Univerza v Ljubljani
Ekonomska fakulteta

David Đukić

UČINKI TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA NA PRODAJALCE V IZVOZU

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2012

Izjava o avtorstvu in objavi elektronske verzije doktorske disertacije in osebnih podatkov, vezanih na zaključek študija

Študent David Đukić izjavljam, da sem avtor te doktorske disertacije in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo doktorske disertacije na spletišču CEK-a.

Tiskana verzija doktorske disertacije je istovetna elektronski verziji, ki sem jo oddal v zbirko polnih besedil zaključnih del EF UL.

Podpisani-a hkrati izjavljam, da dovolim objavo osebnih podatkov, vezanih na zaključek študija na spletnih straneh in v publikacijah Univerze v Ljubljani.

Ime in priimek doktoranda: David Đukić
Leto in kraj rojstva: 27. 03. 1974
Datum zagovora: 09. 07. 2012
Predsednik- ca: Prof. Dr. Marko Jaklič
Mentorica: Prof. Dr. Nada Zupan
Somentorica:Prof. Dr. Maja Makovec Brenčič
Član: Prof. Dr. Boris Snoj

Datum in kraj: Podpis doktoranda:

09. 07. 2012 Ljubljana _____

Povzetek

V doktorski disertaciji z naslovom »Učinki transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu« obravnavam, kakšen vpliv ima transformacijsko vodenje vodij prodaje na odnose, vedenje, zadovoljstvo in uspešnost prodajalcev v izvozu. Prodajno osebje na izvoznih trgih je najbolj izpostavljeno do kupca in zato predstavlja pomembno konkurenčno prednost za podjetje. Na uspešnost prodajnega osebja poleg ostalih dejavnikov pomembno vpliva slog vodenja vodje prodaje. Številne raziskave so potrdile, da transformacijski slog vodenja neposredno in pozitivno vpliva na odnose, vedenje, zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih na različnih delovnih mestih. Ostalo pa je odprto vprašanje, kakšen je vpliv transformacijskega vodenja na prodajalce, ki delujejo v specifičnem kontekstu izvoza.

Cilj doktorske disertacije je bil oblikovati in preveriti lasten konceptualni model vpliva transformacijskega vodenja na fokalno in kontekstualno uspešnost prodajalcev v izvozu, njihovo zadovoljstvo ter namero odpovedi delovnega razmerja. Zaradi specifičnosti konteksta prodaje, kjer poleg vedenja zaposlenega vplivajo na rezultate dela tudi druge okoliščine, sem fokalno uspešnost razdelil v dva ločena konstrukta in sicer na vedenjsko in rezultatsko fokalno uspešnost. Ker sem predvideval, da je vpliv transformacijskega sloga vodenja na te spremenljivke tako neposreden kot posreden, sem v model vključil tudi zaupanje, notranjo motivacijo, zavezanost ciljem in organizaciji kot mediatorje, ki predstavljajo odnose oziroma psihološke atribute prodajalcev, na katere vpliva transformacijsko vodenje.

Raziskava je potekala v dveh korakih. Najprej je bila izvedena kvalitativna raziskava (z uporabo intervjuja), v drugem koraku pa je sledila kvantitativna raziskava z anketo, ki je bila izvedena na vzorcu 130 respondentov. Izvedba intervjuja mi je pomagala operacionalizirati koncepte in oblikovati vprašalnik. Za tehniko zbiranja podatkov sem izbral spletno anketo. Anketiranci so bili povabljeni k izpolnjevanju vprašalnikov prek elektronske pošte.

Preverjanje konceptualnega modela sem izvedel s pomočjo modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami. Predpostavljen model vpliva transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu sem moral zavrniti zaradi previsokega koeficienta prilagajanja (RMSEA), ki je znašal 0,160. Vzrok za tako visok koeficient prilagajanja RMSEA pri predpostavljenem modelu in posledično potrebo po zavrnitvi prvotnega modela sem videl v več možnih dejavnikih, pri čemer je bil izpostavljen kontekst, v katerem se je izvajala raziskava. Zbiranje podatkov je namreč potekalo leta 2009, v času gospodarske krize.

Upoštevajoč te okoliščine sem postavil še dva alternativna modela. Oba alternativna modela sta potrdila temeljno raziskovalno domnevo, da je transformacijsko vodenje pomemben vzvod notranje motivacije, zavezanosti k ciljem, zaupanja v vodjo, zavezanosti organizaciji, konceptualne uspešnosti, vedenjske in rezultatske fokalne uspešnosti prodajalcev v izvozu, njihovega zadovoljstva z delom ter da negativno vpliva na njihovo namero odpovedi. Alternativna modela sta pokazala, da je smer vpliva spremenljivk drugačna, kot je bila predvidena v prvotnem modelu. Še posebej izstopa odnos med transformacijskim vodenjem, uspešnostjo in zadovoljstvom. Prvotni model je predvideval, da transformacijsko vodenje prodajalcev v izvozu vpliva na njihovo uspešnost, uspešnost pa nato vpliva na zadovoljstvo. Alternativni model pa je pokazal, da v času krize

transformacijsko vodenje vpliva na zadovoljstvo, ki nato vpliva na uspešnost prodajalcev v izvozu.

Ključni teoretični prispevek disertacije je odkritje, da moramo pri pojasnjevanju vpliva transformacijskega vodenja na odnose zaposlenih, uspešnost in zadovoljstvo teh upoštevati različne kontekste. Številne raziskave so potrdile, da transformacijsko vodenje neposredno in pozitivno vpliva na odnose, uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih. Z vključitvijo posameznih kontekstov, kot je na primer kriza, pa se lahko te povezave spremenijo. Zato je pri generalizaciji vplivov transformacijskega vodenja na zaposlene potrebna previdnost.

Ključne besede: transformacijsko vodenje, uspešnost prodajnega osebja, zadovoljstvo z delom, izvoz

Summary

In his doctoral thesis entitled “The effect of transformational leadership on the export salespeople” I explore the impact of transformational leadership of field sales managers on attitude, behavior, job satisfaction and performance of the export salespeople. Salespeople in the export market are the most exposed to the customer and therefore pose a significant competitive advantage for a company. The performance of salespeople in addition to other important factors affects leadership style of sales managers. Several studies have demonstrated that transformational leadership style has a direct and positive effect on attitude, behavior, satisfaction and performance of employees in different positions. However no study to my knowledge has explored the question, what is the effect of transformational leadership on the salespeople that operate in the specific context of exports.

The main objective of the doctoral thesis was to design and verify a conceptual model of the effect of transformational leadership on the focal and contextual performance of the export salespeople, and their job satisfaction as well as turnover. The work results of the salespeople are consequence of behavior of the salespeople as well as other circumstances. Therefore I divide the focal performance of the export salespeople in two dimensions – behavioral performance and output performance. Since I have assumed that the effect of transformational leadership style of the sales managers on these variables is both direct and indirect, I have included intrinsic-motivation, organizational commitment, goal commitment and trust in sales manager as mediators, which represent attitude and psychological attributes of the salespeople.

The research was conducted in two steps. First there was a qualitative research by using interviews and the second step was a quantitative survey with a sample of 130 respondents. Implementation of the interview helped me to operationalize the concepts and design a questionnaire. For data collection, I chose the online survey. Respondents were invited to filling out questionnaires by mail.

I tested the conceptual model with structural equation modeling. I had to reject the proposed model of the effect of transformational leadership on the export salespeople due to poor fit of the model (RMSEA=0,160). I see the reason for high RMSEA coefficient in the proposed model and the resulting need to reject the original model in a number of possible factors. Among these factors I have to point out the context in which the survey was conducted.

Given these circumstances, I proposed two alternative models. The two alternative models have confirmed the basic research assumption that transformational leadership is an important lever of intrinsic motivation, goal commitment, trust in the leader, organizational commitment, contextual performance, behavioral and outcome focal performance and job satisfaction of the export salespeople, as well as have negative effect on their intention to leave the company. While the direction of the influence is different than was suggested in the original model, especially the relationship among transformational leadership, performance and satisfaction. The original model assumed that transformational leadership of the sales managers effect the performance of the export salespeople. The performance of the export salespeople has a positive effect on their satisfaction. An alternative model has

shown that in time of crisis, the transformational leadership has an effect on job satisfaction of the export salespeople, which then affects their performance.

The most important theoretical contribution of the dissertation is the discovery that we need to take different contexts into account when we explain the impact of transformational leadership on attitude, performance and job satisfaction of employees. Numerous studies have demonstrated that transformational leadership directly and positively affects the attitude, performance and job satisfaction of employees. By incorporating specific contexts, for example a crisis, these links can be changed. Therefore, caution is needed in generalization of the effects of transformational leadership on employees.

Key words: transformational leadership, performance of the salespeople, job satisfaction, export

KAZALO VSEBINE

1 Uvod ... 1
1.1 Opredelitev predmeta proučevanja ... 1
1.2 Namen in cilji doktorske disertacije ... 7
1.3 Raziskovalna vprašanja ... 9
1.4 Metodologija raziskovanja ... 10
1.5 Potencialni prispevek disertacije ... 11
1.6 Struktura doktorske disertacije ... 12
2 Mednarodno poslovanje in izvoz ... 13
2.1 Načini internacionalizacije poslovanja ... 15
2.2 Posebnosti izvoza kot načina internacionalizacije poslovanja ... 19
2.3 Osebna prodaja kot dimenzija izvoza ... 22
2.3.1 Vloga osebne prodaje v trženjskem procesu ... 23
2.3.2 Osebna prodaja v mednarodnih poslovnih interakcijah ... 27
2.4 Vodenje prodaje v izvozu ... 31
2.5 Uspešnost prodajnega osebja v izvozu ... 34
2.5.1 Fokalna uspešnost oziroma uspešnost opravljene naloge ... 36
2.5.2 Kontekstualna uspešnost prodajnega osebja ... 38
3 Opredelitev vodenja in slogov vodenja ... 40
3.1 Opredelitev vodenja ... 41
3.2 Slog vodenja ... 43
3.2.1 Vodenje laissez-faire ... 46
3.2.2 Transakcijsko vodenje ... 48
3.2.3 Transformacijsko vodenje ... 52
3.2.3.1 Dimenzije transformacijskega vodenja ... 56
3.2.3.2 Podobnosti in razlike med transformacijskim vodenjem ter karizmatičnim in služnostnim vodenjem ... 59
3.2.3.3 Predpostavke transformacijskega vodenja ... 60
3.2.3.4 Transformacijsko vodenje in prodaja ... 62
4 Determinante vedenja prodajalcev v izvozu ... 63
4.1 Zavezanost ciljem ... 64
4.1.1 Determinante zavezanosti ciljem ... 66
4.1.2 Posledice zavezanosti ciljem ... 68
4.2 Notranja motivacija ... 69
4.3 Zavezanost organizaciji ... 74
4.4 Zaupanje med vodjo in prodajalcem ... 79
4.5 Zadovoljstvo z delom ... 82
4.6 Namera prostovoljne odpovedi delovnega razmerja ... 88
4.7 Razdalja med vodjo in sodelavcem ... 91
5 Oblikovanje konceptualnega modela vpliva transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu in opredelitev raziskovalnih hipotez ... 92
5.1 Domneve o povezanosti transformacijskega vodenja in notranje motivacije, zavezanosti ciljem in organizaciji z zaupanjem, vedenjsko fokalno in kontekstualno uspešnostjo ter zadovoljstvom ... 93
5.1.1 Povezanost transformacijskega vodenja in zaupanja ... 94
5.1.2 Povezanost transformacijskega vodenja in zavezanosti ciljem ... 96
5.1.3 Povezanost transformacijskega vodenja in notranje motivacije ... 98
5.1.4 Povezanost transformacijskega vodenja in zavezanosti organizaciji ... 101

5.1.5 Povezanost transformacijskega vodenja in vedenjske fokalne uspešnosti 104
5.1.6 Povezanost transformacijskega vodenja in kontekstualne uspešnosti 106
5.1.7 Povezanost transformacijskega vodenja in zadovoljstva z delom 110
5.1.8 Moderatorski učinek fizične razdalje na vpliv transformacijskega vodenja na notranjo motivacijo, zavezanost ciljem in organizaciji, zaupanje vodji, vedenjsko fokalno in kontekstualno uspešnost ter zadovoljstvo prodajalcev v izvozu 112
5.2 Domneve o povezanosti zavezanosti organizaciji z vedenjsko fokalno uspešnostjo in kontekstualno uspešnostjo prodajnega osebja 114
5.2.1 Zavezanost organizaciji in vedenjska fokalna uspešnost 114
5.2.2 Zavezanost organizaciji in kontekstualna uspešnost 116
5.3 Domneve o povezanosti notranje motivacije z vedenjsko fokalno uspešnostjo in kontekstualno uspešnostjo prodajnega osebja 117
5.3.1 Povezanost notranje motivacije in vedenjske fokalne uspešnosti prodajalcev v izvozu 118
5.3.2 Povezanost notranje motivacije in kontekstualne uspešnosti prodajalcev v izvozu 119
5.4 Domneve o povezanosti zavezanosti ciljem z vedenjsko fokalno uspešnostjo 121
5.5 Domneve o povezanosti zaupanja s kontekstualno uspešnostjo prodajnega osebja 122
5.6 Domneve o povezanosti kontekstualne uspešnosti z vedenjsko fokalno uspešnostjo in namenom odpovedi delovnega razmerja 124
5.6.1 Domneve o povezanosti kontekstualne uspešnosti z vedenjsko fokalno uspešnostjo 125
5.6.2 Domneve o povezanosti kontekstualne uspešnosti z namero odpovedi 126
5.7 Domneva o povezanosti vedenjske fokalne uspešnosti z rezultatsko fokalno uspešnostjo prodajalcev v izvozu 128
5.8 Domneva o mediatorskem vplivu intenzivnosti konkurence na povezavo med vedenjsko in rezultatsko fokalno uspešnostjo prodajalcev v izvozu 129
5.9 Domneve o povezanosti rezultatske fokalne uspešnosti in zadovoljstva prodajalcev z delom 130
5.10 Domneva o negativnem vplivu zadovoljstva prodajalcev v izvozu z delom na njihovo namero odpovedi 132
5.11 Konceptualni model učinkov transformacijskega vodenja na prodajno osebje 133
6 Metodologija empirične raziskave o učinkih transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu 133
6.1 Operacionalizacija konstruktov 133
6.2 Priprava vprašalnika 138
6.3 Način zbiranja podatkov 141
6.4 Opis vzorca 142
6.5 Metode analize podatkov 146
7 Analiza rezultatov empirične raziskave o učinkih transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu 149
7.1 Analiza sestavin posameznih konstruktov 149
7.2 Faktorska analiza za merjene spremenljivke 157
7.3 Linearni strukturni model vpliva transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu 170
7.3.1 Alternativni linearni strukturni model 1 178
7.3.2 Alternativni linearni strukturni model 2 183
7.4 Preverjanje hipotez 187
8 Prispevki in zaključki 199
8.1 Teoretični prispevki 200

8.2 Metodološki prispevki 203
8.1 Prispevki in implikacije za vodje 204
8.1 Odprte teme za prihodnje 205
9 Literatura in viri 206

KAZALO SLIK

Slika 1: Položaj osebne prodaje in vodenja prodaje znotraj trženjskega spleta 23
Slika 2: Dimenzije zadovoljstva z delom, merjeno z JSS 85
Slika 3: Konceptualni model učinkov transformacijskega vodenja pri prodajnem osebju v izvozu 93
Slika 4: Transformacijsko vodenje kot predhodnik zavezanosti organizaciji 170
Slika 5: Transformacijsko vodenje kot predhodnik notranje motivacije 171
Slika 6: Transformacijsko vodenje kot predhodnik zavezanosti ciljem 172
Slika 7: Transformacijsko vodenje kot predhodnik zaupanja 172
Slika 8: Predhodniki fokalne vedenjske uspešnosti 173
Slika 9: Predhodniki kontekstualne uspešnosti 174
Slika 10: Fokalna vedenjska uspešnost kot predhodnik fokalne rezultatske uspešnosti 176
Slika 11: Fokalna rezultatska uspešnost in transformacijsko vodenje kot predhodnika zadovoljstva z delom 176
Slika 12: Zadovoljstvo z delom in kontekstualna uspešnost kot predhodnika namere odpovedi delovnega razmerja 177
Slika 13: Alternativni linearni strukturni model 179
Slika 14: Alternativni model 1 183
Slika 15: Alternativni model 2 184
Slika 16: Alternativni model 2 s parametri 187

KAZALO TABEL

Tabela 1: Teorije internacionalizacije 16
Tabela 2: Povezanost dimenzij transformacijskega vodenja in uspešne prodaje 63
Tabela 3: Raziskave o determinantah, ki vplivajo na vedenje prodajalcev 64
Tabela 4: Razvrstitev respondentov po velikosti podjetja, iz katerega prihajajo 143
Tabela 5: Število in delež podjetij, ki so odgovarjala na vprašalnik, in podjetij, ki niso 143
Tabela 6: Preizkus hi-kvadrat pristranskosti vzorca glede na velikost podjetij 143
Tabela 7: Kateri so vaši pretežni kupci? 144
Tabela 8: Struktura respondentov glede na spol 144
Tabela 9: Struktura respondentov glede na starost 144
Tabela 10: Delovne izkušnje v prodaji 145
Tabela 11: Število let, kolikor je respondent zaposlen v sedanjem podjetju 145
Tabela 12: Struktura vodij prodaje glede na spol 145
Tabela 13: Struktura vodij prodaje glede na starost 145
Tabela 14: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke transformacijskega vodenja: faktorske uteži 157
Tabela 15: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke zavezanost organizaciji: faktorske uteži 160

Tabela 16: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke notranja motivacija: faktorske uteži 161
Tabela 17: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke zavezanost ciljem: faktorske uteži 161
Tabela 18: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke zaupanje: faktorske uteži 162
Tabela 19: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke fokalna vedenjska uspešnost: faktorske uteži..... 163
Tabela 20: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke kontekstualna uspešnost: faktorske uteži..... 165
Tabela 21: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke fokalna rezultatska uspešnost: faktorske uteži..... 166
Tabela 22: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke zadovoljstvo z delom: faktorske uteži 166
Tabela 23: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke namen odpovedi: faktorske uteži 167
Tabela 24: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke fizične razdalje: faktorske uteži 168
Tabela 25: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke intenzivnost konkurence: faktorske uteži 168
Tabela 26: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zavezanost organizaciji (povzetek)..... 171
Tabela 27: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zavezanost organizaciji (model) 171
Tabela 28: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – notranja motivacija (povzetek) 171
Tabela 29: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – notranja motivacija (model). 171
Tabela 30: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zavezanost ciljem (povzetek)172
Tabela 31: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zavezanost ciljem (model) ... 172
Tabela 32: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zaupanje (povzetek) 172
Tabela 33: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zaupanje (model) 173
Tabela 34: Povzetek modela multiple linearne regresije 173
Tabela 35: Model multiple linearne regresije 173
Tabela 36: Izključene spremenljivke..... 174
Tabela 37: Povzetek modela multiple linearne regresije 175
Tabela 38: Model multiple linearne regresije 175
Tabela 39: Izključene spremenljivke..... 175
Tabela 40: Linearna regresija: fokalna vedenjska uspešnost – fokalna rezultatska uspešnost (povzetek)..... 176
Tabela 41: Linearna regresija: fokalna vedenjska uspešnost – fokalna rezultatska uspešnost 176
Tabela 42: Povzetek modela multiple linearne regresije 176
Tabela 43: Model multiple linearne regresije 177
Tabela 44: Izključene spremenljivke..... 177
Tabela 45: Povzetek modela multiple linearne regresije 177
Tabela 46: Model multiple linearne regresije 178
Tabela 47: Izključene spremenljivke..... 178
Tabela 48: Standardizirana rešitev alternativnega merskega modela vpliva transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu..... 182

Tabela 49: Standardizirana rešitev alternativnega merskega modela 2 vpliva transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu 186
Tabela 50: Prikaz rezultatov preverjanja hipotez pri predlaganem modelu 187
Tabela 51: Korelacijski koeficienti med opazovanimi konstrukti 189
Tabela 52: Prikaz rezultatov preverjanja hipotez pri predlaganem modelu na osnovi korelacijskih koeficientov 189
Tabela 53: Dodatne ugotovitve preverbe alternativnega modela 189
Tabela 54: Pregled % variance (Popr. R^2 * 100) ocene glede na fizično razdaljo 197

1 Uvod

Prodajno osebje je najbolj izpostavljeno do kupca in zato lahko pomeni pomembno konkurenčno prednost za podjetje. Na izvoznih trgih je pogosto edino osebje, s katerim imajo kupci stik, zato je ena izmed ključnih vrednosti za podjetje. Na uspešnost in zadovoljstvo prodajnega osebja vplivajo številni dejavniki, na primer jasnost in nekonfliktnost vloge prodajalca (Dubinsky & Hartley, 1986), nagrada, podpora organizacije in slog vodenja (Netemeyer et al., 1997) ter celo dejstvo, da ima prodajalec (prodajalka) svojo življenjsko sopotnico (sopotnika) v istem poklicu (Brashear et al., 1986).

V tej disertaciji proučujem vidik vodenja prodajalcev, pri čemer se osredotočam na uporabo transformacijskega sloga vodenja. Številni avtorji so na različnih področjih in pri različnih skupinah zaposlenih potrdili, da gredo sodelavci, ki jih vodijo transformacijski vodje, korak dlje pri svojih rezultatih, so bolj zadovoljni in bolj zvesti podjetju. Na področju prodaje pa rezultati niso enotni. Dubinsky in kolegi (1995) na primer niso potrdili pozitivnega vpliva transformacijskega vodenja na uspešnost prodajalcev. V disertaciji preverjam, ali obstaja ta vpliv transformacijskega vodenja in skozi katere vzvode transformacijsko vodenje vpliva na uspešnost, zadovoljstvo in zvestobo prodajalcev.

1.1 Opredelitev predmeta proučevanja

V obdobju vse večje liberalizacije in globalizacije narašča pomen najrazličnejših oblik internacionalizacije komercialnega poslovanja (McDougall & Oviatt, 2000, str. 902). Vse več podjetij vstopa v globalno areno (Hult, 2000, str. 479). Uspešno mednarodno poslovanje je pogosto ključni dejavnik za nadaljnji obstoj in razvoj podjetja oziroma v novejšem obdobju je posameznim podjetjem temeljno izhodišče poslovne naravnanosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Pogosto uporabljen način za internacionalizacijo in eden najbolj običajnih pristopov k osvajanju tujih trgov je izvoz (Paliwoda, 1999, str. 15). To lahko pojasnimo s tem, da izvoz kot oblika internacionalizacije poslovanja in vstopa na tuje trge najmanj obremenjuje podjetje z vidika virov, zato je najmanj tvegana strategija v primerjavi z ostalimi oblikami. Poleg tega izvoz zelo omejeno vpliva na domače operacije (Katsikeas & Kaleka, 1999, 613, Leonidou et al., 2002, str. 51). Izvozno vedenje podjetij je bilo pogosto raziskovano tako konceptualno kot empirično. Pri tem so raziskovalci veliko pozornosti namenjali predvsem povečani usmerjenosti h globalnim ekonomskim sistemom, povečanjem intenzivnosti globalne konkurence v mnogih dejavnostih in problemu trgovinskega primanjkljaja, s katerim se soočajo številne države (Zou & Stan, 1998, str. 333). Problematika izvoza, ki ni bila deležna velike pozornosti v trenutno dostopni literaturi, je povezana z managementom prodaje in prodajnimi strategijami, ki jih podjetja uporabijo za prodor na izvozne trge in njihovo rast, ter z vplivom, ki ga imajo vodje

prodaje in vodje prodajnih skupin na prodajno osebje (Ferrell et al., 2000, str. 556, Hyman in Yang, 2001, str. 668).

Prodajna funkcija igra vitalno vlogo v implementaciji učinkovite trženjske strategije na izvoznih trgih (Katsikea & Skarmeas, 2003, str. 1723) in je tako pomembna za uspeh organizacij (MacKenzie et al., 2001, str. 115). Naloga prodajne funkcije je izvajanje prodajnega procesa, ki je kompleksen sistem, saj vključuje tri vrste osebkov, in sicer kupce, prodajalce in vodje prodaje (Darmon, 2007, str. 12). V večini industrializiranih gospodarstev so za podjetja stroški prodajnega osebja pomemben del naložb, ki se pogosto izenačujejo s stroški oglaševanja in pospeševanja prodaje (Piercy et al., 1999, str. 95). Razlog za to investicijo je v tem, da je končna vloga prodajne funkcije prenesti strategijo vodstva podjetja v vsakodnevno realno življenje, dodati vrednost za kupca, ki gre prek vrednosti samega izdelka oziroma storitve, oblikovati diferenciacijo od konkurence in prispevati k donosnosti podjetja (Corcoran et al., 1995, str. 133).

Strokovnjaki so dolgo poskušali dognati, katere spremenljivke vplivajo na uspešnost in učinkovitost posameznega prodajalca. Skladno s Kohli (1989, str. 40) lahko te spremenljivke razvrstimo v eno izmed treh kategorij: prodajalčeve značilnosti in zaznava vloge, značilnosti opravil in odgovornosti ter vedenje nadrejenih. Predmet proučevanja te disertacije sodi v tretjo kategorijo – vedenje nadrejenih oziroma način vodenja. Vodje prodaje označujejo različni slogi vodenja. Slog vodenja za področje prodaje opredelimo kot vzorec vedenj vodje prodaje, ki ga ta uporablja z namenom, da bi vplival na prodajalce (Ingram et al., 2006, str. 264). Literatura loči številne pristope in sloge vodenja, ki segajo od vodenja laissez-faire prek transakcijskega do transformacijskega vodenja (Bass & Avolio, 1994, Avolio et al., 1995, Comer et al., 1995, Bass, 1997, Piccolo & Colquitt, 2006, MacKenzie et al., 2001).

Pojma transakcijsko in transformacijsko vodenje je prvi opredelil Burns (Burns, 1978), nato pa je Bass (1985) Burnsovo konceptualizacijo dopolnil oziroma spremenil. Če koncept prenesemo na vodenje prodajnega osebja, je transakcijski vodja prodaje tisti, ki deluje znotraj istega sistema oziroma kulture, v nasprotju s tem, da poskuša sistem oziroma kulturo spremeniti. Tako poskuša transakcijski vodja zadovoljevati trenutne potrebe sodelavcev prek osredotočanja na izmenjavo med prodajalcem in vodjo prodaje ter pogojno nagrado, ki je posledica te izmenjave. Poleg tega se osredotoča na odklone, napake in nepravilnosti. Z ukrepanjem začenja šele, ko te napake oziroma nepravilnosti odkrije. Tako je transakcijsko vodenje po svojih učinkih podobno ohranjanju kulture, ki sta ga predstavila Trice in Beyer (1991). Namen tega je okrepiti obstoječe strukture, strategije in kulturo v organizaciji (ibid, str. 150). Transakcijsko vodenje ne omogoča, da bi šel prodajalec korak dlje, ampak bo naredil zgolj toliko, kot je s »pogodbo« dogovorjeno.
Levinson (1980, str. 500) je predlagal, da se bo sodelavec počutil slabo, če omejimo vodenje sodelavcev zgolj na nagrajevanje s korenčki za dobro opravljene naloge in na kaznovanje s palico za neuspešno opravljeno ali neopravljeno nalogo. Vodenje se mora

osredotočiti tudi na samoizpolnitev prodajalcev, če želimo, da se sodelavci popolnoma predajo in potrudijo za izpolnitev naloge. Prav to pa je tisto, kar transformacijsko vodenje doda transakcijski izmenjavi (Bass, 1985, str. 29). Transformacijsko vodenje gre torej za razliko od transakcijskega vodenja prek predstave o izmenjavi med vodjo prodaje in prodajalcem v izvozu. Tako je Bass (1985, str. 30) opredelil transformacijskega vodjo kot osebo, ki dviguje zavest sodelavcev o posledicah njihovega ravnanja, jih preusmeri v potrebe višje ravni, vpliva nanje tako, da gredo za dobrobit skupine ali organizacije prek lastnih interesov in delajo več, kot so prvotno načrtovali.

Transformacijski vodje prodaje gredo torej korak dlje kot kolegi, ki oblikujejo s sodelavcem preproste izmenjave in dogovore. Ti vodje se vedejo na način, ki omogoča vrhunske rezultate. Vrhunski rezultati transformacijskih vodij so praviloma posledica uporabe ene ali več sestavin transformacijskega vodenja. Faktorske analitične študije, ki so jih opravili Bass (1985), Bycio et al. (1995) in Avolio in Bass (1999), so na koncu pripeljale do štirih ključnih sestavin transformacijskega vodenja: idealiziran vpliv, navdihujoča motivacija, intelektualna spodbuda in individualizirana obravnava. Te sestavine temeljijo na domnevi, da se želijo sodelavci identificirati s karizmatičnim vodjem in ga posnemati. Vodja navdihuje sodelavce tako, da jim omogoča oboje – smisel in razumevanje. Vodenje je intelektualno spodbujajoče in omogoča izkoristek vseh potencialov in zmožnosti prodajalcev. Poleg tega pa je vodja pozoren do posameznega prodajalca in mu nudi podporo, mentorstvo in coaching.

Transformacijski vodje, ki izkazujejo idealiziran vpliv, se obnašajo na način, ki jim omogoča, da so za zgled sodelavcem. Vodje so občudovani, spoštovani in vredni zaupanja. Sodelavci se z vodjami identificirajo in jih želijo posnemati, ker menijo, da jih zaznamujejo izredne sposobnosti, vztrajnost in odločnost. Obstajata dva vidika idealiziranega vpliva: vedenje vodje in lastnosti, ki jih prodajalci in njihovi sodelavci pripisujejo vodji. Ta dva vidika označujeta interaktivno naravo idealiziranega vpliva. Vodje, ki izkazujejo velik delež idealiziranega vpliva, so pripravljeni tvegati in delujejo bolj združevalno kot avtoritativno (Bass & Avolio, 1994, str. 3). Transformacijski vodje, ki izkazujejo navdihujočo motivacijo, se obnašajo tako, da motivirajo in navdihujejo prodajalce okoli sebe, s tem da pripisujejo pomen njihovemu delu in jim postavljajo izzive. Okoli takšnih vodij se širi timsko vzdušje, prikazana sta navdušenje in optimizem. Vodje vključijo sodelavce, da vizualizirajo privlačna stanja v prihodnosti (Bass & Reggio, 2006, str. 4). Intelektualna spodbuda je značilna za transformacijske vodje prodaje, ki stimulirajo svoje prodajalce k inovativnosti in kreativnosti s postavljanjem problemov v nove dimenzije, z dvomom o predpostavkah in s pristopanjem k ustaljenim situacijam na nove načine. Poleg tega vključujejo transformacijski vodje svoje sodelavce v proces reševanja problemov in iskanje rešitev tako, da spodbujajo ustvarjalnost, nove ideje in inovativnost pri iskanju rešitev za probleme. Sodelavci so spodbujani, da preizkušajo nove pristope, in njihove ideje niso kritizirane, če se razlikujejo od idej vodje (Bass & Reggio, 2006, str. 7). Individualizirana obravnava se prakticira, ko vodja prodaje išče nove priložnosti za učenje

prodajalcev, vključno s podpirajočim okoljem. Vsakemu posamezniku prizna in upošteva individualne razlike in potrebe. Tako so na primer nekateri prodajalci deležni večje spodbude, drugi večje podpore ali večje avtonomije, tretji spet natančneje opredeljenih standardov ali natančneje opredeljene strukture opravljanja nalog. Vsak pogovor je poosebljen, kar pomeni, da se vodja spomni preteklih pogovorov s posamezno osebo, se zaveda skrbi vseh sodelavcev in vidi vsakega posameznika kot celovito osebo in ne zgolj kot nekega zaposlenega. (Bass & Avolio, 1994, str. 3).

Raziskave so potrdile pozitivne učinke transformacijskega vodenja: učinek na zadovoljstvo z delom (Berson & Linton, 2005, Chang & Lee, 2007), učinek na uspešnost sodelavca (Russ et al., 1996, Jung & Avolio, 1999, MacKezie et al., 2001, Humphreys, 2002, Elenkov, 2002, Bass et al., 2003, Chan & Chan, 2005), uspešnost tima in organizacije (Sosik, 1998, Özaralli, 2003, Xenikou & Simosi, 2006, Zhu et al., 2005, Mengüç et al., 2007, Howell et al., 2005, Bass et al., 2003) ter učinek na državljansko vedenje v organizaciji (Podsakoff et al., 1996, Pillai, 1999, Puranova et al., 2006).

Doktorska disertacija obravnava učinke transformacijskega vodenja prodajalcev v kontekstu prodajalcev, ki delujejo na tujih trgih. V kontekstu vodenja prodajnega osebja je nekaj raziskav potrdilo pozitiven učinek transformacijskega vodenja na uspešnost prodajalcev (Dubinsky et al., 1995, MacKenzie et al., 1998). Pri tem je treba izpostaviti, da so bile te raziskave opravljene na vzorcu prodajalcev, ki delujejo na domačih trgih. Vodje prodaje, ki delujejo na mednarodnih trgih, pa so soočeni z večjo kompleksnostjo procesa vodenja prodaje. Prodajno osebje je več tisoč kilometrov od vodje, kar omejuje osebno komunikacijo. Na rezultatsko uspešnost prodajalcev, ki delujejo na mednarodnih trgih, še bolj vplivajo zunanji vplivi, kot sta npr. turbulentnost trgov in intenzivnost konkurence. Prodajno osebje z različnimi kulturnimi pričakovanji in cilji še dodatno poveča kompleksnost procesa vodenja prodaje (Honeycutt & Ford, 1995). Čeprav je bila večina raziskav učinkov transformacijskega vodenja narejena na vzorcu zaposlenih v ZDA (Berson & Linton, 2005, Hult et al., 2005, Piccolo & Coloquitt, 2006, Puranova et al., 2006, Judge & Piccolo, 2004 idr.), so tudi raziskave v drugih kulturoloških okoljih potrdile, da transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na sodelavce. Tako so Aragon-Correa in kolegi (2007) potrdili pozitiven učinek transformacijskega vodenja na uspešnost poslovnih enot na vzorcu direktorjev največjih španskih podjetij; Krishnan (2005) je potrdil pozitiven učinek transformacijskega vodenja na čustveno zavezanost organizaciji učiteljev v Indiji; Rafferty in Griffin (2004) sta dokazala pozitiven učinek transformacijskega vodenja na čustveno zavezanost organizaciji in negativen učinek na namen odpovedi pri zaposlenih v javnem sektorju v Avstraliji.

Predmet raziskovanja moje doktorske disertacije je preučevanje kompleksne povezanosti med transformacijskim slogom vodenja, ki ga izvajajo vodje prodaje, in odnosom, vedenjem, uspešnostjo ter zadovoljstvom prodajnega osebja v izvozu.

Učinki nekaterih dimenzij transakcijskega vodenja prodaje na uspešnost prodajnega osebja v izvozu so bili v različnih študijah že potrjeni (Katsikea et al., 2005, Katsikea & Morgan, 2002, Katsikea et al., 2007). V razpoložljivih virih pa nisem zasledil nobene raziskave, ki bi potrjevala učinek transformacijskega vodenja prodaje na uspešnost prodajalcev, ki delujejo na izvoznih trgih. Na osnovi že opravljenih raziskav o pozitivnih učinkih transformacijskega vodenja v drugačnih okoliščinah sklepam, da transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na uspešnost, zadovoljstvo prodajalcev v izvozu in negativno vpliva na namero odpovedi njihovega delovnega razmerja. Obstaja namreč veliko dokazov, ki podpirajo učinke transformacijskega vodenja na vedenje in uspešnost sodelavcev. Bass (1985) je prav uspešnost postavil za izhodišče svoje teorije in tako poskušal ugotoviti, zakaj nekateri vodje iz svojih zaposlenih izvabijo kompetentno in dostojno uspešnost, drugi pa jih navdušijo za izreden napor, ki mu sledijo izredni dosežki, ki presežejo pričakovanja tako vodje kot samih sodelavcev. Za njim so pozitiven učinek transformacijskega vodenja na zaposlene na različnih vzorcih in v različnih kontekstih dokazali še mnogi. Waldman in kolegi (Waldman et al., 1990) ter Bass in kolegi (Bass et al., 2003) so poročali o dokazih za argumentacijo učinka na uspešnost posameznika med različnimi vzorci industrijskih vodij in vojaških poveljnikov. Argumente so potrdili tudi Seltzer in Bass (1990) pri študentih MBA, Elenkov (2002) na vzorcu ruskih vodij, Chan in Chan (2005) pri gradbenih vodjih, Puranova in kolegi (2006) na vzorcu vodij v industrijski dejavnosti in vodij podpore kupcem v velikem zasebnem podjetju, Howell in kolegi (1998) na vzorcu bančnih uslužbencev, Piccolo in Colquit (2006) na vzorcu iz različnih dejavnosti, Dubinsky in kolegi (1995), MacKenzie in kolegi (1998) ter Martin in Bush (2006) pa na vzorcu prodajnega osebja.

Uspešnost prodajalcev v izvozu delimo na fokalno in kontekstualno. Fokalna uspešnost prodajalcev, imenovana tudi uspešnost opravljene naloge (angl. task performance) ali uspešnost opravljanja vloge (angl. in-role performance), se je že tradicionalno spremljala (Harrison et al., 2005, str. 307). Fokalna uspešnost oziroma uspešnost opravljene naloge predstavlja tiste aktivnosti in cilje prodajalcev v izvozu, ki so v opisu delovnega mesta (Borman & Motowidlo, 1993, str. 73). Enako vedenje prodajalcev lahko pripelje do različnih rezultatov. Piercy in kolegi (2006) so tako predlagali dve ločeni dimenziji uspešnosti opravljanja vloge prodajalca, in sicer vedenjsko (angl. in-role behaviour) uspešnost in rezultatsko (angl. in-role output) uspešnost.
Konceptualizacija dimenzij fokalne uspešnosti, ki so jo predlagali Piercy in kolegi (2006, str. 245), temelji na koceptualizaciji Andersena in Oliverja (1987, str. 76), ki predlagata, da je smiselno rezultate prodajalcev ocenjevati glede na to, kaj naredijo, in glede na rezultate njihovih aktivnosti. Vedenjska fokalna uspešnost prodajalcev v izvozu se nanaša na različna vedenja in aktivnosti, ki so pomembne za opravljanje prodajne službe. Te lahko vključujejo vedenja in aktivnosti, kot so adaptivna prodaja, prodajne predstavitve, timsko delo, načrtovaje prodaje in aktivnosti podpore prodaje. Na drugi strani rezultatsko fokalno uspešnost prodajalcev v izvozu sestavljajo rezultati, ki se pripisujejo prodajalcu. Najpogostejša merila rezultatske fokalne uspešnosti prodajalcev so vrednost prodaje, tržni

delež, število novih kupcev, zadovoljstvo kupcev in donosnost prodaje (Cravens et al., 1993, str. 47). Dejavnike in pogoje vedenjske in rezultatske fokalne uspešnosti so raziskave v dostopnih virih raziskovale zgolj na domačem trgu (Dubinsky et al., 1995, Comer et al., 1995, MacKenzie et al., 1998, Martin & Bush, 2006). Glede na pozitiven učinek transformacijskega vodenja v zelo različnih okoliščinah menim, da bo to pozitivno učinkovalo na vedenjsko fokalno uspešnost, vedenjska fokalna uspešnost pa bo pozitivno učinkovala na rezultatsko fokalno uspešnost prodajalcev v izvozu.

Borman in Motowidlo (1993, str. 73) sta predstavila termin kontekstualna uspešnost ter ga povezala z državljanskim vedenjem v organizaciji, ki sta ga Bateman in Organ (1983) predstavila deset let prej. Kontekstualna uspešnost, imenovana tudi uspešnost izven vloge (angl. extra-role performance), ima pet dimenzij: volunterstvo, vztrajnost s posebnim naporom, pomoč in sodelovanje, sledenje organizacijskim pravilom in postopkom ter zasledovanje organizacijskih ciljev. Več empiričnih raziskav je potrdilo vpliv transformacijskega vodenja na kontekstualno uspešnost (Podsakoff et al., 1996, Pillai, 1999, Puranova et al., 2006), zato pričakujem, da bo ob upoštevanju mediatorja fizična razdalja transformacijsko vodenje tako neposredno kot posredno vplivalo na kontekstualno uspešnost prodajnega osebja v izvozu.

Nekatere empirične raziskave so poskušale odkriti, prek katerih spremenljivk transformacijsko vodenje vpliva na uspešnost sodelavcev. Eden od načinov, da transformacijski vodja doseže uspešnost sodelavcev, je prek zaupanja in notranje motivacije prodajalca ter zavezanosti k ciljem in organizaciji. To posredno povezanost so dokazale nekatere empirične študije (Williams et al., 1991, Dubinsky et al., 1995, Podsakoff et al., 1996, Pillai et al., 1999, Judge in Piccolo, 2004, Berson in Avolio, 2004, Krishnan, 2005, Piccolo & Colquitt, 2006).

Povezava transformacijskega vodenja z zadovoljstvom sodelavcev je bila empirično preučevana tako posredno kot neposredno. Večina študij potrjuje povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom. Dumdum in kolegi (2002) ter Lowe in kolegi (1996) so tako z metaanalitičnimi študijami potrdili močno in konsistentno povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delovnim mestom. DeGroot in kolegi (2000) so prav tako z metaanalitično študijo potrdil povezavo med eno dimenzijo transformacijskega vodenja, tj. idealiziranim vplivom in zadovoljstvom sodelavcev. Med drugim so povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom na empiričnih študijah dokazali tudi Berson in Linton (2005) ter Cicero in Pierro (2007). Bass in Reggio (2006, str. 42) pojasnjujeta, da je tako obsežno potrditev povezave med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom v določeni meri pričakovati. Pri tem je povezava med dimenzijami transformacijskega vodenja in zadovoljstvom z vodjo močnejša od povezave med transformacijskim vodjem in zadovoljstvom z delom (Dumdum et al., 2002, str. 35).

Vodje, ki izkazujejo navdih in zavezanost organizaciji in ciljem, naj bi imeli bolj zadovoljne sodelavce. Vprašanje, ki se postavlja, pa je, ali to vodi tudi do drugih rezultatov, npr. k zmanjšani nameri odpovedi. Bass in Reggio (2006, str. 32) odgovarjata na to vprašanje pozitivno, saj trdita, da je vodenje pomemben dejavnik, ki pomaga graditi zavezanost in zvestobo zaposlenih. Kelloway in Barling (1993) ter Martin in Epitropaki (2001) so potrdili, da slog vodenja vpliva tako na zavezanost organizaciji kot na namero odpovedi. Na osnovi teh študij predvidevam, da bi lahko obstajal pozitiven učinek transformacijskega vodenja na zadovoljstvo prodajalcev, ki delujejo v izvozu. Pričakujem tudi posredni negativni vpliv transformacijskega vodenja na namero odpovedi prodajalcev na izvoznih trgih.

1.2 Namen in cilji doktorske disertacije

Namen doktorske disertacije je prispevati k dopolnitvi znanja in pojasnitvi vprašanj, ki jih odpirajo dosedanje raziskave o vplivih transformacijskega vodenja in njegovih rezultatov na odnos, vedenje, uspešnost in zadovoljstvo sodelavcev tako na konceptualni kot na empirični ravni.

Glavni cilj doktorske disertacije je oblikovati in preveriti lasten konceptualni model vpliva transformacijskega vodenja na uspešnost in zadovoljstvo prodajalcev v izvozu ter na namero odpovedi delovnega razmerja. Ker predvidevam, da je vpliv transformacijskega sloga tako neposreden kot posreden, bom vključil zaupanje, notranjo motivacijo, zavezanost ciljem in organizaciji kot mediatorje. Tako bom prikazal kompleksnost povezanosti med transformacijskim vodenjem, zaupanjem, notranjo motivacijo, zavezanostjo organizaciji in ciljem, med kontekstualno, vedenjsko in rezultatsko fokalno uspešnostjo, zadovoljstvom in namenom odpovedi.

Podcilji doktorske disertacije pa so naslednji:

- raziskati in kritično proučiti temeljne koncepte transformacijskega vodenja;
- raziskati in kritično proučiti temeljne koncepte zavezanosti ciljem;
- raziskati in kritično proučiti temeljne koncepte zavezanosti organizaciji;
- raziskati in kritično proučiti temeljne koncepte zaupanja;
- raziskati in kritično proučiti temeljne koncepte notranje motivacije;
- raziskati in kritično proučiti temeljne koncepte kontekstualne in fokalne uspešnosti;
- raziskati in kritično proučiti temeljne koncepte zadovoljstva z delom;
- raziskati in kritično proučiti temeljne koncepte namere odpovedi;
- na osnovi različnih študij omenjenih konceptov oblikovati konceptualni model vpliva transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu;
- empirično preveriti oblikovani model in podati spoznanja iz analize.

Doktorska disertacija preverja povezanost med transformacijskim slogom vodenja prodajnega osebja v kontekstu izvoza in odnosom, vedenjem, uspešnostjo ter zadovoljstvom prodajnega osebja.

Transformacijsko vodenje je bilo v različnih kontekstih tako konceptualno kot empirično zelo dobro raziskano. Številni prispevki so potrjevali pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na odnos, vedenje in uspešnost sodelavcev. Kljub podrobni raziskanosti transformacijskega vodenja obstaja odprtih še mnogo vprašanj predvsem v kontekstu prodaje, zato bom učinke transformacijskega vodenja preverjal znotraj konteksta prodaje. Ena redkih študij transformacijskega vodenja v kontekstu prodaje, ki so jo opravili Dubinsky in kolegi (Dubinsky et al., 1995), je le delno potrdila učinek transformacijskega vodenja na uspešnost prodajalcev, saj raziskovalci niso potrdili učinka transformacijskega vodenja na rezultatsko fokalno uspešnost prodajalcev. Razlog za le delno potrditev učinkov vidijo avtorji v tem, da so iskali predvsem neposredno povezavo med transformacijskim vodenjem in rezultati (uspešnost, zadovoljstvo, zavezanost).

Moja raziskava poteka v ozko opredeljenem področju vodenja prodajalcev, in sicer zgolj prodajalcev, ki delujejo v izvozu. Kontekst izvoza je zanimiv zaradi več razlogov. Slovensko gospodarstvo sodi med najbolj v izvoz usmerjena gospodarstva v Evropi (Pisnik Korda & Snoj, 2008, str. 24). Katsikea in Skarmeas (2003, str. 1723) ugotavljata, da prodaja in vodenje prodaje v kontekstu izvoza nista bila deležna primerne empirične pozornosti, kar je razočaranje glede na to, da so aktivnosti vodenja prodaje kritične za preživetje, rast in donosnost podjetja. Do podobne ugotovitve sta prišla tudi Hyman in Yang (2001, str. 667). V kontekstu prodaje s prodajalci v izvozu je bilo na področju vodenja prodaje zelo malo empiričnih in konceptualnih raziskav (Katsikea & Morgan, 2003, str. 467). Po mojem vedenju ni bil objavljen noben prispevek, ki bi obravnaval transformacijsko vodenje v kontekstu prodaje prek prodajalcev v izvozu. Zelo neraziskano je tudi področje, kako vedenje vodje vpliva na sodelavce z večanjem fizične razdalje med obema stranema (Howell et al., 2005, str. 285).
Posebna pozornost v disertaciji je namenjena opredelitvi konstruktov in njihovi operacionalizaciji, da bi zagotovil zanesljivost in veljavnost merjenja. V raziskavo sem vključil podjetja v Sloveniji, ki izvažajo izdelke in storitve. Povezanost med transformacijskim vodenjem in zaupanjem, notranjo motivacijo, zavezanostjo organizaciji in ciljem, kontekstualno, vedenjsko in rezultatsko fokalno uspešnostjo, zadovoljstvom ter namenom odpovedi prodajalcev v izvozu sem preučeval ob upoštevanju mediatorjev fizične distance in intenzivnosti konkurence.

Kontekstualna spremenljivka, ki lahko vpliva na zaznavo vedenja vodje, je fizična razdalja. Ta zmanjšuje možnosti za neposreden vpliv in posledično na učinkovitost odnosa med vodjo in sodelavcem (Howell et al., 1999, str. 680). Posebnost večine zaposlenih v prodaji je v tem, da večino delovnega časa nimajo neposrednega stika z vodjo. Za prodajalce, ki delujejo v izvozu, je ta značilnost še dodatno izpostavljena, saj so znaten del delovnega

meseca odsotni iz pisarne. S svojimi vodjami komunicirajo pretežno s komunikacijskimi orodji, kot sta e-pošta in telefon. Osebna komunikacija med prodajalcem in vodjo je v nekaterih primerih zreducirana na nekaj osebnih stikov na leto. Vodje, ki vodijo prodajalce v izvozu, se torej neposredno srečujejo z učinkom razdalje, zato bo doktorska disertacija poskušala prikazati, koliko fizična razdalja mediira vpliv transformacijskega vodenja na odnos prodajalcev in na njihovo uspešnost.

Druga kontekstualna spremenljivka je intenzivnost konkurence. Prodajalci v izvozu so mnogo bolj izpostavljeni posledicam intenzivnosti konkurenčnega boja kot prodajalci na domačem trgu. Pričakovati je namreč, da vedenjska uspešnost prodajalcev v izvozu mnogo bolj učinkuje na rezultatsko uspešnost na trgih, kjer je intenzivnost konkurence manjša. Kohli in Jaworski (1990, str. 14) tako opažata, da podjetja v odsotnosti konkurence dosegajo odlične rezultate ob minimalnih vložkih s strani trženja. Če upoštevam, da je komunikacija s kupcem in odnos, ki ga upravlja s kupcem skozi vedenjsko uspešnost, tudi oblika trženjskega vira, lahko predvidevam, da intenzivnost konkurence vpliva na rezultatsko uspešnost prodajalca.

Temeljna raziskovalna domneva doktorske disertacije je, da je transformacijsko vodenje pomemben vzvod uspešnosti, zadovoljstva in zvestobe prodajalcev v izvozu. Pri tem predpostavljam, da transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na notranjo motivacijo, zavezanost ciljem, zaupanje, zavezanost organizaciji, konceptualno uspešnost, vedenjsko ter rezultatsko uspešnost prodajalcev in njihovo zadovoljstvo z delom ter negativno vpliva na njihovo namero odpovedi. Učinke transformacijskega vodenja merim tako neposredno kot posredno.

1.3 Raziskovalna vprašanja

Na osnovi do sedaj pridobljenih spoznanj v zvezi s transformacijskim vodenjem in učinki ter na osnovi praktičnih izkušenj s področja vodenja prodajalcev v izvozu sem se odločil, da v doktorski disertaciji iščem odgovore na naslednje vprašanje:

- Kako transformacijski slog vodenja neposrednega vodje prodaje vpliva na prodajalce v izvozu?

Poleg tega v doktorski disertaciji iščem tudi odgovore na naslednji posredno povezani vprašanji:

- Kako motivacija, zaznava in odnos prodajalca v izvozu do njegovega vodje, ciljev in organizacije vplivajo na njegovo uspešnost?
- Kako uspešnost prodajalca vpliva na njegovo zadovoljstvo z delom in namero odpovedi?

Številne raziskave so pokazale, da odnos prodajalca do vodje, ciljev in organizacije vpliva tako na kontekstualno kot fokalno uspešnost zaposlenih. Večina teh raziskav je bila narejena v okoliščinah, ko imata vodja in zaposleni vsakodnevni stik. Specifika, vezana na prodajalce v izvozu, pa vpliva na izmenjavo med vodjo in zaposlenim, zato bom v delu preverjal, ali ta specifika vpliva na povezavo med odnosom zaposlenega do vodje, ciljev in organizacije ter uspešnostjo zaposlenega.

Povezava med uspešnostjo prodajalca in njegovim zadovoljstvom z delom je intuitivna. Uspešnost vodi do notranje (občutek uspeha) in običajno tudi zunanje nagrade (pohvala, denar), nagrade pa povečujejo zadovoljstvo. Kljub temu pa so različne raziskave glede smeri vpliva neenotne (Bagozzi, 1980, str. 317).

1.4 Metodologija raziskovanja

V prvem delu disertacije predstavljam teoretično podlago za oblikovanje konceptualnega modela. Ta temelji na poglobljeni študiji obstoječe literature o učinkih transformacijskega vodenja na zaznavo, uspešnost prodajnega osebja ter odnosa prodajnega osebja do vodje. V doktorski disertaciji analiziram in povezujem znanstvena spoznanja različnih avtorjev, ki obravnavajo omenjeno področje z različnih zornih kotov. Pri preučevanju obstoječih znanstvenih spoznanj na izbranem področju in pri oblikovanju konceptualnega modela skladno s priporočili Zelenike (Zelenika, 1998) uporabljam metode deskripcije, sinteze in analize, kvalifikacije in primerjanja.

Teoretičnemu delu sledi empirična raziskava, ki temelji na kvantitativni metodi raziskovanja, v preiskovalni fazi pa uporabljam tudi kvalitativno raziskovanje. Namen kvalitativnih raziskav je pridobiti globlji vpogled in razumevanje preučevanega problema. S kvalitativnim raziskovanjem si pomagamo pri oblikovanju raziskovalnih vprašanj in generiranju hipotez ter identificiranju spremenljivk, ki naj bi bile vključene v konceptualni model. Hkrati pa kvalitativno raziskovanje uporabljamo kot pomoč pri oblikovanju vprašalnikov, ki jih nato uporabljamo pri kvantitativnem raziskovanju (Malhotra, 2009, str. 149). Kvalitativno raziskovanje temelji na poglobljenih pogovorih, opravljenih z različnimi strokovnjaki in vodjami prodaje, ki so podali globlji vpogled v naravo in povezanost posameznih konstruktov, hkrati pa so odkrili morebitne praktične probleme pri operacionalizaciji konstruktov in izvedbi kvantitativne raziskave.

Na podlagi konceptualnega modela in raziskovalnih domnev o učinkih transformacijskega vodenja prodajnih vodij na prodajalce, ki delujejo v izvozu, oblikujem merske instrumente. Pri oblikovanju merskih instrumentov sledim pravilom in priporočilom, ki jih navaja literatura s področja znanstvenega raziskovanja glede na izbrano področje raziskovanja.

Populacijo za mojo raziskavo predstavljajo slovenska izvozna podjetja. Enota opazovanja je prodajalec, ki deluje na tujih trgih. Pri tem so vključeni tako prodajalci, ki delujejo na

medorganizacijskih trgih, kot prodajalci, ki delujejo na porabniških trgih. Vsi anketiranci so bili povabljeni k sodelovanju z elektronsko pošto. Elektronsko pošto sem poslal na naslov direktorjev prodaje oziroma drugih oseb, ki so zadolžene za vodenje prodaje, pri 100 največjih izvoznikih v Sloveniji. Ti so navodila za izpolnjevanje ankete, ki so bila pripeta v priponki elektronskega sporočila, preposlali naprej svojim prodajalcem. Anketiranci so izpolnjevali on-line anketo, ki je bila na spletni strani www.suerveygizmo.com.

Značilnosti merjenih spremenljivk analiziram z metodami univariatne, bivariatne in multivariatne statistične analize. Empirično preverjanje konceptualnih modelov izvajam s pomočjo modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami. Pri tem posebno pozornost namenjam preverjanju zanesljivosti in veljavnosti merjenja. Sistem linearnih strukturnih enačb združuje metodološke prispevke s področja faktorske analize iz psihometrije in strukturne modele enačb s področja ekonometrije. Prednost linearnih strukturnih modelov je v preverjanju konceptualnih modelov kot celote in ne zgolj v analiziranju razmerij med posameznimi spremenljivkami. Zato nam modeli linearnih strukturnih enačb omogočajo, da delamo s konstrukti, ki jih merimo z indikatorji in na podlagi tega ocenimo kakovost merjenja (Coenders, 2004, str. 16). Tako preučimo resnično kompleksnost pojava in razlikujemo med prikritimi koncepti in opazovanimi indikatorji (Moutinho et al., 1998, str. 142). Za preverjanje oblikovanih konceptualnih modelov uporabljam programski paket LISREL 8.8.

1.5 Potencialni prispevek disertacije

V mojem delu prevladujejo teoretični prispevki in prispevki za management podjetij. Doktorska disertacija ponuja obširen pregled številnih teoretičnih in empiričnih ugotovitev različnih vidikov vodenja prodajalcev v izvozu. V zvezi s tem je poseben prispevek disertacije multidisciplinarnost, pa tudi eklektičnost, saj v disertaciji povezujem odkritja s področja trženja, managementa, psihologije in sociologije.

Doktorska disertacija temelji na proučevanju transformacijskega vodenja v posebnih okoliščinah vodenja prodajnega osebja, in sicer v kontekstu prodajalcev, ki delujejo na tujih trgih. Pri tem poskušam povezati vrzeli v razumevanju transformacijskega vodenja in vedenja prodajalcev v izvozu oziroma v mednarodnem poslovanju na eni strani ter odnosa prodajalcev do delovnega mesta, ki se kaže z zadovoljstvom z delovnim mestom, zavezanostjo organizaciji in ciljem ter v namenu prostovoljne odpovedi. Širše področje managementa prodajnega osebja je v slovenskem prostoru zelo slabo preučevano, saj so ga preučevali le maloštevilni slovenski avtorji (Potočnik, 1980, Kocman, 2000, Dobovišek, 2004). Področje vodenja prodaje (angl. sales leadership) pa po meni dostopnih virih v slovenskem prostoru še ni bilo raziskovano.

Ingram in kolegi (2005, str. 152) ugotavljajo, da je vodenje prodaje področje, ki se mu raziskovalni pomen povečuje, in poudarjajo, da morajo raziskovalci na področju prodaje to področje podrobneje raziskati tako na ravni direktorjev prodaje (angl. sales executive) in vodij prodaje (angl. field sales manager) kot tudi na ravni prodajnega osebja ter pri tem jasno razlikovati med vodenjem prodaje in managementom prodaje. Takšen pristop bo po njihovem mnenju pozitivno učinkoval na vodenje prodaje kot znanost in prakso.

Raziskava, na kateri temelji doktorska disertacija, je tudi odgovor na poziv Dubinskega in kolegov (Dubinsky et al., 1995, str. 28) po dodatnem raziskovanju transformacijskega vodenja v sklopu prodaje predvsem na naslednjih področjih rezultatov dela: motivacija, prostovoljna odpoved in zadovoljstvo z delom. Podobno kot Dubinsky in kolegi so k preučevanju vpliva transformacijskega vodenja na odnos prodajnega osebja do delovnega mesta in prostovoljne odpovedi ter vpliva transformacijskega vodenja na zadovoljstvo prodajnega osebja z delovnim mestom pozvali tudi MacKenzie in kolegi (2002, str. 131).

Raziskovano področje doktorske disertacije je postavljeno v kontekst prodaje na tujih trgih –izvoza (angl. export sales). Pri tem opredeljujem izvoz skladno s Katsikea in kolegi (2005, str. 62) kot prodajo na tujih trgih, kjer je podjetje organizirano z enim ali več prodajalci po tujem trgu, pri čemer ima vsak prodajalec odgovornost za posamezne izvozne posle (angl. export venture). Praviloma so ti prodajalci nastanjeni v domači državi in potujejo v tujo državo, kjer izvajajo prodajne aktivnosti. Poleg tega so ti prodajalci zadolženi tudi za izboljšanje odnosov s tujimi kupci in zbiranje podatkov. Izvoz je z vidika prodaje na svetovni ravni pomanjkljivo obravnavan. Katsikea in Morgan (2000, str. 1) tako ugotavljata, da je literatura s področja mednarodnega trženja prežeta s konceptualnimi, teoretičnimi in empiričnimi vpogledi s študijami, ki so doprinesle k tezam razvoja izvoza, management oz. vodenje prodaje kot aplikativni vidik oziroma dodatni konstrukt znotraj razvoja izvoza pa je bil kot raziskovalna tema pomanjkljivo obravnavan.

1.6 Struktura doktorske disertacije

Uvodoma bom opredelil mednarodno poslovanje in znotraj tega izvoz kot dejavnik razvoja podjetij. Poleg tega bom opredelil sloge vodenja in v tem kontekstu še zlasti podrobno transformacijski slog vodenja.

V okviru učinkov transformacijskega vodenja bom definiral naslednje sestavine: notranja motivacija, zavezanost ciljem in organizaciji, vedenjska fokalna uspešnost in rezultatska fokalna uspešnost prodajnega osebja, kontekstualna uspešnost in državljansko vedenje v organizaciji, zadovoljstvo z delovnim mestom in namen odpovedi. Transformacijsko vodenje prodajnih vodij na vse omenjene sestavine vpliva bodisi posredno ali neposredno.

V naslednjem poglavju bom oblikoval konceptualni model, opredelil raziskovalne domneve in postavil osem hipotez. V nadaljevanju bom predstavil metodologijo empirične raziskave in pri tem posebno pozornost namenil veljavnosti in zanesljivosti merjenja. Znotraj metodologije merjenja bom operacionaliziral konstrukte, predstavil postopek priprave vprašalnika in zbiranja podatkov. V naslednjem koraku bom predstavil rezultate analize rezultatov empirične raziskave, pri čemer se bom osredotočil na rezultate preliminarne kvalitativne raziskave, značilnosti vzorca in značilnosti učinkov transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu.

Na koncu bom predstavil teoretične prispevke te doktorske disertacije in njeno aplikativno vrednost za direktorje prodaje oziroma neposredne vodje prodajalcev v izvozu ter omejitve, ki jih je treba upoštevati pri predstavitvi rezultatov.

2 Mednarodno poslovanje in izvoz

Mednarodno poslovanje obsega vse transakcije, ki potekajo prek nacionalnih meja z namenom, da bi zadovoljile cilje posameznikov, podjetij, institucij in celo držav (Makovec & Hrastelj, 2006, str. 11). Mednarodno poslovanje se od domačega poslovanja razlikuje po tem, da vsebuje transakcije, ki prečkajo nacionalne meje. Zaradi tega se mora vsaj en poslovni partner, ki nastopa v mednarodnem poslovanju, prilagoditi na drugačne pravne, ekonomske in kulturne sisteme, pogosto zamenjati svojo valuto v valuto drugega poslovnega partnerja in narediti spremembe v proizvodnji in trženju (Šuštar, 2005, str. 1). Različne ekonomske, socialne in ekološke politike držav bodisi pospešujejo ali pa zavirajo prost pretok blaga v mednarodni trgovini (Branch, 2006, str. 3).

Czinkota in kolegi (Czinkota et al., 2002, str. 4) so mednarodno poslovanje opredelili kot skupek transakcij, ki so zasnovane in izpeljane prek državnih meja z namenom, da bi zadovoljile cilje posameznikov, podjetij in organizacij. Transakcije mednarodnega poslovanja potekajo v različnih oblikah, ki so pogosto medsebojno povezane. Najbolj značilne transakcije mednarodnega poslovanja so izvoz, uvoz in neposredne tuje investicije. Poleg tega obstaja še vrsta pogodbenih oblik in drugih podoblik mednarodnega poslovanja.

Najpogostejši motiv za odločitev o širitvi poslovanja zunaj meja je v večini podjetij finančni. Kot velja za vse poslovne aktivnosti, pa zgolj en dejavnik redko določa katero koli poslovno aktivnost, običajno več različnih dejavnikov pripelje podjetja do usmeritev aktivnosti v posamezno smer. Ko se podjetje odloča za internacionalizacijo poslovanja, spremlja željo, motivacijo in navdušenje managementa nad globalnimi trženjskimi aktivnostmi tudi interes za dobičkom. Če podjetje proizvaja izdelke in storitve, ki niso širše dostopni mednarodnim konkurenčnim organizacijam, ali ima pomembne tehnološke in

druge konkurenčne prednosti, lahko izkoristi internacionalizacijo poslovanja kot vzvod za širitev in rast delovanja podjetja. Internacionalizacija poslovanja omogoča podjetjem povečanje prodaje in proizvodnje ter zagotavlja, da podjetja rastejo hitreje po krivulji učenja. Učinek internacionalizacije poslovanja pa se lahko še dodatno pozitivno izkazuje z nižanjem stroškov proizvodnje izdelkov, ki so namenjeni domačemu trgu, in tako še dodatno povečuje konkurenčne sposobnosti podjetja na domačem trgu. Prednosti internacionalizacije poslovanja se lahko kažejo tudi v optimizaciji davčnega bremena, izravnavi konjunkturnih nihanj, iskanju novih zamisli in spodbud itd. (Hollensen, 2001, str. 28–32; Osojnik, 2001, str. 14–15).

Poleg teh proaktivnih spodbud pa silijo podjetja v internacionalizacijo poslovanja tudi reaktivne spodbude (Hollensen, 2001, str. 32). Najpogostejša reaktivna spodbuda so konkurenčni pritiski na domačem trgu. Podjetja se pogosto bojijo, da bodo izgubila tržni delež na domačem trgu pred konkurenti, ki izkoriščajo prednosti ekonomij obsega, ki jih prinaša njihovo globalno poslovanje. Podjetja, ki vedo, da tržni delež obvladujejo tista podjetja, ki so prva osvojila trg, se lahko bojijo, da bodo za vedno izgubila nekatere tuje trge pred konkurenti, ki se pred njimi odločijo za pokrivanje določenega trga. Podjetje je lahko porinjeno v internacionalizacijo poslovanja, če ima njegov trg majhen potencial, ki mu onemogoča izkoriščanje ekonomij obsega. To vedenje je še posebno značilno za podjetja, ki imajo po vsem svetu malo kupcev, ki jih preprosto identificirajo, poleg tega pa tudi za podjetja, ki so specializirana za nišne porabniške proizvode. Podoben učinek ima tudi nasičenost domačega trga ne glede na to, ali jo merimo z obsegom prodaje ali s tržnim deležem. Če poteka prodaja podjetja na domačem trgu pod pričakovanji in se kopičijo zaloge, lahko takšno stanje prisili podjetje v prodajo presežkov pod ceno v tujino. Takšna podjetja po vzpostavitvi normalne ravni zalog zmanjšajo obseg mednarodnega poslovanja ali ga celo ukinejo. Poleg teh reaktivnih razlogov za internacionalizacijo poslovanja najdemo še nekatere druge, kot so podaljševanje prodaje sezonskih izdelkov, geografska bližina trga, ko se podjetje nahaja blizu državne meje, in nepričakovana naročila iz tujine, ki so spodbujena z oglasi, nastopi na domačih sejmih itd. (ibid, str. 34). Drugi vzroki so lahko še protekcionizem (internacionalizacija podjetja zaradi pridobivanja statusa domicilnega podjetja, s čimer se podjetje izogne protekcionističnim zaščitnim ukrepom), približevanje produktivnosti in globalna konkurenca (strateška odločitev za konkuriranje glavnim tekmecem na vseh trgih, na katerih so prisotni) (Jaklič, 1999a, str. 181).

Tradicionalne raziskave mednarodnega poslovanja odkrivajo, da temelji internacionalizacija podjetij na nekaterih prednostih, kot so velikost, superiorna tehnologija, unikatni izdelki, posebna managerska ali trženjska znanja in kompetence (Chen & Chen, 1998, str. 446). Kljub temu pa so mnoga podjetja z mednarodnimi aktivnostmi majhna, zato imajo majhne resurse in sposobnosti. Tako konvencionalna teorija ne ponuja primernih razlag za motivacijo ali mehanizem internacionalizacije teh majhnih podjetij. Mednarodno raziskovanje SME-jev predlaga, da ta podjetja oblikujejo pomembne konkurenčne prednosti, ki temeljijo na unikatni tehnologiji in inovacijah (Autio

et al., 2000; Sapienza et al., 2006; Zahra et al., 2000). Različne študije so tudi pokazale, da imajo podjetja, ki se zelo hitro internacionalizirajo, superiorno sposobnost izvajati aktivnosti raziskav in razvoja (Filatotchev et al., 2009, str. 1007).
Narodnogospodarski učinki mednarodnega poslovanja so številni. Med najpomembnejše bi lahko navedli naslednje (Branch, 2006, str. 3):

- Razširitev ponudbe blaga in storitev vodi do večje možnosti izbire za porabnike ter do njihovega večjega zadovoljstva. Posledica izvoza je povečana proizvodnja, posledica povečane proizvodnje pa je pogosto ekonomija obsega, ki omogoča podjetjem nižje stroške, zato lahko porabnikom ponudijo svoje izdelke po nižji ceni.
- Mednarodna trgovina povečuje konkurenčnost in preprečuje monopolistični položaj nekaterih domačih ponudnikov, poleg tega spodbuja gospodarsko rast, razvoj novih tehnologij in izboljšuje življenjski standard prebivalstva. Na splošno omogoča bogastvo gospodarstvu in ponuja priložnosti za izmenjavo idej in razvoj infrastrukture države ali regije.
- Mednarodna trgovina razvija koristne povezave med državami in tako spodbuja turizem in izobraževanje, to pa zagotavlja ekonomsko in politično stabilnost države.

2.1 Načini internacionalizacije poslovanja

Definicij internacionalizacije je veliko. Običajno se opredeljuje kot premik operacij in procesov podjetja na tuje trge, kot vedno večja vpletenost v mednarodne operacije, kar vključuje tako postopke nabave kot prodaje (Katsikeas & Morgan, 1997, str. 78). Internacionalizacija vključuje vse oblike in načine mednarodnega poslovanja podjetja ter postopke mednarodnega trženja. Teorije internacionalizacije govorijo o mednarodni rasti in razvoju podjetja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 99).

Ruzzier (2002, str. 13–22) povzema naslednje oblike mednarodnega poslovanja:

1. izvozni nakupi,
2. pomoč pri izvozu (piggybacking),
3. agenti,
4. distributerji,
5. pogodbeni izvoz,
6. franšizing,
7. licenciranje,
8. neposredna vlaganja,
9. prevzemi podjetij,
10. skupne naložbe,
11. strateške zveze in partnerstva.

Danes sta temeljni teoriji internacionalizacije stopenjska teorija in teorija kvantnih skokov, ki je pravzaprav kritika prve. Obstajata dve temeljni različici teorije stopenjske internacionalizacije, in sicer bolj splošna skandinavska verzija in posebej za izvoz prilagojene (glej tabelo 1) teorije postopne internacionalizacije (McDougall, Oviatt, 1997, str. 86–87). Obe različici temeljita na konceptualizaciji obnašanja podjetij in internacionalizacijo vidita kot sosledje faz od manj k bolj razvitim oblikam in načinom poslovanja. Poleg teh dveh teorij internacionalizacije obstaja še vrsta drugih. Takšni sta na primer eklektična paradigma, ki pojasnjuje nastanek mednarodnih podjetij skozi tri tipe konkurenčnih prednosti, in sicer prednosti lastništva, prednosti lokacije in prednosti internacionalizacije (Dunning, 1977, 1998), in mrežni model, ki je podrobneje pojasnjen v nadaljevanju (Laine & Kock, 2000).

Tabela 1: Teorije internacionalizacije

Avtor	Kriterij	Faza izvoza
Bilkey, Tesar, 1977	velikost izvoznih izkušenj, količina izvoza itd.	za izvoz nezainteresirano podjetje, izpolnjevanje nenadejanih naročil iz tujine, aktivno raziskovanje možnosti izvoza, eksperimentalen izvoz na bližnje trge, izkušen izvoznik, raziskovanje možnosti izvoza na oddaljene trge
Czinkota, 1982	izvozna izkušenost	nezainteresirano, delno zainteresirano, raziskujoče, eksperimentalno, majhno izkušeno, veliko izkušeno podjetje
Cavusgil, 1984	izvozna vpletenost	eksperimentalen, aktiven izvoz, predanost izvozu
Lim et al., 1991	obnašanje managerjev	zavedanje o možnosti izvoza, zanimanje za izvoz, namen izvažati, sprejem izvozne aktivnosti
McAuley, 1999	mreženje	dolgoročni odnosi in aktivnosti v mrežah omogočajo podjetjem dostop do redkih virov
Cantwell et al., 2010	odziv na institucionalno okolje	mednarodno podjetje se prilagaja različnim institucionalnim okoljem skozi proces medsebojne evolucije

Vir: Bilkey, Tesar, 1977, str. 93–96; Czinkota, 1998, str. 297–301; Cavsugil, 1984, str. 195–208, Lim, Kim, Sharkey, 1991, str. 53–54; McAuley, 1999, str. 69; Cantwell et al., 2010, str. 576.

Številni raziskovalci (Cavusgil, 1980, str. 280, Czinkota, 1982, str. 121, Nordstorm, 1991, str. 6) so odkrili, da gredo podjetja skozi različne faze razvoja internacionalizacije poslovanja. Takšen postopen način internacionalizacije imenujemo tudi »model Uppsala« (Lopez et al., 2009, str. 1228). Čeprav se faze razvoja po posameznih podjetjih razlikujejo, običajen vzorec kaže na postopno povečevanje zavezanosti tujim trgom.

Johansson (2003, str. 167) opredeljuje štiri faze razvoja internacionalizacije poslovanja:

- stopnja 1: posredni izvoz in licenciranje;
- stopnja 2: neposredni izvoz prek neodvisnega distributerja;
- stopnja 3: vzpostavitev podružnice v tujini za prodajo;
- stopnja 4: proizvodnja v tujini.

Vsaka izmed faz razvoja internacionalizacije poslovanja je povezana z različnimi stopnjami tveganja, ki ga predstavlja, ravni nadzora in obremenjevanja z resursi podjetja, ki ga zahteva, ter donosa na investicijo, ki ga obljublja. Temeljni izziv analize stopnje internacionalizacije zato predstavlja identificiranje primerne stopnje internacionalizacije, ki na eni strani maksimira rezultate in na drugi strani minimizira tveganja. V praski je to optimiziranje zelo zahtevno zaradi številnih dejavnikov, ki jih je treba v analizi upoštevati. Večina analiz tako poskuša primerjati prednosti in slabosti vsake izmed faz internacionalizacije z ocenjeno predvideno najprimernejšo fazo internacionalizacije poslovanja (McDonald & Burton, 2002, str. 207).

V zadnjem času se pojavljajo različne variacije teh stopenj internacionalizacije. Tako nekateri avtorji postavljajo licenciranje v prvi stopnji pod vprašaj, vzrok pa vidijo predvsem v tveganjih, ki so povezana s tem. Poleg tega se v različnih stopnjah internacionalizacije vse bolj uveljavljajo strateška partnerstva. V zadnjem času se pojavlja tudi vse več podjetij, ki so rojena globalno (angl. born global). To so novoustanovljena visokotehnološka podjetja, ki gledajo na svet kot en trg, kar jim omogoča komunikacijska tehnologija in internet (Johansson, 2003, str. 167). Definicijo globalno rojenih podjetij je oblikoval McKinsey & Co. (1993) v poročilu, ki je analiziralo vzorec avstralskih podjetij, ki so očitno šla hitreje skozi proces internacionalizacije, kot je bilo pričakovati za podjetja enake velikosti, starosti in oblike. Cavusgil (1994) in tudi Knight in Cavusgil (1996) sta uporabila empirično opazovanje McKinsey & Co. za argument pri zavračanju tradicionalnih modelov internacionalizacije. Cavusgil (1994, str. 18) je celo trdil, da je postopna internacionalizacija mrtva. Lopez in kolegi (2009, str. 1236) so razkrili, da obstaja zelo majhno število podjetij, ki so dejansko rojena globalno. Večina podjetij, ki se uvrščajo v kategorijo »born global«, v svojih prvih fazah internacionalizacije deluje na regionalnih trgih. Veliki globalni trgi so namreč povezani z visokim tveganjem in oddaljenostjo v smislu pogojev trgovanja, kulture in poslovnih običajev, zato so predlagali, da se mednarodna podjetja delijo na »born local«, »born regional« in »born global«.

Drugo odstopanje od »modela Uppsala« je nesistematična ali ad hoc internacionalizacija, ki pomeni, da predvsem SME-podjetja nimajo resursov in znanja, da bi uporabila sistematičen pristop k internacionalizaciji, pri čemer sistematičen pristop pomeni, da uporabljajo formalno načrtovanje in raziskovanje trgov, proučujejo različne alternativne države in načine vstopa na te trge ter postavljajo cilje za aktivnosti na tujih trgih, zato raje uporabljajo nesistematične in ad hoc aktivnosti. Ta SME-podjetja ne počnejo vseh teh korakov, ki pomenijo sistematičen pristop, in so oportunistična v svojih odločitvah in vedenjih pri nastopu na tujih trgih (Yip, Biscarri & Monti, 2000, str. 10–11).

Drugo teoretično osnovo za preučevanje internacionalizacije predstavlja teorija mrež. Podjetja so akterji, vključeni v poslovne mreže, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah (McAuley, 1999, str. 69). Dolgoročni odnosi in aktivnosti v mrežah omogočajo podjetjem dostop do redkih virov, informacij, tehnologij in trgov, ki so ključni za zagotavljanje konkurenčnosti poslovanja na domačem in tujih trgih (Buckley, 1993; Hitt et al., 2001).

Dubini in Aldrich (1991, str. 312) sta poudarila, da lahko gledamo na mreženje z dveh vidikov. Prvi vidik so aktivnosti posameznika, praviloma podjetnika, drugi vidik pa aktivnosti podjetja in strukture, oba procesa vplivata na usodo podjetnikov in njihovih podjetij. Raziskave IMP so poudarile pomen posameznikov v interakciji med podjetji. Axelsson in Agndal (2000) sta na študiji več primerov potrdila, da služijo poslovne mreže in osebne povezave kot iniciatorji in gonilna sila internacionalizacije.

Tretjo in najmlajšo teoretično osnovo preučevanja internacionalizacije predstavlja na virih osnovana teorija podjetja. Teorija izhaja iz strateškega managementa, njene osnove pa segajo v leto 1959 z bazičnim delom Penrosove (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43). Na virih osnovana teorija internacionalizacije pravi, da morajo viri podjetja izpolnjevati štiri pogoje, da bi zadostili kriterijem konkurenčnih prednosti: heterogenost, vrednost, nepopolno posnemljivost in nemobilnost (Barney, 1991, str. 99).

Slovenska podjetja danes sledijo postopnemu, a pospešenemu pristopu internacionalizacije, ki ga lahko pojasnimo s tradicionalnimi teorijami internacionalizacije. Internacionalizacija ostaja postopna, izhodne investicije zastajajo za vhodnimi, ampak proces je hitrejši, posamezne stopnje so krajše ali celo izpuščene. Za sodelovanje so glede na obdobja od osamosvojitve značilne tri faze internacionalizacije. Zgodnja devetdeseta (1990–1993) so z začetkom tranzicije prinesla prvi val internacionalizacije in hiter porast neposrednih tujih investicij zaradi izgube jugoslovanskih trgov. Nadalje je obdobje konsolidacije (1994–1998) beležilo počasno postopno širjenje investicij, v poznih devetdesetih (od 1999) pa se je povečalo število podjetij, ki investirajo predvsem na območju nekdanje Jugoslavije, kar predstavlja tretjo fazo internacionalizacije (Jaklič in Svetličič, 2005 str. 36).

Ruzzier in kolegi (2007, str. 175) so proučili aktivnosti, povezane z internacionalizacijo slovenskih podjetij. Pri tem so odkrili, da je najpogosteje uporabljen način internacionalizacije uvoz, ki mu sledijo neposredni izvoz, posredni izvoz in pogodbena proizvodnja. Ostali načini internacionalizacije, kot so neposredne tuje investicije, franšiza in licenciranje, so bili uporabljeni zgolj v manjšem številu. Druga dimenzija internacionalizacije, ki so jo proučili Ruzzier in kolegi, so trgi, na katerih nastopajo slovenska podjetja, in z njimi povezana fizična razdalja. Večina podjetij v njihovi raziskavi je nastopala na dveh skupinah trgov (57 podjetij), nekaj manj na treh skupinah trgov (44

podjetij) in najmanj na eni skupini trgov (38 podjetij), 20 podjetij pa je nastopalo globalno ali na več kot treh skupinah trgov.

2.2 Posebnosti izvoza kot načina internacionalizacije poslovanja

Izvoz je sestavni del vsakega mednarodnega poslovanja ne glede na to, ali je podjetje majhno ali veliko, in ne glede na to, ali trži izdelke zgolj v sosednji državi ali globalno. Izdelki, ki so proizvedeni v eni državi in namenjeni kupcem v drugi državi, morajo prečkati mejo, da se vključijo v distribucijski sistem ciljnega trga (Cateora & Graham, 2001, str. 443). Šuštar (2005, str. 1) opredeljuje izvoz kot prodajo izdelkov, ki jih proizvedemo v lastni državi za uporabo ali nadaljnjo prodajo v drugi državi. Mnoga podjetja začnejo internacionalizacijo poslovanja ravno z izvozom, pri tem pa zajema izvoz prodajo tako izdelkov kot storitev.

Nekatera podjetja se v neki točki svojega razvoja odločijo, da bodo namenoma poiskala svoje priložnosti na tujih trgih. Učinka izvoza na uspešnost podjetja ta podjetja ne morejo pravilno in primerno oceniti, preden dejansko ne začnejo izvažati. Ne glede na to, ali je bil dražljaj, ki je spodbudil odločitev podjetja za internacionalizacijo poslovanja z izvozom, zunanji ali notranji, so pričakovani rezultati od izvoznih aktivnosti bolj znak upanja kot statistično preverljivega pričakovanja, zato spremembe strateške usmerjenosti v izvoz ne moremo gledati kot naraven razvoj podjetja. Namesto tega moramo na odločitev za začetek internacionalizacije poslovanja z izvozom gledati kot na inovativni razvoj podjetja (McDonald & Burton, 2002, str. 209).

Raziskave o značilnostih izvoznikov so pripeljale do dveh sklepov. Verjetnost izvozne dejavnosti narašča z rastjo prihodkov podjetja, intenzivnost izvažanja, merjena kot delež izvoza v vseh prihodkih, pa ni nujno povezana z velikostjo podjetja. Dejavniki, kot sta profil tveganja vodstva in narava konkurenčnega boja v dejavnosti, so enako pomembni kot velikost podjetja (Šuštar, 2005, str. 15).

Izvozne operacije vključujejo številne aktivnosti, ki so drugačne od aktivnosti na domačem trgu in zahtevajo številne odločitve, kot so način vstopa na tržišče, strategija trženja, zavarovanje posla, upravljanje kulturnih tveganj. Posredni izvoz označuje način internacionalizacije, ko podjetje prodaja izdelke na tujem trgu, hkrati pa v ta namen ne izvaja nobenih posebnih aktivnosti znotraj podjetja. Pri posrednem izvozu se prodaja izvaja enako kot na domačem trgu, podjetje se nikakor ne vključuje v procese mednarodnega trženja. Primer takšnega načina prodaje v tujino skozi domačo prodajno organizacijo bi bila prodaja v tujino, ko kupec iz tujine sam poišče podjetje (Terpstra & Sarathy, 2000, str. 378–383). Oblike posrednega izvoza so tudi odprti izvoz (angl. piggy back), komisionar (angl. comission agent), posli a conto meta, izvozni trgovec in izvozni posrednik, izvozne

trgovske družbe ter izvozna združenja in konzorciji (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56–57).

Za razliko od posrednega izvoza podjetje pri neposrednem izvozu opravlja funkcijo izvoza in je ne delegira drugim. Tako pade pri neposrednem izvozu na podjetje breme iskanja tujih kupcev, raziskave trga, fizične distribucije, priprave dokumentacije itd. Aktivnosti neposrednega izvoza običajno omogočijo večjo prodajo. Tako je odločitev, ali izvažati posredno ali neposredno, podobna odločitvi, ali prodajati prek lastnega prodajnega osebja ali prek zastopnikov. Pri tem je treba izpostaviti, da prodaja prek neposrednega izvoza prinaša pomembne dodatne prednosti, kot so boljša informiranost o trgu, povečana kontrola in razvoj novih veščin mednarodnega trženja (Terpstra & Sarathy, 2000, str. 385). Pogoste oblike neposrednega izvoza so fiksirana izvozna naloga, posebni in samostojni izvozni oddelek, sestrska podjetja in podružnice, prodaja s potniki, izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev in neposredni izvoz blaga ob podpori zastopnikov ter zastopstev (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56–57).

McDonald in Burton (2002, str. 216–217) ločita domače in tuje prodajne poti. Obstaja sedem domačih prodajnih poti, za katere je značilno, da se izvozni procesi s posrednimi potmi do kupca izvajajo v domači državi, kar izvoznikom omogoča, da se izogibajo tveganjem, ki so povezana z uporabo tujih prodajnih poti:

- izvozne hiše (angl. export houses), ki ponujajo specializirano znanje o trgu in regiji;
- agenti in izvozni specialisti, ki delujejo v svojem imenu;
- neposredna prodaja tujim kupcem;
- piggy back in
- prodaja neposredno lokalni nabavni službi tuje vlade.

Mednarodne prodajne poti so običajno:

- prodajno osebje, ki deluje na izvoznih trgih;
- prodaja lastnemu podjetju v tujini;
- prodaja tujim kupcem neposredno, ko posel pridobijo agenti in posredniki, ki delujejo na provizijo v imenu in za račun podjetja, in
- prodaja prek distributerjev na tujem trgu.

Lastno prodajno osebje v izvozu in prodaja lastnemu podjetju sta del neposrednega izvoza, medtem kot sta prodaja prek agentov in prodaja prek distributerjev del posrednega izvoza. Več avtorjev izpostavlja pomen izvoza za razvoj podjetij. Cooper in Kleinschmidt (1985, str. 37) trdita, da je izvoz pogosto opredeljen kot pomemben izvor rasti podjetja. Salomon in Shaver (2005, str. 855) sta prepričana, da je izvoz pogosto uporabljen način za internacionalizacijo in eden najbolj običajnih pristopov k osvajanju tujih trgov. Šuštar (2005, str. 15) gre še korak dlje in trdi, da je izvoz najbolj uporabljen način mednarodnega poslovanja. Razlogi za uporabo izvoza kot oblike internacionalizacije poslovanja so

številni: povečanje prodaje, večja izraba zmogljivosti, znižanje povprečnih stroškov, podaljšanje življenjskega cikla »starejših izdelkov«, porazdelitev tveganja s tržno diverzifikacijo, nove zamisli in spodbude, povečanje konkurenčnosti. Šuštarjevo tezo potrjujejo pri majhnih in srednjih podjetjih tudi Katsikea in kolegi (Katsikea et al., 2005, str. 57, Katsikea & Morgan, 2003, str. 467) ter Chen in Martin (2001, str. 559), ki trdijo, da je izvoz najpogosteje uporabljen način, s katerim majhna in srednje velika podjetja vstopijo na tuje trge, nanje prodrejo in jih razvijajo. Vzrok za uporabo izvoza vidijo Leonidu in kolegi (2002, str. 51) predvsem v manjši obremenjenosti s finančnimi, človeškimi in drugimi resursi glede na ostale načine internacionalizacije. Tako je izvoz povezan z manjšim tveganjem in omejeno vpliva na delovanje na domačem trgu.

Od 50. let prejšnjega stoletja je bila rast mednarodne trgovine znatno večja kot rast domačih gospodarstev (Czinkota et al., 2002, str. 4). Tako se je v Sloveniji izvoz v obdobju 1956–2006 povečeval s 13,6-odstotno povprečno stopnjo rasti (http://www.stat.si/letopis/2007/23_07/23-01-07.htm?jezik=si). Razvoj tehnologije še dodatno povečuje doseg in preprostost mednarodnega poslovanja in nakazuje še večji potencial v prihodnosti (Czinkota et al., 2002, str. 4). Razvoj mednarodnega poslovanja še dodatno pospešujejo odprtje in deregulacija trgov ter privatizacija. Tako lahko tuja podjetja sodelujejo tudi pri pogajanjih in razpisih, ki jih razpisujejo državne ustanove (Johansson, 2003, str. 4). Pozitiven učinek odprtja in deregulacije trgov kažejo tudi podatki iz trgovinske bilance Slovenije, iz katerih je razbrati, da se je v obdobju 2000–2010 kljub recesiji v letu 2009 izvoz povečeval s 17,0-odstotno povprečno stopnjo rasti (http://www.stat.si/letopis/2011/23_11/23-01-11.htm), kar je za 3,4 indeksne točke več kot znaša 52-letno povprečje rasti.

Podjetja z visoko vključenostjo v izvoz imajo višji delež celotne prodaje, ki prihaja iz izvoza, kot podjetja z nizko vključenostjo v izvoz (Norvell et al., 1995, str. 74). Pretekle raziskave so potrdile močan pozitiven učinek, ki ga ima delež izvoza v celotni prodaji podjetja na izvozno uspešnost podjetja. Torej, podjetja z visoko vključenostjo v izvoz so izvozno uspešnejša kot podjetja z nizko vključenostjo v izvoz. Poleg deleža izvoza v celotni prodaji je tudi rast izvoza pomemben dejavnik izvozne uspešnosti (Czikota & Ursic, 1991, str. 250). Poleg deleža izvoza v celotni prodaji in rasti izvoza vplivajo na uspešnost izvoza tudi izkušnje s tujimi trgi, strategije izdelčne diferenciacije in cenovnega posnemanja, zaznava prednosti izvoza s strani vodij in njihova motivacija za izvoz, možnost zunanje pomoči in sposobnost soočanja s problemi pravnega okolja. Pomemben dejavnik uspešnosti izvoza so tudi osebne značilnosti in vedenje vodje. Ogunmokun in Ng (2004, str. 178–180) sta odkrila, da so vodje v izvozno uspešnih podjetjih ekstravertni in izkazujejo adaptivno vedenje. Ti vodje so pripravljeni uglasiti lastne interese z zunanjim svetom.

Izvoz ne prinaša zgolj prednosti, z njim so povezana tudi številna tveganja. Plačilni rok v mednarodnem poslovanju je daljši, in sicer 90 do 180 dni, medtem ko je v domačem

poslovanju plačilni rok običajno 30 dni (Branch, 2006, str. 38–39). Daljši plačilni roki pa na eni strani povzročajo težave z denarnim tokom, na drugi strani pa povečujejo zahtevnost upravljanja terjatev. Izvoz je izpostavljen pravnim tveganjem, tveganjem spremembe tečajev, obrestnih mer in spremembam ekonomskih in trgovinskih ciklov. Poleg tega so višja tudi komercialna tveganja, ki so posledica nepoznavanja partnerja. Trgovinske ovire, kot so carine in druge necarinske ovire, lahko hitro spremenijo zanimivost posameznega posla. Podjetja, ki izvažajo, so tudi bolj izpostavljena prevaram, kriminalu in podkupninam, ki jih zahtevajo različni državni uradniki (ibid, str. 38–39).

Izvozno vedenje podjetij je bilo pogosto raziskovano tako konceptualno kot empirično. Pri tem so raziskovalci veliko pozornosti namenjali predvsem povečani usmerjenosti h globalnim ekonomskim sistemom, povečanjem intenzivnosti globalne konkurence v mnogih dejavnostih in problemu trgovinskega primanjkljaja, s katerim se soočajo številne države (Zou & Stan, 1998, str. 334). Problematika izvoza, ki ni bila deležna velike pozornosti v trenutno dostopni literaturi, je povezana s prodajnim managementom in prodajnimi strategijami, ki jih podjetja uporabijo za prodor na izvozne trge in njihovo rast, ter z vplivom, ki ga imajo vodje prodaje in vodje prodajnih skupin na prodajno osebje (Ferrell et al, 2000, str. 556).

2.3 Osebna prodaja kot dimenzija izvoza

Osebna prodaja je pomemben sestavni del izvoznih interakcij še zlasti na medorganizacijskih trgih. Osebno prodajo opredelimo kot osebno komunikacijo s ciljnim občinstvom prek plačanega osebja organizacije ali neodvisnih agentov, tako da poslušalci zaznajo govornikovo podjetje kot vir sporočila. Poslušalec je lahko posameznik ali skupina, ki predstavlja drugo organizacijo ali gospodinjstvo. Poslušalec je lahko tudi posameznik, ki deluje v svojem imenu (Ingram et al., 2006, str. 19).

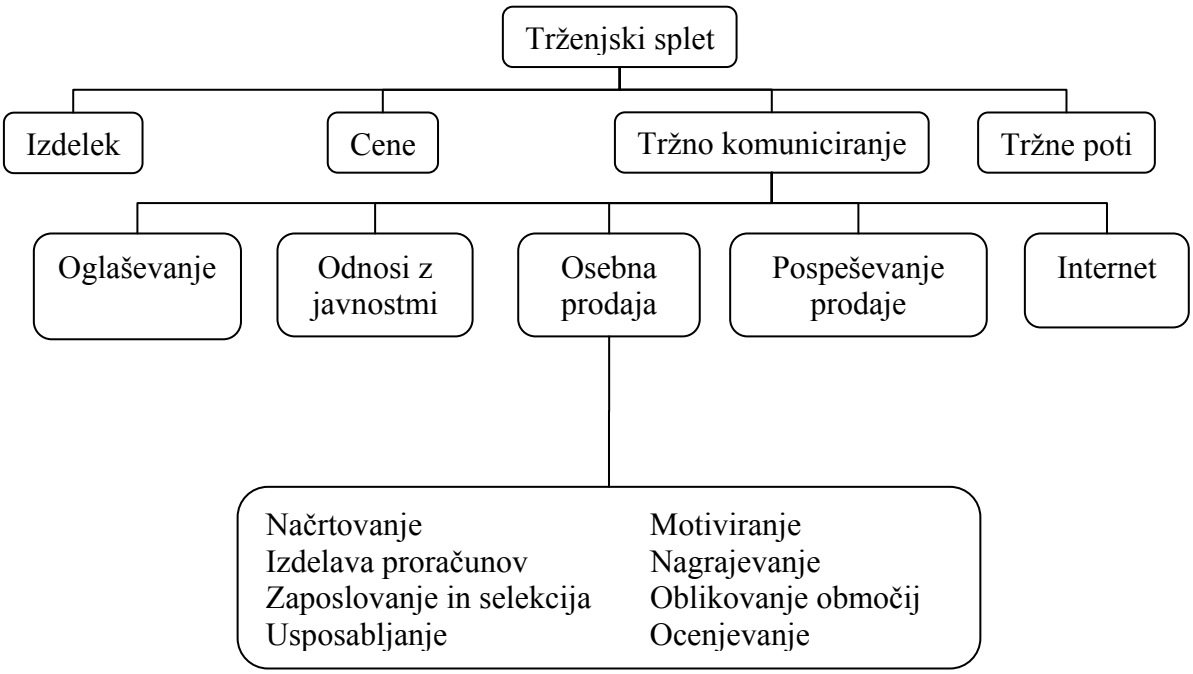
Cron in DeCarlo (2006, str. 2) podobno opredeljujeta osebno prodajo kot neposredno komunikacijo med plačanim predstavnikom podjetja in interesentom, ki vodi do transakcije, zadovoljstva kupca, razvoj tega in donosnega odnosa. Pri neposrednem komuniciranju gre za komuniciranje iz oči v oči, prek telefona, faksa, osebnega elektronskega dopisovanja, prek TV- ali radijskega programa z možnostjo neposredne povratne zveze. Gre torej za osebno komuniciranje z namenom, da bi svetovali potencialnemu odjemalcu, naj kupi izdelek ali storitev, da bo zadovoljil svoje potrebe. Ta opredelitev vključuje pomoč, ki jo ena oseba (prodajalec) daje drugim osebam (odjemalcem, kupcem, uporabnikom). Prodajalec pogosto vzajemno s potencialnim odjemalcem ugotavlja njegove potrebe, informira, priporoča izdelke, ki bi lahko zadovoljili te potrebe, in omogoča poprodajne storitve, da bi odjemalcu zagotovil dolgoročno zadovoljstvo (Snoj, 2005, str. 16). Poleg oglaševanja je osebna prodaja temeljno orodje tržnega komuniciranja (Terpstra & Ravi, 2000, str. 484). Od oglaševanja se osebna prodaja razlikuje v takojšnji dvosmerni

komunikaciji. Oglaševanje je namreč praviloma enosmerna komunikacija, ki je znatno bolj izpostavljena »hrupu«, na drugi strani pa je dvosmerna komunikacija pri osebni prodaji proces, ki omogoča takojšnjo povratno informacijo in je »hrupu« izpostavljena mnogo manj.

2.3.1 Vloga osebne prodaje v trženjskem procesu

Trženje je oblikovano okoli štirih temeljnih dejavnikov trženjskega spleta (slika 1): izdelkov/storitev, cenovne politike, tržnega komuniciranja in distribucije. Tržno komuniciranje zajema oglaševanje, odnose z javnostmi, osebno prodajo in pospeševanje prodaje. Oglaševanje in pospeševanje prodaje predstavljata neosebno komunikacijo, medtem ko prodajno osebje govori neposredno s kupci. Ker oglaševanje in pospeševanje prodaje »vleče« blago skozi distribucijsko verigo, je treba uporabiti strategijo potiska s strani prodajnega osebja, če želimo dobiti podpisana naročila. Z odnosi z javnostmi pa kupci zaznajo vir sporočila v mediju in ne v organizaciji (Cron in DeCarlo, 2006, str. 3).

Slika 1: Položaj osebne prodaje in vodenja prodaje znotraj trženjskega spleta



Vir: Cron in DeCarlo, 2006, str. 3.

Ker osebna prodaja omogoča dvosmerno komunikacijo, omogoča prodajnemu osebju, da odkrije in zadovolji specifične potrebe kupcev, saj je prav to naloga prodajalcev. Torej, da bi odkrili posebne potrebe kupca, predstavijo primerno pojasnilo uporabne vrednosti izdelkov in storitev, ki jih ponujajo, ter rešijo kupca skrbi. Poleg tega je osebna prodaja usmerjena h kvalificiranim interesentom, kjer je verjetnost pozitivnega rezultata relativno

visoka. Na drugi strani je velik delež učinka oglaševanja in pospeševanja prodaje izgubljen, ker mnogo ljudi v občinstvu ne potrebuje izdelka ali storitve. Največja vrednost, ki jo osebna prodaja omogoča pri izvajanju trženjske strategije, pa je dodajanje vrednosti skozi odkrivanje priložnosti za kupca in zagotavljanje predanosti kupca podjetju in prodajalcu (Cron in DeCarlo, 2006, str. 3).

Čeprav mnogi avtorji (Johnston in Marshall, 2006, 93; Cron in DeCarlo, 2006, str. 3; Kotler, 1999, str. 95) poudarjajo vlogo osebne prodaje znotraj tržnega komuniciranja, kamor osebno prodajo podfunkcijsko tudi uvrščajo, je njen vpliv znotraj trženjskega spleta širši. Tako prodajno osebje skupaj s kupcem opredeljuje uporabno vrednost zahtevnih rešitev in oblikuje na primer tudi izdelčni splet skupaj s trgovskimi partnerji. Prodajno osebje v številnih dejavnostih ima možnost, da se skozi pogajanja skupaj s kupcem dogovori za prodajno ceno. Ne nazadnje prodajno osebje lahko izbira, s katerimi podjetji distribucijske verige na svojem območju bodo sodelovali (Ingram et al., 2006, str. 58).

Mnogi mislijo, da sta trženje in prodaja sinonima, toda dejstvo je, da je prodaja le eno izmed področij aktivnosti v trženju. Tako trženje kot prodaja služita kupcem. Medtem ko se trženje osredotoča na opremljanje in olajšanje dela prodajalcem ter gradnjo konsistentnega ugleda znamke na trgu, prodaja izvaja operativne naloge, kot so navezovanje stika s strankami in zaključevanje posla. Pri tem je treba razlikovati prodajo kot eno izmed temeljnih poslovnih funkcij v organizaciji, v okviru katere se odloča o vseh problemih, ki so neposredno vezani na prodajanje izdelkov in storitev (analiza, načrtovanje, organiziranje, vodenje ...), in prodajanje, ki je ena izmed temeljnih aktivnosti v okviru trženjskega komuniciranja (Snoj, 2005, str. 16).

Hutt in Speh (2009, str. 404) trdita, da je osebna prodaja zaradi narave nabavnega procesa medorganizacijskih kupcev primarna metoda za doseganje prodaje, oglaševanje pa podpira in dopolnjuje osebno prodajo na primer tako, da doseže vplivneže pri potencialnih kupcih, s katerimi prodajno osebje težko pride v stik. Na drugi strani pa so socialna mreža in osebni stiki prodajnega osebja s kupci srce poslovnih interakcij s kupci (Halinen, & Salmi, 2001, str. 1–4).

Vpliv trženja in prodaje znotraj podjetja je odvisen od faze razvoja usmeritve vodstva organizacije, vloge odnosa s kupci, stroškov služenja kupcem itd. Biemans in Makovec Brenčič (2005, str. 258–267) razlikujeta štiri faze evolucijskega procesa usmeritve vodstva organizacije.

- Produktna usmeritev, kjer se podjetje usmerja na lastne izdelke, tehnologijo in proizvodne procese. V tej najzgodnejši fazi evolucijskega razvoja usmeritve vodstva je organizacija kratkoročno usmerjena in nima vzpostavljene trženjske funkcije. Običajno je v produktni orientaciji večina proizvodnje znotraj hiše.

- Prodajna usmeritev, kjer vodstvo organizacije poudarja prodajo izdelkov kupcem. Ko je vodstvo organizacije prodajno usmerjeno, začenja razvijati mrežo distribucijskih partnerjev in podizvajalcev.
- Trženjska usmeritev vodstva organizacije se začne z oblikovanjem formalne trženjske funkcije v organizaciji, ki prilagaja aktivnosti glede na razlike v tržnih segmentih. Usmeritev organizacije se spreminja od prodaje k trženju.
- Tržna usmeritev, kjer organizacija razvije tržno orientacijo skozi celotno organizacijo, pri tem pa usklajuje vse dejavnike in procese v organizaciji, da delujejo usklajeno z zahtevami trga.

Biemans in kolegi (2010, str. 188–190) so nato ta evolucijski proces predstavili še z vidika interakcije med trženjem in osebno prodajo in odkrili štiri faze.

- Skrito trženje, ki je značilno za podjetja, ki nimajo formalnega oddelka za trženje. V teh podjetjih ne moremo govoriti o odsotnosti trženja, ampak je to skrito, saj trženjske aktivnosti izvaja direktor ali vodja prodaje.
- »Prodaja vodi trženje« je faza, ki je značilna za podjetja, ki imajo trženjsko funkcijo v embrionalni fazi in velik poudarek na osebni prodaji. Oblikovanje trženjske funkcije je običajno posledica spremenjenih tržnih pogojev ali povečane poslovne aktivnosti.
- »Življenje narazen skupaj« je faza, ki je značilna za podjetja, ki imajo ločeni funkciji osebne prodaje in trženja. V teh podjetjih sta oddelka osebne prodaje in trženja ločena z jasno opisanimi delovnimi mesti. Trženje analizira trženjske podatke in oblikuje trženjske načrte in programe, medtem ko jih osebna prodaja izvaja. Hkrati pa osebna prodaja daje trženju povratne informacije.
- Integracija pa je faza, ki je značilna za podjetja, ki imajo integriran odnos med prodajo in trženjem. Obe funkciji sta medsebojno odgovorni za oblikovanje in izvajanje trženjskih načrtov in programov.

Johnston in Marshall (2006, str. 87–90) poudarjata pomen vloge odnosa, ki ga ima organizacija s svojimi kupci pri določanju vpliva prodaje znotraj trženjske strategije. Tako razlikujeta med tremi vrstami odnosov, ki jih podjetja vzpostavijo s svojimi kupci.

- Tržna izmenjava je enkratna transakcija med prodajalcem in kupcem brez namena prihodnjih izmenjav. Primer tržne izmenjave je tako postanek na bencinski črpalki. Temeljna vloga prodaje pri tržni izmenjavi je oblikovanje nove vrednosti, v prilagoditvi prodajnih pristopov in v iskanju možnosti za izboljšanje donosnosti posamezne transakcije.
- Funkcijski odnosi so dolgoročni odnosi med prodajalcem in kupcem, ki temeljijo na prijateljstvu. Pri funkcijskih odnosih osebni odnosi oblikujejo pozitivno klimo, ki temelji na sodelovanju in odprti ter pošteni komunikaciji. Vloga prodajnega osebja je ključna povsod tam, kjer se s kupci vzpostavijo funkcijski odnosi.

- Pri strateških partnerstvih se vloga prodaje zmanjša. Na tej najvišji ravni odnosov se namreč vzpostavijo strateški odnosi, kjer je v sodelovanje vključeno več oddelkov, kot na primer razvoj, proizvodnja, dizajn, trženje itd. Pri strateških partnerstvih prodajalec običajno igra vlogo vodje odnosa med prodajno in nakupno organizacijo.

V teoriji voditelji strukturirajo svoje organizacije kot fleksibilne skupke prepletenih tokov dela in informacij, ki so horizontalno usklajene skozi celotno poslovanje organizacije in se zaključijo pri stiku s stranko (Hammer & Stanton, 1999, str. 108), v praksi pa so organizacije pogosto organizirane vertikalno kot serija poslovnih funkcij, produktnih skupin in geografskih področij. Te vertikalne organizacijske strukture tipično delujejo kot serija kontroliranih korporativnih področij. Tako vsak vodja funkcije čuva svoj vrtiček, kar vodi do ostrih bojev za resurse, do nerazumevanj in konfliktov (Biemans in Makovec Brenčič, 2005, str. 258). Prav tu tiči verjetno tudi eden izmed vzrokov konflikta med trženjem in prodajo. Več kot 30 let po pozivu k integraciji trženja in prodaje podjetja še niso sprejela tega priporočila, saj je odnos med trženjem in prodajo daleč od harmoničnega (Homburg et al., 2008, str. 133, Workman et al., 1998, str. 37, Dewsnap in Jobber, 2000, str. 109). Trženje in prodaja nista integrirana zaradi različnih filozofij in ozadij. Prodajalci so bolj intuitivni, medtem ko so tržniki bolj kreativni. Hkrati pa obstajajo dokazi, da sta trženje in prodaja tudi kulturno različna (Meunier-FritzHugh, Le & Piercy, 2007, str. 941). Prodajni oddelki namreč vidijo tržnike kot osebe, ki nimajo stika z dogajanjem na trgu, tržniki pa na drugi strani gledajo na prodajalce kot kratkovidne – preveč osredotočene na izkušnjo posameznega kupca in premalo pozorne na dogajanje na celotnem trgu ter slepe za dogodke v prihodnosti. Običajno vsaka skupina podcenjuje prispevek drugega oddelka. Če funkciji nista usklajeni, se oboji spotikajo in uspešnost organizacije trpi.

V uspešnih organizacijah sta trženje in prodaja medsebojno odvisna, tako da vsak od njiju potrebuje informacije in/ali otipljive zadeve od drugega, če želi dosegati posamične funkcionalne cilje (Cespedes, 1993, str. 54). Tako na primer tržniki pričakujejo, da bodo njihovi kolegi v prodaji upravljali z vmesniki v trgovini na način, ki bo optimiziral trgovinsko platformo za blagovne znamke podjetja. V smislu otipljivih zadev pa pričakujejo, da jim bo prodaja dostavila informacijo o trgu in pričakovanjih distributerjev. Prodajno osebje pa na drugi strani zahteva od trženja informacije, povezane z blagovnimi znamkami, ki so potrebne za uspešno upravljanje trgovinskih odnosov. Prodaja je tudi ultimativno odvisna od trženja, da ji priskrbi predloge za porabnike (na primer nove izdelke in promocijske kampanje), ki jih njihovi trgovski partnerji sprejmejo, hkrati pa zagotavljajo razvoj blagovne znamke in doseganje zastavljenih ciljev organizacije (Dewsnap & Jobber, 2000, str. 109–110). Integracija prodaje in trženja je potrebna tudi zato, da bi zagotovili oblikovanje skupnih komercialnih strategij, ki podpirajo trženjske cilje blagovnih znamk in prodajne cilje trgovinskih partnerjev (Corstjens & Corstjens, 1995, str. 293). Če trženje in prodaja delujeta usklajeno, lahko organizacija doseže številne

opazne napredke pri pomembnih merilih uspešnosti: prodajni cikli postajajo krajši, stroški vstopa na trg se znižajo, nižji so tudi prodajni stroški (Kotler et al., 2007 str. 70).

Vodenje neodvisnih odnosov med skupinami zahteva stalno oblikovanje in vzdrževanje usklajenih pogledov, zato pri integraciji trženja in prodaje igrajo pomembno vlogo vodje prodaje, ki morajo sodelovati. Biemans in Makovec Brenčič (2005, str. 269) ugotavljata, da kakovost odnosov med trženjem in prodajo določajo predvsem značilnosti vodij obeh oddelkov. Le Meunier-FritzHugh in Piercy (2007, str. 949) dodajata, da konstrukt odnosov vodij v smeri sodelovanja vpliva tako na integratorje kot izvajalce sodelovanja, hkrati pa neposredno vpliva na sodelovanje med trženjem in prodajo.

2.3.2 Osebna prodaja v mednarodnih poslovnih interakcijah

Osebna prodaja je ključni sestavni del izvoznih interakcij vse od začetka menjav med narodi, izvirala pa naj bi iz obdobja 2.500 let pred našim štetjem. Arheološka odkritja kažejo, da so Sumerci v severni Mezopotamiji uživali veliko bogastvo, ki je bilo osnovano na prodaji tekstila in kovin med različnimi narodi (Seyoum, 2000, str. 1). Prve zapiske o osebni prodaji najdemo pri antičnih Grkih, ki so dokumentirali osebno prodajo kot aktivnost izmenjave, prvi izraz prodajalec pa najdemo v zapiskih grškega filozofa Platona. Pravih prodajalcev, ki so se preživljali izključno s tem poklicem, pa v večjem številu ne najdemo do industrijske revolucije v Angliji. Tako zasledimo zapiske o prvih poklicnih prodajalcih v obdobju od sredine 18. do sredine 19. stoletja. Ti predhodniki sodobnega prodajalca niso imeli najboljšega ugleda, ker so pri svojem delu uporabljali različne zavajajoče taktike in prevare (Canaday, 2004, str. 15–16, Đukić v Bric et al., 2006, str. 5/3.1). V kasnejših obdobjih srednjega veka so se pojavili prvi prodajalci od vrat do vrat v obliki krošnjarjev. Krošnjarji so zbirali izdelke različnih krajevnih kmetovalcev in jih prodajalci meščanom po domovih. V mestih so kupovali obrtniške izdelke in jih nato prodajali kmetovalcem, pri tem pa pogosto tudi prečkali državne meje (Ehmann, 2004, str. 53).

V sredini 18. stoletja, ko se je industrijska revolucija razcvetela, je dobil tudi poklic prodajalca priložnost za razvoj. Lokalna gospodarstva niso bila več samozadostna, medkrajevna in mednarodna trgovina se je začela hitro širiti. Ekonomije obsega so spodbujale množično proizvodnjo in množično trženje na geografsko razpršenih področjih. Stalna potreba po doseganju novih kupcev na razpršenih trgih je zahtevala vse večje število oseb, ki so bile zaposlene kot prodajalci. Potreba po doseganju razpršenih kupcev pa je vzrok za nastanek mednarodne trgovine in izvoza (Ingram et al., str. 20). Po drugi svetovni vojni se je prodaja začela razvijati kot sodoben profesionalen poklic. Razlog za večjo profesionalizacijo poklica prodajalca so bili kupci, ki so postajali vedno zahtevnejši in niso več tolerirali prodajalcev, ki so zgolj hitro govorili in uporabljali taktike velikega pritiska. Tako so se prodajni pristopi začeli spreminjati ter postajali vedno bolj informirani in

usmerjeni h kupcem. Za začetke sodobne profesionalne prodaje štejemo članek Burska »Low pressure Selling« (Bursk, 1947, str. 227–242), ki je bil objavljen v Harvard Business Review leta 1947. V tem članku Bursk svetuje zamenjavo prodajnih taktik visokega pritiska z blažjimi prodajnimi pristopi, ki kupca ne silijo v nakup, ampak mu olajšajo nakupno odločitev.

Danes, v času vse bolj zaostrene globalne konkurence, je poklic prodajalca prešel fazo posredovanja informacij o izdelku in storitvi. Ulaga in Chacour (2001, str. 525) trdita, da je vedenje, kje v očeh kupca leži vrednost, ključno za dobavitelje. Prav to je razlog, da se je moral poklic transformirati v smer iskanja optimalnih rešitev za kupca. Stewens in kolegi (2007, str. 39–41) so v 80.000 intervjujih, opravljenih z nabavniki po vsem svetu, v šestnajstih letih odkrili sedem pravil, ki jih mora profesionalno prodajno osebje na medorganizacijskih globalnih trgih danes upoštevati.

- »**Poznati morajo posel kupca.**« Prodajalci morajo odlično poznati dejavnost in način delovanja kupca. Še pred začetkom prodajnih aktivnosti morajo spoznati poslovno strategijo in poslovno okolje interesenta ter njegovo organizacijsko kulturo. Profesionalni prodajalci morajo proučiti tudi trg, na katerem konkurirajo njihovi kupci, in kupce svojih kupcev, da se v načinu razmišljanja kupcem in interesentom čim bolj približajo in gledajo na njihove posle skozi oči sogovornika.
- **»Osebno morajo biti odgovorni za želene rezultate kupcev.«** Najboljši prodajalci in tisti, ki jih kupci nagradijo z največjim deležem posla, prevzemajo osebno odgovornost za kupčeve rezultate. Ti prodajalci ravnajo kot enotna kontaktna točka za kupca in tako zagotovijo, da bo kupec kupil najprimernejšo rešitev in dosegel vrednost, ki jo je pričakoval. Obnašajo se kot agenti, ki so odgovorni za odnos med svojo organizacijo in kupčevim podjetjem.
- **»Biti morajo na strani kupca.«** Kupci nimajo nadzora nad potekom izvajanja nabave znotraj prodajnega podjetja. Tako ne morejo neposredno vplivati na notranje procese, kot so dizajn, proizvodnja, logistika, ki lahko znatno opredeljujejo vrednost oziroma rezultate, ki jih kupec na koncu dobi. Zato kupci pričakujejo od prodajalcev, da so njihovi predstavniki znotraj lastnih organizacij. Najboljši prodajalci zagotovijo, da se rešitve, ki jih je kupec nabavil, gibljejo skozi lastno organizacijo tako, kot je bilo obljubljeno in zahtevano. Če je treba, zmanipulirajo lastne sisteme in procese, da bi kupcu omogočili doseči pričakovano vrednost.
- »**Prinesti morajo uporabnost.**« Kupci danes želijo, da prodajalci gledajo izven okvira značilnosti in prednosti izdelkov ali storitev, ki jih prodajajo. Vedeti želijo, kako naj uporabljajo izdelke in storitve, da bi dosegli maksimalen rezultat. Poleg tega želijo odgovornost prodajalca, da bo rešitev, ki jo bodo kupili, možno implementirati v njihovo edinstveno okolje.
- »**Biti morajo hitro dostopni.**« V sodobnem transnacionalnem okolju je globalno postalo lokalno, zato morajo biti prodajalci dostopni štiriindvajset ur na dan, sedem dni v tednu. To velja še zlasti za prodajalce v izvozu, ki morajo preskakovati

geografske, časovne, kulturne in politične meje, da bi konstantno zmanjševali stres svojih kupcev.

- »**Reševati morajo probleme kupcev.**« V preteklosti so prodajalci zaključili posel, ko so dobili podpisano naročilnico, pogodbo ali so drugače sklenili posel. Danes se je odgovornost prodajalca razširila še na fazo implementacije in še dlje. Kupci tako ne pričakujejo, da bodo prodajalci reševali njihove težave zgolj v času transakcije, temveč skozi celotno obdobje poslovnega odnosa. Tako najboljši prodajalci rešujejo kupčeve težave, ki so ali pa niso povezane z rešitvijo, ki jo ponujajo, ves čas poslovnega odnosa.
- »**Biti morajo inovativni pri odzivanju na potrebe kupcev.**« Kupci pričakujejo, da se bodo prodajalci proaktivno in inovativno lotili reševanja njihovih izrečenih in neizrečenih potreb.

Ker je stroškovno zahtevna, se osebna prodaja najpogosteje uporablja za prodajanje članom v distribucijski verigi in pri prodajanju medorganizacijskim kupcem. Ne glede na visoke stroške se uporablja tudi na nekaterih porabniških trgih, kot je na primer prodaja avtomobilov ali drugih trajnih oziroma dragih dobrin (Hollensen, 2001, str. 535, Czinkota et al., 2002, str. 361). Osebna prodaja je v mednarodnem trženju tako pogosto celo pomembnejša kot pri trženju na domačem trgu. To pomeni, da prodaja zajema večji delež proračuna za tržno komuniciranje kot ostala trženjska orodja (Terpstra & Ravi, 2000, str. 484). V državah, kjer je strošek delovne sile nizek, se osebna prodaja uporablja še pogosteje (Hollensen, 2001, str. 536). Tudi izvozna podjetja v zgodnjih fazah internacionalizacije se zanašajo na osebni stik s kupci in na prodajno osebje (Czinkota et al., 2002, str. 361).

Prodajalec je najbolj neposredna vez podjetja s kupcem v tujini, saj kupci prodajalca enačijo s podjetjem (Cateora & Graham, 2002, str. 514). To pomeni, da kupec identificira podjetje s posameznim prodajnim predstavnikom, tega in podjetje ima za nerazdružljiva. Posebnost prodaje na tujih trgih je tudi v tem, da ima kupec prodajalca za predstavnika države, regije ali celo kontinenta, iz katerega prihaja. Tako lahko prodajalec postane povezan z mnogimi zgodbami, dejstvi, idejami in pogledi, ki jih ima kupec o posamezni državi ali regiji. Prodajalec iz Nemčije se lahko s kupcem iz ZDA zaplete v pogovor, ki je prvenstveno povezan s politiko, življenjem, zgodovino itd. države, od koder prihaja. V tem neposlovnem pogovoru prodajalec in kupec pokažeta več človeške plati kot pri običajnem prodajnem razgovoru. Takšen pogovor ima lahko prednosti zaradi boljše vzpostavitve odnosa ali pa pomeni nevarnost, saj lahko različni pogledi povzročijo konflikt. Tako je prodajalec na tujih trgih v primerjavi s tistim na domačem trgu soočen še z dodatnimi ovirami (Johansson, 2003, str. 560).

V nekaterih primerih je osebna prodaja mednarodna. Tak primer bi bil, če bi prodajalec podjetja Boeing prodajal potniška in tovorna letala po vsem svetu. Resnično mednarodna prodaja je značilna za medorganizacijske trge. Zaradi omejenih virov mednarodno prodajo

uporabljajo tudi srednja in majhna podjetja, pogosteje pa se osebna prodaja odvija na lokalni ravni (Czinkota et al., 2002, str. 361). Ker so stroški osebne prodaje relativno visoki, je učinkovita uporaba virov ključna za prodajni uspeh podjetja. Osebna prodaja se tako vključuje na koncu celotnega prodajnega procesa, v predhodnih fazah pa se uporabljajo druga trženjska orodja (npr. neposredna pošta), ki pokažejo potencialne interesente (angl. sales leads), ki jih lahko »prevzamejo« prodajalci. Naloga prodajnega osebja je tako sprememba interesentov v realne kupce (Hollensen, 2001, str. 536).

Na mednarodnih trgih podjetja organizirajo svoje prodajno osebje podobno kot na domačem trgu in ne glede na razlike med posameznimi trgi. To pomeni, da je prodajno osebje organizirano po geografskih regijah, produktih, kupcih ali z uporabo kombinacije teh kriterijev. Pri razporejanju najprimernejšega prodajnega osebja podjetja upoštevajo eno izmed treh načel. Tako uporabijo prodajalce izseljence, ki prihajajo iz države podjetja izvoznika, lahko lokalne prodajalce iz ciljne države ali prodajalce iz tretje države (Honeycutt & Ford, 1995, str. 138, Ingram et al., 2006).

- Prodajalci izseljenci iz države podjetja se pogosto uporabijo pri izvozu, ker dobro poznajo izdelke podjetja, tehnologijo, zgodovino in poslovno politiko. Tako potrebujejo priprave zgolj s področja poznavanja trga gostitelja. Prav poznavanje trga je lahko resna težava za prodajalca izseljenca, saj nekateri prodajalci uživajo v novih izzivih in prilagajanju, drugi pa se težko spopadajo s pogoji novega in nepoznanega poslovnega okolja. Če se prodajno osebje ne zna prilagoditi tuji kulturi, kupcem in pogojem poslovanja, sta njihova uspešnost in učinkovitost znatno ovirani. Poleg tega se pojavljajo težave s prilagajanjem družine prodajnega osebja na življenje v novem okolju, zato se prodajalci izseljenci uporabljajo pri prodaji zapletenih in zelo dragih izdelkov.
- Lokalni prodajalci so locirani v domači državi in zastopajo tuje podjetje. Kot domačini dobro poznajo tržne in kulturne zakonitosti, nimajo težav s sporazumevanjem in so seznanjeni z načinom poslovanja v njihovem okolju. Uporaba lokalnih prodajalcev omogoča podjetjem hitrejše prilagajanje na novih in dinamičnih trgih. Slabost lokalnih prodajalcev je v tem, da potrebujejo veliko časa, da spoznajo izdelke in se prilagodijo notranjim procesom in postopkom podjetja. V nekaterih podjetjih je samozavest lokalnih prodajalcev glede na prodajalce izseljence nižja, v primerjavi s prodajalci izseljenci pa imajo več možnosti za zamenjavo službe in so zato manj lojalni podjetju.
- Prodajalci iz tretjih držav se po navadi selijo iz ene države v drugo. Običajno so rojeni v eni državi, zaposleni v podjetju iz druge države, delajo pa v tretji državi. Primer takšnega prodajalca bi bil prodajni inženir iz Nemčije, ki dela za francosko podjetje v Španiji. Prodajno osebje iz tretjih držav ima številne slabosti, kot so neidentificiranje s podjetjem, vrzeli v dohodkih, nizka zvestoba teh prodajalcev, težave pri prilagajanju organizacijski kulturi ter preprečen dostop do informacij in sredstev za tržno komuniciranje. Ne glede na slabosti pa so ti prodajalci v posameznih situacijah zelo uporabni. Prodajalci iz tretjih držav so tako edini, ki

lahko uspešno prodajajo, ko sta državi podjetja izvoznika in ciljnega trga v sporu. Nekatera podjetja se odločajo za uporabo prodajnega osebja iz tretjih držav zaradi stroškovnega vidika. Uporaba prodajalcev iz držav z nižjimi plačami lahko namreč znatno zniža stroške osebne prodaje v izvozu.

2.4 Vodenje prodaje v izvozu

Na domačih trgih imajo podjetja organizirano prodajno funkcijo okoli vodje prodaje, ki je odgovoren za usmerjanje, mentorstvo in nadzor nad prodajnim osebjem. Glede na velikost organizacije in stopnjo centralizacije (ali decentralizacije) odločanja lahko obstaja med vodjo prodaje in direktorjem prodaje več ravni vodenja (Cadogan et al., 2001, str. 264). Velika izvozna podjetja in multinacionalne korporacije, ki ustanovijo podružnice na tujih trgih, običajno postavijo podobne organizacijske strukture. Te organizacijske strukture velikih izvoznih podjetij se običajno razlikujejo od organizacijskih struktur majhnih in srednje velikih podjetij. V majhnih in srednje velikih podjetjih se običajno določi vodja vsake posamezne izvozne akcije, ki je zadolžen tako za vodenje prodaje kot za vključevanje v izvozne prodajne aktivnosti. Te osebe so običajno nastanjene v lastni državi in potujejo na tuje trge, kjer izvajajo prodajne aktivnosti. Ti vodje izvoznih akcij so običajno vključeni v številne neprodajne aktivnosti, kot je zbiranje informacij o trgu, izboljševanje odnosov s tujimi kupci, izvajanje administrativnih opravil, reševanje reklamacij itd. (Katsikea, 2005, str. 61-62).

Vodje prodaje na tujih trgih se soočajo z mnogo bolj izraženimi in kompleksnimi aktivnostmi in izzivi kot vodje prodaje na domačem trgu. Izzivi vodje prodaje na tujih trgih tako vključujejo tudi načrtovanje in implementacijo trženjske strategije na različnih koncih sveta, izbor, usposabljanje in vodenje zelo različnih prodajalcev ter zagotavljanje kontrolnih mehanizmov. Tako morajo vodje prodaje izboljšati uspešnost in učinkovitost prodajnega osebja, ki vključuje različna kulturna pričakovanja in različne cilje. Popolna globalizacija podjetja te izzive na mednarodnih trgih poveča eksponentno (Honeycutt & Ford, 1995, str. 135).

Prodajnemu vidiku izvoza je bila posvečena zgolj majhna pozornost raziskovalcev, zato je poznavanje izvozne funkcije prodaje in organizacije izvoza ter razmejitve odgovornosti omejeno (Cadogan et al., 2005, str. 520). Katsikea in Morgan (2003, str. 467) tako trdita, da sta znotraj mednarodnega trženja osebna prodaja in vodenje prodajnih aktivnosti, ki se izvajajo za vstop in prodiranje na izvozne trge ter njihovo razširitev, deležna pičle raziskovalne pozornosti. Ta ugotovitev je presenetljiva glede na pomen osebne prodaje. V časih, ko številna podjetja zmanjšujejo bazo svojih dobaviteljev na medorganizacijskih trgih po vsem svetu, je potreba po večjem poudarku gradnje odnosov med prodajalci in tujimi kupci najbolj kritična, če želimo dosegati stabilne izvozne prodajne rezultate. Ta potreba je še dodatno izpostavljena, če upoštevamo, da se je zmanjšal relativni pomen

»trdih« kriterijev za ocenjevanje dobaviteljev, kot so kakovost, cena, garancija in storitve, glede na mehke kriterije, ki so povezani z odnosom med zaposlenimi v tujem podjetju in prodajnim osebjem izvoznega podjetja (Piercy et al., 1997, str. 85).

Vodenje je sicer ena najpogosteje uporabljenih besed v poslovnem besednjaku in je ključni konstrukt več sto znanstvenih študij. Čeprav obstajajo številne različne opredelitve vodenja, se mnoge med njimi osredotočajo na vpliv na druge z namenom doseganja skupnih ciljev za skupno dobro organizacije (Ingram et al., 2005, str. 137). Darmon (2007, str. 149) opredeljuje vodenje kot sposobnost nadrejenega, da vpliva na vedenje prodajalcev in jih prepriča, da prostovoljno sledijo želenemu poteku procesov.

Vodje prodaje pomembno vplivajo na svoje sodelavce. Glede na sprejeti pristop k vodenju in druge dimenzije odnosa med vodjo in prodajalcem v izvozu lahko vodja prodaje pozitivno, nevtralno ali celo negativno učinkuje na uspešnost, zadovoljstvo in motivacijo prodajalca (Dubinsky et al., 1995, str. 17). Zaradi sprememb okolja, v katerem deluje prodaja v 21. stoletju, se tradicionalna načela vodenja prodajnega osebja postavljajo pod vprašaj in zamenjujejo z novimi. V tradicionalnem birokratskem slogu od zgoraj navzdol so bili vodje v bistvu nadzorniki, ki so bili zadolženi za administriranje prodajnega osebja. Posledično so bili vodje odgovorni za aktivnosti, ki so jih izvajali njihovi prodajalci. Besedi, kot sta vodenje in kontrola, so uporabili, ko se je opisovalo delo teh vodij prodaje. Visoko dinamično in konkurenčno okolje 21. stoletja pa zahteva odzivnejši in fleksibilen pristop k vodenju prodaje. Prodajni oddelki postajajo manj hierarhični z manj ravnmi vodenja in z vedno več odgovornosti, ki jo prenašajo na prodajno osebje. Tako postaja razlika med managementom in vodenjem zelo pomembna za uspešno vodenje prodaje.

Management prodaje v izvozu zagotavlja učinkovito načrtovanje in izvedbo izvozne kontrolne strategije tako, da koristi tako organizaciji kot prodajnemu osebju (Katsikea & Morgan, 2003, str. 470). Proces managementa prodaje, imenovan tudi proces managementa prodajnega osebja, vsebuje tri medsebojno povezane skupke odločitev ali procesov (Johnston & Marshall, 2006, str. 11).

- Formuliranje programa prodaje. Program prodaje mora zajemati dejavnike okolja, s katerimi se podjetje sooča. Vodje prodaje organizirajo in načrtujejo celotne usmeritve prodajnega osebja na način, da so primerno vključene v druge elemente marketinške strategije podjetja.
- Implementacija programa prodaje. Faza implementacije zajema izbor primernega prodajnega osebja in oblikovanje ter implementacijo pristopov, ki bodo usmerjali prodajno osebje k doseganju zastavljenih ciljev.
- Ocenjevanje in kontrola programa prodaje. Faza ocenjevanja vključuje razvoj metod za nadzor in ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti prodajnega osebja s primernimi merili. Ocenjevanje in kontrola omogočata, da se prodajni program ali njegova izvedba pravočasno prilagaja, ko uspešnost prodaje ni zadovoljiva.

Višji vodje prodaje se posvečajo strateškim vidikom managementa prodaje, medtem ko se vodje prodaje na terenu posvečajo implementaciji procesa managementa prodaje z dodeljenimi prodajalci. Tako na primer višji vodje prodaje običajno vzpostavijo proces rekrutiranja in selekcije prodajnih kadrov v organizaciji, vodje prodaje na terenu pa opravijo proces rekrutiranja, intervjujev, ocenjevanja in pogosto tudi zaposlovanja prodajnega osebja (Ingram et al., 2006, str. 188).

Vodenje prodaje so torej aktivnosti vodje prodaje, ki vplivajo na ostale, da dosežejo skupne cilje za kolektivno dobro organizacije. Aktivnosti vodje prodaje so osredotočene na uspešnost in na skrb, da se delajo »prave stvari«. Vodenje prodaje vpliva na celo prodajno organizacijo z oblikovanjem vizije, vrednosti, kulture, usmeritev, z usklajevanjem in vodenjem sprememb ter s spodbujanjem proaktivnosti. Pri tem so aktivnosti vodenja direktorjev prodaje usmerjene v celotno prodajno organizacijo in posamezne velike enote ter osredotočene na oblikovanje usmeritev, okolja in povezav znotraj prodajne organizacij (Ingram et al., 2006, str. 188).

Honeycutt in Ford (1995, str. 139) opredeljujeta management prodajnega osebja v izvozu ožje, in sicer kot aktivnosti vodje prodaje, ki zajemajo izbor prodajnega osebja, usposabljanje prodajnega osebja, nagrajevanje prodajnega osebja v izvozu in kontrolne mehanizme za nadzor prodajnega osebja v izvozu. Ključni dejavnik managementa prodajnega osebja so kontrolni mehanizmi. Kontrolni mehanizmi so skupek postopkov za spremljanje, usmerjanje, ocenjevanje in nagrajevanje prodajnega osebja (Anderson & Oliver, 1987, str. 76). Kontrolni mehanizmi se lahko opredelijo kot točke na daljici, ki so omejene z dvema alternativnima ali polarnima strategijama prodajnega managementa. Ti dve strategiji se imenujeta rezultatska kontrola in vedenjska kontrola (Oliver & Anderson, 1994, str. 53).

Vodje prodaje v izvozu, ki izvajajo rezultatsko strategijo kontrole, se v proces managementa prodajnega osebja vključujejo zgolj omejeno. Strategija rezultatske kontrole namreč temelji na objektivnih merilih, s katerimi se ocenjuje rezultat prodajalca v izvozu, in nagradah (na primer bonusih in provizijah), ki jih prodajalec prejme za svoj trud in dosežene rezultate (Katiskea & Morgan, 2000, str. 8). Vodje prodaje v izvozu, ki izvajajo vedenjsko strategijo kontrole, pa opravljajo vse štiri temeljne aktivnosti: *spremljanje* prodajnega osebja v izvozu, njihovih rezultatov in napredka; *usmerjanje* prodajnega osebja, ki temelji na pomoči in spodbujanju prodajnega osebja v izvozu, da razvije lasten potencial, na mentorstvu ter usposabljanju; ocenjevanje osebnega napredka, kakovosti dela in rezultatov prodajnega osebja v izvozu in nagrajevanju prodajnega osebja v izvozu s podajanjem povratne informacije na osnovi njihove uspešnosti (Katsikea, 2000, str. 4–5, Piercy et al., 1998, str. 82). Vodje prodaje v izvozu, ki izvajajo vedenjsko strategijo kontrole, dosegajo boljše prodajne rezultate kot vodje prodaje, ki izvajajo rezultatsko strategijo kontrole (Katsikea & Skarmeas, 2003, str. 1726).

Uspešno vodenje prodaje za razliko od managementa prodaje mnogo bolj temelji na tem, kako dobre vodstvene sposobnosti ima vodja prodaje glede na to, kako dobre managerske sposobnosti ima vodja prodaje. Učinkovito vodenje prodajnega osebja vključuje (Johnston & Marshall, 2006, str. 6–7, Pullins & Fine, 2002, str. 259):

- komuniciranje s prodajnim osebjem namesto kontroliranja,
- mentorstvo in spodbujanje namesto nadzora in »šefovanja« ter
- pooblaščanje prodajalcev, da sprejemajo odločitve, namesto usmerjanja.

Vodenje prodajnih aktivnosti in poslovnih odnosov prek nacionalnih meja je posebno kompleksna in zahtevna naloga. Kombinacija različnih jezikov, drugačnih kulturnih dediščin in oddaljenih geografskih lokacij lahko povzroča velike ovire za gradnjo in vzdrževanje uspešnih odnosov med prodajalcem in kupcem. Poleg tega je komunikacija v mednarodnih razmerah pogosto zapletena zaradi pomanjkanja zaupanja, ki je kritična dimenzija poslovnih odnosov. Če te dejavnike prištejemo tradicionalnim odgovornostim vodje prodaje, postane vodenje prodajnega osebja v izvozu edinstvena in zahtevna naloga, zato je ključno, da podjetja in vodje prodaje v izvozu razumejo načela vodenja prodajnega osebja v izvozu (Lewin & Johnston, 1997, str. 236).

2.5 Uspešnost prodajnega osebja v izvozu

Izvozna uspešnost je v najširšem pogledu opredeljena kot rezultati aktivnosti podjetja na izvoznih trgih (Shoham, 1996, str. 53). Ti rezultati vključujejo tako ekonomske kot neekonomske vidike uspešnosti. Najpogostejši ekonomski vidik so merila, povezana s prodajo. Pri tem se najpogosteje raziskujejo obseg, intenzivnost in rast prodaje tako na ravni celotnega podjetja kot na ravni posameznih proizvodov. Drugi prav tako pomemben ekonomski vidik pa je donosnost prodaje. Pri proučevanju donosnosti prodaje se običajno merijo prispevek izvoza k dobičku podjetja (odstotek dobička podjetja, ki je posledica izvoza), izvozna marža in rast izvozne marže. Tretji vidik ekonomske uspešnosti pa je tržni delež. Neekonomski vidiki uspešnosti izvoza so število izvoznih trgov, število izdelkov, ki se izvažajo, delež produktnih skupin, ki se izvažajo, število novih izdelkov, ki se izvažajo, prispevek izvoza k razvoju novih izdelkov, število izvoznih transakcij, prispevek izvoza k ekonomijam obsega in projekcije izvozne vključenosti itd. (Katsikeas et al., 2000, str. 497–498).

Prodajna uspešnost organizacije je torej opredeljena kot seštevek vseh organizacijskih rezultatov, ki se nanašajo na celotno organizacijo, vendar je ne smemo enačiti z uspešnostjo prodajalca. Razlika med prodajno uspešnostjo organizacije in uspešnostjo prodajnega osebja je bila deležna pomembne empirične podpore (na primer Beswick & Cravens, 1977; LaForge & Cravens, 1985; Ryans & Weinberg, 1987). Ta podpora je povezana z ugotovitvami, da je variacija v prodajni uspešnosti organizacije pojasnjena tako s spremembami v dejavnikih okolja (na primer konkurenca) in organizacijskih

dejavnikih (kontrolni mehanizmi managementa, stroški oglaševanja in ugled blagovne znamke) kot tudi z dejavniki prodajnega osebja. Te študije predlagajo, da sta prodajna uspešnost organizacije in uspešnost prodajalca povezana, a konceptualno različna konstrukta. V tem smislu je prodajna uspešnost organizacije seštevek ocen organizacijskih rezultatov, ki se deloma pripisujejo prodajalcu (Churchill et al., 1993, str. 760–762).

Obstaja pomanjkanje enotnosti v konceptualizaciji, definiciji in merjenju izvozne uspešnosti (Sohail & Alashban, 2009, str. 52). Obsežna študija literature, ki so jo opravili Katsikeas in kolegi (2000), je odkrila, da so intenzivnost izvoza, prodaja v izvozu, rast izvoza in dobičkonosnost izvoza štiri najpomembnejša merila uspešnosti izvoza. Metaanaliza, ki sta jo opravila Zou in Stan (1998), je pokazala, da na uspešnost izvoza vplivajo številni interni dejavniki, kot so izvozno načrtovanje in izvozna trženjska strategija, odnos in zaznave vrhnjega vodstva, značilnosti in kompetence podjetja in managementa. Poleg teh pa na uspešnost izvoza vplivajo tudi zunanji dejavniki, na katere podjetje ne more vplivati, kot so značilnosti panoge ter značilnosti domačega in izvoznega trga (ibid, str. 351).

Uspešnost posamezne izvozne prodajne enote je ožji pojem kot uspešnost izvoza in je razumljena kot seštevek specifičnih organizacijskih rezultatov, ki zadevajo vrednost prodaje v izvozu enote, tržni delež, donosnost izvoza in zadovoljstvo tujih kupcev (Babakus et al., 1996, str. 347–348, Piercy et al., 1999, str. 97). Ta ocena je lahko za celotno izvozno prodajno enoto ali za podenote izvozne prodajne organizacije, kot so na primer posamezen tuj trg, regija ali skupina (segment) kupcev. Ocena zgoraj omenjenih organizacijskih rezultatov je preprost in praktičen način za višje vodstvo za postavljanje prioritet pri opazovanju in identificiranju strategij za izboljšanje uspešnosti, produktivnosti in konkurenčnosti (Katsikea & Skarmeas, 2003, str. 1725). Uspešna je tista izvozna organizacija, ki dosega in presega cilje, ki jih postavi management, in premaga konkurenco na tujih trgih pri prodaji, tržnem deležu, donosnosti in zadovoljstvu tujih kupcev (Piercy & Cravens, 1997, str. 7). Trend k zmanjševanju števila dobaviteljev poudarja pomen odnosov med prodajalcem in kupci pri izvozni prodajni uspešnosti, zato postaja vloga prodajnega osebja pri doseganju prodajnih rezultatov organizacije v izvozu vse bolj ključna (Piercy et al., 1997, str. 85).

Ključna razlika med uspešnostjo izvozne prodajne enote in uspešnostjo prodajalca je v tem, da prodajna uspešnost organizacije ni zgolj neposredna posledica vedenja prodajalca, temveč je tudi funkcija drugih dejavnikov, na katere prodajalec nima vpliva (Johnston & Marshall, 2006, str. 421). Ne glede na druge dejavnike je uspešnost izvozne prodajne enote pomembna posledica rezultatske uspešnosti prodajalcev. To kaže na centralno vlogo prodajalčeve rezultatske uspešnosti pri doseganju uspešnosti organizacije. Prodajalci, ki dosegajo zastavljene cilje, znatno prispevajo k prodajni uspešnosti organizacije (Baldauf, 2001, str. 118).

Posledica te razmejitve je, da bi morale biti veljavne ocene delovne uspešnosti prodajnega osebja omejene na dejavnike, ki so pod nadzorom prodajnega osebja, saj uspešnost prodajnega osebja prispeva (ne pa popolnoma določa) k prodajni uspešnosti organizacije. Chalagalla in Shevani (1996, str. 91) trdita, da so učinki ene spremenljivke na uspešnost (kot na primer kontrolnih mehanizmov, če jih gledamo posamično) lahko zavajajoči, saj je zelo verjetno, da bodo učinki mediirani z drugimi spremenljivkami.

Pomen delovne uspešnosti na področju organizacijskega vedenja se je skozi zadnjih 40 let spreminjal. Fokus raziskav se je spreminjal od fiksnih nalog k širšemu razumevanju delovnih vlog v dinamičnem organizacijskem kontekstu (Ilgen & Hollenbeck, 1991, str. 201). Tako se je pogled na uspešnost spremenil iz enodimenzionalnega v večdimenzionalen konstrukt (Neal & Griffin, 1999, str. 49, Van Scotter, 2000, str. 79). Delovna uspešnost je bila tradicionalno ocenjena glede na sposobnosti, s katerimi posameznik izvaja naloge, ki so bile opisane v njegovem ali njenem opisu del in nalog. S te perspektive je bilo dobro specificirano delovno mesto takšno, ki je imelo v posameznikovem opisu del in nalog zajeta vsa vedenja, ki so prispevala k doseganju organizacijskih ciljev. Uspešnost opravljene naloge je bila ocenjena na osnovi rezultatov, ki jih je posameznik dosegal z izvajanjem specifičnih vedenj na delovnem mestu (Griffin et al., 2007, str. 327).

Spreminjajoča se narava dela in organizacij je izzvala tradicionalne poglede na posameznikovo delovno uspešnost (Werner, 2000, str. 5). Začetni pristopi k delovni uspešnosti niso upoštevali celotnega spektra vedenj, ki prispevajo k uspešnosti, ko so sistemi medsebojno soodvisni in nezanesljivi. Kot odgovor na te omejitve so bili predstavljeni novi konstrukti, ki vključujejo razširjen skupek odgovornosti. Pri tem je treba izpostaviti razlikovanje med okoljem naloge in socialnim okoljem. Borman in Motowidlo (1993, str. 73) sta prva razlikovala med tema okoljema ter oblikovala koncept uspešnosti opravljene naloge oziroma fokalne uspešnosti in kontekstualne uspešnosti, ki je bila zgrajena na razlikovanju med kontekstom naloge in socialnim kontekstom.

2.5.1 Fokalna uspešnost oziroma uspešnost opravljene naloge

Borman in Motowidlo (1993, str. 73) sta tako trdila, da je bila uspešnost opravljene naloge pri praktični uporabi in raziskovanju selekcije kadrov najpogosteje priznan in ciljan kriterij. Sestavljena je iz aktivnosti, kot so običajno napisane v opisu delovnega mesta. Uspešnost naloge je organizacijsko pomembna, ker prispeva k tehničnemu jedru organizacije neposredno z implementiranjem dela tehnološkega procesa ali posredno z zagotavljanjem potrebnih materialov ali storitev za ta tehnološki proces. Uspešnost opravljene naloge imenujemo tudi fokalna uspešnost (Harrison et al., 2006, str. 307), saj je tipično opredeljena kot stopnja, do katere je posameznik dosegel oziroma presegel

pričakovanja o zahtevah fokalne vloge. Fokalni uspešnosti je identičen konstrukt uspešnost znotraj vloge (angl. in role performance), ki ga je predstavil Katz (1964, str. 131).

Številne nedavne študije razlikujejo konstrukt uspešnosti prodajnega osebja glede na vedenjsko uspešnost, imenovano tudi vedenjska uspešnost opravljene naloge ali vedenjska uspešnost znotraj vloge (in role behaviour performance), in rezultatsko uspešnost, imenovano tudi rezultatska uspešnost znotraj vloge (in role output performance). Prodajalci proizvajajo rezultate, ki so lahko večinoma pripisani njim. Ti predstavljajo dimenzijo rezultatske uspešnosti. To je ločena sestavina uspešnosti, ki pa je tako konceptualno (Anderson & Oliver, 1987; Walker *et al.,* 1979) kot empirično povezana z vedenjsko uspešnostjo (Behrman & Perreault, 1982, 1984; Challagalla & Shervani, 1996; Cravens *et al.,* 1993; Oliver & Anderson, 1994). Merila rezultatske uspešnosti predstavljajo rezultate naporov in vedenj, ki jih prodajalci izkazujejo.

Rezultatsko uspešnost lahko razdelimo v dve večji podskupini rezultatov: naročila in kupce. Število naročil, ki jih prodajalec zagotovi, je pogosto uporabljeno merilo za ocenjevanje prodajalčeve uspešnosti. Čeprav je število naročil, ki jih zagotovi prodajalec, pomembno, je prav tako pomembna povprečna vrednost teh naročil. Če prodajalec zagotovi veliko naročil, lahko pomeni, da je njihova povprečna vrednost majhna. To pa lahko kaže na to, da prodajalec obiskuje majhne stranke, ki imajo majhen potencial, in ne posveča dovolj pozornosti velikim strankam z velikim potencialom. Drugo pomembno merilo je število preklicanih naročil, ki lahko kaže na to, da prodajalec uporablja neetične pristope velikega pritiska (Johnston & Marchall, 2006, str. 415).

Tradicionalno so bili prodajalci ocenjevani zgolj na osnovi meril, ki so temeljila na rezultatih njihovega vedenja. Ta merila so bila preprosta za ocenjevanje in lahko dosegljiva, hkrati pa so bila vitalna za uspešnost organizacije. Tako je bilo najpogostejše merilo uspešnosti vrednost prodaje, šele kasneje so raziskovalci odkrivali vedenja, ki pripeljejo do rezultatov v prodaji (MacKenzie et al., 2001, str. 118). Vedenjska uspešnost znotraj vloge tako zajema tista vedenja, ki jih izvajajo prodajalci pri doseganju svojih delovnih obveznosti. Ker prodajalci lahko neposredno kontrolirajo tisto, kar počno (njihovo vedenje), so bila merila vedenjske fokalne uspešnosti predlagana in uporabljena v številnih študijah (Anderson & Oliver, 1987; Cravens *et al.,* 1993; Mackenzie *et al.,* 1993; Moideenkutty et al., 2006; Oliver & Anderson, 1995; Piercy et al., 1998; Piercy et al., 2006; Walker *et al.,* 1979). Vedenjska uspešnost prodajalcev je pomembna tudi zato, ker pri prodaji, ki temelji na odnosih, obstajajo dolgi prodajni cikli, kar pomeni, da je med izvajanjem vedenj in rezultati pogosto časovna vrzel, ki je lahko zelo velika (Johnston & Marchall, 2006, str. 416).

Primeri vedenjske uspešnosti prodajnega osebja so tehnično znanje, adaptivna prodaja, timsko delo, prodajne predstavitve, priprave na prodajo in podporne prodajne aktivnosti (Piercy et al., 2006, str. 247–248). Johnston in Marchall (2006, str. 415–417) ločita štiri

večje skupine meril, ki merijo vedenjsko uspešnost prodajalcev: telefonski klici oziroma obiski, uporaba časa, stroški in neprodajne aktivnosti. Število obiskov in telefonskih klicev je pogosto uporabljeno merilo za ocenjevanje uspešnosti prodajnega osebja. Pri tem se ocenjuje število vseh obiskov in klicev, število načrtovanih klicev oziroma obiskov in število nenačrtovanih klicev oziroma obiskov. Druga skupina meril predstavlja čas in njegovo učinkovito izrabo. Na področju učinkovite izrabe časa se običajno uporabljajo merila, kot so število delovnih dni, dolžina delovnih dni, število obiskov oziroma klicev na dan. Če je obseg stikov prodajalca s kupci nizek, se običajno pregledajo dodatna merila, kjer se ugotovi, v čem je težava (obseg dela, management časa itd.). Običajno se v tem primeru pregleda razmejitev med prodajnim časom, časom, namenjenim za potovanja, časom za opravljanje administrativnih nalog itd. Medtem ko sta uporaba časa in število obiskov oziroma klicev neposredno povezana z naporom prodajalca, merijo stroški potrošena sredstva z izvajanjem prodajnih aktivnosti. Podjetja običajno stroške razčlenjujejo po načinu nastanka: stroški avtomobila, stroški prenočitev, stroški reprezentance itd. Zadnja skupina meril vedenjske uspešnost predstavlja neprodajne aktivnosti. To so vse aktivnosti, ki jih prodajalec izvaja, ko ni v neposrednem stiku s stranko. Neprodajne aktivnosti so na primer število napisanih pisem, število pripravljenih pogodb, število pripravljenih predstavitev, pravočasnost in kakovost pripravljenih poročil, število postavljenih stojal, opravljenih demonstracij, rešenih pritožb in reklamacij, opravljenih usposabljanj za kupce itd.

2.5.2 Kontekstualna uspešnost prodajnega osebja

Kontekstualna uspešnost zajema aktivnosti in vedenja, kot so prostovoljstvo, vztrajnost, sočutna pomoč, sledenje pravilom in podpiranje organizacijskih pravil. Te aktivnosti so organizacijsko pomembne zaradi drugega razloga, saj podpirajo organizacijsko, socialno in psihološko okolje, v katerem mora tehnično jedro delovati (Borman & Motowidlo, 1993, str. 73). Različni raziskovalci (Katz, 1964, Organ 1990, Organ 1997) so predlagali, da naj bo motivacijska osnova za kontekstualno uspešnost drugačna od tiste za fokalno uspešnost prodajnega osebja (Barksdale & Werner, 2001, str. 146). Kontekstualna uspešnost ima pet različnih kategorij (Motowidlo & Van Scotter, 1994, str. 476):

- prostovoljstvo za opravljanje nalog, ki niso del delovnega mesta;
- vztrajanje s posebnim navdušenjem, ko je to potrebno za uspešno opravljeno nalogo;
- pomoč in koordinacija ostalih;
- sledenje organizacijskim pravilom in postopkom, tudi ko je to na škodo osebnim interesom, in
- podpora in branjenje organizacijskih ciljev.

Griffin in kolegi (2007, str. 329–330) trdijo, da medsebojna odvisnost v organizacijah poudarja vrednost vedenj, ki ohranjajo in gradijo socialni kontekst, za razliko od vedenj, ki

zgolj zagotavljajo, da bo posameznik izpolnil odgovornosti svoje naloge. Medsebojna odvisnost nastane, ko morajo komponente sistema sodelovati, da bi dosegle skupne cilje. V soodvisnih sistemih vedenje posameznika ne vpliva zgolj na njegovo uspešnost, temveč tudi na uspešnost drugih, vključno s skupinami, timi in z organizacijo v celoti. Potencial, s katerim lahko posameznik prispeva k uspešnosti tima, je odvisen od vključenosti vloge njegovega ali njenega dela v socialni kontekst. Ko so aktivnosti delovnih vlog neodvisne ena od druge, obstaja preprosta povezava med posameznikovim vedenjem in uspešnostjo tega zaposlenega. Ko so aktivnosti delovnih vlog medsebojno odvisne, je povezava med vedenjem in uspešnostjo bolj kompleksna. Na primer, pomoč kolegu v timu morda ne prispeva k posameznikovi lastni uspešnosti, lahko pa znatno učinkuje na sposobnosti tima kot celote, da ta doseže zastavljene cilje. Branjenje ugleda organizacije na primer ne prispeva k doseganju posameznikovih ciljev ali ciljev tima, a je vredno za organizacijo v celoti (Borman & Motowidlo, 1993, str. 74, Niel & Griffin, 1999, str. 6).

Po definiciji vse organizacije vključujejo neko raven medsebojne povezanosti, kar se spreminja, je relativni pomen različnih tipov vedenj. Treba je tudi izpostaviti, da lahko vedenja, ki neposredno prispevajo k uspešnosti na dani ravni (npr. na ravni posameznika), posredno prispevajo k uspešnosti na višji ravni prek dodatnega procesa kompozicije (Chan, 1998, str. 235). Na primer, prodajne vrednosti, ki jih doseže posamezen prodajalec, lahko prispevajo k uspešnosti tako prodajnega tima kot posameznika. V tem primeru je povezava med prodajno uspešnostjo posameznika in prodajno uspešnostjo tima posredna, saj je odvisna od seštevka rezultatov od ravni posameznika do ravni tima (Griffin et al., 2007, str. 330).

Koncept kontekstualne uspešnosti je bil razvit za potrebe raziskav na področju selekcije kadrov, pri raziskavah na drugih področjih pa raziskovalci pogosteje uporabljajo identična koncepta državljanskega vedenja v organizaciji (Organ, 1988) in vedenje izven vloge (angl. extra-role behavior) (Motowidlo, 2000, str. 124, Motowidlo & Van Scotter, 1994, str. 476). Organ opredeljuje državljansko vedenje v organizaciji kot vedenje, ki ni eksplicitno priznano s formalnim sistemom nagrajevanja, hkrati pa seštevek teh vedenj spodbuja uspešno delovanje organizacije (Organ, 1988, str. 4). Takšna vedenja običajno niso zabeležena v opisu del in nalog, hkrati pa so uporabna za organizacijo kot celoto. Zaposleni imajo običajno več kontrole nad obsegom državljanskega vedenja, ki ga izkazujejo, kot nad vedenji, ki so povezana z nalogami (Werner, 2000, str. 4). Organ (1997, str. 91) trdi, da lahko državljansko vedenje v organizaciji gledamo kot neposredno povezano s kontekstualno uspešnostjo. Ker so koncepti uspešnost izven vloge, kontekstualna uspešnost in državljansko vedenje znotraj organizacije identični, se v literaturi ta vedenja oziroma uspešnosti označujejo generično kot kontekstualna uspešnost (Van Scotter, 2000, str. 80, Van Scotter et al., 2000, str. 527).

V trženjskih študijah so bile najpogosteje uporabljene naslednje dimenzije kontekstualne uspešnosti: sočutna pomoč (običajno konstrukt višje ravni, ki zajema altruizem, vljudnost

in miritev konfliktnih situacij), poštenost in gradnja timov. Gradnjo timov moramo razlikovati od timskega dela, ki je uspešnost znotraj vloge. Gradnja timov tako zajema vedenja, ki podpirajo prodajni tim (Piercy et al., 2006, str. 245). V kontekstu prodaje je bil potrjen pozitiven vpliv kontekstualne uspešnosti na uspešnost prodajne enote (Podsakoff & MacKenzie, 1994), na izboljšanje kakovosti storitev za stranke (George, 1991), na uspešnost celotne organizacije (Cravens et al., 1993) in uspešnost znotraj vloge (Piercy et al., 2006).

3 Opredelitev vodenja in slogov vodenja

Vodenje je podobno kot organizacija staro toliko kot človeštvo. V preteklosti se je vodenje izrazito povezovalo z oblastjo, močjo, vplivom, bogastvom, zato ni čudno, da je bilo vedno obdano z avreolo mističnosti, skrivnosti, z nečim, kar je zelo privlačno, a sočasno tudi nevarno, odmaknjeno in nedostopno. Vodenje je bilo in ostaja tudi v sodobnih družbah povezano z določeno distribucijo moči in s tem z dostopnostjo virov.

Razlaga in razumevanje vodenja sta bila vedno želja mnogih posameznikov v zgodovini. V zadnjih letih je interes za vodenje doživel eksplozijo, saj lahko vsak dan preberemo zgodbe v časopisih, ki predstavljajo tako primere uspešnega vodenja kot tudi pomembne poraze pri vodenju. Zgodbe običajno zajemajo najbolj poznane svetovne in domače politike in državnike, predsednike uprav podjetij in inštitucij, direktorje vladnih agencij in zdravstvenih zavodov ali pa generale in admirale. Včasih lahko preberemo tudi zgodbe običajnih državljanov, ki so izkazali vztrajno vodstvo, ki je bilo potrebno pri organiziranju vsega, kar je bilo treba, da se je delo opravilo. Tako vodenje ni zgolj v pristojnosti ljudi na vrhu, lahko nastane na vseh ravneh s strani vsakega posameznika. Pravzaprav je pomembna naloga vseh vodij, da razvijejo vodenje tudi pri sodelavcih, ki jih vodijo.

Ne glede na to, kako vodenje razlagamo in na kakšni ravni ga opazujemo, pa vodenje pomembno vpliva na uspešnost današnjih organizacij. Nordström in Ridderstråle (2008, str. 24) trdita, da je prišla doba časa in nadarjenosti: izkoriščamo čas in nadarjenost, organiziramo čas in nadarjenost, pakiramo čas in nadarjenost. Najpomembnejši vir nosi čevlje in vsak dan približno ob petih odkoraka skozi vrata. Prav zato je vodenje temeljna sestavina konkurenčnih prednosti, zaradi njega se organizacija razlikuje od množice. Kako pritegnemo, obdržimo in spodbujamo svoje ljudi, je pomembnejše od tehnologije. Po tem, kako vodimo, se razlikujemo od drugih, z inovativnim vodenjem pa lahko vzdržujemo svojo enkratnost.

3.1 Opredelitev vodenja

Obstaja mnogo načinov, kako lahko zaključimo stavek »Vodenje je ...«. Stogdill (1974, str. 7) je tako v pregledu raziskav vodenja izpostavil, da obstaja skoraj toliko definicij vodenja, kot je oseb, ki so ga poskušale definirati. Podobno je z besedami demokracija, ljubezen in mir. Čeprav vsak med nami intuitivno ve, kaj sogovornik misli s temi besedami, imajo besede lahko različen pomen za različne ljudi. Kakor hitro poskušamo definirati vodenje, odkrijemo, da ima beseda mnogo različnih pomenov (Northouse, 2006, str. 2). Vodenje je zelo močan koncept, ki je sposoben izraziti mnogo več, kot je lahko zajeto v natančni definiciji, in lahko pomeni različne stvari različnim vrstam ciljnega občinstva v različnih kontekstih (Sandler, 2003, str. 6).

V zadnjih 60 letih je bilo razvitih kar 65 različnih klasifikacij, s katerimi so poskušali raziskovalci opredeliti dimenzije vodenja. Kavčič (1991, str. 207–208) vidi vzroke za razlike v opredelitvah, ki jih srečamo pri posameznih avtorjih, v razlikah v stopnji vertikalne in horizontalne diferenciacije organizacije, v stopnji decentralizacije ter v načinu in stopnji integracije. Različne organizacijske strukture pogojujejo tudi različno definicijo vodenja.

En takšen klasifikacijski sistem je predlagal Bass (1990, str. 11–20), ki pravi, da nekatere definicije gledajo na vodenje kot na fokus skupinskih procesov. Vodja je s tega vidika center spremembe in aktivnosti skupine ter pooseblja voljo skupine. Druga skupina definicij konceptualizira vodenje z osebne perspektive. Ta skupina definicij predlaga, da je vodenje kombinacija posebnih značilnosti oziroma lastnosti, ki jih posamezniki imajo. Te lastnosti oziroma značilnosti vodjem omogočajo, da vplivajo na druge, da opravijo naloge. Tretji pristopi k vodenju so definirali vodenje kot aktivnost oziroma vedenje – stvari, ki jih vodja dela, da bi dosegel spremembo v skupini. Poleg opredelitev, ki jih je povzel Bass, je bilo vodenje definirano še v smislu odnosov moči, ki obstaja med vodjo in sodelavcem. Vodje imajo skladno s tem pogledom moč, ki jo uporabijo, da bi dosegli spremembo pri drugih. Naslednja skupina raziskovalcev gleda na vodenje kot na transformacijski proces, ki premika sodelavce v smeri, da bi dosegli več, kot se je od njih pričakovalo. Nazadnje, nekateri raziskovalci gledajo na vodenje kot na skupek veščin. Ta pogled poudarja sposobnosti (znanje in veščine), ki omogočajo in zagotavljajo uspešno in učinkovito vodenje (Northouse, 2006, str. 2).

Vodenje je pomensko ožji pojem od managementa. Vodenje je funkcija managementa, ki jo lahko interpretiramo kot usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje in tudi kot interakcijo v skupini in med skupinami z namenom doseganja postavljenih ciljev (Kovač et al., 2004, str. 17). Možina (1994, str. 16–17) opredeljuje vodenje kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev. Pozitiven vpliv vodje bistveno pripomore k boljšem izvajanju idej in njihovemu udejanjanju v praksi.

Iz različnih definicij vodenja lahko izluščimo naslednje sestavine, ki so skupne temu pojmu:

a) vodenje je proces;
b) vodenje vsebuje vplivanje;
c) vodenje nastane v skupinskem kontekstu;
d) vodenje vključuje doseganje ciljev.

Na osnovi teh izhodišč je Northouse (2006, str. 3) postavil naslednjo definicijo vodenja: »Vodenje je proces, kjer posameznik vpliva na skupino posameznikov, da dosežejo skupni cilj.« Opredelitev vodenja kot proces pomeni, da vodenje ni značilnost ali lastnost, ki jo vodja ima, temveč transakcijski dogodek, ki nastane med vodjem in sodelavcem. Proces nakazuje, da vodja učinkuje na sodelavce, hkrati pa dovoli, da sodelavci vplivajo nanj. Vodenje torej ni linearen oziroma enosmeren dogodek, temveč je interaktiven dogodek. Ko vodenje opredelimo tako, postane dostopno vsakomur. Vodenje vključuje vplivanje, torej se nanaša na to, kako vodja vpliva na sodelavce. Vpliv je sine qua non vodenja, brez vplivanja vodenje ne obstaja. Vodenje lahko nastane zgolj znotraj konteksta skupine, saj vključuje vplivanje na skupino posameznikov, ki imajo skupen namen. Ta skupina je lahko zbrana za majhno nalogo, lahko je večja in zajema skupnost ali pa vključuje celotno organizacijo. Ne nazadnje mora imeti vodja cilj, h kateremu usmerja svoje sodelavce. Vodje usmerjajo svojo energijo k posameznikom, ki poskušajo doseči nekaj skupnega, zato vodenje nastane in učinkuje v kontekstu, kjer se posamezniki gibljejo k znanemu cilju.

Yukl (1981, str. 2) pa povzema naslednje definicije:

- Vodenje je obnašanje posameznika, ko usmerja aktivnosti skupine k skupnemu cilju.
- Vodenje je izmenjava informacij med osebama na način, pri katerem ena oseba predstavlja informacije takšne vrste in na takšen način, da je druga oseba prepričana, da bodo njeni rezultati izboljšani, če se bo vedla tako, kot je bilo od nje zahtevano (Jacobs, 1970, str. 232).
- Vodenje je posebna vrsta neprostovoljnega odnosa, ki ga določa zaznavanje določenega člana skupine, da ima drugi član pravico predpisati vzorce vedenja za nadaljnje urejanje njegovih aktivnosti kot člana skupine.
- Vodenje je znaten prirastek k podzavestnim privolitvam v vsakodnevne ukaze organizacije (Katz, 1978, str. 528).

Poleg poudarjanja slogov vodenja raziskovalci pozornost namenjajo tudi izmenjavi med vodjo in sodelavcem. Model izmenjave med vodjo in sodelavcem (angl. Leader member excange model – LMX) se osredotoča na odnos v vsaki diadi med prodajalcem in njegovim vodjo. Ideja modela LMX ni v tem, da vodja prodaje predpiše standardizirana vedenja, temveč da prilagodi svoje vedenje glede na situacijo in posebnosti prodajalca (Shoemaker, 1999). LMX predlaga, da vodja prodaje in vsak posamezen prodajalec vzajemno delujeta unikatno. Študije so pokazale, da recipročno zaupanje med vodjo

prodaje in prodajalcem pozitiven učinkuje na njun odnos (Rosemary, 1991 str. 49). Privlačen vidik modela LMX je, da mnoge organizacije preusmerjajo svoje prodajne procese k bolj dolgoročnim odnosom s kupci. Prodajalci in vodje prodaje v teh organizacijah spoznavajo koristi, ki jih prinaša gradnja zaupanja v odnosih s kupci, zato so tako prodajalci kot vodje prodaje bolj verjetno motivirani, da se vključujejo v gradnjo zaupanja v medsebojnem odnosu. Vodje prodaje lahko z izgradnjo kakovostnih delovnih odnosov s prodajalci spodbudijo adaptivna prodajna vedenja s strani prodajalcev kot način za razvoj odnosov s kupci (Delvecchio, 1998, str. 43–44).

Model LMX in slogi vodenja zajemajo nekatere ključne misli v sodobnem vodenju prodaje: gradnja močnega odnosa med prodajalcem in njegovim vodjo, ki temelji na zaupanju. Vodja mora biti aktiven spodbujevalec sprememb ter delati s prodajalci in drugimi, da bi dosegel svojo misijo. Vodja pričakuje od prodajalcev, da bodo prevzeli aktivno vlogo v vodenju samih sebe. Ingram in kolegi (2006, str. 190) so povzeli te pristope in ponudili model vodenja za prodajni management. Model vodenja ima šest sestavin:

- moč prodajalca, prodajalcev in drugih, s katerimi vodja prodaje vzajemno deluje;
- moč vodje prodaje;
- položaj, ki vključuje časovne omejitve, naravo naloge, zgodovino organizacije in norme znotraj skupine;
- potrebe prodajalca, prodajalcev in drugih, s katerimi vodja prodaje vzajemno deluje;
- cilji in nameni posameznikov in organizacije ter
- vodstvene veščine: pričakovanja, diagnostike, selekcije in usklajevanja ter komuniciranja.

3.2 Slog vodenja

Sloga vodenja ne smemo zamenjati z načinom ali celo modelom vodenja. Slog vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi (Lipičnik & Možina, 1993, str. 92). Seveda morajo sodelavci vodjo sprejeti, kar pa ni vedno preprosto, saj se ljudje razlikujemo, imamo različne potrebe in želje ter tudi različne poglede na isto stvar. Sam način vodenja izhaja iz ideje, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim več. Slog vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, pa ni odvisen samo od načina vedenja vodje, čeprav se v njem zrcali, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu.

V literaturi se najpogosteje omenjajo naslednji temeljni slogi vodenja:

- Lewin in kolegi (1939) so v začetku prejšnjega stoletja začeli proučevati vedenjski pristop k vodenju in vpliv demokratičnega in avtokratičnega vodenja na otroke. Odkrili so, da so otroci dosegali dobre rezultate, če so bili vodje prisotni. Na drugi strani pa so skupine z demokratičnim vodjo dosegale ne glede na prisotnost vodje enake rezultate kot skupine z avtokratičnim vodjo, ko je bil ta prisoten. Kasnejše

raziskave so pokazale, da se slog vodenja lahko nahaja na kontinuumu, ki izkazuje različne stopnje participacije sodelavcev. Neki vodja je lahko povsem osredotočen na sebe, drugi osredotočen na sodelavce, spet tretji pa lahko uporablja kombinacijo obeh vedenj (Tannenbaum & Schmidt, 1958).

- Birokratski slog vodenja je zvrst zadržanega sloga vodenja. Temelji na skupku hierarhij, jasni delitvi dela in natančno določenih postopkih. Birokratski vodja natančno določi, kako naj bi organizacija delovala. Pri tem predpiše sedem značilnosti: formalni sistem pravil, neosebnost, delitev dela, hierarhično strukturo, podrobno strukturo pristojnosti, vseživljenjsko karierno zavezanost in racionalnost (Mukheryee & Basu, 2005, str. 14).
- Teorija situacijskega vodenja temelji na štirih slogih vodenja. Avtokratski slog vodenja je zelo ukazovalen in manj usmerjen na gradnjo odnosa s sodelavci. Avtokratično vodenje je potrebno, ko sodelujemo s sodelavci, ki imajo manjše spodobnosti. V teh primerih je treba dati natančna navodila, kjer pojasnimo, kakšna je naloga ter kje, kdaj in kako jo je treba izvesti. Hkrati pa je treba natančno spremljati izvajanje naloge in po potrebi sodelavcu pomagati pri izvedbi naloge. Svetovalni slog vodenja vključuje usmerjevalna in podporna vedenja vodje in je primeren, ko imamo zmerno sposobne sodelavce. Pri tem slogu vodenja še vedno podamo natančna navodila in spremljamo uspešnost skozi vse ključne faze procesa, hkrati pa vodja dela na odnosu, če meni, da to pomaga pri učinkovitejši izvedbi naloge. Sodelovalni slog vodenja je označen kot manj usmerjen, a še vedno uporablja mnogo podpornih vedenj vodje. Sodelovalni slog vodenja je primeren, ko sodelujemo s sodelavci, ki so sposobni opraviti nalogo. V tem slogu vodenja vodja podaja malo navodil, a veliko spodbude. Zadnji slog situacijskega vodenja je pooblaščanje, ki zajema zelo malo podpore in je primeren, ko sodelujemo z odličnimi sodelavci. Tem sodelavcem moramo povedati, kaj se od njih pričakuje, in odgovoriti na njihova vprašanja. Kontrola med opravljanjem naloge ni potrebna (Lussier, 2008, str. 37).

V zadnjih desetletjih so raziskovalci veliko pozornosti namenili služnostnemu (servant leadership), spiritualnemu (spiritual leadership), avtentičnemu (autentic leadership) in karizmatičnemu slogu (charismatic leadership) vodenja ter razlikovanju med transakcijskim (transactional leadership) in transformacijskim (transformational leadership) slogom vodenja.

Služnostni slog se namesto na vodjo osredotoča na druge. Služnostni slog vodenja, ki ga je predlagal Greenleaf (1977), tako temelji na razumevanju vloge vodje kot služabnika. Skladno z Greenleaf (1977, str. 13–14) so služnostni vodje tisti, ki postavljajo potrebe, navdihe in interese drugih ljudi pred lastne interese. Namerna odločitev služnostnih vodij je, da služijo drugim. Pravzaprav je glavni motiv služnostnih vodij prav v tem, da služijo drugim, v nasprotju s tem, da jih vodijo. Poleg tega služnostni vodje iščejo načine, da bi preoblikovali svoje sodelavce, da bi rastli, postali bolj zdravi, pametnejši, svobodnejši, bolj

avtonomni in verjetneje tudi sami postanejo služabniki. Spears (1997, str. 6) opredeljuje deset temeljnih lastnosti služnostnega vodenja: poslušanje, empatija, zdravljenje, zavedanje, prepričevanje, konceptualizacija, daljnovidnost, skrb, zavezanost rasti ljudi in gradnja skupnosti. Pri tem pa izpostavlja, da teh deset značilnosti služnostnega vodenja ni ekskluzivnih in da lahko obstajajo še druge lastnosti.

Avtentične vodje lahko opredelimo kot posameznike, ki se globoko zavedajo lastnih vrednosti in pogledov ter vrednosti in pogledov drugih. Prav tako se zavedajo konteksta, v katerem delujejo, in pozitivno gledajo na svoj položaj (Avolio et al., 2004, str. 814–815). Avtentično vodenje izhaja iz filozofske teorije avtentičnosti, ki poudarja tako lastne izkušnje (vrednote, misli in prepričanja) kot delovanje v skladu s temi izkušnjami (izkazovanje resničnega sebe, izražanje resničnih misli in verovanje ter vedenje v skladu s temi mislimi). Avtentično vodenje gre prek avtentičnosti vodje kot osebe in zajema avtentične odnose s sodelavci. Ti odnosi so označeni kot a) transparentnost, odprtost in zaupanje, b) usmerjanje proti vrednim smotrom in c) poudarjanje razvoja sodelavcev (Gardner et al., 2005, str. 344–345). Dimovski in kolegi (2009, str. 102) trdijo, da se avtentičnost vodje najbolj izrazi v tveganih situacijah, ko se zaposlenim vodja razkrije, kdo je in ali je res osebnost, ki dela tako, kot govori.

Naslednja teorija vodenja je povezana s konstruktom spiritualnega vodenja. Spiritualnost na delovnem mestu lahko obstaja brez spreobrnitve ali siljenja posameznikov. V smislu uspešnega vodenja Reave (2005, str. 656) predlaga, da se spiritualnost izkazuje ne toliko v besedah in pridiganju kot z vključenostjo spiritualnih vrednot, kot je na primer integriteta, in v demonstraciji spiritualnega vedenja, kot je na primer pazljivost in skrb. Tako Giacalone in Jurkiewicz (2005, str. 13) opredeljujeta spiritualnost kot okvir organizacijskih vrednot, ki se izkazujejo v kulturi in izboljšujejo izkušnjo transcendence zaposlenih skozi delovni proces, ki jim daje občutek, da so povezani na način, ki jim tako zagotavlja občutke sočutja in užitka.

Neokarizmatična vodstvena teorija je hibridni pristop k vodenju in vključuje dejavnike mnogih ostalih teoretičnih pristopov, kot so na primer vedenja, poteze, lastnosti in situacije (Yukl & Van Fleet, 1992, str. 148). House je predlagal model karizmatičnega vodenja, ki temelji na predpostavki, da sodelavec zaupa v pravilnost prepričanj karizmatičnega vodje (House, 1977, str. 191). Karizma je ogenj, ki podžge energijo sodelavca in njegovo predanost pri doseganju rezultatov prek zahtevanih in pričakovanih rezultatov. Karizma je produkt treh dejavnikov: iskre – vodje, ki ima karizmatične kakovosti; gorljivega materiala – sodelavci, ki so odprti in senzitivni do karizme, in kisika – okolje, v katerem lahko karizma deluje. Karizma torej temelji na odnosu med vodjo, ki ima karizmatične lastnosti, sodelavci, ki so dovzetni za karizmo, in okoljem, v katerem lahko karizma pride do izraza (Klein & House, 1995, str. 183). Uspešen vodja, ki deluje v organizacijah, globoko in izredno učinkuje na sodelavce, saj ti delno skozi svoja dejanja izkazujejo skupek vrednot in verovanj, za katere želijo, da jih sodelavci osvojijo. Tako vodja postavlja model

vrednostnega sistema za sodelavce. Najuspešnejši vodje zagotavljajo model, ki je skladen s cilji in smotri organizacije. Če potencialni sodelavec upošteva vodjo, bo model pripeljal do tega, da bo sodelavec posnemal vodjo, od česar bo imela organizacija neposredno korist (House, 1977, str. 191). Karizmatično vodenje je še posebno pomembno v situacijah, kjer je visoka stopnja nestrpnosti, v razmerah, podobnih krizam, in v spremembah, ki pospešijo procese projekcije, prenosa in prispevka (Popper & Zakai, 1994, str. 7).

Konteksta odnosa med vodjo in sodelavcem znotraj organizacije ne smemo gledati monolitično, saj je ta odnos sestavljen iz različnih ravni odnosov, pogodb in položajev. So osebe, ki imajo z vodjo intenzivne, neposredne in vsakodnevne stike, na drugi strani pa take, ki imajo z vodjami oddaljene stike. Odnos med vodjo in sodelavcem je bil v literaturi označen z dveh vidikov. En pogled kaže na odnos med vodjo in sodelavcem v kontekstu izmenjav. Vodenje je s tega vidika izraženo v obliki sposobnosti vodje, da pripravi svoje sodelavce, da se zavedajo povezave med naporom, ki ga v delo vložijo, in nagrado. Uspešen vodja je po kriterijih tega pristopa tisti, ki je občutljiv psihološki diagnostik, ki natančno oceni potrebe in pričakovanja sodelavcev in reagira skladno s temi informacijami. Modeli, ki so razviti na tej podmeni, se v literaturi imenujejo pogojni modeli (angl. contigency models). Vodja, ki izvaja vodenje s pomočjo izmenjave, pa se opisuje skozi imidž transakcijskega vodje. Drugi pogled opisuje odnos med vodjo in sodelavcem kot izključno čustven. Vodjo s tega vidika v literaturi opisujejo kot karizmatičnega, navdušujočega in transformacijskega. Takšen vodja vzbuja v svojih sodelavcih čustva, ki jih motivirajo, da gredo prek okvira, ki je bil opredeljen z odnosi izmenjave »daj in vzemi« (Popper & Zakkai, 1994, str. 3–4). Tako se je oblikoval model vodenja popolnega razpona (angl. full range leadership model), ki vključuje vedenja vodij, ki segajo od neaktivnega oziroma vodenja laissez-faire prek transakcijskega do transformacijskega vodenja (Aaros, 2006; Bass, 1985, 1990a, 1997; Bass & Avolio, 1994; Comer, 1995; MacKenzie et al., 2001; Piccolo & Colquitt, 2006; Pillai et al., 1996). Model vodenja popolnega razpona je široko sprejet tako teoretično kot praktično (Avolio, 1999, McColl-Kennedy & Anderson, 2002, Tichy & Devanna, 1986).

3.2.1 Vodenje laissez-faire

Vodenje laissez-faire pomeni, da imajo vsi sodelavci po definiciji popolno svobodo, vodja se namreč izogiba dajanju usmeritev in podpore. Vodja laissez-faire ne kaže zanimanja, kaj počnejo njegovi sodelavci, in se izmika odgovornostim tako, da se zakoplje v svoje delo, zavrača zahteve po pomoči, odstopa od odgovornosti za uspešnost sodelavcev in se popolnoma odstrani s scene tako mentalno kot fizično (Bass & Riggio, 2006, str. 193). Nekako so vodje laissez-faire popolnoma indiferentni do tega, kar se dogaja. Za vodjo laissez-faire je še značilno, da se izogiba sprejemanju odgovornosti, preusmerja pozornost od problemov k nepomembnim stvarem, ne postavlja se na nobeno stran v konfliktih. Vodje laissez-faire stalno govorijo, kako je treba začeti z delom, a se dela ne lotijo. Če pa

že začnejo z delom, so pri postavljanju prioritet neorganizirani (Avolio & Bass, 1991, str. 76).

Vodja prodaje, ki ga zaznamuje slog laissez-faire, je neaktiven, indiferenten, pogosto odsoten in nevpliven, prodajalci pa so prepuščeni lastnim orodjem in odločitvam pri izvajanju svojih delovnih nalog. Posledično morajo prodajalci iskati pomoč, podporo, usmerjanje in nadzor pri alternativnih virih, kot so drugi vodje, prijatelji, sodelavci in osebe izven organizacije. Če se slog laissez-faire prodajnega vodenja pripelje do ekstrema, so sodelavci soočeni s strategijo »plavaj ali potoni«. Novi prodajalci bi tako po začetnem usposabljanju prejeli prodajna orodja, ostalo je prepuščeno njim. Nekaterim bo uspelo, drugi ne. Če jim ne uspe, niso vredni časa in pozornosti vodje (Dubinsky et al., 1995).

Malo je določenih ali izvoljenih vodij, ki se stalno izogibajo svojim odgovornostim. Ta neaktiven slog vodenja, ki je sicer najmanj pogosto opazovan s strani kolegov in sodelavcev, se izkazuje v različnem obsegu v večini organizacij (Bass, 1990, str. 544). Primer takšnega vodje laissez-faire sta opisala Bass in Riggio (2006, str. 206). Regionalni vodja prodaje kozmetičnega podjetja je bil videti kot uspešen vodja. Svojem timu je stalno govoril, da dela na načrtih ali na pomembni odločitvi. Ta vodja je bil stalno odsoten iz pisarne, češ da skrbi za mreženje. Tako je svoj tim zelo omejeno usmerjal, prodajalci so bili prepuščeni sami sebi pri postavljanju strategije in sprejemanju odločitev, administrativni delavci pa so temu vodji prodaje krili hrbet z opravljanjem administrativnih nalog v njegovem imenu. Prodajni tim je imel zaradi njegove odsotnosti večja pooblastila in kljub odsotnosti vodje je dosegal nadpovprečne rezultate. Ta vodja področja je na osnovi dobrih rezultatov napredoval in šele potem, ko je zasedel mesto direktorja prodaje, so postale posledice njegovega nevodenja očitne vodstvu podjetja.

Prodajalci ljubijo avtonomijo. Vodenje laissez-faire ponuja prodajalcem popolno avtonomijo, a ti kljub temu niso zadovoljni. Ali je v tem protislovje? Kot izpostavlja Bass (1990, str. 549), je svoboda »mešan blagoslov«. Če pomeni anarhijo, odsotnost kontrole nad seboj in drugimi ter odsotnost potrebne organizacijske strukture, ki predstavlja temelj, osebni cilji prevzamejo prioriteto pred organizacijskimi cilji. Takšno notranje neregulirano in nevodeno okolje s stalnim tekmovanjem za resurse, kjer vsak posameznik želi maksimirati svoj osebni interes, bo pripeljalo do organizacijske neučinkovitosti. Če svoboda pomeni pomanjkanje sistematičnih procesov pri reševanju problemov, bo pripeljala tudi do neučinkovitosti pri doseganju rezultatov. Ko sta Maier in Maier (1957, str. 308) preiskovala diskusije pod popolnoma prostim in bolj usmerjenim slogom vodenja, sta odkrila, da je prosta diskusija pripeljala do odločitev, ki so bile manj kakovostne kot tiste, do katerih je pripeljala usmerjena diskusija. Tako sta opazila, da so bili v primerjavi z usmerjenim vodenjem pristopi k reševanju problemov z več svobode manj učinkoviti, manj zadovoljujoči in so prinesli manj predanosti s strani udeležencev. Neaktivno vodenje je tako povezano z nizko produktivnostjo, pomanjkanjem inovativnosti, povečano stopnjo

konfliktnosti in pomanjkanjem kohezivnosti med sodelavci (Bass & Riggio, 2006, str. 193).

3.2.2 Transakcijsko vodenje

Transakcijsko in transformacijsko vodenje je prvi opredelil Burns (Burns, 1978, str. 3–4), ki je dejal, da transakcijsko vodenje nastane, ko ena oseba prevzame pobudo v stikih z drugimi, da bi dosegla izmenjavo nečesa vrednega. Burns je tako poudaril, da vodje pristopajo k sodelavcem z enim očesom usmerjenim k izmenjavi, na primer delovno mesto za glasove ali prispevke za volilno kampanjo. Takšne transakcije obsegajo veliko večino odnosa med vodjami in sodelavci oziroma tistimi, ki jim sledijo (angl. followers), še zlasti v skupinah, zakonodajnih telesih in strankah. Bass (1985) je Burnsovo konceptualizacijo razvil naprej in jo prilagodil področju managementa organizacij. Bass je tako trdil, da se transakcijski vodje ukvarjajo predvsem s tem, kako malo izboljšati in vzdrževati količino in kakovost rezultatov, kako zamenjati en cilj z drugim, kako zmanjšati odpor do posameznih akcij in kako implementirati odločitve, ki jih sprejmejo. Oba avtorja sta tako identificirala vodje glede na njihova vedenja in glede na učinke, ki jih s temi vedenji dosežejo (Kuhnert in Lewis, 1987, str. 648).

Transakcijski vodja prodaje je tisti, ki operira znotraj istega sistema oziroma kulture, v nasprotju s tem, da poskuša sistem oziroma kulturo spremeniti. Tako poskuša transakcijski vodja zadovoljevati trenutne potrebe sodelavcev prek osredotočanja na izmenjavo in pogojno nagrado. Poleg tega se osredotoča na deviacije, napake in nepravilnosti. Z ukrepanjem začenja šele, ko te napake oziroma nepravilnosti odkrije. Tako je transakcijsko vodenje po svojih učinkih podobno ohranjanju kulture, ki sta ga predstavila Trice in Beyer (1991, str. 150). Namen tega je okrepiti obstoječe strukture, strategije in kulturo v organizaciji.

Naloga transakcijskih vodij prodaje je, da definirajo in sporočajo svojim sodelavcem prodajalcem v izvozu, katero delo mora biti narejeno in kako mora biti narejeno. Poleg tega jim sporočijo, katere nagrade bodo dobili za uspešno izpolnjene zastavljene cilje. Rezultat transakcijskega vodenja je, da prodajalci v izvozu razumejo, kakšna je njihova vloga in kaj vodja in organizacija pričakujeta od njih. Poleg tega so prodajalci v izvozu motivirani in usmerjeni k izpolnjevanju zastavljenih ciljev oziroma »pričakovanih« standardov uspešnosti, saj transakcijski vodje pojasnijo, katero nagrado bodo prodajalci prejeli za posamezno raven izkazanega truda in/ali rezultatov, ki se pričakujejo od njih. Zaposleni so lahko nagrajeni za doseganje pričakovanih standardov izkazanega truda in rezultatov s povečanjem plače, boljšo oceno dela, pohvalo in priznanjem, nedenarno materialno nagrado, zadovoljivim ratingom uspešnosti in podobno, odvisno od organizacijskega konteksta (Avolio et al., 1991).

Veščine in vedenja, ki označujejo transakcijsko vodenje, so bili zelo podrobno raziskani in so relativno jasno določeni, še zlasti v primerjavi z ostalimi slogi vodenja (Bass, 1990, Bryman, 1992, MacKenzie, et al., 2001). Transakcijsko vodenje označujeta dve dimenziji: pogojna nagrada in vodenje na podlagi izjem. Pozitivna dimenzija, ki temelji na pogojni spodbudi, je pogojna nagrada (angl. contingent reward). Vodenje s pogojno nagrado vključuje fokus na transakcijah, izmenjavi, pogojni nagradi (Jaramillo et al., 1998, str. 33), poleg tega se vodenje s pogojno nagrado nanaša na vedenje vodje, ki poudarja jasnost vloge in zahtev naloge ter zagotavlja sodelavce z materialno ali psihološko nagrado, ki je odvisna od izpolnitve dogovorjenih obveznosti. Takšno vedenje vodje se osredotoča na pojasnjevanje odnosa med naporom, ki ga prodajalec vloži, in nagrado, ki jo za ta napor prejme. Tako vodja deluje na osnovi izmenjave s sodelavcem. Vodja se pogovori s sodelavcem, kaj je treba narediti, in pojasni, kako naj se rezultati dosežejo ter kakšno nagrado bo prodajalec v zameno prejel. Vodje, ki vodijo prek pogojne nagrade, zagotavljajo svojim prodajalcem otipljivo in neotipljivo podporo in vire v zameno za njihov trud in uspešnost.

Transakcijski vodje izkazujejo svoj vpliv skozi racionalne interese sodelavcev, saj transakcijski vodja z nagrado prepriča svojega sodelavca, da je v njegovem interesu, da dosega cilje (Northouse, 2006, str. 152). Transakcijski vodje se torej osredotočajo na zunanjo motivacijo, ki temelji na nagradi, ki jo prodajalec prejme, če izpolni zastavljene cilje (Jung, 2001, str. 187). Kot je dejal Burns (1978, str. 169), transakcijsko vodenje pragmatično zahteva ostroumen pogled k priložnostim za barantanje, prepričevanje in kompenzacijo truda z nagrado. Primer otipljive nagrade bi lahko bila denarna nagrada v obliki variabilnega dela plače ali nedenarna nagrada (telefon, avto, potovanje). Primer nedenarne nagrade pa je tudi pohvala, formalno priznanje, naziv prodajalec meseca itd. Vodja opredeli tudi pravila v zvezi z nalogami, vzdržuje standarde in določi posledice doseganja ciljev. Fokus vodje, da pojasni vloge in pričakovanja, je tisto, kar razlikuje vodjo s slogom pogojne nagrade od drugih vodij (Walumbwa, 2008, str. 252).

Vodje, ki vodijo s pogojno nagrado, dajo svojim sodelavcem tisto, kar želijo, v zameno za nekaj, kar želi vodja. Vodje, ki uporabljajo vodenje s pogojno nagrado in nagrajujejo zahtevana vedenja prodajalcev, morajo poznati njihove potrebe in želje. Veliko pozornosti namenjajo temu, kako bodo prodajalci izpolnili svoja pričakovanja in želje v zameno za izpolnjevanje svoje vloge. V primeru vodenja s pogojno nagrado vodje kontrolirajo nagrade, medtem ko sodelavci kontrolirajo raven truda in rezultate, ki jih dosegajo. Tako imata obe strani medsebojno kontrolo in vplivata ena na drugo. Obe strani sta zato pri vodenju s pogojno nagrado medsebojno odvisni (Jaramillo et al., 1998, str. 33).
Študije dokazujejo, da vodenje s pogojno nagrado vpliva tako na posameznike kot na skupine. Že sama pojasnitev zahtev lahko prispeva k samozavesti sodelavca, ki z določeno mero truda lahko pripelje do uspešno izvedenih nalog. Tako so Smith in kolegi (1983, str. 662) na primer potrdili pozitiven učinek vodenja s pogojno nagrado na kontekstualno uspešnost posameznika in tima. Walumbwa in kolegi (2008, str. 261) so potrdili pozitiven

učinek vodenja s pogojno nagrado na zaznavo in moč pozitivne klime, povezane s proceduralno pravičnostjo. Druge študije (na primer Jaramillo et al., 1998, Jaramillo et al., 1997) so pokazale, da vodenje s pogojno nagrado pozitivno učinkuje na subjektivno uspešnost prodajalcev in njihovo zadovoljstvo, medtem ko je v teh dveh študijah rezultatska uspešnost dobila deljeno potrditev. Medtem ko so Jaramillo in kolegi (1997, str. 216–217) potrdili pozitiven vpliv pogojne nagrade na rezultate prodajalcev, tega isti (1998, str. 48) na drugem vzorcu niso potrdili. Ne glede na rezultate, ki jih vodenje s pogojno nagrado dosega, moramo nanj gledati v širšem kontekstu. Vodenje s pogojno nagrado ni izključno, torej ne zamenjuje na primer transformacijskega vodenja, temveč ga dopolnjuje (Bass, 1998, str. 21).

Vodenje na podlagi izjem predstavlja negativno dimenzijo transakcijskega vodenja (Bass & Avolio, 1994, str. 4). Slog vodenja na podlagi izjem je manj učinkovit, a v določenih primerih potreben. Bittel (1964, str. 5) je opredelil vodenje na podlagi izjem kot sistem kontrole, ki omogoča vodji, da mu je prizanešeno s pregledom uspešnosti, ko gredo stvari dobro, in da usmerja svojo pozornost zgolj na tista področja, ki resnično potrebujejo pozornost vodje. Vodenje na podlagi izjem vključuje konstruktivno kritiko, s katero se poskušajo izboljšati rezultati, negativna povratna informacija in negativna spodbuda (Northouse, 2006, str. 152).

Glede na stopnjo aktivnosti vodje ima vodenje na podlagi izjem dve dimenziji: aktivno in pasivno. Pri aktivnem vodenju na podlagi izjem se vodja aktivno vključi v opazovanje odstopanj od standardov, spodrsljajev in napak pri delu sodelavcev in se s popravljalnimi akcijami vključi, ko je to potrebno. Na drugi strani pa pri pasivnem vodenju na podlagi izjem vodja pasivno čaka, da bo naredil prodajalec napako oziroma se mu bo zgodil spodrsljaj, in šele takrat ukrepa s popravljalnimi akcijami (Bass, 1994, str. 5). Z drugimi besedami, vodja pri aktivnem vodenju na podlagi izjem prodajalcem sporoča, kaj morajo narediti, in opredeli, kaj zanj pomeni slab rezultat. V primeru, da prodajalci ne izpolnijo standardov, se odloči za popravljalne akcije oziroma kaznovanje. V pasivnem vodenju na podlagi izjem pa vodja zgolj čaka, da nastanejo problemi, in se šele takrat vključi s popravljalnimi akcijami (Bass et al., 2003, str. 208). Primer aktivnega vodenja na podlagi izjem bi bil slog vodje prodaje, ki dnevno spremlja, kako prodajalci pristopajo k strankam. Če opazi, da posamezni prodajalec ne izvaja prodajnega procesa na predpisan način, ga takoj opozori in opravi potrebne ukrepe, da bi se način izvajanja prodajnega procesa izboljšal. Vodja prodaje, ki izvaja pasivno vodenje na podlagi izjem, prodajalca sproti ne bi opozarjal, ampak bi mu dal na koncu ocenjevalnega obdobja slabo oceno. V aktivnosti bi ta vodja prodaje posegel šele, ko bi zaradi nepravilnega izvajanja prodajnega procesa prodajni rezultati zaostajali za načrtom (Northouse, 2006, str. 152).

Transakcijski vodje ne pričakujejo od svojih sodelavcev, da razmišljajo inovativno. Sodelavci so merjeni izključno na osnovi vnaprej določenih kriterijev. Vodje, ki jih označuje transakcijskih slog vodenja, se osredotočajo predvsem na praktični vidik vodenja,

saj poudarjajo predvsem doseganje specifičnih ciljev in namenov (Evans, 1974, str. 173). Ključni vidik znotraj koncepta transakcijskega vodenja je časovna komponenta. Uspešen in učinkovit transakcijski vodja je sposoben prepoznati uspeh prodajalca pravočasno in ga nagraditi dovolj hitro, da ga nagrada motivira (Aarons, 2006, str. 1163). Tudi na področju vodenja na podlagi izjem je časovna komponenta pomemben del koncepta transakcijskega vodenja. Za slabe transakcijske vodje je značilno, da manj verjetno anticipirajo težave in intervenirajo, še preden problemi nastanejo. Na drugi strani pa uspešnejši transakcijski vodje vzpostavijo popravljalne ukrepe pravočasno, da ne bi nastala večja škoda (Jung, 2001, str. 192).

Dubinsky in kolegi (1995, str. 27) so prvi raziskali učinke transakcijskega vodenja v kontekstu prodaje. Raziskava, ki je zajela tako prodajalce kot vodje prodaje, je pokazala, da imajo prodajalci bolj pozitiven pogled na svoje položaj na delovnem mestu, večjo pripadnost in izboljšano uspešnost, ko jim njihov vodja prodaje pojasni, kakšna je njihova vloga na delovnem mestu, kako naj opravijo nalogo in kako bodo njihove potrebe zadovoljene z izpolnjevanjem delovnih obveznosti in doseganjem zastavljenih ciljev. Čeprav ima transakcijsko vodenje tudi svoje slabosti, povezane z nepoštenimi sistemi nagrajevanja, pomanjkanjem usposabljanja vodij prodaje in s pomanjkanjem kontrole vodstva prodaje nad organizacijskimi nagradami, so avtorji trdili, da je transakcijsko vodenje lahko uspešen pristop k vodenju prodajalcev. Ugotovitve Dubinskega in kolegov so potrdili tudi Russ in kolegi (1996, str. 12), ki so na osnovi rezultatov svoje raziskave trdili, da vodje prodaje, ki izkazujejo višjo raven transakcijskega vodenja, dosegajo boljše rezultate.

Da bi bil transakcijski slog vodenja uspešen in učinkovit, morajo vodje prodaje upoštevati nekaj pravil. Vodje prodaje morajo jasno vedeti, kakšni specifični cilji so jim bili postavljeni s strani višjega vodstva, te cilje morajo sprejeti za svoje, sicer lahko nastane konflikt in delo z nejasnim namenom. Poleg tega mora vodja prodaje svojim prodajalcem sporočiti prodajne cilje organizacije in pojasniti vsakemu posameznemu prodajalcu tudi posamične cilje, v primeru prodajnih timov pa timske cilje. Vodja prodaje mora prodajalcem tudi pokazati, kako se morajo vesti in katere aktivnosti morajo izvesti, da bodo prišli do cilja. Ko so te informacije posredovane prodajnemu osebju, se mora vodja prodaje potruditi, da bo dosegel sodelovanje prodajalcev pri doseganju teh ciljev. Vodja prodaje mora stalno identificirati potrebe prodajalcev in demonstrirati prodajalcem, kako jim lahko doseganje zastavljenih ciljev pomaga pri doseganju vrednih organizacijskih nagrad. Vodje prodaje bi morali vplivati tudi na razdelitev organizacijskih nagrad med prodajalce. Če namreč prodajalci vedo, da njihov vodja ne more vplivati na razdelitev nagrad, bodo verjetno manj motivirani (Avolio et al., 1991, str. 10).

Vodje prodaje morajo zaradi stalnega povečevanja mednarodne konkurence, zmanjševanja števila prodajalcev ali povečevanja števila trgov ob enakem številu prodajalcev, prestrukturiranj in zahtev po vse večji učinkovitosti, ki vodi do vedno večje obremenitve

prodajalcev z delom, stalno raztegovati zmogljivost kadrovskih virov. Vodje prodaje morajo potencial svojih prodajalcev stalno dvigovati, če se želijo uspešno spopasti s temi neprestanimi spremembami oziroma svoje zaposlene pretvoriti v dolgoročno premoženje podjetja. Pomembno orodje, ki ga imajo pri tem na voljo, je delegiranje. Delegiranje preprosto pomeni podelitev odgovornosti ali avtoritete drugemu. Delegiranje je bilo konceptualizirano kot orodje upravljanja s časom, proces odločanja ali kot način, kako opravimo nalogo prek ostalih (Carrie, 1986, str. 755).

Obstajajo trije modeli vodenja, s katerimi lahko pojasnimo delegiranje: transakcijsko delegiranje, timsko delo in transformacijsko delegiranje. Transakcijsko delegiranje je značilno za vodje, ki imajo osebne cilje in jih blagostanje drugih ne zanima. Vodja je v temelju transakcijski človek: s sodelavci sklene dogovor izključno za zadovoljitev svojih ciljev. Takšno egoistično in vase usmerjeno ravnanje je značilno za vse transakcijske vodje, hkrati pa so ti transakcijski vodje zelo usmerjeni k nalogam in so običajno dobri pri načrtovanju, organiziranju, usmerjanju in kontroliranju. To transakcijskim vodjam omogoča, da so pri vodenju uspešni in dosegajo zastavljene rezultate in izpolnjujejo zahtevane naloge. Ali ostanejo znotraj okvirov sprejemljivega ravnanja, je odvisno od njihovih vrednot in motivov. V primeru, da ostanejo znotraj sprejemljivega ravnanja in sodelavcem razdelijo dovolj nagrad, jih bodo ti ocenili kot poštene. Velika pomanjkljivost transakcijskih vodij je poseben pogled na svet, saj se jim zdi nemogoče, da bi svoje cilje in usmeritve podredili v dobro drugim posameznikom, skupinam ali organizaciji. Tako je omejitev teh posameznikov nezmožnost ponotranjiti poglede drugih ljudi na sebe. To pomanjkanje sposobnosti empatije jim preprečuje, da bi popolnoma sodelovali v kooperativnih procesih, ki so ključni za oblike vodenja na višji ravni, zato transakcijski vodje ne morejo razvijati svojih sodelavcev z delegiranjem. Delegiranje ti vodje uporabljajo izključno za zadovoljevanje lastnih interesov, ne uporabljajo pa ga za izboljšanje svojih zaposlenih (Kuhnert, 1994, str. 13).

3.2.3 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je osnovano na več kot zgolj strinjanju sodelavcev in preprosti izmenjavi, ki je značilna za transakcijsko vodenje. To vključuje spremembo prepričanj, potreb in vrednost sodelavcev. Skladno z Burns (1978, str. 4) je rezultat transformacijskega vodenja odnos medsebojne stimulacije in dvigovanja, ki prelevi sodelavce v vodje in lahko spremeni vodje v moralne agente.

Transakcijsko vodenje ne omogoča, da bi šel prodajalec korak dlje, kot se od njega pričakuje, ampak naredi zgolj toliko, kot je s »pogodbo« dogovorjeno. Tako je Levinson (1980, str. 500) predlagal, da se bo sodelavec počutil slabo, če omejimo vodenje sodelavcev zgolj na nagrajevanje s korenčki za dobro opravljene naloge in na kaznovanje s palico za neuspešno opravljeno ali neopravljeno nalogo. Vodenje se mora zato osredotočiti

tudi na samoizpolnitev prodajalcev, če želimo, da se sodelavci popolnoma predajo in potrudijo za izpolnitev naloge. Prav to pa je tisto, kar transformacijsko vodenje doda transakcijski izmenjavi.

Transformacijsko vodenje gre torej za razliko od transakcijskega vodenja prek predstave o socialni izmenjavi med vodjo prodaje in prodajalcem v izvozu. Bass (1985, str. 29) je opredelil transformacijskega vodjo kot osebo, ki dviguje zavest sodelavcev o posledicah njihovega ravnanja, jih preusmeri v potrebe višje ravni, vpliva nanje tako, da gredo za dobrobit skupine ali organizacije prek lastnih interesov in delajo več, kot so prvotno načrtovali. Posledica takšnega ravnanja se kaže v tem, da prodajalci presežejo pričakovanja vodje in organizacije, generirajo dodaten napor, kreativnost in produktivnost (Bass, 1995, str. 468).

Burns (1978) je verjel, da sta transformacijsko in transakcijsko vodenje na različnih koncih kontinuuma. Bass (1985) je nato združil transakcijski in transformacijski slog tako, da je priznal, da sta lahko oba sloga povezana z doseganjem zastavljenih ciljev. S tem pogledom je transformacijsko vodenje komplementarno transakcijskemu in je verjetno neučinkovito v razmerah popolne odsotnosti transakcijskega odnosa med vodjo in prodajalcem (Bass, 1987, str. 15). Skladno s tem pogledom je lahko posamezni vodja tako transakcijski kot transformacijski. Transformacijsko vodenje tako dopolnjuje transakcijski slog, tako da zagotavlja prodajalcu doseganje rezultatov višje ravni. Transformacijski vodja zagotavlja doseganje rezultatov na višjih ravneh zaradi primarne razlike, ki leži v procesu, s katerim vodja motivira prodajalca, in v vrstah ciljev, ki jih postavi (Lowe et al., 1996, str. 387).

Če je treba, transformacijski vodje uporabijo strategije transakcijskega vodenja, hkrati pa izkoristijo simbolizem in metaforiko, da v sodelavcih spodbudijo povečan napor. Vodja lahko to doseže z dviganjem ravni intelektualnega zavedanja o pomenu vrednosti rezultatov. Intelektualno zavedanje pomena rezultatov pa doseže z dvigovanjem ali razširitvijo posameznikovih potreb in z vključitvijo preobrazbe usmerjenosti v lastne interese v usmerjenost k interesom tima ali organizacije (Bass, 1985, str. 20). Sposobnost vodje, da dopolni transakcijski slog vodenja z elementi transformacijskega vodenja in tako pri svojih sodelavcih doseže rezultate, ki presegajo običajna pričakovanja organizacije, je bila označena z »dopolnitvenim učinkom« (Waldman et al., 1990, str. 384).

Transformacijsko vodenje je nekako razširitev transakcijskega vodenja. Medtem ko transakcijsko vedenje vodij temelji na izmenjavi med vodjo in sodelavcem, dviguje transformacijsko vedenje vodij vodenje na višjo raven. Transformacijsko vodenje tako vključuje spodbujanje sodelavcev, da se predajo viziji in ciljem, ki so skupni organizaciji ali skupini. Prodajalci, ki jih vodijo transformacijski vodje, so spodbujani, da postanejo inovativni reševalci problemov. Vodje jih razvijajo skozi coaching, mentorstvo, jim postavljajo izzive in jih podpirajo. Prve perspektive družboslovja na vodenje so se osredotočale na dihotomijo med usmerjevalnim (angl. directive) in participativnim (angl.

participative) vodenjem. Usmerjeno vodenje je bilo usmerjeno k nalogam, parcitipativno vodenje pa k ljudem, koncept transformacijskega vodenja pa je lahko tako usmerjen kot participativen. Nelson Mandela je bil na primer usmerjen, ko je izjavil: »Pozabimo na preteklost.«. Ker se je vključeval in aktivno podpiral odprt, medetični dialog, pa bi ga lahko označili za participativnega. Še več, transformacijski vodje so lahko tudi avtoritativni ali demokratični (Bass, 1995, str. 474).

Transformacijski vodje spreminjajo odnose, vrednote in prepričanja svojih prodajalcev in jih povezujejo s tistimi, ki jih ima organizacija, pri tem pa uporabljajo različne metode vplivanja. V literaturi obstaja več metod vplivanja, med njimi lahko najdemo integracijo, samopromocijo, energičnost oziroma odločnost, izmenjavo, racionalno prepričevanje, sodelovanje, svetovanje, osebno privlačnost, navdihujočo privlačnost, pritisk in koalicijske taktike. Rezultati raziskave, ki jo je naredil Charbonneau (2004, str. 565), kažejo na to, da je transformacijsko vodenje povezano z racionalnim prepričevanjem in navdihujočo privlačnostjo. Tako racionalno prepričevanje znatno prispeva k varianci vseh štirih dimenzij transformacijskega vodenja. To ni presenetljivo, če vemo, da je racionalno prepričevanje najpogosteje uporabljena in najučinkovitejša taktika vpliva. Presenetljiv je predvsem vpliv racionalnega prepričevanja na navdihujočo motivacijo. Avtor to pojasnjuje s tem, da je sodelavec bolj navdihnjen, če so mu predstavljena vsa dejstva in pojasnjeni logični argumenti, ki podpirajo verjetnost privlačne vizije ali opravičujejo optimizem. Kelloway in Barling (2000, str. 358) sta tako nakazala, da komentar »Vem, da lahko narediš to!« dvigne percepcijo navdihujoče motivacije, še bolj pa se ta navdihujoča motivacija dvigne, če je komentar podkrepljen z racionalnimi argumenti, ki podpirajo zaupanje vodje v sodelavca. Navdihujoča privlačnost tako znatno prispeva k varianci idealiziranega vpliva in navdihujoče motivacije.

Transformacijski vodje so imenovani tudi »samodoločujoči«, ker imajo močno poosebljene vrednote in ideale. Ti vodje so se sposobni in pripravljeni odpovedati lastnim interesom. Še več, transformacijski vodje so pripravljeni tvegati izgubo ugleda in naklonjenosti, da bi izvedli aktivnosti, za katere menijo, da so pravilne. Ti vodje imajo občutek samozadostnosti, ki je samodeterminirana, in sicer ne v smislu egoističnosti, temveč na način, ki jim omogoča, da naredijo težke in nepopularne odločitve. Tako transformacijski vodje izkazujejo smisel za temeljni namen in usmeritev, ki je s stališča ostalih zaznan kot velika vrlina njihovega vodenja. Takšni transformacijski, samodeterminirani vodje lahko podžgejo sodelavce, da opravljajo naloge, ki podpirajo višji namen bolj kot lastne interese. Ti so nato sposobni oblikovati okolje, v katerem so ljudje spodbujeni, da se soočijo s problemi, in priložnosti s kreativnostjo in osebno zavzetostjo (Kuhnert, 1994, str. 18).

Transformacijsko vodenje moramo ločevati od psevdotransformacijskega vodenja, ki ga je prvi predstavil Bass (1985). Psevdotransformacijski vodja je videti kot transformacijski vodja, se obnaša kot transformacijski vodja, a v resnici ni to. Prva razlika med psevdotransformacijskim in avtentičnim transformacijskim vodjem je v vrednotah, zaradi

katerih sta oba idealizirana. Tako na primer avtentični vodja predlaga univerzalno sodelovanje in bratstvo, psevdotransformacijski vodja pa na drugi strani poudarja fiktivne razlike med »našimi« in »njihovimi« vrednotami ter izpostavlja, da so »naše« vrednote pozitivne, »njihove« pa slabe (Bass & Steidlmeyer, 2004, str. 179). V praksi je ločevanje avtentičnih in psevdotransformacijskih vodij zahtevno, saj težko ocenimo, kakšni so nameni ljudi. Avtentične transformacijske vodje lahko prepoznamo zgolj po pristnosti in etičnosti (Bass, 1985, str. 182–185, Hooiberg & Choi, 2000, str. 298).

Psevdotransformacijski vodje iščejo moč in položaj na račun dosežkov svojih sodelavcev. Predajajo se fantazijam moči in uspeha, kar opravičujejo s tem, da to delajo v korist organizacije. Kot karizmatične osebe nasploh so prepričani, da resnično poznajo prave odgovore za probleme, ki jih morajo prodati skozi učinkovito vodenje z vtisom. Včasih celo sami sebe prevarajo, ko razmišljajo o svojih sposobnostih. Svoje sodelavce rotijo, naj jim zaupajo, a jim dejansko ne gre zaupati. Vključujejo se v vse aktivnosti samopromocije, da bi dobili še več pozornosti sodelavcev. Imajo visokoleteče vizije, hkrati pa nimajo enakega občutka za odgovornost, kot ga imajo avtentični transformacijski vodje. Ne glede na to, da so prepričani, da so pošteni, neposredni in razumevajoči do misije organizacije, je njihovo ravnanje nekonsistentno in nezanesljivo. Javno izkazujejo veliko pripadnost svoji organizaciji in ljudem, osebno pa so jih pripravljeni žrtvovati. Tako bi na primer psevdotransformacijski vodja točil krokodilje solze, če bi moral odpuščati svoje sodelavce, ko pa bi bil proces odpuščanja zaključen, bi si izplačal velik bonus (Hooiberg & Choi, 2000, str. 298). Če povzamemo, imajo psevdotransformacijski vodje zunanji videz avtentičnosti, navznoter pa so neusklajeni z nameni organizacije, zato so pripravljeni zavajati, prevarati in delovati v nasprotju z izrečenim (Bass & Steidlmeyer, 2004, str. 180–181).

Ne glede na pozitivne učinke pa moramo tudi pri avtentičnem transformacijskem vodenju upoštevati pomembno omejitev. Nekateri zaposleni ne bodo dobro reagirali na transformacijski slog, čeprav bo velika večina gledala na vodjo pozitivno. Obstajata najmanj dva razloga, zakaj pride do takšnega položaja. Prvi razlog je v tem, da obstaja konflikt v dojemanju sloga oziroma spor med vodjo in sodelavcem. Primer takšnega konflikta dojemanja sloga vodenja bi bil, da vodja preveč neposredno komunicira s svojimi sodelavci. Čeprav se večina sodelavcev pozitivno odzove na takšno komunikacijo, se nekaterim zaposlenim lahko zdi takšna neposredna komunikacija žaljiva. Tako je lahko pri teh zaposlenih namen individualizirane obravnave ali intelektualne stimulacije namerno spregledan ali narobe razumljen. Drugi in pogostejši razlog za neodzivnost nekaterih zaposlenih na transformacijski slog vodenja pa je v tem, da se vodja in njegov sodelavec zelo razlikujeta glede njunega ozadja. Te razlike, povezane s preteklimi izkušnjami, lahko ovirajo medsebojno zaupanje, ki je ključno za vplivanje transformacijskega vodenja. Primer takšne razlike bi lahko bil, da mlajši zaposleni ne more služiti kot transformacijski vodja starejšemu zaposlenemu in obratno (Avolio et al., 1991, str. 15).

3.2.3.1 Dimenzije transformacijskega vodenja

Transformacijski vodje se vedejo na način, ki dviguje običajne ljudi na izredne višine, kar zagotavlja vrhunske rezultate (McColl-Kennedy & Anderson, 2002, str. 547). Vrhunski rezultati transformacijskih vodij so posledica uporabe ene ali več sestavin transformacijskega vodenja. Faktorske analitične študije, ki so jih opravili Bass (1985), Howell in Avolio (1993), Bycio et al. (1995) in Avolio et al. (1997), so na koncu pripeljale do štirih sestavin transformacijskega vodenja: idealiziran vpliv, navdihujoča motivacija, intelektualna spodbuda in individualizirana obravnava. Te sestavine temeljijo na konceptualizaciji, da vodja navdihuje sodelavce tako, da jim omogoča oboje – smisel in razumevanje. Vodenje je intelektualno spodbujajoče in omogoča izkoristek vseh potencialov in zmožnosti prodajalcev, poleg tega pa je vodja pozoren do posameznega prodajalca in ga podpira.

Transformacijski vodje, ki izkazujejo **idealiziran vpliv** (angl. idealised influence), imajo sposobnost, da oblikujejo vizijo in pokažejo sodelavcem misijo (Quick et al., 2005, str. 144). Rafferty in Griffin (2004, str. 332) opredeljujeta vizijo kot izraz idealizirane slike prihodnosti, ki je osnovana na organizacijskih vrednotah. Številni avtorji (npr. Bass, 1985, House, 1977, Rafferty & Griffin, 2004) priznavajo, da je sposobnost vodij, da oblikujejo vizijo, pomembna sestavina transformacijskega oziroma karizmatičnega vodje.

Ti vodje prodaje se obnašajo na način, ki jim omogoča, da služijo za zgled sodelavcem. Vodje so občudovani, spoštovani in zaupljivi, sodelavci se z njimi identificirajo in jih želijo posnemati, ker menijo, da jih zaznamujejo izredne sposobnosti, vztrajnost in odločnost. Obstajata dva vidika idealiziranega vpliva: vedenje vodje in lastnosti, ki jih sodelavci in njihovi sodelavci pripisujejo vodji. Ta dva vidika označujeta interaktivno naravo idealiziranega vpliva. Vodje, ki izkazujejo velik delež idealiziranega vpliva, so pripravljeni tvegati in delujejo bolj združevalno kot avtoritativno (Bass & Avolio, 1994, str. 3). Da bi si pridobil zaupanje sodelavcev, postavlja vodja, ki ga označuje idealiziran vpliv, interese drugih pred lastne interese. Vodja deli tveganje s svojimi sodelavci in je pri svojem vedenju dosleden, sodelavci mu lahko zaupajo, da bo naredil, kar ja prav. Vodja z idealiziranim vplivom demonstrira vedenje visoke etičnosti in morale. Med drugim izkazuje svojo etičnost tudi tako, da se izogiba uporabi moči za doseganje lastnih interesov, pravzaprav uporablja moč zgolj takrat, ko je to nujno potrebno (Avolio & Bass, 2002, str. 2). Rezultat vedenja in lastnosti idealiziranega vpliva se izkazuje v tem, da so sodelavci pripravljeni podpreti vizijo vodje in se dodatno potruditi. Primer takšnega vodje bi bil predsednik uprave General Eletric Jeffery Immelt, ki ga označujejo tako velika pričakovanja kot etično obnašanje do sodelavcev (Sosik, 2006, str. 18).

Naslednja dimenzija transformacijskega vodenja je **navdihujoča motivacija** (angl. inspirational motivation). Yukl (1981, str. 121) je predlagal, da se navdih nanaša na stopnjo, do katere vodja stimulira navdušenje pri sodelavcih za delo. Vodja pove stvari, ki

gradijo zaupanje sodelavcev, in izkazuje zaupanje v njihovo sposobnost, da izvajajo naloge uspešno in dosegajo cilje skupine. Transformacijski vodje, ki izkazujejo navdihujočo motivacijo, se obnašajo tako, da motivirajo in navdihujejo prodajalce okoli sebe s tem, da pripisujejo poseben pomen njihovemu delu in jim postavljajo izzive. Vodje, ki jih označuje navdihujoča motivacija, obkrožajo tudi timski duh, navdušenje in optimizem. Vodja prodaje, ki z vedenjem intelektualno spodbuja svoje prodajalce, jih aktivno vključuje v oblikovanje zamisli o lepi prihodnosti. Prodajalci so s strani vodje tudi jasno soočeni s tem, kaj se od njih pričakuje (Bass & Avolio, 1994, str. 3).

Ponavljajoči se dejavnik znotraj definicije navdihujočega vodenja je uporaba ustne komunikacije za motiviranje in prebujanje čustev sodelavcev (Rafferty & Griffin, 2004, str. 332). Torej, če upoštevamo ta predlog Raffertyja in Griffina, pomeni, da je potrebna neposredna osebna komunikacija med vodjo in sodelavcem prodajalcem, da bi vodja lahko z navdihujočo motivacijo vplival na prodajalca.

Čeprav je navdihujoča motivacija najopaznejša v vrhu organizacije, lahko tudi zaposleni na nižjih ravneh organizacije izkazujejo visoko stopnjo navdihujoče motivacije v očeh svojih sodelavcev. Pogoji, kot so pretekli dosežki, razvitost komunikacijskih veščin in razdelitev vlog drugih navdihujočih vodij, lahko oblikujejo potencial, ki navdihuje ostale. Ta potencial se razvije deloma tudi zaradi medsebojnega vpliva ostalih dimenzij transformacijskega vodenja, kot so individualizirana obravnava in intelektualna spodbuda, ko je oseba v vlogi vodje. Takšna vedenja torej povečajo inspiracijsko privlačnost, saj se pod temi pogoji sodelavec počuti cenjenega, je samozavesten, poleg tega pa se počuti še zavarovanega pred ovirami za doseganje ciljev, ki jih lahko prevzame vodja (Avolio et al., 1991, str. 14). Vodja prodaje, ki izkazuje intelektualno spodbudo, je tudi zelo zavezan postavljenim ciljem in viziji (Avolio & Bass, 2002, str. 2). Tako Bass (1998, str. 5) trdi, da obstaja visoka korelacija med navdihujočo motivacijo in idealiziranim vplivom, in nadaljuje, da lahko včasih obe dimenziji transformacijskega vodenja oblikujeta karizmatičnega vodjo.

Intelektualna spodbuda (angl. intellectual stimulation) je značilna za transformacijske vodje prodaje, ki stimulirajo svoje prodajalce k inovativnosti in kreativnosti s postavljanjem problemov v nove dimenzije, z dvomom o predpostavkah in s pristopanjem k ustaljenim situacijam na nove načine. Poleg tega transformacijski vodje vključujejo svoje sodelavce v proces reševanja problemov in iskanje rešitev tako, da spodbujajo kreativnost, nove ideje in inovativnost. Sodelavci so spodbujani, da preizkušajo nove pristope, njihove ideje pa niso kritizirane, če se razlikujejo od idej vodje (Bass & Reggio, 2006, str. 7).

Transformacijski vodja, ki izkazuje intelektualno spodbudo, lahko spodbuja sodelavce, da povežejo svoje osebne vrednote z vrednotami vodje oziroma organizacije. Kot primer lahko pogledamo sodelavca, ki ne razkriva pomembnih informacij drugim sodelavcem. Transformacijski vodja, ki izkazuje intelektualno spodbudo, bo poskušal prikazati temu

sodelavcu razloge, zakaj je za interes skupine najbolje delati kot tim, da bi se dosegli zastavljeni cilji. Ko so vodje soočeni z delovnimi problemi in ko sprejemajo težke in kompleksne odločitve, je potreben dvosmerni proces intelektualne spodbude. V nekaterih primerih zato vodja ne zgolj intelektualno stimulira svoje sodelavce, temveč je tudi sam odprt in stimuliran z razmišljanji in idejami svojih sodelavcev. Takšen učinek predstavlja vpliv od spodaj navzgor in je še posebno uporaben, ko ima vodja omejene informacije ali izkušnje, povezane z določenim problemom oziroma odločitvijo (Avolio et al., 1991, str. 14).

Učinki intelektualne spodbude so vidni v povečani sposobnosti sodelavcev, da konceptualizirajo, razumejo in analizirajo probleme. Poleg tega intelektualna spodbuda s strani vodje izboljšuje kakovost rešitev, ki jih prodajalci generirajo (Bass & Avolio, 1990).

Dejavnik, ki loči transformacijsko vodenje od ostalih novih teorij vodenja, je **individualizirana obravnava** (angl. individualized consideration) (Rafferty & Griffin, 2004, str. 333). Avolio in Bass (1995, str. 202) trdita, da vodja izkazuje individualizirano obravnavo z izkazovanjem podpore za napor sodelavcev. Rafferty in Griffin (2004, str. 333) tako opredeljujeta individualizirano obravnavo kot izkazovanje skrbi za sodelavce in upoštevanje njihovih individualnih potreb.

Individualizirana obravnava se prakticira, ko vodja prodaje išče nove priložnosti za učenje prodajalcev, vključno s podpirajočim okoljem. Vsakemu posamezniku prizna in upošteva individualne razlike in potrebe. Tako so na primer nekateri prodajalci deležni večje spodbude, drugi večje podpore ali večje avtonomije, tretji spet natančneje opredeljenih standardov ali natančneje opredeljene strukture opravljanja nalog. Vodja deluje kot coach in mentor. Vsak pogovor je poosebljen, kar pomeni, da se vodja spomni preteklih pogovorov s posamezno osebo, se zaveda skrbi vseh sodelavcev in vidi vsakega posameznika kot celotno osebo, ne zgolj kot nekega zaposlenega (Bass & Avolio, 1994, str. 3). Individualizirana obravnava se izvaja tako, da se oblikujejo nove priložnosti za učenje, ki jih podpira tudi okolje, nato pa se vzpostavi dvosmerna komunikacija med prodajalcem in vodjo.

Pri vodjah višje ravni (generalni direktor ali predsednik uprave) je individualizirana obravnava bolj simbolična v svojem izražanju. Tako si višji vodje s transformacijskim slogom vodenja poskušajo zapomniti imena čim več zaposlenih. Ti višji vodje izvajajo tudi management z obhodi, kjer nenapovedano spremljajo razvoj svojih sodelavcev. Vodje, ki izvajajo management z obhodi, primarno ne iščejo težav ali znakov nedoseganja pričakovanih rezultatov, namesto tega raje iščejo aktivnosti, ki so vredne pohvale in priznanja (Avolio et al., 1991, Peters & Waterman, 1982).

Interakcija med vodjo, ki izvaja individualizirano obravnavo, in sodelavcem je poosebljena tudi tako, da sodelavec zaznava, da ga vodja aktivno posluša. Vodja delegira naloge kot

sredstvo za razvoj sodelavcev, nato opazuje izvajanje delegiranih nalog, da bi videl, ali sodelavci potrebujejo dodatno usmerjanje ali podporo, in da bi ocenil napredek. Pri tem (v idealnem stanju) sodelavec nima občutka, da ga vodja kontrolira (Avolio & Bass, 2002, str. 3).

Individualizirana obravnava se lahko izkazuje tudi tako, da vodja služi kot osebni odvetnik oziroma zagovornik zaposlenega, tako da »si upa postaviti se« za zaposlenega v vsakem trenutku. Vodja, ki se je pripravljen »postaviti« za svojega sodelavca, poskrbi, da ima ta na voljo vso potrebno podporo in resurse, ki jih potrebuje za izpolnitev zastavljene naloge oziroma cilja. To lahko vključuje tudi pogajanje ali manevriranje z ljudmi iz drugih oddelkov ali enot, ki povzročajo sodelavcu probleme. Primer takšnega ravnanja bi lahko bil, ko imajo na primer drugi vodje namen dodati delovne aktivnosti prodajalcu in tako doseči določene osebne cilje, ki jih imajo na delovnem mestu. Transformacijski vodja bi se takšnim namenom uprl, če bi te nove aktivnosti pomenile preveliko delovno obremenitev za prodajalca. Tako poskušajo transformacijski vodje odpravljati ovire, ki se pojavljajo na delovnem mestu sodelavcev in otežujejo tako razvoj sodelavcev kot doseganje optimalnih rezultatov (Avolio et al., 1991, str. 13).

3.2.3.2 Podobnosti in razlike med transformacijskim vodenjem ter karizmatičnim in služnostnim vodenjem

Konceptualno je transformacijsko vodenje blizu karizmatičnemu vodenju, saj se sodelavci želijo identificirati z vodjo in ga posnemati, pri tem pa je treba izpostaviti, da je karizma zgolj ena izmed sestavin transformacijskega vodenja – idealiziran vpliv (Bass & Reggio, 2006, str. 4–5). Tako Bass (1995, str. 471) trdi, da so nekateri karizmatični vodje tudi navdihujoči, hkrati pa se vključena vedenja, značilnosti in učinki med tema dvema konstruktoma razlikujejo. Transformacijski vodje vplivajo na sodelavce z vzpostavljanjem močnih čustev, to pa počnejo z dobrohotnimi čustvi. Iščejo možnosti, da pooblastijo sodelavce z razvojem njihove medsebojne odvisnosti, hkrati pa gradijo tudi njihovo samozavest. Transformacijski vodje s takšnim ravnanjem izboljšujejo posameznika, organizacijo in družbo, na drugi strani pa karizmatični vodje včasih poskušajo zasužnjiti svoje sodelavce. Karizmatičnim vodjem uspeva svoje sodelavce zasužnjiti tako, da jih naredijo šibke in odvisne, saj se zanimajo za osebno zvestobo, namesto da bi se osredotočali na zvestobo vrednotam in idejam. Razliko lahko nakažemo z Martinom Luthrom Kingom ali Mahatmo Gandhijem, ki sta uporabila svojo karizmatično moč za izboljšanje razmer številnih svojih sodelavcev in družb, na eni strani, in Michaelom Koreshem, ki je mnoge svoje sodelavce peljal v smrt pri Wacotu (Shackleton, 1995, str. 120), ali diktatorji, kot so bili Hitler, Mussolini in Tojo (Bass, 1995, str. 471), na drugi strani.

Trice in Beyer (1991, str. 150) pa sta karizmatično vodenje in transformacijsko vodenje razlikovala drugače. Tako menita, da karizmatični vodje oblikujejo nove organizacije,

medtem ko transformacijski vodje spreminjajo obstoječo organizacijo. Njun pogled se ujema z nekaterimi anekdotičnimi primeri, kot so Richard Branson, lastnik podjetja Virgin, Mary Kay Ash, lastnica Mary Kay Cosmetics, in Anita Roddick iz The Boddy Shop. Vsi naj bi bili karizmatični ustanovitelji lastnih podjetij.

Mnogi avtorji (npr. Giacalone & Jurkiewicz, 2010, str. 132) ne vidijo razlike med služnostnim vodenjem in transformacijskim vodenjem, saj imata oba sloga kar nekaj podobnosti. Tako transformacijski kot služnostni vodje so vizionarji, oboji uživajo visoko stopnjo zaupanja, služijo svojim sodelavcem kot model za identificiranje. Transformacijski in služnostni vodje kažejo pozornost do sodelavcev tako, da jim delegirajo odgovornosti, jih pooblaščajo in učijo. S komunikacijo in poslušanjem vplivajo nanje. Tako si teoriji zagotovo ne nasprotujeta, saj obe opisujeta odlične oblike vodenja. Kljub nekaterim podobnostim pa obstajajo pomembne razlike, ki delijo ti dve teoriji. Najpomembnejša razlika je v tem, da se transformacijski vodje osredotočajo na organizacijske cilje, njihovo vedenje tako gradi zavezanost sodelavca organizacijskim ciljem, kar storijo s pooblaščanjem sodelavca za doseganje cilja. V nasprotju s transformacijskim vodjem pa se služnostni vodje osredotočajo na ljudi, ki jih vodijo (Stone, 2003, str. 359). Služnostni vodje tako nimajo posebne afinitete do abstraktne korporacije ali organizacije, namesto tega cenijo ljudi, ki tvorijo organizacijo. Pri tem ne gre za prizadevanje, ki temelji na čustvih, temveč za brezpogojno skrb za dobrobit tistih, ki jih služnostni vodje vodijo. Harvey (2001, str. 38–39) je to podprl s trditvijo, da je lov za dobičkom obrobnega pomena, temeljni smisel posla je v tem, da služimo, kar je ena izmed institucij, skozi katero družba razvija in izvršuje kapaciteto konstruktivnih aktivnosti. Bass (2000, str. 33) trdi, da je služnostno vodenje še najbližje dvema od štirih dimenzij transformacijskega vodenja, in sicer navdihujoči motivaciji in individualizirani obravnavi.

3.2.3.3 Predpostavke transformacijskega vodenja

Transformacijsko vodenje ne nastane naključno, saj morajo obstajati nekatere predpostavke in pogoji, ki pripravijo prizorišče za njegov razvoj (Kuhnert & Lewis, 1987, str. 650). Te predpostavke vključujejo tako osebne izkušnje, ki jih je imel vodja z ostalimi modeli vodenja, kot tudi tekoče izkušnje vodje iz delovnega in nedelovnega okolja.

V zvezi s transformacijskim vodenjem se postavlja vprašanje, ali je transformacijsko vodenje zgolj za izbrance, ki imajo lastnosti transformacijskih vodij že ob rojstvu, ali se teh veščin lahko naučimo. Kelloway in Barling (2000, str. 356) na to vprašanje odgovarjata, da se je možno teh veščin naučiti. Barling in kolegi (1996, str. 830) so potrdili, da so sodelavci svoje vodje, ki so bili na usposabljanju iz transformacijskega vodenja, z vidika intelektualne spodbude, individualizirane obravnave in karizmatičnosti ocenili višje kot kolege, ki tega usposabljanja niso imeli. Usposabljanje je imelo tudi znatni učinek na zavezanost sodelavcev organizaciji, učinek pa je bil viden tudi na finančnih indikatorjih.

Tudi Kelloway in kolegi (2000, str. 147–148) potrjujejo, da je možno pridobiti veščine transformacijskega vodenja skozi usposabljanje, pri tem pa izpostavljajo pomen povratne informacije pri učenju transformacijskega vodenja. Fokus obeh načinov dostave transformacijskih veščin je namreč drugačen, saj se povratna informacija osredotoča na posameznika, usposabljanje pa na skupino. Rezultati njihove raziskave namreč predlagajo, da usposabljanje in povratna informacija delujeta izmenjujoče pri razvoju transformacijskih vodij. To pomeni, da kombinacija usposabljanja in povratne informacije ni povezana z višjimi ocenami transformacijskega vodenja, kot so ocene katere koli izmed metod posamično. Ti rezultati torej pomenijo, da se lahko tako usposabljanje kot povratna informacija uporabljata samostojno in se pri tem dosegajo enaki učinki kot pri kombinaciji teh dveh metod.

Transformacijskega vodjo določa kombinacija moči in osebnosti, ki mu omogoča, da je vešč in poučen popolnoma legitimen zastopnik sprememb ter poln energije (Bass, 1990, str. 18). Kompetenca vpogleda in empatije omogoča transformacijskim vodjem, da razumejo interakcije in poglede svojih sodelavcev ter na tej osnovi gradijo boljše poznavanje svojih sodelavcev. Transformacijski vodje prodaje morajo torej imeti občutek o razvojnih potrebah svojih sodelavcev, poleg tega pa morajo vedeti, v čem se osebne želje posameznih prodajalcev med seboj razlikujejo. Ker se sodelavci identificirajo s svojim transformacijskim vodjo, mora vodja svoje prodajalce poznati tako dobro, kot poznajo sami sebe (Bass, 1990, str. 157). V zvezi z lastnostmi transformacijskih vodij je treba izpostaviti, da sta Judge in Bono (2004, str. 906) z raziskavo pokazala, da obstaja zelo šibka povezava med transformacijskim vodenjem in psihološkimi značilnostmi vodje, kot so usmerjenost navzven, črnogledost, pozornost in vestnost. Poleg tega pa opozarjata, da se lahko naučimo vedenj, ki izkazujejo določene lastnosti, in tako zmanjšamo svoje slabosti.

Profesionalni razvoj zaposlenih je velik posel po vsem svetu. Tradicionalno je bil poslovni razvoj konceptualiziran kot priložnosti za usposabljanje, ki se ponujajo izven delovnega okolja. Podjetja znatno investirajo v izobraževalne programe za zaposlene, hkrati pa se zaposleni največ razvijejo na delovnem mestu, ko se naučijo neposredno iz rezultatov svojih delovnih nalog. Tako ni presenetljivo, da se posamezniki, ki dobijo več priložnosti in več smiselnih nalog skozi svojo kariero, profesionalno bolje razvijajo in rastejo (Tritt, 1978, str. 528–530). Eden od načinov, s katerim podjetja razvijajo zaposlene, je rotacija delovnih zahtevkov. Drugi način, s katerim lahko podjetje razvija svoje zaposlene, pa je delegiranje. Delegiranje namreč poenostavlja delo vodje in izboljšuje njegovo uspešnost in učinkovitost, hkrati pa je orodje za razvoj posameznikovih veščin in povečevanje vključenosti tega. Transformacijski vodje so sposobni osnovati svoje odločitve o delegiranju v širšem kontekstu kot drugi vodje, ker so usmerjani s svojimi notranjimi vrednotami in standardi. Pri odločitvah o usmerjanju razmišljajo o dolgoročnih ciljih in interesih tako organizacije kot sodelavca, zato brez težav delegirajo pooblastila sodelavcem in jih razvijajo na način, ki izboljšuje njihovo učenje in gradi visoko učinkovito timsko in delovno okolje. Transformacijski vodje tako dvigujejo svoje

sodelavce, da postanejo tudi sami samodeterminirani in transformacijski vodje (Kuhnert, 1994, str. 18–19).

Med dejavniki, ki naj bi označevali uspešne vodje, je tudi sposobnost obvladovanja konfliktov med kolegi in sodelavci ter izogibanje stalnim napetostim, ki ovirajo izpolnjevanje nalog. Transformacijski vodje imajo v primerjavi s transakcijskimi vodjami več sposobnosti, s katerimi obvladujejo konflikte. Manj so tudi obremenjeni zaradi konfliktov in so bolj pomirjeni sami s seboj (Bass, 1990, str. 116).

3.2.3.4 Transformacijsko vodenje in prodaja

Vodenje in prodaja imata mnogo skupnega. Tako vodenje (Bass & Avolio, 1993, str. 4; Ciulla, 2004, str. 12; Hacker & Roberts, 2003, str. 4, Shackleton, 1995, str. 72) kot prodaja (Cron & DeCarlo, 2006, str. 9, Rackham et al., 1989, str. 13) sta obliki vplivanja, ki sta lahko zadeva prepričevanja ali posledica sodelovalne diskusije. Vodja in prodajalec poskušata tako vplivati na zaznave, razmišljanja, odločitve in vedenja sodelavca oziroma kupca. Če sodelavec oziroma kupec dovolita, da vodja in prodajalec vplivata nanju, in če so njuna pričakovanja in potrebe zadovoljeni, sta vodenje in prodaja uspešna in učinkovita. Hkrati pa obstajajo med vodenjem in prodajo nekatere razlike. Interakcije med prodajalcem in kupcem običajno trajajo manj časa kot interakcije med vodjo in sodelavcem. Poleg tega so interakcije med prodajalcem in kupcem bolj osredotočene na cilje transakcije. Prodajalec v povprečju obvladuje več kupcev kot vodja, ki obvladuje zgolj 3–20 sodelavcev (Bass, 1997, str. 20).

Tako tudi vodja in prodajalec gradita svoje transformacijske komponente na osnovi transformacijske izmenjave, ki zagotavlja zaupanje. Povezanost dimenzij transformacijskega vodenja in prodaje lahko vidimo v tabeli 2.

Pomen transformacijskega vodenja v kontekstu vodenja prodaje so proučevali številni raziskovalci (Bass, 1997, Comer et al., 1995, Dubinsky et al., 1995, Humphereys, 2002, Jolson et al., 1993, Mackenzie et al., 2001, Martin & Bush, 2006, McColl-Kennedy & Anderson, 2002, Russ et al., 1993, Sparks & Schenk, 2001). Te raziskave so pokazale, da transformacijsko vodenje neposredno pozitivno vpliva na optimizem (McColl-Kennedy & Anderson, 2002, str. 555), pozitivno vpliva na usmerjenost prodajalcev h kupcem (Martin & Bush, 432), pozitivno vpliva na izkazan trud s strani prodajalca (Sparks in Schenk, 2001, str. 864), negativno vpliva na dvoumnost vloge (Dubinsky et al., 1995, str. 25), pozitivno vpliva na fokalno uspešnost prodajalcev (MacKenzie et al., 2001, str. 129, McColl-Kennedy & Anderson, 2002, str. 555, Humphereys, 2002, str. 497) in kontekstualno uspešnost prodajalcev (MacKenzie et al., 2001, str. 129,) ter pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delovnim mestom (Sparks & Schenk, 2001, str. 863). Raziskave so torej pokazale na nekatere pozitivne vplive, ki jih ima transformacijsko vodenje na uspešnost

prodajalcev. Pri tem pa Bass (1997, str. 22) dodaja še en pomen transformacijskega vodenja znotraj konteksta prodaje. Transformacijski vodje prodaje namreč poskrbijo, da se njihovi sodelavci spremenijo v vodje.

Tabela 2: Povezanost dimenzij transformacijskega vodenja in uspešne prodaje

Dimenzije transformacijskega vodenja	Uspešna prodaja
Idealiziran vpliv	Prodajalec gradi zaupanje kupcev, kaže odločenost in vztrajnost, razjasni potrebe kupcev in ponuja inovativne rešitve, poveže vizijo kupcev z vizijo lastnega podjetja.
Navdihujoča motivacija	Prodajalec ponuja pomen in privlačnost svojega predloga s preprostimi besedami, simboli, metaforami in prepričljivimi argumenti.
Intelektualna spodbuda	Prodajalec uporablja informacije iz vsakodnevnih stikov z vsemi kupci in znanje o uporabi izdelka in rezultatih, ki jih ta nudi, da pripravi kupce, da ponovno razmislijo o svojih predpostavkah, prenovijo poglede na stare probleme in rešitve zanje ter oblikujejo nove rešitve.
Individualizirana obravnava	Prodajalec služi kot mentor svojim kupcem, deli z njimi pomembne podatke, jim daje vpogled v procese, ki potekajo pri konkurentih, in jim pomaga graditi vpogled v razmišljanje njihovih kupcev.

Povzeto in prirejeno po Bass, 1997, str. 27.

4 Determinante vedenja prodajalcev v izvozu

Raziskovalci so proučevali mnogo determinant, ki vplivajo na vedenje prodajalcev (tabela 3). Churchill in kolegi (1985, str. 103) so povzeli šest tipov spremenljivk, ki vplivajo na vedenje prodajalcev. Te so osebne značilnosti, veščine, spremenljivke vloge, odnos, motivacija in organizacijske oziroma okoljske spremenljivke. Nekatere od teh so povezane s prodajalcem oziroma spremenljivkami, ki so bile prodajalcu »položene v zibelko«, druge so povezane z okoljem in nanje prodajalec ne more vplivati. Nekatere spremenljivke, ki določajo uspešnost prodajalcev, pa so takšne, da lahko vodja vpliva nanje. Med najpogosteje izpostavljenimi spremenljivkami, na katere vodja lahko vpliva, so zavezanost ciljem, zavezanost organizaciji, notranja motivacija in zaupanje vodji, zato te spremenljivke vključujem v svoj model.

4.1 Zavezanost ciljem

Cilji so postali centralni in razširjen konstrukt motivacijske teorije (Austin & Vancouver, 1996), teorije opravilnih ciljev (angl. task goal theory) (Locke & Latham, 1990), socialno-kognitivne teorije (Bandura, 1986), teorije alociranja resursov (Kanfer & Ackerman, 1989) in teorije nadzora (Klein, 1989). Vse te teorije se razlikujejo v različnih vidikih, skupen pa imajo cilj kot centralno determinanto motivacije (Klein et al., 1999, str. 885).

Tabela 3: Raziskave o determinantah, ki vplivajo na vedenje prodajalcev

Avtorji	Proučevane spremenljivke
Oliver (1974)	Motivacija (Teorija pričakovanj)
Walker, Churchill, Ford (1977)	Motivacija
Bagozzi (1980)	Zadovoljstvo z delom
Churchill et al. (1985)	Osebne značilnosti, veščine, spremenljivke vloge, odnos, motivacija in organizacijske oziroma okoljske spremenljivke
Tyagi (1985)	Slog vodenja, notranja in zunanja motivacija
Butler & Reese (1991)	Slog vodenja
Barrik, Murray & Strauss (1993)	Zavezanost ciljem
Babakus, Cravens, Grant, Ingram & LaForge (1994)	Oblikovanje območij
Bashaw & Grant (1994)	Zavezanost organizaciji, delu in karieri
Brown & Peterson (1994)	Notranja motivacija
Babakus, Cravens, Grant, Ingram & LaForge (1996)	Kontrolni mehanizmi, oblikovanje območij
Challagalla & Shervani (1996)	Kontrolni mehanizmi
Brow, Cron & Slocum (1997)	Čustva, povezana s cilji
Harich & LaBahn (1998)	Percepcija kupcev
Klerin & Kim (1998)	Slog vodenja in zavezanost ciljem
Mackenzie, Podsakoff & Ahearne (1998)	Zavezanost organizaciji, zaznava vloge in zadovoljstvo z delom
Pettijohn, Pettijohn & Taylor (2000)	Zavezanost organizaciji
Mackenzie, Podsakoff & Rich (2001)	Slog vodenja, zaupanje, zaznava vloge
Atuahene-Gima & Li (2002)	Zaupanje
Baldauf & Cravens (2002)	Sposobnosti prodajalca
Washington (2002)	Zavezanost ciljem
Mehta, Dubinsky & Anderson (2003)	Slog vodenja, motivacija
Jaramillo, Mulki & Marshall (2005)	Zavezanost organizaciji
Paparoidamis (2005)	Slog vodenja

Austin in Vancuver (1996, str. 338) opredeljujeta cilje kot želena stanja, kjer so stanja širše opredeljena kot rezultati, dogodki ali procesi. Notranje predstavljena želena stanja se nahajajo v razponu od skupkov bioloških točk notranjega procesa (na primer telesna temperatura) do kompleksnih miselnih upodobitev želenih stanj (na primer karierni uspeh). V članku iz 1968 so Locke in kolegi prvi predstavili teorijo postavljanja ciljev, ki so jo nato še dvakrat revidirali (Locke et al., 1981, Locke & Latham, 1990). Locke je v tem članku pripoznal, da brez zavezanosti cilji nimajo motivacijskega učinka. Zavezanost ciljem je identificirana kot ključni pogoj, saj cilj nima motivacijskega učinka, če ne obstaja zavezanost temu cilju (Locke et al., 1988, str. 23). Ta široka definicija zavezanosti ciljem je skladno s sedanjo konceptualizacijo konstrukta znotraj teorije opravilnih ciljev. V tej teoriji je implicitno nakazana namera povečanja napora za doseganje ciljev, vztrajnost in zasledovanje cilja skozi čas ter nepripravljenost na znižanje ali zapustitev tega cilja. Čeprav obstaja splošno strinjanje o tej opredelitvi znotraj teorije ciljev, pa obstajajo nekatere izjeme. Tubbs in Ekenberg (1991) sta oblikovala podrobnejše konceptualno razlikovanje med notranjim dogovorom s cilji kot standardom (na primer sprejemanje), namero za dosego cilja (na primer zavezanost) in vzdrževanjem te namere skozi čas (na primer odločenost). Čeprav lahko naredimo te subtilne konceptualne razlike, gre pri vseh za motivacijske izbire, na katere je možno vplivati z enakimi pogojniki. Pretekle raziskave niso uspele dokazati, da bi bilo takšno razlikovanje empirično uporabno (Klein et al., 2001, str. 32).

Čeprav je zavezanost ciljem igrala centralno konceptualizacijsko vlogo v teoriji opravilnih ciljev, je zavezanost ciljem v zgodnjih raziskavah postavljanja ciljev praviloma odsotna. Dva ločena pregleda, objavljena v poznih 80. letih (Hollenbeck & Klein, 1987, Locke et al., 1988), sta nakazala, da je obseg empirične evidence o posledicah in pogojih zavezanosti ciljem nezadosten glede na centralno vlogo, ki jo ta spremenljivka igra v procesu postavljanja ciljev.

Ljudje se sprašujejo o lastni zavezanosti ciljem zgolj takrat, ko je ta zavezanost nekako nejasna, kar pomeni, da je nezanesljiva oziroma relativno nizka. Ljudje se takrat počutijo negotove glede ravni zavezanosti ciljem. Njihova temeljna skrb pa je, da ocenijo, ali je cilj pomemben in vreden zasledovanja. Ko ljudje ocenjujejo, kakšno zavezanost bodo imeli do posameznega cilja, jemljejo za osnovo dosežke do trenutka ocenjevanja. Rezultat tega je, da jih informacija o preteklih dogodkih bolj motivira kot informacija o rezultatih, ki jih je treba še doseči (Burnstein & Golwitzer, 1996, str. 396). Na primer, zaznana zavezanost ciljem vpliva na odločitev, ali donirati denar ugledni dobrodelni inštituciji (v primerjavi s poznano dobrodelno inštitucijo). V tem primeru bo ljudi podatek o že zbranih sredstvih bolj motiviral kot pa sredstva, ki jih je treba še zbrati. V nasprotju z razmišljanjem o zavezanosti pa se ljudje sprašujejo o napredovanju glede zasledovanja cilja, če so prepričani o svoji zavezanosti temu cilju, ki je nedvomno pomemben. V tem primeru pa njihova motivacija temelji na osnovi vplivov manjkajočega napredka, tako da ima izpostavljanje informacij o še nedoseženem večji učinek kot informacija o preteklih

dosežkih. Tako bi lahko pomanjkanje napredka pri doniranju denarja bolj motiviralo, ko je oseba že odločena, da bo donirala, kot pa informacija o že zbranih sredstvih (Koo & Fishbach, 2008, str. 184).

Zavezanosti ciljem je konceptualno podobno sprejemanje ciljev. Medtem ko zavezanost ciljem pomeni pripravljenost na poskuse doseganja cilja (ali nadaljevanje poskusov doseganja cilja), pri čemer izvir cilja ni specificiran, pomeni sprejemanje ciljev pripravljenost posameznika na zavezanost cilju, ki ga je določila oziroma predlagala druga oseba.

4.1.1 Determinante zavezanosti ciljem

Hollenbeck in Klein (1987) sta skladno s predlogom Lockeja in kolegov (1981) uporabila teorijo pričakovanj kot okvir, ko sta zarisala determinante teorije zavezanosti ciljem. Tako sta bila privlačnost doseganja ciljev in pričakovanje doseganja ciljev postavljena kot najpogosteje zastopana pogojnika zavezanosti ciljem. Pregled literature, ki so ga opravili z metaanalizami Klein (1991), Woofford in kolegi (1992) ter Klein in kolegi (1999), kaže, da sta ti dve spremenljivki skupaj z motivacijskim vzvodom tesno povezani z zavezanostjo ciljem.

Čeprav sta pričakovanje in zanimivost najbolj izpostavljena pogoja zavezanosti ciljem v Hollenbeckovem in Kleinovem modelu (1987), sta avtorja identificirana tudi nekatere druge spremenljivke, ki naj bi vplivale na zavezanost ciljem skozi njihov učinek na pričakovanja in zanimivost doseganja ciljev. Pri tem sta bili izpostavljeni dve dimenziji teh pogojev: situacijski pogojniki in osebni pogojniki.

Med situacijske pogojnike tako vključujemo (Hollenbeck in Klein 1987, str. 214–215, Hollenbeck et al., 1989, str. 18–19):

- publiciteto oziroma stopnjo, do katere so posamezne druge osebe seznanjene s posameznikovim ciljem;
- lastno voljo oziroma stopnjo, do katere posameznik prostovoljno vključuje vedenje;
- jasnost ciljev;
- strukturo nagrad;
- konkurenco oziroma socialne vplive (cilji drugih, zavezanost ciljem drugih in uspešnost drugih);
- kompleksnost naloge;
- omejitve uspešnosti in
- podporo vodje.

Osebni dejavniki, ki vplivajo na zavezanost ciljem, pa so naslednji (Hollenbeck in Klein 1987, str. 214–215, Hollenbeck et al., 1989, str. 19):

- potreba po dosežkih;
- vzdržljivost;
- tip osebnosti;
- zavezanost organizaciji;
- vključenost v delovno mesto;
- sposobnost;
- izvor kontrole, kjer notranja kontrola kaže na večjo zavezanost ciljem;
- samozavest in
- pretekli dosežki oziroma uspehi.

Za nekatere povezave med zavezanostjo ciljem in med temi pogojniki obstajajo empirične potrditve, vendar pa večina povezav ni bila empirično potrjena. Tako je bilo na primer odkrito, da konkurenčnost ni povezana z zavezanostjo ciljem (Allscheid & Cellar, 1996; Hinsz, 2001; Lerner & Locke, 1995). Pri tem pa je treba upoštevati tudi ugotovitev, da so bile te spremenljivke v Hollenbeck-Kleinovem modelu vključene zgolj ilustrativno in niso bile koncipirane kot poglobljen oziroma izčrpen skupek pogojnikov (Klein et al., 1999, str. 888).

Locke in kolegi (1988, str. 27) so predstavili nekaj determinant zavezanosti ciljem in jih organizirali v tri kategorije: zunanji vplivi, interaktivni dejavniki in interni dejavniki. Zunanji vplivi so skladno z Locke in kolegi (1988, str. 28) naslednji: avtoriteta, vpliv kolegov in finančne ter nefinančne spodbude. V zvezi z zunanjimi vplivi Locke in kolegi ugotavljajo, da podpora vodstva in zaupanje vanj lahko pozitivno vplivata na odločenost za doseganje ciljev. Te ugotovitve potrjujeta tudi Picollo in Colquitt (2006, str. 334), ki ugotavljata, da transformacijsko vodenje vpliva na zavezanost ciljem tako neposredno kot posredno prek temeljnih značilnosti delovnega mesta. Early in Knafer (1985, str. 388) navajata dokaze, da lahko kolegi zvišajo zavezanost ciljem, s tem da služijo kot zgledi. Locke in kolegi (1988) navajajo tudi vpliv struktur nagrajevanja na zavezanost ciljem. Učinek monetarnih spodbud na zavezanost ciljem je večji pri provizijskem kot pri bonusnem sistemu, kjer so nagrade vezane na doseganje zahtevnih ciljev (Renn, 2003, str. 566).

Interaktivni dejavnik zavezanosti cilju je sodelovanje. V zvezi s sodelovanjem Locke in kolegi (1988, str. 31) trdijo, da v zviševanju zavezanosti cilju ni nič učinkovitejšega kot običajna naloga s ciljem. To so potrdili tudi Renn in kolegi (1999), ki so odkrili, da je sodelovanje pozitivno povezano s sprejemanjem ciljev, a hkrati nepovezano z zavezanostjo ciljem.

Zadnja kategorija determinant zavezanosti ciljem – interni dejavniki – zajema pričakovanje uspeha, lastno učinkovitost in lastno administrirane nagrade. Mnoge študije so pri tem pokazale, da je zavezanost ciljem nižja pri objektivno zahtevnejših ciljih, ki naj bi zniževali pričakovanje. Lastna učinkovitost, ki jo opredelimo kot lastno oceno o tem, kako dobro lahko izvedemo aktivnosti, ki so potrebne za reševanje situacije (Bandura, 1982, str. 122), je tudi povezana s pričakovanim uspehom (Locke et al., 1988, str. 32). Z drugimi besedami to pomeni, da so posamezniki, ki so bolj samozavestni pri doseganju ciljev, tudi bolj predani tem ciljem kot posamezniki, ki jim primanjkuje samozavesti (Renn, 2003, str. 566). Zadnja dimenzija internih dejavnikov je lastna administrativna nagrada, ki jo lahko ponazorimo z izjavo »To sem naredil odlično!«. Lastna administrativna nagrada pozitivno učinkuje na zavezanost ciljem (Locke et al., 1988, str. 33).

Locke in Latham (2003, str. 707) sta determinante zavezanosti ciljem razvrstila v dve kategoriji. V prvo kategorijo sodijo dejavniki, ki naredijo cilje pomembne za ljudi. Ti dejavniki vključujejo tudi pomen rezultatov, za katere pričakujejo, da bodo posledica doseganja ciljev, v drugo skupino pa sodijo njihova prepričanja, da lahko dosežejo cilje (lastna učinkovitost).

4.1.2 Posledice zavezanosti ciljem

Temeljna posledica zavezanosti ciljem je, da mediira povezavo med zahtevnostjo cilja in uspešnostjo. V literaturi vlada glede te povezave med zahtevnostjo cilja in uspešnostjo znatna zmešnjava. Ta izvira deloma iz specifične oblike te mediirane povezave, ki se tehnično imenuje neprekrižana interakcija (angl. uncrossed interaction) (Stone & Hollenbeck, 1984, str. 196). Velika uspešnost pride zgolj, ko sta visoki tako zavezanost ciljem kot zahtevnost ciljev. Visoki cilji ne pripeljejo do velike uspešnosti, če je zavezanost nizka, visoka zavezanost do preprostih ciljev pa prav tako ne generira velikega uspeha. Povedano drugače, močna linearna povezava med zahtevnostjo ciljev in uspešnostjo je evidentna, ko je zavezanost visoka, in zahtevnost ciljev ni povezana z uspešnostjo, če je zavezanost ciljem nizka. Zaradi neprekrižane narave te interakcije je pričakovati glavni učinek pod določenimi operativnimi pogoji namesto na osnovi interakcije. Zavezanost ciljem ne more mediirati povezave med zahtevnostjo ciljev in uspešnostjo, če ni dovolj variance v ravneh zahtevnosti ciljev. To pomeni, da morajo imeti nekateri posamezniki preproste cilje, drugi srednje zahtevne, tretji pa zahtevne cilje (Klein et al., 1999, str. 886).

Locke in kolegi (1988, str. 24) so ugotovili, da je zavezanost ciljem tudi neposredno povezana z uspešnostjo. Tako so predstavili model, kjer je zavezanost ciljem najprimernejši napovedovalec delovne uspešnosti. Locke in kolegi, ki so za osnovo svojega dela vzeli prej objavljena dela Salancika (1977), so opazili, da je zavezanost

obveza posameznikov k specifičnim vedenjskim dejanjem. Tako se posamezniki, ki so bolj zavezani ciljem, bolj trudijo, da bi jih dosegli, in vztrajajo pri tem dlje časa. Takšna vztrajnost pa je eden izmed najmočnejših vzvodov delovne uspešnosti (Locke & Latham, 2002, str. 707–708).

Razmerje med zavezanostjo ciljem in kontekstualno uspešnostjo je bolj nejasno in nepreverjeno. Na eni strani mnogi individualni cilji ne vsebujejo komponent kontekstualne uspešnosti, torej vedenj izven vloge, ki lahko prodajalca zadržujejo pri opravljanju nalog, ki vodijo k cilju, in ga tako omejujejo pri doseganju ciljev. Na drugi strani pa cilji organizacije in skupine inheretno spodbujajo sodelovanje in sočutno pomoč med sodelavci. Zavezanost tem dejanjem bi morala spodbujati altruistična vedenja, ki niso neposredno opisana v opisu del in nalog za delovno mesto, na katerem je posameznik (Piccolo & Colquitt, 2006, str. 331).

4.2 Notranja motivacija

Osrednja tema, ki spremlja številno literaturo o produktivnosti prodajnega osebja, se nanaša na področje motiviranja prodajalcev skozi različne sisteme (Brown et al., 2005, str. 155). Sedanji trženjski in managementski guruji primerjajo motivacijo prodajalcev z motivacijo podjetnikov, ki delajo neodvisno na svojih delovnih nalogah in potrebujejo velik delež samomotivacije. Prodajalci so podobno kot podjetniki po definiciji pripravljeni na tveganje in nepripravljeni na vplive nadzora, kar otežuje proces njihovega motiviranja. Uspešno motiviranje teh visoko usposobljenih delavcev zahteva znanje, kako se kot skupina odzivajo na zunanje pozitivne in negativne vplive (Smith & Rupp, 2003, str. 158).

Motivacija je vpeta v cel spekter družbenih in osebnostnih dogajanj, v kontekstu vodenja prodaje pa je ena najbolj vročih tem. Če so izdelki oziroma storitve primerne, selekcija, organizacija in usposabljanje prodajnega osebja primerni, postane motivacija prodajnega osebja ključna determinanta prodajnega uspeha (Cron & DeCarlo, 2006, str. 301). Z njo se je ukvarjal že Sigmund Freud, s tem da je proučeval predvsem nezavedno motivacijo, ki zadovoljuje naše nagonske potrebe (Musek, 1993, str. 14–17).

Obstajajo številne opredelitve motivacije. Izpostavljamo zgolj nekatere.

- McClelland (1951, str. 466) opredeljuje motiv kot močno čustveno povezavo, ki jo označuje pričakovano doseganje cilja in temelji na preteklih izkušnjah, ki so povezane bodisi z udobjem ali bolečino.
- Ford (1992, str. 248) skladno s teorijo motivacijskih sistemov opredeljuje motivacijo kot organiziran vzorec treh psiholoških funkcij, ki služijo usmerjanju, reguliranju in spodbujanju ciljno usmerjene aktivnosti. Te psihološke funkcije pa so osebni cilji, proces čustvenega vzburjenja in osebna prepričanja.

- Lipičnik (Možina et al., 1994, 517) pravi, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija za delo je še posebno pomembna, saj pomaga človeku, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen.
- Človekovo ravnanje je motivirano takrat, ko je ciljno usmerjeno, pri tem človeka spodbujajo številne potrebe in cilji (Marzel, 2000, str. 49).

Veliko večino opredelitev motivacije družijo naslednje tri sestavine (Steers & Porter, 1983, str. 5–8):

- Motivacija sproža v posamezniku energijo za izvajanje aktivnosti. Ljudje, ki so motivirani, imajo potrebo po določeni aktivnosti, za razliko od ljudi, ki niso motivirani in ne čutijo te potrebe.
- Motivacija ima svojo usmeritev. To pomeni, da ima vsako motivirano vedenje svoj namen in je usmerjeno k doseganju določenega cilja. Motivirani ljudje tako vedo, kaj želijo doseči, in se vedejo na način, ki naj bi jim v skladu z njihovim prepričanjem pomagal doseči zastavljene cilje.
- Motivacija tudi vzdržuje neko vedenje. Vzroke, zakaj ljudje vztrajajo pri določenem vedenju, torej lahko iščemo v motivaciji. Bolj motivirani ljudje vztrajajo pri določenem vedenju dlje časa kot manj motivirani ljudje. Pri tem ne smemo pričakovati, da bo bolj motivirana oseba vztrajala pri vedenju, čeprav je ne vodi k cilju. Ko bo bolj motivirana oseba spoznala, da z določenim vedenjem ne bo prišla do cilja, bo verjetno preizkusila nove in drugačne pristope za doseganje cilja kot manj motivirana oseba.

V kontekstu prodaje Johnston in Marshall (2006, str. 225) opredeljujeta motivacijo kot obseg napora, ki ga želi prodajalec usmeriti v vsako aktivnost oziroma k posamezni nalogi, ki je povezana z delovnim mestom. Ta napor vključuje na primer obisk pri potencialni stranki, pripravo prodajnih predstavitev in vpisovanje informacij v informacijski sistem.

Cron in DeCarlo (2006, str. 302) opredeljujejo motivacijo kot pripravljenost posameznega prodajalca, da izkazuje napor za doseganje organizacijskih ciljev ob hkratnem zadovoljevanju lastnih potreb. Ta definicija vključuje tri ključne determinante motiviranosti (Cron & DeCarlo, 2006, str. 302–303).

- **Napor**. Ko vodje ocenjujejo, da je nekdo motiviran, izpostavljajo tri značilnosti napora. Prva značilnost je želja po začetku aktivnosti, povezanih z delovnimi nalogami, kot je na primer klicanje potencialnih strank. Druga značilnost napora je kakovost napora, kar na primer pomeni obseg priprav, ki jih prodajalec opravi pred začetkom prodajanja. Zadnja sestavina napora pa je vztrajnost pri izvajanju potrebnega napora skozi čas, da bi se dosegli oziroma presegli zastavljeni cilji.
- **Prodajalčeve potrebe**. Vodje prodaje potrebe svojih prodajalcev vključujejo v sedem skupin: status, kontrola, ugled, rutina, dosežki, stimulacija in poštenost.

- **Organizacijski cilji**. Motivacija mora usmerjati prodajalce v izpolnjevanje organizacijskih ciljev, kot so vrednost prodaje, tržni delež, dobiček, zadržanje kupcev itd.

Shipley (1991, str. 157) trdi, da so v kontekstu prodaje aplicirane predvsem naslednje motivacijske teorije: Herzbergova dvofaktorska teorija (Herzberg et al., 1959), Maslowova teorija hierarhije potreb (Maslow, 1943) in Vroomova teorija pričakovanj (Vroom, 1964), ki so jo nadgradili Walker in kolegi (1977, 1979). Skladno z njimi je motivacija prodajalca opredeljena s tremi skupki zaznav: stopnja zanimivosti nagrade pri doseganju uspehov, pričakovanje, da bo večji napor pripeljal do rezultata, in pričakovanje, da bo večja uspešnost pripeljala do večjih nagrad (Cron et al., 1988, str. 79, Ingram & Belenger, 1982, str. 82).

Lawler (1969, str. 427) opredeljuje notranjo motivacijo (angl. intrinsic motivation) kot stopnjo, do katere je posameznik motiviran, da dela dobro, in sicer zaradi nekaterih subjektivnih nagrad ali občutkov, za katere pričakuje, da jih bo prejel ali izkusil kot rezultat dobrega dela. Lawer nadalje trdi, da obstaja notranja motivacija, ko so ponos, občutki rasti itd. povezani z uspešnostjo (Lawler & Hall, 1970, str. 306). Notranjo (delovno) motivacijo sta nato opredelila Hackman in Oldham (1974, str. 162) kot stopnjo, do katere je posameznik samomotiviran za učinkovito izvajanje delovnih nalog, kar pomeni, da zaposleni izkusi pozitivne občutke, ko opravlja delovne naloge učinkovito, in negativne notranje občutke, ko opravlja delovne naloge slabo. Notranjo motivacijo prištevata avtorja med osebne rezultate, ki jih posameznik dobi z opravljanjem dela.

Raziskovanje notranje motivacije se je začelo po drugi svetovni vojni. Empirične raziskave, ki jih je izvedel raziskovalni center michiganske univerze v letu 1948 (str. 10), so prve pokazale, da uporaba zunanjih sankcij za povečevanje produktivnosti lahko deluje zgolj do neke meje, ne pa do ravni, ki jo omogočajo ponotranjeni motivi (Latham, 2006, str. 102). White (1959) je nato v sedaj že klasičnem članku trdil, da so posamezniki bolj motivirani, če vplivajo na okolje. Te ugotovitve je nato potrdil Deci (1975), ki je primerjal obseg časa, ki ga oseba potroši za opravljanje naloge po času, ko se je eksperiment že zaključil (prosti čas) in opazovancem ni bila obljubljena nobena nagrada, s časom, potrošenim za opravljanje naloge pred administriranjem nagrade. Na osnovi rezultatov je tako trdil, da ljudje ocenjujejo svojo motivacijo na osnovi okoliščin, v katerih se vedejo. Če izvajajo aktivnosti za zunanje nagrade, kot je na primer denar, izkazujejo pomanjkanje osebnega interesa.

Na drugi strani z izvajanjem aktivnosti brez zunanjih nagrad ocenjujejo, da kontrolirajo položaj in so tako notranje motivirani. Na osnovi tega lahko sklepamo, da zunanje spodbude znižujejo notranjo motivacijo, saj jim ustvarjajo vtis, da je njihovo vedenje spodbujano od zunaj, to pa znižuje njihov občutek kompetentnosti in samoodločnosti (Latham, 2006,str. 102).

Na osnovi del avtorjev Deci (1975) ter Deci in Ryan (1985) je bila postavljena teorija samodoločitve. Kognitivna ocenjevalna teorija, ki sta jo Deci in Ryan predstavila v istem delu, pa predstavlja podteorijo teorije samodoločitve. Namen kognitivne ocenjevalne teorije je, da pojasni variabilnost v notranji motivaciji, in je uokvirjena v smislu socialnih in okoljskih dejavnikov, ki olajšajo oziroma slabijo notranjo motivacijo. S tem namenom kognitivna ocenjevalna teorija uporablja jezik, ki izkazuje domnevo, da je notranja motivacija katalizirana, ko imajo posamezniki priložnost, da lahko prispevajo k lastnemu izrazu. Z drugimi besedami to pomeni, da bo notranja motivacija cvetela, če okoliščine to dovoljujejo (Ryan & Deci, 2000, str. 70). Konstrukt notranje motivacije tako opisuje naravno naklonjenost k asimilaciji, vrhunskosti, spontanim interesom in raziskovanjem, ki je ključna za kognitivni in socialni razvoj in je temeljni vir užitka in vitalnosti skozi vse življenje (Csikszentmihalyi & Rathunde, 1993, str. 58).

Kognitivna ocenjevalna teorija se osredotoča na temeljne potrebe po kompetencah in avtonomiji. Oblikovana je bila z namenom, da bi združevala rezultate začetnih laboratorijskih preiskav o učinkih nagrad, povratne informacije in ostalih zunanjih dejavnikov na notranjo motivacijo, in je bila kasneje testirana in razširjena s terenskimi raziskavami v različnih okoljih. Teorija trdi, da lahko socialno-kontekstualni dogodki (na primer povratna informacija, komunikacija, nagrade), ki prispevajo k čustvom kompetentnosti med izvajanjem aktivnosti, zvišujejo notranjo motivacijo za izvajanje te aktivnosti. Skladno s tem optimalne spodbude, povratna informacija in svoboda pred ocenjevanjem vedenja prodajalca spodbujajo notranjo motivacijo (Ryan & Deci, 2000, str. 70). Tako so na primer prve raziskave (Deci, 1975) pokazale, da pozitivna povratna informacija spodbuja notranjo motivacijo, medtem ko jo negativna zmanjšuje (Ryan, 1982, str. 451–452).

Kognitivna ocenjevalna teorija nadalje specificira, da občutek kompetentnosti ne bo zviševal motivacije, če ni podprt z občutkom avtonomije ali pod atribucijskimi pogoji, z internim zaznanim mestom vzročnosti (angl. locus of causality) (deCharms, 1968). Zato ljudje po kognitivni ocenjevalni teoriji ne smejo zgolj izkusiti lastne kompetentnosti oziroma učinkovitosti, temveč morajo izkusiti svoje vedenje kot samodoločujoče, da bi bila notranja motivacija opazna. To pa zahteva ali neposredno kontekstualno podporo za avtonomijo in kompetentnost ali stalne notranje resurse, ki so običajno rezultat predhodnih razvojnih podpor za zaznano avtonomijo in kompetentnost.

Mnogo raziskav o vplivu okoljskih dejavnikov na notranjo motivacijo se je osredotočalo na izziv avtonomije glede na kontrolo. Raziskave so podale nasprotujoče si rezultate. Začetne raziskave, ki jih je povzel Deci (1975), so pokazale, da zunanje nagrade znižujejo notranjo motivacijo. Eisenberger in Cameron (1996, str. 1153) sta nato trdila, da so raziskave, ki so potekale zadnjih 25 let, pokazale, da se učinki nagrad dosežejo pod zelo omejenimi pogoji in v razmerah, ki se jim lahko preprosto izognemo, in da so učinki instrumentalnega in klasičnega pogojevanja temeljni za razumevanje inkrementalnih in dekrementalnih

učinkov nagrajevanja na delovno notranjo motivacijo. Vsakršno zniževanje notranjega zanimanja, ki je povzročeno z otipljivimi nagradami, ki jih prodajalec prejme za uspešno opravljeno nalogo, je premajhno v svojem obsegu, da bi ga lahko odkrili z občutljivimi statističnimi postopki, ki kombinirajo rezultate podobnih študij. Avtorja sta celo trdila, da obstajata dva zanesljiva pozitivna učinka nagrad na notranjo motivacijo. Z besednim nagrajevanjem potrošijo ljudje več časa za opravljanje naloge, tudi ko besednega nagrajevanje ni več, v primerjavi s potrošenim časom, ko besednega nagrajevanja ni. Poleg tega ljudje trdijo, da imajo nalogo raje po besednem nagrajevanju ali po oprijemljivi nagradi, ki temelji na kakovosti opravljene naloge.

V zadnji študiji, ki je potekala z metaanalizo 128 raziskav, so Deci in kolegi (1999) dokazali, da zunanje nagrade znižujejo notranjo motivacijo. V nasprotju z Eisenbergerjem in Cameronom so trdili, da zunanje nagrade znižujejo notranjo motivacijo, celo ko so oprijemljive nagrade ponujene kot posledica dobro opravljene naloge. Nagrade lahko kontrolirajo vedenje ljudi, kar je tudi razlog, da se tako pogosto uporabljajo in zagovarjajo. Ne glede na to je primarni negativni učinek nagrad, da preprečujejo samoregulacijo. Z drugimi besedami, možnost nagrajevanja zmanjšuje možnost, da bi ljudje prevzeli odgovornost za motiviranje in reguliranje samega sebe. Ko se institucije, kot so na primer družina, šola, podjetje ali atletski tim, osredotočajo na kratek rok in poskušajo kontrolirati vedenje ljudi, ima to lahko dolgoročno obsežen negativni učinek (Deci et al., 1999, str. 658–659).

Ryan in Deci (2000, str. 70) trdita, da notranje motivacije ne zmanjšujejo zgolj oprijemljive nagrade, temveč nanjo negativno učinkujejo tudi grožnje, roki, pritisk ocenjevanja in vsiljeni cilji, ker podobno kot oprijemljive nagrade usmerjajo k eksterno zaznanim mestom vzročnosti. V nasprotju s tem pa so možnost izbire, priznanje občutkov in priložnosti za lastno usmerjanje odkriti kot dejavniki, ki zvišujejo notranjo motivacijo, ker omogočajo ljudem večji občutek samostojnosti.

Ker večina sistemov plačevanja prodajnega osebja temelji na neki obliki provizijskega nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti (Galea, 2005, str. 24), je motiviranje prodajalcev za doseganje te vrste nagrade še posebno pomembno za vodje prodaje. Mallin in Pullins (2008, str. 2) ponujata drugačen pogled na vpliv nagrajevanja na notranjo motivacijo. Raziskovalca trdita, da je vpliv nagrade, ki je pogojena z uspešnostjo, na notranjo motivacijo odvisen od načina, kako posameznik zaznava to nagrado. Če jo zaznava kot kontroliranje vedenja, potem nagrada, ki je pogojena z uspešnostjo, negativno učinkuje na notranjo motivacijo. V primeru, da daje pozitivna nagrada prodajalcu povratno informacijo in je zanj informativne narave, lahko pozitivno učinkuje na notranjo motivacijo.

Tudi raziskave, ki so proučevale vpliv kontrolnih mehanizmov na notranjo motivacijo prodajalcev, niso podale enotne ugotovitve. Medtem ko prve raziskave (Oliver in Anderson, 1994) niso podprle vpliva vedenjskih kontrolnih mehanizmov na notranjo

motivacijo, so zadnje študije (Baldlauf et al., 2001; Baldlauf & Cravens, 2003; Piercy et al., 2001) potrdile povezavo. Mallin in Pullins (2008, str. 3) domnevata, da različna odkritja kažejo, da kontrolni mehanizmi v prodaji moderirajo (namesto da bi neposredno vplivali) učinek na notranjo motivacijo. Moderator je namreč spremenljivka, ki učinkuje na smer ali moč povezave med neodvisno in odvisno spremenljivko (Baron in Kenny, 1986, str. 1174), kar v tem kontekstu pomeni, da kontrolni mehanizmi, ki jih prodajni vodje uporabljajo, lahko služijo za povečevanje ali zmanjševanje notranje motivacije prodajalcev, ki so plačani s provizijo.

Socialni psihologi in sociologi opisujejo, da obstajata dva vira notranje motivacije: vključenost v delovno nalogo in identifikacija s ciljem. Vključenost v delovno nalogo označuje stopnjo, do katere čuti posameznik uporabno vrednost, ki mu jo prinaša dosežek pri opravljanju naloge. Posameznik, ki se identificira s ciljem, namerava doseči zastavljene cilje neodvisno od kakršne koli finančne nagrade (Murdock, 2002, str. 650). Galbraith (1977, str. 336) opisuje te cilje kot pomembno sestavino spodbud posameznika, saj je njihovo doseganje povezano s potrebami višje ravni. Vedenja, ki so videti instrumentalna za doseganje teh ciljev, pridobijo instrumentalno vrednost in tako postanejo notranja nagrada.

Pretekle raziskave na področju prodaje so demonstrirale, da lahko notranja motivacija zmanjša tako konfliktnost kot nejasnost vlog v prodaji (npr. Low et al., 2001). Notranja motivacija tudi zelo pomembno vpliva na vedenje in uspešnost prodajalcev. Potrjen je bil pozitiven vpliv notranje motivacije na adaptivno prodajo (Jaramillo et al., 2007, Spiro & Weitz, 1990, Weitz et al., 1986). Tako so notranje motivirani prodajalci bolj pripravljeni preizkušati nove prodajne pristope, ki ultimativno pripeljejo rešitve, ki so pisane na kožo kupca, in z unikatnim pristopom rešujejo specifične probleme vsakega posameznega kupca. Prodajalci z visoko notranjo pobudo prav tako aktivno pristopajo k delu in preprosto začenjajo z nameravanim vedenjem (Diefendorff et al., 2006; Diefendorff et al., 2000, Frese et al., 1997, Kuhl 1994). Tako je bil demonstriran pozitiven učinek notranje motivacije na vedenjsko uspešnost, vsaj kratkoročno pa ima lahko negativne posledice za rezultatsko uspešnost, kar je posledica časa, ki ga notranje motiviran prodajalec posveča neprodajnim aktivnostim (Anderson & Oliver, 1987, Cravens et al., 1993, Miao & Evans, 2007).

4.3 Zavezanost organizaciji

Nekateri žalujejo, ker so zaposleni preveč zavezani organizaciji, drugi spet komentirajo, da je zavezanost organizaciji stvar preteklosti. Ne glede na te razlike pa komentatorji običajno opisujejo zavezanost zaposlenih kot zvestobo organizaciji v dobrih in slabih časih, redno prihajanje na delo, aktivno delo skozi celoten delovni čas ali še dlje, varovanje premoženja podjetja, ponotranjenje ciljev podjetja itd. Vsa ta vedenja pa prinašajo organizacijam jasne

prednosti (Meyer & Allen, 1997, str. 3). Na področju opredeljevanja zavezanosti sta se razvila dva ločena pristopa. Vedenjski pristop (Staw, 1977, Salancik, 1977) predlaga, naj se ljudje povežejo z organizacijo, namesto da bi zasledovali poklicne priložnosti. Vedenjska zavezanost organizaciji se nanaša na procese, s katerimi se posamezniki zaklenejo v posamezno organizacijo in kako rešujejo to težavo (Mowday et al., 1982, str. 26). V nasprotju s tem pa pristop, usmerjen na odnos oziroma psihološki pristop (Buchanan, 1974, Hall et al., 1970), opredeljuje zavezanost kot identifikacijo posameznika s cilji organizacije, zvestobo do organizacije (zavezanost organizaciji) in visoko vključenost v delovne aktivnosti (zavezanost delovnemu mestu) (Ingram et al., 1989, str. 26).

Zavezanost, ki temelji na odnosu, se osredotoča na procese, v katerih ljudje začnejo razmišljati o svojem odnosu z organizacijo. Pogosto jo lahko razumemo kot skupek misli, s katerimi posameznik primerja, koliko so njegove lastne vrednote in cilji skladni s tistimi, ki jih ima organizacija (Mowday et al., 1982, str. 26).

Zavezanost organizaciji je nastala kot zelo pomemben konstrukt v raziskovanju organizacij, kar dolguje predvsem svoji povezanosti s pomembnimi konstrukti, povezanimi z delom, kot so absentizem, namera odpovedi, zadovoljstvo z delovnim mestom, vključenost v delovno mesto in povezanost med vodjo in sodelavcem (npr. Farrell & Stamm, 1988; Mathieu & Zajac, 1990; Michaels & Spector, 1982; Tett & Meyer, 1993).

Zavezanost organizaciji je bila konceptualizirana in merjena na različne načine. Model, ki obsega tri komponente, združuje večino teh različnih konceptualizacij. Te sestavine so čustvena zavezanost organizaciji (angl. affective commitment), vztrajnostna zavezanost organizaciji (angl. continuance commitment) in normativna zavezanost organizaciji (angl. normative commitment). Čustvena zavezanost organizaciji je čustvena pripadnost prodajalca organizaciji in njegova vključenost vanjo, vztrajnostna zavezanost organizaciji pa je namera prodajalca, da se vključi v konsistentno izvajanje aktivnosti zaradi zaznane škode, ki bi nastala, če bi prodajalec delal drugače. Normativna sestavina se nanaša na prepričanje prodajalca, da ima odgovornost do organizacije (Allen & Meyer, 1990, str. 1). Zavezanost organizaciji je treba razlikovati glede na fokus in temelje zavezanosti. Fokus zavezanosti so posamezniki in skupine, ki so jim zaposleni privrženi, medtem ko se temelj zavezanosti nanaša na motive, ki povzročajo privrženost (Becker & Kernan, 2003, str. 327).

Posameznik lahko izkazuje določeno stopnjo vseh treh sestavin zavezanosti organizaciji. Tako lahko posameznik čuti močno pripadnost organizaciji in občutek obveze, da ostane v organizaciji. Drugi zaposleni lahko uživa v delu za organizacijo, a hkrati priznava, da bi bila odločitev o odpovedi težka tudi zaradi ekonomskih vidikov. Tretji zaposleni pa bi imel veliko željo, potrebno in obveznost, da ostane z obstoječim delodajalcem (Meyer & Allen, 1997, str. 13). Raziskovalci se pogosto osredotočajo na en vidik zavezanosti organizaciji,

in sicer na zvestobo podjetju. Meyer in kolegi (1989, str. 152) trdijo, da je osredotočanje izključno na odpovedi kratkovidno, saj je tisto, kar ljudje delajo na delovnem mestu, enako ali celo bolj pomembno kot to, ali ostanejo ali zapustijo podjetje.

Najobsežneje so raziskovalci proučevali čustveno oziroma emocionalno zavezanost organizaciji (Allen & Meyer, 1990, str. 2, Eby et al., 1999, str. 463). Čustvena zavezanost kaže na to, da se močno predan posameznik identificira z organizacijo. Ta oseba je vključena v organizacijo in uživa članstvo v njej. Buchanan (1974, str. 533) je tako zavezanost opisal kot čustveno predanost ciljem in vrednotam organizacije. Čustveno zavezanost najbolje predstavlja delo Portnerja in kolegov (na primer Mowday et al., 1979; Porter et al., 1976; Porter et al., 1974), ki so opredelili zavezanost organizaciji kot relativno moč posameznikove identifikacije in vključenosti v posamezno organizacijo (Mowday et al., 1979, str. 226).

Drugačen, vendar ne nezdružljiv pristop k opredeljevanju zavezanosti organizaciji so ubrali O'Reilly in kolegi (Caldwell et al., 1990; O'Reilly, 1989; O'Reilly & Chatman, 1986; O'Reilly et al., 1991). Podobno kot Meyer in Allen (1991) so trdili, da zavezanost izraža »psihološko vez«, ki povezuje zaposlenega in organizacijo. Narava te vezi pa se pri O'Reillyu in kolegih razlikuje, saj trdijo, da se ta psihološka vez med organizacijo in zaposlenim lahko izraža na tri različne načine, ki so jih opredelili kot ustreznost (angl. compliance), identifikacijo (angl. identification) in internalizacijo (angl. internalization) (Caldwell et al., 1990, str. 247).

Ustreznost nastane, ko so odnosi in vedenja sprejeti ne zaradi skupnih prepričanj, temveč preprosto zaradi doseganja specifičnih nagrad, v tem primeru se osebni in poslovni odnosi razlikujejo. Identifikacija nastane, ko posameznik sprejme vpliv, da vzpostavi ali ohranja odnos, ki ga zadovoljuje. To pomeni, da se posameznik počuti ponosnega, da je del skupine. Zaposleni je ponosen, da je zaposlen v posameznem podjetju, ker spoštuje vrednote in dosežke podjetja, hkrati pa kot posameznik ne sprejema teh vrednot in ciljev. Internalizacija pa nastane, ko je vplivanje sprejeto, ker so s strani organizacije sproženi odnosi in vedenja, skladna s posameznikovimi notranjimi vrednotami. To pomeni, da so vrednote posameznika in skupine oziroma organizacije enake (O'Reilly et al., 1986, str. 493). Posameznikova psihološka pripadnost organizaciji se lahko razlikuje glede na različne kombinacije vseh treh psiholoških temeljev. Tako so lahko podobno kot pri Meyerju in Allenu (1991) tudi pri O'Reillyu in kolegih (na primer Caldwell et al., 1990, str. 247–248) vedenjske posledice različnih komponent oziroma oblik zavezanosti organizaciji različne.

Kasneje so O'Reilly in kolegi (O'Reilly et al., 1991, str. 498) ustreznost kot sestavino zavezanosti preimenovali v instrumentalno zavezanost organizaciji. Poleg tega so združili indentifikacijo in internalizacijo ter ju skupaj poimenovali normativna zavezanost organizaciji. Normativne zavezanosti organizaciji ne smemo zamenjati z normativno

zavezanostjo, kot jo pojmujeta Meyer in Allen (1991), saj ta konstrukt po svoji vsebini bolj sovpada s čustveno zavezanostjo organizaciji v modelu Meyerja in Allena (Meyer & Allen, 1997, str. 15).

Proučevanje zavezanosti organizaciji je skozi zgodovino nakazalo dve vprašanji. Morrow (1983, str. 491) je opozorila, da je »zavezanost organizaciji« kot konstrukt potencialno zamenljiva z ostalimi konstrukti, kot so vključenost v delo, delovna etika ali zavezanost karieri. Tako naj bi bile spremenljivke, ki so potencialne predpostavke kot tudi posledice zavezanosti organizaciji, podobne predpostavkam in posledicam drugih spremenljivk zavezanosti delu. Številne študije, ki so sledile, so potrdile, da je možno obravnavati zavezanost organizaciji kot samostojen konstrukt. Tako je bilo na primer s faktorskimi študijami prikazano, da se zavezanost organizaciji razlikuje od zadovoljstva z delom (Mathieu & Farr, 1991), vključenosti v delo (Mathieu & Farr, 1991, Schmidt & Lee, 2008), zavezanosti karieri (Schmidt & Lee, 2008, Meyer et al., 1993), nameri odpovedi (Cohen, 1993, Meyer et al., 1993). Tudi sama avtorica je deset let kasneje v pregledu literature (Morrow, 1993) zaključila, da čeprav je zavezanost organizaciji multidimenzionalen konstrukt, ga lahko jasno ločimo od ostalih oblik zavezanosti delu in ga je vredno proučevati samostojno (v Meyer & Allen, 1997, str. 17).

Drugo vprašanje je postavila Reichers (1985, str. 469), ko je trdila, da je v literaturi o zavezanosti organizaciji organizacija tipično proučevana kot monolitična, nedifirencirana entiteta, ki napeljuje k identifikaciji in zavezanosti posameznika. Dejansko pa je organizacija sestavljena iz različnih koalicij in deležnikov, kot so lastniki, managerji, zaposleni, kupci, stranke in drugi. Vsaka od teh koalicij in deležnikov ima svoje cilje in vrednote, ki so lahko združljivi s cilji organizacije, ni pa nujno. Tako je Reichers trdila, da obstaja možnost,

- da imajo zaposleni različne profile zavezanosti in
- da obstajajo konflikti med različnimi vrstami zavezanosti zaposlenega.

Reichers (1986) je nato testirala svoj okvir monokonsistentnosti, s tem da je ocenjevala zavezanost organizaciji nasploh z uporabo »Organizational Commitment Questionnaire« in tremi notranjimi in enim zunanjim predstavnikom zavezanosti organizaciji. Odkrila je, da ima zavezanost organizaciji statistično značilno zgolj korelacijo z zavezanostjo ciljem in vrednotam najvišjega vodstva organizacije (Reichers, 1986, str. 512–513).

Becker (1992, str. 242) je ponudil dodatno podporo za pristop multiple konsistentnosti zavezanosti organizaciji, ko je demonstriral, da je zavezanost zaposlenih najvišjemu managementu, nadzornikom in delovnim skupinam prispevala značilno več k predvidevanju zadovoljstva z delom, nameri odpovedi in prosocialnim organizacijskim vedenjem kot zavezanost organizaciji. Na osnovi druge analize sta nato Becker in Billings (1993, str. 177) uporabila analizo klasterjev, da sta identificirala profile zavezanosti, ki opredeljujejo različne vzorce zavezanosti različnim sestavinam znotraj organizacije. Pri

tem sta odkrila štiri dominantne profile: lokalno zavezanost, ki se nanaša na zaposlene, ki so zavezani svojim nadrejenim in delovni skupini; globalno zavezanost, ki se nanaša na zavezanost najvišjemu managementu in organizaciji; zavezanost, ki se nanaša na zaposlene, ki so zavezani tako lokalno kot globalno, in nezavezane, ki niso zavezani niti lokalno niti globalno.

Na čustveno zavezanost organizaciji vplivajo vsebina delovnega mesta (npr. značilnosti delovnih nalog), kontekst, znotraj katerega posameznik dela (npr. zadovoljstvo z vodjo in plačo) (Eby et al., 1999, str. 478), in osebne značilnosti posameznika (Agarwal, 1993, str. 49). Kontekst, znotraj katerega posameznik dela, nekateri avtorji imenujejo tudi dejavniki, povezani z vlogo. Zavezanost organizaciji je tako pogojena s stresnostjo vloge (Dale & Fox, 2008) in konfliktnostjo oziroma nejasnostjo vloge prodajalca (Agarwal, 1993, Agarwal et al., 1999, Michaels & Dubinsky, 1996, Boshoff & Mels, 1994). Nejasnost vloge prodajalca znižuje čustveno zavezanost organizaciji, ker prisotnost nejasnosti zamegljuje zaznano povezavo med prodajalčevo vlogo in doseganjem organizacijskih ciljev. Konfliktnost vloge pa znižuje čustveno zavezanost organizaciji, ker slabi identifikacijo posameznika z organizacijo in pripravljenost posameznika, da izkaže znaten napor v korist organizacije (Argawal & Ramaswami, 1993, str. 50).

Kontekst, znotraj katerega posameznik dela, zajema tudi pomoč, ki jo posameznik prejme s strani vodje, in slog vodenja. Tako med dejavnike čustvene zavezanosti organizaciji avtorji prištevajo tudi zaznano organizacijsko podporo (Fuller et al., 1999), notranjo proceduralno in distributivno pravičnost (Roberts, 1999), zaznano notranjo in zunanjo enakopravnost (Roberts, 1999), upoštevanje prodajalca s strani vodje in vzpostavljanje strukture s strani vodje (Argwal et al., 1999, Dale & Fox, 2008). Ljudje so namreč verjetno bolj zavezani organizaciji, če imajo občutek, da je organizacija zavezana njim. Poleg tega so prodajalci mnogo bolj čustveno zavezani organizaciji, če jim nadrejeni dovolijo, da sodelujejo pri odločitvah, ki učinkujejo nanje (Boshoff & Mels, 1994, str. 35).

Empirične študije so pokazale, da vsebina delovnega mesta oziroma dejavniki, ki so povezani z nalogami, vplivajo na čustveno zavezanost organizaciji. Pri tem so najpogosteje izpostavljene značilnosti raznolikost dela (Glisson & Durick, 1988), avtonomija (Losocco, 1989) in identiteta (Steers, 1977). Ti odnosi med vsebino delovnega mesta in čustveno zavezanostjo organizaciji so lahko mediirani s strani spremenljivk stresnosti vloge. Tako lahko v primeru raznolikosti dela prisotnost širokega spektra aktivnosti povzroči večjo negotovost glede tega, kako se odzvati na multidimenzionalne sestavine naloge, kar vodi do večje nejasnosti in kofliktnosti vloge. Večja nejasnost vloge je lahko tudi posledica pomanjkanja opredeljenosti, kako kombinirati različne aktivnosti za doseganje posameznikove vloge (Agarwal, 1993, str. 51).

Na zavezanost organizaciji vplivajo tudi osebne značilnosti, kot so na primer izobrazba (negativno), želja po dosežkih, odvisnost od organizacije (Steers, 1977, str. 53) in veščine prodajalcev (Pettijohn et al., 2007, str. 84).

Posamezniki z močno čustveno zavezanostjo organizaciji so pripravljeni izkazati večji napor v korist organizacije, medtem ko bodo posamezniki z močno vztrajnostno zavezanostjo organizaciji storili zgolj to, kar je potrebno, da ohranijo delovno mesto. Različne raziskave so potrdile, da je čustvena zavezanost organizaciji pozitivno povezana s fokalno uspešnostjo, vztrajnostna zavezanost pa negativno (Konovsky & Crioapanzano, 1991, str. 703, Meyer et al., 1989, str. 155, Mayer & Schoorman, 1992, str. 680) oziroma je nepovezana s fokalno in kontekstualno uspešnostjo (Becker & Kernan, 2003, str. 344). Zavezanost organizaciji je negativno povezana z namenom odpovedi, kar kaže na to, da so prodajalci, ki so zavezani svojim organizacijam, tem tudi lojalni (Loi et al., 2006, str. 110).

4.4 Zaupanje med vodjo in prodajalcem

Različni ljudje imajo med seboj večjo ali manjšo »kognitivno distanco«. Organizacije jo morajo zmanjševati, skladno s tem pogledom morajo doseči zadostno povezanost mentalnih okvirov, da bi se zaposleni razumeli med seboj, uporabiti komplementarne sposobnosti zaposlenih, da bi dosegali cilje in vzpostavili zaupanje. Zaupanje pa je neposredno povezano z odvisnostjo in tveganjem. Tisti, ki zaupa, je odvisen od nečesa ali nekoga (objekta zaupanja), saj obstaja možnost, da pričakovanja ali želje ne bodo izpolnjene in da bodo »šle stvari narobe«. Z zaupanjem posameznik pričakuje, da se bodo »stvari dobro odvijale« (Noteboom & Six, 2003, str. 3).

Med raziskovalci obstaja osrednje vprašanje, ali zaupanje temelji izključno na moči, kontroli ali zastraševanju objekta zaupanja, vključujoč tako pravne in hierarhične prisile kot tudi kontrolo s spodbudami in odvisnostjo. Ekonomije transakcijskih stroškov trdijo tako in zanikajo, da bi lahko zaupanje temeljilo drugače kot na preračunljivem lastnem interesu (Williamson, 1993, str. 453). Drugi avtorji trdijo, da je zastraševanje tuje za pojem zaupanja in da je pristno zaupanje osnovano na drugih, bolj socialnih osnovah. Tako Creed in Miles (1997, str. 16–17) trdita, da je med raziskovalci organizacij zaupanje pridobilo pomembno pozornost kot mehanizem organizacijske kontrole oziroma bolj specifično kot alternativa ceni in avtoriteti, kot odziv na poudarjanje oportunizma, ki prevladuje v agencijski teoriji in ekonomiji transakcijskih stroškov, kot ključni dejavnik managerskih prepričanj in filozofij ter kot potrebni element v delovanju mrežnih oblik organizacij. Fokus je bil vsaj v nekaterih od teh primerov na nezadostnosti predpostavk, ki podpirajo organizacijske ekonomije, vključujoč nezmožnost priznanja impulza za napredek človeštva, ki prikriva predstavo negativnega oportunizma. Maguire in kolegi (2001, str. 286) trdijo, da če ne vključimo socialne osnove zaupanja, združimo pojma zaupanje in moč. Mnogi drugi avtorji potrjujejo, da gre zaupanje dlje od same kontrole, saj na osnovi

»dobre vere« in dobrohotnosti vodi do zvestobe ali altruizma, ne da bi se po nepotrebnem slepili ali postali brezpogojno vdani (Noteboom & Six, 2003, str. 4).

Zato je bilo zaupanje opredeljeno kot pričakovanje, da partner ne bo začel z oportunističnim vedenjem, čeprav bo soočen s kratkoročnimi priložnostmi in spodbudami (Neteboom, 1996, str. 985). Ta prva oblika opredelitve se nanaša na predvidljivost, ki pomeni, da ljudje predvidevamo oziroma imamo pričakovanja glede na vedenja ostalih. Če smo prepričani, da se bodo naša pričakovanja uresničila, jim zaupamo. Zaupanje lahko po definiciji, ki temelji na predvidljivosti, predstavimo s preprosto funkcijo, kjer obseg zaupanja variira kot rezultat kombinacije podobnih značilnosti in pozitivnih izkušenj z odnosom s širšimi družbenimi normami in pričakovanji, ki postavljajo osnovo oziroma temeljno pričakovanje splošnega zaupanja (Creed & Miles, 1997, str. 19).

Zaupanje = f (predispozicija za zaupanje, podobnost značilnosti, izkušnje recipročnosti)

Ta funkcija predpostavlja, da je na zaupanje možno vplivati s povečevanjem zaznanih podobnosti in številom pozitivnih izmenjav. Tako zaupanje v socialnem sistemu obstaja, dokler se člani tega socialnega sistema obnašajo skladno s pričakovanji. Takšen pristop k zaupanju pa ignorira vlogo moči kot funkcijskega ekvivalenta zaupanju, ki prav tako služi zagotavljanju predvidljivosti in sodelovanja (Lane & Bachmann, 1998, str. 66). Hasenfeld in Chesler (1989, str. 15) sta zaključila, da funkcijsko zaupanje nastane, ko obstaja znatna medsebojna odvisnost in zato določena stopnja uravnoteženosti moči med dvema strankama. Zaupanje je tako derivat razmerja med močjo in odvisnostjo.

Veljavnost in uporabnost opredelitve zaupanja, ki temelji na predvidljivosti, se dodatno zaplete, ko vključimo gradnjo zaupanja. Zaupanje običajno gradimo prek institutov relevantnih postopkov ali z izkazovanjem primerne simbolične predstavitve (Lane & Bachmann, 1998, str. 67). Gradnjo zaupanja lahko hitro interpretiramo tudi z managementom pomena (angl. management by meaning), kjer je moč uporabljena nevsiljivo z namenom, da bi zagotovila sodelovanje drugih (Hardy, 1985, str. 390–391). Podobno so definicije, ki se osredotočajo na zaupanje kot zaupanje v zanesljivost in integriteto ostalih dejavnikov, problematične, ker je lahko zaupanje in integriteta »maska«, če je predvidljivost vedenj edini pogoj. Z drugimi besedami, številne kompleksnosti znotraj organizacije se lahko rešijo ne z zaupanjem, temveč z implicitnim ali eksplicitnim razmerjem moči med subjekti (Granovetter, 1985, str. 502).

Druga opredelitev zaupanja pa temelji na afiniteti. Definicija zaupanja, ki temelji na afiniteti, trdi, da je zaupanje bolj predvidljivo, ker vključuje afiniteto, tj. skupno pričakovanje recipročnosti med partnerji. Gre torej za zaupanje, ki vključuje afiniteto do sodelovanja in ne do konfliktnih ali oportunističnih vedenj (Ring & Van de Ven, 1992, str. 488). Čeprav se vključitev pogoja afinitete izogne združevanju zaupanja s poskusi vodenja pomena, ki temeljijo na lastnih interesih, mnogi avtorji, ki predpisujejo to definicijo,

predvidevajo ex ante prisotnost konvergentnih ciljev ali smisla za skupnost. Tako ostaja vprašanje, ali so takšna predvidevanja uporabna v kontekstu kompleksnih odnosov, kjer imajo partnerji drugačne vrednote in cilje. Zato Lane in Bachmann (1998, str. 69) trdita, da je zaupanje smiseln koncept samo v primeru, da obstajata tako pogoj predvidljivosti kot pogoj afinitete in je pozornost posvečena komunikacijskim osnovam zaupanja.

Ob upoštevanju vseh teh omejitev so Hacker in kolegi (2002, str. 33) postavili naslednjo definicijo zaupanja: »Zaupanje je pripravljenost osebe, da sprejme in/ali poveča lastno ranljivost do druge osebe na osnovi lastne zaznave sposobnosti, zavezanosti in konsistentnosti te druge osebe.« McAlister (1995, str. 25) pa to definicijo širi še na »pripravljenost na akcijo« kot lastnost zaupanja in tako opredeljuje zaupanje kot stopnjo, do katere je posameznik zaupljiv in pripravljen delovati na osnovi besed, aktivnosti in odločitev drugega.

Zaupanje je posledica različnih psiholoških procesov. Temeljno razlikovanje je med kognitivnim in čustvenim zaupanjem (McAlister, 1995, str. 25). Kognitivno zaupanje se nanaša na razumsko zaupanje, ki temelji na presoji dokazov o kompetentnosti in zanesljivosti drugih. To je instrumentalen sklep, ki ga posameznik naredi na osnovi informacij o vedenju drugega pod določenimi pogoji. Na drugi strani čustveno zaupanje izhaja iz srca. To je vez, ki izvira iz čustev posameznika in občutka o motivih in občutkih drugega. Z zaupanjem na osnovi čustev posamezniki izražajo skrb za dobrobit partnerjev in verjamejo v notranje vrline takšnih odnosov. Takšna oblika zaupanja običajno vključuje čustveno investicijo in je bolj dolgoročna in generalizirana v različnih situacijah kot zaupanje, ki temelji na razumu (Chua et al., 2008, str. 437).

Čustvena in kognitivna podlaga zaupanja je skladna s širšim razlikovanjem v socialni psihologiji med dvema temeljnima dimenzijama, na osnovi katerih ljudje ocenjujejo ostale, med kompetentnostjo in toplino (Fiske et al., 2007). Razlikovanje med čustvenim in kognitivnim zaupanjem je dobilo znatno empirično potrditev (Fiske et al., 2007, Fryxell et al., 2002, Lewicki & Bunker, 1996, Webber & Klimovski, 2004).

Pomembno je poudariti, da ljudje ne zaupajo vskomur, tudi vsakemu vodji ne. Zaupajo predvsem vodjam s pozitivnimi značajskimi lastnostmi, kot je npr. poštenje, in integriteto, kar se pokaže pri njihovem vedenju. (Renesch, 2002, str. 269).

Bistvo odnosov, ki temeljijo na velikem zaupanju, je pripravljenost na zaupanje. Koncept pripravljenosti na zaupanje zajema potrebo po spoznanju in opremljanju sebe kot spodbujevalca gradnje zaupanja z drugimi. To pomeni, da je pripravljenost na zaupanje funkcija želje po zaupanju in verodostojnosti (Hacker et al., 2002, str. 34).

Koncept pripravljenosti na zaupanje lahko predstavimo v formuli (Hacker & Roberts, 2003, str. 40):

Pripravljenost na zaupanje =
verodostojnost (konsistentnost pri izvajanju aktivnosti, demonstrirana zavezanost podvigu in nedvoumnost sposobnosti)
+
želja po zaupanju (pripravljenost investirati energijo v zaupanje, pripravljenosti proučiti predpostavke, na katerih temelji zaupanje, in pripravljenost sprejeti tveganje)

Butler (1991, str. 647) trdi, da je literatura s področja zaupanja potrdila prepričanja, da je zaupanje pomemben dejavnik medosebnih odnosov, ključno za vodstvene kariere, in da je zaupanje v posamezno osebo bolj relevantno v smislu predvidevanja rezultatov kot globalni odnos zaupanja do ljudi. Zadnji razvoj organizacij pa izraža pomen zaupanja v medsebojnih odnosih za vzdrževanje tako posameznikove učinkovitosti kot učinkovitosti organizacije (Ferres et al., 2004, str. 608).

Zaupanje igra pomembno vlogo tudi v kontekstu transformacijskega vodenja. Transformacijsko vodenje je pomemben pogoj za zaupanje (Podsakoff, et al., 1996, str. 277), kar ima številne posledice, kot so zavezanost, zadovoljstvo in fokalno vedenje (Pillai et al., 1999, str. 904) .

Transformacijski vodje pridobijo zaupanje sodelavcev z vzdrževanjem njihove integritete in prednosti, s tem da so pošteni v svojem ravnanju do sodelavcev, in z demonstriranjem vere v sodelavce, ki jo izkažejo s pooblaščanjem (Bass & Riggio, 2004, str. 43). Conger in Kanugo (1998, str. 56) trdita, da sodelavci zaupajo vodjam, ker ti gradijo zaupanje skozi zgled, pripravljenost na tveganje in strokovnost. Transformacijski vodje poleg tega jasno izpostavijo svoja stališča in za njimi tudi stojijo. Zaupanje je povezano s predvidljivostjo in zanesljivostjo, ki mora veljati tudi v negotovih situacijah, zato ga vodje gradijo z artikuliranjem usmeritve, ki jo nato izvajajo, čeprav ta vizija lahko pomeni visoko stopnjo negotovosti (Northouse, 2006, str. 187).

4.5 Zadovoljstvo z delom

V sedanjem gospodarskem okolju so dobro usposobljeni prodajalci, ki poznajo svoje kupce in dejavnost, pomemben resurs organizacij. Prav zaradi sedanjega gospodarskega okolja pa ti posamezniki niso več tako zvesti svojim delodajalcem, kot so bili nekoč, zato sta zadovoljstvo z delom in zvestoba prodajalcev pomembna za raziskovalce in praktike (Boles et al., 2007, str. 311).

Zadovoljstvo z delom določa, kaj ljudje čutijo o svojem delovnem mestu in različnih vidikih delovnega mesta. To je stopnja, do katere je ljudem všeč (zadovoljstvo) oziroma ni všeč (nezadovoljstvo) njihovo delovno mesto. Zadovoljstvo z delom se proučuje predvsem z vidika odnosa posameznika (Spector, 1997, str. 2). Med prve opredelitve zadovoljstva z delom štejemo Hoppockovo (1935, str. 47), ki kaže na to, da zadovoljstvo z delom pomeni mentalno, psihično in okoljsko zadovoljstvo zaposlenih, ki ga lahko odkrijemo s spraševanjem zaposlenih o njihovi stopnji zadovoljstva z delom. Avtor ene najpogosteje navajanih opredelitev zadovoljstva z delom je Locke (1976, str. 1300): »Zadovoljstvo z delom je prijetno oziroma pozitivno čustveno stanje, ki je posledica ocene svojega dela in izkušenj, ki jih posameznik prejme na delovnem mestu.« Locke je ločil med zadovoljstvom z delom in moralo, s tem da ima zadovoljstvo individualnega v primerjavi s skupinskim napotilcem in začasno orientacijo usmeritev k preteklosti in sedanjosti, morala pa ima skupinskega napotilca in je usmerjena v prihodnost.

Na splošno lahko akademske opredelitve zadovoljstva z delom razdelimo v tri tipe (Chang & Lee, 2007, str. 159).

- Integralna definicija poudarja delavčev odnos do okolja s fokalno pozornostjo na mentalne spremembe za zadovoljstvo z delom posameznega delavca (Locke, 1976, Robbins, 1996).
- Razlikovalna definicija poudarja zadovoljstvo z delom in razliko med dejansko zasluženo nagrado in pričakovano nagrado s strani zaposlenih. Večja je razlika med dejansko zasluženo nagrado in pričakovano nagrado, manjše je zadovoljstvo z delom (Hodson, 1991, Hulin & Smith, 1969).
- Teorija referenčnih struktur izpostavlja vidik, da so objektivne značilnosti organizacije ali dela pomembni dejavniki, ki vplivajo na odnose zaposlenih z delom in njihova vedenja. Poleg tega pa so pomembne tudi subjektivne zaznave in senzibilnosti zaposlenih o teh objektivnih značilnostih, na katere vplivajo lastne referenčne strukture posameznih zaposlenih (Homans, 1961, Morse, 1953).

Churchill, Ford in Walker (1974, str. 255) so orisali konceptualno domeno konstrukta zadovoljstva prodajnega osebja z delom kot vse značilnosti dela samega in delovnega okolja, ki nagrajuje, izpolnjuje, zadovoljuje ali frustrira in ne zadovoljuje (industrijskega) prodajalca.

Na zadovoljstvo z delom lahko gledamo globalno oziroma vsesplošno ali parcialno skozi posamezen vidik zadovoljstva. Tako se lahko zadovoljstvo z delom na eni strani opredeli kot vsesplošen občutek posameznika o njegovem delu ali kot konstalacija odnosov o različnih vidikih dela. Na drugi strani pa lahko vidik zadovoljstva z delom obravnavamo tudi kot občutek všečnosti katerega koli vidika dela. Pri tem se pogosto uporabljajo predvsem naslednji vidiki dela: nagrade, kot so plača in bonitete, drugi ljudje, kot so sodelavci in vodje, narava dela in organizacije. Pristop k zadovoljstvu z delom, ki obravnava posamezne vidike zadovoljstva z delom, ponuja popolnejšo sliko o

posameznikovem zadovoljstvu kot pristop, ki upošteva vsesplošen občutek (Spector, 1997, str. 3). Čeprav merila zadovoljstva glede na posamezen vidik dela lahko algebrično kombiniramo z namenom, da oblikujemo sestavljen indeks vsesplošnega zadovoljstva z delom, pa oblikovanje kompozita s kombiniranjem odgovorov posameznih vidikov zadovoljstva ni ekvivalent neposredni oceni vsesplošnega zadovoljstva (Johnson & Johnson, 2000, str. 540). Camp (1994, str. 286) je izpostavil, da čeprav je možno združiti individualne komponente zadovoljstva z delom v skupno merilo, ni možno delati v obratni smeri, če je merjeno zgolj vsesplošno zadovoljstvo z delom.

Analitiki praviloma trdijo, da je zadovoljstvo z delom multidimenzionalni konstrukt. Delo je v tem pogledu opazovano kot element, ki je sestavljen iz različnih sestavin, s katerimi je posameznik lahko zadovoljen ali nezadovoljen. Tako »Job Descriptive Index«, ki so ga razvili Smith in kolegi (1969), razčlenjuje celotno merilo zadovoljstva z delom na zadovoljstvo z nadzorom, zadovoljstvo s sodelavci, zadovoljstvo s plačo in zadovoljstvo z napredovanji.

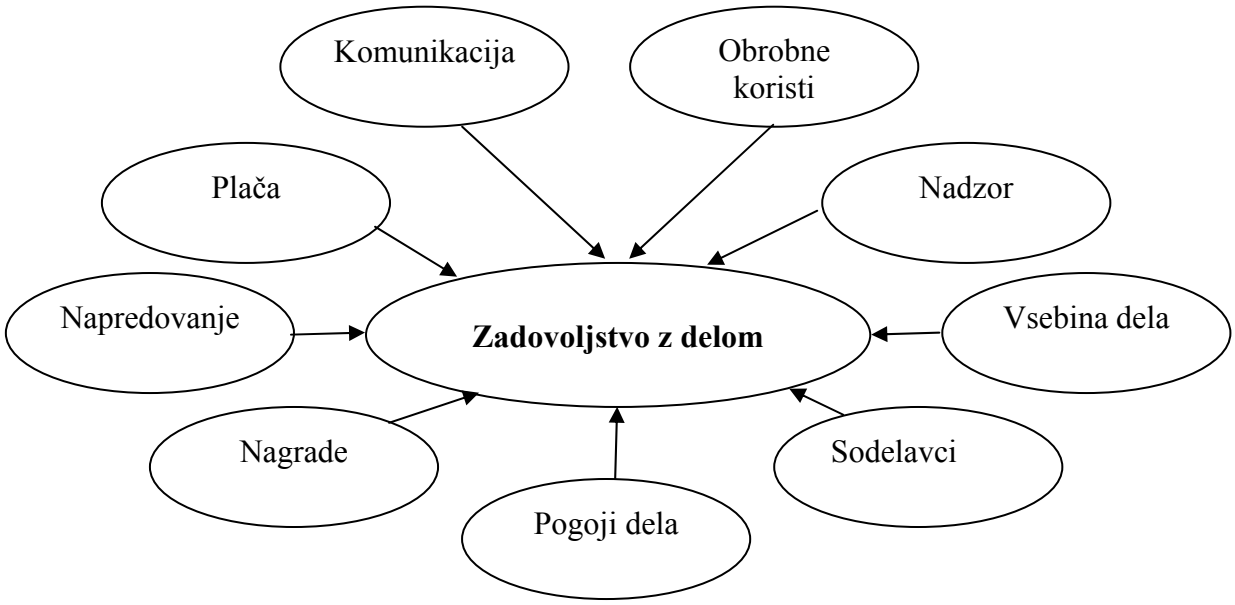
Drugo pogosto uporabljeno merilo »Job Diagnostic Survey«, ki sta ga razvila Hackman in Oldham (1974), pa povezuje zadovoljstvo z delom s petimi ključnimi dimenzijami: z različnostjo veščin, identiteto naloge, avtonomijo, s pomenom naloge in povratno informacijo od dela. Te dimenzije dopolnjujeta še dve dodatni dimenziji: povratna informacija od agentov in sodelovanje z drugimi.

Minnesota Satisfaction Questinnaire (MSQ), ki so ga razvili Weiss in kolegi (1967), pa deli zadovoljstvo z delom najprej na zunanje in notranje zadovoljstvo. Notranje zadovoljstvo z delom pomeni, kako ljudje čutijo o naravi svojih nalog, zunanje zadovoljstvo z delom pa kaže, kako ljudje čutijo o vidikih delovne stimulacije, ki so zunanji glede na delovne naloge ali delo (Hirschfeld, 2000, str. 256). Zunanje dimenzije zadovoljstva z delom so skladno z MSQ postopki in pravila podjetja, nagrade, možnosti za napredovanje, priznanje, nadzor – osebni odnosi in nadzor – tehnični. Notranje dimenzije zadovoljstva z delom so skladno z MSQ zaposlenost, izkoriščenost sposobnosti, možnost samostojnega dela, raznolikost aktivnosti, skladnost dela s socialnimi vrednotami, varnost, socialna podpora, možnost uporabe lastnega mišljenja, kreativnost in občutek doseganja rezultatov. Splošni dimenziji pa sta po MSQ pogoji dela in odnosi med sodelavci (Gillet & Schwab, 1975, str. 313–314; Hirschfeld, 2000, str. 258).

Orodje za merjenje zadovoljstva z delom je tudi anketa o zadovoljstvu z delom (angl. Job Satisfaction Survey – JSS), ki jo je razvil Spector (1997). JSS temelji na devetih dimenzijah zadovoljstva z delom: napredovanje, nadzor, nagrada, pogoji dela, narava dela, komunikacija, plača, sodelavci in obrobne koristi. Dimenzije JSS so predstavljene v sliki 2. Napredovanje kot dimenzija zadovoljstva z delom se nanaša na zadovoljstvo zaposlenega s priložnostmi za horizontalno in vertikalno napredovanje. Dimenzija nadzora se nanaša na občutke zaposlenega o njegovem nadrejenem. Element nagrade se nanaša na zadovoljstvo

zaposlenega z denarnimi in nedenarnimi nagradami za uspešno opravljene naloge. Delovni pogoji določajo zadovoljstvo zaposlenega z organizacijskimi pravili in postopki. Narava dela kot dimenzija zadovoljstva z delom se nanaša na zadovoljstvo z vrsto dela, ki ga ta zaposleni opravlja (Callaway, 2007, str. 40).

Slika 2: Dimenzije zadovoljstva z delom, merjeno z JSS



Vir: Callaway, 2007, str. 41.

Komunikacijska dimenzija se nanaša na zadovoljstvo zaposlenega s komunikacijo znotraj organizacije. Plača kot dimenzija zadovoljstva z delom pa se nanaša na zadovoljstvo zaposlenega s plačo in nadomestili, kot so potni in drugi stroški, povezani z delom. Zadovoljstvo s sodelavci se nanaša na to, kakšno zadovoljstvo imajo zaposleni z ljudmi, s katerimi delajo, obrobne koristi pa so tista dimenzija zadovoljstva z delom, ki meri zadovoljstvo zaposlenih z denarnimi in nedenarnimi koristmi, ki jih pridobijo od delodajalca (Callaway, 2007, str. 40).

Zadovoljstvo z delom je spodbudilo veliko raziskav deloma zaradi pomena, ki ga ti raziskovalci vidijo v zadovoljstvu z delom, deloma pa zaradi povezanosti zadovoljstva z delom z ostalimi pomembnimi rezultati (Van Scotter, 2000, str. 82). Zadovoljstvo z delom je pomemben odnos, povezan z delom pri raziskovanju prodajnega osebja zaradi dveh razlogov (Boles et al., 2003, str. 100). Prvič, zadovoljstvo z delom je neposredno povezano z zavezanostjo organizaciji (Brown & Peterson, 1993), in drugič, zadovoljstvo z delom je neposredno in posredno povezano z namero odpovedi, ta pa je verjetno najboljši indikator prihodnje odpovedi (Futrell & Parasuraman, 1984).

Raziskovalci so empirično proučevali več kot 30 kostruktov, ki so ali pogoji za zadovoljstvo z delom ali njegove posledice. Da bi te konstrukte sistematično pregledala,

sta jih Brown in Peterson (1993, str. 64) razdelila v štiri kategorije: (1) delovni rezultati, (2) razlike med posamezniki, (3) percepcije vloge in (4) dva tipa organizacijskih spremenljivk, in sicer vedenja nadrejenih in značilnosti dela/naloge. Vsaka od teh povzetih kategorij vsebuje specifična razmerja med diadami.

Delovni rezultati. Mnogo interesov za raziskovanje zadovoljstva z delom izhaja iz njegove teoretične in empirične povezave z rezultati dela, kot so uspešnost in učinkovitost, zavezanost organizaciji, namera odpovedi in odpoved. V metaanalizi, ki so jo opravili Organ in Ryan (1995) ter Patty in kolegi (1984), so odkrili povezanost med uspešnostjo in zadovoljstvom z delom, niso pa mogli potrditi smeri te povezave. Različne raziskave so pokazale, da obstaja med uspešnostjo prodajnega osebja in njegovim zadovoljstvom pozitivna in zmerna povezava (Brown in Peterson, 1993, str. 64).

Steers in Porter (1987) sta proučevala usmeritev povezave in trdila, da uspešnost vodi k nagradam, te pa vodijo k zadovoljstvu. Zaposleni so zadovoljni, ko dosežejo rezultate, ki so cenjeni, in ko imajo občutek, da so bili obravnavani pošteno. Ne glede na to pa avtorja priznavata, da lahko prodajalci nekatere naloge vidijo kot takšne, ki prinašajo zadovoljstvo same po sebi. Ker uspehi, ki jih zaposleni dosegajo z delom, povečujejo njihovo zadovoljstvo z delom, bi morala vodstva preusmeriti resurse od programov, ki zadovoljujejo zaposlene, k programom, ki oblikujejo pogoje, pod katerimi lahko zaposleni uspešno delujejo. To velja še zlasti v kontekstu prodaje, kjer obstaja funkcijska in kognitivna povezava med uspešnostjo in zadovoljstvom (Bagozzi, 1980a, str. 66).

Razlike med prodajalci. Individualne razlike med prodajalci vključujejo tako demografske kot razpoloženjske spremenljivke. Demografske spremenljivke, ki so bile vključene v raziskave, vključujejo starost, izobrazbo, izkušnje s prodajanjem in delovno dobo. Raziskave o kariernih stopnjah so pokazale, da se perspektive prodajalcev o njihovem delu in poklicu razvijajo skozi čas. To kaže na to, da so lahko spremenljivke linearno povezane s starostjo in delovno dobo prodajalcev oziroma nelinearno povezane z zadovoljstvom z delom (Cron, 1984, Cron & Slocum, 1986). Delovna motivacija in splošna samozavest oziroma samozavest, ki temelji na nalogi, so redke razpoloženjske spremenljivke, ki so bile proučevane v povezavi z zadovoljstvom z delom. Pri tem je bila odkrita posredna zveza, ki jo mediira uspešnost prodajalcev (Bagozzi, 1980; Hafer & McCuen, 1985; Kohli, 1985). To pomeni, da so prodajalci z višjo stopnjo motivacije in bolj pozitivno samopodobo verjetno uspešnejši, saj so pripravljeni izkazati potrebni napor in vključiti več samozaupanja v izvajanje prodajnih nalog (Bagozzi, 1980, str. 315).

Zaznave vloge. Študije zaznav prodajalcev o njihovi vlogi izven organizacije so pokazale na vpliv te vloge na zadovoljstvo prodajalcev. Pri tem so bili najpogosteje proučevani naslednji konstrukti zaznave vloge (Brown & Peterson, 1993, str. 65): dvoumnost vloge, konfliktnost vloge in jasnost vloge. Pri tem sta bili konfliktnost vloge in dvoumnost vloge konsistentno negativno povezani z zadovoljstvom z delom (Boles et al., 2003; Jackson &

Schuler, 1985). Ne glede na to, da je valenca teh razmerij praviloma negativna, se magnituda teh učinkov med študijami zelo razlikuje (Behrman & Perreault, 1984, str. 12–13). Jasnost vloge je bila vedno spoznana kot pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom, pri čemer je treba izpostaviti, da se tudi jasnost vloge pri študijah magnitudnih učinkov zelo razlikuje med posameznimi študijami (Kohli, 1985; Mukherjee & Malhotra, 2006; Shoemaker, 1999).

Organizacijske spremenljivke. Dejavniki, povezani z oblikovanjem delovnega mesta, organizacijsko strukturo in komunikacijo, vedenjem nadrejenih in plačevanjem, so bili ves čas priznani kot pomembni pogoji zadovoljstva z delom (npr. Churchill et al., 1976). Mnoge organizacijske spremenljivke, ki so bile proučevane, se lahko razdelijo v dve širši podskupini: vedenje nadrejenih ter značilnosti delovnega mesta in naloge (Brown & Peterson, 1993, str. 65).

Vedenje nadrejenih. Narava in kakovost interakcij, ki jih vodja prodaje vzdržuje s svojim prodajnim osebjem, znatno vplivata na njihovo zadovoljstvo z delom (npr. Churchill et al., 1976, Jaworski & Kohli, 1991). Študije so odkrile, da velik obseg vedenj, kot so skrb (Butler in Cantrell, 1997, DeCarlo & Sanjeev, 1999, Lok & Crawford, 2004; Teas, 1981), povratna informacija (Anseel & Lievens, 2007; Mengüç & Bhuian, 2004; Mohr & Zoghi, 2008; Teas, 1981), komunikacija (Churchill et al., 1976, Teas, 1983) in tesen nadzor (Teas, 1981) neposredno povezan z večjim zadovoljstvom z delom. V nasprotju s temi spremenljivkami večina raziskav kaže, da so vedenja, ki izkazujejo kaznovanje, negativno povezana z zadovoljstvom z delom (Avila & Tadepali, 1999; Podsakoff et al., 1984; Poon, 2004). Od večine odkritij odstopata zgolj raziskavi, ki so ju opravili Kohli (1985) ter Podsakoff in kolegi (1982). Kohli (1985, str. 429) tako trdi, da so kaznovalna vedenja pozitivno povezana z zadovoljstvom prodajalcev z delom, Podsakoff in kolegi (1982, str. 890) pa so trdili, da kaznovanje, ki temelji na neuspehih, ni povezano z zadovoljstvom zaposlenih.

Pomembno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih ima tudi slog vodenja. Transformacijski vodje imajo bolj zadovoljne zaposlene kot netransformacijski vodje. To spoznanje je močno in konsistentno. Dve metaanalizi (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002, Lowe et al., 1996) kažeta zelo visoke povprečne korelacije med vsemi dimenzijami transformacijskega vodenja in merili zadovoljstva sodelavcev. Korelacije med temi konstrukti se gibljejo od 0,51 do 0,81. V primerjavi s transformacijskim vodenjem so povprečne korelacije med pogojno nagrado in zadovoljstvom nižje, in sicer med 0,34 in 0,60, povezava med zadovoljstvom zaposlenih na eni strani in vodenjem na podlagi izjem oziroma vodenjem laissez-faire na drugi pa je spoznana kot negativna.

Nekoliko so tako visoke korelacije med komponentami transformacijskega vodenja in zadovoljstvom pričakovane. Pogosteje sodelavci zagotavljajo hkrati tako oceno posesti dimenzij transformacijskega vodenja s strani vodje kot oceno zadovoljstva z delom

oziroma z vodjo. Skladno s pričakovanji so korelacije med dimenzijami transformacijskega vodenja, merjene z MLQ in zadovoljstvom sodelavcev z vodjo, večje kot korelacije med dimenzijami transformacijskega vodenja in zadovoljstvom z delom. Ne glede na to pa so zaposleni, ki imajo transformacijske vodje, znatno bolj zadovoljni s svojim delom. Torej, vodje, ki so navdihujoči in predani viziji organizacije, vodje, ki izzivajo sodelavce k razmišljanju, in tisti vodje, ki izkazujejo skrb za sodelavce, imajo bolj zadovoljne prodajalce (Bass & Riggio, 2006, str. 42–43).

Značilnosti nalog in delovnega mesta. Značilnosti naloge in delovnega mesta, ki so bile povezane z zadovoljstvom z delom, vključujejo avtonomnost pri delu, pomen naloge, raznolikost nalog, sodelovanje pri izvajanju nalog, vpliv na standarde organizacije, zahtevano inovativnost, vključenost v delo in plačo (npr. Mohr & Zoghi, 2008; Schyns & Croon, 2006; Teas, 1981). Praviloma je večje zadovoljstvo z delom povezano s pomenom, izzivom in raznolikostjo naloge, z večjo vključenostjo in sodelovanjem pri izvajanju naloge, z deljenimi vrednotami in večjo plačo (Brown & Peterson, 1993, str. 65).

4.6 Namera prostovoljne odpovedi delovnega razmerja

Statistike kažejo, da ameriški delavci v svoji karieri zamenjajo osem delovnih mest (Adkins, 1995, str. 839), kar pomeni, da zaposleni zapustijo svoje službe v povprečju sedemkrat v svoji karieri, hkrati pa to tudi pomeni, da se mora v karieri posameznega delavca sedem podjetij soočiti z odpovedjo (Krausz, 2002, str. 53). Podjetja pogosto ne morejo zadržati več kot 50 % lastnega prodajnega osebja več kot nekaj let. Povprečna stopnja odpovedi prodajalcev je bila ocenjena na 27 % ali več kot dvakrat več kot velja za povprečje odpovedi zaposlenih v ZDA (Richardson, 1999). Tako so v mnogih dejavnostih odpovedi prodajalcev velik strošek za organizacije (Darmon, 2008, str. 211).

Cron in DeCarlo (2006, str. 208–209) opredeljujeta odpoved kot stopnjo, po kateri prodajalci zapuščajo organizacijo zaradi napredovanja, odpovedovanja pogodbe, upokojitve ali odstopa. Za teoretike in raziskovalce imajo odpovedi zaposlenih mnogo vidikov in ravni, zato je namera odpovedi raziskovana z vidika več ravni. Mnogi multivariatni modeli in empirične preverbe znotraj tega konstrukta so znatno izboljšali znanja o odpovedih. Procesni teoretični in empirični modeli se osredotočajo na to, kako posamezniki pridejo do odločitve o odpovedi, medtem ko se vsebinski modeli osredotočajo na to, zakaj posamezniki zapuščajo organizacije, v katerih so zaposleni (Maertz & Champion, 2004, str. 566).

Maertz in Champion (2004, str. 568) sta na osnovi študije različnih procesnih modelov prišla do štirih sklepov.

- Če ima zaposleni drugo službo v roki, to znatno vpliva na odločitev o odpovedi. Če ima zaposleni ponudbo s strani drugega delodajalca, je v položaju, ko se racionalno

odloča med dvema službama. Na drugi strani pa zaposlenega, ki nima druge ponudbe, v primeru odpovedi čaka obdobje brezposelnosti (čeprav kratkotrajno) in delovno mesto, ki ga racionalno ne more primerjati z obstoječim.

- Nekateri prodajalci naredijo načrt odpovedi in mu nato z aktivnostmi sledijo. Tako nekateri prodajalci sprejmejo odločitev o odpovedi in načrt za njeno izvedbo mnogo prej, preden zapustijo podjetje. Prodajalci se lahko celo zaposlijo z namenom, da bodo zapustili podjetje po določenem, vnaprej opredeljenem času, ali ko bodo izpolnjeni določeni kriteriji (npr. ko zaslužijo 5.000 USD na mesec).
- Drugi zaposleni naredijo načrte odpovedi, ki niso dokončni, ker temeljijo na določenih prihodnjih dogodkih. Ti zaposleni imajo pogojne načrte za odpoved, hkrati pa ne sprejmejo dokončne odločitve, dokler niso soočeni z vnaprej določenimi pogoji. Tako lahko na primer prodajalec reče: »Če bo vodja prodaje še enkrat tako govoril z menoj, bom dal odpoved.« Ko vodja prodaje še enkrat govori grobo in nesramno s tem prodajalcem, ta poda odpoved. Ta tip pogojnih načrtov je povezan z oddaljenimi odločitvami, zato je mnogo manj verjetno, da bo zaposleni dejansko izpeljal načrt kot pri vnaprej določenih dokončnih načrtih odpovedi.
- Temeljna značilnost impulzivnih odpovedi je malo načrtovanja ali odpoved brez načrta in kratek proces odločanja. To pomeni, da prodajalec prej ni iskal drugih zaposlitvenih možnosti oziroma ni prejel predloga za zaposlitev pri drugem delodajalcu.

Odpoved je lahko prostovoljna ali neprostovoljna. Zaposleni, ki zapustijo organizacijo po lastni volji, so primer prostovoljne odpovedi. V ta kontekst vštevamo še zaposlene, ki napredujejo, kot na primer napredovanje iz prodajalca v vodjo prodaje. Odpustitev zaradi resne bolezni in smrti pa so primeri neprostovoljne odpovedi (Price, 2003, str. 3). Najpogostejši razlog neprostovoljne odpovedi prodajalcev pa so slabi prodajni rezultati (Darmon, 2008, str. 212). Upokojitev je lahko prostovoljna ali neprostovoljna (Price, 2003, str. 3-4). V nekaterih primerih in pod nekaterimi pogoji je razlikovanje med neprostovoljno in prostovoljno odpovedjo nejasno, v drugih primerih pa je to mešanica obojega. Primer takšnega nejasnega razlikovanja med prostovoljno in neprostovoljno odpovedjo je premestitev. Premestitev je včasih posledica selitve celotne tovarne oziroma poslovnih prostorov, drugič spet podjetje zahteva, da se zaposleni (pretežno vodje) preselijo na drugo lokacijo. To lahko zahteva od zaposlenih daljše vožnje na delo ali selitev v drugo domovanje. V prvem primeru ima posameznik dve možnosti: da se preseli ali pa da odpoved, v drugem primeru pa se posameznik lahko tudi odloči, da bo ostal na isti lokaciji. V tem primeru so posledice odvisne od kadrovske politike podjetja (Krausz, 2002, str. 61–62).

Maetz (2001) je sintetiziral tipologijo osmih kategorij motivacijskih vzvodov, ki pripravijo posameznika, da prekine z zavezanostjo organizaciji oziroma poda odpoved. Prvi vzvodi so čustveni, kar pomeni, da ima posameznik občutek oziroma čustveni odgovor glede svoje organizacije. Ta čustveni odgovor sproži ali psihološko udobje ali neudobje, ki spodbudi

mehanizme izogibanja hedonističnemu pristopu. To pomeni, da stanje udobja oz. dobrega počutja posameznika motivira za to, da ostane, medtem ko ga neudobje in negativni občutki motivirajo za odpoved. Naslednji motivatorji za odpoved so pogodbeni vzvodi, ki so posledica zaznane prekinitve psihološke pogodbe s strani organizacije. Naslednji vzvodi so komponentni, posameznik je različno povezan z različnimi komponentami organizacije, kot so ljudje in skupine znotraj organizacije in njihovi odnosi z organizacijo. Ti odnosi s komponentami organizacije so bili spoznani, da lahko samostojno učinkujejo na namero odpovedi. Alternative, ki jih zaposleni prejme s strani drugih organizacij, so naslednji vzvod. Naslednji vzvodi namere odpovedi so preračunljivi vzvodi. Ti temeljijo na razumskem lastnem interesu, ko posameznik preračunava verjetnost za doseganje ciljev in vrednot znotraj organizacije v prihodnosti in se na osnovi tega odloča o odpovedi. Normativni vzvodi so povezani s pričakovanji družine in prijateljev glede odpovedi. Naslednji vzvodi, ki motivirajo oziroma demotivirajo za odpoved, so pogojeni z investiranjem osebnih koristi za obstoječe podjetje in čas za usposabljanje, ki ga na drugih mestih ne moremo izkoristiti. Če posameznika ne zaznamujejo ti vedenjski vzvodi in ne vidi stroškov, povezanih z odpovedjo, bo bolj motiviran za odpoved. Zadnji so moralni vzvodi, kar pomeni, da je posameznik lahko internaliziral vrednoto ali normo odpovedi. Tako lahko nekateri vidijo v odpovedi slab karakter in nestanovitnost, drugi pa sposobnost. Tisti, ki vidijo v odpovedi sposobnost, bodo bolj pripravljeni na odpovedi.

Poleg te tipologije ne smemo zanemariti še nekaj dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o odpovedi. Na verjetnost namere odpovedi vplivajo tudi pretekle izkušnje z zapuščanjem organizacij in socializacija v novo organizacijo (Adkins, 1995, str. 839).

Zadovoljstvo zaposlenih je neposredno (Mobley, 1979; Netemeyer et al., 1990) ali posredno (Brown & Peterson, 1994) povezano z namero prodajalcev o odpovedi. Tako številne odločitve in vedenja vodij neposredno in posredno vplivajo na namero prodajalcev o odpovedi (Darmon, 2008, str. 212).

Število odpovedi precej odraža tudi uspešnost in učinkovitost vodij prodaje (Brashear et al., 2005, str. 241). Aktivnosti vodij prodaje posredno in neposredno vplivajo na odpovedi. Neposredni vpliv so na primer politike in postopki odpuščanja, poleg tega pa obstajajo vsaj trije posredni učinki politik podjetja na odpovedi: (1) načini rekrutiranja in selekcije prodajnega osebja učinkujejo tako na kakovost in uspešnost prodajnega osebja kot tudi na hitrost zamenjave prodajalcev; (2) postopki rekrutiranja in selekcije prav tako učinkujejo na odpovedi skozi značilnosti na novo zaposlenih prodajalcev; (3) napredovanja, začetna in nadaljevalna usposabljanja, podpora, nadzor, vodenje, nagrajevanje in plačevanje ter dodelitev območij tudi vplivajo na odpovedi skozi zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo prodajalca (Darmon, 2008, str. 212). Kot rezultat odpovedi se odražajo pretekle in trenutne politike in prakse vodij in večinoma uspešnost vodje prodaje. Vodje prodaje bi morali podobno kot v drugih delih organizacije za razvoj kadrov v prodaji razviti programe, ki minimizirajo stroške in maksimirajo koristi (Cascio, 2007, Cascio, 2000).

4.7 Razdalja med vodjo in sodelavcem

Učinek transformacijskega vodenja na vedenje, odnos prodajalcev, uspešnost in zadovoljstvo zmanjšujejo različni dejavniki. Med njimi lahko izpostavimo značilnosti sodelavcev, lastnosti nalog in organiziranost podjetja. Ti nevtralizatorji izravnajo učinek vodje in zmanjšajo njegov vpliv in učinkovitost. Eden izmed teh nevtralizatorjev je tudi fizična razdalja med vodjo in njegovim prodajalcem (Bass & Riggio, 2006, str. 221).

Spremembe v organizacijski strukturi, velikosti in kompleksnosti povzročajo, da je vedno več vodij odgovorih za zaposlene, ki delajo od daleč. Tako se vodje v virtualnih organizacijah, mednarodnih podjetjih ali domačih podjetjih, ki imajo mnogo ločenih lokacij, soočajo z izzivi motiviranja in ocenjevanja sodelavcev, ki so na ločenih lokacijah oziroma v drugih državah (Howell et al., 2005, str. 274).

Antonakis in Atwater (2002, str. 674) sta izzvala znanstveno področje vodenja z izjavo, da se dinamika procesov vplivanja razlikuje glede na to, kako blizu oziroma daleč so sodelavci od svojih vodij. To pomeni, da je od bližine oziroma oddaljenosti odvisen tako tip vedenja vodij, ki vpliva na sodelavce, kot način, kako sodelavci ocenjujejo ta vedenja. Pri tem moramo upoštevati, da je razdalja multidimenzionalen koncept. Napier in Farris (1993) sta odkrila tri dimenzije razdalje: psihološko, strukturno in funkcijsko razdaljo.

- Psihološka razdalja se nanaša na »psihološke učinke dejanskih in zaznanih razlik oziroma podobnosti med prodajalcem in njegovim vodjem (Napier & Farris, 1993, str. 328–329). Te razlike vključujejo (1) demografske razlike, kot so starost, rasa in spol; (2) odmik moči (angl. power distance), ki se nanaša na sprejetje razlike v moči med prodajalcem in vodjo s strani prodajalca; (3) zaznano podobnost, ki se nanaša na stopnjo, do katere prodajalec verjame, da je podoben svojemu vodji, in (4) sorodnost vrednot, ki se nanaša na podobnost prepričanj, vrednot in odnosov med prodajalcem in njegovim vodjem (Napier & Farris, 1993, str. 331–332).
- Strukturna razdalja se nanaša na dejavnike razdalje, ki jih prinašajo fizična in organizacijska struktura ter strukture nadzora. Primer fizične strukture je fizična razdalja. Konceptualna povezava, ki povezuje dejavnike strukturne razdalje, je v tem, da so vse tri strukture povezane s obsegom dovoljene oziroma spodbujane interakcije v diadi (Napier & Ferris, 1993, str. 333).
- Funkcijska razdalja se nanaša na stopnjo bližine ali kakovosti odnosa funkcijskega delovanja med sodelavcem in vodjo. Gre za vprašanje, ali je sodelavec član notranje ali zunanje skupine, kaže pa na intimni odnos med vodjo in sodelavcem (Napier & Ferris, 1997, str. 333).

Antonakis in Atwater (2002, str. 684) opredeljujeta fizično razdaljo kot stanje, kako daleč so sodelavci locirani od svojega vodje, pri tem pa izpostavljata razliko med fizično in socialno razdaljo. Ta dva konstrukta sicer operirata podobno, a sta ločena. Tako je zelo

verjetno, da je vodja blizu svojega sodelavca, a je kljub temu socialno oddaljen, lahko pa sta vodja in sodelavec fizično ločena, a socialno blizu.

Kerr in Jermier (1978, str. 395–396) sta trdila, da je zaradi fizične razdalje vodenje nemogoče, saj fizična razdalja nevtralizira vedenja vodje. To pomeni, da je nemogoče učinkovito obvladati odnos in vodenje, usmerjeno k nalogi. Howell in kolegi (1997, str. 389) so podobno trdili, da fizična razdalja skoraj popolnoma onemogoči izvajanje mnogih priporočenih praks vodenja. Tudi Antonakis in Atwater (2002, str. 685) se načeloma strinjata, da je razdalja izziv za vodje in je lahko v nekaterih primerih negativno povezana z rezultati vodenja. Hkrati pa dodajata, da zaradi napredne tehnologije fizična razdalja nima več »nevtralizacijskega učinka«, ki ga je imela nekaj desetletij nazaj, ko sta Kerr in Jermier predstavila svojo teorijo.

Slabši učinek vodenja zaradi večje razdalje je posledica zmanjšane nasičenosti prenosa informacij (Daft & Lengel, 1984) ali posledica zmanjšane socialne interakcije (Bass, 1998) oziroma rezultat zmanjšanega nadzora nad rezultati, kar je posledica nezmožnosti vodij, da neposredno opazujejo svoje prodajalce (Yagil, 1998). Ko obstaja razdalja med vodjo in prodajalcem, ima uporaba nepogojnega vodenja na podlagi izjem (angl. noncontingent management by exception) bolj škodljive posledice kot uporaba pogojnega vodenja na podlagi izjem (angl. contingent management by exception) (Howell & Hall Merenda, 1999, str. 680).

Bass in Riggio (2006, str. 221) trdita, da fizična razdalja zmanjšuje učinek transformacijskega vodenja, ker preprečuje osebno komunikacijo in služi kot nevtralizator vpliva vodje. To potrjujeta tudi dve študiji, ki so ju opravili Howell in Hall-Merenda (1999) ter Howell in kolegi (2005) in kažeta, da razdalja ne glede na uporabo sodobne tehnologije zelo pomembno negativno vpliva na uspešnost transformacijskega vodenja.

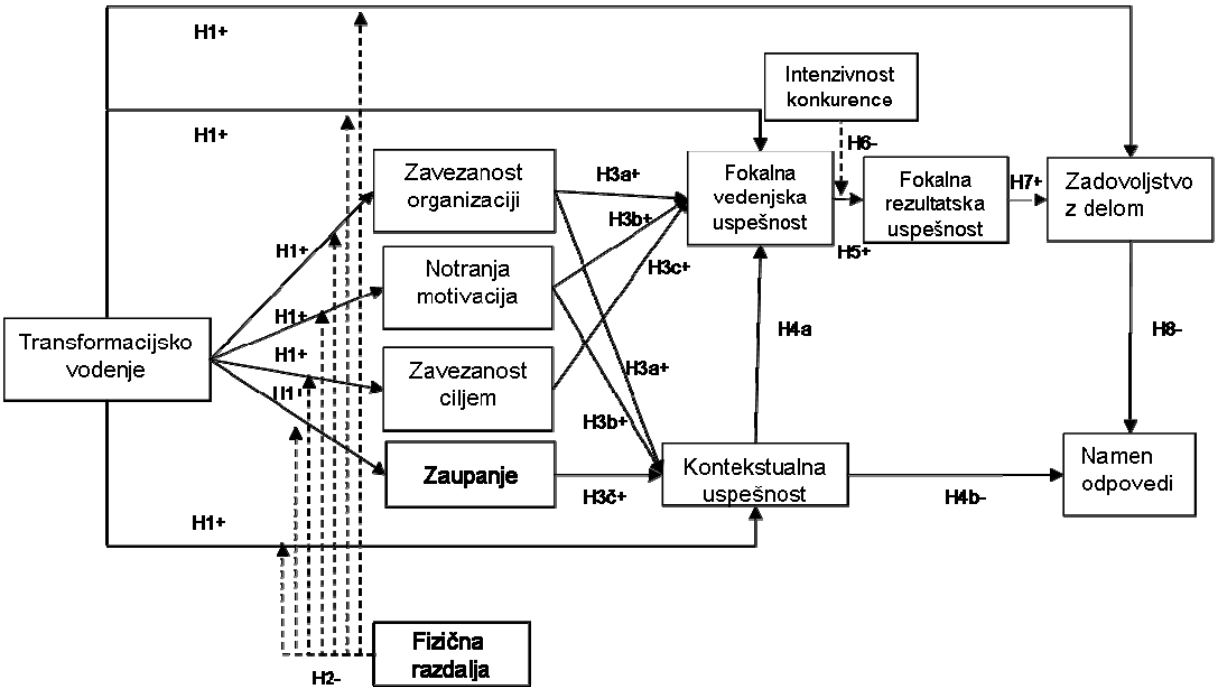
5 Oblikovanje konceptualnega modela vpliva transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu in opredelitev raziskovalnih hipotez

Obstaja vedno večje število potrditev učinkov štirih dimenzij transformacijskega vodenja na odnos, vedenje in uspešnost zaposlenih. Med njimi so bili najpogosteje proučevani zavezanost, zvestoba, zadovoljstvo in uspešnost sodelavcev (Bass & Reggio, 2006, str. 10). V nadaljevanju predstavljam konceptualni model učinkov transformacijskega vodenja na prodajno osebje v izvozu. Celoten konceptualni model učinkov transformacijskega vodenja pri prodajnem osebju v izvozu je predstavljen v sliki 3.

Bass (Bass, 1978, Bass & Reggio, 2006) je kot temeljni vpliv transformacijskega vodenja navedel uspešnost. Na to izhodišče se naslanja tudi temeljna raziskovalna domneva

raziskave, in sicer da je transformacijsko vodenje pomemben vzvod uspešnosti, zadovoljstva in zvestobe prodajalcev v izvozu. Konceptualni model predvideva, da je vpliv transformacijskega vodenja na uspešnost in zadovoljstvo prodajalcev tako neposreden kot posreden prek odnosov prodajalcev v izvozu. Pri tem sem se osredotočil na štiri odnose (zavezanost ciljem in organizaciji, zaupanje ter notranja motivacija), za katere so predhodne raziskave pokazale tako močno povezanost s transformacijskim vodenjem kot z ostalimi konstrukti. Ker je za prodajalce v izvozu značilno, da so fizično oddaljeni ter da delujejo na trgih z različno intenzivnostjo konkurence, sem v model vključil še dve kontekstualni spremenljivki, in sicer intenzivnost konkurence in fizično razdaljo.

Slika 3: Konceptualni model učinkov transformacijskega vodenja pri prodajnem osebju v izvozu



5.1 Domneve o povezanosti transformacijskega vodenja in notranje motivacije, zavezanosti ciljem in organizaciji z zaupanjem, vedenjsko fokalno in kontekstualno uspešnostjo ter zadovoljstvom

V delu »Leadership Beyond Expectations« se Bass (1985) posveča vprašanju, zakaj nekateri vodje od svojih sodelavcev izvabijo primeren uspeh, medtem ko drugi navdihujejo svoje sodelavce k izrednemu trudu, vrhunskim rezultatom in zadovoljstvu zaposlenih. Bass je pri tem prišel do sklepa, da ravno transformacijski slog vodenja povzroči to razliko. Tako sta kot temeljni posledici transformacijskega vodenja izpostavljeni ravno uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih, pri tem pa predvidevam, da je ta povezava tako neposredna kot posredna skozi določene psihosocialne koncepte, ki so mediator v tej povezavi. Mediator je namreč spremenljivka, ki napoveduje odnos med napovedno spremenljivko in kriterijsko

spremenljivko (Baron & Kenny, 1986, str. 1174). Kot lahko razberemo iz tabele 3, pa so zavezanost ciljem in organizaciji, notranja motivacija in zaupanje psihološko-socialne spremenljivke, ki dobro napovedujejo uspešnost prodajnega osebja. Hkrati pa številne raziskave kažejo, da so te spremenljivke tesno povezane s transformacijskim vodenjem (Bass & Reggio, 2006).

5.1.1 Povezanost transformacijskega vodenja in zaupanja

Transformacijski vodje vzdržujejo svojo integriteto in predanost ter so pošteni pri vedenju do sodelavcev, svojim sodelavcem podeljujejo pristojnosti, s čimer demonstrirajo, da verjamejo v sodelavce. Z vsemi temi aktivnostmi transformacijski vodje pri svojih sodelavcih zbujajo zaupanje (Bass & Riggio, 2004, str. 43). Eden od načinov, s katerim transformacijski in karizmatični vodje demonstrirajo lastno predanost in gradijo zaupanje sodelavcev, so vedenja lastnega žrtvovanja. Konger in kolegi (2000, str. 749) tako trdijo, da sodelavci vidijo dejanja karizmatičnih vodij kot zgledna, saj vključujejo veliko stopnjo lastnega tveganja in žrtvovanja, skozi te aktivnosti pa vodje gradijo pri svojih sodelavcih zaupanje. Vodje se lahko žrtvujejo tako, da prevzamejo sorazmerno večji delež delovnega bremena, s tem da se odrečejo svoji moči ali s tem, da se odrečejo nagradi. Tako se je na primer Steve Jobs, direktor podjetja Apple, odločil, da bo delal vse leto za 1 dolar (Choi & Mai-Dalton, 1999, str. 399).

Zaupanje je pomembno za transformacijske vodje zaradi potrebe po mobiliziranju zavezanosti sodelavcev k skupni viziji organizacije, zato je malo verjetno, da bi lahko vodja, ki mu sodelavci ne zaupajo, dosegel zavezanost skupni viziji. Pomanjkanje zaupanja v vodjo namreč zmanjšuje privlačnost vizije, h kateri vodja usmerja svoje sodelavce (Pillai et. al, 1999, str. 903).

Transformacijski vodja prodaje pričakuje od svojih sodelavcev prodajalcev, da ga bodo podprli v nameri, da bi spremenil status quo, in da so pripravljeni tvegati. Mayer in kolegi (1995, str. 725) ter Schoorman in kolegi (2007, str. 346) trdijo, da je zaupanje pomemben pogojnik pri pripravljenosti na lastno tveganje. Transformacijski vodje intelektualno spodbujajo svoje podrejene prodajalce, da postavljajo probleme v novih okvirjih in tvegajo. Če želijo transformacijski vodje motivirati svoje sodelavce, da bi tvegali in zarisovali nove meje, morajo delovati s svojim zgledom, saj morajo pri svojih sodelavcih pridobiti zaupanje. Kousez in Posner (1987) citirata več študij, ki demonstrirajo pomembno vlogo, ki jo igra integriteta vodje pri zaznavah sodelavcev o učinkovitem vodenju. Tudi Podsakoff in kolegi (1990) so pokazali, da je zaupanje, konceptualizirano kot vera v vodjo in zvestoba temu, neposredno povezano s transformacijskim vodenjem.

Lewicki in Bunker (1996, str. 122) trdita, da je lahko zaupanje posledica občutka identifikacije z željami in namerami vodje. Aktivnosti, ki povečujejo zaupanje, ki temelji

na identifikaciji, vključujejo razvoj kolektivne identitete, oblikovanje skupnih izdelkov in ciljev ter zavezanost skupnim vrednotam (ibid, str. 123). Med drugim je Bass (1985) prav te aktivnosti identificiral kot značilnosti transformacijskega vodenja. Transformacijski vodje so sposobni graditi skupno zaupanje z razvojem skupne vizije, s katero se člani skupine lahko identificirajo. Poleg tega delujejo skladno s ciljem oblikovanja skupnih stvaritev.

Zaupanje je verjetno bolj rezultat oblikovanja socialnih vezi med sodelavcem in njegovim vodjo (npr. transformacijski odnos) kot pa tega, da so bolj poudarjene instrumentalne ocene, kot so na primer doseženi želeni rezultati, ki jih vodja pričakuje od sodelavca (na primer v transakcijskem odnosu) (Tyler & Degoey, 1996, str. 333). Pillai in kolegi (1999, str. 904) predlagajo, da transformacijski vodje igrajo pomembno vlogo v aktivni gradnji zaupanja skozi njihova specifična vedenja. Pri tem trdijo, da zaupanje ni zgolj kontekstualna spremenljivka, ki omogoča transformacijski proces.

Pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na zaupanje sodelavcev je bil dokazan z več empiričnimi študijami. Tako so to povezavo dokazali Pillai in kolegi (1999) na vzorcu 286 podiplomskih študentov, Podsakoff in kolegi (1990) na vzorcu 988 zaposlenih v velikem farmacevtskem podjetju, Podsakoff in kolegi (1996) na vzorcu 1.539 zaposlenih v različnih divizijah v enem velikem podjetju, Twigg, Fuller in Hester (2008) na vzorcu članov sindikata, Gillespie in Mann (2004) na vzorcu vodij oddelkov raziskav in razvoja. Jayakody in Sanjeewani (2006) sta demonstrirala, da transformacijske značilnosti prodajalca pozitivno vplivajo na zaupanje kupcev v prodajalca.

Conger, Kanungo in Menon (2000) v nasprotju z njihovimi predvidevanji niso potrdili povezave med karizmatičnim vodenjem in zaupanjem. Avtorji so na osnovi rezultatov trdili, da je zaupanje v vodjo mediirano z zvezo, namesto da bi nanj neposredno vplivalo karizmatično vodenje. Špekulirali so, da gradi zaupanje v vodjo predvsem kognitivno (visok ugled vodje) in čustveno (čustveno spoštovanje) stanje, kakršno se oblikuje pri sodelavcih v odnosu do karizmatičnih vodij, namesto vedenjskih sestavin karizme per se (str. 761).

Vedenje transformacijskih vodij se razlikuje od karizmatičnih vodij po treh dimenzijah, ki jih karizmatični vodje nimajo: navdihujoča motivacija, intelektualna spodbuda in individualizirana obravnava (Bass, 1985). Prav te vedenjske sestavine transformacijskega vodje (poleg individualiziranega vpliva) vplivajo na zaupanje sodelavcev prodajalcev. Zato na osnovi drugih raziskav, ki so zajele vse dimenzije transformacijskega vodenja in potrdile povezavo med različnimi dimenzijami transformacijskega vodenja in zaupanjem, predvidevam, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z zaupanjem prodajalcev v njihovega vodjo.

Na osnovi zgornjih sklepov in ugotovitev o posledicah transformacijskega vodenja postavljam naslednjo hipotezo:

Hipoteza 1a: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z zaupanjem prodajalcev v izvozu svojemu vodji.

5.1.2 Povezanost transformacijskega vodenja in zavezanosti ciljem

Zavezanost ciljem je odločenost prodajalca, da poskuša doseči zastavljene cilje, in nepripravljenost na to, da odneha ali zmanjša cilje (Locke et al., 1981, str. 143). Centralna premisa iz raziskav zavezanosti ciljem je, da specifični, merljivi in zahtevni cilji peljejo do višje ravni delovne uspešnosti (Locke & Latham, 1990). Med kontekstualnimi spremenljivkami, ki neposredno vplivajo na zavezanost ciljem, Hollenbeck in Klein (1987, str. 216) navajata tudi slog vodenja. Tako sta trdila, da je podpora vodje lahko povezana z zavezanostjo ciljem. To podporo sta avtorja definirala skladno z Latham in Saari (1979) kot prijaznost in poslušanje mnenj sodelavcev. Torej, prodajalci bodo zaznali cilje, ki jih postavljajo njihovi vodje, kot bolj realne in poštene, ter izkazali večjo zavezanost ciljem, če so njihovi vodje prijazni in poslušajo njihova mnenja (Hollenbeck & Klein, 1987, str. 216). Poslušanje mnenj sodelavcev pa je pomemben dejavnik tretje dimenzije transformacijskega vodenja – intelektualne spodbude (Bass & Riggio, 2004, str. 6). Sodelavce transformacijskega vodje, ki izkazuje intelektualno spodbudo, ta spodbuja, da poskušajo nove pristope, njihove ideje pa niso kritizirane, če se razlikujejo od idej vodje (Bass & Reggio, 2006, str. 7).

Povezanost sprejemanja in zavezanosti ciljem na eni strani in vodenja na drugi izhaja že iz zgodnjih definicij vodenja. Tako na primer Tannenbaum in kolegi (1961, str. 24) opredeljujejo vodenje kot »medosebno vplivanje, ki se izvaja v določenih situacijah in je s komunikacijskim procesom usmerjeno k doseganju določenega cilja ali ciljev«. Vodenje je torej učinkovito, ko vodja prispeva k doseganju ciljev in vizij organizacije ali skupine, ki jo vodi.

Vpliv sloga vodenja na sprejemanje ciljev je bil večkrat potrjen (Locke et al., 1981, str. 143). Vsaka sestavina transformacijskega vodenja lahko pomaga vodji pri gradnji zavezanosti sodelavcev na različne načine. Karizmatični vodje prodaje oblikujejo vizijo na način, da se prodajalci z njo identificirajo in so motivirani, da bi jo dosegli. Idealiziran vpliv tako aktivira pri prodajalcih potrebe višje ravni, s tem ko se sklicuje na njihovo željo po doseganju kolektivnih ciljev (Bass, 1985, Shamir, 1995). Takšne vizije predstavljajo cilj, ki je težak, a vreden poskusa, in je lahko dosežen z odločno zavezanostjo cilju prodajalca in z njegovo predanostjo (Gardner & Avolio, 1998, str. 39). Prav zahtevni, a dosegljivi cilji so skladno s teorijo postavljanja ciljev temeljni predpogoj za zavezanost prodajalca ciljem (Locke, 1968; Locke et al., 1981, Hollenbeck & Klein, 1987).

Bass in Avolio (1994, str. 3) trdita, da sodelavci transformacijske vodje zaradi njihovega idealiziranega vpliva obožujejo, spoštujejo in jim zaupajo. Oldham (1975) je pokazal neposredno povezavo med zaupanjem in zavezanostjo ciljem ter vodjo oziroma spoštovanjem tega. Oldham (1975, str. 470) je potrdil, da je pripravljenost sodelavcev na naporno delo pri opravljanju naloge zelo močno povezana z njihovim zaupanjem v vodjo in z njihovo zaznavo legitimnosti vodje. Klein in Kim (1998) sta na vzorcu prodajalcev z regresijsko analizo potrdila, da je odnos med vodjo in sodelavcem glavna determinanta zavezanosti ciljem. Tako sta trdila, da je močan diaden odnos med vodjo prodaje in prodajalcem potreben, če želimo, da je prodajalec zavezan doseganju ciljev na višji ravni zahtevnosti (1998, str. 93). Latham in Saari (1979) sta potrdila posredno povezavo, da je podporno vedenje vodij pozitivno povezano z izborom višine ciljev sodelavcev v sodelovalnih razmerah.

Vodja uporablja navdihujočo motivacijo, da bi gradil čustveno zavezanost ciljem ali misiji, in tako s procesom transformacijskega vodenja v sodelavcih prebudi čustveno in fizično pozitivno razburjenje. Z artikuliranjem vizije ali misije pa transformacijski vodja povečuje notranjo vrednost doseganja ciljev in gre tako dlje od transakcijskega, ki zgolj našteje in pojasni cilje, saj pojasni tudi vrednote, ki jih zajemajo cilji. Zato doseganje teh ciljev za sodelavca postane pomembnejše in konsistentno z lastnim konceptom sodelavca (Bass & Riggio, 2006, str. 38–39).

Transformacijski odnos med vodjo in prodajalcem se razvije tudi, ko vodja motivira sodelavca za delo, ki vodi k doseganju takšnih ciljev, ki presegajo lastne interese (Wofford et al., 1998, str. 57). Transformacijski vodje povečajo pomen ciljev in povezanih aktivnosti s tem, da pokažejo, kako so ti cilji skladni s kolektivno preteklostjo in prihodnostjo, ter oblikujejo občutek razvoja, ki je ključen za lastno konsistentnost in občutek pomembnosti (McHugh, 1968). Poleg tega takšni vodje poudarjajo pomen ciljev kot osnove za identiteto skupine in točko razlikovanja skupine ali kolektiva od drugih skupin. To pa prinaša smisel v življenje sodelavcev in smisel za njihov trud, saj jih povezuje z večjo entiteto. Poleg tega jim omogoča, da gredo prek meja lastnega omejenega obstoja (Jahoda, 1981 v Shamir et al, 1993, str. 583).

Transformacijski vodje so sposobni artikulirati cilje na način, na katerega so sodelavci psihološko že pripravljeni (Cannella & Monroe, 1997, str. 228), kar jim omogoča, da jih lažje sprejmejo. V ta namen uporabljajo tudi individualizirano obravnavo. Avolio in Bass (1995, str. 202) trdita, da vodja izkazuje individualizirano obravnavo z adaptivnim komuniciranjem in izkazovanjem podpore za napor sodelavcev. Amyx in Alford (2005, str. 355) sta potrdila neposredno povezavo med pozitivnim nagrajevanjem vodje in sprejemanjem ciljev, ki kaže, da ko vodja uporablja pozitivne nagrade, ki si jih želijo prodajalci, je zanje verjetneje, da bodo pripravljeni sprejemati cilje organizacije in delati za njihovo doseganje.

Povezava med transformacijskim vodenjem in zavezanostjo ciljem je bila torej potrjena v različnih kontekstih, tudi v kontekstu prodaje, zato predvidevamo, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z zavezanostjo prodajalcev v izvozu njihovim ciljem.

Na osnovi zgornjih sklepov in ugotovitev o posledicah transformacijskega vodenja postavljam naslednjo hipotezo:

Hipoteza 1b: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z zavezanostjo prodajalcev v izvozu njihovim ciljem.

5.1.3 Povezanost transformacijskega vodenja in notranje motivacije

House (2004, str. xxii) opredeljuje vodenje kot sposobnost posameznika, da vpliva na sodelavce, jih motivira in omogoča drugim, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu skupine, ki ji pripadajo. Ta definicija poudarja dejstvo, da je motivacija ključen konstrukt, ki je povezan z vodenjem (Schaffer, 2008, str. 6). Večina karizmatičnih vodij izkazuje številne skupne vedenjske značilnosti v sodelovanju s sodelavci, ki v njih zbudijo določene notranje potrebe. Sodelavci, do katerih se vodje ne bodo obnašali izkoriščevalno, bodo izkazovali različne stopnje pozitivnih odnosov in vedenj do vodje, sodelavcev in organizacije in s tem tudi motivacijo (Choi, 2006, str. 24–25)

Ena izmed dimenzij transformacijskega vodenja je **navdihujoča motivacija**. Transformacijski vodje, ki izkazujejo navdihujočo motivacijo, se obnašajo tako, da motivirajo prodajalce okoli sebe, tako da pripisujejo pomen njihovemu delu in jim postavljajo izzive (Bass & Avolio, 1994, str. 3). Ponavljajoči se dejavnik znotraj definicije navdihujočega vodenja je uporaba ustne komunikacije za motiviranje in prebujanje čustev sodelavcev (Rafferty & Griffin, 2004, str. 332).

Čeprav je navdihujoča motivacija najopaznejša v vrhu organizacije, lahko tudi zaposleni na nižjih ravneh organizacije izkazujejo visoko stopnjo navdihujoče motivacije v očeh svojih sodelavcev. Takšna vedenja torej povečajo inspiracijsko privlačnost, saj se pod temi pogoji sodelavec počuti cenjenega, samozavestnega in zavarovanega pred ovirami za doseganje ciljev, ki jih lahko prevzame vodja (Avolio et al., 1991, str. 14).

Raziskovalci, ki so proučevali transformacijsko vodenje, so v mnogih primerih razpravljali o motivacijskih konstruktih kot centralni sestavini njihovih raziskovanih okvirov (npr. Bass, 1985; Shamir et al., 1993). Povedano podrobneje, raziskovalci so eksplicitno definirali transformacijsko vodenje v smislu motivacijskih učinkov, ki ga ima na sodelavce (Bass, 1985, Burns, 1978). House in kolegi (1988, str. 99) trdijo, da karizmatični in transformacijski slogi vodenja sprožajo aktivnosti, ki se kažejo v spremenjenih vrednotah, ciljih in težnjah sodelavcev. Takšne učinke transformacijskega vodenja predlagajo tudi

rezultati Yukla in Van Fleeta (1982), ki nakazujejo, da je navdihujoče vodenje pozitivno povezano s percepcijo sodelavcev o uspešnosti vodje in z motivacijo sodelavcev. Pozitiven učinek transformacijskega vodenja na motivacijo sodelavcev je bil potrjen v različnih drugih empiričnih študijah (Hater & Bass, 1988, Judge & Piccolo, 2004).

Zagovorniki transformacijskega vodenja trdijo, da transformacijski vodje z načinom svojega vedenja povzročajo osebno in profesionalno zavezanost sodelavcev potrebam višje ravni, kot so samouresničitev in samopotrditev, kar povečuje notranjo motivacijo (Jung et al., 2003, str. 583). Shamir in kolegi (1993, str. 581–584) trdijo, da karizmatični vodje motivirajo sodelavce na več načinov.

(a) Povečujejo notranjo stopnjo napora. To dosežejo s poudarjanjem simboličnih in izraznih vidikov truda, in sicer tako, da postavljajo prizadevanju, ki ga izkaže sodelavec, moralno noto. Vodje tako izpostavljajo, da trud sam po sebi izkazuje pomembne vrednote. Tako karizmatična komponenta vodenja povečuje prepričanje sodelavca, da je potrebno in primerno, da »vstane in pokaže pripravljenost na akcijo«. Notranjo valenco truda transformacijski vodje povečajo tudi s tem, da povežejo prizadevanje posameznika s kolektivno identiteto ter tako naredijo trud bolj smiseln za sodelavca. To pa vpleta lastni koncept oziroma mentalno podobo, ki jo ima sodelavec o sebi, s povečevanjem poudarka na identiteti v lastnem konceptu sodelavca. Transformacijski vodje lahko uporabljajo obstoječe identitete ter poudarjajo njihovo edinstvenost in superiornost ali kreirajo nove želene socialne kategorije za sodelavce. V obeh primerih je lastni koncept sodelavca jasno vključen. Meindl in Lerner (1983, str. 8) sta tako predlagala, da lahko poudarjanje skupne identitete povečuje »herojske motive« in verjetnost, da bo zasledovanje lastne orientacije prostovoljno opuščeno. Sodelavec bo namesto lastne orientacije izkazoval altruistično ali kolektivistično prizadevanje. Ko namreč transformacijski vodja povečuje pomen skupinske identitete v lastnem konceptu sodelavcev, povečuje tudi verjetnost žrtvovanja, kolektivističnega vedenja pri sodelavcih. Ko se sodelavci odločijo, da izkažejo trud in se skozi ta trud identificirajo s posameznimi vrednotami in vodjo, so izpostavljeni pomembnim sociološkim in psihološkim silam, ki povečujejo zavezanost temu trudu (Kanter, 1967, v Shamir et al., 1993, str. 582).

(b) Povečanje pričakovanj od rezultatov truda. Transformacijski vodje povečujejo pričakovanja od dosežkov, ki so posledica izkazanega truda, s povečevanjem samopodobe sodelavca. Samopodobo sodelavca povečujejo z izkazovanjem visokih pričakovanj do sodelavca in njegove sposobnosti, da izpolni pričakovanja (Eden, 1990). S tem vodje povečujejo zaznano lastno učinkovitost sodelavcev, ki je definirana kot sposobnost posameznika, da doseže določeno raven uspešnosti. Bandura poudarja, da je prav lastna učinkovitost zelo pomemben izvor motivacije (Bandura, 1985, str. 351).

(c) Povečevanje notranje vrednosti doseganja cilja. To je eden izmed najpomembnejših motivacijskih mehanizmov transformacijskega vodenja. Transformacijski vodje oblikujejo vizijo in misijo na način, da predstavljajo cilje v smislu vrednot, ki jih

predstavljajo. S tem povzročajo, da so aktivnosti za doseganje teh ciljev bolj smiselne za sodelavca, saj so konsistentne z njegovim (ali njenim) lastnim konceptom (Shamir et al., 1993, str. 583).

(d) Vlivanje vere v boljšo prihodnost. Nagrade, ki jih vključuje proces transformacijskega vodenja, vključujejo samoizraznost, samoučinkovitost in samokonsistentnost, ki nastanejo kot posledica procesa in jih ni možno izmenjati. V mnogih primerih transformacijsko vodenje zmanjšuje pomen zunanjih nagrad in pričakovanj, ki so povezane z zunanjimi nagradami, saj poudarja notranje vidike truda. S tem ko se transformacijski vodje izogibajo pragmatičnim zunanjim opravičilom za zahtevano vedenje, povečujejo verjetnost, da bodo sodelavci pripisali njihovo vedenje notranjim vzrokom, ki so z njimi povezani, in tako prispevajo k zavezanosti sodelavcev želenim aktivnostim (Shamir et al., 1993, str. 583).

(e) Oblikovanje osebne zavezanosti. Naslednji pomemben vidik motivacijskega vpliva transformacijskih vodij je oblikovanje visoke ravni zavezanosti kot del skupne vizije sodelavca in transformacijskega vodje in kot posledica superiornega cilja (Bennis in Nanus, 1985, House, 1977).

Notranja motivacija je posebna oblika motivacije, ki jo Lawler (1969, str. 427) opredeljuje kot stopnjo, do katere je posameznik spodbujen, da dela dobro zaradi nekaterih subjektivnih nagrad ali občutkov, ki jih pričakuje, da jih bo prejel ali izkusil kot rezultat dobrega dela. Skladno s teorijo notranje motivacije lahko situacijski dejavniki, kot je na primer slog vodenja, vplivajo na notranjo motivacijo (Oldham & Cummings, 1996, str. 611). Racionalna in kontekstualna podpora vodij povzročata motivacijsko podporo, motivacijska podpora pa podpira interno in aktivno namesto eksterne in pasivne orientacije k delovnim nalogam. Ta pa oblikuje notranjo motivacijo, ki reflektira samozavest sodelavca v svojo uspešnost (Hernandez, 2007, str. 124). Vodje, ki oblikujejo in podpirajo motivacijsko podporo, vlivajo tudi na samoopredelitev, ki povzroča pri sodelavcih občutek, da imajo možnost izbire in kontrole lastnih aktivnosti (Deci et al., 1989, str. 580).

Učinek transformacijskega vodenja na notranjo motivacijo izhaja že iz same definicije transformacijskega vodenja. Če podrobneje pogledamo definicijo posameznih dimenzij transformacijskega vodenja, vidimo, da transformacijski vodja z intelektualno spodbudo bodri sodelavce, da izpodbijajo sedanji položaj »status quo« in obstoječe postopke in procese. Pod temi pogoji pa so sodelavci bolj zainteresirani in osredotočeni na nalogo namesto na zunanje skrbi in zadeve. Takšen povečan interes za nalogo pa skladno s teorijo notranje motivacije motivira sodelavce, da iščejo nove boljše načine za opravljanje nalog. Podobno je z notranjo motivacijo povezana individualna obravnava. Ko vodje prakticirajo individualno obravnavo, so osredotočeni na potrebe in hotenja sodelavcev, kažejo podporo in empatijo ter spodbujajo osebni razvoj. Če vodje izkazujejo razumevanje, podporo in spodbudo, so sodelavci bolj zainteresirani in osredotočeni na nalogo namesto na zunanje skrbi in zadeve (Shin & Zhou, 2003, str. 704).

Piccolo in Colquitt (2006) sta z empirično raziskavo učinkov transformacijskega vodenja, ki sta jo opravila na vzorcu posameznikov na različnih delovnih mestih (med njimi najpogosteje administracija in podpora, računalniške mreže in tehnologija, izobraževanje in usposabljanje), potrdila, da izkazujejo sodelavci večjo raven notranje motivacije, če jih vodijo vodje, ki izkazujejo navdihujočo motivacijo, idealiziran vpliv, intelektualno stimulacijo in individualno obravnavo. Učinke transformacijskega vodenja na notranjo motivacijo zaposlenih sta potrdila tako neposredno kot posredno prek petih temeljnih značilnosti delovnega mesta (različnost, identiteta, pomen, avtonomija in povratna informacija).

Potrditev povezav med transformacijskim vodenjem in notranjo motivacijo predvideva, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z notranjo motivacijo prodajalcev v izvozu, zato postavljam naslednjo hipotezo:

Hipoteza 1c: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z notranjo motivacijo prodajalcev v izvozu.

5.1.4 Povezanost transformacijskega vodenja in zavezanosti organizaciji

Zaposleni lahko občutijo močno zavezanost organizaciji zaradi različnih razlogov. Lahko imajo radi vrsto dela, ki ga opravljajo, ali prejemajo plačo in ugodnosti, ki so boljše, kot bi jih dobili kjer koli drugje. Lahko se jim zdijo sodelavci zanimivi ali pa imajo možnost napredovanja. Nekateri zaposleni so zavezani svoji organizaciji zaradi tega, ker delajo dobro delo. Eden izmed pomembnih dejavnikov, ki pomaga graditi zavezanost organizaciji, je vodenje, ki navdihuje, stimulira in upošteva potrebe sodelavcev. Čeprav ima transformacijsko vodenje jasen učinek na uspešnost skupin in posameznikov, je največji učinek transformacijskega vodenja ravno na odnose sodelavcev in njihovo zavezanost organizaciji (Bass & Riggio, 2004, str. 32).

Povezanost transformacijskega vodenja in zavezanosti organizaciji je bila dokazana v različnih empiričnih študijah. Pitman (1993) je v svoji doktorski disertaciji pokazal, kako je zavezanost organizaciji 245 pisarniških delavcev v šestih organizacijah povezana z dimenzijami transformacijskega vodenja. Rai in Sinha (2000) sta na vzorcu 261 srednjih vodij v javnih bankah v Indiji pokazala, da transformacijsko vodenje zajema pomemben delež variance zavezanosti bančnih uslužbencev organizaciji. Fullagar in kolegi (1992) so opozorili, da je zavezanost sindikatu pogojena s transformacijskimi značilnostmi predstavnikov sindikatov. Koh (1990) ter Koh in kolegi (1995) so demonstrirali, da je zavezanost učiteljev organizaciji značilno večja, če so ravnatelji opisani s strani učiteljev kot bolj transformacijski. Judge in Bono (2000) sta demonstrirala pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na zavezanost organizaciji na vzorcu študentov, Niehoff in kolegi (1990) pa so demonstrirali, da so skupna vizija, spodbujanje inovativnosti in

podpora zaposlenim s strani najvišjih vodij pozitivno vplivali na zavezanost organizaciji zaposlenih na različnih delovnih mestih v zavarovalnici.

Vodje v organizacijah lahko igrajo pomembno vlogo pri učinkovanju na stopnjo zavezanosti članov organizacije z učinkovanjem na njihovo zavezanost timu, vodji in organizaciji. Uspešen vodja pokaže, kako so vrednote in cilji sodelavcev, skupine in organizacije v temelju medsebojno skladni. Tako transformacijski vodja prodaje poveže zavezanost sodelavca timu, vodji in organizaciji. Kark in Shamir (2002, str. D2-D3; Kark et al., 2003, str. 247) trdita, da transformacijski vodje pozitivno vplivajo tako na identifikacijo sodelavca z vodjo in zavezanost vodji kot tudi na identifikacijo sodelavca z organizacijo oziroma organizacijsko enoto.

Vsaka sestavina transformacijskega vodenja lahko pomaga vodji pri gradnji zavezanosti sodelavcev organizaciji na različne načine. Idealiziran vpliv povzroča, da se prodajalci čustveno identificirajo z vodjo, poleg tega vodja z idealiziranim vplivom na prodajalce vpliva tako, da ga želijo posnemati. Identificiranje z vodjo in posnemanje tega pa vodi k identifikaciji s cilji, interesi in vrednotami vodje. Vodja, ki je vzornik za svoje podrejene prodajalce in se konsistentno vede skladno z vrednotami, ki jih zagovarja, lažje gradi zavezanost prodajalcev organizaciji. S poudarjanjem simboličnih in čustvenih vidikov nalog in skupnih vrednot, ki so vključene, opravi transformacijski vodja moralno izjavo. Tako postane pod transformacijskim vodjem sodelovanje pri skupnih naporih izraz članstva in identitete s socialnim kolektivom, poudarek na tej identiteti pa povečuje lastni koncept sodelavca in njegov občutek lastne vrednosti. Paul in kolegi (2001) so demonstrirali, da kombinacija karizme in individualizirane obravnave povzroči pri sodelavcih, da je lastni koncept bolj sprejemljiv. Torej, lastni koncept sodelavcev postane bolj podoben lastnemu konceptu vodje, tako nastane močnejši občutek kolektivne identitete in kolektivne učinkovitosti. Obstaja vzvod, ki vzdržuje konsistentnost med aktivnostmi sodelavcev in njihovim lastnim konceptom. Sodelavci so zaradi tega bolj zavezani svojim vlogam, s tem pa tudi skupini in organizaciji (Shamir e tal., 1993, str. 583). Kirkpatrick in Locke (1996) sta demonstrirala pozitiven vpliv karizme in vizije na odnose, ki igrajo pomembno vlogo pri doseganju rezultatov, kot je zavezanost organizaciji. Podsakoff in kolegi (1996) so demonstrirali, da je prav sposobnost vodje, da artikulira vizijo, tista dimenzija, ki značilno pozitivno vpliva na čustveno zavezanost organizaciji. DeGroot in kolegi (2000) pa so z metaanalizo 36 raziskav potrdili neposreden vpliv transformacijskega vodenja na zavezanost organizaciji.

Vodje, ki uporabljajo navdihujočo motivacijo, gradijo čustveno zavezanost misiji organizacije. Tako transformacijski vodje spodbujajo vrednote, prepričanja in odgovornosti. Navdihujoči vodja s svojim slogom spodbuja sodelavce, da razmišljajo o moralnih vrednotah, ki jih zajema njihova vloga v organizaciji. Vodja, ki nadzira prodajno ekipo, še dodatno povečuje zavezanost prodajalcev organizaciji z intelektualno spodbudo (Bass & Reggio, 2004, str. 39).

Individualizirana obravnava vodje lahko na vseh ravneh povečuje zavezanost prodajalcev organizaciji, saj imajo sodelavci prodajalci občutek, da so njihove osebne karierne potrebe zadovoljene. Poleg tega jim vodja s coachingom in mentorstvom ponuja občutek rasti kompetenc, ki so potrebne za opravljanje nalog (Bass & Reggio, 2004, str. 3638). V kontekstu vodenja vojakov so Tannenbaum in kolegi (1991) našli posredno potrditev povezanosti zavezanosti vojakov organizaciji po izvedenem treningu na eni strani in izpolnitve pričakovanj in želja vojaškega trenerja ter tudi z njihovim zadovoljstvom s treningom na drugi.

Zavezanost organizaciji ima več oblik. Čustvena zavezanost organizaciji je čustvena pripadnost prodajalca organizaciji in njegova vključenost v organizacijo. Čustvena zavezanost nakazuje, da se močno predan posameznik identificira z organizacijo. Ta oseba je vključena v organizacijo in uživa članstvo v njej. Buchanan (1974, str. 533) je tako zavezanost opisal kot čustveno predanost ciljem in vrednotam organizacije. Posamezniki z močno čustveno zavezanostjo organizaciji so pripravljeni izkazati večji napor v korist organizacije, medtem ko bodo posamezniki z močno vztrajnostno zavezanostjo organizaciji storili zgolj to, kar je potrebno, da ohranijo delovno mesto. Vztrajnostna zavezanost organizaciji je namera prodajalca, da se vključi v konsistentno izvajanje aktivnosti zaradi zaznane škode, ki bi nastala, če bi prodajalec delal drugače. Normativna sestavina se nanaša na prepričanje prodajalca, da je odgovoren do organizacije (Allen & Meyer, 1990, str. 1). Transformacijsko vodenje najmočneje vpliva na čustveno zavezanost organizaciji, kar so demonstrirali tudi Bycio in kolegi (1995, str. 475), ki so na vzorcu 4.000 medicinskih sester odkrili močno pozitivno povezavo med dimenzijami transformacijskega vodenja in čustveno zavezanostjo organizaciji. Povezava med čustveno zavezanostjo organizaciji in transformacijskim vodenjem je bila značilno večja od povezave med transformacijskim vodenjem ter vztrajnostno in normativno zavezanostjo organizaciji. Pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in čustveno zavezanostjo organizaciji so potrdili tudi Krishnan (2005) in Whittington, Goodwin in Murray (2004).

V kontekstu prodaje je zgolj Dubinsky (1995) raziskoval in potrdil pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na zavezanost prodajalcev delu in podjetju. Na osnovi rezultatov raziskav v drugih kontekstih in empirične potrditve Dubinskega o povezanosti transformacijskega vodenja in zavezanosti delu in organizaciji predvidevam, da bo transformacijsko vodenje pozitivno vplivalo na zavezanost prodajalcev v izvozu organizaciji. Zato postavljam naslednjo hipotezo:

Hipoteza 1d: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z zavezanostjo prodajalcev v izvozu svojemu podjetju.

5.1.5 Povezanost transformacijskega vodenja in vedenjske fokalne uspešnosti

V zadnjih dvajsetih letih so mnoge študije proučevale transformacijsko vodenje in njegov učinek na uspešnost sodelavcev v različnih kontekstih in okoljih. Tako so na primer Bass, Avolio, Jung in Berson (2003) pokazali, da transformacijski slog vodenja vojaških poveljnikov pozitivno napoveduje uspešnost vojaške enote. Hovell in Hall-Merenda (1999) sta demonstrirala pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na bančne uslužbence v Kanadi. DeGroot, Kiker in Cross (2000) so z metaanalizo 36 raziskav potrdili, da ena izmed dimenzij transformacijskega vodenja – idealiziran vpliv pozitivno vpliva na uspešnost sodelavcev. Zhu, Chew in Spangler (2005) so demonstrirali pozitiven učinek transformacijskega vodenja predsednikov uprav na uspešnost in učinkovitost organizacij, ki delujejo v Singapurju. Chan in Chan (2005) sta pokazala pozitiven učinek transformacijskega vodenja na strokovnjake v gradbeništvu v Avstraliji, Hongkongu, Singapurju in Veliki Britaniji. Piccolo in Colquitt (2006) sta demonstrirala pozitiven učinek transformacijskega vodenja na delovno uspešnost sodelavcev na različnih delovnih mestih v zasebnem sektorju. Hult, Ketchen in Chabowski (2006) so demonstrirali pozitiven moderatorski učinek transformacijskega vodenja na razmerje med vrednostjo nakupnega centra in uspešnostjo v nabavnih verigah. Aragon-Correa, Garcia-Morales in Cordon-Pozo (2007) so pokazali posreden pozitiven učinek transformacijskega vodenja na uspešnost organizacij v Španiji. Elenkov (2002) je demonstriral pozitiven učinek transformacijskega vodenja na uspešnost ruskih podjetij, Russ, McNeilly in Comer (1996) pa so na vzorcu 85 vodij prodaje v velikem podjetju potrdili, da transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na uspešnost in učinkovitost vodij prodaje.

Neposredne pozitivne učinke transformacijskega vodenja na uspešnost so demonstrirali še številni drugi avtorji: Huose, Woyke in Fodor (1988), Hovell in Forst (1989), Kirkpatrick in Locke (1996), LeBrasseur, Whissell in Ojha (2002), Seltzer in Bass (1990) idr. Posredni vpliv transformacijskega sloga vodenja na rezultate pa so demonstrirali Bass, Avolio, Bruce, Jung in Berson (2003) – uspešnost vojaških enot; McColl-Kennedy in Anderson (2002), Cicero in Pierro (2007) Xenikou in Simosi (2006) – uspešnost sodelavcev; Özaralli (2002) in Dionne, Yammarino, Atwater in Sprangler (2003) – uspešnost timov; Koh in Steers (1995) – uspešnost učencev; Menguc, Auh in Shih (2007) – uspešnost poslovne enote ter Sparks in Schenk (2001) – uspešnost distributerjev v mrežnem marketingu.

Formalna teorija, ki so jo predstavili Shamir, House in Arthur (1993), razlaga, zakaj transformacijski vodje premaknejo svoje sodelavce k preseganju pričakovanih rezultatov. Transformacijski vodje povečajo lastni koncept sodelavcev in spodbujajo osebno in kolektivno identifikacijo sodelavcev s cilji in smotri tako vodje kot organizacije. To povečanje lastnega koncepta se nadalje povečuje zaradi vključenosti sodelavca v izzive, ki jih prinaša misija, ki jo je postavil transformacijski vodja, zaradi identifikacije sodelavca z uspešnim vodjo in timom, zaradi navdušujoče izkušnje nepričakovanih odkritij in zaradi

občutka osebne pristojnosti, ki je posledica sodelovanja z uspešnim vodjo. Uspeh rezultatov je večji, kot bi ga dosegli z drugimi slogi vodenja, kot je na primer transakcijsko vodenje. Tako je uspešnost sodelavcev posledica neposrednega učinka dimenzij transformacijskega vodenja, hkrati pa se ta vpliv transformacijskega vodenja na uspešnost kaže tudi prek različnih mediatorjev (Baas & Riggio, 2004, str. 50).

Paparoidamis (2005, str. 1058) je predlagal, da kakovost vodenja, ki ga pogojujejo zavezanost učenju, odprtost in vizionarstvo, pozitivno vpliva na prodajalčevo uspešnost. Čeprav je uspešnost prodajalcev znotraj vloge opredeljena kot aktivnosti ali formalne zahteve, ki jih mora prodajalec opraviti, da bo izpolnjeval predpisane zahteve delovnega mesta (Mackenzie et al., 2001, str. 118), po mojem vedenju ni nihče raziskoval učinka transformacijskega vodenja na vedenjsko uspešnost prodajalcev. Vedenjska uspešnost znotraj vloge tako zajema tista vedenja, ki jih izvajajo prodajalci pri doseganju svojih delovnih obveznosti. Piercy in kolegi (2006, str. 247–248) ločijo naslednje dimenzije vedenjske uspešnosti prodajnega osebja: tehnično znanje, adaptivna prodaja, timsko delo, prodajne predstavitve, priprave na prodajo in podporne prodajne aktivnosti. Jaworski in Kohli (1991) sta ugotovila, da imajo vodje prodaje, ki svoj slog vodenja temeljijo na pozitivni povratni informaciji, uspešnejše in bolj zadovoljne prodajalce.

Vse raziskave vplivov transformacijskega vodenja na fokalno uspešnost v kontekstu prodaje so bile usmerjene na rezultatsko uspešnost, saj se prodajalci tradicionalno ocenjujejo na osnovi meril rezultatov aktivnosti prodaje. Rezultate prodaje je lažje meriti in so tudi hitro in preprosto dosegljivi, hkrati pa vitalni za uspeh podjetja (MacKenzie et al., 2001, str. 119). Dubinsky, Yammarino in Jolson (1995) so prvi testirali vpliv transformacijskega vodenja na rezultatsko uspešnost prodajalcev in pri tem dobili majhno empirično potrditev. Tako so odkrili, da je transformacijsko vodenje značilno povezano z dvema od enajstih delovnih rezultatov prodajalcev. MacKenzie, Podsakoff in Rich (2001) so prišli do mešane podpore pri preverjanju učinkov transformacijskega vodenja na rezultatsko uspešnost prodajalcev. Tako so potrdili pozitiven vpliv individualizirane obravnave in negativen vpliv intelektualne spodbude na rezultatsko uspešnost prodajalcev, medtem ko niso mogli potrditi povezave visokih pričakovanj in temeljnih transformacijskih vedenj z rezultatsko uspešnostjo prodajalcev.

Comer, Jolson, Dubinsky in Yammarino (1995) pa so prišli ravno do nasprotne potrditve, in sicer, da je uspešnost prodajalk povečana le v primerih, če jih njihovi prodajni vodje stimulirajo z intelektualno spodbudo. Humphreys (2002) je potrdil pozitivno povezavo med posameznimi vedenji transformacijskega vodenja (idealiziran vpliv, navdihujoča motivacija in individualizirana obravnava) in uspešnostjo prodajalcev. Z raziskavo ni mogel potrditi pozitivne povezave med intelektualno spodbudo in uspešnostjo prodajalcev, kar je pripisal vzorcu, ki je zajemal prodajalce v velikem finančnem podjetju. Prodajalci v finančnih inštitucijah morajo kljub delovnemu mestu v trženju in prodaji strogo slediti pravilom (ibid, str. 495).

Bass (1990, str. 21) je verjel, da transformacijsko vodenje oblikuje zavedanje in sprejemanje smotrov in ciljev podjetja. V podjetjih, kjer pošiljanje produktov na trg temelji na prodajalcih, je gradnja odnosov s pomembnimi kupci pomemben vidik vedenjske uspešnosti prodajalcev, zato morajo ta podjetja prepričati svoje prodajalce, da gledajo prek lastnega interesa in delajo za dobro organizacije (Martin & Bush, 2006, str. 424). Bass (1997, str. 24) trdi, da transformacijski vodje prodaje uporabljajo tako strategije intelektualne spodbude kot strategije čustvene vpletenosti, da bi povečali prodajalčevo skrb za svoje stranke. Williams in Attaway (1996) sta tako pokazala, da organizacijske kulture, ki podpirajo prodajalce, pozitivno vplivajo na njihovo vedenje, in sicer je prodajanje osredotočeno na kupce. Prav takšne podporne organizacijske kulture imajo podobno vzdušje, kot ga želi vzpostaviti transformacijsko vodenje. Tudi Martin in Bush (2006) sta empirično potrdila, da transformacijsko vodenje močno vpliva na prodajanje, ki je osredotočeno na kupce.

Številne raziskave so torej potrdile vpliv transformacijskega sloga vodenja na uspešnost zaposlenih v različnih kontekstih. Raziskave, ki so le delno potrdile vpliv transformacijskega vodenja na uspešnost prodajalcev (Dubinsky et al., 1995, MacKenzie et al., 2001), so proučevale vpliv transformacijskega vodenja na rezultatsko uspešnost. Na povezavo med rezultatsko uspešnostjo in vedenjsko uspešnostjo vplivajo moderatorji (npr. intenzivnost konkurence), ki lahko zmanjšajo vpliv vedenjske uspešnosti na rezultatsko uspešnost. Omenjeni raziskavi teh kontrolnih spremenljivk nista upoštevali, kar je verjetno razlog, da sta prišli le do delne potrditve povezave med transformacijskim vodenjem in rezultatsko fokalno uspešnostjo prodajalcev. Churchill in kolegi (1985, str. 110) namreč trdijo, da na povezavo med rezultatsko uspešnostjo prodajalcev in njenim pogojnikom vplivajo številne spremenljivke – moderatorji, kot sta na primer vrste izdelkov, ki jih podjetje prodaja, in tipi kupcev. Zato predvidevam, da bo transformacijsko vodenje pozitivno povezano z vedenjsko uspešnostjo prodajalcev v izvozu in postavljam naslednjo hipotezo:

Hipoteza 1e: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z vedenjsko fokalno uspešnostjo prodajalcev v izvozu.

5.1.6 Povezanost transformacijskega vodenja in kontekstualne uspešnosti

Naslednji izrazit vidik uspešnosti, ki je bil spoznan kot pomemben za uspeh in učinkovitost podjetja, je kontekstualna uspešnost (MacKenzie et al., 1999, str. 396). Kontekstualna uspešnost zajema aktivnosti in vedenja, kot so prostovoljstvo, vztrajnost, sočutna pomoč, sledenje pravilom in podpiranje organizacijskih pravil (Borman & Motowidlo, 1993, str. 73). House, Woycke in Fodor (1988, str. 100) so trdili, da transformacijski vodje motivirajo svoje sodelavce, da »delajo prek klica dolžnosti«. To nakazuje, da transformacijski vodje pomembno učinkujejo na državljanska vedenja (Podsakoff et al.,

1996, str. 263). Bryman (1992) je podobno kot House in kolegi (1988) trdil, da transformacijsko vodenje spodbuja tako vodje kot sodelavce, da dvigujejo medsebojno motivacijo, in vzbuja občutek skupnega višjega namena. Višji namen je tisti, v katerem se cilji in hotenja, prizadevanja vodje in sodelavcev združijo v eno. Oboji, vodje in sodelavci, spremenijo svoje vedenje pri zasledovanju ciljev, ki izražajo hotenja, s katerimi se lahko identificirajo. Van Dyne in kolegi (1994, str. 770) trdijo, da ima identifikacija z organizacijo in skupnim ciljem močan motivacijski učinek, ki oblikuje in sprošča energijo in trud za služenje kolektivu. Znotraj organizacijskega konteksta pa sta energija in trud lahko izkazana v obliki kontekstualnega vedenja. Ta pogled potrjuje tudi Ouchi (1981), ki predlaga, da skladnost ciljev in vrednot med zaposlenimi in organizacijo motivira zaposlene, da se vedejo na način, ki je skladen s cilji organizacije.

Skupne vrednote in cilji so osnova za kontekstualno vedenje, tako da vodje z oblikovanjem vizije vplivajo na kontekstualno vedenje skozi različne mehanizme. Najprej naredijo orientacijo aktivnosti k doseganju ciljev bolj smiselno in pomembno, ker pokažejo, da se želeno vedenje prodajalca sklada s »širšo sliko«. Ker transformacijski vodje pokažejo svojim prodajalcem, kam gre podjetje in kako bo do tega cilja prišlo, ustvarjajo pri svojih prodajalcih občutek, da se podjetje premika naprej oziroma da se razvija. Vedenje vodij lahko motivira aktivnosti prodajalcev tudi s tem, da jim pomaga doseči jasnejše razumevanje njihove vloge, in s ponujanjem občutka upanja v boljšo prihodnost. Vodje, ki so primeren vzor, motivirajo prodajalce za kontekstualno uspešnost na različne načine. Transformacijski vodje povečujejo verjetnost, da bo prodajalec občutil, da je dolžan izkazovati državljansko vedenje v organizaciji, s tem ko jim služi kot vzor za vzpostavljanje norm in pričakovanj primernega delovnega vedenja (Organ et al., 2005, str. 99). Podobno trdijo tudi Shamir in kolegi (1993, str. 587) v svoji teoriji motivacijskih učinkov karizmatičnega vodenja, in sicer da povečana socialna identifikacija in internacionalizacija vrednot vodita k višji ravni vedenj izven vloge oziroma h kontekstualni uspešnosti.

Organ (1997, str. 94) trdi, da je kontekstualno vedenje povezano z odnosom zaposlenih, ki izvira iz splošnega stanja morale na delovnem mestu. Če so nekatera vedenja, ki jih vodja izkazuje, tudi državljanska vedenja, demonstracija teh vedenj s strani vodje povečuje sposobnost sodelavca, da bo ta državljanska vedenja izvajal uspešno in učinkovito. Ne nazadnje pa bodo prodajalci bolj zaupali vodjam, ki se vedejo skladno z izrečenimi besedami, kot pa tistim, ki veliko govorijo, a malo naredijo. Prodajalci imajo konsistentne vodje tudi raje, zato bodo bolj pripravljeni izkazovati dodaten napor pri vedenjih, ki so skladna s pričakovanji vodje, in s tem tudi pri kontekstualnih vedenjih. Vodje prodaje, ki poudarjajo sprejemanje ciljev skupine, pospešujejo sodelovanje med prodajalci in spodbujajo prodajalce k doseganju skupnih ciljev. To vedenje pa povečuje občutek sodelavcev za skupno identiteto in povečuje verjetnost, da bodo prodajalci prostovoljno spremenili vedenja, ki so usmerjena k lastnemu interesu, v bolj altruistična oziroma kolektivistična vedenja v obliki državljanskega vedenja, ki tvori kontekstualno uspešnost.

To vedenje na strani vodje pa spodbudi občutek prodajalcev, da so dolžni izvajati državljanska vedenja, ker so odgovorni skupini. Ne nazadnje pa vodje, ki spodbujajo skupinske cilje, povečujejo jasnost vloge, ki jo opravljajo prodajalci, s tem da jim povedo, da pričakujejo, da bodo sodelovali pri doseganju skupnega cilja (Organ et al., 2005, str. 99–100). MacKenzie, Podsakoff in Rich (2001) so demonstrirali, da so temeljna vedenja transformacijskega vodenja (artikuliranje vizije, primeren vzor in poudarjanje skupnega cilja), ki jih izkazujejo vodje prodaje v zavarovalni agenciji, pozitivno povezana s kontekstualno uspešnostjo zavarovalnih zastopnikov.

Individualizirana obravnava s strani vodij povečuje kontekstualno uspešnost prodajalcev zaradi podobnih razlogov, kot jo povečujejo vsa vedenja vodje prodaje, ki so usmerjena k podpori in pomoči prodajalcem (ibid, str. 101). Pri povezovanju pomoči vodje in kontekstualne uspešnosti pa se lahko zatečemo k teoriji socialne izmenjave in z njo povezane norme recipročnosti, ki sta temeljni okvir za razumevanje kontekstualnega vedenja (Moideenkutty et al., 2006, str. 16). Skladno z Eisenberger in kolegi (1990, str. 52) je razlog, zakaj je zaznana pomoč vodje in organizacije povezana s kontekstualno uspešnostjo, v tem, da podpora vodje vpliva na zaznavo zaposlenih, da so cenjeni s strani njihove organizacije in vodje. Globalna zaznava, da organizacija in vodja podpirata svoje zaposlene, vodi k recipročnim prispevkom s strani sodelavcev v obliki kontekstualnega vedenja. Prodajalec bo tako bolj verjetno videl individualizirano obravnavo kot pomoč, ker kaže na to, da se vodja zanima za dobrobit prodajalca. To bo povzročilo, da bo vodja prodajalcu bolj ugajal, zato mu bo prodajalec želel pomagati na vse možne načine (Organ et al., 2005, str. 99–101).

Pozitivno neposredno povezavo med podporo in pomočjo zaposlenim in kontekstualno uspešnostjo sta na prodajnem osebju v veliki zavarovalnici demonstrirala med drugim tudi Bell in Menguc (2002). Individualizirana obravnava je konceptualno sorodna izmenjavi med vodjo in sodelavcem in je bila večkrat demonstrirana kot pozitivno povezana s kontekstualno uspešnostjo oziroma državljanskim vedenjem v organizaciji (Masterson, Lewis, Goldman & Tyler, 2000; Settoon, Bennett & Linden, 1996, Wang, Law, Hackett, Wang, Chen, 2005). Piercy, Cravens, Lane in Vorhies (2006) so demonstrirali, da je zaznana pomoč organizacije in vodje prodaje v očeh prodajalcev pomemben dejavnik, ki pozitivno vpliva na kontekstualno uspešnost prodajalcev. Avtorji trdijo, da prodajalci, ki zaznajo svoje organizacije kot takšne, ki so pripravljene podpirati njihova vedenja in jim pomagati pri prodajanju, bolj verjetno izkazujejo recipročna vedenja, ki se kažejo med drugim tudi v državljanskem vedenju in kontekstualni uspešnosti (str. 257).

Navdihujočo motivacijo oziroma pričakovanja glede uspešnosti prodajalcev težje povežemo s kontekstualno uspešnostjo. Visoka pričakovanja, ki jih imajo vodje glede rezultatov svojih prodajalcev, lahko povečujejo kontekstualno uspešnost, če je ta sestavni del pričakovanj vodij. Če vodje prodaje izrazijo ta pričakovanja, bodo povečali zaznavo prodajalcev, da so dolžni izvajati državljanska vedenja, ki določajo kontekstualno

uspešnost. Poleg tega pa stalna osredotočenost vodij na pričakovani uspeh prodajalcev povečuje njihov občutek odgovornosti za delovne rezultate in jih motivira, da naredijo vse, kar je treba (vključno z državljanskim vedenjem), da te pričakovane rezultate dosežejo. Intelektualno spodbudo lahko povežemo z nekaterimi oblikami kontekstualne uspešnosti, kot je na primer vedenje glasu (angl. voice behavior). Vodje, ki spodbujajo zaposlene, da razmišljajo o problemih, o katerih sicer ne bi razmišljali, in da iščejo nove poti za reševanje starih problemov, jih lahko implicitno spodbujajo, da dvignejo glas in povedo svoje predloge in priporočila (ibid, str. 101). Rafferty in Griffin (2004) sta pokazala, da je navdihujoča komunikacija značilno povezana z medosebno pomočjo, ki je ena izmed dimenzij kontekstualne uspešnosti. Avtorja na osnovi rezultatov raziskave trdita, da je izražanje pozitivnih in spodbudnih sporočil pozitivno povezano s pripravljenostjo sodelavcev, da prostovoljno pomagajo sodelavcem, ko nastanejo problemi, oziroma skrbijo za preventivo pred nastankom delovnih problemov (ibid, str. 348).

Številne empirične ugotovitve potrjujejo te teoretične specifikacije. Podsakoff in kolegi (1990, str 109) so raziskovali vlogo, ki jo igra transformacijski vodja pri fokalni in kontekstualni uspešnosti zaposlenih. Na osnovi rezultatov raziskave so trdili, da je najpomembnejši učinek transformacijskega vodenja na kontekstualno uspešnost, namesto da bi bil na fokalno uspešnost. Tako so potrdili močno povezavo med transformacijskim vodenjem in kontekstualnim vedenjem z dejavniki, kot so sočutna pomoč, prijaznost, vestnost in poštenost, povezava z dejavnikoma sledenja pravilom in podpiranja organizacijskih pravil pa je šibka. Medtem ko so rezultati nakazovali, da so sodelavci transformacijskih vodij boljši državljani organizacije, pa je bil ta vpliv mediiran z zaupanjem v vodjo in zadovoljstvom z njim.

Podsakoff in kolegi (1996) so ugotovili, da po kontroliranju dejavnikov, kot so organizacijska struktura in nagrade, ki niso pod nadzorom vodje, transformacijsko vodenje edinstveno prispeva od 1 % do 7 % k varianci državljanskih vedenj zaposlenih v podjetjih. Čeprav so ti odstotki videti majhni, Podsakoff in kolegi trdijo, da se učinki vodenja na kontekstualno uspešnost ne smejo zanemariti (str. 294). Študija, ki so jo na dveh vzorcih opravili Pillai, Schriesheim in Williams (1999), je pokazala, da je transformacijsko vodenje neposredno in signifikantno povezano s kontekstualno uspešnostjo ($r_{vzorec1}$= 0,34 in $r_{vzorec2}$= 0,16). Pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in kontekstualno uspešnostjo so potrdili tudi Boerner, Eisenbeiss in Griesser (2007); Hackett, Farh, Chen, Wang in Cheng (2008); Menges, Walter, Vogel in Bruch (2008); Piccolo in Colquitt (2006) ter Purvanova, Bono in Dzieweczyski (2006).

Potrditve povezav med različnimi dimenzijami transformacijskega vodenja in različnimi oblikami kontekstualne uspešnosti v različnih kontekstih nakazujejo, da je transformacijsko vodenje vodij prodaje pozitivno povezano s kontekstualno uspešnostjo prodajalcev v izvozu.

Na osnovi zgornjih sklepov in ugotovitev o posledicah transformacijskega vodenja postavljam naslednjo hipotezo:

Hipoteza 1f: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano s kontekstualno uspešnostjo prodajalcev v izvozu.

5.1.7 Povezanost transformacijskega vodenja in zadovoljstva z delom

Zadovoljstvo z delom je bilo konceptualizirano kot takšno, ki temelji na čustvih in razumu. Pri tem so definicije variirale od »pozitivno emocionalno stanje, ki se kaže v ocenjevanju posameznikovega dela oziroma izkušenj na delovnem mestu« (Locke, 1976, str. 1300), do »vse značilnosti dela in delovnega okolja, ki ga prodajalci vidijo kot nagrado, lastno izpolnitev in zadovoljstvo ali pa frustracijo in nezadovoljstvo« (Churchill et al., 1974, str. 255). Tu operacionaliziram zadovoljstvo z delom enako, kot so to storili Netemeyer in kolegi (1997, str. 87), kot splošno čustveno in kognitivno stanje prodajalca, ki se navezuje na njegovo delo.

Raziskave o zadovoljstvu z delom že od leta 1920 naprej demonstrirajo pomen vodenja. Te študije enotno poročajo o tem, da naklonjen odnos sodelavcev do nadrejenih prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Številne študije so citirale podporo trditvi, da vodje delajo razliko v zadovoljstvu sodelavcev (Bass, 1990, str. 6), oziroma bolj osredotočeno, da imajo transformacijski vodje prodaje zaposlene, ki so bolj zadovoljni s svojim delom v primerjavi s sodelavci, ki jih vodijo drugi vodje (Berson & Linton, 2005, str. 54).

Transformacijski vodje prodaje imajo bolj zadovoljne prodajalce kot netransformacijski vodje. Neposredni učinek transformacijskega vodenja na zadovoljstvo je pričakovati že zaradi tega, ker sodelavci ocenjujejo hkrati transformacijsko vedenje svojih vodij in zadovoljstvo z delom oziroma z vodjo (Bass & Riggio, 2006, str. 41–42). Avolio in Bass (2002, str. 6) trdita, da je vrednost transformacijskega vodenja ravno v tem, da doda transakcijskemu vodenju učinke, ki so vidni na zadovoljstvu zaposlenih z delom. Vodje, ki navdihujejo in kažejo zavezanost misiji organizacije, ter vodje, ki spodbujajo svoje sodelavce, da razmišljajo in podajajo ideje, ter kažejo pristno skrb za sodelavce, imajo bolj zadovoljne sodelavce kot vodje, ki sodelavce zgolj nagrajujejo (Bass & Riggio, 2006, str. 43).

Med implementacijo vizije transformacijski vodje izkazujejo zgledna vedenja, ki jih sodelavci interpretirajo kot takšna, ki vključujejo veliko osebnega tveganja in žrtvovanja na strani vodje. Ta vedenja kažejo na predanost vodje doseganju skupne vizije in skupnih nagrad, ki so povezane z doseganjem cilja, to pa pri sodelavcih zbuja zaupanje in zadovoljstvo z vodjo in posledično tudi z delom (Conger et al., 2000, str. 750–751).

Transformacijski vodje demonstrirajo strokovnost in inovativni vpogled in tako gradijo zadovoljstvo zaposlenih prek njihove zaznave, da ima njihova osebna in materialna investicija veliko možnost, da bo dosegla rezultat, s tem pa tudi pričakovano nagrado (ibid, 751). Conger in Kanungo (1988) ter Spreitzer (1995) so pokazali, da vodje skozi aktivno uporabo strategije pooblaščanja povečujejo občutek lastne učinkovitosti sodelavcev v odnosu do doseganja naloge, kar posledično vodi do večjega zadovoljstva tako z vodjo kot z delom.

Transformacijski vodje pozitivno vplivajo na zadovoljstvo prodajalcev z individualizirano obravnavo. Walumbwa in kolegi (2005, str. 239) tako trdijo, da so sodelavci bolj zadovoljni, če čutijo, da so od svojega vodje deležni posebne pozornosti. Karizmatična vedenja, ki jih ima vodja, povečujejo zadovoljstvo zaposlenih tudi skozi smiselne cilje, ki jih vodja postavlja, in dajanje pooblastil. Karizmatični vodje na primer ponujajo svojim sodelavcem vzvišene in navdihujoče vizije, ki so zelo pomembne za sodelavce in vsebujejo zanje pomembne notranje nagrade (Conger et al., 2005, str. 751). Tako transformacijski vodje prinesejo smisel v življenje svojih sodelavcev in jim pokažejo cilje, ki jim bodo omogočili doseganje nagrad višjega reda in preseganje lastnega omejenega obstoja (Jahoda, 1981, str. 186). Zaradi tega poudarjenega občutka pomena in nagrade so podrejeni prodajalci zelo zadovoljni (Conger et al., 2005, str. 751).

Pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na zadovoljstvo prodajalcev kažejo tako metaanalize kot empirične raziskave. Tri metaanalize (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002; Judge in Piccolo, 2004; Lowe, Koreck & Sivasubramaniam, 1996) kažejo zelo visoke povprečne korelacije (med 0,51 in 0,81) med dimenzijami transformacijskega vodenja in merili zadovoljstva sodelavcev z delom. Druga analiza (DeGroot, Kiker & Cross, 2000) je proučevala zgolj eno dimenzijo transformacijskega vodenja – karizmo in zadovoljstvo sodelavcev. Raziskovalci so odkrili, da je korelacija med karizmo in zadovoljstvom 0,77, ti rezultati pa so skladni tudi z drugimi raziskavami.

Brossoit (2000) je v raziskavi na več kot 300 zaposlenih v velikem ameriškem podjetju demonstriral, da transformacijsko vodenje močno pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z delom. Pozitiven vpliv transformacijskega vodenja je potrdilo tudi več drugih empiričnih študij v različnih kontekstih (Berson & Linton, 2005; Bogler, 2002; Burns, 2007; Hater & Bass, 1988; Liu, 2006; Yammarino, Sprangler & Dubinsky, 1998; Wong, 2007).

V zvezi s prodajo je bilo narejenih več raziskav vpliva transformacijskega vodenja na zadovoljstvo prodajalcev z delom. Netemeyer in kolegi (1997) so proučevali vpliv transformacijskega vodenja na prodajalce nepremičnin. Njihova raziskava je dala deljen rezultat. Medtem ko je ena študija potrdila pozitiven in neposreden vpliv transformacijskega vodenja na prodajalce nepremičnin, druga študija tega ni mogla potrditi. Dubinsky in kolegi (1995) niso potrdili pozitivnega vpliva transformacijskega

vodenja vodij prodaje na prodajalce v prodajnem oddelku multinacionalnega podjetja, ki trži medicinske izdelke, Comer in kolegi (1995) pa so potrdili pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z nadzorom. Tako so pri prodajalcih potrdili močno pozitivno povezavo med vsemi dimenzijami transformacijskega vodenja in zadovoljstvom z nadzorom (karizma: $r = .91$, $p < .001$; navdihujoča motivacija: $r = .80$, $p < .001$; intelektualna spodbuda $r = .84$, $p < .001$; individualna obravnava: $r = .93$, $p < .001$). Pri prodajalkah pa so bile tri od štirih korelacij pozitivne statistično značilno (karizma: $r = .82$, $p < .001$; intelektualna spodbuda: $r = .46$, $p < .04$; individualna obravnava: $r = .68$, $p < .003$). Izjema je bila korelacija med zadovoljstvom in navdihujočo motivacijo, ki ni bila statistično značilna ($r = .32$, $p > .12$). Tudi Sparks in Schenk (2001) sta potrdila neposredno povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom prodajalcev.

Na osnovi potrditev povezanosti različnih dimenzij transformacijskega vodenja in zaupanja tako v kontekstu prodaje kot v drugih kontekstih predvidevam, da je transformacijsko vodenje prodaje pozitivno povezano z zadovoljstvom prodajalcev v izvozu z delom.

Na osnovi zgornjih sklepov in ugotovitev o posledicah transformacijskega vodenja postavljam naslednjo hipotezo:

Hipoteza 1g: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z zadovoljstvom prodajalcev v izvozu z delom.

5.1.8 Moderatorski učinek fizične razdalje na vpliv transformacijskega vodenja na notranjo motivacijo, zavezanost ciljem in organizaciji, zaupanje vodji, vedenjsko fokalno in kontekstualno uspešnost ter zadovoljstvo prodajalcev v izvozu.

Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem je nevtralizator, ki zmanjšuje učinek vodenja. To je prvi nakazal že Gullahorn (1952, str. 123), ki je trdil, da ne smemo prezreti učinka fizične razdalje na diado vodja/sodelavec. Fizična razdalja omejuje osebno interakcijo in tako zmanjšuje vpliv, ki ga ima vodja na sodelavca (Bass, 1998, str. 160; Bass & Riggio, 2004, str. 221; Antonakis & Atwater, 2002, str. 697). Yagil (1998, str. 163) trdi, da je v okoljih, kjer sta vodja in sodelavec blizu, pripisovanje karizme zelo verjetno povezano s percepcijo vodje kot vedenjskega zgleda. To pomeni, da sodelavci pripisujejo vodji karizmo predvsem za dela, ki niso herojska dejanja. Bližino Yagil pojmuje kot okolje, povezano z neposrednim nadzorom, ki zagotavlja možnost neposrednega komuniciranja z vsakim sodelavcem, možnost neposredne povratne informacije in spodbude na osnovi posameznih podrobnosti v zvezi z uspešnostjo oziroma vedenjem sodelavca (str. 163).

Razlogov za negativen moderacijski učinek razdalje na učinkovitost transformacijskega vodenja je več. Prodajalci ocenjujejo, da zelo kakovostni odnosi z vodjo vključujejo velik

časovni obseg medsebojne komunikacije in veliko energičnost komunikacije (Graen & Scandura, 1987). Individualizirana obravnava vsebuje veliko podpore in skrbi vodje za sodelavca, kar označuje visokokakovostne odnose med vodjo in sodelavcem (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 238). Skladno s teorijo o socialni izmenjavi so takšni odnosi možni, če obstajata fizična bližina in osebna komunikacija iz oči v oči (Howell & Hall-Merenda, 1999, str. 683). Howell, Neufeld in Avolio (2005, str. 281) trdijo, da lahko vodje v okolju fizične bližine pozitivno predvidevajo uspešnost sodelavcev. Kombinacija komuniciranja privlačne vizije, razvoja individualnih sposobnosti sodelavcev in spodbujanja inovativnega razmišljanja je učinkovitejše sredstvo vodenja, če sta si vodja in sodelavec fizično blizu. Fizična razdalja med sodelavcem in transformacijskim vodjo zmanjšuje tudi priložnost vodje, da bi okrepil sporočilo vizije, saj lahko zgolj skozi demonstracijo svojih vedenj izkaže podporo viziji, misiji in naporom sodelavca (Shamir & Ben-Ari, 1999, str. 36).

Večja je razdalja med vodjo in prodajalcem, manj ima prodajalec informacij. Ker prodajalci nimajo informacij, postanejo aktivnejši v oblikovanju shem, ki temeljijo na projekcijah in lastnih predstavah. Torej, večja je razdalja med vodjo in sodelavcem, močnejša je tendenca, da bo ta naredil osnovne napake pripisovanja. Ker povečana tesnoba in negotovost povečujeta te tendence, postane vodja vedno bolj subjektivna kreacija sodelavca (Kets De Vries, 1989, v Popper & Zakkai, 1994, str. 5).

Moderatorski učinek razdalje na učinkovitost vodenja je bil že večkrat proučevan. Podsakoff in kolegi (1984) so poročali, da fizična razdalja negativno moderira razmerje med vodenjem, ki temelji na pogojnem nagrajevanju, in uspešnostjo sodelavcev. Tudi Howell in Hall-Merenda (1999) trdita, da razdalja zmanjšuje vpliv transformacijskega vodenja na uspešnost sodelavcev. Njihova raziskava je nakazala, da transformacijski vodje potrebujejo fizično bližino s sodelavci, da lahko uspešno skrbijo za razvojne potrebe sodelavcev, jih spodbujajo k odkrivanju novih rešitev za obstoječe probleme in poudarjajo pomen misije in navdušenje (str. 690). Howell, Neufeld in Avolio (2005) so demonstrirali negativen moderatorski učinek razdalje na vpliv transformacijskega vodenja na uspešnost poslovne enote podjetja, ki trži finančne storitve.

Dubinsky, Yammarino in Jolson (1995) so proučevali vpliv transformacijskega vodenja na prodajalce, ki so fizično in geografsko ločeni od svojih vodij, v podjetju, ki prodaja izdelke. Dubinsky in kolegi niso potrdili vpliva transformacijskega vodenja na fokalno rezultatsko uspešnost teh prodajalcev. Ugotovili so, da je fizična razdalja med vodjami prodaje in njihovimi prodajalci oslabila vpliv transformacijskega vodenja na fizično in geografsko oddaljene prodajalce (str. 26). Zato predvidevam, da distanca med vodjo in prodajalcem v izvozu moderira razmerje med transformacijskim vodenjem in njegovimi učinki na podrejene prodajalce v izvozu.

Hipoteza 2a: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na zavezanost prodajalcev organizaciji.

Hipoteza 2b: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na notranjo motivacijo .
Hipoteza 2c: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na zaupanje.
Hipoteza 2d: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na zavezanost ciljem.
Hipoteza 2e: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na fokalno uspešnost.
Hipoteza 2f: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na kontekstualno uspešnost.
Hipoteza 2g: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na zadovoljstvo z delom.

5.2 Domneve o povezanosti zavezanosti organizaciji z vedenjsko fokalno uspešnostjo in kontekstualno uspešnostjo prodajnega osebja

Zavezanost organizaciji je bila obsežno proučevana in konceptualno povezana z delovno uspešnostjo (Hunter & Tatcher, 2007, str. 954). Vsaj šest študij metaanaliz je povezalo zavezanost organizaciji in uspešnost (Cohen, 1991; Jaramillo, Mulki & Marshall, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; Randall, 1990; Riketta, 2002; Wright & Bonett, 2002). Prodajalci, ki so zavezani organizaciji, naj bi izkazovali več napora in bili uspešnejši (Sager & Johnston, 1989, str. 32).

5.2.1 Zavezanost organizaciji in vedenjska fokalna uspešnost

Zaposleni, ki izkazujejo visoko stopnjo zavezanosti organizaciji, so bolj usmerjeni k delu kot drugi zaposleni. Ti prejmejo več zadovoljstva iz opravljanja dela in vidijo svoje delo kot takšno, ki izpolnjuje njihove osebne potrebe, zato so se pripravljeni znatno potruditi za korist organizacije (Van Scotter, 2000, str. 83).

Mowday, Porter in Dubin (1974) so bili eni prvih raziskovalcev, ki so nakazali, da zavezanost organizaciji vpliva na uspešnost zaposlenih. Avtorji so poročali, da bančni uslužbenci v zelo uspešnih poslovalnicah izkazujejo višjo raven zavezanosti kot njihovi sodelavci v manj uspešnih poslovalnicah. Steers (1977) je nato le delno povezal zavezanost organizaciji in uspešnost zaposlenih. V njegovi raziskavi je bila zavezanost organizaciji marginalno pozitivno povezana z dvema izmed štirih dimenzij uspešnosti zaposlenih v bolnicah. Chonko (1986, str. 23) je ugotovil, da je pričakovati, da se bodo prodajni rezultati razlikovali, ko se bo spreminjala raven zavezanosti prodajalcev organizaciji. Nekateri prodajalci so motivirani za izkazovanje truda zaradi razlogov, povezanih z

zavezanostjo organizaciji. Van Scotter (2000) je potrdil pozitivno povezavo med zavezanostjo mehanikov svoji organizaciji in njihovo uspešnostjo.

Piercy, Cravens in Morgan (1998) so demonstrirali, da prodajalci v različnih organizacijah v ZDA, ki izkazujejo visoko zavezanost organizaciji, hkrati kažejo visoko raven vedenjske uspešnosti. Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Bashaw in Grant (1994), ki sta z regresijsko analizo na vzorcu prodajalcev v 16 industrijskih podjetjih v ZDA potrdila, da sta vedenjska uspešnost prodajalcev na medorganizacijskih trgih v ZDA in zavezanost organizaciji statistično značilno povezani. Pettijohn, Pettijohn in Taylor (2000) v svoji pojasnjevalni študiji niso mogli potrditi vpliva zavezanosti organizaciji na uspešnost prodajalcev. Prav tako ni uspelo potrditi vpliva zavezanosti organizaciji tudi Somersu in Birnbaumu (1998, 2000).

Čeprav nekaj avtorjem ni uspelo potrditi povezave med zavezanostjo organizaciji in uspešnostjo zaposlenih, večina študij le kaže na močno povezavo med tema konstruktoma. Tako sta na primer Sager in Johnston (1989) potrdila pozitivno povezavo med zavezanostjo prodajalcev organizaciji in trudom, ki je soroden konstrukt vedenjski uspešnosti prodajalcev. Griffin, Neal in Parker (2007) pa so potrdili pozitiven vpliv zavezanosti organizaciji na vedenja, kot so organizacijska strokovnost (npr. govori o organizaciji na pozitiven način), prilagodljivost (npr. sposoben prilaganja spremembam organizacije) in proaktivnost (podaja predloge za povečanje učinkovitosti organizacije), ki jih lahko povežemo tako s fokalno kot s kontekstualno uspešnostjo.

Winklhofera in Diamantopulos (2003) sta z empirično raziskavo potrdila pozitivno povezavo med zavezanostjo prodajalcev v izvozu, ki so zaposleni v podjetjih v Veliki Britaniji, in uspešnostjo načrtovanja izvozne prodaje, ki predstavlja eno izmed sestavin vedenjske uspešnosti prodajalcev. Ingram, Lee in Skinner (1989) pa so demonstrirali pozitiven vpliv zavezanosti prodajalcev v industrijskih podjetjih organizaciji na njihov izkazani samoocenjeni trud in uspešnost.

Jamarillo, Mulki in Marshall (2005) so z metaanalizo 61 raziskav, ki so bile opravljene v 25 letih in v 14 državah tako v kontekstu prodaje kot izven tega, potrdili, da je razmerje med zavezanostjo organizaciji in uspešnostjo zaposlenih pozitivno. Pri tem so odkrili, da je povezava močnejša za zaposlene v prodaji v primerjavi z drugimi zaposlenimi. Domnevam lahko, da ta metaanaliza kaže na razloge, zakaj nekatere omenjene raziskave izven konteksta prodaje niso potrdile povezave med zavezanostjo organizaciji in uspešnostjo zaposlenih. Tako na osnovi te metaanalize kot na osnovi drugih empiričnih raziskav v kontekstu prodaje in prodaje v izvozu, ki so potrdile povezavo med zavezanostjo organizaciji in vedenjsko uspešnostjo prodajalcev, predvidevam, da sta ta dva konstrukta pozitivno povezana in da bo zavezanost organizaciji vplivala na fokalno vedenjsko uspešnost.

Hipoteza 3aa: Zavezanost prodajalcev v izvozu organizaciji je pozitivno povezana z njihovo vedenjsko fokalno uspešnostjo.

5.2.2 Zavezanost organizaciji in kontekstualna uspešnost

Zaposleni, ki so zavezani organizaciji, so pripravljeni dati »nekaj od sebe«, da bi prispevali k uspešnosti organizacije (Mowday et al., 1982, str. 27). Brief in Motowidlo (1986, str. 717) trdita, da sestavine zavezanosti organizaciji predvidevajo prosocialna vedenja, ki se kažejo v kontekstualni uspešnosti. Prva specifična modela zavezanosti, ki sta bila posredno povezana s kontekstualno uspešnostjo, sta ponudila Scholl (1981) in Weiner (1982). Schollov model identificira zavezanost kot »stabilizirajočo silo«, ki deluje z namenom, da bi ohranila smer vedenja, ko pogoji pričakovanj/pravičnosti ne delujejo ali niso izpolnjeni (str. 593). V tem kontekstualna uspešnost predstavlja vedenje, ki nastane, ko so pričakovanja v zvezi s formalnimi organizacijskimi nagradami za uspešnost majhna, zavezanost pa postane pomembna determinanta. Weinerjev model podobno razlikuje med instrumentalnimi mnenji, ki jih predstavljajo modeli pričakovanj in valenc, ter ponotranjenimi normativnimi mnenji. V Weinerjevem modelu je zavezanost opisana kot seštevek teh ponotranjenih mnenj in je odgovorna za vedenja, ki (a) reflektirajo osebno žrtvovanje, ki je narejeno za korist organizacije, (b) ne temeljijo na organizacijskih spodbudah in kaznih in (c) kažejo na osebno preokupacijo z organizacijo (str. 421). Vse te značilnosti bi lahko uporabili tudi za opisovanje kontekstualne uspešnosti.

O'Reily in Chatman (1986, str 493) sta se osredotočila na dimenzije zavezanosti organizaciji kot predhodnika prosocialne kontekstualne uspešnosti. Pri tem sta proučevala naslednje tri dimenzije: privolitev (instrumentalna vključenost, ki ne temelji na skupnih vrednotah, temveč nastane zaradi specifičnih zunanjih nagrad), indentifikacija (vključenost, ki je osnovana na sprejemanju vpliva v želji po vzpostavitvi ali ohranitvi zadovoljujočega odnosa, tj. posameznik je ponosen, da je del skupine, spoštuje njene vrednote in dosežke, ne da bi jih sprejel za svoje) in internalizacija (vključenost, ki temelji na skladnosti med organizacijskimi vrednotami oziroma vrednotami skupine in vrednotami posameznika). V prvi raziskavi, ki sta jo opravila avtorja na 82 uslužbencih na univerzi, je bila identifikacija značilno povezana s prosocialno kontekstualno uspešnostjo. V drugi študiji pa sta avtorja na 162 dodiplomskih študentih in študentih MBA potrdila, da dve dimenziji zavezanosti – identifikacija in internalizacija – značilno pozitivno vplivata na prosocialno kontekstualno uspešnost v študentskih organizacijah (ibid).

Povezanost med kontekstualno uspešnostjo in zavezanostjo organizaciji so potrdili tudi številni drugi raziskovalci. Van Scotter (2000) je našel značilno pozitivno povezavo med zavezanostjo mehanikov organizaciji in njihovo uspešnostjo pri opravljanju nalog, Becker in Kernan (2003) pa sta našla pozitivno povezavo med zavezanostjo dodiplomskih študentov in študentov MBA organizaciji in navdušenim podpiranjem organizacije.

Identifikacija z organizacijo je sestavina zavezanosti organizaciji (npr. Porter et al., 1974, str. 604; Sheldon, 1971, str. 143). Raven identifikacije z organizacijo kot del procesa zavezanosti indicira stopnjo, do katere zaposleni vidijo organizacijo kot del njih. Identifikacija z organizacijo je tako oblika psihološke pripadnosti, ki nastane, ko člani sprejmejo določujoče značilnosti organizacije kot določujoče značilnosti sebe (Dutton et al., 1994, str. 242). Van Dyne, Graham in Diensch (1994, str. 770) trdijo, da ima identifikacija z organizacijo in skupnim ciljem močan motivacijski učinek, ki oblikuje in sprošča energijo in trud za služenje kolektivu, znotraj organizacijskega konteksta pa sta energija in trud lahko izkazana v obliki kontekstualnega vedenja. Bell in Menguc (2002) sta na vzorcu zavarovalnih zastopnikov potrdila, da identifikacija zavarovalnih zastopnikov v veliki zavarovalnici v ZDA z organizacijo pozitivno vpliva na njihovo državljansko vedenje oziroma na njihovo kontekstualno uspešnost.

MacKenzie, Podsakoff in Ahearne (1998) so na vzorcu zavarovalnih zastopnikov potrdili trditve Organa (1988), da zavezanost organizaciji motivira zaposlene, da prostovoljno izvajajo vedenja izven vloge, kot so sočutna pomoč, poštenost in usmerjenost k interesom organizacije, ki določajo tudi kontekstualno uspešnost. Rafferty in Griffin (2004) sta pri proučevanju vpliva transformacijskega vodenja potrdila pozitivno povezavo med zavezanostjo ciljem in sočutno pomočjo javnih uslužbencev. Na osnovi številnih potrditev povezanosti zavezanosti organizaciji in kontekstualne uspešnostih oziroma različnih podobnih konstruktov, kot sta uspešnost znotraj vloge in državljansko vedenje v organizaciji tako v kontekstu prodaje kot v drugih kontekstih, domnevam, da bo zavezanost prodajalcev v izvozu organizaciji pozitivno vplivala na njihovo kontekstualno uspešnost.

Hipoteza 3ab: Zavezanost prodajalcev v izvozu organizaciji je pozitivno povezana z njihovo kontekstualno uspešnostjo.

5.3 Domneve o povezanosti notranje motivacije z vedenjsko fokalno uspešnostjo in kontekstualno uspešnostjo prodajnega osebja

Teorija samoopredelitve trdi, da notranja motivacija krepi pozitivno povezavo med prosocialno motivacijo, vztrajnostjo, uspešnostjo in učinkovitostjo (Grant, 2008, str. 48). To so potrdile številne študije, ki so bile izvedene v kontekstu prodaje (npr. Churchill et al., 1985; Grant et al., 2001; Pullins, 2001). Rezultati teh študij so pokazali, da je motivacija kritična za uspeh organizacije zaradi učinka na odnos prodajalcev, vedenjske namere in rezultatski uspeh prodajalcev.

5.3.1 Povezanost notranje motivacije in vedenjske fokalne uspešnosti prodajalcev v izvozu

Delovna vedenja so lahko notranje ali zunanje motivirana (Dubinsky & Skinner, 2002, str. 592; Jaramillo et al., 2007, str. 60). Zunanja motivacija nastane kot posledica obljubljenih nagrad, ki temeljijo na zunanjih (organizacijskih) dejavnikih in jih podjetje podeli prodajalcem (npr. plača ali bonitete). Notranja motivacija prodajalca pa je osnovana na notranjih dejavnikih (prodajalec), ki so povezani s posameznikom (npr. želja po napredku in osebnem razvoju) (Dubinsky & Skinner, 2002, str. 592). Notranje motivirani ljudje so nagnjeni k temu, da izkazujejo interes in navdušenje nad opravljanjem nalog, počutijo se kompetentne in se sami odločajo. Deci in Ryan (1985, str. 34) zato trdita, da je notranja motivacija neposredno povezana s kakovostjo uspeha.

Notranja motivacija zaposlenih je bila povezana z vedenji, ki so usmerjena k strategiji (Sujan, 1986), s pripravljenostjo na tveganje (Ganesan & Weitz, 1996) in kreativnostjo (Cooper et al., 1999).

Hackman in Oldham (1980, str. 93) trdita, da zaposleni, ki so notranje motivirani, jamčijo višjo raven delovne uspešnosti, ker jim dobro opravljeno delo vzbuja pozitivna čustva. Avtorja sta ponudila konceptualne argumente, ki potrjujejo učinke notranje motivacije na kakovost opravljenega dela. Notranja motivacija zmanjšuje oblike umika z dela (na primer pogosti odmori, prijateljsko druženje s sodelavci med delovnim časom, sanjarjenje med delom), ki zmanjšujejo delovne učinke. Notranje motivirani zaposleni so verjetno bolj pripravljeni izbrati delo na posameznih nalogah vsak trenutek. Ta vključenost pa ne le povečuje obseg dela skozi čas, temveč tudi izboljša pridobivanje veščin, ki so povezane z delom, in tako učinkuje tudi na kakovost opravljenega dela (Kanfer, 1990, str. 103). Piccolo in Colquitt (2006) sta potrdila, da je notranja motivacija statistično značilno povezana s fokalno uspešnostjo zaposlenih. Grant (2008) je demonstriral, da notranja motivacija neposredno vpliva na trud in uspeh gasilcev, Charbonneau, Barling, in Kelloway (2006) pa so potrdili vpliv notranje motivacije na uspešnost atletov.

Prodajalci, ki so notranje motivirani, vidijo prodajanje kot notranjo nagrado (Spiro, & Weitz, 1990, str. 64). Stopnja, do katere so prodajalci usmerjeni k notranjim nagradam, pa določa motivacijo za izvajanje aktivnosti adaptivne prodaje, ki je dimenzija vedenjske uspešnosti (Weitz, Sujan & Sujan, 1986, str. 181). Jaramillo, Locander, Spector in Harris (2007) ter Spiro in Weitz (1990) so proučevali vpliv notranje motivacije zgolj na eno izmed dimenzij vedenjske uspešnosti prodajalcev – na adaptivno prodajo. Njihovi rezultati so potrdili hipotezo, da notranja motivacija značilno pozitivno vpliva na adaptivno prodajo. Raziskava Jaramillo, Locander, Spector in Harris (2007) je pokazala tudi, da je vpliv notranje motivacije na adaptivno prodajo tako neposreden kot posreden, in sicer prek orientacije h kupcem. Avtorji razlagajo pričakovani rezultat kot skladen z mnenjem, ki je že dolgo časa prisotno, in sicer to, da notranje motivirani prodajalci vidijo svoje delo kot

notranje zanimivo in interakcije s kupci kot priložnosti za učenje o prodaji (str. 69). Zato notranje motivirani prodajalci bolj verjetno preizkušajo nove pristope, ki na koncu ustvarijo poosebljene rešitve za probleme kupcev (npr. Ingram, Lee & Skinner, 1989; Weitz, Sujan & Sujan, 1986).

Iskanje izziva je kognitivna komponenta notranje motivacije. Skladno s teorijo kognitivnega ocenjevanja (Deci & Ryan, 1985) imajo posamezniki, ki iščejo izzive, notranje osnovano funkcijo za to ravnanje. Tisti prodajalci, ki iščejo izzive, se bodo verjetno lotili nalog bolj iznajdljivo (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994, str. 45). Nadalje, iskanje izzivov je bilo značilno povezano s kreativnostjo in obsegom časa in truda, ki ga zaposleni namenijo fokalni uspešnosti (Amabile et al., 1994). Miao, Evans in Zou (2007) so potrdili, da iskanje izzivov s strani prodajalcev pozitivno vpliva na vedenjsko fokalno uspešnost prodajalcev.

Veselje do dela je čustvena dimenzija notranje motivacije. Ljudje, ki uživajo v aktivnostih, ki so povezane z delom, čutijo nagrado že v nadaljevanju izkušnje, ki nastane z opravljanjem dela. Hkrati pa so tisti prodajalci, ki uživajo v delu, bolj pripravljeni sprejeti neuspeh kot izkušnjo, iz katere se lahko nekaj naučijo, saj so nagrade, ki sledijo kot posledica rezultata dela, zanje manj pomembne. Miao, Evans in Zou (2007) so potrdili, da navdušenje prodajalca pri prodajanju kot dimenzija notranje motivacije pozitivno vpliva na vedenjsko uspešnost prodajalcev.

Na osnovi potrditev povezav med različnimi dimenzijami fokalne uspešnosti in notranje motivacije predvidevam, da bo notranja motivacija pozitivno vplivala na kontekstualno uspešnost prodajalcev v izvozu.

Hipoteza 3ba: Notranja motivacija prodajalcev v izvozu je pozitivno povezana z njihovo fokalno vedenjsko uspešnostjo.

5.3.2 Povezanost notranje motivacije in kontekstualne uspešnosti prodajalcev v izvozu

Raziskav, ki povezujejo notranjo motivacijo in državljansko vedenje v organizaciji oziroma kontekstualno uspešnost, je presenetljivo malo, vendar se zdi, da obstaja naravna povezava med tema dvema konstruktoma. Posamezniki verjetno izvajajo samovoljna vedenja, ki gredo prek formalnih zahtev delovnega mesta, da bi zadovoljili svoje potrebe višje ravni ali uskladili delovno vedenje s svojimi vrednotami. Ker je za takšna vedenja manj verjetno, da bodo formalno nagrajena (v primerjavi z vedenji, ki so predpisana), jih posamezniki izvajajo zaradi notranjih razlogov in vzvodov, ki jih sami generirajo (Piccolo & Colquitt, 2006, str. 330). Tang in Ibrahim (1998, str. 530–531) trdita, da imata

kontekstualna uspešnost in notranja motivacija nekaj podobnih značilnosti, ki kažejo na to, da sta ta dva konstrukta neposredno povezana.

1. Kontekstualna uspešnost zaposlenih se kaže v vsakodnevnih in spontanih prosocialnih gestah, ki so samovoljne.
2. Tisti, ki izkazujejo kontekstualno uspešnost, vidijo sebe kot izvor uspeha organizacije in ne kot »nepomembnega kmeta na šahovnici«.
3. Aktivnosti, ki vodijo do kontekstualne uspešnosti, niso priznane s strani sistema nagrajevanja in kaznovanja zaposlenih.

Njuno trditev potrjujejo številni avtorji. Lee in Allen (2002) sta povezala notranjo motivacijo z nekaterimi oblikami kontekstualne uspešnosti. Rioux in Penner (2001) sta potrdila, da na kontekstualna vedenja vplivajo tri vrste motivov: motivi, povezani s prosocialnimi vrednotami, motivi, povezani s skrbjo za organizacijo, in motivi, povezani z vodenjem z vtisom. Ti motivi, ki sta jih Rioux in Penner povezala s kontekstualnim vedenjem, niso povezani z zunanjimi nagradami, zato lahko špekuliramo, da sestavljajo notranjo motivacijo.

Piccolo in Colquitt (2006) sta z empirično raziskavo potrdila statistično značilno pozitivno povezavo med notranjo motivacijo in državljanskim vedenjem v organizaciji, ki je konceptualno sorodna kontekstualni uspešnosti. Avtorja tako trdita, da posamezniki zaradi nagrad, ki jih sami generirajo, bolj verjetno izvajajo samovoljna ravnanja, ki pomagajo izboljšati delovanje organizacije, hkrati pa niso povezana z zunanjimi nagradami (str. 336). Njuno ugotovitev je potrdil tudi Schneeberger (2007).

Samovoljen trud je uspešnost prodajalca (določena vedenja ali aktivnosti), ko gre prodajalec prek zahtev delovnega mesta, naredi korak več, kot je zahtevano, ali preseže normalne zahteve ali pričakovanja delovnega mesta (Dubinsky & Skinner, 2002, str. 589). Samovoljen trud je indikativen za kontekstualno uspešnost (MacKenzie, Podsakoff & Paine, 1999, str. 396), saj ni posebej priznan s sistemom nagrajevanja, hkrati pa koristno vpliva na rezultate organizacije. Še več, samovoljen trud ni zajet v opisu del in nalog za delovno mesto, neizkazovanje samovoljnega truda pa ni kaznivo (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001, str. 120–121). Prodajalci, ki so notranje še posebno motivirani, se osredotočajo na vključevanje v aktivnosti, ki v njih zbujajo izziv, zato notranje motivirani prodajalci bolj verjetno iščejo dela, ki jim omogočajo prejemanje notranjih nagrad višje ravni. S tem pa želijo opravljati nerutinska ali izredna dela, ki presegajo normo. Tako nastane samovoljen trud zaradi želja prodajalcev po nagradah višje ravni (Dubinsky & Skinner, 2002, str. 590).

Notranja motivacija je neposredno povezana z vedenjem sočutne pomoči kot dimenzijo kontekstualne uspešnosti. Tang in kolegi (2008, str. 869) so trdili, da so notranji motivi pristne skrbi zaposlenih za ljudi, s katerimi sodelujejo, in organizacijo, za katero delajo. Ta pristna skrb za druge nudi notranje nagrade, kot sta zadovoljstvo in sreča za zaposlenega,

ki pomaga. Avtorji so z empirično raziskavo potrdili, da notranja motivacija pozitivno vpliva na vedenja sočutne pomoči, ki predstavlja dimenzijo kontekstualne uspešnosti.

Na osnovi številnih konsistentnih potrditev povezav med različnimi dimenzijami kontekstualne uspešnosti (tako notranja motivacija v celoti kot tudi čustvene in kognitivne dimenzije notranje motivacije posebej) predvidevam, da bo notranja motivacija pozitivno vplivala na kontekstualno uspešnost prodajalcev v izvozu.

Hipoteza 3bb: Notranja motivacija prodajalcev v izvozu je pozitivno povezana z njihovo kontekstualno uspešnostjo.

5.4 Domneve o povezanosti zavezanosti ciljem z vedenjsko fokalno uspešnostjo

V številnih študijah je zavezanost ciljem opredeljena odločenost prodajalca, da poskuša doseči zastavljene cilje, upoštevana kot moderator razmerja med zahtevnostjo ciljev in uspešnostjo (Piccolo & Colquitt, 2006, str. 331). Locke, Latham in Erez (1998, str. 24) pa so trdili, da je zavezanost ciljem neposredno povezana z uspešnostjo zaposlenih, in predstavili model delovne uspešnosti, v katerem je zavezanost ciljem najbolj proksimalen pogojnik uspešnosti. Na osnovi zgodnejših del Salancika (1977) so avtorji trdili, da predstavlja zavezanost posameznikovo vez z določenimi vedenjskimi aktivnostmi, zato posamezniki, ki so bolj zavezani ciljem, izkazujejo večji trud pri zasledovanju teh ciljev in vztrajnost pri izkazovanju truda (Locke, Latham, & Erez, 1998, str. 25). Locke in Latham (2002, str. 707) pa trdita, da je ravno vztrajnost eden izmed pomembnih vzvodov delovne uspešnosti.

Za majhen obseg variabilnosti zavezanosti ciljem so pogosto mislili, da ni povezan z uspešnostjo (npr. Frost & Mahoney, 1976; Huber & Neale, 1986; Locke, 1982; Locke, Frederick, Lee & Bobko, 1984; Mento, Cartledge & Locke, 1980; Oldham, 1975), zato raziskovalci težko ločijo zavezanost ciljem in uspešnost. Ko so raziskovalci naredili korake k namernemu povečanju variabilnosti, so demonstrirali pomen zavezanosti ciljem. Rezultati, ki sta jih prikazala Erez in Zidon (1984, faza 2), nakazujejo, da ko zavezanost ciljem znatno pade kot odgovor na povečanje zahtevnosti ciljev, pade tudi fokalna uspešnost. Nekaj drugih študij je tudi prikazalo, da dovolj variabilnosti v zavezanosti ciljem značilno prispeva k razmerju med zavezanostjo in uspešnostjo (Earley, 1985a; Erez, 1986; Sue-Chan & Ong, 2002; Renn, 2003; Chong & Johnson, 2007). Piccolo in Colquitt (2006) sta z empirično raziskavo potrdila, da zavezanost ciljem mediira povezavo med transformacijskim vodenjem in delovno uspešnostjo zaposlenih. Neposredni učinek zavezanosti ciljem na uspešnost je še zlasti opazen, ko je rang ciljev omejen (Hollenbeck & Klein, 1987, str. 218). To pomeni, ko so vsem dodeljeni enaki ali podobni cilji, bodo posamezniki, ki so bolj zavezani ciljem, dosegali boljše rezultate v primerjavi z drugimi, ki

niso zavezani (Klein & Kim, 1998, str. 89). Earley (1985) je poročal, da je zavezanost ciljem povezana z uspešnostjo znotraj vsake ravni zastavljenih ciljev. Ko je kombiniral spremenljivke med ravnmi zahtevnosti ciljev, pa zavezanost ciljem ni bila značilna niti kot glavni niti kot interakcijski učinek.

Klein, Wesson, Hollenbeck in Alge (1999) so z metaanalizo 74 študij, ki so proučevale 83 neodvisnih vzorcev, potrdili pozitivno povezavo med zavezanostjo ciljem in delovno uspešnostjo. Wofford, Goodwin in Premack (1992, str. 604) so z metaanalizo 5 študij prav tako potrdili, da bo višina dosežene uspešnosti zaposlenih bližje zastavljenim ciljem, če bo zavezanost ciljem visoka.

V nasprotju s pričakovanji intuitivna povezava med zavezanostjo ciljem in uspešnostjo prodajalcev ni bila pogosto proučevana. Washington (2002) ni potrdil povezave med zavezanostjo prodajalcev ciljem in njihovo rezultatsko fokalno uspešnostjo. Avtor vidi več razlogov, zakaj ta povezava ni bila potrjena (velikost vzorca, pomanjkanje usklajenosti med predstavljenimi cilji pred začetkom aktivnosti in merjenimi cilji itd.), in trdi, da še naprej verjame, da zavezanost ciljem vpliva na uspešnost prodajalcev. Barrick, Mount in Strauss (1993) so na vzorcu 91 prodajalcev pokazali, da sta zavezanost ciljem in uspešnost prodajalcev pozitivno povezani. Pri tem so potrdili povezavo tako med zavezanostjo ciljem in obsegom prodaje kot tudi med zavezanostjo ciljem in uspešnostjo prodajalcev na osnovi ocene vodje. Ocena vodje je med enajstimi dimenzijami (poznavanje dela, kakovost opravljenega dela, količina opravljenega dela, iniciativa, komuniciranje s kupci, zavezanost organizaciji, zavezanost delu, načrtovanje in alociranje, medosebna orientacija, osebni razvoj in sodelovanje z obstoječimi kupci) vsebovala tudi nekaj dimenzij, ki označujejo vedenjsko uspešnost prodajalcev. Klein in Kim (1998) sta proučevala mediatorski učinek zavezanosti prodajalcev ciljem med LMX, ki je po svoji obliki podobna individualizirani obravnavi kot dimenziji transformacijskega vodenja, in fokalno uspešnostjo. Avtorja sta potrdila, da obstaja pozitivna povezava med zavezanostjo prodajalcev ciljem in njihovo rezultatsko fokalno uspešnostjo za zaposlene, ki imajo visok LMX, medtem ko je ta povezava med zaposlenimi, ki imajo nizek LMX, blizu nič (ibid., str. 92).

Hipoteza 3c: Zavezanost ciljem prodajalcev v izvozu je pozitivno povezana z njihovo vedenjsko fokalno uspešnostjo.

5.5 Domneve o povezanosti zaupanja s kontekstualno uspešnostjo prodajnega osebja

Teorija socialne izmenjave se nanaša na odnose, ki sprožijo nedoločene prihodnje obveznosti in zbujajo pričakovanje, da se bodo prispevki v prihodnosti povrnili. Te obveznosti so nejasne in razpršene, izmenjava pa nastane brez skrbi za neposredno ali

takojšnjo povrnitev. Socialna izmenjava ne nastane s quid pro quo ali na premišljeni osnovi. Ekonomska izmenjava temelji na transakcijah, medtem kot socialna izmenjava temelji na posameznikih, ki verjamejo, da bodo drugi ravnali pošteno. To velja še zlasti na kratek rok, ko lahko obstaja začasna ali zaznana asimetrija med motivi posameznika – tj. koristi, ki jih ta prejme v socialni izmenjavi, in prispevkom, ki ga posameznik vloži v odnos. Socialna izmenjava zato temelji na zaupanju in občutku skupnega interesa (Konovsky & Pugh 1994, str. 657–658).

Zaupanje povzroča občutek nedoločene obveznosti, ki se lahko izkazuje v državljanskem vedenju. Pillai, Schriesheim in Williams (1999, str. 905) trdijo, da se zdi razumljivo predlagati, da bo sodelavec izkazoval več kontekstualnega vedenja in se bo pripravljen vključiti v več vedenj izven vloge, ko obstaja zaupanje med vodjo in sodelavcem. Vzrok vidijo avtorji v tem, da v zvezi med sodelavcem in vodjo, ki temelji na zaupanju, sodelavec ve, da ga vodja ne bo izkoriščal. Robinson in Wolf (1995, str. 289) sta prikazala, da ko so zaposleni čutili, da njihovi delodajalci niso izpolnili zaposlitvenih obveznosti, so bili verjetno manj pripravljeni izkazovati kontekstualna vedenja. Na to razmerje je deloma vplivalo zaupanje.

Deluga (1995) je prikazal, da so vedenja vodij, ki spodbujajo zaupanje, povezana s kontekstualno uspešnostjo. Pozitivno povezavo med zaupanjem in kontekstualno uspešnostjo zaposlenih oziroma kontekstualni uspešnosti podobnim konstruktom, kot sta državljansko vedenje v organizaciji in uspešnost znotraj vloge, so potrdile tudi številne druge študije (npr. Arslantaş, Cem Cüneyt, 2008; Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Dirks & Ferrin, 2000; Konovsky & Pugh, 1994; Mayer & Gavin, 2005; McAllister, 1995; Robinson, 1996; Wong, Ngo & Wong, 2003, 2006).

Zaupanje je bilo spoznano kot ključen mediator razmerja med transformacijskim vodenjem in državljanskim vedenjem v organizaciji (Mackenzie, Podsakoff & Rich, 2001; Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990; Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Wang & Lee, 2008). Podsakoff, Mackenzie, Moorman in Fetter (1990) so odkrili, da zaupanje mediira pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na altruizem, uslužnost, športnost in vestnost. Pillai, Schriesheim in Williams (1999) so poročali, da zaupanje mediira učinek transformacijskega vodenja na državljansko vedenje skupine v organizaciji.

Menguc (2000, str. 206) trdi, da v Turčiji zaupanje prodajalcev v vodje prodaje pozitivno učinkuje na njihovo kontekstualno uspešnost. Avtor pravi, da je s poudarjeno medosebno orientacijo razumno pričakovati, da bo zaupanje kot medosebna spremenljivka močno vplivalo na vedenje prodajalcev izven vloge. Pri tem pa upošteva, da sta medosebna harmonija in altruizem, ki sta dve ključni dimenziji OCB, poudarjena v turški družbi, ki temelji na kolektivizmu.

V kontekstu prodaje so Mackenzie, Podsakoff in Rich (2001) odkrili, da zaupanje mediira pozitivni učinek jedrnih transformacijskih vedenj vodij prodaje in njihove individualizirane obravnave na sočutno pomoč in športnost zavarovalnih zastopnikov. Menguc (2000) pa je na vzorcu prodajalcev v Turčiji demonstriral, da je zaupanje prodajalcev v velikem trgovskem centru v njihove vodje pozitivno povezano z njihovo kontekstualno uspešnostjo.

Hipoteza 3č: Zaupanje neposrednemu vodji prodaje je pozitivno povezano s kontekstualno uspešnostjo prodajalcev v izvozu.

5.6 Domneve o povezanosti kontekstualne uspešnosti z vedenjsko fokalno uspešnostjo in namenom odpovedi delovnega razmerja

Odpovedi prodajalcev močno vplivajo na poslovne rezultate podjetij. Ko prodajalci odidejo, je med drugim podjetje soočeno z oportunitetnimi stroški nepokritega območja in z izpostavljenostjo tega območja konkurentom (Mulki et al., 2007, str. 29). Oportunitetni stroški so še višji, če prodajalec zapusti podjetje in se zaposli pri konkurentu. Coyne in Ong (2007, str. 1086) trdita, da če so odpovedi indikativne za učinkovito funkcioniranje organizacij, ima po definiciji kontekstualna uspešnost negativno razmerje z odpovedmi.

Še bolj pa na poslovne rezultate podjetij vpliva delovna uspešnost prodajalcev. Raziskovalci v želji, da bi opisali splošno pomembne vidike delovne uspešnosti, običajno proučujejo tri povezane teme (Motowidlo, & Van Scotter, 1994, str. 476):

- ena je razlikovanje med predpisanimi in samovoljnimi vedenji na delovnem mestu,
- druga tema je čustveno privlačen skupek sodelovanja in vedenj sočutne pomoči v državljanskem vedenju v organizaciji, prosocialnem vedenju in organizacijski spontanosti,
- tretji vidik pa je razlikovanje med vedenji na delovnem mestu, ki so povezana z delovno uspešnostjo, in vedenji, ki niso povezana z delovno uspešnostjo.

Te tri teme se pojavijo pri razlikovanju med kontekstualno in fokalno uspešnostjo, ki sta ju predstavila Bohrman in Motowidlo (1993).

Definicije kontekstualne in fokalne uspešnosti so v literaturi sprožile debato o tem, ali je kontekstualna uspešnost resnično drugačna od fokalne uspešnosti. Morrison (1994) je ponudil empirično potrditev, da so mnoga specifična vedenja, za katera je Organ (1988) trdil, da so »samovoljna« in »ne formalno nagrajena s strani sistema nagrajevanja v organizaciji«, del zahtev njihove vloge v organizaciji. A te ugotovitve so posledica »globalnega načina«, s katerim je Morrison (1994, str. 1549) unikatno spraševal anketirance, kako bi opredelili fokalne zahteve svoje vloge v organizaciji. V tej raziskavi so morali anketiranci klasificirati vsako vedenje v eno izmed dveh kategorij: (a) »To vidite kot pričakovani del vaših delovnih zahtev.« (angl. "You see this as an expected part of your job.") ali (b) »To vidite kot nekaj, kar je nad tem, kar se pričakuje od vas na delovnem

mestu.« (angl. "You see this as somewhat above and beyond what is expected for your job."). Potencialna nevarnost teh vprašanj je, da lahko ljudje rečejo, da je posamezno vedenje pričakovan sestavni del njihovega dela, čeprav lahko mislijo, da gre za samovoljna ravnanja, ki niso formalno nagrajena s strani organizacije. Tako na primer, ko zaposleni dobijo to vprašanje, mnogi čutijo, da se od njih pričakuje, da bodo naredili vse, kar prispeva k učinkovitemu funkcioniranju organizacije. Tako bi lahko bila vsaka dimenzija kontekstualne uspešnosti s strani zaposlenih zaznana kot »pričakovani« del njihovih obveznosti, čeprav vidijo ta ravnanja kot »samovoljna« in ne neposredno ali eksplicitno priznana s strani formalnega sistema nagrajevanja (Posakoff et al., 2000, str. 546).

Te trditve Posakoffa in kolegov potrjujejo tudi drugi avtorji. Piercy, Cravens, Lane in Vorhies (2006, str. 248) ter Motowidlo in Van Scotter (1994, str. 478–479) trdijo, da sta kontekstualna uspešnost prodajalca (prostovoljstvo za opravljanje aktivnosti, ki niso formalno del delovnih obveznosti; vztrajanje s posebnim navdušenjem, ko je to potrebno za uspešno opravljeno lastno delovno aktivnost; pomoč in sodelovanje z ostalimi; sledenje organizacijskim pravilom in proceduram, čeprav so neprijetne zanj, in potrjevanje, podpiranje in branjenje ciljev organizacije) in fokalna (vedenjska in rezultatska) uspešnost prodajalca (aktivnosti, ki neposredno prinašajo rezultat, kot na primer prodaja izdelkov, in opravljanje aktivnosti, ki podpirajo temeljne procese, kot je na primer načrtovanje prodaje) ločena, a povezana konstrukta. Obe vrsti uspešnosti neodvisno prispevata k celotni vrednosti zaposlenega za organizacijo in imata različne pogojnike. Tudi empirične raziskave kažejo, da sta kontekstualna in fokalna uspešnost ločena konstrukta (Griffin, Neal & Neal, 2000; MacKenzie, Posakoff & Fetter, 1991, 1993; MacKenzie, Posakoff & Rich, 1999; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Podsakoff & MacKenzie, 1994), čeprav vodje pri ocenjevanju uspešnosti svojih sodelavcev upoštevajo tudi kontekstualno uspešnost.

5.6.1 Domneve o povezanosti kontekstualne uspešnosti z vedenjsko fokalno uspešnostjo

Kontekstualna uspešnost vodi k večji uspešnosti in učinkovitosti podjetja in delovnih skupin (MacKenzie et al., 1999, str. 396). Podsakoff in MacKenzie (1994) sta na primer odkrila naslednje vplive kontekstualne uspešnosti na uspešnost prodajne enote:

- vedenja sočutne pomoči so pozitivno povezana s celotno operativno učinkovitostjo, zadovoljstvom strank, prihodki glede na ekvivalent celotnega časa in kakovostno uspešnost ter negativno povezana z odstotkom kala v hrani in sestavinah;
- športno vedenje je negativno povezano s številom pritožb strank;
- državljansko vedenje vključenosti v politične procese znotraj organizacije je negativno povezano s številom pritožb strank.

Harrison, Newman in Roth (2006, str. 308) so potrdili, da posamezniki, ki prinesejo večje ravni osebnih resursov v svoje delo, dosegajo večjo tako fokalno kot kontekstualno uspešnost. Mulki, Jamarillo in Marshall (2007) so z linearnim strukturnim modelom potrdili, da je kontekstualna uspešnost značilen pogojnik fokalne (vedenjske in rezultatske) uspešnosti prodajalcev. Kontekstualna uspešnost povečuje fokalno uspešnost zaradi tega, ker »podmaže« socialne mehanizme podjetja z zmanjševanjem trenja in povečevanjem učinkovitosti (Smith, Organ & Near, 1983, str. 653–654; Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997, str. 263).

Boerner, Eisenbeiss in Griesser (2007) so potrdili, da kontekstualna uspešnost sodelavca delno mediira razmerje med transformacijskim vodenjem in fokalno uspešnostjo sodelavca v različnih oddelkih v nemških podjetjih (23 % vzorca so zajemali zaposleni v trženju in prodaji).

Zaradi specifičnosti konteksta prodaje so Piercy in kolegi (2006, str. 245) uvedli razlikovanje med vedenjsko fokalno uspešnostjo prodajalca in njegovo rezultatsko fokalno uspešnostjo. Vedenjska fokalna uspešnost se nanaša na aktivnosti in strategije prodajalcev pri izvajanju njihovih delovnih obveznosti (timsko delo, načrtovanje prodaje, adaptivna prodaja, podpora prodaji), medtem ko se rezultatska fokalna uspešnost nanaša na prodajne rezultate, ki jih prodajalec doseže z uporabo teh strategij in aktivnosti. Avtorji so potrdili, da je povezava med kontekstualno uspešnostjo in vedenjsko fokalno uspešnostjo prodajalcev v velikem podjetju, ki trži baze podatkov, močna.

Na osnovi potrditev povezav med kontekstualno uspešnostjo na eni strani in uspešnostjo organizacije kot tudi vedenjske fokalne uspešnosti posameznih prodajalcev na drugi strani predvidevam, da bo kontekstualna uspešnost pozitivno vplivala na fokalno uspešnost prodajalcev v izvozu, zato postavljam naslednjo hipotezo:

Hipoteza 4a: Kontekstualna uspešnost prodajalcev v izvozu pozitivno vpliva na njihovo fokalno vedenjsko uspešnost.

5.6.2 Domneve o povezanosti kontekstualne uspešnosti z namero odpovedi

Več avtorjev je povezalo kontekstualno uspešnost in namero odpovedi. Chen, Hui in Sego (1998, str. 923) so trdili, da je lahko izogibanje kontekstualnim vedenjem samovoljno in primarno sredstvo za zaposlene, da zmanjšajo vključenost v delovno vlogo. Če so aktivnosti kontekstualne uspešnosti, ki dvigujejo moralo in izboljšujejo odnose, upoštevane kot predplačilo za končno dobro obravnavo s strani delodajalca, potem je lahko izogibanje kontekstualni uspešnosti znak, da namerava zaposleni »odpisati« te investicije v podjetje, ki ga želi zapustiti. Pomanjkanje volje za izkazovanje takšnega vedenja lahko kaže na umik zaposlenega iz organizacije. Na primer, lahko se zgodi, da zaposleni, ki se izključuje iz

organizacije (zaradi katerega koli razloga), ne bo zmanjšal fokalne uspešnosti (ker ta ni resnično samovoljna), hkrati pa se odloči, da bo zmanjšal obseg kontekstualne uspešnosti (ker je ta samovoljna po naravi).

Van Scotter (2000, str. 83) trdi, da so zaposleni, ki so bolj pripravljeni pomagati in sodelovati ter so bolj usmerjeni k timskemu delu, tudi bolj spodbujeni, da ostanejo v organizaciji. Mitchell in kolegi (2005, str. 923) so predlagali, da sta glavna dejavnika, ki preprečujeta odpovedi, globina in širina medosebnih odnosov, ki se razvijejo tudi skozi kontekstualno uspešnost. Medosebna državljanska vedenja, ki so zajeta v kontekstualni uspešnosti, se nanašajo na državljanska vedenja v organizaciji, ki so usmerjena k sodelavcem in ostalim, s katerimi ima zaposleni neposredne stike, in so osredotočena na kooperativno pomoč posameznikom, ki jo potrebujejo (Williams & Anderson, 1991, str. 602).

Z vidika medosebnih odnosov kaže vedenje, ki je bilo izkazano z namenom, da bi koristilo sodelavcem, globino čustev do drugih v organizaciji in povezanost posameznika z njimi. To velja še zlasti pri medosebni državljanski pomoči, ki nastane na osnovi samovolje posameznika. Tisti, ki gredo izven svojih običajnih poti, da bi pomagali sodelavcem, aktivno demonstrirajo vdanost do svojih sodelavcev. Ta dejanja pomoči sprožijo pozitivna čustva pri obeh straneh, ki sta vključeni v izmenjavo pomoči, in okrepi percepcijo medsebojne odgovornosti (Mossholder, Settoon & Henagan, 2005, str. 610). Medsebojna odgovornost povzroči jasne motivacijske vzvode, ki posamezniku oblikujejo občutek odgovornosti, da ostane v organizaciji (Maertz & Champion, 2004, str. 569).

Kot standardna oblika vedenja v organizaciji pa kontekstualno vedenje poudarja tudi kakovost vezi med sodelavci, ki zadovoljuje potrebe zaposlenih po druženju in povečuje psihološke stroške zapustitve delovnega okolja, ki podpira posameznika. Visoka raven kontekstualne uspešnosti, ki je osredotočena na služnost, vodi do visokokakovostnih vezi med zaposlenimi in do pripadnosti organizaciji, s tem pa do majhnega števila odpovedi (Sun, Aryee & Law, 2007, str. 562) Ta čustveni odziv gradi tudi psihološko udobje, ki motivira posameznika, da ostane znotraj organizacije (Maertz & Champion, 2004, str. 569).

Aryee in Chay (2001) sta pokazala, da je kontekstualna uspešnost, ki je usmerjena k pomoči posameznikom, negativno povezana z namero odpovedi v kontekstu sindikatov. Harrison, Newman in Roth (2006) so potrdili, da je kontekstualna uspešnost zaposlenih negativno povezana z odpovedjo. Podobno so tudi Chen, Hui in Sego (1998) demonstrirali, da je ocena kontekstualne uspešnosti, ki so jo vodje podali za svoje sodelavce, napovednik odpovedi sodelavcev v kitajskih podjetjih. Mossholder, Settoon in Henagan (2005) pa so dokazali, da zaposleni z manj medosebnih vezi bolj verjetno zapustijo službo kot drugi zaposleni. Ker kontekstualna uspešnost promovira formalne in neformalne stike med zaposlenimi, ta vedenja zmanjšujejo verjetnost, da bo zaposleni zapustil podjetje. Sun,

Aryee in Law (2007, str. 568–570) so potrdili, da je v obdobjih visoke brezposelnost kontekstualna uspešnost, ki je usmerjena k služenju, močno negativno povezana z odpovedmi, medtem ko je v obdobjih nizke brezposelnosti šibko negativno povezana z odpovedmi. Tudi Coyne in Ong (2007) sta potrdila, da je kontekstualna uspešnost značilno povezana z namero odpovedi, pri tem je v njuni raziskavi športno vedenje najmočnejši pogojnik namere odpovedi zaposlenih v proizvodnji v različnih kulturah.

Čeprav v kontekstu prodaje vpliv kontekstualne uspešnosti na odpovedi ni bil raziskovan, menim, da konsistentne potrditve značilne negativne povezave med kontekstualno uspešnostjo in namero odpovedi kažejo na tezo, da bodo tudi pri prodajalcih v izvozu prosocialna vedenja, ki določajo kontekstualno uspešnost, negativno vplivala na njihovo namero odpovedi. Zato postavljam naslednjo hipotezo:

Hipoteza 4b: Kontekstualna uspešnost prodajalcev v izvozu je negativno povezana z njihovo namero odpovedi.

5.7 Domneva o povezanosti vedenjske fokalne uspešnosti z rezultatsko fokalno uspešnostjo prodajalcev v izvozu

Vedenjska uspešnost zajema aktivnosti, ki jih prodajalci izvajajo pri opravljanju svojih delovnih obveznosti (Baldauf, Cravens & Piercy, 2001, str. 112). Prodajalci torej z namenom, da bi dosegali rezultate, izkazujejo različna vedenja, ki morda ne generirajo takojšnjih rezultatov, kot je na primer gradnja uspešnih odnosov s kupci in opravljanje uspešnih prodajnih predstavitev (Behrman & Perreault, 1982, str. 360), zato sta Grant in Cravens (1998, str. 950) pričakovala, da bo večja vedenjska uspešnost skozi čas pripeljala do večje rezultatske uspešnosti.

Fokalna rezultatska uspešnost prodajalcev v izvozu je seštevek rezultatov, ki jih prodajalec doseže s svojim vedenjem in aktivnostmi pri posamezni izvozni aktivnosti (Anderson & Oliver, 1987, str. 77). Churchill in kolegi (1985, str. 116) trdijo, da je mnogo lažje nadzirati vedenja in napore prodajalcev kot prodajne rezultate, ki jih ta vedenja in napori povzročijo. Hkrati pa prodajalci izkazujejo več kontrole nad svojimi aktivnostmi in strategijami, kot so adaptivna prodaja, timsko delo, prodajne predstavitve, načrtovanje prodaje, podpora prodaji, kot nad rezultati teh aktivnosti (Piercy et al., 2006, str. 248).

Številni avtorji so trdili (in potrjevali svojo trditev), da aktivnosti prodajalcev in njihov napor, ki je povezan z vedenjsko uspešnostjo, izboljšujejo njihovo rezultatsko uspešnost (Anderson & Oliver, 1987; Baldauf, Piercy & Cravens, 2001; Babakus, Cravens, Grant, Ingram & LaForge, 1996; Grant & Cravens, 1998; Jaworski & Kohli, 1991; Piercy, Cravens & Morgan, 1999). Piercy, Cravens in Morgan (1996) so na vzorcu prodajalcev v različnih podjetjih demonstrirali, da prodajalci, ki imajo tehnično znanje, izkazujejo

adaptivno prodajo, timsko delo, opravljajo dobre prodajne predstavitve, se vključujejo v načrtovanje prodaje in podporo prodaje, izkazujejo tudi višjo rezultatsko uspešnost. Martin in Bush (2006) sta potrdila, da način prodajanja, ki je usmerjen h kupcu, kot dimenzija vedenjske uspešnosti prodaje pozitivno vpliva na objektivno in subjektivno uspešnost prodajalca.

Piercy, Cravens, Lane in Vorhies (2006) so demonstrirali, da vedenjska fokalna uspešnost prodajalcev mediira povezavo med kontekstualno uspešnostjo in rezultatsko fokalno uspešnostjo. Avtorji trdijo, da njihov delni mediatorski model odkriva, da nobena dimenzija kontekstualne uspešnosti ne vpliva na rezultatsko fokalno uspešnost prodajalcev, ko je vedenjska fokalna uspešnost vključena v model (str. 257).
V kontekstu izvoza so Katsikea, Theodosiou in Morgan (2007) demonstrirali, da se morajo vodje prodaje vključiti v učinkovita vedenja, kot sta načrtovanje prodaje in podpora prodaji, se prilagajati posamezni prodajni situaciji ter demonstrirati dobro tehnično znanje izdelkov in storitev, če želijo dosegati vrhunske rezultate pri posamezni izvozni aktivnosti. Navezujoč se na te ugotovitve pričakujem, da bo vedenjska uspešnost prodajalcev v izvozu pozitivno vplivala na njihovo rezultatsko uspešnost, pri čemer rezultatsko uspešnost opredeljujem kot seštevek rezultatov, ki jih prodajalec doseže s svojim vedenjem pri posamezni izvozni aktivnosti.

Hipoteza 5: Vedenjska fokalna uspešnost prodajalcev v izvozu pozitivno vpliva na njihovo rezultatsko uspešnost.

5.8 Domneva o mediatorskem vplivu intenzivnosti konkurence na povezavo med vedenjsko in rezultatsko fokalno uspešnostjo prodajalcev v izvozu

Paradigma struktura-vodenje-uspešnost temelji na dveh osnovnih skupkih pogojnikov. Prvega predstavlja sposobnost podjetja, da doseže in ohrani pozicijsko prednost skozi uspešno in učinkovito izvedbo načrtovanih konkurenčnih strategij, drugega pa predstavljajo strukturne značilnosti trgov podjetja, ki določajo konkurenčno intenzivnost (ali rivalstvo), s katero se podjetje sooča na posameznem trgu. V smislu posameznih izvoznih aktivnosti predstavlja intenzivnost konkurence stopnjo, do katere so konkurenti na ciljnem izvoznem trgu sposobni odgovoriti na aktivnosti, ki jih izvaja podjetje na tem trgu (Morgan et al., 2004, str. 91).

Balabanis in kolegi (2004, str. 364) trdijo, da je treba uvideti, da so raziskave o izvozu identificirale nekatere eksterne dejavnike, kot sta fizična distanca in intenzivnost konkurence, ki igrajo pomembno vlogo pri določanju uspešnosti izvoznih podjetij. Na visokokonkurenčnih trgih se morajo podjetja zaradi konkurenčnega pritiska dodatno prilagajati, da bi dosegla prednost pred konkurenti (Gregory et al., 2007, str. 36).

Tudi na uspešnost prodajalcev v izvozu vplivajo različne okoljske spremenljivke (Baldauf & Cravens, 2002, str. 1369). Piercy, Low in Cravens (2004, str. 37) trdijo, da je intenzivnost konkurence pomembna okoljska spremenljivka, ki vpliva na določanje rezultatov, ki so neposredno pripisani prodajalcu, saj prispeva k prodajnim rezultatom, hkrati pa nanjo prodajalec nima vpliva. Tako ostra konkurenca na posameznih trgih vodi do številnih možnosti, ki jih imajo kupci na voljo, zato mora podjetje (in prodajalec) intenzivneje spremljati in se odzivati na spreminjajoče se kupčeve potrebe in preference, da bi zagotovilo, da bo kupec izbral njegovo ponudbo in ne eno izmed konkurenčnih alternativ. Obstajajo številne okoliščine, kjer kupci iščejo prodajalce, kar prodajalcem omogoča, da dosegajo dobre prodajne rezultate, čeprav se ne trudijo. Primer takšne okoliščine, ko prodajalcu ni treba iskati kupcev in se truditi s prodajanjem, je ponudba proizvoda, ki je zelo zaželen, a je njegova ponudba omejena (Houston, 1986, str. 84). Podjetje, ki ima monopol na trgu (in s tem tudi prodajalec, ki zastopa to podjetje), pa lahko dosega dobre prodajne rezultate ne glede na to, ali se prilagaja kupčevim potrebam (Kohli & Jaworski, 1990, str. 14).

Katsikea in kolegi (2005, str. 78) trdijo, da so izvozna podjetja, ki tržijo na številnih trgih, izpostavljena večjemu tveganju in nestabilnosti trgov, ki jih povzročajo prevladujoče razlike med državami v različnih dejavnikih, med katerimi je tudi intenzivnost konkurence. Ti dejavniki moderirajo povezavo med vedenjem prodajalcev in učinki, ki jih ti dosežejo s svojim vedenjem, zato menim, da bo povezavo med fokalno vedenjsko uspešnostjo in fokalno rezultatsko uspešnostjo mediirala kontrolna spremenljivka intenzivnost konkurence.

Hipoteza 6: Intenzivnost konkurence mediira razmerje med vedenjsko in rezultatsko uspešnostjo prodajalcev v izvozu.

5.9 Domneve o povezanosti rezultatske fokalne uspešnosti in zadovoljstva prodajalcev z delom

Zadnja vrsta rezultatov dela je zadovoljstvo z delom (Bagozzi, 1980, str. 317). Zadovoljstvo z delom je prijetno oziroma pozitivno čustveno stanje, ki je posledica ocene dela in izkušenj, ki jih posameznik prejme na delovnem mestu (Locke, 1976, str. 1300)

Na področju prodaje je veliko raziskav proučevalo vprašanje, ali zadovoljstvo pogojuje uspešnost prodajalcev ali obratno uspešnost prodajalcev povzroča njihovo zadovoljstvo (npr. Bagozzi, 1980). Brown in Peterson (1993, str. 64) trdita, da večina konceptualnih in empiričnih potrditev favorizira zaključek, da je uspešnost primarni pogojnik zadovoljstva z delom. Pri tem izpostavljata tri študije, ki so potrdile to trditev: Bagozzi (1980), Sheridan in Slocum (1975) in Wanous (1974). Večina preteklih raziskav zadovoljstva z delom je konceptualizirala zadovoljstvo z delom kot funkcijo rezultatske fokalne uspešnosti in ne

kot neposredno funkcijo truda oziroma vedenjske uspešnosti. Ta pristop temelji na konceptualizaciji, da je delo osnovno sredstvo za doseganje cilja, tj. aktivnosti, v katero se ljudje vključijo primarno zaradi materialnih in psiholoških nagrad, ki jih prejmejo zaradi dobrih rezultatov dela (Mengüç, 1996, str. 36). Lawler in Porter (1967), ki sta bila prva največja zagovornika tega pogleda, citirata preglede Brayfielda in Crocketta (1955) in Vrooma (1964) ter zaključita, da dokaz kaže na nizko, a konsistentno povezavo med zadovoljstvom in uspešnostjo. Pri tem zaključita, da uspešnost verjetno vodi do nagrad, te pa do zadovoljstva. Vpliv rezultatske uspešnost na zadovoljstvo znotraj konteksta prodaje pa so prvi predlagali Walker, Churchill in Ford (1977) v svojem modelu uspešnosti prodajalcev. Tudi Steers in Porter (1987) sta zapisala, da so zaposleni zadovoljni, ko prejmejo rezultate, ki jih cenijo, in ko imajo občutek, da so bili obravnavani pošteno. Christen, Iyer in Soberman (2006, str. 138) trdijo, da je ideja, da rezultatska fokalna uspešnost prodajalcev vpliva na njihovo zadovoljstvo z delom, skladna s številnimi psihološkimi teorijami, med drugim tudi s teorijo notranje motivacije (Deci & Ryan, 1985).

Možna povezava med zadovoljstvom z delom in uspešnostjo prodajalcev je bila predmet številnih špekulacij, empiričnih preverb in debat. Rezultati raziskav v različnih poklicnih kontekstih so bili različni (Behrman & Perreault, 1984, str. 13). Tako povezave nista potrdila Brown in Peterson (1993,1994). V marketinški literaturi je Bagozzi (1980) teoretsko in empirično proučeval to vprašanje in odkril trden dokaz v prid trditvi, da uspešnost vpliva na zadovoljstvo, in manj prepričljiv dokaz vpliva zadovoljstva na uspešnost prodajalcev. Empirične dokaze za povezavo med uspešnostjo in zadovoljstvom z delom so med drugimi dodatno demonstrirali tudi Brashear, Lepkowska-White in Chelariu (2003), Behrman in Perreault (1984), Churchill (1985), Dubinsky in Hartley (1986), Mengüç (1996), in Michaels in Dixon (1994).

V eni zadnjih študij so Christen, Iyer in Soberman (2006) potrdili pozitiven vpliv delovne uspešnosti vodij prodaje na njihovo zadovoljstvo z delom ($\beta = 0{,}286$, $p < 0{,}01$). Ko so obrnili razmerje, so odkrili, da ni statistično značilnega vpliva zadovoljstva z delom na delovno uspešnost vodij prodaje v trgovini ($\beta = 0{,}098$, $p < 0{,}20$). Po mojem vedenju ni bila opravljena nobena raziskava o povezavi fokalne rezultatske uspešnosti prodajalcev z zadovoljstvom z delom na vzorcu prodajalcev v izvozu, ne glede na to pa menim, da je kontekst prodajalcev v izvozu podoben kontekstu prodajalcev v velikih državah, zato postavljam naslednjo hipotezo:

Hipoteza 7: Rezultatska fokalna uspešnost prodajalcev v izvozu pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo z delom.

5.10 Domneva o negativnem vplivu zadovoljstva prodajalcev v izvozu z delom na njihovo namero odpovedi

V literaturi s področja odpovedi in namena odpovedi dominirajo raziskave, kako odnos do dela, pri tem še zlasti zadovoljstvo z delom, vpliva na namero odpovedi (Mossholder, Settoon & Henagan, 2005, 613). Griffeth in kolegi (2000, str. 483) trdijo, da na odpoved zaposlenih vpliva šest dejavnikov: zadovoljstvo z delom, zavezanost organizaciji, iskanje dela, primerjava alternativ, vedenje umika in namera odpovedi.

Negativno povezanost zadovoljstva z delom in namena prostovoljne odpovedi so potrdile tako številne metaanalize (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Hom, Caranikas-Walker & Prussia, 1992, Tett & Meyer, 1993) kot tudi številne empirične preverbe (npr. Chewning & Taylor, 1986; Freund, 2005; Hon & Kinicki, 2001; Lance, 1988; Vidal, Sanz & AragónHarrell, 2007). Poon (2004) je delno potrdil negativen vpliv zadovoljstva zaposlenih z delom na namen prostovoljne odpovedi. Poon (str. 329) je tako trdil, da zadovoljstvo z delom mediira vpliv osebne pristranskosti in motivov, ki izhajajo iz kaznovanja, na namero odpovedi.

Tudi v kontekstu prodaje so mnogi raziskovalci proučevali zadovoljstvo z delom. Te študije so pokazale, da zadovoljstvo z delom posredno ali neposredno vodi do namere odpovedi (Johnson, Griffeth & Griffin, 2000, str. 402). Fern, Avila in Grewal (1989) so odkrili, da so prodajalci v velikem računalniškem podjetju, ki zapustijo organizacijo, manj zadovoljni v petih od sedmih dimenzij zadovoljstva z delom (zadovoljstvo z vodjami, plačo, delovnimi nalogami, napredovanjem in nadzorom). Dimenziji, ki nista bili značilno povezani z namero odpovedi, sta bili zadovoljstvo s strankami in zadovoljstvo s sodelavci. Do podobnih rezultatov sta prišla tudi Furtell in Parasuraman (1984). Njuna raziskava je nakazala, da so dimenzije zadovoljstva z delom (zadovoljstvo s plačo, z napredovanjem, nadzorom, delovnimi nalogami in s sodelavci) značilni pogojniki namere odpovedi. Johnston, Futrell, Parasuraman in Sager (1988) so replicirali in razširili to raziskavo. Njihovi rezultati so potrdili prvotne ugotovitve, ki sta jih navajala Furtell in Parasuraman (1984), pri tem pa ugotavljajo, da njuna raziskava nakazuje, da pri manj uspešnih prodajalcih zadovoljstvo z delom bolj vpliva na namero odpovedi kot pri uspešnejših prodajalcih (str. 38). Podobno so odkrili tudi Lucas, Babakus in Ingram (1990) pri vodjah prodaje v trgovskem podjetju, da dimenzije notranjega in zunanjega zadovoljstva različno vplivajo na njihovo namero odpovedi, če so njihovi rezultati podpovprečni, povprečni ali nadpovprečni.

Sager, Varadarajan in Furtell (1988) so trdili, da naj bi bilo zadovoljstvo prodajalcev s plačo, z napredovanjem, vodjo, delovnimi nalogami in s sodelavci negativno povezano z odpovedjo. Kljub temu so v raziskavi pokazali, da je zadovoljstvo prodajalcev z delovnimi nalogami edini značilen pogojnik dejanskih odpovedi. Zadovoljstvo z napredovanjem je predvidevalo namero odpovedi, ko pa je Sager (1994) zadovoljstvo z delom proučeval kot

celoto in ne kot posamezne dimenzije, pa je njegovo odkritje pokazalo, da celotno zadovoljstvo z delom zmanjšuje namero odpovedi. Čeprav povezava med zadovoljstvom z delom in namero prostovoljne odpovedi v kontekstu prodaje v izvozu ni bila proučevana, menim, da konsistentna negativna povezava med tema dvema konstruktoma v različnih okoljih nakazuje, da je tudi pri prodajalcih v izvozu zadovoljstvo z delom negativno povezano z namero odpovedi.

Hipoteza 8: Zadovoljstvo z delom negativno vpliva na namero odpovedi prodajalcev v izvozu.

5.11 Konceptualni model učinkov transformacijskega vodenja na prodajno osebje

Če povzamem vse hipoteze v enoten konceptualni model, bi lahko trdil, da je temeljna raziskovalna domneva doktorske disertacije, da je transformacijsko vodenje pomemben vzvod uspešnosti, zadovoljstva in zvestobe prodajalcev v izvozu. Pri tem domnevam, da transformacijsko vodenje neposredno pozitivno vpliva na notranjo motivacijo, zavezanost ciljem, zaupanje, zavezanost organizaciji, konceptualno uspešnost, na fokalno vedenjsko uspešnost prodajalcev in njihovo zadovoljstvo z delom. Te odvisnostne koncepte (njim relevantne konstrukte in spremenljivke, ki jih označujejo) sem izbral, ker so na osnovi dosegljivih raziskav in logičnega razmišljanja ravno izbrani odnosni rezultati tisti vzvodi, prek katerih transformacijski vodje dosegajo nadpovprečne rezultate prodajalcev. Zato nadalje domnevam, da transformacijsko vodenje posredno pozitivno vpliva na fokalno rezultatsko uspešnost in namero odpovedi prodajalcev. Pri tem domnevam, da na te povezave vplivata dve spremenljivki: fizična razdalja in intenzivnost konkurence.

6 Metodologija empirične raziskave o učinkih transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu

V okviru metodologije empirične raziskave o učinkih transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu najprej predstavljam operacionalizacijo spremenljivk, sledijo priprava vprašalnika, postopek zbiranja podatkov in metode analize podatkov.

6.1 Operacionalizacija konstruktov

Transformacijsko vodenje konceptualiziram skladno s prvotno opredelitvijo, ki jo je podal Bass (1985, str. 29), kot obliko vodenja, ki dviguje zavest sodelavcev o posledicah njihovega ravnanja, jih preusmeri v zadovoljevanje potreb višjih ravni, vpliva nanje tako,

da gredo za dobrobit skupine ali organizacije prek lastnih interesov in delajo več, kot so prvotno načrtovali. Krishnan (2005, str. 448) trdi, da je najpogosteje uporabljena lestvica za merjenje dejavnikov transformacijskega vodenja Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ, ki ga je razvil Bass (1985). MLQ je bil konceptualno razvit in empirično preverjen z namenom, da bi reflektiral komplementarne dimenzije transakcijskega in transformacijskega vodenja (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996, str. 388). Za merjenje transformacijskega vodenja vodij prodaje je bila uporabljena kratka verzija MLQ-5X (Avolio & Bass, 2004). Merjeno je pet dejavnikov transformacijskega vodenja: idealiziran vpliv pripisan (angl. attributed), idealiziran vpliv vedenje (angl. behavior), navdihujoča motivacija, intelektualna spodbuda in individualizirana obravnava.

Vsak dejavnik je bil merjen s štirimi postavkami. Poročevalci so bili naprošeni, da odgovorijo na MLQ z oceno, kako pogosto njihov vodja izkazuje vedenja, ki so opisana v vprašalniku, z uporabo 5-stopenjske lestvice (0 – sploh ne (angl. not at all); 1 – tu pa tam (angl. once in a while); 2 – občasno (angl. sometimes); 3 – kar pogosto (angl. fairly often); 4 – pogosto, če ne vedno (angl. frequently if not always). Merska lestvica MLQ-5X je avtorska last podjetja Mind Garden Inc., ki obvezuje uporabnike, da ne razkrivajo inštrumenta, zato posamezne postavke merske lestvice niso razkrite. Merski inštrument se nahaja v prilogi št. 1.

Zavezanost organizaciji je konceptualizirana kot čustvena zavezanost organizaciji, ki označuje čustveno pripadnost prodajalca organizaciji in njegovo vključenost v organizacijo (Allen & Meyer, 1990, str. 1). Čustveno zavezanost organizaciji sem meril z mersko lestvico, ki sta jo postavila Allen in Meyer (1990). Razlog za uporabo te lestvice je v tem, da so študije pokazale njeno uporabnost v različnih kulturnih okoljih (Zain & Gill, 1999, str. 32). Lestvica vsebuje 8 postavk iz t. i. » Affective Commitment Scale« (ibid, str. 6), dve med njimi sta bili povzeti po Buchanan (1974). Meyer, Allen in Smith (1993) so nato oblikovali modificirano verzijo te lestvice. Modifikacija prvotne lestvice je vključevala eliminiranje dveh postavk, ki naj bi imeli najšibkejšo nosilnost na relevantni faktor v potrjevalni faktorski analizi. Ti dve postavki sta bili izločeni bolj zaradi jasnosti in jedrnatosti merske lestvice kot pa zaradi tega, ker bi bili neprimerni, zato sem se odločil, da bom uporabil prvotno lestvico z vsemi postavkami. Odgovori so merjeni s sedemstopenjsko Likertovo lestvico od 1 – popolnoma se ne strinjam (angl. strongly disagree) do 7 – popolnoma se strinjam (angl. strongly agree). Ker je pilotna analiza podobno pokazala šibko nosilnost na relevantni faktor, sem se odločil, da bom ti dve postavki eliminiral iz vprašalnika. Lestvica za merjenje zavezanosti organizaciji se nahaja v prilogi 1.

Zavezanost ciljem je konceptualizirana po Hollenbecku in Kleinu (1987, str. 213) kot izkazovanje napora skozi čas za doseganje originalnega cilja in poudarjanje nepripravljenosti na opustitev cilja ali zniževanje ciljev. Zavezanost ciljem je redko igrala pomembno vlogo v empiričnih preverbah, čeprav predstavlja osrednji konstrukt znotraj teorije postavljanja ciljev. Tako je bila zavezanost ciljem pogosto merjena z eno postavko.

Zavezanost ciljem bom meril na osnovi lestvice, ki so jo potrdili Klein et al. (2001), nastala pa je na osnovi lestvice HWK (Hollenbeck, Williams & Klein, 1989). Lestvica HWK z devetimi indikatorji za samooceno je najpogosteje uporabljena lestvica za ocenjevanje zavezanosti ciljem (Klein et al., 2001, str. 32). Avtorji so med postavkami lestvice HWK izbrali pet postavk, ki imajo močno nosilnost, hkrati pa zagotavljajo zanesljivost lestvice. Odgovori so merjeni s petstopenjsko Likertovo lestvico od 1 – popolnoma se ne strinjam (angl. strongly disagree) do 5 – popolnoma se strinjam (angl. strongly agree). To lestvico, ki se nahaja v prilogi 1, sem izbral, ker raziskave potrjujejo, da je lestvica s petimi indikatorji psihometrično zdrava, kostrukcijsko relevantna, robustna in široko uporabno orodje za merjenje posameznikove odločnosti za doseganje ciljev (ibid, str. 52).

Notranja motivacija je na osnovi opredelitve Hackhama in Oldhama (1974) stopnja, do katere je prodajalec samomotiviran, da učinkovito izvaja prodajne naloge. Prodajalec občuti pozitivne občutke, ko dosega prodajne rezultate, oziroma negativne občutke, ko ne dosega pričakovanih prodajnih rezultatov. Notranjo motivacijo bom meril na osnovi lestvice, ki sta jo Anderson in Oliver (1994) postavila za merjenje notranje motivacije prodajalcev. Razlog je v tem, da je lestvica v kontekstu prodaje večkrat preverjena. Lestvico, ki zajema šest postavk, je namreč v kontekstu notranje motivacije prodajalcev uporabilo več raziskovalcev (Noble, 2008; Jamarillo, Locander, Spector & Harris, 2007). Odgovori so merjeni s sedemstopenjsko Likertovo lestvico od 1 – popolnoma se ne strinjam (angl. strongly disagree) do 7 – popolnoma se strinjam (angl. strongly agree). Lestvica se nahaja v prilogi 1.

Zaupanje je skladno z MacKenzie, Podsakoff in Rich (2001, str. 122) obseg zaupanja, ki ga ima prodajalec v izvozu v poštenost in integriteto svojega vodje. Merska lestvica (glej: priloga 1) vsebuje sedem postavk, ki temeljijo na dveh predhodno postavljenih in večkrat preverjenih lestvicah. Šest od sedmih postavk lestvice, s katero merim zaupanje prodajalcev v izvozu v njihove vodje, temelji na lestvici, ki jo je postavila Robinsonova (1996). Ta lestvica, ki integrira tako kognitivne kot čustvene poglede na zaupanje med posamezniki, se zelo pogosto uporablja v raziskovanju organizacij (Mulki, Jamarillo & Locander, 2006, str. 21). Ena postavka v merskem inštrumentu pa temelji na lestvici, ki so jo v kontekstu prodaje postavili MacKenzie, Podsakoff in Rich (2001) na osnovi Podsakoff, MacKenzie, Moorman in Fetter (1990). Odgovori so merjeni s sedemstopenjsko Likertovo lestvico od 1 – popolnoma se ne strinjam (angl. strongly disagree) do 7 – popolnoma se strinjam (angl. strongly agree).

Katsikea, Theodosiu in Morgan (2007) so opredelili **fizično razdaljo** kot razdaljo, ki se nanaša na zaznavo vodje prodaje o različnosti izvoznega trga v primerjavi z domačim trgom glede na kulturo, jezik, vrednote, ekonomski razvoj itd. Na osnovi te konceptualizacije opredeljujem koncept fizične razdalje kot kulturno in pravno-ekonomsko razdaljo, ki obstaja med vodjem prodaje in prodajalcem v izvozu. Kulturno različnost merim z lestvico, ki sta jo za potrebe merjenja vedenja vodij prodaje v izvozu postavila in

uspešno preverila Theodosiou in Katsikea (2007). Lestvica ima pet postavk, odgovori so merjeni z sedemstopenjsko lestvico od 1 (zelo podoben) do 7 (zelo različen). Lestvica se nahaja v prilogi 1.

Kontekstualna uspešnost je opredeljena v ožjem smislu kot državljansko vedenje v organizaciji, torej pripravljenost prodajalcev v izvozu, da bodo s svojim vedenjem, ki gre prek zahtev delovnega mesta, prispevali k vzdrževanju in povečevanju socialnega in psihološkega konteksta, ki podpira fokalno uspešnost (Organ, 1997, Stone-Romero et al., 2009). To operacionaliziram z lestvico, ki so jo v kontekstu merjenja uspešnosti prodajalcev postavili in preverili Piercy in kolegi (2006). Lestvica je nastala na osnovi lestvic, ki so ju postavili MacKenzie in kolegi (1993) in Nettemeyer in kolegi (1997). Poročevalci so bili vprašani, kako pravilne so trditve o njihovem vedenju na delovnem mestu. Lestvica, ki se nahaja v prilogi 1, vsebuje 19 postavk, ki predstavljajo štiri konstrukte (altruizem, gradnja tima, državljanska vrlina, poštenost). Odgovori so merjeni s sedemstopenjsko lestvico od 1 – sploh ne (angl. not at all) do 7 – v največji meri (angl. to a great extent).

Fokalna vedenjska uspešnost predstavlja na osnovi konceptualizacije, ki so jo postavili Piercy in kolegi (2006), Anderson in Oliver (1987) ter Behrman in Perrault (1982), aktivnosti in vedenja, ki jih izkazujejo prodajalci v izvozu pri izpolnjevanju svojih delovnih obveznosti, ki neposredno ali posredno vodijo do rezultatov, na osnovi katerih so ti prodajalci nagrajeni. Vedenjsko fokalno uspešnost merim na osnovi lestvice, ki so jo za kontekst prodaje postavili Cravens in kolegi (1993) ter Babakus in kolegi (1996). Lestvica vsebuje 23 postavk, ki predstavljajo pet konstruktov fokalne vedenjske uspešnosti, in sicer podpora prodaji, adaptivna prodaja, izvedba prodajnega razgovora[1], načrtovanje v prodaji in tehnično znanje. Sedemstopenjska lestvica je zasidrana med 1 – potrebuje izboljšavo (angl. needs improvement) in 7 – odlično (angl. outstanding). Lestvica se nahaja v prilogi 1.

Intenzivnost konkurence je na osnovi Morgan, Kaleka in Katsikeas (2004) stopnja, do katere so konkurenti na ciljnem izvoznem trgu sposobni odgovoriti na aktivnosti, ki jih izvaja podjetje na tem trgu. Merska lestvica je povzeta po DeSarbo in kolegi (2004) in vsebuje šest postavk. Odgovori so merjeni s sedemstopenjsko Likertovo lestvico od 1 – popolnoma se ne strinjam (angl. strongly disagree) do 7 – popolnoma se strinjam (angl. strongly agree). Lestvica se nahaja v prilogi 1.

Fokalna rezultatska uspešnost prodajalcev v izvozu je konceptualizirana na osnovi Anderson in Oliver (1987) ter Piercy, Cravens in Morgan (1998) kot seštevek rezultatov, ki jih prodajalec doseže s svojim vedenjem in aktivnostmi pri posamezni izvozni aktivnosti.

[1] Drugi avtorji poimenujejo ta konstrukt z izrazom Prodajne predstavitve, ki pa po mojem mišljenju preozko opredeljuje sam konstrukt, saj prodajna predstavitev predstavlja zgolj eno izmed faz, skozi katere gresta kupec in prodajalec od prve interakcije do sklenitve posla. Zato menim, da je primernejši izraz izvedba prodajnega razgovora.

Uporabljena je lestvica z devetimi postavkami. Sedem postavk (tržni delež, marža, prodaja, produktivnost, prodaja novih izdelkov in preseganje prodajnih ciljev) temelji na Piercy et al. (1996) in Theodosiou in Katsikea (2007). V moji lestvici, ki se nahaja v prilogi 1, upoštevam vseh sedem postavk. Tem sem dodal dve postavki, ki določata uspešnost prodajnih interakcij pri prodaji poslovnim kupcem, in sicer dolžino prodajnega cikla in doseženo ceno. Ti dve postavki sem dodal, ker sta to pogosti merili uspešnosti prodajalcev pri slovenskih izvoznikih, ki hkrati določajo uspešnost organizacij, zato menim, da ti dve postavki merita pomembno dimenzijo uspešnosti prodajalcev v izvozu. Odgovori so merjeni s sedemstopenjsko lestvico od 1 – potrebuje izboljšavo (angl. needs improvement) do 7 – odlično (angl. outstanding).

Zadovoljstvo z delom opredeljujem v ožjem smislu, in sicer kot zadovoljstvo prodajalca v izvozu z delom, ki ga opravlja. Pri merjenju zadovoljstva se naslanjam na prenovljen inštrument INDSALES (Churchill, Ford & Walker, 1974; Comer, Machleit & Lagace, 1989; Nonis & Erdem, 1997), kjer uporabljam podlestvico s štirimi postavkami, ki meri zadovoljstvo z delom, ki ga opravlja prodajalec. Ta inštrument dopolnjujem še s postavko (vrednost napora, vloženega v prodajanje), ki temelji na lestvici Browna in Petersona (1994). Odgovori so merjeni s sedemstopenjsko Likertovo lestvico od 1 – popolnoma se ne strinjam (angl. strongly disagree) do 7 – popolnoma se strinjam (angl. strongly agree). Lestvica se nahaja v prilogi 1.

Namera odpovedi je konceptualizirana kot dejanska namera, da bo prodajalec v izvozu v določenem času zapustil podjetje. Namera, da bo prodajalec v določenem času zapustil organizacijo, se je konsistentno pokazala kot najboljši pokazatelj dejanskih odpovedi (Lucas, 1985, str. 48). Namera odpovedi je merjena z uporabo postavk iz Bluedornovega (1982) indeksa Staying/Leaving Index, ki je bil večkrat preverjen v kontekstu prodaje. Indeks sestavljajo štiri postavke z uporabo sedemstopenjske lestvice od 1 – možnost odpovedi »slaba« (angl. terrible) do 7 – možnost odpovedi »odlična« (angl. excellent). Vsaka postavka se nanaša na drugačno časovno obdobje, v katerem ocenjuje prodajalec svojo namero odpovedi (npr. Kako bi ocenili svojo namero odpovedi enkrat v naslednjih šestih mesecih?). Lestvica se nahaja v prilogi 1.

Vprašalnik poleg uporabljene operacionalizacije spremenljivk vsebuje na začetku niz splošnih vprašanj, ki se nanašajo na tip prodaje (prodaja podjetjem – uporabnikom izdelka, prodaja distributerjem, prodaja porabnikom, prodaja javnem sektorju), velikost organizacije, spol anketiranca in opazovane enote, starost anketiranca in opazovane enote ter delovni staž anketiranca in opazovane enote v sedanji organizaciji.

6.2 Priprava vprašalnika

Merske lestvice so bile postavljene na osnovi opredelitev konstruktov. Pri tem sem se opiral na obstoječe raziskave na področju vodenja v kontekstu prodaje in na področju vedenja, rezultatov vedenja ter odnosa zaposlenih v kontekstu prodaje. Merske lestvice sem prilagodil kontekstu izvoza. Posledica te prilagoditve je tudi, da je vprašalnik v angleškem jeziku, saj v slovenskih podjetjih na tujih trgih pogosto delujejo sodelavci, ki niso Slovenci, zato na vprašalnik v slovenščini ne bi mogli odgovarjati. V želji, da bi dobil čim več poročevalcev znotraj izbranega vzorca, sem se odločil, da bom vprašalnik sestavil tako, da ga bodo vsi poročevalci razumeli. Merske lestvice so oblikovane za specifičen kontekst, njegova prednost je v tem, da omogoča preverjanja povezav, ki so specifične za izbrani kontekst, pomanjkljivost takšnih merskih lestvic pa je, da obstaja manjša možnost posploševanja raziskave v druge kontekste (Henning-Thurau et al., 2002, str. 214).

Skladno s predlogom MacKenzieja (2003, str. 325) sem zagotovil, (1) da se vsi ključni vidiki konceptualne opredelitve zrcalijo v merljivih spremenljivkah, (2) da merske spremenljivke niso »onesnažene« z vključevanjem stvari, ki niso del konceptualne domene, in (3) da so merske spremenljivke primerno besedno oblikovane, kar pomeni, da so brez pristranskih vprašanj in vprašanj z več razsežnostmi. To sem storil tako, da sem za osnovo vedno vzel lestvice, ki so bile znotraj podobnega konteksta večkrat uspešno preverjene.

Pri tem sem pazil na razlikovanje med formativnimi in refleksivnimi merili. Splošno sprejeto pravilo je, da kadar koli ima konstrukt mnogovrstna merila, naj bo modeliran z refleksivnimi indikatorji (MacKenzie, 2003, str. 325). Konstrukte modeliramo s formativnimi merskimi spremenljivkami, ko (1) so indikatorji opredeljujoča značilnost konstrukta in ne njegova manifestacija; ko (2) pričakujemo, da bodo spremembe v indikatorjih povzročile spremembe v konstruktu; ko (3) pričakujemo, da spremembe v konstruktu ne bodo povzročile sprememb v indikatorjih; ko (4) indikatorji ne nujno vsi pokrivajo iste teme; ko (5) izločitev indikatorja lahko pomeni konceptualno domeno konstrukta; ko (6) pričakujemo, da sprememba v vrednosti enega indikatorja ne bo nujno povezana s spremembo v vseh ostalih indikatorjih, in (7) ne pričakujemo, da imajo indikatorji iste determinante in posledice. Ko pa velja obratno in (1) so indikatorji manifestacija konstrukta, (2) pričakujemo, da spremembe v indikatorjih ne bodo povzročile sprememb v konstruktu; (3) pričakujemo, da bodo spremembe v konstruktu povzročile spremembe v indikatorjih; (4) da indikatorji pokrivajo iste teme; (5) da izločitev indikatorja ne spremeni konceptualne domene kostrukta; (6) da je sprememba v vrednosti enega indikatorja povezana s spremembo v ostalih indikatorjih, in (7) da bi imeli indikatorji iste determinante in posledice, je treba konstrukte modelirati z refleksivnimi indikatorji (Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003, str. 203).

Vprašalnik sem preveril v dveh korakih. Najprej sem opravil globinske intervjuje, v naslednjem koraku pa sem vprašalnik testiral na desetih anketirancih.
V prvi fazi sem opravil 4 poglobljene intervjuje z vodjami prodaje in strokovnjaki na področju prodaje in vodenja. Poglobljeni intervjuji so bili opravljeni z Andrejem Kuncem (No Limit Team), ki je poslovni svetovalec, specialist za organizacijsko klimo, Rokom Vodnikom, takrat izvršnim direktorjem prodaje v Kolektor group, mag. Primožem Hvalo (Human & Sales Consulting), strokovnjakom za človeške vire in prodajo, Tomažem Laninškom, vodjo sektorja prodaje ključnim kupcem v družbi Goodyear. Poglobljeni intervjuji so se odvijali v obdobju med julijem in avgustom 2009.

Rezultate preliminarne kvalitativne raziskave lahko strnem v nekaj točk.

- Več intervjujev (Vodnik, Laninšek, Hvala) je nakazalo težavo, ki je povezana z zelo dolgim vprašalnikom. Predolg vprašalnik bi pomenil tveganje, da bo več respondentov sredi ankete prenehalo z izpolnjevanjem, zato sem izbral kratko verzijo inštrumenta MLQ za merjenje transformacijskega vodenja, ki obsega namesto 45 indikatorjev[2] samo 20 indikatorjev, ki neposredno merijo zgolj dimenzije transformacijskega vodenja.
- Poglobljeni intervjuji so nakazali potrebo po bolj opredeljenih trditvah in prilagoditvi jezika. To pomeni, da so se nekatere trditve, zapisane v originalnih merskih lestvicah, predrugačile na način, da se je smisel trditve ohranil, hkrati pa je trditev postala bolj razumljiva za vse, ki jim angleščina ni materni jezik.
- Hkrati so vsi intervjuvanci opozorili na nekatere izraze, ki jih morda respondenti ne bi razumeli ali jih ne bi razumeli pravilno, zato sem te izraze spremenil v sopomenke, ki so bolj razumljive osebam, ki jim angleščina ni materni jezik.

V naslednji fazi sem testiral vprašalnik na desetih anketirancih, ki predstavljajo tipičen vzorec. Ti anketiranci so izpolnili vprašalnik, ki je vključeval trditve oziroma anketna vprašanja glede proučevanih konstruktov, katerih lestvica je predstavljena v prilogi 1. Ker proučevanih konstruktov, predstavljenih v prejšnjih poglavjih, zaradi njihove narave ne moremo meriti neposredno, sem vsakega izmed njih meril s pomočjo večjega števila spremenljivk oziroma indikatorjev. Pridobljene odgovore za posamezne indikatorje sem nato analiziral s pomočjo faktorske analize. Faktorska analiza namreč predstavlja statistično metodo, ki se najpogosteje uporablja prav pri razvijanju objektivnih instrumentov merjenja posameznih konstruktov, ki jih ne moremo meriti neposredno (Gaur & Gaur, 2009).

Namen uporabe faktorske analize v tem primeru je predvsem raziskovalne narave, saj sem želel preveriti, ali uporabljeni in podani indikatorji resnično merijo konstrukte, kot je predvideno. Pri tem velja, da spremenljivke, ki medsebojno visoko korelirajo in so precej

[2] Ta poleg konstrukta transformacijsko vodenje zajema tudi konstrukta transakcijsko vodenje in vodenje laissez-faire.

neodvisne od ostalih nizov spremenljivk, tvorijo en faktor. Rezultati tovrstne faktorske analize identificirajo manjše število faktorjev, ki izhajajo iz večjega števila spremenljivk oziroma indikatorjev, in na ta način identificirajo opazovane konstrukte ali njihove dimenzije (Gaur & Gaur, 2009). Na osnovi pridobljenih odgovorov testnih anketirancev sem s pomočjo faktorske analize testiral vsak konstrukt posebej.

Faktorsko analizo konstrukta transformacijsko vodenje sem izpeljal za vsako posamezno dimenzijo, torej za dimenzije idealiziran vpliv – pripisan, idealiziran vpliv – vedenje, navdihujoča motivacija, intelektualna spodbuda in individualizirana obravnava, posebej. Pri dimenziji idealiziran vpliv – pripisan je faktorska analiza podala en faktor, tudi vrednosti uteži posameznega indikatorja na tem faktorju so relativno visoke. Rezultat nakazuje, da vsi uporabljeni indikatorji dovolj dobro merijo opazovano dimenzijo transformacijskega vodenja. Podoben rezultat je faktorska analiza podala tudi za dimenzijo intelektualna spodbuda. V primeru dimenzije idealiziran vpliv – vedenje sta rezultat faktorske analize dva faktorja, vendar pa imata indikatorja, ki sta vključena v drugi faktor, dovolj visoke uteži tudi na prvem faktorju. Glede na to sem se odločil za reformulacijo trditev. Podobne rezultate pa je faktorska analiza podala še v primeru dimenzije navdihujoča motivacija in dimenzije individualna obravnava, pri katerih je bila potrebna reformulacija po ene trditve.

V primeru konstrukta zavezanost organizaciji je analiza podala tri faktorje. V želji po skrajšanju in poenostavitvi lestvice sem izpustil tri indikatorje (*»I really feel as if this organization's problems are my own.«; »I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one.« in »I do not feel 'emotionally attached' to this organization.«*), ki so imeli na drugem oziroma tretjem faktorju precej visoke uteži in so tako opazovani konstrukt merili z drugačne perspektive kot preostali. Tako ima lestvica za merjenje zavezanosti organizaciji pet indikatorjev.

Faktorska analiza konstrukta zavezanost ciljem je prav tako podala tri faktorje. Deloma sem to pripisal slabši razumljivosti indikatorjev, zato sem nekatere trditve preuredil, da bodo neangleško govorečim bolj razumljive. Poleg tega sem izpustil indikator »*I think my sales goal is a good goal to go for it.*«, ki je imel precej nizko utež na tretjem faktorju.

Pri notranji motivaciji je faktorska analiza podala dva faktorja (drugi faktor sestavlja le prvi indikator). Po moji oceni je bila to posledica tega, da je bil prvi indikator premalo razumljiv, zato sem prvi indikator predrugačil iz »*When I perform well, I know it's because of my own desire to achieve.*« v »*When I have good sales results, I know it's because of my own desire to achieve.*«.

Tudi v primeru konstrukta zaupanje je faktorska analiza podala dva faktorja (drugi faktor predstavlja le četrti indikator z relativno visoko utežjo na tem faktorju), kar je bila po moji

oceni posledica nejasnosti trditve v četrtem indikatorju, zato sem trditev preformuliral tako, da sem jo poenostavil.

Naslednji konstrukt, ki sem ga testiral, je bila kontekstualna uspešnost. Kontekstualna uspešnost ima štiri dimenzije in tudi tu sem, podobno kot v primeru transformacijskega vodenja, vsako dimenzijo preverjal posebej. Pri tem je faktorska analiza dimenzije altruizem in športnost podala po en faktor, kar pomeni, da vsi indikatorji merijo opazovani dimenziji. Faktorska analiza dimenzije civilna vrlina je rezultirala v dveh faktorjih, pri čemer je imel en indikator visoko vrednost uteži na prvem in drugem faktorju, zato sem ta indikator preformuliral, s čimer sem želel anketirancem trditev predstaviti bolj razumljivo. Pri dimenziji delo v timu pa je faktorska analiza podala tri faktorje. Eno trditev (»*I return phone calls and respond to messages and requests for information.«*) sem izbrisal, saj ocenjujem, da je kulturno pogojena, eno izmed trditev pa sem predrugačil.

Pri konstruktu fokalna vedenjska uspešnost je faktorska analiza pri vsaki dimenziji podala po en faktor, kar pomeni, da spreminjanje in izključevanje indikatorjev v tem primeru ni primerno. Tudi pri konstruktu fokalne rezultatske uspešnosti je faktorska analiza podala en faktor. Vseeno pa nista bila vključena dva indikatorja (»*Producing sales on long-term contracts with profitability.*« in »*Negotiated price of the products and services with customers.*«), saj se odgovori pri teh dveh indikatorjih med enotami precej razlikujejo (v primerjavi z ostalimi spremenljivkami), kar povzroča veliko varianco in posledično naraste komunaliteta nad 1.

Pri testiranju konstrukta zadovoljstvo z delom je rezultat faktorske analize podal en faktor, kar pomeni, da vsi indikatorji merijo isti konstrukt. Enako je faktorska analiza rezultirala v enem faktorju tudi pri konstruktu namera odpovedi, kar pomeni, da tudi v tem primeru indikatorjev nisem spreminjal.

Faktorsko analizo pa sem izvedel tudi v primeru indikatorjev dveh kontrolnih konstruktov. Pri fizični razdalji je faktorska analiza podala en faktor, zato indikatorjev nisem spreminjal in popravljal. Pri kontrolni spremenljivki intenzivnost konkurence pa je faktorska analiza pokazala dva faktorja, zato sem zadnji indikator, ki ima višjo utež na drugem faktorju, izpustil (»*Our competitors are relatively weak.*«).

6.3 Način zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo tako, da sem vsem direktorjem prodaje 100 največjih izvoznikov glede na prihodke, ki jih ta podjetja ustvarijo v izvozu, poslal po elektronski pošti vabilo za sodelovanje pri raziskavi. V prilogi elektronske pošte so bila priložena navodila za respondente v slovenskem in angleškem jeziku. Ti so naprej preposlali sporočilo, ki je bilo namenjeno izključno za respondente. Po pregledu vpisanih podjetij oz.

IP-naslovov vseh, ki se niso identificirali, sem nato vse direktorje prodaje v podjetjih, ki se še niso vključila v raziskavo, poklical po telefonu in jih še tako povabil k sodelovanju.

Vprašalnik je bil postavljen v spletni obliki. Raziskave, ki temeljijo na spletu, se pogosto uporabljajo kot dodatek ali nadomestilo tradicionalnim metodam zbiranja podatkov (Manfreda et al., 2006, str. 80), pri tem je bilo uporabljeno spletno orodje Surveygizmo. Vprašalnik je bil nato objavljen na spletni strani www.surveygizmo.com. Razlog za izbor te oblike zbiranja podatkov je v hitrosti zbiranja in minimiziranju administrativnih napak pri zbiranju podatkov, hkrati pa s klasičnimi metodami v razumnem roku ne bi mogli doseči vseh poročevalcev, ker so nekateri geografsko zelo oddaljeni.

6.4 Opis vzorca

Populacijo za kvantitativno raziskavo so predstavljala slovenska izvozna podjetja. Vzorec je bil sestavljen iz 100 največjih slovenskih izvoznikov po prihodkih, ustvarjenih na tujih trgih, po podatkih iz leta 2008. V vzorec je bilo zajeto vse prodajno osebje, ki deluje v izvozu pri posameznem izbranem podjetju. Pri tem so med prodajno osebje šteti tudi prodajalci, ki delujejo v hčerinskih podjetjih in podružnicah največjih izvoznikov v tujini, ne glede na to, ali so bili v teh podružnicah oziroma hčerinskih podjetjih zaposleni kot lokalni sodelavci ali so prihajali iz Slovenije. Na prvo elektronsko povabilo se je odzvalo pet podjetij. V teh podjetjih je dvanajst prodajalcev izpolnilo anketo. Po ponovnem telefonskem pozivu pa se je na raziskavo odzvalo 22 podjetij in 130 prodajalcev, zaposlenih v teh podjetjih, je izpolnilo anketo.

Strukturo vzorca sem analiziral glede na značilnosti podjetij, iz katerih prihajajo respondenti, glede na značilnosti respondentov (prodajalcev) in glede na značilnosti opazovane enote (vodij prodaje). Strukturo podjetij sem analiziral po dveh kriterijih, in sicer velikost podjetja, merjena v številu zaposlenih, in tip prodaje glede na tip prevladujočih kupcev. Strukturo respondentov sem analiziral glede na spol, starost in delovne izkušnje v podjetju, ki so merjene v delovni dobi pri obstoječem delodajalcu, značilnosti opazovane enote pa sem analiziral glede na spol in starost.

Struktura podjetij, ki so se odzvala, nam razkriva, da je večina teh podjetij (nad 1.000 zaposlenih) velikih, in sicer 39,2 %, oziroma srednje velikih (250–999 zaposlenih), in sicer 29,2 %, kar se ujema tudi z vzorcem 100 največjih izvoznikov v Sloveniji. Najmanjši je delež mikropodjetij (3,8 %).

Na tem mestu sem preverjal tudi pristranskost vzorca zaradi neodziva. Pri tem upoštevam podjetja, ki so bila zajeta v vzorec, in podjetja, ki so se odzvala na samo raziskavo. Torej preverjam, ali obstajajo razlike med podjetji, ki so odgovarjala na vprašalnik, in tistimi, ki niso. Kot vidimo iz tabele 5, je relativno uravnotežena struktura po velikosti med podjetji,

ki so odgovarjala, in podjetji, ki niso odgovarjala. Z izjemo mikropodjetij, kjer ni bilo nobenega ogovora, a ta predstavljajo 3 % največjih 100 izvoznikov v Sloveniji (vzorec), so frekvenčne porazdelitve pri ostalih razredih velikosti med tistimi, ki so odgovarjali, in tistimi, ki niso, zelo podobne.

Tabela 4: Razvrstitev respondentov po velikosti podjetja, iz katerega prihajajo

Število zaposlenih	**Frekvenca**	**Delež (v %)**	**Zbirni delež (v %)**
Do 9	0	0	0
10 do 49	23	17,7	17,7
50 do 249	18	13,8	31,5
250 do 999	38	29,2	60,8
1000 in več	51	39,2	100,0
SKUPAJ	130	100,0	

Tabela 5: Število in delež podjetij, ki so odgovarjala na vprašalnik, in podjetij, ki niso odgovarjala na vprašalnik

	Odgovarjali		Zavrnili	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
do 9	0	0,0	3	3,0
10 do 49	1	7,1	5	6,0
50 do 249	2	14,3	14	16,0
250 do 999	7	50,0	47	54,0
1000 in več	4	28,6	17	21,0
Skupaj	14	100,0	86	100,0

To oceno je potrdil tudi preizkus hi-kvadrat (tabela 6), ki ni pokazal, da bi med obema vzorcema obstajala statistično značilna razlika (stopnja značilnosti = 0,903).

Tabela 6: Preizkus hi-kvadrat pristranskosti vzorca glede na velikost podjetij

	Vrednost	**Prostostne stopnje**	**Stopnja značilnosti (2-stranska)**
Pearsonov hi-kvadrat[a]	1,046	4	0,903
Število veljavnih primerov	100		

Kot je razvidno iz tabele 7, večina podjetij, ki so se odzvala na povabilo k raziskavi (63,8 %), prodaja svoje izdelke in storitve industrijskim podjetjem. Velik delež teh podjetij (30,0 %) sodeluje s členi v distribucijski verigi, kot so trgovska podjetja, veleprodajna podjetja, zastopniki in agenti, zelo majhen delež anketirancev pa prodaja porabnikom (5,4 %) oziroma javnemu sektorju (0,8 %).

Tabela 7: Kateri so vaši pretežni kupci?

Kupci	Frekvenca	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Členi distribucijske verige	39	30,0	30,0
Industrijska podjetja	83	63,8	93,8
Končni porabniki	7	5,4	99,2
Država oziroma z državo povezane inštitucije	1	0,8	100,0
SKUPAJ	130	100,0	

69,2 % respondentov je moškega spola (tabela 8), kar je skladno s konvencionalno modrostjo, da v prodaji v izvozu prevladujejo prodajalci.

Tabela 8: Struktura respondentov glede na spol

Spol	Frekvenca	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Moški	90	69,2	68,8
Ženski	40	30,8	100,0
SKUPAJ	130	100,0	

Tabela 9 razkriva, da ima največ poročevalcev od enaintrideset do štirideset let (53,1 %). Stevens (2003, str. 5) trdi, da predstavljajo prodajalci med 30. in 45. letom starosti glede na izkušnje in motivacijo najboljši potencial za podjetje. Na osnovi tega bi lahko trdili, da zajema večina vzorca prodajalce, ki predstavljajo največji potencial za podjetje glede na starost.

Tabela 9: Struktura respondentov glede na starost

Starost	Frekvenca	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Do 30	21	16,2	16,2
31 do 40	69	53,1	69,2
41 do 50	31	23,8	93,1
51 do 60	7	5,4	98,5
Nad 60	2	1,5	100,0
SKUPAJ	130	100,0	

Tudi delovne izkušnje v prodaji to potrjujejo, saj ima 78,3 % respondentov več kot tri leta izkušenj v prodaji, kar pomeni, da glede na izkušnje lahko dobro ocenijo, kaj pričakujejo od vodje, hkrati pa znajo oceniti svojo uspešnost. Velika večina respondentov ima več kot tri leta delovnih izkušenj v podjetju (skupaj 72,1 %). Zgolj 5,4 % respondentov ima manj kot eno leto delovnih izkušenj v podjetju.

Tabela 10: Delovne izkušnje v prodaji

Obdobje	Frekvenca	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
manj kot 1 leto	8	6,2	6,2
1 do 3 leta	20	15,5	21,7
4 do 10 let	44	34,1	55,8
več kot 10 let	57	44,2	100,0
SKUPAJ	129	100,0	

Tabela 11: Število let, kolikor je respondent zaposlen v sedanjem podjetju

Obdobje	Frekvenca	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
manj kot 1 leto	7	5,4	5,4
1 do 3 leta	29	22,5	27,9
4 do 10 let	48	37,2	65,1
več kot 10 let	45	34,9	100,0
SKUPAJ	129	100,0	

Še večji delež pa moški spol zavzema v vzorcu opazovane enote. 80,8 % ocenjevanih vodij prodaje je moškega spola, kar je skladno z raziskavami, ki kažejo, da zaposleni moškega spola hitreje in v večjem obsegu napredujejo kot zaposleni ženskega spola. Glede na frekvenco starosti opazovane enote sta si vzorca respondentov in opazovane enote zelo podobna. Tako je 81,6 % vseh vodij, ki so bili zajeti v raziskavo, starih med 31 in 50 let.

Tabela 12: Struktura vodij prodaje glede na spol

Spol	Frekvenca	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Moški	105	80,8	80,8
Ženski	25	19,2	100,0
SKUPAJ	130	100,0	

Tabela 13: Struktura vodij prodaje glede na starost

Starost	Frekvenca	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Do 30	3	2,3	2,3
31 do 40	50	38,5	40,8
41 do 50	56	43,1	83,8
51 do 60	19	14,6	98,5
Nad 60	2	1,5	100,0
SKUPAJ	130	100,0	

6.5 Metode analize podatkov

Značilnosti merjenih spremenljivk so analizirane z metodami univariatne, bivariatne in multivariatne statistične analize. Vzorec, predstavljen v prejšnjem podpoglavju, sem tako predstavil predvsem s pomočjo frekvenčne predstavitve demografskih spremenljivk. Posamezne indikatorje opazovanih konstruktov sem v nadaljevanju predstavil s pomočjo opisnih statistik, in sicer s povprečjem numeričnih odgovorov pri vsakem indikatorju[3], s standardnim odklonom[4] ter standardno napako ocene povprečja.

Pri nadaljnji analizi sestavin posameznih konstruktov sem predstavil tudi odnose med merjenimi spremenljivkami s pomočjo korelacijske analize. Takšna bivariatna korelacijska analiza omogoča testiranje jakosti odnosa med dvema opazovanima spremenljivkama, pri čemer možni vplivi ostalih spremenljivk na odnos med opazovanima spremenljivkama niso upoštevani (Gaur & Gaur, 2009).

Uporabljeni merski instrument sem nadalje še enkrat preveril s pomočjo faktorske analize, pri čemer je na tej točki namen faktorske analize predvsem potrdilne narave. To pomeni, da sem pred izvedbo kakršne koli analize, ki mi bo podala končno rešitev predpostavljenega modela, želel potrditi objektivnost merskega instrumenta, ki sem ga uporabil za pridobivanje podatkov. Poleg tega sem želel s faktorsko analizo identificirati posamezne faktorje, ki merijo posamezne opazovane konstrukte, na osnovi katerih sem nato izračunal vrednosti (»*score*«) za posamezne konstrukte, s pomočjo katerih sem izvedel tudi kasnejšo analizo. Ne nazadnje pa je bilo treba po identifikaciji dimenzij oziroma konstruktov, pridobljenih s pomočjo faktorjev, ki jih poda faktorska analiza, merski instrument preveriti še v smislu veljavnosti in zanesljivosti uporabljenega merskega instrumenta (Gaur & Gaur, 2009).

Pri tem sem veliko pozornosti namenil natančnosti merjenja obravnavanih konceptov oziroma kakovosti merskega instrumenta. Natančnost merjenja je pomembna zaradi pomena preciznega rezultata oziroma tega, kako natančno smo izmerili določen koncept, in tudi zaradi vpliva, ki ga ima na testiranje hipotez. Napake nenatančnega merjenja lahko vplivajo na napačno oceno hipotez, to pa je pojav napak tipa I in II. Ključni merski značilnosti za oceno kakovosti operacionalizacije in merjenja obravnavanih konceptov sta zanesljivost in veljavnost merjenja.

Zanesljivost in veljavnost merjenja obravnavamo na podlagi različnih metod. Zanesljivost merjenja je v splošnem opredeljena kot »zmožnost proizvesti enake vrednosti ob

[3] Povprečje predstavlja vsoto vrednosti opazovane spremenljivke, ki jo delimo s številom opazovanj (Gaur & Gaur, 2009).
[4] Standardni odklon je ena izmed najpogosteje uporabljenih mer variabilnosti podatkov in je izračunan kot pozitivni kvadratni koren variance; varianca predstavlja vsoto kvadratov odklonov posamezne vrednosti od povprečja glede na število opazovanj (Gaur & Gaur, 2009).

ponovljenem merjenju na istih enotah ob predpostavki, da medtem ni prišlo do sprememb v dejanskih vrednostih« (Ferligoj, Leskovšek & Kogovšek, 1995, str. 8). Zanesljivost torej pomeni ponovljivost merjenja oziroma konsistentnost merjenja, ki nam sporoča, koliko podobne rezultate dobimo s ponavljanjem istega merjenja v enakih okoliščinah (Bollen, 1989, str. 184–221), veljavnost merjenja pa ocenjuje odstopanje izbranih merjenih spremenljivk od teoretičnih spremenljivk (Ferligoj, Leskovšek & Kogovšek, 1995, Gerbing & Anderson, 1988).

Pri uporabi teorije resnične vrednosti je problem, da o resnični vrednosti latentnih konstruktov in pristnosti merskih napak sklepamo posredno in jih ne moremo neposredno meriti. Glede veljavnosti sklepamo z iskanjem argumentov, ločimo pa več vrst veljavnosti (Malhotra, 1999, str. 280).

- Kriterijska veljavnost ima dva glavna tipa. Napovedna ali praktična veljavnost ocenjuje, kako dobre napovedi omogočajo izmerjene vrednosti. Če je korelacija visoka, je merski instrument napovedno veljaven. Sočasna veljavnost pa se nanaša na zvezo med napovedno in kriterijsko spremenljivko v določenem trenutku. V tej zvezi je kriterijska spremenljivka lahko teoretsko utemeljen standard.
- Vsebinska veljavnost vrednoti, kako ustrezen merski instrument pokriva področje oziroma domeno merjenega konstrukta. Vsebinska veljavnost se pogosto enači z zdravorazumsko veljavnostjo, ki se ocenjuje na pogled.
- Veljavnost konstrukta se nanaša na to, kaj dejansko meri instrument in kateri konstrukt je v ozadju izmerjene vrednosti.

V svoji analizi sem poleg zdravorazumske veljavnosti ugotavljal vsebinsko veljavnost, ki temelji na ideji, da je raziskovanje veljavno, če se izsledki ujemajo z obstoječo zalogo znanja, pri tem pa ne preverjam obstoječega znanja. Ocenjujem tudi veljavnost koncepta, torej koliko so spremenljivke, ki merijo isti koncept, povezane med seboj, z drugimi pa, ker so povezani med seboj isti koncepti.

V okviru zanesljivosti lahko preverjamo stabilnost in enakovrednost merjenj (Ferligoj, Leskovšek & Kogovšek, 1995, str. 31), pri čemer se osredotočam na enakovrednost merjenja, saj je za stabilnost potrebna ponovitev merjenja na istih enotah. Pri merjenju enakovrednosti sem uporabil metodo notranje konsistentnosti, ki je najlažje izvedljiva in najprimernejša metoda merjenja zanesljivosti (Ferligoj, Leskovšek & Kogovšek, 1995, str. 41–61). To sem podprl s komponentno in faktorsko analizo.

Za preverjanje veljavnosti in zanesljivosti merske lestvice sem se odločil, da bom uporabil najpogosteje uporabljeno mero veljavnosti in zanesljivosti merske lestvice, in sicer koeficient Cronbachov alfa. Ta koeficient je indikator interne konsistentnosti uporabljene lestvice. Visoka vrednost koeficienta kaže, da indikatorji, ki sestavljajo določen konstrukt, dejansko merijo isti skupni konstrukt (Gaur & Gaur, 2009). Tako naj bi bili indikatorji visokozanesljivih konstruktov visoko medsebojno povezani in kažejo, da vsi merijo isti

latentni konstrukt (Hair et al., 1995, str. 621). Za koeficient zanesljivosti merjenja α dejanske spremenljivke iz izmerjenih spremenljivk uporabljam kriterij, ki ga podajajo Ferligoj, Leskovšek in Kogovšek (1995, str. 157). Pri tem zanesljivost merjenja, ki ima koeficient $\alpha \geq 0{,}80$, označim kot zgledno, če ima koeficient na intervalu od $0{,}70 \leq \alpha < 0{,}80$ za zelo dobro. Če je koeficient na intervalu $0{,}60 \leq \alpha < 0{,}70$, označim zanesljivost kot zmerno, če pa je Cronbachov alfa manjši od 0,60, pa označim notranjo konsistentnost kot komaj sprejemljivo.

Na osnovi faktorjev, ki jih bo podala faktorska analiza opazovanih indikatorjev, in kontrole veljavnosti in zanesljivosti uporabljene merske lestvice sem torej identificiral tiste indikatorje, ki skupaj tvorijo določen opazovani konstrukt. Na osnovi teh rezultatov sem izračunal vrednost posameznega konstrukta s pomočjo Likertove lestvice. Likertovo lestvico posameznega konstrukta za določeno enoto izračunamo kot vsoto vrednosti odgovorov spremenljivk, ki skupaj tvorijo konstrukt, to vsoto pa nato delimo s številom indikatorjev, ki tvorijo opazovani konstrukt (Tabachnick & Fidele, 2006). Na osnovi tako izračunanih konstruktov sem lahko nadalje izvedel empirično preverjanje predpostavljenega konceptualnega modela.

Empirično preverjanje konceptualnih modelov sem izvedel z uporabo analize sistema linearnih strukturnih enačb. Modeliranje linearnih strukturnih enačb predstavlja zbirko statističnih metod, ki omogočajo raziskovanje odnosov med eno ali več odvisnimi in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami. Tako odvisne kot neodvisne spremenljivke so lahko predstavljene kot faktorji ali kot merjene spremenljivke, v mojem primeru pa sem kot odvisne in neodvisne spremenljivke uporabil faktorje, izračunane kot Likertove lestvice (Gaur & Gaur, 2009). Sistem linearnih strukturnih enačb združuje metodološke prispevke s področja faktorske analize iz psihometrije in strukturne modele enačb s področja ekonometrije. Prednost linearnih strukturnih modelov je v preverjanju konceptualnih modelov kot celote in ne zgolj v analiziranju razmerij med posameznimi spremenljivkami. Zato nam modeli linearnih strukturnih enačb omogočajo, da delamo s konstrukti, ki jih merimo z indikatorji in na podlagi tega ocenimo kakovost merjenja (Coenders, 2004). Tako preučimo resnično kompleksnost pojava in razlikujemo med prikritimi koncepti in opazovanimi indikatorji (Moutinho et al., 1998). Za preverjanje oblikovanih konceptualnih modelov sem uporabljal programski paket LISREL 8.8.

Ne nazadnje pa sem v nalogi uporabil tudi bivariatno in multiplo regresijsko analizo, s pomočjo katerih sem opredelil alternativni strukturni model odnosov med opazovanimi konstrukti. Namen linearne bivariatne regresije je ugotoviti velikost in smer odnosov med eno odvisno in eno neodvisno spremenljivko ter napovedati vrednost ene (odvisne) spremenljivke glede na vrednost druge (neodvisne) spremenljivke. V primerih, ko enako ugotavljamo odnose med odvisno in več neodvisnimi spremenljivkami, pa uporabimo multiplo regresijsko analizo. Rezultat (multiple) regresijske analize je regresijski

koeficient, ki predstavlja mero, do katere vsaka neodvisna spremenljivka napoveduje odvisno spremenljivko (Tabachnick & Fidele, 2006; Gaur & Gaur, 2009).

Na osnovi rezultatov bivariatne in multiple linearne regresije sem oblikoval alternativni model odnosov med opazovanimi konstrukti. Tudi alternativni model sem empirično preveril na osnovi modela linearnih strukturnih enačb. Na osnovi rezultatov sem končno preveril tudi zastavljene hipoteze in podal ključne ugotovitve raziskave.

7 Analiza rezultatov empirične raziskave o učinkih transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu

Analiza rezultatov empirične raziskave je zajemala analizo sestavin posameznih konstruktov, faktorsko analizo in postavitev linearnega strukturnega modela vpliva transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu.

7.1 Analiza sestavin posameznih konstruktov

Anketiranci so v povprečju zmerno ocenili trditve glede transformacijskega vodenja njihovih vodij prodaje (priloga 2). Povprečna ocena je znašala 3,6, kar je višje od nevtralne vrednosti.

Najvišje je bila ocenjena spremenljivka, ki se nanaša na vedenje vodij, ki pri prodajalcu zbuja občutek, da ga vodja obravnava kot posameznika in ne zgolj kot člana ekipe (*»Moj vodja prodaje me obravnava kot posameznika in ne kot številko.«)*, kar je sestavni del individualizirane obravnave. Glede na velikost prodajnih ekip v Sloveniji, ki je v izvoznih podjetjih relativno majhna, je bila visoka vrednost pri tej spremenljivki pričakovana. Takoj za to spremenljivko pa je spremenljivka, ki ocenjuje optimizem vodij prodaje.

Najslabše je bila ocenjena spremenljivka, ki ocenjuje čas, ki ga vodja prodaje nameni usposabljanju in mentorstvu prodajalca (*»Moj vodja prodaje se posveča poučevanju in mentorstvu.«).* Ta rezultat kaže na to, da na področju usposabljanj in mentorstva obstajajo velike možnosti za izboljšanje v prodajnih oddelkih pri slovenskih izvoznikih.

Analiza ni razkrila statistično značilnih razlik v transformacijskem vodenju glede na spol anketirancev in spol vodij (priloga 3). Ta ugotovitev je v nasprotju z ugotovitvijo Comerjeve in Drollingerjeve (1995, str. 14), ki sta trdili, da vodje prodaje ženskega spola pogosteje uporabljajo transformacijski slog vodenja od moških kolegov. Transformacijsko vodenje ni statistično značilno povezano s starostjo anketirancev in starostjo vodje prodaje, kar kaže na to, da se s starostjo vodje ne spreminja slog vodenja. Analiza tudi ni razkrila

statistično značilnih razlik glede na velikost organizacije, merjeno v številu zaposlenih, glede na trajanje zaposlitve anketiranca in njegove izkušnje.

V prilogi 4 so prikazani korelacijski koeficienti[5] med merjenimi spremenljivkami transformacijskega vodenja. Opazimo lahko, da med pari opazovanih spremenljivk večinoma prevladujejo nizke in srednje korelacije oziroma povezave in prikazujejo pozitiven odnos med opazovanimi pari spremenljivk. To pomeni, da višja vrednost na eni spremenljivki pomeni tudi višjo vrednost na drugi spremenljivki. S tem ugotavljamo, da bolj kot vodja prodaje daje sodelavcem občutek ponosa, bolj imajo zaposleni občutek, da vodja prodaje gradi njihovo spoštovanje. Visoka pozitivna korelacija pa obstaja tudi med šestnajsto in sedemnajsto spremenljivko. Tako po mnenju anketirancev vodje prodaje, ki jih pripravijo, da gledajo na probleme večplastno, bolj razvijajo tudi njihovo moč.

V naslednjem sklopu vprašanj so anketiranci ocenjevali svojo zavezanost organizaciji, v kateri so zaposleni. Na osnovi opisnih statistik, predstavljenih v prilogi 5, lahko ugotovimo, da so anketiranci svoji organizaciji nadpovprečno zavezani (skupno povprečje namreč znaša 4,79), poleg tega pa je povprečna stopnja strinjanja pri vseh trditvah večja kot 3,5, ki pomeni nevtralno vrednost. Največjo povprečno vrednost (5,15) lahko zasledimo pri ocenjevanju občutka pripadnosti organizaciji (»*Ne čutim močne pripadnosti organizaciji_R«.*), s čimer ugotavljamo, da anketiranci občutijo precejšnjo pripadnost organizaciji.

Analiza ni razkrila statistično značilnih razlik v zavezanosti organizaciji glede na spol anketirancev in spol vodij (priloga 3). Zavezanost organizaciji pa je statistično značilno povezana s starostjo anketirancev, in sicer večja je starost anketirancev, večja je zvestoba organizaciji, v kateri so zaposleni. To kaže na to, da ljudje s starostjo postanemo vedno bolj lojalni svojim organizacijam. Ta ugotovitev se ujema s študijo, ki so jo opravili Biermeyer in kolegi (Brimeyer et al., 2010, str. 525), ki trdijo, da zaradi večje stopnje avtonomnosti naraste stopnja zavezanosti organizaciji pri starejših zaposlenih, v nasprotju z mlajšimi in manj izkušenimi kolegi. Analiza tudi ni razkrila statistično značilnih razlik v zavezanosti organizaciji glede na starost vodje prodaje, velikost organizacije, merjeno v številu zaposlenih, glede na trajanje zaposlitve anketiranca in njegove izkušnje.

V prilogi 6 so predstavljeni korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke zavezanosti organizaciji. Vse merjene spremenljivke so med seboj statistično značilno povezane. Pri

[5] Pri opisu vrednosti korelacijskega koeficienta in moči povezave uporabimo naslednjo subjektivno lestvico za stopnjo linearne korelacije (Pfajfar, Arh, 1998, str. 195):

- do 0,30: ni korelacije;
- nad 0,30 do 0,50: nizka korelacija;
- nad 0,50 do 0,70: srednja korelacija
- nad 0,70 do 0,90: visoka korelacija;
- nad 0,90: zelo visoka korelacija.

pregledu korelacijskih koeficientov lahko vidimo, da je večina povezav med spremenljivkami nizkih ali srednjih. Srednje visoka je povezava med prvo in drugo ter prvo in četrto spremenljivko. Tako ugotavljamo, da višja želja po obstanku v organizaciji po eni strani pomeni večje navdušenje nad organizacijo izven delovnega časa, po drugi strani pa tudi večji pomen organizacije za respondenta. Srednje visoka pozitivna korelacija pa obstaja tudi med drugo in četrto spremenljivko ter tretjo in peto spremenljivko. Tako tudi večje navdušenje nad organizacijo izven delovnega časa vodi k večjemu pomenu organizacije za respondenta ter večji občutek pripadnosti organizaciji povečuje željo, biti del družine, ki jo predstavlja organizacija.

Anketiranci so ocenjevali svojo notranjo motivacijo (priloga 7). V povprečju so se najbolj strinjali z dvema trditvama, in sicer "vem, da so moji dobri rezultati posledica moje želje po dosežkih" (*»Ko imam dobre prodajne rezultate, je to zaradi moje močne želje po dosežkih.«),* s povprečno oceno 3,97 od maksimalne ocene 5, in "želim postati uspešen v prodaji" (*»Za mene je pomembno, da uspem v prodaji.«)* s povprečno oceno 3,95.

Analiza je razkrila statistično značilne razlike v notranji motivaciji glede na velikost organizacije, merjeno v številu zaposlenih. Večje je število zaposlenih, večja je notranja motivacija prodajnega osebja v izvozu. Analiza ni razkrila statistično značilnih razlik v zavezanosti organizaciji glede na vrsto prodaje, spol anketiranca in vodje prodaje, starost anketiranca in vodje prodaje, glede na trajanje zaposlitve anketiranca in njegove izkušnje. Analiza se nahaja v prilogi 3.

Pri pregledu korelacijskih koeficientov za merjenje spremenljivke notranje motivacije (priloga 8) lahko odkrijemo, da gre pretežno za nizke povezave med spremenljivkami. Srednje korelacije obstajajo med tretjo in četrto spremenljivko, četrto in peto spremenljivko ter četrto in šesto spremenljivko. Na osnovi tega ugotavljam, da večja želja po uspehu pri prodaji pomeni večjo željo po prodajanju tudi v primeru, ko bi imel prodajalec dovolj dohodkov. Poleg tega anketiranci, ki navajajo visoko željo po prodajanju v primeru, ko bi imel prodajalec dovolj dohodkov, izražajo večjo željo po prodaji tudi v pozni starosti ter večjo željo po prodaji, ki jo žene občutek uporabne vrednosti za kupca na drugi strani.

Naslednji koncept, ki so ga ocenjevali anketiranci, je zavezanost ciljem (priloga 9). Anketiranci so v povprečju ocenili svojo zavezanost ciljem nad nevtralno vrednostjo, ki znaša 2,5. Najmanj so se strinjali s trditvijo, da so njihovi cilji realni (*»Moj prodajni cilj je previsok, da bi ga jemal resno. R«*), kjer je povprečna ocena znašala 3,72. Na drugi strani so se poročevalci najbolj strinjali s trditvijo, da jim ni vseeno, ali dosežejo cilj ali ne (*«Pošteno, mi je čisto vseeno, ali dosežem svoj prodajni cilj ali ne. R«*). Pri tem indikatorju je bila povprečna ocena zelo blizu najvišje možne (4,5 od 5).

Zavezanost prodajalcev v izvozu ciljem ni bila statistično značilno povezana s starostjo anketirancev in vodje prodaje. Analiza tudi ni razkrila statistično značilnih razlik v zavezanosti organizaciji glede na tip kupcev, velikost organizacije, merjeno v številu zaposlenih, ter glede na trajanje zaposlitve anketiranca.

Med merjenimi spremenljivkami zavezanosti ciljem (priloga 10) so korelacijski koeficienti večinoma nizki. Srednja pozitivna linearna povezava obstaja le med drugo in četrto spremenljivko in kaže na to, da anketiranci, ki si bolj želijo doseči prodajne cilje, navajajo tudi večjo zavezanost tem ciljem.

Anketiranci so ocenjevali, kako se strinjajo s trditvami o zaupanju, ki ga imajo do svojega vodje prodaje (priloga 11). Anketiranci so v povprečju zelo visoko ocenili svoje zaupanje vodji prodaje. Povprečna ocena je bila 4,986 od 7. Najmanj so se strinjali s trditvijo, da jih njihov vodja nikoli ne bi prevaral (*»Moj vodja prodaje me ne bi nikoli prevaral.*«), kjer je povprečna vrednost ocene (4,48) znatno odstopala od drugih ocen. Kar štiri trditve pa so bile ocenjene zelo visoko, in sicer trditev, ki se nanaša na poštenost vodje prodaje (»*Moj vodja prodaje ni vedno pošten in odkrit. R«*), s povprečno oceno 5,17, trditev, ki se nanaša na odkritost vodje (»*Moj vodja prodaje je odkrit z menoj.«*), s povprečno oceno 5,14, trditev, ki se nanaša na integriteto vodje (*»Verjamem, da ima moj vodja prodaje visoko integriteto.«*), s povprečno oceno 5,13, ter trditev, ki se nanaša na (ne)zaupanje vodji (*»Nisem popolnoma prepričan, ali popolnoma verjamem svojemu vodji prodaje. R«*), s povprečno oceno 5,13.

Analiza ni razkrila statistično značilnih razlik v zaupanju prodajnega osebja svojim vodjam prodaje glede na demografske statistike (spol anketiranca, spol vodje prodaje, starost anketiranca, velikost podjetja, merjena v številu zaposlenih, izkušnje prodajalca v podjetju in tip kupcev, s katerimi se sooča). Analiza se nahaja v prilogi 3.

Med merjenimi spremenljivkami zaupanja so ponovno najpogostejše nizke korelacije, nekaj pa je tudi srednjih (priloga 12). Slednje so statistično značilne za povezave med prvo in drugo spremenljivko, prvo in šesto spremenljivko, drugo in šesto spremenljivko ter tretjo in sedmo spremenljivko. Na osnovi tega lahko rečemo, da po mnenju anketirancev večja integriteta vodje pomeni večjo verjetnost za konsistentno obravnavo sodelavcev, večja integriteta vodje pa pomeni tudi njegovo odprtost. Tudi večja konsistentnost vodje po mnenju anketirancev pomeni, da je vodja tudi bolj odprt, poleg tega pa anketiranci poštenim vodjem tudi veliko bolj zaupajo.

Naslednja spremenljivka, ki so jo ocenjevali anketiranci, je fokalna vedenjska uspešnost (priloga 13). Anketiranci so najbolje ocenili svoje sposobnosti pri reševanju pritožb in reklamacij kupcev (*»Obravnava pritožb kupcev«)*, ki sicer ni neposredno prodajna naloga, ampak poprodajna aktivnost. Povprečna vrednost ocene za reševanje pritožb in reklamacij je znašala 5,10. Višjo oceno od 5 sta imeli še dve področji fokalne vedenjske uspešnosti, in

sicer aktivno poslušanje *(»Aktivno poslušanje z namenom odkrivanja prodajnih priložnosti«)*, ki je imela povprečno oceno 5,05, in iskanje optimalnih rešitev za kupčeva vprašanja in reševanje ugovorov kupcev (*»Odgovarjanje na kupčeva vprašanja in reševanje ugovorov«*), ki je imela povprečno oceno 5,03.

Najslabše ocenjena fokalna vedenjska uspešnost je adaptivna prodaja (»*Adaptivni prodajni pristopi«*), kjer je bila ocena 4,31. Adaptivna prodaja je ključna za doseganje dobrih prodajnih rezultatov (Saxe & Weitz, 1982, Spiro & Weitz, 1990, Weitz et al., 1986), s tem pa je tudi zelo povezana s konstruktom fokalne rezultatske uspešnosti.

Analiza ni razkrila statistično značilnih razlik v fokalni vedenjski uspešnosti glede na spol anketirancev in spol vodje (glej prilogo 2). To se ujema z ugotovitvami Siguawa in Honeycutta (1995), ki sta odkrila, da obstajajo minimalne razlike v uspešnosti vodenja in prodajanja med zaposlenimi moškega in ženskega spola. Tudi Greenberg in Greenberg (1980) nista našla nobene statistično značilne razlike v uspešnosti med moškimi in ženskimi prodajalci.

Analiza tudi ni razkrila razlik v fokalni vedenjski uspešnosti prodajalcev v izvozu glede na starost anketirancev (priloga 3). Razkrila pa je statistično značilne razlike v fokalni vedenjski uspešnosti anketirancev glede na starost vodje prodaje. Korelacijski koeficient razkriva, da obstaja pozitivna povezanost med fokalno vedenjsko uspešnostjo in starostjo vodje. To pomeni, da anketiranci, ki jih vodijo starejši vodje prodaje, dosegajo boljše rezultate na področju fokalne vedenjske uspešnosti.

Fokalna vedenjska uspešnost prodajalcev v izvozu ni bila statistično značilno povezana s tipom kupcev, velikostjo organizacije, merjeno v številu zaposlenih, in s trajanjem zaposlitve anketiranca v obstoječi organizaciji.

Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke fokalne vedenjske uspešnosti imajo pretežno nizke in srednje vrednosti (priloga 14). Visoke pozitivne vrednosti izkazujejo povezave med šestimi pari spremenljivk (drugo in tretjo, drugo in četrto, tretjo in četrto, peto in šesto, dvanajsto in trinajsto ter petnajsto in sedemnajsto spremenljivko). To pomeni, da večja fleksibilnost v prodajnih pristopih pomeni tudi večjo adaptivno prodajo ter višjo mero spreminjanja prodajnih pristopov glede na situacijo. Večja adaptivna prodaja vodi k večjemu spreminjanju prodajnih pristopov glede na situacijo, poleg tega pa boljše načrtovanje prodajnega sestanka vodi k boljšemu načrtovanju prodajne strategije. Izkazalo se je tudi, da boljše ravnanje s pritožbami kupcev pomeni boljše spremljanje uporabe izdelka po prodaji.

Kontekstualna uspešnost je bila naslednja spremenljivka, ki so jo ocenjevali anketiranci. Anketiranci so se zelo visoko ocenili, saj je povprečna ocena znašala kar 5,426 od največje

ocene 7 (priloga 15). Povprečna ocena za vse indikatorje je bila zelo blizu, saj so se povprečne ocene gibale od 4,93 do 5,99.

Analiza ni razkrila statistično značilnih razlik v kontekstualni uspešnosti prodajalcev v izvozu glede na demografske statistike (spol anketiranca, spol vodje prodaje, starost anketiranca, velikost podjetja, merjena v številu zaposlenih, izkušnje prodajalca v podjetju in tip kupcev, s katerimi se sooča). Analiza se nahaja v prilogi 3.

Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke kontekstualne uspešnosti, ki so prikazani v prilogi 16, odkrivajo, da gre večinoma za nizke povezave med proučevanimi merjenimi spremenljivkami, pogosto pa med pari proučevanih spremenljivk celo ni zaznati povezanosti. Visoke vrednosti korelacijskih koeficientov izkazujejo štiri povezave. Večje spodbujanje sodelavcev v težkih trenutkih po mnenju anketirancev pomeni tudi večje spodbujanje k boljšim dosežkom. Lažje kot se sodelavci pomirijo pri nesporazumih, večji bo vpliv nanje v konfliktnih situacijah. Če se ne pritožujejo, pomeni, da gledajo na probleme realno in ne iščejo izgovorov za neuspeh.

Anketiranci so ocenjevali svojo fokalno rezultatsko uspešnost (priloga 17) in so jo v povprečju ocenili nad nevtralno vrednostjo, ki znaša 3,5. Tri najbolje ocenjena področja so bila zagotavljanje prihodkov (*»Doseganje prodajnega prometa«*) s povprečno vrednostjo 4,42, prodaja ključnim kupcem (*»Identifikacija in prodaja ključnim kupcem«*) s povprečno vrednostjo 4,38 in doseganje tržnega deleža (*»Doseganje visokega tržnega deleža za podjetje«*) s povprečno vrednostjo 4,37. Najslabše pa so bila ocenjena naslednja področja: dolžina prodajnega cikla, torej čas od začetka prodajnih aktivnosti do sklenitve posla (*»Dolžina prodajnega cikla«*), s povprečno vrednostjo 4,01, preseganje vseh prodajnih kvot na izvoznih trgih (*»Preseganje vseh prodajnih kvot in ciljev med letom«*) s povprečno vrednostjo 4,03 in čas uvajanja novih izdelkov na izvozna tržišča (*»Hitro uvajanje novih izdelkov in storitev na trg«*) s povprečno vrednostjo 4,04.

Analiza ni razkrila statistično značilnih razlik v fokalni rezultatski uspešnosti glede na spol anketirancev in spol vodje, razkrila pa je statistično značilne razlike v fokalni rezultatski uspešnosti anketirancev glede na starost anketirancev in vodje prodaje. Korelacijski koeficient razkriva, da obstaja pozitivna povezanost med fokalno vedenjsko uspešnostjo in starostjo anketiranca in njegovega vodje prodaje. To je v nasprotju z nekaterimi drugimi raziskavami. Raziskave vpliva starosti na uspešnost zaposlenih odkrivajo, da starost ne vpliva na uspešnost zaposlenih (Greenberg & Greenberg, 1980, Mcevoy & Clascio, 1989, Rhodes, 1983, Salthouse & Maurer, 1996). To bi lahko povezali s tem, da starejši prodajalci zaradi izkušenj dosegajo boljše prodajne rezultate. Analiza se nahaja v prilogi 3.

Hkrati obstajajo statistično značilne razlike v fokalni rezultatski uspešnosti prodajalcev glede na izkušnje prodajalca, kar potrjuje prej navedeno tezo. Na drugi strani pa fokalna rezultatska uspešnost prodajalcev v izvozu ni bila statistično značilno povezana s tipom

kupcev, velikostjo organizacije, merjeno v številu zaposlenih, in s trajanjem zaposlitve v obstoječi organizaciji.

V prilogi 18 so predstavljeni korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke fokalne rezultatske uspešnosti. Vse merjene spremenljivke so med seboj statistično značilno povezane. Povezave med spremenljivkami (razen nekaterih izjem) izkazujejo srednjo ali visoko korelacijo, zato predvidevam, da bo vseh sedem spremenljivk tvorilo en faktor.

Anketiranci so ocenjevali svoje zadovoljstvo z delom v organizaciji. Opisne statistike za merjene spremenljivke zadovoljstva z delom, ki so predstavljene v prilogi 19, kažejo, da so anketiranci v povprečju ocenili svojo rezultatsko uspešnost zelo visoko nad nevtralno vrednostjo, ki znaša 3,5. Povprečna ocena za vse indikatorje znaša 5,372, najnižja ocena pa je znašala 5,20.

Anketiranci so se najbolj strinjali s trditvijo, da je njihovo delo zanimivo (*»Moje delo je zanimivo.«)*. Povprečna ocena za ta indikator je znašala 5,62. Najmanj so se strinjali s trditvijo, da jim je vredno investirati čas v prodajanje (*»Menim, da se mi splača investirati čas v prodajo.«*), kjer je povprečna ocena znašala 5,20.

Analiza ni razkrila statistično značilnih razlik v zadovoljstvu z delom glede na spol anketirancev (priloga 3), razkrila pa je statistično značilne razlike v zadovoljstvu z delom anketirancev glede na in spol vodij prodaje. Anketiranci so bili bolj zadovoljni z delom, če je bil vodja prodaje moški. Ta ugotovitev je v nasprotju z ugotovitvami Piercyja in kolegov (2001), ki so potrdili, da imajo vodje prodaje ženskega spola bolj zadovoljne sodelavce. Vzrok za to lahko vidimo v tipu prodaje. Moja raziskava zajema izvozna podjetja, ki so pretežno industrijska, na drugi strani pa raziskava Piercyja in kolegov zajema vzorec prodajalcev oglasnega prostora v velikem založniškem podjetju. Analiza je razkrila tudi statistično značilne razlike v zadovoljstvu z delom glede na starost anketirancev in vodje prodaje. Starejši anketiranci so bili bolj zadovoljni z delom. Anketiranci so bili tudi bolj zadovoljni z delom, če je bil njihov vodja prodaje starejši, ne obstajajo pa statistično značilne razlike v zadovoljstvu z delom anketirancev glede na tip kupcev. Prav tako analiza ni razkrila razlik v zadovoljstvu glede na velikostjo organizacije, merjeno v številu zaposlenih, izkušnje in trajanje zaposlitve v obstoječi organizaciji.
V prilogi 20 so predstavljeni korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke zadovoljstva z delom. Vse merjene spremenljivke so med seboj statistično značilno povezane. Povezave med spremenljivkami kažejo visoko, deloma srednjo korelacijo, zato predvidevam, da bo vseh pet spremenljivk tvorilo en faktor.

Naslednja spremenljivka, ki so jo ocenjevali anketiranci, je namera odpovedi zaposlitve (priloga 21). Analiza razkriva, da imajo anketiranci nizko namero odpovedi v prvih treh do šestih mesecih, medtem ko je namera odpovedi nad nevtralno vrednostjo, ki znaša 3,5 za obdobje enega leta in več.

Analiza ni razkrila statistično značilnih razlik v nameri odpovedi anketirancev glede na demografske statistike (spol anketiranca, spol vodje prodaje, starost anketiranca, velikost podjetja, merjena v številu zaposlenih, izkušnje prodajalca v podjetju in tip kupcev, s katerimi se sooča). Analiza se nahaja v prilogi 3.

V prilogi 22 so predstavljeni korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke namere odpovedi. Vse merjene spremenljivke so med seboj statistično značilno povezane. Povezave med spremenljivkami kažejo visoko, deloma srednjo korelacijo, zato predvidevam, da bo vseh pet spremenljivk tvorilo en faktor.

Naslednja spremenljivka, ki so jo ocenjevali anketiranci, je fizična razdalja (priloga 23). Analiza razkriva, da anketiranci pokrivajo trge, ki so nadpovprečno oddaljeni. Pri tem je razdalja najbolj opazna pri kulturnih razlikah, najmanj pa pri komunikacijski infrastrukturi, kjer je minimalno nad nevtralno vrednostjo.

V prilogi 24 so predstavljeni korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke fizične razdalje. Vse merjene spremenljivke so med seboj statistično značilno povezane, povezave med njimi kažejo visoko, deloma srednjo korelacijo. Izjema je zgolj povezava med razliko v komunalni infrastrukturi in razliko v kulturi kot dejavnikoma razdalje med matičnim podjetjem in ciljnim trgom, zato predvidevam, da bo vseh pet spremenljivk tvorilo en faktor.

Naslednja spremenljivka, ki so jo ocenjevali anketiranci, je kontrolna spremenljivka intenzivnost konkurence (priloga 25). Analiza razkriva, da je intenzivnost konkurence nad nevtralno vrednostjo, ki znaša 3,5. Povprečna vrednost odgovorov znaša 4,7. Najvišje ocenjena spremenljivka je bila cenovna konkurenca (*»Obstaja velika cenovna konkurenca v naši dejavnosti.«),* pri kateri je povprečna vrednost znašala 5,31. Povprečno vrednost nad 5 je imel tudi indikator splošne ocene konkurence (*»Imamo zelo močno konkurenco.«).* Ocena za ta indikator je znašala 5,24, najnižje pa je bil ocenjen indikator števila novih konkurentov (*»Skoraj vsak dan se na trgu pojavi nov konkurent.«*), ki je imel povprečno oceno 4,10.

Kot lahko razberemo iz priloge 26, so vse merjene spremenljivke intenzivnosti konkurence med seboj statistično značilno povezane. Povezave med spremenljivkami kažejo nizko korelacijo, izjema sta le dve povezavi, ki imata srednje veliko korelacijo. Tako zaostrena konkurenca kot tudi večje število novih konkurentov po mnenju anketirancev vodita k promocijskim vojnam.

7.2 Faktorska analiza za merjene spremenljivke

Po pregledu in osnovni statistični analizi opazovanih spremenljivk bom izvedel še faktorsko analizo, s katero bom preveril konsistentnost uporabljenega merskega instrumenta. Namen faktorske analize je preveriti merjene indikatorje opazovanih konstruktov ter izločiti morebitne »težavne« indikatorje, ki glede na izračunane faktorje in uteži ne merijo opazovanega konstrukta, kot bi želeli in kot je predvideno z že izdelanimi merskimi instrumenti, predstavljenimi v poglavju 7.1 in prilogi 1.

Zaradi velikega števila merjenih spremenljivk (94) in omejene velikosti vzorca (142 enot) faktorske analize ni bilo mogoče izvesti hkrati na vseh merjenih spremenljivkah, zato sem ločil spremenljivke na 10 sklopov, izmed katerih vsak sklop predstavlja posamezen konstrukt. Prvi sklop predstavljajo indikatorji konstrukta transformacijsko vodenje, drugega indikatorji konstrukta zavezanost organizaciji, tretjega indikatorji konstrukta motivacija, četrtega indikatorji konstrukta zavezanost ciljem, petega indikatorji konstrukta zaupanje, šestega indikatorji konstrukta fokalna vedenjska uspešnost, sedmega indikatorji konstrukta kontekstualna uspešnost, osmega indikatorji konstrukta fokalna rezultatska uspešnost, devetega indikatorji konstrukta zadovoljstvo z delom in desetega indikatorji konstrukta namera odpovedi.

Hair in kolegi (1995, str. 384–385) predlagajo minimalno raven uteži +/–0,300. Uteži, ki so večje od +/–0,400, označijo za pomembne, večje od +/–0,500 pa kot značilne. Pri tem pa Hair in kolegi (str. 385) opozarjajo, naj se to vodilo uporablja kot začetni kriterij, pri čemer se lahko druge spremenljivke z nižjimi utežmi dodajajo v rešitev na podlagi drugih razlogov. Tem kriterijem sledim v nadaljevanju in v končno rešitev vključujem indikatorje, ki imajo uteži na faktorju večje od +/–0,400.

Tabela 14: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke transformacijskega vodenja: faktorske uteži

	Transform. vodenje	*Intelektual. spodbuda*	*Neindividual. obravnava*	*Kom.*
Prouči kritične predpostavke, da preveri, ali so primerne.	0,285	0,278	0,183	0,192
Govori o njegovih najpomembnejših vrednotah.	**0,523**	-0,268	0,205	0,387
Išče različne možnosti za rešitev problema.	**0,660**	0,085	0,108	0,455
Je optimističen.	**0,580**	-0,253	-0,043	0,403
Mi daje občutek, da sem pomemben.	**0,773**	-0,044	-0,044	0,601
Govori o ciljih navdušeno.	**0,688**	-0,225	0,094	0,533
Specificira poslanstvo.	**0,697**	-0,079	0,151	0,515
Se posveča mentorstvu in poučevanju.	**0,696**	0,007	0,170	0,513

Dela za interese skupin.	**0,664**	-0,012	-0,080	0,447
Me obravnava kot posameznika in ne kot številko.	**0,653**	0,038	-0,346	0,548
Ravna tako, da ga spoštujem.	**0,811**	0,165	-0,283	0,765
Upošteva moralne in etične posledice odločitev.	**0,690**	0,117	-0,088	0,498
Izkazuje moč.	**0,500**	0,266	0,132	0,339
Ima vizijo.	**0,761**	-0,099	0,185	0,623
Upošteva, da imam drugačne potrebe kot ostali.	**0,654**	0,123	-0,268	0,515
Me pripravi, da gledam na probleme z različnih zornih kotov.	**0,769**	0,309	0,078	0,693
Mi pomaga razviti prednosti.	**0,806**	0,101	0,064	0,664
Predlaga nove poglede na zadane naloge.	**0,730**	0,079	0,157	0,564
Poudarja pomen poslanstva.	**0,708**	-0,238	-0,014	0,558
Mi daje zaupanje, da bodo cilji doseženi.	**0,700**	-0,269	-0,197	0,602
% pojasnjene variance	45,961	3,296	2,813	

V prvo faktorsko analizo sem vključil indikatorje konstrukta transformacijsko vodenje. Tabela 14 prikazuje faktorsko rešitev s tremi faktorji. Na faktorju »transformacijsko vodenje« imajo vsi opazovani indikatorji najvišje uteži, ki znašajo več kot 0.400. Izjema je le prvi indikator, ki ima na vseh treh faktorjih relativno nizke vrednosti faktorskih uteži. Predpostavljam lahko, da do tega prihaja predvsem zaradi dejstva, da prvi indikator sprašuje po preverjanju predpostavk nadrejenega, ki je nekoliko v nasprotju z drugimi trditvami, zajetimi v preostalih indikatorjih. Mogoče je celo, da so anketiranci trditev, po kateri povprašuje prvi indikator, razumeli v nasprotju s predvidenim. Glede na rezultat faktorske analize je potreben premislek o morebitni izključitvi prvega indikatorja iz nadaljnje analize.

V zadnji vrstici tabele 14 prikazujem odstotek pojasnjene variance za vsak faktor, ki ga poda faktorska analiza. Faktor »transformacijsko vodenje« zajema 45,961 % pojasnjene variance, preostala dva faktorja pa pojasnjujeta le majhen delež variance (3,296 % in 2,813 %), kar kaže, da s prvim faktorjem pojasnimo dovolj visok odstotek variance in preostalih dveh faktorjev v nadaljevanju analize ne upoštevamo. Poleg tega preverimo še vrednost koeficienta Cronbachov alfa, s katerim merimo veljavnost in zanesljivost faktorskih rešitev. Če v konstrukt vključimo vseh 20 opazovanih indikatorjev, znaša koeficient Cronbachov alfa 0,941, kar nakazuje zgledno notranjo konsistentnost opazovanih indikatorjev, ki merijo konstrukt transformacijsko vodenje. Kljub temu v nadaljevanju preverim še vrednosti tega koeficienta v primeru, da posamezen indikator iz konstrukta izločim, saj dobljena faktorska rešitev kaže na morebitno izključitev prvega indikatorja iz nadaljnje analize. Vrednosti koeficienta Cronbachov alfa za posamezne spremenljivke

transformacijskega vodenja, ki so prikazane v tabeli v prilogi 28, kažejo, da se vrednost koeficienta nekoliko poveča, če iz dobljenega faktorja izločimo prvi indikator.

Glede na malenkostno povečanje koeficienta notranje konsistentnosti ter precej nizkih uteži na vseh treh dobljenih faktorjih prvega indikatorja v konstrukt nisem vključil. Tako sem konstrukt transformacijsko vodenje oblikoval na osnovi preostalih 19 merjenih indikatorjev.

V drugo faktorsko analizo sem vključil indikatorje konstrukta zavezanost organizaciji. Tabela 15 prikazuje faktorsko rešitev z dvema faktorjema. Na prvem faktorju »Zavezanost organizaciji« imajo vsi opazovani indikatorji najvišje uteži, ki znašajo več kot 0.400. V primeru zadnjega, torej petega indikatorja, pa sta faktorski uteži na obeh faktorjih večji od 0.400 in hkrati tudi zelo podobni (faktor »Zavezanost organizaciji« 0,581 in faktor »Pripadnost organizaciji« 0,548). Peti indikator anketirance sprašuje po njihovem mnenju glede pripadnosti organizaciji, ki lahko v nekaterih primerih meri drugačen vidik zavezanosti kot trditve, zajete v preostalih indikatorjih. Zato je na mestu razmislek, da zadnjega indikatorja ne bi vključil v konstrukt.

V zadnji vrstici tabele 15 prikazujem odstotek pojasnjene variance za oba faktorja, ki ga poda faktorska analiza. Faktor »Zavezanost organizaciji« zajema 47,584 %, faktor »Pripadnost organizaciji« pa 11,926 % pojasnjene variance. Glede na to lahko predpostavljam, da s prvim faktorjem pojasnimo dovolj visok odstotek variance, zato drugega faktorja v nadaljevanju analize ne upoštevam. Poleg tega ponovno preverim še vrednost koeficienta Cronbachov alfa, s katerim merimo veljavnost in zanesljivost faktorskih rešitev. Če v konstrukt vključimo vseh 5 opazovanih indikatorjev, znaša koeficient Cronbachov alfa 0,791, kar kaže na zelo dobro notranjo konsistentnost opazovanih indikatorjev, ki merijo konstrukt zavezanost organizaciji. Kljub temu v nadaljevanju preverim še vrednosti tega koeficienta v primeru, da posamezen indikator iz konstrukta izločim, saj dobljena faktorska rešitev kaže na premislek o vključitvi petega indikatorja v nadaljnjo analizo. Vrednosti koeficienta Cronbachov alfa za posamezne spremenljivke zavezanosti organizaciji, ki so prikazane v tabeli v prilogi 29, kažejo, da se vrednost koeficienta v primeru, da iz dobljenega faktorja izločimo peti indikator, ne poveča, temveč celo zmanjša.

Glede na zmanjšanje koeficienta notranje konsistentnosti ter nekoliko višje vrednosti faktorske uteži na prvem faktorju sem se odločil, da tudi peti indikator vključim v konstrukt. Tako sem konstrukt zavezanost organizaciji oblikoval na osnovi vseh petih merjenih indikatorjev.

Tabela 15: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke zavezanost organizaciji: faktorske uteži

	Zavezanost organizaciji	*Nepripadnost organizaciji*	*Komu.*
Zelo bi bil vesel, če bi večino moje kariere preživel v tej organizaciji.	**0,798**	-0,175	0,668
Zelo rad govorim o svoji organizaciji izven službe.	**0,713**	-0,265	0,580
Ne počutim se kot član družine v tej organizaciji.	**0,542**	0,369	0,430
Ta organizacija ima velik pomen za mene osebno.	**0,776**	-0,243	0,661
Ne čutim močne pripadnosti organizaciji.	**0,581**	**0,548**	0,637
% pojasnjene variance	47,584	11,926	

V tretjo faktorsko analizo sem vključil indikatorje konstrukta notranje motivacije. Tabela 16 prikazuje faktorsko rešitev z dvema faktorjema. Na prvem faktorju imajo vsi opazovani indikatorji najvišje uteži, ki znašajo več kot 0.400, v primeru prvega indikatorja pa sta faktorski uteži na obeh faktorjih večji od 0.400, pri čemer je utež nekoliko višja na drugem faktorju in znaša 0,637. Mogoče je sklepati, da prihaja do tega predvsem zato, ker se trditev prvega indikatorja nanaša na zunanje motivacijske dejavnike (na motivacijo vplivajo prodajni rezultati), preostali indikatorji pa se nanašajo predvsem na notranje dejavnike motivacije. Zato je na mestu razmislek, da zadnjega indikatorja ne vključim v konstrukt.

V zadnji vrstici tabele 16 prikazujem odstotek pojasnjene variance za oba faktorja, ki ga poda faktorska analiza. Prvi faktor »Notranja motivacija« zajema 42,897 %, drugi faktor »Želja po dosežku« pa 10,624 % pojasnjene variance. Glede na to lahko predpostavljam, da s prvim faktorjem pojasnimo dovolj visok odstotek variance in drugega faktorja v nadaljevanju analize ne upoštevam. Poleg tega preverim tudi vrednost koeficienta Cronbachov alfa, s katerim merimo veljavnost in zanesljivost faktorskih rešitev. Če v konstrukt vključimo vseh 6 opazovanih indikatorjev, znaša koeficient Cronbachov alfa 0,794, kar kaže na zelo dobro notranjo konsistentnost opazovanih indikatorjev, ki merijo konstrukt notranje motivacije. Kljub temu v nadaljevanju preverim še vrednosti tega koeficienta v primeru, da posamezen indikator iz konstrukta izločim, saj dobljena faktorska rešitev kaže na premislek o vključitvi prvega indikatorja v nadaljnjo analizo. Vrednosti koeficienta Cronbachov alfa za posamezne spremenljivke notranje motivacije, ki so prikazane v tabeli v prilogi 6, kažejo, da se notranja konsistentnost lestvice v primeru, da iz dobljenega faktorja izločimo prvi indikator, precej izboljša (Cronbachov alfa ima vrednost 0,813).

Glede na povečanje koeficienta notranje konsistentnosti ter višje vrednosti faktorske uteži na faktorju »Želja po dosežku« prvega indikatorja ne vključim v konstrukt. Tako sem konstrukt notranja motivacija oblikoval na osnovi petih merjenih indikatorjev.

Tabela 16: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke notranja motivacija: faktorske uteži

	»Notranja motiv.«	*»Želja po dosežku«*	*Kom.*
Ko imam dobre prodajne rezultate, je to zaradi moje močne želje po dosežkih.	**0,401**	**0,637**	0,566
Ne potrebujem razloga za prodajanje. Prodajam, ker uživam v prodajanju.	**0,551**	0,026	0,304
Za mene je pomembno, da mi v prodaji uspe.	**0,817**	0,244	0,727
Tudi če bi bil bogat, bi še vedno prodajal zaradi izziva, ki mi ga prodaja predstavlja.	**0,786**	-0,163	0,644
Želim si, da se ne bi nikoli upokojil, da bi lahko še vedno užival v prodajanju.	**0,670**	-0,233	0,504
Prodajam zato, ker cenim občutek, da opravljam uporabno delo.	**0,613**	-0,301	0,466
% pojasnjene variance	42,897	10,624	

Indikatorji konstrukta zavezanost ciljem so bili vključeni v četrto faktorsko analizo. Tabela 17 prikazuje faktorsko rešitev z enim faktorjem »Zavezanost ciljem«. Na tem faktorju imajo faktorske uteži, ki znašajo več kot 0,400, trije od štirih indikatorjev V primeru tretjega indikatorja je faktorska utež manjša od 0,400 in znaša 0,249. Tretji indikator anketirance sprašuje po njihovi neposredni zavezanosti po uresničevanju prodajnih ciljev, kar je mogoče v nasprotju s trditvami, ki jih merijo preostali faktorji, saj ti zavezanosti ciljev ne merijo tako neposredno. Vrednost koeficienta Cronbachov alfa v primeru, da v konstrukt vključimo vse 4 opazovane indikatorje, znaša 0,620 (zelo dobra notranja konsistentnost lestvice). Če iz faktorja izključimo tretji indikator (glej tabelo v prilogi 7), pa se vrednost koeficienta Cronbachov alfa zviša in znaša 0,695. Glede na to tretjega indikatorja ne vključim v konstrukt, konstrukt zavezanost ciljem pa sem oblikoval na osnovi treh merjenih indikatorjev.

Tabela 17: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke zavezanost ciljem: faktorske uteži

	Zavezanost ciljem	*Kom.*
Moj prodjani cilj je previsok, da bi ga jemal resno.	**0,543**	0,295
Pošteno, mi je čisto vseeno, ali dosežem svoj prodajni cilj ali ne.	**0,915**	0,837
Zelo sem zavezan zasledovanju svojih prodajnih ciljev.	0,249	0,062
Ne potrebujem veliko, da opustim svoje prodajne cilje.	**0,563**	0,317
% pojasnjene variance	37,773	

V peto faktorsko analizo sem vključil indikatorje konstrukta zaupanje. Tabela 18 prikazuje faktorsko rešitev z dvema faktorjema. Na prvem faktorju »Zaupanje« ima konstrukt faktorske uteži, ki znašajo več kot 0,400, šest od sedmih indikatorjev. V primeru petega indikatorja sta uteži manjši od 0,400 na obeh faktorjih. Peti indikator se nanaša na trditev o poštenem ravnanju predpostavljenih z anketiranci, kar so lahko slednji razumeli neskladno s pričakovanim, poleg tega pa je možno, da pošteno ravnanje v očeh anketirancev nima veliko opraviti z zaupanjem. Vrednost koeficienta Cronbachov alfa v primeru, da v konstrukt vključimo vseh 7 opazovanih indikatorjev, znaša 0,790 (zelo dobra notranja konsistentnost lestvice). Če iz faktorja »Zaupanje« izključimo peti indikator (glej tabelo v prilogi 8), pa se vrednost koeficienta Cronbachov alfa zviša in znaša 0,803.

Zaradi izboljšanja notranje konsistentnosti lestvice in precej nizkih uteži na obeh podanih faktorskih rešitvah petega indikatorja ne vključim v konstrukt. Konstrukt zaupanje sem tako oblikoval na osnovi šestih merjenih indikatorjev.

Tabela 18: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke zaupanje: faktorske uteži

	«Zaupanje vodji«	*»Nezau-panje«*	*Kom.*
Verjamem, da ima moj vodja prodaje visoko integriteto.	**0,790**	-0,297	0,712
Pričakujem lahko, da me moj vodja prodaje obravnava konsistentno in skladno s pričakovanji.	**0,757**	-0,223	0,622
Moj vodja prodaje ni vedno pošten in odkrit.	**0,573**	0,360	0,457
Moj vodja prodaje me ne bi nikoli prevaral.	**0,428**	-0,174	0,213
Zdi se mi, da me moj vodja prodaje ne obravnava pošteno.	0,352	0,358	0,252
Moj vodja prodaje je odkrit z menoj.	**0,755**	-0,164	0,597
Nisem popolnoma prepričan, ali popolnoma verjamem svojemu vodji prodaje.	**0,686**	0,393	0,625
% pojasnjene variance	41,033	8,669	

V šesti faktorski analizi sem proučil indikatorje konstrukta fokalna vedenjska uspešnost. Tabela 19 prikazuje faktorsko rešitev s tremi faktorji. Na faktorju »Vedenjska uspešnost« imajo vsi opazovani indikatorji najvišje uteži, ki znašajo več kot 0.400. V primeru drugega, tretjega in desetega indikatorja so faktorske uteži tudi na faktorju »Adaptivna prodaja« večje od 0,400, vendar je v vseh treh primerih faktorska utež na faktorju »Vedenjska uspešnost« višja od uteži na faktorju »Adaptivna prodaja«. Na tretjem faktorju »Načrtovanje« ima utež, višjo od 0,400, peti indikator, vendar je tudi v tem primeru utež na faktorju »Vedenjska uspešnost« višja od uteži na faktorju »Načrtovanje«.

V zadnji vrstici tabele 19 prikazujem odstotek pojasnjene variance za vsak faktor, ki ga poda faktorska analiza.

Tabela 19: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke fokalna vedenjska uspešnost: faktorske uteži

	Vedenjska uspešnost	*Adaptivna prodaja*	*Načrto-vanje*	*Komun.*
Preizkušanje različnih prodajih pristopov	**0,599**	-0,391	-0,088	0,519
Fleksibilnost pri uporabi prodajnih pristopov	**0,770**	**-0,442**	-0,189	0,824
Adaptivni prodajni pristopi	**0,717**	**-0,414**	-0,220	0,734
Prilagajanje sloga prodaje od situacije do situacije	**0,733**	-0,381	-0,190	0,718
Načrtovanje prodajnega sestanka	**0,624**	0,072	**0,430**	0,580
Načrtovanje prodajnih strategij za vsakega kupca	**0,750**	-0,032	0,395	0,719
Načrtovanje upravljanja z območji	**0,608**	-0,148	0,212	0,436
Načrtovanje dnevnih aktivnosti	**0,675**	0,188	-0,003	0,491
Ponujanje poprodajnih storitev	**0,694**	0,320	-0,058	0,588
Preverjanje dostave kupcu	**0,610**	**0,426**	-0,148	0,575
Obravnava pritožb kupcev	**0,709**	0,379	-0,283	0,727
Spremljanje uporabe izdelka	**0,725**	0,229	-0,006	0,578
Reševanje problemov z izdelki in storitvami	**0,735**	0,213	-0,263	0,655
Odkrivanje vplivnežev v kupčevi organizaciji	**0,720**	0,046	0,146	0,542
Aktivno poslušanje z namenom odkrivanja prodajnih priložnosti	**0,791**	0,087	0,009	0,633
Komuniciranje prezentacije jasno in razumljivo	**0,751**	-0,039	0,110	0,578
Odgovarjanje na kupčeva vprašanja in reševanje ugovorov	**0,725**	0,050	0,004	0,528
Uporaba obstoječih kontaktov za razvoj novih prodajnih priložnosti	**0,696**	-0,128	0,194	0,538
% pojasnjene variance	49,565	7,131	4,221	

Faktor »Vedenjska uspešnost« zajema 49,565 % pojasnjene variance, preostala dva faktorja pa pojasnjujeta manjši delež variance (7,131 % in 4,221 %), kar kaže na dejstvo, da s faktorjem »Vedenjska uspešnost« pojasnimo dovolj visok odstotek variance in preostalih dveh faktorjev v nadaljevanju analize ne upoštevamo. Poleg tega preverimo še vrednost koeficienta Cronbachov alfa, s katerim merimo veljavnost in zanesljivost faktorskih rešitev. Če v konstrukt vključimo vseh 18 opazovanih indikatorjev, znaša koeficient Cronbachov alfa 0,944, kar nakazuje zgledno notranjo konsistentnost opazovanih indikatorjev, ki merijo konstrukt fokalna vedenjska uspešnost. Kljub temu v

nadaljevanju preverim še vrednosti tega koeficienta v primeru, da posamezen indikator iz konstrukta izločim, saj želim preveriti še konsistentnost lestvice glede na to, da imajo nekateri indikatorji uteži višje od 0,400 na več kot enem faktorju. Vrednosti koeficienta Cronbachov alfa za posamezne spremenljivke fokalne vedenjske uspešnosti, ki so prikazane v tabeli v prilogi 9, kažejo, da se vrednost koeficienta ne izboljša, če iz dobljenega faktorja izločimo katerega koli izmed »težavnih« indikatorjev.

Glede na dobljene vrednosti koeficienta Cronbachov alfa ter rezultate faktorske analize sem konstrukt fokalna vedenjska uspešnost oblikoval na osnovi vseh 18 merjenih indikatorjev.

Tabela 20 prikazuje faktorsko rešitev za spremenljivko kontekstualna uspešnost s štirimi faktorji. Od osemnajstih indikatorjev ima na prvem faktorju »Kontekstualna uspešnost« petnajst indikatorjev utež večjo od 0,400. Tretji indikator ima uteži višje od 0,400 na faktorju »Kontekstualna uspešnost« in faktorju »Sočutna pomoč«, vendar je utež na faktorju »Kontekstualna uspešnost« večja, zaradi česar ta indikator vključim v lestvico merjenja konstrukta kontekstualna uspešnost. Vključitev tega indikatorja v konstrukt podpira tudi izračun koeficienta Cronbachov alfa (glej tabelo v prilogi 10), katerega vrednost se ob izključitvi navedenega indikatorja ne poveča.

Štirinajsti, petnajsti in šestnajsti indikator imajo uteži na faktorju »Kontekstualna uspešnost« nižje, na faktorju »Pozitivizem« pa višje od 0,400. Poleg tega imajo dvanajsti, sedemnajsti in osemnajsti indikator uteži višje od 0,400 na faktorju »Kontekstualna uspešnost« in faktorju »Pozitivizem«, pri čemer so uteži na faktorju »Pozitivizem« večje od uteži na faktorju »Kontekstualna uspešnost«. Vključitev teh indikatorjev v konstrukt kontekstualna uspešnost je zato vprašljiva, saj je iz faktorske rešitve razvidno, da naj bi ti indikatorji predstavljali drugi faktor, torej drugo dimenzijo merjenja koncepta kontekstualne uspešnosti (kar potrjuje tudi odstotek pojasnjene variance: z drugim faktorjem pojasnimo kar 13,643 % variabilnosti podatkov).

Ugotovitev iz prejšnjega odstavka sem preveril še s pomočjo izračuna koeficienta Cronbachov alfa v primeru, da izločimo vseh šest indikatorjev. V tem primeru znaša vrednost koeficienta 0,873 (v primeru, da teh indikatorjev ne izločimo, pa je vrednost tega koeficienta enaka 0,863), kar pomeni precejšnje izboljšanje. S tem sem potrdil ugotovitev, pridobljeno na osnovi faktorske analize.

Glede na dobljene rezultate šestih zgoraj omenjenih indikatorjev nisem vključil v konstrukt kontekstualn uspešnost. Konstrukt kontekstualna uspešnost sem tako oblikoval na osnovi preostalih 12 merjenih indikatorjev.

Tabela 20: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke kontekstualna uspešnost: faktorske uteži

	Kont. uspeš.	*Pozitivi-zem*	*Sočut. pomoč*	*Volun-terstvo*	*Kom.*
Pomagam novim prodajalcem, da se uvedejo, čeprav se to od mene ne pričakuje.	**0,555**	-0,024	-0,218	0,255	0,421
Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem.	**0,701**	0,046	-0,378	0,353	0,761
Pripravljen sem žrtvovati svoj čas, da pomagam ostalim.	**0,609**	-0,150	**-0,425**	0,211	0,619
Preden naredim ukrepe, s katerimi vplivam na sodelavce, se z njimi posvetujem.	**0,505**	-0,064	-0,383	0,016	0,406
Poskušam preprečiti probleme s sodelavci v podjetju.	**0,646**	-0,009	-0,169	-0,254	0,511
Spodbujam sodelavce, ko so slabe volje.	**0,787**	-0,113	-0,096	-0,327	0,749
Spodbujam sodelavce v timu, da naredijo svoje delo dobro.	**0,738**	-0,146	0,188	-0,264	0,672
Sledim pravilom in postopkom podjetja.	**0,517**	0,092	0,146	0,116	0,310
Delujem kot mediator, ko se sodelavci v timu ne razumejo med seboj.	**0,626**	-0,151	-0,053	-0,329	0,526
Delujem kot stabilizator, ko se pojavijo v timu nerazumevanje in konflikti.	**0,637**	-0,244	0,142	-0,137	0,505
Sem na tekočem z dogajanji v podjetju.	**0,433**	-0,291	0,330	0,232	0,435
Opravljam naloge, ki niso zahtevane, a pomagajo pri ugledu podjetja.	**0,406**	**-0,441**	0,309	0,300	0,545
Pripravljen sem tvegati nestrinjanje, da bi izrazil svoje prepričanje, kaj je najbolje za podjetje.	**0,542**	-0,270	0,180	-0,030	0,399
Obiskujem izobraževanja in informativne sestanke, ki niso obvezni, so pa priporočljivi.	0,266	**-0,538**	0,339	0,154	0,499
Moji sodelavci verjetno menijo, da se pogosto pritožujem glede nepomembnih stvari.	0,374	**0,618**	0,130	0,071	0,544
Moji sodelavci verjetno mislijo, da delam probleme večje, kot dejansko so.	0,388	**0,760**	0,124	0,069	0,748
Moji sodelavci verjetno mislijo, da se vedno osredotočam na tisto, kar je narobe v moji situaciji, namesto da bi bil pozoren na njeno pozitivno plat.	**0,518**	**0,634**	0,213	-0,014	0,716
Moji sodelavci verjetno menijo, da vedno vidim napake v tem, kar dela podjetje.	**0,458**	**0,546**	0,194	0,071	0,550
% pojasnjene variance	30,881	13,643	6,125	4,440	

Indikatorji konstrukta fokalna rezultatska uspešnost so bili vključeni v osmo faktorsko analizo. Tabela 21 prikazuje faktorsko rešitev z enim faktorjem. Na tem faktorju ima faktorske uteži, ki znašajo več kot 0.400, vseh sedem indikatorjev. Faktor pojasnjuje 59,630 % variance. Koeficient Cronbachov alfa za posamezne indikatorje fokalne rezultatske uspešnosti znaša 0,910 (priloga 11) in kaže na zgledno notranjo konsistentnost merske lestvice. Izključitev katerega koli indikatorja iz konstrukta fokalna rezultatska uspešnost (glej tabelo v prilogi 11) pa rezultira v zmanjšanju koeficienta alfa, zaradi česar sem konstrukt fokalna rezultatska uspešnost oblikoval na osnovi vseh merjenih indikatorjev.

Tabela 21: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke fokalna rezultatska uspešnost: faktorske uteži

	Rezultatska uspešnost	*Komun.*
Prodaja izdelkov z visokimi maržami	**0,739**	0,546
Hitro uvajanje novih izdelkov in storitev na trg	**0,729**	0,532
Identifikacija ključnih kupcev in prodaja ključnim kupcem	**0,819**	0,670
Doseganje visokega tržnega deleža za podjetje	**0,735**	0,540
Doseganje prodajnega prometa	**0,816**	0,666
Preseganje vseh prodajnih kvot in ciljev med letom	**0,762**	0,580
Dolžina prodajnega cikla	**0,800**	0,640
% pojasnjene variance	59,630	

Tabela 22 prikazuje faktorsko rešitev za spremenljivko zadovoljstvo z delom z enim faktorjem.

Tabela 22: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke zadovoljstvo z delom: faktorske uteži

	Zadovoljstvo z delom	*Komun.*
Moje delo je vznemirljivo.	**0,934**	0,873
Moje delo mi da občutek dosežka.	**0,844**	0,713
Moje delo je zanimivo.	**0,909**	0,826
Moje delo me zadovoljuje.	**0,823**	0,677
Menim, da se mi splača investirati čas v prodajo.	**0,646**	0,417
% pojasnjene variance	70,109	

Vseh pet indikatorjev faktorja 1 ima faktorske uteži večje od 0,400, delež pojasnjene variance pri tem faktorju pa znaša 70,109 %. Koeficient Cronbachov alfa za posamezne indikatorje zadovoljstva z delom znaša 0,915 (priloga 11) in kaže na zgledno notranjo konsistentnost merske lestvice. Izključitev zadnjega indikatorja iz konstrukta zadovoljstvo z delom (glej tabelo 12 v prilogi) bi sicer povečala vrednost koeficienta alfa, vendar je faktorska analiza podala nasprotno ugotovitev. Tako sem konstrukt zadovoljstvo z delom oblikoval na osnovi vseh merjenih indikatorjev.

Indikatorji konstrukta namen odpovedi so bili vključeni v deseto faktorsko analizo. Tabela 23 prikazuje faktorsko rešitev z enim faktorjem. Na tem faktorju imajo faktorske uteži, ki znašajo več kot 0.400, vsi štirje indikatorji. Faktor zajema 76,261 % pojasnjene variance. Koeficient Cronbachov alfa za posamezne indikatorje namena odpovedi znaša 0,922 (priloga 11) in kaže na zgledno notranjo konsistentnost merske lestvice. Izključitev zadnjega indikatorja iz konstrukta zadovoljstvo z delom (glej tabelo v prilogi 13) bi sicer povečala vrednost koeficienta alfa, vendar je faktorska analiza podala nasprotno ugotovitev. Tako sem konstrukt namen odpovedi oblikoval na osnovi vseh merjenih indikatorjev.

Tabela 23: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke namen odpovedi: faktorske uteži

	Namera odpov.	*Kom.*
Kako bi ocenili verjetnost, da boste dali odpoved v 3 mesecih?	**0,819**	0,671
Kako bi ocenili verjetnost, da boste dali odpoved v 6 mesecih?	**0,962**	0,926
Kako bi ocenili verjetnost, da boste dali odpoved v 1 letu?	**0,946**	0,894
Kako bi ocenili verjetnost, da boste dali odpoved v 2 letih?	**0,748**	0,559
% pojasnjene variance	76,261	

Tabela 24 prikazuje faktorsko rešitev za spremenljivko fizična razdalja z enim faktorjem. Vseh pet indikatorjev faktorja 1 ima faktorske uteži večje od 0,400, delež pojasnjene variance pri tem faktorju pa znaša 59,251 %. Glede na to sem konstrukt fizična razdalja oblikoval na osnovi vseh merjenih indikatorjev.

Tabela 24: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke fizične razdalje: faktorske uteži

	Fizična razdalja	*Komun.*
Kultura (tradicija, vrednote, jezik itd.)	**0,693**	0,480
Sprejemljive poslovne prakse	**0,853**	0,728
Gospodarsko okolje	**0,812**	0,659
Pravni sistem	**0,776**	0,603
Komunikacijska infrastruktura	**0,702**	0,492
% pojasnjene variance	59,251	

Tabela 25 prikazuje faktorsko rešitev za spremenljivko intenzivnost konkurence z enim faktorjem. Vseh pet indikatorjev faktorja 1 ima faktorske uteži večje od 0,400, delež pojasnjene variance pri tem faktorju pa znaša 44,057 %. Glede na to sem konstrukt intenzivnost konkurence oblikoval na osnovi vseh merjenih indikatorjev.

Tabela 25: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke intenzivnost konkurence: faktorske uteži

	Intenzivnost konkurence	*Komun.*
Imamo zelo močno konkurenco.	**0,657**	0,431
V naši dejavnosti je veliko promocijskih vojn.	**0,790**	0,624
Vse, kar ponuja moje podjetje, lahko ponudijo tudi konkurenti.	**0,474**	0,225
Obstaja velika cenovna konkurenca v naši dejavnosti.	**0,636**	0,404
Skoraj vsak dan se na trgu pojavi nov konkurent.	**0,720**	0,519
% pojasnjene variance	44,057	

Pri pregledu zanesljivosti posameznih indikatorjev spremenljivke transformacijsko vodenje z uporabo koeficienta Cronbachov alfa (priloga 4) lahko odkrijemo, da znašajo koeficienti alfa za vse indikatorje več od 0,7. Hkrati pa koeficienti alfa potrjujejo rezultate faktorske analize, in sicer, da se zanesljivost merjenja izboljša, če ne vključimo v konstrukt identifikatorja Sale1. Če ne vključimo Sale 1, se Cronbachov alfa poveča za 0,004, zato identifikatorja Sale1 nisem vključil v konstrukt.

Cronbachov alfa za posamezne indikatorje zavezanosti organizaciji znaša več kot 0,7, kar pomeni, da so vsi indikatorji zanesljivi. Za razliko od faktorske analize pa koeficient Cronbachov alfa ne poda enake rešitve pri zadnjem faktorju. Koeficient alfa spremenljivke se namreč ne poveča, če ne vključimo OrgComm5_R (priloga 5), zato sem se odločil, da bo spremenljivka zavezanost organizaciji vključevala vseh pet indikatorjev.

Cronbachov alfa za posamezne indikatorje notranje motivacije znaša več kot 0,7, kar pomeni, da so vsi indikatorji zanesljivi. Če izključimo indikator Motiv1 iz konstrukta, se Cronbachov koeficient alfa konstrukta poveča (priloga 6). Tako test s koeficientom alfa potrjuje rezultat faktorske analize, da se v konstrukt vključijo indikatorji Motiv2 do Motiv6 .

Pregled koeficientov alfa po posameznih indikatorjih zavezanosti ciljem (priloga 7) pokaže, da znašajo vsi koeficienti alfa po indikatorjih manj kot 0,7, kljub temu pa rezultat faktorske analize poda en faktor, na katerem imajo vsi indikatorji (razen SaleComm3) višje faktorske uteži kot 0.4.
Glede na faktorsko analizo indikatorji 1, 2 in 4 dobro merijo opazovani konstrukt. Poleg tega, če pogledamo še enkrat Cronbachove koeficiente alfa v primeru, da posamezno spremenljivko izbrišemo, lahko opazimo, da znaša Cronbachov alfa 0,695 (torej skoraj 0.7), če tretjo spremenljivko izpustimo. Glede na to je konstrukt zavezanost ciljem izračunan na osnovi prvega, drugega in četrtega indikatorja.

Pregled koeficientov alfa po posameznih indikatorjih zaupanja (priloga 8) pokaže, da znašajo vsi koeficienti alfa po indikatorjih več kot 0,7. Koeficient Cronbachov alfa za konstrukt zaupanje se poveča, če ne vključimo indikatorja Trust5_R. To potrjuje ugotovitve faktorske analize, zato indikatorja ne vključim v konstrukt.

Cronbachov alfa za posamezne indikatorje vedenjske fokalne uspešnosti znaša več kot 0,7, kar pomeni, da so vsi indikatorji zanesljivi. Kot vidimo v prilogi 9, bi izključitev katerega koli indikatorja iz konstrukta fokalna vedenjska uspešnost povzročila zmanjšanje koeficienta alfa konstrukta, zato v konstrukt vključim vse indikatorje.

Kot vidimo v prilogi 10, znaša Cronbachov alfa za posamezne indikatorje kontekstualne uspešnosti več kot 0,7, kar pomeni, da so vsi indikatorji zanesljivi. V primeru spremenljivke kontekstualna uspešnost (Cronbach $\alpha = 0{,}863$) sem se glede na faktorsko analizo odločil izpustiti indikatorje ContSucc12, ContSucc14, ContSucc15, ContSucc16, ContSucc17 in ContSucc18.

Glede na to, da spodnja tabela prikazuje koeficiente alfa v primeru, če izločimo po eno spremenljivko, sem preveril še, če izločimo vseh šest spremenljivk. V tem primeru Cronbachov alfa za kontekstualno uspešnost brez indikatorjev ContSucc12, ContSucc14, ContSucc15, ContSucc16, ContSucc17 in ContSucc18 znaša 0,873, kar pomeni precejšnje izboljšanje. Zato sem se odločil, da bom upošteval faktorsko analizo in teh indikatorjev ne bom vključil v konstrukt.

Cronbachov alfa za posamezne indikatorje rezultatske fokalne uspešnosti znaša več kot 0,7, kar pomeni, da so vsi indikatorji zanesljivi (priloga 11). Izključitev katerega koli

indikatorja iz konstrukta fokalna rezultatska uspešnost bi povzročila zmanjšanje koeficienta alfa, zato vključim vse indikatorje.

Kot vidimo v prilogi 12, znaša Cronbachov alfa za posamezne indikatorje zadovoljstva z delom več kot 0,7, kar pomeni, da so vsi indikatorji zanesljivi. Izključitev zadnjega indikatorja bi sicer povečala vrednost koeficienta alfa, a faktorska analiza je podala nasprotno ugotovitev, zato bom v tem primeru upošteval faktorsko analizo in vključil vseh pet indikatorjev v konstrukt zadovoljstvo z delom.

Cronbachov alfa za posamezne indikatorje namere odpovedi (priloga 13) znaša več kot 0,7, kar pomeni, da so vsi indikatorji zanesljivi. Izključitev zadnjega indikatorja bi sicer povečala vrednost koeficienta alfa, a faktorska analiza je podala nasprotno ugotovitev, zato bom v tem primeru upošteval faktorsko analizo in vključil vse štiri indikatorje v konstrukt namera odpovedi.

7.3 Linearni strukturni model vpliva transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu

V naslednjem koraku sem s pomočjo programa LISREL preverjal konceptualni model, ki sem ga empirično preveril. Pri tem najprej ocenjujem prilagajanje celotnega modela. Celotni model ima statistično značilno vrednost hi-kvadrat preizkusa (χ^2 = 103,83; P = 0,00). Naslednji test celotnega modela sem naredil s koeficientom RMSEA (indeks prileganja). Če znaša vrednost koeficienta RMSEA med 0 in 0,05, pomeni dobro ujemanje modela glede na stopnje značilnosti, vrednost koeficienta RMSEA med 0,05 in 0,08 pa pomeni sprejemljivo napako približka (Bollen & Long, 1993, str. 144). Vrednost koeficienta RMSEA celotnega modela vpliva transformacijskega vodenja na prodajalec v izvozu znaša 0,160. Ker je vrednost višja od 0,08, moram model zavrniti.

Preden sem se lotil analize alternativnega modela, sem preveril povezave med posameznimi konstrukti s pomočjo rezultatov linearne regresije.

Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zavezanost organizaciji

Slika 4: Transformacijsko vodenje kot predhodnik zavezanosti organizaciji

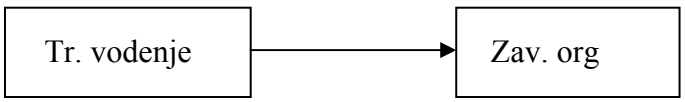


Tabela 26: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zavezanost organizaciji (povzetek)

Model	R	R^2	Popr. R^2	Std. napaka ocene
1	0,515[a]	0,265	0,259	1,099

[a] Napovedne spremenljivke: (konstanta), transformacijsko vodenje

Tabela 27: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zavezanost organizaciji (model)

Model	**Spremenljivka**	**Nestandardizirani koef.**		**Standardizirani koef.**		
		b	**Std. napaka**	**B**	**t**	**St. znač.**
1	(Konstanta)	1,444	0,508		2,843	0,005
	Trans. vodenje	0,935	0,139	0,515	6,745	0,000

[a] Odvisna spremenljivka: zavezanost organizaciji

Model pojasni 25,9 % splošne ocene zavezanosti organizaciji. Na podlagi vzorca ocenjujemo, da je prilagajanje relativno šibko, vendar še vseeno sprejemljivo za vključitev v model.

Linearna regresija:: transformacijsko vodenje – notranja motivacija

Slika 5: Transformacijsko vodenje kot predhodnik notranje motivacije

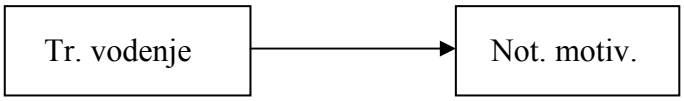


Tabela 28: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – notranja motivacija (povzetek)

Model	**R**	**R^2**	**Popr. R^2**	**Std. napaka ocene**
1	0,274[a]	0,075	0,067	0,760

[a] Napovedne spremenljivke: (konstanta), transformacijsko vodenje

Tabela 29: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – notranja motivacija (model)

Model	**Spremenljivka**	**Nestandardizirani koef.**		**Standardizirani koef.**		
		b	**Std. napaka**	**B**	**T**	**St. znač.**
1	(Konstanta)	2,501	0,353		7,091	0,000
	Trans. vodenje	0,306	0,096	0,274	3,181	0,002

[a] Odvisna spremenljivka: notranja motivacija

Model pojasni le 6,7 % splošne ocene notranje motivacije. Na podlagi vzorca ocenjujemo, da je transformacijsko vodenje relativno šibko povezano z notranjo motivacijo in ni dobra napoved za oceno notranje motivacije.

Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zavezanost ciljem

Slika 6: Transformacijsko vodenje kot predhodnik zavezanosti ciljem

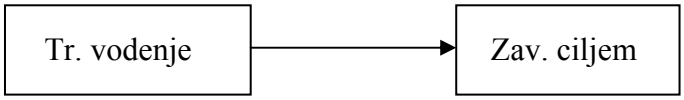


Tabela 30: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zavezanost ciljem (povzetek)

Model	**R**	**R^2**	**Popr. R^2**	**Std. napaka ocene**
1	0,274[a]	0,075	0,068	0,744

[a] Napovedne spremenljivke: (konstanta), transformacijsko vodenje

Tabela 31: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zavezanost ciljem (model)

Model	**Spremenljivka**	**Nestandardizirani koef.**		**Standardizirani koef.**		
		b	**Std. napaka**	**β**	**t**	**St. znač.**
1	(Konstanta)	2,982	0,344		8,664	0,000
	Trans. vodenje	0,300	0,094	0,274	3,198	0,002

[a] Odvisna spremenljivka: zavezanost ciljem

Model pojasni le 6,8 % splošne ocene zavezanosti ciljem. Na podlagi vzorca ocenjujemo, da je transformacijsko vodenje relativno šibko povezano z zavezanostjo ciljem in ni dobra napoved za oceno zavezanosti ciljem.

Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zaupanje

Slika 7: Transformacijsko vodenje kot predhodnik zaupanja

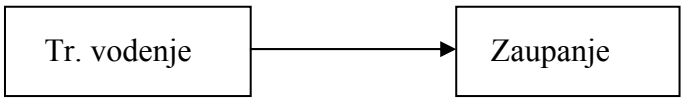


Tabela 32: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zaupanje (povzetek)

Model	**R**	**R^2**	**Popr. R^2**	**Std. napaka ocene**
1	0,723[a]	0,523	0,519	0,776

[a] Napovedne spremenljivke: (konstanta), transformacijsko vodenje

Tabela 33: Linearna regresija: transformacijsko vodenje – zaupanje (model)

Model	Spremenljivka	Nestandardizirani koef.		Standardizirani koef.		
		b	Std. napaka	B	t	St. znač.
1	(Konstanta)	0,893	0,360		2,481	0,014
	Trans. vodenje	1,144	0,098	0,723	11,650	0,000

[a] Odvisna spremenljivka: zaupanje

Model pojasni 51,9 % splošne ocene zaupanja. Na osnovi rezultata lahko rečemo, da boljše transformacijsko vodenje pomeni tudi večje zaupanje.

Multipla linearna regresija: regresijski koeficienti za ocene fokalne vedenjske uspešnosti

Slika 8: Predhodniki fokalne vedenjske uspešnosti

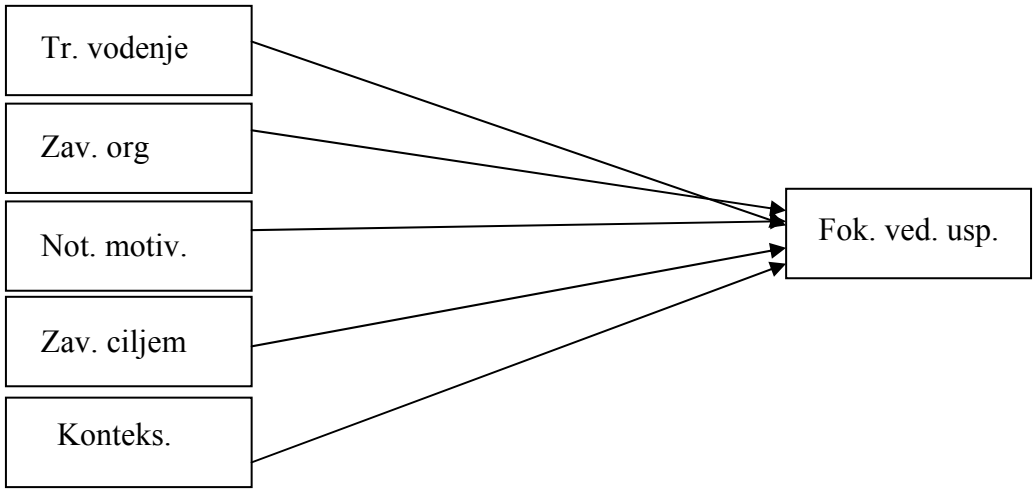


Tabela 34: Povzetek modela multiple linearne regresije

Model	R	R^2	Popr. R^2	Std. napaka ocene
1	0,323[a]	0,104	0,096	0,992

[a] Napovedne spremenljivke: (konstanta), kontekstualna uspešnost

Tabela 35: Model multiple linearne regresije

Model	Spremenljivka	Nestandardizirani koef.		Standardizirani koef.		
		b	Std. napaka	β	t	St. znač.
1	(Konstanta)	2,130[a]	0,701		3,038	0,003
	Kontekst. usp.	0,453	0,125	0,323	3,622	0,000

[a] Odvisna spremenljivka: fokalna vedenjska uspešnost

Tabela 36: Izključene spremenljivke

Model	Spremenljivka	Beta In	T	St. znač.	Parcialna korelacija	Kolinearnost
1	Trans. vod.	0,127[a]	1,352	0,179	0,127	0,899
	Zav. org.	0,061[a]	0,639	0,524	0,060	0,878
	Not. motivacija	0,158[a]	1,671	0,097	0,156	0,877
	Zav. ciljem	0,023[a]	0,250	0,803	0,024	0,941

[a] Napovedne spremenljivke: (konstanta), kontekstualna uspešnost

[b] Odvisna spremenljivka: fokalna vedenjska uspešnost

Na osnovi metode Stepwise, ki jo uporabimo za ugotavljanje povezanosti med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami s pomočjo multiple regresijske analize, lahko ugotovimo, da lahko na podlagi izračunov z SPSS izločim spremenljivke transformacijsko vodenje, zavezanost organizaciji, notranja motivacija in zavezanost ciljem (vse te spremenljivke imajo statistično neznačilno vrednost *t*-statistike). Kot najboljši model je preverjen model, v katerem je spremenljivka kontekstualna uspešnost neodvisna, spremenljivka fokalna vedenjska uspešnost pa odvisna spremenljivka. Ta model pojasni le 9,6 % splošne ocene fokalne vedenjske uspešnosti. Na podlagi vzorca ocenjujem, da so transformacijsko vodenje, zavezanost organizaciji, notranja motivacija, zavezanost ciljem in kontekstualna uspešnost relativno šibko povezani s fokalno vedenjsko uspešnostjo in niso dobra napoved za oceno fokalne vedenjske uspešnosti.

Multipla linearna regresija: regresijski koeficienti za ocene kontekstualne uspešnosti

Slika 9: Predhodniki kontekstualne uspešnosti

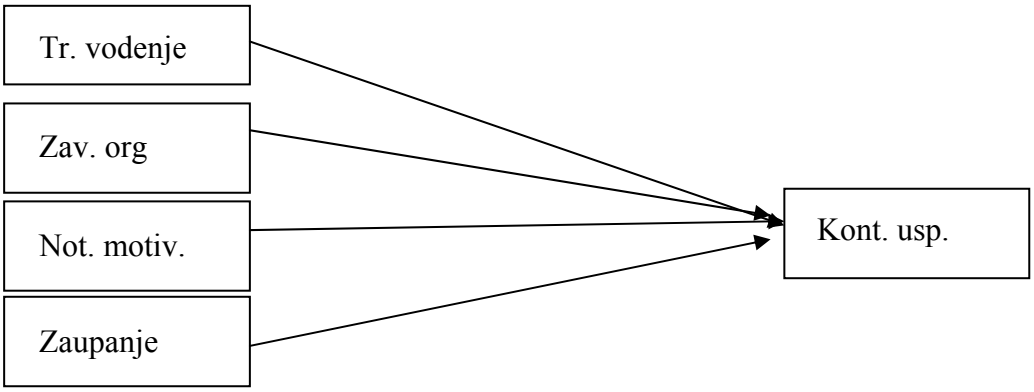


Tabela 37: Povzetek modela multiple linearne regresije

Model	R	R^2	Popr. R^2	Std. napaka ocene
1	0,388[a]	0,150	0,143	0,692
2	0,469[b]	0,220	0,207	0,666

[a] Napovedne spremenljivke: (konstanta), notranja motivacija

[b] Napovedne spremenljivke: (konstanta), notranja motivacija, zavezanost organizaciji

Tabela 38: Model multiple linearne regresije

Model	Spremenljivka	Nestandardizirani koef.		Standardizirani koef.		
		b	Std. napaka	β	t	St. znač.
1	(Konstanta)	4,210	0,299		14,072	0,000
	Not. motivacija	0,375	0,081	0,388	4,645	0,000
2	(Konstanta)	3,683	0,330		11,171	0,000
	Not. motivacija	0,302	0,081	0,312	3,727	0,000
	Zav. org.	0,164	0,050	0,274	3,279	0,001

[a] Odvisna spremenljivka: kontekstualna uspešnost

Tabela 39: Izključene spremenljivke

Model	Spremenljivka	Beta In	T	St. znač.	Parcialna korelacija	Kolinearnost
1	Trans. vod.	0,224[a]	2,650	0,009	0,234	0,929
	Zav. org.	0,274[a]	3,279	0,001	2,086	0,923
	Zaupanje	0,205[a]	2,414	0,017	0,214	0,928
2	Trans. vod.	0,126[b]	1,346	0,181	0,122	0,736
	Zaupanje	0,110[b]	1,198	0,233	0,109	0,764

[a] Napovedne spremenljivke: (konstanta), not. motivacija

[b] Napovedne spremenljivke: (konstanta), not. motivacija, zavezanost ciljem

[c] Odvisna spremenljivka: kontekstualna uspešnost

Na osnovi metode Stepwise, ki jo uporabimo za ugotavljanje povezanosti med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami s pomočjo multiple regresijske analize, lahko ugotovimo, da SPSS izloči spremenljivki transformacijsko vodenje in zaupanje (spremenljivki imata statistično neznačilno vrednost *t*-statistike). Kot najboljši model je preverjen model, v katerem sta spremenljivki notranja motivacija in zavezanost organizaciji neodvisna, spremenljivka kontekstualna uspešnost pa odvisna spremenljivka (Model 2). Ta model pojasni 20,7 % splošne ocene kontekstualne uspešnosti. Na podlagi vzorca ocenjujem, da je prilagajanje relativno šibko, vendar še vseeno sprejemljivo za vključitev v model.

Linearna regresija: fokalna vedenjska uspešnost – fokalna rezultatska uspešnost

Slika 10: Fokalna vedenjska uspešnost kot predhodnik fokalne rezultatske uspešnosti

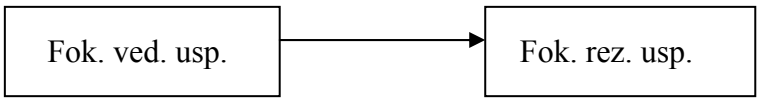


Tabela 40: Linearna regresija: fokalna vedenjska uspešnost – fokalna rezultatska uspešnost (povzetek)

Model	**R**	**R^2**	**Popr. R^2**	**Std. napaka ocene**
1	0,595[a]	0,353	0,348	0,983

[a] Napovedne spremenljivke: (konstanta), fokalna vedenjska uspešnost

Tabela 41: Linearna regresija: fokalna vedenjska uspešnost – fokalna rezultatska uspešnost

Model	**Spremenljivka**	**Nestandardizirani koef.**		**Standardizirani koef.**		
		b	**Std. napaka**	**β**	**t**	**St. znač.**
1	(Konstanta)	0,926[a]	0,408		2,271	0,025
	Fokalna ved. usp.	0,699	0,085	0,595	8,200	0,000

[a] Odvisna spremenljivka: fokalna rezultatska uspešnost

Model pojasni 34,8 % splošne ocene fokalne rezultatske uspešnosti. Na osnovi rezultata lahko rečemo, da večja fokalna vedenjska uspešnost pomeni tudi večjo fokalno rezultatsko uspešnost.

Multipla linearna regresija: predhodniki in zadovoljstvo z delom

Slika 11: Fokalna rezultatska uspešnost in transformacijsko vodenje kot predhodnika zadovoljstva z delom

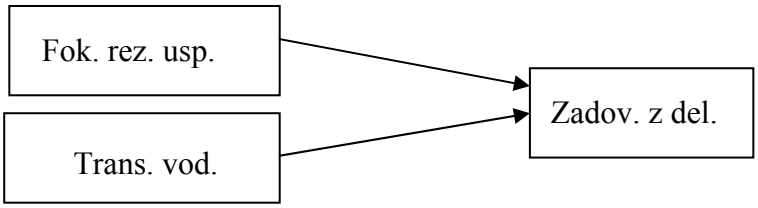


Tabela 42: Povzetek modela multiple linearne regresije

Model	**R**	**R^2**	**Popr. R^2**	**Std. napaka ocene**
1	0,360[a]	0,130	0,122	1,049

[a] Napovedne spremenljivke: (konstanta), transformacijsko vodenje

Tabela 43: Model multiple linearne regresije

Model	Spremenljivka	Nestandardizirani koef.		Standardizirani koef.		
		b	Std. napaka	β	t	St. znač.
1	(Konstanta)	3,205	0,539		5,951	0,000
	Trans. vod.	0,592	0,146	0,360	4,065	0,000

[a] Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z delom

Tabela 44: Izključene spremenljivke

Model	Spremenljivka	Beta In	T	St. znač.	Parcialna korelacija	Kolinearnost
1	Fok. rez. usp.	0,096[a]	1,051	0,296	0,100	0,930

[a] Napovedne spremenljivke: (konstanta), transformacijsko vodenje

[b] Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo z delom

Na osnovi metode Stepwise, ki jo uporabimo za ugotavljanje povezanosti med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami s pomočjo multiple regresijske analize, lahko ugotovimo, da SPSS izloči spremenljivko fokalna rezultatska uspešnost (spremenljivka ima statistično neznačilno vrednost *t*-statistike). Kot najboljši model je preverjen model, v katerem kot neodvisna spremenljivka nastopa transformacijsko vodenje. Ta model pojasni le 12,2 % splošne ocene zadovoljstva z delom. Na podlagi vzorca ocenjujemo, da sta fokalna rezultatska uspešnost in transformacijsko vodenje relativno šibko povezana z zadovoljstvom z delom in nista dobra napoved za oceno zadovoljstva z delom.

Multipla linearna regresija: predhodniki namena odpovedi

Slika 12: Zadovoljstvo z delom in kontekstualna uspešnost kot predhodnika namere odpovedi delovnega razmerja

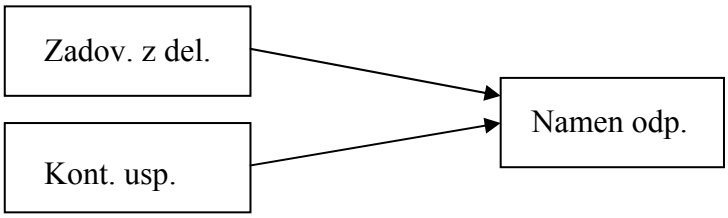


Tabela 45: Povzetek modela multiple linearne regresije

Model	R	R^2	Popr. R^2	Std. napaka ocene
1	0,264[a]	0,070	0,062	1,511

[a] Napovedne spremenljivke: (konstanta), kontekstualna uspešnost

Tabela 46: Model multiple linearne regresije

Model	Spremenljivka	Nestandardizirani koef.		Standardizirani koef.		
		b	Std. napaka	B	T	St. znač.
1	(Konstanta)	5,974	0,989		6,040	0,000
	Kont. usp.	-0,540	0,177	-0,264	-3,057	0,003

[a] Odvisna spremenljivka: namen odpovedi

Tabela 47: Izključene spremenljivke

Model	Spremenljivka	Beta In	T	St. znač.	Parcialna korelacija	Kolinearnost
1	Zadov. z del.	-0,141[a]	-1,540	0,126	-0,137	0,881

[a] Napovedne spremenljivke: (konstanta), kontekstualna uspešnost

[b] Odvisna spremenljivka: namen odpovedi

Na osnovi metode Stepwise, ki jo uporabimo za ugotavljanje povezanosti med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami s pomočjo multiple regresijske analize, lahko ugotovimo, da SPSS izloči spremenljivko zadovoljstvo z delom (spremenljivka ima statistično neznačilno vrednost *t*-statistike). Kot najboljši model je tako preverjen preprost model, v katerem kot neodvisna spremenljivka nastopa kontekstualna uspešnost, spremenljivka namen odpovedi pa kot odvisna spremenljivka. Ta model pojasni le 6,2 % splošne ocene namena odpovedi. Na podlagi vzorca ocenjujem, da sta zadovoljstvo z delom in kontekstualna uspešnost relativno šibko povezana z namenom odpovedi in nista dobra napoved za oceno namena odpovedi.

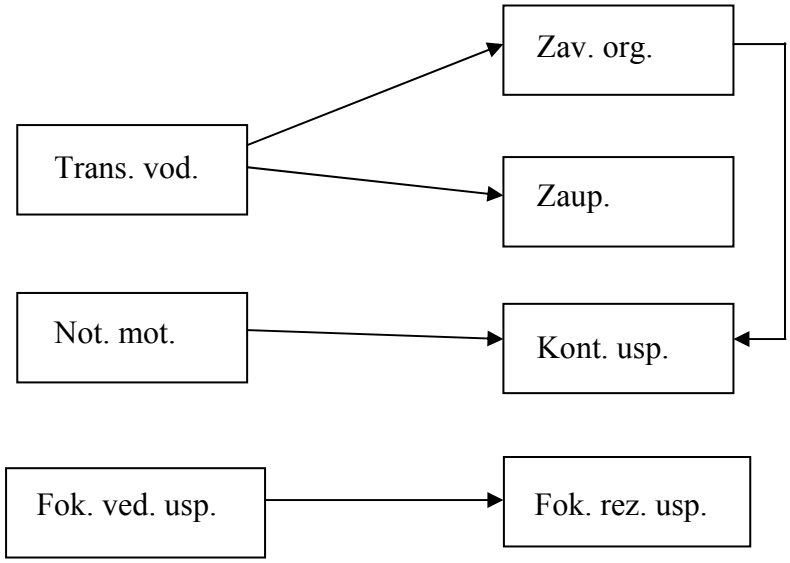
7.3.1 Alternativni linearni strukturni model 1

Glede na to, da predpostavljeni konceptualni model, predstavljen v 5. poglavju, ni deloval v skladu s pričakovanji, sem na osnovi rezultatov regresijske analize zgradil alternativni model, ki predstavlja podmodel predpostavljenega konceptualnega modela in je predstavljen na sliki 13.

Vzrok za tako visok koeficient prilagajanja RMSEA pri predpostavljenem modelu in posledično za potrebo po zavrnitvi prvotnega modela vidim v več možnih dejavnikih. Prvi vzrok lahko leži v kontekstu, v katerem se je izvajala raziskava. Raziskava je potekala leta 2009 med veliko gospodarsko krizo, v kateri so bili še zlasti prodajalci na izvoznih trgih soočeni z velikim padcem prodajnega potenciala in tako z velikim navzkrižjem med načrtovanimi vrednostmi iz leta 2008 pred krizo in dejanskim potencialom. Tako je bila po mojih izkušnjah z izvoznimi podjetji verjetnost doseganja ciljev minimalna. Drugi vzrok pa vidim v morebitni preveliki kompleksnosti modela ali v izboru povezav med konstrukti. Tretji možen vzrok za nepotrditev modela pa je izbor povezav med konstrukti, ki za

kontekst prodaje v izvozu ni optimalen. Dosedanje raziskave tako v kontekstu prodaje kot v drugih kontekstih namreč nakazujejo tudi možnost drugačnih povezav. Številne raziskave na primer potrjujejo konsistentno neposredno povezavo med zavezanostjo organizaciji in namero odpovedi delovnega razmerja (Maetz, 2001), zato sem v nadaljevanju testiral še dva alternativna modela.

Slika 13: Alternativni linearni strukturni model



Pri prvem modelu sem poskušal zmanjšati kompleksnost in tako vanj vključil zgolj povezave med transformacijskim vodenjem in psihološkim odzivom prodajalcev v izvozu na transformacijsko vodenje (zavezanost organizaciji, zaupanje v vodjo in notranjo motivacijo) ter uspešnost (fokalno in kontekstualno). V prvi alternativni linearni strukturni model so tako vključene spremenljivke in povezave med njimi, ki so se glede na rezultate regresijske analize izkazale za statistično značilne in relativno močne.

V alternativnem linearnem strukturnem modelu nastopajo tri neodvisne spremenljivke, in sicer transformacijsko vodenje, notranja motivacija in fokalna vedenjska uspešnost, ter štiri odvisne spremenljivke, in sicer zavezanost organizaciji, zaupanje, kontekstualna uspešnost in fokalna rezultatska uspešnost. Razlog za uvedbo treh neodvisnih spremenljivk je predvsem ta, da v primeru, ko spremenljivki notranja motivacija in fokalna vedenjska uspešnost obdržimo kot odvisni spremenljivki (čeprav v modelu nimamo vpliva na ti dve spremenljivki), ponovno dobimo model, ki ga moramo na osnovi indeksa prilagojenosti RMSEA (njegova vrednost je 0,123) zavrniti. Poleg statističnega vzroka obstajajo tudi nekateri vsebinski razlogi za postavitev treh neodvisnih spremenljivk in izključitev nekaterih spremenljivk.

V prvem alternativnem modelu sem izbral notranjo motivacijo kot neodvisno spremenljivko zaradi več razlogov. Konstrukt notranje motivacije tako opisuje naravno

naklonjenost asimilaciji, vrhunskosti, spontanim interesom in raziskovanjem, ki je ključen za kognitivni in socialni razvoj in je temeljni vir užitka in vitalnosti skozi vse življenje (Csikszentmihalyi & Rathunde, 1993, str. 58). V zadnji študiji, ki je potekala z metaanalizo 128 raziskav, so Deci in kolegi (1999) dokazali, da zunanje nagrade znižujejo notranjo motivacijo. Ker večina sistemov plačevanja prodajnega osebja temelji na neki obliki provizijskega nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti (Galea, 2005, str. 24), je motiviranje prodajalcev za doseganje te vrste nagrade še zlasti pomembno za vodje prodaje. Mallin in Pullins (2008, str. 2) trdita, da je vpliv nagrade, ki je pogojena z uspešnostjo, na notranjo motivacijo odvisen od načina, kako posameznik zaznava to nagrado. Če jo zaznava kot kontroliranje vedenja, potem nagrada, ki je pogojena z uspešnostjo, negativno učinkuje na notranjo motivacijo. Ryan in Deci (2000, str. 70) trdita, da notranjo motivacijo ne zmanjšujejo zgolj oprijemljive nagrade, temveč nanjo negativno učinkujejo tudi grožnje, roki, pritisk ocenjevanja in vsiljeni cilji, ker podobno kot oprijemljive nagrade usmerjajo k eksternim zaznanim mestom vzročnosti. V času krize je bil pritisk na prodajno osebje s strani najvišjih vodij zelo velik, saj je bilo preživetje podjetij odvisno predvsem od tega, koliko je prodajno osebje ob zmanjšanju povpraševanja sposobno povečati tržni delež in tako nevtralizirati učinek padca prodajnega potenciala na prodajne rezultate podjetja.

Socialni psihologi in sociologi opisujejo, da obstajata dva vira notranje motivacije: vključenost v delovno nalogo in identifikacija s ciljem. Med krizo je lahko pomanjkanje identifikacije s ciljem drugi vzrok, da kljub transformacijskemu vodenju prodajalcev v izvozu ti niso notranje motivirani.

Vzrok za postavitev notranje motivacije kot neodvisne spremenljivke leži tudi v drugih, od neposrednega vodje prodaje neodvisnih kontekstih, ki so med krizo dominantno vplivali na notranjo motivacijo vseh zaposlenih in s tem tudi prodajalcev. Med recesijo so podjetja izvajala s strani najvišjega managementa predpisane ukrepe, ki so nenamenoma razvrednotili zaposlene (npr. s pogledom na zaposlene izključno kot na strošek, ki ga je treba kontrolirati). Tako so mnoga podjetja centralizirala sprejemanje odločitev (to je v nasprotju z intelektualno spodbudo, ki je ena izmed štirih dimenzij transformacijskega vodenja), kontrolirala informacije (to je v nasprotju z idealiziranim vplivom kot dimenzijo transformacijskega vodenja), zniževala nagrade (kar pa lahko izniči vpliv navdihujoče motivacije) itd. Vsi ti ukrepi so škodovali morali in nižali motivacijo zaposlenih (Klein, 2009, str. 60).

Podobni razlogi so tudi v izločitvi spremenljivke zavezanost ciljem in postavitvi vedenjske fokalne uspešnosti kot neodvisne spremenljivke. Hollenbeck in Klein (1987) sta skladno s predlogom Lockeja in kolegov (1981) uporabila teorijo pričakovanj kot okvir, ko sta zarisala determinante teorije zavezanosti ciljem. Tako sta bila privlačnost doseganja ciljev in pričakovanje doseganja ciljev postavljena kot najpogosteje zastopana pogojnika zavezanosti ciljem. Pregled literature, ki so ga opravili z metaanalizami Klein (1991), Woofford in kolegi (1992) ter Klein in kolegi (1999), kaže, da sta ti dve spremenljivki

skupaj z motivacijskim vzvodom tesno povezani z zavezanostjo ciljem. Previsoko postavljeni cilji v času krize so bili dominanten konstrukt, ki je v mnogih primerih opredeljeval (ne)zavezanost prodajalcev v izvozu ciljem, zato sem spremenljivko zavezanost ciljem izključil.

Dubinsky in kolegi (1995) niso mogli potrditi neposrednega vpliva transformacijskega vodenja na vedenjsko uspešnost prodajalcev. Razloge so raziskovalci iskali v domnevno pomembnejši vlogi, ki jo ima trasakcijsko vodenje pri uspešnosti prodajalcev. Nye (2008, str. 105) trdi, da učinkovito vodenje skozi krizo ni zgolj stvar delegiranja in komuniciranja z zaposlenimi, za učinkovito vodenje skozi krizo so ključne veščine transakcijskega vodenja. Bass (1998, str. 40) trdi, da potrebujejo zaposleni med krizo strukturo in priprave, te pa zagotavlja vodenje na osnovi izjem, ki je sestavni del transakcijskega vodenja. Zato sem predvidel, da transformacijsko vodenje ne vpliva na fokalno vedenjsko uspešnost, in postavil vedenjsko fokalno uspešnost kot neodvisno spremenljivko.

Hkrati sem predvidel, da na fokalno vedenjsko uspešnost ne vpliva tudi odnos prodajalca do dela in vodje, ki se kaže v zaupanju, zavezanosti ciljem, zavezanosti organizaciji in notranji motivaciji. Pomembna dimenzija fokalne vedenjske uspešnosti je načrtovanje prodaje (Cravens et al., 1993, str. 47). Tako kot vodstva podjetij so tudi prodajalci podcenili krizo, zato so pogosto preambiciozno zastavili svoje prodajne načrte. Takšno slabo načrtovanje pa ni posledica odnosov prodajalcev v izvozu, temveč nezmožnosti predvidevanja globine krize in njenega vpliva na prodajni potencial. Naslednja dimenzija vedenjske fokalne uspešnosti je adaptivna prodaja (Grant & Cravens, 1996, str. 361). Ker prodajalci kljub različnim prodajnim pristopom niso dosegali preambicioznih ciljev, obstaja možnost, da jim kljub motivaciji in pozitivnim odnosom do vodje in organizacije prodaje ni uspelo prilagoditi tako, da bi dosegli cilje.

Vzrok za potrebo po izključitvi teh povezav in postavitvi fokalne vedenjske uspešnosti kot neodvisne spremenljivke vidim tudi v kontekstu prodaje v izvoz, ki ob upoštevanju konteksta krize vnaša še dodatne nepredvidene okoliščine. Prodaja v izvozu pomeni praviloma dolge prodajne cikle. Miller (2006, str. 11–12) pravi, da ima podjetje idealno stabilen tok skozi prodajni cikel, ki je posledica vedenjske fokalne uspešnosti, kljub temu pa se mnoga podjetja srečujejo z veliko variabilnostjo prodajnega cikla, ki se med krizo še poveča.

Prav tako sem v modelu izpustil povezavo med zaupanjem vodji in kontekstualno uspešnostjo. Razlog za izpustitev te povezave je v organizacijskih okoliščinah, ki vplivajo na moralo zaposlenih in s tem tudi na njihovo kontekstualno uspešnost. Centralizirano sprejemanje odločitev, kontrola informacij in zniževanje nagrad med krizo leta 2009 (Klein, 2009, str. 60), vse to je vplivalo na medsebojno harmonijo in sledenje koristim organizacije, kar pa je temeljni kamen kontekstualnega vedenja prodajalcev (Menguc, 2000, str. 206).

Ob upoštevanju vseh teh ugotovitev sem postavil prvi alternativni model, ki se nahaja v sliki 13. Model sem preveril s pomočjo programa LISREL, pri tem pa sem najprej ocenil prilagajanje celotnega modela. Indeks prileganja RMSEA celotnega predpostavljenega alternativnega linearnega strukturnega modela znaša 0,077 in kaže na sprejemljivo prilagojenost modela (vrednost je manjša od 0,08).

V skladu z dobljenimi vrednostmi mer prileganja celotnega modela podatkov sem v nadaljevanju preveril še veljavnost ter odnose med predpostavljenimi odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. Pri tovrstnem preverjanju veljavnosti modela sem se osredotočal predvsem na naslednje:

- na predznake parametrov, ki predstavljajo povezave med nemerljivimi spremenljivkami in kažejo, ali je smer povezave enaka predpostavljeni (ali je smer pozitivna ali negativna);
- na velikosti ocenjevanih parametrov, ki označujejo moč povezav, poleg tega pa naj bi bili vsaj statistično značilni.

Rezultat analize alternativnega linearnega strukturnega modela so odnosi in parametri, predstavljeni v tabeli 48 in na sliki 14. Opazimo lahko, da so vsi predpostavljeni parametri statistično značilni, kar pomeni, da transformacijsko vodenje vodij prodaje statistično značilno vpliva na zavezanost organizaciji in zaupanje prodajalcev v izvozu.

Tabela 48: Standardizirana rešitev alternativnega merskega modela vpliva transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu

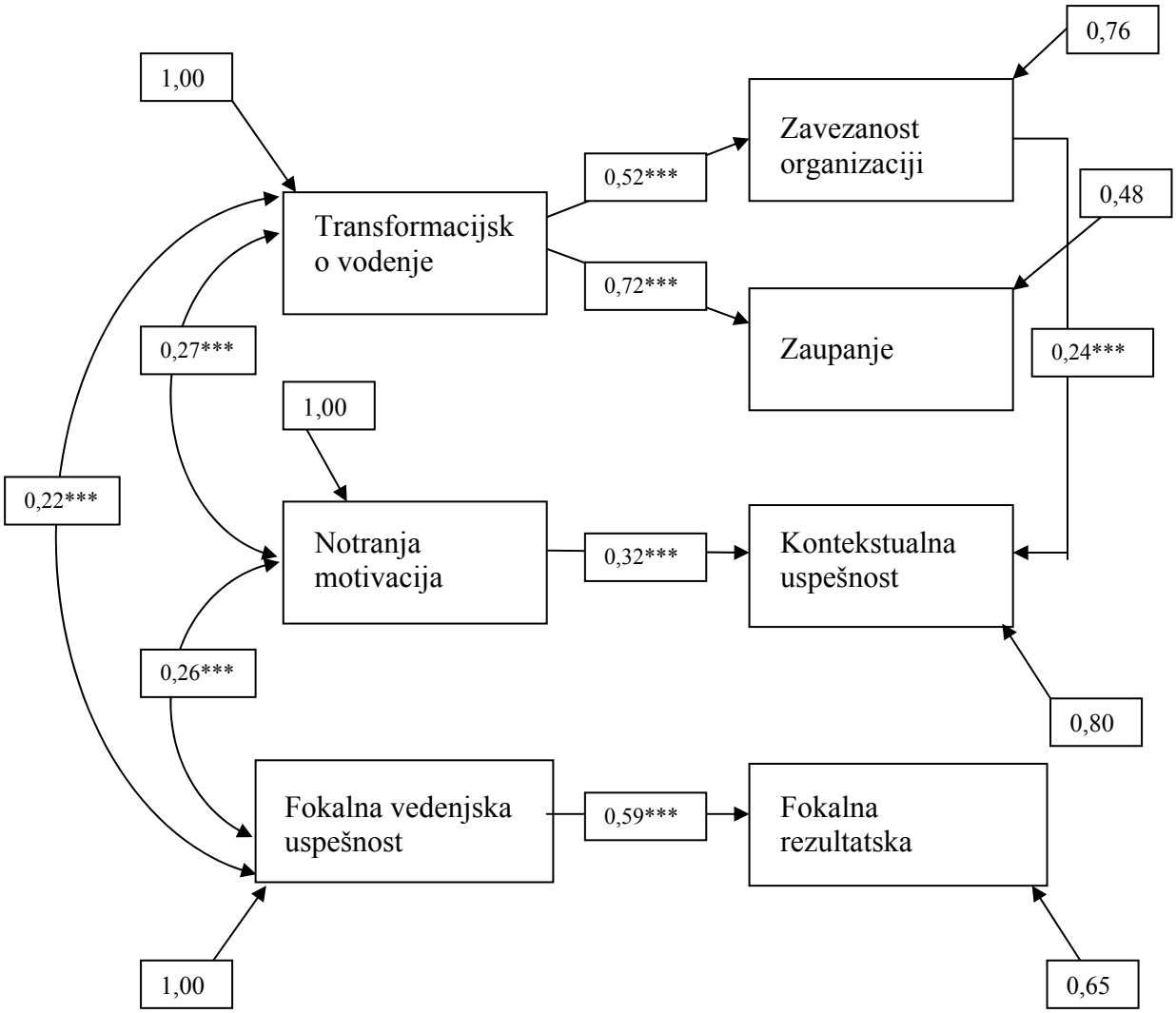
Parametri	Standardizirane ocene parametrov	Standardne napake	T-statistika*	95-odstoten interval zaupanja	
				sp. Meja	zg. meja
γ_{11}	0,52	0,08	6,50***	0,36	0,68
γ_{21}	0,72	0,07	10,29***	0,58	0,86
γ_{32}	0,32	0,09	3,56***	0,14	0,50
γ_{43}	0,59	0,08	7,38***	0,43	0,75
β_{31}	0,24	0,09	2,67***	0,06	0,42
Φ_{21}	0,27	0,10	2,70***	0,07	0,47
Φ_{32}	0,26	0,10	2,60***	0,06	0,46
Φ_{31}	0,22	0,10	2,20***	0,02	0,42

* Parametri, ki imajo t-statistiko večjo od 2 ali manjšo od –2 (oz. njihovi intervali zaupanja), ležijo samo na pozitivnem ali samo na negativnem delu premice realnih števil in so statistično značilni.

Pozitiven predznak parametra kaže na pozitiven odnos med neodvisno in odvisnima spremenljivkama, na osnovi česa predpostavljamo, da boljše transformacijsko vodenje

vodij prodaje pomeni večjo zavezanost organizaciji ter večje zaupanje v vodje s strani prodajalcev v izvozu. Poleg tega opažamo tudi pozitivno povezanost med notranjo motivacijo in kontekstualno uspešnostjo ter fokalno vedenjsko uspešnostjo in fokalno rezultatsko uspešnostjo. V skladu s tem se izkaže, da večja notranja motivacija prodajalcev v izvozu pomeni tudi njihovo večjo kontekstualno uspešnost, večja fokalna vedenjska uspešnost pa vodi do večje fokalne rezultatske uspešnosti prodajalcev v izvozu.

Slika 14: Alternativni model 1

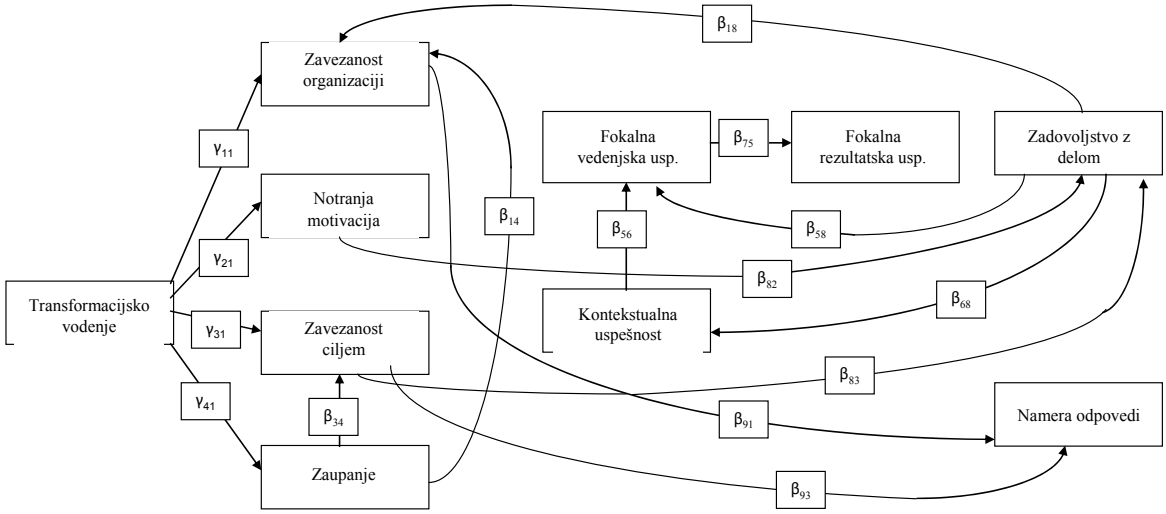


7.3.2 Alternativni linearni strukturni model 2

Čeprav se zgoraj predstavljeni alternativni linearni strukturni model, v katerem nastopajo spremenljivke transformacijsko vodenje, notranja motivacija in fokalna vedenjska uspešnost kot neodvisne ter zavezanost organizaciji, zaupanje, kontekstualna uspešnost in

fokalna rezultatska uspešnost kot odvisne spremenljivke, sprejemljivo prilega podatkom, pa sem na osnovi rezultatov linearne regresijske analize zgradil še en alternativni model. Namen drugega modela (slika 15) je, da pokaže povezanost med vsemi spremenljivkami, ki sem jih predstavil v prvotnem modelu. Prepričan sem, da lahko zgolj z odkritjem razmerij vseh predvidenih spremenljivk razumemo kompleksnost povezanosti transformacijskega vodenja in njegovih rezultatov na odnos, vedenje, uspešnost in zadovoljstvo sodelavcev tako na konceptualni kot na empirični ravni. S prvim modelom namreč nisem dobil odgovora na raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo tako na vpliv transformacijskega vodenja na čustvene odzive kot na vpliv teh na uspešnost in namero odpovedi. Zato sem v drugem modelu iskal predvsem odgovor na kompleksnost povezav med transformacijskim vodenjem, čustvenim odzivom nanj, uspešnostjo, zadovoljstvom in namero odpovedi delovnega razmerja.

Slika 15: Alternativni model 2



Vsebinski razlog za postavitev drugega konceptualnega modela, kjer poskušam pokazati tudi vpliv transformacijskega vodenja na uspešnost in zadovoljstvo z delom, je v trditvi Bassa (1998, str. 29), da je med krizo transformacijsko vodenje najbolj uspešno, sledi mu pogojna nagrada, ki ji sledi vodenje na podlagi izjem in na koncu vodenje laissez-faire. Tako alternativni model 2 vsebuje vse konstrukte, ki jih zajema tudi predpostavljeni model. Ob upoštevanju konteksta krize sem predvidel, da so odnosi med spremenljivkami drugačni. Model zajema eno neodvisno spremenljivko, in sicer spremenljivko transformacijsko vodenje ter njen vpliv na odvisne spremenljivke zavezanost organizaciji, notranja motivacija, zavezanost ciljem ter zaupanje. Poleg tega model zajema tudi vpliv spremenljivke zaupanje na zavezanost ciljem ter na zavezanost organizaciji. Poleg tega so v model vključeni še vplivi zavezanosti organizaciji na namen odpovedi, vpliv notranje motivacije in zavezanosti ciljem na zadovoljstvo z delom ter vpliv zavezanosti ciljem na namen odpovedi prodajalcev v izvozu. Rezultat linearne regresije je nakazal tudi prisotnost vpliva fokalne vedenjske uspešnosti na fokalno rezultatsko uspešnost ter na vpliv kontekstualne uspešnosti na fokalno vedenjsko uspešnost. Poleg tega naj bi zadovoljstvo z

delom vplivalo na zavezanost organizaciji, fokalno vedenjsko uspešnost ter kontekstualno uspešnost.

Tako kot predvideva predpostavljeni model tudi v drugem alternativnem modelu predvidevam neposreden vpliv transformacijskega vodenja na osnos prodajalca do vodje in organizacije, ki se kaže v zaupanju vodji, zavezanosti ciljem in organizaciji ter v notranji motivaciji. Pri tem pa zaradi krize predvidevam, da ti odnosi prodajalca ne vplivajo neposredno na uspešnost, ampak je vpliv posreden prek zadovoljstva z delom. Maier in Brunstein (2001, str. 1035) trdita, da sta zavezanost organizaciji in zadovoljstvo z delom medsebojno povezana konstrukta, ki izkazujeta stopnjo, do katere imajo zaposleni možnost zadovoljevati svoje potrebe in izpolniti lastne vrednote. Ker potrebe in vrednote sestavljajo dve najširše definirani motivacijski kategoriji, te pretežno vplivajo na posameznikove občutke in aktivnost skozi njihov učinek na bolj specifične cilje (Locke & Henne, 1986). Tako bodo zaposleni razvili čustveno zavezanost organizaciji in zadovoljstvo z delom, kolikor jim je omogočeno, da zadovoljijo svoje cilje (Meyer & Allen, 1997, str. 50). Meier in Brunstein (2001) sta potrdila, da dosegljivost ciljev in zavezanost ciljem vplivata na zadovoljstvo z delom. Kot sem že izpostavil, je bila pomembna posledica krize prav postavljanje preveč ambicioznih in s tem nedosegljivih ciljev, zato v drugem alternativnem modelu predvidevam, da zavezanost ciljem in notranja motivacija vplivata na zadovoljstvo z delom.

Več raziskav je potrdilo, da na prostovoljno odpoved delovnega razmerja bolj vpliva zavezanost zaposlenih organizaciji kot zadovoljstvo z delom (npr. Camp, 1994, Pettijohn et al., 2004). V času krize, ko je razpoložljivih priložnosti za zaposlitev manj, pa na namero odpovedi močno vplivajo tudi priložnosti za zaposlitev. Skladno s Pricovim modelom odpovedi (1977) zadovoljstvo in priložnost za novo zaposlitev, na katero vpliva stanje gospodarstva, skupaj vplivata na to, da bodo nezadovoljni zaposleni zelo verjetno zapustili podjetje v času gospodarske rasti. Ne glede na stanje zadovoljstva pa bodo le redki posamezniki pripravljeni zapustiti podjetje med gospodarsko krizo, ko je priložnosti malo. Zato v alternativnem modelu 2 sledim poenotenemu modelu namere prostovoljne odpovedi delovnega razmerja (Bluedorn, 1982), po katerem zadovoljstvo vpliva na zavezanost prodajalcev organizaciji, to pa nato vpliva na namero prostovoljne odpovedi.

Na področju prodaje je veliko raziskav proučevalo vprašanje, ali zadovoljstvo pogojuje uspešnost prodajalcev ali obratno uspešnost prodajalcev povzroča njihovo zadovoljstvo (npr. Bagozzi, 1980). V drugem alternativnem modelu sledim izvorni šoli socialne psihologije, ki trdi, da odnosi povzročajo uspešnost in ne obratno (Judge, et al., 2001, str. 378). Vzrok je tudi v kontekstu raziskave, saj nezadovoljstvo z delom povzroča padec morale prodajalcev v izvozu, to pa potem vpliva na njihovo uspešnost. Tudi za ta predpostavljeni alternativni linearni strukturni model sem najprej preveril prilagojenost modela podatkom. Število prostostnih stopenj modela znaša 30 (df = 30), poleg tega ima model statistično neznačilno vrednost χ^2 statistike (χ^2 = 39,16 p = 0,12). Vrednost indeksa

prileganja RMSEA je manjša od prej analiziranega linearnega strukturnega modela in znaša 0,052.

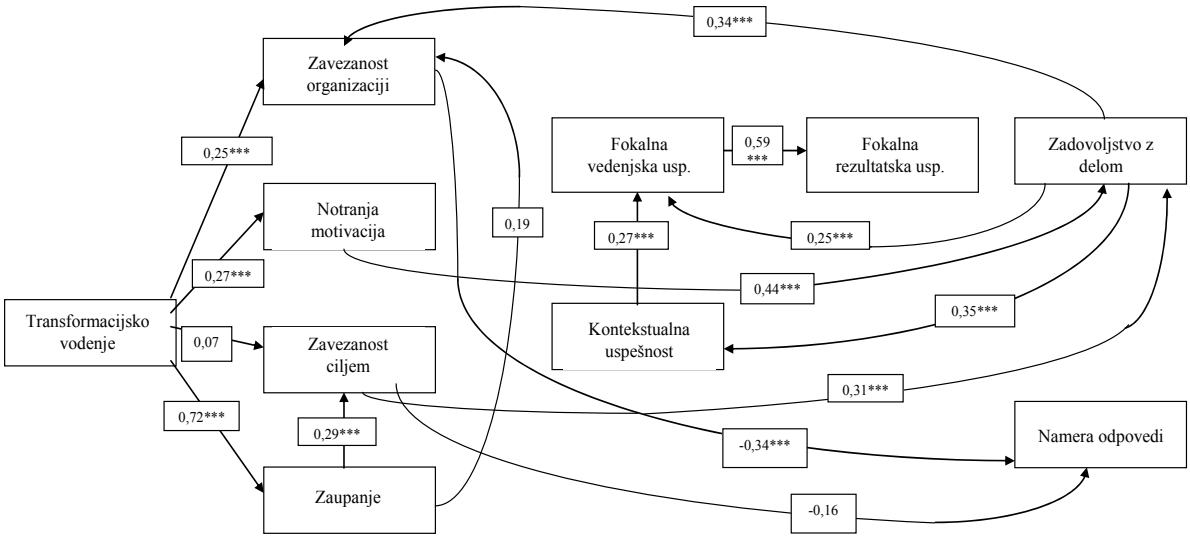
Rezultat analize predstavljenega alternativnega linearnega strukturnega modela so odnosi in parametri, predstavljeni na sliki 16 ter v tabeli 49. Od predpostavljenih petnajstih parametrov modela jih je dvanajst statistično značilnih. Izkaže se, da transformacijsko vodenje vodij prodaje statistično značilno vpliva na zavezanost organizaciji, notranjo motivacijo in zaupanje prodajalcev v izvozu. Pozitivni predznaki vseh treh parametrov kažejo na pozitiven odnos med neodvisno in odvisnimi spremenljivkami, na osnovi česa predpostavljamo, da boljše transformacijsko vodenje vodij prodaje pomeni večjo zavezanost organizaciji, večjo notranjo motivacijo ter večje zaupanje v vodje s strani prodajalcev v izvozu. Poleg tega opažamo tudi pozitivno povezanost med zaupanjem in zavezanostjo ciljem, zato predpostavljamo, da večje zaupanje vodjem vodi k večji zavezanosti ciljem prodajalcev v izvozu. Večja notranja motivacija in večja zavezanost ciljem pomeni večje zadovoljstvo z delom prodajalcev v izvozu, poleg tega pa večje zadovoljstvo z delom vodi k večji zavezanosti organizaciji, večji kontekstualni ter večji fokalni vedenjski uspešnosti. Glede uspešnosti prodajalcev v izvozu pa velja, da bolj kot poročajo o svoji kontekstualni uspešnosti, večja je tudi njihova fokalna vedenjska uspešnost, slednja pa vpliva tudi na večjo fokalno rezultatsko uspešnost. Ne nazadnje pa rezultati tudi kažejo, da manjša zavezanost organizaciji pomeni, da prodajalci v izvozu bolj razmišljajo o namenu odpovedi.

Tabela 49: Standardizirana rešitev alternativnega merskega modela 2 vpliva transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu

Parametri	Standardizirane ocene param.	Standardne napake	T-statistika*	95-odstoten interval zaup.	
				sp. meja	zg. meja
Γ_{11}	0,25	0,11	2,27***	0,03	0,47
Γ_{21}	0,27	0,09	3,00***	0,09	0,45
Γ_{31}	0,07	0,13	0,54	-0,19	0,33
Γ_{41}	0,72	0,07	10,29***	0,58	0,86
B_{14}	0,19	0,11	1,73	-0,03	0,41
B_{34}	0,29	0,13	2,23***	0,03	0,55
B_{18}	0,34	0,08	4,25***	0,18	0,50
B_{82}	0,44	0,08	5,50***	0,28	0,60
B_{75}	0,59	0,08	7,38***	0,43	0,75
B_{58}	0,25	0,09	2,78***	0,07	0,43
B_{56}	0,27	0,09	3,00***	0,09	0,45
B_{83}	0,31	0,08	3,88***	0,15	0,47
B_{68}	0,35	0,09	3,89***	0,17	0,53
B_{91}	-0,34	0,09	-3,78***	-0,52	-0,16
B_{93}	-0,16	0,09	-1,78	-0,34	0,02

* Parametri, ki imajo t-statistiko večjo od 2 ali manjšo od –2 oz. njihovi intervali zaupanja ležijo samo na pozitivnem ali samo na negativnem delu premice realnih števil, so statistično značilni.

Slika 16: Alternativni model 2 s parametri



7.4 Preverjanje hipotez

Preverjanje vseh hipotez zaradi boljše preglednosti najprej predstavljam v tabeli, nato pa jih podrobneje proučim v nadaljevanju. Pri tem kombiniram ugotovitve na osnovi alternativnih modelov, saj je predvideni konceptualni model slabo prilagojen podatkom in sem ga zavrnil. Pri ugotovitvah upoštevam tudi dejstvo, da s povprečno vrednostjo 3,5 transformacijsko vodenje morda ni dovolj močno prisotno pri vodjah, da bi lahko zaznal vse učinke in je morda kakšna neznačilnost povezav tudi posledica tega. Hipoteze s kontrolnimi spremenljivkami komentiram na koncu.

Tabela 50: Prikaz rezultatov preverjanja hipotez pri predlaganem modelu

Domneva	**Pričakovani predznak**	**Koeficient**	**Odločitev**
Transformacijsko vodenje – zaupanje (H1a)	+	0,72	Privzamem.
Transformacijsko vodenje – zavezanost ciljem (H1b)	+	0,07 (stat. neznačilen)	Zavrnem.
Transformacijsko vodenje – notranja motivacija (H1c)	+	0,27	Privzamem.
Transformacijsko vodenje – zavezanost organizaciji (H1d)	+	0,25	Privzamem.
Transformacijsko vodenje – fokalna vedenjska uspešnost (H1e)	+	/	Zavrnem.
Transformacijsko vodenje – kontekstualna uspešnost (H1f)	+	/	Zavrnem.
Transformacijsko vodenje – zadovoljstvo z delom (H1g)	+	/	Zavrnem.
Transformacijsko vodenje – zavezanost organizaciji (prek fizične razdalje) (H2a)	Ni prišlo do statistično značilnih razlik v primerjavi vzorcev		Zavrnem.

Transformacijsko vodenje – notranja motivacija (prek fizične razdalje) (H2b)	anketirancev, ki so poročali o nadpovprečni in podpovprečni fizični razdalji.		Zavrnem.
Transformacijsko vodenje – zaupanje (prek fizične razdalje) (H2c)			Zavrnem.
Transformacijsko vodenje – zavezanost ciljem (prek fizične razdalje) (H2d)			Zavrnem.
Transformacijsko vodenje – fokalna vedenjska uspešnost (prek fizične razdalje) (H2e)			Zavrnem.
Transformacijsko vodenje – kontekstualna uspešnost (prek fizične razdalje) (H2f)			Zavrnem.
Transformacijsko vodenje – zadovoljstvo z delom (prek fizične razdalje) (H2g)			Zavrnem.
Zavezanost organizaciji – fokalna vedenjska uspešnost (H3aa)	+	/	Zavrnem.
Zavezanost organizaciji – kontekstualna uspešnost (H3ab)	+	0,24	Delno privzamem.
Notranja motivacija – fokalna vedenjska uspešnost (H3ba)	+	0,26	Delno privzamem.
Notranja motivacija – kontekstualna uspešnost (H3bb)	+	0,32	Delno privzamem.
Zavezanost ciljem – fokalna vedenjska uspešnost (H3c)	+	/	Zavrnem.
Zaupanje – kontekstualna uspešnost (H3č)	+	/	Zavrnem.
Kontekstualna uspešnost – fokalna vedenjska uspešnost (H4a)	+	0,27	Privzamem.
Kontekstualna uspešnost – namen odpovedi (H4b)	–	/	Zavrnem.
Fokalna vedenjska uspešnost – fokalna rezultatska uspešnost (H5)	+	0,59	Privzamem.
Fokalna vedenjska uspešnost – fokalna rezultatska uspešnost (prek intenzivnosti konkurence) (H6)	Ni prišlo do statistično značilnih razlik v primerjavi vzorcev anketirancev, ki so poročali o nadpovprečni in podpovprečni intenzivnosti konkurence.		Zavrnem.
Fokalna rezultatska uspešnost – zadovoljstvo z delom (H7)	+	/	Zavrnem.
Zadovoljstvo z delom – namen odpovedi (H8)	–	/	Zavrnem.

Domneve, kjer je pri vrednosti koeficienta oznaka /, pomenijo, da odnos med odvisno in neodvisno spremenljivko ni raziskan, saj ni predpostavljen v nobenem izmed alternativnih modelov. Te odnose lahko preverimo le s pomočjo koeficientov korelacije (spodnja tabela), vendar pri tem govorimo le o povezavah, o vplivu ni mogoče govoriti.

Tabela 51: Korelacijski koeficienti med opazovanimi konstrukti

	Tranf. vod.	Zav. org.	Not. mot.	Zav. cil.	Zaup.	Ved. usp.	Kont. usp.	Rez. usp.	Zadov.	Nam. o.
Tranf. vod.	1,000	,515**	,274**	,274**	,723**	,216*	,311**	,268**	,360**	-,226*
Zav. org.	,515**	1,000	,273**	,382**	,465**	,179*	,325**	,133	,484**	-,402**
Not. mot.	,274**	,273**	1,000	,225**	,253**	,260**	,388**	,186*	,508**	-,045
Zav. cil.	,274**	,382**	,225**	1,000	,336**	,130	,250**	,088	,411**	-,287**
Zaup.	,723**	,465**	,253**	,336**	1,000	,163	,331**	,188*	,262**	-,323**
Fok. ved. usp.	,216*	,179*	,260**	,130	,163	1,000	,359**	,595**	,344**	-,093
Kont. usp.	,311**	,325**	,388**	,250**	,331**	,359**	1,000	,231**	,345**	-,261**
Fok. rez. usp.	,268**	,133	,186*	,088	,188*	,595**	,231**	1,000	,237**	-,041
Zadov.	,360**	,484**	,508**	,411**	,262**	,344**	,345**	,237**	1,000	-,215*
Nam. odp.	-,226*	-,402**	-,045	-,287**	-,323**	-,093	-,261**	-,041	-,215*	1,000

Tabela 52: Prikaz rezultatov preverjanja hipotez pri predlaganem modelu na osnovi korelacijskih koeficientov

Domneva	**Pričakovani predznak**	**Koeficient**	**Odločitev**
Transformacijsko vodenje – fokalna vedenjska uspešnost (H1e)	+	0,216	Zavrnem.
Transformacijsko vodenje – kontekstualna uspešnost (H1f)	+	0,311	Privzamem.
Transformacijsko vodenje – zadovoljstvo z delom (H1g)	+	0,360	Privzamem.
Zavezanost organizaciji – fokalna vedenjska uspešnost (H3a)	+	0,179	Zavrnem.
Zavezanost ciljem – fokalna vedenjska uspešnost (H3c)	+	0,130	Zavrnem.
Zaupanje – kontekstualna uspešnost (H3č)	+	0,331	Privzamem.
Kontekstualna uspešnost – namen odpovedi (H4b)	–	-0,261	Zavrnem.
Fokalna rezultatska uspešnost – zadovoljstvo z delom (H7)	+	0,237	Zavrnem.
Zadovoljstvo z delom – namen odpovedi (H8)	–	-0,215	Zavrnem.

Tabela 53: Dodatne ugotovitve preverbe alternativnega modela

Povezava	**Predznak**	**Koeficient**
Zaupanje – zavezanost ciljem	+	0,29
Zadovoljstvo z delom – zavezanost organizaciji	+	0,34
Notranja motivacija – zadovoljstvo z delom	+	0,44
Zadovoljstvo z delom – fokalna vedenjska uspešnost	+	0,25
Zavezanost ciljem – zadovoljstvo z delom	+	0,31
Zadovoljstvo z delom – kontekstualna uspešnost	+	0,35
Zavezanost organizaciji – namen odpovedi	–	0,34

Hipoteza 1a: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z zaupanjem prodajalcev v izvozu vodji.
Hipoteza 1b: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z zavezanostjo prodajalcev v izvozu njihovim ciljem.
Hipoteza 1c: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z notranjo motivacijo prodajalcev v izvozu.
Hipoteza 1d: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z zavezanostjo prodajalcev v izvozu svojemu podjetju.
Hipoteza 1e: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z vedenjsko fokalno uspešnostjo prodajalcev v izvozu.
Hipoteza 1f: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano s kontekstualno uspešnostjo prodajalcev v izvozu.
Hipoteza 1g: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z zadovoljstvom prodajalcev v izvozu z delom.

Alternativni model kaže, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z notranjo motivacijo, zaupanjem in zavezanostjo organizaciji. Povezava med transformacijskim vodenjem in zavezanostjo ciljem ni statistično značilna. Transformacijsko vodenje z vedenjsko fokalno uspešnostjo in kontekstualno uspešnostjo prodajalcev ter zadovoljstvom z delom ni povezano.

Ob pregledu povezanosti med pari spremenljivk, ki v alternativni model niso vključene, pa lahko razberemo, da korelacijski koeficienti te povezave nakazujejo, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano s kontekstualno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom.

Povezava med notranjo motivacijo prodajalcev v izvozu in transformacijskim vodenjem je več kot pričakovana, saj je ravno motivacijski vpliv transformacijskega vodenja ena izmed središčnih točk raziskovalnih okvirov (Shamir et al., 1993, str. 581). Ne nazadnje pa učinek transformacijskega vodenja na notranjo motivacijo izhaja že iz same definicije transformacijskega vodenja. Tako ni presenetljivo, da so številne študije prišle do konsistentnega pozitivnega vpliva transformacijskega vodenja na notranjo motivacijo (Shin & Zhou, 2003, Piccolo & Colquitt, 2006, Charbonneau et al.,, 2006, Jung, Chow & Wu, 2003).

Raziskava je potrdila, da transformacijski vodje prodajalcev v izvozu vzdržujejo svojo integriteto in predanost in so pošteni do svojih sodelavcev, zato pri svojih njih zbujajo zaupanje. Ta rezultat raziskave je skladen tudi z odkritji drugih raziskav v različnih kontekstih (Podsakoff et al., 1990, Pillai et al., 1999, Twigg et al., 2008, Jaykody & Sanjeewani, 2006).

Bass in Riggio (2004, str. 32) trdita, da je največji vpliv transformacijskega vodenja na odnose sodelavcev in njihovo zavezanost organizaciji. Do enake ugotovitve, kot jo je

podala moja raziskava, da transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na zavezanost zaposlenih organizaciji, so prišli tudi številni drugi avtorji v različnih empiričnih študijah tako v kontekstu mednarodnega poslovanja kot v drugih kontekstih (Pitman, 1993, Rai Sinha, 2000, Fullagar et al., 1992, Koh, 1990, Koh et al., 1995, Judge & Bono, 2000, Niehof et al., 1990, Kark & Shamir, 2002, DeGroot et al., 2000, Dubinsky, 1995 idr.).

Za razliko od nekaterih drugih študij (npr. Locke et al., 1981) pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na zavezanost prodajalcev v izvozu ciljem ni bil statistično značilen. Hollenbeck in Klein (1987, str. 216) trdita, da prodajalci zaznajo cilje, ki jih postavijo njihovi vodje, kot bolj realne in poštene, če so njihovi vodje prijazni in upoštevajo njihova mnenja. Očitno pa ta vzvod pri prodajalcih v izvozu v tej raziskavi ni bil dovolj močan, da bi bila zveza med transformacijskim vodenjem in zavezanostjo prodajalcev v izvozu ciljem statistično značilna. Razlogov za nepotrditev povezave med transformacijskim vodenjem in zavezanostjo prodajalcev ciljem je lahko več. Prvi možen razlog vidim v tem, da vrednost za transformacijsko vodenje (3,5) ni dovolj visoka, da bi zaznal vse njegove učinke.

Hkrati je treba upoštevati tudi dejavnik krize leta 2009. Mnoga podjetja so podcenila njen učinek, s tem pa znatno preoptimistično načrtovala svoje aktivnosti. Kriza je še posebno prizadela podjetja, ki poslujejo na tujih trgih. Na podcenjevanje krize s strani vodstev podjetij jasno kažejo letni podatki ankete o zaposlovanju, ki jo obdeluje ZZZS. Podjetja so začetek leta 2009 napovedala, da bodo konec leta skupaj zaposlovala 593.373 oseb, dejansko število zaposlenih na 31. 12. 2009 (Napoved zaposlovanja za leto 2009 – Rezultati ankete LPZAP, str. 5) pa je bilo 554.823 oseb (Napoved zaposlovanja za leto 2010 – Rezultati ankete LPZAP, str. 5), kar je 6,5 % manj od pričakovanega. Številne študije so pokazale, da mnenje zaposlenih o dosegljivosti ciljev znatno vpliva na njihovo zavezanost tem ciljem. Dachler in Mobley (1973), Kalb in Boyatzis (1970), Locke in kolegi (1984) ter Steers (1975) so odkrili, da pričakovana verjetnost doseganja ciljev pozitivno vpliva na zavezanost zaposlenih ciljem.

Podoben razlog vidim tudi za rezultat raziskave, da transformacijsko vodenje vodij prodaje v izvozu ni povezano z vedenjsko fokalno uspešnostjo Torej, kriza pomembno vpliva na vedenjsko in rezultatsko uspešnost. To še posebno velja za področje prodaje na mednarodnih medorganizacijskih trgih. Prav na teh trgih pa so pretežno nastopali poročevalci, saj kar 63 % poročevalcev prodaja mednarodnim kupcem industrijske izdelke in storitve, še dodatnih 31 % pa jih prodaja mednarodnim poslovnim kupcem prek zastopnikov in veletrgovcev.

Ko je namreč zaposleni soočen s krizo, je pri njem pogosto izražena anksioznost z vsemi psihološkimi in fiziološkimi značilnostmi, nemirom, mišično napetostjo, nespečnostjo, utrujenostjo, apetit je lahko zmanjšan (Šarotar, 2009, str. 34). Vse to vpliva na vedenje

prodajnega osebja, ki je kot »front line« osebje najbolj soočeno s pritiski, ki se kažejo v krizi.

Raziskava v predlaganem alternativnem modelu ne vključuje povezave med transformacijskim vodenjem prodajalcev v izvozu in njihovo kontekstualno uspešnostjo. Ne glede na to nevključenost povezave v model pa analiza zgolj povezave med tema dvema spremenljivkama kaže, da obstaja značilna pozitivna povezanost. Vzrokov za takšen rezultat je lahko več. Prvi možen vzrok vidim v majhnosti vzorca. Drugi razlog je lahko v ne dovolj visoki oceni transformacijskega vodenja, kar pomeni, da vodenje poročevalcev ni dovolj transformacijsko, da bi lahko vplivalo na kontekstualno vedenje prodajalcev. Ne nazadnje pa je lahko vzrok za nepotrditev vpliva transformacijskega vodenja na kontekstualno vedenje prodajalcev v izvozu v alternativnem modelu tudi v samooceni te spremenljivke s strani prodajalcev. Podsakoff in kolegi (2000, str. 560) trdijo, da bi morali ocenjevati prosocialna vedenja v organizaciji z drugimi merili, ne pa z lastno oceno. Če podajo oceno prosocialnih vedenj drugi (kupci, sodelavci), bi lahko dobili bolj objektivne ocene kot pri lastni oceni teh vedenj.

Raziskava v alternativnem modelu ni potrdila tudi povezave med zadovoljstvom z delom in transformacijskim vodenjem. Ne glede na to nevključenost povezave v model pa analiza zgolj povezave med tema dvema spremenljivkama kaže, da obstaja značilna pozitivna povezanost. Ta ugotovitev je podobna ugotovitvi, do katere sta prišla tudi Chang in Lee (2007), ki nista statistično značilno povezala transformacijskega vodenja direktorjev podjetij na Tajvanu z zadovoljstvom njihovih zaposlenih z delom. Ne glede na to, da tudi raziskava Changa in Leeja ni potrdila tega vpliva, menim, da povezava obstaja. To potrjujejo tudi številne druge študije (Berson & Linton, 2005, Conger & Kanungo, 1988, Spreitzer, 1995, Dumdum, Lowe & Avolio, 2002, Judge in Piccolo, 2004, Lowe, Koreck & Sivasubramaniam, 1996). Vzrok za nepotrditev te povezave vidim v majhnem vzorcu (tudi vzorec Changa in Leeja je imel zgolj 134 poročevalcev). Drugi razlog pa vidim v krizi, ki je skozi slabše rezultate vplivala tudi na vsesplošno zadovoljstvo zaposlenih z delom.

Hipoteza 3aa: Zavezanost prodajalcev v izvozu organizaciji je pozitivno povezana z njihovo vedenjsko fokalno uspešnostjo.
Hipoteza 3ab: Zavezanost prodajalcev v izvozu organizaciji je pozitivno povezana z njihovo kontekstualno uspešnostjo.

Ob upoštevanju alternativnega modela 2 zavezanost organizaciji ni povezana z vedenjsko fokalno uspešnostjo in kontekstualno uspešnostjo prodajalcev v izvozu, saj ta povezava v tem modelu ni predpostavljena. Pri alternativnem modelu 1 je vpliv zavezanosti organizaciji na kontekstualno uspešnost statistično značilen s parametrom 0,24.

Razloge za nepotrditev vpliva zavezanosti organizaciji na vedenjsko fokalno uspešnost prodajalcev na mednarodnih trgih vidim enako kot pri nepotrditvi vpliva

transformacijskega vodenja na fokalno vedenjsko uspešnost prodajalcev v izvozu v krizim, medtem ko povezava le nakazuje intuitivno povezanost zavezanosti organizaciji s kontekstualno uspešnostjo. Hkrati pa alternativni model kaže še na en vpliv zavezanosti organizaciji, ki pa prvotno ni bil predpostavljen. Zavezanost organizaciji v alternativnem modelu 2 negativno vpliva na namero odpovedi prodajalcev v izvozu. Ta povezava je skladna s številnimi študijami znotraj konteksta prodaje (Jaramillo et al., 2009, DeConinck, 2011, DeConinck, & Johnson, 2009). Naumann in kolegi (2000) so v enakem kontekstu potrdili, da zavezanost prodajalcev v izvozu svojemu podjetju pojasnjuje pomemben delež variacije namere teh prodajalcev, da zapustijo podjetje.

Hipoteza 3ba: Notranja motivacija prodajalcev v izvozu je pozitivno povezana z njihovo fokalno vedenjsko uspešnostjo.
Hipoteza 3bb: Notranja motivacija prodajalcev v izvozu je pozitivno povezana z njihovo kontekstualno uspešnostjo.

Notranja motivacija prodajalcev s fokalno vedenjsko in kontekstualno uspešnostjo prodajalcev v izvozu ni povezana, saj ti povezavi v alternativnem modelu 2 nista predvideni. Pri alternativnem modelu 1 je povezava notranje motivacije s fokalno vedenjsko uspešnostjo statistično značilna s parametrom 0,26. Pri alternativnem modelu 1 je vpliv notranje motivacije na kontekstualno uspešnost statistično značilen s parametrom 0,32.

Številne raziskave konsistentno potrjujejo tako vpliv notranje motivacije na različne dimenzije vedenjske uspešnost prodajalcev (Spiro & Weitz, 1990, Weitz, Sujan & Sujan, 1986, Jaramillo et al., 2007, Ingram, Lee & Skinner, 1989, Miao, Evans & Zou, 2007, Sujan, Weitz & Kumar, 1994) kot tudi kontekstualne uspešnosti (npr. Dubinsky & Skinner, 2002), zato je bilo pričakovati potrditev teh povezav tudi v mojem modelu. Ti povezavi sta bili potrjeni zgolj v prvem alternativnem modelu.

Hipoteza 3c: Zavezanost ciljem prodajalcev v izvozu je pozitivno povezana z njihovo vedenjsko fokalno uspešnostjo.

Zavezanost ciljem ni povezana z vedenjsko fokalno uspešnostjo proizvajalcev v izvozu.

Vzrokov, zakaj zavezanost ciljem ni bila povezana z vedenjsko fokalno uspešnostjo, je lahko več. Eden je že večkrat omenjena velikost vzorca. Vzrok za to nepotrditev povezave pa lahko vidimo tudi v tem, da je kriza skozi psihološke vplive (npr. stres) vplivala kljub zavezanosti ciljem tudi na fokalno vedenjsko uspešnost prodajalcev izvozu. Siu (2003) je potrdil, da so različni viri pritiska (in tem je prodajno osebje najbolj izpostavljeno) negativno povezani z uspešnostjo zaposlenih. Stres lahko pozitivno ali negativno vpliva na rezultate, in sicer je odvisno od tega, kako zaposleni vidi stres. Če zaposleni vidi stresno situacijo kot pozitiven izziv (npr. priložnost za povečanje prodaje), potem lahko stres deluje pozitivno. Če pa zaposleni vidi stres kot nevarnost (npr. padec prodaje, padec

provizije oziroma zaslužka, možnost izgube službe), pa stres negativno vpliva na razmerje med zastavljenimi cilji in uspešnostjo zaposlenih (Drach-Zahavy & Erez, 2002, str. 667).

Raziskava je podala še eno zanimivo odkritje, in sicer to, da obstaja statistično značilna povezava med zavezanostjo ciljem ter zadovoljstvom prodajalcev v izvozu z delom, ki ni bila predvidena. Bolj kot prodajalci v izvozu čutijo zavezanost ciljem, bolj so zadovoljni z delom. Takšno povezavo potrjujejo Häsänen in kolegi (2011, str. 148), ki so potrdili, da v kriznih časih determinante, kot so nudenje podpore in omogočanje prodajalcev, da sodelujejo pri postavljanju ciljev, ki vodijo do zavezanosti ciljem, vplivajo pozitivno tudi na zadovoljstvo z delom in tako predstavljajo 23 % variance zavezanosti ciljem.

Hipoteza 3č: Zaupanje neposrednemu vodji prodaje je pozitivno povezano s kontekstualno uspešnostjo prodajalcev v izvozu.

Zaupanje neposrednemu vodji prodaje ni povezano s kontekstualno uspešnostjo prodajalcev v izvozu, saj ta povezava v alternativnem modelu 2 ni predvidena.

Ob pregledu povezanosti med pari spremenljivk, ki v alternativni model niso vključene, pa lahko razberemo, da korelacijski koeficienti te povezave nakazujejo, da je zaupanje pozitivno povezano s kontekstualno uspešnostjo prodajalcev v izvozu.

Vzrok, da sem moral iz alternativnega modela izključiti vpliv zaupanja na kontekstualno uspešnost, vidim v premajhnem vzorcu. Raziskava pa je podala dodatno zanimivo ugotovitev, in sicer to, da obstaja statistično značilna pozitivna povezava med zaupanjem vodji prodaje ter zavezanostjo ciljem. Oldham (1975) je v laboratorijskem eksperimentu dokazal, da zaupanje opredeljuje sprejemanje ciljev, ne pa tudi uspešnosti zaposlenih.

Hipoteza 4a: Kontekstualna uspešnost prodajalcev v izvozu pozitivno vpliva na njihovo fokalno vedenjsko uspešnost.

Kontekstualna uspešnost prodajalcev v izvozu statistično značilno vpliva na fokalno vedenjsko uspešnost teh prodajalcev. Vpliv je pozitiven, kar pomeni, da večja kontekstualna uspešnost prodajalcev v izvozu pomeni tudi njihovo večjo fokalno vedenjsko uspešnost.
Ta pričakovani rezultat se ujema s številnimi drugimi študijami na področju prodaje in tudi na drugih področjih v organizaciji (npr. Jamarillo & Marshall, 2007, MacKenzie, Podsakoff & Paine, 1999, Podsakoff & MacKenzie, 1994, Boerner, Eisenbeiss & Griesser, 2007).

Hipoteza 4b: Kontekstualna uspešnost prodajalcev v izvozu je negativno povezana z njihovo namero odpovedi.

Kontekstualna uspešnost ni povezana z namenom odpovedi prodajalcev v izvozu.

Nepotrditev povezanosti kontekstualne uspešnosti z namero odpovedi je možno pojasniti s specifično situacijo, in sicer z gospodarsko krizo. Med krizo se je povečala brezposelnost, s tem se je objektivno zmanjšala možnost druge zaposlitve. Tako tudi prodajalci, ki ne izkazujejo kontekstualne uspešnosti, ne razmišljajo o zamenjavi delovnega mesta, saj nimajo druge možnosti.

Hipoteza 5: Vedenjska fokalna uspešnost prodajalcev v izvozu pozitivno vpliva na njihovo rezultatsko uspešnost.

Fokalna vedenjska uspešnost statistično značilno vpliva na fokalno rezultatsko uspešnost prodajalcev v izvozu. Vpliv je pozitiven, kar pomeni, da večja fokalna vedenjska uspešnost prodajalcev v izvozu vodi k njihovi večji rezultatski uspešnosti.

Ta rezultat je bil pričakovan in se ujema s številnimi drugimi empiričnimi raziskavami (Anderson & Oliver, 1987; Baldauf, Piercy & Cravens, 2001; Babakus, Cravens, Grant, Ingram & LaForge, 1996; Grant & Cravens, 1998; Jaworski & Kohli, 1991; Piercy, Cravens & Morgan, 1999). Tokrat sem potrdil, da ta povezava, ki je do sedaj veljala za prodajalce znotraj meja, velja tudi za prodajalce, ki tekmujejo na izvoznih trgih.

Hipoteza 7: Rezultatska uspešnost prodajalcev v izvozu pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom.

Fokalna rezultatska uspešnost prodajalcev v izvozu ni povezana z zadovoljstvom z delom teh prodajalcev. Ugotavljam pa, da samo zadovoljstvo z delom prodajalcev v izvozu statistično značilno vpliva na njihovo fokalno vedenjsko uspešnost in kontekstualno uspešnost.

Vpliv je v obeh primerih pozitiven, kar pomeni, da bolj kot so prodajalci v izvozu zadovoljni s svojim delom, večji sta njihovi fokalna vedenjska in kontekstualna uspešnost. Povezava med zadovoljstvom z delom in uspešnostjo se ponuja sama po sebi. Ne nazadnje zadovoljni zaposleni naj bi bili tudi uspešni zaposleni (Spector, 1997, str. 55–56), hkrati pa uspeh pripelje do nagrade, nagrada pa povzroča zadovoljstvo prodajalcev (Mengüç, 1996, str. 36, Spector, 1997, str. 56). Tudi v metaanalizi, ki so jo opravili Organ in Ryan (1995) ter Patty in kolegi (1984), so odkrili povezanost med uspešnostjo in zadovoljstvom z delom, niso pa mogli potrditi smeri te povezave. Glede smeri vpliva si različne raziskave niso enotne (Bagozzi, 1980, str. 317). Moja raziskava je na vzorcu prodajalcev v izvozu pokazala, da zadovoljstvo teh prodajalcev z delom vpliva na njihovo rezultatsko uspešnost.

Hipoteza 8: Zadovoljstvo z delom negativno vpliva na namero odpovedi prodajalcev v izvozu.

Zadovoljstvo z delom ni povezano z namero odpovedi prodajalcev v izvozu.

Nepotrditev povezave med zadovoljstvom z delom in namero odpovedi je možno pojasniti s specifično situacijo, in sicer z gospodarsko krizo. V času krize se je povečala brezposelnost, s tem se je objektivno zmanjšala možnost druge zaposlitve. Tako tudi prodajalci, ki niso zadovoljni z delom, ne razmišljajo o zamenjavi delovnega mesta, saj nimajo druge možnosti. Mogoče pa je zaslediti negativno statistično značilno povezavo med zavezanostjo organizaciji prodajalcev v izvozu ter njihovim namenom odpovedi. To pomeni, da bolj kot prodajalci čutijo zavezanost organizaciji, manjši je njihov namen odpovedi v prihodnosti.

Alternativni model 2 razkriva tudi pozitiven vpliv zadovoljstva z delom na zavezanost organizaciji, fokalno vedenjsko uspešnost in kontekstualno uspešnost prodajalcev v izvozu. Vpliv zadovoljstva z delom prodajalcev v izvozu na njihovo zavezanost organizaciji je intuitiven, potrjujejo pa ga tudi številne študije. Gaertner (1999) je z metaanalizo več študij potrdil trditev, da zadovoljstvo zaposlenih z delom vpliva na njihovo zavezanost organizaciji. Povezava med zadovoljstvom z delom in zavezanostjo organizaciji je bila obširno proučevana tudi znotraj konteksta prodaje (Katsikea et al., 2011, str. 225). Empirične raziskave potrjujejo močno pozitivno povezavo med zadovoljstvom z delom in zavezanostjo prodajalcev organizaciji (Babakus et al., 1999, Johnston et al., 1990). Kljub temu pa obstaja nerazumevanje med raziskovalci glede tega, ali zadovoljstvo z delom vpliva na zavezanost organizaciji ali obratno zavezanost organizaciji vpliva na zadovoljstvo z delom. Kljub temu je večina študij (e. g., Babakus et al., 1999; Grant et al., 2001, Brown & Peterson, 1993) (vključno s to raziskavo) potrdila tezo, da zadovoljstvo z delom povzroča zavezanost organizaciji.

Vpliv zadovoljstva z delom na fokalno vedenjsko in kontekstualno uspešnost prodajalcev v izvozu ni presenetljiv, saj raziskave še niso ponudile zanesljive potrditve smeri medsebojnega vpliva (Judge et al., 2001, str. 376). Rezultati raziskave potrjujejo podmeno socialne psihologije, da odnos prodajalca v izvozu vodi do njegovega vedenja. Eagly in Chaiken (1993, str. 12) tako trdita, da na splošno ljudje, ki ocenjujejo svoj odnos do nekega objekta pozitivno, običajno izkazujejo vedenja, ki spodbujajo ali podpirajo ta objekt. Ljudje, ki ocenjujejo svoj odnos do objekta negativno, običajno izkazujejo vedenja, ki ovirajo ali nasprotujejo temu. Če sledimo tej logiki, odnos do dela vodi do vedenj na delovnem mestu, prav ta vedenja pa definirajo kontekstualno in fokalno vedenjsko uspešnost prodajalcev v izvozu.

Vpliv kontrolnih spremenljivk

Hipoteze v zvezi z vplivom fizične razdalje:

Hipoteza 2a: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na zavezanost prodajalcev organizaciji.

Hipoteza 2b: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na notranjo motivacijo.

Hipoteza 2c: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na zaupanje.

Hipoteza 2d: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na zavezanost ciljem.

Hipoteza 2e: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na fokalno uspešnost.

Hipoteza 2f: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na kontekstualno uspešnost.

Hipoteza 2g: Fizična razdalja med vodjo in prodajalcem v izvozu negativno vpliva na učinek transformacijskega vodenja na zadovoljstvo z delom.

Tabela 54: Pregled % variance (Popr. R^2 * 100) ocene glede na fizično razdaljo

		Vse enote	**>= povp**	**< povp**
Transformacijsko vodenje	Zavezanost organizaciji	25,9	24,8	28,5
	Notranja motivacija	6,7	-1,6	16,6
	Zavezanost ciljem	6,8	-0,5	14,6
	Zaupanje	51,9	59,1	51,5
	Fokalna vedenjska uspešnost	3,8	-1,3	17,0
	Kontekstualna uspešnost	8,9	-1,4	19,2
	Zadovoljstvo z delom	12,2	1,4	25,8

Rezultati kažejo:

- S transformacijskim vodenjem pojasnimo 25,9 % variance ocene zavezanosti organizaciji. Fizična oddaljenost na povezanost med tema dvema spremenljivkama ne vpliva (odstotki so v veh treh primerih približno enaki), zato lahko sklepamo, da fizična oddaljenost ne vpliva na odnos med spremenljivkama transformacijsko vodenje in zavezanost organizaciji.
- S transformacijskim vodenjem pojasnimo le 6,7 % variance ocene notranje motivacije. Nakazuje se tudi določen vpliv fizične razdalje na odnos med transformacijskim vodenjem in notranjo motivacijo, pri čemer je v primeru podpovprečne fizične razdalje med anketiranci mogoče zaslediti pozitiven odnos med transformacijskim vodenjem in notranjo motivacijo (višja vrednost transformacijskega vodenja pomeni večjo notranjo motivacijo, kar kaže pozitiven koeficient beta). Kljub temu pa s transformacijskim vodenjem v primeru podpovprečne fizične razdalje pojasnimo 16,6 % variance ocene

notranje motivacije, zato ocenjujemo, da je transformacijsko vodenje relativno šibko povezano z notranjo motivacijo v primeru podpovprečne fizične razdalje in ni dobra napoved za oceno notranje motivacije. Poleg transformacijskega vodenja obstajajo drugi nepojasnjeni vplivi na notranjo motivacijo, ki niso vključeni v analizo.

- S transformacijskim vodenjem pojasnimo le 6,8 % variance ocene zavezanosti ciljem. Nakazuje se tudi določen vpliv fizične razdalje na odnos med transformacijskim vodenjem in zavezanostjo ciljem, pri čemer je v primeru podpovprečne fizične razdalje med anketiranci mogoče zaslediti pozitiven odnos med transformacijskim vodenjem in zavezanostjo ciljem (višja vrednost transformacijskega vodenja pomeni večjo zavezanost ciljem, kar prikazuje pozitiven koeficient beta). Kljub temu pa s transformacijskim vodenjem v primeru podpovprečne fizične razdalje pojasnimo 14,6 % variance ocene zavezanosti ciljem, zato ocenjujemo, da je transformacijsko vodenje relativno šibko povezano z zavezanostjo ciljem v primeru podpovprečne fizične razdalje in ni dobra napoved za oceno zavezanosti ciljem. Poleg transformacijskega vodenja obstajajo drugi nepojasnjeni vplivi na zavezanost ciljem, ki niso vključeni v analizo.
- S transformacijskim vodenjem pojasnimo 51,9 % variance ocene zaupanja. Fizična oddaljenost na povezanost med tema dvema spremenljivkama ne vpliva (odstotki so v vseh treh primerih približno enaki), zato lahko sklepamo, da fizična oddaljenost ne vpliva na odnos med spremenljivkama transformacijsko vodenje in zaupanje.
- S transformacijskim vodenjem pojasnimo le 3,8 % variance ocene fokalne vedenjske uspešnosti. Nakazuje se tudi določen vpliv fizične razdalje na odnos med transformacijskim vodenjem in fokalno vedenjsko uspešnostjo, pri čemer je v primeru podpovprečne fizične razdalje med anketiranci mogoče zaslediti pozitiven odnos med transformacijskim vodenjem in fokalno vedenjsko uspešnostjo (višja vrednost transformacijskega vodenja pomeni večjo fokalno vedenjsko uspešnost, kar prikazuje pozitiven koeficient beta). Kljub temu pa s transformacijskim vodenjem v primeru podpovprečne fizične razdalje pojasnimo 17,0 % variance ocene fokalne vedenjske uspešnosti, zato ocenjujemo, da je transformacijsko vodenje relativno šibko povezano s fokalno vedenjsko uspešnostjo v primeru podpovprečne fizične razdalje in ni dobra napoved za oceno fokalne vedenjske uspešnosti. Poleg transformacijskega vodenja obstajajo drugi nepojasnjeni vplivi na fokalno vedenjsko uspešnost, ki niso vključeni v analizo.
- S transformacijskim vodenjem pojasnimo le 8,9 % variance ocene kontekstualne uspešnosti. Nakazuje se tudi določen vpliv fizične razdalje na odnos med transformacijskim vodenjem in kontekstualno uspešnostjo, pri čemer je v primeru podpovprečne fizične razdalje med anketiranci mogoče zaslediti pozitiven odnos med transformacijskim vodenjem in kontekstualno uspešnostjo (višja vrednost transformacijskega vodenja pomeni večjo kontekstualno uspešnost, kar prikazuje pozitiven koeficient beta). Kljub temu pa s transformacijskim vodenjem v primeru podpovprečne fizične razdalje pojasnimo 19,2 % variance ocene kontekstualne uspešnosti, zato ocenjujemo, da je transformacijsko vodenje relativno šibko povezano s

kontekstualno uspešnostjo v primeru podpovprečne fizične razdalje in ni dobra napoved za oceno kontekstualne uspešnosti. Poleg transformacijskega vodenja obstajajo drugi nepojasnjeni vplivi na kontekstualno uspešnost, ki niso vključeni v analizo.

- S transformacijskim vodenjem pojasnimo 12,2 % variance ocene zadovoljstva z delom, zato transformacijsko vodenje ni dobra napoved za oceno zadovoljstva z delom. Vendar pa je mogoče zaslediti razlike v primeru nadpovprečne in podpovprečne fizične razdalje. Medtem ko v primeru nadpovprečne fizične razdalje s transformacijskim vodenjem pojasnimo le 1,4 % variance ocene zadovoljstva z delom, pa v primeru podpovprečne fizične razdalje pojasnimo 25,8 % variance ocene zadovoljstva z delom. Glede na to lahko rečemo, da je v primeru podpovprečne fizične razdalje transformacijsko vodenje sprejemljiva napoved zadovoljstva z delom: večja vrednost transformacijskega vodenja pomeni večje zadovoljstvo z delom.

Hipoteza 6: Konkurenčna intenzivnost mediira razmerje med vedenjsko in rezultatsko uspešnostjo prodajalcev v izvozu.

Pregled % variance (Popr. R^2 * 100) ocene glede na intenzivnost konkurence

		vse enote	**>= povp.**	**< povp.**
Fokalna vedenjska uspešnost	Fokalna rezultatska uspešnost	34,8	39,1	29,1

Rezultati kažejo:

- S fokalno vedenjsko uspešnostjo pojasnimo 34,8 % variance ocene fokalne rezultatske uspešnosti. Intenzivnost konkurence na povezanost med tema dvema spremenljivkama bistveno ne vpliva, saj je v obeh primerih (nadpovprečne in podpovprečne intenzivnosti konkurence) fokalna vedenjska uspešnost dobra napoved fokalne rezultatske uspešnosti (v prvem primeru 39,1 % variance ocene, v drugem primeru pa 29,1 % variance ocene), pozitiven koeficient beta pa v vseh primerih kaže na pozitivno povezanost med spremenljivkama (večja fokalna vedenjska uspešnost pomeni večjo fokalno rezultatsko uspešnost).

8 Prispevki in zaključki

Potencialne prispevke disertacije sem obravnaval že v uvodnem poglavju, zato bom v tem poglavju zgolj povzel najpomembnejše teoretične in metodološke prispevke ter jih dopolnil s prispevki za poslovodstva podjetij.

8.1 Teoretični prispevki

Disertacija prispeva k bazi znanja na področju vodenja prodajnega osebja z več vidikov. Prvi teoretični prispevek te disertacije k bazi znanja je sistematičen in obširen pregled opredelitev vodenja prodajnega osebja v kontekstu mednarodnega poslovanja. Pri tem je opravljena podrobna osvetlitev transformacijskega vodenja v kontekstu vodenja prodajnega osebja s poudarkom na vse štiri dimenzije transformacijskega vodenja. V nadaljevanju so z različnih zornih kotov opredeljeni odnosi prodajalcev do dela in vodje, na katere ima po raziskavah drugih raziskovalcev transformacijsko vodenje v kontekstu mednarodnega poslovanja velik vpliv. Na osnovi pregleda obstoječih študij so bili izbrani naslednji odnosi: zavezanost organizaciji, zavezanost ciljem, zaupanje in notranja motivacija.

Rezultati dela prodajalcev niso neposredna in takojšnja posledica aktivnosti teh prodajalcev. Neke aktivnosti prodajalcev vplivajo na njihov rezultat, druge pa ne, a vplivajo na uspešnost organizacije, v kateri je prodajalec zaposlen, zato so v disertaciji predstavljeni različni vidiki uspešnosti prodajalcev v izvozu. Uspešnost prodajalcev razdelim v tri dimenzije, in sicer v kontekstualno uspešnost, vedenjsko fokalno uspešnost in rezultatsko fokalno uspešnost. Takšne sistematične razdelitve treh dimenzij uspešnosti prodajalcev prej v literaturi nisem zasledil. V prvem delu disertacije opredelim in z različnih vidikov opišem še dva konstrukta: zadovoljstvo z delom in namero odpovedi delovnega razmerja, hkrati pa opredelim tudi intenzivnost konkurence in fizično razdaljo, ki v konceptu tvorita kontrolni spremenljivki. Ugotovitve tega dela disertacije so dale podlago za oblikovanje konceptualnega modela.

V disertaciji je predstavljen pregled konceptualnih opredelitev in operacionalizacij transformacijskega vodenja, izbranih odnosov prodajalcev, uspešnosti, zadovoljstva z delom in namere odpovedi. Pri tem podajam sistematičen pregled vplivov, ki jih ima transformacijsko vodenje na ostale spremenljivke v kontekstu izvoza. To je podlaga za glavni teoretični prispevek te disertacije, ki je v analizi povezav med transformacijskim vodenjem in najpogosteje proučevanimi spremenljivkami, ki predstavljajo posledico transformacijskega vodenja v kontekstu prodaje in tudi izven njega.

Nadaljnji prispevek v bazi znanja je konceptualni model vpliva transformacijskega vodenja prodajalcev v izvozu na njihove odnose, njihovo uspešnost, zadovoljstvo in namero odpovedi, saj je ta raziskava ena redkih študij, ki proučuje kompleksnost vpliva transformacijskega vodenja na psihološke atribute, kot so odnosi, in na uspešnost. Raziskava je delana v kontekstu vodenja prodajalcev v izvozu. Do sedaj opravljene raziskave na področju managementa prodajalcev, ki so oddaljene od sedeža podjetja in se nahajajo izven meja matične države, so zelo redke. Katsikea in Skarmeas (2003, str. 1723) na primer ugotavljata, da prodaja in vodenje prodaje v kontekstu izvoza nista bila deležna primerne empirične pozornosti. Tako v razpoložljivi literaturi nisem zasledil nobene

raziskave, ki bi proučevala vplive transformacijskega vodenja v kontekstu vodenja prodajalcev v izvozu.

Vsebinski prispevek disertacije je empirično preverjanje modela vpliva transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu, ki v takšni kompleksnosti in v takšnem kontekstu še ni bil preverjen z modeliranjem z linearnimi strukturnimi enačbami. Prav tako je prispevek oblikovanje dveh alternativnih modelov, ki sta dala dodaten vpogled v raziskovalno področje.

Disertacija je na načelni ravni potrdila temeljne raziskovalne domneve, da je transformacijsko vodenje pomemben vzvod notranje motivacije, zavezanosti ciljem, zaupanja v vodjo, zavezanosti organizaciji, konceptualne uspešnosti, vedenjske ter rezultatske fokalne uspešnost prodajalcev ter zadovoljstva z delom prodajalcev v izvozu ter da negativno vpliva na njihovo namero odpovedi. Pri tem sem potrdil neposredni vpliv transformacijskega vodenja na zaupanje, notranjo motivacijo in zavezanost organizaciji. Na podlagi korelacijskih koeficientov pa sem potrdil tudi pozitivno povezanost med transformacijskim vodenjem in kontekstualno uspešnostjo ter zadovoljstvom z delom. Edina neposredna povezava, ki jo raziskava ni potrdila, je vpliv transformacijskega vodenja na fokalno vedenjsko uspešnost prodajalcev. Vzrok za to nepotrditev vidim predvsem v okoliščinah (obdobje recesije), v katerih je potekala raziskava.

Dodaten teoretični prispevek disertacije je v odgovoru na raziskovalna vprašanja, predvsem na naslednje vprašanje: »Kako transformacijski slog vodenja neposrednega vodje prodaje vpliva na prodajalce v izvozu?« V konceptualnem modelu sem predvidel, da transformacijsko vodenje vpliva na psihološke vzvode, ki vplivajo na odnose prodajalcev v izvozu, ti odnosi pa nato vplivajo na njihovo uspešnost. Uspešnost prodajalcev nato vpliva na zadovoljstvo prodajalcev v izvozu z delom in na njihovo namero odpovedi. Linearni strukturni model ni potrdil takšne logike odnosov med spremenljivkami. Zaradi previsokega indeksa prilagajanja RMSEA (ta je znašal 0,160) sem moral prvotni model zavrniti. Med analizo vzrokov za zavrnitev prvotnega modela sem vključil različne kontekste, v katerih je potekala raziskava. Najpomembnejši kontekst, ki v prvotnem modelu ni bil predviden, je bila gospodarska kriza, ki je bila med potekom raziskave (prva polovica leta 2009) najizrazitejša. Upoštevajoč ta kontekstualni dejavnik sem postavil še dva alternativna modela. Najboljši indeks prilagajanja je imel drugi alternativni model, ki je nakazal, da transformacijsko vodenje vpliva na vse predvidene spremenljivke, le da so ob spremenjenem kontekstu smeri vpliva med odvisnimi spremenljivkami drugačne, kot je bilo predvideno v prvotnem modelu.

Tako je dodatni teoretični prispevek te disertacije povezan s časovnim okvirjem izvajanja raziskave in kontekstom krize, ki je bila vključena v alternativni model. Raziskava je pokazala, da moramo biti pri oblikovanju konceptualnih modelov pozorni na zunanje kontekste, ki lahko vplivajo na model. V povezavi s krizo je analiza rezultatov raziskave

podala nekatera zanimiva odkritja. Čeprav so številne raziskave v preteklosti potrjevale neposreden pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na zavezanost prodajalcev ciljem, tega ta raziskava ni potrdila. Transformacijski vodje imajo sposobnost, da artikulirajo cilje na način, na katerega so sodelavci psihološko že pripravljeni (Cannella & Monroe, 1997, str. 228), kar jim omogoča, da jih lažje sprejmejo. A kot je pokazala raziskava, v času krize nerealno visoki cilji, ki so pogosto določeni s strani najvišjega vrha organizacije, skladno s teorijo pričakovanj preprečujejo zavezanost prodajalcev tem. Raziskava je pokazala, da v kontekstu krize vpliv transformacijskega vodenja na uspešnost ni neposreden, ampak poteka posredno prek zadovoljstva prodajalcev. V drugem alternativnem modelu sem tako potrdil, da je smer povezave med uspešnostjo in zadovoljstvom z delom takšna, kot jo zagovarja izvorna šola socialne psihologije, ki trdi, da odnosi povzročajo uspešnost in ne obratno (Judge, et al., 2001, str. 378).

S krizo lahko pojasnimo tudi nepotrditev negativnega neposrednega vpliva zadovoljstva z delom na namero odpovedi. Med krizo, ko je razpoložljivih priložnosti za zaposlitev manj, na namero odpovedi močno vplivajo tudi priložnosti za zaposlitev. Skladno s Pricovim modelom odpovedi (1977) zadovoljstvo in priložnost za novo zaposlitev, na katero vpliva stanje gospodarstva, skupaj vplivata na to, da bodo nezadovoljni zaposleni zelo verjetno zapustili podjetje med gospodarsko rastjo. Ne glede na stanje zadovoljstva pa bodo le redki posamezniki pripravljeni zapustiti podjetje med gospodarsko krizo, ko je priložnosti malo. V alternativnem modelu 2 sem potrdil poenoten model namere prostovoljne odpovedi delovnega razmerja (Bluedorn, 1982), po katerem zadovoljstvo vpliva na zavezanost prodajalcev organizaciji, to pa nato vpliva na namero prostovoljne odpovedi.

Oba alternativna modela nakazujeta, da so odnosi med transformacijskim vodenjem prodajalcev v izvozu, njihovimi odnosi, njihovo uspešnostjo, zadovoljstvom z delom in namero odpovedi delovnega razmerja bolj kompleksni in prepleteni, kot sem prvotno predvideval. Raziskava je tako pokazala, da je smer vpliva med posameznimi spremenljivkami drugačna, kot je bilo prvotno predvideno. Transformacijsko vodenje sicer neposredno vpliva na odnose prodajalcev (zavezanost organizaciji, zaupanje vodji in notranjo motivacijo), a v alternativnem modelu 2 so ti odnosi povezani z zadovoljstvom, zadovoljstvo pa nato vpliva na kontekstualno in fokalno vedenjsko uspešnost prodajalcev v izvozu. Torej, ugotovitve te raziskave kažejo, da transformacijsko vodenje vpliva na odnose prodajalcev in njihovo zadovoljstvo, to zadovoljstvo pa nato vpliva na njihove rezultate. S tem je raziskava odgovorila tudi na drugo raziskovalno vprašanje: »Kako odnosi prodajalcev v izvozu vplivajo na njihovo uspešnost?«

Ključni teoretični prispevek disertacije bazi znanja je odkritje, da moramo pri pojasnjevanju vpliva transformacijskega vodenja na odnose zaposlenih, njihovo uspešnost in zadovoljstvo upoštevati različne kontekste. Številne raziskave so potrdile, da transformacijsko vodenje neposredno in pozitivno vpliva na odnose, uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih. Z vključitvijo posameznih kontekstov pa se lahko te povezave

spremenijo, zato je pri generalizaciji vplivov transformacijskega vodenja na zaposlene potrebna previdnost.

Pomemben prispevek disertacije pa je tudi v razkritju medsebojnih odnosov med različnimi vrstami uspešnosti. Tako je raziskava potrdila, da kontekstualna uspešnost vpliva na fokalno vedenjsko uspešnost, fokalna vedenjska uspešnost pa vpliva na fokalno rezultatsko uspešnost prodajalcev v izvozu. To pomeni, da prodajalci, ki izkazujejo kontekstualna vedenja, ki prinašajo primarno korist predvsem organizaciji kot celoti, izkazujejo tudi vedenja, ki vodijo do vedenjske uspešnosti. Hkrati pa prodajalci, ki izkazujejo vedenjsko uspešnost, kar pomeni, da potrošijo veliko časa za priprave, znajo odkrivati težave kupcev in delajo odlične predstavitve, dosegajo boljše rezultate kot ostali prodajalci.

8.2 Metodološki prispevki

Prvi metodološki prispevek je operacionalizacija transformacijskega vodenja v kontekstu vodenja prodajnega osebja v izvozu. V disertaciji gradim na lestvici MLQ-5X, ki sta jo postavila Bass in Avolio (2004). Lestvico sem prilagodil kontekstu raziskave in zanjo ugotavljal zanesljivost in veljavnost merjenja. Naslednji metodološki prispevek je oblikovanje nove lestvice za merjenje fokalne vedenjske in fokalne rezultatske uspešnosti. Vedenjsko fokalno uspešnost sem meril na osnovi lestvice, ki so jo za kontekst prodaje postavili Cravens in kolegi (1993) ter Babakus in kolegi (1996). Metodološki prispevek je oblikovana nova lestvica z enim faktorjem. Vzrok za postavitev nove lestvice je kontekst, v katerem nastopajo prodajalci v izvozu. Gre praviloma za prodajalce, ki delujejo na medorganizacijskem trgu, prodajni proces, ki ga izvajajo, pravilno označuje dolg prodajni cikel. Prav te nove okoliščine pa so narekovale nov pogled na vedenjsko uspešnost prodajalcev. Lestvico za rezultatsko uspešnost prodajalcev v izvozu sem postavil na osnovi Piercy et al. (1996) in Theodosiou in Katsikea (2007). Tem sem na osnovi preteklih izkušenj z vodenjem prodajalcev v izvozu dodal dve postavki, ki določata uspešnost prodajnih interakcij pri prodaji poslovnim partnerjem. Metodološki prispevek je bila tako nova lestvica za merjenje fokalne rezultatske uspešnosti z enim faktorjem. Tako sem ohranil temeljne osnove lestvic, hkrati pa sem jih zaradi nujnih vsebinskih nadgradenj, ki so posledica okoliščin, v katerih je potekala raziskava, vsebinsko dopolnil. Te vsebinsko dopolnjene lestvice sem nato preveril v smislu veljavnosti in zanesljivosti.

Operacionalizacijo vseh konceptov sem na podlagi poglobljenih intervjujev poskušal čim bolj prilagoditi kontekstu raziskave, torej vodenju prodajnega osebja, ki dela dislocirano na tujih trgih v drugačnem kulturnem in gospodarskem okolju. Operacionalizacija konceptov na kontekst vodenja prodajnega osebja ima prednosti in omejitve. Omejitev operacionalizacije konceptov skladno s kontekstom vodenja prodajnega osebja v izvozu predstavlja nezmožnost posploševanja raziskave na vodenje za ostale zaposlene v

organizaciji. Hkrati pa je omejena tudi možnost posploševanja raziskave na prodajno osebje, ki dela na sedežu podjetja oziroma na domačem trgu. Prednost takšne operacionalizacije in pomemben metodološki prispevek te raziskave pa je omogočanje globljega proučevanja in preverjanja povezav, ki so specifične za kontekst vodenja prodajalcev, ki delujejo na tujih trgih.

8.1 Prispevki in implikacije za vodje

Raziskava je podala nekaj zelo zanimivih odkritij, ki so pomembna za vodje. Prvo odkritje je, da transformacijsko vodenje prodajalcev, ki delujejo na mednarodnih trgih, vpliva na njihove odnose, uspešnost in zadovoljstvo. Torej, transformacijski vodje prodaje imajo bolj uspešne in zadovoljne prodajalce, ki dlje časa ostanejo v podjetju. Kumar (2007, str. 90) trdi, da se lahko vodje na vseh ravneh in v vseh sektorjih naučijo transformacijskega vodenja. Izbrane organizacije uspešno izvajajo programe za najnižje vodje in izkušene vodje v vrhu organizacije. Z investiranjem v razvoj veščin transformacijskega vodenja pri vodjah prodaje si lahko organizacije obetajo tako boljše prodajne rezultate kot tudi večje zadovoljstvo sodelavcev v prodaji.

Glede na to, da različne študije kažejo podobne rezultate tudi v drugih sektorjih in pri najvišjih vodjah, menim, da bi največji učinek dosegle organizacije, ki bi oblikovale kulturo transformacijskega vodenja. To pomeni, da organizacija izvaja ukrepe, ki zagotavljajo dvigovanje ravni transformacijskega vodenja na vseh ravneh v vseh sektorjih. Takšen pristop bi zagotavljal, da bi imele organizacije od transformacijskega vodenja največjo korist.

Druga zelo pomembna implikacija izhaja iz odkritja razmerja med uspešnostjo in zadovoljstvom. Alternativni model 2 je pokazal, da je uspešnost prodajalcev posledica njihovega zadovoljstva. To pomeni, da zadovoljni prodajalci izkazujejo vedenja, ki vodijo do fokalne in kontekstualne uspešnosti. Poleg transformacijskega vodenja bi morale organizacije uvajati še druge ukrepe za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, kot so plačni sistem oziroma sistem finančnega nagrajevanja, sistem nefinančnega in neformalnega nagrajevanja, napredovanja, omogočanje nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja, skrb za organizacijsko klimo in timsko delo itd.

Statistično neznačilna povezanost transformacijskega vodenja z zavezanostjo ciljem nakazuje, da na zavezanost ciljem vplivajo drugi dejavniki, predvsem višina teh ciljev. Med krizo so organizacije preveč ambiciozno načrtovale. Raziskava potrjuje tezo, da ni dovolj, da transformacijski vodja, ki izkazuje individualizirano obravnavo, vključi prodajalca v postavljanje ciljev. Če so skupaj oblikovani cilji postavljeni preveč ambiciozno in prodajalec v kratkem času odkrije, da jih ne bo dosegel (prav to pa je bil po

izkušnjah najpogostejši primer med gospodarsko krizo), se njegova zavezanost tem ciljem zniža.

Naslednje zanimivo odkritje raziskave je negativen vpliv zavezanosti organizaciji na namero odpovedi. Iz tega spoznanja lahko sklepamo, da bi vodje lahko preprečili neželene odpovedi, če bi ob odkritju nezavezanosti prodajalca organizaciji primerno ukrepali. Tako svetujem vodjam prodaje, da izvajajo aktivnosti, s katerimi odkrivajo, kateri prodajalci niso zavezani organizaciji. Če uspešen prodajalec ni zavezan organizaciji, mora vodja začeti z ukrepi, ki bodo povečali njegovo zavezanost. Raziskava je pri tem pokazala predvsem na dve področji, ki vplivata na zavezanost organizaciji. Prvo področje je zadovoljstvo zaposlenih, kar pomeni, da so bolj zadovoljni prodajalci bolj zavezani organizaciji. Tako morajo vodje izvajati ukrepe, ki povečujejo zadovoljstvo prodajalcev. Drugi dejavnik, ki vpliva na zavezanost organizaciji, pa je zaupanje med vodjo in prodajalcem, zato morajo vodje zagotoviti ozračje, v katerem se lahko oblikuje (ali izboljša) medsebojno zaupanje. Sestavni del tega zagotavljanja medsebojnega zaupanja je tudi izkazovanje vedenj transformacijskega vodenja.

8.1 Odprte teme za prihodnje

S predlaganim konceptualnim modelom in oblikovanjem dveh alternativnih modelov ter njihovo empirično preverbo sem lahko odgovoril na del zastavljenih vprašanj. Kljub izvedbi raziskave na nekatera vprašanja nisem dobil jasnih odgovorov, hkrati pa je raziskava (še zlasti okoliščine, v katerih je bila izvedena) odprla nekaj novih vprašanj. Prvo vprašanje se nanaša na največji prispevek te disertacije – pomen pojasnjevanja transformacijskega vodenja, upoštevajoč različne kontekste. En primer vključitve konteksta bi lahko bil proučevanje vpliva transformacijskega vodenja na prodajalce v primeru nenadnega kritičnega dogodka, kot je na primer objava slabe novice o podjetju ali izdelku podjetja v medijih. Prav tako bi bilo zanimivo proučiti učinek konteksta krize na vpliv transformacijskega vodenja na zaposlene v drugih sektorjih (proizvodnja, finance, marketing, razvoj …).

Raziskava, predstavljena v disertaciji, je v vzorec zajela prodajno osebje na tujih trgih v 100 največjih slovenskih izvoznikih. Zelo zanimiva bi bila kulturna primerjava. Torej, vprašanje, na katero nisem dobil odgovora, je, ali lahko odgovore generaliziramo v več različnih kulturah. Glede na to, da so bili v vzorec vzeti največji izvozniki, ki so praviloma tudi velika podjetja, ne morem brez tveganj odkritij raziskave generalizirati na vsa podjetja. Tako se odpira tema, ali je vpliv transformacijskega vodenja na prodajalce v izvozu enak ne glede na velikost podjetij.

Ker je bila raziskava narejena na vzorcu prodajalcev, ki delajo v izvozu, so možnosti generaliziranja rezultatov na vse prodajalce manjše. Zanimivo bi bilo v raziskavo vključiti

vse prodajalce tudi na domačem trgu. Tako bi lahko videli, ali lahko generaliziramo odnose med transformacijskim vodenjem prodajalcev, njihovimi odnosi, uspešnostjo, zadovoljstvom in namero odpovedi na vso populacijo prodajalcev.

Raziskava je pokazala, da se številne povezave ne ujemajo s tem, kar sem predvidel pred raziskavo. Tako v modelu transformacijsko vodenje ne vpliva na zavezanost ciljem. Noben izmed odnosov prodajalcev v izvozu (zaupanje, zavezanost organizaciji, zavezanost ciljem in notranja motivacija) neposredno ne vpliva na njihovo fokalno vedenjsko uspešnost. V raziskavi sem predvidel, da rezultatska uspešnost prodajalcev v izvozu vpliva neposredno in pozitivno na njihovo zadovoljstvo, alternativni model 2 pa je pokazal, da je smer vpliva obratna, kar pomeni, da zadovoljstvo vpliva na vedenjsko fokalno uspešnost, vedenjska fokalna uspešnost prodajalcev v izvozu pa vpliva na rezultatsko uspešnost prodajalcev v izvozu. Ne nazadnje pa je raziskava pokazala, da ne obstaja neposredna negativna povezava med zadovoljstvom prodajalcev v izvozu in njihovo namero odpovedi. Nepotrditev teh hipotez sem argumentiral z različnimi učinki, ki jih ima gospodarska kriza na vodenje, odnose, aktivnosti in rezultate prodajalcev v izvozu. Z raziskavo, ki bi bila opravljena v času gospodarske rasti, bi lahko dobili odgovor, koliko so na zavrnitev nekaterih hipotez vplivali zunanji dejavniki, ki jih med pripravo raziskave nisem mogel predvideti.

9 Literatura in viri

1. Aaby, N. & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6(4), 7–26.
2. Aarons, G. A. (2006). Transformational and transactional leadership: Association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric Services*, 57 (8), 1162–1169.
3. Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: a longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839–862.
4. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), 1–18.
5. Allscheid, S. P. & Cellar, D. F. (1996). An interactive approach to work motivation: The effects of competition, rewards, and goal difficulty on task performance. *Journal of Business and Psychology*, 11(2), 219–237.
6. Anderson, E. & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76–88.
7. Agarwal, S. (1993). Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 715–739.

8. Agarwal, S., DeCarlo, T. E. & Vyas S. B. (1999) Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 727–743.

9. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal Personal Social Psychology*, 66(5), 950–67.

10. Anseel, F. & Lievens F. (2007). The Long-Term Impact of the Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2), 254–266.

11. Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13(6), 673–705.

12. Aragón-Correa, A. J., García-Morales, V. J. & Cordón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349–359.

13. Arslantaş, C. C. (2008). An Empirical Study on the Effects of Trust in Supervisor and Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior. *TISK Academy*, 3(5), 110–117.

14. Aryee, S. & Chay, Y. W. (2001). Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 154–160.

15. Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267–285.

16. Atuahene-Gima, K. & Li, H. (2002). When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States. *Journal of Marketing*, 66(3), 61–81.

17. Austin, J. T. & Vancouver, J. B. (1996) Goal constructs in psychology: Process and content. *Psychological Bulletin*, 120, 338–375.

18. Autio, E., Sapienza, H. J. & Almeida James G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.

19. Avila, R. A. & Tadepalli, R. (1999) Supervisory Antecedents to the Customer Orientation and Job Satisfaction of Salespeople: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Management*, 9(2), 59–72.

20. Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations.* Thousand Oaks : Sage, 234 str.

21. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership.* Mahwah : Lawrence Erlbaum.

22. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire.* Menlo Park : Mind Garden.

23. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). *The Full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals.* Binghamton: Bass, Avolio & Associates.

24. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.

25. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.

26. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.

27. Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990's: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9–16

28. Axelsson, B. & Agndal, H. (2000). Internationalisation of the firm. A note on the crucial role of the individual's contact network. *Bath: IMP konference*.

29. Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N. & LaForge Raymond W. (1994). Removing Salesforce Performance Hurdles. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), 19–29.

30. Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N. & LaForge, R. W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345–363.

31. Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M. & Moncrief, W. C. (1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58–70.

32. Bagozzi, R. P. (1980). The Nature and Causes of Self-Esteem, Performance, and Satisfaction in the Sales Force: A Structural Equation Approach. *Journal of Business*, 53(3), 315–331.

33. Bagozzi, R. P. (1980). Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity. *Journal of Marketing*, 44(2), 65–77.

34. Balabanis, G., Theodosiou, M. & Katsikea, E. S. (2004). Export marketing: developments and a research agenda. *International Marketing Review*, 21(4/5), 353–377.

35. Baldauf, A., Cravens, D. W.: The Effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization. *European Journal of Marketing*, 36(11–12), 1367–1388.

36. Baldauf, A. & Cravens, D. W. (2003). Management decision variables and characteristics of salespeople as antecedents of sales organization effectiveness. *Zeitschrift fur Betriebswirtschaft*, 73(4), 371−405.

37. Baldauf, A., Piercy, N. F. & Cravens, D. W. (2001). Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 109–123.

38. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*. 37(2), 122–147.

39. Bandura, A. (1985). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory.* Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

40. Barksdale, K. & Werner, J. M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51(2), 145–155.

41. Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832.

42. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

43. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173−1182.

44. Barrick, M. R., Mount, M. K. & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 715–722.

45. Bashaw, E. R. & Grant, S. E. (1994). Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance, and Prosperity to Leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(2), 41–56.

46. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications.* New York: The Free Press.

47. Bass, B. M. (1990a). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

48. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations.* New York: The Free Press.

49. Bass, B. M. (1997). Personal Selling and Transactional/ Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19–28.

50. Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478.

51. Bass, B. M. (1982). *Transformational leadership: Industry, Military, and Educational Impact.* Mahwah : Lawrence Erlbaum.

52. Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18–40.

53. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *The implications of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development. V Research in Organizational Change and Development.* Greenwich : JAI.

54. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.* Thousand Oaks: Sage Publications.

55. Bass, B. M., Avolio, B. J. & Goodheim, L. (1987). Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. *Journal of Management*, 13(1), 7–20.

56. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.

57. Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership. Sedond Edition.* Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

58. Bass, B. M. & Steidlmaier, P. (2004). Ethics Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. V Ciulla, J. B., & Burns, J. M. (ur.), *Ethics, the heart of leadership* (175-197). Westport : Greenwood Publishing Group.

59. Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitmnet: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Joumal*, 35(1), 232–244.

60. Becker, T. E & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of organizational behavior,* 14(2), 177–190.

61. Becker, T. E. & Kernan, M. C. (2003). Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance. *Human Performance*, 16(4), 327–349.

62. Behrman, D. N. & Perreault, W. D. Jr. (1982). Measuring the Performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355–370.

63. Behrman, D. N. & Perreault, W. D. Jr. (1984). A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons. *Journal of Marketing*, 48 (4), 9–22.

64. Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.

65. Berson, Y., Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35(1), 51–60.

66. Beswick, C. A. & Cravens, D. W. (1977). A Multistage Decision Model for Sales Performance. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 135–144.

67. Biemans, W. G., Makovec Brenčič, M. (2007). Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, 41(3–4), 257–273.

68. Biemans, W. G., Makovec Brenčič, M. & Mashe, A. (2010). Marketing-sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management.* 39(2), 183–194.

69. Bittel, L. R. (1964). *Management by Exception: A Systematizing and Simplifying of the Managerial Job.* New York: McGraw-Hill.

70. Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135–153.

71. Boerner, S., Eisenbeiss, S. A. & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15–26.

72. Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables.* New York: John Wiley Interscience.

73. Bollen, K. A. & Long, S. J. (1993). *Testing structural equation models.* London: Sage Publication.

74. Boles, J. S., Madupalli, R., Rutherford, B. & Wood, J. A. (2007). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(4/5), 311–321.

75. Boles, J. S., Wood, J. A. & Johnson, J. (2003). Interrelationships of role conflict, role ambiguity, and work-family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 99–113.

76. Borman, W. C., Motowildo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. V Schmitt, N. & Borman, W. C. *Personnel Selection in Organizations* (71-98), San Francisco: Jossey-Bass.

77. Boshoff, C. & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, 29(2), 23–42.

78. Branch, A. (2006). *Export Practice and Management. Fifth Edition.* Bedford: Thompson Learning.

79. Brashear, T. G., Lepkowska-White, E. & Chelariu, C. (2003). An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail salespeople. *Journal of Business Research*, 52(12), 971–978.

80. Brashear, T. G., Manolis, C. & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), 241–249.

81. Brayfield, A. H. & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin,* 52(1), 396–424.

82. Bric, R., Straže, B., Djukić, D., Bogdanovska, J., Šimac, I., Robnik, L. & Jug, A., (2006). *Direktor. Zelo enostaven način vodenja.* Ljubljana: Verlag Dashofer.

83. Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.

84. Brossoit, K. B. (2000). *Understanding employee empowerment in the workplace: Exploring the relationships between transformational leadership, employee perceptions of empowerment, and key work outcomes. Doktorska disertacija.* The Claremont Graduate University.

85. Brown, S. P., Cron, W. M. & Slocum, J. W. (1997). Effects of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior and Performance: A longitudinal Study. *Journal of Marketing*, 61(1), 39–50.

86. Brown, S. P., Evans, K. R., Mantrala, M. K. & Challagalla, G. (2005). Adapting Motivation, Control, and Compensation Research to a New Environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 156–167.

87. Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63–77.

88. Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70–88.

89. Brunstein, J. C. & Gollwitzer, P. M. (1996). Effects of failure on subsequent performance: The importance of self-defining goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 395–407.

90. Bryman, A. (1992). *Charizma and Leadership in Organizations.* London: Sage Publications.

91. Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quatery*, 19(4), 533–546.

92. Buckley, P. J. (1993). Foreign direct investment by small-and medium-sized enterprises: The theoretical background. *Small business economies*, 1(2), 89–100.

93. Burns, J. D. (2007) *Analyses of transactional and transformational leadership on job satisfaction of college faculty. Doktorska disertacija*. Northcentral University.

94. Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

95. Bursk, E. C. (1947). Low Pressure Selling. *Harvard Business Review*, 25(1), 227–242

96. Bush, A. J., Hair, J. F. Jr. & Anderson, R. E. (1992). Professional Sales Management. New York: Mc Graw Hill.

97. Butler Jr., J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643–664.

98. Butler, J. K. & Cantrell, R. S. (1997). Effects of perceived leadership behaviors on job satisfaction and productivity. *Psychological Reports*, 80(3), 976–979.

99. Butler, J. K. & Reese, R. M. (1991). Leadership Style and Sales Performance: A Test of the Situational Leadership Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(3), 37–46.

100. Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478.

101. Cadogan, J. W., Paul, N. J., Salminen, R. T., Puumalainen, K. & Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to "export" market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 261–282.

102. Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Salminen, R. T. & Puumalainen, K. (2005). Export Marketing, Interfunctional Interactions, and Performance Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 520–535.

103. Callaway, P. L. (2006). *The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force.* Boca Raton: Universal-Publishers.

104. Camp, S. D. (1994). Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach. *The Prison Journal*, 74(3), 279–305.

105. Canaday, H. (2004). How Did You Become Sales Manager. *Selling Power*, 6, 15–17.

106. Cannella, Jr. A. A. & Monroe, M. J. (1997). Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers. *Journal of Management*, 23(3), 213–237.

107. Cantwell, J., Dunning, H. J. & Lundan, M. S. (2010). An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Coevolution of MNEs and the Institutional Enviroment. *International Journal of Business Studies*, 41(4), 567–586.

108. Carrie, L. R. (1986). Predictors and Consequences of Delegation. *Academy of Management Journal*, 29(4), 754–774.

109. Cascio, W. F. (2000). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations.* Cincinnati : Southwestern.

110. Cascio, W. F. (2007). The Costs and Benefits of Human Resources. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 71–109.

111. Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002). International Marketing. New York: McGraw-Hill.

112. Cavusgil, T. S. (1980). On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, 8(6), 273–281.

113. Cavusgil, T. S. (1994). A quiet revolution in Australian exporters. *Marketing News*, 28(11), 18–21.

114. Cespedes, F. V. (1993). Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firm. *Journal of Consumer Marketing*, 10(2), 37–55.

115. Challagalla, G. N. & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89–105.

116. Chan, D. (1998). Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234–246.

117. Chan, A. T. & Chan, E. H. (2005). Impact of Perceived Leadership Styles on Work Outcomes: Case of Building Professionals. *Journal of construction Engineering and Management*, 131(4), 413–422.

118. Chang, S. & Lee, M. (2007). Study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155–185.

119. Charbonneau, D. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 565–576.

120. Charbonneau, D., Barling, J. & Kelloway, K. E. (2006). Transformational leadership and sports performance: the mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521–1534.

121. Caldwell, D., Chatman, J. & O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245–261.

122. Chen, R. & Martin, M. J. (2001). Foreign expansion of small firms The impact of domestic alternatives and prior foreign business involvement. *Journal of Business Venturing*, 16(6), 557–576.

123. Chen, X., Hui, C. & Sego, D. (1998). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922–931.

124. Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 13(1), 24–44.

125. Choi, Y. & Mai-Dalton, R. R (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *Leadership Quarterly*, 10 (3), 397–421.

126. Chong, V. K. & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Reseanh.* 37(1). 1–19.

127. Cooper, B. L., Clasen, P., Silva-Jalonen, D. E. & Butler, M. C. (1999). Creative Performance on an In-Basket Exercise. *Journal of Managerial Psychology*, 14 (1), 39–56.

128. Christen, M., Iyer, G. & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137–150.

129. Churchill, G. A. Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.

130. Churchill, G. A. Jr., Ford, N. M., Hartley, S. W., Walker, O. C. Jr. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103–118.

131. Churchill, G. A. Jr., Ford, N. M. & Walker, O. C. Jr. (1974). Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254–260.

132. Churchill, G. A. Jr, Ford, N. M. & Walker, O. C. Jr (1993). *Sales Force Management.* Homewood: Irwin.

133. Cicero, L. & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. *International Journal of Psychology*, 42(5), 297–306.

134. Ciulla, J. B. (2004). Leadership Ethics – Mapping the Territory. V Ciulla, J. B. & Burns, J. M. (ur.). *Ethics, the heart of leadership* (3-24). Westport : Greenwood Publishing Group.

135. Coenders, G. (2004). *Multivariatna analiza: Strukturni modeli – Structural Equation Models (SEM).* Ljubljana: Gradivo za podiplomski študij statistike.

136. Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 253–268.

137. Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140–1157.

138. Comer, L. B. (1995). When the Sales Manager is a Woman: An Exploration into the Relationship between Salespeople's Gender and their Responses to Leadership Styles. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 17–32.

139. Comer, L. B., Machleit, K. A. & Lagace, R. R. (1989). Psychometric assessment of a reduced version of INDSALES. *Journal of Business Research,* 18(4), 291–302.

140. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations.* Thousand Oaks: Sage Publications.

141. Conger, J. A., Kanungo, R. N. & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior.* 21(7), 747–467.

142. Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1985). The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*, 16(1), 37–55.

143. Corcoran, K., Petersen, L. K. & Baitch, D. B. (1995). *High Performance Sales Organizations: Achieving Competitive Advantage in the Global Marketplace.* Chicago: Irwin Professional Pub.

144. Corstjens, J. & Corstjens, M: (1995). *Store Wars – The Battle for Mindspace and Shelfspace.* Chicster : Wiley.

145. Coyne, I. & Ong, T. (2007). Organizational citizenship behaviour and turnover intention: a cross-cultural study. *International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 1085–1097.

146. Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W. & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47–59.

147. Creed, D. E. W. & Miles, R. E. (1996). Trust in Organizations. A Conpeptional Framework. V Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (ur.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (16–38). Thousand Oaks: Sage Publications.

148. Cron, W. L. (1984). Industrial Salesperson Development: A Career Stages Perspective. *Journal of Marketing*, 48(4), 41–52.

149. Cron, W. L. & DeCarlo, T. E. (2006). *Dalryple's Sales Management.* Hoboken: Wiley & Sons.

150. Cron, W. L., Dubinsky, A. J. & Michaels, R. E. (1988). The Influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation. *The Journal of Marketing*, 52(1988), 1, 78–92.

151. Cron, W. L. & Slocum Jr., J. W. (1986). The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 119–129.

152. Csikszentmihalyi, M. & Rathunde, K. (1993). The measurement of flow in everyday life: Toward a theory of emergent motivation. V Jacobs, J. & Dienstbier, R. (Ur.), *Developmental perspectives on motivation* (str. 57–97). Lincoln: University of Nebraska Press.

153. Czinkota, M. R. (1982). *Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy.* New York: Preager.

154. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Moffett, M. H. (2002). *International Business. Six Edition.* Fort Worth: Harcourt College Publishers.

155. Czinkota, M. R. & Ursic, M. (1991). Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix. *Journal of Business Research*, 22(3), 243–253.

156. Dachler, H. P. & Mobtey, W. H. (1973). Construct validation of an instrumentality-expectancy-task-goal model of work motivation. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 397–418.

157. Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984). Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. V Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Ur.), *Research in organizational behavior* (191–233)*,* Greenwich: JAI Press.

158. Dale, K. & Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: mediating effect of role stress. *Journal of Managerial Studies*, 20(1), 109–130.

159. Darmon, R. Y. (2008). The Concept of Salesperson Replacement Value: A Sales Force Turnover. Management Tool. *Journal of Personal Selling & Sales Management***,** 28(3), 211–232.

160. Darmon, R. Y. (2007). *Leading the Sales Force.* Cambridge: Cambridge University Press.

161. DeCarlo, T. E. & Agarwal, S. (1999). Influence of Managerial Behaviors and Job Autonomy on Job Satisfaction of Industrial Salespersons. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 51–62.

162. DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior.* New York: Academic Press.

163. Deci, E. L. (1975). *Intristic Motivation.* New York: Plenum Press.

164. Deci, E. L., Connell James P. in Ryan Richard M.: Self-Determination in a Work Organization. Journal of Applied Psychology. 74(1989), 4, 580–590.

165. Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.

166. Deci, E. L., Nezlek, J. & Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of Personality and Social Psychology,* 40(1), 1–10.

167. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation; Psychology; Personality; Philosophy.* New York: Plenum Press.

168. DeConinck, J. B. (2011). The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21–34.

169. DeConinck, J. B. & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333–350.

170. DeGroot, T., Kiker, S. D. & Cross, T. C. (2000). Meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356–371.

171. Deluga, R. J. (1995). The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1–16.

172. DeSarbo, W. S., Di Benedetto, A., Song, M. & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47–74.

173. Dewsnap, B. & Jobber, D. (2000) The Sales-Marketing Interface in Consumer Packaged-Goods Companies: A Conceptual Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), 109–119.

174. Diefendorff, J. M., Hall, R. J., Lord, R. G. & Strean, M. L. (2000). Action-State Orientation: Construct Validity of a Revised Measure and Its Relationships to Work-Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 250–263.

175. Diefendorff, J. M., Richard, E. M. & Gosserand, R. H. (2006). Examination of Situational and Attitudinal Moderators of the Hesitation and Performance Relation. *Personnel Psychology*, 59(2), 365–393.

176. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji.* Ljubljana: Planet GV.

177. Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193.

178. Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2000). The effects of trust in leadership on employee performance, behavior, and attitudes: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, (1), 1

179. Drach-Zahavy, A. & Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 667–682.

180. Dubini, P. & Aldrich, H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305–313.

181. Dubinsky, A. J. & Hartley, S. W. (1986). A path analytic study of a model of salesperson performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 14(1), 36–46.

182. Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., J., M. A. & Spangler, W. D. (1995). Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17–31.

183. Dumdum, U. R., Lowe, K. B. & Avolio, B. J. (2002). Meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. V Jaramillo F. & Avolio, B. J. *Transformational and Charismatic Leadership* (35–66). Greenwich: JAI Press.

184. Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of Intetnational Business Studies*, 29(1), 45–66.

185. Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and MNE: A search of eclectic approach. V Ohlin B. G., Hesselborn, P. & Wijkman, P. M. *The international allocation of economic activity* (395–418). London: Macmillan.

186. Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.

187. Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes.* Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.

188. Earley, C. P. (1985). *The iniluence of goal setting methods on performance, goal acceptance, seif-efiicacy expectations, and expectancies across levels of goal dificulty.* Los Angeles: American Psychologcial Association.

189. Earley, C. P. (1985a) Influence of information, choice and task complexity upon goal acceptance, performance, and personal goals. Journal of Applied Psychology, 70(3), 481–491.

190. Earley, P. C. & Kanfer, R. (1985). The influence of component participation and role models on goal acceptance, goal satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 378–390.

191. Eby, L. T. & Freeman, D. M. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 463–483.

192. Eden, D: (1990). *Pygmalion in Management: Productivity As a Self Fulfilling Prophecy.* Lanham: Lexington Books.

193. Ehmann, L. C. (2004). Secrets of Sales Giants. *Selling Power*, 9, 53.

194. Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Aplied Psychology*, 75(1), 51–59.

195. Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467–480.

196. Eisenberger, R. & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality of myth? *American Psychologist*, 51(11), 1153–1166.

197. Erez, M. (1986) The congruence of goal setting strategies with socio-cultural values, and its effect on performance. *Journal of Management*, 12(4), 83–90.

198. Erez, M. & Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance, *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 69–78.

199. Evans, M. G. (1974). Extensions of a Path-Goal Theory of Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 172–178.

200. Farrell, D. & Stamm, C. L. (1988). Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence. *Human Relations*, 41(3), 211–227.

201. Ferligoj, A., Leskovšek, K. & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

202. Ferrell, O. C., Ingram, T. M. & Laforge, R. W. (2000). Initiating Structure for Legal and Ethical Decisions in a Global Sales Organization. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 555–564.

203. Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608–622.

204. Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T. & Wright, M. (2009). The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies,* 40(6), 1005–1021.

205. Flink, C., Boggiano, A. K. & Barrett, M. (1990). Controlling teaching strategies: Undermining children's self-determination and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 916–924.

206. Ford, M. E. (1992). *Motivating humans: goals, emotions, and personal agency beliefs*. Newbury Park: Sage Publication.

207. Franke, G. R. & Park, J. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702.

208. Freund, A. (2005). Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Turnover Intentions Among Welfare Workers. *Administration in Social Work*, 29(2), 5–22.

209. Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in Two German Samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139–161.

210. Frost, P. I. & Mahoney, T. A. (1976). Goal setting and the task process: I. An interactive influence on individual performance. *Organizationai Beiiavior and Human Performance*, 17(2), 328–350.

211. Fullagar, C., McCoy, D. & Shull, C. (1992). The socialization of union loyalty. *Journal of Organizational Behavior,* 13(1), 13–26.

212. Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K. & Relyea, C: (2003). A Social Identity Perspective on the Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *Journal of Social Psychology*, 14(6), 789–791.

213. Futrell, C. M. & Parasuraman, A. (1984). The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover. *Journal of Marketing*, 48(4), 33–40.

214. Gaertner, S. & Robinson, J. M. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479–493.

215. Galbraith, J. R. (1977). *Organization Design.* Reading: Addison Wesley Publishing Company.

216. Ganesan, S. & Weitz, B. A. (1996). The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors. *Journal of Retailing*, 72 (1), 31–56.

217. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F: (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.

218. Gaur, A. S. & Gaur, S. S. (2009). *Statistical Methods for Practice and Research: A Guide to Data Analysis Using SPSS (2nd Edition)*. New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd.

219. George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299–308.

220. Gerbing, D. W. & Anderson, J. C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186–192.

221. Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2005). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance.* New York: M. E. Sharpe.

222. Gillespie, N. A. & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607.

223. Gillet, B. & Schwab, D. P. (1975). Convergent and Discriminant Validities of Corresponding Job, Descriptive Index and Minnesota Satisfaction Questionnaire Scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 313–317.

224. Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organisations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61–81.

225. Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Organizational Behavior,* 9(1), 175–208.

226. Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219–247.

227. Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.

228. Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58.

229. Grant, K. & Cravens, D. W. (1996). Examining sales force performance in organizations that use behavior-based sales management processes. *Industrial Marketing Management*, 25(5), 361–371.

230. Grant, K. & Cravens, D. W. (1998). Examining the antecedents of sales organization effectiveness. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 945–957.

231. Grant, K., Cravens, D. W., Low, G. S. & Moncrief, William C. (2001). The Role of Satisfaction With Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(/2), 165–179.

232. Greenberg, H. M. & Greenberg, J. (1980). Job Matching for Better Sales Performance. *Harvard Business Review*, 58(5), 128–133.

233. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* New York: Paulist Press.

234. Gregory, G., Karavdic, M. & Zou, S. (2007). The Effects of E-Commerce Drivers on Export Marketing Strategy. *Journal of International Marketing*, 15(2), 30–57.

235. Griffin, M. A., Neal, A. & Neal, M. (2000). The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 517–533.

236. Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.

237. Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.

238. Gullahorn, J. T. (1952). Distance and friendship as factors in the gross interaction matrix. *Sociometry*, 15(1-2), 123–134.

239. Hacker, S. & Roberts, T. (2003). *Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning.* Milwaukee: American Society for Quality.

240. Hacker, S., Willard, M. L. & Couturier, L. (2002). *The Trust Imperative: Performance Improvement Through Productive Relationships.* Milwaukee: American Society for Quality.

241. Hackett, R., Farh, J. L., Chen, Z. J., Wang, A. C. & Cheng, Bor S. (2008). Transformational leadership and OCB: A test of a moderated mediated model. *Academy of Management Proceedings*, str. 1–6.

242. Hackman, J. R. & Oldham, R. G. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Redesign Projects. *Catalog of Selected Documents in Psychology*, 4, 148–149.

243. Hackman, J. R. & Oldham, R. G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.

244. Hackman, J. R. & Oldham, R. G. (1980). *Work Redesign.* Reading: Addison-Wesley Publishing Company.

245. Hafer, J. & Barbara, A. M. (1985). Antecedents of Performance and Satisfaction in a Service Sales Force as Compared to an Industrial Sales Force. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 5 (2), 7–17.

246. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tathan, R. L. & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings.* Engelwood Cliffs: Prentice Hall.

247. Halinen, A. & Salmi, A. (2001). *Managing the Informal Side of Business Interaction: Personal Contact in the Critical Phase of Business Ralationships.* Oslo: IMP Conference.

248. Hall, D. T., Schneider, B. & Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. Administrative Science Quarterly, 15(2), 176–190.

249. Hammer, M. & Stanton, S. (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108–118.

250. Hardy, C. (1985). The Nature of Unobtrusive Power. *Journal of Management Studies*, 22(4), 384–399.

251. Harich, K. R., LaBahn, D. W. (1998). Enhancing International Business Relationships: A Focus on Customer Perceptions of Salesperson Role Performance Including Cultural Sensitivity. *Journal of Business Research*, 42(1), 87–101.

252. Harrell, A., Chewning, E. & Taylor, M. (1986). Organizational-Professional Conflict and the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Internal Auditors. *Auditing*, 5(2), 109–121.

253. Harvey, M. (2001). The Hidden Force: A Critique of Normative Approaches to Business Leadership. *SAM Advanced Management Journal*, 66(4), 36–48.

254. Häsänen, L., Hellgren, J. & Hansson, M. (2011). Goal setting and plant closure: When bad things turn good. *Economic & Industrial Democracy*, 32(1), 135–156.

255. Hasenfeld, Y. & Chester, M. A (1989). Client Empowerment in the Human Services: Personal and Professional Agenda. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25(4), 499–521.

256. Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superior's Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702.

257. Heinning-Thurau, T., Gwinner, K. P. & Gremler, D. D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relational Quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230–247.

258. Hernandez, M. Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121–128.

259. Herzberg, F., Mausnerand, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work.* New York: John Wiley & Sons.

260. Hirschfeld, R. R. (2000). Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference? *Educational & Psychological Measurement*, 60(2), 255–271.

261. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479–491.

262. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagošek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja. Akcijski pristopi k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

263. Hollenbeck, J. R., Klein, H. J. (1987). Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Problems, Prospects, and Proposals for Future Research. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 212–220.

264. Hollenbeck, J. R., Williams, C. R. & Klein H. J. (1989). An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 18–23.

265. Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A market-responsive approach.* Harlow: Prentice Hall.

266. Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. & Griffeth, R. W. (1992). A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890–909.

267. Hom, P. W. & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975–987.

268. Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms.* New York: Harcourt, Brace and World.

269. Homburg, C., Jensen, O. & Krohmer, H: (2008). Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133–154.

270. Honeycutt, E. D. & Ford, J. B. (1995). Guidelines for managing an international sales force. *Industrial Marketing Management*, 24(2), 135–144.

271. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York : Harper & Row.

272. Hooijberg, R. (2000). From selling peanuts and beer in yankee stadium to creating a theory of transformational leadership: An interview with Bernie Bass. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 291–306.

273. House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. V Hunt, J. G. & Larson, L. L. (Ur.). *Leadership: The Cutting Edge* (189–207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

274. House, R. J. (2004). Preface. V House, R. J. & Hanges , P. J. (Ur.). *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program* (xxi-xxviii). Thousand Oaks: SAGE, 2004.

275. House, R. J., Woycke, J. & Fodor, E. M. (1988). Charismatic and Noncharismatic Leaders. Differences in Behavior and Effectiveness. V Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (Ur.). *Charismatic Leadership* (98–121). San Francisco : Jossey-Bass.

276. Howell, J. M., Bowen, D. E., Dorfman, P. W., Kerr, S. & Podsakoff, P. M. (1990). Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership. *Organizational Dynamics*, 19(1), 21–38.

277. Howell, J. M. & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243–269.

278. Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. (1999). The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680–694.

279. Howell, J. M., Neufeld, D. J. & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 273–285.

280. Houston, F. S. (1986). The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. *Journal of Marketing*, 50(2), 81–87.

281. Huber, V. L. & Neale, M. A. (1986) Effects of cognitive heuristics and goals on negotiator performance and subsequent goal setting. *Organizafional Behavior and Human Decision Processes*, 38(3), 342–365.

282. Hulin, C. L. & Smith, P. C. (1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49(3), 209–216.

283. Hult, G. T. M. (2000). Global Industrial Marketing: A Look to the Future. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 479–481.

284. Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Jr. & Chabowski, B. R. (2007). Leadership, the buying center, and supply chain performance: A study of linked users, buyers, and suppliers. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 393–403.

285. Humphreys, J. H. (2002). Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Services Marketing*, 16(6), 487–502.

286. Hunter, Larry W.; Thatcher, Sherry M. B. (2007). Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 50(4), p953–968.

287. Hutt, M. D., Speh, T. W. (2009). *Business Marketing Management.* Mason: South Western Cengage Learning.

288. Hyman, M. R. & Yang, Z. (2001). International marketing serials: a retrospective. *International Marketing Review*, 18(6), 667–718.

289. Ilgen, D. R. & Hollenbeck, J. R. (1990). The Structure of Work: Job design and Roles. V Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Ur.). Handbook of Industrial and Organisational Psychology (165–207). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

290. Ingram, T. N., Bellenger, D. N. (1982). Motivational Segments in the Sales Force. *California Management Review*, 24(3), 81–88.

291. Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A. & Schwepker, C. H. (2006). *Sales Management: Analysis and Decision Making.* Mason: Thomson South Westrn.

292. Ingram, T. N., LaForge, R. W., Locander, W. B., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2005). New Directions in Sales Leadership Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 137–154.

293. Ingram, T. N., Lee, K. S. & Skinner, S. J. (1989). An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(3), 25–33.

294. Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985). A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 36(1), 16–78.

295. Jacobs, R. A. (1970). *Readings in English transformational grammar.* London: Ginn and company.

296. Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *The Academy of Management Journal*, 36(5), 951–995.

297. Jayakody, J. A. S. K. & Sanjeewani, W. M. A. (2006). The impact of salesperson transformational leadership behavior on customer relationship marketing behavior. *International Journal of Bank Marketing*, 24(7), 461–474.

298. Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1991). Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespjeople's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 190–201.

299. Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195.

300. Jung, D. I. & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in groups and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 208–218.

301. Jung, D. I., Wu, A. & Chow, C. W. (2003). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *Leadership Quarterly*, 14(4/5), 525–545.

302. Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B. & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351–365.

303. Jaramillo, F., Locander, W. B., Spector, P. E. & Harris, E. G. (2006). Getting the Job Done: The Moderating Role of Initiative on the Relationship between Intrinsic Motivation and Adaptive Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 59–74.

304. Jaramillo, F., Mulki, J. P. & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705–714.

305. Jarvis, C., Scott, B. M. & Philip, M. P. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218.

306. Johnson, J. T., Griffeth, R. W. & Griffin, M. (2000). Factors Discriminating Functional and Dysfuncitonal Salesforce Turnover. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6), 399–415.

307. Johnson, J. G. & Johnson, R. W. (2000). Perceived Qualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *Journal of Psycgology*, 134(5), 537–555.

308. Johnston, M. W. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 30–41.

309. Johnston, M. W. & Marshall, G. W. (2006). *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management.* Boston: McGraw-Hill/Irwin.

310. Johnston, M. W., Parasuraman, A., Furell, C. M. & Black, W. C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research,* 27(3), 333–344.

311. Judge, T. A. & Bono, J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.

312. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

313. Kalb, D. A. & Boyatzis, R. E. (1970). Goal setting and self-directed behavior change. *Human Relations*, 23(5),439–457.

314. Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. V Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Ur.). Handbook of Industrial

and Organizational Psychology (75–170). Palo Alto: Consulting Psychology Press.

315. Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 657–691.

316. Kanter, R. M. (1967). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.

317. Kark, R. & Shamir, B. (2002). The Influence of Transformational Leadership on Followers' Relational Versus Collective Self-Concept. Academy of Management Proceedings; 2002, D1-D6.

318. Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.

319. Katsikea, E. S. (2000). *Industrial Export Sales Management Activities, Behaviours and Characteristics: Distinctions between 'Experimental', 'Active', and 'Committed' Exporting Firms.* Aberystwyth: Aberystwyth School of Management and Business research Paper.

320. Katsikea, E. S. & Theodosiou, M., & Morgan, R. E. (2007. Managerial, organizational, and external drivers of sales effectiveness in export market ventures. *Academy of Marketing Science*, 35(2), 270–283.

321. Katsikea, E. S., Theodosiou, M., Morgan, R. E. & Papavassiliou, N. (2005). Export Market Expansion Strategies of Direct-Selling Small and Medium-Sized Firms: Implications for Export Sales Management Activities. *Journal of International Marketing,* 13(2), 57–92.

322. Katsikea, E. S. & Morgan Robert E. (2003). Exploring export sales management practices in small- and medium-sized firms. *Industrial Marketing Management*, 32(6), 467–480.

323. Katsikea, E. S. & Skarmeas, D. A. (2003). Organisational and managerial drivers of effective export sales organisations: An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1723–1745.

324. Katsikeas, C. S. & Kaleka, A. (1999). Import motivation in manufactureroverseas distributor relationships. Guidelines for U.S. industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 28(6), 613–625.

325. Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C. & Morgan, N. A. (20009. Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–512.

326. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146.

327. Katz, D. (1978). *The social psychology of organizations.* New York: J. Wiley & Sons.

328. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

329. Kelloway, K. & Barling, J. (1993). Members' participation in local union activities: Measurement, prediction and replication. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 262–279.

330. Kelloway, K. & Barling, J: (2000). What We Have Learned About Developing Transformational Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(7), 355–362.

331. Kelloway, K., Barling, J. & Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 145–149.

332. Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance,* 22(3), 375–403.

333. Ketchen, D. J. & Bergh, D. D. (2006). *Research Methodology in Strategy and Management.* Langford Lane: Emerald Group Publishing.

334. Kets de Vries, M. F. R. (1989). *Prisoners of Leadership.* New York: John Wiley & Sons.

335. Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51.

336. Klein, D. (2006). Staying motivated in difficult times. *Leader to leader*, 54(Fall), 60–61.

337. Klein, H. J. (1989). An Integrated Control Theory Model of Work Motivation. *Academy of Management Review*, 14(2), 150–172.

338. Klein, H. J. (1991). Further Evidence on the Relationship between Goal Setting and Expectancy Theories. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 49(2), 230–258.

339. Klein, H. J. & Kim, J. S. (1998). A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 88–95.

340. Klein, H. J. & Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R. & Alge, B. J. (19999. Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 885–896.

341. Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M. & DeShon, R. P. (2001). The Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-Analysis. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 85 (1), 32–55.

342. Klein, K. J. & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183–198.

343. Knight, G. A. & Cavusgil, T. S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. *Journal of International, Business Studies*, 35(4), 124–141.

344. Koh, W. L. K. (1990). *An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary schools in Singapore.* Eugene: University of Oregon.

345. Koh, W. L. K., Steers, R. M. & Terborg, J. M. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319–333.

346. Kohli, A. K. (1985). Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 424–433.

347. Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.

348. Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698–707.

349. Konovsky, M. A. & Pugh, D. S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.

350. Koo, M. & Fishbach, A. (2008). Dynamics of Self-Regulation: How (Un)accomplished Goal Actions Affect Motivation. *Journal of Personality & Social Psychology*, 94(2), 183–195.

351. Kotabe, M. & Helsen, K. (2004). *Global Marketing Management. Third edition.* Danvers: John Wiley & Sons.

352. Kotler, P. (1999). *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets.* New York: The Free Press.

353. Kotler, P., Rackham, N. & Suj, K. (2006). Ending the War Between Marketing and Sales. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68–78.

354. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja.* Kranj: Moderna organizacija.

355. Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge.* San Francisco: Jossey Bass.

356. Krausz, M. (2002). *Many Faces of Valuntary Employee Turnover. A Multifaces and Multilevel Perspective. V Koslowsky Meni in Krausz Moshe: Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance.* New York : Kluwer Academic / Plenuium Publishers.

357. Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal,* 26(6), 442–457.

358. Kuhnert, K. W. (1994). Transforming Leadership. Developing People Through Delegation. V Avolio, B. J. & Bass, B. M., (Ur.). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* (10-25). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc..

359. Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Development Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648–657.

360. Kumar, C. R. & Sanjay, S. K. (2007). *The Leadership In Management: Understanding Leadership Wisdom.* New Delhi: APH Publishing.

361. LaForge, R. W. & Cravens, D. W. (1985). Empirical and Judgment-Based Sales-Force Decision Models: A Comparative Analysis. *Decision Sciences*, 16(2), 177–195.

362. Laine, A. & Soeren, K. (2000). *A process model of internationalization – new times demands new patterns.* Bath: IMP-conference.

363. Lance, C. E. (1988). Job performance as a moderator of the satisfaction -- turnover intention relation: An empirical contrast of two perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (3), 271–280.

364. Lane, C. & Reinhard, B. (1998). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press.

365. Latham, G. P. (2006). *Work Motivation: History, Theory, Research, And Practice.* Thousand Oaks: Sage Publications.

366. Latham, G. P. & Saari, Lise M. (1979). Importance of supportive relationships in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 151–156.

367. Lawler III, E. E. (1969). Job Design and Employee Motivation. *Personnel Psychology*, 22(4), 426–435.

368. Lawler III, E. E. & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312.

369. Lawler III, E. E. & Porter, Lyman W. (1967) The effects of performance on job satisfaction. *Industriai relations*, 7(1), 20–28.

370. LeBrasseur, R., Whissell, R. & Ojha, A. (20029. Organisational Learning, Transformational Leadership and Implementation of Continuous Quality Improvement in Canadian Hospitals. *Australian Journal of Management*, 27(2), 141–163.

371. Lee, C. & Griffith, D. A.(20049. The marketing strategy-performance relationship in an export-driven developing economy: A Korean illustration. *International Marketing Review*, 21(3), 321–334.

372. Lee Kibeom, A. N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.

373. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. & Samiee, S. (2002). Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51–67.

374. Lerner, B. S. & Locke, E. A. (1995). The effect of goal setting, self-efficacy, competition, and personal triats on performance of an endurance task. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(3), 138–152.

375. Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. V Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Ur.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (114–139). Thousand Oaks: Sage Publications.

376. Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology 10(2), 271–301.

377. Lewin, J. E. & Johnston, W. J. (1997). International salesforce management: A relationship perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(3/4), 232–348.

378. Levinson, H. (1990). Power, leadership, and the management of stress. *Professional Psychology - Research & Practice*, 11(3), 497–508.

379. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih.* Ljubljana: Državna založba Slovenije.

380. Liu, C. (2006). *The effects of transformational leadership on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan's information technology industry.* Fort Lauderdale-Davie: Nova Southeastern University.

381. Locke, E. A.: The nature and causes of job satisfaction. v Dunnette Marvin D. in Hough Laetta M.: Handbook of Industrial and Organisational Psychology, Chicago: Rand McNally. 1976, 1297–1349.

382. Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(2), 157–189.

383. Locke, E. A. (1982). Relation of goal level to performance with a short work period and multiple goal levels. *Journal of Applied Psychology,* 87(4), 512–514.

384. Locke, E. A., Frederick, E., Buckner, E. & Bobko, P. (1984). Effects of previously assigned goals on self-set goals and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 694–699.

385. Locke, E. A. & Henne, D. (1986). Work motivation theories. V Cooper, C. K., & Robertson I. (Ur.). *International review of industrial and organizational psychology* (1–35). New York: Wiley.

386. Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–715.

387. Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance.* Englewood Cliffs: Prentice Hall International.

388. Locke, E. A., Latham, G. P. & Erez, M. (1988). The determinants of goal acceptance and commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23–39.

389. Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin.* 90(1), 125–152.

390. Loi, R., Hang-Yue, N. & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational & Organizational Psychology,* 79(1), 101–120.

391. Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338.

392. Lopez, L. E., Kundu, S. K. & Ciravegna, L. (2009). Born Global or Born Regional? Evidence Form an Exploratory Study in the Costa Rician Software Industry. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1228–1238.

393. Losocco, K. A. (1989). The Interplay of Personal and Job Characteristics in Determining Work Commitment. *Sofia/Science Research*, 18(4), 370–394.

394. Low, G. S., Gravens, D. W., Grant, K. & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5–6), 587–611.

395. Lowe, K. B., Kroeck, G. K. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.

396. Lucas, G. H. (1985). The Relationship Between Job Attitudes, Personal Characteristics, and Job Outcomes: A Study of Retail Store Managers. *Journal of Retailing*, 61(1), 35–62.

397. Lucas, G. H., Babakus, E. & Ingram, T. N. (1990). An empirical test of the job satisfaction-turnover relationship: assessing the role of job performance for retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(3), 199–208.

398. MacKenzie, S. B. (2003). Dangers od Poor Construct Conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), 323–326.

399. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87–98.

400. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.

401. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as deierminanls of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123–150.

402. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1991). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70–80.

403. Maertz, C. P. (2001). *Why employees stay with or quit an organization.* Washington: 61st Annual Meeting of the Academy of Management.

404. Maertz Carl P. in Champion Michael A.: Profile in quitting: integrating process and content turnover theory. Academy of Management Journal, Aug2004, Vol. 47 Issue 4, p566–582.

405. Maguire Steve, Phillips Nelson in Cynthia Hardy: When `Silence = Death', Keep Talking: Trust, Control and the Discursive Construction of Identity in the Canadian HIV/AIDS Treatment Domain. Organization Studies, 22(2001), 2, 285–310.

406. Malhotra Naresh: Marketing research: an applied orientation. 6rd edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009. 864 str.

407. Mallin Michael L. in Pullins Ellen B.: The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. Industrial Marketing Management, 2008, 1–9.

408. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV Založba, 2003. 483 str.

409. Makovec Brenčič Maja, Lisjak Monika, Pfajfar Gregor, Ekar Aleš: Mednarodno poslovanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo, 2006, 175 str.

410. Maier Günter W. in Brunstein Joachim C.: The Role of Personal Work Goals in Newcomers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Longitudinal Analysis. Journal Of Applied Psychology 86(5), 1034–1042.

411. Maier Norman S. A. in Maier Ayesha A.: Supervisory and Executive Development: A Manual for Role Playing. New York: John Wiley & Sons, 1957. 330 str.

412. Manfreda, Katja Lozar, Michael Bosnjak, Jernej Berzelak, Iris Haas, and Vasja Vehovar. 2008. "Web surveys versus other survey modes." International Journal of Market Research 50, no. 1: 79–104.

413. Martin Craig A., Bush Alan J.: Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager – Salesperson Dyad. Journal of the Academy of Marketing Science, 34(2006), 3, 419–438.

414. Martin Robert, Epitropaki Olga: Role of Organizational Identification, on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes. Group Processes and Intergroup Relations, 4(2001), 3, 247–262.

415. Marzel Kornelija: Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. Teorija in praksa. 34(2000), 2, 348–363.

416. Maslow Abraham H.: A Theory of Human Motiavtion. Psychological Review, 50(1943), 4, 370–396.

417. Masterson, Suzanne S., Lewis, Kyle, Goldman, Barry M. & Taylor, M. Susan (2000). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. Academy of Management Journal, 43 (4), 738–748.

418. Mathieu John E. in Farr James L.: Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology; Feb91, Vol. 76 Issue 1, p127–133.

419. Mathieu John E. in Zajac Dennis M.: Areviewand meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108(1990), 2, 171–194.

420. Mayer Roger C, Davis James H. & Schoorman David F. (1995). Integrative Model of Organizational Trust. Academy of. Management Review, 20 (3), str.709–734.

421. Mayer Roger C., Gavin, Mark B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? Academy of Management Journal, 48 (5), 874–888.

422. Mayer Roger C. in Schoorman David F.: Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. Journal of Organizational Behavior. Vol 19(1998), 1, 15–28.

423. Mayer Roger C. in Schoorman David F.: Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. Academy of Management Journal, 35(1992), 3, 671–684.

424. McAllister, Daniel J.: Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal; Feb95, Vol. 38 Issue 1, p24–59.

425. McAuley, Andrew (1999). Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector, Journal of International Marketing, 7(4): 67–82.

426. McColl-Kennedy Janet R., Anderson Ronald D.: Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. The Leadership Quarterly, 13(2002), 5, 545–559.

427. McDougall Patricia P., Oviatt Benjamin M.: International Entrepreneurship: the Intersection of Two Research Paths. Academy of Management Journal, 43(2000), 5, 902–906.

428. McDonald Frank, Burton Fred: International Business. Berkshire House: Thompson, 2002, 374 str.

429. MCEVOY, G. M., and CASCIO, W. F. "Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance." Journal of Applied Psychology 74 (1989): 11–17.

430. Read more: Job Performance - Age, Aging, Differences, Age, Workers, Research, Relationship, Experience, and Knowledge http://medicine.jrank.org/pages/946/Job-Performance.html#ixzz0xommrgMj

431. McHugh, P. (1968). Defining the Situation: The Organization of Meaning in Social Interaction, Indianapolis: Bobbs-Merril, 143 str.

432. McClelland, David C. (1951). Personality. NY: William Sloane Associates. 575 str.

433. Mehta Rajiv, Dubinsky Alan J., Anderson Rolph E.: Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels: An Empirical Investigation of the USA, Finland and Poland. European Journal of Marketing, 37(2003), 1–2, 50–85.

434. Meindl James R. & Melvin J. Lerner 1983): The heroic motive: Some experimental demonstrations. Journal of Experimental Social Psychology, 19(1), 1–20.

435. Menges, Jochen, Walter, Frank, Vogel, Bern & Bruch, Heike (2008). Mechanisms and boundary conditions for performance effects of transformational leadership climate. Academy of Management Proceedings. 1–6.

436. Mengüç Bulent: An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors across Two Sales Situations: A Turkish Case. The Journal of Personal Selling and Sales Management, 20(2000), 4, 205–214.

437. Mengüç Bulent: Evidence for Turkish industrial salespeople: Testing the applicability of a conceptual model for the effect of effort on sales performance and job satisfaction. European Journal of Marketing, 30(1996), 1, 33–51.

438. Mengüç Bulent, Auh Seigyoung, Shih Eric: Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. Journal of Business Research, 60(2007), 4, 314–321.

439. Mengüç Bulent in Bhuian Shahid N.: Career stage effects on job characteristic-job satisfaction relationships among guest worker salespersons. Journal of Personal Selling & Sales Management; Summer2004, Vol. 24 Issue 3, p215–227.

440. Mento, Antony I., Cartledge, Norman D., & Locke, E. A. (1980). Maryland vs. Michigan vs. Minnesota: Another look at the relationship of expectancy and goal difficulty to task periormance. Organizationai Behavior and Human Performance. 25 (3), 419–440.

441. Meunier-FitzHugh, Ken Le; Piercy, Nigel F: Exploring collaboration between sales and marketing. European Journal of Marketing 41, no. 7-8 (2007): 939–955.

442. Meyer John P. in Allen Natalie J.: Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997. 150 str.

443. Meyer John P. in Allen Natalie J.: A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1991), 1, 61–89.

444. Meyer John P., Allen Natalie J. in Smith Catherine A.: Commitment to Organizations and Occupatifons: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78(1993), 4, 538–551.

445. Meyer John P., Paunonen Sampo V., Gellatly Ian R., Goffin Richard D. in Jackson Douglas N.: Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. Journal of Applied Psychology, 74(1989), 1, 152–156.

446. Miao Fred C., Evans Kenneth R.: The Impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance: A cognitive and Affective Perspective. Journal of Personal Selling and Sales Management, 27(2007), 4, 389–399.

447. Miao Fred C., Evans Kenneth R. & Zou Shaoming (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems – Intrinsic and extrinsic motivation revisited. Journal of Business Research, 60 (5), 417–425.

448. Michaels Charles E. in Spector Paul E.: Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. Journal of Applied Psychology; Feb82, Vol. 67 Issue 1, p53–59.

449. Michaels, Ronald E. Dubinsky, Alan J.: The effects of organizational formalization on organizational commitment and work alienation in US, Japanese and Korean industrial salesforces. European Journal of Marketing, 1996, Vol. 30 Issue 7, p8–24.

450. Michaels, Ronald E. & Dixon, Andrea L. (1994), "Sellers and buyers on the boundary: potential moderators of role stress-job outcome relationships", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, Winter, pp. 62–74.

451. Miller Robert B.: Taming the Volatile Sales Cycle. MIT Sloan Management Review. 2006, 47(1), 10–13.

452. Miller Robert B., Heiman Stephen E. in Tuleja Tad: The New Large Account Management: Maintaing and Growing Your Most Important Assets – Your Customers. New York: Time Warner Book Group, 2005, 253 str.

453. Mitchell, Terence R.; Holtom, Brooks C.; Lee, Thomas W.; Sablynski, Chris J.; Erez, Miriam (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of Management Journal, 44: 1102–1121.

454. Mobley William H., Griffeth Rodger W., Hand Herbert H. in Meglino B. M.: Review and conceptual analysis of the employee turnover process. Psychological Bulletin. Vol 86(3) May 1979, 493–522.

455. Mohr Robert D., Zoghi Cindy: High-Involvement Work Design and Job Satisfaction. Industrial & Labor Relations Review; Apr2008, Vol. 61 Issue 3, p275–296.

456. Moideenkutty Unnikammu, Blau Gary, Kumar Ravi, Nalakath Ahamdali: Comparing correlates of organizational citizenship versus in-role behavior of sales representatives in India. International Journal of Commerce & Management, 16(2006), 1, 15–28.

457. Morgan Niel. A., Kaleka Anna in Katsikeas Constantine S.: Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. Academy of Management. Journal 2004(43), 3. 486–501.

458. Morrison Elisabeth W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The imporiance of ibe employee's perspective. Academy of Management Journal, 37 (6), 1543–1567.

459. Morrow Paula C.: Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. The Academy of Management Review, Vol. 8, No. 3 (Jul., 1983), pp. 486–500.

460. Morse Nancy C.: Satisfactions in the White-collar Job. Ann Arbor : Institute for Social Research Center, University of Michigan, 1953, 235 str.

461. Mossholder, Kevin W., Settoon, Randall P. & Henagan, Stephanie C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. Academy of Management Journal, 48 (4), 607–618.

462. Motowidlo Stephan J., & Van Scotter James R.: Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. Journal of Applied Psychology, 79(4), August 1994, p 475–480.

463. Motowidlo Stephan J.: Some Basic Issues Related To Contextual Performance And Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management. Human Resource Management Review, 10(2000), 1, 115–126.

464. Moutinho Luiz, Goode Mark, Davies Fiona: Quantitative Analysis in Marketing Management. Baffins Lane: John Wiely & Sons Ltd., 1998, 331 str.

465. Mowday, Richard T., Porter, Lyman W., Dubin, Robert (1974). Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units. Organizational Behavior & Human Performance, 12 (2), 231–248.

466. Mowday Richard T., Porter Lyman W. in Steers Richard M.: Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982. 253 str.

467. Mowday Richard T., Steers Richard M. in Porter Lyman W.: The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14(1979), 2, 224–247.

468. Možina Stane et al.: Menedžment. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.

469. Mukherjee Avinandan in Maihotra Neeru: Does role clarity explain employee-perceived service quality? International Journal of Service Industry Management, 2006, Vol. 17 Issue 5, p444–473.

470. Mulki, Jay P., Jaramillo, Fernando & Locander, William B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to Quite. Journal of Personal Selling & Sales Management, 21 (1), 19–26.

471. Mulki, Jay P., Jaramillo, Fernando & Marshall, Greg W. (2007). Lone Wolf Tendencies and Salesperson Performance, 27 (1), 25–38.

472. Murdock Kevin: Intristic Motivation and Optimal Incentive Contracts. Journal of Economics, 33(2002), 4, str.650–671.

473. Musek Janek: Osebnost in vrednote. Ljubljana : Educy, 1993. 282 str.

474. Napier Barbara J. in Ferris Gerald R.: Distance in organizations. Human Resource Management Review. Volume 3, Issue 4, Winter 1993, Pages 321–357.

475. Naumann, Earl; Widmier, Scott M.; Jackson Jr., Donald W.: Examining the Relationship between Work Attitude and Propensity to Leave among Expatriate Salespeople. Journal of Personal Selling & Sales Management, Fall2000, Vol. 20 Issue 4, p227, 15p

476. Netemeyer Richard G., Boles James S., McKee Daryl O., McMurrian Robert C.: An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. Journal of Marketing, 61(1997), 3, 85–98.

477. Netemeyer Richard G., Johnston Mark W. in Burton Scot: Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework. Journal of Applied Psychology, Apr90, Vol. 75 Issue 2, p148–157.

478. Neal Andrew in Griffin Mark A.: Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management. Asia Pacific Journal of Human Resources. 37(1999), 2, 44–59.

479. Niehoff, Brian P., Enz, Cathy A., Grover, Richard A. (1990): The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions. Group & Organization Studies, 15 (3), 337–352.

480. Noble, Charles H.. The influence of job security on field sales manager satisfaction: exploring frontline tensions. Journal of Personal Selling & Sales Management, Summer2008, Vol. 28 Issue 3, p247–261.

481. Nonis, Sarath A.; Erdem, S. Altan. A Refinement of INDSALES to Measure Job Satisfaction of Sales Personnel in General Marketing Settings. Journal of Marketing Management, 1997(7), 1, 34–46.

482. Nordström Kjell A.: The Internationalization Process of the Firm: Searching for New Paterns and Explanations. Stockholm: Institute of International Business. 1991,

483. Northouse Guy: Leadership Theory and Practice. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006, 416 str.

484. Norvell Wayne D., Andrus David M. Gogumalla Neelima: Factors Realted to Internationalization and the Level of Involvement in International Markets. International Journal of Management, 12(1995), 1, 63–77.

485. Noteboom Bart: Trust Opportunism and Governance. Process and Control Model. Organization Studies, 17(1996), 6, 985–1010.

486. Noteboom Bart in Six Frederique: The Trust Process. Empirical Studies of Determinants and Process of Trust Development. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2003. 243 str.

487. Nunnally, Jum, C.: Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill. 1978, 701 str.

488. Nye, Joseph S.: Power to lead. New York: Oxford University Press, 2008, 226 str.

489. Ogunmokun Gabriel, Ng Simone: Factors Influencing Export Performance in International Marketing: A Study of Australian Firms. International Journal of Management; 21(2004), 2, 172–185.

490. Oldham Greg R. (1975). The Impact of Supervisory Characteristics on Goal Acceptance. Academy of Management Journal, 18(3), 461–475.

491. Oldham Greg R. in Cummings Anne: Employee creativity: Personal and contextual factors at work. Academy of Management Journal, 39(1996), 3, 607–634.

492. Oliver Richard L.: Expectancy theory Predictions of Salesmen's Performance. Journal of Marketing Research, 11(1974), 3, 243–253.

493. Oliver Richard L., Anderson Erin: An Empirical Test of The Consequences of Behaviour- and Outcome-Based Sales Control Systems. Journal of Marketing, 58(1994), 4, 53–67.

494. Oliver Richard L., Anderson Erin: Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance. Journal of Personal Selling & Sales Management, 15(1995), 4, 1–15.

495. O'Reilly Charles A.: Corporations, Culture, and Comitment: Motivation and Social Control in Organizations. California Management Review, 31(1989), 4, 9–25.

496. O'Reilly Charles A. in Chatman Jennifer: Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology; Aug86, Vol. 71 Issue 3, p492–499.

497. O'Reilly Charles A., Chatman Jennifer in Caldwell David F.: People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal; Sep91, Vol. 34 Issue 3, p487–516.

498. Organ Dennis W.: Motivational Basis for Organizational Citizenship Behavior. Research in Organizational Behavior, 12(1990), 43–72.

499. Organ Dennis W.: Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. Huaman Performance, 10(1997), 2, 85–97.

500. Organ Dennis W.: Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome (The Issues in Organization and Management Series). Lexington: Lexington, 1988, 160??

501. Organ Dennis W., Podsakoff Pfilip M. & MacKenzie, S. B. (2005). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Thousand Oaks: Sage Publishing, 350 str.

502. Organ Dennis W. in Ryan Katherine: A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. Personnel Psychology; Winter95, Vol. 48 Issue 4, p775–802.

503. Osojnik Mojca: Izvozni priročnik za mala in srednje velika podjetja. Ljubljana: ITC, Gospodarska zbornica Slovenije. 2001, 224 str.

504. Özaralli Nurdan: Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. Leadership and Organization Development Journal, 24(2003), 6, 335–344.

505. Paliwoda Stanley J., Thomas Michael J.: International marketing, 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, 509 str.

506. Paparoidamis Nicholas G.: Learning orientation and leadership quality: Their impact on salespersons' performance. Management Decision, 43(2005), 7–8, 1054–1063.

507. Paul, Jim, Costley, Dan L., Howell, Jon P., Dorfman, Peter W. & Trafimow, David (2001). The Effects of Charismatic Leadership on Followers' Self-Concept Accessibility. Journal of Applied Social Psychology; Sep2001, Vol. 31 Issue 9, p1821–1844.

508. Petty M. M., McGee Gail W. in Cavender Jerry W.: A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. The Academy of Management Review, Vol. 9, No. 4 (Oct., 1984), pp. 712–721

509. Peters Tom in Waterman Robert H. Jr.: In Search Of Excellence. New York: Harper & Row, 1982. 360 str.

510. Pettijohn Charles E., Pettijohn Linda S. in Taylor A. J.: Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce? Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXVII, no. 1 (winter 2007), pp. 75–88.

511. Pettijohn Charles E., Pettijohn Linda S. in Taylor A. J. (2000). Research Note: An Exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria Used in Performance Appraisals, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. Journal of Personal Selling & Sales Management, 20 (2), 77–80.

512. Pfajfar Lovrenc, Arh Franc: Statistika 1, Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 251 str.

513. Piccolo Ronald F., Colquitt Jason A.: Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of job characteristics. Academy of Management Journal, 2006(40), 2, 327–340.

514. Piercy Nigel F., Cravens David W: No more foot in the door. The Independent – London, 2.2.1997, 7.

515. Piercy Nigel F., Cravens David W., Lane Nikala & Vorhies, Douglas W.: Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support. Journal of the Academy of Marketing Science, 2006(34), 244, 244–262.

516. Piercy Nigel F., Cravens David W. in Lane Nikala: Sales manager behavior control strategy and its consequences: The impact of gender differences. Journal of Personal Selling & Sales Management, 21(2001), 1, 39−49.

517. Piercy Nigel. F., Cravens David W., Morgan Neil A.: Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness. British Academy of Management, 10(1999), 95–111.

518. Piercy Nigel F., Cravens David W., Morgan Neil A.: Salesforce performance and behavior based management processes in business-to-business sales organizations. European Journal of Marketing, 32(1998), 1/2, 79–100.

519. Piercy Nigel F., Katsikeas Constantine S., Crawends David W.: Examining the Role of Buyer-Seller Relationships in Export Performance. Journal of World Business, 32(1997), 1, 73–86.

520. Piercy Nigel F., Low, George S. & Cravens, David W. (2004). Consequences of Sales Management's Behavior- and Compensation-Based Control Strategies in Developing Countries. Journal of International Marketing, 12 (3), 30–57.

521. Pillai Rajnandini, Schriesheim Chester A. in Williams Eric S.: Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. Journal of Management, 25(1999), 6, 897–933.

522. Pisnik Korda Aleksandra, Snoj Boris: Brand Management of Slovenian Exporet Companies. Tržište, 2008, 20(1), 7–23.

523. Pitman Benjamin (1993). The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment among White-Collar Workers. Doktorska disertacija. Atlanta: Georgia State University, 115 str.

524. Podsakoff, P. M., Ahearne, Michael & MacKenzie, Scott B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. Journal of Applied Psychology, 82 (2), 262–270.

525. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. Journal of Marketing Research, 31(94), 3, 351–363.

526. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer William H.: Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. Journal of Management, 22(1996), 2, 259–298.

527. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman Robert H. & Fetter Richard (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly, 1, 107–142.

528. Podsakoff, P. M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie B. (1999). Do Citizens Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople? Journal of the Academy of Marketing Science, Fall99, Vol. 27 Issue 4, p396, 15p

529. Podsakoff, P. M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie B. & Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Joumal ol Management, 26 (3), 513–563.

530. Podsakoff, P. M., Todor, William D., Grover, Richard A., Huber, Vandra L. (1984). Situational Moderators of Leader Reward and Punishment Behaviors: Fact or Fiction? Organizational Behavior & Human Performance; 34 (1), 21–63.

531. Podsakoff, P. M., Todor William M. in Skov Richard: Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction. Academy of Management Journal; Dec82, Vol. 25 Issue 4, p810–821.

532. Poon June M. L.: Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. Personnel Review; 2004, Vol. 33 Issue 3, p322–334.

533. Popper Micha, Zakkai Eliav: Transactional, Charismatic and Transformational Leadership:: Conditions Conducive to their Predominance. Leadership & Organization Development Journal, 15(1994), 6, 3–7.

534. Porter Lyman W., Crampon William J. in Smith Frank J.: Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. Organizational Behavior & Human Performance; Feb76, Vol. 15 Issue 1, p87–98.

535. Porter Lyman W., Steers Richard M., Mowday Richard T. in Boulian Paul V.: Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric techncians. Journal of Applied Psychology, 59(1974), 5, 603–609.

536. Praprotnik Dušanka: Vodenje in preverjanje nalog v podjetju Motor. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 88 str.

537. Price, James L. The study of turnover. Ames: Iowa State University Press, 1977.

538. Price James L.: Development of a Casual Model of Voluntary Turnover. V Griffeth Rodger W. in Hom Peter W.: Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover. Information Age Publishing. 2004, 3–34.

539. Pullins, Ellen Bolman (2001). An Exploratory Investigation of the Relationship of Sales Force Compensation and Intrinsic Motivation. Industrial Marketing Management, 30 (July), 403–413.

540. Pullins Ellen Bolman, Fine Leslie M.: How the performance of mentoring activities affects the mentor's job outcomes. Journal of Personal Selling & Sales Management; Fall2002, Vol. 22 Issue 4, p259–271.

541. Puranova Radostina K., Bono Joyce E., Dzieweczynski Jessica: Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. Human Performance, 2006(19), 1, 1–22.

542. Quick Campbell J., Macik-Frey Marlyn, Mack David A., Keller Natham, Gray David A. in Cooper Cary L.: Healthy Leaders in Healthy Organizations: Primary Prevention and Positive Effects of Emotional Competence. V Rossi Ana Maria in Perrewe Pamela: Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives of Occupational Health. Charlotte: International Age Publishing, 2005. 207 str.

543. Rackham Neil, Sherman Sallie in Joseph Sperry: Major Account Sales Strategy. Baskerville: McGraw Hill Professional, 1989, 218 str.

544. Rafferty Alannah E., Griffin Mark A.: Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. The Leadership Quarterly, 15(2004), 3, 329–354.

545. Rai, Sumita & Sinha, Arvind K. (2000). Transformational leadership, organizational commitment, and facilitating climate. Psychological Studies. 45 (1–2), 33–42.

546. Randall, Donna M. 1990. The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. Journal of Organizational Behavior, 11:5, 361–378.

547. Reichers, Arnon E.: Conflict and Organizational Commitments. Journal of Applied Psychology, 71(1986), 3, 508–514.

548. Renesch John: in a New Era: visionary approaches to the biggest crises of our time. New York : Cosimo, 2002. 328 str.

549. Renn Robert W.: Moderation by goal commitment of the feedback–performance relationship: Theoretical explanation and preliminary study Human Resource Management Review, Volume 13, Issue 4, Winter 2003, Pages 561–580.

550. Renn, R. W., Fedor, D. B. & Barksdale, W. K. A feedback seeking, social cognitive, and goal setting model of work quality and quantity. Chicago : Annual meeting of the Academy of Management, 1999.

551. Reave Laura: Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. Leadership Quarterly; Oct2005, Vol. 16 Issue 5, p655–687.

552. RHODES, S. R. "Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis." Psychological Bulletin 93, no. 2 (1983): 328–367.

553. Read more: Job Performance – Age, Aging, Differences, Age, Workers, Research, Relationship, Experience, and Knowledge http://medicine.jrank.org/pages/946/Job-Performance.html#ixzz0xomTEVAO.

554. Richardson Robert: Measuring the Impact of Turnover on Sales. Journal of Personal Selling & Sales Management, Fall99, Vol. 19 Issue 4, p53–66.

555. Riketta, Michael. 2002. Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, 23:3, 257–266.

556. Ring Peter S. in Van den Ven Andrew H.: Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. Strategic Management Journal; Oct92, Vol. 13 Issue 7, p483–498.

557. Roberts, James A.; Coulson, Kevin R.: Salesperson Perceptions of Equity and Justice and Their Impact on Organizational Commitment and Intetnt to Turnover. Journal of Marketing Theory & Practice, Winter99, Vol. 7 Issue 1, p1, 16p

558. Robbins Stephen P.: Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1996, str.

559. Robinson, Sandra L. (1996). Trust and the breach of the psychological contract. Administrative Science Quarterly, 41, 574–599.

560. Robinson Sandra L. & Morrison Elizabeth W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. Journal of Organizational Behavior, 16, (3), 289–298.

561. Rosemary Lagace R.: An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Salespersons. Journal of Personal Selling & Sales Management; Spring91, Vol. 11 Issue 2, p49, 10p

562. Russ Frederick A., McNeilly Kevin M., Comer James M.: Leadership, Decision Making and Performance of Sales Managers: A Multi-Level Approach. Journal of Personal Selling & Sales Management, 1996(16), 3, str. 1–15.

563. Ruzzier Mitja, Konečnik Maja: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. Organizacija. 2007, 40(1), 42–53.

564. Ruzzier, Mitja; Antoncic, Bostjan; Hisrich, Robert D. The internationalization of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms. Entrepreneurship & Regional Development, Mar 2007, Vol. 19 Issue 2, p161–183.

565. Ryan Richard M. in Deci Edward L.: Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist, 55(2000), 1, 68–78.

566. Ryan Richard M.: Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. Journal of Personality and Social Psychology, 43(1982), 3, 450–461.

567. Ryans Adrian B., Weinberg Charles B.: Territory Sales Response Models: Stability Over Time. Journal of Marketing Research, 24(1987), 2, 229–233.

568. Sager, Jeffrey K., (1994). A structural model depicting salespeople's job stress. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22 No.1, pp.74–84.

569. Sager, Jeffrey K.; Johnston, Mark W. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. Journal of Personal Selling & Sales Management, Spring 89, Vol. 9 Issue 1, p30.

570. Sager, Jeffrey K., Varadarajan, P. Rajan & Futrell, Charles M..(1988). Understanding Salesperson Turnover: A Partial Evaluation of Mobley's Turnover Process Model. Preview By: Journal of Personal Selling & Sales Management, May 88, Vol. 8 Issue 1, p21–35.

571. Salancik Gerald R.: Commitment and the Control of Organizacional Behavior and Belief. V Staw Berry M. in Salancik Gerald R.: New Directions in Organizational Behavior. Chicago : St. Claire Press, 1977, 1–56.

572. Salomon Robert, Shaver Myles J.: Export and domestic sales: their interrelationship and determinants. Strategic Management Journal, 26(2005), 9, 855–871.

573. SALTHOUSE, T., and MAURER, T. "Aging, Job Performance and Career Development." In Handbook of the Psychology of Aging, 4th ed. Edited by J. Birren and K. Schaie. San Diego: Academic Press, 1996. Pages 353–364.

574. Sandler Philip: Leadership. London : Kogan Page, 2003. 195 str.

575. Sapienza, Harry J., Autio Erkko, Gerard George, Zahra Shaker A 2006. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. Academy of Management Review, 31(4): 914–933.

576. Saxe Robert, Weitz Barton A: The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. Journal of Marketing Research, 19(1982), 3, 343–351.

577. Schaffer, Bryan: Leadership and motivation. Supervision, 69(2008), 2, 6–9.

578. Schmidt Joseph A. in Lee Kibeom: Voluntary Retirement and Organizational Turnover Intentions: The Differential Associations with Work and Non-Work Commitment Construct. Journal of Business and Psychology, 22(2008), 4, str. 297–309.

579. Schneeberger, Nathan A. (20079. Predicting self-determined motivation and contextual behaviors: A multi-level model of cascading beliefs. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering. Vol 68(1-B), 661

580. Scholl, W. Richard (19Bl). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy As a. Motivating Force. Academy of Management Review, 6 (4), 589–599.

581. Schoorman David F., Mayer Roger C. & Davis James H. (2007). Integrative Model of Organizational Trust: Past. Present and Future. Academy of. Management Review, 32 (2), str. 344–354.

582. Schyns Birgit in Croon Marcel A.: A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction. International Journal of Human Resource Management; Apr 2006, Vol. 17 Issue 4, p602–615.

583. Schwab Donald P.: Construct Validity in Organizational Bahavior. Research in Organizational Behavior, 1980(2), 3–43.

584. Seltzer Joseph, Bass, B. M.: Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. Journal of Management, 16(1990), 4, 693–703.

585. Settoon, Randall P., Bennett, Nathan, Liden, Robert C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. Journal of Applied Psychology, 81 (3), 219–227.

586. Shackleton Viv: Business Leadership. Bedford: Thomson Business Press, 1995. 192 str.

587. Shamir Boas 1995. Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. Leadership Quarterly, 6(1), 19–47.

588. Shamir Boas & Ben-Ari Eyal (1999). Leadership in an Open Army? V Hunt, James G., Dodge, George E. & Wong Leonard. Out-of-the-box Leadership: Transforming the Twenty-first Century Army and Other Top-performing Organizations. Greenwich : JAI Press, 318 str.

589. Shamir Boas, House Robert J., Arthur Michael B.: The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. Organizational Science, 4(1993), 4, 577–594.

590. Sheldon, Mary E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. Administrative Science Quarterly, 16(2), 143–150.

591. Sheridan, John E. and John W. Slocum. Jr. (1975). The Direction of the Causal Relationship Between Job Satisfaction and Work Performance. Organizational Behavior and Human Performance, 14 (2), 159–72.

592. Shin Shin J. and Zhou Jing: Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. Academy of Management Journal 46(2003), 6, 703–714.

593. Shipley David, Jobber David: Salesforce Motivation, Compensation and Evaluation by industrial Distributors. Service Industries Journal, 11(1991), 2, 154–170.

594. Sales Management, 14(1994), 1, 31–43.

595. Shoemaker Mary E.: Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople. Journal of Personal Selling & Sales Management; Fall99, Vol. 19 Issue 4, p1–19.

596. Shoham Aviv: Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance. Journal of Global Marketing, 10(1996), 2, 53–72.

597. Siguaw, Judy A. and Earl D. Honeycutt (1995), "An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes," Industrial Marketing Management, 24(1), 45–52.

598. Smith Alan D., Rupp William T.: An examination of emerging strategy and sales performance: motivation, chaotic and organizational structure. Marketing Intelligence & Planning, 21(2003), 3, 156–167.

599. Smith Ann C., Organ Dennis W., Near Janet P.: Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. Journal of Applied Psychology; Nov83, Vol. 68 Issue 4, p653–663.

600. Smith Cain P., Kendall Lorne M. in Hulin Charles L.: The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes. Chicago: Rand McNally. 1969, 186 str.

601. Snoj Boris: Menedžment prodaje. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2005, 291 str.

602. Sohail M., Alashban A.. An Analysis of Product-Market Strategy and Export Performance: Evidence From SME'S in Saudi Arabia. International Journal of Entrepreneurship, 2009, 13, special issue, 49–65.

603. Somers, Mark & Birnbaum, Dee (2000). Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts. Journal of organizational behavior, 19 (6), 621–634.

604. Somers, Mark & Birnbaum, Dee (2000). Exploring the Relationship between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance. Public Personnel Management, 29 (3), 353–364.

605. Sosik, John J., Kahai, Surinder S. & Avolio, Bruce J. (1998). Transformational leadership and dimensions of group creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. Creativity Research Journal, 11 (2), 111–121.

606. Sparks John R. in Schenk Joseph A.: Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-order motives in multilevel

marketing organizations. Journal of Organizational Behavior; Dec2001, Vol. 22 Issue 8, p849–869.

607. Spears, Larry C.: Tracing the growing impact of servant leadership. V Spears Larry C. (Eds): Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-leadership. New York: John Wiley and Sons, 1997, str. 1–12.
608. Spector Paul E.: Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes and Consequeces. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997, 96 str.
609. Spiro Rosann L. in Weitz Barton A.: Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. Journal of Marketing Research, 27(1990), 2, 61–69.
610. Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38 (5), 1442–1465.
611. Staw Berry M.: Motivations in Organizations: Toward Synthesis and Redirections. V Staw Berry M. in Salancik Gerald R.: New Directions in Organizational Behavior. Chicago: St. Claire Press, 1977, 55–95.
612. Steers, Richard M. (1975). Task-goal attributes, achievement, and supervisory performance. Organizational Behavior and Human Performance.13,292–303.
613. Steers, Richard M.: Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Adminititrative Science Quarterly, 22(1977), 1, 46–56.
614. Steers Richard M. in Proter Lyman W.: Motiavtion and Work Behavior. New York: McGraw Hill Book Comapany, 1987, 319 str.
615. Stevens Howard: Profiling Successful Salespeople. Dayton: Chally Group, 2003, 34 str.
616. Stevens Howard, Kinni Theodore: Achieve Sales Excellence. Avon: Platinum Press, 2007, 236 str.
617. Stogdill Ralph M.: Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: Free Press, 1974, 613 str.
618. Stone Gregory A., Hollenbeck John R.: Some Issues Associated with the Use of Moderated Regression. Organizational Behavior & Human Performance; Oct84, Vol. 34 Issue 2, p195–213.
619. Stone Gregory A., Russel Robert F. in Patterson Kathleen: Transformational versus Servant Leadership: a difference in Leader Focus. The Leadership & Organization Development Journal, 25(2004), 4, 349–361.
620. Stone-Romero Eugene F., Alvarez Kaye, Thompson Lori Foster: The construct validity of conceptual and operational definitions of contextual performance and related constructs. Human Resource Management Review, 2009(19), 2, 104–116.
621. Sue-Chan Christina & Ong Mark (2002). Goal assignment and performance: Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89 (2), 1140–1161.

622. Siu, Oi-ling (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. International Journal of Psychology, Vol. 38 No.6, pp.337–47.

623. Sujan, Harish (1986). Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation. Journal of Marketing Research, 23 (February), 41–49.

624. Sujan, Harish, Weitz, Barton A. & Kumar, Nirmalya (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. Journal of Marketing, 58 (3), 39–52.

625. Li-Yun, Sun, Aryee, Samuel & Law, Kenneth S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. The Academy of Management Journal, 50 (3), 558–577.

626. Šarotar Brigita: Izguba službe se v psihološkem doživljanju kaže kot oblika žalovanja. 2009, 15, str. 34.

627. Šuštar Boris: International Business. Ljubljana: Copis. 2005, 218 str.

628. Tabachnick Barbara G. & Fidell Linda S. (2007). Using multivariate statistics. 5 edition. Upper Saddle River : Pearson. 1008 str.

629. Tang, Thomas Li-Ping, Ibrahim, Abdul Hamid Safwat (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. Public Personnel Management. 27 (4), 529–550.

630. Tang, Thomas Li-Ping, Sutarso, Toto, Davis, Grace Mei-Tzu Wu, Dolinski, Dariusz, et al. (2008). To Help or Not to Help? The Good Samaritan Effect and the Love of Money on Helping Behavior. Journal of Business Ethics. 82. (4), 865 str.

631. Tannenbaum Robert, Schmidt Warren H. How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, maj–junij, 1973, 162–180.

632. Tannenbaum, Robert, Weschler, Irving R. & Massarik, Fred (1961). Leadership and organization: A behavioral science approach. New York: McGraw-Hill. 456 str.

633. Tannenbaum, Scott I., Mathieu, John E., Salas, Eduardo, Cannon-Bowers, Janis A. (1991). Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation. Journal of Applied Psychology; Dec91, Vol. 76 Issue 6, p759–769.

634. Teas R. Kenneth: A Test of a Model of Department Store Salespeople's Job Satisfaction. Journal of Retailing, Spring81, Vol. 57 Issue 1, p3, 23p

635. Teas R. Kenneth: Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople. Journal of Marketing Research (JMR); Feb83, Vol. 20 Issue 1, p84–91.

636. Terpstra Vern, Ravi Sarathy: International marketing. Eight edition. Mason : South Western. 2000, 753 str.

637. Tett Robert P. in Meyer John P.: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Inetntion, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. Personnel Psychology; Summer93, Vol. 46 Issue 2, p259–293.

638. Theodosiou Marios, Katsikea Evangelia: How management control and job-related characteristics influence the performance of export sales managers. Journal of Business Research, 2007(60), 12, 1261–1271.

639. Tichy Noel M., Devanna Mary A: The Transformational Leader. New York: John Wiley & Sons, 1986. 306 str.

640. Treven Sonja: Menedžment človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1998, 263 str.

641. Trice Harrison M., Beyer Janice M.:Cultural Leadership in Organizations. Organizational Science, 2(1991), 2, 149–169.

642. Tritt Francis: Delegation – The Essence of Management. Personnel Journal. 57(1978), 528–530.

643. Tyagi, Pradeep K. (1985). Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance. Journal of Marketing, 49, 75–86.

644. Tyler Tom R. & Degoey Peter (1996): Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attirbutions on Willingness to Accept Decisions. V Kramer Roderick M. in Tyler Tom R. (Edi.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research: Thousand Oaks: Sage Publications, 1996. 331–356.

645. Twigg, Nicholas, Fuller, J. & Hester, Kim (2008): Transformational Leadership in Labor Organizations: The Effects on Union Citizenship Behaviors. Journal of Labor Research; Winter2008, Vol. 29 Issue 1, p27–41.

646. Ulaga, Wolfgang and Chacour, Samir (2001), "Measuring customerperceived value in business markets: a prerequisite for marketing strategy development and implementation", Industrial Marketing Management, Vol. 30 No. 6, pp. 525–40.

647. Xenikou Athena, Simosi Maria: Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. Journal of Managerial Psychology, 21(2006), 6, 566–579.

648. Yagil, D.: Charismatic Leadership and Organizational Hierarchy: Attribution of Charisma to Close and Distant Leaders. Leadership Quarterly, 9(1998), 2, 161–176.

649. Yammarino Francis J., Dubinsky Alan J., Comer Lucette B. in Jolson Marvin A.: Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective. Academy of Management Journal; Feb97, Vol. 40 Issue 1, p205–222.

650. Yammarino Francis J., Spangler William D., Dubinsky Alan J.: Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels of analysis. Leadership Quarterly; Spring98, Vol. 9 Issue 1, p27, 28p

651. Yip George S., Biscarri Javier G. in Monti Joseph A.: The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. Journal of International Marketing, 2000, 8(3), 10–35.

652. Yukl Gary A.: Leadership in Organizations. New York: Prentice Hall, 1981. 340 str.

653. Yukl Gary A. in Van Fleet David D.: Cross-Situational, Multimethod Research on Military Leader Effectiveness. Organizational Behavior & Human Performance. 30(1982), 1, 87–108.

654. Yukl Gary A. in Van Fleet David D.: Theory and Research on Leadership in Organizations. V Dunnette Marvin D. in Hough Laetta M.: Handbook of Industrial and Organisational Psychology (2nd edition). Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992, 147–197.

655. Waldman, David A., Bass, B. M., Yammarino Francis J.: Adding to Contingent-Reward Behavior. Group & Organization Studies, 15(1990), 4, 381–394.

656. Walker, Orwile.C., Churchill, Gilbert A. & Ford, Niel M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. Journal of Marketing Research, Vol. 14, May, pp. 156–68.

657. Walumbwa Fred O., Orwa Bani, Wang Peng & Lawler John J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. Human Resource Development Quarterly, 16(2), 235–256.

658. Walumbwa Fred O., Wu Cindy, Orwa Bani: Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. Leadership Quarterly; Jun2008, Vol. 19 Issue 3, p251–265.

659. Wnag, Fu-Ting & Li, Hung-Hu (2008). Relationships of transactional leadership, trust, and organizational citizenship. Hu Li Za Zhi The Journal Of Nursing [Hu Li Za Zhi], 55 (4), 87–92.

660. Wang, Hui, Law, Kenneth S., Hackett, Rick D., Wang, Duanxu, Chen, Zhen X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 48, (3), 420–32.

661. Wanous, John P. (1974). A Causal-Correlational Analysis of the Job Satisfaction and Performance Relationship. Journal of Applied Psychology, 59 (2), 139–44.

662. Washington, Christopher L. (2002). The relationships among learning transfer climate, transfer self-efficacy, goal commitment, and sales performance in an organization undergoing planned change. Doktorska disertacija. Ohio: The Ohio State University, 174 str.

663. Wiener, Yoash (1982). Commitment in organizations. A normative view. Academy of Management Review, 7 (3), 418–28.

664. Weitz Barton A., Sujan Harish in Sujan Mita: Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. Journal of Marketing, 50(1986), 4, 174–191.

665. Werner Jon. M.: Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management. Human Resource Management Review. 10(2000), 1, 3–24.

666. White Robert W.: Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review, 66(1959), 5, 297–333.

667. Whittington J. Lee, Goodwin Vicki L. in Murray Brian: Transformational leadership, goal difficulty, and job design: independent and interactive effects on employee outcomes. The Leadership Quarterly, 15(2004), 5, 593–606.

668. Williams Larry J., Anderson Stella E.: Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. Journal of Management, 17(1991), 3, 601–617.

669. Williamson Oliver E.: Calculativeness, Trust, and Economic Organization. Journal of Law and Economics, Vol. 36, No. 1, Part 2, John M. Olin Centennial Conference in Law and Economics at the University of Chicago (Apr., 1993), pp. 453–486.

670. Winklhofera, Heidi & Diamantopoulosb, Adamantios (2003). A model of export sales forecasting behavior and performance: development and testing. International Journal of Forecasting, 19 (2), 271–285.

671. Wofford J. C., Goodwin Vicki L., Premack Steven: Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment. Journal of Management; Sep92, Vol. 18 Issue 3, p595, 21p

672. Wofford, J. C., Goodwin, Vicki L. & Whittington, J. Lee (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional Leadership. Leadership Quarterly, 9 (1), 55–85.

673. Wong, Mary Y. (2007). Transformational leadership and job satisfaction of advanced practice nurses in public health setting. Doktorska disertacija. University of Phoenix. 169 str.

674. Wong, Yui-Tim, Ngo, Hang-Yue, Wong, Chi-Sum (2003). Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures. Asia Pacific Journal of Management; Dec2003, Vol. 20 Issue 4, p481–499.

675. Wong, Yui-Tim, Ngo, Hang-Yue, Wong, Chi-Sum (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. Journal of World Business 41 (4), 344–355.

676. Workman Jr. John P., Homburg Christian, Gruner Kjell: Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants. Journal of Marketing; Jul98, Vol. 62 Issue 3, p21–41.

677. Wright, Thomas A. & Bonett, Douglas G. 2002. The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87:6, 1183–1190.

678. Van Dyne, Linnea, Jill W. Graham, and Richard M. Dienesch (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 37 (4), 765–802.

679. Van Scotter James R.: Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction and Affective Commitment. Human Resource Management Review, 10(2000), 1, 79–95.

680. Van Scotter James R., Motowidlo Stephan J., Cross Thomas C.: Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards. Journal of Applied Psychology; Aug2000, Vol. 85 Issue 4, p526–535.

681. Vidal, Eugenia S., Valle, Raquel S., Aragón, Isabel B. (2007). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. Journal of Business Research; Dec2007, Vol. 60 Issue 12, p1272–1281.

682. Vroom Victor: Work and Motivation, New York: Wiley, 1964. 331 str.

683. Zahra Shaker A., Ireland R. Duane, Hitt Michael A. 2000. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. Academy of Management Journal, 43(5): 925–950.

684. Zain, Ali Y. and Gill, Roger. (1999). A Psyhometric Assessment of the Malay Version of Meyer and Allen's Organizational Commitment Measure. Malaysian Management Review, V. 34, (1), p. 32–39.

685. Zelenika Ratko: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada. 3. izd. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 1998. 781 str.

686. Zou Shaoming, Stan Simona: The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. International Marketing Review, 15(1998), 5, 333–356.

Viri:

1. Napoved zaposlovanja za leto 2009 (Rezultati ankete LPZAP). http://www.ess.gov.si/_files/217/Analiza_LPZAP_2009.pdf, 30 str.
2. Napoved zaposlovanja za leto 2010 (Rezultati ankete LPZAP). http://www.ess.gov.si/_files/901/Napoved%20zaposlovanja%20za%20leto%202010.pdf, 30 str.
3. Survey Research Center, University of Michigan: Selected Findings from a Study of the Clerical Workers in the Prudential Insurance Company of America. Ann Arbor : Survey Research Center Study #6, 1948
4. http://www.stat.si/letopis/2007/ 23_07/23-01-07.htm?jezik=si
5. McKinsey & Co. 1993. Emerging exporters: Australia's high valueadded manufacturing exporters. Melbourne: Australian Manufacturing Council.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik 2
Priloga 2: Opisne statistike za merjene spremenljivke transformacijskega vodenja 9
Priloga 3: Korelacije med konstrukti in demografskimi spremenljivkami 10
Priloga 4: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke transformacijskega vodenja 11
Priloga 5: Opisne statistike za merjene spremenljivke zavezanosti organizaciji 12
Priloga 6: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke zavezanosti organizaciji 12
Priloga 7: Opisne statistike za merjene spremenljivke notranje motivacije 13
Priloga 8: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke notranje motivacije 13
Priloga 9: Opisne statistike za merjene spremenljivke zavezanosti ciljem 13
Priloga 10: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke zavezanosti ciljem 14
Priloga 11: Opisne statistike za merjene spremenljivke zaupanja 14
Priloga 12: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke zaupanja 14
Priloga 13: Opisne statistike za merjene spremenljivke fokalne vedenjske uspešnosti 15
Priloga 14: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke fokalne vedenjske uspešnosti 16
Priloga 15: Opisne statistike za merjene spremenljivke kontekstualne uspešnosti 17
Priloga 16: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke kontekstualne uspešnosti 18
Priloga 17: Opisne statistike za merjene spremenljivke fokalne rezultatske uspešnosti 19
Priloga 18: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke fokalne rezultatske uspešnosti 19
Priloga 19: Opisne statistike za merjene spremenljivke zadovoljstva z delom 19
Priloga 20: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke zadovoljstva z delom 20
Priloga 21: Opisne statistike za merjene spremenljivke namena odpovedi 20
Priloga 26: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke intenzivnosti konkurence 21
Priloga 27: Cronbach α koeficient za posamezne spremenljivke kot celote 22
Priloga 28: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje spremenljivke transformacijskega vodenja 22
Priloga 29: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje spremenljivke zavezanosti organizaciji 23
Priloga 30: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje spremenljivke notranja motivacija 23
Priloga 31: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje spremenljivke zavezanosti ciljem 23
Priloga 32: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje spremenljivke zaupanja 24
Priloga 33: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje vedenjske fokalne uspešnosti 24
Priloga 34: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje kontekstualne uspešnosti 25
Priloga 35: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje rezultatske fokalne uspešnosti 25
Priloga 36: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje zadovoljstva z delom 26
Priloga 37: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje namere odpovedi 26

Priloga 1: Vprašalnik

This questionnaire is used to describe the leadership style of your sales manager. Judge how frequently each statement fits the person you are describing. Answer all items on this answer sheet. If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank. (Answers: 0 - Not at all, 1 - Once in a while, 2 - Sometimes, 3 - Fairly often, 4 – Frequently, if not alway)

Ta vprašalnik je uporabljen, da ocenite slog vodenje vašega vodje prodaje. Ocenite, kako pogosto vsaka trditev velja za vašega vodjo prodaje. Odgovorite na vsa vprašanja. Če je vprašanje nepomembno, ali ste nesigurni glede odgovora, ali pa ne znate odgovoriti, pustite polje prazno. (Odgovori: 0 – nikoli, 1 – redko, 2 – občasno, 3 – pogosto, 4 – zelo pogosto, če ne vedno)

My sales manager … ***Moj vodja prodaje***					
Sale1: *Prouči kritične predpostavke, da preveri ali so primerne*	0	1	2	3	4
Sale 2: *Govori o njegovih najpomembnejših vrednotah*	0	1	2	3	4
Sale 3: *Išče različne možnosti za rešitev problema*	0	1	2	3	4
Sale 4: *Je optimističen*	0	1	2	3	4
Sale 5: *Mi daje občute, da sem pomemben*	0	1	2	3	4
Sale 6: *Govori o ciljih navdušeno*	0	1	2	3	4
Sale 7: *Specificira poslanstvo*	0	1	2	3	4
Sale 8: *Se posveča mentorstvu in poučevanju*	0	1	2	3	4
Sale 9: *Dela za interese skupin.*	0	1	2	3	4
Sale 10: *Me obravnava kot posameznika in ne kot številko*	0	1	2	3	4
Sale 11: *Ravna tako, da ga spoštujem*	0	1	2	3	4
Sale 12: *Upošteva moralne in etične posledice odločitev*	0	1	2	3	4
Sale 13: *Izkazuje moč*	0	1	2	3	4
Sale 14: *Ima vizijo*	0	1	2	3	4
Sale 15: *Upošteva, da imam drugačne potrebe kot ostali*	0	1	2	3	4
Sale 16: *Me pripravi, da gledam na probleme z različnih zornih kotov*	0	1	2	3	4
Sale 17: *Mi pomaga razviti prednosti.*	0	1	2	3	4
Sale 18: *Predlaga nove poglede na zadane naloge*	0	1	2	3	4
Sale 19: *Poudarja pomen poslanstva*	0	1	2	3	4
Sale 20: *Mi daje zaupanje, da bodo cilji doseženi*	0	1	2	3	4

Estimate to which extent do you agree with following statements about your organizational commitment (1 - strongly disagree 7 - strongly agree)
Ocenite, do katere mere se strinjate z naslednjimi trditvami o vaši zavezanosti organizaciji (1 – popolnoma se ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam)

I would be very happy to spend the rest of my career with this organization
Zelo bi bil vesel, če bi večino moje kariere preživel v tej organiz. 1 2 3 4 5 6 7

I enjoy discussing my organization with people outside it
Zelo rad govorim o svoji organizaciji izven službe 1 2 3 4 5 6 7

I do not feel like 'part of the family' at my organization
Ne počutim se kot član družine v tej organizaciji 1 2 3 4 5 6 7

This organization has a great deal of personal meaning for me
Ta organizacija ima velik pomen za mene osebno. 1 2 3 4 5 6 7

I do not feel a strong sense of belonging to my organization
Ne čutim močne pripadnosti organizaciji. 1 2 3 4 5 6 7

Estimate to which extant do you agree with following statements about your commitment to your sales goals on assigned foreign market of the company (1-strongly disagree 5-strongly agree)
Ocenite, do katere mere se strinjate z naslednjimi trditvami o vaši zavezanosti ciljem (1 – popolnoma se ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam)

My sales goal is too high, to take it seriously.
Moj prodjani cilj je previsok, da bi ga jemal resno. 1 2 3 4 5

Quite frankly, I donbt care if I achieve my sales goal or not.
Pošteno, mi je čisto vseeno ali dosežem svoj prodajni cilj ali ne. 1 2 3 4 5

I am strongly committed to pursuing my sales goal.
Zelo sem zavezan zasledovanju mojih prodajnih ciljev. 1 2 3 4 5

It wouldn't take much to make me abandon my sales goal.
Ne potrebujem veliko, da opustim svoje prodajne cilje. 1 2 3 4 5

Estimate to which extent do you agree with following statements about your trust in your sales manager (1 - strongly disagree 7 - strongly agree) ***Ocenite, do katere mere se strinjate z naslednjimi trditvami o vašemu zaupanju vodji (1 – popolnoma se ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam)***

I believe my sales manager has high integrity.
Verjamem, da ima moj vodja prodaje visoko integriteto. 1 2 3 4 5 6 7

I can expect my sales manager to treat me in a consistent and predictable fashion.
Pričakujem lahko, da me moj vodja prodaje obravnava konsistentno in skladno s pričakovanji. 1 2 3 4 5 6 7

My sales manager is not always honest and truthful.
Moj vodja prodaje ni vedno pošten in odkrit. 1 2 3 4 5 6 7

My sales manager would never try to deceive me.
Moj vodja prodaje me ne bi nikoli prevaral. 1 2 3 4 5 6 7

I don't think my sales manager treats me fairly.
Zdi se mi, da me moj vodja prodaje ne obravnava pošteno. 1 2 3 4 5 6 7

My sales manager is open with me.
Moj vodja prodaje je odkrit z menoj. 1 2 3 4 5 6 7

I am not sure if I fully trust my sales manager.
Nisem popolnoma prepričan, ali popolnoma verjamem svojemu vodji prodaje. 1 2 3 4 5 6 7

Estimate the degree to which is the operating environment of your company's domestic market and export venture market different (1 - very similar 7 very different) ***Ocenite, do katere stopnje je poslovno okolje na domačem trgu različno od poslovnega okolja ciljnega trga (1 – zelo podobno, 7 – zelo različno)***

Culture (traditions, values, language, etc.).							
Kultura (tradicija, vrednote, jezik itd.)	1	2	3	4	5	6	7
Accepted business practice.							
Sprejemljive poslovne prakse.	1	2	3	4	5	6	7
Economic environment.							
Gospodarsko okolje.	1	2	3	4	5	6	7
Legal system.							
Pravni sistem.	1	2	3	4	5	6	7
Communications infrastructure.							
Komunikacijska infrastruktura.	1	2	3	4	5	6	7

Estimate to which extent do you agree with following statements about your motivation (1 - strongly disagree 5 - strongly agree)
Ocenite, do katere mere se strinjate z naslednjimi trditvami o vaši motivaciji (1 – popolnoma se ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam)

When I have good sales results, I know it's because of my own desire to achieve.					
Ko imam dobre prodajne rezultate, je to zaradi moje močne želje po dosežkih.	1	2	3	4	5
I don't need a reason to sell; I sell because I want to.					
Ne potrebujem razloga za prodajanje. Prodajam, ker uživam v prodajanju.	1	2	3	4	5
Becoming successful in sales is something that I want doing for me.					
Za mene je pomembno, da uspem v prodaji.	1	2	3	4	5
If I were rich, I would still sell for the challenge of it.					
Tudi če bi bil bogat, bi še vedno prodajal zaradi izziva, ki mi ga prodaja predstavlja.	1	2	3	4	5
I wish I didn't have to retire someday so I could always continue selling for the pleasure of it.					
Želim si, da se ne bi nikoli upokojil, da bi lahko še vedno užival v prodajanju.	1	2	3	4	5
I sell because I cherish the feeling of performing a useful service.					
Prodajam zato, ker cenim občutek, da opravljam uporabno delo.	1	2	3	4	5

To which extent do the following statements about your behavior in organization apply to you (1- not at all, 7 - to a great extent)
Ocenite, koliko veljajo naslednje trditve za vaše vedenje v organizaciji (1 – sploh ne veljajo, 7 – veljajo v veliki meri)

I help new salespeople settle in, even though it is not required.							
Pomagam novim prodajalcem, da se uvedejo, čeprav se to od mene ne pričakuje.	1	2	3	4	5	6	7
I am always willing to assist my coworkers.							
Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem.	1	2	3	4	5	6	7
I willingly give up my time to help others.							
Pripravljen sem žrtvovati svoj čas, da pomagam ostalim.	1	2	3	4	5	6	7
I consult with others before taking actions that might affect	1	2	3	4	5	6	7

them.
Preden naredim ukrepe, s katerimi vplivam na sodelavce, se z njimi posvetujem.
I try to prevent problems with my colleagues in the company.
Poizkušam preprečiti probleme s sodelavci v podjetju. 1 2 3 4 5 6 7
I encourage other salespeople when they are down.
Spodbujam sodelavce, ko so slabe volje. 1 2 3 4 5 6 7
I encourage other salespeople in my team to do their jobs well.
Spodbujam sodelavce v timu, da naredijo svoje delo dobro. 1 2 3 4 5 6 7
I follow company regulations and procedures.
Sledim pravilom in postopkom podjetja. 1 2 3 4 5 6 7
I act as peacemaker when others in the team have disagreements.
Delujem kot mediator, ko se sodelavci v timu ne razumejo med seboj. 1 2 3 4 5 6 7
I am a stabilizing influence in the sales team when disagreement and conflict occur.
Delujem kot stabilizator, ko se pojavi v timu nerazumevanje in konflikti. 1 2 3 4 5 6 7
I am up to date with company developments.
Sem na tekočem z dogajanji v podjetju. 1 2 3 4 5 6 7
I attend functions that are not required but help the company's image.
Opravljam naloge, ki niso zahtevane, a pomagajo pri ugledu podjetja. 1 2 3 4 5 6 7
I am willing to risk disapproval in order to express my beliefs about what's best for the company.
Pripravljen sem tvegati nestrinjanje, da bi izrazil moje prepričanje, kaj je najbolje za podjetje. 1 2 3 4 5 6 7
I attend training/information sessions that we are encouraged but not required to attend.
Obiskujem izobraževanja in informativne sestanke, ki niso obvezni, so pa priporočljivi. 1 2 3 4 5 6 7
People I work with probably think I consume a lot of time complaining about trivial matters.
Moji sodelavci verjetno menijo, da se pogosto pritožujem glede nepomembnih stvari. 1 2 3 4 5 6 7
People I work with probably think I tend to make problems bigger than they are.
Moji sodelavci verjetno mislijo, da delam probleme večje, kot dejansko so. 1 2 3 4 5 6 7
People I work with probably think I always focus on what's wrong with my situation, rather than the positive side of it.
Moji sodelavci verjetno mislijo, da se vedno osredotočam na tisto, kar je narobe v moji situaciji namesto, da bi bil pozoren na pozitivni plat te. 1 2 3 4 5 6 7
People I work with probably think I tend to find fault with what the company is doing.
Moji sodelavci verjetno menijo, da vedno vidim napake v tem, kar dela podjetje. 1 2 3 4 5 6 7

How do you estimate your performance in following areas? (1 - needs improvement, 7 - outstanding)
Kako bi ocenili vašo uspešnost na naslednjih področjih? (1 - potrebuje izboljšave, 7 - odlično)

Experimenting with different sales approaches *Preizkušanje različnih prodajih pristopov*	1	2	3	4	5	6	7
Being flexible in the selling approaches used *Fleksibilnost pri uporabi prodajnih pristopov*	1	2	3	4	5	6	7
Adapting selling approaches from one customer to another *Adaptivni prodajni pristopi*	1	2	3	4	5	6	7
Varying sales style from one situation to another *Prilagajanje sloga prodaje od situacije do situacije*	1	2	3	4	5	6	7
Planning each sales call *Načrtovanje prodajnega sestanka*	1	2	3	4	5	6	7
Planning sales strategies for each customer *Načrtovanje prodajnih strategij za vsakega kupca*	1	2	3	4	5	6	7
Planning territory coverage *Načrtovanje upravljanja z območji*	1	2	3	4	5	6	7
Planning daily activities *Načrtovanje dnevnih aktivnosti*	1	2	3	4	5	6	7
Providing after-sales service *Ponujanje poprodajnih storitev*	1	2	3	4	5	6	7
Checking on product delivery *Preverjanje dostave kupcu*	1	2	3	4	5	6	7
Handling customer complaints *Obravnava pritožb kupcev*	1	2	3	4	5	6	7
Follow up in product use *Spremljanje uporabe izdelka*	1	2	3	4	5	6	7
Solving problems with products and services *Reševanje problemov z izdelki in storitvami.*	1	2	3	4	5	6	7
Uncovering all people in customer's organization that influence buying decision (buying influences) *Odkrivanje vplivnežev v kupčevi organizaciji*	1	2	3	4	5	6	7
Listening attentively to identify and understand the real concerns of customers *Aktivno poslušanje z namenom odkrivanja prodajnih priložnosti*	1	2	3	4	5	6	7
Communicating your sales presentations clearly and concisely *Komuniciranje prezentacije jasno in razumljivo*	1	2	3	4	5	6	7
Working out solutions to customerbs questions and objections *Odgovarjanje na kupčeva vprašanja in reševanje ugovorov*	1	2	3	4	5	6	7
Using established contact to develop new customers *Uporaba obstoječih kontaktov za razvoj novih prodajnih priložnosti*	1	2	3	4	5	6	7

How well are you performing in your export makret? (1 - Needs improvement 7 – Outstanding)
Kako uspešne rezultate dosegate na izvoznem trgu? (1 - potrebujem izboljšave, 7 - odličnen)

Making sales of those products with the highest profit margins							
Prodaja izdelkov z visokimi maržami.	1	2	3	4	5	6	7
Quickly introducing new products/services to the market							
Hitro uvajanje novih izdelkov in storitev na trg	1	2	3	4	5	6	7
Identifying and selling to major accounts							
Identifikacija ključnih kupcev in prodaja ključnim kupcem	1	2	3	4	5	6	7
Producing a high export market share for your company							
Doseganje visokega tržnega deleža za podjetje	1	2	3	4	5	6	7
Generating a good level of export sales revenue							
Doseganje prodajnega prometa	1	2	3	4	5	6	7
Exceeding all export sales targets and objectives during the year							
Preseganje vseh prodajnih kvot in ciljev med letom	1	2	3	4	5	6	7
Length of the sales cycle							
Dolžina prodajnega cikla	1	2	3	4	5	6	7

Estimate to which extant do you agree with following statements about intensity of competition on your export market (1 - strongly disagree 7 - strongly agree)
Ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami o intenzivnosti konkurence na vašem izvoznem trgu (1 – se sploh ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam)

Competition in our industry is cutthroat.							
Imamo zelo močno konkurenco.	1	2	3	4	5	6	7
There are many promotion wars in our industry.							
V naši dejavnosti je veliko promocijskih vojn.	1	2	3	4	5	6	7
Anything that we can offer, other competitors can match readily.							
Vse, kar ponuja moje podjetje, lahko ponudijo tudi konkurenti.	1	2	3	4	5	6	7
There is severe price competition in our industry.							
Obstaja velika cenovna konkurenca v naši dejavnosti.	1	2	3	4	5	6	7
One hears of a new competitive move almost every day.							
Skoraj vsak dan se na trgu pojavi nov konkurent.	1	2	3	4	5	6	7

Estimate to which extent do you agree with the following statements about your satisfaction with job on a scale from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree)
Ocenite, do katere mere veljajo trditve o vašem zadovoljstvu z delom na lestvici od 1 (se popolnoma ne strinjam) do 7 (se popolnoma strinjam.

My work is exciting.							
Moje delo je vznemirljivo.	1	2	3	4	5	6	7
My work gives a sense of accomplishment.							
Moje delo mi da občutek dosežka.	1	2	3	4	5	6	7
My job is interesting.							
Moje delo je zanimivo.	1	2	3	4	5	6	7
My work is satisfying.							
Moje delo me zadovoljuje..	1	2	3	4	5	6	7
I consider worthwhile investing my time in selling.							
Menim, da se mi splača investirati čas v prodajo.	1	2	3	4	5	6	7

Estimate your chances of quitting your job. (1 – terrible, 7 - excellent)
Ocenite verjetnost, da boste dali odpoved (1 – nikakršna, 7 – zelo verjetno)

How would you rate your chances of quitting your organization in the next 3 months? *Kako bi ocenili verjetnost, da boste dali odpoved v 3. mesecih?*	1	2	3	4	5	6	7
How would you rate your chances of quitting your organization in the next 6 months? *Kako bi ocenili verjetnost, da boste dali odpoved v 6. mesecih?*	1	2	3	4	5	6	7
How would you rate your chances of quitting your organization in the next 1 year? *Kako bi ocenili verjetnost, da boste dali odpoved v 1. letu?*	1	2	3	4	5	6	7
How would you rate your chances of quitting your organization in the next 2 years? *Kako bi ocenili verjetnost, da boste dali odpoved v 2. letih?*	1	2	3	4	5	6	7

Your prevailing buyers are:
Vaši prevladujoči kupci so:

- Distributors *(Distributerji)*
- Companies that use your product or service *(Podjetja, ki uporabljajo izdelek ali storitev, ki jo ponujate)*
- Consumers (*Potrošniki)*
- Government sector *(Vladne organizacije)*

How many people are employed in your company?
Koliko ljudi je zaposlenih v vašem podjetju?

- 1 – 10
- 11 – 50
- 50 – 250
- 251 – 1.000
- Over 1.000

Your gender:
Vaš spol

- Male *(Moški)*
- Female *(Ženski)*

Your sales manager's gender:
Spol vašega vodje prodaje

- Male *(Moški)*
- Female *(Ženski)*

How old are you?
Koliko ste stari?

- Less than 30 *(manj kot 30)*
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- Over 60 *(prek 60)*

How old is your manager?
Koliko je star vaš vodja prodaje

- Less than 30 *(manj kot 30)*
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- Over 60 *(prek 60)*

How long are you working for the current employer?
Koliko časa delate za obstoječega delodajalca?

- Less than 1 year *(manj kot 1 leto)*
- 1 – 3
- 4 – 10
- More than 10 years (*več kot 10 let)*

Priloga 2: Opisne statistike za merjene spremenljivke transformacijskega vodenja

	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
Sale1	142	3,43	0,963	0,081
Sale2	146	3,24	1,046	0,087
Sale3	145	3,60	0,938	0,078
Sale4	147	3,90	0,939	0,077
Sale5	145	3,19	1,247	0,104
Sale6	144	3,76	0,977	0,081
Sale7	144	3,72	0,906	0,075
Sale8	145	3,08	1,119	0,093
Sale9	143	3,59	1,070	0,090
Sale10	143	3,93	0,962	0,080
Sale11	145	3,59	1,057	0,088
Sale12	144	3,60	0,985	0,082
Sale13	144	3,83	0,814	0,068
Sale14	145	3,61	1,107	0,092
Sale15	143	3,32	1,065	0,089
Sale16	144	3,51	0,946	0,079
Sale17	143	3,37	1,066	0,089
Sale18	142	3,58	0,894	0,075
Sale19	141	3,60	1,021	0,086
Sale20	142	3,85	0,878	0,074

Priloga 3: Korelacije med konstrukti in demografskimi spremenljivkami

		Kupci	Velikost	Spol	Spol. v.	Starost	Starost v.	Del. doba	Izkušnje
Sale	Pearson Correlation	0,123	-0,063	0,118	0,019	0,000	0,126	0,018	-0,021
	Sig. (2-tailed)	0,192	0,505	0,214	0,840	0,993	0,180	0,849	0,822
	N	114	114	113	114	114	114	113	113
OrgComm	Pearson Correlation	-0,085	0,059	-0,103	-0,115	**0,172***	0,113	0,157	0,051
	Sig. (2-tailed)	0,339	0,507	0,249	0,194	0,050	0,202	0,076	0,566
	N	130	130	128	130	130	130	129	129
Motiv	Pearson Correlation	-0,069	**0,205***	0,017	-0,118	0,132	0,124	0,116	0,135
	Sig. (2-tailed)	0,434	0,019	0,850	0,181	0,133	0,160	0,190	0,128
	N	130	130	128	130	130	130	129	129
SaleComm	Pearson Correlation	-0,018	0,041	0,053	**-0,186***	-0,037	0,089	0,024	0,029
	Sig. (2-tailed)	0,836	0,645	0,553	0,034	0,677	0,313	0,785	0,744
	N	130	130	128	130	130	130	129	129
Trust	Pearson Correlation	0,042	0,013	0,076	0,028	-0,109	0,102	-0,031	-0,104
	Sig. (2-tailed)	0,637	0,880	0,391	0,751	0,218	0,247	0,725	0,241
	N	130	130	128	130	130	130	129	129
Perf	Pearson Correlation	0,150	0,032	0,040	-0,016	0,172	**0,177***	0,043	0,100
	Sig. (2-tailed)	0,095	0,724	0,659	0,857	0,055	0,048	0,635	0,269
	N	125	125	123	125	125	125	124	124
ContSucc	Pearson Correlation	0,067	-0,056	0,142	0,139	0,017	0,100	-0,002	-0,022
	Sig. (2-tailed)	0,447	0,528	0,111	0,116	0,845	0,256	0,984	0,804
	N	130	130	128	130	130	130	129	129
PerfEx	Pearson Correlation	0,038	0,078	0,054	0,078	**0,207***	**0,270****	-0,028	**0,190***
	Sig. (2-tailed)	0,671	0,376	0,543	0,377	0,018	0,002	0,756	0,031
	N	130	130	128	130	130	130	129	129
SatisfJob	Pearson Correlation	-0,101	0,128	-0,029	-0,297**	0,237**	0,241**	0,140	0,170
	Sig. (2-tailed)	0,253	0,150	0,750	0,001	0,007	0,006	0,114	0,055
	N	129	129	127	129	129	129	128	128
Quit	Pearson Correlation	0,145	-0,047	-0,039	0,074	0,139	0,062	0,079	0,127
	Sig. (2-tailed)	0,102	0,596	0,663	0,407	0,117	0,488	0,375	0,154
	N	128	128	126	128	128	128	127	127

Priloga 4: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke transformacijskega vodenja

	Sale1	Sale2	Sale3	Sale4	Sale5	Sale6	Sale7	Sale8	Sale9	Sale10	Sale11	Sale12	Sale13	Sale14	Sale15	Sale16	Sale17	Sale18	Sale19	Sale20
Sale1	1,000	0,290**	0,313**	0,121	0,199*	0,228**	0,216*	0,194*	0,221**	0,163	0,275**	0,238**	0,317**	0,174*	0,181*	0,284**	0,159	0,193*	0,096	0,100
Sale2		1,000	0,399**	0,430**	0,522**	0,449**	0,411**	0,430**	0,292**	0,261**	0,387**	0,372**	0,212*	0,461**	0,312**	0,319**	0,409**	0,325**	0,420**	0,440**
Sale3			1,000	0,437**	0,532**	0,557**	0,450**	0,572**	0,467**	0,432**	0,463**	0,429**	0,318**	0,470**	0,492**	0,536**	0,533**	0,458**	0,416**	0,358**
Sale4				1,000	0,531**	0,496**	0,427**	0,390**	0,304**	0,409**	0,446**	0,336**	0,263**	0,479**	0,411**	0,428**	0,450**	0,384**	0,419**	0,567**
Sale5					1,000	0,529**	0,550**	0,582**	0,396**	0,528**	0,706**	0,554**	0,350**	0,571**	0,562**	0,567**	0,632**	0,554**	0,499**	0,531**
Sale6						1,000	0,599**	0,457**	0,425**	0,432**	0,463**	0,410**	0,278**	0,478**	0,420**	0,466**	0,516**	0,564**	0,533**	0,557**
Sale7							1,000	0,520**	0,470**	0,455**	0,543**	0,523**	0,415**	0,580**	0,346**	0,542**	0,575**	0,534**	0,581**	0,443**
Sale8								1,000	0,468**	0,469**	0,537**	0,499**	0,298**	0,602**	0,413**	0,568**	0,615**	0,571**	0,513**	0,393**
Sale9									1,000	0,505**	0,574**	0,553**	0,342**	0,491**	0,351**	0,408**	0,463**	0,484**	0,546**	0,460**
Sale10										1,000	0,633**	0,499**	0,346**	0,396**	0,531**	0,510**	0,486**	0,425**	0,500**	0,543**
Sale11											1,000	0,693**	0,429**	0,630**	0,644**	0,620**	0,626**	0,528**	0,543**	0,578**
Sale12												1,000	0,342**	0,549**	0,473**	0,509**	0,541**	0,494**	0,468**	0,427**
Sale13													1,000	0,406**	0,268**	0,486**	0,377**	0,399**	0,319**	0,343**
Sale14														1,000	0,384**	0,581**	0,597**	0,585**	0,601**	0,494**
Sale15															1,000	0,561**	0,574**	0,437**	0,444**	0,505**
Sale16																1,000	0,740**	0,676**	0,499**	0,508**
Sale17																	1,000	0,673**	0,535**	0,534**
Sale18																		1,000	0,519**	0,520**
Sale19																			1,000	0,541**
Sale20																				1,000

** pomeni, da je povezava statistično značilna pri stopnji značilnosti < 0,01

* pomeni, da je povezava statistično značilna pri stopnji značilnosti < 0,05

Priloga 5: Opisne statistike za merjene spremenljivke zavezanosti organizaciji

	N	**Povprečje**	**Std. odklon**	**Std. Napaka ocene**
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization	147	4,60	1,625	0,134
I enjoy discussing my organization with people outside it	147	4,50	1,690	0,139
I do not feel like 'part of the family' at my organization R*	147	5,02	1,769	0,146
This organization has a great deal of personal meaning for me	147	4,69	1,560	0,129
I do not feel a strong sense of belonging to my organization R	147	5,15	1,726	0,142

*R pomeni obrnjeno vrednotenje postavke.

Priloga 6: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke zavezanosti organizaciji

	OrgComm1	OrgComm2	OrgComm3_R	OrgComm4	OrgComm5_R
OrgComm1	1,000	0,617**	0,360**	0,662**	0,373**
OrgComm2		1,000	0,290**	0,617**	0,268**
OrgComm3_R			1,000	0,337**	0,517**
OrgComm4				1,000	0,312**
OrgComm5_R					1,000

** pomeni, da je povezava statistično značilna pri stopnji značilnosti < 0,01

* pomeni, da je povezava statistično značilna pri stopnji značilnosti < 0,05

Priloga 7: Opisne statistike za merjene spremenljivke notranje motivacije

	N	Povp.	Std. Odklon	Std. nap. Ocene
When I have good sales results, I know it's because of my own desire to achieve.	146	3,97	0,855	0,071
I don't need a reason to sell; I sell because I want to.	146	3,82	0,959	0,079
Becoming successful in sales is something that I want doing for me.	146	3,95	0,953	0,079
If I were rich, I would still sell for the challenge of it.	146	3,60	1,111	0,092
I wish I didn't have to retire someday so I could always continue selling for the pleasure of it.	146	2,88	1,203	0,100
I sell because I cherish the feeling of performing a useful service.	146	3,64	0,908	0,075

Priloga 8: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke notranje motivacije

	Motiv1	Motiv2	Motiv3	Motiv4	Motiv5	Motiv6
Motiv1	1,000	0,238**	0,481**	0,214**	0,131	0,041
Motiv2		1,000	0,465**	0,406**	0,357**	0,354**
Motiv3			1,000	0,605**	0,470**	0,440**
Motiv4				1,000	0,593**	0,515**
Motiv5					1,000	0,471**
Motiv6						1,000

** pomeni, da je povezava statistično značilna pri stopnji značilnosti < 0,01

* pomeni, da je povezava statistično značilna pri stopnji značilnosti < 0,05

Priloga 9: Opisne statistike za merjene spremenljivke zavezanosti ciljem

	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
My sales goal is too high, to take it seriously. R	147	3,72	0,964	0,079
Quite frankly, I don't care if I achieve my sales goal or not. R	147	4,50	0,909	0,075
I am strongly committed to pursuing my sales goal.	147	4,06	1,042	0,086
It wouldn't take much to make me abandon my sales goal. R	147	3,94	1,148	0,095

Priloga 10: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke zavezanosti ciljem

	SaleComm1_R	SaleComm2_R	SaleComm3	SaleComm4_R
SaleComm1_R	1,000	0,482**	0,133	0,331**
SaleComm2_R		1,000	0,264**	0,515**
SaleComm3			1,000	0,083
SaleComm4_R				1,000

** pomeni, da je povezava statistično značilna pri stopnji značilnosti < 0,01

* pomeni, da je povezava statistično značilna pri stopnji značilnosti < 0,05

Priloga 11: Opisne statistike za merjene spremenljivke zaupanja

	N	**Povp.**	**Std. odklon**	**Std. nap. ocene**
I believe my sales manager has high integrity.	144	5,13	1,414	0,118
I can expect my sales manager to treat me in a consistent and predictable fashion.	144	4,92	1,307	0,109
My sales manager is not always honest and truthful. R	144	5,17	1,656	0,138
My sales manager would never try to deceive me.	144	4,48	1,754	0,146
I don't think my sales manager treats me fairly. R	144	4,93	1,804	0,150
My sales manager is open with me.	144	5,14	1,545	0,129
I am not sure if I fully trust my sales manager. R	144	5,13	1,652	0,138

Priloga 12: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke zaupanja

	Trust1	Trust2	Trust3_R	Trust4	Trust5_R	Trust6	Trust7_R
Trust1	1,000	0,664**	0,365**	0,387**	0,138	0,639**	0,436**
Trust2		1,000	0,319**	0,379**	0,226**	0,605**	0,432**
Trust3_R			1,000	0,151	0,332**	0,409**	0,529**
Trust4				1,000	0,156	0,352**	0,200*
Trust5_R					1,000	0,159	0,388**
Trust6						1,000	0,458**
Trust7_R							1,000

** pomeni, da je povezava statistično značilna pri stopnji značilnosti < 0,01

* pomeni, da je povezava statistično značilna pri stopnji značilnosti < 0,05

Priloga 13: Opisne statistike za merjene spremenljivke fokalne vedenjske uspešnosti

	N	Povp.	Std. odklon	Std. nap. ocene
Experimenting with different sales approaches.	134	4,31	1,389	0,120
Being flexible in the selling approaches used.	134	4,85	1,484	0,128
Adapting selling approaches from one customer to another.	134	4,93	1,475	0,127
Varying sales style from one situation to another.	134	4,77	1,430	0,124
Planning each sales call.	134	4,39	1,450	0,125
Planning sales strategies for each customer.	134	4,63	1,525	0,132
Planning territory coverage.	134	4,48	1,545	0,133
Planning daily activities.	134	4,66	1,441	0,124
Providing after-sales service.	134	4,52	1,545	0,133
Checking on product delivery.	133	4,56	1,534	0,133
Handling customer complaints.	134	5,10	1,365	0,118
Follow up in product use.	133	4,55	1,459	0,126
Solving problems with products and services.	133	4,95	1,389	0,120
Uncovering all people in customer's organization that influence buying decision.	131	4,42	1,353	0,118
Listening attentively to identify and understand the real concerns of customers.	134	5,03	1,471	0,127
Communicating your sales presentations clearly and concisely.	134	4,90	1,376	0,119
Working out solutions to customer's questions and objections.	134	5,05	1,270	0,110
Using established contact to develop new customers.	133	4,78	1,453	,126

Priloga 14: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke fokalne vedenjske uspešnosti

	Perf1	Perf2	Perf3	Perf4	Perf5	Perf6	Perf7	Perf8	Perf9	Perf 10	Perf 11	Perf 12	Perf 13	Perf 14	Perf 15	Perf 16	Perf 17	Perf 18
Perf1	1,000	0,686**	0,577**	0,608**	0,325**	0,441**	0,422**	0,372**	0,346**	0,211*	0,314**	0,332**	0,392**	0,475**	0,452**	0,449**	0,421**	0,483**
Perf2		1,000	0,809**	0,738**	0,401**	0,550**	0,533**	0,471**	0,454**	0,332**	0,453**	0,435**	0,516**	0,446**	0,550**	0,541**	0,531**	0,537**
Perf3			1,000	0,744**	0,362**	0,482**	0,471**	0,427**	0,393**	0,302**	0,403**	0,486**	0,503**	0,425**	0,528**	0,541**	0,480**	0,482**
Perf4				1,000	0,345**	0,481**	0,404**	0,410**	0,382**	0,346**	0,416**	0,452**	0,504**	0,494**	0,536**	0,558**	0,437**	0,485**
Perf5					1,000	0,722**	0,477**	0,496**	0,426**	0,364**	0,353**	0,485**	0,360**	0,499**	0,530**	0,509**	0,397**	0,438**
Perf6						1,000	0,612**	0,506**	0,508**	0,425**	0,440**	0,550**	0,451**	0,530**	0,524**	0,567**	0,456**	0,587**
Perf7							1,000	0,490**	0,367**	0,250**	0,327**	0,434**	0,378**	0,416**	0,444**	0,439**	0,470**	0,490**
Perf8								1,000	0,622**	0,498**	0,552**	0,511**	0,503**	0,445**	0,547**	0,450**	0,544**	0,372**
Perf9									1,000	0,621**	0,603**	0,620**	0,519**	0,505**	0,555**	0,495**	0,496**	0,425**
Perf10										1,000	0,625**	0,490**	0,567**	0,356**	0,507**	0,408**	0,359**	0,344**
Perf11											1,000	0,586**	0,684**	0,438**	0,586**	0,474**	0,565**	0,342**
Perf12												1,000	0,702**	0,604**	0,512**	0,515**	0,501**	0,550**
Perf13													1,000	0,548**	0,578**	0,536**	0,545**	0,440**
Perf14														1,000	0,685**	0,564**	0,588**	0,566**
Perf15															1,000	0,681**	0,735**	0,542**
Perf16																1,000	0,661**	0,647**
Perf17																	1,000	0,615**
Perf18																		1,000

Priloga 15: Opisne statistike za merjene spremenljivke kontekstualne uspešnosti

	N	Povp.	Std. odklon	Std. nap. ocene
I help new salespeople settle in, even though it is not required.	141	5,63	1,130	0,095
I am always willing to assist my coworkers.	141	5,99	1,042	0,088
I willingly give up my time to help others.	141	5,51	1,217	0,102
I consult with others before taking actions that might affect them.	141	5,52	1,163	0,098
I try to prevent problems with my colleagues in the company.	141	5,73	1,068	0,090
I encourage other salespeople when they are down.	141	5,74	1,106	0,093
I encourage other salespeople in my team to do their jobs well.	141	5,69	1,090	0,092
I follow company regulations and procedures.	141	5,65	1,177	0,099
I act as "peacemaker" when others in the team have disagreements.	141	5,18	1,361	0,115
I am a stabilizing influence in the sales team when disagreement and conflict occur.	141	5,16	1,215	0,102
I am up to date with company developments.	141	5,43	1,405	0,118
I attend functions that are not required but help the company's image.	141	5,20	1,395	0,117
I am willing to risk disapproval in order to express my beliefs about what's best for the company.	141	5,50	1,228	0,103
I attend training/information sessions that we are encouraged but not required to attend.	140	4,93	1,433	0,121
People I work with probably think I consume a lot of time complaining about trivial matters. R	141	5,06	1,555	0,131
People I work with probably think I tend to make problems bigger than they are. R	141	5,07	1,646	0,139
People I work with probably think I always focus on what's wrong with my situation, rather than the positive side of it. R	141	5,38	1,432	0,121
People I work with probably think I tend to find fault with what the company is doing. R	141	5,30	1,458	0,123

Priloga 16: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke kontekstualne uspešnosti

	CSuc 1	CSuc 2	CSuc 3	CSuc 4	CSuc 5	CSuc 6	CSuc 7	CSuc 8	CSuc 9	CSuc 10	CSuc 11	CSuc 12	CSuc 13	CSuc 14	CSuc 15_R	CSuc 16_R	CSuc 17_R	CSuc 18_R
CScc1	1,000	0,541**	0,574**	0,315**	0,260**	0,379**	0,329**	0,198*	0,291**	0,354**	0,279**	0,210*	0,253**	0,090	0,205*	0,179*	0,192*	0,241**
CSuc2		1,000	0,631**	0,537**	0,420**	0,449**	0,361**	0,415**	0,355**	0,329**	0,233**	0,267**	0,268**	0,086	0,283**	0,305**	0,267**	0,271**
CSuc3			1,000	0,443**	0,359**	0,488**	0,293**	0,170*	0,400**	0,352**	0,190*	0,251**	0,309**	0,125	0,036	0,064	0,160	0,163
CSuc4				1,000	0,510**	0,445**	0,281**	0,247**	0,264**	0,226**	0,096	0,130	0,261**	0,078	0,096	0,104	0,174*	0,077
CSuc5					1,000	0,641**	0,529**	0,374**	0,477**	0,357**	0,172*	0,175*	0,278**	0,090	0,247**	0,173*	0,267**	0,240**
CSuc6						1,000	0,732**	0,363**	0,545**	0,472**	0,229**	0,215*	0,503**	0,228**	0,193*	0,140	0,333**	0,292**
CSuc7							1,000	0,360**	0,526**	0,512**	0,363**	0,384**	0,508**	0,266**	0,202*	0,184*	0,337**	0,243**
CSuc8								1,000	0,241**	0,248**	0,401**	0,260**	0,216*	0,121	0,250**	0,300**	0,328**	0,369**
CSuc9									1,000	0,721**	0,228**	0,157	0,333**	0,129	0,069	0,131	0,202*	0,145
CSuc10										1,000	0,442**	0,340**	0,421**	0,320**	0,093	0,134	0,192*	0,147
CSuc11											1,000	0,441**	0,305**	0,393**	0,069	-0,022	0,069	0,102
CSuc12												1,000	0,408**	0,528**	-0,052	-0,121	0,045	-0,012
CSuc13													1,000	0,408**	0,080	0,028	0,176*	0,151
CSuc14														1,000	-0,186*	-0,246**	-0,145	-0,052
CSuc15R															1,000	0,704**	0,589**	0,486**
CSucc16R																1,000	0,692**	0,587**
CSuc17R																	1,000	0,719**
CSuc18R																		1,000

Priloga 17: Opisne statistike za merjene spremenljivke fokalne rezultatske uspešnosti

	N	Povp.	Std. odklon	Std. nap ocene
Making sales of those products with the highest profit margins	130	4,13	1,552	0,136
Quickly introducing new products/services to the market	130	4,04	1,606	0,141
Identifying and selling to major accounts	130	4,38	1,501	0,132
Producing a high export market share for your company	130	4,35	1,554	0,136
Generating a good level of export sales revenue	130	4,42	1,509	0,132
Exceeding all export sales targets and objectives during the year	130	4,03	1,419	0,124
Length of the sales cycle	131	4,01	1,395	0,122

Priloga 18: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke fokalne rezultatske uspešnosti

	PerfEx1	PerfEx2	PerfEx3	PerfEx4	PerfEx5	PerfEx6	PerfEx7
PerfEx1	1,000	0,685**	0,674**	0,466**	0,532**	0,498**	0,592**
PerfEx2		1,000	0,634**	0,473**	0,492**	0,550**	0,579**
PerfEx3			1,000	0,577**	0,636**	0,631**	0,607**
PerfEx4				1,000	0,727**	0,561**	0,608**
PerfEx5					1,000	0,671**	0,681**
PerfEx6						1,000	0,616**
PerfEx7							1,000

Priloga 19: Opisne statistike za merjene spremenljivke zadovoljstva z delom

	N	Povp.	Std. odklon	Std. nap. ocene
My work is exciting	130	5,42	1,299	0,114
My work gives a sense of accomplishment	130	5,37	1,348	0,118
My job is interesting	130	5,62	1,296	0,114
My work is satisfying	130	5,25	1,354	0,119
I consider worthwhile investing my time in selling.	129	5,20	1,388	0,122

Priloga 20: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke zadovoljstva z delom

	SatisfJob1	SatisfJob2	SatisfJob3	SatisfJob4	SatisfJob5
SatisfJob1	1,000	0,829**	0,842**	0,764**	0,589**
SatisfJob2		1,000	0,774**	0,679**	0,528**
SatisfJob3			1,000	0,767**	0,591**
SatisfJob4				1,000	0,560**
SatisfJob5					1,000

Priloga 21: Opisne statistike za merjene spremenljivke namena odpovedi

	N	**Povp.**	**Std. odklon**	**Std. nap. ocene**
How would you rate your chances of quitting your organization in the next 3 months?	130	2,35	1,544	0,135
How would you rate your chances of quitting your organization in the next 6 months?	130	2,70	1,742	0,153
How would you rate your chances of quitting your organization in the next 1 year?	129	3,26	1,830	0,161
How would you rate your chances of quitting your organization in the next 2 years?	129	3,67	1,821	0,160

Priloga 22: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke namena odpovedi

	Quit1	Quit2	Quit3	Quit4
Quit1	1,000	0,919**	0,726**	0,510**
Quit2		1,000	0,852**	0,651**
Quit3			1,000	0,850**
Quit4				1,000

Priloga 23: Opisne statistike za merjene spremenljivke fizične razdalje

	N	**Povp.**	**Std. odklon**	**Std. nap. ocene**
Culture (traditions, values, language, etc.).	139	4,59	1,610	0,137
Accepted business practice.	138	4,24	1,517	0,129
Economic environment.	138	4,44	1,547	0,132
Legal system.	138	4,15	1,643	0,140
Communications infrastructure.	138	3,89	1,583	0,135

Priloga 24: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke fizične razdalje

	PsyDistance1	PsyDistance2	PsyDistance3	PsyDistance4	PsyDistance5
PsyDistance1	1,000	0,710**	0,531**	0,516**	0,402**
PsyDistance2		1,000	0,710**	0,577**	0,555**
PsyDistance3			1,000	0,637**	0,574**
PsyDistance4				1,000	0,663**
PsyDistance5					1,000

Priloga 25: Opisne statistike za merjene spremenljivke intenzivnosti konkurence

	N	**Povp.**	**Std. Odklon**	**Std. nap. ocene**
Competition in our industry is cutthroat.	133	5,24	1,366	0,118
There are many 'promotion wars' in our industry.	133	4,62	1,516	0,131
Anything that we can offer, other competitors can match readily.	133	4,23	1,642	0,142
There is severe price competition in our industry.	133	5,31	1,543	0,134
One hears of a new competitive move almost every day.	133	4,10	1,413	0,123

Priloga 26: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke intenzivnosti konkurence

	Competition1	Competition2	Competition3	Competition4	Competition5
Competition1	1,000	0,535**	0,299**	0,432**	0,451**
Competition2		1,000	0,380**	0,482**	0,569**
Competition3			1,000	0,294**	0,352**
Competition4				1,000	0,472**
Competition5					1,000

Priloga 27: Cronbach α koeficient za posamezne spremenljivke kot celote

Faktor	**Cronbachov α**	**Število merjenih spremenljivk**
Transformacijsko vodenje	0,941	20
Zavezanost organizaciji	0,791	5
Notranja motivacija	0,794	6
Zavezanost ciljem	0,620	4
Zaupanje	0,790	7
Fokalna vedenjska uspešnost	0,944	18
Kontekstualna uspešnost	0,863	18
Fokalna rezultatska uspešnost	0,910	7
Zadovoljstvo z delom	0,915	5
Namen odpovedi	0,922	4

Priloga 28: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje spremenljivke transformacijskega vodenja

Skupna statistika				
	Povprečna vrednost lestvice, če indikator zbrišemo	**Varianca lestvice, če indikator brišemo**	**Popravljena skupna korelacija**	**Koeficient α, če postavko zbrišemo**
Sale1	68,08	177,365	0,277	0,944
Sale2	68,27	170,893	0,509	0,940
Sale3	67,93	168,761	0,651	0,938
Sale4	67,58	171,069	0,559	0,939
Sale5	68,34	160,886	0,753	0,936
Sale6	67,73	168,700	0,663	0,937
Sale7	67,78	169,353	0,674	0,937
Sale8	68,41	164,921	0,677	0,937
Sale9	67,94	166,069	0,644	0,938
Sale10	67,57	168,634	0,622	0,938
Sale11	67,91	163,420	0,782	0,935
Sale12	67,91	167,210	0,673	0,937
Sale13	67,66	174,886	0,485	0,940
Sale14	67,88	163,026	0,736	0,936
Sale15	68,18	167,678	0,627	0,938
Sale16	67,96	166,894	0,738	0,936
Sale17	68,06	163,496	0,777	0,935
Sale18	67,90	168,481	0,702	0,937
Sale19	67,86	166,657	0,682	0,937
Sale20	67,64	169,635	0,670	0,937

Priloga 29: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje spremenljivke zavezanosti organizaciji

Skupna statistika				
	Povprečna vrednost lestvice, če indikator zbrišemo	**Varianca lestvice, če indikator brišemo**	**Popravljena skupna korelacija**	**Koeficient α, če postavko zbrišemo**
OrgComm1	19,36	24,643	0,676	0,717
OrgComm2	19,46	25,401	0,583	0,747
OrgComm3_R	18,94	26,236	0,487	0,779
OrgComm4	19,27	25,607	0,643	0,729
OrgComm5_R	18,81	26,717	0,476	0,782

Priloga 30: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje spremenljivke notranja motivacija

Skupna statistika				
	Povprečna vrednost lestvice, če indikator zbrišemo	**Varianca lestvice, če indikator brišemo**	**Popravljena skupna korelacija**	**Koeficient α, če postavko zbrišemo**
Motiv1	17,89	15,257	0,286	0,813
Motiv2	18,04	13,433	0,504	0,771
Motiv3	17,92	12,241	0,713	0,724
Motiv4	18,26	11,490	0,687	0,725
Motiv5	18,99	11,669	0,582	0,756
Motiv6	18,22	13,565	0,525	0,767

Priloga 31: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje spremenljivke zavezanosti ciljem

Skupna statistika				
	Povprečna vrednost lestvice, če indikator zbrišemo	**Varianca lestvice, če indikator brišemo**	**Popravljena skupna korelacija**	**Koeficient α, če postavko zbrišemo**
SaleComm1_R	12,50	5,005	0,428	0,532
SaleComm2_R	11,72	4,531	0,625	0,397
SaleComm3	12,16	5,727	0,194	0,695
SaleComm4_R	12,29	4,452	0,414	0,543

Priloga 32: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje spremenljivke zaupanja

Skupna statistika				
	Povprečna vrednost lestvice, če indikator zbrišemo	**Varianca lestvice, če indikator brišemo**	**Popravljena skupna korelacija**	**Koeficient α, če postavko zbrišemo**
Trust1	29,77	41,828	0,635	0,744
Trust2	29,97	42,782	0,640	0,746
Trust3_R	29,73	41,765	0,511	0,765
Trust4	30,42	43,769	0,370	0,794
Trust5_R	29,97	44,244	0,331	0,803
Trust6	29,76	40,591	0,633	0,742
Trust7_R	29,76	40,098	0,602	0,746

Priloga 33: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje vedenjske fokalne uspešnosti

Skupna statistika				
	Povprečna vrednost lestvice, če indikator zbrišemo	**Varianca lestvice, če indikator brišemo**	**Popravljena skupna korelacija**	**Koeficient α, če postavko zbrišemo**
Perf1	79,99	314,289	0,571	0,943
Perf2	79,43	303,701	0,732	0,940
Perf3	79,36	306,497	0,680	0,941
Perf4	79,50	306,830	0,699	0,940
Perf5	79,89	311,426	0,599	0,942
Perf6	79,64	303,216	0,726	0,940
Perf7	79,81	310,142	0,590	0,943
Perf8	79,62	308,612	0,661	0,941
Perf9	79,77	305,055	0,673	0,941
Perf10	79,68	310,750	0,581	0,943
Perf11	79,18	309,382	0,674	0,941
Perf12	79,74	306,082	0,705	0,940
Perf13	79,33	307,690	0,706	0,940
Perf14	79,86	309,371	0,700	0,941
Perf15	79,26	302,852	0,767	0,939
Perf16	79,40	307,227	0,730	0,940
Perf17	79,25	311,282	0,704	0,941
Perf18	79,50	307,908	0,673	0,941

Priloga 34: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje kontekstualne uspešnosti

Skupna statistika				
	Povprečna vrednost lestvice, če indikator zbrišemo	**Varianca lestvice, če indikator brišemo**	**Popravljena skupna korelacija**	**Koeficient α, če postavko zbrišemo**
ContSucc1	91,96	148,625	0,506	0,855
ContSucc2	91,61	146,886	0,628	0,851
ContSucc3	92,08	147,411	0,509	0,855
ContSucc4	92,09	150,525	0,420	0,858
ContSucc5	91,87	147,868	0,571	0,853
ContSucc6	91,86	144,363	0,686	0,849
ContSucc7	91,91	145,029	0,671	0,849
ContSucc8	91,96	147,883	0,512	0,855
ContSucc9	92,41	144,632	0,532	0,854
ContSucc10	92,44	145,040	0,592	0,851
ContSucc11	92,18	148,047	0,404	0,859
ContSucc12	92,41	149,696	0,358	0,861
ContSucc13	92,10	147,357	0,502	0,855
ContSucc14	92,67	154,395	0,209	0,868
ContSucc15_R	92,55	147,731	0,365	0,862
ContSucc16_R	92,54	146,854	0,360	0,863
ContSucc17_R	92,24	144,469	0,505	0,855
ContSucc18_R	92,31	145,829	0,454	0,857

Priloga 35: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje rezultatske fokalne uspešnosti

Skupna statistika				
	Povprečna vrednost lestvice, če indikator zbrišemo	**Varianca lestvice, če indikator brišemo**	**Popravljena skupna korelacija**	**Koeficient α, če postavko zbrišemo**
PerfEx1	25,23	53,962	0,704	0,900
PerfEx2	25,32	53,523	0,695	0,901
PerfEx3	24,98	53,170	0,777	0,892
PerfEx4	25,02	54,186	0,692	0,901
PerfEx5	24,94	53,236	0,768	0,893
PerfEx6	25,33	55,231	0,720	0,898
PerfEx7	25,35	54,773	0,757	0,894

Priloga 36: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje zadovoljstva z delom

Skupna statistika				
	Povprečna vrednost lestvice, če indikator zbrišemo	**Varianca lestvice, če indikator brišemo**	**Popravljena skupna korelacija**	**Koeficient α, če postavko zbrišemo**
SatisfJob1	21,5039	20,830	0,876	0,878
SatisfJob2	21,5426	21,328	0,795	0,894
SatisfJob3	21,3023	21,056	0,857	0,882
SatisfJob4	21,6667	21,240	0,784	0,896
SatisfJob5	21,7364	22,602	0,624	0,930

Priloga 37: Cronbach α koeficient za posamezne indikatorje namere odpovedi

Skupna statistika				
	Povprečna vrednost lestvice, če indikator zbrišemo	**Varianca lestvice, če indikator brišemo**	**Popravljena skupna korelacija**	**Koeficient α, če postavko zbrišemo**
Quit1	9,58	24,592	0,771	0,917
Quit2	9,23	21,425	0,894	0,874
Quit3	8,70	20,544	0,908	0,868
Quit4	8,26	22,697	0,728	0,932