

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Damjana Kacafura

**INTERNETNE PODOBE MULTINACIONALK: PRIMER  
PODJETJA NIKE**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Damjana Kacafura

Mentor: Redni profesor dr. Miroslav Stanojević

Somentor: Izredni profesor dr. Zlatko Jančič

**INTERNETNE PODOBE MULTINACIONALK: PRIMER  
PODJETJA NIKE**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

## **INTERNETNE PODOBE MULTINACIONALK: PRIMER PODJETJA NIKE**

Živimo v svetu, ko ne moremo več vedeti, kaj je realnost in kaj je skonstruirana realnost. Mediji sami izbirajo, katere podatke bodo posredovali in tako posredno odločajo, kaj je za nas pomembno.

Podjetje, kot je Nike, neprestano gradi podobe, ki bi mu prinesle pozitivne poslovne uspehe. Ne proizvajajo več stvari, ampak podobe svoje znamke. Snovanje superznamke je zelo drago in zahteva nenehno dopolnjevanje, predvsem pa superznamke potrebujejo veliko prostora za poudarjanje svojega logotipa.

Vsaka organizacija mora komunicirati, da preživi. Komunicirati mora z vsemi svojimi deležniki, pri tem je pomembna izbira medija. Danes se vse bolj uporablja internet kot najbolj globalni medij in za tiste, ki imajo dostop do njega, tudi najcenejši in najenostavnejši. Hkrati je tudi najbolj odprt medij, saj na njem brez posebnih stroškov objavi svoja mnenja vsak. Nekoč pasivni potrošnik je postal aktiven, dostopne so mu postale informacije iz drugih koncev sveta ter informacije, ki so mu bile prej prikrite.

Nastajajo svetovna družba, globalni trgi, globalno komuniciranje, prihaja celo do globalizacije kapitala in nove svetovne delitve dela. Podjetja ne zaposlujejo več delavcev, ampak jih najemajo v državah, kjer je delavna sila cenejša, to je predvsem na vzhodu. Pri tem pa se postavlja vprašanje moralnega ravnanja s temi delavci.

**Ključne besede: Nike, internetne podobe, multinacionalke, družbena odgovornost, aktivizem**

## **INTERNET IMAGES OF MULTINATIONAL CORPORATIONS – NIKE CASE STUDY**

We live in a world where we can't really tell the difference between reality and its constructs. The media choose the information they are going to present to us and through this they make the choice of what's important instead of us.

Companies like Nike constantly build images that could bring better business results. They don't make products anymore, they make images of their brands. Developing a superbrand is very costly and demands constant development, but what superbrands need the most is a lot of space for emphasizing their logo.

Every organisation has to communicate to survive. It has to communicate with all of its groups of influence and has to choose the right media when doing it. The Internet is the most commonly used media today, mostly because of its global reach and its simplicity of use and inexpensiveness for those with access to it. It's also the most open, because everyone can publish their opinions on it without much effort and cost. Once passive, the consumer became an active part of the society when he was given access to information from other parts of the world and the ones that were hidden from him before.

We are witnessing the advent of a global society, global markets, global communication, even globalisation of the world's capital and a new division of labor in the world. Companies don't employ workers anymore, they hire them predominantly in the countries of the far east, where labour is the cheapest. With that arises the question of companies' morality when dealing with these workers.

**Key words: Nike, internet images, multinational corporations, social responsibility, activism**

## KAZALO VSEBINE

<b>UVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>1. GLOBALIZACIJA IN DELOVANJE PODJETIJ</b> .....	<b>6</b>
1.1    GLOBALNO – LOKALNO .....	6
1.2    NOVI OZNAMČENI SVET.....	7
<b>2. DRUŽBENA ODGOVORNOST in ODNOSI Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>9</b>
2.1    DRUŽBENA ODGOVORNOST .....	9
2.2    ODNOSI Z JAVNOSTMI IN MEDIJI.....	12
<b>3. GRADNJA PODOB in POMEN AKTIVIZMA</b> .....	<b>16</b>
<b>4. INTERNET</b> .....	<b>19</b>
<b>5. PREDSTAVITEV PODJETJA NIKE</b> .....	<b>21</b>
5.1    NIKE, ZGODBA O USPEHU .....	22
5.1.1    OD ZAČETKA DO DANES .....	22
5.1.2    MEDIJSKA PODOBA .....	24
5.1.3    LOGOMANIJA ALI GRADNJA PODOB .....	25
5.1.4    INTERNETNE PODOBE.....	25
5.1.5    NIKE NA INTERNETU.....	26
5.2    ZGODBA O BEDI.....	33
5.3    ZGODBA O MORALNEM RAVNANJU .....	35
5.3.1    NE »JUST DO IT«, AMPAK »DO IT RIGHT« .....	36
5.3.2    AKTIVISTI PROTI NIKE-U .....	37
5.4    ODGOVOR PODJETJA NIKE .....	39
5.4.1    POROČILO PODJETJA NIKE .....	43
<b>6. MOŽNE REŠITVE</b> .....	<b>44</b>
6.1    ODGOVOR NA NIKOVO STRATEGIJO .....	45
<b>7. ZAKLJUČEK</b> .....	<b>47</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>49</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>52</b>
Priloga A: Seznam tovarn, ki jih ima Nike najete .....	52
Priloga B: Poslovni kodeks delovanja podjetja Nike (Code of Conduct).....	58

## KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Zaporedje nadzora (po M-Audit).....	41
Tabela 5.2: Trend skozi čas (po M-Audit).....	42

## UVOD

Živimo v svetu, ko ne moremo več vedeti, kaj je realnost in kaj je skonstruirana realnost. S pomočjo medijev so nam dostopni podatki, ki presegajo naše neposredno izkustvo, podatki in podobe, ki presegajo časovne in prostorske omejitve. Mediji sami izbirajo, katere podatke nam bodo posredovali in tako posredno odločajo, kaj je za nas pomembno in kaj ne. Tako ne moremo več govoriti o realnosti, temveč o realnosti, ki nam jo konstruirajo mediji. Svoje mnenje, prepričanja in sodbe si oblikujemo na podlagi nam dostopnih podatkov in ne na podlagi dejstev. V sodobnem svetu je postala relacija lokalno – globalno bistvenega pomena. S pomočjo medijev, predvsem interneta, lahko skoraj vsak posameznik presega svojo lokalnost. Dostop do medijev in interneta ni več luksuz, za mnoge je postal dostop do njih vsakdanji. Svet je tako naenkrat postal manjši in dostopnejši, preseganje lokalnega pa vsakdanje in povsem sprejemljivo. Na žalost pa še vedno obstajajo razlike med razvitim in nerazvitim svetom. Te po mojem mnenju ne bodo nikoli povsem presežene.

Globalno – lokalna tematika pa ni zanimiva samo za posameznike, bistvenega pomena je tudi za podjetja, multinacionalke, ki delujejo globalno in presegajo meje države, kjer so bile ustanovljene. Njihovo delovanje ima tako vpliv na različna okolja, ljudi in kulture, s tem pa so povezani tudi odnosi z javnostmi in družbena odgovornost.

S kom podjetja komunicirajo, preko katerih medijev, kakšne podobe uporabljajo, ali morajo prilagoditi poslovanje in komuniciranje različnim trgom in predvsem, komu je podjetje odgovorno? To so vprašanja, ki me bodo vodila skozi diplomsko nalogo in na katera bom skušala odgovoriti predvsem z raziskovanjem podob in podatkov, ki so dostopni preko interneta. Moje raziskovalno vprašanje se tako glasi: *Kakšna je družbena odgovornost multinacionalk do različnih javnosti in kako se ta odraža preko interneta kot najbolj globalnega medija?*

# 1. GLOBALIZACIJA IN DELOVANJE PODJETIJ

## 1.1 GLOBALNO – LOKALNO

Pojem globalizacija ni skoraj nobenemu več tuja beseda. Vedno pogosteje se uporablja v literaturi, pa tudi v vsakdanjem besednjaku »navadnih« ljudi. Velikokrat je ta pojem povezan z nečim dobrim, z napredkom, včasih pa je povezan s slabim, z izgubo individualnosti. Če se ozremo naokoli, hitro vidimo, da ni nič več enostavno, lokalno in omejeno na eno samo državo.

Modernizacija sproža prehod od posameznega k splošnemu, od lokalizma do svetovljanstva (glej Strassoldo 1990: 70).

Podjetja delujejo mednarodno, presegajo tradicionalne nacionalne meje, presežene so tudi dimenzije, kot so čas, prostor, nacionalna ekonomija, industrija in organizacije, pa tudi manj otipljive meje, kot so kulturne norme (glej Parker 1998: 6). Nastajajo svetovna družba, globalni trgi, globalno komuniciranje, prihaja celo do globalizacije kapitala in nove svetovne delitve dela. To pa omogočata nova informacijska in komunikacijska tehnologija. »Globalizacija pomeni povečanje medsebojne odvisnosti v svetovnem merilu, dominacijo velikih in močnih, pa tudi kulturno homogenizacijo« (Vreg 2001: 6).

Akterje velikokrat poimenujemo multinacionalke, transnacionalke, mednarodna podjetja, v rabi pa so tudi drugi izrazi. Ker ne obstaja enotna klasifikacija in razlaga posameznih pojmov, sem izbrala Levittovo razlago. Vpeljal je strogo razlikovanje med multinacionalnimi korporacijami, ki se spreminjajo v odvisnosti od tega, v kateri državi trenutno delujejo, in globalnimi korporacijami, ki so že po definiciji vselej enake, kjer koli se že znajdejo (Levitt v Klein 2004: 118). Razširjeno klasifikacijo pa sta podala Barlett in Ghoshal. Podjetja sta razdelila na štiri tipe glede na značilnosti njihovega poslovanja:

- *podjetje z mednarodnim delovanjem* – je koordinirana federacija, starševsko podjetje prenese svoje znanje na tuje trge, ni prilagajanja lokalnim razmeram, raven globalne koordinacije je nizka;
- *multinacionalka* – decentralizirana federacija, kar omogoča upoštevanje lokalnih razlik. Značilni sta lokalna prilagodljivost in nizka globalna koordinacija;
- *globalno podjetje* – temelji na centraliziranem odločanju, zanj sta značilni nizka lokalna prilagodljivost in visoka globalna koordinacija;

- *transnacionalno podjetje* – je integrirana mreža z učinkovito in lokalno odzivnostjo za doseganje globalne konkurenčnosti in fleksibilnosti. Značilni sta visoka lokalna prilagodljivost in visoka globalna koordinacija.

Po njunem mnenju naj bi v globaliziranem okolju uspešno deloval le zadnji tip podjetja. (glej Barlett in Ghoshal v Parker 1998: 52-54). To torej pomeni, da se mora podjetje prilagajati posameznim trgom, še vedno pa mora biti komunikacija usklajena s centrom, določene morajo imeti neke skupne smernice.

Za nekatera podjetja pa je bil odgovor še nedavno nadvse preprost: prisili svet, da bo govoril tvoj jezik in vsrkal tvojo kulturo. Levitt je zapisal, da je vsaka korporacija, ki se je voljna ukloniti kaki lokalni navadi ali okusu, zapisana porazu. »Svetovne potrebe in želje so nepreklicno poenotene« (v Klein 2004: 118).

Vendar ne moremo mimo dejstva, da med posameznimi kulturami obstajajo velike razlike, predvsem so opazne, če primerjamo kulture zahoda in vzhoda ter bolj razvitih in urbanih delov z manj razvitimi in podeželskimi območji. Tako se med seboj razlikujejo tudi potrošniki, ki od podjetij zahtevajo, da to upoštevajo in se tako prilagajajo značilnostim posameznih trgov. En sam globalni trg torej ne obstaja.

Menedžerji so pod pritiskom prilagajanja poslovanja podjetij lokalnim značilnostim trga, zakonodaji, fiskalnemu režimu, družbeno – političnemu in kulturnemu sistemu (glej Trompenaars v Guirdham: 1999: 1).

Nekatera podjetja pa še vedno raje, kot da bi ustvarjale različne kampanje za različne trge, s kampanjami vsem trgom hkrati prodajajo različnost samo. S tem so ohranila majhne stroške in dosegla manjše tveganje, da bi kjerkoli prizadela lokalno rahločutnost. Kleinova to poimenuje ena večkulturnost (glej Klein 2004: 120).

## **1.2 NOVI OZNAMČENI SVET**

Astronomski rasti bogastva in kulturnega vpliva multinacionalnih korporacij je možno slediti vse od ene same nedolžne zamisli, ki so jo sredi osemdesetih let 20. stoletja zasnovali teoretiki menedžmenta: uspešne korporacije morajo v prvi vrsti proizvajati znamke in ne izdelkov. Že pred tem je v poslovnem svetu veljalo, da je pomembno krepiti znamko, vendar je bila osnovna skrb vsakega proizvajalca še vedno proizvodnja izdelkov. To, kar podjetja proizvajajo danes, niso pretežno stvari, ampak podobe njihovih znamk. Njihovo pravo delo ni v proizvodnji, ampak

v trženju. V tej dirki zmaga tisti, ki ima na plačilnem seznamu najmanj zaposlenih in ki v nasprotju z izdelki proizvaja najmočnejše podobe. Proizvajalci ne proizvajajo več izdelkov in jih nato oglašujejo, ampak izdelke raje kupijo in jih nato »znamčijo<sup>1</sup>«. (glej Klein 2004: 23).

Čeprav izraza oglaševanje in znamčenje velikokrat uporabljajo kot sopomenki, ne gre za en sam proces. »Oglaševanje katerega koli izdelka je zgolj del velikega načrta znamčenja, tako kot sta recimo sponzorstvo in licenciranje logotipa. Znamka je ključni pomen moderne korporacije, oglaševanje pa eno od sredstev, ki ta pomen sporočajo svetu« (Klein 2004: 25).

Thompson je to misel strnil: »Razlika med izdelki in znamkami je velika. Izdelek je nekaj, kar proizvedejo v tovarni, znamka pa je nekaj, kar kupi potrošnik« (v Klein 2004: 186). Prava vrednost so torej ideja, življenjski slog in drža.

Ta nova ideja prinaša spremembe v podobi svetovnega zaposlovanja. Snovanje superznamke je zelo drag projekt, ki zahteva nenehno upravljanje, negovanje in dopolnjevanje, predvsem pa superznamke potrebujejo veliko prostora za poudarjanje svojega logotipa. Da pa je lahko podjetje učinkovito, mora upoštevati tudi druge stroške (material, proizvodnjo, znamčenje, ...), drugače postane prodajna cena previsoka. Čemu pa da podjetje prednost, je stvar poslovne politike, ta pa se je skozi čas spreminjala. Hector Liang, nekdanji predsednik United Biscuit, je rekel: »Stroji se izrabijo. Avtomobili zarjavijo. Ljudje umrejo. Kar živi, so znamke« (v Klein 2004: 186).

Množična proizvodnja je ustvarila potrebo po znamčenju, tako je vloga znamčenja počasi pridobivala na vrednosti, dokler ni proizvodnje celo nadomestila. Kot je dejal Philip Knight, predsednik podjetja Nike: »V izdelovanju stvari ni nobene vrednosti več. Vrednost se dodaja s skrbnim raziskovanjem, z inovacijo in trženjem« (v Klein 2004: 187). Za proizvodnjo tako najemajo poslovne partnerje v državah s cenejšo delovno silo (navadno na vzhodu) ter tako skušajo prevaliti odgovornost na pogodbene partnerje.

Znamčenje je postala edina dodana vrednost. Dejanski proizvodjalni proces je postal razvrednoten, tako se zdi razumljivo, da bodo tudi ljudje, ki delajo v proizvodnji, obravnavani manjvredno. In ravno to se je tudi zgodilo.

---

<sup>1</sup> Page: 8

V originalu se uporablja izraz "branding", prevajalka knjige Aleksandra Rekar pa je na tej točki naredila pogumno potezo in predlagala izraz "znamčenje" oz. nov slovenski glagol "znamčiti"



Vendar vsako pretiravanje na koncu prinese poraz. Agresivno znamčenje podjetij, kakršno je tudi Nike, je s svojimi dejanji ustvarilo ozračje, ki kar kliče po protikorporacijskih napadih. Trim Bissell, ameriški aktivist za delavske pravice, pravi:

*»Obstajajo korporacije, ki se tržijo tako agresivno, ki so tako zelo odločene, da bodo vtisnile svoj pečat na vsakogar in na vsako ulico, da med mislečimi ljudmi vzbujajo čedalje večji prezir. Ljudje čutijo prezir do uničevanja kulture in njene zamenjave s temi množično proizvedenimi korporacijskimi logotipi in slogani«* (v Klein 2004: 266).

Prav podobe, ki so podjetjem ustvarile premoženje, jih lahko tudi uničijo. Tega se mnoga podjetja že zavedajo.

## **2. DRUŽBENA ODGOVORNOST in ODNOSI Z JAVNOSTMI**

### **2.1 DRUŽBENA ODGOVORNOST**

Enotnega konsenza, kaj je to družbena odgovornost, še danes ni. So pa avtorji v zadnjih petdesetih letih jasno postavili temelje tega pojma, ki postaja vedno pogostejši in pomembnejši v razpravah o delovanju mednarodnih podjetij. Avtorji opisujejo družbeno odgovornost kot osredotočenost korporacij na potrebe in cilje družbe, skrb za različne interese številnih deležnikov<sup>2</sup> in ne zgolj za interese lastnikov kapitala, poudarjanje družbenih koristi, dobrobiti in večje kakovosti življenja ter skrb za naravno okolje (glej Podnar in Golob 2002: 964).

Še nedolgo nazaj je veljalo prepričanje, da podjetje na more biti in delovati etično, dovolj je že, če spoštuje zakonske predpise. Danes pa, ko se vse dejavnosti podjetja hitro razvejo med vsemi njenimi deležniki in ko je na trgu velika konkurenca, si podjetje ne more več privoščiti delovati neetično. Potrošniki imajo veliko izbiro in tako je postal ugled podjetja bistvenega pomena in tudi konkurenčna prednost. Lahko celo rečemo, da je etično delovanje podjetja povezano z dobičkom: če podjetje ne deluje etično, ne skrbi za okolje, krši človekove pravice, to potrošniki in ostali deležniki hitro izvejo, največkrat preko medijev, ki delujejo globalno in presegajo prostorske ovire. Potrošniki tako raje izbirajo druge blagovne znamke, v skrajnem primeru pride celo do bojkota, kar pa se dolgoročno pozna prav v zmanjšanju dobička podjetja.

Kakorkoli obrnemo, pa se še vedno vse vrte okoli doseganja čim večjega dobička. »Brez ustvarjanja profita je namreč tudi družbena odgovornost podjetja irelevantna. Sporen pa postaja

---

<sup>2</sup> skupina ali posameznik, ki lahko vpliva na doseganje organizacijskih ciljev ali pa organizacija s svojim delovanjem vpliva nanj (Freeman v Rakun, 2002: 806)

tudi profit, če ni ustvarjen na družbeno odgovoren način. Vsaka organizacija mora biti pripravljena prevzeti polno odgovornost za svoj vpliv na zaposlene, na okolje, skratka, prevzeti mora odgovornost za vse, česar se dotakne» (Jančič 1999: 115-116). Če želi podjetje delovati na dolgi rok, se ne sme zameriti nobenemu, ne zaposlenim, ne potrošnikom, ne okolju, v katerem deluje, ne poslovnim partnerjem, ne medijem in tudi ne državnim ustanovam. To je precejšen izziv za vsako podjetje, predvsem pa za njene menedžerje, ki se s tem problemom spopadajo na različne načine. Eni bolj, drugi manj uspešno.

Vendar je področje poslovne etike zelo odprto in nejasno določeno, tako lahko povzamemo Smitha (Smith v Jančič 1999: 117), ki pravi, da se etična in družbena odgovornost podjetij kaže predvsem v treh smereh:

- zakonodaji,
- tržnem pritisku in
- samoregulativi ali moralni obligaciji.

Zakonodaja je najslabša rešitev. Deluje počasi, nedorečeno in dvoumno. Tako si podjetja sama pišejo svoje kodekse, s katerimi hočejo javnosti dokazati, da so sama dovolj odgovorna, da poskrbijo za etičnost poslovanja (glej Jančič 1999: 117). Postavi pa se vprašanje, kdo naj izvaja nadzor nad podjetji, v kakšni meri spoštujejo kodekse, ki nimajo zakonske osnove. Naj bodo to državljani, njihovi izvoljeni predstavniki? Ali naj bodo to kar globalne korporacije? Interes obeh strani namreč nikoli ne more biti povsem enak, lahko le skušata poiskati nek kompromis, neko skupno pot.

Tržni pritisk je učinkovitejša metoda, saj na prvi pogled samodejno nagraduje odgovornost s profiti in neodgovornost z izgubami. Kar pa na žalost ne drži vedno in je tako precej naivna opcija. Velikokrat se namreč zgodi, da je nagrajena tudi neetična praksa podjetij.

Najvišja oblika pa je tretja, samoregulacija ali moralna obligacija podjetij, ki je posledica vpliva okolja, preteklih izkušenj in osebnostnih lastnosti posameznih ljudi, predvsem seveda menedžerjev (glej Jančič 1999: 117).

Da pa teorija v praksi ne drži vedno, lahko dokažemo prav s primerom, ko trg nagradi podjetje, ki ne deluje etično, ampak je v določenem trenutku znalo izrabiti ponujeno priložnost. Kot navaja Kleinova, se je to zgodilo podjetjema Adidas in Reebok, ki sta izkoristili napad aktivistov na podjetje Nike. V tem primeru je en logotip pritegnil vso pozornost, Adidas je samo posnemal Nikove delovne in trženjske strategije, pri čemer se je izognil vsem nasprotovanjem, medtem ko

je Reebok celo začel podeljevati svoje nagrade za človekove pravice aktivistom (glej Klein 2004: 378). Ta dejanja lahko mirno obsodimo, sploh če poznamo dejstvo, da obutev za obe podjetji proizvajajo celo v nekaterih skupnih tovarnah kot za Nike. Tu se tržni pritisk prekriva celo s kodeksi upravljanja in samoregulacijo. Ugotovimo lahko, da so vse tri komponente lahko precej naivne in kažejo precej zmotno podobo etičnega delovanja neke korporacije.

V ozadju aktivnosti podjetij na nekem trgu delujejo različna gibanja, ki delujejo kot skupine pritiska. Običajno nastopijo takrat, ko vse tri oblike nadzora (Smith v Jančič: 1999: 118) odpovejo in tako povzročijo, da postane legitimnost podjetja vprašljiva. Organiziran nastop potrošnikov tako pomeni resnično grožnjo za poslovni svet. Potrošnik je resda posameznik, ki se običajno odloča na podlagi lastnih interesov in zadovoljuje lastne interese, vendar pa je hkrati vpet v neko družbeno okolje in je tako v določenih primerih pripravljen zadovoljiti tudi potrebe drugih ali pa se odločati na podlagi skrbi za širšo dobrobit (glej O'Boyle v Podnar in Golob 2002: 958). Čeprav imajo posamezniki mogoče različne parcialne cilje, pa vendar z nekim konsenzom o osnovnih vrednotah želijo s sodelovanjem doseči skupen globalni cilj, nekakšen »globalni new deal« (Steger v Podnar in Golob 2002: 958).

Novi globalni mediji so nekoč pasivnemu potrošniku omogočili, da je postal aktiven, dostopne so mu postale informacije iz drugih koncev sveta ter informacije, ki so mu bile prej prikrite. In ko posamezniku nek problem približamo, da se sam počuti vključenega, ga ta začne tudi zanimati in s pravo spodbudo ga lahko izzovemo, da se začne boriti proti njemu. Ne smemo pa pozabiti, da danes ni nič več objektivna realnost, mediji nam prikažejo samo podatke, ki jih sami izberejo za nas po lastni presoji, tako je nam kot občinstvu dostopna samo medijsko skonstruirana realnost. S sodobno tehnologijo so celo montaže posnetkov postale del vsakdanjih novic. Kako naj torej potrošnik ve, kateri informaciji naj verjame in komu naj zaupa? Na žalost tako še vedno pride do izraza najbolj prepričljiva novica, najbolj prikazana ter najbolj privlačna novica za potrošnika.

Friedman pravi, da je »primeren družbeni cilj za menedžerja korporacije ustvariti karseda veliko denarja, ob tem pa upoštevati osnovna družbena pravila, tako zakonska kot etična« (Ostas v Podnar in Golob 2002: 962). Velika korporacija zaradi razraščенosti prek nacionalnih meja in nacionalnih zakonov s svojimi proizvodnimi obrati v državah tretjega sveta pri poslovanju

pogosto ne upošteva niti zakonskih, kaj šele etičnih načel (McClintock in Sethi v Podnar in Golob 2002: 958). Globalizacija je oslabilo moč posameznih držav, kjer imajo korporacije svoje podružnice. Oslabila pa je tudi moč tistih držav, v katerih imajo velike korporacije samo svoje sedeže, saj te nimajo vpliva na mednarodne aktivnosti multinacionalk (Cragg v Podnar in Golob 2002: 958). S tem se strinja tudi Sethi, ki pravi, da »je ena od negativnih strani globalizacije izginjanje političnih meja in zmanjševanje vladnega nadzora znotraj držav, kar s pridom izkoriščajo multinacionalne korporacije« (Sethi v Podnar in Golob 2002: 954).

Predvsem s pojavom interneta kot novega popularnega medija so širši javnosti postali dostopni podatki o aktivnostih multinacionalk, tudi o njihovem delovanju v državah tretjega sveta. Svoje odgovornosti so se skušali znebiti z izgovorom, da sami niso lastniki proizvodnje, da le najemajo tovarne, ki proizvajajo zanje. Počasi pa se prav s pomočjo civilne iniciative in potrošnikov stanje spreminja in korporacije so prisiljene razmišljati o vplivu svojih dejanj na družbo in okolje. Kajti »to ni zgodba o selitvi delovnih mest. To je zgodba o selitvi stran od delovnih mest« (Klein 2004: 213).

Zanimivo pa je, kar ugotavlja Kleinova, da je vsem kampanjam in vprašanjem, povezanim s tem problemom, nekaj skupnega: napad je vedno usmerjen na korporacijo z znano znamko (Nike, Shell, Wal-Mart, McDonald's ter druge) (Klein 2004: 18).

»Tako otroci po vsem svetu delajo na poljih s strupenimi pesticidi, v nevarnih rudnikih, v tovarnah gume in jekla. Mnogi od teh otrok proizvajajo blago za izvozne trge. Toda njihov položaj ni nikoli pritegnil svetovne pozornosti, tako kot jo je položaj otrok, ki izdelujejo nogometne žoge z znakom kljukice ali oblačila za lutke Barbie, kajti njihovo izkoriščanje je neoznamčeno in zato manj določno, manj vidno v našem svetu, obsedenem z imidžom« (Klein 2004: 380).

## **2.2 ODNOSI Z JAVNOSTMI IN MEDIJI**

Tako kot ljudje tudi organizacije delujejo v nekem okolju, v neki specifični družbi, ki jo potrebujejo za svoj obstoj. Vez med organizacijo in njenimi javnostmi pa je komunikacija, ki je bistvenega pomena za uspešno delovanje organizacije in zadovoljevanje potreb in želja različnih javnosti. Pomembna je komunikacija s potrošniki, zaposlenimi (interno komuniciranje), vlagatelji, državo, dobavitelji in tekmeci. To so Verčič, Gruban in Zavrl poimenovali

peterokotnik učinkovitosti, ki so ga še nadgradili. Na organizacijo tako vplivajo tudi druge javnosti, na katere pa istočasno vpliva tudi organizacija sama. To so mediji, vlada, mednarodne ustanove, javno mnenje (mednarodno, državno, in lokalno) ter skupine pritiska (glej Verčič in drugi 1997: 38-45).

Pomembno je, kako vsaka organizacija razume vlogo komuniciranja s svojimi javnostmi. Enosmerna komunikacija, ki deluje predvsem kot informiranje in prepričevanje, danes ni več dovolj. Potrošniki in ostale javnosti so postali aktivni, hočejo biti vpleteni v odločanje in se počutiti svobodne pri izbiranju. Tako mora vsaka organizacija vzpostaviti dvosmerno komunikacijo ter se truditi za dolgoročnejši odnos s svojimi javnostmi. Odziv javnosti je namreč za uspešno delovanje organizacije zelo pomemben, ne sme pa spregledati tako pozitivnih kot tudi ne negativnih odzivov. Harlow ilustrira vlogo odnosov z javnostmi v kriznih situacijah, v katerih se lahko znajde podjetje. Pravi, da lahko podjetje iz krize rešita dve stvari: dober ugled, trdno zgrajen v preteklih letih s pomočjo ustreznih programov in politik odnosov z javnostmi, ali pa dobra in usposobljena organizacija odnosov z javnostmi, ki je pripravljena reagirati takoj, ko se pojavi nevarnost (Harlow v Podnar in Golob 2001: 577). Pomembno je torej, da organizacija z javnostjo sodeluje, spremlja njene odzive in se predvsem zna hitro in fleksibilno odzivati na spremembe.

Vsako podjetje bi tako moralo imeti oddelek za odnose z javnostmi, ki naj bi povezoval posamezne dele organizacije (raziskave in razvoj, nabavo, proizvodnjo, trženje, prodajo). Za to pa so potrebna določena znanja, izkušnje in sredstva (glej Verčič in drugi 1997: 27).

Problem je, ker še danes ni splošno sprejete definicije odnosov z javnostmi. Te so se skozi čas tudi precej spreminjale. Tako bom uporabila definicijo Verčiča, ki pravi, da so odnosi z javnostmi »sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim okoljem« (Verčič in drugi 1997: 17). Ali kot pravita Mumel in Bošnjak, je pri programu odnosov z javnostmi potrebno najprej oceniti situacijo v okolju ter opredeliti cilje, ki jih želimo doseči, sledi opredelitev javnosti, izbor medijev in komunikacijskih tehnik, načrtovanje potrebnih finančnih sredstev, odgovornih oseb za izvedbo nalog ter opredelitev načina ocenjevanja rezultatov (glej Mumel in Bošnjak 2001: 642).

Okolje organizacije že dolgo ni več samo lokalno okolje, v katerem ima organizacija svoj sedež. Kot vse danes, so se tudi odnosi z javnostmi globalizirali. »Razvoj komunikacijske tehnologije,

predvsem interneta in komuniciranja preko satelita, je povečal zmožnost razširjanja informacij o proizvodih, storitvah in življenjskih slogih v večino delov sveta, kar ustvarja globalno povpraševanje po teh proizvodih« (Verčič in Sriramesh 2001: 675).

Ena država pa se lahko bistveno razlikuje od druge, zato mora oddelek za odnose z javnostmi v svojih strategijah to upoštevati in prilagoditi prakso izvajanja teh strategij vsakemu trgu posebej. Sporočilo, ki je v nekem okolju in kulturi pozitivno sprejeto in uspešno, lahko v neki drugi kulturi sproži ogorčenje in škoduje ugledu organizacije v tem okolju. Ena od možnosti je tudi, da sporočilo nikoli ne doseže sprejemnika, saj je medijska pokritost preslaba. Tako je natančno poznavanje okolja bistvenega pomena in lahko tudi konkurenčna prednost. Praktiki odnosov z javnostmi morajo biti velikokrat zelo iznajdljivi in inovativni, za kar so potrebne analize okolja, opraviti je potrebno raziskave trga, to pa zahteva precej finančnih sredstev.

Verčič in Sriramesh izpostavljata pet spremenljivk, ki so pomembne za mednarodne odnose z javnostmi. To so politična ideologija, stopnja ekonomskega razvoja, stopnja aktivizma (v kolikšnem obsegu lahko aktivisti izzovejo organizacije), kultura in medijska kultura (narava medijskega okolja v neki državi). Ti faktorji vplivajo en na drugega, hkrati pa na kulturo vpliva tudi komuniciranje znotraj družbe in obratno, kultura vpliva na komuniciranje (glej Verčič in Sriramesh 676-680). Tako lahko sklepamo, da vsi ti dejavniki vplivajo na odnose z javnostmi, saj je komunikacija bistveni del njihove prakse, nasprotno pa tudi odnosi z javnostmi pripomorejo k spreminjanju kulture. Tega se mora organizacija ob vstopu na nov trg zavedati in na podlagi tega odgovorno oblikovati svoje odnose z javnostmi, saj lahko z njimi in svojim delovanjem bistveno vpliva na kulturo okolja, v katerega vstopa.

Pri vstopanju na nove trge imajo podjetja največ težav na trgih z nizko stopnjo ekonomskega razvoja. V večini držav v razvoju mediji dosežejo relativno homogen in majhen segment celotne populacije, to so večinoma izobraženi, relativno premožni državljani, ki živijo v mestu. Revščina, nepismenost in pomanjkanje primerne komunikacijske infrastrukture so lahko za praktike odnosov z javnostmi tudi nepremostljive ovire.

Ko želi podjetje doseči neko javnost, je zelo pomembno, kako bo do nje dostavilo svoje sporočilo. Pri tem so zelo pomembni odnosi, ki jih ima z mediji. Množični mediji imajo namreč močan vpliv na aktivnosti organizacij na splošno in še posebej na odnose z javnostmi. So kot predstavniki ljudstva, ki zanje iščejo napake in krivice, ki jih podjetje naredi do potrošnikov, okolja, delničarjev in drugih svojih deležnikov. Kar pa je objavljeno v medijih, hitro pride do

javnosti. Če so novice negativne, to škoduje ugledu podjetja in posledično tudi dobičku. Organizacija mora javnosti odgovoriti na omenjene obtožbe in oblikovati krizno komuniciranje, tu pa spet pride do izraza oddelek za odnose z javnostmi, ki svetuje vodstvu, javnosti pa predstavi sporočilo organizacije, za kar zopet potrebuje množične medije.

Kot pravi Kunczik (1993), so izkušnje večine ljudi navadno zelo omejene in njihovo vedenje o družbenih procesih v ostalih državah prihaja večinoma iz množičnih medijev. Tako vedno obstaja nevarnost, da bo zaradi procesa izbire novic obstajala razlika med »pravo realnostjo« in »medijsko realnostjo« (v Verčič in Sriramesh 2001: 684). Javnost je odvisna od medijev. Posameznik ne more sam videti situacij, ki se dogajajo po vsem svetu, zato je prisiljen zaupati medijem, ki zanj izbirajo novice in jih tudi predstavijo s svojega stališča. Dobro je spremljati čim več različnih medijev in medije različnih držav (zaradi pristranskosti določenega naroda) za lažjo presojo in zavzem stališča do določenega problema. Seveda pa se je treba zavedati, da veliko problemov in novic ostane javnosti skritih, predvsem tistih, ki prihajajo iz manj razvitih držav, ki za medije zahodnega sveta niso tako zanimive in udarne ter so posledično manj dobičkonosne zanje. Poleg tega ima še vedno samo 36% držav svobodni tisk in elektronske medije, v teh državah pa živi 1,2 milijarde ljudi, kar predstavlja le 20% svetovne populacije. (študija Freedom House press study, v Verčič in Sriramesh 2001: 685). Tako je razvoj interneta zelo pomemben, saj lahko novice objavljajo tudi drugi, ne samo novinarji. Problem, ki se pojavlja, pa je, da je iskanje na internetu precej namensko, vedeti moramo, kaj iščemo.

Poleg omenjenega nadzora nad mediji sta bistvenega pomena za odnose z javnostmi tudi doseg medijev in dostop do medijev (glej Verčič in Sriramesh 2001: 686-688). Ko podjetje neko sporočilo objavi v medijih, še ne more trditi, da so dosegli ciljane javnosti. Sprejetje sporočila, njegovo razumevanje in spremembe stališča so vmesni koraki do spremembe vedenja. To imenujemo medijski doseg, ki ga lahko drugače imenujemo tudi medijska zasičenost, ki je predvsem pomembna v državah, kjer podjetje deluje. O dostopu do medijev pa govorimo, ko mislimo na število državljanov, ki imajo možnost dostopa do medijev, da lahko sporočilo, ki jo organizacija razume kot pomembno, tudi sprejmejo. Da lahko govorimo o poštenem odnosu na medijskem področju, morajo imeti dostop do medijev tako državljani, organizacije, kot tudi nasprotniki organizacije, kjer mislimo predvsem aktiviste. Le na tak način lahko zagotovimo vsaj delno demokratizacijo odnosov v že tako nedemokratičnih razmerah.

»Odnosi z javnostmi niso vsemogočni in ne morejo rešiti vseh izzivov in problemov, s katerimi se srečujejo lokalne skupnosti. Dejstvo pa je, da pomenijo sporazumevanje z javnostmi, kar je osnova za tvoren dialog, iskanje skupnih rešitev ter razumevanje potreb in želja vseh vpletenih strani« (Mumel in Bošnjak 2001: 647).

### **3. GRADNJA PODOB in POMEN AKTIVIZMA**

Podjetje neprestano gradi podobe, ki bi mu prinesle pozitivne poslovne uspehe. Na podlagi teh si potrošniki in ostale javnosti oblikujejo svoje mnenje in oceno o podjetju ter jim pripišejo določeno vrednost.

Vizualna podoba, komunikacijska orodja odnosov z javnostmi, oglaševanje, direktni marketing in druga orodja tržnega komuniciranja ter medosebno komuniciranje so glavne poti, po katerih organizacija pošilja sporočila o sebi zunanjemu svetu in ta področja močno vplivajo na podobo, ugled in gradnjo odnosov (glej Rakun 2002: 809). Pomembna je konsistentnost v logotipu, tonu sporočil, delovanju, izvedbi komunikacije, kot tudi v načinu odzivanja na kritike in obtožbe skupin pritiska. Podjetje mora imeti vnaprej izdelan načrt, kako reagirati na napade zunanjih skupin, da reši ugled organizacije in obdrži obstoječe ter pridobi še nove potrošnike, dobavitelje, zaposlene, investitorje ter druge skupine deležnikov, ki so pomembni za uspešno delovanje in obstoj organizacije. »Strateško upravljanje celostne podobe, ki se je razvilo iz upravljanja celostne grafične podobe, zahteva koordinirano interno in eksterno komuniciranje« (Ind v Rakun 2002: 813). Ni več zaslediti samo vpliva organizacije na okolje, z dvosmernim komuniciranjem je prišlo tudi do obratnega procesa, ko okolje na različne načine vpliva na delovanje organizacije. Navadno gre za organizirane skupine, ki jih imenujemo skupine pritiska ali aktivistične skupine. Skupine pritiska so različna gibanja, pomembna za razkrivanje ozadja delovanja neke organizacije. Te opozarjajo menedžment na nepravilnosti in od njega zahtevajo spremembo ravnanja. Če jim to ne uspe, lahko uporabijo tudi najostrejšo obliko protesta, bojkot. Druge oblike so še demonstracije, peticije, novinarske konference, protestna srečanja, pohodi, idr. (glej Jančič 1999: 118).

Da lahko organizacija oblikuje svoje načine delovanja, določi svojo notranjo kulturo in odnos do potrošnika ter ostalih javnosti, mora vedeti, kaj je sprejemljivo in kaj ne, to pa izve iz komuniciranja v družbi. Sodobne organizacije so soočene z dvema temeljnima zahtevama: »biti morajo dobre (delovati morajo kakovostno) in vidne« (Scholten v Verčič in Ruler 2002: 739).



Edino na tak način si lahko organizacija zagotovi dolgoročno družbeno sprejemljivost. S tem, kar organizacija predstavlja, prevzema tudi odgovornost za to, kar počne (glej Verčič in Ruler 2002: 739).

»Pri sprejemanju pomembnih odločitev mora biti vodstvo organizacije sposobno, da upraviči svoje stališče z argumenti in ga pojasni, če je potrebno, različnim strateškim javnostim« (Škerlep 2001: 556). Vodstvo organizacije pri svojem odločanju ne sme upoštevati zgolj argumentov poslovne odličnosti v smislu ekonomske racionalnosti nižanja stroškov in višanja prihodkov, temveč tudi tiste argumente, ki lahko prepričljivo upravičijo poslovne odločitve zaposlenim, lokalni skupnosti, novinarjem, državnim institucijam, aktivističnim gibanjem, itd. (glej Škerlep 2001: 556).

Za organizacijo je pomemben vsak posameznik, posameznik kot potrošnik in kot zaposleni. Pomembno pa je, da vsakega vidimo ne samo kot individualno bitje, ampak tudi kot socialno, kar je pomembno za ustvarjane občega dobrega. Solidarnost povezuje posameznike v skupnosti ali skupine, kar jim omogoča, da se postavijo po robu in se soočijo z ekonomskimi, političnimi in socialnimi problemi (Cook v Podnar in Golob 2002: 958). Posameznik je bitje z emocijami, družbenimi vezmi, prepričanji, pričakovanji in čutom za moralnost (Lutz v Podnar in Golob 2002: 958). Ker je posameznik vpet v neko širše družbeno okolje, je v določenih okoliščinah pripravljen delati tudi v skladu z interesi širše družbe. Potreben je konsenz o normah in vrednotah, da se številne skupine in organizacije ter pritiski potrošniških skupin zavzemajo za boljše življenje vseh ljudi (Klein v Podnar in Golob 2002: 958). Potrošniki imajo vedno manj zaupanja v globalne korporacije, tako so aktivistične skupine vedno pogostejša oblika angažiranja potrošnikov, ki od organizacij zahtevajo družbeno odgovorno delovanje. Fontane in Shragge sta te skupine poimenovala tretji sektor, »katerih cilj ni profit, ampak skrb za posameznike v stiski in služenje skupnosti« (Fontane in Shragge v Podnar in Golob 2002: 961).

Aktivistične skupine v boju za družbeno odgovorno delovanje organizacij izvajajo različne oblike pritiska in napadov. Do protikorporacijskih napadov je prišlo predvsem zaradi agresivne ekspanzije in agresivnega znamčenja nekaterih podjetij, kot sta Nike in Starbucks. Svoj pečat so skušale vtisniti v vsakogar in na vsako ulico, vendar je bilo oglaševanje že tako agresivno, da je v ljudeh zbudilo prezir. Ljudje so začutili pritisk množično proizvedenih korporacijskih logotipov in sloganov na njihovo lastno kulturo. »V jedru protikorporacijskega aktivizma in

raziskovanja je spoznanje, da so korporacije veliko več kot samo dobavitelji izdelkov, ki si jih vsak želi; obenem so najmočnejše sile našega časa« (glej Klein 2004: 266-309).

Pomembno vlogo pri boju zunanjih skupin proti korporacijam imajo mediji, saj njihovo vlogo lahko razumemo predvsem kot vlogo posrednikov in poročevalcev, kot prenosnikov informacij med eno in drugo stranjo. Mediji pogosto opisujejo kampanje kot »potrošniške bojkote«, vendar bi jih natančneje opisali kot politične kampanje. Te uporabljajo potrošniške dobrine kot dostopne tarče, vzvode stikov z javnostmi in orodja za izobraževanje širokih množic za pogled na to, kako globalne korporacije s svojo velikostjo, političnim vplivom in pomanjkanjem transparentnosti reorganizirajo svetovno ekonomijo (glej Klein 2004: 309).

»Aktivisti vedno ciljajo na ljudi, ki imajo moč in če moč preide z vlade na industrijo in naprej na transnacionalne korporacije, potem se tudi delovanje aktivistov obrne proti tem ljudem« (Vidal v Klein 2004: 311).

Aktivisti so mnenja, da imajo ljudje pravico vedeti, kaj multinacionalne korporacije počnejo in če se od vlad zahteva odgovorno ravnanje, velja enak kriterij tudi za multinacionalne korporacije. Te namreč postajajo vedno večji akter tudi v politiki in niso več samo posredniki dobrin.

Aktivisti izpostavljajo kot vidni del svojega boja razmere v prostotrgovinskih območjih. Želijo pokazati, v kakšnih razmerah so proizvedeni izdelki, ki jih potrošniki kupujejo in ponosno nosijo. Izpostaviti želijo dolge ure prisilnega nadurnega dela, silovito preganjanje sindikata, kratkoročne delovne pogodbe, plačila, s katerimi ni mogoče nahraniti družine, nosečniške teste, spolno nadlegovanje, žaljive člane uprave, pitno vodo vprašljive kakovosti in ogromna nesorazmerja v cenah dela in izdelkov (glej Klein 2004: 365).

Odločitev posameznih kupcev, da izdelkov določene znamke ne bodo več kupovali, to ne vpliva bistveno na poslovanje multinacionalk. Bolj škodljiv je upad ugleda ter odločitve lokalnih zakonodajalcev, šol, javnih ustanov, da ne bodo več poslovali s tistimi poslovnimi partnerji, ki svoje izdelke proizvajajo v takih razmerah. Finančnega sodelovanja multinacionalk z določenimi vladami ali uvažanje izdelkov iz določenih držav lokalne oblasti ne morejo preprečiti, lahko pa kolektivno zavračajo nakupovanje dobrin in storitev teh podjetij. Po mnenju Kleinove naj bi to imelo dvojni učinek. »Prvič, dogovori utegnejo posamezne proizvajalce pripeljati do tega, da se jim zunaj matične države ne bo izplačalo poslovati v neetičnih razmerah, če jih bo to stalo

pogodb v domačem okolju. Drugič, akcije lokalnih vlad lahko izvajajo pritisk na zvezno vlado, naj zavzame načelnejše stališče pri načrtovanju zunanje politike« (Klein 2004: 368).

Multinacionalne korporacije skušajo rešiti situacijo, v kateri so se znašle, na različne načine. Eden od ukrepov so korporacijski kodeksi, ki jih same sprejemajo multinacionalne korporacije. Ko te korporacije prenehajo zanikati obstoj kršenja pravic v svoji proizvodnji in zlorabljanja naravnih bogastev, začnejo v javnost posredovati izjave o namerah, etične kodekse in druge zakonsko neobvezujoče dokumente o dobrih namerah. Ti kodeksi navadno vsebujejo visoke standarde poslovne etike: odsotnost diskriminacije, varovanje okolja in spoštovanje zakonov. Navadno jih oblikujejo oddelki za stike z javnostmi na sedežih korporacij. Do krajev, kjer se korporacija dejansko srečuje s temi problemi, pa je pot še dolga. Od idej na papirju do spremembe delovanja je potrebnega veliko dela in tudi finančnih sredstev. Vprašanje dejanske spremembe delovanja je torej še kako smiselno, saj ta podjetja velikokrat podcenjujejo količino informacij, ki se prenašajo med različnimi deli sveta.

Ob vsem tem se postavlja vprašanje, kako informacije, ki jih želimo sporočiti, prenesti do naslovnika. S podobnim problemom se soočata obe strani, tako organizacije kot tudi aktivistične skupine. Pri slednjih je še večji problem, saj nimajo stalnega vira financiranja. Vedno pogosteje za svoj medij izbirajo internet. Kot je bilo zapisano v *Financial Times*: »Odločilno orožje nasprotnikov je internet. Delujoči po vsem svetu so prek spletnih strani mobilizirali mednarodno gibanje ljudskega odpora« (Klein 2004: 396). Dogodki so bili organizirani lokalno, vendar so imeli mednarodni pomen, povezali so ljudi celega sveta z nekim skupnim globalnim ciljem. Te vezi, ki so presegale nacionalne meje, so pripeljale do sprememb. Ljudje so sprejeli globalizacijo, vendar jo želijo iztrgati iz rok multinacionalnih korporacij.

## **4. INTERNET**

Vsaka organizacija mora komunicirati, da preživi. Komunicirati mora z vsemi svojimi deležniki, pri tem, kako vsakega doseže, pa je pomembna izbira medija. Danes se vse bolj uporablja internet kot najbolj globalni medij in za tiste, ki imajo dostop do njega, tudi najcenejši in najenostavnejši. Hkrati je tudi najbolj odprt medij, saj na njem brez posebnih stroškov objavi svoja mnenja vsak in ne samo organizacije, ki plačajo za svoje oglaševanje. Vedno bolj so popularni različni forumi, kjer se ob odprtem izmenjavanju mnenj srečujejo ljudje z vsega sveta s podobnimi interesi.

Lastniki »klasičnih« množičnih medijev so pogosto solastniki različnih industrijskih, naftnih ali transportnih korporacij in zasledujejo svoje kapitalske interese (glej Vreg 2004: 222). To vpliva na izbiro tem, o katerih poročajo mediji, pa tudi na kakšen način o njih poročajo. Tega je internet v veliki meri osvobojen, zato lahko rečemo, da je pisanje bolj svobodno in brez cenzure, prav tako oglaševanje ni podvrženo tako strogim normativom kot oglaševanje v ostalih medijih. Kot pravi Kleinova, je »oglaševanje na spletu osvobodeno oglaševanja« (Klein 2004: 56). Rečemo lahko, da se trženjski jezik na spletu razlikuje od jezika v ostalih medijih (časopisih, revijah, TV). Organizacije uporabljajo prosto oglaševanje, zabrisane so tudi meje med oglaševanjem in klasičnim novinarstvom. »Na svetovnem spletu korporacije ne prodajajo samo svojih izdelkov, pač pa tudi nov model razmerja med mediji ter korporacijskimi sponzorji in njihovimi podporniki« (Klein 2004: 57).

Interneta pa ne uporabljajo samo organizacije za širjenje svoje idealne podobe potrošnikom, uporabljajo ga vsi, potrošniki sami, neodvisni uporabniki ter celo aktivisti in kritiki organizacije. Tako je postal internet izbrano orodje za širjenje informacij o multinacionalkah po vsem svetu. Kleinova navaja primer, kako se »informacije o podjetju Nike po e-pošti vsakodnevno svobodno pretakajo med Nacionalnim delavskim odborom in Kampanjo za delavske pravice, med nizozemsko kampanjo Čista oblačila, avstralsko kampanjo Pošteno oblačilo, hongkonškim Azijskim centrom za nadzor, britansko Koalicijo dela izza etikete in Krščansko pomočjo, francoskima Delo zdaj in Tvorci sveta, nemško Delavsko ekonomijo, belgijsko Trgovino sveta in kanadsko Mrežo solidarnosti z maquilo, to pa je le del igralcev« (Klein 2004: 353).

Vendar ker je internet odprt medij, predstavlja tudi veliko večjo grožnjo organizacijam kot ostali mediji, ki jih imajo multinacionalke lažje pod nadzorom. Septembra 1997 je Nike v izjavi za tisk napadel svoje kritike kot »obrobne skupine, ki zdaj za svoje potrebe uporabljajo internet in modeme kot sredstva širjenja neresnic in popačenj«. Toda že marca 1998 je bil Nike pripravljen obravnavati svoje kritike z malce več spoštovanaja. V pojasnilu z istega leta, zakaj je podjetje pravkar uveljavilo še en paket delavskih reform, je nikov predstavnik za stike z javnostmi dejal: »Spremembe sprejemamo zato, ker je tako prav. Toda zaradi interneta so se naše dejavnosti pomembno pospešile« (glej Klein 2004: 353).

Kot sem že ugotovila v prejšnjem poglavju, internet ni popolnoma demokratičen medij, saj ni v enaki meri dostopen vsem prebivalcem sveta, ampak je še vedno dostop omejen na premožnejše, bolj izobražene, odvisen pa je tudi od geografskih dejavnikov. Vseeno pa lahko rečemo, da je

prinesel bistvene spremembe na bolje tudi za te ljudi, ki živijo v odročnejših in manj razvitih krajih, predvsem pa tam, kjer imajo multinacionalke svojo proizvodnjo. Organizacije jim izboljšujejo pogoje dela in plače, vendar ne zato, ker se bojijo njihovega upora, temveč ker se bojijo upora v razvitejših delih sveta, kjer živijo njihovi potrošniki. Internet kot globalni medij hitro prenaša informacije med potrošniki in lahko se zgodi, da prenehajo kupovati njihove izdelke ali pride celo do bojkota, ko slišijo za način proizvodnje in ravnanja z delavci v državah tretjega sveta. In prav to se je zgodilo. Pred razvojem interneta potrošniki sami niso imeli dostopa do teh informacij, saj je bilo dogajanje geografsko preveč oddaljeno, klasični mediji pa tega niso objavljali prav zaradi nadzora s strani korporacij. Sedaj so te pregrade presežene in boj korporacij se je moral začeti, seveda najprej tam, kjer je problem nastal. Utišati so morali aktiviste in preprečiti bojkote, saj organizacije nič ne prizadene bolj kot izguba imidža in dobička. Internet je postal »organizacijski model, načrt za decentralizirano, vendar kooperativno sprejemanje odločitev« (Klein 2004: 355).

Največja podjetja so največje tarče spletnega protikorporacijskega aktivizma. Danes že obstajajo podjetja, ki opozarjajo korporacije, kdaj so postale tarče, nudijo pa tudi vpogled, kako opraviti s situacijo. Takšno podjetje je na primer eWatch (glej Klein 2004). Nevarnost je torej, da tudi dober PR na internetu nadomesti resnične akcije izboljšanja razmer in bodo morali aktivisti kmalu iskati nov način opozarjanja na prekrške multinacionalk.

Vse to nas pripelje do spoznanja, da multinacionalne korporacije niso samo posredniki izdelkov, ki si jih želijo potrošniki, obenem so najmočnejše politične sile našega časa. Nekatere korporacije imajo večje proračune kot bruto domači proizvod večine držav, med 100 vodilnimi ekonomijami je kar 51 multinacionalk in samo 49 držav (glej Klein 2004: 309). S tem pišejo nova pravila globalne ekonomije, zato naj prebivalci nadzirajo korporacije.

## **5. PREDSTAVITEV PODJETJA NIKE**

Ko sem razmišljala, katero podjetje pozna skoraj vsak na svetu, mlad ali star, sem ugotovila, da ni velike dileme. Organizacija Nike se mi je ponujala kar sama. Ko sem prijatelju predstavila svojo prvo idejo za diplomsko nalogo, problematiko izkoriščanja delovne sile na vzhodu, je naveličano rekel: »O tem čivkajo že vrabci na strehi«. Da, o tem problemu se je že veliko govorilo, veliko pisalo, vse to prav zahvaljujoč aktivistom, ki so na internetu objavili šokantna dejstva o poslovanju organizacije in razmerah v najetih tovarnah na vzhodu, kjer priljubljeno

športno opremo s kljukico proizvajajo v nemogočih razmerah, skoraj še otroci in za plačilo, ki ni dovolj niti za preživetje. Relativno malo pa se je pisalo in govorilo o možnih rešitvah, družbeni odgovornosti podjetja Nike in tistih ljudeh, ki so to akcijo sprožili. Ob raziskovanju zastavljene problematike sem odkrila ogromno zanimivih podatkov in zgodb ter bila začudena, kako opevana in ob enem kritizirana je kljukica, razpoznavni simbol podjetja Nike, ali, kot jo imenujejo Američani, »the swoosh«. Vsaka zgodba ima dve plati. Če slišimo zgodbo z naslovom Nike, se zlahka strinjamo z obema stranema. Komu pa bomo na koncu pritrdili in kako bomo ukrepali v zvezi s tem, pa je v tem primeru potrebno slišati celo tri zgodbe, zgodbo s strani podjetja, **zgodbo o uspehu**, zgodbo s strani delavcev v državah tretjega sveta, **zgodbo o bedi**, pa tudi zgodbo aktivistov, zgodbo, ki apelira na vse potrošnike – **zgodbo o moralnem ravnanju**.

## **5.1 NIKE, ZGODBA O USPEHU**

### **5.1.1 OD ZAČETKA DO DANES**

Športna industrija je dosegla svoj vrhunec v zadnjih dveh desetletjih. Kljub temu, da je močno razvejana po segmentih (različni modeli, cene in športi), trg obvladujejo tri največja podjetja. Nike, Addidas in Reebok nadzirajo 60% mednarodnega trga športne obutve (Petrecca in Howard 2005). Od rahlega zatona Addidasa v 80ih letih in Reeboka v 90ih, je Nike postal največji in najupljivější proizvajalec športne obutve. Kljub nedavni spojitvi Addidasa in Reeboka, Nike še vedno nadzira 36% ameriškega in 33% mednarodnega trga športne obutve (Petrecca in Howard 2005).

Podjetje Nike je bilo ustanovljeno leta 1964 z začetno investicijo \$500 Philipa Knighta in Billa Bowermana. Njihova pot se je začela z imenom Blue Ribbon Sports kot uvozno in distribucijsko podjetje japonskih športnih copatov in se na koncu razvilo v vodilno svetovno podjetje v dizajnu, distribuciji in trženju športnih copatov.

Začetek Nikovih copatov sega na univerzo Stanford Bussines, ko je Philip Knight kot študent v 60ih letih pripravljaval projekt o poslovnem modelu. Ugotovil je, da zmanjšanje proizvodnih stroškov in visoka kakovost japonskih izdelkov pomenijo prevlado nad podjetji, kot sta Addidas in Reebok s proizvodnjo v ZDA in Nemčiji, kjer so proizvodni stroški precej višji. Bil je prepričan, da lahko s selitvijo proizvodnje prodre na trg in prevzame vodilno mesto. Tako je Blue Ribbon Sports začel uvažati visoko kakovostne športne copate Onitsuka Tiger z Japonske. Ko je prodaja v sedemdesetih letih narasla na več kot 2 milijona ameriških dolarjev, so začeli

kršiti pogodbo in proizvajati svojo lastno linijo športnih copatov. Blagovna znamka Nike je postala uradna leta 1972, podjetje pa se je uradno preimenovalo v Nike, Inc. leta 1978 (Strasse in Becklund 1993).

Nike je trdno sodeloval z dvema japonskima proizvajalcema športne obutve, Nippon Rubber in Nihon-Koyo, vendar so po zvišanju cen na Japonskem v sedemdesetih letih začeli iskati alternative, predvsem cenejše proizvajalce. V teh letih je Nike odprl tudi svoji tovarni v Mainu in New Hampshiru, da bi zadovoljili vedno večjemu povpraševanju. Istočasno pa so iskali tudi tovarne s cenejšo delovno silo v Koreji, Tajski, Kitajski in Tajvanu. Do začetka osemdesetih let so proizvodni stroški na Japonskem in v ZDA naglo naraščali, korejska vlada pa je uvedla številne spodbude za razvoj športne proizvodnje v Koreji. Odločili so se, da bodo zaprli proizvodne obrate v ZDA in svoje izdelke začeli večinoma uvažati iz Azije. Do leta 1982 so 86% Nikovih proizvodov izdelali v Koreji in na Tajvanu. V naslednjih letih sta se tudi ti dve državi začeli razvijati, to pa je pomenilo tudi naraščanje proizvodnih stroškov. Nike je zopet začel seliti svojo proizvodnjo v dežele s še cenejšo delovno silo. Nike je tako najel proizvodne obrate v Indoneziji, na Kitajskem in v Vietnamu. Z izdajanjem številnih navodil pogodbenim partnerjem in nameščanjem svojih delavcev v teh tovarnah za izvajanje nadzora nad proizvodnjo in kakovostjo dela je Nike uspel razpresti svojo mrežo proizvodnje copatov po skoraj vsej jugovzhodni Aziji (Locke, Qin in Brause 2006: 7-9).

Danes proizvajajo izdelke za blagovno znamko Nike v že več kot 800 tovarnah ter zaposlujejo več kot 600.000 delavcev v 51 državah. Svojih direktno zaposlenih pa ima Nike le 24.291 in ti večinoma delajo v ZDA (Locke, Qin in Brause 2006: 7-9).

Skozi leta so pri Niku močno razširili paleto svojih izdelkov. Leta 1980 so ponujali 175 modelov svojih športnih copatov, leta 1990 772 in leta 2000 kar 1200. Razširili so se tudi na področje druge športne opreme in oblek ter svojo prodajo širili v Evropo, Latinsko Ameriko in Azijo. Leta 2004 so imeli \$12,2 milijard dobička, od katerega so ustvarili \$6,5 milijard s prodajo športne obutve in \$3,5 milijard s prodajo oblek (Nike 2005: 2).

Nike je svoj pečat pustil tudi v oglaševanju. Besedo Nike takoj povežemo s kljukico in stavkom »JUST DO IT«. Ta stavek istočasno pomeni univerzalno in osebno ter vsebuje pridih športnosti. Vzbuja sanje, je klic k aktivnosti in zavrača izgovore. Poseblja bistvo podjetja Nike, vsaj tistega, ki so ga sami opredelili v svojem poslanstvu.

### 5.1.2 MEDIJSKA PODOBA

Živimo v ekonomiji podob in Nikova kljukica je trenutno med najbolj prepoznavnimi logotipi. Postala je tržni simbol za odličnost. Njeno moč so podkrepili s stavkom »JUST DO IT«, ki se je prenesel v vsakdanji pogovor in dosegel številne različice v oglaševanju. Kot plaz se je širil skozi različne medije, od ust do ust, preko jumbo plakatov, športnih filmov, sponzorstev športnikov in danes preko interneta. Kljukica je podoba, ki se je tako vtisnila v spomin potrošnikov, da beseda Nike sploh ni več potrebna v oglasih. Prav tako so iz oglasov skozi leta izginili športni copati in drugi idelki, ki jih Nike prodaja in seveda posredno oglašuje.

Oglaševanje podjetja Nike in njihove oglaševalske agencije Wieden&Kennedy ni več usmerjeno na prodajanje športnih copatov, ampak skrb za vidnost njihovega logotipa, kljukice. Gre za maksimizacijo vizualizacije, v katero je vpeta simbolika razpoznavnega, a se hkrati skuša izogniti klišejskemu individualizmu. Njihovo oglaševanje pogosto preseneča in vznemirja, saj se ne bojijo biti kontroverzni. Skušajo slediti filozofiji vsakdanjega življenja. Usmerjeni so na globalnost športne kulture, njihov cilj je prodajati globalno blagovno znamko z marketingom, ki obenem nagovarja lokalni okus in navade. Postati želijo globalna korporacija – skupno vodstvo, skupna tema, skupne vrednote in skupna etika po vsem svetu. Tako proizvodnja ni več v središču, umaknila se je podobam, ki proizvajajo dobiček. To zahteva posebno organizacijo, ki mora biti fleksibilna na področju marketinga, delavske politike in vodstva (Klein 2004).

Za takšno razpoznavnost je potrebno nameniti ogromno sredstev za oglaševanje in marketing. Nike je skozi leta stalno povečeval ta sredstva in še vedno jih. To pa moti številne kritike, ki so mnenja, da bi lahko ta sredstva porabili precej bolje. Če bi namreč samo desetino teh sredstev namenili za plače azijskih delavcev, bi jim s tem podvojili plače (Goldman in Papsen 1998: 14). Nike pa na to gleda z ekonomskega vidika. Sredstva namenjena za oglaševanje in marketing povečujejo profit, medtem ko so plače le nujen strošek za posel. Ključ za doseganje dobička je diferenciacija izdelkov od konkurenčnih, kar je v današnji konkurenci precej zahtevno. To lahko dosežemo z diferenciacijo na področju funkcionalnosti, imidža, cene in logotipa. Največja vrednost podjetja Nike je kljukica, ki je podoba na vsakem njihovem proizvodu.

Kljub temu, da se Nike trudi prodreti na globalni trg, jim je še vedno pomembna lokalna prisotnost. Največjo novost v lokalnem trženju in prodajanju so naredili z odprtjem Niketowna, trgovine, ki je malo mesto Nike in ob enem oglaševalski pano podjetja Nike. To mestece se nahaja na Manhattanu, odprli so ga leta 1996 in je postalo prava turistična točka. Njihov namen



je bil maksimizirati vizualizacijo logotipa in predstaviti njihove produkte in različne modele. To ni klasična trgovina, je mesto v malem, v sredini je osrednji trg, okoli njega pa so razporejene male butične trgovinice. V vsakem delu je video kotiček, imajo celo košarkaško igrišče. Oglaševanje je tako šlo še korak naprej in dopolnilo oglaševanje v medijih in oglase naredilo oprijemljive (Goldman in Papsen 2003: 15).

### **5.1.3 LOGOMANIJA ALI GRADNJA PODOB**

Nike in kljukica sta danes prisotna praktično po vsem svetu, predvsem v srednjem družbenem razredu. Nike je skozi zgodovino spremenil pet načinov prikazovanja svoje podobe. Najprej se je pojavljal napis Nike z malimi črkami nad kljukico. Nato je sledil napis Nike z veliki tiskanimi črkami nad kljukico, to so nadgradili z okvirjem okoli drugega načina zapisa in kot zadnja sprememba je kljukica, ki ima takšno moč, da se lahko pojavlja že sama. Danes so prišli do spoznanja, da je kljukica že preveč izrabljena in tako so pričeli zopet uporabljati napis Nike, z velikimi tiskanimi črkami (Goldman in Papsen 2003: 16-17). Kljukica je skozi leta postala tako močan simbol, da je začela dajati pomen in prepoznavnost ljudem, ki so jo uporabljali. Uporabniki oz. tisti, ki nosijo oblačila ali imajo opremo določene znamke, so sami postali oglaševalci. Lahko rečemo, da je Niku uspelo nekaj, kar si želi doseči vsako podjetje – s svojimi izdelki prodajati način življenja. Pri sodobnih blagovnih znamkah je pomembno, da imajo osebnost, s katero se potrošnik lahko poistoveti. Podjetja morajo svojo filozofijo oziroma sporočilo, ki ga skušajo posredovati potrošnikom, vpeti v ime blagovne znamke in ga sporočiti preko logotipa in slogana. Nikov namen je posredovati jezik samospoštovanja neglede na to, kdo si, kakšne so tvoje psihične, ekonomske ali socialne omejitve (Goldman in Papsen 2003). Ali so pri tem zares uspešni ali pa je to samo marketinška podoba, ki jo skušajo vcepiti v glavo potrošnika zahodnega sveta? Mogoče je prav ta narejena filozofija še toliko bolj spodbudila aktiviste k uporabi in k opozarjanju na realnost. Besede niso (več) dovolj, pomembna so dejanja, ni važno kje, v naši vasi, v naši državi ali oddaljeni Kitajski. Ob množici blagovnih znamk na trgu skušajmo najti tisto, ki je še najbolj humana. Prav nedolžne verjetno ni več mogoče najti, saj delovanje povsod usmerja kapital.

### **5.1.4 INTERNETNE PODOBE**

Internet spada med medije sodobnega časa, njegova pomembnost vse hitreje narašča. Danes ni več nobena posebnost imeti svojo spletno stran. Skoraj vsako podjetje, društvo, združenje in že

celo vedno več posameznikov ima svojo spletno stran. Ko slišimo za nek nov pojem, dogodek ali izdelek in hočemo dobiti več informacij, skoraj vedno najprej pogledamo na internet. Tako najdemo iskane informacije ali kontakt zelo hitro in enostavno. Navadno najprej pogledamo na stran, ki nas zanima, če pa je ne vemo, uporabimo enega od mnogih spletnih brskalnikov. Pri tem je postala med oglaševalci največja umetnost, kako stran oblikovati tako, da bo najdena med prvimi zadetki. Sama sem iskala preko brskalnika Google. Ko sem vpisala besedo Nike, je bil prvi zadek njihova domača spletna stran. Navadno iz gole radovednosti pobrsamo še malo naprej, da o iskanem pojmu izvemo še kaj, mogoče dobimo kakšen forum in tako informacije iz prve roke uporabnikov. Vsak ima priložnost, da ga uporabnik vidi in izbere med zadetki. To lahko imenujemo svoboda govora in uporaba medijev, res pa je, da o verodostojnosti teh informacij ne moremo biti prepričani.

Kako razširjena in poznana je beseda oz. blagovna znamka Nike, nam pokaže število zadetkov, ko jo vpišemo v brskalnik. Najdenih je 102.000.000 zadetkov. Seveda nihče ne pregleda vseh teh zadetkov, zato me je zanimalo, kateri po vrsti je zadek, ki govori proti korporaciji Nike, kako vidni so aktivisti. Ta je že na drugi strani, trinajsti zadek po vrsti ima naslov »Boycott Nike Home Page (Anti-Page)«. Dokaj nazorno je, o čem lahko preberemo na tej spletni strani.

### **5.1.5 NIKE NA INTERNETU**

Nike je svojo spletno stran postavil leta 1997 z namenom predstaviti svojo blagovno znamko. Takrat še niso imeli nikakršnih ambicij, da bi preko interneta izdelke tudi oglaševali. Vendar so skozi leta razvoja interneta in z naraščanjem njegovega vpliva pri Niku svojo stran preoblikovali in internet začeli uporabljati tudi v druge namene.

Nike.com danes uporablja edinstvene in originalne marketinške metode za predstavitev svoje spletne strani uporabnikom interneta. Najbolj znana kampanja se je imenovala »whatever.nike.com«, uporabljali pa so oglase oblikovane v Macromedia Flash programu. V svoji obliki so imeli marketinško sporočilo, niso pa to bili klasični oglasni spoti. Nike jih je uporabljal kot predstavitveni spot za svoje oglase in za usmerjanje internetnih obiskovalcev na svojo spletno stran. V teh oglasih so nastopali svetovno znani športniki, kot na primer Marion Jones. Zanimivo je bilo njihovo povezovanje klasičnega medija, televizije, z novim medijem, internetom. V TV spotih so znane športnike pripeljali do neke točke in oglas tam končali. Tako so spodbudili gledalce, da so se povezali na internet in sami dokončali oglas z eno od sedmih

različic. Prav tako so lahko tam našli predstavitelje nikovih športnih copatov in športnikov iz oglasa (Nathan 2002).

Nike je s to kampanjo postavil mejnik v uporabi interneta kot medija za učinkovito oglaševanje ter možnost povezovanja med internetom in ostalimi mediji. Združili so internetno oglaševanje, TV oglas v obliki napete nadaljevanke ter različne kreativne spletne strani. Prav tako so svoje oglaševanje nadgradili s svojimi igrami za otroke, ki prav tako služijo kot podpora oglaševanju ter gradnji imidža.

Pri Niku so se trudili, da bi oblikovali skupino potrošnikov, ki bi jih povezovali skupni interesi, v njihovem primeru predvsem zanimanje za iste športe. Ta cilj so skušali doseči prek interneta, hkrati pa reorganizirati Nike iz dolgočasne, oddaljene multinacionalke v osebno, lokalno podjetje, ki je blizu potrošniku. Za to so uporabili internet, saj so se zavedali njegove prednosti, da poveže ljudi mednarodno in jim da možnost, da spregovorijo. Njihova poslovna strategija je bila, da bi iz »velikega Nika« naredili zopet »mali Nike« (Nathan 2002).

Njihov največji problem v tistih časih je bil napad aktivistov na Nike glede izkoriščanja delavcev v azijskih državah in razmer, v katerih morajo delati. Te obtožbe so slabile njihov ugled, ki so ga morali popraviti. S svojimi cilji so se zopet premaknili v preteklost, preden je bilo podjetje Nike tako veliko in razširjeno po vsem svetu. Zavedali so se, da morajo svoja sporočila za javnost oblikovati za vsak medij posebej, glede na njegove bistvene značilnosti in prednosti. V TV oglasih in jumbo plakatih so nadaljevali svojo zgodbo glasne, velike in hitre multinacionalke, na internetu pa so oblikovali zgodbo, ki je temeljila predvsem na čustvih do blagovne znamke in do športa nasploh. Ključne elemente njihove internetne strategije bi lahko združili v pet točk (Nathan, 2002):

- Usmerjenost svoje spletne strani v šport na splošno in to poudariti z vizualnimi efekti. S tem so želeli prikazati Nikovo usmerjenost in prikazati potrošniku sliko, da je zanje Nike nepogrešljiv.
- Z zgodbami in slikami prikazati namen in uporabnost njihovih športnih copatov in druge športne opreme.
- Oblikovati zgodbe, ki bi bile sestavljene s komentarji obiskovalcev njihove strani.
- Preko spleta aktivno povezati športnike vsega sveta. Uvedli so možnost izmenjave mnenj, opisov lokalnih dogodkov in posameznih lokacij za določen šport.

- Objava informacij, ki niso neposredno povezane s športom, na primer finančna poročila, Nikove raziskave, objava prostih delovnih mest in komunikacijski pogrami. Veliko je na strani posvečenega otrokom, na primer deljenje informacij o neki zgodbi ali članki, ki otroke postavljajo na isto mesto kot profesionalne športnike.

Nikova domača spletna stran je zelo kompleksna in dodelana in Nike prikazuje kot veliko virtualno organizacijo. Prav tako, kot so proizvodnjo prepustili tistim, ki to znajo in so se sami raje usmerili na dizajn in trženje, tako so tudi za oblikovanje spletne strani podpisali pogodbe z oblikovalci spletnih strani za postavitev, oblikovanje in izvedbo te strani. Kljub kompleksnosti je stran oblikovana precej pregledno in enostavno.

Nikovo domačo spletno stran sem si tudi vsebinsko ogledala. Kot pričakovano je obsežna, na njej dobimo ogromno podatkov, ki so neposredno in posredno povezani s prodajnimi produkti. Sama spletna stran je namenjena širšemu krogu potrošnikov, prav tako pa tudi potencialnim potrošnikom. Stran je dostopna v desetih svetovnih jezikih, izbere se celo kontinent, da iskalec informacij lažje najde iskano. Ob strani so ponujene teme, spodaj pa še možnost izbire povezave, kjer piše na splošno o podjetju Nike. Najprej me je pritegnilo sporočilo za donacijo sredstev za pomoč beguncem. Tako se skušajo predstaviti najlepše v očeh potrošnika. Vendar je prva misel nekoga, ki pozna ozadje te zgodbe o uspehu, da so dobro preusmerili pozornost in je to le poskus, kako narediti dober vtis oz. kako izboljšati podobo pri tistih, ki so slišali že preveč resnice. Tudi fotografije in kljukica, ki skupaj delujejo nekako čarobno in idealistično, te zgodbe ne morejo več očistiti.

Mene je najbolj pritegnila povezava na robu, kjer je dostopnih več podatkov o samem podjetju Nike. Tu lahko najdemo resnično skoraj vse o podjetju. Izvemo lahko splošne podatke o podjetju Nike, podatke o začetku poslovanja, splošno predstavitev izdelkov, vodilnih v podjetju ter kontakte. Najdemo tudi pisma bralcev, medijske objave, novice, dosedanje nagrade, ki jih je Nike prejel, ter finančna poročila. Zanimivi so njihovi cilji in poslanstvo ter njihov pogled na družbeno odgovornost. Dostopni so nam podatki o zaposlovanju, razvrščeni po posameznih kontinentih ter pomoč potrošnikom, kako naj najdejo najbližjo prodajalno z njihovimi izdelki, seveda pa to velja samo za ameriške zvezne države.

Med objavami na njihovi spletni strani sem se predvsem osredotočila na podobe in družbeno odgovornost, kot jo razumejo sami. Očitno je, da jih družbene kritike precej skrbijo, saj veliko prostora namenjajo tej temi. Med različnimi objavami je tudi pismo njihovega prvega moža,

Philipa Knighta, ki neposredno odgovarja na obtožbe glede delovnih razmer v tovarnah, kjer proizvajajo njihove športne copate. Zavedajo se, da imajo kot globalno podjetje velik vpliv na okolje praktično po vsem svetu. Njihov odgovor na obtožbe je, da so za izboljšanje razmer že veliko naredili in da se bodo na področju svobode, delovnega časa, plač in nadlegovanja na delovnem mestu trudili še naprej. S tem pa priznavajo, da vse le ni še popolno in da jih aktivisti ne obtožujejo popolnoma brez osnove. Postavili so si tri strateške cilje (Nike 2005):

- V tovarnah, kjer proizvajajo izdelke Nike, naj bo vpliv na delo pozitiven in spremembe sistematične.
- Proizvaja naj se inovativne izdelke.
- S pomočjo športa doseči pozitivne socialne spremembe in priti do točke, ko bo šport pravica vsakega mladega posameznika.

V nadaljevanju še napišejo, da brez sprememb okolja, kjer se tovarne nahajajo, ne bodo uspeli. To je res, vendar s tem dobro zabrišejo svojo odgovornost in jo prestavijo na druge. Hkrati pozivajo, naj se jim pri tem priključijo še druga globalna podjetja. Pokazati želijo, da niso edini, temveč da na podoben način delujejo tudi druga mednarodna podjetja. To zagotovo drži, a svetovno poznanstvo in slava ima tudi negativne učinke in z njimi se mora spopasti vsak posebej. Trdijo, da so zanje najpomembnejši potrošniki, delničarji, poslovni partnerji, zaposleni in okolje. Problem je, ker so si interesi teh skupin včasih nasprotujoči. Komu podjetje takrat sledi v prvi vrsti?

Philip Knight je na spletni strani podal izjavo: »če hočeš v 21. stoletju v poslu uspeti, moraš vanj uspešno integrirati družbeno odgovornost. Ta pot pa je včasih pot v neznano in polna pasti. Zelo boleče zna biti, ko mediji vzamejo posamezna dejanja iz konteksta, jih izolirajo in uporabijo za naslovna sporočila. Vendar se naš napor vedno obrestuje, ko vidimo pozitiven učinek na mladih ljudeh, ki so naši kupci, ter na delavcih v naših proizvodnih verigah. Nov zagon nam dajo naši zaposleni, ki odgovornost podjetja vpeljejo v svojo vsakodnevno delo in sodelujejo pri oblikovanju in izdelovanju inovativnih izdelkov. V poslu smo na dolgi rok, ciljne črte ni.« (www.nike.com)

Radi poudarjajo, da so člani različnih združenj za dobro delavcev in okolja, kot na primer združenja Global Compact, ki je prostovoljno mednarodno združenje. Njihov cilj je odgovorno ravnanje z ljudmi, spoštovanje človekovih in delavskih pravic ter spoštovanje družbene odgovornosti. S tem želijo pri Niku vzbuditi zaupanje pri vseh deležnikih in kot pravijo oni,

želijo, da jih ocenjujejo po dejstvih in ne govoricah ([www.nike.com](http://www.nike.com)). Vendar kot sem že izpostavila, je največji problem vir informacij, mediji nam zagotavljajo svojo realnost, ki je navadno skonstruirana in pristranska. Odvisno je, v katerem mediju dobimo informacijo. Že informacije znotraj enega medija se lahko razlikujejo, primer je prav internet, kjer na različnih straneh dobimo popolnoma nasprotujoče podatke. Ljudje se morajo nato sami odločiti, komu bodo verjeli in zaupali.

Med vsemi članki in pismi najdemo tudi objavo o tem, kako Nike skrbi za svoje delavce in delavce v najetih tovarnah ter kako želijo izboljšati njihov položaj. Vendar celotno besedilo bolj spominja na obrambo pred napadom kot na prispevek, ki je bil objavljen brez mračnega ozadja. Skozi vse poglavje ponavljajo, da niso sami in edini v tem boju, da se je treba boriti za izboljšanje razmer in ne samo odkrivanje napak. Na njihovi spletni strani je objavljen tudi kodeks poslovanja, ki so ga oblikovali leta 1992, do danes pa so ga že večkrat popravili in nadgradili. Ureja predvsem delavske pravice v najetih tovarnah, skrb za okolje, varnost in zdravje. Te principe so povzeli po organizaciji ILO (International Labor Organization), ki deluje mednarodno na tem področju. Organizacija zahteva, da je kodeks predstavljen v jeziku, ki ga delavci govorijo in da se ga tudi v praksi uveljavlja. Pri Niku skušajo svoj kodeks uskladiti z zakoni države, kjer tovarne stojijo. Zajema 13 standardov za urejanje delavske, 9 za upravljane z okoljem, 23 za varnost in zdravje, skupaj torej 51 standardov (glej prilogo).

Nike ima trenutno tovarne za proizvodnjo svojih izdelkov najete predvsem na vzhodu. Ko se odloča za iskanje nove, gre skozi posamezne faze izbiranja. Pomemben je profil tovarne, pričakovanja glede kvalitete, pa tudi ustrezno okolje ter zagotovilo za zdravje in varnost delavcev. Ko enkrat proizvodnja steče, neprestano nadzirajo razmere in delo v teh tovarnah. Za to uporabljajo tri različne stopnje nadzora. SHAPE je hiter pregled, ki ga opravijo v enem dnevu, M-Audit je bolj poglobljen pregled, ki raziskuje delovne razmere ter zunanji nadzor s pomočjo organizacije FLA. M (kot »management«)-Audit ima jasno nalogo, to je odkrivanje problemov. To zajema ogled tovarne, preučitev dokumentacije ter opravljanje intervjujev z delavci, nadzorniki in menedžerji. Pravijo pa, da je v resnici te standarde težko izvajati, saj se je na primer leta 2002 zgodilo, da je v indonezijski tovarni izgubilo delo 7000 ljudi, ker so premočno pritiskali na lastnike tovarne. Po drugi strani pa je težko ugoditi tudi pritiskom od zunaj, naj te zadeve uredijo in naj tovarne vsaj spoštujejo zakonske norme, če odpovejo že pri moralnih. Obenem priznavajo, da so ob vsem delu, ki ga imajo, in zaradi velikega števila najetih tovarn

spregledali kakšno, ki krši sprejeti kodeks in zadev niso pravočasno uredili. Organizacija FLA je največkrat odkrila kršitve na področju zdravja, varnosti, ur dela in plačila. Odkrili so tudi otroško delo, ki je za FLA nesprejemljivo. Trdijo pa, da v nobenem primeru niso odkrili nasilja nad delavci in prisile v nadure ([www.nike.com](http://www.nike.com)).

Na njihovi spletni strani najdemo seznam ter naslove vseh trenutno najetih tovarn za Nikovo proizvodnjo. Seznam je zelo obsežen, vsebuje več kot 650 tovarn (glej prilogo), ta podatek pa se dnevno spreminja. Samo na Kitajskem imajo najetih 124 tovarn, v njih pa je skupaj zaposlenih 200 000 kitajskih delavcev. Na spletni strani si lahko celo ogledamo dva krajša posnetka. Eden je posnet v eni od tovarn na Kitajskem, drugi v eni od 34-ih vietnamskih tovarn, kjer je zaposlenih 84 000 Vietnamcev. Oba sta zelo kratka, vendar v par sekundah skušata s sliko nasprotovati obtožbam aktivistov. Pri Niku se zanašajo na to, da je slika močnejša od besede, vendar če je preveč popolna, ta izgubi verodostojnost. Ljudje danes niso več tako naivni, kot na začetku sodobne tehnike, obdelovanje posnetkov je postalo vsakdanje in z računalniki dostopno že skoraj vsem uporabnikom. Posnetek sterilne tovarne, ki ima svojo lekarno za delavce in ki nudi svojim zaposlenim polne mize zdrave hrane, naj bi prepričal tistega, ki si posnetek ogleda, da so obtožbe aktivistov neupravičene in nesmiselne. A hkrati se lahko vsak vpraša, ali je takšna sterilnost sploh mogoča. Če jo primerjamo z razmerami, v katerih živimo sami, lahko ugotovimo, da so naše razmere katastrofalne v primerjavi s kitajskimi ali pa ta posnetek ne odraža dejanskega stanja. Kje je torej naša razvita Evropa, če imajo v državah tretjega sveta takšne pogoje za delo? Navajajo tudi številne povezave na spletne strani, kjer so članki o Niku, predvsem taki, ki pišejo o družbeni odgovornosti in spodbijanju obtožb aktivistov.

Leta 2001 so pri Niku objavili prvo poročilo o družbeni odgovornosti, v katerem tudi piše, kako komunicirajo s svojimi zaposlenimi. Veliko se posvečajo tudi vpetosti mednarodne organizacije v posamezna lokalna okolja. Delavska politika je opisana zelo obsežno, med drugim piše o razmerah dela, minimalni starosti in plačah. Minimalna starost delavcev je 16 let, a hkrati priznavajo, da je nadzor nad tem zelo težko izvajati, saj mnogi teh podatkov niti nimajo ali pa rojstne liste ponarejajo.

Torej je nesmiselno, da v uvodu trdijo, da so obtožbe aktivistov popolnoma brez osnove. In spomnimo se prej omenjenega posnetka, ki predstavlja popolno okolje in prijazno osebje za sodobnim računalnikom. Moje mnenje je, da ima Nike zelo dobro zasnovane odnose s svojimi javnostmi, vendar gre v svoji obrambi že celo predaleč in presega meje verjetnega. Bolj bi se

morali držati svojega poslanstva, da vnesejo inspiracijo v vsakega atleta na tem svetu. In ker je atlet zanje vsak, ki ima telo, je torej njihov potencialni potrošnik vsak človek. Vsakega posameznika bi morali upoštevati kot zanje neprecenljivega, kajti danes ima skoraj vsak posameznik, z možnostjo uporabe sodobne tehnologije, veliko moč, ki lahko resno škodi podjetju.

Kot primer navajam zanimivo anekdoto mladega ameriškega študenta iz Massachusettsa, Jonaha Perettija. Povzela sem jo po spletni strani Common dreams. Prvotno jo je zapisal novinar Eric Zorn v Chicago Tribune. Jonah je na spletni strani opazil ponudbo Nika, da svoje drage telovadne copate oblikujejo z osebno »Nike iD« glede na željo stranke. Poslal jim je elektronsko pošto, da želi, da mu pod kljukico napišejo besedo »sweatshop«, kar pomeni tovarna, potilnica, kot je poznana na vzhodu, kjer morajo delavci trdo delati za preživetje ali dobesedno, morajo se potiti za vsakodnevno plačo, ki ni dovolj niti za osnovne potrebe. Peretti je dobil nazaj odgovor, da njegova želja ni bila izpolnjena zaradi enega ali več od naslednjih razlogov: 1. izbran iD vsebuje ime druge blagovne znamke ali intelektualno lastnino, 2. vsebuje ime ekipe ali športnika, za katerega nimajo pravice, da ga uporabijo, 3. v polju ni bilo navedene njegove želje. Morda tega ni želel? 4. želja je napisana v slengu ali vsebuje izraz, zaradi katerega bi mu mama prisolila zaušnico.

Peretti je na to odgovoril, da hoče prav navedeno besedo in to zato, ker hoče spomin in opomin na to, s čim in kako so bili njegovi čevlji narejeni. In zopet je dobil isti odgovor, da je ta beseda v slengu in da je ne morejo našiti. Niku je zopet odgovoril, da je beseda »sweatshop« pravilna angleška beseda, ki je zapisana tudi v angleškem slovarju. Opomnil jih je, da njihova spletna stran oglašuje svobodo izbiranja in svobodo izražanja. Na strani je tudi zapisano, da če hočeš narediti prav, oblikuj sam svoj željo in jo tako uresniči. Njegova želja je bila izpostaviti delavce, ki so mu pomagali do teh čevljev in ki so mu pomagali izpostaviti to zgodbo. Po vseh teh pismih je le prejel pismo Nika, da enostavno ne bodo objavili nečesa, kar bi škodilo njihovemu dobremu imenu. Peretti jim je odpisal, da odstopa od svoje želje, prosil pa jih je, naj mu pošljejo vsaj sliko dvanajstletnega otroka, ki šiva njegove čevlje. Odgovora na to ni nikoli prejel (glej Hartmann 2003).

Na internetu med mnogimi stranmi o Niku najdemo tudi stran, na kateri ljudje podpisujejo peticije. Do sedaj je podpisanih 1827, večina jih ima tudi komentar posvečen Niku, komentarje pa so napisali uporabniki interneta predvsem iz angleško govorečih držav, kar je po eni strani



razumljivo, saj je stran v angleščini. Ko sem brala njihove komentarje, me je predvsem presenetilo število mladih, ki so napisali, da so o tem slišali v šoli. Na dnu strani je tudi spremno pismo, kjer je napisano, kaj od Nika zahtevajo. Želijo, da Nike plača 4 ameriške dolarje indonezijskim delavcem in 3 dolarje delavcem na Kitajskem in v Vietnamu. Ta znesek naj bi zadostoval za hrano, prevoz na delo in za stanovanje. Hkrati tudi zahtevajo objektivni nadzor nad razmerami v teh tovarnah, navedejo celo organizacije, ki naj bi ta nadzor vršile (Schwartz 2002).

## **5.2 ZGODBA O BEDI**

Da bi našla prave zgodbe delavcev o razmerah v tovarnah, kjer proizvajajo nikove izdelke, bi morala iti dejansko v tovarne in delavce intervjuvati. Na žalost te možnosti nimam, zato bom morala verjeti kredibilnosti podatkov na internetu in v drugih medijih, ki navajajo te zgodbe. To lahko izpostavim kot največjo omejitev moje naloge. Podatki, ki jih navajam, namreč niso iz prve roke. Prav zato sem ta poglavja tudi poimenovala »zgodbe« in poudarila, da se mora vsak bralec sam odločiti, kateri strani bo verjel. Še enkrat torej lahko izpostavim, da je druga vzporedna tematika moje diplomske naloge prav skonstruiranost medijske realnosti, omejen nadzor nad sodobnimi mediji (predvsem internetom) in pomembnost odnosov z javnostmi, ki to posredujejo ciljnim javnostim.

Predstavniki delavcev nimajo oddelka za odnose z javnostmi, kot jih imajo ogromna mednarodna podjetja, nimajo niti sredstev, ki bi jih namenili za posredovanje sporočil v medije. Njihov glas se širi prek aktivistov, ki uporabljajo predvsem lažje dostopne medije, med katerimi je tudi internet. Seveda njihove strani niso med prvimi zadetki v spletnem brskalniku, a kot sem že omenila, so še vedno precej enostavno najdeni.

Opominjanje na razmere naj bi se začelo leta 1996 s člankom v časopisu Life Magazine, ko je bil objavljen prispevek o otroškem delu v Pakistanu. V članku je bila objavljena tudi fotografija dvanajst letnega dečka Tariqa, ki šiva telovadne copate Nike, za to delo pa prejme plačilo 60 centov na dan. Kot plaz so se razširile obtožbe proti Niku, vse skupaj pa se je začelo v Kanadi in Združenih državah Amerike. A če pomislimo na sam začetek zgodbe o Niku in ideji Philipa Knighta, lahko potegnemo črto, da je bilo prav to že ves čas v načrtu - kako priti do prvega mesta med proizvajalci športne opreme. Že v šolskem projektu je Knight opredelil možnost za uspeh uvoz izdelkov iz držav s poceni delovno silo. Tu lahko ugotovimo, da Knight ve za celotno zgodbo in da se ne more več sprenevedati, da oni samo najemajo tovarne za proizvodnjo.

Resnica je, da resnične masovne proizvodnje nikoli niso odprli v razvitih državah zahodnega sveta, že od samega začetka so začeli s proizvodnjo na Japonskem, ki je takrat še spadala med države tretjega sveta. V teh tridesetih letih od začetka poslovne poti Philipa Knighta, so proizvodnjo selili iz države v državo, vse to v iskanju pogojev, ki zagotavljajo najcenejšo proizvodnjo.

V državah, kot so Kitajska, Mehika, Vietnam, Indonezija, Bangladeš, Filipini, nastajajo tako imenovane izvozne proizvodne cone ali prostotrgovinska območja, ki so postale vodilne proizvajalke oblek, obutve, elektronike, igrač in celo avtomobilov. To so obzidana industrijska območja s tovarnami, ki proizvajajo izdelke za različne naročnike, kot so Nike, Gap, Reebok, Old Navy, proizvajajo pa izključno za tuje trge (Klein 2004: 192).

Prostotrgovinska območja so neke vrste organizacije, ki so oproščene davkov, ni ne uvoznih ali izvoznih dajatev. So ozemlja, kjer blago ni samo v tranzitu, ampak ga tam tudi proizvajajo. Nastale so kot sredstvo za pospeševanje trgovine manj razvitih držav z razvitimi državami. Leta 1964 je Ekonomski in socialni svet OZN sprejel resolucijo, da bi izvozne proizvodne cone lahko pomagale državam tretjega sveta pri pobegu iz revščine (Klein 2004: 193).

Izvozne proizvodne cone naj bi v te države prinesle industrializacijo in so obet ekonomskega razvoja. Vlade revnih držav potencialnim investitorjem nameč ponujajo davčne olajšave, ugodne davčne predpise, slabo plačano delovno silo, vojaški nadzor nad delavci, samo da bi ti potencialni investitorji na koncu vendarle ostali v državi in prenesli svojo tehnologijo v domačo proizvodnjo. Glavne značilnosti teh con so visoka fluktuacija delovne sile, stresno in utrujajoče delo, nizke stopnje produktivnosti, velike količine odpadnega materiala in nezadovoljstvo delavcev (International trade and core labour standards 2000: 36).

V prvih petih letih korporacijam ni potrebno plačevati davka na nepremičnine in dohodnine, ni jim potrebno plačevati niti uvoznih in izvoznih dajatev. Nastajajo pod pretvezo začasnosti, v dobro »bodoče ekonomske blaginje« (Klein 2004: 194-195).

Ta območja so nedostopna za javnost, razen za potencialne uvoznike in izvoznike. Proizvodnja v njih je zelo koncentrirana in izolirana. Vsaka tovarna je skrbno načrtovana, na vhodu je varnostnik. Tovarne nimajo ventilacijskega sistema, delavnice so majhne in natrpane z delavci, med katerimi so večinoma mlade ženske. V nekaterih gospodarskih conah delavci tudi živijo, predvsem tam, kjer so delavci imigrirali s podeželja. Njihov delavnik je dolg, nekje tudi 12 do 16 ur. Nadzor v conah je vojaški, plače ne zadoščajo delavcem, da skrbijo za svojo družino, delo pa

je preprosto in utrudljivo. Delavci so navadno priseljenci, ki jih zaposlijo le za krajše obdobje z neobnovljivo pogodbo. Najemniki teh tovarn imajo sedeže v ZDA, Kanadi, Veliki Britaniji, Nemčiji, na Japonskem (po Klein 2004: 192-194).

V izvoznih proizvodnih conah naj bi šlo tudi za program zaposlovanja in delavci naj bi s svojimi dohodki prispevali k rasti lokalne ekonomije. Venar pa so plače delavcev v conah tako nizke, da jih v celoti porabijo za stroške bivanja v prenočiščih, za prevoz na delo in prehrano. Tako ne obstaja možnost, da bi delavci s svojo potrošnjo spodbujali razvoj domačega gospodarstva. Nizke plače so posledica ostrega tekmovanja držav v razvoju za tuje investitorje in neuveljavljanja delovnih standardov. Vlade držav so namreč tuje vlagatelje pritegnile z obljubljanji o poceni in uslužni delovni sili in tako se morajo tega tudi držati (Klein, 2004: 198).

Za tovarne, zgrajene v izvoznih proizvodnih conah, se uporablja tudi prisposodba »lastovke«. Njihova usoda je namreč vedno negotova, saj ponavadi takoj »odletijo« tja, kjer so davčne olajšave in spodbude največje in kjer domače valute devalvirajo. Tako se vlade neprestano bojijo, da bodo izgubile tuje investitorje, tovarne se bojijo, da bodo izgubili kupce s svetovno znanimi blagovnimi znamkami, delavci pa se bojijo, da bodo izgubili že tako negotova delovna mesta (Klein 2004: 194).

Te tovarne bi lako poimenovali tudi sestavljalnice, saj je material uvožen. V tovarnah tako vsaj ni opaziti velikih industrijskih dimnikov, kar nekoliko pripomore k čistejšemu okolju, vendar ne pomeni obeta industrializacije.

Multinacionalke imajo zelo veliko moč nad proizvodnjo. Lastniki so pod nenehnim pritiskom, da bodo multinacionalke umaknile svoja naročila in jih preselila tja, kjer je zanje proizvodnja še cenejša. Multinacionalke in večina ekonomistov pa slabe delovne prakse kljub očitnemu izkoriščanju delavcev podpira, saj naj bi predstavljale odskočno desko za rast zaposlovanja in blaginje ljudi v državah v razvoju in trdijo, da je to proces, skozi katerega so šla vsa nekoč nerazvita gospodarstva (Japonska, Južna Koreja, Tajvan, Singapur, Hongkong) (Klein 2004: 213).

### **5.3 ZGODBA O MORALNEM RAVNANJU**

S tem, ko so zgodbe prišle v javnost, so se morali pri Niku prvič resno soočiti z obtožbami. Nike bi moral ob takih obtožbah takoj reagirati z dejanji, ne samo z dobro zasnovano akcijo odnosov z

javnostmi. V času, ko ljudje ostro obtožujejo otroško delo in izkoriščanje delavcev, ko je demokracija ena najpomembnejših vrednot, so prav dejanja najpomembnejša za reševanje ugleda in edina pot do ohranjanja uspešnega posla. Neizpodbitno dejstvo je, da je največja moč Nika prav njihovo dobro ime in imidž in ne smejo si privoščiti, da bi to svoje največje bogastvo izgubili in si spodkopali najmočnejše temelje. Uspešni so zaradi vsega, s katerim jih ljudje in potrošniki povezujejo: zaradi ostrega oglaševanja, Michaela Jordana, Tigerja Woodsa in drugih znanih imen, ki so jih skozi leta sponzorirali.

Vsako podjetje prej ali slej pride do točke, ko je nujna uporaba kriznega menedžmenta in vsak se na tej točki odloča, kako bi se rešil iz take situacije. Vendar, če se podjetje odloči za skrivanje resnice in prikrivanje dejstev, ljudje mislijo, da skrivajo še več, kot v resnici skrivajo in tisto, kar pride na dan, je še bolj ostro obtoženo. Posledice dejanj je treba sprejeti in odgovornost prevzeti. Vsak glas, ki stopi iz tišine, prizadene podjetje, to pa še najbolj občutijo podjetja, ki so odvisna od potrošnikov. Podjetje, kot je Nike.

### **5.3.1 NE »JUST DO IT«, AMPAK »DO IT RIGHT«**

Globalizacija pomeni na eni strani priložnost za ekonomski razvoj države, po drugi strani pa izkoriščanje delavcev in njihov boj za delavske pravice. Selitev proizvodnje multinacionalk v manj razvite države prinaša tem državam še kako potreben kapital, zaposlitev, tehnološki razvoj in vstop na tuje trge. S tega zornega kota gledano ima globalizacija zelo pozitivne učinke. Po drugi strani pa se vedno bolj izpostavlja tudi njeno negativno stran. Vse več je ljudi, ki opozarjajo na izkoriščanje bogatih multinacionalk, ki si svoje bogastvo še večjajo na račun delavcev v deželah tretjega sveta, saj so tam zaposlitveni in okoljevarstveni zakoni zelo ohlapni. Vsako podjetje bi moralo zagotoviti neodvisno kontrolo notranjih razmer, ki bi prinesla pozitivne učinke, tako za podjetje kot tudi za delavce. Še vedno pa aktivisti ugotavljajo, da se razmere ne izboljšujejo tam, kjer so podjetja sama izvedla notranjo kontrolo, menijo celo, da se ne trudijo zavarovati pravic delavcev in izboljšati pogoje za njihovo delo, ampak skušajo le zagotoviti zakonsko osnovo za njihovo početje in oprati svoje ime (Esbenshade 2004). Aktivisti menijo, da morajo biti organizacije za nadzor popolnoma neodvisne od multinacionalk, saj lahko le tako pridemo do objektivnih podatkov.

Moralni kodeksi, ki urejajo notranjo politiko podjetij, se med seboj zelo razlikujejo. Nekateri se usmerjajo na neodvisnost od organizacije in nediskriminatorno politiko, drugi pa poudarjajo

zadostne plače, zmeren delovni čas ter varnost in zdravje pri delu. Nekatera podjetja sama opravljajo nadzor in spoštovanje kodeksa, druga pa zato najamejo zunanje organizacije. Nadzor zunanjih organizacij se med seboj razlikuje, nekatere nadzorujejo plače, druge otroško delo, delovni čas, pogoje dela, varnost, spolno nadlegovanje ali neodvisnost od podjetja. Tudi v načinu zbiranja podatkov se med seboj razlikujejo, nekatere pregledujejo dokumente, druge opazujejo ali opravljajo intervjuje – med delavci ali nadzorniki. Nekateri delajo hiter pregled, druge poglobljenega, nekatere imajo zato boljšo usposobljenost kot druge, razlikujejo pa se tudi v načinu posredovanja zbranih podatkov javnosti (Jenkins 2001; O'Rourke 2003). Pravilno in objektivno zbiranje podatkov in njihovo poročanje sta le eden od ključev do izboljšanja delavskih razmer.

### **5.3.2 AKTIVISTI PROTI NIKE-U**

Globalna športna podjetja namenjajo ogromno sredstev sponzorstvu športnikov in športnih prireditelj, medtem pa ženske in moški, ki proizvajajo izdelke za te blagovne znamke, bijejo boj za svoje osnovne potrebe in pravice. Za primer lahko navedemo podatek, da Nike plača letno 13 milijonov EUR za brazilsko nogometno reprezentanco, medtem ko so delavci, ki izdelujejo izdelke za te športnike, plačani 0,47 EUR na uro, kar je 3,76 EUR na dan (povzeto po Connor in Dent 2006). Za športnike se zavzemajo menedžerji, združeni so v ekipe in tako ščitijo svoje interese in potrebe. Na drugi strani pa so delavci, ki se skušajo združiti v sindikat za izboljšanje delavskih razmer, deležni preganjanja, diskriminacije in groženj. Odgovorne za to pa niso samo multinacionalke, ampak tudi države, ki dovolijo izkoriščanje svojih državljanov. Te pa navadno ne naredijo nič za izboljšanje razmer, saj se bojijo, da bi izgubile investitorje in bi bila nezaposlenost še večja. Prav zato je pomembno, da se izvaja pritisk na multinacionalke, za kar se bojujejo aktivisti po vsem svetu. Na svojo stran skušajo dobiti čimveč potrošnikov, saj so prav oni in njihova potrošnja odločilni za preživetje teh blagovnih znamk.

V upanju na izboljšavo delavskih razmer v teh tovarnah, je bila ustanovljena alijsa z imenom The Play Fair Alliance, ki je v sodelovanju z multinacionalkami oblikovala *Program dela* za izboljšanje delavskih razmer v tovarnah dežel v razvoju. V splošnem se zavzemajo za (Connor in Dent 2006):

1. zaupna in dostopna sredstva za prijavljanje zlorab in izkoriščanja delavcev;

2. neodvisno šolanje in izobraževanje za delavce v skladu z njihovimi delavskimi pravicami;
3. delavcem prijazno delovno okolje s stremenjem po še nadaljnem izboljševanju;
4. uvajanje delavcu prijaznih načinov postopkov dela in notranje politike;
5. sodelovanje z neodvisnimi organizacijami za pomoč delavcem in zavzemanje za njihove pravice.

V povezavi z zgornjimi točkami so postavili še določila za multinacionalke, ki proizvajajo športno opremo. Ta so:

1. skušati obdržati tista podjetja, ki se trudijo spoštovati zgornja načela;
2. preprečiti zaposlovanje delavcev na kratki rok;
3. v primeru zaprtja tovarn zagotoviti delavcem odpravnine in jim pustiti možnost, da se zaposlijo pri konkurenčnih podjetjih;
4. podjetja ne smejo izkoristiti razmer v državah, kjer njihova politika ni dovolj restriktivna do podjetij in dovoljuje multinacionalkam preveč proste roke pri zaposlovanju.

Večina športnih podjetij se je s pogoji strinjala, vendar se je na žalost skozi čas izkazalo, da v posameznih tovarnah stvari še vedno niso urejene, kot bi morale biti. To sta pred kratkim naredila Nike in Puma v tovarni Lian Thai na Tajskem, ko sta najprej dovolila, da se delavci organizirajo v sindikat, nato pa sta zaradi tega odpoklicala vsa naročila tem dobaviteljem (Connor in Dent, 2006). Tako še vedno obstaja vrzel med izjavami oddelka za javnosti velikih multinacionalk in dejanskimi razmerami, ki obstajajo v najetih tovarnah, kjer poteka proizvodnja.

Po navedbah FLA (Fair Labour Association) so v številnih azijskih tovarnah, ki proizvajajo za Nike, pokazali interes za sodelovanje. Kršitve določil dela bi poročali vodilnim pri Niku. Vseeno pa je v zadnjih letih bilo že več primerov, ko so ravno zaradi tega sodelovanja pri Niku ukinili sodelovanje s temi tovarnami (Connor in Dent 2006). Prizadevanja aktivistov pa so v nasprotju s tem dogajanjem prav v tem, da bi multinacionalke najemale in stopale v sodelovanje ravno z dobavitelji, ki so pripravljeni spoštovati načela programa dela in jih v praksi tudi izvajati.

Delavci še vedno bijejo bitko sami s seboj. Ali se boriti za svoje pravice in tvegati brezposelnost ali raje imeti službo in potrpeti. A zavedajo se, da se začarani krog s tem ne bo končal. Zakaj bi nekateri imeli vse, drugi pa niti osnovnih pravic? Boj delavcev ni samo za njihovo boljše življenje, ampak prinaša tudi boljše življenje za njihove otroke.

Kljub temu, da že večina podjetij priznava pomen poslovnega kodeksa in ga skušajo tudi sami uvajati v poslovanje s svojimi dobavitelji, se še vedno izogibajo določanju predpisane plače za delavce v teh tovarnah. Prav Nike izrecno zavrača uvedbo točke o plačah v poslovni kodeks in pravijo, naj plače določa trg, v nasprotnem primeru pa naj za to poskrbi vlada (Nike 2005b: 44). Tako se v praksi dogaja, da plačo delavcev določa trg in tako delavci prejemajo minimalno plačo, ki pa še zdaleč ne omogoča preživljanja družine.

Nike ima vsekakor globalno prednost, lahko pa rečemo, da imajo aktivisti lokalno prednost. Nekdo napiše elektronsko sporočilo in ga pošlje svojim prijateljem. In ker ga nekdo dobi od prijatelja, je velika verjetnost, da ga bo poslal naprej. V sodobnem času ni nihče več omejen lokalno, tako tudi elektronske pošte hitro presežejo državne meje. Samo do pravega človeka mora priti in če je novica dovolj šokantna in zanimiva, je pot do množičnih medijev in javnosti nasploh zelo kratka. Aktivisti delujejo taktično in ker branijo svoja prepričanja, so navadno v svojem ravnanju precej fleksibilni. Globalni (aktivistični pa tudi teoretski) odzivi na hegemonijo korporacij ves čas uvajajo popolnoma novo logiko komunikacije. Zanimivo pa je to, kako hitro trg privzame novo »uporniško« logiko. Aktivistične komunikacijske prakse omogočajo in hkrati motivirajo posameznika, da je soudeležen pri sami komunikaciji v komunikacijskem procesu. Zgodovina oglaševanja in medijev nam razkrije nenehen proces privzemanja »alternativnih« komunikacijskih konceptov s strani dominantnega (tržnega) diskurza komuniciranja (Frank 1997).

#### **5.4 ODGOVOR PODJETJA NIKE**

Isti faktorji, ki so pomagali Niku, da se je tako razširil po vsem svetu (nižji proizvodni stroški v deželah s poceni delovno silo in preusmerjanje sredstev v dizajn in tržno komuniciranje), so Niku povzročili tudi številne probleme. V devetdesetih letih je Nikov oddelek za odnose z javnostmi doživljal pravo moro, kritike so bile predvsem povezane s prenizkimi plačami delavcev v Indoneziji, otroškim delom v Kambodži in Pakistanu ter slabimi delovnimi razmerami na Kitajskem in v Vietnamu. Vse to pa je slabšalo Nikov ugled. Philip Knight je imel maja 1998 govor za National Press Club, v katerem je obžaloval dejanja podjetja: »Naši izdelki so postali sinonim za suženjsko delo, prisilne nadure ter nasplošno zlorabo delavcev«. Sprva so Nikovi menedžerji zanikali vso odgovornost za delovne razmere, škodljiv vpliv na okolje in zdravje delavcev. Dejali so, da ti delavci niso zaposleni direktno pri podjetju Nike in do njih ne

čutijo nobene odgovornosti. Leta 1992 pa se je njihov pogled do te problematike spremenil. Sprejeli so poslovni kodeks (glej prilogo: Nikov poslovni kodeks) za proizvodna podjetja, ki je zahteval spoštovanje osnovnih delavskih, okoljevarstvenih in varnostnih določil. Vse tovarne morajo pred začetkom proizvodnje ta kodeks podpisati in ga tudi na vidnem mestu izobesiti. Sprejeli so sklep, da morajo biti delavci v proizvodnji čevljev stari najmanj 18 let, ostali pa 16. Za nadzornike so uvedli izobraževanja in postavili svoje zaposlene za izvajanje notranjega nadzora. Vse tovarne so pod tremi vrstami nadzora: za osnove okoljevarstva, zdravja in varnosti pri delu; bolj poglobljenim nadzorom nad menedžmentom in delavskimi razmerami ter občasnimi inšpekcijami s strani FLA (Fair Labor Association) (Nike 2005).

Zunanji nadzor nad razmerami v Nikovih proizvodnih obratih skuša odgovoriti predvsem na tri vprašanja (Locke, Qin in Brause 2006):

1. Kako slabe (oz. dobre) so razmere znotraj tovarn? O tem se v medijih veliko govori, zato je pomembno, da se ugotovi dejanske razmere.
2. Ali bodo podatki pomagali odkriti spremembe na bolje? Zakaj na različnih koncih sveta različno tretirajo delavce, ki proizvajajo skoraj enake izdelke za isto blagovno znamko?
3. Se delavske razmere v teh tovarnah skozi čas izboljšujejo? Veliko se je v medijih govorilo o tem, veliko nadzora je bilo izvršenega v teh tovarnah, vprašanje je, ali je bilo vse to uspešno?

Na ameriški univerzi so naredili študijo na podlagi podatkov, ki so jih pridobili od M-Audit. Ugotovili so naslednje:

- Na državnem nivoju:

Državni zakoni imajo precejšen vpliv na delovne razmere v tovarnah na svojem območju. To pomeni, da so v tovarnah, ki se nahajajo v deželah, kjer so zakoni bolj na strani delavcev, tudi dejanske razmere precej bolj urejene. To ima precejšen vpliv na reševanje te problematike, saj lahko multinacionalke na podlagi poznavanja zakonov posameznih držav lažje izbirajo tovarne, ki bodo spoštovale njihov poslovni kodeks.

- Na nivoju velikosti tovarn:

Ugotovili so, da obstaja negativno razmerje med velikostjo tovarne in urejenostjo notranjih razmer. Delavske razmere so precej bolj urejene v manjših tovarnah. Eden od vzrokov bi lahko



bil, da je manjše tovarne lažje voditi in tudi izvajati nadzor nad poslovanjem, kot v velikih tovarnah, ki lahko zaposlujejo tudi več kot tisoč delavcev.

- Na nivoju lastništva:

Pri M-Audit so ugotovili, da lastništvo tovarn nima pomembnejših vplivov na razmere v tovarnah. Z drugimi besedami to pomeni, da ni pomembno, ali so lastniki tovarn domačini ali tujci.

- Na nivoju povezanosti med Nikom in tovarnami:

Ugotovili so, da so tam, kjer je bolj neposreden odnos med podjetjem in tovarno, tudi rezultati boljši, saj se delavci tudi brez stalnega nadzora s strani Nika počutijo bolj integrirane v sam proces proizvodnje in podjetju bolj zaupajo. Presenetljivo pa je, da se je izkazala negativna povezanost med dolžino poslovanja in urejenostjo delovnih razmer v posameznih tovarnah. To bi lahko razložili s tem, da so tiste tovarne, ki že dolgo poslujejo z Nikom, starejše tovarne in so zaradi tega slabše opremljene. Skozi leta so pri izbiri novih proizvajalcev postajali vedno strožji glede spoštovanja poslovnega kodeksa, kar so potrdili tudi vodilni v teh tovarnah. Prav tako imajo nove tovarne boljšo in sodobnejšo opremo, kar prav tako verjetno pripomore k potrditvi teh rezultatov.

Pri M-Audit so tudi skušali ugotoviti, ali zaporednost nadzorov vpliva na izboljšanje delovnih pogojev v tovarnah. Raziskava je pokazala, da povezanost obstaja. Spodnja tabela prikazuje povprečje in odklon. V raziskavo je bilo dvakrat vključenih 117 tovarn ter 5 tovarn trikrat (glej tabelo 5.1.).

Tabela 5.1: Zaporedje nadzora (po M-Audit)

	Povprečje	Odklon	Število tovarn
Prvi nadzor	0.65	0.16	575
Drugi nadzor	0.70	0.16	117
Tretji nadzor	0.82	0.07	5

Vir: MIT Sloan Research Paper No. 4612-06. Julij 2006. MIT Sloan šola menedžmenta. (dostopno na <http://ssrn.com/abstract=916771>)

Prav tako so ugotovili, da so se razmere rahlo izboljševale tudi skozi leta. Upoštevali so samo prve nadzore med leti 2002 in 2004.

Tabela 5.2: Trend skozi čas (po M-Audit)

	Povprečje	Odklon	Število tovarn
Prvi nadzor leta 2002	0.638	0.130	61
Prvi nadzor leta 2003	0.643	0.167	351
Prvi nadzor leta 2004	0.673	0.155	159

Vir: MIT Sloan Research Paper No. 4612-06. Julij 2006. MIT Sloan šola menedžmenta. (dostopno na <http://ssrn.com/abstract=916771>)

Če združimo rezultate obeh raziskav, ugotovimo, da se razmere v tovarnah ob prvem nadzoru izboljšujejo skozi čas, prav tako se izboljšujejo tudi, če so tovarne podvržene zaporednemu nadzoru. Povzamemo lahko, da nadzor v tovarnah prinaša pozitivne rezultate.

Ena od omejitev te raziskave je, da se nanaša samo na pridobljene podatke, ki so jih izbrali pri M-Audit, ki tudi precej tesno sodelujejo s podjetjem Nike. To lahko vpliva na objektivnost raziskave.

Rezultati so prinesli predvsem naslednje ugotovitve: razmere v tovarnah se razlikujejo glede na dežele, kjer so tovarne najete. Nekatere v veliki meri spoštujejo Nikov poslovni kodeks, druge pa je še vedno opaziti izkoriščanje delavcev, prisilno delo nadur, otroško delo. Na vse to torej vpliva **država, kjer je tovarna locirana** (s svojimi zakoni), **karakteristike tovarne** (velikost in starost) ter **odnos med podjetjem Nike in proizvodno tovarno** (ali je tovarna strateški partner, kakšen je odnos med Nikom in tovarno – kako pogosto menedžerji Nika obiščejo tovarno ter ali tovarna proizvaja izdelke samo za eno blagovno znamko ali za več hkrati). Z raziskavo so pokazali, da Nike veliko dela na tem, da bi izboljšal razmere v teh tovarnah, en podatek, ki to potrjuje, je tudi, da tega problema ne zanikajo več, namenjajo mu vedno več pozornosti in sredstev ter nadzor izvajajo tudi sami (Locke, Qin in Brause 2006).

Seveda je glavno vprašanje, ali bi enake rezultate dobile tudi druge, popolnoma neodvisne organizacije za izvajanje nadzora.

Na internetu najdemo veliko poročil podjetja Nike, ki so odziv na kritike aktivistov. Zavedajo se nujnosti dejanj, preden še več potrošnikov izve zanje. Govorijo o pomembnosti družbene odgovornosti, skrbi za okolje in pomenu njihovih izdelkov za mlade športnike.

»Verjamemo, da bomo s spoštovanjem družbene odgovornosti uspešno pripomogli k našemu uspešnemu poslovanju. Pomaga nam, da se zavemo petih deležnikov, ki so za nas bistvenega pomena: potrošniki, delničarji, poslovni partnerji, zaposleni in družba. S tem zavedanjem bomo dosegli svoje cilje, to je dobro sodelovanje z deležniki, novi produkti ter dober odnos s potrošniki. Ti sklepi so vodili menedžerje, da so se na podlagi družbene odgovornosti začeli odločati, s katerimi dobavitelji bodo sodelovanje nadaljevali in s katerimi ne. Naši zaposleni skušajo ugotoviti naše prednosti in slabosti. Zavedamo se, da mora tako veliko mednarodno podjetje kot je Nike delovati skladno z okoljem in vsemi deležniki« (Parker in Denson 2004).

#### **5.4.1 POROČILO PODJETJA NIKE**

V poročilu, objavljenem na Nikovi domači spletni strani, so skušali zajeti svojo raziskavo o delavcih, spoštovanju njihovih človekovih pravic, okolju, družbi in zadevah, ki se tičejo njihovih deležnikov. Prizadevajo si, da njihovi nameni in njihovo delo postane javno. Svoje cilje hočejo javno izpostaviti, saj lahko le tako sledijo svojemu poslovnemu kodeksu in spoštujejo svojo dolžnost družbene odgovornosti. Zavedajo se, da lahko delavcem na vzhodu izboljšajo življenje s tem, da jih zaposlijo, vseeno pa je težko nadzorovati razmere, v katerih delajo. Neizogiben je tudi njihov vpliv na okolje, največji pa je na Kitajskem, kjer poteka 36% njihove proizvodnje v 17 tovarnah. S svojimi poslovnimi partnerji hočejo vzpostaviti dober odnos in delavcem zagotoviti svobodo pri delu in spoštovanje njihovih pravic. Prav zato je potreben nadzor nad delom v teh tovarnah ter izobraževanje menedžerjev in delavcev. Pravijo, da je v tovarnah že viden napredek in da so na posameznih območjih že začeli graditi primerna stanovanja za delavce, ki se priseljujejo s podeželja, da dobijo status začasnega prebivališča in tako pravico do šolanja in zdravstvenega zavarovanja. Skušajo skrajševati delovni čas in omogočiti zaposlenim, da menedžerjem povejo svoje pritožbe. Vse to pa lahko dosežejo z gradnjo trdnejšega sodelovanja z dobavitelji. Verjamejo v transparentnost, vendar je to zanje hkrati velik izziv in grožnja. Kar povejo za javnost, namreč novinarji pogosto prikažejo v drugačni luči. Vsak stavek, ki je vzet iz konteksta, lahko popolnoma spremeni pomen povedanega. Drugi največji izziv, s katerim se morajo soočiti, je, da slabe novice vedno preglasijo dobre in jih ljudje tudi težje pozabijo. Tako se skušajo držati načela, da ne slabim in ne dobrim novicam ne posvečajo preveč pozornosti, temveč da se trudijo skrbeti za čim večjo predstavnost in transparentnost dogodkov. Tako njihovi

deležniki, od katerih so odvisni, ne bodo sklepali po slišanjem, ampak glede na dejstva iz prve roke oz. dejstva iz medijev (Nike 2005).

## 6. MOŽNE REŠITVE

Gibanja potrošnikov in aktivistov po celem svetu bi lahko precej pripomogla k spodbujanju multinacionalk, da upoštevajo demokratične standarde. Bojkoti sami niso dovolj, mogoče niti niso učinkovite rešitve, vsekakor pa so potrebne še dodatne sankcije. Mogoče bi bila rešitev, da vsak proizvajalec jasno deklarira svoje proizvode. Nanje bi moral dati družbene, demokratične in okoljske etikete, ki bi kupce seznanjale z okoliščinami, v katerih je bil ta proizvod izdelan. Za vse te navedbe bi morali jamčiti, v primeru kršitev pa plačati določeno odškodnino. Tako bi morale multinacionalke zadovoljiti vsaj osnovne zakonske standarde, če ne bi želeli ekonomsko propasti. V tem primeru bi se izvajal podjetniški nadzor ter nadzor na mestu samem (po Beck 1997: 181-182).

Hkrati s selitvijo proizvodnje multinacionalk iz razvitih območij v dežele v razvoju, se seli tudi ideja, da je proizvajalec odgovoren za svojo delovno silo. S tem, ko je Nike sprožil idejo, da oni delovno silo najemajo in niso neposredni delodajalci ter kot taki tudi niso odgovorni za te delavce, so postavili nov mejnik. S tem so se začele tudi vse obtožbe. Ugotovimo lahko, da zakonodaja ni več edino pravilo, ki ga morajo podjetja pri svojem poslu spoštovati.

Dobra stran obtožb aktivistov in medijev, ki so se začela okoli leta 1990, je, da so nekatere multinacionalke nekaj že naredile v tej smeri. Same ali s pomočjo mednarodnih organizacij (Združeni narodni, Amnesty International, Fair Labour Association, Worker's Rights Consortium) so oblikovale kodekse vodenja podjetij in s tem povezane sisteme za izvajanje kontrole.

Izoblikovale so se predvsem tri spodbude za odpravo slabih delovnih praks v državah v razvoju:

- kodeks vodenja podjetij (zapisana pravila o pravicah delavcev),
- kampanje za označevanje izdelkov z etiketo (prepoznavnost blaga, da ni bilo izdelano z otroškim delom) in
- na skupnostih temelječe aktivnosti (investicije v izobraževalne programe).

Njihov nastanek so spodbudili prav pritiski potrošnikov, medijev, investorjev, nevladnih organizacij ter tudi sam strah multinacionalk, da bi negativna podoba v medijih vplivala na njihovo dobičkonosnost (glej Triplat 2000: 19).

V državah v razvoju prevladuje nekvalificirana delovna sila, to pa se odraža v nizkih delovnih standardih in nizkih plačah (Berenstein 2000: 53). Po mnenju razvitih držav pomeni pomanjkanje strogega zakonika o delovnih standardih v državah v razvoju gojenje neloyalne konkurence. Po drugi strani pa države v razvoju nasprotujejo sprejetju delovnih standardov, saj menijo, da bi taki ukrepi ogrozili njihovo konkurenčnost na svetovnih trgih. Izkoriščanje delavcev v razvoju ima negativne posledice tudi na razvite države, saj spodbuja uvoz blaga in storitev, ki so pre poceni in tako ustvarja neznošen pritisk na življenski standard in socialne ugodnosti razvitih držav ter ustvarja bresposelnost (po Vidal in Raynauld 1998: 1-45).

## **6.1 ODGOVOR NA NIKOVO STRATEGIJO**

Že v zgodovini se je veliko podjetij moralo zagovarjati pred moralnimi obtožbami javnosti. Skušali so se aktivno boriti in nastopiti proti obtožbam, a velikokrat s tem niso mogli utišati aktivistov. Zaradi vedno številčnejših kritik in ugleda, ki so ga te obtožbe načele, so podjetja morala sprejeti odgovornost in spremeniti odnos do njih. Dosedanja zanikajoča strategija ni več sprejemljiva, podjetja so tako morala spremeniti svoj pogled na ta problem in sprejeti strategijo, ki je usmerjena k spoštovanju družbene odgovornosti. Po zakonu Nike resnično ni odgovoren za odnos vodilnih do delavcev v najetih tovarnah, imajo pa zato moralno odgovornost, saj so eno največjih multinacionalnih podjetij, ki je celemu svetu na očeh. Nike je svoje delovanje tudi opravičeval s primerjanjem svojega odnosa z odnosom drugih multinacionalk do svojih pogodbenih proizvajalcev. To pa ne pomeni, da ostali resnično niso krivi, pomeni samo, da so tudi drugi enako nemoralni in vredni kritike. Njihov odnos in odnos konkurence res ne spada v kršenje zakonodaje, spada pa v kršenje moralne in socialne odgovornosti. Zakon od podjetja Nike in ostalih multinacionalk ne zahteva, da dopustijo pogodbenim proizvajalcem popolnoma proste roke pri njihovem odnosu do svojih zaposlenih, prepušča jim prosto pot, da se vklopijo po svoji presoji. Prav zaradi njihovega svetovnega slovesa bi se lahko aktivneje vključili v reševanje tega problema in s svojimi zahtevami občutno izboljšali delovne pogoje in odnose v teh tovarnah. S časom pa so medijskim vplivom in vplivu javnosti podlegli in se tako začeli zavzemati za izboljšanje zdravja, varnosti in drugih delavskih razmer v teh najetih tovarnah. Popustili so pritiskom javnosti in uvedli nadzor nad potekom dela in skrb za spoštovanje Nikovega kodeksa poslovanja. Najeli so tudi zunanje, neodvisne institucije za pomoč pri

izvajanju nadzora. Za kritike pa je bilo vse to prizadevanje premajhno in predvsem prepozno. Ponovna pridobitev moralnega ugleda je postal zelo dolgoročen proces.

Možne rešitve, povzete po internetni strani [www.nike.com](http://www.nike.com):

- Nike mora v boju, ki ga je začel, to je boju, da s spoštovanjem moralnih načel zopet pridobi ugled, ki ga je izgubil, nadaljevati. To bi privedlo do uvajanja globalnih standardov za spoštovanje delavskih pravic ter zavzemanje za njihovo spoštovanje po vsem svetu.

- Nike bi moral biti pri razlaganju in uvajanju poslovnega kodeksa še agresivnejši.

- Nike bi moral pospeševati razvoj predstavništva za delavce, ki bi se aktivno zavzemali za individualne in skupinske interese delavcev.

- Nike bi moral poskrbeti, da se vzpostavi v najetih tovarnah odnos, kjer se je možno vedno pritožiti in kjer so te pritožbe sprejete resno in z zavzemanjem za njihovo razrešitev.

- Nike bi se moral povezati in vzpostaviti sodelovanje z mednarodnimi organizacijami, ki se zavzemajo za svobodno delo in spoštovanje človekovih pravic nasplošno.

- Nike bi moral začeti razmišljati o povečanju nadzora v najetih tovarnah in za to najeti še druge, neodvisne organizacije, ki bi objektivno nadzorovale spoštovanje kodeksa poslovanja in o tem poročale javnosti.

Če so pri Niku resnično v zadnjih letih tako močno izboljšali svoj odnos in spremenili svoje poslovanje, zakaj jih aktivisti še vedno napadajo? Ali to dokazuje, da je ugled res tako težko popraviti, ko ga enkrat uničimo? Kaj bi Nike v tem primeru sploh še lahko storil, da bi si popolnoma očistil svoje ime?

To mogoče lahko razložimo s tremi trditvami, ki jih je navedel Markus (v Kahle, Boush, Phelps 2000: 48).

**Prvič**, Nike mora sodelovati s številnimi skupinami deležnikov, od katerih ima vsak svoje interese, mnogi med njimi so si med seboj celo konfliktni. Ko govorimo o različnih skupinah deležnikov, pri tem mislimo na vsako skupino ali posameznike, ki vplivajo na poslovanje organizacije ali organizacija vpliva nanje (Freedman v Kahle, Boush, Phelps 2000: 49). Nikovi deležniki so potrošniki, delničarji, azijski in ameriški delavci, nevladne organizacije, konkurenca, mediji, ...

**Drugič**, v poslu ni dovolj, če podjetje deluje samo znotraj predpisanih zakonov in etičnih principov, odločilna in precej bolj kritična so pričakovanja javnosti in potrošnikov. To se je

pokazalo ravno v primeru podjetja Nike, ki mu zakonsko ni potrebno skrbeti za delavce v najetih tovarnah, a jih je javnost vseeno obtožila in javno »oznamčila«.

**Tretjič**, prakse menedžmenta so lahko precej zmotne in neučinkovite, če ne upoštevajo etičnega načela. Nike in ostale multinacionalke imajo tri možnosti: lahko izkoristijo ohlapno zakonodajo v državah v razvoju in zaradi nizkih proizvodnih stroškov dosegajo visoke dobičke, lahko se trudijo omejiti kritike javnosti, ki so namerjene proti njim, lahko pa se trudijo razmere izboljšati in si z izboljšanjem ugleda pridobiti nove potrošnike.

## 7. ZAKLJUČEK

Nike je naredil zares veliko napak na svoji poti do svetovno vodilnega podjetja v proizvodnji športne opreme. Kasneje se je izkazalo, da ne gre več za proizvodno podjetje, ampak predvsem za podjetje, ki izdelke znamči in jih prodaja z ogromno dobička pod svojim imenom in logotipom po vsem svetu. Zaradi nizkih proizvodnih stroškov in visokih prodajnih cen so se oglasili aktivisti, ki so skušali opozoriti na ta problem in začeli raziskovati. O moralnosti skoraj nihče ne pomisli, dokler ni izpostavljen javno. In šele ko so aktivisti izpostavili Nike, so vodilni začeli razmišljati o tem. Od prvotnega zanikanja so prišli do točke, ko trdijo, da sami nadzirajo najete tovarne in da se trudijo za izboljšanje razmer. V tem primeru bi lahko rekli, da je javnost resnično še ena veja oblasti, ki se trudi, da slabe kaznuje in dobre nagrajuje.

Nihče pa Niku ne more dokazati, da selitev proizvodnje na vzhod ni prinesla nobene dobre posledice. Lahko celo rečemo, da je vnesla ekonomski razvoj v države v razvoju. Na žalost ne v taki meri, kot bi si mnogi želeli, saj niso poskrbeli za obogatitev teh držav, a brezposelnost so občutno zmanjšali. Kljub temu, da je to v mnogih državah še vedno eden glavnih problemov, podjetjem vseeno ne daja popolnoma prostih rok pri ravnanju z delavci. Vsi ljudje bi morali imeti enake pravice in prav je, da se za to borimo. Vedno se tako zopet postavlja vprašanje: je boljša brezposelnost ali zaposlenost pod vsakimi pogoji? Na to bi verjetno lahko najbolje odgovorili prav delavci, ampak ne samo delavci v teh tovarnah, ampak delavci po vsem svetu, v zahodnih in vzhodnih deželah. Zanimivo bi bilo primerjati te odgovore. Tu bi lahko izpostavila znani pregovor Kua-Tsujaja: *»Če daš človeku ribo, ga nasitiš za tisti dan, če pa ga ribe naučiš loviti, ga nahraniš za vse življenje«*. Metaforično gledano, je Nike azijske delavce učil loviti ribe, ali vsaj šivati športne copate. Gledano s tega zornega kota, bi morali Nike pohvaliti, a to na žalost ni edini pogled na ta problem.

Nimamo razloga, da bi verjeli, da je Nike edina multinacionalka, ki tako ravna z delavci v najetih tovarnah. Zavedati se moramo, da so zaradi vodilnega položaja na trgu tudi najbolj izpostavljeni aktivistom in z izpostavitvijo vodilnega podjetja izpostavimo problem na splošno. Lahko trdimo, da so prav zaradi negativne publicitete začeli usmerjati pozornost na ta problem in se truditi za njegovo odpravo. Drugo vprašanje pa je, ali se bodo tega ustrašila tudi manjša podjetja v panogi, ali pa se bodo za izkušnjo Nika enostavno skrila in upala, da za aktiviste in javnost niso dovolj zanimiva. Ali bi aktivisti sedaj morali končati z izvajanjem pritiska? Mogoče ne, saj se je le zaradi nadzora aktivistov in izpostavljenosti javnosti, začel reševati ta problem. Pred tem se Niku ni zdel sporen in mogoče jim, če ne bi več bili izpostavljeni kritiki in posredno sankcijam, zopet ne bi bil pomemben.

Vprašanje je tudi, kako naj k temu problemu pristopijo potrošniki in javnost. Ali naj izdelke Nike bojkotirajo? Moje mnenje je, da ne. Grožnja bojkota prav zagotovo pritiska na podjetje Nike in vpliva na nadaljnje delovanje in boj za boljše delovne pogoje in višje plače delavcev, vendar če potrošniki nehajo kupovati izdelke Nike in zato kupujejo konkurenčne izdelke, niso za izboljšanje pogojev azijskih delavcev naredili nič. Kvečjemu samo korak nazaj. Če se podjetje zaradi pritiska javnosti trudi, se vsaj trudi in cilj je vsaj delno dosežen. Bojkot vseh konkurenčnih izdelkov pa bi pomenilo tudi izgubo mnogih delovnih mest, ki jih ti ljudje zelo potrebujejo.

Nike ni izumil svetovne ekomonije, pokazal pa je način, kako se da bolj ali manj uspešno gibati in delovati znotraj nje. Nobena država ni prisiljena, da izdeluje izdelke za Nike, navadno jih vodilni še sami vabijo v svoje države, da tam odprejo proizvodnjo. Odpiranje delovnih mest ima za svetovno ekonomijo veliko pozitivnih učinkov. Nikakor pa to ne pomeni, da nimamo za to pravice zahtevati določenih standardov. Prav zato smo tu potrošniki, ki imamo z novo tehnologijo, predvsem z razvojem interneta, zelo aktivno in odgovorno vlogo. Postavljeni smo v novo pozicijo aktivne javnosti, ki ima možnost, da zahteva od multinacionalk določen način vedenja, spoštovanje določenih standardov in pravilno je, da se te nove vloge zavemo in jo odgovorno izpolnujemo. Tako bo mogoče svet postal bolj demokratičen in pravičnejši.



## LITERATURA

- Beck, Ulrich (2003): *Kaj je globalizacija? (Zmote globalizma – odgovori na globalizacijo)*. Ljubljana: Krtina.
- Bernstein, Aaron (2000): *A world of sweatshops (Progress is slow in the drive for better conditions)*. New York: Business Week, 3706.
- Esbenshade, Jill (2004): *Monitoring Sweatshops: Workers, Consumers and the Global Apparel Industry*. Philadelphia: Temple University Press.
- Goldman, Robert in Papson (2003): *Nike Culture, The Sign of the Swoosh*. London: Sage Publication.
- Guirdham, M (1999): *Communicating Across Cultures*. Basingstoke, New York: Palgrave.
- International trade and core labour standards (2000). Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.
- Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV (zbirka Teorija in praksa).
- Jančič, Zlatko (1999): Etično oglaševanje in samoregulativa. *Teorija in praksa*, 36 (6), 957-975.
- Kahle, Lynn R., Boush, David M., Phelps, Mark (2000): *Good Mornng, Vietnam: An Ethical Analysis of Nike Activities in Southeast Asia*. University of Oregon: Sport Marketing Quarterly, 9 (1), 43-52.
- Katz, Donald (1994): *Just do it: the Nike spirit in the corporate world*. New York: Random House.
- Klein, Naomi (2004): *No logo*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Mumel, Damijan in Bošnjak, Barbara (2001): Pomen odnosov z javnostmi v lokalni skupnosti. *Teorija in praksa*, 38 (4), 629-649.
- Oblak, Tanja (2002): Podobe elektronske demokracije. *Teorija in praksa*, 39 (2), 155-169.
- Parker, B. (2000): *Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries*. London: Sage Publications.

- Petrecca, Laura in Howard, Theresa (2005): Adidas-Reebok merger lets rival nip at Nike's heels. *USA Today*, August 4, B1.
- Podnar, Klement in Golob, Urša (2001): Od krize in analize identitete odnosov z javnostmi do raziskovalnega polja upravljanja s korporativno identiteto. *Teorija in praksa*, 38 (4), 560-582.
- Podnar, Klement in Golob, Urša (2002): Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa*, 39 (6), 952-969.
- Rakun, Milena (2002): Organizacijski vidiki integracije komuniciranja: Ali je potrebno komuniciranje centralizirati? *Teorija in praksa*, 39 (5), 804-826.
- Sriramesh, K. in Verčič, Dejan (2001): Okvir za razumevanje in izvajanje mednarodnih odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa*, 38 (4), 675-692.
- Strasse, J.B. in Becklund, Laurie (1993): *Swoosh, The Unauthorized Story of Nike and the Men Who Played There*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Strassoldo, Raimondo (1990): Lokalna pripadnost in globalna uvrstitev. *Družboslovne razprave*, 7 (10), 64-76.
- Škerlep, Andrej (2001): Retorične razsežnosti institucionalnega diskurza. *Teorija in praksa*, 38 (4), 543-559.
- Triplat, Maja (2000): *Multinacionalna podjetja in otroško delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Verčič, Dejan in van Ruler, Betteke (2002): Refleksivni komunikacijski menedžment. *Teorija in praksa*, 39, (2), 739-754.
- Vidal, Jean-Pierre in Raynaud, Andre (1998): *Labour standards and international competitiveness (A comparative analysis of developing and industrialized countries)*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Vreg, France (2001): Globalizacija in elektronska demokracija. Politološko-sociološki vidiki razvoja informacijske družbe. *Teorija in praksa*, 38, (1), 5-28.
- Vreg, France (2004): Ogroženost in preživetje ob našem vstopanju v svet. *Teorija in praksa*, 41 (1-2), 220-231.

#### **INTERNETNI VIRI**

- Boje, David M. (2006): *Academics Studying Nike*. Dostopno na <http://business.nmsu.edu/~dboje/nike/nikemain1.html> (30. september 2006).

- Connor, Tim in Dent, Kelly (2006): *Offside! Labour Rights and sportswear production in Asia*. Oxfam International. Dostopna na <http://www.maketradefair.com> (23. september 2006).
- Educating for Justice, Inc. (2006): *Stop Nike Sweatshops*. Dostopno na <http://www.educatingforjustice.org/stopnikesweatshops.htm> (10. oktober 2006).
- Hartmann, Thom (2003): *Now Corporations Claim »The Right to Lie«*. Dostopno na: <http://www.commondreams.org/views03/0101-07.htm> (12. november 2006).
- Jenkins, Rhys (2001): *Corpotate Codes of Conduct: Self-Regulation in a Global Economy* (Last Updated: April 2001). United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD). Dostopno na <http://www.eldis.org/static/DOC9199.htm> (10. september 2006).
- Koch, Christopher (2004): *Nike Rebounds*. Dostopno na <http://www.cio.com/archive/061504/nike.html> (15. avgust 2006).
- Locke, Richard M., Qin, Fei in Brause, Alberto (2006): *Does Monitoring Improve Labor Standards?: Lessons from Nike*. MIT Sloan Research Paper No. 4612-06 Dostopno na <http://ssrn.com/abstract=916771> (17. julij 2006).
- Manning, Jeff (1999): *Nike taken to task for exec's letter*. Dostopno na <http://www.saigon.com/~nike/oregon13099.html> (28. oktober 2006).
- Nathan, Shedroff (2002): *Nike Website Strategy*. Dostopno na: <http://www.nathan.com/projects/1997/nike.html> (17. september 2006).
- Nike, Inc. 2005. FY04 *Corporate Responsibility Report* (Last Updated: March 2005). Nike, Inc. Dostopno na <http://www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=29&item> (12. september 2006).
- Schwartz, Jeremy (2002): *End Nike sweatshops*. Dostopno na: <http://www.thepetitionsite.com/takeaction/166573598?l=116335082> (15. november 2006).
- [www.nike.com](http://www.nike.com) (15 oktober 2006)
- Zweifel, Dave (2001): *Truth Voids Nike's Free Speech Offer*. Dostopno na <http://www.commondreams.org/views01/0320-06.htm> (19. september 2006).

# PRILOGE

## Priloga A: Seznam tovarn, ki jih ima Nike najete

Vir: spletna stran [www.nike.com](http://www.nike.com)

ALBANIA ALFAN SA INDUSTRIAL ZONE OF KORCE 1ST MAY STR KORCE KORCE INDUSTRIAL ZONE KORCE  
ARGENTINA AZCONA S. R. L. 12 DE OCTUBRE 450 0 CORDOBA CORDOBA 5000  
ARGENTINA DER WILL S.A. CNEL. ROSETTI 3464 OLIVOS BUENOS AIRES BUENOS AIRES 1636  
ARGENTINA M.V SHOES S.R.L. METAN 4154 CAPITAL FEDERAL 0 BUENOS AIRES BUENOS AIRES 1240  
ARGENTINA PODIUM S.A. OLIDEN 1942 CAPITAL FEDERAL BUENOS AIRES C1440CQN  
ARGENTINA R. A. INTERTRADING S. A. JOSE IGNACIO RUCCI 3951 0 CAPITAL FEDERAL BUENOS AIRES C1439FVQ  
ARGENTINA R. A. INTERTRADING S. A. POLA 2345 0 CAPITAL FEDERAL BUENOS AIRES C1440FVQ  
ARGENTINA SEDAMIL S.A. C.I. AV. DORREGO 737 BUENOS AIRES CAPITAL FEDERAL 1414  
AUSTRALIA AUSPAC TEXTILES PTY LTD 8-14 ALBERT STREET PRESTON MELBOURNE VICTORIA 3072  
AUSTRALIA COLOR SPORT 57 HAYWARD ST STAFFORD QUEENSLAND  
AUSTRALIA COMPUKNIT HOSIERY PTY. LTD. 13 CHAFFEY STREET THOMASTOWN MELBOURNE VICTORIA 3074  
AUSTRALIA L M B KNITWEAR PTY LTD 189 ALBERT STREET BRUNSWICK EAST MELBOURNE VICTORIA 3057  
AUSTRALIA LA SOCS PTY LTD. 26-28 TRADE PLACE COBURG VICTORIA 3058  
AUSTRALIA NEW FASHION TRADING PTY. LTD. 1ST FLOOR, 541-545 PRINCES HIGHWAY NSW ROCKDALE 2215  
AUSTRALIA PROTOP AUSTRALIA 30 GREEN STREET THOMASTOWN MELBOURNE VICTORIA 3074  
AUSTRALIA REBOUND SPORTSWEAR PTY. LTD. 92 KILLARA RD CAMPBELLFIELD MELBOURNE VICTORIA 3061  
AUSTRALIA RT CLOTHING 1/36 HARVEST COURT SOUTHPORT QUEENSLAND 4053  
BANGLADESH DADA (DHAKA) LTD. PLOT #28, SECTOR #06, UTTATRA COMMERCIAL AREA DHAKA DHAKA 1230  
BANGLADESH DADA (SAVAR) LTD PLOT # 61-65, DHAKA EXPORT PROCESSING ZONE, GANAKBARI, SAVAR, DHAKA DHAKA 1344  
BANGLADESH KSL (KARNAPHULI SPORTSWEAR IND. LTD) PLOT # 09-14, SECTOR #7 EXPORT PROCESSING ZONE, CTG. CHITTAGONG, N/A 4223  
BANGLADESH LYRIC INDUSTRIES(PVT) LTD. MOLLAH TOWER(7TH,8TH FLOOR)464-WEST RAMPURA, MOLLAH TOWER, D.I.T. ROAD DHAKA 1219  
BANGLADESH YOUNGONE HI-TECH SPORTSWEAR IND.LTD. PLOT # 1-4-9-12, DHAKA EXPORT PROCESSING ZONE SAVAR, DHAKA DHAKA DHAKA 1349  
BELGIUM JULES CLARYSSE NV BRUGSESTEENWEG 106 PITTEM - BELGIUM WEST-VLAANDEREN 8740  
BRAZIL BLUSAS KIRBY IND. E COM. LTDA. AV. SANTANA DO MUNDAU, 930-A GUARULHOS SÃO PAULO 07242-190  
BRAZIL CALÇADOS ANIGER LTDA. RUA GUSTAVO BARROSO, Nº 50 CENTRO CAMPO BOM RIO GRANDE DO SUL 93700-000  
BRAZIL CALÇADOS ANIGER NORDESTE LTDA RUA GERALDO BIZARRIA DE CARVALHO, 22 QUIXERAMOBIM CEARÁ 63800-000  
BRAZIL CALÇADOS DILLY S/A - FILIAL 04 RUA VALDEMAR FLORES VIEIRA, 204 CAPELA DE SANTANA RIO GRANDE DO SUL 95745-000  
BRAZIL CALÇADOS DILLY S/A - FILIAL 06 RUA LEOPOLDO ALOISIUS HINTERHOLZ,1241 MATO LEITAO RIO GRANDE DO SUL 95805-000  
BRAZIL COOPCORR - COOPERATIVA DE COSTUREIRAS DE RIFAINA E REGIÃO RUA RUI BARBOSA, 306 RIFAINA SÃO PAULO 14490-000  
BRAZIL COOPERATIVA DE CALÇADOS QUIXERAMOBIM LTDA RUA GERALDO BIZARRIA DE CARVALHO, 35 QUIXERAMOBIM CEARÁ 63800-000  
BRAZIL COOPERATIVA FORMODA RUA DR. CANDIDO CRUZ, 111 AMERICANA SÃO PAULO 13450-000  
BRAZIL DILLY NORDESTE S.A. - FILIAL 03 AV. JURACY MAGALHÃES, 5100 PARQUE SANTA MONICA - BAIRRO AIRTON SENA VITORIA DA CONQUISTA BAHIA 45021-490  
BRAZIL DILLY NORDESTE S/A - FILIAL 02 RUA PROFESSORA MARIA LIA CÉLIA VELLAME, S/Nº BAIRRO CENTRO SANTO ESTEVÃO BAHIA 44190-000  
BRAZIL DRASTOSA S A INDS TEXTEIS RUA LUIZ GATTI, 603 LAPA SÃO PAULO SÃO PAULO 05038-150  
BRAZIL MSZ IND. E COM. DE ROUPAS E ARTIGOS ESPORTIVOS LTDA. RUA AURÉLIA, 679 LAPA SÃO PAULO SÃO PAULO 05046-000  
BRAZIL PAULO CESAR FERREIRA ME RUA IPIRANGA, 1813 PIRACICABA SÃO PAULO 13417-390  
BRAZIL PERSIA CONFECÇÕES LTDA. RUA LORENA, 488 CIDADE NOVA 2 SANTA BARBARA DO OESTE SÃO PAULO 13450-000  
BRAZIL STARGAMA CONFECÇÕES LTDA. RUA CONCEIÇÃO DE ALMEIDA, 175 VILA MARA SÃO PAULO SÃO PAULO 08081-370  
BRAZIL SUGAR SHOES LTDA RUA VICENTE PRIETO, 3599 PICADA CAFÉ RIO GRANDE DO SUL 95175-000  
BRAZIL THUNDERCAPS IND. E COM. LTDA. AV. DR. ALTINO GOUVEIA, 677 JARDIM PINHEIROS VALINHOS SÃO PAULO 13274-350  
BRAZIL VICUNHA TEXTIL S/A RUA DR. RINALDO DE PINHO ALVES, 2680 PAULISTA PERNAMBUCO 53411-000  
BULGARIA BULFANCO \* AD 2B BULGARIA STREET KARDJALI KARDJALI 6600  
BULGARIA DELTA - FENIX SOCKS 1 ROZOVA DOLINA STR ROUSSE 7000  
BULGARIA PBEX LTD. 1, STADIONA STREET VILLAGE KALOYANOV PLOVDIV DISTRICT 4173  
BULGARIA SUTEX LTD. 11 SAEDINENIE STREET KRUMOVGRAD KARJALI 6900  
BULGARIA SUTEX LTD. - SLIVNITZA 2, HAN KRUM STREET SLIVNITZA SLIVNITZA 1172  
BULGARIA TEXIKOM LTD. 39, HRISTO BOTEV STREET SLAVEIKOV STR KJUSTENDIL 2500  
BULGARIA TEXTILKO LTD 9 TUNDJA STREET TCHERVEN BRIAG PLEVEN 5980  
BULGARIA TOMIK LTD 30 PARVI MAI STREET SANDANSKI BLAGOEVGRAD 2800  
CAMBODIA SABRINA (CAMBODIA) GARMENT MANUFACTURING CORP. NATIONAL RD., NO. 4, PHUM TRAPAING REUSSEY KHUM SAMBO SAMRONG TORNG DISTRICT KAMPONG SPEU PROVINCE  
CANADA BESTILE APPAREL INC. 841 PROGRESS AVE., SCARBOROUGH ONTARIO M1H 2X4  
CANADA CE COMPOSITES BASEBALL 5390 CANOTEK ROAD UNIT 20 OTTAWA ONTARIO K1J 1H8  
CANADA IRONHEAD ORIGINALS INC. 45 IRONSIDE CRESCENT UNIT 4 TORONTO ONTARIO M1X 1N3  
CANADA KIANGTEX CO. LTD 46 HOLLINGER ROAD TORONTO ONTARIO M4B 3G5  
CANADA LAMASZ SPORT INC 435 LIMESTONE CRESCENT TORONTO ONTARIO M3J 2R1  
CANADA LES VÊTEMENTS SP APPAREL INC. 1237 BOULEVARD INDUSTRIEL GRANBY QUEBEC J2J 2B8  
CANADA MCGREGOR INDUSTRIES INC. 401 WELLINGTON STREET WEST TORONTO ONTARIO M5V 2H7  
CANADA SILVER SPIDER KNITTING LTD. 212 SUPERTEST ROAD TORONTO ONTARIO M3J 2M2  
CANADA THE ATHLETIC SPORTSHOW INC. 2473 DIXIE ROAD MISSISSAUGA ONTARIO L4Y 2A1  
CANADA THE INCREDIBLE CLOTHING COMPANY - DUFFERIN 4548 DUFFERIN STREET TORONTO ONTARIO M3H 5S2  
CHILE CONFECIONES DE VESTUARIO SPIN LTDA. AVDA. ZANARTU 1287- NUNOA SANTIAGO SANTIAGO  
CHILE TEXTILES PANTER LTDA LOS ACACIOS 1594, COMUNA RENCA SANTIAGO  
CHINA ADVANCED INTERNATIONAL MULTITECH CO., LTD., FUJUKU FACTORY DI PU INDUSTRIAL ZONE OF HUAI DE HU MEN DONG GUAN GUANGDONG 523926  
CHINA AN HUI KING SPORTS GOODS CO LTD NO. 905, MEIYE ROAD, JIANGDIAN TOWN, JINZHAI COUNTY LIU AN ANHUI 237321  
CHINA AQUA PRO INTERNATIONAL CO., LTD BUDG.8 YUANHE SCIENCE&TECHNOLOGY INDUSTRIAL PARK2, XIANGCHENG DISTRICT SUZHOU JIANGSU 215133  
CHINA ASIA DOWN CENTER (PANYU) MFG LTD. 43 INDUSTRIAL ROAD, HUALON TOWN PANYU CITY GUANGDONG 511434  
CHINA BONNY SPORTS (SHENZHEN) CORP. LTD TAICHUNG INDUSTRIAL ZONE, ALIAN VILLAGE, LONG-GONG TOWN, 111 SHEN ZHEN GUANGDONG 518172  
CHINA BOWKER PACIFIC (HUI YANG) GARMENT LTD GAOLING, QUA CHANG ZHENG HUIYANG GUANGDONG  
CHINA C & Q TRAVEL BAGS CO., LTD / TOP CROWN LIMITED NO.2 CROWN ROAD, THE SECOND IND PARK, SAN XIANG ZHONGSHAN GUANG DONG 528463  
CHINA CHANGSHU BAILE HEADWEAR CO.,LTD.(CHANGSHU HAT&CAP FACTORY) NO.8 ZHUHAI ROAD CHANGSHU JIANGSU P.R.CHINA CHANGSHU JIANGSU 215500  
CHINA CHANGZHOU ESQUEL KNITTING APPAREL CO., LTD. NO.100 QINGLIANG ROAD CHANGZHOU JIANGSU 213001  
CHINA CHARTER BRIGHT ELECTRONICS & WATCH DEVELOPMENT (SHENZHEN) CO.,LTD. HONG HOA HAN SECOND INDUSTRIAL ESTATE GONG MING ZHEN,BAO'AN XIAN SHENZHEN GUANGDONG 518106  
CHINA CHONG MING GLOVE FACTORY SHI NAN ROAD 113,DONG CHONG TOWN, PANYU, GUANGZHOU, GUANGDONG PROVINCE GUANGZHOU GUANGDONG 511435  
CHINA DONG GUAN FU YUAN GARMENT LTD. ONE ROUND ROAD, CHANG ON CHANGAN TOWN DONG GUAN GUANGDONG 523840  
CHINA DONGGUAN CHANGAN WUSHA SUPERIOR LEATHER WUSHA CONTROLLING DISTRICT, CHANGAN TOWN DONGGUAN GUANGDONG  
CHINA DONGGUAN PUKE SPORTS PRODUCTS NO.42, HUAN SHI S' ROAD, TANGXIA DONGGUAN GUANGDONG  
CHINA EAGLE NICE DEVELOPMENT LTD 5-6/F, K4 FACTORY DLDG., LONGHU BEI DUN INDSUTRIAL SHANTOU GUANGDONG  
CHINA EVER-WISDOM CO., LTD. JUNHE STREET, QINGHU VILLAGE, XINSHI TOWN GUANGZHOU GUANGDONG 510440  
CHINA FAIR LEGEND ELECTRONICS LIMITED THE 3RD INDUSTRIAL ZONE, GONG MING CITY, SHENZHEN, CHINA SHENZHEN GUANGDONG 518106  
CHINA FAR EAST (INT'L) GARMENT FACTORY CO., LTD. 5-6/F., BLOCK 6, ROAD 2 OF DABEISAN, LONGHU INDUSTRIAL AREA, SWATOW ECONOMIC ZONE SWATOW GUANGDONG  
CHINA FAR EASTEN APPAREL (SU ZHOU) LTD.CO. 88 TIAN LING RD.WUXIAN CITY ECONOMIC DEVELOPMENT ZONE SUZHOU JIANGSU  
CHINA FOOGUO SPORTS (DONGGUAN) LTD. DI PU INDUSTRIAL ZONE OF HUAI DE HU MEN DONG GUAN, GUANG DONG  
CHINA FORMOSA INDUSTRIAL CO. LTD. (MAILHOUSE) BI-JIA INDUSTRIAL DISTRICT, PING-HAI HUI-DONG GUANGDONG 518100  
CHINA FUJIAN LI FENG(NEW) FOOTWEAR DEVELOPMENT CO., LTD. QINXI STREET, WUTANG TOWN PUTIAN FUJIAN 351119  
CHINA FUJIAN LIFENG FOOTWEAR INDUSTRY DEVELOPMENT CO LTD. QINHO VILLAGE WUTANG TOWN, PUTIAN FUJIAN 351119  
CHINA FUJIAN SAGA SPORTS, CO., LTD QINGPU INDUSTRIAL AREA QINGKU TOWN, MINGHOU FUJIAN  
CHINA FUJIAN SANFENG FOOTWEAR COMPANY LIMITED PAI XIA YANG,CHENG MEN TOWN,CANG SHAN DISTRICT FUZHOU FUJIAN 350018  
CHINA FUJIAN SUNSHINE FOOTWEAR CO.LTD DOUBLE SUN OVERSEAS CHINESS FARM,SHUANGYANG TOWN,LUOJIANG DISTRICT, QUANZHOU, FUJIAN, CHINA QUANZHOU FUJIAN 362000  
CHINA FUJIAN XIEFENG FOOTWEAR COMPANY LIMITED. DONG HU KOU, XI TIAN WEI COUNTY PUTIAN FUJIAN 351131  
CHINA FUZHOU FUTIAN GARMENT INDUSTRY CO. LTD. NO.3, JINPU BRANCH RD., GAISHAN TOWN, CANGSHAN FUZHOU FUJIAN  
CHINA GAR CHEONG MANUFACTORY 31 LANG BI LU, SHA PU WEI, SONG GANG, BAO AN AREA, SHENZHEN, GUANGDONG, SHENZHEN GUANGDONG 518105  
CHINA GEEFENG SPORTS GOODS CO., LTD. TANG LI, FENG GANG DONG GUAN GUANG DONG  
CHINA GOLDEN FILED UNITED TEXTILE LTD CAN JIANG INDUSTRIAL GAO MING GUANGDONG  
CHINA GOODVIEW SBI ELECTRONICS FACTORY DONG HUAN ROAD CENTRAL, SAN YI CUN, SHA JING ZHEN, SHENZHEN GUANGDONG 518125  
CHINA GREAT ASIA STATIONERY PRODUCTS MFG. FTY. FENG GANG TOWN, YOU GAN PU, LONG PING ROAD DONG GUAN GUANGDONG 523709  
CHINA GUANG DER CORPORATION CHINA CHAN CHIAO INDUSTRIAL ZONE SHIN-BU LIAN DONGGUAN GUANGDONG

CHINA GUOYING SPORTS ARTICLES FACTORY HUIZHAI TOWN JIEXI GUANGDONG  
CHINA HAI FENG XIAN LAI KA KNITTING LIMITED SHAN WEI SHI HAI FENG XIAN CHENG KE JI GONG YE YEUN HAIFENG GUANGDONG  
CHINA HENG LONG GARMENT FACTORY BEIZHA, YAGANG, SANXIANG TOWN, ZHONGSHAN ZHONGSHAN GUANGDONG  
CHINA HONG HUA FOAM PRODUCTS CO., LTD. YULINGWEI MANAGEMENT AREA, QINGXI TOWN, DONGGUAN GUANGDONG 523649  
CHINA INNER MONGOLIA KING DEER CASHMERE (GROUP) COMPANY SOUTH DONGHE BRIDGE, BAYANTALA STREET, DONGHE DISTRICT, BAOTOU, INNER MONGOLIA. BAOTOU INNER MONGOLIA 14040  
CHINA JIANG NAM WATCH CO. LTD LONGGANG INDUSTRIAL AREA, BUJI TOWN, LONGGANG SHENZHEN GUANGDONG  
CHINA JIANGSU BOSIDENG CO.,LTD. BOSIDENG INDUSTRIAL ZONE CHANGSHU JIANGSU 215532  
CHINA JIANGSU BUYING SPORTS GOODS COM.-QIAN JI FACTORY QIANJI STREET, QIANJI TOWN, SHUYANG COUNTY SU QIAN JIANGSU 223613  
CHINA JIAXING SONGGANG GARMENT CO., LTD XINMIAO TOWN PINGHU ZHEJIANG  
CHINA JINHUA SPORTS MANUFACTURING 3RD AREA INDUSTRIAL DEVELOPMENT KENG ZI ZHENG, SHEN ZHEN GUANGDONG  
CHINA KCK GARMENT FACTORY LTD (SHANGHAI KAI LIAN) NO.348 XINTANWA ROAD, TANZHI TOWN, NAN HUI DISTRICT SHANGHAI SHANGHAI CITY 201312  
CHINA LEE & MAN (GAO WEN UNION MFG) 98 ZHEN XING ROAD, SHAO TAN GAO BU DONGGUAN GUANGDONG  
CHINA MAINLAND SEWING MILLS (SHENZHEN) LTD. ZHENHAI INDUSTRIAL CITY, ZHENHAI ROAD GANKENG, BUJI, LONGGANG SHENZHEN GUANGDONG  
CHINA MARUEMI MATSUZAKI INDUSTRY (DONGGUAN) CO., LTD. GAOLI INDUSTRIAL ZONE, TANGXIA TOWN, DONGGUAN, GD, PRC. DONGGUAN GUANGDONG  
CHINA N.S. SOCK KNITTING LTD. BAN FU SHUNWAN ZHONGSHAN GUANGDONG  
CHINA NANFENG TEXTILES CO.,LTD MANQIAO STREET, GUANQIAO TOWN, NANAN QUANZHOU FUJIAN  
CHINA NIKE (SUZHOU) SPORTS COMPANY LTD. INTERSECTION OF ZHENG-HE RD & DONG-TING RD TAICANG JIANGSU 215400  
CHINA NINGBO KEJING GARMENT CO.,LTD. CHUNHU DISTRICT, FENGHUA NING BO ZHE JIANG PROVINCE 315506  
CHINA NINGBO SHENZHOU KNITWEAR GROUP CO.,LTD DAGANG INDUSTRIAL TOWN, ECONOMIC DEVELOPMENT ZONE NINGBO ZHEJIANG 315800  
CHINA NINGBO YOUNGOR FASHION CO.,LTD. NO.2 WEST SECT. YINXIAN RD. NINGBO ZHEJIANG 315153  
CHINA OKAMOTO HOSIERY (ZHANGJIAGANG) CO., LTD RENMIN MIDDLE ROAD, YANGSHE ZHANGJIAGANG JIANGSU  
CHINA O-TA GOLF PRODUCTS (SHENZHEN) CO., LTD. LUOTUO VILLAGE INDUSTRIAL ZONE, SHYRYAN TOWN, BAOAN DISTRICT SHENZHEN GUANGDONG  
CHINA PACIFIC MARKET INTERNATIONAL / GROWN-UP MANUFACTORY LTD NO. 260 PINGLONG WEST ROAD, FU SHING NGAU PING HU, SHENZHEN 51811  
CHINA PEGASUS FOOTWEAR COMPANY JIUBI VILLAGE, LINGSHAN TOWN, PANYU DISTRICT, GUANGZHOU CITY, GUANGDONG GUANGZHOU GUANGDONG 511473  
CHINA PMI JOINEASE PLASTIC & METAL PRODUCTS (HUIZHOU) CO., LTD FUDA DISTRICT, FUTIAN TOWN, BULUO COUNTY HUIZHOU GUANGDONG 516131  
CHINA PIMLO LEATHER GOODS CO., LTD ZHONG SHAN NO.9 BANFU MIDDLE ROAD, BANFU ZHONG SHAN GUANGDONG 528459  
CHINA QIFENG FUZHI CLOTHING KNITWEAR FTY NO. 36 GANJIAO ST., LI SHUI TOWN, NANHAI CITY, GUANGDONG NANHAI GUANGDONG  
CHINA QINGDAO CHANGSHIN FACTORY NO.49 OF YANGQING ROAD, SOUTH CITY INDUSTRY ZONE, JIMO QINGDAO SHANDONG 266200  
CHINA QINGDAO CHANGSHIN SHOES CO., LTD NO.6 GUANZHOU RD., JIAOZHOU QINGDAO SHANDONG 266300  
CHINA QINGDAO DAYUP LEISURE GOODS CO. LTD YANGJIAYAN CUN, LONGQUAN ZHEN, JIMO, QINGDAO, CHINA QINGDAO SHANDONG 266217  
CHINA QINGDAO DAYUP SPORTS CO., LTD. LONGQUANZHEN INDUSTRIAL ZONE, JIMO QINGDAO SHANDONG 266217  
CHINA QINGDAO HAKUTAKA APPAREL CO.,LTD (QINGDAO BAIYING APPAREL COMPANY) QINGDAO CHENGYANG DISTRICT CHENGYANG TOWN XIAO BEIQU QINGDAO SHANDONG 266109  
CHINA QINGDAO HAN BEE GARMENT AND CAPS CO. LTD LIGZHUANG TOWN, JIAO ZHOU QINGDAO SHANDONG  
CHINA QINGDAO QINGHU FOOTWEAR CO. YAN JIA LING VILLAGE OF QINGDAO JIMO QINGDAO SHANDONG  
CHINA QINGDAO RUIHE KNITTING CO.,LTD. NORTHSIDE LONGHE ROAD, JIMO QINGDAO SHANDONG 266200  
CHINA QINGDAO SAMHO SHOES CO., LTD 4 FUQIAN ST. LANCU QINGDAO SHANDONG 266200  
CHINA QINGDAO SEWON CO., LTD NO. 556, DAZHUGEVILLAGE, ZHANGYING TOWN, JIAOZHOU, NO.32, JIAOZHOU ROAD, JIAOZHOU QINGDAO SHANDONG 266331  
CHINA QINGDAO TAIKWANG SHOES CO. LTD LIQUANZHANG TOWN INDUSTRIAL ZOO, LAIXI CITY QINGDAO SHANDONG 266604  
CHINA QINGDAO TENGHUA APPAREL CO. LTD NORTH OF YINGBIN ROAD QINGDAO SHANDONG 266 108  
CHINA QINGDAO YOUNGONE SPORTSWEAR CO., LTD. #1, ROAD 3, JIMO ECONOMIC DEVELOPMENT ZONE QINGDAO SHANDONG 266200  
CHINA RAMATEX APPAREL (SUZHOU) LTD. 8 TING NAN ROAD, WEI TING TOWN SUZHOU JIANGSU 215121  
CHINA SABRINA FASHION INDUSTRIAL CO., NO.33, KONGXIANG EAST ROAD, LUJIA TOWN KUNSHAN JIANGSU 215331  
CHINA SAKURAI ATHLETIC MFG. CO., LTD. NO. 8 MIN CHEN ROAD, SHI CHING INDUSTRIOS DISTRICT, PIN SHAN TOWN, LUNG KUNG DISTRICT, SHENZHEN GUANGDONG 518118  
CHINA SANFA FOOTWEAR INDUSTRIAL CO.,LTD. NO.38, GUANGZHOU RD, CHENCUN TOWN SHUNDE DISTRICT FOSHAN GUANGDONG 528313  
CHINA SEIKO INSTRUMENTS (WHAPOA) FACTORY XIA YUEN IND. BLDG., 2 XIA YUEN ROAD, HUANGPU GUANGZOU GUANGDONG 510735  
CHINA SEVILLE FOOTWEAR CO., LTD. GUAN-CHANG ROAD, XIAO BIAN MANAGEMENT DISTRICT CHANG AN TOWN CHANGAN TOWN DONG GUAN GUANGDONG 523856  
CHINA SHANG HAI UCHINO TOWEL CO., LTD. LUDU VILLAGE LOUTANG JIADING SHANGHAI JIANGSU  
CHINA SHANGHAI BIG RIVER KNITWEARS CO., LTD. 2799 HUMIN ROAD SHANGHAI JIANGSU 201109  
CHINA SHANGHAI DIANSHAN LAKE SILK KNITTING NO. 90 SHANG ZHOU ROAD SHANG TA TOWN QINGPU DISTRICT SHANGHAI JIANGSU  
CHINA SHANGHAI FORTUNE GARMENT CO.,LTD TIANMA INDUSTRY ZOO, SHESHAN TOWN, SONGJIANG DISTRICT SHANGHAI SHANGHAI  
CHINA SHANGHAI FUSEN USAGI FASHION CO.,LTD. QINLAO RD. CHENGHANG TOWN, MINHANG DISTRICT SHANGHAI SHANGHAI 201114  
CHINA SHANGHAI GAO JIAN GARMENT LTD. TOWER A, NO.12 JINWEN RD, ZHUQIAO TOWN, NANHUI DISTRICT SHANGHAI 201323  
CHINA SHANGHAI LAKULING FASHION CO., LTD. NO265(E) HONGQI ROAD, SHANYANG TOWN, JINSHAN DISTRICT CHINA SHANGHAI SHANGHAI 201508  
CHINA SHANGHAI MEIHUA KNITTING CO., LTD. NO. 28, LANE 918, CHUAN LIU RD, PUDONG SHANGHAI SHANGHAI 201202  
CHINA SHANGHAI RELIABLE SOURCE INDUSTRIAL CO.LTD. NO. 108 PENG FENG RD. MALU TOWN SHANGHAI JIADING DISTRICT 201801  
CHINA SHANGHAI TOP-CROWN CO.,LTD NO. 1070, TANGPU RD, PUJIANG VILLAGE, PUJIANG TOWN, MINGHANG DISTRICT SHANGHAI MINHANG 201114  
CHINA SHANGHAI WAN DE SPORTING GOODS CO., LTD. LI MING ECONOMIC PARK XUAN QIAO INDUSTRIAL ZONE NO. 530, HUICHENG RD, NAN HUI SHANGHAI SHANGHAI 201314  
CHINA SHANGHAI XINDA GARMENT CO., LTD. NO.2 XINDA ROAD, INDUSTRIAL ZOO, PU JIANG TOWN, MIN HANG DISTRICT, SHANGHAI SHANGHAI SHANGHAI 201112  
CHINA SHANGHAI ZHONGHE KNITTING FACTORY NO 57 ZHAOCHONG ROAD, ZHAOXIANG TOWN, QINGPU DISTRICT, SHANGHAI, CHINA SHANGHAI SHANGHAI 201703  
CHINA SHINSUNG KANAAN(JIAXING) CO.,LTD QIXING INDUSTRIAL ZONE, XIUCHENG JIAXIANG ZHEJIANG 314002  
CHINA SHUETOWN FOOTWEAR CO.,LTD XIAOPING VILLAGE, XINGJING STREET, BAIYUN DISTRICT, & TAHE INDUSTRIAL REGION QINGXIN COUNTY GUANGZHOU GUANGDONG 510430  
CHINA SHUNDE JASPER CAMPING PRODUCTS LTD. XIJIAO ROAD, 39, SIJI INDUSTRY AREA, RONGUI SHUNDE GUANGDONG 528305  
CHINA SUZHOU AIDA GLOVES CO., LTD. LIUHE ECONOMIC&TECHNOLOGICAL AREA TAICANG JIANGSU 215431  
CHINA SUZHOU TUNTEX GARMENT INDUSTRIAL CO LTD NO.15 XING-YE RD, CHENG-XIANG TOWN TAI-CANG JIANG-SU PROVINCE 215413  
CHINA TAY HSIN (NANHAI) KNITTING COMPANY LIMITED NO.1 , SHABU WEST RD., SHABU INDUSTRIAL DISTRICT, SHACHONG, LISHUI TOWN, NANHAI DISTRICT, FOSHAN CITY GUANGDONG 528244  
CHINA TIANHUI SILICONE (SHENZHEN) CO LTD FANGMAPU IND. ZONE, GUANLAN ZHEN, BAOAN QU SHENZHEN GUANGDONG  
CHINA VAJAN HANDBAGS & ACCESSORIES (ZHONGSHAN) CO. 1 BIHUA ER ROAD, TONG HENG INDUSTRIAL BUILDING, BAISHI VILLAGE, SANXIANG TOWN, ZHONGSHAN, GUANGDONG, CHINA ZHONGSHAN GUANGDONG N/A  
CHINA WAH MING OPTICAL MANUFACTORY LTD. NO. 23, HONG MEAN FOURTH ROAD, AO BEI INDUSTRIAL DISTRICT, BAO AN, HENG GANG, LONG GANG, SHENZHEN GUANGDONG 518115  
CHINA WAHAI SANKWANG CO.LTD NO. 1070, TANGPU RD, PUJIANG VILLAGE, PUJIANG TOWN, MINGHANG DISTRICT SHANGHAI MINHANG 201114  
CHINA WANG FAT BAGS (HUIZHOU) CO., LTD. HUABIANLING INDUSTRIAL ZONE, XINXU, HUIZHOU GUANGDONG  
CHINA WEALTHY KNITTING CO., LTD BANSHI VILLAGE, CHANGPING TOWN DONGGUAN GUANGDONG  
CHINA WEI-LI TEXTILE CO., LTD. WEI-LI RD., THE SECOND IND. AREA, SHANXIANG TOWN ZHONGSHAN CITY GUANGDONG 528463  
CHINA WEISHENG SPORTING GOODS & HARDWARE (ZHONG SHAN)CO.LTD GUINAN INDUSTRIAL ZONE WUGUISHAN TOWN ZHONGSHAN CITY GUANG DONG PROV. 528452  
CHINA WELL POWER SPORTS CO., LTD KENGKOU INDUSTRIAL ZONE LIAO BU, DONGGUAN GUANGDONG CHINA DONG GUAN CITY GUANGDONG 523425  
CHINA WHAMPOA GARMENT MFG(GUANGZHOU)CO.,LTD. ZHUSHAN, SHIJI TOWN PANYU GUANGZHOU GUANGDONG 511400  
CHINA WILSON INTERNATIONAL IND. CO. LTD. 1ST TOWN, WENTONG INDUSTRY SECTION, DONG GUAN CITY GUANGDONG 523121  
CHINA WUXI MARS LEATHER PRODUCTS CO., LTD. NANQUAN TOWN XISHAN CITY (BINHU DISTRICT) WUXI JIANGSU 214128  
CHINA XIAMEN KYOSEI SPORTING GOODS CO., LTD 1/F, #3 BUILDING, TONGXING INDUSTRIAL BUILDING, NO.39, XINGCHANG ROAD, XINYANG INDUSTRIAL AREA HAICHANG XIAMEN  
CHINA XIAMEN P. F. M GARMENT CO., LTD (XIAMEN PUTIAN GARMENT CO.LTD. ) NO. 28 WORKSHOP BUILDING, HULI INDUSTRIAL ZONE XIAMEN FUJIAN  
CHINA XIAMEN PULSA SPORTING GOODS COMPANY LTD. 33, XINGLIN N. ROAD, XINGLIN XIAMEN FUJIAN 361022  
CHINA XIAMEN SHINTEX GARMENTS CO., LTD. FLOOR 2, BUILDING 10, YONGQUAN INDUSTRIAL PARK GUANKOU TOWN, XIAMEN XIAMEN FUJIAN  
CHINA YEAR FLOW ENT. CO., LTD. DEVELOPING INDUSTRIAL DISTRICT OF JIN FENG, JINFEN ROAD ZHANGZHOU FUJIAN 363000  
CHINA YONG MAY GARMENT MFG. FTY. CO. LTD. BLDG 6TH, PENGZHONG INDUSTRY AREA, WAISHA TOW CHENGHAI GUANGDONG  
CHINA YOU LI UMBRELLA CO. LTD MIDDLE SECTION, SHIN MA ROAD SHIN PU ROAD ZHANGZHOU FUJIAN  
CHINA YUE YUEN INDUSTRIAL(HOLDINGS) LTD YANJIAN ROAD, GAOBU TOWN DONGGUAN GUANGDONG 523286  
CHINA YUEN CHI RUBBER SPORTING GOODS CO., LTD (STARLIKE) XING TAI INDUSTRIAL ZONE CHANGTAI ZHANGZHOU FUJIAN  
CHINA ZHE JIANG HUA ZHANG GARMENTS CO., LTD. SAN PENG QIAO, SONG XIA TOWN SHANG YU CITY ZHEJIANG 312365  
CHINA ZHEJIANG HAIYAN SIYANG GARMENT CO.,LTD. NO.10 BACK CHANGGANNANLU WUTUAN TOWN, HAI YAN CITY, ZHEJIANG PROVINCE HAIYAN ZHEJIANG 314300  
CHINA ZHI QIAO(PAN YU) GARMENTS CO., LTD BLOCK D, WAN QIN SHA, VILLAGE, GONG YIP RD., PAN YU GUANGDONG 511462  
CHINA ZHONGSHAN WORLDMARK SPORTING GOODS LTD. ZONE 1, ZHONGSHAN PORT EXPORT PROCESSING ZONE ZHONGSHAN CITY GUANGDONG 528437  
COLOMBIA INDUSTRIAS INTEGRADAS CARRERA 17 NO. 19 - 16 CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA 0  
COLOMBIA SUPERTEX S.A CARRERA 35 NO. 10-707 ACOPI ACOPI-YUMBO VALLE DEL CAUCA  
DOMINICAN REPUBLIC BJ&B S.A. ZONA FRANCA INDUSTRIAL VILLA ALTAGRACIA S.C. DOMINICAN REPUBLIC VILLA ALTAGRACIA SAN CRISTOBAL  
ECUADOR EQUINOX-FIBRAN CIA LTD. PANAMERICANA NORTE KM 5 1/2 ENTRADA A PARKENOR QUITTO  
EGYPT CAIRO COTTON CENTER 67, CAIRO-ALEX. AGRICULTURE ROAD - QALIOUB STATION - EGYPT CAIRO QALIOUB 16 SHOBRA AL KHEIMA  
EGYPT EGYPTIAN INT. CO FOR KNITTING & DYEING(DYETEX) SECOND INDUSTRIAL ZONE, BLOCK34-NEW BORG EL ARAB CITY NEW BORG EL ALEXANDRIA ALEXANDRIA  
EGYPT SOLOTEX 3 ALI FARAHAT ST. - SHOBRA EL KHEIMA CAIRO  
EGYPT TEXTILES INTERNATIONAL OF EGYPT LTD. PUBLIC FREE ZONE - NASR CITY CAIRO CAIRO  
EL SALVADOR CHI FUNG, S.A. DE C.V. CARRETERA TRONCAL DEL NORTE, KM 12 1/2 O APOA SAN SALVADOR 0  
EL SALVADOR EXMODICA S.A DE C.V. KM 69 1/2 CARRETERA A METAPAN, ZONA FRANCA SANTA ANA, SANTA AANA SANTA ANA  
EL SALVADOR PARTE APPAREL INTERNATIONAL LTDA. DE C.V. CARRETERA A SANTA ANA, KM. 26.1, CANTÓN ARENERA SAN JUAN OPICO SAN JUAN OPICO LA LIBERTAD ZONA 13  
EL SALVADOR TECHNO SCREEN, S.A. DE C.V. URBANIZACIÓN INDUSTRIAL LA LAGUNA, CALLE CIRCUNVALACIÓN #4 ANTIGUO CUSCATLAN LA LIBERTAD  
EL SALVADOR TEXTILES E IMPRESOS, S.A. DE C.V. CALLE PRINCIPAL #3, PARQUE INDUSTRIAL SANTA ELENA ANTIGUO CUSCATLAN LA LIBERTAD  
EL SALVADOR TEXTILES LA PAZ, L.L.C. KM 46.5 CARRETERA A LA HERRADURA ZONA FRANCA EL PEDREGAL EL ROSARIO LA PAZ  
FIJI SOUTHTEX FIJI LTD. LOT 9 KAUA ROAD LAUCALA BEACH ESTATE NASINU SUVA NAITASIRI  
GREECE FANWARE S.A. INDUSTRIAL ZONE, KOMOTINI KOMOTINI 69100  
GUATEMALA MANUFACTURAS DEL CARIBE, S.A. KM. 18.5 CARRETERA AL MAYAN GOLF VILLA NUEVA GUATEMALA  
HONDURAS DELTA APPAREL, INC. ZIP NEBUA VISTA, VILLANUEVA, DEPARTAMENTO DE CORTÉS CENTRO AMÉRICA VILLANUEVA HONDURAS  
HONDURAS HUGGER DE HONDURAS (HUGGER GROUP) ZIP SAN JOSE #12 CALLES 2ND ANILLO CIRCUNVALACION SAN PEDRO SULA CORTES

HONDURAS KELLWOOD HONDURAS, S.A. ZONA LIBRE ZIP CHOLOMA COLONIA LA MORA CHOLOMA CORTES 1940  
HONDURAS LIBERTY DE HONDURAS ZOLI ZIP AMERICA CLOSE TO KATIOVO, ROAD TO PUERTO CORTES CHOLOMA CORTES -  
HONDURAS NEW HOLLAND LINGERIE HONDURAS, S.A. BO. LA PAZ 27 CALLE 1 Y 3 AVENIDA SAN PEDRO SULA, CORTES SAN PEDRO SULA CORTES CA  
HONDURAS SKIP'S DE HONDURAS ZOLI VILLANUEVA VILLANUEVA CORTES # 2819  
HONDURAS SOUTHERN APPAREL CONTRACTORS, S.A. BOULEVARD DEL SUR KM 7 1/2 ZONA INDUSTRIAL SEGUNDA ETAPA EDIFICIOS # 7 Y 8 VILLANUEVA CORTES  
HONDURAS STAR KM 7 CARRETERA SALIDA A TELA EL PROGRESO, YORO, HONDURAS C.A. EL PROGRESO YORO  
HONG KONG BF KNITTERS LTD 16 SHING YIP RD., EAST SUN INDUSTRIAL BUILDING, BLOCK A, 5/F KWUN TONG, KOWLOON KWUN TONG, KOWLOON HKSAR  
HONG KONG EASELEY KNITWEAR LTD 5TH 22 TAI YAU STREET SANPOKONG KOWLOON HONG KONG  
HONG KONG FITWEAR KNITTING FACTORY O/B SALES PROFIT LTD UNIT B, 8/F, 100 TEXACO ROAD, TSUEN WAN, NEW TERRITORIES KOWLOON NEW TERRITORIES  
HONG KONG HO FUNG FASHION LIMITED FLAT 1506-07, WELL FUNG INDUSTRIAL CENTRE 58-76 TA CHUEN PING STREET, KWAI CHUNG HONG KONG  
HONG KONG KEYFIT KNITTERS LIMITED BLK G, 8/F., EAST SUN IND CTR., 16 SHING YIP ST., KWUN TONG, KLN, HK KWUN TONG, HONG KONG  
HONG KONG N.S. SOCKS KNITTING FTY LTD BLK A, 4/F AND 6/F, CHEUNG LUNG INDUSTRIAL BUILDING, 10 CHUENG YEE STREET, CHEUNG SHA WAN, KOWLOON HONG KONG  
HONG KONG SOUTH ASIA KNITTING FACTORY LIMITED PART OF 12/F., SOUTH ASIA BLDG., 108 HOW MING STREET, KWUN TONG, KOWLOON KWUN TONG HONG KONG  
HONG KONG SOUTH CHINA KNITTING FACTORY LIMITED 5/F, 6/F & 7/F., SOUTH ASIA BLDG., 108 HOW MING STREET, KWUN TONG, KOWLOON KWUN TONG HONG KONG KOWLOON  
HONG KONG UP TO DATE GARMENT FACTORY BLOCK C, 9/F., PAH SING IND. BLDG., 16 SAN ON STREET, TUEN MUN, NEW TERRITORIES, HONG KONG HONG KONG HONG KONG  
INDIA ARVIND MILLS LIMITED P.O. KHATRAJ TAL. KALOL, DIST. GANDHINAGAR GUJARAT 382721  
INDIA ASPEN CREW (ACCESSORY UNIT) 71/1, MOHABE WALA INDUSTRIAL AREA, STATE BANK ROAD, DEHRADUN UTTARANCHAL  
INDIA DECCAN ENTERPRISES RS 15/17, VAZUDHAVUR ROAD, KURUMBARPET PONDICHERY 605009  
INDIA EURO CLOTHING COMPANY #221, DODDABIDAREKALLU VILLAGE, YESHVANTHPUR (HOBBLI), BANGALORE-NORTH, BANGALORE KARNATAKA 560077  
INDIA HINDUJA PROCESSING & FINISHING UNIT #2.5TH CROSS, MYSORE ROAD, BANGALORE KARNATAKA 560026  
INDIA K MOHAN & CO. UNIT XIII, SHED A1 AND A2, NO B1, 62/5, 2ND CROSS, BEGUR ROAD, BOOMANAHALLI BANGALORE KARNATAKA 560068  
INDIA KARLE INTERNATIONAL 73 NAGASANDRA VILLAGE, TUMKUR RD, BANGALORE BANGALORE 560073  
INDIA KARLE INTERNATIONAL UNIT II #3, SURVEY NO. 46/2, MADANAYAKANAHALLI, TUMKUR ROAD, BANGALORE NOTH, BANGALORE -562123 BANGALORE KARNATAKA 562123  
INDIA KARLE INTERNATIONAL UNIT IV NO. V 77 & 78, INDUSTRIAL ESTATE, PEENYA II STAGE, BANGALORE -560 058 BANGALORE KARNATAKA 560 058  
INDIA M/S HIDUJA SPORTS WEAR 'NO.73/5, INDUSTRIAL AREA, YESHVANTHPUR BANGALORE KARNATAKA 560022  
INDIA MOJA SHOES PVT. LTD. 78, SIRSA ROAD, KUNDLI SONEPAT HARAYANA 131028  
INDIA OUTDOOR CLOTHING (DIVISION OF PERSONALITY LTD) 30-C 2ND PHASE PEENYA INDUSTRIAL AREA BANGALORE - 560058 , INDIA BANGALORE KARNATAKA 560028  
INDIA PENGUN APPARELS (P) LTD D-53, INDUSTRIAL ESTATE, KAPPALUR, MADURAI TAMIL NADU 625008  
INDIA PRATIBHA SYNTEX LIMITED PLOT NO. 4, INDUSTRIAL GROWTH CENTRE, KHEDA-454774 PITHAMPUR, DISTT. DHAR (MADHYA PRADESH)  
INDIA SPENTA INTERNATIONAL AND ORIENT SOCKKNIT PLOT NO. 15&16 DIWAN INDUSTRIAL ESTATE VIG NAVLI PALGHAR MUMBAI  
INDIA THE UNIQUE CREATIONS (BANGALORE) LTD. #28, INDUSTRIAL SUBRUB, YESHVANTHPUR, BANGALORE-NORTH, BANGALORE KARNATAKA 560022  
INDIA TRIANGLE APPARELS - I #44, INDUSTRIAL SUBRUB, IIND STAGE, YESHVANTHPUR, TUMKUR ROAD, YESHVANTHPUR BANGALORE KARNATAKA 560022  
INDIA WHITE HOUSE G.S.T. ROAD , NANDHIVARAM VILLAGE, GUDUVANCHERI MADRAS TAMIL NADU 603 202  
INDONESIA PT ADIS DIMENSION FOOTWEAR JL RAYA SERANG KM 24 BALARAJA TANGERANG BANTEN 15610  
INDONESIA PT BATARA WAHANAMAS JL. RAYA JAKARTA BOGOR, KM 39, CILANGKAP, CIBINONG BOGOR JAWA BARAT 16916  
INDONESIA PT BUSANA PERKASA GARMENTS JL. RAYA KEDUNG HALANG NO. 263 BOGOR WEST JAWA 16710  
INDONESIA PT DAYUP INDO NUSANTARA BONDED ZONE (KBN), JL. MADURA 6 BLOCK D13A CAKUNG CILINCING DKI JAKARTA 14140  
INDONESIA PT DONG ONE GARMENT JL. TERNATE BLOCK D.15A KBN CAKUNG-CILINCING JAKARTA UTARA DKI JAKARTA 14140  
INDONESIA PT DREAM SENTOSA INDONESIA DUSUN MANGGA BESAR II RT. 16/04 WALAHAR KEC. KLARI KARAWANG WEST JAWA 41371  
INDONESIA PT DUMI GARMINDO JL. TELESONIK NO. 1, JATAKE - JATI UWUNG TANGERANG BANTEN 15136  
INDONESIA PT EVERYOUING UTAMA JL. PUNGUT RT 003/02 KEL. BOJONG RAWA LUMBU KEC. RAWA LUMBU BEKASI TIMUR JAKARTA 17116  
INDONESIA PT FENG TAY INDONESIA ENTERPRISES JL. RAYA BANJARAN KM 14.6 DESA BOJONG MANGGU, DESA BOJONG MANGGU KECAMATAN PAMEUNGPEUK KECAMATAN PAMUNGPEUK BANDUNG 40376  
INDONESIA PT GIMMILL INDUSTRIAL BINTAN LOT SD 01 & 02 BINTAN INTI INDUSTRIAL ESTATE LOBAM BINTAN 29152  
INDONESIA PT HARDAYA ANEKA SHOES INDUSTRY JL. GAJAH TUNGGAL DS. PASIR JAYA TANGERANG BANTEN 15118  
INDONESIA PT JABA GARMINDO-CIKUPA JL. INDUSTRI RAYA III BLOCK AH DESA PASIR AWI CIKUPA TANGERANG BANTEN 15710  
INDONESIA PT JABA GARMINDO-KARAWACI JL. IMAN BONJOL KM 2.5 DESA BOJONG LARANG KARAWACI TANGERANG KODYA TANGERANG 15115  
INDONESIA PT KAHATEX JL. CUERAH CIGONDEWAH BLOK SUCI NO.16 BANDUNG WEST JAWA 40214  
INDONESIA PT KARWELL INDONESIA JL. SETIA DARMA II - DESA SETIA DARMA - TAMBUNI BEKASI JAWA BARAT 17510  
INDONESIA PT KIZONE INTERNATIONAL JL. PAJAJARAN, KEL. GANDASARI, KEC. JATI UWUNG TANGERANG BANTEN 15810  
INDONESIA PT KMK GLOBAL SPORT-K2 JL. RAYA SERANG KM 8 TELESONIC TANGERANG BANTEN 15810  
INDONESIA PT KMK GLOBAL SPORTS-K1 CIKUPA MAS INDUSTRIAL ESTATE AND WAREHOUSE JL CIKUPA MAS RAYA NO.17 TANGERANG BANTEN 15810  
INDONESIA PT KUKDONG INTERNATIONAL JL. RAYA NAROGONG KM.12 NO.8 DESA CIKIWUL, KEC. BANTAR GEBANG BEKASI JAWA BARAT 17310  
INDONESIA PT MEWAH DINAMIKA INDUSTRY JL. CIBALIGO 234, CIMAH BANDUNG JAWA BARAT 40534  
INDONESIA PT NAGASAKTI PARAMASHOES INDUSTRY JL. AGARINDO, DS SUKAMANTRI, KECAMATAN PASAR KEMIS TANGERANG BANTEN 15002  
INDONESIA PT NIKOMAS GEMILANG / PT POU CHEN INDONESIA JL. RAYA SERANG KM 71 DESA TAMBAK, CIKANDE SERANG BANTEN 42186  
INDONESIA PT PAN BROTHER TBK JL. RAYA SILIWANGI NO. 178 JATI UWUNG TANGERANG BANTEN 15133  
INDONESIA PT PANCIAPRIMA EKABROTHERS JL. SALIWANGI NO. 178A, JATI UWUNG TANGERANG BANTEN 15133  
INDONESIA PT PANTJATUNGGAL KNITTING MILL JL. SIMONGAN 98 SEMARANG JAWA TENGAH 50148  
INDONESIA PT PRATAMA ABADI INDUSTRI JL. RAYA SERPONG KM. 7 TANGERANG BANTEN 15310  
INDONESIA PT RODEO JL. RAYA KALIGAWI KM 8 SEMARANG CENTRAL JAWA 50117  
INDONESIA PT SANDANG MUTIARA CEMERLANG JALAN WARUNG BONGKOK - DESA SUKA DANAU - CIBITUNG CIBITUNG BEKASI, JAKARTA BEKASI JAWA BARAT 17520  
INDONESIA PT SANNITA ABADI DUSUN LEDOK, DESA KEMIRISEWU, KECAMATAN PANDAAN KAB. PASURUAN EAST JAWA 67156  
INDONESIA PT SEMARANG GARMENT JL. SOEKARNO HATTA KM.25, DESA WUJIL, BERGAS, UNGARAN SEMARANG JAWA TENGAH 50511  
INDONESIA PT SINAR GAYA BUSANA JL. RAYA PERJUANGAN NO 39 CIBITUNG BEKASI JAWA BARAT 17520  
INDONESIA PT SKY CAMPING INDONESIA JL. MERCEDES BENZ KM 3 NO.39 CICALDAS-GUNUNG PUTRI BOGOR JAWA BARAT 16965  
INDONESIA PT SKY CAMPING INDONESIA JL. MERCEDES BENZ KM 3 NO.39 CICALDAS-GUNUNG PUTRI BOGOR JAWA BARAT 16965  
INDONESIA PT TRIGOLDENSTAR WISESA JL. RUMAMBE DS. ANGGADITA KEC. KLARI KARAWANG WEST JAWA 41371  
INDONESIA PT TUNGGAL INDOTAMA ABADI JL. PANCASILA IV CICALDAS, GUNUNG PUTRI BOGOR WEST JAWA 16964  
INDONESIA PT TUNTEX GARMENT INDONESIA BLOK C UNIT I-3 PT KAWASAN BERIKAT NUSANTARA JL. PELABUHAN NUSANTARA II TANJUNG PRIOK 491790 DKI JAKARTA 14310  
INDONESIA PT TUNTEX GARMENT INDONESIA JL. MOCH TOHA KM2 / NO.29 BUGEL TANGERANG BANTEN 15113  
INDONESIA PT TUNTEX GARMENT INDONESIA JL. RAYA SERANG KM 18.8 CIKUPA TANGERANG BANTEN 15710  
INDONESIA PT UNGARAN SARI GARMENTS UNIT CONGOL DSN. CONGOL DS. KARANGJATI KECAMATAN BERGAS SEMARANG CENTRAL JAWA 50552  
ISRAEL DELTA GAILIL INDUSTRIES LTD. INNERWEAR U.S.A DIVISION 11 HANAPACH ST., P.O. BOX 717, INDUSTRIAL ZONE (5), KARMIEL 21616  
ISRAEL DELTA SOCKS P.O.B. 6446 CARMIEL 20100  
ISRAEL GIBOR SPORT ALPHA SOCKS LTD 1 HAMELACHA ST. NEW IND.ZONE, P.O.B. 8211 N IND ZONE, GIBOR JUNCTION, KIRYAT SHEMONA NATANYA 42504  
ISRAEL TEFRON SEWING PLANT IDN CENTER TERADYON MISGAV PO BOX 1365 20179  
ISRAEL YANUCH SEWING PLANT YANUCH VILLAGE YANUCH VILLAGE 25145  
ISRAEL YARCA SEWING PLANT YARCA VILLAGE YARCA VILLAGE 24967  
ITALY ALLISON S.P.A. VIA ROMA 154 VOLTA MANTOVANA MN 46049  
ITALY APG SRL VIALE DEL LAVORO , 8 LOCALITA' BONFERRARO SORGA' VERONA 37060  
ITALY BRUNELLI SOCKS COMPANY VIA LEONARDO DA VINCI 8 BORGO SAN GIACOMO BRESCIA 25022  
ITALY CONFEZIONI CONVEZIONI BIZZOTTO MICHELE VIA GRANDE 59, CASSOLA VI, 36022  
ITALY DIAMANT S.R.L VIALE DEL LAVORO , 8 LOCALITA' BONFERRARO SORGA' VERONA 37060  
ITALY DOMY, CALZATURIFICIO DOMY S.A.S. VIA E. FERMI, 23 LEGNARO PADOVA 35020  
ITALY EXO ITALIA SRL VIA VILLA ALBARELLA NR.8 MASERA' PADOVA 35020  
ITALY FANTIN DENNIS VIA DE GASPERI #7, CASSOLA, VI 36022  
ITALY FILCALZ -CALZIFICIO- S.R.L. VIA FERILLI GAGLIANO DEL CAPO LECCE I - 73034  
ITALY IRIDE SRL VIA DEGLI ALPINI 14/B ALANO DI PIAVE BELLUNO 32031  
ITALY LEM S.R.L. VIA ROMA, 57 DAVERIO VARESE 21020  
ITALY LIDIA CONSIGLIO VIA G. NATTA 11/A ZONA IND: RUBANO PD 35030  
ITALY SARA SPORT VIA CANAPIFICIO, 25 31035 CROCETTA DEL MONTELLLO (TV)  
JAPAN ADLER 165-5 TOMIMOTO, TAWARAMOTO-CHO SHIKI NARA PREFECTURE 636-0307  
JAPAN ENDO MANUFACTURING CO.,LTD. 5-3, CHUO DORI TSUBAME NIIGATA 959-1244  
JAPAN GUNZE LIMITED MIYAZU FACTORY 262 SOU MIYAZU KYOTO CITY 626-0043  
JAPAN HATA SEISAKUSHO 4986, IWAKI, NANTO TOYAMA  
JAPAN HATAKEYAMA CO., LTD 3-13 NAGAREMACHI 2 CHOME, HIRANO-KU OSAKA HYOGO 547-0032  
JAPAN KISHI COMPANY 2-2-2, NAKASHIMA, NAGAOKA NIIGATA  
JAPAN KITAI COMPANY 32 TAKA KASHIBA-CITY, NARA NARA  
JAPAN KIZAKI CO. LTD. 561-2 KAMASU, KOMORO-SHI NAGANO 384-0061  
JAPAN NAMKE SHOJI COMPANY 761-1 SHIMIZU-CHO SAKAMINATO-CITY TOTTORI TOTTORI  
JAPAN NIIGATA WACOAL SEWING CORP. 263HATAYA NISHIKAWA-MACHI NIIGATA-KEN NISHIKANBARA-GUN 959-0423  
JAPAN NSK ECHO MARK COMPANY 745 OAZA KAWATO AGATSUMACHO AGATSUMAGUN GUNMA  
JAPAN OKAMOTO CORPORATION 150-1 OTSUKA KORYO-CHO KITAKATURAGI-GUN, NARA 635-8550  
JAPAN OTOYO COMPANY 164-1 HIGASHIDOI OTOYO-CHO, NAGAOKA-GUN KOOCHI  
JAPAN RIKI COMPANY 1374-1 HONJU TARUMI CITY, KUMAMOTO KUMAMOTO  
JAPAN SATO KNIIT COMPANY 1-3-265 KITAHAMA-CHO HONDO-CITY, KUMAMOTO  
JAPAN SHOWA ALUMINUM PROCESSING CORPORATION 331, OHAZA KOJIMA UEDA NAGANO 386-1322  
JAPAN TABAX CO., LTD. 651-2, INDUSTRIAL PARK, OMIYA-MACHI, NAKA-GUN IBARAKI-PREF. 319-2194  
JAPAN TAIHEI BAT FACTORY 972 FUKUMITSU-CHO, NANTO TOYAMA 939-1646  
JAPAN TEINEN KOGYO KABUSHIKIGAISHA 18-1 KUSUMI, OSASHIMA-CHO, ENA GIFU 509-7206  
JAPAN TOYAMA SPORTS GOODS CO., LTD 345 FUKUMITSU, NANTO TOYAMA

JAPAN WACOAL 1572 SIN SAIGO MZUHOCHOU MINAMITAKAKIGUN NAGASAKIKEN JAPAN NAGASAKI 1973 859-1206  
JAPAN YORKS CO., LTD. 609-2 MINATO HIGASHIKAGAWA-CITY KAGAWA 769-2798  
JORDAN CENTURY WEAR A.L.-HASSN INDUSTRIAL ESTATE P.O. BOX 44 RAMTHA IRBID GOVERNARET 21467  
JORDAN EL - MASIRA EL HASAN IND. AREA IRBID - JORDAN COUNTRY - JORDAN  
JORDAN TRUST LTD. FREE-ZONE ZARKA FREE-ZONE ZARKA JORDAN  
KOREA BUMCHANG PUMCHANG B/D 5F, 5187-1 TAEPYEONG-DONG SOOJUNG-KU SUNGNAM CITY, GYOONGGIDO 461-823  
KOREA CHANG DAE 186-11, DAEMYUNG BLDG, MYUNMOK2DONG, JOONGRANGGU SEOUL 131-823  
KOREA CHANGSHIN DEVELOPMENT CENTER #558, SHINPYEONG-DONG, SAHA-GU BUSAN # 604-030  
KOREA DAEHO COLLECTION JUNGSA BLDG, 95-41 HWAGOK5-DONG, GANGSEO-GU SEOUL  
KOREA DAEJIN PIA CO., LTD. 144-12, OKUM-DONG, SONGPA-GU SEOUL 138-130  
KOREA DUCK SOO 530-3, MANGWOO3-DONG, JUNGRANG-GU SEOUL  
KOREA DUKSUNG #611-25, DOBONGDONG, DOBONGKU SEOUL  
KOREA GEULIM TREND CO., LTD. 3-8, CHUNGCHUN-DONG INCHON BOOPYOUNG-KU 403-030  
KOREA GOYOUNG CORPORATION 3005 SUJIN 2 DONG, SUJUNG-KU, SUNGNAM-CITY, KYUNGGI-DO SUNGNAM 461-182  
KOREA HYUN DAE #801 BEUKSAN B/D, 212-16, GURUDONG GUROKU SEOUL 152-050  
KOREA ILLIM 286, SSANGRIMDONG, JOONGKU SEOUL  
KOREA KUKDONG-SUNGNAM (SANG KI BYUN) 138-7, SANGDAEWON-DONG, SUNGNAMSI, KYUNG KI-DO KOREA SUNGNAM KYUNG KI 462-120  
KOREA MI JU EMBROIDERY 218-11, YEONHEE-DONG SEODAIMUN-GU SEOUL  
KOREA NAM II NAMIL BLDG, 52-12, SHINWOLDONG, YANGCHONGU SEOUL 158-095  
KOREA NAMKWANG ENTERPRISE SUNGJI BUDG, 19-2, KARAKDONG, SONGPAGU SEOUL  
KOREA PYUNG SAN, IND. 981-7, MANSU1-DONG, NAMDONG-GU INCHEON  
KOREA SAESIDAE SAESIDAE B/D, 55-14, SHINDANG 6-DONG, JOONGKU SEOUL  
KOREA SAMHO 1486-40 BANYEO 1DONG, HAEWOONDAE-GU PUSAN 612-061  
KOREA SAMYANGTONGSANG CO., LTD. #569, SHINPYOUNG-DONG, SAHA-GU PUSAN 604-030  
KOREA SEGI-SH CO., LTD 260-2, KANGDONG-DONG, KANGSEO-KU BUSAN 618-800  
KOREA SEWON CO., LTD #557, HAKJANG-DONG, SASANG-KU, BUSAN, KOREA BUSAN 617-841  
KOREA SHINJO ART 343-1, GOGANG-DONG, OJONG-GU BUCHON  
KOREA SONGWON 213, YONGSURI, CHOWOL, KWANGJU KYONGKIDO  
KOREA SUNGIL 472-206, SUYUJ-DONG, KANGBUK-GU SEOUL  
KOREA SUNIL 4785-3, SUJIN2-DONG, SUNGNAM SUNGNAM CITY, GYOONGGIDO  
KOREA TAE SUNG 212-26, GURUDONG GUROKU SEOUL 152-053  
KOREA TAEKWANG INDUSTRIAL CO., LTD. 258-9 AN-DONG KIM-HAE CITY KYUNG NAM 621-200  
KOREA TAEWOO INDUSTRIAL 1291-1201 BANYEO-2DONG HAEUNDAE-GU BUSAN  
KOREA WON SHIN 1071-2, WONSHIN BLDG, KAESANDONG, KAERYANGU INCHON 407-050  
KOREA WOO RI FINISHING 374-6 NEGOK-DONG , SEOUL SEOCHO-KU 137-180  
KOREA YOO JIN (MASTER TEXTILE) HOWON-DONG 305-14 UIJEONGBU-SI GYEONGGI-DO 482-020  
KOREA YOOK IL SAN UP 703-81 MIA-1 DONG KANGBUK-KU SEOUL 142-101  
KOREA YOUNG HWA TRADING CO. LTD. RM201, YOUNGHWA BLDG, 35-9, MUNJUNG DONG, SONGPAKU SEOUL  
KOREA YU SHIN 190-2 JUNGGOOKDONG, KWANGJINGU SEOUL 143-901  
KOREA ZEN COLLECTION 95-6 PUNGCHON BLDG 2ND FLOOR SHINWALL1 DONG YANGCHEON GU SEOUL 158-826  
LITHUANIA AUDIMAS AB RAUDONDVARIO PL.80 KAUNAS 47182  
MACAU FU SENG GARMENT KNITTING FACTORY LTD. ISTMO DE FERREIRA DO AMARAL, 101-105, 6, 9, 11 ANDAR, MACAU MACAU  
MACAU FU SON GARMENT FACTORY NO.123, AVENIDA ALMIRANTE LACERDA, HIP WA INDUSTRIAL BLDG., 5, 6, 7, 9, 10 & 11 FLOOR, MACAU MACAU  
MACAU IAN IAN GARMENT FTY., LTD. 52F-52G, 1, 3VA POU BLDG, RUA DE RIBEIRA DE PATANE, MACAU RUA DE RIBEIRA DE PATANE  
MACEDONIA KAVASKO DOEL INDUSTRIAL ZONE B.B NEGOTINO MACEDONIA 1440  
MALAYSIA AQUATEX INDUSTRIES SDN BHD 10 JALAN ISTIMEWA 1, TAMAN PERINDUSTRIAN CEMERLANG ULU TIRAM JOHOR 81800  
MALAYSIA BEST - EU PRODUCTION SDN BHD 58, LORONG PERUSAHAAN RINGAN JURU 1, JURU, BM PENANG 14000  
MALAYSIA BIN BIN KNITWEAR MANUFACTURER SDN. BHD., LOT 13043, HSM 717, 5 KM JALAN PARIT BILAL, JALAN PARIT BILAL, BATU PAHAT JOHOR 83000  
MALAYSIA CHIT GUAN (B.P) SDN BHD BATU 61/2, JLN. TG. LABOH, NO.1,3 & 5, JLN. BUDI 9A TAMAN WAWASAN PERINDUSTRIAN BATU PAHAT JOHOR 83000  
MALAYSIA CNT GARMENT SDN. BHD. 34 & 36 LORONG BAIDURI 1, TAMAN KENCANA, BUTTERWORTH BUTTERWORTH PENANG 13400  
MALAYSIA DRAGON & PHOENIX SERBA PAKAIAN SDN BHD (68532-W) LOT 1132, JEJAWI INDUSTRIAL ESTATE ARAU PERLIS 02600  
MALAYSIA HONSIN APPAREL SDN BHD 531, 2 1/2 MILES, JALAN KLUANG BATU PAHAT JOHOR 83000  
MALAYSIA HYTEX APPARELS SDN. BHD. LOT 25, JALAN E 1/5, KAW. PERINDUSTRIAN, TAMAN EHSAN, P.O.BOX NO.6 KUALA LUMPUR KEPONG 52100  
MALAYSIA JINLIH IND SDN. BHD NO 16 & 17, JALAN BUDI 1, TAMAN WAWASAN PERINDUSTRIAN BATU PAHAT JOHOR 83000  
MALAYSIA JOO SENG FASHION 1168, JALAN PERMATANG, PERMATANG TINGGI PERMATANG TINGGI PENANG 14000  
MALAYSIA LEADING TEXTILES SDN BHD 25-27 A & B, JALAN BUNGA PEKAN 4, KAWASAN 6 SELANGOR BANTING 42700  
MALAYSIA PERUSAHAAN CHAN CHOO SING SDN BHD LOT 1376, GM127, MUKIM SIMPANG KANAN BATU PAHAT JOHOR 83000  
MALAYSIA PLAS INDUSTRIES SDN BHD 3694 JALAN OI KAR SENG 14300 NIBOG TEBAL, SPS NIBONG TEBAL PENANG 14300  
MALAYSIA PLAS INDUSTRIES SDN. BHD. 6944 JALAN MAK MANDIN, KAWASAN PERUSAHAAN MAK MANDIN NO.11, PUNCAK PERUSAHAAN1, KAWASAN PERUSAHAAN, PER BUTTERWORTH PENANG 13400  
MALAYSIA SIANG LONG ENTERPRISE NO 39.40 & 41 JALAN PAYA 1/3, KAMPUNG PAYA NV KAMPUNG PAYA NV KLUANG JOHOR 86000  
MALAYSIA SOUTH ISLAND GARMENT SDN. BHD. 2468, SOLOK PERUSAHAAN DUA, KAWASAN PERUSAHAAN PRAI, KAWASAN PERUSAHAAN PRAI PRAI PENANG 13600  
MALAYSIA SOUTH ISLAND GARMENT SDN. BHD. LOT 352, MK 12, 14200 SUNGAI BAKAP, SEBERANG PERAI SELATAN SEBERANG PERAI PENANG 14200  
MALAYSIA TAI WAH GARMENTS INDUSTRY SDN BHD LOT 7327, BT 21, JALAN AIR HITAM, 81000 KULAI, JOHOR. KULAI JOHOR 8100  
MALAYSIA TAI WAH GARMENTS INDUSTRY SDN. BHD. 57, JALAN HAJI MANAN KLUANG JOHOR 86000  
MALAYSIA TAI WAH GARMENTS INDUSTRY SDN. BHD. 60.68 & 70B, JALAN HAJI MANAN KLUANG JOHOR 86000  
MALAYSIA TAI WAH GARMENTS INDUSTRY SDN. BHD. LOT 449 & 451, JALAN PERKASA, TAMAN SERI WAJA SEGAMAT JOHOR 85000  
MALAYSIA TAI WAH GARMENTS INDUSTRY SDN. BHD. NO.133 & 135,(GROUND,1ST & 2ND FLOOR), 137 - 145 (1ST & 2ND FLOOR), JALAN SEGAMAT, TAMAN LABIS, LABIS, SEGAMAT, JOHOR 85300  
MALAYSIA TAI WAH GARMENTS INDUSTRY SDN. BHD. NO.1408-1434, JALAN BUNGA RAYA, TAMAN TANGKAK JAYA, TANGKAK JOHOR 84900  
MALAYSIA TAI WAH GARMENTS INDUSTRY SDN. BHD. NO.7-10, JALAN PUTERI, JEMENTAH, SEGAMAT JOHOR 85200  
MALAYSIA TAI WAH GARMENTS INDUSTRY SDN. BHD. NO.99-102, JALAN MAHSAN, TAMAN INDUSTRIES, BAHAU NEGERI SEMBILAN 72100  
MALAYSIA TAI WAH GARMENTS INDUSTRY SDN BHD 627 JALAN KANGKAR TERBAU JOHOR BAHRU JOHOR 81100  
MALAYSIA THE EASTERN GARMENT MFG.CO.(KEL) SDN. BHD LOT 2464-2474, MUKIM PANCHOR KEMUMIN, PENGKALAN CHEPA INDUSTRIAL ESTATE, PHASE 2. KOTA BHARU KELANTAN 16100  
MALAYSIA TOP WELL MASTER SDN BHD 109, JALAN CENGAL 1/5 TAMAN CENGAL INDAH KULIM KEDAH 09000  
MALAYSIA TOYALL ENTERPRISE SDN. BHD. 2796 - 2797, JALAN ROZHAN, TAMAN INDUSTRIAL CHEROK TOKUN TAMAN INDUSTRIAL CHEROK TOKUN GEORGETOWN BUKIT MERTAJAM , PENANG 14120  
MALAYSIA TUKANG JAHIT MENG HUAT NO. 5, JALAN PERNIAGAAN SERI AMAN 4, PUSAT PERNIAGAAN SERI AMAN, SUNGAI JAWI SUNGAI BAKAP PENANG 14200  
MALAYSIA UNITED SWEETHEARTS GARMENT SDN. BHD. 1818A, JALAN ALMA, ALMA, BUKIT MERTAJAM PENANG PENANG 14000  
MALAYSIA UNITED SWEETHEARTS GARMENT SDN. BHD. 846, JALAN RAYA, SUNGAI BAKAP PENANG 14209  
MALAYSIA UNITED SWEETHEARTS GARMENT SDN. BHD. PLOT 38, TAMAN RIA JAYA INDUSTRIAL ESTATE, SUNGAI PETANI, KEDAH SUNGAI PETANI KEDAH 08000  
MEXICO CALIFORNIA TEXTILE S.A. DE C.V. CALIFORNIA 1768 SUR ENTRE CALLE DE LOS TEXTILES Y CANAL BAJO, ESPERANZA ESPERANZA, CD OBREGON SONORA 85210  
MEXICO CAMPECHE SPORTSWEAR, S. DE R.L. DE C.V. ANTIGUA CARRETERA CAMPECHE-HAMPOLLO, K.M. 4.5. COL. FIDEL VELAZQUEZ KM 4.5 S/N, COL. FIDEL VELAZQUEZ CAMPECHE CAMPECHE 24023  
MEXICO COVE SCREEN S.A. DE C.V. SANTA ROSA DE VITERBO NO. 8, NAVE #3 COL. HABITACIONAL MODERNA QUERETARO QUERETARO 76038  
MEXICO DELTA APPAREL, INC. CARR. FEDERAL 180 COL. EL MOLON TRAMO CAMPECHE-CHAMPATON SEBAPLAYA CAMPECHE 24460  
MEXICO DIACO INTERNACIONAL, S.A. DE C.V. PARCELA 17, Z1, P-1 EX EJIDO CHAPULTEPEC EX-EJIDO CHAPULTEPEC ENSENADA BAJA CALIFORNIA 22785  
MEXICO DOMENICO INTERNACIONAL SA DE CV PRIVADA 10 ORIENTE NO.815-B COL. ERA CHICA SAN ANDRES CHOLLULA PUEBLA 72810  
MEXICO FABRA MEXICO, S.A. DE C.V. CALLE 60 DIAGONAL NO. 500 ENTRE 61 Y 63 FRACC. PARQUE INDUSTRIAL YUCATÁN MÉRIDA YUCATÁN 97300  
MEXICO GIANT MERCHANDISING S.A. DE C.V. BLVD. CUCAPAH NO. 19657, PARQUE IND. EL LAGO TIJUANA BAJA CALIFORNIA 22550  
MEXICO GLOBAL SEWING SA DE CV EJES 3 Y 4 LOTES 10 Y 11 PARQUE INDUSTRIAL JILOTEPEC ESTADO DE MEXICO 54240  
MEXICO INTERNATIONAL APPAREL CONTRACTORS S.A. DE C.V. CARRETERA OJUELOS-AGUASCALIENTES KM. 48 TACUBAYA LAGOS DE MORENO JALISCO 47400  
MEXICO MAQUILAS Y CONFECCIONES DE MEXICO SA DE CV RETORNO 2 ESTEBAN DE ANTUÑANO NO 2 PARQUE INDUSTRIAL CD TEXTIL DE PUEBLA HUEJOTZINGO PUEBLA HUEJOTZINGO 74160  
MEXICO MEX MODE, S.A. DE C.V. RETORNO DE CONTINENTES # 38 COL. RANCHO LOS SOLES ATLIXCÓ PUEBLA PUEBLA 74290  
MEXICO NEW FIELD DE MEXICO, S.A. DE C.V. LIBRAMIENTO SUR # 104 ZONA INDUSTRIAL JUVENTINO ROSAS GUANAJUATO 38240  
MEXICO PRENDAS, S.A. DE C.V. CARRETERA TRANSPENINSULAR KM.114 COL. CARLOS PACHECO ENSENADA BAJA CALIFORNIA 22780  
MEXICO PROMOTORA INTERNACIONAL DE PANTALONES, S.A. DE C.V. 5 PTE # 3A FRACC.IND. VALLE DE ORO SN.JUAN DEL RIO QUERETARO 76802  
MEXICO SOFI CLASSIC AVENIDA DEL PARQUE # 67 PARQUE INDUSTRIAL LERMA PARQUE INDUSTRIAL LERMA ESTADO DE MEXICO 52000  
MEXICO SUNDG INTERNATIONAL, INC. / ENSAMBLADOS CORONADO, SA DE CV / CAMISETAS AVENIDA CIERVO NO. 85 FRACC. LOS VENADOS TIJUANA B.C 22123  
MEXICO TEXTURETAS, S.A. DE C.V. MARIANO ABAOLO 206 SANTIAGO TIANGUISTENCO ESTADO DE MEXICO 52600  
MEXICO T-SHIRT, S.A. DE C.V. 5 PTE # 3E FRACC.IND. VALLE DE ORO SN.JUAN DEL RIO QUERETARO 76802  
MEXICO VERTICAL KNITS S.A. DE C.V. C 121 #305 A X 42 Y 42A COL. MARIA LUISA. MERIDA YUCATAN 97199  
MOLDOVA INFINITY SRL M.DOSOTFEY STR. 115 CISINAU  
MOROCCO DEWHIRST SPORTSWEAR MOROCCO 149.ZONE INDUSTRIAL MLY RACHID BEN MSIK SIDI OTHMAN CASABLANCA BEN MSIK SIDI OTHMAN  
MOROCCO KLIM-TEX S.A.R.L. 49, RUE JEAN JAURES CASABLANCA 20000  
MOROCCO OVALIE 478, BOULEVARD DE LA GRANDE CEINTURE AIN SEBBA CASABLANCA AIN SEBBA  
MOROCCO SICOME QUARTIER INDUSTRIEL AIN SLOUGUI BP 182 MEKNES 50000  
NEW ZEALAND SYSTEMA PLASTICS 80 Hugo Johnson DVE, Penrose, Auckland  
PAKISTAN ANGORA TEXTILE LIMITED 15- KM, MULTAN ROAD, SHAHPUR, LAHORE. LAHORE PUNJAB 54780  
PAKISTAN M/S SAGA SPORTS PVT. LTD. SAGA CITY, TOORABAD DASKA ROAD, SIALKOT SIALKOT PUNJAB 51310  
PAKISTAN STYLE TEXTILE (PVT) LTD. 126/3, KOTLAKHPAT INDUSTRIAL ESTATE LAHORE PUNJAB 54770

PERU LIMATEX S.A. JOSÉ LA MAR SAN LUIS LIMA LIMA  
PHILIPPINES METROWEAR, INC. BLOCK C6, 2ND AVENUE CORNER 5TH STREET MACTAN ECONOMIC ZONE 1 LAPU-LAPU CITY CEBU 6015  
PHILIPPINES PASTEL'S CLOTHING INTERNATIONAL BLDG. 14-A PHILEXCEL BUSINESS PARK, CLARK SPECIAL ECONOMIC ZONE MABALACAT PAMPANGA 2009  
PHILIPPINES SAMMA CORPORATION MAIN AVE. PHILIPPINE ECONOMIC ZONE AUTHORITY ROSARIO CAVITE 4106  
PHILIPPINES SIMON TOWN INTERNATIONAL PHILIPPINES INC. PIPC STANDARD BUILDING, 1ST AVENUE AND 5TH STREET EXTENSIONS MACTAN EXPORT PROCESSING ZONE 1 LAPU-LAPU CITY CEBU 6015  
PORTUGAL ADIMAGO - CONFECÇÕES, LDA. ESTRADA NOVA DE AMORIM, N.º 146 AMORIM POVOA DE VARZIM PORTO 4495-117  
PORTUGAL BERTEX, FÁBRICA DE CONFECÇÕES S.A. RUA DOS COMBATENTES DA GRANDE GUERRA, 117 GRANDE GUERRA 117-123 FAFE NA 4820-250  
PORTUGAL BLUMARA- (LASA) ARMANDO DA SILVA ANTUNES, S.A. LUGAR DAS PEDRINHAS - NESPEREIRA GUIMARÃES NESPEREIRA 4814-505  
PORTUGAL EURORIBOL, AS LUGAR DO MARÃO FORNELO VILA DO CONDE VILA DO CONDE 4480  
PORTUGAL EUROSSINTEL SOC. INDUSTRIAL DE TEXTEIS LDA. LUGAR DE MEDROS - APARTADO 125 BARCELOS BARCELOS 4754-909  
PORTUGAL FACRIL - EMPRESA DE CONFECÇÕES, LDA RUA NOVA DOS CASAIS - S. JOÃO DAS CALDAS VIZELA 4815-436 CALDAS DE VIZELA  
PORTUGAL GARCE MODA - CÉSAR AUGUSTO FERREIRA, LDA AV. DAS FONTAINHAS, 100 - RUA DAS FONTAINHAS, Nº 100 PAREDES 4580 REBORDOSA  
PORTUGAL GIANTO - INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO, LDA. LUGAR DO BARREIRO RUA 1 A - Nº 2 PRADO VILA VERDE 4730  
PORTUGAL QUADALUPE, S.A. RUA CARLOS MAGALHÃES, 19 QUINTA CABANAS - DUME BRAGA BRAGA 4701-954  
PORTUGAL INTEX C. MARQUES & I. RODRIGUES - INDÚSTRIA TÊXTIL, LDA. TV. S. PEDRO DE FORMARIZ, 24 VILA DO CONDE 4480-857  
PORTUGAL JOPIN INDÚSTRIA DE MALHAS E CONFECÇÃO LDA RUA SENHOR DO BONFIM PAVILHÃO 1 PÓVOA DE VARZIM PÓVOA DE V. ARZIM 4490  
PORTUGAL JORGE MOREIRA RIBEIRO, LDA AVENIDA PADRE AMÉRICO PAREDES 4580-281 BEIRE PAREDES  
PORTUGAL LOMARTEX PADRÃO - CARREIRA BARCELOS 4775 NINE BARCELOS  
PORTUGAL LUZMONTE 2 - TÊXTEIS S.A. LUGAR DOS FUNDOS - INFIAS CALDAS DE VIZELA 4815-901  
PORTUGAL P & R TEXTEIS, S.A LUGAR DAS PONTES TAMEL S. VERÍSSIMO BARCELOS BARCELOS 4750  
PORTUGAL PAULO & COMPANHIA, LDA RAMPA DAS BARROCAS, Nº29 S. J. DAS CALDAS VIZELA 4815 4815 - 402  
PORTUGAL PETRATREX, CONFECÇÕES SA RUA DE BANDE Nº 429 PAÇOS DE FERREIRA CARVALHOSA 4590-049  
PORTUGAL RIO BRAVO 2 RUA DO OUTEIRO - GONDIZALVES APARTADO 2145 BRAGA BRAGA 4701-861  
PORTUGAL RIOBRAVO - INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO SA (R1) RUA OUTEIRO-GONDIZALVES APARTADO 2145 BRAGA BRAGA 4701-861  
PORTUGAL TOR TÊXTIL F. TORRES - CONFECÇÕES IV, S. A. RUA DE SANTA MARTA, 87 BARCELOS 4754-909  
SINGAPORE BODYNITS INTERNATIONAL PTE LTD 12 CHANGI SOUTH LANE BODYNITS BUILDING 486353  
SINGAPORE GIMMILL INDUSTRIAL PTE LTD 43 TAMPINES STREET 92 SINGAPORE 528887  
SOUTH AFRICA JORDAN & COMPANY MALHERBE STREET ELSIESRIVER CAPE TOWN WESTERN CAPE 7460  
SOUTH AFRICA JOHNSON SPORTSWEAR (PTY) LTD 91 BOFORS CIRCLE EPPING 2 CAPE TOWN WESTERN CAPE 7480  
SOUTH AFRICA JORDAN & COMPANY MALHERBE STREET ELSIESRIVER CAPE TOWN WESTERN CAPE 7480  
SOUTH AFRICA MILLENNIUM SOCK SA CC 3 BIRMINGHAM ROAD WILLOWTON, PIETERMARITZBURG PIETERMARITZBURG KWAZULU ZULU 3310  
SOUTH AFRICA PASTEL CLOTHING MANUFACTURERS (PTY) LTD MYMONA CRESENT ATHLONE INDUSTRIA CAPE TOWN WESTERN CAPE 7764  
SOUTH AFRICA SOKIT MANUFACTURING 9 GLENHURST STREET BEACONVALE CAPE TOWN WESTERN PROVINCE 7500  
SOUTH AFRICA VIMAT CLOTHING ENTERPRISE CC UNIT 3 NORTHMEAD INDUSTRIAL PLACE 10 MORELAND DRIVE, REDHILL INDUSTRIAL PARK DURBAN KWAZULU NATAL 4071  
SPAIN COMERCIAL GROUP S.A. BERGUEDA 4 NAVE 1 POL. IND. URVASA SANTA PERPETUA BARCELONA 08130  
SPAIN ESTALINA DOR SL C/FRANÇA, 1 IGUALADA BARCELONA 08700  
SPAIN IBERTRADING RIOS ROSAS 24B BARCELONA 08006  
SPAIN MAPIJORVI S.A. LA VINYA 4 VILAFRANCA DEL PENEDES BARCELONA BARCELONA 8720  
SPAIN PUMALLO, S.A. C/ JUAN DE LA CIERVA, 23 PINEDA DE MAR BARCELONA 8397  
SRI LANKA CANDY GARMENTS LTD 312 NEGOMBO RD, KURUNEGALA, SRILANKA DAULAGALA, HANDESSA, KANDY SRI LANKA KURUNGALA NORTH WESTERN  
SRI LANKA CASUALLINE EXPORT PROCESSING ZONE, MAWATHAGAMA MAWATHAGAMA  
SRI LANKA CEYLON KNIT TREND LIMITED 55,61 LAKE ROAD MAHARAGAMA  
SRI LANKA CEYLON KNIT TREND LTD RATHANPURA ROAD, DURAMPITIYA EHELIYAGODA SABARAGAMUWA  
SRI LANKA CONTOURLINE (PVT) LIMITED KANDY INDUSTRIAL PARK, BOI PALLEKELE, KANDY, SRI LANKA KANDY WESTERN PROVINCE  
SRI LANKA DNP AND SIG GARMENT LANKA (PVT) LTD 33, ANGULANA STATION ROAD COLOMBO MORATUWA  
SRI LANKA GLORY GARMENT (PRIVATE) LIMITED 390, GANEMULLA ROAD, KADAWATHA, KADAWATHA WESTERN PROVINCE  
SRI LANKA HEMAS GARMENTS (PTE) LTD ROSIMER ESTATE, KANDY ROAD, KALAGEDIHENA, THIHARIYA, THIHARIYA WESTERN PROVINCE  
SRI LANKA HEMAS GARMENTS (PTE) LTD 309/11 NEGAMBO ROAD, WELISARA  
SRI LANKA HIRDARAMANI (INDUSTRIES) LIMITED. 279, HORANA RD KAHATHUDUWA, WESTERN 10320  
SRI LANKA HONG KONG KNITTERS LANKA (PVT) LTD. PHASE III, INVESTMENT PROMOTION ZONE, KATUNAYAKE COLOMBO  
SRI LANKA J K GARMENTS (PRIVATE) LIMITED MADAGALLA ROAD IBBAGAMUWA KURUNEGALA  
SRI LANKA JAQALANKA INTERNATIONAL RING ROAD 1 KEPZ KATUNAYAKE  
SRI LANKA KALACRAFT LANKA (PVT) LTD, NO.415A, GALLE ROAD, KUDA PAYAGALA, PAYAGALA NORTH KALUTARA WESTERN PROVINCE 12050  
SRI LANKA L JINADASA APPARELS (PRIVATE) LIMITED BRANCH 1 KAHAPOLA, MADAPATHA PILIYANDALA  
SRI LANKA LEISURELINE(PVT)LIMITED EPZ PHASE 1, SPUR ROAD 2, KATUNAYAKE INDUSTRIAL PARK, KATUNAYAKE  
SRI LANKA LINA INTIMO LOT 89A, BIYAGAMA EXPORT PROCESSING ZONE WALGAMA, MALWANA COLOMBO  
SRI LANKA LISA MORE (PVT) LTD, KORAKAWATTI, MAKULUWEWA, KURUNEGALA, MAKULUWEWA KURUNEGALA NORTH WESTERN  
SRI LANKA NOBELSWEAR (PRIVATE) LIMITED NO. 06, POLICE PARK PLACE KOGGALA FREE TRADE ZONE  
SRI LANKA PARADIGM CLOTHING (PVT) LTD, (GALLE) GALHINDAWATTA, MAPALAGAMA, PITIGALA RD, NIYAGAMA THALGASWELA  
SRI LANKA POLYTEX GARMENTS LTD, MINUWANGODA RD, EKALA, JAE LA  
SRI LANKA SHADELIN (PVT) LTD MAPAKADEWEWA, GEMUNUPURA MAHIYANGANAYA  
SRI LANKA SHADOWLINE PVT LTD PHASE 11 I.P.Z KATUNAYAKA  
SRI LANKA SYNERGY CLOTHING (W W) A 3, SEETHAWAKE INDUSTRIAL PARK, AVISSAWELLA AVISSAWELLA WESTERN PROVINCE  
SRI LANKA TIMEX (GARMENTS) LTD & FERGASAM GARMENT INDUSTRIES (PVT) LTD BLOCK "A" E.P.Z WATHUPITIWALA, NITTAMBUWA WESTERN PROVINCE  
SWITZERLAND JACOB ROHNER AG JACOB SCHMIDHEINSTRASSE 23 BALGACH SWITZERLAND CH - 9436  
TAIWAN CHUAN CHENG HAT CO.LTD NO.52-1, SEC.3, SHI TUN ROAD TAICHUNG 407  
TAIWAN CO-UNION INDUSTRIAL CO., LTD NO. 48, HWAN KUNG RD, YUNG KANG INDUSTRIAL PARK TAINAN TAINAN 508  
TAIWAN ECLAT TEXTILE CO LTD, CHUNG YEAN FACTORY NO.319, CHUNG YANG ROAD, SEC.1, TUCHENG CITY TAIPEI HSIEN 23641  
TAIWAN EYELINE INDUSTRIES CO LTD 19, LANE 146, TA-TUNG RD., SEC.1, SHI-CHI TAIPEI TAIPEI 221  
TAIWAN FAR EASTERN TEXTILE CO. 89-2, YU SHIN RD., CHIAO SHI I LAN  
TAIWAN FEI INDUSTRIAL CO. LTD, NO.20, SHIEN REN RD., DA CHIA CHEN, TAICHUNG HSIEN  
TAIWAN FENG TAY GROUP - HQ 52 KEGUANG 8TH RD, TOU-LIU YUEN LIN HSIEN 640  
TAIWAN HOPE LAND ENTERPRISE CO LTD (MAIN FACTORY) NO. 125, ALLEY 491, SEC. 1, LIU YIN RD, SHIN LIN TSUN, LIU YIN HSIANG TAINAN TAINAN 736  
TAIWAN JOCK VAN GARMENT NO.9-1, LANE 184, SEC.3, CHUNG-YOUNG RD., TUCHENG CITY TAIPEI HSIEN 236  
TAIWAN MICROCELL COMPOSITE COMPANY 19 HSIEN CHUNG RD, AN PING INDUSTRIAL PARK, TAINAN TAINAN TAINAN 70252  
TAIWAN MICROCELL COMPOSITE COMPANY (REN-DE FACILITY) NO. 55, LANE 10, ZHONG SHAN RD, RENDE SHIANG, TAINAN COUNTY TAINAN 717  
TAIWAN POU CHEN CORPORATION 2, FU KUNG RD, FU HSING SHIANG CHANG HWA COUNTY 506  
TAIWAN POUCHEN CORPORATION (SAMPLE ROOM) 2, FU KUNG RD, FU HSING SHIANG CHANG HWA COUNTY  
TAIWAN RELIABLE SOURCE INDUSTRIAL 2TH FL., NO.6, NAN FONG STREET TAOYUAN 330  
TAIWAN SABRINA FASHION INDUSTRIAL CORPORATION 10F, 531-1, CHUNG CHENG RD, HSIEN TIEN CITY HSIEN TIEN CITY TAIPEI HSIEN 231  
TAIWAN SPONGE KING INDUSTRIES CO LTD 828, JEN FONG ROAD, TOUFEN JEN, MIAO LI HSIANG MIAO LI HSIEN 234  
TAIWAN SUPERCAP HOLDING LIMITED NO. 573 ZHU LI 2ND STREET., KWAN LIAN INDUSTRIAL ZONE WU CHI TAICHUNG HSIEN 435  
TAIWAN TAIWAN PAIHO NO.575, HO KANG RD., HO MEI TOWN, CHANG HUA HSIEN 508  
TAIWAN TAY HSIEN KNITTING CO LTD 71, CHIEN SAN RD, CHUNG HO TAIPEI HSIEN 235  
THAILAND A.C.P. APPAREL CO. LTD. 99/9 MOO 15 BHAN-KOKPANGPOJAY LAHAN CHATURAS LAHARN, CHATURUS CHAIYAPHUM CHAIYAPHUM 36130  
THAILAND ANICE (TOM-NUNN) CO.,LTD. 547-555 CHAROENNAKORN SOI 40, CHAROENNAKORN RD, KLONGSAN KLONGSAN BANGKOK 10600  
THAILAND APPAREL CREATIONS CO., LTD. 197/59, 88 RATCHADA PHISEK SOI 25, WATTAPHRA, BANGKOK YAI BANGKOK BANGKOK 10600  
THAILAND BANGKOK RUBBER PUBLIC CO., LTD. 90 M.11, BANGNOMKO 90 MOO 9 -SENA ROAD, TAMBON BANGNOMKHO, SENSA SENSA AYUTTHAYA 13110  
THAILAND BANGKOK RUBBER PUBLIC COMPANY LIMITED 611/40 SOIRATUTHIT 2 (PRADDO 1) BANGKLO BANGKHORLAEM, BANGKOK 10120 BANGKLO, BANGKOLAEM BANGKOK BANGKOK 10120  
THAILAND BANGKOK RUBBER SAHARATTANA CO.,LTD. 225 MOO.3 TAMBON.KUNGSAMPAO MANOROM CHAINAT 17110  
THAILAND C.G. PETROCHEMICAL CO., LTD. 52 MOO 1, PIMPA, BANGPAKONG CHACHOENGSAO CHACHOENGSAO 24180  
THAILAND CASTLE INTERTRADE CO.,LTD. 358 SOI SOMDETPHRACHAOTAKSIN 41 BANGPAKOK, RAJBURANA BANGKOK BANGKOK 10140  
THAILAND CHAMP KABIN CO., LTD 117 MOO 5 SUWANNASORN ROAD NONSEE KABINBURI PRACHINBURI 25110  
THAILAND CORTINA SIAM SPORTS CO., LTD. 88 MOO T. BANMAI, A. MUANG, A. MUANG CHACHOENGSAO 24000  
THAILAND EAGLE SPEED INDUSTRIES (THAILAND) CO.,LTD. 343 CHALONGKRUNG LUMPLATIEW LADKRABANG BANGKOK BANGKOK 10520  
THAILAND EAST ASIA GARMENT CO., LTD. 162/98-107 SOI PRACHAN PETCHKASEM ROAD PHASRICHAROEN SOI PRACHAN 28, PRASICHAROEN BANGKOK BANGKOK 10160  
THAILAND ENDO THAI CO., LTD. 211 MOO 4 LADKRABANG ESTATE CHALONGKRUNG RD. BANGKOK BANGKOK 10520  
THAILAND FEDURA LIMITED (UDON) 140 MOO5, TUMBOL KUDSKA, MIJANG UDONTHANI 41000  
THAILAND FOOTWEAR TECH 1530 CO., LTD. 507/2 MOO 11 SUKHAPABAN 8 NONGKHAM SHIRACHA SRIRACHA CHONBURI 20280  
THAILAND GARMENT TECH INTERNATIONAL CO.,LTD 55/1 MOO6 PHRAYA -SURANE ROAD KLONGSARMWANG BANGKOK 10510  
THAILAND GENERAL KNITS 77 SOI UDOMSUK 37, SUKHUMVIT 103 ROAD BANGCHAK,PRAKANONG BANGKOK BANGKOK 10260  
THAILAND GRANDEUR GARMENT CO.,LTD. 61/1 MOO 4 SOI PETCHKASEM 47/2, PETCHKASEM ROAD, BANGKAE BANGKAE BANGKOK 10160  
THAILAND HI-TECH APPAREL 1046/184-195 M. 1 SOIPRACHA-UTHIT 41, PRACHA-UTHIT RD, BANGMOD THOONGKRU BANGKOK 10140  
THAILAND HI-TECH APPAREL 20/51 M. 2 SOI PACHA-UTHIT RD, THUNGKRU THOONGKRU BANGKOK 10140  
THAILAND HONG SENG KNITTING LTD.,PART 649 / 4 - 5 SUKSAWAD 30, SUKSAWAD ROAD, BANGPAKOK RAHJABURANA, RATHJABURANA BANGKOK 10140  
THAILAND INNOVATION NAKORNLUANG FOOTWEAR CO., LTD. 111 MOO 4, TAMBOL BANGPRAKRU NAKORNLUANG AYUTTHAYA 13260  
THAILAND INTERNATIONAL CURITY FOOTWEAR CO.,LTD 620/5 MOO 11 SUKHAPABAN 8 ROAD, TAMBON NONGKHAM NONGKHAM, SRIRACHA SRIRACHA CHONBURI 20280  
THAILAND IVY LEAQUE GARMENT LTD.,PART 141 / 543 - 7 PRACHA-UTHIT 29, PRACHA-UTHIT RD, TUNGKRU THUNGKRU BANGKOK 10140  
THAILAND KABINBURI PANASIA FOOTWEAR CO.,LTD 139 MOO 5 SUWANNASORN ROAD, TAMBON NONSEE NONSEE DISTRICT KABINBURI KABINBURI PRACHINBURI 25110  
THAILAND LA GARMENT (1999) CO., LTD. 2492 SOI LADPRAW 126, LADPRAW RD., WANGTONGLANG, WANGTONGLANG BANGKOK BANGKOK 10310



THAILAND LIAN THAI APPAREL CO., LTD. 19/1 PETCHKASEM ROAD, TAMBON YAICHA SAMPARN SAMPRAN NAKORNPATHOM 73110  
THAILAND LIBERTY GARMENT CO., LTD. 137/147 SOI PHAWANA 41 LATPARAO RD., LAYAO JATUJAK, BKK JATUJAK BANGKOK BANGKOK 10900  
THAILAND LIBERTY GARMENT CO., LTD. 65 MOO 5 TUMBON JUNG-HARN AMPUR JUNG-HARN JANGHAM JUNG-HARN ROJET 45270  
THAILAND MASCO ENTERPRISE (THAILAND) CO., LTD. 41/5 MOO 1, T. BANMAI A. MUANG CHACHOENGSAO 24000  
THAILAND MASTER PIECE GARMENT 88/2 MOO 4 RAMA 2 ROAD SAMADEU BANGKOK BANGKHUNTIAN 10150  
THAILAND MSP SPORTSWEAR CO., LTD. 1342 MOO1 RACHASRIMA CHOKCHAI ROAD, TOMBOL HUA-TALAY AMPHUR MUANG NAKORN RACHASRIMA NAKORN RACHASRIMA 30000  
THAILAND NAN YANG GARMENT CO., LTD. 71 MOO 12, PHETKASEM 71 RD., THAILAND. NONGKHAM BANGKOK 10160  
THAILAND NANYANG GARMENT CO., LTD. (PICHIT) NAN YANG GARMENT CO., LTD., 99/1 MOO. 4., PHITSANULOK-NAKORN SAWAN ROAD, TAMBOL BANNA, AMPHUR WACHIRABARAMEE, PICHIT PICHIT PICHIT 66140  
THAILAND NC APPAREL (UPCOUNTRY) 219 M2 BANHO MALIWAN RD. NONUDOM CHUMPHAE KHON-KEAN  
THAILAND NICE APPAREL (LOPBURI) 199 MOO 6 TUMBON TADINDUM CHAIBADAL LOPBURI. CHAIBADAL LOPBURI 15130  
THAILAND NICE APPAREL COMPANY LIMITED 500 SOI THANAKARN AKARNSONGKROH 10 NGARMWONGWAN ROAD. MUANG DISTRICT NONTHABURI 11000  
THAILAND NK APPAREL (UPCOUNTRY) 369 M4, MANJAKIRI RD, TAPIBON BAN TOOM MUANG KHON-KAEN 40130  
THAILAND NOVELTY APPAREL CO., LTD. 166/168 MOO1 PHETKASEM RD. T. YAYCHA A. SAMPHAN NAKORN PATOM 73110  
THAILAND OPTECH COMPANY LIMITED 134 MOO 7 SUANLUANG KRATUMBAN SAMUTSAKORN 74110  
THAILAND P.S.R. FOOTWEAR CO., LTD. 83 MOO.11 T. BANGNOMKHO 83 MOO 9 SAMKOK-SENA ROAD, TAMBON BANGNOMKHO, SENNA SENNA AYUTTHAYA 13110  
THAILAND PAN ASIA FOOTWEAR PUBLIC CO., LTD. 507 MOO 11 SUKHAPIBARN 8 ROAD, TAMBON NONGKHAM SRIRACHA SRIRACHA CHONBURI 20280  
THAILAND PILOT KNIT SPORT WEAR CO., LTD. 20/6 MOO 7 BANGKHUNTIAN RD., BANGBON KATE BANGBON BANGKOK BANGKOK 10150  
THAILAND RAJA UCHINO CO., LTD. 630 MOO 11, SUKHAPHIBAL 8 ROAD, NONGKHAM, SRIRACHA CONBURI SRIRACHA CHONBURI 20230  
THAILAND RAMA SHOES INDUSTRIES CO., LTD. 81 MOO. 8 SUKPRAYOON RD. TOMBON NAPA AMPHER MUANG MUANG MUANG CHONBURI CHONBURI 20000  
THAILAND RIAN SILP KNITTING CO., LTD. 1001 MOO 7 PHETKASEM ROAD, AOMNOI, KRATUMBAN AUMNOI KRATHUMBAN SAMUTSAKORN 74130  
THAILAND SIAM CASUAL WEAR CO., LTD. 512 SOI RAMKHAMHANG 39 (THEPLILA 1) WANGTHONGLANG BANGKOK BANGKOK BANGKOK 10310  
THAILAND SIAM UNISOLES CO., LTD. SAMUTSAKORN INDUSTRIAL ESTATE 1 MOO. 5 THONBURI-PAKTOR RD., TAMBOL THASAI MUANG SAMUTSAKORN 74000  
THAILAND SRIKRUNG DEVELOPMENT TEXTILE CO., LTD. 12/1 M 9 SOI PETCHAKASEM 35 RD. PASICHAROEN BANGWAH, PASICHAROEN BANGKOK BANGKOK 10160  
THAILAND STAR POLYMER CORPORATION CO., LTD. LAD KRABANG INDUSTRIAL ESTATE ZONE 3 255 CHALONG KRUNG RD., LAMPLATIEW LAD KRABANG BANGKOK BANGKOK 10520  
THAILAND T.U.W. TEXTILE COMPANY LIMITED 113 MOO. 4 SAMPATUAN NAKORN CHAISRI NAKORN CHAISRI NAKORN PATHOM 73120  
THAILAND T.U.W. TEXTILE COMPANY LIMITED 64 MOO. 11 BUDDHAMONTHOL SAI 5 RD. RAIKING SAMPRAN NAKORN PATHOM 73210  
THAILAND TAYEH CO. LTD. 243 MOO 2, SOI WIRONRAT, SETTHAKUJ ROAD, KRATUMBAN OMNOI SAMUTSAKORN 74130  
THAILAND THAI EASTERN INDUSTRY CO., LTD. 42/220 MOO 5 SOI MOOBANSRISTHIEH, PETCHKASEM RD., RAIKING RAIKING SAMPRAN SAMPRAN NAKORN PRATHOM 73210  
THAILAND THAI GARMENT EXPORT CO., LTD. 50/3 MOO 4 CHAENGWATTANA ROAD, PAKKRED PAKKRED NONDHABURI NONDHABURI 11120  
THAILAND THAI GARMENT EXPORT CO., LTD. (FTY 1/3) 129 MOO 4 PETCHKASEM RD., OHMNOI KM 26 OHMNOI KRATUMBAN SAMUTSAKORN 74130  
THAILAND THAI GARMENT EXPORT CO., LTD. 188 MOO 10 SRIMAHAPHOT, THATUM SRIMAHAPOT PRACHINBURI PRACHINBURI 25140  
THAILAND THAI SILP 79 MOO 14 KINGKAEW ROAD, RACHATHAWA, BANGPLEE BANGPLEE SAMUTHPRAKAN - 10540  
THAILAND THAI SILP SOUTH EAST ASIA IMPORT EXPORT CO., LTD. THAI SILP SOUTH EAST ASIA IMPORT EXPORT CO., LTD. 79 MOO 14 KINGKAEW ROAD, RACHATHAWA, BANGPLEE SAMUTHPRAKAN - 10540  
THAILAND THAI SOCK CO., LTD. 29/1 MOO 4, POOCHAOSAMINGPRAI ROAD, SAMRONGKLANG, PRAPRADAENG PRAPRADAENG SAMUTHPRAKAN 10130  
THAILAND THAI TECH GARMENT MANUFACTURING CO., LTD. 99/2 MOO 1 SIKHILU-CHOKCHAI RD. PAKHTONGCHAI NAKORN RACHASRIMA 30150  
THAILAND THONG THAI TEXTILE CO., LTD. 23/39 MOO7 PETCHKASEM 81 NONGKHAEM NONGKHAEM BANGKOK BANGKOK 10160  
THAILAND UDON GARMENT FACTORY CO., LTD. 115 MOO 13 TAMBOL BANTARD AMPHUR PHEN BANGKOK UDONTHANI 41150  
THAILAND UNION FOOTWEAR PUBLIC CO., LTD. 99 MOO 5, BANGNA-TRAD KM.38 ROAD BANGPAKONG BANGPAKONG CHACHOENGSAO 24180  
THAILAND UNION FRIEND GARMENT CO., LTD. 1099/1-6 SOI DACHA, CHAN RD., TUNGWATDON SATHORN SATHORN BANGKOK 10120  
THAILAND UNION SHOES CO., LTD. 99/5 MOO 5, BANGNA-TRAD KM.38 ROAD BANGPAKONG CHACHOENGSAO 24180  
THAILAND UNIVERSAL SPORTING GOODS (THAI) CO., LTD. 91 MOO 1 SOI WATTHEIN DAD, PETCHKASEM ROAD, BAN-MAI BAN-MAI SAMPHAN SAMPHAN NAKORN PATHOM 73110  
THAILAND V.T. GARMENT CO., LTD. 802/40-50 SOI CHARTSANGKORH SATHUPRADIT RD. BANGPONGPANG YANNAWA THAILAND BANGKOK 10120  
THAILAND VEGA BALLS MANUFACTURING CO., LTD. 653 SOI E 6 MOO 4, PATTANA 1 ROAD, BANGPOO INDUSTRIAL ESTATE (EPZ), PRAEKSA MUANG - SAMUTHPRAKAN 10280  
THAILAND VT INDUSTRIAL 3 M. 4 SURANARAI RD CHAIBADAN LOPBURI LOPBURI 15230  
THAILAND WECH WIWAT 2 CO., LTD. (ROMKLAO) 358/81-82 MOO 3, ROMKLAO, KLONGSONGTONNUN, LADKRABANG BANGKOK 10520  
THAILAND WECH WIWAT CO., LTD. 99 MOOTEE 3, PRAYASURENT ROAD, BANGCHAN, KLONGSAMWA BANGCHAN BANGKOK BANGKOK 10510  
THAILAND WORLD CUP INDUSTRY 1103/4 EKKACHAI RD BANGBON BANGKOK 10150  
TUNISIA B.H.C. 41, RUE DE MONASTIR MOKNINE TUNISIA 5050  
TUNISIA BOUFICHA TEXTILE GP1 BOUFICHA SOUSSE 4010  
TUNISIA IFRIKIA HOLDING ZI SIDI ABDELHAMID BP 653 SOUSSE SOUSSE 4000  
TUNISIA KALAA TEXTILE RUE ALI EBNOU ABI TALEB B.P. NO: 185 KALAA SEGHIRA SOUSSE 4021  
TUNISIA SOCIÉTÉ GOLDTEX SARL ROUTE MZE-BOURGUBA CITÉ HACHED SEKMU BIZERTE BIZERTE - TUNISIE 7000  
TUNISIA SOCIÉTÉ PRINTEMPS RUE IBN EL MOUKAFA 5050 MOKNINE MOKNINE TUNISIA 5050  
TUNISIA STÉ R B C RUE 27, CHEBIL NOUIRA TEBOULBA 5080  
TUNISIA STÉ DE CONFECTION A FACON "S C F" RUE DE TUNIS MOKNINE MONASTIR 5050  
TUNISIA YAHIA CONFECTION BOULEVARD DE L'ENVIRONNEMENT KSOUR MOSEF TUNISIA 5180  
TURKEY ARKAT INSAAT TEKSTIL TICARET VE SAN. LTD. STI. CIGDEM 1 SK NO:17 DEMIRTAS ORGANIZE SANAYI BÖLGESI BURSA  
TURKEY ATOMIK TEKSTIL SAN TIC. A.S. CUMHURİYET MAH.ESKİ E 5 KARAYOLU ÜZERİ NO. 1 KIRKARELİ BABAESKİ 39200  
TURKEY AYTEMİZLER TEXTILE INDUSTRY AND TRADE CO. ISKITLER CAD NO:34 ISKITLER ANKARA .06060  
TURKEY BARCIN TEKSTIL KÜÇÜK BALIKLI, ALTINOVA MAH. SELVİLİ SOK. NO :34 BURSA 16580  
TURKEY BARIS KONFEKSİYON TEKSTİL PAZARLAMA SANAYİ VE TICARET LIMITED SİRKETİ SANAYİ SİTESİ 3.CD.10.SK.NO: 42 ANKARA SINCAN  
TURKEY BARKA TEKSTİL ÜRÜNLERİ A.S ORGANİZE SAN.BÖL. ALI OSMAN SÖNMEZ BULVARI 3. SK. NO :3 BURSA  
TURKEY BEKE TEKSTİL BARAKFAKİ SAN. BÖLGESİ NO:13 BURSA 16580  
TURKEY BEYBO BOYA SANAYİ TICARET AS ALAYLAR 2 MAHALLESİ ÇEVRE YOLU ÜZERİ HAFİF SANAYİ BÖLGESİ SEYDİSEHIR KONYA  
TURKEY BEYBO BOYA SANAYİ TICARET AS EVREN OTO SANAYİ SİTESİ YANYOLU NR:6 ESENYURT İSTANBUL 34850  
TURKEY BİESSECI SAN VE TICARET STI. GRI CAD. 2. SK. NO : 5 ORGANİZE SAN. BÖLGESİ BURSA 16159  
TURKEY BM ÜTÜ TEKSTİL SAN VE TIC LIMITED SİRKETİ ORGANİZE SAN BÖLGESİ YESİL CAD. 2. SOK NO 8 BURSA NİLÜFER 16159  
TURKEY CEYLAN GIYIM SA. VE TIC. A.S. ESKİHADIMKOYU YOLU 1. CAD 1.SOK NO:32 BEYLİKLÜZÜ B.CEKMECE/İSTANBUL 34860  
TURKEY CİMATEKS TEKSTİL DOSAP ASLAN SONMEZ CADDESİ NO:14 BURSA BURSA 16369  
TURKEY DELTA SOCKS / GELAL ÇORAP SAN 1 BULVARI 4 BÖLGE 9 CADDE NO:123 ÇAKMAKLI ÇAKMAKLI İSTANBUL BÜYÜKÇEKMECE 34500  
TURKEY EKSTEKS TEKSTİL SAN. VE TIC. LTD. STI. KAVAKLIDERE KOYU YOLU BELKAYE BORNova İZMİR 35040  
TURKEY ERENKO TEKSTİL İHRACAT SAN.VE TIC.A.S. MİSİNLİ KÖYÜ KAVSAGI E-5 KARAYOLU ÜZERİ ÇORLU TEKİRDAĞ TURKEY  
TURKEY ERENKO TEKSTİL İHRACAT SANAYİ VE TICARET A.S. KOYALTI MEVKİ, MERKEZ MAHALLESİ, ÇINAR CAD. KAVAK SOK. NO:33 B.EVLER İSTANBUL TURKEY 34197  
TURKEY ETT TEKSTİL KONFEKSİYON İHRACAT SANAYİ VE TICARET A.S. TEPEÖREN KOYU, ORHANLI YOLU NO:31 TURKEY İSTANBUL TUZLA 34959  
TURKEY GIBOR ALFA ÇORAP VE TEKSTİL SAN. TIC. A.S. HARAMİDERE, BEYSAN SANAYİ SİTESİ, BİRLİK CADDESİ NO:10 BÜYÜKÇEKMECE İSTANBUL  
TURKEY İMTEKS GIYİM SANAYİ VE TICARET A.S. D-100 KARAYOLU ÜZERİ ALTINPINAR KÖYÜ DÜZCE TURKEY - DÜZCE 81500  
TURKEY LIBERTEKS A.S. ORGANİZE SAN.BÖL.GRI CAD. NO:5/B NİLÜFER BURSA ORGANİZE SANAYİ SİTESİ BURSA 16159  
TURKEY MODATEM TEKSTİL AHMETVEFİK PAŞA MAH. YENİ SANAYİ BÖLGESİ KILIÇLAR CAD. NO:15 KESTEL BURSA 16252  
TURKEY RIMATEKS TEKSTİL SAN.VE TIC. A.S ORGANİZE SAN.BÖL.GRI CAD. NO:5/A NİLÜFER BURSA 16159  
TURKEY UNITEKS GIDA TEKSTİL SAN.VE TIC.A.S. A.O.S.B. 10039 SOKAK NO:26 CİGLİ İZMİR 35620  
TURKEY VARTEKS TEKSTİL SAN.TIC.LTD.STI. HACI EYUPLU KOYU GİRİSİ UCLER DENİZLİ 20100  
TURKEY YESİM TEKSTİL SAN.TIC.A.S. ANKARA YOLU GURSU KAVSAGI 11. KM BURSA 16580  
UK DAVENPORT KNITWEAR 3 JOHN STREET HINCKLEY LEICESTERSHIRE LE10 1UZ  
UK FANTASTIC INTERNATIONAL WARWICK BUILDINGS, ROSSENDALE ROAD EARL SHILTON LEICESTERSHIRE LE9 7LX  
UK MB CREATIVE SIRDAR BUSINESS PARK FLANSHAW WAKEFIELD WEST YORKSHIRE WF2 9HX  
UK ROY LOWE & SONS LIMITED THE SOCK MINE, COXMOOR ROAD SUTTON-IN-ASHFIELD NOTTINGHAMSHIRE NG17 5LA  
UK TARGET TRANSFERS LTD -(STAHL)S ANGLIA WAY CHAPEL HILL BRAINTREE ESSEX CM7 3RG  
USA A & K DESIGNS, INC 624 SE DIVISION PL PORTLAND OR 97202  
USA AMERICAN APPAREL 747 WAREHOUSE STREET LOS ANGELES CA 90021  
USA AMG 1040 NE 44TH AVE UNIT 202 PORTLAND OR 97123  
USA BIG GAME SPORTS, INC. DBA THE BIG GAME 15222 KING ROAD SUITE 103 FRISCO TX 75034  
USA BONAR PLASTICS 6111 SOUTH 6TH WAY RIDGEFIELD WA 98642  
USA CD EMBROIDERY INC. 10027 SOUTH TACOMA WAY SUITE G-2 LAKEWOOD WA 98499  
USA CHARLESTON HOSIERY, INC. 1800 AIRPORT ROAD FORT PAYNE AL 35968  
USA CHARLESTON HOSIERY, INC. (MICHIGAN AVE.) 4405 MICHIGAN AVENUE CLEVELAND TENNESSEE 37323  
USA CHARLESTON HOSIERY, INC. (RAIDER) 855 RAIDER DRIVE CLEVELAND TENNESSEE 37311  
USA DESIGN INK 1614 SE 10TH AVE. PORTLAND OR 97214  
USA FJORD LTD. 2860 J STREET PO BOX 448 - USE FOR MAILING HUBBARD OR 90732  
USA GIANT MERCHANDISING 5655 UNION PACIFIC AVE. COMMERCE CA 90022  
USA GOLF SALES WEST - DBA TORNADO GOLF 2100 EASTMAN AVE. SUITE A OXNARD CA 93030  
USA J RICHARD INDUSTRIES 3934 CONCORD ST. TOLEDO OHIO 43612  
USA JOHNSON HOSIERY MILLS, INC. 2808 MAIN AVENUE NW HICKORY NC 28601  
USA KAYSER-ROTH CORPORATION 515 WEST BALFOUR AVE. ASHEBORO NORTH CAROLINA 27203  
USA KEYSPTS APPAREL, INC. 1386 E. 15TH STREET LOS ANGELES CA 90021  
USA KIM'S EMBROIDERY, INC. 8770 SW BURNHAM STREET PO BOX 230699 (ZIP CODE: 97281-0699) PORTLAND OR 97223  
USA K-L MFG. CO., INC. 2726 N. MONROE ST. SPOKANE WA 99205  
USA MENLO LOGISTICS, INC. 15705 SW 72ND AVE TIGARD OR 97224  
USA NEW FASHION PRODUCTS 13344 S. MAIN STREET, SUITE B SUITE B LOS ANGELES CA 90061  
USA NUSEWCO, INC. 1015 6TH AVE OAKLAND CA 94606  
USA OREGON SCREEN IMPRESSIONS, INC. 3580 NE BROADWAY PORTLAND OR 97232

USA PACIFIC ATHLETIC WEAR 4030 W. CHANDLER SANTA ANA CA 92704  
 USA PACIFIC SPORTSWEAR, INC. 3827 100TH ST. SW SUITE A LAKEWOOD WA 98499  
 USA PARAMOUNT APPAREL INTERNATIONAL, INC. (BOURBON) #1 PARAMOUNT DRIVE P.O. BOX 98 BOURBON MISSOURI 65441  
 USA PARAMOUNT APPAREL INTL, INC. (WINONA MO) HIGHWAY 19 WINONA MISSOURI 65588  
 USA POWERS MFG. CO. 1340 SYCAMORE STREET WATERLOO IA 50703  
 USA PREMIER PLASTICS 635 EAST 15TH STREET TACOMA WA 98421  
 USA PRINT, INC. 1225 PARK CENTER DRIVE VISTA CA 92083  
 USA PROMOTIONS WEST EMBROIDERY, INC. 3535 DEL WEBB AVE NE SUITE #120 SALEM OR 97303  
 USA PROMOTIONS WEST SCREENPRINT INC. 2684 CHERRY AVE NE SALEM OR 97303  
 USA QUALITY EMBROIDERY & SCREENPRINTING, INC. 2823 SOUTH OLIVE STREET LOS ANGELES CA 90007  
 USA R. J. LIEBE ATHLETIC LETTERING COMPANY 582 GODDARD AVENUE CHESTERFIELD MISSOURI 63005  
 USA R. J. LIEBE ATHLETIC LETTERING COMPANY (2) 2720 WASHINGTON AVENUE ST. LOUIS MISSOURI 63103  
 USA RENFRO FORT PAYNE PLANT 3398 WINN AVE NE FORT PAYNE AL 35967  
 USA RENFRO MT. AIRY PLANT 661 LINVILLE ROAD MT. AIRY NORTH CAROLINA 27030  
 USA ROYAL MANUFACTURING 8009 NE 19TH COURT VANCOUVER WA 98665  
 USA SCREEN GRAPHICS, INC. GREENTREE WEST BUSINESS PARK 10950 SW 5TH ST. SUITE 120 BEAVERTON OR 97005  
 USA SFO APPAREL, INC. (SEWING) 41 PARK PLACE BRISBANE CA 94005  
 USA SLANE HOSIERY MILLS, INC. 313 SOUTH CENTENNIAL STREET HIGH POINT NORTH CAROLINA 27261  
 USA SUMMIT SPORTSWEAR, INC. (SALEM) 1460 MCDONALD ST NE SALEM OR 97303  
 USA SUTTONS SPORTSWEAR 1400 S. 24TH ST. W. BILLINGS MONTANA 59102  
 USA TEXTILE GRAPHICS INC. 3138 NE RIVERGATE ST., SUITE 303-C MCMINNVILLE OR 97128  
 USA U.S. EMBROIDERY, LLC 10965 SW COMMERCE CIRCLE SUITE A WILSONVILLE OR 97070  
 USA UNIQUE IMPRESSIONS (DBA DAVE SHEPARD ENTERPRISES) 5070 NW 235TH AVE SUITE #107 SUITE 107 HILLSBORO OR 97124  
 USA VOLER TEAM APPAREL 21 SARATOGA ST. GROVER BEACH CA 93433  
 USA Y Y ASSOCIATES, INC 845 NW 231ST AVE. HILLSBORO OR 97124  
 USA ZONSON COMPANY, INC. (ONTARIO, CA) 3008 E. INLAND EMPIRE BLVD. ONTARIO CA 91764  
 VIETNAM 28 COMPANY - AGTEX 03 NGUYEN OANH STR, GO VAP DIST HO CHI MINH 84 - 8  
 VIETNAM 28 COMPANY - AGTEX - FACTORY 2 777A KHA VAN CAN STREET, HIEP BINH CHANH, THU DUC HO CHI MINH 84 - 8  
 VIETNAM ADINIC INTERNATIONAL CO, LTD 14 ROAD, TAN THUAN EXPORT PROCESSING ZONE, DIST. 7, HCM CITY 14 ROAD, TAN THUAN EXPORT PROCESSING ZONE, DIST. 7, HCM CITY 14 ROAD, TAN THUAN EXPORT PROCESSING ZONE, DIST. 7 HO CHI MINH CITY HO CHI MINH 84  
 VIETNAM CHANG SHIN VIETNAM COMPANY, LTD. THANH PHU, VINH CUU PHUOC HAI - LONG THANH - DONG NAI BIEN HOA DONG NAI  
 VIETNAM DONA PACIFIC VIETNAM CO., LTD SONG MAY INDUSTRIAL ZONE, TRANG BOM DISTRICT, BIEN HOA DONG NAI PROVINCE  
 VIETNAM DONA VICTOR FOOTWEAR CO, LTD HO NAI 4 - THONG NHAT DIST. BIEN HOA DONG NAI PROVINCE 84-61  
 VIETNAM DONG TIEN GARMENT FACTORY 58 THOAI NGOC HAU STREET, WARD 19 HO CHI MINH TAN BINH DISTRICT 84-8  
 VIETNAM ESQUEL GARMENT MANUFACTURING (VIETNAM) 9 VSIP STREET 5, VIETNAM - SINGAPORE INDUSTRIAL PARK, THUAN AN DISTRICT BINH DUONG 84-650  
 VIETNAM FASHION FORCE KNIT 236/7 NGUYEN VAN LUONG ST, GOVAP DIST HOCHIMINH CITY 84  
 VIETNAM FASHION FORCE NO.1 CO.,LTD D-0-1 LOTECO INDUSTRIAL ZONE, ROAD 15A - LONG BINH ROAD 15A LONG BINH WARD BIEN HOA CITY DONG NAI PROV  
 VIETNAM FASHION GARMENTS LTD BIAN HOA INDUSTRIAL ZONE 1, BIEN HOA DONG NAI PROVINCE.  
 VIETNAM FASHIONLINE SAIGON LTD 11 VSIP STREET 4, VIETNAM SINGAPORE INDUSTRIAL PARK THUAN AN BINH DUONG PROVINCE  
 VIETNAM FREETREND (VIETNAM) INDUSTRIAL CO. LTD LINH TRUNG EXPORTING AND PROCESSING INDUSTRIAL ZONE HO CHI MINH CITY  
 VIETNAM GEOSICO / LADFECO 53, PHAN VAN LAI STR. , WARD 6 TAN AN DISTRICT LONG AN PROVINCE (072)  
 VIETNAM HANSAE VIETNAM CO., LTD KM 21, TRANS-ASIA SUPERHIGHWAY, LOT D2 TAY BAC CU CHI I.Z CU CHI DIST. HO CHI MINH  
 VIETNAM HOA THO TEXTILE AND GARMENT COMPANY 36,ONG ICH DUONG STREET DANANG CITY DANANG  
 VIETNAM MAXPORT - THANH TRI GARMENT FACTORY KM11, NATIONAL ROAD 1A VAN DIEN TOWN HANOI 844  
 VIETNAM PHUONG DONG GARMENT IMPORT EXPORT COMPANY 1B QUANG TRUNG - WARD 12 HO CHI MINH (848)  
 VIETNAM POU CHEN VIET NAM ENTERPRISE LTD. QL 1K, XA HOA AN, BIEN HOA DONG NAI PROVINCE 84-61  
 VIETNAM QUANG VIET ENTERPRISE CO., LTD UNIT TWO , CU CHI TOWN, CU CHI DISTRICT CU-CHI DIST. HO CHI MINH  
 VIETNAM QUOC HAI CO., LTD 171A HOANG HOA THAM STREET WARD 13 TAN BINH DISTRICT HO CHI MINH HO CHI MINH  
 VIETNAM SAMHO CO., LTD. TRANG BANG INDUSTRIAL PARK TAY NINH PROVINCE  
 VIETNAM SAMYANG VIETNAM CO., LTD THANH AN HAMLET, TRUNG AN VILLAGE, CU-CHI DISTRICT CU CHI HO CHI MINH CITY 2  
 VIETNAM SIG / VTEC B GARMENT FACTORY 58 THOAI NGOC HAU STREET, WARD 19 HO CHI MINH TAN BINH DISTRICT 84-8  
 VIETNAM TAE KWANG VINA NO.8, 9A STREET, BIEN HOA 2 INDUSTRIAL ZONE BIEN HOA DONG NAI PROVINCE 84-61  
 VIETNAM TAN TIEN GARMENT FACTORY 58 THOAI NGOC HAU STREET, WARD 19 HO CHI MINH TAN BINH DISTRICT 84-8  
 VIETNAM TMI- VIETNAM 1365/1 NATIONAL ROAD 1A, AN PHU DONG WARD, HO CHI MINH CITY DIST 12 84  
 VIETNAM TRUONG VINH GARMENT EXPORT CO 170 NATIONAL ROAD, TAN THOI NHAT WARD, DIST 12 HO CHI MINH CITY 84-8  
 VIETNAM UNITED SWEETHEARTS GARMENT (VIETNAM) CO., LTD ROAD 10, NHON TRACH I, INDUSTRIAL ZONE, DONG NAI PROVINCE  
 VIETNAM VIET THINH GARMENT FACTORY 58 THOAI NGOC HAU STREET, WARD 19 HO CHI MINH TAN BINH DISTRICT 84-8  
 VIETNAM VIETHONG GARMENT FACTORY NO.1 TRUNG TRAC, THAI BINH CITY, THAI BINH PROVINCE THAIBINH  
 VIETNAM VIETNAM WACOAL CORP. 110 AMATA ROAD, LONG BINH WARD BIEN HOA DONG NAI PROVINCE  
 VIETNAM MINH HOANG GARMENT CO. LTD 21B PHAN HUY ICH - WARD 12 GO VAP HO CHI MINH CITY 084  
 VIETNAM YUPOONG VIETNAM CO., LTD. LOT A-2,3,4, LOTECO EPZ, ROUTE 15A, LONG BINH WARD, BIEN HOA CITY DONG NAI PROVINCE 84-61

## ***Priloga B: Poslovni kodeks delovanja podjetja Nike (Code of Conduct)***

Vir: spletna stran [www.nike.com](http://www.nike.com)

### **Nike, Inc. was founded on a handshake**

Implicit in that act was the determination that we would build our business with all of our partners based on trust, teamwork, honesty and mutual respect. We expect all of our business partners to operate on the same principles.

At the core of the NIKE corporate ethic is the belief that we are a company comprised of many different kinds of people, appreciating individual diversity, and dedicated to equal opportunity for each individual.

NIKE designs, manufactures .and markets products for sports and fitness consumers. At every step in that process, we are driven to do not only what is required by law, but what is expected of a leader. We expect our business partners to do the same. NIKE partners with contractors who share our commitment to best practices and continuous improvement in:

1. Management practices that respect the rights of all employees, including the right to free association and collective bargaining
2. Minimizing our impact on the environment
3. Providing a safe and healthy work place
4. Promoting the health and well-being of all employees

Contractors must recognize the dignity of each employee, and the right to a work place free of harassment, abuse or corporal punishment. Decisions on hiring, salary, benefits, advancement, termination or retirement must be based solely on the employee's ability to do the job. There shall be no discrimination based on race, creed, gender, marital or maternity status, religious or political beliefs, age or sexual orientation.

Wherever NIKE operates around the globe we are guided by this Code of Conduct and we bind our contractors to these principles. Contractors must post this Code in all major workspaces, translated into the language of the employee, and must train employees on their rights and obligations as defined by this Code and applicable local laws.

While these principles establish the spirit of our partnerships, we also bind our partners to specific standards of conduct. The core standards are set forth below.

### **Forced Labor**

The contractor does not use forced labor in any form -- prison, indentured, bonded or otherwise.

**Child Labor**

The contractor does not employ any person below the age of 18 to produce footwear. The contractor does not employ any person below the age of 16 to produce apparel, accessories or equipment. If at the time Nike production begins, the contractor employs people of the legal working age who are at least 15, that employment may continue, but the contractor will not hire any person going forward who is younger than the Nike or legal age limit, whichever is higher. To further ensure these age standards are complied with, the contractor does not use any form of homework for Nike production.

**Compensation**

The contractor provides each employee at least the minimum wage, or the prevailing industry wage, whichever is higher; provides each employee a clear, written accounting for every pay period; and does not deduct from employee pay for disciplinary infractions.

**Benefits**

The contractor provides each employee all legally mandated benefits.

**Hours of Work/Overtime**

The contractor complies with legally mandated work hours; uses overtime only when each employee is fully compensated according to local law; informs each employee at the time of hiring if mandatory overtime is a condition of employment; and on a regularly scheduled basis provides one day off in seven, and requires no more than 60 hours of work per week on a regularly scheduled basis, or complies with local limits if they are lower.

**Environment, Safety and Health (ES&H)**

The contractor has written environmental, safety and health policies and standards, and implements a system to minimize negative impacts on the environment, reduce work-related injury and illness, and promote the general health of employees.

**Documentation and Inspection**

The contractor maintains on file all documentation needed to demonstrate compliance with this Code of Conduct and required laws; agrees to make these documents available for Nike or its designated monitor; and agrees to submit to inspections with or without prior notice.