

OPREDELITEV IN MERJENJE INTEGRIRANEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

dr. **Damjana Jerman**, izredna profesorica
Univerza na Primorskem
Fakulteta za turistične študije – Turistica
Obala 11a, 6320 Portorož, Slovenija
damjana.jerman@turistica.si

dr. **Bruno Završnik**, redni profesor
Univerza v Mariboru
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Razlagova 20, 2000 Maribor, Slovenija
bruno.zavrsnik@uni-mb.si

Povzetek: V današnjem okolju so tržniki prisiljeni uporabljati številna komunikacijska orodja, da bi dosegli ciljne javnosti. Uspešno tržno komuniciranje zahteva uporabo različnih instrumentov tržnega komuniciranja, preko katerih posredujemo enotno sporočilo ciljnim javnostim. Pri pregledovanju relevantne literature se srečamo s precej različnimi in včasih tudi nasprotujočimi pogledi glede opredelitve integriranega tržnega komuniciranja. Poleg tega smo danes priča vse večjemu uveljavljanju in zanimanju za koncept integriranega tržnega komuniciranja v akademskih krogih in praksi. V prispevku podajamo pregled različnih definicij oz. opredelitev integriranega tržnega komuniciranja in merjenja dimenzij tega konceptualnega področja. Dve poglavitni usmeritvi sta vodili pripravo našega prispevka: bolj poglobljen pregled opredelitve integriranega tržnega komuniciranja in empirična raziskava za merjenje koncepta integriranega tržnega komuniciranja. Na podlagi izsledkov raziskave na področju integriranega tržnega komuniciranja na vzorcu slovenskih podjetij predstavljamo in predlagamo koncept integriranega tržnega komuniciranja, ki ga merimo s štirimi dimenzijami, in oblikovanje merskega instrumenta s 15 postavkami.

Ključne besede: integrirano tržno komuniciranje, merjenje integriranega tržnega komuniciranja, konceptualizacija integriranega tržnega komuniciranja

INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS: CONCEPTUALIZATION AND MEASUREMENT

Abstract: In today's environment, marketers are forced to use a number of communication tools to reach their target audiences. Successful marketing communications requires the use of various instruments of marketing communication, through which they share a unique message to targeted audiences. Relevant literature review

on integrated marketing communications shows different and sometimes competing views concerning the definition of the integrated marketing communication. Since the 1990s the concept of integrated marketing communications has been gaining widespread attention and interest among theoreticians and practitioners around the world. An objective of this paper is dealing with changes in the conceptualization of integrated marketing communication and measuring the dimensions of this conceptual area. The paper is guided by two objectives: 1) a more complete view for the conceptualization of integrated marketing communication, and 2) an empirical analysis for measuring the concept of integrated marketing communication. The study introduces a 4-dimensional conceptualization of integrated marketing communications and empirically develops its measurement instrument with a 15-item scale. This paper ends with the results of the study that examines integrated marketing communication in the sample of Slovenian companies.

Keywords: integrated marketing communication, measuring integrated marketing communication, conceptualization of integrated marketing communication

1. UVOD

Koncept integriranega tržnega komuniciranja se v zadnjem desetletju vse bolj uveljavlja in širi. O tem govorijo tudi številni objavljeni znanstveni članki s tega področja kot tudi širjenje koncepta integriranega tržnega komuniciranja preko oglaševalskih in drugih komunikacijskih agencij. Kljub temu je ta koncept še vedno zaznan kot mlada disciplina. Glede na to se nam poraja vprašanje o konceptualni opredelitvi področja integriranega tržnega komuniciranja. Prav tako ne moremo mimo vprašanja, ki se pojavlja kot stalnica na tem teoretičnem področju in se nanaša na to, ali gre dejansko za nov koncept ali samo za prenovo starih idej s področja tržnega komuniciranja. Omenjena problematika izvira iz teoretičnih osnov in konceptualnih opredelitev integriranega tržnega komuniciranja kot tudi iz pomanjkanja empiričnih raziskav na tem področju. Če povzamemo, obravnavana literatura s področja integriranega tržnega komuniciranja ponuja omejena teoretična in empirična spoznanja glede definiranja in merjenja integriranega tržnega komuniciranja. Dewhist in Davis (2005: 83) ter Phelps in Johnson (1996) so zapisali, da je integrirano tržno komuniciranje zelo mlada disciplina, ki še vedno potrebuje tako obravnavo teoretičnih temeljev kot tudi dokazovanje svoje učinkovitosti v trženjski praksi. Podobno je nekoliko kasneje navedel tudi Schultz (2004: 6–7), eden najvidnejših avtorjev omenjenega področja, in dodal, da je tudi empirično raziskovanje povezano z omenjenim področjem, še vedno v razvojni stopnji. Enako ugotavljata tudi Schultz in Patti (2010), ki pravita, da še ni ponujena ustrezna in sprejeta definicija koncepta integrirano tržno komuniciranje. Ewing (2009) navaja, da je v trženjski praksi zaslediti pomanjkanje instrumentov za merjenje integriranega komuniciranja. Prav tako tudi Reinold in Tropp (2012: 127) pravita, da v obravnavani literaturi ne obstaja študije merjenja učinkovitosti integriranega tržnega komuniciranja in njegovega vpliva na organizacijsko uspešnost. Belch in Belch (2003: 9) pojmujeta integrirano tržno komuniciranje kot enega najznačilnejših razvojnih trendov devetdesetih let ter kot fenomen, ki nadaljuje svojo rast v 21. stoletje.

Glede na kompleksnost tematskega področja smo si zastavili dva cilja: definiranje pojma integrirano tržno komuniciranje in empirično testiranje koncepta integriranega tržnega komuniciranja.

V današnjem okolju tržniki uporabljajo številna komunikacijska orodja, da bi dosegli ciljne javnosti. Uspešno tržno komuniciranje zahteva uporabo različnih instrumentov tržnega komuniciranja, preko katerih posredujemo enotno sporočilo ciljnim javnostim (Markwick & Fill, 1997: 398). Vsak

komunikacijski program mora biti tako načrtovan in usmerjen k tistim javnostim, da bi dosegel kar čim večje sinergijske učinke (Luck & Moffatt, 2009). Tržniki se torej pri svojem delu srečujejo z integriranim tržnim komuniciranjem. Organizacije dosegajo poslovno odličnost tudi s tržnim komuniciranjem in zato morajo imeti v organizaciji dobro vzpostavljeno trženjsko funkcijo. Predpogoj za učinkovito tržno komuniciranje je doslednost sporočil, ki jih organizacije posredujejo svojim ciljnim javnostim preko različnih poti komuniciranja. Lamons (2003: 9) poudarja pomen integracije, ne samo komunikacijskih sporočil, temveč vseh tržnokomunikacijskih programov organizacije, da bi tako dosegli čim večje sinergijske učinke. Prav tako Kitchen in Schultz (2003: 75) pravita, da ni dovolj, da integriramo vse komunikacijske aktivnosti na ravni posameznega izdelka oz. storitve, temveč moramo integrirati celotno komuniciranje neke organizacije.

V preteklosti je v tržnem komuniciranju organizacij prevladovala uporaba oglaševanja v množičnih medijih. Iz proučevane literature je razvidno, da je večina organizacij uporabljala tudi druge instrumente tržnega komuniciranja, predvsem v smislu podpore skupnim komunikacijskim ciljem. Kot ugotavljajo Schultz, Tannenbaum in Lauterborn (1993), je management integriranega tržnega komuniciranja obsegal le štiri elemente: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi in direktni marketing (Schultz & Patti, 2010). Naraščala je potreba po večji strateški povezanosti vseh instrumentov tržnega komuniciranja, zato so organizacije začele uporabljati proces integriranega tržnega komuniciranja, ki zajema koordiniranje različnih instrumentov komuniciranja (Porcu et al., 2012; Thompson, 2003: 43; Smith, Berry & Pulford, 2002: 59). Izhodišča za oblikovanje integriranega tržnega komuniciranja izhajajo iz njegove strategije (Benkahla, 2006: 6).

Namen raziskave je tako preveriti obstoječe definicije pojma integrirano tržno komuniciranje in oblikovanje ter empirična preverba zanesljivega merskega instrumenta za merjenje večdimenzionalnosti integriranega tržnega komuniciranja.

Pričujoča raziskava ima dva poglobljena cilja. Prvič, v prispevku obravnavamo koncept integriranega tržnega komuniciranja kot večdimenzionalni konstrukt. Ponujamo pregled različnih opredelitev obravnavanega konstrukta, pri čemer izpostavimo določene dimenzije integriranega tržnega komuniciranja. Čeprav po eni strani pričujoča raziskava pomaga iz preteklih teoretičnih izhodišč identificirati različne dimenzije integriranega tržnega komuniciranja, se po drugi strani obravnavani koncept na tak način tudi nadalje razvija.

Drugič, v raziskavi oblikujemo in empirično preverjamo merski instrument za merjenje večdimenzionalnosti predlaganega koncepta integrirano tržno komuniciranje. Predlagamo merske lestvice, ki obsegajo postavke proučevanih dimenzij konstrukta, in empirično preverjamo zanesljivost in veljavnost merskih lestvic.

2. OPREDELITEV INTEGRIRANEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

V tem poglavju bomo podali različne opredelitve koncepta integrirano tržno komuniciranje, saj poznavanje različnih pogledov in definicij konceptualnega pojma integrirano tržno komuniciranje omogoča lažje identificiranje večdimenzionalnosti, pa tudi merjenje obravnavanega koncepta.

Pri pregledovanju relevantne literature se srečamo s precej različnimi in včasih tudi nasprotujočimi pogledi glede opredelitve integriranega tržnega komuniciranja. Levinson (2001: 10) navaja, da so bile težnje k integraciji v oglasnih sporočilih prisotne že v zgodnjih fazah oglaševanja, v dvajsetih letih devetnajstega stoletja. Vendar pa so bile takšne prakse, kot navaja Levinson, kasneje pozabljene. Nadalje pravi, da se je to zgodilo zlasti v toku šestdesetih let, hkrati s kreativno revolucijo na področju oglaševanja, ki je bila prej kot v posel strank usmerjena v kreativnost zaradi poudarka na kreativnosti (Levinson, 2001: 10). Kot ugotavlja Griffith (1996: 61–63), integriranega tržnega komuniciranja ne smemo razumeti kot tehnike oziroma kot model, v katerega preprosto vnesemo določene parametre in nato čakamo na povečanje prodajnih rezultatov, temveč kot temeljno usmeritev, iz katere izhajamo v snovanju strategij in taktik, povezanih z obravnavanim komuniciranjem.

S takšnim stališčem, kot ga zagovarja Levinson, se ne moremo v celoti strinjati. Glede na Tedlowovo (1990) obravnavo zgodovine množičnega trga je za ta, torej zgodnja obdobja oglaševanja prej kot zavestna in na teoretski osnovi utemeljena težnja k integraciji komunikacij značilno ponavljanje enakih sloganov ali posameznih elementov oglasnega sporočila, kar sicer brez dvoma lahko opredelimo kot prizadevanje k integraciji oglasnih sporočil. Vendar pa lahko hkrati dodamo, da gre za bolj nepopolne oblike integracije, ki so precej oddaljene od sodobnih opredelitev integriranega tržnega komuniciranja. Duncan in Moriarty prav tako obravnavata različne poskuse integracije komunikacij v preteklosti in navajata, da so bili takšni poizkusi seveda prisotni, vendar v splošnem niso bili preveč uspešni (1997: 242–243).

V sredini devetdesetih let, torej v začetkih uvajanja koncepta integriranega tržnega komuniciranja v trženjsko prakso, sta se Nowak in Phelps (1994) ukvarjala z opredelitvijo tega teoretskega polja. Pravzaprav nista ponudila formalne opredelitve, temveč sta identificirala tri širše tipe pristopov (ibid. 1994: 51–52), okoli katerih so se kristalizirale posamezne konceptualne opredelitve integriranega tržnega komuniciranja v tistem časovnem obdobju. Menimo, da njuno delo omogoča dober vpogled v opredeljevanje obravnavanega področja. Tako oba avtorja navajata sledeča konceptualna jedra tega področja, in sicer a) koncept »enega glasu« (ang. one voice), b) koncept integriranih komunikacij in c) koncept koordiniranih komunikacij.

Prvo raziskavo o integriranem tržnem komuniciranju je izvedlo Ameriško združenje oglaševalskih agencij, ki ga je opredelilo kot »koncept načrtovanja tržnega komuniciranja, ki vidi dodano vrednost v vseobsegajočem načrtu. Slednji upošteva strateški pomen različnih instrumentov komuniciranja – na primer oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi, neposrednega trženja – in kombinira te instrumente, da bi zagotovil jasnost, skladnost in največji komunikacijski učinek« (Schultz et al. v Kitchen & Schultz, 1999: 24). Ta definicija je vsebovala osrednjo idejo integracije, ki se nanaša na načrtovanje komunikacijskega programa na tak način, da različni elementi delujejo sinergično in se med sabo podpirajo ter krepijo. Vendar pa je omenjena definicija doživela kritike. Ena izmed pglavitnih kritik se je nanašala na omejenost na vidik tržnega komuniciranja. Integriranje samo tržnega komuniciranja pomeni zanemarjanje integracije tudi korporativnega komuniciranja, kar pa je v nasprotju z idejo integracije, kot jo razumemo danes (Hunter, 2000: 44). Sledile so kasnejše raziskave s področja integriranega tržnega komuniciranja, ne samo v okviru ZDA (Duncan & Everett, 1993; McArthur & Griffin, 1997; Schultz & Kitchen, 1997; Gould, Grein & Lerman, 1999), temveč tudi mednarodne raziskave (Reid, 2003; Gould, Grein & Lerman, 1999).

Podobno opredeljuje integrirano tržno komuniciranje tudi Low (2000: 27), ki pravi, da integrirana in koordinirana uporaba narekuje več različnih instrumentov tržnega komuniciranja, zlasti naslednja tržna trenda: prvič, tržniki iščejo vse večjo produktivnost tržnokomunikacijskih programov, in drugič, naraščajoči pomen internetnega oglaševanja, ki v nekaterih primerih krči sredstva, namenjena drugim instrumentom tržnega komuniciranja.

V obdobju od devetdesetih let dalje smo pričali precej veliki razširjenosti omenjenega pristopa na

področju trženja. O tem govori količina objavljenih teoretičnih in empiričnih člankov. Kljub temu pa lahko področje integriranega tržnega komuniciranja še vedno obravnavamo kot mlado področje. K takšnemu mnenju nas, poleg že omenjenih stališč posameznih avtorjev, navajajo predvsem vprašanja konceptualne opredelitve področja integriranega tržnega komuniciranja, ki so se deloma pojavila že v devetdesetih letih. Phelps in Johnson (1996: 162) tako opazata nestrinjanja različnih teoretikov glede opredelitve samega področja integriranega tržnega komuniciranja. Na eni strani so se posamezni avtorji zavzemali za omejitve polja obravnavanega pristopa na komunikacijske (trženjske) funkcije, medtem ko so drugi avtorji zagovarjali stališče, da teh funkcij ni smiselno obravnavati ločeno od drugih procesov v organizaciji (Phelps & Johnson, 1996: 162). Nekateri avtorji pa poudarjajo sodelovanje in koordinacijo med funkcijama trženja in odnosov z javnostmi znotraj organizacije (Harris, 1993: 14). Sirgy (1998) ugotavlja, da so integrirane trženjske komunikacije v primerjavi s tradicionalnimi komunikacijskimi strategijami, ki so osnovane pretežno na množični komunikaciji splošnih sporočil, bolj osebne, h kupcu usmerjene in tehnološko spodbujene pristop. Nadaljuje, da je integrirano tržno komuniciranje koncept, ki posreduje dodano vrednost v programu, ki integrira vrsto strateških disciplin, kot so oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje in odnose z javnostmi, in kombinira te discipline, da posreduje jasnost, doslednost in največji komunikacijski učinek (Sirgy, 1998: 4). Z integriranim tržnim komuniciranjem lahko tudi organizacije izboljšajo učinkovitost svojih komunikacij, tako da obdržijo proračun na enaki ravni ali pa obdržijo učinkovitost na enaki ravni in tako zmanjšajo proračun.

V kasnejšem obdobju so se konceptualne opredelitve področja, ki naj ga obsega integrirano tržno komuniciranje, prevesile na stran širših opredelitev. Takšen premik je razviden tudi iz del Schultza (2004: 8), ki je oblikoval prvotno definicijo v začetku devetdesetih let skupaj z Lauterbornom in Tannenbaumom in se je v prvi vrsti nanašala na koordinacijo različnih komunikacijskih disciplin. Kasnejša definicija (2004: 20–21) pa je bila mnogo širše zastavljena in je integrirano tržno komuniciranje obravnavala kot strateški poslovni proces, usmerjen k različnim zunanjim in tudi notranjim javnostim. Takšne spremembe v konceptualnih opredelitvah se odražajo tudi v oblikovanih merskih instrumentih, uporabljenih v okviru empiričnih raziskav (Reid, 2005).

Sorodno formalno opredelitev integriranega tržnega komuniciranja je ponudil tudi Kliatchko: »Integrirano tržno komuniciranje je koncept in

proces strateškega managementa in je usmerjeno k ciljnim javnostim, h komunikacijskemu kanalu ter k rezultatom skozi čas usmerjenim komunikacijskim programom.« (Kliatchko, 2005: 23)

Kritiki integriranega tržnega komuniciranja mu očitajo zlasti »modnost« proučevanja (Cornelissen & Lock, 2000: 10), ki se oddaljuje od prave teoretične podlage. Drugi spet očitajo dvomljivost terminologije, v teoretičnih in empiričnih študijah (Spotts, Lambert & Joyce, 1998: 210; Cornelissen, 2001: 599). Nekateri avtorji pa zagovarjajo ta koncept, saj so mnenja, da lahko z integriranim tržnim komuniciranjem dosežemo konkurenčno prednost organizacij (Caywood & Ewing, 1991: 237).

Osnovni koncept integriranega tržnega komuniciranja temelji na sinergiji delovanja posameznih instrumentov tega komuniciranja, ki se medsebojno podpirajo in dopolnjujejo ter je njihov učinek večji v primerjavi z ločeno uporabo posameznih instrumentov tržnega komuniciranja (Duncan & Everett, 1993: 3; Laurie & Mortimer, 2011), kar vodi tudi do nižjih stroškov tega komuniciranja (Fill, 2001: 411). Prav tako lahko dopolnimo, da je osnovna ideja integriranega tržnega komuniciranja koordinacija sporočil za doseganje čim večjega učinka, ki se ga lahko doseže s sinergijo uporabe orodij komuniciranja (Rakun, 2002: 812).

Iz proučevane literature in definicij integriranega tržnega komuniciranja lahko potegnemo naslednje značilnosti: integracija različnih instrumentov tržnega komuniciranja, usmerjenost h kupcu oz. k ciljni skupini že na začetku komunikacijskega procesa, oblikovanje doslednega komunikacijskega sporočila, ustvarjanje dolgoročnega odnosa med kupcem in organizacijo ter menedžiranje vseh stičnih točk organizacije z njenimi kupci (Spotts, Lambert & Joyce, 1998: 211).

Implementacija modela integriranega tržnega komuniciranja se razlikuje med organizacijami glede na vrsto izdelčnega trga, dejavnosti, tržnega položaja in podpore vodstva. Kitchen in Schultz (2003: 82–83; Laurie & Mortimer, 2011) navajata štiri vidike integracije v organizacijah, ki pripomorejo k uspešni implementaciji integriranega tržnega komuniciranja:

- Taktična koordinacija. Izhodiščna stopnja integracije vseh komunikacijskih aktivnosti z namenom ustvarjanja osnove za integrirano tržno komuniciranje: »ena organizacija, en glas«.
- Redefinicija vloge tržnega komuniciranja. Druga stopnja integracije integriranega tržnega komuniciranja, ki se osredotoči na zunanji vidik integracije in poskuša zajeti vse kontaktne točke organizacije z njenimi ciljnim javnostmi: embalaža, zaposleni, storitveni servis itd.

Organizacija na tej stopnji integrira zunanje in notranje komunikacijske aktivnosti.

- Aplikacija informacijske tehnologije. Organizacije uporabljajo nove informacijske tehnologije za shranjevanje, razumevanje, agregiranje podatkov, da bi jih lažje uporabili, ovrednotili in spremljali skozi proces integriranega tržnega komuniciranja.
- Finančna in strateška integracija. Gre za najvišjo stopnjo integracije in združuje prejšnje tri vidike integracije. Četrta stopnja integracije vključuje sposobnost merjenja finančnih učinkov in uporabe integriranega tržnega komuniciranja s strateškega zornega kota.

Prehod konceptualne opredelitve iz transakcijskega trženjskega spleta v trženje, temelječe na odnosih, je gonilna sila za uveljavljanje novega koncepta tržnega komuniciranja – integriranega tržnega komuniciranja (Fill, 1999: 605). Integrirano tržno komuniciranje temelji na celovitosti, interaktivnosti in izgradnji kompleksnih odnosov.

Z leti se je razvilo še veliko drugih modelov, ki so bili prav tako predmet strokovnih razprav. Kot je razvidno iz njihovih imen, so koncept integracije imenovali zelo različno. Danes ga imenujemo »integrirano komuniciranje«; izraz »marketing« je bil izpuščen, saj tako poudarjamo, da integracija vključuje celotno funkcijo managementa komuniciranja. Najpomembnejši modeli (po kronološkem zaporedju): Integrirano tržno komuniciranje (Schultz, Tannenbaum & Lauterburn, 1993), Integrirano korporativno komuniciranje (Bruhn, 1995, v Hunter, 2000), Odnosi z deležniki (Gronstedt & Thorson, 1996, v Hunter, 2000), Integrirano tržno komuniciranje (Duncan & Caywood, 1996), Integrirano komuniciranje (Caywood, 1997, v Hunter, 2000), Integrirani marketing (Duncan & Moriarty, 1997) in 3D-integrirano komuniciranje (Granstedt, 2000, v Hunter, 2000: 44). Ne glede na specifične posameznih konceptov pomeni danes integrirano komuniciranje celovito upravljanje in vodenje komunikacij določene organizacije.

3. KONCEPTUALIZACIJA KONSTRUKTA INTEGRIRANO TRŽNO KOMUNICIRANJE

Na podlagi teoretičnih izhodišč s področja integriranega tržnega komuniciranja v nadaljevanju ponujamo pogled teoretičnih izhodišč za identifikiranje in opredelitev njegovih možnih dimenzij.

Komunikacijsko sporočilo ima pomembno vlogo pri opredelitvi integriranega tržnega komuniciranja. Uspešnost tržnega komuniciranja lahko ponazorimo s kognitivnim modelom odziva kup-

cev. Vakratsas in Ambler (1999: 29) pravita, da se kupčeve preference ne spreminjajo na podlagi oglaševanja, temveč na podlagi racionalnih motivov. Brengman, Geuens in De Pelsmacker (2001: 234) uporabljajo model verjetnosti poglobljene obdelave informacij in poudarjajo kupčevo sposobnost procesiranja komunikacijskih sporočil, ki se nanaša na njegovo motivacijo in sposobnost. Uspešnost tržnega komuniciranja je tako odvisna od celotnega komunikacijskega sporočila, ki poleg vsebine vključuje še primerno obliko in zgradbo. Raziskave s področja integriranega tržnega komuniciranja poudarjajo, da uporaba konsistentnih komunikacijskih sporočil preko vseh komunikacijskih poti organizacije ima za posledico enakomerno zaznavanje blagovne znamke in posledično povečanje prodaje (Duncan & Everett, 1993; Reid, 2005: 42). Poleg tega predvidevamo, da usklajenost komunikacijskih sporočil vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja (Ewing, De Bussy & Caruana, 2000: 110; Kitchen & Schultz, 2003).

Oblikovanje uspešnega komunikacijskega spleta zahteva, da najprej natančno definiramo ciljno skupino (Hellman, 2005: 5; Balmer & Dinnie, 1999: 190). Model verjetnosti poglobljene obdelave informacij pri procesiranju komunikacijskih sporočil predpostavlja, da mora biti prejemnik motiviran, da zazna komunikacijsko sporočilo, in je sposoben sprejeti ter procesirati komunikacijsko sporočilo. Le ob izpolnitvi obeh pogojev bo prejemnik kritično procesiral komunikacijsko sporočilo in ga pri tem miselno povezal s svojim predhodnim znanjem (Renko, Tkalcic & Pavičič, 2001: 716). Kupci se torej razlikujejo glede na predhodno poznavanje izdelka, blagovne znamke, organizacije, ki trži izdelek in njenega komuniciranja (Keller, 2001: 828–829; Borghini & Rinallo, 2003: 3). Zavedanje o obstoju določene blagovne ali storitvene znamke je predpogoj za uspešno komuniciranje, prav tako je za uspešnost tržnega komuniciranja ključnega pomena, da ciljna skupina prepozna pošiljatelja (organizacijo) sporočila (Duncan & Moriarty, 1998: 2). Stammerjohan in drugi (2005: 57–58) so v empirični raziskavi potrdili povezanost kupčevega predhodnega poznavanja izdelkov ali organizacije na odziv kupca, ki se izraža v uspešnosti tržnega komuniciranja. Pri definiranju koncepta ciljna skupina razumemo to kot prejemnika komunikacijskega sporočila, ki ima predhodno znanje o določenem izdelku, blagovni znamki, pošiljatelju komunikacijskega sporočila in predhodnem komuniciranju pošiljatelja.

Dvosmernost komuniciranja je naslednji vidik pri obravnavi integriranega tržnega komuniciranja. Uspešnost tržnega komuniciranja je odvisna od dvosmernosti komuniciranja med obema strane-

ma v komunikacijskem procesu (Goebel, Marshall & Locander, 2004: 37), kar posledično vpliva tudi na uspešnost organizacije. Duncan (2002, v McGrath, 2005: 225) v svoji definiciji integriranega tržnega komuniciranja poudari še dvosmernost komuniciranja in možnost pridobivanja povratnih informacij. Če s tržnim komuniciranjem sprožimo odzive kupcev, govorimo o uspešnosti tržnega komuniciranja. Zaradi tega je pomembno, da ugotovimo, če je prejemnik sporočilo sploh prejel. Dvosmernost komuniciranja razumemo kot stopnjo, do katere tako sporočevalec kot prejemnik sporočila zaznavata, da je prejeta sporočila pravilno razumljeno, jasno in učinkovito (Goebel, Marshall & Locander, 2004: 31).

Številni avtorji poudarjajo, da je centralizacija določene funkcije pomembna določljivka uspešnosti organizacije (Rajagopalan, Rasheed & Datta, 1993: 352; Menon et al., 1999: 23). Če se osredotočimo na tržno komuniciranje, pa Low (2000) ter McArthur in Griffin (1997) navajajo, da so učinki centralizacije tržnega komuniciranja vidni v večji integraciji tržnega komuniciranja. Integracija tržnega komuniciranja pa je že vidik uspešnosti tržnega komuniciranja (Reid, 2003: 234). Uspešno tržno komuniciranje je posledica koordiniranega delovanja med funkcijami znotraj organizacije. Strategija tržnega komuniciranja izhaja iz strateških ciljev in poslovne strategije organizacije (Lynn et al., 2002: 39, Reid, 2003: 233). Strategija tržnega komuniciranja organizacije mora biti usklajena z vizijo, strategijo in poslanstvom organizacije (Fill, 1999: 604) ter mora biti usklajena s tržensko strategijo organizacije (Duncan & Moriarty, 1998: 2). Tako lahko sklepamo, da so ustrezno centralizirani in usklajeni cilji tržnega komuniciranja, ki izhajajo iz trženske strategije in ciljev organizacije, usklajeni z vizijo in poslanstvom organizacije ter imajo pozitiven vpliv na njeno uspešnost.

3.1. OPERACIONALIZACIJA PREDLAGANEGA VEČDIMENZIONALNEGA KONCEPTA INTEGRIRANO TRŽNO KOMUNICIRANJE

V tem poglavju predlagamo uporabo štirih dimenzij integriranega tržnega komuniciranja, ki temeljijo na predhodnih teoretičnih izhodiščih in konceptualnih opredelitvah področja integriranega tržnega komuniciranja. Za namen raziskave smo na podlagi teoretičnih temeljev oblikovali in operacionalizirali naslednje konstrukte oz. dimenzije: »Značilnosti komunikacijskih sporočil«, »Komunikacijska sporočila, prilagojena ciljnim skupinam«, »Dvosmernost komuniciranja« in »Integriranost komunikacij za enotnost komunikacijskih sporočil«.

3.1.1. ZNAČILNOSTI KOMUNIKACIJSKIH SPOROČIL

Dimenzija izhaja iz zgodnjega teoretičnega proučevanja koncepta integriranega tržnega komuniciranja. Nanaša se na tržnokomunikacijske aktivnosti, ki so usmerjene k ustvarjanju enotne podobe ali pozicioniranja blagovne znamke s komuniciranjem doslednega sporočila preko različnih komunikacijskih kanalov. Dimenzija poudarja oblikovanje jasne in dosledne podobe preko enotnega sporočila in s koordinacijo različnih komunikacijskih orodij (Nowak & Phelps, 1994). Ta dimenzija sloni predvsem na modelu Nowaka in Phelps'a ter njunega koncepta »enega glasu«. Obenem obravnavana dimenzija izhaja iz modela verjetnosti poglobljene obdelave informacij (angl. elaboration likelihood model – ELM), ki navaja, da posamezniki, izpostavljeni različnim predstavitvam istega sporočila, namenjajo večjo pozornost določenemu komunikacijskemu sporočilu (Angeles Navarro-Bailon, 2012). Prav tako izhaja obravnavana dimenzija iz modela, ki ga je razvil Sirgy (1998). Ta imenuje to dimenzijo integriranega tržnega komuniciranja »kontinuiteta«, ki temelji tako na fizični kontinuiteti (tj. ponavljanju določenih enotnih sloganov) in psihološki kontinuiteti (tj. določena podoba se stalno ponavlja v različnih medijih). Tudi model, ki ga opisujeta Belch in Belch (2003), konceptualizira integrirano tržno komuniciranje kot posredovanje enakega sporočila preko različnih komunikacijskih poti. Zaključimo lahko, da učinkovita integracija vseh instrumentov tržnega komuniciranja in poenoteno komunikacijsko sporočilo vodita do večje uspešnosti tržnega komuniciranja (Einwiller & Boenigk, 2012; Herrington et al., 1996: 63; Nowak & Phelps, 1994: 51).

3.1.2. KOMUNIKACIJSKA SPOROČILA, PRILAGOJENA CILJNIM SKUPINAM

Dimenzija obravnava, da moramo uporabiti različna komunikacijska sporočila za doseg različnih ciljnih skupin, ki se tudi nahajajo na različnih stopnjah nakupnega procesa. Ta dimenzija je podobna modelu, ki sta ga razvila Nowak in Phelps (1994) ter ga poimenovala »koordinirane tržne komunikacije«. Dimenzija sloni na teoretičnih izhodiščih modela hierarhije učinkov (Colley, 1961, v Hart, 1998; Lavidge & Steiner, 1991). Modeli hierarhije učinkov določajo, da gre porabnik pri nakupnem odločanju skozi tri ravni: kognitivno raven (spoznanje ustvari prepričanje), kateri sledi afektivna raven (čustva ustvarijo vrednotenje blagovne znamke), ki nato preide v konativno raven (vpliv na nakup). Naloga tržnega komuniciranja je vodenje kupca skozi stopnje modela hierarhije učinkov, od zavedanja pa vse do spremembe vedenja kupca, kar je najbolj zaželeno. Torej, različna komunika-

cijska sporočila so oblikovana z namenom, da sprožijo različne učinke, kot so zavedanje, oblikovanje določenih stališč, preferenc in prepričanj ter navsezadnje prepričanje kupca v nakup.

Za obravnavano dimenzijo je značilno predvsem to, da takšna integracija vključuje dosledno podobo, pozicioniranje, sporočilo ali temo, ki je skupna vsem relevantnim komunikacijam, povezanim z neko blagovno znamko (Nowak & Phelps, 1994; Duncan & Moriarty, 1998).

3.1.3. DVOSMERNOST KOMUNICIRANJA

Obravnavana dimenzija razkriva pomembnost ustvarjanja določenega vedenjskega odziva pri ciljni skupini, kar je predpogoj za uspešno tržno komuniciranje. Medtem ko imata dimenziji »Značilnosti komunikacijskih sporočil« in »Komunikacijska sporočila, prilagojena ciljnim skupinam« vpliv na kupčevo obnašanje v fazi zaznavanja, percepcije, ustvarjanja ugleda in stališč, se sledeča dimenzija usmerja bolj na komunikacijske aktivnosti, ki generirajo kupčev odziv v smislu povečanja prodaje (Schultz, Tannenbaum & Lauternborn, 1993). Kot pravita Luck in Moffatt (2009: 318) je osnovna predpostavka integriranega tržnega komuniciranja ta, da obstajajo številni komunikacijski cilji in različna komunikacijska orodja za doseg teh ciljev, pri tem pa je ključnega pomena uporaba dvosmernega komuniciranja. Dvosmernost komuniciranja ima pomemben vpliv na uspešnost tržnega komuniciranja, saj poleg oblikovanja in utrjevanja odnosov med organizacijo in njenimi kupci omogoča sprotno reševanje problemov in grajenje dolgoročnih odnosov med obema stranema (Lindberg-Repo, 2002: 10).

3.1.4. INTEGRIRANOST KOMUNIKACIJ ZA POENOTENJE KOMUNIKACIJSKIH SPOROČIL

Dimenzija je usmerjena v integracijo komuniciranja in izhaja iz predpostavke, kako »govoriti z enim glasom«, kako koordinirati komunikacije itd., ter seveda, zakaj je takšno početje pomembno in kakšne koristi si od tega tržniki lahko obetajo. Gre za spoznanja avtorjev kasnejšega obdobja proučevanja integriranega tržnega komuniciranja, kateri postavljajo kot pogoj za integracijo komuniciranja tudi integracijo vsebine komunikacij. Vsebina komuniciranja mora biti za ciljno skupino relevantna, saj zgolj integracija elementov sporočil, ki jih tržniki pošiljajo navzven, še ni garancija uspeha (Kitchen et al., 2004).

V skladu s tem Kitchen, Brignell, Li in Jones (2004) razpravljajo o tem, da se integrirano tržno komuniciranje ne sme omejevati zgolj na usklajevanje posameznih elementov oglasnih sporočil, temveč mora zavzeti bolj strateško perspektivo.

Brez takšne perspektive bi praktična prizadevanja k integraciji nujno ostajala na ravni posameznih trženjskih taktik, kar pa bi zelo verjetno lahko vodilo k suboptimalnim rezultatom (Kitchen et al., 2004: 28). Tudi Finne in Grönroos (2009) pravita, da integracija komunikacijskih sporočil poteka na relaciji znotraj navzven, kjer v podjetju poskrbijo za integracijo vseh elementov komunikacije. Integracija tržnega komuniciranja zajema več ravni in se začne z integracijo komunikacijskih sporočil med internimi strukturami in sistemi, da bi dosegli usklajenost in konsistentnost navzven, predvsem v kontekstu kupcev, ki so pomemben vidik znotraj trženja (Fill, 2001: 420).

4. RAZISKAVA

4.1. ZNAČILNOSTI VZORCA

Glavni raziskovalni instrument za empirično raziskavo, tj. vprašalnik, je bil oblikovan na podlagi pridobljenih teoretičnih izhodišč. Po e-pošti smo ga poslali direktorjem podjetij, direktorjem trženja ali direktorjem odnosov z javnostmi 900 slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo bodisi s proizvodno, trgovsko ali storitveno dejavnostjo. Raziskava je bila izvedena februarja 2011. Vrnjenih smo dobili 185 uporabnih vprašalnikov, tako da je stopnja odziva znašala 20,5 %. Rezultati, predstavljeni v tej raziskavi, se nanašajo na vzorec 185 anketirancev. Zbrani empirične podatke smo obdelali s statističnim paketom SPSS 17.0, s poudarkom na opisni statistični analizi.

Večino podatkov smo pridobili od vodij oddelka trženja, ki je v vzorcu zastopan s 24,8 %, sledijo direktorji podjetij s 23,4 %, predstavniki vodilnega managementa (14,6 %), strokovni sodelavci (8,3 %), vodje drugih oddelkov so odgovarjali v 5,7 % primerov, predsedniki uprav, vodje oddelkov za odnose z javnostmi ter svetovalci so zastopani vsak s 7,3 % in 8,6 % respondentov je svoj položaj uvrstilo pod možnost »drugo«.

Med sodelujočimi podjetji je 43,7 % anketiranih organizacij proizvodnih, 31,4 % se jih je opredelilo kot storitvena organizacija, 22 % kot trgovska organizacija, 1,8 % kot institucija, 0,5 % kot vladna organizacija ter 0,6 % anketiranih je svojo dejavnost uvrstila pod možnost drugo. Velikost podjetja je bila določena glede na število zaposlenih. Glede velikosti je bilo v vzorcu zajetih 40,8 % malih, 29,8 % srednje velikih in 29,4 % velikih podjetij.

4.2. METODOLOGIJA RAZISKAVE

Eden izmed ciljev raziskave se je nanašal na oblikovanje merske lestvice, ki bi zaobjela večdimenzionalni koncept integriranega tržnega komuniciranja kot tudi empirično preverbo zanesljivosti in veljavnosti.

Kvantitativni del raziskave je bil izveden z vprašalniki. Pri oblikovanju ustrezne merske lestvice smo smiselno upoštevali priporočila Churchill (1979: 66), ki je predlagal uporabo lestvice z več postavkami (»multi-item scale«) za merjenje določene spremenljivke. Vsi merjeni konstrukti, tj. dvosmernost komuniciranja, različna sporočila, prilagojena ciljnim skupinam, enotna komunikacija za dosledna sporočila in značilnosti komunikacijskih sporočil, so bila merjena z Likertovo lestvico. Respondenti so izražali svoje strinjanje s posameznimi trditvami na 7-stopenjski lestvici, v kateri 1 pomeni sploh se ne strinjam s trditvijo, ocena 7 pa zelo se strinjam s trditvijo. Pri naboru postavk za posamezno spremenljivko pa smo upoštevali dosedanje primerljive raziskave (Duncan & Moriarty, 1998; Keller, 2001; Mohr, Fisher & Nevin, 1996; Mohr & Nevin, 1990).

Merske lestvice v naši raziskavi so povzete iz literature s področja integriranega tržnega komuniciranja z nekaj modifikacijami, kjer je bilo potrebno, da bi dosegli zastavljene cilje pričujoče raziskave.

Veljavnost merjenja smo analizirali s faktorško analizo obravnavanih spremenljivk. Domnevamo, da bo faktorška analiza podala tako rešitev, kot smo jo predvideli v operacionalizaciji spremenljivk in potrdili veljavnost teoretičnih konceptov. S statističnim programom SPSS smo izvedli eksplorativno faktorško analizo (EFA), da bi ugotovili, ali vsi indikatorji merijo eno dimenzijo ter preverili zanesljivost merske lestvice. Uporaba faktorške analize z izbrano metodo glavnih osi nam omogoča, da število merjenih spremenljivk ustrezno zmanjšamo, pri čemer pa količina informacij v analizi ostaja čim večja. Prvotni niz spremenljivk je tako lahko ustrezno zmanjšan, pri čemer pa novi niz poskuša zajeti čim več variabilnosti prvotnega niza (Stewart 1981: 51). Za referenčno vrednost upoštevamo priporočilo, ko naj bi bile vrednosti faktorških uteži večje od 0,60, mnogi drugi raziskovalci sicer upoštevajo tudi nižje vrednosti, tj. od 0,40. Izvedena eksplorativna faktorška analiza služi pregledu dimenzij in izločanju posameznih indikatorjev, ki ne pripadajo dimenziji, ki jo obravnavajo drugi indikatorji v nizu. Takšen postopek očiščenja (angl. purification) je običajen del postopka oblikovanja merskega instrumenta (Churchill 1979: 66–69). Predstavljeni pristop za oblikovanje merskega instrumenta z velikim številom vsebovanih trditev je tako usklajen s Churchillovimi napotki (1979: 61).

4.3. REZULTATI RAZISKAVE

Analiza zanesljivosti je pokazala visoke vrednosti interne doslednosti vsakega merjenega konstrukta. Vrednosti koeficienta alfa (Cronbach Alfa) za

Tabela 1: Očiščene merske lestvice posamičnih latentnih konstruktov

Latentna spremenljivka (konstrukt)	Manifestne spremenljivke (indikatorji)	Faktorska utež*	Cronbach α
Značilnosti komunikacijskih sporočil	Racionalni apeli (v1) Uporabne značilnosti (v2) Tehnične specifikacije (v3)	0,79 0,78 0,77	0,68
Enotna komunikacija za konsistentno sporočilo	Usklajenost z tržno strategijo (v4) Konsistentnost komunikacijskih sporočil (v5) Usklajenost s strateškimi cilji, vizijo in poslanstvom (v6) Zaupanje in podpora top managementa (v7) Centralizirana izvedba in nadzor nad tržnim komuniciranjem (v8)	0,85 0,83 0,77 0,74 0,70	0,86
Komunikacije prilagojene ciljnim skupinam	Poznavanje blagovne znamke (v9) Poznavanje izdelka (v10) Poznavanje kupca (v11) Poznavanje tržnega komuniciranja (v12)	0,87 0,82 0,81 0,68	0,82
Dvosmernost komuniciranja	Točnost in jasnost komunikacijskega procesa (v13) Razumevanje sporočil (v14) Zadostna količina informacij (v15)	0,84 0,83 0,70	0,78

* Odstotek pojasnjene variance: 67,4 %

štiri proučevane dimenzije so bili naslednji: 0,68, 0,86, 0,82 in 0,78. Rezultati prikazujejo, da je zanesljivost lestvice s 15 postavkami dovolj visoka za merjenje koncepta integriranega tržnega komuniciranja. Lestvica meri štiri različne dimenzije integriranega tržnega komuniciranja, ki predstavljajo 67,4 pojasnjene variance. Ustreznost faktorkega modela potrjuje tudi sledeči pokazatelj (Bartlett's test of sphericity = 1354,840; Sig. 0,000), zaradi česar lahko zavržemo ničelno hipotezo, da so spremenljivke nepovezane. Prav tako tudi visoka vrednost indeksa (Kaiser-Meyer-Olkin KMO = 0,834), ki meri primernost vzorca govori o tem, da je faktorkega analiza primerna statistična metoda.

V tabeli 1 prikazujemo rezultate eksplorativne faktorkega analize z utežmi posameznih indikatorjev na faktorjih. Za to analizo je bila uporabljena metoda glavnih osi ter pravokotna Varimax rotacija.

5. OMEJITVE RAZISKAVE IN MOŽNOSTI ZA PRIHODNJE RAZISKOVANJE

Nekatere omejitve raziskave hkrati predstavljajo možnosti za nadaljnje raziskovanje. Poglavitna omejitev v raziskavi izhaja iz predpostavke, da

indikatorji ustrezno vzorčijo domene teoretskih konstruktov, ki so vključeni v raziskovalni model. V raziskovanju torej predpostavljamo določen odnos med latentnimi spremenljivkami (dimenzijami) in njihovimi indikatorji. Takšen odnos je izpeljan iz predhodnih sorodnih raziskovalnih modelov ter naših obravnav področja integriranega tržnega komuniciranja.

Naslednja omejitev raziskave se nanaša na generalizacijo izsledkov raziskave. Namreč zaključki v raziskavi so omejeni na preučevano populacijo v Sloveniji in predpostavljamo, da ti veljajo tudi za druge trge. Kot so ugotovili avtorji (Kliatchko, 2005; Kliatchko, 2008; Tao & Kitchen, 2005, v Taylor, 2010), se poraja potreba za obravnavo implementacije omenjenega koncepta v državah v razvoju. Prav tako bi bilo v bodoče smiselno ponoviti raziskavo na vzorcu podjetij iz drugih trgov, da bi lahko ocenili zanesljivost in veljavnost uporabljenega merskega instrumenta.

Naslednja omejitev bi lahko bila, da pričujoča raziskava ne ponuja enotne in jasne opredelitve integriranega tržnega komuniciranja, temveč le identificira možne dimenzije obravnavanega teoretskega polja. To velja zlasti za omejitve s teoretičnega vidika. Po drugi strani pa se koncept integriranega tržnega komuniciranja še vedno

empirično razvija. Nadaljnje empirično raziskovanje in identifikacija možnih dimenzij obravnavanega konstrukta bo pripomoglo k jasnejši opredelitvi in oblikovanju zanesljivega merskega instrumenta za integrirano tržno komuniciranje.

Skladno z ugotovitvami nekaterih avtorjev (Dewhist & Davis, 2005: 83; Phelps & Johnson, 1996; Schultz, 2004), da je integrirano tržno komuniciranje mlada disciplina, pomeni pričujoča raziskava korak naprej k nadaljnji teoretični obravnavi omenjenega koncepta kot tudi k dokazovanju uspešnosti in učinkovitosti integriranega tržnega komuniciranja v trženjski praksi. Oblikovanje merskega instrumenta za merjenje večdimenzionalnosti integriranega tržnega komuniciranja bo v pomoč strokovnjakom s področja komuniciranja, da bi lahko bolje ocenili obseg in vpliv integriranega tržnega komuniciranja na komunikacijsko uspešnost.

6. ZAKLJUČKI

Ideja o integriranem tržnem komuniciranju se je razvila v poznih osemdesetih in zgodnjih devetdesetih letih in se je po počasnem začetku v zadnjih letih zelo razvila. Vse od njenih začetkov pa do danes se je osnovni koncept zelo spreminjal. Kljub popularnosti omenjenega koncepta obravnavano področje še ni dovolj jasno opredeljeno in merjeno (Schultz & Kitchen, 1997). Identificiranje pomembnih dimenzij integriranega tržnega komuniciranja je zato pomemben korak k opredelitvi temeljnih izhodišč obravnavanega koncepta. Naša raziskava je zato usmerjena k oblikovanju najpomembnejših dimenzij integriranega tržnega komuniciranja, ki sloni na literaturi s konceptualnega področja: značilnosti komunikacijskih sporočil, komunikacijska sporočila, prilagojena ciljnim skupinam, dvosmernost komuniciranja in integriranost komunikacij za enotnost komunikacijskih sporočil.

Značilnosti komunikacijskih sporočil so pomemben dejavnik pri oblikovanju dosledne komunikacije, ki jo sestavljata vsebina in oblika sporočila. Poenotena komunikacija predpostavlja koordinacijo različnih sporočil, ki so usmerjena v oblikovanje enotne identitete blagovne znamke. Učinkovita integracija različnih komunikacijskih orodij in poenoteno komunikacijsko sporočilo vodi do večje uspešnosti tržnega komuniciranja. Uporaba diferenciranega komuniciranja za različne ciljne skupine zahteva poznavanje kupcev, njihovih izdelkov oziroma storitev ter njihovega tržnega komuniciranja. Le tako lahko pripravimo učinkovite komunikacijske programe za različne ciljne skupine. Dvosmerno komuniciranje vse bolj pridobiva na pomenu, saj prav dvosmernost komuniciranja prispeva k njegovi večji uspešno-

sti in učinkovitosti. Skratka, predstavljen model opredelitve integriranega komuniciranja zajema vse njegove najpomembnejše aktivnosti oziroma vidike, ki so jih identificirali tudi drugi avtorji (Nowak & Phelps, 1994).

V pričujoči raziskavi smo oblikovali merski instrument za merjenje integriranega tržnega komuniciranja in potrdili veljavnost merskega instrumenta. Empirična preverba je nakazala in potrdila merski instrument s 15 postavkami za merjenje štirih dimenzij integriranega tržnega komuniciranja.

REFERENCE

1. Angeles Navarro-Bailon, M. (2012). Strategic consistent messages in cross-tool campaigns: effects on brand image and brand attitude, *Journal of Marketing Communications*, 18(3), 189-202.
2. Balmer, John M.T., & Dinnie, K. (1999). Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 182-192.
3. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). *Advertising and promotion: An integrated marketing communication perspective*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
4. Benkahla, S.M. (2006). *A study of the history and use of integrated marketing communications within publications form 1991-2005*, Master Thesis – abstract. West Virginia: Isaac Reed School of Journalism at West Virginia University, 2006, [http://www.lib.umi.com/dissertations/preview_all/1436603], 27.1.2007.
5. Borghini, S., & Rinallo, D. (2003). *Communicating competence in the medical diagnostic industry, A customers' view?* Paper at the 19th IMP conference, Lugano, 2003, pp.19 [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4299], 23.6.2005.
6. Brengman, M., Geuens, M., & De Pelsmacker, P. (2001). The impact of consumer characteristics and campaign related factors on brand confusion in print advertising. *Journal of Marketing Communications*, 7, 231-243.
7. Caywood, C., & Ewing, R. (1991). Integrated marketing communications: a new master's degree concept. *Public Relations Review*, 17(3), 237-244.
8. Churchill, A. G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
9. Cornelissen, J. P. (2001). Integrated marketing communications and the language of marketing development. *International Journal of Advertising*, 20(4), 483-498.
10. Cornelissen, J. P., & Lock, A. R. (2000). Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC. *Journal of Advertising Research*, October – November 2000, 7-15.
11. Dewhist, T., & Davis, B. (2005). Brand Strategy and Integrated Marketing Communication (IMC). *Journal of Advertising*, 34(4), 81-92.
12. Duncan, T., & Moriarty, S. (1997). *Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships*. New York: McGraw Hill,.
13. Duncan, T. and Moriarty, S. E. (1998), A Communication – Based Marketing Model for Managing Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 62, 1-13.
14. Duncan, T.R., & Everett, S.E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communication. *Journal of Advertising Research*, 33, 30-39.
15. Einwiller, S., Boenigk, M. (2012). Examining the link between integrated communication management and

- communication effectiveness in medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Communications*, 18(5), 335-361.
16. Ewing M. T., De Bussy N.M., & Caruana, A. (2000). Perceived agency politics and conflicts of interest as potential barriers to IMC orientation. *Journal of Marketing Communications*, 6(2), 107-119.
 17. Ewing, M.T. (2009). Integrated marketing communications measurement and evaluation, *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 103-117.
 18. Fill, C. (1999). *Marketing communications: contexts, contents and strategies*. London: Prentice Hall Europe.
 19. Fill, C. (2001). Essentially a Matter of Consistency: Integrated Marketing Communications. *The Marketing Review*, 1, 409-425.
 20. Finne, Å., & Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: from integrated marketing communication to relationship communication, *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 179-195.
 21. Goebel, D.J., Marshall, G.W., & Locander, W. B. (2004). An organizational communication-based model of individual customer orientation of non-marketing members of a firm. *Journal of Strategic Marketing*, 12, 29-56.
 22. Gould, S. J., Grein, A. F., & Lerman, D. B. (1999). The Role of Agency-Client Integration in Integrated Marketing Communications: A Complementary Agency Theory-Interorganizational Perspective, *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 21(1), 1-12.
 23. Griffith, P. L. (1996). Lining Up Your Marketing Ducks, *MC: Marketing Computers*, 16(9), 61-4.
 24. Granstedt, A., & Thorson, E. (1996). Five Approaches to Organize an Integrated Marketing Communications Agency, *Journal of Advertising Research*, March/April, 48-58.
 25. Harris, T. (1993). How MPR Adds Value to Integrated Marketing Communications, *Public Relations Quarterly*, 13-18.
 26. Hart, N. (1998). *Business-to-Business Marketing Communications*. London: Kogan Page.
 27. Hellman, K. (2005). Strategy-driven B2B promotions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(1), 4-11.
 28. Herrington, D. J., Lollar, J. G., Cotter, M.J., & Henley Jr., J.A. (1996). Comparing intensity and effectiveness of marketing communications: services versus non-services. *Journal of Advertising Research*, 36, 61-72.
 29. Hunter, T. (2000). Integrirano komuniciranje, deležniki in baze podatkov o deležnikih: novi pristopi k upravljanju s komuniciranjem. *Akademija MM*, IV(6), 43-49.
 30. Keller, K. L. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, 17, 819-847.
 31. Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (1999). A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC. *Journal of Advertising Research*, 39(1), 21-36.
 32. Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2003). Integrated corporate and product brand communication. *Advances in Competitiveness Research*, 11(1), 66-86.
 33. Kitchen, J. P., Brignell, J., Li, T. & Jones, G.S. (2004). The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective, *Journal of Advertising Research*, 44(1), 19 - 30.
 34. Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC), *International Journal of Advertising*, 24(1), 7-34.
 35. Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: a revised definition and four pillars, *International Journal of Advertising*, 27(1), 133-160.
 36. Lamons, B. (2003). Wish list for marketers begs work changes. *Marketing News*, 37(2), 9.
 37. Laurie, S., & Mortimer, K. (2011). IMC is dead. Long live IMC': Academics' versus practitioners' views, *Journal of Marketing Management*, 27(13-14), 1464-1478.
 38. Lavidge, R. J., & Steiner, G. A. (1961). A model for predictive measurement of advertising effectiveness, *Journal of Marketing*, 25(6), 59-62.
 39. Levinson, J.C. (2001). Integrated Marketing, *Executive Excellence*, 18(11), 9-10.
 40. Lindberg-Repo, K. (2002). Conceptualising communications strategy from a relational perspective, Paper at the 18th IMP conference, [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4249], 23.6.2005.
 41. Low, G. S. (2000). Correlates of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, 40, 27-39.
 42. Luck, E., & Moffatt, J. (2009). IMC: Has anything really changed? A new perspective on an old definition, *Journal of Marketing Communications*, 15(5), 311-325.
 43. Lynn, G. S., Lipp, S., Akgün, A. E., & Cortez, Jr. A. (2002). Factors Impacting the Adoption and Effectiveness of the World Wide Web in Marketing. *Industrial Marketing Management*, 31, 35-49.
 44. Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396-409.
 45. McArthur, D. N., & Griffin, T. (1997). A Marketing Management View of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 19-26.
 46. McGrath, J. M. (2005). A Pilot Study Testing Aspects of the Integrated Marketing Communications Concept. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 191-214.
 47. Menon, A., Bharadwaj, S.G., Adidam, P.T., & Edison, S.W. (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-41.
 48. Mohr, J.J., Fisher, R.J., & Nevin, J.R. (1996). Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control. *Journal of Marketing*, 60, 103-115.
 49. Mohr, J.J., & Nevin, J.R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 36 - 51.
 50. Nowak, G.J., & Phelps, J. (1994). Conceptualizing the Integrated Marketing Communications' Phenomenon: An Examination of its Impact on Advertising Practices and its Implications for Advertising Research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16(1), 49-66.
 51. Phelps, J., & Johnson, E. (1996). Entering the quagmire: examining the »meaning« of integrated marketing communications. *Journal of Marketing Communications*, 2(3), 159-172.
 52. Porcu, L., del Barrio-Garcia, S., & Kitchen, P.J. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicacion y sociedad*, XXV(1), 313-348.
 53. Rajagopalan, N., Rasheed, M.A., & Datta, D.K. (1993). Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. *Journal of Management*, 19(2), 2, 349-384.
 54. Rakun, M. (2002). Organizacijski vidiki integracije komuniciranja: Ali je potrebno komuniciranje integrirati? *Teorija in praksa*, Ljubljana, 39(5), 804-826.
 55. Reid, M. (2003). IMC - performance relationship: further insight and evidence from the Australian marketplace. *International Journal of Advertising*, 22, 227-248.
 56. Reid, M. (2005). Performance Auditing of Integrated Marketing Communication (IMC) Actions and Outcomes. *Journal of Advertising*, 34(4), 41-54.
 57. Reinold, T., & Tropp, J. (2012). Integrated marketing communications: How can we measure its effectiveness?, *Journal of Marketing Communications*, 18(2), 113-132.

58. Renko, N., Tkalac, A., & Pavičić, J. (2001). Evaluation of advertising effectiveness – a case from Croatia business practice. *Naše gospodarstvo*, 5-6, 710-726.
59. Schultz, D.E. (2004). IMC receives more appropriate definition. *Marketing News*, 38(15), 8 – 10.
60. Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (1997). Integrated marketing communications in US advertising agencies: an exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7–18.
61. Schultz, E. D., Tannenbaum, I. S. & Lauterborn, F. R. (1993). *Integrated Marketing Communication: Pulling it together and making it work*. New York: McGraw-Hill.
62. Schultz, E.D., & Patti, C.H. (2010). The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace, *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 75-84.
63. Sirgy, J.M. (1998). *Integrated Marketing Communications: A Systems Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
64. Smith, P. R., Berry, C., & Pulford, A. (2002). *Strategic marketing communications: new ways to build and integrate communications*. London: The Kogan Page.
65. Spotts, H. E., Lambert, D. R., & Joyce, M. L. (1998). Marketing Deja Vu: The Discovery of Integrated Marketing Communications. *Journal of Marketing Education*, 20, 210–218.
66. Stammerjohan, C., Wood, C.M., Chang, Y., & Thorson, E. (2005). An empirical investigation of the interaction between publicity, advertising, and previous brand attitudes and knowledge. *Journal of Advertising, Athens*, 34(4), 55–67.
67. Stewart W. D. (1981). The Application and Misapplication of Factor Analysis in Marketing Research. *Journal of Marketing Research* 18(1), 51-62.
68. Tao, L., & Kitchen, P.J. (2005). Perceptions of integrated marketing communications: Chinese ad and PR agency perspective, *International Journal of Advertising*, 24(1), 51-78.
69. Taylor, C.R. (2010). Integrated Marketing Communications in 2010 and Beyond, *International Journal of Advertising*, 29(2), 161-164.
70. Tedlow, S. R. (1990). *New and Improved: The History of Mass Market in America*. New York: Basic Books.
71. Thompson, S.A. (2003). *Business Marketing Communications: Optimizing Market Acces*. In Donath Bob (eds.). *Business Marketing 1993–2003: Increasingly Information Intensive*. A report from the 1993 ISBM Annual Member's Meeting. Institute for the Study of Business Markets: The Pennsylvania State University, 43–46.
72. Vakratsas, D. & Ambler, T. (1999). How Advertising Works: What Do We Really Know? *Journal of Marketing*, 63 (1), 26-43.