

MARKETING I ODNOSI S JAVNOŠĆU – ULOGE, GRANICE I ODNOSI

MARKETING AND PUBLIC RELATIONS – ROLES, BOUNDARIES AND RELATIONSHIPS

Dr. sc. Ana Tkalac Verčič, docent
Ekonomski fakultet – Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
e-mail: atkalac@efzg.hr

UDK 658.8:659.4

Ključne riječi:

odnosi s javnošću, marketing, model odnosa funkcija

Sažetak

U današnjoj, sve složenijoj organizaciji poslovanja postoji određena konfuzija kada se radi o ulogama i granicama koje u kompaniji imaju funkcije marketinga i odnosa s javnošću. Iako je izjednačavanje funkcija odnosa s javnošću i marketinga u poslovnoj praksi dosta često, među stručnjacima za odnose s javnošću postoji konstantna debata o odnosima ove dvije funkcije. S jedne se strane se nalaze praktičari koji vrlo često rade kao podrška marketinškoj funkciji organizacije, a s druge se (češće) nalaze znanstvenici koji smatraju funkciju odnosa s javnošću potpuno odvojenom od funkcije marketinga.

Ubrzanim razvojem odnosa s javnošću i marketinga, obje funkcije igraju sve veću ulogu u određivanju politike poslovanja organizacije. Marketing usmjerava i potiče marketinšku orijentaciju organizacije, dok se odnosi s javnošću nadaju većoj usmjerenosti javno poželjnim ciljevima, pri čemu dvije orijentacije nisu nužno kompatibilne. Preklapanje dvije funkcije i slični zadaci koje imaju, ukazuje na potrebu da se povezanost marketinga i odnosa s javnošću na neki način formalizira.

Key words:

public relations, marketing, model of relationship

Abstract

In today's increasingly complex organizations there is certain confusion as to the definitions of roles and borders that marketing and public relations (as functions) hold in a company. Even though, these two roles are in practice often overlapping, there is a constant debate about the relationship of the two functions among public relations experts. On one side there are practitioners that often work as backup of the marketing function in organizations, while on the other side there are scientists that consider public relations completely separate from the marketing function.

Increased development of marketing and public relations insures a bigger role for both functions in determining the organizational policies. Marketing directs and induces the marketing orientation of an organization, while public relations hopes for a bigger corporate social responsibility; and those two orientations are not necessarily compatible. The overlap of the two functions as well as relatively similar tasks shows a need for a certain formalized model that would define the relationship between marketing and public relations.

1. TEORETSKA RAZMATRANJA O OKVIRIMA FUNKCIJA

Kotler je još prije gotovo trideset godina (Kotler i Mindak, 1978) u članku pod nazivom: Marketing i odnosi s javnošću: Trebaju li biti partneri ili suparnici? (*Marketing and Public Relations: Should they be partners or rivals?*) ukazao na nejasnu granicu između funkcija marketinga i odnosa s javnošću u tadašnjim organizacijama. Situacija je već u to doba ukazivala na sve veći interes marketinških profesionalaca za uključivanjem publiciteta u marketinški miks, iako je taj alat oduvijek spadao u domenu odnosa s javnošću. S druge strane, stručnjaci za odnose s javnošću počeli su u sve većoj mjeri naglašavati svoju ulogu u oblikovanju misije i ciljeva organizacije, te postavljati pitanja o socijalnoj odgovornosti kompanija. U neprofitnim organizacijama u kojima je oduvijek postojala „prevlast“ funkcije odnosa s javnošću, marketing je počeo zauzimati sve važniju ulogu, dok su s druge strane profitno orijentirane organizacije uvele odjele za odnose s javnošću, prepoznajući važnost te funkcije.

Prema Kotleru i Mindaku (1978), sve mutnije granice aktivnosti dvije funkcije dovele su u američkim organizacijama sedamdesetih, do konflikta među odjelima, odnosno do odvojenog, nezavisnog djelovanja, s lošom međusobnom suradnjom i nesporazumima oko resursa i strategija. Uspriko tome, marketing i odnosi s javnošću predstavljaju glavne komunikacijske funkcije organizacije i obje zasnivaju svoju analizu i planiranje na različitim eksternim (sve češće i internim) skupinama. Prema Kotleru i Mindaku (1978) organizacije se mogu podijeliti u četiri kategorije obzirom na stupanj korištenja odnosa s javnošću i marketinga.

Organizacije prve kategorije ne koriste niti jednu od dvije funkcije (primjerice male, neprofitne organizacije koje nemaju niti resurse, niti potrebe za specijaliziranim odnosima s javnošću, odnosno marketingom). Organizacije druge kategorije imaju razvijenu funkciju odnosa s javnošću, ali ne i marketinšku funkciju (primjerice bolnice i sveučilišta; iako u Hrvatskim javnim ustanovama situacija nije u potpunosti ista, tendencija javnih službi ka formiranju odnosa s javnošću postoji). Organizacije treće kategorije imaju vrlo razvijenu funkciju marketinga, no istovremeno nikakvu ili gotovo nikakvu funkciju

odnosa s javnošću (primjerice, proizvodno orijentirane organizacije koje su uglavnom usmjerene na potrošače). Organizacije četvrte kategorije imaju razvijene obje funkcije, marketinga i odnosa s javnošću. Funkcije najčešće djeluju nezavisno, a u rijetkim slučajevima marketing nadgleda odnose s javnošću. U takvim organizacijama marketing najčešće ima odgovornost za publicitet proizvoda (primjerice velike organizacije čije poslovanje ima utjecaja na potrošače, ali i mnogobrojne druge javnosti).

Jedna od najutjecajnijih knjiga s područja teorije odnosa s javnošću *Excellence in Public Relations and Communication management* Jamesa Gruniga (1992) zastupa stajalište prema kojem odnosi s javnošću i marketing, kao funkcije strukturirane unutar organizacije, imaju potpuno odvojene misije. Dvije se funkcije bave različitim dijelovima socijalne okoline organizacije i složenih komunikacijskih sustava koji u okolini postoje i povezani su s organizacijom.

Iako većina marketinške literature uključuje odnose s javnošću u marketinšku funkciju, organizacijski ove su dvije funkcije najčešće odvojene (Cutlip, Center i Broom 1999; Wind, 1981). U američkim organizacijama uloga odnosa s javnošću često je podređena marketingu i djeluje kao podrška te funkcije. Glavni razlog za takvu podjelu odgovornosti prema Grunig i Grunig (1992) je u činjenici da su se odjeli za odnose s javnošću razvijali više na povijesnoj osnovi nego strateškim planiranjem. Organizacije koje su svojim poslovanjem upravljale strateški, usmjerile su se primarno na marketing, budući da je strateški menadžment dio marketinške teorije mnogo duže no teorije odnosa s javnošću. Podaci o strateškoj organizaciji odjela za odnose s javnošću i marketing, u Hrvatskoj, uklapaju se u navedene pretpostavke o razvoju odnosa odjela primarno zasnovanom na povijesnoj osnovi (Tkalac, 2001). Politička i gospodarska situacija u Jugoslaviji usporila je razvoj obje funkcije (pogotovo odnosa s javnošću), te je stoga uloga povijesne tradicije u razvoju odjela za odnose s javnošću u Hrvatskoj, znatno manja. Posljednjih desetak godina obilježeno je pokušajima hrvatskih organizacija da strateški upravljaju svojim poslovanjem, u skladu sa

zahtjevima tržišta. Stoga ne čudi da u većini hrvatskih kompanija koje su uvele odnose s javnošću, oni djeluju odvojeno od funkcije marketinga (Tkalac, 2001).

Na fundamentalnoj osnovi Hallahan je (1992) zaključio da i marketing i odnosi s javnošću uključuju odnose. Marketing se zasniva na odnosima razmjene, koji u najširem smislu uključuju bilo kakvu razmjenu vrijednosti među stranama uključenim u transakciju. Odnosi s javnošću „održavaju odnose uzajamne koristi između organizacije i njezinih javnosti“ (Cutlip, Center i Broom, 1999, str.4). Jedna od najvažnijih fundamentalnih razlika odnosa s javnošću i marketinga jest u činjenici da se prva funkcija primarno bavi javnostima, dok je druga prvenstveno usmjerena na tržišta.

Javnosti predstavljaju skupine ljudi koje imaju direktne ili indirektno posljedice na poslovanje organizacije. U načelu postoje dvije osnovne vrste organizacijskih javnosti: aktivne i pasivne (Grunig i Hunt, 1994). Aktivne javnosti definiraju koja su pitanja ključna za organizaciju ili mogu prijetiti njenoj misiji. Pasivne javnosti primaju informacije slučajno, no te informacije rijetko dovode do kognitivnih efekata ili do promjena u stavovima ili ponašanju (Grunig, 1989). Javnosti, koje se povremeno nazivaju i interesne skupine, mogu uključivati vladu, zaposlenike, potrošače i skupine aktivista (Freeman i Gilbert, 1987).

Termin „javnosti“ često se izjednačava s marketinškim terminom „tržište“. Kotler je (1988) definirao tržište kao „skup svih kupaca i potencijalnih kupaca određenog proizvoda“ (str. 9). Teoretičari s područja odnosa s javnošću (Grunig L. i Grunig J., 1992), međutim, tvrde da se termini tržište i javnosti mogu razdvojiti na nekoliko razina. Osnovna razlika se zasniva na činjenici da tržišta bira sama organizacija kako bi ostvarila svoju misiju. Organizacije, dakle, mogu kreirati svoja vlastita tržišta dijeleći populaciju u segmente koji su identificirani kao najvjerojatniji potrošači proizvoda ili usluge. Javnosti, s druge strane, nisu oblikovane od strane organizacije, već se javljaju kao reakcija na ponašanje organizacije. Pasivne javnosti (odnosno ne-javnosti) u određenim se situacijama pomiču prema aktivnom statusu, te organizacijama ne preostaje ništa drugo nego s njima komunicirati.

Potrošači predstavljaju preklapanje između javnosti i tržišta, a s time i između odnosa s javnošću i marketinga. Preklapanje se najčešće dešava u situacijama u

kojima su aktivnosti odnosa s javnošću usmjerene prema ostvarenju marketinških ciljeva (Grunig, 1992). Takvi „marketinški orijentirani odnosi s javnošću“ najčešći su u kompanijama u kojima potrošači predstavljaju najvažniju javnost. Potrošači primarno čine segment kojem se obraća marketinška komunikacija, no mogu postati i središte interesa odnosa s javnošću kada primjerice nekvalitetan proizvod tržište pretvori u javnost.

Strateško upravljanje javnostima odnosi se na upravljanje odnosima s javnošću, odnosno strateško razvijanje programa za komunikaciju s javnostima koje predstavljaju najveću prijetnju odnosno priliku.

Prema Grunigu i Repperu (1992) izgradnja kvalitetnih odnosa sa strateškim javnostima pomaže organizaciji u postizanju ciljeva. Kad odnosi s javnošću pomažu organizaciji u izgradnji kvalitetnih odnosa, time štede resurse organizacije, izbjegavajući tužbe, zakonske sankcije, pritiske aktivističkih skupina ili čak štrajkove, što sve mogu biti rezultati loših odnosa s određenim javnostima. S druge strane odnosi s javnošću pomažu u ostvarenju profita kroz poboljšanje odnosa s potrošačima, dioničarima, zakonodavcima i ostalim javnostima.

Grunig (1989) je pregledom teorija i tehnika segmentacije u marketingu i odnosima s javnošću došao do zaključka da je u odnosima s javnošću potrebno razvijati zasebne tehnike segmentacije. Marketinški koncepti segmentiraju tržišta prije nego li javnosti, koristeći demografske, geografske ili psihografske varijable. Grunig (1992) je zaključio da spomenuti koncepti bolje identificiraju potencijalne korisnike proizvoda i usluga nego što otkrivaju potencijalne javnosti.

Grunig i Grunig su (1989) zaključili da stručnjaci za odnose s javnošću češće koriste marketinške segmentacijske tehnike, no tehnike primarno namijenjene odnosima s javnošću. Prema ovim autorima razlika među pristupima segmentaciji je tolika da odjel za odnose s javnošću, organiziran prema principima marketinške teorije, ne može ostvariti iste rezultate kao i program zasnovan na teoriji odnosa s javnošću. Ovdje je međutim nužno spomenuti da čak i teoretičari s područja odnosa s javnošću, primjerice Ehling i Dozier (1992) prihvaćaju činjenicu prema kojoj je korištenje tehnika segmentacija baziranih na istraživanju puno manje razvijeno unutar odnosa s javnošću no na području marketinga.

U korištenju segmentacijskih tehnika i jedna i druga disciplina žele, kao konačni cilj, postići bihevioralne odgovore. Marketinški stručnjaci koriste demografske varijable, stavove ili geografski položaj kako bi odredili najvjerojatniji bihevioralni odgovor (najčešće namjera kupnje). U odnosima s javnošću menadžeri su zainteresirani za ponašanje javnosti primarno zato što ponašanja strateških javnosti omogućavaju ili onemogućavaju uspješno ostvarenje ciljeva organizacije.

Osim ponašanja, jednog od primarnih elemenata analize, obje discipline zainteresirane su i za efekte komunikacije s članovima izdvojenih segmenata (Flay i Cook, 1989). Ponašanja specifična za ciljeve odnosa s javnošću, često je znatno teže promijeniti nego „marketinška ponašanja“. Programi odnosa s javnošću češće djeluju na kognicije ili stavove koji mogu dovesti do bihevioralnih promjena u duljem periodu, za razliku od kratkoročnih podražaja koji izazivaju kupnju proizvoda ili usluge (Dozier i Ehling, 1992).

Gronstedt je, međutim, u knjizi „*Integrated communication: Synergy of persuasive voices*“ (1996) izjavio kako cilj marketinških stručnjaka nije samo u obraćanju javnostima-tržištima, već i u usmjeravanju komunikacije na javnosti koje onemogućavaju ulazak na određeno tržište. Ovo stajalište je u skladu s Kotlerovim (1986) prema kojem postoji velik broj tržišta blokiranih javnostima kao što su vlada, sindikati ili različite interesne skupine. Marketinški stručnjaci su tradicionalno smatrali ove okolinske faktore vanjskim silama van njihove kontrole. Kotler međutim naglašava kako postoje načini za neutralizaciju opozicije koju pružaju ove specifične javnosti ili čak za osiguravanje njihove podrške. On smatra da ulazak na blokirano ili zaštićeno tržište zahtijeva dva dodatna P unutar 4P paradigme marketinške strategije: moć (*Power*) i odnose s javnošću (*Public relations*) i takvu novu konceptualizaciju naziva novim pojmom – megamarketing.

Harris je 1991. predložio distinkciju između marketinških odnosa s javnošću i šireg koncepta korporativnih odnosa s javnošću. Korporativni odnosi s javnošću „unapređuju dvosmjernu komunikaciju sa svim javnostima organizacije, ne samo potrošačima i potencijalnim potrošačima“ (str. 27). Harris je u domenu korporativnih komunikacija smjestio funkcije odnosa s medijima, ulagačima, vladom i zaposlenicima.

Ta je shema slična Kotlerovoj konceptualizaciji megamarketinga (1986). Megamarketing je „strateški koordinirana primjena ekonomskih, psiholoških, političkih vještina, te vještina s područja odnosa s javnošću, kako bi se ostvarila kooperacija s određenim interesnim skupinama s ciljem ulaska i/ili djelovanja na određenom tržištu“ (str. 117).

Kotler smatra da je marketing, s jedne strane, nužan za prodaju proizvoda, a odnosi s javnošću igraju značajnu ulogu u promjeni okolinskih utjecaja i time prilagodbi proizvoda različitim tržištima i javnostima. Marketinški stručnjaci najčešće se bave potrošačima, distributerima ili agencijama za istraživanje tržišta, dok se megamarketing bavi većim spektrom „partnara“ kao što su: zakonodavci, političke stranke, aktivističke skupine ili sindikati.

Harris (1991) prihvaća da su, za ostvarenje strateških zadataka unutar korporativnih komunikacija, potrebne vještine s područja odnosa s javnošću. S jedne strane odnosi s javnošću moraju se odreći svojeg konstantnog odbacivanja funkcije marketinga, dok marketing s druge strane mora prihvatiti važnost koju različite javnosti imaju za socijalnu, političku i ekonomsku okolinu organizacije.

Grunig (1992) odbacuje ovu proširenu definiciju marketinga, smatrajući da se odnosi u marketingu promatraju samo kroz razmjenu. Odnosi s javnošću, s druge strane, moraju biti usmjereni na odgovornost koju organizacija ima prema društvu u najširem smislu. No Grunig ipak prihvaća da je suradnja marketinga i odnosa s javnošću nužna i značajna u situacijama u kojima određene interesne skupine blokiraju tržište. On smatra da je u situacijama u kojima su tržišta blokirana djelovanjem određenih javnosti, suradnja nužna, no da je u tim situacijama potrebna dvosmjerna simetrična komunikacija kako bi se rekonstruirali odnosi s javnostima i organizacija time pomakla prema socijalno odgovornom ponašanju.

Za konstrukciju općeg okvira proučavanja odnosa marketinga i odnosa s javnošću Kotler i Mindak su (1978, str. 16) predložili pet tipova povezanosti dvije funkcije:

- 1) odvojene ali ravnopravne funkcije
- 2) ravnopravne i djelomično prekrivajuće
- 3) marketing dominira
- 4) odnosi s javnošću dominiraju
- 5) integrirana

Stručnjaci za odnose s javnošću zastupaju mogućnosti 1, 2 ili 4, dok marketinški stručnjaci zastupaju mogućnosti 1 i 5 (Tierney, 1993). Teoretičari s oba područja uglavnom preferiraju mogućnost 1. dok su mogućnosti 1. i 5. u skladu s pretpostavkama integrirane marketinške komunikacije. Mogućnost 5. nudi Kotlerovu i Mindakovu racionalu za potpunu integraciju: „Obje funkcije se zasnivaju na javnostima, odnosno tržištima, obje prihvaćaju potrebu za segmentacijom, obje se slažu o značaju stavova, percepcija i imidža u formuliranju programa i važnosti procesa upravljanja koji uključuje analizu, planiranje, implementaciju i kontrolu“ (str. 18).

Kotler i Mindak smatraju da bi za dvije funkcije bilo najbolje da se spoje pod okriljem predsjednika marketinga i odnosa s javnošću. S druge strane, ne iznenađuje neslaganje stručnjaka s područja marketinga i odnosa s javnošću o tome koji je model najbolji. Harris (1991) smatra da je prednost 5. modela u činjenici da je upravo on najbolji za dobrobit organizacije. Holmes (1992) zastupa 4. model tvrdeći da su potrošači samo jedna od većeg broja interesnih skupina u organizaciji. Grunig (1992) najboljim modelom smatra model 2., obrazlažući to činjenicom da je primarna funkcija odnosa s javnošću savjetodavna, što znači da kada se radi o proizvodima i uslugama, uloga odnosa s javnošću uključuje savjetovanje marketinga.

Koristeći modele koje su predložili Kotler i Mindak, Hallahan (1992) je ponudio alternativni model nazvan 6C (*celibacy, coexistence, combative, co-optive, coordinated, combined relations*). Hallahan smatra da su konkurentna i preuzimajuća situacija rijetko efikasne, budući da u konkurentnoj situaciji marketing i odnosi s javnošću predstavljaju neprijatelje u sukobu za resurse i razumijevanje uprave. S druge strane konkurentne situacije često dovode do preuzimajućih situacija, gdje jedna funkcija uzurpira drugu. Koegzistencija je najčešća situacija, pogotovo u tradicionalnim organizacijama gdje postoje čvrsto postavljene granice između marketinga i odnosa s javnošću. Slično, u koordiniranoj situaciji dvije funkcije djeluju nezavisno, ali surađuju kako bi ostvarile zajedničke ciljeve.

U organizacijama u kojima postoji samo jedna od dvije funkcije (tradicionalno, odnosi s javnošću u neprofitnim institucijama, odnosno marketing u profitnim), karakteristično je postojanje samo jedne funkcije (*celebrate*). Često u takvim situacijama funkcija koja postoji (marketing ili odnosi s javnošću) inkorporira dijelove druge funkcije, čime odjel *de facto* postaje kombinacija dvije

funkcije (Grunig, 1992). U kombiniranom modelu postoji najveća mogućnost integracije, pri čemu su odnosi s javnošću najčešće jedan od ravnopravnih dijelova funkcije marketinga (uz oglašavanje, unapređenje prodaje, razvoj proizvoda itd.).

Suprotno vrlo čestom stajalištu teoretičara s područja odnosa s javnošću o tome kako je nužno da odnosi s javnošću i marketing djeluju potpuno odvojeno da bi bili efikasni Grunig (1992) i Hallahan (1992), zaključuju da je suživot moguć ukoliko su funkcije ravnopravne, ukoliko se poštuju principi djelovanja obje funkcije i ukoliko obje imaju direktan pristup predsjedniku uprave.

Teoretičari odnosa s javnošću i marketinga, pogotovo znanstvenici s područja oglašavanja, tradicionalno konceptualiziraju komunikaciju na različite načine, iako su se neki komunikacijski znanstvenici (Caywood, 1997; Duncan i Moriarty, 1997; Gronsted, 2000) posljednjih godina približili teoriji odnosa s javnošću. Mnogi programi integrirane komunikacije, međutim, nastavljaju koristiti marketinšku komunikacijsku teoriju, zanemarujući pritom teoriju odnosa s javnošću i oštećujući efikasnost same funkcije.

2. ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U PROMOTIVNOM SPLETU

Područje najvećeg preklapanja marketinga i odnosa s javnošću unutar organizacije jest upravo područje promotivnog miksa, odnosno područje marketinške komunikacije, koja se u novije vrijeme sve češće naziva marketinški odnosi s javnošću (*marketing public relations*) (Harris, 1991). Promocija je dio marketinškog miksa kojeg je Kotler definirao kao: „set marketinških alata koje organizacije koristi kako bi slijedila svoje marketinške ciljeve na ciljnom tržištu“ (1988, str. 71). Velik broj teoretičara marketinga (Britt, 1966), ali i određenih teoretičara s područja odnosa s javnošću, (Matthews, 1987) odnose s javnošću vide kao dio marketinškog miksa, odnosno kao dio promotivnog miksa. Novelli je izjavio (1990) da su: „odnosi s javnošću dio marketinške torte koji je potrebno razvijati i integrirati zajedno s ostalim kriškama torte, oglašavanjem, promocijom i direktnim marketingom“ (str. 8).

Belch i Belch (1998) u promocijski miks uključuju oglašavanje, osobnu prodaju, direktni marketing, unapre-

denje prodaje, promociju na mjestu prodaje, ali i publicitet i odnose s javnošću. U njihovoj knjizi *Advertising and Promotion: An Integrated marketing communication perspective* publicitet je definiran kao: „neosebna komunikacija s masovnom publikom, no za razliku od oglašavanja, publicitet nije direktno financiran od subjekta o kojem se u sklopu publiciteta radi. Najčešće dolazi u obliku novinskih članaka o proizvodima ili uslugama određene organizacije.” (str. 13). S druge strane odnosi s javnošću su definirani na slijedeći način:

„...funkcija menadžmenta koja pomaže u definiranju organizacijskih ciljeva i filozofije, te potiče organizacijske promjene. Oni uključuju komunikaciju sa svim značajnim javnostima (unutar i van poduzeća) u pokušaju stvaranja konzistentnosti između organizacijskih ciljeva i društvenih očekivanja.” (str. 13).

No autori i dalje smatraju odnose s javnošću primarno alatom promocije nastavljajući: „... (odnosi s javnošću) općenito imaju širi okvir od publiciteta, obzirom da

je njihova zadaća uspostavljanje i održavanje pozitivnog imidža organizacije među njenim javnostima.” (str. 13).

Webster je (1971) vjerovao da se odnosi s javnošću i promocija preklapaju u dva aspekta. Prvo, javnosti ključne za dobrobit organizacije su upravo javnosti direktno uključene u proces marketinške komunikacije i drugo, marketinške komunikacijske aktivnosti organizacije među tim javnostima predstavljaju značajan izvor informacija o organizaciji. Haywood (1987) smatra da je uloga marketinga između ostalog i podrška komunikacijske funkcije kroz oblikovanje proizvoda koji su konzistentni s organizacijskim standardima kvalitete, pouzdanosti, cijene i konzistentni s položajem koji organizacija ima na tržištu.

Grunig (1992) smatra da, budući je komunikacija integralan dio odnosa s javnošću i marketinga, stručnjaci s područja odnosa s javnošću povremeno nude komunikacijske strategije i tehnike marketingu, često u konkurenciji s odjelom za oglašavanje. Grunig također

Slika 1. Četiri razine korištenja marketinga i odnosa s javnošću u organizacijama

		ODNOSI S JAVNOŠĆU	
		Slabo razvijeni	Dobro razvijeni
MARKETING	Slabo razvijen	1. Male, neprofitne organizacije	2. Bolnice i sveučilišta
	Dobro razvijen	3. Male proizvodne kompanije	4. Velike organizacije

Izvor: Kotler i Mindak (1978), str. 17.

smatra da je razlog za sve veću popularnost integrirane marketinške komunikacije upravo pokušaj organizacije da izbjegne ponavljanje i neproduktivnu konkurenciju među odjelima.

Ehling i Dozier navode (1992) da se aktivnosti promotivnog miksa mogu provoditi bez oslanjanja na ulogu koju odnosi s javnošću imaju u rješavanju konflikta, no s druge strane da ni odnose s javnošću nije nužno reducirati isključivo na aktivnost induciranja publiciteta unutar marketinških aktivnosti. Promocija je, suprotno odnosima s javnošću, karakterizirana unilateranim dizajnom, jednosmjernim tijekom poruke i samo jednim stupnjem operacije – persuazijom, čiji je krajnji cilj povećanje prodaje ili povećanje udjela koji organizacija ima na tržištu.

Iako velik broj teoretičara s područja odnosa s javnošću smatra da bi se publicitet proizvoda trebao u potpunosti „prepustiti“ marketinškoj funkciji, mnogi praktičari vjeruju da bi se time odrekli područja koje ima ogroman značaj za organizaciju (Broom, Lauzen i Tucker, 1991).

U promociji, odnosno marketinškoj komunikaciji, najčešće se navode tri osnovna razloga za korištenje tehnika odnosa s javnošću u promociji proizvoda ili usluga: cijena, vjerodostojnost i vrijeme oglašavanja (Grunig, 1992; Goldman, 1984, Foster, 1990).

Cijena se odnosi na besplatan publicitet – cilj mnogih kampanja za odnose s javnošću – u kontrastu s plaćenim oglašavanjem. Dodatna korist je i vjerodostojnost, koja se zasniva na pretpostavci da javnost više vjeruje izvoru kao što je npr. novinar nego plaćenom oglasu. Konačno, promocija se često oslanja na odnose s javnošću kada postoji zabrana oglašavanja određenih proizvoda. Grunig (1992) međutim smatra da pretpostavljenoj vjerodostojnosti nedostaje empirijskih dokaza.

Svi opisani problemi povećali su mogućnost integracije dijela marketinške funkcije, marketinške komunikacije s odnosima s javnošću, kroz relativno novi koncept integriranih djelatnosti, integrirane (marketinške) komunikacije.

3. INTEGRIRANA KOMUNIKACIJA – RJEŠENJE ILI IZVOR DALJNJEG NESLAGANJA?

Rasprave o integraciji komunikacijskih programa počele su prije tridesetak godina pitanjem trebaju li se odnosi s javnošću, oglašavanje i unapređenje prodaje integrirati kroz mehanizam nazvan *integrirana marketinška komunikacija* (IMK). IMK se sastoji od objedinjavanja onog što Harris (1991) naziva „marketinški odnosi s javnošću“ s oglašavanjem, dok s druge strane, u Harrisovim terminima „korporativni odnosi s javnošću“ ostaju odijeljena funkcija koja ne pripada marketingu. Ovakav koncept integrirane marketinške komunikacije uklapa se u definiciju Američkog Udruženja Oglasnih Agencija (AAAA, *American Association of Advertising Agencies*):

„Koncept planiranja marketinške komunikacije koji prepoznaje dodanu vrijednost strateške uloge niza disciplina; općeg oglašavanja, direktnog marketinga, unapređenja prodaje i odnosa s javnošću, te kombinira ove discipline kako bi osigurao jasnoću, konzistentnost i maksimalni komunikacijski efekt.“ (preuzeto iz Duncan i Caywood, 1996, str. 18).

Uz određene izuzetke, znanstvenici i profesionalci s područja oglašavanja i marketinga najčešće podržavaju ideju integrirane marketinške komunikacije, no akademici i praktičari s područja odnosa s javnošću većinom se odupiru tom konceptu. Debata između stručnjaka s područja marketinga i odnosa s javnošću na početku se uglavnom bavila problemom uloge odnosa s javnošću, odnosno pitanjem je li uloga te funkcije – podrška marketingu ili postoji šira socijalna funkcija. U kasnijim fazama rasprave, prihvaćena je ideja prema kojoj je uloga odnosa s javnošću šira od isključivog podržavanja marketinga, no ostalo je pitanje primjenjivosti marketinških teorija na području odnosa s javnošću (Grunig, 1992).

Integrirana marketinška komunikacija može se, dakle, definirati kao marketinška komunikacijska strategija koja uključuje integraciju oglašavanja, unapređenja prodaje, direktnog marketinga i odnosa s javnošću unutar organizacije (Hume, 1991).

Marketinški stručnjaci i teoretičari, kao primjerice Phillip Kotler (1988), dugo su odnose s javnošću smještali u marketinški, odnosno promotivni splet. S druge strane akademici na području odnosa s javnošću (Ehling, White i Grunig, 1992, Grunig J. i Grunig L. 1989) godinama se odupiru takvoj konceptualizaciji, tvrdeći da uspjeh odnosa s javnošću, kao podređene marketinške funkcije, mora biti ograničen. Pojam integrirane marketinške komunikacije, pojam koji objedinjava područja odnosa s javnošću i marketinga, uveo je cijeli niz novih pitanja o raspravi o odnosu dvije funkcije.

Teoretičari s područja odnosa s javnošću, primjerice Grunig i Hunt (1994) često izražavaju svoju bojazan da će standardne definicije integrirane marketinške komunikacije kao „upravljanje komunikacijom između organizacije i njenih javnosti“ suziti obuhvat odnosa s javnošću. Grunig je stoga (1992) predložio dvije definicije integrirane marketinške komunikacije – užu i širu. Uža definicija objašnjava funkciju IMK kao komunikaciju između organizacije i njenih potrošača, dok šira definicija označava IMK kao funkciju koja „pokriva“ komunikaciju između organizacije i svih njenih javnosti.

U marketinškoj se literaturi mogu naći brojni opisi koncepta integrirane marketinške komunikacije pod drugim imenima (najčešće kao promotivni splet). Teoretičari s područja marketinga (Kotler i Levy, 1969, Webster, 1971, Katstiel, 1987, Belch i Belch, 1998) već godinama zajedno smještaju oglašavanje, unapređenje prodaje, odnose s javnošću i publicitet i navode kako sve opisane funkcije moraju biti vođene jedinstvenom strategijom. 1981. Wind je koordinaciju marketinga i odnosa s javnošću nazvao „ključnom u današnjem okruženju u kojem preživljavanje i rast organizacije ovise ne samo o potrošačima već i o brojnim interesnim skupinama. Haywood je (1987) izjavio kako su najefikasnije komunikacijske kampanje razvijene u organizacijama koje su funkcije oglašavanja, odnosa s javnošću i unapređenja prodaje ujedinjavale u jednom odjelu, odnosno pod upravom jednog menadžera.

Sve veći broj sveučilišnih programa počinje u svojim programima nuditi predmet nazvan integrirana marketinška komunikacija. Kotler je još davne 1978. napisao: „obrazovanje stručnjaka s područja odnosa s javnošću nije ni približno zadovoljavajuće. Visoko se obrazovanje najčešće odvija na studijima novinarstva, što buduće stručnjake možda podučava pravopisu, ali ne i osnovnim pojmovima s područja ekonomije i menadžmenta“ (Kotler i Mindak, 1978, str. 16). Uvođenje programa integrirane marketinške komunikacije na neki način nudi kompromisno rješenje u kojem se odnosi s javnošću više ne smještaju među alate promotivnog spleta, već im se daje mnogo značajnija uloga. Profesori odnosa s javnošću, međutim i dalje nisu zadovoljni smatrajući ovakvu kategorizaciju odnosa s javnošću neusklađenu s osnovnom filozofijom područja. Naime, poslovna orijentacija karakteristična za marketing, odnosno naglasak na persuaziji karakterističan za marketinšku komunikaciju, nije u skladu sa socijalnom orijentacijom modernih odnosa s javnošću (Grunig, 1992).

Teoretičari s područja odnosa s javnošću vide ovaj novi pristup, odnosno uvođenje integrirane marketinške komunikacije, kao novi pokušaj marketinga da podredi odnose s javnošću (Cutlip, 1991). „Marketinški stručnjaci ne razumiju pojam odnosa s javnošću... oni smatraju da odnose s javnošću mogu definirati kako im odgovara u određenom trenutku“ (Ehling, White i Grunig, 1992, str. 376).

Čak ni među sobom, teoretičari i praktičari, kako u odnosima s javnošću, tako i u marketingu, ne mogu se dogovoriti o definitivnom sadržaju i obuhvatu pojednog polja. Marketing se tradicionalno koncentrirao na odnos između organizacije i njenih potrošača (Kotler, 1988). U posljednjih tridesetak godina sve su češći pokušaji da se marketinški koncept proširi van tradicionalnih granica odnosa prodavača – potrošača, uvodeći koncept koji se naziva socijalni marketing (Hunt, 1976, Zeithami i Zeithami, 1984).

Socijalni marketing je prema Kotleru i Zaltmanu (1971): „Dizajn, implementacija i kontrola programa stvorenih da utječu na prihvaćenost socijalnih ideja i povezanih aspekata kao što su razvoj proizvoda, cijena, komunikacije, distribucije i istraživanja tržišta“ (str. 5). No ne slažu se svi marketinški teoretičari s takvom definicijom, primjerice Luck je 1969. izjavio da je marketing potrebno

ograničiti na tržišne transakcije, tvrdeći da osoba koja uslugu dobije besplatno, nije kupac.

Ideja socijalnog marketinga upravo ukazuje na korijen nesporazuma između stručnjaka s područja odnosa s javnošću i marketinških stručnjaka - treba li organizacija zauzeti socijalnu ili ekonomsku orijentaciju u ostvarenju svoje misije. S druge strane, marketing je sa svojim naglaskom na brojevima (primjerice, povećanje prodaje), tradicionalno, polje u kojem je mjerenje rezultata lakši zadatak. Odnosi s javnošću imaju veće probleme s mjerenjem, obzirom da obuhvaćaju šire sociološke i psihologijske trendove (Dozier i Ehling, 1992).

Thurston je 1983. izjavio: „Marketing ima direktnu odgovornost u obliku ostvarenja profita i ne može se očekivati da mu primarna briga bude javno dobro. Odnosi s javnošću, s druge strane, nemaju direktnu profitnu odgovornost, već bi trebali primarno usmjereni na vođenje organizacije prema poslovanju bez okolinskih poteškoća, odnosno trebali bi osigurati mogućnost dugoročnog rasta“ (str. 213).

Ehling, White i Grunig (1992) također su izjavili da je upravo profitna orijentacija marketinga glavni razlog za bolji položaj koji ta funkcija zauzima u odnosu na drugu. Odnosi s javnošću ne smatraju se, od strane organizacije, ravnopravnim partnerom, već tehničkom funkcijom čiji je osnovni zadatak pomaganje, odnosno djelovanje u sklopu marketinga.

Zastupnici integrirane marketinške komunikacije (Schultz, Tannenbaum i Lauterborn, 1993) zaključuju da je financijska orijentacija marketinga učinila organizacije – miopičnima. Ovi autori smatraju kako se poslovni planovi uglavnom baziraju na financijskoj analizi prodaje, marketinškim i profitnim ciljevima, prije no na prilagodbi proizvoda i usluga potrebama potrošača. Prema spomenutim autorima, marketingu su odnosi s javnošću potrebni kako bi pomogli u definiranju unutrašnjih i vanjskih javnosti, te komuniciranju s ostalim javnostima (a ne samo potrošačkim). Odnosi s javnošću trebali bi igrati ključnu ulogu ne samo u odluci što reći već i što učiniti.

4. NOVI TRENDOWI U ODNOSIMA MARKETINGA I ODNOSA S JAVNOŠĆU

Najpoznatiji stručnjaci u oba područja, u određenoj su mjeri odstupili od svojih stajališta u posljednjih nekoliko godina. Kao što je već spomenuto u prethodnom poglavlju, Kotler, Ehling, Grunig, te cijeli niz akademika s područja marketinga i odnosa s javnošću sastali su se na panelu čiji je osnovni cilj bio konceptualno razdvajanje dviju funkcija i utvrđivanje smjernica njihovih odnosa (Broom i Tucker, 1989). Panelisti su došli do slijedećih zaključaka: 1) da se i odnosi s javnošću i marketing primarno bave odnosima organizacije; 2) da se dvije funkcije ne mogu razdvojiti obzirom na tehnike i strategije kojima se služe; 3) da je glavna razlika među funkcijama u rezultatima koje pokušavaju postići.

Većina teoretičara i zastupnika koncepta integracije danas prihvaća izdvajanje riječi „marketing“ iz koncepta, nazivajući novu ideju „integrirana komunikacija“ umjesto do sada prihvaćene „integrirane marketinške komunikacije“ (Duncan i Moriarty, 1997; Gronstedt, 2000). Caywood, jedan od najranijih zastupnika IMK koncepta, (1997) počinje koristiti termin „odnosi s javnošću“ i „integrirana komunikacija“ kao sinonime. Međutim, većina teoretičara integrirane komunikacije još uvijek dolazi s područja marketinga, odnosno oglašavanja i shodno tome još uvijek smatra potrošača središtem svih komunikacijskih napora. Usprkos tome, danas se većina autora slaže kako je u komunikaciju nužno uključiti sve interesne skupine (ne samo potrošače) i predlaže integraciju svih komunikacijskih programa za različite interesne skupine (Caywood, 1997).

Duncan i Moriarty (1997) svoj novi integrirani model nazivaju „integrirani marketing“, a definiraju ga kao „kros – funkcionalni proces za upravljanje profitabilnim markama“ (str. 9). Nakon pregleda najnovije literature o integriranoj marketinškoj komunikaciji Hunter (1999) je zaključio kako je koncept marke u središtu interesa integrirane komunikacije, te predlaže da se odnosi s javnošću i marketing integriraju u odvojene funkcije.

Grunig L., Grunig J. i Dozier (2002) su u svoju teoriju komunikacije uključili slijedeću premisu: „Organizacija najveću korist ima od različitih perspektiva koje joj nude marketing i odnosi s javnošću, stoga oni trebaju ostati razdvojene funkcije, koordinirane, ali ne i integrirane“ (str. 268).

Mnogo se toga promijenilo u razmišljanju teoretičara s područja integrirane komunikacije u posljednjih 10 godina. Pitanje odnosa marketinga i odnosa s javnošću ostaje međutim otvoreno, prvenstveno zato što su zastupnici integrirane komunikacije i dalje usmjereni na potrošače i smještaju marketinški pojam marke u središte svoje koncepcije. Ehling, White i Grunig (1992) su, kada se radi o odnosu marketinga i odnosa s javnošću, predložili slijedeće: 1) organizacija bi trebala imati funkciju integrirane komunikacije, no istovremeno 2) odnosi s javnošću bi trebali biti funkcija menadžmenta odvojena od ostalih funkcija menadžmenta.

Spomenuti principi mogu dalje biti elaborirani slijedećim specifičnijim principima (Ehling, White i Grunig, 1992):

1. funkcija odnosa s javnošću u organizacijskoj strukturi mora biti pozicionirana tako da su joj u svakom trenutku dostupni ključni donositelji odluka u organizaciji; na taj način ova funkcija može doprinijeti procesima strateškog menadžmenta u organizaciji.
2. sve komunikacijske programe trebalo bi integrirati ili koordinirati pod direktorom za odnose s javnošću ili potpredsjednikom korporativnih komunikacija
3. odnosi s javnošću ne bi trebali biti subordinirani pod druge odjele, primjerice marketing
4. odjeli za odnose s javnošću trebali bi biti strukturirani horizontalno kako bi time reflektirali strateške javnosti, te kako bi se mogli prilagoditi novim programima stvaranjem novih javnosti

5. ZAKLJUČAK

Iako odnose marketinga i odnosa s javnošću (kao i toliko drugih poslovnih funkcija) karakterizira konstantna promjena i prilagodba, neke karakteristika modela ipak se mogu definirati. Obje su funkcije ključne kada je riječ o komunikaciji organizacije s njenom okolinom odnosno različitim javnostima, uključujući i potrošače. Osnovna uloga i fokus marketinga, kreiranje i održavanje potražnje, je međutim drugačija od glavnog cilja odnosa s javnošću, komunikacije s glavnim interesnim skupinama organizacije. Iako uloge i ciljevi marketinga i odnosa s javnošću nisu nužno kompatibilni, vrlo je važno definirati model odnosa dvije funkcije, kako bi se izbjegao konflikt i poboljšala suradnja. U današnjim modernim organizacijama i marketing i odnosi s javnošću predstavljaju ključne funkcije u organizaciji. Istovremeno, situacija je u Hrvatskoj nešto drugačija, budući da se odjeli za odnose s javnošću uspostavljaju tek tijekom posljednjih desetak godina tranzicijskih promjena (Hajoš, 2002). Povećani pritisak javnosti i interesnih skupina dovodi do novih pravila poslovanja koje imaju vrlo velik utjecaj na strukturu organizacije kao i njezin način poslovanja. Niti jedan model odnosa dviju funkcija nije univerzalno primjenjiv, već ovisi o cijelom nizu internih i eksternih karakteristika organizacije. ■

Literatura

1. Belch, G. E., Belch, M., A. (1998). *Advertising and Promotion: An integrated marketing communications perspective*. Boston, MA: Irwin McGraw Hill.
2. Britt, S., H. (1966). Should public relations take over marketing or vice versa? *Public Relations Journal*, 22 (9), 6 – 7.
3. Broom, G., M., Lauzen, M., M., Tucker, K. (1991). Public relations and marketing: Dividing the conceptual domain and operational turf. *Public Relations Review*, 17 (3), 219 – 225.
4. Broom, G., M., Tucker, K., (1989). An essential double helix. *Public Relations Journal*, 45 (6), 38 – 40.
5. Caywood, C. L. (1997). Twenty-first century public relations: The strategic stages of integrated communications. U C. L. Caywood (Ur.), *The handbook of strategic public relations & integrated communications* (str. xi-xxvi). New York: McGraw-Hill.
6. Cutlip, S., M. (1991, May). Cutlip tells of heroes and goats encountered in 55 year PR career. *O'Dwyers PR Service Report*, 54 – 55.
7. Cutlip, S., M., Center, A., H., Broom, G., M., (1999). *Effective public relations*, 8th edition, New Jersey: Prentice Hall.
8. Dozier, D., M., Ehling, W., P. (1992). Evaluation of public relations programs: What the literature tells us about their effects. U J. Grunig (ur.), *Excellence in public relations and communications management* (str. 159 – 184). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
9. Duncan, T., Caywood, C. (1996). The concept, process, and evolution of integrated marketing communication. U E. Thorson, J. Moore (Ur.), *Integrated communication: Synergy of persuasive voices* (str. 13-34). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
10. Duncan, T., Moriarty, S. (1997). *Driving brand value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. New York: McGraw-Hill.
11. Ehling, W. P., White, J., Grunig, J. E. (1992). Public relations and marketing practices. U J. E. Grunig (Ur.), *Excellence in public relations and communication management* (str. 357 - 394). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
12. Ehling, W., P., Dozier, D., M. (1992). Public relations management and operations research. U J. Grunig (ur.), *Excellence in public relations and communications management* (str. 285 – 326). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
13. Flay, B., R., Cook, T., D. (1989). Three models for summative evaluation of prevention campaigns with a mass media component. U R. E. Rice i C. K. Atkins (Ur.), *Public communication campaigns*. (2nd ed. Str. 175 – 196). Newbury Park, CA: Sage
14. Foster, J. (1990). Working together: How companies are integrating their corporate communications. *Public Relations Journal*, 46 (9), 18 –19.
15. Freeman, R., E., Gilbert, D., R. (1987). Managing stakeholder relationships. U S. P. Sethi i C. Falbe (Ur.), *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation* (str. 397 – 423). Lexington, MA: D. C. Heath and Company.
16. Goldman, J. (1984). *Public relations in the marketing mix: Introducing Vulnerability Relations*. Chicago: Crain Books.
17. Gronstedt, A. (1996). Integrating marketing communication and public relations: A stakeholder relations model. U E. Thorson & J. Moore (Ur.), *Integrated communication: Synergy of persuasive voices* (str. 287-304). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

18. Gronstedt, A. (2000). *The customer century: Lessons from world-class companies in integrated marketing and communication*. New York: Routledge.
19. Grunig, J., E. (1989). Publics, audiences and market segments: Models of receivers of campaign messages. U C. T. Salmon (Ur.), *Information campaigns: Managing the process of social change* (str. 197 – 226). Newbury Park, CA: Sage.
20. Grunig, J., E. (Ur.). (1992). *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
21. Grunig, J., E., Grunig, L., A. (1989). Toward a theory of public relations behavior of organizations: Review of a program of research. U J. E. Grunig i L. A. Grunig (Ur.), *Public Relations Research Annual*, (Vol. 1. str. 27 – 63). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
22. Grunig, J., E., Grunig, L., A. (1992). Models of public relations and communication. U J. Grunig (ur.), *Excellence in public relations and communications management* (str. 285 – 326). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
23. Grunig, J., E., Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
24. Grunig, J., E., Repper, F., C. (1992). Strategic management, publics, and issues. In J. Grunig (Ur.) *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
25. Grunig, L., A., Grunig, J., E., Dozier, D., M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Manuscript Submitted to Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ
26. Hallahan, K. (1992). A typology of organizational relationships between public relations and marketing. *Paper presented to the Association for Education in Journalism and Mass Communications*, Montreal.
27. Harris, T. L. (1991). *The marketer's guide to public relations*. New York: Wiley.
28. Haywood, R. (1987). An introduction to marketing: How to apply its tools. U C. Degan (Ur.), *Communicators guide to marketing: International Association of Business Communicators* (str. 1 – 15). New York: Longman
29. Holmes, P. (1992, January). 1991 and the death of marketing. *Inside PR*, str. 5 – 7.
30. Hume, S. (1991). New ideas, old barriers; Egos inhibit integrated marketing. *Advertising Age*, str. 17.
31. Hunt, S., D. (1976). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40, 17 – 28.
32. Hunter, T. (1999). The relationship of public relations and marketing. *Integrated Marketing Communications Research Journal*, 5(1), 41-44.
33. Katstiel, D., L. (1987). Building and integrated marketing strategy. *Business Marketing*, str. 46 – 48.
34. Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*, 64 (2), 117 – 124.
35. Kotler, P. (1988). *Marketing management* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
36. Kotler, P., Levy, S., J. (1969). Broadening of the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10 – 15.
37. Kotler, P., Mindak, W. (1978). Marketing and public relations: Should they be partners or rivals? *Journal of Marketing*, 42, 13 – 20.
38. Kotler, P., Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing* 35, 3 – 12.
39. Luck, D., J. (1969). Broadening the concept of marketing – too far. *Journal of Marketing*, 33, 53 – 55.
40. Matthews, W. (1987). Marketing a new product or service. U C. Degan (Ur.) *Communicators guide to marketing: International Association of Business Communicators* (str. 105 – 122). New York: Longman.
41. Novelli, W., D. (1989 – 1990). One stop shopping: Some thoughts on integrated marketing communications. *Public Relations Quarterly* 34 (4), 7 – 9.

42. Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., Lauterborn, R. E. (1993). *Integrated marketing communications*. Chicago: NTC Business Books.
43. Thurston, R., N. (1983). The role of public relations in marketing. U P. Lesly (Ur.) *Handbook of public relations* (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
44. Tierney, J., P. (1993). *The role of public relations in integrated marketing communications: A preliminary study*. Magistarski rad, University of Maryland, College Park.
45. Tkalac, A. (2001). Public relations, marketing and marketing communications - the relationship of three business functions in a transitional economy. *Fourth International Conference on Enterprise in Transition*; Split – Hvar, May 24-26, 2001
46. Webster, F., E. (1971). *Marketing communications – modern promotional strategy*. New York: The Ronald Press Company.
47. Webster, F., E. (1971). *Marketing communications – modern promotional strategy*. New York: The Ronald Press Company.
48. Wind, Y. (1981). Marketing and other business functions. *Research in Marketing*, 5, 237 – 264.
49. Zeithami, C., P., Zeithami, V., A. (1984). Environmental management: Revisiting the marketing perspective. *Journal of Marketing*, 48, 46 – 53