

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Svržnjak

Globalizacija odnosov z javnostmi

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Svržnjak

Mentor:izr. prof. dr. Dejan Verčič

Globalizacija odnosov z javnostmi

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Dejanu Verčiču za strokovno usmerjanje in predvsem na pripravljenost virtualno komunicirati.

Predvsem pa se zahvaljujem svoji družini za vso podporo med študijem in v življenju, še posebej sestri Nataši za vso pomoč in spodbudo! Posebna zahvala gre tudi mojemu Janiju za njegovo ljubezen in prijateljstvo!

Globalizacija odnosov z javnostmi

Diplomsko delo želi odgovoriti na vprašanje kako globalna je v resnici industrija odnosov z javnostmi. Ključno pri razumevanju odnosov z javnostmi je dejstvo, da se ne nanaša samo na poslovno področje, temveč tudi na druge globalne akterje. Eden glavnih korakov pri utemeljevanju globalizacije odnosov z javnostmi je to, da nekateri glavni akterji niso več zmožni razumevanja le znotraj tradicionalnih državnih meja. Ne samo, da tovrstne organizacije delujejo internacionalno, ampak tudi nadnacionalno. Njihovo mišljenje, psihologija in celo njihova kultura postajajo resnično globalni. Teoretični del je sestavljen iz treh vsebinskih sklopov. Prvi del se nanaša na pojem globalizacija, drugi, bolj obširni del zajema področje odnosov z javnostmi in se logično nadaljuje v zadnji, tretji del, ki je namenjen multinacionalnim podjetjem. Teza diplomske naloge pravi, da položaj podjetja na lokalnem trgu določa zmožnost njegovega preživetja na globalni ravni. V prid postavljeni hipotezi je zadnji del diplomskega dela namenjen multinacionalnemu podjetju Studio Moderna d.o.o. V tem delu sta predstavljeni praktični opravljanja odnosov z javnostmi v latvijski in hrvaški podružnici tega podjetja in njihov pogled na mednarodno poslovanje.

Ključne besede: globalizacija, mednarodni odnosi z javnostmi, multinacionalno podjetje.

Globalization of public relations

The main purpose of my diploma is to answer how global is the public relations industry. The key point in understanding public relations is the fact that they don't refer only on a business area, but also on other global actors. One of the main steps in defining globalization of public relations is the fact that some main actors are not capable of understanding only within traditional national borders. Not only that those organizations act international, but also transnational. Their opinion, psychology and even their culture are becoming really global. Theoretical part is combined from three parts. First part begins with globalization concept, second, more extensive part covers public relation area and it's continued also in third part which defines multinational companies. The basic presumption of my thesis is that companies position in local area defines its possibility to survive in global world. Last part of this diploma is dedicated to multinational company Studio Moderna d.o.o. In this part I'm presenting 2 cases from public relations area in Latvian and Croatian branch companies and their view on international business.

Key words: globalization, international public relations, multinational enterprise.

KAZALO

1 UVOD	7
2 GLOBALIZACIJA.....	9
2.1 Opredelitev pojma.....	9
2.2 Dva obraza globalizacije.....	11
2.3 Mit ali realnost?	12
2.4 Globalizacija po Giddensu.....	13
2.5 Dejavniki, ki so sprožili globalizacijo.....	15
2.5.1 Ekonomski vidik: Ekonomska globalizacija kot nespremenljiv trend	15
2.5.2 Pomen informacijsko-komunikacijske tehnologije v dobi globalizacije	17
2.5.2.1 Globalna vas	19
2.5.2.2 Globalna e-ekonomija	20
3 GLOBALIZACIJA IN ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	21
3.1 Mednarodni vs. globalni odnosi z javnostmi.....	22
3.1.1 Posebnosti mednarodnih odnosov z javnostmi	23
3.1.1.1 Infrastruktura in mednarodni odnosi z javnostmi.....	25
3.1.1.2 Kultura.....	26
3.1.1.2.1 Dimenzije kulture družbe	27
3.1.1.2.2 Korporativna kultura	29
3.1.1.3 Mediji in odnosi z javnostmi	30
3.2 Teorije mednarodnih in globalnih odnosov z javnostmi.....	31
3.2.1 Teorije globalne družbe	31
3.2.2 Teorije kulture.....	32
3.2.3 Primerjalna teorija menedžmenta	32
3.2.4 Komunikacijske teorije	33
3.3 Pristopi k raziskovanju mednarodnih odnosov z javnostmi.....	34
4 RAZLIČNOSTI ALI PODOBNOSTI?	35
4.1 Multinacionalno podjetje	35
4.1.1 Kvantitativne značilnosti multinacionalnega podjetja	36
4.1.2 Kvalitativne značilnosti multinacionalnega podjetja.....	37
4.2 Globalizacija in multinacionalna podjetja	38
4.2.1 Globalna (iz)menjava.....	39
4.2.2 Prednosti globalnega poslovanja	41
4.3 Globalno podjetje vs. mednarodno podjetje	41

4.3.1 Globalna strategija	43
4.4 Odnosi z javnostmi v multinacionalnih podjetjih – iz lokalnega v globalno.....	44
4.5 Teorija odličnosti kot vodilo uspešnih odnosov z javnostmi v multinacionalnem podjetju.....	48
4.5.1 Sfere komunikacijske odličnosti	48
4.5.2 Značilnosti odličnih odnosov z javnostmi.....	49
4.5.3 Teorija odličnosti na globalni ravni	52
5 IZ LOKALNIH V GLOBALNE ODNOSE – ŠTUDIJA PRIMERA, PRIMER STUDIO MODERNA, D. O. O.....	55
5.1 Na kratko o podjetju Studio Moderna	55
5.2 Iz lokalnega v globalno	56
5.2.1 Zmagovalna strategija	56
5.3 Funkcija odnosov z javnostmi v podjetju Studio Moderna	57
5.3.1 Odnosi z javnostmi v podjetju Studio Moderna Hrvaška	57
5.3.2 Odnosi z javnostmi v podjetju Studio Moderna Latvija	59
6 ZAKLJUČEK	61
7 LITERATURA	63
PRILOGE.....	68
Priloga A: Dormeo i jutarnji.hr nagrađuju	68
Priloga B: Dormeo i Slavonski dom daruju VIP-ulaznice za U2	69
Priloga C: Mario Ančić spava na Dormeu!	70

KAZALO SLIK

Slika 4.1: Zemljevid globalizacije odnosov z javnostmi	45
Slika 4.2: Grafični prikaz sfer treh komunikacijskih odličnosti	49
Slika 5.1: Prodaja izdelkov Dormeo na Hrvaškem	59

1 UVOD

Ljudje ustvarjamo svet, v katerem posamezniki, narodi in skupine postajajo vse bolj soodvisni. Na razvoj današnjega okolja pomembno vplivajo hitro razvijajoče se področje informacijsko-komunikacijske tehnologije, ekonomski dejavniki in politične spremembe. Nova ekonomska podoba sveta je prinesla nove priložnosti v globalnem gospodarstvu in s tem zelo spremenila način poslovanja podjetij. Govorimo o globalizaciji kot o večdimenzionalnem pojmu, ki ga lahko zasledimo na številnih področjih družbenega življenja. Eno takih področij so tudi odnosi z javnostmi, ki postajajo vse bolj globalni.

Diplomska naloga temelji na raziskovanju pomena globalizacije za razvoj odnosov z javnostmi in s tem išče argumente za postavljeno tezo: *Položaj podjetja na lokalnem trgu določa (z)možnost njegovega preživetja v globalni areni* in podtezo, ki dodaja pomembnost *sposobnosti mednarodne konkurenčnosti tega podjetja*. Komunikacija z javnostmi in doseganje ter ohranjanje kompromisov z njimi so bistveni za vsako organizacijo, pri čemer imajo pomembno vlogo ravno odnosi z javnostmi. Namen diplomske naloge je tudi ugotoviti, kako globalna je v resnici industrija odnosov z javnostmi.

Diplomska naloga bo razdeljena na teoretični in praktični del. Teoretični del bo sestavljen iz štirih poglavij. Predstavljena bosta pojem in definicija globalizacije, sledila pa jima bo opredelitev dejavnikov, ki so sprožili globalizacijo. V tem delu bosta podrobneje obravnavana tehnološki in ekonomski vidik globalizacije, saj menim, da sta zelo pomembna tako za odnose z javnostmi kot tudi za delovanje multinacionalnih podjetij, za katera je značilen prenos delovnih funkcij na tuje enote ob hkratnem ohranjanju prvotnih in osnovnih značilnosti podjetja.

Temu splošnejšemu poglavju bodo sledile analiza odnosov z javnostmi in njihova povezanost z globalizacijo ter opredelitev razlik med globalnimi in mednarodnimi odnosi z javnostmi. Ključno pri razumevanju odnosov z javnostmi je dejstvo, da se ne nanašajo samo na poslovno področje, temveč tudi na druge globalne akterje.

Naslednje poglavje bo predstavilo teorije globalnih in mednarodnih odnosov. Uspešnost odnosov z javnostmi je izraz sodelovanja strok z različnih trgov ter ohranjanja globalnih funkcij in lokalnih strategij. Zaradi tega bo zadnji del tega poglavja namenjen učinkovitosti multinacionalnih odnosov z javnostmi. Namen tega poglavja je torej

pojasniti, da se pojma lokalno in globalno med seboj povezujeta, vendar ju je za razumevanje mednarodnih odnosov z javnostmi treba analizirati vsakega posebej.

Četrto poglavje bo logično nadaljevanje prejšnjega poglavja. Globalizacija odnosov z javnostmi bo opazovana v celoti, toda s posebnim poudarkom na multinacionalkah in vplivu globalizacije na le-te. Odnosi z javnostmi postajajo globalni in se z globalnim poslovanjem prilagajajo potrebam podjetij, nepridobitnim institucijam in narodom po svetu. Globalni odnosi prepoznavajo (zaznavajo) podobnosti med trgi in se istočasno prilagajajo regionalnim razlikam.

Drugemu delu diplomskega dela bo sledil empirični del, ki bo vključeval analizo projektov slovenskega podjetja Studio Moderna, d. o. o. (v nadaljevanju podjetje). Podjetju je v kratkem času uspelo lokalno svetovanje in ponujanje storitev direktnega marketinga zelo uspešno razširiti na mnoge tuje trge. V dvajsetih državah mu je uspelo lokalnemu prebivalstvu približati najmočnejše blagovne znamke in ljudi prepričati, da so jih vzeli za svoje. Odnos, ki ga je podjetje ustvarilo pri slovenski javnosti, je preneslo tudi na tujo javnost. Zaradi tajnosti in varovanja podatkov pri izvedbi projektov bodo v diplomski nalogi predstavljene le izbrane informacije, ki bodo kljub temu dovolj izčrpne za nazorno dokazovanje postavljene hipoteze.

Diplomska naloga se bo zaključila z osebnimi ugotovitvami in zaključki.

Globalizacija odnosov z javnostmi je torej kompleksen pojav, zato ga je treba na takšen način tudi preučevati in pri tem upoštevati trende, ki veljajo za omenjeno raziskovalno področje.

2 GLOBALIZACIJA

2.1 Opredelitev pojma

»Globalizacija je emocionalna beseda (Akhter 2004, 283) in ni prostranska v naših življenjih. Je sprememba naših življenjskih okoliščin. Je način našega življenja danes« (Giddens 2002, 19).

V zadnjih desetletjih se vse bolj prepletajo in povezujejo človeška dinamika, institucionalne spremembe, politični odnosi in globalno okolje. Medtem ko globalizacijo večkrat povezujemo z višjo globalno ekonomsko integracijo, globalnimi oblikami vladanja ter globalnim družbenim in prostorskim napredkom, enotne definicije pojma globalizacije ni.

Globalizacija kot multidimenzionalni konstrukt vsebuje veliko različnih pomenov (Neverdeen v Akhter 2004, 285). V akademskem smislu je globalizacija sopomenka za brezmejni svet (Ohmae v Akhter 2004, 285), marketing standardiziranih izdelkov (Levitt v Akhter 2004, 285) in globalni menedžment (Wilson v Akhter 2004, 285). Različne interpretacije nakazujejo, da je bil pojem sprejet pri različnih disciplinah, zato so mu pripisali različne značilnosti. Beck (v Yannas 2005) navaja, da so transformacija, modernizacija, industrializacija in globalizacija premaknile družbo v novo dobo, in sicer od modernih družb v družbo »refleksivne modernizacije«. Globalizacija je spremenila pojmovanje meja med državami, zbrisala razlike med globalnim/državnim/lokalnim, med zasebnim in javnim, zaposlitvijo in drugimi oblikami aktivnosti, domačim in tujim. Državni politični monopol je propadel, svetovna moč pa se je porazdelila med državno vlado, mednarodnimi organizacijami, multinacionalnimi podjetji in nevladnimi organizacijami.

Definicij globalizacije je veliko in te se med seboj precej razlikujejo. Določene se osredotočajo samo na ekonomsko globalizacijo, druge pa obsegajo tudi njene neekonomske razsežnosti. Mešajo se dejavniki in pojavne oblike globalizacije ali jo opredeljujejo za enodisciplinarno, medtem ko je globalizacija že po definiciji multidisciplinarna. Pri globalizaciji gre za novo družbeno paradigmo, pri kateri se je treba izogniti preveč poenostavljenim obravnavam. Rizman (v Svetličič 2004) meni, da

pod pojmom globalizacija razumemo intenzifikacijo svetovnih družbenih procesov, ki povezujejo med seboj tudi najbolj oddaljene kraje na našem planetu.

Po ekonomski definiciji je globalizacija mikroekonomski proces, ki ga poganjajo ekonomske sile, ki zblížujejo ekonomsko oddaljenost med narodi in ekonomsko suverenost prek pospešenih gibanj komercialnih dobrin zunaj državnih in regionalnih meja (Oman v Svetličič 2004, 20). Spet drugi znotraj ekonomskega pojmovanja poudarjajo rast trgovine ali števila regionalnih trgovinskih sporazumov in političnih strategij. Kot posledica nastajajo novi načini čezmejnega sodelovanja in tudi aktivno sodelovanje novih gospodarskih dejavnikov, npr. multinacionalk.

S sociološkega vidika pomeni globalizacija homogenizacijo kulture, proizvodov in načina življenja, skupnost idej, standardizacijo navad in posledično tudi razpršitev družbenega nadzora pri upravljanju organizacij (glej Mlinar v Svetličič 2004).

Kindleberger (v Svetličič 2004, 23) loči med tremi pristopi h globalizaciji:

1. **Hiperglobalisti.** Prepričani so, da se svet razvija v eno politično, ekonomsko in družbeno enoto.
2. **Skeptiki.** Menijo, da je globalizacija le blodnja in da je nacionalna država tu z nami ter bo tako tudi ostalo.
3. **Preoblikovalci.** Analizirajo gonilne sile globalizacije in njihove vplive.

Globalizacijo je treba ločiti od pojma globalizem, ki po svetovnopoličnem pristopu obravnava svet kot idealno celoto, ki naj se ji deli te celote podrejajo. Globalizem je teoretični koncept v ozadju globalizacije kot procesa in odgovor na neprimernost zgolj državnega pristopa k nekaterim izzivom, npr. onesnaževanju, populacijski politiki in konzervaciji. Po Hugveltu (v Svetličič 2004, 21) je globalizem popolnoma političen projekt, ki si prizadeva za prilagajanje gospodarstva in družbe silam globalizacije.

2.2 Dva obraza globalizacije

»Očitno je, da ima globalizacija dvojni značaj. Pri njeni obravnavi je torej vedno treba obravnavati sončne in senčne plati, upoštevati pozitivne in negativne strani« (Svetličič 2004, 15). Za razpravo o globalizaciji je značilna antiglobalistična retorika, ki skoraj v celoti temelji na anekdotah, iz katerih se izpeljujejo splošno veljavni zaključki (Markusen v Svetličič 2004, 15). Globalni sistem je narejen po podobi velikih transnacionalnih podjetij, ki naj bi izkoriščala delavce tako v matičnih državah kot v tistih, v katerih poslujejo. Takšno izkoriščanje je seveda posebno veliko pri nekvalificirani delovni sili oziroma takrat, ko proizvodnja izdelkov poteka na območjih s poceni delovno silo, izdelki pa se izvozijo nazaj v matično državo. Dejansko se stališča oblikujejo vnaprej in se šele naknadno zanje iščejo potrditve s posameznimi primeri (povzeto po Markusen v Svetličič 2004).

Progloablistična retorika, ki prav tako ponuja odgovor na globalizacijski proces, teži k idealizaciji, izhajajoč iz dognanja, ki prisega na prosto trgovino in ob tem ignorira dejstvo, da nekatere skupine z globalizacijo izgubljajo (nekvalificirani delavci, v nekaterih primerih tudi zelo izobraženi¹). Tudi vzrokov za zaostajanje držav v razvoju ne moremo iskati le v globalizaciji, saj gre za prepletanje različnih dejavnikov, zato je težko izločiti vpliv le enega. Ob predpostavki ustrezne ekonomske politike in institucionalnih možnosti, v katerih poteka, se zdi, da na splošno prevladujejo pozitivni učinki globalizacije. Izidi globalizacije so večinoma odvisni od ukrepov politike in niso politično nevtralni. Pri analizi globalizacije je treba preseči enostranske poglede, ki vidijo le eno njeno stran.

Od temne strani globalizacije se najpogosteje poudarja razslojevanje znotraj držav in med njimi. Pogosto se postavlja vprašanje, kaj bi bilo, če ne bi bilo globalizacije. Ali bi bila zato razslojenost večja ali manjša? Svetličič omenja tudi vprašanje zaposlenosti oziroma izgubo delovnega mesta, ki jo bolj pripisuje tehnološkemu napredku kot zunanjim vplivom globalizacije. Pozablja se, da tehnologija odpira več boljše plačanih delovnih mest, kot jih zapira. Kljub različnim mnenjem napredujejo države kot celota

¹ Markusen (v Svetličič 2004, 16) med tiste, ki z globalizacijo izgubljajo, uvršča tudi lastnike redkih proizvodnih dejavnikov, skupine, ki pred globalizacijo dobivajo monopolne ali korupcijske rente. Globalizacija vodi v redistribucijo njihovih dohodkov, zato so nagnjeni k zadrževanju obstoječega stanja na vse različne načine, na primer s protekcionizmom in tudi koruptivnimi dejanji.

hitreje, standard prebivalcev v celoti raste bistveno hitreje in obeta manj razvitim približevanje razvitejšim. »Globalizacija ni igra ničelne vsote. To, da vsi dobivajo, pa ne pomeni, da dobivajo enako« (Svetličič 2004, 18). Mednarodna menjava oziroma globalizacija je koristna za vse države, tudi tiste revne, le da država vsaj v proizvodnji enega izdelka malo zaostaja za neko drugo državo.

2.3 Mit ali realnost?

»Za razvoj, ki pomeni pogoj za preživetje, se morajo podjetja neprestano prilagajati in boriti zaradi konkurence, zaradi družbenih sprememb, zaradi razvoja tehnologij, v zadnjem času pa še posebej zaradi razvoja komunikacijskih tehnologij in informatizacije družbe, globalizacije sveta« (Bizjak 1999, 205). Po mnenju Bizjaka (1999) so procesi globalizacije zastrašujoči. Že sama teorija o enopetinski družbi, po kateri naj bi petina človeštva zadostovala za obvladovanje vseh potrebnih procesov in dela, je grozljiva. Podjetja bodo v tem primeru preživela, če bodo sposobna pravočasno spoznati te spremembe in se jim prilagoditi, države pa bodo učinkovite, če bodo obvladovale procese globalizacije.

Globalizacija sproža močne odzive tako pri nasprotnikih kot tudi pri predlagateljih. Medtem ko slednji menijo, da je globalizacija sopomenka za višji življenjski standard, višjo transparentnost in večjo ekonomsko svobodo, nasprotniki globalizacijo povezujejo z ekonomskim izkoriščanjem, degradacijo okolja in kulturno homogenizacijo. Weisbrot, Naiman in Kim (v Akhter 2004) trdijo, da globalizacija ni neizogiben izid, ampak rezultat težavnega procesa odločanja. Torej je to, kakšna in katera prodajna in investicijska pravila bodo oblikovana, odvisno od tega, kaj ljudje mislijo o globalizaciji in kako se odzovejo nanjo. Tudi akademske debate glede globalizacije so sporne. Nekateri akademiki menijo, da je globalizacija globalen plen (Brecher in drugi v Akhter 2004), oslABLJena družbena kohezija (Greider v Akhter 2004) in smisel skupnosti ter struktura mestne moči (Knox in Mele v Akhter 2004). Predlagatelji globalizacije torej trdijo, da globalizacija dopušča revnim pokrajinam in njihovim prebivalcem razvoj na ekonomskem področju ter izboljšanje življenjskega standarda, nasprotniki pa so zagovorniki tega, da je nastanek mednarodnega trga pomagal multikorporacijam v zahodnem svetu, in sicer na račun lokalnih podjetij, lokalne kulture in ljudi. Zaradi

vpliva globalizacije poskušajo ljudje skupaj z lokalnimi vladami obvladovati tok kapitala, blaga in storitev ter idej, ki predstavljajo globalizacijski val.

Teorije in praksa vsekakor kažejo na to, da je globalizacija realnost. Številni sociologi, politiki, novinarji, poslovneži itd. menijo, da si lahko razvoj današnjega sveta najbolj razlagamo ravno s pojavom globalizacije. Mnenja se razlikujejo glede na to, ali je globalizacija usmerjena v pozitiven ali negativen razvoj, vendar vsi trdijo, da ne glede na to, kaj se dogaja in v kakšni smeri poteka razvoj sveta, je to simptom oziroma posledica globalizacije (Sparks 2005, 20).

Zagovorniki globalizacije trdijo, da so potrebe in želje sveta postale nepreklicno homogenizirane ter da tehnologija usmerja potrošnike k istemu cilju (McMichael 1996). Da bi lahko našli pravo ravnotežje med koristjo in izgubo, ki sta povezani z globalizacijo, morajo ljudje razumeti, kako globalizacija deluje oziroma kako naj bi delovala politika odločanja v njihovih skupnostih. Po Becku (v Kilbourne 2004, 122) globalizacija ni odločitev, ki jo sprejme podjetje, temveč nujnost mestnega kapitala. Analiza se začne pri osnovnih mehanizmih, ki utemeljujejo globalizacijo in politične, ekonomske ter kulturne posledice tega procesa. Kilbourne (2004) navaja, da se ocena globalizacije kot procesa začne s predpostavko, da je globalizacija več kot le internacionalizacija marketinških strategij ali multinacionalni marketing v velikih podjetjih. Globalizacija, ki je po njegovem mnenju kompleksen in večdimenzionalen projekt z ekonomskimi, finančnimi, kulturnimi in okoljevarstvenimi značilnostmi, povezuje ljudi in hkrati nakazuje na razdvajajoči javni diskurz z močnimi argumenti za globalizacijo in proti njej ter njenim učinkom.

2.4 Globalizacija po Giddensu

Globalizacija po Giddensu (v Georgantzas in drugi 2009) vključuje skupne točke med tehnologijo, organizacijsko strukturo in družbenim vedenjem. Giddensova sociološka analiza globalizacijskega procesa vključuje ne le pozitivne pogoje, kot sta razvoj telekomunikacijske tehnologije in integracija svetovne ekonomije, temveč tudi politično transformacijo, rast transnacionalnih korporacij in kulturne spremembe.

Giddens, kot ga navajajo Georgantzas, Katsamakas in Solowiej (2009), pojmuje globalizacijo kot rast svetovnih družbenih razmerij, ki se kažejo kot povezovanje lokalnih značilnosti, ki so odvisne od svetovnih dogodkov in obratno. Globalizacija pospešuje razvoj in povzroča številne spremembe, ki oblikujejo moderne družbe. Je proces, ki vključuje raznovrstne in pogosto nasprotujoče si trditve, zato ne moremo spregledati potencialno negativnih učinkov na rast družbene neenakosti ter ekološkega in finančnega tveganja (družba globalnega tveganja). Kritike globalizacije kažejo, da v različnih družbah ali celo v isti družbi potekajo različni učinki globalizacije. Po Giddensu globalizacija vpliva na družbe, podjetja in življenja ljudi. Rezultat je hierarhičen sistem, v katerem ljudje vplivajo na transnacionalne korporacije in lokalna podjetja, ki so prav tako del globalne družbe in v katerih razvoj tehnološko-komunikacijske tehnologije pomembno vpliva tudi na kakovost življenja. Transnacionalna podjetja ustvarjajo globalno industrijsko verigo, ki dolgoročno ali kratkoročno vpliva na globalno družbo.

Giddens vidi v globalizaciji rojstvo novega individualizma in s tem spremembe na profesionalnem področju, kajti vedno več ljudi si ureja svojo poslovno kariero na način, ki zahteva nove sposobnosti in znanja. Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije sproža digitalizacijo svetovnih financ in s tem potiska prosti trg na virtualno področje. Transnacionalne korporacije zmanjšujejo moč držav, predvsem na račun globokega družbenega tveganja. Giddens meni, da globalizacija in še posebej svetovni trg vplivata na države, ter nadaljuje, da slabenje državnega sistema povzroča rast svetovne ekonomije. Države imajo nadzor nad ozemljem, tehnološko-komunikacijski sistem pa ga nima. Slednje Giddens in Pierson utemeljujeta z argumentom, da ima država večjo moč kot na primer komunikacijska tehnologija in da bo tako tudi v prihodnosti, pri čemer je lahko državna moč oslABLJENA ravno zaradi rasti komunikacijske tehnologije, ki posledično zmanjšuje pozitiven učinek države na posameznikovo življenje.

2.5 Dejavniki, ki so sprožili globalizacijo

Danes v medijih zelo pogosto zasledimo pojem globalizacija. Nekateri poudarjajo njene prednosti za gospodarski razvoj in splošen človeški napredek, njeni nasprotniki pa v njej vidijo vzrok za povečevanje razlik med najbogatejšimi in najrevnejšimi državami, zniževanje delovnih in socialnih standardov ter grožnjo za okolje in naravne dobrine. Globalizacija torej predstavlja cel spekter različnih sil, ki delujejo na različne načine in v različnih okoljih, kar dodatno otežuje oblikovanje enotnega koncepta. V nadaljevanju bo zato predstavljena analiza dveh dejavnikov, in sicer analiza ekonomskega in tehnološkega dejavnika.

2.5.1 Ekonomski vidik: Ekonomska globalizacija kot nespremenljiv trend

Ekonomski zgodovinarji opozarjajo, da proces ekonomske globalizacije, tj. vedno večje soodvisnosti svetovnega gospodarstva, poteka že dolgo. To, kar je v zadnjem obdobju v procesu globalizacije novega, so intenzivnost in multidimenzionalnost pojava ter novi načini vstopanja v mednarodne povezave (Rant 2003).

Enotne definicije ekonomske globalizacije ni. Opredelimo jo lahko kot vedno večjo soodvisnost in povezanost med gospodarstvi različnih držav in regij sveta. Večina današnjih uspešnih podjetij deluje globalno ali vsaj na nekaterih večjih regionalnih trgih. Na globalizacijske trende so vplivali naslednji dejavniki: liberalizacija trgovine z blagom in v zadnjem času tudi s storitvami, sprostitev nadzora kapitalskih tokov, znižanje transportnih stroškov in razvoj tehnologij, predvsem telekomunikacijskih s pojavom interneta in elektronske trgovine, ki omogočata uporabnikom lažjo dostopnost do proizvodov in storitev na različnih koncih sveta ter s tem povečujeta konkurenco med ponudniki (povzeto po Rant 2003). Multinacionalna podjetja imajo s svojo mrežo podružnic na različnih koncih sveta zelo pomembno vlogo v procesu globalizacije, saj predstavljajo gonilno silo razvojne in raziskovalne dejavnosti ter prenosa tehnologije. Multinacionalna podjetja niso le izvozniki kapitala, temveč so podjetja, ki izkoriščajo specifična in na znanju temelječa sredstva ter postajajo izvozniki storitev, kot so inženiring, menedžment, marketing, finančna stanja, blagovne znamke itd.

Ekonomska globalizacija se kaže v povečanem obsegu svetovne trgovine, neposrednih tujih naložb, skupnih vlaganj in pogodbenih odnosov ter tudi v delitvi posameznih faz proizvodnega procesa med različne države ter v povečani mobilnosti delovne sile. Države v razvoju so pri svojih naložbah usmerjene v omejeno število naprednejših držav, ki so sposobne pritegniti investitorje, tiste najmanj razvite pa so zaradi slabo razvite infrastrukture in neizobražene delovne sile skoraj izključene iz svetovnih naložbenih tokov. Tovrstni vzorci investiranja vzbujajo dvom o prednostih globalizacije za vse države, saj niso v skladu s klasično teorijo, po kateri naj bi tokovi investicij potekali iz kapitalsko bogatih držav v revnejše države. Za razliko od držav v razvoju, v katerih poteka vertikalno investiranje, pri katerem se določena faza proizvodnje seli tja, kjer so produktivni dejavniki cenejši, v razvitejših državah poteka horizontalno investiranje. Proizvodnja, ki je namenjena lokalnemu trgu, je nadomestilo za izvoz, včasih pa predstavlja tudi izhodišče za izvoz v tretje države (glej Rant 2003).

Integracijo ekonomskega sistema sprožajo poslovne zahteve – iskanje novih trgov, virov in učinkovitosti. Ko se podjetja, motivirana z ekonomskimi in marketinškimi cilji, odločijo poslovati na tujih trgih, se običajno srečajo z omejitvami zakonodaje tako doma kot tudi v tujini. Omejitve vključujejo carinske in necarinske ovire, nadzor menjalnega tečaja in mobilnosti kapitala. Globalizacija kot proces, ki povečuje ekonomsko integracijo med državami, je uveljavila kapitalizem kot prevladujoči svetovni sistem, s tem so kapitalisti začeli izvajati pritisk na vlado, in sicer o prostem odprtju ekonomskega sistema. Podjetja tako z uvedbo mednarodne menjave iščejo ekonomsko svobodo, s katero želijo povečati lastno udeleženo v ekonomiji. Tu se nato pojavijo nasprotniki rastoče ekonomske svobode, ki v njej vidijo potencialno grožnjo nekaterim ekonomskim sektorjem. Zaradi globalne konkurence se takšne skupine počutijo ogrožene in zaradi tega izvajajo pritisk na vlado, zato da bi ohranili ekonomske meje. Uspešnost teh skupin je odvisna od velikosti njihovega volilnega bloka in moči lobiranja. Vlada se mora tako odločiti, ali ohraniti obstoječe ekonomske meje ali sprejeti nove določbe o prosti ekonomski svobodi. Panic (v Akhter 2004, 287) piše o tem, da glede na to, da razpršenost globalne produkcije in marketinških aktivnosti pomeni povezovanje držav ter posledično omogoča večjo soodvisnost med državami, nima vlada nobene druge možnosti, kot da odpre njihove ekonomske trge. Vlada tako po eni strani varuje določene ekonomske sektorje, po drugi pa povečuje ekonomsko svobodo z namenom uvajanja mednarodne menjave. Akhter (2004, 287) navaja, da je

višja raven ekonomske globalizacije povezana z višjo stopnjo ekonomske svobode. Ekonomska globalizacija pomeni torej rastočo medsebojno odvisnost svetovnih ekonomij in se kaže kot rezultat vedno obširnejše mednarodne menjave blaga in storitev, pretoka mednarodnega kapitala in hitrorastoče razpršenosti tehnologij. Ekonomska globalizacija odseva nepretrgano širitev in enotno integracijo tržnih mej ter predstavlja nespremenljiv trend ekonomskega razvoja po celotnem svetu (Shangquan 2000). Omogočata jo napredna znanost in tehnologija, ki se kažeta v uspešnem zmanjševanju stroškov transporta in komuniciranja. Zaradi razvoja medmrežne ekonomije, ki so jo določena podjetja uspešno izvedla, postajajo meje med državami vedno bolj zabrisane.

2.5.2 Pomen informacijsko-komunikacijske tehnologije v dobi globalizacije

Najbolj viden razvoj v globalizacijskem kontekstu predstavlja pojav informacijsko-komunikacijske tehnologije², saj je spremenil svet v globalno vas. Trendi v svetovni ekonomiji so sprožili nove razprave o vplivu liberalizacije, privatizacije in globalizacije. Vpliv je najbolj viden v razvijajočih se ekonomijah. Globalizacija je omogočila napredek IKT, ta pa je omogočil bližino globalne skupnosti. Pomen IKT v globalizacijskem procesu je v globalnem znanju, dostopnosti, sodelovanju in vladanju v informacijski dobi. IKT je bistveno spremenila naše poglede na meje med organizacijami in znotraj njih. Zaradi njenega razvoja se je svet postopoma premikal od prve generacije avtomatskega prenosa podatkov do druge generacije avtomatskega sprejemanja odločitev in naprej do tretje generacije mobilne dobe. V razvijajočih se državah je IKT usmerjena v to, da bi vlada postala bolj dovzetna za mnenja svojih državljanov. IKT državljanom omogoča uporabo informacij, ki se uporabljajo kot ključni element za izboljšanje kakovosti življenja, in se nagiba k socioekonomskemu razvoju.

Tehnološki napredek je pomemben dejavnik, ki poganja globalizacijo, pri čemer je ravno razpršitev tehnoloških odkritij v telekomunikacijski industriji omogočila informacijam in inovacijam hitro čezmejno prehajanje.

² V nadaljevanju bo uporabljena kratica IKT.

Tomlinson (v Rantanen 2001) opisuje globalizacijo kot kompleksno vez, ki se nanaša na hitro razvijajočo se in kompleksno mrežo medsebojne povezanosti in soodvisnosti, ki zaznamuje moderno družbeno življenje. Globalizacijski učinek je pogosto izražen s številkami: več komunikacijskih sredstev kot ima država na prebivalca, bolj je globalizirana. Razvoj IKT posledično briše prostorske meje in omogoča razvoj novih oblik interakcije, s tem pa tudi spodkopava zakoreninjenost in razlikovanje med prostori. McLuhanovo (v Rantanen 2001) prerokovanje o »*globalni vasi*³« je dobilo največje razsežnosti prav v digitalni dobi, ko so nove tehnologije začele mešati, premeščati in bistveno spreminjati naše pojmovanje prostora (Mitchell v Rantanen 2001, 234).

»Današnji svet ni razdeljen zaradi ideologije, temveč zaradi tehnologije« (Sachs v Drori 2007, 298).

Nedaven razvoj in širitev novih IKT sta z upadanjem pomena prostora obnovila sociološko zanimanje. Čezmejno množično komuniciranje skupaj z globalnimi tokovi financ, informacij in ljudi popolnoma zadovoljuje lokalno, in sicer s preoblikovanjem odnosov med prostori (Sassen v Dyb in Halford 2009, 233). Tovrstne meritve razdalj so v današnjem svetu skoraj nepomembne. Glede na to, da so odnosi med prostori danes preoblikovani, sta narava in pomen prostora, kot smo ju bili vajeni (materialno, geografsko ...), izginila, nadomestile pa so ju nove oblike socialnih interakcij časa in prostora.

Potencial IKT v odstranitvi razdalje odpravlja prostorske ovire za družbeno interakcijo ter ukoreninjenost in oddaljenost, ki tvorita prostor. Pomen prostora zaradi razvoja IKT izginja. Savage in drugi (v Dyb in Halford 2009) navajajo, da so tovrstne teorije in drugo prizadevanje o umestitvi lokalnega v pojmovanje globalizacije problematični. Lokalno ne more biti vedno obrazloženo kot rezultat ali primer globalnega. Avtorji menijo, da bi morali izhajati iz različnih globalizacij; natančna oblika in narava globalnih povezav bi morali biti odvisni od področja raziskovanja, saj določena, kot je

³ Pojem »global village« oziroma »globalna vas« je tesno povezan z Marshallom McLuhanom in njegovima deloma *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man* (1962) in *Understanding Media* (1964). Pojem »globalna vas« je nastal kot rezultat prenosa informacij neodvisno od časa in prostora. Danes se pojem uporablja kot metafora za opis interneta in svetovnega spletnega brskalnika, kjer fizična razdalja ne predstavlja nobene ovire v komunikaciji.

na primer področje množičnih medijev, dovoljujejo določeno prostorsko prostranost, medtem ko je druga ne.

Napredek v informacijski tehnologiji je prispeval k oblikovanju ekonomskega življenja in nastajanju različnih ekonomskih akterjev (potrošniki, investitorji, poslovneži itd.). Globalizacija je torej povzročila številne spremembe na področju IKT in pomembno vplivala na sposobnosti strokovnjakov za tehnološko komunikacijo. Globalizacija vpliva na tehnološko-komunikacijske programe skozi delovno področje in okolje, v katerih tehnološka komunikacija poteka. Večkrat jo definirajo na podlagi številnih pogledov, ki vključujejo ekonomski, kulturni, ideološki ali politični pogled. Ne glede na to, kako povezana je globalizacija z različnimi področji, so po mnenju Starke-Meyerringove, Hill Duinove in Palvetzianove (2007) globalizacijski procesi povezani s produkcijo (globalna uporaba interneta za distribucijo produkcije in dostavo različnih storitev). Proizvodnja storitev ne izhaja vedno s področja, na katerem se dejansko tudi uporabljajo. Storitve se proizvajajo v globalnih mrežah in tako ponujajo proizvajalcem priložnost izkoriščanja najbolj ugodne proizvodnje ne glede na lokacijo (stroški delovne sile, delovne pravice in pravna regulacija). Internet kot tehnološko dovršeno komunikacijsko sredstvo omogoča nove priložnosti za svetovno prodajo in marketinške aktivnosti tudi na tistih področjih, na katerih to predhodno ni bilo mogoče.

2.5.2.1 Globalna vas

Marshall McLuhanovo delo *The Medium is the Message* iz leta 1967, v katerem je svet enačil z nastajajočo »**globalno vasjo**«, predstavlja eno prvih sociološko-kulturnih temeljev obstoja globalizacije. Globalizacije ne gre preučevati zgolj kot političen, ekonomski ali tehnološki fenomen. Vse večji vpliv medijev na vsakdanje življenje ni le spremenil načina dojemanja sveta in potrošniških navad, temveč tudi vplival na lokalne kulture (Martens in drugi 2010). Rast IKT je prav tako zelo vplivala na življenja ljudi, predvsem z nastankom televizije, elektronske pošte, blogov in »chat roomov«. Prisotnost in razpoložljivost tehnoloških naprav omogočata komuniciranje ne glede na lokacijo. Castells (v Martens in drugi 2010, 2) pojmuje današnjo ero kot informacijsko obdobje in tako svet danes postaja vse bolj podoben globalni vasi, v kateri so življenja

ljudi zaradi močnega vpliva medijev povezana z drugimi deli sveta (Martens in drugi 2010).

2.5.2.2 Globalna e-ekonomija

Globalizacija visokotehnološkega sektorja pomeni nastanek postindustrijske informacijske ekonomije, ki vključuje prestrukturiranje ekonomskega sektorja (premik od pridelovalne industrije k storitvenemu sektorju, ki postane prevladujoč ekonomski sektor), preusmeritev industrije (premik od delavske industrije k industriji znanja in tehnologije) in spremembe v človekovi profesionalni zmogljivosti (premik k poklicem, ki zahtevajo visoko izobraženost in veščine) (Drori 2007, 304). Razvoj sveta je tako usmerjen k oblikovanju globalnega visokotehnološkega sektorja oziroma h globalni *e-ekonomiji*⁴. Globalizacijski učinki so silili države k liberalizaciji državnih ekonomij. Privatizirali so se telekomunikacijski trgi v mnogih državah, ki so postale odprte za vstop globalnih informacijsko-tehnoloških podjetij in njihovih izdelkov. Obstanek različnih oblik mednarodnih menjav, varčevanja in podjetij, ki so predstavljale nove inovativne oblike v poslovnem in finančnem svetu, je bil odvisen od mobilnosti kapitala. Ekonomske spremembe (korporativne, finančne in delavske) so oblikovale industrijsko osnovo: od državnih do multinacionalnih ali transnacionalnih podjetij (Drori 2007, 306). Sprememba industrije je vodila do velikega obsega produkcije visoke tehnologije, bistvenega zniževanja stroškov (za nakup dobrin in storitev, ki jih omogoča e-ekonomija) in posledično k razširitvi kroga uporabnikov. Korporativno strukturiranje je pripeljalo do novega ekonomskega sektorja, ki je zahteval velike ekonomske prilagoditve: v infrastrukturi, večinah delovne sile in iskanju novih virov. Transnacionalna narava tega vedno večjega ekonomskega sektorja je predstavljala izziv obstoječim poslom: delovna sila, kapital in dobrine so postali resnično globalno mobilni (Drori 2007).

⁴ Pojav e-ekonomije so zaznamovali dogodki, kot je ustanovitev družb Apple in Microsoft leta 1976 ter spletnega brskalnika Internet Browser leta 1994.

3 GLOBALIZACIJA IN ODNOSI Z JAVNOSTMI

Odnosov z javnostmi ni enostavno definirati. Pojem je leta 1988 podalo Ameriško društvo za odnose z javnostmi **Public Relations Society of America**. »Odnosi z javnostmi pomagajo organizaciji in njenim javnostim, da se prilagodijo eden drugemu« (Creedon in Al-Khaja 2005, 345). Razširjanje novic je dobilo z nastankom globalizacije in razvojem telekomunikacijske tehnologije nove razsežnosti. Posledično se je v gledalcih povečala potreba po sprejemanju novic z različnih koncev sveta in pojavilo se je vprašanje, kako predstaviti informacije o družbenih problemih, verskih razlikah in kulturnih kontekstih na vsem razumljiv način, saj so javnosti heterogene in multikulturne ter imajo različno stopnjo izobraženosti o zgodovini, geografiji in kulturi. Ljudje za lažje sprejemanje novic večjih razsežnosti uporabljajo shemo oziroma neke mentalne podobe, ki obstajajo v človekovi zavesti, z namenom vključiti novo informacijo v že obstoječo shemo ali ustvariti novo (Cohen v Creedon in Al-Khaja 2005, 345). In ravno te sheme so oblikovane na podlagi človekovih izkušenj in izobraženosti.

Vedno večji vpliv globalizacije na prakso odnosov z javnostmi je privedel do tega, da lahko danes govorimo o globalnih odnosih z javnostmi. Razlikovanje med globalnimi in domačimi odnosi z javnostmi še vedno obstaja, razumevanje razlik med njimi pa bo prispevalo k boljšemu poznavanju globalne prakse. Od leta 2000 je internet kot eno najpomembnejših komunikacijskih sredstev dobil nove razsežnosti, predvsem s povezovanjem posameznikov in institucij po vsem svetu, ter tako spremenil obstoječo družbo v resnično globalno družbo. Friedman (v Creedon in drugi 2005) opisuje, da so spremembe, ki jih je prinesla globalizacija, vplivale na posle, institucije in države, ki se sedaj ukvarjajo z neizogibno ali tudi predvideno spremembo, vendar ob tem brez vodenja, fleksibilnosti ali predstave, ki si jo lahko prisvojijo.

Globalizacija se kaže v različnih pomenih komuniciranja in se širi na mednarodno raven ter vpliva na organizacije. Globalizacijski proces je vplival tudi na odnose z javnostmi. J. Grunig, L. Grunig in Dozier (v Wakefield 2008) celo navajajo, da so vsi odnosi z javnostmi postali globalni oziroma mednarodni. Po Srirameshu (v Wakefield 2008, 139) so odnosi z javnostmi postali »globalno podjetje« in vprašanje je, ali sploh še lahko govorimo o domačih odnosih z javnostmi, predvsem zaradi mednarodnega ozaveščanja

organizacij vseh oblik in velikosti, ki se kažejo kot rezultat nedavnega pojava globalizacije. Wakefield (2008) meni, da morajo imeti vsi odnosi z javnostmi, da bi bili uspešni, multikulturno in globalno perspektivo. Na življenje ljudi danes močno vpliva dogajanje v globalni družbi in tako so tudi organizacije soočene z globalno konkurenco in različnimi interesnimi skupinami, ki se združujejo na mednarodni ravni ter izvajajo pritisk na državni in globalni ravni.

3.1 Mednarodni vs. globalni odnosi z javnostmi

Z internacionalizacijo dela in politike je postalo skoraj očitno, da so odnosi z javnostmi postali mednarodni oziroma globalni (Verčič, J. Grunig in L. Grunig 1996, 32). Vprašanje je, kako razlikovati mednarodne in globalne odnose z javnostmi. Anderson (v Verčič in drugi 1996, 32) loči med pojmom mednarodni in globalni odnosi z javnostmi in navaja, da:

praktiki mednarodnih odnosov z javnostmi zelo pogosto implementirajo različne programe na različnih trgih, s tem da je vsak program oblikovan za soočanje s kritičnimi razlikami posameznega geografskega trga. Globalni odnosi z javnostmi pa dodatno nalagajo splošnost programov, ki se izvajajo na dveh ali več državnih trgih in prepoznavajo podobnosti med publikami in se medtem obvezno prilagajajo regionalnim razlikam.

Grunig (v Wakefield 1996) je prav tako podal svojo definicijo, in sicer navaja, da se področje mednarodnih odnosov z javnostmi nanaša na možnosti, ki omogočajo strokovnjakom delo v mnogih pokrajinah in sodelovanje z ljudmi različnih narodnosti. Po Boothu so resnični mednarodni praktiki tisti, ki razumejo, kako potekajo posli čez državne meje, in jih v tem smislu tudi izvajajo (Booth v Wakefield 1996).

Odnosi z javnostmi se nanašajo na strateško komuniciranje, ki ga različni tipi organizacije uporabljajo za vzpostavitev in vzdrževanje simbiotskih odnosov z relevantnimi javnostmi, med katerimi številne postajajo kulturno raznolike (Sriramesh in Verčič 2009, xxxiv). Odnosi z javnostmi so komunikacijska dejavnost. Strateškost se tu nanaša na komuniciranje kot menedžersko funkcijo in ne samo tehnično funkcijo.

Vse komuniciranje bi moralo biti simbiotsko, kar pomeni, da bi si moralo prizadevati za ustanovitev in ohranjanje skupno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Globalni odnosi z javnostmi so torej nujni za ohranjanje simbioze med obema stranema. Eden prvih izzivov za praktika s področja odnosov z javnostmi je v tem, da prepozna, kakšna so pričakovanja globalne javnosti.

Odnosi z javnostmi so postali torej resnično globalna dejavnost. Hitro razvijajoče se področje komunikacijske tehnologije je povečevalo zmožnosti razširjanja informacij o različnih izdelkih, storitvah in življenjskem slogu po vsem svetu ter s tem oblikovalo globalno povpraševanje po le-teh. Posledica tega je, da bodo postale države v Afriki, Aziji, na Bližnjem vzhodu, v Vzhodni Evropi in Latinski Ameriki pomembna tržišča v novem tisočletju (Sriramesh in Verčič 2001, 675). Multinacionalne korporacije niso več edine, ki bi uravnavale globalno povpraševanje, tudi manjše organizacije so tiste, ki lahko tekmujejo na globalni ravni ravno zaradi komunikacijske tehnologije, kot sta internet in satelitsko komuniciranje. Preureditev ekonomske moči kot posledica oblikovanja multinacionalnih tržnih blokov, kot so NAFTA (North American Free Trade Agreement), Evropska unija, ASEAN (Association of Southeast Asian Nations), APEC (Asia Pacific Economic Conference) in ASEM (Asia Europe Meeting), je tudi vplivala na zmanjševanje globalnega tržnega prostora. Zaradi vse večjega pomena mednarodnega komuniciranja so postali strokovnjaki za odnose z javnostmi zelo pomembni, saj so ti urejali odnose med ljudmi različnih narodnosti in kultur. Verčič in sodelavci (v Verčič in drugi 1996) so menili, da je treba oblikovati strategije za izvajanje globalnih odnosov z javnostmi v praksi in za analizo le-teh.

3.1.1 Posebnosti mednarodnih odnosov z javnostmi

»Mednarodni odnosi z javnostmi pomenijo početi nekaj nekje drugje, z javnostmi, ki so drugačne od domačih, v kulturnem, lingvističnem in geografskem smislu« (Reed v Wakefield 2008, 141).

»Mednarodni odnosi z javnostmi so multinacionalni program, ki vsebuje določene koordinacije med sedežem in različnimi pokrajinami, v katerih so podjetja in / ali

javnosti locirane, in prinaša določene posledice ali rezultate v več kot le eni pokrajini« (Wakefield 2008, 141).

Wilcox, Cameron, Ault in Agee (v Wakefield 2008) menijo, da lahko mednarodne odnose z javnostmi opredelimo kot načrtovan trud podjetja, institucije ali vlade za ustanovitev skupnih koristi z javnostmi drugih narodov. Med vsemi področji odnosov z javnostmi je mednarodni sektor najtežje obvladovati zaradi njegove nepredvidljivosti in višje stopnje tveganja kot pri programih domačih odnosov z javnostmi.

Tako kot že omenjeno imajo pri analizi mednarodnih odnosov z javnostmi bistveno vlogo strokovnjaki za odnose z javnostmi. Po Fosterju (v Wakefield 2008, 142) mora dober strokovnjak za mednarodne odnose z javnostmi imeti sposobnost prepoznati določene medkulturne razlike in se jim znati tudi prilagoditi. Glede na povečano potrebo po mednarodnih odnosih z javnostmi je postalo ključno oceniti načine, kako se praktiki odnosov z javnostmi lahko pripravijo za izpolnjevanje vse večjih izzivov komuniciranja z različnimi javnostmi v različnih državah in kulturah ob začetku novega tisočletja (Sriramesh in Verčič 2001, 675).

Znanje o mednarodnih odnosih z javnostmi se začne z opisovanjem narave prakse v neki državi, vendar da lahko govorimo o napredku znanosti, je treba prestopiti meje golega opisovanja prakse odnosov z javnostmi v določeni državi. Pomembno je prizadevati si za povezavo med aktivnostmi odnosov z javnostmi in okoljskimi spremenljivkami, ki so za organizacijo zunanjega izvora. Za razumevanje mednarodnih odnosov z javnostmi in zadovoljevanje potreb praktikov z omenjenega področja je treba analizirati vpliv, ki ga imajo okoljske spremenljivke na prakso odnosov z javnostmi. Grunigov **projekt odličnosti**⁵, ki ga je zasnovala raziskovalna skupina pod vodstvom J. Gruniga, predstavlja osnovo okvira treh dejavnikov, ki poskuša povezati okoljske spremenljivke s prakso odnosov z javnostmi. Trije dejavniki, ki jih lahko uporabimo za vzpostavitev prakse mednarodnih odnosov z javnostmi, so: **infrastruktura države, medijsko okolje in kultura družbe**.

⁵ Projekt odličnosti bo podrobneje predstavljen v 4. poglavju.

3.1.1.1 Infrastruktura in mednarodni odnosi z javnostmi

Sriramesh in Verčič (2001) opredeljujeta tri dejavnike, ki so po njunem mnenju ključni za mednarodne odnose z javnostmi: državni politični sistem, stopnja ekonomskega razvoja v državi in raven aktivizma, ki v določeni državi prevladuje. Medtem ko vsaka ta spremenljivka vpliva na odnose z javnostmi, so povezane tudi med seboj. Državni politični sistem vpliva na družbeno strukturo. Praksa odnosov z javnostmi izhaja iz javnega mnenja, ki ima neko vrednost le v pravih demokratičnih državah. V družbah, v katerih politični sistem ne priznava javnega mnenja, to ni pozitivno vrednoteno in si prizadeva za to, da ima propagandne lastnosti. Demokracija se v državi lahko kaže v različnih oblikah, zato obstajajo različne stopnje demokratizacije. Posledično zato ponujajo različne priložnosti in izzive za razvoj stroke odnosov z javnostmi. Glede na to, da politično okolje v teh državah določa naravo odnosov z javnostmi, je bistveno povezati primerjalne raziskave in podobnosti med različnimi političnimi ideologijami in odnosi z javnostmi. Vse države imajo politične institucije, vendar je med njimi pomembno razlikovati tiste, ki znajo ohraniti politično moč. Zahodna definicija odnosov z javnostmi, ki predpostavlja, da je demokratična politična struktura tista, v kateri poteka tekmovanje med skupinami, ki iščejo legitimnost in moč skozi moč javnega mnenja, velikokrat ne drži. Tesno povezan z državnim političnim sistemom je tudi državni ekonomski razvoj, ki omogoča razvoj strokovnjakov s področja odnosov z javnostmi na različnih stopnjah. Stopnja ekonomskega razvoja države zelo vpliva na priložnosti, ki jih imajo odnosi z javnostmi v praksi. Dejavniki, kot je revščina, nepismenost ali pomanjkanje primerne infrastrukture za komuniciranje, predstavljajo izziv za prakse odnosov z javnostmi, ki poskušajo voditi informacijske kampanje v razvijajočih se državah. Stopnja razvoja državne infrastrukture močno vpliva na zmožnost strokovnjaka za odnose z javnostmi načrtovati in izvesti primerno kampanjo. Državni pravni sistem je prav tako tesno povezan s stopnjo političnega in ekonomskega razvoja ter predstavlja izziv za strokovnjake odnosov z javnostmi. »Vsaka kultura ima svoje načine reguliranja in uveljavljanja vedenja med svojimi državljani« (Sriramesh in Verčič 2001, 678).

3.1.1.2 Kultura

Komuniciranje, ki je osnova stroke odnosov z javnostmi, vpliva na kulturo in je deležno vpliva kulture (Verčič in Sriramesh 2001). Posledično naj bi torej kultura vplivala na odnose z javnostmi, in ker odnosi z javnostmi vsebujejo komuniciranje, tudi ti pripomorejo k spreminjanju kulture. Analiza povezave med odnosi z javnostmi in kulturo je potrebna, saj strokovnjaki, ki se ukvarjajo z mednarodnimi odnosi z javnostmi, preučujejo tudi vplive kulture posameznih držav na izbor strategij in takih odnosov z javnostmi, za katere se odločijo menedžerji v določenih državah. Zato je potrebna obsežnejša analiza povezave med odnosi z javnostmi in kulturo. Vendar preden opredelimo odnose med kulturo in odnosi z javnostmi, je treba definirati pojem kulture. Tylor (v Verčič in Sriramesh 2001, 108) je podal prvo obširno definicijo, ki navaja, da je »kultura kompleksna celota, ki vključuje moralo, običaje in druge zmožnosti ter navade, ki jih potrebuje človek kot član skupnosti«.

Pri definiranju kulture je pomembno opredeliti, kako družbe povzamejo eno ali več kultur. Kaplan in Manners (v Verčič in Sriramesh 2001, 106) razlikujeta štiri determinante kulture družbe:

- a.) **Tehnoekonomska determinanta.** Nanaša se na stopnjo ekonomskega razvoja družbe, ki vedno vpliva na kulturo vsake družbe. Tehnologiji, kot sta satelitsko komuniciranje in internet, imata še vedno vlogo oblikovanja kultur v moderni družbi.
- b.) **Družbena struktura.** Je osnova družbene institucije, ki opredeljuje odnose med različnimi člani ali skupinami v družbi.
- c.) **Ideologija.** Pojem, ki se nanaša na vrednote, norme in svetovne poglede, znanje, filozofijo in verska načela, ki si jih člani družbe prisvojijo.
- d.) **Osebnost.** Opredeljuje osebne lastnosti posameznika v družbi, ki temelji na praksi vzgoje otrok v družbi.

Le malo dvoma je o tem, da omenjene štiri determinante še vedno igrajo ključno vlogo pri določanju oblikovanja kulture tudi v sodobnih družbah (Sriramesh in Verčič 2001, 680). Družbena kultura se po njunem mnenju v podjetju izraža skozi zaposlene z

različnimi družinami in različnimi ter drugačnimi kulturnimi ozadji. Tako vsaka organizacija postane edinstvena korporativna kultura.

3.1.1.2.1 Dimenzije kulture družbe

Da bi lahko povezali okoljske spremenljivke s spremenljivkami odnosov z javnostmi, je nujno treba razumeti, kako se kultura kaže v družbi. V ta namen je v nadaljevanju predstavljen **Hofstedejev petdimenzionalni model proučevanja kulture**.

Razdalja v moči pokaže, kako v določeni kulturi rešujejo temeljne probleme družbene neenakosti. Družbena mobilnost kot nova spremenljivka sovпада z razdaljo v moči in predstavlja stopnjo, do katere lahko posamezniki iz nižjih slojev moči pridobijo višji status v družbi. Višjo družbeno mobilnost imajo običajno družbe z nižjo distanco moči in obratno. *Individualizem – kolektivizem* je stopnja, do katere so člani družbe integrirani v skupine. V individualističnih kulturah je vsak odgovoren samo zase oziroma za svojo neposredno družino. Drugače je v kolektivističnih družbah, v katerih so ljudje rojeni v razširjene družine ali klane, ki jih ščitijo v zameno za lojalnost. Dimenzija *moškosti : ženskosti* ima določeno vlogo pri določanju posameznikovega statusa v organizaciji in vpliva na vse dele družbenega vedenja, saj se namreč moškost oziroma ženskost nanaša na spolu temelječe pripisane vloge v družbi. *Izogibanje negotovosti* kot četrta dimenzija se nanaša na stopnjo, do katere člani kulture tolerirajo negotovost in se soočajo z njo. Ljudje za soočanje z negotovostjo v organizaciji uporabljajo tehnologijo, obrede in običaje, ki so poleg formalizacije del korporativne kulture. Družbe z visoko stopnjo izogibanja negotovosti poskušajo minimizirati stopnjo negotovih situacij s pravili, zakoni in kodeksi obnašanja. *Dolgoročna orientacija* – ta dimenzija razlikuje med kratkoročno in dolgoročno naravnanimi kulturami. Zadnja dimenzija kulture razlaga dolgoročne svetovne nazore v primerjavi s kratkoročnimi svetovnimi nazori članov družbe, ki stratificirajo in definirajo diferenciacijo vlog članov različnih slojev (povzeto po Sriramesh in Verčič 2009).

V literaturi o odnosih z javnostmi J. Grunig (v Verčič in Sriramesh 2001) omenja dva svetovna pristopa, **simetričnega** in **asimetričnega**, z namenom razložiti, kako poteka komunikacija med organizacijo in njenimi javnostmi.

a.) Model dvosmernih asimetričnih odnosov

Asimetrična komunikacija pomeni neuravnoteženost, saj organizacija poskuša spremeniti javnost, pri tem pa želi sama ostati taka, kot je. »Kljub dvosmernosti, ki je zagotovljena z ugotavljanjem razpoloženja javnosti in posredovanjem teh podatkov viru, ta model ni simetričen« (Kranjec 2005, 12). Kot glavni kriterij za dvosmernost tega modela so raziskave o tem, kaj javnost dopušča, kasneje pa še ocenjevalne raziskave, da se vidi, kako so se spremenila stališča in mnenja javnosti po izvedbi kampanje (povzeto po Grunig in Hunt v Kranjec 2005).

b.) Model dvosmernih simetričnih odnosov

Simetričnost v komunikaciji se kaže v prilagajanju odnosov med organizacijo in javnostjo. Komuniciranje poteka v obeh smereh, tako da ima tudi javnost možnost prepričevati vodstvo organizacije, da spremeni stališče ali vedenje. V tem modelu so pomembna pogajanja in kompromisi ter vzajemno razumevanje in vzajemna korist. Ne gre pozabiti tudi na pomembnost raziskav v tem modelu, s katerimi pospešujejo komuniciranje in boljše razumevanje med udeleženci (povzeto po Grunig in Hunt v Kranjec 2005).

Čeprav Grunig neposredno ne omenja pojma kulture, bi lahko njegova dva pristopa povezali s kulturo, saj so ljudje pod velikim vplivom okolja, v katerem živijo. Tayeb (v Verčič in Sriramesh 2001, 681) dodaja medsebojno zaupanje kot novo dimenzijo, ki jo lahko uporabimo za ločevanje med kulturami.

J. Grunig in T. Hunt sta razvila štiri modele, s katerimi organizacije uresničujejo izvajanje odnosov z javnostmi, zato bosta v nadaljevanju opredeljena še model tiskovnega predstavništva in model javnega informiranja (povzeto po Žejn 2007).

c.) Model javnega informiranja

Pri modelu javnega informiranja gre za enosmerno komuniciranje. Pomembno je posredovanje objektivnih informacij in resnice, vendar so večinoma to le tiste, ki pozitivno prikazujejo organizacijo, zato ni nujno, da so vedno predstavljene vse informacije. Glavni namen je torej ustvarjanje pozitivne podobe organizacije.

d.) Model tiskovnega predstavnštva

Ena glavnih značilnosti modela tiskovnega predstavnštva je težnja po čim pogostejšem pojavljanju stranke v medijih ne glede na to, ali gre za pozitivno ali negativno poročanje. Poročanje ne vsebuje vedno le resnice, saj si lahko predstavnik za pojavljanje v medijih celo izmisli kakšen razlog. Danes velja takšno izvajanje odnosov z javnostmi za popolnoma neetično in nesprejemljivo.

3.1.1.2.2 Korporativna kultura

Povezanost med kulturo in odnosi z javnostmi se začne pri opredelitvi vpliva, ki ga ima družbena kultura na organizacijsko kulturo (korporativno kulturo). Sriramesh in drugi (v Verčič in Sriramesh 2001) menijo, da se ne glede na to, da je korporativna kultura pod vplivom družbene kulture, ti dve področji še vedno razlikujeta. Organizacije v isti družbeni kulturi imajo različne korporativne »osebnosti«, ki pogosto temeljijo na različnih dejavnikih, kot so lastnosti karizmatičnega vodje v organizaciji, starost organizacije, tip organizacije in velikost. Z razumevanjem korporativne kulture lahko ocenimo uspešnost delovanja organizacije in izvemo več o tem, kako se ljudje vedejo in kako zaznavajo organizacijo (Verčič in Sriramesh 2001, 681). Organizacije nimajo vedno samo ene kulture, ampak imajo subkulture in kontrakture. Subkultura med drugim poudarja glavno kulturo z zagovarjanjem lojalnosti osnovnim vrednotam organizacije. Kontrakultura pa je lahko v popolnem nasprotju z organizacijo in v primeru karizmatičnega voditelja resno ogrozi osnovno kulturo organizacije in vodi k bistvenim spremembam v njej.

Glaser (v Verčič in Sriramesh 2001, 682) izpostavlja kooperativne odnose med zaposlenimi v organizaciji kot ključ do uspeha organizacije. Pri tem ni treba poudarjati, da lahko takšna kooperacija obstaja samo v organizacijah, ki visoko vrednotijo tudi komuniciranje, pri čemer je to koncept, ki predvsem zanima tudi praktike odnosov z javnostmi (Verčič in Sriramesh 2001, 682).

Korporativna in družbena kultura vplivata na odnose z javnostmi. Vrednote, ki jih menedžerji izpostavljajo, vplivajo na sprejemanje njihovih odločitev pri oblikovanju organizacijske strategije, vključujoč strategijo odnosov z javnostmi. Tudi druge javnosti

v družbi vsebujejo vrednote, ki vplivajo na njihovo odzivnost na sporočila organizacije in na njeno percepcijo. Kulturo je tako treba opredeliti kot spremenljivko in jo analizirati glede na vpliv, ki ga ima na področje odnosov z javnostmi v določeni družbi.

3.1.1.3 Mediji in odnosi z javnostmi

Med mediji in odnosi z javnostmi obstaja močna povezanost. Mnogo praktikov s področja odnosov z javnostmi meni, da odnosi z mediji pomembno vplivajo na odnose z javnostmi v organizaciji. Cutlip in drugi (v Verčič in Sriramesh 2001, 109) menijo, da so odnosi z mediji ekonomična in učinkovita metoda pri komuniciranju z velikimi in razpršenimi javnostmi.

Množični mediji zelo vplivajo na organizacijske aktivnosti in še posebej na odnose z javnostmi. Larson in Rivenburgh (v Verčič in Sriramesh 2001) govorita o obstoju množičnih medijev v mednarodnih odnosih z javnostmi s povezovanjem medijske pokritosti in podobe narodov. Mediji imajo torej pomembno vlogo, saj vplivajo na to, kako so posamezne države globalno razumljene. Strokovnjaki s področja mednarodnih odnosov z javnostmi pogosto poskušajo vplivati na to, da bi spremenili načine, na katere javnosti razvitih držav gledajo in vidijo tiste manj razvite države. Ravno zaradi močnega vpliva, ki ga imajo mediji na oblikovanje javnega mnenja na državni in nacionalni ravni, strokovnjaki za odnose z javnostmi poudarjajo odnose z mediji. Da bi bili odnosi z mediji najučinkovitejši, morajo strokovnjaki za odnose z javnostmi razumeti, kako mediji delujejo v določeni državi, pred samim razvojem strategij za vodenje učinkovitih odnosov z mediji v tej državi. Howard in Mathews (v Verčič in Sriramesh 2001, 683) poudarjata potrebo po izvajanju strateških odnosov z mediji kot del celotnega programa odnosov z javnostmi in predlagata nekaj vidikov učinkovitih odnosov z mediji, kot so na primer značilnosti dobrega predstavnika za medije.

»Mnogi praktiki mednarodnih odnosov z javnostmi bodo prepoznali, da prav tako, kot je ključnega pomena dostop organizacij do medijev, je ključnega pomena tudi dostop medijev do tekmecev oziroma nasprotnikov organizacij, to je predvsem do aktivistov« (Verčič in Sriramesh 2001, 688). Aktivizem zelo vpliva na odnose z javnostmi in prispeva k dinamiki okolja, v katerem deluje organizacija, zato predstavlja grožnje za njeno avtonomnost. Posledično aktivisti uporabljajo medije, da bi izzvali imidž

organizacije na sodišču javnega mnenja. Če so mediji v družbi dostopni posameznikom ali skupinam z različnimi pogledi na svet, bo publiciteta povečala fluidnost okolja, v katerem deluje organizacija. Organizacija bo zato, namesto da se osredotoča le na eno ali dve javnosti, prisiljena uporabljati dvosmerni tok komuniciranja za izvajanje lastnih aktivnosti odnosov z javnostmi z različnimi javnostmi. Če različne skupine, ki se ne podrejajo prevladujoči ideologiji, nimajo foruma za izražanje lastnih agend, se pritisk na organizacijo bistveno zmanjša.

3.2 Teorije mednarodnih in globalnih odnosov z javnostmi

Teorije mednarodnih in globalnih odnosov z javnostmi so ključne za razumevanje čezmejne prakse odnosov z javnostmi. Vsaka teorija, ki bo predstavljena v nadaljevanju, predstavlja implikacijo mednarodnih odnosov z javnostmi.

3.2.1 Teorije globalne družbe

Ne glede na to, v kolikšnem obsegu se je pojavila globalizacija, je bistveno vplivala na razvoj družb. Strokovnjaki imajo običajno različna mnenja, tako da eni zagovarjajo konvergenco in drugi divergenco. Teoretiki konvergence menijo, da si postajajo pri integraciji sveta družbe precej podobne. To se kaže v povečani vseprisotnosti zabave, verig s hitro prehrano, prometnih znakov in drugih simbolov standardizacije (Hennessy v Wakefield 1996, 21). Divergenca je posledica konvergence. Ko zunanje vrednote vstopijo v kulturo, nastane napetost med ohranjanjem statusa quo in spremembami. Družbe so se precej razvile, ljudje pa so postajali vse bolj nezadovoljni. Podjetja so posledično pridobila potrebo po manjših enotah podjetja, ki so se zmožna hitro prilagoditi, in se vse bolj srečevala z bolj sovražnimi, vendar bolj organiziranimi javnostmi (L. Grunig v Wakefield 1996). Spremembe, ki so nastajale, so sprožale velik pritisk, vendar tudi priložnosti za ustanovitev manjše enote znotraj organizacije, ki bi bila zmožna predvideti spremembe, identificirati njihov izvor in ustvariti programe, ki bi znali odpravljati morebitno škodo za podjetje. In ravno dobro usposobljeni strokovnjaki s področja odnosov z javnostmi lahko zapolnijo to kritično vrzel.

Teorije globalne družbe torej kažejo, da se sodelovanje in interakcija kultur bistveno spreminjata. Mednarodna medijska pokritost pomaga ohraniti negativne stereotipe, aktivisti pa uporabljajo medije kot prezračevalnik sovražnosti do organizacij. Praktiki

odnosov z javnostmi morajo postati strokovnjaki v reševanju konfliktov, saj so ti neizogibni.

3.2.2 Teorije kulture

Definicij kulture je nešteto. Hofstede (v Wakefield 1996, 22) jo povezuje z razlikovanjem med člani človeških skupin in ustvarjanjem odgovora teh skupin na okolje. Kultura zelo vpliva na odnose z javnostmi. Hall (v Wakefield 1996) meni, da sta kultura komuniciranje in komuniciranje kultura ter da je prav tako komuniciranje povezano z odnosi z javnostmi. Povezave med kulturo in komuniciranjem in kulturo ter odnosi z javnostmi so vzporedne, saj so odnosi z javnostmi prvotno komunikacijska dejavnost. Sriramesh in White (v Wakefield 1996) sta raziskovala potencialne odnose med dimenzijami kulture in prakso odličnih odnosov z javnostmi. Postavila sta hipotezo, ki navaja, da bodo kulture z nizko oddaljenostjo moči, avtoritizma in individualizma, vendar z višjo stopnjo medsebojnega zaupanja prej razvile programe odličnih odnosov z javnostmi. Tako se postavlja vprašanje, kakšen vpliv ima praksa odnosov z javnostmi na kulturo. Teorije kulture kažejo na potrebo po programih odnosov z javnostmi, ki so občutljivi na različne kulture. Tako kulturne kot komparativne študije predpostavljajo, da morajo organizacije dodati širšo perspektivo svojim tradicionalnim kulturnim pogledom.

3.2.3 Primerjalna teorija menedžmenta

Katz in Kahn (v Wakefield 1996) menita, da učinkovita organizacija ohrani odprt sistem, kar pomeni, da je njihovo zunanje okolje prav tako pomembno kot njihovi zunanji procesi. Vedo, da se lahko okolje hitro spremeni, zato ustvarijo programe, ki jim omogočajo prilagoditev na te spremembe, kar vključuje identifikacijo javnosti in ustvarjanje odnosov z njimi (Freeman v Wakefield 1996). Negandhi (v Wakefiled 1996) trdi, da je menedžment odprtih sistemov najboljši za multinacionalna podjetja, saj odgovarja na določena dinamična okolja. Adler in drugi (v Wakefield 1996, 24) razlikujejo med različnimi organizacijskimi strukturami na mednarodnem področju: *mednarodna struktura*, v kateri prevladujoča kultura nadvlada nad vsakim delom organizacije, »*multidomače podjetje*«, ki prepozna kulturne razlike in ohrani visoko avtonomijo v vsaki državi, *multinacionalno podjetje*, v katerem so kulturne interakcije

zaželene in v katerem spremembe prihajajo od zunanjih sil, in *globalno podjetje*, za katero je raznolikost bistvena in zaželena. Brinkerhoff in Ingle (v Wakefield 1996) sta navajala, da učinkovita organizacija združuje kulturne posebnosti in proste kulturne vrednote. Razvila sta generične in specifične menedžerske spremenljivke. Njuna teorija je pomembna tudi za področje mednarodnih odnosov z javnostmi, saj se morajo praktiki odločiti, kaj centralizirati in kako ravnati lokalno. Za učinkovite mednarodne odnose z javnostmi je pomembno sodelovanje med globalnimi in lokalnimi funkcijami.

3.2.4 Komunikacijske teorije

Napredek v informacijski tehnologiji je razširil množične medije in njihove ideologije po celotnem svetu. Nikoli prej komuniciranje ni potekalo tako hitro in v tolikšnem obsegu. Globalni mediji so bolj kot kadar koli prej ustvarili v ljudeh potrebo po širšem znanju in izražanju mnenja (Epley v Wakefield 1996, 25). Zaradi napredka v medijski dostopnosti so nastale tri teorije mednarodnih odnosov z javnostmi: narava medijskih sporočil, medijski imperializem in njegov vpliv, razširitev globalnih problemov in aktivizem. Zaradi teh dejavnikov je vloga medijev pomembna za študije mednarodnih odnosov z javnostmi.

Medijska odvisnost. Predpostavke o komuniciranju se spremenijo, če jih postavimo v mednarodni kontekst. Obstajajo dokazi, da so mediji na mednarodnem področju pridobili veliko moči kot vir informacij. Večina informacij o drugih pokrajinah prihaja iz množičnih medijev (Manheim in Albritton v Wakefield 1996, 25) za razliko od lokalnega dogajanja, kjer lahko ljudje preverijo realnost na podlagi svojih izkušenj ali osebnih stikov. Dogajanje na mednarodnem področju je torej medijsko odvisno in posledično povzroča izkrivljanje in stereotipiziranje. Mediji tako pogosto ustvarijo neko svojo »realnost«, ki je lahko popolnoma drugačna od dejanskega dogajanja.

Globalni tok informacij. Informacije potujejo od zahodnega sveta k državam v razvoju. Globalni mediji so v lasti določenih multinacionalnih podjetij, ki imajo razvite oglaševalske agencije, ki razširjajo kulturne, politične in ekonomske ideologije po vsem svetu. Ne glede na to, o kateri teoriji je govor, so globalni mediji pripomogli k integraciji javnosti in problemov po svetu (Hiebert v Wakefield 1996, 26). Medijski vpliv je tesno povezan z mednarodnimi odnosi z javnostmi, saj podobe, ki jih mediji

ustvarjajo, prinašajo težave multinacionalnim podjetjem. Strokovnjaki mednarodnih odnosov z javnostmi morajo razumeti te dejavnike in jih poskušati rešiti, še preden se pojavi nezadovoljstvo.

Komunikacija in sodelovanje sta bistveni sestavini odnosov z javnostmi. Na te odnose vplivata kultura in politika, zato se tu postavlja vprašanje, ali bodo potem odnosi z javnostmi različni v različnih pokrajinah in v različnem političnem/kulturnem sistemu. Če bodo različni, teoretiki ne bodo zmožni oblikovati splošnih normativnih teorij o tem, kaj so odnosi z javnostmi in kako jih je treba izvajati. Posledično odnosov z javnostmi tudi ne bi mogli vključiti v globalno teorijo, ki bi se lahko uporabljala v različnih predelih sveta.

3.3 Pristopi k raziskovanju mednarodnih odnosov z javnostmi

Culbertson in Chen (v Wakefield 2008) predlagata dva tipa raziskav iz mednarodnih odnosov z javnostmi:

1. Komparativni odnosi z javnostmi
2. Mednarodni odnosi z javnostmi

Razlikovanje med dvema pristopoma predstavlja osnovo za raziskovanje in oblikovanje teorij mednarodnih odnosov z javnostmi. Komparativna raziskava poudarja podobnosti in razlike odnosov z javnostmi v različnih državah na osnovi kulturnih norm ter socialnega, političnega in ekonomskega okolja. Glavni namen komparativne študije je »identificirati univerzalne probleme, ki so izziv večine ali vseh držav, in iskanje globalnih generičnih principov« (Culbertson in Jeffers v Wakefield 2008, 143).

Mednarodna raziskava se osredotoča na prakso odnosov z javnostmi v mednarodnem ali medkulturnem kontekstu. Medtem ko se komparativni raziskovalci osredotočajo na individualno kulturo in posamezen narod, mednarodni raziskovalci raziskujejo multinacionalne organizacije in njene strukture ter procese. To vključuje medvladno diplomacijo in ustvarjanje zavezništev; transnacionalne ekonomske odnose, mednarodne organizacije, kot so Združeni narodi, Svetovna banka (World Bank) in Rdeči križ, ter nešteto multinacionalnih podjetij.

4 RAZLIČNOSTI ALI PODOBNOSTI?

4.1 Multinacionalno podjetje

Multinacionalno podjetje kot element mednarodnega poslovanja prevladuje pri svetovni menjavi blaga in storitev ter pri investicijskih aktivnostih s tem, ko proizvaja večino ljudem dobro poznanih izdelkov, ki jih uporabljajo. Svetovno znane blagovne znamke, kot so Levi, Coca-Cola, Nike, Gillette in Microsoft, niso le imena, temveč tudi izdelki, ki so prisotni po vsem svetu. Velikost in razširjenost njihovega delovanja bistveno vplivata na razvoj in rast svetovne ekonomije. Pogosto so tovrstne blagovne znamke označene za akterje, odgovorne za spreminjajočo se svetovno ekonomijo in politični ter družbeni red.

Splošna definicija multinacionalnega podjetja ne obstaja. Vzrok za to so različne interpretacije in uporaba besede »multinacionalno«, razvoj značilnosti multinacionalnih in globalnih podjetij, narava njihovega načina delovanja, tip lastništva, struktura menedžmenta in geografske razlike.

Dicken (v Harrison, Dalkiran in Elsey 2000) raje uporabi pojem *transnacionalna korporacija*, ker je po njegovem mnenju splošnejši in manj omejevalen. Definira ga s kriterijem lastništva in ga označi kot nadzor, ki ga ima transnacionalno podjetje nad svojim premoženjem in aktivnostmi v vsaj dveh državah v primerjavi z domačim ozemljem. »Transnacionalno pomeni koordiniranje produkcije iz enega centra strateškega sprejemanja odločitev, ko le-ta koordinacija ponese podjetje izven nacionalnih meja« (Dicken v Harrison in drugi 2000).

Weekly in Aggarwal (v Harisson in drugi 2000) se ukvarjata s pojmom *multinacionalna korporacija*, in sicer navajata, da je to skupina poslovnih enot, lociranih v različnih državah. Delovanje teh enot je usklajeno s centrom za nadzor, ki sprejema odločitve na podlagi globalnih priložnosti. Veliko akademikov raje kot izraz korporacija uporablja izraz podjetje, saj niso vse multinacionalke tudi korporacije. Izraz podjetje je lahko veliko bolj uporabno v analizah mednarodnega poslovanja, saj vključuje podjetja, ki so lahko v zasebni ali državni lasti ali celo oboje.

4.1.1 Kvantitativne značilnosti multinacionalnega podjetja

Velikost

Niso vsa multinacionalna podjetja velika podjetja, z absolutno močjo nad nadzorom svojih dejavnosti in močnim vplivom na svojo konkurenco. Veliko multinacionalnih podjetij pa je vseeno ogromnih korporativnih enot z znatnimi finančnimi in tehnološkimi viri, ki jih uporabljajo za pridobitev moči in vpliva na trgih, na katerih delujejo.

Geografska raznolikost

Število držav v katerih je določeno multinacionalno podjetje prisotno, je zelo odvisno od nabora izdelkov, konkurence in marketinških aktivnosti. Večina akademikov meni, da mora podjetje, da bi ga lahko označili za multinacionalno, opravljati dejavnosti v vsaj dveh različnih državah. Tista podjetja, ki se ukvarjajo s pridobivanjem naravnih virov iz zemlje, morajo biti v neposredni bližini svojih virov. Ne samo, da so multinacionalna podjetja danes zelo razširjena, ampak so tudi zelo aktivna in močna v proizvodnji različnih storitev. Pri tem si ne prizadevajo le zato, da so blizu virom in surovinam, ki jih za proizvodnjo potrebujejo, temveč tudi za to, da so v neposredni bližini svojih trgov. S tem so se tovrstna podjetja razširila na različne lokacije, na katerih imajo podjetja svojo proizvodnjo in marketinške dejavnosti. Tehnološki napredek v telekomunikacijskem sistemu, transportu in informacijskem sistemu je omogočal napredek v razširjanju storitev multinacionalnega podjetja in naredil poslovni svet skoraj brezmejen.

Povezovanje

Prednost geografske raznolikosti je v tem, da omogoča multinacionalnim podjetjem sodelovanje pri prodaji med samimi podjetji, pri čemer dobavljajo sestavine, opremo in surovine drugim proizvajalcem. Da bi lahko multinacionalno podjetje najbolje izkoristilo lokalne prednosti, bi moralo biti v neposredni bližini svojih največjih kupcev.

Prihodek

Ne obstaja neko splošno pravilo, kolikšen delež celotnega dohodka podjetja bi moral biti ustvarjen zunaj izvorne države, da bi ga lahko označili za multinacionalno podjetje.

Po neki splošni normi naj bi bil delež 25 odstotkov, vendar se to razlikuje od primera do primera (Harrison, Dalkiran in Elsey 2000).

Lastništvo

Vprašanje lastništva je ena najpomembnejših lastnosti multinacionalnih podjetij. Osnovna cilja lastništva sta pravica sprejemanja odločitev na glavnih lokacijah, na katerih potekajo dejavnosti podjetja, in lastniški nadzor nad njegovim dobičkom na oddaljenih lokacijah. Obseg nadzora multinacionalnega podjetja je odvisen od sestave lastniške strukture, ki je določena z vstopom v neko državo. V primeru popolnega lastništva nad podružnicami ima multinacionalno podjetje popoln nadzor nad vsemi strateškimi in operativnimi dejavnostmi podružnic. V primeru mešanega lastništva med multinacionalno in lokalnim partnerjem je moč sprejemanja odločitev v domeni obeh podjetij.

4.1.2 Kvalitativne značilnosti multinacionalnega podjetja

Filozofija vodstva

Filozofija menedžmenta multinacionalnega podjetja je lahko etnocentrična, policentrična ali geocentrična (Perlmutter v Harrison, Dalkiran in Elsey 2000). Etnocentrično multinacionalno podjetje se osredotoča na domači trg in se tako ne more označiti za pravo multinacionalno podjetje, razen če njihov domači trg sestavlja bistven del njihovih svetovnih dejavnosti. Policentrično multinacionalno podjetje se osredotoča na tuja tržišča, ki so s podjetjem povezana brez integrativnega sistema. Geocentrično multinacionalno podjetje gleda na tuje trge iz globalne perspektive in jih povezuje kot del globalne strategije ter s tem ustrezno svojim potrošnikom ne glede na lokacijo ter zagotavlja najboljše storitve po najugodnejših cenah.

Razlike v filozofiji menedžmenta, viziji in praksi se prav tako kažejo v načinu, kako multinacionalna razvije in ohrani svoje notranje in zunanje odnose s svojimi konkurenti ter delničarji. Kakovost korporativne strategije in njena implementacija skupaj z zmožnostjo in hitrostjo, s katerima se vodstvo sooča s številnimi poslovnimi okoljskimi dejavniki v različnih kulturah, pogosto ločujejo eno multinacionalno podjetje od drugega.

Struktura delovanja

Struktura delovanja se nanaša na način, na katerega multinacionalno podjetje organizira svoje produkcijske aktivnosti. Po strukturi delovanja ločimo tri tipe multinacionalnih podjetij: vertikalno integrirano, horizontalno integrirano in raznovrstno podjetje. Vertikalno integrirano multinacionalno podjetje načrtuje zaporedne stopnje proizvodnje na različnih lokacijah za proizvodnjo takojšnjih vložkov za potrebe hčerinskih podjetij, podružnic ali drugih podjetij. Vertikalna podjetja so načeloma industrijska podjetja, ki dobavljajo in proizvajajo številne potrebne surovine. Horizontalno integrirano podjetje proizvaja enake ali podobne izdelke po vseh svojih svetovnih enotah. Takšna multinacionalna podjetja pogosto najdemo v maloprodaji. V primeru raznovrstnih podjetij oziroma konglomeratov pa gre za podjetje, ki ima po svetu samostojne podružnice.

4.2 Globalizacija in multinacionalna podjetja

»Eden najbolj osnovnih razvojnih procesov v svetovni ekonomiji je stalen napredek, usmerjen v globalizacijo, v dinamičen proces, v katerem se svetovne ekonomije združujejo v eno ogromno globalno ekonomijo« (Harisson in drugi 2000).

Vse večja odprtost nacionalnih gospodarstev in razvoj sodobnih tehnologij sta povzročila vse večja čezmejna gibanja blaga, storitev, kapitala in ljudi. Multinacionalna ali globalna podjetja imajo v sodobnih globalizacijskih procesih poseben pomen, saj s prenosom in drobljenjem proizvodnih procesov zunaj meja držav ter vse večjim obsegom menjave blaga in storitev med povezanimi podjetji v različnih državah pomembno vplivajo na strukturo mednarodnega gospodarskega okolja. Vendar pomen globalizacije ni omejen le na aktivnosti multinacionalnih podjetij, temveč zadeva tudi gospodinjstva, zaposlenost, posameznika in celotno podobo nacionalnega ter mednarodnega gospodarstva.

Vidiki vpliva multinacionalnih podjetij na proces globalizacije:

- Svetovna konvergenca potrošnikovega okusa in želja ter drugi vzorci zahtev so oblikovali preprostejšo in cenejšo proizvodnjo ter marketing standardiziranih izdelkov in storitev.

- Zaradi trendov v liberalizaciji menjave in svetovnem investiranju se je razpršenost lastniške strukture precej razširila.
- Velik napredek v transportu in komunikacijski tehnologiji je omogočil učinkovitejši nadzor podjetij nad hčerinskimi enotami in podružnicami, ki delujejo globalno.
- Razvoj največjih multinacionalnih podjetij je omogočil razvoj strategij iskanja globalnih trgov in nabavo virov.

Ne glede na to, kakšen vpliv imajo multinacionalna podjetja na globalne trge, bistveno prispevajo k procesu globalizacije.

4.2.1 Globalna (iz)menjava

Globalne transakcije se danes vse bolj razvijajo, prav tako je vse pogostejša čezmejna menjava blaga. Vse več držav sodeluje v procesu menjave z namenom povečati svoj dobiček ali prodajo in se s tem zaščititi pred konkurenco. Države sodelujejo v mednarodnih poslih zaradi želje po razpršitvi prodaje, potrebe po novih virih, zniževanja tveganja konkurenčnosti in različnosti virov prodaje ter zaloge.

Sam nastanek in dejavnost multinacionalnih podjetij sta zelo vplivala na koncept globalizacije. Države in včasih celo regije v določeni državi morajo zaradi mednarodne dostopnosti in mobilnosti multinacionalnih podjetij tekmovati med seboj, da bi jih multinacionalka izbrala. Multinacionalna podjetja ohranjajo močan položaj v različnih kanalih globalizacije: sodelujejo pri vseh tujih investicijah, so aktivna v procesih menjave ter prenašajo znanje in tehnologijo čez mejo. Vse več podjetij se danes odloča za poslovanje zunaj državnih meja, vendar vstop velikih globalnih podjetij na tuji trg hkrati pomeni grožnjo lokalnim podjetjem ter vpliva na kulturo in ekonomijo države. Multinacionalna podjetja z vstopom na tuja ozemlja prinašajo tako pozitivne kot tudi negativne posledice za lokalno ekonomijo, zato se morajo globalna podjetja osredotočiti na razumevanje korporativne globalizacije in njenih vplivov.

Multinacionalna podjetja so pomembna pri združevanju trgov, virov različnih surovin in njihovih sestavnih delov ter s tem tudi ekonomij držav, v katerih delujejo. Vse več multinacionalnih podjetij samo sebe opredeljuje za globalno podjetje in ne samo multinacionalno. Največja razlika med lokaliziranim multinacionalnim podjetjem in

globalnim multinacionalnim podjetjem je v razvoju in implementaciji globalne strategije z namenom združiti trge ter pridobivanju virov na globalni ravni. Omenjena strategija običajno temelji na homogenih in standardnih izdelkih, ki so proizvedeni in trženi na svetovni ravni. Globalno multinacionalno podjetje deluje na vseh tistih trgih, na katerih obstaja potencial za obstoj njihovih izdelkov in potrebnih surovin. Multinacionalno podjetje je geocentrično podjetje.

Na prvi pogled se zdi, da imajo lokalna podjetja večje prednosti na domačem območju kot multinacionalna podjetja. Lokalna podjetja delujejo z nižjimi transportnimi stroški, bolje razumejo potrebe lokalnega prebivalstva in lažje izkoriščajo lokalne poslovne vezi. Po drugi strani določene blagovne znamke, ki so pod okriljem multinacionalnega podjetja, prevladujejo na večini trgov, namenjenih potrošnikom. Multinacionalno podjetje je velika enota, ki proizvaja blago in različne storitve za mnoga tuja mednarodna tržišča. V primeru multinacionalnega podjetja lahko surovine za proizvodnjo pridobivajo v eni državi, blago proizvajajo v drugi in ga prodajo v tretji državi. »Tu imajo pomembno vlogo komparativni stroški, ki določajo, katere aktivnosti bodo potekale v kateri državi, te pa so na koncu združene in prodane pod določeno blagovno znamko, ki je pod okriljem multinacionalnega podjetja« (Krugman v Segal-Horn in Faulkner 1999, 30). Dunning (v Segal-Horn in drugi 1999) je postavil okvir za razumevanje obstoja multinacionalnih podjetij in uspešnost le-teh pri odpravljanju konkurence tako lokalnih podjetij kot tudi tistih, ki omejujejo svoje delovanje le na izvoz blaga in storitev. Dunning je v ta namen oblikoval t. i. »*eklektično paradigmo*«, pri kateri poudarja tri dejavnike OLI:

- »Ownership« – lastništvo
- »Localization« – lokalizacija
- »Internalization« – internalizacija

Lastništvo. Podjetje poseduje določena osnovna sredstva ali sposobnosti, preko katerih ima prednost na določenih trgih (močna blagovna znamka, specifična in unikatna tehnologija). Lastniški dejavnik omogoča multinacionalnim podjetjem prednost pred lokalnimi podjetji.

Lokalizacija. Prednost multinacionalno podjetje vidi v lokalizaciji dejavnosti, ki omogoča druge prednosti, kot so zniževanje stroškov, pridobitev visoko usposobljenega kadra in izogitev regionalnim ali državnim tarifnim omejitvam.

Internalizacija. Prednost multinacionalke je v tem, da določene aktivnosti potekajo znotraj podjetja, saj bi v nasprotnem primeru podjetje tvegalo izgubo internih lastniških podatkov.

4.2.2 Prednosti globalnega poslovanja

Razširjenost poslovanja po mnogih trgih omogoča priložnost standardizacije načina, na katerega so izdelki in storitve predstavljeni potrošnikom. Podjetja, kot so Sony in Matsushita, Benetton, IKEA in mnoga druga, so razvila svoje izdelke in storitve, ki imajo univerzalno podobo po vseh globalnih trgih. To jim omogoča bolj standardiziran marketing in distribucijo strategije za izdelke in storitve. Druga prednost je možnost zniževanja stroškov zaradi uporabe enotnega marketinškega materiala na različnih trgih. Z globalnim poslovanjem so se spremenili tudi logistični procesi. Zniževanje stroškov, krajši rok dobave izdelkov in tehnološki razvoj v procesu transporta so skupaj ustvarili mednarodni trg za vse tiste vrste blaga, ki so predhodno bile odvisne od lokalnega območja.

4.3 Globalno podjetje vs. mednarodno podjetje

»Le malo je podjetij, ki niso popolnoma nič pod vplivom globalnih učinkov, saj globalizacija vpliva »virtualno na vsa podjetja« (Yip v Parker 1998, 50). Vendar kljub tej trditvi in dejstvu, da je veliko podjetij globalnih, ne moremo popolnoma trditi, da so vsa podjetja postala globalna. Razumevanje globalnega podjetja omogoča oris razlikovanja med globalnim in mednarodnim podjetjem.

Globalno podjetje je povezano z različnimi aktivnostmi in prinaša več različnih pristopov širšemu trgu kot mednarodno podjetje.

... internacionalizacija konotira širjenje vmesnikov med narodi, kar občasno pomeni politično invazijo ali dominacijo. Internacionalizacija kot poslovni proces je potemtakem koncept, v katerem je nacionalnost globoko ukoreninjena v človekovi zavesti. Pomeni val dela, dobrin in storitev iz ene pokrajine v drugo. Globalizacija nasprotno gleda na svet kot breznameniten in brezmejen. Dobrine, storitve in kapital morajo svobodno potovati ... (Sera v Parker 1998, 51).

Mednarodno podjetje je tisto podjetje, ki je vključeno v poslovne procese, ki potekajo zunaj državnih meja, in tisto, ki se s svojimi poslovnimi procesi vključi v eno ali dve tuji državi. Hordes, Clancy in Baddaley (v Parker 1998, 51) menijo, da ima mednarodno podjetje svoj izvor v domači državi: sedež je običajno le v eni državi, delovanje pa je razširjeno po drugih državah. Njihova kultura in organizacijska struktura sta skladni z normami in prakso domače države oz. tiste, v kateri je sedež podjetja. Skozi svoje delovanje sprejema standardizirane tehnološke in poslovne procese ne glede na to, kje se podjetje nahaja. Mednarodno podjetje je torej tisto, pri katerem je državna osnova zelo pomembna.

Nasprotno je globalno podjetje manj povezano z eno lokacijo in tradicijo enega naroda. Zlom narodne tradicije je lahko rezultat geografske raznolikosti, ki nastane zaradi poslovanja na mnogih tujih trgih. Posledica globalnega poslovanja je lahko nepovezanost organizacije z državo, pri čemer je izvor podjetja težje določljiv, čeprav so njegovi izdelki dobro poznani. Globalna podjetja ustvarijo največ dobička s poslovanjem zunaj izvorne države, vendar zaradi grajenja lastnih blagovnih znamk na številnih trgih lastništvo ni globalno poznano.

Bartlett in Ghoshal (v Parker 1998, 54) ločita med:

- **mednarodno organizacijo**, ki je po njunem mnenju koordinirana federacija, v kateri glavno podjetje prenaša znanje in veščine na tuje trge;
- **multinacionalno organizacijo**, ki jo definirata kot decentralizirano federacijo premoženja in odgovornosti, ki dovoljuje tujim dejavnostim reagiranje na lokalne razlike;
- **lokalno organizacijo**, ki je centralizirana enota, pri čemer je večina premoženja in odločitev centraliziranih, in
- **transnacionalno organizacijo**, ki jo opisujeta kot integrirano mrežo, pri čemer učinkovitost nasprotuje lokalni odzivnosti z namenom pridobiti tako globalno konkurenčnost kot tudi fleksibilnost v organizaciji, ki je naklonjena organizacijskemu učenju in inovacijam.

Bartlett in Ghoshal (v Parker 1998) sta odkrila, da ne mednarodno ne multinacionalno in tudi ne globalno podjetje ne upravljajo dobro globalizacije, pri čemer menita, da bi transnacionalno podjetje bilo tisto, ki bi najbolj uspešno poslovalo v kompleksnem svetu. Drugi avtorji, kot sta Daniels in Radebaugh (v Parker 1998, 54), pa vidijo

transnacionalno podjetje kot sopomenko za multinacionalno podjetje oziroma kot le eno izmed mnogih oblik podjetja, nad katerim imajo prevlado Združeni narodi.

Različni avtorji različno pojmujejo globalna podjetja. Za nekatere avtorje je globalno podjetje tisto, ki svojo globalno strategijo oblikuje na osnovi procesa svetovne integracije in standardizacije (Hout, Porter, Rudden in Levitt v Parker 1998, 54). Yip (v Parker 1998) nasprotuje tej definiciji, saj globalna strategija ni nujno sopomenka za globalno podjetje, saj le-to lahko vzdržuje integriran standard v enem poslovnem okolju in je lokalno odzivno v drugem poslovnem okolju. Podjetje je tako lahko bolj ali manj globalno, odvisno od tega, kako in koliko posluje na globalnem področju.

Globalna strategija se lahko po mnenju Hamela in Prahalada (v Parker 1998, 54) nanaša tudi na svetovne standarde, ki zahtevajo lokalizacijo izdelkov in storitev, proces pa je po mnenju Yipa (v Parker 1998, 54) imenovan za *multikulturna* oziroma *glokalna* (Ashkenas in drugi v Parker 1998, 54). Različna uporaba besede globalno lahko omeji specifične pomene, ki jih ima v opisovanju strategije ali poslovanja. Razlike v definicijah so mogoče rezultat hitrih globalnih sprememb, vendar so utemeljen razlog za definiranje različnih oblik mednarodnih in globalnih podjetij.

4.3.1 Globalna strategija

Eden izmed razlogov za razvoj globalne strategije je širitev mnogih izdelkov in dejavnikov zunaj državnih meja. Tako konkurenca, ki določa delovanje podjetja, ni omejena le na trge znotraj države. Da bi podjetje bilo konkurenčno drugim, mora prepoznati grožnje in priložnosti tako domačega kot tudi tujega trga. Če domača konkurenčna podjetja razširijo nabor svojih izdelkov in storitev z namenom povečati prodajno osnovo, se lahko podjetja znajdejo v negotovosti, in sicer ali ohraniti enak postopek raziskav ali razvijati izdelke kot v manjšem prodajnem prostoru. Četudi se domača konkurenca ne širi tako hitro na druge trge, lahko tuja podjetja ustvarijo globalne strategije, ki pomenijo neko grožnjo. Številna evropska in ameriška podjetja so bila precej nepripravljena na vstop japonskih podjetij na njihova tradicionalna področja. Številnim ameriškim podjetjem na začetku življenjske dobe izdelkov ni bilo treba globalno razmišljati, saj je vodstvo dosegalo velike uspehe na domačem trgu. S povečevanjem populacije, višjimi plačami, večjo kupno močjo in visoko naklonjenostjo inovacijam je bil ameriški trg dolgo vodja v sprejemanju in rasti veliko izdelkov. Za

razliko od ameriških podjetij so druga morala bolj skrbno načrtovati razvoj izdelka, tudi na globalni ravni.

Podjetja v okviru svoje korporativne strategije ne bi smela omejevati svojih poslov le znotraj okvirov obstoječih izdelkov in storitev, ampak bi morala prepoznati področja, na katerih lahko s svojimi storitvami konkurirajo drugim podjetjem, čeprav se na teh področjih zahteve potrošnikov razlikujejo od tistih, na katere je podjetje navajeno. Pri ogromno podjetjih, ki na svetu obstajajo, se postavljajo vprašanja, kako naj multinacionalno podjetje ustvari svojo globalno strategijo, ali naj strategijo uporabi le na enem trgu ali več ter kako določiti odgovornost za izvajanje strategije.

Da bi podjetje uspešno poslovalo na globalnem trgu, mora izbrati pravo poslovno strategijo. Razvoj osnove poslovnega procesa mnoga podjetja začnejo na državnem trgu, nato ustvarijo primeren marketinški pristop in šele nato strategijo razširijo na ostale trge. Takšen pristop zmanjša težave v sprejemanju odločitev in lahko ustvari visok dobiček zaradi nizkih marginalnih stroškov. Vendar izbira domačega okolja ni vedno uspešna odločitev. Določena japonska in evropska podjetja so tako za določene linije izdelkov zato najprej izbrala dobičkonosna in sofisticirana ameriška tržišča.

4.4 Odnosi z javnostmi v multinacionalnih podjetjih – iz lokalnega v globalno

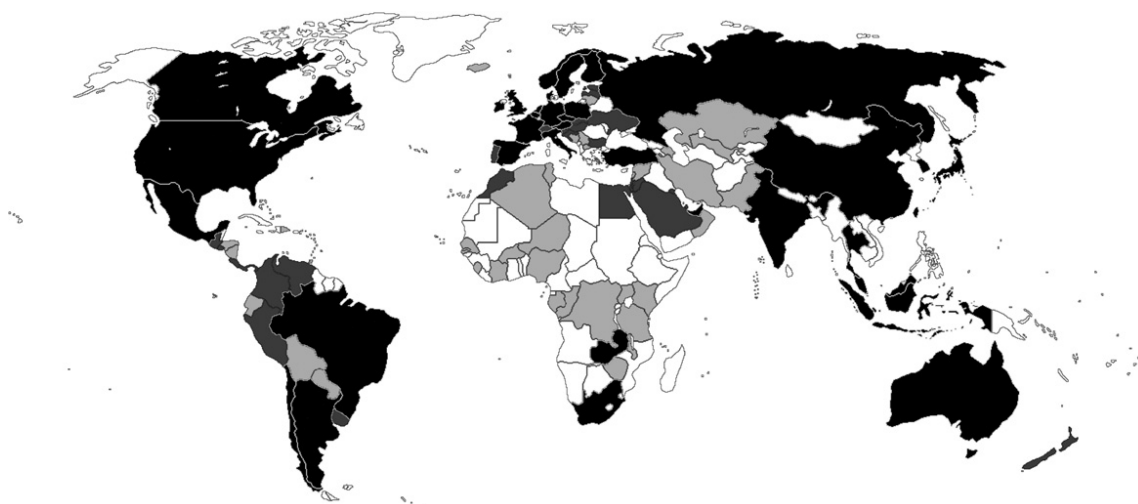
»Odnosi z javnostmi pomenijo strateško komuniciranje, ki ga različni tipi organizacij uporabljajo za ustanovitev in ohranitev simbiotskih odnosov z relevantnimi javnostmi, med katerimi številne postajajo kulturno raznolike« (Sriramesh in Verčič 2009, xxxiv). Tako kot je globalizacija vplivala na odnose z javnostmi, so tudi odnosi z javnostmi vplivali na širitev globalizacijskega procesa. Odnosi z javnostmi so velikokrat zmotno pojmovani kot dejavnost, ki vsebuje le korporativne aktivnosti. Na področju odnosov z javnostmi raziskava, ki jo je izvedel Verčič s sodelavci (glej Sriramesh in Verčič 2007), opozori na vprašanje globaliziranosti odnosov z javnostmi.

Industrija odnosov z javnostmi in njihova prisotnost na globalnih trgih naraščata. Lahko rečemo, da se odnosi z javnostmi po svojem obsegu resnično globalizirajo. Da bi odgovorili na vprašanje, kako globalna je v resnici industrija odnosov z javnostmi, so avtorji uporabili analizo razpršenosti desetih največjih globalnih agencij za odnose z javnostmi po svetu. Vzorec je bil oblikovan glede na njihov globalni prihodek in dana so jim bila enaka izhodišča, saj so današnje multinacionalke le redko podjetja z omejeno

odgovornostjo ali po obliki korporacije. Najpogosteje so to skupine ali mreže enot, ki so bile ustanovljene pod različnimi državnimi pravnimi režimi in so različnih narodnosti ter pravnih oblik (Wallace v Verčič in Sriramesh 2007, 356). Ugotovili so, da je od zajetih 193 držav na svetu⁶ 85 takšnih, ki nimajo multinacionalnega podjetja odnosov z javnostmi. V prvem desetletju 21. stoletja je več kot polovica držav na svetu imela predstavnika vsaj ene velike mednarodne agencije za odnose z javnostmi. Države so avtorji razdelili glede na določene kriterije:

- kot »globalizirane« so bile označene tiste države, ki imajo vsaj osem pisarn, pripadajočih desetim različnim največjim globalnim multinacionalnim agencijam za odnose z javnostmi;
- med »globalizirajoče« so bile umeščene tiste države, ki imajo od štiri do sedem pisarn za odnose z javnostmi, ki pripadajo desetim različnim največjim globalnim multinacionalnim agencijam za odnose z javnostmi;
- kot »nastajajoče« so bile opredeljene tiste države, ki imajo od ene do treh pisarn za odnose z javnostmi, ki pripadajo desetim največjim globalnim multinacionalnim agencijam, in
- med »izključene« spadajo države, ki nimajo nobene pisarne odnosov z javnostmi, ki naj bi pripadale desetim največjim multinacionalnim agencijam.

Slika 4.1: Zemljevid globalizacije odnosov z javnostmi. Črna barva: globalizirane, temno siva: »globalizirajoče«, svetlo siva: »nastajajoče«, bela: izključene



Vir: Sriramesh in Verčič (2007, 356).

⁶ 192 članic Združenih narodov in Tajvan.

Odnosi z javnostmi se bodo izvajali na enoten način s pomočjo multinacionalnih agencij, ki bodo izvajale globalne strategije, ki ustrezajo socioekonomskim lokalnim pogojem. Strokovnjaki za odnose z javnostmi, ki so prisiljeni vstopiti na nove trge, iščejo nove modele, ki jih lahko prevzamejo za svoje aktivnosti, in še niso zagotovili modelov empiričnih dokazov, ki jih globalni menedžerji lahko upoštevajo. Tako se morajo menedžerji naučiti iz svojih izkušenj in dokazov. Strokovnjaki s tega področja bi morali identificirati različne možnosti iz političnega, kulturnega, družbenega in ekonomskega okolja različnih družb ter povezati ta področja s prakso odnosov z javnostmi. Na ta način bi napovedali strategije in taktike, ki bi delovale v družbah na osnovi sociokulturnih posebnosti. Globalni odnosi z javnostmi ponujajo priložnost zapolniti to vrzel. Študij iz odnosov z javnostmi je sicer vedno več, vendar še vedno ni zadostnih informacij, ki lahko pomagajo strokovnjakom oceniti, katere strategije odnosov z javnostmi in taktike lahko delujejo ali ne morejo delovati v določenem socioekonomskem okolju, kar je bistveno za področje globalnih odnosov z javnostmi. Tako izobraževanje iz odnosov z javnostmi kot praksa sta se sedaj prisiljena »spremeniti« in pripraviti na delovanje na globalnem področju.

Razlikovanje med globalnimi in domačimi odnosi z javnostmi je bistveno, saj obstajajo pomembne razlike med izvajanjem odnosov z javnostmi le znotraj ene države in med njihovim izvajanjem zunaj državnih meja (Foster in Verčič v Wakefield 2008). »Med vsemi področji odnosov z javnostmi in javnimi zadevami je mednarodni sektor najtežje obvladovati. Je bolj kompleksen, nepredvidljiv in ustvarja večjo stopnjo tveganja kot v programih domačih odnosov z javnostmi« (Foster v Wakefield 2008, 142). Programi odnosov z javnostmi morajo biti v multinacionalnem podjetju močnejši v ustvarjanju odnosa z javnostmi zunaj državnih meja, vendar to velikokrat ni tako. Področje mednarodnih odnosov z javnostmi se še ni popolnoma razvilo, mnoga največja multinacionalna podjetja pa celo zanemarjajo omenjeno področje. Kot rezultat tega se funkcija mednarodnih odnosov z javnostmi oziroma funkcija javnih zadev v velikih multinacionalkah ni v celoti razvila. Po Fosterju (v Wakefield 2008) multinacionalkam primanjkujejo dobro razvite korporativne sposobnosti s področja odnosov z javnostmi in skrb vodstvenega sektorja. Da bi bili odnosi z javnostmi uspešni v mednarodnih podjetjih, jih morajo opravljati za to usposobljeni strokovnjaki. »Dobro usposobljen praktik mora imeti veliko znanja in radovednosti o svetu. Pogosto komunicirajo v mnogih tujih jezikih. Najpomembnejša lastnost dobrega strokovnjaka mednarodnih

odnosov z javnostmi pa je sposobnost prepoznati medkulturne razlike in se jim tudi prilagoditi« (Foster v Wakefield 2008, 142). Da bi zapolnili vrzel glede potrebe po grajenju odnosov, so se začele razvijati mednarodne agencije za odnose z javnostmi. Po Rudgardu (v Wakefield 2008, 142) so se agencije razvile tudi zaradi pomanjkanja znanja in moči multinacionalnih podjetij, da bi ustanovili svoje lastne programe. Ni nenavadno najti nekaj različnih konglomeratov, ki imajo na sedežih podjetja nekaj strokovnjakov za odnose z javnostmi, ki so odgovorni za dogajanja po svetu. Multinacionalne organizacije imajo nadzor nad poslovanjem na tujih trgih, zato je treba oblikovati dobro premišljeno in neodvisno teorijo, ki bi urejala učinkovite odnose z javnostmi v mednarodnih organizacijah, pri čemer se notranja organiziranost ne bo spremenila, dokler ne bodo urejene teorije in načela za učinkovito prakso v multinacionalnih enotah.

Javnosti postajajo vse bolj različne in globalne zaradi procesa globalizacije. Vprašanje je, kako in če sploh razlikovati med mednarodnimi in globalnimi odnosi z javnostmi, saj ravno zaradi globalizacije celo domači odnosi z javnostmi postajajo multinacionalni in multikulturni. Razumevanje potreb, pričakovanj in vrednot različnih javnosti postaja vse bolj pomembno. Učinkovit praktik globalnih odnosov z javnostmi mora biti tako dobro izobražen in pripravljen komunicirati na globalnem trgu. Komuniciranje, ki mora biti vzajemno, naj bi vzpostavilo in ohranilo skupne vzajemne odnose med organizacijo in njenimi relevantnimi javnostmi. Globalni odnosi z javnostmi v organizaciji tako nimajo namena manipulirati z javnostjo ali jo izkoriščati, temveč vzpostaviti vzajemen odnos. Eden od izzivov praktikov globalnih mednarodnih odnosov je prepoznati pričakovanja globalne javnosti.

Vprašanje glede globalnih odnosov z javnostmi je, ali različno delujejo v različnih pokrajinah oziroma v različnih političnih, kulturnih sistemih. Za razumevanje delovanja odnosov z javnostmi v multinacionalnem podjetju in predvsem vloge odličnih oddelkov za odnose z javnostmi ter kako le-ti pomagajo organizaciji biti učinkovitejša, bo omenjena J. Grunigova **teorija odličnosti**. J. Grunig je v sodelovanju z drugimi avtorji predstavil raziskavo, s katero je identificiral značilnosti odličnih odnosov z javnostmi in oddelkov korporativnega komuniciranja.

4.5 Teorija odličnosti kot vodilo uspešnih odnosov z javnostmi v multinacionalnem podjetju

Od leta 1986 do 1996 je skupina šestih raziskovalcev raziskovala značilnosti odličnih odnosov z javnostmi in načine, kako taki odnosi z javnostmi pripomorejo k učinkovitosti organizacije. Projekt so poimenovali »**projekt odličnosti**⁷«, saj so značilnosti večine učinkovitih odnosov z javnostmi hkrati lastnosti odličnih oddelkov za odnose z javnostmi (J. Grunig, L. Grunig in Verčič 1996, 36). Teorija odličnosti je prvič ponudila generična načela za učinkovito prakso odnosov z javnostmi, ki se lahko uporablja kjer koli, in teoretične temelje, ki naj bi pomagali razrešiti težave s prakso tega področja.

Kvantitativna raziskava, ki so jo J. Grunig in sodelavci opravili, je potrdila, da je za odlične programe odnosov z javnostmi veliko bolj verjetno, da »*učinkovito spreminjajo odnose*« in »*učinkovito preprečujejo konflikte*«, kot je to verjetno za manj odlične programe (povzeto po Grunig in drugi 1999, 644–645). Grunig in drugi (1995) ugotavljajo, da je odličnost odnosov z javnostmi nekakšno idealno stanje, v katerem usposobljeni komunikatorji neposredno sodelujejo pri strateškem upravljanju organizacije, pri čemer v komunikacijskem upravljanju s ključnimi javnostmi iščejo simetrične odnose, od katerih sta odvisna preživetje in rast organizacije.

4.5.1 Sfere komunikacijske odličnosti

Komunikacijsko odličnost sestavljajo tri sfere, ki se med seboj dopolnjujejo in nadgrajujejo:

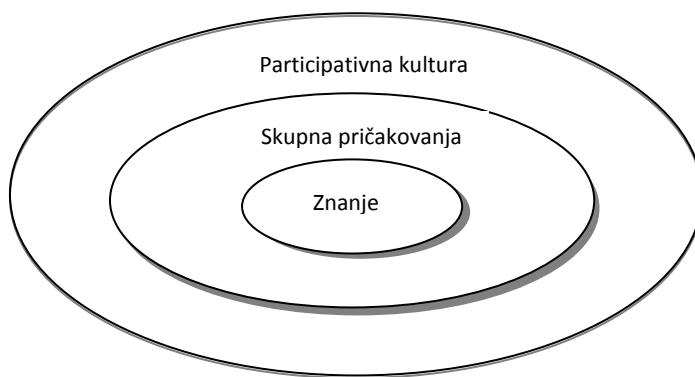
1. Sfero v jedru sestavljata **znanje in usposobljenost oddelka za odnose z javnostmi**: upravljavska znanja, znanja o izvajanju simetričnega in asimetričnega modela komunikacije.
2. Druga oziroma osrednja sfera zajema **skupna pričakovanja glede komunikacij** med upravljavci odnosov z javnostmi in menedžmentom v organizaciji, torej med tistimi, ki organizacijo vodijo in sprejemajo strateške odločitve. Ena vez je zahteva po komunikacijski odličnosti menedžerjev, druga pa prenašanje te odličnosti iz

⁷ Projekt je nastal v sklopu raziskovalne fundacije organizacije *International Association of Business Communicators*.

komunikacijskega oddelka. Če dominantna koalicija (skupina najvišjih upravljalcev v organizaciji) razume pomen komunikacijske odličnosti in komunikatorji posedujejo znanje za tako odličnost, nastane vez *zahteva – prenašanje* (Dozier in drugi 1995).

3. Tretja sfera se nanaša na **participativni značaj organizacijske kulture**. Prevladujoča participativna kultura v organizaciji se kaže v odprtosti za nove ideje, prizadevanju za timsko delo ter v deljenju vrednot z zaposlenimi in njihovem vključevanju v proces odločanja (Dozier in drugi 1995).

Slika 4.2: Grafični prikaz sfer treh komunikacijskih odličnosti.



Vir: Dozier in drugi (1995, 10).

4.5.2 Značilnosti odličnih odnosov z javnostmi

Načela, ki omogočajo odnosom z javnostmi postati odlični in tako pripomorejo k večji učinkovitosti organizacije, so (Verčič in drugi 1996):

- **Strateško komuniciranje organizacije.** Učinkovite organizacije običajno sodelujejo v dolgoročnem strateškem načrtovanju, ki jim omogoča razvoj poslanstva in ciljev, primernih za njihovo okolje. V strateško načrtovanje so vključeni tudi odnosi z javnostmi. Podjetje, v katerem so odnosi z javnostmi strateško vodeni, razvija programe, na podlagi katerih komunicirajo z notranjo in zunanjo strateško javnostjo, ki predstavlja organizaciji največjo grožnjo in hkrati priložnost. Ustvarjanje dobrega odnosa med organizacijo in njenimi javnostmi povečuje avtonomnost organizacije pri doseganju ciljev. Strateško vodenje odnosov z javnostmi mora biti del strateškega vodenja celotne organizacije.

- **Odličnost na oddelku za odnose z javnostmi zagotovi vodja oddelka.** Strateški menedžment odnosov z javnostmi mora biti del strateškega menedžmenta celotne organizacije. Odnosi z javnostmi morajo zato delovati skladno s profesionalnimi načeli. Učinkovite organizacije uvrstijo oddelke za odnose z javnostmi v organizacijsko strukturo, saj na takšen način vodja oddelka lahko pride do samega vrha organizacijske strukture.
- **Integracijska funkcija.** Številne organizacije razvijejo več kot le eno enoto odnosov z javnostmi. Oddelki odličnih odnosov z javnostmi pa povezujejo vse funkcije odnosov z javnostmi v enotni oddelek oziroma si prizadevajo koordinirati enote številnih delovanj. Le integriran sistem odnosov z javnostmi lahko razvije nove komunikacijske programe za spremembo strateške javnosti, to pomeni, da morajo biti strateško urejeni.
- **Odnosi z javnostmi kot funkcija vodenja in upravljanja, ločena od drugih funkcij.** Da se izognejo povezovanju odnosov z javnostmi z drugimi oddelki, kot je marketing ali kadrovstvo, imajo praktiki večjo svobodo in neodvisno opravljajo svoje aktivnosti ter komunicirajo z različnimi javnostmi. V številnih podjetjih je funkcija odnosov z javnostmi podpora drugim oddelkom. V tem primeru se ne morejo izvajati strateško, saj ne morejo premakniti virov komuniciranja od ene strateške javnosti k drugi, kot lahko to počnejo integrirani odnosi. Funkcija odnosov z javnostmi in marketinga se pogosto napačno enači. Marketing je odgovoren za iskanje tržišč, ki jih lahko uporabijo za uporabo ali nakup izdelkov in storitev, odnosi z javnostmi pa komunicirajo z javnostmi, ki ogrožajo organizacijo ali zagotavljajo priložnosti za povečanje njene avtonomije. Če bi odnosi z javnostmi postali le marketinška funkcija, bi organizacija izgubila zmožnost grajenja odnosov s svojimi strateškimi javnostmi in bi bila omejena le na komuniciranje s potrošniško javnostjo.
- **Vloga praktika odnosov z javnostmi.** Praktiki odnosov z javnostmi opravljajo dve osnovni nalogi znotraj organizacije – vloga menedžerja, ki vključuje strateško načrtovanje, in vloga tehnika, ki piše, objavlja ter ustvarja publikacije. Brez menedžerja, ki koordinira aktivnosti odnosov z javnostmi, enota odnosov z javnostmi ne more biti del strateškega menedžmenta. V organizacijah manjšega

obsega lahko praktik opravlja obe vlogi. Odlični odnosi z javnostmi pa morajo po drugi strani imeti menedžerja, ki zaseda določen položaj tudi v sami vodstveni strukturi.

- **Dvosmerni simetrični model odnosov z javnostmi.** Model uporablja komunikacijo kot učinkovito sredstvo promoviranja razumevanja in reševanja konfliktov s strateškimi javnostmi.
- **Simetričen sistem internega komuniciranja.** Komuniciranje znotraj organizacije je ključno za učinkovit menedžment. Odlične organizacije imajo decentralizirano vodstvo, kar daje avtonomnost zaposlenim in jim dovoljuje sprejemanje odločitev. Simetrično komuniciranje z zaposlenimi povečuje zadovoljstvo, saj so cilji zaposlenega vključeni v poslanstvo organizacije. Odlične organizacije dovoljujejo širok spekter avtonomnosti svojim zaposlenim in jim omogočajo sodelovati pri sprejemanju odločitev znotraj organizacije.
- **Simetrični odnosi z javnostmi in izobraženost.** Oddelki odličnih javnih odnosov morajo svojim praktikom zagotoviti ustrezno teoretično in profesionalno znanje za učinkovito opravljanje nalog. Praktiki odnosov z javnostmi so visoko usposobljeni strokovnjaki in imajo veliko znanja, ki so ga pridobili z izkušnjami, tečaji in šolanjem.
- **Zagotovitev enakopravnosti.** Oddelki odličnih odnosov z javnostmi morajo v svoje vloge vključiti tako moške kot tudi ženske, prav tako pa tudi praktike z različnim etičnim, kulturnim in rasnim ozadjem. To je še posebej pomembno za učinkovito komuniciranje z različnimi javnostmi.

Z upoštevanjem teh načel odnosi z javnostmi postanejo odlični in tako pripomorejo k večji uspešnosti organizacije. Ne glede na prodornost teorije odličnosti se ne sme zanemarjati hitrorastočega področja mednarodnih odnosov z javnostmi (Khamis in Toth 2009, 24). Raziskovanje področja se je tako razširilo na mednarodno področje, in sicer z uporabo teorije odličnosti v medkulturnem kontekstu v multinacionalnih organizacijah.

4.5.3 Teorija odličnosti na globalni ravni

Wakefield je s spremenljivkami odličnosti uspešno združil teorijo v tri skupne študije, ki so združevale znanje 79 strokovnjakov za odnose z javnostmi v 30 državah (Khamis in Toth 2009). Študije so podkrepile veljavo teorije odličnosti na globalnem področju in njeno uporabnost v mednarodnem ter multinacionalnem kontekstu. Z značilnostmi odličnosti prostora je bilo mogoče razviti model prakse odnosov z javnostmi v multinacionalnem podjetju, ki vrednoti programe v teh organizacijah in napoveduje potenciale za doseganje ter vzdrževanje njihovega prikaza po svetu. Po Wakefieldu (v Khamis in Toth 2009, 34) se model imenuje »**model razvoja odnosov z javnostmi v multinacionalni**«. Znotraj modela loči med štirimi klasifikacijami – od pomanjkanja zadostnih virov in osebja, da bi dosegli želene cilje, do visoko usposobljenega kadra in globalnega osebja. Klasifikacije je poimenoval »zgodnja faza«, »zmeren razvoj«, »napredna faza« in »popolna evolucija«.

Zgodnja faza: med centralo in lokalnimi enotami ni sodelovanja, saj je le majhen del odnosov z javnostmi opravljen zunaj centrale podjetja ali pa jih sploh ni. Lokalne enote nimajo zaposlenih izobraženih praktikov odnosov z javnostmi, saj vodstvo niti ne podpira grajenja mednarodnih odnosov z javnostmi. Če ti le obstajajo, pa so odvisni od odločitev lokalnega menedžmenta.

Zmeren razvoj: za razliko od zgodnje faze se tu že kažejo težnje po razvoju lokalnih položajev odnosov z javnostmi in vodstvo podjetja začne kazati interes za grajenje mednarodnih odnosov z javnostmi. Funkcija odnosov z javnostmi se nanaša pretežno na publiciteto in marketing, praktiki pa imajo pretežno polovični delovni čas ali poleg tega opravljajo še kakšno drugo dejavnost. Tako kot v prvi fazi tudi v fazi zmernega razvoja ni razvite strategije za ravnanje z mednarodnimi problemi.

Napredna faza: podpora vodstva se povečuje, tako da imajo večji trgi tudi že razvite oddelke odnosov z javnostmi. Poleg publicitete in marketinga v tej fazi odnosi z javnostmi skrbijo tudi za varovanje ugleda. Sodelovanje med centralo in lokalnimi enotami se povečuje, pri čemer ima centrala še vedno nadzor nad vsemi ostalimi enotami. Centrala z izobraževanji o odnosih z javnostmi daje smernice, ki jih praktiki lokalnih odnosov z javnostmi upoštevajo.

Popolna evolucija: v zadnji fazi so odnosi z javnostmi popolnoma razviti. Lokalna enota ima vsaj enega praktika odnosov z javnostmi, pogosta je tudi uporaba agencij. Varovanje ugleda je primarna funkcija odnosov z javnostmi, vodstvo korporacije pa jih pojmuje kot bistveno mednarodno funkcijo. Odnosi z javnostmi so povezani v globalno ekipo (ta določa smernice, ki jih lokalne enote upoštevajo), v kateri so vsi medsebojno povezani. Vodja globalne ekipe skrbi za doseganje skupnih globalnih komunikacijskih ciljev (povzeto po Wakefield v Androjna 2004).

Wakefield ugotavlja, da ne glede na univerzalno oblikovane osnove za določanje odličnosti v odnosih z javnostmi v multinacionalnih organizacijah ne obstaja enoten »recept«, ki naj bi ustrezal vsem. Organizacije se bodo vedno razlikovale v filozofiji in strukturi, ki sta odvisni od področja, na katerem delujejo, izvirne države, velikosti in finančnih virov ter mnogih drugih dejavnikov.

Teorija generičnih načel ne zanika dejstva, da lahko različne oblike prakse odnosov z javnostmi najdemo na različnih lokacijah, vendar niso vse oblike prakse enako učinkovite pri pomoči organizaciji pri reševanju konfliktov in vzpostavljanju odnosov z njihovimi javnostmi (Khamis in Toth 2009, 36). Teorija odličnosti je »normativna teorija«, ki opisuje, kako bi odnosi z javnostmi morali delovati in ne samo kako dejansko delujejo. Po mnenju Khamisa in Totha je za učinkovite odnose z javnostmi treba razviti teoretičen okvir, ki bi zajemal specifične strategije in uporabo teh načel v različnih pokrajinah, na podlagi različnih kulturnih, političnih in ekonomskih dejavnikov. Teorija odličnosti ponuja določene spremenljivke, s katerimi lahko razložimo omejitve uporabe generičnih načel po svetu (Khamis in Toth 2009):

1. **Politično-ekonomski sistem.** Vrsta političnega in ekonomskega sistema v določeni državi ter stopnja svobode sta pomembni determinanti za delovanje učinkovitih odnosov z javnostmi.
2. **Stopnja razvoja.** Spremenljivka se nanaša na stopnjo doseganja ekonomske in tehnične rasti v določeni pokrajini. Stopnja razvoja pogosto določa, kdo nadzira odnose z javnostmi. V razvitih državah so odnosi z javnostmi orodje tržne tekmovnosti, v državah v razvoju pa pomoč vladi pri mobilizaciji državljanov.
3. **Kultura.** Vpliv komuniciranja na kulturo je splošno sprejet in s tem je tudi študija vpliva kulture na prakso odnosov z javnostmi prav tako pomembna, saj so bili tudi

odnosi z javnostmi in komuniciranje pogosto označeni za sopomenko in kot med seboj povezani dejavnosti.

4. **Aktivizem.** Oblika in razširjenost aktivizma sta različni v različnih pokrajinah in kulturah, kar je odvisno od političnega, ekonomskega in socialnega sistema, ki prevladuje v določeni družbi. Aktivizem se sooča z večjimi izzivi na mednarodnem področju, saj se multinacionalna podjetja soočajo z več delničarji kot domača podjetja, kar povzroča težje identificiranje mednarodnih zadev in javnosti. Prav tako se multinacionalna podjetja soočajo z interesnimi skupinami, ki prečkajo državne meje, in s komuniciranjem z različnimi kulturami.
5. **Medijski sistem.** Prevladujoči medijski sistem vpliva na način, kako se ravna z odnosi z javnostmi. Stopnja svobode izražanja, ki je v medijih dovoljena, vsekakor vpliva na zmožnosti praktikov odnosov z javnostmi, na profesionalno opravljanje njihovega dela in učinkovito komuniciranje z javnostmi. Kljub veliki razširjenosti mednarodnega medijskega sistema se učinkoviti odnosi z javnostmi nagibajo k lokalnemu komuniciranju. Trud in praksa odnosov z javnostmi morata torej najprej biti uspešna na lokalnem področju in šele od tega je odvisno, kako uspešni bodo na mednarodni ravni.

5 IZ LOKALNIH V GLOBALNE ODNOSE – Študija primera, primer STUDIO MODERNA, D. O. O.

5.1 Na kratko o podjetju Studio Moderna

Podjetje Studio Moderna, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1992, danes pa je eno najuspešnejših podjetij Vzhodne in Srednje Evrope za direktni marketing. S svojo edinstveno strukturo je edino podjetje, ki je prisotno na 20 srednje- in vzhodnoevropskih trgih ter ima 20 strokovnih centrov za dialog s kupci. Studio Moderna ima vertikalno integriran prodajni sistem z več kot 12-letnim znanjem in izkušnjami na področju reševanja potreb kupcev.

Dandanes lahko vsakdo ponuja izdelke in tehnologijo, ne pa tudi popolnih rešitev za uspešno poslovanje. Povsem se posvečamo svojim kupcem in trgovinam jih razumemo ter se osredotočamo na ponudbo storitev direktnega marketinga, ki je brez konkurence. Nismo zgolj svetovalci in ponudniki dejavnosti direktnega marketinga, temveč tudi partnerji, soodgovorni za rezultate (Studio Moderna d.o.o. 2010).

Studio Moderna kot hitrorastoče in donosno podjetje direktnega marketinga v osrednji Evropi dosega več kot 400 milijonov potrošnikov skozi svoje različne prodajne kanale. Podjetje ima v lasti Top Shop, ki je ena najbolj poznanih televizijskih prodajnih blagovnih znamk v tej regiji. Prodaja poteka preko spleta, televizijskih programov, telefonske prodaje, mailingov, katalogov ter v malo- in veleprodaji. Top Shop ponuja širok spekter izdelkov za potrošnike, ki vključujejo izdelke za dom in gospodinjstvo, »do-it-yourself« izdelke, izdelke za fitnes, zdravje ter glasbene in videopripomočke. Osnovni element uspeha podjetja Studio Moderna je zmožnost in sposobnost lokalizirati omenjene vrste izdelkov in prilagoditev njihovega marketinga posebnostim trga, na katerem poslujejo. Studio Moderna prav tako razvija in prodaja svoje lastne blagovne znamke, kot sta zelo dobro poznani Dormeo in Kosmodisk, ki ju je javnost večkrat nagradila.

5.2 Iz lokalnega v globalno

Začetek podjetja Studio Moderna izvira iz slovenskega območja, iz katerega se je hitro začelo širiti na trge Vzhodne Evrope. S svojo mrežo neposrednih marketinških storitev Studio Moderna hitro in enostavno prodira na trge Srednje in Vzhodne Evrope. Strokovnjaki z različnih področij imajo veliko znanja in izkušenj, kar tudi omogoča lokalnim ekipam, ki delujejo v vsaki državi, prilagajanje marketinških kampanj specifičnim regijam. S pomočjo edinstvene evropske mreže dosega vidne in merljive donose investicij iz vsake kampanje. Prednost podjetja Studio Moderna je v povezovanju lokalnega znanja z visoko razvitim zahodnim pristopom, saj imajo edinstven položaj za izvajanje marketinških kampanj na 20 različnih trgih.

5.2.1 Zmagovalna strategija

Edinstvena infrastruktura podjetja Studio Moderna dopušča podjetju biti v koraku s potrošnikovimi potrebami. Studio Moderna si ne samo prizadeva za prisotnost, temveč tudi je prisotna v vseh tistih medijih, ki jih potrošniki uporabljajo. Struktura podjetja, ki izhaja iz močne infrastrukture, daje podjetju neprimerljive prednosti v prenosu, vsebini in odnosu z menedžmentom, pri čemer jim to omogoča, da so postali prva odločitev za izpolnitev, distribucijo in direktni marketing v svoji regiji. Sedež podjetja je v Sloveniji, vendar se ne glede na to popolnoma prilagaja lokalnim vrednotam, kulturam in trendom v drugih državah. Njihova glavna moč je v izčrpnem poznavanju in razumevanju potreb kupcev ter zahtev lokalnih trgov. Uspeli so s svojo strategijo prilagajanja marketinških kampanj lokalnim kulturam z namenom izboljšanja položaja svojih poslovnih partnerjev na konkurenčnih trgih.

Zmagovalna strategija podjetja Studio Moderna izhaja iz moči vodstvenih skupin v vseh njenih podružnicah. Skupine so odlično izurjene in izkušene ter poznajo lokalne potrebe in način poslovanja v vzhodnih državah. To jim omogoča poslovanje uspešne in multifunkcionalne skupine. Ena največjih prednosti vseh zaposlenih v podjetju Studio Moderna je poznavanje osrednjih trgov Evrope in zmožnosti prilagajanja posebnostim ekonomskih razmer na tem območju. Organizacijska struktura omogoča zaposlenim sodelovanje pri reševanju problemov in ustvarjanju novih idej ter obenem prispevanje k visoki stopnji odgovornosti. Zaposleni imajo veliko znanja, izkušenj, pozitivne energije

in multilingvistične sposobnosti, pri čemer ravno to omogoča uspešno poslovanje v multikulturnem okolju, ki zahteva razumevanje in spoštovanje različnih značilnosti in praks v vsaki izmed držav osrednje Evrope.

5.3 Funkcija odnosov z javnostmi v podjetju Studio Moderna

Komuniciranje z javnostjo je eden najpomembnejših elementov, ki jih podjetje uporablja pri doseganju rezultatov. Podjetje se od ostalih multinacionalnih podjetij razlikuje po edinstveni organizacijski in poslovni strukturi. Čeprav lahko najdemo podobnosti z drugimi globalnimi podjetji, Studio Moderna uporablja tehnike in strategije, ki ga naredijo drugačnega. Znotraj podjetja najdemo številne oddelke, ki se med seboj prepletajo, zato je včasih težko opredeliti natančne naloge in funkcije posameznega delavca. Tako na primer marketinški oddelek opravlja številne funkcije, ki so v drugih podjetjih običajno med seboj ločene. Poleg razvoja novih marketinških strategij, načrtovanja oglaševalskih kampanj, medijskega načrtovanja in analize kampanj ter donosa investicij marketinški oddelek skrbi za pripravo in vodenje posebnih dejavnosti za odnose z javnostmi in sponzorskih dejavnosti. Opravljanje dejavnosti odnosov z javnostmi se tako znotraj podjetja kaže v različnih oddelkih pri različnih projektih. Ravno zaradi drugačne in posebne strukture podjetja bo v nadaljevanju prikazano, kako eno največjih multinacionalnih podjetij za direktni marketing na vzhodnem trgu opravlja dejavnosti odnosov z javnostmi in kako se te dejavnosti kažejo na globalni ravni.

5.3.1 Odnosi z javnostmi v podjetju Studio Moderna Hrvaška⁸

V podjetju Studio Moderna Hrvaška se z odnosi z javnostmi ukvarja vodja blagovne znamke Dormeo. Del njihove prakse odnosov z javnostmi predstavljajo članki, ki jih objavljajo v različnih revijah (Doktor u kući, GloriaIN, SD – Butiga), časopisih (Slobodna Dalmacija, Slavonski dom) in na spletnih straneh. V svojih člankih predstavljajo blagovno znamko Dormeo v povezavi z nasveti za zdravo življenje. S tovrstnimi članki želijo doseči višjo prepoznavnost blagovne znamke in s tem višje

⁸ Predstavljena praksa izvajanja odnosov z javnostmi v hrvaški podružnici izhaja iz internih priročnikov in prezentacij z omenjenega območja.

povpraševanje, višjo prodajo in pozitivno podobo podjetja. V sodelovanju z določenim medijem objavljajo svoje članke tudi v povezavi z nagradnimi igrami.

Primer 1:

*Dormeo in jutarnji.hr nagrajujeta! (Dormeo i jutarnji.hr nagrađuju!)*⁹

Hrvaški spletni portal Jutarnji.hr je v sodelovanju z blagovno znamko Dormeo na svoji spletni strani objavil nagradno igro. Z odgovorom na nagradno vprašanje in povabilom čim več prijateljev k sodelovanju v nagradni igri je tekmovalec zbiral točke. Sodelujoči so tako sodelovali v nagradnem žrebanju za različne izdelke Dormeo. Za dodatno promocijo blagovne znamke Dormeo in spodbujanje k večjemu sodelovanju je bil v nagradno igro vključen tudi eden najbolj znanih hrvaških rokometašev Petar Metličić.

Primer 2:

*Dormeo in Slavonski dom podarjata VIP vstopnice za koncert glasbene skupine U2 (Dormeo i Slavonski dom daruju VIP-ulaznice za U2)*¹⁰

Regionalni dnevni časopis Slavonski dom je v sodelovanju z blagovno znamko Dormeo organiziral nagradno igro, katere glavna nagrada je bila vstopnica za koncert skupine U2. Za že razprodan koncert sta Slavonski dom in Dormeo bralcem ponudila dodatne karte. Prvih deset, ki so preko hrvaške spletne strani Dormeo kupili ležišče Memory 2 + 12 v določenem obdobju, je dobilo karte za koncert skupine U2. Vsi tisti, ki pa nakupa niso opravili pravočasno, so dobili tolažilne nagrade Dormeo.

Studio Moderna Hrvaška velik del svojega PR-ovstva namenja osebnim in nepristranskim pričevanjem znanih osebnosti. Skozi tovrstna pričevanja, predvsem hrvaških športnikov, želi podjetje doseči višjo kredibilnost blagovne znamke Dormeo. Tako na primer Mario Ančić (igrallec tenisa), Marko Lasić Nered (hokejist) in drugi športniki s pričevanjem o bolečinah v telesu in pomembnosti pravilnega spalnega položaja skozi članke¹¹ delijo svoje pozitivne izkušnje glede izdelkov Dormeo s širšo javnostjo.

V podjetju Studio Moderna Hrvaška menijo, da je vzpostavitev stika z mediji in ponujanje poročil javnosti o znanih osebah, ki uporabljajo izdelke Dormeo, nujno za

⁹ Glej prilogo A

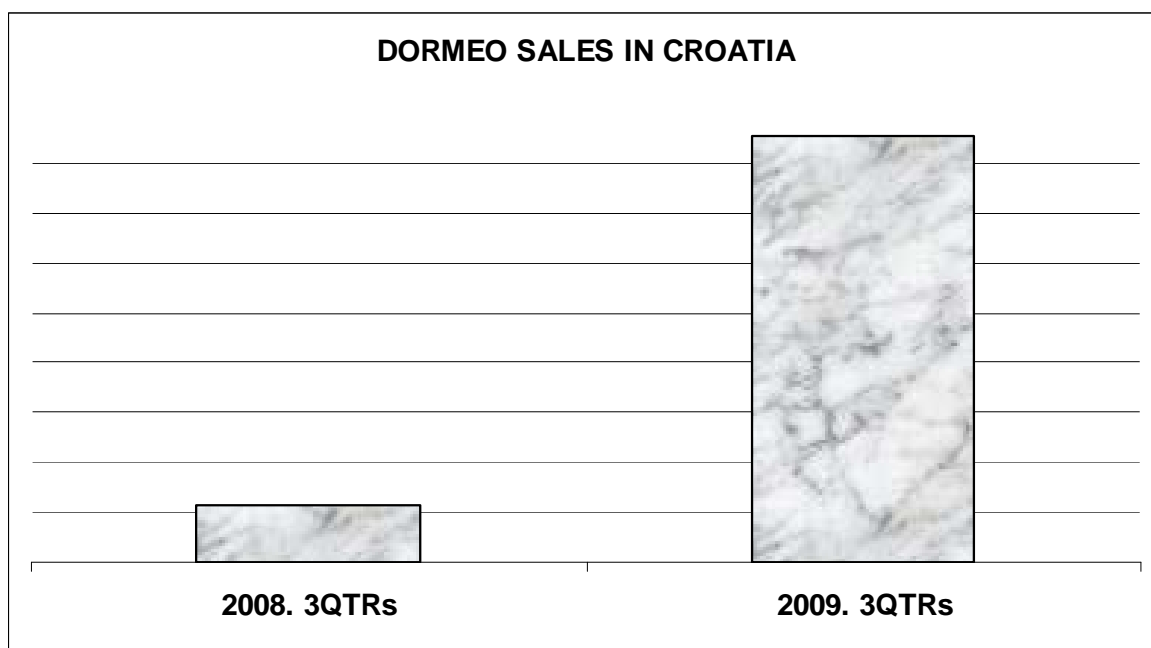
¹⁰ Glej prilogo B

¹¹ Glej prilogo C

ohranjanje dobrega odnosa z njimi, pri čemer pošiljanje medijskega materiala še naprej vzbuja zanimanje medijev za promocijo blagovne znamke Dormeo.

Vedno več prostora v medijih, vpliv prakse odnosov z javnostmi in oglaševanje so prispevali k skoraj 1000-odstotnemu povečanju prodaje izdelkov Dormeo na Hrvaškem v enem letu.

Slika 5.1: Prodaja izdelkov Dormeo na Hrvaškem



Vir: Prezentacija PR in Croatia, Studio Moderna d.o.o. (2010).

5.3.2 Odnosi z javnostmi v podjetju Studio Moderna Latvija¹²

Podjetje je 14. novembra leta 2006 doniralo deset kosov izdelka Kosmodisk Classic »latvijski olimpijski družbeni fundaciji«. Poudarek je bil na dogodku ob neodvisnosti Latvije, spominu in čaščenju olimpijskih nagrajencev ter vključevanju športnih legend. Podjetje Studio Moderna Latvija je v treh letih doniralo 30 izdelkov iz linije Kosmodisk Classic in s tem krepilo pozitivno podobo podjetja in kredibilnost blagovne znamke Kosmodisk.

¹² Predstavljen primer izhaja iz prezentacije, ki jo je latvijska Kosmodiskova menedžerka predstavila na konferenci odnosov z javnostmi v Latviji.

Zakaj ravno latvijska olimpijska družbena fundacija?

Organizacija je bila ustanovljena leta 1990 z namenom skrbeti za starejše olimpijce in športne veterane. Gre za odprti tip organizacije, ki jo vodi športna legenda, igralka košarke Uljana Semjonova, ki je obenem tudi najvišja igralka košarke v olimpijski zgodovini, prav tako pa tudi trikratna svetovna prvakinja. Športno organizacijo si je podjetje izbralo zaradi povezanosti športnih aktivnosti s pogostimi zdravstvenimi težavami, tudi bolečinami v križu in hrbtenici. Fundacija in vodja organizacije sta bili tisti, ki sta privabljali pozornost medijev.

Cilji projekta:

- ustvariti prepoznavnost blagovne znamke;
- poskusiti uporabiti popolnoma drug pristop komuniciranja blagovne znamke¹³;
- doseči potencialne potrošnike, do katerih preko prodajnih kanalov ne morejo priti;
- vzbuditi interes medijev, ne le s plačanimi oglasi;
- priti v medije in imeti članke o blagovni znamki v množičnih medijih;
- podpreti prodajne rezultate neposrednih prodajnih kanalov;
- sodelovati s fundacijo in pridobiti nove ljudi za resnična pričevanja o uporabi izdelka.

Dogodek je bil zelo uspešno izveden in je dosegel nepričakovane rezultate, saj so bile novice o njem objavljene v sedmih množičnih medijih, in sicer tako v latvijskem kot tudi v ruskem jeziku. Začel se je predvajati tudi spot o tem dogodku in pozivu k akciji ter tudi spot o sami blagovni znamki Kosmodisk. S tovrstnim ravnanjem je podjetje Studio Moderna Latvija komuniciralo s pomembnimi javnostmi in tako utrjevalo ime organizacije in njenih blagovnih znamk, še posebej blagovne znamke Kosmodisk.

¹³ Studio Moderna Latvija je namreč svoje blagovne znamke predhodno tržila preko kanalov direktne prodaje, marketinških aktivnosti in oglaševanja (predvsem televizijskega).

6 ZAKLJUČEK

Globalizacija obstaja. Številni so tisti, ki ji pripisujejo pozitivne lastnosti, mnogo je pa tudi tistih, ki v njej vidijo le slabe in uničevalne strani. Ne glede na mnenja ima globalizacijski proces vsekakor dva obraza. Negodovanje in nezadovoljstvo na eni strani ter napredek in razvoj na drugi. Ne glede na različnost mnenj je globalizacija tu in z nami, če hočemo ali ne.

Na življenja ljudi danes močno vpliva dogajanje v globalni družbi. Podjetja rastejo, se širijo, postajajo globalna, pri čemer se globalne transakcije vse bolj razvijajo, prav tako je vedno več čezmejnih menjav blaga in storitev. Države s sodelovanjem v mednarodni areni želijo povečati svoj dobiček in se zaščititi pred konkurenco. Globalizacijski proces je zajel tudi podjetja – transnacionalne, globalne, mednarodne ali multinacionalne organizacije. Ne glede na njihovo poimenovanje in neenotnost definicij je imela na vse globalizacija enak učinek. Ustvarjena je bila mednarodna arena in jih soočila z globalizacijskimi učinki. Mnoga podjetja so začela prehajati čez mejo. Uspešnost njihovega poslovanja je bila odvisna od uspešnosti poslovanja na lokalnem trgu, pri čemer so se začela soočati tako z globalno kot tudi lokalno konkurenco. Bistveno je postalo prepoznavati grožnje in priložnosti domačega ter tujega trga, pri čemer je pomembna postala komunikacija s tujimi območji, poznavanje lokalnih vrednot in kultur ter prilagajanje le-tem. Brez tega podjetje težko preživi na globalnem trgu. Ključni za uspešno poslovanje podjetij, ki delujejo zunaj meja svoje države, so tudi odnosi z javnostmi, ki so resnično postali globalna dejavnost. Strateškost, na katero se odnosi z javnostmi nanašajo, različni tipi organizacije uporabljajo za ohranjanje odnosov z relevantnimi javnostmi. Ti odnosi morajo biti koristni za obe strani, pri čemer iz tega izhaja ena najpomembnejših lastnosti praktika globalnih odnosov z javnostmi, in sicer da mora prepoznati, kakšna so pričakovanja globalne javnosti.

Teorija in praksa sta lahko popolnoma različni. To lahko vidimo tudi na primeru podjetja Studio Moderna. Področje odnosov z javnostmi v podjetju ni popolnoma razvito in tudi opravljanje prakse iz tega področja ne temelji na strokovnih temeljih. Podjetje nima zaposlenega posameznika, ki bi bil strokovnjak iz področja odnosov z javnostmi, temveč se s tem ukvarjajo vodje blagovnih znamk. Najpogosteje svojo PR prakso podjetje predstavlja skozi članke, ki jih objavljajo v različnih medijih, še posebej v povezavi z znanimi osebnostmi. Le-te po njihovem mnenju pripomorejo k višji

kredibilnosti njihovih največjih blagovnih znamk, Dormeo in Kosmodisk. Predstavljena primera sta pokazala kako podjetje uporablja del odnosov z javnostmi zaradi doseganja višje prepoznavnosti samega podjetja preko komuniciranja s pomembnimi javnostmi. Projekti, ki nastanejo kot del njihove PR prakse, v celoti ne izhajajo iz sedeža podjetja, temveč jih lokalne podružnice same oblikujejo in prilagodijo lokalnim razmeram.

V tem sklepnem delu torej potrjujem tezo, da *položaj podjetja na lokalnem trgu določa njegovo sposobnost mednarodne konkurenčnosti ter zmožnost preživetja v globalni areni*. Studio Moderna kot multinacionalno podjetje si je z izkušnjami in dolgoletnim uspešnim poslovanjem na slovenskih tleh uspelo izboriti svoj del tudi na mednarodnem področju. S svojo edinstveno organizacijsko strukturo je uspešno pri obvladovanju tako lokalnih kot tudi tujih konkurentov. Prednost, ki jo pri podjetju poudarjajo, je poznavanje lokalne kulture in prilagajanje le-tej.

Strokovnjaki odnosov z javnostmi so skozi čas osvojili znanje in pridobili izkušnje za uspešno poslovanje na mednarodnem območju. Opazovanje, raziskovanje in na podlagi tega določanje ciljev, ki so prilagojeni lokalnim trgov, so postali njihova profesionalna dolžnost, grajenje odnosov med organizacijo in njenimi strateškimi javnostmi pa pomemben element veliko organizacij. Organizacije se bodo v prihodnje vse bolj zavedale pomembnosti komuniciranja, medtem ko bodo morali praktiki odnosov z javnostmi postati vse bolj pripravljeni na izzive globalizacijskega procesa.

7 LITERATURA

1. Akhter, Sye. 2004. Is globalization what it's cracked up to be? Economic freedom, corruption, and human development. *Journal of World Business* (39): 283–295.
2. Amin, Ash. 2004. Regulating economic globalization. *Transactions of the Institute of British Geographers* 29 (2): 217–233.
3. Androjna, Mojca. 2004. *Glokalizacija odnosov z javnostmi v multinacionalki*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
4. Bizjak, Franc. 1999. Podjetje v procesih globalizacije. *Les: revija za lesno gospodarstvo* 51 (7/8). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/v2/Details.aspx?query=%27keywords%3dglobalizacija%27&pageSize=20&sort=date&sortDir=ASC&URN=URN:NBN:SI:doc-WO9LMBS3> (26. junij 2010).
5. Boddewyn, J. Jean. 2007. The Internationalization of the Public-Affairs Function in U.S. Multinational Enterprises: Organization and Management. *Business & Society* 46 (2): 136–173.
6. Creedon, Pam in Mai Al-Khaja. 2005. Public relations and globalization: Building a case for cultural competency in public relations education. *Public Relations Review* 31 (3): 344–354.
7. Cutlip, M. Scottt, Allen H. Center in Glen M. Broom. 1999. *Effective Public Relations*. Prentice Hall.
8. Dhameja, Alka in Uma Medury. 2004. *Information and Communication Technology in the Globalization Era: The Socio-economic Concerns*. Faculty of Public Administration. Indira Gandhi National Open University. New Delhi. Dostopno prek: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/EROPA/UNPAN014261.pdf> (25. junij 2010).
9. Dozier, M. David, Larissa A. Grunig in James E. Grunig. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and communication management*. New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates, Publishers.
10. Dreher, Axel, Noel Gaston in Pim Martens. 2010. *Globalisation, the global village and the civil society*. Futures.
11. Drori, S. Gili. 2007. Information Society as a Global Policy Agenda. What Does It Tell Us About the Age of Globalization? *International Journal of Comparative Sociology* 48 (4): 297–316.

12. Dyb, Kari in Susan Halford. 2009. Placing Globalizing Technologies: Telemedicine and the Making of Difference. *Sociology* 43 (2): 232–249.
13. Fatima, Salma. 2007. *MNCs and Globalization. Overview of the Role of Multinational Companies in Global Business*. Dostopno prek: [http:// international business.suite101.com/article.cfm/mncs_and_globalization#ixzz0sjrlhDD6](http://international.business.suite101.com/article.cfm/mncs_and_globalization#ixzz0sjrlhDD6) (1. julij 2010).
14. Georgantza, C. Nicholas, Evangelos Katsamakas in Dominik Solowiej. 2009. *Giddens' globalization: Exploring dynamic implications*. New York: Fordham University. Dostopno prek: <http://www.systemdynamics.org/conferences/2009/proceed/papers/P1072.pdf> (8. maj 2010).
15. Giddens, Anthony. 2002. *Runaway world: how globalisation is reshaping our lives..* London: Profile Books Ltd.
16. Grabnar, Nejka. 2004. *Pomen odnosov z javnostmi za korporativno družbeno odgovornost in ugled podjetja*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
17. Griffin, Keith. 2003. Economic Globalization and Institutions of Global Governance. *Development and Change* 34 (5): 789–807.
18. Grunig, E. James in Yi-Hui Huang. 1999. Od kazalcev organizacijske uspešnosti h kazalcem odnosov: povodi, strategije in rezultati odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa* 36 (4): 644–667.
19. Harrison, Andrew, Ertugrul Dalkirajn in Ena Elsey. 2000. *International Business: Global Competition from a European Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
20. Held, David in Anthony McGrew. 2002. *Globalization / Anti-Globalization*. Cambridge: Polity Press.
21. Hill, D. Ann, Talene Palvetzian in Doreen Starke-Meyerring. 2007. Global Partnerships: Positioning Technical Communication Programs in the Context of Globalization. *Technical Communication Quarterly* 16 (2): 139–174.
22. Hyo-Sook, Kim. 2003. *Exploring Global Public Relations in a Koran Multinational Organization in the Context of Confucian Culture*. Dostopno prek: [http:// www.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/1/1/1/4/1/pages111410/p111410-1.php](http://www.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/1/1/1/4/1/pages111410/p111410-1.php) (24. junij 2010).
23. Kilbourne, E. William. 2004. Globalization and Development: An Expanded Macromarketing View. *Journal of Macromarketing* 24 (2): 122–135.

24. Khamis, Sahar in Elizabeth L. Toth. 2009. International Public Relations: An American Perspective. *Tripodos*. Dostopno prek: <http://www.tripodos.com/pdf/M05.pdf26.pdf> (1. julij 2010).
25. Kranjec, Tjaša. 2005. *Etika v odnosih z javnostmi*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
26. Lechner, J. Frank in John Boli. 2000. *The Globalization Reader*. Oxford: Blackwell Publishers.
27. McMichael, Philip. 1996. Globalization: Myths and Realities. V Roberts, Timmons in Amy Hite. 2000. *From modernization to globalization. Perspectives on Development and Social Change*. Oxford: Blackwell Publishers.
28. Mireille Delmas-Marty. 2008. *Globalization and multinational corporations*. Dostopno prek: <http://www.goodplanet.info/goodplanet/index.php/eng/Contenu/Points-de-vues/Globalization-and-multinational-corporations/%28theme%29/284> (29. junij 2010).
29. Parker, Barbara. 1998. *Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries*. London: Sage Publications.
30. Pillai, Prabhakar. 2010. *Negative Effects of Globalization*. Dostopno prek: <http://www.buzzle.com/articles/negative-effects-of-globalization.html> (7. maj 2010).
31. PR in Croatia. 2010. *The role of PR in Croatia*. Zagreb: Studio Moderna d.o.o.
32. PR in Latvia. 2007. *Event PR – The way how to create brand awareness*. Riga: Studio Moderna d.o.o.
33. Rant, Majda. 2003. *Merjenje ekonomske globalizacije – novi pogledi na statistiko*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
34. Ray, Larry. 2007. *Globalization and everyday life*. New York: Routledge.
35. Robock, H. Stefan in Kenneth Simmonds. 1989. *International Business and Multinational Enterprises*. Chicago: Irwin Professional Publishing.
36. Schreuder, Yda. 1999. Global Corporations in the Greenhouse: Developing Equitable Accounting Measures. *Bulletin of Science Technology Society* 19 (6): 511–520.
37. Segal-Horn, Susan in David Faulkner. 1999. *The Dynamics of International Strategy*. London: International Thomson Business Press.
38. Shangquan, Gao. 2000. *Economic Globalization: Trends, Risks and Risk Prevention*. Dostopno prek: <http://www.un.org/esa/policy/devplan/cdp00p32.pdf> (7. maj 2010).

39. Sholte, A. Jan. 2005. *Globalization: a critical introduction*. New York: Basingstoke.
40. Sparks, Colin. 2005. The problem of globalization. *Global Media and Communication* (1): 20–23.
41. SPEM. 2010. *O odnosih z javnostmi*. Dostopno prek: <http://www.spem.si/slo/Dejavnosti/Odnosi-z-javnostmi/O-odnosih-z-javnostmi/> (28. junij 2010).
42. Sriramesh, Krishnamurthy in Dejan Verčič. 2001a. International public relations: A framework for future research. *Journal of Communication Management* 6 (2): 103–11.
43. --- 2001b. Okvir za razumevanje in izvajanje mednarodnih odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa* 38 (4): 675-692.
44. --- 2003. *The global public relations handbook*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
45. --- 2007. Introduction to this special section: The impact of globalization on public relations. *Public Relations Review* (33): 355–359.
46. --- 2009. *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*. New York: Routledge.
47. *Studio Moderna d.o.o.* 2009. Dostopno prek: <http://www.studio-moderna.com> (28. junij 2010).
48. Svetličič, Marjan. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: FDV.
49. Verčič, Dejan, Larissa A. Grunig in James E. Grunig. 1996. Global and specific principles of Public Relations: evidence from Slovenia. V *International Public Relations, A comparative analysis*, ur. M. Hugh Culbertson in Ni Chen, 31-66. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
50. Wakefield, I. Robert. 1996. Interdisciplinary Theoretical Foundations for International Public Relations. V *International Public Relations, A comparative analysis*, ur. M. Hugh Culbertson in Ni Chen, 17-30. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
51. --- 2001. Effective Public Relations in the multinational organization. V *Handbook of Public Relations*, ur. Robert L. Heath, 639-648. London: Sage publications.
52. --- 2008. Theory of International Public Relations, the Internet, and Activism: A Personal Reflection. *Journal of Public Relations Research* (20): 138–157.

53. Globalization101: A student's guide to globalisation. 2010. *What is globalization?*
Dostopno prek: http://www.globalization101.org/What_is_Globalization.html
(4. maj 2010).
54. Yannas, Prodromos. 2005. *PR Theory And Education In The Age Of Globalization*.
Technological Educational Institution of Western Macedonia. Dostopno prek:
<http://www.inter-disciplinary.net/ati/education/ioe/ioe4/yannas%20paper.pdf>
(8. maj 2010).
55. Žejn, Barbara. 2007. *Komuniciranje s finančnimi javnostmi*. Diplomsko delo.
Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

PRILOGE

Priloga A: Dormeo i jutarnji.hr nagrađuju

Datum objave 12.05.2009 17:22
Zadnja izmjena 12.05.2009 17:22



Pošalji na mail



Ispiši



Komentiraj

[JUTARNJI 2](#) | DETALJI

Dormeo i jutarnji.hr nagrađuju!



ZAGREB - Poznati brand programa za spavanje- Dormeo i jedan od najpopularnijih domaćih news portala jutarnji.hr za svoje posjetitelje organiziraju nagradnu igru.

Spomenuta igra je započela 6. svibnja, trajati će do 17. lipnja 2009 godine, zahvaljujući čemu čitatelji mogu osvojiti izvrsne nagrade za dobar san!

Igračima je zadatak sakupiti dovoljno bodova koji će im osigurati ulazak među deset najuspješnijih, a put do toga nije nimalo težak.

Naime, odgovorom na preliminarno pitanje postavljeno na www.jutarnji.hr/dormeo igrači u startu dobivaju 10 bodova, a preporukom igre svojim prijateljima te prijavom istih u igru, svaki preporučitelj dobiva nove nagradne bodove.

Dakle, što više vaših prijatelja uđe u igru na vaš poziv, sakupljate više dodatnih bodova koji vas dovode u prednost pred ostalim igračima. Deset najuspješnijih ulazi u bubanj iz kojega ćemo izvući nasretnije dobitnike Dormeo nagrada.

Ako i Vi želite spavati na vrhunskom madracu koji obožava **Petar Metličić**, ova igra je kao stvorena za to!

Vir: prezentacija PR in Croatia, Studio Moderna d.o.o. (2010).

22 | **ŽIVOT** | Slavonski dom | SUBOT
BRČO 1

Dobra vijest!



Kupnjom Dormeo proizvoda baš svi dobivaju

Dormeo i Slavonski dom daruju VIP-ulaznice za U2

OSUJEK/ZAGREB Svi oni koji nisu uspjeli na vrijeme kupiti karte za maksimirski koncert popularne irske grupe U2, neka ne očajavaju. Dormeo & Slavonski dom organizirali su akciju koja najbržim kupcima osigurava dragocjeni VIP-listić za ulazak na koncert U2 u nedjelju, 9. kolovoza. Deset najbržih kupaca Dormeo Memory madraca, na poklon dobiva

VIP-karte za koncert grupe U2, a ostali će kupci biti nagrađeni kvalitetnim putnim jastučićem. Karte osvajate najbržom kupnjom Dormeo Memory madraca na www.dormeo.com.hr, a oni koji zakasne, neće ostati uskraćeni. Njima će pripasti utješni dar - putni jastučić. Akcija je započela 31. srpnja i trajat će do četvrtka, 6. kolovoza. Sretno! «SDO

Vir: prezentacija PR in Croatia, Studio Moderna d.o.o. (2010).

vijesti ti

Miran san

Mario Ančić spava na Dormeu!



Prošli je vikend u hotelu Park u Splitu snimljen novi VIP testimonial za Dormeo. Ovoga puta, o preporodu od kada spava na Dormeo madracu, svjedočio je hrvatski tenisač i mladi pravnik Mario Ančić.

Za Dormeo je saznao od nekolicine prijatelja sportaša koji su mu savjetovali kupnju anatomskeg madraca koji sprečava bolove u leđima i vratu, osigurava miran san te oduševljava kupce diljem Europe.

"Koliko god da sam često u najboljim hotelima na svijetu, naspavam se i budim svjež tek kada spavam na svom Dormeu. Kupio sam ga i cijeloj svojoj obitelji!", riječi su mladog tenisača.

Vir: prezentacija PR in Croatia, Studio Moderna d.o.o. (2010).