



**RAZISKAVE
& RAZPRAVE**
RESEARCH & DISCUSSION

**RAZISKAVE IN RAZPRAVE/RESEARCH and
DISCUSSION**

ISSN: 1855-4148UDK: 3

Izdajatelj/Publisher

Založba Vega d.o.o./Vega Press

Odgovorni urednik/Editor-in-chief

Matevž Tomšič

Pomočnik urednika/Managing Editor

Ambrož Vuga

Indexed and abstracted in: COBISS, Proquest

Uredniški odbor/Editorial Board

Igor **BAHOVEC** – Univerza v Ljubljani

Suzana **ŽILIČ FIŠER** – Univerza v Mariboru

Diana-Camelia **IANCU** – National School for Political Studies and Public Administration

Daniel **KLIMOVSKÝ** – Faculty of Economics, Technical University of Košice, Slovakia

Susanne **KOLB** – University of Siegen

Krunoslav **NIKODEM** – Sveučilište v Zagrebu

Rajesh K. **PILLANIA** – Management Development Institute, India

Matej **MAKAROVIČ** – Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici

Uroš **PINTERIČ** – Univerzitetno in raziskovalno središče Novo mesto

Janez **ŠUŠTERŠIČ** – Univerza na Primorskem

Beti **HOHLER** – EU Rule of Law Mission (Eulex) Kosovo

ZALOŽNIŠKE INFORMACIJE

Revija R&R izhaja v elektronski obliki trikrat na leto (februar, junij, oktober). Izdaja jo Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici; revija je brezplačno dostopna na: <http://www.fuds.si/si/dejavnosti/zaloznistvo/?v=raziskave-in-razprave>.

Publishing Information

Journal R&R is published in electronic form three times annually (February, June, October). Published by School of Advanced Social Studies in Nova Gorica and available free of charge at: <http://www.fuds.si/si/dejavnosti/zaloznistvo/?v=raziskave-in-razprave>.

SMERNICE

R&R je mednarodna tiskana in elektronska znanstvena revija, namenjena sociološkim, humanističnim, ekonomskim, pravnim, upravnim, organizacijskim, politološkim, komunikološkim in drugim razpravam, ki dopuščajo popolno tematsko ter disciplinarno odprtost. R&R spodbuja tako teoretične kot tudi kvalitativna in kvantitativna empirična dognanja ter aplikativne prispevke. Uredništvo revije pozdravlja članke že uveljavljenih znanstvenikov kot tudi mladih perspektivnih avtorjev. Vsi članki, objavljeni v reviji, so dvostransko anonimno recenzirani. Revija R&R si prizadeva za prepoznavanje inovativnih teoretičnih ali empiričnih idej.

Aims & Scope

R&R is international electronic scientific journal open to sociological, humanistic, economics, legal, administrative, management, political, communicative and other articles and debates with broad theoretical and disciplinary openness. R&R welcomes theoretical as well as quantitative and qualitative empirical and applicative contributions. R&R welcomes articles of established researches as well as young prospective authors. All articles published in R&R are double-blind pair reviewed.

Journal R&R strives for innovative theoretical and empirical articles, which are trying to explain some subject from different (innovative) point of view in the field of social science and humanities.

Vsebina/Contents

Management skozi čas: ponovno odkritje managementa v 21. stoletju

Mirko Prosen 3

Muzejski marketing in njegova vloga v slovenskih muzejih

Petra Rojc Parditey 37

Elites, ideologies and crisis in Slovenia

Matevž Tomšič, Lea Prijon 71

Management skozi čas: ponovno odkritje managementa v 21. stoletju

Mirko Prosen¹

Abstract

This paper presents four main management theories of the twentieth century, namely scientific management, administrative management, the bureaucratic model of organization and the behavioural theory. Each of these theories answers the question “What is management?” in the historical context of its formation and in a manner that demonstrates the author’s prior knowledge and experience. There is no universal answer to the question asked, which again proves that management is a complex concept

¹ mag. Mirko Prosen, viš. pred. Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Katedra za zdravstveno nego, Polje 42, 6310 Izola. e-pošta: mirko.prosen@fvz.upr.si

composed of different elements that are associated with the organization and its environment. From this point of view the classical and the behavioural movement answer to the question with the concepts of what management once was and is not any longer.

Key words: management, theories, 20th century, classical movement, behavioural movement.

Povzetek:

V prispevku so predstavljene značilnosti štirih osrednjih teorij managementa 20. stoletja, in sicer znanstveni management, administrativni management, model birokratske organizacije in behavioristična teorija. Vsaka izmed njih odgovarja na zastavljeno vprašanje: «Kaj je management?«, v zgodovinskem kontekstu svojega nastanka in na način, ki izkazuje avtorjevo predhodno znanje in izkušnje. Univerzalnega odgovora na zastavljeno vprašanje ni, kar ponovno dokazuje, da je management kompleksni pojem sestavljen iz različnih elementov, ki so povezani z organizacijo in njenim okoljem. V tem kontekstu klasično in behavioristično gibanje odgovarjata na vprašanje s koncepti

tistega, kar je management že bil in ni več.

Ključne besede:

management, teorije, 20. stoletje, klasično gibanje, behavioristično gibanje

Uvod

Da bi lahko odgovorili na vprašanje »Kaj je management?«, predvsem pa ga razumeli, je potrebno najprej razumeti zgodovino njegovega razvoja. V moderni dobi človeštva, v poznem 20. stoletju je Peter Drucker, ki je za mnoge oče modernega managementa, odgovoril na zastavljeno vprašanje (Drucker 1990, 221): »Management zadeva človeka. Njegova naloga je, da ljudi združuje v skupni izvedbi, da njihove prednosti ustvarja bolj učinkovite in njihove slabosti nepomembne. V organizaciji se vse vrti okrog tega, zato je to tudi razlog zakaj je management kritični, odločujoč dejavnik.«A kljub vsemu se zdi, da takšen odgovor odpira nova in nova vprašanja. Slednja so tudi gonilo, ki management v razvoju skozi čas spreminjajo, dopolnjujejo in seveda ne nujno izboljšujejo. Management kot teorija je namreč

produkt časa v katerem nastaja, vključno s socialnimi, političnimi in ekonomskimi dejavniki, ki nanj vplivajo (Van Buren 2008, 643).

Management je kot družboslovna veda nedvomno povezan s človekom in družbenimi pojavi okrog njega. Razvoj managementa so usmerjali številni zgodovinski mejniki, ki so management oblikovali in ga strukturirali, do te mere, da ga je lahko človek čim bolj uporabil in izkoristil. Eden izmed najpomembnejših mejnikov, ki je v temeljih spremenil razvoj managementa, je bila industrijska revolucija ob koncu 18. stoletja, ki je v nadaljevanju v drugi polovici devetnajstega stoletja dokončno pomenila prehod k novodobni kapitalistični industrijsko-tehnični družbi 19. stoletja. Z industrializacijo so se pričele pojavljati tudi potrebe po bolj učinkovitem organiziranju in nadzoru nad delom. To je bil tudi začetek razvoja klasičnega managementa, ki je v 20. stoletju postregel s štirimi temeljnimi teorijami, pri čemer vsaka na svoj način obravnava management in pogled nanj. V okviru klasičnega gibanja so se razvili znanstveni management, administrativni management in teorija birokratske organizacije, medtem ko v okviru behaviorističnega gibanja istoimenska teorija.

Razumevanje klasičnih organizacijskih teorij ni pomembno le iz zgodovinskega vidika, ampak bolj pomembneje, zaradi temeljev

znanja iz katerih črpajo vse nadaljnje teorije managementa (Shafritz et al. 2005, 27). V poglavju so, v poskusu iskanja odgovora na zastavljeno vprašanje, predstavljene bistvene značilnosti teorij klasičnega obdobja in njihov doprinos k razumevanju tega kaj management je ter kateri so tisti elementi, ki jih pri tem povezujejo in hkrati ločujejo.

Klasično obdobje managementa

Najstarejše in tudi najbolj razširjeno gibanje v managementu predstavlja klasično obdobje, ki sovpada s pojavom intenzivne industrializacije med leti 1885 in 1940 (Pindur et al. 1995, 60). S prehodom iz obrtniških delavnic v tovarne se je management začel spopadati z novimi izzivi na področju organiziranja dela. S tem se je pričela evolucija modernega managementa, katere rezultat so tri klasične teorije managementa, in sicer znanstveni management, administrativni management in teorija birokratske organizacije, ki so pomembno vplivale na oblikovanje sodobnih teorij managementa 21. stoletja.

Klasični pristop v mnogočem odraža čas v katerem je nastal. Burnes (2004, 33) opisuje to obdobje kot čas, ki je v precejšnji meri temeljil na preteklih dognanjih Adama Smitha ter drugih isto

mislečih. Obenem pravi, da so postale organizacije stroji in zaposleni v njih zgolj orodje, ki se odziva na ustrezne dražljaje in čigar delo temelji na znanstvenih principih. Poudarek je na doseganju učinkovitosti znotraj organizacije, kar jo pušča odrezano od zunanjega sveta.

Čeprav med seboj različne, so imele teoretične struje tedanjega obdobja naslednje skupne značilnosti (Pindur et al. 1995, 60; Burnes 2004, 33-34; Weymes 2004, 86):

- *Organizacije so racionalne združbe*, znotraj katerih je kolektiv posameznikov usmerjen v doseganje relativno specifičnih ciljev skozi visoko formalizirane, specializirane in učinkovite organizacijske strukture.
- *Oblikovanje organizacij je znanost*, saj je bilo skozi izkušnje, opazovanja in preizkušanja ugotovljeno, da obstaja le ena univerzalna oblika organiziranosti. Ta sloni na hierarhični in horizontalni delitvi dela in funkcij, medtem ko so organizacije zasnovane kot stroji, ki na neizprosen, a učinkovit način zasledujejo in dosegajo zastavljene cilje.
- *Ljudi motivira zgolj denar*. To pomeni, da bodo poskušali pridobiti največjo možno denarno korist z minimalnim vložkom v delo in pri tem bodo, s pomočjo veščin in znanja,

uporabili kakršnekoli sposobnosti pogajanja za doseg tega cilja. Zatorej, mora biti način dela oblikovan tako, da sta posameznikovo znanje in veščine pod čim večjim nadzorom managementa.

Skozi desetletja je klasično gibanje pridobivalo številne privrženca, zlasti v zasebnem sektorju, a hkrati tudi nasprotnike, ki so mu očitali dehumanizacijo dela. Za slednje so zmago predstavljali »Hawthornovi eksperimenti« med leti 1920 in 1930, ko sta Elton Mayo in Fritz Roethlisberger nedvomno dokazala pomenljivost človeka v managementu (Mayo 1975, 60-77).

Znanstveni management

Več kot stoletje od njegove zasnove ostaja znanstveni management ena najbolj kontroverznih teorij managementa vseh časov. Njen snovalec Friderick Winslow Taylor (1856–1915), nedvomno osrednja osebnost tega obdobja, je ob prelomu 20. stoletja opredelil okvirje znanstvenega managementa, ki so bili do takrat sicer povečini znani, ne pa tudi združeni v enovito filozofijo. Taylor je v svoji knjigi »*The Principles of Scientific Management*« uvodoma zapisal (1911, 9):

Glavna naloga managementa mora biti zagotavljanje največje

blaginje za delodajalca, združena z zagotavljanjem največje blaginje za vsakega zaposlenega.

Slednje bi lahko brez vključitve v teoretični kontekst razumeli dokaj liberalno ali povsem nezdružljivo s tistim, kar klasično gibanje predstavlja. Vendar pa v nadaljevanju Taylor razlaga pomen »največje blaginje« in pravi, da je ta možna le kot rezultat največje produktivnosti (prav tam, 12). Ta pa je mogoča le z uporabo znanstvenih metod, ki ne le povečujejo koristi organizacije za družbo, ampak tudi povečujejo stopnjo sodelovanja med managementom in delovno silo. Njegov sistem je bil znanstveni do te mere, da je pozival management k raziskovanju in preizkušanju ustreznih standardov, principov in procesov, ki bi mu omogočili izplačevanje višjega zaslužka, ob hkratnem zmanjševanju stroškov proizvodnje. Znanost je v managementu uporabna do te mere, da zagotovi povečevanje dobička, brez konfliktov, ki so običajno spremljajo odnose med zaposlenimi in managementom (Hatch in Cunliffe 2006, 32). Za management je Taylor želel, da prevzame nove odgovornosti, zato je poglobitna vodila strnil v štiri principe managementa (1911, 36-37):

- *Razvijanje znanosti za vsak element dela.* To je mogoče doseči z opazovanjem in merjenjem rezultatov dela ter

opazovanjem zaposlenih. Na podlagi tega so možne izboljšave posameznih delovišč in orodij, ki bi lahko povečala učinkovitost in s tem posledično tudi plačilo za opravljeno delo (Hatch in Cunliffe 2006, 21).

- *Na znanstveni način izbrati in usposobiti zaposlene.* Izbira, usposabljanje, učenje in razvoj zaposlenega je v domeni managementa in ni prepuščena delavcu, tako kot v preteklosti.
- *Sodelovanje z zaposlenimi v skladu z razvitimi znanstvenimi principi.* Sodelovanje z zaposlenimi omogoča, da je delo opravljeno v skladu z vnaprej dogovorjenimi pravili.
- *Management in zaposleni si morajo enakovredno porazdeliti delo in odgovornosti.* Management se mora osredotočiti na miselni vidik dela, zlasti vzpostavljanje, oblikovanje in nadziranje sistemov. Na drugi strani pa se morajo zaposleni osredotočiti na fizični vidik dela in miselnega prepustiti managerjem (Clegg et al. 2005, 21-22).

Taylor je bil prepričan, da management nosi odgovornost za načrtovanje, organiziranje in določanje najboljših metod za izvajanje dela, medtem ko so zaposleni odgovorni za dobro

opravljeno delo (Cherrington 1989, 48). Pri tem izpostavlja predvsem, po njegovem mnenju najboljši element znanstvenega managementa, t. i. »task« idejo, ki vključuje natančno načrtovanje vnaprej, kar prinaša številne koristi tako za zaposlene kot management. Predpostavljal je, da bodo zaposleni razumeli prednosti znanstvenega managementa in spremenili pristop do managementa, kar bi posledično zmanjšalo konflikte med njimi (Taylor 1911, 39).

Taylor je kljub očitkom, da v delu pozablja človeka in daje managementu večjo moč, uspel razviti osrednjo teorijo managementa, ki jo je mogoče v različnih oblikah zaslediti še danes. K temu sta pomembno prispevala zakonca Frank in Lilian Gilbreth, ki sta postala glavna promotorja teylorizma (Krenn 2011, 141). Znanstveni management je pomembno vplival tudi na razvoj družbenih dogodkov tedanje družbe. Pomembno je zaznamoval delo Lenina, Stalina in Henryja Forda (Hatch in Cunliffe 2006, 33) in ne nepomembno, nehotene vplival na emancipacijo žensk v zgodnjem 20. stoletju (Oldenziel 2000, 336-338).

Administrativni management

Po delu Taylorja so se v začetku preteklega stoletja pojavila števila prizadevanja po definiranju splošnih principov managementa, ki bi

natančno opredelila njegovo vlogo in naloge. Vzporedno s tem so, zlasti v angleško govorečih državah, potekali poskusi ločitve managementa, kot aktivnosti omejene na industrijo in javne administracije, kot aktivnosti upravljanja države. V nasprotju s tem je francoz Henry Fayol (1841–1925) trdil, da je takšno razlikovanje med managementom neustrezno in zavajajoče (Raghavulu in Bose 2006, 52). Fayol je svojo teorijo managementa predstavil leta 1916 v knjigi *Administration Industrielle et Generale* (Cherrington 1989, 50), v kateri poudarja, da se dober management ne ukvarja zgolj z izboljšanjem rezultatov dela in disciplino zaposlenih, ampak predvsem z lastnim usposabljanjem (Clegg et al. 2005, 23).

Fayol(1949, 3) je opredelil šest skupin aktivnosti oz. funkcij, ki so potrebne za vodenje organizacije: tehnične, tržne, ekonomske, varnostne, računovodske in managerske aktivnosti. Z vidika nadaljnje razlage je najpomembnejša managerska aktivnost za katero Fayol (prav tam, 5-6) pravi:

Management je napovedovanje in načrtovanje, organiziranje, izdajanje navodil, koordinacija in nadzor. Napovedovati in načrtovati pomeni preučevati prihodnost in začrtati potek delovanja. Organizirati pomeni izgrajevati snovno in človeško strukturo podjetja. Izdajati navodila

pomeni vzdrževati aktivnost med zaposlenimi. Koordinirati pomeni povezovati, združevati in harmonizirati vse aktivnosti in prizadevanja. Nadzorovati pomeni nadzirati izvedeno v skladu z veljavnimi pravili in danimi navodili.

Fayol v svoji knjigi odprto izraža podporo Taylorju in njegovemu znanstvenemu managementu (1949, 66-70), vendar pa je moč občutiti tudi vpliv francoske intelektualne tradicije, ki sloni na filozofiji bolj kot praktičnosti ter vpliv administrativne tradicije, ki sloni na iskanju in utemeljevanju splošnih pravil in omejitev za vse dane situacije (Burnes 2004, 41). V tem kontekstu Fayol (1949, 19-20) predstavi 14 principov managementa za katere pravi, da so fleksibilni in univerzalni vsaki obliki organizacije, vprašanje je le znati kako jih koristno uporabiti:

- *Delitev dela*. S pomočjo specializacije je ob enako vložnem trudi produkcija večja in boljša.
- *Avtoriteta in odgovornost*. Avtoriteta sovпада z odgovornostjo.
- *Disciplina*. Disciplina je spoštovanje dogovorov med organizacijo in zaposlenimi.
- *Enotnost izdajanja ukazov*. Za vsako nalogo mora zaposleni prejemati navodila le enega nadrejenega.

- *Enotnost usmerjanja.* Za vsako nalogo mora biti en načrt in en vodja.
- *Podrejenost individualnih interesov skupnim interesom.* Interesi organizacije imajo prednost pred interesi posameznikov.
- *Nagrajevanje.* Plačilo za opravljeno delo naj bo pošteno in zadovoljivo za obe strani.
- *Centralizacija.* Stopnja iniciativnosti prepuščena managerjem variira glede na vrhnji management, podrejene in pogoje poslovanja.
- *Hierarhija.* Hierarhična lestvica od vrhnjega managementa do najnižjega na lestvici mora biti upoštevana.
- *Red.* Sestavlja materialni in socialni red. Cilj materialnega redu je izogibanje izgube materialov. Za vsako stvar obstaja določeno mesto. Socialni red zahteva dobro organizacijo in dober izbor (Burnes 2004, 42).
- *Pravičnost.* Odnos do zaposlenih na vseh nivojih hierarhične lestvice mora temeljiti na prijaznosti in pravičnosti.
- *Stabilnost zaposlitve.* Z ustreznimi delovnimi pogoji je potrebno preprečiti odhajanje zaposlenih iz organizacije.

- *Iniciativnost*. Predstavlja močan motivator za zaposlene, zato jo je potrebno spodbujati.
- *Esprit de corps*. V enotnosti je moč, zato je potrebno enotnost med člani organizacije vzdrževati.

Čeprav je delo Taylorja in Fayola na prvi pogled podobno, med njima obstajata razlike. Fayol je bil v primerjavi s Taylorjem, pri razvijanju teoretičnih konceptov in njihovi implementaciji, mnogo bolj fleksibilen. Obenem je Taylor pri snovanju teorije upošteval vidik »od spodaj navzgor«, medtem ko je Fayol svoje principe managementa poskušal implementirati najprej na vrhnji management. Fayol je verjel v izobraževanje in usposabljanje managerjev ter na takšen način poskušal vnašati svoje ideje v prakso (Burnes 2004, 43).

Čeprav si mnogi avtorji niso povsem enotni o dejanskem prispevku Fayolovega administrativnega managementa, pa ostaja dejstvo, da so njegovi principi managementa še danes sestavni del nekaterih sodobnih teorij managementa (Pryor in Taneja 2010, 497).

Teorija birokratske organizacije

V poznem 19. stoletju je management številnih evropskih organizacij temeljil na vodenju, ki je spominjalo na vodenje

domačega gospodinjstva. Zaposleni so čutili pripadnost zgolj do vodje in ne do organizacije ali zastavljenih ciljev. Posledica takšnega vodenja je bila izraba resursov za potrebe posameznika in ne potrebe organizacije (Daft 1995, 45). Do začetka 20. stoletja, pred prvo svetovno vojno, so ekonomsko prevlado prevzele Združene države Amerike. Tedanje korporacije so bile primer sodobnega upravljanja ter so postopoma razvijale birokratsko obliko kot superstrukturo, ki jo na racionalni osnovi ustvarjajo sistemi kot je bil na primer Taylorjev. Prav ta racionalne superstrukture so pritegnile nemškega sociologa Maxa Weberja (1864–1920) v raziskovanje narave racionalnosti, pravil in birokracije (Clegg et al. 2005, 46). Slednjo opredeljujejo delitev dela, jasna hierarhična struktura avtoritete, formalna in nepristranska izbira postopkov, na zaslugah in ne na nepotizmu temelječe odločitve o zaposlovanju, karierno načrtovanje, natančna pravila in regulativa, neosebni odnosi in razločna razmejitve med zasebnim in službenim življenjem (Burnes 2004, 45).

Tako kot francoski sociolog Durkheim je tudi Weber želel razumeti na kakšne načine industrializacija vpliva na družbo, še posebej na strukture avtoritete znotraj družbe (Hatch in Cunliffe 2006, 30) in

njeno legitimizacijo (Van Buren 2008, 636). Opredelil je tri vrste avtoritete, in sicer (Weber 1978, 215; Houghton 2010, 450-451):

- *racionalno in legitimno avtoriteto*, ki temelji na normativnih pravilih in pravici avtoritete, da ukazuje na podlagi teh pravil;
- *tradicionalno avtoriteto*, ki temelji na prepričanju o vrednotah starih tradicij in zakonitosti položaja za izvajanje avtoritete;
- *karizmatično avtoriteto*, ki temelji na privrženosti posebnih lastnosti posameznika, ki mu omogočajo izvajanje avtoritete na podlagi normativnih pravil ali osebnega priznanja.

Na podlagi racionalne in legitimne avtoritete je Max Weber razvil birokratski model organizacije in ga podrobno opisal v knjigi *Wirtschaft und Gesellschaft* (slov. Gospodarstvo in družba), ki je izšla posthumno (Burnes 2004, 44; Hatch in Cunliffe 2006, 31). V primerjavi s tradicionalno in karizmatično avtoriteto je racionalna in legitimna avtoriteta tista v kateri ni dvoma o vodji, saj jo določajo pravila in norme in je zato izbira takšne avtoritete upravičena, nepristranska. Družba ima na podlagi takšne avtoritete neizmerno zalogo ljudi, ki so sposobni prevzeti vodstvo (prav tam,

217-222). Verjel, da bo organizacija, ki temelji na racionalni in legitimni avtoriteti bolj učinkovita in prilagodljiva, saj bo s tem ohranila kontinuiteto, ki jo vodijo formalne strukture (Daft 1995, 45-46).

Racionalnost in legitimnost managementa je Weberu predstavljala osrednji element vsakega avtoritativnega sistema. V tem pogledu je skozi šest birokratskih funkcij opisal značilnosti birokratskega modela, ki sestavljajo, po njegovem mnenju, idealno podobo birokratske organizacije(Weber 1978, 956-959; 1991, 196-198):

- I. Obstajajo dogovorjena in formalna področja pristojnosti, ki jih urejajo pravila, tj. zakoni in administrativna regulativa:
 - Naloge, ki so potrebne za upravljanje birokratsko zasnovane organizacije so razdeljene in določene kot formalne naloge.
 - Avtoriteta za izdajanje ukazov, ki so potrebni za izvedbo nalog, je porazdeljena enakomerno in strogo opredeljena s pravili.
 - Zagotovljen je metodološki pristop za ustrezno in kontinuirano izpolnjevanje teh nalog ter realizacijo pripadajočih pravic.

- II. Hierarhija in stopnje avtoritete predstavljajo stabilen sistem nad in podrejenosti, v katerem nadrejeni nadzirajo podrejene.
- III. Sodobni management temelji na pisnih dokumentih.
- IV. Management običajno predpostavlja in sklepa temeljito, na podlagi strokovne usposobljenosti.
- V. Ko je sistem takšne organiziranosti vzpostavljen, se od zaposlenega pričakuje, da bo svoje delo opravljal po najboljših zmožnostih, ne glede na dejstvo, da je delovni čas omejen.
- VI. Management sledi splošnim pravilom, ki so bolj ali manj nespremenljiva, bolj ali manj izčrpna, in katera se da naučiti.

Weberju je birokracija predstavljala racionalno in legitimno obliko organizacije, ki se je od prejšnjih administrativnih oblik razlikovala po mehanski težnji postavljanja pravil, procedur in vzorcev avtoritete ter obenem popravljala napake in nepravilnosti, ki so jih zakrivile predhodne teorije. Iz modela birokracija odstranjuje sistem nepotizma in patronaže ter izloča človeško subjektivnost in jo nadomešča s pravilom zakona. Weber je menil, da so principi birokracije, še posebej legitimna avtoriteta in podrejenost vseh v

organizaciji enakim pravilom in proceduram, univerzalni vsem organizacijam (Burnes 2004, 45).

Ideje Maxa Weberja še vedno navdihujejo številne raziskave in razprave o vlogi birokracije v modernem managementu. Med temi velja zlasti izpostaviti vprašanje prilagajanja birokratske organizacije spremembam v okolju in v povezavi s tem dejanskega pomena racionalne in legitimne avtoritete kot ultimativne avtoritete v času negotovosti, hitrih in turbulentnih sprememb v okolju. Na slednje je poskušal odgovoriti tudi Weber (1978, 215-216) in izrazil prepričanje, da je to čas za karizmatično avtoriteto in ne racionalno in legitimno. Kljub dejstvu, da je želel Weber z birokratsko organizacijo postaviti z družbenega vidika pravičen in objektivni sistem, mu z vidika večje participacije zaposlenih pri upravljanju ni uspelo (Van Buren 2008, 636). Beseda birokracija ima po večini v današnjem upravljanju negativno konotacijo in jo pogosto označujemo z zamudnim upoštevanjem nepotrebnih pravil, izpolnjevanjem obrazcev in podobno. Kljub vsemu pa vnaša v proces dela in organizacijo red in disciplino.

Behavioristično gibanje

Kljub dominantnemu položaju v managementu, ki ga je po letu

1930 zavzelo klasično gibanje, so se pričele postavljati številne nasprotujoče si intelektualne in praktične predpostavke, ki so zarezale v srž klasičnega managementa (Burnes 2004, 54):

- Organizacije niso stroji, temveč kooperativni sistemi. Za svoje učinkovito delovanje potrebujejo aktivno sodelovanje zaposlenih in le zgolj njihovo pasivno poslušnost.
- Ljudi motivira različen nabor nagrad, poleg nagradnih tudi družbeno priznanje.
- Motivacijski faktorji se spreminjajo skozi čas; kar lahko motivira posameznika danes, ni nujno, da ga tudi jutri.

Behavioristično gibanje v managementu je pristop v managementu, katerega primarna skrb je človekova psihologija, motivacija in vodenje, kar ga ločuje od preproste mehanične učinkovitosti. Osredotočeno je na obnašanje zaposlenega v organizacijskem okolju. V okviru behaviorističnega gibanja sta se razvili dve miselnosti, in sicer teorija medčloveških odnosov (*angl.* human relations) in teorija človeških virov (*angl.* human resources), ki sta revolucionarno vplivali na razvoj modernega managementa (Pindur et al. 1995, 64; Van Buren 2008, 637).

Iz zgodovinskega vidika se je behavioristično gibanje v managementu pričelo razvijati med leti 1920 in 1930 skoraj

sočasno v Veliki Britaniji in Združenih državah Amerike (Burnes 2004, 55; Van Buren 2008, 637) in je doživelo svoj razcvet v sredini preteklega stoletja. Za razumevanje nastanka behaviorističnega gibanja je potrebno razumeti zgodovinske dogodke takratnega časa. V številnih državah, zlasti v Združenih državah Amerike, se je zaradi gospodarske krize razvil močan socialno-kolektivni etos v obliki humanitarnih prizadevanj pomagati sočloveku (Daft 1995, 49-50). Postopoma so se tako pričela razvijati globlja razmišljanja o vlogi človeka in socialni vlogi, ne samo v družbi, ampak tudi v organizaciji. K spremembi miselnosti so pomembno prispevali »Hawthornovi eksperimenti«, ki jih je leta 1924 pričel Elton Mayo(1880–1949) s sodelavci. Izhajajoč iz rezultatov teh eksperimentov so slednji (Cherrington 1989, 52-54; Burnes 2004, 59; Clegg et al. 2005, 26) razvili dve osrednji predpostavki, kateri sta kasneje postali bistvo behaviorističnega gibanja, zlasti teorije medčloveških odnosov. Prva predpostavka se nanaša na pomembnost neformalnih skupin zaposlenih znotraj formalnih struktur organizacije in jo sedaj poznamo kot »Hawthornov učinek«. Neformalne skupine imajo tendenco za razvoj lastnih norm, vrednot in vzorcev obnašanja, kar jim omogoča, da se zaradi socialnih pritiskov znotraj skupine posamezniki podredijo normam skupine. Burnes (2004, 59) dodaja, da je Taylor leta pred tem, tudi

sam omenil tovrstna obnašanja, a jih je označil za abnormalna. Druga predpostavka, ki je nastala na podlagi teh eksperimentov je bila ta, da imajo ljudje potrebe po priznanju, varnosti in pripadnosti. Eksperimenti do dokazali, da ljudje nismo zgolj ekonomska bitja in ni zgolj denar tisto, kar jih žene naprej, ampak tudi druge potrebe vezane na njihov obstoj znotraj socialne skupine (Burnes 2004, 59; Shafritz et al. 2005, 164-165).

Misleci teorije medčloveških odnosov, med njimi velja predvsem izpostaviti sodelavca Eltona Maya Fritza J. Roethlisbergerja (1898–1974), so bili med prvimi teoretiki managementa, ki so predlagali, da znajo neformalne skupine zaposlenih organizaciji koristiti in ne škodovati. Verjeli so, da čustva, ne glede na to ali izhajajo iz posameznikovih izkušenj ali socializacije skupine, vplivajo na obnašanje zaposlenih in njihovo produktivnost. Kot rezultat teorije medčloveških odnosov, so področja kot na primer organizacijsko komuniciranje, socializacija, zaupanje in čustva, postala priznana kot predmet raziskovanja in del managementa. Ob tem Clegg, Kornberger in Pitsis (2005, 27) pravijo, da je Mayo nedvomno verjel, da morajo biti tehnične kompetence managerjev podprte s socialnimi kompetencami. Zaposlenim je potrebno pokazati kako naj sodelujejo v novi, kompleksni organizaciji in

managerjeva naloga je pri tem pomagati. Managerji so v skladu s tem pozvani k spravi in razsodnosti v odnosih do zaposlenih. Pri tem osrednjo metodo managementa predstavlja intervjuvanje zaposlenih, kar je bilo za leto 1928, ob zaključevanju Hawthornovih eksperimentov, označeno kot revolucionarna metoda pridobivanja podatkov o zaposlenih (Shafritz et al. 2005, 162).

Navzlic spremembi v miselnosti managementa, da je začel upoštevati človeka v procesu dela, so se pojavile nekatere kritike povezane s teorijo medčloveških odnosov. Očitki so bili uperjeni v videnje položaja človeka v organizaciji, pri čemer je ta uporabljen le kot sredstvo za doseg cilja in je kot taki zključen iz procesa zastavljanja ter doseganja ciljev kot aktivni udeleženeec. Na tej osnovi se je osnovala miselnost, da so zaposleni del organizacije in imajo zato enakopraven položaj. Ljudi ni potrebno siliti k delu, ampak bodo k njemu sami pristopili, če bodo za njega ustrezno motivirani (Van Buren 2008, 637).

Čeprav je raziskovalce in managerje zanimalo obnašanje zaposlenih v organizaciji, so se šele leta 1957 s pojavom teorije človeških virov dokončno potrdile domneve o povezanosti med organizacijo in zaposlenimi (Shafritz et al. 2005, 145). Isti avtor navaja (prav tam, 2005, 146), da je teorija človeških virov zgrajena

okrog naslednjih predpostavk:

- Organizacije obstajajo zato, da služijo ljudem (raje kot obratno).
- Organizacije in ljudje potrebujejo drug drugega (organizacije potrebujejo nove ideje, energijo in znanje, ravno tako kot ljudje potrebujejo kariero, osebni dohodek ali delovne priložnosti).
- Če je povezanost med organizacijo in posameznikom šibka, bo to za enega izmed njiju ali celo za oba neugodno: posamezniki bodo izkoriščani ali pa bodo stremeli k temu, da bodo izkoristili organizacijo ali pa oboje (Van Buren 2008, 637).

Med teoretiki te veje behaviorističnega gibanja izstopajo zlasti Parker Follett, Argyris, Maslow, Vroom, Herzberg (Pindur et al. 1995, 65-66; Van Buren 2008, 637) in predvsem Douglas McGregor (1906–1964), katerega prvotno zasnovana teorija medčloveških odnosov, s svojim preveč preprostim pogledom, ni navdušila. Z namenom izzvati klasično gibanje in kljubovati presplošno zastavljenim predpostavkam teorije medčloveških odnosov je McGregor, na podlagi svojih izkušenj in Maslowe teorije človeških potreb, razvil leta 1957 teoriji X in Y (Daft 1995, 51). Teorija X sledi

predpostavkam znanstvenega managementa in je skladna s prvotnimi predpostavkami teorije medčloveških odnosov. Vključuje naslednje predpostavke (McGregor 1960, 33-48):

- Vsakemu povprečnemu človeku ni do dela in se ga bo poskušal izogibati.
- Ljudi je potrebno prisiliti, kontrolirati, usmerjati in ustrahovati v kolikor želimo, da so pri delu učinkoviti.
- Vsak povprečni človek ima raje ukazovanje, poskuša se izogibati odgovornostim, ima malo ambicij in si predvsem želi varnost.

V nasprotju s tem ima teorija Y pozitiven prizvok in poudarja prednosti izrabe ustvarjalnosti ter znanja zaposlenih. Vključuje naslednje predpostavke(prav tam):

- Večina ljudi gleda na delo kot nekaj povsem običajnega, normalnega, naravnega.
- Ljudi so sposobni samokontrole in usmeritve k dogovorjenim ciljem.
- Vsak povprečni človek bo sprejel in celo iskal odgovornost.
- Domiselnost, iznajdljivost in ustvarjalnost pri reševanju organizacijskih težav so lastnosti razširjene med zaposlenimi in niso le značilne za management.

V skladu s teorijo človeških virov, organizacija ni neodvisna spremenljivka, katero je moč uporabljati za spremembo obnašanja zaposlenih, temveč je potrebno na organizacijo gledati kot okolje v katerem se določeno obnašanje zgodi (Shafritz et al. 2005, 146). Z zasnovo nove, humane paradigme managementa, behavioristično gibanje predstavlja dokončno prelomnico in prehod iz klasičnega managementa v moderno obdobje managementa.

Razprava

Štiri osrednje in med seboj različne teorije managementa, nastale vsaka v svojem zgodovinskem obdobju preteklega stoletja, opredeljujejo management glede na izhodišča na katerih temeljijo. Vsaka izmed njih v svoji osnovi vključuje dva elementa, management organizacije in zaposlene v njej, pri čemer so razmerja in povezave med tema dvema elementoma opredeljene različno.

S hitro rastočo industrijo ob koncu 19. stoletja je management postajal neizogibni dejavnik organiziranja dela. Prizadevanja po novih, usmerjenih in natančnih pristopih v upravljanju organizacije, so se uresničila s pojavom klasičnega gibanja v managementu. Osrednja osebnost začetka tega obdobja je bil Friderick W. Taylor,

katerega za tedanje čase radikalni pristop k managementu, je zahteval spremembo miselnosti managementa in povečanje organizacijske birokracije z namenom povečevanja produktivnosti in učinkovitosti. V povezavi s tem je uvedel termin »znanstveni management«, kateri ima po njegovem mnenju temelje v skupno zastavljenih ciljih managementa in zaposlenih (Taylor 1911, 10). Znanstvenost se kaže predvsem v razvijanju znanstvenih metod in principov, ki omogočajo management vsakega posameznega elementa dela, vključno z načrtovanjem, organiziranjem in kontrolo. S Taylorjem je bil management prvič označen kot znanstveni način upravljanja organizacij, kjer obstaja delitev dela in odgovornosti, s ciljem dosegati višjo učinkovitost in posledično večjo produktivnost. V tem management prevzema miselno vlogo in delavci fizično. Slednje je pogosto napačno interpretirano in niso redki očitki, da je taylorizem dehumaniziral delo in management. A njegov dejanski namen je bil zgolj nadomestiti do tedaj uveljavljeni način managementa, t. i. »rule of thumb«, ki je zgolj z izdajanjem ukazov določal proces dela, z bolj izoblikovanim znanstvenim pristopom. Management je bil torej sredstvo, ki je preko znanstveno izpeljanih metod (standardi, pravila, procesi) poskušal vplivati na vse elemente dela z namenom povečevanja učinkovitosti in produktivnosti. Med temi elementi izstopajo

predvsem delavci, zaposleni, ki so bili pod pretvezo »največje blaginje« pogosto izrabljeni za doseganje že omenjenih ciljev managementa.

Henri Fayol je videl nadgradnjo znanstvenega managementa v natančni opredelitvi njegovih funkcij in principov. Management je opredelil kot napovedovanje, načrtovanje, organiziranje, izdajanje navodil, koordinacija in nadzor (Fayol 1949, 5-6). Njegovo, na prvi pogled, tehnično opredelitev managementa dodatno podkrepijo razvita vodila, principi, ki jih je v okviru tega predstavil. V management je z njimi vnesel pojme kot so enotnost izdajanja ukazov, hierarhijo, delitev dela, centralizacijo, red in disciplino (Wren et al. 2002, 912-914), za katere je tako kot Taylor menil, da so univerzalni in aplikabilni vsem organizacijam.

Obe predhodni opredelitvi managementa sta pomembno vplivali na racionalno videnje managementa, ki ga je podal Max Weber. Management po njegovem mnenju temelji na racionalni in legitimni avtoriteti, ki jo urejajo formalna pravila in pristojnosti. Tako urejen birokratski sistem managementa postaja brezoseben, sledi zapisanim pravilom in se na takšen način izogiba človeški subjektivnosti. S tem je bila povezana tudi ena izmed glavnih kritik klasičnega managementa, ki je bila usmerjena na položaj

zaposlenih v organizaciji, saj so ti v opredeljevanju managementa postavljeni v negativni kontekst (Burnes 2004, 51). Na tej osnovi so nasprotniki dehumanizacije dela, v začetku 20. Stoletja razvili miselnost, ki je upoštevala doprinos človeka v delovnem procesu in vpliv njegovega obnašanja na neposredno produktivnost. Behavioristično gibanje vidi management ne le kot načrtovanje, organiziranje, izvajanje in kontrolo, ampak tudi kot vodenje zaposlenih. Zaposleni je v očeh behavioristov predvsem človek, ki prinaša v delovni proces svoja čustva, osebni značaj, lastne izkušnje, vzorce vedenja in vse tisto kar je del njegove osebnosti. Vsi ti elementi imajo močan vpliv na njegovo delo, kar mora management upoštevati.

Če povzamemo lahko trdimo, da organizacije z vpeljavo znanstvenega managementa želijo doseči višjo učinkovitost in produktivnost. Za uresničitev teh ciljev administrativni in birokratski model ponujata managementu orodja in tehnike za dosego le-teh. Behavioristični model pa znanje o vlogi zaposlenega v delovnem procesu, njegovih potrebah in vedenju. Pri tem znanje o ravnanju s človeškimi viri igra enako pomembno vlogo. Behaviorist Douglas McGregor se ob tem sprašuje ali je management umetnost ali znanost in pravi (McGregor 2006, 10):

[...]. Vprašanje ni ali je management znanost. Ni. Nameni managementa so različni. Znanost se ukvarja z razvojem znanja, medtem ko se management, kot vsaka druga stroka, ukvarja z doseganjem povsem praktičnih ciljev. Vprašanje pri tem je, ali lahko management uporabi znanstveno pridobljeno znanje za doseg te ciljev. Vztrajati, da je management umetnost, je pogosto zgolj zanikanje pomembnosti uporabe sistematičnega, preverjenega znanja v praksi. [...].

Kontradiktorno temu lahko trdimo, da je management zmes obojega. Uspešen manager namreč potrebuje oboje. Znanost se izkazuje v razumevanju delovanja managementa v tehničnem smislu, medtem ko se umetnost izkazuje v uporabi tega znanja. Univerzalnega odgovora na vprašanje: »Kaj je management?«, človeštvo najbrž ne bo produciralo, saj so med nami samimi prevelike razlike, tudi z vidika managementa. Management je skozi različna zgodovinska obdobja zastopal različne vidike upravljanja, a vsem je skupen uspešen rezultat, visoka učinkovitost in produktivnost. Nenazadnje ostaja to tudi cilj managementa danes. Upošteva je to, lahko zanesljivo zaključimo, da je management koordinacija, usmerjanje in vodenje različnih aktivnosti za doseg

tega cilja.

Zaključek

Vstop v novo tisočletje je zaznamovan z novo vrsto managementa, drugačnim od tistega, ki so ga imeli v mislih Taylor, Fayol, Weber, Maslov, McGregor in drugi somišljeniki. Zakaj nova vrsta managementa? Zato, ker želi za vsako ceno (ali boljše za čim manjšo ceno) dosegati čim višjo produktivnost in obstati v visoko konkurenčnem, globalnem okolju. Cilj seveda ni nič novega, je pa pot do tega vprašljiva. Pot oz. poti, ki so jih načrtali klasiki managementa v 20. stoletju, niso še za na prgišče zgodovine. Socialne vrednote organizacije in zavedanje vrednosti zaposlenih postajata nepomembna dejavnika in sta pogosto zabrisana pod krinko ekonomskih razmer. V luči tega izginja zavedanje, da je management nosilec odgovornosti in spodbujevalec novih idej in rešitev. Iskanje rešitev iz nastalih razmer, brez vpogleda v zgodovino in tokaj nas lahko nauči (oz. kaj nas ni), ni mogoče. Sodobni management mora za prihodnja ravnanja zato na novo opredeliti nekatere lastne paradigme (še posebej ekonomsko), zlasti pa razmisliti o svoji lastni vlogi ter o tem, kaj pravzaprav je.

Literatura

- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. 4th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Cherrington, D. J. (1989). *Organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Clegg, S., M. Kornberger in T. Pitsis. (2005). *Managing and organizations: An introduction to theory and practise*. London: Sage.
- Daft, R. L. (1995). *Understanding management*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Drucker, P. F. (1990). *The new realities*. London: Mandarin.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.
- Hatch, M. J. in A. L. Cunliffe. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Houghton, J. D. (2010). Does Max Weber's notion of authority still hold in the twenty-first century? *Journal of Management History* 16 (4):449-453.
- Krenn, M. (2011). From scientific management to homemaking: Lillian M. Gilbreth's contributions to the development of management thought. *Management & Organizational History* 6 (2):145-161.

- Mayo, E. (1975). *The social problems of an industrial civilization*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill. ———. (2006). *The human side of enterprise*. Anotated ed. New York, London: The McGraw Hill.
- Oldenziel, R. (2000). Gender and scientific management: Women and history of the International Institute for Industrial Relations, 1922-1946. *Journal of Management History* 6 (7):323-342.
- Pindur, W., S. E. Rogers in P. S. Kim. (1995). The history of management: a global perspective. *Journal of Management History* 1 (1):59-77.
- Pryor, M. G. in S. Taneja. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician - revered and reviled. *Journal of Management History* 16 (4):489-503.
- Raghavulu, C. V. in B. P. C. Bose. (2006). Henry Fayol. V *Administrative thinkers*, ur. V. S. Prasad, R. Prasad et al., 51-64. New Delhi: Sterling.
- Shafritz, J. M., J. S. Ott in Y. S. Jang. (2005). *Classics of organization theory*. 6th ed. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper and Row.
- Van Buren, H. (2008). Fairness and the main management theories of the twentieth century: A historical review, 1900–1965. *Journal of Business Ethics* 82 (3):633-644.

- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Ur. G. Roth in C. Wittich. Vol. 2. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- . (1991). *From Max Weber: Essays in sociology*. Ur. H. H. Gerth in C. Wright Mills. New York: Oxford University Press.
- Weymes, E. (2004). Management theory: Balancing individual freedom with organizational needs. *The Journal of Corporate Citizenship* 16 (4):85-98.
- Wren, D. A., A. G. Bedeian in J. D. Breeze. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision* 40 (9):906-918.

Muzejski marketing in njegova vloga v slovenskih muzejih

Petra Rojc Parditey²

Abstract

The article discusses the museum marketing theory, which represents the marketing adjusted to the museum environment. Museums are public institutions that serve the public as such. Due to changes in operating conditions and lifestyle museums today face numerous challenges. Museum marketing is defined as managerial process that confirms the museum mission and identifies, anticipates and meets the needs of its users. Based on the museum marketing theory are given the results of the research about the role of museum marketing in Slovenia. The research included thirteen Slovenian museums. Although the Slovenian museums were until recently neglecting the museum marketing, the research has shown that museum marketing in Slovenia is

² Univerzitetna diplomirana etnologinja in kulturna antropologinja, študentka magistrskega študijskega programa Management, Fakulteta za management Koper. e-naslov: rojc_petra@yahoo.com

becoming one of the most important elements for successful functioning of museums.

Key words: museum marketing, museum marketing mix, non-profit marketing, museum public, museum mission

Povzetek

Članek obravnava teorijo muzejskega marketinga, ki predstavlja marketing prilagojen muzejskemu okolju. Muzeji so javne institucije, ki kot take služijo javnosti. Zaradi spreminjanja pogojev delovanja in načina življenja se danes muzeji srečujejo s številnimi izzivi. Muzejski marketing je opredeljen kot managerski proces, ki potrjuje poslanstvo muzeja in identificira, predvideva in zadovoljuje potrebe njegovih uporabnikov. Na podlagi teorije muzejskega marketinga so podane ugotovitve iz raziskave o vlogi muzejskega marketinga v Sloveniji, v katero je bilo vključenih trinajst slovenskih muzejev. Čeprav so slovenski muzeji še do nedavnega zanemarjali muzejski marketing, je raziskava pokazala, da se muzejski marketing tudi v Sloveniji uveljavlja kot eden od pomembnih elementov za uspešno delovanje muzejev.

Ključne besede: muzejski marketing, muzejski marketinški splet, nepridobitni marketing, muzejska javnost, poslanstvo muzejev

Uvod³

Muzej je po Zakonu o varstvu kulturne dediščine (Uradni list RS, št. 16/08), ki je povzel definicijo Mednarodnega muzejskega sveta ICOM, opredeljen kot »stalna organizacija v službi družbe in njenega razvoja, ki je odprta za javnost in ki zbira, ohranja, dokumentira, preučuje, interpretira, upravlja in razstavlja dediščino ter posreduje podatke o njej z namenom razvijati zavest o dediščini, širiti vedenje o njenih vrednotah in omogočati uživanje v njej«. Poslanstvo muzejev je torej v prvi vrsti služiti javnosti. Toda postavlja se vprašanje ali se to poslanstvo resnično uresničuje. Victor Middleton (1994: 249) je še v začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja trdil, da kar devetdeset odstotkov muzejev sploh ne služi splošni javnosti, ampak samo bolj izobraženemu srednjemu sloju. S tem ne trdi, da je ideal služiti javnosti napačen,

³ Članek je nastal na podlagi magistrske naloge z naslovom »Vloga marketinga v slovenskih muzejih – študija primera dobrih praks muzejskega marketinga«, ki nastaja na Fakulteti za management v Kopru pod mentorstvom izr. prof. dr. Zlatke Meško Štok.

ampak samo da ni dosežen.

Muzeji se danes srečujejo s številnimi izzivi, ki so povezani s spreminjanjem pogojev delovanja in načina življenja. Privabljanje večjega števila obiskovalcev je eden večjih izzivov, saj za svojo publiko tekmujejo z ostalimi prostočasnimi in kulturnimi aktivnostmi. Zato morajo muzeji uporabljati pravilne prijeme, da privabijo nove obiskovalce in obdržijo že obstoječe ter jih spodbujajo k bolj aktivnemu vključevanju (Kotler idr. 2008: 20).

Mnogo let so muzeji in marketing ignorirali eden drugega. A pokazalo se je, da je potrebno podkrepiti tradicionalne prioritete ohranjanja, raziskovanja in interpretacije z novimi znanji marketinga in dobrega finančnega managementa (Lewis 1994: 216-218). Slovenski muzeji so vsaj do devetdesetih let prejšnjega stoletja ohranjali klasičen vzorec osnovnih muzejskih funkcij zbiranja, varovanja, dokumentiranja, raziskovanja in razstavljanja. Novejše muzejske funkcije, med katerimi je tudi muzejski marketing, pa so bile oziroma ponekod so še vedno zanemarjene. Eden bistvenih razlogov za to je, da so muzeji dobili varno zatočišče države, kjer so živeli neodvisno od obiskovalcev (Čeplak 1993: 27).

O marketingu

Svetovno znani in mnogokrat citirani tržnik Philip Kotler je marketing opredelil kot »družbeni in managerski proces, ki omogoča posameznikom in organizacijam, da dobijo kar potrebujejo in želijo, in sicer tako, da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost«. Marketing je v svojem bistvu menjalni odnos med tistimi, ki iščejo proizvod ali storitev in tistimi, ki ta proizvod ali storitev lahko dobavijo (Kotler idr. 2008: 22). Ta menjalni odnos je pomemben za vse organizacije, ne glede na njihovo pridobitno ali nepridobitno naravnost. Izhodišče je vedno menjava, ki je usmerjena na potrebe uporabnikov in ostalih javnosti, s katerimi organizacija vstopa v menjalni odnos (Trnavčević in Zupanc Grom 2000: 21).

Postala je nekakšna moda, da se marketing imenuje prodaja, čeprav tu ni nobenega marketinga, zato je potrebno razlikovati med temi pojmi. Cilji marketinga so donosno zadovoljiti želje in potrebe, medtem ko prodaja samo prodaja kar je namenjeno prodaji (Jefkins 1995: 3). Peter Drucker (1999: 56) pravi, da je cilj marketinga narediti prodajo nepotrebno. Cilj je spoznati in razumeti kupca tako dobro, da mu produkt ali storitev popolnoma ustreza in se prodaja samo. Philip Kotler dodaja, da je razlika med

marketingom in prodajo glede na to kje začneš. Če začneš z odjemalci, ki jim želiš služiti, je to marketing. Če pa začneš s proizvodi, ki jih želiš potisniti na katerokoli tržišče, ki ga najdeš, potem je to prodaja.

Organiziranje učinkovitega marketinga lahko traja tudi več let in mnoge organizacije na tej poti omagajo. Marketing je lahko uspešen le v primeru, da se ne izvaja samo kot ena izmed poslovnih funkcij, temveč kot ena izmed temeljnih obvez vseh zaposlenih, ki so neposredno usmerjeni k zadovoljivosti uporabnika (Hrovatin 2002: 79).

Marketing v nepridobitnem sektorju

Nepridobitne organizacije so skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička oziroma cilj njihovega poslovanja ni dobiček. Če se ustvari dobiček, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev dejavnosti ali za dvig kvalitete storitev (Rus 1994: 959).⁴

⁴ Običajno se podaja definicija nepridobitnega, ki izhaja iz termina samega in pove kaj nepridobitno delovanje ni, ne pove pa kaj je. Takšna definicija podaja razlikovanje med pridobitnimi in

Izhodišče nepridobitne dejavnosti in njeno pravo razlikovanje od pridobitne je običajno poslanstvo. To je za nepridobitne organizacije ključnega pomena, saj z njim izražajo svojo dolgoročno usmeritev. Največja težava nepridobitnih organizacij pa je ravno v iskanju ravnovesja med svojo humanitarno naravnostjo in ekonomsko logiko poslovanja. Nepridobitne organizacije celo bolj kot pridobitne namreč potrebujejo navezanost na porabnike svojih storitev (Mesec 2008: 23-24).

Pojma javno in nepridobitno ne gre enačiti, saj javne organizacije niso nujno organizirane kot nepridobitne in med nepridobitne organizacije ne vključujemo le državne javne službe, ampak tudi organizacije iz zasebne sfere. Pojem javne organizacije zajema vse pridobitne in nepridobitne organizacije, ki jih je ustanovila ali ima nanje odločujoč vpliv država. Javni interes, ki je v javnem sektorju najpomembnejši, pomeni način zadovoljevanja družbenih potreb, ki so individualne potrebe vsakega člana družbe (Mesec 2008: 16-17).

nepridobitnimi organizacijami tako, da pove, da temeljni cilj delovanja nepridobitnih organizacij ni enak pridobitnim, ki temeljijo na maksimiziranju donosnosti kapitala za njegove lastnike. To pa ne pomeni, da ta proces v nepridobitnih organizacijah ne poteka, ampak le, da to ni temeljni cilj in smisel obstoja ter delovanja teh organizacij (Kolarič idr. 2002: 10).

Nepridobitni marketing je način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potreb družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov. Prva, ki sta idejo marketinga razširila v nepridobitni sektor sta bila Kotler in Levy leta 1969. Po njunem mnenju morajo tudi nepridobitne organizacije imeti svojo diferenciacijsko prednost in znati analizirati konkurente, potrošnike in trende v okolju. Marketing je prodorna družbena aktivnost, ki jo izvajajo vse organizacije, ne glede ali so pridobitne ali ne. Zagovarjala sta, da se vse organizacije zavzemajo za izgled svojih proizvodov v očeh določenih potrošnikov in iščejo orodja za prihodnje sprejemanje (Jančič 1999: 52). Mnogi teoretiki so njuno tezo sprejeli, saj naj bi bil marketing ravno tako pomemben za nepridobitni sektor kot je za podjetniško skupnost. Istočasno pa so se pojavili tudi nasprotniki te teorije, ker naj bi bil marketing zastavljen preširoko. Drugi pomislek je bil, da marketing temelji na tekmovanju, medtem ko bi moralo biti sodelovanje med nepridobitnimi organizacijami na prvem mestu. Tudi ponujanje uporabnikom kar želijo in ne kar potrebujejo je neprimeren pristop, predvsem za področja nepridobitnega sektorja kot sta zdravstvo in izobraževanje. Na koncu so prišli do kompromisa, da je marketing mogoče uporabiti tudi v nepridobitnem sektorju, ampak v prilagojeni obliki (Padanyi 2008: 13-14).

Pomembna razlika med pridobitnim in nepridobitnim marketingom je, da se ne začne z iskanjem potencialnih kupcev za prodajo standardiziranega proizvoda oziroma storitve in ne konča s prodajo storitev. Pri nepridobitnem marketingu gre proces od uporabnika k proizvodu. Najprej je potrebno prepoznati potrebe potencialnih uporabnikov in šele nato oblikovati individualizirano storitev, ki bo kar najbolj zadovoljila njihove potrebe. Pri tem je pomembno ugotavljanje posebnih potreb individualnih uporabnikov, za kar je potrebno aktivno sodelovanje med uporabniki in izvajalci. Tako postane uporabnik sodelavec izvajalca in soustvarja storitev, namesto da je samo njen pasivni prejemnik (Hrovatin 2002: 77-78).

Številni zaposleni v nepridobitnih organizacijah imajo izrazito odklonilen odnos do uporabe marketinških znanj in tehnik. Eden od razlogov za to je podjetniško okolje iz katerega izhaja in ker uporablja njim nerazumljivo terminologijo in prijeme. Pa tudi strah, da bo uporaba marketinških znanj v razmišljanju in ravnanju preusmerila nepridobitne organizacije stran od tradicionalnega poslanstva in vrednot. Ampak prav odsotnost marketinga v nepridobitnih organizacijah pomeni, da te ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, ki temelji na zadovoljevanju potreb ljudi. Organizacije, ki odklanjajo marketing, se birokratizirajo in

odtujujejo od tistih, zaradi katerih so bile vzpostavljene. Zato je potrebno doseči, da bodo zaposleni verjeli, da uvajanje marketinga v nepridobitno organizacijo ne ogroža obstoja njenih tradicionalnih, ključnih usmeritev (Jančič 1999: 52-53; Snoj 2007: 72-73).

Muzejski marketing

Muzeji imajo ključno vlogo pri zagotavljanju razumevanja identitete in pripadnosti nekemu kraju ali skupnosti. Omogočajo povezavo med preteklostjo in sedanjostjo ter služijo kot odskočna deska za prihodnost. Pomagajo pri nadaljevanju naše identitete, da ščitijo vitalni obstoj kolektivnega spomina, saj predstavljajo konstantni odsev naše pretekle izkušnje ter možen pripomoček za izboljšavo naše sedanjosti in prihodnosti. Muzeji prispevajo k našemu samo spoznanju ter pomagajo pri spoznavanju sveta okrog nas, tako v prostorski kot časovni dimenziji. Kot taki so muzeji vitalni predstavniki katerekoli družbe. Brez muzejev in podobnih institucij bi bili izpostavljeni izgubi vitalnih delov, ki vodijo v spremembo in omogočajo trajnostni razvoj. To bi vodilo v izgubo identitete z vsemi usodnimi posledicami propadanja in izginotja (Šola 1997: 8-9). Če želi muzej služiti skupnosti, je zagotovo eden

prvih korakov prepoznavanje ciljne skupine obiskovalcev, temu pa sledi preučevanje kako najbolje zadovoljiti njihove potrebe. Takšen pristop je zelo blizu marketinški strategiji, ki si prizadeva identificirati trge ter jih zadovoljiti z ustreznimi produkti (Belcher 1994: 650).

»Muzejski marketing je managerski proces, ki potrjuje poslanstvo muzeja ali galerije in je tako odgovoren za učinkovito identifikacijo, predvidevanje in zadovoljitev potreb njegovih uporabnikov, družbenikov in drugih udeležencev,« se glasi definicija muzejskega marketinga (Lewis 1994: 220; McLean 1997: 47). Med prvimi, ki so predstavili koncept marketinga v muzejskem kontekstu, sta bila Kotler in Levy leta 1969, ko sta zapisala, da so »za mnoge ljudi muzeji hladni marmornati mavzoleji, ki skladiščijo milijone relikvij, ki kaj kmalu povzročijo zehanje in utrujene noge« in da je »mnogo ljudi nezainteresiranih za muzeje«. O muzejskem marketingu sta pisala v času, ko muzeji sploh niso sprejemali koncepta marketinga in ga mogoče še danes ne bi, če ne bi bili na nek način prisiljeni k uporabi marketinških tehnik, predvsem zaradi zmanjševanja javnega financiranja (McLean 1997: 36).

Razvoj muzejskega marketinga lahko razdelimo na tri obdobja, in sicer:

1. *Obdobje ustanovitve* (1975 – 1983) – prevladujejo prispevki o izobraževanju obiskovalcev, dvigu zavesti muzejskega osebja o pomembnosti študij obiskovalcev in občasno ekonomskih vplivih umetnosti na skupnost.
2. *Obdobje profesionalizacije* (1988 – 1993) – muzeji postanejo bolj demokratični; spremembe so prinesle spoznanje o uporabnosti marketinga v nepridobitnih organizacijah in v muzeje se začne uvajati marketinške oddelke.
3. *Obdobje podjetništva* (od 1994) – uporaba marketinških modelov in novi pogledi obiskovalcev so očitni, kar spreminja vire dohodkov s pridobivanjem nove publike, produktov, krajev; večja osredotočenost na razmerje med obiskovalci, muzejem in trgov (Gilmore in Rentschler 2002: 745-746).

V muzeološki stroki še vedno obstaja kar nekaj zmot in nerazumevanj, ki se tičejo marketinga, čeprav se naklonjenost marketingu povečuje. Tomislav Šola (2001: 292-300) jim v svojem delu o muzejskem marketingu namenja celo poglavje, in jih navaja v naslednjem zaporedju:

1. Marketing je del odvečnega, nepotrebnega teoretiziranja, ki ga praksa ne potrebuje.

2. Edini pravi problem muzeološke stroke je pomanjkanje denarja.
3. Dober muzej ne potrebuje marketinga, kultura ni obsojena na prodajanje svojih uslug.
4. Marketing je zasebna stvar vsake ustanove, vsiljevanje lastne identitete in interesa.
5. Marketing je agresivno medijsko vsiljevanje, način da se na silo vdre v svet potrošnika, samo ena vrsta odnosov z javnostmi.
6. Marketing je skupek praktičnih nasvetov uporabnih v določenih situacijah.
7. Marketing je tehnika, ne stroka.
8. Marketing je potreben izključno institucijam, ki imajo populistične ambicije in ne resnim ustanovam.
9. Marketing je še ena od obveznosti trendovskega karakterja, ki je tuja muzejski naravi, skratka vsiljena obveznost.
10. Donatorstvo in sponzorstvo temeljita na dobrodelnem zavzemanju posameznika in korporacijskega kapitala, zato jim morajo muzeji biti hvaležni.
11. Marketing je komercialna dejavnost.
12. Če bo šlo tako naprej, bo strokovnjak za marketing postal pomembnejši od muzejskega uslužbenca.

13. Marketing je proces dostavljanja in oskrbe kupca s proizvodi.

14. Uvedba marketinga bo pomenila izdajo idealov stroke.

15. Marketinška usmerjenost muzeja ogroža njegove zakonsko določene obveznosti.

16. Najpomembnejši pogoj za javni uspeh muzeja je dober marketing.

17. Marketing je drugo ime za zbiranje denarja v muzeju.

18. Marketing je vesplošno formaliziranje zdravorazumske logike, da se naredi vse za javni uspeh muzeja.

Odpor do marketinga je pogosto posledica napačnih informacij. Marketing ponuja kakršnikoli organizaciji niz principov, metod in orodij za približevanje namenov organizacije uporabnikom. Od marketinških strokovnjakov se ne pričakuje, da vsiljujejo svoje cilje, ampak da s svojim znanjem raziščejo cilje organizacije in jih realizirajo (Kotler idr. 2008: 25). Zahteva po spremembi muzejev seveda ne pomeni, da bi morali pozabiti na svoje tradicionalne dolžnosti zbiranja, raziskovanja, skrbi za zbirke, razstavljanja in izobraževanja, ampak se njihova vloga samo širi. Kljub uvajanju marketinga morajo ohraniti vse svoje funkcije in programe, ne samo tiste, ki se izplačajo. Doseči morajo modernizacijo, a hkrati ohraniti patino, saj predstavljajo stabilizacijski element družbenega

kulturnega življenja (Šola 2001: 84; 2002: 204).

Poslanstvo muzeja je zapleteno povezano z marketinškim procesom. Glavna vloga marketinga v muzejskem okolju je doseči poslanstvo in vsesplošni namen organizacije. To ne pomeni, da mora muzej postati marketinško usmerjen. Ravno nasprotno, muzej mora vzpostaviti jasen cilj, ki ga želi doseči, in ki bo postal način razmišljanja v celotni organizaciji ter prenesen v prakso. Marketing služi doseganju tega poslanstva, kar pomeni da marketing ne narekuje poslanstva muzeja, ampak mu mora slediti (McLean 1997: 58).

Večina osnovnih marketinških načel je smiselna tudi v muzejski dejavnosti, saj lahko domišljena in profesionalna uporaba marketinga prispeva k povečanju zadovoljstva vseh zainteresiranih. Kljub temu pa se trgovsko okolje, v okviru katerega se je razvila marketinška teorija, zelo razlikuje od okolja muzejev in galerij. Zato bi bil direkten prenos marketinške teorije na muzeje in galerije neprimeren (Bradford 1994: 42). Problem marketinških teorij, ki so predstavljene v teoretičnih priročnikih, je predvsem v tem, da so bile zasnovane v popolnoma drugačnem okolju od tistega, v katerem delujejo muzeji. Marketinške teorije izhajajo iz Severne Amerike, medtem ko naši muzeji delujejo v evropskem okviru; iz velikih korporacij, medtem ko so muzeji majhne organizacije; iz

proizvodnje dobrin, ne pa nudenja storitev; iz organizacij, ki ustvarjajo dobiček, medtem ko so muzeji nepridobitne ustanove; iz homogenega trga, medtem ko je muzejski trg heterogen; iz zasebnega posla, medtem ko so muzeji javne organizacije odvisne od javnega financiranja in podpore. Potrebno je torej upoštevati dejavnike, ki so svojstveni muzejskemu okolju in jih v marketinški literaturi ne bomo zasledili (McLean 1997: 57).

Muzejski marketinški splet

Marketinški splet (*Marketing mix*) je kombinacija elementov potrebnih za načrtovanje in izvedbo popolnega marketinga. Marketinški splet 4P-jev (*Product, Place, Price, Promotion*), ki je bil razvit za pridobitno sfero, so nekateri poskušali direktno prenesti tudi v muzejsko okolje. Muzejski proizvod (*Product*) naj bi predstavljale vse storitve, ljudje, zgradbe, atmosfera, dostop, zbirke, prireditve itd. Prostor (*Place*) je lokacija muzeja, ki pogojuje dostopnost muzeja. Cena (*Price*) so vsi stroški, ki jih ima muzej z ohranjanjem, razstavljanjem, vzdrževanjem, promocijo, zaposlenimi. Promocija (*Promotion*) pa naj bi predstavljala vse aktivnosti povezane z oglaševanjem. Vse to je le preveč posplošen pristop. Kot že omenjeno je komercialni kontekst, v okviru katerega

je bila marketinška teorija zasnovana, popolnoma drugačen od muzejskega, zato se tudi marketinškega spleta 4P-jev ne da kar tako prenesti v muzejsko okolje (Ambrose in Paine 2002: 26-28; Čeplak 1993: 28).

V muzejih je potrebno razviti takšen marketing, ki bo povečal dohodek in število obiskovalcev ter istočasno pomagal uresničiti poslanstvo muzeja. V ta namen je Fiona McLean (1995: 39-41) na podlagi dolgoletnih muzejskih marketinških raziskav v Veliki Britaniji razvila muzejem posebej prirejen muzejski marketinški splet (*Contextual Museum Marketing Framework*), ki izhaja iz petih dejavnikov, kateri se med seboj povezujejo v strukturiran okvir prirejen posebej za muzejsko okolje. S tem je pokazala, da marketing tudi muzejem ponuja način reševanja finančnih težav. Vendar bo uspešen le, če bo vtkan v vse dejavnosti muzeja, brez bojazni, da bi morali sklepati kompromise na račun ohranjanja zbirk ali raziskav. Pet elementov muzejskega marketinškega spleta predstavljajo muzejska zbirka (*Collection*)⁵, muzejska stavba

⁵ Muzejska zbirka definira karakter in določa kontekst muzeja. Brez zbirke muzej ne bi obstajal, saj mu le-ta daje identiteto in smisel. Tako sta njena interpretacija in predstavitev ključna faktorja za javnost in marketing. Razmerje med muzejem in javnostjo je odvisno od dojemanja zbirke. Temeljnega pomena za uspešnost muzeja je dejstvo, koliko javnost ceni zbirko, kar se odraža v kvaliteti muzejske izkušnje. Povečano število obiskovalcev je lahko končni rezultat, ampak kar šteje je obiskovalčevo vrednotenje izkušnje.

(Building)⁶, osebje (Staff)⁷, organizacijski mehanizmi

Muzejska zbirka je torej najpomembnejše marketinško orodje in zahteva usmeritev v dvig vrednosti obiskovalčeve izkušnje (Combe McLean 1994: 237; McLean 1995: 41-42, 46).

⁶ Muzejska stavba prispeva k podobi muzeja in s tem vpliva tudi na vtis in odziv javnosti. Videz stavbe je za bodočega obiskovalca edini dokaz za obstoj muzeja. Muzej mora poskrbeti, da bo obiskovalca privabil skozi vrata in mu pokazati, da je znotraj nekaj zanimivega (Combe McLean 1994: 239; McLean 1995: 42, 47).

⁷ Osebje je ključnega pomena pri določanju odnosov med muzejem in javnostjo. Njihovo obnašanje vpliva na vzdušje v muzeju in osebje je tisto, ki vzpostavi odnos zaupanja z obiskovalci, saj mora biti sposobno ustvariti prijateljski odnos z njimi. Kustos je sicer ključni faktor, saj s svojo interpretacijo zbirke, ohranjanjem, dokumentiranjem, pridobivanjem in razstavljanjem pomembno vpliva na naravo muzeja in kako ga javnost dojema. A nič manj pomemben ni odnos ostalega osebja, saj na primer neprijazen vratar ali umazano stranišče ravno tako odvrne obiskovalca. Zato se morajo prav vsi uslužbenci podrediti marketinškemu zakonu. Zavedati se morajo zakaj je javnost pomembna za muzej ter kako ji pomagati na poti do pričakovane izkušnje. Centralni steber je direktor, kateremu položaj omogoča oblikovanje muzejske politike. Njegova osebnost in naravnost pa oblikujeta odnos muzejskega osebja. Če želimo z marketingom doseči muzejske cilje, bo motiviranost osebja odvisna od direktorjeve predanosti in naravnosti v marketinške zakonitosti. Brez celovite direktorjeve podpore marketing ne bo tako učinkovit, kot bi sicer moral biti (Combe McLean 1994: 241; McLean 1995: 43, 48). Za uspešno vodenje mora direktor pred očmi imeti cilje muzeja, uveljavljati vrednote muzeja, motivirati zaposlene, upravljati odgovornosti muzeja, doseči funkcionalno enotnost, pojasniti izzive in priložnosti, služiti kot simbol zavoda, predstavljati muzej in kolektiv navzven in poživljati zavezanost zaposlenih in muzeja. Direktor mora hkrati biti javni predstavnik muzeja, promotor njegovih storitev in muzejski svetovalec (Edson 2011: 21-22).

(*Organisational mechanisms*)⁸ in javnost (*Public*)⁹ (Combe McLean 1994: 236).

Muzej predstavlja različno stvar različnim ljudem. Ne moremo ga enoznačno uvrstiti samo med storitveno dejavnost ali med nepridobitne organizacije. Ima sicer značilnosti le-teh, ampak gre za veliko bolj zapleten koncept. Nima definiranega proizvoda, trdnega profila kupca ali komunikacijskega sistema med proizvodom in kupcem. Ne komunicira s kupci zato, da bi iz tega ustvaril dobiček. Vseeno pa ima muzej namen, ki temelji na zbirki,

⁸ Organizacijski mehanizmi vključujejo notranjo organizacijsko strukturo muzeja in zunanje službe, ki vplivajo na muzej, bodisi skozi financiranje, zglede, prepričanja ali omejitve. Kontrola organizacijske strukture je ponavadi v rokah finančnih mehanizmov, hkrati pa imajo ti lahko tudi politični ali družbeni vpliv. Zato je za muzej ključnega pomena, da gradi na dobrem odnosu s financerji in vplivnimi organi. Velikokrat je podpora muzeju odvisna od njegovega ugleda, ki se razvije iz muzejske zbirke, muzejske stavbe in osebja ter kar je še posebej pomembno, iz odnosa javnosti do muzeja (CombeMcLean 1994: 243; McLean 1995: 44, 48).

⁹ Javnost je središče muzeja, tako kot je središče marketinga. Odnos med javnostjo in muzejem se pogosto vidi v njihovi komunikaciji. Če želi muzej doseči ciljno javnost, mora najprej vedeti zakaj ljudje muzej obiskujejo oziroma kaj bi jih pritegnilo k obisku muzeja. Kakršenkoli že je njihov motiv, odnos muzeja mora biti enak. Če želi muzej ljudi prepričati, da ga obiščejo, mora poskrbeti, da ima pravi izdelek in da razstavlja zbirko na način, ki je za javnost privlačen in izpolnjuje njene interese. Namesto da javnost ločuje od tistega kar trži, jo vključi kot osnovni sestavni del marketinškega procesa (CombeMcLean 1994: 244-245; McLean 1995: 45, 49).

stavbi, osebju, organizacijskih mehanizmi in javnosti. V tem smislu marketing ni nič drugega kot maksimizirati zavedanje javnosti o namenu muzeja in s tem maksimizirati njihovo muzejsko izkušnjo glede na muzejski kontekst. Muzejska izkušnja je lahko le posledica spretnega vodenja muzejskega konteksta z uvajanjem marketinških naporov v celoten muzejski kontekst, da bi dosegli končen cilj za dvig vrednosti obiskovalčeve muzejske izkušnje (CombeMcLean 1994: 246; McLean 1995: 49).

Vloga muzejskega marketinga v slovenskih muzejih

Prvi poskusi uvajanja marketinga v muzeje v Sloveniji so se začeli sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja. Bolj intenzivno pa se je o tem začelo pisati in govoriti v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja (Hudales 2003: 46). Kljub splošni krizi, ki se pozna tudi v kulturi, lahko rečemo, da je delovanje muzejev danes veliko boljše kot včasih. Zadnja leta je opazen velik korak naprej v muzejski ponudbi. Muzeji ponujajo različne programe in storitve. K obisku muzejev pa veliko pripomorejo tudi že dobro uveljavljeni dnevi odprtih vrat, ko je obisk muzejev brezplačen.¹⁰ Vse več ljudi se

¹⁰»Mednarodni dan muzejev«, 9. maj in »Ta veseli dan kulture«, 3. december – Prešernov rojstni dan.

aktivno vključuje v nastajanje in uresničevanje muzejskih programov. Tako muzeji postajajo dostopnejši širšemu krogu ljudi, s čimer uresničujejo svoje osnovno poslanstvo (Vogel 2011: 4).

Delo v muzeju in marketing sta še konec osemdesetih let prejšnjega stoletja za mnoge muzejske delavce pomenila nezdružljiva pojma in so razmišljanja o muzejskem marketingu naletela na ostre kritike. Kljub vsemu pa se je marketing uveljavil kot pomemben del nalog in prizadevanj tudi v slovenskih muzejih, saj od začetka devetdesetih let vsekakor prevladajo stališča o potrebnosti muzejskega marketinga (Hudales 2003: 39, 51).

Raziskava o vlogi muzejskega marketinga v slovenskih muzejih

Namen raziskave je bil ugotoviti kakšna je vloga muzejskega marketinga v slovenskih muzejih. Raziskava, ki je potekala v obdobju od septembra 2012 do junija 2013, je v vzorec zajela trinajst slovenskih muzejev, ki so vpisani v Razvid muzejev pri Ministrstvu za kulturo.¹¹ Dvanajst muzejev izbranih v vzorec je javnih zavodov, od tega jih je šest državnih muzejev in šest

¹¹V Razvid muzejev, ki ga v 86. in 87. členu določa Zakon o varstvu kulturne dediščine (Uradni list RS, št. 16/08), je vpisanih petdeset muzejev in galerij, ki opravljajo državno javno službo. K sodelovanju so bili povabljeni vsi muzeji, odzvalo pa se jih je trinajst.

pooblaščenih muzejev, eden muzej pa je neprofitna družba z omejeno odgovornostjo. Metoda zbiranja podatkov je bil polstrukturirani intervju, zbrani podatki pa so bili analizirani z metodo analize vsebine. Intervjuvanci so bili zaposleni, ki opravljajo službo stikov z javnostmi oziroma komuniciranja. V muzejih, kjer te službe oziroma delovnega mesta nimajo, pa so bili intervjuvanci direktorji muzejev. Skupaj je bilo tako opravljenih trinajst polstrukturiranih intervjujev.

V nadaljevanju so predstavljeni odgovori intervjuvancev, ki so bistveni za raziskavo in predstavljajo podlago za končne ugotovitve. Pri posameznih odgovorih imena muzejev in intervjuvancev niso posebej izpostavljena, ampak je uporabljeno šifriranje od R1 do R13.

V1: Kaj vam pomeni oziroma kako v vašem muzeju razumete muzejski marketing?

R1: »V našem muzeju razumemo marketing predvsem kot eno od orodij privabljanja gostov, pospeševanja prodaje artiklov v muzejski trgovini, pridobivanja sredstev, ...«

R2: »Glede na to, da muzeji v osnovi nismo profitne organizacije, je cilj muzejskega marketinga povečati kvaliteto, dostopnost in odziv.«

R3: »Muzejski marketing razumemo kot oglaševanje, promocijo, organizacijo in prodajo, ki skupaj pripomorejo k prepoznavnosti muzeja.«

R9: »Ne definiramo, mi pač to jemljemo stiki z javnostjo ... To je samoumevno, da bi se zdaj šli PR službo, pa marketing posebej, ne, to človek vzame da je sestavni del in več niti ne razmišljaš o tem, kako bi to poimenoval. Če je to marketing, v ekonomski logiki je to marketing, potem je to marketing. Zato smo mi managerji in strokovni delavci, in vse smo v eni osebi.«

R12: »Tudi muzeji se nahajamo v zelo dinamičnem družbenem, političnem in tudi tržnem okolju. Tu je naše delovanje neločljivo povezano z zadovoljevanjem vseh ciljev zaradi katerih smo bili ustanovljeni in smo tudi financirani iz javnih sredstev, ter seveda družbenih potreb, a tudi z različnimi interesnimi skupinami in udeleženci, s katerimi vstopamo v različne odnose. Hkrati marketing ne more obstajati zgolj sam zase, brez sodelovanja in prepletenosti z drugimi aktivnostmi muzeja. In če muzej razume funkcijo marketinga lahko ta pomaga povečati število obiskovalcev, graditi odnose z različnimi deležniki, poviševati prihodke, graditi blagovno znamko, pripadnost in veliko več.«

V2: Ima muzej oddelek za marketing? Kako in kdo skrbi za

marketing? Kdo od zaposlenih se s tem ukvarja?

R3: »Služba za komuniciranje in javne programe skrbi za marketing.«

R7: »Dejavnosti marketinga se izvajajo v okviru komunikacijske službe. Na ravni celotnega muzeja je zaposlena ena oseba, ki se ukvarja s trženjem.«

R12: »Čeprav potrebe zagotovo so, muzej nima oddelka za marketing, saj za to ni kadrov, sredstev oziroma možnosti zaposlitve. V muzejih že več let ne moremo na novo zaposlovati in to je tudi razlog, da ne moremo zaposliti več oseb, ki bi se ukvarjale z marketingom ali odnosi z javnostmi. Prišlo je tako daleč, da kljub kadrovski podhranjenosti ni zagotovljena niti nova zaposlitev za osebo, ki je šla v pokoj.«

R13: »Nimamo oddelka za marketing. Nihče se ne s tem prav posebej ukvarja ... bom rekel čisto vsak, tudi dežurni, vsi smo to, vsi imamo to vlogo, da delamo tudi z obiskovalci, vključno z mano.«

V3: Kako motivirate osebje? Kako sprejemajo muzejski marketing (če ga)?

R2: »Na muzejski marketing se osebje navaja. Nekateri ga sprejemajo z veliko zadržanostjo, drugi se zavedajo, da je komunikacija dejavnosti izjemno pomembna.«

R3: »V muzeju ima vsak zaposleni svoj delokrog in s tem zadolžitve. Kolegi v muzeju sprejemajo in podpirajo muzejski marketing, marsikdaj se priključijo in pomagajo pri kakšni akciji, predvsem pa se zavedajo pomembnosti take službe v instituciji državnega pomena.«

R5: »Mlajši nekako to bolj normalno sprejemajo, eni pač to vzamejo kot nekaj najbolj normalnega, da imaš pač to službo.«

R7: »V muzeju že kar nekaj časa marketing velja za pomembno, strateško funkcijo. Aktivnosti trženja so tako zapisane tudi v strateškem dokumentu muzeja. Motivacije za te aktivnosti tako ne manjka, saj se zavedamo, da je naše poslanstvo, da so naše javne storitve dostopne vsej javnosti.«

R11: »Osebe se zaveda, da je tudi od njih odvisen odziv publike. Brez prijaznosti in odzivnosti se lahko kmalu skrha odnos z obiskovalcem. Osebe se sicer zaveda pomena marketinga, istočasno pa se zaveda tudi dejstva, da vsak v muzeju opravlja več del, ker organizacijsko glede na število zaposlenih drugače ni mogoče poslovati.«

R12: »Z nižanjem javnih sredstev se pomena marketinga čedalje bolj zadevajo tudi drugi sodelavci in muzeji.«

V4: Ali je muzejski marketing pomemben element v delovanju

muzeja ali se vam to zdi samo modna muha oziroma ena od nepomembnih stvari?

R1: »Muzejski marketing je seveda pomemben aspekt delovanja muzeja, sploh sedaj, ko moramo sredstva za delovanje vedno pogosteje iskati tudi zunaj in na nek način opravičevati svoj obstoj.«

R2: »Muzejski marketing je pomemben element v delovanju muzeja, ki bi ga morali v večji meri izkoristiti in za njegovo delovanje pridobiti ustreznejša sredstva.«

R3: »Muzej brez marketinga in delovanja službe za komuniciranje ne bi mogel delovati in se predstavljati v javnosti v takšnih okvirjih kot danes.«

R5: »Ja seveda, zdaj brez tega več ne gre. Tudi stik z obiskovalci na ta način. Je pa zdaj vedno več kanalov. Enkrat je bil radio, televizija, časopis, pa si že vse pokrili. Zdaj je pa to praktično v ozadju.«

R9: »Saj to je skoraj nujno. Dejstvo je, da lahko bi samo sedeli, saj stimulacije ni. Če hočeš nekaj več, je tistega denarja absolutno premalo in potem moraš denar zbirat. Pa še tako je, da v tej verigi moramo biti vsi za. Če ni dobro razstava narejena je ne moreš prodati. En člen umanjka, pa je vse narobe. Čistilka dobro ne sčisti prostora, pa takoj dobiš kje kaj pod nos. Vsak člen je pomemben, od čistilke do mene. Vsak ima svojo vlogo in če zdaj vzamemo

marketing kot takšen v končni fazi je tudi metla sestavni del marketinga, ker če je umazano, potem je marketing nič.«

R11: »Vsekakor je to pomemben segment, vendar ima muzej v prvi vrsti nalogo varovati, ohranjati, raziskovati, predstavljati in popularizirati premično dediščino.«

R12: »Pomembno pa se mi zdi, da se vseeno razume, da marketing v muzejih ne razumemo samo kot vir dodatnih prihodkov ali zgolj servisno funkcijo, temveč kot resnično sodelovanje med različnimi oddelki, projekti in funkcijami, kajti brez sodelovanja in skupnega dela na projektih, ni zelenega uspeha.«

Na podlagi zbranih podatkov lahko povzamemo, da slovenski muzeji razumejo marketing predvsem kot stike z javnostmi, v prvi vrsti z obiskovalci, ter oglaševanje, prodajo in pridobivanje finančnih sredstev. Muzejski marketing predstavlja vse, kar pripomore k prepoznavnosti muzeja, in je eno izmed orodij privabljanja obiskovalcev. Je odsev potreb muzeja, da služba za marketing postane komunikacijski kanal med muzejem in javnostmi. Cilj muzejskega marketinga je povečati kakovost, dostopnost in odzivnost. Hkrati pa muzejski marketing ne more obstajati sam zase, temveč je pomembno sodelovanje med vsemi muzejskimi aktivnostmi.

V nekaterih slovenskih muzejih se izrazu marketing raje izogibajo, ker po njihovem mnenju zveni preveč ekonomsko in ne spada v muzejsko okolje. Muzej je v prvi vrsti varuh dediščine, katerega namen je, da to dediščino predstavi ljudem. To pa ne pomeni, da muzejskega marketinga ne izvajajo, temveč ga preprosto jemljejo kot del drugih nalog in tega ne opredeljujejo posebej.

Vsemu temu logično sledi tudi dejstvo, da v slovenskih muzejih nimajo posebnega oddelka oziroma službe za marketing, temveč se ta izvaja v okviru službe za stike z javnostmi. Čeprav je v organizacijski strukturi nekaterih muzejev zaslediti, da je oddelek za marketing predviden kot samostojna enota, pa ta dejansko ne obstaja v taki obliki. Tako se z marketingom ukvarjajo v glavnem v službi za odnose z javnostmi ali pa direktorji sami v sklopu drugih delovnih nalog, ki jih imajo. Se pa intervjuvanci v izbranih muzejih strinjajo, da je oddelek za marketing potreben, saj bi se tako lahko bolj usmerjeno ukvarjali z marketingom ter da je potrebno muzejski marketing ločiti od službe za stike z javnostmi.

Muzejski marketing se v muzejih v Sloveniji počasi uveljavlja. Hitreje ga sprejemajo predvsem mlajši uslužbenci muzejev, medtem ko se pri starejši generaciji uvaja nekoliko počasneje in z večjo zadržanostjo. V veliki meri je sprejemanje marketinga odvisno tudi od politike, ki jo vodi direktor muzeja. Kjer je direktor

naklonjen muzejskemu marketingu, tam tudi osebje vidi to kot pomemben element v delovanju muzeja.

Sklep

Spreminjanje načina življenja in pogojev delovanja je tudi muzeje pripeljalo do točke, ko so se morali vprašati, kaj je njihovo poslanstvo in kako ga uresničujejo. Muzeji so namenjeni ljudem in če želijo služiti javnosti, jo morajo poznati. Muzejski marketing pomeni zadovoljevanje želja in potreb javnosti.

Peter Drucker (1999: 39) je rekel: »Nihče ti ne bo zaupal, če mu ponudiš nekaj zastoj.« Tržiti je torej potrebno še tako dobrodelne storitve. Ampak marketing v nepridobitnih organizacijah, kamor se uvrščajo tudi muzeji, je prilagojen nepridobitnemu sektorju in muzejskemu okolju. Muzeji danes se zavedajo, da je za uspešno upravljanje muzeja marketing eno bistvenih orodij. K temu je pripomoglo tudi znižanje javnega financiranja in večanje konkurence na področju prostočasnih aktivnosti. V poplavi raznovrstnih informacij in ponudbe je postati prepoznaven danes večji izziv kot kdajkoli prej.

V slovenskih muzejih se muzejski marketing počasi uveljavlja. Muzeji izvajajo dokaj razvite marketinške aktivnosti, čeprav

nekateri marketinga kot takega v svojem muzeju ne opredeljujejo posebej. Muzejski marketing v slovenskih muzejih torej je prisoten, saj se zavedajo, da je ta dejavnost pomembna. Posebnih oddelkov za marketing oziroma zaposlenih tržnikov, ki bi se ukvarjali izključno z marketingom v muzeji, sicer nimajo, ampak te naloge opravljajo posamezni zaposleni v okviru svojih nalog.

Teorija in razna priporočila muzejem podana na podlagi raziskav predlagajo marsikaj, praksa pa je potem vse nekaj drugega. Kljub temu muzeji postajajo marketinško usmerjeni, saj se zavedajo da bodo danes brez tega težko preživali. Ali kot je izjavil eden od intervjuvancev: »Zdaj brez tega več ne gre.« In če za konec povzamem besede Petra Lewisa (1994: 218) na vprašanje, zakaj bi muzeji morali vključiti marketing v svoje delovanje: »Preprosto zato, ker je to pametna odločitev.«

Viri in literatura

Ambrose, Timothy, Paine, Crispin (2002): Museum Basics. London: Routledge in ICOM.

Belcher, Michael (1994): Communicating Through Museum Exhibitions. V: John M. A. Thompson (ur.): Manual of Curatorship: a Guide to Museum Practice. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 649-659.

Bradford, Hugh (1994): A New Framework for Museum Marketing. V: Kevin Moore (ur.): Museum Management. London: Routledge, 41-51.

Combe McLean, Fiona (1994): Marketing in Museums: a Contextual Analysis. V: Kevin Moore (ur.): Museum Management. London: Routledge, 232-248.

Čeplak, Ralf (1993): Slovenski muzeji na prehodu v tretje tisočletje: začetki muzejskega marketinga pri nas. V: Taja Čepič, Andreja Rihter in Marija Počivavšek (ur.): Zborovanje Društva slovenskih muzealcev, Dobrna, 13.-15. oktober. Ljubljana: Društvo slovenskih muzealcev, 26-29.

Drucker, Peter F. (1999): Managing the non-profit Organization: Practices and Principles. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Edson, Gary (2011): Upravljanje muzeja. V: Marjeta Mikuž (ur.):

Upravljanje muzeja: Praktični priročnik. Ljubljana: Služba za premično dediščino in muzeje, 9-22.

Gilmore, Audrey, Rentschler, Ruth (2002): Changes in Museum Management: a Custodial or Marketing Emphasis?. Journal of Management Development. 21, 10: 745-760.

Hrovatin, Nevenka (2002): Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V: Dejan Jelovac (ur.): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, ŠOU in Koper: Visoka šola za management, 71-92.

Hudales, Jože (2003): Slovenski muzeji in marketing. V: Ivan Kastelic (ur.): Spominki, muzej, turizem: zbornik s posveta Spominki (tudi replike) v muzejski trgovini, muzej v turizmu, organiziranega ob razstavi Zgodbe muzejskih predmetov. Brežice: Posavski muzej, 39-60.

Jančič, Zlatko (1999): Celostni marketing. Ljubljana: FDV.

Jefkins, Frank (1995): Modern Marketing. London: Pitman Publishing.

Kolarič, Zinka, Černak Meglič, Andreja, Vojnovič, Maja (2002): Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kotler, Neil G., Kotler, Philip, Kotler, Wendy I. (2008): Museum

Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. San Francisco: Jossey-Bass.

Lewis, Peter (1994): Museums and Marketing. V: Kevin Moore (ur.): Museum Management. London: Routledge, 216-231.

McLean, Fiona (1995): Razvijanje muzejem prilagojenega marketinga. V: Borut Rovšnik (ur.): Muzeoforum: Zbornik muzeoloških predavanj 1993/1994. Ljubljana: Zveza muzejev Slovenije, 39-50.

McLean, Fiona (1997): Marketing the Museum. London: Routledge.

Mesec, Bojana (2008): Družbeni okvir neprofitnih organizacij. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Middleton, Victor (1994): Irresistible Demand Forces. V: Kevin Moore (ur.): Museum Management. London: Routledge, 249-255.

Padanyi, Paulette (2008): Operationalizing the marketing concept: achieving market orientation in the nonprofit context. V: Adrian Sargeant, Walter Wymer (ur.): The Routledge Companion to Nonprofit Marketing. London: Routledge, 12-29.

Rus, Veljko (1994): Management v neprofitnih organizacijah. V: Stane Možina (ur.): Management. Radovljica: Didakta, 938-973.

- Snoj, Boris (2007): Marketinška kultura. V: Anita Trnavčević (ur.): Ko država šepeta: marketinška kultura v šoli. Koper: Fakulteta za management, 57-79.
- Šola, Tomislav (1997): Essays on Museums and their Theory: Towards a Cybernetic Museum. Helsinki: The Finnish Museum Association.
- Šola, Tomislav (2001): Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo.
- Šola, Tomislav (2002): A Contribution to Understanding of Museums: Why Would the Museum Count?. V: Bojan Baskar, Irena Weber (ur.): MESS Vol. 4. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za etnologijo in kulturno antropologijo, 199-209.
- Trnavčević, Anita, Zupanc Grom, Renata (2000): Marketing v izobraževanju. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Vogel, Milan (2011): Kriza ne prizanaša niti muzejem. Delo. 53, 140: 4.
- Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1) (2008). Uradni list RS, št. 16/08, 123/08.

Elites, ideologies and crisis in Slovenia

Matevž Tomšič, Lea Prijon¹²

Abstract

The aim of the paper is to analyse the crisis discourse in Slovenia and the role of political, business and academic elites in it. We claim that their ideological profile that is often related to their 'vested interests' strongly determines common perception of crisis in Slovenian society. The crisis in Slovenia that derives from deficiencies of its developmental model, labelled as 'gradualism', is strongly related to configuration of political and other elites, i.e. high level of elite reproduction and corresponding ideological hegemony, exercised by one of elite factions.

Key words: elites reproduction, ideologies, crisis, gradualism.

¹² School of advanced social studies in Nova Gorica, Slovenia. Mail: matevz.tomsic(at)fuds.si; lea.prijon(at)fuds.si

Introduction

It is a truism to say that the crisis that appeared five years ago is truly a global social phenomenon. It affected – in one or another way – societies all over the World and – although started in financial realm – touched all key fields of social life. Crisis is not only about facts and numbers (related to GDP decline, loss of jobs, budget deficits). It is also about interpretations. Attitudes toward the crisis, explanations of its extent, causes and remedies are influenced by different factors. They are not determined solely by economic and social parameters, i.e. actual affectedness of particular society by the crisis and its ability to overcome its. They are strongly related to ideological profile of political protagonists, business leaders, intellectuals and other opinion-makers.

The global crisis has befallen the new EU member countries in a very diverging situation. It does not apply only to differences between them in terms of resilience of their economies to the crisis but also in terms of prevailing interpretations of it. At the beginning of the process of comprehensive societal transformation of their societies, different strategic choices were made by the hands of political and other social actors in terms of selection of

particular institutional framework, resulting in different ‘types of capitalism’ that was established in these countries, with its liberal versions on one side and to coordinated version on the other (Adam et al., 2009; Buchen, 2007; Bohle and Greskovits, 2007). They were significantly determined by the cultural character (values, ideas, sentiments) of the main actors who were responsible for taking decisions on the nature of reforms in the sense of socio-economic regulation. In this regards, interpretations of political, economic, social etc. developments are a result of specific constellations of different cultural elements.

Slovenia has being affected by the crisis in a severe way. Due to its financial problems (high indebtedness, ‘immobilised’ banking sector and increasing budget deficit), this small EU country that used to be considered as post-communist ‘success story’ came under the spotlight of institutions of the European Union. The crisis uncovered structural weaknesses of Slovenian model of socio-economic regulation that led to development of its version of ‘crony-capitalism’ characterised by entanglement of political and business elite. It also induced debates and controversies on future developmental model.

The aim of the paper is to analyse the crisis discourse in Slovenia and the role of political, business and academic elites in it. We claim that their ideological profile that is often related to their 'vested interests' strongly determines common perception of crisis in Slovenian society. The crisis in Slovenia that derives from deficiencies of its developmental model, labelled as 'gradualism', is strongly related to configuration of political and other elites, i.e. high level of elite reproduction and corresponding ideological hegemony, exercised by one of elite factions.

In the following section of our paper, we present gradualism as the type of socio-economic setting that was established in post-communist Slovenia at the beginning of transition period. After that, we discuss reproduction of elites and ideological hegemony as the basis of gradualist approach. Later we explain economic and social crisis in Slovenia as caused by shortcomings of its developmental model. And in the closing section, we analyse perceptions of crisis, its roots and way of how to overcome it as well as visions of future development of society as manifested in discourses of different 'strategic actors'.

Gradualist approach to societal transformation

When Slovenia began the process of transition, implicating a transition from an authoritarian regime into a democratic political system and from centrally planned economy into market oriented economy, it adopted the so-called gradualist model of transition (see Pezdir, 2008; Tomšič and Prijon, 2012; Prijon, 2012a). The gradualist approach endeavours for slow and piecemeal change and on-going state's intervention in the economy (see Hall and Elliott, 1999). Slovenian model can be "*considered as a leading example of a gradualist approach to transition*", although at the beginning of the transition period, some foreign advisers (like IMF) had suggested the approach of the shock therapy (Lovrač and Majcen, 2006: 2). It was characterised by slow and gradual process of institutional transformation particularly in the field of economy but also in some other social areas (see Brezovšek, 1998; Ferfila and Le Loup, 1999; Adam and Makarovič, 2001). Post-communist transition implicated the adoption and implementation of new institutional setting which, in the field of economy, caused conflicts between the defenders of the shock therapy and gradualism,

mostly regarding the privatization¹³ as a key process of the economic transition (together with restructuring process). There were two possible ways of privatisation: 1) gradual decentralized and amortized or 2) quick centralized and distributive (Mencinger, 2000: 31 - 32). The adopted gradual privatisation implied a small number of foreign investments, which were somehow accelerated after 2000 with the abolition of major and crucial administrative barriers for its inflows (Pezdir, 2008). Despite this, Slovenia is nowadays still characterised by the lowest share of foreign

¹³ The privatization process has officially begun with the adoption of the *Law on Ownership Transformation* (1992), with the aim of reducing the national debt and the role of the government in the economy, as well as increasing the economy's competitiveness and the introduction of market principles in the public sector and the possibility of small investors in the ownership process (Giorgino and Tasca, 1999). The *Law on Ownership Transformation of Companies* was primarily focuses on regulating the ownership's transformation of enterprises with public capital into private companies (with determined owners). In terms of corporate governance also the Act on enterprises (1993) is crucial, which was implemented with the aim of a property rights as the foundation for the management of legal entities (Bohinc, 2000). In the field of small private companies, which were in bad conditions at the beginning of the '90 (e.g. operating with the loss), a restructuring in terms of the ownership, size, financial, organizational, technological and human resources occurred (Lazarević and Lorenčič, 2008). The adoption of the *Act on development of small business* (1991) and the *Crafts law* (1994) enabled a mass emergence of new businesses, on the other hand, the old ones had begun to crush.

investments, compared with other new member states of the European Union (see Drozg, 2007; Tomšič and Prijon, 2012; Prijon 2012a) what is typical characteristic of gradualist model of transition (see Mencinger, 2004; Šušteršič, 2004).

Gradualism enabled and maintained monopolies and the restriction of foreign competition, and also allowed a long-term maintenance of the state's role in the economy (reflected in the regulation of prices, attempts to promote exports through constant minimal depreciation etc.) (Tomšič, 2002). At the same time, there was no interest for foreign capital which was administratively constrained until 2000. But also afterward, foreign direct investments were limited due to policies, based the 'ideology of national interest' (see Pezdir, 2008; Rojec and Šušteršič, 2010). Its advocates championed domestic ownership of companies (at least those in strategically important branches), claiming that it bring more beneficial societal outcomes since local owners are more attached to the community and are thus more socially responsible than foreigners who care only for profits (Adam and Tomšič, 2012: 63). The process of privatisation was delayed and it did not establish an effective ownership structure by itself (Šušteršič et al., 2008), since the state remained the owner of some crucial companies, which

had enabled the political market to directly influence and dominate the economic one (Turk et al., 2010). There are many reasons for the lack of privatization's effectiveness; the most important certainly regards weak mechanisms for the consolidation of ownership, the lack of necessary resources, expertise and long-term interests of large shareholders, which could be the 'strategic shareholders' for corporate restructuring. Among the most important reasons was also the almost evenly distributed ownership in most companies, between groups with opposing interests (internal and external owners). Such 'stalemate' significantly complicated the decision-making process, relevant for necessary restructuring of economic sphere (Šušteršič et al., 2008). During the transition process, some sectors were marked by the avoidance of exposure to foreign competition, since the latter was almost non-existing, the banking sector was (and still is today) owned by the state and it has not experienced the necessary differentiation... There was a slow restructuring of the enterprise sector where state's owned enterprises had become the key players on many markets (see Pezdir, 2008; Lovrač and Majcen, 2006). The labour market was rigid as well; the pension system and health financing reform were lagging behind in restructuring.

Selection of gradualist type of socio-economic transformation was related to the general social and economic conditions in Slovenia at the beginning of transition period. Here the communist regime was – at least at its end – ‘softer’ than in majority of other East-Central European country. Country’s relative openness towards the West and its more market-oriented economy together with some degree of political and especially cultural autonomy (which was not the case in the Baltic countries) during the times of socialist Yugoslavia made the change in the socio-economic formation less traumatic. This led to the prevalence of a notion of the relative compatibility of the Slovenian institutional setting with the West which rejected a deep and sudden break with the past, arguing for a ‘soft transition’, in other words, piecemeal and gradual institutional changes in order to preserve social stability (Adam et al, 2008). But it was configuration of elites and their cultural profile that determined the selection of this developmental model (as discussed in the following section).

Elite reproduction and politico-ideological hegemony

Political sphere in post-communist Slovenia is characterised by a bipolar division into two political blocs with neither being fully

internally homogenous (Adam and Tomšič 2002; Tomšič 2008; Jou 2011). The first is the so-called 'leftist' and the second the so-called 'rightist' bloc. They are most clearly divided by their institutional origins. The two parties that for the most of transition period played the main role in first camp – the Liberal Democracy of Slovenia (LDS) and the Social Democrats (SD) (until 2005 called the United List of Social Democrats) have their organisational roots in the old (communist) regime – the latter is the successor to the former ruling Communist Party.¹⁴ The other bloc consists of three main parties – the Slovenian Democratic Party (SDS) which is the dominant party here, the Slovenian People's Party (SLS) and New Slovenia (NSi) – which were established during the democratisation process (all three are members of European People's Party). The distinction between the 'old' and 'new' parties as they are often labelled in public discourse largely covers the left-right cleavage ('left' as the 'old' and 'right' as the 'new' parties).¹⁵

¹⁴ It should be mentioned that the LDS acquired some special features. In 1994, a small but very significant group of members of two parties from the new political elite (members of the Demos coalition that governed from 1990 to 1992) joined the Liberal Democracy of Slovenia.

¹⁵ The labelling of both political blocs as 'the left' (first camp) and 'the right' (second camp) long used in public discourse differed from their meanings in the context of Western democracies (to some extent blurring the picture of the Slovenian political space) since members of

This bipolar structure remained for the whole period, although there are some political groups which can hardly be clearly classified in one camp or another.¹⁶ This means that right-left division of political space became considerably stabilised (Bebler 2002). However, some changes regarding relationships took place within both political camps. In the 'leftist' camp, LDS played the leading role throughout most of post-communist period, followed by SD and after last elections by Positive Slovenia (PS), although future of the later is far from certain since it is recently established party with weak local organisation and without strong ideological 'core' (so it not sure whether it will be able to maintain its position as opposition party). In the 'right' camp, the leading role was first played by Slovenian Christian Democrats (NSi's predecessor), then

the business elite are proponents of 'the left', mostly the LDS, while many of those who considered themselves de-privileged (often described in terms of injustices suffered during the communist regime) have supported 'the right'.

¹⁶ There are parliamentary parties that belong to this category. First one is Citizen's List, centrist oriented party with (neo)liberal paradigm; the second one is Democratic Pensioner's Party which is in fact interest group of retired population. It is usually declared as left-leaning but is very pragmatic in its political behaviour since it is willing to ally with centre-rightist parties (it participated in two right-leaning governments).

by SLS and now for more than a decade by SDS. While in the 'left' camp, situation was rather stable through most of transition period and become more volatile in the last years, in the 'right' camp's situation became stabilised from the beginning of the century, with SDS maintaining its dominant position (Adam and Tomšič, 2012: 60).

For most of the transition period, the Slovenian political sphere was dominated by a 'left-liberal' bloc where the LDS played a central part (Tomšič, 2008; Adam and Tomšič, 2012). From the first parliamentary elections in 1990 onwards, there were eight 'political turns', in other words, changes of the political options in power (and seven different heads of government, including the current one). However, in this period governments not dominated by 'leftist' parties (rightist controlled governments were in place for just seven and a half years). Although all LDS-led governments were composed of parties from different camps, this party dominated them and the 'spring parties' only played a marginal role in these coalitions.

The political domination of the 'left-liberal' bloc was strongly related to the configuration of the general elite in post-communist Slovenia, i.e. predominance of the principle of elite reproduction, meaning the strong persistence of people with roots in former regime on top positions in different spheres of society (Tomšič, 2008; Tomšič and Prijon, 2012).¹⁷ As consequence, the vast majority of the elite gravitated (regarding its voting preferences) towards the political part of the retention elite, represented by the LDS and SD. This faction of the political elite enjoyed much better connections with various strategic groups within society, above all the management, business and academic sphere, the social sciences circles and the media. Its advantage thus laid in its intellectual and cadre potential as well as financial resources,

¹⁷ This level of this kind of elite reproduction is much higher than in other comparable Central European countries (Czech Republic, Hungary and Poland) where the change in the regime resulted in fundamental changes to the elite positions and thus the circulation of elites was higher. Research conducted in 1995 on Slovenian functional elites in politics, culture and the business sector provided some data on the relations between the old (people who occupied high positions before 1988 and were able to preserve them) and the new elites (those assuming elite positions after 1988). In fact, this showed a fairly high level of reproduction in all elite sectors. The rate of reproduction amounts on average to 77%, with the highest individual level being seen in the business sector (84%) and the lowest in politics (66%), while in culture it reaches 78% (Kramberger 1998, 1999; Igljč and Rus 2000).

which led to its disproportionate influence and informal power within society (Adam, 1999; Tomšič, 2008). This informal power contributed to the dominance of 'the left' more than their legitimate power, i.e. support among the population, since both blocs were more or less in balance (with exception of the parliamentary elections in 2000 when the LDS and left bloc won with a large majority).

The composition of Slovenian elites and dynamics of the political space became the subject of dispute among scholars. Some see this as unproblematic, stressing the benign effect of elite reproduction, especially political and social stability, claiming that Slovenia experienced less social turbulence than any other transition country (Iglič and Rus, 2000; Kramberger and Vehovar, 2000), or attributing that to the positive role of the old communist elite in the democratisation process (Miheljak and Toš, 2005). However, there are also more critical interpretations (Adam and Tomšič, 2002; Tomšič, 2008). According to them, a distinct domination of the political elite that is tied to the former regime and is therefore striving for the conservation of certain relations and privileges severely hinder the democratic and market transformation of the social system.

Configuration of elites and dynamics of change in elite positions strongly affect prevailing cultural orientations, i.e. values and ideas in political space and society in general (Adam and Tomšič, 2012). Namely, elites are the most important 'cultural entrepreneurs', i.e. producers and transmitters of cultural scenario that affect political and social dynamics (Kubik, 2003). Although some observers stress strong consensual elements in Slovenian politics that was characteristic for post-communist Slovenia (Guardianchich, 2011; Bennich-Björkman and Likić-Brborić, 2012) where political divisions between leftist and rightist camp are often of mere tactical nature (Genov, 2013), ideological conflicts and animosities are still important part of political reality. It is a fact that some major national goals like accession to the European Union and introduction of Euro were commonly endorsed by political actors across political spectrum. However, strong ideological divisions didn't wither away. When international (European) goals became fulfilled, politico-ideological polarisation became more evident (Adam and Tomšič, 2012: 65).

For most of the post-communist period, Slovenian political and social life was characterised by a kind of cultural hegemony that was undertaken by a 'leftist' camp (Adam et al., 2009; Adam and

Tomšič, 2012). The hegemony was perceived by Antonio Gramsci, the author of this concept, as ideological domination, as "the ways in which a governing power wins consent to its rule from those it subjugates" (Eagleton, 1991: 112) where "language and practices can have a lasting influence on how individuals experience specific events" (Tsatsanis, 2009: 219). It is attained through the multiple ways in which the institutions of civil society operate to shape the cognitive and affective structures whereby individuals perceive and evaluate social reality (Femia, 1981: 24).

The hegemony of the 'left' meant that values, ideas and solutions proclaimed by its protagonists received much more media attention and support from opinion-makers and thus much more public 'weight' than the ones defended by its opponents from the 'right', sometimes being presented as something 'normal' or even 'common knowledge'. This is strongly related to the situation in Slovenian media sphere which is characterised by strong unbalance (this holds especially for printed media) since majority of them more or less openly favour 'the left' (see Tomšič, 2007; Makarovič et al., 2008). The media importantly shape citizens' perceptions of political and social events and way they assess political and other social actors. Lack of media pluralism can thus result in skewed and

biased perceptions of the public.

This hegemony was taking place in conditions of above-mentioned bipolar structure of the political space, even though the electoral support for both camps was often quite in balance. It was mainly through informal elite networks, with strong interconnections between political, business and cultural elite, with 'left' camp enjoying support from key 'strategic elites', what was decisively related with above-mentioned high level of elite reproduction (Adam et al, 2008).

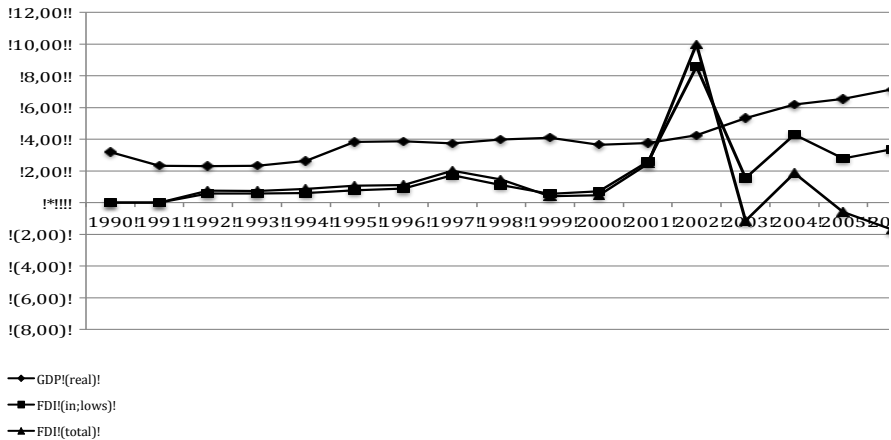
A clear expression of this 'fusion' was the ideology of the 'national interest'. It was clearly instrumentalised by the hand of 'old' elite for preserving its positions through elimination of potential competitors from abroad. It was maintained by political elite mainly through institutional mechanisms, unfavourable for foreign investments (Adam and Tomšič, 2012: 64). Regarding defence of national interest, it can be said that the parties belonging to rightist camp consistent alternative solutions and they often endorsed it as well (ibid. 2012: 65-66). Especially SLS is the one that advocates from time to time (depends who is in leading position in the party) national interest and it is against foreign

direct investments. Implicitly they supported the emergence of national capitalism. This is true also for other parties from this bloc which were in some periods (especially when they came to power from 2004 to 2008) inclined to negotiate with powerful representatives of business interest.

Roots of the crisis

In the case of Slovenia, we can observe a paradox in terms of its significantly better starting position, compared to other transition countries, and the actual successfulness of transition, especially on economic field, since today's Slovenian economic situation is very poor (Pezdir, 2008). In the chart below, we give an example of the trend of GDP, GDP p.c. and FDIs share from 1990 (when the transition started) until 2011.

CHART 1: Trend of movement for real GDP, FDI (inflow) and FDI (total) between 1990 and 2011



Source: Prijon, 2012b: 174 – 175 (normalized values)

As it can be noted from the chart above, Slovenian economic development started slowly (especially after the 1995) as concerns the share of GDP and FDIs total and inflow. The latter amounted of small shares, especially between 1990 and 2000. From 2001 onwards the share of foreign direct investments raised to 503.400.000¹⁸\$ and reached 1.659.500.000\$ in 2002. In 2008 there was a great jump in FDIs, when they amounted of 1.936.803.175 \$ (in total share) as the highest share between the observed period (1990-2011). As it concerns the trend of real GDP it can be observed that it was constantly growing, reaching the peak in 2008 (with 54.606.018.255 \$) (see Prijon, 2012b). In all, we

¹⁸ From 135.800.000 \$ in 2000.

can claim that Slovenia has been progressing rather well in economic terms since independence, even exceeding the average development of the EU until 2008. But after the great recession in 2008 Slovenia is not able to catch up the European average and lags behind in progress (Dnevnik.si, 2012).

Some authors believe that such a situation is a consequence of the gradualist approach which hindered successful systemic transformation and led to a slow progress (or even to an economic decline). On the other hand, some others claim that gradualism (with the exception of a partial privatization) had proven to be successful in terms of preparing macroeconomic frameworks for a transition in market-oriented economy in the beginning of the '1990s. Nevertheless, Pezdir claims that Slovenia would achieve developmental level of Western societies if processes of macroeconomic stabilization, privatisation and restructuring would be successful in the first place (Pezdir, 2008). In fact, until today, privatisation remained unfinished, marked by non-transparent privatization of assets, which is nowadays reflected in the paradox of the so-called '*wild privatization*' (Lorenčič, 2010). In fact, after the past two decades, a significant part of the Slovenian economy has not been privatized yet. It has been administrated by the

government or quasi-state funds under government's control (see Bohinc, 2000; Žerdin, 2005; Drozg, 2007). Non-transparent privatisation, reflected in monopolies, high tax rates, non-stimulating business environment, etc., is a key legacy of the Slovenian model of economic transformation, which acts counterproductive in terms of adaptation to the principles of market economy (see Pezdir, 2008). In 2006, the first Janša's government adopted the program of the withdrawal of KAD and SOD¹⁹ from the ownership of state's enterprises, which is gradually being implemented but the state is still the major player (through KAD and SOD) in ownership cases. The process of privatisation is still marked by the lack of transparency (Šušteršič et al., 2008).

The global economic crisis exposed deficiencies of Slovenian model of transition. The gradualist policies were actively sustaining monopolies or oligopolies of state-controlled companies in some key sectors of economy (banking sector, insurance sector, telecommunications, infrastructure), resulting in a lack of incentive

¹⁹ KAD – Kapitalska družba d.d. (a joint stock company, founder and shareholder Republic of Slovenia)

SOD – Slovenska odškodninska družba (a financial organization for settling obligations to beneficiaries according to the Denationalization Act and other regulations concerning denationalization of assets).

for their restructuring in terms of higher competitive performance. Current economic stagnation is in considerable extent a result of dysfunctional banking sector which is not able to provide support for business activities and of high tax burden on the Slovenian economy and individuals (Turk et al., 2010). Due to interventionist and protectionist economic policies, Slovenia can be placed in the group of countries with high level of state regulation and low level of business freedom (see Pezdir, 2008; Prijon and Tomšič, 2012).

The described situation has led to the survival of the old business elite who retained links in the political sphere they already had before the fall of the previous regime (Pezdir, 2008). This is the effect of economic policies which were adopted in the beginning of transition when the state retained power to directly interfere in the economy, whenever there was a threat for greater social costs (e.g. unemployment), or to halt the reforms which could lead to liberalisation of economy (Turk et al., 2010). At the same time, the absence of effective state's institutions and the rule of law caused the rise of monopolies and the emergence of horizontal and vertical networks which functioned as cartels (ibid.). This related to above-mentioned elite reproduction that was particularly high in the business sphere. Even after the system's change, the same

people were placed to same top position in the economy that have already occupied in the previous system. And it was precisely the management that had maintained a key role in managing the business, what lead to a setting, named by some analysts as 'managerial capitalism' (Szelenyi, 1996; Eyal et al., 2000).²⁰ However, some of the leading managers planned to assume ownership of their companies through managerial buyouts which were carried out either directly, with the establishment of the acquiring company, or indirectly, through the ownership chain of interconnected individuals (Hauser, 2008). However, the crisis clasped some of these plans. Some of the most notorious tycoons were not able to repay their loans what resulted in their bankruptcy (in some case, they also 'sank' their companies). And a number of they is being prosecuted for their financial machinations.

²⁰ This is a specific situation, where the managerial class, in the absence of or in weak ownership structure, controlled the economy thereby presenting a major, leading group in a society. In this context, the so-called business or managerial elite has a specific role, since we speak about retention elite that draw its power and influence from the positions which they occupied in the previous (socialist) regime (Adam, 1999; Tomšič, 2008).

In the beginning of the transition process, gradualist approach had certain evident advantages since it tamed social disturbances and reduced the social cost of restructuration of business sectors. However, it eventually started to produce negative effects, especially decrease of competitive potential of Slovenian economy (as shown by results from different survey like *World Competitiveness Yearbook*) (Tomšič, 2006). The global crisis exposed all deficiencies of the Slovenian economy and society in general that is rather heavily burdened with clientist networks, politicisation and monopolies that are present not only in the business sphere but even more evidently in other spheres of society like education and health-care (Tomšič, and Prijon, 2012).

Ideological orientations and perceptions of crisis

Individual perceptions of social processes and their agents are always influenced by cultural context. Individuals interpret reality through pre-existing mental categories. These categories are related to ideologies which can be basically defined as more or less coherent sets of ideas that provide the basis for political action, "whether this is intended to preserve, modify or overthrow the existing system of power" (Heywood, 2007: 11). Phenomena like

global crisis that affect life of people all over the world are apprehended and interpreted from different ideological perspectives. It is thus not possible to discern perception of crisis in particular society without knowing its 'cultural configuration', i.e. its prevailing values, ideas and attitudes as well as relationships between different ideological orientations and their agents.

In Slovenian political life and public discourse, certain ideological categories have meaning that in some important aspects differs from the one in the established Western democracies. This particularly applies to the terms 'left' and 'right' that are still the most common denominators of the political placement. The main point of division between them it is the attitude toward the issues of symbolic nature, particularly toward the communist past where the 'rightists' are highly critical to former regime and its successors as well, while 'leftists' are more or less benevolent to its nature and consequence thus rejecting any declarative condemnation of communist regime (Makarovič and Tomšič, 2009). After the 2004 parliamentary elections, it looked that political polarisation and strength of conflicts of symbolic nature would ease, with the issue of a socio-economic regulation gaining in importance, since the he campaign before these elections was evidently less burdened

with 'old' ideological issues. Lying at the forefront were socio-economic issues like the liberalisation of the economy, tax reform and welfare state reform. When the right-leaning government launched comprehensive socio-economic reforms, they were encountering considerable reluctance on the part of the centre-leftist opposition which warned against an increase in social inequality and the impoverishment of a considerable share of the population – meaning it is demonstrating its 'leftist nature' in terms of its social orientation and scepticism of 'neoliberal' capitalism. However, in the last years, animosities and conflicts between the political camps soon regained considerable strength (Adam and Tomšič, 2012: 61).²¹

The crisis in Slovenia has not only economic and social dimension but also political one. Slovenian political space experienced evident destabilisation in last couple of years, especially since per-elections in 2011 that followed the vote of no confidence for then

²¹ The most evident example of such ideological activities was the decision of municipal authorities in the Slovenian capital Ljubljana to name a future street after the former Yugoslav communist leader Josip Broz Tito that met with strong resistance from the centre-right opposition and a considerable section of the public, accusing the mayor and his followers of trying to rehabilitate the communist regime.

centre-leftist government. At those elections, relative majority was surprisingly won by newly established party Positive Slovenia (PS), led by mayor of Ljubljana Zoran Jankovič. However, he did not manage to form the coalition that would have the majority in the Parliament. At the beginning of 2012, centre-rightist government coalition was formed, led by leader of the SDS Janez Janša. But this government didn't last long since three of five coalition parties left it in the beginning of 2013.²² After that, centre-leftist coalition established new government, led by Alenka Bratušek from PS. They declared that after one year, they will go in the Parliament for a vote in confidence. Due to significant differences between coalition partners with certain important policy issues, durability of current government is put under question.

The political situation is perceived as one of the major obstacles of effective coping with the crisis. This reflects also from the perspective of foreign observers. For example, the last *Country Risk* report for Slovenia, prepared of Economist Intelligence unit, announced the existence of increased risk, following the collapse

²² The cause for withdrawal of was the report of national Commission for Corruption Prevention that accused Janša that he didn't explain the source of his revenues from last couple of years.

of the Janša government that Slovenia may need a bail-out to rescue its debt-ridden banks (EIU ViewsWire, March 2013).

Political instability is strongly related with deep ideological polarisation that is part Slovenian tradition (Tomšič, 2008). This polarisation reflects in inability not only to reach consensus on basic policy orientations but also in problems with regard to creation of a common 'interpretative scheme'. In such circumstances, it is difficult to launch dialog on key social issues, based on mutual understanding and shared definition of the situation, at least on the most general level.

The polarisation is characteristic for interpretations for crisis in Slovenia. It is rooted in divergent attitudes toward normative and institutional framework in terms of i.e. which model of socio-economic regulation is the most appropriate for the country. Although gradualist model that was introduced at the beginning of transition period initially enjoyed strong support from political, business and other elites, it eventually started being faced with increasing opposition. One of the most evident examples of this was a 'clash' in the community of academic economists. In the beginning of this millennium, a dispute appeared between two

groups of economists, i.e. 'old' and 'young' economists, on some key issues like the destiny of the national economy in a globalised world economy, the role of state in economic regulation and (un)desirability of foreign ownership of companies. While 'older' economists advocated gradualism and warned against foreign capital, 'younger', more neo-liberal-oriented economists, raised their critical voice against statist character of Slovenian economy, arguing for internationalisation of the economy and emphasising the significance of FDI (Adam and Jarec, 2007).

Dispute gained political dimension when the first Janša's government (2004-8) adopted some key ideas of the second group. Some of its member members of this group of economists received important public positions (one even became Minister for Development), although most of them they soon parted ways with the Prime Minister. On the other hand, the 'old' economists who predominantly opted for the centre-left mostly opposed government's reforms, oriented toward deregulation of Slovenian economy and society. This division continued after the beginning of crisis, especially when the second Janša's government (2012-13) announced the package of anti-crisis measures with cuts in public spending and reduction of the public sector, privatisation of state-

owned companies and reform of the banking sector. Again, 'young' economists generally supported these measures, particularly those focused on financial situation;²³ while the 'old' economists criticised them, claiming that they will not bring resolution of the crisis but rather deepen it.

The crisis found Slovenia unprepared not only in institutional but also in intellectual terms, i.e. in terms of belated awareness of its extent and consequences. When the crisis appeared in 2008, a number of politicians, economists and other opinion-makers claimed that it will more or less 'bypass' the country. They stated that closed character of Slovenian economy (lack of its internationalization) would be an advantage in such situation since it wouldn't get so 'contaminated' by negative developments on the global level. However, this soon became falsified by severe decrease of performance of national economy.

²³ The key measure was the establishment of Slovenia's 'Bad Bank', asset management company in charge for rehabilitation of bad loans of the commercial banks (which transferred this loans to it). 'Young' economists welcomed it, claiming that it will 'cleanse' the banks which will become able to credit the business sector; while the 'old' economists opted for investments of public-money into the banks.

With regard to the causes of the economic crisis that affected the country, two opposite interpretations dominate the scene. According to the first, crisis in Slovenia is predominant extent externally induced, i.e. caused by malfunctions of global capitalist system which are a result of excessive deregulation, particularly in the financial sector, and irresponsibility of business and political elites. Situation in the country is thus an echo of global developments. On the hand, the second interpretation states that the crisis is induced by internal factors, i.e. caused by shortcomings of developmental model that was introduced in the beginning of the transition period. Situation is thus a result of statism, closure and protection of monopolies of local political-business networks, resulting of weak competitiveness of Slovenian economy and society on general.

Antagonistic interpretations of the crisis are connected to above-mentioned ideological divisions. While advocates of gradualist approach are prone to stress external causes and plea for continuation of the existing type of socio-economic regulation, advocates of neoliberal approach²⁴ state individual causes,

²⁴ It has to be stated that in Slovenian public discourse, the term 'neoliberalism' is usually used by opponents for systemic reforms that

claiming that essential and comprehensive reforms are necessary for overcoming the crisis. Later thus supported above-mentioned reform measures as proposed by the second Janša's government, while the former fiercely opposed them, claiming that austerity measures will 'destroy' the welfare-state and undermine the standard of living of Slovenian people. This opposition was composed of a wide range of influential individuals and groups, from leftist opposition, trade-unions (particularly those representing public employees), media, academia, civil society associations etc. Their revolt resulted in mass public protests that started in December 2012 and lasted couple of months, ending in the fall of the government.

The irony is that the new centre-leftist government whose main coalition parties, when in opposition, strongly agitated against reform measures adopted the same anti-crisis policies that were launched by her predecessor. This happened due to the pressure of international political and financial circles and following the significant downgrade of Slovenia' government bond rankings.

would be directed toward deregulation. Those who advocate reform do not perceive themselves and 'neoliberals' and their ideas are, in general, not so 'radical' as the ones, promoted by neoliberals from Anglo-Saxon world.

Such 'outside' intervention provoked anti-capitalist and anti-EU sentiments among both general public and elite circles, presenting Slovenia as 'victim' of international financial circles and European policy-makers.²⁵ However, the change of policy-course of the current government demonstrates that Slovenian political elite, regardless its ideological orientation, cannot ignore international institutional framework into which the country is integrated.

Conclusion

The crisis in Slovenia corresponds with decreasing of trust in political institutions (Makarovič and Tomšič, 2010). It is not the only – and perhaps not the crucial – factor of deepening mistrust. There are many 'internal' political elements, i.e. those related with behaviour of political elites – ideologisation, incompetence,

²⁵ At the beginning, adherents of the institutional *status quo* first tried to downplay the importance of international assessments. For example, the leading advocate of gradualist approach Jože Mencinger stated that country ratings, provided by credit rating agencies, 'should simply be ignored' (Finance, 16.1.2012). Later, when the European Commission announced reform 'guidelines' for Slovenia, evidently directed toward liberalisation and deregulation, he claimed that EC's idea of competition is destroying the EU' where 'Slovenia is turning into irrelevant province, whose than it was in former Yugoslavia' (MMC, 30.5.2013), so 'the government 'should stand against Brussels' (Mencinger, 2013).

clientism, corruption – that contribute to such negative sentiments. There is a lack of confidence that Slovenian political elite is capable to bring the county out of crisis by itself, without external assistance.²⁶ Although dissatisfaction with the existing political – and other – institutions and actors is not problematic by itself (it be understood as a demand for further democratization of society), high level of distrust, in combination with apathy, could nevertheless harm the performance of (already relatively weak) institutions.

The crisis discourse is strongly connected to general value patterns in society. They cannot be understood in isolation from general traits that shape its cultural dynamics. Prevalence of particular interpretations is related to ideological structuration of public space and relationships between different elite factions.

There are two features that characterise cultural dynamics in post-communist Slovenia. First one is strong ideological polarisation, while second one is ideological domination of one particular

²⁶ According to Slovenian Pulse public opinion survey from June 2013, 62,5% respondents do not believe that Slovenia is able to solve the crisis without international assistance (Slovenian Pulse, June 2013).

political camp. Gradualist approach, coupled with ideology of national interest, is the result of this hegemony. And this refers also to the crisis discourse. Although there are diverging interpretations of crisis, the public discourse is dominated by the one that tries to deny or at least minimise responsibility of the gradualist-based policies.

Despite this, implementation of certain structural reforms is necessary in order to overcome the crisis. This refers to the reform measures that would lead to dismantling of monopolies in different fields that are the major obstacle for modernisation of Slovenian economy and society. Regardless how strong ideological support they enjoy. Ideology cannot beat reality – at least not in the long run.

References

Adam, Frane (1999): Ambivalentnost in neznosna lahkost tranzicije. In: Ivo Grafenauer et al. (eds.), *Sproščena Slovenija. Nova revija*, 99-113.

Adam, Frane and Matej Makarovič (2001): Tranzicijske spremembe v luči družboslovnih analiz. *Teorija in praksa*, 38, 3, 373–385.

Adam, Frane and Matevž Tomšič (2002): Elite (Re)configuration and Politico-economic Performance of Post-socialist Countries. *Europe-Asia Studies* 54, 3, 365-383.

Adam, Frane and Jaša Jarec (2007): Dispute between ‘young’ and ‘old’ economists: General background on elite change in Slovenia. Project no. CIT2-CT-2004-506024 DIOSCURI. Eastern Enlargement-Western Enlargement. Cultural Encounters in the European Economy and Society After the Accession

Adam, Frane and Matevž Tomšič (2012): The Dynamics of Elites and the Type of Capitalism: Slovenian Exceptionalism? *Historical Social Research*, 37, 2, 53-70.

Adam, Frane, Matevž Tomšič and Primož Kristan (2008): Political elite, civil society, and type of capitalism : Estonia and Slovenia. *East European Quarterly*, 42, 1, 43-67.

Adam, Frane, Primoz Kristan and Matevž Tomšič (2009): Varieties of capitalism in Eastern Europe (with a special emphasis on Estonia and Slovenia). *Communist and Post-communist Studies*, 42, 1, 65-81.

Bebler, Anton. 2002. Slovenia's Smooth Transition. *Journal of Democracy* 13, 1, 127-140.

Bennich-Björkman, Li, and Branka Likić-Brborić (2012): Successful But Different: Deliberative Identity and the Consensus-Driven Transition to Capitalism in Estonia and Slovenia. *Journal of Baltic Studies* 43, 1, 47-73

Bohinc, Rado (2000): Korporacijsko upravljanje v Sloveniji na začetku konca tranzicije. Management v evropskem okolju. Zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru. Bernardin, 10 – 11. November 2000. Koper: Visoka šola za

management, 19-33.

Bohle, Dorothee and Bela Greskovits (2007): Neoliberalism, embedded neoliberalism and neocorporatism: towards transnational capitalism in Central-Eastern Europe. *West European Politics*, 30, 3, 443-466.

Brezovšek, Marjan (1998): Cultura politica nella pubblica amministrazione Slovena. In: *La pubblica amministrazione di fronte a ll'Europa. Bologna: Societa editrice 'Il Ponte Vecchio'*, pp. 21–35.

Buchen, Clemens (2007): Estonia and Slovenia as Antipodes. In: Lane, David and Myant, Martin (eds.), *Varieties of Capitalism in Post-communist Countries*. Palgrave: Hampshire.

Drozg, Vladimir (2007): Prispevek h gospodarski geografiji Slovenije. *Revija za geografijo*, 1-2, 67–88.

Dnevnik.si (2012): Janša: "Vse, kar bomo privarčevali z znižanjem plač, bomo dali za obresti". *Dnevnik.si*, 10. May 2012. Available at: <http://www.dnevnik.si/clanek/1042528623> (25.7.2013).

Eagleton, Terry (1991): *Ideology*. London: Verso.

Eyal, Gil, Ivan Szelenyi and Eleanor Townsley (2000): *Making Capitalism without Capitalists. Ruling Class in Eastern Europe*. London, New York: Verso.

Femia, Joseph (1981); *Gramsci's Political Thought: Hegemony, Consciousness, and the Revolutionary Process*. Oxford: Clarendon Press:

Ferfila, Bogomil and Lancet LeLoup (1999): *Budgeting, Management and Policy Making: A Comparative Perspective*. Ljubljana: Faculty of Social Sciences.

Genov, Nikolai (2013): State Functions and Media Politics : Case Study on Print Media in Slovenia. *East European Politics and Societies*, 27, 2, 333-349.

Giorgino, Marco and Roberto Tasca (1999): *The strategic and organisational effects of bank privatisation. Banking privatisation in Europe*. Berlin: Springer.

Guardianchich, Igor (2011): The Uncertain Future of Slovenian Exceptionalism. *East European Politics and Societies* 20, 10, 1-20.

Hall, Thoma. and John elliot (1999): Poland and Russia One Decade after Shock Therapy.

Journal of Economic Issues, 33, 2, 305-314.

Heywood, Andrew (2007): *Political Ideologies. An Introduction*. New York: Palgrave Macmillan.

Iglič, Hajdeja and Andrej Rus (2000) From Elite Reproduction to Elite Adaptation: The Dynamics of Change in personal Networks of Slovenian Elites. *Družboslovne razprave* 32-33: 181-197.

Jou, Willy (2011): Left-Right Orientations and Ideological Voting in New Democracies: A Case study of Slovenia. *Europe-Asia Studies*, 63, 1, 27-27.

Kramberger, Anton. 1998. *Positional Elites in Politics, Economy and Culture in Slovenia During 1988–95: Summary Statistics on Elite Segments*. Ljubljana: CESTRA.

Kramberger, Anton and Vasja Vehovar (2000): Regime change and elite dynamics in Slovenia during the 1990s: what can the elite reproduction rates tell us? *Družboslovne razprave* 32-33, 143-180.

Kubik, Jan (2003): Cultural Legacies of State Socialism: History Making and Cultural-Political Entrepreneurship in Postcommunist Poland and Russia. In: Grzegorz Ekiert and Stephen E. Hanson (eds.), *Capitalism and Democracy in Central and Eastern Europe*. Cambridge. Cambridge University Press, 317-351.

Lavrač, Vladimir and Boris Majcen (2006): Economic issues of Slovenia's accession to the EU. Ljubljana: Institute for Economic Research. Working paper/Inštitut za ekonomska raziskovanja.

Lazarevič, Žarko and Aleksander Lorenčič (2008): *Podobe modernizacije: Poglavlja iz gospodarske in socialne modernizacije v 19. in 20. stoletju*. Ljubljana: Inštitut za novejšo zgodovino.

Lorenčič, Aleksander (2010): Pretvorba družbene lastnine v privatno: Privatizacija stanovanj in denacionalizacija. *Prispevki za novejšo zgodovino*, 50, 3, 113–130.

Makarovič, Matej, Borut Rončević, Matevž Tomšič, Tamara Besednjak and Urša Šinkovec (2008): *Slovenski mediji v družbi in slovenska družba v medijih*. Nova Gorica: FUDŠ.

Makarovič, Matej and Matevž Tomšič (2009): "Left" and "Right" in Slovenian political life and public discourse. In: Aravanitopolous, Constantine (ed.). *Reforming Europe: the role of the Centre-Right*, Berlin, Heidelberg: Springer, 259-277.

Makarovič, Matej and Matevž Tomšič (2010): Democrats, authoritarians and nostalgics : slovenian attitudes toward democracy. In: Pandiloska Jurak , Alenka and Uroš Pinterič (eds.), *Contemporary world between freedom and security*. Ljubljana: Vega, 461-487.

Mencinger, Jože (2000): Deset let pozneje: Tranzicija - uspeh, polom ali nekaj vmes. *Gospodarska gibanja*, 31, 25–42.

Mencinger, Jože (2004): Transition to a National and Market Economy: A Gradualist Approach. In: Mrak, Mojmir, Matija Rojec and Carlos Silva-Jauregui (eds.), *Slovenia - From Yugoslavia to the EU*. The World Bank, Washington, D.C., pp.: 67–82.

Mencinger, Jože. 'Vlada bi se morala upreti Bruslju'. Mladina, 5.8.2013

'Mencinger meni, da bonitetne agencije niso potrebne'. Finance, 16.1.2012<http://www.finance.si/337042/Mencinger-meni-da-bonitetne-agencije-niso-potrebne>

Miheljak, Vlado, and Niko Toš (2005): The Slovenian way to democracy and sovereignty. In: Niko Toš and Karal H. Müller (eds.), *Political faces of Slovenia : political orientations and values at the end of the century*. Wien: Edition Echoraum, 23-47.

MMC RTV SLO: 'Bruseljske zahteve: Gre za neke vrste kapitalistični fundamentalizem' <http://www.rtv slo.si/slovenija/bruseljske-zahteve-gre-za-neke-vrste-kapitalisticni-fundamentalizem/309959>

Pezdir, Rado (2008): *Slovenska tranzicija od Kardelja do Tajkunov*. Ljubljana: Finance.

Prijon, Lea (2012a): Successfulness of Slovenian economic transition? *Slovak Journal of Political Science*, 1, 3, 210–221.

Prijon, Lea (2012b): Efficiency of slovenian economic system since independence. In: Pinterič, Uroš and Lea Prijon (eds): *Selected issues of modern democracy*. Ljubljana: Vega.

Rojec, Matija and Janez Šušteršič (2010): *Cena "nacionalnega interesa"*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.

Slovenia: Country risk summary, EIU ViewsWire, March 2013

Slovenian Pulse Survey, June 2013. School of Advanced Social Studies.

Szelenyi, Ivan (1996): Vzpon menedžerizma: 'novi razred' po padcu komunizma [The Rise of Managerialism: 'New Class' after the Fall of Communism], *Nova revija*, 172/173, 1-13.

Šušteršič, Janez (2004): Political Economy of Slovenia's Transition. In: Mrak, Mojmir, Matija Rojec and Carlos Silva-Jauregui (eds.), *Slovenia - From Yugoslavia to the EU*. The World Bank, Washington, D.C., pp.: 399–412.

Šušteršič, Janez, Matija Rojec, Marijana Bednaš and Božjan vasle

(2008): Postopen odmik od postopnosti (gradualizem pet let pozneje). *Naše gospodarstvo*, 54, 1-2, 33-44.

Tomšič, Matevž (2002): *Politična stabilnost v novih demokracijah*. Ljubljana: ZPS.

Tomšič, Matevž (2006): Kulturne značilnosti slovenskih elit v luči evropskih integracijskih procesov. *Družboslovne razprave*, 22, 51, 73-91.

Tomšič, Matevž (2007): Medijski pluralizem in dinamika menjav političnih elit. *Annales* 17, 2, 459-468.

Tomšič, Matevž (2008): Historical development of slovenian political elite. *Innovative issues and approaches in social sciences*, 1, 2, 47-66.

Tomšič, Matevž and Lea Prijon (2012): Slovenia. In: Ó Beachain, Donnacha, Vera Sheridan and Sabina Stan(eds.) *Life in post-communist Eastern Europe after EU membership: Happy ever after?* London, New York: Routledge, 95-114.

Tsatsanis, Emmanouil (2009): The Social Determinants of Ideology: The Case of Neoliberalism in Southern Europe. *Critical Sociology* 35(2) 199–223

Turk, Žiga, Dragi Jančar, Rado Pezdir, Matej Avbelj, Mihela Hladin, Andrej Rahten, Miro Germ and Andrej Nabergoj (2010): *Vizija 20+20: Prispevek k razmišljanju o prihodnosti slovenije*. Ljubljana: Inštitut dr. Jožeta Pučnika.

Žerdin, Ali (2005): Omrežje slovenske ekonomske elite. *Družboslovne razprave*, 21, 49/50, 11–28.

NAVODILA AVTORJEM/Instruction for writing papers:

AVTORSKE PRAVICE

Vse pravice R&R so pridržane. Revija in članki so lahko širjeni in citirani le z navajanjem avtorja iz članka in revije. Znanstveni prispevki, objavljeni v R&R, so delo avtorjev in ni nujno, da predstavljajo ideje ali prepričanja uredniškega odbora revije. Odgovornost za spoštovanje avtorskih pravic v navedkih objavljenega članka je domena avtorja. Ob objavi članka v R&R avtorji avtomatično pripišejo avtorske pravice reviji. Vendar pa si avtorji zadržijo pravico za vnovično uporabo objavljenega materiala v drugi publikaciji, pod pogojem, da mine vsaj eno leto po objavi članka v reviji R&R.

Copyrights

All rights concerning R&R are reserved. Journal and Articles can be spread and cited only with information on author of article and journal. Articles published in the R&R are the work of individual authors and do not necessary represent ideas and believes of Editorial board of R&R. The responsibility for respecting copyrights in the quotations of a published article rests with the author(s). When publishing an article in R&R, authors automatically assign copyright to the journal. However, authors retain their right to reuse the material in other publications written or edited by themselves and due to be published at least one year after initial publication in R&R.

ČLANKI

Uredništvo sprejema v presojo za objavo izključno izvirna znanstvena besedila, ki še niso bila objavljena oziroma niso v recenzijem postopku v drugih revijah. Besedila z referencami in opombami naj bodo poslana po elektronski pošti v Wordovem dokumentu z 1,5 vrstičnim razmikom in pisavo Times New Roman. Vse strani besedila morajo biti obojestransko poravnane in zaporedno oštevilčene. Uredništvo si pridržuje pravico, da predlagani rokopis prilagodi skladno z zahtevami redakcije in standardov slovenskega ali angleškega jezika.

1. Besedila pošljite na elektronski naslov: ambroz.vuga@fuds.si
2. Zaradi dvostranskega anonimnega recenzentskega postopka naj prva stran vsebuje le naslov besedila brez imen avtorja. Ime in priimek avtorja, strokovni

naziv, trenutna zaposlitev, celoten naslov prispevka, telefonska številka in elektronski naslov naj bodo izpisani na posebni naslovni strani.

3. Besedilu je obvezno priložiti povzetek in ključne besede v slovenskem in angleškem jeziku. Povzetki naj vsebujejo natančno opredelitev v nadaljevanju predstavljene teme in izpostavijo ključne zaključke. Povzetki ne smejo presegati 150 besed.
4. Znanstveni in strokovni prispevki naj praviloma ne presegajo 7000 besed.
5. Glavni naslov naj bo poudarjen in naj ne presega 100 besed. Vsi ostali naslovi naj bodo jasno vidni, poudarjeni in ločeni z eno vrstico presledka.
6. Opombe morajo biti v besedilu jasno označene z zaporednimi številkami skozi celotno besedilo. Opombe naj bodo pod besedilom.
7. Tabele morajo imeti jasno oznako (npr. Tabela 1: Naslov tabele) in naslove. Enako velja za slike in grafe.
8. Seznam literature naj bo naveden po abecednem redu priimkov avtorjev in letnice izdaje v prispevku uporabljenega gradiva, če gre za istega avtorja.
9. Oddano besedilo mora spremljati izjava avtorja, da besedilo še ni bilo objavljeno oz. ni v pripravi za tisk.

Articles

Papers are received on the understanding that they are not under consideration for publication elsewhere and have not already been published. Manuscripts to be considered for publication should be submitted to the Editor via e-mail as a word document attachment. Article should be written in Times New Roman and 1,5 spacing. Pages should be justified and numbered. Editorial board keeps the right to adjust the language standards of Slovenian or English language.

1. Papers should be e-mailed to ambroz.vuga@fuds.si
2. Due to two sided anonymous peer-review procedure the first page should obtain only the title of the paper without the author's name. The name and surname of the author, affiliation and job position along with the title of the paper should be written together with telephone number and e-mail of the author at special page.
3. The paper must obtain the summary and key words in Slovenian and English language. Summary should contain exact description of topic presented and outline the key conclusions. Summary should not exceed 150 words.

4. Scientific and technical papers should not exceed 7000 words.
5. The main title should be in bold and should not exceed 100 words. The rest of the titles should be clearly visible, in bold and separated by one line spacing.
6. Footnotes should be clearly visible in the text and marked by sequential numbers through out the paper. Footnotes should be placed below the text.
7. Tables should be clearly marked (e.g. Table 1: the title of the table) and titled. The same goes for any kind of pictures or graphs.
8. The list of references should be arranged in alphabetical order of authors' surnames and year of publishing if the same author is cited in different publication.
9. The submitted paper should obtain the authors' statement on paper not being published or in any other peer review procedure.

RECENZENTSKI POSTOPEK

Uredništvo uporablja obojestransko anonimni recenzentski postopek. Avtor mora po potrebi vnesti recenzentove pripombe, preden vnovič odda prispevek. Uredništvo lahko brez zunanjega recenziranja zavrne objavo neustreznega članka.

Peer review procedure

The editorial uses both sided anonymous peer review procedure. Author must if needed take in consideration the reviewers notes before submitting the paper again. Editorial can, without the external peer review procedure discard the publishing of inadequate paper.

NAVAJANJE LITERATURE

Reference in literatura, navedeni v članku, morajo biti urejene na posebni strani in po abecednem redu. Pri tem mora avtor uporabljati naslednji način navajanja:

References and Citations

References and literature listed in article must be arranged on special page in alphabetical order. Authors must use following style of listing:

Knjiga: Priimek, Ime (leto izdaje knjige): *Naslov monografije: morebitni podnaslov.* Kraj izida: Založba.

Book: Surname, Name (published year): *Title of a book.* Place: Publisher.

Zbornik: Priimek, Ime (leto izdaje zbornika): Naslov prispevka v zborniku. V: Ime Priimek urednika (ur.): *Naslov zbornika.* Kraj izdaje: Založba, strani prispevka.

Citing chapter in the book: Surname, Name (year): Title of chapter. In: Name Surname (ed.): *Title of book.* Place: Publisher, pages of chapter.

Članek: Priimek, Ime (leto objave članka): Naslov članka. *Naslov revije.* Številka, letnik revije:, strani članka v reviji.

Article in the journal: Surname, Name (year): Title of the article. *Title of the journal.* Vol.: XXX, No.: 2, pages of article.

Internetni vir: Priimek, Ime (letnica): Naslov. URL: Internetni naslov, (mesec, leto dostopa).

Internet source: Surname, Name (year): Title of text. Available at : [www://](#) (date of last access).

Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici
School of Advanced Social Studies in Nova Gorica
Let. 6, št. 2, Vol. 6, no. 2
15,00 eur

