

DRUŽBENA OMREŽJA KOT IZZIV KOMUNICIRANJA V SLOVENSKI VOJSKI

SOCIAL NETWORKS AS A CHALLENGE OF COMMUNICATION IN THE SLOVENIAN ARMED FORCES

Povzetek Slovenska vojska je na družbenih omrežjih aktivna od januarja 2013. Od takrat je naredila velik korak v komuniciranju znotraj tako imenovanih novih medijev, vendar še ne dosega ravni in načina komuniciranja zavezniških držav. Zato bo morala še veliko napora usmeriti v oblikovanje strategije komuniciranja znotraj družbenih omrežij, da bo izkoristila moč in doseg takšnega načina komuniciranja z javnostjo. Članek z analizo polletnega komuniciranja Slovenske vojske na družbenih omrežjih in s predstavitev dveh študij primerov, narejenih na ravni nemške vojske in Nata, potrjuje prej navedeno. Rezultati so pokazali, da je razvita komunikacijska strategija dobra, da s komuniciranjem prek družbenih omrežij Slovenska vojska bogato dopolnjuje svojo strategijo odnosov z javnostmi, da se predstavlja še bolj pregledno in da vedno bolj aktivno sodeluje z zainteresiranimi javnostmi. Najboljše komunikacijske rezultate dosega na Facebooku, medtem ko je v razvoju drugih omrežij, pridobivanju zaupanja organizacije in njenih zaposlenih v socialne medije ter v oblikovanju organizacijske kulture komuniciranja na teh ravneh še veliko dela, ki ga je treba opraviti. Pri tem ne smemo pozabiti, da je treba vse aktivnosti Slovenske vojske na družbenih omrežjih vnaprej in načrtno ter skladno z načrtovano celostno podobo organizacije v javnosti razvijati do podrobnosti in hkrati aktivno slediti novim težnjam in aktivnemu dialogu z javnostmi.

Ključne besede *Družbena omrežja, Slovenska vojska, analiza komuniciranja, študija primera.*

Abstract The Slovenian Armed Forces has become actively involved in social networks in January 2013. Since then, it has taken a major step in the communication within the so-called new media; however, it has still not attained the level and mode of communication of other allied countries. Much effort will thus have to be devoted to the development of a communication strategy within social networks in order to make use of the power and reach of such a public communication method. The article

supports the above-mentioned facts with the analysis of six-month social network communication activities of the Slovenian Armed Forces and the presentation of two case studies carried out at in the German Armed Forces and NATO. The results have shown that the developed communication strategy was good; that Slovenian Armed Forces' communication activities through social networks represent a rich complement to its public affairs strategy; that such activities aid to its transparent presentation, and that its involvement with the interested public is becoming increasingly active. The best communication results have been achieved on Facebook, while there is still much to be done in the development of other networks, in building trust in social media within the organization and its employees, and in creating an organizational culture of communication at these levels. In so doing, one must not forget that all Slovenian Armed Forces' social networks activities should be thoroughly developed in advance and in a premeditated manner as well as in accordance with the planned corporate public image of the organization. At the same time, it should actively follow new trends and active dialogue with the public.

Key words *Social networks, Slovenian Armed Forces, communication analysis, case study.*

Uvod Komuniciranje z javnostmi je pomembno za vsako organizacijo, a danes le s tradicionalnim komuniciranjem prek sporočil za medije uspeh ni več zagotovljen. Pojmi, kot so novi mediji, družbena omrežja, sledilci, elektronsko poslovanje in Web 2.0, vse bolj stopajo v ospredje in omogočajo neposredno komunikacijo z javnostmi povsod po svetu, v realnem času, znotraj neprekinjenega časovnega cikla 24 ur na dan in vse dni v tednu (24/7). Danes ni več vprašanje, ali sodelovati, temveč le še, v kakšnem obsegu in kako ter znotraj kakšnih meja. To potrjujejo tudi številke.

Vsak dan se več milijonov ljudi po vsem svetu vpiše na svoj profil na Facebooku, ki ima od ustanovitve do danes že več kot milijardo aktivnih uporabnikov.¹ Decembra 2012 je Twitter uporabljalo že več kot 200 milijonov ljudi po svetu, z razvojem mobilnega internetnega dostopa pa se omrežje vse bolj širi. v primerjavi z zdajšnjih 6,1 milijarde dolarjev, ki se vsako leto porabijo za oglaševanje na družbenih medijih, so predvidevanja, da bo leta 2016 za oglaševanje na tem kanalu porabljenih kar 11 milijard dolarjev.² Youtube, ki je na voljo kar v 43 različnih jezikih, je druga najbolj obiskana spletna stran svetovnega spleta, takoj za Googlom, na njem se vsako minuto dneva nalaga nova video vsebina.³ Tudi v Sloveniji so številke zgovorne, po navedbah statističnega urada in spletne strani Socialbakers je v Sloveniji 65

¹ Oktobra 2013 se je vsak dan vpisalo v svoj profil na Facebooku kar 618 milijonov uporabnikov. V enem dnevu! (<http://tumblr.webbyawards.com/post/57534184521/a-brief-history-of-social-advertising>).

² Za primerjavo je bilo v svetu leta 2012 za oglaševanje v tiskanih medijih porabljenih 38,8 milijarde dolarjev, za oglaševanje na TV pa 64,8 milijarde. Številke so sicer bistveno večje kot pri oglaševanju prek družbenih omrežij, vendar je zanimiva primerjava ocene, kakšna bo poraba leta 2016, ki kaže na to, da bo za tiskano oglaševanje poraba manjša za šest milijard dolarjev, za TV-oglaševanje se bo povečala za okoli 11 %, medtem ko se bodo stroški oglaševanja prek družbenih medijev najmanj podvojili in bodo skupaj z drugim oglaševanjem prek spleta dosegli stroške TV-oglaševanja (<http://www.go-gulf.com/blog/online-ad-spending/>).

³ Vsi v odstavku navedeni podatki so povzeti po <http://tumblr.webbyawards.com/post/57534184521/a-brief-history-of-social-advertising>.

odstotkov prebivalstva, ki so aktivni na internetu (v številkah to pomeni 1,3 milijona Slovencev), skoraj enak odstotek uporabnikov pa se je tudi že kdaj srečal z družbenimi omrežji. Sredi februarja 2013 je bilo v Sloveniji 748.200 uporabnikov Facebooka.

Tudi Slovenska vojska se zaveda pomembnosti družbenih omrežij, vendar je šele na začetku aktivnega vključevanja in komuniciranja s svojimi javnostmi prek tega medija. Čeprav je že dolgo aktivna na medmrežju⁴, se je šele v začetku letošnjega leta začela intenzivno vključevati v družbena omrežja. Po polletnem aktivnem komuniciranju so rezultati že vidni, a je to področje tisto, ki ga mora SV v okviru odnosov z javnostmi še naprej intenzivno razvijati in ga zgraditi kot samostojno vejo komuniciranja znotraj komunikacijske strategije organizacije.

Namen članka je preveriti, ali je SV na pravi poti v komuniciranju prek socialnih omrežij, da z njimi dovolj uspešno dopolnjuje organizacijsko strategijo in politiko komuniciranja z javnostmi ter ohranjanja zelene podobo »znamke« SV znotraj ciljne populacije, in ali je skladna tudi s politiko zaveznitva na tem področju ali morda zaostaja za njo.

Po splošni opredelitvi pojmov za razumevanje družbenih omrežij in izzivov ter razvojnih možnosti, ki jih prinašajo s seboj, bo glavni poudarek na predstavitvi komunikacijske strategije SV prek družbenih omrežij in na treh študijah primera. Primer vključevanja SV bo kot del dobro načrtovane komunikacijske strategije predstavljen z analizo polletnega komuniciranja prek omrežij, pregled primerljivosti z aktivnostmi nemških oboroženih sil in Nata na področju tako imenovanih novih medijev pa z analizo že opravljenih študij teh dveh subjektov. S primerjavo vseh ugotovitev empiričnega dela članka pa bi želeli na koncu ugotoviti, kako uspešna je lahko udeležba varnostne organizacije, kot je SV, znotraj okvirov Web 2.0, in izpostaviti pozitivne in negativne strani delovanja ter najti različne predloge za izboljšavo strategije komuniciranja znotraj izpostavljenih omrežij.

1 KOMUNIKACIJSKI IZZIVI DRUŽBENIH OMREŽIJ

1.1 Metodologija proučevanja družbenih omrežij

Strategija in učinkovitost komuniciranja SV prek družbenih omrežij bosta v članku predstavljeni s študijo primera »delovanja SV na družbenih omrežjih«, ki bo poskušala najti natančne odgovore na vprašanja: kaj so družbena omrežja in katere so njihove pasti z vidika uporabe v vojaški organizaciji; ali so ti mediji uporabni vedno in za vsako vrsto komuniciranja; ali z njimi dosegamo zelene ciljne javnosti; kaj in kako komunicirati znotraj postavljenih okvirov komunikacijske strategije; ali lahko sporočilo SV za javnost spravimo v tвит, dolg le 140 znakov; kakšna je strategija komuniciranja SV na družbenih omrežjih in kaj je mogoče v prihodnosti izboljšati, nadgraditi ali spremeniti.

⁴ Do januarja 2013 je komuniciranje SV prek svetovnega spleta potekalo na spletni strani SV www.slovenskavojska.si, prek spletne strani www.postanovojak.si in na Youtubeu prek TV-studia Ministrstva za obrambo v Poljčah.

Primerljivost strategije komuniciranja SV in njenih rezultatov na omrežjih z Natovo strategijo bo v članku analizirana s sklicevanjem na dva članka, v katerih sta objavljeni študiji primera Natove politike komuniciranja v družbenih omrežjih in modela komuniciranja nemške vojske znotraj novih medijev.⁵ Po obravnavi študij bo narejena primerjalna tabela, ki bo omogočila primerjavo komuniciranja treh preučevanih institucij in iskanje podobnosti s SV.

Za boljše razumevanje pojmov in ugotovitev, uporabljenih v raziskovalnem delu, bodo v nadaljevanju predstavljeni ključni pojmi in opredelitve socialnih omrežij, da uporaba različnih terminov, povezanih z obravnavano temo, ne bo vzbujala dvomov ali povzročala nerazumevanja.

1.2 Kaj so družbena omrežja

Bradley in McDonald v svoji publikaciji (2011, str. 10) opredelita družbene medije kot virtualno okolje, ki je ustvarjeno za množično družbeno povezovanje, in interaktivni dialog, omogočen prek interneta ali mobilne tehnologije.

Tradicionalno enosmerno komuniciranje prek tiskanih oziroma branih medijev se je v primeru družbenih omrežij umaknilo množičnemu komunikacijskemu modelu, ki presega tudi dvostransko komunikacijo. Iz informacijske dobe prestopamo v dobo družbene uporabe internetnih zmogljivosti. Vse to obsega izraz Web 2.0, preveden v slovenščino Splet 2.0.

Ta izraz se uporablja že od leta 2004, ko so ga v založniški hiši O'Reilly Media uporabili za naslov niza seminarjev na temo druge generacije spletnih storitev, ki uporabnikom omogočajo spletno sodelovanje in delitev informacij (Suhadolc, 2007, str. 22). Nova medijska orodja, ki so značilna za Splet 2.0, omogočajo sodelovanje uporabnikov in delitev informacij v realnem času. Vse to je omogočilo, da je internet postajal vse bolj odprt in prilagodljiv prostor za izražanje. Poleg klasičnih oblik internetnega komuniciranja (spletne strani, e-sporočila) so se pojavila še družbena omrežja (angl. social media). To je izraz za vsebine, ki jih z uporabo spletnih orodij ustvarjajo uporabniki spleta za objavo svojih vsebin, mnenj, izkušenj itn. Družbena omrežja so premik v načinu, kako ljudje odkrivajo in berejo različne vsebine (novice, informacije ipd.) ter jih delijo z drugimi.

Izraz družbena omrežja je zelo širok in združuje najrazličnejše oblike, tehnologije, orodja, aplikacije znotraj digitalnih medijev. Strokovna javnost jih deli na šest temeljnih vrst: spletna družbena omrežja – Facebook, MySpace, spletni dnevniki (blogi), Wikipedija (vikiji, strežniški program, ki uporabnikom omogoča prosto ustvarjanje in urejanje spletnih strani s spletnim brskalnikom), Youtube, Flickr (podcasting, programi, ki omogočajo objavljanje digitalnih vsebin, ki jih je mogoče s spleta v obliki avdio ali video datotek prenašati na računalnik ali prenosno napravo), spletni forumi (pisna izmenjava mnenj o neki tematiki) in Twitter (mikrobloganje,

⁵ Prvi članek: Leiderman, L., 2012. *Policy making in 140 characters or less: NATO and social media*; drugi: Jacobs, J., Diefenbach, V., 2012. *The Use of Social Media in Public Affairs – A German Perspective*.

status *up date* ali po slovensko sprememba statusa v največ 140 znakih) (Mayfield, 2008, str. 6).

1.3 Strahovi pri uporabi družbenih omrežij

V poplavi informacij in možnosti vsestranskega komuniciranja je nemogoče zadržati informacije zase, tako da po tem ali onem kanalu pogosto pridejo v javnost. Vendar se je zaradi pasti in varnostnih zadržkov pri uporabi družbenih omrežij nesmiselno od njih ograditi in je najbolj modro, da se varnostna organizacija, kot je SV, sooči z morebitnimi težavami in se na virtualno družbeno komuniciranje temeljito pripravi.

Namesto hitenja in brezglavega iskanja novih sledilcev je treba oblikovati dobro politiko in strategijo delovanja na novih omrežjih, določiti ciljne javnosti in namen komuniciranja, zgraditi organizacijsko kulturo ter pripraviti koncept kriznega komuniciranja, če bi bilo kaj narobe.

Največji izzivi v sodelovanju na družbenih omrežjih so zaščita varnostno občutljivih podatkov,⁶ zapletenost procesov vojaške organizacije, ki jih je treba spraviti na raven splošnega družbenega razumevanja, in to, da bi lahko ob intenzivnem komuniciranju prek družbenih omrežij služba, ki skrbi za odnose z javnostmi, postala prizivna služba za vse, kar se zgodi v organizaciji (Jacobs, 2012, str. 5–8).

2 UPORABA DRUŽBENIH OMREŽIJ V SLOVENSKI VOJSKI

Študija primera komuniciranja SV na različnih družbenih omrežjih bo narejena na podlagi predstavitve strategije komuniciranja na novih medijih, v kateri je predstavljeno, zakaj se je SV odločila sodelovati, katere so ciljne javnosti, kaj je glavni namen takšnega komuniciranja in kako bosta opravljene analizi zadovoljstva vključenih javnosti in doseganja osnovnega namena komuniciranja. Po predstavitvi strategije se študija osredotoči na statistično in vsebinsko analizo aktivnosti in komunikacije na posameznih družbenih omrežjih, od Facebooka do Flickerja. Kot orodje bodo uporabljene internetne aplikacije⁷, ki omogočajo numerično spremljanje trendov in uspešnosti na posameznih medijih, ter kvalitativna analiza odziva in razvite komunikacije uporabnikov posamičnih družbenih mrež.

2.1 Strategija komuniciranja

Za uspešno komuniciranje v času novih medijev je nujno proaktivno načrtovanje z dobro komunikacijsko strategijo, ki se bo ukvarjala z različnimi javnostmi prek različnih medijev, od tradicionalnih do spletnih in družbenih omrežij, ter omogočala neprekinjen informacijski tok in večsmerno komunikacijo (Žbogar, 2012, str. 21).

⁶ Sicer se varnostni zadržki in tveganja pojavljajo pri vseh uporabnikih družbenih omrežij, a je to pri varnostni organizaciji, kot je vojaška, še posebnega pomena prav zaradi narave podatkov, pogosto zaupnih, ki jih upravlja.

⁷ Analizo strani SV na Facebooku prek FB Insights, Twitter in Youtube prek osebne vizitke, Blogger prek podprograma, ki statistično beleži aktivnosti uporabnikov na blogu, ipd. Poleg teh orodij bo uporabljena tudi statistika spletne strani, ki spremlja aktivnosti na družbenih omrežjih Socialbakers (<http://analytics.socialbakers.com>).

Preden je SV januarja 2013 intenzivno stopila na pot komuniciranja prek družbenih omrežij, je skladno z Natovimi navodili o odnosih z javnostmi in prej navedenim izoblikovala strategijo komuniciranja na teh omrežjih. Pri njenem oblikovanju si je pomagala s teorijo Marcela Berneta (2010, str. 79), ki trdi, da je za dober začetek komuniciranja prek družbenih omrežij treba poiskati odgovore na vseh osem vprašanj, navedenih v nadaljevanju. SV jih je našla.⁸

1. Kaj je namen komuniciranja organizacije prek družbenih omrežij?

Skladno z Natovo politiko odnosov z javnostmi in upoštevanjem novih komunikacijskih tokov je tudi SV prepoznala sodelovanje v družbenih omrežjih kot enega izmed svojih komunikacijskih ciljev. Namen takšnega komuniciranja je v vzpostavitvi večsmerne komunikacije in posredovanju informacij prek informacijskega kanala, ki ga v vsakdanjem življenju uporablja že omenjenih več kot 70 odstotkov izbrane ciljne populacije. Osnovni cilji komuniciranja SV na družbenih omrežjih so ohranjanje pozitivne sprejetosti »blagovne znamke Slovenska vojska«, zavedanje o nujnosti njenega obstoja in vsesplošna družbena podpora, izražena med splošno slovensko javnostjo ter mnenjskimi in lobističnimi skupinami.

2. S kom želi SV komunicirati prek družbenih omrežij, katere so ciljne javnosti?

Kot poklicna prostovoljna vojska je SV svojo ciljno populacijo, s katero bi predvsem želela komunicirati prek družbenih omrežij, prepoznala v krogu mladih med 16. in 30. letom, ki so morebitni kandidati za zaposlitev. Prav tako želi z aktivnostmi na socialnih omrežjih aktivirati skupino javnosti, ki jo je opredelila kot notranjo in vključuje vojake (vsi zaposleni v SV) in njihove družinske člane ter prijatelje, ki jih želi informirati. Kljub jasno določenim ciljnim skupinam pa želi SV v svojo strategijo komuniciranja vključevati tudi splošno slovensko javnost, saj je od davkoplačevalcev najbolj odvisno, ali odobravajo njen obstoj in ali jo podpirajo.

3. Kakšne informacije lahko organizacija ponudi v omrežje?

»On line« informacije oziroma komuniciranje SV mora biti v vsakem pogledu relevantno, verodostojno, neprekinjeno in ob pravem času. Vsebina in oblika informacij morata biti prilagojeni vsaki posamezni vrsti družbenega omrežja ter ciljni populaciji posebej, hkrati morata biti skladni (usklajeni) s politiko komuniciranja na ravni organizacije. Za objavo na družbenih omrežjih so primerne prav vse informacije, ki so namenjene objavi v tiskanih, zvočnih in TV-medijih, le da jim je treba poiskati primerna obliko in način podajanja.

4. Kako komunicirati s sodelujočimi javnostmi?

Komuniciranje (informiranje, poslušanje in odzivanje) s sodelujočimi javnostmi na družbenih omrežjih mora postati vsakdanja spretnost znotraj sektorja za odnose z javnostmi v SV. Vsak dan je treba objavljati informacije, spremljati odzive in odgovarjati nanje z ustreznimi in preverjenimi odgovori. Za boljšo organiziranost nenehnega spremljanja dogajanja na družbenih omrežjih je treba hierarhično razdeliti

⁸ Podobno kot Nemška vojska (Jacobs, 2012, str. 5–11).

administrativne vloge ter usposobiti kader, da bo sposoben samostojnega odzivanja na vsakodnevno dogajanje znotraj omrežij, predvsem odzivanja na napake.

5. Kako zagotoviti dialog med uporabnikom in akterjem?

SV je za komuniciranje predvidela komunikatorja družbenih omrežij, ki ima pooblastila za strokovno komuniciranje in se ob podpori štaba odziva na vprašanja in razprave uporabnikov. Ob kriznih dogodkih in težjih razpravah se v komuniciranje, skladno s strukturo vodenja in poveljevanja, vključi tudi predstavnik za odnose z javnostmi, da se tok informacij ne prekine.

6. Kako se vključuje strategija komuniciranja prek družbenih omrežij v celotno komunikacijsko strategijo organizacije?

Skladno z Direktivo za organiziranje in izvajanje komuniciranja z javnostmi ima SV pripravljeno tudi celoletno strategijo, znotraj katere so umeščeni tudi načini in oblike komuniciranja na družbenih omrežjih. Končni cilji usklajene strategije so pozitivna celotna podoba organizacije, doseganje skupnih organizacijskih ciljev in povezovanje komuniciranja v vseh medijih (od tradicionalnih prek interneta do družbenih omrežij). To je mogoče le ob dobro usklajenem medijskem načrtu in dobri promociji organizacije na družbenih omrežjih (tudi obratno), pri čemer je treba poudariti tudi pomen obveščanja notranje javnosti o aktivnostih na teh omrežjih, saj se bo najprej prek nje širil »dober glas«.

7. Kako razporediti vire upravljanja socialnih mrež?

Kadrovsko in finančno na začetku takšno komuniciranje ni obremenjujoče za organizacijo, saj je mogoče z majhnim, a intenzivnim vložkom doseči velik učinek, kar je razvidno tudi iz analize v nadaljevanju. Vendar bo treba tudi znotraj SV v komunikacijski strategiji načrtovati povečanje zmogljivosti, predvsem povečanje kadra, s katerim bi zagotavljali večsmerno komuniciranje znotraj neprekinjenega informacijskega toka, povečati pa bi bilo treba tudi sredstva in izboljšati tehniko, kar bi omogočilo povečanje prepoznavnosti SV na omrežjih.

8. Kako meriti učinkovitost in uspešnost komuniciranja?

V začetni fazi je SV za svoj ocenjevalni aparat izbrala čitalnike aktivnosti in komunikacije, ki dajejo statistične podatke skoraj vsak dan, so brezplačni in so navadno sestavni del posameznega družbenega medija. Poleg tega je za svojo metodo ocene uspešnosti izbrala analizo dialogov oziroma večsmernih izmenjav informacij. Širša analiza se opravlja vsak dan, poglobljena pa vsake pol leta in ob kakšni večji PR-kampanji. Za podrobnejšo analizo komunikacije v prihodnje bi morali biti s strategijo predvideni tudi izdatki za nakup programske opreme, ki bi omogočila primerjalno analizo uspešnosti.

SV s svojo strategijo komuniciranja na družbenih omrežjih deluje po načelu »learning by doing«, saj se zaveda dejstva, da je na pot novih medijev stopila razmeroma pozno in mora po pripravi dobre strategije, ki je temelj, z aktivnim vključevanjem

v družbena omrežja šele zgraditi ter dopolniti svojo politiko in pravila delovanja znotraj te vrste komuniciranja.

2.2 Analiza družbenih omrežij Slovenske vojske

SV je trenutno aktivna na petih različnih družbenih omrežjih, najbolj na Facebooku, ki mu sledita Twitter in Youtube. Analiza posameznih družbenih medijev bo omogočila končno primerjavo uspešnosti komuniciranja na njih in primerjavo z zavezniškimi strukturami, dala bo tudi odgovore na vprašanja, ki se pojavljajo ob nadaljnjem načrtovanju politike komuniciranja prek družbenih omrežij.

Facebook

Po podatkih⁹ ima vsak tretji Slovenec svoj profil na Facebooku (760.000), največ uporabnikov je med 18. in 44. letom starosti (560.000), kar je tudi glavna ciljna populacija komuniciranja SV. Zaradi tega je SV na tem omrežju tudi najbolj aktivna in dosega najboljše rezultate. V opazovanem obdobju, to je od januarja do julija 2013, je bilo skupno zbranih že več kot 4500 »všečkov« strani Slovenska vojska (Slovenian Armed Forces). Povprečno se na strani vsak dan ustavi 14.000 oseb, aktivno pa se jih komuniciranja udeležuje več kot 700 (največ jih je aktivno sodelovalo več kot 4000, takrat z dosegom več kot 140.000). Stran na Facebooku se uporablja kot neformalni vir komuniciranja, s katerim organizacija gradi svojo podobo s foto in video zgodbami, oblikovanjem dogodkov in kratkih sporočil, s katerimi želi ustvariti smiseln dialog s svojimi ciljnim javnostmi, z državljanke in državljani Slovenije ter drugimi sledilci. Kvalitativna analiza komuniciranja (komentarji, objave na zidu SV in sporočila v zasebni pošti) na tem družbenem omrežju pokaže, da SV tu spremljajo predvsem tisti, ki jih ta zanima tako ali drugače, zelo malo pa je takšnih sledilcev, ki želijo širiti negativna sporočila o njej. Največ zanimanja je za video vsebine, nagradne igre in foto zgodbe z misij.

Prikaz števila ljudi, ki so junija 2013 aktivno sledili SV in komunicirali z njo prek strani na Facebooku



Vir: <https://www.facebook.com/pages/Slovenska-vojskaSlovenian-Armed-Forces/>.

⁹ Vsi podatki so pridobljeni na spletni strani: <https://www.facebook.com/ads/create/>.

Z grafa lahko razberemo, kakšne so mesečne aktivnosti zainteresiranih javnosti na strani SV na Facebooku, kar je odvisno predvsem od aktivnosti SV in njenega komuniciranja prek družbenih medijev. Osrednja vaja SV se je začela 2. junija 2013, kar jasno sovпада z izrednim povečanjem zanimanja za dogajanje v SV, medtem ko z grafa lahko razberemo precej manj aktivnosti med 23. in 27. junijem, ko se je vaja končala in ni bilo veliko drugih aktivnosti. Podoben vzorec lahko opazimo v vseh mesecih – ko se pojavi objava zanimivega ali večjega dogodka, število aktivnih naraste, v vmesnem času obiskuje stran od 4000 do 6000 sledilcev, ko je aktivnosti manj, pa številka pade pod 1000 na dan.

Twitter

Po oceni Sitwitta je v Sloveniji 35.000 uporabnikov Twitterja, nekateri ob »tvitanju« preživijo tudi po tri ure na dan. Omrežje omogoča najhitrejšo posredovanje kratkih informacij in sporočil do uporabnika in nazaj. Tega SV še ne izkorišča dovolj, kot so opazili že nekateri drugi pisci¹⁰, uporablja ga bolj kot oglasno desko in ne kot vir dvosmernega komuniciranja. To bo v prihodnje seveda treba upoštevati in prilagoditi strategijo komuniciranja, pa tudi tehniko in mobilni internetni dostop do tega družbenega kanala. Primer dobre prakse, ki bi ji SV lahko sledila, bi lahko našli pri Policiji (@policija_si).¹¹

Kljub temu pa trenutno stanje na @slovenskavojska (247 sledilcev, 304 sporočila in več kot 200 omemb, delitev in pogovorov) nikakor ni slabo. Analiza sporočil na »mikroblogu« pokaže, da je med sledilci in komentatorji kar nekaj takšnih, ki prek kratkih sporočil izražajo svoje nestrinjanje z nekaterimi oblikami delovanja SV. Ravno zaradi tega bi morali pospešeno zgraditi učinkovito strategijo delovanja in odzivanja na tem omrežju, ker bi to zagotovo veliko prispevalo k oblikovanju podobe SV v javnosti in tudi k pridobivanju povratne informacije o tem, kako SV v nekem trenutku vidijo splošna javnost, mediji in drugi.

Youtube

Na kanalu, na katerem se vsak dan zavrti več kot tri milijarde video posnetkov in je nanj vsako minuto naložen nov video klip, ima SV 55 sledilcev in 36 video posnetkov, ki si jih je ogledalo skoraj 10.000 uporabnikov interneta. Čeprav medij spremlja solidna številka naročnikov, lahko ob analizi komuniciranja prek družbenih omrežij ugotovljamo, da si video posnetke, objavljene na Facebooku, ogleda vsaj za polovico več uporabnikov, zato bo treba na tem omrežju uvesti še kakšno novost in pospešiti tudi produkcijo kratkih filmov, ki bi bili predvsem aktualni (z minimalnim časovnim zamikom med dogodkom in objavo).

Ob kvalitativni analizi tega medija lahko ugotovimo, da je manjše zanimanje za kanal SV na Youtubeu tudi posledica tega, da ima TV-studio MO, ki skrbi za video

¹⁰ Npr. Jure Brankovič v julijski številki revije Obramba (Brankovič, Jure, 2013. Smo res zaslužili 1,08 milijona? Revija Obramba, letnik 45, julij 2013, str. 10.)

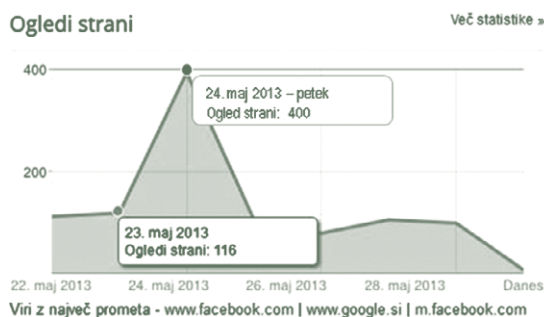
¹¹ @policija_si je Twitterjev račun slovenske Policije, ki je kot varnostna organizacija najbolj primerljiva s SV in zato v članku omenjena kot primer dobre prakse, ki bi mu bilo dobro slediti. Policija ima na svojem računu že 5277 sledilcev, ima sicer le 248 tvitov, a je zelo intenzivna v komunikacijah s svojimi sledilci.

produkcijo na ministrstvu in v SV¹², prav tako svoj kanal, na katerem objavlja filme o SV in je zato bolj prepoznan med ciljnimi javnostmi.

Blogger

Blog je spletna stran, ki se uporablja kot spletni dnevnik oziroma e-dnevnik, na katerem avtor občasno prikazuje besedila, slike in druge elemente. Z več kot 13.000 ogledi, tremi podstranmi in več kot petdesetimi objavami v pol leta je komuniciranje prek tega družbenega omrežja nad pričakovanji. Največji uspeh je bil dosežen z objavljanim spletnega dnevnika *Pisma iz peskovnika*¹³, na katerega vsak petek čaka več kot dvesto stalnih bralcev.

Graf obiskanosti
bloga Slovenske
vojske med 22.
in 29. majem
2013



Vir: <http://draft.blogger.com/blogger.g?blogID=3539453150830008285#overviewstats>.

Kot je vidno z grafa, je povprečna dnevna obiskanost bloga SV nekaj več kot 100 bralcev, ob petkih pa se obiskanost strani poveča tudi za štirikrat.

A tudi na tem omrežju po analizi lahko ugotovimo, da je še dovolj prostora za nadgradnjo komuniciranja. Predvsem bi lahko bil nov korak zakup svoje domene, kar bi pripomoglo k prepoznavnosti in sledljivosti bloga na iskalnikih in k večjemu številu objav. Prav tako nam analiza komentarjev pove, da blog spremljajo predvsem tisti, ki podpirajo SV in so zainteresirani za njeno delovanje.

Flickr

To omrežje je SV šele začela razvijati. Uporabljala ga bo za objavo slik večjih resolucij in ustvarjanje obsežnejših foto albumov, ki so primerni tudi za prenos fotografij na osebne računalnike. Med večjimi projekti, ki se jih bodo lotili na tem družbenem

¹² TV-studio MO (<https://www.youtube.com/user/MORSstudio/about>), ki je na Youtubu aktiven že od 17. decembra 2008, ima 266 naročnikov, več kot 500.000 ogledov ter 266 video vsebin.

¹³ Aprila letos so na blogu Slovenske vojske (<http://slovenskavojska.blogspot.com/>) zaradi velikega zanimanja javnosti o dogajanju v Afganistanu začeli objavljati spletni dnevnik z naslovom *Pisma iz peskovnika*, v katerem lahko bralec iz prve roke spremlja delovni ritem, utrip vsakdana in zgodbe 19. slovenskega kontingenta v Afganistanu.

mediju, je tudi projekt z naslovom *Naredi si svoj vojaški album*. Uporabniki bodo lahko na omrežju poleg sedanjih našli tudi albume, urejene po tematskih sklopih, iz katerih bodo izbirali fotografije, ki jim bodo všeč. O kakšnih večjih komunikacijskih uspehih ali neuspehih na tem omrežju po tako kratkem času še ne moremo govoriti. Zagotovo pa v prihodnje, glede na razvoj zanimanja in glede na bogat izbor fotografij, lahko pričakujemo uspešno slikovno promocijo SV.

3 NATOV »GOING SOCIAL«

Nato in njegove članice so že nekaj časa v svojem komuniciranju aktivne tudi na družbenih omrežjih. Zato je po analizi komuniciranja SV na teh omrežjih smiselno pogledati, kako prek teh medijev komunicirajo v teh organizacijah, in potegniti primerjave s SV, saj tako najlažje pridemo do jasne slike, kje je SV v komuniciranju prek družbenih medijev, kam mora iti, kako in kaj mora komunicirati, kako reševati težave, organizirati delo in oblikovati komunikacijsko strategijo.

Iz študije primera nemške vojske Bundeswehr o komuniciranju prek družbenih omrežij (Jacobs, 2012) lahko razberemo, da je strategija odnosov z javnostmi v Nemčiji še vedno pod vplivom zgodovinskih dogodkov in zato manj agresivna od Natovega komuniciranja, a so se kljub temu že pred dvema letoma začeli zavedati pomembnosti aktivnega sodelovanja v novih medijih. V Bundeswehru so se komuniciranja prek družbenih omrežij lotili najprej z delitvijo video vsebin na Youtube, z neposrednim dialogom, na primer na Facebooku, pa so počakali do prvih rezultatov spremljanja aktivnosti na tem kanalu. Dosegli so velik uspeh, v manj kot dveh letih so imeli 22.000 naročnikov in več kot osem milijonov ogledov. Opogumljeni s pozitivno izkušnjo so se slabo leto pozneje lotili komuniciranja prek Facebooka, na katerem imajo danes že več kot 35.000 sledilcev. Prvo komunikacijo na tem omrežju so sprožili v okviru medijske kampanje, ki je potekala pod sloganom »Služimo Nemčiji!¹⁴« in je bila posledica ukinitve naborniške vojske. Namen je bil vzbuditi čustva nemškega prebivalstva pri identifikaciji z vojsko, kar jim je tudi uspelo. Tako so prek medijskih kampanj in z načrtnim komuniciranjem nadaljevali postopno vključevanje v družbene medije. Po dveh letih uspešnega komuniciranja znotraj družbenih omrežij se mora oddelek za odnose z javnostmi v nemški vojski ponovno odločiti, kako nadaljevati svojo udeležbo v Spletu 2.0. Do zdaj se je z družbenimi omrežji ukvarjalo nekaj posameznikov (polkovnik, kot vodja oddelka za družbene medije, snemalec, fotograf, urednik družbenih vsebin, administrator, snemalec), ki so komunicirali samo na tem mediju. Če želi nemška vojska ohraniti in še nadgrajevati svoje aktivnosti na družbenih medijih, pa bo treba povečati kadrovske vire in razmisliti o finančnem vložku, ker se sicer lahko zgodi, da po začetnih uspehih na bo novih, vidnejših komunikacijskih dosežkov.

Analiza Natovih aktivnosti (po Masdea, 2012, in Leiderman, 2012) pokaže nekoliko drugačno sliko kot pri komuniciranju Bundeswehra in Slovenske vojske. Predvsem

¹⁴ V izvorniku: »Wir dienen Deutschland.«

izpostavljam razliko v finančnih in kadrovskih potencialih, razsežnostih komuniciranja in odzivanju na dogodke svetovnega pomena, kar je posledica velikosti in globalnosti zveze. Kljub drugačni sliki analiza Natove politike o socialnih medijih pokaže, da obe v besedilu analizirani vojski delujeta skladno in po usmeritvah zveze, da pa imata obe, predvsem SV, še veliko nerazvitih možnosti in neizkoriščenega potenciala, ki ga ponujajo družbena omrežja.

Nato komunicira prek družbenih medijev po načelu »open door policy«¹⁵, ki omogoča večsmerno komunikacijo in aktivno udeleževanje javnosti pri komuniciranju z zvezo. Prek svojih družbenih omrežij poroča o vseh pomembnih dogodkih, tudi krizah in revolucijah (kot na primer tvit o koncu revolucije v Libiji, ki ga je po svetu razposlal vrhovni poveljnik zavezniških sil za Evropo), saj sta skladno s strategijo komuniciranja zveze ključnega pomena pravi čas in odzivnost odgovorov, in sicer v smislu, da nobeno vprašanje ne ostane brez odgovora. Nato ima zaradi svoje velikosti več različnih računov, profilov in strani na enakih družbenih omrežjih. Na primer svoj profil na Facebooku (72.660 všečkov) in Twitterju (z 270.120 sledilci) ima Natov HQ, prav tako ju ima generalni sekretar Anderson Fogh Rasmussen (Facebook 84.854 všečkov in Twitter 99.047 sledilcev). V okviru skrbno načrtovane politike komuniciranja ostajata oba kanala strogo usklajena. V okviru svoje strategije komuniciranja zveza opozarja tudi na pasti družbenih omrežij, od razkrivanja informacij do banalizacije vsebin. Zadnja novost, ki jo je uvedla, je najbolj neposredna oblika komunikacije prek družbenih omrežij, tako imenovani »talk-shop«, osebna komunikacija, v kateri lahko z nalaganjem svoje video vsebine prispevaš svoje mnenje o neki temi. S tem Nato spodbuja svoje članice, da pogumno, načrtovano in aktivno stopijo na pot družbene internetne komunikacije.

Po študiji primera komuniciranja SV na družbenih omrežjih in po povzetku študij primerov nemške vojske ter Nata lahko sestavimo primerjalno tabelo. V njej so predstavljene ključne in referenčne točke komuniciranja vseh treh subjektov v Spletu 2.0 (število oboževalcev in komentarjev, časovnica komuniciranja ipd.), ki omogočajo razpravo in sklepe v nadaljevanju besedila.

Iz tabele lahko razberemo, da je Nato številčno neprimerljiv subjekt, saj se po svojem ustroju, delovanju in obsegu bistveno razlikuje od posameznih oboroženih sil. Zato je študija Natovega komuniciranja prek družbenih medijev uporabna predvsem v vsebinskem smislu (kot na primer Natova komunikacijska strategija, načini komuniciranja, organizacija dela znotraj odnosov z javnostmi ipd.). Lahko pa številčno primerjamo Bundeswehr in SV. V absolutnih številkah se zdi nemška vojska neprimerljiva s slovensko, a če pogledamo številke relativno, lahko ugotovimo, da nista tako narazen. Upoštevajoč število prebivalcev v državi kot ključno ciljno javnost komuniciranja obeh vojsk na družbenih omrežjih lahko vidimo, da je na primer sledilcev obeh vojsk na Facebooku 0,3 odstotka prebivalstva (na drugih družbenih omrežjih nemške vojske je odstotek nekoliko višji). Z gotovostjo lahko trdimo, da je SV izdelala dobro strategijo komuniciranja in jo začela intenzivno in uspešno

¹⁵ V prevodu: politika odprtih vrat.

Primerjalna
tabela statistične
analize dela vseh
treh organizacij
na družbenih
omrežjih

		Nato	Bundeswehr	Slovenska vojska
Število pripadnikov OS ¹⁶		28 držav članic	240.572 pripadnikov profesionalne sestave	7360 pripadnikov profesionalne sestave
Facebook	všečki strani	231.362 všečkov	215.894 všečkov	4976
	všečki na album	1143	1264	117
	vsak dan aktivni	8084	8888	445
Youtube	naročniki	7411	3510	58
	ogledi	3.507.657	628.983	10.817
	video/teden	6	6,6	1,3
Twitter	sledilci	67.461	9128	272
	tviti	1529	11.756	306
Povprečni odzivni čas		10–12 ur	10–12 ur	12–16 ur
Ekípa za družbena omrežja		večji kolektiv	7–8	1–2
Začetek udeležbe na družbenih omrežjih (FB)		avgust 2010	december 2010	januar 2013
Število aktivnih omrežij		5	5	5

Vir: Družbena omrežja proučevanih organizacij in članka o študijah primera.

uresničevati, čeprav je na družbenih omrežjih razmeroma nova, ter da sledi trendom večjih in na družbenih omrežjih dalj časa prisotnih vojsk, a se hkrati zaveda, da bo za nadaljevanje in razvoj teh aktivnosti treba narediti več. Da bo treba povečati število ljudi, ki delujejo na tem področju, načrtovati stroške, izboljšati opremo, izobraževati zaposlene, iskati zamisli pri večjih vojskah, na primer pri nemški. Nekaj teh zamisli in zavedanj bo predstavljenih tudi v razpravi, ki sledi.¹⁶

»Boj za srca in duše sledilcev«¹⁷ je SV uspešno začela

Iz napisanega lahko sklepamo, da družbena omrežja oziroma novi mediji niso več le modna novost, temveč družbena sprememba, ki je postala stvarnost. In ravno to je privedlo SV do vstopa v svet komuniciranja prek teh omrežij. Tudi pripadniki SV se zavedajo, da so družbena omrežja tista, na katerih mora organizacija graditi svojo javno podobo in vzpostaviti neposredno komunikacijo s svojimi javnostmi.

Cilj komuniciranja na družbenih omrežjih je za SV ohranitev prepoznavnosti in pozitivne podobe v najširšem krogu ciljne populacije – splošne slovenske javnosti.

¹⁶ Če želimo imeti številke, uporabne za primerjavo, je določen pokazatelj uspešnosti oziroma razširjenosti komuniciranja o organizaciji odvisen tudi od odstotka prebivalstva v državi – tega dobimo, če poznamo število prebivalstva. V Nemčiji živi 82 milijonov ljudi, v Sloveniji 2 milijona (http://europa.eu/about-eu/countries/index_sl.htm). V odstotkih to pomeni, da Bundeswehr na Facebooku spremlja 0,3 % prebivalstva, enako kot SV.

¹⁷ Izraz je uporabljen v članku: Leiderman, 2012, 5., v izvirniku je zapisan kot »A battle for hearts, minds and followers«.

In glede na naraščanje števila sledilcev in statistično analizo lahko trdimo, da SV z novim načinom komuniciranja že v začetni fazi dosega zastavljeni namen in ciljne javnosti.

V raziskovalnem delu se je izkazalo, da je SV v komuniciranju prek socialnih omrežij na pravi poti in da z njimi bogato dopolnjuje organizacijsko strategijo in politiko komuniciranja z javnostmi, ki je skladna tudi s politiko zavezništva na tem področju, a za njo še nekoliko zaostaja. V začetni fazi je zato treba slediti zavezniškim oblikam in zamisliti komuniciranja prek družbenih omrežij in po opravljeni analizi poskusne dobe ugotoviti, s katerimi postopki SV vzbudi največ zanimanja ciljnih javnosti in najbolj izpolni namen svojega komuniciranja. V prihodnje bi morala biti aktivnost SV na družbenih omrežjih osredotočena na nadgradnjo sedanjih oblik, predvsem v smislu intenzivnejšega udeleževanja v omrežnih povezavah in spodbujanja dvostranske komunikacije. Največ novosti bi lahko uvedli na Twitterju, Youtubu in blogu. Na Twitterju bi največji napredek dosegli z nakupom mobilnega interneta za vse, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi, saj bi le tako lahko odzivno »tvitali«, vnaprej bi morali določiti ljudi, ki bi lahko samostojno komunicirali prek tega omrežja, saj to zaradi svoje hitrosti pogosto ne dovoljuje posvetovanj z nadrejenimi. Verjetno bi bilo dobro poskusiti tudi z odprtjem samostojnega kanala za načelnika Generalštaba (kot ga ima generalni sekretar Nata), ker bi s tem dosegli učinkovito razpršenost informacij. Na Youtubu bi morali slediti nemškemu vzoru in prenesti Natovo novost, tako imenovani talk-shope, predvsem pa zagotoviti tehniko za samostojno izdelavo kratkih, ne nujno profesionalnih filmov, ki bi jih objavljali na različnih družbenih omrežjih (nakup vsaj dveh visoko zmogljivih računalnikov s programsko opremo za hitro obdelavo video vsebin, kamera in usposobljen snemalec/montažer) ter zmanjšati čas med dogodkom in objavo video vsebine na minimum. Tudi nadgradnja bloga SV je povezana z denarjem, saj bi bilo treba zakupiti svojo domeno in uvesti še kakšno podstran ali novo rubriko, da bi blog SV postal vidnejši prek iskalnikov (na primer Googla). Razmisliti je treba tudi o uvedbi novih omrežij, kot so na primer Wikipages, Pintrest ali Instagram. Nadgraditi bi morali strategijo komuniciranja in izdelati politiko ter pravila delovanja na družbenih omrežjih. Če SV želi doseči res vidne in stalne rezultate, bo treba dobro usposobiti ključni kader, ki bo sposoben samostojne komunikacije na družbenih omrežjih, s poudarkom tudi na vojaških poveljnikih, ne samo na tistih, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi. Glede na finančne zmogljivosti pa je treba razmisliti tudi o plačljivih aplikacijah za oglaševanje in prisotnost organizacije na družbenih omrežjih, saj te omogočajo prikazovanje vsebin v času, ko je največ ljudi na internetu, poleg tega pa bi morali še povečati promocijo svojih aktivnosti na družbenih omrežjih na svojih internetnih straneh. In še ena zamisel, kako izboljšati učinkovitost SV na novih medijih – z združevanjem uradnih družbenih omrežij SV in ministrstva v eno omrežje, kot na primer Revije SV in postanivojak.si na Facebooku v enotno stran.

Ob tem, da nekatere organizacije uporabljajo družbena omrežja brez jasnega načrta, le ker je to »moderno« in da dobijo čim več sledilcev, ne smemo pozabiti, da uporaba

tega medija kot »one size fits all«¹⁸ za varnostne organizacije kot sta Nato in SV ni primerna. Hitenje, da bi čim prej in na vseh omrežjih začeli komunicirati, ne odtehta dobre komunikacijske strategije. Tveganja, kot so širjenje občutljivih nepreverjenih informacij nedoločenega vira, izguba zaupnih podatkov in neodobranje javnosti, so lahko le posledica nepremišljenega vstopa v komunikacijo prek družbenih omrežij in jih je mogoče preprečiti le z dobro in usklajeno komunikacijsko strategijo.

Po analizi vseh treh študij primerov se je pokazalo, da imajo vse tri vojaške organizacije dobro zastavljeno, deloma tudi uresničeno strategijo komuniciranja na družbenih omrežjih. Medtem ko ima Nato jasno razvito in dodelano politiko, ki jo le še dopolnjuje z novimi zamislami in novostmi, ter je nemška vojska po dveh letih uspešnega delovanja v točki revitalizacije svoje strategije je SV šele na začetku. Ima dobro zastavljeno strategijo, ki lahko služi kot podlaga za nadaljnji razvoj in izdelavo taktičnega načrta komuniciranja nižjih hierarhičnih ravni, vendar jo bo morala po začetnem obdobju revitalizirati in zapisati v obliki akta. Predvsem bo treba na novo osmisliti točke strategije, ki vključujejo kadrovske in materialne vire. Treba bo predvsem povečati število ljudi, ki se ukvarjajo le z družbenimi mediji in nameniti več finančnih sredstev. Sprememba bo potrebna tudi v analizi povratnih informacij, saj uporaba brezplačnih statističnih programov ne bo več zadostovala za primerno analizo in vrednotenje komuniciranja. Cilji, javnosti, vrsta informacij in načini komuniciranja bodo ostali tudi po začetnem obdobju nespremenjeni, a jih bo treba začeti uresničevati dobesedno na vseh ravneh družbenih omrežij in z veliko večjo intenzivnostjo.

Poleg varnostnega tveganja se pri tej vrsti komuniciranja pojavlja še ena težava. V SV nista dosežena dovolj visoka predanost in zaupanje v družbena omrežja, prav tako organizacijska kultura ni na dovolj visoki ravni, česar ne moremo reči za kulturo obnašanja posameznikov na družbenih omrežjih SV, ki je po analizi odzivov zelo visoka. Tudi odklonilna mnenja in nestrinjanje z nekaterimi dejavnostmi ali delovanjem SV so namreč izražena sicer kritično, a tudi kulturno, brez žaljenja. Prav tako se vsi v SV še ne zavedajo, da je treba nekaj finančnih sredstev nameniti tudi za zagon in razvoj družbenih medijev organizacije ter da delovanje na tem področju zahteva čas in ljudi, verjetno še več, kot so jih potrebovali klasični mediji, saj je ta tok informacij neprekinjen, traja 24 ur in vseh sedem dni v tednu. Te spremembe naj bi bile prvi korak kot del strategije in naprej kot del usposabljanja ključnih posameznikov za delovanje v novem, večsmernem internetnem okolju.

Ti novi mediji tradicionalno hierarhično vojaško organizacijo ali zvezo iztrgajo iz starih okvirov, približajo jo civilnemu okolju, ki ga intenzivno vključijo v svojo komunikacijo, povečajo preglednost delovanja in se še bolj izpostavijo morebitni kritiki javnosti zaradi tega. Komuniciranje prek novih družbenih medijev je izredno učinkovito in uporabno, a se moramo zavedati, da je to mogočno orožje, ki se lahko obrne tudi proti organizaciji, zato ga je treba uporabljati resno in z organiziranim

¹⁸ Izraz je uporabljen v članku: Masdea, 2012, str 1.

pristopom ter se hkrati zavedati, da samo klasično komuniciranje za kakovostne odnose SV z njenimi javnostmi ni več dovolj.

Literatura

1. *Global Online Advertising Spending Statistics*. Dostopno na <http://www.go-gulf.com/blog/online-ad-spending/>, 6. avgust 2013.
2. *A Brief History of Social Advertising – The webby awards*. Dostopno na <http://tumblr.webbyawards.com/post/57534184521/a-brief-history-of-social-advertising>, 6. avgust 2013.
3. Bernet, M., 2010. *Social Media in der Medienarbeit*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
4. Bradley, A., Mcdonald, M., 2011. *The Social Organisation*. Harward Bussiness Rewiew Press, Gartner Inc, Cambridge.
5. Brankovič, J., 2013. *Smo res zaslužili 1,08 milijona?* Revija Obramba, letnik 45, julij 2013, str. 10.
6. Jacobs, J., Diefenbach, V., 2012. *The Use of Social Media in Public Affairs – A German Perspective*. RTO-MP-HFM-201 – *Social Media: Risks and Opportunities in Military Applications*, April 2012, NATO Science and Technology Organization.
7. Leiderman, L., 2012. *Policy making in 140 characters or less: NATO and social media*. Nato Research Paper, NDC Rome, No. 77 – April 2012.
8. Masdea, M., 2012. *The Challenge of Social Media in Security Policy Institution: A Note of Caution*. Nato Research Paper, NDC Rome, No. 78 – June 2012.
9. Mayfield, Antony, 2008. *What is social media?*. Dostopno na <http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/>, 3. avgust 2013.
10. NATO, 2011. *MC 0457/2 Nato Military Policy on Public Affairs*. Dostopno na <http://www.nato.int/ims/docu/mil-publ-aff-policy.htm>, 20. julij 2012.
11. *Socialbakers*. Dostopno na <http://analytics.socialbakers.com>, 1. junij 2013.
12. Suhadolc, J., 2007. *Nove priložnosti E-komuniciranja*. Ljubljana: GV Založba.
13. Vehovar, V., in dr., 2012. *Socialna omrežja 2011. Raba interneta v Sloveniji*. Dostopno na http://www.ris.org/db/13/12076/RIS%20poročila/Socialna_omrezja_2011, 5. avgust 2013.
14. Žbogar, D., 2010. *Vpliv družbenih medijev na prakso odnosov z javnostmi*. Published thesis, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.