

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Danijel Žagar

**Dialoški odnosi z javnostmi na spletu -
primer spletnega nastopa Slovenske turistične organizacije**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Danijel Žagar

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

**Dialoški odnosi z javnostmi na spletu -
primer spletnega nastopa Slovenske turistične organizacije**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

DIALOŠKI ODNOSI Z JAVNOSTMI NA SPLETU – PRIMER SPLETNEGA NASTOPA SLOVENSKE TURISTIČNE ORGANIZACIJE

Razvoj odnosov z javnostmi je vedno šel v smeri večje etičnosti v odnosu do deležnikov organizacije, zato danes niso več orodje prepričevanja, temveč upravljanja z odnosi. Takšno pojmovanje predpostavlja, da je odnos mogoče samostojno opazovati in vrednotiti, ter da ima vzdrževanje vzajemno koristnih odnosov ugodne dolgoročne posledice za organizacijo. Dialoška teorija ponuja odgovor na vprašanje, kakšni naj bodo ti odnosi ter katerih načel naj se organizacija drži, da bi jih dosegla. Ključnega pomena je pripravljenost organizacije, da se tudi sama prilagodi okolju - za razliko od dvosmernih simetričnih odnosov z javnostmi, pri katerih so mnenja deležnikov sicer upoštevana, na koncu pa je nanje vendarle preloženo celotno breme prilagoditve. Pri vzpostavljanju dialoških odnosov so organizaciji lahko v veliko pomoč nove komunikacijske tehnologije, še posebej svetovni splet, a le pod pogojem, da upošteva pravila dialoškega komuniciranja prek spleta. Ta so povezana predvsem z dejstvom, da deležniki niso več samo prejemniki sporočil in da organizacija ni več edini vir informacij. Medtem ko je vključevanje posameznih dialoških elementov na splet zgolj tehnično vprašanje, pa je za uresničitev dialoške komunikacije nujno, da ji organizacija posveti tudi vso potrebno pozornost in ustrezen kader.

Ključne besede: *odnosi z javnostmi, upravljanje z odnosi, dialog, splet, Slovenska turistična organizacija*

DIALOGIC RELATIONSHIPS ON THE WORLD WIDE WEB – EXAMPLE OF ONLINE PRESENCY OF SLOVENIAN TOURIST BOARD

Public relations have always evolved towards a more ethical organization-stakeholder relationship. Today they are no longer a tool of persuasion but rather a tool of relationship management. Such conceptualisation presumes that a relationship is independently observable and assessable and that maintaining mutually beneficial relationships has desirable long-term consequences. Dialogic theory offers answers to issues of what these relationships ought to be like and what principles the organisation should comply with in order to achieve them. An organisation has to be ready to adapt itself to its environment – unlike with two-way simmetrical public relations, where the stakeholders' opinions are taken into account, but ultimately only the stakeholders themselves are expected to change. New communication technologies, especially the world wide web, can help substantially an organisation to build dialogic relationships, provided that it complies with the rules of dialogic web communication. These are linked mostly with the fact that stakeholders are no longer mere recipients of messages, and that an organisation is no longer the sole provider of information. Implementation of individual dialogic elements on the web is little more than a technical issue; the realization of dialogic communication, on the other hand, requires the organisation to provide all the necessary attention and competent staff.

Key words: *public relations, relationship management, dialogue, world wide web, Slovenian Tourist Board*

KAZALO

1	UVOD.....	6
2	ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	8
2.1	Opredelitev	8
2.2	Modeli odnosov z javnostmi	10
2.2.1	Etičnost dvosmernega simetričnega modela.....	12
2.3	Relationship management pristop k odnosom z javnostmi	13
2.3.1	Problem definicije odnosa	15
2.3.2	Strategije ohranjanja odnosa.....	18
2.3.3	Vrednotenje odnosov	21
2.4	Dialoška teorija odnosov z javnostmi.....	24
2.4.1	Principi dialoške teorije	26
2.4.2	Vključevanje dialoga v odnose z javnostmi	29
3	UPRAVLJANJE Z ODNOSI NA SPLETU	32
3.1	Tipologije komuniciranja	32
3.2	Interaktivnost.....	34
3.3	Dialoškost na spletu.....	35
3.3.1	Dialoška zanka.....	36
3.3.2	Uporabnost informacij.....	37
3.3.3	Generiranje ponovnega obiska	38
3.3.4	Uporabnost vmesnika	38
3.3.5	Ohranitev obiskovalcev	40
4	ŠTUDIJA PRIMERA: SPLETNI NASTOP SLOVENSKE TURISTIČNE ORGANIZACIJE	43
4.1	Slovenska turistična organizacija	43
4.2	Slovenski turistični informacijski portal – STIP	47
4.2.1	Turistična javnost	51
4.2.2	Poslovna javnost.....	57
4.2.3	Novinarji.....	60
4.2.4	Skrbniki	61
5	SKLEP.....	63
	LITERATURA.....	65

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Določevalci in posledice odnosov med organizacijo in javnostmi	17
Slika 4.1: Stopnja strinjanja s trditvami o različnih vidikih spletne strani www.slovenia.info	49
Slika 4.2: Stopnja strinjanja s trditvami o funkcionalnosti spletne strani www.slovenia.info	50
Slika 4.3: Turistične strani portala STIP	52
Slika 4.4: Obrazec za kontakt	53

1 UVOD

Odnosi z javnostmi so v svojem razvoju naredili dolgo pot. Od preproste propagande in manipulacije z občinstvom so se postopoma razvili v bolj prefinjene, dvosmerne oblike komuniciranja. V podporo praksi so nastale teoretske obravnave te stroke, ki pa so kmalu ubrale tudi kritično noto: medtem ko je teorija težila k čimvečji etičnosti, so izvajalci predvsem poskušali zadovoljiti svojo organizacijo ali naročnika. Vloga odnosov z javnostmi je postala predmet interpretacije, zato so se pojavila tudi alternativna poimenovanja, kot sta komunikacijski management ter upravljanje z odnosi (*relationship management*), ki poskuša preseči golo besedovanje in želi vzpostaviti pristnejše odnose med organizacijo in njenimi deležniki, zaradi česar bi naj prva imela večje možnosti za obstanek, slednji pa bi bili nasploh bolj zadovoljni. Dialog, ki velja za najbolj etično obliko komuniciranja, predstavlja odličen način za doseganje takih odnosov. Z razvojem novih komunikacijskih tehnologij so se spremenile okoliščine komuniciranja in s tem tudi položaj organizacije v družbi. Ta je sicer izgubila nadzor nad sporočanjem, dobila pa je nova in zelo uporabna orodja za komuniciranje. Še več, nove tehnologije lahko ob upoštevanju določenih pravil omogočajo dialoško komunikacijo in vzpostavljanje odnosov z uporabniki.

Teza tega diplomskega dela je, da splet omogoča vzpostavljanje in ohranjanje dialoških odnosov z javnostmi. Dialoška komunikacija sicer ni zadosten, je pa nujen pogoj za obstoj dialoga. Bistvenega pomena je na prvem mestu volja organizacije do dialoškega delovanja, šele nato lahko splet z obilico možnosti dvosmernega komuniciranja in interaktivnimi vsebinami pomaga organizaciji pri odpiranju dialoga z javnostmi. Vendar mora znati spletna orodja tudi pravilno uporabiti ter zagotoviti potrebna sredstva za uresničevanje dialoških namenov. Na prvo mesto mora postaviti interese uporabnikov in ne svojih želja, sicer se lahko hitro zgodi, da se odnos konča, še preden se dobro začne. Tudi ko uporabnik začne razvijati odnos z organizacijo, mu ta ne sme obrniti hrbta, temveč mora skrbeti za hitro, dosledno in pravilno obravnavo njegovih poizvedb. Šele takrat lahko govorimo o dialoški spletni komunikaciji.

Diplomska naloga je razdeljena na šest poglavij. Začetnemu uvodu sledi poglavje o teoretskih vidikih odnosov z javnostmi, kjer na kratko opredelimo stroko, predstavimo glavne teoretske modele in koristi etičnosti v odnosih z javnostmi. Nato se osredotočimo na novejši pristop k odnosom z javnostmi, upravljanje z odnosi, ki ga pestijo pomanjkanje uporabne definicije odnosa in težave z vrednotenjem takih odnosov, ter spoznamo nekatere strategije ohranjanja odnosov. Nadaljujemo s predstavitvijo dialoške teorije, njenega mesta v upravljanju z odnosi, njenih glavnih načel ter načinov njene implementacije v organizacijske odnose z javnostmi.

V tretjem poglavju se posvetimo upravljanju z odnosi v spletnemu okolju. Najprej orišemo glavne značilnosti spletnega komunikiranja, nato pa spoznamo pravila dialoške spletne komunikacije: dialoško zanko, uporabnost informacij in vmesnika, ohranitev obiskovalcev ter generiranje ponovnega obiska.

V četrtem poglavju si na konkretnem primeru Slovenske turistične organizacije pogledamo, kaj lahko organizacija stori za čimbolj dialoško sodelovanje z deležniki ter kako ta organizacija izkorišča možnosti spletnih komunikacijskih tehnologij za vzpostavljanje dialoških odnosov.

Sledita še sklep ter seznam uporabljenih virov.

2 ODNOSI Z JAVNOSTMI

Vsaka organizacija si okolje, v katerem deluje, deli z različnimi skupinami ljudi. Z njimi neizogibno prihaja v odnose, ki pa niso vedno ugodni za organizacijo. Da se ne bi zapletla v konflikte, ki bi lahko povzročili celo njen propad, mora upoštevati vse glavne skupine deležnikov v svojem okolju in z njimi vzdrževati dobre odnose. Zato mora svoje interese usklajevati z interesi svojih javnosti, to pa lahko najbolj učinkovito počne z ustreznim komuniciranjem. Organizirani odnosi z javnostmi so zato pomemben, celo neizogiben del upravljanja organizacije, če naj ta preživi in ostane v koraku s konkurenco, saj jim prav okolje omogoča obstoj (Haywood 1984, 4; Hunt in Grunig 1995, 5; Gruban in drugi 1997; Holtz 2002, xiii).

2.1 Opredelitev

Dejavnost odnosov z javnostmi kot interakcija z okoljem je prisotna skozi vso zgodovino, kot poklicna dejavnost pa se je pojavila sredi devetnajstega stoletja (Grunig in Grunig 1992, 287). Od takrat pa do danes so različni avtorji podali mnogo definicij odnosov z javnostmi. Po Edwardu L. Bernaysu, enem od pionirjev odnosov z javnostmi, je njihova naloga, da »z informiranjem, prepričevanjem in prilagajanjem organizirajo podporo javnosti za dejavnost, načelo, gibanje ali institucijo« (Gruban in drugi 1997, 17–18). Bernaysovo razumevanje odnosov z javnostmi, kot ga je zapisal leta 1922, je skladno s takrat obstoječo prakso, ki je temeljila na enosmernem, asimetričnem komuniciranju organizacij. Ta praksa se je, kot bomo videli v naslednjem poglavju, razvila v naprednejše, bolj etične oblike komuniciranja.

Večina kasnejših definicij vključuje predvsem dva elementa: upravljanje in komuniciranje (Hunt in Grunig 1995, 6), zato ne čudi, da veliko organizacij za odnose z javnostmi uporablja tudi izraz komunikacijski management (Oliver 2001, 2).

Vidik upravljanja poudarjajo tudi Cutlip in drugi, ki opisujejo odnose z javnostmi kot štiristopenjski proces upravljanja sprememb in reševanja problemov. Prvi korak v tem procesu je analiza stanja, pri kateri z zbiranjem informacij o deležnikih ter opisom notranjih in zunanjih dejavnikov definiramo problem. Pridobljene informacije uporabimo v drugem koraku, ko izdelamo strateški načrt ter določimo javnosti, cilje in taktiko programa. V tretjem koraku izvedemo akcijski in komunikacijski program, v

četrtem koraku pa ocenimo njegovo pripravo, implementacijo in rezultate (Cutlip in drugi 1996, 282).

Pri razvijanju teorije odličnih odnosov z javnostmi pa sta Grunig in White (1992) stopila korak nazaj ter opisala različne poglede na **družbeno vlogo** odnosov z javnostmi. Ti pogledi določajo razumevanje funkcij odnosov z javnostmi in posledično vplivajo tudi na posamične definicije. Avtorja te poglede delita na bolj praktično usmerjene in na bolj akademske, pri tem pa jasno dajeta prednost tistima dvema, ki naj bi vodila k odličnim odnosom z javnostmi.

Pragmatični pogled, ki je med izvajalci odnosov z javnostmi pogost, zagovarja zvestobo organizaciji in predanost njenim ciljem ter zavrača morebitne etične standarde v odnosih z javnostmi, saj bi ti zagotovo postavljali mejo, kjer je uresničevanje naročnikovih zahtev še sprejemljivo. **Konzervativni** pogled vidi javnosti kot nasprotnike, proti katerim se je potrebno braniti za ohranitev statusa quo. **Radikalni** pogled nasprotno v roke odnosov z javnostmi polaga odgovornost za družbene spremembe, vendar je kot prva dva pogleda še vedno asimetričen in kot tak neprimeren za doseganje odličnosti. Drugače je z **idealističnim** pogledom, saj temelji na predpostavkah, da so odnosi z javnostmi simetrični, da služijo interesu javnosti, spodbujajo dialog ter stremijo k doseganju razumevanja.

Akademski vzporednici tem pogledom sta **nevtralna** in **kritična** družbena vloga. Prva zavzema, kot pove ime, nevtralno vlogo, in opisuje odnose z javnostmi le z objektivnimi dejstvi. Kritični pogled pa razume odnose z javnostmi kot sistem, katerega je potrebno preoblikovati v smeri večje etičnosti in učinkovitosti, in prav kritični teoretiki vodijo odnose z javnostmi k odličnosti.

V praksi pa, kot priznavata avtorja, odnosi z javnostmi niso tako idealni, kot bi si teoretiki želeli, in praktiki se morebiti niti ne bi strinjali z njunim pogledom na to, kakšni bi morali biti odnosi z javnostmi. Rešitev sta našla v Dozierjevi (1992) ugotovitvi, da znotraj stroke najdemo dve vlogi, upravljalce in tehnike. Prvi so strategji, managerji, drugi pa izvedejo tehnični del njihovih odločitev, kot je na primer pisanje sporočil za javnost. Organizacije, ki imajo asimetrični pogled na odnose z javnostmi, jim dodelijo tehnično, obrtniško vlogo; za doseganje odličnosti pa je nujna vpeljava tudi upravljalske vloge v oddelke odnosov z javnostmi. To omogoča njihovo profesionalizacijo in izvajanje odličnih, torej simetričnih in idealističnih odnosov z javnostmi.

2.2 Modeli odnosov z javnostmi

Komuniciranje, ki ostaja osnovno orodje odnosov z javnostmi, lahko razumemo na dva načina: kot enosmerni ali kot dvosmerni proces. Enosmerni je lahko prenašanje sporočil, dejanje draženja in odzivanja ali razlaganje, dvosmerni pa vzajemno razumevanje, menjava, izmenjevanje in deljenje mnenj, odnos, družbeno vedenje ali sodelovanje (Gruban in drugi 1997, 50–51). Hunt in Grunig sta - glede na organizacijsko upravljanje komuniciranja - različne načine prakticiranja odnosov z javnostmi strnila v štiri modele, ki hkrati ponazarjajo razvojne faze profesije odnosov z javnostmi (Grunig in Grunig 1992; Hunt in Grunig 1995, 8–10; Gruban in drugi 1997, 51):

1. Model tiskovnega predstavništva

To je bila prva oblika izvajanja odnosov z javnostmi. Namen tega modela je čim pogostejše pojavljanje v medijih zaradi publicitete same ne pa zaradi doseganja strateških ciljev. Običajno ga uporabljajo publicisti za promocijo oseb (zvezdnikov, politikov ipd.) ali proizvodov. Komuniciranje poteka le od organizacije k občinstvu, ne pa tudi obratno.

2. Model javnega informiranja

Pri tem modelu so odnosi z javnostmi usmerjeni v preprosto razširjanje informacij z namenom vplivati na vedenje ljudi. Razvil se je v začetku dvajsetega stoletja kot odgovor na vse pogostejše napade novinarjev na organizacije. Izvajalci so bili nekakšni organizacijski novinarji, ki so v medije umeščali bolj ali manj objektivne, vedno pa za organizacijo ugodne informacije. Tudi tu gre za enosmerno komuniciranje, ki ne temelji na strateškem načrtovanju.

3. Dvosmerni asimetrični model

Ta model se že poslužuje znanstvenih postopkov. Pri vplivanju na javosti se zanaša na raziskovanje stališč javnosti in znanstveno razvitih metod prepričevanja. Teorije, ki so zagotavljale »znanstvenost« teh metod, so izhajale iz propagande in prepričevanja. Ta model je bolj učinkovit od prejšnjih dveh, a

je enako kot prva dva asimetričen in sebičen, saj spremembo vedenja pričakuje le od javnosti ne pa tudi od organizacije.

4. Dvosmerni simetrični model

Podobno kot dvosmerni asimetrični tudi ta vključuje uporabo raziskav za obvladovanje konfliktov. Vendar cilj ni več le enostransko prepričevanje, temveč vzajemno razumevanje, kar je tudi »eden glavnih ciljev odnosov z javnostmi« (Hunt in Grunig 1995, 5). Dovoljuje pogajanja in sklepanje kompromisov, zaradi česar ni le bolj etičen od ostalih treh modelov, ampak tudi bolj učinkovit (Grunig in Grunig 1992, 308). Javnost si v konfliktnih situacijah namreč želi enakih možnosti pri sodelovanju v razpravi in tudi pri doseganju cilja. Zato morajo »dobri odnosi z javnostmi spodbujati ne le dvosmerno, temveč tudi simetrično komunikacijo« (Holtz 2002, xiv). Dvosmerni simetrični model predvideva stalno izmenjavo med organizacijo in njenimi ključnimi javnostmi, saj uspešen odnos pomeni vzajemno korist za obe strani.

Zato se morajo izvajalci odnosov z javnostmi osredotočiti na razvijanje dolgoročnih vedenjskih razmerij z javnostmi in ne le na površne aktivnosti za izboljšanje organizacijske podobe (Lednigham in Bruning 2000, 56).

Murphy je opozorila, da tudi najboljši odnosi z javnostmi v praksi vsebujejo asimetrične taktike in predlagala model **mešanih motivov**, ki bi bolje pojasnil dejanske oziroma izvedljive odlične odnose z javnostmi. Ta model predpostavlja, da si organizacija prizadeva uveljaviti svoje stališče, pri tem pa skuša doseči tako rešitev, ki bi bila v čim večji meri sprejemljiva tudi za nasprotno stran (Grunig in Grunig 1992, 310). Gruniga sta zato modele razvrstila v dva kontinuum, ki delita odnose z javnostmi na obrtniške in profesionalne; v prvih se komunikacijske aktivnosti izvajajo le tehnično in so namen same sebi, profesionalni odnosi z javnostmi pa sledijo strateškemu cilju organizacije. Tako sta prva dva, enosmerna modela umestila v »obrnitiške« odnose z javnostmi, ki se gibljejo med skrajnima primeroma propagande in novinarstva. Dvosmerna modela pa sta umestila v profesionalne odnose z javnostmi, katerih skrajna pola sta ponazarjala največjo stopnjo simetričnosti oziroma asimetričnosti. Njun dvosmerni simetrični model je sicer blizu popolni simetričnosti, vendar vsebuje tudi asimetrične elemente (Grunig in Grunig 1992, 310).

2.2.1 Etičnost dvosmernega simetričnega modela

Dvosmerni simetrični model predstavlja najbolj etičnega izmed štirih teoretičnih sistemov izvajanja odnosov z javnostmi. Dvosmernost prinaša korist predvsem organizaciji, enako kot pri dvosmernem asimetričnem modelu, saj s pridobivanjem informacij iz okolja lahko načrtuje učinkovitejše komunikacijske dejavnosti. Simetričnost pa predstavlja tisto razliko od ostalih modelov, zaradi katere so ti odnosi tudi etični. Gre za razliko v svetovnem nazoru: asimetrični svetovni nazor predpostavlja, da organizacija ve več kot javnost in je zato boljša od nje. To pomeni, da je praktično nemogoče izvajati etične odnose z javnostmi v organizaciji z asimetričnim svetovnim nazorom, poleg tega pa »asimetrični svetovni nazor vodi izvajalce odnosov z javnostmi v dejanja, ki so neetična, družbeno neodgovorna ter neučinkovita« (Grunig in White 1992, 40).

Organizacija, ki se poslužuje dvosmernih simetričnih odnosov z javnostmi, pa »za upravljanje konfliktov, boljše razumevanje in vzpostavljanje odnosov z javnostmi uporablja raziskovanje in dialog¹« (Grunig in White 1992, 39). Grunig in White vidita etičnost odličnih odnosov z javnostmi v tem, da organizacija vzpostavlja skrbne, celo ljubeče odnose s posamezniki in skupinami, na katere vpliva (Grunig in White 1992, 38).

S simetričnim svetovnim nazorom je tesno povezan idealistični družbeni pogled na odnose z javnostmi. Ta predpostavlja, da »odnosi z javnostmi služijo javnemu interesu, razvijajo vzajemno razumevanje med organizacijo in njenimi javnostmi, prispevajo k razumni razpravi o težavah v družbi, ter omogočajo **dialog** med organizacijo in njenimi javnostmi«. Etičnost odličnih, torej simetričnih in idealističnih odnosov z javnostmi, je osnovana na načelu recipročnosti, ki obvladuje celotno družbo (Grunig in White 1992, 53).

Pearson, ki prav tako razume simetričnost in recipročnost kot merilo etičnosti, je svojo teorijo odnosov z javnostmi osnoval na osnovni premisi, ki postavlja kot prvo skrb odnosov z javnostmi vzpostavitev komunikacijskega sistema za razpravljanje in odločanje o etičnih vprašanjih (Grunig in White 1992, 60). Poleg tega njegova teorija vključuje dva moralna imperativa, ki narekujejeta:

¹ Karlberg obsoja tudi nezadostno etičnost dvosmernega simetričnega modela oziroma akademsko raziskovalno agendo, ki še vedno obravnava organizacijo kot aktivno in javnost kot pasivno (Karlberg 1996).

- nujnost vzpostavitve in ohranjanja komunikacijskih odnosov z vsemi javnostmi, na katere organizacija s svojimi dejanji vpliva ter
- nujnost izboljševanja kakovosti teh odnosov s krepitvijo njihove dialoščnosti.

2.3 Relationship management pristop k odnosom z javnostmi

Upravljanje z odnosi (*relationship management*) je konceptualno različno od predhodnega razumevanja odnosov z javnostmi kot pretežno komunikacijske aktivnosti, saj jih obravnava kot funkcijo upravljanja in namesto njihovih funkcij poskuša določiti njihovo bistvo (Ledingham in Bruning 1998, 56). Začetke tega pristopa lahko zasledimo že sredi osemdesetih let, ko je Fergusonova izrazila potrebo po trdnejšem teoretskem ogrodju, ki bi omogočalo plodnejše razvijanje teorije odnosov z javnostmi. Poudarek te paradigme bi po njenem mnenju moral biti ne na organizaciji, javnosti ali komunikacijskem procesu, temveč na odnosu med organizacijo in njenimi javnostmi (Grunig in Huang 2000, 23). Pozornost je nato začela prehajati s tehničnih možnosti komuniciranja in vedno bolj dodelanih raziskovalnih metod na ljudi: »Pozabljamo na ljudi. Ampak že osnova besed 'odnosi z javnostmi' so povezave med ljudmi« (Williams v Grunig in Huang 2000, 24). Odnosi so dobili večjo težo in postali pomembnejši od preprostega štetja objav v tisku ali obiskov spletne strani. Četudi je slednje uporabno za merjenje aktivnosti ali učinkovitost posameznega orodja pa, kot pravi Marlow, »je in vedno bo bistvo odnosov z javnostmi v medčloveških odnosih« (Marlow v Kent in Taylor 1998, 331). Raziskovanje, ki je sledilo začetnim spodbudam k odkrivanju upravljanja z odnosi, je ubralo tri smeri (Bruning in drugi 2008, 25):

1. definiranje koncepta odnosa med organizacijo in javnostmi
2. dokazovanje pomena upravljanja z odnosi za doseganje organizacijskih ciljev ter
3. merjenje kakovosti odnosov.

Koristnost odnosov z javnostmi za organizacijo je Grunig pojasnil z njihovim namenom in načinom doseganja tega namena, rekoč: »Glavni namen odnosov z javnostmi je organizaciji privarčevati denar z vzpostavljanjem odnosov z javnostmi, ki omejujejo ali povečujejo zmožnost organizacije, da dosega svoje cilje.« (Grunig 1992, 20). Odnosi z javnostmi torej ne prinašajo neposrednega dobička, vendar pa lahko organizaciji prihranijo stroške tako, da z gojenjem ustreznih odnosov omejijo možnost napačnih

odločitev. Na relation management pristop k odnosom z javnostmi so se osredotočili tudi številni drugi avtorji (Grunig in Grunig 1992, 313; Lednigham in Bruning 2000, 57), njihove ugotovitve pa lahko povzamemo takole: odnosi z javnostmi z vzpostavljanjem dolgoročnih in stabilnih odnosov upravljajo medsebojno odvisnost med organizacijo in javnostmi, ki omejujejo njeno avtonomnost, s tem pa povečujejo organizacijsko učinkovitost (Grunig in Grunig 1992, 313).

Cutlip in drugi so koncept odnosa vključili v svojo opredelitev odnosov z javnostmi. Iz že obstoječih definicij so izpeljali definicijo: **»Odnosi z javnostmi so funkcija upravljanja, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi, od katerih sta odvisna njen uspeh ali neuspeh«** (Cutlip in drugi 2006, 5).

Vloge odnosov z javnostmi v organizaciji so dober pokazatelj njenega odnosa do deležnikov. Cutlip in drugi (2006, 5) so iz različnih definicij strnili tiste vloge, ki naj bi jih opravljali odlični odnosi z javnostmi. Vidimo lahko, da sta v ospredje postavila skrb za dobre odnose z deležniki:

1. Kot del organizacijskega upravljanja vodi načrtovan in vzdrževan program
2. Skrbi za odnose med organizacijo in njenimi deležniki
3. Spremlja zavedanje, mnenja, odnose in vedenja v organizaciji in izven nje
4. Analizira vpliv politik, procedur in dejavnosti na deležnike
5. Prepoznava politike, procedure in dejavnosti, ki so v konfliktu z interesom javnosti in obstojem organizacije
6. Svetuje managementu pri vzpostavljanju novih politik, procedur in dejavnosti, ki so vzajemno koristne organizaciji in njenim javnostim
7. Vzpostavlja in vzdržuje dvosmerno komunikacijo med organizacijo in njenimi javnostmi
8. Dosega merljive spremembe zavedanja, mnenj, odnosov in vedenj v organizaciji in izven nje
9. Dosega nove in/ali ohranja vzpostavljene odnose med organizacijo in njenimi javnostmi.

2.3.1 Problem definicije odnosa

Čeprav je odnos središnji koncept v sprejeti opredelitvi odnosov z javnostmi, mnogi avtorji ugotavljajo, da obstaja pomanjkanje uporabne definicije odnosa na področju odnosov z javnostmi tako med praktiki kot med znanstveniki (Broom in drugi 1997; Lednigham in Bruning 1998; Grunig in Huang 2000, Hallahan 2003). Mnoge raziskave odnosov namreč v resnici merijo percepcijo odnosa pri udeleženih posameznikih in ne odnosa samega, zato je po mnenju Brooma in drugih nujno koncept odnosa natančneje določiti, da se omogoči razvoj teorije na tem področju. Tega so se lotili tudi sami, pri tem pa so si poskušali pomagali z nekaterimi obstoječimi teorijami in s pojmovanji odnosa na drugih področjih raziskovanja, kot so medosebni odnosi, skupinska dinamika, odnos svetovalca-pacient v psihoterapiji, organizacijske vede in mednarodni odnosi (Broom in drugi 1997).

V **psihoterapiji** se koncept odnosa opisuje predvsem kot odnos med svetovalcem (terapevtom) in pacientom. Za opisovanje tega odnosa se uporabljajo predvsem subjektivni dejavniki. Definicije odnosa tako vključujejo percepcije svetovalca in pacienta (ali celo samo svetovalca), izražanje teh percepcij, pa tudi okolje, v katerem poteka odnos. Gelso in Carter sta odnos razumela kot medsebojna občutja in odnose (*attitude*) med svetovalcem in pacientom in način njihovega izražanja (Broom in drugi 1997, 89).

Tudi na področju **medosebnega komuniciranja** je večina literature kazala na to, da prevladuje psihološka perspektiva, torej da odnos ne obstaja kot zunanji pojav, neodvisen od udeležencev v odnosu. Duck, ki je preučeval družbene odnose, trdi celo, da odnosa sploh ni mogoče definirati na način, ki bi omogočal empirično merjenje, saj da obstaja le kot miselni in vedenjski konstrukt posameznih udeležencev. Zato morajo »družbeni odnosi biti definirani z vidika posameznika« (Duck v Broom in drugi 1997, 87).

Korak naprej od strogo psihološkega pojmovanja odnosa so storili nekateri, ki so poleg subjektivnih dejavnikov opazovali tudi zunanje manifestacije odnosov, torej ponavljajoče se vzorce vedenja udeležencev v odnosu. Millar in Rogers sta svoje dimenzije odnosa (intimnost, zaupanje in nadzor) izpeljala iz količnikov devetih indikatorjev, ki sta jih z izjemo enega merila na vsakem partnerju v odnosu posebej.

Ballinger je na podlagi njenih indikatorjev medosebnih odnosov izpeljal model odnosov med organizacijo in javnostjo, ki je poleg omenjenih treh vključeval še dimenzije percepcije, komunikacijskega vedenja in izidov odnosa (Broom in drugi 1997, 88).

Čeprav v medosebnih odnosih prevladujejo opredelitve odnosa kot subjektivnega pojava, so tudi tu vedno pogostejši pristopi, ki predpostavljajo, da je mogoče lastnosti odnosa meriti samostojno in ne le kot percepcijo katerega od udeležencev (prav tam).

Ker na področju **medorganizacijskih odnosov** ni mogoče uporabljati subjektivnih dejavnikov za opisovanje odnosa, se teoretiki osredotočajo na organizacijsko vedenje (Broom in drugi 1997, 90). Kot pravi Van de Ven, se medorganizacijski odnos pojavi, ko dve (ali več) organizaciji med seboj prenašata sredstva (denar, materiale, tehnično osebje ipd.). Medorganizacijski odnos se oblikuje, ko obstaja kateri izmed naslednjih treh pogojev (Van de Ven, prav tam):

- ena organizacija zaradi pomanjkanja sredstev postane odvisna od druge
- organizacija potrebuje specializirane storitve
- organizaciji delujeta v podobnih domenah s podobnimi strankami ali potrebami.

V tem primeru gre lahko za konkurenčen odnos.

Raziskovanje medorganizacijskih odnosov temelji predvsem na teoriji odvisnosti od virov ter na menjalni teoriji. Po prvi se odnos tvori kot odziv organizacije na potrebo po sredstvih, zadostitev tem potrebam pa organizaciji pomaga preživeti in rasti. Podobno pravi tudi menjalna teorija: prostovoljne transakcije izhajajo iz zavedanja o podobnosti domen, vodijo pa k vzajemni koristi in vzajemenemu doseganju ciljev. Predvsem prostovoljnost vstopanja v te odnose in njihova vzajemnost sta pri tem ključni (Broom in drugi 1997, 91).

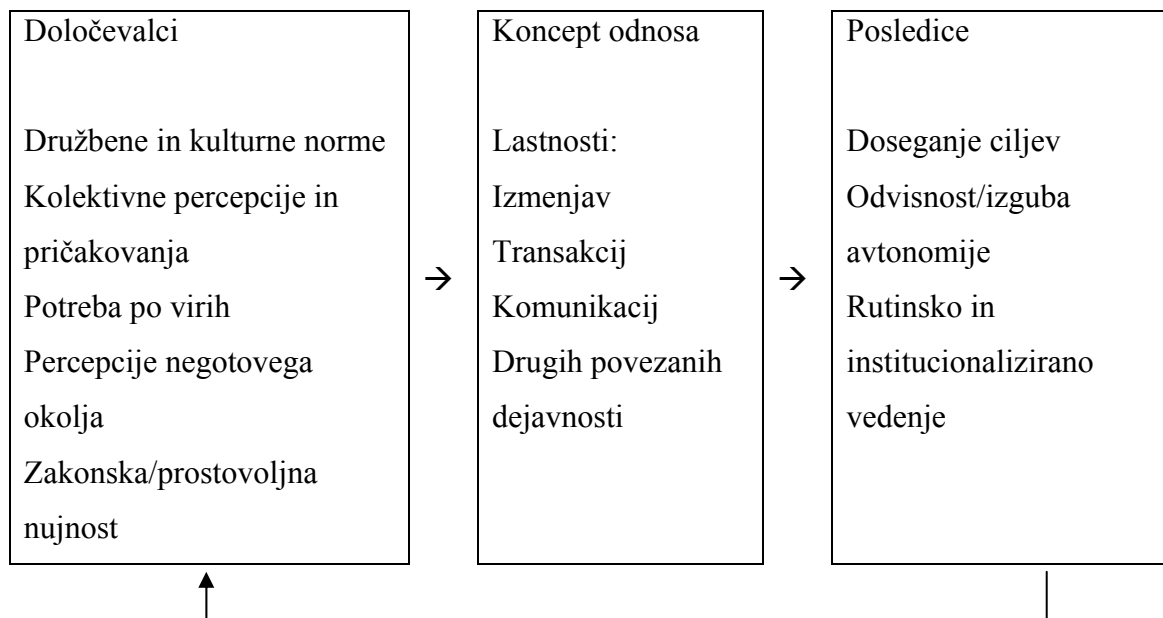
Sistemska teorija se ukvarja prav z odnosi, strukturami in medsebojnimi odvisnostmi. Po Millerju je sistem postavitev enot, med katerimi obstajajo določeni odnosi, te odnose pa je mogoče tudi empirično opazovati. Tudi Klir trdi, da so odnosi med pojavi, ki sestavljajo sistem, neodvisni od teh pojavov (Broom in drugi 1997, 92).

Tudi druge vede se torej soočajo s problemom neobstoja uporabne, splošno sprejete definicije odnosa. Vendar je med pomembnejšimi ugotovitvami Brooma in drugih tudi trditev nekaterih teoretikov (predvsem v okvirih sistemske teorije), da je odnose med enotami v interakciji mogoče opisati tudi z lastnostmi odnosa, neodvisno od samih enot

(prav tam). Zato sta sledila konceptu odnosa, ki ga najdemo tudi na področju medorganizacijskih odnosov: odnosi predstavljajo izmenjavo ali prenos informacij, energije ali sredstev (Broom in drugi 1997, 94).

V sklepanju, da prav lastnosti teh izmenjav določajo odnos, sta predstavila svoj koncept odnosov (slika 2.1), ki vključuje tudi njihove določevalce (*antecedents*) in posledice (*consequences*). Določevalci odnosov so percepcije, potrebe, vedenja in podobno, ki delujejo kot vzroki za oblikovanje odnosov, posledice pa so izidi odnosa, ki lahko pomenijo spremembo okolja ali doseganje želenega stanja v organizaciji ali izven nje. Odnosi so v tem modelu so hkrati vzroki in posledica drugih sprememb v okolju.

Slika 2.1: Določevalci in posledice odnosov med organizacijo in javnostmi



Vir: Broom in drugi (1997, 94).

V odnosu med organizacijo in javnostmi ima komunikacija vez veliko težo, saj je usmerjena k doseganju vzajemnih ciljev, njene lastnosti (simetričnost, jakost, vsebina, frekvenca, vrednost in trajanje) pa so ločene od lastnosti komunikacijskih partnerjev v odnosu (Broom in drugi 1997, 95)

Broom in drugi so s tem modelom prikazali, da so odnosi samostojni, dinamični pojavi, njihove lastnosti pa je mogoče na določeni točki meriti ločeno od lastnosti udeležencev v odnosu. Prav tako je mogoče ločeno opazovati lastnosti določevalcev in lastnosti posledic odnosov.

Grunig in Huang sta zgornji model uporabila kot osnovo za svoj koncept odnosov, v katerem sta natančneje določila stopnje odnosa; od izvirnega modela pa se njun koncept nekoliko le razlikuje.

S pomočjo Grunigove teorije odličnosti in vloge odnosov z javnostmi v strateškem upravljanju sta prišla do zaključka, da so določevalci odnosa, tako kot javnosti v Grunigovi situacijski teoriji, odvisni od vsake situacije ali težave posebej in ne nespremenljivi dejavniki. Poleg tega ne ostajata pri odnosu med eno organizacijo in eno javnostjo, temveč razširjata model na okolje, kjer obstaja več organizacij in več javnosti, ki glede na situacijo² tvorijo koalicije, te pa vplivajo na druge organizacije, javnosti ali druge koalicije (Grunig in Huang 2000, 35–36).

2.3.2 Strategije ohranjanja odnosa

Da bi lahko bolj konkretno opisala odnos, sta Grunig in Huang (2000) namesto lastnosti odnosa v koncept umestila **strategije ohranjanja odnosa**. Te strategije sta našla v literaturi o medosebnih odnosih ter reševanju sporov, med njimi pa so tako simetrične kot asimetrične strategije:

Simetrične strategije

Na področju **medosebnih odnosov**, natančneje v rezultatih raziskave romantičnih parov, sta našla pet dimenzij **strategij za vzdrževanje odnosa**: pozitivnost, odprtost, zaobljube (*assurances*), mreženje in delitev nalog. Te sta predvsem s pomočjo strategij dvosmernega simetričnega modela prevedla v odnose med organizacijo in javnostmi.

- Pozitivnost je naravnost k obojestranskemu ugodju, kar prevajata v **princip brezpogojne konstruktivnosti**.

² Uveljavljena Grunigova teorija javnosti razdeli deležnike glede na stopnjo vpletenosti v problem. Nejavnost so ljudje, ki z organizacijo niso v konfliktnem odnosu. Njihov vpliv na organizacijo (in vpliv organizacije nanje) je zanemarljiv. Možna javnost je vključuje ljudi, na katere ima organizacija vpliv, vendar tega ne prepoznajo kot problem. Pozorna javnost so ljudje, ki so prepoznali vpliv organizacije kot problem. Ko se organizirajo, da bi glede tega nekaj ukrenili, postanejo aktivna javnost. Znotraj teorije upravljanja odnosov z javnostmi pa se moramo vprašati, ali pri takem razumevanju javnosti še lahko govorimo o trajnosti odnosov, h kakršnim teži etična organizacija.

- Odprtost ali **razkrivanje** (*disclosure*) je eden temeljev etičnih odnosov z javnostmi
- Zaobljube, ki se v romantičnih odnosih nanašajo na potrjevanje ljubezni in predanosti, dobijo v odnosu organizacija-javnost obliko **potrjevanja legitimnosti**, torej določanja veljavnega polja dejavnosti.
- **Mreženje**, ki v medosebnih odnosih predstavlja druženje s skupnimi prijatelji in skupno preživljanje časa z njimi, za organizacijo pomeni vključevanje v iste družbene skupine kot njene javnosti.
- **Delitev nalog** pa pomeni izvajanje udeležbo v tistih aktivnostih, ki sovpadajo z aktivnostmi javnosti, na primer okoljevarstveni projekti, izobraževanje mladih in podobno.

Vse zgoraj naštetе strategije iz medosebnih odnosov so simetrične narave; področje **reševanja konfliktov** pa poleg opisuje tako simetrične kot asimetrične **pogajalske strategije**, ki jih je mogoče pojasniti tudi v okviru odnosov z javnostmi. Te strategije so torej lahko integrativne (simetrične) ali distributivne (asimetrične), med njimi pa so tudi strategije dvojnega upoštevanja (*Dual Concern Strategies*), ki jih lahko primerjamo z modelom mešanih motivov, kjer organizacija sicer zagovarja svoje stališče, vendar upošteva tudi stališče nasprotne strani.

- **Integrativno pogajanje** je iskanje skupnih točk med pogajalskima stranema in reševanje težav na tak način, da sta zadovoljni obe strani. Z »odprto izmenjavo informacij in skupnim odločanjem skuša združiti interese obeh strani, doseči skupne koristi ali priti do takih ciljev, ki ustrezajo obema« (Putnam v Grunig in Huang 2000, 38).
- **Sodelovanje**: obe strani si prizadevata združiti interese in vzpostaviti vzajemno koristen odnos.
- **Brezpogojna konstruktivnost** je strategija, ki jo najdemo že pri medosebnih odnosih. Organizacija pri tem na prvo mesto postavlja odnos in se pri tem odpove svojim koristim, četudi nasprotna stran ne tega ne stori.
- **Zavezanost obojestranski koristi** (*win-win or no deal*): če se strani nikakor ne moreta sporazumeti tako, da bi bili obe zadovoljni, se sporazumeta, da začasno odložita odločitev.

Asimetrične strategije

- **Distributivno pogajanje** je asimetrična strategija, ki si prizadeva za čim večje dobičke in čim manjše izgube. Pri tem se za uveljavljanje lastnih interesov uporabljajo taktike kot so nadvlada, vztrajanje pri stališču, sovražnost, zahteve in grožnje.
- **Prepričevanje**: organizacija poskuša prepričati javnost, da sprejme njena stališča
- **Izogibanje**: organizacija opusti ukvarjanje s konfliktom
- **Prilagoditev**: organizacija deloma opusti ali zmanjša svoje cilje
- **Kompromis**: organizacija svoje cilje približa interesom javnosti tako, da so deloma uresničeni interesi obeh, vendar v tem primeru nobena stran ni popolnoma zadovoljna

Zadnji dve strategiji se na prvi pogled ne zdita asimetrični, vendar gre za uveljavljanje volje javnosti nasproti organizaciji, kar pa je ravno tako asimetrično. Vse asimetrične strategije, čeprav so nekatere morda učinkovite za doseganje kratkoročnih ciljev, so neuporabne za vzpostavljanje in vzdrževanje dobrih dolgoročnih odnosov z javnostmi. Za ta namen so, kot ugotavljata avtorja, najbolj učinkovite sodelovanje, brezpogojna konstruktivnost ter zavezanost obojestranski koristi (Grunig in Huang 2000, 40).

Ledingham in Bruning sta, podobno kot Broom in drugi, k razvoju definicije odnosa prispevala z opredelitvijo različnih dimenzij odnosa organizacija-javnost, in si pri tem prav tako pomagala z drugimi področji, ki pri svojem raziskovanju uprabljajo koncept odnosa, predvsem z medosebnim komuniciranjem. Odnos organizacija-javnost sta definirala kot »stanje med organizacijo in njenimi ključnimi javnostmi, v katerem dejanja ene strani vplivajo na ekonomsko, socialno, politično in/ali kulturno dobrobit druge strani«, ter dodala, da sta udeleženca v idealnem razmerju naklonjena eden drugemu in dejanja prinašajo koristi obema stranema (Ledingham in Bruning 1998, 62). Dimenzije odnosa, ki so bile v njuni raziskavi naročnikov telekomunikacijskih storitev izražene, so zaupanje, odprtost, vpletenost, predanost in vložek (*investment*). To so dimenzije, ki odločajo o ohranitvi ali izgubi deležnikov v konkurenčnem okolju. Organizacija, ki podpira svojo lokalno skupnost, s tem pridobi njeno lojalnost, a le če je ta seznanjena z njenimi aktivnostmi (Ledingham in Bruning 1998, 61–63).

2.3.3 Vrednotenje odnosov

Za člane vodstva organizacije ali za naročnika so pomembni predvsem rezultati odnosov z javnostmi, saj želijo vedeti, kako njihova dejavnost doprinaša k organizacijski učinkovitosti. Raziskovalci so zato razvili ustrezne metode, s katerimi je mogoče ovrednotiti učinke komunikacijskih programov in jih kot oceno dela tudi poročati vodstvu³.

Vendar ta merjenja ponavadi zajemajo le kratkoročne učinke, saj je tako raziskovanje lažje opravljati na omejenih projektih, kot so posamezne komunikacijske kampanje ali posamezni programi. Poleg tega upoštevajo le enosmerne učinke, saj merijo le spremembe na strani javnosti, ne pa tudi na strani organizacije. Zato je potrebno, če je cilj odnosov z javnostmi vzpostavljanje odnosov, razumeti komunikacijske procese in rezultate kot dvosmerne, ter opazovati učinke tako na javnost kot na organizacijo. Čeprav so nekateri avtorji s pomočjo koorientacijskega modela uspeli meriti dvosmerne učinke odnosov z javnostmi, je ta način bolj primeren za merjenje kratkoročnih učinkov in manj za vrednotenje dolgoročnih odnosov med organizacijo in javnostmi (Grunig in Huang 2000, 27–28).

Upravljanje z odnosi poleg definicije odnosa zahteva torej tudi novo opredelitev učinkovitosti organizacije ter načine za merjenje te učinkovitosti.

Grunig in Huang (2000, 30–31) sta s pregledom literature prišla do štirih pristopov k razumevanju **organizacijske učinkovitosti**:

- Pristop **doseganja ciljev** (*goal attainment*) vidi učinkovitost organizacije preprosto v tem, da je zmožna uresničevati svoje namere; ta pristop pa ne upošteva dejavnikov okolja, saj ima organizacija lahko več različnih javnosti, ki imajo nasprotujoče si interese.
- **Sistemske** pristop pravi, da je učinkovita tista organizacija, ki je zmožna priti do potrebnih sredstev in preživeti v okolju; vendar ta pristop tega okolja ne določi dovolj natančno.

³ Učinki dela odnosov z javnostmi se razlikujejo od ostalih področij poslovanja, kjer se rezultati dela lažje izrazijo s konkretnimi številkami. Zato nekaterih meril uspešnosti, ki jih poznajo in preferirajo člani managementa, ni mogoče smiselno uporabljati za odnose z javnostmi (Watson 2005).

- Pristop **strateških deležnikov** (*strategic constituencies*) pa nadgrajuje sistemskega, saj razlaga okolje kot tiste elemente, bodisi notranje bodisi zunanje, ki omogočajo ali ogrožajo doseganje organizacijskih ciljev.
- Pristop **nasprotujočih vrednost** (*competing values*) pravi, da mora organizacija v svoje cilje vključiti tudi vrednote strateških deležnikov. Različne organizacije imajo različne strateške deležnike in zato tudi različna razumevanja učinkovitosti. Ta pristop, iz katerega je tudi razvidna vloga odnosov z javnostmi, je skladen s teorijo strateškega upravljanja, po kateri mora organizacija svoje cilje prilagoditi grožnjam in priložnostim v svojem okolju.

Kot dokaz učinkovitosti delovanja odnosov z javnostmi Grunig in Huang predlagata doseganje ciljev. To je eden od pokazateljev učinkovitosti v teoriji odličnosti, najdemo pa ga tudi v tristopenjskem modelu odnosov Brooma in drugih kot eno izmed posledic odnosa. Avtorja dodatno pojasnjujeta, da je doseganje ciljev »rezultat dobrih odnosov, saj si organizacija in javnosti, ki so v dobrih odnosih, bolj verjetno zastavljajo primerne cilje in jih tudi dosegajo« (Grunig in Huang 2000, 33). Vendar pa ne upoštevata vseh javnosti, temveč le tiste, ki so že zaznale nek problem: »Aktivne javnosti - ali potencialno aktivne javnosti - so za organizacijo najbolj strateške. Zato morajo biti v organizacijske cilje vključene njihove vrednote« (Grunig in Huang 2000, 32).

Čeprav mora pravo vrednotenje dela odnosov z javnostmi temeljiti na merjenju rezultatov (*outcome*), je vrednotenje mogoče tudi z merjenjem procesnih indikatorjev. Ti so še posebej uporabni, če jih lahko »teoretično in empirično povežemo z indikatorji rezultatov. Indikatorji procesa se lahko uporabijo za monitoring procesov, ki posledično vodijo k želenim rezultatom odnosa« (Grunig in Huang 2000, 41).

Kot posebno učinkovit primer indikatorjev strategij vzdrževanja odnosov avtorja navajata **indikatorje razkrivanja**, kot so štetje predlogov, pritožb ali povpraševanj, ki jih javnost naslovi na organizacijo, namesto na zunanje institucije kot so mediji ali nadzorni organi; lahko se spremlja tudi aktivnost managementa, kot je izkazovanje zanimanja za interese javnosti in izražanje družbene odgovornosti (Grunig in Huang 2000, 41–42).

Za merjenje rezultatov odnosa je potrebno te rezultate natančneje določiti. Huang je med številnimi dejavniki odnosov identificirala tiste štiri, ki so po njenem mnenju najboljši pokazatelji kakovosti odnosa med organizacijo in javnostmi: vzajemnost nadzora, zaupanje, predanost in zadovoljstvo (Grunig in Huang 2000, 42).

- **Vzajemnost nadzora** je dogovor obeh strani glede tega, kdo lahko v odnosu vpliva na koga. Ne glede na to, kdo ima dejansko večji vpliv ali večjo moč, se lahko sporazumeta, da eden vpliva na drugega (tudi šibkejši na močnejšega), ali pa da je vpliv obojestranski. Vzajemnost nadzora je v literaturi opisana tudi kot recipročnost ali porazdelitev moči, Stafford in Canary pa sta ta koncept definirala kot »stopnjo strinjanja partnerjev glede tega, kdo bo odločal o ciljnih odnosu in vedenjskih rutinah« (Stafford in Canary v Grunig in Huang 2000, 43). Določena mera vzajemnosti nadzora je nujna za stabilno razmerje, saj enostranski ukrepi lahko vodijo do zmanjšane zadovoljstva in povečanja aktivistične dejavnosti (Grunig in Huang 2000, 44).
- **Zaupanje** je verjetje, da en partner v odnosu ne bo zlorabil dobre volje soudeleženca. Koncept zaupanja ima ključni pomen tam, kjer obstaja določena mera tveganja, Verčič in Grunig pa celo trdita, da zaupanje omogoča obstoj organizacije (Grunig in Huang 2000, 44). Zaupanje je pričakovanje posameznika ali skupine, da se lahko zanese na besede, obljube ali izjave drugega posameznika ali skupine (Rotter v Tsfati in Cappella 2003, 505). Odnos, ki ne vodi v zaupanje, ni veliko vreden, saj je zaupanje nujno za ohranjanje samega odnosa. Poleg tega tak odnos ne bi prinašal konkretnih koristi, saj je zaupanje "domneva, ki je dovolj zanesljiva, da služi kot osnova za praktično delovanje" (Simmel v Möllering 2003, 412).
- **Zadovoljstvo** (*relational satisfaction*), ki je prav tako uveljavljen dejavnik odnosa, zajema čustven odziv udeležencev na odnos. Stopnja zadovoljstva z odnosom je eden glavnih indikatorjev za merjenje kvalitete odnosa med organizacijo in javnostmi, hkrati pa med najpomembnejšimi rezultati učinkovitega vzdrževanja odnosa (Grunig in Huang 2000, 45).

- **Predanost** (*relational commitment*) je prepričanje udeležencev v odnosu, da je ta odnos tako pomemben, da se ga izplača ohranjati čim dlje (Grunig in Huang 2000, 45). Za odnose z javnostmi sta pomembna predvsem dva vidika predanosti: afektivna in nadaljevalna predanost (*continuance commitment*). Afektivna predanost je čustvena naklonjenost organizaciji ter njenim ciljem in vrednotam, nadaljevalna pa se osredotoča na morebitne izgube, ki bi nastali ob prekinitvi odnosa (Grunig in Huang 2000, 46).

Ti štirje dejavniki so poleg doseganja ciljev, katerega so že Broom in drugi vključili v svoj model kot posledico odnosov, rezultati uspešnega izvajanja strategij vzdrževanja odnosov, kot sta jih konceptualizirala Grunig in Huang (2000). Za merjenje teh rezultatov (dokaj zanesljive indikatorje je posebej za merjenje zgornjih dejavnikov razvil Huang) sta predlagala uporabo koorientacijskega modela, saj zaenkrat še ne obstaja metoda za merjenje lastnosti odnosa, ki ne bi vključevala mnenj udeležencev v odnosu. Koorientacijski model vključuje subjektivne percepcije odnosa, te pa kombinira s subjektivnim mnenjem o percepciji drugega udeleženca, dodatno pa zunanji opazovalec primerja percepcije udeležencev in oceni njihovo skladnost.

2.4 Dialoška teorija odnosov z javnostmi

Koncept dialoga sega daleč v zgodovino različnih ved, v odnosih z javnostmi pa se danes uporablja za opisovanje etičnih pristopov k njihovem izvajanju. Začetnik modernega razumevanja dialoga naj bi bil teolog Martin Buber, ki je ta koncept razumel kot prepoznavanje Drugega kot cilj, in ne le kot sredstvo doseganja cilja (Kent in Taylor 2002, 22).

Kent in Taylor (2002) sta razumevanje koncepta dialoga postavila kot pomemben korak k razumevanju odnosov med organizacijo in javnostmi. Po njunem mnenju je dialog kot lastnost etičnega komuniciranja mnogo starejši od koncepta simetričnega komuniciranja, z usmeritvijo pozornosti na pristop k odnosom z javnostmi kot upravljanje z odnosi pa je potrebno tudi koncept dialoške komunikacije natančneje pojasniti. Prvi korak k temu sta storila na praktičnem primeru, s prikazom vzpostavljanja dialoških odnosov na spletu, kasneje pa tudi s predstavitvijo dialoške teorije odnosov z javnostmi.

Dialog je naravnost k odprtemu odnosu medsebojnega spoštovanja, v katerem vsi udeleženci stremijo k sodelovanju in ohranjanju samega odnosa. Dialoška komunikacija ni sredstvo za doseganje komunikacijskih ciljev, temveč je cilj sama po sebi; to pa je tudi pogoj za vzpostavljanje trajnih odnosov z javnostmi, kot kažejo tudi mnoge druge teorije odnosov z javnostmi (Kent in drugi 2003, 75). Za odnose z javnostmi je glavni pomen dialoga v njegovi etičnosti, ki je tudi glavni razlog za učinkovitost in zaželenost zgoraj opisanega dvosmernega simetričnega modela. Razliko med dvosmernim simetričnim modelom in dialogom pa Kent in Taylor opisujeta kot razliko med procesom in produktom: prvi prikazuje teoretski model izvajanja odnosov z javnostmi, dialog pa predstavlja tip odnosne interakcije (Kent in Taylor 1998, 323). Dialoška teorija torej predstavlja etično pot, po kateri lahko odnosi z javnostmi odkrivajo, vzpostavljajo in vzdržujejo vzajemno koristne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi, čemur pritrjujejo tudi Kent in drugi: »ena najbolj etično utemeljenih teoretskih tradicij v komuniciranju je dialog« (2003, 67).

Koncept dialoga v odnosih z javnostmi je prvi obravnaval Pearson v doktorski disertaciji iz leta 1989, v kateri je poskušal razviti osnovo za bolj etično teorijo in izvajanje odnosov z javnostmi, pri čemer je ključnega pomena vzpostavitev dialoškega »sistema«, v nasprotju z monološko »politiko« (Kent in Taylor 2002, 23). Z drugimi besedami, dialog je vrsta simetričnega odnosa, h kateremu naj stremi dejavnost upravljanja z odnosi. Tradicionalni pristopi k odnosom z javnostmi so javnost vedno potiskali v podrejeno vlogo sredstva za doseganje organizacijskih ciljev, dialog pa tem javnostim določa enakovredno mesto sogovornika (Botan v Kent in Taylor 2002, 24).

Kent in Taylor priznavata, da dialog ni univerzalna rešitev, saj sam dialoški pristop organizacije ne more prisiliti k etičnemu obnašanju, dialog pa lahko ogrozi nedialoško obnašanje udeležencev (Kent in Taylor 2002, 24). Poleg tega so, kot lahko razberemo iz modela mešanih motivov, za nekatere specifične namene primernejše asimetrične taktike.

2.4.1 Principi dialoške teorije

Dialog ni določeno zaporedje korakov ali zbir pravil, kako naj organizacija deluje v odnosu do svojih deležnikov, temveč je produkt ustreznega, dialoškega ravnanja. Zahtevo po dialogu sicer najdemo tudi v etičnih kodeksih IPRA⁴, vendar tam ni zadostno opredeljen: »Praktiki odnosov z javnostmi naj vzpostavijo etične, psihološke in razumske pogoje za dialog ter upoštevajo pravico vseh vpletenih strani da izrazijo svoje poglede« (IPRA 2006). Natančneje pa dialog opredeljujejo sledeči dialoški principi, ki jih opisujeta Kent in Taylor (2002).

Vzajemnost

Vzajemnost je prepoznanje, da so organizacija in njene javnosti nerazdružljivo povezani. Iz tega sledi duh sodelovanja in enakosti.

Sodelovanje med udeleženci v dialogu pomeni razumevanje drugega in njegovega stališča. V dialogu namreč za razliko od pogajanj ne gre za zmago ali kompromis, temveč za doseganje skupnega védenja skozi odprto komunikacijo. Vsaka stran mora svoja stališča zagovarjati odločno, vendar ne za vsako ceno. Strani morata priti do skupne resnice in jo sprejeti, saj nobena stran ne poseduje absolutne resnice.

Duh vzajemne enakosti v dialogu omogoča udeležencem, da kljub različnim statusom brez zadržkov razpravljajo o katerikoli temi. Kakršno koli izražanje ali izvajanje superiornosti mora biti iz dialoga izločeno, da se ohrani odnos enakosti. Četudi ima organizacija večjo moč kot posamezniki, se mora v dialogu odreči nadzoru nad potekom pogovora; v tem smislu mora delovati kot oseba, enakovredna svojemu sogovorniku.

Bližina

Bližina (*propinquity*) je usmerjenost k odnosu; za organizacijo to pomeni, da se posvetuje z javnostmi, kadar jih stvari zadevajo, za javnosti pa, da so pripravljene izraziti svoje zahteve do organizacije. Bližina v dialogu prinaša korist organizaciji, saj lahko vnaprej prepozna možne točke nestrinjanja. »Organizacije, ki dobro komunicirajo

⁴ IPRA-International Public Relations Association. Do danes je združenje prevzelo tri etične kodekse: Beneški (1961), Atenski (1965) ter Bruseljski (2006); omembo dialoga najdemo v zadnjih dveh (IPRA 2008)

z javnostmi, s katerimi so v razmerju, vedo, kaj lahko pričakujejo od teh javnosti, javnosti pa vejo, kaj lahko pričakujejo od njih« (Hunt in Grunig 1995, 5).

Neposredna prisotnost (*immediacy of presence*): Udeleženci v dialogu o skupnih temah razpravljajo v času, ko so te teme aktualne, in ne za nazaj, ko so stvari že odločene.

Časovni tok (*temporal flow*): Dialog živi v odnosu, ta pa ni le trenuten pojav. Udeleženci se morajo zavedati zgodovine odnosa in hkrati stremeti k skupni prihodnosti. Dialog je želja, namen graditi dolgoročen odnos, ugoden za vse udeležence.

Vključenost/vpletenost (*engagement*): Udeleženci v dialogu morajo biti v celoti predani odnosu in ga razumeti kot osrednjo vrednost. Namesto odmaknjene, nevtralne drže do sogovornika morajo postati dojemljivi tudi za naklonjenost do partnerja, s tem pa lahko pridobijo širše razumevanje svojega okolja.

Empatija

Empatija je ozračje zaupanja in podpore, ki omogoča obstoj dialoga. Uspešne organizacije so že dokazale, da s sočutnim delovanjem lahko izboljšajo odnose s skupnostjo, katere del so (Kent in Taylor 2002, 28).

Podpora (*supportiveness*): Da bi dialog uspel, ni dovolj le spodbujanje partnerjev k udeležbi, temveč jim je potrebno pri tem tudi pomagati: srečanja morajo biti odprta za vse, na dostopnih lokacijah, gradiva morajo biti na voljo vsem in vse mora voditi k čim lažjemu medebojnemu razumevanju. Udeleženci do razprave pristopajo brez vnaprejšnjih pričakovanj, interpretacij, predsodkov ali tekmovalnosti.

Usmerjenost k skupnosti (*communal orientation*): Udeleženci v dialogu svoje partnerje sprejemajo kot sodelavce. Današnje komunikacijske tehnologije povezujejo organizacije, skupine in posameznike po vsem svetu, zato je potrebno vse sprejemati kot del skupnosti; to velja tako na lokalni kot na globalni ravni. (S tega vidika lahko že omenjeno Grunigovo teorijo javnosti ocenimo kot nedialoško ali celo neetično. Ta teorija namreč daje večjo težo pozornosti in aktivni javnosti, ki sami aktivno iščeta informacije in jima mora zato organizacija nameniti več pozornosti. Dialoško usmerjena organizacija pa sama da pobudo za reševanje potencialnih problemov, ki zadevajo javnost, tudi še preden se ta organizira ali zave obstoja teh problemov.)

Priznanje (*confirmation*): Organizacija mora priznati obstoj zunanjih skupin in njihovih mnenj kljub možnosti, da se zanje ne zmeni. S tem se zagotovi zaupanje v sogovornika, kar je pogoj za dialog. Nasprotno pa organizacija, ki ignorira javnost, ogrozi nadaljni razvoj odnosa in tvega izgubo zaupanja, saj se te javnosti ne bodo hotele vključevati v odnos z organizacijo. Priznanje sogovornika je lahko izrečeno ali pa izkazano z nasmehom ali stiskom roke (Laing v Kent in Taylor 2002, 28).

Tveganje

Tveganje v dialoškem razmerju lahko za odnose z javnostmi predstavlja težavo, saj pomeni nepredvidljive posledice in ogroža maksimizacijo stabilnosti in dobičkov.

Ranljivost (*vulnerability*): Odnosi se v dialogu vzpostavljajo skozi samorazkrivanje in delitev informacij. To pa prinaša tudi določeno tveganje, saj postanejo udeleženci dovzetni za manipulacijo ali posmeh. Vendar je to tveganje potrebno sprejeti, saj so potencialne koristi večje, poleg tega pa sam dialog predvideva določeno spremembo ali razvoj, rast udeležencev.

Nepričakovane posledice (*unanticipated consequences*): Rezultati dialoga so nepredvidljivi, saj gre za spontano, nenačrtovano komunikacijo. Dialoške izmenjave niso predpisane, saj tako ni mogoča manipulacija ali prisila, udeleženci pa v odnos prinašajo le svoje lastne vrednote in prepričanja.

Priznanje drugačnosti (*recognition of strange otherness*) sogovornika pomeni brezpogojno sprejemanje njegove edinstvenosti. To ni omejeno le na nepoznane sogovornike, temveč velja tudi za dobro poznane partnerje. Prav edinstvenost je tista vrednota, ki jo vsak partner prispeva v dialoški izmenjavi.

Predanost

Iskrenost (*genuineness*) pomeni odkrito komuniciranje navkljub prednostim, ki bi jih lahko prineslo prikrivanje ali zavajanje. Dobrobit odnosa ima prednost pred osebno ali organizacijsko koristjo, z iskrenostjo pa je tudi lažje priti do vzajemno koristnih rešitev.

Predanost pogovoru (*commitment to conversation*) je v dialogu nujna, saj pomeni težnjo k skupnemu razumevanju in izogibanje izkoriščanju slabosti sogovornika. Pogovor mora potekati v skupnem jeziku

Predanost razumevanju (*commitment to interpretation*): Udeleženci v dialogu si morajo prizadevati za razumevanje sporočila, kot ga sporoča partner. Pomeni namreč niso vedno jasni, nedvoumni, zato je potrebna določena mera truda, da bi v celoti razumeli sogovornika. To vključuje tudi razumevanje njegovih stališč in vrednot, preden se sploh lotimo interpretiranja njegovega sporočila.

Zgornji dialoški nazori močno spominjajo na simetrične strategije vzdrževanja odnosa, ki sta jih opisala Grunig in Huang (2000), vendar razliko najdemo v tem, da so dialoški principi del organizacijskega duha, strategije vzdrževanja odnosa pa se vežejo na konkretne odnose.

Bruning in drugi (2008) so v svoji raziskavi, v kateri so se osredotočili na tri elemente dialoga (bližino, empatijo in vzajemnost), poskušali potrditi vpliv dialoga na vedenjske namere občanov. Prišli do zaključka, da učinkovito vzpostavljanje odnosov lahko vodi do povečane podpore s strani javnosti, te odnose pa organizacija lahko najbolje omogoča prav s pomočjo dialoškega procesa.

2.4.2 Vključevanje dialoga v odnose z javnostmi

V odnosih z javnostmi se lahko dialog vključuje na različne načine. Medosebni odnosi so seveda najbolj osnovni, saj so del naravne človekove komunikacije. Organizacija pri »privajanju« dialoškim odnosom lahko potrebuje pomoč bolj uveljavljenega načina delovanja, to je z določitvijo procedur. Dialog pa najbolj olajša sodobna komunikacijska tehnologija, ki omogoča najrazličnejše načine komuniciranja.

Medosebni odnosi

V praksi v odnose z javnostmi vstopajo konkretne osebe. Te morajo dobro obvladati načela dialoga, zato morajo biti o tem tudi primerno poučene, tako kot se morajo priučiti tudi večšin javnega nastopanja ali kriznega upravljanja. Pomembne medosebne veščine, ki jih morajo znati izvajalci, obsegajo dolgoročno razmišljanje, prepoznavanje skupnih točk med dialoškimi partnerji, umeščanje tematik v različne kontekste, iskanje različnih zunanjih mnenj, pa tudi zmožnost empatičnega poslušanja sogovornika.

Posredovani odnosi

Komunikacijska tehnologija, ki je organizacijam močno olajšala prenašanje sporočil javnostim, omogoča tudi dialog. Ob različnih tehnologijah Kent in Taylor izpostavljata internet kot medij z največjim dialoškim potencialom doslej (Kent in Taylor 2002, 31), saj se najbolj približa idealni medosebni komunikaciji. Seveda mora organizacija znati izkoristiti; samo navedba kontaktne telefonske številke ali elektronskega naslova ne zadošča, da bi posredovana komunikacija spodbujala dialog, temveč mora organizacija prilagoditi tudi svoje delovanje. **»Z določitvijo organizacijskih sredstev ter usposabljanjem lahko splet namesto monološko deluje dialoško«** (Kent in Taylor 2002, 31).

Proceduralni pristop

Čeprav je poudarek pri dialogu na njegovi spontanosti in zavračanju rigidnih vzorcev komuniciranja, je možen tudi proceduralni pristop k njegovi implementaciji. Gre za nekakšno vmesno stopnjo med obstoječim razumevanjem upravljanja z odnosi in dialoškim upravljanjem z odnosi ter vključuje »vzpostavljanje organizacijskih mehanizmov za omogočanje dialoga« (Kent in Taylor 2002, 32). Sama procedura ni del dialoga, temveč le sredstvo za njegovo doseganje. Kot priznavata Kent in Taylor, ne obstaja preprost odgovor na težavo same implementacije dialoškega sistema v organizaciji (Kent in Taylor 2002, 33), vendar lahko postavitve ustrezne procedure to implementacijo olajša.

Pearson je nakazal šest dimenzij dialoškega organizacijskega sistema (Kent in Taylor 2002, 32). Te dimenzije so razumevanje in sprejetje pravil, ki določajo:

- priložnosti za začetek, ohranjanje in končanje interakcij
- dolžino časa, ki preteče med sporočili ali med vprašanjem in odgovorom
- priložnosti za predlaganje ali spreminjanje tem
- kdaj odziv šteje kot odziv
- izbiro kanala
- razpravo o pravilih in njihovo spreminjanje

Taka pravila so marsikje že uveljavljena. Ob daljši odsotnosti mora uslužbenec vklopiti avtomatsko pošiljanje odgovora na elektronsko pošto (out of office), ki pošiljatelja

obvesti o odsotnosti, kdaj bo uslužbenec spet dosegljiv ter kontaktno telefonsko številko ali elektronski naslov, kjer lahko v nujnih primerih dobi več informacij. Določen je lahko tudi rok, v katerem mora biti na vsako povpraševanje podan odgovor, četudi samo o stanju obdelovanja tega povpraševanja. Namesto resnično dialoško spontanega komuniciranja (ki bi seveda lahko več težav ustvarilo kot rešilo) se lahko določijo termini za revidiranje temeljnih dogovorov med organizacijo in javnostmi.

3 UPRAVLJANJE Z ODNOSI NA SPLETU

Internet ni prinesel pomembnih sprememb le v načinu komunikacije, temveč v celotnem sistemu ekonomske produkcije. V današnji informacijski ekonomiji tok informacij ni več enosmeren od zgoraj navzdol, temveč poteka svobodno v omrežjih, in več ljudi kot je vključenih v omrežja, močnejša in učinkovitejša ta postajajo. Kvantiteto množično proizvedenih izdelkov, ki je prinašala uspeh v industrijski ekonomiji, je zamenjala zahteva po kvaliteti in uporabnikovim željam prilagojenih storitvah (Holtz 2002, 23). V središču pozornosti zdaj ni več organizacija, temveč potrošnik ali - v komuniciranju - prejemnik. Njegova zahteva je: »Hočem, kar hočem, kadar hočem« (Holtz 2002, 40). To mu omogočajo nove lastnosti in prakse komuniciranja, katere Dahlgren imenuje »nova medijska logika« (Dahlgren 1996, 63). Organizacija nima več monopola nad informacijami in komuniciranjem in temu se mora prilagoditi. Ker uporabniki aktivno iščejo informacije, je ključnega pomena, da jim jih organizacija zna ponuditi. Informacije morajo biti pomembne za uporabnike, ne samo za organizacijo, in vsakršen poskus vsiljevanja nepotrebnih vsebin, kot je na primer oglaševanje, je obsojen na neuspeh.

Internet zagotavlja hiter in enostaven način dostopa do ogromne količine podatkov, zato ima velik vpliv na izvajanje odnosov z javnostmi. V primerjavi s tradicionalnimi mediji predstavlja »paradigmatski premik v komunikaciji in odnosih z javnostmi, saj omogoča polno dvosmerno komunikacijo med organizacijo in njenimi javnostmi« (Wright 2001, 5). To pa postavlja internet oziroma splet kot logičen začetek za vpeljavo dialoške komunikacije, vsaj tam, kjer taka komunikacija poprej ni bila mogoča ali priljubljena.

3.1 Tipologije komuniciranja

Komuniciranje na internetu poteka na različne načine in orodja, ki to omogočajo, imenujemo medijski formati. Delimo jih glede na komunikacijska razmerja med udeleženci, glede na možnost odziva na prejeto sporočilo, glede na časovno oddaljenost udeležencev, glede na vsebovane medije in glede na odprtost komunikacije (Škerlep 1998, 27).

Glede na komunikacijska razmerja med udeleženci lahko medijske formate opišemo v treh modelih:

1. **medosebno komuniciranje** v razmerju eden z enim
2. **skupinsko ali mrežno komuniciranje** v razmerju mnogi z mnogimi
3. **množično komuniciranje** v razmerju eden z mnogimi

Internet in tudi splet omogočata vse tri modele komuniciranja, Burnett in Marshall pa dodata še četrto razmerje **mnogi z enim**, ki je značilna predvsem za sisteme podatkovnih baz (Burnett in Marshall v Oblak in Petrič 2005, 59).

Enosmerna ali dvosmerna komunikacija se razlikujeta v »prisotnosti ali odsotnosti uporabnikove možnosti, da se odzove na prejeto sporočilo« (Škerlep 1998, 27). Primer enosmerne komunikacije je internetni radio, dvosmerne pa elektronska pošta.

Sinhrona ali asinhrona komunikacija

Kadar so udeleženci hkrati prisotni v komunikaciji, govorimo o sinhroni komunikaciji. Osnovni primer je pogovor iz oči v oči, na internetu pa je to lahko katerikoli program takojšnjega obveščanja (Skype, GoogleTalk ipd.), pa tudi mrežna igra za več igralcev. Tipičen primer asinhrona komunikacije na internetu je elektronska pošta.

Glede na vrsto medija, ki ga medijski format omogoča, v osnovi ločimo na **tekst in multimedije** (Škerlep 1998, 28). Prvi formati so omogočali samo posamezen medij, danes pa multimediji zajemajo zvok, video, sliko in tudi tekst.

Zasebno ali javno komunikacijo na internetu omogočajo različna orodja: zasebna elektronska pošta je namenjena izbranemu krogu naslovnikov, spletna stran pa je dostopna vsakomur in je zato javna komunikacija. Na internetu je mogoča tudi vmesna stopnja, polzaprta ali polodprta komunikacija. Spletna stran ima lahko določeno območje ali podstran, do katere lahko dostopamo samo z geslom ali z določenih računalnikov, na javnem forumu pa so lahko določene teme ali storitve vidne samo registriranim članom.

Zaradi možnosti brskalnika, da neopazno združuje množico različnih tehnologij, le-te v praksi redko opazimo ali ločimo glede na omenjene kriterije, poleg tega pa je mogoče na samo spletno stran vključiti različne tehnologije. Obisk nekega spletnega mesta je včasih pomenil enosmerno, asinhrono komunikacijo, danes pa je mogoče znotraj spletne strani »klepetati« z drugimi obiskovalci in hkrati gledati video neposredno na strani. Medtem ko vključevanje multimedijskih vsebin za uspešno vzpostavljanje odnosov ni bistveno, pa ima pri tem velik pomen interaktivnost (Hallahan 2003, 5).

3.2 Interaktivnost

Pojem interaktivnosti se zelo pogosto uporablja v povezavi z novimi tehnologijami, vendar njegov pomen ni povsem soglasno sprejet. Po Dahlgrenu je interaktivnost tehnična lastnost računalniško posredovanega komuniciranja, kjer sta produkcija in potrošnja vsebin enakovredni; ta izenačenost je tudi eden izmed argumentov o demokratičnem potencialu interneta (Dahlgren 1996, 65). Thurlow in drugi razumejo interaktivnost kot stopnjo medsebojne povezanosti sporočil v neki sekvenci, ki se pogosto kaže celo v ponavljanju oziroma citiranju predhodnih sporočil v odgovorih nanje (Thurlow in drugi 2004, 66). Nasprotno pa Jensen trdi, da je interaktivnost večznačen pojav, ki se lahko izraža a) v komunikacijskem razmerju med mediji in uporabniki, b) v odnosu med mediji in družbeno strukturo ali c) v splošnem razmerju akter-struktura (Jensen v Oblak in Petrič 2005, 85). Oblak in Petrič na podlagi še nekaterih drugih konceptualizacij interaktivnosti ter empiričnih študij interaktivnosti ocenjujeta, da lahko ta pojem v grobem razumemo kot tehnično interaktivnost v odnosu uporabnik-medij ali pa kot družbeno interaktivnost med posamezniki (Oblak in Petrič 2005, 87).

Predvsem prvi vidik se danes na spletu zdi samoumeven; uporabnik »pričakuje interakcijo«, ki je več kot le pomikanje teksta z miško (Holtz 2002, 79); Haig govori celo o sindromu srbečih prstov, pri katerem uporabnik čuti potrebo po aktivnem sodelovanju pri uporabi strani. Če mu to ni omogočeno, bo kaj hitro izgubil potrpljenje in zapustil stran. Z interaktivno spletno stranjo, ki spodbuja dvosmerno komunikacijo (ta predstavlja drugi vidik interaktivnosti), organizacija gradi odnose z uporabniki, ti pa se zato vračajo na njeno stran (Haig 2000, 40–41). Hallahan interaktivnost umešča med temeljne procese vzpostavljanja odnosov, saj »uporabniku omogoča a) nadzor nad

vsebino in b) proizvajanje lastnih sporočil za druge (Hallahan 2003, 22). Tudi on loči interaktivnost po enakem ključu, govori namreč o sistemski in verbalni interaktivnosti. Sistemska zajema prilagajanje vsebine in personalizacijo (avtomatsko prikazovanje ustrezne vsebine glede na obstoječe podatke o uporabniku); predvsem slednja je močno orodje za vzpostavljanje odnosov. Verbalna interaktivnost pa se nanaša na možnost komuniciranja uporabnika z organizacijo ali z drugimi uporabniki in je na splošno pomembnejša od sistemske interaktivnosti pri upravljanju z odnosi. Interaktivnost so kot ključen element pri vzpostavljanju odnosov v svoji raziskavi obravnavali tudi Kent in drugi (2003).

3.3 Dialoškost na spletu

Čeprav je stroka odnosov z javnostmi pri izkoriščanju njegovega polnega potenciala dolgo zaostajala za ostalimi uporabniki (Wright 2001, 9; Holtz 2002), pa je danes »skoraj nemogoče učinkovito izvajati odnose z javnostmi brez uporabe interneta« (Newsom in drugi v Wright 2001, 7). S širitvijo interneta v devetdesetih letih je hitro postal očitni tudi potencial spleta za vzpostavljanje odnosov (Hallahan 2003, 2).

Hallahan (2003) je razvil model spletnih odnosov, ki temelji na tristopenjskem modelu Brooma in drugih, s katerim je želel predstaviti specifične tehnike za vzpostavljanje odnosov s pomočjo spletne strani. Vendar se njegov model od izvirnega v marsičem razlikuje, saj se avtor osredotoča na posameznikovo percepcijo odnosa in ne sprejema koncepta odnosa kot samostojno merljivega pojava. Koncept odnosa razume kot proces, ki se začne s prepoznavo obstoja spletne strani ter prek kognitivnih procesov in interakcije vodi do oblikovanja vtisov o vsebini in strani sami. Posledice tega procesa so povezane tako z razumevanjem prebranih sporočil kot s povečano komunikacijsko aktivnostjo in spremenjenim vedenjem (npr. nakup). Hallahanov model odnosa se bolj osredotoča na odnos uporabnika do spletne strani in se ne ukvarja z vprašanjem etike. Gre torej za univerzalne tehnike oblikovanja učinkovite spletne strani, ki bo pripomogla k vzpostavljanju odnosov. Čeprav ne govori o dialoških odnosih, je učinkovita spletna stran predpogoj za vzpostavljanje kakršnihkoli odnosov. Določevalci in procesi iz Hallahanovega modela predstavljajo tehnike, ki jih lahko organizacija uporabi tudi za doseganje dialoške komunikacije prek spleta, in Hallahan to možnost upošteva v strateških namenih kot organizacijskem določevalcu odnosa.

Kent in Taylor trdita, da je mogoče splet izkoristiti tudi za vzpostavljanje in upravljanje dialoških odnosov med organizacijo in javnostmi. Navedla pa sta pet zahtev, ki jih je potrebno pri tem upoštevati: **vzpostavitev dialoške zanke, zagotavljanje uporabnih informacij, generiranje ponovnega obiska, zagotavljanje uporabnosti vmesnika ter ohranjanje obiskovalcev** (Kent in Taylor 1998, 326–331). Vsem tem zahtevam lahko najdemo vzporednice tudi v Hallahanovem modelu. Ker Hallahanov model vsebuje tudi nekatere druge dejavnike odnosa, lahko rečemo, da so omenjene zahteve nujni, ne pa zadostni pogoji za dialoškost spletnih strani; predpogoj je namreč učinkovitost in privlačnost spletne strani kot take. Z drugimi besedami, Kent in Taylor sta izpostavila tiste dejavnike, ki dobre spletne strani naredijo dialoške. Čeprav tega avtorja nista posebej navedla, pa lahko sklepamo, da je dialoškost spletne strani kontinuum med najmanj in najbolj dialoško razvitima poloma, njen položaj pa je odvisen od števila upoštevanih principov ter učinkovitosti/števila uporabljenih tehnik za izpolnjevanje posameznega principa.

3.3.1 Dialoška zanka

Tehnologija omogoča javnostim, da stopijo v stik z organizacijo ali ji posredujejo povratne informacije, organizaciji pa omogoča odzivanje na njihove težave in povpraševanja. Vendar to še ne zagotavlja delujočega dialoga; dialoška zanka za svoje delovanje poleg tehničnih rešitev zahteva tudi dodelitev organizacijskih sredstev: ustreznega kadra in ustreznega odziva. Hallahan to »organizacijsko predanost tehnologiji« razume kot enega od z organizacijo povezanih določevalcev odnosa (Hallahan 2003, 12). Za postavitev in vzdrževanje spletne strani so seveda nujni kadri z ustreznimi tehničnimi znanji. Za ustrezno obravnavo sporočil pa so potrebne veščine in znanja strokovnjakov za odnose z javnostmi, ki jih običajno skrbniki spletnih strani nimajo. Da bi organizacija ustrezno poskrbela za spletno komuniciranje, mora obe področji delovanja nekako združiti, kar lahko stori na več načinov. Zaposlene na tehničnem oddelku lahko sicer usposobi za komuniciranje z javnostmi, vendar bi to po vsej verjetnosti bilo izvedljivo le v organizaciji z manjšim številom javnosti in relativno ozkim področjem delovanja. V večji organizaciji je namreč preveč stvari, ki jih mora izvajalec odnosov z javnostmi poznati, da bi se jih bilo mogoče naučiti v razumno kratkem času. Bolj smiselno je zato določiti posameznike, ki že izvajajo naloge odnosov

z javnostmi, in jih naučiti tistih tehničnih veščin, ki jih potrebujejo za obdelavo spletnih komunikacij.

Ti zaposleni zagotavljajo, da je dialoška zanka sklenjena. Brez njih ostanejo vprašanja javnosti neodgovorjena, povratne informacije pa neizkoriščene. Organizacija lahko za dodatno utrditev zanke postavi pravila ali določi proceduro, ki zagotavljajo minimalni standard pri vodenju spletnih komunikacij. Določi se lahko odzivni čas, način iskanja dodatnih pojasnil, kontaktne osebe v managementu in podobno.

Dialoška zanka torej zahteva usposobljene ljudi, ki poskrbijo za hiter in kvaliteten odziv organizacije. Pomanjkanje odzivnosti je namreč kljub vsem razpoložljivim spletnim orodjem še vedno glavni razlog za neizkoriščenost dialoškega potenciala spleta (Hallahan 2004, 775).

3.3.2 Uporabnost informacij

Informacije, ki jih organizacija objavi na svoji spletni strani, morajo imeti uporabno vrednost; če je nimajo, postane spletna stran sama sebi namen. Uporabnost informacij je osnova dialoškega odnosa, saj javnosti obiščejo stran zaradi uporabnih informacij, na katere se lahko zanesejo (Kent in Taylor 1998, 328). Pri načrtovanju spletne strani se morajo zato odgovorni osredotočiti na njeno vsebino in se upreti skušnjavi, da bi postavili tehnično natrpano in pisano stran na račun njene informativnosti.

Vsebina spletne strani mora obsegati tako splošne informacije za splošno javnost, kot specifične informacije, namenjene posameznim javnostim. Od tega, katere specifične javnosti bo spletna stran nagovarjala, je odvisna tudi organizacija informacij. Struktura je pogosto spregledana lastnost spletnih strani, a je zelo pomembna (Kent in Taylor 1998, 328), saj je urejena struktura strani pogoj za dobro navigacijo (Haig 2000, 31–33), ki je opisana v četrtem načelu. Tudi Esrock in Leichty (2000) sta v raziskavi spletnih strani petstotih najuspešnejših podjetij prišla do zaključka, da se je poleg vsebine strani potrebno osredotočiti tudi na njeno strukturo.

Za uporabnika predstavlja ugodno rešitev tudi možnost avtomatskega prejemanja informacij po t.i. push principu. Na spletni strani vpiše svojo telefonsko številko ali elektronski naslov, sistem pa mu samodejno posreduje informacije izbranega tipa vsakič, ko so osvežene ali dodane. Hallahan uporabnost informacij povezuje z organizacijskimi določevalci odnosa, od njih pa je odvisen tudi kognitivni proces

zaznavanja vsebine. Uporabnikova ocena kakovosti sporočila (količina, popolnost, točnost, relevantnost in uporabnost) kaže tudi na njegov odnos do same vsebine (Hallahan 2003, 25).

Spletna stran mora zagotavljati zadostno informiranost uporabnikov, da ti lahko sodelujejo v dialogu z organizacijo, kar lahko v jeziku dialoške teorije opišemo tudi kot **princip predanosti**.

3.3.3 Generiranje ponovnega obiska

Spletna stran lahko vzdržuje dialoška razmerja le, če jo uporabniki obiščejo večkrat; čim pogosteje, tem bolje. Spletna stran, katerih vsebina se ne spreminja, je zares uporabna ali zanimiva le ob prvem obisku. Za večkratni obisk pa so potrebne vsebine, ki vedno znova pritegnejo obiskovalce; to so lahko članstva, zaznamki, koledar dogodkov in podobno.

Osveževanje informacij je nujno, saj so zastareli podatki vsaj neuporabni, če ne celo napačni (npr. zastarele zdravstvene informacije), datum zadnje osvežitve pa je potrebno tudi označiti. Vključevanje novih informacij v rednih presledkih je sicer dokaj enostaven način generiranja ponovnega obiska, da pa bi to vodilo do boljšega dialoškega odnosa, morajo te informacije prispevati k boljšemu vzajemnemu razumevanju organizacije in javnosti. Kot dober primer lahko vzamemo spletni forum, na katerem (odvisno od priljubljenosti) najdemo vedno nove prispevke in teme, ki so relevantne tako za javnost kot za organizacijo. Uporabniki lahko odpirajo nove teme, organizacija pa lahko neposredno odgovarja in hkrati pridobi neprecenljiv vpogled v razmišljanje svojih javnosti. V Hallahanovem (2003) modelu je generiranje ponovnih obiskov ena izmed komunikacijskih aktivnosti, ki so posledica uspešnega odnosa.

3.3.4 Uporabnost vmesnika

Mnogi priročniki za načrtovanje učinkovite spletne strani poudarjajo enako temeljno pravilo kot navodila za učinkovite spletne odnose z javnostmi, to je postavljanje informativnosti pred izgled. To ne pomeni, da mora biti stran preprosta ali celo dolgočasna, vendar mora premišljeno izkoristiti možnosti spleta. Pogosto namreč se zgodi, da »so spletne strani oblikovno bogate na račun vsebine« (Kent in Taylor 1998, 330). Na prvi pogled se mogoče zdi, da se ta princip ukvarja z oblikovalskimi napotki in

je namenjen bolj programerjem. Vendar se prav tu pokaže, kako pomembno je prisluhniti potrebam uporabnikov že v fazi načrtovanja spletnih odnosov z javnostmi, saj »dejanski design spletne strani pomembno vpliva na posameznikovo percepcijo organizacije« (Kent in drugi 2003, 74).

Spletna stran (predvsem začetna) pogosto predstavlja prvi vtis o organizaciji (Robins in Holmes 2007, 386), zato je od nje v veliki meri odvisno, ali bo uporabnik ostal in z organizacijo vzpostavil odnos.

Kadar grafične vsebine niso nujno potrebne, se je bolje poslužiti tekstovnih informacij, saj je iskanje po takih informacijah lažje (Kent in Taylor 1998, 329), poleg tega pa se stran hitreje naloži. Čas, ki je potreben, da se naloži zahtevana stran, naj ne bi presegal desetih sekund (Haig 2000, 31), sicer lahko nestrpni iskalec informacij še pred vzpostavitvijo stika z organizacijo prekine povezavo; s hitrejšimi prenosi pa se in se gotovo še bo ta čas hitro krajšal. Stran mora biti dosegljiva za uporabnike z različno hitrimi (počasnimi) povezavami in z različno zmogljivimi računalniki ter prilagojena za delovanje na različnih sistemih. Če stran deluje samo na točno določenem brskalniku, je vzpostavljanje odnosa moteno z vsemi, ki tega programa nimajo; enako velja za vsebine, ki zahtevajo namestitvev posebnih dodatkov, da jih brskalnik sploh lahko prikaže.

Za učinkovito uporabo spletne strani je nujna tudi razumljiva navigacija, ki uporabnikom kar najbolj olajša iskanje informacij. Kot smo že omenili, je pogoj za to dobra organizacija informacij. Oboje, predolg čas nalaganja in težavno iskanje informacij, je razlog za slabe rezultate večine organizacijskih strani pri testiranju uporabnosti. Spletna stran tako postane neuporabna, saj se uporabniki, ki se že prvič soočijo s takimi težavami, na stran ne bodo vračali (Esrock in Leichty 2000, 330).

Lastnosti vmesnika so prisotne v celotnem Hallahanovem modelu. Eden od sistemskih določevalcev odnosa je vizualna podoba vmesnika, med z uporabnikom povezanimi določevalci pa najdemo tudi uporabnikovo znanje oziroma spretnost pri uporabi spletnih strani, čemur se mora gotovo prilagoditi tudi oblika vmesnika. Prva uporaba spletne strani je v modelu eden izmed procesov odnosa in je ključnega pomena, saj je po Davisovem modelu sprejemanje tehnologije pogojeno z uporabnostjo in enostavnostjo uporabe. Tudi odnos do strani, ki je ločen od odnosa do vsebine, je dejavnik pri oblikovanju vtisa kot odnosnega procesa; odnos do strani pa je mogoče meriti s pomočjo uporabnikovega mnenja o enostavnosti uporabe, zadovoljstvom in

udobjem pri uporabi strani, primerjanja z drugimi stranmi ter zanimanjem za ponovni obisk (Hallahan 2003, 25–26).

3.3.5 Ohranitev obiskovalcev

Če se obiskovalec na spletni strani zadržuje dlje in bolj poglobljeno, se podaljša tudi čas za vzpostavljanje odnosa. Načini za doseganje daljših obiskov obsegajo uporabniške forume, nagradne igre, natečaje, nasvete in podobne vsebine, na katere uporabnik naleti ob samem obisku in niso bile vključene v njegovo prvotno iskanje informacij. Potrebno pa je čim bolj zmanjšati uporabo zunanjih povezav in oglasov. Vsaka zunanja povezava odpelje uporabnika stran in morda se ne bo več vrnil. Vse informacije, ki jih organizacija ponuja, naj bodo zato vsebovane na njenem spletnem mestu. Če informacija obstaja nekje drugje in ni relevantna za odnos med organizacijo in uporabnikom, jo bo slednji našel brez posredovanja organizacijske spletne strani; relevantne informacije pa naj so dostopne prek notranjih povezav, torej na posameznih podstraneh. Seveda obstajajo izjeme in prav je, da organizacija usmeri obiskovalca na ustrezne zunanje spletne strani, kadar te tematsko dopolnjujejo informacije na njeni strani. Vendar mora te povezave ponuditi na diskreten način. Da ne bi popolnoma »ugrabile« uporabnika, se lahko zunanje povezave odpirajo v ločenih oknih in s tem pustijo matično stran odprto.

Oglasi predstavljajo podobno težavo, saj gre večinoma za zunanje povezave in klik nanje spelje obiskovalca stran, poleg tega pa upočasnijo nalaganje strani. Poleg tega oglasi ovirajo vzpostavljanje in ohranjanje dialoškega odnosa. Temelj dialoške komunikacije je, da je cilj sama po sebi in s tem omogoča dialoški odnos, oglaševanje pa je komuniciranje kot sredstvo za doseganje drugih ciljev in se mu je potrebno kolikor je mogoče izogibati. Če se oglasom vseeno ni mogoče izogniti, naj bodo nekje na dnu in jasno označeni (Kent in Taylor 1998, 331).

Reber in Kim (2006) sta s pomočjo zgornjih indikatorjev dialoške izpeljala raziskavo spletnih strani aktivističnih skupin, pri čemer sta se omejila na njihovo nagovarjanje novinarjev.

- Dialoško zanko sta operacionalizirala kot prisotnost kontaktnih informacij, spletnih forumov, povabil h komunikaciji, pa tudi kot odzivnost in obširnost odgovorov s strani organizacije.

- Uporabnost informacij sta merila kot prisotnost posebnega dela strani za novinarje, sporočil za medije, osnovnih informacij o organizaciji in možnost prenašanja (*download*) informacij.
- Generiranje ponovnega obiska sta določila kot možnost članstva, zaznamkov ter koledarja dogodkov.
- Uporabnost oziroma enostavnost vmesnika sta med drugim merila s prisotnostjo iskalnika in kazala vsebine.
- Ohranitev obiskovalcev sta definirala kot pogostost obnavljanja informacij ter nekaterimi specifičnimi lastnostmi kot so donacije in informacije za prostovoljce.

McAllister in Taylor (2007) sta naredili podobno raziskavo na spletnih straneh devetnajstih kolidžev. Pri tem se nista omejevali na določeno ciljno javnost, saj sta začeli z raziskovalnim vprašanjem »Katere so ciljne javnosti spletnih mest javnih kolidžev?«, šele nato pa nadaljevali s »Katere so dialoške značilnosti spletnih mest javnih kolidžev?«. Dialoške značilnosti sta iskali za vsako od štirih prepoznanih ciljnih javnosti; indikatorje sta operacionalizirali podobno, a sta jih prilagodili namenu spletnih strani.

- Uporabnost informacij sta prepoznali v spletni registraciji, spletnih prijavih, obrazcih z možnostjo prenosa na računalnik;
- Uporabnost vmesnika sta operacionalizirali kot prisotnost iskalnika, navigacijskih notranjih povezav, kazal, pa tudi gibljivih grafik;
- Naloge ohranitve obiskovalcev sta pripisali kratkim časom nalaganja strani, označen datum zadnje spremembe in tudi e-poštni naslov in možnost komentiranja objav;
- Generiranje ponovnih obiskov naj bi vzpodbujale eksplicitne vzpodbude k vrnitvi ali k dodajanju strani med zaznamke, čeprav takih elementov nista našli na nobeni od analiziranih strani. Večina strani pa je ponujala druge storitve, kot so koledarji dogodkov, ažurirane informacije ter rubriko pogostih vprašanj in odgovorov (*FAQ*).
- Dialoško zanko, kot sta ugotovili, v spletne strani vključuje zelo malo kolidžev; slaba polovica jih ponuja možnost pošiljanja e-pošte, manj kot petina pa omogoča tudi izpolnjevanje anket. Zaključujeta s sklepom, da so ta spletna

mesta prav zaradi pomanjkanja možnosti povratnih informacij le brošura oziroma orodje enosmernega komuniciranja⁵.

Nekatere zgornje operacionalizacije se nekoliko razlikujejo od konkretnih primerov, ki sta jih k posamezni splošni zahtevi navedla Kent in Taylor. To je razumljivo, saj različne organizacije s spletnimi predstavitvami nagovarjajo različne javnosti in ponujajo različne storitve. Nekje so lahko novice glavni razlog za obisk in predstavljajo uporabnost informacij (npr. spletni časopis), drugje pa so samo dodatna ponudba, ki omogoča določeno mero osveževanja vsebine na strani z večinoma nespremenljivimi informacijami. Poleg tega lahko nekateri elementi znotraj ene strani izpolnjujejo različne dialoške vloge: koledarček lahko na primer služi za generiranje ponovnega obiska, hkrati pa podaljšuje čas obiska uporabnikov. Zato spletne dialoške zahteve Kenta in Taylorjeve ne določajo specifičnih tehnologij, temveč služijo kot vodila za uspešno integracijo dialoških odnosov z javnostmi v spletno okolje.

⁵ Omeniti velja, da ti elementi spletnih strani niso pravi pokazatelj dialoške zanke, saj njeno bistvo ni v možnosti pošiljanja povratnih informacij. Kent in Taylor (1998, 326) sta namreč izrecno opozorila, da ni dovolj objava kontaktnih naslovov ali aplikacij, temveč mora delujoča dialoška zanka vključevati tudi usposobljene in aktivne sogovornike na strani organizacije.

4 ŠTUDIJA PRIMERA: SPLETNI NASTOP SLOVENSKE TURISTIČNE ORGANIZACIJE

4.1 Slovenska turistična organizacija

Slovenska turistična organizacija (STO) je krovna nacionalna turistična organizacija za načrtovanje in izvajanje politike trženja celovite turistične ponudbe Slovenije. Njen predhodnik, javni gospodarski zavod »Center za promocijo turizma Slovenije«, je bil ustanovljen leta 1995. Štiri leta kasneje se je z uredbo preoblikoval in dobil današnje ime (Uredba o preoblikovanju javnega gospodarskega zavoda "Center za promocijo turizma Slovenije" – "Slovenian tourist board" v javni gospodarski zavod "Slovenska nacionalna turistična organizacija" – "Slovenian tourist board 1999). Omenjeno uredbo je leta 2004 nadomestila Uredba o Slovenski turistični organizaciji, s katero je zavod na podlagi Zakona o spodbujanju razvoja turizma iz istega leta ustanovila Vlada republike Slovenije (Uredba o Slovenski turistični organizaciji 2004).

Ta uredba poleg organiziranosti in načina upravljanja natančneje določa tudi dejavnosti STO. Med temi naj naštejemo tiste, ki bodisi predstavljajo posebno vrednost za deležnike organizacije, ali pa zahtevajo ustrezno mero sodelovanja z njimi:

- načrtovanje, pripravo in izvajanje programov trženja celovite slovenske turistične ponudbe in države kot turističnega območja
- organiziranje in izvajanje nastopov na sejnih, borzah ter drugih predstavitev turizma in z njimi povezanimi dejavnostmi doma in v tujini,
- produkcijo in distribucijo promocijsko informativnega materiala,
- upravljanje s celostno podobo turizma Slovenije,
- sodelovanje pri izvedbi pomembnejših prireditev in drugih dogodkov,
- vzpostavitev, vzdrževanje in posodabljanje integralnega turistično informacijskega sistema Slovenije,
- spodbujanje partnerskega sodelovanja na ravni turističnega območja in na ravni turističnega proizvoda pri skupnem nastopanju na trgu,

- usklajevanje trženja na ravni turističnega območja in na ravni turističnega proizvoda,
- spodbujanje partnerskega povezovanja pri razvoju in uvajanju novih integralnih turističnih proizvodov, pomembnih z nacionalnega vidika,
- inicijiranje in koordiniranje razvoja novih integralnih turističnih proizvodov, pomembnih z nacionalnega vidika,
- priprava novih integralnih turističnih proizvodov, pomembnih z nacionalnega vidika za trženje,
- zbiranje, analiziranje in posredovanje tržnih informacij s področja turizma, ki predstavljajo informacijsko podporo za načrtovanje in trženje na vseh področjih in ravneh delovanja,
- informiranje turističnih subjektov o rezultatih raziskav,
- organiziranje in izvajanje usposabljanja s področja trženja turizma

Skoraj vse naloge zahtevajo tesen stik s poslovno javnostjo, zato so odnosi organizacije z zasebnim gospodarstvom in civilno družbo ključnega pomena, saj brez njihovega sodelovanja svojih nalog ne more uspešno opravljati. Zato STO gradi na partnerskem odnosu, na katerem temelji celoten proces načrtovanja, organiziranja in izvajanja promocijskih in trženjskih, pa tudi razvojnih aktivnosti. STO aktivno spodbuja deležnike k dialogu in skupnemu delovanju ter jim hkrati odpira vrsto komunikacijskih kanalov. Odnose z deležniki vodi na vse tri opisane načine: skozi **medosebne odnose**, s pomočjo določenih **procedur** ter s **posredovanjem komunikacijskih tehnologij**, na katere se bomo osredotočili v našem primeru.

Mnenja deležnikov so v veliki meri upoštevana že pri snovanju strateških dokumentov, oblikovanju produktivnih združenj, pri pripravi letnega programa dela in izvedbi posameznih aktivnosti.

Letni program

Letni program dela sprejema upravni odbor zavoda, v katerem so poleg predstavnikov ministrstev in predstavnika zaposlenih v STO tudi po en predstavnik Turistične zveze Slovenije, Gospodarske zbornice Slovenije in Obrtne zbornice. S tem sta v najvišjem organu STO zastopani tako civilna družba in zasebni sektor. Predlog letnega programa dela pripravi STO na podlagi smernic, ki jih direktorju STO poda strokovni svet, ki pa

ga skoraj v celoti sestavljajo predstavniki turističnega gospodarstva. Aktivnosti posameznih oddelkov predlagajo vodje teh oddelkov, pri čemer upoštevajo mnenja in želje gospodarstva, ki jih dobijo tudi ob sprotne delu z njimi, na primer na sejnih ali dnevnih odprtih vrat. Sejenski oddelek na primer že maja (program dela se običajno sprejema septembra) pošlje vsem podjetjem in organizacijam seznam sejmov za naslednje leto, ti pa odgovorijo s seznamom tistih, za katere so zainteresirani. Iz odziva potem na STO določijo seznam dogodkov, katerih se bodo udeležili. Tak način doseganja sporazuma smo že opredelili kot **integrativno pogajanje**.

Letos so povratne informacije skušali pridobiti tudi z objavo predloga programa dela na svojih spletnih straneh in možnostjo predlaganja dopolnitev ali sprememb, vendar pa uporabniki te možnosti niso izkoristili. Včasih je bilo takega posvetovanja manj, vendar so izkušnje pokazale, da se z njim močno zmanjša delež nezadovoljnih, poveča pa se tudi zaupanje v organizacijo. Smotne so namreč samo tiste aktivnosti, katere ima gospodarstvo interes financirati in izvajati (Pavlovčič Kapitanovič 2008).

Združevanje ponudnikov

Ponudniki določenih turističnih storitev so se s pomočjo STO že organizirali v združenja, na primer ponudniki kolesarskih storitev ali turistične kmetije. Prej je bilo usklajevanje STO s temi ponudniki oteženo in dokaj neučinkovito, saj so nastopali posamično in neusklajeno. STO je zato v nekaterih primerih sama predlagala oblikovanje združenj, ki za ponudnike pomeni udobnejši način usklajevanja interesov in manjše finančno breme, za STO pa učinkovitejše dogovarjanje s predstavniki združenja, saj imajo tako enega sogovornika namesto večih in se lahko osredotočijo na celostno raven obravnavanja posameznega produkta (Pavlovčič Kapitanovič 2008).

Aktivnosti

Trženje slovenske turistične ponudbe je poglobljena naloga STO. Gre predvsem za aktivnosti na tujih trgih, kjer STO organizira poslovne delavnice, se udeležuje turističnih borz in sejmov, ali vodi oglaševalske kampanje. Na ključnih emitivnih trgih (Avstrija, Nemčija, Italija in Benelux) ima STO tudi svoja predstavništva, ki svoje tržišče še posebej dobro poznajo in tam izvajajo promocijske aktivnosti.

Pri teh aktivnostih STO sodeluje s turističnim gospodarstvom tako, da jih k sodelovanju povabi kot partnerska podjetja. To so lahko vsi tisti subjekti iz zasebnega, javnega in

civilnega področja turizma, ki so pripravljeni sodelovati na posamezni delavnici ali kakem drugem projektu. Število sodelujočih podjetij je različno glede na vrsto projekta: za delavnico jih mora biti vsaj toliko, da se tujim udeležencem splača priti na sestanke; pri pripravi kataloga je zadosti manjše število interesentov, ki pa morajo biti pripravljeni finančno pokriti 50 odstotkov stroškov. Kadar zadostnega interesa s strani gospodarstva ni, se projekt ne izpelje, saj so vse aktivnosti STO vezane na skupne koristi. Koristi takega sodelovanja so seveda obojestranske. STO, ki na primer najame dvorano v hotelu v tujini in organizira delavnico turističnega gospodarstva, s kvalitetnimi partnerji lahko uspešno predstavi Slovenijo kot turistično destinacijo, posamezni partner pa ima odlično priložnost predstaviti se turističnim agencijam in organizatorjem potovanj iz gostujoče države, ki se predstavitve posameznega podjetja ne bi udeležili. Tudi cenovno je za partnerja taka rešitev veliko ugodnejša, saj se strošek porazdeli med udeležence (cena najema stojnice na sejmu ali borzi lahko znaša tudi več deset tisoč evrov). Skupno predstavljanje na tujih trgih močno olajša trženje ponudbe, saj posamezno podjetje zdaleč ne bi zmoglo takih projektov, tako finančno kot organizacijsko. Poleg tega STO izvajajo raziskave tržišč, katerih izsledki so na voljo vsem, in s tem omogoča boljše poslovne odločitve podjetij.

Kljub utečenemu sodelovanju pa pri skoraj vsakem dogodku pride do situacij, ko je potreben posamičen pristop k potrebam posameznih skupin ali deležnikov. To so lahko najpreprostejše stvari, ko nekdo na primer išče skupni prevoz do kraja dogodka in prosi za posredovanje kontaktov ostalih udeležencev. Neredko se zgodi, da se neko podjetje ne prijavi na dogodek, skrbnik dogodka na STO pa ve ali na podlagi izkušenj predvideva, da je to podjetje zainteresirano za udeležbo. Po posredovanju skrbnika se pogosto izkaže, da se je podjetje preprosto pozabilo prijaviti, in ga STO vključi v dogodek, če je mogoče tudi po izteku roka za prijave.

Letni program dela, ki je že sestavljen po želji gospodarstva, vključuje vse skupne nastope za določeno leto, vendar se lahko po potrebi dopolnjuje s posameznimi aktivnostmi, za katere da pobudo več podjetij (običajno zadostuje že šest ali sedem podjetij) ali posamezno združenje ponudnikov. Takrat STO pomaga pri nastopu kot partner, s finančnimi sredstvi, svojim informatorjem in podobno.

Mnenja partnerjev o posameznem dogodku so za STO pomembna, saj jih večino organizira vsako leto. Zato vsakokrat z vprašalniki preverijo njihovo zadovoljstvo z lokacijo, organizacijo ter poslovnim učinkom. Odgovore nato shranijo v arhiv, ki je

dostopen vsem oddelkom na STO, povzetek pa vključijo v mesečno poročilo. Pri pripravi naslednjih dogodkov se seveda upošteva pripombe, ki so bile večkrat izražene.

4.2 Slovenski turistični informacijski portal – STIP

Reber in Kim (2006) sta že dokazala, da je mogoče dialoško teorijo odnosov z javnostmi tudi empirično preizkušati na spletnih straneh. Z analizo ne le spletnih strani, temveč celotnega spletnega nastopa STO, lahko ugotovimo, v kolikšni meri Slovenska turistična organizacija upošteva načela, ki oblikujejo teoretske dialoške zahteve Kenta in Taylorjeve.

Poleg že uveljavljenih elektronskih komunikacijskih kanalov kot so telefon, telefaks ali elektronska pošta, ima pri komunikaciji STO z deležniki osrednjo vlogo Slovenski turistični informacijski portal, ki, kot bomo videli, našete tehnologije vključuje in jih hkrati dopolnjuje z novimi.

Spletna stran Slovenske turistične organizacije (na naslovu <http://www.slovenia.info>) predstavlja vstopno točko v Slovenski turistični informacijski portal (STIP), ta pa je del Integralnega turističnega informacijskega sistema (ITIS) in povezuje vse informacije in storitve na področju turizma v Sloveniji.

ITIS je izrazito dialoško usmerjen, saj njegov razvoj, kot ga opisuje Strategija razvoja ITIS 2008-2010, predvideva veliko vključenost uporabnikov ter prilagajanje organizacije za učinkovito delovanje sistema. V sami strategiji razvoja je med drugim zapisano, da bo še naprej pomembno vlogo imelo pridobivanje izkušenj, odzivov, kritik, želja, vedenja in drugih podatkov s strani gostov/turistov in strokovne javnosti ter uporaba teh podatkov za analize, odločitve in nadaljnje razvojne aktivnosti, s ciljem večje prilagodljivosti ITIS-a uporabnikom. Predvideni so tudi novi procesi podpore strankam oziroma uporabnikom (npr. enotni klicni center za vse rešitve in uporabnike), novi kadri in sistematizacija delovnih mest ter usmerjeno usposabljanje, z namenom zagotoviti potrebne vire za obvladovanje ITIS. Celoten ITIS sistem naj bi se iz ponudnika turističnih informacij in storitev razvil v informacijsko, storitveno in komunikacijsko središče na področju turizma v Sloveniji. Strategija poudarja dvosmerno komunikacijo, interakcijo vseh vključenih v ITIS in standardizacijo

izmenjave podatkov, informacij, storitev, rešitev in aplikacij (Slovenska turistična organizacija 2008b).

Osrednji portal STIP še čaka grafična prenova v smeri nove celostne grafične podobe slovenskega turizma, vseskozi pa je deležen vsebinskih izboljšav. STO namreč skrbno spremlja mnenja uporabnikov in se jim, kolikor je mogoče, sproti prilagaja. Mesečno izvaja spletno anketo, ki obiskovalce povprašuje, kaj bi izboljšali na portalu, kaj so iskali in česa morda niso našli. Teh povratnih informacij so zelo veseli in k odgovarjanju na vprašanja spodbujajo obiskovalce tudi z nagradno igro (povratne informacije in mnenja smo že opisali kot učinkovite **indikatorje razkrivanja**, torej strategije vzdrževanja odnosa).

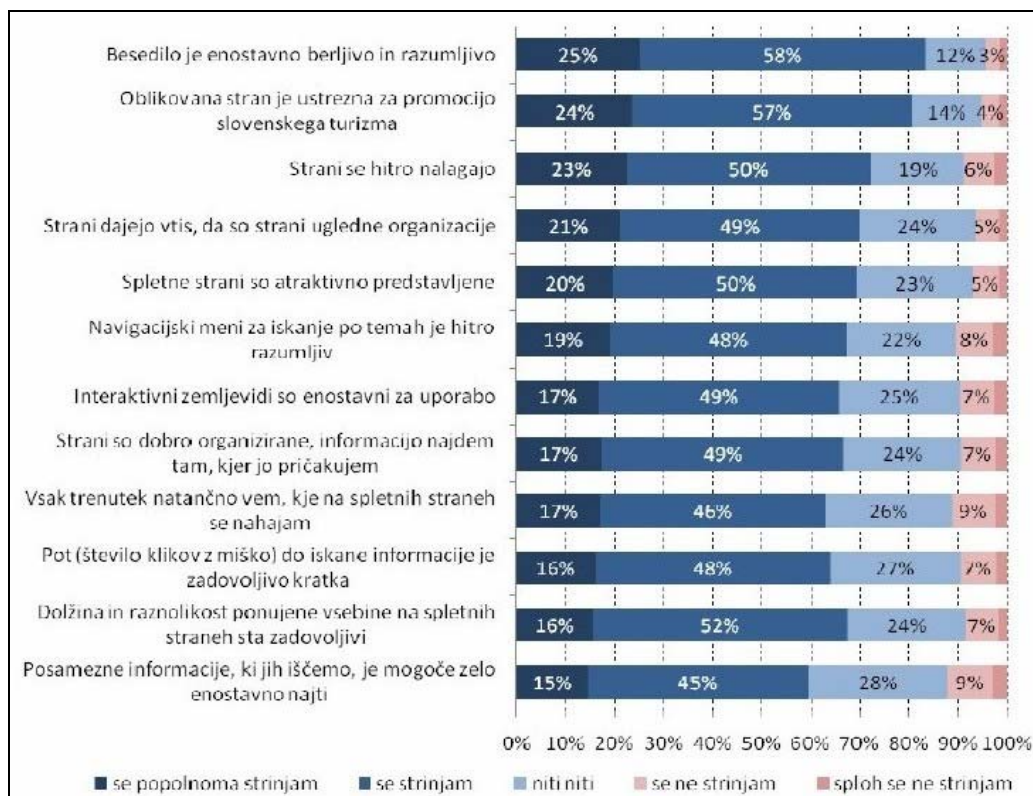
Manjše napake ali težave popravijo sproti, nekatera bolj tehnična vprašanja pa se rešujejo mesečno oziroma v dogovoru z zunanjimi izvajalci. Opravili so tudi testiranja na realnih uporabnikih in tako izboljšali navigacijo in iskalnik, da se obiskovalci na spletnem mestu lažje znajdejo. Spletno mesto je sicer optimizirano za Explorer 5.0, vendar ga testirajo tudi za večino drugih brskalnikov, kot sta Mozilla Firefox in Google Chrome. Zato se le redko zgodi, da uporabniki ne morejo do določene aplikacije, vendar tudi take posamezne primere poskušajo čim hitreje urejati (Kralj 2008).

Na STO skrbno spremljajo odziv uporabnikov na spletno mesto tudi z letno raziskavo **Merjenje zadovoljstva z www.slovenia.info** (Slovenska turistična organizacija 2007a). Raziskavo opravlja Oddelek za raziskave in razvoj s pomočjo zunanjih izvajalcev. Raziskava sicer ni omejena na turistične spletne strani, vendar je delež turističnih obiskovalcev med respondenti prevladujoč. Rezultati poleg osnovne demografske strukture obiskovalcev (država, starost, izobrazba, zaposlitveni status) daje koristne informacije o mnenju obiskovalcev glede različnih vidikov spletnega mesta, ki jih STO uporabi pri nadaljnjem razvoju in urejanju STIP. Predvsem gre za vprašanja vsebine in njene organizacije (slika 4.1), poleg teh pa respondenti odgovarjajo tudi na vprašanja o tehnični funkcionalnosti portala (slika 4.2). Obe vrsti vprašanj sta vezani na zahtevo po uporabnosti vmesnika, ki jo v svoje modele vključujejo tako Hallahan kot Kent in Taylor. Rezultati raziskave so natisnjeni v letnem poročilu, ki je objavljeno tudi na poslovnih staneh STIP in dostopno vsem zainteresiranim.

Zadovoljstvo je bilo že predstavljeno kot eden od **indikatorjev kvalitete odnosa**, pa tudi kot eden od pomembnih **rezultatov** odnosa. K dialoški naravi portala pa veliko

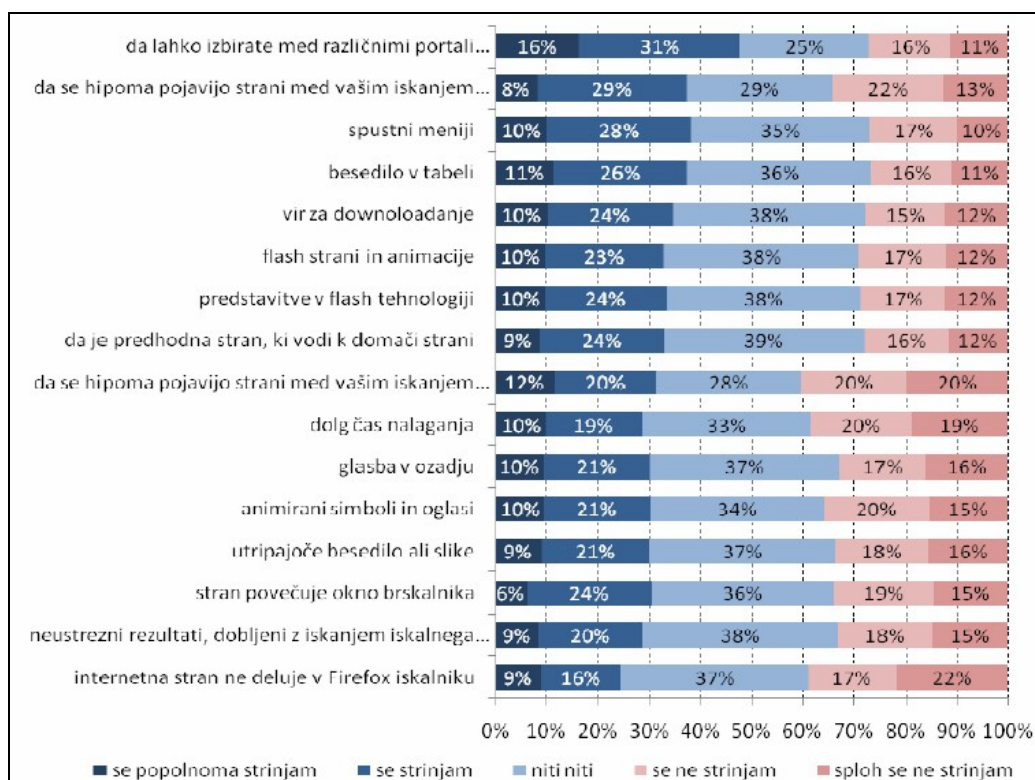
prispeva tudi njegova interaktivnost, saj omogoča tako **sistemske** kot **verbalno interakcijo**.

Slika 4.1: Stopnja strinjanja s trditvami o različnih vidikih spletne strani www.slovenia.info



Vir: Slovenska turistična organizacija (2007a, 7).

Slika 4.2: Stopnja strinjanja s trditvami o funkcionalnosti spletne strani www.slovenia.info



Vir: Slovenska turistična organizacija (2007a, 8).

Strategija ITIS tudi na podlagi teh raziskav za STIP predvideva še dodatne izboljšave uporabniške izkušnje ter optimizacijo procesa od iskanja do rezervacije ponudbe. Med njenimi konkretnimi cilji sta tudi povprečen čas, ki naj bi ga obiskovalci spletnega mesta preživeli na STIP-u (ta naj bi znašal 5 minut) in število naročnikov na e-poštne novice (do leta 2010 naj bi jih bilo kar 20.000). Slednje pa bodo morale biti prilagojene glede na profil posameznega uporabnika, kar je korak naprej od običajnega pošiljanja e-pošte vsem naročnikom brez upoštevanja njihovih dejanskih interesov (Slovenska turistična organizacija 2008b).

Znotraj STO je za upravljanje s STIP zadolžen oddelek za e-poslovanje, ki je del Sektorja za integrirano tržno komuniciranje in ima tudi glavno razvojno, koordinacijsko in operativno vlogo pri razvoju in delovanju ITIS. Oddelek ima 5 zaposlenih, za tehnično izvedbo projektov pa si pomaga z najemom zunanjih izvajalcev. Kot pravijo na oddelku, je dialog ključnega pomena za uspeh pri implementaciji novih rešitev na področju informacijske tehnologije, zato so zelo veseli povratnih informacij s strani uporabnikov.

Z vidika ITIS se uporabniki delijo na poslovne uporabnike in končne uporabnike. Poslovni uporabniki ITIS so predvsem turistično gospodarstvo in subjekti s področja turizma doma in v tujini, končni uporabniki pa so predvsem turisti in drugi posamezniki, ki iz različnih razlogov obiskujejo slovenski turistični informacijski portal STIP ter uporabljajo javno dostopne vsebine in storitve.

Komunikacijo med STO in končnimi uporabniki (kupci, turisti, strankami) ter med ponudniki turističnih storitev in končnimi uporabniki omogočajo mnoge informacijske storitve, katerih se jih je v letu 2006 poslužilo več kot poldrugi milijon obiskovalcev. To so Turistične strani STIP, Centralni rezervacijski sistem (CRS), RSS kanali, Portal Igraj in spoznaj Slovenijo (Chat&Play) z interaktivno klepetalnico, Spletne nagradne igre in ankete. Pripravlja se tudi vpeljava CRM sistema za področje B2C, ki bo med drugim omogočal že prej omenjeno pošiljanje personaliziranih novičarskih pisem.

Komunikacijo s poslovnimi uporabniki, torej med STO in ponudniki turističnih storitev ter drugimi partnerji, pa omogočajo B2B (business to business) informacijske rešitve kot so Poslovne strani STIP, CRM za področje B2B, Banka turističnih priložnosti, Turistična tiskovna agencija, novičarska pisma (*newsletter*), Organizacija sejmov in dogodkov skupaj z elektronskimi prijavi.

Vsebina STIP je v grobem ločena na sklope podstrani, namenjenih posamezni javnosti, na katerih potem vsaka javnost hitreje pride do zanje relevantnih informacij. Ti sklopi so turistične strani, poslovne strani ter strani za medije.

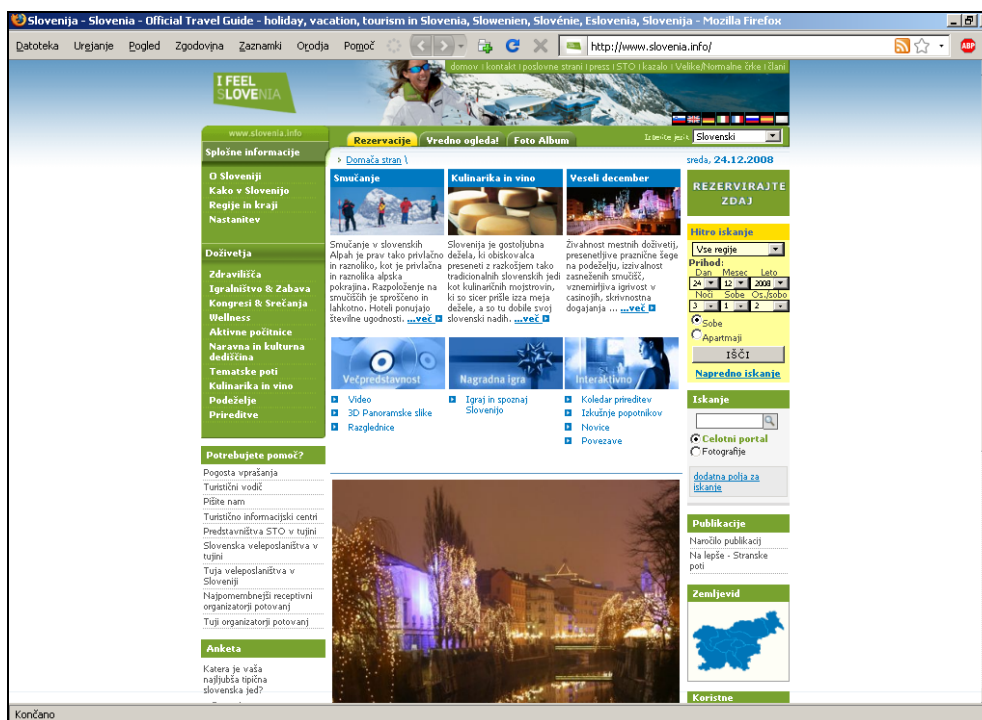
4.2.1 Turistična javnost

Ker je trženje slovenske turistične ponudbe glavna vloga STO, so (potencialni) turisti njena najpomembnejša javnost in to velja tudi na STIP. Na turističnih straneh, ki so prva, vstopna stran na www.slovenia.info (slika 4.3), je mogoče najti vse informacije, ki običajno zanimajo potencialne obiskovalce (tuje in domače) pa tudi tiste, ki so že na poti in iščejo nastanitev ali zanimivosti. Tujih obiskovalcev je sicer skupno več kot domačih, posamično pa so slovenski obiskovalci vendarle najpogostejši.

Poleg tega da so na turističnih straneh že zbrane le relevantne informacije (torej brez nepotrebnih poslovnih vsebin), je vsebina vstopne strani prilagojena tudi posameznim trgov, vsebinsko in terminsko, saj Italijani, na primer, zbirajo informacije o destinaciji

kakšen mesec pred načrtovanim potovanjem, Nemce pa zanimajo drugačne ponudbe, o katerih se informirajo že pol leta pred odhodom na pot.

Slika 4.3: Turistične strani portala STIP



Vir: Slovenska turistična organizacija (2008a).

Info kanal

Spletno mesto STIP je osnovno sredstvo informiranja turistov, ki pa združuje tudi več različnih komunikacijskih kanalov. Med njimi ima kontaktni obrazec Pišite nam (Slika 4.4) gotovo najbolj dialoško funkcijo, saj predstavlja najenostavnejšo in tudi najbolj uporabljano pot mnenj in vprašanj uporabnikov do sogovornikov na strani STO. Ker je povezava do obrazca v osnovni navigacijski vrstici, je uporabniku vedno dostopen, ne glede na to kje na spletnem mestu se nahaja. Že sam vmesnik vsebuje nagovor, ki lahko ne le spodbuja k zastavljanju vprašanj, temveč lahko odpravi potrebo po zastavljanju določenih vprašanj, bodisi s pojasnilom o naravi organizacije, bodisi s povezavo do odgovorov na nekatera najbolj pogosta vprašanja. S tem je potreba po določeni informaciji še hitreje potešena in vloženi trud uporabnika se močno zmanjša. Pošiljanje poizvedbe prek obrazca je prvi korak v dialoški zanki. Sporočilo prispe kot elektronska pošta v predal Info kanala, kjer ga oddelek e-poslovanja ustrezno obravnava. Kadar gre za splošno vprašanje, skuša nanj sam odgovoriti, sicer pa ga posreduje

najprimernejšemu naslovniku, bodisi znotraj organizacije bodisi nekemu iz gospodarstva; ob tem seveda obvesti uporabnika, da je bilo sporočilo posredovano in da lahko v kratkem pričakuje odgovor. Na vsa povpraševanja se trudijo odgovoriti še isti dan, razen ob dela prostih dneh, saj takrat zaradi kadrovskih omejitev ne morejo zagotoviti podpore info kanalu. Število povpraševanj na info kanalu niha glede na turistično sezono ter seveda glede na obiskanost portala. Za nadzor info kanala je posebej zadolžena oseba na oddelku, ki jo v delo uvedejo zaposleni na oddelku (to delo namreč običajno opravljajo zaposleni za krajši čas), ki poleg sporočil, poslanih prek obrazca ali prek e-pošte neposredno na info predal, obdeluje tudi poizvedbe po telefonu in aplikaciji Skype. Glede na dejansko povpraševanje prek info kanala se redno osvežuje tudi rubrika Pogosta vprašanja in odgovori.

Slika 4.4: Obrazec za kontakt

Pozdravljeni! Ste obiskali našo spletno stran in imate vprašanje, predlog ali mnenje?
 Svetujemo vam, da si predhodno ogledate tudi našo rubriko **Pogosta vprašanja in odgovori**. Hkrati vas obveščamo, da Slovenska turistična organizacija ni turistična agencija ali organizator potovanj, zato žal ne izdajamo letalskih kart, dokumentov za potovanje in se ne ukvarjamo s turističnimi aranžmaji. V kolikor želite prejeti naše kataloge, kliknite za [naročilo publikacij](#).
 Pišite nam. Veseli bomo vašega odziva.

Vaš e-mail: *

Kratek naslov vsebine: *

Besedilo/Opis izkušnje: *

Pošlji kopijo vprašanja na zgoraj navedeni e-mail: *

Zvezdica (*) označuje obvezno polje.

POŠLJI

IZJAVA Se strinjam Ne strinjam se

Dovoljujem, da Slovenska turistična organizacija, Dunajska cesta 156, Ljubljana (v nadaljevanju STO), uporabi moje osebne podatke: elektronski naslov v skladu z Zakonom o varstvu osebnih podatkov (Ur. l. RS, št. 86/2004). Upravljalca zbirke osebnih podatkov je STO. Namen obdelave osebnih podatkov je občasno posredovanje informacij ali obveščanje (po pošti ali po elektronski pošti) o pomembnejših spremembah, analizah, novih storitvah, posebnih ponudbah in podobnih informacijah na portalu STO in v slovenski turistični ponudbi. Uporabnik zbranih osebnih podatkov je STO, njegova predstavništva in informacijski uradi. Zbiranje osebnih podatkov je prostovoljno. V zgoraj navedene osebne podatke, ki jih posredujem skupaj s to izjavo ali kdajkoli pozneje, lahko kadarkoli vpogledam, zahtevam njihov prepis, kopiranje, dopolnitev, popravek, blokiranje ali izbris tako, da pošljem pisno zahtevo na naslov: stb@slovenia.info.

Ker Zakon o varstvu osebnih podatkov zahteva osebno privolitev posameznika za obdelavo osebnih podatkov, vas prosimo, da to upošteвате, in da bo Slovenska turistična organizacija, v primeru, da bo izjava strinjanja prispela na STO po elektronski pošti (brez elektronskega podpisu), štela, da je to izjavo dala oseba, na katero je to elektronsko sporočilo naslovljeno in da je ta oseba dala osebno privolitev za obdelavo njenih osebnih podatkov, navedenih v izjavi.

Končano

Vir: Slovenska turistična organizacija (2008a).

Skype

STO je v letu 2008 v Info kanal vključil tudi možnost kontakta prek aplikacije Skype, ki omogoča sinhrono dvosmerno komunikacijo z govorom, tekstom in prenosom datotek. Svoje Skype ime je prejel tudi vsak zaposleni na STO in to ime je vključeno v njihovem podpisu pri pošiljanju elektronske pošte. S tem je STO uporabnikom te storitve omogočila, da stopijo v neposreden stik z njo brez finančnih stroškov, ki jih predstavlja običajni klic po telefonu.

Turistični vodič

Obiskovalci imajo na voljo aplikacijo Turistični vodič, interaktivno vsebino, ki uporabnika vodi skozi vprašanja po korakih do primerne odgovora. Uporabnik, ki mogoče ne ve natančno, kaj išče, izbira odgovore na vprašanja o svojih željah in namelih bivanja v Sloveniji, glede na odgovore pa sistem postavlja dodatna vprašanja. Na koncu prikaže seznam relevantnih tem, dostopnih na STIP. Te teme so sicer dostopne tudi prek običajne navigacije, zato lahko ta element smatramo kot dodatno pomoč pri iskanju informacij.

Igraj in spoznaj Slovenijo

Mlajšim obiskovalcem je na STIP na voljo nagradna interaktivna igra Igraj in spoznaj Slovenijo (Chat&Play). Skozi igro uporabniki spoznavajo znamenitosti Slovenije, hkrati pa lahko tudi komunicirajo med sabo in tako služi kot klepetalnica. Aplikacija je namenjena zabavi najmlajših, vendar se s podaljšanjem prebitega časa na portalu hkrati ustvarja odnos do aplikacije ter posledično do STO, ta odnos pa se lahko kasneje razvije do faze, ko je uporabnik pripravljen Slovenijo tudi obiskati.

Izkušnje obiskovalcev

Portal omogoča tudi objavo izkušenj turistov, ki so Slovenijo že obiskali. V rubriki Izkušnje popotnikov lahko obiskovalci objavijo svoje izkušnje in doživetja med bivanjem v Sloveniji. Sicer ne gre za pravi forum, kjer bi lahko ostali uporabniki odgovarjali na odprte teme, a kljub temu služi kot pomemben element **dialoške zanke**, kjer organizacija po opravljeni storitvi (obisku Slovenije) dobi povratno informacijo. Odprte teme so vidne vsem in jih lahko ostali obiskovalci, potencialni turisti, upoštevajo pri načrtovanju potovanja. Take informacije iz prve roke so še posebej iskane. Turisti

namreč pri načrtovanju svojega potovanja skušajo dobiti kar največ informacij vnaprej, pri tem pa bolj zaupajo objavam drugih popotnikov kot pa uradnim predstavitvam. Še dodaten razlog za potrebo po čimveč informacijah pa predstavlja narava turističnega proizvoda: tega namreč ni mogoče poslati v ogled ali preizkusiti pred samim potovanjem, zato je tveganje morebitnega razočaranja večje kot pri drugih storitvah, in tudi zaradi tega je spremljanje turističnih forumov zelo pomembno za turistične ponudnike. Poleg dialoške zanke ta rubrika zadovoljuje tudi zahtevo po ohranitvi obiskovalcev, saj jim za dostop do teh informacij ni treba iskati drugje.

Ta rubrika pa ni edina, kjer lahko turisti komentirajo svoje izkušnje. Na STIP imajo ob predstavitvi posameznega ponudnika turističnih storitev tudi možnost, da ocenijo njegovo konkretno ponudbo z oceno od 1 do 5; poleg je prikazano tudi povprečje vseh prejšnjih ocen in okence za morebitni komentar. Te ocene s komentarji se posredujejo tako na STO kot skrbniku predstavitvene strani ocenjene ponudbe. Ker običajno skrbnik vsebine ni turistični ponudnik sam, se ocena prek elektronske pošte posreduje tudi ponudniku (gostilni, lastniku apartmajev ipd.).

Ta način zbiranja povratnih informacij, torej da so vidne vsem uporabnikom spletnih strani in ne le administratorjem, je seveda lahko dvorezen meč. Nezadovoljni ali preprosto zlobni avtorji komentarjev bi lahko naredili veliko škode z negativnimi ocenami, saj potencialnemu turistu (ki je vedno previdno v dvomu o kvaliteti storitev) lahko zadostuje že ena graja, da opusti namero o obisku. Organizacija, ki želi ohranjati dialog, se temu tveganju ne more izogniti, saj je **tveganje** ena od glavnih predpostavk dialoške teorije. V tem primeru je jasna **ranljivost** organizacije in turističnih ponudnikov, dovoljevanje komentarjev pa potencialno prinaša tudi druge iz dialoga izhajajoče **nepričakovane posledice**.

STIP poleg teh bolj očitnih elementov vključuje tudi nekatere druge, ki po teoriji izpolnjujejo različne dialoške zahteve. **Uporabnost vmesnika** je zagotovljena z ustrezno preverjeno navigacijo (ustrezno organizirana vsebina, kazalo, dinamično prilagajanje navigacijskih elementov vsebini, »drobtinice«), možnost povečave teksta za slabovidne, iskalnikom ter, kot smo že omenili, stalnim nadzorom zadovoljstva uporabnikov s pomočjo anket in letnih raziskav. Z rezultati teh merjenj se dosega tudi čim večja **uporabnost informacij**. Poleg že omenjene ločitve vsebine na posamezne sklope (ta kriterij sta v svoji študiji uvedla tudi Reber in Kim) in prilagajanjem prikaza

glede na sezono bo z uvedbo sistema za upravljanje odnosov s strankami (CRM) mogoča tudi nadaljna personalizacija vsebin na portalu. Za **ohranitev obiskovalcev** in **generiranje ponovnega obiska** so lahko zaslužne mnoge vsebine, odvisno seveda od namenov obiskovalcev. Najbolj ažurni rubriki sta Koledar prireditev in Novice, dolžina obiskov pa se lahko podaljša s pomočjo obsežnega fotoalbuma, video- in audioposnetkov, 3-dimenzionalnih panoramskih posnetkov ter elektronskimi razglednicami. Zunanji servisi, kot so vremenska napoved (ARSO) in pretvorba valut (Banka Slovenije), ne zahtevajo preusmeritve na svoje strani, temveč posredujejo informacije, ki se nato prikažejo znotraj STIP; tudi to je način, kako zadržati obiskovalce na svoji strani. Generiranje ponovnega obiska je tudi ena od zahtev Strategije razvoja ITIS: »Informacijske rešitve ITIS za končne uporabnike morajo z zanimivostmi, novostmi in interaktivnostjo zagotavljati čimbolj pogosto vračanje uporabnikov na enotno vstopno točko ali podportale ITIS« (Slovenska turistična organizacija 2008b, 24).

Web 2.0

STO ne skrbi le za informacije na portalu STIP, temveč za svoj celovit spletni nastop. S tem znova dokazuje, da javnostim ne poskuša vsiliti svojega načina komunikacije, temveč se vključuje v dialog z njimi tudi preko kanalov, ki niso pod njenim nadzorom. Danes je seveda tudi naivno misliti, da bi lahko omejevali ali nadzorovali komunikacijo med deležniki, saj aplikacije tako imenovanega Spleta 2.0 omogočajo številne možnosti za povezovanje in izmenjavo mnenj med posamezniki in skupinami.

Tudi na STIP je sicer bil odprt forum, kjer bi lahko obiskovalci odpirali teme in jih komentirali, vendar se je to orodje izkazalo za nekoliko zastarelo. Pričakovanega odziva namreč ni bilo, starejše, že dlje časa neaktivne teme pa forumu prej škodijo, saj postavijo pod vprašaj ažurnost celotnega spletnega mesta. Namesto tega se je bolj uveljavila elektronska pošta, saj prek nje na STO dobijo največ konkretnih povpraševanj.

STO sedaj spremlja objave na nekaterih svetovnih **forumih** in **blogih** s področja potovanja ter se, ko je beseda o Sloveniji, tudi sama vključi v debato.

V povezavi z Uradom vlade za komuniciranje (UKOM) STO vzdržuje tudi svojo predstavitev na spletnem družbenem omrežju **Facebook**⁶. Na njem je ustanovljena skupina I Feel Slovenia, ki ima trenutno okrog tisoč članov. Prvotni namen skupine je komuniciranje znamke I Feel Slovenia, zato je UKOM lastnik skupine, STO pa sodeluje s spremljanjem objav, ki se tičejo turizma, saj imajo prijatelji te skupine možnost objavljanja svojih sporočil (Kralj 2008). Spletno stran lahko uporabniki dodajo k različnim družbenim zaznamke, kot so Digg, Del.icio.us, Furl in podobno. Ker k tem zaznamkom lahko uporabniki dodajajo svoje komentarje, štejejo tudi kot dodatni komunikacijski kanali. Seveda je to hkrati vrsta virusnega marketinga, saj se na ta način širi informacija o portalu med obiskovalci uporabnikovega profila v teh omrežjih. S širjenjem informacije se povečuje število zunanjih povezav na portal, s tem pa pridobiva tudi boljši položaj na spletnih iskalnikih in popularnost znotraj družbenega omrežja. Čeprav imajo ti družbeni zaznamki veliko marketniško vrednost, pa so prvotno le namenjeni uporabnikom in njihovi medsebojni komunikaciji in imajo veliko prednosti pred običajnimi zaznamki, ki jih shranimo v brskalnik na svojem računalniku.

Second Life

STO je izkoristil tudi veliko zanimanje za virtualni svet Second Life in tam postavil svojo pojavitev. V navidezni Sloveniji si obiskovalci lahko ogledajo promocijske videe in slikovni material, si nadenejo majčke s sloganom I Feel Slovenia za svoje avatarje, ali pa sledijo povezavam na portal STIP. Čeprav je Second Life visoko interaktivna aplikacija, pa je pojavitev STO pasivna, saj ne vzdržuje aktivne komunikacije z obiskovalci (Kralj 2008).

4.2.2 Poslovna javnost

Poslovne strani STO, ki se od turističnih že na prvi pogled ločijo tudi po barvi, so namenjene turističnemu gospodarstvu (hotelirjem, zdraviliščem, gostincem ...), lokalnim turističnim organizacijam, turističnim združenjem in društvom ter vsem drugim, ki jih zanimajo objave s področja razvoja in trženja slovenskega turizma.

⁶ Facebook je leta 2004 kot študent Harvardske univerza ustanovil Mark Zuckerberg. Danes ima to omrežje več kot 140 milijonov aktivnih članov s celega sveta (Facebook 2008).

Na poslovnih straneh so objavljene informacije o aktivnostih STO, kot so sejmi, borze ali turistične delavnice, dostopni so dokumenti trženjskih in razvojnih strategij ter poročila analiz in raziskav, informacije o aktualnih evropskih projektih, javnih razpisih ter informacije o STO (organiziranost, poslovni dokumenti, prosta delovna mesta...).

Prijavnice na dogodke

Podjetja, ki bi se rada udeležila posameznih poslovnih dogodkov (sejmi, delavnice, borze, SIW), se morajo prijaviti prek elektronske prijavnice. Termini nekaterih dogodkov so znani že leto pred dogodkom in udeležba nekaterih partnerskih podjetij je že dogovorjena, obvestilo o organizaciji predvsem manjših dogodkov pa se objavijo nekaj mesecev vnaprej. Povabilo k sodelovanju se skupaj s povezavo do e-prijavnice pošlje tudi prek elektronske pošte in sicer vsem partnerjem, katerih podatki so shranjeni v bazi CRM in so naročeni na prejemanje tovrstnih obvestil. Ob osnovnih informacijah o dogodku so podani tudi kontaktni podatki (ime, telefon in elektronski naslov) osebe, ki skrbi za prijavo na določen dogodek, opisana so že tudi navodila za prijavo oziroma registracijo, celotno obvestilo in podrobnosti o dogodku pa so priloženi tudi kot datoteka za prenos. Registrirani uporabniki se s kombinacijo uporabniškega imena in gesla prijavijo v personalizirani del, kjer lahko izpolnijo prijavnico. Pri izpolnjevanju elektronskih prijavnice so do nedavnega nekateri posamezniki pogosto imeli težave, največkrat zaradi pozabljenega gesla ali zaradi predolgega zadrževanja na odprti prijavnici in posledično avtomatske odjave iz sistema zaradi varnosti uporabnika. Takrat so se največkrat prek telefona obrnili na skrbnika dogodka, ki jim je posredoval geslo ali pojasnil vzrok težave. Včasih so uporabniki imeli težave pri prijavljanju iz drugih tehničnih razlogov, ali pa so zaradi nevednosti uporabe računalnika prosili za pomoč in v takih primerih je skrbnik sam izpolnil njihovo prijavnico. Te težave so na oddelku za e-poslovanje v veliki meri odpravili z nadgradnjo tako, da se nekateri podatki v prijavnici ohranijo in jih ob naslednji prijavi ni potrebno ponovno vnašati, kar močno skrajša čas, potreben za prijavo. Tudi posredovanje gesla je sedaj olajšano, saj skrbniku dogodka ni potrebno zahteve prenesti oddelku e-poslovanja, kjer imajo dostop do teh podatkov, temveč lahko s klikom na gumb sistem sam pošlje uporabniku geslo, z izločitvijo posrednika (skrbnika) pa se ohrani tudi varnost gesla. Po zaključenem dogodku si lahko udeleženci ogledajo tudi fotografije, ki jih na dogodku posnamejo predstavniki STO in objavijo v fotoalbumu.

Forum

Za razliko od opuščenega turističnega foruma je na poslovnih straneh še vedno dostopen forum, namenjen strokovnjakom s področja turizma. Odprt je bil na željo predstavnikov slovenskega turističnega gospodarstva, da bi poslovne strani vključevale tudi strokovni forum, kjer bi lahko izmenjevali izkušnje, kritike in pohvale. Uporabnikom omogoča odpiranje novih tem, nanje pa lahko odgovarjajo drugi obiskovalci ter seveda STO. Nove teme se ne odpirajo zelo pogosto, vendar poslovna javnost ni toliko občutljiva na ažurnost tovrstnih informacij, da bi kazalo forum ukiniti. Večino tem so odprli uporabniki, z nekaterimi pa je STO uporabnike spodbudil kar sam.

Fototeka

Fototeka - za razliko od fotoalbuma na turističnih in poslovnih straneh - vsebuje visokoresolucijske fotografije, primerne tudi za objavo v tiskanih medijih. Predogled v manjši ločljivosti je sicer dostopen vsem, za dostop do fotografij v polni velikosti pa se je potrebno registrirati in hkrati navesti namen, za katerega bodo fotografije uporabljene. Registracija potuje preko e-pošte na oddelek za odnose z javnostmi, kjer jo zaposleni preverijo in uporabniku dodelijo uporabniško ime in geslo. Fotografije iz fototeke redno uporabljajo podjetja v svojih predstavitvah in katalogih (fototeka je najbolj uporabljana posamična aplikacija na poslovnih straneh), ter seveda novinarska javnost.

Objave strokovnih informacij

Zahteva po uporabnosti informacij nalaga, da mora biti vsebina prilagojena ciljni javnosti in zanjo imeti uporabno vrednost, saj je to osnova dialoškega odnosa. Na poslovnih straneh so to poleg že opisanega sistema elektronskega poslovanja objave strokovnih informacij z visoko uporabno vrednostjo za uporabnike. Tu so na ogled javni razpisi organizacije in seznam aktualnih evropskih projektov, s področja raziskav in razvoja so tu na voljo vsi rezultati tržnih analiz, statistični podatki, strateški dokumenti ter relevantni dokumenti STO (programi dela, letna poročila, kontakti ipd.). Dokumente si lahko uporabnik preprosto prenese na svoj računalnik, nove objave so vidne ob vstopu na poslovne strani. Z vidika dialoške teorije je (v primerjavi z običajno prakso spletnih mest) še posebej dodelana rubrika Povezave. Dialoška teorija zavoljo ohranitve

obiskovalcev zunanjim povezavam sicer ni naklonjena, vendar lahko imajo precejšnjo uporabno vrednost, če so smiselne in diskretno umeščene. Na STIP so te povezave združene v ločeni rubriki; domače so razumljive že iz teksta povezave, tuje pa so relativno obširno obrazložene. Naveden je opis organizacije, njene naloge in tudi njena vloga v odnosu do slovenskega turizma. Na podlagi teh podatkov se uporabniki mnogo lažje odločijo, ali bodo povezavi sledili ali ne, kar jim prihrani veliko nepotrebnega iskanja in ugibanja.

Tudi revija **Tur!zem**, brezplačna mesečna revija za menedžment in trženje v turizmu, je v digitalni verziji dostopna na STIP kot datoteka za prenos. Revijo ureja oddelek za odnose z javnostmi, vsebino pa prispevajo avtorji z različnih področij slovenskega turizma. Ob prenovi grafične podobe revije je STO s pomočjo zunanjega izvajalca opravil tudi merjenje zadovoljstva bralcev, z namenom revijo vsebinsko in oblikovno čim bolj prilagoditi bralcem (Slovenska turistična organizacija 2007b, 2).

Vsebine na poslovnih straneh urejajo zaposleni na različnih oddelkih STO, vsak oddelek svoje področje. Za priučitev vsakega posameznika poskrbijo sodelavci z oddelka za e-poslovanje, sistem pa je zasnovan tako, da zahteva čim manj dodatnega tehničnega znanja. Urejanje namreč poteka prek vmesnika, kar zagotavlja enostavno vnašanje in uniformno strukturo objavljenih informacij. S tem je tudi dialoška zanka hitreje vzpostavljena.

4.2.3 Novinarji

Tretja javnost, ki ima na STIP svoje strani, je novinarska javnost. Za odnose z novinarji sta zadolžena oddelka za tuji ter oddelk za domači PR; poleg posredovanja zelenih informacij, pošiljanja mesečnih novičarskih pisem ter organiziranja študijskih potovanj in tiskovnih konferenc ta dva oddelka skrbita tudi za vsebino Press spletnih podstrani.

Strani za novinarje so po količini informacij običajno najskromnejše, in to iz preprostega razloga. Uporabniki teh strani imajo specifične informacijske potrebe in ne želijo brskati po straneh, da bi prišli do zelenih podatkov. Zato ni potrebe po obsežni vsebini, temveč čimkrajši poti od vstopne strani do iskanih informacij. Press strani niti ne vsebujejo fotografij, zato se strani zelo hitro naložijo, sploh pa začetna, ki prikazuje le rubriko Kaj je novega; sporočila za javnost, odgovori na nekatera aktualna vprašanja

in kontakt (tu sta namesto splošnega infokanala navedeni kontaktni osebi oddelka za tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi ter oddelka za odnose s tujimi javnostmi in oglaševanje v tujini). Prek navigacije so dosegljive nekatere za medije koristne informacije, kot so statistični podatki, koledar dogodkov in prireditve ter seveda Fototeka, pa tudi povezava do naročilnice na revijo Tur!zem.

Turistična tiskovna agencija

Turistična tiskovna agencija je spletna turistična tiskovna agencija; predstavlja se kot novost na področju informiranja slovenskih in tujih novinarjev ter vseh drugih, ki jih zanimajo novice s področja slovenskega turizma. STO je pobudnik in avtor TTA, deluje pa kot partnersko sodelovanje. Zainteresirani ponudnik turističnih storitev ali informacij se lahko prijavi in nato prispeva svoje članke. TTA služi kot zbirno mesto za te novice in je ažurirana dnevno, zato je med novinarji najbolj uporabljena aplikacija.

4.2.4 Skrbniki

STIP združuje zelo veliko količino informacij, zato je centralizirano urejanje vsebin težko izvedljivo, zagotovo pa bi tak način urejanja hitro postal neobvladljiv ter predvsem neažuren. Kot smo že povedali, za poslovni del skrbijo oddelki znotraj STO in je s tem razbremenjen oddelek za e-poslovanje, ki bi mu v nasprotnem primeru zagotovo pripadla ta naloga.

Vsebinsko na turističnih straneh pa urejajo zunanji skrbniki. STO namreč s STIP »pokriva« kar 98 odstotkov vseh slovenskih krajev s turističnimi zmogljivostmi, zato je uvedla skrbniško mrežo, s katero lažje obvladuje predstavitve vseh turističnih ponudnikov (Kralj 2008). Na ta način je odpadla potreba po stalnem sporočanju sprememb ali novosti, ki bi jih bilo potrebno objaviti, poleg tega pa so vsebine lahko veliko bolj ažurne. Z vidika **sistemske interaktivnosti** pa lahko rečemo, da je ta način največ, kar lahko dosežemo in hkrati zadržimo izključen administratorski dostop.

Skrbniki so običajno lokalne turistične organizacije, razvojne agencije ali predstavniki produktnih združenj (Golf G.I.Z., zdravilišča, turistične kmetije), ki z STO sklenejo skrbniško pogodbo. Manjši ponudniki so prisotni na portalu preko teh skrbnikov, večja podjetja pa pogosto zaprosijo za svojo predstavitev in s sklenitvijo pogodbe postanejo

individualni skrbniki. Oboji plačujejo določeno članarino, STO pa zagotavlja njihovo prisotnost na portalu ter njegovo delovanje in seveda promocijo.

Skrbniki predstavljajo posebno skupino uporabnikov STIP, s katerimi je potrebno tesno sodelovanje, saj jim STO podeljuje uredniške pravice, ki jih običajno organizacije skrbno varujejo. Do neke mere je ta odnos določen s pogodbo, vendar STO ne ostaja pri tem, temveč neprekinjeno skrbi za odnos s člani skrbniške mreže. Ti se z STO in drugimi skrbniki najprej srečajo na začetnem izobraževanju, ki je zaradi pridobitve tehničnih znanj obvezno, kasneje pa se lahko udeležijo tudi osvežilnih izobraževanj, če se jim zazdi, da ne sledijo več vsem novostim na portalu. Vsako leto STO v sodelovanju z izbranim gostiteljem nekje organizira motivacijsko srečanje skrbnikov, kjer udeleženci poslušajo strokovna predavanja s področja informacijske tehnologije v turizmu, najbolj vzorni skrbniki dobijo tudi priznanja, strokovnemu delu pa sledi neformalni del, ki utrjuje odnose med skrbniki in organizacijo (Kralj 2008).

Skrbniki imajo za komunikacijo s STO (predvsem z oddelkom e-poslovanja) na voljo vse že omenjene kanale (telefon, Skype, e-pošta), kjer lahko dobijo podporo in nasvete, sporočanje napak in predlogov pa omogoča tudi sam skrbniški vmesnik.

Vsako leto dobijo tudi priročnik, ki jim pomaga pri učinkovitejši izrabi vseh možnosti medija; letos je bila tema optimizacija spletnih strani za spletne iskalnike ter pravila pisanja za splet.

5 SKLEP

Razvoj svetovnega spleta je prinesel obilico novih možnosti komuniciranja, poslovanja in družbenega udejstvovanja. Danes lahko rečemo, da so podjetja in organizacije po začetnem nezaupanju in kasnejši »pika com« evforiji uspela razviti zrel odnos do tega medija. S pridom ga uporabljajo tudi za vodenje odnosov z javnostmi, a žal pogosto spregledajo, da omogoča (uporabniki pa zahtevajo) več kot le ponujanje starih storitev na novem mediju. Čeprav je kar tri četrtine Fortune 500 podjetij naklonjena zamisli, da naj spletna stran omogoča posameznikom, da sami začnejo dialoški odnos s podjetjem (Esrock in Leichty 2003, 340), pa kljub mnogim priporočilom stroke v praksi večina spletnih strani ne vključuje dialoških komunikacijskih možnosti (Kent in drugi 2003, 74). Dialoška teorija torej, razen posamičnih primerov, še ne odlikava dejanskega stanja.

Premik v odnosih z javnostmi od komunikacijskega managementa k upravljanju z odnosi se je moral zgoditi, saj so posamezniki in družbene skupine v dostopu do informacij in komunikacijskih kanalov postale izenačene z organizacijami. Slednje se morajo prilagoditi novim pogojem in začeti razmišljati in delovati dialoško. Nobena tehnologija seveda ne zagotavlja dialoškega odnosa med organizacijo in njenimi deležniki, saj morajo celoten koncept dialoga s srcem in glavo razumeti zaposleni v organizaciji, v prvi vrsti pa njeno vodstvo; šele takrat lahko tehnologija olajša dialoško komunikacijo.

V tej nalogi smo presegli dvosmerni simetrični model odnosov z javnostmi in postavili dialog kot novo merilo etičnosti, ki temelji na enakovrednosti organizacije in njenih deležnikov. Pokazali smo, da je odnos mogoče opisati in meriti neodvisno od udeležencev, da ima vzdrževanje vzajemno koristnih odnosov ugodne dolgoročne posledice za organizacijo ter da je mogoče te odnose tudi ovrednotiti. Ta 'realnost' odnosov je podlaga za dialoško teorijo, saj je dialog vrsta odnosa. Pravil, kako doseči dialog, ni, zato dialoška teorija govori le o principih, ki določajo dialog: vzajemnost, bližina, empatija, tveganje in predanost. V odnose z javnostmi se lahko dialog vključuje skozi medosebne odnose, s pomočjo procedur, ali s posredovanjem komunikacijskih tehnologij. Slednje danes predstavlja predvsem internet oziroma svetovni splet, ki ne le omogoča različne načine komuniciranja, temveč v celoti zahteva drugačen pristop k

upravljanju z odnosi. To lahko za organizacijo pomeni težavno prilagajanje, hkrati pa predstavlja odlično priložnost za vpeljavo dialoške komunikacije z deležniki. Taka uporaba spleta zahteva upoštevanje nekaterih pravil: uporabnost informacij, uporabnost vmesnika, ohranitev obiskovalcev, generiranje ponovnega obiska ter vzpostavitev dialoške zanke. Predvsem slednje od organizacije zahteva ne le prilagoditev spletnih vsebin in objavo kontaktnih podatkov, temveč tudi zagotovitev ustrezno usposobljenih kadrov za hitro in popolno obdelavo poizvedb spletnih uporabnikov.

Slovenska turistična organizacija je primer dialoško naravnane organizacije, saj postavlja na prvo mesto interese svojih deležnikov ter z njimi usklajuje vse svoje delovanje. Hkrati zelo dobro izkorišča možnosti novih tehnologij in svoj celotni spletni nastop prilagaja informacijskim potrebam uporabnikov. Pri tem upošteva dialoške zahteve spleta in z njegovo pomočjo vzpostavlja in vzdržuje dialoške odnose z uporabniki. Tudi za sklenitev dialoške zanke namenja dovolj sredstev, saj ima vzpostavljen delujoč info kanal in tudi v prihodnje načrtuje njegove izboljšave. Če spletni nastop STO ocenimo s pomočjo teorije in dialoških spletnih zahtev, lahko rečemo, da to nalogo dobro opravlja.

V celoti dialoška teorija predstavlja eno od možnih poti, kako etično upravljati z odnosi. Potrdila se je tudi hipoteza, da splet omogoča vzpostavljanje in ohranjanje dialoških odnosov z javnostmi. Ostaja pa vprašanje, v kolikšni meri so na dialoško komunikacijo in njene implikacije pripravljene organizacije.

LITERATURA

1. Broom, Glen M., Shawna Casey in James Ritchey. 1997. Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships. *Journal of public relations research* 9 (2): 83–98.
2. Bruning, Stephen D., Melissa Dials in Amanda Shirka. 2008. Using Dialogue to Build Organization-Public Relationships, Engage Publics, and Positively Affect Organizational Outcomes. *Public relations review* 34: 25–31.
3. Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom. 2006. *Effective Public Relations*, Deveta izdaja. New Jersey: Prentice-Hall.
4. Dahlgren, Peter. 1996. Media Logic in Cyberspace: Repositioning Journalism and its Publics. *Javnost - The public* 3 (3): 59–72.
5. Dozier, David M. 1992. The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 327–355. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
6. Esrock, Stuart L. in Greg B. Leichty. 2000. Organization of Corporate Web Pages: Publics and Functions. *Public relations review* 26 (3): 327–344.
7. *Facebook*. 2008. Dostopno prek: <http://www.facebook.com> (14. december 2008).
8. Gruban, Brane, Dejan Vrečič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
9. Grunig, James E. 1992. Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 1–28. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

10. Grunig, James E. in Larissa A. Grunig. 1992. Models of public relations and communication. V *Excellence in public relations and communication management*, ur. James E. Grunig, 285–325. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
11. Grunig, James E. in Yi-Hui Huang. 2000. From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes. V *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, ur. James A. Lednigham in Stephen D. Bruning, 23–53. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
12. Grunig, James E. in Jon White. 1992. The Effects of Worldviews on Public Relations Theory and Practice. V *Excellence in public relations and communication management*, ur. James E. Grunig, 31–64. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
13. Haig, Matt. 2001. *E-pr: The Essential Guide to Public Relations on The Internet*. London: Kogan page Limited.
14. Hallahan, Kirk. 2003. *A model for assessing Web sites as tools in building organizational-public relationships*. Paper presented to Public Relations division, International Communication Association, San Diego. Dostopno prek: <http://lamar.colostate.edu/~hallahan/publications.htm#online> (22. oktober 2008).
15. --- 2004. Online Public relations. V *The Internet Encyclopedia*, ur. Hossein Bidgoli, 769–783. New Jersey: Hoboken.
16. Haywood, Roger. 1984. *All about PR*. Maidenhead: McGraw-Hill Book Company Limited.
17. Holtz, Shel. 2002. *Public Relations on the Net: Winning Strategies to Inform and Influence the Media, the Investment Community, the Government, the Public and More!* New York: Amacom.

18. Hunt, Todd in James E Grunig. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
19. IPRA. 2006. *Code of Brussels*. Dostopno prek: <http://www.ipra.org/detail.asp?articleid=25> (27. december 2008).
20. --- 2008. Dostopno prek: <http://www.ipra.org> (27. december 2008)
21. Karlberg, Michael. 1996. Remembering the Public in Public Relations Research: From Theoretical to Operational Symmetry. *Journal of Public Relations Research* 8 (4): 263–278.
22. Kent, Michael L. in Maureen Taylor. 1998. Building Dialogic Relationships Through the WWW. *Public relations review* 24(3): 321–334.
23. --- 2002. Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review* 28: 21–37.
24. Kent, Michael L., Maureen Taylor in William J. White. 2003. The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public relations review* 29: 63–77.
25. Kralj, Gregor. 2008. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 1. december.
26. Lednigham, James A. in Stephen D. Bruning. 1998. Relationship management in public relations: dimensions of an organization-public relationship. *Public relations review* 24 (1): 55–65.
27. --- 2000. A longitudinal study of organization-public relationship dimensions: defining the role of communication in the practice of relationship management. V *Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations*, ur. James A. Lednigham in Stephen D. Bruning, 55–69. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
28. McAllister, Sheila M. in Maureen Taylor. 2007. Community College Web Sites as Tools for Fostering Dialogue. *Public relations review* 33: 230–232.

29. Möllering, Guido. 2001. The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology* 35(2): 403–420.
30. Oblak, Tanja in Gregor Petrič. 2005. *Splet kot medij in mediji na spletu*. Ljubljana: FDV.
31. Oliver, Sandra. 2001. *Public Relations Strategy*. London: Kogan Page Limited.
32. Pavlovčič Kapitanovič, Tinkara. 2008. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 23.december.
33. Reber, Bryan H. in Jun Kyo Kim. 2006. How Activist Groups Use Websites in Media Relations: Evaluating Online Press Rooms. *Journal of Public Relations Research* 18(4): 313–333.
34. Robins, David in Jason Holmes. 2008. Aesthetics and Credibility in Web Site Design. *Information Processing & Management* 44: 386–399. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (18. julij 2008).
35. Slovenska turistična organizacija. 2007a. *Merjenje zadovoljstva z www.slovenia.info*. Dostopno prek: http://www.slovenia.info/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2007%5Cwww_slovenia_info_report07_5614.pdf (23. december 2008).
36. --- 2007b: *Merjenje zadovoljstva z revijo Tur!zem*. Dostopno prek: http://www.slovenia.info/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2006%5Canketa_turizem_2_4487.pdf (22. december 2008).
37. --- 2008a. *Slovenski turistični informacijski portal*. Dostopno prek: <http://www.slovenia.info> (22. december 2008).
38. --- 2008b. *Strategija ITIS 2008-2010*. Dostopno prek: [http://www.slovenia.info/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2008%5CStrategija_ITIS-STO_\(2008-2010\)-povzetek-v1.0_6394.pdf](http://www.slovenia.info/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2008%5CStrategija_ITIS-STO_(2008-2010)-povzetek-v1.0_6394.pdf) (22. oktober 2008).

39. Škerlep, Andrej. 1998. Model računalniško posredovane komunikacije: tehnološka matrica in praktična raba v družbenem kontekstu. V *Internet v Sloveniji*, ur. Vasja Vehovar, 24–53. Ljubljana: FDV.
40. Thurlow, Crispin, Laura Lengel in Alice Tomic. 2004. *Computer Mediated Communication; Social Interaction and Internet*. London: Sage.
41. Tsfati, Yariv in Joseph N. Cappella. 2003. Do People Watch What They do not Trust? Exploring the Association Between News Media Scepticism and Exposure. *Communication research* 30 (5): 504–529.
42. *Uredba o preoblikovanju javnega gospodarskega zavoda "Center za promocijo turizma Slovenije" – "Slovenian tourist board" v javni gospodarski zavod "Slovenska nacionalna turistična organizacija" – "Slovenian tourist board"*. Ur. l. RS 99/1999. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=22899&part=&highlight=uredba+o+preoblikovanju+javnega+gospodarskega> (11. december 2008).
43. *Uredba o Slovenski turistični organizaciji*. Ur. l. RS 84/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=50605&part=&highlight=uredba+o+slovenski+turisti%C4%8Dni> (11. december 2008).
44. Watson, Tom. 2005. ROI or evidence-based PR: The Language of Public Relations Evaluation. *PRism* 3. Dostopno prek: <http://praxis.massey.ac.nz> (21. september 2008).
45. Wright, Donald K. 2001. *The Magic Communication Machine: Examining the Internet's Impact on Public Relations, Journalism and the Public*. The Institute for Public Relations. Dostopno prek: <http://www.instituteforpr.com> (27. julij 2008).