

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Sara Wagner

Mentor: izr. prof. dr. Dejan Verčič

**LOKALNO IN GLOBALNO V INTERNEM KOMUNICIRANJU
PRIMER: Lek, projekt SHAPE**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Dejanu Verčiču za vse dragocene nasvete in gospema Katarini Klemenc Dinjaški ter Mojci Pavlin iz družbe Lek za nesebično pomoč pri pripravi praktičnega dela naloge.

Zahvaljujem se svoji družini, še posebej mami, in sicer za vso podporo med študijem in v življenju, ter mojemu Goru za vso ljubezen.



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a SARA WAGNER, z vpisno številko 21040967,
rojen/-a 15.9.1984 v kraju LJUBLJANA, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
LOKALNO IN GLOBALNO V INTERNEM KOMUNICIRANJU

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 30.6.2008

Podpis avtorja/-ice: Sara Wagner

LOKALNO IN GLOBALNO V INTERNEM KOMUNICIRANJU

PRIMER: Lek, projekt SHAPE

Diplomsko delo želi odgovoriti na vprašanje o uravnoteženju nalog v internem komuniciranju, ki naj jih v globalni organizaciji opravijo globalni oziroma lokalni odnosi z javnostmi. Danes namreč ni več sprejemljivo, da organizacije vodijo centralno politiko upravljanja odnosov z javnostmi, niti ni primerno, da lokalne enote delujejo povsem samostojno. Teza diplomske naloge pravi, da so globalni odnosi z javnostmi tisti, ki osnujejo in usklajujejo komunikacijske aktivnosti po vsem svetu, lokalni praktiki odnosov z javnostmi pa komuniciranje upravljajo znotraj lokalnega konteksta, pripravljajo strategijo lokalnega komuniciranja, ki je usklajena z globalno strategijo, in komunicirajo v lokalnem okolju. V teoretičnem delu naloge tako najprej opredelim interno komuniciranje, nadaljujem s predstavljanjem različnih načinov uravnoteženja globalnih in lokalnih odnosov z javnostmi, v zadnjem, praktičnem delu naloge pa teoretična izhodišča o uravnoteženju teh dveh vidikov v internem komuniciranju prenesem na Lek, člana skupine Sandoz. S pomočjo analize internega komuniciranja globalnega projekta SHAPE skušam predstaviti, kako sta Lek, kot lokalni akter, in Sandoz, kot globalni akter, uravnotežila naloge, ki sta jih za potrebe tega projekta opravila za komuniciranje z zaposlenimi.

Gljučne besede: interno komuniciranje, »misl globalno, deluj lokalno«, »misl lokalno, deluj globalno«, glocalizacija.

LOCAL AND GLOBAL IN INTERNAL COMMUNICATIONS

EXAMPLE: Lek, Project SHAPE

The purpose of my diploma thesis is to clarify the issue of balancing a global company's tasks related to internal communications, which are the responsibility of the company's global or local Communications function. For companies, it is no longer acceptable to run a centralized corporate communications management policy, but neither is it appropriate for local communication units to operate autonomously. The basic presumption of my thesis is that the global communications function is the one to conceive and coordinate communications activities around the world, while local communication officers manage communications locally, create local communications strategies in line with the global communication strategy, and carry out communications activities in their local environments. In the theoretical section of my work, I first try to define the concept of internal communications. The second part of my work presents various ways of balancing global and local corporate communications services. In the last, practically oriented section of my work, the theoretical basis of balancing the two communication functions in the field of internal communications is applied to Lek, a Sandoz company. By analyzing the internal communications activities related to the global project SHAPE, I try to show how both Lek d.d. as the local player, and Sandoz as the global player managed to balance their tasks aimed at communicating the project-related information to the employees.

Key words: internal communications, »think global, act local«, »think local, act global«, glocalization.

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| 1. UVOD | 7 |
| 2. INTERNO KOMUNICIRANJE | 10 |
| 2.1 OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA | 11 |
| 2.2 FUNKCIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA | 14 |
| 2.3 VSEBINA INTERNEGA KOMUNICIRANJA | 15 |
| 2.4 VRSTE INTERNEGA KOMUNICIRANJA | 16 |
| 2.5 INTERNO KOMUNICIRANJE OB UVAJANJU SPREMEMB | 19 |
| 2.6 ENOTA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI IN ODDELEK ZA INTERNO KOMUNICIRANJE | 21 |
| 2.6.1 ORGANIZIRANOST ENOTE ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI | 21 |
| 2.6.2 STRUKTURIRANOST ENOTE ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI | 23 |
| 3. LOKALNO VS. GLOBALNO KOMUNICIRANJE | 25 |
| 3.1 DVE PLATI GLOBALIZACIJE: GLOBALNO IN LOKALNO KOMUNICIRANJE | 25 |
| 3.1.1 »MISLI GLOBALNO, DELUJ LOKALNO« | 27 |
| 3.1.2 »MISLI LOKALNO, DELUJ GLOBALNO« | 27 |
| 3.1.3 GLOKALIZACIJA | 28 |
| 3.2 URAVNOTEŽENJE GLOBALNEGA IN LOKALNEGA KOMUNICIRANJA | 29 |
| 3.3 PRILAGAJANJE KOMUNIKACIJSKIH STRATEGIJ IN AKTIVNOSTI LOKALNEMU OKOLJU IN KULTURI | 34 |
| 3.3.1 POZNAVANJE DRUŽBENE IN ORGANIZACIJSKE KULTURE | 35 |
| 3.3.2 ZNANJE LOKALNEGA JEZIKA | 37 |
| 3.3.3 POZNAVANJE ORODIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA | 38 |
| 4. ANALIZA PRIMERA: LEK, PROJEKT SHAPE | 42 |
| 4.1 KRATKA PREDSTAVITEV LEKA | 42 |
| 4.2 PREDSTAVITEV ENOTE KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE | 44 |
| 4.2.1 ORGANIZIRANOST ODDELKA KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE | 48 |
| 4.2.1.1 LOKALNA UMESTITEV – Lek | 49 |
| 4.2.1.2 GLOBALNA UMESTITEV – Sandoz | 51 |
| 4.3 PRIKAZ ODNOSA LOKALNO IN GLOBALNO V INTERNEM KOMUNICIRANJU SKOZI GLOBALNI PROJEKT SHAPE | 53 |
| 4.3.1 KRATEK OPIS PROJEKTA | 53 |
| 4.3.2 GLOBALNO IN LOKALNO V INTERNEM KOMUNICIRANJU | 55 |
| 4.3.2.1 SHAPE – PROJEKT INTERNEGA KOMUNICIRANJA | 55 |
| 4.3.2.2 ODNOS MED GLOBALNIMI IN LOKALNIMI PRAKTIKI ODNOSOV Z JAVNOSTMI | 56 |
| 5. SKLEP | 63 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Tokovi formalne interne komunikacije v organizaciji | 18 |
| Slika 2: Krivulja sprememb in komunikacija | 19 |
| Slika 3: Močna Sandozova prisotnost po vsem svetu | 43 |
| Slika 4: Tednik Bilten | 46 |
| Slika 5: Lekova celostna grafična podoba..... | 48 |
| Sliki 6 in 7: Ena izmed najstarejših naslovnih Lekovega internega časopisa Kolektiv in ena od zadnjih | 50 |
| Slika 8: Intranetna stran, namenjena projektu SHAPE..... | 59 |

1. UVOD

Korenine globalizacije, kot jo poznamo danes, segajo v čas po drugi svetovni vojni. V petdesetih letih dvajsetega stoletja se je kar nekaj organizacij začelo ozirati preko svojih meja in tako začelo uravnati globalne ter lokalne potrebe po komuniciranju s svojimi deležniki. V tej nalogi me bodo zanimali predvsem zaposleni in globalno ter lokalno komuniciranje z njimi.

Veliko organizacij se že od začetkov širitve v mednarodno okolje ukvarja s strukturiranjem svojih funkcij. Nekateri verjamejo, da je zaradi nadzora komunikacijskih dejavnosti odnose z javnostmi v gostujoči državi treba centralizirati, drugi pa trdijo, da se kulturni, politični in ekonomski dejavniki od države do države zelo razlikujejo, zato bi bil tak nadzor »jalov« in včasih celo nevaren za poslovanje organizacije (Adler in Doktor v Wakefield 2007). Kakor koli že, na splošno lahko rečemo, da organizacije vedno tehtajo, koliko centralnega usmerjanja in nadzora potrebujejo podjetja v gostujočih državah (Bartlett in Ghosal v Wakefield 2007), kar bo v tej diplomski nalogi zanimalo tudi mene.

Skozi teoretični in praktični del naloge bom tako skušala ugotoviti, kako so v globalni organizaciji razdeljene naloge, ki jih opravlja globalno komuniciranje, in katere so tiste, ki jih opravljajo lokalni odnosi z javnostmi. Preverila bom, ali drži teza, da so v organizaciji globalni odnosi z javnostmi tisti, ki razumejo ugled, komunikacijo in delovanje na globalni ravni, tisti, ki razvijajo globalne strategije komuniciranja in ki organizaciji zagotavljajo konsistentnost komunikacijskih sporočil povsod po svetu. So torej tisti, ki osnujejo in usklajujejo komunikacijske aktivnosti, lokalni praktiki odnosov z javnostmi pa komuniciranje upravljajo znotraj lokalnega konteksta, pripravljajo strategijo lokalnega komuniciranja, ki je usklajena z globalno strategijo, in komunicirajo v lokalnem okolju.

Kot je zapisano že na začetku uvoda, se bom v tej nalogi ukvarjala predvsem z internim komuniciranjem. Temu bo posvečen tudi prvi del te diplomske naloge. V njem bom najprej na splošno opredelila interno komuniciranje in zapisala osnovne funkcije, ki jih opravlja. Pri tem seveda ne smem pozabiti tudi na vsebino, ki jo organizacije predstavijo svojim zaposlenim, še posebno takrat, ko se lotevajo sprememb, ki jih je, kot bomo videli v praktičnem primeru, v Lek prinesel tudi projekt SHAPE. Na koncu tega prvega dela bom opisala še različne umestitve enote za odnose z javnostmi in oddelka za interno komuniciranje v strukturo organizacije.

V drugem delu naloge se bom posvetila razmerju med pojmom globalno in lokalno. Prvo v tem delu naloge razumem kot nekaj, kar se nanaša na svet in je razumljeno v širšem kontekstu v primerjavi z lokalnim. Lokalno pa razumem posamezno državo oziroma še natančneje organizacijo, ki je eden od delov celotne organizacije in deluje v določeni gostujoči državi.

Skozi znane fraze, med katerimi je na primer tudi »misli globalno, deluj lokalno«, bom predstavila, kako lahko globalna organizacija na različne načine uravnoteži naloge, ki naj jih opravljajo globalni odnosi z javnostmi, in tiste, ki jih opravlja lokalno komuniciranje.

V zadnjem delu naloge bom ta na videz ne ravno povezana dela naloge združila v analizi praktičnega primera. V njej bom obravnavala farmacevtsko družbo Lek in Sandoz, vodilno družbo na svetu na področju generičnih zdravil.

Sandoz je v zadnjih letih izvršil vrsto združitvev, med drugim je pod svoje okrilje vzel Lek. Hkrati s temi združitvami so se kmalu pojavile tudi opazne notranje razlike v organizaciji, zato so se vodilni v tej Novartisovi diviziji odločili, da bodo začeli projekt SHAPE, ki pomeni preoblikovanje in združevanje večine že uveljavljenih poslovnih procesov iz različnih poslovno-informacijskih sistemov na eno skupno platformo.

Ker je bil projekt res obsežen in je samo v Leku dosegel več kot 900 končnih uporabnikov, v celotnem Sandozu pa več kot 5800, so globalni Sandozovi praktiki odnosov z javnostmi in Lekovi lokalni izvedli obsežno interno komunikacijsko akcijo. Skozi analizo porazdelitve nalog, ki so jih v internem komuniciranju opravili eni in drugi, bom skušala potrditi ali zavreči tezo te diplomske naloge.

2. INTERNO KOMUNICIRANJE

Odnosi z internimi javnostmi danes predstavljajo enega izmed ključnih programov odnosov z javnostmi. Organizacije so v vsakodnevnem delovanju v odnosu s številnimi javnostmi, s katerimi morajo komunicirati na različne načine. Med najpomembnejše strateške javnosti vsake organizacije Škerlep (1998: 743) prišteva finančne javnosti, medije, potrošnike, državne ustanove, lokalne skupnosti in zaposlene¹. Gre za t. i. deležnike, ki so z organizacijo v interesnem razmerju, saj s svojim delovanjem nanjo lahko vplivajo, tako kot tudi organizacija s svojim vedenjem in ravnanjem lahko vpliva nanje.

Podjetja pogosto trdijo, da so zaposleni njihovo najpomembnejše bogastvo, toda v resnici zanje ne skrbijo tako zagnano, smernicam internega komuniciranja pa pogosto sledijo le mehansko. Vseeno pa v splošnem velja, da dobri zunanji odnosi in politika temeljijo na dobri notranji komunikaciji, ki delovno silo naredi dobro obveščeno, in zato tudi bolj motivirano za delo ter produktivno. Vse to podjetju olajšuje delovanje v skupnosti, kjer po vsej verjetnosti živi tudi večina njegovih zaposlenih (Theaker 2004: 173). Kot pravi Gallup (v Gruban 2008), organizacije, ki dosegajo večje zadovoljstvo zaposlenih, svoje tekmece lahko presegajo v produktivnosti, zadovoljstvu potrošnikov, dobičkonosnosti in tudi v ohranjanju ključnih kadrov. Interno komuniciranje danes torej predstavlja enega izmed ključnih programov odnosov z javnostmi.

¹ Zaradi specifične teme diplomske naloge vse našteje javnosti (razen zaposlenih) niso podrobneje predstavljene. Za podrobnejši opis glejte Škerlep (1998: 751–755). Vseeno pa je treba opozoriti, da različne javnosti ne predstavljajo samostojnih, neodvisnih entitet, ampak se med seboj prepletajo, saj so člani ene javnosti lahko hkrati člani neke druge oziroma celo več javnosti (Škerlep 1998: 751). Zaposleni v organizaciji so tako na primer lahko tudi člani lokalne skupnosti, potrošniki in lastniki delnic.

2.1 OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA

»Dobro komuniciranje je življenjska tekočina vsake organizacije, ki ohranja njene funkcije na maksimalni ravni in iz njenega največjega resursa, tj. ljudi, izvablja najboljše.« (Baskin in Arnoff 1988: 250)

Med vsemi javnostmi je le ena, ki je skupna vsem organizacijam, ne glede na velikost, zvrst lastništva ali panogo: zaposleni (Gruban 2008). Interno komuniciranje lahko razumemo kot sistematičen način komuniciranja z zaposlenimi, v funkciji upravljanja in vodenja organizacije², kljub temu da ga menedžerji velikokrat enačijo s preprostimi dejavnostmi, kot sta pisanje poročil in sporočil ter upravljanje medosebnih komunikacij, in tako komunikacijsko funkcijo ločijo od vodstvene ter upravljaljske funkcije (Grunig in drugi 2002: 2). Cilj internega komuniciranja je zgraditi in kasneje tudi ohraniti pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na podjetje oziroma organizacijo, na njeno delovanje in pojavljanje v javnosti.

Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti le, če so dovolj obveščeni in popolnoma razumejo cilje organizacije, razumejo, kje je njihovo mesto v hierarhiji in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju organizacijskih ciljev (Kitchen 1997: 80). Zaposleni so namreč tudi na delovnem mestu le ljudje, ki imajo med delovnim časom enake osnovne človeške zahteve kot doma. (Hargie & Tourish 2000: 11)

Od zunaj se zdi, da je interna javnost enovita, vendar je treba poudariti, da zaposleni niso popolnoma enotna skupina, ampak jo sestavljajo na primer delavci, vodstvo in uprava, ki v organizaciji opravljajo različne naloge, kot so proizvodnja, upravljanje in storitve (Theaker 2004: 174). Natančno identificiranje različnih skupin znotraj internih javnosti je težavno, saj primanjkuje teoretični okvir, ki bi obravnaval razčlenitev javnosti. Za vse te različne skupine zaposlenih

² »Komuniciranje postane strateška funkcija vodstva, kadar komunikacijski programi pomagajo pri upravljanju odnosov s ključnimi javnostmi, ki vplivajo na doseganje organizacijskega poslanstva, vizije in ciljev.« (Dozier in drugi v Rakun 2002: 810)

pa je značilno, da imajo različne vloge in naloge ter z njimi povezana pričakovanja in želje, da različno prepoznavajo probleme, se do njih opredeljujejo in iščejo informacije za njihovo reševanje. Grunig (1984: 254) pravi, da »tisti, ki imajo več avtonomije oz. aktivneje sodelujejo v procesu odločanja v organizaciji, tudi intenzivneje iščejo informacije v zvezi z reševanjem problemov.«

Ohranjanje dobrih odnosov z zaposlenimi je vse prej kot enostavno. Tako interno komuniciranje ni zgolj posredovanje informacij članom organizacije, ampak pomeni več kot to. Kot pravi Black (1993: 127), mora organizacija za uspešne odnose z zaposlenimi izpolnjevati številne pogoje: redno, popolno in resnično dvosmerno komuniciranje, obojestransko zaupanje med vodstvom in zaposlenimi, zdrave in stabilne delovne pogoje, pošteno in pravično plačilo, zadovoljstvo zaposlenih z delom ter njihov ponos na organizacijo. Kot vsako komuniciranje interno še posebej »zahteva iznajdljivost, soglasje in predstavlja obvezo v uresničevanju sporočenega ter pomeni tudi pripravljenost k poslušanju tistih, ki jim je namenjeno« (White in Mazur 1998: 180), saj se tako komuniciranje vedno izkaže tudi zunaj organizacije. (Gorman in Dudas 1997: 335)

Interno komuniciranje v organizaciji omogoča hitrejše spremembe, večjo fleksibilnost, kakovostnejše odločitve, boljše delitev znanja in nenazadnje tudi večjo motiviranost zaposlenih (Quirke 2000: 3). Zato mora biti obravnavano kot dvosmerni proces (White in Mazur 1998: 163) in mora sovpadati z organizacijsko kulturo, njenimi vrednotami in s stilom vodenja. (Harrison 1995: 122)

V čem je torej t. i. enigma človeškega kapitala? Odgovor je v iskanju smisla in smotra tega, kar počnemo, o čemer se kapital ali tehnologija ne sprašujeta. Ljudje zjutraj s sabo v službo prinašamo čustva in možgane ter si želimo biti vključeni, slišani, spoštovani in želimo pripadati (Gruban 2008). Kot pravi Foreman (1997: 25), morajo zaposleni čutiti, da je njihovo mnenje nujno in upoštevano, saj prav ta spodbujevalni, k ljudem usmerjeni slog komuniciranja, ki

temelji na zaupanju, povratni informaciji in aktivnem poslušanju, močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Smythe in drugi (v Harrison 1995: 107) ločujejo pet slogov internega komuniciranja:

- **inštruktorski slog** (ali »naredi to«) je izrazito enosmerno in navzdol³ naravnano komuniciranje. Pri tem slogu vodstvo posreduje zaposlenim informacije o svojem delu in načinih za njegovo izvajanje;
- **informacijski slog** (ali »naredi to, ker ...«) zaposlenim pomaga razumeti njihove delovne naloge in vlogo v organizaciji. Kljub temu so informacije, ki jih posreduje vodstvo, še vedno skope in omejene;
- **konsultativni slog** (ali »razpravljamo, kako to narediti«) pomeni osebnejši odnos med vodstvom in zaposlenimi. Zaradi dvosmerne komunikacije imajo zaposleni možnost izražati mnenje o organizaciji in delu;
- **vkliučevalni slog** (ali »kako bi to naredili«) je dvosmerni proces, pri katerem informacije potekajo predvsem od spodaj navzgor. Zaposleni imajo možnost izraziti svoje predloge pri reševanju problemov, kar jim omogoča boljše poznavanje organizacije in pridobivanje izkušenj;
- **participativni slog** (ali »kako bi to morali narediti«) omogoča vsem zaposlenim sodelovanje, in sicer tudi pri odločanju o pomembnih zadevah.

Če povzamemo, interno komuniciranje torej povečuje delovno storilnost zaposlenih, omogoča povratne informacije vodstvu podjetja, spodbuja sodelovanje zaposlenih in timsko delo ter navsezadnje vpliva na boljše komuniciranje organizacije z zunanjimi javnostmi. Opravlja torej neke funkcije. Katere so glavne funkcije internega komuniciranja, pišem v naslednjem poglavju.

³ O vrstah internega komuniciranja pišem v poglavju 2.4 na strani 16.

2.2 FUNKCIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Cutlip s soavtorji (v Theaker 2004: 175) meni, da so »cilji notranje komunikacije opredeliti, vzpostaviti in vzdrževati obojestransko koristen odnos med organizacijo in njenimi zaposlenimi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh podjetja«. Glavni namen internega komuniciranja je torej graditev trdnega odnosa med vodstvom in zaposlenimi, saj sta komuniciranje in gradnja odnosov »delo prav vsakega zaposlenega« (Rakun 2002: 820). Kot pravi Jefkins (1998: 139), interno komuniciranje igra bistveno vlogo tudi pri pojasnjevanju organizacijske politike in načina njenega izvajanja, pojasnjevanju stališč vodstva, ustvarjanju in utrjevanju medosebnih odnosov med zaposlenimi itd. »Najpogostejša napaka, ki jo vodstvo naredi pri komuniciranju z zaposlenimi, je, da se preveč trudi delavcem posredovati lastna stališča, hkrati pa ne spodbuja pretoka mnenj navzgor.« (Cutlip in drugi v Theaker 2004: 175)

Dobra obveščanost vseh zaposlenih je torej ključna za organizacijo (Jefkins 1998: 141). Med glavne funkcije, ki zaposlenega vzdržujejo obveščene, Škerlep (1998: 752) prišteva:

- **obveščanje** o pomembnih dogodkih v organizaciji in **interpretiranje** podanih informacij vodilnih v organizaciji (pojasnjevanje poslovne politike, obveščanje v času sprememb, odpuščanj ...),
- **prepričevanje** zaposlenih, da na primer sprejmejo določena stališča,
- **usklajevanje** pri reševanju nesoglasij,
- **motiviranje** oziroma spodbujanje k delovni zavzetosti,
- **izobraževanje**, saj je danes čas učečih se organizacij, ki ne morejo biti več statične,
- **zabavanje** zaposlenih, kar prinaša zadovoljstvo v delovnem okolju (duh kolektivu lahko na primer prinesejo rekreativne dejavnosti ...),
- **socializacijo zaposlenih.**

Vse naštetu organizacije izvajajo, da bi pri zaposlenih dosegle:

- a) identificiranje s poslanstvom, vizijo in cilji organizacije,
- b) lojalnost, pripadnost in zvestobo organizaciji,
- c) samodejno sodelovanje zaposlenih v dejavnostih, ki zvišujejo organizacijsko učinkovitost,
- d) razvoj pozitivnih medosebnih odnosov, druženje zaposlenih, kar posebej vpliva na organizacijsko klimo⁴,
- e) nagrajevanja za posebne dosežke.

S pomočjo naštetega organizacija zaposlene pomaga socializirati v organizacijsko kulturo, saj se zaveda, da so zaposleni »koristen vir informacij o drugih relevantnih javnostih organizacije (na primer kupcih), obenem pa drugim javnostim tudi posredujejo informacije o organizaciji.« (Jefkins 1998: 141)

2.3 VSEBINA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Interno komuniciranje predstavlja celotno komuniciranje znotraj organizacije in zato vsebuje vse teme, ki se v organizaciji odpirajo. Prenaša sporočila o dogajanju znotraj organizacije ali posamezne panoge, ki so ključnega pomena pri vsakdanjem delovanju in spremembah politike delovanja organizacije, o izobraževanju zaposlenih, spremembah delovnih pogojev, zgodbe o uspešnih zaposlenih, obvestila o družabnih dogodkih itd. (Harrison 1995: 110)

Harrisonova (1995: 110–111) pravi, da je vsebino internega komuniciranja mogoče razdeliti na novice, informacije, organizacijsko politiko, informacije o zaposlenih, zgodbe o uspehu in obvestila. **Novice** obsegajo informacije o raziskavah in novih izdelkih ter storitvah, zanimive zgodbe o zaposlenih in druge zanimivosti o izvajanju različnih nalog. **Informacije** se po navadi nanašajo na posamezne izdelke oziroma storitve, sporočajo pa predvsem podrobnosti o novih

⁴ Organizacijska klima je predstava, ki jo imajo zaposleni o trenutnem stanju v organizaciji in o odnosih med zaposlenimi, ki vladajo v njej. (Scherti 2006: 13)

postopkih delovanja, informacije o prodaji, finančna poročila itd. **Organizacijska politika** je pomembna vsebina zlasti takrat, ko je deležna kakšnih sprememb. Zaposleni morajo biti pravočasno in pravilno obveščeni o vseh novostih, saj so spremembe dostikrat lahko razumljene kot negativne. **Informacije o zaposlenih** se nanašajo predvsem na zaposlovanje, razvoj kadrov in izobraževanje. Ključnega pomena na tem področju je tudi komuniciranje o karieri in možnosti napredovanja, saj naj bi to vplivalo na pripadnost zaposlenih organizaciji in tudi utrjevalo njihovo lojalnost. **Zgodbe o uspehu** so bile nekoč izjemno priljubljena tema, danes malo manj. Pomembne so v večjih organizacijah, kjer se zaposleni ne poznajo dobro med sabo, vključujejo pa razne pohvale in nagrade zaposlenih. **Obvestila** se nanašajo predvsem na družabne dogodke v organizaciji (kot na primer izleti, srečanja, zabave ipd.), osebne zadeve (kot na primer poroka zaposlenega ali smrt bližnjega) in spremembe delovnih mest (kot na primer napredovanja, reorganizacije itd.).

Organizacije vsebino internega komuniciranja svojim zaposlenim po navadi posredujejo od zgoraj navzdol, torej od vodstva k drugim zaposlenim. Vendar to ni edina vrsta komuniciranja z zaposlenimi. Še nekaj drugih vrst bom opisala v naslednjem poglavju.

2.4 VRSTE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Interno komuniciranje lahko po več kriterijih razvrstimo v različne skupine. Kavčič (2002: 50–51) na primer loči **posredno** in **neposredno**⁵ komuniciranje, ki se razlikujeta glede na (ne)uporabo komunikacijskega kanala med sporočevalcem in prejemnikom sporočila. Berlogar (1999: 53) glede na uporabo simbolov loči med

⁵ Pri neposrednem komuniciranju med sporočevalcem in prejemnikom sporočil ni nobenega posredniškega sredstva. Ta oblika komuniciranja je ocenjena kot najuspešnejša, saj gre za takojšnjo in neposredno možnost povratne informacije. Pri posrednem komuniciranju pa med sporočevalcem in prejemnikom sporočil nastopa komunikacijski kanal. (Kavčič 2002: 50–51)

verbalnim⁶ in **neverbalnim** komuniciranjem, izpostaviti pa je treba tudi **enosmerno** in **dvosmerno** komuniciranje, ki se razlikujeta po tem, ali informacije potujejo le v eni smeri ali pa od prejemnikov prihajajo tudi nazaj.

Pri enosmernem komuniciranju sporočila potujejo le od pošiljatelja k prejemniku, medtem ko pri dvosmernem komuniciranju potujejo tako k prejemniku in od njega tudi nazaj k pošiljatelju (Splichal 2001: 23). Ker je komuniciranje proces izmenjave sporočil, je dvosmerno komuniciranje veliko bolj učinkovito od enosmernega. (Možina in drugi 1995: 59)

Komuniciranje pa lahko delimo tudi na **formalno** in **neformalno**. Formalno komuniciranje je komunikacija preko uradno oblikovanih kanalov sporočanja med različnimi položaji v organizaciji. Formalne kanale sporočanja določa komunikacijska struktura – to so »kanali komuniciranja oziroma vzorci interakcije med pripadniki organizacije ali način organiziranja, ustvarjanja osebnih interakcij in izmenjave sporočil med pripadniki organizacije ter organizacije z njenimi okolji.« (Berlogar 1999: 112–115)

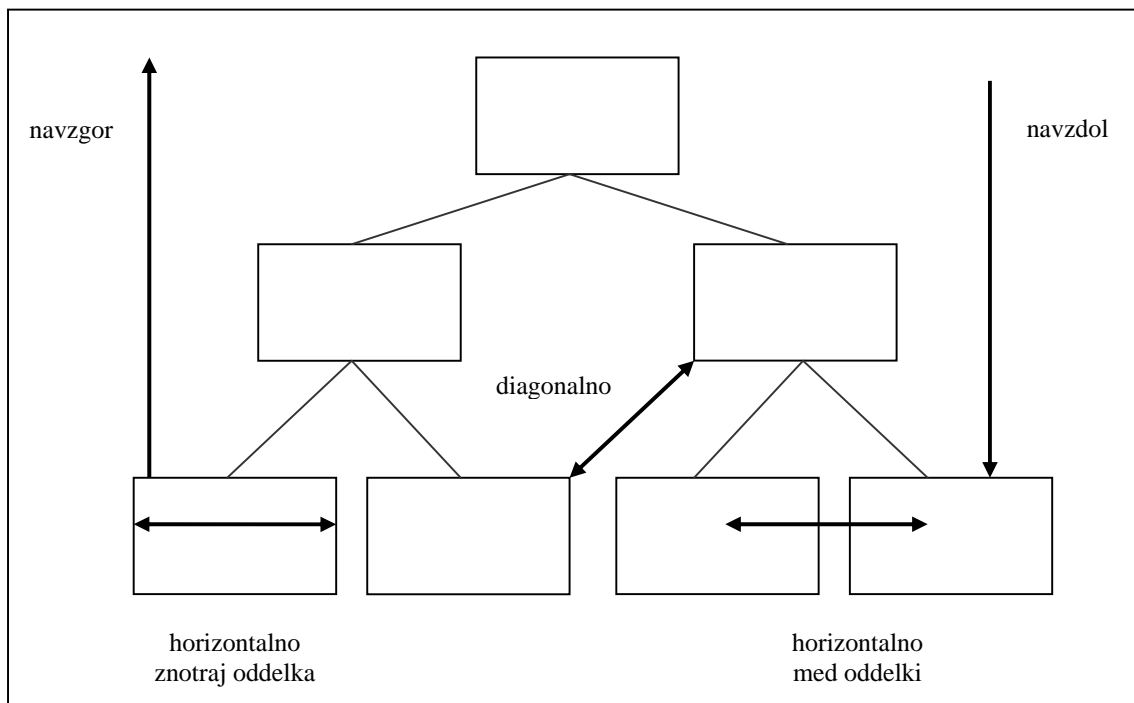
Znotraj **formalnega komuniciranja** ločimo komunikacijo v štirih različnih smereh, ki so prikazane tudi na sliki 2.1, na naslednji strani:

- komuniciranje navzdol pomeni prenašanje sporočil od zgornjih k spodnjim ravnam organizacijske hierarhije, torej od nadrejenih do podrejenih (Koontz in drugi 1986: 425). Gre za najobičajnejši tok sporočil v formalnem sistemu, pomembno pa je, saj »pošilja ukaze vzdolž hierarhije, posreduje spremembe v organizacijski strukturi, zaposlenim daje informacije, povezane z delom, jim daje pregled nad uspešnostjo njihovega dela in jih usmerja k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev.« (Bennett 1997: 248)

⁶ Verbalno komuniciranje se pojavlja v govornem ali pisani obliki jezikovnih kod, ki vključujejo sistem simbolov in pravila, kako te simbole uporabljati. Neverbalno komuniciranje zajema vse oblike komuniciranja, kjer pošiljatelj za pošiljanje nekega sporočila uporablja nebesedne simbole, kot na primer govornico telesa. (Berlogar 1999: 53)

- komuniciranje navzgor pomeni prenos sporočil z nižjih na višje ravni organizacijske hierarhije, torej od podrejenih do nadrejenih. Nepogrešljivost komunikacije navzgor se kaže v boljšem spoznavanju podrejenih, zaznavanju simptomov napetosti, težav in napačnih interpretacij, spoznavanju stališč, ki jih imajo podrejeni do nadrejenih, zadovoljevanju potreb zaposlenih po vključenosti ... (Goldhaber 1993: 159)
- horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi, ki so na isti hierarhični stopnji, in sicer tako znotraj posameznega oddelka kot med posameznimi oddelki. Gre za tok sporočil, ki so znotraj funkcijskih področij na neki organizacijski ravni (Berlogar 1999: 120). Tako komuniciranje zaposlenim omogoča razviti ustrezne medsebojne odnose, poleg tega pa zagotavlja pridobivanje relevantnih informacij, jim omogoča medsebojno podporo in reševanje morebitnih konfliktov. (Baker 2002)
- diagonalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v različnih oddelkih in na različnih hierarhičnih stopnjah. (Grunig in Hunt 1984: 250)

Slika 1: Tokovi formalne interne komunikacije v organizaciji



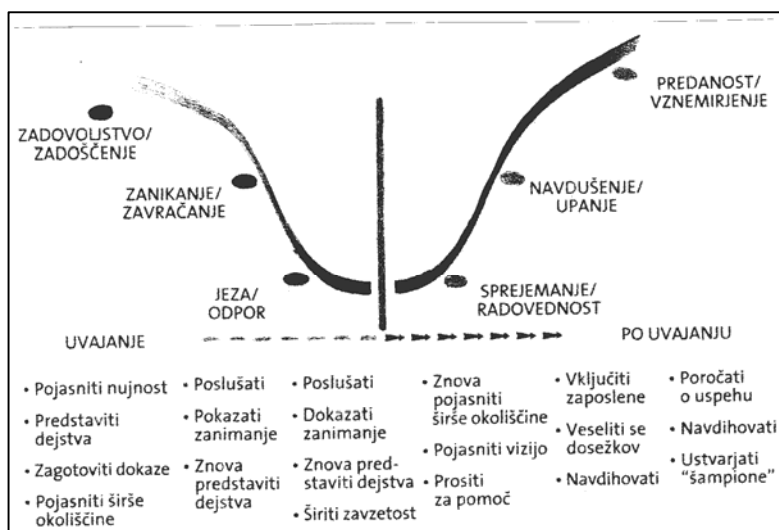
Vir: Grunig in Hunt 1984: 250.

Kot **neformalno komuniciranje**⁷ definiramo tisto, ki »se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo« (Berlogar 1999: 121). Po navadi gre za govorce, ki so povezane s potrebami zaposlenih po informacijah o organizaciji, dogajanju v njej in posledicah tega dogajanja zanje. Največja težava pri takem komuniciranju so pogosto popačene informacije in izkrivljenost realnega stanja, zato je res pomembno, da zaposleni dobijo pravočasne, jasne, točne in razumljive informacije (Bennett 1997: 251). To je še posebej pomembno, ko organizacija v svoje poslovanje uvaja različne spremembe.

2.5 INTERNO KOMUNICIRANJE OB UVAJANJU SPREMEMB

Interno komuniciranje mora biti vključeno v prav vsako stopnjo uvajanja sprememb, njen namen pa mora biti sporočanje dejstev zaposlenim ter upoštevanje njihovih zadržkov in odzivov na spremembe, kar nam prikazuje slika 2 (Harkness v Theaker 2004: 183)

Slika 2: Krivulja sprememb in komunikacija



Vir: Harkenss v Theaker 2004: 183.

⁷ To obliko komuniciranja imenujemo tudi govorce ali angleško »grapevine«. (Harrison 1995: 104)

Slika nam pokaže, kako je mogoče s strategijo interne komunikacije podpreti uvajanje sprememb in kako na posameznih stopnjah nagovarjati ljudi. Ob uvajanju sprememb je javnostim, ki so zadovoljne in zadoščene s trenutnim stanjem, treba pojasniti nujnost sprememb, jih podkrepiti z dejstvi, dokazi in pojasniti tudi širše okoliščine sprememb. V naslednjem koraku, ko se pri tistih, na katere bodo spremembe vplivale, zaradi negotovosti pojavita zanikanje in zavračanje, je javnostim treba prisluhni, pokazati zanimanje za njihove negotovosti in jim znova predstaviti dejstva, ki podpirajo spremembe. Nato moramo poleg že vsega naštetega začeti širiti še zavzetost. Ko projekt že teče, moramo vedno znova pojasnjevati širše okoliščine, ki vplivajo na uvajanje sprememb, pojasniti vizijo organizacije in uvajanja sprememb ter javnosti po potrebi tudi prositi za pomoč. Skozi razvoj uvajanja sprememb moramo vedno bolj vključevati tudi zaposlene, se skupaj z njimi veseliti dosežkov in jih kljub navdušenju navdihovati še naprej. Po uvedbi sprememb, ko med zaposlenimi spet zavladata predanost in vznemirjenje, seveda ne smemo prekiniti komunikacije z njimi, ampak moramo še naprej poročati o uspehu in stanju po uvedbi sprememb.

Z upravljanjem sprememb se je ukvarjal tudi Edgar Schein (v Gruban in drugi 1997a: 59). Za upravljanje organizacijskih sprememb je predlagal tristopenjski proces spreminjanja. Po Scheinu moramo pred vsakim uvajanjem sprememb najprej »odmrzniti« sedanji vedenjski vzorec, kar pomeni, da moramo razkriti neprimernost sedanjega vedenja. To razkritje mora v ljudeh vzbuditi zadosten občutek krivde ali nemira, ki jih spodbudi k spreminjanju. Obenem mora odmrzovanje ustvariti ozračje psihološke varnosti z zmanjševanjem ovir za uspešno spremembo in odpravljanjem morebitnih groženj. Samo spreminjanje poteka z dvema mehanizmoma: s posnemanjem vzorov, če so na voljo v bližnjem okolju, ali z iskanjem takih vzorov v širšem okolju. In na koncu je treba uvedeno spremembo še »zamrzniti«, in sicer tako na posameznikovem psihološkem nivoju (tako, da je njegovo spremenjeno vedenje usklajeno z

njegovo samopodobo) kot socialnem (tako, da je njegovo spremenjeno vedenje usklajeno s podobo skupine, ki ji pripada). (Gruban in drugi 1997a: 59)

K lažjemu sprejemanju sprememb pri zaposlenih s svojim delom lahko veliko pripomore oddelek za odnose z javnostmi.

2.6 ENOTA ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI in ODDELEK ZA INTERNO KOMUNICIRANJE

Vsaka organizacija mora glede na svoje deležnike in poslovno strategijo vzpostaviti lasten model upravljanja komuniciranja (Rakun 2002: 820). Univerzalne rešitve za oblikovanje enote za odnose z javnostmi ni, zato se vloga te enote od organizacije do organizacije razlikuje. Nekatere slovenske organizacije imajo enote za odnose z javnostmi z več kot deset zaposlenimi, druge – čeprav enako velike organizacije – nimajo nikogar, ki bi bil izrecno zadolžen za odnose z javnostmi; morda le koga, ki skrbi za novinarje in njihova poizvedovanja. (Gruban in drugi 1997a: 22)

2.6.1 ORGANIZIRANOST ENOTE ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI

Kot pravita White in Mazur (1998: 74), naj bi bila »enota za odnose z javnostmi v organizaciji neposredno podrejena najvišjemu vodstvu, vodja enote pa mora z vodstvom imeti tudi neposreden kontakt«. Tudi Dozier in Grunig (1992: 409) pravita, da odnose z javnostmi v organizaciji lahko upravičimo le, če so del dominantne koalicije. »Povezana z dominantno koalicijo se funkcija odnosov z javnostmi širi. Člani dominantne koalicije, ki so jo ustvarili, pa jo prav tako želijo širiti, saj je enota za odnose z javnostmi del organizacijske strukture, ki podpira dominantno koalicijo« (Dozier in Grunig 1992: 409). Le tako lahko praktiki izvedo, kaj se v organizaciji dogaja, in lahko vodstvo opozorijo na možne grožnje podobi

organizacije v javnosti (van Ruler 2001: 698). Enota naj bi podpirala tudi druge podsisteme⁸ v organizaciji in jim omogočala lažje medsebojno komuniciranje.

Velikost, vloga, organiziranost in položaj⁹ enote so odvisni od vsake organizacije posebej. Cutlip in drugi (1994: 64) poudarjajo, da je najboljša organiziranost enote za odnose z javnostmi taka, da deluje kot samostojna. Tudi Wakefield (2000: 643) poudarja, da odnosi z javnostmi svojo pravo vrednost lahko pokažejo šele, ko delujejo kot samostojni in niso razkropljeni po posameznih drugih enotah v organizaciji. Ampak ni vedno tako. Gruban in drugi (1997: 23–27) ločujejo med štirimi oblikami organiziranosti te enote: samostojna enota, enota, ki je enakovredna drugim, odnosi z javnostmi, ki so združeni z enoto za trženje, odnosi z javnostmi, ki so omenjeni enoti nadrejeni ali pa je trženje nadrejeno njej.

Enota, ki deluje samostojno in je enakovredna drugim enotam, lahko gradi na strateškem komuniciranju, in tako varuje ugled celotne organizacije, kar je bolje kot zadovoljevanje različnih in včasih celo nasprotujočih si potreb številnih enot v organizaciji (Wakefield 2000: 644). Ampak ne smemo pozabiti, da ima organiziranost znotraj organizacije tudi svoje slabosti, kamor lahko štejemo izgubo objektivnosti, preveliko integracijo in izgubo kritičnosti ter širitev nalog praktikov odnosov z javnostmi na nesorodna področja.

Poleg umestitve enote v organiziranosti podjetja pa je pomembna tudi njena struktura, saj vpliva na izvajanje posameznih programov komuniciranja. (Grunig in Hunt 1984: 118)

⁸ Grunig in Hunt (1984: 9–10) med podsisteme prištevata produkcijski podsistem, podsistem ohranjanja oziroma službo za človeške vire, dispozitivni podsistem, kot je na primer trženje, adaptivni podsistem (raziskave in razvoj) in upravljavski podsistem (vodstvo podjetja).

⁹ Položaj oddelka za odnose z javnostmi v organizaciji razumemo skozi tri dimenzije: opravljajo naloge s področja odnosi z javnostmi, proračunska neodvisnost in vidnost oddelka za odnose z javnostmi znotraj hierarhične strukture organizacije. (van Ruler in De Lange 2003: 148, 149)

2.6.2 STRUKTURIRANOST ENOTE ZA ODNOS Z JAVNOSTMI

Vsak član določene enote mora imeti svoje naloge in svoj položaj. Kako so ti položaji organizirani in med seboj povezani, nam pokaže strukturiranost enote. Ta pokaže, kako enota ali posamezen človek deluje znotraj nje in izvaja svojo funkcijo. Vse strukture niso primerne za vse enote (Grunig in Hunt 1984: 96). Medtem ko vertikalna struktura oblikuje odnos med nadrejenimi in podrejenimi v enoti, horizontalna porazdeli delo enote na manjše oddelke.

Vertikalna struktura določa hierarhijo in razmerja ter poročanje med zaposlenimi v sami enoti odnosov z javnostmi. Za enoto odnosov z javnostmi, ki deluje v statičnem okolju, je značilno, da ima bolj formalizirano strukturo, v kompleksnem okolju pa je struktura bolj odprta, manj centralizirana. (Grunig in Hunt 1984: 97–98)

Grunig in Hunt (v Dozier in Grunig 1992: 405–406) sta določila tudi sedem načinov¹⁰ **horizontalne strukture**, med katerimi bom natančneje opisala samo eno. Strukturiranost po javnostih pomeni razdelitev praktikov za odnose z javnostmi glede na ključne javnosti organizacije, kot na primer interno komuniciranje, eksterno komuniciranje itd. Tak sistem najbolje deluje v velikih organizacijah, ki vodijo odnose z veliko deležniki in v katerih enota za odnose z javnostmi igra pomembnejšo vlogo.

Na izbiro strukture vplivajo številni faktorji, ki niso le notranja pravila organizacije, ampak tudi okolje, v katerem organizacija deluje, predstave javnosti o organizaciji, odnosi z vodstvom in razporejanje finančnih ter človeških virov itd. (Griffin in Dunn 2004: 197–200). Za organizacije, ki delujejo v kompleksnem

¹⁰ Drugi načini strukturiranja so: strukturiranost po upravljaljskih procesih, strukturiranost po komunikacijskih tehnikah, strukturiranost po geografskih regijah, strukturiranost po naročnikih, strukturiranost po organizacijskih podsistemih in kombinirana struktura. Za natančnejši opis glejte Dozier in L. Grunig. (1992: 405–406)

okolju, pa je še posebej pomembno, da imajo fleksibilno tako vertikalno kot horizontalno strukturo. (Grunig in Hunt 1984: 120)

Če vse skupaj na kratko strnemo, potem bi lahko rekli:

Oddelek za odnose z javnostmi mora biti združen znotraj enega oddelka in ne razdrobljen ter kot tehnično-podporna funkcija razdeljen med več organizacijskih enot. Poleg tega bi moral biti oddelek za odnose z javnostmi postavljen visoko v organizacijski strukturi. To zato, ker si morajo odnosi z javnostmi izmenjevati informacije z upravljavskim (menedžerskim) podsistemom in sodelovati v strateškem odločanju, ki vpliva na razmerje organizacije z notranjimi in zunanjimi javnostmi. Kar se tiče horizontalne strukture, bi moral biti oddelek fleksibilen in decentraliziran. (Dozier in Grunig 1992: 410–411)

3. LOKALNO vs. GLOBALNO KOMUNICIRANJE

O pojmi globalno in lokalno pogosto razmišljamo kot o dveh skrajnostih, vendar ni nujno, da ju interpretiramo kot dva različna vidika. Ravno nasprotno. Gre za pojma, ki sta neizbežno povezana. Lokalno je nekaj ali nekje, ne nujno majhno, vendar po lestvici manjše kot tisto, kar je obravnavano kot globalno. Lokalno je torej lahko mesto, če je globalno narod, ali pa je lokalno celina, če se globalno nanaša na svet. Koncept globalnega je tako razumljen v širšem kontekstu v primerjavi z lokalnim (Succi 2007: 12). Konceptov lokalnega in globalnega torej ne smemo interpretirati kot dveh nasprotij, ampak kot koncepta, ki obstajata v soodvisnosti. »Lokalno in globalno sta del eden drugega.« (Succi 2007: 12)

V tej nalogi bomo globalno razumeli kot tisto, ki se nanaša na svet, kot lokalno pa posamezne države. V praktičnem primeru bom namreč obravnavala podjetje Lek, ki je član skupine Sandoz. Sandoz je globalna organizacija, ki posluje v več kot 130 državah po vsem svetu in je razumljen širše kot Lek; ta ima sedež v Sloveniji in ga bomo v tej nalogi razumeli kot lokalno.

3.1 DVE PLATI GLOBALIZACIJE: GLOBALNO IN LOKALNO KOMUNICIRANJE

»Danes so jogurt, pica, špageti, riž, kebab, kitajski obroki, mehiška hrana in ameriški burgerji enako popularni in lahko dostopni v večini držav na svetu. Na Kitajskem se več ljudi uči angleščino, kot je njenih govorcev v Združenih državah Amerike« (Smith in drugi 1999: 272). Podobno potrošniško vedenje in podobni nakupovalni vzorci pa ne pomenijo nujno tudi poenotene trga z enakimi potrebami, možnosti uporabe vedno enakih orodij komuniciranja, istih razlogov za nakup itd. (Smith in drugi 1999: 273)

Že kar nekaj desetletij mednarodno poslovanje uravnava globalne in lokalne potrebe. Korenine globalizacije, kot jo poznamo danes, segajo v čas po drugi

svetovni vojni. V petdesetih letih dvajsetega stoletja se je kar nekaj organizacij začelo ozirati preko svojih meja. Tako je bilo leta 1975 že kar 7.000 mednarodnih organizacij, danes pa jih je že več kot 60.000 (Miller v Wakefield 2007). Kot ključni prelomnici za pojav globalizacije štejemo padec berlinskega zidu in hkrati komunizma ter pojav interneta in novih tehnologij.

Organizacije se že od začetkov širitve v mednarodno okolje ukvarjajo s strukturiranjem svojih funkcij. Po navadi izvirajo iz določene države, od koder si jih večina tudi želi voditi poslovanje in tako centralizirati vodenje podjetja, nekatera pa svoje divizije razpršijo tudi drugod po svetu in te so potem lahko deležne malo ali skoraj nič centralnega vodenja (Wakefield 2007). Kakor koli že, na splošno lahko rečemo, da organizacije vedno tehtajo, koliko centralnega vodenja in nadzora potrebujejo podjetja v gostujočih državah. (Bartlett in Ghosal v Wakefield 2007)

Nekateri verjamejo, da je centralizacija vodstva potrebna zaradi nadzora organizacije v gostujoči državi, medtem ko drugi trdijo, da se kulturni, politični in ekonomski dejavniki od države do države zelo razlikujejo, zato bi bil tak nadzor »jalov« in včasih celo nevaren za poslovanje organizacije. (Adler in Doktor v Wakefield 2007)

Že v zgodnjih sedemdesetih letih dvajsetega stoletja je prišlo do premika v strogi delitvi poslovanja podjetij na globalno in lokalno. Njihovo poslovanje naj se ne bi vodilo strogo globalno oziroma strogo lokalno. Odnosi z javnostmi bi v obeh primerih utrpeli škodo, saj bi strogo centralno vodenje uničilo lokalno fleksibilnost, dodane vrednosti ne prinaša niti popolna samostojnost lokalnega praktika odnosov z javnostmi (Wakefield 2000: 643). »V odnosih z javnostmi zato ni fraze,

ki bi jo slišali pogosteje kot misli globalno, deluj lokalno¹¹.« (Morley v Wakefield 2007)

3.1.1 »MISLI GLOBALNO, DELUJ LOKALNO«

Gre za eno izmed prvih idej, ki aplicira na uravnoteženje globalnih in lokalnih funkcij v podjetjih, in bi jo lahko razložili skozi Smithovo (v Smith in drugi 1999: 274) metaforo: »Na površju obstajata trga, ki sta enako primerna za prodajo ustekleničene vode, vendar pa se pod površjem skrivajo potrebe po različnih kanalih distribucije, uporabi različnih komunikacijskih kanalov, oglasnih sporočil ...«

Ta fraza nam sporoča, naj podjetja razvijejo globalno strategijo, vendar naj se jo sprejme in izvaja lokalno (Wakefield 2007) oziroma kot pravita Raman in Karan (2006: 31), pri tem pristopu razvijemo globalno komunikacijsko strategijo, vendar hkrati razumemo in se prilagodimo lokalnim kulturnim sistemom. Ampak kot opozarja Wakefield (2000: 644), to načelo namiguje tudi na to, da lokalna enota ne more opraviti svoje funkcije, dokler od globalne ne dobi usmeritev za delo.

Po drugi strani pa se je kmalu za to idejo, ki se od središča pomika proti periferiji, pojavila taka, ki se pomika ravno obratno, in sicer od periferije k središču, in pravi »misli lokalno, deluj globalno.¹²«

3.1.2 »MISLI LOKALNO, DELUJ GLOBALNO«

Ta ideja za razliko od prve postavlja lokalne akcije v globalni, centralizirani kontekst. Pravi, da manjše lokalne akcije lahko puščajo globalne učinke, še posebno danes, v dobi interneta. Zato je pomembno, da organizacija vodi enotno

¹¹ Izvirna angleška izjava pravi »think globally, act locally«, leta 1972 pa jo je izjavil René Dubos, francosko-ameriški mikrobiolog in prejemnik Pulizerjeve nagrade. (Eblen in drugi v Wakefield 2008)

¹² Idejo je leta 1985 razvil japonski internetni pionir Izumi Aizu. (Fisher 2008)

komunikacijo o vsesplošnih temah in politiki podjetja, prav tako pa je tudi pomembno, da je na globalni ravni organizacija pripravljena na soočenje s kakršnim koli dogajanjem, ki izhaja iz katerega koli dela sveta, v katerem posluje. (Wakefield 2007)

Obe ideji se že v svoji naravi srečujeta s kar nekaj pomanjkljivostmi¹³. Ravno zaradi tega so v osemdesetih letih dvajsetega stoletja japonski akademiki razvili termin glocalizacija, ki je kljub pomanjkljivosti prej opisanih idej vseeno zelo podoben tisti, ki pravi »misl globalno, deluj lokalno.« (Wakefield 2007)

3.1.3 GLOKALIZACIJA

Beseda glocalizacija¹⁴ je sestavljenka, ki jo dobimo s kombiniranjem besed globalizacija in lokalizacija. Medtem ko globalizacija pomeni stremljenje k enotnim finančnim, ekonomskim in kulturnim tokovom, lokalizacija pa popolno prilagoditev teh tokov okolju, v katerem se odvijajo, glocalizacija skuša oboje strniti. Tako se organizacije z vidika glocalizacije ne morajo osredotočati le na splošen globalni trg, ampak tudi na razmere, pravila in okoliščine v vsaki državi, v kateri poslujejo. »Glocalizacija v organizacijah predstavlja potrebo po istočasnem globalnem in tudi lokalnem delovanju« (Wakefield 2007) ali drugače, kot pravijo na Glocal forumu (2008), »glocalizacija v mednarodnem sistemu prinaša premik od ravnotežja moči med državami k ravnotežju med kulturnimi interesi in lokalnimi potrebami na eni strani ter globalnimi priložnostmi na drugi.«

¹³ »Misli globalno, deluj lokalno« se premalo osredotoča na prilagoditev multinacionalk lokalnemu okolju in njegovim zahtevam, medtem ko koncept »misl lokalno, deluj globalno« lahko podjetju zaradi raznolikosti poslovanja (zbiranje podatkov lokalnih enot, prevajanje dokumentov, analiziranje poslovanja posamičnih enot ...) manjših lokalnih enot pripelje v težave, saj je zbiranje potrebnih podatkov lahko zelo dolgotrajno in zamudno. (Wakefield 2007)

¹⁴ Sestavljenka glocalizacija je bila prvotno tvorjena kot japonska beseda »dochakuka«, ki v daljši razlagi govori o prihodu organizacije v gostujočo državo, v kateri se vede na način gostujoče države in se skuša prikazati kot domača. (Maynard 2003: 65)

Danes za podjetja, ki delujejo v mednarodnem okolju, ni več sprejemljivo, da vodijo centralno politiko upravljanja odnosov z javnostmi, niti ni primerno, da lokalne enote delujejo povsem samostojno, brez podpore matične organizacije. Najnovejša paradigma, glokalizacija, priporoča mišljenje in delovanje tako na globalni kot lokalni ravni (Wakefield 2000: 641). Idealno pa bi bilo, kot nadaljuje Wakefield (2007), da bi vse tri fraze in smeri delovanja odnosov z javnostmi razvile v eno, in sicer **»misli globalno in lokalno ter deluj globalno in lokalno.«** Gre za frazo, ki predvideva neprestano sodelovanje globalnega in lokalnega, in sicer tako pri postavitvi komunikacijske strategije kot njene implementacije.

O tem, kako uravnotežiti globalno in lokalno funkcijo odnosov z javnostmi, pišem v naslednjem poglavju.

3.2 URAVNOTEŽENJE GLOBALNEGA IN LOKALNEGA KOMUNICIRANJA

Naj bo večji poudarek na globalnem ali lokalnem komuniciranju? Zato žal nimamo recepta, saj se vse organizacije, kljub temu da nastopajo v eni globalni areni, soočajo vsaka s svojimi izzivi: nekatere organizacije so velike in imajo svoje divizije po vsem svetu, druge so majhne in poslujejo v le nekaj državah. Nekatere proizvajajo predvsem izdelke, medtem ko druge ponujajo storitve itd. Ne glede na razlike pa nekakšni minimalni standardi o delu, ki se zastavi na globalni ravni, in o tistem, ki se ga snuje v lokalnih enotah, še vedno obstajajo. (Wakefield 2000: 643)

Wakefield (2000: 645) predlaga naslednjo shemo uravnoteženja globalnih in lokalnih nalog odnosov z javnostmi.

Aktivnosti, ki naj jih opravijo globalni praktiki odnosov z javnostmi:

- zagotavljajo, da se izvršni direktorji zavedajo možnosti dvosmernega komuniciranja z njimi;

- izvršni direktorji obveščajo o globalnih poslovnih odločitvah, ki bi se lahko nanašale na odnose z javnostmi; v skladu s poslanstvom podjetja praktiki zastavljajo cilje odnosov z javnostmi;
- s sodelovanjem z izvršnimi direktorji zagotavljajo integracijo odnosov z javnostmi po vsem svetu;
- skrbijo za to, da lokalni praktiki tesno sodelujejo z lokalnim vodstvom;
- za vse linijske vodje zagotovijo izobraževanje, da ti razumejo globalni ugled podjetja in podpirajo integracijo odnosov z javnostmi;
- osnujejo jasna in prilagodljiva navodila o komunikacijskih aktivnostih in mnenjskih raziskavah;
- osnujejo in izvršijo izobraževanje s področja odnosov z javnostmi za vse praktike po vsem svetu;
- pri globalnih praktikih spodbujajo timsko delo, izmenjavo informacij in idej;
- sodelujejo z globalnim timom in izvršnimi direktorji, da oblikujejo vsebino pričakovanih zadev in postopke kriznega komuniciranja;
- zagotavljajo, da globalne komunikacijske smernice omogočajo lokalno prilagodljivost. (Wakefield 2000: 645)

Aktivnosti, ki naj jih opravijo lokalni praktiki odnosov z javnostmi:

- osnujejo in izvajajo lokalne programe odnosov z javnostmi, ki so prilagojeni lokalnim vrednotam in logistiki;
- skrbijo, da lokalne komunikacijske aktivnosti niso v nasprotju z globalnimi;
- za identificiranje lokalnih komunikacijskih javnosti razvijejo raziskovalne mehanizme in spremljajo potencialne aktualne lokalne zadeve;
- sporočila, ki jih pripravijo globalni praktiki, primerno prilagodijo lokalnemu okolju;
- lokalnim izvršnim direktorjem svetujejo o poslovnih odločitvah, ki se nanašajo na odnose z javnostmi;

- lokalnim izvršnim direktorjem pomagajo razumeti cilje in poslanstvo odnosov z javnostmi ter jim pomagajo pri učinkoviti predstavitvi podjetja v gostujoči državi (v medijih in drugih pomembnih javnostih);
- sodelujejo z globalnimi praktiki, in sicer tako, da jim dajejo povratne informacije o lokalnih zadevah in si z njimi izmenjujejo ideje, ki bi lahko razrešile potencialne mednarodne težave. (Wakefield 2000: 645)

Kot lahko razberemo iz tabele, se funkciji globalnega in lokalnega komuniciranja dopolnjujeta v enotni komunikacijski funkciji. Tako globalni kot lokalni praktiki odnosov z javnostmi morajo delati skupaj. Globalni praktiki naj bi razumeli naravo ugleda, komunikacij in delovanja na globalni ravni, kar jim omogoča odzivanje na različne priložnosti in izzive povsod po svetu. Tako lahko razvijejo globalne strategije, ki organizaciji pomagajo ohranjati ugled, o njej zagotavljajo konsistentna sporočila in predvidevajo ter rešujejo težave, ki se lahko pojavijo zunaj državnih meja. Lokalni praktiki pa odnose z javnostmi uspešno upravljajo znotraj lokalnega konteksta in globalnim praktikom hkrati nudijo neprestane povratne informacije, pa tudi nove ideje itd. (Wakefield 2000: 644)

Tak način uravnoteženja globalnega in lokalnega komuniciranja Barbara Burns (v Wakefield 2000: 644) imenuje »**dvojna odgovornost**¹⁵«. Po tem modelu imajo lokalni praktiki možnost dela z lokalnimi vodji organizacije. Tem lahko svetujejo o zadevah s področja odnosov z javnostmi in izvajajo komunikacijske programe v svojem okolju. Vendar pa hkrati delujejo tudi v okviru globalnega tima za odnose z javnostmi, kjer spremljajo in nenehno zagotavljajo informacije o različnih zadevah v lokalni organizaciji, z globalnimi praktiki delijo ideje in pomagajo pri reševanju težav, ki se nanašajo na komuniciranje z globalnega vidika. (Wakefield 2000: 644)

Wakefield (2000: 644) poudarja, da je za uspešno opravljanje nalog, kot sta jih porazdelila z Burnsovo, pomembno predvsem to, da so vsi praktiki, tako globalni

¹⁵ Angleško dual responsibility.

kot lokalni, en mednarodni in kulturno raznolik tim, ki ima horizontalno strukturo in v katerem ima vsak praktik strateško vlogo pri uresničevanju komunikacijskega poslanstva. Globalni praktiki se zato, da razumejo in tudi vplivajo na strateško delovanje organizacije, povežejo z vodstvom matične organizacije. Hkrati korporativne cilje organizacije delijo s celotnim komunikacijskim timom. Lokalni praktiki pa globalnim nenehno zagotavljajo informacije o dogajanju v njihovem delovnem okolju. Pri uresničevanju komunikacijskega korporativnega poslanstva se zato, da zadovoljijo potrebe lokalnih deležnikov, povežejo tudi z lokalnimi vodji organizacije. Če komunikacijske potrebe presežejo meje lokalnega okolja, globalni in lokalni tim sodelujeta in po potrebi skupaj rešujeta morebitne težave. (Wakefield 2000: 645)

Podobno kot Wakefield tudi Rudgardova (2003: 467) v enem izmed svojih treh modelov¹⁶ upravljanja odnosov z javnostmi na globalni in lokalni ravni predlaga, da organizacija lahko oblikuje mednarodni tim, ki ga sestavlja skupina svetovalcev in strokovnjakov na področju odnosov z javnostmi. Ti na globalni ravni opravijo naslednje funkcije:

- *strateško*: gre za razvoj jasne in enostavne strategije, za katero ni nujno, da se popolnoma nanaša na lokalne potrebe, vendar pa ima razvito osnovno temo, iz katere lokalni praktiki lahko uspešno izpeljejo komunikacijsko akcijo (Shales v Rudgard 2003: 465);
- *kreativno in centralizirano*: globalni praktiki razvijejo neko idejo, ki jo lokalni pregledajo, o njej razpravljajo in oblikujejo tako, da ustreza lokalnim potrebam. Lahko pa je vloga globalnih praktikov še bolj centralizirana, in sicer takrat, ko pripravijo celotno globalno kampanjo, ki ji lokalni praktiki sledijo.

¹⁶ Modeli se v izvorniku nanašajo na delo oglaševalskih agencij; te ga opravljajo za organizacijo, ki jih je najela, vendar sem jih za potrebe te diplomske naloge prenesla na odnos globalno in lokalno. Za več informacij o modelih glejte Rudgard. (2003: 467)

Globalni praktiki z oblikovanjem komunikacijskih gradiv zmanjšujejo stroške, ki ob tem nastanejo, in hkrati zagotavljajo njihovo oblikovno konsistentnost ter konsistentnost komunikacijskih sporočil (Rudgard 2003: 465). Verčič (2003: 482) dodaja še eno pomembno komponento, in sicer, da je oseba, v našem primeru globalni praktik, ki usklajuje komunikacijsko akcijo, raje vodja tima, kot pa tisti, ki daje »ukaze za izvrševanje nalog.«

Pogosto globalni praktiki tudi oblikujejo skupno orodje (na primer intranet), preko katerega usklajujejo distribucijo komunikacijskih gradiv lokalnim praktikom in preko katerega lahko sprejemajo tudi vprašanja, želje in zahteve, ki jih imajo lokalni praktiki.

V lokalne implementacije globalni svetovalci in strokovnjaki neposredno niso vpleteni, ampak jih le usklajujejo. V vlogi implementatorjev zastavljenih komunikacijskih strategij lokalni praktiki komunikacijska gradiva prilagodijo, prevedejo in poskrbijo za lokalno distribucijo ter gojijo odnose z lokalnimi mediji. (Rudgard 2003: 466)

Kot poudarja Rudgardova (2003: 462–463), naj bi organizacije komuniciranje na teh dveh ravneh izpeljale predvsem takrat, ko imajo v matični organizaciji in tudi lokalnih enotah dovolj ljudi, ki lahko poskrbijo, da sta tako interna kot eksterna komunikacija konsistentni in pravočasni. Wakefield (2000: 646) še sklene, da mora biti vodja tima, ki je po navadi eden izmed globalnih praktikov, dobro podkovan o mednarodnih zadevah in dogodkih, biti vešč kulturne integracije in imeti znanje o strateškem načrtovanju v odnosih z javnostmi. Lokalni praktiki morajo imeti izkušnje pri lokalnem komuniciranju in morajo hkrati prispevati tudi h komunikacijskim strategijam globalne enote.

Vpliv lokalnega okolja na pripravo komunikacijske strategije in njeno izvajanje sem v tej nalogi že večkrat omenila. Tudi Ramanova in Karanova (2006: 38) sta v svoji študiji o odnosih z javnostmi v multikulturnih okoljih izpostavili, da so vse

organizacije, zajete v študijo, izpostavile vpliv lokalnega okolja in njegove kulture na odnose z javnostmi. Številne organizacije so morale svoje komunikacijske akcije prilagoditi specifičnim kulturnim zahtevam in niso mogle voditi enotne globalne komunikacijske politike. O tem, kaj vse morajo praktiki upoštevati pri prilagajanju komunikacijskih strategij lokalnim potrebam, bom pisala v naslednjem poglavju. Še posebej bom izpostavila tiste, ki so pomembne za izvajanje internih odnosov z javnostmi.

3.3 PRILAGAJANJE KOMUNIKACIJSKIH STRATEGIJ IN AKTIVNOSTI LOKALNEMU OKOLJU IN KULTURI

Kot poklic se odnosi z javnostmi torej hitro globalizirajo. Razvoj komunikacijske tehnologije je povečal zmožnost razširjanja informacij o izdelkih, storitvah in življenjskih slogih v večino delov sveta, kar ustvarja globalno povpraševanje po teh izdelkih. »Posledično se je s tem povečal tudi obseg komuniciranja, ki v ospredje postavlja predvsem komuniciranje praktikov odnosov z javnostmi z ljudmi različnih narodov in kultur.« (Verčič 2001: 675)

Verčič, L. Grunig in J. Grunig (v Verčič 2001: 676) so na osnovi projekta odličnosti opredelili pet okolijskih spremenljivk, ki jih praktiki odnosov z javnostmi lahko uporabljajo ob oblikovanju strategij odnosov z javnostmi in ki so specifične za določeno državo¹⁷:

- politična ideologija,
- ekonomski sistem, vključno s stopnjo ekonomskega razvoja,
- stopnja delovanja (v kolikšnem obsegu lahko aktivisti izzovejo organizacije),
- medijska kultura (narava medijskega okolja v državi) in
- kultura.

¹⁷ Zaradi specifične teme diplomske naloge vseh spremenljivk natančneje ne bom opisovala. Več o njih si lahko preberete v Verčič. (2001: 677–689)

Kultura, ekonomsko okolje, politični sistem in navade v eni državi niso enaki tistim v drugi. In glede na to, da kultura, ekonomija in politični sistem vplivajo na to, kako organizacije komunicirajo s svojimi deležniki, ni nujno, da bo učinkovita komunikacija v eni državi učinkovita tudi v drugi. (Sullivan 1999)

Medkulturne razlike lahko komunikacijsko kampanjo naredijo izredno uspešno, lahko pa jo tudi uničijo. Zato je še kako pomembno, da praktiki odnosov z javnostmi, ki snujejo in izvajajo kampanje v kulturno pestrem okolju, tega podrobno preučijo in poiščejo ključne medkulturne razlike, ki bi lahko vplivale na izvajanje komunikacijske akcije. (Payne 2008)

Nekaj ključnih področij, po katerih se države med sabo razlikujejo, sem že našela. Kot ključna področja, ki so pomembna za to nalogo, ki se bo v praktičnem delu ukvarjala z internim komuniciranjem, bi izpostavila predvsem tisti dve, ki ju izpostavlja že Neffova (1992: 3), in sicer poznavanje (organizacijske) kulture in znanje tujega (lokalnega) jezika. Dodala pa bi še eno, in sicer poznavanje medijske narave znotraj organizacije.

3.3.1 POZNAVANJE DRUŽBENE IN ORGANIZACIJSKE KULTURE

V petdesetih letih prejšnjega stoletja sta Kroeber in Kluckholm (v Jančič 1990: 113) združila številne definicije kulture v pet glavnih sklopov, v katerih kultura pomeni:

- vrednote in prepričanja, ki si jih delijo člani družbe,
- vzorce vedenja, čustvovanja in odzivanja v družbi, ki vključujejo tudi nenapisana pravila,
- naučene odgovore, ki so se v preteklosti pokazali kot dobri,
- tradicionalen in vaje način razmišljanja, ki je karakterističen na način, kako se kakšna skupina ljudi sooča s težavami,
- stvari, ki jih ljudje jemljejo kot samoumevne.

Kulturo lahko obravnavamo z več vidikov. Kot pravi Verčič (2001: 679) »med strokovnjaki obstaja splošno strinjanje, da je tako množično kot medosebno komuniciranje temelj profesije odnosov z javnostmi. Nadalje komuniciranje vpliva na kulturo in obratno, kultura vpliva na komuniciranje. Po tej logiki naj bi tudi kultura vplivala na odnose z javnostmi«. Vrednote, ki jih zagovarjajo na primer menedžerji, jasno vplivajo na odločitve, ki jih sprejemajo pri ustvarjanju organizacijskih strategij, vključno s strategijami za odnose z javnostmi. Podobno imajo tudi druge javnosti v organizaciji neke svoje vrednote, ki vplivajo na njihovo sprejemanje in zaznavanje sporočil organizacije ter se na njihovi osnovi vedejo tudi v odnosu do organizacije in v drugih javnih okoljih (Verčič 2001: 682–683). Tako nekako se kaže vpliv, ki ga ima **kultura družbe**¹⁸ na organizacijsko oziroma korporativno kulturo.

Kulturo, ki si jo posamezniki delijo na delovnem mestu v organizaciji, kjer so zaposleni, imenujemo **organizacijska oziroma korporativna kultura**. Medtem ko struktura predstavlja formalno plat organizacije, predstavlja kultura samo srce organizacije. Vpeta je v vse vidike organizacijskega delovanja in je edinstvena za vsako organizacijo posebej, ima pa to lastnost, da je preko nje mogoče razumeti bistvo in dušo organizacije. Kot pravi Koot (2001: 10934) kultura pomeni, »kako mi (člani) mislimo in delujemo v organizaciji.«

Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način zaznavanja samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske

¹⁸ Kaplan in Manners (1972) sta opredelila štiri determinante kulture družbe: 1) tehnoeekonomska, ki se nanaša na stopnjo ekonomskega razvoja družbe; 2) družbena struktura, ki je pokazatelj družbenih ustanov, ki opredeljujejo odnose med različnimi člani ali skupinami družbe; 3) ideologija, ki se nanaša na vrednote, norme, svetovne nazore, vedenje, filozofije in religiozne principe, ki jih člani družbe sprejemajo; 4) osebnost, ki se nanaša na osebne poteze posameznikov družbe, zasnovane predvsem na praksi vzgoje otrok v družbi.

probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo. (Schein v Linstead 2001: 10931)

Kulturo zato sestavljajo tri različne ravni (Schein v Mesner 1995: 22–23). Prvo raven tvorijo **produkti**, kot uveljavljena tehnologija, jezik in vedenjski vzorci zaposlenih, in so najbolj vidna raven kulture v organizaciji. Drugo raven predstavljajo **vrednote**, ki jih lahko definiramo »kot nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je«. Tretjo, najglobljo raven kulture pa sestavljajo **temeljne predpostavke**, ki so toliko samoumevne, da najdemo znotraj določene skupine le minimalno stopnjo njihove različnosti. V skupino se po navadi usidrajo tako močno, da člani vedenje, ki ni skladno s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nesprejemljivo.

Schein organizacijsko kulturo definira kot vzorec življenja neke skupine, ki je članom organizacije samoumeven in nevprašljiv. Gre za »nevidno, notranjo in neformalno zavest organizacije, ki vodi vedenje posameznikov in se obenem oblikuje na osnovi njihovega vedenja.« (Scholz v Jančič 1990: 115)

Poznavanje družbene in predvsem organizacijske kulture pa je le eden od dejavnikov, ki jih mora poznati lokalni praktik odnosov z javnostmi. Kot pravi Neffova (1992: 3) je poleg poznavanja kulture pomembno tudi znanje lokalnega jezika.

3.3.2 ZNANJE LOKALNEGA JEZIKA

»Znanje lokalnega jezika je nuja,« pravi Neffova (1992: 8). V odnosih z javnostmi lahko zasledimo nešteto primerov neuspešnih komunikacijskih akcij, ki so bile neuspešne ravno zaradi slabih prevodov in pomenov, ki jih prevodi nosijo znotraj sebe in se od kulture do kulture razlikujejo (Payne 2008). Prevajanje različnih komunikacijskih gradiv in dokumentov, sloganov itd. ter tudi pisanje v različnih

jezikih zahteva praktilna odnosov z javnostmi, ki pozna lokalni jezik in pomene, ki jih ta nosi.

»Nekatere kulture imajo raje barvita in inspiracijska besedila, spet druge objektivno poročanje in dejstva. Spet nekatere motivira religijsko obarvan ton, druge povsem materialistični.« (Payne 2008)

Znanje lokalnega jezika je za učinkovito izvajanje odnosov z javnostmi torej res nujna, zato, kot pravi Neffova (1992: 8), bi vsak praktik moral znati vsaj enega, če ne celo dva tuja jezika, obvezno pa tistega, ki je jezik okolja, v katerem dela. Poleg tega je za lokalnega praktika pomembno tudi poznavanje medijske narave v organizaciji, v kateri dela.

3.3.3 POZNAVANJE ORODIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Orodja internega komuniciranja so medij, preko katerega organizacije uresničujejo cilje internega komuniciranja. Lokalni praktik odnosov z javnostmi jih mora poznati, saj gre za medije, preko katerih se na vse člane organizacije prenašajo pravila, vrednote in druge značilnosti določene organizacijske kulture. Interni mediji tudi pripomorejo k večji integraciji in socializaciji zaposlenih (Gruban 1998: 138). Lokalni praktik mora zato vedeti, kateri mediji dosegajo katere zaposlene, saj ti, kot sem zapisala že v prvem delu naloge, niso enotna skupina deležnikov.

V literaturi lahko zasledimo različne klasifikacije orodij internega komuniciranja. Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 99) jih delijo na **formalna** (organizirana) in **neformalna** (neorganizirana), Cutlip in drugi (1994: 259) ločujejo med **pisnimi**, **ustnimi** in **vizualnimi**, Newbold in Scholes (1997: 97–219) pa med **medosebnimi**, **tiskanimi**, **elektronskimi**, **računalniškimi** in **organizacijskimi** itd.

V nadaljevanju bom samo na kratko predstavila nekaj teh orodij in le tista, ki jih bom obravnavala v študiji primera.

Orodja govornega internega komuniciranja

Govorno komuniciranje že od nekdaj predstavlja primarni način sporazumevanja med ljudmi. V organizaciji je tako komuniciranje nujno, saj vodstvu zagotavlja večje zaupanje zaposlenih in je podlaga za izgradnjo medosebnih odnosov. »Govorno komuniciranje je pomembno, saj nudi možnost takojšnje povratne informacije in zmanjšuje tveganje napačne interpretacije sporočil.« (Harrison 1995: 112)

Ena izmed oblik takega komuniciranja so **sestanki in srečanja**. Sestanki zaposlenim dajejo priložnost, da pridejo do želenih informacij, vodstvu podjetja pa možnost, da prisluhnejo svojim zaposlenim. »Raziskave kažejo, da je prav neposredna ustna komunikacija pri zaposlenih najbolj zaželena in tudi najbolj učinkovita« (Gruban in drugi 1998: 139), saj udeležencem daje občutek, da so vključeni v proces odločanja in oblikovanja organizacijske politike. (White 1991: 51)

Naslednja oblika govornega internega komuniciranja so **izobraževalni seminarji**. Gre za zelo pogosto obliko takega komuniciranja, saj se večina organizacij zaveda, da izobraženi zaposleni na trgu pomenijo konkurenčno prednost. Seminarji so, kot pravi White (1991: 51), »potrebni za razvoj organizacije, za doseganje njenih ciljev, večjega dobička in tudi za potrebe zaposlenih po osebnem razvoju.«

Orodja pisnega internega komuniciranja

Pisno komuniciranje je v organizacijah zaradi svojega vpliva, trajnosti in referenčne vrednosti osnovni element komuniciranja. (Baskin in Arnoff 1988: 263)

Najstarejše in v mnogih organizacijah še vedno zelo pomembno orodje komuniciranja so **interna glasila**. To so periodične publikacije, ki jih organizacija izdaja za vzpostavitev in ohranjanje stikov s svojimi zaposlenimi (Black 1993: 76). Med glasila spadajo interni časopis, interna revija in bilten oziroma informativno pismo. Razlikujejo se po periodičnosti izhajanja, velikosti, količini grafike, slikovnem materialu, obliki in vsebini informacij, nujnosti informacij in ciljnih javnostih znotraj interne javnosti. »S to publikacijo se zaposlene hitro, razmeroma poceni in celovito obvešča o dogajanju v podjetju, na trgu in v panogi, razlaga poslanstvo in cilje podjetja ter utemeljuje poslovne odločitve.« (Gruban in drugi 1998: 138)

Kot vsako orodje internega komuniciranja morajo biti tudi interna glasila skrbno načrtovana, kar pomeni, da morajo imeti konsistentno uredniško politiko, dobre avtorje besedil, profesionalne fotografije in kritične ter uravnotežene prispevke. (Gruban 1998: 138)

Eno izmed pogostejših pisnih internih orodij je **časopis**, ki po svoji vsebini in obliki predstavlja pomembno orodje predvsem v tistih organizacijah, v katerih vodstvo ne more več osebno komunicirati z zaposlenimi (Gruban in drugi 1997: 139). V njem so po navadi aktualne informativne in izobraževalne informacije, s svojo vsebino pa bralce lahko tudi zabava. »Poleg tega igra časopis pomembno vlogo pri posredovanju poslanstva in vizije organizacije ter pri utemeljevanju poslovnih odločitev vodstva.« (Gruban in drugi 1998: 138)

V **biltenu** organizacija na kratko poroča o tekočih zadevah, ki so pomembne za delovanje organizacije, in o internem dogajanju. Namenjen je vsem zaposlenim, od časopisa pa se razlikuje po večji frekvenci izhajanja, zaradi česar je po navadi tudi manjši po obsegu v primerjavi s časopisom. (Blackstard in Cooper 1995: 129)

Med pomembna orodja pisnega internega komuniciranja spadajo tudi **dopisi** in **pisma**. Kot pravita Newsom in Carell (2001: 147), ti orodji uporabljamo predvsem za ohranjanje dobrega, pomembnega in pravočasnega pretoka informacij znotraj organizacije. Biti morajo jasna, napisana s kratkimi in razumljivimi povedmi, saj so namenjena hitremu, točnemu in navadno neosebному posredovanju informacij z različno vsebino. (White 1991: 51–53)

Orodja elektronskega internega komuniciranja

Nepogrešljivo orodje take vrste komuniciranja je **intranet**. Harvey in drugi (1998: 348) ga označujejo kot »nov arhitekturni slog organizacij, saj olajšuje vsakodnevno poslovanje, povečuje njegovo učinkovitost, omogoča povezanost med uporabniki in spodbuja njihovo medsebojno sodelovanje«. Njegova uporaba omogoča v organizacijah odprto, bolj fleksibilno in enostavnejše komuniciranje, saj z njim lahko vsi zaposleni na različnih ravneh sodelujejo pri pripravi, oblikovanju, kroženju in analizi informacij (Harvey in drugi 1998: 349). Gre za orodje, ki posreduje ažurne informacije vsem svojim uporabnikom, omogoča pa jim tudi, da sami izberejo, katere bodo prebrali in kdaj.

Orodja kombiniranega internega komuniciranja

Družbene dejavnosti predstavljajo zelo uporabno področje internega komuniciranja. Sem sodijo različni družabni dogodki, kot na primer novoletni sprejemi, izleti, pikniki, zabave, dejavnosti športnega in kulturnega društva itd. Družbene dejavnosti dajejo zaposlenim občutek, da organizacija skrbi zanje tudi zunaj delovnega časa. (Harrison 1995: 118)

Da lokalni praktik lahko uspešno izvaja komunikacijske akcije, mora dobro poznati orodja internega komuniciranja, ki jih uporablja lokalna organizacija. Pri tem je tudi pomembno, da ve, katera orodja dosežejo katere ključne interne javnosti.

4. ANALIZA PRIMERA: Lek, PROJEKT SHAPE

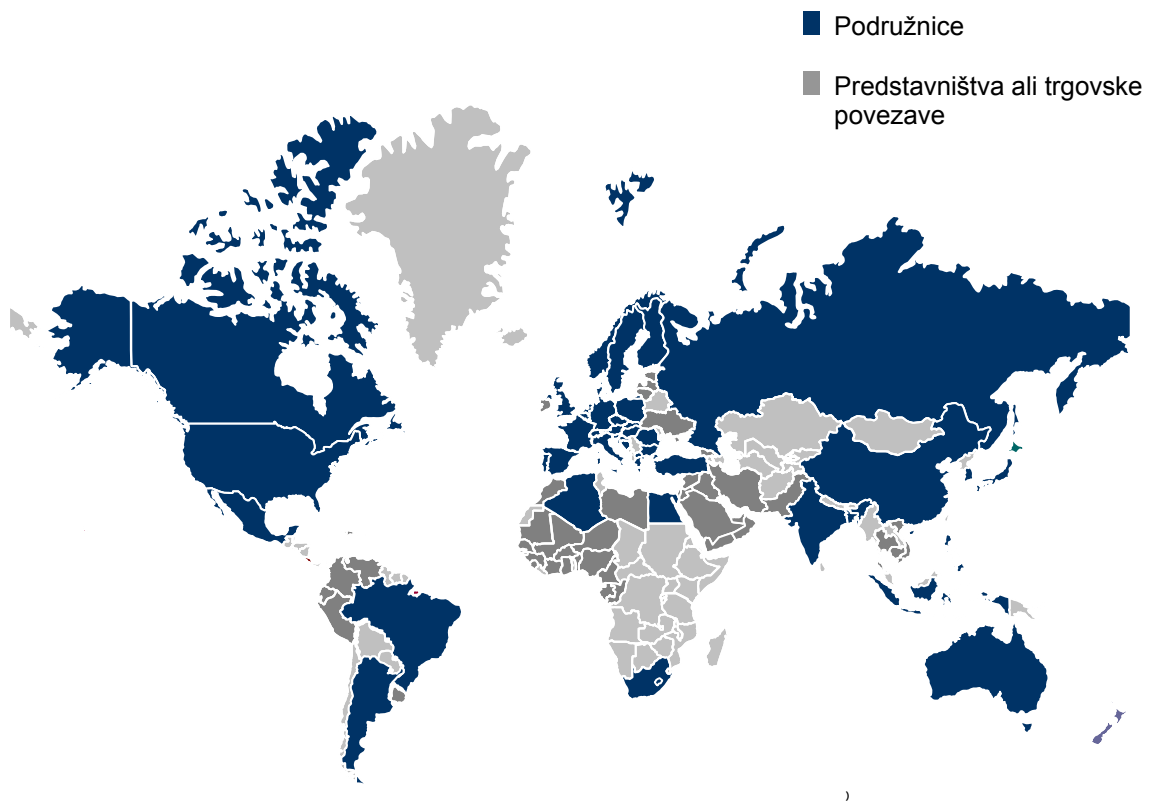
4.1 KRATKA PREDSTAVITEV Leka

Lek, član skupine Sandoz, je eden od stebrov vodilne globalne generične družbe Sandoz. Deluje kot globalni razvojni center za izdelke in tehnologije, kot globalni proizvodni center za učinkovine in zdravila, kot kompetenčni center za razvoj vertikalno integriranih izdelkov, kot kompetenčni center Sandoza na področju razvoja in proizvodnje biofarmacevtskih izdelkov in kot center oskrbe za trge Srednje in Vzhodne Evrope, Jugovzhodne Evrope in Skupnosti neodvisnih držav, prodaje Slovenije ter prodajnih storitev za globalne Sandozove trge. Lek podpira delovanje Sandoza na njegovi poti postati prva generična farmacevtska družba na svetu. Lekovo srednje- in dolgoročno poslovanje sledi viziji in strategiji Sandoza postati vodilni svetovni generični proizvajalec. (Lek 2008b)

Sandoz, divizija skupine Novartis, je vodilna družba na svetu na področju generičnih zdravil¹⁹ in ponuja široko paleto kakovostnih, cenovno dostopnih zdravil, ki niso več zaščitena s patenti. Sandoz ima v svojem portfelju več kot 950 učinkovin in prodaja svoja zdravila v več kot 130 državah, kar lahko vidite tudi na sliki številka 4.1 na naslednji strani. Med njegove ključne skupine zdravil sodijo antibiotiki, zdravila za bolezni in motnje osrednjega živčevja ter zdravila za prebavila, srce in ožilje ter različne hormonske terapije. Poleg teh zdravil Sandoz razvija, proizvaja in trži tudi farmacevtske in biotehnoške učinkovine ter zdravila za zdravljenje vnetij. Poleg močne organske rasti v zadnjih letih je Sandoz izvršil tudi vrsto združitvev, vključno z družbami Lek (Slovenija), Sabex (Kanada), Hexal (Nemčija) in Eon Labs (ZDA). (Lek 2008b)

¹⁹ Generična zdravila ali »generiki« so farmacevtski pripravki, ki vsebujejo iste učinkovine v istih koncentracijah kot bolj poznana originatorska zdravila. Zato so terapevtsko enakovredni originalnim zdravilom. Generiki pridejo običajno na trg po poteku patentov za ustrezna originatorska zdravila.

Slika 3: Močna Sandozova prisotnost po vsem svetu



Vir: Lek 2008č.

Novartis AG ponuja rešitve za varovanje zdravja, ki izpolnjujejo vedno večje potrebe bolnikov in družbe. Usmerjen je samo na področja rasti pri varovanju zdravja in za čim boljše izpolnjevanje potreb ponuja zelo raznoliko paleto zdravil: inovativna zdravila, cenovno ugodna generična zdravila, preventivna cepiva in diagnostična sredstva ter izdelke za zdravje potrošnikov. Novartis je edina družba, ki je na vodilnem mestu na teh področjih. (Lek 2008b)

Že v času nastanka (Novartis je nastal leta 1996 po združitvi Sandoza in Cibe-Geigy) je bil Novartis eno izmed redkih podjetij, ki je poleg svojih inovativnih izdelkov v posebni diviziji ponujalo tudi generična zdravila. Leta 2002 je ta

globalna družba prevzela Lek (ki je takrat predstavljal enega glavnih igralcev na trgu JV in V Evrope) in januarja 2003 združila vso svojo proizvodnjo generičnih zdravil v Sandoz, katere del je danes tudi Lek.

4.2 PREDSTAVITEV ENOTE KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE

Korporativno komuniciranje je že kot pojem v svoji osnovni definiciji definiran kot zelo širok²⁰, kot vedenje, simboli in komuniciranje (v ožjem pomenu besede) določenega korpusa. »Korporativno komuniciranje je krovni pojem za vse oblike vedenja in komuniciranja, ki ga določen korpus izvaja zunaj ali znotraj sebe« (Riel 2000: 159). Korporativno komuniciranje torej zajema vse odnose tako zunaj kot znotraj družbe. V Leku deluje z namenom pridobivanja podpore in razumevanja družbe kot celote in vsakega njenega sestavnega dela. Korporativno komuniciranje krepi odnose družbe z vsemi ključnimi deležniki ter ustvarja in ohranja ugodno okolje za uspešno poslovanje družbe.

²⁰ Izraza korporativno ne smemo razumeti kot pridevnik, ki izhaja iz besede korporacija, ampak ga moramo razumeti v kontekstu latinske besede korpus (corpus), ki pomeni telo ali v prenesenem pomenu nanašajoč se na celoto. Jedro tega izraza torej ni v komuniciranju, pač pa v korporativni identiteti in imidžu (Riel v Podnar in drugi 2003: 66). Korporativno komuniciranje se razume kot vez med identiteto in imidžem. Prek nje in/ali skozi njo naj bi se omogočila izraznost oziroma manifestacija identitete pošiljatelja, na podlagi katere si prejemnik oblikuje svojo podobo o pošiljatelju. (Podnar v Podnar in drugi 2003: 66)

Gre torej za več kot le manifestacijo imena, loga ali vizualne predstave. Korporativno komuniciranje vsebuje kompleksni sklop namernega organiziranega komuniciranja do nenamernega, ki se izraža predvsem skozi aktivnosti in delovanje same organizacije in njenih članov (Ind v Rakun 2002: 813). Razširjanje sporočil o identiteti organizacije podpira ustvarjanje take njene podobe, ki ustreza zadovoljevanju organizacijskih ciljev. Zato je usklajeno interno in eksterno komuniciranje korporativnega komuniciranja z deležniki še kako pomembno. (Ind v Rakun 2002: 813)

Poslanstvo enote Korporativno komuniciranje

Korporativno komuniciranje v Leku z načrtnim in proaktivnim komuniciranjem prispeva k boljšemu poznavanju in razumevanju Leka kot ugledne, trdne in uspešne družbe v očeh strateških notranjih in zunanjih javnosti ter utrjuje mesto in pomen družbe v domačem in mednarodnem prostoru. S svojim delom omogoča učinkovitejše doseganje zastavljenih strateških poslovnih ciljev družbe.

Cilji enote Korporativno komuniciranje

V Leku se zavedajo, da imajo vse poslovne odločitve tudi komunikacijsko dimenzijo. Zato se trudijo, da:

- ustvarjajo in nadgrajujejo ugled družbe Lek,
- utrjujejo pomen in vlogo blagovne znamke Lek,
- izobražujejo in motivirajo zaposlene, da dosegajo vrhunske poslovne rezultate in postanejo ambasadorji Leka,
- ustvarjajo dolgoročne dvosmerne odnose med družbo in njenimi ključnimi zunanjimi javnostmi,
- predvidevajo in se pripravijo na morebitne negativne trende ali dogodke, ki bi lahko škodili Leku,
- podpirajo trženjske in druge aktivnosti družbe in
- skušajo doseči sinergijo med korporativno in izdelčno promocijo.

Kot lahko vidimo, se enota Korporativno komuniciranje v Leku obrača tako na notranje kot svoje zunanje deležnike.

Področja komuniciranja – ključne javnosti in komuniciranje z njimi

Kot svoje ključne interne javnosti Korporativno komuniciranje v Leku prepoznava kadre s ključnimi znanji, izvršne direktorje, vodje, vse svoje zaposlene, sindikat, svet delavcev, projektne time ... Kot pravijo, »internega komuniciranja ne izvaja le oddelek Interno komuniciranje, ampak vsi zaposleni« (Lek 2007c). Enota Korporativno komuniciranje načrtuje, svetuje, izobražuje in s pomočjo uporabe

orodij internega komuniciranja pomaga pri izvajanju tovrstne komunikacije, a kot so poudarili že sami, interno komuniciranje izvajajo vsi zaposleni.

Formalni del internega komuniciranja izvajajo preko uradno oblikovanih kanalov sporočanja: tednika Bilten (na sliki 4.2), mesečnika Kolektiv, pripravljajo sporočila in okrožnice za zaposlene, urejajo intranet z imenom Leknet, vsako leto razglasijo Lekove nagrajence, sodelujejo na zborih delavcev in vodijo številne druge projekte internega komuniciranja (eden izmed takih projektov je bil na primer tudi SHAPE, ki ga bom natančneje razčlenila v enem izmed naslednjih poglavij).

Slika 4: Tednik Bilten



Vir: Lek 2007c.

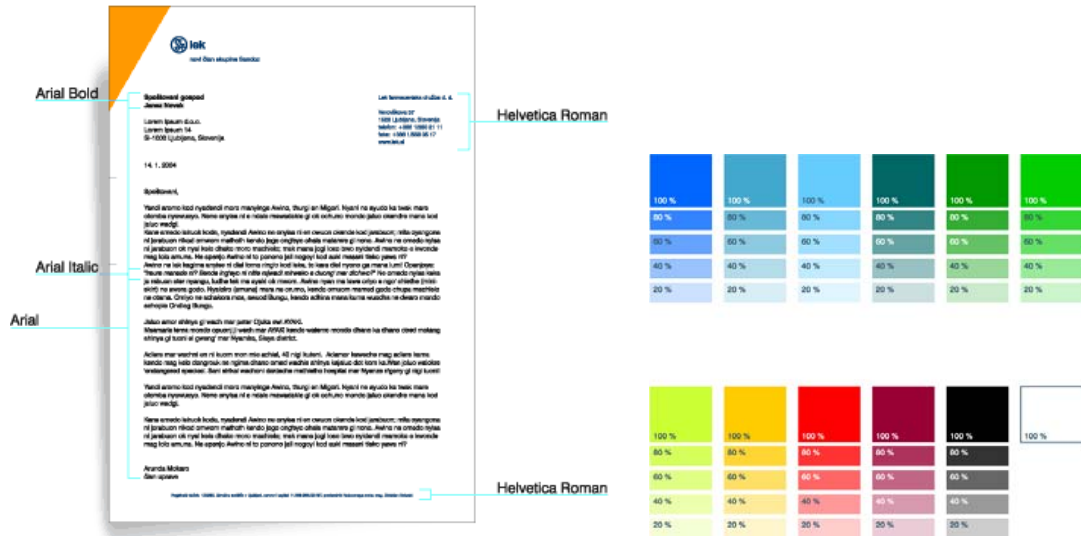
Drugo, prav tako pomembno področje komuniciranja, je komuniciranje z **zunanjimi (eksternimi) javnostmi**. »Vsa komunikacija z javnimi (množičnimi) mediji poteka preko Korporativnega komuniciranja« (Lek 2007c). Komuniciranje z **mediji** se nanaša predvsem na delo z novinarji in uredniki, pripravo sporočil za javnost, novinarske konference, enota pa redno spremlja tudi medije in analizira medijsko pojavljanje.

Tradicionalno v Leku sodelujejo tudi z **lokalno skupnostjo**. To so vsakodnevni odnosi s predstavniki lokalne skupnosti, Lek pa organizira tudi dneve odprtih vrat, sprejema obiske predstavnikov lokalnih skupnosti, se udeležuje njihovih srečanj itd. Že tretjič zapored so organizirali tudi dan sodelovanja z lokalno skupnostjo. »To je dan, ko zaposleni, ki se za to odločijo, namenijo čas, ki bi ga sicer preživeli na delovnem mestu, za obisk in pomoč posameznikom in različnim organizacijam v okolju, v katerem delajo.« (Lek 2008d)

Tretje področje njihovega delovanja se nanaša na **blagovno znamko**. Zavedajo se, da z graditvijo blagovne znamke gradijo prihodnost svojega podjetja. Da gradijo to »dušo podjetja in njegov značaj«, v Korporativnem komuniciranju pripravljajo številne korporativne publikacije in oglase, urejeno imajo internetno stran, kot pokrovitelji sodelujejo na humanitarnem, kulturnem, športnem in izobraževalnem področju, so lastniki Lavičkove zbirke, kulturnega spomenika državnega pomena (Lek 2008c), vsako leto pa pripravljajo tudi poslovna in novoletna darila.

Zadnje področje, na katerem sodeluje Korporativno komuniciranje, je **celostna grafična podoba** (v nadaljevanju CGP). Korporativno komuniciranje je skrbnik CGP (ki jo lahko vidite na sliki 4.3 na naslednji strani) in Lekovim organizacijskim enotam svetuje, kako naj jo pravilno uporabljajo, poleg tega pa skrbijo še za vizitke, ki jih potrebujejo zaposleni, in skrbno pripravljajo različna zunanja Lekova obeležja.

Slika 5: Lekova celostna grafična podoba



Poleg poslanstva, ciljev in delovanje takega oddelka pomembna tudi naslednjem poglavju.



4.2.1 ORGANIZIRANOST ODDDELKA KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE

Da so velikost, vloga, organiziranost in položaj oddelka za odnose z javnostmi odvisni od vsakega podjetja posebej, sem v tej nalogi že pisala. Poleg umestitve oddelka v organiziranost podjetja je pomembna tudi njegova struktura, saj vpliva na izvajanje posameznih programov komuniciranja (Grunig in Hunt 1984: 118). Medtem ko vertikalna struktura oblikuje odnos med nadrejenimi in podrejenimi v oddelku, horizontalna porazdeli delo oddelka na manjše enote (na primer interno komuniciranje, eksterno komuniciranje itd.).

V tej nalogi sem pisala tudi že o odnosu pojmov lokalno in globalno. Če na kratko povzamem, je koncept globalnega razumljen v širšem kontekstu v primerjavi z lokalnim. (Succi 2007: 12)

Če povežemo zgornja odstavka, bom o organiziranosti enote Korporativno komuniciranje tako pisala z dveh vidikov. Najprej bom komunikacijsko funkcijo skozi njen zgodovinski pregled umestila v matično podjetje Lek in opisala tudi strukturo, ki jo ima znotraj tega podjetja. Hkrati s prvo umestitvijo bom enoto umestila tudi že z vidika lokalno – globalno, pri čemer bo lokalno pomenilo umestitev v matični družbi Lek, globalno pa umestitev znotraj skupine Sandoz.

4.2.1.1 LOKALNA UMESTITEV – Lek

Skozi več kot 60-letno zgodovino Lekovega delovanja sta se spreminjala tako poimenovanje kot umestitev funkcije. Tako kot se je spreminjalo poimenovanje drugih enot in sektorjev, se je spreminjalo tudi poimenovanje komunikacijske funkcije.

Poimenovanje se je razvijalo v skladu s splošnim razvojem te funkcije v svetu in pri nas ter v skladu z vsebino same funkcije. Glavna poimenovanja, ki so pomenila tudi vsakokratne vsebinske preskoke, so bila:

- Uredništvo Kolektiva: 1957–1975,
- Stiki z javnostjo: 1976–1998,
- Odnosi z javnostmi: 1998–2001,
- Korporativno komuniciranje: 2001 dalje. (Lek 2004)

Kot lahko razberemo že iz prvega poimenovanja komunikacijske funkcije, je bilo najstarejše področje komuniciranja v Leku interno komuniciranje, saj je prvi interni časopis v družbi luč ugledal že leta 1957, samo 11 let po nastanku družbe leta 1946. Vse od takrat nosi isto ime, Kolektiv, eno izmed najstarejših in eno od najnovejših naslovnice pa lahko vidite na slikah 6 in 7. Interni časopis je bilo tisto

jedro, okoli katerega se je razvijalo interno komuniciranje in v prvih dveh desetletjih tudi celotna komunikacijska funkcija. Vsak od nosilcev te funkcije je v kasnejših letih s seboj prinesel nov razvoj, nove poglede na umestitev in vsebinsko vlogo internega komuniciranja v družbi. (Lek 2004)

Sliki 6 in 7: Ena izmed najstarejših naslovnih Lekovega internega časopisa Kolektiv (levo) in ena od zadnjih (desno)



Vir: Lek 2007c.

Skozi zgodovino pa se je spreminjala tudi **organiziranost komunikacijske funkcije**. Če je bila ta vse do leta 2001 popolnoma vertikalna²¹, je danes enota v grobem že horizontalno porazdeljena na manjši enoti, in sicer na eksterno in interno komuniciranje.

Enota je bila v družbi Lek skozi zgodovinski razvoj umeščena v sklop različnih sektorjev. V sedemdesetih letih je bila komunikacijska funkcija del Marketinga, v osemdesetih pa vse do začetka devetdesetih let je bila umeščena znotraj Kadrovske službe, od leta 1992 do 1996 pa je bila del Vodstva družbe. Kot samostojna centralna funkcija, ki je uvrščena tik pod upravo, enota za Korporativno komuniciranje nastopa od leta 1996 (Lek 2004). Od takrat je vodja enote strateški in vsebinski direktor enote, ki hkrati deluje tudi kot svetovalec

²¹ Leta 2001 je bila enota Korporativno komuniciranje vertikalno razdeljena na Oddelek za korporativno komuniciranje in Oddelek za interno komuniciranje. (Lek 2004)

članov in predsednika uprave za komuniciranje. Ima torej neposreden dostop do uprave podjetja.

Direktor Korporativnega komuniciranja torej aktivno sodeluje pri strateškem načrtovanju in vodenju podjetja, saj sodeluje pri poslovnih odločitvah in vedno tudi predstavi komunikacijski vidik določene poslovne odločitve. Je torej vključen v proces odločanja, in tako pomaga pri upravljanju odnosov s ključnimi javnostmi, ki vplivajo na doseganje organizacijskega poslanstva, vizije in ciljev.

4.2.1.2 GLOBALNA UMESTITEV – Sandoz

Divizija skupine Novartis, Sandoz, je kot družba v osnovi organizirana glede na funkcije, ki jih opravljajo posamezni oddelki znotraj družbe. Ena izmed teh funkcij je tudi komuniciranje. Glede na **funkcijsko strukturiranost** (Sandoz 2008) vsako podjetje, ki je del divizije Sandoz, tako tej matični družbi odgovarja vsebinsko oziroma funkcije, ki jih poznajo ta podjetja, vsebinsko odgovarjajo globalnim funkcijam Sandoza.

Lekovo enoto **Korporativno komuniciranje vsebinsko tako uvrščamo h globalnemu Sandozovemu oddelku Komuniciranje (Global Communications)**. Globalno komuniciranje predstavlja vezni člen med vodstvom Sandoza in zaposlenimi v globalni Sandozovi organizaciji in tudi vezni člen med podjetjem in mediji po vsem svetu. Tako notranjim kot zunanjim deležnikom predstavljajo strategijo, cilje in ključna sporočila, z namenom povečevanja ugleda Sandoza vzpostavljajo in ohranjajo odnose z novinarji v mednarodnem okolju, za zaposlene pripravljajo različna naznanila, glasilo Connect, vsebinsko in oblikovno urejajo Sandozov intranet in internet, se ukvarjajo z globalnim sponzorstvom itd. (Sandoz 2008)

Lokalna enota Korporativno komuniciranje in Globalno komuniciranje sta torej dve enoti, ki delujeta vsaka v svojem okolju. Lekovo Korporativno komuniciranje

se ukvarja s komuniciranjem vsebin, ki se nanašajo na Lek in njegovo poslovanje, Sandozovi globalni praktiki pa komunicirajo vsebine, povezane s celotno divizijo.

Pri pripravi in izbiri vsebine komunikacijskih gradiv (na primer izbira in priprava gradiv za mesečnik Kolektiv) ima Korporativno komuniciranje popolnoma proste roke, saj sta lokalna komunikacijska strategija, ki jo pripravlja **Lek, in globalna Sandozova komunikacijska strategija usklajeni**. V gradiva, ki jih pripravljajo v Leku, seveda vključujejo tudi nekatera komunikacijska gradiva, ki jih pripravljajo Sandozovi globalni praktiki²² (v mesečniku Kolektiv na primer objavljajo globalno glasilo Connect itd.).

Lek kot član skupine Sandoz pa je lahko vključen tudi v različne projekte, ki potekajo v vseh družbah, vključenih v skupino Sandoz. Eden zadnjih takih internih projektov je potekal oziroma še poteka v 26 državah, v katerih posluje Sandoz. V takih primerih se Lekovi in tudi drugi lokalni praktiki povežejo z globalnimi Sandozovimi in skupaj ustvarijo komunikacijsko strategijo, ki jo bodo izvajali in s tem pripomogli k uspešni implementaciji projekta.

V Sandozu je navada tudi, da so lokalni praktiki člani globalnega tima pri globalnih projektih. Tako so bili tudi člani Lekove enote Korporativno komuniciranje že člani in tudi vodje tima, ki je pripravljal in upravljal globalni komunikacijski projekt.

Ravno pri takih projektih se porajajo tista vprašanja, na katera skušam odgovoriti v tej nalogi. Ali globalni praktiki postavijo celotno komunikacijsko strategijo, ki jo potem pri projektu lokalni le uresničujejo? Koliko besede pri pripravi komunikacijske strategije sploh imajo lokalni praktiki? So res le »končni izvajalci«?

²² Pri pripravi nekaterih komunikacijskih gradiv sodelujejo tudi Lekovi praktiki (na primer pri pripravi člankov za Sandozovo glasilo Connect, pripravi materialov za globalne projekte itd.).

Odgovore na ta vprašanja bom skušala poiskati v naslednjem poglavju, ki bo govorilo o tem, kar je zapisano v naslovu te naloge – o odnosu lokalno in globalno v internem komuniciranju.

4.3 PRIKAZ ODNOSA LOKALNO in GLOBALNO V INTERNEM KOMUNICIRANJU SKOZI GLOBALNI PROJEKT SHAPE

4.3.1 KRATEK OPIS PROJEKTA

Čedalje hitrejša sprememba v organizacijskem okolju silijo organizacije v iskanje vedno novih, še neodkritih rešitev, ki bodo omogočale učinkovitost in konkurenčnost ter obstoj v družbi (Rakun 2002: 818). Zapisala sem že, da je Sandoz v zadnjih letih izvršil vrsto združitvev, med drugim tudi to, ko je pod svoje okrilje vzel Lek, Eon Labs in Hexal, in tako postal največji proizvajalec generičnih zdravil na svetu. Hkrati s temi združitvami so se pojavile tudi opazne notranje razlike v podjetju, kot na primer razlike v informacijski tehnologiji, trženjskih pristopih na trgu itd.

Glavna Sandozova želja je tako kmalu postala enovito nastopanje družbe na trgu. Zato so se vodilni v tej Novartisovi diviziji odločili, da bodo začeli projekt SHAPE²³, projekt, pri katerem gre za »preoblikovanje in združevanje večine že uveljavljenih poslovnih procesov iz različnih informacijskih sistemov v 26 državah na eno skupno platformo« (Lek 2007a). Namen projekta SHAPE je torej »na enovit način uvesti izbrani informacijski sistem in obenem zagotoviti usklajenost poslovnih procesov v celotni globalni organizaciji« (Lek 2007a). Projekt SHAPE se je začel leta 2006, uvedbe novih sistemov pa bodo potekale do konca leta 2010 in na koncu dosegle več kot 5800 uporabnikov.

²³ SHAPE pomeni »Sandoz Harmonized Processes in ERP« oziroma »Sandozovi harmonizirani procesi v poslovno-informacijskem sistemu«.

Globalni projekt

Leta 2006 se je Sandoz organiziral kot enotno globalno podjetje. SHAPE bo celotni družbi in vsaki posamezni enoti omogočil, da svoje procese uskladi z globalnimi. Tako so strokovnjaki iz poslovnih funkcij in informacijske tehnologije najprej skoraj eno leto namenili proučevanju in prenovi globalnih poslovnih procesov, kasneje pa so bili oziroma so odgovorni tudi za vpeljavo novega sistema na lokalni ravni. Lokalni projekti v posameznih državah so trajali oziroma trajajo različno dolgo, odvisno od obsega poslovanja v posamezni državi. Po uvedbi SHAPA na vseh večjih lokacijah bo ta postal močno orodje za podporo enotnemu delovanju celotnega poslovnega sistema Sandoz.

SHAPE Slovenija – pilotni projekt

Kot pilotni projekt uvedbe novega poslovno-informacijskega sistema je bil izbran Lek. Izbran je bil zaradi več faktorjev. Eden najpomembnejših je ocena, da je Lek stabilno podjetje z dobrim poslovanjem, ki je ob rednem delu sposobno prenesti še dodatno breme, kot je SHAPE (Lek 2008a). Po drugi strani pa je Lekov sistem dovolj kompleksen, da je projektna skupina že v pilotni fazi lahko obdelala vse bistvene procese.

V takem obsežnem projektu, v katerem se podjetje loti uvajanja sprememb, je zato zelo pomembno, da komuniciramo z zaposlenimi, in sicer tako s tistimi, ki sodelujejo v projektu, kot tistimi, na katere projekt lahko kakor koli vpliva. Interno komuniciranje namreč povečuje delovno storilnost zaposlenih, omogoča povratne informacije vodstvu podjetja, spodbuja sodelovanje zaposlenih in timsko delo. Vsi se namreč dobro zavedamo, da smo zelo neradi deležni sprememb v delovnem okolju in da »edini, ki so veseli sprememb, so dojenčki z mokrimi ritkami.«²⁴ (Lek 2007a)

²⁴ Izjava Roya Blitzerja, ameriškega svetovalca za vodenje in upravljanje.

4.3.2 GLOBALNO IN LOKALNO V INTERNEM KOMUNICIRANJU

Interno komuniciranje je torej še posebej pomembno, ko se organizacija loti uvajanja sprememb, med katere lahko prištevamo tudi projekt SHAPE. Zaradi obsega projekta se je poleg strokovnjakov, ki so sodelovali na projektu, oblikovala tudi skupina globalnih in lokalnih praktikov, ki so skrbeli oziroma še skrbijo za to, da je komunikacija vključena v prav vsako stopnjo uvajanja sprememb v diviziji Sandoz. Dobra obveščенost zaposlenih je namreč izredno pomembna za uspeh takega projekta.

4.3.2.1 SHAPE – PROJEKT INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Z izborom Leka za pilotni projekt se je za zaposlene začelo eno najbolj napornih delovnih obdobj. V Sloveniji je projektni tim štel 120 Lekovih in tudi zunanjih sodelavcev ter več kot 900 končnih uporabnikov novega poslovno-informacijskega sistema. Te dve skupini sta bili tudi najpomembnejši ciljni skupini internega komuniciranja, še posebej druga, na katero je uvedba novega poslovno-informacijskega sistema najbolj vplivala.

Glede na to, da je bil projekt res obsežen in je tako od projektne skupine kot končnih uporabnikov novega sistema zahteval močno podporo, je bil projektu SHAPE dodeljen praktik lokalnega komuniciranja, ki je skrbel za komunikacijske potrebe tega projekta. Praktik je ciljne skupine nenehno obveščal o dogajanju na projektu, jih motiviral, da so novi sistem sprejele za svojega itd., vključen je bil neposredno v projektni tim, ki mu je ves čas trajanja projekta posredoval vse potrebne informacije za njegovo delo.

Lokalnemu praktiku je podporo pri uresničevanju komunikacijskega načrta nudilo tudi Lekovo Korporativno komuniciranje (na primer z uporabo orodij internega komuniciranja), dvosmerno pa je ves čas projekta komuniciral tudi z globalnimi praktiki. Tako so drug drugega v času projekta stalno podpirali.

4.3.2.2 ODNOS MED GLOBALNIMI IN LOKALNIMI PRAKTIKI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

V tej nalogi sem že poudarila, da globalno in lokalno nista nujno dva nasprotna si vidika, ampak obstajata v soodvisnosti. Kljub temu je nekakšna centralizacija komuniciranja vseeno nujna. Centralizacijo, ki bi se v primeru projekta SHAPE lahko nanašala na globalne praktike, »naj predstavlja in vodi za to usposobljen upravljavec, komunikacijski generalist, katerega glavna naloga je priprava strategije, koordinacija med posameznimi funkcijami, pospeševanje procesa in interno svetovanje.« (Rakun 2002: 823)

Delo in odgovornosti globalnih praktikov:

- v skupini Sandoz ustvarjajo vsesplošno zavest o projektu SHAPE,
- na globalni in lokalni ravni zagotavljajo konsistentnost sporočil o SHAPU,
- za komuniciranje uporabljajo globalna komunikacijska orodja (revije, glasila, intranet ...),
- lokalnim praktikom nudijo podporo in za vse priskrbijo osnovna promocijska gradiva z uporabo enake celostne grafične podobe (plakate, brošure, darilca za člane projektnega tima ...),
- imajo pregled nad komunikacijskimi dejavnostmi v vsaki posamezni državi (Lek 2007b).

Globalni praktiki so zaradi konsistentnosti komuniciranja za vse države pripravili enotno celostno grafično podobo projekta SHAPE, osnovali osnovna promocijska gradiva, kot so na primer plakati, brošure, darila za člane projektnega tima, pripravili kratek predstavitveni film o SHAPU ... Poleg tega so za vse države sestavili splošen komunikacijski načrt, v katerem je bil najprej na splošno predstavljen projekt SHAPE (časovnica vpeljave po državah, prednosti uvedbe itd.), v drugem delu pa so bili zapisani tudi ključna sporočila, cilji komuniciranja, orodja komuniciranja itd. Že v tej pripravljalni fazi, tj. fazi snovanja komunikacijske strategije, so z globalnimi praktiki sodelovali Lekovi praktiki, ki so

pomagali pri pripravi predloge komunikacijskega načrta, podali mnenje o uporabi posameznih orodij komuniciranja ... Za to fazo lahko rečemo, da so globalno strategijo komuniciranja pripravili globalni praktiki, vendar jim je na pomoč priskočilo tudi Lekovo Korporativno komuniciranje, saj je, kot sem že povedala, prav v Leku potekal pilotni projekt.

Komunikacijska strategija je bila predstavljena tudi drugim lokalnim praktikom, ki so jo sprejeli. Če so imeli še kakšne nove predloge itd., so to sporočili globalnim praktikom in nadalje glede na potek projekta v njihovi državi oziroma organizaciji izvajali komunikacijske aktivnosti.

Delo in odgovornosti lokalnega praktika:

- v svoji organizaciji ustvariti vsesplošno zavest o projektu SHAPE, nuditi komunikacijsko podporo predsedniku uprave in finančnemu direktorju,
- za komuniciranje uporablja lokalna komunikacijska orodja (revije, glasila, intranet ...) in spodbuja medsebojno sodelovanje lokalnega projektnega tima,
- za komunikacijske potrebe uporablja promocijska gradiva, ki jih je za vse države priskrbelo Globalno komuniciranje, in njihovo uporabo prilagodi lokalnim zahtevam ter fazam, v katerih se nahaja projekt,
- lokalno komuniciranje projekta SHAPE usklajuje z drugim lokalnim internim komuniciranjem v tej državi in tudi z Globalnim komuniciranjem,
- pozna jezik, navade, ljudi, komuniciranje in orodja internega komuniciranja v državi, v kateri dela. (Lek 2007b)

Cilje komuniciranja so imeli lokalni in globalni praktiki enake, in sicer:

- med vsemi zaposlenimi zgraditi zavest, da v njihovem podjetju poteka projekt SHAPE (povedati, kakšen je ta projekt, kaj je že narejenega, zakaj so spremembe potrebne ...),
- motivirati zaposlene, da sprejmejo nove delovne procese,

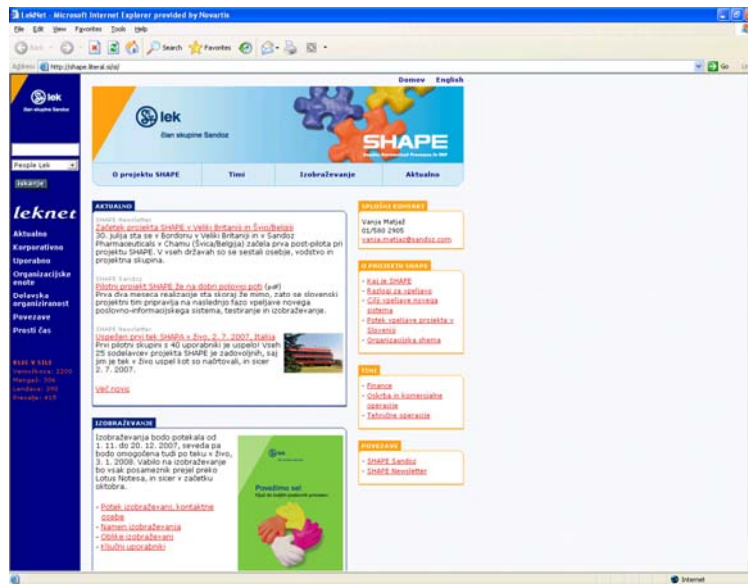
- graditi zavest in zaupanje v projekt; po vsem svetu zgraditi skupnost SHAPE,
- motivirati zaposlene, da bodo sodelovali v projektu, ko se bo to od njih pričakovalo. (Lek 2007b)

Tako globalni kot lokalni praktik sta v projektu SHAPE nenehno sodelovala. Drug drugega sta opremljala z najnovejšimi informacijami, razglabljala o komunikacijskem gradivu, ki ga je bilo treba sproti ustvarjati (prispevki za mesečni časopis Kolektiv, novice in obvestila za tedenski Bilten ...).

Glede na to, da je bil Lek pilotni projekt, torej prva država, v kateri je bil vpeljan SHAPE, sta globalni in lokalni praktik pogosto delala z roko v roki. Čeprav iz samega komunikacijskega načrta to morda ni razvidno, se je to še posebej izkazalo v praksi, pri pripravi komunikacijskih gradiv. Kot »pilotni« lokalni praktik od globalnega ni takoj dobil vseh gradiv, ampak sta jih kar nekaj pripravila skupaj. Pri eni izmed brošur je celo lokalni praktik predlagal njeno podobo in način uporabe. Predlog je Globalno komuniciranje sprejelo in ga kasneje uporabilo tudi v drugih državah, ki so vključene v projekt.

Lekov lokalni praktik je tudi prvi, ki je za potrebe projekta v Sloveniji sam pripravil vsebino intranetne strani. Na straneh so bile na voljo informacije o projektu, o treh največjih timih, ki so v njem sodelovali, uporabniki strani so tam lahko prebirali zadnje domače in tuje novice o projektu, za končne uporabnike novega poslovno-informacijskega sistema pa so bile tam dostopne tudi vse informacije o obveznem izobraževanju. Stran je bila dobro obiskovana in pregledno pripravljena, kar lahko vidite tudi na sliki 4.6 (na naslednji strani), zato jo je Globalno komuniciranje kot vzor predstavilo tudi drugim lokalnim praktikom.

Slika 8: Intranetna stran, namenjena projektu SHAPE



Vir: Lek 2008a.

Uspeh internega komuniciranja v času projekta v Sloveniji torej res lahko pripišemo pogostemu vzajemnemu sodelovanju globalnega in lokalnega praktika.

Vseeno pa se je treba strinjati z Wakefieldom (2000: 643), ki pravi, da obstajajo nekakšni minimalni standardi o komunikacijskih aktivnostih, ki se jih zastavi na globalni ravni, in tistih, ki se jih snuje na lokalni. »Komunikacijski generalist in upravljavec naj pripravi strategijo, izvaja koordinacijo in interno svetuje« pravi Milena Rakun. (2002: 804)

Delo, ki so ga opravili globalni praktiki odnosov z javnostmi:

- priprava celostne grafične podobe za projekt SHAPE;
- priprava splošnega komunikacijskega načrta (v sodelovanju z lokalnimi komunikatorji), v katerem je bil na kratko predstavljen projekt SHAPE, zapisana so bila ključna sporočila, cilji komuniciranja, ciljne interne javnosti in podana oblika časovnice komuniciranja;

- priprava osnovnih promocijskih gradiv v angleškem jeziku: brošura SHAPE – oblikujmo skupno prihodnost, plakati za vsako fazo projekta posebej, nekajminutni film, v katerem globalni vodje projekta govorijo o SHAPU, darila za končne uporabnike novega poslovno-informacijskega sistema;
- globalni praktiki so neprestano sodelovali z globalnimi vodji projekta in po potrebi lokalnim komunikatorjem zagotavljali njihove izjave itd., vendar le v primeru, ko globalni vodje niso bili v državi, v kateri je potekal projekt, in je z njimi lahko delal lokalni praktik;
- dvosmerno komuniciranje z lokalnimi praktiki o trenutnem dogajanju na projektu in stanju komunikacijskih aktivnosti ter usklajevanje komunikacije (na primer istočasno objavljane novice o uspešnosti projekta v vseh državah ob prehodu SHAPA v živo);
- priprava skupnega komunikacijskega orodja za globalne in lokalne praktike (Team Space);
- pisanje novinarskih prispevkov za globalno elektronsko okrožnico SHAPE Newsletter in globalni časopis Connect, kjer so pisali o napredovanju posameznih projektov v različnih državah, o državah, ki bodo projekt šele začele itd.; k ustvarjanju prispevkov so s posredovanjem zadnjih informacij z lokalnega projekta ali pobiranjem izjav lokalnih vodij projekta pripomogli tudi lokalni praktiki;
- postavitve in ažuriranje globalne intranetne strani o projektu SHAPE.

Delo, ki so ga opravili lokalni praktiki odnosov z javnostmi:

- pomoč globalnim praktikom pri pripravi komunikacijskega načrta;
- neposredno sodelovanje z vodjo projekta SHAPE v Sloveniji in drugimi vodji timov; praktik je od njih pridobival zadnje informacije s projekta, vodjem pa dajal različne nasvete z vidika odnosov z javnostmi;
- pisanje novinarskih prispevkov za Lekov časopis Kolektiv, ki so govorili o tem, zakaj je vpeljava novega poslovno-informacijskega sistema sploh potrebna, predstavili so vse največje time, ki so sodelovali pri projektu,

- obveščali o prehodih v nove faze projekta, predstavili izobraževanje, ki je bilo za vse končne uporabnike SHAPA obvezno, itd.; vsi prispevki so bili prevedeni tudi v angleški jezik;
- pisanje različnih obvestil in novic s projekta za Lekov tednik Bilten;
 - pomoč pri pripravi novinarskih prispevkov za globalni interni časopis Connect;
 - priprava prve lokalne intranetne strani za projekt SHAPE, ki sem jo na kratko opisala že zgoraj;
 - prevajanje plakatov in brošur v slovenski jezik, priprava za tisk in tiskanje;
 - pomoč globalnim praktikom pri pripravi ene izmed brošur (končno obliko in način uporabe so predlagali Lekovi lokalni praktiki);
 - izbira in podelitev daril vsem 120 članom projektne skupine v Sloveniji, ki je bila kulturno zelo raznolika²⁵;
 - razdelitev daril 900 končnim uporabnikom novega sistema v Sloveniji;
 - organiziranje družbenih dejavnosti za projektno skupino v Sloveniji (podelitev daril vsem članom projektne skupine; prijava tekaške skupine SHAPE na Ljubljanski maraton – priprava opreme za tekaško skupino SHAPE in podelitev priznanj za pretečeni maraton; organizacija zaključne zabave ob prehodu projekta v živo).

V grobem lahko rečemo, da so globalni praktiki delovali predvsem na globalni ravni, in sicer so pripravili centralno komunikacijsko strategijo, ki je usklajena s cilji projekta in je bila pripravljena za vse države, vključene v projekt SHAPE. Osnovali so celotno grafično podobo projekta, za vse države pripravili neki splošen komunikacijski načrt in oblikovali osnovna promocijska gradiva. Stalno so sodelovali z globalnim vodstvom projekta in so bili na tekočem z vsemi lokalnimi komunikacijskimi aktivnostmi. Prilagoditev strategije lokalnemu okolju in poteku projekta ter njena implementacija v gradnji kakovostnih odnosov z zaposlenimi sta bili prepuščeni lokalnim praktikom odnosov z javnostmi. Te so

²⁵ Člani projekta so prihajali iz evropskih držav in tudi iz Združenih držav Amerike ter Azije.

globalne komunikatorje zaradi pregleda nad celotnim dogajanjem, konsistentnosti sporočil in hkratnega lansiranja informacij le sproti obveščali o napredovanju projekta in zadnjih komunikacijskih aktivnostih.

5. SKLEP

Organizacije se že od začetkov širitve v mednarodno okolje ukvarjajo s strukturiranjem svojih funkcij. Po navadi izvirajo iz določene države, od koder si jih večina tudi želi voditi poslovanje in tako centralizirati vodenje podjetja, nekatere pa svoje divizije razpršijo tudi drugod po svetu in te so lahko deležne malo ali pa skoraj nič centralnega vodenja. (Wakefield 2007)

Strogo globalno oziroma lokalno vodenje odnosov z javnostmi bi v obeh primerih stroki povzročilo veliko škodo. Strogo centralno vodenje bi uničilo lokalno fleksibilnost, dodane vrednosti ne prinaša niti popolna samostojnost lokalnega praktika odnosov z javnostmi (Wakefield 2000: 643). Zato organizacije vedno tehtajo, koliko centralnega usmerjanja in nadzora potrebujejo praktiki, v našem primeru internega komuniciranja, v gostujočih državah.

V tej diplomski nalogi sem se v teoretičnem delu dotaknila predvsem teoretičnih izsledkov, ki se nanašajo na uravnoteženje globalnih in lokalnih funkcij internega komuniciranja. Ugotovila sem, da ti dve funkciji lahko uravnotežimo na različne načine. Organizacije lahko razvijejo globalno strategijo komuniciranja, ki jo sprejmejo in izvajajo lokalni praktiki, kar bi lahko opisali s frazo »misli globalno, deluj lokalno« in pojmom glocalizacija, ali pa storijo ravno obratno in v skladu s frazo »misli lokalno, deluj globalno komuniciranje decentralizirajo. Sama menim, da je zaradi pošiljanja enakih sporočil in usklajevanja komuniciranja po vsem svetu potrebna določena stopnja centralizacije komuniciranja na globalni ravni, kar se je izkazalo tudi v praktičnem delu naloge.

V njem sem naredila pregled nalog, ki so jih za projekt vpeljave novega poslovno-informacijskega sistema SHAPE opravili globalni Sandozovi in lokalni Lekovi praktiki odnosov z javnostmi. Na podlagi pregleda lahko potrdim tezo diplomske naloge, ki pravi, da so v organizaciji globalni odnosi z javnostmi tisti, ki razumejo ugled, komunikacijo in delovanje na globalni ravni, tisti, ki razvijajo

globalne strategije komuniciranja in ki organizaciji zagotavljajo konsistentnost komunikacijskih sporočil povsod po svetu. So torej tisti, ki osnujejo in usklajujejo komunikacijske aktivnosti, lokalni praktiki odnosov z javnostmi pa komuniciranje upravljajo znotraj lokalnega konteksta, pripravljajo strategijo lokalnega komuniciranja, ki je usklajena z globalno strategijo, in komunicirajo v lokalnem okolju.

Sandozovi globalni praktiki odnosov z javnostmi so namreč pripravili globalno strategijo komuniciranja: osnovali so celostno grafično podobo projekta SHAPE, za vse države pripravili neki splošen komunikacijski načrt in oblikovali osnovna promocijska gradiva. Prilagoditev strategije lokalnemu okolju in poteku projekta ter njena implementacija v gradnji kakovostnih odnosov z zaposlenimi pa sta bili prepuščeni lokalnim praktikom odnosov z javnostmi.

Lahko bi rekli, da so bile komunikacijske aktivnosti za projekt SHAPE večinoma izpeljane po načelu »misl globalno, deluj lokalno«. Kljub temu je bilo nekaj dela opravljenega tudi v tesnem sodelovanju globalnih in lokalnih praktikov odnosov z javnostmi, ki so skupaj soustvarjali komuniciranje projekta SHAPE tako na globalni kot lokalni ravni.

S takim načinom dela se globalni Sandozovi in lokalni Lekovi praktiki počasi približujejo Burnsovemu (v Wakefield 2007) modelu dvojne odgovornosti, po katerem lokalni praktiki izvajajo komunikacijske programe v svojem okolju, vendar pa hkrati delujejo tudi v okviru globalnega tima za odnose z javnostmi. Tam spremljajo in nenehno zagotavljajo informacije o različnih zadevah v lokalni organizaciji, z globalnimi praktiki delijo ideje in pomagajo pri reševanju težav, ki se nanašajo na komuniciranje z globalnega vidika.

6. LITERATURA IN VIRI

- 1) Baker, Kathryn A. (2002): *Organizational Communication*. Dostopno na <http://www.wren-network.net/resources/benchmark/13-OrganizationalCommunication.pdf> (20. april 2008).
- 2) Baskin, Otis W. in Craig F. Arnoff (1988): *Public relations: the professions and practise*. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers.
- 3) Bennett, Roger (1997): *Management*. London: M & E Pitman.
- 4) Berlogar, Janko (1999): *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 5) Black, Sam (1993): *The practise of public relations*. London: Kogan Page.
- 6) Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom (1994): *Effective public relations*. New York: Prentice Hall inc.
- 7) Dozier, David M. in Larissa A. Grunig (1992): The Organization of the Public Relations Function. V James Grunig (ur.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*, 395–417. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 8) Fisher, David B. (2008): *Going Global: Think Local, Act Local*. Dostopno na <http://www.origin.to/global.html> (20. maj 2008).
- 9) Foreman, Susan (1997): *Handbook of internal communication*. Aldershot, Burlington: Gower Publishing.
- 10) Glocal Forum (2008): *What is glocalization?* Dostopno na http://www.glocalforum.org/?id=197&id_p=193&lng=en (10. maj 2008).
- 11) Goldhaber, Grald M. (1993): *Organizational communication*. Madison: WCB Brown & Benchmark Publishers.
- 12) Gorman, Robert E. in James M. Dudas (1997): Image Management through Public Relations in the Insurance Industry. V Clarke L. Caywood (ur.): *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, 326–337. Boston: McGraw-Hill.

- 13) Griffin, Jennifer in Paul Dunn (2004): Corporate Public Affairs: Commitment, Resources and Structure. *Business and Society* 43(2), 196–220.
- 14) Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): *Preskok v odnose z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- 15) Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997a): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- 16) Gruban, Brane (1998): Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. *Teorija in praksa* 35(4), 613–632.
- 17) Gruban, Brane (2008): *Odnosi z zaposlenimi*. Dostopno na www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/ (13. marec 2008).
- 18) Grunig, James E. in Todd Hunt (1984): *Managing Public Relations*. Belmont: Thomson Learning, Inc.
- 19) Hargie, Owen in Dennis Tourish (ur.) (2000): *Handbook of Communication Audits for Organisations*. London: Routledge.
- 20) Harvey, Michael, Jonathan Palmer in Cheri Speier (1998): Implementing Intraorganizational Learning: A Phased Model Approach Supported by Intranet Tehnology. *European Management Journal* 16(3), 341–354.
- 21) Harrison, Shirley (1995): *Public relations: an introduction*. London: Routledge.
- 22) Jančič, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Studio Marketing.
- 23) Jeffkins, Frank (1998): *Public relations*. London: Pittman Publishing.
- 24) Kaplan, D. in R. A. Manners (1972): *Culture theory*. New York: Prentice – Hall.
- 25) Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- 26) Kavčič, Bogdan (2002): *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 27) Kitchen, Philip J. (1997): *Public relations: principles and practice*. London: International Thomson Bussines Press.

- 28) Koot, W. (2001): *Organizational Culture, Antropology of*. Dostopno na <http://www.sciencedirect.com/science/referenceworks/0080430767> (17. april 2008).
- 29) Koontz, Harold, Cyril O'Donnell in Heinz Weinrich (1991): *Essentials of Management*. New York: McGraw-Hill.
- 30) Lek (2004): *Zgodovina komunikacijske funkcije v Leku*. Interno gradivo.
- 31) Lek (2007a): *Brošura SHAPE – oblikujmo skupno prihodnost*. Interno gradivo.
- 32) Lek (2007b): *SHAPE – Communication Plan Slovenia*. Interno gradivo.
- 33) Lek (2007c): *Korporativno komuniciranje: vloga, pomen, delovanje, organizacija (predstavitev strokovnim sodelavcem)*. Interno gradivo.
- 34) Lek (2008a): *Začetek pilotnega projekta SHAPE v Sloveniji*. Interno gradivo.
- 35) Lek (2008b): *Predstavitev družbe – O Leku*. Dostopno na <http://www.lek.si/slo/predstavitev/o-leku/> (17. maj 2008).
- 36) Lek (2008c): *Farmacevtsko-medicinska zbirka Bohuslava Lavičke razglašena za kulturni spomenik državnega pomena*. Dostopno na <http://www.lek.si/slo/predstavitev/lavickova-zbirka/> (26. maj 2008).
- 37) Lek (2008č): *Predstavitev farmacevtske družbe Lek d. d.* Interno gradivo.
- 38) Lek (2008d): *Več kot 150 lekovic in sodelavcev Novartisa v Sloveniji je danes svoj delovni čas namenilo pomoči drugim – sporočilo za javnost*. Dostopno na <http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/3919/> (26. maj 2008).
- 39) Linstead, S. A. (2001): *Organizational Culture*. Dostopno na <http://www.sciencedirect.com/science/referenceworks/0080430767> (17. april 2008).
- 40) Lowry Miller, Karen (2003): *The New Buzzword: Globaloney*. Dostopno na <http://veseth.8bit-micro.com/Buzzword.pdf> (24. maj 2008).
- 41) Maynard, M. L. (2003): From global to glocal: How Gillette's SensorExcel accommodates to Japan. *Keio Communication Review* 25, 57–75.

- 42) Minatti, Špela (2004): *Odnosi z internimi javnostmi, študija primera: Tobačna Ljubljana, d. d.* Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
- 43) Neff, Dostal Bonita (1992): *International Communication: A multicultural Challenge for the Professional in Multinational Organizations*. Dostopno na http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED384079&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED384079 (15. april 2008).
- 44) Newbold, Tony in Eileen Scholes (1997): Turning strategy into action. V Eileen Scholes (ur.): *Handbook of Internal Communication*, 97–219. Aldershot, Burlington: Gower publishing.
- 45) Newsom, Doug in Bob Carell (2001): *Public Relations Writing: form and style*. Belmont: Wadsworth.
- 46) Payne, Neil (2008): *Public Relations Across Cultures: Building International Communication Bridges*. Dostopno na <http://www.aboutpublicrelations.net/ucpayne.htm> (20. maj 2008).
- 47) Peterson, Jim (2006): *Think local, act global?* Dostopno na <http://www.iht.com/articles/2006/03/10/yourmoney/maccount11.php?page=1> (22. maj 2008).
- 48) Podnar, Klement in Miro Kline (2003): Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave* (44), 57–73.
- 49) Quirke, Bill (2000): *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Aldershot, Burlington: Gower publishing.
- 50) Rakun, Milena (2002): Organizacijski vidik integracije komuniciranja: Ali je potrebno komuniciranje centralizirati? *Teorija in praksa* 39(5), 804–826.
- 51) Raman, Nanditha in Kavita Karan (2006): Cultural Influences on Public Relations Practises in Multicultural Societies: A Study of Multinational Organizations in Singapore. *China Media Research* 2(1), 31–42. Dostopno na www.chinamediaresearch.net/vol2no1/04_N_R_Kavita_K_Re.pdf (16. april 2008).
- 52) Riel van, Cees B. M. (2000): Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story. V Schultz Majken, Mary Jo Hatch in Larsen

- H. Mogens (ur.): *The Expressive Organization*, 157–181. London: Oxford University Press.
- 53) Rudgard, Amy (2003): Serving Public Relations Globally: The Agency Perspective. V Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič (ur.): *The Global Public Relations Handbook*, 459–477. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 54) Sandoz (2008): *Global communications – objectives*. Interno gradivo.
- 55) Scherti, Sarah (2006): *Odnosi z internimi javnostmi v Novi KBM d.d.* Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
- 56) Shiramesh, Krishnamurthy in Dejan Verčič (2001): Okvir za razumevanje in izvajanje mednarodnih odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa* 38(4), 475–492.
- 57) Shiramesh, Krishnamurthy in Dejan Verčič (2003): A Theoretical Framework for Global Public Relations Research and Practice. V Krishnamurthy Shiramesh in Dejan Verčič (ur.): *The Global Public Relations Handbook*, 2–67. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 58) Shiramesh, Krishnamurthy in Dejan Verčič (2007): Introduction to this special section: The impact of globalization on public relations. *Public Relations Review* (33), 355–359.
- 59) Smith, Paul, Chris Berry in Alan Pulford (1999): *Strategic marketing communication*. London: Kogan Page Limited.
- 60) Splichal, Slavko (2001): *Komunikološka hrestomatija 1. Začetki komunikologije v Evropi in ZDA*. Ljubljana: FDV.
- 61) Succi, Amanda Jane (2007): *Euro-Meditarranian Public Relations. A possible effect of globalization?* Dostopno na <http://www.bledcom.com/uploads/papers/Succi.pdf> (11. april 2008).
- 62) Sullivan, Virginia (1999): Public relations in Bosnia. V Judy VanSlyke Turk in Linda H. Scanlan (ur.): *Fifteen Case Studies in International Public Relations – The Evolution of Public Relations: Case Studies From Countries in Transition*, 181–191. Gainesville: The Institute for Public

- Relations. Dostopno na <http://www.instituteforpr.org/files/uploads/15CaseStudies.pdf> (22. maj 2008).
- 63) Šik, Dario (2005): *Organiziranost trženjske funkcije na osnovi koncepta trženja, temelječega na odnosih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 64) Šinkovec, Urša (2006): *Interno komuniciranje in motivacija zaposlenih v podjetju SI.mobil*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
- 65) Škerlep, Andrej (1998): Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35(4), 738–758.
- 66) Theaker, Alison (2004): *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV založba.
- 67) van Gorp, Baldwin in Luc Pauwels (2007): Positioning and role of public relations in large Belgian organizations. *Public Relations Review* (33), 301–305.
- 68) van Ruler, Betteke (2001): Komunikacijski menedžment pod drobnogledom: Nizozemska. *Teorija in praksa* 38(4), 693–712.
- 69) van Ruler, Betteke in Rob De Lange (2003): Barriers to communication management in the executive suit. *Public Relations Review* (29), 145–158.
- 70) Verčič, Dejan (1998): Izvor teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. *Teorija in praksa* 35(4), 558–696.
- 71) Verčič, Dejan (2003): Public Relations of Movers and Shakers: Transnational Corporations. V Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič (ur.): *The Global Public Relations Handbook*, 478–489. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 72) Wakefield, Robert (2007): *Globalisation, Glocalisation and Corporate Reputation: What Does it all Mean for the Multinational Entity?* Dostopno na <http://www.bledcom.com/uploads/papers/Wakefield.pdf> (11. april 2008).

- 73) Wakefield, Robert (2000): Effective Public Relations in the Multinational Organization. V Robert L.Heath (ur.): *The Handbook of Public Relations*. London, New Delhi: SAGE Publications.
- 74) White, Jon (1991): *How to Understand and Manage Public Relations*. London: Business books.
- 75) White, Jon in Laura Mazur (1998): *Strategic communications management: making public relations work*. Harlow: Addison-Wesley.
- 76) Wright, Donald K. (1995): The Role of Corporate PR Executives in the Future Employee Communications. *Public Relations Review* 21(3), 181–198.