

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 整合行銷傳播在國內廣告代理業之應用情形研究

### Implementation Integrated Marketing Communication in Advertising Industry in Taiwan

計畫編號：NSC 88-2412-H-004-021

執行期限：87年8月1日至88年7月31日

主持人：劉美琪 國立政治大學廣告學系

#### 一、 中文摘要

為瞭解國內綜合廣告代理業應用整合行銷傳播來服務客戶的概況，本研究以民國八十七年國內廣告代理商年度營業額超出新台幣一億元以上之公司為研究對象，以問卷調查與深度訪談進行，計完成問卷三十八份，深度訪談三十五人。研究發現：綜合廣告代理都已經提供客戶廣告之外的傳播服務，並試圖因應服務個案收取不同名目之服務費用，然而，多數廣告代理商仍無法獲取理想中的合理報酬，乃以維繫客戶關係為提供多元化服務的趨力。除此之外，客戶對IMC的認知不足、廣告公司欠缺相關人力資源與專長以及人事成本的增加等等，都是廣告代理商面臨整合服務的問題。

關鍵字：整合行銷傳播、綜合廣告代理

#### Abstract

To understand the implementation of Integrated Marketing Communication within the scope of advertising service, this research sampled the top 39 ad agencies in Taiwan. As a result, 36 copies of questionnaires and 35 depth interviews are completed. Research findings indicated that: all full service agencies offer multiple services in addition to advertising and attempt to charge them. However, most agencies consider the compensation far less than reasonable but treating extra services a mean to maintain agency-client relationship. Moreover, problems such as clients' perception to IMC, qualified professionals and increased manpower cost are major obstacles facing with those agencies attempting to offer IMC service.

**Keywords** : Integrated Marketing Communication , Full Service Advertising Agency

## 二、緣由與目的

整合性行銷傳播 ( Integrated Marketing Communication, 簡稱 IMC ) 是由美國西北大學教授 Don E. Schultz、Stanley Tannenbaum 以及北卡羅萊那大學教授 Robert F. Lauterborn 率先倡導的一種新的行銷傳播概念。其形成背景導自於整個行銷環境的變革，傳統的大眾行銷模式已不符合資訊時代的需求，原本大眾傳播所設定的受眾已然區隔成小群而高度自主的消費者。事實也證明，大眾媒體廣告正在式微之中，根據統計，電視黃金檔時段的觀眾由二十年前的90%下降到68% ( Russell, 1989 )，行銷預算正由傳統的廣告轉移到行為導向的傳播方法，如：促銷、直銷、回函廣告等 ( Nowak and Phelps, 1994 )。

美國西北大學的 Medill School 對 IMC 的定義為：「管理所有顧客或對象所能接觸到關於產品或服務的資訊來源，以達成銷售及維繫客戶忠誠的過程」。簡單而言，IMC 的基本概念便是一加一大於二的綜效 ( synergy )；當產品或企業的訊息策略性的協調在一起，其效益將大於廣告、公關、促銷、直效行銷獨立企畫與執行的成果。雖然廣告代理業宣稱，早已在25年前便嘗試提供客戶整合行銷傳播的服務，然而這個概念當時並未被廣告主所接受，大部份的廣告主並不認為將所有傳播服務集中在同一個廣告代理商能得到明確的成本效益，他們對廣告代理的能力也缺乏信心，深恐一旦要轉換代理將會付出重大代價 ( McLaughlin, 1997 )。

然而，隨著廣告產業的日趨成熟以及 IMC 成為九〇年代的行銷趨勢話題，Caywood, Schultz and Wang ( 1991 ), Duncan and Everett ( 1991 ) 的研究發現，客戶認為由廣告公司負責整合會比其他傳播機能的公司更合適。Duncan & Everett 在1993年以傳播或行銷經理為對象的調查報告發現，半數以上的廣告代理提供客戶除了廣告以外的其他服務，並且廣告主將行銷傳播需求委託於廣告代理商的比例遠高於其他傳播代理商。另一份評估「廣告代理商提供整合行銷傳播服務的效益與程度」的研究報告也指出：過半的廣告代理認為本身提供客戶良好的整合服務並表示其整合服務能夠降低客戶整體的行銷傳播預算 ( Schneider, 1998 )。

雖然在所有傳播帶理商之中，廣告代理似乎是廣告主委託整合的最佳選擇，然而，在執行整合行銷傳播時，廣告代理仍然有一些有待克服的問題：對內，公司的企業文化與合理的收費標準；對外，廣告代理提供整合行銷服務的動機利己多於利人，都是讓廣告代理無法理直氣壯義無反顧的成為客戶整合中心的顧忌 ( Schultz, 1993 )。美國商業行銷協會 ( Business Marketing Association, ) 曾經針對268位廣告從業人以及236位廣告主的問卷調查顯示：雙方都傾向以個案收費制或是以人事時工方式收取/支付各種不同的行銷傳播服務。

在國內，關於這個議題的研究可說是付之闕如，因此，本研究以初探的態度來瞭解國內廣告代理業應用整合行銷傳播的概況。主要研究內容有：

1. 廣告公司提供客戶除了廣告以外的服務
2. 廣告公司各項服務的收費情形
3. 廣告公司推動IMC的原始動力主要

來源

4. 整合行銷傳播對客戶最大的好處
5. 整合行銷傳播對廣告公司最大的好處
6. 提供整合行銷傳播服務對廣告公司所產生最主要的改變
7. 客戶推動整合行銷傳播的最大障礙
8. 廣告公司（目前或未來預測）實施 IMC 的障礙或困難

本研究採問卷調查與深入訪談（Depth Interview）來蒐集台灣綜合廣告代理業在整合傳播運作上資料。在問卷調查部份，本研究以1998年台灣廣告代理商排行榜中選取年度廣告承攬額超過新台幣一億元以上之三十九家綜合廣告代理予以全數普查，問卷填答者為各家代理商之管理者或負責相關部門之主管，三十九家中一家拒訪，共計回收問卷三十八份，執行期間為民國八十七年十一月至民國八十八年一月。為瞭解代理業作業實況、提供整合行銷傳播服務之原始動機、期間之調適與修正、人員態度、管理問題、客戶關係等較複雜之問題，同時亦深入訪談了三十五家廣告代理，各公司深入訪談之對象與問卷填寫者為同一人，執行期間為民國八十七年十二月至民國八十八年二月。

### 三、結果與討論

#### （一）樣本描述

三十八家公司中本土廣告代理計十六家、美商廣告代理十三家、日商廣告代理四家、答其他者五家；其中，客戶結構中本土客戶比例占 30% 以下者計七家公司、31-60% 者十二家、61-90 者十五家、91-100 者四家。以公司員工數而言，30 人以下的公司有四家、31-50 人的公司有十家、51-100 人者計十七家（44.7%）、101 人以上者

計七家；以年度營業額來看，新台幣 5 億元以下者有十家、5.1-10 億者有十七家、10.1-20 億者有八家、20 億以上者有三家。

受訪個人基本資料中，從事廣告業的年資 5 年以下者有五人、5.1-10 年者有八人、10.1-15 年者有九人、15 年以上者有十六人。這些受訪者在現職公司服務的年資在 5 年以下者有二十五人、5.1-10 年者有五人、10.1-15 年者有二人、15.1 年以上者有六人。以服務的部門來看，38 人中有十八人任職於業務部、十二人在管理部、六人在公司 IMC 相關部門、二人不隸屬上述任何部門。這些受訪者的職稱分別有：董事長、總經理十二人、副董事長、副總經理十人、總監十二人、其他四人。

#### （二）研究發現

將回收之問卷以 SPSS 作量化統計分析，深入訪談以類目整理歸類，本研究綜合兩種研究方法，將台灣綜合廣告代理商面對整合行銷傳播風潮時，在認知與執行上的現況歸為四項重要議題並討論於后：

##### 1. 非廣告業務服務的提供

如若將廣告直接業務定義於創意以及媒體的企畫與執行，則所有綜合廣告代理商皆承攬部份或全部與廣告相關的行銷傳播業務。研究顯示，一些廣告代理商會將全傳播的概念主動包含在對客戶的提案之內，並常態性的提供廣告之外的相關行銷傳播服務，根據問卷回收結果統計，這些服務，依普遍的順序，依次為：消費者促銷企畫（81.6%）、製作物（76.3%）、消費者促銷活動之執行（68.4%）、產品命名（65.8%）、通路促銷企畫（63.2%）、行銷研究/市場調查（63.2%）、公關企畫（57.9%）、直效行銷企畫（55.3%）與視覺管理（55.3%）。

即便一些代理商並不將廣告之外的服務視為本業而主動提供，但會在客戶的要

求下視個案滿足客戶的需求。無論主動或被動，整體而言，提供問卷上所提及之服務項目的家數均超過受訪總數的半數以上。其中，代理商廣告代理最長接觸的非本業服務便是消費者促銷企畫與製作物（93.1%）、其次為消費者促銷活動之執行、通路促銷企畫以及產品命名（89.5%），再來便是公關企畫（88.8%）與視覺管理（86.9%）。

從上述服務項目中可見，國內所謂的「綜合廣告代理商」（full service agency）確實都已跨越了廣告直接業務而是一個全傳播服務中心。而分析各項服務提供的排序可發現：代理商在客戶的通路企畫與執行的參與度上十分熱衷，證實了後通路時代通路與傳播訊息必須密切互動的趨勢。此外，公關企畫的功能在排序上並不如預期的優先。根據深入訪談瞭解，一些中小型的廣告代理逐步降低公關服務的比重，而改採應客戶要求再予外包的作法以節省人事成本。

至於眾所矚目的網路廣告，雖然絕大多數的代理商均密切關注其發展趨勢，真正著手規劃進而囊括於例行服務範圍者則並不如預期。

## 2. 廣告以外服務之收費情形

Ramirez（1987）曾指出，廣告代理商推動整合是一種趨勢，然而，使用整合型的廣告代理延生的問題便是如何決定廣告以外其他服務的收費標準。根據版研究問卷結果統計顯示，當國內廣告代理商提供非廣告的行銷傳播服務時，諸如公關企畫、消費者促銷企畫、通路促銷企畫、直效行銷企畫、網路廣告企畫等涉及智慧貢獻的服務時，多以「企畫費」為主要收費名目；而公關活動執行、消費者促銷活動執行、通路促銷活動執行、直效行銷活動執行與網路廣告活動執行等服務時，則以

「製作執行費」為主要收費項目。至於行銷研究/市場調查、製作物、產品命名、視覺管理等，則以「製作執行」與「企畫」兩種名目收費為多。

然而，在問卷所提及的服務項目中，除了行銷研究/市場調查、製作物、視覺管理涉及實際的支出成本以及更重要的，具有一定的市場行情，是所有代理商必然所費的服務之外，其餘的服務均有受訪者表示無法收取合理報酬。這種現象在本地廣告公尤為明顯。在深入訪談時，絕大多數的本地業者表示，其本地客戶的組成結構使得公司無法（或客戶不願）在所提供的額外服務部份協調到合理的收費制度（有時所能收取的部份或是低於市場行情價，甚或不敷成本，）故而僅能將提供額外服務視為維繫客戶關係的手法。呼應前述「非廣告業務服務的提供」文中所提，本地廣告代理商對擴展服務項目的企圖心不強，少數本地業者甚至明確表示規避本業以外服務的政策。

## 3. 推動整合行銷傳播對廣告主的利益與障礙

根據受訪對象的觀察與分析，廣告主推動整合行銷傳播對其產品可說是利多弊少。在問卷中，受訪的廣告代理商一致認為：提昇產品的傳播效益（mean = 4.6）、提昇行銷傳播投資報酬率（mean = 4.47）、使傳播訊息更加一致（mean = 4.47）為最大的利益。儘管好處眾多，但廣告代理商表示對於已經推動整合行銷傳播的客戶，仍存在諸多問題有待克服，而對於尚未施行整合行銷傳播的客戶則亦有許多障礙阻擾發展。由問卷答案得知，廣告代理商認為：缺乏 IMC 專才（mean = 4.18）、客戶方面的人員必須學習新技能（mean = 4.11）、客戶對 IMC 的基本認知不足（mean = 4.08）等原因是廣告主方面最主要的障

礙。

#### 4. 推動整合行銷傳播對廣告代理商的優缺點與改變

雖然一些廣告代理商所宣稱的全傳播服務較傾向於傳統的推廣組合服務而未必符合新興的整合行銷傳播概念，絕大多數受訪者仍以公司經驗表示了提供客戶整合行銷傳播服務對公司的影響。在廣告公司所能獲得的好處上，前三項答案為：維繫與客戶的長期關係 (mean = 4.54) 提昇代理商的專業地位 (mean = 4.49) 客戶更依賴廣告公司 (mean = 4.32)。在深度訪談之中發現，對許多中小型或本地代理商而言，「維繫與客戶的長期關係」與「客戶更依賴廣告公司」似乎具有相同的意義，如前所述，均是以低價 (或免費) 並且額外的服務增加公司的附加價值，同時，深入訪談中也察覺到：大型本土廣告公司以及外商廣告公司較為看重「代理商專業地位」的誘因。

對於曾經或目前提供客戶整合行銷傳播服務的廣告代理商而言，公司為了配合此一政策的落實，與以往作業上不同處包括：與客戶有更緊密的互動 (mean = 4.45) 擴大服務範圍 (mean = 4.42) 人事雇用與成本改變 (mean = 4.21)。儘管綜合廣告代理一項提供廣告以外的傳播服務，受訪者仍然表示整合行銷傳播所牽涉的服務範疇要較傳統作業為廣泛，此外，整合行銷傳播要求高度的產品、通路、消費者深度資料，當廣告主所委託的傳播代理商超過一家以上時，溝通互動的頻繁度與深度於焉增加自然不在話下。雖然全權代理客戶的所有行銷傳播活動理論上對雙方均有諸多利益，但由於其他傳播專業畢竟與廣告專業有所不同，廣告公司必須招募專才、投資額外的人事成本於其中，這也正是一些中小型的廣告代理商在曾經企圖全

傳播代理之後又回歸到以本業為重的經營理念。

對於提供整合行銷傳播服務曾經或目前所遭遇的問題或是預期會面臨的障礙，受訪者表示：無法建立合理的收費制度 (mean = 4.32) 客戶對 IMC 的認知不夠 (mean = 3.95) 以及公司欠缺相關人力資源與專長 (mean = 3.74) 為最主的重要三點因素。由此可知，在廣告代理的認知中，無法獲得合理的服務報酬仍是管理上最大的痛處。至於有關整合行銷傳播資訊的取得，雖然受訪對象泰半感到不足，但多數本地代理商較外商代理間接且緩慢，故在此項目上回答意見的差異性較大，同樣地，許多代理商表示客戶對整合行銷傳播的認知隨著廠商本生的屬性 (本土 vs. 外商) 管理者的背景 (理念、教育背景) 以及產品特性而不同，無法一概而論，但整體而言，受訪者認為大多數的行銷經理人對整合行銷傳播的認知與接受度仍是溝通上一大障礙。最後，正如同廣告主所面臨的同樣問題，概念強、經驗佳且「現成」的整合行銷傳播專才難覓，是廣告代理無解的痛處。

#### 四、計畫成果自評

本研究當初僅設定針對廣告代理業執行問卷調查與深度訪談，研究執行期間，為檢視廣告代理意見之主觀成分，研究者增加了一場廣告主的焦點團體座談會以平衡廣告主立場之意見，是研究方法上的些許修正。除此之外，研究者亦藉此機會回顧、整理了所有國內外整合行銷傳播相關的文獻，日後將自行繼續內容分析的工作。在進度與研究內容方面，本研究均達成當初設定之目標，唯原本預期普查所有目標對象之意圖因少數公司拒訪而稍感遺

憾，而廣告代理業忙碌的工作性質以及適當受訪人選有限使得少數拒訪結果仍屬意料中事。

整合行銷傳播的理論架構在學術上尚未臻成熟，甚至受到一些質疑，本研究在強化整合行銷傳播的理論價值上應有少許貢獻，研究成果亦將傳承於教學上，希望有助於傳播教育的實務與研究人才培育。由研究受訪者反應亦證實了本研究的高度實務價值，應能符合應用學科的應用性本質。

## 五、參考文獻

- 方菁蓉(民84), 廣告管理之研究—組織結構與作業流程。台灣工業技術學院工程技術研究所碩士論文。
- 余逸玫(民84年), 整合行銷傳播規劃模式之研究—以消費性產品為例。政大企管研究所碩士論文。楊香芸(民84), 台灣地區企業選擇廣告代理商考慮因素及廣告代理市場區隔研究。台灣大學商學研究所碩士論文。
- 何存基(民83), 台灣廣告代理業經營策略之探討。大業工學院事業經營研究所碩士論文。劉俊宏(民84), 服務業銷售過程中，關係品質之研究—以台灣地區廣告代理商為例。中正大學企管研究所碩士論文。
- 李銘傳(民83), 整合傳播新時代。動腦雜誌, 213期, p20-45。
- 李迺雄譯(民81), 90年代熱門行銷手段—資料庫行銷。廣告雜誌, 12期, p108-110。
- 李保宗譯(民83), 互動行銷廣告代理商不及格。廣告雜誌, 41期, p114。
- 李迺雄譯(民81), 整合行銷傳播的迷失。廣告雜誌, 12期, p148-149。
- 周紹賢(民84), 整合行銷與新興媒體。戰略生產力雜誌, 467期, p78-81。
- 洪淑宜(民85), 整合行銷傳播在媒體行銷上的應用：以台北之音為例。政治大學新聞研究所碩士論文。
- 陳美慈(民79), 整合行銷化整為零。突破雜誌, 69期, p102-107。
- 陳國欽(民83), 廣告主如何評估廣告代理商？動腦雜誌, 222期, p42-43。
- 郭良文(民87), 網路公關與整合性行銷傳播新趨勢。公關雜誌, 24期, p30-33。
- 黃坤瑛譯(民82), 整合行銷可以產生整合效應。廣告雜誌, 26期, p22-23。
- 黃泰源(民84), 廣告代理業企業經營策略之研究。雲林技術學院企管研究所碩士論文。趙琪(民81), 借力使力水到渠成。突破雜誌, 88期, p48-53。
- 劉月紅(民82), 廣告代理商主導整合行銷傳播。廣告雜誌, 24期, p118-119。
- 劉福淳(民86), 公關淪為整合行銷傳播的工具？公關雜誌, 22期, p59-62。
- 錢大慧(民83), 整合行銷傳播的聖山。廣告雜誌, 21期, p100-101。
- 簡義孟(民84), 我國廣告代理商變遷之研究。台大商學研究所碩士論文。
- 鄺安德(民85), 品牌與IMC的親密關係。廣告雜誌, 58期, p102-105。
- 鄺安德(民85), 行銷傳播演化論。廣告雜誌, 59期, p108-112。
- 蕭蔓蒂譯(民82), 誰來統領整合行銷戰場？廣告雜誌, p120。
- 龔瑩儀(民84), 我國廣告代理業經營策略之研究。政大企管研究所碩士論文。
- Joe Cappo(1993), 廣告業面臨死亡的抉擇。廣告雜誌, 22期, p56-58。Tom Duncan(1993), 整合行銷可以產生整合效益。廣告雜誌, p22-23。
- Mark Goldstein(1993), 廣告代理商主導整

- 合行銷傳播？廣告雜誌，p118-119。
- Aaker, David A (1996), The agency as brand architect : How today's agencies are restructuring to become better brand-builders , American Advertising, 12, p18-21.
- Acheson, Kerri L. ( 1993 ) , Integrated marketing must bring 2 perspectives together, Marketing News, 27 : 17 , p. 4,7.
- Arnott, Nancy (1994), Checklist for choosing an agency , Sales & Marketing Management, 14 : 6, p.82.
- Beard, Fred ( 1996 ) , Integrated Marketing Communications: New Role Expectations and Performance Issues in the Client-Ad Agency Relationship ? , Journal of Business Research, 37 : 3 , p.207-215.
- Benady, Alex ( 1993 ) , Big clients cynical about through-the-line claims , Marketing , p.14.
- Block, Martin ( 1996 ) , Old, dog, new tricks, American Demographics, p.52-53.
- Coakley, Debbie(1998) , Direct marketing tools spice up integrated communications campaigns , Agri Marketing, 36, p. 18-25.
- Carlson, Les ; Grove, Stephen J ; Lacznik, Russell N ; Kangun, Norman. (1996), Does environmental advertising reflect integrated marketing communications? : An empirical investigation , Journal of Business Research, 37 : 3,p. 225-232.
- Caywood, Clarke ; Ewing, Raymond (1991), Integrated Marketing Communications: A New Master's Degree Concept , Public Relations Review, 17 : 3, p.237-244.
- Cuneo, Alice Z.( 1993 ) , High-tech CKS sees beyond media ads , Advertising Age, 64 : 36 , p.22.
- Davis, Bill ( 1993 ) , Future lies in integrated marketing, not communications, Marketing News, 27 : 17 , p.2,11.
- Duncan, Tom (1993), Integrated marketing? It's synergy , Advertising Age, 64 : 10, P. 22.
- Duncan, Tom (1993) , To fathom integrated marketing, dive! , Advertising Age, 64 : 43, P. 18.
- Duncan, Tom (1994), Is your marketing communications integrated? , Advertising Age, 65 : 4, P. 26.
- Fawcett, Adrienne W. ( 1993 ) , Integrated Marketing Door Open for Experts, Advertising Age, 64 : 47 , p.s-2.
- Goldstein, Mark ( 1993 ) , ... Or can agencies handle it? , Advertising Age , 64 : 4 , p.19.
- Gonring, Matthew P (1994) , Putting integrated marketing communications to work today , Public Relations Quarterly, 39 : 3, p. 45-48.
- Gronstedt, Anders (1996), Five approaches to organize an integrated marketing communications agency , Journal of Advertising Research, 36 : 2, p. 48-58.
- Gronstedt, Anders (1996), Integrated communications at America's leading total quality management corporations , Public Relations Review, 22 : 1, P. 25-42.
- Gronstedt, Anders (1997),Internet: IMC on steroids , Marketing News, 31 : 11, P. 9.

- Gruenwald, George ( 1993 ), Inside/outside sourcing integration holds the key to future competitive success , Marketing News, 27 : 19 , p.39 , 41.
- Harris, Thomas L. ( 1993 ), How MPR adds value to integrated marketing communications , Public Relations Quarterly , 38 : 2 , p.13-18.
- Hume, Scott( 1993 ), Integrated marketing : Who's in charge here? , Advertising Age , 64 : 12 , p.3,52.
- Hutt, James G. ( 1997 ), Raise Level of discussion, or IMC will be sunk , Marketing News , 31 : 11 , p.8.
- Kelly, Kathleen J. (1997), Integrated Marketing Communication: Putting It Together & Making it Work , Journal of the Academy of Marketing Science, 25 : 1, P.83-85.
- Marconi, Joe (1998), Agency-client relationships show signs of stress , Marketing News, 32 : 14, p. 14.
- Mazur, Laura ( 1993 ), Marketing services – Sales promotions and premiums : The broader solution, Marketing, p.29-32.
- Massey, Anne (1994),An anatomy of integration , Marketing, p. 21-24.
- McArthur, David N (1997), A marketing management view of integrated marketing communications , Advertosomg Research, 37 : 5, p. 19-26.
- McLaughlin, John P. (1997), Why is IMC taking so long? Blame it on the clients , Marketing News , 31 : 19, p. 27,30.
- Miller, Cyndee ( 1993 ), Everyone loves 'IMC,' but... , Marketing News , 27 : 17 , p. 1,6.
- Miller, Debra A. (1994),Integrated communications: A look at reality instead of theory , Public Relations Quarterly, 39 : 1, p. 13-16.
- Miller, Debra A & Patricia B. Rore( 1994 ), Integrated Communication: A book at Reality Instead of Theory , Public Relations Quarterly, page 13-16.
- Moriarty, Sandra E. (1994), PR and IMC: The benefits of integration , Public Relations Quarterly, 39 : 3, p. 38-44.
- Nichol, Betsy. (1994), Integrated marketing: The clutter-buster , Franchising World, 26 : 5, p. 15-18.
- Novelli, William D. (1990),One-Stop Shopping: Some Thoughts on Integrated Marketing Communications , Public Relations Quarterly, 34 : 4, 1989 p. 7-9.
- Percy, Larry ( 1997 ) , Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications , NTC Business Books: Chicago, Illinois.
- Phelps, Joseph E. ; Harris, Thomas ; Johnson, Edward (1996), “Exploring decision-making approaches and responsibility for developing marketing communications strategy , Journal of Business Research, 37 : 3, p. 217-223.
- Ramirez, Anthony (1987), Do your Ads Need a Superagency ? , Fortune, 115 : 9, , p.81-89.
- Salz, Nancy L. (1985), Evaluate That Ad Agency Regularly , ABA Banking Journal, 77 : 5, p. 115-120.
- Schneider, Laura (1998), Agencies show that IMC can be good for bottom line ,



- Marketing News, 32 : 10, p. 5.
- Schultz, Don E.( 1993 ), Integrated marketing communications : Maybe definition is in the point of view, Marketing News , 27 : 2 , p.17.
- Schultz, Don E. ( 1993 ), Integration helps you plan communications outside-in, Marketing News , 27 : 6 , p.12.
- Schultz, Don E.( 1993 ), Why ad agencies are having so much trouble with IMC , Marketing News , 27 : 9 , p.12.
- Schultz, Don E. ( 1993 ), Just what are we integrating? And who should benefit? , Marketing News , 27 : 11 , p.10.
- Schultz, Don E. ( 1993 ), How to overcome the barriers to integration, Marketing News , 27 : 15 , p.16.
- Schultz, Don E. ( 1993 ), Four basic rules lay groundwork for integration, Marketing News , 27 : 17 , p.10.
- Schultz, Don E. ( 1993 ), Managers still face substantial IMC questions, Marketing News, 27 : 20 , p.10.
- Schultz, Don E. ( 1993 ), Maybe we should start all over with an IMC organization, Marketing News, 27 : 22 , p.8.
- Schultz, Don E ( 1996 ) , Problem that Practitioners have with IMC , Marketing News, 30:23, p. 11.
- Schultz, Don E. ( 1996 ), The inevitability of integrated communications , Journal of Business Research, 37 : 3, p. 139-146.
- Schultz, Don E. ( 1997 ), Some agencies find dip in IMC pool too cold, Marketing News , 31 : 9 , p.9.
- Schultz, Don E. ( 1997 ) , Organize IMC programs form the outside-in, Marketing News , 31 : 22 , p.6.
- Schultz. Don E. ; Stanley I Tannenbaum ; Robert F Lauterborn , The New Marketing Paradigm, NTC Business. Chapter 3 , Basis of Developing an Integrated Marketing Program- How to Get Started.
- Sheldon, Keith A. ( 1993 ) , Integrated Marketing Communications , Communication World , 10 : 5 , p.40.
- Sloan, Jeffrey ( 1994 ) , Ad Agencies Should Learn the Facts of Life, Marketing News, p.4.
- Steinberg, Howard (1997), The future of the agency business: Integrated service , Advertising Age, 68 : 40, p. 34.
- Stewart, David W. ( 1996 ) , Market-back approach to the design of integrated communications programs: A change in paradigm and a focus on determinants of success , Journal of Business Research, 37 : 3 , p.147-153.
- Weisbery, Larry ; Robbs, Brett( 1998 ) , Team conflict : Teaching IMC students to handle it , Marketing News , 32 : 16 , p. 10-11.
- Williams, Louis C Jr. (1998), Slow and easy will do integrated communication best , Communication World, 15 : 1, p. 12-13.