

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Gubenšek

**Mednarodni odnosi z javnostmi na primeru modne
industrije**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Gubenšek
mentor:izr. prof. dr. Dejan Verčič

**Mednarodni odnosi z javnostmi na primeru modne
industrije**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Vsem, ki ste vedno verjeli vame.

Hvala.

Mednarodni odnosi z javnostmi na primeru modne industrije

S procesi internacionalizacije in vse večjim vplivom globalizacije se je spremenilo tudi delo praktikov odnosov z javnostmi, ki se vse pogosteje soočajo s potrebo po komuniciranju z različnimi, mednarodnimi javnostmi. Ob tem se ukvarjajo s temeljnimi vprašanji, ali se tudi v tuji državi držati postopkov, ki jih uporabljajo v domači, uporabiti enotno strategijo na vseh novih trgih ali pa komunikacijo popolnoma prilagoditi posamezni državi. Pričujoča naloga kot izhodišče uporablja normativno Teorijo odličnosti odnosov z javnostmi, ki pravi, da obstajajo generični principi, ki vodijo k odličnosti stroke po vsem svetu, vendar pa jih je potrebno različno uporabljati – tako, da upoštevamo specifične spremenljivke okolja. Omenjeno teorijo nato preverja na primeru modne industrije kot visoko internacionalizirane industrije, ki zaposluje več milijonov ljudi po celem svetu, in katere produkti brišejo meje med posameznimi kulturami. Kot ugotovljeno, skladno z njenimi značilnostmi deluje tudi praksa odnosov z javnostmi, ki ne upošteva normativne teorije in postavlja lastna pravila. Omenjeno ugotovitev podpira primer iz prakse, ki opisuje delovanje odnosov z javnostmi podjetja Lisca d.d. – slovenskega predstavnika modne industrije, ki uspešno deluje na več tujih trgih.

Ključne besede: globalizacija, mednarodni odnosi z javnostmi, Teorija odličnosti, modna industrija.

International public relations in fashion industry

The processes of internationalization and the increasing impact of globalization have changed the work of public relations practitioners who are now confronted with the need to communicate with various international audiences. The fundamental question for all operating in the international contexts is whether to stick to the procedures used in the home country, adopt single strategy that represents the global standard, or present new strategy adopted specifically to the target country. The starting point of this paper is the normative theory of excellence in public relations, which states that there are generic principles that lead to excellence of the profession in all countries of the world, but they should be applied differently – with the consideration of specific environmental variables. The aforementioned theory is then checked on the case of fashion industry that represents highly internationalized industry which employs millions of people worldwide and whose products are blurring the boundaries between different cultures. In accordance with its characteristics functions also public relations practice in fashion industry, which ignores the normative theory and sets its own rules. This conclusion supports case study analysis, which describes public relations practice in the Lisca company - Slovenian representative of the fashion industry, which successfully operates in several foreign markets.

Key words: globalisation, international public relations, Excellence project, fashion industry.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	6
2	MEDNARODNI ODNOSI Z JAVNOSTMI	7
2.1	Globalizacija.....	7
2.2	Po sledih razvoja mednarodnih odnosov z javnostmi.....	8
2.3	Pristopi k upravljanju mednarodnih odnosov z javnostmi	10
2.3.1	Globalni pristop k upravljanju odnosov z javnostmi	10
2.3.2	Kulturni pristop k upravljanju odnosov z javnostmi	11
2.3.3	Globalni pristop k upravljanju odnosov z javnostmi	12
2.3.4	Kateri pristop torej izbrati?	13
3	MED GENERIČNIMI PRINCIPI IN SPECIFIČNIMI SPREMENLJIVKAMI: DOSEGANJE ODLIČNOSTI MEDNARODNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI	13
3.1	Projekt odličnosti.....	13
3.2	Pomen dejavnikov okolja v odnosih z javnostmi.....	14
3.2.1	Politični in ekonomski sistem	15
3.2.2	Obseg družbenega aktivizma	16
3.2.3	Medijski sistem	17
3.2.4	Kultura	18
4	MODNA INDUSTRIJA	21
4.1	Značilnosti modne industrije	21
4.2	Internacionalizacija modne industrije	23
4.3	Misli globalno, deluj lokalno?	26
4.4	Odnosi z javnostmi v modni industriji.....	27
5	MEDNARODNI ODNOSI Z JAVNOSTMI V PRAKSI: PRIMER PODJETJA LISCA D.D.	28
5.1	Namen raziskovanja in izbrana metodologija	28
5.2	Izhodišča.....	29
5.3	Analiza mednarodnih odnosov z javnostmi v podjetju Lisca d.d.....	30
5.3.1	Procesi internacionalizacije v podjetju Lisca d.d.....	30
5.3.2	Oddelek odnosov z javnostmi v Lisci d.d.....	31
5.3.3	Vpliv modne industrije na prakso odnosov z javnostmi	33
5.3.4	Mednarodno delovanje odnosov z javnostmi v Lisci d.d.....	34
5.4	Rezultati analize in diskusija	35
6	SKLEP	37
7	LITERATURA	39

PRILOGE

Priloga A: Transkript intervjuja.....	42
---------------------------------------	----

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 4.1: Veriga modne industrije	23
Tabela 4.1: Značilnosti posameznih oblik mednarodnih podjetij v modni industriji	24

1 UVOD

"I am going to write about.... Silliness: I'm going to talk about clothes. God help me!"

(Thomas Carlyle v Giaccio 2010, 56)

Zdi se, da svet postaja iz dneva v dan manjši. Nove tehnologije, sporazumi o prosti trgovini in sodelovanje držav, internet, cenejši transport, vse višja izobraženost ljudi iz držav v razvoju itd. so v zadnjih letih omogočili hitro komunikacijo in povezovanje, visoko stopnjo migracij, povečanje pogostosti potovanj in zmanjšali pomen nacionalne kulture in njenih vplivov ter posledično spremenili življenje ljudi. Nova podoba sveta je prinesla nove priložnosti tudi podjetjem, katerih način poslovanja se je za vedno spremenil. Posledice tako danes čutijo vse njihove vitalne funkcije, med njimi tudi odnosi z javnostmi.

Pričujoče diplomsko delo se ukvarja z vplivom globalizacije na stroko odnosov z javnostmi, s poudarkom na posledicah, ki jih ima omenjen proces na delo praktikov. Kot primer visoko internacionalizirane industrije predstavlja modno industrijo, ki zaposluje več milijonov ljudi po vsem svetu, in katere produkti brišejo meje med posameznimi kulturami ter spreminjajo njihove običaje. Skladno z omenjenim se ključno raziskovalno vprašanje naloge glasi: *Ali podjetja, ki delujejo v mednarodni modni industriji, prilagajajo odnose z javnostmi posameznim mednarodnim trgom in katere (če sploh) izmed spremenljivk okolja pri tem upoštevajo?*, ter si zastavlja podvprašanje: *Kako narava industrije (v tem primeru značilnosti mednarodne modne industrije) vplivajo na delo odnosov z javnostmi?*

Delo vsebinsko sestavljajo trije sklopi. Prvi se ukvarja z globalizacijo in samim razvojem mednarodnih odnosov z javnostmi, opredeljuje ključne pojme in razliko med mednarodnimi in globalnimi odnosi z javnostmi ter predstavlja normativno teorijo, katere upoštevanje omogoča odličnost odnosov z javnostmi. Drugi sklop je zastavljen nekoliko ožje. Predstavlja primer modne industrije in njene internacionalizacije, razkriva pristope podjetij, ki vstopajo na tuje trge in odgovarja na vprašanje funkcije odnosov z javnostmi v tem sektorju. Diplomsko delo zaokrožuje empirični del, ki na izbranem primeru podjetja, ki deluje v mednarodni modni industriji, predstavlja prakso odnosov z javnostmi. Sledi zaključni del, v katerem so podane sklepne ugotovitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

2 MEDNARODNI ODNOSI Z JAVNOSTMI

2.1 Globalizacija

Globalizacija je kompleksen fenomen, s čigar definicijo se je ukvarjalo kar nekaj avtorjev. Opredelitev tako obsežnega pojma, ki posega na zelo različna področja, od ekonomije, politike, kulture do ekologije, komunikacije in posameznikovih navad, namreč ni enostavna. Tako danes na raznih področjih obstajajo različne definicije, ki sta jim pogosto skupni dve značilnosti globalizacije: geografsko oz. prostorsko širjenje in povečana raven povezanosti in soodvisnosti ljudi, skupin in institucij iz različnih predelov sveta.

Kot pravi Letto – Gilliesova (2003, 139) pa omenjeni značilnosti opisujeta tudi mnoge procese širjenja narodov v zgodovini, od katerih se globalizacijski proces, kot ga poznamo danes, popolnoma razlikuje. Ločujejo ga mnogi kvalitativni in kvantitativni dejavniki, med katerimi posebej izpostavlja širino sprememb, ki posegajo na različna področja posameznikovega življenja, politično osnovo širjenja, rast števila finančnih transakcij, socialne in organizacijske spremembe, nastanek transnacionalnih podjetij, razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije in naraščajočo geografsko razširjenost in intenzivnost povezanosti med državami.

Pokazatelji vse večje medsebojne povezanosti držav so predvsem mednarodna trgovina blaga in storitev, tuje neposredne investicije, investicije v vrednostne papirje, dobiček, obresti in dividende iz različnih vrst tujih naložb, medorganizacijska partnerstva in premiki ljudi preko meja lastne države v prostem času, zaradi poslovnih zadev ali iskanja službe (Letto – Gillies 2003, 140).

O vzrokih, posledicah in prihodnosti globalizacije obstaja kar nekaj teorij. Held in drugi (v Letto - Gillies 2003) in Perraton (2003) ločujejo med tremi pristopi.

Hiperglobalistični pristop meni, da se svet razvija v eno samo povezano politično, ekonomsko in družbeno enoto. Pri tem zanemarija vlogo posameznih držav in vidi internacionalna podjetja kot ključne posrednike globalizacije ter vire učinkovitosti in rasti. Ker so nacionalne države omejene geografsko, se lahko globalni trg oz. njegovi akterji izognejo ustrezni regulativi, zato države nimajo druge možnosti, kot da se prilagodijo novim razmeram in ureditev prepustijo svetovnim organizacijam, kot so Svetovna banka, Svetovna trgovinska organizacija in druge. Zaradi omenjenega dejstva hiperglobalistični pristop meni, da globalizacija pomeni konec nacionalnih držav.

Z omenjeno perspektivo se ne strinjajo zagovorniki *skeptičnega pristopa*, ki pravijo, da je pomembnost globalizacijskih procesov cenjena previsoko. V realnosti naj bi bili nacionalna

država in njena politika še vedno ključni. Povečanje števila mednarodnih transakcij med državami vidijo predvsem kot vzpostavljanje večje povezanosti med dobro opredeljenimi državami kot pa vzpostavitev globalnega gospodarstva.

Nasprotno od obeh omenjenih pristopov *transformacijski pristop* vidi globalizacijo kot proces oz. niz procesov ne pa kot končno stanje. Pri tem poudarja, da je današnji globalizacijski proces enak kot njegove različice v preteklosti, vendar pa bolj intenziven in geografsko obsežnejši. Naraščajoča razsežnost gospodarske aktivnosti združena z intenzivno povezanostjo trgovine, investicij, financ itd., prispeva k vse večji prepletenosti domačih aktivnosti s tujimi. Tako imajo določeni dogodki v tujini pomemben vpliv na dogajanje v drugih državah, medtem ko imajo lokalni lahko globalne posledice. Posledično torej globalizacija nima zgolj ekonomskih učinkov, temveč vpliva tudi na spremembe v gospodarski, politični, vojaški in družbeni moči držav.

In kateri izmed vidikov je pravilen? Najverjetneje vsi. Kot pravi Milanovic (2003, 668), ki sicer razlikuje med dominantnim in kritičnim pogledom na procese globalizacije, je globalizacija obsežen pojav z ogromno obrazi, ki ga vsak posameznik vidi po svoje. Odvisno od tega, kje živimo, kakšen je naš življenjski standard, ideološka opredelitev itd., je namreč odvisno tudi naše dožemanje globalizacije in njenih učinkov.

Tudi globalizacija ima namreč tako svetle kot temne plati. Medtem, ko smo kar nekaj pozitivnih že našeli, pa Milanovic (2003, 66) izmed negativnih izpostavlja predvsem: veliko in še naraščajočo medosebno neenakost, krajo javnih sredstev v imenu privatizacije, rast barakarskih naselij, slabe delovne pogoje, v katerih še vedno deluje večina ljudi, vrnitev sicer dolgo pozabljenih bolezni, kot je na primer tuberkuloza, upad vpisa v izobraževalne ustanove, povečanje smrtnosti v Afriki, zmanjševanje gozdnih površin, rast števila svetovnih mafijskih mrež in kartelov, ki trgujejo z drogami, ter razvoj sodobnega suženjstva, ki ženske in otroke sili v prostitucijo (Milanovic 2003, 669).

2.2 Po sledih razvoja mednarodnih odnosov z javnostmi

Z vse večjim zanimanjem za procese globalizacije in internacionalizacijo poslovanja kot pogosto edino možnostjo širitve podjetij je od leta 1990 naprej začelo naraščati tudi zanimanje za mednarodne odnose z javnostmi. Vodilni strokovni mediji tega področja so začeli objavljati članke o odnosih z javnostmi v globalnem kontekstu, zanimanje zanje so pokazale ključne organizacije, ki združujejo strokovnjake in praktike odnosov z javnostmi, teorija in praksa mednarodnih odnosov z javnostmi sta postajali vse pogostejši temi strokovnih konferenc (Wakefield 1996, 18), vzpostavila se je Študija odličnosti (Excellence Project) in naraščati je začelo število tujih študentov, ki so študij odnosov z javnostmi

nadaljevali v Združenih državah Amerike (Sriramesh 2009a, 1). Vsi ti dejavniki so vplivali na razvoj znanja o odnosih z javnostmi, ki delujejo na mednarodnem nivoju.

Skladno z raziskovanjem področja se je začelo pojavljati vprašanje same definicije mednarodnih odnosov z javnostmi. Večina raziskav, ki so na začetku obravnavale temo, je namreč ostajala na deskriptivni ravni in se ukvarjala z vprašanji, kako je podjetje izvedlo odnose z določenimi javnostmi v tujini, kakšne so značilnosti odnosov z javnostmi v posamezni državi in kako se le-ti razlikujejo od prakse v drugih deželah. Tovrstno raziskovanje, kot pravi Wakefield (1996, 18), je sicer prispevalo h gradnji baze znanja o mednarodnih odnosih z javnostmi, vendar pa ni odgovorilo na vprašanja o izvedbi *mednarodnih* kampanj, ki se morajo soočiti s specifikami več različnih tujih trgov. Zato predlaga interdisciplinarni model za organiziranje raziskav na področju mednarodnih odnosov z javnostmi, ki že obstoječe teorije z različnih področij združuje v 4 sklope: teorije globalne družbe, kulturne teorije, teorije menedžmenta in komunikacijske teorije (Wakefield, 1996). Ti sklopi naj bi predstavljali okvir za raziskovanje mednarodnih odnosov z javnostmi.

Wilcox, Ault in Agee (v Wakefield 1996, 18) mednarodno prakso odnosov z javnostmi definirajo kot »načrtovan in organiziran napor podjetja, institucije ali vlade, da bi vzpostavilo/a vzajemen odnos z javnostmi drugega naroda«. Sriramesh pa v knjigi *The global public relations handbook: Theory research and practice* (2009b – xxxiv) opozori na potrebno po definiciji odnosov z javnostmi, ki odraža globalno aktivnost dejavnosti in vključuje različne javnosti. Tako je predlagana naslednja opredelitev: »Odnosi z javnostmi so strateško komuniciranje, ki ga različni tipi organizacij uporabljajo za vzpostavljanje in vzdrževanje vzajemno koristnega odnosa z relevantnimi javnostmi, med katerimi jih vse več postaja kulturno različnih«.

Iz omenjenega sledi, da so odnosi z javnostmi v svojem bistvu komunikacijska aktivnost, od katere je posledično pričakovano učinkovito komuniciranje z relevantnimi javnostmi organizacije, določenimi v njeni strategiji. Termin »strateško« v definiciji hkrati tudi implicira, da gre za menedžersko in ne zgolj tehnično funkcijo. Njen namen je vzpostavljanje in vzdrževanje vzajemno koristnega odnosa med organizacijo in njenimi relevantnimi javnostmi. Termin relevantne javnosti pri tem pomeni, da strokovnjaki odnosov z javnostmi razumejo potrebe in vrednote posameznih homogenih skupin, na katere vplivajo dejavnosti organizacije, in imajo hkrati sposobnost, da vplivajo na te aktivnosti organizacije. Opredelitev tudi poudarja, da relevantne javnosti postajajo vse bolj različne in globalne, zaradi hitrega procesa globalizacije (Sriramesh 2009b, xxxv).

Hkrati s potrebo po definiciji mednarodnih odnosov z javnostmi se je pojavila tudi potreba po razlikovanju pojmov mednarodni in globalni. Kakšna je torej razlika med mednarodnimi in globalnimi odnosi z javnostmi? Anderson (v Verčič in dr. 1996, 32) razlaga različnost v luči

povezanosti programov na različnih trgih. Pravi, da »praktiki mednarodnih odnosov z javnostmi izvajajo različne programe na več trgih, pri čemer vsak program prilagodijo specifikam individualnega geografskega trga«, medtem ko globalni pristop »predvideva celosten pogled na program izveden na dveh ali več trgih«, ki pa »prepoznava podobnosti med občinami in se hkrati prilagaja regionalnim razlikam«. Dodaja še, da »globalen pristop, v nasprotju z mednarodnim, zahteva, da so programi na različnih trgih medsebojno povezani. Kljub lokalnim razlikam in potrebi po prilagajanju, si bodo tovrstni program med seboj bolj podobni, kot pa se bodo razlikovali«.

2.3 Pristopi k upravljanju mednarodnih odnosov z javnostmi

Ne glede na to, ali delujejo v velikih ali manjših organizacijah, v privatnem ali javnem sektorju, profitni ali neprofitni organizaciji, se praktiki odnosov z javnostmi vse pogosteje soočajo s potrebo po komuniciranju z različnimi, mednarodnimi javnostmi. Pri tem se ukvarjajo s temeljnimi vprašanji, ali se pri tem držati postopkov, ki jih uporabljajo v domači državi, uporabiti enotno strategijo na vseh novih trgih ali pa komunikacijo popolnoma prilagoditi posamezni državi (Valentini 2007, 118).

Strokovnjaki za odnose z javnostmi se tako že nekaj časa ukvarjajo z iskanjem normativne teorije, ki bi ponudila odgovor na tovrstna vprašanja. V literaturi se najpogosteje pojavljajo trije pristopi: globalni, mednarodni in glokalni pristop k upravljanju odnosov z javnostmi.

2.3.1 *Globalni pristop k upravljanju odnosov z javnostmi*

Globalni pristop lahko povzamemo v ideji, da sicer »obstajajo kulturne razlike med posameznimi narodi, vendar pa so le te minimalne, v kolikor jih primerjamo s podobnostmi med narodi in osnovnim načinom razmišljanja ljudi« (Lee v Valentini 2007, 120). Lee (v Valentini 2007, 118) trdi, da je v globalnem svetu mogoče govoriti tudi o globalni javnosti, ki jo praktiki odnosov z javnostmi nagovarjajo, ko želijo z njo doseči vzajemen strateški odnos.

Koncept globalne javnosti ima sicer dvojno dimenzijo: množično in situacijsko. Prva se povezuje z dejstvom, da si morajo člani globalne javnosti kot državljani sveta in globalni igralci deliti enake vrednote, norme in zavedanje, medtem ko se druga ukvarja z vprašanjem, kako aktivna je javnost v različnih globalnih težavah in situacijah (Valentini 2007, 120). Po Lee-jevi (v Valentini 2007, 120) opredelitvi globalne javnosti, kulturni izvor njenih pripadnikov naj ne bi imel bistvenega vpliva nanjo, kar dokazuje primer deležnikov multinacionalnega podjetja, ki delijo skupne interese, ne glede na to, ali prihajajo iz Japonske, Kitajske ali Velike Britanije.

Izhajajoč iz opredelitve globalne javnosti, aplikacija globalnega pristopa na odnose z javnostmi predvideva, da se organizacija, ki deluje v mednarodnem okolju osredotoči zgolj na specifične javnosti, ne glede na to, iz katere države pravzaprav prihajajo člani te javnosti. Lee (v Valentini 2007, 120) trdi, da je to posledica globalizacije, ki pomeni določeno stopnjo univerzalizacije, homogenosti in potrebe po žrtvovanju vrednot in interesov posameznih družb. Organizacije morajo tako videti svoje javnosti v različnih državah kot globalno javnost, kjer je vsaka individualna javnost pripravljena žrtvovati nekaj svojih kulturnih in nacionalnih posebnosti v imenu globalizacije.

Seveda ima globalni pristop k upravljanju odnosov z javnostmi kar nekaj pomanjkljivosti. Pristop sicer upošteva nivo vključenosti in vrste javnosti (mediji, deležniki, kupci itd.) kot parametre strateškega načrtovanja, toda ne upošteva historičnih, ekonomskih, političnih in kulturnih dejavnikov posameznih držav (Valentini 2007, 120). Pristop hkrati tudi zanemarja idejo, da je komunikacija kulturno vezana ter da so odnosi z javnostmi komunikacijski proces, ki je posledično pod vplivom kulture (Verčič in drugi 1996, Sriramesh in White 1992). Hkrati je definicija globalne javnosti uporabna samo v primeru, da gre za aktivne člane družbe – tiste, ki želijo, da je njihov glas slišan (Valentini 2007, 121). Zgoraj omenjeni deležniki, ki v podjetju delijo enak interes in posledično skrbi, so zagotovo ena izmed tovrstnih skupin, medtem ko pri članih družbe, ki ne delijo enakih zanimanj in vrednot, omenjena definicija ne drži.

Kot zaključuje Valentini (2007, 120), je tovrsten pristop mogoče uporabljati predvsem pri tržno usmerjenih organizacijah, medtem ko morajo javne ustanove in neprofitne organizacije, ki se ukvarjajo z različnimi, pogosto lokalnimi problemi, poseči po ločenih strategijah za posamezne ciljne javnosti.

2.3.2 Kulturni pristop k upravljanju odnosov z javnostmi

Kulturo lahko opredelimo kot nekakšno »skladišče znanj, izkušenj, prepričanj, vrednot, stališč, pomenov, hierarhij, vere, časa, vlog, prostorskih razmerij, konceptov veselja, predmetov in imetja, ki jih velika skupina ljudi pridobi z individualnim ali skupinskim prizadevanjem skozi generacije« (Valentini 2007, 121).

Kultura je poleg vsega tudi zelo pomemben del komunikacije, saj določa pomen jeziku in neverbalni komunikaciji ter opredeljuje pravila in norme, kdaj in kako naj bo določeno vedenje uporabljeno. Hkrati vpliva na percepcijo, saj določa, kako so sporočila strukturirana in interpretirana (Valentini 2007, 121). Ker je komunikacija bistvo sodobnih odnosov z javnostmi, njihov del postaja tudi kultura.

Tako imenovani kulturni pristop k upravljanju odnosov z javnostmi trdi, da globalna javnost ne obstaja, vendar pa lahko v vsaki državi obstajajo javnosti, ki se v določenih situacijah vedejo podobno ali različno (Valentini 2007, 121).

Organizacija, ki deluje v mednarodnem okolju in želi aplicirati kulturni pristop k odnosom z javnostmi, si mora najprej zastaviti naslednja vprašanja: koliko držav oz. kultur bo posredno in neposredno vključenih v strategijo, kakšni tipi javnosti obstajajo v vsaki izmed držav in kolikšna je raven vključenosti javnosti, ter upoštevati različne dejavnike, kot na primer politično in ekonomsko strukturo, množične medije, infrastrukturo države, družbeno strukturo in nenazadnje kulturo, o kateri bomo več spregovorili v nadaljevanju naloge. Nato mora za vsako izmed javnosti načrtati ločeno in prilagojeno strategijo.

Kljub vsemu pa ni vedno nujno, da so si strategije na različnih trgih med seboj popolnoma različne. Nekatere javnosti so si lahko, kljub temu, da pripadajo različnim državam, precej podobne. V tem primeru je ena strategija uporabna za več podobnih si javnosti (Valentini 2007, 121).

2.3.3 Globalni pristop k upravljanju odnosov z javnostmi

Glokalni pristop k upravljanju mednarodnih odnosov z javnostmi pa predstavlja srednjo pot med globalnim pristopom na eni in lokalnim na drugi strani.

Glokalizacija je »proces prilagajanja izdelkov in trženja mednarodnih podjetij lokalnim okoliščinam, ki omogoča zadovoljevanje različnih zahtev potrošnikov« (Maynard v Valentini 2007, 122). Glokalna strategija tako povezuje globalno upravljanje z aktivnim pristopom k lokalnim potrebam, zaradi česar je uporabna tako v oglaševanju, kot tudi v menedžmentu in marketingu.

Vendar pa Wakefield (2001, 640) opozarja, da filozofija »misli globalno, deluj lokalno«, ki odraža glokalno strategijo, ne deluje nujno pri vseh tipih organizacij, in predlaga v primeru odnosov z javnostmi kot bolj primeren rek »misli globalno in lokalno, deluj globalno in lokalno«. Kot pravi, odnosi z javnostmi potrebujejo t.im. spremembo paradigme, ki bo vključevala vse večji vpliv globalizacije, hkrati pa odražala celovit pristop, ki spodbuja razmišljanje in delovanje, tako na lokalnem kot tudi na globalnem nivoju organizacije. Paradigma mora povezovati na videz nasprotni realnosti: dejstvi, da so mednarodni odnosi z javnostmi v svojem bistvu enaki domačim, vendar hkrati bistveno različni. Mednarodni odnosi z javnostmi so namreč zelo kompleksni in visoko strukturirani, zato je poenostavljeno misliti, da bodo generična načela učinkovito delovala v vseh mednarodnih kontekstih.

2.3.4 Kateri pristop torej izbrati?

Kot pravi Valentinijeva (2007, 123), produktno oz. tržno usmerjene organizacije ponavadi izvajajo globalno ali globalno strategijo, da bi ohranile svojo identiteto tudi v mednarodnem kontekstu. Toda podoben pristop ne deluje nujno tudi pri javnih in neprofitnih organizacijah, kjer so lokalne razlike ključ za obstoj tovrstnih organizacij.

Javne in neprofitne organizacije namreč opozarjajo na vprašanja socialne in etične narave, medtem ko v poslovanje usmerjene organizacije komunicirajo z namenom promocije. Javnost je tako manj zainteresirana za način, s katerim želi organizacija vzpostaviti odnos z njo, v kolikor gre za tržno usmerjeno podjetje, in bolj pozorna v primerih dobrodelnih organizacij, ki naslavljajo tudi vrednote in norme posameznikov te javnosti.

Gre torej za razliko med nizko in visoko vključenostjo javnosti. V primeru nizke vključenosti, ljudje sprejemajo odločitve iz navade, saj nimajo motivacije, da bi preveč preišljevali o alternativah, medtem ko je za spremembo vedenja v primerih visoke vključenosti ljudi, potrebnih več informacij in pozornosti. Mednarodne organizacije se morajo tako zavedati, da morajo komunicirati z jezikom, vrednotami in normami javnosti, v kolikor želijo vplivati na njeno vedenje (Valentini 2007, 123).

3 MED GENERIČNIMI PRINCIPI IN SPECIFIČNIMI SPREMENLJIVKAMI: DOSEGANJE ODLIČNOSTI MEDNARODNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI

3.1 Projekt odličnosti

Zagotovo do sedaj najpomembnejša normativna teorija za vse praktike mednarodnih odnosov z javnostmi je nastala pod okriljem raziskovalne fundacije organizacije International Association of Business Communicators (v nadaljevanju IABC), ki je leta 1984 šestim raziskovalcem pod vodstvom Jamesa E. Gruniga, zastavila raziskovalno vprašanje »Kako, zakaj in do kakšne mere komunikacija pripomore k doseganju ciljev organizacije?« (Grunig in drugi 2002, 4). Rezultat raziskovanja je Projekt odličnosti (Excellence Project), katerega visoka vrednost je v teoriji mednarodnih odnosov z javnostmi definirana zaradi identifikacije generičnih principov, ki strokovnjakom služijo za pregled in vrednotenje obstoječega dela, pomoč pri razlagi vrednosti odnosov z javnostmi v organizaciji in širjenje znanja (Grunig in drugi 2002, 7), ter opredelitve okoljskih spremenljivk, ki praktikom omogočajo izbiro ustreznih strategij in taktik, prilagojenih okolju, v katerem delujejo.

Cilj Teorije odličnosti je ponuditi normativno podlago za doseganje učinkovitosti odnosov z javnostmi in tako upravičiti in nenazadnje povečati njihovo vrednost za organizacijo. Preden

se posvetimo podrobnostim generičnih principov in okoljskih spremenljivk, zato pogledajmo, kdaj odnosi z javnostmi pripomorejo k organizacijski učinkovitosti. Kot pravijo Grunig in drugi (2002, 10): »Odnosi z javnostmi prispevajo k organizacijski učinkovitosti, ko pomagajo usklajevati cilje organizacije s pričakovanji njenih strateških deležnikov. To sodelovanje ima za organizacijo tudi denarno vrednost.«. In še: »Odnosi z javnostmi zelo verjetno prispevajo k učinkovitosti, ko je najvišji menedžer odnosov z javnostmi tudi član vodstva (dominantne koalicije), kar mu omogoča, da prispeva k oblikovanju ciljev organizacije in pomaga odločati, katere izmed zunanjih javnosti so strateške« (Grunig in drugi 2002, 10).

Omenjeni pogoj je hkrati tudi ena izmed 14 značilnosti programa odličnosti odnosov z javnostmi (Grunig in drugi 2002, 9) oz. 9 generičnih principov, ki delujejo normativno v večini, če ne v vseh kulturah in političnih sistemih na svetu (Verčič in drugi 1996). Grunig (1998 in 2002, 9) jih knjigi *Excellent Public Relations and Effective Organizations* povzame v treh ravneh:

Programska raven vključuje (1.) strateško vodenje programa odnosov z javnostmi v organizaciji.

Oddelčna raven pravi, da morajo biti (2.) odnosi z javnostjo samostojen oddelek, ločen od ostalih funkcij upravljanja, (3.) ločen od marketinga, (4.) vzpostavljen mora biti direkten odnos poročanja višjemu menedžmentu, (5.) dvosmerni simetrični model naj bo osnova vseh izvajanih komunikacijski programov, (6.) moški in ženske imajo v odnosih z javnostmi enakovredno vlogo, (7.) vodja odnosov z javnostmi mora imeti menedžersko vlogo in kot tak biti vključen v strateške procese v organizaciji, (8.) oddelek pa mora imeti potencial za razvoj odličnih odnosov z javnostmi, ki ga pogojujejo znanje o simetričnem modelu in menedžmentu ter akademska izobrazba vodje in ostalih zaposlenih.

Organizacijska raven pa določa (9.) organizacijske pogoje za odličnost odnosov z javnostmi. To so med drugim tudi organska organizacijska struktura, bolj participativna kot avtoritativna organizacijska kultura, simetrični model interne komunikacije, turbulentno, kompleksno okolje organizacije itd..

3.2 Pomen dejavnikov okolja v odnosih z javnostmi

Približno pred tremi desetletji so organizacijski sociologi prvič opozorili na odnose med organizacijami in njihovim okoljem. Od takrat velja, da se morajo organizacije prilagoditi okolju, v katerem želijo uspeti, kar pa od njih hkrati zahteva vzpostavitev učinkovitih načinov njegovega spremljanja in ocenjevanja. Praktiki odnosov z javnostmi, ki pregovorno

predstavljajo oči in ušesa organizacije, imajo pri tem ključno nalogo. S svojim znanjem in veščinami namreč predstavljajo opozorilni sistem, ki zaznava glasove javnosti in jih vključuje v strateško odločanje organizacije ter s tem zmanjšuje negotovost organizacije (Grunig in drugi 2002, 443).

Pearce and Robinson (v Grunig in drugi 2002, 443) definirata okolje kot »vsoto vseh pogojev in sil, ki vplivajo na strateške možnosti organizacije, vendar pa so zunaj njene sposobnosti obvladovanja«. Kot pravi Robbins (v Grunig in drugi 2002, 443) so podobne definicije, ki vključujejo »dejavnike zunaj organizacije« med teoretiki najpogostejše.

Mintzberg (v Grunig in drugi 2002, 443) gre nekoliko dlje in vplivne javnosti, kot so potrošniki, dobavitelji, konkurenti, množični mediji, zakonodajalci itd., združi v tri skupine, ki imajo poseben pomen za praktike odnosov z javnostmi. To so množični mediji, vlada in posebne interesne skupine. S tem se približa opredelitvi zunanjih dejavnikov, opredeljenih v Projektu odličnosti, ki kot spremenljivke okolja definira politični in ekonomski sistem, obseg aktivizma, kulturo in medijski sistem (Grunig in drugi 1998). Sriramesh in Verčič (2001a, 105) omenjene dejavnike združita v 3 skupine: infrastruktura države, k združuje politični sistem, ekonomski razvoj in stopnjo aktivizma v državi, medijsko okolje in družbeno kulturo, medtem ko Zaharna (2001, 137) govori o treh profilih: profilu države, profilu kulture in komunikacijskem profilu. Kljub ugotovljeni pomembnosti spremenljivk okolja pa je bilo v zadnjih letih izvedenih le malo študij, ki bi empirično povezovala spremenljivke okolja z odnosi z javnostmi (Sriramesh in Verčič 2009a, 4). Izjema je dejavnik kulture, ki je bil večkrat povezan s prakso odnosov z javnostmi, medtem ko raziskovanje ostalih spremenljivk ostaja priložnost in izziv.

V nadaljevanju si sledijo značilnosti posameznih spremenljivk, ki praktikom mednarodnih odnosov z javnostmi pomagajo predvideti, katere strategije in tehnike najbolj ustrezajo okolju, v katerem organizacija deluje (Sriramesh in Verčič 2009a, 4).

3.2.1 *Politični in ekonomski sistem*

Zaradi medsebojne povezanosti in soodvisnosti sem se odločila za skupno predstavitev političnih in ekonomskih dejavnikov ter njihovega vpliva na prakso odnosov z javnostmi.

Poznavanje političnega sistema je za praktike odnosov z javnostmi še posebej pomembno, saj le-ta, kot pravita Sriramesh in Verčič (2009a, 5), vpliva na samo družbeno strukturo, hkrati pa je tesno povezan z javnim mnenjem. Kot kažejo dosedanji rezultati raziskav, »v družbah s političnimi sistemi, ki ne cenijo javnega mnenja, narava odnosov z javnostmi ni razvita in teži k enosmerni propagandistični obliki« (Sriramesh in Verčič 2001b, 677). Sriramesh in Verčič (2001b, 677) pri tem sicer opozarjata, da imajo pravzaprav vse družbe

določene politične institucije, vendar pa »so sredstva za vzdrževanje politične moči različna«. Definicija odnosov z javnostmi, kot jo poznamo na zahodu, predvideva demokratično politično strukturo, »kjer med seboj tekmujoče skupine iščejo legitimnost in moč preko moči javnega mnenja« (Sriramesh in Verčič 2001b, 677).

Politični sistem pa vpliva tudi na mnoga druga področja v državi. Eden izmed njih je prav gotovo razvoj podjetništva v državi, ki za strokovnjake mednarodnih odnosov z javnostmi ustvarja nove možnosti in izzive, različne od tistih v državah z obsežnim javnim sektorjem (Sriramesh in Verčič 2009a, 8).

S političnim sistemom je tesno povezan tudi ekonomski razvoj države, saj politična situacija vpliva na ekonomske odločitve in obratno. Dejavniki, kot so revščina, nepismenost in pomanjkanje komunikacijske infrastrukture, namreč lahko predstavljajo velik izziv za praktike odnosov z javnostmi v državah v razvoju in vplivajo na zmožnost planiranja in izvajanja kampanj (Sriramesh in Verčič 2009a, 5).

Strateški odnosi z javnostmi se tako na splošno bolje razvijajo v državah z razvitejšim gospodarstvom. Bolj kot je namreč gospodarstvo razvito, večje je število organizacij na trgu in višja je raven tekmovalnosti med njimi. Ponudniki izdelkov in storitev morajo tako tekmovati za pozornost javnosti, njeno podporo in odobravanje, kar je pravzaprav tudi glavni razlog, da zaposlijo praktika odnosov z javnostmi (Sriramesh in Verčič 2009a, 8).

3.2.2 *Obseg družbenega aktivizma*

Tipično okolje organizacije je prej dinamično in turbulentno, kot pa statično, h čemur pripomorejo tudi aktivne javnosti in aktivistične skupine. Na njihov pojav imata v precejšnji meri neposreden vpliv politični in ekonomski sistem države (Sriramesh in Verčič 2009a, 8), na njegovo intenziteto pa naj bi poleg njiju vplivali tudi dejavniki, kot so kultura, mediji in organizacijski kontekst (Kim in Sriramesh 2009, 80).

Olson (v Grunig in drugi 2002, 446) v svoji teoriji kolektivnih vedenj (theory of collective action) razlaga moč, ki jo imajo tudi najmanjše skupine na moč in avtonomnost organizacije. Trdi, da so lahko pri tem manjše skupine celo bolj učinkovite kot večje, bolj organizirane skupine, saj so člani manjših skupin ponavadi bolj osebno vključeni v njihovo delovanje.

Grunig in drugi (2002, 446) pri definiciji aktivizma teorije o velikosti skupin zanemarijo in kot aktivistično javnost definirajo »skupino dveh ali več oseb organiziranih z namenom vplivanja na drugo javnost oz. javnosti z dejanji, ki lahko vključujejo izobraževanje, doseganje sporazuma, prepričevanje, taktike pritiska ali sile«. Kim in Sriramesh (2009, 82) dodajata, da sam obseg družbenega aktivizma definirata dve dimenziji: »stopnja intenzivnosti dejanja

posameznika ali aktivistične skupine v danem spornem primeru in število oz. širina spektra spornih primerov (njihova različnost) v dani družbi».

Obseg družbenega aktivizma ima vsekakor vpliv na način, na katerega so izvajani odnosi z javnostmi organizacije. V kolikor je stopnja aktivizma majhna, pomanjkanje dinamike v okolju vodi k manj strateškemu programu odnosov z javnostmi (Kim in Sriramesh 2009, 92).

Medtem ko aktivisti verjamejo, da organizacije silijo k večji družbeni odgovornosti pa se le-te trudijo doseči neodvisnost od tovrstnih sil, ki pogosto izčrpajo organizacijo tudi finančno. Najučinkovitejši način ravnanja z aktivizmom je dvosmerni simetrični model odnosov z javnostmi. Tako aktivisti kot organizacije se zanašajo na praktike odnosov z javnostmi, ko želijo vzpostaviti komunikacijo drug z drugim. Vendar pa mnogo organizacij poskuša aktiviste prezreti ali pa prakticirajo enosmerni oz. dvosmerni asimetrični model odnosov z javnostmi, kar pa deluje le redko (Grunig in drugi 2002, 447).

Kljub temu, da zveni nekoliko nasprotujoče, Grunig (v Grunig in drugi 2002, 91) trdi, da aktivizem sili organizacije k odličnosti, hkrati pa pravi, da bi odnosi z javnostmi izgubili kar nekaj vrednosti za organizacijo, v kolikor aktivizem ne bi obstajal (Grunig v Kim in Sriramesh 2009, 91).

3.2.3 *Medijski sistem*

Predpogoj za razumevanje odnosov z javnostmi v posamezni državi je vpogled v njen medijski sistem. Kot pravi Splichal (v Verčič 2009, 540), so množični mediji najučinkovitejši sistem vpliva v sodobni družbi, zato je za praktike odnosov z javnostmi pomembno ugotavljanje, »kakšno moč vplivanja imajo množični mediji na javno mnenje in na javni diskurz« v posamezni državi (Sriramesh in Verčič 2001b: 684) in ustrezno odzivanje na dano situacijo. Sriramesh (2009a, 7) predlaga 3 ključne dejavnike, ki naj bi praktikom odnosov z javnostmi olajšali analizo medijskega sistema in pomagali oblikovati strategijo odnosov z mediji primerno danemu okolju. To so: nadzor medijev, doseg medijev in dostop do njih.

Vzdrževanje učinkovitih odnosov z mediji od strokovnjakov odnosov z javnostmi zahteva razumevanje, kdo nadzira medije v državi in posledično tudi vsebino, ki so jo medijem poslali v objavo. Po podatkih Freedom House¹ za leto 2010 le 16% ljudi na svetu živi v okolju, kjer so mediji svobodni, 44% tam, kjer so mediji le delno svobodni in 40 % v okolju, kjer mediji niso svobodni. Odstotek tistih, ki živijo v državah s svobodnimi mediji, je tako padlo na najnižjo raven po letu 1996, še pravi poročilo.

¹ Za podrobnejše podatke glej spletno stran Freedom House.

Pomembno je, da nadzora medijev ne zamenjujemo s samim lastništvom medijev. Kot pravita Sriramesh in Verčič (2009b, 69) je le-to v večini delov sveta v rokah države, državnih agencij ali posameznih podjetnikov in zasebnih korporacij. Dokaz za to je dejstvo, da so v mnogih državah v razvoju, kljub privatnemu lastništvu, mediji pogosto odkrito ali prikrito nadzirani s strani politike ali vlade (Sriramesh in Verčič 2009b, 69). Eden izmed načinov prikritega nadzora je tudi vložek v oglaševanje v mediju. Ker zaslužek z oglasnim prostorom za večino privatnih medijev odloča o njihovem preživetju, je pogosto tudi zelo učinkovito sredstvo nadzora. Weaver, Buddenbaum in Fair (v Sriramesh in Verčič 2009a, 16) so tako že leta 1985 zaključili, da »bolj kot je medij ekonomsko močan, manjša je možnost, da bo postal predmet vladnega nadzora«. Žal, dodajata Verčič in Sriramesh (2009a, 16), je omenjena ekonomska neodvisnost danes za večino medijev zgolj iluzija.

Glede na to, da je plasiranje sporočila v medije eden izmed ključnih delov odnosov z mediji, je za strokovnjake odnosov z javnostmi nujno, da razumejo pojem medijskega dosega. Sriramesh (2009a, 18) doseg medijev definira kot indikator uporabe oz. razpršenosti medijev v družbi. Kot tak doseg praktikom odnosov z javnostmi podaja informacijo o izpostavljenosti sporočila javnostim.

Kljub moči pa mediji niso najučinkovitejše sredstvo za razširjanje sporočila v vsaki državi. Pravzaprav v večini držav v razvoju zaradi dveh pomembnih dejavnikov: nepismenosti in revščine, mediji dosežejo zgolj homogen, relativno majhen segment celotne populacije. Tako tiskani in elektronski mediji že desetletja ostajajo privilegij izobraženih, bogatih in družbenih elit (Sriramesh 2009a, 7). Komunikacija z zapostavljenimi javnostmi je zato postala ena izmed tem razprave tudi na področju odnosov z javnostmi, kjer nekateri avtorji opozarjajo na potrebo po razvoju komunikacijskih strategij, ki ne bi zapostavljale določenih segmentov populacije držav v razvoju.

Tretji dejavnik pa je medijski dostop. Ta opisuje moč različnih segmentov družbe, da vplivajo na razširjanje sporočil, ki se jim zdijo pomembna, v medijih (Sriramesh in Verčič 2009a, 18). Javni dostop do medijev namreč ni konstanta v vse družbah. Kot pravita Sriramesh in Verčič (2009a, 19), bo izkušen praktik odnosov z javnosti prepoznal, da pa ni pomemben zgolj dostop organizacije do medija, temveč tudi obseg, do katerega je medij dosegljiv za različne nasprotnike organizacije, predvsem aktiviste.

3.2.4 *Kultura*

Kot pravita Harris in Moran (v Zaharna 2000, 87) kultura vpliva in je pod vplivom vseh aktivnosti človeka. Tako ne moremo zanemariti njenega vpliva na komuniciranje in posledično na odnose z javnostmi kot tudi ne obratno – vpliva komuniciranja na samo

kulturo. Z njima se strinjata tudi Sriramesh in White, ki trdita, da je praksa odnosov z javnostmi kulturno specifična (Sriramesh 2009a, 9). Da bi konceptualno povezali odnose z javnostmi s kulturo, Sriramesh (2009a, 6) opozarja, da je pomembno razlikovati med družbeno (societal) in korporativno kulturo (corporate culture), saj se praktiki odnosov z javnostmi pri svojem delu srečujejo tako z internimi kot eksternimi javnostmi.

Družbena kultura

Eden izmed najodmevnejših in najuporabnejših modelov, ki omogoča definiranje razlik in sistematično primerjavo med kulturami, je Hofstedov model petih, med seboj neodvisnih, bipolarnih dimenzij kulture (Hofstede v Matveev in Nelson 2004, 258-260).

Prva dimenzija kulture, ki jo navaja Hofstede (v Matveev in Nelson 2004, 259) je porazdelitev moči, ki definira stopnjo, do katere so ljudje pripravljeni sprejeti neenakost v družbi. Medtem ko družbe z nizko stopnjo porazdelitve moči, kot so Danska, Nizozemska in ZDA, preferirajo kooperacijo in težijo k čim večji enakosti med pripadniki, družbe z veliko stopnjo porazdelitve moči, kot so npr. Rusija, Španija ali Tajska, težijo k nadaljnjem ohranjanju razlik med ljudmi z določenim družbenim statusom in močjo in tistimi brez njiju.

Dimenzija individualizem/kolektivizem opisuje ali določena kultura bolj ceni individualne cilje ali pa daje prednost kolektivnim vrednotam, ciljem, itd., kar se posledično kaže tudi v delovanju zaposlenih v organizaciji. Medtem ko kolektivne kulture, kot so npr. japonska, švedska ali pa ruska, cenijo timsko delo, sodelovanje in pomoč ter zadovoljstvo članov tima, individualno usmerjene kulture, kot so severnoameriška, nemška in madžarska pripisujejo večji pomen avtonomiji in lastnemu interesu posameznikov.

Naslednja dimenzija je izogibanje negotovosti, ki opredeljuje v kolikšni meri se ljudje v določeni kulturi počutijo ogrožene zaradi dvoumnosti, negotovosti in se ji posledično poskušajo izogniti. Kulture z nizkim izogibanjem negotovosti (npr. ruska in grška) so manj strukturirane in niso v tolikšni meri nagnjene k sledenju zakonom in družbenim pravilom kot kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti, kot sta npr. švedska in nemška kultura, ki tudi v poslovnem svetu preferirata konsistentnost in jasno določena pričakovanja.

Dimenzija moškost/ženskost definira stopnjo, do katere v določeni družbi prevladujejo tipično moške vrednote, kot so dosežki, delo, herojstvo in materialni uspeh ali pa ženske vrednote, kot so dobri odnosi, empatija in sodelovanje.

Zadnja Hofstedova dimenzija pa je dolgoročna/kratkoročna usmerjenost, ki se nanaša na stopnjo do katere so se pripadniki kulture pripravljeni odreči kratkoročnim rezultatom, v korist dolgoročnim donosom. V skladu s tem kratkoročno usmerjene kulture (npr. Rusija, Italija, Argentina) cenijo tradicijo, pripadnost, družino, medtem ko dolgoročno usmerjene kulture

dajejo večji poudarek izpopolnjevanju in nenehnem napredovanju. Takšna je na primer ameriška kultura. Ko tim v podjetju sestavljajo pripadniki kultur z različno omenjeno usmerjenostjo se lahko pojavijo težave pri opredelitvi skupinskih norm, zaradi različnih pričakovanj kooperacije, prijateljstva in skupinskega ali individualnega načina odločanja.

Sriramesh in White (v Sriramesh 2009c, 49) sta posamezne dimenzije kulture in odnose z javnostmi leta 1992 povezala v naslednjem predlogu: »v družbenih kulturah z nižjo stopnjo porazdelitve moči, avtoritarizma in individualizma in višjim nivojem medsebojnega zaupanja med zaposlenimi, je največ možnosti, da se razvijejo odlične prakse odnosov z javnostmi«. Po skoraj dveh desetletjih Sriramesh dodaja, da »je mogoče, da odličnost v odnosih z javnostmi razvijejo tudi družbe z višjo stopnjo kolektivizma, vse dokler ostajajo stopnje ostalih dimenzij (npr. porazdelitve moči) nizke« (Sriramesh 2009c, 49). Kljub temu, da mora biti vpliv odnosov z javnostmi na kulturo še raziskan, je pomemben mejnik na tem področju pomenila raziskava, izvedena v Sloveniji (Verčič in drugi 1996), ki pravi, da lahko »kultura profesionalnih odnosov z javnostmi zmanjša vpliv socialne kulture na prakse in jim pomaga spreminjati večjo kulturo«.

Za prakse odnosov z javnostmi je še posebej pomembno, da posedujejo znanje o komunikacijskih značilnostih kulture, v kateri delujejo. V zvezi s tem je v literaturi pogosto omenjen Hallov model (Hall v Matveev in Nelson 2004, 258), ki razlikuje med visoko in nizko kontekstualnimi kulturami. Medtem ko kulture nizke kontekstualnosti »za izražanje svojih občutij, misli in predstav uporabljajo predvsem jezik, pri čemer skušajo biti v izražanju kar se da neposredne in jasne«, ne dajejo toliko poudarka neverbalni komunikaciji in cenijo neposrednost v izražanju, jezikovno spretnost in tekoče govorjenje, je v visoko kontekstualnih družbah, kot so na primer Japonska, Koreja in Indija »pomemben del sporočil zakodiran v neverbalnih ključih in močno odvisen od kontekstov komuniciranja, od časa, kraja, odnosa, situacije« (Ule 2005, 371-372).

Korporativna kultura

Pri obravnavi odnosa med kulturo in odnosi z javnostmi ne smemo spregledati povezovalnega člena med obema pojmomoma – korporativne kulture. Sriramesh, J. Grunig in Buffington (v Sriramesh in Verčič 2001b, 681) so ugotovili, da kljub temu, da kultura družbe vpliva na korporativno kulturo, se le-ta od nje tudi razlikuje. Organizacije v neki kulturi imajo namreč »značilne lastne korporativne »osebnosti«, ki so pogosto zasnovane na faktorjih, kot so karizmatično vodstvo organizacije, starost organizacije, tip organizacije in velikost.«

V literaturi, ki obravnava pomen organizacijske kulture in odnosov z javnostmi, se pogosto pojavljata dve dimenziji organizacijske kulture: avtoritativna in participativna, ki naj bi bili pomembni pri samem razvoju odličnosti odnosov z javnostmi. Kot pravijo Grunig, Grunig in

Dozier (v Grunig in drugi 2002, 496) participativna kultura ni niti nujen niti zadosten pogoj odličnosti odnosov z javnostmi, avtoritativna kultura pa jih ne onemogoča. Vendar pa participativna kultura nudi bolj vzpodbudno okolje za njihov razvoj kot avtoritativna kultura. Kljub temu, v kolikor oddelek za odnose z javnostmi ne poseduje znanja in spretnosti za simetrične odnose z javnostmi, odličnost ne bo zagotovljena.

4 MODNA INDUSTRIJA

4.1 Značilnosti modne industrije

Moda se je kot institucionaliziran sistem prvič pojavila v Franciji v sredini 19. stoletja, do začetka 20. stoletja pa je bila masovna proizvodnja podobnih izdelkov, izdelanih za homogen trg, v porastu že po vsej Evropi. Moda, ki je bila nekoč simbol luksuza, je postala dostopnejša širši množici in postala sredstvo družbene potrditve tudi za prej izključene nižje družbene sloje (Giaccio 2010, 60). Kot pravi Crane (v Giaccio 2010, 60) je takrat »uporaba kulturnih dobrin, kot so tudi modna oblačila, prevzela pomembno vlogo pri gradnji /posameznikove/ osebnosti«.

Centraliziran sistem, s koreninami, ki narekujejo trende, v Parizu, danes nadomešča več modnih prestolnic, kot so London, New York, Milano, Tokio, Sydney in ostale, ter množica modnih oblikovalcev iz različnih držav, ki oblikujejo oblačila za globalni trg (Crane v Giaccio 2010, 59), ter na ta način prispevajo tudi k družbenim spremembam. Blumer (v Giaccio 2010, 61) za analizo delovanja mode kot družbenega mehanizma uporablja izraz modni sistem, ki ga definira kot »kompleksen mehanizem, ki omogoča nadzorovano spremembo družbe, ki ni več zmožna vzdrževati stabilne in jasne identitete ter reda preko togih družbenih običajev«.

Kljub temu, da med oblačili in modo obstaja tesna povezava, pa vsa oblačila ne moremo označiti kot modna. Beseda »moda« namreč označuje precej bolj omejeno področje, ki pa ga je zelo težko natančno definirati. Sproles (v Knudsen in Lind 2007, 13) jo tako definira kot »način vedenja opaznega dela članov določene družbene skupine, ki je v določenem času in situaciji percipiran kot družbeno sprejemljiv«, Gold (v Knudsen in Lind 2007, 14) pa zgolj kot »oblačilo, ki je trenutno sprejeto«.

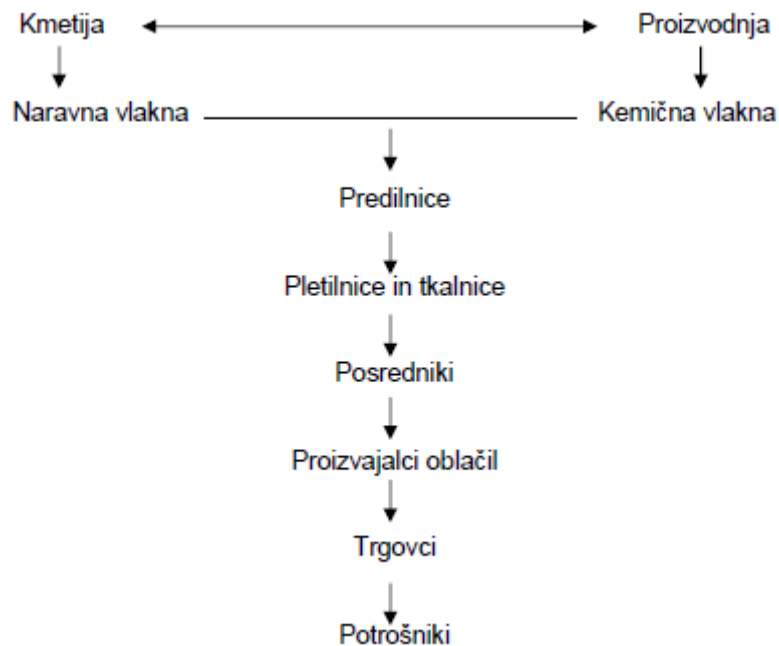
Eno izmed danes bolj uporabljanih opredelitev predlaga Svendsen (v Giaccio 2010, 57), ki pravi, da je nek objekt moda, »če, in samo če, deluje kot element družbenega razlikovanja in je del sistema, v katerem bo hitro nadomeščen z nečim novim«. Gre sicer za precej široko zastavljeno definicijo, saj kot pravi Giaccio (2010, 57), ni mogoče jasno formulirati opredelitve, ki bi vsebovala vse potrebne in zadostne pogoje.

Sistem mode pravzaprav dobrine transformira v znake. Doda jim simbolni pomen, zaradi katerega izdelki postanejo predmet poželenja. Težko bi namreč rekli, da razlika v ceni med oblačili prestižnih blagovnih znamk in tistimi nižjega cenovnega razreda nastane samo zaradi izbire materiala, boljše kvalitete, načina izdelave itd.. Omenjeno razliko ponavadi vzpostavi blagovna znamka, ki deluje kot družbeni signal, ki komunicira družbeni status, bogastvo in pripadnost določeni družbeni skupini (Lewis in Hawksley v Fernie in drugi 1997, 152), ter lastniku izdelka služi kot predmet identifikacije in izražanja (Fernie in drugi 1997, 152). Gre torej za to, da razlika med zgoraj omenjenima oblačiloma ni funkcionalna, temveč simbolna in da ne kupujemo zgolj dobrin, temveč to, kar le-te predstavljajo (Giaccio 2010, 61).

Kot tudi izhaja iz zgoraj omenjene definicije, princip mode narekuje hitro menjavo izdelkov in torej kratki življenjski cikel izdelkov, ki imajo v določenem trenutku omenjeno simbolno vrednost. Industrija se premika v dveh ciklih, ki ju pri visoki modi zaznamuje lansiranje dveh novih kolekcij – pomladno-poletne in jesensko-zimske (Kundsen in Lind 2006). Tradicijo počasi spreminjajo nizkocenovni ponudniki t.im. hitre mode, ki svoje izdelke v trgovine dobavijo kmalu potem, ko so trend začele širiti višje cenovne blagovne znamke, in s tem krajšajo intervale tradicionalne sezonske ponudbe (Giaccio 2009, 65). Podjetja kot so Zara, H&M in Top Shop ponudbo v svojih trgovinah menjajo tedensko, razvoj njihovih izdelkov pa jim je uspelo skrajšati na manj kot 4 tedne. Inovativnost v omenjenem procesu ponavadi ni tehnične narave, temveč temelji na neotipljivih dejavnikih, kot so estetika, domišljija in okus (Bianchi in Bortolotti v Wenting 2004). Kmalu po tem, ko izdelki pridejo na prodajne police pa jih je potrebno narediti nepotrebne, da jih lahko na trgu nadomestijo novi. Ali kot pravi Barthes (V Giaccio 2010, 59): »novost je /tista/ vrednost, ki prodaja«.

Visoka konkurenčnost, kratki življenjski cikel izdelkov, pomembnost blagovne znamke in visoka stopnja imitiranja so značilnosti, ki še posebej definirajo naravo modne industrije in narekujejo potek dela vsem, zaposlenim v njej. Poklicev vključenih vanjo je ogromno, saj modno industrijo pravzaprav sestavljajo različne med seboj v tesno verigo povezane industrije, ilustrirane na spodnji skici (Bohdanowicz in Clamp v Kundsen in Lind 2006, 15):

Slika 4.1: Veriga modne industrije²



Vir: Bohdanowicz in Clamp v Kundsens in Lind 2006, 15

4.2 Internacionalizacija modne industrije

Moda je ena izmed industrij, na katere je imel pojav globalizacije ogromen vpliv. Fenomen internacionalizacije³ se je začel pred približno 40 leti in kot pravi Hollander (v Giaccio 2010, 63), so bili eni izmed najuspešnejših distributerjev preko oceana v tistem času prav oblikovalci in ateljeji, ki so odpirali svoje trgovine na najbolj prestižnih ulicah glavnih mest, ki so simbolizirala t.im. bogastvo zahoda, modna podjetja pa še danes ostajajo »*najbolj uspešna in dinamična kategorija mednarodnih trgovcev*« (Doherty v Wigley in Moore 2006, 281). Giaccio (2010, 61) dodaja, da je pojav avantgardnih oblikovalcev z različnih koncev sveta, ki so pridobili moč vpliva na trende, pomenil začetek postmodernizma in eden ključnih korakov k mednarodni razsežnosti industrije.

² Trgovci se danes razlikujejo tudi glede na segment potrošnikov, na katere ciljajo. Tako ločujemo visoko modo (haute couture), ready-to-wear kolekcije in difuzijske (diffusion) kolekcije (Giaccio 2009).

³ Za namen pričujoče diplomske naloge sem kot definicijo internacionalizacije podjetja vzela Hollensenovo opredelitev, ki internacionalizacijo opisuje kot »*širjenje ene ali več poslovnih aktivnosti podjetja na tuje trge*« (Hollensen v Kundsens in Lind 2007, 10).

Na internacionalizacijo modne industrije vplivajo različni dejavniki, ki jih lahko ločimo na zunanje oz. dejavnike okolja in notranje oz. organizacijske dejavnike. Kot zunanje vzroke za vstop na tuje trge Giaccio (2010, 54) navaja: obstoj segmentov potrošnikov s podobnimi značilnostmi in poenotenje modelov potrošnje na globalni ravni, zasičenost domačih trgov, obstoj zakonodaje, ki onemogoča napredek v domači državi oz. tujcem prijazna zakonodaja na tujem trgu, spremembe ekonomskih in demografskih dejavnikov (kot so npr. povečanje dohodka, spremembe v starostni sestavi prebivalstva itd.) ter kulturna sorodnost v tujih državah, raven povpraševanja po izdelkih ter zmanjšanje možnosti za obstoj industrije replik na trgih, kjer do tedaj izvirniki niso bili dostopni. Med notranje dejavnike, ki pospešujejo internacionalizacijo podjetja pa štejemo: imidž blagovne znamke, znanje in izkušnje na področju distribucije ter potrebo po povečanju količine prodaje (Giaccio 2010, 54).

Sicer razlikujemo 4 različne oblike mednarodnih podjetij v modni industriji (Calori in drugi v Giaccio 2010, 69).

Tabela 4.1: Značilnosti posameznih oblik mednarodnih podjetij v modni industriji

	Kontinentalni vodje	Svetovni specialisti	Kvazi – globalni igralci	Globalni igralci
Geografska razširjenost	Vse države na določenem kontinentu	Razširjena mednarodna prisotnost	Veliko število držav po celem svetu	Veliko število držav po celem svetu in veliko število prodajaln v posamezni državi
Segment	Relativno velik	Omejen	Omejen. Segment množičnega trga	Omejen. Segment množičnega trga
Metode vstopa na trg	Predvsem prevzemi	Franšize, prevzemi	Predvsem prevzemi	Prevzemi in franšize
Standardizacija	Relativno homogena	Homogena	Homogena	Visoka stopnja standardizacije
Metode mednarodnega upravljanja	Globalna mreža dobave	Pogosto navpična integracija	Globalna veriga dobave	Globalna veriga dobave
Primeri podjetja	C&A, Marks and Spencer	Brioni	H&M, Gap	Benetton, Zara, Mango, Kookai

Vir: Calori in drugi v Giaccio 2010, 69

Kontinentalni vodje (continental leaders) se geografsko širijo v države izbranega kontinenta, kjer ciljajo na omejene, jasno definirane segmente trga, ki jim ponujajo širok nabor izdelkov. Primer tovrstnega podjetja sta na primer C&A in Marks and Spencer, ki ciljata zgolj na evropski trg. Sledijo *svetovni specialisti* (world wide specialists) oz. podjetja, ki delujejo na mnogih mednarodnih trgih, kjer se osredotočajo na točno določen segment s ciljem specializacije v določenem sektorju. Primer tovrstnega podjetja je Brioni. Sledita obliki, ki imata naslednje skupne značilnosti: razširjeno mednarodno mrežo prodajaln in dobave ter standardizacijo produktov in cenovnih razredov ne glede na geografsko lego tržišča, vendar pa se razlikujeta po geografski prisotnosti po svetu. Tako so *kvazi globalni igralci* (quasi-global players) prisotni predvsem v Evropi in Združenih državah Amerike (primer: H&M in

Gap), medtem ko so *globalni igralci* (global players) navzoči po celem svetu (na primer Benetton, Zara, Mango in Kookai).

Ponudniki mode ponavadi vstopajo na tuje trge v štirih fazah (Giaccio 2010, 64-65):

- lansiranje kolekcij visoke mode (haute couture) in konfekcijskih (ready to wear) kolekcij v veleblagovnice v glavnem ali največjem mestu tuje države, kateremu sledi distribucija konfekcijskih kolekcij pomembnejšim trgovinam v večjih mestih v državi,
- odprtje lastne trgovine s kolekcijo visoke mode in/ali konfekcijske kolekcije v največjem oz. glavnem mestu države,
- odprtje trgovine za difuzijsko (diffusion) kolekcijo v največjem mestu, ki ji sledi vzpostavitev prodaje preko trgovcev na veliko, v ostalih pomembnih mestih v državi,
- odprtje trgovine z difuzijsko kolekcijo ali vzpostavitev franšize v mestih po državi.

Kot lahko opazimo, so najpogosteje uporabljene metode vstopa na tuj trg: franšiza (franchising) in odprtje lastne trgovine, ki mu Sani (v Giaccio 2010, 66) dodaja še delitev tveganja (joint venture). Poglejmo njihove ključne značilnosti.

Franšiza je najbolj pogosto uporabljena metoda v modnem sektorju, saj omogoča hitro mednarodno razširjanje, brez ogromnih finančnih vložkov. Priljubljena je predvsem med manjšimi podjetji, ki imajo omejene vire za investiranje, vendar pa vseeno želijo vstopiti na nov trg, medtem ko pri večjih ponudnikih pogosto predstavlja le prehodno obdobje, ki ga bo kasneje nadomestilo investiranje v lastne trgovine. Njene ključne prednosti so: ugled imetnika franšize in njegova tehnična podpora, prihranek pri ključnih operacijah, kot sta nakupovanje in marketing ter zmanjšanje tveganja ponudnika. Na drugi strani pa odprtje lastne trgovine omogoča večji nadzor nad poslovanjem in zaradi bližine med proizvodnjo in distribucijo tudi lažje optimiziranje zalog. Vmesna stopnja med franšizo in lastno trgovino je podpis pogodbe, s katero si podjetje zagotovi uporabo partnerjeve distribucijske mreže, ali se s partnerjem dogovori za ustanovitev tretjega, neodvisnega podjetja, ki bo delovalo na želenem trgu (t. im. joint venture). Uporablja se predvsem pri vstopu v države, ki so kulturno popolnoma različne od ponudnikove, kjer veliko povpraševanje zahteva upravljanje lokalnega uvoznika ali kjer obstajajo določene zakonske omejitve za vstop na trg.

Potek širitve na tuje trge je podoben tudi v proizvodnih podjetjih: ponavadi se najprej vzpostavi oddelek prodaje ali njen posrednik v različnih državah, nato pa se zaradi večinoma visokih uvoznih in transportnih stroškov, težav z usklajevanjem čezoceanskih prevozov in nižjih stroškov dela lokalne delovne sile, odprejo še celotne proizvodne tovarne (Giaccio 2010, 66).

4.3 Misli globalno, deluj lokalno?

Eden izmed dejavnikov, ki zagotovo najbolj zaznamuje delo modne industrije in vpliva na strategijo vstopa na tuje trge, je t.im. »*globalizacija povpraševanja*«. Kot pravi Giaccio (2010, 61) gre za proces stopnjujoče homogenizacije okusov in trendov na mednarodni ravni, ki ga spodbujajo širši družbeno-ekonomski in demografski dejavniki. Le-ta proizvajalcem luksuznih dobrin kot tudi proizvodov srednjega razreda, omogoča distribucijo enakih izdelkov po skoraj vsem svetu. Luksuzne znamke se tako na mednarodnem trgu predstavljajo s skoraj enakim asortimanom izdelkov, skrbno pazijo na svoj imidž, vlagajo veliko denarja v oglaševanje in odpirajo svoje predstavitvene trgovine (t.im. *flagship stores*) v vseh modnih prestolnicah, medtem, ko nižje cenovni ponudniki proizvajajo izdelke, ki bodo ustrezali okusu širše množice potrošnikov, in večinoma replicirajo sisteme distribucije, ki jih uporabljajo doma (Giaccio 2010, 62). Na ta način izdelke z lahkoto premikajo med različnimi trgi, hkrati pa zagotavljajo ekonomijo obsega.

V splošnem torej podjetja v modni industriji, ki se širijo na tuje trge, »ciljajo na t.im. globalne kupce, ki so si med seboj podobni, ne glede na geografske meje, posledično produktov ne prilagajajo posamezni lokalni kulturi, imena trgovin in blagovnih znamk se od ene države do druge ne spreminjajo in celo oglaševalske kampanje ostajajo po večini enake« (Giaccio 2010, 71), kar pa mnogi avtorji, ki se ukvarjajo z analizo ključnih dejavnikov uspeha na tujem trgu, odsvetujejo.

Tako Treadgold (v Wigley in Moore 2006, 283) kot ključne dejavnike za uspeh našteva: zavezanost višjega menedžmenta k razvoju mednarodne prisotnosti, ustrezno organizacijsko podporo tujim trgov, maksimalno kontrolo nad partnerji v verigi dobave, izbiro ustrezne metode vstopa na trg in verovanje v ter zavzetost za dolgoročni razvoj trga, razumevanje tujega trga, zmožnost biti komercialno inovativen in ustvariti ponudbo, ki ustreza potrebam tujih kupcev in odraža kulturne razlike ter zmožnost vplivanja na preference kupcev in posledičen razvoj priložnosti, ki do tedaj niso obstajale.

Cooper in drugi (v Knudsen in Lind 2007, 21) se osredotočajo zgolj na proizvajalce in tako kot ključne faktorje njihovega mednarodnega uspeha opredelijo edinstven izdelek, za katerega pravijo, da je ključna formula uspeha. Iz njega sledijo močna tržna usmerjenost, mednarodna osredotočenost na design izdelka, razvoj in ciljni trg, ki omogočajo inovativnost izdelka, predrazvojne aktivnosti (raziskave, spoznavanje trga), poudarek na konsistenci in kakovosti izdelka ter nekatere druge. Wigley in Moore (2006, 292) pa na drugi strani opredeljujeta 3 najbolj ključne dejavnike uspeha trgovcev v modni industriji. To so po njunem mnenju: uspešno znamčenje, ki odseva lastnosti izdelkov, distribucija, ki dopolnjuje pozicioniranje znamke (npr. ekskluzivnost) in pospeševalne tehnike na prodajnem mestu.

Kljub večinoma globalnemu pristopu modne industrije k tujim trgom pa Fernie in drugi (1997, 153) pravijo, da to ne pomeni, da so modne hiše neodzivne na priložnosti trga. Kot primer omenjene prakse opisujejo t. im. difuzijske kolekcije oblačil (diffusion brands), ki so nastale kot odgovor na vse večje povpraševanje po produktih znamk, kljub finančni nezmožnosti za njihov nakup. Omenjene linije ciljajo na mlajše kupce ter so posledično cenejše od glavne linije oblačil. Primer omenjene prakse je na primer Armani, ki prodaja svojo najvišjo linijo Giorgio Armani, le-tej sledi Emporio Armani in difuzijska linija Armani Exchange (Fernie in drugi 1997, 153).

4.4 Odnosi z javnostmi v modni industriji

Odnosi z javnostmi so v modni industriji večinoma obravnavani kot taktično in strateško orodje marketinga oz. najmočnejše promocijsko orodje (Haid in drugi 2006; Malem 2008). Kot pravijo Haid in drugi (2006, 173) ponavadi v organizacijski strukturi predstavljajo del oddelka posamezne modne znamke (fashion brand department) ali marketinškega oddelka, v kolikor niso izvajani s strani zunanje agencije ali samostojnega svetovalca.

Ključna vloga internega oddelka odnosov z javnostmi je posledično doseganje publicitete izdelkov podjetja, tako v tradicionalnih medijih, kot na socialnih omrežjih in modnih blogih (katerih pomembnost iz leta v leto pridobiva nove razsežnosti), kar dokazuje tudi opredelitev temeljnih odgovornosti vodje odnosov z javnostmi v podjetju v modni industriji. Mednje spadajo (Jackson in Shaw 2006, 204):

- gradnja in razvoj prepoznavnosti blagovne znamke in oblikovalca,
- zagotavljanje rasti medijske pokritosti izdelkov in linij v ciljnih medijih,
- vzdrževanje obstoječih dobrih odnosov s ključnimi uredniki modnih publikacij in vzpostavljanje novih na mednarodnem nivoju,
- načrtovanje, implementiranje in nadzor oglaševalskih kampanj,
- načrtovanje in koordinacija sezonskih modnih revij,
- priprava katalogov in organizacija njihovega pošiljanja ključnim modnim publikacijam po Evropi in v Združenih državah Amerike,
- koordinacija produkcije sezonskih brošur in organizacija distribucije,
- koordinacija dogodkov v trgovinah z vodji prodajaln,
- organizacija razprodaj vzorcev (t. im. sample sales) za medije in zaposlene,
- mesečno obveščanje ostalih oddelkov podjetja o objavah v medijih,
- skrb za medije in ključne kupce.

Kot lahko opazimo, tako opredeljena funkcija odnosov z javnostmi zanemarja vse ostale skupine javnosti, razen medijev in potrošnikov, ter kot orodja odnosov z javnostmi uporablja predvsem vzorčne kolekcije, press kit, kataloge, vizuale, dogodke, kot so modne revije, dnevi

za medije in sodelovanje na tednih mode ter t.im. »trunk show-e«, namenjene VIP strankam (Haid in drugi 2006, 175-178), ki vzpodbujajo publiciteto. Kot taka ustreza Grunigovemu modelu tiskovne agencije.

Vendar pa avtorici knjige *Writting for the fashion business*, Kristen K. Swanson in Judith C. Everett, opozarjata, da bo potrebno tudi v modni industriji nehati zamenjevati področji publicitete in odnosov z javnostmi. Pri tem odnose z javnostmi opredeljujeta s Cutlipovo definicijo, ki pravi, da gre za »menedžersko funkcijo, ki vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, na katerih temelji njen uspeh ali propad« (Cutlip in drugi v Swanson in Everett 2008, 219).

Avtorici tako vodjem odnosov z javnostmi, poleg že zgoraj omenjenih nalog zagotavljanja publicitete in organizacije dogodkov, dodajata še naslednje odgovornosti (Swanson in Everett 2008, 221):

- razvoj programa odnosov z javnostmi organizacije, ki obsega analizo težav in priložnosti, opredelitev ciljev in ciljnih javnosti ter načrtovanje ustreznih aktivnosti,
- pisanje in urejanje – priprava materialov, kot so sporočila za javnost, govori, letna poročila, produktne informacije in publikacije za zaposlene,
- vzpostavljanje osebne komunikacije in priprava govorov,
- izvajanje oz. sodelovanje pri izvajanju raziskav in evalvacij,
- upravljanje virov, ki obsega načrtovanje finančnih sredstev ter zaposlovanje in šolanje ustreznih kadrov, ki bodo prispevali k ciljem organizacije.

5 MEDNARODNI ODNOSI Z JAVNOSTMI V PRAKSI: PRIMER PODJETJA LISCA D.D.

5.1 Namen raziskovanja in izbrana metodologija

Namen empiričnega dela naloge, ki sledi v nadaljevanju, je ugotoviti, v kolikšni meri so v praksi odnosov z javnostmi v modni industriji upoštevani predhodno predstavljeni generični principi in specifične spremenljivke, ki pogojujejo odličnost odnosov z javnostmi. Kot ugotovljeno v teoretičnem delu, modna industrija pri širjenju na tuje trge uporablja predvsem globalni pristop, cilja na t.im. globalne kupce, ki so si med seboj podobni, in pri tem večinoma zanemarija kulturne razlike, zato želim v nadaljevanju na specifičnem primeru podjetja, ki deluje v okolju obravnavane industrijske panoge, ugotoviti, kako je omenjenim procesom prilagojen njegov oddelek odnosov z javnostmi.

Ker me torej zanima predvsem kontekst, v katerem deluje obravnavana organizacija, in njegov vpliv na prakso odnosov z javnostmi v podjetju, sem kot raziskovalno metodo izbrala

študijo primera. Bolj kot za metodo gre pravzaprav za strategijo raziskovanja (Hartley 2004, Eisenhardt 1989), znotraj katere so lahko uporabljene tako kvalitativne kot kvantitativne metode, s katerimi dosežemo celotno sliko proučevanega pojava.

V pričujoči študiji so uporabljeni predvsem kvalitativni viri. Primarne predstavlja poglobljeni strukturirani intervju, izveden z vodjo odnosov z javnostmi v obravnavanem podjetju, medtem, ko uporabljene sekundarne vire sestavljajo pisni materiali pridobljeni na podjetju (letno poročilo, predstavitev podjetja, promocijski materiali itd.) in že obstoječe študije procesov internacionalizacije v obravnavanem podjetju.

Kot pravi Hartley (2004, 323) je namen študije primera predvsem analizirati kontekst in procese, ki pojasnjujejo oz. zavračajo teoretično osnovo. Poleg samega testiranja teoretske osnove, pa Eisenhardt (1989, 535) našteva še 2 druga cilja študij primerov: prikaz teorije v praksi in samo generiranje teorije. V pričujoči nalogi bo izmed naštetih, cilj predvsem prikazati obstoj (ali neobstoj) upoštevanja že obstoječe normativne teorije v praksi. Ker torej ne gre za izpeljavo teorije na podlagi pridobljenih rezultatov študije, bodo pri sami pripravi študije koraki procesa študije primera⁴, ki jih definira Eisenhardt (1989, 533), upoštevani zgolj delno.

5.2 Izhodišča

Študija primera obravnava podjetje Lisca d.d., ki je priznan ponudnik ženskega perila, kopalk in oblačil, in eden izmed redkih predstavnikov slovenske modne industrije, ki uspešno deluje tudi v tujini.

Podjetje je bilo ustanovljeno 5. avgusta 1955 kot majhna obrtna delavnica, ki se je najprej ukvarjala s popravilom nogavic in preoblačenjem gumbov, kasneje pa se je specializiralo v ponudbi perila ter doseglo hiter razvoj. Kot pravijo v Lisci, njihovo poslanstvo od takrat do danes ostaja enako: »s kakovostnim, modnim in funkcionalnim perilom, kopalkami in bluzami, ki se odlično prilegajo ženskemu telesu, poudarjati lepoto in na ta način omogočiti ženskam, da so lepe, privlačne in samozavestne skozi celo življenjsko obdobje« (Volk 2009, 2).

Kot pravijo na spletni strani, je vzpon podjetja vedno temeljil na izvirnosti programa proizvodnje, specializaciji in kakovosti. Lisca veliko pozornosti posveča kakovosti izdelkov in procesov, nivoju poslovnih rezultatov in dejavnikom, ki na te rezultate vplivajo.

⁴ Eisenhardt (1989, 533) našteva naslednje korake študije primera: pričetek, izbira primera, izbira ustreznih postopkov, vstop na raziskovalno področje, analiza podatkov, oblikovanje hipotez, obravnava obstoječe literature, zaključek.

Danes je Lisca postala prepoznavna blagovna znamka perila in kopalk na evropskem modnem zemljevidu. 80 % svojih izdelkov proda na tujih trgih in je v zadnjih letih prisotna v več kot 30 državah po svetu. To so med drugim tudi: Bosna in Hercegovina, Bolgarija, Hrvaška, Češka, Dubaj, Egipt, Nemčija, Grčija, Madžarska, Izrael, Italija, Latvija, Libanon, Makedonija, Nizozemska, Poljska, Romunija, Rusija, Srbija, Španija, Švedska in Turčija. Liscini izdelki so dostopni tudi preko svetovnega spleta v spletni prodajalni, hčerinske družbe pa skrbijo za nemoteno poslovanje v petih državah⁵.

Skladno s strateškimi cilji, želi Lisca v prihodnosti »zadržati pozicijo najmočnejše in najbolj prepoznavne blagovne znamke ženskega perila na trgih bivše Jugoslavije in se hkrati uveljaviti na izbranih trgih evropske unije«. Te cilje namerava doseči z vodenjem ustrezne, tržno naravnane poslovne politike oziroma: z modnimi in trendovskimi kolekcijami, s konkurenčnimi cenami, z jasno oblikovano identiteto posamezne blagovne znamke, domiselnim pospeševanjem prodaje in oglaševanjem ter izbiro pravih prodajnih poti (Lisca 2011).

5.3 Analiza mednarodnih odnosov z javnostmi v podjetju Lisca d.d.

Skladno z raziskovalnim vprašanjem in podvprašanjem študija primera obravnava štiri, med seboj soodvisne dele: proces internacionalizacije podjetja, organizacijo oddelka odnosov z javnostmi znotraj podjetja, vpliv modne industrije na prakso odnosov z javnostmi in njihovo mednarodno delovanje, ki skupaj omogočajo vzpostavitev širše slike o delovanju odnosov z javnostmi podjetja Lisca d.d. v mednarodnem okolju in njegovo evalvacijo v skladu z normativno teorijo odličnosti odnosov z javnostmi.

Primarni vir informacij za analizo predstavlja strukturirani intervju⁶, opravljen z gospo Barbaro Pungerčič Puntar, vodjo odnosov z javnostmi v Lisci, sekundarne vire pa materiali pridobljeni na podjetju (letno poročilo, predstavitev podjetja, promocijski materiali itd.) in že obstoječe študije procesov internacionalizacije v obravnavanem podjetju.

V nadaljevanju sledi analiza posameznih sklopov.

5.3.1 *Procesi internacionalizacije v podjetju Lisca d.d.*

Lisca je na tuje tržišče prvič stopila že v šestdesetih letih, vendar takrat predvsem kot proizvodno podjetje, ki je v tistem času izdelovalo modno perilo tudi za številne priznane tuje blagovne znamke. Leta 1964 se je predstavila v Nemčiji, kmalu zatem pa še na nekaterih drugih evropskih tržiščih ter uspešno nastopala na trgu takratne Sovjetske zveze.

⁵ Vir: spletna stran www.lisca.com in interno gradivo podjetja.

⁶ Celoten transkript intervjuja je na voljo v prilogi.

Z osamosvojitvijo Slovenije v devetdesetih se je močno spremenilo tudi poslovanje Lisce. Tedaj glavno tržišče se je razdrobilo in za nekaj let skoraj usahnilo, zato je bilo za preživetje nujno, da se večina naporov usmeri v zahodno tržišče. V tem obdobju je Lisca kot kooperant sodelovala s številnimi priznanimi tujimi blagovnimi znamkami, oblikovala in izdelovala je perilo in kopalke. V osemdesetih in devetdesetih letih se je hkrati vedno večji poudarek namenjal lastni blagovni znamki in uveljavljanju le-te. Leta 1995 je tako Lisca začela nastopati po enotno krovno znamko in oblikovana je bila nova celostna grafična podoba.

Širjenje na tuje trge je postalo še intenzivnejše po letu 2000, tako, da je danes podjetje prisotno na več kot 20 trgih, s hčerinskimi družbami na Hrvaškem, v Srbiji, BiH, Makedoniji, na Češkem, v Nemčiji in Bolgariji, v drugih državah – npr. v Italiji, Rusiji, Romuniji, na Nizozemskem, v Izraelu, Turčiji itd. pa sodeluje z distributerji. Kot poudarja Pungercič Puntarjeva je pri širjenju bil odločilen vidik zasičenosti trga. »Češka, Poljska, Rusija, Bolgarija, Romunija so na primer trgi, ki so nekoliko manj nasičeni s konkurenčno ponudbo in bolj dojemljivi za slovenske blagovne znamke. Hkrati pa so nekateri od teh trgov izredno veliki in imajo izjemen prodajni potencial, ki ga je še mogoče izkoristiti.«

V Lisici odločitve o širjenju na tuje trge sprejemajo vodje trženja za posamezno področje in vodstvo podjetja skladno s strateškim načrtom podjetja. In kakšni so sploh motivi za širjenje? Kot pravi Pungercič Puntarjeva, se je v devetdesetih letih spremenil primarni trg, z njim pa tudi gospodarska stvarnost. »Zato je bilo nujno poiskati nove prodajne možnosti, nove prodajne kanale, predvsem pa nova tržišča. Tudi na slovenskem trgu je prisotno vedno več konkurenčnih ponudnikov, zato na dolgi rok obstoj, predvsem pa širitev zgolj na domačem trgu nista mogoča. Za večanje prodaje je potrebno iskati nove trge.«⁷

Kot metodo vstopa na trg Lisca večinoma uporablja pomoč distributerjev, ki njeno ponudbo tržijo v različne specializirane prodajalne perila, blagovnice, butike ipd., v nekaterih državah pa širi prodajno mrežo preko franšiznih partnerjev in lastnih prodajaln – to so predvsem prodajalne v nekdanji Jugoslaviji, Bolgariji, Romuniji in na Češkem. Na večini tujih trgov je Lisca prisotna zgolj s prodajo, v nekaterih pa tudi s proizvodnimi obrati (na primer: Srbija – Babušnica). Katera metoda vstopa na trg bo sicer izbrana, je popolnoma odvisno od značilnosti posameznega trga, preteklega sodelovanja na njem in njegovega potenciala.

5.3.2 *Oddelek odnosov z javnostmi v Lisici d.d..*

Z odnosi z javnostmi se v Lisici ukvarja oddelek marketinga, ki v organizacijski strukturi sodi v oddelek trženja. Znotraj njega se posebej z njimi ukvarja vodja odnosov z javnostmi, ob

⁷ Glej intervju v prilogi.

različnih priložnostih pa sodelujejo tudi drugi člani marketinga. Komunikacijo preko spleta tako recimo prevzema oddelek za spletni marketing.

V celotnem marketinškem oddelku je sicer zaposlenih 6 oseb, vse so ženske, štiri z univerzitetno izobrazbo družboslovne smeri, ena z visokošolsko izobrazbo tehnične smeri in ena z višješolsko izobrazbo. Vodja odnosov z javnostmi je uni. dipl. komunikolog, izobraževanje pa še nadaljuje. Z zunanjimi agencijami Lisca sodeluje le ob posebnih dogodkih ali akcijah, ima pa agencijo za medijski zakup.

Ker so osebe v oddelku locirane blizu druga druge, komunikacija med njimi večinoma poteka ustno in preko elektronske pošte, medtem ko se na sestankih dogovorijo o posebnih aktivnostih in si razdelijo naloge.

Tudi komuniciranje odnosov z javnostmi s posameznimi oddelki podjetja ni težava, saj so le-ti locirani na isti lokaciji. Komunikacija poteka preko elektronske pošte, telefona in tudi osebno. Odnosi z javnostmi pogosto sodelujejo z vodji trženja za posamezna področja – posamezne aktivnosti se okvirno dogovorijo na sestankih (vodja odnosov z javnostmi + vodja trženja za posamezno področje + morebitni ostali sodelavci), komunikacija pa nato poteka preko elektronske pošte. Mesečno se oddelek trženja srečuje na trženjskem kolegiju. Nenehno je tudi sodelovanje z oddelkom razvoja, predvsem z direktorico razvoja, kreatorkami in produktnimi vodji. Poleg osebne komunikacije s posameznimi osebami, kadar je to potrebno, občasno potekajo tudi sestanki v večjih zasedbi, na katerih se dogovorijo za posamezne aktivnosti. Z vsemi aktivnostmi je seznanjen tudi generalni direktor. Sodelovanje z agencijo poteka na osnovi letnega načrta, komunikacija z njo na dnevnem nivoju poteka telefonsko in preko elektronske pošte, nekajkrat letno pa se z agencijo tudi sestanejo, da pregledajo aktivnosti in možnosti za izboljšave.

Med ključne odgovornosti oddelka sodi komunikacija s potrošniki in mediji. Kot pravi Pungerčič Puntarjeva, je pri komunikaciji s potrošniki vedno pomembnejše, da podjetje poišče nove poti komuniciranja, ki niso zgolj oglasi, in hkrati omogočajo odziv potrošnikov. Prav zato je vedno več pozornosti usmerjene na splet, kjer je Lisca prisotna tudi na socialnih omrežjih.

Seveda, pa dodaja, je ključna naloga oddelka za odnose z javnostmi tudi vzpostavljanje in ohranjanje dobrih odnosov z mediji in skrb za številne pozitivne objave o izdelkih, novostih, dogodkih itd. Na trgih, kjer je Lisca prisotna že dlje in je že uveljavljena blagovna znamka, so bistveni mediji, ki so namenjeni končnim potrošnikom, na trgih, kjer Lisca šele vstopa na prodajna mesta, pa je pozornost usmerjena na strokovne časopise. V manjši meri se oddelek ukvarja tudi z interno javnostjo.

Podjetje kot ključne ciljne javnosti definira potrošnice, medije in potencialne poslovne partnerje na tujih trgih. Oddelek odnosov z javnostmi je pri tem v prvi vrsti zadolžen za komunikacijo z novinarji in potrošnicami. Za komunikacijo s poslovnimi partnerji ob njegovi podpori skrbijo vodje posameznih trgov, delno pa se posamezniki znotraj oddelkov za posamezne trge ukvarjajo tudi s komunikacijo s potrošniki (npr. poprodajna podpora). Za komunikacijo z interno javnostjo je delno zadolžen oddelek odnosov z javnostmi, delno pa kadrovski oddelek. Za odnose z dobavitelji večinoma skrbi vsak oddelek zase ob določenih smernicah.

Izmed orodij oddelek odnosov z javnostmi v Lisci najpogosteje uporablja sporočilo za medije in objavljene novice, dvakrat letno pripravi dogodek, na katerega podjetje povabi tako novinarje kot poslovne partnerje in jim predstavi kolekcijo ter jih hkrati pogosti. Potrošnicam je namenjena življenjsko-stilna revija LiscaModa, ki izhaja dvakrat letno in seveda brošure. Pomembno orodje je spletna stran, pa tudi Liscina stran na Facebooku, nekoliko manj intenzivno so prisotni na Twiterju. Poleg klasičnih opisov, predstavitev, pripravljajo tudi video vsebine, ki so dostopne na youtube.com, na prodajnih mestih pa pripravljajo brezplačna osebna svetovanja.

5.3.3 *Vpliv modne industrije na prakso odnosov z javnostmi*

Lisca deluje v tekstilni industriji, ki je imela v zadnjih letih v Sloveniji številne težave. Vendar pa Pungerčič Puntarjeva poudarja, da je podjetje predvsem del mednarodne modne industrije, v kateri vladajo razsežnosti primerne zakonitosti. Med ključnimi značilnosti okolja izpostavlja hitre spremembe, nenehen lov za novostmi, tako oblikovnimi kot tudi tehnološkimi, izredno visoko stopnjo konkurence, vse več nizkocenovnega blaga in potrošnike, ki so na eni strani vedno bolj racionalni, hkrati pa imajo vedno radi nekaj novega.

Lisca se na omenjeno okolje odziva s trendovskimi, modnimi in udobnimi izdelki ter tehnološkimi novostmi, ki jih predstavi z vsako kolekcijo. »V pretekli sezoni smo tako na primer prvič predstavili light gel modrček, higienske hlačke, best fit push up, v teh dneh pa pričenjamo s promocijo novega WOW push up nedrčka, ki poskrbi za dvojni učinek«, pravi.

In kako omenjene značilnosti vplivajo na delo na področju odnosov z javnostmi? Kot pravi Pungerčič Puntarjeva, se morajo številni konkurenci in hitri odzivnosti modne industrije prilagoditi tudi odnosi z javnostmi. Pri tem poudarja, da je nujna nenehna komunikacija z vsemi javnostmi, saj te v nasprotnem primeru ciljne javnosti hitro pozabijo. Hkrati je pomembno, da se podjetje prilagaja trendom na področju komuniciranja in uporablja sodobne komunikacijske kanale, kot je na primer splet in njegova socialna omrežja. Na drugi strani pa je zaradi zasičenosti, ki ustvarja naveličanega potrošnika, bistveno, da podjetje z njim gradi odnos, mu omogoča sodelovanje in da prisluhne njegovemu mnenju. »Prav zato v

Lisci pripravljamo tudi osebna svetovanja in na primer življenjsko-stilno revijo, v kateri poleg predstavitve kolekcije pišemo tudi o koristnih in uporabnih nasvetih«, še dodaja.

5.3.4 *Mednarodno delovanje odnosov z javnostmi v Lisci d.d.*

Vse dejavnosti odnosov z javnostmi se v Lisci usmerjajo iz sedeža podjetja v Sloveniji, od koder se pošiljajo smernice za posamezne aktivnosti tudi na druge trge. V hčerinskih družbah so za odnose z javnostmi pristojni direktorji družb oziroma sodelavci iz marketinga, prav tako tudi pri partnerjih distributerjih.

Osnovna komunikacija je sicer na vseh trgih enaka oziroma sledi istim smernicam, se pa seveda deloma prilagaja posameznim trgom zaradi njihovih specifik. Kot pravi Pungerčič Puntarjeva, podjetje pri komunikaciji upošteva tako ekonomske, kot tudi družbene in kulturne razlike med državami. V Izraelu, Iranu in Egiptu tako recimo ne uporabljajo velikih plakatov manekenk v izložbah, vsa komunikacija je dovoljena le znotraj prodajalne, v Rusiji so izjemno pomembna drobna promocijska darilca, nagradne igre na različnih trgih učinkujejo zelo različno in zato jih je potrebno prilagoditi temu. Pozornost namenjajo tudi obrazom blagovne znamke, ki so prilagojeni posameznemu trgu. Tako smo Sloveniji na gigantih videvali Niko Globokar, na Hrvaškem pa Tino Katanić. Podobno velja tudi za promocijo športnega perila Power – v Sloveniji je ambasadorica tega perila atletinja Snežana Rodić, v Srbiji pa košarkarica Milica Dabović. Seveda pa se občasno razlikuje tudi ponudba na trgih, ki je eden izmed ključnih razlogov za prilagoditev komunikacije.

Oddelek odnosov z javnostmi kot ključne ciljne javnosti definira potrošnice, medije in potencialne poslovne partnerje na tujih trgih. V Sloveniji so bistvena ciljna javnost potrošnice, ki Lisco že dobro poznajo in jih lahko podjetje nagovarja na povsem drugačen način kot na trgih, kamor Lisco šele vstopa. Pomembni so tudi novinarji medijev, namenjenih končnim potrošnicam. Tem medijem so posebej prilagojene aktivnosti in gradiva, ki jih pripravijo v oddelku.

Na za Lisco novejših tujih trgih se večina pozornosti namenja novinarjem strokovnih časopisov, poleg teh pa so pomembna javnost tudi potencialni in obstoječi poslovni partnerji. Gradiva za novinarje strokovnih časopisov so pripravljena nekoliko drugače, z več tehničnimi informacijami, kot tista za končne potrošnice, tudi komunikacija in »timing« je nekoliko drugačen.

Blagovno znamko in kolekcije je potrebno predstavljati tudi poslovnim partnerjem in z njimi vseskozi graditi dobre odnose – za večino komunikacije na tem področju poskrbijo tržniki, oddelek pa jim nudi potrebno podporo. Komuniciranje na večini tujih tržišč poteka v angleškem jeziku.

In kako se orodja razlikujejo med trgi, na katerih je Lisca prisotna? Na mlajših trgih oddelek pripravlja predvsem sporočila za medije in poskrbi za različne objave, občasno na nekaterih trgih sodeluje tudi na dogodkih, o katerih se seveda potem piše in govori. Splet je izredno uporaben za komunikacijo tudi na tujih tržiščih, manj pa se oddelek odnosov z javnostmi ukvarja z drugimi orodji, s katerimi bi nagovarjal potrošnice. Veliko pozornosti je v oddelku namenjenih tudi pripravi promocijskih gradiv za poslovne partnerje.

5.4 Rezultati analize in diskusija

Analiza pričujoče študije je predstavila podjetje Lisca d.d., njen proces internacionalizacije in delovanje funkcije odnosov z javnostmi v njem, v nadaljevanju pa pogledimo, kako lahko prakso podjetja povežemo s teoretičnimi koncepti, predstavljenimi v prvem delu pričujoče naloge.

Kot lahko opazimo, je Lisca svoje širjenje začela na trgih nekdanje Jugoslavije, ga nadaljevala v Nemčijo in vzhodne države Evrope ter nato na nekatere perspektivne trge Bližnjega vzhoda. Tovrstno širjenje podjetij v prvi fazi na sorodne trge ustreza konceptu t. im. psihične razdalje (Hollensen v Knudsen in Lind 2007, 12). Kot pravi Hollensen (v Knudsen in Lind 2007, 12) se podjetja ponavadi širijo na trge, ki jih lažje razumejo, kjer vidijo veliko priložnost, hkrati pa obstaja majhna stopnja tveganja za neuspeh. To niso nujno trgi, ki so blizu geografsko, so pa vedno blizu kulturno, jezikovno, po ravni industrializacije, podobnosti političnega sistema itd..

Lisca prodajo na tuje trge širi s pomočjo distributerjev, franšiznih partnerjev, ponekod tudi z odprtjem lastnih trgovin in ustanovitvijo podružnic. Z omenjenimi pristopi se pridružuje podjetjem v modni industriji, ki za vstop na tuje trge uporabljajo Uppsala oz. U model. Gre za model, ki predlaga postopno poglobljanje zavezanosti posameznemu trgu (Hollensen v Knudsen in Lind 2007, 11). Ko se prvi koraki izkažejo za pravilne, podjetje nadaljuje na naslednje stopnje – na primer od posrednika v prodaji, do odprtja samostojnih trgovin in celo do selitve proizvodnje oz. v Liscinem primeru odprtja hčerinskih družb.

V kolikor na odnose z javnostmi v podjetju Lisca d.d. pogledamo z vidika normativne Teorije odličnosti odnosov z javnostmi, opazimo precejšnja odstopanja. Odnosi z javnostmi namreč v Lisci niso samostojni oddelek, temveč del marketinškega oddelka oz. njegova podporna funkcija, njihova vodja pa nima menedžerske vloge in posledično najverjetneje ni vključena v procese strateškega odločanja v organizaciji.

Odstopanja od Teorije odličnosti se kažejo tudi v sami definiciji funkcije odnosov z javnostmi v obravnavanem podjetju, ki je bližje tisti, ki jo opredeljujejo avtorji teorij o odnosih z

javnostmi v modni industriji. Njegove odgovornosti so tako z gradnje odnosa z vsemi ključnimi javnostmi podjetja, skrčene na komunikacijo s potrošniki in mediji, medtem, ko za ostale javnosti, kot so zaposleni, distributerji, poslovni partnerji itd., skrbijo ostali oddelki podjetja, odnosi z javnostmi pa jim nudijo podporo.

Kot take lahko odnose z javnostmi v podjetju Lisca uvrstimo v dvosmerni asimetrični model odnosov z javnostmi (Grunig in Hunt 1984), saj podjetje sicer zbira podatke o ciljnih javnostih, vendar pa rezultate uporablja bolj z namenom prepričevanja javnosti, da se vedejo kot želi organizacija, in ne toliko z namenom vzpostavljanja vzajemnega razumevanja.

Prisotnost podjetja na tujih trgih tudi funkcijo odnosov z javnostmi v Lisca sili k mednarodnemu delovanju. Podjetje pri tem uporablja globalni pristop k upravljanju odnosov z javnostmi, saj osnovna komunikacija na vseh trgih ostaja enaka oziroma sledi istim smernicam, se pa deloma prilagaja posameznim državam, kjer so določene kulturne razlike res očitne in kot take nujne upoštevanja. Vse dejavnosti odnosov z javnostmi se posledično v Lisca usmerjajo iz sedeža podjetja v Sloveniji, od koder se pošiljajo smernice za posamezne aktivnosti na tujih trgih.

Izmed dejavnikov okolja odnosi z javnostmi upoštevajo predvsem nekatere kulturne razlike, medtem ko se z ostalimi dejavniki, kot so na primer ekonomski in politični dejavniki ukvarjajo ostali oddelki, kot sta na primer trženje in prodaja. Le-ti razlike namreč upoštevajo že pri samem vstopu na trg in kreiranju ponudbe zanj.

Izbiri omenjenega globalnega pristopa lahko povežemo predvsem z dejstvom, da gre v primeru Lisce za produktno oz. tržno usmerjeno organizacijo, kar po mnenju Valentinijeve (2007) tovrstno strategijo dovoljuje, in da organizacija v prvi vrsti deluje v okolju modne industrije, katerega značilnosti izbor tovrstne strategije skoraj narekujejo kot nujnost.

V kolikor namreč pogledamo na delovanje odnosov z javnostmi v luči značilnosti modne industrije, kot so hitra menjava izdelkov in torej kratki življenjski cikel izdelkov, ki imajo v določenem trenutku omenjeno simbolno vrednost, visoka konkurenčnost, globalizacija povpraševanja, pomembnost blagovne znamke in visoka stopnja imitiranja, namreč vidimo, da je prilagojenost komunikacije toliko različnim javnostim na toliko različnih trgih in v tako kratkem času, kot je polovica leta, praktično nemogoča. Vseeno pa to ni, in ne more biti izgovor, za popolno neprilagojenost komunikacije, ki se tudi v primeru Lisce, pogosto ustavi že celo pred samim prevodom sporočila.

6 SKLEP

Z vse večjim zanimanjem za procese globalizacije in njene posledice ter vse pogostejšim širjenjem poslovanja podjetij na tuje trge je začela naraščati tudi potreba po mednarodnem delovanju odnosov z javnostmi. Praktiki se danes tako v manjših kot večjih podjetjih, v privatnem ali javnem sektorju, profitnih ali neprofitnih organizacijah, soočajo s potrebo po komuniciranju z javnostmi različnih narodnosti in kultur, zaradi česar je »postalo ključnega pomena oceniti načine, kako se /.../ lahko pripravijo za izpolnjevanje vse večjih izzivov komuniciranja« (Sriramesh in Verčič 2001b, 675).

Zaenkrat najboljšo normativno teorijo delovanja ponuja Projekt odličnosti, ki opredeljuje 9 osnovnih principov, ki naj bi normativno delovali v vseh kulturah in političnih sistemih na svetu (Verčič 1996) in 5 okoljskih spremenljivk, v skladu s katerimi naj bi praktiki odnosov prilagajali strategijo specifikam posameznih držav. Namen pričujoče naloge je bil preveriti, ali podjetja, ki delujejo v specifični mednarodni industriji, kot je modna, prilagajajo odnose z javnostmi posameznim trgov skladno z normativno teorijo odličnosti, in katere (če sploh) izmed spremenljivk okolja pri tem upoštevajo.

Teoretična konceptualizacija posameznih pojmov na področju mednarodnih odnosov z javnostmi, proučitev značilnosti modne industrije in pridobljeni kvalitativni podatki, ki ponujajo vpogled v delovanje odnosov z javnostmi podjetja, ki deluje v mednarodni modni industriji, so pripeljali do izsledkov, strnjениh v nadaljevanju.

Modna industrija je ena izmed industrij, na katere je imel pojav globalizacije ogromen vpliv. Njene ključne značilnosti, kot so hitra menjava in torej kratki življenjski cikel izdelkov, ki imajo v določenem trenutku omenjeno simbolno vrednost, visoka stopnja konkurenčnosti, izredna pomembnost neotipljivih prvin, kot je blagovna znamka, naraščajoča globalizacija povpraševanja in visoka stopnja imitiranja, če naštejemo le nekatere, narekujejo delovanje vseh vitalnih funkcij podjetij v industriji, tudi odnosov z javnostmi.

Ti so, sklepajoč po sicer zelo težko dostopnih sekundarnih virih, večinoma obravnavani kot taktično in strateško orodje marketinga oz. promocijsko orodje, katerega glavna funkcija je vzdrževanje odnosov z mediji in potrošniki. Kot take jih lahko uvrstimo v Grunigov in Huntov (1984) model tiskovne agencije ali v nekaterih primerih v dvosmerni asimetrični model odnosov z javnostmi, nikakor pa ne dosegajo ideala dvosmernega simetričnega modela, ki danes predstavlja normo za uspešno delovanje odnosov z javnostmi in posledično organizacije.

Globalna razširjenost modne industrije seveda narekuje tudi mednarodno delovanje odnosov z javnostmi v njej. Dostopni podatki kažejo, da je odgovor na na začetku zastavljeno raziskovalno vprašanje nikalen. Podjetja v modni industriji namreč uporabljajo predvsem globalni pristop k odnosom z javnostmi, kar dokazuje tudi primer Lisce. Organizacije tako pri vstopu na tuj trg včasih deloma prilagajajo ponudbo in nekatere strateške procese, medtem ko na prilagoditev komunikacije pozabljajo. Tako komunicirajo s sicer zelo specifično enotno globalno javnostjo, ne glede na to, iz katere države pravzaprav prihajajo njeni člani, ob tem pa pogosto zanemarjajo dejstvo, da je komunikacija kulturno vezana ter da so odnosi z javnostmi komunikacijski proces, ki je posledično pod vplivom kulture (Verčič in drugi 1996; Sriramesh in White 1992).

V kolikor povežemo omenjeno delovanje s ključnimi specifikami modne industrije postane tovrstna usmeritev odnosov z javnostmi vsaj deloma razumljiva. Prilagojenost komunikacije toliko različnim javnostim na toliko različnih trgih in v tako kratkem času, kot je polovica leta, je praktično nemogoča. Izrazito tržna usmeritev podjetij in nizka vključenost najpomembnejše javnosti, torej potrošnikov, pa tovrstno delovanje pravzaprav nezavedno podpira in posledično omogoča. Odprta vprašanja pri tem ostajajo, kako učinkovita je takšna strategija, kako dolgo bo še ostajala dopustna in ali si lahko modna industrija v današnjih kriznih časih, v katerih so se zmanjšali dobički mnogih podjetij v njej, tovrsten pristop še privošči.

Zaradi izrazito omejene literature, ki obravnava odnose z javnostmi v modni industriji, sem se pri delu soočala z mnogimi omejitvami. Literatura namreč funkcijo odnosov z javnostmi večinoma obravnava na zelo površinski ravni, v luči zagotavljanja publicitete in posledično zmanjševanja stroškov oglaševanja, ki so v modni industriji pogosto ogromni, ne povezuje pa je s samimi značilnostmi in mednarodno razsežnostjo industrije. Primer podjetja Lisca d.d. sicer nudi določen vpogled v prakso odnosov z javnostmi mednarodnega podjetja, vendar pa vsekakor ni zadosten, da bi lahko iz njega posploševali na širšo raven. Hkrati določeno omejitev ponuja tudi izbrana metoda strukturiranega intervjuja – brez omogočenega vpogleda v realnost delovanja podjetja, namreč pridobljeni podatki ostajajo na ravni subjektivne presoje sogovornika oz. predstavnika podjetja. Raziskovanje bi bilo tako zaradi omenjenih razlogov v prihodnosti nujno ponoviti na širšem vzorcu, ki bi vseboval podjetja na vseh ravneh modne industrije.

7 LITERATURA

- Duhé, Sandra C. in Krishnamurthy Sriramesh. 2009a. Political economy and public relations V *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 22-46. New York: Routledge.
- 2009b. Extending cultural horizons: Political economy and public relations. *Public Relations Review* 35: 368-375.
- Eisenhardt, Kathleen M.. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14 (4): 532-550.
- Fernie, John, Christopher Moore, Alexander Lawrie in Alan Hallsworth. 1997. The internationalization of the high fashion brand: the case of central London. *Journal of product & brand management* 6 (3): 151-162.
- Freedom House*. Dostopno prek: <http://www.freedomhouse.org> (1. julij 2011).
- Giaccio, Mario. 2010. The internationalisation of retail businesses: The emblematic fashion clothing sector. *Global & Local Economic Review* 14 (1): 49-90.
- Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Grunig, Larissa A., James E. Grunig, in David M. Dozier, ur. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc..
- Guercini, Simone in Andrea Runfola. 2010. Business networks and retail internationalization: A case analysis in the fashion industry. *Industrial Marketing Management* 39: 908-916.
- Haid, Carmen, Tim Jackson in David Shaw. 2006. Fashion PR and styling V *The Fashion Handbook*, ur. Tim Jackson in David Shaw. New York: Routledge.
- Hartley, Jean. 2004. Case Study Research V *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, ur. Catherine Cassell in Gillian Symon, 323-333. London: Sage Publications Ltd..
- letto - Gillies, Grazia. 2003. Transnational corporations: The role of transnational corporations in the globalisation process. V *The handbook of globalisation*, ur. Jonathan Michie, 139-150. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Jackson, Tim in David Shaw. 2006. Careers in fashion retailing V *The Fashion Handbook*, ur. Tim Jackson in David Shaw. New York: Routledge.

Kim, Jeong-Nam in Krishnamurthy Sriramesh. 2009. Activism and Public Relations V *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 79-97. New York: Routledge.

Knudsen, Jerry in Stefan Lind. 2007. *Key success factors – The internationalisation of Swedish fashion companies*. Jönköping: Jönköping International Business School.

Lisca. Dostopno prek: <http://www.lisca.com/index.php> (29. avgust 2011).

--- 2011. *Letno poročilo o poslovanju družbe Lisca d.d. v letu 2010*. Sevnica: Lisca d.d..

Malem, Wendy. 2008. Fashion designers as business: London. *Journal of Fashion Marketing and Management* 12 (3): 398-414.

Matveev, Alexei in Paul Nelson. 2004. Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance. *International Journal of Cross Cultural Management* 4 (2): 253-270.

Milanovic, Branko. 2003. The Two Faces of Globalization: Against Globalization as We Know It. *World Development* 31 (4): 667-683.

Perraton, Jonathan. 2003. The scope and implications of globalisation. V *The handbook of globalisation*, ur. Jonathan Michie, 37-61. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Sriramesh, Krishnamurthy. 2009a. Globalisation and public relations: An overview looking into the future. *PRism* 6 (2): 1-10. Dostopno prek: http://praxis.massey.ac.nz/prism_online_journ.html (10. junij 2011).

--- 2009b. Introduction. V *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, xxxiii - xi. New York: Routledge.

--- 2009c. The Relationship between Culture and Public Relations. V *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 47-61. New York: Routledge.

Sriramesh, Krishnamurthy in Dejan Verčič. 2001a. International public relations: A framework for future research. *Journal of Communication Management* 6 (2): 103-117.

--- 2001b. Okvir za razumevanje in izvajanje mednarodnih odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa* 38 (4): 675-692.

- 2009a. A Theoretical Framework for Global Public Relations Research and Practice V *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 3-21. New York: Routledge.
- 2009b. The Mass Media and Public Relations V *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 62 - 78. New York: Routledge.
- Sriramesh, Krishnamurthy in Jon White. 1992. Societal culture and public relations V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 597-614. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Swanson, Kristen K. in Judith C. Everett. 2008. *Writing for the fashion business*. New York: Fairchild Books, Inc..
- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede.
- Valentini, Chiara. 2007. Global versus cultural approaches in public relationship management: The case of the European Union. *Journal of Communication Management* 11 (2). Dostopno prek: www.emeraldinsight.com/1363-254X.htm (22. maj 2011).
- Verčič, Dejan. 2009. Public Relations in a Corporatist Country: The Case of Slovenia V *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 527 - 546. New York: Routledge.
- Larisa A. Grunig in James E. Grunig. 1996. Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence From Slovenia V *International Public Relations*, ur. Hugh M. Culbertson in Chen Ni, 31-65. New Jersey: Laurence Erlbaum Associates, Inc..
- Volk, Petra. 2009. *Trženje v modni industriji in strategija vstopa podjetja Lisca d.d. na ruski trg*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Wakefield, Robert I.. 1996. Interdisciplinary Theoretical Foundations for International Public Relations V *International Public Relations*, ur. Hugh M. Culbertson in Chen Ni, 17-30. New Jersey: Laurence Erlbaum Associates, Inc..
- 2001. Effective Public Relations in the Multinational Organization V *Handbook of Public Relations*, ur. Robert L. Heath, 639-647, London: Sage Publications, Ltd..
- Wenting, R.. 2004. *Creativity in a Network: The Case of the Dutch Fashion Design Industry*. Utrecht: Urban and Regional Research Centre Utrecht.

- Wigley, Stephen in Christopher M. Moore. 2006. The operationalisation of international fashion retailer success. *Journal of Fashion Marketing and Management* 11 (2): 281-296.
- Zaharna, R.S.. 2000. Intercultural Communication and International Public Relations: Exploring Parallels. *Communication Quarterly* 48 (1): 85-100.
- 2001. "In-awareness" approach to international public relations. *Public Relations Review* 27: 135-148.

PRILOGA A: TRANSKRIPT INTERVJUJA Z GOSPO BARBARO PUNGERČIČ PUNTAR

1. Podjetje in proces internacionalizacije

- Kdaj se je začelo širjenje na nove trge v vašem podjetju?

Lisca je na tuje tržišče stopila že v šestdesetih letih, vendar takrat predvsem kot proizvodno podjetje, ki je v tistem času izdelovalo modno perilo za številne priznane tuje blagovne znamke. Leta 1964 se je predstavila v Nemčiji, kmalu zatem pa tudi na nekaterih drugih evropskih tržiščih. Uspešno je nastopala tudi na trgu takratne Sovjetske zveze.

Z osamosvojitvijo Slovenije so nekdanji domači trgi nekdanje Jugoslavije postali pomembna tuja tržišča, Lisca pa se je začela intenzivno usmerjati tudi na trge drugih držav. V osemdesetih in devetdesetih letih se je vedno večji poudarek namenjal lastni blagovni znamki in uveljavljanju le-te. Širjenje na tuje trge je postalo še intenzivnejše po letu 2000, danes pa je Lisca prisotna na več kot 20 trgih s hčerinskimi družbami na Hrvaškem, v Srbiji, BiH, Makedoniji, na Češkem, v Nemčiji in v Bolgariji. V drugih državah – npr. Italiji, Rusiji, Romuniji, na Nizozemskem, v Izraelu, Turčiji ... pa sodelujemo z distributerji.

- Kateri so bili ključni razlogi za širjenje?

Lisca se je že zgodaj spogledovala s tujimi trgi, proizvodne zmogljivosti so namreč dopuščale širitve obsega in tako tudi vstop na nove trge. V devetdesetih letih pa se je spremenil primarni trg, spremenila se je tudi gospodarska stvarnost. Zato je bilo nujno poiskati nove prodajne možnosti, nove prodajne kanale, predvsem pa nova tržišča. Na trgu je prisotno vedno več konkurenčnih ponudnikov, zato na dolgi rok obstoj, predvsem pa širitev zgolj na domačem trgu ni mogoča. Za večanje prodaje je potrebno iskati nove trge, zato je širitev v tujino nujna, seveda pa je tudi izziv.

- V katere države se je podjetje širilo najprej in kam kasneje? Zakaj?

Lisca je že od začetkov prisotna na trgih nekdanjih jugoslovanskih republik, kjer je tudi najbolj prepoznavna, še vedno pa tudi v teh državah poteka širitev prodajne mreže, predvsem z lastnimi in franšiznimi prodajalnami. Sicer se je Lisca najprej razširila v Nemčijo, kjer je bila že v šestdesetih letih znana preko različnih poslovnih partnerjev, sledila pa je večja usmeritev na trge vzhodne Evrope – Češko, Poljsko, Rusijo, Bolgarijo, Romunijo ... Ti trgi so vendarle nekoliko manj nasičeni s konkurenčno ponudbo in bolj dojemljivi za slovenske blagovne znamke. Hkrati pa so nekateri od teh trgov izredno veliki in imajo tako izjemen prodajni potencial, ki ga je še mogoče izkoristiti. V zadnjem obdobju se poleg vzhodnim trgov več pozornosti namenja tudi nekaterim zahodno evropskim tržiščem, kjer pa je zaradi zasičenosti trga več pozornosti namenjene v sodobnejše prodajne oblike, recimo spletno prodajo.

- V koliko državah ste prisotni danes?

Danes je Lisca prisotna v več kot 20 državah, s hčerinskimi družbami in distributerji smo prisotni v 26 državah, Liscine izdelke pa je v manjših količinah mogoče kupiti tudi na nekaterih drugih trgih.

- Kdo v podjetju sprejema odločitve o širjenju na tuje trge?

Odločitve o širjenju na tuje trge se sprejmejo skladno s strateškim načrtom podjetja, o njih pa odločajo vodje trženja za posamezno področje in vodstvo podjetja.

- S katerimi procesi vstopate na nove trge? Zgolj s prodajo ali tudi s selitvijo proizvodnih obratov?

Na večini tujih trgov je Lisca prisotna s prodajo, v nekaterih pa tudi s proizvodnimi obrati (Srbija – Babušnica). Del proizvodnje pa seveda še vedno ostaja v Sloveniji.

- Katere načine distribucije uporablja pri tem podjetje (odprtje lastnih trgovin, franšiza itd.)?

Na večini tujih trgov za prodajo skrbijo distributerji, ki Liscino ponudbo tržijo v različne specializirane prodajalne perila, blagovnice, butike ipd. – odvisno od specifik trga. V nekaterih državah pa Lisca širi prodajno mrežo preko franšiznih partnerjev in lastnih prodajalnih – to so predvsem prodajalne nekdanje Jugoslavije, pa tudi Bolgarija, Romunija in Češka.

2. Oddelek odnosov z javnostmi

- Kje v organizacijski strukturi je pozicioniran oddelek odnosov z javnostmi v vašem podjetju?

Odnosi z javnostmi so sestavni del oddelka marketinga, ta pa organizacijsko sodi v oddelek trženja v Lisci.

- Kako je organiziran oddelek (doma in v tujini)?

Z odnosi z javnostmi se v Lisci ukvarja oddelek marketinga, znotraj tega se posebej z njimi ukvarja vodja odnosov z javnostmi, ob različnih priložnostih pa sodelujejo tudi drugi člani marketinga. Komunikacijo preko spleta recimo prevzema oddelek za spletni marketing. Dejavnosti se usmerjajo iz sedeža podjetja v Sloveniji, od koder se pošiljajo smernice za posamezne aktivnosti tudi na druge trge. V hčerinskih družbah so za odnose z javnostmi pristojni direktorji družb oziroma sodelavci iz marketinga, prav tako tudi pri partnerjih distributerjih.

- Katere so ključne odgovornosti oddelka?

Predvsem se osredotočamo na komunikacijo s potrošniki in mediji. Pri komunikaciji s potrošniki je vedno pomembnejše, da poiščemo nove poti komuniciranja, ki niso zgolj oglasi, in omogočajo določen feedback. Zato je vedno več pozornosti usmerjeno na splet in Lisca je prisotna tudi na socialnih omrežjih.

Seveda so ključna naloga oddelka za odnose z javnostmi tudi dobri odnosi z mediji in skrb za številne pozitivne objave o izdelkih, novostih, dogodkih ... v medijih. Na trgih, kjer je Lisca prisotna že dlje in je že uveljavljena blagovna znamka, so bistveni mediji, ki so namenjeni končnim potrošnikom, na trgih, kjer Lisca šele vstopa na prodajna mesta, pa je pozornost usmerjena na strokovne časopise. V manjši meri se oddelek ukvarja tudi z interno javnostjo in oglaševanjem.

- Koliko oseb je zaposlenih v oddelku in kakšna je njihova spolna in izobrazbena struktura?

V oddelku marketinga, ki opravlja tudi funkcijo oddelka za odnose z javnostmi, je zaposlenih 6 oseb, vse so ženske. 4 z univerzitetno izobrazbo družboslovne smeri, 1 z visokošolsko izobrazbo tehnične smeri in ena z višješolsko izobrazbo. Vodja odnosov z javnostmi je uni. dipl. komunikolog, izobraževanje pa še nadaljuje.

- Sodelujete pri svojem delu z zunanjo agencijo?

Z zunanjo agencijo Lisca sodeluje le ob posebnih dogodkih ali akcijah, seveda pa imamo agencijo za medijski zakup, torej za zakup oglasnega prostora.

- Kako poteka komunikacija znotraj oddelka odnosov z javnostmi, med posameznimi oddelki v organizaciji in med oddelkom in agencijo?

Ker smo osebe v oddelku locirane blizu druga druge, komunikacija pogosto poteka ustno, seveda pa tudi preko mailov. Na sestankih se dogovorijo posebne aktivnosti in razdelijo naloge, sicer pa dnevna komunikacija v glavnem poteka preko mailov.

Ker so posamezni oddelki v podjetju na isti lokaciji, komuniciranje ni problem – poteka preko mailov, telefona in tudi osebno. Oddelek pogosto sodeluje z vodji trženja za posamezna področja – posamezne aktivnosti se okvirno dogovorijo na sestankih (vodja odnosov z javnostmi, vodja trženja za posamezno področje + morebitni ostali sodelavci), komunikacija pa nato poteka preko mailov. Mesečno se oddelek trženja srečuje na trženjskem kolegiju. Nenehno je tudi sodelovanje z oddelkom razvoja, predvsem z direktorico razvoja,

kreatorkami in produktnimi vodji. Poleg osebne komunikacije s posameznimi osebami, kadar je to potrebno, so občasni tudi sestanki v večjih zasedbi, na katerih se dogovorijo posamezne aktivnosti.

Z vsemi aktivnostmi je seznanjen tudi generalni direktor.

Sodelovanje z agencijo poteka na osnovi letnega načrta, komunikacija pa na dnevnem nivoju poteka telefonsko in preko maila, nekajkrat letno pa se z agencijo tudi sestanemo, da pregledamo aktivnosti in možnosti za izboljšave.

3. Mednarodni odnosi z javnostmi

- Koga definirate kot ključne ciljne javnosti vašega podjetja?

Ključne ciljne javnosti so potrošnice, mediji in na tujih trgih potencialni poslovni partnerji.

- Kako se le-te razlikujejo med slovenskim in tujimi trgi?

V Sloveniji so bistvena ciljna javnost potrošnice, ki Lisco že dobro poznajo in jih lahko nagovarjamo na povsem drugačen način kot na trgih, kamor Lisca šele vstopa. V Sloveniji so pomembni tudi novinarji medijev, ki so namenjena končnim potrošnicam, tem medijem pa so prilagojene tudi aktivnosti in gradiva, ki jih pripravimo v oddelku.

Na za Lisco novejših tujih trgih se večina pozornosti namenja novinarjem strokovnih časopisov, poleg teh pa so pomembna javnosti tudi potencialni in obstoječi poslovni partnerji. Gradiva za novinarje strokovnih časopisov so pripravljena nekoliko drugače, z več tehničnimi informacijami, kot tista za končne potrošnice, tudi komunikacija in »timing« je nekoliko drugačen. Blagovno znamko in kolekcije pa je potrebno predstavljati tudi poslovnim partnerjem in z njimi vseskozi graditi dobre odnose – za večino komunikacije na tem področju poskrbijo tržniki, naš oddelek pa nudi potrebno podporo. Komuniciranje na večini tujih tržišč poteka v angleškem jeziku.

- Kateri izmed oddelkov v podjetju so zadolženi za komunikacijo s posameznimi javnostmi in za katere je zadolžen oddelek odnosov z javnostmi?

Oddelek odnosov z javnostmi je v prvi vrsti zadolžen za komunikacijo z novinarji in potrošnicami. Za komunikacijo s poslovnimi partnerji ob naši podpori skrbijo vodje posameznih trgov, delno se posamezniki znotraj oddelkov za posamezne trge ukvarjajo tudi s komunikacijo s potrošniki (npr. poprodajna podpora). Za komunikacijo z interno javnostjo je delno zaposlen oddelek odnosov z javnostmi, delno pa kadrovski oddelek.

Za odnose z dobavitelji večinoma skrbi vsak oddelek zase ob določenih smernicah.

- Katera orodja odnosov z javnosti uporabljate pri svojem delu?

Najpogosteje uporabljamo Sporočilo za medije in objavljene novice, dvakrat letno pripravimo dogodek, na katerega povabimo tako novinarje kot poslovne partnerje in jim predstavimo kolekcijo ter jih hkrati pogostimo. Potrošnicam je namenjena življenjsko-stilna revija LiscaModa, ki izhaja dvakrat letno ter seveda brošure. Pomembno orodje je spletna stran, pa tudi Liscina stran na Facebooku, nekoliko manj intenzivno smo prisotni na Twitterju. Poleg klasičnih opisov, predstavitev, pripravljamo tudi video vsebine, ki so dostopne tudi na youtube.com, na prodajnih mestih pa pripravljamo brezplačna osebna svetovanja.

- Kako se orodja razlikujejo med trgi, na katerih ste prisotni?

Na naših mlajših trgih pripravljamo predvsem sporočila za medije in poskrbimo za različne objave, občasno na nekaterih trgih sodelujemo tudi na dogodkih, o katerih se seveda potem piše in govori. Splet je seveda izredno uporaben tudi na tujih tržiščih, manj pa se ukvarja z drugimi orodji, s katerimi bi nagovarjali potrošnice. Se pa zato pripravlja več promocijskih gradiv za poslovne partnerje.

- Ali svojo komunikacijo prilagajate posameznim nacionalnim trgom?

Osnovna komunikacija je na vseh trgih enaka oziroma sledi istim smernicam. Se pa seveda deloma prilagaja posameznim trgom zaradi njihove specifik. V Izraelu, Iranu, Egiptu ... recimo ni velikih plakatov manekenk v izložbah, vsa komunikacija je dovoljena le znotraj

prodajalne; v Rusiji so izjemno pomembna drobna promocijska darilca, nagradne igre na različnih trgih učinkujejo zelo različno in zato jih je potrebno prilagoditi temu. Seveda pa se občasno razlikuje tudi ponudba na trgih, zato je komunikacijo potrebno prilagoditi tudi temu. Na tradicionalnih trgih sodelujemo tudi z znanimi manekenkami, te pa seveda prilagodimo trgu. V Sloveniji smo tako na gigantih videvali Niko Globokar, na Hrvaškem pa Tino Katanić. Podobno velja tudi za promocijo športnega perila Power – v Sloveniji je ambasadorica tega perila atletinja Snežana Rodić, v Srbiji pa košarkarica Milica Dabović.

- V kolikor da, katere spremenljivke okolja (ekonomske, politične dejavnike, kulturo itd.) upoštevate pri tem?

Kot sem opisala, upoštevamo različne dejavnike – tako ekonomske kot tudi družbene, kulturne.

- Obstajajo na kakšnem trgu zelo pomembne specifičnosti, na katere ste še posebej pozorni?

Predvsem v arabskem svetu je potrebno upoštevati družbena pravila, ki so nekoliko drugačna kot smo jih vajeni pri nas (ženska se recimo ne sme rokovati z moškimi ipd.) – predvsem pri komuniciranju s poslovnimi partnerji je potrebno biti pozoren na te specifičnosti, če želimo ohranjati dobre poslovne odnose in ohraniti sodelovanje.

- Ste imeli na katerem izmed trgov negativno izkušnjo, v kateri ste morali uporabiti krizno komuniciranje?

Zaenkrat še ne.

- Katere so za vas ključne značilnosti industrije, v kateri delujete?

Delujemo v tekstilni industriji, kjer je izredno veliko konkurence in vse več nizkocenovnega blaga. Potrošniki pa smo vedno bolj racionalni, hkrati pa imamo vedno radi nekaj novega. Kljub temu da smo del tekstilne industrije, ki je imela v zadnjih letih v Sloveniji številne težave, pa je Lisca predvsem del modne industrije. Za slednjo pa je značilno, da se izredno hitro spreminja, da mora biti nenehno na lovu za novostmi, novimi idejami, tako oblikovnimi kot tudi tehnološkimi. In temu sledi tudi Lisca, ki postaja vse vidnejši trendsetter tudi v tujini, poleg trendovskih, modnih in udobnih izdelkov pa z vsako kolekcijo predstavimo tudi nekatere tehnološke novosti – v pretekli sezoni smo tako na primer prvič predstavili light gel modrček, higienske hlačke, best fit push up, v teh dneh pa pričenjamo s promocijo novega WOW push up nedrčka, ki poskrbi za dvojni učinek ... Ravno zaradi številne konkurence in hitre odzivnosti modne industrije se moramo, če želimo ostati na zemljevidu naših partnerjev, temu prilagajati tudi mi, tudi s konstantno, redno komunikacijo tako z mediji, poslovnimi partnerji kot tudi s potrošniki.

- Kako menite, da te značilnosti vplivajo na vaše delo na področju odnosov z javnostmi?

Kot sem zapisala – nujna je nenehna komunikacija z vsemi javnostmi, če želiš, da te ne pozabijo. Hkrati pa je pomembno, da se prilagajamo tudi trendom na področju komuniciranja in uporabljamo sodobne komunikacijske kanale, kot so na primer splet in njegova socialna omrežja. Na drugi strani pa je ravno zaradi te zasičenosti, ki je je naveličan tudi potrošnik, bistveno, da z njim gradimo odnos, da mu omogočamo sodelovanje, da prisluhnemo njegovemu mnenju. Ravno zato v Lisici pripravljamo tudi osebna svetovanja in na primer življenjsko-stilno revijo, v kateri poleg predstavitev kolekcije pišemo tudi o koristnih in uporabnih nasvetih.