumevanja, da bi se omejili stroški organizacije), po širini (omejitve z marketinško funkcijo – operiranje z vsemi organizacijskimi funkcijami) ipd. (Jefkins, 1993, 10–12, 15).

³ Glej npr. že prvo slovensko raziskavo o tem: Gruban, Verčič, Zavrl (1994): Raziskovalno poročilo: Odnosi z javnostmi v Sloveniji / Research Report 1994: Public Relations in Slovenia. Pristop, posebna januarjska številka.

»S promocijo ter permanentno in sistematično izvedbo gredo odnosi z javnostmi korak dlje od oglaševanja: posegajo namreč v proces oblikovanja javnega mnenja z načrtnim ustvarjanjem ali izkoriščanjem vzrokov, dogodkov, ki pritegnejo pozornost javnosti... Z ustvarjanjem soglasja tovrstno komuniciranje ustvarja pri ljudeh iluzijo, da sodelujejo pri oblikovanju javnega mnenja že s tem, ko reagirajo na obstoj in pojavljanje predmetov, ki jih tovrstno komuniciranje tako rekoč pridelala.« (Habermas, 1969, 244)

Pri oglaševanju in propagandi ni natančne segmentacije javnosti, ki jim je oglaševano sporočilo namenjeno; načeloma ne gre za oddajanje sporočila segmentiranim ciljnim javnostim, temveč interesnim javnostim oziroma segmentiranim trgov, ki si jih organizacija sama izbere oz. določi. Pri profesionalnih odnosih z javnostmi je opredelitev in natančno definiranje, segmentacija ciljnih javnosti (ki se ustvarijo same, organizacija jih ne izbere) predpogoj delovanja. Black nazorno pokaže značilnosti oglaševanja v primerjavi z odnosi z javnostmi, kot kaže naslednja preglednica (Black, 1993, 39):

Prikaz 1: Značilne razlike med oglaševanjem in odnosi z javnostmi

uporaba medijev	zakup medijskega časa ali prostora	zanesejo se na medijsko pokrivane dogodke
nadzor nad sporočilom	strog nadzor vsebine in časa objave sporočila	relativno malo nadzora
kredibilnost poročila	relativno nizka	relativno visok sprejem sporočila
tip ciljne javnosti	ozka, nanaša se na trg	specifične (segmentirane) javnosti
žarišče aktivnosti	tržno ali prodajno usmerjene aktivnosti	orientirani na stališča ali situacijo
časovni obseg	relativno kratkoročni cilji	kratko- in dolgoročni cilji
evaluacija	uvpeljavljene merilne tehnike	relativno omejene evaluacijske metode
plačilo agenciji	agencije so večinoma plačane od provizije medijev	agencije so plačane s svetovalskimi honorarji, ki temeljijo na časovnem zakupu

Black ugotavlja, da je oglaševanje del odnosov z javnostmi, saj so njihovi cilji krepiti zaupanje in spodbuditi spremembe, čeprav gre pri oglaševanju bolj za zaupanje in spodbujanje sprememb pri nakupovalnih navadah kot med splošnim javnim mnenjem (Black, 1993, 39).

KORPORATIVNI (ORGANIZACIJSKI) ODNOSI Z JAVNOSTMI VS./IN MARKETIŠKI ODNOSI Z JAVNOSTMI

Navedena pogleda na odnose z javnostmi, organizacijsko-teoretični in marketinško-teoretični, sta tipična za evropsko akademsko okolje, vsebinsko – ne pa tudi pojmovno – pa tudi za angloameriško, s tem da se angloameriški teoretiki bolj nagibajo k uporabi izraza korporativni (organizacijski) odnosi z javnostmi – *CPR (Corporate Public Relations)*, in marketinški odnosi z javnostmi – *MPR (Marketing Public Relations)*. Razlika med obema izrazoma je pravzaprav skoraj enaka kot med navedenima teoretičnima pogledoma, pa vendar.

Na korporativne (organizacijske) odnose z javnostmi se gleda kot na strateško funkcijo menedžmenta, kot na upravljanje in vodenje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi. Z drugimi besedami, gre za odnose z javnostmi, kot jih definirata Grunig in Hunt (1984, 6). Marketinški odnosi z javnostmi pa so po drugi strani prakticirani izključno kot podpora marketingu, po navadi prek ustvarjanja publicitete za organizacijo, izdelek ali storitev. To je zelo blizu tistemu, čemur Grunig in Hunt pravita »publiciteta« v prvem razvojnem modelu odnosov z javnostmi.

Pri razlikovanju med PR-om in MPR-om gre pravzaprav za potrebo po razlikovanju med orodji, sredstvi, in tehnikami odnosov z javnostmi, ki podpirajo marketing (torej MPR), in tistimi, ki označujejo korporativne, organizacijske odnose z javnostmi, ki komunikacijsko podpirajo poslovne organizacijske cilje. Odnosi z javnostmi so namreč del celotnega komuniciranja organizacije, razumljene v sociokulturnem kontekstu kot v cilj usmerjene skupine ljudi ali pa na delitvi dela temelječ kolektiv, ki ima enake funkcionalne cilje in različne socialne interese.

Kot piše Harris⁴ (1991, 1993), zaznamo prakticiranje marketinških odnosov z javnostmi v osemdesetih letih najprej v ZDA, in sicer kot prepletanje temeljnih marketinških funkcij (pospeševanje prodaje) in temeljne funkcije odnosov z javnostmi – iskanje medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi. Mnoga uspešna in svetovno znana podjetja (Ford, British Airways, IBM, Coca-Cola Comp., McDonald's idr.) so ugotavljala, da množično oglaševanje ne zadovoljuje več potreb po konkurenčni prednosti, zato so pričela vse pogosteje prepletati odnose z javnostmi in marketing in tako na praktični ravni zaključevati dolgo obdobje konfliktov med njima. Organizacije v marketinške namene uporabljajo komunikacijska orodja, sredstva, in tehnike odnosov z javnostmi, saj ugotavljajo, da poleg tega, da so marketinški odnosi z javnostmi cenejši od oglaševanja, predstavlja verodostojnost sporočil odnosov z javnostmi pravzaprav dodano vrednost marketinškemu sporočilu, z njegovo pomočjo pa lahko prodrejo tudi na zaščitene ali zaprte trge.⁵ Kot pravi Philip Kotler, se organizacije soočajo z vse manjšo učinkovitostjo svojih promocijskih orodij. Zato je eden od razlogov za vse večje upoštevanje stroke odnosov z javnostmi v tem, da stroški oglaševanja nenehno naraščajo, število ljudi, ki jih oglaševanje doseže, pa nenehno upada.⁶ Komunikacijska orodja, sredstva, in tehnike odnosov z javnostmi pri iskanju cenejših in učinkovitejših promocijskih orodij obetajo zato veliko več. Kreativno ustvarjanje dogodkov,

⁴ Thomas L. Harris je avtor verjetno prve knjige o MPR: *The Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies are Using the New PR to Gain a Competitive Edge*. John Wiley & Sons, New York, 1991.

⁵ Na primer prodor navedenih korporacij na kitajsko tržišče. Navedeno po Harrisu (1993, 15-16): *How MPR Adds Value to Integrated Marketing Communications*. V: *Public Relations Quarterly* 38(1993)2.

⁶ Kotlerjev članek, v katerem pojasnjuje pojav marketinških odnosov z javnostmi, »Megamarketing«, je bil objavljen v *Harvard Business Review* leta 1988, ravno v času, ko je sam Kotler vodil seminar z naslovom »Marketing in odnosi z javnostmi: zaveznika v megamarketingu«. Navedeno po verjetno prvem slovenskem objavljenem zapisu o MPR: Maksimovič (1993, 12–13): *Novo orožje za tržne bitke: Marketinški odnosi z javnostmi*. V: *Pristop*, sept. 1993, št. 3.

publikacije, družbene investicije, sponzorstvo in druge družbeno koristne akcije, komuniciranje z lokalnimi skupnostmi ipd. omogočajo organizaciji, da se s svojo blagovno znamko in izdelki razlikuje od tekmecev. Kot pravi Harris (1991, 12 – 13; 1993, 15), so »marketinški odnosi z javnostmi proces načrtovanja, izvajanja in merjenja takih programov, ki spodbujajo nakupni impulz in zadovoljstvo potrošnika z verodostojnim komuniciranjem oz. posredovanjem informacij in vtisov, ki identificirajo organizacijo in njene proizvode ali storitve s potrebami, željami, interesi potrošnikov«. Gre torej za tehnike odnosov z javnostmi kot podpora marketingu.

Harris vidi eno od glavnih prednosti MPR v vzdrževanju trgov za razvoj izdelkov/storitev in v premagovanju potrošnikovega zaupanja v organizacijo in njene izdelke/storitve preko sponzorstev oz. organizacijske vključenosti v dogodke in prizadevanja, da organizacija skrbi za potrošnike (Harris, 1991, 39). To je pravzaprav tisto, kar Kotler definira kot »strateško koordinacijo ekonomskih, psiholoških, političnih orodij in orodij odnosov z javnostmi«, pri kateri so odnosi z javnostmi orodje za vstop na zaprte trge kot »priprava polja za marketing« (Kotler, 1991, 289).

Gre za dve strani istega kovanca, pri čemer je MPR pravzaprav sestavni del korporativnih odnosov z javnostmi (Hunter 1997, 25). Harrisov pogled na koristnost MPR je v podpori argumentaciji, da so odnosi z javnostmi funkcija menedžmenta, podobno kot je Grunigov argument »to, kar se je zgodilo, je sposobnost integriranja: MPR je primeren del CPR in ne obratno« (J. Grunig, 1996, navedeno po Hunterju, 1997, 28). To preprosto pomeni, da so korporativni (organizacijski) odnosi z javnostmi unificiran izraz za različne tipe organizacijskega komuniciranja in MPR je le eden od njih.

Z drugimi besedami, »produktne odnose z javnostmi« (torej tiste, ki so v funkciji marketinga) opisuje Harris (1991, 8) kot »marketinške odnose z javnostmi«, tiste odnose z javnostmi, ki pa so v funkciji organizacije kot celote, pa kot »korporativne odnose z javnostmi«.

MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE IN ODNOSI Z JAVNOSTMI

Moj namen ni učiti »marketingarje« temeljnih pojmov, saj bi s tem prečnil okvire pričujočega teksta in morda še kaj ali koga drugega. Zato se omejujem le na dva teoretična pristopa, ki po mojem lahko pomenita prekrivanje, ujemanje marketinga z odnosi z javnostmi in komunikacijskim menedžmentom in povzročata konflikte med zagovorniki ene ali druge »strani«.

Podobno kot je z definiranjem odnosov z javnostmi, je bilo tudi z definiranjem marketinga in s poudarjanjem različnih pogledov nanj. Ena daleč najširših definicij je verjetno Kotlerjeva (1994, 6), ki pravi

»marketing is a social and menedžerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and exchanging products of value with others«.

Za razliko od Kotlerja je Meffert (1991, 31, navedeno po Hunter, 1997, 73) zagovornik bolj ekonomsko usmerjenega pogleda: »marketing pomeni načrtovanje, koordinacijo in kontrolo vseh korporativnih aktivnosti, namenjenih obstoječim in potencialnim trgom. Korporativni cilji morajo biti doseženi ... preko kontinuiranega zadovoljevanja potrošnikovih potreb.«

Navadno je povzročitelj konfliktov med marketingom in odnosi z javnostmi marketinško komuniciranje, saj si obe funkciji lastita komunikacijsko odgovornost zase. Poglejmo podrobneje.

Za Mefferta (1991, 443, navedeno po Hunter, 1991, 74) so osrednji elementi komunikacij »prenos informacij in pomenov za kontrolo mnenj, vedenja, pričakovanj in obnašanja, voden s specifičnimi cilji«. Kot orodja marketinškega komuniciranja identificira oglaševanje, pospeševanje prodaje (»sales promotion«), odnose z javnostmi in osebno prodajo (»personal selling«), Kotler (1994, 596) pa k temu doda še direktni marketing. Teh pet elementov ponazarja tarče marketinškega komuniciranja: obstoječe ali potencialne potrošnike. In prav to je bistvena razlika od odnosov z javnostmi: medtem ko imajo odnosi z javnostmi opraviti z različnimi segmentiranimi javnostmi, imajo marketinške komunikacije v žarišču le eno in edino: potrošnika. Resda se lahko potrošniška »javnost« razdeli na obstoječe potrošnike, potencialne potrošnike ipd., vendar namen komuniciranja pri vseh ostane enak: spodbuditi prodajo izdelkov/storitev, ustvariti zaslužek za korporacijo.

Pa vendar so v marketingu odnosi z javnostmi razumljeni kot orodje marketinških komunikacij. Z drugimi besedami, odnosi z javnostmi niso dojeti kot neodvisna, ločena organizacijska funkcija, marveč bolj kot eno od mnogih marketinških orodij. Kot ugotavlja Hunter (1997, 85), »marketing tipično dojema odnose z javnostmi kot orodje, ki je lahko uporabljeno, da vpliva na nejasno definirane javnosti – skupine ljudi, ki lahko vplivajo na uspeh organizacije –, in način, s katerim se lahko ustvari pozitivno okolje za organizacijo«. V nadaljevanju navaja Hunter Kotlerjevo definicijo javnosti (Kotler, 1994, 676) kot »katerekoli skupine, ki ima obstoječi ali potencialni interes ali vpliv na sposobnost organizacije, da doseže svoje cilje«. Nasprotno štejejo teoretiki odnosov z javnostmi za potrebno, da morajo odnosi z javnostmi komunicirati ne le s tistimi, ki (lahko) vplivajo na organizacijo, marveč tudi s tistimi, na katere lahko vpliva organizacija: graditi torej odnose s tistimi javnostmi, na katere organizacija lahko vpliva, in tudi s tistimi, ki vplivajo na organizacijo, ki podpirajo njeno poslanstvo ali jo lahko celo odvrnejo od njegovega uresničevanja. »Organizacije strateško načrtujejo programe odnosov z javnostmi, ko identificirajo javnosti, ki lahko omejujejo ali pospešujejo uresničevanje organizacijskega poslanstva, in oblikujejo komunikacijske programe, ki pomagajo organizaciji v medsebojni odvisnosti s strateškimi javnostmi.« (Verčič, J. Grunig, 1998, 581)

Iz navedenega sklepam, da odnosi z javnostmi niso v dejanskem konfliktu z marketingom in drugimi elementi

marketinškega spleta. Kot smo videli, imajo različne funkcije, ki so vendarle dopolnjujoče, ne glede na to, da se včasih dotikajo, spet drugič pa zelo razlikujejo. Marketing je menedžerski proces, odgovoren za prepoznavanje pričakovanj in zadovoljevanje kupcev, odnosi z javnostmi pa menedžerska disciplina, ki z načrtnimi prizadevanji ustvarja naklonjenost in medsebojno razumevanje med organizacijo in njenimi javnostmi. Odnosi z javnostmi skrbijo za ime in ugled organizacije, marketing pa štiti blagovne znamke (Black 1993, 41).

Predstavljeni marketinški pogledi na odnose z javnostmi se nagibajo k omejevanju odnosov z javnostmi na prvega od štirih razvojnih modelov po Grunigu in Huntu – na manipulativni model tiskovnega predstavništva (»press agency – publicity«), ki ga lahko opišemo z naslednjo parafrazo na znamenito izjavo utemeljitelja tega modela Pineasa T. Barnuma: vrag-naj-vzame-javnost, hvaliti se moramo tako glasno, kot nam to dovoljujejo naše zasluge – ni slabe publicitete!

INTEGRIRANE ORGANIZACIJSKE KOMUNIKACIJE

Integrirano marketinško komuniciranje združuje to, kar je Harris (1991) imenoval »marketinški odnosi z javnostmi« in oglaševanje. Po Harrisu »korporativni odnosi z javnostmi« ostajajo ločena funkcija, ki ni podrejena marketinški. Tak koncept integriranega marketinškega komuniciranja ustreza definiciji Ameriškega združenja oglaševalskih agencij (American Association of Advertising Agencies – AAAA), po kateri je integrirano marketinško komuniciranje »koncept marketinško-komunikacijskega načrtovanja, ki prepozna dodano vrednost načrta, vrednoti strateško vlogo različnih disciplin – splošnega oglaševanja, direktnega odziva, pospeševanja prodaje in odnosov z javnostmi, in te discipline kombinira za doseganje jasnosti, skladnosti in največjega komunikacijskega vpliva (Duncan, Caywood, 1996, 18).

Poudarek te definicije, kot ga lahko razumemo danes, je v sinergiji, integraciji komunikacijskega načrtovanja. Toda integrirati komunikacije samo zaradi marketinga in marketinških vidikov upravljanja, brez korporativnega vidika, je v nasprotju s samo idejo integracije komunikacijskih funkcij. Živ primer tega je prometna nesreča Air Sabene aprila 1995 nad nekimi nizozemskimi kraji, ko se je letalo zrušilo na stanovanjsko sososko. Independent je takrat, konec aprila 1995, na levi strani objavil vnaprej naročen celostranski oglas nove storitve Air Sabene, na desni pa celostransko poročilo o katastrofi. Oglas je bil namenjen potrošnikom, poročilo o katastrofi pa vsem deležnikom Air Sabene, ne le potrošnikom. In teh pravzaprav ne zanima, kdo je vir prvega komunikacijskega orodja in kdo drugega; le zavest, da je organizacija komunicirala nekonsistentno. Različni deležniki pričakujejo različno organizacijsko sporočilo in preko komunikacijskega orodja, optimalnega zanje, ne glede na to, ali gre za marketinško orodje ali orodje odnosov z javnostmi.

Koncept integriranega marketinškega komuniciranja, kot je bil

zastavljen konec 80. let, pomeni ponavljanje idej, da lahko z vsemi javnostmi ravnamo enako kot s potrošniki, ali celo, da so potrošniki edina javnost, ki kaj pomeni, in da ni nobene razlike med trgi in javnostmi. Pripisovati koncept menjave vsem razmerjem je pretirano in v realnosti nima resne podlage. Tisto, kar je pozitivno v tem konceptu, je načelo »govoriti v en glas namesto stolpa zmenjšave«, kar naj bi pomenilo sinergijo prepričljivih sporočil. Toda če marketinški in korporativni odnosi z javnostmi niso enakovredni v integriranju, čemu potem »marketinško« že v samem nazivu koncepta? Ali pa gre za absurd, da je treba marketinške komunikacije integrirati, da bi se lahko sploh izvajale učinkovite in/ali uspešne marketinške komunikacije? Kaj je torej treba integrirati? Če samo marketinške komunikacije, potem je »integrirano marketinško komuniciranje« samemu sebi namen, namreč, integrirati sicer nepovezane komunikacije, ki naj podpirajo marketinška prizadevanja?

»Integrirano marketinško komuniciranje je mrtvo. Umrlo je zato, ker se nikoli nismo mogli odločiti, ali je bilo orodje, ki pomaga agencijam, da prodajajo oglaševalske storitve in storitve odnosov z javnostmi, ali pa je bilo resnično dovršena komunikacijska disciplina.« (Drobnis, 1997, 6)

Del te zapuščine je še vedno napetost med jarkoma marketinga in odnosov z javnostmi. Teoretiki odnosov z javnostmi so objokovali servilnost odnosov z javnostmi do marketinga znotraj dominantne koalicije v organizaciji in se osredotočali na njihovo umestitev kot menedžerske funkcije. Tudi teoretiki kot Cutlip, Center in Broom so se osredotočali na umestitev odnosov z javnostmi kot menedžerske funkcije, ki pa služijo edino podpori menedžerske funkcije marketinga (1994, 8). Njihova bojazen, da pridejo integrirane marketinške komunikacije prav oglaševalskim agencijam kot opravičilo, da lahko izkoristijo odnose z javnostmi za zmanjševanje naročnikovega proračuna za množično komuniciranje, pa se zdi kljub vsemu resnično.

Toda v istem desetletju je koncept integriranih marketinških komunikacij vstal od mrtvih in se ponovno rodil – takrat, ko so mu navidezno izločili iz imena »marketing«, kar naj bi simboliziralo novo žarišče integriranih komunikacijskih funkcij, ki komunicirajo z vsemi organizacijskimi deležniki in ne le s potrošniki. Vzporedno s spremembo naziva koncepta je prišlo tudi do žarišča pri deležnikih kot resničnih integratorjih komunikacijskih procesov. Ne da bi podrobneje analizirali posamezne koncepte, naštejmo na tem mestu le najpomembnejše (po kronološkem zaporedju): integrirano marketinško komuniciranje (Schultz, Tannenbaum, Lauterburn, 1993), integrirano korporativno komuniciranje (Bruhn, 1995), odnosi z deležniki (Gronstedt, 1996), ponovno integrirano marketinško komuniciranje (Duncan, Caywood, 1996), integrirano komuniciranje (Caywood, 1997), integrirani marketing (Duncan, Moriarty, 1997) in 3D-integrirano komuniciranje (Gronstedt, 2000).

Ne glede na specifične posameznih konceptov pomeni danes integrirano komuniciranje celostno vodenje in upravljanje organizacijskih komunikacij brez dominacije posameznih

komunikacijskih funkcij. Po Drobisu (1997, 6) je koncept integriranega komuniciranja onstran marketinga, saj obsega tako odnose z zaposlenimi (interno komuniciranje), odnose z vlagatelji, vladne odnose, krizno in konfliktno komuniciranje, odnose z lokalno skupnostjo kot tudi odnose s potrošniki («customer service») kot tudi vse druge dele menedžmenta, kjer je učinkovitost komuniciranja kritični faktor uspeha. Seveda je pri tem ultimativni cilj komunikatorjev, ne glede na to, ali gre za marketinške ali koprporativne, da so enakovredni za odločevalsko mizo menedžmenta.

Literatura

Baskin, Otis, Arnoff, Craig (1992), *Public Relations: The Profession and The Practice*, 3rd ed., Brown & Benchmark.

Black, Sam (1993), *The Essentials of Public Relations*, Kogan Page Limited, London.

Black, Sam (1995), *The Practice of Public Relations*, Butterworth Heinemann.

Caywood, Clarke L. (1997), »The Future of Integrated Communications and Public Relations«, v: Clarke Caywood (ed.) *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications.*, McGraw-Hill, New York City.

Caywood, Clarke (ed.) (1997), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, McGraw-Hill, New York City.

Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom, Glen M. (1994), *Effective Public Relations* (7th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Dozier, David M., Grunig, Larissa A., Grunig, James E. (1995), *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Drobis, David R. (1997), »Integrated Marketing Communications Redefined«, *Journal of Integrated Communications*, Vol. VIII.

Duncan, Tom R., Caywood, Clarke (1996), »The concept, process, and evolution of integrated marketing communication«, v: Esther Thorson, Jeri Moore (eds.), *Integrated communication. Synergy of persuasive voices*, (13-34), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Ehling, William P., White, Jon, Grunig, James E. (1992), »Public relations and marketing practices«, v: James E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communications management*, (357-393), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.

Esther Thorson, Jeri Moore (eds.), *Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Gronstedt, Anders (1996), »Integrating marketing communication and public relations: A stakeholder relations model«, v: Esther Thorson, Jeri Moore (eds.), *Integrated communication. Synergy of persuasive voices*, (287-304), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Gruban, B., Verčič, D., Zavrl, F. (1994), »Raziskovalno poročilo: Odnosi z javnostmi v Sloveniji / Research Report 1994: Public Relations in Slovenia«, *Pristop*, posebna januarska številka.

Gruban, B., Verčič, D., Zavrl, F. (1997), »Pristop k odnosom z javnostmi«, *Pristop*, Ljubljana.

Grunig, James E. (1992a, ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, Hove and London.

Grunig, James E. (1992b), »Communication, public relations, and effective

organizations: An overview of the book«, v: James E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communications management*, (1-28), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.

Grunig, James E., Grunig, Larissa A. (1992), »Models of public relations and communication«, v: James E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management*, (285-325), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.

Grunig, James E., Grunig, Larissa A. (1998), »The Relationship Between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations: Evidence from the IABC Study«, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 4.

Grunig, James E., Hunt, Todd (1984), *Managing public relations*, Harcourt Brace Jovanovich, et al.: Fort Worth.

Grunig, James, Hunt, Todd (1984), *Managing Public Relations*, HBJ College.

Harris, Thomas (1991), *The marketer's guide to public relations. How today's top companies are using the new PR to gain a competitive edge*, John Wiley & Sons, et al.: Inc. New York.

Harris, Thomas L. (1993), *Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies are Using the New PR to Gain a Competitive Edge*, John Wiley.

Harris, Thomas, L. (1991), *The Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies are Using the New PR to Gain a Competitive Edge*, John Wiley & Sons, New York.

Harris, Thomas, L. (1993), »How MPR Adds Value to Integrated Marketing Communications«, v: *Public Relations Quarterly*, 38(1993)2.

Hunt, Todd, Grunig, James E. (1994), *Public relations techniques*, Harcourt Brace Jovanovich, et al.: Fort Worth.

Hunter, Thomas (1997), »The Relationship of Public Relations and Marketing against the Background of Integrated Communications. A Theoretical Analysis and Empirical Study at US-American Corporations«, neobjavljena magistrska naloga, Univerza v Salzburgu.

Jefferies, Frank (1995), *Public Relations Techniques*, Butterworth Heinemann.

Kotler, P. (1980), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, (4th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Kotler, P. (1982), *Marketing for Nonprofit Organizations*, (2nd ed.): Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Kotler, P. (1991), *Marketing Management*, (7th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Kotler, Philip (1986), »Megamarketing«, *Harvard Business Review*, 64, 117-124.

Kotler, Philip (1994), *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control*, (8th edition), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Maksimovič, M. (1993), »Novo orožje za tržne bitke: Marketinški odnosi z javnostmi«, v: *Pristop*, sept. 1993, št. 3 (str. 12-13).

Schultz, D. E., Tannenbaum S., Lauterborn, R. F. (1992), *Integrated marketing communications: Pulling it together and making it work*, NTC Business Books, Chicago.

Schultz, Don E., Stan Tannenbaum, Robert F. Lauterborn (1993), *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making it Work*, NTC Business Books, Chicago.

Schultz, Don E., Stanley I. Tannenbaum, Robert R. Lauterborn (1997), *The New Marketing Paradigm, Integrated Marketing Communications*, NTC Publishing, Illinois.

Thorson, Esther, Moore, Jeri (1996, eds.), *Integrated communication. Synergy of persuasive voices*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Verčič, D., Grunig, J.E. (1995), »The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management«, 2nd International Public Relations Research Symposium, Bled, 6.-9. junij 1995 (tipkopis).

Verčič, D., Grunig, J.E. (1998), »Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu«, v: *Teorija in praksa*, 35(1998)4, str. 558-596, posebna tematska številka.