

Media społecznościowe a możliwości integracji

Streszczenie: Rozwój technik Web 2.0 zmienił charakter komunikacji nie tylko pomiędzy organizacją i interesariuszami, lecz także pomiędzy samymi interesariuszami. Umożliwił on precyzyjne dotarcie do małych społeczności, a nawet indywidualnych odbiorców. Rozwój mediów spowodował, że konieczne stało się dostosowanie formy przekazu do ich charakteru, przy równoczesnym zachowaniu jego spójności, służącej kreowaniu wizerunku marki. W efekcie idee integracji komunikacji marketingowej stały się tak ważne jak nigdy dotąd. Celem artykułu jest określenie wyzwań, jakie rozwój mediów społecznościowych stawia przed specjalistami ds. marketingu, biorąc pod uwagę możliwości integracji komunikacji marketingowej, w celu kreowania pozytywnego wizerunku marki. W opracowaniu wyznacza się trzy płaszczyzny integracji komunikacji marketingowej i określa wpływ mediów społecznościowych na możliwości integracji na każdej z nich.

Słowa kluczowe: zintegrowana komunikacja marketingowa, media społecznościowe

Social media and the possibilities of marketing communication integration

Summary: The development of Web 2.0 techniques changed the character of communication among organization and its stakeholders as well as among stakeholders themselves. It allowed direct contact with small communities and even individual receivers. Media proliferation forced companies to adjust the communication to the media character and simultaneously keep the consistency of their messages, in order to create strong brand image. In the effect the idea of marketing communication integration become as important as never before. The aim of the article is to define the challenges created by the social media development in the regard to marketing communication integration leading to strong brand image creation. In the article three integration platforms have been described and the social media influence on integration on each of the platform have been presented.

Keywords: integrated marketing communication, social media

Wstęp

Dzięki rozwojowi technik Web 2.0 zmienił się charakter komunikacji z jednokierunkowej na wielokierunkową. Stworzyło to nowe możliwości wykorzystania różnych technik komunikacji do celów marketingowych – zmieniając zarówno sposób oddziaływania na odbiorcę, jak i kreowania z nim relacji czy pozyskania informacji rynkowej. W porównaniu do tradycyjnych mediów, które umożliwiają zyskanie dużego zasięgu, media cyfrowe dają większe możliwości tworzenia prawdziwej wymiany marketingowej z konsumentami (Rakic, Rakic, 2014). Nowe media spełniają równocześnie funkcje przypisywane tradycyjnym narzędziom komunikacji, jak kontakt z odbiorcami, czy pozyskanie informacji. Popularyzacja wykorzystania rozwiązań Web 2.0 sprawiła, że media społecznościowe uznano za część składową promocji-mix, rozszerzającą wykorzystywane kanały komunikacji o możliwości interakcji pomiędzy interesariuszami (Mangold Faulds, 2009), a elektroniczny marketing szeptany uznano za strategiczny kanał komunikacji (Keller, 2007).

Niestety poważnym utrudnieniem w ich wykorzystaniu stał się fakt pozostawania poza kontrolą firmy. W odróżnieniu od innych narzędzi promocji, w mediach społecznościowych to odbiorcy sami tworzą i rozpowszechniają informacje, wchodząc w interakcje nie tylko z firmą, lecz również ze sobą. Ich przekazy przybierają różne formy (np. filmów, zdjęć, postów,

ocen, komentarzy, wpisów na blogach, itd), a także wysyłane są różnymi kanałami – prywatnymi jak i publicznymi.

Taka specyfika mediów stawia pod znakiem zapytania celowość i możliwości prowadzenia zintegrowanej komunikacji marketingowej. W sytuacji braku kontroli na mediach społecznościowych powstaje pytanie o możliwość ich zintegrowania z innymi narzędziami komunikacji marketingowej. Pytanie to odnosi się jednak nie do kanałów, które firma może sama tworzyć (jak fun page, czy blog), a raczej do tych, które są tworzone i wykorzystywane przez samych internautów. Celem artykułu jest określenie wyzwań, jakie rozwój mediów społecznościowych stawia przed specjalistami ds. marketingu, biorąc pod uwagę możliwości integracji komunikacji marketingowej. W opracowaniu podejmie się próbę określenia płaszczyzn integracji komunikacji marketingowej oraz określenia możliwości integracji mediów społecznościowych z działaniami marketingowymi podejmowanymi na każdej z tych płaszczyzn.

1. Integracja komunikacji marketingowej i jej znaczeniu w kreowaniu wizerunku marki

Idee integracji działań komunikacji marketingowej zyskały zainteresowanie naukowców w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku (Duncan i Everet, 1993). Choć koncepcje takie prezentowano już wcześniej, to właśnie w latach 90-tych spotkały się one z rosnącym zainteresowaniem praktyków i naukowców. Powodami popularyzacji tej problematyki były: postępująca globalizacja, rozwój nowych technik komunikacyjnych, fragmentaryczność mediów (Schultz, 1993), rosnące koszty reklamy oraz malejąca jej skuteczność, zwiększanie siły przetargowej partnerów oraz zmiany w sposobach przetwarzania informacji (Duncan i Everet, 1993). Zintegrowana komunikacja marketingowa definiowana jest jako interaktywny i pomiędzy-funkcyjny proces kreowania, planowania, realizowania i oceny komunikacji marki, który angażuje wszystkie współpracujące strony w jeden proces wymiany, w celu maksymalizacji wzajemnej satysfakcji z zaspokojenia potrzeb i pragnień (Duncan i Everet, 1993). Jest to wywołany przez odbiorców biznesowy proces zarządzania interesariuszami, przekazem, kanałami i rezultatami programów komunikacji marketingowej (Kliatchko, 2008). Wiele opracowań, jako uzasadnienie integracji podaje jej pozytywny wpływ na kapitał marki (Jankovic, 2012). Z tego powodu działaniom integracyjnym przypisuje strategiczną rolę (Gould, 2000) i podkreśla znaczący wpływ zaangażowania się kierownictwa w procesy integracyjne (Žabkar, Mumel, Hočevár, 2012).

Uzasadnieniem integracji działań komunikacji marketingowej jest także możliwość dotarcia i kreowania relacji z różnymi grupami odbiorców, wymagającymi ściśle dostosowanego przekazu promocyjnego (Schultz, 1997). Dzięki integracji możliwe jest równoczesne kreowanie spójnego wizerunku marki (opartego na wspieranych przez nią wartościach) i dostosowanie przekazu (do odbiorców i charakteru kanału komunikacji), co prowadzi do zwiększenia skuteczności podejmowanych działań. Zintegrowana komunikacja umożliwia oddziaływanie na różne grupy interesariuszy (a nie jedynie konsumentów), co ma duże znaczenie z uwagi występowanie tych samych osób w różnych rolach (np. pracownik i klient). Stąd też jej wykorzystanie omawia się w kontekście public relations (Miller i Rose 1994, oraz Smith 2013). Podkreśla się tu rolę integracji w odniesieniu nie tyle do interakcji,

co kreowania długoterminowych relacji ze wszystkimi interesariuszami, poprzez skupianie się na zaspokajaniu ich różnorodnych potrzeb i pragnień (Finne, Gronross, 2009).

Skuteczność zintegrowanej komunikacji marketingowej potwierdziły liczne badania empiryczne (Quesenberry, Coolson i Wilkerson, 2012). Wykazano między innymi, że ma ona pozytywny wpływ na wielkość udziału w rynku oraz zyski firmy (Žabkar, Mumel, Hočevár, 2012). Choć ideę integracji nazywano także modą niemająca przełożenia na praktykę postępowania (Comelissen i Lock, 2000), to dowiedziono jej skutecznego wykorzystania przez firmy działające w wielu różnych branżach - od dóbr konsumpcyjnych po usługi (Grove, Carlson, Dorsch, 2007).

2. Płaszczyzny integracji komunikacji marketingowej

W literaturze przedmiotu brak jest zgodności, co do płaszczyzn komunikacji marketingowej. Złożoność procesów zarządzania, różnorodność decyzji, instrumentów promocji, sposobów przekazu, narzędzi kreowania relacji, wraz z różnorodnością kanałów dotarcia do klientów o coraz wyraźniej zindywidualizowanych potrzebach sprawia, że integracja komunikacji marketingowej analizowana może być na wielu płaszczyznach. Opisać ją można choćby wyłącznie przez pryzmat komunikacji z odbiorcą. Nowak i Phelps na przykład ograniczają jej stosowanie do aspektów czysto komunikacyjnych, wyróżniając: zintegrowaną komunikację, „jeden głos”, skoordynowane kampanie reklamowe (Nowak, Phelps, 1994). Podobnie Rakic i Rakic piszą o: integracji mediów, metod komunikacji, czasu, aktorów i zawartości przekazu (Rakic i Rakic, 2014). Inni autorzy prezentują szersze podejście do problemu integracji, odwołując się także do jej odbiorców, organizacji czy efektów. I tak na przykład Einwiller i Boenigk piszą o integracji strategicznej, interesariuszach, procesach, wykonaniu, skuteczności, rezultatach i odpływie (Einwiller i Boenigk, 2012).

Za podstawę określenia płaszczyzn komunikacji w niniejszym opracowaniu przyjęto podejście Dunak'a i Moriarty. Za główne z nich uznano: organizację, marketing oraz komunikację (Duncan, Moriarty, 1998). Podział taki jest dalej rozszerzany w oparciu o literaturę przedmiotu i prezentowane w niej wyniki badań. Jego niewątpliwą zaletą jest fakt, że odzwierciedla wieloaspektowość integracji komunikacji marketingowej. Całość zaprezentowano w tabeli 1.

Pierwsza z omawianych płaszczyzn – komunikacja - jest najwęższą sferą integracji komunikacji marketingowej, gdyż dotyczy jedynie elementów bezpośrednio związanych z samym procesem komunikacji. Odnosi się ona do zawartości przekazów, w tym również elementów kreacji wykorzystywanej w różnych kanałach komunikacji (Hartley, Pickton, 1999), mediów – ze szczególnym uwzględnieniem podziału na media tradycyjne (telewizje, radio, prasa, telefon, poczta itd.) i cyfrowe (internet, telefonia komórkowa, cyfrowe radia i telewizja oraz media społecznościowe) (Rakic, Rakic, 2014) oraz aktorów, czyli nadawców przekazu. Postępująca globalizacja powoduje, że działania integracyjne analizowane być tu powinny także w aspekcie geograficznym (Hartley, Pickton, 1999).

Płaszczyzna marketingu odnosi się przede wszystkim do sposobów pozyskiwania informacji rynkowej i integracji elementów marketingu-mix. Ten zakres nie jest niczym nowym, gdyż sama idea marketingu-mix została stworzona by ułatwić firmie opracowanie

spójnego zestawu narzędzi marketingowych, w celu zwiększenia skuteczności prowadzonych działań marketingowych.

Tab. 1. Płaszczyzny integracji komunikacji marketingowej

Płaszczyzna integracji	Sfery integracji	Aspekt wewnętrzny / zewnętrzny	Efekty
Płaszczyzna komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> – media / punkty kontaktu – forma i zawartość przekazu – czas reakcji – geografia – nadawcy komunikatów 	Spójność komunikatów wysyłanych różnymi kanałami / interakcje i zaangażowanie w wymianę informacji	<ul style="list-style-type: none"> – kreowanie wizerunku marki – kreowanie relacji z interesariuszami – poprawa efektywności
Płaszczyzna marketingu	<ul style="list-style-type: none"> – elementy marketingu-mix – narzędzia komunikacji marketingowej – informacja marketingowa – informacje, systemy, bazy danych 	Integracja elementów marketingu-mix/ oddziaływanie na interesariuszy i pozyskiwanie informacji rynkowej.	
Płaszczyzna organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – na szczeblu strategicznym i operacyjnym – pomiędzy jednostkami organizacyjnymi – pomiędzy organizacją a jej partnerami (głównie agencjami reklamowymi) 	Współpraca pomiędzy działami / integracja zewnętrzna	

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza z omawianych płaszczyzn – komunikacja - jest najważszą sferą integracji komunikacji marketingowej, gdyż dotyczy jedynie elementów bezpośrednio związanych z samym procesem komunikacji. Odnosi się ona do zawartości przekazów, w tym również elementów kreacji wykorzystywanej w różnych kanałach komunikacji (Hartley, Pickton, 1999), mediów – ze szczególnym uwzględnieniem podziału na media tradycyjne (telewizje, radio, prasa, telefon, poczta itd.) i cyfrowe (Internet, telefonia komórkowa, cyfrowe radia i telewizja oraz media społecznościowe) (Rakic, Rakic, 2014) oraz aktorów, czyli nadawców przekazu. Postępująca globalizacja powoduje, że działania integracyjne analizowane być tu powinny także w aspekcie geograficznym (Hartley, Pickton, 1999).

Płaszczyzna marketingu odnosi się przede wszystkim do sposobów pozyskiwania informacji rynkowej i integracji elementów marketingu-mix. Ten zakres nie jest niczym nowym, gdyż sama idea marketingu-mix została stworzona by ułatwić firmie opracowanie spójnego zestawu narzędzi marketingowych, w celu zwiększenia skuteczności prowadzonych działań marketingowych.

Na płaszczyźnie organizacji zaś wskazuje się konieczność integracji działań pomiędzy jednostkami organizacyjnymi firm. Niechęć do nawiązywania współpracy, złożona struktura organizacji oraz duży stopień skomplikowania procesu integracji to główne przyczyny problemów w tym zakresie (Hartley, Pickton, 1999) powodujące, że bardziej pozytywny wpływ integracji na wydajność zauważyć można w małych i zorientowanych na klienta firmach (Low, 2000). Płaszczyzna organizacji odnosi się także do integrowania działań

strategicznych i operacyjnych tak by wykreować spójny wizerunek marki, przyczyniający się w efekcie do tworzenia relacji z odbiorcami (Nowak, Pfelps, 1994) i partnerami firmy.

3. Możliwości integracji przekazu promocyjnego wobec rozwoju mediów społecznościowych

Zestawiając informacje dotyczące form i sposobów wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej z opisanymi powyżej płaszczyznami integracji komunikacji marketingowej zauważyć można dużą złożoność pojawiających się zależności. Czy media społecznościowe mogą być przedmiotem integracji na każdej z płaszczyzn? Gdzie przebiega granica pomiędzy działaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi?

Właściwe wykorzystanie mediów społecznościowych w procesie komunikacji marketingowej dostarcza korzyści przypisywanych też działaniom integracyjnym na wszystkich płaszczyznach. Media te są wykorzystywane do kreowania bliskich, zindywidualizowanych relacji z odbiorcami, którzy właśnie takiego postępowania poszukują (Lee, Park, 2007). Media społecznościowe odbierane są jako bardziej wiarygodne niż oficjalne przekazy promocyjne więc przedsiębiorstwa wykorzystują je do wywołania dyskusji o przedsiębiorstwie zgodnej z misją firmy i założonymi celami (Mangold, Faulds, 2009). Wykorzystanie tych mediów jest także tańsze, co w obliczu dużej ich wiarygodności i malejącej skuteczności innych narzędzi promocji (np. reklamy) powoduje, że mają one pozytywny wpływ na efektywność działania.

Pomimo jednak podobnych oczekiwanych korzyści integrowanie mediów społecznościowych z pozostałymi narzędziami promocji może okazać się kłopotliwe, głównie ze względu na ich specyficzny charakter. W przypadku integracji na płaszczyźnie komunikacji, kłopotliwe okazuje się zapewnienie spójności przekazu pomiędzy tradycyjnymi a społecznościowymi mediami. Firma ma bardzo ograniczone możliwości kształtowania komunikatów w mediach społecznościowych. Może ona projektować jedynie swoje komunikaty (np. zamieszczane na fun page, własnym kanale You Tube, czy jako komentarz naszego pracownika na forum). Nie może jednak kontrolować informacji przekazywanych przez poszczególnych użytkowników Internetu, gdyż te przesyłane są wieloma kanałami, do których firma często nie ma dostępu. Ponadto niemożliwym jest kontrolowanie użytkowników Internetu - wszelkie próby podejmowane w tym zakresie są negatywnie odbierane przez internautów. Firma może jedynie w niewielkim stopniu modyfikować wypowiedzi w mediach społecznościowych (np. przez reakcję na wypowiedzi internautów), i wykorzystywać zamieszczane w nich informacje, jako źródło informacji rynkowej. Sfera ta pozostaje więc prawdziwym sprawdzianem skuteczności podejmowanych przez firmę działań, związanych z kreowaniem wizerunku marki, a więc bezpośrednim rezultatem działań podejmowanych na najwyższym – organizacyjnym szczeblu integracji.

Sytuacją idealną byłoby, gdyby wizerunek marki w mediach społecznościowych idealnie odpowiadał tożsamości marki. Choć jest to sytuacja mało realna, to organizacje mogą starać się wpływać na wizerunek marki w mediach, poprzez pozyskanie rzeszy aktywnych adwokatów marki, którzy przejawiać będą chęci aktywnego zaangażowania się w jej promocję. Ważne jest tu wykreowanie takiej współpracy z interesariuszami, by integracja odbywała się na wszystkich płaszczyznach: nadawców (mówiących jednym głosem), przekazu, punktów kontaktu, geografii, a także czasu reakcji zarówno internautów jak i firmy

na różnego rodzaju zdarzenia związane z marką. Znaczącym utrudnieniem będzie tu zapewnienie spójności przekazu w sytuacji kierowania przekazu do małych, wymagających szczególnej, dostosowanej formy przekazu społeczności oraz szybkiego rozwoju mediów.

Integracja na drugiej – marketingowej płaszczyźnie - odnosi się nie tylko do poszczególnych narzędzi komunikacji, ale do zapewnienia spójności pomiędzy wszystkimi elementami marketingu-mix, oraz poznania potrzeb odbiorców dzięki systemowi informacji rynkowej, tak by działania marketingowe mogły być na nie odpowiedzią. Powstaje tu jednak pytanie jak głęboko można zaangażować konsumentów w działania marketingowe firm.

Media społecznościowe, w których często wykorzystuje się wiedzę tłumu (ang. *crowd sourcing*) mogą okazać się pomocne w wykrywaniu i rozwiązywaniu problemów dotyczących innych elementów marketingu-mix, np. pytania o miejsce sprzedaży produktów danej marki, ujawnianie problemów przy zakupie itp. Ważnym elementem jest tu wpływ mediów na zarządzanie produktem. Media takie mogą okazać się skutecznym narzędziem rozwiązywania problemów związanych z użytkowaniem produktu w sposób szybki i niewymagający zaangażowania personelu. Na tym etapie jednak pojawia się pytanie o granice organizacji, a wraz z nim obawy o to, jak dużą władzę można oddać konsumentom, jeśli chodzi na przykład o modyfikacje produktu lub dostosowanie go do potrzeb indywidualnych odbiorców. Projektowanie było dotychczas domeną zastrzeżoną dla producentów. Obecnie możliwości bezpośredniej interakcji stwarzane przez nowe techniki komunikacji powodują, że to klienci mogą samodzielnie projektować lub wywierać wpływ na producentów, by Ci dostosowywali produkty do ich oczekiwań. Pojawia się pytanie, czy organizacja jest w stanie odpowiedzieć na takie oczekiwania odbiorców.

Kolejnym problemem związanym z marketingową płaszczyzną integracji jest zintegrowanie sposobu pozyskiwania informacji rynkowej. Nie ulega wątpliwości, że media społecznościowe stają się znaczącym źródłem informacji o preferencjach konsumentów. Z uwagi na całkowitą dobrowolność zamieszczania informacji, prezentują one precyzyjny obraz rynku. Problemem staje się jednak opracowanie sposobu pozyskiwania danych w sytuacji, gdy media społecznościowe wykorzystują najróżniejsze kanały (publiczne i prywatne, do których nie ma dostępu) i formy prezentacji informacji (filmy, zdjęcia, komentarze itp.) zaś każdy z nich wymaga innej reakcji i analizy. Cechy te powodują, że kłopotliwe stać się może znalezienie skutecznych sposobów pozyskiwania i analizy danych pochodzących zarówno z „tradycyjnych” jak i społecznościowych źródeł. W przypadku rozbieżności w charakterze pozyskiwanych informacji trudne jest określenie, które z nich uznać należy za prawdziwe i na których firma powinna opierać swe strategie. Ponadto, techniki Web 3.0 umożliwiają zbieranie danych o indywidualnych odbiorcach by dostosować do nich przekaz (Preston 2000). Działanie takie może spotkać z osądzeniami o naruszenie prywatności, co z kolei może wywołać efekt odwrotny do oczekiwanego i przyczynić się zniszczenia wizerunku marki.

Ostatnia płaszczyzna analizy dotyczy z jednej strony zapewniania zgodności między działaniami strategicznymi i operacyjnymi, a z drugiej współpracy między jednostkami firmy i jej partnerami. Jak piszą Hartley, Pickton, jednym z głównych problemów integracyjnych na tej płaszczyźnie jest niechęć do współpracy. Skoro występuje ona już pomiędzy poszczególnymi jednostkami tej samej firmy, to powstaje pytanie o reakcję na współpracę z podmiotami z zewnątrz, którymi mogą być zarówno partnerzy firmy, jak i członkowie

wirtualnej społeczności. Wraca tu się tym samym do pytania o granice organizacji i zaufanie, niezbędne do podjęcia współpracy w ramach działań integracyjnych. Może pojawiać się tu obawa o ujawnianie tajemnic firmy. Z drugiej jednak strony pamiętać należy, że media społecznościowe mogą mieć nie tylko charakter publiczny, lecz również ograniczony do danej społeczności. Mogą one tym sposobem być wykorzystywane do promowania współpracy nie tylko z otoczeniem organizacji, lecz także pomiędzy samymi pracownikami. Przyczynić to się może do zmniejszania niechęci do współpracy w ramach firmy.

Podsumowanie

Wykorzystanie mediów społecznościowych stało się już powszechną praktyką komunikacji marketingowej. W obliczu wielości kanałów komunikacji i źródeł informacji koniecznością jest oddziaływanie nie tylko na klientów, lecz wszystkich interesariuszy. Tylko takie działanie może przynieść efekty w postaci wyraźnego pozytywnego wizerunku marki. W obliczu takich przemian integrowanie komunikacji marketingowej zyskało szczególne znaczenie. O ile w literaturze przedmiotu panuje zgodność, co do konieczności integracji wykorzystania tradycyjnych kanałów komunikacji z mediami społecznościowymi, o tyle nie jest do końca znany zakres tej integracji, ani też sposoby jej wprowadzenia. Obecny stan wiedzy pozwala na wykrycie kluczowych obszarów integracji – wychodzących poza samą komunikację marketingową i odwołujących się do innych elementów marketingu-mix, kreowania wizerunku marki jak i samego sposobu zarządzania organizacją. Wydaje się, że wprowadzenie pełnej integracji – tzn. takiej, która odbywa się na wszystkich płaszczyznach – wymaga głównie zmiany sposobu myślenia o organizacji i sposobie jej funkcjonowania, prowadzącej do większej integracji pomiędzy partnerami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Dopóki nie dokona się przełom w tej sferze, prawdziwym wyzwaniem integracji pozostanie znalezienie równowagi pomiędzy koniecznością zapewnienia spójności komunikacji a nastawieniem na dialog z małymi społecznościami lub nawet indywidualnymi odbiorcami. Omawiana problematyka jest niewątpliwie relatywnie nową i wymagającą prowadzenia wielu badań empirycznych.

Literatura

1. Argenti, P.A., Howell, R.A., Beck, K.A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83-89.
2. Comelissen, J.P., Lock, A.R., (2000). Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC, *Journal of Advertising Research*, 40(5), 7-15.
3. Duncan, T., Muriarty, S.E. (1998), A communication-based model marketing for managing relationship, *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13.
4. Duncan, T., Everett S.E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 33 (3), 30 – 39.
5. Einwiller, S.A., 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.
6. Finne, A., Gronroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2/3), 179–195.
7. Gould, S.J. (2000). The State of IMC Research and Applications. *Journal of Advertising Research*, 40(5), 22-23.

8. Grove, S.J., Les Carlson, Dorsch, M.J. (2007). Comparing The Application Of Integrated Marketing Communication (IMC) In Magazine Ads Across Product Type And Time, *Journal of Advertising*, 36 (1), 37-54.
9. Hartley, B. Pickton, D. (1999). Integrated marketing communications requires a new way of thinking, *Journal of Marketing Communications*, 5, 97–106.
10. Jankovic, M., (2012). Integrated Marketing Communications and Brand Identity Development. *Journal for Theory and Practice Management*, 63, 91-100,
11. Keller, E. (2007). Unleashing the power of word-of-mouth: creating brand advocacy to drive growth. *Journal of Advertising Research*, 47(4), 448-452
12. Lee, D.H., Park, C.W. (2007). Conceptualization and measurement of multidimensionality of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 47(3), 222-236.
13. Low, G.S. (2000). Correlates of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 40 (3), 27 – 39.
14. Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., McDonald, R.E., Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Advertising*, 34 (4), 69-80.
15. Mangold, W.G., Faulds, D.J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365
16. Miller, D. A., Rose. P.B. (1994). Integrated Communications: A Look at Reality Instead of
17. Nowak, G., 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.
18. Pickton, D. Hartley, B. (1998). Measuring integration: an assessment of the quality of integrated marketing communications. *International Journal of Advertising*, 17(4), 447-465.
19. Preston, C. (2000). The problem with micro-marketing. *Journal of Advertising Research*, 40(4), 55-70.
20. Quesenberry, K.A., Coolsen, M.K., Wilkerson K., (2012). IMC and The Effies: Use of Integrated Marketing Communications Touchpoints Among Effie Award Winners. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 4(2), 60-72.
21. Rakić, B., Rakić, M. (2014). Integrated marketing communications paradigm in digital environment: the five pillars of integration. *Megatrend Review*, 11(1), 187-203.
22. Reid, M., Luxton, S., Mavondo F., (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34 (4), 11-23.
23. Schultz, D.E. (1993). We simply can't afford to go back to mass marketing. *Marketing News*, 27(4), 20 .
24. Schultz, D.E. (1997). Check out your level of integration. *Marketing News*, 31(17), 5–6.
25. Smith, B., (2013). The public relations contribution to IMC: Deriving opportunities from threats and solidifying public relations' future. *Public Relations Review*, 39(5), 507-551.
26. Theory. *Public Relations Quarterly*, 39(1), 13-16.
27. Žabkar, V., Mumel, D., Hočvar, N. (2012). Management involvement, marketing communication integration and business performance in companies in a new EU country. *Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES)*, 1013-1024