

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN YERİ

İdil SAYIMER*

Abstract

The goal of this paper is to highlight the role of public relations in today's increasingly competitive business climate where customers have more power than ever before. For too many years, advertising and public relations operated separately even though both had the same goal but today it has become clear that public relations is now widely viewed as a key element in the integrated marketing rather than as an isolated function.

This paper uses the method of reviewing and assessing of contemporary new marketing paradigm known as integrated marketing communications. The central proposition of the paper is that building relationship by establishing and maintaining a dialogue with each customer what public relations is all about, should be in the core of the new marketing paradigm.

The paper provides some perspectives on the marketing mix known as 4 different components of variables and evaluates 4Ps paradigm which has been replaced by 4Cs, as customer rather than the product gained importance. The most important part of

*Yrd. Doç.Dr., Kocaeli Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

the strategic communication is that all aspects of the mix must blend together in a uniform identity so that the mix is communicating a coherent message to its target customer group. It has also been suggested that customer relations management which is built around the concept of the customer and the ZMET technique would be very useful for the public relations researches in the following years.

The paper has come to a conclusion that public relations has a positive power to make integrated marketing work harder and better. The credibility and relationship building of PR is needed to reach today's skeptical and conscious consumers.

Key Words: Strategic Communication, Customer Relations, ZMET Technique

.....

1. Giriş

21. yüzyılda kurum ve kuruluşlar bilgi çağına uygun yaşayabilmek ve bunun devamlılığını sağlayabilmek için fark yaratacak yeni stratejiler oluşturmak zorundadırlar. 1980'li yıllarla birlikte küresel ekonomide söz sahibi olan çokuluslu şirketler başta olmak üzere dünyada iş yapmanın klasik yöntemleri de terk edilmeye başlandı. Özellikle şirketlerin yeniden yapılanma sürecini temsil eden 1990'lı yıllarda yöneticinin ve liderin portresi yeniden çizildi, dünya pazarında yer edinebilmek için şirket birleşmeleri yaşandı, müşteri kavramı yeniden yorumlandı. Kitesellikten bireyselliğe geçilen bu yeni dönemde artık hedef kitleden çok birebir ilişkilerin yer aldığı müşteri kavramından söz edilmeye

başlandı ve müşteri ile ilgili süreçlerin derinine inilmesi gereği ortaya çıktı.

Şirketlerin pazar değerini, maddi varlıklarından ziyade, algılama ve itibarları ile ilişkili manevi varlıklarının daha fazla olması belirlemektedir. Bireyi öne çıkaran entelektüel sermaye ve ona bağlı iletişim sermayesi artık yeni yüzyılın en temel konuları sayılmaktadır. Böyle bir çağda reklamcılık, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama, promosyon gibi iletişim araçları bilgi yönetiminden, bilimsel süreçlerden geçmeden, sadece tecrübe birikimiyle çağı yakalayamazlar.

Bu noktada diyebiliriz ki bütün bu değişim içinde yer alan gelişmelerin en can alıcı noktası halkla ilişkiler faaliyetlerinde odaklanmıştır. Modern anlamında uygulanmaya başlanmasının 100. yılını kutlayan halkla ilişkiler mesleğinin temelinde yatan felsefe, yeni iş yapma anlayışı içinde kendini göstermeye başlamıştır. Bu felsefenin yerini bulmasındaki en önemli faktörlerden bir tanesi de şüphesiz ki halkla ilişkiler mesleğinin akademik dünyada ayrı bir disiplin olarak yerini almasıdır. Yeni iş yapma anlayışının temelinde müşteri ile kurulacak yakın ilişkide başarıyı yakalamak için halkla ilişkilerin iletişim kurma ve geliştirme özelliğine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır.

Bu çalışma, halkla ilişkiler faaliyetlerinin klasik basınla ilişkiler işleviyle sınırlı olmadığını ve günümüz pazarlama çalışmalarının temelini oluşturduğu görüşünü savunmaktadır. Profesör McCarthy'nin 1960 yılında ortaya attığı ve klasik pazarlama karmasının temeli olarak kabul edilen "4P" kuramının, 2000'li yılların pazarlama iletişimi açısından yetersiz olduğu görüşü bizce de

doğru bir yaklaşımdır. Bu açıdan pazarlama dünyasının önde gelen akademisyenleri Thomas Harris ve Philip Kotler'in pazarlama yönlü halkla ilişkiler çalışmalarını neden önemli buldukları incelenmiş, bu görüşü destekleyecek çok önemli bir çalışma olan Harvard Üniversitesi Profesörü Gerald Zaltman'ın müşteri odaklı iletişim stratejisi "ZMET tekniği" tanıtılmıştır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi olarak bilinen yeni pazarlama paradigmasının odak noktasını hedef müşteri kitlesinin her bir bireyi ile yaratılacak ve korunacak olan iyi diyalog ortamı oluşturmaktadır. Bilgi çağının iletişime dayalı bilgi ve becerileri ise bu diyalog ortamının tartışmasız en önemli sermayesidir. Bütün bu gelişmeler, bir kuruluşun öncelikli paydaşlarıyla kuracağı iyi ve yakın ilişkilerin o kurumun algılanma düzeyini arttıracaklarını, bu nedenle de halkla ilişkiler faaliyetlerinin tüm pazarlama etkinliklerini içeren bir stratejik iletişim yönetimi olduğunu ortaya koymaktadır.

2. Halkla İlişkilerin Evrimi

Halkla ilişkilerin bugüne değin pek çok tanımı yapılmıştır. Mesleğin başlangıcı olarak kabul edilen 20. yüzyılın ilk dönemlerindeki tanımlamalarla, 21. yüzyılın başındaki tanımlamaları incelediğimizde mesleğin bir gelişme ve aşama kaydettiğini rahatça görebiliriz. Başlangıçta basınla ilişkileri temsil eden halkla ilişkilerin giderek işletmelerde bir yönetim fonksiyonu haline geldiğini ve sonunda işletmelerin yeni yüzyıldaki en değerli sermayesi olan iletişim sermayesini oluşturan temel öğelerden birisi olduğunu görmemiz gerekmektedir.

Genellikle bir kişi veya kurumun hedef kitlesi ya da genel olarak kamuoyu ile karşılıklı fayda sağlayacak iyi ilişkiler kurma amacıyla

planlı iletişim etkinlikleri düzenlemesi ve yönetmesi olarak görebileceğimiz halkla ilişkiler çalışmaları, bu karşılıklı etkileşim ve iyi ilişkiler kurma aşamasına gelene kadar mesleğin bugünkü mantığına ters düşebilecek uygulama yanlışları yaşamış, reklam ve propaganda ile de karıştırılmıştır.

Kitle iletişim araçlarının en yoğun olarak etkisinin hissedildiği 20.yüzyılda kitle kavramı her alanda öncelik taşımaktaydı. Medyanın ve kamuoyunun ilgisini çekebilmek için büyük oranda tek yönlü bir kitle iletişimi olarak görebileceğimiz halkla ilişkiler faaliyetleri daha ziyade propaganda iletişimine yaklaşıyor ve savunma stratejisine dayanıyordu. Kamuoyunda istenen davranışların elde edilmesi sonucuna odaklanan bu dönem halkla ilişkilerinin medya ilişkileri başarısı ise medyada kuruma ne ölçüde yer verildiği ile ölçülmekteydi.

Demokrasilerin gelişmesi ve şeffaf toplumun önem kazanmasına paralel olarak gerçekleri gizleyerek savunma avukatlığı yapmanın kurumlara zarar verdiği görülmüştür. Halkla ilişkiler çalışmalarının bundan sonraki aşaması kamuoyunda sempati yaratma ve tüm gerçekleri ortaya koyarak bilgilendirme aşamasıdır.

Kitlesellikten bireyselliğe geçiş dönemi olan 20. yüzyılın sonunda halkla ilişkiler alanı kişilerarası iletişimi, yani birebir ilişkileri, karşılıklı etkileşim ve anlayışı çalışmalarında ana prensip olarak saptamıştır. Artık hedef kitlenin ve bu kitleyi meydana getiren bireylerin ihtiyaçları ve beklentileri önem kazanmıştır. Kurumlar stratejilerini bu beklentilere göre oluşturmakta ve bu yolla olumlu bir imaj kazanarak, algılanma düzeylerini arttırmaktadırlar.

2.1. Klasik Halkla İlişkiler

20. yy'ın mesleği olarak nitelendirilen Halkla İlişkiler uygulamalarının geçmişi bazı yazarlar tarafından eski Roma ve Yunan imparatorluklarına kadar dayandırılmaktadır. Temelinde ikna etme süreci ve tanıtım faaliyetleri yatan mesleğin, medeniyetin başladığı dönemlere kadar gitmesi gerçekçi bir yaklaşımdır. Bugünkü bakış açısıyla, o dönemlerde filozofların belli konularda halkı bilgilendirmek, etkilemek, ikna etmek ve kamuoyu oluşturmak için izledikleri yol halkla ilişkilerden başka bir etkinlik değildir.

20. yy'a gelene kadar adı halkla ilişkiler olmasa dahi mesleğin temelinde yatan uygulamalara rastlanmıştır ancak bugünkü anlamında halkla ilişkiler ve onun etkinlik alanı olarak kabul ettiğimiz kriz iletişimi, A.B.D.'de 1906'da patlak veren maden işçileri grevinde, sessiz kalan maden işletmeleri yöneticilerinin, dönemin deneyimli gazetecisi Ivy Lee ile anlaşarak ondan kamuoyunu aydınlatmasını istemeleri ile başlamıştır. Kamuoyu ile işletme arasındaki iletişimi tek yönlü de olsa basın bildirisi yoluyla kuran Lee, kullandığı yöntem ve anlayış açısından modern halkla ilişkilerin temelini atmıştır.

Amerika Birleşik Devletlerinde başlayan modern anlamdaki halkla ilişkiler disiplini bir alan olarak en büyük gelişimini II. Dünya Savaşı sonrası dönemde (1945-1980) gerçekleştirmiştir. Cutlip'e göre iletişim alanındaki gelişmeler ve jet uçaklarıyla yapılmaya başlanan seyahatler, medeniyet tarihinin en yakın ilişkilerini kurmuştur. Tüm dünyada siyasi alanda demokratik hak ve özgürlüklerin kazanılması ve serbest piyasa ekonomilerinin yaygınlaşması ile halkla ilişkiler alanı büyük ilerleme kaydederek, yönetimlerin en önemli işlevi haline gelmiştir. Artık halkla ilişkilerin

tüm akademik çevrelerce de kabul edilen bir bilgi birikimi, iletişim çalışmalarına yol gösterecek geniş bir kaynakçası vardır. (Cutlip, 1997: 15-28)

1980'li yıllara gelene kadar pazarlama işlevi içinde yer almayan halkla ilişkiler çalışmaları, üst yönetime bağlı ayrı bir faaliyet olarak planlanmakta ve kurumun medya ilişkilerini, davet organizasyonlarını düzenleyen, kurum içi iletişimi sağlayan bir birim olarak etkinlik göstermekteydi. Bu dönem kitlesel pazarlamanın en çok ağırlığını hissettirdiği dönemdi ve reklam bu pazarlama çalışması modelinin en güçlü aracı durumundaydı. Halkla ilişkiler ise reklam çalışmaları ile karıştırılmakta ve genellikle reklamın gölgesinde yer almaktaydı.

Geleneksel olarak halkla ilişkilerin Ivy Lee ile başlayan gazetecilik kökeni geleneği 1980'li yıllardan sonra da devam etti. Hem kurumlar, hem ajanslar bu eski habercileri yalnız iyi yazı yazma özellikleri için değil, en önemlisi basınla yakın ve iyi ilişki kuracaklarını düşündükleri için bağırlarına bastılar. Dünyanın önde gelen halkla ilişkiler şirketlerinin kurucuları olan Harold Burson (Burson-Marsteller), Dan Edelman (Edelman) ve John Hill (Hill&Knowlton) da meslek yaşamlarına haber muhabiri olarak başlayan kişilerdir. (Cardwell, 1997: 3)

2.2. Modern Zamanların Halkla İlişkileri

Halkla İlişkiler 20. yüzyılın son çeyreğinde büyük gelişme göstererek ayrı bir meslek dalı haline geldi ve stratejik bir önem kazandı. Küreselleşme ortamının koşulları işletmeleri geleneksel pazarlama tekniklerini terk etmeye ve halkla ilişkiler ile bilimsel bir ortaklık kurmaya zorlamıştır. Bu bilimsel bir ortaklığın yaptığı

çalışmaların temeli iletişim bilimine ve diğer sosyal bilimlere dayanmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişimi adını alan bu yeni modelde halkla ilişkiler, toplam iletişimini yöneten güçlü bir konuma gelmiştir.

Halkla ilişkilerin başarısı ölçümlene ve değerlendirmeye bağlıdır. Yeni pazarlama çalışmalarının hedefi müşteri kitlesiyle bire bir ilişki kurmak, müşteriyi daha yakından tanıyıp onu anlayabilmek esasına dayanmaktadır. Halkla ilişkiler bu sürecin içinde yer almalıdır. Müşteriyi anlayıp, onun istek ve beklentileri doğrultusunda bir plan oluşturma stratejisi halkla ilişkilerin daha doğrusu stratejik iletişimin temel felsefesini oluşturmalıdır. Bu konuda yapılan tüm araştırma ve çalışmalar kişilerarası iletişim modelinin esas alındığı ve psikoloji, sosyoloji gibi sosyal bilim dallarının katılımıyla gerçekleştirilmektedir.

Mesleğin esasını oluşturan medya ilişkileri hem kurumsal halkla ilişkiler, hem de pazarlama eksenli halkla ilişkiler açısından gerektiği için eskisinden daha önemli bir konuma gelmiştir. Halkla ilişkiler mesleği uygulayıcılarının temsil ettikleri endüstri konularına, onlara soru yönelten gazetecilerden çok daha fazla vakıf olmaları, hedef kitlesini oluşturan insanlarla anlamlı bir iletişim kurmak için de konusunun eğitimcisi olmaları, güzel yazı yazabilmek için gazetecilik işlevlerini de yerine getirmeleri ve bu yüzden de gazetecilik formasyonuna sahip olmaları bir gereklilik olmaya devam edecektir. İnternet sitelerinde neredeyse saat başı güncellenen bilgilere, özellikle akademik kaynaklara yer verilmesini sağlamak stratejik iletişim planlamasının önemli faktörleridir. Yani her türlü bilgi en ince ayrıntılara kadar düşünülerek alıcının en kolay biçimde ona ulaşmasını sağlayacak biçimde düzenlenmelidir.

Dünyanın en büyük beş uluslararası halkla ilişkiler şirketlerinden birisi olan *Edelman* grubunun başkanı *Richard Edelman*, halkla ilişkileri gemi kaptanlığına, yeni iletişim modelini kişiye özel dikiş yapan terziliğe benzetiyor;

Medyaların bu derece değişip, çeşitlendiği bir dünyada potansiyel müşteriler de bunların arasında dağılmış, kaybolmuştur. Böyle bir ortamda kişiye özel çalışmalar yapılmazsa ne eski müşteri sadakati, ne de yeni müşteri olacaktır. Yani konfeksiyon usulü değil, haute couture usulü (kişiye özel) çalışmalar yapmak gerekmektedir. İletişimle yürüyen yeni ekonomik düzenin kaptanı ise kişiye özel iletişim modelini en iyi uygulayabilecek olan halkla ilişkiler disiplini (Edelman: 2001: 392).

Pazarlama yönlü halkla ilişkiler (*Marketing Public Relations-MPR*) terimini ilk ortaya atan Thomas Harris, MPR'ın amacının, farkındalık yaratmak, satışları hareketlendirmek, iletişimi kolaylaştırmak ve kurum, marka, müşteri arasında bir ilişki yaratmak olduğunu, söylüyor. (Harris, Kotler: 1999: 21) Bir anlamda pazarlama hedeflerine ulaşmak için artık halkla ilişkiler stratejileri ve teknikleri kullanılmaktadır. MPR'ın en temel işlevleri, güvenli bilgi iletişimi sağlamak, sponsorluk çalışmaları yapmak ve toplum yararına olan her türlü etkinliğe destek vermektir.

Rene Henry'nin MPR tanımı de aynı öğeleri içermektedir;

MPR, bir kurumun kitlelere ya da daha küçük hedef gruplara yönelik kampanyalar yoluyla ürün ve servislerinde verimliliği artırmayı amaçlayan böylelikle kamuoyunda geniş çapta farkındalık yaratan iletişim stratejileridir. MPR, profesyonel bir biçimde kullanıldığı takdirde bir kurumun pazarlama hedeflerine ve satışlarına yardımcı olacak çeşitli iletişim tekniklerinin başarılı

birleşimidir. MPR, bireyi satınalma davranışına yönelten tek araçtır (Henry: 2000: 3).

Modern halkla ilişkilerin ne olması gerektiğine ilişkin 2000 yılında Avrupa’da gerçekleştirilip Dünya halkla ilişkiler Kongresine sunulan geniş çaplı bir akademik araştırma çalışması olan *Delphi Araştırma Projesi* sonuçları, Amerika’ya göre daha geleneksel düşünce modelinin hakim olduğu ve sosyal devletlerin yer aldığı Avrupa’da da halkla ilişkilerin uygulanma biçiminde pazarlama amaçlarının ağırlık kazandığını göstermektedir. Tüm Avrupa ülkelerini kapsayan ve değişik düşünce okullarının da katıldığı araştırmaya göre çoğunluk elde eden görüşler, halkla ilişkilerin iki yönlü bir iletişim süreci olarak, ses getiren, algılanma düzeyini ve itibarı yükselten, kamuoyunun genelini ve hedef grupların güvenini kazanmaya yönelik stratejik ilişki yönetimi olduğu yönündedir (van Ruler: 2000).

Modern halkla ilişkiler tanımlarından birisi de Northwestern Üniversitesi’nden Clarke L. Caywood tarafından yapılmıştır;

Halkla İlişkiler, bir organizasyonun marka ve itibarının yaratılması ve korunması ile ilgili yapılan tüm iletişim faaliyetlerinin yönetimi ve müşteri kitlelerini de içeren paydaşlarıyla kurduğu yeni ve sürekli ilişkilerinin karlı bütünleşmesi sürecidir (Caywood:1997: xi).

Kotler, modern halkla ilişkileri; bir kurumun ya da ürünün imajını tutundurmak, korumak ve geliştirmek için tasarlanmış çok çeşitli iletişim programlarının bütünleşmesi olarak tarif etmektedir (Kotler: 1991: 567).

Halkla ilişkiler 1980’li yıllardan önce kazandığı sadece medya ilişkileri ve etkinlik organizasyonu işlevlerine bugünkü anlayış

içerisinde de devam ettiğini söylemeliyiz. Ancak Amerikalıların dediği gibi pazarlama faaliyetlerinde gördüğü üvey evlat muamelesinden büyük oranda kurtulmuştur. Uzun yıllar reklam ve halkla ilişkiler tamamen birbirinden bağımsız işler yapmışlar adeta birbirlerine rakip olmuşlardır.

Reklam ve promosyon sadece satışla ilgilenir. Yeni ve bilinçli müşteri dediğimiz insanlar bunu çok iyi bilmekte ve bu yüzden ki ihtiyaç duymadıkları ya da istemedikleri birşeyi satın almak durumunda kalmamak için adeta kendilerini reklama karşı korumaya almaktadırlar. Oysa halkla ilişkiler bilgilendirme demektir. Müşteriye güvenli bilgi sağlayarak, karşılıklı bir iletişim ortamı yaratarak halkla ilişkiler, reklamı daha inanılır, promosyonu daha işlevsel hale getirmektedir (Harris, Kotler: 3).

Reklam, bir organizasyonun toplam iletişimini yöneten ve pazarlama işlevinin en önemli ögesi olan halkla ilişkilerin bir parçasıdır. Eğer bir organizasyon, ürün ya da servis iyi anlatılamaz, müşteri tarafından da iyi algılanamaz ise reklam tek başına istenen başarıyı sağlamayacaktır (Jefkins: 1982: 162-163).

1994 yılında Amerikan *Golin/Harris Communications* iletişim danışmanlığı şirketinin yaptığı geniş çaplı araştırma sonuçları da günümüzde müşterinin daha bilinçli olduğu için daha şüpheli olduğu tezini doğrulamaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların beşte dördü reklam mesajlarının eskisi kadar etkili olmadığı, halkla ilişkilerin reklamdan daha inandırıcı, daha güvenli olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Pek çok demografik grup arasındaki en belirgin özellik şüpheliliktir. Artık müşterinin kalbine ve beynine ulaşmak, onun güvenini sağlamak hiç de o kadar kolay değildir (Harris, Kotler: 14-15). Yaşanan değişimler müşterilerin istekleri,

ihtiyaçları ve karar verme konusundaki kriterlerinde de değişimlere yol açmıştır. Sadece reklam ile bir ürünün satışı ve kalıcılığı sağlanamıyor.

Ürün ve marka tanıtımı için medyada haber olarak yer almak reklam gibi paralı bir işlem olmamakla birlikte belli bir enformasyonun etki yaratacak biçimde yayınlanmasını sağlamak ciddi bir bütçe ayırmayı gerektirebilir. Örneğin Ford Capri marka arabaların piyasa çıkmadan önce yapılan tanıtım etkinlikleri Capri adasında gerçekleşmişti. Dünyanın dört bir tarafından tanıtım için davet edilen gazetecilere iki gün boyunca Capri'de uzun uzadıya arabanın test sürüşü sağlandı. Bu çok pahalı etkinlik halkla ilişkiler bütçesinden ödenmişti ama medyada bu tanıtımın haberlerine ayrılan yer için reklam vermeye kalkılsa iki misli bir bütçe gerekeceği gibi, bu derece etkili de olmayacaktı şüphesiz (Napier University: 2002).

3. Bütünleşik Pazarlama İletişimi

Halkla ilişkilerin pazarlama alanına girmesi, tüm iletişim çalışmalarının birlikte yürütülmesi gereğinin ortaya çıkmasından doğmuştur. Bütünleşik Pazarlama İletişimi (*Integrated Marketing Communications-IMC*), günümüz küresel pazarlarında rekabetçi avantaj elde edebilmek için kuruluşların müşteri merkezli olmak üzere oluşturdukları pazarlama iletişimi stratejilerinin tamamının tek bir noktada toplanması ve yönetilmesi sürecini ifade etmektedir. Reklam, halkla ilişkiler, satış-promosyon, kişisel satışlar gibi pazarlama karmasında ayrı işlevler yüklenen bir çok faaliyet artık tek bir disiplin içinde bütünleştirilmekte ve yönetim planı bu anlayış içinde düzenlenmektedir.

3.1. Pazarlama Karması Değişiyor mu?

Pazarlama karması olarak bilinen ve Profesör McCarthy'nin 1960'lı yıllarda ortaya attığı, dünya çapında standart hale gelmiş olan pazarlamanın 4P'si teorisi, bütünleşik pazarlama iletişiminin de temelini oluşturmaktadır. Pazarlamanın 4P'si, ürünün kendisi (*product*), ürünün satın alınacağı yer ya da dağıtım yeri (*place*), ürünün fiyatı (*price*) ve ürünün promosyonundan (*promotion*) oluşmaktadır. McCarthy'nin 4P'si, televizyonun en yeni ve en popüler pazarlama aracı olarak kitleleri etkilediği ve pazarlama çalışmalarının bireye değil, kitleye yönelik olarak planlandığı bir dönemde geniş çapta kabul görmüştü. Pazarlama karmasının en temel öğeleri olarak standart hale gelen 4P'ye günümüz araştırmacılarının bir bölümü yeni P'ler eklemeye başladılar, bir bölümü ise P'lerin yerine değişen koşullara göre C'leri (*customer-müşteri*) koymaya başladılar

Pazarlama karması Kotler ve Armstrong'a göre işletmenin hedef pazarında istediği yanıtı alabilmek için ürüne kattığı bir dizi kontrol edilebilir değişkenlerin karmasıdır (Kotler, Armstrong: 1989: 45). Pazarlama iletişimi araştırmacıları bu değişkenlere 3P daha ekleyerek genişletilmiş pazarlama karması oluşturmuşlardır. Bunlar; müşteriye etkilemek için hazırlanan "fiziksel ortam" (*Physical Evidence*), ürünü satın alan ünlü ya da güvenilir kişilerin varlığı olarak düşünülen "Katılımcılar" (*Participants*) ve tüm iletişim sürecini kapsayan "Süreç"tir (*Process*) (Napier University: 2002).

Muhtemel müşteri (*Prospect*), Birey (*Person*), ve pazarlama karmasını yönetecek iletişim uzmanı (*Personnel*) değişkenlerinin de bir çok araştırmacıya göre pazarlama karması içinde düşünülmesi gerekmektedir. Uluslar arası kurumların dünyanın pek çok yerinde

yaşadıkları olaylar, politika (Politics) ve kamuoyunun (Public Opinion) da pazarlama karmasında yer almalarının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Pazarlama karmasına yeni eklenen P değişkenlerine baktığımızda bunların müşteri merkezli düşünmeye başlayan yeni görüşler olduğunu anlayabiliyoruz. Her yeni eklenen P, kitlesel ilişkilerden bireysel ilişkiye geçişin, kitlesel pazarlamadan niş pazarlaması dediğimiz hedef kitlenin giderek küçük segmentlere ayrılarak araştırma çalışmalarının yapıldığı eğilimin evreleri gibi gözükmektedir. Her ne kadar McCarthy'nin 4P'sinden oluşan pazarlama karması temel olarak kabul edilse de giderek daha fazla sorgulanmaya başlamış, 2000'li yılların müşteri merkezli iletişim stratejileri için yetersiz kaldığı görüşü ağırlık kazanmıştır.

Temel pazarlama karmasının dördüncü P'si olan ve iletişim etkinlikleri içeren promosyonun, medya reklamları, halkla ilişkiler etkinlikleri, ambalaj dizaynı, yüzyüze iletişim gibi hangi şekilde olursa olsun ürün, onun fiyatı, satış yeri ve müşteri arasında ilişki oluşturmak gibi bir sorumluluğu vardır. (Bradford: 2002) Pazarlama karmasında yer alan değişkenlerin içinde doğrudan iletişim stratejisini yöneten birimin kontrolünde olan tek değişkendir diyebiliriz. Kotler ve Armstrong, promosyonun kurumun iletişim stratejisinin bir parçası olması nedeniyle onu oluşturan reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve satışları artırma etkinliklerin de pazarlama iletişimi karması olarak isimlendirilmesi gerektiğini ifade ediyorlar (Kotler, Armstrong: 415).

McCarthy'nin Promosyonu aslında müşteri merkezli bir etkinliktir ancak çağımız müşteri çağı olduğuna göre, diğer müşteri iletişimi stratejileri için tek başına yeterli değildir ve bu yüzden pazarlama karmasının değişkenleri de artık müşteri ağırlıklıdır.

Bütünleşik pazarlama iletişiminin geliştiği nokta buradadır. Eğer müşteri, ürün ya da marka hakkında bildiklerini değerlendirmeye başlarsa, bir ilişki başlamış demektir. Ürünü/markayı değerlendirme sürecinde müşteri ile kurulacak en iyi ilişki onu daha yakından tanımak için yapılacak olan tüm iletişim etkinliklerini kapsamaktadır. Ancak burada en önemli nokta bu ilişki için gereken mesajların bir bütünlük ve tutarlılık esasına dayanmasıdır. Stratejik iletişim yönetiminin en önemli kısmı karmanın tüm değişkenlerinin tek bir kimlik oluşturmak için en uyumlu biçimde bütünleştirilmesi ve hedef kitleye iletilmesi çabasıdır. Karma içinde yer alan değişik faktörlerin iyi analiz edilmemesi kurum kimliğine uyumlu bir mesaj oluşturma işlevinde yer almamaları durumunda mesaj gürültü kirliliğine dönüşecek, zaten en kıt kaynak haline dönüşmüş olan potansiyel müşteri kaynağı da bu durumda kaybedilecektir.

Müşteri kavramının önemi ve iki yönlü iletişimin gerekliliği sonucunda pazarlama karmaşasının 4P'si olarak bilinen teori, yerini Lauterborn'un dört C'sine bırakmıştır. Ürün merkezli olmaktan müşteri merkezli olmaya geçilmiştir. Bunlar; (Schults v.d.: 12)

1. Müşterinin istek ve ihtiyaçları (*Consumer wants and needs*) –Şirketler artık istediklerini değil, müşterinin almak istediği şeyleri satabilirler.

2. Memnuniyet yaratan fiyat (*Cost to Satisfy*) – En büyüğü en ucuza satmak artık önemli değildir. Bu karmaşık bir denklemdir. Müşteriyi mutlu eden fiyatı yaratan faktörler değişmiştir.

3. Satılmada Uygunluk (*Convenience to Buy*) – Müşteriler artık satın almak için mutlaka biryerlere gitmek zorunda değiller. Özellikle kredi kartları ve internet hayatı kolaylaştırmaktadır.

4. İletişim (*Communication*)-90'lı yıllardan itibaren iş hayatının en önemli sermayesi iletişimdir.

Geleneksel stratejik düşünce modelinde ürünler ve iletişim üretimden müşteriye doğru giden tek yönlü bir süreçtir. Müşteriyle iki ve hatta daha fazla yönleri olan interaktif bir iletişim ve üretim kararı yoktu. Ancak bu dönemde müşteri sadakati vardı. Oysa bugün pazarda tüm dünyadan markalar var ve hepsi de pastadan pay alabilmek için rekabet ediyorlar.

Pazarlama iletişimi araştırmacıları iletişim teknolojilerinin bireysel hedeflere ve müşteri ile diyalog oluşturmaya imkan tanimasından dolayı geleneksel kitlesel pazarlama metotlarının çağdışı kaldığını, bütünleşik pazarlama iletişimi mantığı içinde "Doğrudan pazarlama" "Postmodern Pazarlama" ve "Yeni Pazarlama" gibi isimlerin literatüre girdiğini ifade ediyorlar. Bu bütün sektörler için geçerli. Belli dönemlerde yapılan araştırmalara göre British Airways, Heinz Unilever gibi marka bilinirliği yüksek uluslararası şirketler bile diyalog yöntemlerini iyi oturtmuş, müşterisini en küçük segmentlere bölmüş ve iletişim stratejisini tek mesaj, tek ses haline dönüştürebilmiş ancak daha az tanınan şirketler karşısında hezimetler yaşadılar (Palmer, Ponsonby: 2002).

4. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)

Bugünün koşulları pazarlama alanının başlangıç noktasını strateji olarak belirlemiştir. Strateji ile anlatmak istediğimiz özellik ise rakiplerden farklı olmayı sağlayacak yöntemlerin bütünüdür. Bir işletme genel olarak toplumda bırakacağı etki ve algılanma düzeyi için dünyanın gündemini meşgul eden toplumsal konulara ilgi duyduğunu gösterecek ve bu konularda devlet ve sivil toplum

örgütleri ile ortak çalışmalar yapacaktır. Bu özellikleri ile algılanma düzeyini yükselten kurum, bir yandan da fark yaratacak müşteri ilişkilerini düzenlemelidir. Bir işletmenin ürünü ne kadar iyi olursa olsun, müşterinin bilinci artmıştır. Artık kim kendisini en iyi anlıyor, yakın ilişki kuruyorsa onu tercih etmektedir.

Schults, Tannenbaum ve Lauterborn'un da ifade ettikleri gibi artık müşterinin güvenini kazanmak için ürün merkezli olmak yeterli değildir. Fark yaratacak stratejiler, müşteri ile dialog oluşturmak, empati yaratmak, ilişkileri geliştirmek, iletişim kurmaktır (Harris, Kotler: 15). Bu anlayışa göre bütünlük pazarlama iletişimi sürecinde halkla ilişkilerin rolü bir kez daha önem kazanmaktadır. Halkla İlişkiler, ilişki yaratmak, bu ilişkileri karşılıklı fayda sağlamak için en iyi biçimde sürdürmeye çalışmak için yapılacak tüm çalışmaları kapsamaktadır. Bu da ancak bilimsel metodların kullanılacağı bir iletişim altyapısını gerekli kılmaktadır.

1972'de Jack Trout ve Al Ries "konumlandırma teorisi"ni ortaya attıkları zaman pazarlama dünyasından eleştiriler aldılar. Müşteri merkezli strateji yaratmanın önemini o günlerde Trout ve Ries şöyle açıklıyorlardı;

Bundan sonra bir ürünü reklamcılar değil artık müşteriler konumlandıracaktır. Şirketler kendi ürünlerinin diğer rakip ürünlere karşı müşterinin kafasında hangi konumda olduğunu bulup çıkararak bu konumu değiştirmek yada güçlendirmek zorundadırlar. Müşterinin aklındakiler, yani onların düşüncüleri herşeyden daha önemli hale gelmektedir (Schults v.d.: 1993: 7).

Aynı dönemde bir başka uyarı 1982'de yazdığı *MegaTrends 2000* kitabı ile ünlü John Naisbitt'ten geliyordu. Naisbitt "Trend Raporu"nda özellikle sağlık, çevre korunması gibi sosyal konularda

tüketicinin bilinçlenmesi ve bu yöndeki yeni düşüncelerinin, satın alma davranışlarını doğrudan etkileyeceğini belirtmişti (Schults v.d: 7). Naisbitt, tüketicinin yeni eğilimlerini vurgularken, bugün şirketlerin sosyal sorumluluk anlayışı stratejilerine de ışık tutmuş oldu.

Xerox ve Ericsson gibi uluslararası şirketler, müşteri ile daha yakın ilişki kurmaları için üst düzey yöneticilerin belli günlerde halkla birlikte olmalarını sağlıyorlar. Xerox'un en üst düzeydeki 25 müdürü ayda birer kez tüketici şikayetlerini bizzat kendileri dinleyip, çözüme ulaşıncaya kadar bu müşterilerle ilişkilerini devam ettiriyorlar (Gronstedt: 1997: 45).

Müşteri merkezli yeni iletişim stratejisi, "Müşteri İlişkileri Yönetimi-CRM" (*Customer Relations Management*) kavramını gündeme getirmiştir. Geleneksel olarak yapılan hedef kitle araştırmaları içinde insanlara belli konularda ne düşündükleri sorulur, bunlar kategorize edilerek istatistiksel sonuçlara varılır. Oysa CRM süreci yeni bir iletişim temeline dayanmaktadır. Müşteri ile daha yakın bir ilişki kurmak. CRM en yeni işletme felsefesi olarak yönetim biçiminin müşteri odaklı olması anlamına geliyor. Yani teknolojinin müşteri ilişkilerinde etkin olarak kullanıldığı, yeni ekonomi prensiplerine göre biçimlenen bir iş yapma stratejisi.

CRM, bir organizasyonun satış öncesi ve satış sonrası aktivitelerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi için kullanılan bütünlük enformasyon sistemidir. Müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını anlayarak onunla daha derin ve uzun vadeli bir ilişki kurma esasına dayanan bu iletişim stratejisi bir teknoloji değildir (Drummond; 2001: 16).

CRM'nin temeli, müşteriler hakkında olabilecek en fazla ve en ayrıntılı bilgileri toplamaya, bu müşterileri çok ince ayrımlarla çok fazla alt segmente bölmeye (mikro segmentasyon), bu segmentleri karlılıklarına göre ayırtmaya, karlı olan müşterilere yapılacak ekstra yatırımın seviyesini belirlemeye ve her müşteri ile ayrı ayrı dans etmeye, yani herkese ayrı ve çok özel pazarlama stratejisi uygulamaya dayanıyor (Kırım: 2001: 60).

CRM stratejisine göre müşteri için oluşturulan alt segmentler o kadar daralıyor ki hedef kitle artık neredeyse tek tek bireyler haline dönüşüyor. Bu konuda bir örnek vermek gerekirse "30 yaş üzeri, üniversite mezunu, tek çocuklu, aylık bu kadar geliri olan insan" şeklinde tanımlanan pek çok insan var. Ancak bunların ilgi alanları, aile yapıları değişkenlik gösterebiliyor. İşte CRM stratejisi ile bu insan grupları daha da ince dilimlere bölünerek hedefe yaklaşıyor.

CRM elbette ciddi bir teknolojik altyapıyı gerektirmesine karşın, tamamen stratejik bir konu ve bunun kurum içine yerleştirilmesi bir dizi çok ciddi stratejik aşamayı gerektirebiliyor. Bu aşamalar ise şunlar: (1) *müşteri-merkezli bir strateji oluşturmak* ve müşteri ile etkileşim sürecinin yeniden tanımlanması, (2) organizasyon yapısı ve işlevselliklerin bu çerçevede belirlenmesi, (3) bir 'değişim yönetimi' projesi başlatmak ve (4) gerekli insan kaynağı yapısının oluşturulup, eğitilmelerinin sağlanması (Kırım: 65). CRM uygulayabilmek için iletişim stratejisinin ve buna bağlı iletişim sermayesinin önemi oldukça açıktır. Bütünleşik pazarlama iletişimi anlayışı bu stratejik sürecin temelini oluşturmaktadır.

Şirketler, müşterileri ile düzenli ve sürekli bir iletişim kurarak başarıyı yakalayabileceklerini ve bunun en önemli strateji olduğunu fark ettiklerinden beri dünya çapında iletişim kökenli şirket

eğitimlerinde bir patlama yaşanmıştır. Organizasyonlar ürün odaklı olmaktan çıkarak, mükemmel müşteri memnuniyeti ile karı ve büyümeyi hedeflemek durumundadırlar.

5. ZMET Tekniği

Son yılların en popüler pazarlama deyimlerinden birisi olan CRM konusunda, Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Dr. Gerald Zaltman, halkla ilişkiler araştırmalarına da yol gösterecek olan yeni bir müşteri iletişim tekniği yaratmıştır. Profesör Zaltman, kısaca ZMET (*Zaltman Metaphor Elicitation Technique- Zaltman Metafor Çıkarma Tekniği*) adını verdiği araştırma yöntemiyle insanların davranış ve düşüncelerini etkileyen yapıları birbirine bağlayarak dipte yatanları bulmayı hedefliyor (Parlar: 2002:137). Bir başka deyişle, müşterinin ruhu ve bilinçaltı keşfedilmeye çalışılıyor. Metafor pazarlama olarak da bilinen bu yöntem en yeni pazar araştırması tekniği olarak kullanılıyor.

İletişimin büyük bölümünün “sözsüz” gerçekleştiği ve insanların sözcüklerden ziyade imajlarla düşündüğü de bilim adamlarınca kabul edildiğine göre metafor’un gizli duygu ve düşünceleri anlayabilmek için en önemli araç olması pazarlama araştırmalarına yeni bir boyut getirecektir. Oysa geleneksel araştırmalarda imajlar ve metaforik anlamlar göz ardı edilmekte, odak grupları ile sözlü araştırmalar kullanılmaktadır.

ZMET tekniği için seçilen müşterilerden araştırma yapılacak konu ile ilgili olarak, çeşitli dergilerden, kataloglardan ya da kendi fotoğraf albümlerinden en az sekiz adet fotoğraf veya diğer görsel imajlardan seçmeleri isteniyor. Birkaç gün bu resimleri inceleyen deneklerin, iki saat kadar süren mülakat gününde bu imajlarla ilgili

en derin düşünceleri ve gizli kalmış duyguları ortaya çıkarılıyor. Adeta tüketicinin kendi düşünce yapısına bir pencere açılıyor ve onun o pencereden bakıp kendisinin dahi daha önce farkında olmadığı gizli düşünce ve duygularını öğrenip bunu araştırmacılarla paylaşması sağlanıyor (Gavel: 2000).

Dünyadaki ilk patentli pazar araştırması tekniği olarak tarihe geçen ZMET tekniği için nöroloji, nörobiyoloji, psikanaliz, görsel antropoloji, görsel sosyoloji, sanat terapisi, semiyotik ve dilbilim gibi bilim dalları birarada kullanılıyor (Harvard Business School: 2002). Müşteri davranışlarını etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması için bu disiplinlerarası çalışma en etkili sonuçları ortaya çıkartmaya başlamış.

Zaltman'a göre belli hedef kitleye anket yapma usulüyle piyasaya yeni çıkarılan ürünlerin yaklaşık % 60 ila % 80'i tüketicinin kendisinin dahi farkında olmadığı, bilinçaltında yatan nedenlerden ötürü başarısız olmaktadır. Coca Cola, AT&T, Procter & Gamble, Dupont, Motorola, Reebok, General Motors gibi dünyaca tanınmış şirketler başta olmak üzere pek çok işletme fark yaratacak etkili bir strateji oluşturabilmek için bu tekniği kullanmaya başlamışlar bile (Eakin: 2002).

Pazarlama karmasına 4C kuramını getiren Profesör Robert Lauterborn'da ZMET uygulamasının işletmelerin fark yaratmasına etki edecek en önemli faktör olduğunu iddia etmektedir. Lauterborn'a göre rakipler pek çok stratejik uygulamanızı taklit edebilirler, ama tam olarak kiminle muhatap olduğunuzu, kimin bilinçaltını keşfettiğinizi bilemezler. En önemlisi sizi farklı kılan stratejinizin temelindeki bireyler hakkında ne bildiğinizi bilemezler (Olson: 2000).

6. Sonuç

Küreselleşmenin getirdiği rekabet olgusu ve iletişim teknolojilerinin hayatımıza getirdiği yeni boyut nedeniyle, sanayi devriminden bu yana iş dünyası en çetin dönemini yaşamaktadır. Yeni ekonomik düzenin en önemli hammaddesinin bilgi olduğunu kabul ettiğimize göre bilgiye ve akla en fazla ihtiyaç duyulduğu bu zor dönemde kimler bu özellikleri en iyi biçimde ve kısa zamanda kullanabiliyorsa daha uzun süreli ayakta kalma ve itibar kazanma önceliği kazanacaklardır. İş dünyasının hedefleri artık doğru stratejilerle küresel ölçekte başarıyı yakalamaktır.

Bu çalışmanın bizi ulaştırdığı sonuca göre 21. yüzyılda değer yaratabilmek için insan odaklı bir strateji oluşturmak gerekmektedir. 20. yüzyılın popüler kavramları haline gelen kitlelilik ve kitle iletişimi yerini kişilerarası iletişime bırakmıştır. Modern iş dünyasındaki anlayışın temelini birey ve iletişim oluşturduğu için pazarlama alanı kendi dinamiklerini yaratmış ve pazarlama iletişimi disiplinlerarası bir bilimsellik kazanmıştır diyebiliriz.

İletişimi stratejik yönetimin merkezine yerleştiren ve bir değişim yaratan sürecin temelinde küresel anlamda güç dengesinin tüketiciler lehine dönmesidir. Tüketici dediğimiz kitleler demokrasilerin gelişip yerleşmesiyle, sivil toplumun öne çıkmasıyla çok daha bilinçli, daha sorgulayıcı bireylerden oluşmaya başlamıştır. İnternet gibi hızlı ve kolay erişilebilir bir iletişim aracı da tüketicilere daha çok bilgi ve mesaj alma imkanı sunmuştur. Yapılan araştırmalar ise geleneksel reklam uygulamalarının tüketici üzerindeki etkisinde ve güvenilirliğinde azalma olduğunu göstermektedir.

Müşteri merkezli stratejiler pazarlama anlayışında köklü bir değişiklik yaratarak daha önce hiç akla gelmeyenleri düşündürmeye başlamıştır. Pazarlama karmasının temeli olan ürün odaklı 4P kuralından, müşteri odaklı 4C'ye geçen yeni kuramsal yaklaşım ZMET tekniği gibi derin müşteri araştırmalarıyla uygulama alanı bulmaktadır.

Stratejik planlamaya dayalı yeni iş modelinde halkla ilişkiler mesleği de en verimli ve en etkin dönemini yaşamaktadır. 2000'li yıllarda halkla ilişkiler yerini arayan bir disiplin değil, yerini bulmuş, oturmuş, tanımlamalarına belli standartların yerleştiği yıllar olacaktır. Bu da ancak iletişim eğitimi almış entelektüel sermayenin dünya çapında artışı ve uygulama alanına hakim olmasını gerekli kılmaktadır.

Halkla ilişkilerin işlevsel olarak geçirdiği evrim, pazarlama iletişimi sürecinde de en aktif rolü üstlenmesini, hatta tüm iletişim sürecini yönetmesini gerekli kılmaktadır. Liberal ekonominin temel mantığı olan karlılık ilkesine halkla ilişkilerin temel ilkeleri olan sosyal sorumluluk, hedef kitleyi oluşturan bireylerle karşılıklı olumlu etkileşim kurma ilkelerinin eklenmesi, bu mesleği çok önemli bir konuma taşımaktadır. Halkla ilişkilerin ölçümlenebilir sonuçlar üretmesi de ona bilimsel kimlik kazandıran en önemli öğelerden birisidir. Özellikle ZMET gibi müşteriyi en iyi şekilde tanımayı sağlayan bir araştırma tekniğinin kullanımının artması halkla ilişkiler mesleğini hiç şüphesiz daha donanımlı bir duruma getirecektir.

Bütünleşik pazarlama iletişimini büyük ölçüde uygulayan ülkemiz işletmelerinin yakın bir gelecekte ZMET araştırma tekniğini de uygulamaya başlamaları küresel hedefler içinde gerekli ve kaçınılmaz bir gelişme olmalıdır.

Kaynakça

- ARMSTRONG, Garry ve Kotler, Philip (1989). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- BRADFORD, P. Majors (2002).
<http://www.socoh.com/pages/january.html/> key-doc, 20.08.2002.
- CARDWELL, Jean (1997). "Career Paths in Public Relations", *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*. Clarke Caywood (der.) içinde. New York: McGraw-Hill: Ablex: 3-14.
- CAYWOOD, Clarke L. (1997). "Twenty-First Century Public Relations: The Strategic Stages of Integrated Communications", *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*. Clarke Caywood (der.) içinde. New York: McGraw-Hill : Ablex: xi-xxvi.
- CUTLIP, Scott M. (1997). "The Unseen Power: A Brief History of Public Relations". *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*. Clarke Caywood (der.) içinde. New York: McGraw-Hill: Ablex: 15-33.
- DRUMMOND, Tony (2001). "Hindsight 80/20: "Lessons Learned From CRM Initiatives". *Integrated Marketing Communications Research Journal* 7 (Spring): 14-18.
- EAKIN, Emily (2002). "Penetrating The Mind by Metaphor", <http://www.nytimes.com/2002/02/23/arts/23ZALT.html/>key-doc, 17.07.2002.
- EDELMAN, Richard (2001). "Public Relations is the Navigator of The New Media Economy", *Journal of Communication Management* 5 (May): 391-400.

-GAVEL, Doug (2000).

[http://www.news.harvard.edu/gazette/2000/05.04.zalt.html/key-](http://www.news.harvard.edu/gazette/2000/05.04.zalt.html/key-doc)
doc, 18.08.2002.

-GRONSTEDT, Anders (1997). "The Role of Research in Public Relations Strategy and Planning." *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*. Clarke Caywood (der.) içinde. New York: Ablex: 34-62.

-HARRIS, Thomas L (1993). *The Marketer's Guide To Public Relations*. New York: WILEY; Wiley&Sons.

-HARRIS, Thomas ve Kotler, Philip (1999). *Value Added Public Relations: The Secret Weapon of Integrated Marketing*. New York: Contemporary Books.

-HENRY, Rene A (2000). *Marketing Public Relations, The Hows That Make It Work*. Iowa: Iowa State University Press.

-Harvard Business School (2002).

<http://www.hbs.edu/mm/zmet.html/> key-doc, 20.07.2002.

-JEFFKINS, Frank (1982). *Advertising*. London: Heinemann.

-KIRIM, Arman (2001). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

-KOTLER, Philip (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice-Hall.

-OLSON, Jerry C (2000). "Digging Deeper: Qualitative Tools For Better Understanding Your Customers"

[http://www.smeal.psu.edu/isbm/web/may2000researchnuggets.p](http://www.smeal.psu.edu/isbm/web/may2000researchnuggets.pdf)
df. key-doc, 14.08.2002.

- PARLAR, Ahu (2002), "Şairane Pazarlama", Capital 3 (Mart): 137-140
- SCHULTS, Don E. v.d. (1993). *Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books.
- NapierUniversity (2002),
<http://www.eds.napier.ac.uk/flexible/DLF/materials/bs/marketing/09unit5.pdf/> /key-doc, 05.08.2002.
- PALMER, Adrian ve Ponsonby, Sharon (2002). "The Social Construction of New Marketing Paradigms: The Influence of Personal Perspective"
<http://users.pgen.net/Apalmer/POSTMO24h.htm> /key-doc, 18.08.2002.
- van Ruler, Betteke (2000). "Dimensions of European Public Relations", <http://www.ipranet.org/workbook/page34.html> /key-doc, 25.06.2001.