

TRŽNO KOMUNICIRANJE V KONKURENČNEM OKOLJU - NUJNOST INTEGRIRANEGA PRISTOPA

Povzetek. Vsebina in namen prispevka zajemata tri področja: (1) prikaz sprememb v sestavi marketinškega komunikacijskega spleta, kar je posledica razvoja novih komunikacijskih orodij, (2) prikaz integriranega marketinškega komuniciranja, ki se je razvilo kot posledica neusklajenosti komuniciranja v organizacijah v konkurenčnem okolju in (3) primernost uporabe koncepta integriranega marketinškega komuniciranja v Sloveniji.

Ključne besede: komuniciranje, komuniciranje v marketingu, integrirano marketinško komuniciranje, deležniki.

Uvod

Komuniciranje lahko najsplošnejše opredelimo kot proces izmenjave informacij. Kako pomembno je komuniciranje nam pove dejstvo, da je izmenjavanje informacij, to je komuniciranje, prav gotovo osnova za obstoj življenja na Zemlji. Prav nič težko si ni predstavljati kaj bi se zgodilo, če bi prenehal pretok informacij med živimi bitji. Pri tem seveda mislim na prenos informacij v najširšem smislu, kar zajema tako prenos informacij znotraj organizmov kakor tudi med organizmi. Nobenega dvoma torej ne more biti, da je prenos informacij potreben za obstoj živih bitij.

Vendar živa bitja ne živijo izolirano sama zase, ampak so v neprestani interakciji z okoljem. Ta interakcija pomeni, da se na podlagi procesa komuniciranja po eni strani sama prilagajajo okolju in si, po drugi strani tudi okolje prilagajajo sebi. Ta princip se kaže že pri najenostavnejših strukturah, to je pri virusih.

Nekatera višje razvita živa bitja ustvarjajo združbe, v katerih lažje obvladujejo okolje v katerem živijo in kot posledica - lažje preživijo. Živali v krdelih in čredah, ptice in ribe v jatah, mravlje v mravljiščih, čebele v rojih. Seveda takšen način življenja zahteva komuniciranje živih bitij na kvalitativno višjem nivoju, saj mora biti vedenje posameznega živega bitja usklajeno z obnašanjem drugih predstavnikov, da bi bil dosežen učinek sinergije. Samo koordinirana aktivnost v takih združbah je koristna.

Čeprav poteka komuniciranje v takih združbah na zelo primitivni, pravzaprav instinktivni ravni, pa se ravno v tej preprostosti skriva modrost, ki jo mnogokrat zanemarjamo v veliko zapletenejših sistemih, ki jih je ustvaril in jih ustvarja človek.

* Doc. dr. Damijan Mumel, Katedra za marketing, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.

To je koordinirano delovanje vsakega predstavnika, katerega aktivnost stremi k skupnemu cilju.

Seveda bi poenostavljeno prenašanje teh principov na človeško družbo zvenelo zelo deterministično, še posebej, če bi bila v ozadju skrita želja po doseganju unificiranega načina vedenja ali celo razmišljanja, ali želja po kratenju osebne svobode posameznika. Gre pravzaprav za zelo grobo primerjavo, ki naj služi zgolj za lažje razumevanje principa.

Ljudje so v toku razvoja oblikovali različne oblike skupnosti. V tem prispevku se omejujem zgolj na organizacije, naj si bodo to proizvodne ali neproizvodne, profitno ali neprofitno usmerjene. Znotraj tega me zanima komuniciranje organizacij oziroma komuniciranje v organizacijah, pa še to predvsem tržno komuniciranje.

Organizem in organizacija

V pojasnjevanju principov za doseganje učinka sinergije v komuniciranju bom uporabil primerjavo med organizmom, to je posameznikom in med organizacijo kot kompleksno strukturo v kateri je povezanih več posameznikov.

V obeh primerih gre za zapleten sistem. Pri organizaciji pravzaprav še za zapletenejši, saj mora obstajati koordinacija in usklajevanje interesov posameznikov, zato da bi bilo delovanje organizacije ciljno usmerjeno in tako uspešno. Tako posameznika kakor organizacijo lahko zajamemo s pojmom sistem. V nadaljevanju teksta bo zato pri uporabi pojma sistem mišljen posameznik in organizacija.

Pri posamezniku in pri organizaciji obstajajo mnoge podobnosti. Bistvena podobnost je v tem, da gre v tako pri posamezniku kakor tudi pri organizaciji (1) za prenašanje informacij znotraj sistema in (2) za prenašanje informacij med sistemom in okoljem. Ne posameznik in ne organizacija ne moreta obstajati, če tega prenosa informacij ni.

Nujnost koordiniranega prenosa informacij

Če smo do sedaj govorili samo o nujnosti prenosa informacij, potem se moramo vprašati še o kakovosti samih informacij in o kakovosti prenosa informacij znotraj sistema (posameznika, organizacije) in med sistemom in njegovim okoljem. Popolnoma jasno nam je, da neusklajeno komuniciranje znotraj posameznika ali neusklajeno komuniciranje posameznika z okoljem povzroča vsaj nejasnosti, če že ne hujših težav. Spoznanje o neusklajenem komuniciranju organizacij pa je še premalo v zavesti vodilnih v organizacijah.

Če verbalno komuniciranje posameznika ni usklajeno z njegovim neverbalnim komuniciranjem, to izzove nezaupanje v sporočila takega posameznika. Kaj pa neusklajeno komuniciranje organizacij, ko vrhovni management sporoča eno, srednji management drugo, zaposleni nekaj tretjega?

Kakšne težave nastanejo zaradi neusklajeno internega in zunanjega komuniciranja pri posamezniku? Če smo npr. bolni in tega ne povemo drugim, ali če celo ne bi zaznali, da smo bolni? V najslabšem primeru ne pride do ozdravitve in organizem propade.

Podobno se lahko zgodi, če top management ve, da obstajajo odpori, nerešeni konflikti ipd. med zaposlenimi in se problema ne loti pravočasno, ali če tega celo ne ve, ker nima vzpostavljenih mehanizmov internega komuniciranja (ne zgolj sporočanja).

V pomoč pri analizi možnih posledic neusklajenega komuniciranja nam je lahko tabela 1.

Tabela 1: možne posledice neusklajenega internega in zunanjega komuniciranja pri posamezniku in organizaciji (bralcu priporočam, da poskuša prazne celice v tabeli izpolniti sam, za svojo organizacijo).

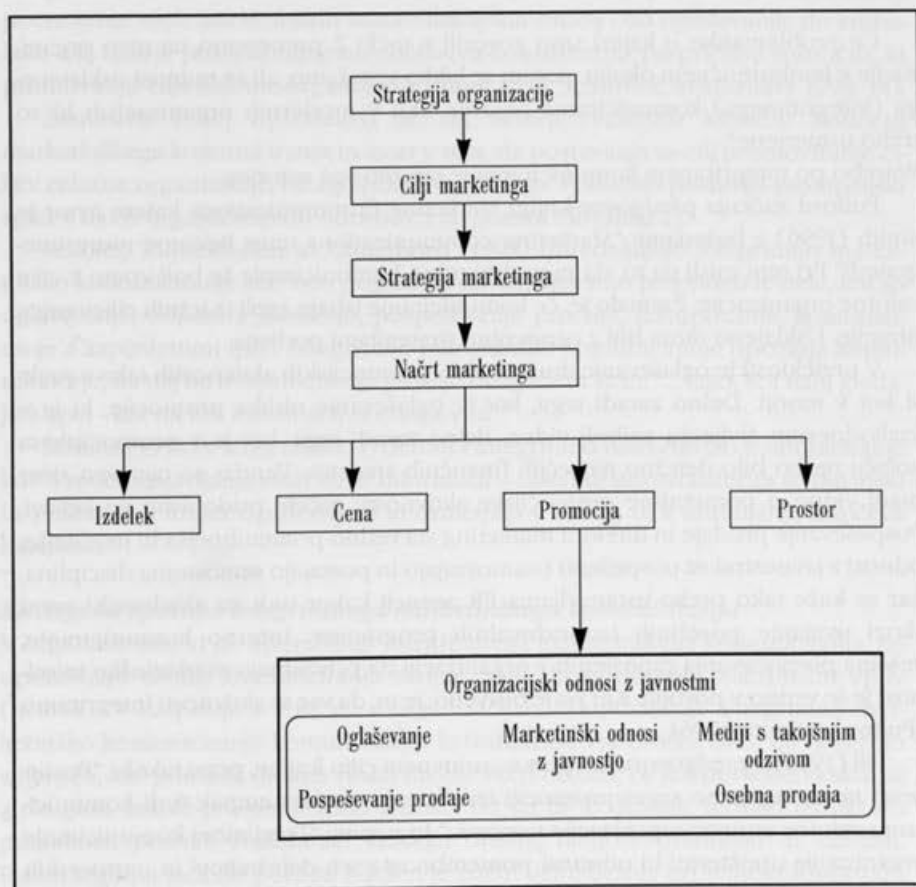
		KOMUNICIRANJE	
		interno komuniciranje (kom. znotraj sistema)	eksterno komuniciranje (kom.sistema z okoljem)
Sistem	Posameznik	posledice neusklajenega komuniciranja	posledice neusklajenega komuniciranja
	Organizacija	posledice neusklajenega komuniciranja	posledice neusklajenega komuniciranja

Razširjeni komunikacijski splet

Promocija je eden izmed elementov marketinškega spleta. Njen osnovni cilj je komuniciranje marketinške ponudbe ciljnemu trgu. Spoznanje, da obstaja implicitna in pomembna komunikacija tudi skozi druge elemente marketinškega spleta (skozi visoko ceno, ki simbolizira kakovost npr.) zahteva načrten in integriran splet komunikacijskih aktivnosti s katerim učinkovito komuniciramo z vsakim deležnikom organizacije. Na marketinško komuniciranje mnogokrat gledamo kot na komuniciranje, ki je eksterno za organizacijo. Vendar pa mora biti jasno, da je dobro komuniciranje z internimi deležniki, kot so npr. zaposleni, prav tako pomembno, če želimo na dolgi rok oblikovati ugoden image, percepcijo in stališča (Fill 1995, str. 4).

Promocijski splet je tradicionalno sestavljen iz štirih elementov: oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi in osebne prodaje. Vendar pa so bile kot odgovor na spremenjene marketinške okoliščine razvite nove oblike promocije. Odnosi z javnostmi imajo po mnenju nekaterih avtorjev sedaj marketinško in korporativno (organizacijsko) dimenzijo. Direktni marketing predstavlja pomemben način za oblikovanje osebnih odnosov z kupci, najsi bodo to organizacije ali posamezniki. Nove oblike komuniciranja skozi sponzorstvo, talno oglaševanje, video v prodajalnah, vozički v supermarketih ipd. pomenijo, da učinkovito komuniciranje zahteva izbiro in integracijo različnih komunikacijskih orodij. To nakazuje komunikacijski splet (slika 1) v katerem je skrita prava orožarna za komuniciranje v 90. (Fill 1995, str. 5).

Slika 1: Fill (1995, str. 5) odnos med promocijskim spletom in strategijo marketinga.



Klasični komunikacijski splet je torej preteklost. Lorbek (1979, 12) vanj prišteva ekonomsko propagando, osebno prodajanje, pospeševanje prodaje, publiciteto in odnose z javnostjo. V slovenskem prevodu Kotlerjevega Trženjskega upravljanja (1996, 597), je ekonomsko propagando zamenjalo oglaševanje, odnosi z javnostjo so se prelevili v odnose z javnostmi, dodano pa je še neposredno trženje.

Smith (1996, 19) pojmuje komunikacijski splet bistveno širše. Med promocijske aktivnosti (podobno kot Fill 1995) uvršča naslednja orodja: (1) prodajanje, (2) oglaševanje, (3) pospeševanje prodaje, (4) direktni marketing, (5) publiciteto in odnosi z javnostmi, (6) sponzorstvo, (7) razstave, sejmi, predstavitve (8) identiteto organizacije, (9) embalažo, (10) prodajna mesta in (11) ustno komuniciranje. Orodja niso, kot sam poudarja, razvrščena po pomembnosti, saj je pomembnost in primernost uporabe posameznega orodja odvisna še od mnogih drugih dejavnikov.

Koordiniranost prenosa informacij v marketinškem komuniciranju

Če problematiko o kateri smo govorili v točki 2 prenesemo na nivo organizacije v konkurenčnem okolju, potem se lahko vprašamo, ali se nujnost usklajenega (integriranega) komuniciranja pojavlja tudi v modernih organizacijah ki so tržno usmerjene?

Potrebo po integriranem komuniciranju je izrazilo več avtorjev.

Pulford začenja predgovor knjigi Marketing Communications katere avtor je Smith (1996) z besedami: "Marketing communications must become more integrated!" Pri tem misli na to, da mora biti tržno komuniciranje še bolj vpeto v cilje celotne organizacije. Premalo je, če komuniciranje izhaja zgolj iz tržnih ciljev organizacije. Usklajeno mora biti z osnovnimi strategijami podjetja.

V preteklosti je oglaševanje dominiralo v promocijskih aktivnostih tako v praksi kot v teoriji. Delno zaradi tega, ker je oglaševanje oblika promocije, ki je v vsakodnevem življenju najbolj vidna, delno zaradi tega, ker je v promocijskem kolaču redno bilo deležno največjih finančnih sredstev. Vendar so navzven sicer manj vidne, a pomembne promocijske aktivnosti¹ začele pridobivati na veljavi. Pospeševanje prodaje in direktni marketing sta vedno pomembnejša in močnejša, odnosi z javnostmi se pospešeno osamosvajajo in postajajo samostojna disciplina, kar se kaže tako preko ustanavljanja PR agencij kakor tudi na akademski ravni skozi uvajanje posebnih izobraževalnih programov. Interno komuniciranje, veščina prepričevanja zaposlenih v organizaciji da privzamejo marketinško miselnost je še vedno v povojih. Kar pa je bistveno, je to, da vse te aktivnosti integriramo (Pulford, v Smith 1996).

Fill (1995) v predgovoru, ko piše o osnovnem cilju knjige, pravi takole: "Pozornosti ne namenjamo samo promociji izdelkov in storitev ampak tudi komuniciranju celotne entitete organizacije navzven." In naprej: "Torej mora komuniciranje organizacije upoštevati in odsevati pomembnost vseh deležnikov² in partnerskih

¹ Smith (1996, str. 19) jih imenuje below the line activities.

² Pojem deležniki je uporabljen kot prevod pojma stakeholder.

odnosov, ki jih organizacija razvije z odjemalci in posredniki. To lahko dosežemo z načrtovanim in integriranim pristopom k marketinškemu komuniciranju."

Integrirano marketinško komuniciranje zagovarja tudi Sirgy (1998), ki pri tem uporablja sistemski pristop.

Sirgy (1998, 4) poudarja, da je osnovna ideja integriranega marketinškega komuniciranja, to je, da organizacija koordinira komunikacije, zelo pomembna, saj v mnogih organizacijah njihovo oglaševanje prevzamejo oglaševalske agencije, urejanje odnosov z javnostmi agencije za odnose z javnostmi, oddelek za marketing pa ureja pospeševanje prodaje.

Všaka aktivnost gre v svojo stran, rezultat je premajhna učinkovitost, škoda pa gre na račun marketinškega komuniciranja.

Burnett in Moriarty (1998, 14) ugotavljata, da je integrirano marketinško komuniciranje eden izmed pomembnih trendov v tem desetletju.

Opredelitev integriranega marketinškega komuniciranja

Integrirano marketinško komuniciranje je filozofski koncept katerega cilj je uvesti poenotenje vseh marketinških komunikacijskih orodij - od oglaševanja, do embalaže - cilj česa je pošiljati ciljnemu občinstvu konsistentna, prepričljiva sporočila, ki promovirajo cilje celotne organizacije (Sirgy 1998, 5; Burnett in Moriarty 1998, 14).

Zanimivo v tej opredelitvi je, da avtorji razširjajo klasični koncept marketinškega komuniciranja in sicer v tem, da postavljajo za cilj promoviranje celotne organizacije, ne zgolj cilje marketinga. Podobno postavlja promocijski splet v okvir organizacijskih odnosov z javnostmi Fill (slika 1).

Schultz, Tannenbaum in Lauterborn (1993) opredeljujejo integrirano marketinško komuniciranje kot "nov pogled na celoto, kjer smo prej videli le dele, kot so oglaševanje, odnosi z javnostjo, pospeševanje prodaje, nakupovanje, komuniciranje z zaposlenimi ipd." Integrirano marketinško komuniciranje opozarja komunikatorje, da naj na komuniciranje gledajo drugače in sicer: "... tako, kot nanj gledajo kupci - kot na tok informacij iz enega vira".

Schultz (1991) v Sirgy (1998, 4) definira integrirano marketinško komuniciranje kot "Proces upravljanja vseh virov informacij o izdelku/storitvi katerim so dejanski in potencialni kupci izpostavljeni in usmerjajo v nakup in k ohranjanju kupčeve lojalnosti."

Razlogi za uporabo integriranega marketinškega komuniciranja

V organizacijah, ki ne uporabljajo integriranega marketinškega komuniciranja, ne uporabljajo orodij komuniciranja skupaj, zato da bi dosegli maksimalni vpliv (učinek). V nasprotju s tem, pa v organizacijah, ki uporabljajo integrirano marketinško komuniciranje komunikatorji koordinirajo vsa orodja tako, da dosežejo sinergijo, kar pomeni, da ima vsako orodje večji učinek, če je uporabljeno skupaj z drugimi, kot če je uporabljeno ločeno. Da pa bi to dosegli, morajo tržniki do potankosti poznati značilnosti vsakega orodja, njegove prednosti in slabosti. Razen tega pa morajo poznati kakšen je način učinkovanja pri njihovi souporabi (Burnett in Moriarty 1998, 14).

Duncan (1995) v Burnett in Moriarty (1998, 15) med razlogi za uporabo integriranega marketinškega komuniciranja navaja, da je njegova uporaba stroškovno učinkovitejša, saj zelo natančno koordinira in komunicira vsak del tržnega spleta. To je posebej pomembno za manjše organizacije, ki so stroškovno občutljivejši in si ne morejo privoščiti porabe vseh razpoložljivih sredstev za eno samo oglaševalsko akcijo.

Način za doseganje integriranega marketinškega komuniciranja je koordiniranje elementov komunikacijskega spleta in sicer tako, da dosežemo sinergijo in odpravimo podvajanje in konfuznost sporočil.

Vrednost integriranega marketinškega komuniciranja je bila potrjena tudi v raziskavah. Ko je bil intervjuvancem razložen koncept integriranega marketinškega komuniciranja, je 80% intervjuvancev ocenilo koncept kot koristen (Caywood, Schultz in Wang 1991; Duncan in Everett 1993; Duncan in Caywood 1996).

Razvoj integriranega marketinškega komuniciranja

Integrirano komuniciranje se razvija skozi več faz. Tako se pojavlja v različnih oblikah na različnih stopnjah razvoja. Sirgy (1998, str. 21) loči sedem stopenj razvoja: (1) zavedanje potrebe po integraciji, (2) integracija imidža, (3) funkcijska integracija, (4) koordinirana integracija, (5) integracija na osnovi porabnikov, (6) integracija na osnovi deležnikov in (7) integracija upravljanja odnosov.

Med trende, ki so botrovali potrebi po integriranem marketinškem komuniciranju Sirgy (1998, 21) uvršča: (1) upad (znižanje) kredibilnosti sporočil, (2) znižanje stroškov v database marketingu, (3) zvišanje stroškov in upad učinkovitosti komuniciranja preko masovnih medijev, (4) porast spajanja in bogatenja agencij za marketinško komuniciranje, (5) porast fragmentacije medijev in občinstva, (6) porast v pariteti oz. "jaz tudi" izdelkov, (7) spremembe v informacijski tehnologiji.

Pogoji za integrirano marketinško komuniciranje

V poudarjanju pomembnosti integriranja komuniciranja Smith (1996) našteva dejavnike, ki jih je potrebno poznati in upoštevati, če želimo izvajati integrirano komuniciranje. To so: (1) teorije komuniciranja, (2) teorije nakupnega obnašanja, (3) razumevanje dogajanja na trgih, kar zagotavlja raziskovanje marketinga, (4) razumevanja agencij oz. odnosov z agencijami, (5) razumevanje medijev, (6) poznavanje sprememb okolja v katerem poteka komuniciranje in (7) razumevanje internega komuniciranja.

Razen tega je nujno podrobno poznavanje posameznega orodja komunikacijskega spleta.

V pogojih za izvajanje učinkovitega integriranega komuniciranja Fill (1995), podobno kot Smith našteva analiziranje več ključnih dejavnikov: (1) poznavanje marketinške strategije organizacije, (2) poznavanje vedenja porabnikov, predvsem procesa odločanja, (3) poznavanje deležnikov, (4) poznavanje dejavnikov znotraj organizacije, (4) raziskovanje marketinga in (5) poznavanje dejavnikov okolja. Razen teh dejavnikov pa še pri promocijskem spletu pa: (1) poznavanje načrta

oglaševanja, predvsem oblikovanje sporočil in medije, (2) pospeševanje prodaje, (3) odnose z javnostmi in (4) osebno prodajanje.

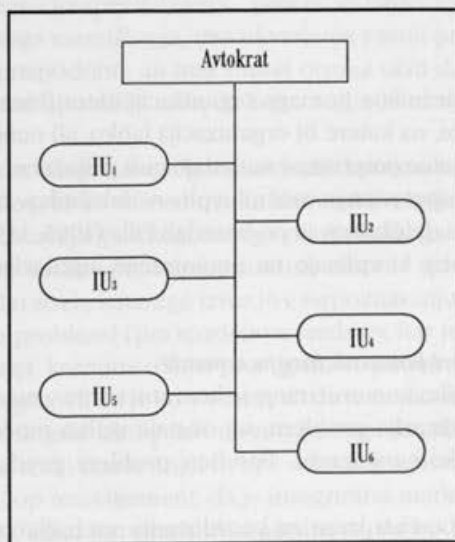
Koncept deležnikov in integrirano marketinško komuniciranje

V razvoju integriranega marketinškega komuniciranja ima pomembno mesto koncept deležnikov.

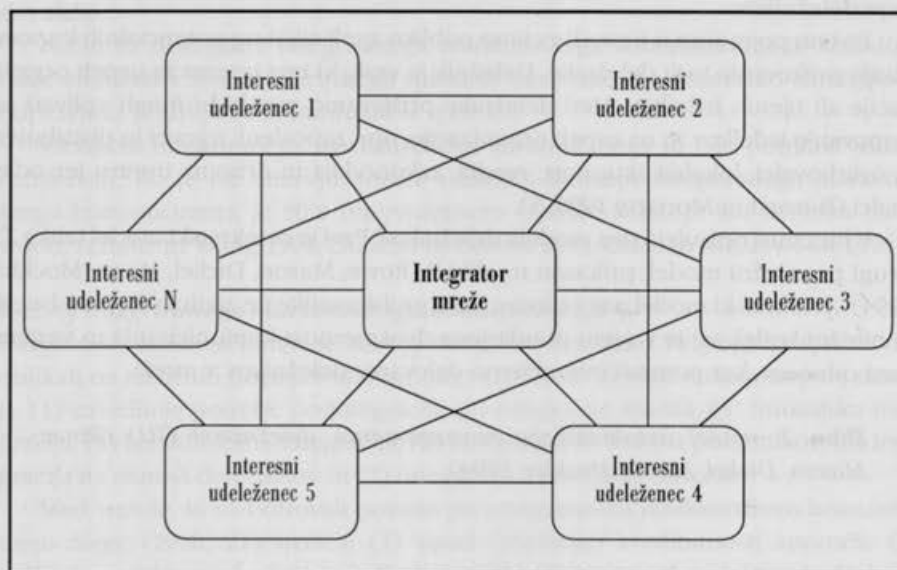
Po tem pojmovanju ne sodi v ciljno publiko zgolj ciljni trg potencialnih kupcev. Vanjo prištevamo tudi deležnike. Deležnik je vsak, ki ima interes za uspeh organizacije ali njenih izdelkov. Med deležnike prištevamo vse, ki bi mogli vplivati na kupovanje izdelkov in na uspeh organizacije, npr. zaposleni, trgovci in distributerji, oskrbovalci, lokalna skupnost, mediji, zakonodaja in državna uprava ter odjemalci (Burnett in Moriarty 1998, 5).

V literaturi opisujejo dva modela deležnikov. Prvi je avtorski model (slika 2), drugi pa mrežni model, prikazan na sliki 3 (Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler 1994). Avtorski model nas v okviru naše problematike ne zanima. Pomembnejši je mrežni kodel, saj je v njem poudarjena dvosmernost komuniciranja in vzajemnost odnosov, kar pomeni interaktivno delovanje deležnikov v mreži.

Slika 2: model avtorskega managementa deležnikov (IU) (Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler 1994)



Slika 3: mrežni model deležnikov (Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler 1994)



Mrežni model deležnikov pomaga organizaciji identificirati vse druge organizacije in posameznike, na katere bi organizacija lahko, ali nanje že vpliva s svojim delovanjem. Ugotavljanje deležnikov nam daje tudi priložnost za ugotavljanje centrov moči v mreži in ugotavljanje možnih vplivov deležnikov na organizacijo.

Bistvo analiziranja deležnikov je po besedah Filla (1995, 139) ugotavljanje tistih partnerskih organizacij, ki vplivajo na organizacijo, ugotavljanje njihovih namenov, ciljev in motivov.

Motnje in konflikti pri komuniciranju v mreži

Integrirano marketinško komuniciranje je komuniciranje v mreži. Komuniciranje v mreži pa vedno predstavlja problem, saj obstaja veliko možnosti za pojavljanje napak in motenj v komuniciranju. Poseben problem predstavlja management komuniciranja.

Komuniciranje je mehanizem za koordinacijo vseh članov mreže (Fill 1995, 156). Pomanjkljiva komunikacija ali nekomuniciranje vodi neizogibno k nekoordiniranemu vedenju in k vedenju, ki ne predstavlja najboljših rešitev za mrežo. Mreža lahko postane nestabilna zaradi slabe ali neadekvatne komunikacije, saj lahko proces selektivne percepcije izkrivi kodirana sporočila in vodi v konflikte in razdor (razpad) mreže.

V praksi so take motnje v komuniciranju lahko posledica napačne organiziranosti. Če so aktivnosti promocije načrtovane in izvajane znotraj marketinga in če ima organizacija posebej organizirano še službo za odnose z javnostmi, potem je komuniciranje organizacije kot celote lahko moteno, če ne obstaja koordinacija med obema službama.

Če že ne moremo izvajati nadzora nad neformalnim komuniciranjem organizacije z okoljem, potem je neumno, da ne poskušamo koordinirati formalnega komuniciranja, ki mora imeti jasno zastavljene in skupne cilje za celotno organizacijo.

Integrirano marketinško komuniciranje v Sloveniji?

Vsekakor je integrirano marketinško komuniciranje nastalo iz potreb, ki so posledica specializacije posameznih služb v organizaciji in sicer na razvitih zahodnih trgih. Je torej posledica toka razvoja.

Ali lahko spoznanja o potrebnosti integriranega marketinškega komuniciranja enostavno prenesemo v naše okolje?

Pri tem se pojavlja več vprašanj. Prvo je, kako daleč smo v razvoju v fazi specializacije? Če prevzamemo hipotezo, da razvoja v fazi specializacije še nismo končali, kot se je to zgodilo v razvitem konkurenčnem okolju, se postavlja drugo bistveno vprašanje, ali lahko princip integracije uveljavljamo že skozi fazo specializacije, kar pomeni svojevrsten prihranek in učenje na napakah drugih.

Če faze specializacije ne moremo preskočiti in sledimo logičnemu toku razvoja specializacija-integracija-specializacija... potem se lahko vprašamo kakšen smisel, razen akademskega razmišljanja, ima ukvarjanje s temi problemi?

Če uporabimo prisposodbo, ali ima smisel otroka učiti da smučanje, roljanje, itd. In ostale aktivnosti uporablja tako, da bo to najboljše za njegovo zdravje, ko pa še niti shodil ni.

Ali je torej koncept integriranega komuniciranja sprejemljiv za slovensko okolje?

Razen teh vprašanj, ki so relevantna za slovensko okolje, se ne samo pri nas ampak tudi drugod v uvajanju integriranega marketinškega komuniciranja pojavljajo ovire in odpori. Vsaka sprememba sistema namreč sproži odpor proti spremembi, saj je v ozadju strah, katerega izvor je v nepoznavanju posledic sprememb. V praksi se pojavijo problemi (pre)razdelitve sredstev, kar je pri uvajanju integriranega marketinškega komuniciranja prav gotovo potrebno. Kako bo reagiral management, če bi ugotovil da je kdo odveč, ali da je nujno namestiti nekoga, ki bi koordiniral komunikacijske aktivnosti na nivoju organizacije in bo v tem smislu nadrejen sedanjemu vodji marketinga in npr. odnosov z javnostmi?

Kako prepričati top management, da je integrirano marketinško komuniciranje koristno uporabiti, kako jim predstaviti prednosti, da bodo pripravljeni plačati ceno, ki zajema tudi vse prej omenjene težave, konflikte in odpore v organizaciji? To so problemi, ki se postavljajo pred praktike. Akademska stroka jim je v tem seveda lahko v oporo s svojim znanjem. Vendar šele po temeljitih premisleku, ali je integrirani marketinški sistem, ki je dolgoročno prav gotovo nujna in nas

neizogibno čaka, v tem trenutku ustrezen za komuniciranje slovenskih organizacij? Ali so slovenske organizacije nanj pripravljene?

LITERATURA

- Caywood, C. L., Schultz, D. E., and Wang, P. 1991. *A Survey of Consumer Goods Manufacturers*. New York: American Association of Advertising Agencies
- Duncan, T. 1995. *A Macro Model of Integrated Marketing Communication*. Norfolk: American Academy of Advertising Annual Conference
- Duncan, T., and Caywood, C. 1996. *The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication*. V *Integrated Communications: Synergy of Persuasive Voices*. Edited by E. Thorsten and J. Mahwan. N. J.: Erlbaum
- Duncan, T., and Everett, S.E. 1993. *Client Perceptions of Integrated Marketing Communications*. *Journal of Advertising Research* 33, no. 3, 30-39
- Kotler P. 1996. *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Lorbek F. 1979. *Osnove komuniciranja v marketingu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B. and Mockler, R. J. 1994. *Strategic Management: A Methodological Approach*. Massachusetts: Addison Wesley
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., and Lauterborn, R.F. 1993. *Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., and Lauterborn, R.F. 1994. *Integrated Marketing Communications: Pulling It Together and Making It Work*. Lincolnwood (Chicago): NTC Business Books