

Bütünleşik Pazarlama İletişimi

Integrated Marketing Communication

DOI: 10.5281/zenodo.7301807

Muhammed Bilgehan AYTAÇ¹

Bütünleşik pazarlama iletişimi (BPİ) kavramı 20.yüzyılın sonlarında ortaya çıkmış ve çıktığı günden bu güne önemi artarak devam etmiştir (Schultz ve Kitchen, 1997). Kavram özünde en yalın haliyle pazarlama çabalarıyla yaratılan mesajların bütünleşmesini veya pazarlama iletişimi araçlarıyla (tutundurma karması elemanları) tüketicilere ulaştırılan bütün mesajların koordinasyonunu ifade etmektedir. Bir başka deyişle, reklam, satış tutundurma, doğrudan pazarlama gibi pazarlama çabalarındaki mesajların harmanlanmasıdır (Grove, Carlson ve Dorsch, 2002). BPİ geleneksel pazarlama iletişiminde bağımsız olarak değerlendirilen ve kullanılan iletişim karması (tutundurma karması) elemanlarının sinerjik bir etki yaratmak adına harmanlanması ve homojen hale getirilmesini kapsamaktadır. Temel olarak BPİ'nin faydası alıcılara (veya tüketicilere) bütün kanallardan giden her türden iletişimin tutarlı mesajlar setine dönüşmesidir. Bunu yapmadaki temel dayanak tüketici temelliliktir. Tüketiciler reklam, sponsorluk, doğrudan pazarlama gibi farklı pazarlama iletişimlerinde kullanılan farklı mesajları birbirinden ayırt edememektedirler. Tüketicilere bunların hepsi aynı, firmaların kendi ürünlerini satın almaları için müşterileri ikna etmeye yarayan unsurlar olarak gözükmektedir. Dolayısıyla, bu unsurlar kullanılarak gerçekleştirilen tutarsız mesajlar kafa karıştırıcı ve daha az ikna edici olmaktadır (De Pelsmacker, Guens ve Van den Bergh, 2017, s.8). BPİ ise kafa karışıklığını gidererek tek seslilik yaratmakta ve tüketicinin ikna edilme ihtimalini arttırmaktadır.

BPİ'nin ortaya atılmasını takip eden süreçte bu yaklaşımı kavramsallaştırabilmek için çeşitli girişimler olmuş ve 'yeni reklamcılık', 'orkestrasyon', '360 derece markalama', 'toplam markalama', 'bütünleşik pazarlama' ve 'bütünleşik iletişim' gibi geniş bir terminoloji oluşmuştur (Kliatchko, 2005, s.7). Kavrama dair ilk görgül araştırmayı (bkz: Scultz ve Kitchen, 1997) yürüten ve kavramın öncülerinden olarak kabul edilen Northwestern Üniversitesi'nden Don Schutz bütünleşik pazarlama iletişimini şöyle tanımlamıştır (Schultz, 1993):

"Çeşitli iletişim disiplinlerinin -reklam, satış geliştirme, halkla ilişkiler gibi—stratejik rollerini değerlendiren ve bunları açıklık, tutarlılık ve maksimum iletişim etkisi sağlamak üzere bir araya getirip kapsamlı bir planın katma değerini kabul eden bir pazarlama iletişim planlaması kavramıdır (tanımı Türkçeleştiren; Yolaç ve Demir, 2004)".

Alanyazında bütünleşik pazarlama iletişimiyle ilgili çalışmaların artmasına bağlı olarak çok daha farklı tanımlamalar ortaya atılmıştır. Bu farklı tanımlamaları

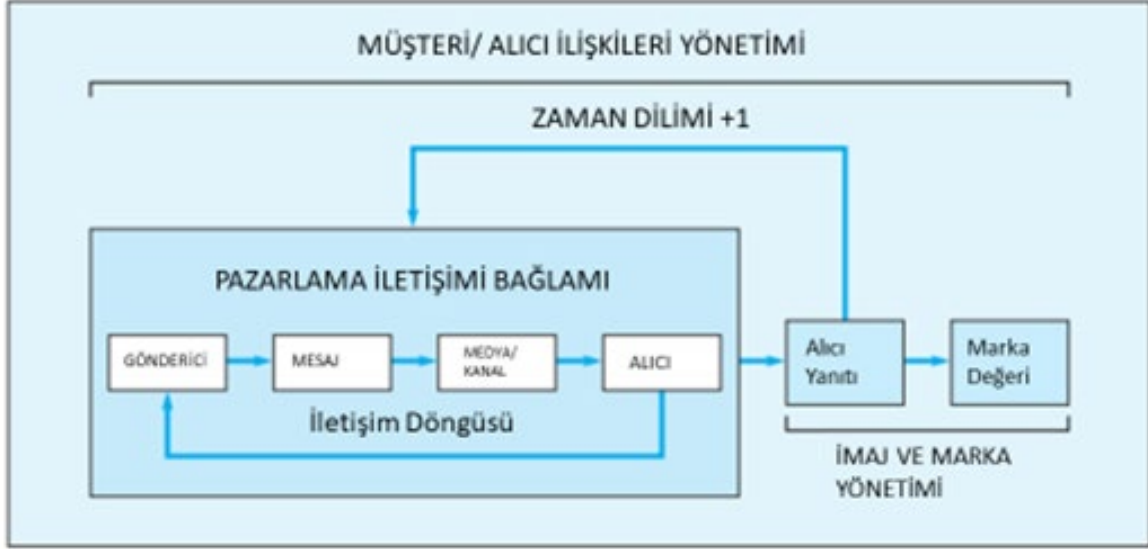
¹ Aksaray Üniversitesi, İletişim Fakültesi, bilgehanaytac@aksaray.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2351-0893.

tartıştığı çalışmasında Kliatchko (2005, s.23), yaygın olarak kabul görmüş şu tanımlamayı ortaya atmıştır:

“Alıcı odaklı, kanal merkezli ve sonuç odaklı marka iletişim programlarının zaman içerisinde stratejik olarak yönetilmesini ifade eden bir süreç ve kavramdır.”

1980’li yılların sonunda pazarlama çevresinde yaşanan gelişmeler BPI’nin doğmasına sebep olmuştur. Özellikle çeşitlenen ve artan iletişim kanalları aracılığıyla tüketicilerin maruz kaldığı mesajların aşırı boyutlara ulaşması kavramın doğmasına sebep olan temel itki olmuştur. 90’lı yıllardan itibaren iletişim teknolojilerinde çarpıcı gelişmeler yaşanmış ve tüketiciler günlük yaşamında mesaj bombardımanı altında yaşamaya başlamıştır. Bu gelişmelerin ve mesaj bombardımanın artarak devam ettiği göz önünde bulundurulursa pazarlama iletişimi çabalarında yaratılmak istenilen bu tek sesliliğin veya tutarlılığın neden hala bu kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılabilir. Kliatchko’ya göre (2005) bütünleşik pazarlama iletişiminin doğuşu bir devrimden ziyade pazarlama iletişiminin pazarda, medya ve iletişim araçlarında ve tüketicilerde gerçekleşen radikal değişimlere bağlı bir evrim şeklinde ortaya çıkmıştır. De Pelsmacker, Guens ve Van den Bergh (2017, s. 26), bu evrimi tetikleyen temel faktörleri şöyle sıralamıştır:

- Kitlesele reklamcılığı olan güvenin azalması,
- Marka aktivasyonuna yapılan vurgunun artması,
- Medya maliyetlerindeki yüksek artış, daha fazla etki ihtiyacı,
- Maliyet açısından daha verimli iletişime olan ihtiyacın artması,
- Medya kırılğanlığı,
- Alıcıların kırılğanlığı,
- Hedef yönelimli iletişim yöntemlerine artan bağlılık,
- Artan müşteri odaklılık, dijitalleşme ve bilgi sistemlerindeki gelişmeler,
- Marka farklılıklarının azalması,
- Marka değeri inşa etmeye yönelik ihtiyacın artması,
- Hesap verilebilirliğe duyulan ihtiyacın artması,
- Çevrimiçi, mobil ve sosyal ağ iletişimlerindeki yaşanan gelişmeler,
- Alıcıların iletişim okuryazarlığındaki artış,
- Alıcılardaki örtüşme^[1],
- Daha karmaşık karar verme birimleri,
- Tüketici sadakati yaratmaya duyulan ihtiyacın artması,
- İlişki pazarlamasına yönelim,
- Pazarlama faaliyetlerinin küreselleşmesi.



Şekil 1. Bütünleşik Pazarlama İletişim Süreci (Pickton ve Broderick, 2005, s. 7)

Şekil 1’de Pickton ve Broderick’in (2005) bütünleşik pazarlama iletişim süreci gösterilmektedir. Burada klasik iletişim modelini kapsayan pazarlama iletişimi bağlamı mikro ve makro çevrede gerçekleşen iletişimleri ifade etmektedir. İletişim döngüsü ise iletişimin iki yönlü yönüne vurgu yaparak kodlama, gürültü ve deşifre gibi temel iletişim modeli unsurlarını kapsamaktadır. Burada geleneksel pazarlama iletişimindeki tek yönlü veya tek yönlü asimetric ilişkiden farklı olarak iletişimin en etkili modeli kabul edilen çift yönlü simetric iletişime dikkat çekilmektedir. Günümüzde interaktif pazarlama alanındaki yoğun ve hızlı gelişmeler bu açıdan değerlendirildiğinde bütünleşik pazarlama iletişim modelinde, modelin ortaya atıldığı dönemlere kıyasla çift yönlü simetric iletişimi geliştirmenin daha kolay hale geldiği ifade edilebilir. Sürecin çıktısı olarak konumlandırılan elemanlar ise iletişime verilen tepkileri kapsamaktadır. Bir diğer ifadeyle BPI’nin çıktıları alıcı yanıtları ve bu yanıtlara bağlı oluşan marka değeridir. Pazarlama iletişim çabalarına gösterilen tutumlar, sadakat ve algılanan kalite gibi unsurlar markanın değerini belirlemektedir. Modeldeki zaman dilimi + 1 ifadesi marka değerinin geçmişte maruz kalınan pazarlama iletişimleri ve pazarlama iletişimlerine verilen tepkilere bağlı olarak inşa edildiği ve/veya değiştiğini ifade eder. Bir başka ifadeyle t zamanında yapılan pazarlama iletişim çabalarının t+ 1 zamanındaki çıktılarına vurgu yapar. Müşteri/alıcı ilişkileri yönetimi imaj ve marka yönetimini tamamlayıcı olacak şekilde gerçekleştirilen örgüt ve alıcıları arasındaki olumlu, kişisel ve sürekli iletişimleri kapsayan stratejik ve taktiksel çabaları ifade etmektedir. Benzer şekilde imaj ve marka yönetimi de müşteri/alıcı ilişkileri yönetimi gibi modelin dışında konumlandırılmıştır ve kişisel olmayan örgüt ve alıcıları arasındaki olumlu ve kişisel olmayan iletişimleri kapsayan ve de müşteri/alıcı ilişkileri süreçlerini tamamlayan stratejik ve taktiksel çabaları ifade etmektedir. Yukarıda değinildiği üzere burada bütünleşik pazarlama iletişiminin temel felsefesine uygun olarak marka ve imaj yönetimi çabalarının müşteri ilişkileri yönetimi çabalarıyla bütünleşik/tamamlayıcı şekilde planlanması vurgulanmaktadır. Bir başka deyişle birebir, kişisel iletişim çabaları (ki bunlar doğrudan pazarlama çabaları olarak da

ifade edilebilir) kitlesel imaj/marka çabalarıyla uyumlu/bütünleşik olarak tasarlanmalıdır.

Uygulamada bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımı pazarlama iletişim karması elemanlarının kombinasyonu ve bütünleşmesinin bu araçlardan bir tanesinin güçlü yönünün ötekisinin zayıf yönünü elemine edeceğini ve bu sayede iletişimin etkililiğinin artabileceğini öngörür (Kitchen vd., 2004). Buna ek olarak pazarlama iletişim programlarını BPI çerçevesinde uyumlaştırabilen, eşgüdümleyebilen firmaların pek çok fayda elde ettiği bilinmektedir. Bu faydalardan bazıları aşağıda listelenmiştir (Kliatchko, 2005, s.11):

- Medya israfının azaltılmasına yardımcı olur ve daha etkili bir iletişim bütçesi yaratır.
- Pazarlama programlarının koordinasyonunun geliştirilmesine, merkezileşmesine ve tutarlı hale gelmesine yardımcı olur.
- İyi tanımlanmış ve odaklanmış bir stratejiyi takip eden etkisi ve yaratıcılığı arttırılmış mesajların ortaya çıkarılmasını sağlar.

BPI'nin teorik çerçevesi ele alınırken yaygın olarak kabul görmüş altı farklı model tartışılmaktadır (Sever, 1999; Akın, 2008): (1) Anders Gronstedt'in İletişim Kalitesine Dayalı Örgütsel BPI Modeli, (2) Colorado Üniversitesi Makro BPI Modeli, (3) Makro ve Mikro BPI Modeli, (4) Moore ve Thorson' un BPI Model, (5) Schultz, Tannenbaum ve Lauterborn' un BPI Planlama Modeli, (6) Sirgy'nin BPI'de Sistem Modeli. Gronstedt'in modeli kurum içi ve kurum dışı faaliyetlerin bütünleşmesiyle ilgilenecek tek ve tutarlı bir kurumsal imajın yaratılmasına odaklanmaktadır. Colorado Üniversitesi'nin modelini diğerlerinden ayıran en temel unsur sosyal sorumluluk amacıyla yaratılan pazarlama mesajlarının bütünleşmesine dikkat çekmesidir. Caywood tarafından geliştirilen makro ve mikro BPI modeli ile Moore ve Thorson'un modeli ise bütünleşmeyi aşamaları olan bir süreç şeklinde incelemektedir. Schultz, Tannenbaum ve Lauterborn' un modeli ise kişilerarası iletişim modeline dayanılarak yaratılmıştır ve tüketiciyi anlamaya yönelik vurgusuyla ön plana çıkmaktadır. Son olarak Sirgy'nin modeli ise sistem yaklaşımını temel alan ve örgüt içindeki hiyerarşik bir karar alma mekanizmasına dayanmaktadır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi denildiğinde akla ilk pazarlama iletişimi karması elemanlarının bütünleştirilmesi gelse de günümüzde BPI çok daha kapsamlı bir uygulamayı ve felsefeyi ifade etmektedir. BPI kapsamında ele alınan bütünleşme pazarlama çabalarının veya pazarlama departmanının da ötesine geçerek bütün örgütü hatta örgüt dışı faktörleri (reklam ajanslarıyla bütünleşmenin önemine vurgu yapan çalışma için bkz. Laurie ve Mortimer, 2019) kapsayan bir süreçtir. Schultz (1997, s.10) bu süreç için şu ifadeleri kullanmıştır: *"İletişimleri bütünleştirdiğinizde pazarlama aktivitelerini de bütünleştirmek zorundasınız. Pazarlamayı bütünleştirdiğinizde satışları ve indirimleri bütünleştirmek zorundasınız ve bu aktiviteleri bütünleştirmek için bütün örgütü bütünleştirmek zorundasınız... Amaç bütün örgütü tüketicilere ve müşterilere hizmet etmek için bir araya getirmek... Bütünleşme artık yalnızca pazarlamanın yaptığı bir şey değil örgütün gerçekleştirdiği bir şeydir."* Bütünleşik pazarlama iletişiminin benimsenme süreci için Pickton ve Hartley (1998) bütünleşmenin boyutlarını şöyle sıralamıştır:

- Pazarlama iletişimi (tutundurma) karması elemanlarının bütünleşmesi: Bu boyut bütünleşik pazarlama iletişim yaklaşımının ortaya atıldığında ilk ifade edilen boyut olup, BPI denilince akla genelde ilk gelen uygulamaları halkla ilişkiler, reklam, doğrudan pazarlama gibi pazarlama iletişimi karması elemanlarının kendi içerisinde uyumlu ve tutarlı hale getirilmesini ima etmektedir.
- Pazarlama iletişimi karması elemanlarının pazarlama karması elemanlarıyla bütünleşmesi: BPI kapsamında tutundurma karması elemanlarının yalnızca kendi içerisinde değil diğer pazarlama karması elemanlarıyla da (fiyat, dağıtım, ürün) bütünleşmesi gerekmektedir. Zira her bir elemanın ayrıca bir iletişim boyutu olduğu bilinmektedir.
- Yaratıcı bütünleşme: Farklı pazarlama iletişimlerinde kullanılan kavramların, mesajların ve temaların yaratıcı bir şekilde bütünleştirilmesini ifade etmektedir.
- Örgüt içi bütünleşme: Örgüt içerisinde pazarlama iletişimi çabalarına etki eden her departmanın, bireyin ve aktivitenin entegrasyonunu ifade etmektedir.
- Örgüt dışı bütünleşme: Pazarlama iletişim çabalarına etki eden örgüt dışı unsurların, kurumların, bireylerin ve aktivitelerin (dağıtım kanalındaki araçlar gibi) entegrasyonunu ifade eder.
- Bilgi ve veri tabanlarının bütünleştirilmesi: Pazarlama amaçlarına hizmet edebilecek bütün veri tabanlarının (satış verileri, pazar araştırmaları vs.) uyumlaştırılmasını ifade etmektedir. Pickton ve Harley'den (1998) önce Schultz (1997) veri madenciliği, büyük veri gibi kavramların gündemde olmadığı, hızlı teknolojik gelişmelerin henüz yaşanmadığı bir dönemde bütünleşmenin bu boyutuna özellikle vurgu yapmıştır.
- İç ve dış alıcılara yönlendirilmiş iletişimlerin bütünleştirilmesi: Bu boyut halk ve paydaşlar gibi çeşitli iletişim alıcılarının BPI kapsamında düşünülmesi gerektiğini ifade etmektedir. İletişimin muhatabı bazen örgüt içinde veya dışında olabilir (hissedarlar, çalışanlar gibi) ancak bunlara yönelik iletişim çabalarının da uyumlu hale getirilmesi gereklidir.
- Kurum iletişimlerinin ve birimlere ayrılmış iletişimlerin bütünleştirilmesi: Kurumsal iletişim çoğunlukla farklı birimlere ayrıştırılmış şekilde yönetilmektedir. Örneğin bir şirket içerisindeki farklı markaların iletişiminden farklı kişiler sorumlu olabilmektedir. Bu boyut bu farklı birimlerin iletişimlerinin planlanmasında tutarlı davranılması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Şüphesiz pazarlama iletişimi çabalarının bütünleşmesi bir anda veya alınan tek bir kararla gerçekleşmeyecektir. Duncan ve Caywood (1996, s.24-33) bütünleşmenin bir süreç olduğu ve yukarıda tartışılan boyutlarının bu süreç içerisinde yedi aşamadan geçerek gerçekleşmesi gerektiğini göstermişlerdir. Bu yaklaşıma göre bütünleşme sürecinin aşamaları şunlardır: (1) Farkındalık, (2) imaj bütünleşmesi, (3) fonksiyonel bütünleşme, (4) eşgüdümlü bütünleşme, (5) tüketici-temelli bütünleşme, (6) paydaş-temelli bütünleşme, (7) ilişki yönetimi bütünleşmesi. Bütünleşmenin başlaması için değişen sosyal, teknolojik, kültürel

ve politik çevreye yönelik bir farkındalığın oluşması gerekmektedir. İkinci aşama örgütün imajına yönelik tutarlılığın yaratıldığı aşamadır ve özellikle görsel ve dilsel tutarlılıklara dikkat çeker. Üçüncü aşama reklam, sponsorluk gibi pazarlama iletişimi fonksiyonlarının tek bir pazarlama departmanı üzerinden bütünleşmesine vurgu yapar. Bu aşamada her bir fonksiyonun güçlü ve zayıf yönleri stratejik olarak analiz edilir. Dördüncü aşamada bütünleşme önündeki bazı engellerin ortadan kalktığı ve her bir fonksiyonun pazarlama çabalarına katkısının potansiyel olarak eşit olduğu aşamadır. Beşinci aşamada bir önceki aşamaların başarısına bağlı olarak artık pazarlama faaliyetlerinin daha tüketici odaklı ve daha verimli çalışmaya başladığı aşamadır. Bu aşamada tüketici bilgisine ve veri tabanlarına odaklanılmalıdır. Altıncı aşamada işletme daha geniş bir bütünleşme boyutuna geçerek yalnızca tüketicileri değil çalışanlar, toplum, basın, tedarikçiler gibi paydaşlarını da kapsayan iletişim çabalarını benimsemeye başlar. Bu aşamada halkla ilişkiler çabalarına özellikle vurgu yapılmaktadır. Son aşama içe yönelik ve dışa yönelik örgüt iletişimlerinin ve pazarlama iletişimlerinin tek bir sistemde bütünleştiği aşamadır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımı her ne kadar ortaya atıldığı günden bu yana popülerliğini kaybetmemiş olsa da bir takım eleştirilere de maruz kalmıştır. Finne ve Grönroos (2009) bütünleşik pazarlama iletişimine yönelik eleştirel çalışmalarında kavramın çıktığı günden bu yana gönderici (firma) bakış açısıyla veya bir başka deyişle geleneksel şekilde içerden dışarıya iletişim şeklinde ele alındığını söyleyerek ilişki iletişimi kavramını öne sürerek bütünleşik pazarlama iletişimine yeni bir soluk getirmişlerdir. Takiben yazarlar daha tüketici değeri odaklı yaklaşımla kullanımdaki iletişim (Communication-in-use) yaklaşımını geliştirmişlerdir (Finne ve Grönroos, 2017). Bu eleştirel yaklaşımlarla birlikte BPI'nin daha tüketici odaklı ve dışardan içeriye bir bakış açısıyla güncellendiği söylenilebilir. Yazarlar bu yaklaşımı (Tüketici ile bütünleşik pazarlama iletişimi [CIMC-Customer-integrated marketing communication]) şöyle tanımlamıştır : *“Tüketicilerin, iletişim olarak algıladıkları şirket tarafından yönlendirilmiş veya diğer kaynaklardan gelen belirli bir amaç için kullanım değeri oluşturduğu bütün mesajları bütünleştirmesi ve anlamlandırması* (Finne ve Grönroos, 2017, s.446)”. Bu yaklaşımda iletişimin bir hizmet değeri olduğu düşünülmektedir. Zira bütün pazarlama enstrümanları tüketicilerin bilgi ihtiyacını karşılamaya hizmet etmekte, ürünün faydasını anlamasına yardımcı olmaktadır.

Günümüzde özellikle son 20 yıllık sürede internet teknolojilerindeki hızlı gelişmelere bağlı olarak hızla gelişen ve çeşitlenen sosyal ağlar, bütünleşme üzerinde hem fırsat hem de tehdit oluşturmaktadır. Sosyal ağlarla birlikte artan kanal çeşitliliği mesaj kırılabilirliği oluşturmaktadır ve alınan stratejik ve taktiksel kararlarla uyumsuzluk yaratabilmektedir. Sosyal medya pazarlamacıları müthiş derecede bir etkileşim ve bireysel iletişim sağlamaktadır (Valos vd., 2017). Bruce ve Solomon (2013) bu bağlamda sosyal ağların bir medya anarşisi yaratabileceğine dikkat çekmiştir. Bu tehdidin farkına varan araştırmacılar BPI modellerinin sosyal medya kaynaklı kullanıcılar tarafından oluşturulan içeriklerin de bütünleşmesini kapsayacak şekilde yeniden ele alınması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Valos ve diğerleri (2017) bu çağrı kapsamında bütünleşmenin sosyal medya pazarlama iletişimlerini kapsayacak şekilde yeniden ele alınmasına yönelik bir model ortaya koymuşlardır. Model geleneksel BPI karar alma

modellerine sosyal medyanın sağladığı dört temel ayırt edici faydanın entegrasyonuna odaklanmıştır. Modele göre bu faydalardan ilki dinlemedir. Sosyal ağlarda firmalar tüketicileri kolaylıkla takip edebilmektedirler. Bu platformlar aracılığıyla tüketicileri izleme stratejik karar vermede ve taktiksel çabalarda firmalara gerçek zamanlı geri bildirim sağlamaktadır. İkinci unsur bağlılıktır (engagement). Giderek müşteri-firma ilişkisine dönüşen devam etmekte olan etkileşimleri ifade etmektedir. Burada özellikle sosyal medya aracılığıyla yaratılan bu bağlılığın ağızdan ağıza iletişim yoluyla yaratabileceği olumlu katkıya dikkat çekilmektedir. Üçüncüsü sosyal ağların firmalara sağladığı hızlı etkileşime dikkat çeken atıklıktır. Firmalar sosyal ağlar aracılığıyla 7/24 tüketicileriyle etkileşim kurabilmektedirler. Özellikle olumsuz ağızdan ağıza iletişimle karşılaşıldığında bu atıklık son derece önem arz etmektedir.

Bütünleşik pazarlama iletişiminin pazarlama ve reklamcılıkta yaşanana her yeni gelişmede kendisinden tekrar bahsettirmeye devam ettiği görülmektedir (Das, 2021). Örneğin günümüzde giderek yaygınlaşan e-ticarete bağlı olarak e-ticaret firmalarının reklamcılık ve diğer iletişim mecralarında baskın hale gelmesi e-ticaret firmalarının teknoloji odaklı bütünleşmesine dikkat çekilmektedir (Kang, 2021). Yine yeşil pazarlama iletişimi faaliyetlerinin özellikle karşılaştığı 'yeşil aklama (greenwashing)' algısından kurtulabilmek için bütünleşmenin önemi tartışılmıştır (Twum ve Yalley, 2021). Sonuç olarak, 2023 yılına geldiğimizde 90'lı yılların ortasında ciddi bir paradigma değişimi olarak doğmuş olan BPİ'nin hala aktif ve yaygın bir şekilde kabul gördüğünü ancak giderek dijitalleşen ve daha fazla tüketici merkezli hale gelen pazarlama çevresine bağlı olarak bir takım değişikliklere uğramasına rağmen önemini kaybetmediğini söylemek yanlış olmaz.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama İletişimi, Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Bütünleşik Pazarlama İletişim Modelleri.

Kaynaklar

- Akın, E. (2008). *Bütünleşik pazarlama iletişimi unsuru olarak televizyon reklâmları ve tüketicilerin televizyon reklâmlarına bakışının tespitine yönelik bir uygulama*. Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Bruce, M., & Solomon, M. R. (2013). Managing for media anarchy: A corporate marketing perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(3), 307-318.
- Das, S. (2021). A systematic study of integrated marketing communication and content management system for millennial consumers. In *Innovations in Digital Branding and Content Marketing* (pp. 91-112). IGI Global.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2017). *Marketing communications: A European perspective (6.ed)*. Pearson. UK.
- Duncan, T., & Caywood, C. (1996). The concept, process and evolution of integrated marketing communication. In E. Thorson & J. Moore (Eds.), *Integrated communication: Synergy of persuasive voices* (pp. 13-34). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 51(3), 445-463.
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15:2-3, 179-195.
- Grove, S.J., Carlson, L. & Dorsch, M.J. (2002). Addressing services' intangibility through integrated marketing communication: an exploratory study. *Journal of Services Marketing*, 16(5), 393-411.
- Kang, K. (2021). Strategic orientation, integrated marketing communication, and relational performance in E-commerce brands: Evidence from Japanese consumers' perception. *Business Communication Research and Practice*, 4(1), 28-40.
- Kitchen, P. J., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. S. (2004). The emergence of IMC: a theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 19-30.
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7-34.
- Laurie, S., & Mortimer, K. (2019). How to achieve true integration: the impact of integrated marketing communication on the client/agency relationship. *Journal of Marketing Management*, 35(3-4), 231-252.
- Pickton, D. & Broderick, A. (2005). *Integrated marketing communications*. Pearson Education UK.
- Pickton, D., & Hartley, B. (1998). Measuring integration: an assessment of the quality of integrated marketing communications. *International Journal of Advertising*, 17(4), 447-465.
- Sever, N. S. (1998). Bütünleşik Pazarlama İletişimi Yaklaşımı: Modeller, Eleştirileri ve Türkiye Özelinde Betimleyici Bir Araştırma Çalışması. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Schultz, D. E. (1993). Integrated marketing communications: Maybe definition is in the point of view. *Marketing news*, 27(2), 17.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (1997). Integrated marketing communications in US advertising agencies: an exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7-19.
- Schultz, D.E. (1997). Integrating information resources to develop strategies. *Marketing News*, 20 January, 31 (2), 10.
- Twum, K. K., & Yalley, A. A. (2021). Green Integrated Marketing Communication. In *Green Marketing in Emerging Markets* (pp. 117-144). Palgrave Macmillan, Cham.
- Valos, M. J., Maplestone, V. L., Polonsky, M. J., & Ewing, M. (2017). Integrating social media within an integrated marketing communication decision-making framework. *Journal of Marketing Management*, 33(17-18), 1522-1558.

Yolaç, G., & Demir, N. (2004). Bütünleşik pazarlama iletişimi. *Öneri Dergisi*, 6(21), 121-127.

[1] Bu faktörü yazarlar şöyle açıklamıştır; bir firmadaki çalışan aynı zamanda hisse senedi sahibi olabilmektedir veya bir kanaat önderi firmanın tedarikçisi olabilmektedir. İletişimin alıcılarındaki bu gibi örtüşmeler iletilen mesajın tutarlı olması gerekliliğine yön veren unsurlardan birisidir.