

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

HELENA POVŠE

MENJAVE NA PODLAGI ODNOSOV: KONCEPTUALNI MODEL IN
EMPIRIČNA PREVERBA MODELA IZVOZNE USPEŠNOSTI MALIH IN
SREDNJE VELIKIH PODJETIJ

DOKTORSKA DISERTACIJA

Ljubljana, 2013

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Helena Povše, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica doktorske disertacije z naslovom Menjave na podlagi odnosov: konceptualni model in empirična preverba modela izvozne uspešnosti malih in srednje velikih podjetij, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Ireno Vida.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh ter objavo bibliografskih podatkov z abstraktom v mednarodnih bazah disertacij. Fakulteta zadrži pravico uporabe doktorske disertacije (teksti in objavljeni rezultati) v izobraževalne namene v okviru fakultete.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- sta predloženi tiskana in elektronska verzija besedila doktorske disertacije istovetni;
- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

Datum zagovora: 29. 11. 2013

Predsednica komisije: prof. dr. Tanja Dmitrović

Svetovalka: prof.dr. Irena Vida

Članica: prof. dr. Maja Makovec Brenčič

Članica: prof. dr. Andreja Jaklič

V Ljubljani, dne 29. 11. 2013

Podpis doktoranda: _____

MENJAVE NA PODLAGI ODNOSOV: KONCEPTUALNI MODEL IN EMPIRIČNA PREVERBA MODELA IZVOZNE USPEŠNOSTI MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ

Povzetek

Čeprav splošno velja, da so uspešni menjalni odnosi pozitivno povezani z zaupanjem, so ugotovitve strokovne literatura s področja managiranja in trženja na tem področju neenotne. Ta študija podaja z vidika teorij kritičen pregled vloge zaupanja kot so bile objavljene v različnih empiričnih študijah in odkriva neskladja. Namen te študije je razvoj modela menjav na podlagi odnosov in izvozne uspešnosti. Empirična preverba potrjuje neposredne in posredne vplive na normah temelječega mehanizma managiranja menjalnih odnosov (prožnost-zaupanje) na zadovoljstvo in izvozno uspešnost. Temelji na medosebnih odnosih. Posredna vpliva sta mediatorska vloga psihične razdalje in moderatorska vloga oportunitizma.

Ključne besede: zaupanje, norme vedenja, teorija transakcijskih stroškov, teorija menjav na podlagi odnosov, psihična razdalja, oportunitizem.

THE RELATIONAL EXCHANGES: A THEORETICAL MODEL AND EMPIRICAL ASSESSMENT OF EXPORT PERFORMANCE IN SMALL AND MEDIUM-SIZED FIRMS.

Summary

Generally speaking, it is accepted that the successful exchange relationship are trust-related, but according to the management and marketing based empirical studies weaknesses and differences are identified. We critically review the trust construct across major existing empirical studies to identify the inconsistencies regarding the theoretical background. With these in mind we develop a model of the relational exchanges and export performance consequences. The empirical assessment finds evidence that supports both the direct and indirect effects of norms-based governance mechanism of exchange relationship (flexibility-trust) on satisfaction and export performance. It is measured by the interpersonal relationship. The indirect effects result from the mediating role of psychic distance and the moderating role of opportunism.

Key words: trust, relational norms, theory of transaction costs, relational exchange theory, psychic distance, opportunism.

KAZALO

UVOD	1
1.1 Področje proučevanja.....	1
1.2 Predmet proučevanja	6
1.3 Namen in cilji disertacije	10
1.4 Raziskovalna metodologija.....	11
1.5 Znanstveni prispevek disertacije.....	12
1.6 Struktura	14
2 MENJAVA NA PODLAGI ODNOSOV.....	14
2.1 Teorije menjav	14
2.1.1 Teorija transakcijskih stroškov.....	17
2.1.2 Teorija menjav na podlagi odnosov	18
2.2 Managiranje menjav	20
2.2.1 Mehanizmi managiranja menjav	21
2.2.2 Strukturne razmejitve menjav	23
2.3 Pregled proučevanj menjav na podlagi odnosov	24
2.3.1 Pregled proučevanja mednarodnih menjav	25
2.3.2 Pregled proučevanja izvozne uspešnosti	28
2.3.3 Mala in srednje velika podjetja	31
2.3.4 Okvir za oblikovanje konceptualnega modela	37
3 KONCEPTUALNI MODEL IN PROUČEVANI KONSTRUKTI.....	38
3.1 Norme vedenja.....	40
3.2 Prožnost	43
3.3 Kakovost odnosov	48
3.4 Zaupanje	51
3.5 Zadovoljstvo	55
3.6 Izvozna uspešnost	56
3.7 Psihična razdalja	59
3.8 Oportunizem	61
4 RAZISKOVALNI NAČRT ZA EMPIRIČNO RAZISKAVO	65
4.1 Struktura raziskave	65
4.2 Načrt preiskovalne kvalitativne raziskave	67
4.2.1 Namen kvalitativne raziskave	68
4.2.2 Metodologija kvalitativne raziskave	68
4.3 Načrt kvantitativne raziskave	71
4.3.1 Konceptualna opredelitev modela.....	71
4.3.2 Raziskovalne domneve.....	77
4.4 Metodologija kvantitativne raziskave.....	91
4.4.1 Razvoj merske lestvice.....	91
4.4.2 Operacionalizacija konstruktov.....	94
4.4.3 Postopek zbiranja podatkov	106

4.4.4 Metode obdelave podatkov	107
4.5 Predstavitev zanesljivosti in veljavnosti merjenja.....	108
4.6 Stanje na trgu izvoznikov malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji.....	111
5 REZULTATI EMPIRIČNEGA PREVERJANJA	113
5.1 Rezultati predhodne kvalitativna raziskava.....	113
5.1.1 Značilnost vzorca - kvalitativna raziskava.....	113
5.1.2 Analiza intervjujev kvalitativna raziskava.....	114
5.1.3 Zanesljivost merjenja	123
5.1.4 Implikacije rezultatov kvalitativne analize za kvalitativno raziskavo	123
5.2 Rezultati kvantitativne raziskave.....	125
5.2.1 Značilnost vzorca in stopnja odziva.....	126
5.2.2 Značilnosti podjetij anketiranih oseb	126
5.2.3 Značilnosti anketiranih oseb	129
5.3 Opisne statistike spremenljivk in preverjanje ustreznosti	132
5.3.1 Prožnost.....	133
5.3.2 Zaupanje.....	134
5.3.3 Zadovoljstvo	136
5.3.4 Izvozna uspešnost	137
5.3.5 Psihična razdalja	138
5.3.6 Oportunizem	139
5.4 Preverjanje modela	141
5.4.1 Priprava podatkov	141
5.4.2 Zanesljivost in veljavnost merjenja	143
5.4.3 Proces preverjanja modela	144
5.4.4 Merski model	146
5.4.5 Diskriminacijska veljavnost.....	150
5.5 Strukturni model.....	152
5.6 Moderatorski učinek oportunizma.....	155
6 OVREDNOTENJE RAZISKAVE	159
6.1 Prispevki in zaključki	163
6.1.1 Teoretični prispevki	163
6.1.2 Metodološki prispevki	165
6.1.3 Prispevki in implikacije za vodstva podjetij	166
6.2 Omejitve in odprte teme za prihodnje	168
SKLEP.....	168
LITERATURA IN VIRI.....	171
PRILOGE	
 KAZALO SLIK	
Slika 1: Okvir za oblikovanje konceptualnega modela	38
Slika 2: Konceptualni model	77

Slika 3: Konceptualni model z domnevami.....	90
Slika 4: Merski model s standardiziranimi vrednostmi	150
Slika 5: Strukturni model s standardiziranimi vrednostmi	153
Slika 6: Strukturni model z moderatorskim učinkom visoke stopnje zaznanega oportunizma.....	157
Slika 7: Strukturni model z moderatorskim učinkom nizke stopnje zaznanega oportunizma.....	158

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled nekaterih raziskav z različnimi teoretičnimi pristopi	16
Tabela 2: Pregled raziskav, ki proučujejo prožnost.....	46
Tabela 3: Pregled raziskav, ki proučujejo povezanost med zaupanjem in uspešnostjo....	57
Tabela 4: Spisek domnev.....	90
Tabela 5: Vpliv značilnosti lestvice na zanesljivost merjenja	93
Tabela 6: Pregled lestvic, ki merijo prožnost	95
Tabela 7: Pregled lestvic, ki merijo zaupanje	98
Tabela 8: Pregled lestvic, ki merijo zadovoljstvo.....	99
Tabela 9: Pregled nekaterih lestvic, ki merijo psihično razdaljo.....	101
Tabela 10: Pregled lestvic, ki merijo oportunizem	102
Tabela 11: Spisek spremenljivk in postavk, uporabljenih v raziskavi	105
Tabela 12: Pregled intervjuvancev	114
Tabela 13: Analiza podjetij intervjuvancev	116
Tabela 14: Struktura podjetij glede na velikost	127
Tabela 15: Struktura podjetij z manj kot 50 zaposlenimi glede na velikost	127
Tabela 16: Struktura podjetij glede na leta izkušenj v izvozu	128
Tabela 17: Struktura podjetij glede na število let sodelovanja s proučevanim partnerjem	128
Tabela 18: Struktura podjetij glede na njihovo osnovno dejavnost.....	129
Tabela 19: Struktura anketiranih oseb glede na znanje tujih jezikov	129
Tabela 20: Struktura anketiranih oseb glede na delovne izkušnje.....	129
Tabela 21: Struktura anketiranih oseb glede na delovno mesto	130
Tabela 22: Število let sodelovanja s partnerjem, ki je predmet proučevanja	130
Tabela 23: Usposobljenost anketirancev	131
Tabela 24: Struktura držav, iz katerih so partnerji, ki jih proučujem	131
Tabela 25: Opisne statistike za postavke prožnosti	133
Tabela 26: Korelacijski koeficienti med postavkami prožnosti	134
Tabela 27: Opisne statistike za postavke zaupanja.....	134
Tabela 28: Korelacijski koeficienti med postavkami zaupanja	136
Tabela 29: Opisne statistike za postavke zadovoljstva.....	136
Tabela 30: Korelacijski koeficienti med postavkami zadovoljstva	137
Tabela 31: Opisne statistike postavk izvozne uspešnosti	137

Tabela 32: Korelacijski koeficienti med postavkami izvozne uspešnosti	138
Tabela 33: Opisne statistike postavk psihične razdalje	138
Tabela 34: Korelacijski koeficienti med postavkami psihične razdalje	139
Tabela 35: Opisne statistike za postavke oportunizma	140
Tabela 36: Korelacijski koeficienti med postavkami oportunizma	141
Tabela 37: Spremenljivke in postavke, vključene v model	142
Tabela 38: Izračun koeficientov zanesljivosti in veljavnosti	144
Tabela 39: Indeksi prileganja modela	148
Tabela 40: Pregled standardiziranih in nestandardiziranih uteži postavk	148
Tabela 41: Izračun diskriminacijskih vrednosti	151
Tabela 42: Korelacijski koeficienti med latentnimi spremenljivkami	152
Tabela 43: Indeksi prileganja strukturnega modela	152
Tabela 44: Standardizirane vrednosti uteži	153
Tabela 45: Strukturne enačbe za odvisne spremenljivke	154
Tabela 46: Rezultati strukturnega modela	154
Tabela 47: Postavke oportunizma	155
Tabela 48: Preverjanje oportunizma kot moderatorja	157
Tabela 49: Pregled standardnih koeficientov za povezave v posameznih modelih	159

UVOD

Ta študija proučuje dejavnike menjav (angl. *exchanges*), ki izhajajo iz menjalnega odnosa (angl. *exchange relationship*). Zanimajo me tisti dejavniki medosebnega odnosa (angl. *interpersonal relationship*) med izvoznikom in uvoznikom, ki skupaj s konstruktom zaupanje pomembno prispevajo k izvozni uspešnosti. Pri proučevanju si pomagam s tipologijo enostranskih in dvostranskih mehanizmov managiranja menjav, kot jih predlaga Heide (1994).

V literaturi prevladujeta dva vidika utemeljitev menjav, in sicer vidik teorije transakcijskih stroškov (Williamson, 1975; 1985), ki izpostavi konstrukt oportunitizem in vidik teorije menjave na podlagi odnosov (Macneil, 1980), ki izpostavi konstrukt zaupanje. Zaupanje v menjalnih odnosih je temeljna predpostavka družbenega pogleda na odnose in je tudi nujni pogoj za managiranje na podlagi odnosov (Macneil, 1980; Granovetter, 1985).

Macneil (1978; 1980) izpostavi, da je menjava na podlagi odnosov družbena sestavina. Enako kot primitivni, preprosti odnosi zahtevajo tudi moderni odnosi solidarnost in zato neko stopnjo zaupanja ali upanja v drugega, seveda z namenom, da bi bili uspešni (Macneil, 1980). Norme vedenja¹, ki so utemeljene s teorijo menjav na podlagi odnosov, vključujejo solidarnost, prožnost, obojestransko izmenjavo informacij, vlogo integritete in harmonično reševanje konfliktov (Macneil, 1980; Dwyer, Schurr & Oh, 1987) in so dvostranski mehanizmi managiranja (Heide & John, 1992; Heide, 1994).

1.1 Področje proučevanja

Razumevanje dejavnikov izvozne uspešnosti je pomembno, saj izvoz povečuje družbeno blaginjo, produktivnost in ustvarja nova delovna mesta (Lages & Montgomery, 2004). Leonidou, Katsikeas in Hadjimarcou (2002) so kritični, ker ni trdnega teoretičnega okvira za raziskovanje izvoznih aktivnosti, čeprav je izvoz najhitrejša rastoča aktivnost, ki je pomembna z vidika države in z vidika podjetij. Lages, Silva in Styles (2009) opredelijo izvozno uspešnost kot uspešnost na podlagi odnosov in kot ekonomsko uspešnost. Managerjem svetujejo, naj investirajo v odnose in poudarjajo, da ima uspešnost na podlagi odnosov pomembno vlogo pri povečevanju ekonomske uspešnosti z vidika izvoznih podjetij. Macneil (1980) pojasnjuje, da se nobena pogodba niti teoretično ne more izogniti družbenim strukturam in Granovetter (1985) navaja, da so ekonomske aktivnosti umeščene v družbene.

Johanson in Vahlne (2009) primerjata model internacionalizacije podjetij z modelom, ki

¹ Angleške izraze kot so: norms behaviour, exchange norms, safeguard norms, relationship preservation norms, relational norms, relational exchange norms razumem v tej študiji kot sopomenke izrazu norme vedenja.

sta ga prvič objavila v letu 1977. Navajata, da je danes odnose potrebno razumeti kot dvostranski proces, kar v letu 1977 nista izpostavila. Dodajata tudi, da sta v odnos vključena oba partnerja, ki delujeta interaktivno in recipročno. Že Thibault in Kelley (1959) sta menila, da je glavna naloga oseb, ki so v interakciji, medsebojno usklajevanje primerne vis-a-vis vedenja do nasprotne osebe. Dwyer, Schurr in Oh (1987) so pri proučevanju trženja na podlagi odnosov izpostavili interakcije. Macaulay (1963) in Macneil (1980) sta interakcije prepoznala kot pomemben koncept menjav in na tej osnovi predlagala koncept norme vedenja. Johanson in Vahlne (2009) navajata, da so odnosi družbeno konstruirani, zato so pomembna pričakovanja, pojasnjevanja in namere. Zaupanje ima osrednjo vlogo v odnosih in za razliko od modela internacionalizacije podjetij iz leta 1977, sedaj ugotavljata, da sta pri ustvarjanju odnosov pomembni tako afektivna kot kognitivna razsežnost zaupanja. Tudi Zaheer in Venkatraman (1995) opozarjata, da je potrebno konstrukte proučevati celovito. Dwyer et al. (1987) ter Morgan in Hunt (1994) ugotavljajo, da je za razvoj uspešnih odnosov potrebna visoka stopnja zaupanja.²

Madhok (2006) se sprašuje, ali predpostaviti zaupanje ali oportunistem. Teorija transakcijskih stroškov predpostavlja oportunistem in trdi, da je oportunistem prisoten vedno, ko posameznik prepozna, da je to za njega izvedljivo in koristno. John (1984) se sprašuje o pravilnosti take predpostavke, ki posameznika opredeli kot povsem nepoštenega. Trdi, da posameznik ni vedno dvoleten, posebno ne na dolgi rok. Zato teorija menjav na podlagi odnosov predpostavlja zaupanje. Katsikeas, Skarmeeas in Bello (2009) opredelijo zaupanje in oportunistem kot nasprotje bipolarnega razmerja in predpostavijo, da dejavniki, ki prispevajo k zmanjšanju ali zvišanju zaupanja, prispevajo obratnosorazmerno k zvišanju ali zmanjšanju oportunistma, vendar z raziskavo tega niso potrdili. Nooteboom (1996) navaja, da so poleg sebičnega interesa posameznika tudi drugačna delovanja, v katera so vključena podjetja in navaja, da norme vedenja in vrednote lahko omilijo nagnjenost k oportunistmu. Luo (2002) ugotavlja, da je oportunistem v raziskovalni literaturi podrobno pojasnjen z vidika kontrolnih mehanizmov, dejavniki družbenih sil pa ostajajo nepreverjeni.

Partnerji v menjavah na podlagi odnosov se bolj zanesejo na zaupanje, zavezanost, usklajevanje, zadovoljstvo in norme vedenja kot na formalne pogodbe (Heide & John, 1992). Zajac in Olsen (1993) sta kritična do teorije transakcijskih stroškov, ker je usmerjena v minimiziranje stroškov posameznika in ne omogoča vpogleda v managiranje na podlagi odnosov, ki niso usmerjeni samo v minimiziranje stroškov, pač pa tudi v maksimiranje skupnih vrednosti. Williamson (1985) teoriji transakcijskih stroškov doda stališča o pomenu odnosov, kot jih je predlagal Macneil (1980), vendar pa s tem še ni odstranjen dvom, ali teorija transakcijskih stroškov lahko pojasni managiranje menjav na podlagi odnosov, saj ne upošteva družbenih struktur, znotraj katerih se dogajajo menjave

² Morgan in Hunt sta izpostavila tudi mehanizem zaupanje-zavezanost, ki ga posebej ne izpostavljamo.

(Granovetter, 1985; Heide, 1994). Noordhaven (1995) trdi, da imajo strukture managiranja, ki so pojasnjene s teorijo transakcijskih stroškov, svoj izvor v nameravanih in načrtovanih dejanjih, medtem ko lahko managiranje na podlagi odnosov vsebuje tudi spontana dejanja.

Kar v teoriji transakcijskih stroškov predstavljajo hierarhični mehanizmi managiranja, predstavljajo norme vedenja v teoriji menjav na podlagi odnosov (Heide & John, 1992). Na normah temelječ mehanizem managiranja so proučevali Lusch in Brown (1996), Noordewier, John in Nevin (1990), Zhang, Cavusgil in Roath (2003), Gençtürk in Aulakh (2007). Zhang et al. (2003) kritizirajo teorijo transakcijskih stroškov zaradi predpostavke o oportunističnem vedenju in zaradi pomanjkanja upoštevanja norm vedenja. Gençtürk in Aulakh (2007) opredelita menjavo na podlagi odnosov z dvema ločenima mehanizmoma, utemeljenima na različnih teorijah, in sicer z vertikalno integracijo, ki je bližja teoriji transakcijskih stroškov in z normami vedenja, ki izhajajo iz teorije menjav na podlagi odnosov.

Ugotavljam, da študijska literatura ne daje jasnih odgovorov niti o učinkovitosti posameznih vrst mehanizmov managiranja menjav niti ne o učinkih njihovih kombinacij. Cannon, Achrol in Gundlach (2000) ugotavljajo, da uporaba samo enega način managiranja verjetno pomeni višje transakcijske stroške. Jap in Anderson (2003) ugotavljata, da različni mehanizmi managiranja različno vplivajo na učinke, Wathne in Heide (2000) pa, da je hierarhično managiranje omejeno in da se cilji lahko uresničijo samo z visokimi transakcijskimi stroški. Heide in John (1990) ter Lusch in Brown (1996) proučujejo posamezne dejavnike mehanizmov managiranja v izolaciji, Heide in Stump (1995) proučujeta povezave med različnimi dejavniki posameznih mehanizmov managiranja, Cannon et al. (2000) ter Jap in Ganesan (2000) pa proučujejo več dejavnikov različnih mehanizmov managiranja, ki vplivajo na oportunizem. Rindfleisch et al. (2010) ugotavljajo, da v podjetjih povezujejo med sabo različne mehanizme managiranja in trženja. Wuyts in Geyskens (2005) ugotovita, da uporaba formalnih mehanizmov managiranja lahko zmanjšuje učinke neformalnih mehanizmov in obratno. Ivens (2006) pojasnjuje, da manager izbira med dvema možnostma – ali povečuje stroške kontrole ali pa zaupa. Gençtürk in Aulakh (2007) trdita, da vertikalne integracije in norme vedenja niso v bipolarni povezavi (več enega pomeni manj drugega in obratno), pač pa da sta to dva povsem ločena konstrukta. Geyskens, Steenkamp in Kumar (2006) opozarjajo na težave pri proučevanju managiranja na podlagi odnosov s teorijo transakcijskih stroškov. Navajajo ugotovitev avtorjev Zajac in Olsen (1993), ki trdita, da je teorija transakcijskih stroškov usmerjena v minimiziranje stroškov posameznika (angl. *single-party cost minimization*), zato ne omogoča vpogleda v managiranje na podlagi odnosov (angl. *relational governance*). Dodataja tudi, da managiranje na podlagi odnosov ni usmerjeno samo v minimizacijo stroškov pač pa tudi v maksimizacijo skupnih vrednosti (angl. *joint value maximization*).

Medtem ko je teorija transakcijskih stroškov deležna kritike, ker izpostavlja posameznika

in njegovo maksimalno korist in ne upošteva socialnih struktur, znotraj katerih se dogajajo menjave, je teorija menjav na podlagi odnosov pomanjkljiva, ker nima teoretično izdelanega vzročno-posledičnega procesa delovanja norm vedenja. Macneil (1980) ni izdelal celovitega sistema norm, ki bi univerzalno zaobjele vse oblike pričakovanih vedenjskih norm in bi bile nedvoumno opredeljene. To pomanjkljivost posredno priznava tudi sam, ko norme vedenja primerja s koščki razbitega ogledala, kjer vsak delček odseva značilnosti celotnega ogledala.³ Tudi Ivens in Blois (2004) ugotavljata, da norme niso niti oblikovane v sistematizacijo konstruktov relevantnih kategorij niti operacionalizirane v obliki formalnih merskih instrumentov. Zaradi tega nastaja potreba po nadaljnjem proučevanju mehanizmov managiranja na osnovi norm. Pozitivne povezave med normami vedenja in kakovostjo odnosov so bile v raziskavah že potrjene.

Mnoge študije dokazujejo, da igra zaupanje osrednjo vlogo v razvoju uspešnih odnosov in da le-ti temeljijo na visoki stopnji zaupanja (Dwyer et. al., 1987; Morgan & Hunt, 1994), omogočajo udeležencem v odnosih, da se usmerjajo na dolgoročne koristi od odnosov (Ganesan, 1994; Doney & Cannon, 1997) in na zniževanje transakcijskih stroškov (Noordewier et al., 1990). Zaupanje je utemeljeno tako s teorijo menjav na podlagi odnosov kot tudi s teorijo transakcijskih stroškov, vendar empirične študije o zaupanju ne dajejo enoznačnih odgovorov. Medtem ko Katsikeas, Skarmeeas in Bello (2009) in Zhang et al. (2003) potrdijo, da zaupanje povečuje uspešnost, te povezave ne potrdijo Aulakh, Kotabe in Sahay (1996), negativno povezavo pa zabeležijo Lyles, Sulaiman, Barden in Kechik (1999).

Avtorica Athanasopoulou (2009) je sistematizirala raziskave s področja kakovosti odnosov. Navaja številne dejavnike in postavke, s katerimi avtorji merijo kakovost odnosov, kot so: izmenjava informacij, kakovost komunikacije, usmerjenost v dolgoročne odnose (Lages, Lages & Lages, 2005), dobronamernost (Bennett & Barkensjo, 2005), konflikt (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995; Roberts, Varki & Broddie, 2003; Van Bruggen, 2005) in drugi. Ugotavlja, da medtem ko se število raziskav, ki dodajajo nove dejavnike odnosov in nove načine managiranja, povečuje, je presenetljivo malo raziskav, ki bi pojasnjevale razloge za nasprotujoče si ugotovitve enakih konstruktov. Razhajanja v ugotovitvah različnih avtorjev ovirajo nadaljnji razvoj proučevanja menjalnih odnosov, zato je ta študija usmerja v pojasnjevanje takih neskladij.

Ugotavljam, da so raziskave, ki izpostavijo posebnosti odnosov na mednarodnem področju redke. Katsikeas et al. (2009) izpostavijo, da postajajo v dobi naraščajoče globalizacije (angl. *in the era of growing globalization*) mednarodne menjave bolj pomembne in si zato zaslužijo več pozornosti pri raziskavah. Tudi Johanson in Vahlne (2003) ocenita, da so tržne raziskave s področja izvoza prezrte in podcenjene. Ivens in Blois (2004) navajata, da

³ Macneil (1980, str. 40) pojasnjuje norme vedenja in navaja "This cake can undoubtedly be sliced in many ways".

v literaturi ni jasno opredeljeno, ali vse norme vedenja veljajo za različna kulturna področja.

Ugotavljam tudi, da so mala podjetja drugačna od velikih. Na primer Wolff in Pett (2000) ugotavljata, da imajo večja podjetja v primerjavi z manjšimi širše izdelano bazo podatkov (angl. *broadly developed resource base*), vendar z raziskavo nista potrdila, da so zato manjša podjetja manj konkurenčna. Zato sklepata, da je vrsta virov, razpoložljivih za podjetje in ne količina le-teh tista, ki podjetju omogoča konkurenčnost (angl. *type of resources available to the firm*). Hutchinson in Xavier (2006) opozarjata na specifične probleme malih podjetij pri uvajanju na nove trge. Izhajata iz ugotovitve, da so bila podjetja v Centralni in Vzhodni Evropi na začetku obdobja tranzicije velika, neučinkovita in vertikalno povezana. Razvoj malih in srednje velikih podjetij povečuje podjetništvo in predstavlja pomemben vir kreiranja poklicev (angl. *the development of the small and medium size enterprise sector encourages entrepreneurship and represent an important source of job creation*). Coviello in McAuley (1999) se sprašujeta, ali je merilo velikost podjetja, ki se po pregledu literature sodeč opredeljuje po številu zaposlenih, morda zastarelo. Razlogi za tak dvom so novodobna, na znanju temelječa podjetja, novi procesi tehnologije in dostop do komunikacij, ki na novo opredeljujejo velikost podjetij.

Naslednja ugotovitev se nanaša na spremenjene razmere na trgu. Barnes, Leonidou in Leonidou (2010) ocenijo, da je, v nasprotju s povečevanjem zasičenosti trgov mnogih zahodnih ekonomij, kitajski trg nedavno doživel izjemno rast in mnoga zahodna podjetja načrtujejo izvoz na Kitajsko. Teorija transakcijskih stroškov se sooča z izzivi pojasnjevanja v novih ekonomskih razsežnostih in novih oblikah komunikacije (Rindfleisch et al., 2010), ki so bolj družbeno motivirane. Visoka pričakovanja kupcev, hiter tehnološki razvoj in povečana mednarodna konkurenca predstavljajo nekaj novih pogledov, ki so značilni za moderno poslovno okolje (Barnes et al., 2010). Teorija transakcijskih stroškov je bila oblikovana in objavljena v letih, ko so pomembne poslovne transakcije spremljale fizična srečanja partnerjev (Rindfleisch et al., 2010), danes pa globalizacija in nove oblike komunikacije, kot so Facebook, Twitter, videokonference, elektronska pošta in spletni pogovori (Ganesan, Malter & Rindfleisch, 2005), silijo podjetja k novim načinom iskanja priložnosti na trgu in v inovativne oblike delovanja. Njihove strategije so usmerjene na menjavo na podlagi odnosov, kar jim omogoča dosegati uspešnost.

Morgan in Hunt (1994) menita, da na področju trženja partnerji niso izključno kupci in prodajalci. Mnoga partnerstva nimajo kupca, na primer partnerstvo z lokalnimi oblastmi, z zaposlenimi, s konkurenco, vendar so pomembna v menjavi na podlagi odnosov in jih ne moremo enostavno spregledati. Z namenom, da bi zajela vse menjave na podlagi odnosov in se usmerila na proces trženja na podlagi odnosov sta opredelila naslednjo definicijo: trženje na podlagi odnosov zajema vse tržne aktivnosti, usmerjene v ustvarjanje, razvoj in vzdrževanje uspešnih menjav na podlagi odnosov. Dwyer et al. (1987) opredelijo menjalni odnos kot okvir družbene mreže posameznikov in ustanov, ki prispevajo k odkrivanju

dejavnikov in procesov menjav kupec-prodajalec. Izraz menjava na podlagi odnosov ločim od izraza menjalni odnos. Izraz diskretna transakcija ločim od izraza menjava na podlagi odnosov. Transakcijo opredeljuje denar na eni in lahko merljivo blago na drugi strani (Macneil, 1980). Izraz diskretnost pomeni, da so izključeni elementi odnosa, da je komunikacija omejena in njena vsebina zelo ozka (Dwyer et al., 1987). Za udeležence v menjavi na podlagi odnosov je značilno, da sledijo celovitemu, osebnemu, neekonomskemu zadovoljstvu in sodelujejo v družbenih menjavah (Macneil, 1980; Dwyer et al., 1987). V literaturi pogosto zasledim tudi preprosto razmejitev ekonomske in družbene menjave.

Heide (1994) je razmejil netržne mehanizme managiranja v enostranske in dvostranske. Ekonomska menjava izpostavi vlogo in korist posameznika. Temelji na enostranskih, hierarhičnih, zaščitniških, kontrolnih mehanizmih managiranja. Družbena menjava izpostavi vlogo odnosov in temelji na dvostranskih, interakcijskih mehanizmih managiranja. Medtem ko je ekonomska menjava pogosto opredeljena s konceptom transakcijskih stroškov, je družbena menjava s konceptom menjave na podlagi odnosov.

Heide (1994) opozarja, da se teorija transakcijskih stroškov uveljavlja tudi na področju odnosov, vendar obstaja dvom ali jih lahko pojasni. Williamson (2010) govori o naravnemu razvoju (angl. *the natural progression*) ekonomije transakcijskih stroškov. Človeka (angl. *human being*), katerega vedenje proučuje ekonomija transakcijskih stroškov opredeli kot aktivnega udeleženca (angl. *human actor*) in opozarja, da se družbena znanost sooča z izzivi pojasnjevanja kognitivnosti in samointeresa človeka kot aktivnega udeleženca (angl. *the cognitive and self-interest attribute of human actor*). Nasprotno se Granovetter (1985) in Heide (1994) sprašujeta ali ekonomska znanost lahko pojasni družbene strukture, znotraj katerih se dogajajo menjave. Teorija menjav na podlagi odnosov temelji na svobodni izbiri posameznika kot tudi na zavedanju preteklosti, sedanjosti in prihodnosti in Macneil (1974) trdi, da je človek oboje, tako družbeno pogojen kot tudi egoističen. Williamson (2010) navaja, da je zadnjih 35 let povečan interes za uporabo pogodb. Macneil (1974) opredeli vsako pogodbo kot odnos. Razlika med njunima opredelitvama pogodb je v tem, da je pogodba, kot izhaja iz teorije transakcijskih stroškov bližja enostranskim mehanizmom managiranja, kontroli in nadzoru, medtem ko je teorije menjav na podlagi odnosov bližja dvostranskim mehanizmom managiranja in družbeni utemeljitvi.

1.2 Predmet proučevanja

Predmet proučevanja so dejavniki menjav na podlagi odnosov, ki vplivajo na izvozno uspešnost malih in srednje velikih podjetij. Mala in srednje velika podjetja igrajo pomembno vlogo v ekonomski varnosti številnih narodov, kar pride še posebej do izraza v času recesije in omejene rasti na domačih trgih (Lages & Montgomery, 2004), vendar se soočajo z nepremagljivimi težavami v procesu internacionalizacije in s številnimi problemi

pri investiranju na tuje trge (Kaufmann & Roessing, 2005). V primerjavi z velikimi podjetji so manj sposobna soočiti se s problemi geografske, kulturne in institucionalne razlike med domačo in tujo državo (Vachani, 2005). S ceno ne morejo konkurirati (Lages, Lancastre & Lages, 2008). Izvoz je način njihove internacionalizacije in za managerje takih podjetij je mnogo težje, če izkazujejo slabo izvozno uspešnost, kot za managerje velikih korporacij. Lages in Melewar (2001) ugotavljata, da so mala in srednje velika podjetja v odnosih odzivna. Imajo omejena finančna sredstva, zato se morajo opreti na lastne sile. Transakcijski stroški, potrebni za aktiviranje zaščitnih mehanizmov pred oportunistom v malih in srednje velikih podjetjih so lahko visoki (Barney, 1990).

Način internacionalizacije je odvisen od velikosti podjetja (Hollenstein, 2005). Kljub temu, da sta Coviello in McAuley (1999) v svoji meta analizi empiričnih študij izpostavila značilnosti, po katerih se mala in srednje velika podjetja razlikujejo od ostalih, je presenetljivo malo raziskav, ki se osredotočajo na proučevanje malih in srednje velikih podjetij. Malo je znanega o specifičnih problemih, s katerimi se soočajo v mednarodnem prostoru. Lages, Silva in Styles (2009) opozarjajo, da za mala in srednje velika portugalska podjetja, kakovost izdelka ni dovolj za ekonomsko uspešnost (angl. *economic performance*) na izvoznih trgih. Ugotavljajo, da uspešnost na podlagi odnosov (angl. *relationship performance*), kot so kakovost odnosov, (angl. *the quality of the relationship*), ugled (angl. *reputation*) in zvestoba (angl. *loyalty*), igra pomembno vlogo pri povečevanju ekonomske uspešnosti (angl. *in enhancing economic performance*). To lahko dosežejo zaradi prožne strukture (Lages et al., 2008). Toda zaradi psihične in fizične razdalje partnerji medsebojno ne komunicirajo dovolj, zato potrebe njihovih sogovornikov niso dovolj poznane (Zaheer & Zaheer, 2006). Skarmeas in Katsikeas (2001) proučujeta uvozna trgovska podjetja in njihove čezmorske proizvajalce industrijskih proizvodov (angl. *overseas manufacturers of industrial products*) in ugotovita, da so za visoko uspešne uvoznike (angl. *highly performing importers*), in sicer za razliko od drugih uvoznih podjetij, značilni medkulturni menjalni odnosi (angl. *cross-cultural exchange relationships*). Mednarodno menjavo spremlja tveganje oportunizma (Williamson, 1985), kar pomeni, da se koristi odnosov lahko usmerijo na potrebe posameznika in ne podjetja. Kot trdi Barney (1990), se takim okoliščinam lahko izognemo, če sodelujemo s partnerji, ki jim zaupamo.

Zaupanje je osrednji konstrukt te študije. Iz pregleda strokovne in raziskovalne literature izhaja, da je opredelitev konstrukta zaupanje zapleteno. Kljub temu, da je pogosto predmet proučevanja, so rezultati raziskav omejeni in neenotni. Na primer, Robson, Katsikeas in Bello (2008) ugotavljajo, da ni dovolj raziskav, ki bi dokazovale pozitivno povezanost med zaupanjem in uspešnostjo (angl. *trust-performance link*), saj pregled literature odkriva poleg pozitivnih povezav med zaupanjem in uspešnostjo podjetij (na primer Child & Möllering, 2004) tudi negativne in neznačilne povezave. Katsikeas et al. (2009) ugotavljajo, da je pomanjkanje raziskav, ki bi pojasnjevale kako graditi odnose kupec-prodajalec na mednarodnem področju na osnovi zaupanja. Hardy, Philips in

Lawrence (1998) pojasnjujejo, da nobena od opredelitev zaupanja ne pojasnjuje zaupanja celovito, zato predlagajo nadaljnjo poglobljeno proučevanje tega konstrukta, torej tako, ki ni le samo sebi namen in ki se ne omeji le na fasado zaupanja. Zucker (1986) navaja, da dobronamerno zaupanje vsebuje skupne vrednote in skupne cilje. Pojasnjuje tudi, da opredelitev konstrukta zaupanje v bipolarni povezavi s konstruktom moči (angl. *power relation*), ki pomeni, manj odnosa zaupanja več odnosa moči in obratno, ni bila širše sprejeta. Hardy et al. (1998) celo ugotavljajo, da lahko odnos moči pri monopolnemu ponudniku, kjer kupci nimajo druge izbire, povečuje zaupanje. Vendar tako zaupanje lahko potem spet vodi k še večji moči in še k boljšemu položaju v povezavah, zato menim, da obstaja potreba po odkrivanju drugačnih povezav z zaupanjem.

Izhajajoč iz teorije na podlagi odnosov sta konstrukta zaupanje in norme vedenja vključena kot ključna dejavnika študije menjav na podlagi odnosov v mednarodnem kontekstu (Macneil, 1980; Nevin, 1995; Hewett & Bearden, 2001; Zhang et al., 2003). Norme vedenja usmerjajo posameznika k prožnemu vedenju (Achrol & Gundlach, 1999), s čimer pomagajo ustvarjati družbeno okolje, ki posameznika preusmerja od koristoljubnega vedenja k iskanju skupnih interesov partnerjev v menjavi. Zato je predmet proučevanja te študije neposredna povezanost med prožnostjo in zaupanjem, ki predstavlja v modelu procesno razsežnost. Gençtürk in Aulakh (2007) opredelita zaupanje in prožnost kot vedenjski razsežnosti na normah temelječega mehanizma managiranja v mednarodnem okolju. Ugotovita, da se učinek tega managiranja, ki ga v tej študiji opredelim kot dvostransko managiranje, razlikuje od učinka managiranja, ki temelji na kontroli in ga imenujem enostransko managiranje, kot navaja Heide (1994). Predmet proučevanja so menjalni odnosi malih in srednje velikih podjetij. Ker je raziskava postavljena v kontekst mednarodne menjave, proučujem tudi vlogo konstrukta **psihična razdalja**. Raziskave s področja menjav v mednarodnem okolju pojasnjujejo, da je zaupanje težje graditi, če so partnerji iz različnih kulturnih okolij (Zhang et al., 2003). Proučujem neposredne povezave prožnosti in zaupanja kot tudi posredne povezave s psihično razdaljo. Psihična razdalja moti pretok informacij med podjetjem in trgom (Johanson & Vahlne, 1990), kar lahko pomeni, da je zmanjšano zaupanje tujega partnerja posledica psihične razdalje in ne neučinkovitega mehanizma norm vedenja.

Cilj je doseganje izvozne uspešnosti in z vidika menjav na podlagi odnosov je ta povezana z zadovoljstvom. Izvozna uspešnost je osrednjega pomena pri vsaki strategiji, vključno pri mednarodni strategiji (Diamantopoulos & Kakkos, 2007). Kot trdita Bonoma in Clark (1988), trženjske učinkovitosti in trženjske uspešnosti ni koristno ovrednotiti brez zadovoljstva z rezultati tržnih aktivnosti (Bonoma & Clark, 1988). Podjetja, ki so vključena v menjavo na podlagi odnosov, pričakujejo zadovoljstvo zaradi medsebojnega sodelovanja. Pričakovanje, ki se razvije ob zaupanju, znižuje negotovost in zato narašča zadovoljstvo, ki ga partnerji čutijo drug do drugega znotraj odnosa kot celote (Macneil, 1980). Zato je predmet proučevanja medosebni odnos med izvoznikom in uvoznikom, kot ga zazna izvoznik.

Ključno raziskovalno vprašanje je, kako na normah temelječ mehanizem managiranja, ki je v tej študiji opredeljen v povezavi prožnost in zaupanje, vpliva na zadovoljstvo in izvozno uspešnost ter kakšni so učinki takega delovanja.

V literaturi najdemo več različnih definicij konstrukta prožnost (Kaufman, 1987; Kaufman & Dant, 1992; Noordewier et al., 1990; Bello, Chelariu & Zhang, 2003; Ivens, 2006), na primer kot verjetnost, da vsaj en partner čuti potrebo po prilagoditvi vsaj dela izvirnega dogovora, če se okoliščine spremenijo (Ganesan, 1994), ali kot prilagajanje dogovora spremenjenim pogojem v okolju (Noordewier et al., 1990). Konstrukt prožnost kljub dolgi tradiciji težko razumemo (Sethi & Sethi, 1990). Sodi med 10 osnovnih tipov norm vedenja (Macneil, 1980). Prožnost potrebujemo, ker je realnost drugačna od idealnega sveta (Macauley, 1963). V idealnem svetu neoklasične ekonomije prožnost ni relevanten dejavnik, ker z vidika posamezne transakcije, ki je razjasnjena v podrobnosti, in zaradi popolnih informacij partnerji ne poznajo drug drugega in posledično drug drugemu ne morejo zaupati (Ivens, 2006). Z vidika teorije menjav na podlagi odnosov je prožnost relevanten dejavnik. Prožnost je obojestransko pričakovanje, da bosta partnerja želela prilagoditi prvotni dogovor, če se okoliščine spremenijo (Heide & John, 1992).

Aulakh et al. (1996) posebej izpostavijo pomen prožnosti v mednarodnem okolju, ker partnerja pogosto delujeta v različnih političnih, kulturnih in ekonomskih okoliščinah. V mednarodni menjavi transakcij je stopnja psihične razdalje ključni dejavnik (Sousa & Bradley, 2005). Sprva je bila v raziskavah razumljena kot kulturna razdalja, ki kaže značilnosti posamezne države ali naroda (Hofstede, 1980), pozneje pa je pridobila več pozornosti kot psihična razdalja. Zhang et al. (2003) menijo, da za partnerje iz istega kulturnega okolja velja, da jim je samim po sebi jasno, kakšen pristop formalnega mehanizma managiranja je primeren, nasprotno pa imajo partnerji iz različnih kulturnih sredin verjetno različna razumevanja formalnih mehanizmov managiranja. Brez uporabe norm vedenja v menjavi bi zato manj verjetno oblikovali in gojili zaupanje.

Teorija transakcijskih stroškov ne predvideva, da so menjalni odnosi lahko enakovredni oblikam nadzora (Bello & Gilliland, 1997), zato opredelijo, da bo posameznik ravnal oportunistično vedno, ko se mu za to pojavi priložnost. Teorija transakcijskih stroškov temelji na konstrukta **oportunizem**. Oportunizem je iskanje osebnega interesa s prevaro, ki je opredeljen kot laganje, kraja, goljufija in preračunljivo ravnanje z namenom zavajanja, popačenja, prikrivanja ali povzročanja zmede (Williamson, 1985). Ob zaznavi oportunizma se povečata negotovost in oblike nadzora in potreba po prilagajanju spremembam (Williamson, 1985). Z vidika teorije menjav na podlagi odnosov je oportunizem nepredvidena sprememba. John (1984) trdi, da človek ni vedno nepošten, ampak se o tem odloča sam, zato ne moremo trditi, da bo človek ravnal oportunistično vedno, kadar se za to pojavi priložnost. Rindfleisch et al. (2010) zaradi različnih ugotovitev raziskav in možnosti različnih zaznavanj oportunizma priporočajo nadaljnje raziskave oportunizma v vlogi moderatorja kot sredstva za doseganje razumevanja narave tega konstrukta. Podobno

priporočilo izhaja tudi iz meta analiz oportunitizma (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999; Crosno & Dahrstrom, 2008), pri katerih ugotavljajo, da se uskupinjajo podobni konstrukti v en nadkonstrukt, zato priporočajo preverjanje potencialnih učinkov na moderatorski osnovi. Z navedenimi konstrukti nameravam oblikovati model menjav na podlagi odnosov.

1.3 Namen in cilji disertacije

Namen te študije je proučiti menjalne odnose na mednarodnem poslovnem področju z vidika odnosa med izvoznikom in uvoznikom. Raziskave s področja mednarodne distribucije predlagajo norme vedenja kot uspešno orodje pri managiranju mednarodnih menjav (Arnold, 2000; Skarmeas & Katsikeas, 2001; Zhang et al., 2003).

Lages in Melewar (2001) ugotavljata, da imajo mala in srednje velika podjetja v primerjavi z velikimi omejena finančna sredstva in se morajo mnogo bolj kot velika opreti na svoje lastne sile. De Chiara in Minguzzi (2002) trdita, da je nerealno pričakovati, da bi mala in srednje velika podjetja sledila mednarodnemu razvoju na področju neposrednih tujih investicij, lahko pa se hitreje prilagajajo vedenju v drugih državah in so sposobna dosegati ekskluzivne položaje tam, kjer ni potrebno toliko pozornosti namenjati strategijam učinkovitosti materiala in procesa. Hollenstein (2005) ugotavlja, da je pomanjkanje raziskav, ki bi sistematično primerjale načine vedenja velikih in malih podjetij. Hutchinson in Xavier (2006) ugotavljata, da so raziskave, ki proučujejo mednarodno uspešnost malih in srednje velikih podjetij, redke in malo je znanega o specifičnih problemih, s katerimi se soočajo. Lages in Montgomery (2004) v svoji raziskavi ugotavljata, da prožna struktura malih podjetij omogoča, da se ta podjetja lažje prilagodijo posebnim potrebam tujega trga bolj kot velika podjetja. Mala in srednje velika podjetja niso samo pomanjšana velika podjetja (Obadia & Vida, 2006), imajo nekaj specifičnih značilnosti, ki vplivajo na njegovo poslovanje nasploh in tudi na trženje; med njimi sta v prvi vrsti pomanjkanje vseh vrst virov ter osebnost podjetnika (Bodlaj & Rojšek, 2010). **Zato je namen te naloge proučiti dejavnike izvozne uspešnosti malih in srednje velikih podjetij s perspektive menjav na podlagi odnosov in na tak način prispevati k nadgradnji znanja in razjasnitvi dilem pojasnjevanja procesa od vedenjskih norm do izvozne uspešnosti.**

Študija namerava prispevati k razumevanju managiranja menjav s strukturnega vidika proučevanja. **Namen je tudi ugotoviti, kako deluje na normah temelječe, dvostransko managiranje menjav in kakšne učinke takega mehanizma lahko pričakujem na izvozno uspešnost, in sicer neposredno in posredno z vidika psihične razdalje in oportunitizma.** Oportunitizem strukturiram v dve skupini: visoka in nizka stopnja zaznanega oportunitizma in ga moderatorsko preverim. Rezultati bodo lahko v pomoč podjetjem, da bodo posodobila in dopolnila svoje poslovne izvozne strategije in se osredotočila predvsem na tiste dejavnike, ki imajo pomemben vpliv na kakovost odnosov in posledično na izvozno uspešnost, a jim podjetja do sedaj morda niso posvečala dovolj ustrezne pozornosti.

Glavni cilji, ki jih želim doseči s to študijo, so teoretični, metodološki in praktični, in sicer nameravam:

- proučiti tipologijo enostranskih in dvostranskih mehanizmov menjav v mednarodnem okolju, kot jih pojasnjujeta teorija transakcijskih stroškov in teorija menjav na podlagi odnosov;
- izpostaviti dejavnike menjav na podlagi odnosov, ki so značilni za mala in srednje velika podjetja pri njihovih izvoznih aktivnostih;
- oblikovati konceptualni model vzročno-posledičnih povezav med mehanizmom managiranja, ki temelji na normah vedenja in izvozno uspešnostjo, in sicer neposredno in posredno z upoštevanjem psihične razdalje in oportunizma;
- empirično preveriti konceptualni model pri izvoznikih malih in srednje velikih podjetij;
- na osnovi rezultatov raziskave oblikovati priporočila, ki naj pomagajo podjetjem pri oblikovanju strategij in doseganju boljših poslovnih rezultatov.

Menjava na podlagi odnosov je eden od ključnih elementov za uspešno poslovanje podjetja v mednarodnem okolju. Raziskave pri tem nimajo enoznačnih odgovorov. Predpostavljam, da se podjetja lotevajo menjav na različne načine, odvisno od panoge, v kateri delujejo, organiziranosti, finančnih sredstev in ljudi, ki so na voljo. Pomembno je poznati strukture posameznih področij, ki imajo specifične značilnosti in mehanizme delovanja, vendar delujejo celovito.

Temeljna raziskovalna teza je, da na normah temelječ mehanizem managiranja menjav vpliva na izvozno uspešnost malih in srednjih podjetij, in sicer neposredno in posredno z upoštevanjem psihične razdalje in oportunizma.

Študija obsega tri sklope. V prvem, teoretičnem sklopu, s pomočjo strokovne in znanstvene literature poiščem dejavnike menjav in še posebej tiste dejavnike, ki vplivajo na izvozno uspešnost. Pozorna sem na razhajanja posameznih avtorjev in sledim utemeljitvam, kot izhajajo iz teorije transakcijskih stroškov in teorije menjav na podlagi odnosov. V drugem sklopu oblikujem konceptualni model na način, ki omogoča preverjanje vpliva na normah temelječega mehanizma managiranja na izvozno uspešnost. Na tej osnovi oblikujem tudi domneve. V tretjem sklopu empirično preverim konceptualni model in podam ugotovitve.

1.4 Raziskovalna metodologija

Ta študija v prvem, uvodnem delu vsebuje pregled obravnavanega področja, ki se ukvarja z dejavniki menjav na podlagi odnosov, in sicer z vidika teorije transakcijskih stroškov in teorije menjav na podlagi odnosov. S tem pripravim izhodišče za konceptualni model, ki ga empirično preverjam na vzorcu slovenskih izvoznikov v malih in srednje velikih podjetjih. Oblikovan model in domneve izhajajo iz konceptov, ki so jih opredelili in empirično preverjali različni avtorji, končno obliko model dobi s sintezo ugotovitev in z

dodajanjem novih predpostavk, ki se po opravljenem teoretičnem pregledu zdijo zelo pomembne za pojasnjevanje menjav na podlagi odnosov, in še posebej tistih, ki so ključne pri izvozu za mala in srednje velika podjetja.

Obstoječe raziskave in strokovna literatura ne ponujajo enoznačnega odgovora o menjalnih odnosih. Prepletenost različnih teorij, ki pri pojasnjevanju teh odnosov uporabljajo različne mehanizme, pa razumevanje le še dodatno otežuje. Ta študija s predhodno kvalitativno raziskavo in s poglobljenimi intervjuji z akademiki in managerji ponuja vpogled v razumevanje proučevanih pojmov, njihovih povezanosti in hkrati odkriva nejasne opredelitve, ki so lahko v pomoč pri oblikovanju vprašalnika za kvalitativno raziskavo.

Študija namerava merske instrumente za kvantitativni del empirične raziskave oblikovati v skladu s priporočili, ki jih navaja literatura in posamezne dejavnike vpliva na konstrukte meriti z več vprašanji oziroma trditvami in z Likertovo mersko lestvico. Za sodelovanje nameravam zaprositi direktorje izbranih podjetij, registriranih za izvoz, ki ne presegajo 250 zaposlenih, in sicer s prošnjo, da sodelujejo v raziskavi njihovi uslužbenci, ki imajo neposreden kontakt s partnerji v tujini. Konceptualni model in domneve bodo preverjene s pomočjo linearnih strukturnih enačb.

1.5 Znanstveni prispevek disertacije

Znanstveni prispevek opredelim s teoretičnega in z metodološkega vidika. Prvi teoretični prispevek je obsežen pregled številnih teoretičnih in empiričnih ugotovitev različnih področij proučevanja menjalnih odnosov. Posebno pozornost namenjam razjasnitvi strokovnih izrazov, teoretičnim pristopom proučevanja, mehanizmom managiranja, strukturnim opredelitvam in njihovim primerjavam. Pri tem opozarjam na razhajanja različnih avtorjev ter na vrzeli in dileme pri razumevanju posameznih opredelitev.

Naslednji prispevek je obsežen pregled konstruktov, ki so povezani z menjavami na podlagi odnosov. Poleg zaupanju, ki je osnovni konstrukt študije, namenjam posebno pozornost normam vedenja in oportunizmu. Oblikujem model menjav na podlagi odnosov, kjer mehanizem menjav prožnost-zaupanje povežem z izvozno uspešnostjo. S tem zapolnjujem vrzel v pomanjkanju raziskav s področja izvozne uspešnosti podjetij in še posebej z vidika medosebnih odnosov. Znanje o tej temi je razdrobljeno in neenotno. Redko so modeli oblikovani tako, da so prilagojeni tudi za raziskave v mednarodnem prostoru. Ta model vključuje konstrukt psihična razdalja in s tem omogoča strukturno razmejiti dejavnike menjav od tistih, ki so značilni za mednarodno okolje. Strukturno proučim tudi naravo konstrukta oportunizem, ki ga teorija transakcijskih stroškov in teorija menjav na podlagi odnosov različno opredeljujeta. Pomemben prispevek te študije je tudi vključitev malih in srednje velikih podjetij v raziskavo menjav na podlagi odnosov in zato je ta študija ena redkih, ki se loteva tako strukturirati obravnavano tematiko.

Nadaljnji prispevek je proučevanje povezav med spremenljivkami odnosov, ki so oblikovane v model. Ker so ugotovitve raziskav o povezavah med zaupanjem in uspešnostjo različne (ali so pozitivne ali negativne, nekatere raziskave pa povezav v raziskavah niti niso statistično značilno zaznale), obstaja potrebna po nadaljnjem odkrivanju delovanja konstrukta zaupanje. Ta študija predlaga povezavo zaupanja z normami vedenja in na ta način prispeva k pojasnjevanju povezav med zaupanjem in uspešnostjo. Mehanizem prožnost-zaupanje pa je lahko osnova za preverjanja tudi drugih kontekstov menjav na podlagi odnosov.

Prvi metodološki prispevek je operacionalizacija konstruktov. Študija gradi na lestvicah merjenja zaznav izvoznikov in jih prilagaja kontekstu raziskave. Ugotavljam zanesljivost in veljavnost merjenja konstruktov ter jih z nomološko mrežo preverjam v strukturnem modelu. Model gradim na konstruktih, ki so bili empirično že preverjeni, vendar se ugotovitve različnih raziskav razhajajo. Pomemben metodološki prispevek sta tudi strukturni in procesni vidik proučevanja, ki omogoča ločevati značilnosti posameznih področij in hkrati delovati celovito. Medtem ko prispevata v tej študiji učinek psihične razdalje in učinek oportunitizma strukturno razsežnost, prispeva mehanizem prožnost-zaupanje procesno razsežnost.

Z metodološkega vidika ima študija pomemben prispevek, ker ugotavlja značilnosti medosebnega odnosa med izvoznikom in uvoznikom. Raziskava meri stališča oseb, ki neposredno aktivno sodelujejo in imajo odnos s kupcem v tuji državi. Pri izpolnjevanju vprašalnikov izhaja vsak anketiranec iz zaznav samo enega specifičnega partnerja, s katerim sodeluje. Kot trdi Rosenthal (1966), je subjektivna metodologija izrazito izpostavljena učinkom pričakovanja, kar se lahko sprevrže v potrjevanje obstoječih predsodkov. Kot predlagata Bello in Gilliland (1997) je potrebno zagotoviti ustrezno variiranje v odgovorih. Zato namerava ta raziskava vzorec anketirancev razdeliti v tri skupine in jim posredovati ločena navodila pri odgovarjanju na vprašanja glede medosebnega odnosa, ki ga imajo z enimi zelo specifičnim kupcem v tujini. Prva skupina anketirancev naj bi odgovarjala na osnovi navodil, da se naj osredotočijo pri odgovarjanju na vprašanja na odnos s takim partnerjem, s katerim imajo nevtralen odnos, naslednja skupina naj se osredotoči na odnos s partnerjem, s katerim imajo pozitiven odnos in preostala skupina s kupcem, s katerim imajo negativen odnos.

Pomemben prispevek študije vidim v implikacijah za podjetja in javne ustanove. Managerjem in ostalih zaposlenim v podjetjih bo razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na kakovost menjav, lahko pomagalo pri načrtovanju novih strategij, pri spoznavanju in oblikovanju odnosov, kar bo imelo pozitiven učinek na skupnost, okolico in družbo kot celoto.

1.6 Struktura

Študija obsega šest poglavij. Ker je osrednji del študije model menjave na podlagi odnosov, je velik del drugega poglavja namenjen razmejitvam med transakcijskimi stroški in menjavami na podlagi odnosov. Najprej predstavim teorijo transakcijskih stroškov in teorijo menjav na podlagi odnosov in nato še management menjav.

Naslednje poglavje je namenjeno odnosom v mednarodnih menjavah ter malim in srednjim izvoznim podjetjem. Sledi poglavje, ki predstavi osrednji koncept te študije. Gradim na normah vedenja in kakovostnih odnosih, predvsem na zaupanju in zadovoljstvu ter ugotavljam izvozno uspešnost. Posebno pozornost namenim tako oportunističnemu, ki ga teorija transakcijskih stroškov in teorija menjav na podlagi odnosov različno opredelita, kot tudi psihični razdalji, ki je osrednji konstrukt pri proučevanju mednarodnih menjav.

V četrtem poglavju najprej izdelam raziskovalni načrt za kvantitativno in kvalitativno raziskavo. Nato podam raziskovalne domneve. Sledi metodologija raziskave, ki zajema operacionalizacijo konstruktov, predstavitev stanja na trgu malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in postopek zbiranja podatkov. V naslednjem poglavju podam rezultate empiričnega preverjanja. Opišem osnovne značilnosti vzorca ter uporabljenih spremenljivk. Nato preverim merski in strukturni model. V zadnjem poglavju podam ovrednotenje raziskave in odprte teme za prihodnja proučevanja.

2 MENJAVA NA PODLAGI ODNOSOV

2.1 Teorije menjav

Izraza menjava in odnos nista nedvoumno opredeljena konstrukta v študijski literaturi. Blois (1998) je opredelil ta dva izraza in trdi, da je menjava tudi odnos, če so izpolnjeni pogoji, ki določajo: kako naj menjava deluje, ali je vedenje v okviru procesa menjave razširjeno izven časa menjave, ali obstajajo razlogi, ki pojasnjujejo, zakaj so posamezniki udeleženi v menjavi. Ivens (2006) loči menjavo izdelkov, storitev in finančno menjavo kot vsebino in proces temeljnega vidika menjave transakcij ter družbeno menjavo in menjavo informacij kot družbeni vidik ekonomskih odnosov. Tudi izraz transakcija ni enotno opredeljen. Povsem čiste transakcije so redke (Macneil, 1980). V mnogih interakcijah so elementi odnosov in norm (Weitz & Jap, 1995). Zato nekateri avtorji transakcije pojasnjujejo z razmejitvijo transakcijskih menjav in menjav odnosov.⁴ Arrow (1969) je opredelil transakcijske stroške kot stroške, ki omogočajo delovanje ekonomskega sistema⁵.

⁴ Angleški izrazi *social exchange theory* in *relation exchange theory* prevajam z izrazom teorija menjav na podlagi odnosov, *relational exchange* in *social exchange* pa kot menjavo na podlagi odnosov. Izraz *exchange relationship* prevajam kot menjalni odnos.

⁵ angl. *costs of running the economic system*.

Dwyer et al. (1987) so izdelali model razvoja odnosov kupec-prodajalec. Ta je potreben zato, da se lahko ugotovijo družbena omrežja posameznikov in ustanov, ki prispevajo k pojasnjevanju dejavnikov in procesov menjav kupec-prodajalec (Dwyer et al., 1987). Transakcije so opredelili tako, da so razmejili diskretne menjave od menjav na podlagi odnosov. Diskretnost pomeni, da so izključeni elementi odnosa, kar pomeni, da je komunikacija omejena in vsebina zelo ozka. Izhajali so iz opredelitev Macneila (1980), in sicer, da je diskretna transakcija izražena v denarju na eni strani in lahko merljivim blagom na drugi.⁶

Hoyt in Huq (2000) navajata, da je za enostaven odnos med odjemalcem in ponudnikom, kar pomeni, da transakcija vključuje le običajen nakup dobrin⁷, značilna nizka stopnja zaupanja in minimalno sodelovanje (angl. *collaboration*). Odnos postane zapleten, če nakup vključuje izdelke s posebnimi značilnostmi, z več ponudbami in s posebnimi vlaganji (Hoyt & Huq, 2000). Dodajata tudi, da so z odnosi pogojena tudi tveganja, in sicer kot rezultat negotovosti transakcij. Če diskretna transakcija izpolni obveznosti v času pogodbe, za menjavo na podlagi odnosov taka definicija ne drži (Noordewier et al., 1990). Mentaliteta hitro notri - hitro ven⁸ se v teoriji menjave na podlagi odnosov nadomesti s pričakovanji o trajanju odnosov (Macneil, 1981). Ganesan (1994) gradi na konceptu opredelitve dvostranskega pričakovanja, ki je usmerjen na dolgoročnost odnosa. Dolgoročno naravnost razume kot željo in uporabnost ekonomskih akterjev imeti dolgoročne odnose s partnerji, s katerimi so v menjalnem razmerju ter graditi na konceptualni opredelitvi dvostranskega pričakovanja.

Tudi izrazi pričakovanje, pripravljenost, tveganje in nevarnost se v literaturi pojavljajo brez jasnih opredelitev in kontekstualno različno. Na primer, Zaheer, McEvily in Perrone (1998) zaupanje opredelijo kot pričakovanje do drugega partnerja. Teorija transakcijskih stroškov predvideva, da managerji v institucionalnem kontekstu oblikujejo pričakovano vedenje s pridobivanjem izkušenj v procesu učenja po principu poskusov in napak (Anderson, 1988)⁹. Fierro in Redondo (2008) ločita pri opredelitvi zadovoljstva doseženo pričakovanje od prilagoditev k pričakovanjem. Heide in John (1992) norme opredelita kot pričakovanja in normirano vedenje kot pričakovano vedenje. Noordhaven (1995) ugotavlja, da se v nekaterih študijah, utemeljenih na teoriji transakcijskih stroškov, izraza

⁶ Pojasnjevanje pojma transakcija Dwyer et al. (1987) poenostavljeno ponazori z nakupom breskev na tržnici, ki jih lahko enostavno ovrednotimo, plačamo z gotovino in odnesemo. To pomeni, da ni daljšega pogajanja, plačamo z gotovino, medsebojna situacija odvisnosti je hitro zaključena. O odnosih pa bi lahko govorili, ko na primer kupec plača s čekom ali pa bi prodajalec dobavil blago teden dni pozneje. V tem primeru je odvisnost podaljšanja do končnega rezultata, pojavljajo se začetki kooperativnega načrtovanja, možnosti nastanka konflikta naraščajo, pričakovano zaupanje je lahko povezano tudi z osebnimi značilnostmi. Od udeležencev v menjavi na podlagi odnosov se pričakuje, da sledijo celovitemu, osebnemu, neekonomskemu zadovoljstvu in da sodelujejo v družbenih menjavah (Macneil, 1980; Dwyer et al., 1987).

⁷ angl. *a standard purchase order*

⁸ angl. *sharp in - sharp out*

⁹ angl. *trial & error*

nevarnost in tveganje med sabo zamenjujeta. Trdi, da je izraz nevarnost potrebno ločiti od izraza tveganje, ker imata izraza tudi različna izvora.

Kljub temu, da se nekatere študije niti ne opredelijo do teorij, iz katerih pri svojih raziskavah izhajajo, je v študijski literaturi mogoče najti številne teorije, ki proučujejo naravo menjalnih odnosov, kot na primer teorija agencije, teorija odvisnosti, teorija internacionalizacije, strukturna teorija, na virih temelječa teorija, teorija ustanov in druge. Zdi se, da nekateri raziskovalci raje dodajajo nove teorije menjav, kot pa, da pristopijo k proučevanju obstoječih. Vendar samo dodajanje novih teorij ne prispeva vedno k pojasnjevanju narave konstruktov, nasprotno, lahko ustvarja celo dodatna razhajanja s katerimi se sooči raziskovalec, ki pristopi k proučevanju. Na primer nekatere študije proučujejo enake konstrukte z uporabo različnih teorij, druge kombinirajo več teorij hkrati. Prav zato v Tabeli 1 podajam nekaj raziskav, ki proučujejo vidik menjav na podlagi odnosov in kombinirajo različne teoretične pristope. Primerjave rezultatov različnih raziskav niso vedno podprte z jasnim teoretičnim ozadjem, ki jim sledijo. S tem želim izpostaviti zapletenost proučevanja menjalnih odnosov, s katero se sooči raziskovalec, ki pristopi k proučevanju tega fenomena in ki izhaja iz obstoječe strokovne in raziskovalne literature.

Tabela 1: Pregled nekaterih raziskav z različnimi teoretičnimi pristopi

Avtor raziskave	Teoretični pristopi	Proučevanje
Roath, Miller & Cavusgil (2002)	teorija transakcijskih stroškov, teorija agencije, teorija ustanove	vpliv organizacijskih in okoljskih dejavnikov na legalno in vedenjsko usmerjenost
Cavusgil, Deligonul, & Zhang (2004)	teorija transakcijskih stroškov	empirično preverjanje industrijske proizvodnje v Združenih državah Amerike, in sicer vpliv zaupanja, formalnih pogodb in legalne okoljske gostoljubnosti na oportunitizem distributerja
Chelariu, Bello & Gilliland (2006)	teorija ustanove	vpliv zaznave tujega okolja in priporočil na izvozno uspešnost industrijskih podjetij v Združenih državah Amerike
Deligonul & Cavusgil (2006)	teorija transakcijskih stroškov	vpliv negotovosti, zaupanja, medsebojne adaptacije in kontrole na legalno in na odnosih temelječe delovanje industrijskih podjetij v Združenih državah Amerike
Yu, Liao & Lin (2006)	teorija transakcijskih stroškov, teorija menjav na podlagi odnosov	vpliv formalnih mehanizmov nadziranja, zaupanja in trajanja odnosov na ponudnikova posebna vlaganja v industrijskih podjetjih na Kitajskem

nadaljevanje

Avtor raziskave	Teoretični pristopi	Proučevanje
Gençtürk & Aulakh (2007)	teorija transakcijskih stroškov, teorija menjav na podlagi odnosov	vpliv strukture odnosov, norm vedenja, kontrole in negotovosti tujega okolja na učinke odnosov v industrijskih podjetjih v Združenih državah Amerike

Ugotavljam, da prevladujeta za pojasnjevanje managiranja na medorganizacijskem področju menjalnih odnosov v literaturi dve teoriji, in sicer teorija transakcijskih stroškov in teorija menjav na podlagi odnosov, ki jim sledim v tej študiji in sta zato v nadaljevanju podrobneje predstavljeni.

2.1.1 Teorija transakcijskih stroškov

Teorija transakcijskih stroškov temelji na dveh ključnih predpostavkah: na oportunistu in managiranju. Kot navaja John (1984) predpostavlja teorija transakcijskih stroškov, da so sporazumi med podjetji v odsotnosti mehanizmov managiranja vedno izpostavljeni tveganju oportunističnega vedenja. Ob prisotnosti katerega od mehanizmov managiranja pa obstaja potreba po posebnih vlaganjih in pričakovanje, da partner v transakciji prevzame neko stopnjo tveganja (Walker & Poppo, 1991). Zaradi negotovosti in strahu, da bi partner v zavezništvu deloval oportunistično, teorija transakcijskih stroškov razume managiranje transakcij na način zaščite pred nevarnostjo oportunizma (Williamson, 1975; 1985; Heide & John, 1990). Nevarnosti se pojavljajo pri okoliščinah menjav, so nepredvidljive in jih zato v pogodbi ni mogoče vnaprej v celoti opredeliti. Pojavljajo se pri opredelitvi uspeha, ki ga ni mogoče naknadno enostavno preveriti, kot negotovosti v vedenju in tehnološki negotovosti (Geyskens et al., 2006). Princip zaščite po teoriji transakcijskih stroškov je lahko vertikalna integracija potrebnih aktivnosti (Heide & John, 1990).

Pomemben prispevek k pojasnjevanju teorije transakcijskih stroškov na področju trženja so študije Erin Andersonove (1988). Navaja princip kupi ali naredi. Ta princip je kriterij na katerem temeljijo odločitve. Na primer: če zunanja cena in transakcijski stroški presežejo ceno domače izdelave, je pravilna ekonomska odločitev narediti doma in obratno. Vendar je odločitev kupiti pri zunanjem ponudniku lahko tudi bolj tvegana, saj stranke v transakciji ne morejo vnaprej z gotovostjo predvideti posledic vseh dejanj v transakciji. Kot trdi Andersonova (1988), zaščito pred oportunizmom lažje uresničujejo in kontrolirajo večja podjetja. Mala in srednje velika podjetja nimajo na razpolago dovolj sredstev za transakcijska vlaganja, zato so kakovostni odnosi, na primer kot sporazumi, temelječi na zaupanju in sodelovanju, primernejši in dostopnejši mehanizmi managiranja. Vendar pa obstaja dvom, ali se s teorijo transakcijskih stroškov lahko pojasnjuje managiranje menjav na podlagi odnosov, saj le-ta ne upošteva socialnih struktur, znotraj katerih se dogajajo menjave (Granovetter, 1985; Heide, 1994). Človek ni niti povsem racionalen niti iracionalen, pač pa ga prepoznamo kot racionalnega, ki poskuša učinkovito delovati na način pogodb (Williamson, 2010). Da bi znižali transakcijske stroške, kupci uporabljajo

nekatero od oblik vezanih dogovorov ali pogodb (Williamson, 1979). Pogodbe (ali dogovori) so redko popolne in dovršene (Teece, 1993). To odpira nove dileme za oba partnerja, ki morata tehtati med prednostmi prožnosti in nevarnostmi tveganja oportunitizma. Odločitev temelji na izbiri med sporazumom, temelječem na zaupanju in sodelovanju, ter formalno pogodbo, ki je izterljiva na sodišču (Hoyt & Huq, 2000). Kot trdi Williamson (1975) in Ouchi (1980), se probleme menjav lahko obravnava ločeno ali s trdimi ali z mehкими pogodbami. Hoyt in Huq (2000) navajata, da ugotovitve raziskav, utemeljene na principih teorije transakcijskih stroškov, potrjujejo, da formalne, torej trde pogodbe med kupci in prodajalci ob prisotnosti negotovosti negativno vplivajo na uspešnost, saj jih ni mogoče enostavno spreminjati.

John (1984) trdi, da teorija transakcijskih stroškov ne odraža značilnosti človeka, kar še posebej ne velja pri odnosih na dolgi rok. Čeprav človek ni povsem pošten, je verjetno preveč pesimistično, da ga opredelimo kot vedno nepoštenega; posameznik se sam zavestno odloča za oportunistično vedenje, kadar obstajajo možnosti za lastne koristi (John, 1984). Noordhaven (1995) trdi, da imajo strukture managementa, ki so pojasnjene s teorijo transakcijskih stroškov, svoj izvor v nameravanih in načrtovanih dejanjih, medtem ko način managementa na podlagi odnosov lahko vsebuje tudi spontana dejanja. David in Han (2004) ugotavljata, da je teorija transakcijskih stroškov bolj učinkovita pri napovedovanju izbire med hierarhičnim in tržnim managementom kot pri napovedovanju med managementom na podlagi odnosov in tržnim managementom. Blois (1998) kritizira teorijo transakcijskih stroškov, ker temelji izključno na učinkovitosti. Ugotavlja, da osredotočenje le na učinkovitost omejuje podjetja pri njihovih možnostih mreženja. Dodaja, da bi podjetja morala preseči omejitve, ki izhajajo iz analize transakcijskih stroškov, in priznati tudi stroške, ki nastajajo z oblikovanjem omrežja odnosov. Teorija transakcijskih stroškov je izpostavljena kritikam, ker preveč poudarja možnosti hierarhičnega zaščitnega mehanizma managementa tudi za področje odnosov (Heide, 1994).

2.1.2 Teorija menjav na podlagi odnosov

Avtorji družbenih teorij menjav izhajajo iz konstrukta interakcija. Macaulay (1963) in Macneil (1980) sta interakcijo prepoznala kot pomemben koncept pri opredelitvi norm vedenja, Dwyer et al. (1987) pa pri proučevanju trženja na podlagi odnosov. Thibault in Kelley (1959) menita, da je glavna naloga oseb, ki so v interakciji, medsebojno usklajevanje primerne vis-a-vis vedenja do nasprotne osebe. Subjektivno ustvarjeni odnosi imajo močnejši vpliv na spremembe in prilagoditve kot objektivni (Barrera, 1986).

Macneil (1980) je eden od prvih avtorjev, ki je podvomil v klasično teorijo pogodb in pojasnil, da je vsaka menjava tudi odnos med sogovorniki. Medtem ko ekonomisti pojasnjujemo izvore managementa na podlagi odnosov na preračunljivi osnovi (npr. zaupanje povečujemo, ker računamo, da nam bo to prineslo koristi), sociologi bolj izpostavljajo delitev vrednot in afektivne občutke, ki izhajajo iz preteklih interakcij

ustvarjanja zaupanja (Uzzi, 1997).

Teorija menjav na podlagi odnosov temelji na treh predpostavkah, in sicer na (Macneil (1974):

- svobodni izbiri,
- zavedanju preteklosti, sedanjosti in prihodnosti ter
- specializaciji in menjavi.

Predpostavko o svobodni izbiri Macneil (1974) pojasni s tem, da tudi med zaporniki obstaja težnja po izbiri, in sicer kljub temu, da je v takih pogojih le-ta minimalna. Macneil (1978; 1980), ki razmeji diskretno transakcijo od menjave na podlagi odnosov, pravi, da je ključna razlika, da se menjava na podlagi odnosov dogaja v časovnem procesu z vsako transakcijo, ki ima svojo zgodovino in svojo prihodnost. Temelji na prihodnjem sodelovanju in je podprta implicitno in eksplicitno z zaupanjem in načrtovanjem (Dwyer et al., 1987). Macneil (1974) izpostavi, da je nemogoče načrtovati vse razsežnosti prihodnosti vnaprej in zato nastajajo težave pri projiciranju menjave v prihodnost. Predpostavka o specializaciji in menjavi izhaja iz teorije menjave, na primer kot otroci, ki izmenjujejo igrače, prijatelji, ki izmenjujejo pomoč ali sosedje, ki izmenjujejo naklonjenost (Homans, 1961). Macneil (1974) ugotavlja, da je posameznik oboje, tako družbeno pogojen in pripravljen na žrtvovanje kot tudi sebičen in oportunističen. Posledica te predpostavke je naravna iracionalnost, zato je nemogoče razumeti vedenja v menjavi izključno na konceptu maksimiranja koristi (Paulin, Perrien, Ferguson, Alvarez Salavar & Seruya, 1998).

Teorija menjave na podlagi odnosov poudarja vlogo družbenih mehanizmov managiranja, posebno izpostavi norme vedenja, ki varujejo odnose (Macneil, 1980; Cannon et al., 2000), in sicer kljub temu, da se zaveda konflikta interesa, ki leži v naravi ekonomskih transakcij (Ivens, 2006). Vzajemnost je pred svobodno izbiro in je najbolj temeljna od vseh razumevanj v ekonomiji (Buchanan, 2001). **Norme** so pričakovanja o vedenju in si jih vsaj delno delijo tisti, ki sodelujejo v menjavi (Heide & John, 1992). Kot trdi Macneil (1980), niti teoretično ni mogoče pojasniti transakcije brez vključitve odnosov.

Macneil (1980; 1983) je razvil tipologijo norm vedenja, razlikuje 10 tipičnih vrst pričakovanega vedenja pri menjavah. Dwyer et al. (1987) so nadaljevali s proučevanjem tipologije norm vedenja, definirali transakcije menjav, in sicer kot diskretne in na podlagi odnosov, ter oblikovali 12 pogodbenih razsežnosti. Ivens (2006) je prepoznal deset norm, ki jih je predlagal Macneil ter jih operacionaliziral kot pričakovano vedenje. S tem so norme postale primerne za nadaljnje raziskave.

Temeljna ideja norm je kreiranje družbenega okolja, ki odvrča posameznika od koristoljubnega vedenja za samo lasten interes, in sicer v prid iskanju skupnih vzajemnih

interesov. Posameznik, ki želi sodelovati v takih odnosih, je solidaren, vzajemen, pravičen, prožen in pripravljen usklajeno reševati medsebojne razlike (Achrol & Gundlach, 1999). Norme so splošna zaščita pred neobičajnim, deviantnim vedenjem (Stinchcombe, 1986; Thibaut & Kelley, 1959; Heide & John, 1992). Brez norm si težko predstavljamo proces interakcij in menjav med osebami. Tudi zakoni temeljijo na normah, vendar so formalne norme drugačne od družbenih, ki so spontane, nenapisane in neformalne (Hechter, 1993).

Sociološka znanost se sooča z izzivi opredelitve kognitivnosti. Heide (1994) pojasnjuje, da je teorija menjav na podlagi odnosov bolj deskriptivna kot predikativna. Norme izhajajo iz teorije na podlagi odnosov (Macneil, 1978; 1980), toda težava je, ker niti Macneil niti drugi avtorji niso opredelili dejavnikov, ki vplivajo na norme. Kot trdi Ivens (2006), normam niso definirali niti izvora niti posledic, zato ni mogoče izpeljati domnev o njihovih vzročno-posledičnih povezavah. Zato Ivens (2006) predlaga nadaljnje proučevanje. Macneil (1980, 1983) ni izdelal celovitega sistema norm, ki bi univerzalno zaobjele vse oblike pričakovanih vedenjskih norm in bi bile v vzročno-posledični zvezi jasno definirane. Tudi Ivens in Blois (2004) ugotavljata, da norme niso oblikovane v sistematizacijo konstruktov relevantnih kategorij, niti niso operacionalizirane v obliki formalnih mer. Zaradi tega se v študijski literaturi pojavljajo dileme, če Macneila sploh lahko imenujemo avtorja teorije menjav na podlagi odnosov. Kljub temu številni raziskovalci iščejo v njegovih študijah utemeljitve svojih raziskav.

2.2 Managiranje menjav

Managiranje je način organiziranja transakcij (Ouchi, 1980). Heide (1994) poudarja, da je managiranje mnogo širši koncept kot kontrola. Vključuje elemente ustvarjanja in strukturiranja menjav in tudi vidike nadzora in uveljavljanja. Macneil (1980) loči diskretno menjavo in menjavo na podlagi odnosov. Diskretna menjava je z vidika neoklasične ekonomske teorije posamezna transakcija, ki je neodvisna od preteklih in prihodnjih odnosov med pogodbenima partnerjema ter ne predstavlja nič več kot prenos lastništva proizvoda ali storitve (Goldberg, 1989).¹⁰ Nasprotno pa menjava na podlagi odnosov eksplicitno predvideva družbeni kontekst, v katerem se dogajajo transakcije (Dwyer et al., 1987). Heide in John (1990) govorita o procesu managiranja menjav, ki ga opredelita kot skupne akcije. Te vključujejo skupno usmerjene aktivnosti na način sodelovanja in usklajevanja. Skupne akcije imenujejo Achrol, Reve in Stern (1983) mehanizem procesa odločanja, ki določa pogoje menjave med partnerjema v dvojici. Z vidika odnosov se skupne akcije razumejo kot skupna odgovornost za aktivnosti dvojic (Zaheer & Venkatraman, 1995).

Granovetter (1985) navaja, da so ekonomske aktivnosti umeščene v družbenih dogajanjih.

¹⁰ Dwyer et al. (1987) predstavijo primer diskretne transakcije kot enkratni nakup goriva, in sicer zunaj mesta na neodvisnem mestu, ki ni blagovna znamka, in je plačan z gotovino.

Giddens (1984), ki je razvil teorijo strukture, navaja, da strukture in dejanja niso uporabno ločene. Trdi, da strukture ne le omejujejo, pač pa tudi omogočajo gibanje. Taka dualnost zahteva dvodimenzionalno raziskovanje družbenih praks, in sicer na razsežnosti strukture in na razsežnosti dejanja. Njihove možnosti niso same po sebi dane, odkrivajo se pri delovanju, na katerega se akterji nanašajo. Taka dualnost omogoča pojasniti celovitost delovanja in umeščenost, kot jo navaja Granovetter (1985).

2.2.1 Mehanizmi managiranja menjav

Raziskave s področja menjalnih odnosov sledijo različnim klasifikacijam mehanizmov managiranja, predvsem z namenom minimiziranja stroškov transakcij. Ouchi (1980) predlaga tržne, birokratske in klanske kontrolne mehanizme. Ring in Van de Ven (1992) primerjata tržno managiranje s cenovnimi mehanizmi, enostransko managiranje z birokratskimi strukturami in dvostransko managiranje z družbenimi procesi. Bradach in Eccles (1989) predlagata cene, avtoriteto in zaupanje. Gundlach, Achrol in Mentzer (1995) ločita kontrolne, tržne in hierarhične mehanizme ter tudi dolgoročne pogodbe, moč in vpliv, strukturno odvisnost, osebne povezave ter družbene norme.

Nevin (1995) navaja klasifikacijo treh kontrolnih mehanizmov: avtoritarno, pogodbeno in normativno ter dodaja, da imajo vse te tri oblike managiranja radikalno različne pristope do managiranja na podlagi odnosov. Avtoritarne mehanizme kontrole opredeli z avtoriteto in močjo. Nevin (1995) pojasnjuje, da kontrolni mehanizmi, ki se uporabljajo za managiranje integracijskih korporativnih sistemov lahko gradijo tudi odnose med člani sistema in trdi, da ključni problem ni nujno lastništvo ali integracija sama, pač pa način, kako je posamezni odnos organiziran v mehanizmu kontrole. Nevin (1995) opredeli kontrolo kot oceno uspeha, ki poudarja informacijski vidik kontrole, in kot nadzor, ki ima normativni značaj odnosov, ter poudarja politiko osebnih odnosov, kot so selekcija, izbiranje in socializacija.

Heide (1994) opredeli tržno in netržno managiranje. Tržno managiranje izhaja iz principov trga in interesa odjemalcev. Netržno managiranje je lahko **enostransko ali dvostransko**. Enostranski način izpostavi posameznika in je organiziran s sredstvi avtoritete, ki partnerju v menjavi posreduje pravila in navodila. Nasprotno dvostranski način izpostavi odnos oziroma medsebojne interakcije. Dvostranski mehanizmi managiranja temeljijo na konceptu menjav na podlagi odnosov. Heide in John (1992) trdita, da se partnerji menjav na podlagi odnosov bolj zanešajo na zaupanje, zavezanost, usklajevanje, zadovoljstvo in norme vedenja kot na striktno napisane pogodbe. Navajata tudi, da ustvarjanje tesnih odnosov med organizacijami vodi do managiranja, temelječega na principih dvostranskega managiranja. Pojasnila sta tudi, da sodelovanje kaže pozitivno povezavo s pričakovanji po dolgoročnih odnosih in z željo vlagati v odnose na obeh straneh, to je pri kupcu in prodajalcu. S tipologijo Heide (1994) o enostranskih in dvostranskih mehanizmih si pomagam pri opredelitvah managiranja menjav v tej študiji.

Pri opredelitvah posameznih mehanizmov managiranja menjav se pojavi tudi vprašanje povezanosti takih različnih vrst mehanizmov. Cannon et al. (2000) trdijo, da imata mehanizma (mehanizem formalnih pogodb in mehanizem managiranja na podlagi odnosov) omejitve v delovanju in sta bolj učinkovita, če sta v kombinaciji. Študijska literatura ne daje jasnih odgovorov o učinkovitosti posameznih vrst mehanizmov, niti ne o medsebojni povezanosti le-teh (Cannon et al., 2000). Ferguson, Paulin in Bergeron (2005) trdijo, da lahko različni mehanizmi, ki temeljijo na različnih teorijah, vplivajo na uspešnost. Kot trdijo Hawkins, Blanchard, Baldwin in Fawcett (2008), je opredelitev, da menjava odnosov striktno sledi ali predpostavkam teorije transakcijskih stroškov ali predpostavkam teorije na podlagi odnosov, naivna. Tudi Rindfleisch et al. (2010) ugotavljajo, da značilnosti mnogih transakcij pri medorganizacijskem trženju (kot so prilagoditev in ovrednotenje rezultata) ter problemi, povezani z zaščito, opogumljajo organizacije, da med sabo povezujejo zelo različne mehanizme managiranja in trženja. Samo s tržnim mehanizmom ali samo s hierarhično strukturo mnogo problemov ni mogoče rešiti. Če se odnos med partnerjema razvija, potem se tu pojavi potreba po medsebojnem zaupanju, ki oblikuje večjo vrednost za njiju, kot pa, če vzdržujeta le transakcijski odnos (Blois, 2003). Ouchi (1980) na primer trdi, da tržni mehanizem, ki zasleduje kratkoročne cilje, ne more biti prevladujoč mehanizem pri dolgoročnih ciljih. Podobno Heide in Wathne (2006) ugotavljata, da se partnerji, ki uporabljajo samo en način managiranja, verjetno soočajo z večjimi transakcijskimi stroški. Wathne in Heide (2000) pojasnjujeta, da je hierarhično managiranje omejeno in da so cilji lahko doseženi samo z visokimi transakcijskimi stroški. Pogodbe, temelječe na zaupanju, lahko vplivajo pozitivno na odzivnost in uspeh, ker zahtevajo manj napora pri njihovi modifikaciji.

Študije se tudi različno opredeljujejo do vprašanja, ali je formalno managiranje in managiranje na podlagi odnosov potrebno razumeti kot dopolnjujoče se ali kot nadomestno (Cavusgil et al., 2004). Uporaba formalnih mehanizmov managiranja (kot je pogodba) lahko zmanjšuje učinke neformalnih mehanizmov (kot so norme vedenja) in obratno (Wuyts & Geyskens, 2005). Poppo in Zenger (2002) pojasnjujeta, da tako ekonomisti kot sociologi poskušajo zaznati ta dva mehanizma kot nadomestna, toda empirične raziskave tega niso potrdile (Heide & Stump, 1995; Brown, Dev & Lee, 2000). Na primer, teorija transakcijskih stroškov prepozna mehanizme menjav na podlagi odnosov kot alternativo hierarhičnim integracijskim mehanizmom in eksplicitno vključi v raziskave norme vedenja in tudi priznava možnosti dvostranskih odnosov (Heide, 1994). Tudi Williamson (2010) je kritičen do neoklasične teorije managiranja s sistemom cen, ker posamezno podjetje obravnava le kot črno skrinjico¹¹, ki po zakonih tehnologije spreminja inpute v outpute. Vendar je Ivens (2006) skeptičen do takih vključitev ali kritik s strani teorije transakcijskih stroškov, ker razmejuje odnose, ki jih pojasnjuje teorija menjav na podlagi odnosov, od tistih, ki jih pojasnjuje teorija transakcijskih stroškov. Te zadnje imenovane imenuje hibridne odnose.

¹¹ angl. *black box*

Gençtürk in Aulakh (2007) sta z empirično raziskavo potrdila ločenost učinkov mehanizma kontrole od na normah temelječega mehanizma, in sicer sta ugotovila, da medtem ko na kontroli temelječe managiranje ne učinkuje na tržno uspešnost, učinkuje managiranje, ki temelji na normah. Dvostranski mehanizmi so usmerjeni v doseganje uspeha s prožnostjo in participativnim managiranjem v menjavah (Dahlstrom, McNelly & Speh, 1996). Zaheer in Venkatraman (1995) pojasnjujeta, da sta ekonomski in družbeni vidik managiranja komplementarna drug do drugega in se pri tem sklicujeta na avtorje Granovetter (1985), Ring in Van de Ven (1992), čemur sledi tudi ta študija. Granovetter (1985) je razvil pojem **umeščenost** (angl. *embeddedness*) in izpostavlja **celovitost**. Trdi, da je **ekonomska akcija** (angl. *economic action*) **umeščena v strukturah družbenih odnosov** (angl. *structures of social relations*) in da v sebi nosi pričakovanje zaupanja in odsotnost oportunitizma.

2.2.2 Strukturne razmejitve menjav

Ne glede na ugotovitve avtorjev o umeščenosti in celovitosti ekonomskega in družbenega pristopa, ki jim sledi tudi ta študija, so strukturne razmejitve pomemben pripomoček pri proučevanju menjav na podlagi odnosov. Sledenje ideji o strukturiranju omogoča širše razumevanje delovanja, saj opredeljuje menjave na različne načine. Na primer več avtorjev ugotavlja potrebo po nivojskem strukturiranju odnosov. Medtem ko so odnosi posameznik-posameznik pridobili nekaj veljave v raziskavah, povezanih s trženjem porabnikov, se študije v medorganizacijski menjava osredotočajo na odnos podjetje-podjetje (Morgan & Hunt, 1994), verjetno kot posledica dejstva, da podjetja oblikujejo strategije razvoja in trženja na nivoju podjetje-podjetje (Kumar et al., 1995).

Palmatier et al. (2007) ugotavljajo, da ustvarjajo odnosi kupec-prodajalec drugačen finančni učinek kot odnosi kupec-podjetje. Kakovostni odnos s prodajnim osebjem ima večji finančni učinek, kot kakovostni odnos s prodajnim podjetjem. Na medosebni ravni (angl. *interpersonal*) imajo stališča kupca večji vpliv, ker temeljijo na dobro izdelanih ocenah, oblikovanih prek časa (angl. *a well-elaborated evaluations formed over time*), medtem ko imajo stališča na ravni oseba-do-podjetja manj vpliva ker njihova stališča temeljijo na manj izdelanih sodbah, ki nastajajo iz postranskih priklicev (angl. *arise from episodic recall*). Avtorji še ugotavljajo, da v situaciji, ko ima prodajalec osrednjo vlogo, ima kakovost odnosa s prodajalcem neposreden vpliv na finančni rezultat in deluje neodvisno od kakovosti odnosa s prodajnim podjetjem. Odnos kupec-prodajalec se lahko zoperstavi neprijetnemu dogodku bolje kot odnos kupec-prodajno podjetje. Prav zato lahko managerji, ki merijo odnose samo na nivoju podjetja napačno presodijo vrednost odnosov.

Leonidou in Katsikeas (2003) proučujeta ponudnike in odnose na nivoju države in na nivoju podjetja, Doney in Cannon (1997) izpostavita odnose na nivoju podjetja in na nivoju posameznika, Styles, Patterson in Ahmed (2008) proučujejo v mednarodnem okolju odnose posameznik-posameznik in podjetje-podjetje. Opredelitve odnosov različnih avtorjev med seboj niso primerljive. Anderson in Weitz (1992) omenjata odnose

posameznik-podjetje in podjetje-posameznik ter jih obravnavata kot odnose podjetje-podjetje, medtem ko Palmatier et al. (2007) odnose posameznik-podjetje obravnavajo ločeno. Podjetje je kolektiv posameznikov, zato notranjo organizacijo odsevajo posamezniki (Ganesan & Hess, 1997). Vsem raziskavam je skupna implicitna prisotnost odnosa posameznik-posameznik, ki pa je v študijah redko eksplicitno izpostavljena in natančno definirana. Moorman, Deshpande & Zaltman (1992) razumejo odnos posameznik-posameznik, če sta osebi iz različnih podjetji, drugi tega niti ne opredeljujejo. Odnosi na različnih nivojih so konceptualno in empirično različni (Crosby & Stephens, 1987; Ganesan & Hess, 1997), zato je smiselno raziskave odnosov na področju trženja omejiti za posamični nivo odnosov (Iacobucci & Ostrom, 1996; Sirdeshmukh et al., 2002), čeprav učinki odnosov na področju trženja delujejo na več nivojih.

2.3 Pregled proučevanj menjav na podlagi odnosov

Heide in John (1990) sta proučevala prehod od tržnega mehanizma do bolj dvostranskih mehanizmov menjav. Proučevala sta odnos med kupcem in prodajalcem ter ugotovila, da je sodelovanje pozitivno povezano s pričakovanji o nadaljevanju odnosov, s povečanim naporom s strani partnerja in z vlaganji v odnose. Ostale raziskave ki se osredotočajo na proučevanje odnosa kupec-prodajalec, so s področja različnih dejavnosti in sicer s področja medorganizacijskega trženja (Dwyer et al., 1987; Ganesan, 1994), oskrbovalnih verig (Anderson & Narus, 1990; Handfield & Nichols, 1999; Henriott, 1999; Mariotti, 1999; Peters & Hogensen, 1999), s področja storitev (Knight, 1999; La, Patterson & Styles, 2005; Ivens, 2006) ter končne potrošnje (Goodman, 2001; De Wulf, Odekerken-Schroder & Iacobucci, 2001). Goodman (2001) je proučeval področje neposredne prodaje, De Wulf et al. (2001) so proučevali odnose med trgovci na drobno in odjemalci.

Hoyt in Huq (2000) sta bila v svojem evolucijskem pregledu raziskav, ki so proučevale odnos med kupcem in prodajalcem, pozorna na prehod k proučevanju na osnovi zaupanja. Ugotovila sta, da so raziskovalci v poznih devetdesetih letih predlagali nove paradigme proučevanja, ki so nadomestile mehanizme managiranja na podlagi teorije transakcijskih stroškov. Na primer Ghoshal in Moran (1996) sta ugotovila, da je proučevanje zaupanja in sodelovanja prispevalo k zmanjševanju pojasnjevanja z mehanizmi na osnovi teorije transakcijskih stroškov v odnosih kupec-prodajalec.

Celoviteje sta opredelila trženje, temelječe na odnosih, Morgan in Hunt (1994). Izhajala sta iz teorije menjav na podlagi odnosov (Macneil, 1980) in iz opredelitve procesa trženja na podlagi odnosov (Dwyer et al., 1987). Ugotovila sta, da vloga kakovostnih odnosov pridobiva več pozornosti kot klasični dejavniki trga. Morgan in Hunt (1994) sta kritizirala dotedanje opredelitve trženja na podlagi odnosov. Ocenila sta, da so nepopolne, ker ne pojasnjujejo partnerstev, ki so osnova odnosov. Na področju trženja niso samo kupci in prodajalci. Mnoga partnerstva so brez vloge kupcev, vendar so pomembna v menjavi, na primer kot zaposleni, lokalne oblasti, konkurenca. Ne moremo jih enostavno spregledati.

Morgan in Hunt (1994) sta opredelila 10 oblik trženj na podlagi odnosov in **odnose preimenovala v menjavo na podlagi odnosov**. Spremenila sta tudi definicijo trženja na podlagi odnosov, ki je postala širše uporabna in se glasi, da se trženje na podlagi odnosov nanaša na vse tržne aktivnosti, ki so usmerjene v ustvarjanje, razvoj in vzdrževanje uspešnih menjav na podlagi odnosov.

Položaj trženja na podlagi odnosov in internacionalizacije poslovanja na medorganizacijskih trgih so empirično raziskovali na vzorcu slovenskih podjetij naslednji avtorji: Žabkar (1999), Makovec Brenčič in Žabkar (2003), Žabkar, Makovec Brenčič in Virant (2003), Žužel in Žabkar (2004). Raziskava Makovec Brenčič & Žabkar (2003) je empirično potrdila soodvisnost med medosebnimi poslovnimi odnosi in izvozno uspešnostjo. Področje norm vedenja sta proučevali Vida in Dmitrović (2010), in sicer vedenje porabnikov povzročeno z nacionalnostjo izdelka. Oblikujeta okvir za holistični pristop k proučevanju vedenja porabnikov, kamor vključita tudi normativni mehanizem v procesiranju nacionalnosti izdelka.

2.3.1 Pregled proučevanja mednarodnih menjav

Johanson in Vahlne (1977) pojasnjujeta, da podjetje začne proces izvoza z ustvarjanjem odnosov. Razvoj odnosa izvoznik-uvoznik sega v leto 1980, ko je skupina IMP¹² izpostavila, da izvoz ne vključuje samo ekonomske transakcije, pač pa tudi celovite vedenjske interakcije, kot so družbene menjave, informacije in druge nevidne dejavnike. Njihov interakcijski pristop vidi internacionalizacijo kot razvoj pozicij na osnovi omrežij. Izpostavljene so interakcije med kupci in prodajalci v mednarodnem prostoru. Johanson in Vahlne (2009) izpostavita spremembe v njunem modelu internacionalizacije v obdobju od 1977 do 2009 in navajata, da se je poslovno okolje iz neoklasičnega trga mnogih neodvisnih ponudnikov in porabnikov spremenilo v splet odnosov in poslovnih omrežij. Podjetja lahko pridobijo nova znanja z menjavami in z vključenostjo v relevantno omrežje. Medtem ko podjetja v preteklosti povezav z drugimi podjetji niso posebej izpostavljala, so danes prav povezave in menjave z drugimi pomembna konkurenčna prednost.

Tudi Rosson in Ford, ki sta leta 1982 testirala 41 podjetij iz Kanade in Velike Britanije sta ugotovila, da je narava odnosa med proizvajalcem in prekomorskim distributerjem povezana z značilnostmi odnosov in da so najbolj uspešne dvojice odnosov dveh partnerjev takrat, ko sta partnerja pripravljena prilagoditi njune vloge in navade. Partnerja sta tudi zavezana k razvoju odnosov z intenzivnostjo stikov in virov. Visoka stopnja negotovosti, ki se pojavi na eni strani dvojice, je lahko rezultat večje formalizacije in standardizacije ter manjše recipročnosti in intenzivnosti virov. Knight (1999) je pregledal 31 revij s področja trženja in mednarodnega poslovanja in prišel do ugotovitve, da je prišlo do porasta

¹² IMP je krajša oznaka za International/Industrial marketing and purchasing group. Skupina IMP je bila ustanovljena leta 1976. Osredotočena je na raziskovanje narave odnosov med podjetji na vedno bolj kompleksnih trgih (Turnbull et al., 1996).

raziskav na mednarodnem področju. V nadaljevanju podajam nekaj raziskav.

Leonidou, Katsikeas in Hadjimarcou (2002) so potrdili pomen odnosov izvoznik-odjemalec. Na osnovi 201 ameriškega izvoznega proizvajalca so avtorji te raziskave primerjali harmonične poslovne odnose s problematičnimi. Ugotovili so, da so podjetja s harmoničnimi odnosi v nasprotju s podjetji, ki imajo problematične odnose, bolj izkušena, zaposlujejo več ljudi in kažejo več aktivnega vedenja do tujih partnerjev. Prav tako so potrdili, da je za harmonične odnose s tujimi partnerji značilna večja odvisnost, višja stopnja zaupanja, razumevanja, zavezanosti, komunikacije in kooperacije. V takih odnosih je tudi manj razdalje, negotovosti in konfliktov med partnerji.

Zhang et al. (2003) so v izvoznem kontekstu proučevali proizvajalčevo tekmovalno prednost in izpostavili pomen proizvajalčevih povezav z normami vedenja, zaupanjem in s kulturno razdaljo. Njihova raziskava je potrdila neposredne in posredne učinke med proizvajalčevo uporabo managiranja z normami vedenja in njegovo tekmovalno prednostjo na izvoznem trgu. Posredni učinki zaupanja so ključni prispevek k razumevanju vloge managiranja na podlagi odnosov v mednarodnih odnosih. Bello et al. (2003) so proučevali uspešnost kakovosti odnosov v izvoznem kontekstu odnosov izvoznikov in njihovih tujih distributerjev. Pri tem so potrdili, da prožnost, solidarnost in izmenjava informacij vodijo do učinkovitega usklajevanja nalog.

Li Ling-yee (2004) je razvila konstrukt poznavanje podjetju specifičnega tujega trga. Preverjala je strukturni in na odnosih temelječ družbeni kapital in njegov učinek na oblikovanje poznavanja podjetju specifičnega tujega trga. Dalje je preverjala tudi vpliv na izvozno intenzivnost. Z empiričnimi rezultati ni potrdila pozitivne povezave med konstruktoma sodelovanje, ki ga je proučevala kot normo vedenja, in poznavanje tujega trga, ki vpliva na intenzivnost izvoza. Raziskava je bila narejena na vzorcu kitajskih podjetij. Kot navaja Inkpen (1998), lahko pridobivanje precejšnega znanja s strani enega partnerja večkrat zapovrstjo spodkopava vrednost znanja, ki ga prispeva drugi partner. Obstaja možnost paradoksa v tem, da bolj ko se podjetje uči, manj je potrebe po zavezništvu. Kot trdita Nahapiet in Ghoshal (1998), imajo norme lahko tudi temno stran. Obstaja tveganje, da vrednosti in sposobnosti, ki v začetku delujejo koristno, sčasoma postanejo patološko toge.

Chryssochoidis in Theoharakis (2004) sta raziskovala izvozno-uvozne dvojice in proučevala kritične dejavnike, ki ustvarjajo ter vzdržujejo konkurenčne prednosti. Raziskava temelji na grških uvoznikih in med drugim potrjuje, da so kakovost proizvoda in storitve ter uvoznikovi strateški cilji pomembni dejavniki tekmovalne prednosti, medtem ko cenovna konkurenčnost in zaupanje v izvoznika ne vplivata na konkurenčno prednost.

Pressey in Tzokas (2004) sta proučevala mednarodne odnose izvoznik-uvoznik z vidika dolžine odnosov in ugotovila, da imajo novo nastali odnosi, ki so izraženi s konstruktom

zaupanje in zavezanost, šibek vpliv na uspešnost, sčasoma pa ta vpliv narašča. Upadanje vpliva sta zaznala v času od 7 do 10 let trajanja odnosa, ko se lahko zgodi, da so na tej stopnji razvoja odnosi na morebitnem prelomu. To ugotovitev sta poimenovala temna stran odnosov. Dodajata tudi, da je potrebno ovrednotiti zmogljivosti, ki jih ima podjetje pri razvijanju odnosov, kot so organizacijska kultura, vrednote in norme.

Iz pregleda raziskav izhaja, da poleg zaupanja, ki igra nedvomno pomembno vlogo v uspešnosti odnosov, raziskovalci poudarjajo pomen medsebojne vzajemnosti, vrednot in norm. To izhaja iz raziskav avtorjev Zhang et al. (2003), Li Ling-yee (2004), Bello et al. (2003) Pressey in Tzokas (2004) in drugih.

Primerjavo kontrolnih mehanizmov managiranja menjav in mehanizmov menjav, ki temeljimo na normah so proučevali Aultakh et al. (1996) in Gençtürk in Aulakh (2007). Aulakh et al. (1996) so z empirično študijo potrdili pomembnost dvostranskih norm na podlagi odnosov in neformalnih nadzornih mehanizmov pri izgradnji medpodjetniškega zaupanja in izboljšanju tržne uspešnosti v mednarodnih partnerstvih. Poudarjajo potrebno po razumevanju vedenja in družbenih dinamik v mednarodnih partnerstvih in pri tem izpostavijo stopnjo zaupanja, ki obstaja med partnerji podjetij, ki nadomešča hierarhično kontrolo. Njihova raziskava med drugim potrdi, da prožnost povečuje zaupanje in tudi partnerjevo tržno uspešnost.

Gençtürk in Aulakh (2007) sta v študiji proučevala ločeno na normah temelječe managiranje in na kontroli temelječe managiranje v mednarodnih odnosih. Empirična raziskava, ki temelji na 129 primerih odnosov med ameriški proizvajalci in v tujini registriranimi neodvisnimi distributerji, je pokazala, da so učinki strukturnih odnosov različni, in sicer glede na to, ali managiramo s kontrolnimi mehanizmi ali z na normah temelječimi mehanizmi. Pomembna ugotovitev je, da imata ti dve obliki managiranja različne učinke na uspešnost. Medtem ko na kontroli temelječe managiranje ni potrdilo zaznanih učinkov odnosov v smislu tržne uspešnosti, je na normah temelječe managiranje potrdilo v tem smislu dvojno korist, in sicer tako pri povečevanju tržne uspešnosti kot tudi pri zadovoljstvu s tujim distributerjem. Pomembna ugotovitev te raziskave je tudi, da narava vpliva na učinkovitost odnosov variira glede na negotovosti v okolju. Ta raziskava, ki temelji ločeno na kontrolnem in na normah temelječem mehanizmu na podlagi odnosov, pomembno prispeva k razumevanju managiranja na podlagi odnosov.

Izvozne aktivnosti predstavljajo podjetjem tveganje zaradi ekonomske in politične nestabilnosti, zaradi pomanjkanja znanja o tujih trgih in zato uspeti v izvozu ni lahka naloga (Czinkota & Ronkainen, 1998). Partnerji pri uvozu in izvozu so lahko različni v kulturi, jeziku, pravnem in ekonomskem sistemu, poslovni praksi in drugih dejavnikih v državi. Psihična razdalja ovira uvozno-izvozne odnose, ker moti tok informacij med podjetji in trgov (Johanson & Vahlne, 1990). Zhang et al. (2003) proučujejo kulturno razdaljo, Bello et al. (2003) psihično razdaljo. Ugotavljajo, da psihična razdalja predstavlja

sklop težav in problemov, s katerimi se soočajo podjetja, ki ustvarjajo in izvajajo mednarodne poslovne strategije.

2.3.2 Pregled proučevanja izvozne uspešnosti

Izvoz je pomemben z vidika države in z vidika podjetij (Lages & Montgomery, 2004), povečuje družbeno blaginjo, produktivnost in ustvarja nova delovna mesta. Podjetjem omogoča, da so manj odvisna od domačega trga. Izvoz igra pomembno vlogo, prispeva k izboljšanju finančnega položaja, povečuje uporabo zmogljivosti, viša tehnološke standarde in prispeva k zelenemu uspehu (Leonidou & Katsikeas, 1996), zato je znaten delež industrijskih izdelkov izvozno usmerjenih (Pressey & Tzokas, 2004). Z izvozom se podjetja vključujejo v mednarodne aktivnosti.

Z vidika izvozne uspešnosti so Styles et al. (2008) predstavili tri perspektive, ki omogočajo pregleden način sistematiziranja izvozne uspešnosti, in sicer:

- ekonomska perspektiva (angl. *economic perspective*), ki jo Cavusgil in Zao (1994) imenujeta paradigma SCP (angl. *structure-control-performance*),
- vedenjska perspektiva (angl. *behavioral perspective*), ki je v literature poimenovana tudi kot na virih temelječa paradigm oziroma RBW paradigma (angl. *resource based view*) in
- perspektiva na podlagi odnosov (angl. *relational paradigm*).

Predhodnika ekonomske perspektive sta Hofer in Schandel (1978). Preverjata, kako naj podjetja razvijajo svoje strategije, da bi ustvarila skladnost med podjetjem in zunanjim okoljem na področju izvoza. Cavusgil in Zou (1994) pojasnjujeta odnose med izvozno trženjsko strategijo in izvozno uspešnostjo in potrjujeta, da so izvozna trženjska strategija, mednarodna pristojnost podjetja (angl. *firm's international competence*) in zavezanost managementu (angl. *managerial commitment*) ključni dejavniki izvozne uspešnosti.

Vedenjska perspektiva je druga perspektiva, ki je dobila v raziskavah izvozne uspešnosti več pozornosti. Ta paradigma potrjuje, da na zaupanju osnovano sodelovanje omogoča podjetjem pridobiti vire, ki so redki, neponovljivi in nezamenljivi (Dyer & Singh, 1998). Tudi Greve (2009) trdi, da dajejo viri zadovoljivo tekmovalno prednost, kadar so ti koristni, redki, neponovljivi in nezamenljivi. V izvoznem kontekstu so ti viri lahko, kot navajajo Zhang et al. (2003), poudarjen pomen norm vedenja in na zaupanju zgrajene aktivnosti med kupcem in prodajalcem. Wu et al. (2007) so proučevali na izvoznih trgih vplive zaupanja, izmenjave znanja, lokalnih tržnih prednosti in oportunitizma, in sicer s strani distributerja, na konkurenčnost proizvodnih podjetij iz Združenih držav Amerike. Leonidou, Katsikeas in Piercy (1998) so proučili 46 raziskav iz obdobja 1960–1995 in pri tem izhajali iz vedenjske paradigme. Povezali so lastnosti managerjev, torej njihove objektivne in subjektivne značilnosti, z razsežnostmi izvozne vključenosti. Na primer,

splošne subjektivne značilnosti managerjev zajemajo toleranco tveganja, inovativnost, prožnost, zavezanost in dinamiko. Potrdili so pozitivno povezavo med temi dejavniki in priporočili nadaljnje raziskave, ki bi proučevale vpliv dejavnikov managerjev na izvozno vključenost.

Tudi teorija zavezanosti-zaupanja, katere avtorja sta Morgan in Hunt (1994), temelji na vedenjskem pristopu. Predpostavljata, da so vse tržne aktivnosti usmerjene k ustvarjanju, razvoju in vzdrževanju uspešnih menjav. Pri tem sta teoretično in empirično ugotovila, da uspešno trženje na podlagi odnosov zahteva odnos zavezanosti in zaupanja, ki sta ključna posredna dejavnika. Z vidika vedenjske paradigme lahko dolgoročni odnosi, ki so osnovani na dobim-dobiš¹³ sistemu, vodijo do tekmovalne prednosti, ki je močnejša, kot če ti temeljijo na ponudba-nakup¹⁴ sistemu (Lambert, Stock & Ellram, 1998).

Morgan, Kaleta in Katsikeas (2004) so združili ekonomsko in vedenjsko paradigmo. Trdijo, da sta paradigmi bolj komplementarni kot tekmovalni. Oblikovali so povezovalno teorijo dejavnikov izvozne tvegane uspešnosti (angl. *export venture performance*). V teoretičnem modelu predpostavijo in z empiričnim preverjanjem potrdijo, da je povezava dveh teoretičnih pristopov mogoča na način, ki omogoča bolj celovito pojasnjevanje delovanja podjetja v času (angl. *two theoretical approaches can be integrated in a way that allows for a more complete explanation of firm performance over time*). Ta združen model v nasprotju z ekonomsko paradigmo tudi potrdi, da intenzivnost tekmovalnih prednosti trga nima neposrednega učinka na izvozno tvegano uspešnost. Z intenzivnostjo tekmovalne prednosti moderira odnos med izbiro izvozne strategije in njeno uresničitvijo, kar je skladno z ugotovitvijo, da obstajajo razlike med nameravano in uresničeno strategijo.¹⁵ Ta razlika je pogosto povzročena z dejanji konkurence in odzivi na ta dejanja. Pomeni, da je intenzivnost tekmovalne prednosti manj pomembna v neposrednem določanju izvozne uspešnosti, kot to trdi ekonomska perspektiva. Model potrdi, da je strategija tekmovalne prednosti povezna z izvozno uspešnostjo v pozicijski prednosti samo v konkurenčno manj intenzivnih izvoznih trgih. To pa pomeni, da so sposobnosti in viri podjetij bolj pomemben dejavnik pri določanju uspešnosti kot značilnosti trga ali industrije. Ta model tudi potrdi vedenjsko paradigmo s tem, da ji dodaja pomen dinamične sposobnosti. Ugotovi tudi, da je ekonomska paradigma, ki je usmerjena na vlogo industrije in tržnih značilnosti ter na novo izbiro konkurenčnih strategij, manj pomembna v določanju uspešnosti podjetja, kot je bilo prej poudarjeno.

¹³ V sedemdesetih letih so raziskovalci začeli razvijati in razločevati win-lose in win-win pristop k pogajanju. S predpostavko "vsi so zmagovalci" je pristop win-win postal zelo popularen (Fisher & Ury, 1981). Pri tem pristopu en partner nastopa istočasno kot zagovornik druge strani, in sicer med procesom ugotovi, kakšen način sprejemanja informacij bi bil še sprejemljiv z druge strani, da se ne bi počutil poražen. Šele na tej osnovi nato določi svoje cilje v pogajanjih. Nasprotno pa win-lose pogajanja predpostavljajo, da nekdo lahko pridobi samo na račun izgube drugega.

¹⁴ angl. *bid-buy*

¹⁵ angl. *intended and realized*.

Tudi Styles in Ambler (2000) sta razvila hibridni model, ki kombinira, in sicer ekonomsko paradigmo z na odnosih temelječimi dejavniki izvozne uspešnosti, kot so intenzivnost odnosov (komunikacija/kooperacija), recipročnost (skupne odločitve) in dolgoročna zavezanost. Njuno proučevanje zajema raziskavo, narejeno z dobitniki nagrad za dosežke v izvozni uspešnosti leta 1992 v Veliki Britaniji. Ugotavljata, da se dejavniki izvozne uspešnosti s časom ne menjajo. To potrjujeta na način, da ocenita 15-letno razdobje sprememb v praksi izvoza, od leta 1979 dalje, in pri tem ne ugotovita večjih razlik. S svojo raziskavo sta tudi potrdila uporabnost razvoja paradigme tržna struktura-obnašanje-uspešnost na proučevanju odnosov pri izvoznem trženju. Njun prispevek je dvojen, in sicer: potrditev pomena dejavnikov odnosov in potrditev, da je uporaba informacij in drugih virov, kot tudi razvoj in uresničitev tržnih strategij, dinamičen proces. Njegov model je nadgradil Ekar (2007) in z empirično analizo potrdil, da podjetja, ki uporabljajo trženje na podlagi odnosov, dosegajo višjo izvozno uspešnost. Model je nadgradil z merskim instrumentarijem, ki povezuje tako kvalitativni kot kvantitativni vidik izvozne uspešnosti. V izvoznem kontekstu so razvili model na podlagi odnosov tudi Zhang et al. (2003), prav tako sta Leonidou in Kaleka (1998) preverjala odnos kupec-prodajalec in izvozno vključenost.

Tretja perspektiva proučevanja izvozne uspešnosti temelji na odnosih, kar so proučevali Styles et al. (2008). Model, ki so ga razvili Styles et al. (2008) je drugačen od modelov, kot so prikazani v prvi in drugi perspektivi. Styles et al. (2008) ugotavljajo, da dosedANJI modeli omejujejo razvoj proučevanja odnosov, in sicer prevladujoča ekonomska perspektiva omejuje razvoj perspektive na podlagi odnosov. Zato razvijejo nov model izvozne uspešnosti menjav na podlagi odnosov.

Model menjav na podlagi odnosov izhaja iz menjalnega odnosa izvoznik-uvoznik in vključi spremenljivki odnosov zavezanost in zaupanje ter izpostavi medosebne dejavnike in dejavnike med podjetji. Pri proučevanju konstrukta zaupanje in zavezanost izhajajo iz predhodnih raziskav avtorjev Moorman et al. (1992) in Ring & Van de Ven (1992). Ti združijo kognitivno komponento, ki temelji na zaupanje v zanesljivost in tehnične kompetence partnerja, vedenjsko komponento, ki temelji na zaupanje v namen (angl. *intentions*), motivacijo (angl. *motivation*), poštenost (angl. *honesty*) in dobronamernost (angl. *benevolence*) partnerja. Tak model odraža značilnosti udeležencev, ki so vključeni v diadne odnose, njihovo vedenje in njihove zaznave.

Styles et al. (2008) loči perspektivo na podlagi odnosov loči od ekonomske kot tudi od vedenjske perspektive. Modeli, ki temeljijo na ekonomski perspektivi izpostavijo intenzivnost tekmovalnih prednosti oziroma rivalstvo kot strategijo pri soočanju podjetja pri njegovi izvozni uspešnosti. Modeli, ki temeljijo na vedenjski perspektivi, poudarjajo v notranjost usmerjeno sposobnost in druge vrste virov kot osrednje za razumevanje izvozne uspešnosti. V izvoznem kontekstu so ti viri lahko surovine, ki so na razpolago, sposobnost pa je organizacijski proces, s katerim se razpoložljivi viri spreminjajo v prodajne izdelke

na izvoznih trgih (Morgan et al., 2004). Model, ki izhaja iz perspektive na podlagi odnosov (Styles et al. 2008) se za razliko od ekonomske ali vedenjske perspektive osredotoča na menjalni odnos med izvoznikom in uvoznikom, vključuje spremenljivke, ki izhajajo in so značilne za menjalne odnose, kot so zaupanje, zavezanost, zvestoba, zadovoljstvo ter njihove vzročne in posledične povezave. Taka perspektiva zato odseva značilnosti oseb, ki so vključeni v menjalni odnos, njihove zaznave, ki jih imajo drug do drugega kot tudi njihovo vedenje v menjalnem odnosu.

Styles et al. (2008) v modelu izvozne uspešnosti (angl. *export performance*) izhajajo iz mednarodnih odnosov (angl. *international relations*). Navajajo, da so *odnosi izvozni-uvoznik* samo eni od odnosov v mednarodnem trženju (angl. *international marketing*). Druge vrste odnosov lahko najdemo v drugih načinih pristopa in delovanja (angl. *in other modes of entry and operation*) in v drugih oblikah partnerstva, kot so: skupna vlaganja (angl. *joint ventures*), strateške povezave (angl. *strategic alliances*), odnos med dajalcem in prejemnikom licence (angl. *licensee/licensor relationships*), odnos med dajalcem in prejemnikom franšize (angl. *franchisee/franchisor relationships*) in urejevanje pogodbene proizvodnje (angl. *contract manufacturing arrangements*).

K razvoju takega modela so pripeljale številne raziskave, ki so proučevale pomen odnosov kupec-prodajalec. Rosson in Ford (1982) sta proučevala odnos kupec-prodajalec. Anderson in Narus (1990) sta teoretično razvila in empirično potrdila model partnerskih odnosov med distributerji in proizvajalci. Z raziskavo sta postavila temelje za nadaljnje raziskave na področju odnosov. Na področju izvoza so odnose kupec-prodajalec proučevali Cavusgil, (1998) ter Phan, Styles & Petterson (2005).

2.3.3 Mala in srednje velika podjetja

Po navedbi uradne definicije Evropske unije (European Commission, 2010) se mala in srednje velika podjetja soočajo s težavami v procesu internacionalizacije. Ključne so osebe, ki odločajo v takih podjetjih. V literaturi so pogosto prepoznane kot edini in najpomembnejši dejavnik pri doseganju mednarodne usmerjenosti (Aaby & Slater, 1989; Cavusgil & Nevin, 1981; Reid, 1983; Zou & Stan, 1998; Loane, Bell in McNaughton, 2007). Uspeh je pogosto odvisen od njihove odločitve kako tvegati pri vstopu na trg (Chetty & Blankenburg, 2000; Harveston et al., 2001; Hutchinson & Xavier, 2006).

Mala in srednje velika podjetja so sposobna premagovati omejena sredstva, tako upravljavsko kot tudi finančna in informacijska, kar Bonacorsi (1992) potrdi v svoji raziskavi. Calof (1993) ugotavlja, da mala podjetja lahko dosega v izvozu visoko stopnjo učinkovitosti. Nekatere raziskave so ugotovile povezavo med velikostjo podjetja in izvozno aktivnostjo (npr. Cavusgil & Nevin, 1981), druge take povezave niso našle (Bilker & Tesar, 1977) ali pa so našle povezave samo za določene velikosti. Na primer, Cavusgil (1984) omeni, da je velikost podjetja pomemben dejavnik pri doseganju boljše izvozne

uspešnosti samo pri zelo majhnih podjetjih. Calof (1993) ugotovi, da so različne ugotovitve velikokrat posledica različnega merjenja. Mala in srednje velika podjetja lahko merimo po prometu, po številu zaposlenih in podobno.

Coviello in McAuley (1999) se sprašujeta, ali je velikost podjetja, ki se po pregledu literature sodeč opredeli po številu zaposlenih, morda zastarel dejavnik. Razlogi za tak dvom so novodobni, in sicer v opredelitvi na znanju temelječih podjetij, z novimi procesi tehnologij, z informacijskimi sistemi in dostopi do komunikacij, ki na novo opredeljujejo velikost podjetij. Vse te različnosti kažejo, da je za poglobljeno proučevanje in razumevanje potreben strukturni pristop z upoštevanjem dinamike, kompleksnosti, situaciji-specifično naravo itd. Coviello in McAuley (1999) omenjata internacionalizacijo malih in srednje velikih podjetij na osnovi pogodb in jo povezuje s perspektivo poslovnega omrežja kot načina doseganja ekonomije obsega. V svoji meta analizi empiričnih študij izpostavi značilnosti, po katerih se mala in srednje velika podjetja razlikujejo od ostalih. Za management teh podjetij je značilen močan vpliv lastnikov, managerjev in usmerjenost k novostim.

Calof (1993) proučuje mala in srednje velika podjetja v Kanadi in ugotavlja, da je velikost podjetja pozitivno povezana z razsežnostmi izvoznega vedenja, vendar pa z vidika managementa velikost podjetja ni omejitveni dejavnik v izvoznih aktivnostih. Enako ugotavlja v raziskavi tudi Bonacorsi (1992). Calof (1993) opredeli izvozno vedenje z razsežnostjo, ki izraža naklonjenost do izvoza (angl. *propensity to export*) in s stališči do izvoza (angl. *export attitudes*) kanadskim proizvajalcem. Meri s tremi postavkami, in sicer: management ni zainteresiran za izvoz; management je zainteresiran za izvoz, vendar še ne izvaža; management izvaža. Calof (1993) trdi, da medtem ko imajo velika podjetja lahko več primarnih virov za vključevanje v mednarodne aktivnosti, kot je zadostno znanje o izvozu in o drugih virih, so nekatere raziskave dokazale, da so strategije prilagajanja in organizacije lažje izvedljive za manjša, bolj organska podjetja kot pa za velika. Calof (1993) zato predlaga, da naj bi prihodnje raziskave proučevale druge dejavnike tveganja, koristi izvoza in izvozno uspešnost. Kozak in Cohn (1997) proučujeta mala in srednje velika podjetja v Združenih državah Amerike in ugotavljata, da imajo taka podjetja nižjo stopnjo tendence do oblik lastnine v tujini kot velika podjetja. V raziskavi potrdita, da mala podjetja sledijo specifičnim strategijam pristopa na trg, kot je strategija povezovanj malih podjetij namesto "go-it-alone" perspektive, kar posledično prinese zahteve za kakovostnejše ekspertno znanje in kakovostne odnose sodelovanja med ponudniki in kupci.

Primerjave velikih in malih podjetij so naredili Glaister in Buckley (1997), Mutinelli in Piscitello (1998), Urata in Kawai (2000). Mutinelli in Piscitello (1998) ugotavljata, da so manjša podjetja, za katera so značilne omejitve finančnih in managerskih sredstev ter pomanjkanje izkušenj pri delovanju v tujini, omejena tudi pri pridobivanju informacij, in sicer zaradi visokih stroškov in asimetrije v primerjavi z večjimi konkurenti. Zaradi tega so

prisiljeni delovati s takimi strategijami, ki minimizirajo tveganje in omogočajo manj kontrole tujih podjetij. Urata in Kawai (2000) v raziskavi japonskih proizvajalcev ugotavljata, da so mala in srednje velika podjetja bolj občutljiva pri odločitvah o pogojih, ki jim jih nudijo tuji trgi za neposredne investicije. Ta občutljivost se nanaša na omejene možnosti finančnih in človeških virov. Predlagata bolj atraktivno poslovno okolje, t.i. povečevanje finančne pomoči in zmanjševanje tehničnih omejitev (obseg potrebnega kapitala, višina tehnoloških zahtev) za vstop na tuj trg. V raziskavi (2002) pa ista avtorja predlagata podpogodbe kot način pristopa malih in srednje velikih podjetij na tuj trg. Wolff in Pett (2000) analizirata podatke 157 malih podjetij, ki izvažajo izven Združenih držav Amerike, in ugotavljata, da se mala podjetja razlikujejo od velikih po tem, kakšne tekmovalne oblike izvoznih aktivnosti uporabljajo. Izvoz lahko predstavlja tveganje za podjetje, kar vključuje, na primer kot dolge plačilne roke, probleme z menjalnimi tečaji, političnoekonomsko nestabilnost in težave, združene s pomanjkanjem tržnega znanja.

Lages in Melewar (2001) ugotavljata, da so mala in srednje velika podjetja v odnosih bolj odzivna kot proaktivna, saj imajo omejena finančna sredstva in se morajo mnogo bolj kot velika opreti na svoje lastne sile. Florin, Lubatkin in Schulze (2003) predlagajo, da je potrebno upoštevati socialne resurse in njihove sposobnosti premikanja produktivnosti in tveganja. McDougall in Oviatt (2000) mednarodno podjetništvo definirata kot kombinacijo inovacij, proaktivnosti in tveganega vedenja izven meja. Kot bolj pomembno sta izpostavila naslednjo idejo: imeti dostop do virov, ne pa imeti dejansko lastnino na mednarodnem trgu. Sprejeti tako idejo pomeni preusmeriti se na manjša podjetja, ki so lastniško in finančno omejena. Kot trdijo Kim, Hwang in Burgers (1993), niso pomembni samo poceni viri, pač pa je pomemben tudi bolj prožen pristop do njih. Oblikovanje timov omogoča podjetjem premagovati omejena finančna sredstva in človeške vire ter pomanjkanje managerske strokovnosti, kar je značilno za sektor malih podjetij in deluje kot glavna ovira za internacionalizacijo teh podjetij (Leonidou, 2003).

De Chiara in Minguzzi (2002) proučujeta v svoji raziskavi mala podjetja iz južne Italije, ki so finančno omejena. Nerealno je pričakovati, da bi taka podjetja lahko sledila mednarodnemu razvoju na področju neposrednih tujih investicij. Zaradi tega predlagata drugačen pristop, in sicer s podjetniško kulturo (angl. *entrepreneurial culture*). Mala in srednje velika podjetja so v podjetniški kulturi lahko močnejša kot velika podjetja. To jim omogoča hitrejše prilagajanje centraliziranemu vedenju v drugih državah, seveda poleg ostalih dejavnikov, ki jih navajajo že druge raziskave. Dalje še opozarjata, da zaradi sposobnosti prilagajanja s kulturo podjetništva lahko dosežajo ekskluzivne položaje in jim ni potrebno toliko pozornosti namenjati strategijam učinkovitosti materiala in procesa.

Hollenstein (2005) se sprašuje, ali so mala podjetja drugačna od velikih. Njegov odgovor je pritrdilen. Navaja, da so težave, s katerimi se srečujejo mala in srednje velika podjetja, ko se usmerjajo v tujino, notranje in zunanje. Medtem ko so notranje težave omejene finančne in managerske zmogljivosti, so zunanje težave lahko različni regulatorji na tujih

trgih. Odgovor je v bolj mehkih oblikah internacionalizacije, s katerimi premagujejo ali znižujejo te omejitve. Za razliko od večjih podjetij, ki so usmerjena bolj v lastninske povezave, imajo mala in srednje velika podjetja pogostejše pogodbeno povezavo. Hollenstein (2005) v svoji empirični raziskavi potrdi, da mala in srednje velika podjetja bolj pogosto izbirajo strategije pogodbenega sodelovanja in strategije aplikativne naravnosti, ker zahtevajo manjši obseg znanja. Hollenstein (2005) tudi priporoča, da bi prihodnje raziskave preverjale različne strategije internacionalizacije in jih povezale z velikostjo podjetij. Ugotavlja tudi, da je pomanjkanje raziskav, ki bi sistematično primerjale načine vedenja velikih in malih podjetij. Več je raziskav, ki proučujejo samo eno vrsto velikosti podjetij ali pa temu dejavniku ne posvečajo pozornosti.

Hutchinson in Xavier (2006) ugotavljata, da delovanje na novih trgih pogosto prinese malim podjetjem specifične probleme. Študije, ki obravnavajo mednarodno uspešnost malih in srednje velikih podjetij, so redke in malo je znanega o specifičnih problemih, s katerimi se soočajo. Buckley (2008) proučuje mala in srednje velika elektronska podjetja. Ocenjuje, da so najboljša elektronska podjetja v Angliji približno 10 let pred njihovimi konkurenti, ki so na Daljnem vzhodu in konkurirajo z nizko ceno. Zaradi več izkušenj v končnem oblikovanju elektronskih izdelkov za trg, predlaga, da bi ta podjetja bolj agresivno tvegala s prepričevanjem v primerjavi z nizko cenovno ponudbo iz Daljnega vzhoda. Pri tem poudarja, da so za take pristope primerna predvsem mala in srednje velika podjetja. Mala in srednje velika podjetja se soočajo s številnimi problemi pri investiranju v tujino (Kaufmann & Roessing, 2005; Lu & Beamish, 2001; Vachani, 2005) in imajo za razliko od industrijskih multinacionalk in velikih industrijskih izvoznikov omejene možnosti delovanja z velikimi industrijskimi kupci (Calantone & Knight, 2000).

Lages et al. (2009) v raziskavi, v kateri proučujejo mala in srednja portugalska podjetja, predlagajo, da medtem ko raziskovalci proučujejo notranje procese, ugotovitve kažejo, da bi morala izvozna podjetja v nekaterih primerih oblikovati izvirne poslovne povezave. Pri tem bi si lahko pomagali s formalnimi in z neformalnimi oblikami komunikacije ter z vključitvijo vseh povezanih partnerjev v svoje strategije. Lages in Montgomery (2004) v svoji raziskavi ugotavljata, da mala podjetja lažje prilagodijo svojo strategijo posebnim potrebam tujega trga kot velika podjetja. Medtem ko s ceno ne morejo konkurirati, jim njihova prožna struktura omogoča ponuditi storitev, ki je bližja zahtevam naročnika (Lages et al., 2008), kar je pomembno za doseganje konkurenčnih prednosti pred velikimi korporacijami in za ustvarjanje pozitivnih dolgoročnih odnosov z uvozniki (Czinkota, 2002).

Mala in srednje velika podjetja niso samo pomanjšana velika podjetja (Obadia & Vida, 2006). Kot to pojasnita Bodlaj in Rojšek (2010) majhno podjetje ni pomanjšana različica velikega podjetja, ampak ima nekaj specifičnih značilnosti, ki vplivajo na njegovo poslovanje nasploh in tudi na trženje; med njimi sta v prvi vrsti pomanjkanje vseh vrst virov ter osebnost podjetnika.

Loane et al. (2007) izpostavijo razvoj internacionalizacije malih podjetij v mednarodnem poslovanju.¹⁶ Tudi Ural (2009) omenja globalno rojena podjetja. Ta so se množično razvila povsod po svetu, predvsem zaradi podjetniških značilnosti malih in srednje velikih podjetij, ker so hitro sprejela trženje na podlagi odnosov. Trdi tudi, da so podjetniške odločitve mnogo bolj neformalne, hazarderske in oportunistične in v tem drugačne od formalnih, sekvenčnih in v sistem usmerjenih procesov odločanja.

Zaradi psihične in fizične razdalje partnerji v mednarodnih transakcijah pogosto medsebojno ne komunicirajo dovolj, zato ne poznajo zahtevkov svojih nasprotnih partnerjev in niso dovolj motivirani, da bi poiskali ključno pomembne informacije ali delili s partnerji strateška transakcijska vlaganja (Zaheer & Zaheer, 2006). Ključne mednarodne ovire menjave pojasnjuje konstrukt psihična razdalja, ki je posebej za mala in srednje velika podjetja lahko velika ovira vstopa na trg. Tudi Vachani (2005) ugotavlja na podlagi raziskav, da imajo mala in srednje velika podjetja v primerjavi z velikimi podjetji več težav pri soočanju z geografskimi, s kulturnimi in z institucionalnimi razlikami med domačo in tujo državo. Kot trdita Samiee in Walters (2003), mednarodno okolje otežuje zbiranje podatkov, ki so predmet raziskave odnosov pri mednarodnem trženju. Psihična in kulturna razdalja sta pogosto uporabljena konstrukta, ki pojasnujeta razliko med domačim in mednarodnim trgom, vendar dejavniki tega konstrukta, posebej pa mala in srednje velika podjetja, v raziskavah niso pojasnjeni.

Ural (2009) trdi, da so študije na področju malih in srednje velikih podjetij izpostavile značilnost podjetništva. Predlaga, da je taka podjetja potrebno opredeliti z delovanjem in ne z vrstami virov, ki jih imajo ali jih kontrolirajo. Delovanje podjetništva je ključna sposobnost, ki ustvarja pot k oblikovanju vrednosti pred konkurenco. Na področju mednarodnega podjetništva so raziskave poudarjale naslednje dejavnike: značilnosti proizvodov, vstop na trg, značilnosti zaposlenih, tehnološki razvoj, strateška naravnost (Burgel & Murray, 2000). Kot trdi Ural (2009), imajo turški managerji malih in srednje velikih podjetij podjetniški duh. Poslovati začnejo že mladi, nimajo izobrazbe in poslovno mrežo zgradijo s tujimi partnerji, naključno ali preko svojih znancev in sorodnikov. Turški izvozniki imajo nizko individualistično kulturo. Kot trdi Hofstede (1980), nizka stopnja individualizma opredeli družbo kot bolj kolektivistično, z bolj tesnimi povezavami med posamezniki v skupini. Mala in srednje velika podjetja, ki imajo željo vstopiti na tuje trge, bodo naravno začela razvijati neke vrste odnosov s partnerji (Ural, 2009). Zaupanje igra pomembno vlogo pri premagovanju izzivov v mednarodni menjavi malih in srednje velikih podjetij (Katsikeas et al., 2009). Z razvijanjem kakovostnih odnosov, na primer kot zaupanje, podjetja dosežejo konkurenčno prednost. Čeprav je veliko študijske literature, ki proučuje kakovostne odnose, je malo empiričnih študij, ki bi proučevale učinek kakovostnih odnosov na izvozno uspešnost malih in srednje velikih podjetij.

¹⁶ opisuje jih z angleškimi izrazi *born-global*, *committed internationalists*, *international new ventures*.

Mala in srednje velika podjetja igrajo pomembno vlogo v ekonomski varnosti različnih narodov, kar pride še posebej do izraza v času recesije in omejene domače rasti (Lages & Montgomery, 2004). Leonidou, Katsikeas, Palihawadana in Spyropoulou (2007) navajajo številne dejavnike, ki usmerjajo mala in srednje velika podjetja v izvoz. S tem se izogibajo preveliki zasičenosti na domačem trgu, boljši zasedenosti proizvodnih zmogljivosti, razvoju in komercializaciji tehnologije, finančnim prednostim in doseganju ekonomije obseg. Dejavniki v kombinaciji imajo lahko tudi sinergičen učinke. Dodajajo tudi, da je za nekatere dejavnike značilen oportunističen, za druge bolj svoboden pristop do izvoznega trga. Zaradi visokih transakcijskih stroškov manjša podjetja ne zmorejo stopiti v vertikalne integracije (Heide & John, 1990), zato je zaslediti naraščanje interesa za proučevanje medorganizacijskih odnosov (Grayson & Ambler, 1999; Ping, 1993; Jap & Anderson, 2003). Medtem ko je veliko študij proučevalo to področje za večja in globalizirana podjetja (Cavusgil & Zou, 1994), so raziskovanja na področju malih in srednje velikih podjetij z nekaj izjemami redka. Medtem ko je management po teoriji transakcijskih stroškov bolj odvisno od širših dejavnikov okolja, kot sta legalni in institucionalni kontekst, ustvarjajo norme vedenja in zaupanje večje ekonomske aktivnosti v državah, ki nimajo visoke stopnje formalnih mehanizmov upravljanja (Zhang et al., 2003), kamor sodijo tudi mala in srednje velika podjetja.

Prejšnje raziskave so pokazale na različne dejavnike v notranjem in zunanjem okolju, ki so motivirali mala in srednje velika podjetja v izvozne aktivnosti. Leonidou et al. (2007) ugotavljajo, da različni dejavniki lahko kažejo, kot da imajo različno frekvenco, intenziteto ali pomembnost, saj se lahko dalje spreminjajo tudi glede na čas, prostor in panožni kontekst. Navajajo primer, da so konkurenčni pritiski danes močnejši kot pred desetletjem, ali, da je izvoz razumljen na Japonskem kot domoljubna obveznost mnogo bolj kot v Združenih državah Amerike. Izvoz je način internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij, vendar je za managerje takih podjetij mnogo težje, če izkazujejo slab ekonomski uspeh, kot za managerje velikih korporacij. Sprejeti ta stališča pomeni, da obstaja možnost, da so mala in srednje velika podjetja lahko uspešna. Kreirati vrednost z razvojem in zaščito unikatnih nevidnih sredstev (na primer kot organizacijska kultura, odnosi, sposobnosti inovacij) je to, kar ustvarja podjetniška aktivnost na tujem trgu (Zahra, 2005). Management na podlagi odnosov je zato temelj, na katerem gradijo mala in srednje velika podjetja.

Tudi Higon in Driffild (2011) ugotavljata, da še vedno ni konsenza o tem, kateri specifični mehanizmi lahko premagujejo težave malih in srednje velikih podjetij z namenom, da bi bila uspešna na mednarodnem trgu. Kakorkoli, odločanje v malih in srednje velikih podjetjih je mnogo manj sistematično, kontrolirano in nadzorovano in tudi mnogo bolj neformalno, tvegano in oportunistično, zato obstaja potreba po raziskovanju podjetij s takimi značilnostmi.

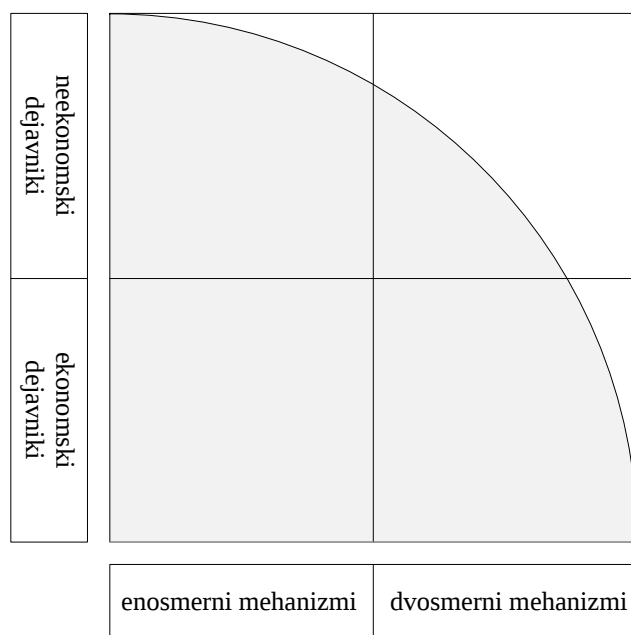
2.3.4 Okvir za oblikovanje konceptualnega modela

Sliki 1 združuje raziskave, ki so predstavljene v tem poglavju kot matriko mehanizmov in dejavnikov menjav. Matrika lahko služi za zbirni pregled raziskav in tudi kot okvir za oblikovanje konceptualnega modela menjav na podlagi odnosov, ki ga predstavljam v naslednjem poglavju. Vodoravno os sem poimenovala enostranski in dvostranski mehanizmi managiranja menjav, kot navaja Heide (1994). Medtem ko enostranski mehanizmi izpostavijo vlogo in pomen posameznika, izpostavijo dvostranski mehanizmi managiranja vlogo in pomen odnosov. Na to os lahko tako uvrstim vse oblike mehanizmov managiranja, ki jih navajajo različne raziskave kot na primer: netržni, hierarhični, integracijski, formalni in neformalni mehanizmi, mehanizmi na podlagi koncepta izbire ali koncepta pogodb, mehanizmi kontrole na podlagi formalnih pogodb ali na podlagi odnosov, mehanizmi menjav na podlagi odnosov, mehanizmi ekonomskega in družbenega managiranja, unilateralni oziroma enostranski in dvostranski oziroma dvostranski mehanizmi managiranja, mehki in trdi elementi menjave, mehanizmi managiranja in mehanizmi kontroliranja menjav.

Na navpični osi predstavljam dve, v literaturi pogosto predstavljeni preprosti delitvi na ekonomske in neekonomske dejavnike menjav. Neekonomski dejavniki so v literaturi imenovani različno, na primer kot družbeni dejavniki, vedenjski, mehki dejavniki in so bolj povezani s teorijo menjav na podlagi odnosov, medtem ko so ekonomski dejavniki bolj povezani s teorijo transakcijskih stroškov.

Krožna povezava ponazarja povezanost, celovitost in dinamičnost delovanja, ki je značilnost tako področja dejavnikov, kot tudi področja mehanizmov. Prav ta krožna povezava ponazarja, da so ekonomski dejavniki vpeti v družbena dogajanja. Namen te študije je ponazoriti povezanost, celovitost in dinamičnost delovanja, zato je cilj raziskave oddaljiti se od izhodiščne točke v koordinatnem sistem in se približati prostoru bližje krožnici.

Slika 1: Okvir za oblikovanje konceptualnega modela



3 KONCEPTUALNI MODEL IN PROUČEVANI KONSTRUKTI

Ugotavljam, da v literaturi ni celovito izdelanega sistema ustroja in delovanja menjav na podlagi odnosov. Medtem ko enostranski mehanizmi izhajajo iz posameznika, njegove racionalnosti in oportunitizma, razlage iz dvostranskih mehanizmov managiranja pojasnjujejo, da tak pogled na posameznika ne odraža njegove narave in da enostranski mehanizmi ne upoštevajo socialnih struktur človekove narave. Razlage na osnovi enostranskih mehanizmov managiranja trdijo, da dvostranski mehanizmi niso vzročno-posledično pojasnjeni, zato ni jasno, kako se družbene strukture dogajajo. Teorija transakcijskih stroškov gradi na posamezniku, ki je racionalen in oportunističen. Izhaja iz transakcijskih stroškov in pojasnjuje s tržnimi in enostranskimi mehanizmi managiranja. Teorija menjav na podlagi odnosov predpostavlja, da je posameznik svoboden v izbiri in da je v vsaki interakciji izražena preteklost, sedanjost in prihodnost. Pojasnjuje s tržnimi in dvostranskimi mehanizmi managiranja menjav. Medtem ko je teorija transakcijskih stroškov kritizirana zaradi predpostavk o racionalizmu in oportunitizmu, ker ju ne moremo kar vnaprej predpisati posameznikom, ki je svoboden v izbiranju, je teorija menjav na podlagi odnosov kritizirana, ker ne ponudi zadostnih utemeljitev struktur družbenega dogajanja.

V tej študiji izhajam iz teorije menjav na podlagi odnosov (Macneil, 1980). Blois (2003) navaja, da se v procesu razvijanja odnosa med partnerjema pojavi potreba po zaupanju in dodaja, da se s tem oblikuje večja vrednost za njiju, kot pa če bi vzdrževala le transakcijski odnos. Macheil (1980) navaja, da imajo transakcije svojo preteklost in prihodnost, kar je značilnost norm vedenja. Zucker (1986) trdi, da pogoji, ki omogočajo nastajanje dobrohotnega zaupanja, vsebujejo tudi obstoj skupnih vrednot, ki lahko privedejo do

skupnih ciljev.

Povezavo zaupanja z normami vedenja priporočata Pressey in Tzokas (2004), ki pojasnjujeta, da zaupanje lahko v času mednarodnih odnosov variira zaradi nekih nepojasnjenih dejavnikov. Ugotavljata, da so dejavniki menjav na podlagi odnosov vsebinsko odvisni in tudi priporočata, da zaupanje povežemo z drugimi dejavniki, kot so vrednote in norme vedenja.

Sledim opredelitvi Zaheer in Venkatraman (1995), ki utemeljujeta komplementarni način opredelitve konstrukta zaupanje. Tudi avtorji, ki temeljijo na delu Granovetter (1985) povežejo zaupanje s družbenimi odnosi, znotraj katerih so poslovne transakcije umeščene. To pomeni, da je zaupanje rezultat pogostih interakcij in preteklih odnosov. Taka ugotovitev se sklada s teorijo menjav na podlagi odnosov, in sicer Zaheer in Venkatraman (1995) navajata, da različne raziskave proučujejo različne vrste zaupanja in ugotavljajo neskladja v njihovih učinkih, nihče pa zaupanja ne pojasni celovito. Hardy et al. (1998) opozarjajo, da zaupanje v smislu predvidljivosti lahko pušča dvom o namerno ustvarjenem zaupanju, za katerem se skriva potreba po moči. Zato predlagajo tudi dobrohotno zaupanje, ki je definirano z obstojem skupnih ciljev. Ring in Van de Ven (1992) trdita, da je zaupanje v smislu dobrohotnosti več kot samo predvidljivost, ker vsebuje medsebojno pričakovanje vzajemnosti. Dodajata tudi, da se dobrohotnosti nekateri izogibajo in trdijo, da nastane spontano ali pa sploh ne nastane.

Nameravam razviti in testirati model izvozne uspešnosti malih in srednje velikih podjetij. Mala in srednje velika podjetja v današnjem času pridobivajo pomen na mednarodnem področju. Izhajam iz medosebnega menjalnega odnosa uvoznik-izvoznik. Proučevati nameravam na osnovi zaznav izvoznikov in predpostavljam povezave spremenljivk menjav na podlagi odnosov z izvozno uspešnostjo.

V tej študiji proučujem mednarodno poslovanje. Konstrukta zaupanje in norme vedenja sta ključna dejavnika študije menjav na podlagi odnosov v mednarodnem kontekstu (Macneil, 1980; Nevin, 1995; Zhang et al., 2003). Mednarodno okolje je različno v kulturnem, geografskem in institucionalnem smislu. Noorderhaven (1999) trdi, da ni pojasnjeno ali je psihološko stanje zaupanja enako povsod ali je morda različno med kulturami. Sprašuje se, če ni morda zaupati nekomu z enega kulturnega področja nekaj drugega kot zaupati nekomu z drugačnega kulturnega področja in predlaga, da dejavnike kulture raziskujemo ločeno od dejavnikov zaupanja. Zato v modelu predpostavljam konstrukt psihična razdalja.

V modelu odnosov, ki izhaja iz zaupanja predlagajo Dwyer et al. (1987), da je potrebno opredeliti tudi konstrukt oportunistem. Mnoge študije se ukvarjajo z vprašanjem razmerja zaupanje-oportunistem. Pri proučevanju oportunistem so raziskave osredotočene na vprašanja kako ga preprečiti, omiliti in kateri dejavniki vplivajo na oportunistem. Manj je študij, ki proučujejo naravo konstrukta oportunistem, torej kako je zaznan in kako učinkuje

v različnih okoljih, zato v tej študiji predvidevam moderatorsko povezavo konstrukta oportunizem.

3.1 Norme vedenja

Konstrukt norme vedenja med prvimi omenja Kelman (1958). Navaja, da se norme vedenja oblikujejo in se ponotranjijo med sodelujočimi partnerji. Temeljna ideja norm je kreiranje družbenega okolja, ki odvrča posameznika od koristoljubnega vedenja za samo lasten interes, in sicer v prid iskanju skupnih vzajemnih interesov. Macneil (1980; 1983) je razvil tipologijo norm vedenja, razlikuje 10 tipičnih vrst pričakovanega vedenja, ki so povezana z menjavo. Dwyer, Schurr & Oh (1987) so nadaljevali s proučevanjem tipologije norm vedenja, opredelili so transakcije menjav, in sicer kot diskretne in na podlagi odnosov, ter oblikovali 12 pogodbenih razsežnosti. Ivens (2006) je prepoznal deset norm, ki jih je predlagal Macneil (1980), ter jih operacionaliziral kot pričakovano vedenje. S tem so norme postale primerne za nadaljnje raziskave. Najpogosteje so v raziskavah navedene naslednje norme vedenja (Ivens, 2006):

- dolgoročna naravnost;
- integriteta, pravičnost;
- načrtovanje;
- recipročnost, vzajemnost;
- solidarnost;
- prožnost;
- izmenjava informacij;
- reševanje konfliktov;
- samokontrola pri uporabi moči¹⁷ in
- nadzorovano vedenje¹⁸.

Integriteta (izvira iz latinske besede *integritas*) pomeni poštenost. V moralno-etičnem smislu se nanaša na čustveno, razumsko in telesno usklajeno in stabilno osebnost, ki ravna v skladu s človekovo naravo, tj. človečnostjo, odlikujejo jo vrline srčnosti, strpnosti, resnicoljubnosti, sočutja, pravičnosti in poštenosti. Vzajemnost pomeni, da se pričakuje, da se bo oseba odzvala pozitivno ali negativno glede na to, kako bo zaznala vedenje druge osebe.

Heide & John (1992) navajata, da so norme pričakovanje o vedenju in pričakovanje o vzajemnosti interesov ter, da si jih vsaj delno delijo tisti, ki sodelujejo v menjavi. Dwyer, Schurr & Oh (1987) navajata, da z oblikovanjem skupnih norm vedenja postavita partnerja pravila vedenja za prihodnje menjave. Pričakovano časovno obdobje menjave med

¹⁷ angl. *restraint in the use of power*

¹⁸ angl. *monitoring behaviour*

partnerjema določa vrsto poslovnih odnosov, ki jih lahko gradita (Heide, 1994). Empirična študija je dokazala, da je managiranje kooperativnih dolgoročnih poslovnih odnosov manj odvisno od formalnih pogodb kot managiranje nekooperativnih odnosov (Werani, 2001 v Ivens, 2004).

Temeljna ideja norm je kreiranje družbenega okolja, zato je posameznik, ki sodeluje v iskanju skupnih, vzajemnih interesov solidaren, vzajemen, pravičen, prožen in pripravljen usklajeno reševati medsebojne razlike (Achrol & Gundlach, 1999). Ljudje se pogosto vedemo vzajemno glede na izkušnje, ki smo jih dobili od drugih, in v sorazmerju, kar smo dobili (Carr, 2006). Z razvijanjem predstave o pričakovanem vedenju partnerja ustvarja osnova za razvoj norm vedenja (Andersen, Christensen & Damgaard, 2009). Norme vedenja so pričakovanja in so skupne vrednote partnerjev o tem kakšna vedenja, kakšni cilji in načini (politike) so pomembni ali nepomembni, pravi ali nepravi, primerni ali neprimerni in obe strani hkrati tudi pričakujeta od nasprotnega partnerja skladno vedenje (Heide & John, 1992; Morgan & Hunt, 1994).

Ghosh and John (1999) trdita, da je vidik dvostranskih mehanizmov, ki izpostavlja norme vedenja, pomemben predpogoj za merila medsebojnih vrednosti v odnosih med podjetji. Norme so splošna zaščita pred neobičajnim, deviantnim vedenjem (Thibault & Kelley, 1959; Heide & John, 1992). Brez norm si težko predstavljamo proces interakcij in menjav med osebami. Tudi zakoni temeljijo na normah, vendar so formalne norme drugačne od družbenih, ki so spontane, nenapisane in neformalne (Hechter, 1993).

Literatura opozarja tudi na težave pri opredelitvah konstrukta norme vedenja. Li Ling-yee (2004) z empiričnimi rezultati ni potrdila pozitivne povezave med konstruktoma sodelovanje, ki ga je proučevala kot normo vedenja, in poznavanjem tujega trga, ki vpliva na intenzivnost izvoza. Paradoks pojasnjuje z navedbami Inkpen (1998) ki trdi, da bolj ko se podjetje uči, manj je potrebe po zavezništvu in, da lahko pridobivanje precejšnega znanja večkrat zapovrstjo s strani enega partnerja, spodkopava vrednost znanja, ki ga prispeva drugi partner. Tudi Nahapiet & Ghoshal (1998) opozarjata, da imajo norme lahko temno stran. Obstaja tveganje, da vrednosti in sposobnosti, ki v začetku delujejo koristno, sčasoma postanejo patološko toge. S tem je Li Ling-yee (2004) dodatno opozorila na potrebo po novih raziskavah proučevanja norm vedenja.

Joshi in Stump (1999) navajata, da Macneil (1980) norme definira tako široko, da vedenje postane bolj del definicije norm samih, kot njena posledica. Joshi in Stump (1999) navajata, da je težava teorije menjav na podlagi odnosov v tem, da pojasnjevanje procesa, v katerem norme vedenja regulirajo vedenje samo, ni povsem teoretično izdelano. Zaradi tega niti ni teoretično razjasnjeno, kaj je norma in kaj njena posledica, niti ne, kaj je regulativno in kaj normativno vedenje. Joshi in Stump (1999) zato omejita definicijo norm na pričakovanja in specificirata proces, s katerim ta pričakovanja vplivajo na vedenja. Opredelita najprej proces norm, nato vedenja, sledijo posledice vedenja. Pojasnujeta, da

sta s tem dopolnila razvoj teorije menjav na podlagi odnosov.

Ključna značilnost uspešnih izvoznikov je učinkovita raba norm vedenja pri managiranju v odnosih z njihovimi distributerji (Skarmeas & Katsikeas, 2001; Zhang et al., 2003), vendar sam proces nastajanja tega vedenja na podlagi norm ni pojasnjen (Zhang et al., 2003). V mnogih interakcijah so elementi odnosov in norm, ki se lahko uporabljajo za usklajevanje aktivnosti med podjetji (Weitz & Jap, 1995). V literaturi se pojavljajo različni izrazi, ki pa vedno niso jasno opredeljeni. Na primer uspešnost na podlagi odnosov in norme na podlagi odnosov razmejeta Jan in Ganesan (2000). Norme na podlagi odnosov opredelita kot pričakovano vedenje v odnosih, medtem ko uspešnost na podlagi odnosov odseva ta pričakovanja v odnosih.

Norme vedenja, ki so opredeljene kot solidarnost, prožnost, obojestransko izmenjavo informacij, vlogo integritete in harmonično reševanje konfliktov (Macneil, 1980; Dwyer, Schurr & Oh, 1987), se lahko medsebojno prekrivajo (Heide & John, 1992; Heide, 1994), niso oblikovane v sistematizacijo konstruktov relevantnih kategorij (Ivens & Blois, 2004), kar narekuje nadaljnja proučevanja. Niti Macneil (1978; 1980) niti drugi avtorji niso opredelili dejavnikov, ki vplivajo na norme vedenja. Macneil (1980, 1983) ni izdelal celovitega sistema norm, ki bi univerzalno zaobjele vse oblike pričakovanih vedenjskih norm in bi bile v vzročno-posledični zvezi jasno definirane. To pomanjkljivost posredno priznava tudi sam, ko norme vedenja primerja s koščki razbitega ogledala, kjer vsak delček odseva značilnosti celotnega ogledala. Posamezne individualne norme vedenja po tipologiji Macneil (1980) se vsaj delno prekrivajo (Heide & John, 1992; Cannon, Achrol in Gundlach, 2000), kar vodi do selektivnih povezav individualnih norm in zato do nasprotujočih si odgovorov v raziskavah. Noordewier, John & Nevin (1990) predlagajo norme vedenja kot konstrukt višjega reda, v katerem so zajete naslednje spremenljivke: ponudnikova prožnost, ponudnikova pomoč, informacije za ponudnika, nadzor ponudnika in pričakovanje nadaljevanja.

Tudi Ivens in Blois (2004) ugotavljata, da norme niso oblikovane v sistematizacijo konstruktov relevantnih kategorij, niti niso operacionalizirane v obliki formalnih mer. Ivens (2004) pojasnjuje, da mnoge raziskave s področja izvoza preverjajo v modelih posamično normo ali več norm istočasno. Naredil je pregled 34 raziskav, ki proučujejo norme vedenja in njihovo uporabo in ki so bile objavljene v najbolj uglednih revijah (*Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of the Academy of Marketing Science*). Izdelal je celovit pregled empiričnega testiranja konstrukta norm. Ugotovil je, da so vplivi norm vedenja v literaturi trženja in organizacije proučevani kot zaznano in kot dejansko vedenje. Norme so bile do sedaj v raziskavah merjene kot zaznave udeležencev, in sicer v dvojicah, ki se razvijajo kot posledice obstoja norm in kot spremenljivke, ki vsebujejo dejansko vedenje. Ivens (2004) navaja, da tudi sam koncept norm ni izdelan in da je dimenzioniranje norm v študijah ignorirano. Ni pojasnjeno niti kakšna medsebojna odvisnost je med posameznimi individualnimi konstrukti norm vedenja

niti katere posamezne vrste norm delujejo na posamezne vrste odnosov, zato norme potrebujejo nadaljnja raziskovanja. Norme nimajo definiranega niti izvora ali njihovih predhodnikov niti njihovih posledic, zato so težave pri vzročno-posledičnih povezavah (Ivens, 2006), prav zato so potrebna nadaljnja proučevanja.

Sociološka znanost se sooča z izzivi opredelitve kognitivnosti. Heide (1994) pojasnjuje, da je teorija menjav na podlagi odnosov bolj deskriptivna kot predikativna. V študijski literaturi se pojavljajo tudi dileme, če Macneila sploh lahko imenujemo avtorja teorije menjav na podlagi odnosov. Kljub temu številni raziskovalci iščejo v njegovih študijah utemeljitve svojih raziskav. Z vidika dejavnikov, ki ustvarjajo zaupanje v mednarodni menjavi so med drugim avtorji Nevin (1995); Aulakh, Kotabe & Sahay (1996); Bello in Gilliland (1997); Hewett in Bearden (2001); Zhang, Cavusgil & Roath (2003); Bello, Chelariu & Zhang (2003); Gençtürk in Aulakh (2007) opredelili norme vedenja kot ključni dejavnik zaupanja.

Zhang, Cavusgil & Roath (2003) izpostavijo, da so norme vedenja in zaupanje dva ločena konstrukta in da norme vedenja ustvarjajo medsebojno zaupanje. Jap in Ganesan (2000) pojasnjujeta razliko med normami vedenja in zavezanostjo, in sicer norme vedenja se osredotočajo na pričakovanja v vedenju, medtem ko je zavezanost rezultat teh pričakovanj. Norme so pričakovanja v vedenju v sedanjih odnosih, medtem ko se zavezanost nanaša na prihodnja pričakovanja v odnosih. Tudi z vidika teorije transakcijskih stroškov so povezave norm vedenja z učinki zaščitnih mehanizmov proučevane v različnih študijah (Gundlach et al., 1995; Heide & John, 1992; Lusch & Brown, 1996; Achrol & Gundlach, 1999; Jap & Anderson, 2003).

Vpliv konstrukta norme vedenja so preverjali v povezavi z zaznano poštenostjo vedenja drugega partnerja (Kaufman & Stern, 1988), na zaznano zavezanost nasprotne strani (Jap & Ganesan, 2000) in na zaupanje (Doney & Cannon, 1997). Vpliv konstrukta norme vedenja na dejansko vedenje so proučevali Gundlach et al. (1995) na vedenje, z razsežnostjo zavezanosti, Dwyer (1993) na komunikacijo v dvojicah in Dant in Schul (1992) na različne strategije reševanja konfliktov. Navedli so naslednje strategije reševanja konfliktov: rešiti problem, prepričati, pogajati se, politika.

V mednarodnem okolju so odnos povezav norm vedenja in zaupanja proučevali in našli pozitivne povezave Nevin (1995), Hewett in Bearden (2001), Zhang et al. (2003) ter Katsikeas et al. (2009). Norme predstavljajo družbene in organizacijske načine kontroliranja medorganizacijskih menjav (Gundlach et al., 1995), vendar se lahko močno razlikujejo v vsebini od ene opredelitve do druge (Macneil, 1980; Paulin et al., 1998).

3.2 Prožnost

Heide & John (1992) sta norme vedenja preiskovala v odnosih proizvajalec-ponudnik.

Izpostavila sta tri dimenzije norm, in sicer: prožnost, izmenjavo informacij in solidarnost. Prožnost sta opredelita kot obojestranska skupna pričakovanja, da bosta partnerja pripravljena osnovne medsebojne obveze zamenjati z drugimi, če bo to zahtevalo poslovno okolje. Macneil (1980; 1983) navaja, da dolgoročni odnosi morajo imeti nekaj prožnosti. Če dolgoročni odnosi nimajo prožnosti, ne preživijo, saj partnerji začnejo iskati druge ponudnike na trgu in ustvarijo nove pogodbe, ki se bolje prilagodijo tekočim potrebam.

Ugotavljam, da je konstrukt prožnost relevanten za proučevanje menjalnih odnosov, saj že po svoji naravi izhaja iz interakcije, izhajamo iz sebe in smo prožni do partnerja. Prožnost je mehanizem, ki usklajuje, saj sta proizvajalec in njegov partner pri menjavi soočena z medsebojno soodvisnostjo zaradi nepredvidenih sprememb. Ugotavljam tudi, da konstrukt prožnost v študijski literaturi ni posebej preverjen niti za izvozno dejavnost niti za mala in srednje velika podjetja, in sicer kljub temu, da so mala in srednje velika podjetja že po svojih značilnostih prožna. Prožnost je še posebno pomembna v mednarodnem poslovanju, saj stranke delujejo v različnih kulturnih, političnih in ekonomskih okoljih. Kot trdijo Aulakh et al. (1996), je prožnost v odnosih nujnost delati z različnimi in s spreminjajočimi se pogoji v okolju.

Konstrukt prožnost ima dolgo tradicijo, je večdimenzionalen in ga je težko razumeti (Sethi & Sethi, 1990). V literaturi najdem več različnih definicij konstrukta prožnost (Kaufman, 1987; Kaufman & Dant, 1992; Noordewier et al., 1990; Bello et al., 2003; Ivens, 2004; 2005; 2006). Ivens (2005) z raziskavo, ki proučuje zaznavo s strani kupcev ponudnika storitev, potrdi, da je prožnost kot norma vedenja pozitivno povezana z zaupanjem. Prožnost je obojestransko skupno pričakovanje, da bosta partnerja pripravljena osnovne medsebojne obveze zamenjati z drugimi, če se bodo okoliščine v poslovnem okolju spremenile (Heide & John, 1992).

Kot trdi Ivens (2006), je potrebno prožnost razlikovati od ostalih podobnih konstruktov, kot so prilagoditev, standardizacija in formalizem, ki imajo kratkoročni, operativni značaj, medtem ko ima prožnost strateški in dolgoročni značaj. Ivens (2004) preverja vpliv vedenja na podlagi odnosov na kakovost odnosov na področju profesionalnih storitev. Njegova študija 206 nabavnikov ugotavlja, da imajo norme vedenja, ki jih opredeli kot pravičnost, prožnost in solidarnost, pomemben vpliv na razsežnosti kakovosti odnosov, in sicer na zadovoljstvo, zaupanje in zavezanost.

Rašković et al. (2012) ugotavljajo, da na poslovno uspešnost z vidika donosnosti in rasti prihodkov od prodaje, kot tudi z vidika zadovoljstva in splošne konkurenčnosti ponudnika neposredno vpliva stopnja skupnih akcij (angl. *joint actions*) medtem ko prožnost (kot prilagoditev) vpliva samo posredno prek skupnih akcij.

Noordewier, John & Nevin (1990) tudi sporočajo, da je potrebno ločiti prožnost od stopnje a priori formalizma v menjavah, ki je vnaprej določen. Norme vedenja so opredelili kot

konstrukt višjega reda, v kateri so prožnost, ponudnikova pomoč, informacije za ponudnika, nadzor ponudnika in pričakovanje nadaljevanja. Pri tem so opozorili, da je tak merski model za konstrukt norme vedenja relevanten samo za njihov kontekst študije, ki preverja uspešnost na 140 proizvodnih podjetjih. Uspešnost podjetja je opredeljena kot stroškovni uspeh na nabavnem področju. Konstrukt prožnost je v tej raziskavi opredeljen kot odziv na spremembe.

Fynes, Voss in Burca (2005) proučujejo prožnost, na primer kot dinamiko odnosov v ponudbeni verigi, ki vpliva na proizvajalčevo uspešnost. Pri tem ne potrdijo pozitivne povezave, da prilagoditev (angl. *adaptation*) vpliva na prožnost. Študija je posebej zanimiva tudi zato, ker proučuje mala in srednja podjetja kljub temu, da tega ne izpostavi ali posebej omeni. Iz raziskave lahko razberem, da je 90 odstotkov vseh anketiranih iz podjetij, ki imajo manj kot 100 zaposlenih in samo 10 odstotkov vseh anketiranih iz podjetij, ki imajo med 100 in 200 zaposlenih.

Kim et al. (1993) so proučevali mrežo tujih operaterjev in ugotovili, da ni pomemben samo kakovosten ali poceni vir nabave, pač pa tudi bolj prožen pristop k virom. Večja dobičkonosnost lahko nastane, če imajo podjetja prožne pristope do virov nabave (Kim et al., 1993).

Z vidika izvozne uspešnosti sta Bello & Gilliland (1997) našla pozitivno povezavo med prožnostjo, kot razsežnostjo norm vedenja in izvozno uspešnostjo. Tudi Aulakh, Kotabe & Sahay (1996) testirajo model na vzorcu ameriških podjetij, ki imajo partnerje v Evropi in potrdijo, da je prožnost pozitivno povezana z zaupanjem in prodajno uspešnostjo. Dahlstrom, Mcnilly & Speh (1996) testirajo na ponudnikih logističnih storitev model, ki zajema formalno kontrolo in norme vedenja. Norme vedenja opredelijo s solidarnostjo, prožnostjo in z izmenjavo informacij.

Bello et al. (2003) so preverjali uspešnost konstrukta kakovost odnosov v izvoznem kontekstu in potrdili, da prožnost, solidarnost in izmenjava informacij, ki so jih opredelili kot norme vedenja, vplivajo na učinkovito usklajevanje nalog. V izvoznem kontekstu so razvili model, ki temelji na odnosih, izpostavili so pomen povezav med normami vedenja, zaupanjem in kulturno razdaljo. Prožnost so opredelili kot pripravljenost izvoznika in uvoznika, da se prilagajata drug drugemu (na primer zaradi sprememb in nepričakovanih okoliščin). Model testirajo na proizvajalcih, ki izvažajo v tujino in ugotovijo, da prožnost, skupaj s solidarnostjo in izmenjavo informacij, vpliva na uspešnost distributerjev. Prožnost je pozitivno povezana z zaupanjem in s tržno uspešnostjo.

Malo je raziskav, ki bi se osredotočile na proučevanje prožnosti v malih in srednje velikih podjetjih, na primer kako mala podjetja reagirajo na spremembe v okolju (Miles, Covin & Heeley, 2000; García-Morales, Montes & Verdú-Jover (2006). Ker se mala podjetja razlikujejo od velikih, ne moremo uporabiti ugotovitev, ki veljajo za velika podjetja.

García-Morales et al. (2006) proučujejo razlike med malimi in velikimi podjetji na konstrukt prožnost. Usmerjajo se na proučevanje različnih vrst prožnosti, na primer kot na razliko med zahtevano in dejansko prožnostjo, finančno in organizacijsko prožnostjo¹⁹. Osredotočajo se na proučevanje prožnosti na nivoju podjetja, medtem ko je vloga prožnosti v medosebnem odnosu med dvema poslovnima partnerjema prezrta. Samouel (2007) je proučeval mala podjetja in ugotovil pozitivno povezanost med dolžino trajanja odnosa in normami vedenja, ki so sestavljeni iz konstruktov prožnost, solidarnost in izmenjava informacij.

Proučevanje konstrukta prožnost sem zbrala za potrebe te študije in jih predstavljam v Tabeli 2. Iz nje je razvidno, da je konstrukt prožnost pogosto predmet raziskav, in sicer je kombiniran z zelo različnimi konstrukti. Pri raziskavah sem dodala oznako o pristopu k proučevanju konstrukta prožnost, in sicer kot enostranski in dvostranski mehanizem menjav. Vse raziskave ne potrjujejo pozitivne povezanost med prožnostjo in uspešnostjo. Iz Tabele 2 je tudi razvidno, da so mnoge študije raziskovale na vzorcih velikih podjetij ali pa tega podatka niti niso navedle.

Tabela 2: Pregled raziskav, ki proučujejo prožnost

Avtorji	Opis modela	Opis konstrukta prožnost
Noordewier, John & Nevin (1990)	Model je testiran s 140 proizvodnimi podjetji. Potrjujejo, da je uspeh podjetji večji, če se pri primeru negotovosti v podjetjih uvede več elementov odnosov pri nabavnih aktivnostih. Uspeh podjetij je merjen kot stroškovni uspeh na nabavnem področju.	Prožnost je odziv na spremembe. Elementi nakupnih odnosov so oblikovani kot konstrukt 2. stopnje, v katerem so poleg prožnosti tudi ponudnikova pomoč, informacije za ponudnika, nadzor ponudnika in pričakovanje nadaljevanja. (dvostranski mehanizem menjav)
Heide & John (1992)	Model je preverjen na 175 proizvajalcih in njihovih dobaviteljih. Norme vedenja igrajo pomembno vlogo pri strukturiranju ekonomske učinkovitosti odnosov med neodvisnimi podjetji.	Norme vedenja so konstrukt 2. stopnje. Poleg prožnosti zajemajo tudi solidarnost in izmenjavo informacij. (dvostranski mehanizem menjav)
Aulakh, Kotabe & Sahay	Model je testiran na vzorcu ameriških podjetij, ki imajo partnerje v Evropi, Aziji in Srednji	Prožnost je pozitivno povezana z zaupanjem in s prodajno uspešnostjo. (dvostranski

se nadaljuje

¹⁹ Dore (1983) na primer navaja strateško prožnost. Ugotavlja, da tržno delovanje med konkurenčno ceno in količino ne deluje vedno. Navaja, da je raziskava, ki je bila narejena v japonski tekstilni industriji, pokazala, da se njeni managerji niso obrnili k cenejšim ponudnikom takoj, ko se je pojavila taka možnost. Odločili so se, da bodo vztrajali na ponovnih pogajanjih z obstoječimi ponudniki. To potrjuje, da sile, ki delujejo na ta način, prispevajo k strateški prožnosti.

nadaljevanje

Avtorji	Opis modela	Opis konstrukta prožnost
(1996)	ter Južni Ameriki.	mehanizem menjav)
Dahlstrom, Mcneilly & Speh (1996)	Model je testiran na 189 ponudnikovih logističnih storitev, ko je formalna kontrola opredeljena s formalizacijo in participacijo in norme vedenja s solidarnostjo, fleksibilnostjo in z izmenjavo informacij.	Dvostranski sporazumi dosegajo rezultate s participativnim managiranjem in prožnostjo, medtem ko tržne transakcije s formalizacijo in solidarnostjo, enostranski sporazumi pa tudi s sodelovanjem in z izmenjavo informacij. (dvostranski mehanizem menjav)
Bello & Gilliland (1997)	Model preverja vzroke in posledice netržnih oblik managiranja (enostranskih in dvostranskih).	Medtem ko prožnost in izhodna kontrola povečujeta izvozno uspešnost, je kontrola procesa ne povečuje. Tržna nestanovitnost znižuje prožnost s partnerjem. Investicije v človeške vire povečujejo prožnost s partnerjem. Prožnost s partnerjem povečuje izvozno uspešnost. (dvostranski mehanizem menjav)
Cannon & Homburg (2001)	Model je testiran s 500 nakupnimi podjetji v ZDA in Nemčiji	Povečana pogostost komunikacije, različne oblike ponudnikovih prilagoditev, kot sta prožnost in prilagoditev, ter geografska bližina ponudnikovih možnosti kupčevi lokaciji znižujejo stroške za kupca, kot tudi, da kupčevo podjetje namerava povečati nabave pri takih ponudnikih. Bolj ko je ponudnik prožen, nižji so stroški združevanja in operativni stroški. (dvostranski mehanizem menjav)
Bello, Chelariu & Zhang (2003)	Model je testiran na 290 proizvajalcih, ki izvažajo distributerjem v tujini.	Prožnost, skupaj s solidarnostjo in izmenjavo informacij, vpliva na uspešnost distributerjev. Prožnost je pozitivno povezana z zaupanjem in s tržno uspešnostjo. (dvostranski mehanizem menjav)
Fynes, Voss & Burca (2005)	Model je testiran v verigi ponudbe 200 ponudnikov v elektronskem sektorju Irske Republike.	Medtem ko stroški in kakovost vplivajo na proizvajalčevo uspešnost, prožnost in dobavljivost

nadaljevanje

Avtorji	Opis modela	Opis konstrukta prožnost
		tega ne potrjujeta. Ni potrjena domneva, da ima prilagoditev pozitiven vpliv na prožnost. (enostranski mehanizem menjav)
Ivens (2005)	Model je testiran na 206 kupcih informacij za tržne raziskave. Potrjuje, da ima normirano vedenje pozitiven vpliv na kakovost odnosov, kot je zaznana s strani stranke, in sicer na zadovoljstvo, zaupanje in zavezanost.	Prožnost ima pozitiven učinek na zaupanje. (dvostranski mehanizem menjav)
Rašković et al. (2012)	Model odnosov kupec-ponudnik se osredotoča na področje poslovnega mreženja. Testiran je na 157 ponudnikih transnacionalnih podjetij.	Prožnost kot prilagoditev je pozitivno povezana s poslovno uspešnostjo posredno prek skupnih akcij ne pa tudi neposredno. (enostranski mehanizem menjav)

Ta študija je namenjena proučevanju malih in srednje velikih podjetij, ki so že pregovorno bolj prožna kot velika podjetja. Zato sem se opredelila za proučevanje konstrukta prožnost kot normo vedenja. Bello in Gilliland (1997) sta našla pozitivno povezavo med prožnostjo, kot razsežnostjo norm vedenja in izvozno uspešnostjo. Vendar pa se kljub odločitvi, da se usmerim v proučevanje individualne norme prožnost, ni mogoče izogniti težavam, ki izhajajo iz konstrukta norme vedenja nasploh. Na podlagi pregledane literature povzamem, da so norme pričakovanja, ki kontrolirajo in managirajo menjave in odnose ter vplivajo na vedenje, vendar ti vplivi niso povsem pojasnjeni. Ugotavljam, da obstaja potreba po razmejitvi in povezavi norm vedenja z dejavniki, ki določajo vedenje samo, kot je na primer zaupanje. Različne raziskave vključijo različne norme vedenja, pri tem pa ne pojasnjujejo meril, na podlagi katerih so izbrale določene norme.

3.3 Kakovost odnosov

V literaturi je glede opredelitve in merjenja konstrukta kakovost odnosov malo konsistentnosti. Na primer s konstruktom kakovost odnosov (Crosby, Evans & Cowles, 1990; Dwyer et al., 1987; Kumar et al., 1995) so v raziskavah povezana izraza jakost odnosa (Barnes, 1997; Gwinner, Gremler & Bitner, (1998) in bližina odnosa (Barnes, 1997). Barnes (1997) opredeli jakost in bližino odnosa kot dve ločeni in različni spremenljivki, Ellis in Pecotich (2001) ta dva izraza medsebojno ne ločujeta in jih celo zamenjujeta.

Poleg izraza kakovost odnosov se uporablja tudi izraz vrednost odnosov (angl. *relationship value*), ki ga proučujeta Ulaga in Eggert (2006). Abstraktno ga opredelita kot razliko med

tem kaj nek subjekt v odnosu dobi in kaj mora za to žrtvovati, kar lahko razumemo kot trgovanje med koristmi in žrtvami v menjavi. Tudi Crosby et al. (1990) navajajo, da kupci ustvarjajo in zaznavajo vrednost v svojih notranjih procesih. Ulaga in Eggart (2006) ne upoštevata družbene vsebine odnosov, kot jo opredeli Granovetter (1985), ki izpostavi povezanost družbenih in ekonomskih vsebin in trdi, da so ekonomske dejavnosti umeščene v družbenih. Moeller (2006) kritizira tako opredelitev, ki izpostavi kupčev pogled na ustvarjanje vrednosti in zanemara ustvarjanje vrednosti s sodelovanjem med kupcem in prodajalcem. Ulaga in Eggert (2006) govorita o značilnostih pojma vrednosti za kupca, in sicer: vrednost za kupca je subjektivni koncept, v ozadju je trgovanje med koristmi in žrtvami, koristi in žrtve so večplastne. Dodajata tudi, da je zaznava vrednosti odvisna od konkurence. Oblikujeta štiri komponente vrednosti odnosa za kupca in sicer: na proizvod usmerjene koristi (angl. *product-related benefits*), strateške koristi (angl. *strategic benefits*), osebne koristi (angl. *personal benefits*) in žrtvovanje odnosa (angl. *relationship sacrifices*). Predpostavljata, da kupec ocenjuje prodajalca. Na primer, kupec poskuša zmanjšati tveganje z izbiro prodajalca, ugotavlja sposobnost zanesljivega poslovanja, zanima ga tudi ali bo prodajalec kazal zanimanje za kupčevo blagostanje. Kupec ocenjuje prodajalca tudi na osnovi zaznane kakovosti izdelka, ki ga v sami izmenjavi prejme.

Poleg opredelitev kakovosti in vrednosti odnosov so v literaturi izpostavljene tudi nivojske opredelitve odnosov. Odnosi na nivoju podjetje-podjetje so drugačni od odnosov na nivoju posameznik-posameznika ali podjetje-posameznik. Opredelitve različnih avtorjev niso poenotene. Ker raziskave potrjujejo, da so odnosi na različnih nivojih konceptualno in empirično različni (Crosby & Stephens, 1987; Ganesan & Hess, 1997), predpostavim empirično preverjanje predlaganega modela na medosebnih odnosih posameznik-posameznik, kot ga navajata Iacobucci & Ostrom (1996) za proučevanje trženjskih odnosov. Barney (1990) trdi, da so primeri, ko posamezniku zaupamo, podobni okoliščinam družine ali trdno prepletenih komun, kar opravičuje proučevanje menjav na podlagi odnosov v mednarodnem okolju z dejavniki medosebnih odnosov. Pomen medosebnih (angl. *interpersonal*) dejavnikov v poslovnih partnerstvih so potrdile tudi druge raziskave, na primer kot Frazier (1983) z vidika managerjevega ozadja in njegove osebnosti (angl. *manager's background and personality*). Medosebni odnosi²⁰ so odnosi med osebami. Možina (1994) navaja, da nastajajo zato, ker nismo povsem enaki in trdi, da so stalno prisotni in prežemajo vse delo in življenje posameznika. Izhajajo iz posameznika in so usmerjeni na druge. Ko posameznik ocenjuje sebe primerja tudi druge in jih sodi.

Iacobucci in Ostram (1996) izhajata iz tradicionalnih medosebnih odnosov kot so odnos

²⁰ izrazi medosebni odnosi (angl. *interpersonal relationships*), medsebojno odvisni odnosi (angl. *interdependence relationship*), recipročni ali vzajemni odnosi (angl. *reciprocal relationships*) v literaturi nisem našla povsem jasno opredeljene. Izraz medosebni odnosi uporabljam takrat, ko želim posebej izpostaviti odnos med osebama, kadar so bolj izraženi odnosi med podjetji, ali podjetji in posamezniki sledim izrazu medsebojni odnosi. V literaturi sem zasledila tudi opredelitev, da izrazito kalkulativne odnose med dvema osebama ne bi mogli imenovati z izrazom medosebni odnos.

starš-otrok, žena-mož, tesna prijatelja, ločen par. Nivoje trženjskih odnosov (angl. *commercial relationships*): posameznik-posameznik, posameznik-podjetje in podjetje-podjetja opredelita tako, da uporabita štiri razsežnosti, kot so jih oblikovali Wish, Deutsch & Kaplan (1976), za merjenje medosebnih odnosov kot:

- simetrijo moči pri vlogah v odnosih,
- valenco odnosa,
- stopnjo intenzivnosti odnosa in
- stopnjo formalnosti odnosa.

Simetrija moči pri vlogah v odnosih je pojasnjena z intervalom od medosebnih odnosov, ki so enaki, kot je to med prijatelji, do asimetričnih odnosov, kot so med otroki in starši. Valenca odnosa je pozitivna, kadar je odnos prijateljski in sodelujoč, ter negativna, kadar je odnos tekmovalen, sovražen, nasprotovalen. Slikovit primer nasprotovalnega odnosa je odnos med čuvajem in zapornikom. Stopnja intenzivnosti odnosa je pojasnjena v intervalu med bežnim, površnim odnosom na eni strani in intenzivnim odnosom na drugi. Campbell in Cunningham (1983) opredelita stopnjo intenzivnosti odnosa s pogostostjo interakcij, Forgas (2000) meri stopnjo intenzivnosti odnosa z zaznano zavezanostjo obeh partnerjev. Formalnost odnosa je opredeljena z delovnimi, na razumu osnovanimi odnosi na eni strani in neformalni na drugi. Neformalni odnosi so čustveni in socialni, slikovit primer takega odnosa je neformalni odnos staršev do otrok.

Avtorica Athanasopoulou (2009) je ugotovila, da se razsežnosti konstrukta kakovost odnosov, njegovi dejavniki vzrokov in posledic s časom spreminjajo. Na primer, leta 1991 so Lagace, Dahlstrom in Gassenheimer konstrukt kakovost odnosov proučevali z razsežnostma zadovoljstvo odjemalca in zaupanje v prodajalca, leta 2006 pa so Leonidou, Barnes in Talias merili enak konstrukt z naslednjimi razsežnostmi: prilagoditev, komunikacija, zavezanost, kooperacija, zadovoljstvo, zaupanje, razumevanje. Athanasopoulou (2009) navaja še naslednje razsežnosti, s katerimi so avtorji merili odnose: izmenjava informacij, kakovost komunikacije, usmerjenost v dolgoročne odnose (Lages et al., 2005), dobronamernost (Bennett & Barkensjo, 2005), konflikt (Kumar et al., 1995; Roberts et al., 2003; Van Bruggen, 2005), tehnične, socialne in ekonomske razsežnosti (Huntley, 2006), zaznana kakovost izdelka ali storitve (Hennig-Thurau & Klee, 1997; Hennig-Thurau, 2000; Rauyruen & Miller, 2007), pričakovanje nadaljevanja (Kumar et al., 1995; Hennig-Thurau, 2000), usklajevanje in dobiček (Naude & Buttle, 2000), pripravljenost investirati (Kumar et al., 1995), stabilnost odnosov (Johnson, 1999), zaznana kakovost interakcije (Moorman et al., 1992), minimalni oportunizem (Dwyer et al., 1987). Vendar pa samo dodajanje novih razsežnosti odnosov še ni dovolj za celovito pojasnitev ustroja delovanja kakovostnih odnosov.

Doney in Cannon (1997) navajata naslednje dejavnike odnosov zaznav partnerjev, ki so vključeni v odnos na medosebnem nivoju: ugajanje, podobnost, pogostost poslovnih in

družbenih stikov in čas trajanja odnosa ter na nivoju podjetja: želja prodati, izmenjava zaupnih informacij, čas trajanja odnosa. Styles et al. (2008) proučujejo medosebne dejavnike in dejavnike med podjetji, ki so povezani s konstruktom zaupanje. Harich in LaBahn (1998) sta ugotovila, da način vedenja in postopanja s strani osebe, ki prodaja, vpliva neposredno na zaupanje in zavezanost njihovih kupcev.

Uлага in Eggert (2006) ugotavljata, da je kakovost odnosa opredeljena z zaupanjem, zadovoljstvom in z zavezanostjo odnosu. Tudi številni drugi avtorji razumejo, da je ključni kazalec kakovosti odnosa uspešnost odnosa in da je povezan s konstruktom zaupanja in zadovoljstva. Med njimi so naslednji: Bejou, Barry in Thomas (1996), Kiedaisch (1997), Werner (1997), Hennig-Thurau (2000), Ivens (2006). Zaupanje in zadovoljstvo so proučevali tudi naslednji avtorji: Dwyer et al. (1987), Crosby et al. (1990), Lagace et al. (1991), Bejou et al. (1996), Dorsch, Swanson in Kelley (1998), Henning-Thurau (2000), De Wulf et al. (2001), Van Bruggen (2005), Leonidou et al. (2006), Rauyruen in Miller (2007), kot tudi Kumar et al. (1995) in Roberts et al. (2003) in drugi.

3.4 Zaupanje

Mnoge študije dokazujejo, da igra zaupanje osrednjo vlogo v razvoju uspešnih odnosov in da uspešni odnosi temeljijo na visoki stopnji zaupanja (Dwyer et. al., 1987; Morgan & Hunt, 1994). Odnosi zahtevajo za uspešno delovanje solidarnost, zaupanje in vero drug v drugega (Macneil, 1980). Čeprav je zaupanje proučevano v številnih mednarodnih študijah s področja odnosov (Anderson & Weitz, 1989; Anderson & Narus, 1990; Morgan & Hunt, 1994; Selnes, 1998; Aulakh et al., 1996; Boles, Barksdale & Johnson, 1996; Larson, 1992), karakteristike mednarodnih menjav na podlagi odnosov, ki omogočajo, da uvoznik zaupa svojemu oddaljenemu izvozniku-ponudniku, niso povsem razumljive (Doney, Cannon & Mullen, 1998; Zaheer & Zaheer, 2006).

Zaupanje, ki ima utemeljitev v teoriji transakcijskih stroškov, lahko razumemo kot ekonomski in ne tudi kot družbeni proces. Na primer teorija transakcijskih stroškov razume odločanje o načinu vedenja po principu naredi ali kupi glede na višino transakcijskih stroškov. Nasprotno je v teoriji menjav na podlagi odnosov preteklost odnosov, njihova zgodovina prvi niz dejavnikov, ki vplivajo na zaznavo in so povezani s čustvi in občutki. Na primer Turnbull in Wilson (1989) pojasnjujeta zaupanje v povezavi s kakovostjo izdelkov, sistemom distribucije in konkurenčnimi cenami in dodajata, da kljub temu mnogi kupci zaupajo le v nekaj prodajalcev. Trg, ki ni visoko konkurenčen in na katerem tržni mehanizmi ne delujejo, potrebuje več nadzora, kar ustvarja višje transakcijske stroške. Teorija transakcijskih stroškov je dolgo veljala za primeren mehanizem managiranja. Raziskave po principih teorije transakcijskih stroškov, ki so se opredelile za proučevanje v negotovih razmerah, so ugotovile negativno povezanost med formalnimi dogovori in uspehom ter pozitivno povezanostjo med dogovori na podlagi zaupanja in uspehom (Handfield & Nichols, 1999; Wetherbe, 1995; Jones, Hesterly & Borgatti, 1997). Manager

lahko izbira med stroški pogodbenega sodelovanja, ki zajema kontrolo, in med zaupanjem. Zaupanje omogoča udeležencem v odnosih, da se osredotočajo na dolgoročne koristi od odnosov (Ganesan, 1994; Doney & Cannon, 1997), na zniževanje transakcijskih stroškov (Noordewier et al., 1990) in na povečevanje učinkovitosti transakcij (Ganesan 1994). Na zaupanju temelječe mednarodne menjave lahko izboljšajo uspeh podjetja in zmanjšujejo transakcijske stroške menjav med podjetji (Zaheer et al., 1998), ker tržni mehanizmi zaradi zaupanja potrebujejo manj nadzora, manj časa in npora za razgovore in pogajanja o problemih, ki občasno nastajajo, saj je zaupanje visoko (Dyer & Chu, 2003).

Konstrukt zaupanje kot kognitivna sestavina, temelji na zanesljivosti, tehničnih zmožnostih partnerja in na zmožnostih zaupanja v poštenost in dobronamernost partnerja (Moorman et al., 1992; Ring & Van de Ven, 1992). V nadaljevanju podajam še nekaj opredelitev kognitivnega zaupanja, kjer avtorji opredelijo zaupanje kot predvidljivost in kot prepričanje. Zaupanje kot predvidljivost je opredeljeno z verjetnostjo, s katero partnerja v odnosu drug drugega ocenjujeta, na kakšen način bosta delovala (Luhmann, 1979; Zucker 1986). Luhmann (1979) tudi dokazuje, da predvidevamo (to pomeni, da imamo pričakovanja) glede na vedenje drugega. Ulaga in Eggert (2006) opredelita zaupanje na podlagi avtorjev Doney in Cannon (1997), ki trdita, da je zaupanje zaznana verodostojnost in dobronamernost osrednje osebnosti, na katero je usmerjeno zaupanje. Verodostojnost partnerja opredelita kot pričakovanje v odnosu, da se na njegovo besedo oziroma pisno izjavo lahko zanesemo. Tudi Ganesan (1994) opredeli, da verodostojnost pomeni, da sta partnerja v menjavi drug do drugega zanesljiva. Dobronamernost je stopnja, do katere je nek partner zainteresiran za blagostanje drugega partnerja v odnosu in je motiviran za zasledovanje skupnih koristi. Na zaupanje gledamo z vidika verodostojnosti, z vidika integritete in z vidika dobronamernosti (Sirdeshmukh et al., 2002). Tudi Cavusgil et al. (2004) zaupanje opredelijo z razsežnostjo verodostojnosti in dobronamernosti v menjavi z drugim partnerjem. Anderson in Narus (1990) opredelita zaupanje z vidika zaznave zaupnosti nasprotnega partnerja, z vidika zanesljivosti in integritete. Giddens (1984) opredeli zaupanje kot prepričanje v zanesljivost osebe ali sistema, ki je v povezavi z vrsto danih izidov ali dogodkov, ko to prepričanje izraža vero v poštenost (angl. *faith in the probity*) ali ljubezen drugega (angl. *love of another*) ali v pravilnost abstraktnih principov (angl. *in the correctness of abstract principles*).

Pogosto je v opredelitvah in raziskavah spregledano dejstvo, da se za vedenjem zaupanja lahko skriva odnos moči in odvisnosti. Granovetter (1985) trdi, da mnoge nejasnosti v medorganizacijskih odnosih lahko rešimo s pojasnjevanjem implicitnih in eksplisitnih odnosov moči med podjetji in ne z zaupanjem. Čeprav sta moč-zaupanje lahko bipolarno nasprotje in pomenita več enega in manj drugega ter obratno (Luhmann 1979), je družbena praksa bolj zapletena. Young in Wilkinson (1989) trdita, da medtem ko je močnejši partner bolj nagnjen k zaupanju, je šibkejši manj zaupljiv do svojega partnerja v menjavi, čeprav so odnosi uglajeni. Zato ne moremo govoriti, da moč nadomešča ali uničuje zaupanje, pač pa, da če se izvaja na določen način, celo povečuje zaupanje in potem obratno vodi še do

večje pozicije moči v mreži. Zato bipolarni povezavi moč-zaupanje nasprotujeta. Na primer konstrukt prisilne moči (Ramaseshan, Yip & Pea, 2006) je v raziskavi na Kitajskem zaznan kot legitimen in tudi pozitivno vpliva na zadovoljstvo. Clegg in Hardy (1996) opozarjata, da je moč lahko skrita za fasadnim zaupanjem in se uporablja za promocijo interesa z manipulacijo in s kapitulacijo šibkejšega partnerja. Podobno Hardy et al. (1998) trdijo, da je pomembno razlikovati med interakcijami, ki temeljijo na zaupanju, in tistimi, ki temeljijo na moči. Pojasnjujejo, da če predpostavimo, da sta zaupanje in moč enakovredna v delovanju (angl. *functional equivalents*) potem, na primer lažno zaupanje (angl. *spurious trust*), ki ga sporoča fasada zaupanja, ne upošteva recipročnosti pač pa utrjuje moč. Toda tudi lažno zaupanje lahko ustvarja predvidljivo vedenje, lahko znižuje oportunitizem in vodi v sodelovanje. Hardy et al. (1998) opozarjajo, da zaupanje v smislu predvidljivosti lahko pušča dvom o namerno ustvarjenem zaupanju, za katerem se skriva potreba po moči. Zato predlagajo tudi dobrohotno zaupanje, ki je definirano z obstojem skupnih ciljev, vendar se tako zaupanje vedno tudi ne pojavi.

Sako (1992) loči pogodbeno, kompetentno in dobrohotno (angl. *goodwill*) zaupanje. Tako razvrstitev povzamejo in raziskujejo Styles et al. (2008). Dobrohotnost opredelijo kot bolj difuzno sestavino zaupanja. Izhajajo iz opredelitve Ring & Van de Ven (1992), ki trdita, da se zaupanja nanašajo na medsebojna pričakovanja poštenega ravnanja in dobronamernost (angl. *benevolence*). Navajata tudi, da je zaupanje več kot samo predvidljivost, ker vsebuje medsebojno pričakovanje vzajemnosti. Tako zaupanje opredelijo kot dobrohotnost in dodajata, da se dobrohotnosti nekateri izogibajo, ker nastane spontano ali pa sploh ne nastane. Zucker (1986) trdi, da pogoji, ki omogočajo nastajanje dobrohotnega zaupanja, vsebujejo tudi obstoj skupnih vrednot, ki lahko privedejo do skupnih ciljev.

Dobrohotno zaupanje je zato globlja oblika zaupanja, ki je morda bolj subjektivna in je podobna konceptualizaciji, kot so jo navedli tudi Morgan in Hunt (1994). Ring in Van de Ven (1992) trdita, da je zaupanje v smislu dobrohotnosti več kot samo predvidljivost, ker vsebuje medsebojno pričakovanje vzajemnosti. Dodajata tudi, da se dobrohotnosti nekateri izogibajo in trdijo, da nastane spontano ali pa sploh ne nastane. Zucker (1986) trdi, da pogoji, ki omogočajo nastajanje dobrohotnega zaupanja, vsebujejo tudi obstoj skupnih vrednot, ki lahko privedejo do skupnih ciljev. Zaupanje kot pričakovanje obstaja v družbenem sistemu tako dolgo, dokler člani sistema delujejo skladno in pričakujejo take tudi prihodnje konstitucije drug do drugega ali preko njihovih simboličnih predstavnikov (Lewis & Weigert, 1985).

Williamson (1985) loči kalkulatивно, institucionalno in osebno zaupanje in trdi, da je zaupanje mogoče pojasniti s tveganjem. Medtem ko osebno zaupanje opredeli kot zaupanje, ki ni kalkulatивно, institucionalno zaupanje opredeli kot kalkulatивно. Trdi, da je institucionalno zaupanje sicer umeščeno v družbi in podjetju, vendar je kalkulatивно. Le osebno zaupanje je po mnenju Williamsona altruistično in ni odvisno od kalkulacije samointeresa, vendar se uporablja samo v ozkih medosebnih odnosih. Zucker (1986) loči

institucionalno, procesno in karakteristično zaupanje (angl. *characteristic-based trust*). Medtem ko se institucionalno nanaša na družbene prakse, je procesno povezano s preteklostjo in pričakovanji glede prihodnjih menjav. Karakteristično zaupanje je oblikovano znotraj skupin na osnovi dejavnikov, kot je etičnost. Zaheer in Venkatraman (1995) menita, da je kognitivna razsežnost zaupanja blizu kalkulativnemu zaupanju, medtem ko je razsežnost čustvenega zaupanja (angl. *affective trust*) verjetno vključena v altruistični tip zaupanja (angl. *altruistic type of trust*). Ugotavljata, da vedenjska razsežnost zaupanja (angl. *the behavioral dimension of trust*) ne odgovarja dvopolemu kalkulativno-altruističnemu razmerju, ampak lahko vsebuje elemente obeh tipov zaupanj. Zaheer in Venkatraman (1995) tudi pojasnujeta, da ne moremo kalkulativnosti ločiti od medosebnega zaupanja in tudi Granovetter (1985) utemeljuje ekonomsko umeščenost v družbenih dejavnostih. Empirično sta potrdila, da so komercialni odnosi tesno povezani z osebnimi odnosi tako na zahodu kot tudi na Japonskem, že Macauley (1963) in Dore (1983).

Zaheer in Venkatraman (1995) povežeta Zuckerjevo in Williamsonovo tipologijo z dejavniki sankcij. Trdita, da je karakteristično zaupanje sankcionirano s člani etičnih skupin, procesno je sankcionirano s pričakovanji o prihodnji menjavi in institucionalno zaupanje z legalnimi in drugimi sankcijami, kar pomeni, da so vse vrste zaupanja tudi kalkulativne. S tem potrjujeta komplementarnost družbenega in ekonomskega vidika zaupanja, čemu sledi tudi ta študija.

O zaupanju govorimo takrat, ko partnerja verjameta v zanesljivost in integriteto drug drugega (Morgan & Hunt, 1994). Zaupanje nastaja, ko partnerja, ki sta vključena v odnos, medsebojno izmenjata različne izkušnje, razumeta cilje drug drugega in lahko predvidita medsebojno vedenje (Doney & Cannon, 1997).

Medtem ko Williamson (1985) vidi vedenje zaupanja (angl. *trust behavior*) kot pomemben element dolgoročnih hierarhičnih odnosov, Macneil (1980) in Granovetter (1985) dodajata, da je nujni pogoj za managiranje menjav na podlagi odnosov. Granovetter (1985) poudarja, da imata partnerja, ki sta umeščena v odnos, večje možnosti, da vzameta prednosti drug od drugega in navaja, da je partnerjevo zaupanje mnogo več vredno kot pa zaupanje s strani neznanca. Avtorji, ki temeljijo na delu Granovetter (1985) povežejo zaupanje s družbenimi odnosi znotraj katerih so poslovne transakcije umeščene. To pomeni, da zaupanje obstaja kot rezultat pogostih interakcij in preteklih odnosov zaupanja. Na tej osnovi Ring in Van de Ven (1992) opredelita zaupanje v organizacijah, da se lahko pričakuje, da se zaupanje razvije med poslovnimi partnerji, če že imajo uspešno dovršene transakcije (angl. *successfully completed transactions*) v preteklosti, kar zaznata drug do drugega kot popuščanje z normami pravičnosti (angl. *complying with norms of equity*). Prav zato ta študija zaupanje poveže z normami vedenja.

Zaupanje je težko razvijati in vzdrževati (Sydow, 1998). Sydow (1998) tudi trdi, da se

zaupanje gradi naravno, korak za korakom, medtem ko je nezaupanje ekstremno težko popraviti. Zaupanje lahko stabilizira odnose menjav in le-ti ponovno povečujejo zaupanje (Ring & Van de Ven, 1992).

Giddens (1984) trdi, da je pri proučevanju zaupanja potrebno biti pozoren na strukture. Če se obstoječe strukture spremenijo, postane pojasnjevanje zaupanja manj zanesljivo. Kot trdi Day (2000), lahko zaupanje povežemo z normami, vrednotami, s kulturo podjetja itd. Na primer Barnes, Leonidou & Leonidou (2010) niso našli neposredne povezave med zaupanjem in zadovoljstvom, zaradi tega se postavlja vprašanje pomena kulturnih razlik, saj je raziskava proučevala odnose med zahodnimi izvozniki in uvozniki iz Hongkonga. Noorderhaven (1999) opozarja, da je zaupanje potrebno strukturirati glede na dežele s kolektivistično in z individualistično usmerjenostjo. Tudi Yamagishi in Yamagishi (1994) menita, da bi bilo smiselno pri raziskavah preverjati, ali so proučevani partnerji iz kolektivističnih ali individualističnih dežel. V primeru te študije so značilnosti mednarodnega okolja združene v konstrukt psihična razdalja.

3.5 Zadovoljstvo

Zadovoljstvo je ena od najbolj pogosto raziskovanih konstruktov izhodnih spremenljivk v trženjski literaturi (Geyskens & Steenkamp, 2000). Morgan in Hunt (1994) trdita, da je zadovoljstvo, poleg zaupanja, zavezanosti in sodelovanja, pomemben dejavnik, ki omogoča utrjevanje odnosov. Tudi Lages et al. (2008) ugotovijo, da so zaupanje, zavezanost, medsebojno sodelovanje in zadovoljstvo ključni dejavniki procesa razvoja odnosov. Ivens (2004) ugotavlja, da imajo norme vedenja, ki jih opredeli kot pravičnost, prožnost in solidarnost, pomemben vpliv na razsežnosti zadovoljstvo, zaupanje in zavezanost.

Zadovoljstvo je kognitivna in afektivna ocena, ki temelji na osebni izkušnji v vseh epizodah v odnosu (Roberts et al., 2003). Ivens (2006) opredeli ekonomsko in družbeno zadovoljstvo, Farrelly in Quester (2005) opredelita ekonomsko in neekonomsko zadovoljstvo.

Geyskens in Steenkamp (2000) opredelita zadovoljstvo z odnosom kot pozitivno, čustveno stanje, ki je rezultat ocene izvoznikovih delovnih odnosov z uvoznikom. Proučujeta povezanost zadovoljstva z uporabo moči v distribucijskih verigah na belgijskem trgu in ugotovita neposreden negativni vpliv prisilne moči na zadovoljstvo. Izpostavita pomembnost razločevanja med ekonomskim in družbenim zadovoljstvom, ker imata lahko različne učinke, sta konceptualno različna, nastajata v različnih dejanjih in imata različne vplive na odnose. Za tako predpostavko se odločita na podlagi dejstva, da tako različnost potrjujejo raziskave. Geyskens in Steenkamp (2000) z raziskavo potrdita, da so rezultati drugačni, če je zadovoljstvo usmerjeno predvsem na ekonomski rezultat odnosov, kot pa, če so rezultati prilagojeni tudi bolj na družbeni vidik zadovoljstva.

Nasprotno pa ugotavlja raziskava, ki je bila narejena na kitajskem tržišču. Vpliv moči na zadovoljstvo so proučevali Ramaseshan et al. (2006). V raziskavi 295 anketirancev na Kitajskem so ugotovili, da je prisilna moč (angl. *coercive power*) z vidika malih in srednje velikih ponudnikov v maloprodaji na Kitajskem zaznana kot legitimna.

Granovetter (1985) predlaga umeščenost poslovnih transakcij v družbene odnose in tudi Macneil (1980) pojasni, da čutijo partnerji zadovoljstvo drug do drugega znotraj odnosa kot celote. Zadovoljstvo je stanje pozitivnih čustev in razuma ter je rezultat zaznane ocene kupčevih delovnih odnosov s ponudnikom (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999). Ugotavljata, da je zadovoljstvo ena od najbolj pogosto raziskovanih konstruktov izhodnih spremenljivk v trženjski literaturi medorganizacijskih odnosov. Nivojska opredelitev konstrukta zadovoljstvo se opredeljuje po nivojski opredelitvi menjalnih odnosov, ki je bila predstavljena pri konstrukt zaupanje. Na primer Ndubisi & Wah (2005) navajata v svoji raziskavi, da se zadovoljstvo strank razlikuje od vsesplošne kakovosti odnosa banke do kupca. Iz tega izhaja, da obstajajo razlike v konstrukt zadovoljstvo, proučevanim na medorganizacijskem nivoju odnosov, od zadovoljstva, proučevanim na medosebnem nivoju menjalnih odnosov. Žabkar, Brenčič in Dmitrović (2009) navajajo v študiji, ki raziskuje zaznave turistov na štirih turističnih destinacijah v Sloveniji, da je zadovoljstvo obiskovalca rezultat številnih izkušenj, ki jih ima s posamezniki in organizacijami in, ki skupaj določajo zaznavo obiskovalca. Tudi Culiberg in Rojšek (2010) opozarjata, da banke ne smejo ignorirati vloge kontaktnega osebja za doseganje zadovoljstva strank v bankah.

3.6 Izvozna uspešnost

Razumevanje dejavnikov izvozne uspešnosti je pomembno, saj izvoz povečuje družbeno blaginjo, produktivnost in ustvarja nova delovna mesta (Lages & Montgomery, 2004). Čeprav je izvoz najhitrejša rastoča aktivnost, ki je pomembna z vidika države in z vidika podjetij, še vedno ni trdnega teoretičnega okvira za raziskovanje izvoznih aktivnosti (Leonidou et al., 2002). Lages, Silva in Styles (2009) opozarjajo, da ima uspešnost na podlagi odnosov (angl. *relationship performance*) pomembno vlogo pri povečevanju ekonomske uspešnosti (angl. *in enhancing economic performance*).

Eno od najbolj spornih vprašanj pri konstrukt izvozna uspešnost je opredelitev, kaj je izvozna uspešnost. Leonidou et al. (2002) menijo, da prevladovanje ekonomskega vidika proučevanja omejuje ali celo znižuje možnosti raziskovanja izvozne uspešnosti, zato menijo, da je potrebno večjo pozornost nameniti perspektivi na podlagi odnosov. Zou in Stan (1998) sta preverila študije, ki proučujejo izvozno uspešnost in so bile objavljene v literaturi od leta 1987 do leta 1997. Ugotavljata, da so ključni dejavniki izvozne uspešnosti poleg rasti in dobička tudi motivacija in vključenost. Ural (2009) navaja, da čeprav avtorji predlagajo, da je izvozne cilje Turčije mogoče doseči s sodelovanjem velikega števila izvoznikov, je pogled z vidika odnosov nov način, kako zadržati konkurenčno prednost na mednarodnem trgu. Področje trženja se je tako preusmerilo od tradicionalnih menjav, ki

temeljijo na transakcijah, do bolj sodobnih procesov ustvarjanja odnosov. To pa pomeni, da je izvozna uspešnost posledica dejavnikov menjalnih odnosov.

Čeprav Dwyer, Schurr & Oh (1987) ter Morgan in Hunt (1994) ugotavljajo, da je za razvoj uspešnih odnosov potrebna visoka stopnja zaupanja, opozarjajo Robson et al. (2008), da ni dovolj raziskav, ki bi dokazovale pozitivno povezanost med zaupanjem in uspešnostjo (angl. *trust-performance link*). Medtem ko so Katsikeas et al. (2009), Zhang et al. (2003) in Cullen, Johnson in Sakano (2000) potrdili, da zaupanje povečuje uspešnost, te povezave niso potrdili Aulakh et al. (1996), Fryxell, Dooley in Vryza (2002), Chryssochoidis in Theoharakis (2004), negativno povezavo pa so zabeležili Lyles et al. (1999). Na primer, pri merski lestvici avtorjev Chryssochoidis in Theoharakis (2004) ugotovim, da postavke zaupanja ocenjujejo lastnosti izvoznika in ne upoštevajo vloge odnosa v smislu interakcije nasprotnega partnerja, kar je ključna razlika med enostranskimi mehanizmi managiranja, ki izpostavijo vlogo posameznika in dvostranskimi, ki izpostavijo odnos oziroma interakcijo, kot navaja Heide (1994).

Upoštevam tudi priporočilo avtorjev Pressey in Tzokas (2004), ki ugotavljata, da je odnose potrebno stabilizirati. To pomeni, da jih je potrebno povezati s kontekstom vrednot in norm, v katerem se nahajajo. Zucker (1986) pojasnjuje, da je na procesu temelječe zaupanje rezultat preteklih in pričakovanih prihodnjih menjav. S procesnega vidika prav zaradi tega povežem zaupanje z normami vedenja. Normirano vedenje je opredeljeno kot pričakovano vedenje. Pričakuje se, da norme vedenja pozitivno vplivajo na dejavnike kakovostnih odnosov. Pressey in Tzokas (2004) proučujeta v izvozu uspešnost odnosov, in sicer elemente odnosov na področju izvoza (angl. *export relationships*), na primer zaupanje in zavezanost povežeta z uspešnostjo na področju odnosa (angl. *relationship performance*). Proučevala sta odnose izvoznikov z vidika trajanja odnosov tako, da sta jih razdelila v 4 skupine, in sicer: od 1–3 let, 4–6 let, 7–10 let in 11–50 let. Čeprav potrdita pozitivno povezanost med visoko stopnjo zaupanja in zavezanosti ter uspešnostjo na področju odnosa, ugotavljata, da je v dolgoročnih odnosih mogoče zaznati spremembe med 7. do 10. letom trajanja odnosa. Govorita o krizi srednjih let, ki nastane med 7. in 10. letom odnosa in jo imenujeta temna stran odnos. Lahko se zgodi, da so na tej stopnji odnosi na večji verjetnosti morebitnega preloma. Podrobneje so predstavljeni v Tabeli 3.

Tabela 3: Pregled raziskav, ki proučujejo povezanost med zaupanjem in uspešnostjo

Avtorji	Vsebina in razmerja	Ugotovitve
Cullen, Johnson & Sakano (2000)	Uspeh mednarodnih strateških povezav z japonskimi podjetji je proučevan z dinamičnim modelom zaupanja in zavezanosti, ki upošteva tudi socio-psihološki vidik povezav, kot je dobronamerno in kredibilno zaupanje.	Pozitivna povezanost med zaupanjem in uspešnostjo mednarodnih strateških povezav.

nadaljevanje

Avtorji	Vsebina in razmerja	Ugotovitve
Zhang, Cavusgil & Roath (2003)	Raziskava proučuje odnose med proizvajalcem in tujim distributerjem in preverja vpliv norm vedenja na tekmovalno prednost.	Pozitivna povezanost med zaupanjem in proizvajalčevo tekmovalno prednostjo na izvoznem trgu ter tudi med normami vedenja in zaupanjem.
Aulakh, Kotabe & Sahay (1996)	Empirična raziskava ameriških podjetij, ki imajo odnose z distributerji in licenčnimi podjetji iz Azije, Evrope in Srednje in Južne Amerike. Strukturira medorganizacijske odnose z dvostranskimi normami vedenja in nadzornimi mehanizmi. Ugotavlja tržno uspešnost neposredno in posredno v povezavi z zaupanjem.	Neposredna povezava med zaupanjem in tržno uspešnostjo ni potrjena.
Fryxell, Dooley & Vryza (2002)	Raziskava moderatorsko preverja učinek zaupanja na povezavo med kontrolnimi mehanizmi (družbenimi in formalnimi) in zaznano uspešnostjo 129 ameriških skupnih vlaganj v tujini. Mehanizem družbene kontrole zajema neformalno socializacijo, neposredno komunikacijo, sodelovanje pri odločanju in drugo.	Pozitivna povezava med družbenimi kontrolnimi mehanizmi in zaznavo uspešnosti je potrjena pri afektnem, ne pa tudi pri kognitivnem zaupanju.
Lyles, Sulaiman, Barden & Kechik (1999)	Raziskava uspešnosti skupnih vlaganj malezijskih podjetij v letu 1994. Model predpostavlja, da absorpcijske zmogljivosti, pomoč tujih partnerjev, artikulirani cilji, zaupanje in kultura vplivajo na uspešnost skupnih vlaganj.	Zaupanje ni značilno povezano z uspešnostjo skupnih vlaganj in je negativno povezano z uspešnostjo človeških virov, pa tudi s poslovno uspešnostjo. Avtorji predlagajo, da je potrebno to raziskavo razumeti v kontekstu posebnosti, ki so značilne za Malezijo.
Katsikeas, Skarmeas & Bello (2009)	Raziskava proučuje uvoznike in njihove prekomorske proizvajalce, in sicer ugotovi, da ima obstoječa stopnja zaupanja pozitiven učinek na uspešnost odnosov, ki so doseženi eno leto pozneje. Preveri tudi	Zaupanje je pozitivno povezano z nastajanjem uspešnosti v pogojih visoke medsebojne odvisnosti. V pogojih nizke stopnje odvisnosti zaupanje nima

nadaljevanje

Avtorji	Vsebina in razmerja	Ugotovitve
	moderatorski učinek visoke in nizke stopnje medsebojne odvisnosti.	opaznega učinka na nastajanje uspešnosti.
Pressey & Tzokas (2004)	Empirična študija 212 izvoznikov iz Velike Britanije, ki proučuje odnose z vidika trajanja.	Raziskava ugotovi, da izvozniki z visoko stopnjo zaupanja dosegajo večje uspehe. Ugotovi tudi, da je pri dolgoročnih odnosi mogoče zaznati učinke temne strani odnosov oziroma krizo srednjih let.
Lages, Lages & Lages (2005)	Empirična raziskava zajema angleške izvoznike in preverja kakovost odnosov in izvozno uspešnost. Kakovost odnosov opredeli s kakovostjo komunikacije, informacij, z dolgoročno usmerjenostjo in z zadovoljstvom z odnosi.	Raziskava ugotovi, da kakovost odnosov pozitivno vpliva na izvozno uspešnost.
Chryssochoidis & Theoharakis (2004)	Empirična raziskava dvojice izvoznik-uvoznik, ki temelji na vzorcu grških uvoznikov, preverja prispevek te dvojice na konkurenčno prednost. Izpostavi ponudbo izvoznika in uvoznikove cilje.	Obstaja majhna verjetnost, da visoka stopnja zaupanja izvoznika vpliva na to, da bi dvojica izvoznik-uvoznik prispevala h konkurenčni prednosti.

3.7 Psihična razdalja

Namen proučevanja psihične razdalje je oblikovati okvir za odkrivanje novih struktur, to je za poglobljeno prepoznavanje dejavnikov, ki se dogajajo v družbeni mreži mednarodnega okolja. Kot navajata Conway in Swift (2000) se, za razliko od menjave v domačem okolju, izvoz lahko razlikuje zaradi dejavnikov kulture, jezika, pravnega in ekonomskega sistema, poslovne prakse in drugih dejavnikov. Griffith in Harvey (2001) navajata štiri elemente kakovostnih odnosov v mednarodnem okolju: kulturno razumevanje, kompetence komunikacije, kulturno interakcijo in komunikacijsko interakcijo. Kot navajata Hoyt in Huq (2000), je Nishiguchi leta 1994 pojasnil, da ameriška in angleška podjetja podpirajo principe teorije transakcijskih stroškov, japonska podjetja pa jim nasprotujejo.

Kot pojasnjujejo teoretiki z vidika transakcijskih stroškov, povzroča visoka stopnja psihične razdalje med podjetji težave in povečuje stroške nadzora pri uveljavljanju pogodbenih sporazumov, kar lahko zaplete odkrivanje dejavnikov tržnega vedenja (Klein & Roth, 1990). Povzroča tudi, da so mnogi vidiki komunikacijskega procesa težavni in negotovi (Mohr, Fisher & Nevin, 1996). Na primer, ker se čas in napor, ki ga vložita,

proizvajalec za usposabljanje distributerja in distributer za učenje, ne moreta neposredno prenesti na druge partnerje, nastane med njima odvisnost hold up.²¹ Welch in Luostarinen (1988) navajata, da so odnosi s tujim partnerjem lahko ovirani zaradi motenj v komunikaciji ali načinov prenosa informacij, ki so lahko posledica drugačnega razumevanja kulturnih navad. Na primer, če se poveča psihična razdalja, se povečajo tudi stroški nadzora in uveljavljanja, ker nastane potreba po vlaganju v večjo medpodjetniško komunikacijo med kulturno različnimi področji (Klein & Roth, 1990). Terpstra in David (1991) menita, da se dolgoročni odnosi zaradi težav, kot je komunikacija med različnimi kulturami, morda ne razvijejo. O'Grady in Lane (1996) opozarjata na pojav paradoksa psihične razdalje, ker na podlagi raziskave sklepata, da podjetja niso bolj pripravljena na podobne trge kot na različne trge. Pressey in Selassie (2003) nista potrdita, da kulturna različnost vpliva na mednarodne poslovne odnose. Menita, da imajo dejavniki, kot so na primer v komunikaciji/jeziku, geografski razdalji, v ekonomskih in političnih značilnostih, v tehnologiji in infrastrukturi verjetno večji vpliv na odnose kot kulturna različnost.

Močna kulturna, verska in etnična različnost med osebami podjetij lahko ovirajo socializacijo in pričakovanja, ki so potrebna za razvoj in vzdrževanje usklajenega delovanja (Nevin, 1995). Lin in Germain (1998) menita, da večja kot je razdalja, bolj intenziven proces odnosov je potrebno razviti. Sposobnost izvoznika razviti dolgoročne odnose z uvoznikom in distributerjem je ključna mera v mednarodni menjavi (Lages et al., 2005). Če podjetja sodelujejo drug z drugim zaradi kulturne podobnosti ali zaradi njihovih medosebnih povezav, potem se oblikuje tržna struktura, in sicer ne glede na to, ali je ekonomsko opravičena ali ne. To so dobri razlogi, zakaj se podjetja, ki med sabo kupujejo in prodajajo, ne vedejo na atomističen in oportunističen način, ampak iščejo oblike za trajajoče in dolgoročne odnose (Easton & Araujo, 1994). Model, ki so ga razvili Zhang et al. (2003) izpostavlja, da kulturna različnost lahko omeji uporabo in učinkovitost tradicionalnih orodij managementa, kot so tržni mehanizmi in avtoritarna kontrola (t.i. enostranski mehanizmi). S tem je utemeljen razlog po razvijanju odnosov med proizvajalci in tujimi distributerji.

Večja osredotočenost raziskovalcev na proučevanje z vidika odnosov pa je razmejila konstrukt kulturna razdalja od konstrukta psihična razdalja. Stottinger in Schlegelmilch (1998) poudarjata, da so zaznave psihičnih razdalj posameznikov verjetno drugačne od merskih instrumentov agregata nacionalne kulturne razdalje. Tudi Dow in Karunaratna (2006) menita, da bi morala biti kulturna razdalja samo ena od sestavin psihične razdalje. Psihična razdalja vsebuje vrsto razlik, vključujoč kulturne razlike, kar upoštevam v tej študiji. Prime, Obadia & Vida (2009) pojasnijo izraz psihičen, ki izhaja iz grške besede duša. Pomeni, da se nanaša na kognitivno in moralno sposobnost razmišljanja. Zaznavanje je kognitivni proces, v katerem so spodbude²² izbrane, organizirane in interpretirane, zato

²¹ Iz odvisnosti Williamson (1975) izvede konstrukt hold up, ki pomeni težave pri ohranjanju in zadrževanju, na primer pri poslih, ki potem potrebujejo nova preverjanja, nadzorovanja, pogajanja, izsiljevanja itd.

²² lahko so senzorne ali psihične

je potrebno poudariti, da je psihična razdalja zaznana. Izraz zaznati loči med objektivnim in subjektivnim, kar pomeni, da obstaja objektivna in subjektivna psihična razdalja. Prime et al. (2009) pojasnijo tudi besedo razdalja, ki nas napelje k razumevanju kot separaciji dveh točk z določeno količino prostora, ki je objektivni, fizičen ali subjektiven.²³ Katsikeas et al. (2009) navajajo, da s psihično razdaljo zajamemo ključni mednarodni vidik menjave in s tem preskrbimo celovit niz pogojev, ki so relevantni za razvoj zaupanja. Noorderhaven (1999) se sprašuje, ali vprašanje zaupanja ni pojasnjeno ali pa se le-to razlikuje glede na kulturo. Meni, da so vsa razmišljanja v smeri razvijanja definicije zaupanja, ki bi veljala za vsa kulturna področja, še neizvedljiva. Predlaga, da je mnogo bolj produktivno na tem nivoju znanja, da vplive kulture proučimo ločeno od konstrukta zaupanje. Ta študija upošteva priporočilo razmejevanja dejavnikov mednarodne od konstrukta zaupanje.

Prav zaradi nasprotnih ugotovitev raziskav z različnega kulturnega področja (Ramaseshan et al. 2006; Geyskens & Steenkamp, 2000) nastane potreba po vključitvi konstrukta psihična razdalja v model mednarodnih menjav na podlagi odnosov.

3.8 Oportunizem

Crosno in Dahrstrom (2008) govorita o agentu, ki išče interes zase in se zato vede oportunistično. To pomeni, da tak agent nudi necelovite ali dvomljive informacije, prirejene z namenom prevare ali zmede (Williamson, 1985). Njegova akcija vključuje aktivne ali pasivne poskuse kršenja napisanih ali nenapisanih pogodb, ki managirajo menjavo (Wathne & Heide, 2000).

Okvire za proučevanje oportunizma so prispevali John (1984), Heide (1994) ter Wathne in Heide (2000). Izhajajo iz institucionalne ekonomije (Williamson, 1985), teorije menjav na podlagi odnosov (Macneil, 1978) in raziskav z vidika vedenja (Stern, 1969). Teorija transakcijskih stroškov (Williamson, 1975), gradi na dveh predpostavkah, po katerih se posameznik odloča, in sicer se odloča racionalno in oportunistično. Glede predpostavke o racionalnosti, ki jo je uvedel Simon leta 1961, je med raziskovalci več soglasja, kot glede predpostavke, da se človek vede oportunistično. V literaturi teorije transakcijskih stroškov je oportunizem v osnovi opredeljen kot iskanje osebnega interesa s prevaro, ki je opredeljena kot laganje, kraja, goljufija in preračunljivo ravnanje z namenom zavajanja, popačenja, prikrivanja ali povzročanja zmede (Williamson, 1985). Prevara vsebuje pomanjkanje poštenosti v transakciji, kar lahko pomeni, da oportunistično vedenje vsebuje skrite informacije ali skrite akcije (Bergen, Dutta & Walker Jr., 1992). Teorija transakcijskih stroškov predvideva, da oportunizem nastane vedno, ko posameznik prepozna, da je to izvedljivo in koristno zanj. Dalje tudi pojasnjuje, da se v tržnih

²³ razdalja izhaja iz latinske besede *distare* in se v študijah uporablja z različnimi angleškimi izrazi, kot »differences« *dissimilarities*«, »foreignness« in »unfamiliarity«.

razmerah, zaradi pritiska tekmovalnosti oportunistem v mnogih okoliščinah ne razvije, v nekonkurenčnih razmerah pa ga je potrebno kontrolirati, kar povzroča transakcijske stroške. Veliko literature se ukvarja z načini, kako oportunistem kontrolirati, da bi ga omejili, saj je oportunistem ena od ključnih spremenljivk vedenja, ki usmerjajo analizo transakcijskih stroškov (Crosno & Dahrstrom, 2008). Williamson (1993) opozori pri tem tudi na nevarnost t.i. hold-up ali lock-in učinka²⁴.

Koncept oportunističnega vedenja, ki je z vidika Williamsona (1975) razumljen kot predpostavka in kot aksiom, je prav zaradi te predpostavke deležen veliko razprav in kritik, kot sta jo med drugimi podala tudi Barney (1990) in John (1984). Že leta 1976 je Bonoma v svoje analize družbenih norm vključil oportunistem. Opredelil jo je kot družbena omejitev pri vedenju znotraj interakcij. Stern (1969) dokazuje, da je vedenje določeno in vzdrževano z uporabo moči in vpliva. John (1984) je povezal oportunistem z družbeno močjo skupnosti. Pojasnjuje, da so spremenljivke družbenih norm stališčno opredeljene med partnerjema v odnosu kot moralne ali kot zelo močne povezave. Moralnost pomeni, da med partnerjema ni podobnosti glede na njuna prepričanja, njune občutke in njuna pričakovanja. Zelo močne povezave opredeli John (1984) tako, kot da v interakciji prevladuje visoka naklonjenost stališčem. Kot trdita Raven in Kruglanski (1970), imajo različne vrste družbenih moči skupnosti različne učinke na prepričanja, stališča in vedenja ciljnih partnerjev.

John (1984) poskuša odgovoriti na vprašanje, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na oportunistično vedenje, in pri tem izhaja iz modelov z družbenim vplivom in organizacijsko teorijo. Loči situacije tržnega mehanizma menjav, za katere je značilna visoka stopnja konkurence, od menjav z omejeno konkurenco. Tržni mehanizem je zaščitnik konkurence in čeprav je oportunistem prisoten, lahko zanj, če ga odkrijemo, hitro najdemo drugo menjavo ali nadomestek na trgu. Taka hitra menjava je mogoča zaradi prisotnosti konkurence. Če konkurence ni ali pa je ta omejena, oportunistične tendence lahko ohromijo učinkovito menjavo. Podobno pojasnjevanje predlaga Williamson (1975), ki trdi, da s kontrolo in sankcijami administrativnouslyklajevalna struktura, kot je na primer vertikalna integracija, lahko prepreči uresničitev oportunističnih tendenc. John (1984) nasprotno trdi, da je mogoče predvideti dejavnike, ki bi predvideli stopnjo oportunističnega vedenja v okoliščinah, v katerih je tako delovanje mogoče. Za razliko od teorije transakcijskih stroškov, ki določa posameznika kot osebo, ki išče svoj lastni interes s prevaro, in vedno, kadar je to možno in izvedljivo, je John (1984) podvomil v tako razlago in trdi, da raziskave kažejo, da neomejeno maksimiranje osebnega interesa ni značilnost človeškega vedenja. Empirične raziskave kažejo, da se posameznik ne vede tako

²⁴ Na primer, ko en partner naredi večje enostranske (unilateralne) investicije v menjavi, postavi drugega partnerja v višjo izpostavljenost do oportunističnega vedenja, kar je opredeljeno kot »hold-up« okoliščina. Posebne investicije lahko kreirajo tudi okoliščine, ki onemogočajo nasprotnega partnerja, kar je opredeljeno kot »lock-in« okoliščina (na primer težave in stroški pri zaključevanju odnosov).

"machiavelliansko"²⁵, posebno se tako ne vede v dolgoročnih odnosih (John, 1984). Barney (1990) trdi, da predpostavko o oportunističnih lastnostih posameznika (to pomeni, da laže, obrekuje, krade) ne bi smeli opredeliti kot bolj problematično od predpostavke o altruističnih lastnostih. Trdi, da je predpostavka o oportunističnih lastnostih posameznika prav toliko vredna, kot je predpostavka o altruističnih lastnostih ali lastnostih zaupanja.

Williamson (1985) je razumel, da je včasih dopuščanje oportunizma lahko cenejše kot žrtvovane koristi. Heide (2003) poudarja, da oportunizem, utemeljen po principih teorije transakcijskih stroškov, lahko krepí sam sebe, saj kontrola ustvarja v posameznikih negativne odzive, kar lahko povečuje stroške managiranja in zmanjšuje konkurenčnost. John (1984) z raziskavo potrdi, da zaznava birokratskega načina managiranja prejemnika franšize bolj opogumlja k oportunističnemu vedenju kot pa ga odvrča od njega.

Iz izraza prevara izhaja, da so človeška bitja moralno šibka (Douglas & Chaig, 1992; Wathne & Heide, 2000) in da se eksplicitno pogodbo lahko aktivno ali pasivno prekrši (Wathne & Heide, 2000). Zaradi tega ne moremo računati na pošteno pogodbo ali na zanesljiva pravila (John, 1984; Williamson, 1993; Wathne & Heide, 2000).

Iz tega sklepam, da ne moremo računati na pošteno pogodbo brez nevarnosti oportunizma zaradi človekove moralne šibkosti. Ugotavljam, da izraz morala, moralnost (lat. *mos*, *mores* = običaj) označuje obliko človekovega odnosa do sebe, vendar tudi do sveta in drugih ljudi, zato je bližja teoriji, ki proučuje na temelji dvostranskih mehanizmov managiranja, kot pa teoriji, ki proučuje z vidika transakcijskih stroškov in enostranskih mehanizmov managiranja. Na primer, interakcije, ki temeljijo na nadzoru in na tej osnovi onemogočajo enega od partnerjev pri oportunističnem vedenju (pojasnjeno s teorijo transakcijskih stroškov), so drugačna od interakcije, pri katerih se eden od partnerjev prostovoljno odloči, da bo žrtvoval koristi oportunističnega vedenja v korist sodelovanja s partnerjem, v katerega zaupa (pojasnjeno s teorijo menjav na podlagi odnosov).

Teorija menjave na podlagi odnosov zavrača predpostavko univerzalnega oportunizma in predlaga mehanizme managiranja, ki temeljijo na odnosih (Hawkins et al., 2008). S tem Hawkins et al. (2008) oportunizma ne zanikajo in celo trdijo, da je oportunizem tisti, ki pomaga razločevati menjavo na podlagi odnosov od menjave na podlagi teorije transakcijskih stroškov. Na primer, če pri netržnih mehanizmih postopamo na način zaupanja, delujemo z mehanizmi menjav na podlagi odnosov. V tem primeru se prostovoljno odločimo, ali smo pripravljeni žrtvovati koristi oportunističnega vedenja v korist sodelovanja s partnerjem, v katerega zaupamo, ali pa se prostovoljno odločimo za oportunizem. Če pa z oportunizmom postopamo na način kontrole, pomeni, da delujemo z mehanizmi teorije transakcijskih stroškov. V tem primeru delujemo oportunistično vedno, ko je to za nas koristno in če nam ni onemogočeno zaradi kontrole. Toda tudi pri kontroli

²⁵ dvoličen

nam je lahko dopuščeno oportunistično vedenje, ker je to morda najcenejša oblika transakcijskega stroška. Vendar pa je osnova takega oportunizma, ki nam je dopuščen, drugačna, kot pa osnova oportunizma, ki ga sami prostovoljno izberemo.

Hawkins et al. (2008) so izdelali pregled 25 empiričnih študij, ki proučujejo oportunizem, z namenom, da bi ta pojav bolje razumeli. Ugotavljajo, da je oportunizem utemeljen s teorijo transakcijskih stroškov in teorijo menjav na podlagi odnosov in je redko postavljen v raziskave kot osrednji konstrukt (Hawkins et al., 2008). Dalje še trdijo, da bi bilo potrebno oportunizem proučiti v različnih kategorijah, na primer primerjalno med proizvodnjo in storitveno dejavnostjo, v kontekstu oskrbovalne verige, mreženja in druge. Opozarjajo tudi na multiplicirane učinke zaznave oportunizma. Na primer, Wang (2002) ugotavlja, da je za partnerje, za katere velja, da so v odnosih poštene, manj verjetno, da jih drugi zaznajo kot oportunistične.

Hawkins et al. (2008) izpostavijo, da raziskovalna literatura potrjuje tako možnost izbire kot tudi možnost dopustitve oportunističnega vedenja. S tem pa so ustvarjeni pogoji, da bi oportunizem lahko proučevali v odnosih med kupcem in prodajalcem kot normo. Norme so pričakovanja o vedenju, ki jih vsaj delno delijo tisti, ki so v odnosu. Na primer, nekatera podjetja so pripravljena in imajo željo delovati oportunistično pod določenimi pogoji, ali pa so oportunistično vedenje pripravljeni opustiti, ker želijo obdržati menjave s partnerji. Zato avtorji predlagajo, da bi bilo potrebno oportunizem preverjati kot normo, kar pa ni namen te raziskave.

Ghoshal in Moran (1996) dokazujeta, da formalna pogodba lahko signalizira nezaupanje med partnerjema v menjavi, in sicer zaradi poudarjanja kontrole in legalnih pravil, kar opogumlja oportunistično vedenje. Navajata tudi dva primera oportunističnega vedenja. To je pasivno vedenje, kot je na primer nenaprežanje, ali aktivno, kot je povračilno zadoščenje. Obadia in Vida (2006) sta klasificirala različne dejavnike ex post oportunizma v malih in srednjih podjetjih in se pri tem osredotočila bolj na dejavnike med podjetji kot na dejavnike znotraj podjetja.

Področje, ki proučuje oportunizem, je obsežno. Ugotavljam, prvič, da čeprav je teoretična podpora oportunizmu raznolika (Crosno & Dahlstrom, 2008), sta teorija transakcijskih stroškov (Williamson, 1975; 1985) in teorija menjav na podlagi odnosov (Macneil 1980; Dwyer et al. 1987) prevladujoči v pojasnjevanju tega konstrukta (Barnes et al., 2010). Drugič, za razliko od teorije transakcijskih stroškov in enostranskih mehanizmov managiranja, ki predpostavijo oportunizem kot aksiom, kar pomeni, da ga posameznik uporabi vedno, ko je to za njega izvedljivo in koristno, temelji teorija menjav na podlagi odnosov na predpostavki o svobodni izbiri posameznika, na zavedanju preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Teorija menjav na podlagi odnosov razume oportunistično vedenje kot svobodno izbiro posameznika, zato dejavnike oportunizma povezuje z drugimi dejavniki kakovostnih odnosov. Tretjič, čeprav teorija transakcijskih stroškov razume in

tudi dopušča oportunistično vedenje, če je le-to najnižji transakcijski strošek, je njeno dopuščanje oportunizma **drugačno** (torej preračunljivo glede na stroške transakcij) kot tisto, ki ga predlaga teorija menjav na podlagi odnosov. Po tej teoriji je oportunizem prostovoljna odločitev posameznika, žrtvovati oportunistično vedenje v korist sodelovanja s partnerjem, v katerega zaupa. Kljub zapletenosti koncepta oportunizem so mnoge študije ukvarjajo predvsem z vprašanjem, kako oportunizem preprečiti ali omiliti in kateri dejavniki vplivajo nanj. Nasprotno temu, ta konceptualni model predlaga preverjanje moderatorskega načina proučevanja.

4 RAZISKOVALNI NAČRT ZA EMPIRIČNO RAZISKAVO

Predhodna poglavja so bila namenjena teoretičnim spoznanjem o menjalnih odnosih. Osnove menjalnih odnosov so medosebni odnosi. Na osnovi teorije transakcijskih stroškov in teorije menjav na podlagi odnosov so kritično pojasnjene razlike med oblikami enostranskih in dvostranskih mehanizmov managiranja menjav. Na tej osnovi je pridobljen vpogled v konstrukte kakovostnih odnosov, kot so zaupanje, norme vedenja, zadovoljstvo, psihična razdalja in oportunizem. Barney (1990) navaja, da so okoliščine, v katerih z veliko gotovostjo lahko trdimo, da posamezniku zaupamo, podobne tistim znotraj družine ali trdno prepletenih komun, kar opravičuje proučevanje menjav na podlagi odnosov v mednarodnem okolju z dejavniki medosebnih odnosov. Obsežno so predstavljene tudi norme vedenja in prožnost.

Raziskovalni načrt in raziskava izpostavita odnos izvoznik-uvoznik²⁶, ki ga proučujem z vidika izvoznika in v povezavi z izvozno uspešnostjo. V tem poglavju nameravam izdelati raziskovalni načrt za kvalitativno in za kvantitativno raziskavo.

4.1 Struktura raziskave

V empiričnem raziskovanju menjav na podlagi odnosov nameravam združiti kvalitativni in kvantitativni pristop. Dutka (1995) meni, da so kvalitativne in kvantitativne metode raziskovanja komplementarne in jih je potrebno kombinirati, da maksimiramo njihove prednosti. McDaniel in Gates (2008) ugotavljata, da se v praksi čedalje bolj uporablja kombinacija kvalitativnega in kvantitativnega raziskovanja z namenom, da bi bolj razumeli potrebe porabnikov. Kljub temu je potrebno biti previden pri kombiniranju različnih metod. Če jih raziskovalci uporabljajo samo zaradi bogatejše slike, lahko kombiniranje metod prinese veliko protislovij in zmede (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2005).

Moj namen je pridobiti splet kakovostnih informacij o tem, kako izvoznik v odnosu z

²⁶ Odnos izvoznik-uvoznik se nanaša na odnos med dvema osebama. Uvoznika poimenujem tudi z izrazoma distributer ali posrednik, ker je v mnogih raziskavah uporabljeno tako izrazoslovje. Za odnose med podjetjema uporabim izraza izvozno oziroma uvozno podjetje.

uvoznikom dejansko zazna menjalne odnose in še posebej, kateri dejavniki odnosov s svojim partnerjem v tujini (uvoznikom) posebej izpostavijo, v pozitivnem in negativnem smislu. Izbira sosledja kvalitativne in kvantitativne raziskave je odvisna od specifične situacije in raziskovalnih ciljev. Kvalitativna raziskava globinsko očisti čustva, misli, namere in vedenje in izboljša učinkovitost kvantitativnih raziskav (McDaniel & Gates, 2008).

S sodelujočimi v kvalitativni študiji se nameravam osebno pogovarjati. Kvalitativno raziskavo bom izvedla potem, ko bom s pomočjo kvantitativne raziskave preverila načrt te študije. Kvalitativna metoda lahko potrjuje kvantitativno na več ravneh, in sicer (Miles & Huberman, 1994):

- na ravni načrtovanja kvantitativne raziskave razvije koncepte in merske instrumente
- na ravni zbiranja podatkov lahko kvalitativni podatki pripomorejo k lažjemu dostopu in zbiranju
- na ravni analize se moč kvantitativnega pristopa kaže v potrjevanju, interpretaciji, razjasnjevanju in prikazovanju kvantitativnih izsledkov, pa tudi v podkrepitevi in ponovnem pregledu teorije.

Kvalitativna raziskava sledi induktivnemu pristopu, iz katerega so postavljeni zaključki in ugotovitve neposredno na osnovi informacij, ki jih le-ti dajejo. Kvantitativna raziskava v splošnem sledi deduktivnemu pristopu, iz katerega izhaja testiranje domnev, ki so zbrane s tem namenom (McDaniel & Gates, 2008).

Ugotavljam, da je za proučevanje medosebnih dejavnikov v mednarodnih poslovnih odnosih smiselno upoštevati panožno strukturo. V okviru Standardne klasifikacije dejavnosti uvršča Statistični urad Republike Slovenije podjetja in organizacije v 16 dejavnosti. Znotraj teh dejavnosti se podjetja dalje razdelijo v podpodročja, in sicer 57 panog v slovenskem gospodarstvu, ki jo Dmitrovičeva in Valentinčič (v Prašnikar & Debeljak, 1998) predlagata kot eno izmed opcij v raziskovalne namene. Glede na strukturo izvoza sem predvidevala, da je predelovalna dejavnost primerna panoga za proučevanje. Ker pa je pregled baze poslovnih subjektov pokazal, da so podjetja uvrščena le v eno panogo, delujejo pa v več panogah hkrati, sem se odločila, da zajamem v raziskavo vseh 16 vrst dejavnosti, s tem, da anketirance prosim, da na vprašalniku označijo katera je njihova dejavnost.

Poleg panožne strukture me zanima tudi struktura podjetij glede na število zaposlenih. Namen te raziskave je proučevanje malih in srednje velikih podjetij, torej tistih, ki imajo najmanj 10 in največ 250 zaposlenih.

Ta raziskava načrtuje izvesti raziskavo z osebami v podjetjih, ki se ukvarjajo z izvozom, in sicer s tistimi, ki izvažajo najmanj v tri države in ustvarijo vsaj 10 odstotkov celotnega

prometa z izvozom. S tem nameravam upoštevati opozorila Aaby in Slater (1989) ter Fraering (1996), ki trdijo, da so študije, ki proučujejo izvoz, v glavnem vezane na eno izvozno državo.

4.2 Načrt preiskovalne kvalitativne raziskave

Pred kvalitativnim zbiranjem podatkov, ki predstavlja bolj analitičen pristop k raziskovanju, nameravam na vzorcu 10 oseb izvesti preiskovalno kvalitativno raziskavo za pridobitev osnovnih informacij o medosebnih dejavnikih menjalnih odnosov, ki lahko učinkujejo na uspešnost izvoza. Predvsem me zanima ali so dejavniki odnosov glede na panogo in velikost podjetja različni. Zato načrtujem kvalitativno raziskavo narediti s osebami, ki poznajo različne panoge in, ki izhajajo iz različno velikih podjetij.

Kvalitativno raziskovanje je po svoji naravi preiskovalno in usmerjeno v globino. Uporablja se za pridobivanje globinskih informacij o določenem problemu in za boljše razumevanje raziskovalnega problema. Vrsti red in oblikovanje vprašanj se spreminja od intervjuja do intervjuja, kar pomeni, da se pri posameznih intervjujih razlikuje tudi specifična vsebina (Churchill & Iacobucci, 2005). Kvalitativna raziskava je diagnostična, ker išče globlje razumevanje dejavnikov, ki oblikujejo kakovosten odnos in so včasih prikriti. Lahko bi rekli, da je subjektivna, saj statističnih dokazov, ki bi temeljili na verjetnostnem vzorcu, ni. Kljub temu, da ima veliko omejitev, zagotavlja enkraten vpogled v raziskovalni problem (Chrisnall, 1992).

Za kvalitativno metodo je značilno, da je odnos med izpraševalcem in intervjuvancem globlji, daljši in prožnejši. Omejitev kvantitativne raziskave je v tem, da zaradi majhnega vzorca ne moremo ugotovitve posplošiti na ciljno skupino in, v primerjavi s kvantitativnimi raziskavami, rezultati zato niso statistični odraz populacije. Nabor udeležencev raziskave je zelo redko reprezentativen, ker narava kvalitativnega raziskovanja zahteva majhne vzorce. Zato je v rezultatih precej dvoumnosti, kar omogoča izpraševalcu dosti več svobode.

Svoboden kontekst je tudi vir novih vpogledov in idej, ki pa za preveritev in posplošitev na populacijo še vedno potrebujejo raziskavo večjega merila, kajti vzorec kvalitativne raziskave je običajno majhen (Kumar, Aaker & Day, 1999). Dejanska izkustva intervjuvancev so koristen vir za določanje pomenov, ki jih pripisujejo dogodkom, procesom in strukturam življenja (Miles & Huberman, 1994).

Prosta razprava lahko vodi izpraševalce v zelo različne smeri, kot na primer: dominantni posamezniki pogosto vodijo diskusijo, intervjuvanci prosto govorijo o svojih interesih. McDaniel in Gates (2008) zato vidita slabost kvantitativne raziskave tudi v nenadzorovanem izvajanju raziskav, ki jih vodijo posamezniki brez formalnega usposabljanja za tako delovanje.

4.2.1 Namen kvalitativne raziskave

Kvalitativna raziskava omogoča zvedeti več o stvareh, ki jih neposredno ne moremo opazovati ali meriti. Občutki, razmišljanja, nameni in obnašanja, ki so se zgodila v preteklosti, je samo nekaj primerov, ki jih lahko zajamemo samo z zbiranjem kvalitativnih metod zbiranja podatkov (Kumar et al., 1999).

Kvalitativne raziskave so zelo pomembne za raziskovanje družbenih odnosov (Flick, 2006). Kvalitativno raziskovanje zasledimo že v delih zgodovinarja Giambattista Vica, ki je zapisal, da samo ljudje lahko razumejo ljudi in, da to dosežejo z zmožnostmi, ki se jim reče intuitivno razumevanje (McDaniel & Gates, 2008). Kvalitativna raziskava je lahko uporabljena za širok spekter namenov (Kumar et al., 1999; Miles & Huberman, 1994). Flick (2006) opredeli naslednje namene kvalitativne raziskave: razdvojitev vzrokov in posledic, pravilna operacionalizacija teoretičnih odnosov, merjenje in kvantificiranje pojavov, priprava raziskovalnega načrta, ki bo omogočal posplošitev opažanj in oblikovanje splošnih zakonitosti in načel.

V prvem delu te študije so bili poleg koncepta zaupanje predstavljeni tudi njegovi vzročni in posledični dejavniki. V ugotovitvah različnih avtorjev so številna neskladja. Zato je moj namen s kvalitativno raziskavo prenesti splošen preplet konceptov na izbran, natančno opredeljen odnos med izvoznikom in uvoznikom. Zanima me, kateri so tisti dejavniki medosebnega odnosa, ki prevladujejo pri mednarodnih poslovnih odnosih. Prav tako me zanima, kako dejavniki, ki jih bodo intervjuvanci izpostavili, pozitivno ali negativno vplivajo na izvozno uspešnost. S tem bom pridobila dodatno podporo domnevam, ki med seboj povezujejo izbrane koncepte in temeljijo na predhodnih teoretičnih in empiričnih raziskavah. Predpostavljam, da so za intervjuje najprimernejše tiste osebe, ki imajo neposredne izkušnje v mednarodnih poslovnih odnosih.

4.2.2 Metodologija kvalitativne raziskave

Za izvedbo kvalitativne raziskave se največkrat uporabljajo individualni globinski intervjuji ali fokusne skupine. Medtem ko se individualni globinski intervjuji izvajajo iz oči v oči z intervjuvancem, je fokusna skupina proces, v katerem skupina razpravlja o temi oziroma problemu, ga interpretira in razloži (Kumar et al., 1999). V tej študiji načrtujem polstrukturirane globinske intervjuje iz oči v oči. Intervjuvanec lahko v takem intervjuju zajame določen obseg tem ali podpodročij, pri tem pa se sproti odloča o vrstnem redu, izbiri besed, in času, ki ga namenja posameznim vprašanjem.

V nadaljevanju podajam obrazložitev posameznih stopenj v procesu nastajanja kvalitativne raziskave, kot jih predlaga Fink (2000) in opisujem svoje delo. Najprej izpostavi določanje tematike. To pomeni, da odgovarja na vprašanje kaj raziskovati, zakaj in kako (Fink, 2000).

Raziskujem dejavnike menjalnih in mednarodnih poslovnih odnosov. Predvsem me zanimajo odnosi med izvoznikom in uvoznikom. Predpostavljam, da proučevanje odnosa med osebo, ki izvaža in je v eni državi in osebo, ki uvaža in je v drugi državi, pomeni, da so prisotni elementi medosebnega odnosa. Zanima me, kako ti dejavniki, ki osebam povzročajo težave ali pa jih olajšajo pri delovanju s tujim trgom, vplivajo na njihove izvozne aktivnosti pri doseganju izvozne uspešnosti. Raziskave kažejo, da kakovostni odnosi lahko pomembno vplivajo na izvozno uspešnost. Da bi lahko odkrili dejavnike takih odnosov, pri doseganju izvozne uspešnosti, izhajam iz konstrukta zaupanje.

Zanimajo me kako intervjuvanci razumejo in dosežejo zaupanje, ali je za zaupanje dovolj ena oseba ali sta potrebni dve. Zanima me tudi kako se opredelijo do nepoštenega delovanja osebe v odnosu in tudi, kako se v podjetju meri uspešnost posameznega odnosa s tujim partnerjem. Prav tako me zanima, s koliko partnerji, s katerimi intervjuvanci delajo, se tudi osebno poznajo, kje so se srečali, kako so se odnosi razvili. Iz podatkov intervjuvancev in njihovih podjetij nameravam ugotoviti tudi ali se na obravnavano tematiko različno odzivajo glede na velikost podjetja ali glede na panogo v kateri delujejo.

Po oblikovanju tematike proučevanja, Fink (2000) priporoča oblikovanje pomena načrtovanja procesa in priprave. Pri izbiri intervjuvancev je glavno merilo ali so le-ti že imeli ali imajo neposredno sodelovanje s tujimi partnerji. Naslednje merilo izbire intervjuvanih oseb so različna področja delovanja, raznovrstna podjetja ali ustanove po velikosti in tudi različne države, s katerim sodelujejo. Vzorec je namenski. Po lastni presoji sem izbrala 10 oseb in pri tem upoštevala geografsko področje, velikost podjetij in različne dejavnosti. Z osebami, ki sem jih nameravala anketirati, sem se telefonsko pogovarjala in jih zaprosila za sodelovanje. Dokončne datume sestankov sem sproti usklajevala in prilagajala. Dejanske možnosti izvajanja so bile omejene, ker so posamezniki, tako višji managerji v podjetjih, kot tudi podjetniki, ki so lastniki in zaposleni v majhnih podjetjih, zelo zasedeni in imajo malo časa za karkoli, kar ni neposredno njihovo delo in obveznost.

Opomnik, ki sem ga pripravila pred izvajanjem, se uporablja kot okvir za izvedbo z opredeljenimi vprašanji oziroma področji pogovora ter hkrati kot seznanitev sogovornikov z vsebino in cilji intervjuja. Pri sestavi opomnika sem upoštevala tri sklope. Najprej me zanimajo značilnosti intervjuvancev in njihovih podjetij nasploh. V drugem sklopu poizvedujem po glavnih dejavnikih, ki so po mnenju sogovornikov vplivajo na izvozno uspešnost ali neuspešnost. V zadnjem sklopu nameravam intervjuvance prositi, da se osredotočijo na enega od dejanskih primerov odnosov, ki so ga imeli pri izvozu s partnerjem v tujini. Opomnik je v Prilogi 1.

Sledi izvajanje intervjujev. To pomeni, da se raziskovalec sreča z intervjuvancem osebno. Pomembna je interakcija med intervjuvancem in raziskovalcem, atmosfera v času trajanja intervjuja in druga neverbalna komunikacija (Fink, 2000). Izvedla sem 10 globinskih intervjujev z osebami, ki so povezane z mednarodnim poslovanjem in so osebno vključene

v stike s tujimi partnerji. Osebe so v funkcijah managerja, izvoznika vodje izvoza ali strokovnih svetovalcev. Intervjuvance sem osebno obiskala na dogovorjenih lokacijah v pisarnah, privatnih prostorih in v avtomobilih. Intervjuvanci so bili seznanjeni z vprašanji intervjuja in so predhodno dobili tudi informacijo o avdio snemanju. Po obrazložitvi, da bodo imena njihovih podjetij in njihova imena ostala anonimna, so se s snemanjem strinjali, vendar so se zanimivi deli razgovorov razvili, v mnogih primerih, šele po snemanju. Zato sem bistvo pogovorov tudi beležila. Snemanje je trajalo od 30 do 45 minut. Dejansko pa so razgovori trajali več kot 60 minut z uvodnim in zaključnim delom. Sama sem pri tem uporabila dosedanje izkušnje, ki sem jih imela pri izvajanju intervjujev, poleg tega sem pred odhodom na teren izvedla dva preizkusa intervjuja z neodvisnimi, neprofesionalnimi osebami.

Transkripcija v vpisano besedo, ni neposredna kopija originala pač pa interpretativna konstrukcija za določen namen (Fink, 2000). Pri nalogi sem opazila, da se posamezniki različno izražajo, vendar v osnovi zelo podobno mislijo. Posebne težave sem imela pri prevajanju njihovih misli, ki so bile izražene na različne načine. Pri tem sem pazila, da sem prenesla v pisano obliko kar največ njihovih izrazov. Posebej sem tudi opazila, da so v spontanah razgovorih odgovarjali kratki na več vprašanj kot tudi, da mojim napotkom niso vedno sledili.

Analize podatkov in vsebine razgovorov nameravam podati v naslednjem poglavju. Patton (2002) predlaga, da začnemo analizo tako, da analiziramo posamezne primere in navzkrižno. Analiza posameznih primerov pomeni, da vsak primer analiziramo zase kot celoto, navzkrižna analiza pa pomeni grupiranje podatkov po posameznih intervjujih v vsebinske celote. Navzkrižna analiza predvideva, da že prej pripravimo vprašanja po sklopih, temah, tako, da pri analizi lažje grupiramo. V tej raziskavi predvidevam navzkrižno analizo. Uporaba opomnika je omogočala, da sem odgovore lahko grupirala po tematskih sklopih vprašanj, čeprav so se relevantni podatki nahajali na različnih koncih posameznih intervjujev.

Preverjanje pomeni, da preverimo zanesljivost in verodostojnost in splošno uporabnost metod (Fink, 2000). Sama sem naključno izbrala tri intervjuvance in jim poslala v potrditev pisni izvod koncepta analize. Vsi trije so odgovorili, da pisna izvedba ustreza njihovim odgovorom. Drugih intervjuvancev zato nisem vprašala, sem pa vsem obljubila, da bomo imeli možnost vpogleda v celotno študijo potem, ko bo le ta izdelana. Poročanje ne bi smelo biti samo predstavitev podatkov s komentarji in interpretacijo raziskovalca, saj je raziskovalec tisti, ki presodi kako razumeti kontekst v razmerju s posameznimi situacijami, kjer je neskončno možnosti (Fink, 2000). V tej študiji sem poskušala rezultate analize predstaviti v povezavi s tematiko, ki sem jo obravnavala v prvem delu in v povezavi z kvantitativno raziskavo, ki sledi v nadaljevanju. Pri tem sem poskrbela, da so podatki ostali zaupni.

4.3 Načrt kvantitativne raziskave

V tem delu predstavljam načrt kvantitativne raziskave. Najprej predstavim osnovni konceptualni model, sledi predstavitev domnev, nato pa predstavim še metodologijo raziskave in operacionaliziram konstrukte.

4.3.1 Konceptualna opredelitev modela

Cilj proučevanja je izvozna uspešnost. Avtorji raziskav s področja trženja in organizacije se strinjajo, da kakovostni odnosi med kupcem in prodajalcem povečujejo uspešnost, čeprav nekatere študije tega niso potrdile. Na primer De Wulf et al. (2001) in Hibbard et al. (2001) trdijo, da ni nujno, da odnosi na področju trženja povečujejo uspešnost. Zaradi tega nastane potreba po oblikovanju novih konceptualnih modelov na tej osnovi.

Izvozno uspešnost lahko merimo kot zaznave ali stališča glede uspešnosti. Katsikeas, Leonidou in Morgan (2000) so preverili preko 100 različnih raziskav, ki proučujejo konstrukt izvozna uspešnost, in ugotovili, da se mere izvozne uspešnosti lahko uskupinjajo v ekonomske (tržni delež, dobičkonosnost, prihodki od prodaje) in neekonomske dejavnike. Pri tem so izpostavili potrebno po ovrednotenju dolgoročne stabilnosti odnosov med izvozno uspešnostjo in njenimi razsežnostmi (Madsen, 1987; Katsikeas et al., 2000). Prav tako so izpostavili, da je izvozna uspešnost medkulturna, kar je kritično pri merjenju validnosti izvozne uspešnosti (Styles, 1998; Katsikeas et al., 2000). Dalje so ugotovili, da je problem izvozne uspešnosti tudi prisotnost potencialno neopazovanih spremenljivk. Veliko izvoznih raziskav tudi ne povezuje ustvarjanje tesnih vezi z ekonomsko uspešnostjo (Bello et al., 2003). Izvozna uspešnost je v raziskavah konceptualno opredeljena in tudi merjena na različne načine. Najbolj običajna konceptualizacija izvozne uspešnosti je finančni rezultat izvoza. To so vrednostni kazalniki prikaza rezultatov izvoza. Konceptualizacija lahko zajema tudi strateške rezultate izvozne uspešnosti. Na primer, strateški cilji so lahko povečan tržni delež v izvozu, boljši strateški položaj in podobno.

Izvozno uspešnost nameravamo povezati z zadovoljstvom. Zadovoljstvo je naslednji konstrukt v modelu. Crosby et al. (1990) razumejo zadovoljstvo kot ovrednotenje izkušenj iz interakcij. Ivens (2006) trdi, da zadovoljstvo izhaja iz prožnosti. Trdi, da s predlogi za prilagoditev obstoječih sporazumov partnerji ne morejo brezpogojno pričakovati, da bo njihova zahteva sprejeta (Ivens, 2006). Začetni dogovor predstavlja status quo in če se partner obnaša na način, ki izraža prožnost, je položaj nasprotnega partnerja izboljšan in primerjava med novim statusom quo in prejšnjim vodi v zadovoljstvo (Anderson & Sullivan, 1993; Hoyer & MacInnes, 2001). Dorsch et al. (1998) menijo, da je zadovoljstvo najpomembnejša razsežnost kakovostnih odnosov, zato imajo bolj zadovoljni kupci višjo kakovost odnosov s prodajnimi podjetji. Tudi Cannon in Perreault (1999) izpostavita, da je ključni dejavnik, ki vpliva na prihodnje poslovne menjave, ocena stranke o zadovoljstvu z odnosi. V literaturi je najti veliko nejasnosti v zvezi z opredelitvami različnih vrst

zadovoljstva in medsebojne povezanosti le-teh. Geyskens et al. (1999) so z analizo podrobno pregledali raziskave konstrukta zadovoljstvo in ga opredelili kot pozitivno stanje, ki je rezultat odnosa. Strukturirali so ga kot zadovoljstvo na nivoju podjetja in na nivoju posameznika. Ugotovili so, da je večja povezanost ekonomskega pomena zadovoljstva z nivojem podjetja in družbenega zadovoljstva z nivojem posameznika.

Zaupanje je osrednji konstrukt konceptualnega modela menjav na podlagi odnosov. Zanima me, kaj ustvarja visoko stopnjo zaupanja v odnosu med izvoznikom in uvoznikom in kako vpliva njihovo delovanje na izvozno uspešnost.

Pridobiti zaupanje drugega partnerja poveča občutek varnosti, kar olajša in pospeši sodelovanje in vedenje na način, ki omogoča uspešne odnose kupec-prodajalec in zaščiti pred negativnimi vplivi (Leonidou et al., 2006).

Fryxell et al. (2002) so odkrili pozitivne povezave ob prisotnosti afektivnega, ne pa tudi kognitivnega zaupanja, kar narekuje dodatna proučevanja dejavnikov zaupanja. Proučevali so moderatorski vpliv konstrukta zaupanje na povezavo med kontrolnimi mehanizmi (to so enostranski mehanizmi) in zaznano uspešnostjo podjetij in v raziskavo vključili podjetja, registrirana v Združenih državah Amerike. Kot sem poudarila v uvodnih poglavjih, ta študija razmejitvi enostranske mehanizme managiranja, kjer so izpostavljeni posamezniki, od dvostranskih, ki izpostavijo odnose. Ugotovitve raziskave kažejo, da je zaupanje bliže dvostranskim mehanizmom managiranja. Fryxell et al. (2002) se še sprašujejo ali bi enaka raziskava podjetij, ki so registrirana na Kitajskem, pokazala drugačne rezultate, zaradi vpliva drugačne kulture. Iz rezultatov raziskave Fryxell et al. (2000) izhaja, da bi večja vlaganje v afektivno zaupanje, ustvarjalo bolj prožne menjalne odnose, zato pa tudi bolj vzdržljive.

Doney in Cannon (1997) pojasnjujeta, da namen v odnosu določa namen v menjavi. Trdita, da zaupanje nastaja z interpretacijo in ovrednotenjem motivov nasprotnega partnerja. Pojasnjujeta, da partnerja s procesom namena (angl. *intentionality process*) v odnosu poskušata določiti namen v menjavi (angl. *attempts to determine its intentions in exchange*). Ugotavljata, da so posamezniki ali skupine, ki so bolj motivirane pomagati, bolj zaupanja vredne, kot tiste, ki imajo bolj "priskledniške"²⁷ namene (to pomeni, da so bolj kalkulatívne). Iz tega izhaja, da je dobrohotnost predpogoj, da partnerja razvijeta skupne vrednosti ali norme, iz česar razvijem na normah temelječe zaupanje. Macneil (1980) pojasni, da o normah govorimo takrat, ko partnerja razumeta cilje in delovanje drug drugega.

Cavusgil et al. (2004) uvrstijo zaupanje med neformalne mehanizme. Pojasnjujejo, da zaupanje zagotavlja učinkovito transakcijo, če tega ni mogoče zagotoviti niti s pomočjo

²⁷ eksploitativne namene

lokalnega niti mednarodnega prava pri reševanju formalnih pogodb. Zaupanje je v tem primeru opredeljeno kot moralna pogodba. Knack in Keefer (1997) ugotavljata, da so norme vedenja in zaupanje pomembnejše pri tistih ekonomskih aktivnostih, pri katerih se ne moremo zanesti na visoko stopnjo formalnih mehanizmov nadziranja. Če je v okolju zaznana negotovost, Hoyt in Huq (2000) sklepata, da so formalne pogodbe, kot se razumejo po principih teorije transakcijskih stroškov, negativno povezane z uspešnostjo, medtem ko so sporazumi, ki temeljijo na zaupanju, pozitivno povezani z odzivnostjo in uspešnostjo. Ugotavljata, da nadziranje s sporazumi, ki temeljijo na zaupanju, zahteva manj napora pri prilagajanju.

Nekateri avtorji trdijo, da je dinamiko zaupanja potrebno ločiti od časovne opredelitve zaupanja. Zaupanje lahko kaže drugačne značilnosti v začetnih obdobjih kot pozneje, če nastane dolgoročno zaupanje. Ganesan (1994) razume dolgoročno usmerjenost kot željo in uporabnost ekonomskih akterjev imeti dolgoročne odnose s partnerji, s katerimi so v menjalnem odnosu. Pressey in Tzokas (2001) v tem smislu predlagata, da je konstrukt zaupanje smiselno utrditi s kontekstom, v katerem se nahajajo odnosi. Kot še navajata, so tak kontekst pri proučevanju menjav na podlagi odnosov lahko vrednote ali norme.

Norme vedenja so pomembne za trženjsko uspešnost (Heide, 1994; Bello & Gilliland, 1997; Skarmetas & Katsikeas, 2001). Povezave med normami vedenja na nivoju podjetja in uspešnostjo odnosov so proučevali Noordewier et al. (1990), Lusch in Brown (1996), Bello in Gilliland (1997) ter Cannon et al. (2000). Medtem ko Lusch in Brown (1996) nista našla povezave med normami vedenja in uspešnostjo veletrgovcev, sta Bello in Gilliland (1997) našla pozitiven vpliv norm vedenja na izvozno uspešnost. Tudi rezultati drugih raziskav norm vedenja so protislovni. Medtem ko Gundlach et al. (1995) potrjujejo, da norme vedenja pozitivno vplivajo na zavezanost, Dwyer (1993) proučuje področje proizvodnih dejavnosti in ugotovijo šibek vpliv norm vedenja na komunikacijo. Cavusgil et al. (2004) trdijo, da so proizvajalci aktivni pri izmenjavi informacij, ki jo opredelijo kot normo vedenja, seveda z namenom ustvarjanja harmoničnih odnosov s tujimi distributerji.

Norme vedenja lahko povečujejo konkurenčno prednost (Barney & Hansen, 1994), vendar zahtevajo znatne investicije časa, denarja in osebja, s strani obeh partnerjev v menjavi (Joshi & Stump, 1999). Ko so odnosi enkrat vzpostavljeni, so krhki, zahtevajo stalno vzdrževanje in stalen razvoj (Dwyer et al., 1987; Larson, 1992). Ivens (2004; 2006), ki je proučeval razvoj norm vedenja od leta 1984 do leta 2001, je izpostavil 10 vrst norm, ki so bile najpogostejše proučevane. Med njimi je posebno pozornost namenil prožnosti, ki jo je kot relevantno normo proučeval Kaufmann že leta 1987.

Prožnost je prvi konstrukt, ki je uvrščen v model kot vzročni dejavnik zaupanja. Prožnost pomeni obojestransko pričakovanje, da obstaja želja po prilagoditvi, če se okoliščine spremenijo (Heide & John, 1992). Bello in Gilliland (1997) trdita, da partnerja določita izvozne aktivnosti s procesom prožnega pogajanja. Dalje še trdita, da je dvostranska oblika

managiranja v obliki prožne prilagoditve, ki je narejena z obeh strani partnerjev, tista, ki povečuje verjetnost izvozne uspešnosti. Hennart (2007) ugotavlja, da so možnosti, ki jih ponuja prožnost, dodaten, pomemben razlog, ki internacionalizacijo podjetij lahko vodi do večje dobičkonosnosti. Trdi, da je prožnost pomemben dejavnik pri doseganju konkurenčne prednosti v mednarodnem okolju. S tem je oblikovan osnovni model vzročno-posledičnih povezav, ki ga nadgradim še s konstruktom psihična razdalja kot mediatorjem in z oportunizmom kot moderatorjem.

Naslednji dejavnik vpliva je psihična razdalja. Kot navajajo Zhang et al. (2003), so raziskave odnosov med podjetji v mednarodnem okolju pokazale, da je zaupanje težje graditi, če so partnerji z različnih kulturnih področij. Kar je sprejemljivo za eno kulturno okolje, morda ni za drugo (Peterson, Sargent, Napier & Shim, 1999). Z vidika enostranskega managiranja menjav pomeni učinek psihične razdalje, da izvozni manager, ki zazna problem zaradi drugačne kulture tujega trga, ne oblikuje tesne povezave s partnerjem, pač pa se zanese na formalna poročila in druge kontrole (Bello & Gilliland, 1997). Taka ugotovitev izhaja iz dejavnikov kulturne razdalje. Nasprotno pa Prime et al. (2009) izpostavijo pomen ločevanja med objektivno psihično razdaljo, ki je bližja izrazu kulturna razdalja in subjektivno, ki je bližja izrazu psihična razdalja, kot jo zazna posameznik.

Noorderhaven (1999) trdi, da vprašanje zaupanja ni pojasnjeno v medkulturnem okolju. Osnovno vprašanje je, ali se zaupanje razlikuje med kulturami. Meni, da so vsa razmišljanja v smeri oblikovanja definicije zaupanja, ki bi veljala za vsa kulturna področja, še neizvedljiva, zato predlaga, da je mnogo bolj produktivno na tem nivoju znanja, da kulturo proučujemo ločeno od vidika zaupanja, čemur sledi tudi ta študija. Predpostavljam posredni vpliv psihične razdalje na zaupanje.

Zadnji izmed konstruktov v konceptualnem modelu je oportunizem, ki mu nameravam določiti vlogo moderatorja. Teorija transakcijskih stroškov opredeli oportunizem kot predpostavko za razliko od teorije menjav na podlagi odnosov, ki zavrača predpostavko o univerzalnosti oportunizma, kar pa ne pomeni, da zavrača obstoj oportunizma (Hawkins et al., 2008). Hawkins et al. (2008) tudi trdijo, da so norme pojav, ki lahko znižuje oportunizem. Študijski okvir te raziskave zajema oportunizem z vidika teorije menjav na podlagi odnosov. Tako opredeljen oportunizem zajema tudi norme vedenja in zadovoljstvo (Crosno & Dahrstrom, 2008). Norme vedenja vplivajo na omejeno vedenje in to zmanjšuje oportunizem (Rokkan, Heide, & Wathne, 2003).

Veliko zahodne literature, ki se ukvarja z odnosi kupec-prodajalec, je usmerjene na proučevanje oportunizma na domačem trgu (Crosno & Dahrstrom, 2008), medtem ko so redke empirične študije, ki usmerjajo pozornost na oportunizem v mednarodnih poslovnih okoljih, ki bolj verjetno nastaja tako zaradi različnih ekonomskih, sociokulturnih in političnih okolij kot tudi zaradi visoke stopnje negotovosti, zapletenosti in volatilnosti, ki

je povezana s tujimi trgi (Brown et al., 2000; Cavusgil et al., 2004).

Mednarodna menjava ima značaj tveganja zaradi oportunizma (Williamson, 1985), kar pomeni, da lahko okrepi koristi odnosov za svoje potrebe in ne za potrebe podjetja. Transakcijski stroški, ki so potrebni za aktiviranje zaščitnih mehanizmov pred oportunizmom, so lahko visoki (Barney, 1990), kar je za mala in srednje velika podjetja še posebej težko uresničljivo. Kot trdi Barney (1990), pa taki stroški niso potrebni, kadar imamo opravka z ljudmi, ki jim zaupamo.

Empirične raziskave pogosto prezrejo možnosti, ki jih ponuja moderatorsko proučevanje. Na primer Hitt, Keats in DeMarie (1998) navajajo pomen moderatorskih, posredujočih ali interventnih spremenljivk managiranja odnosov med internacionalizacijo in uspehom. Navajajo da jih raziskovalci prezrejo, in sicer včasih nezavedno ali tudi zavestno zaradi teoretičnega okvira, v katerem proučujejo. Raziskovalci pogosto spregledajo tudi dejstvo, da so različna podjetja na različnih razvojnih stopnjah internacionalizacije. To so lahko razlogi, da so dominantni, managerski motivi, zavezanost in načini delovanja različni. Na primer, če dejanske študije pokažejo, da so podjetja v nelinearnih odnosih med oportunizmom in uspehom, bi to lahko pomenilo, da dejansko niso, pač pa, da so ali spodaj ali zgoraj nad optimalno stopnjo oportunistične razpršenosti. To lahko preverimo z moderatorskim načinom proučevanja. Contractor, Kundu & Hsu (2003), na primer, dokazujejo, da podjetja, ki imajo nizko stopnjo mednarodne razpršenosti, kažejo nizko uspešnost. Nizko uspešnost kažejo zaradi začetnih stroškov učenja delovanja v tujini. Medtem pa podjetja, ki imajo visoko stopnjo mednarodne razpršenosti, kažejo nizko uspešnost iz drugih razlogov, na primer zato, ker so preveč internacionalizirana. Hennart (2007) trdi, da je to zanimiva domneva, ki opozarja, da je potrebno podjetja razširjati v tujino preko dolgega obdobja in pri tem imeti jasna stanja, tako glede stanja učenja kot tudi glede stanja prevelike ekspanzije, kar je bilo ugotovljeno prav zaradi moderatorskega preverjanja.

Tudi z vidika proučevanja oportunizma se lahko zaznave poštenega poslovanja in neoportunističnih menjav napačno presodijo zaradi možnosti napačnega razumevanja, ki ga spremlja visoka stopnjo psihične razdalje med partnerjema (Terpstra & David, 1991). Psihična razdalja lahko poslabša zaznavo oportunizma, ker imajo morda partnerji iz povsem drugačnega okolja nekonsistentne okvire referenc in neskladna pričakovanja, ki se nanašajo na poslovne operacije. Taka neusklajenost lahko frustrira interpretacijo in razumevanje partnerjevega vedenja.

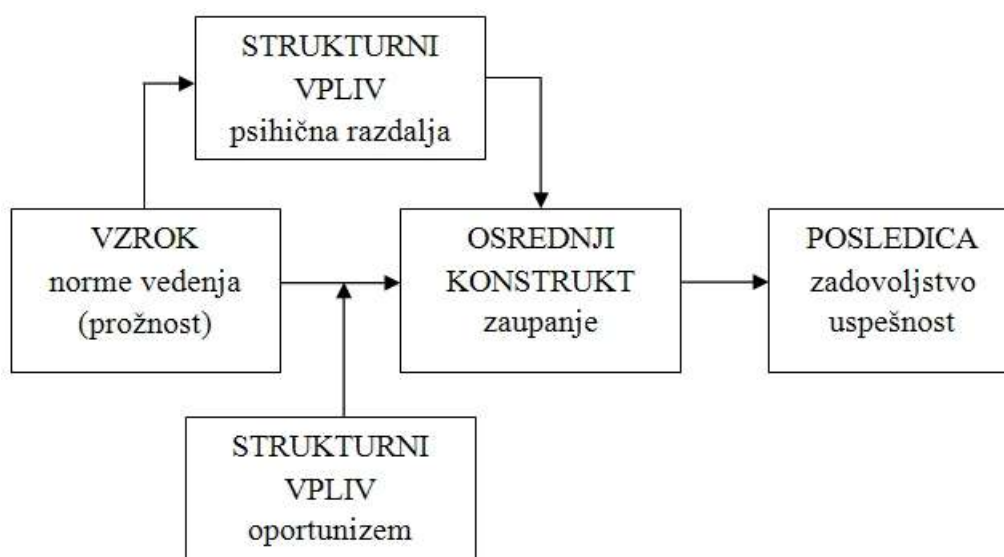
Priporočilo o moderatorskem proučevanju oportunizma izhaja iz meta analize (Geyskens et al., 1999, Crosno & Dahrstrom, 2008), ki ugotavlja, da se uskupinjajo podobni konstrukti v en nadkonstrukt, zato nastane potreba po preverjanju potencialnih učinkov na moderatorski način. Prehod iz raziskav neposrednih učinkov na testiranje učinkov v interakcijah v raziskavah, ki proučujejo oportunizem, ni pogosto uporabljen. Eden od

redkih primerov sta Jap in Anderson (2003), ki ugotavljata, da pri nizki stopnji oportunitizma medosebno zaupanje povečuje uspešne rezultate (angl. *performance outcomes*) in prihodnja pričakovanja, medtem ko postane pri visoki stopnji oportunitizma medosebno zaupanje manj učinkovito, učinek pa je bolj verjetno usmerjen v skladne cilje. Ugotavljata pa, da investicija v dvostranska posebna vlaganja celo pri visoki stopnji oportunitizma daje uspešne rezultate in prihodnja pričakovanja. Z moderatorskim pristopom sta Jeffries in Reed (2000) na primer proučevala negotovost. Ugotovila sta, da so pri nizki stopnji negotovosti in če negotovost ni prisotna, odnosi, ki temeljijo na pogodbenih razmerjih, neučinkoviti, medtem ko so pri visoki stopnji negotovosti odnosi na podlagi pogodb učinkoviti. Wathne in Heide (2000) razmejita oportunitizem v pasivni in aktivni del ter v obstoječe in nove odnose in na tej osnovi predlagata strategije za vzdrževanje teh odnosov s ciljem zaščititi uspešnost. Wang (2002) trdi, da obstaja verjetnost, da pri partnerju, ki ima dobra priporočila, zaznamo manj oportunitizma, kot pa, če teh priporočil ne bi bilo. Prav tako Rindfleisch in Moorman (2001) ugotavljata, da je zaznava stopnje oportunitizma različna, in sicer glede na to, ali se ta manifestira v horizontalnih ali v vertikalnih odnosih. Zaradi različnih stopenj povezav, priporoča literatura moderatorski način proučevanja. Tudi Rindfleisch et al. (2010) predlagajo, da bi nadaljnja moderatorska proučevanja oportunitizma pripomogla k boljšemu razumevanju tega konstrukta.

Pri oblikovanju konceptualnega modela izhajam iz koncepta normiranega vedenja, kot izhaja iz teorije menjav na podlagi odnosov (Macneil, 1980; Dwyer et al., 1987, Heide, 1994; Ivens, 2004). Predlagam konceptualni model menjav na podlagi odnosov, ki je prikazan na Sliki 2. Cilj proučevanja je uspešnost poslovanja, ki jo dopolnim tudi z zadovoljstvom. Zaupanje je osrednji konstrukt, ki je vzročno povezan z normami vedenja, in sicer s prožnostjo. S tem oblikujem mehanizem menjav prožnost-zaupanje. Ta mehanizem sodi med dvostranske mehanizme in temeljna domneva te raziskave je, da mehanizem prožnost-zaupanje pozitivno vpliva na rezultat, ki je izražen z zadovoljstvom in izvozno uspešnostjo.

Model dopolnjujem še z dvema konstruktoma, in sicer s psihično razdaljo in oportunitizmom. Psihična razdalja je vključena v model posredno, z namenom, da ločim tiste dejavnike prožnosti, ki so neposredno vezani na zaupanje, od tistih, ki vplivajo na pojav psihične razdalje. Konstrukt oportunitizem je kot moderator vključen v model odnosov z namenom, da bi preverili ali prisotnost oportunitizma vpliva na učinke povezav, in sicer me zanima ali ta konstrukt spremeni delovanje mehanizma prožnost-zaupanje in posledično izvozno uspešnost.

Slika 2: Konceptualni model



4.3.2 Raziskovalne domneve

Raziskovalne domneve predstavim najprej za vzročno posledične povezave zaupanja med izvoznikom in uvoznikom. Sledi pojasnjevanje strukturnih povezav, mediatorskega in moderatorskega vpliva.

Ouchi (1980) navaja, da so ponavljajoče se menjave v daljšem časovnem obdobju primer okoliščin, ko nekomu lahko zaupamo. Zaupanje obstaja, ko so neka sporočila (angl. *signals*), na primer ko ponudnik deli s kupcem zaupne informacije, sprejeta kot jamstvo (Morgan & Hunt, 1994; Donney & Cannon, 1997) in verjamemo, da se ne bo naredila nobena odločitev ali nobeno dejanje, ki bi škodovalo drugi strani (Anderson & Narus, 1990; Ganesan, 1994).

Heide in John (1992) predvidevata, da ko se odnosi razvijajo, so verjetno razvijajo podporne norme, ki imajo vlogo dejavnika, ki določa zaupanje. S časom partnerja pridobita drug od drugega medsebojno razumevanje in osebno zaupanje (Morgan & Hunt, 1994). Zhang et al. (2003) so potrdili pozitivno povezavo med normami vedenja in zaupanjem ter povezavo med zaupanjem in proizvajalčevo konkurenčnostjo na izvoznem trgu. Ker proučujem odnose pri izvoznikih v povezavi z njihovimi partnerji v tujini, sem v model mediatorsko vključila tudi konstrukt psihična razdalja. Tangpong, Hung in Ro (2010) ugotavljajo, da oportunizem najbolj oslabi v povezavi med visoko stopnjo norm vedenja in visoko stopnjo sodelovanja in, da norme vedenja brez sodelovanja kot tudi sodelovanje samo brez norm vedenja nista primerljivo učinkovite v zmanjševanju oportunizma.

Skupaj preverjam šest domnev, ki so predstavljene v nadaljevanju.

Domneva o vplivu prožnosti za zaupanje

Zaheer in Venkatraman (1995) utemeljujeta komplementarni način opredelitve konstrukta zaupanje. Iz literature izhajajo različne opredelitve zaupanja, in sicer kot predvidljivost, dobronamernost, dobrohotnost itd. Ring in Van de Ven (1992) trdita, da je zaupanje več kot samo predvidljivost, ker vsebuje medsebojno pričakovanje vzajemnosti in se nanaša na medsebojna pričakovanja poštenega ravnanja in dobronamernost. Tako zaupanje opredelita kot dobrohotno zaupanje in trdita, da se ga nekateri izogibajo, ker nastane spontano ali pa sploh ne nastane. Zucker (1986) trdi, da pogoji, ki omogočajo nastajanje dobrohotnega zaupanja, vsebujejo tudi obstoj skupnih vrednot, ki lahko privedejo do skupnih ciljev.

Tudi Styles et al. (2008) trdijo, da je potrebno zajeti v opredelitvi zaupanja medsebojno pričakovanje poštenega ravnanja in dobronamernost (angl. *to mutual expectations of honesty and benevolence*). Opredelitev dobrohotnega zaupanja povzamejo po opredelitvi raziskovalca Sako (1992), ki trdi, da dobrohotno zaupanje presega pogodbeni sporazum. Navaja, da je dobrohotnost medsebojno prepričanje o vedenju na način, ki je ugoden za oba partnerja. Styles et al. (2008) dodajajo, da dobrohotnost tudi predpostavlja, da partnerja ne izkoristita prednosti drug drugega, četudi se za to pojavi priložnost. Dobrohotnost je zato bolj subjektivna oblika zaupanja.

Hardy et al. (1998) opozarjajo, da zaupanje v smislu predvidljivosti lahko pušča dvom o namerno ustvarjenem zaupanju (imenujejo ga fasadno zaupanje), za katerim se skriva potreba po moči. Predlagajo, da je zato potrebno razlikovati med interakcijami, ki temeljijo na zaupanju, in tistimi, ki temeljijo na moči. Medtem ko je namerno ustvarjeno zaupanje povezano z močjo, je zaupanje v smislu norm vedenja povezano z recipročnostjo. Upoštevanje recipročnosti (kot izhaja iz norm vedenja) pomeni, da utrjujemo zaupanje. V primeru, da zaupanje upošteva zgolj namen, povečuje moč. Iz tega sklepamo, da norme vedenja lahko ustvarjajo zaupanje.

Nadgraditev zaupanja z normami vedenja priporočata Pressey & Tzokas (2004), ker zaupanje lahko v času mednarodnih odnosov variira zaradi nekih nepojasnjenih dejavnikov. Pozitiven odnos med normami vedenja in zaupanjem je bil dokazan v številnih študijah. Skarmeas in Katsikeas (2001) trdita, da sta za uspeh med uvoznikom in njegovim prekomorskim dobaviteljem, za razliko od manj uspešnega uvoznika, značilna visoka stopnja norm vedenja in visoka stopnja zaupanja. Pozitiven vpliv norm vedenja na zaupanje najdemo tudi pri avtorjih Doney in Cannon (1997), Zhang et al. (2003), Bello in Gilliland (1997), Ivens (2005), Nevin (1995), Hewett in Bearden (2001). Zhang et al. (2003) izpostavijo, da čeprav imajo tako zaupanje kot norme vedenja lahko neposreden vpliv na konkurenčnost na izvoznem trgu, je ta učinek povečan, če proizvajalec razvije norme vedenja in jih vključi v proces ustvarjanja medsebojnega zaupanja. Zaradi tega domnevam, da so norme vedenja in zaupanje dva ločena konstrukta in da norme vedenja vplivajo na zaupanje.

Nevin (1995) trdi, da norme vedenja spodbujajo interakcije med partnerji, kot na primer izmenjava zaupnih informacij. Heide in John (1992) sta izdelala strukturni vidik medorganizacijskih odnosov s pomočjo norm vedenja in potrdila, da norme vedenja, kot so prožnost, solidarnost in izmenjava informacij lahko nadomeščajo pogodbeni odnos kot mehanizem zaščite. Ivens (2005) pojasnjuje, da manager lahko izbere med dvema možnostma, ali povečuje stroške zaradi kontrolnih pogodbenih obveznosti ali pa se odloči za zaupanje.

Fryxell et al. (2002) so našli pozitivno povezavo med mehanizmi družbene kontrole (kot je na primer neformalno sodelovanje v odločanju) in zaznavo uspešnosti pri afektivnemu zaupanju, ne pa tudi pri kognitivnemu zaupanju. Aulakh et al. (1996) z raziskavo niso potrdili, da zaupanje prispeva k izvozni uspešnosti, če je zaupanje na drugi strani pojasnjeno z individualnimi razsežnostmi norm in drugimi kontrolnimi mehanizmi. Norme vedenja so opredelili z razsežnostmi kontinuitete, prožnosti in izmenjave informacij. Neposredna povezava med prožnostjo in zaupanjem je v raziskavi kljub temu pozitivna, Aulakh et al. (1996) pa iz takih rezultatov raziskave sklepajo, da odnosi med enostranskimi in dvostranskimi mehanizmi niso povsem pojasnjeni.

Ivens (2005) potrdi pozitivno povezavo med prožnostjo in zaupanjem v raziskavi na medorganizacijskem trgu storitev. Z vidika enostranskih mehanizmov managiranja so posamezne transakcije razjasnjene zelo podrobno. Partnerji imajo popolne informacije, zato ne poznajo drug drugega, ne zaupajo drug drugemu in prožnost ni relevanten dejavnik (Ivens, 2006). Z vidika teorije menjav na podlagi odnosov oziroma dvostranskih mehanizmov managiranja obstaja pričakovanje, da bosta oba partnerja želela prilagoditi prvotni dogovor, če se okoliščine spremenijo (Heide & John, 1992), zato razumem prožnost kot relevanten dejavnik norm vedenja, ki vpliva na zaupanje.

Konstrukt prožnost, opredeljen kot norma vedenja je obojestransko pričakovanje (Heide & John, 1992). Bello et al. (2003) trdijo, da je prožnost pripravljenost izvoznika in uvoznika, da se prilagajata drug drugemu zaradi sprememb in nepričakovanih okoliščin. Prožnost pomeni prilagoditi dogovor spremenjenim pogojem v okolju (Noordewier et al., 1990), saj je realnost drugačna od idealnega sveta (Macauley, 1963).

Pozitivna povezava med prožnostjo in zaupanjem se pričakuje, ker pozitivni odziv ponudnika kupcu na začetni dogovor predstavlja močen kazalnik, da se oportunistično vedenje verjetno v prihodnje ne bo pojavilo (Ivens, 2005). Kot trdijo Katsikeas et al. (2009), zaupati pomeni vedeti in do partnerja, čigar vedenje je bolj predvidljivo, imamo več zaupanja, kot do partnerja, čigar vedenje je manj predvidljivo. Prožnost kot obliko normiranega vedenja Heide in John (1992) opredelita kot pričakovanja in skupne vrednote o tem kakšna vedenja, kakšni cilji in načini so pomembni ali nepomembni, pravi ali nepravi, primerni ali neprimerni in obe strani hkrati tudi pričakujeta od nasprotnega partnerja skladno vedenje. Iz opredelitev izrazov medsebojno pričakovati in vedeti

sklepam, da več kot je medsebojnega pričakovanja prožnosti, bolj predvidljivo vedenje zaupanja lahko pričakujem. Prav zato predlagam pozitivno povezavo med prožnostjo in zaupanjem.

H1: Prožnost ima pozitiven vpliv na zaupanje.

Domnevi o vplivih zaupanja na zadovoljstvo in izvozno uspešnost

Palmatier et al. (2007) navajajo, da je zaupanje ključna razsežnost objektivne uspešnosti. Ustvarjeno zaupanje je lahko osnova za zadovoljstvo v poslovnih odnosih (Armstrong & Yee, 2001). Vpliv zaupanja na zadovoljstvo je bilo v poslovnih odnosih empirično večkrat preverjeno (Barnes et al., 2010). To dokazujejo študije, ki potrjujejo, da zaupanje pozitivno prispeva k zadovoljstvu (Andaleeb, 1996; Farrelly & Questar, 2005; Mohr et al., 1996; Schul, Pride & Little, 1985). Tudi Anderson in Narus (1990), Geyskens et al. (1999) ter Fierro in Redondo (2008) potrjujejo, da ima zaupanje pozitiven in neposreden vpliv na zadovoljstvo.

Zaupanje znižuje stroške transakcij (Macbeth & Ferguson, 1994), toda Zineldin in Jonsson (2000) menita, da odnosi z visoko stopnjo zaupanja niso nujno tudi uspešni odnosi, zato predlagata, da bi prihodnje raziskave dodale spremenljivke, kot sta ekonomski dobiček ali rast. Cullen et al. (2000) proučujejo mednarodne strateške povezave in potrdijo pozitivno povezanost med zaupanjem in uspešnostjo teh povezav. Nasprotno Aulakh et al. (1996) neposredne povezane med zaupanjem in tržno uspešnostjo na mednarodnih trgih niso potrdili. Tudi Lyles et al. (1999) niso potrdili pozitivne povezanosti med zaupanjem in uspešnostjo skupnih vlaganj. Med zaupanjem in uspešnostjo človeških virov so potrdili celo negativno povezavo pri proučevanju skupnih vlaganj malezijskih podjetij. Chryssochoidis in Theoharakis (2004) proučujeta dvojice izvoznik-uvoznik in ugotavljata majhno verjetnost, da dvojica izvoznik-uvoznik prispeva h konkurenčni prednosti in to kljub temu, da sta predpostavila, da na dvojico izvoznik-uvoznik vpliva visoka stopnja zaupanja. Nasprotno pa so Handfield in Nichols (1999), Wetherbe (1995) in Liedtka (1996) potrdili, da mehanizmi managiranja, ki temeljijo na zaupanju in medsebojni kooperaciji vplivajo na uspešnost podjetij. Zaupanje ustvarja uspešnejše in učinkovitejše odnose z neposrednim vplivom na rezultat in na zaznano zadovoljstvo (Dahlstrom & Nygaard, 1995; Siguaw, Simpson & Baker, 1998; Handfield & Betchel, 2002; Sila, Ebrahimpour & Birkholz, 2006; Cambra & Polo, 2008).

Madsen (1987) poudarja potrebo po celovitosti in večdimenzionalnosti konstrukta uspešnost. Izvozna uspešnost je osrednjega pomena pri vsaki strategiji, vključujoč mednarodno strategijo (Diamantopoulos & Kakkos, 2007). Izvozna uspešnost je pogosto odvisna spremenljivka, ki kaže na elemente, ki jo določajo. Kljub temu, da mnoge raziskave proučujejo uspešnost, ostaja to področje eno od manj pojasnjenih področij na mednarodnem področju menjav. Z vidika izvozne uspešnosti Diamantopoulos in Kakkos

(2007) navajata, da so mnoge študije izvozne uspešnosti prezrle, da se cilji med podjetji razlikujejo. Z vidika podjetja je konstrukt uspešnost kompleksen (Greve, 1996). Tudi Madsen (1987) poudarja potrebo po celovitosti in večdimenzionalnosti konstrukta uspešnost. Izvozno uspešnost določajo objektivni cilji skupaj z managerjevo subjektivno ovrednoteno stopnjo zadovoljstva (Diamantopoulos & Kakkos, 2007). Rindfleisch et al. (2010) opozarjajo, da bi bilo potrebno v prihodnjih raziskavah razjasniti uporabnost merjenja uspešnosti, kadar se uporablja več različnih mehanizmov managementa v različnih kontekstih. Izvozna uspešnost je multidimenzionalni konstrukt, ki zajema izvoznikovo ekonomsko in strateško razsežnost (Bello & Gilliland, 1997; Zou, Taylor & Osland, 1998). Izvozno uspešnost raziskovalci opredelijo kot organizacijske, managerske, okoljske in strateške razsežnosti (Zou & Stan, 1998).

Venkatraman in Ramanujan (1986) priporočata, da je potrebno ovrednotiti tako indikatorje, ki odražajo izpolnjevanje ekonomskih ciljev kot tudi tiste, ki odražajo izpolnjevanje operativne uspešnosti. Redki so primeri, ko izvozniki opredelijo uspešnost izvoznih strategij kot uspešno ali neuspešno in pri tem dodatno ocenijo tudi stopnjo zadovoljstva (Diamantopoulos & Kakkos, 2007). Navajata tudi, da v raziskavah ni izpostavljeno, da je izvoznikovo lastno ovrednotenje rezultata kot uspešnega ali neuspešnega lahko različno od njegovega zadovoljstva. Kot trdita Bonoma in Clark (1988), tržne učinkovitosti in tržne uspešnosti ni koristno ovrednotiti brez zadovoljstva z rezultati tržnih aktivnosti.

Zadovoljstvo je ena od najbolj pogosto raziskovanih konstruktov izhodnih spremenljivk v tržni literaturi medorganizacijskih odnosov (Geyskens & Steenkamp, 2000). Geyskens et al. (1999) so združili raziskave konstrukta zadovoljstvo in jih opredelili na nivoju podjetja in na nivoju posameznika. Navajajo, da se konstrukt zadovoljstvo v smislu čustvenega stanja lahko uporablja za ocenjevanje učinkovitosti tržnih programov v smislu prodaje, dobičkonosnosti in uspešnosti nasploh. Pozitivna interakcija v odnosih povečuje zadovoljstvo in zadovoljstvo z odnosom je ključna sestavina uspešnih odnosov (Lages et al., 2008). Lages et al. (2005) so z empirično raziskavo potrdili pozitiven vpliv konstrukta zadovoljstvo z odnosom na izvozno uspešnost. Bardi in Schwartz (2003) pojasnjujeta, da je zadovoljstvo posledica vedenja in da obstaja potreba po konsistentnosti med vrednotami na eni in vedenjem na drugi strani. Zadovoljstvo je stanje pozitivnih čustev in razuma ter je rezultat zaznane ocene kupčevih delovnih odnosov s ponudnikom (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999).

Nivojska opredelitev konstrukta zadovoljstvo se opredeljuje po nivojski opredelitvi menjalnih odnosov, ki je bila predstavljena pri konstruktualnem zaupanju. Na primer Ndubisi & Wah (2005) navajata v svoji raziskavi, da se zadovoljstvo strank razlikuje od vsesplošne kakovosti odnosa banke do kupca. Iz tega izhaja, da obstajajo razlike v konstruktualnem zadovoljstvu, proučevanim na medorganizacijskem nivoju odnosov, od zadovoljstva, proučevanim na medosebnem nivoju menjalnih odnosov. Žabkar, Brenčič in Dmitrović (2009) navajajo v študiji, ki raziskuje zaznave turistov na štirih turističnih destinacijah v

Sloveniji, da je zadovoljstvo obiskovalca rezultat številnih izkušenj, ki jih ima s posamezniki in organizacijami in, ki skupaj določajo zaznavo obiskovalca. Tudi Culiberg in Rojšek (2010) opozarjata, da banke ne smejo ignorirati vloge kontaktnega osebjia za doseganje zadovoljstva strank v bankah.

Enako kot pri konstruktii zaupanje tudi konstrukt zadovoljstvo opredeljujejo različne vrste zadovoljstva. Zadovoljstvo je kognitivna in afektivna ocena, ki temelji na osebni izkušnji v vseh epizodah v odnosu (Roberts, Varki & Broddie, 2003). Farrelly in Quester (2005) empirično preverjata učinek zaupanja na ekonomsko in neekonomsko zadovoljstvo. Njuna ugotovitev je, da je zaupanje predhodnik tako ekonomskega kot neekonomskega zadovoljstva.

Ustvarjeno zaupanje je lahko osnova za zadovoljstvo v poslovnih odnosih (Armstrong & Yee, 2001). Pozitiven vpliv zaupanja na zadovoljstvo je bil v poslovnih odnosih empirično že večkrat preverjen. Anderson & Narus (1990) ter Fierro & Redondo (2008) potrjujejo, da ima zaupanje pozitiven in neposreden vpliv na zadovoljstvo. Zaupanje omogoča uspešnejše in učinkovitejše odnose z neposrednim vplivom na rezultat in na zaznano zadovoljstvo (Dahlstrom & Nygaard, 1995; Siguaw, Simpson & Baker, 1998; Handfield & Betchel, 2002; Sila, Ebrahimpour & Birkholz, 2006). Kot trdi Macneil (1980), čutijo partnerji zadovoljstvo drug do drugega znotraj odnosa kot celote. Zadovoljstvo nastaja iz pričakovanega zaupanja, ker tako zaupanje znižuje negotovost (Macneil, 1980), zato domnevam, da je zaupanje pozitivno povezano z zadovoljstvom.

Katsikeas et al. (2009) predlagajo povezavo zadovoljstva s takimi postavkami, ki merijo uspešnost. Anderson in Narus (1990) trdita, da doseganje željenih ciljev vodi do zadovoljstva v odnosih. Uporaba zadovoljstva skupaj z uspešnostjo podjetja predstavlja referenco, ki jo lahko primerjamo med podjetji (Katsikeas et al., 2000). Bolj zadovoljni kupci ustvarjajo višjo izvozno uspešnost (Ural, 2009). Granovetter (2005) trdi, da v primeru, da so ekonomske in neekonomske aktivnosti medsebojno pomešane, so neekonomske aktivnosti tiste, ki vplivajo na stroške in razpoložljive tehnologije za ekonomske aktivnosti, prav zato domnevamo, da je zadovoljstvo pozitivno povezano z izvozno uspešnostjo.

H2: Zaupanje ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo.

H3: Zadovoljstvo ima pozitiven vpliv na izvozno uspešnost.

Domnevi o vplivih prožnosti na psihično razdaljo in psihična razdalja na zaupanje

Oprelitev konstrukta psihična razdalja je povezana z opredelitvijo konstrukta kulturna razdalja. Model štirih kulturoloških dimenzij je razvil Hofstede (1980) na osnovi večletne raziskave vzorcev vedenja in vrednot zaposlenih, ki jo je v začetku sedemdesetih let

prejšnjega stoletja izvedel v mednarodnem podjetju IBM v 50 državah sveta. Kogut in Singh (1988) sta na tej osnovi izdelala enačbo, ki omogoča meriti kulturno razdaljo. Vendar ta enačba ne omogoča pojasniti vseh okoliščin v mednarodnem dogajanju odnosov. Dow in Karunaratna (2006) ter Dow in Ferencikova (2010) menijo, da bi morala biti kulturna razdalja samo ena od sestavin psihične razdalje.

Rašković in Svetličič (2011) proučujeta gospodarski in diplomatski pomen trgov nekdanje Jugoslavije za slovensko gospodarstvo. Žabkar in Makovec Brenčič (2001) navajata, da slovenskim izdelkom in blagovnim znamkam so na omenjenih trgih tudi desetletje po razpadu Jugoslavije pripisujejo "višjo kakovost", "bližino", "cenovno ugodnost" in "poslovnost. Hrastelj in Makovec Brenčič (2003) sta oblikovala faze medkulturnih pogajanj, in sicer: fazo politike, interakcije, fazo premisleka in izid.

Pressey in Selassie (2003) preverjata vpliv kulture na mednarodne odnose kupec-prodajalec in najdeta šibko podporo ideji, da kulturna različenost vpliva na mednarodne poslovne odnose. Nasprotno ugotovita, da nekateri managerji zaznajo drugačne omejitve, kot na primer v komunikaciji/jeziku, geografski razdalji, v ekonomskih in političnih značilnostih, v tehnologiji in infrastrukturi, v časovnih razlikah in drugo. Menita, da imajo ti dejavniki verjetno večji vpliv na odnose med narodi.

Prime et al. (2009) opredelijo psihično razdaljo kot izvoznikovo zaznavo drugačnosti države trga, tako z vidika delovanja kot tudi razumevanja ljudi in poslovnega okolja in izpostavijo pomen zaznav, ki ločijo objektivno od subjektivnega, kar je pomembno za proučevanje medosebnega odnosa izvoznik-uvoznik. Prime et al. (2009) pojasnijo izraz psihičen, ki izhaja iz grške besede duša. Pomeni, da se nanaša na kognitivno in moralno sposobnost razmišljanja.²⁸ Rašković et al. (2012) so medkulturne razlike proučevali kot kontrolno spremenljivko, in priporočajo, da bi bodoče raziskave merile neposreden vpliv razlik v psihični razdalji na zaupanje, kot to navajata Dow in Karunaratna (2006). Dow in Karunaratna (2006) ugotavljata, da bodo partnerji iz različnih kulturnih sredin brez uporabe norm vedenja v menjava manj verjetno oblikovali in gojili zaupanje.

Raziskave, ki proučujejo mednarodno poslovanje in izvozno uspešnost in pri tem ne zajamejo v raziskavo konstrukta kulturne ali psihične razdalje, ne dajejo istosmernih odgovorov. Na primer Lyles et al. (1999) so proučevali skupna vlaganja v malezijskih podjetij. Medtem ko niso potrdili pozitivne povezanosti med zaupanjem in uspešnostjo skupnih vlaganj, so med zaupanjem in uspešnostjo človeških virov našli celo negativno povezavo, kar lahko pripisujemo drugačnemu kulturnemu okolju. Tudi empirična študija menjalnih odnosov med zahodnimi izvozniki in uvozniki iz Hongkonga ni potrdila, da ima zaupanje neposredni vpliv na zadovoljstvo (Barnes et al., 2010). Chryssochoidis & Theoharakis (2004), ki sta proučevala izvozno-uvozne dvojice, nista potrdila vpliva

²⁸ nekateri navajajo tudi kognitivno razdaljo

zaupanja v izvoznika na konkurenčno prednost uvoznika, medtem ko so Wu et al. (2007) potrdili pozitivne vplive zaupanja na konkurenčnost izvoznih podjetij. Nasprotno pa Skarmeas et al. (2007) potrdijo, da psihična razdalja negativno vpliva na kakovost odnosov v mednarodni menjavi.

Prav zaradi tega menimo, da je v model menjav poleg na normah temelječega zaupanja potrebno vključiti tudi konstrukt psihična razdalja, kar utemeljujemo s sledečimi ugotovitvami iz predhodnih raziskav. Pomenov kazalnikov zaupanja je mnogo in variirajo glede na kulturo (Zaheer & Zaheer, 2006). Fizična razdalja med izvoznikom in uvoznikom povzroča težave tujim partnerjem, da bi delovali z enako intenzivnostjo kot v domačem poslovnem okolju, in sicer zaradi različnih legalnih in političnih sistemov in ker so zaznave učinkovitih individualnih spodbud lahko različne v različnih kulturnih območjih in ker ti dejavniki izpostavijo pomen norm na podlagi odnosov, in sicer kot pomoč pri managiranju menjav (Aulakh et al., 1996; Heide, 1994; Zhang et al., 2003).

Razlog mediatorskega proučevanja psihične razdalje izhaja iz priporočila raziskave Newman (2012), ki predlaga, da naj bi bodoče raziskave proučevale psihično razdaljo na mediatorski ali moderatorski načini. Navaja, da z moderatorskim načinom proučevanja lahko ugotovimo, kako učinkovit oziroma neučinkovit posrednik informacij je psihična razdalja in tudi v kolikšni meri so dejavniki, ki procesirajo informacije zunaj psihične razdalje. Predvidevamo, da managerji, ki slabše poznajo tuj trg bolj ovirajo proces informacij, torej psihična razdalja ovira vpliv prožnosti na zaupanje.

Zhang et al. (2003) so v raziskavi domnevali, da ustvarja kulturna različenost različna stališča do uporabe norm vedenja v transakcijah, vendar z raziskavo vpliva kulturne razdalje na norme vedenja in na zaupanje niso potrdili. Potrdili pa so pozitivno povezavo norm vedenja na zaupanje. Predlagajo, da psihično razdaljo povežemo z normami vedenja in zaupanjem kot mehanizmom managiranja, saj norme vedenja in zaupanje lahko izražajo zavedanje in željo sprejeti ali vsaj razumeti položaj tujega partnerja kljub razlikam med dvema kulturama. Navajajo, da je vpliv norm vedenja na konkurenčnost v izvozu drugačna, kot je vpliv norm vedenja v domačem poslovnem okolju, prav zato predlagamo neposredno povezavo norm vedenja na zaupanje in posredno prek psihične razdalje.

V raziskovalni literaturi povezave med prožnostjo in psihično razdaljo nismo našli preverjene. Bello in Gilliland (1997) sta preverjala obraten vpliv, in sicer vpliv psihične razdalje na prožnost vendar povezave nista potrdila. Našla pa sta povezavo, da psihična razdalja ustvarja vpliv na kontrolo, kar je bližje utemeljitvam enostranskih mehanizmov. Ker v tej študiji izhajamo iz dvostranskih mehanizmov, smo konstrukt kontrola zamenjali z normami vedenja in zaupanjem, in sicer z mehanizmom prožnost-zaupanje in zato domnevamo, da psihična razdalja lahko posreduje v povezavi v tem mehanizmu.

Aulakh et al. (1996) ugotavljajo, da je med partnerstvi ameriških podjetij z azijskimi in

evropskimi višja stopnja zaupanja, kot je ta s partnerji iz Srednje in Južne Amerike in dodajajo, da se vloga zaupanja lahko spreminja zaradi širšega kulturnega okolja, zato lahko v tem članku sklepamo, na povezavo med psihično razdaljo in zaupanjem. Prime et al. (2009) ugotavljajo, da lahko kulturna različnost z vidika izvoznika resno prizadene zaupanje med partnerjema, zadržuje uravnavanje asimetrije informacij, ki obstajajo z njihovimi prekomorskimi predstavniki, in tako zmanjšuje razumevanje trga. Katsikeas et al. (2009) navajajo, da se mednarodna menjava, za katero je značilna visoka stopnja psihične razdalje, sooča z resnimi izzivi procesa razvoja zaupanja. Iz tega sklepamo, da psihična razdalja lahko ustvarja ovire pri ustvarjanju zaupanja. Tudi Zaheer in Zaher (2006) pojasnjujeta vpliv kulturne in okoljske različnosti na zaupanje, Leonidou et al. (2006) so v raziskavi potrdili negativni vpliv negotovosti, razdalje in konfliktov na dejavnike, ki ustvarjajo kakovostne odnose.

Roath, Miller in Cavusgil (2002) navajajo, da je od kulturne razdalje odvisno kako proizvajalci managirajo norme vedenja s tujimi distributerji. Na primer japonska podjetja se bolj verjetno kot ameriška v menjavah sklicujejo na solidarnost in dolgoročnost (Hofstede, 1980), Ivens (2004) navaja vlogo guanxi²⁹ v vzhodnih kulturah. Griffith (2002) ugotavlja, da je razlika v kulturi med ameriškimi in kitajskimi podjetji lahko ovira pri uporabi norm vedenja in ustvarjanju zaupanja med partnerji, zato domnevam, da psihična razdalja lahko ustvarja ovire pri vplivu norm vedenja, torej prožnosti na zaupanje.

Phan, Styles in Patterson (2005) pri proučevanju medosebnih odnosov ugotovijo, da je pomemben dejavnik med managerjevimi kompetencami in uspešnimi odnosi komunikacijsko vedenje. Dodajajo tudi, da je v vsaki obliki mednarodnih poslovnih odnosov pogosta, odprta in poštena komunikacija še posebej pomembna, ker obstaja fizična in psihična razdalja med partnerji. Dodatno Aulakh et al. (1996) izpostavijo vlogo in pomen prožnosti v mednarodnem okolju zaradi delovanja v različnih političnih, kulturnih in ekonomskih okoliščinah, zato sklepamo, da prožnost lahko ustvarja vpliv na psihično razdaljo. Noorderhaven (1999) trdi, da vemo zelo malo o povezavi med kulturo in procesom izgradnje zaupanja in priporoča, da je mnogo bolj produktivno na tem nivoju znanja, da vplive kulture proučimo ločeno od konstrukta zaupanje, zato sklepamo, da ob konstruktu zaupanja nastaja ločeno tudi konstrukt psihična razdalja, ki ga proučujemo na mediatorski osnovi. Z vidika na normah temelječim zaupanjem to pomeni, da norme vedenja delujejo na zaupanje neposredno in posredno prek psihične razdalje.

Domnevam, da norme vedenja, in sicer prožnost ustvarja negativen vpliv na stopnjo psihične razdalje. Psihična razdalja ovira ustvarjanje in razvoj mednarodnih odnosov zato znižuje stopnjo zaupanja.

H4A: Prožnost ima negativen vpliv na psihično razdaljo.

²⁹ Guanxi je kitajsko razumevanje medosebnih odnosov (Standifird, 2000).

H4B: Psihična razdalja ima negativni vpliv na zaupanje.

Domneva o moderatorskem vplivu oportunizma na povezavo prožnost- zaupanje

Dwyer et al. (1987) predlagajo, da v modelu odnosov, ki izhaja iz zaupanja, opredelimo tudi konstrukt oportunizem. Oportunizem se pojavi, ko ena od strank nepravilno prekrši obljubo, ki se nanaša na primerno ali zahtevano vlogo vedenja (John, 1984). Oportunizem poškoduje kakovost odnosov, kajti zaupanje je nasploh krhko, težko ga je zgraditi in lahko zapraviti (Heide & John, 1992). Hawkins et al. (2008) ugotavljajo, da je oportunizem redko postavljen v raziskave kot osrednji konstrukt. Trdijo, da norme lahko znižujejo oportunizem. Navajajo tudi, da je bistvo oportunističnega vedenja neposredna kršitev implicitne ali eksplicitne obljube. Če obstaja učinek nizke ali visoke stopnje oportunizma, je pomemben in traja, potem je to lahko potencialna korist za izvoznika, da prilagodi svoje na normah temelječe mehanizme menjav odnosov s tujim partnerjem.

Pri preverjanju konstrukta oportunizem avtorji opozarjajo na multiplicirane učinke zaznav tega konstrukta. Blois (2003) je predstavil primer trgovca, ki je razvijal dolgoročne odnose s ponudniki. Samo z enim od ponudnikov je spremenil odnos v bolj kratkotrajen in ni upošteval norme, ki so se dolga leta ustvarjale med njimi. Tako vedenje je zmedlo tudi druge ponudnike in so spremenili odnos do tega kupca. To kaže, da če se podjetje začne vesti na oportunističen način, bo taka reputacija verjetno odsevala tudi druga dejanja. Tudi Wang (2002) trdi, da obstaja verjetnost, da pri partnerju, ki ima dobra priporočila, zaznamo manj oportunizma, kot pa, če teh priporočil ne bi bilo. Prav tako Rindfleisch in Moorman (2001) ugotavljata, da je zaznava stopnje oportunizma različna, in sicer glede na to, ali se ta manifestira v horizontalnih ali v vertikalnih odnosih.

Noordhoff et al. (2011) izpostavijo temne strani umeščenosti in vlogo potencialnega tveganja pri oportunizmu. Raziskujejo inovacijske projekte in izpostavijo svetle in temne strani povezav na tem področju. Ugotavljajo, da umeščeni odnosi zaradi zaskrbljenosti pred oportunizmom, slabijo ponudnikove koristi od porabnikovih inovacijskih znanj. Noordhoff et al. (2011) dokazujejo, da medtem ko umeščenost narašča, tveganje oportunizma oslabi učinek inovativnega znanja na ponudnikovo inovacijo. Navajajo primer, da je ključno tveganje ponudnikove zaznave, da bi porabnik izkoristil ponudnikove informacije in z njimi nazaj konkuriral ponudniku. Dodajajo, da je podobno tveganje tudi pri oportunizmu. Medtem ko ponudnik postaja naraščajoče osredotočen, da bo porabnik uporabil ponudnikove informacije na tak način, prične ponudnik zadrževati občutljive informacije. Kot odgovor se prične enako vesti tudi porabnik. Nasprotno, v primeru, da odnosi niso umeščeni, se ta pojav ne zgodi, ker ponudnik in porabnik ne delita manj zaupljivih informacij drug z drugim. Zato avtorji sklepajo, da ima umeščenost tudi učinek temne strani. Navajajo tudi, da naj bi bodoče raziskave proučile kako oportunizem deluje pri drugih aspektih odnosov na področju trženja. Noordhoff et al. (2011) še poudarjajo, da ponudniki managirajo zaznave porabnikovega oportunizma in da je oportunizem manj v

funkciji, kaj porabniki delajo, kot pa v funkciji potencialnega tveganja, kaj bi porabnik lahko sporočil ponudniku. Temna stran učinka je zato povzročena zaradi povečane skrbi ponudnikovega oportunističnega, na primer kot negotovost, sumičenje, strah.

Z vidika enostranskih mehanizmov managementa in z vidika teorije transakcijskih stroškov proučujejo študije oportunističen kot predpostavko, torej, kako ga kontrolirati, ko se le-ta pojavi. Ghosh in John (1999) dokazujeta, da so vlaganja v transakcije (angl. *specific investments*) koristne toda ranljive (angl. *valuable but vulnerable*). Medtem ko so pomembna sestavine trženjskih strategij podjetij, sprožajo istočasno tudi tveganje, ker postavljajo prejemnika v pozicijo, da lahko oportunistično izrablja investitorja. Avtorja Crosno in Dahrstrom (2008) povezujeta oportunističen s stroški vlaganj v transakcije, ki nastajajo zaradi negotovosti, in ugotavljata, da ta vlaganja lahko povečujejo verjetnost oportunističnega. Oportunistično vedenje ima lahko vpliv na učinek narave odnosov (Jap & Ganesan, 2000; Joshi & Arnold, 1997). Andersen et al. (2009), ki pojasnjujejo z vidika teorije transakcijskih stroškov, so na konceptu trženja na podlagi odnosov opredelili zaupanje kot mehko orožje (angl. *soft weapons*) proti oportunističnosti.

Crosno in Dahrstrom (2008) povezujeta oportunističen s stroški vlaganj v transakcije, ki nastajajo zaradi negotovosti, in ugotavljata, da taka vlaganja lahko povečujejo verjetnost oportunističnega. Govorita o agentu, ki išče interes zase in se zato vede oportunistično. To pomeni, da nudi necelovite ali dvomljive informacije, prirejene z namenom prevare ali zmede in tudi njegova akcija vključuje aktivne ali pasivne poskuse kršenja napisanih ali nenapisanih pogodb, ki managementirajo menjavo (Wathne & Heide, 2000). Wathne in Heide (2000) tudi pojasnjujeta, da oportunističen izboljšuje rezultat (angl. *output*) za oportunistično stran, omejuje merila vrednot, povečuje stroške in znižuje dohodek za oba partnerja v menjavi. Medtem ko Nooteboom (1996) navaja, da s pogodbo lahko preprečimo prihodnje oportunistično vedenje, trdita Bernheim in Whinston (1998) da formalna pogodba lahko celo opogumlja oportunistično vedenje, Madhok (1995) ugotavlja, da je pogodbeni razsežnost manj pomembna za reševanje konfliktov kot je za reševanje konfliktov pomembna družbeni razsežnost, ki je pogosto analizirana z zaupanjem.

Z vidika teorije menjav na podlagi odnosov je oportunističen svobodna izbira posameznika. Zaupanje je najbolj vpliven mehanizem za vse oblike oportunističnega (Wathne & Heide, 2000). Oportunističen se pojavi, ko ena od strank nepravilno prekrši obljubo, ki se nanaša na primerno ali zahtevano vlogo vedenja (John, 1984). Oportunističen poškoduje kakovost odnosov, kajti zaupanje je nasploh krhko, težko ga je zgraditi in lahko zapraviti (Heide & John, 1992). Joshi in Arnold (1997) ugotovita, da je ob prisotnosti nizke stopnje norm vedenja (angl. *low relational norm*) odvisnost pozitivno povezana z oportunističnim medtem ko je ob prisotnosti visoke stopnje norm vedenja odvisnost negativno povezana z oportunističnim.

Cannon in Perreault (1999) norme vedenja opredelita kot pričakovanja partnerjev glede

skupnega sodelovanja in vedenja pri skupnih in lastnih ciljih. Navajata jih kot zaščita pri oportunističnem vedenju. Norme vedenja oslabijo oportunizem, prav tako je oportunizem negativno povezan z zadovoljstvom (Crosno & Dahrstrom, 2008). Oportunizem poslabšuje družbene interakcije med partnerji in s tem omejuje zadovoljstvo. Če se odnosi slabšajo, je verjetnost negativnega vedenja, kamor štejemo oportunizem, večja, zato je zadovoljstvo negativno povezano z oportunizmom (Anderson, 1988; Ping 1993). Avtorji, ki so proučevali in potrdili, da norme vedenja znižujejo učinek oportunizma so Gundlach et al. (1995), Heide in John (1992) ter Lusch in Brown (1996). Ghosh and John (1999) trdita, da je vidik dvostranskih mehanizmov, ki izpostavlja norme vedenja, pomemben predpogoj za merila medsebojnih vrednosti (angl. *mutual value creation*) v odnosih med podjetji. Hawkins et al. (2008) trdijo, da norme lahko znižujejo oportunizem. Bistvo oportunističnega vedenja je neposredna kršitev implicitne ali eksplicitne obljube, zato se je potrebno vprašati o vlogi vedenja, kako je obljuba definirana in vzdrževana v dolgoročnih odnosih, kar lahko pojasni norme vedenja.

Norme vedenja ustvarjajo skupna pričakovanja o vedenju, in sicer kaj je in kaj ni primerno znotraj posamezne tržne verige (Heide & John, 1992). Četudi je identificiranih veliko število norm (Kaufmann & Dant 1992; Ivens, 2006) je prožnost posebej izpostavljena v mednarodnem okolju (Aulakh et al., 1996), ker izraža pričakovanje, da se bosta partnerja prilagodila spremenjenim razmeram. (Noordewier et al., 1990).

Brown, Crosno & Dev (2009) trdijo, da norme vedenja lahko učinkovito oslabijo oportunizem v menjavi na podlagi odnosov. Sprašujejo se, koliko so dejansko razvite norme vedenja in moderatorsko izpostavijo ugotovljene stopnje razvitosti norm vedenja. Preverjajo vpliv konstrukta norme vedenja na odnos med prisilnimi in neprisilnimi strategijami vplivov na partnerjev oportunizem. Ugotavljajo, da pri visoki stopnji norm vedenja, neprisilni vplivi (izmenjava informacij, priporočila) v odnosih močno omilijo partnerjev oportunizem, medtem ko uporaba prisilnega vpliva (formalne obveznosti) zaostrujejo partnerjev oportunizem. Do omilitve oportunizma pride zato, ker delitev pričakovanj ustvarja skladne cilje, ki omejuje posameznika, da bi ustvaril sebi lastno vedenje in s tem oportunizem. Nasprotno pa v pogojih nizke stopnje norm vedenja neprisilne strategije vplivov zaostrujejo oportunizem, prisilni vplivi pa ga omilijo. Razlog je v tem, da tisti, na katere vplivamo, vidijo prisilni vpliv kot omejevanje njihove avtonomije, kar vodi do tega, da se partner prične vesti nasprotno temu, kar vplivni želi (Brown et al. 2009).

Lages et al. (2008) pojasnjujejo, da zaupanje postaja celo bolj pomembno za razvoj odnosov, če je zaznana višja stopnja tveganja in negotovosti v tržnem okolju. Noordewier et al. (1990) so našli povezavo med normami in uspešnimi odnosi samo ob visoki stopnji negotovosti. Jeffries in Reed (2000) sta ugotovila, da pogodbeni odnosi niso učinkoviti pri nizki negotovosti in ob odsotnosti negotovosti. Pri negotovosti so pogodbeni odnosi učinkoviti.

Katsikeas et al. (2009) so opredelili zaupanje in oportunistem kot nasprotje bipolarnega razmerja in predpostavili, da dejavniki, ki prispevajo k zmanjšanju ali zvišanju zaupanja, prispevajo tudi k zvišanju ali zmanjšanju oportunistizma. Z raziskavo tega niso potrdili. Raziskava je pokazala, da notranja negotovost (angl. *internal uncertainty or performance ambiguity*) vpliva na zaupanje in ne na oportunistem, medtem ko zunanja negotovost (angl. *environmental uncertainty*) (tak primer je lahko nepredvidljiv in volatilen trg) pa vpliva na oportunistem in ne na zaupanje. Pozitivni odziv ponudnika kupcu na začetni dogovor lahko kaže na to, da se oportunistično vedenje verjetno v prihodnje ne bo pojavilo (Ivens, 2005).

Zaupanje je pričakovanje, da se lahko zanesemo drug na drugega. Zaheer et al. (1998) pojasnijo, da se zanesemo na drugega partnerja, in sicer v smislu, da bo izpolnil obveznosti in da bo deloval in se pogajal pošteno, če obstaja priložnost za oportunistično vedenje. Zaupanje znižuje transakcijske stroške z zmanjševanjem ali eliminiranjem obeh ex ante in ex post oportunistizmov. S stališča čistih transakcijskih stroškov je zato prisotnost zaupanja povezana z nizko stopnjo hierarhičnega nadziranja, saj je zaupanje nadomestek za hierarhično kontrolo (Zaheer & Venkatraman, 1995). Cavusgil et al. (2004) ugotavljajo, da pri osebah, ki jim bolj zaupamo, zaznamo manj oportunistizma. Katsikeas et al. (2009) pojasnjujejo, da na zaupanje lahko vplivamo neposredno ali posredno z zaznavo oportunistizma izvoznika. Zaupanje zmanjšuje strah, da bo eden od partnerjev v odnosu deloval oportunistično (Smeltzer, 1997). Vključitev zaupanja v distribucijsko verigo modela odnosov je primerna izhodiščna točka za opredelitev oportunistizma kot pojasnjevalne spremenljivke (Dwyer et al., 1987). Stopnja zaupanja lahko odvrne oportunistično vedenje, ker je sposobna odklanjanja. To pomeni, da je sposobna pomagati pri zmanjševanju zaznane nagnjenosti med partnerjema (Parkhe, 1993), saj zaupanje opredelimo tudi kot dobrohotnost.

Kljub številnim raziskavam med zaupanjem in oportunistmom je pomanjkanje jasnosti v odnosu med tema dvema konstruktoma. To ugotavljajo Barney in Hansen (1994); Lewicki et al. (1998) ter Katsikeas et al. (2009). Tudi Wathne in Heide (2000) ugotavljajo, da vloga oportunistizma v menjavah, kot celovit pojav ni povsem pojasnjena in zato nastaja potreba po več raziskavah na tem področju. Rindfleisch et al. (2010) zaradi različnih ugotovitev raziskav in možnosti različnih zaznavanj priporočajo nadaljnje raziskave oportunistizma v vlogi moderatorja, kot sredstva za doseganje razumevanja narave tega konstrukta.

Ta študija želi dokazati, da interakcije med posameznimi spremenljivkami različno učinkujejo, in sicer glede na to, ali nanje vpliva različna jakost zaznanega oportunistizma. Če obstaja učinek nizke ali visoke stopnje oportunistizma, je pomemben in traja, potem je to lahko potencialna korist za izvoznika, da prilagodi svoje na normah temelječe mehanizme menjav odnosov s tujim partnerjem. Tangpong et al. (2010) ugotavljajo, da je interakcija med normami vedenja in sodelovanjem bolj učinkovita v oslabitvi oportunistizma kot sodelovanje samo brez norm vedenja, zato domnevam, da oportunistem lahko moderira odnos med prožnostjo in zaupanjem.

Na primer, če partner zazna, da je njegov nasprotni partner vpleten ali ima namen biti vpleten v oportunistično vedenje, bi taka zaznava lahko spremenila jakost vpliva prožnosti na zaupanje ali psihično razdaljo. Sprašujem se, koliko je dejansko razvita zaznava oportunizma. Moderatorsko izpostavim ugotovljene stopnje zaznanega oportunizma in na tej osnovi preverjam jakost vpliva mehanizma prožnost-zaupanje. Domnevam, da se odnos med prožnostjo in zaupanjem lahko spreminja zaradi vpliva različnih struktur zaznanega oportunizma. Preverjam dve strukturi oportunizma, in sicer strukturo visoke in strukturo nizke stopnje zaznanega oportunizma.

H5: Odnos med prožnostjo in zaupanjem se spreminja zaradi vpliva različnih struktur (visoke ali nizke stopnje) zaznanega oportunizma.

Kot je razvidno iz Slike 3 in Tabele 4, pristopim k oblikovanju konceptualnega modela procesno in strukturno. Osrednji konstrukt modela je zaupanje. V procesnem smislu oblikujem mehanizem managiranja menjav na podlagi odnosov, v strukturnem pa razmejim dejavnike menjav, ki temeljijo na zaupanju, od dejavnikov, ki temeljijo na psihični razdalji. Opredelim tudi konstrukt visoka in nizka stopnja zaznanega oportunizma.

Temeljna raziskovalna teza te študije je, da na normah temelječ mehanizem managiranja menjav pozitivno vpliva na zadovoljstvo in izvozno uspešnost. Mehanizem managiranja na podlagi menjav je dvostranski mehanizem prožnost-zaupanje. Domnevam, da med njima obstaja vzročno-posledični proces povezave ter da je vpliv prožnosti na zaupanje pozitiven. Ker model temelji na proučevanju odnosov izvoznik-uvoznik, sem model dopolnila s konstruktom psihična razdalja. Dalje predpostavim še strukturni vpliv oportunizma na mehanizem prožnost-zaupanje in domnevam, da so učinki tega mehanizma različni, in sicer glede na to, ali zaznamo nizko ali visoko stopnjo oportunizma.

Slika 3: Konceptualni model z domnevami

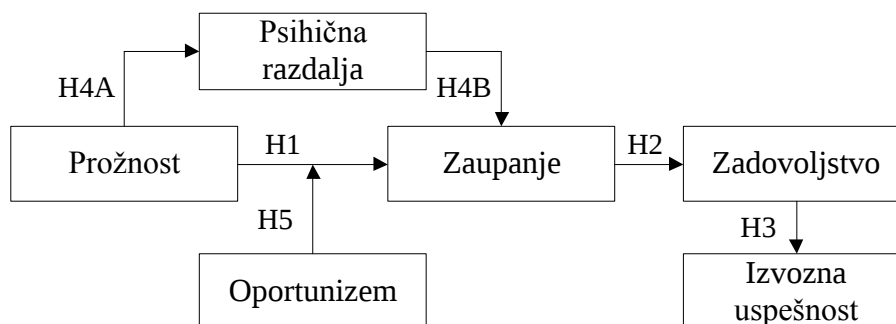


Tabela 4: Spisek domnev

Oznaka	Povezave	Opis
H1	Prožnost - zaupanje	Prožnost ima pozitiven vpliv na zaupanje.
H2	Zaupanje - zadovoljstvo	Zaupanje ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo.
H3	Zadovoljstvo - izvozna	Zadovoljstvo ima pozitiven vpliv na izvozno

nadaljevanje

Oznaka	Povezave	Opis
	uspešnost	uspešnost.
H4A	Prožnost - psihična razdalja	Prožnost ima negativen vpliv na psihično razdaljo.
H4B	Psihična razdalja - zaupanje	Psihična razdalja ima negativen vpliv na zaupanje.
H5	Oportunizem - povezava prožnost-zaupanje	Odnos med prožnostjo in zaupanjem se spreminja zaradi vpliva različnih struktur (visoke ali nizke stopnje) zaznanega oportunizma.

4.4 Metodologija kvantitativne raziskave

Raziskava proučuje zaznave izvoznikov, in sicer kateri dejavniki menjalnih odnosov vplivajo na izvozno uspešnost. V trženjskem raziskovanju je izjemno pomembno upoštevanje teorije, kajti le tako lahko ugotovitve interpretiramo in integriramo v obstoječe raziskave (Malhotra & Birks, 2007). Navajajo, da je kljub velikemu številu raziskav veliko nejasnosti ravno zaradi premajhne povezave raziskav z obstoječimi teorijami. Zato je konceptualizacija modela v tej študiji izvedena ob podpori teoretičnih spoznanj, prav tako tudi nadaljnji koraki, in sicer: operacionalizacija spremenljivk, sestava vprašalnika in lestvic za merjenje konstruktov. Najprej je bila izvedena preiskovalna kvalitativna raziskava v obliki desetih globinskih intervjujev. Analiza teh intervjujev bo uporabljena kot dodatno izhodišče za oblikovanje konceptualnega modela in za oblikovanje okvira kvantitativne raziskave.

4.4.1 Razvoj merske lestvice

Fečikova (2004) meni, da je vsaka metoda, ki zbira podatke o porabnikih, dobra, vendar je za učinkovito merjenje potrebno najti najustreznejši proces merjenja glede na cilje in najoptimalnejšo mersko lestvico. Predlaga, da raziskovalec pri snovanju vprašalnika odgovori na štiri vprašanja:

- Ali bodo anketiranci imeli dovolj znanja in informacij, da bodo znali odgovoriti na postavljena vprašanja?
- Ali bodo anketiranci razumeli vprašanja?
- Ali je zelo verjetno, da bodo odgovorili po resnici, tako kot mislijo?
- Ali bo oblikovanje vprašanj vplivajo na pristranskost odgovorov?

Chakrapani (1998) meni, da ne obstaja preprosto najboljša lestvica, ki bi dajala statistično značilne rezultate. Zato raziskovalcem predlaga, da na ugotovitve akademikov o merskih lestvicah gledajo bolj kot na trenutno znanje, ki ga imamo s tega področja in ne kot na

enoznačne ponujene rešitve, katero lestvico uporabiti. Chakrapani (1998) tudi opozarja, da bi moral imeti raziskovalec v mislih slabost ocenjevalnih lestvic in pristranskost rezultatov. Večina lestvic ima poleg dobrih tudi slabe strani. Ker se jim ne moremo izogniti, moramo izbrati lestvico, ki bo za naš raziskovalni problem najprimernejša. Chakrapani (1998) navaja tudi vzroke za pristranskost rezultatov.

Prvi razlog je v tem, da je med množico anketirancev veliko takih, ki imajo nizke zahteve, zaradi česar so zadovoljni, kar lahko vpliva na pristranskost rezultatov zadovoljstva.

Drugi razlog je v tem, da anketiranci ocenjujejo storitve v okviru znanih možnosti in temu referenčnemu okvirju prilagajajo ocene, kar tudi lahko prispeva k pristranskosti rezultatov.

Tretji razlog, ki vpliva na pristranskost odgovorov, pa je nagnjenost porabnikov k ocenjevanju na sredino ocenjevalne lestvice, ki posledično vodi v pristranske rezultate.

Hill, Brierley & MacDougall (1999) menijo, da predstavljajo ocenjevalne lestvice najpomembnejši vidik pri pripravi vprašalnika za merjenje konstruktov na področju menjalnih odnosov. Nekatere ocenjevalne lestvice dajejo bolj, druge manj zanesljive rezultate. Navajajo, da so težave, ki so povezane z lestvicami in se uporabljajo v tržnih raziskavah, pristranskost odgovorov, nejasnost in nezmožnost razlikovanja med ocenjevalnimi predmeti raziskave.

Izbira primerne lestvice je prvi korak pri pripravi dobrega merskega instrumenta. Pri tem je zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja v procesu večkratnega testiranja tista glavna prioriteta, ki jo moramo upoštevati, ko izbiramo lestvico. Dobra merska lestvica mora imeti naslednje značilnosti (Delvin, Dong & Brown, 2003):

- daje minimalno pristranskost odgovorov,
- anketiranci jo razumejo in znajo interpretirati
- omogoča razlikovanje med odgovori
- uporaba za anketirance je enostavna,
- je enostavna za analiziranje
- daje verodostojnost in uporabnost rezultatov.

Nekateri raziskovalci se tudi sprašujejo ali v lestvico vključiti nevtralno kategorijo odgovora. Na eni strani menijo, da je bolje prisiliti anketiranca, da se odloči za eno stran, kot mu dovoliti, da enostavno izbere nevtralen odgovor, saj mu v tem primeru ni potrebno veliko razmišljati o odnosu, ki ga ima ta predmet raziskave. Po drugi strani pa Devlin et al. (2003) ugotavljajo, da s tem dobimo pristranske rezultate. Anketiranci, ki sicer nimajo mnenja o določenem predmetu raziskave, se raje odločijo pozitivno kot negativno. Nagnjeni so tudi k temu, da se neradi odločajo za skrajne ocene na lestvici, kar prav tako vpliva na pozitivno pristranskost rezultatov.

Churchill (1999) je na osnovi obsežne študije literature za obdobje 20-ih let zbral in raziskal učinke merskih lestvic na zanesljivost merjenja. Zanesljivost ocenjuje na tak način, da ugotovi, ali so rezultati, pridobljeni z dvema neodvisnima in podobnima merjenjema, podobni. Zanesljivost merjenja je pomemben pokazatelj kakovosti merjenja, saj določi, kakšen vpliv imajo slučajne napake na rezultate merjenja. Tabela 5 prikazuje zaključke, ki jih je dobil Churchill (1999) o vplivu značilnosti lestvice na zanesljivost merjenja.

Tabela 5: Vpliv značilnosti lestvice na zanesljivost merjenja

Značilnosti	Vpliv značilnosti lestvice na zanesljivost merjenja
Število postavk	Večje število postavk povečuje zanesljivost lestvice.
Število ocen	Večje število ocen povečuje zanesljivost merjenja.
Težavnost postavk	Vključevanje zahtevanih postavk ne zmanjšuje zanesljivosti merjenja.
Obrnjene postavke	Vključevanje obrnjenih postav ne zmanjšuje zanesljivosti merjenja.
Tip lestvice	Med tipom lestvice in zanesljivostjo merjenja ni povezave.
Opisno navajanje ocen	Opis vseh ocen ne povečuje zanesljivost merjenja.
Nevtralna ocena	Lestvice, ki vključujejo nevtralno oceno, niso zanesljivejše.
Opis ocen (opisne-numerične)	Med vrsto ocen in zanesljivostjo lestvice ni povezave.

Vir: Churchill, 1999.

Podobno kot Chakrapani (1998) tudi Churchill (1999) ne poda enoznačne rešitve, katera lestvica je najprimernejša, niti kakšne značilnosti naj vsebuje, ampak meni, da naj odločitev za izbiro lestvice ostane v domeni raziskovalca, ki mora sam presoditi, katera lestvica je v posameznem primeru najprimernejša. Na odločitev vpliva narava problema in način zbiranja podatkov.

Kot navaja Churchill (1999) je potrebo pozornost posvetiti tudi na obrnjene postavke. Wong, Rindfleisch in Burroughs (2003) opozarjajo, da je relativno malo znanega o tem kakšne probleme imajo raziskovalci, ko kombinirajo lestvice, in sicer pozitivne postavke z obrnjenimi postavkami, tako v domačem okolju kot tudi v drugih kulturnih področjih. Metoda obrnjenih postavk je široko uporabljena in velja za neproblematično, ker omogoča zmanjšati pristranskost. Kombinacija pozitivnih in obrnjenih postavk, ki se pogosto uporablja za zmanjševanje nevarnosti pristranskega odgovarjanja anketirancev, lahko na drugi strani povzroča nepričakovane probleme, ker zmanjšuje notranjo konsistentnost lestvice in oslabi njeno dimenzionalnost (angl. *obscuring its dimensionality*).

Kot trdijo Benson in Hocevar (1985) v Wong et al. (2003) lahko take lestvice znižujejo zanesljivost in slabijo korelacijo postavk do celote. Wong et al. (2003) še navajajo, da je

Cronbach že leta 1950 opozarjal, da se kombinacije lestvic s pozitivnimi in obrnjenimi postavkami lahko soočajo s problemi.

V tej empirični raziskavi bom uporabila za merjenje Likertovo lestvico. To ocenjevalno lestvico akademiki in praktiki najpogosteje uporabljajo za merjenje. Likertova lestvica je najpogosteje uporabljena lestvica v raziskovanju zadovoljstva in ugotavlja strinjanje ali nestrinjanje s posameznimi trditvami, ki se tičejo raziskovalnega predmeta (Kikert, 1932 v Malhotra & Birks, 2007). Za analizo k vsakemu strinjanju pripišemo številčno oznako, na primer od 1 do 7. Likertovo lestvico je enostavno sestaviti in izvesti, prijazna je tudi za tistega, ki odgovarja. Slabost te lestvice je v tem, da zahteva nekoliko več časa pri izpolnjevanju vprašalnika, saj mora tisti, ki odgovarja, dobro premisliti odgovor za vsako posamezno trditev (Malhotra & Birks, 2007). Poleg tega je Likertova lestvica, kot menijo Hill et al. (1999) vedno pristranska v pozitivno smer.

4.4.2 Operacionalizacija konstruktov

Pri operacionalizaciji konstruktov sem izhajala iz obstoječih raziskav in njihovih ugotovitev. Merske lestvice so oblikovane za specifičen kontekst, ki ga raziskujem, in tudi z namenom, da obstaja možnost posploševanja raziskave na druga področja menjav na podlagi odnosov. Vse latentne spremenljivke, ki jih v nadaljevanju imenujem **spremenljivke** sem merila z manifestiranimi spremenljivkami, ki jih v nadaljevanju imenujem **postavke**. Oblikovala sem jih tako, da zajamejo bistvene značilnosti posameznih konstruktov.

Pri izbiri merskih lestvic sem bila pozorna. Študija je usmerjena v proučevanje odnosa, zato je pomembno, da postavke merijo predvsem odnos. Poleg tega je namen študije preverjati odnos med izvoznikom in uvoznikom, zato naj bi merske lestvice odražale dejavnike, ki so značilni za medosebni, poslovni in mednarodni odnos. Pri izbiri merskih lestvic sem zato izločila tiste postavke, ki merijo značilnosti posameznikov, podjetji ali narodov in vključila tiste, ki merijo odnos med partnerji.

Prožnost

V literaturi je več različnih opredelitev konstrukta prožnost, prav zato so oblikovane tudi različne merske lestvice. V nadaljevanju navajam nekaj primerov merskih lestvic za konstrukt prožnost. Medtem ko ima prilagodljivost kratkoročni operativni značaj, ima prožnost strateški in dolgoročni (Ivens, 2005), zato njegova merska lestvica oblikuje take postavke, ki konstrukt prožnost razmeji od drugih konstruktov, kot sta "prilagodljivost" in "standardizacija".

Heide in John (1992) sta opredelila prožnost kot obojestransko pričakovanje in željo prilagoditi se, če se okoliščine spremenijo. Bello et al. (2003) opredelijo prožnost kot

pripravljenost izvoznika in uvoznika, da se prilagajata drug drugemu (na primer zaradi sprememb in nepričakovanih okoliščin). Levitt (1986) navaja, da je konstrukt prilagodljivost primernejši za strategije podjetij na trgu končne potrošnje (kot na primer, usmerjenost na zaznave posameznikov z namenom "prilagoditi" se), medtem ko je konstrukt standardizacija primernejši za strategije podjetij, ki so usmerjene na medorganizacijski trg (na primer standardizirati, če obstaja podobnost med kupci na različnih trgih).

Z vidika enostranskih mehanizmov Jayaram, Vickery & Droge (1999) trdijo, da je prilagodljivost investicija v transakcijska posebna sredstva, ki vodi do izboljšanja kakovosti izdelkov, zniževanje stroškov proizvodnje, medtem ko prožnost pripomore k zmanjševanju sprememb, s tem, da se prilagodi spremembam.

Rašković et al. (2012) opredelijo prožnost kot optimalizacijo informacij in managementa zalog na področju managementa oskrbovalnih verig. Izhajajo iz navedb Golden & Powell (2000), ki osredotočita vlogo in pomen prožnosti (angl. *flexibility*) na informacijsko tehnologijo in ne izpostavita prožnosti v smislu obojestranskega pričakovanja, kot ga opredeli Heide in John (1992) torej ga ne opredeljujeta kot normo vedenja. Golden & Powell (2000) prožnost ne povežeta z odnosi še posebej, ne v smislu dvostranskih mehanizmov menjav na podlagi odnosov. V članku zgolj omenjata odnose in sicer, da podjetja lahko uporabljajo svoje odnose z zunanjimi trgovskimi partnerji z namenom, da razširijo svojo fleksibilnost. Taka opredelitev je zato bližje enostranskim mehanizmom managementa, saj v njej ni zaznati recipročnosti.

Pregled nekaterih lestvic, ki merijo konstrukt prožnost sem zbrala v Tabeli 6. Cannon in Homburg (2001) sta pri merjenju izpostavila predvsem ponudnika in ne odnos. Prav trako merska lestvica avtorjev Fynes et al. (2005) ni oblikovana z namenom, da bi merila odnose, zato menim, da ni primerna za namene te raziskave.

Z vidika teorije menjav na podlagi odnosov je izhajal Ivens (2005), vendar njegova meritev konstrukta prožnost tudi ni primerna za proučevanje v tem modelu, ker ne izpostavi pomena dveh partnerjev, kar je ključni pomen v odnosu, ampak meri samo značilnosti ponudnika storitev.

Tabela 6: Pregled lestvic, ki merijo prožnost

Avtorji	Konstrukt	Postavke konstrukta
Noordewier et al. (1990) uporabila sta jo tudi Cannon & Homburg	ponudnikova prožnost (angl. <i>supplier flexibility</i>)	• Ponudnik je dovolj prožen, da se sooči z nepredvidenim potrebam. (angl. <i>Supplier is flexible in response to requests we make.</i>) • Ponudnik dobro ravna s spremembami. (angl. <i>Supplier handles change well.</i>)

nadaljevanje

Avtorji	Konstrukt	Postavke konstrukta
(2001)		- Ponudnik zmore prilagodi svoje imetje, da doseže nepredvidene spremembe. (angl. <i>Supplier can readily adjust its inventories to meet unforeseen needs that might occur.</i>) - Ponudnik je prožen pri odgovorih na zahteve, ki mu jih postavimo. (angl. <i>Supplier can provide emergency deliveries.</i>)
Fynes, Voss & Burca (2005)	uspešnost v prožnosti (Dixon, 1992)	- obseg prožnosti (angl. <i>volume flexibility</i>) - raznolikost prožnosti (angl. <i>variety flexibility</i>)
Ivens (2005)	prožnost	- Ponudnik storitev (angl. <i>service provider</i>) je prožen pri odzivih na zahteve po prilagoditvi pri zbiranju podatkov. - Ponudnik storitev je prožen pri odzivih na zahteve po prilagoditvi pri zbiranju podatkov. - Ponudnik storitev je prožen pri odzivih na zahteve po prilagoditvi pri predstavitvi podatkov. - Ponudnik storitev je prožen pri odzivih na zahteve po prilagoditvi pri dokumentiranju podatkov. - Ponudnik storitev hitro odgovori na pritožbe. - Ponudnik storitev se bo strinjal prilagoditi obstoječe dogovore in bo razvil obojestransko zadovoljivo drugačno rešitev, v primeru nepredvidenih okoliščin.

V tej študiji proučujem menjalne odnose, za katere so značilni dvostranski mehanizmi managiranja. Zato menim, da je potrebno, da postavke konstrukta prožnost merijo pripravljenost za prilagajanje, za nepričakovane spremembe in druge okoliščine obeh partnerjev, ki sodelujeta v odnosu. Prožnost opredeljuje ta študija po konceptu avtorjev Bello et al. (2003), ker merijo prožnost v odnosu z distributerjem/uvoznikom in trdijo, da je prožnost pripravljenost izvoznika in uvoznika, da se prilagajata drug drugemu zaradi sprememb in nepričakovanih okoliščin.

Konstrukt je operacionaliziran kot prožnost uvoznika in izvoznika z naslednjimi postavkami:

- kadar se je potrebno v zadnjem trenutku odzvati na želene spremembe s strani partnerja, sta se obe strani pripravljeni prilagoditi;
- obe strani sta se pripravljeni dogovoriti, če je potrebno narediti spremembe v predhodnem dogovoru;

- v nepričakovani situaciji bi obe strani raje oblikovali čisto novo ponudbo kot pa da se strogo držita prvotnih pogojev;
- obe strani sta se pripravljene prilagoditi novim situacijam.

Zaupanje

Glede na številne študije o konstrukt zaupanje, ki sem jih navajala v predhodnih poglavjih, se v tej raziskavi oprem na opredelitev, kot jo predlagata Morgan in Hunt (1994). Taka opredelitev zaupanja je najbolj podobna konceptualizaciji, ki se uporablja v študijah, ki proučujejo menjave na podlagi odnosov (Morgan & Hunt, 1994).

Menim, da je ta lestvica postavk primerna za merjenje modela na podlagi odnosov, saj Morgan in Hunt (1994) opredelita odnos kot menjalni odnos, zaupanju pri tem namenita osrednjo vlogo in v svoji raziskavi potrdita zaupanje v vlogi posrednika pri trženju na podlagi odnosov. Merske postavke, uporabljene v tej študiji, so:

- na tega distributerja/posrednika se v resnici lahko zanesesh;
- ta distributer je resnično pošten-dejansko uresničuje svoje obljube;
- temu distributerju lahko v celoti zaupamo;
- temu distributerju/posredniku ne gre vedno zaupati;
- ta distributer je popolnoma odkrit in vreden zaupanja.

Morgan in Hunt (1994) sta definiciji zaupanja odvzela izraz pripravljenost zanesti se. Menita, da pripravljenost zanesti se ni mera, s katero bi merili zaupanje, pač pa je lahko njen potencialni kazalnik. Pojasnjujeta, da je pripravljenost zanesti se le težnja za neko obliko vedenja in kot taka je samo rezultat nekega stališča in ne more biti del definicije zaupanja. Definicija zaupanja, kot navajata Morgan in Hunt (1994), temelji na definiciji avtorjev Larzelere in Hudson (1980), ki izhajata pri definiciji zaupanja iz partnerskih in zakonskih odnosov. Temelji na pojmovanju biti naklonjen in biti pošten, ne pa na pojmovanju biti pripravljen zanesti se. Pri tem je naklonjenost opredeljena s partnerjevim interesom za naklonjenost drugemu partnerju in poštenost z mero, do katere lahko partnerju verjamemo. Menim, da je taka definicija in postavke konstrukta zaupanje primerna osnova za nadaljnje proučevanje tega modela, tudi zato ker vsebuje elemente dobrohotnosti.

Doney in Cannon (1997) menita, da sta v operacionalizaciji konstrukta zaupanje prisotni vsaj dve razsežnosti, in sicer: verodostojnost in dobronamernost in dodajata, da se v praksi ti dve razsežnosti tako prepletata, da ju je težko ločeno operacionalizirati (Doney & Cannon, 1997). Kot trdijo Styles et al. (2008), se v mednarodnem kontekstu predvideva, da izvoznik zaupa v partnerjeve uvozne sposobnosti. Z vsebinskega vidika to pomeni, da izvoznik zaupa v uvoznika, da bo ta primerno distribuiral proizvod, da bo imel dovolj stikov s partnerji, da bo pokrival celovito dogovorjeno okolje in imel kakovostno osebje na

prodajnem področju. Na drugi strani uvoznik zaupa v izvoznikove sposobnosti, da bo proizvedel kakovosten proizvod, poskrbel za tehnične podporne storitve in bil zanesljiv ponudnik (Styles et al., 2008).

V Tabeli 7 navajam še nekaj primerov merjenja konstrukta zaupanje. Na primer Chryssochoidis in Theoharakis (2004) ocenjujeta lastnosti izvoznika (kot na primer: držati obljubo, pomagati, biti odkrit) in pri tem ne upoštevata, da so te lastnosti lahko različne zaradi interakcije nasprotnega partnerja v odnosu. Na podlagi raziskave ugotovita majhno verjetnost, da visoka stopnja zaupanja izvoznika vpliva na to, da bo odnos med izvoznikom in uvoznikom prispeval h konkurenčni prednosti, vendar pa s svojo mersko lestvico sploh ne merita odnosa. Podobno tudi postavke za merjene zaupanja, ki jih uporabljata Guenzi in Georges (2008) ne merijo odnosa, pač pa temeljijo samo na opisu značilnosti vedenja prodajalca.

Zanimalo me je tudi, kakšno mersko lestvico za zaupanje so uporabili raziskovalci Aulakh et al. (1996), ker niso potrdili neposredne povezave med zaupanjem in tržno uspešnostjo. Ugotavljam, da njihova celotna merska lestvica zaupanja v celoti meri odnos kljub temu, da v raziskavi ločijo nadzorne, enostranske in dvostranske mehanizme na podlagi norm vedenja.

Tabela 7: Pregled lestvic, ki merijo zaupanje

Avtorji	Konstrukt	Postavke konstrukta
Guenzi & Georges (2008)	porabnikovo zaupanje v prodajalca	• Prodajalec je bil odkrit. • Prodajalec ni napačno trdil. • Prodajalec se ni ukvarjal z vašimi potrebami. • Ljudje, ki ga poznajo, mu kot prodajalcu ne zaupajo. • Ta prodajalec ni vreden zaupanja.
Cavusgil, Deligonul, & Zhang (2004)	zaupanje	• Za naš poslovni odnos je značilna visoka stopnja zaupanja. • Kadar nam posrednik ponudi nasvet, verjamemo, da je najbolj razsoden. • Do distributerja smo razvili močno zvestobo.
Aulakh, Kotabe & Sahay (1996)	zaupanje	• Za naš poslovni odnos je značilna visoka stopnja zaupanja. • Naše podjetje in podjetje partnerja nasploh zaupamo drug drugemu da bomo ostali znotraj pogodbenih okvirjem. • Naše podjetje in podjetje partnerja smo skeptično do informacij, ki jih preskrbimo drug drugemu.
Chryssochoidis	zaupanje	• Izvoznik drži obljubo.

nadaljevanje

Avtorji	Konstrukt	Postavke konstrukta
& Theoharakis (2004)	izvoznika	• Izvoznik je odkrit in vreden zaupanja. • Izvoznik pomaga v nujnih okoliščinah.

Zadovoljstvo

Zadovoljstvo je stanje pozitivnih čustev in razuma ter je rezultat zaznane ocene kupčevih delovnih odnosov s ponudnikom (Geyskens et al., 1999). Čeprav se zadovoljstvo naravno povezuje s kakovostnimi odnosi, sta Ndubisi in Wah (2005) ugotovila v študiji zaznane kakovosti odnosov bančnih strank, da se zadovoljstvo strank razlikuje od vsesplošne kakovosti odnosa banke do kupca. Iz tega izhaja, da obstajajo razlike v konstrukt zadovoljstvo, ki ga proučujemo na medorganizacijskem nivoju odnosov od zadovoljstva, ki ga proučujemo na medosebnem nivoju menjalnih odnosov.

Evangelista (1994) preverja uspešnost tako, da prosi anketirance, naj s 5-stopenjsko lestvico ocenijo obseg njihovega zadovoljstva ali nezadovoljstva z izvozno uspešnostjo njihovega podjetja. Diamantopolous in Kakkos (2007) sta kritična do takega merjenja. Menita, da če anketiranci ne dobijo nobenih nadaljnjih navodil, taka agregatna narava ocenjevanja ne daje jasne predstave, katere konkretne vsebine izvoznih ciljev so imeli anketiranci v mislih, ko so ovrednotili svoje vsesplošno zadovoljstvo z izvozno uspešnostjo svojih podjetij. Crosby et al. (1990) ločijo izraz zadovoljen od izraza prijeten, ki je primernejši za proučevanje prodajnega osebja. Racela, Chaikittisilpa in Thoumrungroje (2006) opredelijo zadovoljstvo z izvozno uspešnostjo, Lages et al. (2007) opredelijo zadovoljstvo z odnosom, kot je razvidno iz Tabele 8.

Tabela 8: Pregled lestvic, ki merijo zadovoljstvo

Avtorji	Konstrukt	Postavke konstrukta
Lages, Lancastre, Lages (2007)	zadovoljstvo z odnosom (Cannon & Perreault, 1999)	• Nasploh, mi smo zadovoljni s podjetjem X. • Zadovoljni smo s tem, kar je podjetje X naredilo za nas. • Če bi morali ponoviti, bi ponovno izbrali to podjetje.
Racela, Chaikittisilpa & Thoumrungroje (2006)	Izvozna uspešnost in zadovoljstvo z uspešnostjo	Če se primerjate s svojimi glavnimi konkurenti, koliko boljša ali slabša je vaša izvozna uspešnost po naslednjih postavkah: • obseg izvoza, • tržni delež izvoza, • dobiček izvoza. Kako zadovoljni ste z vašo uspešnostjo po naslednjih postavkah: • obseg izvoza,

nadaljevanje

Avtorji	Konstrukt	Postavke konstrukta
		• dobičkonosnost izvoza, • tržni delež izvoza, • stopnja vstopa na nove trge.
Crosby et al. (1990)	Zadovoljstvo s prodajalcem	Index zadovoljstva s prodajnim osebjem je merjen z dvema postavkama, in sicer: • zadovoljen 7 - nezadovoljen 1 • prijeten 7 (angl. <i>pleased</i>) - neprijeten 1

Pri konstrukt zadovoljstvo se opiram v tej študiji na mersko lestvico Zou et al. (1998), ki predlagajo lestvico s tremi postavkami. Zajema razsežnost finančne izvozne uspešnosti (t.i. doseganje poslovnih uspehov), strateške izvozne uspešnosti (t.i. doseganje pričakovanj) in zadovoljstva s poslovno uspešnostjo z izvoznikom.

Konstrukt zadovoljstvo je v tej študiji merjen na osnovi razsežnosti zadovoljstva z naslednjimi postavkami:

- na splošno je naše podjetje zelo zadovoljno s poslovnimi uspehi s tem uvoznikom/posrednikom;
- poslovanje s tem uvoznikom/posrednikom je v celoti doseglo naša pričakovanja;
- poslovanje s tem uvoznikom/posrednikom bi oceni/a kot uspešno.

Psihična razdalja

Kogut in Singh (1988) sta operacionalizirala konstrukt kulturna razdalja tako, da sta preoblikovala razsežnosti po Hofstedeju (1980). Ločita:

- razdaljo v moči,
- moškost-ženskost,
- izogibanje negotovosti in
- dolgoročno usmerjenost.

Na tej osnovi sta oblikovala enačbo, ki se pogosto uporablja v študijah kot merski instrument konstruktov kulturna ali psihična razdalja, ki pa je v nekaterih raziskavah tudi kritizirana. Drogendijk in Slangen (2006) sta proučevala različne raziskave, ki proučujejo kulturno in psihično razdaljo. Proučevala sta Hofstedejeve dimenzije kulturne razdalje in vrednote, kot jih je opredelil Schwartz, vendar nista podala jasnega odgovora o primernosti merjenja tega konstrukta. Zhang et al. (2003) so pri preverjanju izvoznega modela na podlagi odnosov uporabili operacionalizacijo za konstrukt kulturna razdalja kot ga navajata Kogut in Singh (1988). V raziskavi niso potrdili statistično značilne povezave med kulturno razdaljo, normami vedenja in zaupanjem. Zaradi tega sem sledila priporočilu

Shankerja (2001), ki svetuje, da je potrebno razviti bolj primerno lestvico kot je kulturna razdalja za testiranje učinkov menjav na podlagi odnosov v mednarodnem kontekstu. Menim, da tudi lestvica, kot jo predlagata Sousa in Bradley (2005) ni primerna, ker ne izpostavi zaznav o odnosih pač za zaznave o značilnostih okolja in oseb.

Psihična razdalja ovira pretok informacij med organizacijo in njenim partnerjem ali okoljem (Simonin, 1999), ovira ali preprečuje učenje podjetja o tujem okolju (Yamin & Sinkovics, 2006) in oblikuje ter uresničuje mednarodne poslovne strategije (Bello et al., 2003).

Tabela 9: Pregled nekaterih lestvic, ki merijo psihično razdaljo

Avtorji	Konstrukt	Postavke konstrukta
Bello et al. (2003)	psihična razdalja	• kultura države • jezik države • navade in vrednote ljudi • problemi pri poslovni praksi s tujino
Katsikeas, Skarmas in Bello (2009)	psihična razdalja med podjetji (angl. <i>interfirm</i>)	• kultura (tradicija, vrednote, jezik) • poslovne navade (angl. <i>accepted business practices</i>) • ekonomsko okolje • legalni sistem • komunikacijska infrastruktura
Sousa & Bradley (2005)	psihična razdalja	• klimatski pogoji • kupna moč porabnikov • življenjski slog • porabnikove preference • kulturne vrednote, verovanja, stališča in tradicija • jezik • stopnja pismenosti in izobrazbe
Zhang, Cavusgil & Roath (2003)	kulturna razdalja	• Indeks Kogut in Singh po Hofstede (1980)

Psihično razdaljo opredeljuje ta študija po konceptu avtorjev Prime et al. (2009), ker je prirejena za proučevanje zaznav posameznikov in v ospredje postavi odnos med partnerjema v mednarodnem okolju. Navajajo, da je psihična razdalja izvoznikovo zaznavanje drugačnosti države trga, tako z vidika delovanja kot tudi razumevanja ljudi in poslovnega okolja, ki izhaja iz kulturoloških razlik.

Prime et. al. (2009) izpostavijo elemente zaznave pri opredelitvi psihične razdalje. Zaznavanje razlik med domačim in tujim okoljem izhaja iz posameznika, zato predlagajo

definicijo zaznane psihične razdalje na tej osnovi. Utemeljijo, da izraz psiha pomeni dušo in je zato operacionalizacija konstrukta psihična razdalja prirejena za proučevanje zaznav posameznikov. Taka opredelitev ustreza namenu te študije in utemeljitvam, kot izhajajo iz teorije menjav na podlagi odnosov. Prime et al. (2009) opredelijo psihično razdaljo kot izvoznikovo zaznavanje drugačnosti države trga, tako z vidika delovanja kot tudi razumevanja ljudi in poslovnega okolja. Pri merjenju psihične razdalje uporabijo mersko lestvico z naslednjimi postavkami:

- ta država je tako drugačna, da to otežkoča naše poslovanje na tem trgu;
- to državo in njene prebivalce je resnično težko razumeti;
- na tem trgu se srečujemo z resnimi težavami zaradi nerazumevanja tako poslovnega okolja kot tudi ljudi;
- država je tako podobna Sloveniji, da se tam počutim kot doma;
- s poslovneži iz te države je težko delati.

Oportunizem

Zeng, Lou, Yang in Brown (2007) navajajo razloge, ki kažejo na težavnost merjenja in pojasnjevanja konstrukta oportunizem. Naravo oportunizma je težko opazovati, ker ni stabilna, stalno menja taktike in vedenja. Dodaja tudi, da na oportunizem lahko vplivajo spremembe v notranjem in zunanjem okolju. Prav zato se pojavi vprašanje, katera vedenja vse lahko dobijo oznako, da so oportunistična in posledično katere analitične vidike uporabiti za merjenje oportunizma.

Teoretično je oportunizem opredeljen kot samooportunizem in kot oportunizem, ki je zaznan pri partnerju. Samooportunizem je težko meriti. Z vidika teorije transakcijskih stroškov je oportunizem vedno prisoten, kadar se za to pojavi priložnost, za razliko od teorije menjav na podlagi odnosov, ki izhaja iz svobodne izbire posameznika. Teorija transakcijskih stroškov zato izpostavi negotovost, in trdi, da samooportunizem ni povezan z negotovostjo in s stroški investicij v transakcije (Crosno & Dahrstrom, 2008).

V Tabeli 10 predstavim dve merski lestvici povezanimi z raziskavami oportunizma, ki jih nisem uporabila za to raziskavo, ker se bolj usmerjata na proučevanje oportunizma nasploh kot pa na proučevanje zaznav oportunizma znotraj odnosa.

Tabela 10: Pregled lestvic, ki merijo oportunizem

Avtorji	Konstrukt	Postavke konstrukta
Jap & Anderson (2003)	ex post oportunizem	Ko nastane problem, kako pogosto bo kupec/ponudnik naredil: • neiskreno obljubo; • je vzvišen do nas; • "Window dress" njegove napore za izboljšanje;

nadaljevanje

Avtorji	Konstrukt	Postavke konstrukta
		• pričakovali bodo od nas, da bomo plačali več kot je poštena delitev stroškov za popravilo problemov; • ne bodo želeli sprejeti odgovornosti; • naredili bodo krive obtožbe; • preskrbeli bodo napačne informacije; • prenehali bodo preskrbeti primerna opozorila.
Katsikeas, Skarmeas in Bello (2009)	oportunizem	Ponudniki iz tujine • preveč poudarjajo potrebe, ki so njihove želje; • širijo formalne in neformalne sporazume za svojo korist; • stvar spremenijo malenkostno, da dobijo kar želijo; • poskušali bodo pridobiti prednost nepošteno do nas z namenom njihovega interesa; • se bodo okoristili od našega odnosa do naše izgube (angl. <i>our detriment</i>).

Ta študija proučuje oportunizem, kot ga zazna izvoznik pri svojem partnerju, to je pri uvozniku/distributerju v tujini zato merske postavke gradim na konceptualni opredelitvi John (1984) ter Obadia in Vida (2006), ki sta postavke prilagodila za proučevanje odnosa, kar pomeni, da je bolj natančno opredeljeno, komu v odnosu se usmerjajo koristi in komu nastaja škoda.

Njihova operacionalizacija konstrukta je merjena z naslednjimi postavkami:

- temu distributerju/posredniku se zdi popolnoma normalno (običajno), da uporabi katerakoli sredstva, če le s tem kaj pridobi za svojo stran;
- ta distributer/posrednik bi bil občasno sposoben narediti karkoli, da le poveča svoj dobiček;
- za povečanje svojih koristi je ta distributer/posrednik pripravljen izkoristiti tako rekoč katerokoli situacijo;
- ko ta distributer/posrednik sprejme odločitve, ima pred seboj izključno svoje lastne interese;
- če lahko nekaj pridobi za svojo stran, se ta distributer/posrednik ne bo obotavljal, da nam naredi škodo;
- ta distributer/posrednik je tako osredotočen na lastne koristi, da je pripravljen delati nam v škodo.

Izvozna uspešnost

Leonidou in Kaleka (1998) ter Žabkar in Makovec Brenčič (2001) navajajo, da se opredeljevanje odvisnih spremenljivk izvozne uspešnosti lahko deli na finančne

pokazatelje (obseg poslovanja na tujih trgih, dobiček in rast podjetja) in vedenjske ali behavioristične pokazatelje (zadovoljstvo v odnosu, namera po prekinitvi odnosa in možnost, da se pri ponovitvi poslovnega dogodka ne vključi dosedanji partner). Jaklič (2006) navaja, da kvalitativni pokazatelji prikažejo tudi učinke, ki se sicer s kvantitativnimi pokazatelji prikažejo šele dolgoročno. Ekar (2007) nadgradi model Styles & Ambler (2000) z merskim instrumentarijem, ki povezuje tako kvalitativni kot kvantitativni vidik izvozne uspešnosti. Zajema finančne kazalnike izvozne uspešnosti, učinke izvozne uspešnosti na strateški ravni in splošno zadovoljstvo z izvozno uspešnostjo (Zou, Taylor & Osland, 1998). Ekar (2007) opredeli splošno zadovoljstvo z izvozno uspešnostjo kot zadovoljstvo, uspešnost in izpolnitev pričakovanj internacionalizacije poslovanja podjetja.

V literaturi je veliko različnih opredelitev konstrukta izvozna uspešnost. Študije, ki uporabljajo mersko lestvico s samo eno postavko, kot je na primer delež izvoza, ne predstavljajo kakovostne mere izvozne uspešnosti (Cavusgil & Zou, 1994). Cilji med podjetji so lahko različni. Izvozno uspešnost določajo objektivni cilji skupaj z managerjevo subjektivno ovrednoteno stopnjo zadovoljstva (Diamantopoulos & Kakkos, 2007). Izvozna uspešnost je v literaturi opredeljena s tremi vidiki, od katerih se en vidik nanaša na zadovoljstvo z uspešnostjo (Zou et al., 1998). Izvozna uspešnost je rezultat mednarodne aktivnosti izvažanja podjetja (Shoham, 1998). Izvozna uspešnost je multidimenzionalni konstrukt, ki zajema izvoznikovo ekonomsko in strateško razsežnost (Bello & Gilliland, 1997; Zou et al., 1998). Izvozno uspešnost raziskovalci opredelijo kot organizacijske, managerske, okoljske in strateške razsežnosti (Leonidou et al., 1998; Zou & Stan, 1998).

V prihodnjih raziskavah bi bilo potrebno razjasniti uporabnost merjenja uspešnosti, kadar se uporablja več različnih mehanizmov managiranja v različnih kontekstih (Rindfleisch et al., 2010). Ta študija prilagaja mersko lestvico izvoznikove ekonomske uspešnosti (Bello & Gilliland, 1997), ki ocenjuje poslovno sodelovanje s partnerjem oziroma posrednikom v tuji državi. Ta merska lestvica sledi predlogu Madsena (1987), ki predlaga tri indikatorje uspešnosti: strateške, prodajne in ekonomske. Uporabim naslednje postavke:

- prodajni cilji za tuj trg so bili doseženi,
- cilji rasti na tem tujem trgu so bili doseženi,
- cilji glede tržnega deleža na tem tujem trgu so bili doseženi,
- cilji glede dobička na tem tujem trgu so bili doseženi.

Pri odgovorih o izvozni uspešnosti so anketiranci posebej opozorjeni, da naj ocenijo samo tisto uspešnost, ki se nanaša na odnos s partnerjem, na katerega odnos so se pri odgovarjanju na vprašanja osredotočili.

V Tabeli 11 je zbran celoten spisek spremenljivk in postavk, ki so uporabljene v raziskavi.

Tabela 11: Spisek spremenljivk in postavk, uporabljenih v raziskavi

Spremenlj.	Postavka	Avtor
Prožnost	Kadar se je potrebno v zadnjem trenutku odzvati na želene spremembe s strani partnerja, sta se obe strani pripravljene prilagoditi.	Bello, Chellariu & Zhang, 2003
	Obe strani sta se pripravljene dogovoriti, če je potrebno narediti spremembe v predhodnem dogovoru.	
	V nepričakovani situaciji bi obe strani raje oblikovali čisto novo ponudbo kot pa da se strogo držita prvotnih pogojev.	
	Obe strani sta se pripravljene prilagoditi novim situacijam.	
Zaupanje	Na tega distributerja/posrednika se v resnici lahko zanesesh.	Morgan & Hunt (1994)
	Ta distributer je resnično pošten-dejansko uresničuje svoje obljube.	
	Temu distributerju lahko v celoti zaupamo.	
	Temu distributerju/posredniku ne gre vedno zaupati.	
	Ta distributer je popolnoma odkrit in vreden zaupanja.	
Zadovoljstvo	Na splošno je naše podjetje zelo zadovoljno s poslovnimi uspehi s tem uvoznikom/posrednikom.	Zou, Taylor & Osland (1998)
	Poslovanje s tem uvoznikom/posrednikom je v celoti doseglo naša pričakovanja.	
	Poslovanje s tem uvoznikom/posrednikom bi ocenil/a kot uspešno.	
Izvozna uspešnost	Prodajni cilji za tuj trg so bili doseženi.	Bello & Gilliland (1997)
	Cilji rasti na tem tujem trgu so bili doseženi.	
	Cilji glede tržnega deleža na tem tujem trgu so bili doseženi.	
	Cilji glede dobička na tem tujem trgu so bili doseženi.	
Psihična razdalja	Ta država je tako drugačna, da to otežkoča naše poslovanje na tem trgu.	Prime, Obadia & Vida (2009)
	To državo in njene prebivalce je resnično težko razumeti.	
	Na tem trgu se srečujemo z resnimi težavami zaradi nerazumevanja tako poslovnega okolja kot tudi ljudi.	

nadaljevanje

Spremenlj.	Postavka	Avtor
	Država je tako podobna Sloveniji, da se tam počutim kot doma.	
	S poslovnosti iz te države je težko delati.	
Oportunizem	Temu distributerju/posredniku se zdi popolnoma normalno (običajno), da uporabi katerakoli sredstva, če le s tem kaj pridobi za svojo stran.	John (1984)
	Ta distributer/posrednik bi bil občasno sposoben narediti karkoli, da le poveča svoj dobiček.	Obadia & Vida (2006)
	Za povečanje svojih koristi je ta distributer/posrednik pripravljen izkoristiti tako rekoč katerokoli situacijo.	
	Ko ta distributer/posrednik sprejme odločitve, ima pred seboj izključno svoje lastne interese.	
	Če lahko nekaj pridobi za svojo stran, se ta distributer/posrednik ne bo obotavljal, da nam naredi škodo.	
	Ta distributer/posrednik je tako osredotočen na lastne koristi, da je pripravljen delati nam v škodo.	

4.4.3 Postopek zbiranja podatkov

Pri načrtovanju postopka zbiranja podatkov smo izbirali med telefonski anketiranjem in spletnim anketiranjem. Pri tem smo pretehtali prednosti in slabosti vsakega izmed obeh načinov in se odločili za spletni vprašalnik, ki smo ga pošiljali prek elektronske pošte.

Najpomembnejša prednost spletnega anketiranja s pomočjo elektronske pošte je nizka cena tega načina zbiranja podatkov. Anketiranci to tehniko dojemajo kot anonimen način zbiranja podatkov v primerjavi z drugimi. Kot trdijo Hill et al. (1999) način zbiranja podatkov s spletnim vprašalnikom ni tako vsiljiv kot telefonski ali osebni intervju.

V letu 2010 je bilo v Sloveniji po podatkih Urada za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) od skupaj registriranih 55.733 družb 51.805 mikro podjetij od 0 do 9 zaposlenih, 2434 majhnih podjetij med 10 in 49 zaposlenimi in 774 podjetij s zaposlenimi med 50 in 249.

V istem letu se je med izvoznike uvrstilo 14.073 podjetij. To so podjetja, ki so v izkazu poslovnega izida izkazala čiste prihodke od prodane na trgu Evropske unije (EU) (oznaka AOP 115) in tista, ki so izkazale čiste prihodke od prodaje na trgu izven EU (oznaka AOP 118). UMAR ugotavlja, da sta dejavnost trgovina in dejavnost predelovalna industrija ustvarili največji delež celotnega izvoza, in sicer trgovina 30 odstotkov in predelovalna industrija 25 odstotkov vsega izvoza. Odstotka izvoza teh dveh dejavnosti so za mala in

srednje velika podjetja še višja, in sicer je delež predelovalne industrije v izvozu za srednje velika podjetja 35 odstotkov, delež trgovine pa 26 odstotkov.

Naključno vzorčenje je bilo izvedeno s statistično metodo podatkov registra podjetij v Sloveniji, Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). Pri oblikovanju baze podatkov sem najprej izločila podjetja, ki imajo manj kot 10 zaposlenih in podjetja, ki imajo več kot 250 zaposlenih. Merilo 250 zaposlenih za opredelitev malih in srednje velikih podjetij je predlagala Evropska komisija (European Commission, 2010).

Naslednji korak je bil izbor podjetij, ki so registrirana za predelovalno dejavnost in trgovino. Kot sem pojasnila v poglavju o Raziskovalnem načrtu kvantitativne raziskave, smo se odločili, da v raziskavo vključimo vsa mala in srednje velika podjetja in to ne glede na dejavnost. Sledil je izbor izvoznikov, in sicer tistih, ki so aktivni vsaj na treh tujih trgih in opravijo najmanj 10 odstotkov celotnega prometa z izvozom. S tem smo prišli do baze podatkov 643 takih podjetij. Vprašalnik z navodili smo poslali po elektronski pošti na managerje, ki so odgovorni za izvozno poslovanje oziroma na managerje, kjer podatkov o odgovorni osebi za izvoz ni bilo na razpolago.

Ker se ta študija osredotoča na proučevanje subjektivnih zaznav posameznikov in sledi opredelitvi, da je potrebno zaznave meriti tam, kjer so neposredno zaznane, so bila podana jasna navodila, da je potrebno, da izpolnjujejo vprašalnik osebe, ki so osebno, aktivno vključene v dejavnost izvoza in imajo neposredne stike s partnerji v tujini.

Pred izpolnjevanjem vprašalnika so anketiranci dobili še dodatna navodila, da naj njihovi odgovori temeljijo na menjalnem odnosu, ki ga imajo z enim od tujih partnerjev. Pri tem smo razdelili vprašalnike v tri enake skupine in poslali vsaki skupini sporočila z različno vsebino. Prva skupina je dobila navodila, naj pri odgovorih izberejo enega od partnerjev, s katerim zaznajo negativen odnos, druga skupina je dobila navodila naj izberejo pri odgovarjanju enega od partnerjev, s katerim zaznajo pozitiven odnos in tretja skupina, da naj izbere partnerja, s katerim zaznajo nevtralen odnos. Kot navajata Bello in Gilliland (1997), s tem dosežemo adekvatno varianco v odgovorih (angl. *adequate variation*).

Vprašalnik sestavljajo spremenljivke iz konceptualnega modela in demografska vprašanja. Predstavljen je v Prilogi. Vse stavčne trditve v vprašalniku, ki se nanašajo na konceptualni model, so merjene s 7-stopenjsko Likertovo lestvico (ne)strinjanja.

4.4.4 Metode obdelave podatkov

Značilnosti merjenja spremenljivk so predstavljene z metodami univariatne, bivariatne in multivariatne statistične analize, ki so narejene s programskim paketom SPSS 17. Preverjanje konceptualnega modela je izvedeno s pomočjo modeliranja z linearnimi enačbami SEM (angl. *Structural Equation Modeling*), ki združuje analize strukturnih

povezav in merjenje prikritih spremenljivk. Namen ocenjevanja celotnega modela je ugotoviti, kako se model kot celota prilega empiričnim podatkom. V raziskavi smo za preverbo konceptualnega modela uporabili programski paket AMOS, ki nudi orodja za preverjanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja.

Sharma (1996) poimenuje strukturno modeliranje kot drugo generacijo multivariatnih metod. Metoda modeliranja strukturnih enačb združuje enačbe metodoloških prispevkov s področja faktorske analize iz psihometrije ter strukturne enačbe s področja ekonometrije. Omogoča razlago strukture med latentnimi spremenljivkami, ki so ponazorjene s postavkami. Na ta način združi del raziskave v celoto in zahteva oblikovanje konceptov in hipotez, ki jih nato opazuje in izmeri (Bagozzi, 1994). Od raziskovalca zahteva, da vnaprej postavi model spremenljivk, za katere želi preveriti povezave ter moč teh povezav. Oblikovanje modelov s tako opredeljenimi koncepti izhaja iz obstoječega znanja na znanstvenem področju, rezultat pa je nov prispevek na znanstvenem področju. Model je izbor teoretičnih predpostavk, ki povezujejo latentne spremenljivke s postavkami in latentne spremenljivke med seboj. Namen modela je pojasniti, zakaj spremenljivke in postavke med seboj korelirajo na določen način oziroma zakaj so povezane. Metoda modeliranja strukturnih enačb pojasni povezave, ki jih pričakujemo in tudi tiske, ki jih ne pričakujemo.

Kot navaja Bagozzi (1994) je prednost strukturnega modeliranja v tem, da dopušča uporabo podatkov, v katerih so različne merske napake, zato je njegova uporaba postala v zadnjem času tako razširjena med akademiki s področja trženja. Strukturni modeli so koristno orodje pri testiranju hipotez, kadar ena ali več spremenljivk mediira odnos med neodvisnimi in odvisnimi spremenljivkami. Prav tako so uporabno orodje, kadar se v modelu pojavi moderator. Moderator je spremenljivka, ki vpliva na odnos med dvema ali več spremenljivkami na način, da se odnos spremeni. Vpliv moderatorja v kontekstu modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami se preverja ločeno za vsako skupino subjektov, ki ustreza različnim nivojem spremenljivke. Ta raziskava načrtuje preverjanje visoke in nizke zaznane stopnje oportunitizma. Primerjava koeficientov med skupinama omogoča ugotoviti ali osrednji učinek variira med skupinama in tako sklepamo na vpliv moderatorja.

4.5 Predstavitev zanesljivosti in veljavnosti merjenja

Na tem mestu obravnavamo merila kakovostnega merjenja obravnavanih konceptov. Temeljni cilj znanstvenega raziskovanja je ugotavljanje zakonitosti, na osnovi katerih lahko pojave pojasnujemo in napovedujemo. Pri tem je ključnega pomena, kakšna je kakovost merskih instrumentov, s katerimi pridobimo podatke, ki so namenjeni za empirično podlago za doseganje tega cilja (Kogovšek & Ferligoj, 2003). Ključni merski značilnosti, ki omogočata oceno kakovosti operacionalizacije in merjenja obravnavanih konceptov predstavljata zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta. Zato je v

nadaljevanju preverjena zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta, teoretske osnove za njuno razumevanje in nekatere metode za njuno ocenjevanje, ki so osnova za presojo zanesljivosti in veljavnosti merskega instrumenta pri kvalitativni in kvantitativni raziskavi. Kot trdita Kogovšek in Ferligoj (2003) se zagotavljanje kakovostnih podatkov in s tem izsledkov začne že vsaj pri konceptualizaciji raziskovalnega problema, nadaljuje se z opredelitvijo pojava, njegovo operacionalizacijo in v končni fazi z dejanskim merjenjem in interpretacijo.

Kot trdijo Ferligoj, Leskovšek in Kogovšek (1995) je zanesljivost zmožnost proizvesti enake vrednosti ob ponovljenem merjenju na istih enotah ob predpostavi, da vmes ni prišlo do sprememb v dejanskih vrednostih. Zanesljivost je predvsem stvar stabilnosti: če nek instrument uporabimo pri istem posamezniku ob dveh različnih priložnostih, naj bi bil rezultat enak (Easterby-Smith et al., 2005). Z zanesljivostjo merjenja ugotavljamo prisotnost slučajnih napak. Merjenje zanesljivosti je pomembno, ker vpliva na napake tipa I in II. Manjša kot je naključna ali slučajna napaka, večja je zanesljivost merjenja. Če je ta napaka enaka nič, je merilo popolnoma zanesljivo. Z večanjem števila enot analize se pričakovana vrednost slučajne napake zmanjšuje. Sistemska napaka na zanesljivost nima vpliva, ker na merjenje vedno učinkuje enako, kar vodi do konsistentnosti.

Malhotra in Birks (2007) trdijo, da obstaja več vrst zanesljivosti, ki se med seboj razlikujejo po načinu ocenjevanja: test-retest zanesljivost ali stabilnost, zanesljivost alternativnih oblik in zanesljivost notranje konsistentnosti. Test-retest zanesljivost (angl. *Test-re-test reliability*) preverja konsistentnost z vertikalnimi merjenji istega teoretičnega koncepta v različnih časovnih točkah pri istih anketirancih in išče korelacije med njimi. Višja kot je korelacija med rezultati različnih merjenj, višja je stabilnost. To velja ob predpostavki, da se vrednost merjenega konstrukta v času med posameznimi merjenji ni spremenila. Zanesljivost alternativnih oblik (angl. *Alternative-Form Reliability*) se izvede tako, da raziskovalec preprosto zamenja vrstni red vprašanj in vprašalnik ponovno predloži v izpolnitev isti skupini anketirancev in nato poišče korelacijo med obema merjenjema. Visoka korelacija pomeni visoko zanesljivost merjenja.

Zanesljivost notranje konsistentnosti (angl. *Internal Consistency*) se uporablja v primeru, ko gre za lestvico, pri kateri se več postavk sešteje v končni rezultat. Vsaka postavka meri določen vidik konstrukta, zato mora med njimi obstajati določena konsistentnost. Vrednost tega koeficienta narašča s številom postavk, ki merijo konstrukt. Pri kvantitativni raziskavi merilno zanesljivost notranje konsistentnosti, in sicer izračunavam Cronbachov α ³⁰. Izračun koeficienta Cronbachov α temelji na izračunu kovarianc in koeficientov korelacije med več enakovrednimi merjenimi spremenljivkami, ki se nanašajo na isti koncept. Vrednost koeficienta Cronbachov α je odvisna od števila merjenih spremenljivk in od korelacij med njimi (Ferligoj et al., 1995).

³⁰ Formula izračuna Cronbachov α je sledeča: $\alpha = k(\text{cov}/\text{var}) / 1 + (k-1)(\text{cov}/\text{var})$.

Zanesljivost merjenja preverjam tudi s koeficientom zanesljivosti CR koeficientom (angl. *Construct Reliability*), ki daje informacijo o tem, kolikšen del dejavnika je pojasnjen s posameznim kazalnikom. Podrobneje ga predstavljam v 5. poglavju pri analizah. Izračunavanje koeficienta zanesljivosti ob Cronbachovim α je smiselna zato, ker daje Cronbachov α vsem postavkam enako utež.

Veljavnost merjenja ocenjuje odstopanje izbranih merjenih spremenljivk od teoretičnih spremenljivk (Ferligoj et al. 1995). Veljavnost se nanaša na to, koliko smo prepričani, da test ali instrument meri atribut, ki naj bi ga domnevno meril (Easterby-Smith et al., 2005). Za razliko od zanesljivosti, ki predstavlja le odsotnost slučajne napake, veljavnost meri tudi sistemske napake. Medtem ko zanesljivost meri ujemanje izmerjeni vrednosti z maksimalno podobnimi metodami, veljavnost primerja ujemanje izmerjenih vrednosti z maksimalno različnimi metodami. Zato je zanesljivost eden izmed meril veljavnosti, ki je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj veljavnosti (Malhota & Birks, 2007). Veljavnost tako pomeni odsotnost sistemske in slučajne napake. Sistemske napake izhajajo iz slabe operacionalizacije, slabo sestavljenega vprašalnika, napak, ki nastanejo pri vzorčenju, ali napak, ki so posledica pristranskega odgovarjanja respondentov (Bagozzi, 1994). Popolna veljavnost je dosežena v primeru, ko je merska napaka nič.

Malhota in Birks (2007) omenjata tri vrste veljavnosti: vsebinsko veljavnost, merilno veljavnost in veljavnost konstrukta. Vsebinska in merilna veljavnost merita pragmatično veljavnost, pri kateri raziskovalec utemelji izbor metode merjenja, medtem ko veljavnost konstrukta teoretsko utemeljuje merjenje. V tej študiji bom merila vsebinsko veljavnost in veljavnost konstrukta.

Vsebinska veljavnost (angl. *Content Validity*) predstavlja subjektivno oceno, kako dobro vsebina lestvice odseva tisto, kar želimo izmeriti. Churcill (1999) vsebinsko veljavnost enači z zdravorazumsko veljavnostjo (angl. *Face Validity*), McDaniel in Gates (2008) zdravorazumsko veljavnost označita kot najšibkejšo obliko veljavnosti, pri kateri raziskovalec subjektivno oceni ali merski instrument meri tisto, kar naj bi meril. Navajata, da je že iz same opredelitve te vrste veljavnosti razvidna njena pomanjkljivost, ki zmanjšuje njen pomen in uporabnost, menita, da je njeno ugotavljanje popolnoma arbitrarno in trivialno. Vsebinska veljavnost je ustreznost vsebine merskega instrumenta in predstavlja najpreprostejši način preizkušanja, ali v raziskovanju dejansko merimo želeno (Ferligoj et al., 1995).

Veljavnost konstrukta (angl. *Construct Validity*) preverja, katero lastnost ali konstrukt dejansko meri izbrana lestvica (Bagozzi, Yi & Phillips, 1991). Veljavnost konstrukta navadno merimo na tri načine: s konvergentno, diskriminacijsko in nomološko veljavnostjo. Veljavnost konstrukta v tej raziskavi nameravam meriti s konvergentno, diskriminacijsko in nomološko veljavnostjo.

Konvergentna veljavnost je stopnja, do katere lestvica pozitivno korelira z drugimi merili istega konstrukta in je pričakovano visoka. V tej študiji bom izračunala koeficient AVE (angl. *Average Variance Extracted*).

Diskriminacijska veljavnost je stopnja, do katere merilo ne korelira z drugimi konstrukti, od katerih naj bi se ločevalo. Pričakuje se, da je nizka ali zmerna. Za doseg diskriminacijske veljavnosti mora biti zadoščeno naslednjim zahtevam (Campbell & Fiske, 1977 v Ferligoj et al., 1995):

- vsaka vrednost koeficienta na diagonalni mora biti večja od vrednosti v pripadajoči vrsti in stolpcu večmetodnih matrik;
- koeficient korelacije med dvema spremenljivkama, ki sta izmerjeni z različnima metodama in ki merita isto teoretično spremenljivko, mora biti večji od koeficienta korelacije med spremenljivko te in spremenljivko drugih teoretičnih spremenljivk, ki so izmerjene z istimi metodami;
- vzorci koeficientov korelacije v vseh enometodnih in večmetodnih delnih matrikah morajo biti enaki.

Nomološka veljavnost je stopnja, do katere lestvica korelira z merili različnih, vendar sorodnih konstruktov, in sicer s teoretičnega, napovednega vidika. Pomeni stopnjo, do katere so konstrukti, ki so po teoriji povezani, povezani tudi empirično (Bagozzi, 1994). Nanaša se na odločanje ali sprejeti ali zavrniti neko domnevo (Ferligoj et al., 1995).

4.6 Stanje na trgu izvoznikov malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (Perše et al., 2011) je Slovenija v letu 2010 največ blaga izvozila v Nemčijo (19,8 odstotka celotnega izvoza blaga), potem v Italijo (12,2 odstotka), Avstrijo (8,2 odstotka), Francijo (8,1 odstotka) in Hrvaško (6,7 odstotka).

Pri trgovanju z državami članicami Evropske unije je Slovenija v letu 2010 največ blaga izvozila v Nemčijo (27,7 odstotka celotnega izvoza blaga v države članice Evropske unije), nato v Italijo (17,1 odstotka), Avstrijo (11,4 odstotka), Francijo (11,3 odstotka) in Poljsko (4,8 odstotka).

Pri trgovanju z državami nečlanicami Evropske unije pa je Slovenija največ blaga izvozila na Hrvaško (23,6 odstotka celotnega izvoza blaga v države nečlanice Evropske unije), nato v Srbijo (11,1 odstotka), Rusko federacijo (10,4 odstotka), Bosno in Hercegovino (10,2 odstotka) in Združene države Amerike (5,3 odstotka). Pregled trgovanja Slovenije na izvozni strani nam razkrije, da je v letu 2009 majhno število velikih podjetij (velikih glede na število zaposlenih) prispevalo zelo velik delež vrednosti izvoza, in to tako pri trgovanju z državami članicami Evropske unije kot tudi pri trgovanju z državami nečlanicami

Evropske unije. Med podjetji, ki so izvažala blago v države članice Evropske unije, je bilo 6,4 odstotka velikih podjetij, med tistimi, ki so izvažala blago v države nečlanice Evropske unije, pa je bilo velikih le 2,4 odstotka. Vendar so ta podjetja prispevala kar 56,2 odstotka vrednosti izvoza v države članice Evropske unije in več kot polovico (52,6 odstotka) vrednosti izvoza v države nečlanice Evropske unije. Med podjetji, ki so trgovala z državami članicami Evropske unije, so bila najštevilnejša mikro podjetja (38 odstotkov vseh podjetij, ki so tedaj izvažala blago v države članice) in mala podjetja (31,8 odstotka vseh podjetij, ki so tedaj izvažala blago v države članice Evropske unije).

Mikro in mala podjetja so skupaj prispevala nekaj manj kot 20 odstotkov celotne vrednosti izvoza v države članice Evropske unije. Med podjetji, ki so trgovala z državami nečlanicami Evropske unije, je bil delež mikro podjetij bistveno višji (65,1 odstotka) kot med podjetji, ki so trgovala z državami članicami Evropske unije. V primerjavi s trgovanjem z državami članicami Evropske unije je opazen tudi manjši delež srednje velikih podjetij (ta delež je znašal 8,8 odstotka vseh podjetij), ki so izvažala blago v države nečlanice Evropske unije. Vrednostni delež izvoza teh podjetij je primerljiv z deležem, ki so ga srednje velika podjetja ustvarila pri izvozu v države članice EU (Perše et al., 2011).

Leta 2010 je s strani Evropske komisije bila izvedena raziskava z naslovom internacionalizacija malih in srednje velikih podjetij v Evropi (European Commission, 2010). Med ovirami pri prodoru na tuje trge, o katerih poročajo podjetja sama, so visoke cene lastnih izdelkov ali storitev, visoki stroški internacionalizacije, pomanjkanje kapitala in informacij, visoki stroški birokracije. Raziskava tudi navaja, da so podjetja, ki so mednarodno dejavna, tudi bolj inovativna. 26 odstotkov mednarodno dejavnih malih in srednje velikih podjetij se je na trgu predstavilo z izdelki ali storitvami, ki so bili v obsegu panoge v njihovi državi novi, pri ostalih malih in srednjih podjetjih pa je ta delež le osem odstoten.

Po tej raziskavi je bila Slovenija v letih od 2006 do 2008 dejavna na področju izvoza, saj se je 35 odstotkov vseh malih in srednje velikih podjetij ukvarjalo z izvozom, kar je več kot povprečje v Evropski uniji, kjer je ta podatek 25 odstotkov. Slovenija je v tem delu na petem mestu v Evropski uniji. Prikazan je tudi podatek, da je v Sloveniji 20 odstotkov malih in srednje velikih podjetij, ki so povezana z neposrednimi investicijami v tujini ter sodelujejo na področju tehnologije ali pogodbenega sodelovanja, kar je več kot povprečje Evropske unije, kjer je ta podatek 17-odstoten.

Pri upoštevanju vseh kategorij skupaj v izvozu malih in srednje velikih podjetij raziskava kaže, da 60 odstotkov slovenskih malih in srednje velikih podjetij uporablja katerokoli od oblik internacionalizacije. Povprečje Evropske unije je 44 odstotkov in Slovenija je s tem rezultatom na devetem mestu.

Ministrstvo za gospodarstvo je v okviru Akta Evropske unije za mala podjetja podalo

podatke, da je bilo v letu 2009 registriranih v Sloveniji 123.070 malih in srednje velikih podjetij, kar predstavlja 99,8 odstotka vseh podjetij v Sloveniji. Večino v številu predstavljajo mikro podjetja (do 9 zaposlenih), in sicer je 116.271 takih podjetij. V okviru Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij so Rebernik, Tominc in Črnogaj (2010) izdali raziskavo, v kateri sporočajo, da se svetovno podjetništvo prepleta na različnih ravneh razvitosti nacionalnih gospodarstev. Razvrščajo jih v faktorska, učinkovita in inovacijska.

Po podatkih dosežene stopnje razvitosti, ki je merjena z družbenim bruto proizvodom na prebivalca, se Slovenija uvršča med inovacijska gospodarstva. Raziskava je tudi pokazala, da se Slovenija na lestvici med dojemanjem priložnosti in zmogljivosti na eni strani in strahom pred neuspehom na drugi uvršča med države, v katerih je strah pred neuspehom v splošnem relativno šibko prisoten. Raziskava tudi ugotavlja, da v Sloveniji v letu 2010 približno 27 odstotkov nastajajočih in novih podjetnikov izkazuje srednjo ali visoko stopnjo internacionalizacije, saj menijo, da več kot 25 odstotkov kupcev njihovih izdelkov in storitev živi izven države, kar nas uvršča v sredino članic Evropske unije (Rebernik et al., 2010).

5 REZULTATI EMPIRIČNEGA PREVERJANJA

V poglavju o rezultatih empiričnega preverjanja predstavim rezultate kvalitativne raziskave in rezultate kvantitativne raziskave. V prvem delu poglavja predstavim najprej rezultate kvalitativne raziskave in izpostavim tiste ugotovitve, ki so vplivale na odločitve pri izvajanju kvantitativne raziskave.

5.1 Rezultati predhodne kvalitativna raziskava

Izvedla sem 10 globinskih intervjujev z osebami, ki imajo dolgoletno prakso s poslovanjem v tujini. Prosila sem jih, naj iz svojih izkušenj navedejo po njihovem mnenju ključne dejavnike med izvoznikom in uvoznikom, ki vplivajo na izvozno uspešnost ali neuspešnost.

Dalje sem jih še vprašala, da se naj osredotočijo na enega od odnosov, ki so ga imeli s partnerjem v tujini in naj odgovorilo na vprašanje, kako vplivajo dejavniki, ki so jih navedli v predhodnem sklopu odgovorov na izvozno uspešnost konkretnega primera. Preverjala sem tudi značilnosti intervjuvancev in njihovih podjetij.

5.1.1 Značilnost vzorca - kvalitativna raziskava

Intervjuvance sem analizirala po spolu, starosti, izobrazbi področju delovanja in kraju izvedbe intervjuja.

Analiza intervjuvancev pokaže uravnoteženo število oseb po spolu, in sicer sem opravila pet intervjujev z osebami moškega spola in pet intervjujev z osebami ženskega spola. Kot je razvidno iz Tabele 12, imajo intervjuvanci najmanj univerzitetno izobrazbo, intervjuvanec z oznako D in E pa sta doktorici znanosti.

Pri izbiri intervjujev sem bila pozorna, da sem izbrala raznovrstna področja mednarodnega delovanja, in sicer sem želela zajeti čim bolj raznolike oblike sodelovanja ter tako omogočiti primerljivost z nameravano kvantitativno raziskavo. Enega od intervjujev sem opravila v Bruslju, kjer oseba pod oznako D opravlja svoje delo, ostale pa v krajih po Sloveniji, največ v Ljubljani in Novem mestu. Povprečna starost je 47 let, najstarejši intervjuvanec je star 58 let najmlajši 28 let. Podatki so prikazani v Tabeli 12.

Tabela 12: Pregled intervjuvancev

Oznaka intervjuvanca	Spol	Starost	Izobrazba	Področje delovanja	Kraj intervjuja
A	Ž	50	magister znanosti	farmacija	Ljubljana
B	Ž	45	dipl. inženir kemije	farmacija	Novo mesto
C	M	41	dipl. ing. elektrotehnike	informacijska tehnologija	Ljubljana
D	Ž	40	doktor znanosti	finančne naložbe	Ljubljana
E	Ž	52	doktor znanosti	izobraževanje	Novo mesto
F	M	58	dipl. ing. elektrotehnike	energetika	Kranj
G	Ž	28	magister	prevajalstvo	Bruselj
H	M	57	magister znanosti	tekstilna industrija	Škofja Loka
I	M	55	magister znanosti	zavarovalništvo	Krško
J	M	50	univerzitetna izobrazba	avtomobilska industrija	Novo mesto

5.1.2 Analiza intervjujev kvalitativna raziskava

Analiza intervjujev temelji na treh sklopih. Prvi sklop združuje in analizira intervjuvancev in sicer podjetja intervjuvancev, velikost prometa, tržišča in vrste izdelkov oziroma storitev izvoza. Ta kvalitativna raziskava zajema samo intervjuje s strani izvoznikov. Za ravnovesje zaznav in stališč bi bilo smiselno intervjuvati tudi njihove partnerje v tujini. Medtem ko so zaznave s strani izvoznika pozitivne bi bile lahko s strani uvoznika o istem dogodku negativne. Nameravano tako raziskavo sem opustila še posebej zato, ker bi taka odločitev lahko delovala na intervjuvance, da bi bili pri odgovorih še bolj skopi, previdni

in zadržani.

Drugi del se nanaša na splošne zaznave o značilnostih odnosa z osebami, s katerimi delajo intervjuvanci osebno.

Tretji del se nanaša na proučevanje načinov, kako te zaznave dejavnikov vplivajo na poslovanje s tujimi partnerji, s katerimi osebno delajo. Pri tem sem jim postavila tudi podvprašanja, in sicer glede sodelovalnega odnosa (prilagajanje, razlike med uvozniki/državami), zaupanja s partnerji, izkušenj glede tega ali jih je partner izkoristil, kako merijo uspešnost posameznega odnosa s tujimi partnerji in drugo. Pozorna sem bila tudi na to ali so izpostavili pohvalne ali negativne izkušnje.

Vsak intervju je bil drugačen, zato sem se sprti prilagajala in pustila sogovornike, da so izrazili svoje misli čim bolj odprto in spontano. Da bi dosegla ta učinek, sem vrstni red opomnika uporabila samo v primerih, kjer so intervjuvanci odgovarjali skopo in so čakali, kaj jih imam namen vprašati.

Analiza intervjuvancev

V prvem delu podajam značilnosti podjetij, iz katerih prihajajo intervjuvanci. Kot sem jim obljubila niti njihovih imen niti imen njihovih podjetij ne bom razkrila. S tem sem zadostila njihovi želji po anonimnosti.

O razkrivanju imen sem z intervjuvanci spregovorila že pri prvem stiku, ko sem jim predstavila raziskavo in jih prosila za intervju. To je bil tudi pogoj, da so intervjuvanci pristali na sodelovanje, saj jih njihove pogodbe o zaposlitvi zavezujejo k poslovni tajnosti. Kot so se nekateri izrazili, je kljub posplošenim odgovorom včasih iz konteksta lahko razbrati za kakšen konkreten primer gre.

Zato so imena intervjuvancev, ki so enake oznakam imen njihovih podjetij označene s črkami od A do J. Zaradi tako visoke previdnosti, ki jih je ob prvem kontaktu izrazila večina intervjuvancev, sem se tudi odločila, da intervjujev z njihovimi partnerji v tujini ne bom načrtovala.

Iz analize podjetij je razvidno, da so kar štiri podjetja velika in sicer imajo več kot 1000 zaposlenih, medtem ko so štiri podjetja majhna. Kar tri podjetja so globalno orientirana in poslujejo po celem svetu, medtem ko so štiri podjetja omejena na ožje regionalno delovanje slovenskega trga in bližnjih sosedov. Dve podjetji se ukvarjata s farmacevtskimi izdelki, medtem ko se štiri podjetja ukvarjajo predvsem z izvozom storitev. Trgi, kjer so partnerji, ki so bili predmet razgovorov, so zelo raznoliki, kot je razvidno iz Tabele 13. Podjetja, ki so vključena v raziskavo poslujejo že dalj časa, kar je razvidno iz let ustanovitve, najmlajše podjetje je iz leta 2002 pa še to zaradi reorganizacije in ne

dejanskega pričetka poslovanja.

Tabela 13: Analiza podjetij intervjuvancev

Oznaka podjetja ³¹	Leto ust.	Št. zaposlenih	Delež celotnega izvoza število držav kamor izvažajo	Izdelki/storitve izvoza	Trg, ki je predmet proučevanja v intervjuju
A	2002	nad 1000	več kot 90 odstotkov -globalno	zdravila	ZDA
B	1989	nad 1000	več kot 90 odstotkov -globalno	zdravila	Rusija
C	1993	50	30 odstotkov - 3 trgi	programska oprema	Hrvaška
D	1994	nad 1000	30 odstotkov - 5 trgov	finančne naložbe	Češka
E	1998	15	20 odstotkov - 3 trgi	izobraževalni programi	Srbija
F	1990	250	več kot 90 odstotkov - 10 trgov	merilni števeci	Nemčija
G	2000	10	10 odstotkov - 3 trgi	prevajalske storitve	Belgija
H	1990	150	50 odstotkov - 8 trgov	tekstil	Italija
I	2000	10	20 odstotkov - 3 trgi	zavarovalni produkti	Hrvaška
J	2000	nad 1000	več kot 90 odstotkov -globalno	avtomobili	Francija

Analiza splošnih značilnostih o odnosih izvoznik-uvoznik

Vsi intervjuvanci so se strinjali, da odnosu izvoznik-uvoznik namenjamo malo pozornosti. Predvsem so izpostavili, da je strokovnost in pripravljenost za sodelovanje s strani poslovnih partnerjev zelo pomembna lastnost, ki prispeva k uspešnosti posameznega odnosa in tudi k izvozni uspešnosti.

Intervjuvanci C, E in G menijo, da je pripravljenost za sodelovanje bolj pomembna kot strokovnost. Intervjuvanki A in B sta prepričani, da je strokovnost na prvem mestu. Medtem ko intervjuvanka A meni, da sama pripravljenost za sodelovanje ni dovolj in meni:

"če oseba na drugi strani ni strokovno usposobljena, da bi se med sabo lahko razumeli,

³¹ oznake intervjuvancev so enake oznakam njihovih podjetij

potem se lahko pogovarjava samo na splošno".

Intervjuvanec I pa meni:

"nobena zadeva ni tako zapletena, da je ne bi mogli rešiti, če le obstaja skupna želja, motivacija za to".

Intervjuvanka E je omenila, da takoj, ko vidi na drugi strani odpor do sodelovanja, prekine razgovore in jih ponovno začne ali pozneje ali pa pristopi na kakšen drugačen način. Intervjuvanec F meni, da v primeru težav s partnerjem še bolj skrbno pošilja vsa obvestila in zahtevane podatke in to v pisni obliki, da je dokumentirano. Če odgovorov, ki jih potrebuje, ne prejme, o tem obvesti svoje nadrejene. Intervjuvanec H trdi, da se včasih partnerji ne potrudijo dovolj in tudi kaj pozabijo. Meni:

"da je to potrebno razumeti, saj smo vsi samo ljudje, smo zmotljivi in se je potrebno tudi zamisliti, da se kaj takega lahko naredi tudi nam. Ko se jaz zmotim pričakujem z njihove strani tudi razumevanje, tako, da bi lahko rekel, da poslušamo drug z drugim tudi z razumevanjem".

Intervjuvanka B meni, da je za izvozno uspešnost pomembno, da se oba partnerja trudita, da je napak minimalno. Kadar se partnerji pogovarja, je vnaprej pripravljena, kadar odgovarja na sporočila elektronsko, preveri besedilo predno odpošlje. To ji vseeno vzame manj časa, kot pa, da bi popravljala lastne napake in se opravičevala o svoji površnosti. Intervjuvanec C je povedal primer njihovega vstopa na hrvaški trg.

"Najprej sem na vsa njihova vprašanja odgovarjal zelo strokovno, popravljal sem jim vse najmanjše napake in jim hotel dati vedeti, da vemo mnogo več kot oni. Jaz sem mislil, da s tem dvigujem ugled našega podjetja in mene samega kot strokovnjaka. Ampak do sodelovanja ni prišlo, zgodilo se je samo to, da so tudi oni odgovarjali potem bolj strokovno in natančno, vendar pobude za naročilo z njihove strani ni bilo. Potem smo se pa enkrat povsem po naključju srečali na morju, sploh nisem vedel, da so to ti ljudje. Takrat mi je postalo jasno, kaj pravzaprav je njihov problem in od takrat naprej krasno sodelujemo. Nič več popravkov pik in vejic, nič več dokazovanja kaj vse mi vemo in kako je prav ali kako ni prav, pač pa skupno delo in spoštovanje in pa kreativnost. Smo dosegli nivo, ko ni bilo več potrebe, da drug drugemu dokazujemo kaj kdo zna, kako je prav in kako zelo smo pametni. Šele sedaj smo kreativni, spoštujemo drug drugega in dobro nam gre, ne le na morju, tudi v poslu."

Podobno meni intervjuvanec I, ki pravi, da se lahko zgodi, da so nekateri preveč vsiljivi in težki. Sprašujejo pogosto, tudi nepomembne podrobnosti, meni intervjuvanec J, to se mu zdi, da je posledica pomanjkanja strokovnega znanja ali pa slabega počutja. Dodaja, da bi na strokovnih mestih morali biti strokovno usposobljeni posamezniki, ki bi poznali

poslovni bonton.

Intervjuvanci niso posebej omenjali držav, s katerimi ne bi radi delali niti ne držav s katerimi delajo. Nekateri so skrivali tudi imena držav kot poslovno skrivnost, vendar sem na koncu vendarle uspela pridobiti te osnovne podatke. Intervjuvanka A in B ter intervjuvanec J so omenili, da spoštujejo pri njihovih partnerjih tudi posebnosti držav, od koder prihajajo, na primer njihove praznike, politične dogodke in tudi druge družbene dogodke kot je na primer nogomet.

"Ampak samo par besed, če je kak trenutek, sicer pa se razgovori zelo hitro preusmerijo v komuniciranje o poslovnih informacijah", meni intervjuvanka A. "Različne kulturne navade so v začetnem obdobju bile zelo težavne" meni intervjuvanka B. "vendar sem se potem privadila in spoštujem posebnosti naših partnerjev". "Najraje delam s partnerji, ki so motivirani za delo in pozitivno usmerjeni, vse druge razlike so nepomembne. Oni imajo svoje praznike mi svoje, to je treba spoštovati, sicer pa v poslu tega ne omenjamo", meni intervjuvanka A.

Intervjuvanec H je omenil, da je starostna razlika pomembna, najraje ima partnerje na drugi strani, ki so podobne starosti, s takimi se zelo hitro ujame. Dodaja:

"Pred kratkim sem dobil enega mladega partnerja na drugi strani in je kar naprej nekaj komuniciral z mano, veliko podatkov mi je poslal, vendar brez prave vsebine, sploh mi ni jasno, kaj mi sporoča, morda je želel ustvariti vtis, da je mlad in izobražen, ali kaj. Velika količina podatkov še nič ne. To ni zaupanje, ravno nasprotno, meni je bilo odveč, nisem imel časa pregledati vse poslani dokumentacije. Interes po bolj prijaznem sodelovanju pa se je med temi podatki povsem izgubil."

Oseba J pa nasprotno meni, da se počuti bolj varnega, če dobi vse tudi pisno, tudi če ne prebere vsega ima občutek, da je dokumentacija v elektronski in papirni obliki nujna, saj v poslovnem svetu ne moreš enostavno verjeti na besedo.

Intervjuvanka G je izpostavila, da najraje dela s tistimi partnerji, ki jih že dolgo pozna. To pomeni, da že vnaprej lahko predvidi, koliko se lahko zanese na njihove besede, koliko jim lahko zaupa. Intervjuvanec F je izpostavil, da so nekateri partnerji zelo zvesti in se tudi moralno čutijo odgovorne, da naredijo tako kot se od njih pričakuje. Večje spremembe vnaprej sporočijo in nikoli iznenada ne presenetijo, včasih tudi preveč. Dodaja:

"ne vem ali je to res pristno zaupanje ali jih je česa strah, ampak dokler sodelovanje lepo teče, ni kaj dodajati".

Intervjuvanka E pa je vzpostavila primer partnerja v tujini, (Srbija), ki ni izpolnjeval finančnih obveznosti in dodala:

"Zamujal je s plačili več kot pol leta in pri tem ni čutil potrebe, da bi obrazložil nastalo situacijo. Opomin, ki smo mu ga poslali z navedbo, da bomo znesek sodno izterjali, ga je osebno užalil, saj je po njegovem več kot očitno, da smo dobri prijatelji in da si zaupamo. Njegov odgovor, da je pomembno, da se osebno ne prizadenemo, račun bo prav gotovo tudi plačan, o tem ni dvoma, ampak to je manj pomembno kot pa to, da se ne prizadenemo kot osebe me je pa zares presenetilo. To je razlika v kulturi."

Nasprotno pa je intervjuvanka G, ki je pri poslovanju osredotočena na Bruselj, veliko govorila o skupnem druženju, o skupnih praznovanjih posebnih dogodkov, vendar se kaj takega lahko organizira samo potem, ko so vse druge formalne obveznosti tudi že opravljene. Intervjuvanka G tudi meni, da ona ne bi bila mirna na zabavi, če ve, da njeno delo v pisarni še ni dokončano. V takem primeru preprosto ne gre na zabavo, ker se zaveda, kaj in do kdaj mora projekt oddati.

Intervjuvanca D in C imata več dnevnih stikov v elektronski obliki, pri katerih se sproti posredujejo vse informacije, podatki. Iz takih sporočil kupec lahko vidi napredek v storitvi, ki jo namerava kupiti in lahko sproti preverja ali smo naredili kakšno napako. Tak način kupca dela mirnega, da delo, ki ga opravljamo za njega napreduje in je transparentno.

Intervjuvanka E pravi, da se zaveda, da kupec ne more pregledati vse dokumentacije, ki mu jo dnevno pošiljamo v pregled, lahko pa pregleda, če želi in dodatno, če poslujemo na tak način, da mu pošiljamo veliko informacij se počutimo mirne, da bomo vedno lahko rekli, da je bil o vsem obveščen. Seveda se zavedamo, da so take prikrita informacije zelo zapletene in mu težko kaj koristijo. Dodaja še, da "Občutek je pa vseeno dober, nič ne skrivamo, transparentno poslujemo, imamo mirno vest".

Intervjuvanki A in B sta predvsem zadovoljni s tem, da obstaja urejen sistem obveščanja, imajo pa tudi urejen sistem srečevanja, predvsem na konferencah ali skupnih srečanjih. Intervjuvanka B omenja, da so ta srečanja zato, ker je celotno poslovanje preusmerjeno na elektronsko komuniciranje. Zato se lahko na srečanjih mnogo bolj pogovarjamo o temah, ki nimajo kaj dosti skupnega z vsakodnevnim spremljanjem poslovanja.

"Če že nanese beseda na kakšen služben problem, ki ga skupaj rešujejo, je na takih srečanjih običajno hitro prekinjen, da bomo potem naslednji teden to podrobno pregledati ali pa vse skupaj komentiramo na bolj humoren način, no včasih tudi kaj kritiziramo in koga ogovarjamo."

Rešitev problemov na takih srečanjih ni. Vseeno pa sta tako intervjuvanka A kot B odgovorili, da so taka srečanja pozitivna in potrebna, ne glede na to, da nimajo konkretnih koristi. Intervjuvanka A meni, da še mesec dni po takem srečanju so tudi tista vsakodnevna sporočila bolj "prijazna" in običajno se dodajo k pozdravu še kakšne posebnosti, ki so jih skupaj doživljali na srečanjih. Nasprotno pa je mnenje intervjuvanca I in delno tudi

intervjuvanca H, da je obiskovanje takih srečanj "zguba časa". Menita, da na takih mestih ne moreš najti kupce. Intervjuvanec I meni, da so na takih srečanjih običajno ljudje, ki ne vedo kaj bi sami s sabo. Nimajo poslovnih ciljev, zato ne morejo koristiti.

Intervjuvanec H meni, da je iz takih srečanj sicer običajno prišel s kup lepih obljub, običajno je bilo po takem srečanju potrebno napisati veliko količino ponudb in poslati veliko novih vzorcev, izplen pa je bil vedno slab. Mnogo odgovorov niti niso prejeli, niti negativnih niti pozitivnih, misli, da so ponudbe porabili za kakšne primerjave ali kakšne preizkuse, ali pa so obtičale neprebrane v koših. Doda še, da so tudi take ponudbe potrebne. Intervjuvanka G meni, da se je potrebno srečevati s poslovnimi partnerji in tudi udeleževati raznih konferenc vendar predvsem načrtno in usmerjeno. Dodaja: "tam kjer so naši kupci, smo tudi mi".

Analiza posameznih značilnosti o odnosih izvoznik-uvoznik

V tretjem sklopu so intervjuvanci odgovarjali na vprašanje kako delujejo posamezne značilnosti na katere sem jih usmerjala in ki izhajajo iz drugega sklopa. Glede dvostranskosti-enostranskosti v odnosu (v intervjujih sem jih imenovala tudi kot sodelovalni-tekmovalni odnos) sta se intervjuvanka A in intervjuvanec J strinjala, da je do neke mere tekmovalen odnos vedno prisoten. "Sodelovanje odkrije nove poglede na isto tematiko, zato je sodelovanje vedno koristno", meni intervjuvanec H. Intervjuvanec C meni, da pri sodelovanju ne misli na kar koli, pač pa samo na konkreten problem, ki se nenadoma pojavi in dodaja, sodelovanje je zato omejeno in dodaja:

"sploh ne razmišljam o tem ali sodelujemo ali tekmujemo, jasno je samo to, da želimo realizirati, kar smo načrtovali. Ampak to je tako samo pri odnosu, s partnerji, s katerimi se že dolgo poznamo in smo že marsikaj skupnega doživeli, dobro in slabo."

Na vprašanje kako bi opisal tak odnos, je C odgovoril,

"to je takrat, ko ni posebne potrebe po medsebojnem dokazovanju, nekaj narediti da bodo drugi videli in vedeli. Samo v takem odnosu je prostor za spoštovanje in prilagajanje, drugo vse je dokazovanje drug drugemu, kaj znamo in kaj zmoremo. Jaz ločim spoštovanje od svetovanja. Svetovanje je samo lepša beseda za dokazovanje, kadar pa govorim o spoštovanju mi pa zares ni vseeno, se potrudim."

Intervjuvanka B razume, da preveč sodelovanja lahko ustvarja zmedo. Kar naenkrat več ne veš, kaj je pomembno, postajaš manj učinkovit, ker se preveč preusmeriš na sodelovanje. Preveč sodelovanja lahko odmika od problemov, ki jih rešujemo. Dodaja, da so najboljši načelni dogovori, potem mora pa vsak narediti svoje, a kakorkoli to imenujemo, sodelovanje ali tekmovanje. Tudi intervjuvanka D meni, da je potrebno ves čas imeti pred očmi, koliko je odmikanja od teme, ki jo proučujemo. Intervjuvanec C pa meni, da je

sodelovanje zelo pomembno, celo bolj pomembno kot sam proizvod, saj so pomembne predvsem nove vsebine, ki jih pa lahko dosežemo samo s sodelovanjem. Glede sodelovanja in konkurenčnosti je intervjuvanka E spomnila na svoj primer kupca v Srbiji in pojasnila z naslednjimi besedami:

"ko smo pričeli je bila veliko govora o konkurenčnih ponudbah, posebej ko so se pogajali o ceni in ostalih pogojih poslovanja, potem ko niso plačali pa so začeli govoriti o sodelovanju, o osebni prizadetosti in podobno. To je tisto, kar naj bi rekli, da je kulturna razlika, ampak jaz mislim, da ko gre za vprašanje denarja, kulturnih razlik ni več".

Intervjuvanec F meni, da za sodelovanje ni nikoli nobena beseda odveč, kljub temu, da ni posebne potrebe, in dodaja primer, da kupca obvestijo, da so mu opremili blago, čeprav ne bi bilo potrebno, saj je vse razvidno iz dokumentacije, ki jo dobi. Dodaja, da se mu zdi pomembno da ga pokliče in mu pove še po telefonu. "Morda navedem kakšno manjšo nepomembno posebnost ali na kaj opozorim. S tem posredno tudi sporočim, da smo posebej pazili pri odpremi za njih, da ni bilo to poslano povsem rutinsko". Tudi intervjuvanec H meni, da z osebnimi pogovori blago, ki je predmet prodaje dobi neko višjo vrednost, saj mu je dodana vrednost osebne skrbi zanjo, kar je izraženo v razgovoru s partnerjem.

Intervjuvanci imajo do izraza zaupanje zelo različna mnenja. Intervjuvanec G meni, da je zaupanje, da verjamemo drug v drugega in dodaja, da vsak sam najbolje ve kdaj je in kdaj ni zaupanje. "Če vsako izrečeno besedo tudi napišemo in podpišemo, to nikoli ne pripelje daleč v poslu." Intervjuvanka B meni, da je najvišja stopnja zaupanja takrat, ko se o zaupanju sploh ne pogovarjajo, kadar se nič posebnega ne dogaja niti v negativnem niti v pozitivnem smislu. Intervjuvanka A meni, da je zaupanje lahko vzpostavljeno potem, ko celotno poslovanje teče tako kot je predpisano. To je pogoj za zaupanje, ker pomeni, da je bilo vse narejeno tako kot je nasprotna stran pričakovala in to je zaupanje. Tudi intervjuvanec J meni, da je zaupanje ustvarjeno, če ena in druga stran naredita tisto, kar je po načrtu predvideno. Vsak odmik od tega je korak k nezaupanju. Če je odmikov preveč, je zaupanje načeto in poti nazaj ni več. Intervjuvanka A je omenila, da je trenutno zelo razočarana s svojim poslovnim partnerjem v Ameriki. Ve, da je v projektu naredila prav vse, kar je bilo potrebno in res ni bilo niti najmanjšega razloga za kakršnekoli pripombe. Dodaja:

"Pa vendar je partner poslal neke nepomembne pripombe v odgovor. Nisem prav dobro razumela zakaj, vendar sem v nekem neformalnem razgovoru na srečanju prejšnji teden spregledala, da je ta oseba naredila zato, da ji v njenem okolju zaupajo. Če ne bi podala nikakršne pripombe, bi to pomenilo, da ni skrbno spremljala celotnega poteka. Skratka trudila se je najti napako in s tem sebe narediti pomembno in zaupanja vredno v svojem domačem okolju. To je preračunljivo, ampak jo razumem, je mlada in se mora še potrditi. Se mi zdi da je precej ambiciozna, bolj kot zares strokovna."

Meja zaupanja, kdaj je pristno in kdaj je narejeno zaupanje zaradi drugih ciljev, ki so nekje zadaj skriti, ni povsem jasna, meni intervjuvanec F.

Pri tem me je zanimalo tudi, ali lahko povedo kaj o okoliščinah, ko so se počutili prevarane in tudi kakšne so bile njihove reakcije na takšno zaznavanje pri drugih. Intervjuvanec H meni, da je bil verjetno večkrat prevaran, včasih najbrž niti ni vedel, da je bil prevaran. Ko pa se je tega zavedal, je bilo najhujše takrat, kadar se mu je to zgodilo prav s tistim, ki jim je iskreno zaupal. Če ga je prevaral nek partner, s katerem je imel morda kratkoročni, nepomembne odnos niti ni bilo tako hudo. Dodaja:

"Vzamem v zakup in prekinem aktivnosti, saj ni časa ukvarjati se s čim takim, posebno še, če je na prvem mestu v poslu biti uspešen."

Intervjuvanka D ima zelo slabo izkušnjo. Potem, ko je mislila, da je vse v najlepšem redu, da ima na drugi strani končno eno krasno osebo in lep odnos, tudi osebno, ji je neke stvari zaupala in bila prav vesela enega normalnega odnosa. Potem je bila pa povsem šokirana, ko ji je sodelavka povedala, da jo partner v tujini ni priporočil za nadaljnje strokovno delo, ki ga opravlja. V komentarju je bila omenjena prav ta oseba. "Sem bila povsem presenečena. Še danes sodelujem, me niso zamenjali, ampak povsem drugače, samo najnujnejše in samo po mailu. Se ona sedaj trudi meni približati, vendar sem še prizadeta, nezaupljiva in tudi nisem sposobna z njo to razčiščevati."

Intervjuvanec F pravi, da nikomur nič ne verjame, zato slabih izkušenj nima, je pa vesel, če se kdaj razvijejo bolj prisrčni odnosi, na kakšni zabavi. Oseba G meni, da so prevare običajno zelo zakrite, čeprav so včasih presenetljivo blizu. Dodaja:

"Običajno sem mislila, da so osebe, ki so zelo skope z besedami in povedo samo tisto, kar je nujno, nagnjene k prevarami, vendar je moja izkušnja drugačna. Imam ddolgoletno poslovno partnerico, ki je zelo komunikativna, zelo zaupljiva in tudi vse pove, dobro in slabo, takoj in brez zadržkov. Sem bila prepričana, da jo povsem poznam, da je povsem zanesljiva, celo za zgled sem jo dajala drugim, kako je to ena kvalitetna in odprta oseba. Potem pa sem presenečeno izvedela, da so jo umaknili iz delovnega mesta, ker je ves čas stvari peljala tako, da je imela pri tem osebne koristi in zaslužke. Najmanj zanjo bi kaj takega mislila. Me je zares presenetilo."

Povsem nenavadno izkušnjo je imel intervjuvanec C. "Bil sem prepričan, da je njegov partner vsako situacijo obrnil sebi v prid, saj je ves čas nekaj jamral. Ves čas je deloval kot tak, zato sem ves čas pazil koliko in kaj mu povem. Ker sva strokovno sodelovala pri prodaji programske opreme, sem mu moral odkriti veliko podatkov in prav zares bi jih lahko on uporabil sebi v prid ali pa prodal konkurenci. Pozneje sem izvedel, da je na trgu ščitil naše ime, nas je priporočal drugim, je našemu podjetju naredil veliko promocijo na tujem trgu. Kot zanesljivega in zvestega partnerja in tudi o meni se je širil lep glas iz

njegovih ust. Mi je bilo kar neprijetno, ko sem zvedel. Ampak sedaj že lep čas zares dobro sodelujeva. O teh stvareh se ne pogovarjava."

O merjenju učinkovitosti tujih partnerjev intervjuvanci niso imeli enotnega mnenja. Meri se lahko samo z rezultatom poslovanja na trgu in sicer ali prodaja narašča in ali se nam večja tržni delež, meni intervjuvanka B. Prav tako intervjuvanec J meni:

"vsi odnosi skupaj rezultirajo v trženjsko uspešnost in obseg prodaje, vsakega posameznega odnosa se pa ne da zmerit, seštevek vseh je pomemben."

Intervjuvanec F meni nasprotno, da prav vsak odnos šteje, v podjetju nimajo meritev, da bi jih merili, toda vsak komercialist zelo dobro ve, kateri odnos mu prinaša "koristi v poslovanju in kateri odnosi mu lahko celo škodijo". Zanimiva je tudi ugotovitev intervjuvanke E, ki meni:

"Kakovost odnosa ne moremo meriti neposredno, čeprav je v enem trenutku lahko konflikt v odnosu, lahko prav tak odnos zraste v trden most na katerem lahko leta dolgo dobro sodelujemo."

5.1.3 Zanesljivost merjenja

Zanesljivost merjenja sem preverila tako, da sem naključno izbrala tri intervjuvance in jim poslala v potrditev pisni izvod koncepta analize. Vsi trije so odgovorili, da pisna izvedba ustreza njihovim odgovorom. Drugim intervjuvancem zato nisem pošiljala pisnih izvodov v potrditev, sem pa jim obljubila, da bodo imeli možnost vpogleda v celotno študijo potem, ko bo le ta dokončno izdelana.

Zanesljivost merjenja je zmožnost dobiti enake vrednosti ob ponovljenem merjenju na istih enotah tj. intervjuvancih. Pri tem naj vmes ne bi prišlo do sprememb v dejanskih vrednostih (Ferligoj et al., 1995). Analize sem poslala v preverbo takoj po končanih intervjujih.

5.1.4 Implikacije rezultatov kvalitativne analize za kvalitativno raziskavo

Odgovori najprej kažejo, da so se intervjuvanci v razgovorih dotaknili različnih menjalnih odnosov, nekateri so opisovali z vidika negativnih, drugi z vidika pozitivnih izkušenj. Zato sklepam, da je načrt preverbe modela izvozne uspešnosti pravilen. Predvideva anketirance razdeliti v tri skupine, s tem, da naj bi prva skupina opisovala pozitivne, druga negativne in tretja nevtralne primere menjalnih odnosov, kar zagotavlja doseganje ustrezne variance (Bello & Gilliland, 1997).

Drugič, dejavnikov odnosov, ki sem jih opredelila na podlagi teorije, in sicer kot osnovne

konstrukte modela, intervjuvanci neposredno niso navajali. Na primer, nihče ni uporabil besede psihična razdalja, niti besede oportunistem ali norme vedenja, vendar je iz izrazov, ki so jih uporabili v razgovorih, implicitno lahko razbrati, da so izražali enake vsebine, vendar na drugačen, nekoliko bolj poenostavljen način. S tem potrdim, da so konstrukti na osnovi menjalnih odnosov med izvoznikom in uvoznikom v konceptualnem modelu smiselno povezani.

Tretjič, iz razgovorov je mogoče razbrati, da so se dejavniki spreminjali, glede na različne okoliščine, kar pomeni, da so posamezni dejavniki lahko istočasno negativni ali pozitivni, seveda glede na konkretno okoliščino. S tem potrdim pravilen namen te študije, ki izpostavi strukturiranje in procesni pristop k proučevanju.

Iz analize intervjuvancev in intervjujev je razvidno, da so odgovori tistih intervjuvancev, ki so zaposleni v večjih podjetjih (nad 1000 zaposlenih), to so intervjuvanci A, B, D in J drugačni od tistih, ki so v podjetjih z malo zaposlenimi. To so intervjuvanci C, E, F, G, H in I. Na primer, intervjuvancu iz podjetja, ki ima nad 1000 zaposlenih je razumljivo, da je vse dokumentirano, medtem ko razume oseba v podjetju s 15 zaposlenimi, da veliko dokumentacije pri medsebojnem sodelovanju pomeni, da med njimi ni zaupanja. Medtem ko je v velikem podjetju zaupanje urejeno in dokumentirano poslovanje v skladu s predpisi, je v manjših podjetjih zaupanje neposredno povezano z uspešnostjo poslovanja.

Navajam še nekaj primerov. Primeri intervjuvancev, ki predstavljajo velika podjetja:

- A - želim, da je na drugi strani strokovno usposobljena oseba; potrebo je spoštovati njihove posebnosti; ga razumem, da se tako vede
- B - želel sem predstaviti tako, da bi dvignil moj ugled in ugled našega podjetja
- J - varno se počutim, če dobim tudi napisano

Primeri intervjuvancev, ki predstavljajo mala in srednje velika podjetja:

- I - vsaka zadeva se lahko reši, če obstaja obojestranska motivacija
- E - če ne gre, prekinem in začnem pristopati na kak drugačen način
- H - vsi smo zmotljivi

Iz primerov je razvidno, da so intervjuvanci iz velikih podjetij odgovarjali bolj z naslednjimi izrazi: strokoven, varen, ga razumem, potrebno je spoštovati, želja po dvigu ugleda, medtem ko se intervjuvanci iz malih in srednje velikih podjetij odgovarjali bolj kot obojestranska motivacija, prekinem in začnem na drugačen način, vsi smo zmotljivi. Medtem ko so izrazi prve skupine bližje enostranskim mehanizmom managiranja, so izrazi intervjuvancev druge skupine bližji dvostranskim mehanizmom managiranja, kar potrjuje teoretični okvir proučevanja, ki sem ga predstavila na začetku naloge.

Prav tako je v odgovorih zaznati, da so intervjuvanci pri odgovorih mislili na ekonomske dejavnike (realizirati, naročiti, plačati), kot tudi na neekonomske (prisrčni razgovori, srečanja, zaupanje, spoštovanje) dejavnike menjalnih odnosov. Intervjuvanci so se različno izrazili tudi do tistih srečanj med partnerji, ki niso neposredno povezani s poslovanjem.

Medtem ko intervjuvanci večjih podjetji zaznajo taka srečanja pozitivno, so intervjuvanci iz manjših podjetij bolj previdni pri izbiri oseb, saj se v vsakem srečanju neposredno osredotočijo na sodelovanje in trženje. Zato so za njih nekatera srečanja "izguba časa".

Na osnovi takih odgovorov lahko sklepam, da izvoznik v podjetju z 10 zaposlenimi zazna drugačne dejavnike kot jih zazna izvoznik v podjetju s 1000 zaposlenimi, kar je razvidno tudi iz te kvalitativne raziskave.

Primerjala sem tudi odgovore tistih intervjuvancev, ki so s svojim partnerjem v tujini kot predmet prodaje navedli izdelke in druge, ki so prodajali storitve. Pri prodaji storitev so intervjuvanci več govorili o odnosu kot o dokumentaciji. Prav tako je postopek izvoza pojasnjen drugače pri podjetjih, ki ima preko 1000 zaposlenih kot pri podjetjih, ki imajo manj zaposlenih.

Pri velikih podjetjih so intervjuvanci izpostavili celoten proces dokumentacije kot zelo pomemben, ki zagotavlja zaupanje in je sestavni del izvozne uspešnosti. Odnose v velikih podjetjih razumejo na eni strani kot srečanja, na katerih se ne pogovarjajo o poslu in na drugi strani kot vsakodnevno tekoče izvrševanje procesov, kjer se pogovarjajo skoraj samo o poslu.

Pri majhnih podjetjih taka delitev odnosov ni bila izražena. Nasprotno, eden od intervjuvancev manjšega podjetja je celo navedel primer, kjer je izvozno uspešnost povezal s prijateljskimi odnosi zaupanja, do katerih je prišlo naključno na morju, s strokovnimi in zelo formalnimi odnosi, pred tem dogodkom pa niso bili uspešni.

Raziskava je pokazala, da je strukturna razmejitev glede na velikost izvoznih podjetij pri modelu menjav na podlagi odnosov, smiselna. Zato predvidevam v kvantitativni raziskavi omejitev na mala in srednje velika podjetja.

5.2 Rezultati kvantitativne raziskave

V tem podpoglavju bodo predstavljeni rezultati kvantitativne raziskave. Najprej bodo opisane značilnosti vzorca in stopnje odziva, sledil bo opis spremenljivk in njihovih postavk, preverjena bo ustreznost podatkov za uporabo v merskem in strukturnem modelu, podana bo analiza zanesljivosti in veljavnosti, na koncu pa nameravam podati vpogled v preveritev merskega ter strukturnega modela.

5.2.1 Značilnost vzorca in stopnja odziva

Podatke za preveritev konceptualnega modela smo dobili iz registra podjetij Agencije republike Slovenije za javnopravne evidence (AJPES). Izbrali smo podjetja, ki izvažajo in imajo več kot 10 in manj kot 250 zaposlenih. Skupaj je 1217 takih podjetij. Preverjeni so bili tudi podatki, in sicer če izvažajo vsaj 10 odstotkov celotnega obsega poslovanja, če so prisotni na vsaj treh izvoznih trgih in če izvažajo neposredno in ne preko neodvisnih distributerjev. Po odstranitvi vseh tistih podjetij, ki ne ustrezajo navedenim pogojem je v bazi ostalo 643 podjetij, primernih za načrtovano raziskavo.

Na elektronske naslove smo zato poslali 643 vprašalnikov, ki so bili neposredno povezani s spletno stranjo za to študijo. Vsak anketiranec je dobil navodila, da naj njegovi odgovori temeljijo na osebnem odnosu, ki jih imajo z enim od svojih partnerjev v tujini. Pri tem je dobila tretjina vprašanih navodila, da naj izberejo enega od partnerjev, s katerim imajo dober odnos, druga tretjina, da naj izberejo enega od partnerjev, s katerim imajo pozitiven odnos in tretja tretjina s tistim, s katerim ima nevtralen odnos.

Vrnjenih je bilo 178 vprašalnikov, med njimi je bilo 175 primernih za nadaljnjo obdelavo. Stopnja odzivnosti med poslovnimi in vrnjenimi vprašalniki je 27,22-odstotna. Dobljeni delež smo ocenili po priporočilih Mentzer, Flint & Hult (2001). Najprej smo primerjali demografske podatke podjetij (število zaposlenih, delež izvoza in prodaje) za 175 podjetij, ki so odgovorili na anketo, s tistimi podjetji, ki odgovorov niso poslali. Teh je 468. Ugotovili smo, da med njimi ni razlik.

Nato smo poklicali naključno izbranih 30 takih podjetij, ki niso odgovorili in jih prosila, da naj odgovorijo na pet vprašanj. Izračunan t-test povprečja te skupine je pokazal, da ni razlike med vzorcem naključno zbranih 30 podjetij, ki niso odgovorili, s tistimi, ki so odgovorili.

Preverili smo tudi druge raziskave, ki proučujejo področje menjav na podlagi odnosov. Ugotovila sem, da so na primer Styles et al. (2008) dosegli 34-odstotno in Palmatier et al. (2007) 18,4-odstotno stopnjo odzivnosti. Zaradi tega sklepamo, da pristranskost zaradi ne odgovorov ni ovira.

Anketo je izpolnilo 55 odstotkov moških in 45 odstotkov žensk, od tega 53 odstotkov s končano najmanj visokošolsko izobrazbo. Najstarejši anketiranec je star 60 let, najmlajši 25 let, povprečen anketiranec pa je star 33 let.

5.2.2 Značilnosti podjetij anketiranih oseb

Velikost podjetja določam s številom zaposlenih. Mala in srednje velika podjetja sem razvrstila v 10 enakovrednih razredov glede na število zaposlenih. Podatki kažejo, da

prevladujejo podjetja z manj zaposlenimi. Več kot polovica vseh podjetij (50,3 odstotka) ima do 50 zaposlenih, 49,7 odstotka predstavljajo podjetja, ki imajo od 51 do 250 zaposlenih. Struktura podjetij glede na velikost je predstavljena v Tabeli 14.

Tabela 14: Struktura podjetij glede na velikost

Število zaposlenih	Frekvenca	Delež (v odstotkih)
do 25	57	32,6
26–50	31	17,7
51–75	20	11,4
76–100	15	8,6
101–125	14	8,0
126–150	12	6,8
151–175	9	5,2
176–200	9	5,1
201–225	5	2,9
226–250	3	1,7

Ker ugotavljam, da je več kot polovica podjetij razvrščena v razrede z manj kot 50 zaposlenimi, sem zato posebej predstavila še strukturo zaposlenih v podjetjih z manj kot 50 zaposlenimi. Razporedila sem jih v pet enakovrednih razredov, kot so prikazani v Tabeli 15. Podatki kažejo, da je v raziskavo vključena četrtnina podjetij, ki imajo od 11 do 20 zaposlenih oseb.

Tabela 15: Struktura podjetij z manj kot 50 zaposlenimi glede na velikost

Število let	Frekvenca podjetij	Delež (v odstotkih)	Zbirni delež (v odstotkih)
do 10	6	3,4	3,4
11–20	39	22,3	25,7
21–30	18	10,3	36,0
31–40	16	9,2	45,1
41–50	9	5,1	50,3
51–250	87	49,7	100,0

Coviello in McAuley (1999) omenjata, da je za mala in srednje velika podjetja značilna internacionalizacija na osnovi pogodb, zato v nadaljevanju preverjam tudi število predstavnikov, ki jih imajo izvozna podjetja na izvoznih trgih, ki so predmet proučevanja. Pri tem ugotovim, da je več kot polovica, in sicer 55,4 odstotka malih in srednje velikih podjetij povezana samo z enim (ekskluzivnim³²) predstavnikom na izvoznem trgu.

³² pri samo enem predstavniku na trgu je uveljavljen izraz ekskluzivna pogodba

V Tabeli 16 je prikazana struktura izvoznih malih in srednje velikih podjetij glede na izkušnje, ki jih imajo ta podjetja pri izvozu. Preverila sem število let poslovanja na izvoznih trgih. Podatki kažejo, da je 22,4 odstotka podjetij prisotnih na izvoznih trgih pet let in manj in 17,8 odstotka več kot 16 let. Skoraj 40 odstotkov podjetij se je uvrstilo v razdobje med šest do deset let izkušenj v izvozu. Taka struktura je skladna z ugotovitvijo iz teoretičnega dela naloge, v katerem Pressey in Tzokas (2004) izpostavita dolžino trajanja odnosov in opozarjata, da imajo odnosi krizo srednjih let. Podobno tudi Grayson in Ambler (1999) omenjajo temno stran dolgoročnih odnosov na področju trženja.

Tabela 16: Struktura podjetij glede na leta izkušenj v izvozu

Število let	Frekvenca podjetij	Delež (v odstotkih)
do 5	39	22,4
6–10	68	38,9
11–15	33	18,9
16 in več	35	17,8

Ker raziskava temelji na proučevanju enega od partnerjev v tujini, ki so si ga anketiranci izbrali sami, sem preverila tudi trajanje sodelovanja s temi specifičnimi partnerji. Naslednja tabela, Tabela 17 kaže, da so anketiranci najpogosteje izbrali partnerje, s katerim imajo od tri do deset let izkušenj.

Tabela 17: Struktura podjetij glede na število let sodelovanja s proučevanim partnerjem

Število let	Frekvenca podjetij	Delež (v odstotkih)
do 2	26	14,9
3–4	33	18,9
5–6	30	17,1
7–8	23	13,1
9–10	24	13,7
11–12	13	7,4
13–14	5	2,9
15 in več	21	12,0

Rezultati raziskave so pokazali, da je največ, in sicer 60 odstotkov vseh anketirancev iz predelovalne dejavnosti.

V načrtu raziskave sem najprej predvidevala, da bi bilo smiselno raziskavo izvesti v eni panogi in sicer v predelovalni dejavnosti, vendar tega nisem izvedla. Razlog za tako odločitev izhaja iz ugotovitve, da so podjetja vodena v registru za eno dejavnost, dejansko pa opravljajo več dejavnosti. Raziskava je zato omejena le na podjetja, ki imajo od najmanj 10 do največ 250 zaposlenih, ki so izvozno usmerjena in poslujejo vsaj s tremi državami. Razvrstitev po dejavnostih podjetij, kot so jo navedli anketiranci, je razvidna iz Tabele 18.

Tabela 18: Struktura podjetij glede na njihovo osnovno dejavnost

Dejavnost	Frekvenca podjetij	Delež (v odstotkih)
kmetijstvo, lov, gozdarstvo	5	2,9
rudarstvo	1	0,6
predelovalna dejavnost	105	60,0
gradbeništvo	10	5,7
trgovina	22	12,6
promet, skladiščenje, zveze	6	3,4
zdravstvo, socialno varstvo	1	0,6
drugo	25	14,3

5.2.3 Značilnosti anketiranih oseb

Osebe, ki so izpolnjevale anketne vprašalnike, so pomembne za namen te raziskave in jih zato v nadaljevanju analiziram podrobneje. Anketiranci so bili opozorjeni, da se naj osredotočijo pri odgovorih na vprašanja na menjalni odnos s samo enim zelo specifičnim uvoznikom, ki naj si ga sami izberejo. Izobrazbena struktura kaže, da je več kot polovica vseh oseb, ki so sodelovale v raziskavi in izpolnjevale vprašalnik, končala vsaj visoko šolo. Delež višješolske in srednješolske izobrazbe med anketiranci je 47 odstoten. V Tabeli 19 pa je predstavljeno poznavanje tujih jezikov. Osebe, ki so izpolnjevale vprašalnik, v povprečju govorijo dva do tri tuje jezike.

Tabela 19: Struktura anketiranih oseb glede na znanje tujih jezikov

Število tujih jezikov	Frekvenca	Delež (v odstotkih)
1	17	9,7
2	62	35,4
3	64	36,6
4	22	12,6
5 in več	10	5,7

Struktura anketiranih oseb glede na delovne izkušnje kaže, da ima 70 odstotkov vseh anketiranih oseb do 10 let delovnih izkušenj, kar je primerljivo s podatki o starostni strukturi oseb. Povprečna starost anketirane osebe je 33 leti. Več kot 30 odstotka anketiranih oseb ima 11 let in več delovnih izkušenj. V Tabeli 20 je prikazana struktura anketiranih oseb glede na skupno delovno dobo.

Tabela 20: Struktura anketiranih oseb glede na delovne izkušnje

Delovna doba	Frekvenca	Delež (v odstotkih)
do 5 let	64	36,6
6 do 10 let	58	33,1

nadaljevanje

Delovna doba	Frekvenca	Delež (v odstotkih)
11 do 15 let	28	16,0
16 in več let	25	14,3

V Tabeli 21 so predstavljena delovna mesta oseb, ki so izpolnjevala vprašalnik. Kar polovica takih anketirancev je del vodilnega managementa. Glede na to, da so vprašalnik izpolnjevale osebe, ki imajo neposreden, osebni stik s partnerji v tujini, bi lahko pričakovali drugačno razporeditev. Če pa podatek primerjamo s strukturo podjetij po številu zaposlenih, ki je prikazana v predhodnih tabelah, je tako visok delež udeležbe vodilnega managementa v raziskavi razumljiv.

Tabela 21: Struktura anketiranih oseb glede na delovno mesto

Delovno mesto	Frekvenca	Delež (v odstotkih)
predstavnik vodilnega managementa	87	49,7
vodja oddelka	51	29,1
strokovni sodelavec	14	8,0
drugo	23	13,1

Struktura po letih sodelovanja s tujimi partnerji kaže, da je 28,6 odstotka anketiranih oseb izbralo za partnerje, ki jih opisujejo v raziskavi, iz takih podjetij, s katerimi povprečno sodelujejo 3–4 leta in 77,7 odstotka anketiranih oseb iz takih, s katerimi sodelujejo do 10 let. Če podatek primerjam s podatki o sodelovanju, ki se nanaša na osebo in ne na podjetje, ugotovim, da je kar 91,4 odstotka posameznikov izbralo za proučevanega partnerja osebo, s katero sodeluje do 10 let. Taka struktura kaže na skladnost med odnosi na nivoju podjetja in medosebnimi odnosi v istih podjetjih.

Podatki v Tabeli 22 tudi kažejo, da je več kot 80 odstotkov vseh vprašanih izbralo za raziskavo takega partnerja v tujini, s katerim jih veže največ do 8 let skupnega sodelovanja. Zanimiv je tudi podatek, da je več kot 22 odstotkov vseh anketiranih oseb navedlo, da sodelujejo 5–6 let in manj kot 7 odstotkov vseh anketiranih oseb, da sodelujejo 7–8 let.

Tabela 22: Število let sodelovanja s partnerjem, ki je predmet proučevanja

Število let	Frekvenca	Delež (v odstotkih)
do 2	44	25,1
3–4	50	28,6
5–6	30	22,3
7–8	21	6,9
9–10	15	8,5
11–12	4	2,3
13–14	3	1,7

nadaljevanje

Število let	Frekvenca	Delež (v odstotkih)
15 in več	8	4,6

Izvedli smo tudi preizkus usposobljenosti anketirancev. To smo naredili tako, da smo anketirancem zastavila tudi stavčne trditve, ki so prikazane v Tabeli 23. Prosila sem jih, da naj nanje odgovorijo kot strinjanje ali nestrinjanje, po lestvici od 1, ki pomeni nestrinjanje do 7, ki pomeni strinjanje. Analiza je pokazala, da so povprečne vrednosti postavk visoke, standardni odklon je najvišji pri postavki, pri kateri so se anketiranci odločali o tem, kako bi jih zaznali njihovi kolegi glede na poznavanje poslovanja na mednarodnih trgih. Ugotavljam, da so anketiranci usposobljeni, saj so se udeležili izobraževanj in se radi vživljajo v kulturno različna okolja. Rezultati so prikazani v Tabeli 23.

Tabela 23: Usposobljenost anketirancev

Spremenljivka	N	Povprečje	SD	STN
Moji kolegi bi me opisali kot poznavalca poslovanja na mednarodnih trgih	175	5,47	1,85	0,14
V času poklicne kariere sem se udeležil/a številnih izobraževanj o delovanju na mednarodnih trgih	175	6,33	1,07	0,08
Rad/a se vživljam v kulturno različna okolja, spoznavam ljudi ter njihove edinstvene poglede in stališča	175	6,51	0,82	0,06

Tabela 24 kaže razporeditev po državah, iz katerih so uvozni partnerji, ki so jih anketirane osebe izbrale za proučevanje. Kar 16 odstotkov vseh anketirancev je izbralo partnerje iz Nemčije, 12 odstotkov partnerjev prihaja iz Hrvaške. Partnerje iz Avstrije in Italije je izbralo po 15 anketirancev, iz Bosne in Hercegovine 12 in iz Srbije 10.

Podatki so delno strukturno primerljivi s strukturo izvoza Slovenije po državah, kot je predstavljena v poglavju, ki opisuje stanje na trgu izvoza v Sloveniji. Perše et al. (2011) tam navajajo naslednji vrstni red držav izvoza v letu 2010: Nemčija, Italija, Avstrija, Francija, Hrvaška. Podatki se nanašajo na področje celotnega izvoza Slovenije. Perše et al. (2011) tudi ugotavljajo, da je delež manjših podjetij večji pri trgovanju z državami nečlanicami Evropske unije, s čimer lahko pojasnim prisotnost partnerjev iz Bosne in Hercegovine ter Srbije.

Tabela 24: Struktura držav, iz katerih so partnerji, ki jih proučujem

Države	Frekvenca	Delež (v odstotkih)
Nemčija	28	16
Hrvaška	21	12
Avstrija	15	8,6
Italija	15	8,6
Bosna in Hercegovina	12	6,9

nadaljevanje

Države	Frekvenca	Delež (v odstotkih)
Srbija	10	5,7
Nizozemska	6	3,4
Poljska	6	3,4
Francija	5	2,9
Belgija	5	2,9
Velika Britanija	5	2,9
Ostale države (4 in manj) ³³	47	26,7

5.3 Opisne statistike spremenljivk in preverjanje ustreznosti

V nadaljevanju najprej analiziram posamezne spremenljivke konceptualnega modela, in sicer: prožnost, zaupanje, zadovoljstvo, uspešnost, psihična razdalja in oportunitizem. Z vprašalnikom je bilo merjenih 27 postavk teh spremenljivk. Hair et al. (2005) navajajo, da je priporočljivo imeti med 12 do največ 30 postavk za vzorce z 250 enotami. Ker vzorec te raziskave dosega samo 175 enot, sem preverjala možnosti izločanja postavk.

Pri vsaki postavki preverjam opisne statistike, kot so aritmetična sredina, standardni odklon, standardna napaka ocene ter korelacijske koeficiente. Ena izmed osnovnih predpostavk za vrsto statističnih analiz je normalna porazdelitev vrednosti, ki je preverjena z asimetričnostjo in sploščenostjo. Asimetričnost (angl. *skewness*) je mera, ki primerja dejansko porazdelitev podatkov z normalno porazdelitvijo. Vrednosti, ki so zunaj območja ± 1 , kažejo na asimetrično porazdelitev (Pahor, 2009). Cavusgil et al. (2004) proučujejo dejavnike menjav na področju odnosov. Predlagajo najvišjo, še sprejemljivo mero asimetričnosti, ki naj ne bi prešla vrednosti pet. Sploščenost (angl. *kurtosis*) meri koliko je porazdelitev dejanskih podatkov koničasta ali sploščena, glede na normalno porazdelitev. Pozitivna vrednost kaže na relativno koničasto porazdelitev, negativna na sploščeno (Pahor, 2009). Cavusgil et al. (2004) predlagajo naj ta mera za konstrukte s področja menjav na podlagi odnosov ne presega vrednosti dve.

Notranjo konsistentnost za posamezen konstrukt, ki pojasnjuje zanesljivost merjenja raziskave, preverjam s koeficientom zanesljivosti Cronbachov α . Ferligoj et al. (1995) navajajo merila, da je koeficient zanesljivosti zgleden, če ima vrednost 0,80, zelo dober v intervalu med 0,70 do 0,80, zmeren v intervalu med 0,60 do 0,70 in komaj sprejemljiv, če je manjši od 0,60. Pri izločanju postavk sem sledila napotku Hair et al. (1995). Predlagajo, da naj bi vsak konstrukt imel mero zanesljivosti, in sicer Cronbachov α vsaj 0,70. Pri izbiri izločanja postavk sem si pomagala tudi s korelacijsko matriko. Jerebič (2011) predlaga, da se lahko pri izbiri postavk odločimo glede na vrednosti korelacijskih koeficientov. Pfajfar in Arh (1998) navajata naslednjo subjektivno določeno lestvico za stopnjo linearne

³³ Kitajska, Litva, Madžarska, Makedonija, Romunija, Rusija, Saudova Arabija, Švica, Turčija, Ukrajina, Združeni Arabski Emirati, Združene države Amerike.

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

5.3.1 Prožnost

Z vprašalnikom sem merila štiri postavke prožnosti, kot so prikazane v Tabeli 25. Anketiranci so se v povprečju najbolj strinjali z izjavo o pripravljenosti dogovarjanja, če nastane potreba po spremembi predhodnega dogovora. Najmanj pa so se strinjali z izjavo o oblikovanju novih ponudb v nepričakovani okoliščini, ki ima tudi najvišjo stopnjo variabilnosti, kot je razvidno iz Tabele 25. Medtem ko asimetričnost ne presega kritične vrednosti ± 1 , je sploščenost najvišja v postavki, ki meri nepričakovane situacije.

Tabela 25: Opisne statistike za postavke prožnosti

Postavka	N	Povp.	SD ³⁴	STN ³⁵	Asim.	Splošč.
FLER1 Kadar se je potrebno v zadnjem trenutku odzvati na želene spremembe s strani partnerja, sta se obe strani pripravljeni prilagoditi	175	5,74	1,13	0,09	-0,734	-,004
FLER2 Obe strani sta se pripravljeni dogovarjati, če je potrebno narediti spremembe v predhodnem dogovoru	175	5,86	1,14	0,09	-0,939	0,416
FLER3 V nepričakovani situaciji bi obe strani raje oblikovali čisto novo ponudbo kot pa da se strogo držita prvotnih pogojev	175	4,66	1,84	0,14	-0,430	-1,010
FLER4 Obe strani sta se pripravljeni prilagoditi novim situacijam	175	5,58	1,25	0,09	-0,875	0,300

V Tabeli 26 so prikazani korelacijski koeficienti med postavkami spremenljivke prožnost. Najvišja stopnja korelacije je razkrita v razmerju med pripravljenostjo dogovarjanja, če je potrebno narediti spremembe, in odzivi na želene spremembe. Korelacija ni zaznana med spremenljivko, ki meri oblikovanje nove ponudbe v nepričakovani okoliščini s spremenljivko, ki meri pripravljenost dogovarjati se, če je potrebno narediti spremembe v predhodnem dogovoru. V ostalih kombinacijah so zaznane srednje stopnje korelacije.

³⁴ SD - standardni odklon

³⁵ STN - standardna napaka ocene

Tabela 26: Korelacijski koeficienti med postavkami prožnosti

Spremenljivke	FLER1	FLER2	FLER3	FLER4
FLER1: Kadar se je potrebno v zadnjem trenutku odzvati na želene spremembe s strani partnerja, sta se obe strani pripravljeni prilagoditi	1,000	0,761**	0,306**	0,698**
FLER2: Obe strani sta se pripravljeni dogovoriti, če je potrebno narediti spremembe v predhodnem dogovoru		1,000	0,299**	0,685**
FLER3: V nepričakovani situaciji bi obe strani raje oblikovali čisto novo ponudbo kot pa da se strogo držita prvotnih pogojev			1,000	0,493**
FLER4: Obe strani sta se pripravljeni prilagoditi novim situacijam				1,000

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvosmerno)

Z odstranitvijo postavke o nepričakovanih okoliščinah naraste vrednost Cronbachovega α . Medtem ko vrednost Cronbachovega α , merjena za štiri postavke znaša 0,78, naraste le-ta na 0,89 pri merjenju treh postavk. Te tri postavke nameravam vključiti v merski in strukturni model.

5.3.2 Zaupanje

V primerjavi z drugimi spremenljivkami kažejo vrednosti postavk spremenljivke zaupanja višje stopnje variabilnosti. Kot je razvidno iz Tabele 27, ima najnižjo ocenjeno vrednost postavka, ki izraža, da posredniku ni mogoče vedno zaupati. Ta postavka ima tudi najnižjo stopnjo variabilnosti. Spremenljivko zaupanje sestavlja pet postavk, ena od njih je obrnjena. Wong et al. (2003) navajajo, da se kombinacija postavk z nekaterimi obrnjenimi postavkami uporablja z namenom zmanjševanja nevarnosti pristranskega odgovarjanja anketirancev (Wong et al. 2003).

Tabela 27: Opisne statistike za postavke zaupanja

Postavka	N	Povprečje	SD	STN	Asimetričnost	Sploščenost
TRUR1 Ta distributer je resnično pošten– dejansko uresničuje svoje obljube	175	5,51	1,51	0,11	-1,204	0,883

se nadaljuje

nadaljevanje

Postavka	N	Povprečje	SD	STN	Asimetričnost	Sploščenost
TRUR2R ³⁶ Temu distributerju/posredniku ne gre vedno zaupati	175	5,05	0,93	0,07	0,114	-1,420
TRUR3 Ta distributer je popolnoma odkrit in vreden zaupanja	175	5,27	1,55	0,12	-0,939	0,129
TRUR4 Na tega distributerja/posrednika se v resnici lahko zanesesh	175	5,28	1,48	0,11	-0,938	0,242
TRUR5 Temu distributerju lahko v celoti zaupam	175	5,21	1,64	0,12	-0,895	-0,145

Korelacijski koeficienti med postavkami zaupanja, ki so prikazani v Tabeli 28, so razporejeni v širokem intervalu vrednosti od 0,92 do 0,37. Visoko stopnjo korelacije izkazuje postavka, ki pravi, da se na posrednika v resnici lahko zanesesh, in postavka, ki pravi, da je distributer resnično pošten in da dejansko uresničuje svoje obljube. Zelo visoke stopnje korelacije pa izkazuje postavka, ki pravi, da distributerju lahko v celoti zaupamo.

Kot predlaga Jerebič (2011) lahko postavke določimo na osnovi vrednosti korelacijskih koeficientov. Korelacijska matrika kaže, da ima najnižjo pojasnjevalno moč postavka, ki meri stopnjo zaupanja do posrednika. To je postavka, ki je bila v vprašalniku obrnjena in sem jo pri izračunih statističnih vrednosti rekodirala. Obrnjena postavka lahko povzroča nepričakovane probleme s tem, ko zmanjšuje notranjo konsistentnost (Wong et al., 2003). Z odstranitvijo te postavke vrednost Cronbachovega α naraste na 0,96.

Zaradi razmerja med velikim številom postavk in spremenljivk ter majhnim vzorcem, ki predstavlja 175 primerov, sem preverila možnost odstranitve še ene postavke iz spremenljivke zaupanje. Kot je razvidno iz korelacijske matrike v Tabeli 28, ima naslednjo nizko vrednost korelacijskih koeficientov postavka, ki meri odkritost in vrednost zaupanja.

Izračunana vrednost Cronbachovega α za tri postavke je enaka kot za štiri postavke, in sicer je 0,96, kar pomeni, da z odstranitvijo še ene postavke ostane pojasnjevalna vrednost te spremenljivke nespremenjena. Taka odločitev se je pokazala kot smiselna. Jerebič (2011) trdi, je vsaka naslednja postavka smiselna, če pojasni vsaj dodatnih 5 odstotkov variance, kar ne velja za četrto postavko spremenljivke zaupanje.

³⁶ Obrnjeno postavko sem rekodirala.

Tabela 28: Korelacijski koeficienti med postavkami zaupanja

Postavke	TRUR1	TRUR2	TRUR3	TRUR4	TRUR5
TRUR1 Ta distributer je resnično pošten–dejansko uresničuje svoje obljube.	1,000	0,055	0,803 ^{**}	0,898 ^{**}	0,847 ^{**}
TRUR2R Temu distributerju/posredniku ne gre vedno zaupati.		1,000	0,046	0,052	– 0,011
TRUR3 Ta distributer je popolnoma odkrit in vreden zaupanja.			1,000	0,880 ^{**}	0,904 ^{**}
TRUR4 Na tega distributerja/posrednika se v resnici lahko zaneseš.				1,000	0,920 ^{**}
TRUR5 Temu distributerju lahko v celoti zaupam.					1,000

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvosmerno)

5.3.3 Zadovoljstvo

Spremenljivko zadovoljstva sem merila s tremi postavkami. Anketiranci so se v povprečju najbolj strinjali z izjavo, da je poslovanje v celoti doseglo pričakovanja, najvišjo variabilnost pa razkriva postavka o oceni uspešnosti poslovanja, kot je razvidno iz Tabele 29. Najvišjo stopnjo asimetričnosti dosega postavka, ki meri pričakovanja o poslovanju z uvoznikom.

Tabela 29: Opisne statistike za postavke zadovoljstva

Postavka	N	Povprečje	SD	STN	Asimetričnost	Sploščenost
SATR1 Na splošno je naše podjetje zelo zadovoljno s poslovnimi uspehi s tem uvoznikom	175	5,45	1,17	0,09	-0,755	0,709
SATR3 Poslovanje s tem uvoznikom je v celoti doseglo naša pričakovanja	175	5,70	1,16	0,09	-1,095	1,423
SATR2 Poslovanje s tem posrednikom bi ocenil kot uspešno	175	5,03	1,36	0,10	-0,873	0,497

Korelacijski koeficienti med postavkami zadovoljstva, ki so razvidni iz Tabele 30, kažejo na visoko stopnjo korelacij med posameznimi postavkami.

Tabela 30: Korelacijski koeficienti med postavkami zadovoljstva

Spremenljivke	SATR1	SATR2	SATR3
SATR1 Na splošno je naše podjetje zelo zadovoljno s poslovnimi uspehi s tem uvoznikom	1,000	0,770**	0,763**
SATR3 Poslovanje s tem uvoznikom je v celoti doseglo naša pričakovanja		1,000	0,816**
SATR2 Poslovanje s tem posrednikom bi ocenil kot uspešno			1,000

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvosmerno)

Cronbachov α za tri postavke je 0,91 in če odstranim eno od postavk, se le-ta zniža na 0,87, zato zadržim vse tri postavke spremenljivke zadovoljstva.

5.3.4 Izvozna uspešnost

V Tabeli 31 so predstavljene postavke spremenljivke izvozna uspešnost. Najvišje povprečje ima postavka, ki meri doseganje prodajnih ciljev za tuj trg, najnižjo pa postavka, ki meri doseženost dobička na tujem trgu.

Tabela 31: Opisne statistike postavk izvozne uspešnosti

Postavka	N	Povprečje	SD	STN	Asimetričnost	Sploščenost
PERF1 Prodajni cilji za ta tuj trg so bili doseženi	175	5,53	1,38	0,10	-1,246	1,442
PERF2 Cilji rasti so bili na tem trgu doseženi	175	5,51	1,36	0,10	-0,912	0,213
PERF3 Cilji glede dobička na tem tujem trgu so bili doseženi	175	5,06	1,40	0,11	-0,707	-0,066
PERF4 Cilji glede tržnega deleža na tem trgu so bili doseženi	175	5,25	1,40	0,11	-0,797	0,134

Korelacijski koeficienti, ki so predstavljeni v Tabeli 32, so med postavkami spremenljivke izvozne uspešnosti visoki.

Tabela 32: Korelacijski koeficienti med postavkami izvozne uspešnosti

Spremenljivke	PERF1	PERF2	PERF3	PERF4
PERF1 Prodajni cilji za ta tuj trg so bili doseženi	1,000	0,881**	0,713*	0,770**
PERF2 Cilji rasti so bili na tem trgu doseženi		1,000	0,776**	0,851**
PERF3 Cilji glede dobička na tem tujem trgu so bili doseženi			1,000	0,742**
PERF4 Cilji glede tržnega deleža na tem trgu so bili doseženi				1,000

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvosmerno)

Korelacija je najnižja v postavki, ki meri dobiček, zato jo odstranim. Cronbachov α , ki znaša 0,93, ostane kljub odstranitvi postavke nespremenjen, zato je odstavitev smiselna.

5.3.5 Psihična razdalja

Z vprašalnikom je bilo merjenih pet postavk psihične razdalje od tega je ena obrnjena. Višja stopnja variabilnosti in slabše povprečje je doseženo v postavkah, ki merita podobnost Slovenije s tujimi državami in stopnjo težavnosti dela s poslovneži iz tuje države. Ostale tri postavke imajo višjo stopnjo strinjanja anketirancev. Za postavke spremenljivke psihična razdalja so značilne visoke stopnje asimetričnosti in sploščenosti. V Tabeli 33 je predstavljenih vseh pet postavk konstrukta psihična razdalja.

Tabela 33: Opisne statistike postavk psihične razdalje

Postavka	N	Pov.	SD	STN	Asim.	Sploš.
PSDR1R ³⁷ Država je tako podobna Sloveniji, da se tam počutim kot doma	175	5,36	0,94	0,07	0,349	- 0,740
PSDR2 To državo in njene prebivalce je resnično težko razumeti	175	2,22	1,39	0,11	1,593	2,597
PSDR3 S poslovneži iz te države je težko delati	175	2,75	1,50	0,11	0,741	- 0,256
PSDR4 Ta država je tako drugačna, da to otežkoča naše poslovanje na tem trgu	175	2,26	1,40	0,11	1,434	1,812
PSDR5 Na tem trgu se srečujemo z resnimi težavami zaradi nerazumevanja tako poslovnega okolja kot ljudi	175	2,01	1,24	0,09	1,879	3,984

Spremenljivka psihična razdalja z analizo razkriva nizko do srednjo korelacijo med postavkami.

³⁷ postavka je rekodirana

Najnižjo izkazuje postavka, ki meri podobnost Slovenije s tujimi državami, in postavka, ki meri težavnost delati s poslovneži iz tuje države. Najvišjo korelacijo izkazuje postavka, ki meri postavko o srečevanju z resnimi težavami zaradi nerazumevanja poslovnega okolja in ljudi na trgu in postavka, ki meri, da je državo in njene prebivalce resnično težko razumeti. Postavka, ki meri zaznavanje, da je država podobna Sloveniji in da se tam počutim kot doma, je bila v vprašalniku obrnjena. Korelacijski koeficienti so predstavljeni v Tabeli 34.

Tabela 34: Korelacijski koeficienti med postavkami psihične razdalje

Spremenljivke	PSDR1	PSDR2	PSDR3	PSDR4	PSDR5
PSDR1 Država je tako podobna Sloveniji, da se tam počutim kot doma.	1,000	0,048	0,040	- 0,020	0,047
PSDR2 To državo in njene prebivalce je resnično težko razumeti.		1,000	0,439**	0,518**	0,603**
PSDR3 S poslovneži iz te države je težko delati.			1,000	0,320**	0,410**
PSDR4 Ta država je tako drugačna, da to otežkoča naše poslovanje na tem trgu.				1,000	0,575**
PSDR5 Na tem trgu se srečujemo z resnimi težavami zaradi nerazumevanja tako poslovnega okolja kot ljudi.					1,000

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvosmerno)

* Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvosmerno)

Cronbachov α dosega vrednosti 0,71 pri merjenju vseh petih postavk. Glede na podatke iz korelacijske matrike odstranim postavko, ki meri tujo državo kot počutje doma, ker ima najnižje korelacijske vrednosti. Cronbachov α s tem naraste na 0,78. Dalje odstranim še postavko, da je s poslovneži iz tuje države težko delati, in s tem povišam Cronbachov α na 0,79.

5.3.6 Oportunizem

Z vprašalnikom je bilo merjenih šest postavk spremenljivke oportunizem, kot je razvidno iz Tabele 35. Povprečne vrednosti postavk spremenljivke oportunizem ne odstopajo veliko, stopnja variabilnosti je, podobno kot pri spremenljivki zaupanje, nekoliko višja kot pri drugih spremenljivkah.

Tabela 35: Opisne statistike za postavke oportunitizma

Postavka	N	Povprečje	SD	STN	Asimetričnost	Sploščenost
OPOR1 Temu distributerju se zdi popolnoma normalno, da se posluži katerihkoli sredstev, če s tem le kaj pridobi na svojo stran	175	3,01	1,64	0,12	0,618	- 0,614
OPOR2 Ta distributer bi bil občasno sposoben narediti karkoli, da le poveča svoj dobiček	175	3,09	1,73	0,13	0,619	- 0,695
OPOR3 Za povečanje svojih koristi je ta distributer pripravljen izkoristiti tako rekoč katerokoli situacijo		2,81	1,61	0,12	0,952	0,022
OPOR4 Ko ta distributer sprejme odločitve ima pred seboj izključno svoje lastne interese	175	3,38	1,75	0,13	0,351	- 0,949
OPOR5 Če lahko nekaj pridobi za svojo stran, se ta distributer ne bi obotavljal, da nam naredi škodo	175	2,22	1,48	0,11	1,423	1,425
OPOR6 Ta distributer je tako osredotočen na lastne koristi, da je pripravljen delati nam v škodo	175	2,00	1,39	0,11	1,729	2,633

Vse korelacijske koeficiente postavk spremenljivke oportunitizem lahko razporedim med visoko in srednjo stopnjo korelacije. Najvišjo stopnjo korelacije izkazuje postavka, ki pravi, da se distributer ne bo obotavljal, da bi naredil škodo, če lahko nekaj pridobi za svojo stran, in postavka, ki pravi, da je distributer tako osredotočen na lastne koristi, da je pripravljen delati izvozniku v škodo. Korelacijski koeficienti spremenljivke oportunitizem so prikazani v naslednji tabeli, Tabeli 36.

Tabela 36: Korelacijski koeficienti med postavkami oportunizma

Spremenljivke	OP-OR1	OP-OR2	OP-OR3	OP-OR4	OP-OR5	OP-OR6
OPOR1 Temu distributerju se zdi popolnoma normalno, da se posluži katerihkoli sredstev, če s tem le kaj pridobi na svojo stran	1,000	0,787 **	0,749 **	0,639 **	0,611 **	0,586 **
OPOR2 Ta distributer bi bil občasno sposoben narediti karkoli, da le poveča svoj dobiček		1,000	0,873 **	0,664 **	0,620 **	0,576 **
OPOR3 Za povečanje svojih koristi je ta distributer pripravljen izkoristiti tako rekoč katerokoli situacijo			1,000	0,686 **	0,711 **	0,672 **
OPOR4 Ko ta distributer sprejme odločitve ima pred seboj izključno svoje lastne interese				1,000	0,547 **	0,529 **
OPOR5 Če lahko nekaj pridobi za svojo stran, se ta distributer ne bi obotavljal, da nam naredi škodo					1,000	0,885 **
OPOR6 Ta distributer je tako osredotočen na lastne koristi, da je pripravljen delati nam v škodo						1,000

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvosmerno)

Cronbachov α za vseh šest postavk je visok in znaša 0,92, zato obdržim vseh 6 postavk, ki jih uporabim v spremenljivki v postopku moderiranja modela.

5.4 Preverjanje modela

5.4.1 Priprava podatkov

Ker je za ocenjevanje ustreznosti prileganja modela, za vzorce z 250 enotami priporočljivo število postavk med 12 do največ 30 (Hair et al., 2005), sem za vzorec 175 enot izvedla izločanje postavk. V predhodnem poglavju je bila narejena analiza povprečij, standardnih odklonov, standardnih napak, sploščenosti, asimetrije in korelacijskih koeficientov posameznih postavk. Taka analiza je primerna za zmanjševanje velikega števila postavk. Izločila sem postavke, ki imajo nižje korelacijske koeficiente. Izračunala sem tudi Cronbachov α za različna števila postavk in upoštevala tiste postavke, ki omogočajo višjo vrednost Cronbachov α .

V Tabeli 37 so zajete vse spremenljivke in postavke, in sicer tiste, ki so vključene v končni

model in tudi tiste, ki niso. Končni model vključuje 6 latentnih spremenljivk in 21 postavk. Od tega je spremenljivka oportunitizem, ki je merjena s šestimi postavkami, vključena dodatno kot moderator v interakciji med dvema spremenljivkama. Osnovni model tako vsebuje 5 latentnih spremenljivk in 15 postavk.

Tabela 37: Spremenljivke in postavke, vključene v model

Postavke	Povprečje	SD
Prožnost (Bello, Chellariu & Zhang, 2003)		
FLER1: Kadar se je potrebno v zadnjem trenutku odzvati na želene spremembe s strani partnerja, sta se obe strani pripravljeni prilagoditi	5, 74	1,13
FLER2: Obe strani sta se pripravljeni dogovoriti, če je potrebno narediti spremembe v predhodnem dogovoru	5, 86	1,14
FLER4: Obe strani sta se pripravljeni prilagoditi novim situacijam	5, 58	1,25
Izločena FLER3 V nepričakovani situaciji bi obe strani raje oblikovali čisto novo ponudbo kot pa da se strogo držita prvotnih pogojev		
Zaupanje (Morgan & Hunt, 1994)		
TRUR4: Na tega distributerja/posrednika se v resnici lahko zanesesh	5, 28	1,48
TRUR1: Ta distributer je resnično pošten-dejansko uresničuje svoje obljube	5, 51	1,51
TRUR5: Temu distributerju lahko v celoti zaupamo.	5, 21	1,64
Izločena TRUR2 Temu distributerju/posredniku ne gre vedno zaupati		
Izločena TRUR3 Ta distributer je popolnoma odkrit in vreden zaupanja		
Zadovoljstvo (Zou , Taylor & Osland, 1998)		
SATR1: Na splošno je naše podjetje zelo zadovoljno s poslovnimi uspehi s tem uvoznikom/posrednikom	5, 45	1,17
SATR3: Poslovanje s tem uvoznikom/posrednikom je v celoti doseglo naša pričakovanja	5, 03	1,36
SATR2: Poslovanje s tem uvoznikom/posrednikom bi ocenil/a kot uspešno.	5,70	1,17
Psihična razdalja (Prime, Obadia & Vida, 2009)		
PSDR4: Ta država je tako drugačna, da to otežkoča naše poslovanje na tem trgu	2,22	1,39
PSDR2: To državo in njene prebivalca je resnično težko razumeti	2,01	1,24
PSDR5: Na tem trgu se srečujemo z resnimi težavami zaradi nerazumevanja tako poslovnega okolja kot tudi ljudi.	2,22	1,39
Izločena - PSDR1 Država je tako podobna Sloveniji, da se tam		

nadaljevanje

Postavke	Povprečje	SD
počutim kot doma.		
Izložena - PSDR3 S poslovneži iz te države je težko delati		
Izvozna uspešnost (Bello & Gilliland, 1997)		
PERF1: Prodajni cilji za tuj trg so bili doseženi	5,53	1,38
PERF2: Cilji rasti na tem tujem trgu so bili doseženi	5,51	1,36
PERF4: Cilji glede tržnega deleža na tem tujem trgu so bili doseženi	5,25	1,40
Izložena PERF3 Cilji glede dobička na tem tujem trgu so bili doseženi		

5.4.2 Zanesljivost in veljavnost merjenja

V poglavju o načrtu raziskave sem predstavila različne vrste zanesljivosti. Zanesljivost merjenja je zmožnost ugotoviti enake vrednosti ob ponovljenem merjenju na istih enotah, in sicer ob predpostavki, da medtem ne pride do sprememb v dejanskih vrednostih (Ferligoj et al., 1995).

Najlažje izvedljiva in najprimernejša metoda zanesljivosti merjenja je preverjanje konsistentnosti merjenja z uporabo metode notranje konsistentnosti s koeficientom zanesljivosti, s Cronbachovim α . Podrobno sem ga predstavila v četrtem poglavju. Ob upoštevanju postavk, ki so vključene v končni model, so izračuni Cronbahov α po posameznik spremenljivka visoki, kot je razvidno iz Tabele 38.

V tej študiji izračunavam zanesljivost merjenja tudi s koeficientom zanesljivosti³⁸ (Anderson & Gerbing, 1988) (CR) (angl. *construct reliability*). Za izračunavanje tega koeficienta sem se odločila zato, ker daje vsaki postavki, ki sestavlja konstrukt, svojo utež, za razliko od preverjanja s koeficientom Cronbachov α , ki predpostavlja, da so vse postavke enakovredne. Kot je razvidno iz Tabele 38, kažejo koeficienti zanesljivosti, da njihove vrednosti dosegajo priporočene referenčne vrednosti, ki naj bi se gibale nad vrednostjo 0,6, kot predlagata Bagozzi in Yi (1989). Diamantopoulos in Siguaw (2000) predlagata, da naj bi se koeficient zanesljivosti gibal pri 0,7.

Medtem ko je zanesljivost merjenja zmožnost ugotoviti enake vrednosti ob ponovljenem merjenju, ugotavlja veljavnost merjenja ali kazalniki merijo tisto, kar naj bi merili. Veljavnost je obseg, do katerega kazalniki merijo, kar naj bi merili (Diamantopoulos & Siguaw, 2000), in sicer kot vsebinsko veljavnost in kot veljavnost konstrukta. Vsebinska veljavnost je ustreznost vsebine merskega instrumenta in predstavlja najpreprostejši način preizkušanja, ali v raziskovanju dejansko merimo želeno (Ferligoj et al., 1995). Z

³⁸ Formula izračuna koeficienta zanesljivosti CR je sledeča: $CR = (vsota\ standardiziranih\ uteži)^2 / (vsota\ standardiziranih\ uteži)^2 + vsota\ napak\ merjenja\ za\ vsako\ postavko$.

veljavnostjo konstrukta se ugotavlja, koliko je raziskovalni postopek logično izpeljan iz teorije (Ferligoj et al., 1995).³⁹ Ločimo konvergentno, diskriminantno in nomološko veljavnost. Konvergentna veljavnost meri stopnjo povezanosti dveh meril istega konstrukta (Bearden & Netemeyer, 1999) s pomočjo korelacijskih koeficientov med merjenimi spremenljivkami iste teoretične spremenljivke. Statistično se preverja z izračuni vrednosti t-preizkusov in standardnih napak. V tej študiji konvergentno veljavnost merim z AVE koeficientom ⁴⁰. Bagozzi in Yi (1989) priporočata vrednost koeficienta AVE 0,5. Kot je razvidno iz Tabele 38, konvergentna veljavnost dosega priporočene vrednosti pri vseh konstrukti razen pri konstrukt psihična razdalja. Konvergentna veljavnost, ki je merjena za lestvico psihične razdalje sicer znaša 0,43, vendar menim, da je še sprejemljiva.

Tabela 38: Izračun koeficientov zanesljivosti in veljavnosti

Spremenljivka	Število merjenih postavk	Cronbachov α	Koeficient zanesljivosti CR	Konvergentna veljavnost AVE
Prožnost	3	0,89	0,84	0,65
Zaupanje	3	0,96	0,92	0,79
Zadovoljstvo	3	0,91	0,88	0,71
Izvozna uspešnost	3	0,93	0,98	0,94
Psihična razdalja	3	0,79	0,69	0,43
Oportunizem	6	0,92	0,97	0,85

5.4.3 Proces preverjanja modela

Uporabi enostavnih statističnih tehnik sledi vpogled s kompleksnejšo metodo strukturnih modelov, ki omogočajo hkratno oceno več povezanih hierarhično zastavljenih odnosov ter uvedbo prikritih konceptov in merskih napak v teh odnosih. Kot priporočata Anderson in Gerbing (1988), bo analiza izvedena v dveh delih. Najprej bo analiziran merski model in nato preverjen strukturni model ter povezave med spremenljivkami, kot so postavljene v raziskovalnih domnevah. Hair et al. (1995) navajajo prednost dvostopenjskega modela: z dvema korakoma je mogoče doseči največjo zanesljivost indikatorjev, saj se zmanjša vzajemni vpliv merskega in strukturnega modela. Oba modela bosta preverjena po uveljavljenem postopku konceptualnih modelov, sestavlja pa ga več korakov (Hair et al., 1995; Diamantopoulos & Siguaw, 2000):

- razvoj teoretično podprtega modela,

³⁹ Diamantopoulos in Siguaw (2000) govorita o zanesljivosti kazalnikov (angl. reliability of indicators), ki jih proučujeta tako, da analizirata kvadrirane multiple korelacije R-kvadrat. Visoke vrednosti merila R-kvadrat kažejo na veliko zanesljivost proučevanega kazalnika.

⁴⁰ Formula izračuna AVE koeficienta je naslednja: $AVE = \frac{\text{vsota (standardiziranih uteži}^2\text{)}}{\text{vsota (standardiziranih uteži}^2\text{)} + \text{vsota napak merjenja za vsako postavko}}$.

- zasnova diagram poti, ki ponazarja vzročne odnose,
- preverba diagram poti v niz strukturnih in merskih modelov,
- izbira vstopa matrike in ocean predlaganega modela,
- ocean identifikacije modela,
- vrednotenje ustreznosti modela,
- interpretacija in modifikacija modela,
- navzkrižno vrednotenje modela.

Prvi trije koraki preverjanja modela so bili izvedeni v predhodnih poglavjih, kjer sem najprej opredelila vsebinske razsežnosti posameznih konstruktov, zbranih v konceptualnem modelu na podlagi predhodnega pregleda teoretičnih in empiričnih izsledkov ter kvalitativne študije. Hkrati sem določila njihove medsebojne relacije, t.i. vzročno-posledično vlogo v modelu. Z operacionalizacijo konstruktov sem natančneje določila zajeto vsebino in značaj spremenljivk. Pred izbiro vstopne matrike sem preverila delež manjkajočih vrednosti, ki pa jih ni bilo. Vse nadaljnje analize izvajam s pomočjo programa AMOS 17.0.

Najprej preverjam, če model ustreza predpostavkam modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami. Te predpostavke so neodvisno opazovanje, linearnost odnosov in slučajnost vzorčenja. Predpostavljam tudi, da gre pri podatkih za multivariatno normalno porazdelitev. Za oceno ustreznosti modela uporabljam metodo največjega verjetja (angl. *Model Fit in Maximun Likelihood*). Diamantopoulos in Siguaw (2000) ugotavljata, da ta metoda prinaša dosledno učinkovito oceno s predpostavko multivariatne normalnosti in hkrati dopušča manjše kršitve omenjene predpostavke.

Sledi ocena identifikacije strukturnega modela, zato se iz zbranih opazovanih podatkov za vsako postavko lahko določi ena sama unikatna vrednost. Pogoji za identifikacijo je, da je število neodvisnih parametrov, ki jih ocenjujemo manjše ali enako številu neodvečnih elementov matrike kovarianc med opazovanimi spremenljivkami: $t < \text{ali} = s/2$ (t = število parametrov, ki jih želimo oceniti; s = število varianc in kovarianc med opazovanimi spremenljivkami). To zagotavlja, da je število stopinj prostosti večje od nič ali enako nič (Diamantopoulos & Siguaw, 2000). Oceniti identifikacije modele sledi predstavljanje vrednotenja ustreznosti merskega modela.

Na voljo so številne absolutne in relativne mere prileganja modela.⁴¹ Absolutne mere omogočajo neposredno ocenjevanje, koliko se raziskovalčeva teorija prilega vzorčnim podatkom. Najosnovnejša absolutna mera prileganja je statistika χ^2 prileganja in sicer značilna in neznačilna vrednost χ^2 preizkusa ter razmerje med vrednostjo χ^2 preizkusa in

⁴¹ Absolutne in relativne mere prileganja modela so naslednje: statistika χ^2 razmerje med vrednostjo χ^2 preizkusa in prostostnimi stopnjami (z oznako df), stopnja svobode (z oznako p), RMSEA (angl. *root mean square error of approximation*), CFI (angl. *comparative fit index*).

stopnjami prostosti (df). Ta naj bi bila v sprejemljivih mejah, če je večja od 1,0 ter manjša od 2,0 oziroma 3,0. Druge absolutne mere prileganja modela sta statistiki GFI (angl. *goodness-of-fit index*) in RMSEA (angl. *root mean square error of approximation*), ki kažeta na sprejemljivo ali nesprejemljivo prileganje, ter RMSR (angl. *root mean square residual*) in standardiziran RMR (angl. *standardized root mean residual*). Relativne mere prileganja se imenujejo tudi primerjalne mere. Te razkrivajo, kako dobro se model prilega v primerjavi z alternativnim modelom, najpogosteje ničelnim modelom, ki predvideva, da so vse merjene spremenljivke nepovezane (Hair et al., 2005). V to skupino sodijo mere NFI (angl. *normed fit index*) TLI (angl. *Tucker Lewis Index*, 1990), CFI (angl. *comperative fit index*) in druge.

Za oceno ustreznosti merskega modela se izvede modeliranje strukturnih enačb, kot jih uporablja program AMOS (angl. *Structural Equation Modelling with Amos*) (Byrne, 2001), in sicer: Hi kvadrat (kritična vrednost mere je višja od 0,05), vrednosti stopnje svobode (p), ki so sprejemljive, če so manjše kot 0,001, in še sprejemljive, če so manjše kot 0,05, indeks CFI (kritična vrednost mere je višja od 0,95), RMSEA (kritična vrednost mere je nižja od 0,05). Raziskovalec mora upoštevati več meril, saj nobeno merilo samo zase ni zadostno (Diamantopoulos & Siguaw, 2000). Hair et al. (2005) priporočajo uporabo treh ali štirih meril, od tega vsaj eno relativno in vsaj eno absolutno merilo poleg navedbe statistike χ^2 kot najosnovnejše absolutne mere in pripadajočih stopinj prostosti.

Pred preverjanjem strukturnega modela, ki preverja odnose med latentnimi⁴² spremenljivkami, sem preverila, če se merski model prilega podatkom (Thompson, 2000). Za merski in strukturni model so podane standardizirane in nestandardizirane vrednosti. Nestandardizirane vrednosti za parametre, ki se ocenjujejo v modelu, so namenjene za napovedovanje, saj so izražene v enotah, ki jih predstavljajo⁴³. Medtem ko so nestandardizirane vrednosti izražene v enotah, kakršne ima odvisna spremenljivka, so standardizirane vrednosti relativizirane⁴⁴ in zato lahko primerjamo pojasnjevalno moč različnih odvisnih spremenljivk med seboj.

5.4.4 Merski model

Thompson (2000) predlaga, da pred preverjanjem strukturnih modelov preverimo, ali se med latentnimi spremenljivkami merski deli prilegajo podatkom. Merski model predstavlja oceno konvergentne in diskriminante veljavnosti, strukturni model predstavlja oceno nomološke veljavnosti (Schumacker & Lomax, 2004). Merski model opisuje odnose med merjenimi spremenljivkami in nemerljivimi latentnimi spremenljivkami (Diamantopoulos

⁴² Izraz "latenten" pomeni, da spremenljivka dejansko ne obstaja kot merjena v bazi, pač pa je fiktivna in opazovana samo kot skupek opazovanih postavk, ki jo tvorijo.

⁴³ Na primer: če izboljšamo eno spremenljivko za 1 enoto, koliko se bo to odrazilo na spremenljivki, s pomočjo katere napovedujemo.

⁴⁴ standardizirane so tako, da je njihovo povprečje 0 in standardni odklon 1.

& Siguaw, 2000). Namen preverjanja merskega modela je določiti zanesljivost in veljavnost meril, ki predstavljajo proučevane konstrukte (Diamantopoulos & Siguaw, 2000).

Merski del predstavljajo konstrukti, ki jih merimo z latentnimi spremenljivkami, in sicer prožnost, zaupanje, zadovoljstvo, izvozna uspešnost in psihična razdalja. Povezave in vplivi med merskimi deli predstavljajo splošen strukturni model. Pri tem ugotavljam, ali empirični podatki podpirajo teoretične osnove, na katerih oblikujem konceptualni model.

Z vsebinskega vidika to lahko interpretiran, na primer ali imajo odnosi med izvoznikom in uvoznikom, ki so izraženi z mehanizmom prožnost-zaupanje, vpliv na zadovoljstvo in izvožno uspešnost. Ugotavljanje ustreznosti strukturnega modela pomeni ali se konceptualni model prilega podatkom iz raziskave. Indeksi prileganja merskega modela, ki je sestavljen iz petih konstruktov in 15 merskih spremenljivk, je prikazan v Tabeli 39 in kaže na dobro prileganje.

Bentler in Bonet (1980) predlagata NFI indeks, pri čemer vrednost 0,95 pomeni, da se model dobro prilega podatkom. Nekateri avtorji jemljejo že kot zadostno kritično vrednost 0,9 (Thompson, 2002). Ker se vrednost indeksa pri manjših vzorcih kaže kot podcenjena, je Bentler (1990 v Thompson, 2002) predlagal prilagoditev indeksa NFI. Indeks je poimenoval CFI, pri čemer je upošteval velikost vzorca. Kot kažejo dejanski podatki, je na vzorcu 175 enot mera ustreznosti koeficienta CFI boljša, in sicer je 0,98 v primerjavi s oceno NFI, ki je enaka mejni vrednosti 0,95.

Bolj znan med relativnimi merami prileganja je tudi Tucker-Lewisov index (TLI) poimenovan tudi NNFI, ki temelji na pričakovani vrednosti χ^2 statistike modela⁴⁵, ki ga preverjamo. Tudi za ta indeks velja, da mora biti večji od 0,95, da govorimo o dobrem prileganju modela podatkom. Med absolutnimi merami prileganja sta bolj znana in pogostejše uporabljena indeksa GFI in AGFI (Joereskog & Soerbon, 1984 v Thompson, 2002), ki primerjata sposobnost modela, da bi reproduciral kovariančno matriko z modelom, ki je ne producira. Večina raziskovalcev jemlje kot kritično mejo 0,90, nekateri tudi 0,95. Bollen (1989) predlaga kot mero ustreznosti indeks ujemanja po korakih IFI, za katerega se šteje, da kaže dobro prileganje takrat, kadar je indeks večji od 0,95.

Byrne (1998 v Thompson, 2002) predlaga mero ustreznosti RMR, ki primerja povprečno vrednost reziduala kovariančne matrike parametrov modela z dejansko kovariančno matriko. Dobro prileganje se približuje vrednosti nič in je manjše od 0,05. Steiger in Lind (1980 v Thompson, 2002) predlagata mero RMSEA, ki je postala ena prepoznavnejših in najpogostejše uporabljenih mer prileganja. Browne in Cudeck (1993 v Thompson, 2002) navajata, da vrednosti, ki so manjše od 0,08 veljajo za dobro prileganje, vrednosti, ki so

⁴⁵ Pričakovana vrednost χ^2 je enaka stopinjam prostosti.

manjše od 0,05 pa veljajo za tesno prileganje. V Tabeli 39 so podani indeksi prileganja merskega modela. Navedene so kritične mere in izračunane vrednosti.

Tabela 39: Indeksi prileganja modela

Mera ustreznosti	Kritična vrednost mere	Izračunana vrednost
χ^2	>0,05	$\chi^2 = 125,71$; $df = 79$; $p = 0,001$
GFI	>0,9 ali >0,95	0,91
NFI	>0,95	0,95
CFI	>0,95	0,98
RMSEA	<0,08	0,058

Sledi preveritev veljavnosti in zanesljivosti merskega modela. Konvergentna veljavnost spremenljivk je bila že potrjena. Pregled standardiziranih vrednosti uteži indikatorjev, ki je razvidna iz Tabele 40 daje sliko o prispevku posameznih postavk pripadajočemu konstrukt. Podatki kažejo, da so standardizirane uteži visoke na vseh postavkah spremenljivk, kar kaže, da so postavke, posamezne stavčne trditve, zanesljivi kazalci spremenljivk. Ugotavljam tudi, da posamezne postavke precej enakovredno prispevajo k danemu konstrukt. To je razvidno tudi s prikaza nestandardiziranih vrednosti posameznih postavk.

Tabela 40: Pregled standardiziranih in nestandardiziranih uteži postavk

Postavke	Nestand. vrednosti*	Stand. uteži za postavke
Prožnost (Bello, Chellariu & Zhang, 2003)		
FLER1: Kadar se je potrebno v zadnjem trenutku odzvati na želene spremembe s strani partnerja, sta se obe strani pripravljene prilagoditi	1,00	0,884
FLER2: Obe strani sta se pripravljene dogovoriti, če je potrebno narediti spremembe v predhodnem dogovoru	0,97	0,856
FLER4: Obe strani sta se pripravljene prilagoditi novim situacijam	0,99	0,798
Zaupanje (Morgan & Hunt, 1994)		
TRUR4: Na tega distributerja/posrednika se v resnici lahko zanesesh	1,06	0,988
TRUR1: Ta distributer je resnično pošten-dejansko uresničuje svoje obljube	1,00	0,909
TRUR5: Temu distributerju lahko v celoti zaupamo.	1,11	0,931
Zadovoljstvo (Zou, Taylor & Osland, 1998)		
SATR1: Na splošno je naše podjetje zelo zadovoljno s poslovnimi uspehi s tem uvoznikom/posrednikom	1,00	0,839
SATR3: Poslovanje s tem uvoznikom/posrednikom je v	1,26	0,908

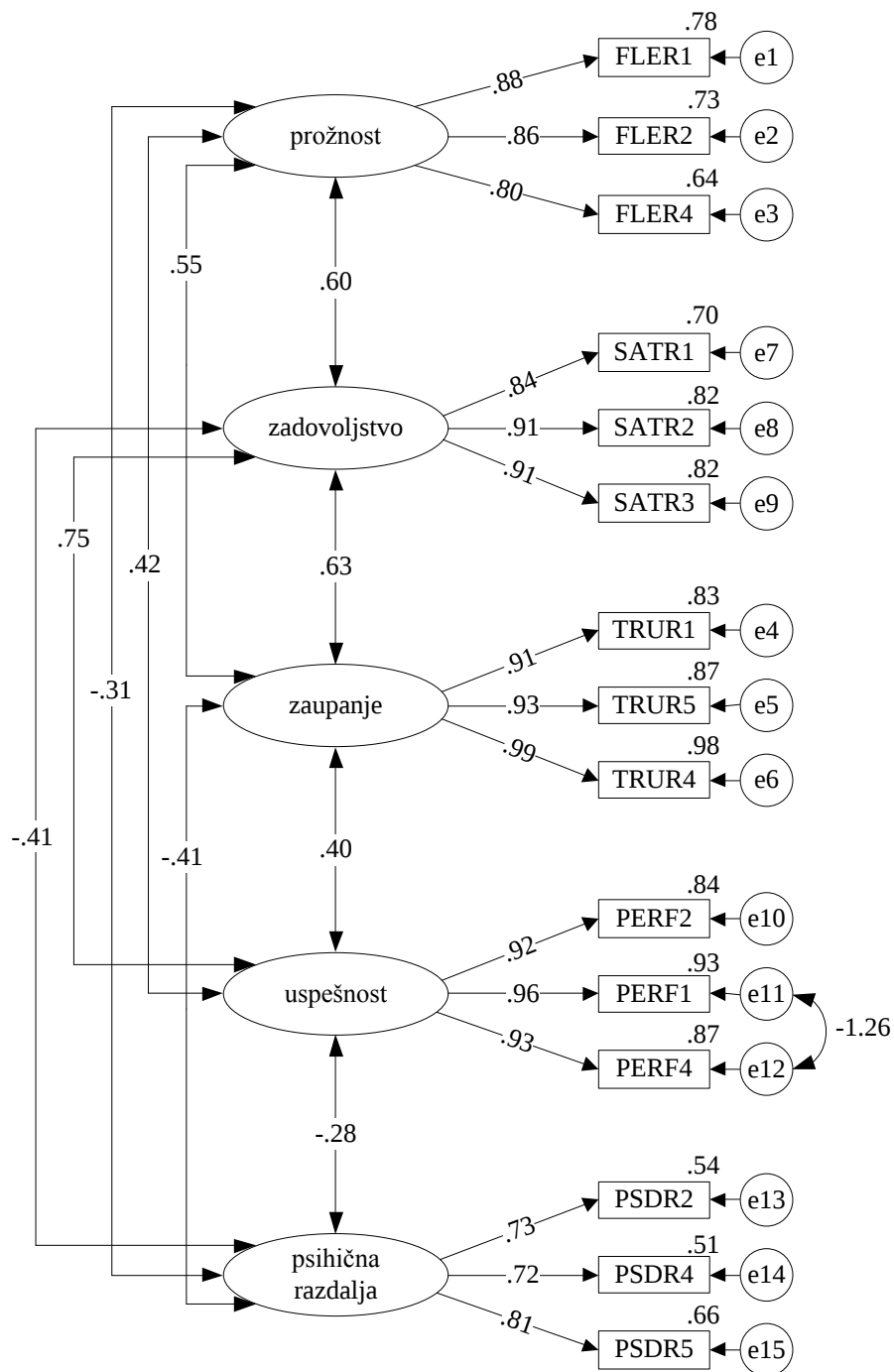
nadaljevanje

Postavke	Nestand. vrednosti*	Stand. uteži za postavke
celoti doseglo naša pričakovanja		
SATR2: Poslovanje s tem uvoznikom/posrednikom bi oceni/a kot uspešno.	1,07	0, 906
Psihična razdalja (Prime, Obadia & Vida, 2009)		
PSDR4: Ta država je tako drugačna, da to otežkoča naše poslovanje na tem trgu	0,99	0, 717
PSDR2: To državo in njene prebivalca je resnično težko razumeti	1,00	0, 733
PSDR5: Na tem trgu se srečujemo z resnimi težavami zaradi nerazumevanja tako poslovnega okolja kot tudi ljudi.	0,99	0, 810
Izvozna uspešnost (Bello & Gilliland, 1997)		
PERF1: Prodajni cilji za tuj trg so bili doseženi	1,06	0, 962
PERF2:Cilji rasti na tem tujem trgu so bili doseženi	1,00	0, 915
PERF4: Cilji glede tržnega deleža na tem tujem trgu so bili doseženi	1,05	0, 930

Legenda: * stopnja značilnosti za nestandardizirane vrednosti je <0, 001

V naslednji Sliki 4 je podan merski model s standardiziranimi vrednostmi.

Slika 4: Merski model s standardiziranimi vrednostmi



5.4.5 Diskriminacijska veljavnost

Medtem ko konvergentna veljavnost meri stopnjo povezanosti dveh meril istega konstrukta in je pričakovano visoka, diskriminacijska veljavnost ocenjuje stopnjo povezanosti dveh meril, ki naj bi merili podobna, vendar konceptualno različna konstrukta (Bearden & Netemeyer, 1999). Izračunana je tako, da se parametre korelacij med opazovanima spremenljivkama omeji na 1, za vsak par spremenljivk posebej, nato pa se izračunajo razlike v χ^2 vrednosti med omejenim in neomejenim modelom (Bagozzi, 1975). Če dosega

neomejeni model statistično značilno nižjo vrednost χ^2 kot omejeni model, to kaže, da nemerljivi spremenljivki popolnoma ne korelirata in zato lahko govorimo o diskriminacijski veljavnosti (Bagozzi et al., 1991). Diskriminacijska veljavnost⁴⁶ je prikazana v Tabeli 41. Parametri korelacije so izračunani dvakrat, in sicer kot neomejena korelacija in kot omejena korelacija, kjer ji je določena vrednost 1. Kot je razvidno iz Tabele 41, ta preizkus potrjuje, da obstajajo za vse dvojice spremenljivk med njimi razlike. Pri tem ugotavljam, da so vrednosti χ^2 pri neomejenem modelu statistično značilno nižje kot pri omejenem modelu, kar pomeni, da spremenljivki ne korelirata popolnoma. To kaže na diskriminacijsko veljavnost.

Tabela 41: Izračun diskriminacijskih vrednosti

Pari nemerljivih spremenljivk	χ^2 pri korelaciji		Preizkus diskriminacijske veljavnosti	St. značilnosti
	omejen	neomejen		
prožnost-zaupanje	20, 335	18, 447	$\chi^2 df (1) = 20,335-18,447=1,888$	<0,001
prožnost-zadovoljstvo	30, 215	20, 894	$\chi^2 df (1) = 30,215-20,894=9,321$	<0,001
prožnost-psihična razdalja	99, 762	4, 426	$\chi^2 df (1) = 99,762-4,426=95,336$	<0,001
prožnost-uspešnost	20, 521	8, 830	$\chi^2 df (1) = 20,521-8,830=11,691$	<0,001
zaupanje-zadovoljstvo	21, 329	21, 276	$\chi^2 df (1) = 21,329-21,276=0,053$	<0,001
zaupanje-psihična razdalja	102, 864	9, 851	$\chi^2 df (1) = 102,864-9,851=93,013$	<0,001
zaupanje-uspešnost	14, 771	12, 510	$\chi^2 df (1) = 14,771-12,510=2,261$	<0,001
zadovoljstvo-psihična razdalja	127, 841	9, 577	$\chi^2 df (1) = 127,841-9,577=118,264$	<0,001
zadovoljstvo-uspešnost	32, 926	32, 444	$\chi^2 df (1) = 32,926-32,444=0,482$	<0,001
psihična razdalja-uspešnost	88, 782	5, 341	$\chi^2 df (1) = 88,782-5,341=83,441$	<0,001

Visoka zanesljivost merjenja, potrjena konvergentna in diskriminacijska veljavnost ter prileganje merskega modela kot celote empiričnim podatkom kažejo na to, da predstavlja

⁴⁶ Učinek tega, da se določene dele modela predhodno omeji v programu, je nekoliko drugačen rezultat, ker se s tem omeji velikost njihove pojasnjevalne moči. Velja pravilo, da naj bi bil rezultat bolj pravi, če predhodno spremenljivke v programu ne omejimo, pač pa jim dovolimo, da se simultano prilagajajo na vse spremenljivke, zajete v modelu, s pojasnjevalno močjo, ki jo imajo. Če jih omejimo, izgubimo informacijo o tem, kakšno pojasnjevalno moč ima posamezen parameter. Zaradi tega se prisilno omejevanje uporablja samo, ko je to potrebno glede na koncept modela.

merski model ustrezen merski instrument za proučevanje koncepta kakovostnih odnosov. Na podlagi teh ugotovitev lahko nadaljujem s preverjanjem strukturnega modela.

V Tabeli 42 so podani korelacijski koeficient med latentnimi spremenljivkami v modelu. Ugotavljam, da razen strpmenljivki zadovoljstvo in izvozna uspešnost noben drug par nima visoke korelacije. Taka ugotovitev dodatno potrjuje diskriminacijsko veljavnost konstruktov.

Tabela 42: Korelacijski koeficienti med latentnimi spremenljivkami

	Prožnost	Zadovoljstvo	Zaupanje	Uspešnost	Psih. razdalja
Prožnost	1				
Zadovoljstvo	0,60	1			
Zaupanje	0,55	0,63	1		
Uspešnost	0,42	0,75	0,40	1	
Psih. razdalja	-0,31	-0,41	-0,41	-0,28	1

5.5 Strukturni model

Naslednji korak analize modeliranja s strukturnimi enačbami predstavlja analiza strukturnega modela. S povezavami oziroma z vplivi oblikujem strukturni model, ki predstavlja odnose med spremenljivkami, ki so srž raziskovalnega problema.

Ugotavljanje ustreznosti strukturnega modela pomeni, da se konceptualni model prilega podatkom iz raziskave. Kazalci ustreznosti so pokazali, da se podatki prilegajo modelu. Indeksi prileganja strukturnega modela so podani v Tabeli 43 in prikazani v Sliki 5.

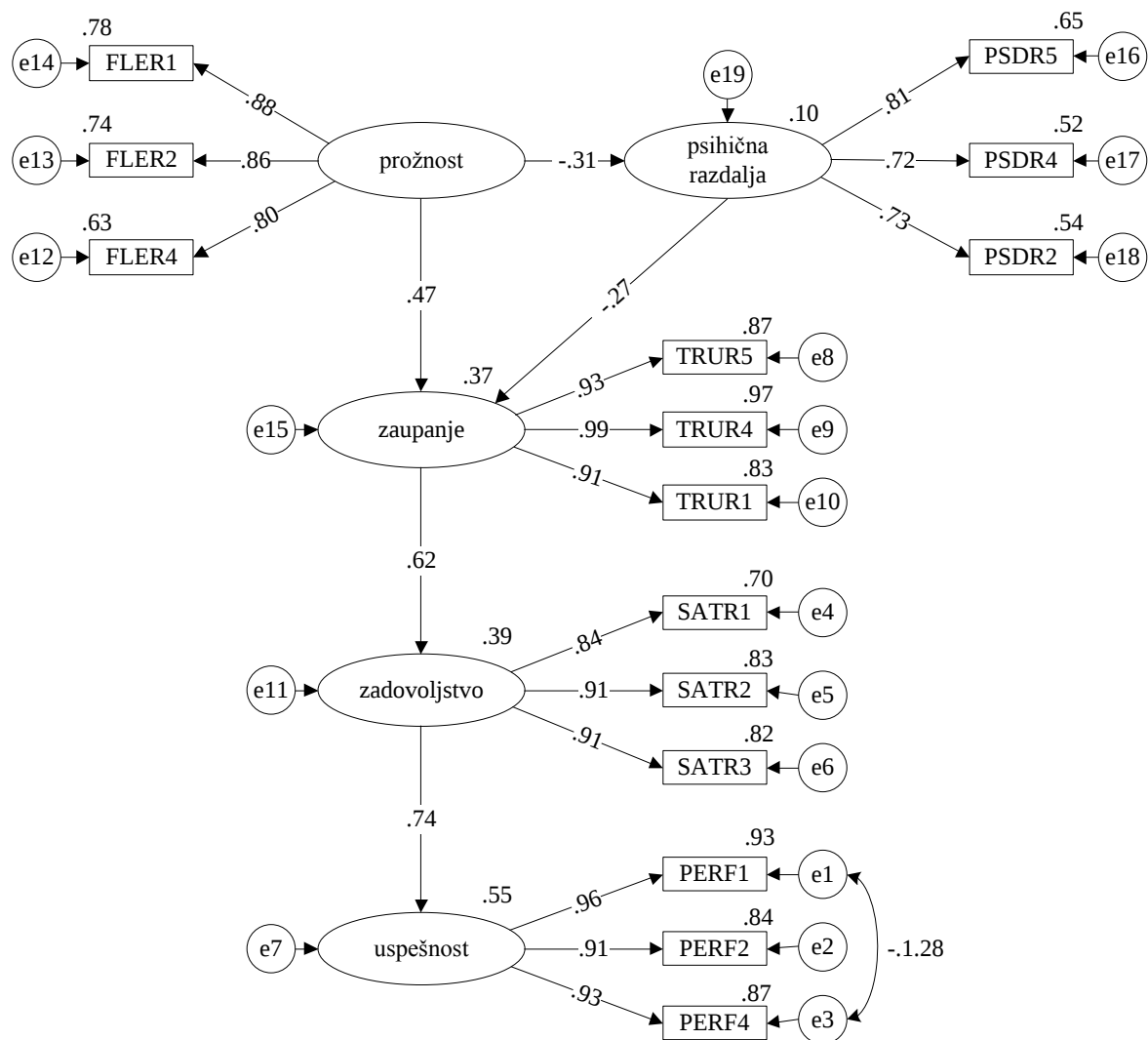
Tabela 43: Indeksi prileganja strukturnega modela

Mera ustreznosti	Kritična vrednost mere	Izračunana vrednosti
χ^2	>0,05	$\chi^2 = 154,432$; df = 84; p = 0,000
GFI	>0,9 ali >0,95	0,89
NFI	>0,95	0,93
CFI	>0,95	0,97
RMSEA	<0,08	0,069

Kot je razvidno s Slike 5 in Tabele 44, sta spremenljivki prožnost in zaupanje srednje močno pozitivno povezani (standardizirani koeficient je 0,47), zaupanje in zadovoljstvo sta močno pozitivno povezani (standardizirani koeficient je 0,62), prav tako zadovoljstvo in uspešnost (standardizirani koeficient je 0,74). Na drugi strani je prožnost pričakovano negativno povezana s psihično razdaljo. Koeficient je nekoliko nižji, vendar statistično značilen. Standardiziran koeficient je -0,31 med prožnostjo in psihično razdaljo in -0,27

med psihično razdaljo in zaupanjem.

Slika 5: Strukturni model s standardiziranimi vrednostmi



V Tabeli 44 so prikazane standardizirane vrednosti uteži za posamezne postavke.

Tabela 44: Standardizirane vrednosti uteži

Postavka - latentna spremenljivka	Standardizirane vrednosti uteži
FLER1 -PROŽNOST	0,90
FLER2 -PROŽNOST	0,90
FLER4 -PROŽNOST	0,65
PDSR2-PSIHIČNA RAZDALJA	0,69
PDSR4-PSIHIČNA RAZDALJA	0,81
PDSR5-PSIHIČNA RAZDALJA	0,79
TRUR5-ZAUPANJE	0,97
TRUR4-ZAUPANJE	0,98

nadaljevanje

Postavka - latentna spremenljivka	Standardizirane vrednosti uteži
TRUR4-ZAUPANJE	0,98
TRUR1-ZAUPANJE	0,93
SATR1-ZADOVOLJSTVO	0,74
SATR2-ZADOVOLJSTVO	0,87
SATR3-ZADOVOLJSTVO	0,87
PERF1-USPEŠNOST	0,91
PERF2-USPEŠNOST	0,89
PERF4-USPEŠNOST	0,91

V Tabeli 45 navajam pojasnjenost standardiziranih uteži latentni spremenljiv v strukturnem modelu.

Tabela 45: Strukturne enačbe za odvisne spremenljivke

Odvisna spremenljivka	Strukturna enačba	R ²
zaupanje	= 0,47 prožnost – 0,27 psihična razdalja	0,2
zadovoljstvo	= 0,62 zaupanje	0,124
uspešnost	= 0,75 zadovoljstvo	0,10

Preverjanje strukturnega modela pomeni potrditev nomološke veljavnosti. Nomološka veljavnost meri stopnjo, do katere lahko potrdimo napovedi na podlagi teorije, ki vključuje proučevani konstrukt. Preverja se tako, da se na podlagi teoretičnih dejstev preverja veljavnost konstrukta v modelu. Preverjajo se predznaki parametrov, ki potrjujejo predpostavljene smeri povezav, in velikosti parametrov, ki pomenijo moč povezav.

Strukturni model ocenim z namenom, da proučim v domnevah predpostavljene povezave med konstrukti. Rezultate testiranja domnev prikazuje Tabela 46. Ugotavljam, da so povezave med spremenljivkami, ki sem jih preverila v modelu, potrjene. Ocene parametrov so statistično značilne in predznaki povezav so enaki, kot so bili predstavljeni v raziskovalnih domnevah. S tem potrjujem nomološko veljavnost modela.

Tabela 46: Rezultati strukturnega modela

Domneva-pričakovan vpliv	Vsebna	Standardiziran koeficient poti	t-vrednost*	Rezultat
H1 +	Prožnost ima pozitiven vpliv na zaupanje.	+ 0,466	5,856	potrjena
H2 +	Zaupanje ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo.	+ 0,622	6,429	potrjena

se nadaljuje

nadaljevanje

Domneva-pričakovan vpliv	Vsebna	Standardiziran koeficient poti	t-vrednost*	Rezultat
H3 +	Zadovoljstvo ima pozitiven vpliv na izvozno uspešnost.	+ 0, 741	6, 858	potrjena
H4A -	Prožnost ima negativen vpliv na psihično razdaljo.	- 0, 311	-3, 217	potrjena
H4B -	Odnos med prožnostjo in zaupanjem se spreminja zaradi vpliva različnih struktur zaznanega oportunitizma.	- 0, 270	-4, 260	potrjena

Legenda: *Značilen pri p je manjši od 0, 001, če je t večji ali enak 1, 96

5.6 Moderatorski učinek oportunitizma

Konstrukt oportunitizem je moderatorsko preverjen. Domneva H5 raziskuje odnos med prožnostjo in zaupanjem, in sicer, ali se ta spreminja zaradi vpliva različnih struktur (visoke ali nizke stopnje) zaznanega oportunitizma.

Za testiranje domneve H5, sem izvedla metodo analize skupin, kot jo podpira statistično orodje AMOS. AMOS predlaga uporabo metode analize skupin, kot primerno za moderiranje, saj omogoča bazo podatkov razdeliti v več podskupin ali segmentov. Na osnovi te metode oblikujem dve strukturi oportunitizma. in sicer nizko in visoko stopnjo oportunitizma.

Z vprašalnikom je bilo merjenih 6 postavk oportunitizma. Podatki v Tabeli 47 kažejo, da je koeficient zanesljivosti ustrezen, saj vrednost CR presega priporočene referenčne vrednosti, ki naj bi se gibale nad vrednostjo 0,6, kot predlagata Bagozzi in Yi (1989). Konvergentno veljavnost preverjam z AVE koeficientom, ki tudi kaže ustreznost glede na priporočeno vrednost 0,5 (Bagozzi & Yi, 1989). S tem ugotavljam, da so postavke značilno povezane z latentno spremenljivko oportunitizma.

Tabela 47: Postavke oportunitizma

Oportunitizem (John, 1984; Obadia & Vida, 2006) AVE = 0,85; CR = 0,97	Povprečje	SD	Stand. vred. uteži
OPOR1: Temu distributerju/posredniku se zdi popolnoma normalno, da se posluži katerekoli sredstev, če le s tem kaj pridobi za svojo stran	3,01	1,64	0,82
OPOR2: Ta distributer/posrednik bi bil občasno sposoben narediti karkoli, da le poveča svoj dobiček	3,09	1,73	0,91

nadaljevanje

Oportunizem (John, 1984; Obadia & Vida, 2006) AVE = 0,85; CR = 0,97	Povprečje	SD	Stand. vred. uteži
OPOR3: Za povečanje svojih koristi je ta distributer/posrednik pripravljen izkoristiti tako rekoč katerokoli situacijo	2,81	1,61	0,94
OPOR4: Ko ta distributer/posrednik sprejme odločitve, ima pred seboj izključno svoje lastne interese	3,38	1,48	0,73
OPOR5: Če lahko nekaj pridobi za svojo stran, se ta distributer (posrednik ne bo obotavljal, da nam naredi škodo	2,22	1,48	0,76
OPOR6: Ta distributer/posrednik je tako osredotočen na lastne koristi, da je pripravljen delati nam v škodo.	2,00	1,39	0,73

Sledim priporočilom testiranja učinka moderatorja, kot ga predlagajo Bagozzi in Yi (1989) in Morgan et al. (2004), in razdelim podatke v dva segmenta. S tem omogočim preverjanje vpliva visoke in nizke stopnje oportunizma na povezavo v modelu.

Izračunam spremenljivko, ki je sestavljena iz šestih postavk kot enostavno povprečje in razdelim vzorec v dva dela:

- nizka stopnja oportunizma je pod povprečjem 2, 5 in
- visoka stopnja oportunizma nad povprečjem 2, 5.

V SPSS kreiram spremenljivko, ki strukturira vzorec. Vsi odgovori, ki so nad povprečjem, dobijo vrednost dve (takih je 81), in vsi, ki so pod povprečjem, dobijo vrednost ena (takih je 94). Modelu dovolim, da prilagodi vrednosti/rezultate/parametre glede na to, ali gre za odgovore, ki so opredeljeni kot visoka ali kot nizka stopnja oportunizma. Nato isti model testiram na obeh podskupinah.

Za testiranje domneve H5, sem z metodo dveh skupin omejila ocenjevalni parameter (koeficient poti med prožnostjo in zaupanjem) tako, da je enak za visoko in za nizko stopnjo oportunizma. V naslednjem koraku sem v istem modelu izpustila prej opisano omejitev. Statistično značilna razlika χ^2 omejenega in neomejenega modela je 16, 856, kot je razvidno iz Tabele 48. Izračun kaže, da domnevo H5 lahko potrdim, saj je razlika v χ^2 večja kot priporočena razlika 3,84 (pri verjetnosti 0, 05 in stopnji prostosti d. f. 1).

Tabela 48: Preverjanje oportunizma kot moderatorja

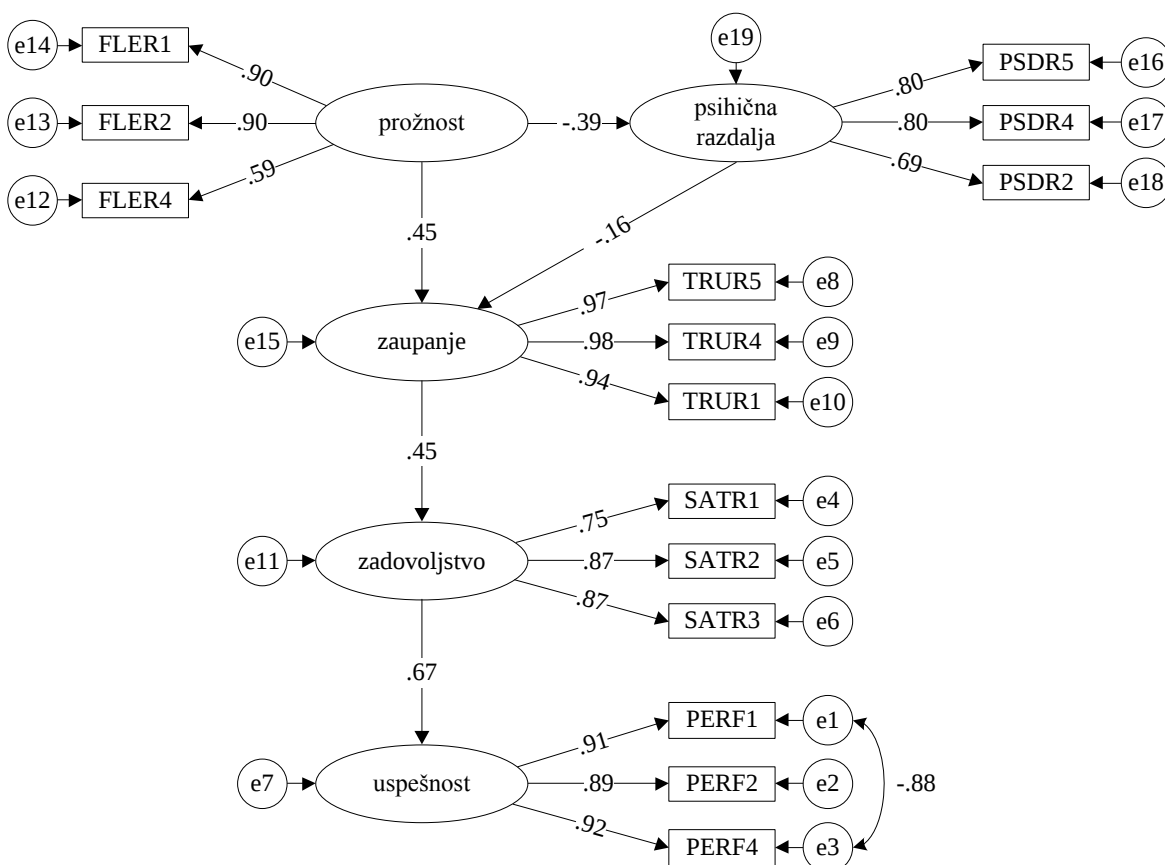
Omejen model	Neomejen model	Razlika v χ^2
$\chi^2 = 260,837$ RMSEA = 0,56	$\chi^2 = 243,981$ RMSEA = 0,51	16,856

(pri verjetnosti 0,05 in stopnji prostosti d. f. 1).

Domneva H5 predvideva, da se odnos med prožnostjo in zaupanjem spreminja zaradi vpliva različnih struktur zaznanega oportunizma. Ker je koeficient poti skupine z visoko stopnjo oportunizma drugačen, kot je le-ta pri skupini z nizko stopnjo oportunizma, je ta domneva potrjena, kar je razvidno tudi s Slik 6 in 7.

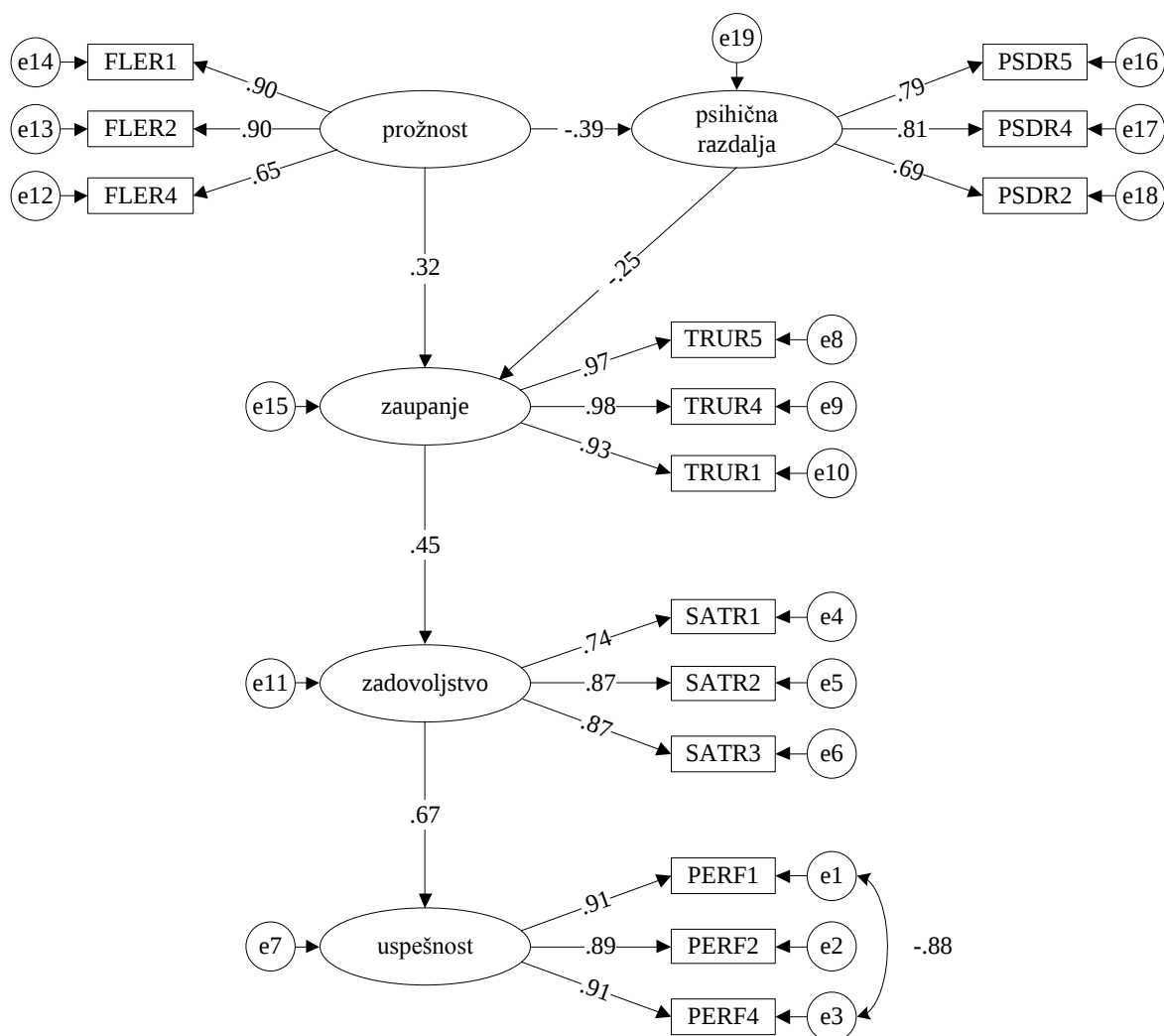
Na Sliki 6 je prikazan strukturni model z moderatorskim učinkom visoke stopnje zaznanega oportunizma na interakcijo med prožnostjo in zaupanjem.

Slika 6: Strukturni model z moderatorskim učinkom visoke stopnje zaznanega oportunizma



Na Sliki 7 je prikazan strukturni model z moderatorskim učinkom nizke stopnje zaznanega oportunizma na interakcijo med prožnostjo in zaupanjem.

Slika 7: Strukturni model z moderatorskim učinkom nizke stopnje zaznanega oportunitizma



Indeksi prileganja podatkov za strukturna modela s Slik 6 in 7 so sledeči:

- za strukturni model z moderatorskim učinkom visoke stopnje zaznanega oportunitizma so $\chi^2 = 243,981$; $df = 168$; $p = 0.000$; $RMSEA = 0,051$
- za strukturni model z moderatorskim učinkom nizke stopnje zaznanega oportunitizma so $\chi^2 = 244,211$; $df = 168$; $p = 0.000$; $RMSEA = 0,051$.

Pregled standardnih koeficientov vseh treh strukturnih modelov, kot je razvidno s Slik 5, 6 in 7 je predstavljen v Tabeli 49. Strukturni model, ki ne zajema oportunitizma, ima drugačne koeficiente med latentnimi spremenljivkami, kot modela, ki sta moderirana z visoko in nizko stopnjo oportunitizma.

S tem lahko potrdim domnevo, da se odnos med prožnostjo in zaupanjem spreminja zaradi vpliva različnih struktur (visoke ali nizke stopnje) zaznanega oportunitizma. Kot je še razvidno iz Tabele 49, je v primeru visoke stopnje oportunitizma koeficient poti 0,45 in v primeru nizke stopnje oportunitizma 0,32.

Tabela 49: Pregled standardnih koeficientov za povezave v posameznih modelih

	Model brez oportunizma	Model z nizko stopnjo oportunizma	Model z visoko stopnjo oportunizma
prožnost-zaupanje	0,47	0,32	0,45
zaupanje-zadovoljstvo	0,62	0,43	0,45
zadovoljstvo-uspešnost	0,74	0,66	0,67
prožnost-psihična razdalja	-0,31	-0,39	-0,39
psihična razdalja-zaupanje	-0,27	-0,25	-0,16

Podatki kažejo, da je vpliv prožnosti na zaupanje šibkejši, če nanj delujemo z nizko stopnjo oportunizma. Če delujemo z visoko stopnjo oportunizma, je vpliv prožnosti na zaupanje močnejši.

6 OVREDNOTENJE RAZISKAVE

Ta študija je namenjena proučevanju menjalnih odnosov. Pri tem se opiram na avtorje Macneil (1980), Williamson (1985), Dwyer et al. (1987), Morgan in Hunt (1994), Heide (1994), Granovetter (1985), Zaheer in Ventkatraman (1985) in njihove naslednike. Kritično obravnavam in primerjam dve pomembni teoriji s področja menjav, in sicer teorijo transakcijskih stroškov in teorijo menjav na podlagi odnosov. Zdi se, da je tak uvod potreben za lažje razumevanje sicer zapletenega področja menjav na podlagi odnosov.

Williamson (1985) opredeli transakcijske stroške kot sredstva, ki so potrebna za transakcijo. Transakcija se zgodi med partnerjema, ki sta v odnosu (Williamson, 1985). Hierarhična kontrola nad drugim partnerjem v odnosu je potrebna zato, da bi bila sredstva, ki so potrebna za transakcijo zaščitena pred oportunizmom. Medtem ko Coase (1937) in Williamson (1975) opredelita oblike managiranja kot dvopolarni skrajnosti med tržno in hierarhično obliko managiranja, so drugi avtorji predlagali drugačne oblike managiranja menjav. Kogut in Singh (1988) govorita o skupnih vlaganjih, Heide in John (1990) govorita o strateškem partnerstvu med kupcem in prodajalcem, Lewis (1990) o povezavah.

Heide (1994) opredeli enostranske in dvostranske oblike managiranja. Medtem ko enostranske oblike managiranja izpostavijo posameznika in so bližje teoriji transakcijskih stroškov, izpostavijo dvostranske oblike managiranja interakcijo, menjavo in odnos. Granovetter (1985) ter Ring in Van de Ven (1992) govorijo o družbenih dejavnikih, katere ločijo od bolj tradicionalnih transakcijskih stroškov in poudarjajo komplementarnost med družbenimi dejavniki in transakcijskimi stroški.

Temeljni usmeritev Macneila (1980) je, da je menjava na podlagi odnosov družbena sestavina. Ring in Van de Ven (1992) opozarjata, da so družbene sestavine na splošno

spregledane pri pojasnjevanju ekonomskih menjav. Enako kot primitivni, preprosti odnosi, zahtevajo tudi moderni odnosi solidarnost in zato neko stopnjo zaupanja (Macneil, 1980).

Razvijem model menjav na podlagi odnosov. Granovetter (1985) trdi, da je prisotnost zaupanja v menjavi predpostavka družbenega pogleda na odnose in tudi nujni pogoj za management na podlagi odnosov.

Zanima me narava konstrukta zaupanje in njegove možnosti vpliva na izvozno uspešnost. Število raziskav, ki proučujejo zaupanje, je veliko, zato je veliko tudi opredelitev tega konstrukta. Literatura kaže, da so nekatere raziskave potrdile pozitivno povezavo, nekatere raziskave niso potrdile statistično značilne povezave, nekatere pa so ugotovile celo negativno povezavo med zaupanjem in uspešnostjo. Neposredne pozitivne povezave med zaupanjem in uspešnostjo niso našle povezave, kot na primer Fryxell et al. (2002), Chryssochoidis in Theoharakis (2004), Lyles et al. (1999) Katsikeas et al. (2009), Aulakh et al. (1996) in drugi, zato sem se osredotočila na proučevanje neskladij med posameznimi raziskavami.

V literaturi so opredeljene različne oblike zaupanja, kot dobronamerno, pogodbeno zaupanje, zaupanje v zmožnosti, dobrohotno zaupanje. Medtem ko Williamson (1993) navaja, da komercialni odnosi ne vsebujejo altruističnega zaupanja, trdi nasprotno Granovetter (1985), da so ekonomske aktivnosti umeščene v družbene, kar pomeni, da so komercialni odnosi tesno povezani z osebnimi. Tudi Zaheer in Venkatraman (1995) trdijo, da je zaupanje potrebno zajeti celovito, kar je osnova tudi te študije. Hardy et al. (1998) opozarjajo na nevarnost fasadnega zaupanja, ki utrjuje moč namesto recipročnosti, Morgan in Hunt (1994) opozarjata da moč ni osrednji koncept razumevanja trženja na podlagi odnosov, prav zato zaupanje povežem z normami vedenja. Zucker (1986) pojasnjuje, da je na procesu temelječe zaupanje rezultat preteklih in pričakovanih prihodnjih menjav. Lewis in Weigert (1985) uporabljata preprost izraz "zaupam, ker ti zaupaš". S procesnega vidika tako opredelim mehanizem menjav na podlagi odnosov v povezavi zaupanje-prožnost kot dvostranski mehanizem managementa in z raziskavo potrdim, da tak mehanizem lahko ustvarja zadovoljstvo in izvozno uspešnost.

Normirano vedenje je opredeljeno kot pričakovano vedenje in je v raziskavah, katere proučujejo na temelju odnosov, pogosto predmet raziskav. Pričakuje se, da norme vedenja pozitivno vplivajo na dejavnike kakovostnih odnosov ter tudi na uspešnost. Vendar konstrukt norme vedenja ni pojasnjen v podrobnosti. Niti ni jasnih razmejitev med posameznimi oblikami norm vedenja niti niso pojasnjene povezave med njimi. Macneil (1980) govori o razbitem steklu, kjer vsak košček odseva celoto. Zaradi tega v raziskavo vključim eno razsežnost norm vedenja, in sicer konstrukt prožnost. Glede na to, da je raziskava omejena na mala in srednje velika podjetja, ki so že pregovorno bolj prožna kot velika podjetja, menim, da je povezava zaupanja s prožnostjo ustrezna opredelitev tega modela. Čeprav je identificiranih veliko število norm (Kaufmann & Dant, 1992; Ivens,

2006) je prožnost posebej izpostavljena v mednarodnem okolju (Aulakh et al., 1996), ker izraža pričakovanje, da se bosta partnerja prilagodila spremenjenim razmeram (Noordewier et al., 1990).

Med normami vedenja in uspešnostjo odnosov je pričakovana pozitivna povezava, vendar vse raziskave tega niso potrdile. Li Ling-yee (2004) je proučevala kitajska podjetja. Opremila je konstrukt sodelovanje kot normo vedenja vendar pozitivne povezanosti med sodelovanjem in poznavanjem tujega trga ter intenzivnostjo izvoza ni potrdila, kar opredeli kot paradoks. Tudi nekaj novejših raziskav, ki so za raziskave uporabili vzorčne populacije iz različnih kulturnih okoljih nima istosmernih odgovorov. Zaradi tega sem predvidevala, da je smiselno v model izvozne uspešnosti vgraditi tudi psihično razdaljo, ki omogoča strukturirano razmejiti drugačnost tujega poslovnega okolja in težave pri razumevanju poslovnih partnerjev.

Na splošno velja prepričanje, da psihična razdalja negativno vpliva na zaupanje, saj, za razliko od lokalnega okolja deluje tuje okolje v drugačnih kulturnih in poslovnih navadah. Zhang et al. (2003) z empiričnim preverjanjem niso potrdili, da obstaja statistično značilna povezava med kulturno razdaljo in zaupanjem. Prime et al. (2009) pojasnijo, da obstajata subjektivna in objektivna zaznava. Predlagajo konstrukt psihična razdalja, ki je zajet v konceptualnem modelu. Raziskava je pokazala, da obstaja statistično značilna povezava med prožnostjo in psihično razdaljo in tudi med psihično razdaljo in zaupanjem, kar je v nasprotju z Zhangom et al. (2003), ki niso potrdili značilne povezave niti kulturne razdalje na zaupanje niti na norme vedenja.

Raziskava te študije je potrdila pozitivno neposredno povezavo med prožnostjo in zaupanjem kot tudi posredno negativno povezanost norme prožnost s psihično razdaljo, ki ima vlogo posrednika. Potrditev teh domnev je tudi dokaz upravičenosti proučevanja konstrukta psihična razdalja na strukturiran način, kot je predviden v tem modelu. Kot trdi Noorderhaven (1999) ni pojasnjeno, ali je "psihološko stanje" zaupanja (angl. *psychological state of trust*) enako povsod ali je morda različno med kulturami. Dodaja, da zaupati nekomu na Japonskem morda pomeni nekaj drugega kot zaupati nekomu na Nizozemskem. Zato predlaga, da vpliv kulture proučujemo ločeno od konstrukta zaupanje.

Narava konstrukta oportunistem je zapleteno področje in je pogosto predmet proučevanj. Medtem ko teorija transakcijskih stroškov oportunistično vedenje predpostavlja, ga na odnosih temelječa teorija prepozna kot svobodno izbiro posameznika. Ring in Van de Ven (1992) na primer navajata, da oportunistem ni niti vsenavzoč niti zelo neobičajen. Rezultati različnih raziskav niso enotni, kar me tudi ob prisotnosti tega konstrukta napeljuje k sklepu, da je oportunistično vedenje kontekstualno odvisno in zato zahteva strukturno obravnavo. Luo (2007) ugotavlja, da je oportunistem v raziskovalni literaturi podrobno pojasnjen z vidika kontrolnih mehanizmov, dejavniki tako ekonomskih kot tudi družbenih sil pa ostajajo nepreverjeni.

Rindfleisch et al. (2010) predlagajo moderatorski način proučevanja tega konstrukta. Učinek konstrukta oportunizem sem preverila moderatorsko na dveh strukturah, in sicer na strukturi visoke in na strukturi nizke stopnje zaznanega oportunizma, in potrdila domnevo, da se vpliv prožnosti (kot norme vedenja) na zaupanje lahko vpliva zaradi različnih struktur zaznanega oportunizma. Podobno ugotavljata tudi Gençtürk & Aulakh (2007), da narava vpliva na učinkovitost odnosov variira glede na negotovosti v okolju.

Ugotovila sem tudi, da je vpliv prožnosti na zaupanje bolj intenziven, če izvozniki zaznajo visoko stopnjo oportunizma, kot pa, v primeru, če zaznajo nizko stopnjo oportunizma. Na podlagi raziskave zato sklepam, da so povezave odnosov intenzivnejše v primeru, če oportunizem ni zaznan ali pa če je zaznana visoka stopnja oportunizma. Ob zaznavi nizke stopnje oportunizma pa so te povezave šibkejše. Moderatorsko proučevanje konstrukta oportunizem sta proučevala tudi Jap in Anderson (2003). Ugotavljata, da pri nizki stopnji oportunizma medosebno zaupanje povečuje uspešne rezultate in prihodnja pričakovanja, medtem ko je pri visoki stopnji oportunizma medosebno zaupanje manj učinkovito. Ugotovitev o vlogi oportunizma je skladna z ugotovitvijo nekaterih drugih raziskav, ki so proučevale negotovost. Jeffries in Reed (2000) sta ugotovila, da so pogodbeni odnosi učinkoviti pri visoki stopnji negotovosti, ne pa tudi pri nizki. Lages et al. (2008) ugotavljajo, da zaupanje postaja bolj intenzivno, če je zaznana višja stopnja tveganja in negotovosti v tržnem okolju. Noordewier et al. (1990) potrjujejo pozitivno povezanost med normami vedenja in uspešnimi odnosi samo ob visoki stopnji negotovosti.

Z vidika proučevanja narave oportunizma Brown et al. (2009) ugotavljajo, da v pogojih nizke stopnje norm vedenja neprilni vplivi zaostrejo oportunizem, prisilni vplivi pa ga omilijo, v pogojih visoke stopnje norm vedenja pa neprilni vplivi (izmenjava informacij, priporočila) v odnosih močno omilijo partnerjev oportunizem, medtem ko uporaba prisilnega vpliva (formalne obveznosti) zaostrejo partnerjev oportunizem. Razlog omilitve oportunizma je v tem, ker delitev pričakovanj ustvarja skladne cilje, ki omejuje posameznika, da bi ustvaril sebi lastno vedenje in s tem oportunizem. Brown et al. (2009) tudi ugotavljajo, da prisilni vpliv pomeni omejevanje avtonomije, kar vodi do tega, da se partner prične vesti nasprotno temu, kar vplivni želi, kar potrjuje vlogo in pomen mehanizma prožnost-zaupanje.

Raziskave dokazujejo tudi različne učinke pri nivojski analizi odnosov, kar potrjuje, da so odnosi na različnih nivojih konceptualno in empirično različni (Crosby & Stephens, 1987; Ganesan & Hess, 1997). Ta študija proučuje medosebne dejavnike odnosov v mednarodnih poslovnih odnosih in preverja menjalni odnos neposredno tam, kjer nastaja, in sicer med izvoznikom in uvoznikom.

6.1 Prispevki in zaključki

6.1.1 Teoretični prispevki

Pregled raziskovalne literature je pokazal, da je na področju menjalnih odnosov veliko nejasnosti, kar napeljuje k nadaljnjim proučevanjem. Ta študija gradi na obstoječem znanju, oblikujem konceptualni model menjav na podlagi odnosov izvoznik-uvoznik in predlagam mehanizem menjav prožnost-zaupanje, kar je izviren doprinos tega članka. S tem prispevam k nadgradnji znanja in pojasnitvi dilem, ki jih odpirajo dosedanja spoznanja o dejavnikih in vlogi menjalnih odnosov.

Ta študija prispeva k pojasnjevanju v naslednjem okviru:

- dveh teorij s področja menjav (teorijo transakcijskih stroškov in teorijo menjav na podlagi odnosov (Williamson, 1975; Macneil, 1980);
- tipologije o enostranskih in dvostranskih mehanizmih managiranja (Heide, 1994);
- vloge in pomena povezanosti in celovitosti posameznih konstruktov (Zaheer & Venkatraman, 1995) in priporočil o umeščenosti ekonomskih aktivnosti v družbene (Granovetter, 1985).

Teoretični prispevki so tudi:

- Prispevek tega članka je upoštevanje ugotovitev nekaterih avtorjev, da enostranski mehanizmi menjav niso v bipolarni povezavi z dvostranskimi mehanizmi, pač pa sta to dva povsem ločena konstrukta. V tem članku izpostavimo dvostranski mehanizem menjav kar pomeni da sta v odnos vključena oba partnerja, ki delujeta interaktivno in recipročno. To pomeni, da razmejijo odnose, ki izhajajo iz kontrole od odnosov, ki izhajajo iz zaupanja.
- Prispevek so opredelitve posameznih konstruktov menjalnih odnosov, in sicer tako z vidika ločevanja kot tudi z vidika upoštevanja njihove celovitosti. Na primer, kljub temu, da ločimo kalkulatивно zaupanje in dobrohotno zaupanja, je vsako zaupanje, ki se pojavlja v naravnem okolju celovito, zato zaupanje opredelim z normami vedenja.
- Prispevek tega članka je povezava zaupanja, ki temelji na normah vedenja z zadovoljstvom in izvozno uspešnostjo. S tako povezavo prispevamo k nadgradnji znanja in pojasnitvi dilem, ki jih odpirajo dosedanja spoznanja o vlogi zaupanja in še posebej normativnega zaupanja. S tem utemeljujemo tudi temeljno domnevo, da na normah temelječe zaupanje pozitivno vpliva na zadovoljstvo in izvozno uspešnost.
- Prispevek tega članka je razmejitev psihične razdalje od kulturne razdalje in opredelitev, da dejavnike psihične razdalje raziskujemo ločeno od dejavnikov zaupanja. S konstruktom psihična razdalja strukturno razmejimo in povežemo menjavo na

podlagi odnosov z dejavniki menjav v mednarodnem okolju in na tak način prispevamo k pojasnjevanju dejavnikov menjalnih odnosov.

- Granovetter (1985) trdi, da je partnerjevo zaupanje v rezultate mnogo več vredno kot pa zaupanje s strani neznanca. Iz tega lahko sklepamo, da so poslovni donosi, kot ekonomske aktivnosti, umeščeni v medosebne odnose, ki jih razumem kot družbene aktivnosti in, da jih je potrebno proučevati celovito. Prispevek tega članka je proučevanje mednarodnega poslovanja (kot ekonomske aktivnosti) na medosebni ravni med izvoznikom in uvoznikom (kot družbene aktivnosti).
- Prispevek tega članka je proučevanje oportunitizma na moderatorski osnovi. S tem prispevamo k pojasnjevanju delovanja tega konstrukta, kar je pomembno predvsem zato, ker teorija transakcijskih stroškov oportunitizem razume kot objektivno dejstvo, ki ga posameznik izkoristi vedno, ko je to za njega koristno in izvedljivo. Na drugi strani pa teorija menjav na podlagi odnosov trdi, da se posameznik subjektivno odloči, ali se bo vedel oportunistično ali ne.

Študija ponuja obsežen pregled teoretičnih in empiričnih ugotovitev na različnih področjih proučevanja z vidika teorije transakcijskih stroškov (Williamson, 1975; 1985) in teorije menjav na podlagi odnosov (Macneil, 1980). Pri tem opozarja na neskladja pri razumevanju posameznih dejavnikov in njihovih povezav. Teorija transakcijskih stroškov niti ne priznava enakovrednega obstoja teorije menjav na podlagi odnosov (Bello & Gilliland, 1997) niti ne upošteva družbenih struktur, znotraj katerih se dogajajo menjave (Granoveter, 1985; Heide 1994). Na drugi strani pa teorija menjav na podlagi odnosov ne ponudi zadostne podlage za celovito pojasnitev vzročno-posledičnih povezav norm vedenja, kar priznava tudi Macneil (1980). Študije (Dwyer et al., 1987; Heide & John, 1992; Cannon et al., 2000; Jap & Anderson, 2003; Ivens, 2005; Wathne & Heide 2000; Gençtürk & Aulakh, 2007) zato predlagajo nadaljnje proučevanje dejavnikov in mehanizmov managiranja.

Ta študija predlaga mehanizem menjav prožnost-zaupanje in potrdi, da zaupanje, ki temelji na normah vedenja, povečuje zadovoljstvo in izvozno uspešnost. Z mehanizmom prožnost-zaupanje prispeva k nadgradnji znanja in pojasnitvi dilem, ki jih odpirajo dosedanja spoznanja o vlogi odnosov in še posebej zaupanja. S tem potrdi tudi temeljno domnevo, da na normah temelječe zaupanje pozitivno vpliva na zadovoljstvo in izvozno uspešnost pri malih in srednje velikih podjetjih, ki so izvozno usmerjena. V modelu predpostavljam, da prožnost pojasnjuje zaupanje neposredno in ker je raziskava postavljena v kontekst mednarodne menjave, jo pojasnjuje tudi posredno preko psihične razdalje. Pri tem upoštevam navedbe, kot jih podaja Noorderhaven (1999), ki se sprašuje, če ni morda zaupati nekemu z enega kulturnega področja nekaj drugega kot zaupati nekemu z drugačnega kulturnega področja. Zato predlaga, da dejavnike kulture raziskujemo ločeno od dejavnikov zaupanja. Upoštevam tudi navedbe Prime et al. (2009), ki se sprašujejo o pomenu kulturne in psihične razdalje. Izpostavijo zaznavo, ki loči objektivno od subjektivnega. Zato je tudi psihična razdalja objektivna in subjektivna. Prav zato menim,

da je proučevanje medosebnih odnosov na nivoju izvoznik-uvoznik pomembna opredelitev te študije. S konstruktom psihična razdalja strukturno razmejim in povežem menjavo na podlagi odnosov z dejavniki menjav v mednarodnem okolju in na tak način prispevam k pojasnjevanju nejasnosti menjave na podlagi odnosov.

Povezanost med konstrukti v konceptualnem modelu menjav na podlagi odnosov, ki so empirično testirani z vidika zaznav izvoznikov je v literaturi redkost, zato ta študija ponudi pomemben prispevek k znanosti. Izdelava konceptualnega modela in empirična preverba izhajata iz različnih opredelitev avtorjev. Granovetter (1985) trdi, da je partnerjevo zaupanje v rezultate mnogo več vredno kot pa zaupanje s strani neznanca. Iz tega lahko sklepam, da so poslovni donosi, kot ekonomske aktivnosti, umeščeni v medosebne odnose, ki jih razumem kot družbene aktivnosti in, da jih je potrebno proučevati celovito. Zato proučujem mednarodne poslovne odnose na medosebni ravni med izvoznikom in uvoznikom. To potrjuje konceptualni okvir te študije in njegova empirična preverba, ki je izvedena na odnosu med izvoznikom in uvoznikom.

Na področju oportunitizema potrdim vpliv tega konstrukta na interakcijo med prožnostjo in zaupanjem in s tem prispevam k pojasnjevanju delovanja tega konstrukta, kar je pomembno predvsem zato, ker teorija transakcijskih stroškov oportunitizem razume kot objektivno dejstvo, ki se posameznik izkoristi vedno, ko je to za njega koristno in izveljavno. Na drugi strani pa teorija menjav na podlagi odnosov trdi, da se posameznik subjektivno odloči, ali se bo vedel oportunistično ali ne. Barney (1990) trdi, da predpostavko o oportunističnih lastnostih posameznika ne bi smeli opredeliti kot bolj problematično od predpostavke o altruističnih lastnostih posameznika. Nooteboom (1996) navaja, da so poleg sebičnega interesa posameznika tudi drugačna delovanja, v katere so vključena podjetja in dodaja, da norme in vrednote lahko omilijo nagnjenost k oportunitizmu.

Ta študija pomembno prispeva k razumevanju mehanizmov managiranja v mednarodnem poslovanju malih in srednje velikih podjetij in k razumevanju odnosov s tujimi poslovnimi partnerji. Znanstveni prispevek je empirična potrditev, da je probleme v odnosih med izvozniki malih in srednje velikih podjetij in njihovimi partnerji v tujini smiselno opreti na dvostranske mehanizme na normah temelječega vedenja, kot je prožnost-zaupanje, ki je lahko uspešna dopolnitev in/ali nadomestitev k formalni pogodbi.

6.1.2 Metodološki prispevki

Metodološki prispevek te študije je operacionalizacija konstruktov: prožnost, zaupanje, zadovoljstvo, izvozna uspešnost, psihična razdalja in oportunitizem. Zanje ugotavljam zanesljivosti in veljavnost merjenja ter jih preverjam z nomološko mrežo v strukturnem modelu.

Metodološki prispevek sta tudi procesna in strukturna razsežnost proučevanja. Procesno razsežnost prispeva mehanizem menjav na podlagi odnosa prožnost-zaupanje. Strukturno razsežnost prispeva moderatorska povezava oportunitizma. Flow et al. (2011) opozarjajo, da čeprav so učinki managiranja na stranke lahko identični, ne glede na to kakšni motivi jih ustvarjajo, je za managerje strateško pomembno, da poznajo kateri dejavniki povzročajo te učinke. Moderatorski način proučevanja omogoča odkriti take dejavnike. Hitt et al. (1998) navajajo, da empirične raziskave pogosto prezrejo nekatere od pomembnih spremenljivk, ki bi jih lahko ugotovili z moderatorskim načinom proučevanja ko managirajo odnose v mednarodnem poslovanju. Moderatorsko preverjam v tej študiji visoko in nizko stopnjo oportunitizma. Moderatorski način preverjanja konstrukta na povezave v modelu je v literaturi redkost. Tako proučevanje je pomembno zaradi neenotnih ugotovitev drugih raziskav o značilnostih oportunitizma in pomembno prispeva k pojasnjevanju tega konstrukta pri menjavah, saj več različnih načinov proučevanja konstrukta omogoča jasnejši vpogled v njihovo naravo.

Strukturno razsežnost prispeva v tej študiji tudi mediatorska povezava konstrukta psihične razdalje. Raziskava je postavljena v kontekst mednarodne menjave, zato je predmet proučevanja učinek psihične razdalje, ki na tak način omogoča strukturno razmejiti menjave na podlagi odnosov od mednarodnih menjav na podlagi odnosov.

Metodološki prispevek te študije je tudi proučevanje subjektivnih zaznav. Noordhoff et al. (2011) poudarjajo, da ponudniki managirajo zaznave porabnikovega oportunitizma. Pojasnjujejo, da je oportunitizem izrazitejši v vlogi potencialnega tveganja kot pa v vlogi trenutnega delovanja porabnikov. Ta študija meri zaznave oseb, ki imajo neposreden stik s partnerji. Zaznave oseb, ki so v neposrednem stiku s tujimi partnerji, niso enake zaznavam njihovih nadrejenih ali zunanjim opazovalcem (biti zunaj odnosa je povsem druga vloga), zato so izvoznikove zaznave enkratne in pomembne informacije v procesu proučevanja odnosov. Vendar pa so zaznave lahko povezane tudi s predsodki in posploševanji. Wang (2002) na primer trdi, da obstaja verjetnost, da pri partnerju, ki ima dobra priporočila, zaznamo manj oportunitizma, kot pa, če teh priporočil ne bi bilo. Selnes (1998) opozarjata, da je potrebno upoštevati v odnosih tudi čustveno navezanost. Prav zato smo anketirance strukturirali v tri skupine in vsaki skupini dala drugačna navodila. Tretjina anketirancev je dobila navodila, da naj se pri odgovarjanju na vprašanja osredotoči na enega od partnerjev, s katerim ima pozitivne izkušnje, druga tretjina, da se pri odgovorih opredeli za enega od partnerjev, s katerim ima nevtralne izkušnje, in tretja, da se pri svojih odgovorih opredeli za enega od partnerjev, s katerim imajo negativne izkušnje.

6.1.3 Prispevki in implikacije za vodstva podjetij

Z vidika implikacij ta študija prispeva k razumevanju menjalnih odnosov. Za vodstva podjetij in ustanov je pomembno, da se zavedajo pomena odnosa posameznik-posameznik. Podjetje je kolektiv posameznikov, zato notranjo organizacijo odsevajo posamezniki

(Ganesan & Hess, 1997). Boyatzis, Murphy & Wheeler (2000) ugotavljajo, da se medosebni odnos lahko nadaljuje, in sicer ne glede na prekinitev formalnega poslovnega odnosa. Morda obstaja možnost, da partnerja izmenjata neke druge informacije o potencialnih možnostih sodelovanja ali kako drugače tržno mrežita. Mongan in Hunt (1994) sta vlogo odnosov opredelila z zaupanjem in poudarjata, da ni moč centralni koncept razumevanja trženja na podlagi odnosov. Vodstva podjetij in ustanov bi morala torej vlogo in pomen družbene pogojenosti upoštevati pri oblikovanju strategij podjetij. Kot trdi John (1984) vedenje nekoga lahko povzročajo zunanji dejavniki kot tudi notranja mentalna stanja osebe. Vedenje v menjalnih odnosih je nemogoče razumeti samo kot maksimiranje koristi (Paulin et al., 1998), saj je posameznik lahko sebičen, oportunističen toda tudi pripravljen na žrtvovanje in družbeno pogojen (Macneil 1974).

Za vodstva podjetij in ustanov je tudi pomembno, da razumejo vzročne povezave zaupanja. Kelman (1958) navaja, da se oblikujejo norme vedenja. Te se ponotranjijo med sodelujočimi partnerji. Noordewier et al. (1990) tudi navaja, da če tržne aktivnosti temeljijo na takih normah vedenja, se razvijejo tesna partnerstva, ki lahko povečujejo uspešnost distribucijskih aktivnosti. Vodje v podjetjih in ustanovah bi se zato morali zavedati, da samo s tržnim mehanizmom ali samo s hierarhično strukturo mnogo problemov ni mogoče rešiti. Kot trdi Zhang et al. (2003) posameznik usklajuje v mislih hkrati ekonomski, strukturni in čustveni vidik. Zaheer in Venkatraman (1995) pojasnjuje, da kalkulatивно in medosebno zaupanje ne moremo ločiti in tudi Granovetter (1985) opozarja na ekonomsko umeščenost v družbenih strukturah.

Vodstva podjetij naj bi bila usmerjena v obstoj skupnih vrednot. Zucker (1986) trdi, da skupne vrednote lahko privedejo do skupnih koristi in dodaja, da pogoji, ki omogočajo dobrohotno zaupanje, vsebujejo tudi obstoj skupnih vrednot. Izogibanje dobrohotnosti pojasnjujejo s tem, da le to ni načrtno, pač pa nastane spontano ali pa sploh ne nastane. Ne glede na to, je ozaveščanje vloge dobrohotnega zaupanja smiselna za vodstva podjetij in ustanov.

Vodstva podjetij in ustanov naj bi bila pozorna tudi na naravo oportunističnega vedenja. Prav tako je za vodstva podjetij zanimiva ugotovitev, da kriteriji kaj je oportunistično vedenje niso povsem pojasnjeni. Na primer, Wathe in Heide (2000) navajata primer podjetja Taco Bell, ki je z uvedbo Taco Bell Express ponudbe posegel v dotedanjo ponudbo imetnikov franšiz Taco Bell. S takim dejanjem je vplival, da so njihove ponudbe postale relativno manj konkurenčne, kar tudi pomeni, da se je dobiček preusmeril od lastnikov franšiz k matičnemu podjetju. Obstaja dilema ali je to oportunistično vedenje. Če je kriterij opredelitve oportunizma učinek na rezultat, je tako dejanje oportunistično, če pa je kriterij opredelitve prevara, ni več povsem jasno, če tako dejanje lahko opredelimo kot oportunistično. Podjetje Taco Bell, ki ni imelo v pogodbi z lastniki franšiz striktno navedene prepovedi do take trženske strategije, ni dejansko nikogar prevaralo, še več, na dolgi rok je lastnikom franšiz lahko celo koristilo. Macneil (1983) razume, da o

oportunizmu govorimo takrat, ko dejanje nekoga prizadene norme odnosov, ki so ustvarjene v konkretnem primeru.

Slovenskim izvoznikom bo ta študija lahko vodilo pri njihovih prizadevanjih, da bi bolje spoznali svoje partnerje, pri izgradnji kakovostnih, učinkovitih in uspešnih menjalnih odnosov z njimi in tudi pri drugih poslovnih menjavah. Študija izpostavi značilnosti izvoznega poslovanja in opozarja na težave pri managiranju na podlagi odnosov v mednarodnem kontekstu, ker sta izvoznik in njegov poslovni partner v tujini ločena ne samo fizično, pač pa tudi psihično in kulturno.

Prav tako bo ta študija lahko v pomoč malim in srednje velikim podjetjem in potrjuje, da je prožnost v kombinaciji z zaupanjem ustrezen mehanizem, ki povečuje zadovoljstvo in izvozno uspešnost. Medtem ko so večja podjetja močnejša v uveljavljanju svojih pravil delovanja na trgu, so manjša močnejša v prilagajanju, kar je prav tako smiselno upoštevati v strategijah razvoja takih podjetij.

Razumevanje dejavnikov in mehanizmov delovanja pozitivno prispeva k razumevanju posameznikov, skupnosti, okolice in družbe kot celote, zato je poznavanje in razumevanje mehanizmov delovanja pomembna naloga.

6.2 Omejitve in odprte teme za prihodnje

Konstrukti, ki so proučevani, so bili izbrani in določeni s pomočjo teoretičnega pregleda literature in raziskav, ki so bile objavljene. Možno je, da je bil izbran kakšen dejavnik, ki ga je težko optimalno meriti. Obstaja tudi možnost, da bi nabor drugih dejavnikov s področja menjalnih odnosov potrdil drugačne rezultate. Nadaljnje študije bi lahko v model vključile, na primer druge dejavnike norm vedenja ali oblikovale norme vedenja v konstrukt 2. stopnje. Pomembno bi bilo proučevati tudi tiste dejavnike, ki pomembno vplivajo na oblikovanje norme vedenja, na primer kot vrednote.

Konstrukte sem preverjala pri slovenskih izvoznih malih in srednjih podjetjih, ki poslujejo v različnih panogah, od katerih ima vsaka svoje značilnosti. Morda bi pridobili drugačne in bolj zanesljive rezultate, če bi raziskavo opravili med podjetji znotraj samo ene panoge. Prav tako bi morda pridobili drugačen rezultat, če bi raziskavo opravili na zaznavah uvoznikov. Kakovost raziskave bi se verjetno povečala, če bi istočasno merili zaznave dvojic (uvozniki-izvozniki), saj je menjava recipročen proces. V študiji nisem upoštevala razsežnosti časa nastanka odnosa, ki pa je pri raziskovanju odnosov pomemben dejavnik in ga bi bilo smiselno vključiti v prihodnje raziskave.

SKLEP

V tej študiji odkrivam naravo dejavnikov menjav. Izhajam iz dveh teoretičnih pristopov k

pojmovanju menjav. Osredotočim se na družbene dejavnike menjav in sledim ugotovitvi, da so ekonomske aktivnosti umeščene v družbena dogajanja. Raziskovalni del temelji na preverjanju menjav na podlagi odnosov v medosebnem odnosu med izvoznikom in uvoznikom. Osredotočim se na proučevanje mehanizmov menjav in iščem razlage za nasprotujoče si odgovore sicer obsežnega študijskega gradiva raziskav s tega področja. Študije, ki izhajajo iz teorije transakcijskih stroškov temeljijo na enostranskih mehanizmi menjav, študije utemeljene v družbenih teorijah pa izpostavljajo dvostranske mehanizme menjav. Avtorji se sprašujejo o vlogah posameznih mehanizmov, vendar vprašanja o tem, kako se med sabo različne teorije in različni mehanizmi nadomeščajo, dopolnjujejo ali izključujejo, ostajajo odprta. Pregled študijske literature razkriva konceptualno različnost in empirično nasprotujoče odgovore. V tej študiji izhajam iz celovitosti in komplementarnosti ekonomskih in družbenih dejavnikov in si pri raziskovanju pomagam s strukturnim in procesnim načinom proučevanja.

V konceptualnem delu študije izhajam iz teorije menjav na podlagi odnosov in oblikujem model izvozne uspešnosti. Osrednji konstrukt modela je zaupanje. Podrobno proučevanje konstrukta zaupanje razkriva številne nedoslednosti v opredelitvah in nejasnosti v razlagah. Na primer Williamson (1985) govori o kalkulaciji samointeresa, Zucker (1986) izpostavi dobrohotno zaupanje, Zaheer in Venkatraman (1995) pojasnjuje, da so vsa zaupanja tudi kalkulativna. S tem opozarja na celovitost konstrukta zaupanje in na komplementarnost družbenega in ekonomskega vidika zaupanja, kar je izhodišče te študije.

Raziskave, ki so preverjale konstrukte menjav na podlagi odnosov in še posebej konstrukt zaupanja, so velikokrat potrdile pozitivno povezanost med zaupanjem z uspešnostjo, vendar pa vse raziskave tega ne potrjujejo. Na primer raziskava Fryxell et al. (2002) je ugotovila pozitivno povezanost med kontrolnimi mehanizmi in zaznano uspešnostjo, v primeru afektnega ne pa tudi v primeru kognitivnega zaupanja. Zaradi tega sem v konceptualnem delu študije zaupanje povezala z normiranim vedenjem. Normirano vedenje je opredeljeno kot pričakovane vedenje in zato je pričakovati, da norme vedenja pozitivno vplivajo na dejavnike kakovostnih odnosov in tudi na uspešnost. Vendar je tudi področje norm v študijski literaturi nepojasnjeno, in sicer, niti ni jasna razmejitev med posameznimi vrstami norm vedenja niti niso pojasnjene povezave med njimi. Konceptualni model te študije predlaga prožnost kot normo vedenja. Ker je raziskovalni del naloge osredotočen na proučevanje odnosov menjav malih in srednje velikih podjetij, ki so že pregovorno bolj prožna kot velika podjetja, menim, da je proučevanje zaupanje s prožnostjo ustrezna opredelitev tega modela. Vse raziskave niso našle pričakovanih povezav med normami vedenja in uspešnostjo. Li Ling-yee (2004) je proučevala kitajska podjetja in ni potrdila te pozitivne povezanosti, kar je opredelila kot temno stran norm vedenja. Zaradi tega sem konceptualno oblikovala modela tako, da sem v model izvozne uspešnosti dodala konstrukt psihična razdalja. S tem sem strukturno razmejila dejavnike tujega poslovnega okolja in težave pri razumevanju njegovih poslovnih partnerjev od dejavnikov menjav, ki so običajni za menjave v lokalnem okolju. Narava konstrukta

oportunizem je posebej zapleteno področje. Medtem ko ga teorija transakcijskih stroškov obravnava kot predpostavko in aksiom, ki raziskovalce napeljuje predvsem k proučevanju kako omejiti oportunizem, pojasnjuje teorija menjav na podlagi odnosov, da so o oportunističnem vedenju svobodno odloča posamezniki. Zato v model vgradim konstrukt oportunizem na moderatorski osnovi, kot predlagajo Rindfleisch et al. (2010).

V raziskovalnem delu naloge preverjam model izvozne uspešnosti na odnosih izvoznik-uvoznik, kot izhaja iz malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. Rezultati raziskave so potrdili neposredno pozitivno povezanost med konstrukti prožnost, zaupanje, zadovoljstvo in izvozna uspešnost. V nadaljevanju sem preverila tudi povezavo prožnost-zaupanje s psihično razdaljo in na tak način strukturirala dejavnike, ki izhajajo iz mednarodnih posebnosti menjav. Raziskava je potrdila pričakovano negativno povezanost med prožnostjo in psihično razdaljo kot tudi med psihično razdaljo in zaupanjem. V nadaljevanju sem model preverjala še moderatorsko in pričakovano potrdila spremenjena razmerja med konstrukti ob prisotnosti visoke ali nizke stopnje zaznanega oportunizma.

Na osnovi potrditev domnev v raziskovalnem delu naloge ugotavljam ustreznost konceptualnega modela, kjer zaupanje utrdim z normami vedenja in oblikujem mehanizem menjav na podlagi odnosov prožnost-zaupanje. Dalje tudi ugotavljam, ustrezno konceptualno opredelitev konstrukta psihična razdalja, ki potrjuje njegov negativen vpliv na zaupanje. Nasprotno, Zhang et al. (2003), ki so opredelili konstrukt kulturna razdalja, niso našli povezave med normami vedenja in kulturno razdaljo v modelu, ki temelji na odnosih.

Raziskava je tudi potrdila upravičenost strukturnega pristopa k proučevanju dejavnikov menjav na podlagi odnosov ob prisotnosti konstrukta oportunizem, saj potrjuje spremenjena razmerja med konstrukti v modelu. Ugotavljam, da je ob zaznavi visoke stopnje oportunizma odnos med prožnostjo in zaupanjem intenzivnejši, močnejše vpliva na zadovoljstvo in izvozno uspešnost, prav tako je negativen vpliv konstrukta psihična razdalja na zaupanje šibkejši. Nasprotno je ob zaznavi nizke stopnje oportunizma odnos med prožnostjo in zaupanjem šibkejši, negativen vpliv konstrukta psihična razdalja pa je v tem primeru močnejši.

Sklepam, da je proučevanje razlik med teorijo transakcijskih stroškov in teorijo menjav na podlagi odnosov, kot tudi okvir proučevanja na osnovi enostranskih in dvostranskih mehanizmov opravičil namena te študije.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4), 53–68.
2. Achrol, R. S., & Gundlach G. T. (1999). Legal and social safeguards against opportunism in exchange. *Journal of Retailing*, 75(1), 107–124.
3. Achrol, R., Reve, T., & Stern, L. W. (1983). The Environment of Marketing Channels: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, 47, 55–67.
4. Andaleeb, S. S. (1996). An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence. *Journal of Retailing*, 72(19), 77–93.
5. Anderson, E. (1988). Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 242–264.
6. Anderson, E., & Mary, W. Sullivan. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction. *Marketing Science*, 12, 125–143.
7. Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310–324.
8. Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 18–34.
9. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
10. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of manufacturer firm and distributor firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58.
11. Armstrong, R. W. & Yee, S. M. (2001): Do Chinese Trust Chinese? A Study of Chinese Buyers and Sellers in Malaysia. *Journal of International Marketing*, 9, 3, 63–86.
12. Arrow, K. J. (1969). The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-Market Allocation. In *The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PBB-System*, Joint Economic Committee, 91st Cong., 1st sess., vol. 1. Washington, D.C.: Government Printing Office.
13. Athanasopoulou, P. (2009). Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing*, 43(5/69), 583–610
14. Aulakh, P., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in crossborder marketing partnerships. A behavioural approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005–1023.
15. Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39, 32–39.
16. Bagozzi, R. P. (1994). Structural Equation Models in Marketing Research. *Principles of Marketing Research*, Cambridge: Blackwell Publishers, 317–385.

17. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1989). On the Use of Structural Equation Models in Experimental Designs. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 271–284.
18. Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Philips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421–457.
19. Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1207–1220.
20. Barnes, B. R., Leonidou, L. C., & Leonidou, C. N. (2010). Opportunism as the Inhibiting Trigger for Developing Long-Term: Oriented Western Exporter-Hong Kong Importer Relationships. *Journal of International Marketing*, 18(2), 35–63.
21. Barnes, J. G. (1997). Closeness, strength, and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. *Psychology and Marketing*, 14(8), 765–769.
22. Barney, J. B. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences or intergroup conflict, *Academy of Management Review*, 15(3), 382–393.
23. Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175–190.
24. Barrera, M. (1986). Distinctions between social support concepts, measures, and models. *American Journal of Community Psychology*, 14, 413–445.
25. Bearden, W.O., & Netemeyer, R. G. (1999). *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. London: Sage Publications. Association for Consumer Research
26. Bejou, D., Barry, W., & Thomas, I. N. (1996). Determinants of Relationship Quality: An Artificial Neural Network Analysis. *Journal of Business Research*, 36, 137–143.
27. Bello, D. C., Chelariu, C., & Zhang, L. (2003). The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels. *Journal of Business Research*, 56(1), 1–16.
28. Bello, D., & Gilliland. (1997). The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Market Performance. *Journal of marketing*, 61, 22–38.
29. Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). Internal marketing, negative experiences, and volunteers' commitment to providing high-quality services in a UK helping and caring charitable organization. *Voluntas*, 16(3), 251–274.
30. Bentler, P. M., & Bonet, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–606.
31. Bergen, M., Dutta & Walker, Jr. (1992). Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories. *Journal of Marketing*, 56, 1–24.
32. Bilkey, Warren J. & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies* 8, 93–98.
33. Blois, K. J. (1972). Vertical quasi-integration. *Journal of Industrial Economics*, 20(3), 253–272.

34. Blois, K. J. (1998). Don't all firms have relationships? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), 256–270.
35. Blois, K. J. (2003). B2B relationships -a social creation of reality? *Marketing theory*, 3(1), 79–95.
36. Bodlaj, M., & Rojšek, I. (2010). The market orientation of Slovenian companies: Two-group comparisons. *Economic and Business Review*, 12(2), 89–108.
37. Boles, J. S., Barksdale, H. C., & Johnson, J. T. (1996). What national account decision makers would tell salespeople about building relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(2), 6–19.
38. Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons, Cop.
39. Bonoma, T. (1976). Conflict, Cooperation and Trust in Three Power Systems. *Behavioral Science*, 21, 499–514.
40. Bonoma, T. V., & Clark, B. H. (1988). *Marketing performance assessment*. Boston: Harvard Business School Press.
41. Boyatzis, R. E., Murphy, A. J., & Wheeler, J.V. (2000). *Philosophy as a missing link between values and behavior*. Cleveland: Western Reserve University.
42. Bradach, J., & Eccles, R. (1989). Rice, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Rev. Sociol*, 15, 97–118.
43. Brown, J. R., Crosno, J. L., & Dev, C. S. (2009). The effects of transaction-specific investment in marketing channels. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 317–333.
44. Brown, J. R., Dev, C. S., & Lee, D. (2000). Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms. *Journal of Marketing*, 64, 51–65.
45. Buchanan. (2001). *The constitutional way of thinking*. Working paper. Fairfax, Va.: Center for Study of Public Choice, George Mason University.
46. Buckley. (2008). Fascinating year will see SMEs and start-ups taking technology risks. *Electronics weekly* 0013-5224, 2321, 12–12.
47. Burgel, O., & Murray, G. C. (2000). The International Market Entry Choice of Start-Up Companies in High-Technology Industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33–62.
48. Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahway, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
49. Calantone, R., & Knight, G. (2000). The critical role of product quality in the international performance of industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 493–506.
50. Calof, J. (1993). The Impact of Size on Internationalization. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 60–69.
51. Campbell, N. C. G., & Cunningham, M. T. (1983). Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets. *Strategic Management Journal*, 4, 369–380.

52. Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of marketing*, 65(1), 29–43.
53. Cannon, J. P., & Perreaut, Jr. W. D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36, 439–460.
54. Cannon, J. P., Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (2000). Contract, norms and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180–194.
55. Carr, C. L. (2006). Reciprocity: The golden rule of IS-user service relationship quality and cooperation. *Communications of the ACM*, 49(6), 77–83.
56. Cavusgil, S. (1998). *Looking Ahead: Introduction to Academic Writing*. Boston, MA: Heinle & Heinle.
57. Cavusgil, S. T. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 3–22.
58. Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114–119.
59. Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.
60. Cavusgil, S. T., Deligonul, S., & Zhang, L. (2004). Curbing Foreign Distributor Opportunism: An Examination of Trust, Contracts and the Legal Environment in International Channel Relationships. *Journal of International Marketing*, 12(2), 7–27.
61. Chakrapani, C. (1998). *How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction*. Chicago: American Marketing Association.
62. Chelariu, C., Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (2006). Institutional antecedents and performance consequences of influence strategies in export channels to eastern European transitional economies. *Journal of Business Research*, 59(5), 525–534.
63. Chetty, S., & Blankenburg, H. D. (2000). Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms. A Network Approach. *International Business Review*, 9, 77–93.
64. Child, J., & Möllering, G. (2003). A typology of supplier relations: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(1), 31–41.
65. Chrisnall, P. M. (1992). *Marketing Research* (4th ed.). London: McGraw-Hill Book Company.
66. Chryssochoidis, G., & Theoharakis, V. (2004). Attainment of competitive advantage by the exporter–importer dyad: The role of export offering and import objectives. *Journal of Business Research*, 57(4), 329–337.
67. Churchill, G. A. (1999). *Marketing Research: Methodological Foundations* (7th ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
68. Churchill, G. A., & Iacobucci. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations* (9th ed.). Thomson/South-Western.

69. Clegg, S. R., & Hardy, C. (1996). Conclusion: Representations. In S. R. Clegg, Hardy, C., & Nord, W. R. (Eds.). *Handbook of Organization Studies* (str. 676–708). London: Sage.
70. Coase, R. H. (1937). *The nature of the firm*. *Economica*, 4, 386–405.
71. Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C. C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5–18.
72. Conway, T., & Swift, J. S (2000). International relationship marketing: The importance of psychic distance. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1391–1431.
73. Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalization and the Small Firm. *Management International Review*, 39(3), 223–237.
74. Crosby, L. A., & Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, 24, 404–411.
75. Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81.
76. Crosno, J. L., & Dahlstrom, R. (2008). A Meta-Analytic Review of Opportunism in Exchange Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 191–201.
77. Culiberg, B. & Rojšek, I. (2010): Identifying service quality dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking. *Economic and Business Review*, 12, 3, 151-166
78. Cullen, J., Johnson, B., & Sakano, T. (2000). Success through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management. *Journal of World Business*, 35(3), 223–240.
79. Czinkota, M. (2002). Export promotion: A Framework for finding opportunity in change. *Thunderbird International Business Review*, 44(3), 315–325.
80. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2003). *International marketing*. Thomson Press.
81. Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1995). An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies. *Journal of Retailing*, 71(4), 339–362.
82. Dahlstrom, R., McNeilly, K. M., & Speh, T. W. (1996). Buyer-Seller Relationship in the Procurement of Logistics Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 110–124.
83. Dant, R. P., & Schul, P. L. (1992). Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 56(1), 38–54.
84. David, R., & Han, S. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 25(1), 39–58.
85. Day, G. S. (2000). Managing Market Relationships. *Academy of Marketing Science*, 28(1), 24–30.
86. De Chiara, A., & Minguzzi, A. (2002). Success factors in SMEs internationalization process: an Italian investigation. *J. Small Bus. Manage.*, 40(2), 144–153.

87. De Wulf, K. D., Odekerken-Schroder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33–50.
88. Deligonul, S., & Cavusgil, S. T. (2006). *Legal versus relational ordering in channel governance: The case of the manufacturer and its foreign distributor. Trade in services Australia 2005-2006*. Canberra: Market Information and Analysis Section.
89. Delvin, S. J., Dong, H. K., & Brown, M. (2003). Selecting a Scale for Measuring Quality. *Marketing Research*, 15(3), 13–16.
90. Diamantopoulos, A., & Kakkos, N. (2007). Managerial Assessment of Export Performance: Conceptual Framework an Empirical Illustration. *Journal of International Marketing Association*, 15(3), 1–31.
91. Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. (2000). *Introducing Lisrel: A Guide for the Uninitiated*. London: SAGE.
92. Dmitrović, T. & Vida, I. (2010): Consumer Behavior Induced by Product Nationality: The Evolution of the Field and its Theoretical Antecedents. *Transformations in Business & Economics*, 9, 1, 19, 145-165.
93. Doney, P. M., & Cannon, J. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35–51.
94. Doney, P. M., Cannon, J., & Mullen, M. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 602–621.
95. Dore, R. (1983). Goodwill and the Spirit of Market Capitalism. *British Journal of Sociology*, 34(4), 459–482.
96. Dorsch, M. J., Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 128–142.
97. Douglas, S. P., & Craig, C. S. (1992). Advances in international marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 9(4), 291–318.
98. Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a Multidimensional Instrument to Measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 575–577.
99. Dutka, A. (1995). *AMA Handbook for Customer Satisfaction. A Complete Guide to Research, Planning & Implementation*. Chicago: American Marketing Association.
100. Dwyer, F. R. (1993). Soft and Hard Features of Interfirm Relationships: An Empirical Study of Bilateral Governance in Industrial Distribution. *ISBM report*, 6. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.
101. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11–27.
102. Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14, 57–68.

103. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660–679.
104. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu* (2. izdaja). Koper: Fakulteta za management.
105. Easton, G., & Araujo, L. (1994). Market exchange, social structures and time. *European Journal of Marketing*, 28(3), 72–84.
106. Ekar, A. (2007): Trženje na podlagi odnosov kot dejavnik internacionalizacije slovenskih podjetij na medorganizacijskih trgih. Doktorska disertacija. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 290.
107. Ellis, P., & Pecotich, A. (2001). Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119–130.
108. European Commission. (2010). *Internationalisation of European SMEs*. Final Report. EIM Business & Policy Research, Zoetermeer, The Netherlands.
109. Evangelista, F. U. (1994). Export performance and its determinants: some empirical evidence from Australian manufacturing firms. *Advances in International Marketing*, 6, 207–229.
110. Farrelly, F., & Quester, P. (2005). Examining important relationship constructs of the focal sponsorship exchange in. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 211–219.
111. Fečikova, I. (2004). An index method for measurement of customer satisfaction. *Total Quality Management Magazine*, 16(1), 57–66.
112. Ferguson, R. J., Paulin, M., & Bergeron, J. (2005). Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 217–234.
113. Ferligoj, A., Leskošek, K., & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
114. Fierro, J. J. C., & Redondo, Y. P. (2008). Moderating Effect of Type of Product Exchanged in Long-Term Orientation of Firm-Supplier Relationships: An Empirical Study. *Journal of Product and Brand Management*, 14(7), 424–437.
115. Fink, A. S. (2000). The Role of the Researcher in the Qualitative Research Process, *Qualitative social research*, 1,3,4.
116. Flick, U. (2006). An introduction to Qualitative Research. *Qualitative Research in Psychology*, 4(3),259–260.
117. Florin, J., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46, 374–384.
118. Forgas, J. P. (2000). Feeling and thinking. *The role of affect in social cognition*. New York: Cambridge University Press.
119. Fraering, M. (1996). Explanatory and Predictive Indicators of Export Performance: A Synthesis of Findings, in *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 7, 104–105.

120. Frazier, G. (1983). On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of Marketing Research*, 20, 158–166.
121. Fryxell, G. E., Dooley, R. S., & Vryza, M. (2002). After the ink dries: The interaction of trust and control in us-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39, 865–886.
122. Fynes, B., Voss, C., & Búrca, S. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance. *International Journal of Production Economic*, 96, 339–354.
123. Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*, 58(2), 1–19.
124. Ganesan, S., & Hess R. (1997). Dimension and levels of trust. Implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, 8(4), 439–448.
125. Ganesan, S., Malter, A., & Rindfleisch, A. (2005). Does Distance Still Matter? Geographic Proximity and New Product Development. *Journal of Marketing*, 69, 44–60.
126. García-Morales, V. J., Montes, F. J. L., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management and Data Systems*, 21–42.
127. Gençtürk, E., & Aulakh, P. (2007). Norms and Control-Based Governance of Manufacturer-Foreign Distributor Relational Exchanges. *Journal of International Marketing*, 15, 92–126.
128. Geyskens, I., & Steenkamp, J. E. M. (2000). Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationship. *Journal of Retailing*, 76(1), 11–32.
129. Geyskens, I., Steenkamp, J. B., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationship. *Journal of Marketing Research*, 36, 223–238.
130. Geyskens, I., Steenkamp, J. B., & Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519–543.
131. Ghosh, M., & John, G. (1999). Governance value analysis and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 63, 131–145.
132. Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 21(1), 13–47.
133. Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
134. Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1997). Task-related and partner-related selection criteria in UK international joint ventures. *British Journal of Management*, 8(3), 199–222.
135. Goldberg, V. P. (1989). ‘Production Functions, Transactions, Costs and the New Institutionalism in Goldberg, P. Victor (ed.), *Readings in the Economics of Contract Law*, 21–23. Cambridge: Cambridge University Press.

136. Golden, W. & Powell, P. (2000): Towards a definition of flexibility_ in search of the Holy Grail. *The International Journal of Management Science*, 28, 373-384.
137. Goodman, L. E. (2001). The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 287-300.
138. Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
139. Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.
140. Grayson, K., & Ambler, T. (1999). The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services. *Journal of Marketing Research*, 36, 132-41.
141. Greve, H. R. (1996). Patterns of Competition: The Diffusion of a Market Position in Radio Broadcasting. *Administrative Science Quarterly*, 41, 29-60.
142. Greve, H. R. (2009). Bigger and safer: The diffusion of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(1), 1-23.
143. Griffith, D. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37(4), 256-265.
144. Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32, 3.
145. Guenzi, P., & Georges, L. (2008). Interpersonal trust in commercial relationships. *European Journal of Marketing*, 44(1/29), 114-135.
146. Gundlach, G. T., Achrol, R., & Mentzer, J (1995). The Structure of Commitment in Exchange. *The Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
147. Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
148. Hair, J. F. Jr., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2005). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Upper Saddle River.
149. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
150. Handfield, R. B., & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 367-382.
151. Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
152. Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. (1998). *Distinguishing trust and power in inter-organizational relations: forms and facades of trust*. In C. Lane & R. Bachman (Eds). *Trust Within and Between Organizations*, Oxford University Press.
153. Harich, K. R., & LaBahn, D. W. (1998). Enhancing international business relationships. *Journal of Business Research*, 42(1), 87-101.
154. Harveston, P., Kedia, B., Davis, P., & Van Scotter. J. (2001). Synoptic versus Incremental Internationalization: An Examination of Born Global and Gradual Globalizing Firms. *Frontiers in Entrepreneurship Research*, Babson MA.

155. Hawkins, A. J., Blanchard, V., Baldwin, S., & Fawcett, E. (2008). Does marriage and relationship education work? A meta-analytic study. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 76(5), 723–734.
156. Hechter, M. (1993). Interpersonal Comparisons of Well-Being. *Contemporary Sociology*, 22(1), 129–130.
157. Heide, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71–85.
158. Heide, J. B. (2003). Plural Governance in Industrial Purchasing. *Journal of Marketing*, 67, 18–29.
159. Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 27, 24–36.
160. Heide, J. B., & John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, 56, 32–44.
161. Heide, J. B., & Stump, R. L. (1995). Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets. *Journal of Business Research*, 32, 57–66.
162. Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2006). Friends, Businesspeople and Relationship Roles. *Journal of Marketing*, 70, 90–103.
163. Hennart, J. F. (2007). The theoretical rationale for a multinationality-performance relationship. *Management International Review*, 47, 423–452.
164. Hennig-Thurau, T. (2000). Relationship quality and customer retention through Strategic communication of customer skills. *Journal of Marketing Management*, 16(1/3), 55–79.
165. Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology and Marketing*, 14(8), 737–764.
166. Henriott, L. (1999). Transforming supply chains into e-chains. *Supply Chain Management Review*, Global Supplement, Spring, 15–18.
167. Hewett, K., & Bearden, W. O. (2001). Dependence, Trust, and Relational Behaviour on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations. *Journal of Marketing*, 65(4), 51–67.
168. Hibbard, J. D., Brunel, D., & Iacobucci, D. (2001). Does Relationship Marketing Age Well? *Business Strategy Review*, 12(4), 29–35.
169. Higón A. D., & Driffield, N. L. (2011). Exporting and Innovation Performance: Analysis of the Annual Small Business Survey in the UK. *International Small Business Journal*. 29(1), 4–24.
170. Hill, N., Brierley, J., & MacDougall, R. (1999). *How to measure customer satisfaction*. Aldorshot: Gower cop.
171. Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22–42.

172. Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
173. Hofstede, G. (1980). *Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
174. Hollenstein, H. (2005). Determinants of International Activities: Are SMEs Different? *Small Business Economics*, 24(5), 431–450.
175. Homans, G. (1961). *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace & World.
176. Hoyer, W. D., & MacInnis, D. J. (2001). *Consumer Behaviour*. Boston: Houghton Mifflin Company.
177. Hoyt, J., & Huq, F. (2000). An evolutionary process in the supply chain: from arm's length to collaboration. *Academy of Management Proceedings*, C1-C6.
178. Huntley, J. K. (2006). Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 703–714.
179. Hutchinson, J., & Xavier, A. (2006). Comparing the Impact of Credit Constraints on the Growth of SMEs. *Small Business Economics*, 27, 169–179.
180. Iacobucci, D., & Ostrom, A. (1996). Commercial and interpersonal relationships; using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. *International Journal of Research Marketing*, 13, 53–72.
181. Inkpen, A. C. (1998). Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 69–80.
182. Ivens, B. S. (2004). How relevant are different forms of relational behavior? An empirical test based on Macneil's exchange framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(5), 300–309.
183. Ivens, B. S. (2005). Flexibility in industrial service relationships: The construct, antecedent, and performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 566–576.
184. Ivens, B. S. (2006). Norm-based relational behaviors: is there an underlying dimensional structure? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 94–105.
185. Ivens, B. S., & Blois, K. J. (2004) Relational Exchange Norms in Marketing: A Critical Review of Macneil's Contribution. *Marketing Theory*, 4(3), 239–263.
186. Jacoby, J., & Chestnut, R.W. (1978). *Brand Loyalty*. John Wiley & Sons, New York.
187. Jaklič, A. (2006): Najbolj inovativna podjetja v Sloveniji so domače multinacionalke in trženje jim pri tem najbolj pomaga. Zbornik prispevkov 11. Marketinške konference DMS. Potorož: Društvo za marketing Slovenije 13-20.
188. Jap, S. D., & Anderson, E. (2003) Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism. *Management Science*, 49(12), 1684–1701.
189. Jap, S. J., & Ganesan, S. (2000). Control Mechanism and the Relationship Life Cycle. *Journal of marketing research*, 37, 227–245.

190. Jayaram, J., Vickery, S. K., & Droge, C. (1999). An empirical study of time-based competition in the North American automotive supplier industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 19(10), 1010–1033.
191. Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and Adaptation in Relational Contracting. *Academy of Management Review*, 25(4), 873–882.
192. Jerebič, J. (2011). *Analiza glavnih komponent*. Maribor: Fakulteta za naravoslovje in matematiko.
193. Johanson, J. & Vahlne, J. (2009): The Uppsala Internationalization Process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
194. Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 22–32.
195. Johanson, J., & Vahlne, J. (1990) The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, 12, 305–322.
196. Johanson, J., & Vahlne, J. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83–101.
197. John, G. (1984). An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 11, 278–289.
198. Johnson, J. L. (1999). Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 4–18.
199. Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Journal*, 22(4), 911–945.
200. Joshi, A. W., & Arnold, S. J. (1997). The impact of buyer dependence on buyer opportunism in buyer-supplier relationships: the moderating role of relational norms. *Psychology & Marketing*, 14(8), 823–845.
201. Joshi, A. W., & Stump, R. L. (1999). Transaction cost Analysis: Integration of Recent Refinements and an Empirical Test. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 5(4), 37–71.
202. Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–511.
203. Katsikeas, C. S., Skarmas, D., & Bello, D. C. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 132–155.
204. Kaufmann, L., & Roessing, S. (2005). Managing conflict of interests between headquarters and their subsidiaries regarding technology transfer to emerging markets. *Journal of World Business*, 40, 235–253.

205. Kaufmann, P. J. (1987). Commercial Exchange Relationships and the "Negotiator's Dilemma". *Negotiation Journal* 3, 1, 73–80.
206. Kaufmann, P. J., & Dant, R. (1992). The Dimensions of Commercial Exchange. *Marketing Letters. A Journal of Research in Marketing*, 3(2), 171–185.
207. Kaufmann, P. J., & Stern, L. W. (1988). Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation. *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534–552.
208. Kelley, H. H., & Thibaut, J. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley.
209. Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60.
210. Kiedaisch, I. (1997). *Internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
211. Kim, W. C., Hwang, P., & Burgers, W. P. (1993). Multinationals' diversification and the risk-return trade-off. *Strategic Management Journal*, 14, 257–286.
212. Klein, S., & Roth, V. J. (1990). Determinants of Export Channel Structure: The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered. *International Marketing Review*, 7(5), 27–38.
213. Knack, S., & Keefer, P. (1997). Institutions and economic performance: cross-country tests using alternative institutional measures. *Economics and Politics*, 7(3), 207–227.
214. Knight, G. (1999). International services marketing: Review of research, 1980-1998. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 347–360.
215. Kogovšek, T., & Ferligoj, A. (2003). Merjenje egocentričnih omrežij socialne opore. *Družboslovne razprave*, 19(43), 127–148.
216. Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.
217. Kozak, R. A., & Cohen, D. H. (1997). Distributor-Supplier Partnering Relationships: A Case in Trust. *Journal of Business Research*, 39(1), 33–38.
218. Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. M. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32, 348–356.
219. Kumar, V., Aaker, D. A., & Day, G. S. (1999). *Essentials of Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
220. La, V. Q., Patterson, P. G., & Styles, C. (2005). Determinants of export performance across service types: Asia Pacific. *Journal of Marketing and Logistics*, 19(2), 127–144.
221. Lagace, R. R., Dahlstrom, R., & Gassenheimer, J. B. (1991). The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry. *Journal of Personal Selling and Sale Management*, 11(4), 39–47.
222. Lages, C., Lages, C. R., & Lages, L. F. (2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58(8), 1040–1048.

223. Lages, L. F., & Melewar, T. C. (2001). Linking management forces, marketing standardization and export performance: Empirical evidence from Portuguese SMEs. *30th European Marketing Academy Conference*, CD Rom Proceedings, Bergen, Norway, 8–11 May.
224. Lages, L. F., & Montgomery, D. B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 38(9), 1186–1214.
225. Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39, 304–325.
226. Lages, L. F., Lancastre, A., & Lages, C. (2007). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37, 686–697.
227. Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47–70.
228. Lambert D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Singapore: McGraw-Hill Book Co, 5–7.
229. Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: *Administrative Science Quarterly*, 37, 76–104.
230. Larzelere, R. T., & Hudson, T. L. (1980). The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 595–604.
231. Leonidou, L. C. (2003). Overcoming the limits of exporting research using the relational paradigm. *International Marketing Review*, 20(2), 129–141.
232. Leonidou, L. C., & Kaleka, A. A. (1998). Behavioral aspects of international buyer-seller relationships: Their association with export involvement. *International Marketing Review*, 15(5), 373–397.
233. Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517–51.
234. Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (2003). The role of foreign customer influences in building relationships with U.S. exporting SMEs. *Long Range Planning*, 36(3), 221–330.
235. Leonidou, L. C., Barnes, B. R., & Talias, M. A. (2006). Exporter–importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 576–588.
236. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Hadjimarcou, J. S. (2002). Building successful export business relationships: A behavioral perspective. *Journal of International Marketing*, 10(3), 96–115.

237. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998). Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74–102.
238. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Paliawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735–770.
239. Levitt, T. (1986). *The Marketing Imagination*. New York: Free Press.
240. Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438–458.
241. Lewis, J. D. (1990). *Partnerships for Profit*. New York: Free Press.
242. Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985.
243. Li Ling-ye. (2004). An examination of the foreign market knowledge of exporting firms based in the People's Republic of China. *Industrial Marketing Management*, 33, 561–572.
244. Liedtka, J. M. (1996). Collaborating across lines of business for competitive advantage. *Academy of Marketing Executive*, 10(2), 20–37.
245. Lin, X., & Germain, R. (1998). Sustaining satisfactory joint venture relationships: The role of conflict resolution strategy. *Journal of International Business studies*, 29(1), 179–196.
246. Loane, S., Bell, J. D., & McNaughton, R. (2007). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of Word Business*, 42, 489–504.
247. Lu, J., & Beamish, P. W. (2001). Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565–586.
248. Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester: Wiley.
249. Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 60, 19–38.
250. Lyles, M. A., Sulaiman, M., Barden, J. Q., & Kechik, A. (1999). Factors affecting joint venture performance: A study of Malaysian joint ventures. *Journal of Asian Business*, 15(2), 1–20.
251. Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*, 28, 55–67.
252. Macbeth, D. K., & Ferguson, N. (1994). *Partnership Sourcing, an Integrated Supply Chain Approach*. London: Financial Times/Pitman Publishing.
253. Macneil, I. R. (1974). The Many Futures of Contract. *Southern California Law Review*, 47, 691–816.
254. Macneil, I. R. (1978). Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72, 854–905.
255. Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract*. New Haven: Yale University Press.

256. Macneil, I. R. (1983). Values in Contract: internal and external. *Northwestern University Law Review*, 78(2), 340–418.
257. Macneil, I. R. (1987). Relational Contract Theory as Sociology. *Northwestern University Law Review*, 94(3), 877–907.
258. Madsen, T. K. (1987). Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings. *Advances in International Marketing*, 2, 177–198.
259. Makovec Brenčič, M. & Žabkar, V. (2003): The Seller's Perspective of the Principal Components of Buyer-Seller relationships: The Comparison Between Serbian and Croatian Companies. *Journal of Euro Marketing*, Haworth, 13,1, 51-71.
260. Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research. An Applied approach* (3th European ed.). London: Prentice Hall.
261. Mariotti, J. (1999). The trust factor in supply chain management. *Supply Chain Management Review*, Spring, 70–77.
262. McDaniel, C. D., & Gates, R. H. (2008). *Marketing Research Essentials* (6th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
263. McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43, 902–908.
264. Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001). Logistic service as a segment customized process. *Journal of Marketing*, 65(4), 82–104.
265. Miles, M., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis, an expanded source book* (2nd ed.). London: Sage Publications Ind.
266. Miles, M., Covin, J. G., & Heeley, M.B. (2000). The Relationship between Environmental Dynamism on Small Firm Structure, Strategy, and Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 63–74.
267. Mohr, J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in inter-firm relationship: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60, 103–115.
268. Moorman, C. Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314–328.
269. Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108.
270. Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1998). Exporting problems of Industrial Manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 27, 161–176.
271. Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
272. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
273. Mutinelli, M., & Piscitello, L. (1998). The entry mode choice of MNEs: An evolutionary approach. *Research Policy*, 27(5), 491–506.
274. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.

275. Naude, P., & Buttle, F. (2000). Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 29, 351–361.
276. Ndubisi, N. O., & Wah, C. K. (2005). Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction. *Int. J. Bank Mark.*, 23(7), 542–557.
277. Nevin, J. R. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Scienc*, 23(4), 327–334.
278. Noorderhaven, N. G. (1999). National culture and the development of trust: The need for more data and less theory. *Academy of Management Review*, 24, 9–10.
279. Noordewier, T., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangement in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80–93.
280. Noordhaven, N. G. (1995). The Argumentational Texture of Transaction Cost Economics. *Organisation studies*, 16(4), 221–241.
281. Noordhoff, C. S., Kyriakopoulos, K., Moorman, C., Pauwels, P., & Dellaert, B. G. C. (2011). The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation. *Journal of Marketing* 75, 34–52.
282. Nooteboom, B. (1996). Trust, Opportunism and Governance. *Organization Studies*, 17/6, 985–1010.
283. O'Grady, S., & Lane, H. W. (1996). The psychic distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333.
284. Obadia, C., & Vida, I. (2006). Endogenous opportunism in small and medium-sized enterprises' foreign subsidiaries: Classification and research propositions. *Journal of International Marketing*, 14(4), 57–86.
285. Ouchi, W. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*. 25, 129–141.
286. Pahor, M. (2009). *Študijska literatura za predmet: Kvalitativne in kvantitativne raziskovalne metode za poslovne vede*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
287. Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007). Use of relationship marketing program in building customer-salesperson and customer-firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 210–223.
288. Parkhe, A. (1993). Understanding trust in international alliances. *Journal of World Business*, 33(3), 219–240.
289. Paswan, A. K, & Young, A. (1999), An Exploratory Examination of the Relationship between Channel Support Mechanisms and Relational Norms in an International Context. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(5/6), 445–455.
290. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. London; New Delhi: Sage, cop.
291. Paulin, M., Perrien, J., Ferguson, R., Alvarez Salavar, A. M., & Seruya, L. M. (1998). Relational Norms and Client Retention: External Effectiveness of Commercial

- Banking in Canada and Mexico. *International Journal of Bank Marketing*, 16(1), 24–31.
292. Perše, S., Lončarević, S. Š., Kozar, A., Urbiha, A., Živec, J., & Mušić, A. (2011). *Blagovna menjave Slovenije*. Ljubljana: Statistični urad Slovenije, 1–51.
293. Peters, J., & Hogensen, A. (1999). New directions for the warehouse. *Supply Chain Management Review*, Global Supplement, Spring, 23–25.
294. Peterson, R. B., Sargent, J., Napier, N. K., & Shim, W. S. (1996). Corporate Expatriate HRM Policies, Internationalization, and Performance in the World's Largest MNCs. *Management International Review*, 36, 215–231.
295. Pfajfar, L., & Arh, F. (1998). *Statistika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
296. Phan, M., Styles, C., & Patterson, P. (2005). Relational competency's Role in Southeast Asia Business Partnerships. *Journal of Business Research*, 58(2), 173–184.
297. Pilling, B., Crosby, L., & Jackson, D. (1994). Relational Bonds in Industrial Exchange: An Experimental Test of the Transaction Cost Framework. *Journal of Business Research*, 29, 237–251.
298. Ping, R. (1993). The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect. *Journal of Retailing*, 69(3), 320–352.
299. Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance functions substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.
300. Prašnikar, J., & Debeljak, Z. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
301. Pressey, A. D., & Selassie, H. G. (2003). Are cultural differences overrated? *Journal of Consumer Behaviour*, 2(4), 354–368.
302. Pressey, A., & Tzokas, N. (2004). Lighting up the "dark side" of international export/import relationships. *Management Decision*, 42(5), 694–708.
303. Prime, N., Obadia, C. & Vida, I. (2009). Psychic Distance in Exporter-importer Relationships: A Grounded Theory Approach. *International Business Review*, 18, 184–198.
304. Racela, O. C., Chaikittisilpa, C. & Thoumrungroje, A. (2006). Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24(2), 144–163.
305. Ramaseshan, B., Yip, L. S. C., & Pea, J. H. (2006). Power, satisfaction, and relationship commitment in Chinese store-tenant relationship and their impact on performance. *Journal of Retailing*, 82(1), 63–70.
306. Rašković, M. & Svetličič, M. (2011): Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: Primer Hrvaške in Srbije. *Teorija in praksa*, 48, 3, 776-799.
307. Rašković, M., Brenčič, M. M., Fransoo, J. C., & Moerec, B. (2012). A model of buyer-supplier relationships in a transnational company: The role of the business network context. *Economic and Business Review*, 14(2), 99–119.

308. Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31.
309. Raven, B. H., & Kruglanski, A. W. (1970). *Conflict and Power. The Structure of Conflict*. Ed. Paul Swingle. New York: Academic Press.
310. Ray, S. (2009). A comment on Revisiting the Internationalization-performance relationship: Implication for emerging economy firms. *Decision*, 36(2), 40–44.
311. Rebernik, M., Tominc, P., & Črnogaj, K. (2010). *Podjetniška aktivnost, aspiracije in odnos do podjetništva: GEM Slovenija*. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
312. Reid, S. (1983). Firm internalization, transaction costs and strategic choice. *International marketing review*, 7(4), 11–24.
313. Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective. *Journal of Marketing*, 65, 1–18.
314. Rindfleisch, A., Kersi, D. A., Bercovitz, Brown, Cannon, J., Carson, S., Helper, S., Ghosh, M. Robertson, C. D., & Wathne, H. K. (2010). Transaction Costs, Opportunism, and Governance: Contextual Considerations and Future Research Opportunities. *Marketing Letters*, 21, 211–222.
315. Ring, P. S., & van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498.
316. Roath, A. S., Miller, S., & Cavusgil, S. T. (2002). A conceptual framework of relational governance in foreign distributor relationships. *International Business Review*, 11(1), 1–16.
317. Roberts, K., Varki, S., & Broddie, R. (2003). Measuring the quality of relationship in customer services: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 37, 169–196.
318. Robson, M. J., Katsikeas, C. S., & Bello, D. C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances. *Organizational Science*, 19(4), 647–665.
319. Rokkan, A. I., Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2003). Specific investments in marketing relationships: Expropriation and bonding effects. *Journal of Marketing Research*, 40 (May), 210–224.
320. Rosenthal, R. (1966). *Experimenter effects in behavioral research*. New York: Appleton-Century-Crofts.
321. Rosson, P. J., & Ford, I. D. (1982). Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance. *Journal of International Business Studies*, 13(2), 57–72.
322. Sako, M. (1992). *Price, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
323. Samiee, S., & Walters, P. G. P. (2003). Relationship marketing in an international context: A literature review. *International Business Review*, 12(2), 193–214.
324. Samouel, P. (2007). Does time impact relational norms in bilateral exchange? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(1), 136–143.
325. Schul, P. L., Pride, W. M., & Little, T. L. (1985). Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction. *Journal of Retailing*, 61, Summer.

326. Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (2th ed.). Mahwah, London: L. Erlbaum.
327. Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationship. *European Journal of Marketing*, 32(34), 34–42.
328. Sethi, A. K., & Sethi, S. P. (1990). Flexibility in manufacturing: A survey. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 2, 289–328.
329. Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
330. Siguaw, J., Simpson, P., & Baker, T. (1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective. *Journal of Marketing*, 62(3), 99–111.
331. Sila, I., Ebrahimpour, M., & Birkholz, C. (2006). Quality in supply chain: an empirical analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 491–502.
332. Simonin, B. L. (1999). Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463–490.
333. Simpson, J. T., & Paul, C. (1994). The Combined Effects of the Use of Influence in Marketing Distribution System. *Marketing Letters*, 5(2), 153–163.
334. Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Customer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66, 15–37.
335. Skarmeas, D. A., & Katsikeas, C. S. (2001). Drivers of Superior Importer Performance in Cross-cultural Supplier-Reseller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 30, 227–241.
336. Smeltzer, L. (1997). The meaning and origin of trust in buyer-seller relationships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(1), 40–48.
337. Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? *Journal of strategic marketing*, 13, 43–59.
338. Stern, L. W. (1969). *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton Mifflin.
339. Stinchcombe, A. L. (1986). *Stratification and Organization*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
340. Stottinger, B., & Schlegelmilch, B. B. (1998). Explaining Export Development Through Psychic Distance: Enlightening or Elusive? *International Marketing Review*, 15(5), 357–72.
341. Styles, C. (1998). Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, 6(3), 12–36.
342. Styles, C., & Ambler, T. (1994). Successful export practice: The UK experience. *International Marketing Review*, 11(6), 23–47.
343. Styles, C., & Ambler, T. (2000). The future of relational research in international marketing: Constructs and conduits. *International Marketing Review*, 17(6), 492–508.

344. Styles, C., Patterson, P. G., & Ahmed, F. (2008). A relational model of export performance. *Journal of International Business Studies*, 1–21.
345. Sydow, J. (1998). Understanding the Constitution of Interorganizational Trust, 31–63 in *Trust within and between organizations; Conceptual issues and empirical applications*, edited by Lane, C. & Bachmann, R. New York: Oxford University Press.
346. Tangpong, C., Hung, K. T., & Ro, Y. K. (2010). The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28(5), 398–414.
347. Teece, D. J. (1993). The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's Scale and Scope. *Journal of Economic Literature*, 31(1), 199–225.
348. Terpstra, V., & David, K. (1991). *The cultural environment of international business*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
349. Thibault, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons.
350. Thompson, B. (2000). Ten Commandments of Structural Equation Modelling. Reading and Understanding More Multivariate Statistics. *American Psychological Association*, 261–283.
351. Turnbull, P. W., & Wilson, D.T. (1989). Developing and protecting customer relationship. *Industrial Marketing management*, 18, 233–238.
352. Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationship. *European Journal of Marketing*, 40(8/4), 311–327.
353. Ural, T. (2009). The effects of relationship quality on export performance. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 139–168.
354. Urata, S., & Kawai, H. (2000). The Determinants of the Location of Foreign Direct Investment by Japanese Small and Medium-Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 15(2), 79–103.
355. Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35–67.
356. Vachani, S. (2005). Problems of foreign subsidiaries of SMEs compared with large companies. *International Business Review*, 14(4), 415–439.
357. van Bruggen, J. (2005). How to create flexible runtime delivery of distance learning courses. *Educational Technology and Society*, 8(3), 226–236.
358. Walker, G., & Poppo, L. (1991). Profit centers, single source suppliers, and transaction costs. *Administrative Science Quarterly*, 36, 66–87.
359. Wang, E. T. G. (2002). Transaction attributes and software outsourcing success: An empirical investigation of transaction cost theory. *Information Systems Journal*, 12(2), 153–181.
360. Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36–51.

361. Weitz, B. A., & Jap, S. J. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305–320.
362. Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 36–64.
363. Werner, H. (1997). *Relationales Beschaffungsverhalten. Ausprägungen und Determinanten*. Berlin: Springer.
364. Wetherbe, J. C. (1995). Principles of cycle time reduction: You can have your cake and eat it too. *Cycle Time Research*, 1(1), 1–24.
365. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.
366. Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economies. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
367. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
368. Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36, 1.
369. Williamson, O. E. (2010). Transaction Cost Economics. *Journal of Retailing*, 86(3), 227–231.
370. Wish, M., Deutsch, M., & Kaplan, S. (1976). Perceived Dimensions of Interpersonal Relations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 33, 6.
371. Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34–47.
372. Wong, N., Rindfleisch, A., & Burroughs, J. E. (2003). Do Reverse-worded Items Confound Measures in Cross-Cultural Consumer Research? The case of the Material Values Scale. *Journal of consumer research*, 30, 72–91.
373. Wu, F., Sinkovics, R. R., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2007). Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 283–302.
374. Wuyts, S., & Geyskens, I. (2005). What drives the perceived value of Web sites? *Journal of Marketing*, 70, 136–150.
375. Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18(2), 129–166.
376. Yamin, M., & Sinkovics, R. R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, 15, 339–360.
377. Young, L. C., & Wilkinson, I. F. (1989). The role of trust and cooperation in marketing channels. *European Journal of Marketing*, 23(2), 109–122.
378. Yu, C. M. J., Liao, T. J., & Lin, Z. D. (2006). Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 128–139.

379. Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16, 373–392.
380. Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). The Strategic Value of Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 34, 3.
381. Zaheer, S., & Zaheer, A. (2006). Trust across borders, *Journal of International Business Studies*, 37, 21–29.
382. Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20–28.
383. Zajac, E. J., & Olsen, C. P. (1993). From Transaction cost to Transactional Value Analysis. *Journal of Management Studies*, 30, 1.
384. Zeng, K., Lou, W., Yang, Y., & Brown, D. R. (2007). On Throughput Efficiency of Geographic Opportunistic Routing in Multihop Wireless Networks. *Mobile Networks and Applications*, 12(5/6), 347–357.
385. Zhang, C., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: Do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies*, 34(6), 550–566.
386. Zineldin, M., & Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: An empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM Magazine*, 12.
387. Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–356.
388. Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF Scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of international Marketing*, 6(3), 37–58.
389. Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53–111.
390. Žabkar, V. & Makovec Brenčič, M. (2001): Slovenska podjetja v očeh poslovnih partnerjev na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije. Prašnikar, J. eds. Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana, *Finance*, 81-99.
391. Žabkar, V. & Makovec Brenčič, M. (2003): The Challenge of Managing Relationships in CEE Markets: The Case of Croatia, Petr Chadraba, Reiner Springer eds., Proceedings of the 11th annual conference on Marketing and Business strategies for Central and Eastern Europe, Dunaj, Wirtschaftsuniversitaet, 26-34.
392. Žabkar, V. (1999): Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev. Doktorska disertacija, Ljubljana, *Ekonomsko fakulteta*, 243.
393. Žabkar, V., Brenčič, M. M. & Dmitrović, T. (2009): Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level. *Tourism Management*, 31, 537-546.

394. Žužel, B. & Žabkar, V. (2004): The Effects of Business Network Connection and Industry Knowledge on the Development of Commitment and Cooperation in Service Relationships. Copenhagen: 20th IMP Group conference, 1-11.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za polstrukturirane globinske intervjuje	1
Priloga 2: Vprašalnik za kvantitativno raziskavo	3
Priloga 3: Slovar	7

Priloga 1: Opomnik za polstrukturirane globinske intervjuje

Ime, priimek in kontaktne informacije sogovornika:

Datum, kraj in čas pogovora:

1. del: ZNAČILNOST SOGOVORNIKOVEGA PODJETJA

- a) Ime podjetja in leto ustanovitve
- b) Velikost - število zaposlenih
- c) Celotna prodaja v zadnjem letu
- d) Delež izvoza v celotnem poslovanju
- e) Število in vrsta tujih trgov/držav, na kateri je podjetje poslovalo v zadnjem letu
- f) Število vseh tujih uvoznikov po posameznih trgih/državah
- g) Koliko, in v kakšnih primerih imajo na tujih trgih ekskluzivne zastopnike
- h) Število lastnih podružnic v tujini
- i) Vrste izdelkov/storitev, ki jih tržijo v celoti in katere od teh na tuje trge?
- j) Kako imajo organizirano oskrbovanje tujih trgov?

2. del: KVALITATIVNA ODPRTA VPRAŠANJA ZA SOGOVORNIKA - STRUKTURNA OPREDELITEV DEJAVNIKOV

Ta del se nanaša na izpostavitev tistih dejavnikov, ki jih izvozniki želijo izpostaviti kot pomembne (pozitivno ali negativno) pri njihovem poslovanju s tujimi partnerji nasploh.

- a) Največje težave pri poslovanju/oskrbovanju tujih trgov, kateri, zakaj, kako?
- b) S katerimi državami sogovornik najraje dela in zakaj?
- c) Ali obstajajo države, s katerimi je težko delati in zakaj (razmišljanje ljudi, drugačnost, poslovno okolje, jezik, razmišljanje ljudi oz. kakšne druge "kulturne značilnosti"?)
- d) S katerimi distributerji najraje dela in zakaj, kakšne so njihove značilnosti teh uvoznikov oz. značilnosti njihovega odnosa?
- e) Na kakšen način komunicira s svojimi distributerji in kako pogosto, koliko distributerjev, s katerimi osebno dela, tudi osebno pozna, kako pogosto se osebno srečuje in kje, kakšni so odnosi, kako so se razvili, itd?

3. del: VPRAŠANJA ZA SOGOVORNIKA KI SE NANAŠAJO NA KONKRETNE OSEBE S KATERIMI DELAJO - PROCESNI VIDIK DEJAVNIKOV

Kako bi lahko podrobneje opredelili vplive dejavnikov, ki ste jih navedli in s katerimi delate osebno, kako delujejo ti dejavniki na vas in vašo izvozno uspešnost?

- a) Glede sodelovalnega odnosa t.j. če nastanejo problemi, kako jih rešujejo, do kakšne mere se je ena ali druga stran pripravljena prilagajati, delati spremembe v pogodbah ali v odnosu glede na spremembe na trgu kjer so glavne ovire? Obstajajo kakšne razlike med posameznimi uvozniki?
- b) Kako je z zaupanjem med partnerji - podjetjem in tujimi distributerji, do kakšne mere so posamezni partnerji vredni zaupanja, pošteni oz. nepošteni, izkoriščajo situacije v svojo korist, itd. Itd (pustite sogovorniku prosto govoriti)?
- c) Imate kakšno izkušnjo, ko vas je tuj distributer izkoristil se na kakršen koli način vedel nepošteno, izdal vaše podatke, izkoristil situacijo sebi v prih, deloval v nasprotju z vašimi interesi? Kaj naredite v taki situacij, kako rešujete takšne probleme?
- d) Na kakšen način in kako pogosto v vašem podjetju merite učinkovitost tujih partnerje, oz. uspešnost posameznega odnosa s tujimi distributerji? V kakšnem primeru zamenjate distributerja oz. celo opustite posle na določenem trgu? Zakaj? Kako pogosto se to dogaja? Na kakšen način ugotavljate zadovoljstvo vaših odjemalcev? Kaj naredite s temi podatki, na kakšen način jih uporabite v poslu?

Priloga 2: Vprašalnik za kvantitativno raziskavo

V vprašalniku vas sprašujemo o značilnostih vašega odnosa z zelo specifičnim kupcem v tuji državi t.j. vašim partnerjem-uvoznikom na določenem tujem trgu. Beseda "kupec" oz. "partner-uvoznik" se nanaša na podjetje, ki je na določenem tujem trgu odgovorno za trženje oz. prodajo vaših izdelkov/storitev. Poslovni odnos v tem vprašalniku se torej nanaša na odnos med vašim podjetjem in podjetjem tega kupca-partnerja, ki je vaš neodvisen distributer (izključite vaše lastne poslovalnice v tujini).

Partnerja-uvoznika, na katerega se nanašajo vaši odgovori v tej raziskavi si izberete sami, pri čemer upoštevajte, da s tem kupcem v tuji državi delate vi osebno že vsaj pol leta in tudi, če sami delujete z več kot enim kupcem v različnih tujih državah, izberite tistega, ki ni niti največji kupec glede na obseg poslovanja, niti ni najmanj pomemben kupec za vaše podjetje.

Prvi sklop vprašanj se nanaša na značilnosti izbranega kupca in njegovo državo

- 1) Navedite državo uvoznika.
- 2) Koliko različnih distributerjev uporabljate v tej državi?
- 3) Je izbrani uvoznik vaš ekskluzivni distributer v tej državi?
- 4) Koliko časa vaše podjetje že posluje s tem uvoznikom?
- 5) Koliko časa vi osebno delate s tem uvoznikom?
- 6) Prosim, ocenite značilnosti države tega partnerja tako, da označite svoje strinjanje ali nestrinjanje s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 (sploh ne drži) do 7 (drži).

PSDR1	Država je tako podobna Sloveniji, da se tam počutimo kot doma. ®.	1 2 3 4 5 6 7
PSDR3	S poslovneži iz te države je težko delati.	1 2 3 4 5 6 7
PSDR4	Ta država je tako drugačna, da to otežkoča naše poslovanje na tem trgu.	1 2 3 4 5 6 7
PSDR2	To državo in njene prebivalce je resnično težko razumeti.	1 2 3 4 5 6 7
PSDR5	Na tem trgu se srečujemo z resnimi težavami zaradi nerazumevanja tako poslovnega okolja kot tudi ljudi.	1 2 3 4 5 6 7

V naslednjih sklopih vas prosimo, da na vsa spodnja vprašanja odgovarjate kar se da objektivno, saj so za nas uporabni le odgovori, ki izražajo dejansko stanje med vami in izbranim partnerjem. Čeprav se zdijo nekatere trditve precej podobne vas prosimo, da odgovorite na prav vsa zastavljena vprašanja. razlog v navidezni podobnosti nekaterih trditvev je v metodološkem pristopu.

- 7) Prosim vas, da označite svoje strinjanje ali nestrinjanje z navedenimi trditvami, ki se nanašajo na vaše zaupanje z izbranim kupcem

TRUR2	Temu distributerju/posredniku ne gre vedno zaupati. ®	1 2 3 4 5 6 7
TRUR3	Ta distributer je popolnoma odkrit in vreden zaupanja.	1 2 3 4 5 6 7
TRUR5	Temu distributerju lahko v celoti zaupamo.	1 2 3 4 5 6 7
TRUR4	Na tega distributerja/posrednika se v resnici lahko zaneseš.	1 2 3 4 5 6 7
TRUR1	Ta distributer je resnično pošten – dejansko uresničuje svoje obljube.	1 2 3 4 5 6 7

Naslednji sklop trditev se nanaša na sodelovanje med vami in vašim izbranim kupcem in reševanje problemov.

- 8) Prosim vas, da označite svoje strinjanje ali nestrinjanje z navedenimi trditvami, ki se nanašajo na prožnost in oportunizem

FLER1	Kadar se je potrebno v zadnjem trenutku odzvati na želene spremembe s strani partnerja, sta se obe strani pripravljene prilagoditi.	1 2 3 4 5 6 7
FLER2	Obe strani sta se pripravljene dogovarjati, če je potrebno narediti spremembe v predhodnem dogovoru.	1 2 3 4 5 6 7
FLER3	V nepričakovani situaciji bi obe strani raje oblikovali čisto novo ponudbo kot pa da se strogo držita prvotnih pogojev.	1 2 3 4 5 6 7
FLER4	Obe strani sta se pripravljene prilagoditi novim situacijam.	1 2 3 4 5 6 7
OPOR1	Temu distributer/posredniku se zdi popolnoma normalno (običajno), da se posluži katerikoli sredstev, če le s tem kaj pridobi za svojo stran.	1 2 3 4 5 6 7
OPOR2	Ta distributer/posrednik bi bil občasno spodoben narediti karkoli, da le poveča svoj dobiček.	1 2 3 4 5 6 7
OPOR3	Za povečanje svojih koristi je ta distributer/posrednik pripravljen izkoristiti takorekoč katerokoli situacijo.	1 2 3 4 5 6 7
OPOR4	Ko ta distributer/posrednik sprejema odločitve, ima pred seboj izključno svoje lastne interese.	1 2 3 4 5 6 7
OPOR5	Če lahko nekaj pridobi za svojo stran, se ta distributer/posrednik se ne bi obotavljal, da nam naredi škodo.	1 2 3 4 5 6 7
OPOR6	Ta distributer/posrednik je tako osredotočen na lastne koristi, da je pripravljen delati nam v škodo.	1 2 3 4 5 6 7

Zadnji sklop se nanaša na vaše zadovoljstvo s tem kupcem in njegovo uspešnost

- 9) Prosim vas, da označite svoje strinjanje ali nestrinjanje z navedenimi trditvami ki se nanašajo na zadovoljstvo in izvozno uspešnost.

SATR1	Na splošno je naše podjetje zelo zadovoljno s poslovnimi uspehi s tem uvoznikom/posrednikom.	1 2 3 4 5 6 7
SATR3	Poslovanje s tem uvoznikom/posrednikom je v celoti doseglo naša pričakovanja.	1 2 3 4 5 6 7
SATR2	Poslovanje s tem uvoznikom/posrednikom bi ocenil/a kot uspešno.	1 2 3 4 5 6 7
PERF1	Prodajni cilji za ta tuj trg so bili doseženi.	1 2 3 4 5 6 7
PREF2	Cilji rasti na tem tujem trgu so bili doseženi .	1 2 3 4 5 6 7
PERF4	Cilji glede tržnega deleža na tem tujem trgu so bili doseženi .	1 2 3 4 5 6 7
PERF3	Cilji glede dobička na tem tujem trgu so bili doseženi.	1 2 3 4 5 6 7

Na koncu vas prosim, da odgovorite še na nekaj vprašanj o vas in vašem podjetju.

- Katera je glavna dejavnost vašega podjetja glede na standardno klasifikacijo dejavnosti?
 - kmetijstvo, lov, gozdarstvo
 - ribištvo
 - rudarstvo
 - predelovalne dejavnosti
 - oskrba z elektriko, plinom, vodo
 - gradbeništvo
 - trgovina, popravila motornih vozil
 - gostinstvo
 - promet, skladiščenje, zveze
 - finančno posredništvo
 - nepremičnine, najem, poslovne storitve
 - javna uprava, obramba, socialno zavarovanje
 - izobraževanje
 - zdravstvo, socialno varstvo
 - druge javne skupine in osebne storitve
 - drugo (dopiši)
- Koliko zaposlenih je v vašem podjetju
- Leto ustanovitve podjetja
- Od katerega leta vaše podjetje že posluje s tujim trgom

5. Na katerem delovnem mestu ste zaposleni
 - a) del vodilnega managementa
 - b) vodja oddelka
 - c) strokovni sodelavec
 - d) drugo
6. Koliko let že delujete s tujimi trgi, ne glede na to podjetje?
7. V koliko jezikih se lahko brez težav sporazumevate?
8. S koliko različnimi tujimi državami ste že delali v času svoje poklicne kariere
9. Letnica vašega rojstva
10. Spol
11. kakšna je vaša najvišja končana stopnja izobrazbe?
 - a) manj kot srednja šola
 - b) srednja šola
 - c) višja šola
 - d) visoka šola ali univerza
 - e) magisterij ali doktorat

Če bi želeli prejeti poročilo o rezultatih te raziskave, prosim vpišite svoj e-mail.

ISKRENA HVALA ZA SODELOVANJE!

Priloga 3: Slovar

- a manufacturer-supplier relationships–odnosi med proizvajalcem in ponudnikom
- a well-elaborated evaluations formed over time–dobro izdelane ocene oblikovane v časovnem razdobju
- acquisition costs–stroški združevanja
- adaptation–prilagoditev
- adequate variation–adekvatna varianca
- affective trust–čustveno zaupanje
- agency theory–teorija agencije
- altruistic type of trust–altruistični tip zaupanja
- alternative-form reliability–zanesljivost alternativnih oblik
- arise from episodic recall–nastajanje iz postranskih priklicev
- as relationships develop, supporting norms may evolve–ko se odnosi razvijajo se verjetno razvijejo podporne norme
- background–ozadje
- behavioral perspective–vedenjska perspektiva
- benevolence–dobronamernost
- broadly developed resource base–širše izdelana baza podatkov
- characteristic-based trust–karakteristično zaupanje
- closeness–bližina
- coercive power–prisilna moč
- collaboration–sodelovanje
- collaboration-sodelovanje
- commercial relationships–trženjski odnosi
- commercial relations–komercialni odnosi
- competence–kompetence
- complying with norms of equity- popuščanje z normami pravičnosti
- conceivable–izkustvo
- confidence–zaupnost, zaupljivost
- confidential info sharing–izmenjava zaupnih informacij
- construct reliability–zanesljivost konstrukta
- content validity–vsebinska veljavnost
- contract manufacturing arrangements–urejevanje pogodbene proizvodnje
- cooperative intentions–namen sodelovanja
- credibility–verodostojnost
- cross-cultural exchange relationships–medkulturni menjalni odnosi
- cross-national relationships–mednarodni odnosi
- cultural sensitivity–kulturna senzitivnost
- dependence theory–teorija odvisnosti

- determine its intentions in exchange–določiti namen v menjavi
- diffuse–difuzen
- economic action–ekonomska akcija
- economic performance–ekonomska uspešnost
- economic perspective–ekonomska perspektiva
- efective communication–učinkovita komunikacija
- embeddedness- umeščenost, ukoreninjenost
- enforcement–uveljavljanje
- entrepreneurial culture–podjetniška kultura
- environmental uncertainty–negotovnost povezane z okoljem
- exchange relationship–menjalni odnos
- exchanges–menjava
- expectation of continuity–pričakovanje nadaljevanja
- export performance–izvozna uspešnost
- export venture performance–izvozna tvegana uspešnost
- face validity–zdravorazumska veljavnost
- faith in the probity–vera v poštenost
- firm's international competence–mednarodna pristojnost podjetja
- flat hierarchy–sploščena hierarhija
- flexibility–prožnost
- franchisee/franchisor relationship–odnos med dajalcem in prejemnikom franšize
- frequent–pogost
- functional equivalents- enakovrednost v delovanju
- goodwill–dobrohotnost
- governance–managiranje
- highly performing importers–visoko uspešni uvozniki
- honest–pošten
- honesty–poštenost
- human being–človek
- humar actor–aktivni udeleženec
- in enhancihg economic performance–pri povečevanju ekonomske uspešnosti
- in other modes of entry and operation–v drugih načinih pristopa in delovanja
- in the correctness of abstract principles- pravilnost abstraktnih principov
- in the era of growing globalization–v dobi naraščajoče globalizacije
- information provided to supplier–informacija za ponudnika
- institutional theory–teorija institucije
- integrity–integriteta
- intentionality process–proces z namenom
- intentions–namen
- interfirm– med podjetji

- interfirm exchange–medpodjetniška menjava
- internal consistency–notranja konsistentnost
- international marketing- mednarodno trženje
- international relations–mednarodni odnosi
- interpersonal level–medosebna raven
- joint value maximization–maksimizacija skupnih vrednosti
- joint ventures–skupna vlaganja
- kurtosis–sploščenost
- large firms manufacturing in multiple countries–velika proizvodnja podjetja v mnogih državah
- licensee/licensor relationships–odnos med dajalcem in prejemnikom licence
- likeability–ugajanje
- loading–utež
- loose–ohlapen
- love to another–ljubezen drugega
- low relational norm–nizka stopnja norm vedenja
- loyalty–zvestoba
- managerial commitment–zavezanost managementu
- manager's background and personality- managerjevo ozadje in njegova osebnost
- monitoring behaviour–nadzorovano vedenje
- monitoring of supplier–nadzor ponudnika
- mutual disclosure–medsebojno izključevanje
- obscuring dimensionality- oslabiti dimenzionalnost
- output–rezultat
- overseas manufacturers of industrial products–prekomorski proizvajalci industrijskih proizvodov
- performance ambiguity–negotovost v delovanju
- performance outcomes–uspešni rezultati
- personal benefits–osebne koristi
- pleased–neprijeten
- power relation–odnos moči
- predictability–predvidljivost
- product related benefits–na proizvod usmerjene koristi
- psychological state of trust–psihološko stanje zaupanja
- reciprocity–vzajemnost
- relational exchange–menjava na podlagi odnosov
- relational governance–management na podlagi odnosov
- relational outcomes–uspeh na podlagi odnosov
- relational paradigm–perspektiva na podlagi odnosov
- relational norms–norme na podlagi odnosov

- relationship benefit–koristnost odnosov
- relationship performance–uspešnost na podlagi odnosov
- relationship sacrifices–žrtvovanje odnosa
- relationship value–vrednost odnosov
- reliable–zanesljivost
- reputation–ugled
- resource based theory–na virih temelječa teorija
- resource based view–na virih temelječa perspektiva
- restraint in the use of power–samokontrola pri uporabi moči
- role integrity–pravičnost
- safeguard problems–problem, povezani z zaščito
- service provider–serviser
- sharing of values–delitev vrednot
- signals–sporočila
- similarity–podobnost
- single-party cost minimization–minimiziranje stroškov posameznika
- skewness–asimetričnost
- social power–družbena moč
- soft weapons mehko orožje
- specific investments–vlaganja v transakcije
- spurious trust–lažno zaupanje
- strategic alliances–strateške povezave
- strategic benefits–strateške koristi
- structure-control-performance- scp–struktura-kontrola-uspešnost
- structures of social relations–strukture družbenih odnosov
- successfully completed transactions–uspešno dovršene transakcije
- supplier can provide emergency deliveries–ponudnik je prožen pri odgovorih na zahteve, ki mu jih postavimo.
- supplier can readily adjust its inventories to meet unforeseen needs that might occur–ponudnik zmore prilagoditi svoje imetje, da doseže nepredvidene spremembe
- supplier flexibility–ponudnikova prožnost
- supplier handles change well–ponudnik dobor upravlja s spremembami
- supplier is flexible in response to requests we make–ponudnik je dovolj prožen v odgovoru na zahteve, ki mu jih naredimo
- the behavioral dimension of trust–vedenjska razsežnost zaupanja
- the cognitive and self-interest attribute of human actor–kognitivnost in samointeres človeka kot aktivnega udeleženca
- the natural progression–naravni razvoj
- the quality of the relationship–kakovost odnosov
- time differences–časovne razlike

- to mutual expectations of honesty and benevolence . medsebojno pričakovanje poštenega ravnanja in dobronamernosti
- transaction-specific assets–sredstva, potrebna za transakcijo
- trust behavior–vedenje zaupanja
- trust-performance link–povezava med zaupanjem in uspešnostjo
- two theoretical approaches can be integrated in a way that allows for a more complete explanation of firm performance over time–povezava dveh teoretičnih pristopov na način, ki omogoča bolj celotivo pojasnjevanje delovanja podjetja v času
- type of resources available to the firm–tip razpoložljivih virov za podjetje
- unilateral/bilateral–enostranski/dvostranski
- valuable but vulnerable–koristen toda ranljiv
- variety flexibility–mnogostranost prožnosti
- volume flexibility–obseg prožnosti
- willingness to customize–želja prodajati