

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Androjna

GLOKALIZACIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V
MULTUNACIONALKI

diplomsko delo

Ljubljana, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Androjna

Mentor: doc. dr. Dejan Verčič

GLOKALIZACIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V
MULTINACIONALNI

diplomsko delo

Ljubljana, 2004

ZAHVALA

Vsem, ki so mi bili v pomoč in oporo, se prisrčno zahvaljujem.

Najprej mojemu mentorju Dejanu Verčiču za pomoč, izražena mnenja in pripravljenost na virtualno komuniciranje: brez tega bi bilo precej težje dokončati diplomsko nalogo.

Lektorici Evi Blumauer za popravke in mnenja, še bolj pa za njeno prijateljstvo in veliko moralno oporo.

Nenazadnje pa tudi vsem mojim iz Ljubljane, Rima, Varšave in Aten.

Kazalo

Uvod.....	5
1. Globalno in lokalno.....	7
1.1. Mednarodno in globalno.....	7
1.2. Ekonomska globalizacija.....	9
1.2.1. Multinacionalke.....	10
1.2.2. Zavrnitev teze o enem homogenem svetovnem trgu.....	11
1.3. Kulturna globalizacija.....	12
1.3.1. Zavrnitev teze o globalni kulturi.....	13
1.4. Globalizacija komunikacijskih tehnologij.....	14
2. Glokalizacija.....	15
2.1. Opredelitev pojma.....	16
2.2. Vpliv dognanj o glokalizaciji na poslovanje multinacionalke.....	17
3. Odnosi z javnostmi.....	18
3.1. Vloga odnosov z javnostmi v podjetju.....	20
3.2. Strateško upravljanje odnosov z javnostmi.....	21
3.2.1. Dvosmerno komuniciranje.....	24
4. Globalizacija odnosov z javnostmi.....	27
4.1. Teorije o mednarodnih in globalnih odnosih z javnostmi.....	27
4.1.1. Generični principi in specifične aplikacije.....	30
4.1.1.1. Infrastruktura države.....	31
4.1.1.2. Medijsko okolje.....	32
4.1.1.3. Kulturni in komunikacijski profil.....	33
4.1.1.3.1. Hofstedeove dimenzije kulture.....	34
4.1.1.3.2. Ostale taksonomije kultur.....	37
4.1.1.3.3. Kultura, komuniciranje in komunikacijski profil.....	38
4.2. Multidisciplinarni pristop h globalnim odnosom z javnostmi.....	40
5. Glokalizacija odnosov z javnostmi.....	42
5.1. Opredelitev pojma.....	44
5.2. Odnosi z javnostmi v multinacionalki.....	45
5.3. Glokalni odnosi z javnostmi v multinacionalki.....	47
5.3.1. Uravnoteženje globalnih in lokalnih funkcij odnosov z javnostmi.....	50
5.4. Praktiki odnosov z javnostmi v multinacionalki.....	52
5.5. Kaj je torej glokalizacija odnosov z javnostmi v multinacionalki.....	54
6. Primer iz prakse: multinacionalka Bristol-Myers Squibb.....	56
6.1. Bristol-Myers Squibb.....	56

6.2. Odnosi z javnostmi v multinacionalki BMS.....	57
6.3. Farmacevtske multinacionalke in odnosi z javnostmi ter kako to vpliva na BMS.....	62
7. Odprta vprašanja.....	64
Zaključek.....	66
Literatura.....	68
Priloge.....	77
Priloga A: Časovna premica odnosov z javnostmi v obliki razpredelnice.....	i
Priloga B: Modeli odnosov z javnostmi.....	ii
Priloga C: Glavne razlike med skrajnostmi Hofstedeovih kulturnih dimenzij.....	iii
Priloga Č: Vrednosti Hofstedeovih kulturnih dimenzij.....	vi
Priloga D: Dimenzije kulturne variabilnosti.....	vii
Priloga E: Wakefieldov model organiziranja raziskovanja odnosov z javnostmi.....	ix
Priloga F: Globalne in lokalne aktivnosti odnosov z javnostmi v multinacionalki.....	xi
Priloga G: Logotip podjetja Bristol-Myers Squibb.....	xii

Uvod

Prepričana sem, da bo bralec, ki mu naslov tega dela ne pove kaj dosti, prav hitro ugotovil, da je koncept glokalizacije poznal pod drugim imenom. Vendar ne samo ta, skoraj noben temeljni koncept moje diplomske naloge nima ene same definicije, včasih nima niti enega samega poimenovanja. Da bi lahko pojasnila pojem glokalizacija bom začela z bolj znanim in zelo popularnim pojmom globalizacija. Izbrana globalno - lokalna tematika je trenutno precej obravnavana tako med teoretiki kot tudi med praktiki odnosov z javnostmi. Poleg tega pa je izjemnega pomena za neovirano in učinkovito delovanje multinacionalke. Toda ne le multinacionalke, znanje s tega področja koristi tudi "čisto običajnim" podjetjem, saj živimo v času, ko se meje brišejo. Sploh pa zdaj, ko smo del Evropske unije, to znanje potrebujemo v prav vseh slovenskih podjetjih.

Glokalizacijo odnosov z javnostmi v multinacionalki bom opazovala v celoti, toda s posebnim poudarkom na vplivu kulture na to strategijo. Raziskovalno vprašanje naloge se namreč glasi:

Ali kulturne razlike zahtevajo glokalizacijo odnosov z javnostmi?

Toda poleg tega, da želim odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje, se mi zdi pomembno razložiti tudi, kako kulturne razlike in drugi dejavniki vplivajo na odnose z javnostmi v multinacionalki in ne samo, zakaj. Zato bom tudi potem, ko bom potrdila hipotezo, da kulturne razlike zahtevajo glokalizacijo odnosov z javnostmi, pregled tega področja nadaljevala. Na ravni glokalizacije odnosov z javnostmi postavljam še dve hipotezi. Prva pravi, da je potrebna tako standardizacija komunikacijskih programov kot tudi lokalizacija le-teh. Druga pa, da je potrebna kombinacija centrale svetovalcev za odnose z javnostmi in mreže decentraliziranih praktikov.

Hipoteze bom poskušala potrditi s kvalitativnim raziskovanjem. Želim opraviti čim podrobnejšo analizo strokovnega gradiva (za katero se moram v veliki meri zahvaliti globalizaciji komunikacijskih tehnologij, ki je omogočila moje internetno brskanje) in teorije, ki so na voljo, povezati v smiselno celoto. Pogledala si bom tudi praktičen primer, a je zaradi skoraj pregovorne skoposti ameriških podjetij s podatki bolj oris. Kljub temu upam, da bo to poglavje navzlic svoji zgoščenosti pomagalo osvetliti problematiko in pokazati na vprašanja, ki so še odprta.

Diplomsko delo je sestavljeno iz uvoda, sedmih poglavij glavnega besedila ter zaključka, dodanih je tudi nekaj prilog. V prvem delu, ki ga sestavljata prvo in drugo poglavje, opredeljujem pojme. Da bi lažje opredelila glokalizacijo, ki jo poenostavljeno lahko predstavimo kot hibridno kategorijo, ki združuje lokalno z globalnim, se moram najprej na kratko ustaviti pri teh dveh pojmi. Zato je prvo poglavje kratek prelet globalizacijskih sil ter smernic in lokalizirajočih teženj. V njem se dotikam ekonomske globalizacije, ki je pomembna za razumevanje tako multinacionalk kot tudi sodobnega poslovnega okolja. Nato opredeljujem kulturni aspekt globalizacije, saj je kultura sestavni del raziskovalnega vprašanja te naloge. Na koncu sem preletela še globalizacijo komunikacijskih tehnologij, predvsem zaradi velikega pomena le-teh za področje odnosov z javnostmi. V drugem poglavju se podrobneje posvečam glokalizaciji. Najprej je razloženo zakaj se je sploh pojavila, potem so našteje različne definicije, čisto na koncu pa je prikazano kako se kaže v poslovanju multinacionalke. S tem poglavjem zaokrožam uvajanje in razlaganje pojmov, ki niso neposredni predmet odnosov z javnostmi.

V drugem delu naloge se osredotočam na odnose z javnostmi. V uvodnem delu tretjega poglavja so na kratko predstavljeni, nato pa sem se posvetila *teoriji odličnosti*. Potrebo po glokalnosti odnosov z javnostmi bom namreč opazovala ob dveh pristopih. Najprej v luči teorije *strateškega upravljanja* in *generičnih principov* odličnih odnosov z javnostmi, ki imajo specifične aplikacije, pozneje pa v luči multidisciplinarnega pristopa po vzoru Wakefielda (1996) z dodanim ekonomskim principom glokaliziranja. Oba pristopa sta opisana v četrtem poglavju, takoj za predstavitev glokaliziranja odnosov z javnostmi. V petem poglavju sem ugotovitve nato združila in razložila, kaj je glokalizacija odnosov z javnostmi, kakšne so njene značilnosti in zakaj nastaja. V šestem poglavju je predstavljen primer odnosov z javnostmi v multinacionalki. Pred zaključkom so v sedmem poglavju predstavljena še odprta vprašanja na katera mora stroka odgovoriti, da bi lahko praktikom podala smernice za prakticiranje odnosov z javnostmi v današnjem, globalno povezanem svetu. Čisto na koncu so v zaključku strnjena moja opažanja.

1. Globalno in lokalno

Že če se na kratko ozremo v naša življenja, lahko hitro pritrdimo Hallu, da se mednarodna soodvisnost povečuje, da se lokalno povezuje med seboj (Hall, 1997:24), kar seveda vpliva tako na življenja posameznikov kot tudi organizacij¹. Poleg tega da gre za spremembe, ki so za nekatere prav šokantne, saj vodijo iz utečenih poti, je globalizacija hkrati obsežen in neenoznačen pojem. Teoretiki ga preučujejo z različnih zornih kotov², zato se tudi definicije precej razlikujejo med seboj. Da se ne bi izgubili v labirintu opredelitev, navajam le eno, širšo, ki pravi, da je za globalizacijo značilna "... povečana prepustnost tradicionalnih meja skoraj vsake vrste, vključujoč fizične meje, kot so čas, prostor, nacionalna država in ekonomije, industrije in organizacije ter tudi manj otipljive meje, kot so na primer kulturne norme" (Parker, 1998: 6). Po mnenju mnogih imamo tako dva, nasproti si stoječa pola: globalno in lokalno. Lokalno živimo, vidimo ga, kot pravi Appadurai, v njegovi samoumevni, zdravorazumski, običajni dimenziji. Je set kontekstov, ki so zgodovinsko prejeti, vtisnjeni v materialnost, neproblematični (Appadurai, 1996: 185). Nasprotno je globalni pol neobičajen, težaven, spremenljiv, raznolik in kompleksen skupek tokov, za katerega je veljalo, da usodno vpliva na lokalno dimenzijo. Je veljalo pravim, kajti v zadnjem času se pojavljajo opažanja, da je vpliv vendarle obojestranski. Pregledu za prakso in teorijo odnosov z javnostmi pomembnih plati globalizacije v tem poglavju bo zato vedno sledil tudi povzetek kritike. Čisto na začetku pa si pogledimo razmejitve globalnega od mednarodnega.

1.1. Mednarodno in globalno

Vedno več avtorjev opozarja (Sklair, 1999; Svensson, 2001), da je veliko literature s to temo zmedene in zavajajoče, da globalizacija pogosto ni jasno ločena od internacionalizacije in globalno ne od mednarodnega. Nekateri avtorji te izraze zamenjujejo med seboj, včasih celo v istem tekstu. Iz opaženega osupljivega mešanja pojmov je videti, pravijo kritiki, "da je beseda globalen pridobila nek modni *éclat*" (King, 1997^b: str. ix). Četudi ostaja brez enotne definicije, je postala skupni imenovalac nelokalnemu in sinonim za izziv neopredljivih razsežnosti.

¹ Organizacije so tako profitne kot neprofitne in odnosi z javnostmi se pojavljajo tako v enih kot v drugih. Vendar so predmet te naloge profitne organizacije, zato bom ves čas uporabljala izraz podjetje.

² Sklair pravi, da v sklop globalizacijskih študij spadajo študije globalne družbe, študije svetovnih sistemov, študije globalne kulture in študije globalnega kapitalizma. Glej Sklair, 1999.

Vendar nam že pogled v slovar pojasni, da globalno ne more biti nadomestni izraz za mednarodno. V SSKJ³ ob geslu *globalen* najdemo tri razlage:

1. celoten, skupen;
2. približno podan, okviren, splošen;
3. nanašajoč se na vso zemljo, ves svet.

Pod geslom *mednaroden* pa:

1. ki je, obstaja med narodi, državami;
2. pri katerem so udeleženi pripadniki več narodov, držav;
3. namenjen, skupen več narodom, državam;
4. ki povezuje več držav.

Sklair poudarja, da se mednarodno razlikuje od globalnega, saj so mednarodni koncepti globalnega (nezadostno) postavljeni na obstoječem sistemu nacionalnih držav in ne kot bi morali biti, namreč od njih neodvisno (Sklair, 1999: 143). Tudi Parker za kriterij postavlja nacionalno državo, ko pravi, da mednarodno podjetje posluje v dveh ali več državah, vendar sta pri tem organizacijska struktura in kultura skladni z normami in praksami izvirne države. Nasprotno pa je globalno podjetje manj vezano na prostor in tradicije enega samega naroda (Parker, 1998: 51). Drugi avtorji se osredotočajo na prilagojenost posameznemu trgu. Tako Levitt poudarja, da multinacionalka prilagaja svoje izdelke in storitve ter prakse posamičnim trgov, globalno podjetje pa povsod prodaja enake izdelke na isti način (Levitt v Svensson, 2001: 6). Podobno razmišlja Anderson, po katerem Sriramesh in Verčič povzemata razliko med mednarodnimi in globalnimi odnosi z javnostmi. Izraz mednarodni odnosi z javnostmi označuje delovanje strokovnjakov za odnose z javnostmi na številnih trgih, vendar s prilagajanjem strategije in taktike posebnemu, značilnemu okolju posameznega trga. Globalni odnosi z javnostmi pa poskušajo identificirati strategije in taktike, ki se lahko uporabijo na različnih trgih in v raznolikih kulturah (Anderson v Sriramesh in Verčič, 2002: 4).

Globalen pristop je holističen in se osredotoča na podobnosti, standardizacijo, homogenizacijo in koncentracijo na svetovni ravni. Ne gre ga enačiti z mednarodnim pristopom, za katerega bi lahko rekli, da je večkratno lokalni, osredotočen na podrobnosti, posebnosti ter razlike. V nadaljnjem besedilu si bom ogledala tako holistično kot tudi partikularistično definicijo odnosov z javnostmi, ko bom raziskovala prakticiranje odnosov z javnostmi v multinacionalki.

³ Slovar slovenskega knjižnega jezika na CD-ROMu.

1.2. Ekonomska globalizacija

Svensson omenja, da je ekonomske globalizacijske težnje prvi zaznal Levitt. V knjigi *The Globalization of the Markets*, ki je bila objavljena leta 1983, je poudaril naraščajočo svetovno konkurenčnost, potrebe ekonomije obsega v proizvodnji in trženju, univerzalno preferenco po globalno standardiziranih in poceni izdelkih sprejemljive kvalitete, globalne znamke izhajajoče iz homogenizacije potreb po svetu ter potrebo po globalni strateški viziji⁴. Mnogo avtorjev pa se ne strinja. "Zgodovinsko globalizacija ni od včeraj. Sploh ni tako nova kot mnogi mislijo /.../ Če pozabimo na semitske trgovce, lahko ugotovimo, da so bili deleži mednarodne trgovine in tujih investicij v BDP že leta 1913 le malo nižji kot danes." (Svetličič, 2002: 24). Velja pa, da je globalizacija, o kateri govorimo danes, kvalitativno nov fenomen in ne le kvantitativna razširitev že obstoječih trendov⁵. In kaj podjetja žene v širjenje svojega poslovanja?

Motivi internacionalizacije podjetij, ki je osnovno gonilo globalizacije sveta, so v prihrankih obsega, v prihrankih povezanosti in v možnosti pridobivanja (cenenih) virov za proizvodnjo. Možnost prodaje na večjem trgu omogoča proizvodnjo v večjem obsegu, kar običajno pomeni nižje stroške na enoto proizvoda oziroma prihranke obsega. Podjetja, ki delujejo na večjem območju, lahko pri različnih proizvodih in storitvah izkoriščajo sinergije v nabavi, proizvodnji, trženju, raziskavah in razvoju, kadrovanju in v finančah ter s tem dosega prihranke povezanosti. (Jaklič, 2003: 10)

Prednosti so torej velike, seveda pa je zaradi širjenja na več trgov tudi več tveganja in več konkurence. Toda podjetja se morajo zavedati, da se ne morejo izogniti sodelovanju v mednarodnem poslovanju, saj je posledica globalizacije tudi odvisnost tržnega položaja na domačem trgu od mednarodne konkurenčne sposobnosti podjetja (Jurše, 1998: 26). Soočenje z vključenostjo v svet je torej neizbežno, tudi za odnose z javnostmi. Že če pogledamo znano definicijo, da so odnosi z javnostmi "upravljanje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi" (Grunig in Hunt v Banks, 1995: 19) vemo, zakaj. S premikom delovanja podjetij v mednarodno ali celo globalno okolje se morajo praktiki odnosov z javnostmi prilagoditi in se posvetiti tudi mednarodni areni, kajti tako poslovanje širi javnosti podjetja in povečuje množico deležnikov (Gruban in drugi, 1997: 120 ter Taylor, 2001^b: 629). Najopaznejše je to pri multinacionalkah.

⁴ Povzeto po knjigi Mattelart, A. (1991): *Advertising International: The Privatisation of Public Space*. London: Routledge, str. 48 in 49.

⁵ Svetličič med kvalitativne spremembe, med drugim, uvršča povečanje pomena tujih neposrednih investicij, integrirano globalno proizvodnjo ter globalizacijo finančnih trgov. Več v: Svetličič, 1999, str. 14.

1.2.1. Multinacionalke

Globalne ekonomske akterje pogosto imenujemo multinacionalke, včasih pa govorimo o globalnih podjetjih. Pojavljajo se še druga poimenovanja in neredko prihaja do zmešnjav. Tudi v strokovni literaturi ni enotne klasifikacije. Eno bolj znanih sta sestavila Bartlett in Ghoshal, ki sta podjetja glede na značilnosti njihovega poslovanja razdelila na štiri tipe:

- *podjetje z mednarodnim delovanjem*⁶ je koordinirana federacija, v kateri starševsko podjetje prenese svoje znanje na tuje trge, prilagajanja lokalnim razmeram ni, raven globalne koordinacije je nizka;
- *multinacionalka*⁷ je decentralizirana federacija, kar omogoča upoštevanje lokalnih razlik. Značilni sta visoka lokalna prilagodljivost ter nizka globalna koordinacija;
- *globalno podjetje* temelji na centraliziranem odločanju. Značilni zanj sta nizka lokalna prilagodljivost in visoka globalna koordinacija;
- *transnacionalno podjetje* pa je integrirana mreža, v kateri je mogoče balansirati učinkovitost in lokalno odzivnost, da bi dosegli globalno konkurenčnost, pa tudi fleksibilnost. Značilni sta visoka lokalna prilagodljivost in visoka globalna koordinacija.

Le zadnji tip podjetja naj bi po njunem mnenju dobro deloval v globaliziranem okolju (Bartlett in Ghoshal v Parker, 1998: 52-54 ter v Johnson in Scholes, 1993: 354).

Menim, da je za lažje razumevanje nadaljnjega besedila potrebna redukcija na en sam, krovni, izraz. Zato bom podjetja, katerih poslovanje ni omejeno le na domači trg, vseskozi imenovala multinacionalke, upošteva je Adlerjevo trditvev, da sta za definiranje multinacionalke pomembna dva faktorja: multikulturalizem in geografska razpršitev⁸ (Adler v Harzing, 1995:26). Zavedam se, da je zaradi uporabe izraza globalizacija navzoča težnja po oznaki globalno podjetje, vendar globalno podjetje pojmem kot idealen tip. Rizman poudarja, da so tudi multinacionalke, ki so za mnoge dokaz obstoja prostega kapitala, bolj ali manj priklenjene na nacionalne in regionalne trge (Rizman, 2002: 21), kjer jih zadržujejo predvsem kulturne razlike in vladni predpisi. Če si pogledamo zgornjo klasifikacijo, lahko opazimo, da je Bartlettova in Ghoshalova ideja transnacionalnega podjetja, za katero sta značilni tako visoka lokalna prilagodljivost kot visoka globalna koordinacija, pravzaprav utopična. Podobno bi lahko rekli, da je (sedaj popularno) pojmovanje globalnega podjetja kot korporacije brez državljanstva s popolnoma decentralizirano globalno mrežo najmanj nekoliko futuristično.

⁶ Johnson & Scholes navajata izraz *international division*, Parker pa *international organization*.

⁷ Johnson & Scholes navajata izraz *international subsidiary*, Parker pa *multinational organization*.

⁸ Pod geografsko razpršitvijo je mišljena navzočnost v več državah.

1.2.2. Zavrnitev teze o enem homogenem svetovnem trgu

Multinacionalke niso navzoče povsod po svetu, morda z izjemo kakega svetovnega kurirja⁹. Obstajajo območja, na katerih je obseg njihovega poslovanja minimalen ali pa ga ni. Na področju odnosov z javnostmi je raziskava, ki jo je izvedel Verčič s sodelavci (glej Verčič in drugi, 2000 ter Sriramesh in Verčič, 2002) opozorila tudi na to težavo. V okviru multinacionalnih podjetij lahko odnose z javnostmi vedno opazujemo na dva načina: multinacionalke z lastnimi oddelki za odnose z javnostmi in multinacionalke (oziroma mednarodne mreže) ponudnice storitev odnosov z javnostmi. Avtorji so vprašalnike naslovili na slednje. Na vzorcu desetih največjih, glede na njihov "globalni" prihodek, so ugotovili, da v 115 državah od 195¹⁰ odnosov z javnostmi ni. S tem so potrdili, da odnosi z javnostmi niso resnično globalna industrija, saj bi jih morali v tem primeru najti v vseh državah sveta. V resnici pa je večina držav, sploh v Afriki, izključena iz procesa globaliziranja odnosov z javnostmi (Verčič in drugi, 2000: 128, 129).

Poleg tega, da niti panoge niti globalni akterji niso navzoči povsod, tudi globalne strategije niso to, kar bi po definiciji morale biti. Še tisti, ki brezpogojno zagovarjajo globalizacijo, v bistvu stojijo za tezo o maksimalnem (ne absolutnem!) nivoju standardizacije, saj se vedno pojavi nujni delež prilagoditve izbranemu trgu (primeri v Svensson, 2001). Standardizacija je še vedno dominantna pri t. i. akulturnih dobrinah, kot so visoko tehnološki (*high-technology*) izdelki (Maxwell, 1997: 198). Pri drugih izdelkih in storitvah pa obstoječe razlike podjetja silijo v lokalizacijo. Potrošniki se v različnih državah razlikujejo in pričakujejo od podjetij, da bodo te razlike spoštovala. In jih. Vedno bolj. Ta preobrat je pravzaprav odziv na težave s kulturnim prevajanjem, propadom marsikatero oglaševalske akcije, poraznimi lansiranjmi novih izdelkov... zaradi zanemarjanja lokalnih tradicij (Maxwell, 1997: 198). Včasih potrošniki zahtevajo višjo kvaliteto, včasih drug stil, spet tretjič imajo raje drugačen način plačila. Tudi najglobalnejša orodja morajo biti prilagojena¹¹.

V tekmi kdo bo bolje serviral kupca in si s tem odrezal večji del pogače, je adaptacija ključ do uspeha. Menedžerji so pod pritiskom prilagajanja poslovanja podjetja lokalnim značilnostim trga, zakonodaji, fiskalnemu režimu, družbeno - političnemu in kulturnemu sistemu

⁹ Kot sta na primer DHL in UPS.

¹⁰ Kolikor jih je glede na podatke Združenih narodov, ki so bili vzeti za raziskavo. Glej Verčič in drugi, 2000: 128

¹¹ Internet, na primer, zahteva razmislek o barvah, jezikih, pisavah, plačilnih pogojih (če gre za spletno trgovino)...

(Trompenaars v Guirdham, 1999: 1). Ekonomska teorija pravi, da ima podjetje v svojem okolju vedno elemente, ki jih ne more kontrolirati, a nanj vplivajo. Za mednarodno poslovanje je pomembno, da se vodstvo podjetja zaveda, da se ne sooča le z enim setom teh elementov, temveč da ga na vsakem trgu čaka svojevrstna kombinacija. Nujno je poznavanje te kombinacije, zato podjetja izboljšujejo svoja lokalna "tipala" saj vedo, da jih bodo drugače prehiteli tekmeci. V pomoč so lahko tudi odnosi z javnostmi v okviru svoje *boundary spanning* funkcije¹², ki omogoča, da se podjetja zavedo sprememb v svojem okolju in se nanje odzovejo, prisluhnejo percepcijam tudi nasprotni strani v svojih odnosih in posledično poslujejo bolje. Če dobro pogledamo, lahko opazimo, da sicer obstaja globalno konkuriranje, ni pa globalnega trga.

1.3. Kulturna globalizacija

Ko poskušamo opredeliti kulturo, se takoj znajdemo pred težavo, enotne definicije namreč ni. Za lažje razumevanje navajam le eno¹³: "Kultura je zgodovinsko ustvarjen sistem prepričanj in praks, po katerih skupina razume, regulira in gradi individualna in kolektivna življenja" (Parekh, 2000: 143). Ko tako govorimo o kulturi, se nanašamo na kulturo etnije, ki je lokalna in zato svojevrstna, vendar imamo ljudje skupne poteze. Zato je nemogoče, da kulture ne bi imele vsaj nekaj skupnih prepričanj in praks (Parekh, 2000: 149). Poleg tega se pojavlja kulturna difuzija, ki je vidna v vsakdanjem življenju: v umetnosti, stilih oblačenja in prehranjevalnih navadah (Wallerstein, 1997: 98). Razširjenost množičnih medijev, predvsem televizije, pomeni, da so ljudje povsod po svetu izpostavljeni istim podobam skoraj istočasno. To svet spreminja v, kot se je izrazil McLuhan, globalno vas. Ne samo mediji, tudi podjetja na nove trge hkrati z izdelki prinašajo tudi kulturna sporočila (Parker, 1998: 181). Vsa ta opazovanja so vodila k idejam o eni svetovni kulturi, globalni kulturi. Potrjevalo jih je prepričanje, da nekatere kulturne specifičnosti v vsakdanjem življenju in navadah izginjajo. Da "leviske" izpodrivajo sarije. Da ves svet pije kokakolo. Teza o kulturni homogenizaciji trdi, da globalizacija potrošniškega kapitalizma vključuje tudi izgubo kulturne raznolikosti in s tem kulturne avtonomije. Globalizirajoče sile so prikazane kot kulturni imperializem, glavni agenti te kulturne sinhronizacije pa naj bi bile multinacionalke (Baker in Willis, 2000: 115). Omenjena teza spada v konvergenčno literaturo raziskovanja globalizacije in kulturne variabilnosti. Izhaja iz domneve, da specifične značilnosti globalnega okolja povzročijo

¹² Osebe, ki jo izvajajo, sta White in Dozier definirala kot posameznike znotraj organizacije, ki so pogosto v stikih z okoljem, zbrane informacije pa prenašajo odločajočim oziroma dominantni koaliciji (White in Dozier v Warnaby & Moss, 1997: 12)

¹³ Bolj podrobno se kulturi posvetim v podpoglavju 4.1.1.3.

podobne prakse povprek narodov. Tudi kadar so kulturne razlike prepoznane, jih raziskovanje te smeri poskuša zmanjšati in poudariti podobnosti strukturalne adaptacije. Izhaja namreč iz univerzalnega v partikularnem. Nasprotno so divergenčne študije, ki se osredotočajo primarno na vprašanja kulturnih razlik (Appadurai, 1996: 32, Featherstone, 1995: 3 ter Stohl, 2001: 325). Te zavračajo pogled marsikaterega teoretika, ki pravi, da je globalizacija bolj ali manj ista reč kot vesternizacija¹⁴, amerikanizacija oziroma kokakolizacija¹⁵.

1.3.1. Zavrnitev teze o globalni kulturi

Divergenčne študije problematizirajo enosmerni bias v globalizacijski literaturi, rekoč, da se v bistvu dogaja fragmentacija oziroma drobljenje. Že sama ideja o kulturni sinhronizaciji je s tem, da zanemarija nasprotne tokove, nepopolna (Nederveen Pieterse, 1995: 53). Če na primer pogledamo glasbeni svet vidimo, da se ne pojavlja samo vesternizacija orientalske glasbe, ampak tudi orientalizacija zahodnjaške (Abu-Lughod, 1996: 133). Globalizacija ni enosmeren proces, niti ne prihaja iz enega vira. Poleg tega njeni učinki niso enakomerno porazdeljeni (King, 1997^b: x). Od idealnega tipa instantne in kompletne difuzije kulturnih produktov brez potrebe po posredovalni interpretaciji smo še zelo oddaljeni (Abu-Lughod, 1996: 135). Vemo, da je kultura producirana za globalno potrošnjo¹⁶, vendar pa ne vemo točno, kaj svet naredi s tistim, kar prejme in torej ne moremo kar sklepati, da gre za prevzem brez ugovora in brez dodanega osebnega pečata. Vedno več je dokazov, da ljudje pri sprejemanju mednarodnega toka medijev in kulturnih produktov niso pasivni. Kar nekaj teoretikov poudarja, da gre za aktivno publiko, ki si prisvaja sporočila, jih prilagaja po svoji meri¹⁷ in šele prilagojene vključuje v svoj vsakdan (Kraidy, 1999). Poleg tega se v ozadju globalnega delovanja pojavljajo kulturni trki med nasprotujočimi si vrednostnimi seti. V državah zunaj zahodnega civilizacijskega kroga se poraja občutek ogroženosti lastne kulturne tradicije in identitete zaradi kulturne, ekonomske, tehnološke in institucionalne ekspanzije Zahoda (Kirn, 1997: 456). Zahodnih vrednot kot so pravna država, človekove pravice, demokracija, ločitev cerkve od države... ne sprejemajo kot nekaj občečloveškega, pač pa kot nekaj, kar nima avtohtonih korenin v njihovih kulturah. Zato se jih branijo, saj menijo, da so ogrožene njihove lastne prastare vrednote (Vreg, 1993: 1150).

¹⁴ Angleško westernization, izhajajoč iz prevlade zahoda.

¹⁵ Izraz opisuje globalno potrošniško kulturo, ki jo prek tržnih kampanj širijo multinacionalke. Vir: Černetič, B. (2003): *Proces globalizacije, protiglobalizacijska gibanja in kritika blagovnih znamk*, diplomsko delo. Ljubljana: FDV

¹⁶ Potrošništvo je pogosto pojmovano kot najmočnejše orodje kulturne globalizacije (Parker, 1998).

¹⁷ Pri sprejemanju se pojavljajo selektivnost, odpor, ironiziranje, humor ... (Appadurai, 1996: 7).

Kultura ni en sam, urejen zvezek predpisov, ne gre za nekakšen zakonik. Vsaka kultura je notranje raznolika in razpon njenih interpretativnih možnosti je neskončen (Parekh, 2000: 144). Difuzija in sposojanje praks sta normalna pojava, ki se odvijata že celo zgodovino. Vsaka kulturna skupina živi med drugimi, zato vplivajo ena na drugo (Parekh, 2000: 163). Prelivanje heterogenih elementov različnih kultur povzročajo predvsem migracije, trgovinski odnosi, kolonialistične ekspanzije, politična zaveznitva ... (Kraidy, 1999). Vendar ne glede na to, kako majhen je postal naš svet, še vedno ne govorimo enega jezika in nimamo ene kulture. Svetovni nazori ne konvergirajo. Rezultati raziskave, ki jo je Dijk opravil v Evropi, so privedli do sklepa, da se določene ideje kot so človekove pravice, mir, varstvo okolja in norme socialne pravičnosti približujejo, hkrati pa razlike ostajajo (Dijk v Guirdham, 1999: 70, 71). Podobno Hofstede trdi, da obstaja zelo malo dokazov o mednarodni konvergenci v času, z izjemo individualizma v deželah, ki so postale bogatejše. Razlike v vrednotah, ki so bile zapisane v prejšnjih stoletjih, so tako še zmeraj relevantne kljub pogostim stikom in bližini. Kulture se sicer spreminjajo, vendar bodo v naslednjih nekaj stoletjih ostale zelo raznolike (Hofstede v Guirdham, 1999: 92). O eni globalni kulturi ne bomo mogli govoriti, sposobnost za učinkovo premagovanje inherentnih kulturnih ovir v komuniciranju pa bo še naprej štela za kompetitivno prednost (Kluver, 2000: ni¹⁸).

1.4. Globalizacija komunikacijskih tehnologij

V koraku z globalnimi procesi tudi komuniciranje prestopa meje. Državne in jezikovne, slednje predvsem z uporabo nekakšnih neuradnih mednarodnih poslovnih jezikov (tak status ima na primer poslovna angleščina). Mednarodno komuniciranje, sicer zgodovinsko znano, je sedaj pogostejše, opirajoč se na nove komunikacijske tehnologije in globalne komunikacijske procese. Tudi v tem okviru globalizacija ni nič novega, nova je le moč teh tehnologij (Strassoldo, 1992: 35). Med tistimi, ki nas povezujejo in zbližujejo, so internet, satelitske TV-postaje ter mobilna telefonija. Z napredkom tehnologij se povečujejo priložnosti za poslovno sodelovanje na velike razdalje. V bistvu potrebujemo le računalnik, modem in telefonsko linijo, da sklenemo posel kjerkoli. Hkrati sta olajšana dostop do globalne mreže podatkov ter prenos informacij in slik iz kateregakoli konca sveta. Multinacionalkam to omogoča povezovanje njihovih internih tehničnih, proizvodnih in marketinških zmogljivosti (Cooke in drugi, 1992 :11) in s tem povečano učinkovitost in nižje stroške. Lahko bi rekli, da se prednosti internacionalizacije v veliki meri uresničujejo skozi globalizacijo komunikacijskih

¹⁸ Zaradi različnih vzrokov, najpogostejše je glavni krivec internet, nekateri podatki, kot na primer številka strani, niso na voljo. V takem primeru manjkajoči podatek označuje zaznamek "ni".

tehnologij. Druga pomembna posledica vzpostavitve informacijske avtoceste¹⁹ je transparentnost, saj se informacije širijo neverjetno hitro. Novica o recimo neetičnem ravnanju podjetja v neki pozabljeni vasici v nerazvitem delu sveta se lahko bliskovito razširi in vpliva na odnos deležnikov do podjetja. Nova tehnologija je ponudila tako priložnosti kot izzive za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment. Najbolj opazno je to pri internetu, ki je omogočil kreiranje mednarodne komunikacijske navzočnosti podjetja (Pavlik in Dozier, ni: ni) in hkrati njegovim nasprotnikom posodil svoj glas.

2. Globalizacija

Po splošno razširjenem pojmovanju sta globalno in lokalno dve povsem ločeni kategoriji. Na eni strani Lexus in na drugi olivno drevo, kot se je izrazil Friedman oziroma McWorld v nasprotju z *jihadom*, kot je rekel Barber. Z vse intenzivnejšo mobilnostjo ljudi, dobrin in idej pa postaja takšna izključenost nemogoča (Mlinar, 2001: 767). Med globalnim in lokalnim se dogaja puščanje, nista popolnoma ločena in hermetično zaprta. Tradicionalne teritorialne identitete, za katere sta značilni homogenost in jasna prepoznavnost mej, so ogrožene (Mlinar, 1992: 1). Hkrati globalne sile tudi niso homogene in brezpogojno prevladujoče. Že v prejšnjem poglavju sem pokazala, da lahko tezo o globalni kulturi ovrgemo. Enako moramo ovreči tudi tezo o enem homogenem svetovnem trgu. Nato se moramo soočiti še z nasprotovanjem globalizaciji v celoti. Kar ni nič čudnega, sploh če pomislimo na sweatshope²⁰, ki so prispodoba neskladij globalnega gospodarstva. Delovanje aktivističnih organizacij sicer ni glasen "ne", kot je pogosto narobe razumljeno, gre bolj za iskanje poti do prijaznejše blaginje. Proti težnjam po akumuliranju zasebnih dobičkov na račun delavcev, potrošnikov in (lokalnih) skupnosti, ki so deležniki²¹ podjetij, se samooklicani državljani sveta borijo s protesti, bojkoti, izkazovanjem moralne ogorčenosti... Pa ne samo to. V alternativnem Port Allegru²² so predlagali ustanovitev ekonomskega varnostnega sveta, ki bi imel enako veljavo, kot jo ima za ohranjanje miru v svetu Varnostni svet pri Združenih narodih²³.

¹⁹ Izraz opisuje komunikacijsko in informacijsko infrastrukturo, ki se je razvila z digitaliziranjem obstoječih analognih komunikacijskih mrež. Vir: Hearn, G. & Mandeville, T. & Anthony, D. (1998): *The Communication Superhighway: Social and Economic Change in the Digital Age*. St. Leonards, Australia: Allen and Unwin.

²⁰ Tovarne, v katerih zaposlujejo slabo plačano delovno silo, ki ji odrekajo delavske pravice.

²¹ Koncept deležnikov vidi podjetje kot skupnost interesnih skupin oziroma javnosti, ki imajo v podjetju svoj delež. Med njimi so kupci, konkurenti, zaposleni, lokalna skupnost, poslovni partnerji, mediji, vladne organizacije ... (Jančič, 1999: 73).

²² Gre za Svetovni socialni forum v brazilskem mestu Porto Allegre, na katerem se zberejo sindikalisti, okoljevarstveniki in borci za človekove pravice ter konkurirajo Svetovnemu gospodarskemu forumu. Vir: Članek

Globalizacijo in njene učinke se torej problematizira. Porajajo se globalno aktualne politične ideje. Vdiranje globalnih problemov v dnevno življenje državljanov spodbuja udeležbo le-teh v mednarodnem sodelovanju (Vreg, 2001: 8). V njem pa lahko prepoznamo zametke usmeritve h globalni civilni družbi (Mlinar v Vreg, 2001: 8). Naš svet ni le za globalizacijo in proti njej. Živi z njo. In glokalizacija je način prilagajanja.

2.1. Opredelitev pojma

Že takoj na začetku je potrebno poudariti, da obstajajo dve ali tri opredelitve pojma glokalizacija, odvisno od tega, kako štejemo. Prva opredelitev je ekonomska, po drugi opredelitvi gre za sociološki termin, po tretji pa za novo poimenovanje strategije radikalnega nasprotovanja globalizaciji (Rustichini, 2002: ni). Glede na to, da je sta za zadnjo značilni težnja k ekstremnemu protekcionizmu in zahteva po lokalni produkciji za lokalne trge, tega ne bi imenovala glokalizacija. Gre namreč za poskus ograjevanja pred globalizacijo.

Glokalizem kot ekonomski koncept se je pojavil v 80-ih letih v članku japonskih ekonomistov, ki je izšel v *Harward Business Review* (Rustichini, 2002: ni). Predlagani termin naj bi zajel procese, po katerih je globalno prilagojeno različnim lokalnim okoliščinam (King, 1997^b: x). Model tvorjenja nove besede²⁴ izhaja iz japonske *dochakuka*, ki je izvirno označevala poljedelski princip prilagajanja obdelovalnih tehnik območnim razmeram, kasneje pa je bila prevzeta v podjetništvu kot krovni izraz za globalni lokalizem (Robertson, 1995: 28). Z novim terminom so praktiki in teoretiki želeli poudariti, da je sicer potreben globalni pogled, vendar je globalizacija izdelka verjetno uspešnejša, kadar sta izdelek ali storitev posebej prilagojena vsaki lokaciji ali kulturi v kateri sta tržena.

V 90-ih letih je glokalizacija postala tudi sociološki termin; za to gre zasluga Robertsonu. Pravi, da je glokalizem opis trčenja eksternih homogenizirajočih procesov in lokalnega, ki jih diverzificira (Robertson, 1995: 27). Meni, da sedaj ni več vprašnje, ali gre za homogenizacijo ali heterogenizacijo, ampak koliko oziroma kako ti dve tendenci hkrati postajata del vsakdanjega življenja. Podobno Mlinar zagovarja tezo, da v kontekstu časovno-prostorskega zgoščevanja prihaja do prežemanja globalnega in lokalnega. Lokalni akterji so vse bolj

z naslovom *Porto Alegre – zbirališče drugačnih zagovornikov globalizacije*, objavljen v Sobotni prilogi Dela, 2. februar 2002, str. 16.

²³ Vir: Rizman, R. (2001): *Nebrzdana globalizacija*. Gospodarski vestnik, št. 9, 1. marec 2001, str. 11

²⁴ Po *Oxford Dictionary of New Words* se izraza *glokalen* in *glokalizacija* formirata z okrajšanjem in nato združitvijo besed *lokalen* in *globalen* (Robertson, 1995: 28).

navzoči povsod po svetu in hkrati je ves svet vse bolj neposredno navzoč v lokalni enoti (Mlinar, 2001: 767). Trdi, da se bodo lokalne identitete izoblikovale kot kot edinstvene kombinacije (križišča) v tokovih ljudi, dobrin in idej, ki trčijo z lokalnimi posebnostmi²⁵ (Mlinar, 2001: 777).

Ekonomska verzija je v svojem jedru zagovarjanje delne prilagoditve globalnega lokalnemu in temelji na ideji, da je v osnovi globalno privlačno lokalnemu. Sociološko pojmovanje pa se nanaša bolj na mešanje obeh polov. Gre za hibrid, ki vključuje elemente obeh tendenc, ne da bi katero ogrožal. Lokalno ni percipirano kot oslajeno, prav nasprotno, prikazujejo se njegove nove oblike. Glavna sprememba pa je preskok od nujnosti in determiniranosti k svobodni izbiri (Strassoldo, 1992: 35).

2.2. Vpliv dognanj o glokalizaciji na poslovanje multinacionalk

Prvi nauk, ki izhaja iz prej opisanih pojmov je, da pri glokaliziranju ne smemo kar pozabiti na globalizacijo. Jemljemo namreč iz globalnega in prilagajamo trgu, na katerem smo. Ponovimo na kratko, s stališča podjetja, zakaj. "Poleg temeljnih razlik v nacionalnih kulturah in subkulturah /.../ so nekateri dodatni trendi, kot so postmodernizem, upor zoper konvencionalnost in krepitev individualnosti, ki se kaže tudi v individualiziranju porabniških vzorcev in fregmentiranju trgov, povzročili odpor do poenotenja, kakršnega so ponujala podjetja s standardiziranimi izdelki" (Jurše, 1998: 28). Svet bi lahko servirali kar od doma, če ne bi obstajala ključna prepreka. Z intenziviranjem kompetitivnosti postajajo vse pomembnejše nianse v trgih in njihovi kulturi in tem težje je zadovoljiti potrošnike, ki se zavedajo tako svojih želja in potreb kot tudi svoje moči (Cooke in drugi, 1992: 212). No, vsekakor pa se morajo podjetja prilagajati tudi drugim deležnikom ne le potrošnikom. Poznati morajo značilnosti ekonomskega procesa na danem trgu, geografije, tehnologije, konkurenčnih, političnih in zakonodajnih ter kulturnih sil, da bi poslovala čim bolj uspešno (Cateora in drugi, 2000:9). Prilagoditi morajo svoje cilje in marketinški splet²⁶, sprejeti drugačne karakteristike poslovanja, pri načrtovanju upoštevati davčne zahteve, inflacijo, družbeno mobilnost, kupno moč prebivalstva... (Medic, 2002). Morda vse to zveni precej enakovredno lokalizaciji. Seveda, saj je strategija lokaliziranja del glokalne. Toda vemo, da lahko stroški lokaliziranja v več državah podjetje uničijo. Imamo celo panoge, med njimi

²⁵ Mlinar pravi, da se lokalne posebnosti izražajo v življenjskih stilih, kot grajeno okolje in v naravnem okolju.

²⁶ Imenovan tudi 7P, kar označuje izdelek, ceno, tržne poti, komuniciranje oziroma tržno - komunikacijski splet, ljudi, fizično okolje poslovanja in storitveni proces. Vir: Jančič, 1999: 60.

farmacevtsko industrijo, v katerih so stroški razvoja novih izdelkov izjemno visoki in kjer lahko le intenzivna tržna ekspanzija zagotovi dovolj velik tržni potencial in omogoča izkoriščanje ekonomije obsega. Poleg tega lahko lokaliziranje povzroči padec učinkovitosti. Zato je nujno potrebno uravnotežiti razmerje med globalizacijo (oziroma standardizacijo) in lokalizacijo. Prva zagotavlja koherentnost in koordiniranje geografsko razpršenih podružnic, druga pa prilagodljivost dinamičnemu okolju poslovanja (Jurše, 1998: 28, 29). Kot splošno pravilo lahko vzamemo trditev, da je na globalni ali regionalni ravni smiselno usmerjati in izvajati tiste procese, ki jih je mogoče poenotiti zaradi podobnosti okolij in ekonomske racionalnosti ter jih centralizirano usmerjati in izvajati (oblikovanje globalne vizije podjetja, strateško načrtovanje, strateški nadzor...). Na lokalni ravni pa je smiselno usmerjati in izvajati tiste aktivnosti in procese, ki morajo izhajati iz posebnosti posameznega tržnega okolja (Jurše, 1998: 34).

Glokalizacija je posledica trenja med globalizacijskimi procesi in lokalnim okoljem, gre za poskus prilagajanja, ki pa nima natančno določenih pravil. Je strategija, ki jo mora vsako podjetje začrtati zase. In šele ta strategija, paradoksalno, podjetju omogoča izkoriščanje prednosti globalizacijskih procesov. V današnjih visoko kompetitivnih tržnih razmerah postaja postavitev prave glokalne strategije prednost, ki podjetju omogoča preživeti in prosperirati. V nadaljevanju si pogledjmo, kaj glokalna strategija odnosov z javnostmi pravzaprav pomeni.

3. Odnosi z javnostmi

Edward Bernays, pogosto imenovan oče stroke, je dejal, da so trije osnovni elementi odnosov z javnostmi, torej informiranje, prepričevanje in povezovanje ljudi med seboj, stari pravzaprav toliko kot človeška družba (Bernays v Bates, 2002: ni). V starih civilizacijah, kot so babilonska, antično - grška in starorimska so za prepričevanje ljudi, naj sprejmejo avtoriteto oblasti in religijo, uporabljali tehnike, kot so medosebna komunikacija, govor, umetnost, literatura, organizirani dogodki, publiciteta ... In te tehnike so še danes v rabi (Wilcox in drugi, 1997: 24). Toda šele v poznem 19. stoletju so izumili *sporočilo za javnost*, ki je postalo ikona odnosov z javnostmi. Prvi oddelek za odnose z javnostmi je leta 1889 vzpostavilo podjetje Westinghouse v Ameriki²⁷ (glej tudi prilogo A, kjer je predstavljena časovna premica odnosov z javnostmi), leta 1900 pa je bil kot prva agencija ustanovljen *Publicity Bureau of Boston*

²⁷ Vir: <http://lamar.colostate.edu/~hallahan/hprhistshort.htm>

(Bates, 2002). Polje je dobilo svoje današnje poimenovanje²⁸ z Edwardom Bernaysom, ki je skoval nov izraz in leta 1923 objavil prvo knjigo o profesionalnih odnosih z javnostmi z naslovom *Crystallizing Public Opinion*. Evropski odnosi z javnostmi naj bi se pojavili šele po drugi svetovni vojni, ko so jih s seboj prinesli ameriški vojaki (Bates, 2002: ni). Kar ni čisto res. Leta 1866 je Nemec Alfred Krupp v pismu svojemu finančnemu svetovalcu izrazil potrebo po propagandi in širjenju informacij prosvetljeni publiki, ki bi jo izvajal interni novinar. Podvig mu je sicer uspel šele leta 1901, nam pa informacija pove, da je tudi Evropa premišljevala o komuniciranju z javnostmi. V Angliji je prvi oddelek za distribucijo sporočil za javnost nastal v podjetju Marconi leta 1910. Prvo agencijo za odnose z javnostmi pa je leta 1924 ustanovil sir Basil Clarke (Wilcox in drugi, 1997: 37). Poleg tega je bila prvo profesionalno združenje praktikov odnosov z javnostmi v Veliki Britaniji *Institute of Public Relations* ustanovljeno leta 1948, prav tako kot prvo ameriško združenje *Public Relations Society of America* (Bates, 2002: ni). Je pa *boom* odnosov z javnostmi Evropo dosegel šele po drugi svetovni vojni. In večina knjig ter teorij je še vedno ameriških. Na slovenskih tleh so bili odnosi z javnostmi zaradi komunističnega režima v Jugoslaviji, zatrti v kali v 60-ih in 70-ih letih prejšnjega stoletja. Do pravega razvoja je zato lahko prišlo šele po osamosvojitvi, toda takrat s pospešeno hitrostjo in že leta 1990 je bilo ustanovljeno Slovensko društvo za odnose z javnostmi (Verčič, 1995: 410).

O 20. stoletju lahko govorimo kot o obdobju razmaha odnosov z javnostmi, rast panoge pa je še naprej strma. Millman pravi, da so razlogi v stroškovni učinkovitosti, predvidevanju in premagovanju kriz, vedno večji specializiranosti, sofisticiranih tehnikah, izboljšanih metodah merjenja učinkovitosti, vedno večjem zaupanju menedžmenta (veliko zaslug gre pri tem problemskemu upravljanju²⁹) in internacionalizaciji trgov, saj so odnosi z javnostmi izredno dobro globalno komunikacijsko orodje (Millman v Wilcox in drugi, 1997: 49). Toda kljub povečanju pomembnosti odnosov z javnostmi ti še vedno nimajo definicije, s katero bi se strinjali vsi. Hkrati jih je odločno preveč, da bi jih naštela. Prej sem že omenila definicijo Hunta in Gruniga, da gre za upravljanje komuniciranja. Naj dodam le še definicijo *IPRA*³⁰, ki pravi, da so odnosi z javnostmi "veščina in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti" (v Gruban in drugi, 1997: 18)

²⁸ Težave s poimenovanjem pa se nadaljujejo, saj ni enotnega poimenovanja ne v praksi ne v teoriji. Glej Verčič, 1999: 527.

²⁹ Gre za *Issue management*

³⁰ Internaional Public Relations Association

3.1. Vloga odnosov z javnostmi v podjetju

Odgovor na vprašanje, zakaj organizacije potrebujejo odnose z javnostmi je pravzaprav zelo preprost. "Tako kot ljudje morajo tudi organizacije komunicirati /.../ da usklajujejo svoje vedenje z ljudmi, ki učinkujejo nanje in na katere učinkujejo one" (Hunt in Grunig, 1995: 4). Vir vpliva niso samo podjetja, tudi javnosti in deležniki³¹ imajo lahko določen interes v organizacijah in si prizadevajo vplivati na njihovo poslanstvo in cilje. Da bi uskladili včasih celo nasprotujoča si mnenja in želje, je potrebno sklepati kompromise. Da bi bili dolgoročno učinkoviti, je potrebno doseganje medsebojnega razumevanja. In daleč najboljše sredstvo za to je komuniciranje, ki je temelj odnosov z javnostmi (Hunt in Grunig, 1995: 5). "V ožjem smislu organizacija komunicira z javnostmi neposredno, npr. prek sporočil za javnost, novinarskih konferenc itd., v širšem smislu pa se odnosi z javnostmi ukvarjajo z vprašanjem, kakšne komunikacijske učinke ima vedenje in delovanje organizacije na njene strateške javnosti, z drugimi besedami, kaj vedenje organizacije in delovanje komunicira javnostim" (Škerlep, 1998: 740). Poleg tega odnosi z javnostmi pomagajo podjetju predvidevati in reagirati na percepcije javnosti, njihova mnenja, vrednote, nove življenjske stile in ostale spremembe v njegovem okolju. Brez odnosov z javnostmi podjetja običajno postanejo neobčutljiva na okolje in zato disfunkcionalna (Cutlip in drugi, 1995:22). Podjetje je odvisno od svojega okolja (kapital, infrastruktura, zaposleni...) in da bi uspevalo, mora sprejeti odgovornost do javnosti³², z njimi komunicirati kljub oviram upoštevajoč njihovo raznolikost, in doseči integracijo v tiste skupnosti, v katerih deluje (Cutlip in drugi, 1995: 199).

Mnogi praktiki in teoretiki pa trdijo, da je namen odnosov z javnostmi grajenje in vzdrževanje odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi (Broom in drugi, 1999: 530). Tako se zdi, da imamo dva pristopa. Prvi se osredotoča na upravljanje komunikacij, drugi na upravljanje odnosov (Verčič, 1999: 525). Menim, da gre za oboje³³. Naj ponovim že napisano trditev, da do komunikacije prihaja povsod, kjer prihaja do vzpostavitve odnosov. Trdim, da odnos brez komunikacije ni mogoč, tudi zato, ker sta oblikovanje in vzdrževanje odnosa proces obojestranskega prilagajanja in odzivanja (Broom in drugi, 1999: 541). Kvaliteten dolgoročen

³¹ Grunig razlikuje javnosti od deležnikov. Pravi, da se javnosti formirajo, ko deležniki določeno posledico poslovanja podjetja prepoznajo kot problem in se organizirajo (v javnost), da bi storili kaj v zvezi s tem (Hunt & Grunig, 1995: 13).

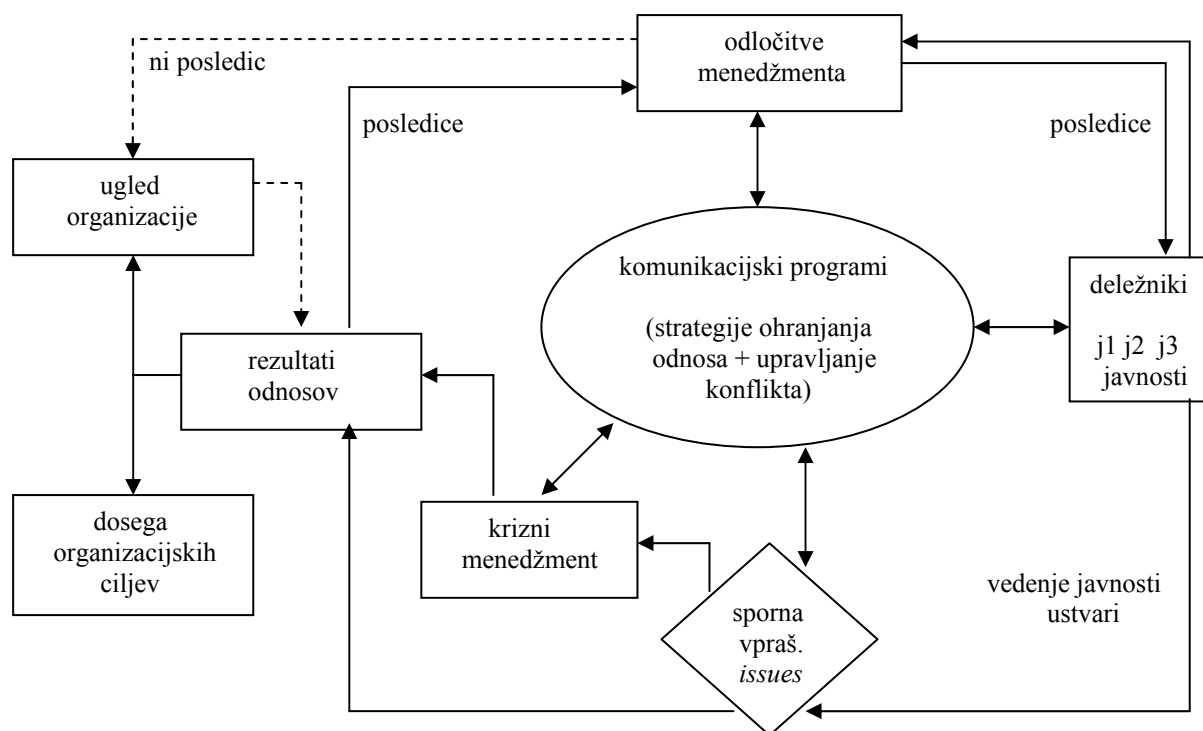
³² Koncept odgovornosti do javnosti je podoben konceptu družbene odgovornosti. Gre za odgovornost podjetja za posledice njegovega učinkovanja na svoje javnosti. Odgovornost podjetje spoštuje, če simetrično, torej vzajemno, komunicira z njimi (Hunt & Grunig, 1995: 11).

³³ Nima smisla ločevati komuniciranja in odnosov: kar nekdo vidi kot komunikacijo, je za drugega odnos (van Ruler & Verčič, 2002: 6).

odnos gradimo z dolgoročnim kvalitetnim komuniciranjem. Le-to pa mora biti strateško načrtovano (upravljano³⁴).

3.2. Strateško upravljanje odnosov z javnostmi

S strateškim upravljanjem podjetja "identificirajo priložnosti in nevarnosti v okolu, da razvijajo strategije s katerimi je moč izkoriščati priložnosti in čim bolj zmanjšati nevarnosti" (Hunt in Grunig, 1995: 11). Podjetje mora z dolgoročnim strateškim odločanjem poslovati na način, ki je v danem okolju izvedljiv. Ves čas lovi ravnotežje med svojimi cilji in načrti ter okoljem in njegovimi odzivi. Odnosi z javnostmi so pri tem menedžerjem v veliko pomoč, saj večino okolja sestavljajo deležniki oziroma javnosti (Grunig, 2001^a: 6, 7). Slika 3.3. grafično predstavlja vlogo odnosov z javnostmi v procesu strateškega upravljanja podjetja in naravo strateškega upravljanja odnosov z javnostmi.



Slika 3.3. Model strateškega upravljanja odnosov z javnostmi.

Vir: Grunig, 2001^a, slika 1.1. na strani 11

Temeljni koncepti slike 3.3. so *odločitve menedžmenta*, *deležniki in javnosti* ter *rezultati odnosov*. Vodstvo podjetja in javnosti med seboj povezujejo posledice, ki jih ima vedenje ene skupine za drugo, kar prikazujeta puščici "posledice" med odločitvami menedžmenta in deležniki ter javnostmi. Omenila sem že, da Grunig deležnike ločuje od javnosti po kriteriju aktivnosti, ki pripada slednjim. Puščica med javnostmi in spornimi vprašanji prikazuje, da

³⁴ Hunt in Grunig trdita, da je upravljano komuniciranje tisto komuniciranje, ki je načrtovano (Hunt & Grunig, 1995: 6).

javnosti, ki se ne morejo ubraniti škodljivih posledic, ki jih ima zanje podjetje, iz posledic naredijo sporna vprašanja. Ta se kaj hitro lahko spremenijo v krizo, če z njimi ne ravnamo pravilno, kar nakazuje puščica skozi krizno upravljanje do rezultatov odnosov in s tem opozarja, da je od kriznega upravljanja odvisen tudi odnos z javnostjo. Lahko pa s problemskim upravljanje začnemo pogajanje in diskusijo z javnostjo, rešimo težavo in okrepimo odnos. Rezultati odnosov so dveh vrst: prvi vplivajo (pozitivno ali negativno!) na ugled podjetja, drugi na dosego njegovih ciljev. Center slike 3.3. in tudi center strateških procesov predstavljajo *komunikacijski programi*, ki gradijo in ohranjajo odnose z javnostmi ter upravljajo konflikte. Komuniciranje je potrebno tako s potencialnimi javnostmi (torej deležniki) kot tudi v obdobju formiranja spornih vprašanj (problemski menedžment) in v kriznem obdobju (krizno komuniciranje). Slika 3.3. opozarja prav na pomen komuniciranja s potencialnimi javnostmi, da bi vodstvu pomagali do odločitev, ki ne bodo ustvarile spornih vprašanj. Črtkani puščici od *odločitev menedžmenta* prek *ugleda organizacije* do *rezultatov odnosov* pa prikazujeta pristop praktikov odnosov z javnostmi, ki verjamejo, da pozitivna sporočila o odločitvah podjetja sama po sebi kreirajo pozitivni ugled podjetja. S tem ustvarjajo *uglednostni odnos*. Grunig trdi, da imajo organizacije tak odnos le z občinstvi, ki se jih posledice delovanja podjetja ne dotaknejo (Grunig, 2001a: 9-13).

Strateško upravljanje komuniciranja vključuje opazovanje okolja (analiza, raziskave in definiranje ciljev), strateško načrtovanje komunikacijskih programov in aktivnosti, strateško izvedbo ter evalvacijo, kontrolo in morebitne modifikacije (Ašanin Gole^a, 1998: 597, 598). Opazovanje okolja in strateško načrtovanje imata nalogo identificirati javnosti, ki bodo najverjetneje omejevale ali krepile zmožnost podjetja, da sledi svojemu poslanstvu, in nato oblikovati komunikacijske programe, ki mu pomagajo upravljati s soodvisnostjo s temi strateškimi javnostmi (Hunt in Grunig, 1995: 12). Po Huntovem in Grunigovemu modelu strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi³⁵ je permanentno navzoča situacijska analiza javnosti, s katero so vsakokrat določene nejavnost, latentne javnosti (deležniki), zavedne javnosti, ki se zavedajo odnosnega razmerja s podjetjem, in aktivne strateške javnosti, ki so se organizirale, da bi rešile pereče vprašanje. Taka analiza bistveno zmanjša stroške podjetja v primerjavi z neselektivnimi komunikacijskimi programi (Ašanin Gole, 1999: 546, 551).

³⁵ Model ima tri faze. V prvi fazi, fazi deležnikov, je analizirano medsebojno učinkovanje podjetja in deležnikov, stalno komuniciranje pa pripomore k boljšemu odnosu. V drugi fazi, fazi javnosti se nastale javnosti segmentira ter vključi v proces odločanja organizacije, kar pomaga upravljati konflikt. V tretji fazi, fazi upravljanja perečih vprašanj, pa nastopi problemski management. V vsaki fazi je treba določiti cilje, načrtovati programe, jih izvajati in oceniti (Ašanin Gole, 1999: 555 ter Grunig & Repper, 1992: 124).

Strateško upravljanje odnosov z javnostmi je najpomembnejši generični princip, ki ga je odkrila skupina odličnosti IABC³⁶ (Grunig, 2001^a: 8). Ostale značilnosti odličnih odnosov z javnostmi so še (Grunig in drugi, 1998: 716-718):

- oddelek za odnose z javnostmi je samostojen (združuje vse funkcije odnosov z javnostmi) ali pa obstaja mehanizem za integriranje funkcij odnosov z javnostmi;
- ločenost funkcije odnosov z javnostmi od drugih funkcij upravljanja in vodenja, kot so finance, marketing... (Če bi imeli odnose z javnostmi podrejene marketingu, organizacija ne bi bila več sposobna graditi odnosov z vsemi strateškimi javnostmi, temveč le s potrošniki.);
- neposredno poročanje vrhovnemu vodstvu (oseba, odgovorna za odnose z javnostmi, je del dominantne koalicije³⁷ ali pa ima lahek dostop do nje), kar odnosom z javnostmi omogoča biti del strateškega upravljanja;
- komunikacijski programi se grajeni na dvosmernem simetričnem modelu odnosov z javnostmi³⁸;
- oddelek odnosov z javnostmi vodi komunikacijski menedžer in ne tehnik³⁹;
- oddelek mora imeti potencial za odlične odnose z javnostmi. Prinašajo ga strokovnjaki, ki obvladajo potrebna znanja s področja odnosov z javnostmi in so aktivni v poklicnih združenjih;
- vrhovni menedžment odnose z javnostmi vidi kot dvosmerno simetrične ter istočasno bolj kot menedžersko funkcijo, ne tehnične (predstava članov dominantne koalicije o odnosih z javnostmi je izjemnega pomena, kajti če imajo drugačne ideje, se vodja komunikacijske funkcije tako rekoč zaletava v zid);
- odlični odnosi z javnostmi ponujajo enake možnosti za moške in ženske praktike in svetovalce ter omogočajo kulturno in etnično raznolikost oddelka (poleg izvora teh idej v teorijah enakopravnosti se podjetja opirajo tudi na izsledke, da morajo biti odnosi z javnostmi interno prav tako raznoliki kot njihove javnosti, da bi lažje komunicirali z njimi – v skladu s *principom nujne raznolikosti*⁴⁰);

³⁶ Od leta 1985 Grunig vodi skupino šestih raziskovalcev v sklopu raziskovalne fundacije organizacije *International Association of Business Communicators*. Preučujejo karakteristike odličnih odnosov z javnostmi in načine kako taki odnosi z javnostmi pripomorejo k učinkovitosti organizacije. Rezultat projekta je teorija odličnosti, ki je podrobno opisana v knjigi *Excellence in Public Relations and Communication Management*.

³⁷ Sociologi tako imenujejo skupino menedžerjev, ki sprejema končne odločitve (Grunig, 2001^a: 8).

³⁸ Za podrobno razlago glej podpoglavje 3.2.1.

³⁹ Več o vlogah zaposlenih v odnosih z javnostmi v podpoglavju 5.2..

⁴⁰ Grunig se opira na princip *nujne raznolikosti* psihologa Weicka, ki pravi, da mora organizacija vsebovati toliko raznolikosti kot njeno okolje, da bi omogočila učinkovito vzajemno delovanje (Grunig, 2001^a: 17).

- obstajati morajo pogoji za odlične odnose z javnostmi. Struktura organizacije mora biti organska, decentralizirana in s tem omogočati posameznikom sodelovanje pri odločanju. Organizacijska kultura mora biti bolj participativna kot avtoritativna.

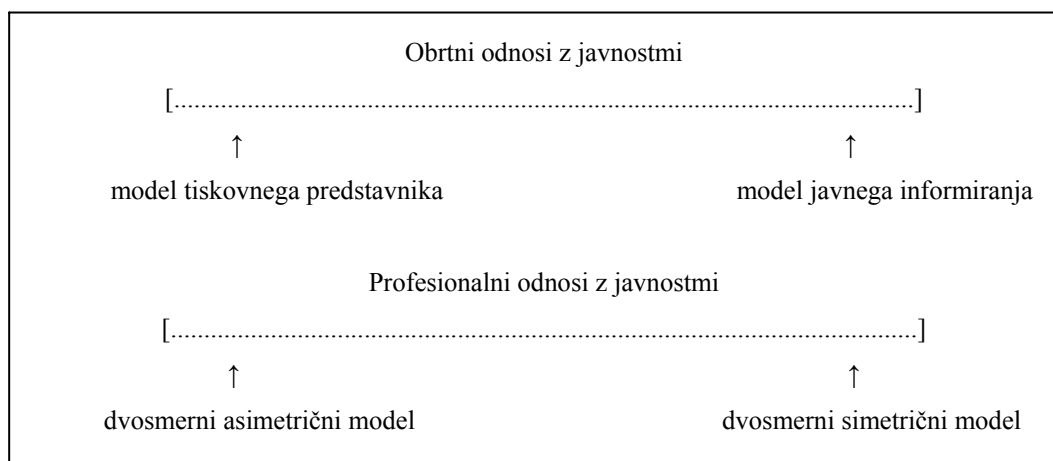
Upoštevajoč vse te principe, odnosi z javnostmi postanejo odlični in tako pripomorejo k večji uspešnosti organizacije, saj ji omogočajo delovanje, ki brez konsenza okolja ne bi bilo uspešno, ter prihranijo stroške, ki izhajajo iz konfliktov (Grunig in drugi, 1998: 716-718).

3.2.1. Dvosmerno komuniciranje

Prej sem omenila, da odlični odnosi z javnostmi temeljijo na dvosmernem simetričnem modelu. Pomen dvosmerne komunikacije je v dvigu učinkovitosti podjetja prek dolgoročnega odnosa zaupanja in razumevanja s strateškimi javnostmi (Grunig, 2001^b: 21). To, kar ta teorija imenuje dvosmerno komuniciranje, je "pravo" komuniciranje, je dialog. Začetna pojmovanja odnosov z javnostmi so namreč komuniciranje z okoljem podjetja razumela kot monolog. Z željo, da bi opisal delovanje odnosov z javnostmi, je Grunig začel raziskave, katerih rezultat so bili štirje modeli odnosov z javnostmi. Ti modeli odnosov z javnostmi predstavljajo tipske poti, po katerih organizacije prakticirajo odnose z javnostmi (Hunt in Grunig, 1995: 8). Razvili so se skozi zgodovino, vendar so še danes vsi v rabi⁴¹. Najprej se je pojavil *model tiskovnega predstavnika*. Čeprav so se že pred tem pojavljale aktivnosti, podobne odnosom z javnostmi, je bil ta model v drugi polovici 19. stoletja pravzaprav začetek. Ker je šlo za zavestno manipuriranje z javnostmi, se odnosov z javnostmi na žalost še vedno drži slab glas. Sledil je *model javnega informiranja* na začetku 20. stoletja, ki je uvedel kriterij resničnosti sporočanja, vendar je še vedno le širil informacije. Tako kot prvi tudi ta model deluje po principu enosmerne komunikacije. Nato pa se je pojavila ključna sprememba v komunikacijskem modelu: prehod v dvosmernost. V prvi polovici 20. stoletja se je razvil *dvosmerni asimetrični model*, ki je zajemal tudi raziskovanje stališč javnosti, a je še vedno zagovarjal pretežno monolog. Pozneje se je pojavil *dvosmerni simetrični model*, ki odnose z javnostmi utemeljuje na pogajanju in doseganju kompromisa ter je zato tudi najbolj etičen od vseh štirih. S simetričnim komuniciranjem partnerji v odnosu poskušajo vzpostaviti vzajemno koristne odnose. Odnosi z javnostmi so po tem pojmovanju posrednik, ki lajša komuniciranje med dominantno koalicijo organizacije in njenimi strateškimi javnostmi. Razlika med prvim in drugim modelom dvosmerne komunikacije je v tem, da je v asimetričnem prejemnik pasiven, v simetričnem pa aktivno soustvarja pomene (Grunig in Grunig, 1992; Hunt in Grunig, 1995: 8-10; Škerlep, 1998: 744-745).

⁴¹ Za primere in podrobnejši opis glej prilogo B.

Ker pa v realnosti odnosi z javnostmi v nekem podjetju ne slonijo izključno na enem modelu, je Grunig kasneje razvil *model mešanih motivov*. Izhaja iz teze, da imajo organizacije mešane motive, saj želijo uveljaviti svoj interes in hkrati doseči oblikovanje rešitve, ki je sprejemljiva tudi za okolje (Grunig in Grunig, 1992: 311). Zato je ta model kombinacija asimetričnega in simetričnega dvosmernega modela. Imamo skalo, ki ima na eni strani čisto asimetričen model, na drugi pa čisto simetričnega. Ta kontinuum kaže na "pravo naravo odnosov z javnostmi, katerih strategija teži predvsem k uveljavljanju interesov organizacije s prepričevanjem v skladu z zakoni in etičnimi normami, kadar pa to ni mogoče, pa je za reševanje konfliktov pripravljena sklepati kompromise ali se celo prilagajati" (Škerlep, 1998: 747). Podobno je Grunig kasneje združil prva dva modela (glej sliko 3.1.), za katera pravi, da predstavljata obtne (*craft*) odnose z javnostmi. Model mešanih motivov pa je prikaz profesionalnih odnosov z javnostmi.

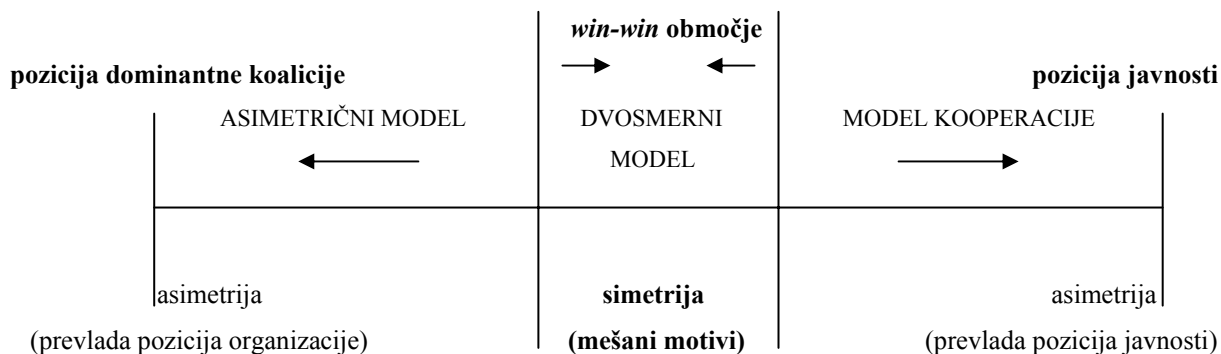


Slika 3.1. Kontinuuma odnosov z javnostmi

Vir: Grunig in Grunig, 1992, slika 11.1 na strani 312

Raziskave po svetu (Grunig, Grunig, Sriramesh, Huang in Lyra, 1995 ter Sriramesh, 1992 in 1996) so potrdile, da osnovni štirje modeli v resnici prikazujejo prakse odnosov z javnostmi v mnogih kulturah in političnih sistemih (Grunig, 2001^b: 12). Kasneje se bom posvetila tudi variacijam v modelih, ki so jih te študije odkrile in so pomembne za prakticiranje odnosov z javnostmi v multinacionalkah. Zdaj pa si pogledajmo še nekaj pomembnejših izpeljav. Dozier in oba Gruniga so model mešanih motivov oziroma kontinuum profesionalnih odnosov z javnostmi leta 1995 preobrazili v nov model dvosmernega komuniciranja (glej sliko 3.2.), pri katerem sta obe skrajnosti kontinuuma asimetrični. Strategija odnosov z javnostmi na vsaki skrajnosti daje prednost interesom ene strani, bodisi podjetju bodisi javnosti. Sredina

kontinuumu pa predstavlja simetrično *win-win*⁴² območje, v katerem se uresničuje komunikacija mešanih motivov. Ta model opozarja na procese uravnovešanja dveh vidikov, na posledična pogajanja in sodelovanje. Simetričnost jemlje kot proces in ne kot rezultat. Poleg tega poudarja dvojno vlogo komunikatorjev. Sočasno namreč stopajo v pogajanja z dominantno koalicijo in z javnostmi, da bi zagotovili rešitve v *win-win* območju. Igrajo torej vlogo posrednika (Grunig, 2001^b:25).



Slika 3.2. Nov model dvosmernega komuniciranja

Prirejeno po: Grunig, 2001^b, slika 1.1. na strani 26.

Obstajajo še različne izpeljave drugih avtojev, ki za osnovo jemljejo Grunigove prvotne štiri modele, kot je *model organizacijskega pozicioniranja* Croppa in Pincusa⁴³ ter teorija *refleksivnega komunikacijskega upravljanja* Verčiča in van Rulerjeve⁴⁴. Obema je skupen poskus prikaza delovanja odnosov z javnostmi, ki jemlje iz vreče možnih strategij in taktik in jih prilagaja trenutnim potrebam. V nasprotju z Grunigovim kasnejšim modelom dvosmernega komuniciranja ti dve teoriji ne izključujeta prvih dveh modelov. Vendar nosita v sebi isto idejo o prilagajanju, iskanju trenutno najboljše poti. Upravljanje komuniciranja je predvsem strategija opazovanja organizacije z zunanje perspektive in skrb za vključenost organizacije v okolje in okolja v organizacijo (Verčič in van Ruler, 2002: 749). Prilagodljivost okoliščinam je v sodobnem dinamičnem okolju, polnem neznank, najboljša možna pot.

⁴² *Win-win* situacija je tista, ki obema stranema omogoča, da pridobita.

⁴³ Po njunem mnenju gre za evolutiven razvoj modelov, pri katerem zadnji vključuje vse predhodne. Model organizacijskega pozicioniranja predstavlja kot naslednji, torej peti model. Predvideva predvsem pomembnejšo upravljalško pozicijo odnosov z javnostmi v podjetju, ki postanejo del dominantne koalicije (namesto, da bi ji bili le odgovorni) in s svojo *insajdersko* pozicijo spremenijo odnose z javnostmi iz pretežno taktične funkcije v strateško. Glej Cropp & Pincus, 2001.

⁴⁴ S pomočjo povezave komunikoloških in organizacijski teorij sta avtorja prišla do štirih teorij komunikacijskega upravljanja: informativne, prepričevalne, odnosne in diskurzivne. Informativni model se osredotoča na posredovanje informacij o načrtih in odločitvah podjetja, prepričevalni na promoviranje teh odločitev, odnosni želi vzpostaviti vzajemno koristne odnose z deležniki in je predvsem pogajalske narave, zadnji, diskurzivni model pa spodbuja razpravo med podjetjem in njegovim okoljem. Avtorja trdita, da komunikacijsko upravljanje v dinamičnih situacijah hkrati uporablja vse štiri modele v procesu delovne refleksije. Ta pristop imenujeta refleksivni model komunikacijskega upravljanja (Verčič & van Ruler, 2002).

4. Globalizacija odnosov z javnostmi

Tako kot v vseh drugih poljih se tudi za odnose z javnostmi govori, da postajajo globalni. Banta opozarja na potrebo po globalnem delovanju odnosov z javnostmi, katere izvor so visoko kompleksne komunikacijske potrebe mednarodnih podjetij, ki imajo številna tržišča in ciljne javnosti ter so poslovno zelo razvejena. Dodaten razlog je globalizacija novic in informacij, ki vpliva tudi na podjetja, ki ne poslujejo na globalni ravni. Temeljni pojav globalizacije stroke z javnostmi pa so mednarodne komunikacijske mreže, ki omogočajo nemoten pretok informacij (Banta: 1995: 13).

Epley prav tako navaja dejavnike, ki so sprožili potrebo po mednarodnih odnosih z javnostmi. Prvi je ekspanzija komunikacijske tehnologije, ki je omogočila širjenje informacij o izdelkih, storitvah in življenjskih stilih povsod po svetu, drugi dejavnik je globalizacija poslovanja, tretji pa istovetenje ljudstev sveta z določeno problematiko (Epley v Sriramesh in Verčič, 2002: ni ter Epley v Taylor, 2001^b: 629), nekakšno globalno javno mnenje v nastajanju torej.

Tudi v polju odnosov z javnostmi so opazne zmešnjave in mešanja globalnega in mednarodnega. Od tod naprej bom kot mednarodne imenovala tiste odnose z javnostmi, ki imajo javnosti v več državah, upošteva je definicijo, da so mednarodni odnosi z javnostmi "načrtovan in organiziran napor podjetja, institucije ali vlade, katerega namen je vzpostaviti obojestranski odnos z javnostmi drugih narodov" (Wilcox in drugi, 1997: 346). Globalne pa bom imenovala tiste odnose z javnostmi, ki uporabljajo holistično perspektivo, temelječo na podobnostih med ljudmi v vseh javnostih.

4.1. Teorije o mednarodnih in globalnih odnosih z javnostmi

Na področju teorije odnosov z javnostmi⁴⁵ so se kot prvi prispevki o internacionalizaciji in globalizaciji polja pojavili opisi praks v posameznih državah. Prve tega tipa so bile t. i. anekdotske raziskave (Wakefield, 1996: 18). Večina jih je opisovala taktike izogibanja kulturnim spodrslijajem, ki lahko povzročijo hude preglavice in podjetje celo prisilijo opustiti trg. Širile so zavedanje, da "dobri nameni" ne zadoščajo in da je potrebno poznati lokalne

⁴⁵ Pričujoča predstavitev teorije mednarodnih in globalnih odnosov z javnostmi je rezultat povzemanja idej Culbertsona (1996), Taylorjeve (2001^b) in Wakefielda (1996). Taylorjeva, ki je najbolj podrobna, prizadevanja na področju mednarodnih odnosov z javnostmi deli v štiri linije raziskovanja: (1) podaljšek ideje o simetričnosti, (2) kontekstualno ali komparativno raziskovanje, (3) iskanje izobraževalnih in etičnih temeljev prakse odnosov z javnostmi in (4) razvijanje novih teorij veljavnih za vse (Taylor, 2001^b: 630).

razmere. Kasneje so se pojavili tudi bolj znanstveni opisi lokalnih odnosov z javnostmi, v katerih so opisane posebnosti delovanja, na kaj je treba paziti... ne gre pa za študije primerov kot prej. Tako na primer Wu (2002) opisuje odnose z javnostmi na Kitajskem, ekonomsko - politične faktorje, ki vplivajo na njih, medijski sistem in kulturo ter družbeno ozadje. Razjasnjuje tudi napačna razumevanja kitajskih značilnosti in na koncu naniza nekaj navodil praktikom, ki prihajajo na Kitajsko ter poudarja pomembnost *guanxi* koncepta⁴⁶. Podobno Kelly in drugi (2002) opisujejo japonske značilnosti odnosov z javnostmi, predvsem *kisha kurabu* oziroma tiskovne klube. Alanazi (1996) pa razlaga zgodovinsko ozadje v Saudovi Arabiji, ki je vplivalo (in še vpliva) na odnose z javnostmi in poudarja specifične tehnike komuniciranja, ki izhajajo iz beduinske in arabske kulture. Podobnih raziskav je še veliko. Sriramesh v uvodu v *Global Public Relations Handbook* celo poudarja, da je globalni korpus znanja še vedno sestavljen predvsem iz teh, deskriptivnih študij (Sriramesh, 2003a: xxv).

Že pri opisnih raziskavah so bralci sami pri sebi delali primerjavo z odnosi z javnostmi, ki jih prakticirajo (ali preučujejo oziroma poučujejo) oni. Zato niti ni presenetljivo, da so se kmalu pojavile komparativne oziroma primerjalne raziskave. Culbertson jih imenuje *primerjalni odnosi z javnostmi*, gre pa za študije, ki raziskujejo podobnosti in razlike med praksami v različnih državah⁴⁷ (Culbertson, 1996: 2). Preučujejo predvsem kulturne razlike, obstoječe vloge praktikov odnosov z javnostmi⁴⁸, dvosmernost in simetričnost komuniciranja, vlogo žensk ter izobraževanje (Culbertson: 1996). Primer take raziskave je primerjava, v kateri sta se Kansa in Nelson (2002) usmerila na ameriško in arabsko kulturo. Poskušala sta najti skupne točke in spodbuditi zavedanje o razlikah, saj tako zavedanje po njunem močno olajša delo praktikov odnosov z javnostmi. McElreath in drugi (2001) pa so v svoji komparaciji, pri preučevanju odnosov z javnostmi na Kitajskem, v Rusiji in v Ameriki, odkrili podobnosti v njihovem razvoju⁴⁹.

⁴⁶ Koncept je težko razložiti, recimo, da gre za nekakšno mrežo tesnih medosebnih odnosov. Praktiki in teoretiki odnosov z javnostmi predvsem opažajo njegovo "usluga za uslugo" plat, čeprav bi jo lažje razložili z lojalnostjo kot eno osrednjih značilnosti kitajske kulture.

⁴⁷ Culbertson primerjalnih odnosov z javnostmi ne šteje pod mednarodne, kamor po njegovem spadajo le odnosi z javnostmi v mednarodnem in transkulturnem kontekstu v mednarodnih organizacijah tipa Združeni narodi, v medvladnih odnosih, v transnacionalnih ekonomskih transakcijah in v interakcijah državljanov različnih držav skozi turizem, umetnost... Z njegovo definicijo se ne strinjam, saj menim, da je mednarodnost nujna značilnost odnosov z javnostmi in ne javnosti. Odnosi z javnostmi so mednarodni čim imajo javnosti v več državah, seveda pa so te javnosti lahko tudi mednarodne.

⁴⁸ Predvsem delitev na menedžerje in tehnike.

⁴⁹ Razvili so štiri - stopenjsko lestvico razvoja, ki velja za vse tri države in za katero menijo, da je splošno veljavna.

Korak naprej od primerjalnih študij je torej iskanje skupnih lastnosti, ki bi veljale povsod. Pojavila se je ideja o iskanju generičnih principov. Na osnovi Andersonove trditve, da je v globalnih programih odnosov z javnostmi najti več podobnosti kot razlik, čeprav razlike vedno bodo, so teoretiki postavili in zagovarjali hipotezo, da imajo odnosi z javnostmi generične komponente, ki bodo normativno delovale v vseh kulturah in političnih sistemih sveta (Verčič in drugi, 1996: 32). Generični principi, ki smo si jih ogledali že na 23. strani, naj bi torej veljali povsod. Potrjevanje se seveda nadaljuje. In z njim se gradijo globalni odnosi z javnostmi. Šele tu je namreč prestopljena ločnica med mednarodnim in globalnim - pojavila se je holistična perspektiva.

Posledica iskanja skupnih lastnosti, ki jo povzroči testiranje teorij drugod po svetu, so lahko tudi razširjeni koncepti in teorije. V študiji obeh Grunigov, Sriramesha, Huanga in Lyre leta 1995 so avtorji ne samo potrdili generičnost principov, izpostavljenih že v študiji odličnosti, temveč so hkrati izpostavili tudi ugotovitev, da je v vseh kulturah najbolj učinkovit pristop k odnosom z javnostmi tisti, ki vsebuje elemente dvosmernega simetričnega modela. Omenili pa so dve variaciji, oziroma kot pravi Taylor, dva nova modela, ki odsevata bolj odnosno usmerjen pristop k odnosom z javnostmi. *Model osebnega vpliva* je bil opažen v Indiji (Sriramesh, 1992⁵⁰) in opisuje negovanje dobrih odnosov z zunanjimi javnostmi⁵¹, da bi omejili vladne regulacije oziroma se jim izognili, da bi zagotovili pozitivno novinarsko poročanje... Gre za graditev osebnega vpliva na ključne vladne uradnike in medijske odločevalce z uslugami, ki bodo povrnjene, ko bo podjetje potrebovalo pomoč. Tudi na Kitajskem je to v navadi, saj so osebni odnosi osrednji del kulture in je zato posvečanje grajenju odnosov, torej uporaba *guanxi* koncepta, neizogibno. Drugi model, imenovan *model kulturnega tolmača* je bil odkrit v Grčiji (Lyra, 1991⁵²). Opozarja, da imajo praktiki odnosov z javnostmi tudi vlogo nekakšnega kulturnega prevajalca in vodijo podjetje skozi kulturne variacije posameznih narodov (Sriramesh, 1996: 186-187; Taylor, 2001^b: 630, 631 ter Wu, 2002).

Razvijanje teorije se nadaljuje. Kar nekaj možnosti ponuja Wakefieldov multidisciplinarni pristop (Wakefield, 1996), ki ga bom opisala v nadaljevanju. Še ena pot vodi prek iskanja

⁵⁰ Gre za delo: Sriramesh, K. (1992): *Societal Culture and Public Relations: Ethnographic Evidence From India*. *Public Relations Review* 18, 201-211

⁵¹ Pri tem niso mišljene vse javnosti, praktiki se osredotočajo predvsem na novinarje in državne uradnike.

⁵² Gre za delo: Lyra, A. (1991): *Public Relations in Greece: Models, Roles and Gender*. Unpublished Master's Thesis. University of Maryland

etičnih osnov (Taylor, 2001^b). Nekakšne baze, katere značilnost bi bila aplikativnost v vsaki situaciji in kjerkoli. Rezultat naj bi bil skupni standard oziroma univerzalni kodeks etičnega prakticiranja odnosov z javnostmi (Kruckeberg, 1996: 91). Tretja pot h globalni teoriji vodi skozi preučevanje posameznih korpusov znanj iz katerih črpajo praktiki po svetu ter skozi pregled izobraževanja (Taylor, 2001^b: 634). Potrebno je tudi raziskovanje mednarodnih ali globalnih vprašanj, ki se ukvarjajo s problemi in javnostmi prek meja (Wakefield, 1996), morda celo z globalnim javnim mnenjem. Odprtim temam se bom posvetila v sedmem poglavju, najprej pa si oglejmo najvplivnejšo teorijo o generičnih principih.

4.1.1. Generični principi in specifične aplikacije

Generični principi⁵³ so načela odličnosti odnosov z javnostmi, ki jih je odkrila študija odličnosti. Predpostavlja se, da so enaka povsod po svetu, kar je potrdilo že več študij. Prva je bila študija odličnosti v Angliji, Ameriki in Kanadi (Grunig s sodelavci, 1992). Poznejše študije se nanjo navezujejo in njene izsledke uporabljajo za primerjavo. Tako so v mega - študiji v Indiji, Grčiji in na Tajvanu (J. Grunig, L. Grunig, Sriramesh, Huang in Lyra, 1995⁵⁴) prišli do sklepa, da je raziskava uvodni dokaz generičnosti principov, ki so torej veljavni v vseh kulturah (Taylor, 2001^b:630). Tudi v Sloveniji je bila narejena študija te vrste (glej Verčič in drugi, 1996 ter Grunig in drugi, 1998), ki je prav tako potrdila generičnost značilnosti odličnih odnosov z javnostmi. V vseh študijah pa se je potrdilo tudi, da je ta načela potrebno različno uporabljati, upoštevajoč specifične spremenljivke okolja. Različni avtorji sicer te spremenljivke grupirajo vsak malo drugače, toda vsi govorijo o istih dejavnikih.

Grunig in drugi (1998) navajajo naslednjih pet spremenljivk:

1. *politično - ekonomski sistem*;
2. *kultura*, vključno z jezikom;
3. *obseg družbenega aktivizma*;
4. *nivo razvitosti*;
5. *medijski sistem*.

⁵³ Našteti so na straneh 21 in 22.

⁵⁴ Grunig, J. E. & Grunig, L. A. & Sriramesh, K. & Huang, Y. H & Lyra, A. (1995): *Models of Public Relations in an International Setting*. Journal of Public Relations Research, 7, 163-186. Do originala nisem imela dostopa, zato njihove ugotovitve povzemam iz drugih virov.

Sriramesh in Verčič (2000) sta Grunigovih pet spremenljivk združila v tri skupine:

1. *infrastruktura države* kamor spadajo politični sistem, pravni sistem, stopnja ekonomskega razvoja in stopnja aktivizma;
2. *medijsko okolje* oziroma nadzor nad mediji, doseg medijev in dostop do medijev;
3. *kultura* družbe.

Zaharna (2001) pa govori o dveh profilih:

1. *profil države* kamor uvršča politično strukturo, ekonomsko strukturo, množične medije, infrastrukturo, pravno strukturo in družbeno strukturo;
2. *profil kulture*.

Potem doda še *komunikacijski profil*, ki opisuje kulturno posredovano komunikacijsko vedenje.

Za nadaljnjo analizo bom uporabila kombinacijo grupiranja Zaharne ter Sriramesha in Verčiča, saj se mi pri prvem zdi pomembna izpostavitve tudi komunikacijskega profila, pri drugih dveh pa medijskega okolja, ki je za odnose z javnostmi še zmeraj zelo pomembno. Preden pa začnem, naj ponovim opozorilo Sriramesha in Verčiča (2001: 677), da vse spremenljivke vplivajo ena na drugo. Čeprav jih bom opisovala posamično, so soodvisne.

4.1.1.1. Infrastruktura države

V infrastrukturo države Sriramesh in Verčič (2000) uvrščata politični sistem, pravni sistem, stopnjo ekonomskega razvoja in stopnjo aktivizma. Zaharna poleg tega govori še o infrastrukturi in družbenem ustroju. Ti dejavniki vedno vplivajo na podjetje, poglejmo pa še, kakšen je njihov vpliv na odnose z javnostmi.

Politično strukturo predstavljajo institucije, ki odločajo in so nosilci moči. Ali gre za demokratični, avtoritarni, totalitarni... politični sistem je za praktike odnosov z javnostmi pomembna informacija. Poleg osnovne svobode govora, ki je na primer totalitarni sistem ne omogoča, je pomembno tudi spoznanje, da v družbah s političnimi sistemi, ki ne cenijo javnega mnenja, odnosi z javnostmi težijo k propagandi (Sriramesh in Verčič, 2001: 677). V bistvu koncept odnosov z javnostmi, kot je izražen skozi teorijo odličnosti, temelji na demokratični politični strukturi (Zaharna, 2001).

Pravni sistem države prikazuje sisteme reguliranja in uveljavljanja vedenja državljanov. Pravni kodi zahodnih demokracij so eksplicitni, v drugih regijah sveta pa so mnogokrat bolj nejasni in osnovani včasih na verskih kodih (Sriramesh in Verčič, 2001: 678). Predvsem je to značilno za islamski svet, kjer fatva določa pravila vedenja. Komuniciranje v islamsko-arabskih družbah je tako mešanica zahodnih vplivov in upoštevanja islamskega prava⁵⁵.

Ekonomski razvoj vpliva recimo na informacijske kampanje. Revščina, nepismenost in pomanjkanje komunikacijske infrastrukture lahko predstavljajo nepremagljive ovire za praktike odnosov z javnostmi (Sriramesh in Verčič, 2001: 678). Marsikje v nerazvitem svetu zahtevajo kampanje posebne ukrepe. Uporabijo se t. i. ljudski ali prvotni mediji, kot so dokumentarne drame, plesi, satire in igre⁵⁶ (Sriramesh in Verčič, 2001: 687). Zavedati se moramo namreč, da je prevladujoča konceptualizacija odnosov z javnostmi zasnovana na decentraliziranem trgu s prosto konkurenco (Zaharna, 2001).

Stopnja aktivizma se ne nanaša le na aktivizem proti korporacijam. Mišljene so vse oblike aktivizmov od okoljevarstevnikov do odpora proti vladajoči eliti. Predvsem je potrebno oceniti, kakšna je narava aktivizmov, ki trenutno prevladujejo v dani družbi (Sriramesh in Verčič, 2001: 679). Hkrati pa moramo paziti na razlike. V mnogih Azijskih državah javnosti niso tako "aktivistične" in nimajo take želje po soočenju kot na Zahodu – toda zagotovo izražajo svoje nezadovoljstvo v drugi obliki (Grunig, 2001^a: 6).

Zaharna pravi, da je potrebno dodatno razmisliti še o infrastrukturi, ki zajema transportne in komunikacijske povezave ter tehnologijo. Sriramesh in Verčič jo v svoji klasifikaciji uvrščata k stopnji ekonomskega razvoja. Druga dodatna determinanta, ki jo predlaga Zaharna, je družbena struktura. Pri opazovanju le-te si lahko pomagamo s sklepanjem na osnovi narave družbenih institucij, kot so družina, vera in izobraževanje (Zaharna, 2001).

4.1.1.2. Medijsko okolje

Pri opazovanju medijskega okolja je potrebno raziskati kdo ima nadzor nad mediji, kakšen je doseg medijev in kdo ima dostop do njih. Informacije te vrste so za odnose z javnostmi ključnega pomena, saj so množični mediji ekonomsko učinkovita metoda komuniciranja z velikimi, razpršenimi javnostmi (Cutlip, Center in Broom v Sriramesh in Verčič, 2001: 684).

⁵⁵ Vir: Bećirović, Z. (2002): *Islamska različica odnosov z javnostmi*. Teorija in praksa, 39, 3, str. 374-382

⁵⁶ Navedeni primeri veljajo za Indijo.

Kdo ima nadzor nad medijsko vsebino v državi, je potrebno vedeti, da bi lahko vzdrževali učinkovite odnose z mediji. V več kot polovici držav sveta so mediji delno svobodni ali pa sploh ne (Sriramesh in Verčič, 2001: 685). *Doseg medijev* je pravzaprav stopnja populacije, ki jo mediji v državi sploh lahko dosežejo. Na nerazvitih območjih je lahko precej nizka zaradi nepismenosti in revščine. Poleg tega so skupine populacije v teh primerih pogosto visoko izobražene, razmeroma premožne, predvsem pa predstavljajo majhen del prebivalcev. Praktiki odnosov z javnostmi morajo tedaj razmišljati o drugih načinih dosega preostalih javnosti (Sriramesh in Verčič, 2000: 687). Čisto na koncu si moramo ogledati še *dostop do medijev* oziroma stopnjo, do katere imajo državljani moč prek medijev razširjati sporočila. Pomembno za odnose z javnosti pri tem je dejstvo, da tako aktivisti dobijo svoj glas, poveča se fluidnost okolja podjetja, ki je tako prisiljeno v dvosmerni tok komuniciranja (Sriramesh in Verčič, 2000: 688).

4.1.1.3. Kulturni in komunikacijski profil

Še danes teoretiki niso enakega mnenja o tem, kako konceptualizirati kulturo. Kroeber in Kluckhohn sta poskušala narediti sintezo obstoječih definicij in tako prišla do treh bistvenih značilnosti (glej Guirdham, 1999: 48):

1. člani kulture si delijo set idej in vrednot;
2. kulturo prenašajo simboli;
3. kulturo so proizvedla pretekla dejanja skupine in njenih članov.

Posamične točke je potrebno razširiti, hkrati pa bi bilo zaman pričakovati, da bom pri tem dovolj izčrpna. Pri prvi točki moram dodati, da je kultura integriran vzorec človeškega vedenja, ki vključuje misel, govor in artefakte⁵⁷ (Hall v Vreg, 1993: 1148). Nekateri v tem kontekstu pojmujejo kulturo na dva načina. V prvi sklop spadajo t. i. antropološka pojmovanja o kulturi, ki zajemajo kulturo kot družbeno organiziran sistem pomenov, govor je o načinih življenja, normah in vrednotah. Drugi sklop pa združuje t. i. humanistične predstave o kulturi, vidne aspekte, kot so predmeti, simboli, tehnologije, mediji in umetnost (King, 1997a: 1, Giddens⁵⁸, 2001: 22, Guirdham⁵⁹, 1999: 48, 50). Naj poudarim, da se nanašam na antropološka pojmovanja, ko govorim o kulturi. Drugo alinejo moram dopolniti s poudarkom, da je kultura inherentno simbolični sistem (Kluver, 2000: ni). Za odnose z javnostmi je pri tem

⁵⁷ Hall tu govori o definiciji sociologov.

⁵⁸ Giddens namesto delitve na antropološko in humanistično uporablja izraza neotipljiv in otipljiv aspekt kulture.

⁵⁹ Guirdham govori o globoki in površinski kulturi.

pomembno, da so kulturne navade prenešene in ojačene s pomočjo jezika, neverbalnega vedenja in vseh ostalih načinov na katere ljudje izražamo pričakovanja (Parker, 1998: 81). Na kratko: s komuniciranjem. Zadnji značilnosti pa je potreben pristavek, da gre za proces. Kultura je po svoji naravi dinamična. Unescova komisija jo je definirala kot dinamičen vrednostni sistem (Hall v Vreg, 1993: 1148). Vendar je hkrati konservativna in se upira spremembam. Pogosto je videna kot akumulacija najboljših rešitev težav, s katerimi se soočajo člani določene družbe (Cateora in drugi, 2000: 116).

Hofstede je identificiral tri nivoje kulturnih vrednot. Prve so univerzalne kulturne vrednote, skupne vsem ljudem, ki vključujejo izražajoče vedenje, kot sta jezik in jok. Na skupinskem nivoju imamo vrednote, ki si jih deli skupina, na individualnem nivoju pa edinstvene vrednote, obstoj katerih nam pomaga razložiti raznolikost znotraj posamezne kulture (Vasquez in Taylor, 1999: 435). Kadar primerjamo, primerjamo skupinski nivo. Toda obstaja razmeroma malo modelov, ki so primerni za sistematično primerjanje kultur. Običajno so to dimenzionalni modeli in tipologije (Djurdjević, 2000: 26). Poglejmo najprej najbolj znani Hofstedeov model, ki je v študijah teoretikov odnosov z javnostmi tudi največkrat uporabljen.

4.1.1.3.1. Hofstedeove dimenzije kulture

Hofstede je v svoji študiji delovnih vrednot razvil ta model, da bi s pomočjo dimenzij kulture razložil razlike med posameznimi državami. Dimenzije kulture, ki jih je odkril, so *individualizem – kolektivizem*, *odmik moči*⁶⁰, *moški – ženski princip* in *izogibanje negotovosti*. Zadnja dimenzija, ki je bila dodana pozneje je *konfucijski dinamizem* oziroma dimenzija *dolgoročne – kratkoročne orientacije*. Posamezne dimenzije opisujejo kontinuumi, ki imajo za skrajnosti idealna tipa (Hofstede v Djurdjević, 2000: 27). Preden pa začnem opisovati dimenzije, je potrebno opozoriti, da s pomočjo dimenzij ne primerjamo posameznikov, temveč kulture in da lahko posamezniki odstopajo od izmerjene vrednosti kulture, zato je potrebno paziti, da ne podležemo stereotipizaciji (Djurdjević, 2000: 27). Hofstede je tudi opozarjal, da se dimenzije kulture med seboj ne izključujejo in da bodo v mnogih družbah ljudje kazali obe strani dimenzije (Wu in drugi, 2001: 6).

Individualizem – kolektivizem. Ta dimenzija se nanaša na odnos med posameznikom in skupino ter kaže stopnjo kohezivnosti družbe. Individualizem poudarja posameznika, njegove

⁶⁰ *Power distance*, prevod povzemam po Djurdjević, 2000.

cilje, potrebe, iniciative, dosežke... posameznik tako skrbi sam zase in za svojo nuklearno družino. Nasprotno so v kolektivističnih kulturah ljudje integrirani v močne skupine, ki zahtevajo brezpogojno lojalnost, podrejanje skupinskim ciljem in potrebam, v zameno pa nudijo zaščito. Posledično obstaja strogo ločevanje med pripadniki lastne in pripadniki drugih skupin. Za najbolj individualistične so se izkazale anglosaksonske države, najmanj pa južnoameriške (Guirdham, 1999: 52, 53 ter Hofstede v Djurdjević, 2000: 36; ⁶¹).

Odmik moči. Ta dimenzija se nanaša na odnos do porazdelitve moči v družbi. Prikazuje stopnjo ločenosti ljudi z različnimi družbenimi statusi. V kulturah z visoko stopnjo odmika moči manj vplivni člani družbe pričakujejo, da je moč porazdeljena zelo neenakomerno in to tudi sprejemajo. Vsak posameznik ima v družbeni hierarhiji mesto, ki mu pripada, sprejemanje in izkazovanje avtoritete je popolnoma normalno. Starost je spoštovana in status je sprejemljiv način izkazovanja moči. V kulturah z nizko stopnjo odmika moči pa ima avtoriteta negativen prizvok, bolj so namreč poudarjene enake pravice in možnosti za vse pripadnike kulture, status se manj kaže. Bogate, urbane družbe so bolj individualistične, medtem ko so revne, tradicionalne, ruralne družbe bolj kolektivistične. Zato ni presenetljiv podatek, da kolektivističnim kulturam pripada 70 do 80 odstotkov svetovnega prebivalstva. Najbolj kolektivistične družbe so Malezija, Filipini in južnoameriške države, najmanj pa Avstrija, Irska ter skandinavske države (Guirdham, 1999: 53; Hofstede v Djurdjević, 2000: 39 ter de Mooij v Djurdjević, 2000: 30).

Moški – ženski princip. Kulture z moškim principom so kulture v katerih naj bi bil moški oblasten, močan in usmerjen k materialnemu uspehu, ženska pa naj bi bila bolj skromna, nežna in zadolžena za kakovost življenja. Ljudje v takih kulturah verjamejo v materialne dobrine in družbene privilegije, moč, vpliv, status in prestiž pa so zelo pomembni. Kulture z ženskim principom so nasprotno usmerjene k ljudem, temeljijo na skromnosti, kompromisu in uspehu, doseženem s sodelovanjem. Kakovost življenja je pomembnejša od njegove materialne plati. Poenostavljeno bi to dimenzijo lahko predstavili kot ego versus odnosi. Moški princip je najbolj izražen na Japonskem, najbolj ženski princip pa imajo skandinavske države (Guirdham, 1999: 54; Hofstede v Djurdjević, 2000: 41 ter de Mooij v Djurdjević, 2000: 42).

⁶¹ Opis dimenzij je na voljo tudi na uradni Hofstedovi internetni strani: <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/index.html>

Izogibanje negotovosti. Ta dimenzija opisuje, kako različne kulture shajajo z negotovostjo. Visoka stopnja izogibanja negotovosti se kaže v težnji po zmanjševanju dvoumnih, negotovih situacij, opaziti je nenaklonjenost drugačnosti, ljudje težijo k strukturiranju življenja. Take kulture imajo rade pravila in ustaljene procedure. V kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti pa prevladuje mnenje, da je potrebno imeti čim manj pravil, saj je negotovost pač sestavni del življenja. Te kulture so bolj inovativne (Guirdham, 1999: 54 ter Hofstede v Djurdjević, 2000: 45).

Glavne razlike med skrajnostmi kulturnih dimenzij si lahko bralec ogleda v primerjalnih tabelah v prilogi C. Vrednosti za posamezne države pa so predstavljene v prilogi Č. Opozoriti je potrebno, da se vrednosti dimenzij s časom spreminjajo. Kasnejše študije so pokazale, da družbene spremembe v ekonomski rasti, izobrazbi in demokratičnosti vplivajo na kulturne dimenzije (Wu in drugi, 2001: 10). Že Hofstede je na primer poudaril, da je ob povečanju bogastva mogoče pričakovati tudi povečanje individualizma (Hofstede v Djurdjević, 2000: 39).

Pozneje je bila odkrita še peta dimenzija, poimenovana *konfucijski dinamizem*. Ta dimenzija je predstavljena kot kontinuum med dolgoročno in kratkoročno usmeritvijo. Kultura je s pozicioniranjem na tem kontinuumu opredeljena glede na njene nazore o gospodarnosti, stanovitosti ter vztrajnosti in želje po urejenih odnosih z drugimi (Sriramesh in Verčič, 2000: 681 ter Parker, 1998: 125).

Povezavo med Hofstedovimi dimenzijami kulture in odnosi z javnostmi so potrdile študije v različnih državah sveta, med drugim na Tajvanu (Huang, 1990), v Indiji (Sriramesh, 1992), v Grčiji (Lyra, 1991) in Sloveniji (Verčič, L. Grunig in J. Grunig, 1996; Wu in drugi, 2001: 6). Nekaj podrobnejših spoznanj najdemo v študiji Vasqueza in Taylorjeve. Pravita, da v kulturah z visokim odmikom moči, praktiki morda ne bodo mogli postati del dominantne koalicije, pri nizkem odmiku moči pa imajo vpliv ali vsaj dostop do nje. Opozarjata tudi, da visoko izogibanje negotovosti zaradi pravil onemogoča hitro odzivanje praktikov odnosov z javnostmi. Hkrati javnosti v takih kulturah ne tolerirajo tveganja in kriz, to pa je nevarno, predvsem kadar podjetje situacijo pojmuje kot netvegano, okolje pa misli drugače. Poleg tega opazata, da se izrazit moški princip navadno pozna v prevladi moških na položajih za odnose z javnostmi, če pa je ženskam že omogočen dostop do teh položajev, po navadi zasedajo predvsem tehniške. V svoji raziskavi sta Vasquez in Taylor našla tudi korelacijo med visokim

odmikom moči in enosmernim modelom ter obrtnim prakticanjem odnosov z javnostmi in korelacijo med dvosmernim simetričnim modelom in kolektivizmom ter ženskim principom (Vasquez in Taylor, 1999). Kasneje je Taylorjeva v študiji kriznega primera podjetja Coca-Cola⁶² pokazala nujnost poznavanja Hofstedovih dimenzij, saj ji je uspelo razložiti različne reakcije prebivalcev nekaterih držav članic Evropske unije z različnimi vrednostmi dimezij *odmik moči* in *izogibanje negotovosti* (Taylor, 2000).

4.1.1.3.2. Ostale taksonomije kultur

Še eno taksonomijo kultur je razvil Trompenaars. Ima tri osnovne kategorije: odnos do ljudi, odnos do časa in odnos do okolja. Po odnosu do ljudi se kulture ločijo s pozicioniranjem na petih kontinuumih. Prvi je *univerzalizem – partikularizem*, ki ima na eni skrajnosti preferenco po splošnih principih (ideje in koncepti so aplikativni povsod) in na drugi strani mnenje, da okoliščine diktirajo reakcije. Drugi je *individualizem – kolektivizem*, ki je na eni strani usmerjen v jaz, na drugi v skupinske cilje. Tretji je *nevtralnost – čustvenost*, ki kaže na eni strani neizkazovanje, na drugi pa izkazovanje čustev. Četrti je *specifičnost – razpršenost*, ki pozna na eni strani strogo delitev med javnim in zasebnim, na drugi strani te delitve (skoraj) ni. Zadnji je *dosežen – pripisan status* in opisuje, ali je status dosežen z lastnimi napor ali drugače. V odnosu do časa Trompenaars ločuje tri kontinuum: *orientacija v prihodnost – orientacija v preteklost*, *linearni čas - krožni čas* oziroma čas kot sekvenca, zaporedje vs. čas kot krog ter *polikronski - monokronski čas* oziroma ena stvar naenkrat, po urniku vs. več stvari naenkrat, hkrati. Dodal je še kategorijo *odnos do okolja*, ki opisuje ali družba poskuša kontrolirati svoje okolje ali pa je v harmoniji z njim (Guirdham, 1999: 55-58 ter Parker, 1998: 174-175).

Hallovo delo na področju taksonomije kultur je sicer obsežnejše, najbolj znana in za odnose z javnostmi najpomembnejša, pa je njegova delitev med visoko in nizko kontekstualno kulturo oziroma komunikacijo. Kontekst je situacija, ki ovija komunikacijsko interakcijo, priskrbi pomen in namige po katerih se ljudje v interakciji ravnaajo. V *visoko kontekstualnih kulturah* komunikacija temelji na namigih o situaciji in odnosu med ljudmi v interakciji. Komuniciranje poteka implicitno z uporabo simbolov, večina komuniciranega je razumljena brez velikih besed. V *nizko kontekstualnih kulturah* pa je komuniciranje eksplicitno, izraženo z besedami. Pomen je v besedah, ki so bile izrečene. Hofstede pravi, da so kolektivistične kulture visoko

⁶² Preučevala je strah pred okuženostjo pijače, ko je v Belgiji zbolelo nekaj otrok.

kontekstualne, individualistične pa nizko kontekstualne (Guirdham, 1999: 60; Hofstede v Djurdjević, 2000: 37 ter Taylor, 2001^a: 74).

Kulturni profil države lahko opredelimo pa katerikoli od omenjenih taksonomij, lahko uporabimo vse, lahko tudi druge (za pregled dimenzij kulturne variabilnosti glej tabelo v prilogi D). Pomembno je le, da se zavedamo razlik. Za odnose z javnostmi je kultura zelo pomembna. Odnosi z javnostmi namreč temeljijo na komuniciranju, Kanso in Nelson (2002) pa poudarjata, da vsak aspekt komuniciranja na določen način izraža kulturo.

4.1.1.3.3. Kultura, komuniciranje in komunikacijski profil

Poglejmo še povezavo med komuniciranjem in kulturo ter odnosi z javnostmi. Naj najprej opredelim komuniciranje. Ule pravi, da o komunikaciji govorimo, ko med partnerji v socialni interakciji teče kontinuiran tok sporočil. Ta so podana v nekem kodu oziroma v znakovnem sistemu, ki omogoča prenašanje pomena. Zato morajo imeti za uspešno komuniciranje partnerji v komunikaciji enak ali vsaj zelo podoben kod sporočanja. Uporabljajo se simboli, tako verbalni kot neverbalni. Komunikacija nastaja povsod, kjer se vzpostavljajo odnosi (Ule v Ule in Kline, 1996: 24, 25), zato je komuniciranje "bistvena prvina človekovega sporazumevanja, kooperiranja in skupnega delovanja v družbi." (Vreg, 1990: 19).

Že iz Vregovega citata zaznamo povezavo med komuniciranjem in kulturo. Hall pa celo razume kulturo kot obliko komuniciranja in trdi, da je kultura komuniciranje in komuniciranje kultura (Stohl, 2001: 351). Dejansko kultura definira logiko komuniciranja in predpisuje kako organizirati komuniciranje ter pripisuje različno vrednost komunikacijskim ciljem in strategijam za doseg te ciljev (Guirdham, 1999, 105). Torej je komuniciranje kulturno pogojeno. In zato je kultura bistvena za razumevanje komuniciranja. Že Schramm je opozarjal, da sta komunikacijska partnerja vsak v svojem izkustvenem polju (Vreg, 1990: 23), zato je "sporazumevanje (kot rezultat uspešne komunikacijske interakcije) /.../ možno doseči le toliko, kolikor imata oba komunikacijska partnerja skupna izkustva in zato skupni jezik kakor tudi skladnost vrednostnega in normativnega sistema, s tem pa tudi ustrezna pričakovanja vedenja" (Vreg, 1990: 31). To pomeni, da moramo sporočila, ki nam jih dajejo drugi, znati dekodirati, tolmačiti in razumeti, svoja lastna pa oblikovati ali kodirati na tak način, da jih naši partnerji lahko tolmačijo in razumejo enako ali vsaj na soroden način kot mi sami (Ule v Ule in Kline, 1996: 24). Najočitnejša težava pri multikulturnem komuniciranju je seveda jezik. Jezik odseva stvarnost določene kulture (Vreg, 1993: 1148). Parekh pravi, da je

jezik najosnovnejša raven artikulacije kulture (Parekh, 2000: 143). Z jezikom smo v stiku z realnostjo, ki nas obdaja, in z jezikom lahko naše doživljanje te realnosti delimo z drugimi. Vsak jezik ima svoj enkratni način dojemanja realnosti in interpretiranja doživetij (Samovar in Porter, 1991: 149, 151). Ali kot pravi znani citat: *Meje mojega jezika so meje mojega sveta*.

Kultura in komuniciranje sta torej povezana. Ker pa je komuniciranje primarna funkcija odnosov z javnostmi, lahko zaključimo, da ostaja povezava med vsemi tremi, kar trdita tudi Sriramesh in White (glej Sriramesh in White, 1992: 609). Prakse odnosov z javnostmi, kot so sporočilo za javnost, govori, tiskovne konference... so aktivnosti, ki temeljijo na komuniciranju in kot take izražajo kulturno posredovane vzorce komuniciranja. Pomankanje zavedanja o kulturno predpisanih pravilih in normah komunikacijskega vedenja zato zlahka povzroči propad projektov za odnose z javnostmi (Zaharna, 2001:135). Prav zato je Zaharna profilu države in kulture dodal še *komunikacijski profil*, ki opisuje kulturno posredovano komunikacijsko vedenje. Pri analizi komunikacijskega profila moramo razmisliti o značilnostih verbalne komunikacije, torej o jeziku. Ne zadošča zavedanje, da gre za tuji jezik. Vedeti moramo, kaj in kako izraža. Kulturna konstrukta, ki ju moramo ves čas imeti v mislih, sta na primer Hallova kontekstualnost in Trompenaarsova orientacija do časa. Potem moramo razmisliti o značilnostih neverbalne komunikacije, kot so geste, očesni stik, uporaba prostora (na primer medosebna razdalja), uporaba časa v komuniciranju (recimo dolžina govora) in podobno. Pomemben je tudi retorični stil: lahko je linearen (iz A izpeljemo B in tako naprej) ali nelinearen. Zavedati se moramo tudi, kakšna je komunikacijska matrika, ki opisuje, kako posamezne komponente sestavljajo komuniciranje v posamezni kulturi. Pove nam recimo kako pomembna je raba medosebnega komuniciranja v primerjavi z rabo množičnih medijev, kateri kanal naj uporabimo za širjenje katerega sporočila in podobno (Zaharna, 2001). Analiza komunikacijskega profila je za odnose z javnostmi zelo koristna. Raziskave, kot je Kansova in Nelsonova primerjava arabskega in ameriškega komunikacijskega profila (Kanso in Nelson, 2002), lahko preprečijo marsikateri spodrseljaj. Tistim praktikom odnosov z javnostmi, ki komunicirajo v ostalih kulturah, pa take raziskave omogočajo vpogled v drugačnost, razvijanje rahločutnosti in pokažejo na potrebo po refleksiji.

4.2. Multidisciplinarni pristop h globalnim odnosom z javnostmi

Wakefield pravi, da osnovo globalne⁶³ teorije odnosov z javnostmi lahko gradimo na tri načine (Wakefield, 1996: 19):

1. teorijo gradimo na podlagi opisov odnosov z javnostmi v posameznih državah;
2. obstoječe teorije odnosov z javnostmi testiramo v mednarodnem okolju;
3. zberemo teorije iz sorodnih diciplin, ki so uspešne na mednarodnem področju in jih testiramo v situacijah odnosov z javnostmi

V podpoglavju 4.1. sem prikazala ugotovitve, do katerih so teoretiki prišli s pomočjo prvih dveh načinov. Poglejmo še tretji način, način ki ga predlaga Wakefield. Discipline, ki bi lahko bile vir teorij, so sociologija, psihologija, politične vede, primerjalno upravljanje, kulturna antropologija, jezikovna etnografija, komunikologija... pravi. V njegovem *modelu organiziranja raziskovanja odnosov z javnostmi* (za grafičen prikaz modela glej prilogo E) multidisciplinarni pristop jemlje iz teorij globalne družbe ter kulturoloških, upravljalških in komunikoloških teorij. Pri opisovanju tega modela se bomo vrnil tudi h konceptom, predstavljenim predvsem v prvem in drugem poglavju, zato jih ne bom ponovno razlagala. Posvetila se bom le prej še neomenjenim.

Iz študij globalne družbe Wakefield jemlje teorijo globalne vasi ter divergenčne in konvergenčne teorije. Po Robertsonu povzema trditev, da je rezultat napetosti med divergenco in konvergenco turbulenca, v kateri družbo premetava enkrat na eno, drugič na drugo stran. Ta turbulenca ustvarja pritisk na podjetje, hkrati pa je priložnost za enote znotraj njega, ki lahko napovedo spremembe, identificirajo vire teh sprememb in razvijejo programe komuniciranja z viri sprememb, da bi zmanjšali potencialno škodo za podjetje. Vlogo te interne enote lahko prevzamejo odnosi z javnostmi, seveda pa morajo biti praktiki zato izurjeni v motrenju okolja⁶⁴ in strateškem komuniciranju. Študije globalne družbe opozarjajo odnose z javnostmi na potrebnost prilagodljivih struktur, ki bi akomodirale turbulenco, potrebo po formativnem raziskovanju in potrebo po znanju razreševanja konfliktov (Wakefield, 1996).

Iz kulturoloških študij Wakefield jemlje Hallovo trditev, da je kultura komuniciranje in komuniciranje kultura, Hofstedove dimenzije kulture in akulturacijsko teorijo, ki razlaga kaj

⁶³ Wakefield v svojem delu sicer govori o mednarodnih odnosih z javnostmi, toda ker v njem jasno izkazuje nagnjenost k holistični perspektivi, ki jo imam kot tako za globalno, bom uporabljala izraz globalni odnosi z javnostmi; s tem se želim le izogniti zmed, opisani v podpoglavju 1.1..

⁶⁴ Gre za *environmental scanning*

se zgodi med medkulturnim stikom. Po tej teoriji vedno pride do sprememb, včasih celo do "tretjekulturnih" (*third-culture*) posameznikov, ki prestopajo meje med dvema kulturama s pomočjo globalnih medijev, transnacionalne izobrazbe, kulturnih izmenjav... (Featherstone v Wakefield, 1996: 23). Na področju odnosov z javnostmi je potrebno po tretjekulturnih praktikah odnosov z javnostmi poudaril Bovet (Wakefield, 1996: 23). Sriramesh in White pa sta, navezujoč se na Hofstedeov model, postavila hipotezo, da določene dimenzije kulture omogočajo razvoj odličnih odnosov z javnosti. Dimenzije, o katerih govorita, sicer niso le Hofstedeove, vendar za primerjavo niti ni nujno, da se strogo držimo ene taksonomije. Pravita, da nizke vrednosti dimenzij odmik moči, avtoritarnost⁶⁵ in individualizem ter visoka vrednost *medosebnega zaupanja*⁶⁶ predstavljajo kulturne okoliščine, v katerih je razvoj odličnih odnosov z javnostmi najverjetnejši. Avtorja nadaljujeta, da imajo lahko podjetja v kulturah, ki imajo drugačne vrednosti teh dimenzij, prav tako odlične odnose z javnostmi, če imetniki moči v podjetju gojijo participativno kulturo (Sriramesh in White, 1992: 611-612). Wakefield pravi, da kulturološke študije ilustrirajo potrebo po "tretjekulturnih" praktikah in kulturni rahločutnosti v odnosih z javnostmi (Wakefield, 1996).

Iz teorij primerjalnega upravljanja Wakefield jemlje ideje komparativne upravljalске teorije, ki družbi organizacijske in kulturološke teorije v mednarodne upravljalске študije ter globalno kontingenčno teorijo, ki zagovarja pristop *odprtega sistema*. Perspektiva odprtega sistema pomeni, da je zunanje okolje podjetju prav tako pomembno kot lastni interni procesi. Ker se podjetje zaveda, da je zunanje okolje spremenljivo, ustvarja programe, s katerimi se prilagaja tem spremembam (Katz in Kahn v Wakefield, 1996: 24). Poleg tega se ustavi še pri debati o kulturno (ne)specifičnih menedžerskih stilih. Pogled, da je podjetje brez kulture, doživlja vse več kritik, ki pravijo, da je njegovo delovanje kulturno specifično. Brinkenhoff in Ingle pa sta ugotovila, da učinkovita podjetja v resnici kombinirajo kulturno specifične variable in variable, na katere kultura nima vpliva. Razvila sta teorijo generika – specifika, po kateri so generične variable splošni cilji in teme, ki jih lahko standardiziramo, specifične variable pa so enkratne za vsako kulturo posebej. Upravljalске teorije torej kažejo na potrebo odnosov z javnostmi po pristopu odprtega sistema, potrebo po raznolikosti zaposlenih, pač v skladu s principom nujne raznolikosti ter potrebo po koordinaciji med globalnim in lokalnim pristopom (Wakefield, 1996).

⁶⁵ Visoka vrednost avtoritarnosti predstavlja isto kot Hofstedeov visoki odmik moči.

⁶⁶ Medosebno zaupanje je kategorija, ki jo je uvedla Tayeb. Meri pa raven sovražnosti in nezaupanja (oziroma obratno) med menedžerji in delavci. Vir: Sriramesh & White, 1992: 608

Zadnja skupina teorij, ki jo je Wakefield uporabil v svojem modelu, so komunikološke teorije. Wakefield omenja teorijo medijske odvisnosti, ki poudarja, da so podobe drugih narodov in kultur zelo odvisne od medijev, saj jih posredujejo mediji, občinstvo s temi kulturami nima drugega stika, posledici pa sta sprevrčanje realnosti in stereotipiziranje. S tem lahko razložimo negativen odnos do podjetja-tujca. Podobne so teorije o globalnem toku informacij, ki pravijo, da je ta usmerjen z Zahoda v nerazviti svet. Globalni mediji so v lasti le peščice lastnikov, tako da ta zlahka širi svoje kulturne, politične in ekonomske ideologije. Na to lahko navežemo debato o modernizaciji vs. odvisnosti. Na eni strani imamo teoretike, ki trdijo, da pritok idej v države v razvoju prinaša modernizacijo, na drugi pa teoretike, ki trdijo, da gre za imperializem in ekonomsko dominacijo. Na koncu je za odnose z javnostmi pomembna še Hiebertova ugotovitev, da so mediji kanali za uveljavljanje aktivističnih agend. Komunikološke teorije tako nakazujejo potrebo po grajenju odnosov in proaktivnosti v odnosih z javnostmi (Wakefield, 1996).

Wakefield pravi, da omenjena teoretska področja priskrbijo kontekst za odnose z javnostmi. Njegov model je okvir za uporabo interdisciplinarne teorije v nadaljnjem raziskovanju. Vsa štiri teoretska področja (in morda še druga) je potrebno združiti s teorijami odnosov z javnostmi kot so *teorija odličnosti*, kritične teorije (Wakefield omenja Creedona in stališče, da so za učinkovite odnose z javnostmi koristne mrežne značilnosti odnosov z javnostmi in grajenje odnosov z javnostmi) in *teorija generičnih principov in specifičnih aplikacij*⁶⁷, da bi v nadaljnjem razvoju in testiranju dobili model globalnih odnosov z javnostmi, ki ga polje odnosov z javnostmi zelo potrebuje (Wakefield, 1996).

5. Glokalizacija odnosov z javnostmi

Poskušajmo sedaj povezati omenjene pristope k mednarodnim in globalnim odnosom z javnostmi in ugotoviti, zakaj bi tudi na tem področju delovanja podjetij moralo priti do glokalizacije. Najprej se za hip vrnimo k strateškemu upravljanju. Ugotovili smo, da je poznavanje okolja nujno za uspešno delovanje podjetja. Odnosi z javnostmi pa motrijo, opazujejo okolje, da bi ugotovili, kdo so javnosti in kaj so pereči problemi. Pri tem se pogovarjajo z voditelji skupnosti, voditelji aktivistov, vladnimi predstavniki... (Grunig,

⁶⁷ Teorija je svoje ime pravzaprav vzela iz upravljalke teorije Birkenhoffa in Ingla.

2001^a: 9). Nujen je dialog, se pravi dvosmerno simetrično komuniciranje ali vsaj komuniciranje po *novem dvosmernem modelu*. Zaradi časovnih, prostorskih in kulturnih ovir pa dialog ne more biti učinkovito voden na daljavo. Multinacionalka bi morala torej obvezno izvajati del aktivnosti odnosov z javnostmi na lokalni ravni. Še posebej če vzamemo v zakup Srirameshev *model osebnega vpliva*. Podoben rezultat dobimo s pregledom *teorije generičnih principov in specifičnih aplikacij*, po katerem je nujno prilagoditi komuniciranje lokalnim dejavnikom, predvsem infrastrukturi države, medijskemu okolju ter kulturi in pri tem paziti še na *komunikacijski profil* posameznega trga.

Wakefield nas s svojim *modelom organiziranja raziskovanja odnosov z javnostmi* opozarja na znanja, ki jih lahko odnosi z javnostmi prenesejo iz drugih disciplin v svoje modele. Poglejmo z multidisciplinarnim pogledom, zakaj bi bila potrebna glokalizacija odnosov z javnostmi. Že v prvem delu diplomskega dela sem poudarila, da moramo tezo o globalni kulturi zavrniti, da se dogaja drobitev (in celo hibridizacija), ko se mešajo divergenčne in konvergenčne sile. Wakefield omenja turbulenco, ki pri tem nastaja, in poudarja, da so za identificiranje sprememb in prenos tega znanja dominantni koaliciji potrebni odnosi z javnostmi. Trdim, da pogled od daleč ni dovolj izostren in da moramo vsako lokalno situacijo pogledati od blizu. Za razumevanje okolja pa je potrebno tudi znanje o posamezni kulturi, njenih dimenzijah in vplivu teh spremenljivk na komuniciranje. Tudi do teh informacij lahko pridemo samo lokalno, najbolje z interpretacijo v dani kulturi socializiranih oseb ali skozi pogled "tretjekulturnih" praktikov. Poleg tega se moramo tudi zavedati teženje, da se multinacionalke v ne-domačih državah obravnavane kot tujci, to pa ima lahko še posebno negativne posledice v kolektivističnih kulturah, saj je podjetje zaznano kot *outsider* (nepripadnik) in kot tako ni deležno ne pomoči ne uslug, pravzaprav niti ne more spodbuditi motivacije za sodelovanje. To pat pozicijo razrešuje v komunikoloških teorijah prepoznana potreba po grajenju odnosov, ki se spet navezuje nazaj na kulturno dimenzijo in pri kateri pomaga pristop podjetja kot odprtega sistema, razvit v teorijah upravljanja. Zaradi vseh do sedaj naštetih partikularnosti in znanja iz teorij omenjenih v prejšnjih poglavjih, lahko sklepamo, da globalnost strategij nikakor ni mogoča.

Kot smo že videli, multinacionalke težijo h globalizaciji, vendar so prisiljene upoštevati lokalne značilnosti. Toda popolna lokalizacija izniči prednosti, ki naj bi jih imele (ekonomija obsega, prihranki povezanosti iz izkoriščanja sinergij), zato težijo k iskanju vmesne poti, torej strategiji glokalizacije. Če še enkrat pogledamo obe definiciji glokalizacije ugotovimo, da je

sociološko pojmovanje globalizacije pomembno za odnose z javnostmi zaradi zavedanja potreb po raziskovanju in rahločutnosti do drugačnosti, ekonomsko pojmovanje pa je tisto, ki ga odnosi z javnostmi lahko uvedejo v svojo prakso. Ekonomsko pojmovanje globalizacije namreč zagovarja pozicijo, da je na globalni ravni smiselno izvajati aktivnosti, ki jih je moč poenotiti, na lokalni ravni pa tiste, ki izhajajo iz posebnosti posameznega okolja.

5.1. Opredelitev pojma

Omenila sem že Andersonovo razlikovanje med globalnimi in mednarodnimi odnosi z javnostmi. Poglejmo še Botanovo delitev na etnocentrični in policentrični model. *Etnocentrični model* zagovarja oblikovanje strateških odločitev v korporativnem štabu, ki tudi nadzoruje programe v lokalnih enotah. Te programe vodi menedžer, poslan iz centrale v državo gostiteljico. *Policentrični model* pa daje praktikom v lokalnih enotah avtonomijo pri oblikovanju in izvajanju komunikacijskih programov, vendar pri tem cilji in programi korporacije kot celote pogosto niso upoštevani (Banks, 1995: 110).

Glokalizacija odnosov z javnostmi je nekje na sredini med Andersonovimi globalnimi odnosi z javnostmi in Botanovim policentričnim modelom. Idealen model je torej nekje med stališčem, da so odnosi z javnostmi isti za vse in stališčem, da so drugačni v vsaki državi (Grunig 2001^a: 18). Kot pravi Ovaatt, imajo lahko programi odnosov z javnostmi skupne strateške elemente, četudi se te strategije v različnih državah različno izvajajo (Verčič in Grunig, 1998: 587). Botan sam je ugotovil, da je dejansko v uporabi *kontekstualna matrika*, ki omogoča variiranje kombinacij enkratnih za vsak posamezen narod (Banks, 1995: 110). Kontekstualni matriki lahko rečemo tudi specifične aplikacije, saj gre za isti princip kot pri *modelu generičnih principov in specifičnih aplikacij*. Banks predlaga, da bi bili politika in cilji odnosov z javnostmi del globalne perspektive, določene na sedežu podjetja, komunikacijske kampanje pa sestavljene in implementirane na lokalni ravni, z zaposlenimi in pogodbenimi sodelavci, ki so pripadniki tamkajšnjega naroda in kulture (Banks, 1995: 102). Podobno razmišlja Traverse-Healy, ko pravi, da bi morali v mednarodnih odnosih z javnostmi centralizirati politike in sporočila, to pa kombinirati z lokalnimi strategijami in prilagajanjem jezikom, navadam ter lokalnim politikam (MacManus, 2000: 183).

Skupna značilnost teh idej je zavedanje, da je polarizacija (torej izbira le globalnega ali le policentričnega modela) v praksi škodljiva. Centralizacija povzroča počasen odziv na spremembe ter pereče probleme in včasih načrtuje aktivnosti, ki so neprimerne za posamezna

lokalna okolja. Popolna avtonomija v lokalnih poslovnih enotah pa (poleg nekonsistentnosti komuniciranja) povzroča slabše zaznavanje tveganja (MacManus, 2000: 183) in potencialno kriznih situacij. V nadaljevanju bom opazovala, kaj se dogaja v zvezi s tem v praksi. Naj začnem z opisom odnosov z javnostmi v multinacionalki.

5.2. Odnosi z javnostmi v multinacionalki

Odnosi z javnostmi v multinacionalki imajo specifično značilnost, ki jo lahko razberemo že iz poimenovanja. Potekajo namreč v podjetju, ki deluje v več državah. Zato imajo več deležnikov in več konkurence kot navadna podjetja ter več aktivistov na grbi (Verčič, 2003: 485). Njihovo okolje je tako bolj kompleksno. Poleg razlik v mnogokratnih in mnogovrstnih regulativnih arenah, ki urejajo področje izdelkov, jezikov, zaposlenih, davkov... in vplivajo na odnose z zaposlenimi, promocijske materiale, prevode, zahteve... ter ostale komunikacijske aktivnosti, se multinacionalke soočajo tudi s težavami, ki se ne menijo za državne meje (kot je na primer onesnaževanje) in zahtevajo multikulturno komuniciranje (Maddox v Wakefield, 2001: 642).

Funkcija odnosov z javnostmi v multinacionalki je bolj kompleksna kot v običajnem podjetju. Poleg bolj kompleksnega okolja z raznolikimi značilnostmi je tudi sama naloga bolj kompleksno sestavljena in zato mora biti tudi organizacijska struktura bolj premišljena. Vodstvo multinacionalke in oseba, odgovorna za odnose z javnostmi, morajo razmisliti o dveh plateh: komuniciranju in umestitvi komunikacijske funkcije v korporacijo. Odločitve naj bi zrcalile potrebe podjetja.

Pri umestitvi komuniciranja v korporacijsko strukturo je potrebno razmisliti o tem, kje imeti praktike odnosov z javnostmi in kakšen naj bo njihov medsebojni odnos (stopnja centralizacije funkcije), kakšna bo njihova vloga ter ali uporabiti lastne moči ali najeti agencijo. Dodatno se je potrebno odločiti, na katerem nivoju je primerna katera strategija. Pri pozicioniranju odnosov z javnostmi v korporaciji je prav tako potrebno upoštevati generični princip, ki govori o neposrednem poročanju vodstvu, toda takoj se pojavi težava - kateremu vodstvu: lokalnemu ali tistemu na sedežu podjetja. Možne so tri pozicije: postavitve oddelka pod vodstvo v centrali, postavitve pod lokalni management ali nekakšna kombinacija. Na to vprašanje se takoj naveže vprašanje fizične pozicije oddelka. Oddelek je lahko v centrali, v lokalnih enotah ali celo regijsko zastavljen. Možne so tudi različne kombinacije. Nasploh je trenutni trend uvajanje nove strukture podjetja, saj namesto prejšnje centralno koordinirane

večstopenjske hierarhije podjetja prehajajo na bolj prilagodljive strukture, podobne mrežam (Miles in Snow v Stohl, 2001: 328). Deli mreže pa so med seboj povezani s fleksibilnimi povezavami in zelo sofisticirano informacijsko tehnološko strukturo (Monge in Fulk v Stohl, 2001: 332). Naslednje vprašanje je vezano na Dozierjevo delitev⁶⁸ na menedžerje in tehnike. Menedžerske funkcije se opazovanje in raziskovanje okolja, vrednotenje raziskav, načrtovanje ukrepov, upravljanje komunikacij, vrednotenje izvedbe komunikacijskih programov in kampanj. Tehniška funkcija pa je izvajalske narave in zajema retoriko, pisanje, stike z mediji... (Ašanin Gole, 1998^b: 48). V resnici vsi praktiki v sebi združujejo obe vlogi, le da je ena prevladujoča. Tisti, ki igrajo pretežno menedžersko vlogo, navadno sodelujejo pri odločanju vodstva, praktiki s pretežno tehniško vlogo pa ne (Moss, 2000: 107). Zato je pomembno, katero vlogo pripišemo kateremu nivoju. Če so na primer v centrali menedžerji in v lokalnih enotah tehniki, so odnosi z javnostmi lahko preveč centralizirani. V centrali lahko običajno najdemo menedžerje, včasih tudi tehnike, pomembnejša je odločitev katero vlogo postavimo na lokalni (in eventuelno regionalni) nivo. Dodatno vprašanje je najem agencije, ki je lahko le v pomoč ali pa opravi večino dela. Velik del tehniške vloge je mogoče prenesti na agencije, to pa omogoči praktikom odnosov z javnostmi v podjetju osredotočanje na grajenje odnosov in svetovanje managementu (Moss, 2000: 115). Razmislek je potreben pri odločitvi ali vključiti agencijo na globalni, regionalni ali lokalni ravni. Na globalni ravni gre običajno za agencijo globalnega tipa (agencija ima v lasti agencijske enote po svetu) ali globalno mrežo agencij, ki povezuje agencije iz različnih držav. Toda ne glede na izbiro, bi morala multinacionalka ohraniti kontrolo nad komunikacijskimi programi vsaj z osebo (ali oddelkom), ki ima kot svetovalec dostop do vodstva podjetja (Wakefield, 2001: 646).

Poleg tega pa je potreben tudi razmislek o komuniciranju samem. Ali izbrati pot standardizacije in avtoritete centrale podjetja ali dovoliti lokalizacijo in v kolikšnem obsegu. Morda bi bil primerna vmesna raven, torej regionalizacija. Navadno pride do odločitve o regionalni centrali zaradi dveh vzrokov. Korporacija je prevelika in neokretna, zato je njena odzivnost premajhna, regionalni center pa zagotavlja kontrolo in odzivnost. Drugi vzrok je majhnost trgov, na katerih zaradi stroškovne (ne)učinkovitosti ni praktikov za odnose z javnostmi, ki jih nadomešča regionalni center pogosto v sodelovanju z agencijami. Standardizirati je mogoče razvoj programov, ciljev in strategij, uporabo tehnik, sporočil ter

⁶⁸ Dozier je pravzaprav združil štiri vloge, ki izhajajo iz Broomove in Smithove delitve. *Komunikacijski tehnik* je ostal tehnik. V vlogo menedžerja pa je združil vloge *ekspertni strokovnjak za odnose z javnostmi*, *komunikacijski posrednik* in *problemški posrednik* (Moss in drugi, 2000: 278).

vizualij in procedure za merjenje učinkov (Kanso, 1996: 313). Korporacija kot celota mora ohranjati konsistenten ugled ter graditi odnose z javnostmi (Wakefield, 2001: 642) v svojih okoljih. Pri tem pa ne sme pozabiti na lokalne posebnosti, zato sta nujni vsaj delna decentralizacija strukture in lokalizacija programov ter komunikacijskih kampanj.

Kako pomembno je včasih pravo organiziranje komuniciranja in komunikacijske funkcije, se pokaže predvsem v času krize. Velikost multinacionalk jih izpostavlja večjemu številu kriz. Včasih celo multiplim, čezmejnim in hkrati pojavljajočim se kriznim situacijam. Pri krizah je najbolj pomembno pravočasno in pravilno zaznavanje zgodnjih kriznih signalov (*early warning signals*), ter reagiranje nanje (Milenković, 2000). Oziroma preprečevanje eskaliranja v konflikt s kvalitetnim strateškim upravljanjem podjetja in odnosov z javnostmi. Slednje pa omogoča le pravilna strategija organiziranja odnosov z javnostmi. Poglejmo zakaj je globalna strategija kot nalašč za to (in druge) naloge.

5.3. Globalni odnosi z javnostmi v multinacionalki

Na začetku poglavja sem skozi teorijo o generičnih principih in apecifičnih aplikacijah in preko multidisciplinarnega pristopa opazovala potrebo po globalnih odnosih z javnosti. Toda to je le prvi korak, ki nam pojasni pomen adaptacije posameznemu okolju in na kaj je potrebno pri tem paziti, ne pove pa kako izvesti globalizacijo. V prejšnjem poglavju sem naštel različne možnosti, ki jih ponujajo različni nivoji centralizacije in standardizacije (decentralizacije in lokalizacije) in že pri tem se je pokazalo, da kadar govorimo o odnosih z javnostmi v multinacionalki (in o globalnih odnosih z javnostmi na splošno) ne moremo govoriti o eni najboljši poti za vse akterje. Vse multinacionalke delujejo v mednarodnem okolju, toda vsaka izmed njih ima edinstvene značilnosti in svoje cilje. Vseeno pa moramo razviti, vsaj zelo okvirne, smernice za globalne odnose z javnostmi, saj jih praktiki krvavo potrebujejo (Wakefield⁶⁹, 2001: 643). Te smernice bi morale veljati za minimalne standarde učinkovitih odnosov z javnostmi v multinacionalki. Nanašale naj bi se na iskanje ravnotežja med globalnim in lokalnim pristopom, integracijo odnosov z javnostmi in integracijo praktikov v globalno ekipo za odnose z javnostmi (Wakefield, 2001).

⁶⁹ Wakefield sicer govori o mednarodnih odnosih z javnostmi, toda v bistvu gre za tisto kar, v tej nalogi imenujem globalni odnosi z javnostmi.

Kot osnovne elemente učinkovitih odnosov z javnostmi v multinacionalki Wakefield predlaga sledeče zahteve (Wakefield, 1999^b: 34):

- podjetje ima globalno filozofijo (toda ne gre za centralizacijo);
- podjetje daje prednost dialogu "od zunaj navznoter" pred dialogom "od znotraj navzven" (kar pomeni, da praktiki odnosov z javnostmi na organizacijo gledajo s perspektiv različnih javnosti in se na ta videnja podjetja primerno odzivajo);
- vodje oddelkov odnosov z javnostmi poročajo managementu v svoji enoti in hkrati centrali za odnose z javnostmi (princip dvojne odgovornosti);
- komunikacijski napor se koordinirajo v centrali na sedežu podjetja ter mednarodno (po horizontalni liniji);
- odnosi z javnostmi sodelujejo z marketingom in ostalimi divizijami podjetja, vendar jim niso podrejeni;
- praklike odnosov z javnostmi najdemo v vsaki lokalni enoti, imajo polni delovni čas in so primerno usposobljeni;
- praktiki odnosov z javnostmi delujejo kot globalna ekipa s horizontalnim medsebojnim poročanjem;
- zaposleni v odnosih z javnostmi zastopajo raznolikost javnosti podjetja;
- nadrejeni je vodja ekipe in ne ukazovalec;
- komuniciranje med praktiki odnosov z javnostmi korporacije je multismerno (*multi-way*) in ne dvosmerno;
- obstaja veliko formalnih in neformalnih priložnosti za interakcijo med praktiki.

Na osnovi opisanih kriterijev in značilnosti učinkovitih odnosov z javnostmi je Wakefield zasnoval tudi *model razvoja odnosov z javnostmi v multinacionalki*, ki ima štiri evolucijske stopnje: zgodnja faza, zmeren razvoj, napredna faza ter popolna evolucija. *Zgodnja faza* je faza, v kateri je le majhen del delovanja odnosov z javnostmi (navadno publiciteta in podpora marketingu) opravljen zunaj centrale podjetja ali pa jih sploh ni. Med centralo in lokalnimi enotami tako tudi ni sodelovanja. Vodstvo niti ne podpira grajenja mednarodnih odnosov z javnostmi, zato v lokalnih enotah ni izobraženih praktikov za odnose z javnostmi, lokalni odnosi z javnostmi (če sploh obstajajo) pa so odvisni od kapric lokalnega managementa. Ni strategije za ravnanje s čezmejnimi perečimi problemi. Značilna je nesposobnost za vplivanje na globalni korporativni ugled. Dejansko so mednarodni odnosi z javnostmi zgolj reaktivni (Wakefield, 1999^b).

Zmeren razvoj že kaže težnjo po razvijanju lokalnih pozicij odnosov z javnostmi, čeprav so ta mesta povečini še nezasedena. Vodstvo podjetja je začelo podpirati grajenje mednarodnih odnosov z javnostmi. Toda funkcija odnosov z javnostmi je še orientirana pretežno v publiciteto in marketing. Sodelovanje med centralo in lokalnimi enotami je še vedno majhno (centrala ima avtoriteto, le kadar dokaže potrebo po centralno vodeni kampanji). Praktiki odnosov z javnostmi so ljudje s polovičnim delovnim časom ali pa opravljajo še kakšno drugo funkcijo, pogosto tudi niso dovolj izobraženi na področju odnosov z javnostmi. Še vedno ni strategije za ravnanje s čezmejnimi perečimi problemi. Sposobnost za vplivanje na globalni ugled korporacije je minimalna in mednarodni odnosi z javnostmi so še vedno le reaktivni (Wakefield, 1999b).

Napredna faza kaže že skoraj popolnoma razvito mrežo odnosov z javnostmi, na večjih trgih so tudi lokalni oddelki. Podpora vodstva je vedno večja, funkcija odnosov z javnostmi zajema poleg publicitete in podpore marketingu tudi varovanje ugleda. Povečuje se sodelovanje med centralo in lokalnimi enotami, centrala ima avtoriteto nad ostalimi, poleg tega izobražuje tako praktike kot celotni management o odnosih z javnostmi. Lokalni odnosi z javnostmi upoštevajo smernice dane iz centrale, centrala pregleduje tudi proračun. Razvite so smernice čezmejnih odnosov z javnostmi, ki cenijo proaktivnost, ki pa ni vedno dosežena (Wakefield, 1999b).

Popolna evolucija pa je faza, v kateri je mreža odnosov z javnostmi popolnoma razvita, v vsaki lokalni enoti je (vsaj en) praktik odnosov z javnostmi, pogosto poleg njih uporabljajo tudi agencije. Vodstvo korporacije odnose z javnostmi pojmuje kot bistveno mednarodno funkcijo, ki je najprej zavezana varovanju ugleda in šele potem publiciteti in podpori marketingu. Odnosi z javnostmi so povezani v globalno ekipo, ki ima mrežno strukturo (povezovanje vseh s centralo in vseh med seboj), vodja odnosov z javnostmi na korporativni ravni je vodja globalne ekipe in skrbi za doseganje skupnih globalnih komunikacijskih ciljev. Podpora izmenjevanju podatkov in idej v globalni ekipi je zaznana kot ključna. Globalna ekipa tudi določa smernice celotnim odnosom z javnostmi, po teh smernicah pa potem lokalne enote oblikujejo svoje strategije. Globalno organizirana sta tudi izobraževanje in oblikovanje proračuna. Globalna ekipa deluje čezmejno poaktivno (Wakefield, 1999b).

Opazno je, da evolucijski model predvideva vedno večjo koordinacijo geografsko razkropljenih posameznikov. Da bi bilo globalno izvajanje odnosov z javnostmi mogoče,

poskrbijo komunikacijske tehnologije, ki prinašajo veliko prednosti za odnose z javnostmi, saj omogočajo več raziskovanja ter boljše vrednotenje rezultatov kampanj in s tem bolj proaktivno ravnanje, poleg tega pa tudi kvalitetnejše problemsko upravljanje in upravljanje kriznih situacij (Pereira, 2000: 136). Hkrati pripomorejo k boljšemu razumevanju z javnostmi tudi ob pomoči elektronske pošte, internetnih strani in klepetalnic (Wilcox, 1997: 456) ter omogočajo povezavo med deli mrežne strukture podjetja in usklajevanje globalne ekipe (elektronska pošta, intranet, telekonference...). Seveda prinašajo tudi nove težave, kajti prav tako hitro kot potujejo informacije znotraj podjetja in od podjetja do njegovega okolja, potujejo tudi informacije v okolju samem.

5.3.1. Uravnoteženje globalnih in lokalnih funkcij odnosov z javnostmi

Ves čas opazujemo delitev na globalno in lokalno plat, toda pri glokalizaciji ju je potrebno uravnotežiti. Wakefield tako pravi, da učinkoviti odnosi z javnostmi v multinacionalki združujejo lokalne in mednarodne programe v eni združeni svetovni funkciji, v kateri sodelujejo praktiki z vseh koncev korporacije. Tako lahko zasnujejo globalne strategije za ohranjanje ugleda, konsistenčnosti sporočil ter identitete in predvidevajo ter razrešujejo čezmejne probleme. Združenost v eno svetovno funkcijo pa omogoča princip *dvojne odgovornosti*, ki ga je predstavila Burns. Na eni strani ustreza zahtevam lokalnega managementa naj bodo praktiki odnosov z javnostmi odgovorni njim, hkrati pa predvideva tudi odgovornost centrali oziroma globalni ekipi odnosov z javnostmi. Wakefield namreč bolj ceni globalno ekipo kot pa centralo za odnose z javnostmi na sedežu multinacionalke. Čeprav se v marsičem ujemata, je razlika v tem, da ne gre za linijo ukazovanja, temveč za skupinsko delo. Ekipa deluje kot krovni dežnik, pravi Wakefield. Del ekipe, ki je pozicioniran v centrali, svetuje vodstvu in pomaga pri strateškem upravljanju, hkrati pa korporacijske cilje komunicira tudi ostalim praktikom odnosov z javnostmi. Na drugi strani lokalni praktiki zagotavljajo povratno zanko, s katero omogočajo dobro obveščenost centrale o celotnem okolju korporacije. Lokalni praktiki sodelujejo z lokalnim menedžmentom, da bi zadovoljili pričakovanja deležnikov v lokalnih okoljih, hkrati pa komunicirajo poslanstvo celotne korporacije ter poskrbijo za doseg korporacijskih komunikacijskih ciljev. Ko pa zadanejo ob čezmejne probleme, člani ekipe združijo moči, informacije in ideje, da bi lahko učinkovito motrili celotno območje tveganja in uspešno razrešili težave. Z uvedbo omenjenega tima Wakefield uspešno prebrodi pomankljivosti pristopov "misli globalno, deluj lokalno" ter

"misli lokalno, deluj globalno"⁷⁰ in uvede miselnost "misli globalno in lokalno, deluj globalno in lokalno" (Wakefield, 2001).

Podrobneje pogledimo razdelitev globalnih in lokalnih aktivnosti, ki jo predlaga Wakefield (glej tudi razpredelnico v prilogi F). Praktiki odnosov z javnostmi v centrali izvajajo globalne aktivnosti, ki so povezane z vodstvom, lokalnimi enotami ali globalno ekipo. Vodstvu svetujejo pri vseh globalnih poslovnih odločitvah, ki imajo posledice za javnosti podjetja in pri katerih so odnosi z javnostmi lahko v pomoč z opravljanjem *boundary spanning* funkcije ter odločitvah, ki zadevajo izvajanje nalog odnosov z javnostmi v skladu s poslanstvom podjetja. Z vodstvom praktiki sodelujejo tudi, da bi zagotovili podporo konceptu dvosmernega komuniciranja. Aktivnosti, povezane z lokalnimi enotami, vključujejo tako zagotavljanje, da vsi lokalni praktiki sodelujejo s svojim lokalnim menedžmentom, kot tudi izobraževanje lokalnih menedžerjev o globalnem ugledu, da bi zagotovili podporo integriranim odnosom z javnostmi. Kot koordinator vseh komunikacijskih aktivnosti mora centrala poskrbeti tudi za določitev (fleksibilnih) smernic za aktivnosti odnosov z javnostmi in raziskovanje javnega mnenja ter uvedbo in izvajanje izobraževanja za vse praktike odnosov z javnostmi v korporaciji. Poleg tega pa mora centrala poskrbeti tudi za globalno ekipo, predvsem s spodbujanjem skupinskega dela, izmenjevanja podatkov in idej med člani ekipe ter hkrati z vpeljavo in nadzorovanjem programov za odgovornost te globalne enote. Centrala naj bi tudi omogočala in koordinirala sodelovanje med globalno ekipo in vodstvom podjetja, predvsem pri sestavi in apliciranju procedur za predvidevanje perečih problemov in procedur za krizno komuniciranje. Pri vsem tem pa mora centrala vedno sproti zagotavljati, da globalne smernice omogočajo lokalno fleksibilnost, kjer je le-ta pomembna.

Poglejmo še aktivnosti v vsaki posamezni enoti, kot jih predvideva Wakefield. Prva naloga vsakega lokalnega praktika je načrtovanje in izvajanje takih lokalnih programov odnosov z javnostmi, ki so primerni za vrednostni sistem in logistiko specifične države oziroma upoštevanje lokalnih posebnosti. Sporočila, zasnovana v centrali, tako tudi priredijo v primerna za svoje lokalno okolje. Poleg tega morajo vzpostaviti lokalne mehanizme raziskovanja za identificiranje javnosti in potencialnih lokalnih perečih problemov in svetovati vodstvu svoje enote pri poslovnih odločitvah, ki imajo posledice za okolje enote in s tem za

⁷⁰ Ideja o globalnem mišljenju, lokalnem delovanju daje preveč moči centrali in s tem zanemarja lokalne potrebe. Ideja o lokalnem mišljenju, globalnem delovanju pa nasprotno preveč poudarja posamezne lokalne enote in zanemarja korporacijske potrebe, kot sta korporativni ugled in konsistentnost komuniciranja (Wakefield, 2001: 644-645).

odnose z javnostmi. Hkrati morajo seveda poskrbeti, da lokalne aktivnosti ne spodbijajo globalnih ciljev, pri tem tudi sodelujejo pri izobraževanju vodstva lokalne enote o ciljih in nalogah odnosov z javnostmi ter o učinkovitem predstavljanju korporacije v državi gostiteljici. Tem nalogam lokalnih praktikov pa je dodana še ena zelo pomembna naloga: sodelovanje v globalni ekipi odnosov z javnostmi in s tem omogočanje povratne zanke glede perečih lokalnih problemov, izmenjavo idej in pomoč pri razreševanju transnacionalnih problemov.

5.4. Praktiki odnosov z javnostmi v multinacionalki

Odnosi z javnostmi zahtevajo praktike, ki obvladajo potrebna znanja in veščine za opravljanje svojega dela, pravi eden od generičnih principov teorije odličnosti. Toda praktiki v multinacionalki, še posebej če so člani *globalne ekipe*, potrebujejo še dodatna znanja. Predvsem zato, ker delujejo v raznolikih okoljih. Največja težava so vsekakor kulturne razlike. Infrastrukturo države in delovanje medijev lahko zlahka opazujemo, težava pri kulturi pa je v dejstvu, da njenega večjega dela, kot pri ledeni gori, ni mogoče videti⁷¹. Tisto, kar opazimo na prvi pogled (simboli, jezik, vedenje), pa ne zadošča za uspešno premagovanje kulturnih težav.

Poleg tega je prilagajanje tistemu delu kulture, ki je "pod gladino", oteženo zaradi kriterija samonanašanja (*self reference criterion*). Gre za nezavedno referiranje na lastne kulturne vrednote, izkušnje in znanje. Te reference so podlaga za sprejetje odločitve, zato kriterij samonanašanja onemogoča pravilno percepcijo tuje kulture (Cateora in drugi, 2000: 13). Pravilna percepcija in pravilno kulturno vedenje pa sta za odnose z javnostmi izjemno pomembna. Banks poudarja, da je komunikacija interpretirana znotraj kulturnega konteksta prejemnikov in ne vira. Ne moremo pričakovati, da se bodo javnosti prilagajale kulturni perspektivi praktikov odnosov z javnostmi, zato je potrebno zavedanje teh, da je kulturno razumljivo kodiranje sporočila njihova odgovornost (Banks, 1995: 38).

Po drugi strani je potrebno tudi pravilno kulturno razumevanje, da bi lahko opravljali *boundary spanning* funkcijo. Hkrati pa je potrebno premagovati kulturne bariere tudi v multinacionalki sami. Če ne drugega, je globalna ekipa za odnose z javnostmi vsekakor vedno multikulturna. Praktiki odnosov z javnostmi in praktiki mednarodnih odnosov z javnostmi na

⁷¹ Parker v svoji ideji o kulturi kot ledeni gori pravi, da je del, ki je viden (simboli, jezik, vedenje, prakse, navade in norme) le zunanji izraz kulture, ne pove nam pa zakaj je vidni del tak kot je. Osebi rojeni v neki kulturi je vidni del logičen, nekaj vsakdanjega... tujcu seveda ne. Zato potrebuje znanje o tradicijah, verovanjih, prioritetah, domnevah in vrednotah, ki ležijo pod površino (Parker, 1998: 165).

splošno so torej medkulturni komunikatorji in zato potrebujejo dodatna znanja o medkulturni komunikaciji. Premagati morajo jezikovne ovire, spoznati zanje tuje prakse in navade, razumeti kulturno varianco v verbalnih in neverbalnih komunikacijskih stilih... Potrebujejo torej znanje o drugih kulturah. To je lahko dveh vrst: znanje o kulturnih dejstvih in znanje, potrebno za interpretiranje kulturne situacije (Cateora in drugi, 2000: 106-107). Zato zgolj poznavanje ritualov, jezikov in družbenih norm druge kulture ni dovolj, potrebna je tudi odprtost do drugačnih nazorov sveta in kriterijev učinkovitosti (Banks, 1995: 112).

Limaye in Victor pravita, da mora biti minimalno znanje o lokalni kulturi dopolnjeno z neocenjujočo rahločutnostjo za drugačnost (Limaye in Victor v Banks, 1995: 112). Podobnega mnenja je Vreg, ki opozarja, da mora medkulturni komunikator obvladati načela transkulturne mediacije, s katero skuša zmanjšati kulturne razlike in omiliti konflikt, zato potrebuje (med drugim) naslednje lastnosti: empatijo, rahločutnost, prilagodljivost in strpnost, imeti mora multikulturne izkušnje in znati mora več jezikov (Vreg, 1993: 1150). Abu-Lughod še opominja, da moramo vrednote in dejanja drugih (vsaj poskušati) interpretirati in vrednotiti po njihovih in ne naših merilih (Abu-Lughod, 1996: 135).

Toda imeti podrobno znanje o vsaki kulturi, s katero pride v stik recimo član globalne ekipe odnosov z javnostmi, ni dosegljiv cilj. Anderson pravi, da ni potrebno znanje o vsaki kulturi, s katero pridemo v stik, temveč znanje o tem, kaj vprašati in kje dobiti informacije, ter zavedanje, katere so potencialno nevarne situacije (Anderson v Wilcox in drugi, 1997: 365). Lahko bi rekli, da je tisto, kar praktik odnosov z javnostmi v mednarodnem okolju potrebuje poleg veščin iz stroke, medkulturna komunikacijska kompetenca. Ule komunikacijsko kompetenco definira kot "primerno uporabo socialnega znanja in socialnih sposobnosti v kontekstu nekega odnosa" (Ule v Ule in Kline, 1996: 49), Jablin et al. pa kot set sposobnosti, ki so komunikatorjevi viri za uporabo v komunikacijskem procesu. Med te vire štejejo strateško znanje o komuniciranju in komunikacijske kapacitete, med njimi veščine kodiranja in dekodiranja sporočila (Jablin in Sias, 2001: 820).

Medkulturno komunikacijsko kompetenco⁷² naj bi dosegli s pozornostjo (*mindfulness*) (Guirdham, 1999: 226-230). Koncept pozornosti in zavedanja podrobneje razlagajo Gouran et

⁷² Obstaja več različnih definicij, po teorijah identitete se nanaša na stik, pri katerem komunikator pripiše pravilno kulturno identiteto osebi s katero komunicira (mnenji komunikatorja in lastno videnje osebe, s katero komunicira, se morata ujemati) (Guirdham, 1999: 228).

al., ki naštevajo naslednje principe medkulturne komunikacijske kompetence (Gouran in drugi, 1994: 170):

1. rahločutnost za kulturne razlike;
2. cenjenje kulturnih razlik;
3. toleranca do negotovih situacij, dvoumnosti;
4. odzivnost na spremembe;
5. prilagodljivost in pripravljenost za privzemanje novih alternativ;
6. nižja pričakovana komunikacijska učinkovitost.

Omenjenih šest principov zagotavlja, da se bodo praktiki odnosov z javnostmi poskušali izogniti scenariju "slona v trgovini s porcelanom" kot Anglosasi radi pravijo medkulturnim težavam. Kajti le dosledno izvajanje *principa nujne raznolikosti*, ki je, kot smo videli v tretjem poglavju, uporabljen tudi v generičnem principu spolne, kulturne in etnične raznolikosti, ni nujno dovolj. Zahtevi, da mora biti v podjetju prav toliko raznolikosti, kot je v njegovem okolju, nikoli ne bomo mogli popolnoma ustreči. Včasih principu nujne raznolikosti zadosti šele zunanja agencija (L. Grunig, 1997: 71-73). Za normalno delovanje odnosov z javnostmi morajo biti tako rekoč vsi praktiki v multinacionalki dodatno izurjeni na medkulturnem področju, pa naj bo principu nujne raznolikosti zadoščeno ali ne. Pravzaprav pa to ne velja samo za praktike v multinacionalkah. "V novem tisočletju mora vsak praktik odnosov z javnostmi posedovati multikulturno in globalno perspektivo, da je lahko učinkovit" (Sriramesh, 2003^a: xxv).

5.5. Kaj je torej globalizacija odnosov z javnostmi v multinacionalki

Podobno kot velja, da je ekonomska globalizacija nekakšna vmesna pot med priložnostmi globalizacije in lokalnimi zahtevami, lahko rečemo, da so globalni odnosi z javnostmi nekje na sredi med stališčem, da morajo biti odnosi z javnostmi enaki za vse in pozicijo, da so drugačni v vsaki državi. Odločitev za strategijo globaliziranja odnosov z javnostmi je predvsem pomembna v multinacionalkah in njim podobnih (neprofitnih) organizacijah zaradi geografske razpršenosti. Funkcija odnosov z javnostmi je v multinacionalki tako kompleksnejša kot v podjetju, ki deluje zgolj na enem trgu. Multinacionalka je na nevhvaležnem terenu iskanja pravega ravnotežja med ohranjanjem konsistentnosti sporočil ter ugleda in upoštevanjem lokalnih posebnosti. S tem sledi osnovnim načelom *teorije generičnih principov in specifičnih aplikacij* in prilagaja prakticiranje odnosov z javnostmi infrastrukturi, medijskemu okolju in kulturi ter komunikacijskemu profilu posamezne države ali območja,

saj so, kot vemo, nekatere države tudi večkulturne. Praktiki si pri tem pomagajo s poznavanjem praks v posameznih okoljih ter posedovanjem medkulturne komunikacijske kompetence. Še malo več dela imajo pri transnacionalnih problemih in krizah, kjer se zruši sistem specifičnih aplikacij, kajti mednarodne javnosti in sama globalna javnost (v nastajanju) so zelo nepredvidljive. Ne poznamo njihovih karakteristik in naenkrat si na primer s Hofstedeovimi dimenzijami kulture ne moremo več pomagati.

Prav zato rigidna pravila in stroga delitev med centralo in lokalnimi enotami niso funkcionalni. Smernice za glokalne odnose z javnostmi morajo biti ohlapne in hkrati fleksibilne, da bi zagotovili hitro in učinkovito prilagajanje vsakršni situaciji, s katero se multinacionalka lahko sreča pri svojem poslovanju. Da bi omogočil pokrivanje vseh možnih komunikacijskih situacij, je Wakefield zasnoval tridelno ureditev funkcije odnosov z javnostmi v multinacionalki. Centralnemu oddelku odnosov z javnostmi je poleg oddelkov v lokalnih enotah dodal še globalno ekipo. Ta je sicer sestavljena iz praktikov tako iz centrale kot iz vseh lokalnih enot, pa vendar ima čisto svojo funkcijo, deluje na osnovi horizontalnega povezovanja in ni podrejena ne centrali ne regiji in ne lokalnim enotam. Globalna ekipa služi kot posvetovalnica za pregled priložnosti in nevarnosti, predstavitev lokalnih zahtev ter vpogled v transnacionalne in globalne težnje in težave. Omogoča celovit pregled celotne multinacionalke in funkcije odnosov z javnostmi znotraj nje ter hkrati celotnega okolja. Integracija, ki jo takšna delovna skupina omogoča, ponuja priložnost za konsistentnost tako strategij samih kot ugleda celotne korporacije, kar pa centrala na sedežu podjetja koordinira. V resnici centrala ohranja svojo tradicionalno funkcijo snovanja strategij, svetovanja vodstvu podjetja in koordiniranja celotnih komunikacijskih naporov. Nova naloga, pridobljena z Wakefieldovo tridelno ureditvijo, je le koordinacija globalne ekipe. Še ena novost, ki je zelo pomembna za delovanje odnosov z javnostmi v multinacionalki, predvsem pa za strategijo glokalizacije le-teh, je *princip dvojne odgovornosti*. Praktikom v lokalnih enotah se tako ni potrebno več vsak dan odločati, ali se bodo pokorili željam svoje enote ali zahtevam centrale. Nova pot je usklajevanje vseh zahtev, da bi dosegli zadane komunikacijske cilje. Komuniciranje znotraj funkcije odnosov z javnostmi tako prehaja iz vertikalnega (ukazovalnega) monologa z občasno vzpostavitev povratne zanke (princip po potrebi) v multismerno komuniciranje, ki je v skladu z novimi organizacijskimi modeli, ki zagovarjajo fleksibilnost in mrežno povezovanje in celotni korporaciji lahko le koristi.

Torej, če poskušamo čisto na kratko opisati glokalne odnose z javnostmi v multinacionalki, lahko rečemo, da gre za strategijo uravnotežanja globalnih in lokalnih funkcij odnosov z javnostmi s pomočjo smernic *teorije generičnih principov in specifičnih aplikacij, principa dvojne odgovornosti* lokalnih praktikov in vzpostavitev *globalne ekipe* za odnose z javnostmi. Praktiki pa za učinkovito apliciranje strategije globaliziranja potrebujejo dodatna znanja: poleg informacij o posameznem okolju tudi medkulturno komunikacijsko kompetenco.

6. Primer iz prakse: multinacionalka Bristol-Myers Squibb

V prejšnjih poglavjih sem se osredotočila na teorijo in pregledala dela nekaterih pomembnejših avtorjev predvsem s področja globalno-lokalnih razmerij znotraj funkcije odnosov z javnostmi. V tem poglavju pa bom predstavila prakso v multinacionalki. Predvsem si želim ogledati, kako multinacionalka shaja z multikulturno raznolikostjo svojih javnosti in ali uporablja strategije globalizacije.

6.1. Bristol-Myers Squibb

Multinacionalka *Bristol-Myers Squibb* (v nadaljevanju BMS - to kratico tudi sami uporabljajo pri poslovanju) je bila ustanovljena leta 1887, ko sta William McLaren Bristol in John Ripley Myers vložila svoj denar v *Clinton Pharmaceutical Company* v New Yorku, da bi ustanovila podjetje, ki bi prodajalo zdravila neposredno zdravnikom. Kasneje sta ga preimenovala v *Bristol Myers*, po združitvi s podjetjem dr. Edwarda Robinsona Squibba pa je podjetje dobilo svoje sedanje ime. Danes je BMS ena največjih farmacevtskih multinacionalk⁷³, ki zaposluje 44 tisoč ljudi. Vrednost celotne prodaje v letu 2002 je znašala 18.1 milijarde dolarjev, v letu 2003 pa že 20.7 milijarde: to jo uvršča v lestvico *500 največjih* revije *Fortune*. Sedež podjetja je v New Yorku, podružnice podjetja pa najdemo v skoraj vseh državah sveta. V Sloveniji je bil BMS Slovenija ustanovljen leta 1996. Leta 2000 je bila dejavnost prenesena na ekskluzivnega distributerja za območje nekdanje Jugoslavije in Albanije *Pharmaswiss*. Ker pa izdelke v Sloveniji prodaja skoraj izključno bolnišnicam, BMS splošni javnosti večinoma ni znan.

⁷³ Iz podatkov objavljenih v članku Dragana Kesiča, je vidno, da gre za peto največje farmacevtsko podjetje na svetu (Kesič, 2001), je pa verjetno res, da je po kasnejših združitvah nekaterih farmacevtskih podjetij zdrsnilo za kako mesto nižje.

Glavnino BMS-ovih izdelkov sestavljajo zdravila in farmacevtski pripravki. Na področju zdravljenja raka je BMS vodilno podjetje v svetu, do sedaj sta bili njihovi najmočnejši zdravili *TAXOL* in *Paraplatin*, februarja 2004 pa so trgu predstavili inovativno in veliko učinkovitejše zdravilo *Erbix*. Najboljša promocija za njihova onkološka zdravila je vsekakor Lance Armstrong, petkratni zmagovalec *Tour de France*, ozdravljen raka na prostati, saj se je vrnil na svetovno kolesarsko prizorišče in začel žeti uspehe. Tudi letos bo kot vsako leto sodeloval na *Bristol-Myers Squibb Tour of Hope*, kolesarski dirki od Los Angelesa do Washingtona, posvečeni boju proti raku. Poleg tega BMS veliko svojih raziskovalnih naporov usmerja na kardiovaskularno področje; zdaj so njihovi ključni izdelki *Avapro*, *Avalide* in *Plavix*. Dobršen del razvoja pa je seveda usmerjen v HIV/AIDS raziskave. Tu sta najpomembnejši zdravili *Sustiva* in *Atazanavir*; tega je mogoče jemati le enkrat na dan, to pa je za okužene z virusom HIV dobrodošla novost. Med pomembnejšimi farmacevtskimi novostmi je bilo še lansiranje inovativnega zdravila za shizofrenijo *Abilify* (leta 2002). Poleg zdravil proizvajajo tudi živilske izdelke za skupine s posebnimi potrebami, kot so majhni otroci in osebe s posebnimi dietetičnimi zahtevami. Močni pa so tudi v protetiki in oskrbi ran.

V BMS-u se zelo trudijo ponuditi čim več inovativnih ali vsaj izboljšanih zdravil, pripomočkov in izdelkov. Poslanstvo podjetja je namreč "podaljšati in izboljšati človeško življenje". Tega se držijo tudi s sodelovanjem v iniciativi *UNAIDS drug ACCESS*, ki omogoča afriškim državam, ki so razvile nacionalno strategijo za boj proti AIDS-u, večjo razpoložljivost zdravil in tretmajev. BMS v Afriki ponuja zdravila pod ceno, s celo 90 odstotnim znižanjem, v razne sklade pa so pred kratkim vložili celo 15 milijonov dolarjev. Leta 2001 so si, za vse svoje dosežke in izkazano družbeno odgovornost, prislužili naziv *Najbolj občudovano ameriško farmacevtsko podjetje* revije FORTUNE.

6.2. Odnosi z javnostmi v multinacionalni BMS

Funkcija odnosov z javnostmi je v BMS samostojna, popolnoma neodvisna od marketinga in preostalih funkcij v podjetju, hkrati pa je razdeljena na tri podfunkcije: *Corporate Affairs* oziroma korporativni odnosi z javnostmi, *Governmental Affairs*, ki pokriva odnose s tvorci politik, in *Investor relations*, ki pokrivajo odnose s finančnimi javnostmi. Vse tri podfunkcije pa so na sedežu podjetja združene v komunikacijsko funkcijo.

Odnosi s finančnimi javnostmi so osredotočeni predvsem na borzo v New Yorku, na kateri kotirajo delnice podjetja. Poleg odnosov z borzo in borzniki zajemajo tudi odnose s sedanjimi

in potencialnimi vlagatelji, finančnimi skupnostmi in seveda finančnimi mediji. Nasploh farmacevtska podjetja pojmujejo finančne javnosti kot praktično najpomembnejše javnosti, predvsem ker je v razvoj zdravil potrebno investirati ogromno finančnih sredstev. Velik del dobička teh podjetij namreč izhaja iz patentiranih zdravil, patent pa lahko pridobi le novo ali izboljšano zdravilo. Ko patent poteče, nastane močna konkurenca na trgu in cene padejo, s tem so tudi dobički manjši. Za ohranjanje zaupanja finančnih javnosti uporabljajo poročila, med katerimi je najpomembnejše letno poročilo; osebno komuniciranje, kot na primer na letni skupščini, in objave za javnost.

Korporativni odnosi z javnostmi pokrivajo vse, kar je povezano z izdelki in koporacijo. Glavne aktivnosti so komuniciranje kot tako, problemsko upravljanje (*issue management*), odnosi z lokalnimi javnostmi in komuniciranje o izdelkih. Pri tem je potrebno poudariti, da v ZDA, kjer sta dovoljeni oglaševanje in promoviranje zdravil na recept, prakticirajo klasične odnose z javnostmi, v preostalih delih sveta pa so odnosi z javnostmi katerih tema so izdelki, usmerjeni k zdravnikom. V tem primeru so sporočila za javnost namenjena strokovnim publikacijam, seveda v rahlo drugačni obliki kot za množične medije, še pogostejše pa je komuniciranje na različnih konferencah in kongresih zdravnikov. Na splošno velja, da je daleč najmanjši delež komuniciranja namenjen splošni javnosti z uporabo množičnih medijev. Komuniciranje je bolj usmerjeno v posamezne javnosti, ki jih doseže s pomočjo publikacij, govorov, komuniciranja vodilnih delavcev podjetja, internih komunikacij in interneta. Najpomembnejši sta strokovna javnost in javnost, ki jo sestavljajo bolniki in njihovi sorodniki. Bolnike in njihove družine, BMS najpogostejše doseže z internetom, komuniciranjem v združenjih bolnikov in z iniciativami, kot je na primer prej omenjeni *Tour of Hope*.

Tretja podfunkcija pa obsega odnose z vsemi deležniki podjetja, ki vplivajo na oblikovanje politik na področju zdravstva. Pomembnost te podfunkcije izhaja iz potrebe farmacevtskih podjetij po upravljanju zunanjih izzivov v njihovem okolju, pravijo sami. Dejstvo je, da je farmacevtska industrija regulirana in so poslovni rezultati podjetij v veliki meri odvisni od odločitev različnih vladnih teles. Zdaj je največji izziv pridružitve 10 novih članic Evropski uniji in spremembe, ki jih prinašajo (na primer mobilnost patentov znotraj EU ter potrebna sprememba farmacevtske zakonodaje). Prav zato se mora podjetje (in tudi celotna farmacevtska industrija) proaktivno vključevati v politične debate. Njihovi cilji so preusmeriti pozornost od cen na vrednost, promovirati *benchmarking* najboljših praks med posameznimi

državami, zgraditi koalicije, ki zagotavljajo *win-win* situacije med ključnimi deležniki in olajšati politično debatiranje s temo zdravstvenih reform. Najpomembnejši orodji te podfunkcije sta upravljanje z ugledom podjetja in lobiranje⁷⁴.

Poglejmo si sedaj, koliko je funkcija odnosov z javnostmi lokalna, koliko globalna in ali lahko rečemo, da je glokalna. Že prej sem omenila, da so odnosi z investitorji skoncentrirani na sedežu podjetja in zato o njihovi globalnosti ne moremo govoriti. Vladni in javni odnosi so gotovo lokalno specifični, vsaj delno. Korporativni odnosi z javnostmi pa že po svoji definiciji, da gre za odnose z javnostmi celotne korporacije, stremijo h globalnosti. BMS se zaradi stroškovne učinkovitosti nagiba k poziciji globaliziranja odnosov z javnostmi. Kljub temu pa se v BMS-u zavedajo, morda pa predvsem zato tega, ker model odnosov z javnostmi, ki ga prakticirajo, temelji na dialogu, da je potrebno komuniciranje prilagoditi lokalnim posebnostim in zahtevam. Zato teorijo generičnih principov in specifičnih aplikacij uporabljajo v praksi. Komuniciranje, kadar je le-to potrebno, prilagodijo posebnostim v infrastrukturi države, medijskemu okolju in kulturi, hkrati pa se držijo tudi smernic lokalnega profila komuniciranja in tako sledijo reku "misli globalno, deluj lokalno". Sami pravijo, da so njihovi odnosi z javnostmi glokalni. To bom preverila s pomočjo Wakefieldovih smernic za multinacionalke. Toda naj jih najprej opišem.

Kot sem že omenila, so odnosi z javnostmi v BMS-u razdeljeni na tri podfunkcije. Prva podfunkcija, odnosi s finančnimi javnostmi, je osredotočena na New York. Zato bi v vsaki lokalni enoti pričakovali vsaj po enega praktika vladnih in javnih odnosov in po enega praktika korporativnih odnosov z javnostmi. Vendar ni tako. Praktike odnosov z javnostmi najdemo samo v enotah, v katerih jih BMS potrebuje. Pogosto so lokalni praktiki v resnici osebe, ki odnosom z javnostmi posvečajo le polovico svojega delovnega časa, lahko pa celo manj. Poleg centrale na sedežu podjetja ima BMS po svetu vzpostavljene tudi regionalne centre. Ti so štirje: ameriški (v New Yorku), evropski (za vladne in javne odnose v Bruslju; za korporativne odnose z javnostmi v Parizu, tam je tudi splošna evropska centrala), svoj regijski center ima tudi Kanada (v Montrealu), še eden pa združuje Azijo in Latinsko Ameriko (v New Yorku). Odvisno od potreb so praktiki, zadolženi za posamezne države, v lokalni enoti ali regionalnem centru⁷⁵. V BMS-u poskušajo zagotoviti vsaj po enega praktika (četudi s

⁷⁴ Osebo vplivanje (Vir: Gruban in drugi, 1997).

⁷⁵ Kot primer naj navedem, da ima Poljska v lokalni enoti le "pol osebe" zadolžene za vladne in javne odnose, recimo Švica pa eno osebo zadolženo za vladne in javne odnose ter eno osebo zadolženo za korporativne odnose z javnostmi.

polovičnim delovnim časom) za vladne in javne odnose v vsaki enoti. Ti so namreč za poslovanje podjetja najpomembnejši, kar izhaja iz dejstva, da je farmacevtska branža regulirana.

Prilagajanje lokalnim posebnostim je, če se le da, minimalno, saj unifikacija omogoča uporabo manjšega števila ljudi in nižje stroške. Že Verčič opozarja, da je nižje število praktikov za odnose z javnostmi, še posebej strokovno podkovanih, nasploh posebnost multinacionalk (Verčič: 2003: 485). Tudi BMS praktikov ne pozicionira v vsaki enoti predvsem zaradi manjših potreb, to pa izhaja iz specifičnosti farmacevtske industrije⁷⁶. Včasih vlogo lokalcev prevzame regionalni center in delo opravlja na daljavo. Trije faktorji omogočajo učinkovitost njihovega dela. Prvi je specifičnost farmacevtske industrije, ki zagotavlja manjše potrebe po intenzivnih odnosih z javnostmi, drugi je multikulturnost praktikov v regionalnem centru, ki upošteva princip nujne raznolikosti⁷⁷ in tretji uporaba zunanje agencije za odnose z javnostmi. BMS največkrat uporablja globalne agencije ali vsaj globalne mreže, če to ni možno, se odločijo za sodelovanje z regionalnimi agencijami. Lokalne agencije pa so zadnji izhod, predvsem zato ker je koordiniranje težavno. Drugi del nalog regionalnega centra zajema usklajevanje in sodelovanje z lokalnimi praktiki, vodenje le-teh, organiziranje in koordiniranje skupnih programov ter olajševanje prenosa sporočil med centralo na sedežu podjetja in posameznimi enotami. Vendar praktiki odnosov z javnostmi ne komunicirajo samo vertikalno. Funkcija odnosov z javnostmi je koordinirana mrežno (in to velja za vse tri podfunkcije in njihovo medsebojno komuniciranje): poleg vertikalnega komuniciranja zagotavljajo tudi horizontalno koordiniranje s pomočjo regionalnih in globalnih ekip. Praktiki odnosov z javnosti imajo medsebojne stike, usklajujejo se ob regionalnih ali globalnih projektih, vsaj enkrat v kvartalu se sestanejo, pogovarjajo o skupnih težavah, novostih, komunikacijskih načrtih ter vzpostavitvi in delovanju ekip. Koordiniranje in celotno notranje komuniciranje omogočajo in olajšajo intranet, interni satelitski televizijski program, dnevi grajenja medsebojnih odnosov, telekonference in ostala globalna orodja. Prav ta globalna orodja (če odštejemo tista, ki so interne narave) hkrati omogočajo centrali na sedežu podjetja izvajanje odnosov z javnostmi v globalni sferi, najpomembnejše je pri tem medmrežje (elektronska pošta, forumi in klepetalnice, www strani, internetne konference).

⁷⁶ Več o tem v poglavju 6.3.

⁷⁷ Zagotavlja jo imenovanje *expatov* (posameznikov, ki jih podjetje pošlje iz matične države na začasno delo v drugo državo) na pozicije v regionalnih centrih.

Poleg tega da so odnosi z javnostmi v BMS-u organizirani tako, da praktiki med seboj komunicirajo mrežno oziroma vsaj multismerno, velja tudi, da uporabljajo princip dvojne odgovornosti. Praktiki odnosov z javnostmi so odgovorni vodstvu lokalnih enot in hkrati regionalnemu centru ter centrali. Vendar ne gre ravno za enakovredno odgovornost. Predvsem so (gre za neposredno povezavo, pravijo v BMS-u) praktiki odgovorni glavnemu direktorju v lokalni enoti, hkrati pa so posredno povezani s strukturo odnosov z javnostmi. Poudariti je potrebno še, da je kljub temu, da praktikov ne najdemo v vsaki posamezni enoti, podjetje dobro pripravljeno na morebitno krizo. Ve se, kdo ob morebitni krizi prevzame vajeti, kdo bo govorec... obstaja krizni načrt, vključno s tem, kdaj bodo posredovali iz centrale in kako bodo vključili zunanjo agencijo.

Za ugotovitev ali so odnosi z javnostmi v BMS v resnici glokalni, bom uporabila v prejšnjem poglavju našete Wakefieldove smernice, ki se nanašajo na iskanje ravnotežja med globalnim in lokalnim pristopom. Prva Wakefieldova zahteva, da mora imeti podjetje globalno filozofijo, za BMS velja. Trdijo tudi, da dajejo prednost dialogu "od zunaj navznoter", kot se glasi druga zahteva. Kot smo videli, so v prakso uvedli tudi princip dvojne odgovornosti, ki je tretja Wakefieldova zahteva. Prav tako kot pri četrth točki našteva Wakefield komunikacijska prizadevanja koordinira centrala na sedežu podjetja in hkrati pa so usklajena tudi mednarodno, po horizontalni liniji. Potrdimo lahko tudi peto točko, saj odnosi z javnostmi niso podrejeni ostalim divizijam podjetja, kljub temu pa z njimi sodelujejo. Ne moremo pa pritrditi šesti točki, ki zahteva, da praktike odnosov z javnostmi najdemo v vsaki lokalni enoti. Čeprav je res, kot pravi sedma zahteva, da v podjetju deluje globalna ekipa s horizontalnim medsebojnim poročanjem. Prav tako lahko pritrdimo osmi točki, ki govori o principu nujne raznolikosti. Tudi za zadnje tri zahtevke najdemo potrditve, saj je v BMS nadrejeni obravnavan kot vodja ekipe, komuniciranje med praktiki je multismerno in obstaja veliko priložnosti za interakcijo med praktiki odnosov z javnostmi. Trdim, da bi odnosi z javnostmi v BMS-u gotovo spadali vsaj v Wakefieldovo *napredno fazo*, če bi le imeli praktike v vsaki svoji lokalni enoti. Ker pa jih nimajo in ker tudi tisti, ki jih imajo, niso nujno polno zaposleni oziroma odgovorni samo za odnose z javnostmi, BMS-ovi odnosi z javnostmi spadajo v fazo *zmernega razvoja*. BMS ima politiko imenovanja praktikov za odnose z javnostmi le tam, kjer jih potrebujejo. Da pa jih ne potrebujejo vedno in povsod za vsako od treh funkcij, pa je gotovo značilnost farmacevtske branže, še posebno, če je podjetje osredotočeno predvsem na zdravila, ki se izdajajo na recept.

6.3. Farmacevtske multinacionalke in odnosi z javnostmi ter kako to vpliva na BMS

Odnosi z javnostmi v BMS-u so zato, ker gre za farmacevtsko podjetje, nekoliko drugačni kot bi pričakovali od povprečne multinacionalke te velikosti. Predvsem se ne osredotočajo na splošno javnost in medije. To pa izhaja iz dejstva, da so v zdravstvenem poslu naročnik, plačnik in uporabnik tri različne osebe. Zdravilo predpiše zdravnik, plača ga zavarovalnica (v idealnem primeru državna ustanova), uporabi ga posameznik. Za zdravila, ki jih je mogoče dobiti le na recept (z izjemo ZDA), velja prepoved oglaševanja in trženja. Posameznik zdravniku na osnovi zdravnikove strokovne presoje zaupa, da je predpisano zdravilo pravo. Država pa vodi register zdravil, katerih prodajo dovoljuje in določa cene, po katerih jih bo kupovala v imenu svojih državljanov. V Sloveniji se ima po novem pravico vmešati v zdravnikovo presoj in določiti cenejšo zdravilo, ki je največkrat generik⁷⁸. Iz napisanega je vidno, da so farmacevtskim podjetjem najpomembnejše javnosti finančna javnost, država in tvorci politik, zdravniki ter bolniki in njihove družine - splošna javnost pa je nekje na repu njihovih prioritet. Zato ni čudno, da BMS več pozornosti posveča vladnim in javnim odnosom ter odnosom s finančnimi javnostmi kot korporativnim odnosom z javnostmi. In tudi sicer (z izjemo Amerike) se korporativni odnosi malodane ne menijo za splošno javnost in medije. Predvsem zaradi omejitev komuniciranja, povezanega z zdravili in še ene posebnosti farmacevtske industrije, branjenja ugleda celotne branže. Podjetja se večinoma v medijih ne želijo neposredno izpostavljati, BMS na primer nikakor noče, da bi se njihovo ime omenjalo po časopisih. Zanimiv je fenomen hkratnega tekmovanja in sodelovanja, saj farmacevtske družbe intenzivno celovito globalno tekmujejo med seboj, hkrati pa sodelujejo in se strateško povezujejo (Kesič, 2001). To jim omogoča ohraniti prakso, da odnose z javnostmi, na primer za BMS, pravzaprav opravljajo razna združenja, kot so združenje farmacevtskih podjetij, združenje ameriških farmacevtskih podjetij ali pa združenje raziskovalnih farmacevtskih podjetij... Sklicujejo se namreč na to, da gre za skupne težave branže, saj celotna farmacevtska industrija želi pokazati, da skrbi za zdravje in okolje splošne javnosti. Pokazati poskuša svojo transparentnost, etičnost, predvsem pa se trudijo ohraniti ugled branže in posameznih podjetij (saj v bistvu vemo, da dvomimo o vseh, če en farmacevtski velikan umaže svoje ime). Skupne teme, o legitimnosti katerih morajo prepričati splošno javnost, so še patent, regulatorika, sodelovanje pri tvorjenju ali spremembah zdravstvenih politik... zelo občutljiva tema so tudi njihovi v očeh javnosti velikanski dobički. Spori z javnostjo so pogosti. Pri nas je bila zaradi

⁷⁸ Zdravilo, ki ga nek farmacevtski laboratorij razvije, testira, pridobi dovoljenja za njegovo uporabo in nato s patentom zaščiti je imenovano originator. Zdravila z isto aktivno substanco, ki se pri pridobivanju dovoljenj sklicujejo na originator in lastno bioekvivalenco oz. popolno terapevtsko ekvivalenco z njim, imenujemo generiki. Na voljo so po preteku patenta originatorja (vira: BMS ter Kesič, 2001).

pritiskov multinacionalk ter celo ameriške ambasade na Slovenijo zelo odmevna afeta o zaščiti patentov za zdravila. Najbolj škodljiva afeta za ugled farmacevtskih podjetij, ki je precej razburila javnost, pa je bil spor podjetja Pfizer z Južno Afriko leta 2001 zaradi pomožnega zdravila za AIDS. Pfizer je zahteval spoštovanje patenta. Južna Afrika ga je namreč kršila z uvažanjem precej cenejšega tajskega generika⁷⁹. Sledilo je zgražanje svetovne javnosti ob zahtevkah po spoštovanju patenta tudi v nerazvitih državah, ki pa si ne morejo privoščiti dragih zdravil. Farmacevtska industrija je bila označena za izkoriščevalsko in neetično. Podjetje sicer ni popustilo, saj bi pravne posledice preveč ogrozile patente na splošno, je pa uporabilo prakso podarjanja zdravil. Kljub temu je branža ostala omadeževana, verjetno zato, ker je transparentnost v tako zapletenem polju (kot sem že omenila kupec, naročnik in porabnik niso ista oseba) zelo težko dosegljiv ideal.

S posebnostmi, ki veljajo v farmacevtski branži, si lahko razložimo zakaj BMS ne upošteva Wakefieldovega zahtevka po strokovno usposobljenem praktiku s polnim delovnim časom v vsaki lokalni enoti, čeprav to podjetju, roko na srce, to ne bi škodilo. Res je potrebnih manj ljudi, če se delo opravlja eksterno, v agencijah za odnose z javnostmi in združenjih farmacevtske industrije, vendar ima taka odločitev tudi negativne posledice. Obstaja velika verjetnost sindroma dinozavra oziroma prepočasnega reagiranja podjetja na okoljske dejavnike. Vprašljivo je prepoznavanje perečih problemov, preden eskalirajo v krize, vprašljiv je lokalni glas v globalni ekipi, najverjetneje prihaja do velikih časovnih zamikov, ko čakajo na navodila iz centrov (če ne zaradi drugega, pa zaradi časovnih razlik) in zato reagiranje ni promptno, a bi moralo biti. Za azijsko-latinski center sploh obstaja velika verjetnost, da pride do napak, prepočasnega odziva ali celo spregleda priložnosti in nevarnosti v okolju, saj skrbijo za preveč raznoliko območje in so precej daleč stran. Velika verjetnost je namreč, da spregledamo pereče probleme ali kakšno posebnost v lokalnem okolju, če smo mu preveč oddaljeni. Motrenje tako ne more biti dovolj učinkovito. Lahko bi se sicer zanašali na zunanje agencije, ki priskočijo na pomoč, kadar jih BMS pokliče, vendar te zanje opravljajo večinoma tehniška dela in še to v omejenem obsegu in le po naročilu. Svetovalcem za odnose z javnostmi v podjetju se zlahka zgodi, da jim primanjkuje insajderskih informacij, ker preprosto nimajo lokalnih praktikov. V vsaki državi skoraj praviloma najdemo posebnosti, pa naj bodo to regulatorne zahteve, medicinske prakse ali komunikacijski profil. Vse posebnosti, ki so relativno stabilne, ne ustvarjajo težav, ker so bile pred začetkom izvajanja odnosov z

⁷⁹ Več v članku: Praprotnik, R. & Hladnik-Milharčič, E. & Cunder, K. (2002): *Panični ali nujni sklic poslancev?* Sobotna priloga dela 2. februarja 2002, str. 10.

javnostmi zaznane in vključene v komunikacijske načrte, poleg tega marsikaj razrešita mednarodna komunikacijska kompetenca in upoštevanje principa nujne raznolikosti praktikov, vprašljivo je predvsem zaznavanje nenadnih sprememb in nemanifestiranih težav.

Zaradi opisanega lahko rečem, da so odnosi z javnostmi v BMS-u nekoliko zapostavljena funkcija, saj BMS ne izkorišča vseh njenih potencialov. Poleg primankljaja praktikov tudi s tem, da niso vsi primerno usposobljeni. In s tem, da se podjetje izogiba komuniciranju, če je le mogoče. Strah pred omembo imena v časopisih in politika neizpostavljanja (*keep low profile*) onemogočata proaktivnost v komuniciranju in komunikacijskih programih. Včasih celo onemogočita komuniciranje samo. Vsake toliko se zdi, da se podjetje pretvarja, kot da ga ni. Seveda je prav, da se podjetje posveti bolj deležnikom, saj so pomembnejši za njegovo poslovno uspešnost, hkrati pa nikakor ne sme pozabiti na pomen komuniciranja z vsemi potencialnimi javnostmi, kot je razvidno iz Grunigovega modela strateškega upravljanja odnosov z javnostmi, predstavljenega na 21. strani. Čeprav bi funkcijo odnosov z javnostmi v BMS-u lahko organizirali bolje, lahko po vsem naštetem v tem poglavju sklepam, da je globalna, da išče in najde vmesno pot med lokalnim in globalnim pristopom.

7. Odprta vprašanja

Rada bi opozorila še na odprta vprašanja na področju globalnih in globalnih odnosov z javnostmi. Prvo, ki se zastavlja na področju razvijanja teorije, se navezuje na etnocentričnost obstoječih teorij. Bati se je, da so teorije, razvite v zahodni kulturi, tej preveč podrejene in izražajo njene kulturne predpostavke (Vasquez in Tylor, 1999: 434). Že tako je slišati, da so knjige za odnose z javnostmi preveč ameriške, zato je pozitivno, da se je Evropa lotila izgradnje svojega korpusa znanja (projekt EBOK⁸⁰). Še bolj pozitivno pa je, da so bili osnovni Grunigovi modeli razširjeni tudi z nezahodnim modelom osebnega vpliva. Korak v to smer je tudi nova knjiga *The Global Public Relations Handbook*, ki sta jo uredila Sriramesh in Verčič in pomembno prispeva k raziskovanju in opisovanju značilnosti prakse po svetu.

⁸⁰ Kratica pomeni European public relations Body Of Knowledge. Namen projekta je popis obstoječega znanja, ki je bilo doslej objavljeno v različnih evropskih deželah in v različnih jezikih. Omogočil naj bi preseganje jezikovnih, kulturnih in upravnih ovir. Obsega objave po letu 1990 s povzetki v čim več jezikih (Verčič, 1999: 523). EBOK najdemo na internetu na naslovu: www.viewbook.com. Poleg tega je potekal tudi raziskovalni projekt o odnosih z javnostmi v Evropi. Rezultati so, med drugim, objavljeni tudi v: Verčič, D. & van Ruler, B. & Bütschi, G. & Flodin, B. (2001): *On the Definition of Public Relations: A European View*. Public Relations Review, 27, 4, str. 373-387

Še zdaleč pa nismo končali, saj je nujno oceniti aplikativnost in omejitve obstoječih teorij v mednarodnem okolju (Sriramesh in White, 1992: 599) ter razviti normativno teorijo globalnih in glokalnih odnosov z javnostmi. V povezavi z multinacionalkami, polje odnosov z javnostmi potrebuje opisne študije v vsakodnevnih praksah v multinacionalnih podjetjih in organizacijah (Verčič, 2003). Poleg tega, nadaljuje Verčič, mora razviti tudi profil idealnega globalnega korporacijskega praktika odnosov z javnostmi, seveda kot dodatek obstoječim smernicam o mednarodni, globalni in glokalni praksi. Zazdaj smo šele pri pripravi na razvoj profila. Potekajo namreč ločene raziskave prakse, kulture in izobraževanja praktikov.

Kar zadeva kulturo je potrebno bolj raziskati razmerje med kulturo in odnosi z javnostmi. Potrebujemo principe multikulturnih odnosov z javnostmi, da bi komunicirali z raznolikimi javnostmi (Grunig, 2001^a: 3). Toda to še ni dovolj. Družbe postajajo vedno bolj multietnične in multijezikovne, premagati to oviro bo težaven izziv (Pereira, 2000: 137), saj bo potrebno ugotoviti primerne načine komuniciranja z multikulturnimi javnostmi. Odkriti moramo tudi (kulturne) karakteristike globalne javnosti in poiskati način komuniciranja z njo. Ugotoviti je potrebno, ali na primer komuniciranje prek meja kultur olajšajo tehnološki kanali, če tako problematični neverbalni namigi, ki zapletajo večji del medosebne medkulturne komunikacije, niso več tako pomembni (Kluver, 2000: ni), in raziskati še druga podobna vprašanja. In ne nazadnje, raziskati, kakšen vpliv imajo odnosi z javnostmi na kulturo (Wakefield, 1996: 23).

Še veliko dela je potrebno na področju internacionalizacije stroke, sploh v povezavi z izobraževanjem in etiko. Razviti bi morali enotne mednarodne etične standarde, razbremenjene kulturnega ozadja (Gruban, 1997: 11). Kruckeberg poudarja, da je potreben univerzalen kodeks, ki pa bo hkrati dovoljeval (manjša) prilagajanja moralnim zahtevam posameznih držav. Poleg tega moramo ponotranjiti vodilo, da je najboljši pristop, kar zadeva etiko mednarodnih in medkulturnih odnosov z javnostmi, dialoška komunikacija. Zanj je že Grunig poudarjal, da je osnovni princip etične prakse (Day in drugi ter Kruckeberg v Day in drugi, 2001: 407, 408).

Izobraževanje bo prav tako potrebno prilagoditi novim potrebam. Taylor pravi, da je potrebno internacionalizirati *curriculum* odnosov z javnostmi. Potrebni veščini, ki ju želimo s tem doseči, sta predvsem kulturna rahločutnost in tekoče znanje vsaj enega tujega jezika. Obvezne teme, ki naj bi se jih dotaknili, so kultura in njena raznolikost ter njen vpliv na komuniciranje, vpliv družbenih faktorjev na odnose z javnostmi, mednarodne prakse odnosov z javnostmi,

apliciranje teorij na mednarodni kontekst in profesionalni razvoj praktikov mednarodnih odnosov z javnostmi (Taylor, 2001^a). Temu Sriramesh dodaja, da je potrebno zgraditi multikulturni korpus znanj. Potrebujemo tudi multikulturni *curriculum* odnosov z javnostmi ter spodbujanje mednarodnih izkušenj, tudi s pomočjo programov izmenjave študentov (Sriramesh, 2003^b). Potrebno bo še veliko dela tako v graditvi teorije ter kodeksov kot tudi na področju izobraževanja, toda vsako napredovanje je korak k boljšim, učinkovitejšim in uspešnejšim odnosom z javnostmi.

Zaključek

Ni mogoče "nekomunicirati". In podjetja ne smejo "nekomunicirati". S komuniciranjem usklajujejo svoje poslovanje in delovanje z deležniki in se tako izognejo škodi, ki jo povzroča neobčutljivost za lastno okolje. Poznamo pomen odnosov z javnostmi v podjetju ali organizaciji. Zavedamo se, kako pomembni so in kako pomembno je, da se tega zavedajo vsi zaposleni z vodstvom na čelu. Toda globalizirajoče težnje in lokalizirajoči dejavniki so v komuniciranje podjetja vrinili nove spremenljivke. Še posebej očitno se to izraža pri multinacionalkah. Namen tega diplomskega dela je bil raziskati odnose z javnostmi v multinacionalki, zbrati čim več informacij o posebnostih te prakse in odgovorov, zakaj je temu tako. Ker sem predvidevala, da gre pri odnosih z javnostmi v multinacionalkah za več raznolikega dela v kompleksnejšem okolju oziroma okoljih, ki imajo svoje posebnosti, sem si postavila raziskovalno vprašanje. Spraševala sem se, ali kulturne razlike zahtevajo glokalizacijo odnosov z javnostmi. S pomočjo kvalitativnega raziskovanja sem potrdila hipotezo, da je odgovor na zastavljeno vprašanje pritrdilen. Kulture so v svoji biti raznolike in hkrati konservativne, upirajo se spremembam. Ker je komuniciranje vedno kulturno pogojeno, moramo prav to pogojenost vzeti v zakup. In s tem postavimo velikansko oviro težnji po globaliziranju vseh poslovnih procesov v multinacionalki, ki jih vodi želja po zniževanju stroškov in povečevanju produktivnosti. Ko globalizacija za uspešno poslovanje ne zadošča, se je podjetje prisiljeno zateči k strategiji glokalizacije. V to ga v veliki meri prisilijo kulturne razlike, torej kultura. Globalne strategije po potrebi prilagaja lokalnim zahtevam, tudi kulturi. Sklepajoč, da se mora to poznati tudi v strukturi odnosov z javnostmi, sem že na začetku predvidela dve dodatni "pod"- hipotezi. Prva trdi, da je potrebna tako standardizacija kot tudi lokalizacija komunikacijskih programov. Druga predvideva, da je potrebna kombinacija centrale svetovalcev za odnose z javnostmi in mreže decentraliziranih praktikov. Skozi

preučevanje obstoječe literature sem prišla do spoznanja, da že sama definicija glokalizacije združuje globalno in partikularno, torej standardizacijo in lokalizacijo. Torej obstoj glokalnih odnosov z javnostmi sam po sebi potrjuje prvo hipotezo. Za drugo hipotezo pa lahko rečem, da je celo že presežena z Wakefieldovim konceptom *globalne ekipe*. Velja, da imamo dva nivoja – torej centralo in lokalni nivo (slednjega sicer pogosto nadgrajuje ali včasih nadomešča regionalni nivo) – pomembno je, da sta multismerno povezana tako vertikalno kot tudi horizontalno. S prilagodljivostjo, ki jo izkazuje glokalni koncept so odnosi z javnostmi na dobri poti k uspešnosti. Poleg tega sta toleranca in sosoštovanje, ki sta zajeta v principu glokalizacije, v svetu, ki ne kulturno ne drugače ne bo nikoli eno, nujna. Multinacionalke, kot je BMS, se tega zavedajo.

Literatura

- (2001) *Bayer's Global Prescription*. IPRA Frontline, June 2001, str. 6-8. Dostopno na internetnem naslovu: www.ipranet.org
- (2002): Bristol-Myers Squibb Company *Annual Report*
- Abu-Lunghod, J. (1996): *Going Beyond Global Babble*. V: King, A. D. (ur.): Culture, Globalization and the World System: Contemporary Conditions for the Representation of Identity. Minneapolis: University of Minnesota Press, str. 131-137
- Alkalaj, M. (2000): *Glokalizacija*. Finance, št. 142, 4. december 2000, str. 8. Dostopno na internetnem naslovu www.gvin.com
- Appadurai, A. (1996): *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press
- Ashley, N. (2000): *The Future of PR and Communication Strategy in the Healthcare sector: Achieving a "Sustainable Identity"*. V: Verčič, D. & White, J. & Moss, D. (ur.): 7th International Public Relations Research Symposium: "Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium: The Future". Proceedings of the 7th Annual Symposium, 7th –8th July, Bled, Slovenia. Ljubljana: Pristop, str. 22-28
- Ašanin Gole, P. (1998^a): *Strateški komunikacijski management*. Teorija in praksa, 35, 4, str. 597-612
- Ašanin Gole, P. (1998^b): *Delovno mesto v podjetju*. V: Gruban, B. & Verčič, D. & Zavrl, F. (ur.): Preskok v odnose z javnostmi: Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Ljubljana: Pristop, 45-54
- Ašanin Gole, P. (1999): *Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi*. Teorija in praksa, 36, 4, str. 544-557
- Baker, C. & Willis, P. (2000): *Cultural Studies: Theory and Practice*. London: Sage Publications
- Banks, S. P. (1995): *Multicultural Public Relations: A Social – Interpretive Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Banta, K. (1995): *Harmonija globalnega orkestra*. Pristop, leto 1995, 8, str. 13
- Basle, A. (1999): *Odnosi z javnostmi: Med in mleko mladega piarja*. Gospodarski vsetnik, št. 27 (8. 7. 1999), str. 24
- Bates, D. (2002): »Mini-Me« History. *To Inform and Persuade: Public Relations from the Dawn of Civilization*. Dostopno na internetnem naslovu: www.instituteforpr.com
- Broom, G. M. & Casey, S. & Ritchey, J. (1999): *V smeri koncepta odnosov med organizacijo in javnostmi*. Teorija in praksa, 36, 4, str. 530-543
- Cateora, P. R. & Graham, J.L. & Gauri, P. N. (2000): *International Marketing* (European Edition). London: McGraw-Hill
- Cooke, P. & Moulart, F. & Swyngedouw, E. & Weinstein, O. & Wells, P. & Lematre, M. & Grevet, P. (ur.) (1992): *Towards Global Localization: The Computing and Telecommunications Industries in Britain and France*. London: UCL Press
- Cropp, F. & Pincus, J. D. (2001): *The Mystery of Public Relations: Unraveling Its Past, Unmasking Its Future*. V: Heath, R. L. & Vasquez, G. (ur.): Handbook of Public Relations. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 189-203

- Culbertson, H. M. (1996): *Introduction*. V: Moss, D. & MacManus, T. & Verčič, D. (ur.): *Public Relations Research: An International Perspective*. London: International Thomson Business Press, str. 1-13
- Cutlip, S. M. & Center, A. H. & Broom, G. M. (1995, 1952): *Effective Public Relations. 7th edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Day, K. D. & Dong, Q. & Robins C. (2001): *Public Relations Ethics: An Overview and Discussion of Issues for the 21st Century*. V: Heath, R. L. & Vasquez, G. (ur.): *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 403-409
- Dozier, M. D. & Grunig, L. A. & Grunig, J. E. (1995): *Manager's Guide To Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, New Jersey: Laurence Earlbaum
- Featherstone, M. & Lash, S. (1995): *Globalization, Modernity and Spatialization of Social Theory: An Introduction*. V: Featherstone, M. & Lash, S. & Robertson, R. (ur.): *Global Modernities*. London: Sage Publications, str. 1-24
- Friedman, J. (1995): *Global System, Globalization and the Parameters of Modernity*. V: Featherstone, M. & Lash, S. & Robertson, R. (ur.): *Global Modernities*. London: Sage Publications, str. 69-90
- Giddens, A. (2001): *Sociology*. 4th edition. Cambridge: Polity Press
- Gouran, D. S. & Wiethoff, W. E. & Doelger, J. A. (1994): *Mastering Communication*. 2nd Edition. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon
- Gruban, B. (1997): *Kdo bo upravljal s komunikacijami v tretjem tisočletju? Iz informacijske v komunikacijsko družbo*. V: Serajnik Sraka, N. & Podnar, K. (ur.) (2000): *Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi: zbornik referatov: (1997-2000)*. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi, str. 7-12.
- Gruban, B. (1998): *Izobraževanje v odnosih z javnostmi*. V: Gruban, B. & Verčič, D. & Zavrl, F. (ur.): *Preskok v odnose z javnostmi: Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*. Ljubljana: Pristop, 25-42
- Gruban, B. & Verčič, D. & Zavrl, F. (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop
- Grunig, J. E. (2001^a): *The Role of Public Relations in Management and its Contribution to Organizational and Societal Effectiveness*. Dostopno na internetnem naslovu: www.instituteforpr.com
- Grunig, J. E. (2001^b): *Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future*. V: Heath, R. L. & Vasquez, G. (ur.): *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 11-30
- Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (1992): *Models of Public Relations and Communication*. V: Grunig, J. E. (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum, str. 285-325
- Grunig, J. E. & Repper, F. C. (1992): *Strategic Management, Publics, and Issues*. V: Grunig, J. E. (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum, str. 117-157
- Grunig, L. A. (1997): *Requisite Variety in Public Relations Research*. V: Moss, D. & MacManus, T. & Verčič, D. (ur.): *Public Relations Research: An International Perspective*. London: International Thomson Business Press, str. 49-86
- Grunig, L. A. & Grunig, J. E. & Verčič, D. (1998): *Ali so načela "odličnosti" IABC splošno veljavna: Primerjava Slovenije in Združenih držav Amerike, Velike Britanije in Kanade*. *Teorija in praksa*, 35, 4, str. 714-737
- Guirdham, M. (1999): *Communicating Across Cultures*. Basingstoke, NY: Palgrave

- Hall, S. (1997): *The Local and the Global: Globalization and Ethnicity*. V: King, A. D. (ur.): Culture, Globalization and the World System: Contemporary Conditions for the Representation of Identity. Minneapolis: University of Minnesota Press, str. 19-39
- Harrison, S. (1995): *Public Relations: An Introduction*. London: Routledge
- Harzing, A.-W. (1995): *Strategic Planning in Multinational Corporations*. V: Harzing, A.-W. & Van Ruyseveldt, J. (ur.): International Human Resource Management. London: Sage Publications
- Hunt, T. & Grunig, J. E. (1995): *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS
- Ihator, A. (2000): *Understanding the Cultural Patterns of the World – An Imperative in Implementing Strategic International PR Programs*. Public Relations Quarterly, 45, 4, str. 38-44.
- Jablin, F. M. & Sias, P. M. (2001): *Communication Competence*. V: Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (ur.): The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 819-864
- Jaklič, M. (2003): *Zmagovalci in poraženci globalizacije*. Sobotna priloga Dela, 7. februarja, str. 10-11
- Jančič, Z. (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV
- Johnson, G. & Scholes, K. (1993, 1989): *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 3rd Edition. New York: Prentice Hall
- Jurše, M. (1998): *Mednarodni marketing: Konkurenčni izzivi globalizacije trgov za slovenska podjetja*. Akademija MM, 2, 3, str. 25-42
- Kanso, A. (1996): *Standardization Versus Localization: Public Relations Implications of Advertising Practices in Finland*. V: Culbertson, H. M. & Chen, N. (ur.): International Public Relations: A Comparative Analysis. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, str. 299-315
- Kanso, A. & Nelson, R. A. (2002): *Overcoming Biases, Stereotypes, and False Inferences: Cross-Cultural Frameworks for Arab and American Public Relations Practitioners*. Paper presented at the 5th International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference on "Connectivity in a Connected World", South Miami, Florida, March 2002. Dostopno na internetni strani: www.instituteforpr.com
- Karnett, K. (1998): *The Past, the Present, the Future – An Overview of the Public Relations and Communication Profession*. V: Serajnik Sraka, N. & Podnar, K. (ur.) (2000): Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi: zbornik referatov: (1997-2000). Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi, 26-33
- Kesič, D. (2001): *Novo zdravilo: 600 milijonov dolarjev in 12 let dela*. Manager, št. 1 (15. 1. 2001), str. 51
- King, A. D. (1997^a): *Introduction: Spaces of Culture, Spaces of Knowledge*. V: King, A. D. (ur.): Culture, Globalization and the World System: Contemporary Conditions for the Representation of Identity. Minneapolis: University of Minnesota Press, str. 1-18
- King, A. D. (1997^b): *Preface to Revised Edition*. V: King, A. D. (ur.): Culture, Globalization and the World System: Contemporary Conditions for the Representation of Identity. Minneapolis: University of Minnesota Press, str. vii-xii
- Kirn, M. (1997): *Senčne strani globalizacije: globalna ekonomija kot medij možnih medcivilizacijskih konfliktov*. Teorija in praksa, 34, 3, str. 454-465
- Kitchen, P. (1997): *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
- Kluver, R. (2000): *Globalization, Informatization, and Intercultural Communication*. American Communication Journal, 3, 3, ni. Dostopno na internetnem naslovu: www.acjournal.org

- Kraidy, M. M. (1999): *The Global, the Local, and the Hybrid: A Native Ethnography of Glocalization*. Cultural Studies in Mass Communication, 16, 4, str. 4546-4576.
- Kruckeberg, D. (1996): *Transnational Corporate Ethical Responsibilities*. V: Culbertson, H. M. & Chen, N. (ur.): International Public Relations: A Comparative Analysis. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, str. 81-92
- MacManus, T. (1997): *A Comparative Analysis of Public Relations in Austria and the United Kingdom*. V: Moss, D. & MacManus, T. & Verčič, D. (ur.): Public Relations Research: An International Perspective. London: International Thomson Business Press, str. 170-196
- MacManus, T. (2000): *The Cultural Dimension*. V: Moss, D. & Verčič, D. & Warnaby, G. (ur.): Perspectives on Public Relations Research. London: Routledge, str. 159-178
- Mardin, B. (1995): *Nov mejnik*. Pristop, leto 1995, 8, str. 16
- Maxwell, R. (1997): *International Communication: The Control of Difference and the Global Market*. V: Mohammadi, A. (ur.): International Communication and Globalization: A Critical Introduction. London: Sage Publications, str. 191-209
- Milenović, G. (2000): *Early Warning of Organisational Crises: A Research Project from the International Air Express Industry*. V: Verčič, D. & White, J. & Moss, D. (ur.): 7th International Public Relations Research Symposium: "Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium: The Future". Proceedings of the 7th Annual Symposium, 7th –8th July, Bled, Slovenia. Ljubljana: Pristop, str. 100-106
- Mlinar, Z. (1992): *Introduction*. V: Mlinar, Z. (ur.): Globalization and Territorial Identities. Aldershot (etc.): Avebury
- Mlinar, Z. (2001): *Krepitev in slabitev moči lokalnih akterjev ter nastajanje in izginjanje lokalnih posebnosti v procesu globalizacije*. Teorija in praksa, 38, 5, str. 765-785
- Moss, D. (2000): *An Exploration of the Relevance of the Manager – Technician Role Dichotomy in the Changing Corporate World of the New Millennium*. V: Verčič, D. & White, J. & Moss, D. (ur.): 7th International Public Relations Research Symposium: "Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium: The Future". Proceedings of the 7th Annual Symposium, 7th –8th July, Bled, Slovenia. Ljubljana: Pristop, str. 107-116
- Moss, D. & Warnaby, G. & Newman, A. J. (2000): *Public Relations Practitioner Role Enactment at the Senior Management Level Within U.K. Companies*. Journal of Public Relations Research, 12, 4, str. 277-307
- Nederveen Pieterse, J. (1995): *Globalization as Hybridization*. V: Featherstone, M. & Lash, S. & Robertson, R. (ur.): Global Modernities. London: Sage Publications, str. 45-68
- Newsom, D. & VanSlyke Turk, J. & Kruckeberg, D. (2001): *International Public Relations: A Focus on Pedagogy*. V: Heath, R. L. & Vasquez, G. (ur.): Handbook of Public Relations. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 649-658
- Parekh, B. (2000): *Rethinking Multiculturalism: Cultural Diversity and Political Theory*. London: Palgrave
- Parker, B. (1998): *Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries*. London: Sage Publications

- Pavlik, J. V. & Dozier, D. M. (ni): *Managing the Information Superhighway: A Report on the Issues Facing Communication Professionals*. A Study funded by The Institute for Public Relations Research and Education. Dostopno na internetnem naslovu: www.instituteforpr.com
- Pereira, S. (2000): *Public Relation: A New Age*. V: Verčič, D. & White, J. & Moss, D. (ur.): 7th International Public Relations Research Symposium: "Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium: The Future". Proceedings of the 7th Annual Symposium, 7th –8th July, Bled, Slovenia. Ljubljana: Pristop, str. 135-140
- Rampton, S. (ni): *Corporate Social Responsibility and the Crisis of Globalization*. PR Watch, 9, 3, str. ni. Dostopno na internetnem naslovu: www.prwatch.org
- Rizman, R. (2002): *So nacionalni interesi res ujetniki globalizacije?* Gospodarski vestnik, št. 6, 11. februar 2002, str. 21
- Robertson, R. (1995): *Glocalization: Time – Space and Homogeneity – Heterogeneity*. V: Featherstone, M. & Lash, S. & Robertson, R. (ur.): *Global Modernities*. London: Sage Publications, str. 25-44
- Robertson, R. (1997): *Social Theory, Cultural Relativity and the Problem of Globality*. V: King, A. D. (ur.): *Culture, Globalization and the World System: Contemporary Conditions for the Representation of Identity*. Minneapolis: University of Minnesota Press, str. 69-90
- van Ruler, B. & Verčič, D. (2002): *The Bled Manifesto on Public Relations*. Ljubljana: Pristop. Dostopno na internetnem naslovu: www.bledcom.com
- Rustichini, A. (2002): *Glocalismo: l'impatto della globalizzazione sulla realtà locale*. Dostopno na internetnem naslovu: www.italianieuropei.it/fondazione/documenti/
- Samovar, L. A. & Porter, R. E. (1991): *Communicating Between Cultures*. Belmont, California: Wadsworth Publishing
- Sklair, L. (1999): *Competing Concepts of Globalization*. Journal of World-Systems Research, 5, 2, str. 143-162. Dostopno na internetnem naslovu: <http://csf.colorado.edu/jwsr>
- Sriramesh, K. (1996): *Power Distance and Public Relations: An Ethnographic Study of Southern Indian Organizations*. V: Culbertson, H. M. & Chen, N. (ur.): *International Public Relations: A Comparative Analysis*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, str. 171-190
- Sriramesh, K. (2003^a): *Introduction*. V: Sriramesh, K. & Verčič, D. (ur.): *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, str. xxv-xxxvi
- Sriramesh, K. (2003^b): *The Missing Link: Multiculturalism and Public Relations Education*. V: Sriramesh, K. & Verčič, D. (ur.): *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, str. 505-522
- Sriramesh, K. & Verčič, D. (2000): *A Framework for Understanding, and Conducting, International Public Relations*. V: Verčič, D. & White, J. & Moss, D. (ur.): 7th International Public Relations Research Symposium: "Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium: The Future". Proceedings of the 7th Annual Symposium, 7th –8th July, Bled, Slovenia. Ljubljana: Pristop, str. 175-184. Članek je v slovenskem prevodu objavljen v: *Teorija in praksa*, 38, 4, str. 675-692.
- Sriramesh, K. & Verčič, D. (2002): *The Innovativeness-Needs Paradox and Global Public Relations: Some Propositions and the Need for International Public Relations Subsidies*. Neobjavljen članek, predstavljen na:

- Public Relations Division, 52nd Annual Conference of the International Communication Association, "Reconciliation Through Communication", July 15-19, 2002, Seoul, Korea.
- Sriramesh, K. & Verčič, D. (2003): *A Theoretical Framework for Global Public Relations and Practice*. V: Sriramesh, K. & Verčič, D. (ur.): *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, str. 1-19
- Sriramesh, K. & White, J. (1992): *Societal Culture and Public Relations*. V: Grunig, J. E. (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum, str. 597-614
- Stohl, C. (2001): *Globalizing Organizational Communication*. V: Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (ur.): *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 323-375
- Strassoldo, R. (1992): *Globalism and Localism: Theoretical Reflections and Some Evidence*. V: Mlinar, Z. (ur.): *Globalization and Territorial Identities*. Aldershot (etc.): Avebury
- Svensson, G. (2001): *Glocalization of Business Activities: A "Glocal Strategy" Approach*. *Management Decision*, 39, 1, str. 6-18.
- Svetličič, M. (1999): *Globalizacija: raj na zemlji ali pekel (izbrane zmote o globalizaciji)*. *Akademija MM*, 3, 5, str. 11-20
- Svetličič, M. (2002): *Vsi dobivajo, vendar ne vsi enako*. *Finance*, št. 77, 23. april 2002, str. 24
- Škerlep, A. (1998): *Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza*. *Teorija in praksa*, 35, 4, str. 738-758
- Taylor, M. (2001^a): *Internationalizing the Public Relations Curriculum*. *Public Relations Review*, 27, 1, str. 73-88.
- Taylor, M. (2001^b): *International Public Relations: Opportunities and Challenges for the 21st Century*. V: Heath, R. L. & Vasquez, G. (ur.): *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 629-637
- Ule, M. & Kline, M. (1996): *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: FDV
- Vasquez, G. M. & Taylor, M. (1999): *What Cultural Values Influence American Public Relations Practitioners?* *Public Relations Review*, 25, 4, str. 433-449.
- Verčič, D. (1995): *Odnosi z javnostmi*. V: Hunt, T. & Grunig, J. E.: *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS, str. 407-412
- Verčič, D. (1998): *Organizacijska komunikacijska kompetenca*. *Teorija in praksa*, 35, 4, str. 759-770
- Verčič, D. (1999): *Odnosi z javnostmi v Evropi*. *Teorija in praksa*, 36, 4, str. 519-529
- Verčič, D. (2000): *Public Relations Research and Education in Slovenia*. V: Ašanin Gole, P. & Verčič, D. (ur.): *Slovenian Public Relations Theory and Practice, 1990-2000*. Ljubljana: PRSS – Slovensko društvo za odnose z javnostmi. Str. 25-38.
- Verčič, D. (2003): *Public Relations of Movers and Shakers: Transnational Corporations*. V: Sriramesh, K. & Verčič, D. (ur.): *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, str. 478-489
- Verčič, D. & Grunig, J. E. (1998): *Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu*. *Teorija in praksa*, 35, 4, str. 558-696

- Verčič, D., Grunig, L. A. & Grunig, J. E. (1996): *Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia*. V: Culbertson, H. M. & Chen, N. (ur.): *International Public Relations: A Comparative Analysis*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, str. 31-65
- Verčič, D. & Razpet, A. & Dekleva, S. & Šlenc, M. (2000): *International Public Relations and the Internet: Diffusion and Linkages*. *Journal of Communication Management*, 5, 2, str. 125-137. Dostopno na internetnem naslovu: www.vercic.pristop.si
- Verčič, D. & van Ruler, B. (2002): *Refleksivni komunikacijski menedžment*. *Teorija in praksa*, 39, 5, str. 739-754
- Vreg, F. (1990): *Demokratsko komuniciranje*. Maribor: Obzorja
- Vreg, F. (1993): *Transnacionalno in interkulturno komuniciranje*. *Teorija in praksa*, 30, 11-12, str. 1142-1155
- Vreg, F. (2001): *Globalizacija in elektronska demokracija*. *Teorija in praksa*, 38, 1, str. 5-28
- Wakefield, R. (1996): *Interdisciplinary Theoretical Foundations for International Public Relations*. V: Culbertson, H. M. & Chen, N. (ur.): *International Public Relations: A Comparative Analysis*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, str. 17-30
- Wakefield, R. (1999^b): *World-Class Public Relations: A Model for Effective Public Relations in the Multinational*. V: Verčič, D. & White, J. & Moss, D. (ur.): *Innovation in Public Relations, public affairs and corporate communications practice: Proceedings of the 6th annual symposium, 2-6 July, Bled, Slovenia*. Ljubljana: Pristop, str. 30-37
- Wakefield, R. (2000): *Preliminary Delphi Research on International Public Relations Programming*. V: Moss, D. & Verčič, D. & Warnaby, G. (ur.): *Perspectives on Public Relations Research*. London: Routledge, str. 179-207
- Wakefield, R. (2001): *Effective Public Relations in the Multinational Organization*. V: Heath, R. L. & Vasquez, G. (ur.): *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 639-647
- Wallerstein, I. (1997): *The National and the Universal: Can there Be Such a Thing as World Culture?* V: King, A. D. (ur.): *Culture, Globalization and the World System: Contemporary Conditions for the Representation of Identity*. Minneapolis: University of Minnesota Press, str. 91-105
- Warnaby, G. & Moss, D. (1997): *The Role of Public Relations in Organisations*. V: Kitchen, P. (ur.): *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press, str. 6-21
- Wilcox, D. L. & Ault, P.H. & Agee, W. K. (1997): *Public Relations: Strategies and Tactics*. 5th edition. New York: Addison-Wesley Educational Publishers
- Wu, M.-Y. & Taylor, M. & Chen, M.-J. (2001): *Exploring Societal and Cultural Influences on Taiwanese Public Relations*. *Public Relations Review*, 27, 3, str. 317-336.
- Zaharna, R.S. (2001): *"In-awareness" Approach to International Public Relations*. *Public Relations Review*, 27, 2, str. 135-148.

Deskriptivne in komparativne študije odnosov z javnostmi (omenjene v tekstu):

- Alanazi, A. (1996): *Public Relations in the Middle East: The Case of Saudi Arabia*. V: Culbertson, H. M. & Chen, N. (ur.): *International Public Relations: A Comparative Analysis*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, str. 239-256
- Kelly, W. & Masumoto, T. & Gibson, D. (2002): *Kisha Kurabu and Koho: Japanese Media Relations and Public Relations*. *Public Relations Review*, 28, 3, str. 265-281.

- McElreath, M. & Chen, N. & Azarova, L. & Shadrova, V. (2001): *The Development of Public Relations in China, Russia, and the United States*. V: Heath, R. L. & Vasquez, G. (ur.): *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 629-637
- Taylor, M. (2000): *Cultural Variance as a Challenge to Global Public Relations: A Case Study of the Coca-Cola Scare in Europe*. *Public Relations Review*, 26, 3, str. 277-293.
- Wakefield, R. (1999^a): *Public Relations in New Market Development: The Influence of Converging Multi-cultural Factors*. V: VanSlyke Turk, J. & Scanlan, L. H. (ur.): *Fifteen Case Studies in International Public Relations: The Evolution of Public Relations: Case Studies from Countries in Transition*. Gainesville, Florida: The Institute for Public Relations, str. 99-112. Dostopno na internetnem naslovu: www.instituteforpr.com
- Wu, X. (2002): *Doing PR in China: A 2001 Version – Concepts, Practices and Some Misperceptions*. *Public Relations Quarterly*, 47, 2, str. 10-18.

Zborniki s področja odnosov z javnostmi:

- Culbertson, H. M. & Chen, N. (ur.) (1996): *International Public Relations: A Comparative Analysis*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum
- Gruban, B. & Verčič, D. & Zavrl, F. (ur.) (1998): *Preskok v odnose z javnostmi: Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*. Ljubljana: Pristop
- Grunig, J. E. (ur.) (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Heath, R. L. & Vasquez, G. (ur.) (2001): *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Moss, D. & MacManus, T. & Verčič, D. (ur.) (1996): *Public Relations Research: An International Perspective*. London: International Thomson Business Press
- Moss, D. & Verčič, D. & Warnaby, G. (ur.) (2000): *Perspectives on Public Relations Research*. London: Routledge
- Serajnik Sraka, N. & Podnar, K. (ur.) (2000): *Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi: zbornik referatov: (1997-2000)*. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi
- Sriramesh, K. & Verčič, D. (ur.) (2003): *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- VanSlyke Turk, J. & Scanlan, L. H. (ur.) (1999): *Fifteen Case Studies in International Public Relations: The Evolution of Public Relations: Case Studies from Countries in Transition*. Gainesville, Florida: The Institute for Public Relations. Dostopno na internetnem naslovu: www.instituteforpr.com
- Verčič, D. & White, J. & Moss, D. (ur.) (2000): *7th International Public Relations Research Symposium: "Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium: The Future"*. Proceedings of the 7th Annual Symposium, 7th –8th July, Bled, Slovenia. Ljubljana: Pristop

Diplomska in magistrska dela s podobno tematiko:

- Ban, T. (1999): *Odnosi z javnostmi in McDonalds*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV
- Bokal, A. (2002): *Globalizacija odnosov z javnostmi: posebnosti mednarodnih odnosov z javnostmi*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV
- Dermota, V. (2001): *Simboli v oglaševanju v različnih kulturah*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV

- Djurdjević, V. (2000): *Možnosti standardizacije strategij mednarodnega oglaševanja*. Magistersko delo. Ljubljana: FDV
- Drevenšek, M. (1999): *Krizno komuniciranje v zdravstvu*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV
- Medic, T. (2002): *International Business Strategy of Toys'R'Us For the Norwegian Market*. Specialistično delo. Ljubljana: EF. Dostopno na spletni strani www.cek.ef.uni-lj.si.
- Oberstar, M. (1999): *Mednarodni odnosi z javnostmi – vizija podjetja Krka, d.d. Novo Mesto*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV

Internetne strani:

www.acjournal.com
www.bledcom.com
www.bms.com
www.cerpstudents.net
www.emeraldinsight.com
www.euprera.org
www.iabc.com
www.instituteforpr.com
www.ipranet.org
<http://lamar.colostate.edu/~hallahan/j13pr.htm#pubs>
www.online-pr.com
www.prineurope.com oziroma www.cerp.org
www.prnavigator.com
www.prss-drustvo.si
www.prwatch.org
www.sciencedirect.com
<http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/index.html> (uradna internetna stran Geerta Hofsteda)
www.viewbook.com

Informacije o BMS in farmacevtski industriji:

(komunikacija po elektronski pošti, pogovori, interna poročila in prezentacije)

Patrice Grand, svetovalec za odnose z javnostmi iz evropske centrale BMS v Parizu

Eduardo Pisani, svetovalec za odnose v javnosti v BMS Italija

Anouk de Vroej, svetovalka za odnose z javnostmi iz evropske centrale za vladne in javne odnose v Bruslju

David Vrhovec, finančni direktor BMS za Poljsko in Baltiške države

Priloge

Priloga A: Časovna premica odnosov z javnostmi v obliki razpredelnice

Časovna premica pomembnih dogodkov

1840	P. T. Barnum (Amerika) promovira svoj cirkus in prvič "uporabi" model tiskovnega predstavnika.
1889	Westinghouse (Amerika) ustanovi prvi oddelek za odnose z javnostmi.
1900	Ustanovljen <i>Boston Publicity Bureau</i> , prva agencija za odnose z javnostmi.
1904	Ivy L. Lee postane svetovalec za odnose z javnostmi, razvil je mnogo tehnik in principov, ki jim praktiki še vedno sledijo.
1910	Marconi Company (Anglija) ustanovi oddelek za distribucijo sporočil za javnost.
1923	Edward L. Bernays objavi delo <i>Crystallizing Public Opinion</i> , ki je prva knjiga na temo profesionalnih odnosov z javnostmi.
1924	Sir Basil Clarke v Angliji ustanovi svetovalno družbo Editorial Services, Ltd., ki velja za začetek profesionalnih odnosov z javnostmi.
1944	Začne izhajati <i>Public Relations Review</i> , prva revija o odnosih z javnostmi
1948	Ustanovljena Public Relations Society of America (PRSA). Ustanovljen Institute for Public Relations (IPR) v Angliji.
1955	Ustanovljena International Public Relations Association (IPRA)
1965	Prvi mednarodni etični kodeks sprejmeta IPRA in European Public Relations Confederation (CERP).
1970	Ustanovljena International Association of Business Communicators (IABC).
1990	Ustanovljeno Slovensko društvo za odnose z javnostmi. Začne izhajati <i>Pristop</i> , prva revija za odnose z javnostmi v Srednji in Vzhodni Evropi.

Vir: Bates, 2002: ni; Verčič, 1995: 408, 409 ter Wilcox in drugi, 1997: 37. Poleg tega tudi www.prineurope.com oziroma www.cerp.org ter <http://lamar.colostate.edu/~hallahan/hprhistshort.htm>

Priloga B: Modeli odnosov z javnostmi

	<i>model</i>			
<i>značilnost</i>	Agenturni (tiskovno predstavništvo)	Javno-informacijski	Dvosmerni asimetrični	Dvosmerni simetrični
namen	propagirati	širiti informacije	znanstveno prepričati	doseči vzajemno razumevanje
tip komuniciranja	enosmerno: resnicoljubnost ni pomembna	enosmerno: resnica je pomembna	dvosmerno: učinki neuravnoteženi	dvosmerno: učinki uravnoteženi
komunikacijski model	vir → prejemnik	vir → prejemnik	vir ↔ prejemnik	skupina ↔ skupina
raziskave	jih skoraj ni	so redke (berljivosti, bralstva)	formativne: ovrednotene s stališčem	formativne: ovrednotene s sporazumevnostjo

Vir: Hunt & Grunig, 1995, tabela 1.1. na strani 10

Priloga C: Glavne razlike med skrajnostmi Hofstedovih kulturnih dimenzij

1. Glavne razlike med individualističnimi in kolektivističnimi kulturnimi vrednostnimi sistemi

Kolektivizem	Individualizem
Posameznik je del skupine, ki ga ščiti v zameno za lojalnost.	Posameznik skrbi zase in za svojo trenutno nuklearno družino.
Identiteta posameznika je osnovana na družbeni skupini, ki ji pripada.	Posameznikova identiteta temelji na njem samem.
Ohranjanje harmonije in izogibanje direktnim spopadom.	Izražanje svojega mnenja je značilnost iskrenega človeka.
Visoko kontekstualno komuniciranje.	Nizko kontekstualno komuniciranje.
Prekršek vodi do sramu in "izgube obraza".	Prekršek vodi do občutka krivde in izgube samospoštovanja.
Diploma odpre pot do skupin z višjim statusom.	Diploma poveča ekonomsko vrednost in samospoštovanje.
Zaupanje v odločitve skupine.	Zaupanje v individualne odločitve.
Pri zaposlovanju in napredovanju je upoštevana skupinska pripadnost posameznika.	Zaposlovanje in napredovanje naj bi temeljila na znanju, sposobnostih in pravilih.
Odnosi so bolj pomembni od opravil.	Opravila so pomembnejša od odnosov.

Opomba: Posameznik "izgubi obraz", ko on sam ali ljudje, ki so mu blizu ne zadovoljijo zahtevam, ki jim jih narekuje njihov družbeni položaj (Hofstede v Djurdjević, 2000: 38).

Vir: Prirejeno po Djurdjević, 2000, tabela 4.5. na strani 38

(Avtorica je tabelo priredila po Hofstede, 1984, str. 171 in 1991, str. 67 in 73)

2. Glavne razlike med kulturami z visoko in kulturami z nizko stopnjo odmika moči

Nizka stopnja odmika moči	Visoka stopnja odmika moči
Čim manjša neenakost med ljudmi.	Neenakost med ljudmi je sprejeta in zaželena, vsak ima v družbi svoje mesto.
Soodvisnost med posamezniki z več in z manj družbene moči.	Posamezniki z manj družbene moči so odvisni od tistih, ki je imajo več.
Otroci in starši so enakovredni.	Starši so spoštovani, otroke se uči poslušnosti.
Enakopravnost.	Imetniki moči imajo privilegije.
Ljudje, ki posedujejo moč, se kažejo manj močne kot so.	Ljudje, ki posedujejo moč, skušajo to čimbolj pokazati.
Krivec je sistem.	Krivci so tisti, ki so nižje na lestvici.
Ljudje na položajih se počutijo manj ogrožene in bolj zaupajo drugim.	Ljudje na položajih branijo trdnjavo, zaupanje je nizko.
Moč bazira na položaju in strokovnem znanju posameznika ter možnostih podeljevanja nagrad.	Moč bazira na prijateljih, družini, karizmi in možnosti uporabe sile.
Sposobnosti, moč, bogastvo in status so med seboj manj povezani.	Sposobnosti, moč, bogastvo in status so med seboj zelo povezani.

Vir: Prirejeno po Djurdjević, 2000, tabela 4.3. na strani 31

(Avtorica je tabelo priredila po Hofstede, 1984, str. 94 in 1991, str. 37 in 43)

3. Glavne razlike med kulturami z moškim principom in kulturami z ženskim principom vrednostne usmerjenosti

Kulture z ženskim principom	Kulture z moškim principom
Orientacija k ljudem.	Orientacija k stvarjem in denarju.
Pomembna sta kakovost življenja in okolje.	Pomembni sta učinkovitost in rast.
Vsak naj bi bil skomen, za odnose sta zadolžena tako moški kot ženska.	Moški je oblasten in ambiciozen, ženska je skromna in zadolžena za odnose.
V družini se mati in oče ukvarjata z dejstvi in čustvi.	Mati se ukvarja s čustvi, oče z dejstvi.
Jočejo lahko dečki in deklice, pretepanje ni zaželeno.	Deklice lahko jočejo, dečki se lahko pretepajo, obratno ne.
Sočustvovanje z nemočnimi.	Naklonjenost uspešnim.
Med vlogami spolov naj ne bi bilo razlik.	Vloge spolov so strogo ločene.
Majhno in počasi je lepo.	Veliko in na hitro je lepo.

Vir: Prirejeno po Djurdjevič, 2000, tabela 4.8. na strani 42

(Avtorica je tabelo priredila po Hofstede, 1984, str.. 205 in 1991, str. 96 in 103)

4. Glavne razlike med visoko in nizko stopnjo izogibanja negotovosti

Nizka stopnja izogibanja negotovosti	Visoka stopnja izogibanja negotovosti
Negotovost je sestavni del življenja.	Negotovost je sprejeta kot grožnja.
Nizka stopnja stresa in anksioznosti.	Visoka stopnja stresa in anksioznosti.
Manj kazanja čustev.	Več kazanja čustev.
Neznane situacije in tveganje so samoumevni.	Strah pred neznanimi situacijami in tveganjem.
Drugačnost je zanimiva.	Drugačnost je nevarna.
Obstajajo le nujno potrebna pravila.	Potreba po obstoju pravil in zakonov.
Strpnost do drugačnosti in novih idej.	Zatiranje drugačnih idej in obnašanja, odpor do inovacij.
Manj nacionalizma.	Bolj prisoten nacionalizem.
Bolj pozitivna naravnost do mladih.	Dvom v sposobnosti mladih.

Vir: Prirejeno po Djurdjevič, 2000, tabela 4.9. na strani 46

(Avtorica je tabelo priredila po Hofstede, 1984, str.. 140 in 1991, str. 125 in 134)

Priloga Č: Vrednosti Hofstedeovih kulturnih dimenzij

država / regija	odmik moči	izogib. negotovosti	individualizem	moški princip
Arabske države	80	68	38	53
Argentina	49	86	46	56
Avstralija	36	51	90	61
Avstrija	11	70	55	79
Belgija	65	94	75	54
Braziliya	69	76	38	49
Čile	63	86	23	28
Danska	18	23	74	16
Ekvador	78	67	8	63
Filipini	94	44	32	64
Finska	33	59	63	26
Francija	68	86	71	43
Grčija	60	112	35	57
Gvatemala	96	101	6	37
Indija	77	40	48	56
Indonezija	78	48	14	46
Iran	58	59	41	43
Irska	28	35	70	68
Izrael	13	81	54	47
Italija	50	75	76	70
Jamajka	45	13	39	68
Japonska	54	92	46	95
Jugoslavija (ex)	76	88	27	21
Južna Afrika	49	49	65	63
Južna Koreja	60	85	18	39
Kanada	39	48	80	52
Kolumbija	67	80	13	64
Kostarika	35	86	15	21
Malezija	104	36	26	50
Mehika	81	82	30	69
Nizozemska	38	53	80	14
Norveška	31	50	69	8
Nova Zelandija	22	49	79	58
Pakistan	55	70	14	50
Panama	95	86	11	44

država / regija	odmik moči	izogib. negotovosti	individualizem	moški princip
Peru	64	87	16	42
Portugalska	63	104	27	31
Salvador	66	94	19	40
Singapur	74	8	20	48
Španija	57	86	51	42
Švedska	31	29	71	5
Švica	34	58	68	70
Tajska	64	64	20	34
Tajvan	58	69	17	45
Turčija	66	85	37	45
Urugvaj	61	100	36	38
Velika Britanija	35	35	89	66
Venezuela	81	76	12	73
Vzhodna Afrika	64	52	27	41
Zahodna Afrika	77	54	20	46
(Zahodna) Nemčija	35	65	67	66
ZDA	40	46	91	62

Opomba: Vse dimenzije so merjene na skali od 0 do 100 (vrednosti nad 100 so posledica naknadnega merjenja) (Djurdjević, 2000).

Vir: Usunier v Cateora in drugi, 2000, tabela 6.1. na strani 105

Priloga D: Dimenzije kulturne variabilnosti

dimenzija	konstrukti
Odnos do narave	• kontroliranje narave / biti v harmoniji z naravo / podjarmljanje narave (Triandis, 1983)
Odnos do človeške narave	• ljudje so v osnovi dobri / ljudje so v osnovi slabi / mešanica obeh pristopov (McGregor, 1960) • ljudi se ocenjuje po (dručbenih) / ljudi se ocenjuje po njihovem delu (Parsons & Shills, 1951) • spolne razlike so prirojene / spolne razlike so naučene
Odnos do časa	• monokronski / polikronski (Hall, 1976) • orientiranost v preteklost / sedanjost / prihodnost (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961)
Odnos do dejanj	• biti / postati oziroma delati (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961) • čustvenost / čustvena nevtralnost (Parsons & Shills, 1951)
Odnos do komuniciranja	• visoka kontekstualnost / nizka kontekstualnost (Hall, 1976) • asociativno komuniciranje / abstraktno komuniciranje (Glenn, 1981)
Odnos do prostora	• privaten / družben (Hall, 1966)
Odnos do avtoritete	• odmik moči (Hofstede, 1984)
Odnos do družbe	• individualizem / kolektivizem (Hofstede, 1984) • <i>familializem</i> (Redding, 1990)
Odnos do ciljev	• instrumentalnost (tekmovalnost) / ekspresivnost (kooperacija) • moški / ženski princip (Hofstede, 1984) • usmerjenost v proces / usmerjenost v cilje (Glenn, 1981)
Odnos do strukture	• enostaven / kompleksen (Murdock & Provost, 1973) • izogibanje negotovosti (Hofstede, 1984) • tesen / ohlapen (Witkin & Berry, 1975) • <i>in-group</i> / <i>out-group</i> (Triandis, 1983)
Odnos do formalnosti	• formalen / neformalen
Odnos do potreb	• materializem / postmaterialniz. (Inglehart, 1977)

Vir: Prirejeno po Stohl, 2001, tabela 10.2. na straneh 337 in 338

Priloga E: *Wakefieldov model organiziranja raziskovanja odnosov z javnostmi*

Vir: Prirejeno po Wakefield, 1996, slika 1.1. na strani 20

Teorije globalne družbe

- Koncept globalne vasi (McLuhan, 1964): več interakcij družbe
- Teorija postmodernizma: pojavlja se globalizacija toda ne kot homogenizacija ali integracija (Featherstone, 1990)
- Divergenca/konvergenca: odprta debata, da poenoten svet preveč poudarja razlike (Hennessey, 1985)
- Rezultat je turbulenca: konflikt, tekmovanje in negotovost (Robertson, 1990; Lesly, 1991)



Ustvari potrebo po:

1. prilagodljivih strukturah
2. formativnem raziskovanju
3. razreševanju konfliktov

Kulturološke teorije

- "Kolektivno programiranje" loči eno skupino od druge (Hofstede, 1980)
- Dimenzije kulture: individualizem/kolektivizem, odmik moči, izogibanje negotovosti, moški in ženski princip (Hofstede, 1980)
- Teorija akulturacije: uvede "tretjekulturne" ljudi (Adler & Graham, 1989; Ellingsworth, 1977)
- "Kultura je komuniciranje in komuniciranje so odnosi z javnostmi" (Hall, 1959; Sriramesh &



Ilustrira potrebo po:

1. kulturni rahločutnosti
2. "tretjekulturnih" praktikah

Upravljske teorije

- Komparativna upravljska teorija: družni organizacijske in kulturološke teorije v mednarodne upravljske študije (Adler, 1983)
- Globalizirana kontingenčna teorija: za mednarodno okolje so primerni odprti sistemi (Negandhi, 1983)
- Debata brez kulture vs. kulturno specifično: menedžerski stili so vezani na kulturo (Bartlett & Ghoshal, 1989)
- Generika/specifika teorija: družni globalno vizijo in lokalne prakse



Pokaže potrebo po:

1. pristopu odprtih sistemov
2. raznolikosti zaposlenih
3. globalno lokalni koordinaciji

Komunikološke teorije

- Teorija medijske odvisnosti: Podobe iz drugih dežel pridejo preko množič. medijev (Manheim & Albritton, 1984)
- Globalni tok informacij: večinoma enosmeren, iz Zahoda v razvijajoče se dežele (Bagdikian, 1989)
- Modernizacija/odvisnot teorije: Ali mediji olajšajo ekonomski napredek ali odvisnost v državah v razvoju?
- Mediji so kanali za agende aktivistov (Hiebert, 1992)



Naznani potrebo po:

1. grajenju odnosov
2. proaktivnih odnosih z javnostmi

Zato: teoretska področja priskrbijo kontekst za odnose z javnostmi v mednarodni areni



Teorije odnosov z javnostmi

Teorije odličnosti (J. Grunig, 1992):

- Odnosi z javnostmi prispevajo k uspehu organizacije in grajenju odnosov, če:
 - management podpira odnose z javnostmi
 - organizacija spoštuje javnosti in prakticira dvosmerno komunikacijo z njimi
 - menedžer odnosov z javnostmi sodeluje v "notranjem krogu" managementa
 - organizacija spoštuje raznolikost

Kritične teorije (Creedon, 1992):

- Poudarjajo grajenje odnosov in mrežne značilnosti kot bolj koristne za učinkovite odnose z javnostmi

Generika/specifika teorije mednarodnih odnosov z javnostmi (J. Grunig, 1992; Wakefield, 1994):

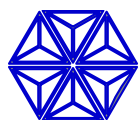
- Testiranje najbolj učinkovitih globalno/lokalno kombinacij

**Priloga F: Globalne in lokalne aktivnosti odnosov z javnostmi
v multinacionalki**

Aktivnosti v centrali	Aktivnosti v posameznih državah
▶ Sodelovanje z vodstvom podjetja s ciljem zagotoviti cenjenje dvosmernega komuniciranja. ▶ Svetovanje vodstvu podjetja pri vseh globalnih poslovnih odločitvah, ki imajo posledice za odnose z javnostmi ter izvajanje nalog odnosov z javnostmi v skladu s poslanstvom podjetja. ▶ Sodelovanje z vodstvom podjetja s ciljem zagotoviti svetovno integrirano funkcijo odnosov z javnostmi. ▶ Zagotavljanje, da vsi lokalni praktiki sodelujejo s svojim managementom. ▶ Izobraževanje menedžerjev o globalnem ugledu, da bi zagotovili podporo integriranim odnosom z javnostmi. ▶ Vpeljava obširnih toda fleksibilnih smernic za aktivnosti odnosov z javnostmi in raziskovanje javnega mnenja. ▶ Vzpostavitev ter izvajanje izobraževanja za vse praktike odnosov z javnostmi v korporaciji. ▶ Spodbujanje skupinskega dela, izmenjevanja podatkov in idej med člani globalne ekipe odnosov z javnostmi. ▶ Sodelovanje z globalno ekipo in vodstvom podjetja, da bi sestavili procedure za predvidevanje perečih problemov in procedure za krizno komuniciranje. ▶ Vzpostavitev in nadzorovanje programov za odgovornost globanih enot odnosov z javnostmi. ▶ Zagotoviti, da globalne smernice omogočajo lokalno fleksibilnost, kjer je le-ta pomembna.	▶ Načrtovanje in izvajanje lokalnih programov odnosov z javnostmi, ki so primerni za vrednostni sistem in logistiko specifične države. ▶ Zagotavljanje, da lokalne aktivnosti ne spodbijajo globalnih ciljev. ▶ Vzpostaviti lokalne mehanizme raziskovanja za identificiranje javnosti in potencialnih lokalnih perečih problemov. ▶ Prirejanje sporočil iz centrale v primerna lokalna sporočila. ▶ Svetovanje vodstvu lokalne enote pri poslovnih odločitvah, ki imajo posledice za odnose z javnostmi. ▶ Sodelovanje pri izobraževanju vodstva lokalne enote o ciljih in nalogah odnosov z javnostmi ter o učinkovitem predstavljanju korporacije v državi gostiteljici (preko medijev in pred drugimi pomembnimi javnostmi). ▶ Sodelovanje v globalni ekipi odnosov z javnostmi z omogočanjem povratne zanke glede perečih lokalnih problemov in s pomočjo pri izmenjavi idej in razreševanju transnacionalnih problemov.

Vir: Prirejeno po Wakefield, 2001, tabela 57.1 na strani 645

Priloga G: *Logotip podjetja Bristol-Myers Squibb*



Bristol-Myers Squibb Company