

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI USPEŠNOSTI ODNOSA S PARTNERJEM UVOZNIKOM V TUJINI:
PRIMER PODJETJA X**

LJUBLJANA, MAREC 2009

MATEJA MAGAJNA ŽIGON

IZJAVA

Študentka Mateja Magajna Žigon izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vide Irene in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.3.2009

Podpis:

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA	1
NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA.....	3
METODA DELA	4
1 TRŽENJE, TEMELJEČE NA ODNOSIH V MEDNARODNEM KONTEKSTU....	5
1.1 DEFINICIJA TRŽENJA, TEMELJEČEGA NA ODNOSIH	5
1.2 KLASIFIKACIJA ODNOSOV V MEDNARODNI MENJAVI.....	7
1.3 ŽIVLJENJSKI CIKEL MEDORGANIZACIJSKEGA ODNOSA	7
1.4 PROCES MENJAVE V TRŽENJU TEMELJEČEM NA ODNOSIH.....	9
2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DIADNI ODNOS UVOZNIK - IZVOZNIK.....	11
2.1 ZAUPANJE.....	13
2.1.1 <i>Opredelitev koncepta zaupanja</i>	13
2.1.2 <i>Razvoj zaupanja v prvih treh fazah življenjskega cikla odnosa</i>	15
2.1.3 <i>Glavne determinante zaupanja</i>	18
2.1.4 <i>Merjenje zaupanja</i>	19
2.1.5 <i>Vpliv zaupanja na uspešnost diadnega odnosa uvoznik-izvoznik</i>	20
2.2 ZAVEZANOST.....	21
2.2.1 <i>Opredelitev koncepta zavezanosti</i>	21
2.2.2 <i>Temeljne dimenzije zavezanosti</i>	22
2.2.3 <i>Determinante zavezanosti</i>	24
2.2.4 <i>Merjenje zavezanosti</i>	26
2.2.5 <i>Vpliv zavezanosti na uspešnost diadnega odnosa uvoznik - izvoznik</i>	27
2.3 PSIHIČNA RAZDALJA	27
2.3.1 <i>Opredelitev koncepta psihične razdalje</i>	27
2.3.2 <i>Temeljne sestavine psihične razdalje</i>	31
2.3.3 <i>Kulturna razdalja in psihična razdalja</i>	33
2.3.4 <i>Paradoks psihične razdalje</i>	35
2.3.5 <i>Merjenje psihične razdalje</i>	36
2.3.6 <i>Vpliv psihične razdalje na poslovanje podjetja</i>	38
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O DEJAVNIKIH USPEŠNOSTI DIADNEGA ODNOSA UVOZNIK – IZVOZNIK: PRIMER PODJETJA X.....	40
3.1 DEJAVNOST IZBRANEGA PODJETJA X IN NJEGOVO PODROČJE DELOVANJA.....	41
3.2 STRUKTURA RAZISKAVE	42
3.3 KONCEPTUALNI MODEL	42
3.4 HIPOTEZE RAZISKAVE.....	44
3.5 METODOLOGIJA RAZISKAVE	48
3.5.1 <i>Postopek zbiranja podatkov</i>	48
3.5.2 <i>Operacionalizacija spremenljivk</i>	49
4 ANALIZA REZULTATOV EMPIRIČNE RAZISKAVE	51
4.1 ZNAČILNOST VZORCA	51
4.2 ANALIZA POSAMEZNIH SPREMENLJIVK	57
4.2.1 <i>Analiza psihične razdalje</i>	57
4.2.2 <i>Analiza zaupanja</i>	57
4.2.3 <i>Analiza zavezanosti</i>	58

4.2.4 Uspešnost odnosa.....	59
4.3 OCENJEVANJE ZANESLJIVOSTI IN VELJAVNOSTI MERJENJA	59
4.4 PREVERJANJE HIPOTEZ.....	60
SKLEPNE UGOTOVITVE.....	62
UGOTOVITVE IN PRISPEVKI RAZISKAVE	63
IMPLIKACIJE ZA MANAGEMENT	67
OPREDELITEV OMEJITEV DELA TER TEME ZA NADALJNJE RAZISKAVE.....	67
LITERATURA IN VIRI.....	68

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primer zbira definicij trženja temelječega na odnosih in njihovi poudarki.....	6
Tabela 2: Elementi družbenih vezi, ki vplivajo na uspešnost odnosa in ki jih navajajo različni avtorji.....	10
Tabela 3: Ključni dejavniki uspešnega odnosa med poslovnimi partnerji v literaturi.....	11
Tabela 4: Različne definicije zavezanosti.....	22
Tabela 5: Načini merjenja zavezanosti.....	26
Tabela 6: Zadnje raziskave psihične razdalje.....	29
Tabela 7: Število anketiranih podjetij po posameznih državah.....	52
Tabela 8: Struktura podjetij glede na starost le-teh.....	52
Tabela 9: Struktura podjetij glede na število zaposlenih.....	53
Tabela 10: Struktura podjetij glede na leta poslovanja s tujimi trgi.....	53
Tabela 11: Povprečne vrednosti posamezne spremenljivke poznavanje tujih trgov anketiranih.....	56
Tabela 12: Merjene spremenljivke psihične razdalje.....	57
Tabela 13: Merjene spremenljivke zaupanja.....	58
Tabela 14: Merjene spremenljivke zavezanosti.....	58
Tabela 15: Merjene spremenljivke uspešnosti odnosa.....	59
Tabela 16: Pregled zanesljivosti merjenja sestavljenih spremenljivk raziskave.....	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Shematični prikaz ključnih gradnikov diadnega odnosa kupec-prodajalec.....	12
Slika 2: Razvoj zaupanja v fazi pred odnosom.....	16
Slika 3: Razvoj zaupanja v fazi zgodnje interakcije.....	17
Slika 4: Razvoj zaupanja v fazi rasti odnosa.....	17
Slika 5: Konceptualizacija psihične razdalje po Evans in Mavondu.....	31
Slika 6: Komponente zaznane psihične razdalje po Babichenko.....	33
Slika 7: Vpliv psihične razdalje na trženjski splet.....	39
Slika 8: Konceptualni model magistrskega dela.....	43

Slika 9: Povezave med spremenljivkami in postavitev hipotez.....	48
Slika 10: Struktura vprašanih po poziciji v podjetju.....	54
Slika 11: Struktura vprašanih po izobrazbi.....	54
Slika 12: Struktura vprašanih po starosti.....	55
Slika 13: Struktura vprašanih po letih izkušenj v poslovanju s tujimi podjetji.....	55
Slika 14: Struktura vprašanih po znanju tujih jezikov.....	56
Slika 15: Prikaz povezav med izbranimi spremenljivkami.....	62

UVOD

Opredeleitev raziskovalnega problema

Globalizacija svetovnih trgov je podjetjem prinesla skoraj neskončne možnosti za poslovanje na tujih trgih. Vedno hujša konkurenca sili podjetja k večji prodaji in k neprestanemu trudu za zniževanje stroškov. Pri tem ima ekonomija obsega velik pomen, za kar pa v večini primerov ni dovolj le domači trg. Podjetja se morajo usmeriti tudi navzven, na tuje trge, kar pa zanje velikokrat pomeni nenehno prilagajanje v poslovanju in razvijanje novih odnosov.

S širitvijo mednarodnih odnosov in njihovim vedno večjim pomenom pri poslovanju podjetij se je vedno več raziskovalcev ukvarjalo z dejavniki, ki vplivajo na uspešnost odnosov v mednarodnem poslovanju. Zaupanje, psihična razdalja in zavezanost so le nekateri v literaturi največkrat omenjeni faktorji vpliva na mednarodne odnose in jih bom v svoji magistrski nalogi še velikokrat omenjala.

Zaupanje in zavezanost sta v literaturi največkrat omenjena med elementi družbenih vezi, ki vplivajo na uspešnost odnosa (Rao & Perry, 2002, str. 602), sledijo pa še medsebojna odvisnost, recipročnost, sodelovanje, moč, komunikacija, zadovoljstvo in deljena vrednost ter drugi. Zaupanje je za uspešnost odnosa tako pomembno, da avtorji navajajo njegove različne komponente oziroma vrste. Splošno zaupanje, ki temelji na ugledu podjetja, osebno zaupanje, sistemsko zaupanje, ki temelji na regulativi oblasti, in procesno zaupanje, ki se nanaša na kupčevo interakcijo s podjetjem (Johnson & Grayson, v Liljander & Roos, 2002, str. 598). Druga klasifikacija razvršča zaupanje v naslednje tri skupine: preračunljivo oziroma kalkulatивно zaupanje, zaupanje, temelječe na znanju, in identifikacijsko zaupanje (Lewicki & Bunker v Liljander et al, 2002, str. 598). Heffernan (2004) je razvil tudi model, ki pojasnjuje razvoj zaupanja v različnih fazah odnosa uvoznik-izvoznik.

Zavezanost je naslednji dejavnik uspešnosti odnosa, ki je v literaturi poleg zaupanja največkrat omenjen in s katerim lahko s precejšnjo verjetnostjo napovemo kupčevo nadaljnjo zvestobo. Gabarino in Johnson (1999) definirata zavezanost kot kupčevo psihološko vdanost, lojalnost, skrb za prihodnjo blaginjo, identifikacijo in ponos zaradi povezanosti z organizacijo. Gre za implicitno ali eksplicitno obvezo oziroma jamstvo o nadaljnjem sodelovanju med partnerji (Dwyer et al. v Wetzels, Ruyter & Brgelen, 1998, str. 408).

Največ avtorjev ločuje med dvema vrstama zavezanosti, in sicer med emocionalno in kalkulatивно zavezanostjo. Pri prvi gre za občutek naklonjenosti in emocionalne zvestobe partnerstvu. Ta zavezanost je najpomembnejša pri razvoju in vzdrževanju obojestransko koristnega odnosa med partnerji (Kumar et al. v Wetzels et al., 1998, str. 409), saj ima močan pozitiven vpliv na namero in željo, da partnerja ohranita poslovni odnos, na pripravljenost investirati v odnos, vse skupaj pa pozitivno vpliva tudi na zadovoljstvo kupca. Emocionalna zavezanost pa ima negativen vpliv na razvoj alternativnih odnosov ter na oportunistično vedenje. Zaupanje ima pri tem pomemben vpliv na zavezanost in zadovoljstvo kupca.

Kalkulativna zavezanost na drugi strani temelji na inputih, kot so investicije in alokacija sredstev med dvema poslovnima partnerjema (Williamson v Wetzels et al, 1998, str. 409) in ima pozitiven vpliv na iskanje drugih, alternativnih odnosov z novimi dobavitelji in oportunitizma. Vodstveni delavci bi se morali izogibati poslovnih odnosov, v katerih partnerji čutijo le kalkulatívno zavezanost.

Psihična razdalja je še eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost odnosa. Beseda »psihična« izhaja iz grške besede »psychikos«, kar pomeni duša (Simpson et al. v Sousa & Bradley, 2005, str. 44) in se nanaša na nekaj v samem razumu posameznika. Razdalja pa se nanaša na to, kako posameznik zaznava svet. Torej gre za posameznikovo zaznavanje razlik med domačo in tujo državo.

Avtorji navajajo različne elemente, ki vplivajo na psihično razdaljo in jih morajo podjetja upoštevati pri snovanju svojih trženjskih strategij v mednarodnem poslovanju. Glede na te elemente lahko psihično razdaljo razdelimo na kulturno in poslovno razdaljo (Evans & Mavondo, 2002, str. 309). Kulturno razdaljo definiramo z naslednjimi spremenljivkami: individualizem, negotovost, moč razdalje, moškost in dolgoročna usmerjenost ali naravnost, medtem ko poslovno razdaljo definiramo z legalnim in političnim okoljem, trgovino, ekonomskim okoljem, jezikom in poslovno prakso. Brewer (2007, str. 84) navaja naslednje elemente, ki vplivajo na psihično razdaljo: komercialni, politični, zgodovinski, geografski, socialni, informacijski in razvojni.

Zelo pomembno je, da management pozna zgoraj omenjene dejavnike psihične razdalje in prilagaja svojo strategijo poslovanja na tujih trgih. Tako mora prilagajati ceno, izdelek, tržne poti in trženjsko komuniciranje glede na trg, na katerem posluje. Psihična razdalja bi morala imeti še poseben pomen pri vstopih na tuje trge, morala bi biti eden glavnih snovalcev vstopa. V države z veliko psihično razdaljo je boljše vstopi indirektno, medtem ko je na trge, podobne domačemu, boljše direktna pot (Stoettinger & Schlegelmilch, 1998, str. 358).

Pomembnost zgoraj naštetih dejavnikov pa dokazuje tudi relativno nova veja trženja, trženje, temelječe na odnosih v mednarodnem kontekstu, ki je tako v trženjski teoriji kot tudi v praksi doživela razcvet že v devetdesetih letih. Različni avtorji so s svojimi raziskavami prispevali pomemben delež k pojmovanju in razumevanju trženja, temelječega na odnosih.

Trženje, temelječe na odnosih, se je v zadnjem obdobju pokazalo za eno ključnih poslovnih strategij, kar gre pripisati tudi faktorjem, kot so izginjanje meja med trgi in industrijami, drobljenju trgov, krajšemu življenjskemu ciklu izdelkov, hitremu spreminjanju nakupnih navad potrošnikov ter večji osveščenosti in znanju kupcev. Večanje deleža storitev in vedno večja konkurenca sta še dva dejavnika, ki močno vplivata, da uspešna podjetja spreminjajo svoje trženjske strategije in s tem razvijajo svoje ključne konkurenčne prednosti (Wong & Sohal, 2002, str. 35).

V magistrski nalogi želim proučiti vpliv zaupanja, zavezanosti in psihične razdalje na uspešnost diadnega odnosa uvoznik-izvoznik ter vpliv psihične razdalje na zaupanje ter zavezanost.

Namen in cilj magistrskega dela

Namen magistrskega dela je v prvi fazi narediti pregled obstoječe literature in že obstoječih teorij o vplivih različnih dejavnikov na uspešnost diadnega odnosa uvoznik - izvoznik. Največ gradiva sem zasledila v tujih znanstvenih člankih v svetovno znanih uglednih revijah, predvsem s področja trženja. V tej literaturi sem uspela najti različne definicije in komponente dejavnikov, ki vplivajo na odnos pri mednarodnem poslovanju pa tudi načine merjenja omenjenih dejavnikov. Pred tem pa želim prikazati še definicije pojma trženja temelječega na odnosih, vejo trženja, ki je v zadnjem času zelo pridobila na pomenu.

V drugi fazi želim na spoznanjih, ki jih bom pridobila v prvi fazi, narediti raziskavo na primeru iz prakse in ugotoviti, kako so zgoraj omenjeni dejavniki (zaupanje, zavezanost in psihična razdalja) med seboj povezani v našem praktičnem primeru in kako vplivajo na uspešnost odnosa med izbranim podjetjem in njegovimi partnerji v tujini.

Cilj mojega magistrskega dela je izbranemu podjetju pa tudi širši poslovni javnosti predstaviti izsledke raziskave. Ugotovitve bodo lahko pomembno pripomogle izbranemu podjetju k snovanju uspešnejših odnosov s tujimi partnerji. Če se bodo v podjetju zavedali vpliva zaupanja, psihične razdalje in zavezanosti na mednarodne odnose, bodo pri vzpostavljanju teh odnosov lahko veliko uspešnejši, posledično pa bo sodelovanje med

dvema podjetjema prineslo vzajemno obojestransko uspešnost. Prav tak poslovni odnos velikokrat predstavlja konkurenčno prednost, ki jo je težko posnemati in je za uspešna podjetja nepogrešljiva.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh večjih sklopov. V prvem, teoretičnem delu, ki ga sestavljata drugo in tretje poglavje, predstavljam trženje, temelječe na odnosih v mednarodnem kontekstu, in dejavnike, ki vplivajo na diadni odnos uvoznik-izvoznik. Drugo poglavje razdelim na definicijo trženja, temelječega na odnosih, klasifikacijo odnosov, življenjski cikel medorganizacijskega odnosa in proces menjave v trženju, temelječem na odnosih. Tretje poglavje je nekoliko kompleksnejše, saj obravnavam vsakega izmed dejavnikov posebej. Zaupanje najprej opredelim z različnimi definicijami, ki so nastajale skozi obdobje. Sledi prikaz razvoja zaupanja skozi različne faze življenjskega cikla odnosa, glavne determinante zaupanja in merjenje le-tega. Podpoglavje zaključujem z vplivom zaupanja na uspešnost diadnega odnosa uvoznik-izvoznik. Naslednji izmed obravnavanih dejavnikov je zavezanost, ki je prav tako najprej predstavljen z definicijami, sledijo dimenzije in sestavine zavezanosti, merjenje zavezanosti ter njen vpliv na uspešnost odnosa. Zadnji izmed obravnavanih dejavnikov je psihična razdalja. Podpoglavje se prične z opredelitvijo koncepta psihične razdalje in temeljnimi sestavinami le-te ter razliko med kulturno in psihično razdaljo. Sledi paradoks psihične razdalje in načini merjenja le-te ter vpliv psihične razdalje na poslovanje podjetja.

Drugi sklop magistrskega dela vsebuje empirično raziskavo o dejavnikih uspešnosti diadnega odnosa uvoznik-izvoznik na primeru podjetja X in se začne s predstavitvijo podjetja, nadaljuje pa z opredelitvijo strukture raziskave in konceptualnega modela. Sledi postavitev hipotez in opis metodologije raziskave. V petem poglavju predstavim rezultate raziskave, ki zajemajo značilnost vzorca in analizo posameznih spremenljivk, ocenim zanesljivost in veljavnost merjenja ter preverim domneve. Sledi še zadnje, sklepno poglavje, v katerem poleg ugotovitev opredelim še omejitve dela in teme za nadaljnje raziskave.

Metoda dela

Kot sem že zgoraj opisala, bo magistrsko delo sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Prvi del bo vseboval pregled literature oziroma člankov, drugi, empirični del pa poglobljeno empirično raziskavo.

Vzorčni okvir respondentov – uvoznikov v tujini je bil pridobljen v okviru tujih partnerjev slovenskega izvoznega podjetja X, ki trži različne elektronske izdelke (antene, baterije, jedra, transformatorje, EMC filtre, merilne sisteme in potenciometre) na trge v Evropi,

Aziji in Afriki. Vprašalnik je bil respondentom razposlan po elektronski pošti preko Inštituta za trženje na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Glede na dejstvo, da je bil raziskovalni instrument poslan partnerjem iz 41 držav na treh kontinentih, je takšen vzorčni okvir predstavljal dobro osnovo za proučevanje dejavnikov uspešnosti diadnega odnosa uvoznik-izvoznik v medkulturnem kontekstu.

Sledilo je zbiranje odgovorov in analiziranje le-teh. Pridobljeni odgovori so osnova za statistično obdelavo podatkov, ki je narejena s pomočjo programa SPSS Statistics 17.0. S pridobljenimi rezultati sem nato sprejela ali ovrгла hipoteze, ki sem si jih postavila. Pridobljene statistične rezultate sem nato še primerjala z že obstoječimi spoznanji iz tuje literature.

1 TRŽENJE, TEMELJEČE NA ODNOSIH V MEDNARODNEM KONTEKSTU

V tem poglavju bom predstavila definicije trženja, temelječega na odnosih, sledila bo klasifikacija odnosov in življenjski cikel medorganizacijskega odnosa. V zadnjem delu pa predstavljam proces menjave v trženju, temelječem na odnosih.

1.1 Definicija trženja, temelječega na odnosih

Podjetja se danes srečujejo z izredno hudo konkurenco, ki jo je prinesla globalizacija. Odprtje trgov sicer pomeni velike možnosti za poslovanje na tujem, vendar pa je s seboj prineslo tudi izredno hudo konkurenco. V tem hudem konkurenčnem boju managerji iščejo načine, kako podjetja, ki jih vodijo, pripeljati vsaj korak pred konkurenco, to pa velikokrat pomeni tudi prilagajanje poslovanja in trženjske strategije.

Tako je v zadnjih letih nastala nova veja trženja, in sicer trženje, temelječe na odnosih v mednarodnem kontekstu, ki je tako v trženjski teoriji kot tudi praksi doživelo razcvet že v devetdesetih letih. Različni avtorji so s svojimi raziskavami prispevali pomemben delež k pojmovanju in razumevanju tovrstnega trženja. V nadaljevanju predstavljam nekaj njihovih definicij.

Najbolj preprost model trženja, temelječega na odnosih, izhaja iz analize transakcijskih stroškov z osredotočanjem na izmenjavo odnosov med kupcem in prodajalcem (Heide, 1994, str. 73). Skrajni primer je razmerje, kjer so odnosi nepomembni. Avtorji ga imenujejo transakcijski odnos (Healy, Hasting, Brown & Gardiner, 2001). V tem razmerju

je odnos nepomemben in gre zgolj za enkratno, kratkoročno izmenjavo, ki ima točno določen začetek in konec (Gundlach in Murphy, 1993, str. 36). Nasprotno pomeni menjava temelječa na odnosih, razmerje, kjer je odnos zelo pomemben in vsebuje vrsto izmenjav, traja daljše obdobje in v odnos vpleta tako ekonomske kot tudi družbene obveznosti in dolžnosti.

»Trženje, temelječe na odnosih, se nanaša na vse tržne aktivnosti, ki so usmerjene v snovanje, razvoj in vzdrževanje uspešne menjave, temelječe na odnosih« (Morgan in Hunt, 1994, str. 21). Ta definicija pa je zelo široka in ne pove nič o naravi ali namenu te zveze.

V Tabeli 1 navajam zbir definicij drugih avtorjev, ki so s svojim delom pripomogli k boljši opredelitvi trženja, temelječega na odnosih.

Tabela 1: Primer zbira definicij trženja temelječega na odnosih in njihovi poudarki

Avtor	Definicija trženja, temelječega na odnosih
Hakansson (1982)	Trženje, temelječe na odnosih, je osebni in družbeni odnos med kupcem in prodajalcem, ki temelji na medsebojnem kontaktu, vzajemnih ciljih, zaupanju in zavezanosti.
Jackson (1985)	Trženje, temelječe na odnosih, je trženje, usmerjeno v močan odnos, ki traja daljše obdobje.
Gronroos (1990)	Trženje, temelječe na odnosih, vsebuje snovanje in vzdrževanje odnosov tako, da so cilji obeh strani doseženi. To dosežemo z vzajemno menjavo in izpolnitvijo obljub.
Kotler (1991)	Trženje, temelječe na odnosih, je graditev dolgoročnega, zadovoljujočega odnosa med ključnimi strankami
Sheth in Parvatiyar (1995)	Trženje, temelječe na odnosih, vsebuje delujoč odnos med organizacijo in njenimi dobavitelji s ciljem povečati kupčevo zadovoljstvo
Achrol (1997)	Trženje, temelječe na odnosih, se nanaša na ustanovitev dolgoročnega odnosa, temelječega na strukturi dolgoročnih koristi in vzajemnega razumevanja med kupcem in prodajalcem
Weitz in Bradford (1999)	Trženje, temelječe na odnosih, se nanaša na številne trženjske aktivnosti, usmerjene v razvoj močnega, partnerskega odnosa s ključnimi medorganizacijskimi kupci

Vir: Heffernan, T., Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships, Qualitative Market research: An International Journal, 2004, str. 115

Na podlagi obstoječih definicij je Harker (1999, str. 16) postavil novo, ki poudarja management več odnosov: »Trženje, temelječe na odnosih, se pojavi, ko organizacija sodeluje v proaktivnem oblikovanju, razvijanju in vzdrževanju interaktivne in dobičkonosne menjave z izbranimi kupci ali partnerji v daljšem obdobju.«

1.2 Klasifikacija odnosov v mednarodni menjavi

Odnosi se pri mednarodnem poslovanju lahko zelo razlikujejo. V literaturi zasledim dva skrajna odnosa v mednarodni menjavi, na eni strani enostavno transakcijo, na drugi pa mreže, kjer gre za visoko ekonomsko in socialno odvisnost akterjev. V nadaljevanju predstavljam šestrazredno klasifikacijo, ki jo je po različnih avtorjih povzel Rao (2002, str. 613):

1. Enostavna transakcija med kupcem in prodajalcem. Gre za diskretno tržno osnovano menjavo, kjer cena vsebuje vse potrebne informacije.
2. Ponavljajoče se transakcije. Podjetje uporablja trženjske strategije, kot so na primer programi zvestobe, da bi pridobilo lojalnost kupcev. Takrat se začneta razvijati zaupanje ter zavezanost.
3. Mehki odnosi med kupcem in prodajalcem. Ti odnosi se razvijejo s ponavljajočimi transakcijami brez pogodb, vendar s specifičnimi investicijami v prilagoditve posameznim klientom.
4. Močni dolgoročni pogodbeni odnosi. Odnosi, ki jih uvrščamo v to skupino, se osredotočajo na reševanje problemov in vsebujejo veliko mero družbenih vezi.
5. Strateške zaveze so obširni pogodbeni odnosi, podobni vertikalno integriranim podjetjem. Ekonomska odvisnost med partnerji je visoka, socialna odvisnost pa je lahko nizka, saj legalne sankcije uveljavljajo in narekujejo sodelovanje.
6. Mreže povezujejo več kot tri akterje z visoko stopnjo ekonomske in socialne odvisnosti.

1.3 Življenjski cikel medorganizacijskega odnosa

Kot vsak drug odnos gre tudi medorganizacijski skozi različne faze življenjskega cikla. Tako so nastale različne študije o nastanku odnosa med izvozniki in uvozniki, ki prikazujejo različne faze življenjskega cikla rasti medorganizacijskega odnosa.

Heffernan (2004, str. 116) je analiziral obstoječe teorije medorganizacijskega odnosa in življenjski cikel razdelil v naslednje stopnje :

1. Stopnja pred odnosom (angl. *Pre-relationship stage*)

Ta stopnja se nanaša na aktivnosti, ki nastanejo, preden je odnos s partnerjem ustanovljen. Vanjo uvrščamo 4 korake procesa. Prvič, nastati mora določena zahteva, ki generira potrebo organizacije, da vstopi v nov odnos. Sledi iskanje ustreznega partnerja. Tretji korak je izbor ožje skupine možnih partnerjev, izmed katerih izberemo ustreznega, kar predstavlja zadnje dejanje v tej stopnji. Sledi stopnja zgodnje interakcije.
2. Stopnja zgodnje interakcije (angl. *Early interaction stage*)

Vsebuje resna pogajanja glede stila in strukture odnosa. Na začetku te stopnje imamo bolj malo izkušenj o poslovanju ali poslovni kulturi nasprotne strani, kar vodi v visok nivo negotovosti. Nivo učenja, ki se pojavi na tej stopnji, je najvišji v celotnem življenjskem ciklu odnosa. Pomanjkanje izkušenj in razumevanja med organizacijama vpliva na šibkost odnosa, ki se posledično lahko konča že v tej fazi.
3. Stopnja rasti odnosa (angl. *Realtionship growth stage*)

Ta stopnja je označena z visokim nivojem vzajemnega delovanja med strankama in intenzivnega obojestranskega učenja ter z adaptacijo. Znanje, ki ga partnerja pridobita v tej fazi, bo zmanjšalo negotovost in razdaljo med njima.
4. Stopnja partnerskega odnosa (angl. *Partnership stage*)

V tej fazi je odnos najzrelejši in partnerja sta pridobila visoko mero izkušenj v sodelovanju drug z drugim. Učenje, ki je bilo tako ključno v stopnji rasti odnosa, je doseglo stabilno raven, in organizaciji sta sedaj zelo pomembni druga za drugo, kar vodi v nadaljnje sodelovanje. V tej stopnji gre za visok nivo zavezanosti med partnerji. Razvile so se norme, ki vodijo odnos.
5. Stopnja zaključka odnosa (angl. *Relationship end stage*)

Ko v odnosu ni več vzvoda, zaradi katerega bi še obstajal, partnerji prekinejo sodelovanje. Prekinejo ga lahko v katerikoli fazi življenjskega cikla, toda ta stopnja posebej navaja, da v odnosu ni več vzvoda, kar vodi v prekinitev vezi sodelovanja.

Naslednja, nekoliko širša opredelitev življenjskega cikla odnosa, razdeli teorije v dve večji skupini: teorijo stopenj (angl. *Stages theory*) in teorijo stanj (angl. *States theory*). Teorija stopenj poudarja, da gre odnos skozi različne faze. Pripada ji največji del raziskovalcev. Kljub temu pa obstaja vrsta kritik na njen račun. Težko je namreč verjeti, da obstaja natančna meja v razvoju odnosa, da bi le-tega lahko uvrstili v določeno stopnjo. Tudi

razvoj odnosa ne gre vedno skozi vse faze življenjskega cikla odnosa (Rao et al., 2002, str. 603).

Nasprotno pa se teorija stanj osredotoča na nepredvidljiva stanja odnosa v določenem trenutku, saj se strateške poteze vpletenih partnerjev pojavijo na nepredvidljiv način. Razvoj odnosa je veliko bolj zapleten in se ga ne da razdeliti na tak strukturni način, kot to navaja teorija stopenj. Odnos se lahko razvija naprej, lahko nazaduje ali pa enostavno ostane na istem. Način reagiranja vpletenih pa je odvisen od različnih okoliščin in priložnosti v danem trenutku (Rao et al., 2002, str. 604).

1.4 Proces menjave v trženju temelječem na odnosih

Ta proces menjave obsega menjavo med kupci, dobavitelji, notranjimi enotami, vlado in konkurenti. Mnogi raziskovalci so identificirali in kategorizirali elemente, ki vplivajo na proces te menjave. Tako lahko zasledimo dve glavni delitvi teh elementov, in sicer na tehnične in družbene elemente ter strukturne in družbene vezi (na primer Buttle in Ahmad, 1999; Gordon, 1998; Mattsson, 1985; Turnbull in Wilson, 1989 v Rao & Perry, 2002, str. 600). V nadaljevanju združujem zgoraj omenjene elemente v dve skupini, in sicer v družbene in strukturne vezi.

Družbene vezi razumem kot investicije časa in energije, ki ju uporabimo, da se vzpostavi medosebni odnos med partnerji, kar pa se lahko nanaša na formalni, organizacijski ali pa neformalni, osebni odnos. Te vezi se okrepijo z mnogimi kontakti med obema stranema, začnejo pa se z začetnimi formalnimi in nadaljujejo s kasnejšimi neformalnimi ali osebnimi stiki. Ob tem so zaupanje, zavezanost in lojalnost glavni elementi družbenih vezi.

Rao et al. (2002, str. 602) je naredil pregled elementov družbenih vezi, ki vplivajo na uspešnost odnosa in jih navajajo različni avtorji. Pri dvanajstih obravnavanih avtorjih je zaupanje kar enajstkrat omenjeno med dejavniki uspešnosti odnosa, zavezanost pa desetkrat. Sledijo jima še medsebojna odvisnost, recipročnost, sodelovanje, moč, komunikacija, zadovoljstvo in deljena vrednost. Slednja dva elementa sta omenjena le pri treh izmed dvanajstih obravnavanih avtorjev. Omenjeni pregled elementov prikazujem v Tabeli 2.

Tabela 2: Elementi družbenih vezi, ki vplivajo na uspešnost odnosa in ki jih navajajo različni avtorji

	Zaupanje	Zavezanost	Medsebojna odvisnost	Recipročnost	Sodelovanje	Moč	Komunikacija	Zadovoljstvo	Deljena vrednost	Skupaj
Dwyer st al. (1987)	+	+								2
Anderson in Weitz (1989)	+		+		+		+		+	5
Anderson in Narus (1990)	+		+		+	+	+			5
Morgan in Hunt (1994)	+	+					+	+		4
Wilson (1995)		+	+		+				+	4
Styles in Ambler (1996)	+	+	+	+	+	+				5
Fontenost in Wilson (1997)	+	+	+	+		+	+	+		7
Buttle in Ahmad (1999)	+	+		+					+	4
Garbarino in Johnson (1999)	+	+						+		3
Teale (1999)	+	+		+		+				4
Palmer (2000)	+	+	+	+	+					5
Perry et al.(2001)	+	+	+	+						4
Skupaj	11	10	7	6	5	4	4	3	3	

Vir: Rao, S. & Perry, C., *Thinking about relationship marketing: where are we now? Journal of Business & Industrial Marketing*, 2002, str. 602

Nasprotno lahko govorimo o strukturnih vezeh, kadar se dve organizaciji prilagodita druga drugi v ekonomskem ali tehničnem pogledu, ko gre na primer za prilagoditev produkta ali procesa, ko si partnerja delita vzajemno znanje in informacije, pogodbe, sredstva itd. (Wilson, 1988, str. 44). V splošnem lahko strukturne vezi v grobem razdelimo v naslednje tri skupine: prilagoditev proizvoda ali procesa, finančne izmenjave in informacijske izmenjave. Prilagoditev proizvoda je vidna in zelo pomembna komponenta poslovnega odnosa, saj značilnosti proizvoda močno določajo le-tega in naravo same menjave med partnerjema. Tudi brez finančnih izmenjav na trgu ne gre in tudi te vplivajo na poslovni odnos. Izmenjava informacij nadalje omogoča različnim podatkom in informacijam prisotnost v komunikacijskem procesu med partnerjema in večja zavezanost in zvestoba med njima (Johanson & Mattsson, 1987; Pelton, Strutton & Lumpkin, 1997; Frazier & Summers, 1984 v Rao, 2002, str. 601).

2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DIADNI ODNOS UVOZNIK - IZVOZNIK

Kompleksni odnosi med kupcem in prodajalcem so nedvomno obstajali že v obdobju preproste blagovne menjave. Tako kot takrat se tudi danes ti odnosi razvijajo skozi čas, ko kupec in prodajalec razvijata zaupanje, podprto s kvalitetnimi produkti in zanesljivimi storitvami.

V današnjem visoko konkurenčnem okolju mnogi vidijo strateški medorganizacijski odnos kot ključno konkurenčno prednost. Enkratne odnose danes nadomeščajo dolgoročne partnerske zveze, ki temeljijo na tesnem medsebojnem sodelovanju, zaupanju in delitvi tveganja (Rowley, 2004; Liljander & Roos, 2002).

Tabela 3: Ključni dejavniki uspešnega odnosa med poslovnimi partnerji v literaturi

Avtor	Industrija	Dejavnik uspešnega odnosa
Adobor (2002)	B-2-B	Zaupanje, komunikacija
Anderson in Narus (1990)	Proizvajalec, distributer	Zadovoljstvo, sodelovanje, zaupanje, komunikacija
Barnes (1994)	Storitve	Komunikacija, odkritost, zaupanje, zavezanost, zadovoljstvo, brez vezi
Blenkhorn in Mackenzie (1996)	Kupec - prodajalec	Interakcija, investicije, zadovoljstvo, zaupanje, zavezanost
Czepiel (1990)	Storitve	Zaupanje, zavezanost
Doney in Cannon (1997)	Kupec - prodajalec	Zaupanje večja verjetnost dolgoročnega sodelovanja
Dwyer et al. (1987)	Kupec - prodajalec	Zaupanje, zavezanost
Ganesan (1994)	Maloprodaja - dobavitelj	Zavezanost, zaupanje, zadovoljstvo
Garbarino in Johnson (1999)	Kupci	Zavezanost, zaupanje, komunikacija
Gummesson (1996)	Kupec - prodajalec	Sodelovanje, zaupanje, tveganje, bližina
Halinen (1996)	Storitve	Privlačnost, zaupanje, zavezanost
Han et al. (1993)	Industrija	Vzajemno zaupanje, zavezanost, zadovoljstvo s predstavo
Handfield in Bachtel (2002)	Dobaviteljska veriga	Zaupanje
Hunt et al. (2002)	B-2-B	Sodelovanje, zaupanje, zavezanost, komunikacija
Mohr in Spekman (1994)	Maloprodaja - dobavitelj	Koordinacija, zavezanost, participacija, zaupanje
Morgan in Hunt (1994)	Maloprodaja - dobavitelj	Sodelovanje, zaupanje, zavezanost, komunikacija
Simpson in Mayo (1997)	Maloprodaja - dobavitelj	Zavezanost, zaupanje, zadovoljstvo
Verkoef et al. (2002)	Kupec	Zaupanje, zavezanost, zadovoljstvo
Wilson (1995)	Kupec - prodajalec	Zavezanost, zaupanje, zadovoljstvo, prilagoditev, vezi, komunikacija

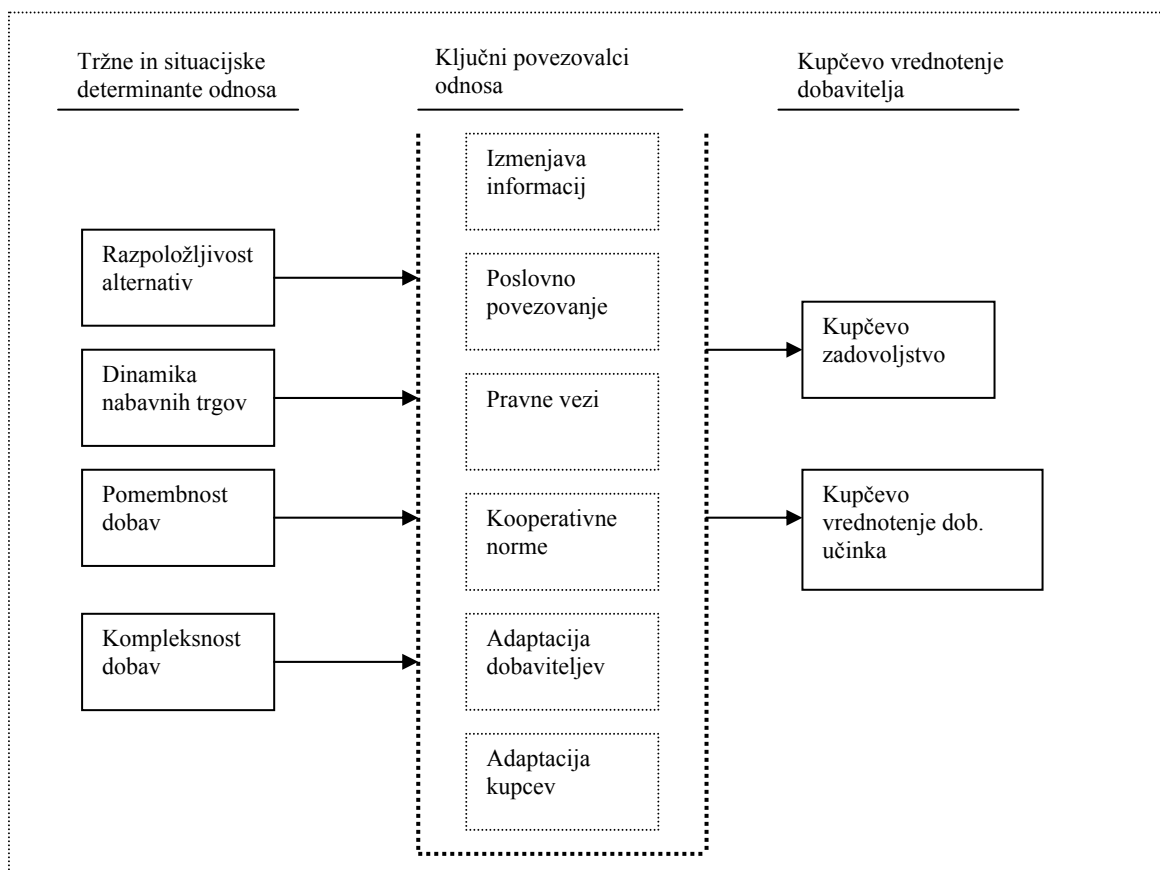
Vir: Heffernan, T., Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships, Qualitative Market research: An International Journal, 2004, str. 116

Da bi lahko bolje razumeli trženje temelječe na odnosih, moramo poznati kritične elemente medorganizacijskega odnosa. V Tabeli 3 prikazujem ključne dejavnike, ki jih

različni avtorji v svojih teorijah navajajo kot ključne za uspešen odnos. Avtorji so proučevali tako medorganizacijski odnos kot tudi odnos med končnim kupcem in prodajalcem. Proučevan je bil tako industrijski kot tudi storitveni sektor. Vsak izmed avtorjev je preučeval svoje dejavnike uspeha, največkrat pa so za uspešen odnos potrdili zaupanje, zadovoljstvo in zavezanost. Sledijo še komunikacija, investicije, interakcija, tveganje in participacija.

Nastalo je veliko teorij o dejavnikih, ki vplivajo na odnos. Nekateri izmed teh dejavnikov so si podobni, drugi so zelo različni. Cannon in Perreault (1999) sta jih analizirala in jih skušala klasificirati. Ključni povezovalci odnosa, ki vplivajo na kupčevo vrednotenje dobavitelja in s tem tudi na uspešnost odnosa, so izmenjava informacij, poslovno povezovanje, pravne vezi, kooperativne norme, adaptacija prodajalca in kupca. Ob tem pa sta definirala še tržne in situacijske determinante odnosa, ki vplivajo na zgoraj omenjene povezovalce. Omenjeni model je prikazan v Sliki 1.

Slika 1: Shematični prikaz ključnih gradnikov diadnega odnosa kupec-prodajalec



Vir: Cannon, P.J. & Perreault, W.D., *Buyer-Seller Relationship in Business Markets*, *Journal of Marketing Research*, 1999, str. 442

2.1 Zaupanje

Zaupanje je v teoriji pogosto navedeno kot ključni dejavnik uspešnega medorganizacijskega odnosa. Skoraj vsak avtor, ki je v svojih raziskavah preučeval odnos med izvozniki in uvozniki, je za ključni dejavnik tega odnosa navedel zaupanje. Tudi predhodno v Tabeli 2 prikažem, da izmed vseh naštetih avtorjev le Wilson med te dejavnike ne uvršča zaupanja.

V nadaljevanju predstavljam različne definicije zaupanja. Sledijo opis razvoja zaupanja skozi različne faze življenjskega cikla odnosa, determinante zaupanja ter načini merjenja le-tega. Razdelek zaključujem s predstavitvijo vpliva zaupanja na uspešnost diadnega odnosa uvoznik-izvoznik.

2.1.1 Opredelitev koncepta zaupanja

Zaupanje med organizacijami temelji na istih principih kot v medosebnih odnosih, ko nas spremlja že od rojstva naprej. Že otrok zaupa svojim staršem, da ga bodo na primer varovali. Zaupanje je del človekovega vsakdanjega življenja. Večkrat na dan se namreč soočamo z odločitvijo, ali zaupati ali ne, pa se tega niti ne zavedamo. Pri nakupu določenega izdelka se na primer odločimo, da bomo zaupali posameznemu proizvajalcu. Tudi pri medorganizacijskem zaupanju gre za zaupanje med ljudmi, ki organizacijo predstavljajo.

V teoriji obstaja veliko različnih definicij zaupanja, bistvena značilnost vseh pa je v tem, da gre za zaupanje med dvema stranema takrat, ko ena stran verjame v zanesljivost druge in da bosta partnerja pri svojem sodelovanju delovala pošteno. Zaupanje je potreben pogoj za zavezanost, oba pa sta rezultat dolgoročnega razvoja sodelovanja med dvema partnerjema.

Klasična opredelitev zaupanja je »...splošno pričakovanje, ki ga ima posameznik ali organizacija, da se lahko zanese na besedo drugega posameznika ali na organizacijo« (Rotter v Zineldin & Jonsson, 2000, str. 248). Moorman, Deshpande in Zaltman (1993, str. 82) definirajo zaupanje kot pripravljenost zanesti se na drugega partnerja. Morgan in Hunt (1994, str. 23) pa pravita, da zaupanje obstaja, ko se ena stran v menjavi zanese na partnerjevo zanesljivost in integriteto.

Da se ena stran lahko zanese na drugo, mora posameznik ali podjetje verjeti, da je nasprotna stran vredna zaupanja in poštena, kar dokazuje z naslednjimi lastnostmi:

doslednost, kompetentnost, poštenost, pravičnost, odgovornost, pripravljenost pomagati in prijaznost. Podjetje mora upoštevati vse te lastnosti, če želi uspešno snovati, voditi in vzdrževati odnos s svojimi kupci (Zineldin & Jonsson, 2000).

Anderson in Narus (1990, str. 45) se osredotočata na zaznane rezultate zaupanja, ki ga definirata kot »...prepričanje podjetja, da bo drugo podjetje delovalo tako, da bo rezultat pozitiven, kot tudi, da ne bo delovalo nepredvidljivo, kar bi imelo negativen rezultat.«

V teoriji se pojavljajo naslednje tri glavne komponente zaupanja (Sako, Mayer & Sirdeshmukh v Heffernan, 2004, str.115):

1. komponenta verodostojnosti oziroma komponenta kompetenc – ali ima partner sposobnost in strokovno znanje, da jamči za partnerstvo. Gre za skupino veščin, kompetenc in značilnosti, ki omogočajo eni strani, da ima vpliv. Blagovne znamke in zaščitni znaki so simboli, ki obljublajo določen nivo storitve oziroma produkta. Garancija je neke vrste predhodnica zaupanja. Izkušnja s partnerjem je še ena osnova za zaupanje vanj. To komponento lahko opredelimo kot nivo, do katerega ena stran verjame drugi, da ima zahtevano strokovno znanje za uspešno izvedbo določenega dela in je to znanje pripravljena tudi uporabiti (Black, 2008, str. 47);
2. komponenta integritete ali pogodbeno zaupanje – ali se bo partner držal pisnih ali ustnih obljub, da bo vzdrževal določen nivo moralnega standarda;
3. komponenta naklonjenosti – ali bo partner prilagodljiv in se bo vedel nepristransko, ko se bodo pojavili novi pogoji v odnosu, in ali bo napravil več, kot je formalno dogovorjeno. O tej komponenti lahko govorimo tudi, kadar posameznik postavi interese svojega partnerja pred svoje.

Poleg zgoraj omenjenih komponent zaupanja pa Lewin (v Black 2008, str. 47) navaja še *razpoložensko* oziroma *dispozicijsko zaupanje*. Zaupanje je osnovna značilnost vsake družbene situacije, ki zahteva sodelovanje in medsebojno odvisnost. Že v primeru, ko posameznik posodi denar ali pa se odloči za obisk določenega zdravnika, mora sprejeti določeno tveganje ranljivosti in odvisnosti. Ta element tveganja je osnova za dispozicijsko zaupanje. Ko se posameznik ali organizacija odloči za zaupanje pred nezaupanjem, je to visok nivo dispozicijskega zaupanja. Da bi v neprestanem konkurenčnem boju podjetja ostala konkurenčna, se vedno pogosteje soočajo z odločitvijo zaupati ali ne. Podjetja so lahko nenaklonjena tveganju ali konzervativna. Z drugimi besedami, svoje usode ne želijo prepustiti drugemu podjetju, kar pa je zelo nespodbudno za zaupanje. Možno je tudi, da podjetja ne zaupajo zgolj zaradi tradicije. Tudi v tem

primeru gre za nizko dispozicijsko zaupanje. To se lahko pojavi še preden se podjetje seznaní z novim dobaviteljem oziroma potencialnim partnerjem (Black, 2008, str. 47).

Axelrod v Planinc (2004, str. 14) govori tudi o *preračunljivem ali kalkulativnem zaupanju*. Pri tem gre za pričakovanja o drugem, ki temeljijo na kalkulacijah o stroških in dobičkih določenih smeri delovanja, tako za tistega, ki zaupa, kot za zaupnika.

Nadalje loči Zucker (v Planinc, 2004, str. 29) še:

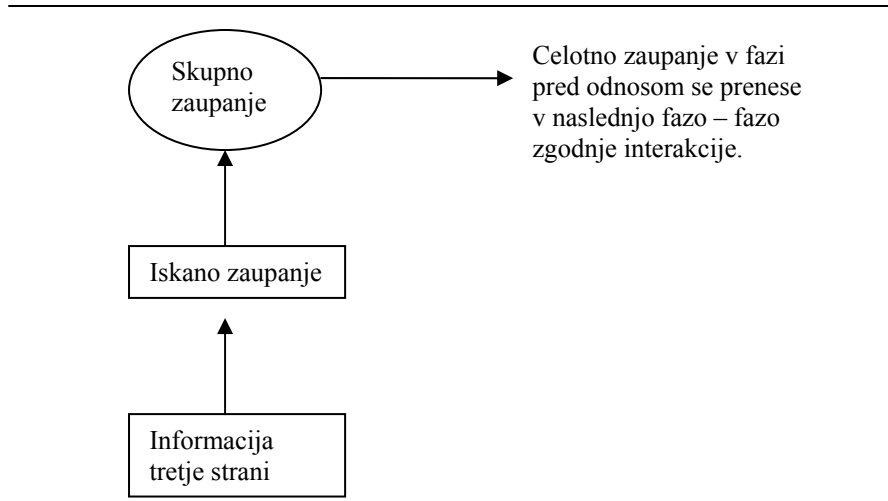
1. *procesno zaupanje*, ki se razvije iz konkretnih izkušenj in se kaže kot pričakovanje v bodoče transakcije. Gre za zaupanje, ki se pojavi v menjavah, kjer je vprašljiva kvaliteta blaga ali storitev, in se v končni fazi akumulira v ugled;
2. *značajska zaupanje* se ne nanaša na konkretne menjalne izkušnje, ampak je odvisno od osebnostnih lastnosti, kot so spol, starost ali pripadnost določeni skupini;
3. *institucionalno zaupanje* se vzpostavi v širši mreži odnosov. Viri tega zaupanja so tradicije, poklici, certifikati in licence.

2.1.2 Razvoj zaupanja v prvih treh fazah življenjskega cikla odnosa

Od vseh petih predhodno opisanih faz življenjskega cikla odnosa je tvorba zaupanja najbolj kritična v začetnih fazah odnosa. V nadaljevanju predstavljám razvoj zaupanja v fazi pred odnosom, v fazi zgodnje interakcije in v fazi razvoja diadnega odnosa uvoznik – izvoznik.

Iskano zaupanje definiram kot iskanje dokazov in informacij pri indirektnih virih, ki povečajo partnerjev nivo zaupanja v odnos. Tak primer je na primer pogovor s tretjo stranjo, z ljudmi, ki lahko svetujejo glede partnerjeve verodostojnosti, odgovornosti in finančne situacije, kar lahko pomaga k večji varnosti pri nadaljnjih dogovorih. Gre za iskanje informacij. To je edina komponenta zaupanja, ki se razvije v prvi fazi odnosa in ki je prenesena v naslednjo stopnjo. Razvoj zaupanja v fazi pred odnosom prikazujem v Sliki 2.

Slika 2: Razvoj zaupanja v fazi pred odnosom



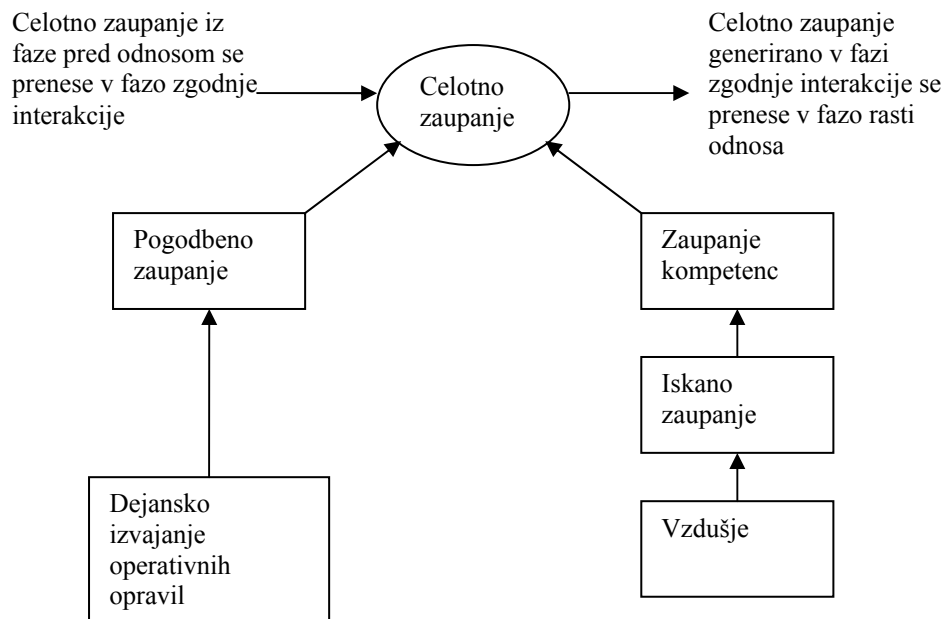
Vir: Heffernan, *Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships, Qualitative Market research: An International Journal*, 2004, str. 120

Sledi razvoj zaupanja v drugi fazi, to je v zgodnji interakciji odnosa. Tu je zaupanje ključna spremenljivka pri graditvi odnosa. Poleg komponente iskanega zaupanja, prenesene iz predhodne faze, se tu pojavijo še pogodbeno zaupanje, zaupanje kompetenc in ponovno iskano zaupanje. Pogodbeno zaupanje se poveča ali zmanjša glede na to, kako se vsaka izmed strani obnaša pri izvajanju manjših opravil, kot je na primer odgovor na določeno zahtevo partnerja po elektronski pošti ali pa, da se partner res drži roka, ki ga obljubi.

Iskano zaupanje ni le preneseno v drugo fazo življenjskega cikla odnosa, ampak se tu še dodatno poveča ali zmanjša, odvisno od atmosfere, ki jo partner občuti ob obisku podjetja. Gre za nekakšen občutek, da je to nekaj, kar obiskovalca zanima ali pa ne. Prav to iskano zaupanje pa vpliva na naslednjo komponento zaupanja, na zaupanje kompetenc. Pridobljeno iskano zaupanje povzroči večjo varnost pri nadaljevanju z dogovori. Razvoj zaupanja v fazi zgodnje interakcije prikazujem v Sliki 3.

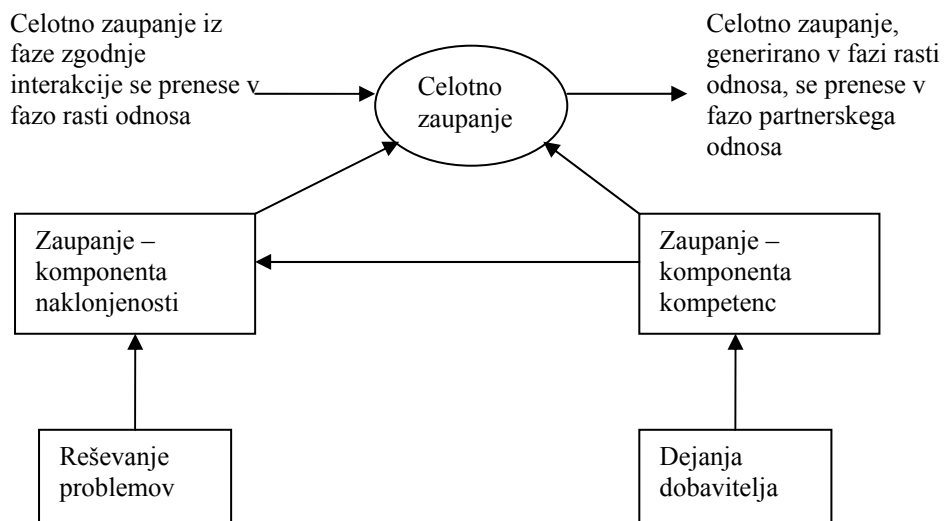
V fazi rasti odnosa imata največji vpliv na celotno zaupanje komponenti naklonjenosti in kompetenc. Na nastanek prvega najbolj vpliva način, kako partner rešuje določene zadeve. Še en dejavnik, ki vpliva na to komponento pa je zaupanje – komponenta kompetenc. Bolj kot je partner kompetenten oziroma primeren, večja je komponenta naklonjenosti.

Slika 3: Razvoj zaupanja v fazi zgodnje interakcije



Vir: Heffernan, *Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships, Qualitative Market research: An International Journal*, 2004, str. 121

Slika 4: Razvoj zaupanja v fazi rasti odnosa



Vir: Heffernan, *Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships, Qualitative Market research: An International Journal*, 2004, str. 122

V fazi rasti odnosa so dejanja dobavitelja tista, ki vplivajo na nastanek komponente kompetenc pri partnerju, in ne več vzdušje, kot je bilo v prejšnji fazi. Razvoj zaupanja v fazi rasti odnosa prikazujem v Sliki 4.

2.1.3 Glavne determinante zaupanja

V nadaljevanju predstavljam pet glavnih determinant zaupanja po Andersonu in Weitzu (1989, str. 314):

1. Ugled. Posamezniki in podjetja pošiljajo s trenutnim vedenjem okolici določene signale o bodočem delovanju. Posameznik bo prej zvest drugemu, če slednji uživa ugled o kooperativnem obnašanju. Enak mehanizem deluje tudi med podjetji in služi za preverjanje slabega obnašanja ter za graditev zaupanja pri dolgoročnih odnosih. Tako bo na primer član na tržni poti škodljivo ravnanje proizvajalca sprejel kot sebično. Razlagal si bo, da proizvajalec skrbi le za lastno dobro namesto za skupno blaginjo, in mu ne bo zaupal.
2. Podpora. Zagotavljanje podpore, kot je produktno izobraževanje, promocijski material, odgovor v primeru zahteve po informacijah, je pomemben način vplivanja na druge člane na tržni poti. Pogosto je pritožba članov na tržni poti prav pomanjkanje podpore, ki vodi v nezadovoljstvo in negotovanje. Nasprotno so proizvajalci, ki ostale člane na tržni poti podpirajo, nagrajeni z boljšim odnosom. Poleg pošiljanja signalov o zanesljivosti lahko proizvajalci vplivajo na višji nivo zaupanja z razvijanjem skupnih ciljev z drugimi člani na tržni poti, kar pospešuje nastanek osnove za razumevanje, soglasnost, celo za podobnost, to pa daje prepričanje nasprotni strani, da se lahko zanese nanje.
3. Skladnost ciljev. Eno najtežjih problemov vodstva na tržni poti je nestrinjanje glede ciljev, še posebej glede cilja rasti, kar je razumljivo med neodvisnimi organizacijami, ki sodelujejo med sabo. Ko se sodelujoči dogovorijo glede ciljev, je konflikt minimiziran in zaupanje se lahko razvije (Stern et al. v Anderson et al., 1989, str. 314).
4. Kulturna podobnost. Kulturne razlike prinašajo v odnos določene ovire, ki otežujejo zaupanje med vpletenimi. Problem pogosto nastane, kadar je proizvajalec iz ene države, distributer pa iz druge, in je še posebno pereč, če sta si ti dve državi zelo kulturološko in geografsko oddaljeni. Jedro problema je pomanjkanje skupnih vrednot in metod, ki se izražajo kot razlike v kognitivnih

stilih in metodah poslovanja. Iz tega je pričakovati, da so odnosi, v katerih sodelujejo člani različnih držav, bolj krhki (Root v Anderson et al., 1989, str. 314).

5. Starost. Eden izmed razlogov, zakaj se starejši odnosi nadaljujejo, je v izkušnjah, ki omogočajo zaupanje. Starejši kot je odnos, večja je verjetnost, da je že prešel kritično fazo konflikta. Če preživi omenjeno fazo, so temelji za osebno zaupanje, vzajemno všečnost in dobro sodelovanje postavljeni. Tudi če podjetje ne preide te faze, vpleteni spoznajo značilnosti nasprotne strani in poglobijo medsebojno razumevanje, slednje pa izboljša kvaliteto odnosa (Williamson v Anderson et al., 1989, str. 314).

Planinc (2004, str. 31) navaja še nekatere druge elemente, ki povečujejo zaupanje. Na osebni ravni je to lahko individualna nagnjenost k zaupanju ali pa določen način vodenja, na organizacijski ravni je potrebno upoštevati vpliv organizacijske klime, na ravni mednarodnega okolja pa različnost nacionalnih kultur in značilnosti posameznih industrij. Pri slednji avtor misli na primer na pogostost in odprtost med-organizacijske komunikacije, število izmenjanih različnih vsebin med organizacijami, trajnost odnosa itd.

2.1.4 Merjenje zaupanja

Polemike glede merjenja zaupanja se vrtijo predvsem okrog opredelitve indikatorjev zaupanja. V literaturi najpogosteje uporabljeni indikatorji so kompetence, naklonjenost, integriteta in predvidljivost. Veliko avtorjev uporablja več indikatorjev pri svojih operacionalizacijah zaupanja, vendar ni splošnega dogovora, ali je v koncept zaupanja potrebno uvrstiti vse štiri, ali je eden predpogoj za drugega; ali so enakovredni ali pa jim je potrebno dodati določene uteži (Moellering, Bachmann & Lee, 2004, str. 562).

Moeller et al. nadalje povzemajo tri skupine raziskovalnih metod zaupanja. Prva skupina uporablja laboratorijske eksperimente, ki običajno vključujejo neke vrste zapornikove dileme. Zaupanje je namreč merjeno z odstotkom vzajemnega delovanja osebkov, ki sodeluje v eksperimentu, v kolikšni meri izbere sodelovanje v primerjavi z bežanjem. Ne glede na zanimive ugotovitve, ki jih prinašajo različne modifikacije te igre, je bil pristop kritiziran tako s strani zunanje veljavnosti, ki jo prinaša umetno okolje laboratorija, kot tudi s strani notranje veljavnosti, saj kooperativna izbira ne odseva nujno stanja zaupanja.

Drugi pristop raziskovanja zaupanja je standardiziran vprašalnik, pri katerem vprašani navajajo splošno stopnjo strinjanja ali nestrinjanja z navedenimi trditvami. Vse trditve skupaj sestavljajo merilo. Medtem ko je splošno nagnjenje vprašanega k zaupanju v teh primerih v glavnem ugotovljeno za značilno, je standardiziran vprašalnik lahko

pomanjkljiv, če govorimo o zunanji veljavnosti, saj situacija v trenutku anketiranja ne odseva nujno manifestacije zaupanja v vsakodnevni situaciji. Tudi notranja veljavnost je lahko vprašljiva, saj odgovori respondentov lahko odsevajo osebne dejavnike, kot so na primer pretekle izkušnje, ugotovljene kvalitete drugih itd.

Tretji pristop pri merjenju zaupanja uporablja tako imenovani ciljni vprašalnik, kjer anketirani navajajo svojo oceno oziroma sprejemanje točno določene osebe; pri tem je uporabljena Likertova lestvica. Glavna metodološka razlika v primerjavi s standardiziranim pristopom je v ciljnih trditvah, ki se nanašajo na točno določenega akterja. Vendar je tudi tu vprašljiva zunanja in notranja veljavnost merjenja, saj gre tudi v tem primeru za trenutni posnetek subjektivne percepcije vprašanega o zaupanju, ki ga ima do imenovane osebe v trenutku spraševanja in v stanju njunega specifičnega medosebnega odnosa.

2.1.5 Vpliv zaupanja na uspešnost diadnega odnosa uvoznik-izvoznik

Veliko avtorjev, ki so raziskovali poslovne odnose, je ugotovilo, da je zaupanje ena izmed ključnih determinant uspešnega odnosa. Razumevanje pomembnosti vloge zaupanja je ključno za razumevanje poslovnega odnosa. Zaupanje lahko dodatno zmanjšuje stroške distribucije, saj lahko denar in čas, ki bi ga podjetje porabilo za preverjanje druge strani, porabi v druge namene. Pomembno je tudi za vzdrževanje dolgoročnih odnosov, saj prinaša večjo učinkovitost, s tem da podjetjem ni potrebno neprestano iskati novih partnerjev, s čimer so povezani visoki stroški zamenjave dobavitelja. Posledično je tako podjetje lahko konkurenčnejše (Black, 2008, str. 54).

Zaupanje je pomembna sestavina sodelovanja in dogovora med dvema strankama. Pomembno je pri odnosih v menjavi, saj vodi do konstruktivnega dialoga in kooperativnega reševanja problemov. Tako ima ključno vlogo v razvoju dolgoročnega odnosa, saj so kratkoročne nepravilnosti neizogibne v vsakem odnosu. Na začetku vsakega odnosa mora ena stran delovati pred drugo, kar pomeni, da se mora zanesti na drugo, da bo izpolnila svoje obveznosti. Zaupanje je tisto, ki partnerjem prinaša prepričanje, da bodo kratkoročne nepravilnosti prinesle dolgoročne koristi (Lee & Daws; 2005; Wang, 2006; Pruitt, 1981; Wilding & Humphries, 1985; Kronman, 1985 v Black, 2008, str. 47).

Zaupanje je tako pomembno pri mednarodni menjavi, da ga Spekman (1988, str. 79) označi kot steber strateškega odnosa. Tudi Lehtonen (2006, str. 429), ki je raziskoval ključne značilnosti in faktorje, pomembne za uspešen odnos v storitvenem sektorju, je

ugotovil, da je obojestransko zaupanje med strankama ključni element uspešnega poslovnega odnosa.

2.2 Zavezanost

Podobno kot zaupanje je tudi zavezanost ena ključnih variabel pri razumevanju trženja temelječega na odnosih, in zelo uporaben konstrukt za merjenje verjetnosti kupčeve lojalnosti in kupčeve nakupne frekvence.

V nadaljevanju predstavljamo različne definicije zavezanosti, sledijo temeljne sestavine in determinante zavezanosti ter načini merjenja le-te. Na koncu poglavja opisujemo še vplive, ki jih ima zavezanost na uspešnost odnosa uvoznik-izvoznik.

2.2.1 Opredelitev koncepta zavezanosti

Prve definicije zavezanosti so se pojavile na področju socioloških in psiholoških disciplin. V sociološki literaturi je uporabljen koncept zavezanosti za analizo individualnega in organizacijskega vedenja. Sociologi uporabljajo zavezanost kot opisni koncept pri označevanju posebnih ljudi ali skupin. Uporabljajo jo kot neodvisno spremenljivko pri utemeljevanju posebnega vedenja posameznikov kot tudi za analizo različnih pojavov, kot so moč, vera, rekrutiranje za poklice, birokratsko vedenje in politično vedenje (Becker v Wong & Sohal, 2002, str. 37). Na drugi strani psihologi definirajo zavezanost kot znanje, ki usmerja posameznika k določenemu vedenjskemu nagnjenju (Kiesler v Wong & Sohal, 2002, str. 37).

Na osnovi zgoraj omenjenih konceptov so nekateri avtorji razvili tudi koncept zavezanosti v odnosu med kupci in prodajalci, kjer ne gre samo za partnerjevo prepričanje in izbiro (kognicija), ampak tudi za nivo njegove namere delovati v določeni smeri (Pritchard et al. v Wong, 2002, str. 37).

Morgan in Hunt (1994, str. 23) definirata zavezanost kot prepričanje partnerja, v pomembnost razvijajočega se odnosa in v potrebo maksimalnega napora za vzdrževanje le-tega. Zavezujoča stran verjame v vzdrževanje neomajnosti odnosa. Tako definicijo lahko apliciramo tako v družinski zakon kot tudi v organizacijo. Brez zavezanosti postane poslovni odnos lomljiv in ranljiv.

Anderson in Weitz (v Lewin & Johnston, 1997, str. 28) definirata zavezanost med proizvajalcem in distributerjem kot dolgoročno usmerjenost v odnos in trdita, da vzajemna

zavezanost vodi v sodelovanje članov distribucijskega kanala, da bi bolje zadovoljili kupčeve potrebe in s tem dosegli višjo vzajemno donosnost, kot v primeru ko bi delovali vsak posamezno.

Zavezanost kot tudi zaupanje ne vsebujeta naivnih razkritij podjetniških skrivnosti, vsebujeta pa stališče, da bo partner deloval z določeno integriteto. Zavezanosti se ne da vsiliti, ampak mora biti zaslužena. Razvoj določenega odnosa traja daljše obdobje, v tem času se tveganje in negotovost zmanjšujeta korak za korakom, zavezanost in zaupanje pa naraščata. Slednja morata biti grajena na dejanjih in ne samo na obljubah.

Druge opredelitve koncepta zavezanosti, kot so ga uporabili različni raziskovalci, povzemam po Keysuku in Frazieru (1997) in jih predstavljam v Tabeli 4.

Tabela 4: Različne definicije zavezanosti

Avtor	Študija	Definicija
Anderson in Weitz (1992)	Nepoznana industrija, 11 divizij petih velikih proizvajalcev in njihovih distributerjev	Želja po razvoju stabilnega odnosa, pripravljenost na manjše kratkoročne odpovedi za vzdrževanje odnosa in zaupanje v stabilnost odnosa
Scheer in Stern (1992)	Laboratorijska simulacija distribucijskih poti medicinske opreme	Namera o nadaljevanju odnosa
Morgan in Hunt (1994)	Distribucijski kanal pnevmatik; neodvisni trgovci z avtomobilskimi pnevmatikami in njihovi dobavitelji	Verovanje partnerja, da je odvijajoč se odnos tako pomemben, da partner jamči maksimalen napor za vzdrževanje tega odnosa.
Gundlach, Achrol in Mentzer (1995)	Laboratorijska simulacija distribucijskih poti mikroročunalnikov	Trajna namera za razvoj in vzdrževanje stabilnega, dolgoročnega odnosa.
Kumar, Scheer in Steenkamp (1995)	Distribucijski kanal avtomobilov	Namera partnerja nadaljevati odnos.
Brown, Lusch in Nicholson (1995)	Distribucijski kanal kmetijske opreme v treh srednjeevropskih državah; trgovci in njihovi glavni dobavitelji	Instrumentalna zavezanost: član tržne poti sprejme vpliv, ker upa, da bo prejel koristno reakcijo nasprotne firme. Normativna zavezanost: član tržne poti sprejme vpliv, ker hoče vzdrževati zadovoljujoč odnos.
Mohr, Fisher in Nevin (1996)	Distribucijski kanal računalniške opreme; proizvajalci in njihovi distributerji	Želja vzdrževati članstvo v diadnem odnosu

Vir. Keysuk, K. & Frazier, G.L., Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution, Journal of Business Research, 1997, str. 142

2.2.2 Temeljne dimenzije zavezanosti

Zavezanost je multidimenzionalna spremenljivka, Nastalo je več različnih opredelitev dimezij, ki jih nekateri avtorji imenujejo tudi komponente zavezanosti.

Po Alleenu in Meyerju (1990) bi morala biti zavezanost vedno obravnavana iz naslednjih vidikov (Wu, Chiang, Wu, Tu, 2004, str. 323) :

1. emocionalna zavezanost,
2. normativna zavezanost,
3. trajnostna zavezanost.

Pri emocionalni zavezanosti gre za občutek naklonjenosti in emocionalne zvestobe partnerstvu, kar je najpomembnejše pri razvoju in vzdrževanju obojestransko koristnega odnosa med partnerji (Kumar et al. v Wetzels, Ruyter & Birgelen, 1998, str. 409), saj ima močan pozitiven vpliv na namen in željo ohraniti odnos ter pripravljenost investirati vanj, vse skupaj pa pozitivno vpliva tudi na zadovoljstvo kupca. Omenjena zavezanost pa ima negativen vpliv na razvoj alternativnih odnosov ter na oportunistično vedenje. Zaupanje ima pri tem pomemben vpliv tako na zavezanost kot tudi na zadovoljstvo kupca.

Normativna zavezanost je opredeljena z obvezo, da člani ostanejo v organizaciji. V primeru normativne zavezanosti si firme delijo vzajemne cilje in vrednote ter tesno sodelujejo z namenom, da bi dosegle individualne in skupne cilje.

Trajnostna zavezanost se nanaša na zaznane finančne in nefinančne stroške ob zapustitvi odnosa. Ta zaznava je odvisna od števila alternativ.

V nadaljevanju predstavljam še en model dimenzij zavezanosti (Gutierrez, Cillan & Izquierdo, 2004, str. 355):

1. Vedenjska dimenzija – nanaša se na trenutno vedenje, obljube in žrtve oziroma odpovedi. Keysuk (1997) pa to dimenzijo opredeli kot obseg posebne pomoči, ki jo dobavitelj priskrbi, ko jo kupec potrebuje.
2. Časovna dimenzija – nakazuje namen prihodnje zavezanosti preko časovne komponente. Gre za povezavo med trajnostjo odnosa in zavezanostjo. Ko partner vidi odnos kot trajen, je v večini primerov prepričan, da bo dobavitelj deloval zvesto. Posledično je lahko motiviran, da okrepi oziroma spodbudi njegove poslovne vezi z dobaviteljem (Keysuk, 1997, str. 141).
3. Emocionalna dimenzija – vsebuje želje in občutke ter povzroči čustvene vezi, ki lahko vodijo v ponavljajoče nakupovanje (vedenjska dimenzija) in namen nakupovanja v prihodnosti (časovna dimenzija). Emocionalna dimenzija torej pozitivno vpliva na vedenjsko in časovno dimenzijo zavezanosti.

V literaturi lahko najdemo še kalkulatивно in lojalno zavezanost. Prva temelji na inputih, kot so investicije in alokacija sredstev med dvema poslovnima partnerjema (Williamson v Wetzels et al., 1998, str. 409) in ima pozitiven vpliv na razvoj alternativnih odnosov ter

oportunizma. Nadaljevanje zveze temelji na partnerjevem zaznavanju dobička, ki je odvisen od odnosa, in na stroških, ki jih ima, če ta odnos zapusti. Med te stroške štejemo v tem primeru izgubo trenutnih in bodočih koristi, ki bi jih partner imel od trenutnega kupca, ter težavnost iskanja novih kupcev (Gilliland & Bello, 2002, str. 28). Management bi se moral izogibati poslovnih odnosov, v katerih partnerji čutijo le kalkulativno zavezanost, saj se v tem primeru odločijo zapustiti zvezo, če dobijo ekonomsko ugodnejšo ponudbo alternativnega dobavitelja.

Lojalna zavezanost je stanje povezanosti s partnerjem, ki je definirana z zvestobo in vdanostjo (Fletcher v Gilliland et al., 2002, str. 28). Gre za proizvajalčevo emocijo in obvezo distributerju, kjer za uspešen odnos niso dovolj le ekonomski motivi, ampak občutek povezanosti s partnerjem, ker otežuje izstop iz odnosa. O lojalni zavezanosti lahko govorimo, ko so prisotne tri strani in je A lojalen B, ko mu C ponudi določeno ekonomsko korist, ki je večja kot jo ponuja B.

2.2.3 Determinante zavezanosti

V prejšnjih poglavjih sem že ugotovila pomen, ki ga ima zavezanost v odnosu uvoznik – izvoznik. V tem poglavju pa želim predstaviti elemente, ki vplivajo na zavezanost, saj lahko izvoznik s poznavanjem le-teh izboljšam uspešnost odnosa, ki ga ima s partnerjem v tujini.

Študija Goodmana in Diona (2001) razdeli elemente zavezanosti v trženjske in vedenjske dejavnike. Med trženjske uvršča posebne investicije, stabilnost produkta in odvisnost (Wu et al., 2004, str. 324):

1. Posebne investicije stabilizirajo odnos s spreminjanjem strukture podjetja. In sicer gre za investicije, specifične za posamezen odnos, ki jih je težko prenesti v drug odnos. Primeri takih investicij so šolanje in izobraževanje osebja za servis proizvajalčevih specifičnih izdelkov, uvajanje skupnega sistema naročanja in graditev posebnih enot za trgovanje proizvajalčevega posebnega proizvodnega programa. Take investicije so pogoj za doseganje strateškega rezultata, saj prinašajo učinkovitost in koordinacijo ter imajo nekaj pomembnih lastnosti pri stabilizaciji odnosa, prinašajo velika pričakovanja o nadaljnji menjavi in zmanjšujejo oportunistično vedenje.
2. Stabilnost produkta je definirana s percepcijo le-tega. Gre za zaznavo vrednosti in uporabnosti izdelka, njegove kvalitete ter spremljajoče storitve. Distributer je uspešen v prodaji, ker ima boljšo tehnično podporo s strani proizvajalca kot njegov konkurent, ponuja večjo vrednost glede na ceno ter ponuja visoko kvaliteto in odlično podporo pri

storitvah. Torej mora biti stabilnost produkta glavna skrb pri razvoju zavezanosti v partnerstvu.

3. Odvisnost na tržni poti sta Skarmeas in Katsikaeas (2002) navedla kot nivo do katerega partner preskrbi pomembne in kritične resurse, za katere je le malo alternativnih možnosti na trgu. Goodman in Dion (2001) definirata odvisnost kot težavnost, ki bi jo imel distributer, če ne bi imel dostopa do dobaviteljevih izdelkov. Na drugi strani se tudi dobaviteljeva odvisnost veča in tako si oba želita čist odnos, ki ga morata vzdrževati, da bi dosegla svoje cilje. Nobeden od njiju si ne želi eskalacij ali prekinitev odnosa. Iz tega lahko povzamemo, da medsebojna odvisnost povečuje zavezanost med partnerji (Wu et al., 2004, str. 324).

Med vedenjske dejavnike zavezanosti uvrščamo stalnost oz. kontinuiteto, komunikacijo, moč in zaupanje (Wu et al., 2004, str. 325):

1. Kontinuiteta je percepcija bilateralnega pričakovanja prihodnje interakcije (Heide et al., v Wu, 2004, str. 325). Splošno je sprejeto, da se s kontinuiteto odnosa viša tudi zavezanost v odnosu. Ko dolgoročni odnosi preidejo faze prilagoditve, se partnerji med seboj poznajo in jim je zato prijazneje poslovati drug z drugim. Dolgoročno partnerstvo je tako osnova za strateško integracijo (Wu et al., 2004, str. 325).
2. Komunikacijo lahko definiramo kot široko formalno ali neformalno izmenjavo pomembnih in pravočasnih informacij med podjetji. Mohr in Sperkman (1996) jo definirata kot ključ do vitalnosti odnosa. Pri tem navajata tri ključne vidike, ki pripomorejo k izboljšanju odnosa, in sicer skupno določanje ciljev in tržnega planiranja, kvaliteto komunikacije ter obseg izmenjave informacij. Komunikacija pospešuje zaupanje v kontinuiteto odnosa in zmanjšuje možnost nastanka konflikta.
3. Moč je definirana kot zmožnost člana na tržni poti, da nadzira ključne variable v trženjski strategiji drugih članov na različnih nivojih tržne poti.
4. Zaupanje, ki tudi vpliva na zavezanost v odnosu, sem definirala že v prejšnjem poglavju.

2.2.4 Merjenje zavezanosti

V teoriji je precej polemik glede merjenja stopnje zavezanosti, kar izhaja iz opredelitve same zavezanosti in njenih komponent.

Kot sem že zgoraj omenila, nekateri avtorji navajajo več dimenzij zavezanosti, za kar je potreben tudi drugačen način merjenja kot v primeru, če je teh dimenzij manj. Katere komponente in koliko jih pri merjenju zavezanosti uporabiti, o tem je med znanstveniki veliko polemik in nasprotovanj. Tako upošteva globalna lestvica, razvita s strani Morgana in Hunta, elemente kot so želje, odrekanje, pričakovanje kontinuitete, smisel družine in skrbnosti. Gundlach, Achrol in Mentzer raziskujejo ločeno komponente zavezanosti, pri tem pa so merjeni elementi zelo podobni posebnim investicijam. Kumar, Scheer in Steenkamp so definirali in merili emocionalno zavezanost, pričakovanje kontinuitete in pripravljenost v investicije (Keysuk, 1997, str. 141).

Še en pomemben element pri merjenju zavezanosti je lestvica, ki jo uporabljamo pri merjenju.

V Tabeli 5 navajam različne načine merjenja zavezanosti, ki so jih avtorji skozi različna časovna obdobja razvijali.

Tabela 5: Načini merjenja zavezanosti

Avtor	Načini merjenja zavezanosti
Anderson in Weitz (1992)	10 – elementna globalna lestvica, ki pokriva več dimenzij zavezanosti, vključujoč prepričanje, pričakovanja, pripravljenost in vedenje zavezujoče strani
Scheer in Stern (1992)	2 – elementna globalna lestvica o želji po nadaljevanju glavnega odnosa
Morgan in Hunt (1994)	7 – elementna globalna lestvica, ki odraža pomembnost dobavitelja, namen in napor za nadaljevanje odnosa
Gundlach, Achrol in Mentzer (1995)	Vedenjska komponenta – trije elementi, ki opisujejo nivo dolgoročnega namena ostanka v odnosu; časovna dimenzija – isti elementi merjeni v kasnejšem obdobju
Kumar, Scheer in Steenkamp (1995)	Emocionalna zavezanost – trije elementi, ki odsevajo namen ostanka v odnosu zaradi pozitivnih občutkov; pričakovanje kontinuitete – trije elementi; pripravljenost za investicije – trije elementi, ki določajo pripravljenost za investicije
Brown, Lusch in Nicholson (1995)	Instrumentalna zavezanost – Likertova lestvica; normativna zavezanost
Mohr, Fisher in Nevin (1996)	Trije elementi, ki odsevajo nivo distributerjeve zavezanosti proizvajalcu in željo po nadaljnjem odnosu

Vir: Keysuk, K. & Frazier, G.L., Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution, Journal of Business Research, 1997, str. 142

2.2.5 Vpliv zavezanosti na uspešnost diadnega odnosa uvoznik - izvoznik

Podobno kot zaupanje je tudi zavezanost nujen element za uspešen poslovni odnos. Lehtonen (2006, str. 429) je s svojo raziskavo pripomogel k boljšemu razumevanju ključnih značilnosti in faktorjev, pomembnih za uspešen odnos v storitvenem sektorju. Da bi vpleteni začeli in nadaljevali uspešen odnos, mora podjetje spremeniti razumevanje in vedenje od nasprotujočega k bolj sodelujočemu. Namesto sebičnega vedenja in kratkoročnih dogovorov je poleg obojestranskega zaupanja, odprtosti in vpletenosti različnih organizacijskih nivojev zelo pomembna tudi zavezanost. Tudi Tummala et al. (v Black, 2008, str. 46), ki so raziskovali strateške dejavnike, pomembne za uspešno vzpostavitev učinkovite distribucijske verige, ugotavljajo, da je zavezanost ključnega pomena za vzpostavitev dolgoročnega uspešnega odnosa.

Tudi rezultati raziskave Morgana in Hunta nakazujejo na to, da je zavezanost, tako kot zaupanje, zelo pomembna za uspešen odnos. Sodelovanje namreč nastane direktno iz zaupanja in zavezanosti, kar pomeni, da sta zadnji spremenljivki ključni za uspešno trženje, temelječe na odnosih. Avtorja celo navajata, da je zavezanost način, s katerim se ločuje uspešne odnose od neuspešnih (Morgan et al., 1994, str. 25).

2.3 Psihična razdalja

Psihična razdalja je še eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost odnosa. Poslovanje na tujih trgih ne prinaša le dodatnih poslovnih priložnosti za podjetja, ampak tudi nepoznane izzive, kot so različni jeziki, obnašanje kupcev, kulturnih standardov, zakonodajnih okvirov ali kupne moči. Različna stopnja podobnosti ali različnosti tujih trgov glede na domače pomeni tudi različno atraktivnost teh trgov za podjetja. Prav to različnost oziroma podobnost lahko definiramo s konceptom psihične razdalje.

2.3.1 Opredelitev koncepta psihične razdalje

Psihično razdaljo je prvi opredelil Beckerman v svoji študiji distribucije v mednarodni trgovini. Od takrat se je opredelitev zelo spremenila. Vahlne in Wiedersheim-Paul (1973) definirata psihično razdaljo z dejavniki, ki preprečujejo ali ovirajo tok informacij med kupcem in dobaviteljem. Nordstrom in Vahlne (1994) sta kasneje to definicijo preoblikovala, in sicer so po njunem to dejavniki, ki preprečujejo ali ovirajo učenje

podjetja o tujem trgu in razumevanje le-tega. Učenje in razumevanje da sta, prej kot dostop do informacij, ključna pri razvoju ustrezne strategije na tujem trgu. Nasprotno sta O'Grady in Lane (1996) definirala psihično razdaljo kot stopnjo negotovosti podjetja na tujem trgu, ki izvira iz kulturnih razlik, te pa predstavljajo ovire učenju o tujem trgu in poslovanju tam. Toda negotovost ne more pojasniti razdalje, ta se namreč nanaša na podobnosti oziroma razlike med dvema točkama. Nasprotno se negotovost nanaša na pomanjkanje gotovosti in poteka od manjšega pomanjkanja gotovosti do popolne odsotnosti znanja (Evans & Mavondo, 2002, str. 308).

Medtem ko je zgoraj omenjeno definiranje psihične razdalje povzročilo globlje razumevanje tega koncepta, pa obe definiciji ne uspeta zajeti dveh pomembnih elementov: *psihičnosti* in *razdalje*. Beseda »psihična« izhaja iz grške besede »psychikos«, kar pomeni duša (Simpson et al. v Sousa & Bradley, 2005, str. 44), in se nanaša na nekaj v samem razumu posameznika. Razdalja pa se nanaša na to, kako posameznik zaznava svet. Torej gre za posameznikovo zaznavanje razlik. Iz te razlage je jasno, da ne gre zgolj za prisotnost zunanjih faktorjev, ki določajo psihično razdaljo, kot so to definirali Vahlne in Wiedersheim-Paul ter Nordstrom in Vahlne, temveč za miselni proces percepcije in razumevanja kulturnih in poslovnih razlik, ki postavljajo osnovo psihični razdalji. Zgoraj omenjeni avtorji to prepoznajo, vendar v svojih definicijah in merjenjih psihične razdalje percepcije ne upoštevajo (Evans et al., 2002, str. 308).

Percepcijo sta v svojo definicijo vključila Lee (1998) in Swift's (1999), vendar gre pri njiju za definicijo kulturne razdalje, ki jo pogosto uporabljajo za sinonim psihični razdalji. Kulturna razdalja je definirana kot socio-kulturološka razdalja, ki jo zaznava mednarodni tržnik med domačim in tujim trgom zaradi razlik v jeziku, poslovnih praksah, pravnem in političnem sistemu ter trženjski infrastrukturi. Še več, Swift dokazuje, da je psihična razdalja posledica številnih notranje povezanih dejavnikov, od katerih je percepcija ena glavnih determinant. Percepcija je prav tako osnova Stottingerjeve in Schlegelmilchove definicije psihične razdalje, ki temelji na principih kognitivnega zaznavanja in psihologije (Evans et al., 2002, str. 308).

Veliko raziskovalcev uporablja kulturno in psihično razdaljo izmenjaje (Brewer, 2007, str. 47). Logično je sklepati, da kultura igra zelo pomembno vlogo v mednarodnem poslovanju, in številni mednarodni raziskovalci so se osredotočili na kulturne vidike. Vendar pa ni dokazano, da bi bila kultura središče psihične razdalje ali njen najpomembnejši element.

Brewer (2007, str. 46) v svojem delu navaja, da je težko upravičiti merjenje informacijskih tokov, kot sta to počela Johanson in Wiedersheim-Paul, skozi kulturne in poslovne razlike med državami. Ni namreč empirične podpore, ki bi potrdila, da so razlike med državami

ovira informacijskim tokovom, ki posledično vplivajo na tok znanja. Psihično razdaljo bi bilo bolje preučevati z vidika podobnosti trgov. Bolj kot so managerji poznajo tuj trg, večja je verjetnost, da bodo nanj tudi vstopili, seveda ob predpostavki, da je za podjetje primeren. Lažje kot managerji pridobijo dodatne informacije o trgu in se z njim spoznajo, manjša je psihična razdalja.

O'Grady in Lane (1996, str. 311) ugotavljata, da je koncept psihične razdalje bolj kompleksen, kot se navaja v literaturi in bi moral biti raziskan bolj podrobno. Večina avtorjev se strinja, da je potrebno globlje razumevanje psihične razdalje in ne kot zgolj »zaznane razlike« med državami.

Raziskav o psihični razdalji je ogromno, Brewer (2007, str. 75) pa je s svojim člankom povzel najpomembnejše. V Tabeli 6 predstavljam, kateri avtorji so raziskovali psihično razdaljo, kaj so bili cilji raziskave, kako so konceptualizirali in operacionalizirali psihično razdaljo ter kakšne so bile njihove ugotovitve.

Tabela 6: Zadnje raziskave psihične razdalje

Avtor	Cilj raziskave	Konceptualizacija psihične razdalje	Operacionalizacija psihične razdalje	Rezultati raziskave
Dow in Karunaratna (2006)	Predlagati in testirati vrsto indikatorjev psihične razdalje	Razlike v kulturi, jeziku, religiji, izobraževanju in političnem sistemu	Domnevne spodbude, merjene nasproti tržni intenziteti med pari držav	Psihična razdalja vsebuje vrsto razlik, vključujoč kulturne razlike
Chetty in Campbell-Hunt (2004)	Raziskati razlike med tradicionalnim in »born-global« ¹ procesom internacionalizacije	Razlike v jeziku, kulturi, političnem sistemu, poslovni praksi, industrijskem razvoju in sistemu izobraževanja	Kvalitativne študije primera, merila psihične razdalje so predpostavljena, npr. Nova Zelandija, VB, ZDA, Avstralija so si blizu.	Teorija psihične razdalje velja za »born-global« podjetja
Pedersen in Petersen (2004)	Preveriti spremembe zaznanih tržnih podobnosti skozi čas	Stopnja, do katere se določen tuji trg razlikuje od obstoječega, dobro poznane	Vprašalnik 485 managerjem danskih, švedskih in novozelandskih podjetij	Podpre obstoj paradoksa psihične razdalje
Hassel in Cunningham (2004)	Raziskati vpliv psihične razdalje na nadzor managerjev v mednarodnih podružnicah	Kombinacija geografske razdalje in kulturnih razlik	Adaptacija Nordstromovih (1991) meril, ki je bila narejena z vprašalniki 100 švedskim managerjem	Večja psihična razdalja vpliva na večji nadzor mednarodnih podružnic
Evans in Mavondo (2002)	Ugotoviti povezavo med psihično razdaljo in uspešnostjo organizacij v trgovinskem sektorju	Razdalja med domačim in tujim trgom izhaja iz kulturnih in poslovnih razlik	Vprašalnik 103 managerjem iz trgovskih podjetij v ZDA, EU in Aziji	Podpre obstoj paradoksa psihične razdalje. Uspešnost in psihična razdalja sta v obratnem sorazmerju
Child, Ng in Wong (2002)	Ponovno preučiti koncept psihične razdalje	Razlike v jeziku, kulturi, političnem sistemu, stopnji izobrazbe in razvoju	Študija 51 hongkonških managerjev in njihovih percepcij	Potrjuje vpliv psihične razdalje na neposredne tuje investicije, vendar pa naj bi bila vloga kulture pri tem preveč poudarjena

“se nadaljuje”

“nadaljevanje”

Avtor	Cilj raziskave	Konceptualizacija psihične razdalje	Operacionalizacija psihične razdalje	Rezultati raziskave
Kim in Rhee (2001)	Ugotoviti povezavo med psihično razdaljo in odločitvami o neposrednih tujih investicijah	Stopnja negotovosti podjetja o tujih trgih, ki izhaja iz kulturnih razlik, te pa predstavljajo oviro učenju o tujem trgu	Anketa o zaznavi Koreje pri 25 japonskih, 36 ameriških in 74 evropskih podjetjih	Večja kot je kulturna (psihična) razdalja, večja je verjetnost, da bo podjetje za vstop na ta trg uporabilo neposredne tuje investicije
Evans , Treadgold in Mavondo (2000)	Utemeljiti razlike v mednarodni menjavi med državami	Razdalja med domačim in tujim trgom izhaja iz percepcije kulturnih in poslovnih razlik	Pregledni članek	Identificira številne dejavnike, ki so povezani z uspešnostjo podjetij, med njimi tudi psihično razdaljo
Stottinger in Schlegelmilch (2000)	Empirična raziskava dejavnikov psihične razdalje, ki vplivajo na izvoznikovo obnašanje	Zaznana tujost mednarodnih trgov, kulturna bližina	Intervjuji s 104 ameriški managerji z namenom determinacije zaznave	Pojavi se vprašanje empirične uporabnosti koncepta psihične razdalje
Evans , Treadgold in Mavondo (2000)	Operacionalizacija psihične razdalje	Merjenje psihične razdalje med domačim in tujim trgom, ki izhaja iz zaznavanja kulturnih in poslovnih razlik	Pregledni članek	Kaže na vključenost managerjeve zaznave kot tudi dejanskih razlik
Conway and Swift (2000)	Raziskati vlogo psihične razdalje v trženju, temelječem na odnosih	Nivo, do katerega se norme in vrednote dveh podjetij razlikujejo zaradi različnih nacionalnih pripadnosti	Pregledni članek	Višji kot je nivo psihične razdalje, večji napor je potreben v trženju ,temelječem na odnosih
Dow (2000)	Psihična razdalja kot napovednik mednarodnega trž. izbora	Komunikacijske težave na tujih trgih izhajajo iz velikih geog. razdalj, časovnih razlik, razlik v jeziku, kulturi, zakonih in poslovnih praksah	Zaznava strokovnjakov v desetih avstralskih trgovskih zastopstvih	Psihična razdalja je velik napovednik mednarodnega trženjskega izbora – odločitev, na katere trge vstopiti
Swift (1999)	Kulturna bližina je posredna determinanta psihične bližine	Kombinacija kulturne razdalje, nezaupanja in družbene razdalje	Vprašalnik o percepciji 276 angleških managerjev	Države, ki so kulturno zelo različne, imajo tudi visoko stopnjo psihične razdalje
Lee (1998)	Oblikovanje kulturne razdalje v odnosu med izvozniki in uvozniki	Razlika med domačim in tujim trgom v jeziku, poslovnih praksah, pravnem in političnem sistemu ter trženjski infrastrukturi	Percepcija 105 avstralskih izvoznikov v Korejo, merjena z vprašalnikom	Psihična (kulturna) razdalja vpliva pozitivno na oportunitet in negativno na izvozno uspešnost
Fletcher in Bohn (1998)	Izboljšati razumevanje procesa internacionalizacije	Kulturna razdalja (kulturna razlika) je nadomestek za psihično razdaljo	Adaptacija Kogut in Singhove (1988) formule, ki je temeljila na Hofstedovem vprašalniku	Psihična razdalja je pomemben dejavnik, ki vpliva na vpletenost podjetja v mednarodne trge
O'Grady in Lane (1996)	Raziskati povezanost med uspešnostjo podjetja in psihično razdaljo	Stopnja negotovosti podjetja glede tujega trga, ki izhaja iz kulturnih razlik in poslovnih težav	Vprašalnik o kulturnih razlikah med 180 managerjih v Kanadi in 91 managerji v ZDA	Pojavi se paradoks, psihična razdalja je obratno povezana z uspešnostjo.

1 – “Born-global” process – gre za proces internacionalizacije, kjer podjetje ob svojem nastanku posluje globalno

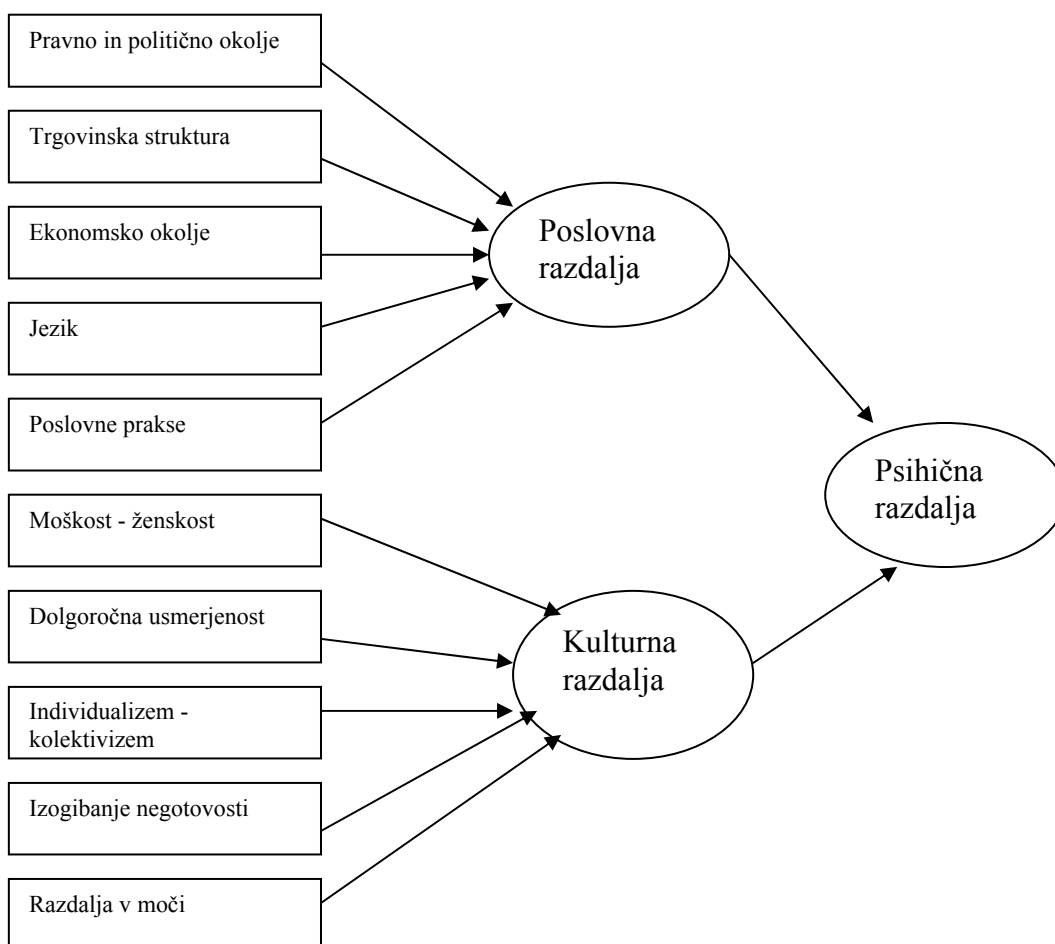
Vir: Brewer, A. P., *Psychic Distance and Australian Export Market Selection*, *Australian Journal of Management*, 2007, str. 75

2.3.2 Temeljne sestavine psihične razdalje

V literaturi največkrat omenjeni indikatorji psihične razdalje med državami so kultura, jezik posamezne države, izobrazbeni nivo, industrijski razvoj, politični sistem, vera in časovni pas. V tem okviru managerji izoblikujejo svojo percepcijo psihične razdalje, kar ima velik vpliv na odločitve v mednarodnem trženju, kot je na primer izbor trga (Dow & Karunaratna, 2006, str. 578).

Evans in Mavondo (2002, str. 309) sta te indikatorje razdelila v dve skupini: v indikatorje kulturne in indikatorje poslovne razdalje. V prvi so zajeti predvsem individualizem, izogibanje negotovosti, moč razdalje, maskuliniteta in dolgoročna usmerjenost. Med indikatorje poslovne razdalje pa uvrščata razlike v pravnem, političnem in ekonomskem okolju, strukturi trga, poslovnih praksah ter jeziku. Njun model prikazujem v Sliki 5.

Slika 5: Konceptualizacija psihične razdalje po Evans in Mavondu



Vir: Evans, J. & Mavondo, F.T., *Psychic distance: The construct and measurers*. American Marketing Association, 2002, str. 311

Razlike v jeziku med državami so še eden izmed pomembnejših indikatorjev psihične razdalje, ki je največkrat omenjen v literaturi. Podobnosti v jeziku pomenijo učinkovitost v komunikaciji. Tendenca podjetij je, da vstopajo pri svojem širjenju najprej na trge, na katerih prevladuje ista jezikovna skupina, saj se s tem izognejo dodatnemu tveganju, ki ga prinašajo razlike v jeziku. Zaradi teh razlik nastaja večje tveganje in pa tudi večji stroški transakcije. Tako je jezik ključni dejavnik psihične razdalje in vpliva na vzorce mednarodne širitve (Geraci & Prewo; Davidson & McFetridge; Srivastava & Green; Arora & Fosfuri v Dow et al., 2006, str. 582).

Nekateri avtorji navajajo še druge indikatorje psihične razdalje, ki pa so v literaturi manjkrat omenjeni. Izobrazbeni nivo je še en dejavnik, ki vpliva na način komunikacije in interpretacije informacij. Velike razlike v izobrazbenem nivoju med državami povečajo tveganje in negotovost managerjevega ustreznega razumevanja tujega trga in komunikacije z njim (Dow et al., 200, str. 582).

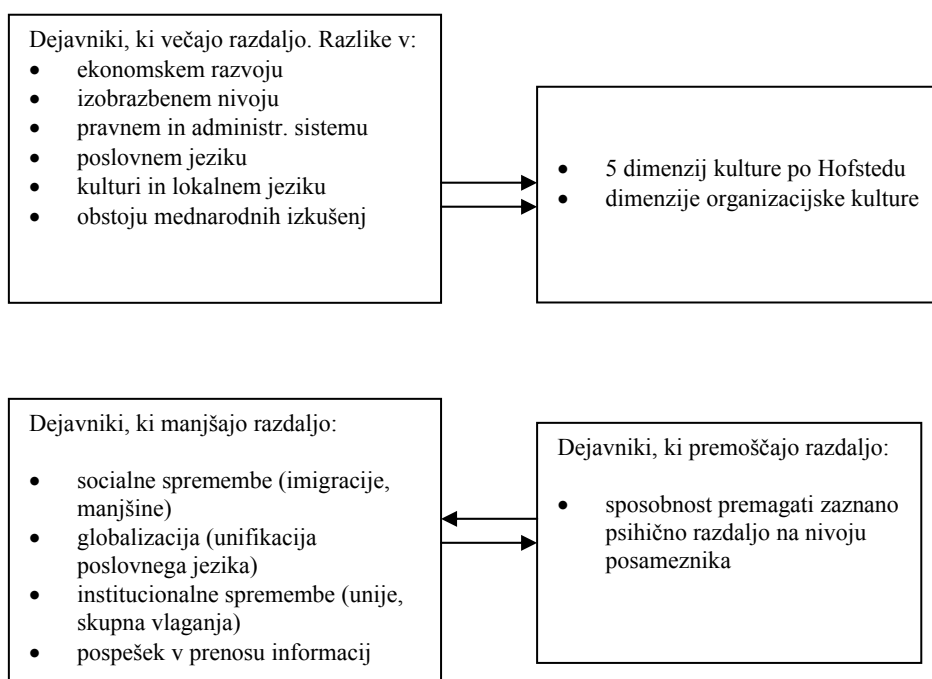
Naslednji pokazatelj psihične razdalje je industrijski razvoj. Tako kot izobrazba oblikuje našo komunikacijo in interpretacijo informacij, tudi narava zaposlitve vpliva na način našega sporazumevanja. Ekonomija in posledično ekonomski razvoj močno vplivata na medorganizacijske norme in s tem na komunikacijo in interakcijo. Na primer komunikacija in poslovne norme agrarne ekonomije se močno razlikujejo od ekonomije z visoko stopnjo industrijskega razvoja in velikim storitvenim sektorjem. Te razlike prinašajo dodatne stroške in negotovost v transakcijo ter s tem vplivajo na odločitve o izbiri trgov (Dow et al., 2006, str. 582).

Vera je tesno povezana s kulturo, vedenjem in normami (Boyacigiller v Dow et al., 2006, str. 583) in velja za pomembnejšo komponento konflikta med različnimi kulturnimi skupinami (Triandis v Dow et al., 2006, str. 583), saj oblikuje okvire, ki ljudem nakazujejo, katero obnašanje je zaželeno in sprejemljivo. Poleg tega imajo religiozne metafore pomembno vlogo v mnogih jezikih. Torej je vera pomemben dejavnik pri komuniciranju in interakciji. Razlike, ki izvirajo iz drugačnih verskih izhodišč, večajo strošek transakcije in tveganje napačnega razumevanja, s tem pa zmanjšujejo intenzivnost menjave med religiozno različnimi državami.

Časovne pasove sta med indikatorje psihične razdalje uvrstila Dow in Karunaratna (2006). Čeprav je napredek v telekomunikacijski tehnologiji zmanjšal strošek komunikacije z ljudmi z drugih kontinentov, pa še vedno ostaja ovira različnega delovnega časa, na katerega vpliva časovna razlika med državami. Tak primer sta na primer Singapur in London. Časovna razlika med državami ne vpliva na napačno interpretacijo informacij, vendar pa ustvarja negotovost o zmožnosti hitre komunikacije, kot je na primer reševanje nujnih problemov.

Večina avtorjev se pri svoji interpretaciji psihične razdalje osredotoča zgolj na dejavnike, ki večajo to razdaljo. Babichenko (2006, str. 215) pa je v svojem delu povzela nekatere teorije in razvila svoj model, v katerem navaja tudi dejavnike, ki zmanjšujejo psihično razdaljo. Po tem modelu je psihična razdalja posameznega trga razlika med dejavniki, ki vzpostavijo oziroma večajo zaznano razdaljo, in dejavniki, ki jo zmanjšujejo in premostijo. Pri tem je upoštevala tudi kulturno komponento po Hofstedu. Njen koncept predstavljam v Sliki 6.

Slika 6: Komponente zaznane psihične razdalje po Babichenko



Vir: Babichenko, J., *Psychic distance effects for Russian market: Estonian and western experience*, *Baltic Journal of Management*, 2006, str. 215

2.3.3 Kulturna razdalja in psihična razdalja

Razlika v kulturah med državami je najbolj znan indikator psihične razdalje. Večina zadnjih raziskav vključuje kulturno razdaljo v koncept psihične razdalje. Ni redko, da nekateri avtorji enačijo obe razdalji in ju uporabljajo izmenjaje. Logično je sklepati, da ima kultura svojo vlogo v mednarodnem poslovanju, in večina raziskovalcev mednarodnega trženja se osredotoča na kulturne vidike, še posebno na Hofstedov model petih dimenzij kultur: razdalja v moči, moškost-ženskost, individualizem-kolektivizem, izogibanje negotovosti in dolgoročna usmerjenost (Brewer, 2007, str. 47).

Razdalja v moči (angl. *power distance*) nakazuje, kako v določeni kulturi rešujejo temeljne probleme družbene neenakosti. Tako je na primer v afriških državah, kjer gre za visoko centralizirano družbo s hierarhično razporejeno organizacijo, moč v rokah peščice ljudi. Gre torej za visoko koncentracijo moči. Neenakost je v taki družbi pričakovana in zaželena, starši svoje otroke učijo poslušnosti in strahospoštovanja starejših, porazdelitev dohodkov je zelo neenakomerna, managerji v podjetjih pa sprejemajo odločitve glede na navodila nadrejenih in z upoštevanjem formalnih pravil. Nasprotno je v zahodnih državah, kjer starši svoje otroke obravnavajo kot enakopravne, starejši ljudje pa niso samo zaradi starosti same nič bolj spoštovani, delavci pričakujejo od svojega nadrejenega, da jim svetuje, razdelitev nacionalnega dohodka med prebivalstvom pa je bolj razpršena. Uporaba moči mora biti v takih državah zakonsko upravičena (Poslovni utrip, 2009).

Naslednja dimenzija kulture po Hofstedu je moškost nasproti ženskosti. Nanaša na porazdelitev vrednot med spoloma, ki je eno temeljnih vprašanj vsake družbe. V družbah z bolj ženskimi vrednotami so manjše čustvene in socialne razlike med spoloma, pomembna je uravnoteženost med delom in družino, bolj izrazito je sočutje do šibkejših, več žensk je vključenih v politiko. Nasprotno je v državah s poudarjeno moško dimenzijo kulture razlika med emocionalno in socialno vlogo moškega in ženske zelo izrazita. Večja je samozavest, oblastnost in ambicioznost žensk in še bolj moških, delo prevladuje nad družino, deklice lahko jokajo, dečki pa ne. Najbolj »ženski kulturi« sta na Nizozemskem in v Skandinaviji (Poslovni utrip, 2009).

Pri individualizmu oziroma kolektivizmu gre za stopnjo, do katere so člani družbe integrirani v skupine. V družbah, kjer je vsak odgovoren samo zase, kjer naloge prevladujejo nad odnosi, kjer je pomembna pravica do zasebnosti, govorimo o izrazito individualistični družbi. Nasprotno je v kolektivističnih družbah, kjer poudarjajo pomembnost prijateljstva, zveze poznanstev prevladujejo nad nalogami, interesi družbe so nad interesi posameznika. Podjetja so v lasti družin in kolektivov, država dominira pri vodenju ekonomskega sistema. Premoženje delijo s sorodniki (Poslovni utrip, 2009).

Izogibanje negotovosti je četrta dimenzija kulture, ki opisuje, kako člani družbe sprejemajo negotove in nejasne situacije. Družbe z visoko stopnjo izogibanja negotovosti poskušajo minimizirati stopnjo negotovih situacij s pravili, zakoni in kodeksi obnašanja. Za tako kulturo je značilno prepričanje v absolutno resnico – »resnica je samo ena in mi jo poznamo.« Drugi tip je družba, ki bolj sprejema negotovost, je bolj tolerantna do različnih mnenj. V taki družbi je manj pravil, v filozofskem in religioznem smislu so bolj relativisti, ljudje so bolj ravnodušni in poduhovljeni. Stopnja izogibanja negotovosti je visoka na Japonskem, v latinskih in nemško govorečih državah, v Vzhodni in Srednji Evropi, nižja pa v Skandinaviji in na Kitajskem (Poslovni utrip, 2009).

Dolgoročna usmerjenost je še zadnja dimenzija kulture po Hofstedu. V kratkoročno usmerjenih družbah so se najpomembnejši dogodki že zgodili, tradicije in običaji so zelo pomembna stvar, natančno je določeno, kaj je dobro in kaj slabo, otroci se učijo strpnosti in spoštovanja, značilno je družabno preživljanje prostega časa in potrošništvo, v poslu je poudarek na kratkoročnih dobičkih. Gre predvsem za afriške in muslimanske države. Za dolgoročno naravnane države je značilno, da je obdobje sreče starost in nastopi bolj zgodaj, otroci se morajo naučiti, kako biti gospodarni in uspešni, prosti čas je manj pomemben, dobiček, ki bo nastopil čez 10 let je bolj pomemben od današnjega, ljudje investirajo predvsem v zveze in poznanstva. Dolgoročno naravnane države so predvsem Vzhodno azijske države, Kitajska in Japonska (Poslovni utrip, 2009).

Posameznikova kultura ne vpliva le na vedenj enjega samega, ampak tudi na njegovo komunikacijo z drugimi ter interpretacijo informacij (Carlson v Dow et al., 2006, str. 581). Velike kulturne razlike med skupinami povečajo stroške interpretacije informacijskih tokov in prav tako povečajo tveganje za napačno razumevanje (Boyacigiller v Dow et al., 2006, str. 582). To bo v transakcijskih stroških, tako realnih kot zaznanih vplivalo na managerjevo zaznavanje privlačnosti delovanja z določenimi skupinami. Ta vpliv se kaže tudi v managerjevih odločitvah glede izbire trgov (Johanson–Paul v Dow et al., 2006, str. 582) in neposrednih tujih investicijah (Davidson v Dow et al., 2006, str. 582).

2.3.4 Paradoks psihične razdalje

Ko sem proučevala koncept psihične razdalje, sem velikokrat naletela na termin paradoks psihične razdalje. Gre za nasprotujoče ugotovitve o tem, kakšen vpliv ima psihična razdalja na uspešnost diadnega odnosa uvoznik – izvoznik oziroma kakšen vpliv ima na uspešnost poslovanja podjetja.

V teoriji je največkrat omenjena negativna povezava med psihično razdaljo in izvozno uspešnostjo poslovanja. Podjetja naj bi bila uspešnejša na trgih, ki jih zaznavajo kot bolj podobne. Vendar pa je tu potrebno upoštevati tudi druge dejavnike, kot so gostota podjetij, tržna koncentracija in ekonomska razvitost trga. Lahko se zgodi, da je podjetje, ki se na domačem trgu sooča z visoko razvitostjo in skoncentrirano industrijo, na tujem, nerazvitem trgu uspešnejše, saj ima tam na voljo izrazite priložnosti. Tu se pojavi paradoks psihične razdalje (Evans, Treadgold & Mavondo, 2000, str. 166). Stoettinger in Schlegelmilch (1998) sta s svojo raziskavo ugotovila podobno.

Morosini (v Evans et al., 2000, str. 166) je v svoji doktorski disertaciji ugotovil, da so podjetja, ki prevzemajo tuje firme, uspešnejša, če prevzamejo kulturno kompatibilna podjetja. Podobne ugotovitve veljajo tudi pri skupnih vlaganjih.

Na drugi strani Li in Guisinger (v Evans et al., 2000, str. 166) ugotavljata, da so ameriška hčerinska podjetja uspešnejša, če je njihovo materinsko podjetje prisotno v kulturno bolj oddaljeni državi kot pa v kulturno podobni.

O'Grady in Lane (1996, str. 330) sta preučevala psihično razdaljo in proces internacionalizacije na primeru kanadskih podjetij. Le-ta so svoj proces internacionalizacije začela, kot predlaga teorija, z vstopom na ameriško tržišče, ki je zelo podobno kanadskemu. Ugotovila sta, da vstop na kulturno podobne trge ne vodi nujno do velikih uspehov. Še več, trdita, da je prav vstop na trge z nizko psihično razdaljo lahko zelo težaven, saj podjetja pogosto ne opazijo drugačnosti teh trgov in nanjo niso pripravljena.

2.3.5 Merjenje psihične razdalje

Enako kot se med seboj razlikujejo definicije in indikatorji psihične razdalje, obstajajo tudi polemike okrog merjenja le-te. Največ neskladij je glede instrumentov merjenja le-te, saj ti izhajajo iz definicij psihične razdalje. Vprašanje je, ali se osredotočiti na posameznikovo zaznavo drugačnosti ali bolj na makro nivo že dokazanih razlik med državami. Sledi tudi vprašanje uporabe indeksa, ki naj bi bil uporaben pri merjenju psihične razdalje kot lestvica.

V splošnem lahko avtorje, ki so preučevali psihično razdaljo, razdelimo v dve skupini (Zanger in Holeckova v Avguštinčič, 2007, str. 29): tisti, ki konstrukt psihične razdalje opredeljujejo s subjektivnimi kriteriji, in tisti, ki se poslužujejo objektivnih dejstev.

Med avtorje, ki se naslanjajo na objektivne kriterije, spadata Dow in Karunaratna (2006, str. 578). Definirala sta naslednje indikatorje psihične razdalje: kultura, jezik, izobrazbeni nivo, industrijski razvoj, vera, političen sistem, časovne cone in kolonialne povezave. Določila sta nova merila teh konstruktov ter jih preizkusila na primeru 38 držav. Gre za postavitev objektivnih meril, kot je na primer merjenje razlik v izobrazbenem nivoju z razliko med stopnjama pismenosti med državama ali pa merjenje razlik v industrijskem razvoju z merili, kot je bruto domači proizvod na prebivalca, poraba energije, delež zaposlenih v kmetijstvu, delež BDP-ja iz proizvodnje itd. Na podlagi omenjenih meril sta postavila svoj regresijski model.

Brewer (2007, str. 50) je še en raziskovalec, ki je pri svoji operacionalizaciji psihične razdalje uporabil objektivna merila, in sicer na primeru Avstralije in njenih 25 držav partneric. Njegovi elementi psihične razdalje so trgovske, politične, zgodovinske,

geografske, družbene in informacijske vezi ter razvoj, indikatorji le-teh pa na primer razlika v trgovini med domačo in izbrano tujo državo, število bilateralnih sporazumov, kolonialni odnosi, skupne vojne, geografska bližina,... Pri tem je upošteval javno objavljene podatke. Ker so indikatorji v različnih enotah, ki jih med seboj ne moremo primerjati (milijoni dolarjev za merjenje medsebojne trgovine in posamezne enote za število trgovinskih pogodb), je nadalje uporabil proces standardizacije enot, s katerim je zagotovil homogenost spremenljivk. Absolutne vrednosti spremenljivk je razvrstil med 1 in 0, pri čemer se 1 nanaša na največjo, 0 pa na najmanjšo razdaljo. Seštevek posameznih relativnih vrednosti za posamezno državo je indeks psihične razdalje posamezne države v primerjavi z Avstralijo.

Druga skupina avtorjev uporablja subjektivne kriterije pri operacionalizaciji psihične razdalje. Razlike med državami sicer lahko obstajajo, vendar pa je manager tisti, ki zaznava psihično razdaljo (Petersen & Pedersen v Brewer, 2007, str. 62). Ta je lahko na primer živel v tuji državi daljše obdobje, zato jo bolje pozna in jo lahko veliko bolj približa podjetju kot katerokoli drugo narodno povprečje.

Stoettinger in Schlegelmilch (v Evans et al., 2000, str. 164) sta operacionalizirala psihično razdaljo s principi risanja v koncentrične kroge. Anketirani so bili povabljeni, da zaznajo drugačnost oziroma tujost drugih držav v 14 koncentričnih krogov, pri čemer je središčni krog predstavljal domačo državo, skrajni zunanji pa je pomenil psihično najbolj oddaljeno. Spoznavne zemljevide so za merjenje psihične razdalje uporabili tudi Dichtl, Koeglmaier in Mueller (1990). Zgrajeni so na podlagi predpostavke, da ljudje razvijejo subjektivne miselne zemljevide prostora in razdalje, ki ne odsevajo vedno realnosti. Temeljijo na ideji Gestalt psihologije, ki trdi, da ta odstopanja ne pomenijo napačne reprodukcije resničnosti, ampak so izraz posameznikovih motivov in potreb (Mueller v Stoettinger et al., 1998, str. 360).

Največkrat pa je pri merjenju zaznanih razlik uporabljena lestvica, na kateri vprašani izrazijo drugačnost oziroma podobnost. Stoettinger in Schlegelmilch (1998, str. 359) sta v svojem delu povzela že obstoječe instrumente merjenja. Najpogosteje je uporabljena sedemstopenjska Likertova lestvica, ki sta jo med drugimi uporabila tudi Klein in Roth (1990). Vprašani so izrazili svoje zaznavanje drugačnosti na lestvici, pri čemer je število 7 pomenilo zelo podobno 1 pa zelo drugačno. Obravnavana področja pa so bila: jezik države, sprejete poslovne prakse, ekonomsko in pravno okolje ter komunikacijska infrastruktura.

Shoham in Albaum (1995, str. 91) sta pri preučevanju psihične razdalje uporabila naslednje navodilo: »Opišite splošne značilnosti geografske drugačnosti, s katero se vaše podjetje srečuje s svojimi najpomembnejšimi produkti in trgi na področju razlik v kulturi,

ekonomski klimi in pravnih ovirah,« in pozvala k odgovoru na petstopenjski lestvici, pri čemer je vrednost 5 pomenila »zelo drugačno«, vrednost 1 pa »brez drugačnosti«.

2.3.6 Vpliv psihične razdalje na poslovanje podjetja

Različni avtorji svetujejo podjetjem, naj začenjajo svoje poslovanje najprej na trgih, ki so zelo podobni domačim, preden vstopijo na trge z višjo psihično razdaljo. Vstop na tuje trge namreč zahteva od podjetij velike napore, ki se stopnjujejo z večanjem razlik v psihični razdalji, kar prinaša veliko potrebo po kontinuiranem učenju teh podjetij (Stoettinger et al., 1998, str. 359). Managerji se morajo informirati o sprejetih poslovnih praksah v teh državah, o ekonomskem okolju, pravnem sistemu in še o marsičem, če želijo uspešno poslovati na tujih trgih.

Podjetja se izogibajo vzpostavljanju novih vezi na trgih z visoko psihično razdaljo. Na take trge raje vstopaji preko posrednikov, namesto da se odločijo za direktno distribucijo ali pa poiščejo partnerja za skupna vlaganja. Seveda pa je od samih managerjev odvisno, kako sprejemajo določeno državo, saj lahko prvemu pomeni zelo veliko psihično razdaljo, medtem ko lahko drugi, ki je v tem istem prostoru mogoče preživel nekaj časa, te ovire sploh ne zaznava in bo na ta trg brez obotavljanja vstopil.

Ob vstopu na tuje trge morajo podjetja največkrat prilagoditi svojo trženjsko strategijo, saj tista, ki jo uporabljajo na domačem in sorodnih trgih, največkrat ne prinaša enakega uspeha na trgih z visoko psihološko razdaljo.

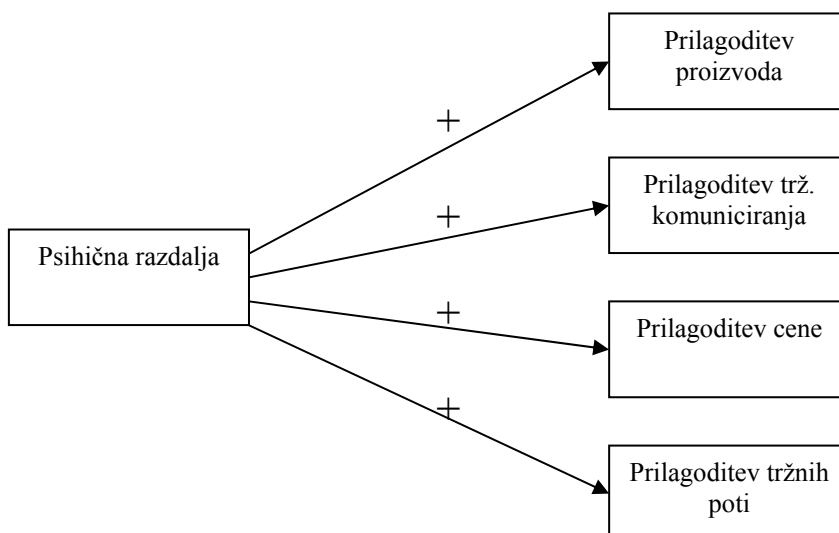
Sousa in Bradley (2005) sta s svojo raziskavo dokazala, da je z večanjem psihične razdalje potrebna tudi večja prilagoditev trženjskega spleta. V Sliki 7 predstavljam njun model odvisnosti med psihično razdaljo in trženjskim spletom.

Trženjska strategija je ključnega pomena za podjetja, ki poslujejo na zelo konkurenčnih mednarodnih trgih. Ko podjetje vstopa na te trge, ki so zelo drugačni od domačega oziroma od trgov, na katerih že posluje, mora prilagoditi svoj proizvod, ceno, trženjsko komuniciranje in tržne poti, če želi ostati konkurenčen. Večja kot je psihična razdalja, ki jo zaznava manager, večja mora biti tudi prilagoditev trženjskega spleta.

Ko podjetje spremeni fizičen produkt, da bi se prilagodilo posebnostim tujega trga, se seveda sreča z omejitvijo, ki jo prinaša standardizacija. Le-ta velikokrat ne omogoča želene prilagoditve proizvoda, je pa zelo pomembna pri ekonomiji obsega, saj omogoča nizke proizvodne stroške. Manager mora tako izbrati zadostno mero standardizacije

produkta, da ostane konkurenčen in zadostno stopnjo prilagoditve produkta, da zadosti kulturološkim in drugim zahtevam tujega okolja.

Slika 7: Vpliv psihične razdalje na trženjski splet



Vir: Sousa, C. & Bradley, F., *Global markets: does psychic distance matter?* *Journal of Strategic Marketing*, 2005, str. 47

Prav tako zelo pomemben dejavnik mednarodne trženjske strategije je prilagoditev trženjskega komuniciranja. Oglaševanje je močno odvisno od kulturološkega okolja, zato bodo tuji kupci težje sprejeli proizvod, katerega promocija ne zadovoljuje njihovih kulturoloških norm in značilnosti. Razumevanje kulturoloških razlik je predpogoj za uspešno komunikacijo s kupci in za izogibanje njihovim negativnim odzivom. Tako na primer v deželah, kjer je muslimanska vera še močno ortodoksna, podjetje ne more oglaševati na primer ženskega spodnjega perila na privlačnih razgaljenih manekenkah.

Podobno je za uspešen trženjski pristop pomembno tudi poznavanje ekonomskega okolja in življenjskih navad potrošnikov. V državah, kjer je uporaba televizijskih sprejemnikov nizka, bo uporaba tiskanih medijev in radia verjetno bolj učinkovita. Tudi pri trženjskem komuniciranju velja, da večja kot je razlika med tujo in domačo državo, ki jo zaznava manager, pomembnejša je prilagoditev trženjsko-komunikacijskega spleta.

Cena je naslednja spremenljivka trženjskega spleta, ki jo podjetja prilagajajo tujim trgom. Kupna moč populacije, ki je odvisna od razvitosti države, določa ceno, ki so jo kupci sposobni in pripravljeni plačati. Različna cenovna elastičnost povpraševanja po določenem proizvodu vodi do modifikacije cenovne strategije. Tako je lahko enak

proizvod pozicioniran v nižjem cenovnem segmentu v razviti državi in v višjem cenovnem segmentu v manj razviti državi.

Tržne poti so še zadnja sestavina trženjskega spleta, ki jo je ravno tako potrebno prilagoditi na trgih drugačnih od domačih. Vladna regulativa, tržna infrastruktura, značilnosti trga, industrijski pogoji in še mnogo drugih dejavnikov vplivajo na drugačnost trga in zahtevajo prilagoditev tržnih poti (Sousa et al., 2005).

Zaradi zgoraj navedenega je zelo pomembno, da managerji natančno analizirajo podobnosti oziroma različnosti tujih trgov, preden se odločijo za standardizacijo ali pa prilagoditev trženjskega spleta. To lahko naredijo s številnimi obiski tujega trga, s formalno in neformalno komunikacijo ter s spoznavanjem kulturoloških razlik. Sodelovanje na različnih mednarodnih sejmi in mednarodnih razstavah je lahko stroškovno zelo učinkovito, saj prinaša managerju številne izkušnje in znanje o trgu, s tem pa lahko večjo konkurenčno prednost pri vstopu na ta trg.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O DEJAVNIH USPEŠNOSTI DIADNEGA ODNOSA UVOZNIK – IZVOZNIK: PRIMER PODJETJA X

Kot sem že v prvem poglavju predstavila, želim z magistrskim delom ugotoviti, kako so zaupanje, zavezanost in psihična razdalja med seboj povezani in kako vplivajo na uspešnost diadnega odnosa uvoznik-izvoznik na primeru izbranega podjetja X. V prvem delu sem želela predstaviti že obstoječe izsledke raziskav mednarodno priznanih avtorjev o zgoraj omenjenih dejavnikih ter načine merjenja le-teh. V tem poglavju pa želim na osnovi spoznanj iz literature z empirično raziskavo preveriti zgoraj omenjene spremenljivke in njihovo medsebojno odvisnost na izbranem praktičnem primeru izvoznega podjetja. Pri obravnavanju diadnega odnosa uvoznik-izvoznik bi lahko obravnavala posamezno stran uvoznika ali stran izvoznika, za uspešnost odnosa sta zagotovo pomembni obe strani, vendar pa je uvoznik na koncu tisti, ki odloča, ali bo določen izdelek uvozil ali ne. Vzdrževanje obstoječih kupcev je veliko cenejše od pridobivanja novih (Kotler et al., 2001). Tako sem pri raziskavi uporabila kupce izbranega izvoznega podjetja, uvoznike v tujini.

Poglavje sem začela z opisom strukture raziskave, sledi predstavitev konceptualnega modela magistrskega dela, s katerim želim bolj pregledno predstaviti izhodišča raziskave in predvideno povezanost med izbranimi spremenljivkami. Sledi opredelitev hipotez in

preverba le-teh. Poglavje zaključujem z opisom metodologije raziskave, ki sem jo uporabila.

3.1 Dejavnost izbranega podjetja X in njegovo področje delovanja

Podjetje X je nekoč veljalo za vir idej, razvoja in proizvodnje visoko tehnološko razvitih proizvodov na področju bivše Jugoslavije pa tudi drugod po svetu. Marsikateri potrošnik je te proizvode enačil s proizvodi še danes znanih proizvajalcev elektronskih komponent in velikokrat se je za mnoge izdelke podjetja X prijelo ime »Jugoslovanski Siemens«. Še danes so nekatera podjetja, ki so se odcepila od podjetja X, vodilna v svetu (Kolektor, Domel, AET).

Danes se to podjetje bori za ponoven vzpon. Zamudilo je fazo razvoja novih proizvodov in z zastarelo tehnologijo skuša preživeti na trgu, kjer mu močno grozi konkurenca, ki prihaja iz držav s cenejšo delovno silo. V zadnjih letih ni bilo kaj prida investirano, ne v razvoj novih izdelkov, še manj pa v posodobitev proizvodnje. Tako današnje vodstvo išče sinergije v povezovanju in združevanju družb. Povezalo je celo vrsto programov, dislociranih podjetij, predvsem pa različnih organizacijskih kultur.

Podjetje trenutno deluje na naslednjih programskih področjih:

- antene
- avtomobilska industrija
- baterije
- časovni releji
- EMC električni filtri za odpravo motenj
- galvanotehnika
- mehanske obdelave
- merilni sistemi za obdelovalne stroje
- transformatorji in jedra

Heterogenost programov pa vpliva tudi na raznolikost trgov, na katerih podjetje deluje. Poleg trga celotne Evrope je prisotno tudi v Aziji, Ameriki, Afriki ter deloma tudi Rusiji in je zato dobra osnova za proučevanje psihične razdalje, saj omogoča izredno široko bazo kupcev, razpršenih po celem svetu.

3.2 Struktura raziskave

V okviru Katedre za trženje Ekonomske fakultete v Ljubljani in v sodelovanju z izbranim podjetjem X smo v mesecu marcu in aprilu 2008 izvedli empirično raziskavo. Partnerji podjetja X so ocenjevali svoje zadovoljstvo in poslovanje s tem podjetjem oziroma z državo izvoznico, Slovenijo.

Pri pridobivanju podatkov smo uporabili metodo kvantitativnega raziskovanja, ali bolj natančno, anketiranje preko elektronske pošte. Orodje raziskave je vprašalnik, ki je bil prirejen in preveden na osnovi predhodno sestavljenega vprašalnika Katedre za trženje Ekonomske fakultete v Ljubljani v dva tuja jezika, ki ju vpleteni uporabljajo pri vsakodnevem komuniciranju s tujimi partnerji, in sicer hrvaščino in angleščino. Da bi dosegli večjo odzivnost podjetij, smo poziv za sodelovanje in vprašalnik poslali še enkrat tistim podjetjem, ki na prvi poziv niso odgovorila ter jih ponovno pozvali, naj sodelujejo v raziskavi.

Na osnovi pridobljenih podatkov sem izmerila spremenljivke. Podatke sem obdelala s pomočjo statističnega paketa SPSS in sicer sem uporabila univariatno in bivariatno analizo. Z univariatno sem pregledala značilnosti vzorca, izračunala deskriptivne oziroma opisne spremenljivke, frekvenčne porazdelitve nekaterih spremenljivk, srednje vrednosti in mere razpršenosti. Sledila je bivariatna analiza, s katero sem želela ugotoviti povezanost izbranih spremenljivk. Pri tem sem uporabila Pearsonov korelacijski koeficient. Z izbranimi postopki sem želela prikazati značilnosti vzorca partnerjev podjetja X in testirati postavljene hipoteze.

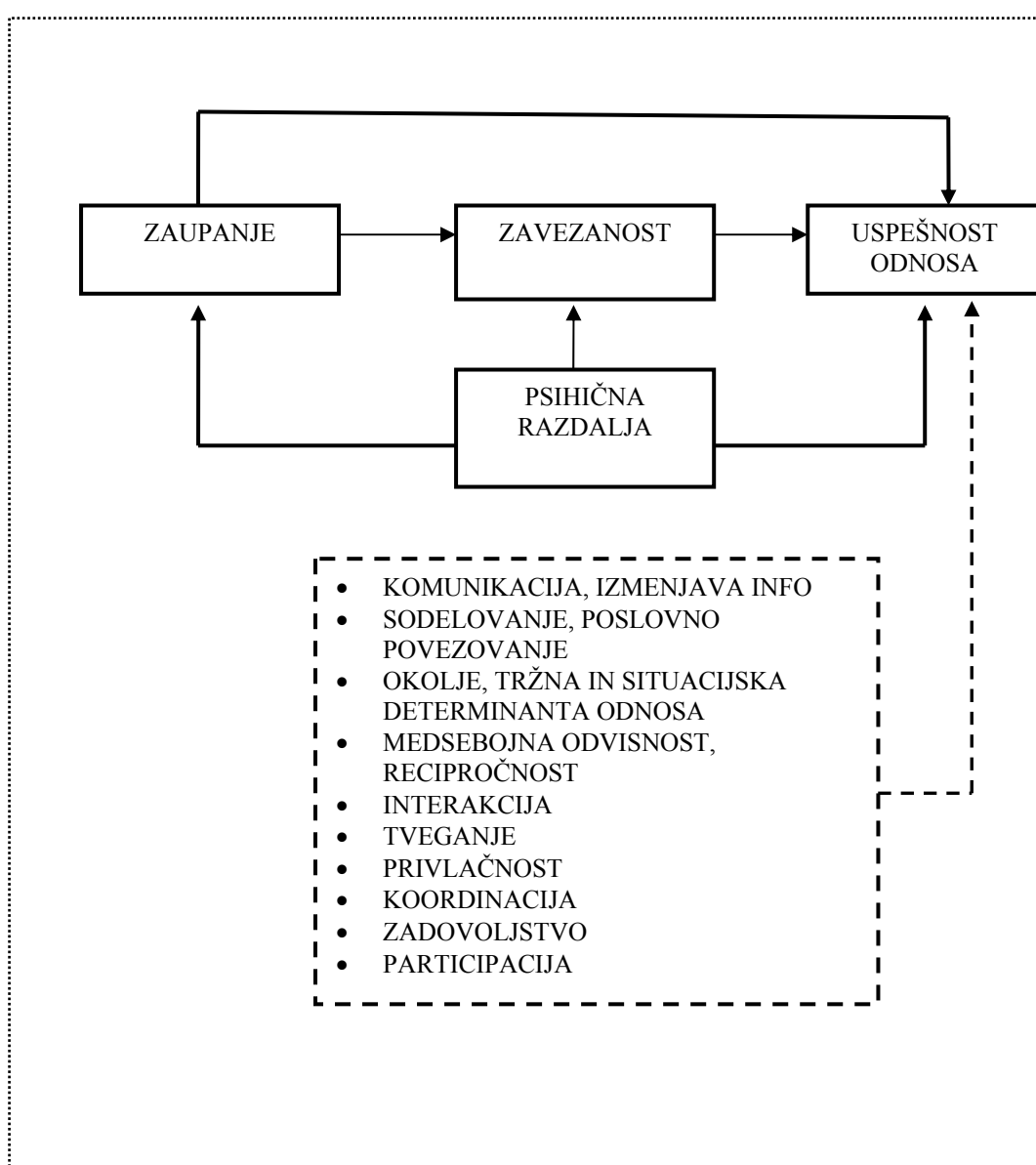
3.3 Konceptualni model

Na osnovi proučene literature sem oblikovala konceptualni model dejavnikov uspešnosti odnosa. V začetnih poglavjih sem navedla kar nekaj teorij, ki opredeljujejo različne dejavnike uspešnosti diadnega odnosa uvoznik-izvoznik, saj je bil moj namen pregledati obstoječo literaturo s tega področja in s tem poglobiti svoje znanje o odnosih med podjetji v mednarodnem poslovanju. Avtorji v svojih raziskavah velikokrat navajajo podobne ali celo iste dejavnike, ki vplivajo na odnos uvoznik-izvoznik, le pojmujejo jih drugače. Na podlagi teh raziskav sem oblikovala model, s katerim želim prikazati, da je dejavnikov uspešnosti odnosa veliko, v literaturi največkrat omenjeni so izmenjave informacij oziroma komunikacija, sodelovanje, poslovno povezovanje, okolje, tržna in situacijska determinanta odnosa, medsebojna odvisnost, recipročnost, interakcija, tveganje,

privlačnost, koordinacija, zadovoljstvo in sodelovanje, vendar pa se z empirično raziskavo omejimo le na nekatere.

Kot že večkrat omenjeno, želim z raziskavo ugotoviti medsebojno odvisnost zaupanja, zavezanosti, psihične razdalje in uspešnosti odnosa na izbranem primeru izvoznega podjetja. Konceptualni model magistrskega dela predstavljam v Sliki 8, kjer je razvidno, katere dejavnike preverjam z empirično raziskavo in kakšna naj bi bila smer njihovega medsebojnega vpliva na osnovi teoretičnih in empiričnih izhodišč, predstavljenih v predhodnih poglavjih.

Slika 8: Konceptualni model magistrskega dela



3.4 Hipoteze raziskave

V nadaljevanju predstavljam hipoteze, ki sem si jih postavila na osnovi proučene strokovne literature in jih kasneje preverila z empirično raziskavo. Različni avtorji so izsledke svojih raziskav predstavili v tujih znanstvenih člankih svetovno znanih revij, predvsem s področja mednarodnega poslovanja in trženja. Podrobno so bile njihove ugotovitve o povezanosti nekaterih spremenljivk že predstavljene v prejšnjih poglavjih in jih v nadaljevanju le povzemamo, nekatere povezave pa so v tem poglavju predstavljene, prvič zato nekoliko podrobnejše.

Zaupanje je zelo pomembno pri mednarodni menjavi, Spekman (1988, str. 79) navaja, da gre za steber strateškega odnosa. Odnosi, za katere je značilno zaupanje, so tako visoko vrednoteni, da si vpleteni želijo zavezati se takemu odnosu (Hrebiniak v Wong et al., 2002, str. 37). McDonald govori celo o recipročnosti, ko navaja, da nezaupanje povzroča še večje nezaupanje, kar posledično znižuje nivo zavezanosti odnosu (McDonald, 1981, str. 834). Tako Achrol kot tudi Morgan in Hunt (1994, str. 24) s svojimi raziskavami dokazujejo, da je zaupanje ključna determinanta zavezanosti odnosu. Anderson et al. (1989, str. 313) ugotavljajo pozitivno odvisnost med zaupanjem in zavezanostjo. »Zavezanost je trajna in odseva pozitivno vrednotenje odnosa. Ljudje so težko zavezani nečemu, česar ne cenijo. Ker zaupanje viša nivo, do katerega se partnerji spuščajo v tvegane menjave, je pričakovati tudi večjo verjetnost, da bodo vpleteni postali zvesti odnosu,« (Moorman, Deshpande & Zaltman, 1992, str. 316).

Geyskens, Steenkamp, Scheer in Kumar (1996, str. 307) trdijo, da zgoraj omenjeni avtorji ugotavljajo vpliv zaupanja zgolj na emocionalno zavezanost. V študijah navajajo, da višji kot je nivo zaupanja v partnerja, višja je tudi motivacija za nadaljevanje odnosa iz emocionalnih razlogov. Višji kot je nivo zaupanja, višja je torej emocionalna zavezanost.

Nadalje Geyskens et al. ugotavljajo, da višji nivo zaupanja zmanjšuje kalkulatивно zavezanost, to je tisto, ki temelji na inputih in alokaciji sredstev med dvema partnerjema. Zaupanje odseva prepričanje in pozitivna pričakovanja, da je partner odkrit in poln razumevanja za nasprotnega partnerja (Rempel, Holmes & Zanna, 1985). Partnerji, ki si močno zaupajo, zmanjšajo negativne občutke s pozitivnim vedenjem, kar ne pomeni, da naivno ignorirajo negativne elemente odnosa, ampak zgolj naredijo manj dejanj, ki za nasprotno smer predstavljajo škodo (Geyskens et al., 1996, str. 308).

Odnos, kjer si partnerji ne zaupajo, je drugačen. Kadar je zaupanje nizko, si podjetja podrobno ogledujejo obnašanje nasprotne strani, da bi se zaščitila pred morebitnim partnerjevim oportunističnim. Ko je zaupanje nizko, odločitve o vzdrževanju odnosa bolj

pogosto temeljijo na kalkulaciji takojšnjih koristi nasproti stroškom. Tako podjetje je bolj verjetno motivirano, da ostane v takem odnosu, ker ne more enostavno zamenjati trenutnega partnerja in dobiti enakih virov izven obstoječega odnosa, saj so stroški zamenjave partnerja so večji od koristi. Manjše zaupanje torej zvišuje kalkulativno zavezanost (Geyskens et al., 1996, str. 308).

Iz navedenega sklepam, da v primeru večjega zaupanja med partnerjema med njima vlada tudi večja zavezanost, pri tem pa ne mislim kalkulativne zavezanosti. Postavljam naslednjo hipotezo:

H1: Zaupanje v partnerja pozitivno vpliva na zavezanost partnerju.

Veliko avtorjev, ki so raziskovali poslovne odnose, je ugotovilo, da je zaupanje ena izmed ključnih determinant uspešnega odnosa, saj lahko zmanjšuje stroške distribucije, kajti denar in čas, ki bi ga podjetje porabilo za preverjanje druge strani, lahko porabi v druge namene. Zaupanje je pomembno tudi za vzdrževanje dolgoročnih odnosov, saj prinaša večjo učinkovitost, s tem da podjetjem ni potrebno neprestano iskati novih partnerjev, s slednjim so namreč povezani visoki stroški zamenjave dobavitelja. Posledično je tako podjetje lahko konkurenčnejše (Black, 2008, str. 54).

Zaupanje je pomembna sestavina sodelovanja in dogovora med dvema strankama. Pomembno je pri odnosih v menjavi, ker vodi do konstruktivnega dialoga in kooperativnega reševanja problemov. Tako ima ključno vlogo v razvoju dolgoročnega odnosa, saj so kratkoročne nepravilnosti neizogibne v vsakem odnosu. Na začetku vsakega odnosa mora ena stran delovati pred drugo, kar pomeni, da se mora zanesti na drugo, da bo izpolnila svoje obveznosti. V takem primeru je zaupanje tisto, ki partnerjem prinaša prepričanje, da bodo kratkoročne nepravilnosti prinesle dolgoročne koristi (Lee & Daws; 2005; Wang, 2006; Pruitt, 1981; Wilding & Humphries, 1985; Kronman, 1985 v Black, 2008, str. 47).

Na podlagi zgoraj opredeljenih teoretičnih izhodišč predvidevam pozitivno odvisnost med zaupanjem in uspešnostjo odnosa, zato postavljam naslednjo hipotezo:

H2: Zaupanje v partnerja pozitivno vpliva na uspešnost odnosa.

Podobno kot zaupanje je tudi zavezanost nujen element za uspešen poslovni odnos. Lehtonen (2006, str. 429) je s svojo raziskavo pripomogel k večjemu razumevanju ključnih značilnosti in faktorjev, pomembnih za uspešen odnos v storitvenem sektorju. Da bi vpleteni začeli in nadaljevali uspešen odnos, mora podjetje spremeniti razumevanje in vedenje od nasprotujočega k bolj sodelujočemu. Namesto sebičnega vedenja in

kratkoročnih dogovorov je poleg obojestranskega zaupanja, odprtosti in vpletenosti različnih organizacijskih nivojev zelo pomembna tudi zavezanost.

Tudi Tummala et al. (v Black, 2008, str. 46), ki so raziskovali strateške dejavnike pomembne za uspešno vzpostavitev učinkovite distribucijske verige, ugotavljajo, da je zavezanost ključnega pomena za vzpostavitev dolgoročnega uspešnega odnosa.

Rezultati raziskave Morgana in Hunta prav tako nakazujejo, da je zavezanost tako kot zaupanje zelo pomembna za uspešen odnos. Sodelovanje namreč nastane direktno iz zaupanja in zavezanosti, kar pomeni, da sta zadnji spremenljivki ključni za uspešno trženje, temelječe na odnosih. Avtorja celo navajata, da je zavezanost način, s katerim se ločuje uspešne odnose od neuspešnih (Morgan et al., 1994, str. 25).

Iz navedenega predvidevam pozitivno povezavo med zavezanostjo in uspešnostjo odnosa ter postavljam naslednjo hipotezo:

H3: Zavezanost partnerju pozitivno vpliva na uspešnost njunega odnosa.

Veliko lažje je zaupati nekemu, ki ti je podoben in s katerim se lahko povežeš (Conway & Swift, 2000, str. 1403). Aulakh, Kotabe in Sahay (v Conway in Swift, 1996, str. 1403) so proučevali zaupanje v mednarodnih odnosih, to se ne razlikuje samo med posamezniki, ampak tudi med narodi v odvisnosti od kulturnih vrednot in vedenj. Tako se na primer v Nemčiji posameznikovo zaupanje lahko močno poveča z njegovo obljubo, odkritostjo in zanesljivostjo. V drugih kulturah, kjer je čas bolj elastična spremenljivka in kjer se besede in izjave ne vrednotijo tako strogo, netočnost oziroma površnost izjav ne vodi nujno do izgube zaupanja.

Inglehart (v Conway & Swift, 1996, str. 1403), ki je tudi proučeval zaupanje v mednarodnem kontekstu, trdi, da je determinirano s kulturno bližino. Ugotavlja, da večina ljudi bolj zaupa domačemu narodu kot tujemu. V njegovem percepcijskem zemljevidu, ki predstavlja, kako kak narod zaupa drugemu, so opazne precejšnje razlike, ki so povezane s kulturno raznolikostjo. Tako so na primer angleški anketiranci navajali, da najbolj zaupajo ameriškim, nizozemskim in danskim, najmanj zaupanja vredni pa da so Rusi, Kitajci in Francozi. Inglehart je mnenja, da so kulturne razlike vzrok tem različnim percepcijam in da obstaja psihološka razdalja, ki omejuje zaupanje določenim narodom, še preden je prvi kontakt sploh vzpostavljen.

Zaupanje temelji na tem, kdo si, in v mednarodnem kontekstu je lahko odvisno od družbene podobnosti. Torej zaupanje ne variira le od posameznika do posameznika, ali od organizacije do organizacije ampak tudi od naroda do naroda, saj je njihova raznolikost

merjena prav s kulturnimi vrednotami in načinom obnašanja (Conway & Swift, 1996, str. 1404).

Na podlagi zgoraj omenjenih teoretičnih izhodišč predpostavljam negativno povezanost med psihično razdaljo in zaupanjem ter postavljam naslednjo hipotezo:

H4a: Psihična razdalja negativno vpliva na zaupanje.

Posebnih raziskav, ki bi ugotovljale povezanost med psihično razdaljo in zavezanostjo nisem našla, zato si bom pri postavitvi te hipoteze pomagala s teoretičnimi izhodišči, ki sem jih že navajala in kažejo na povezanost med zaupanjem in zavezanostjo. Veliko avtorjev je ugotovilo pozitivno odvisnost med zaupanjem in zavezanostjo (Hrebiniak, 1974; McDonald, 1981, str. 834; Morgan in Hunt, 1994, str. 24; Anderson et al., 1989, str. 313; Moorman et al., 1992, str. 316).

Iz ugotovljene povezave med zaupanjem in zavezanostjo sklepam na negativen odnos med psihično razdaljo in zavezanostjo ter postavljam naslednjo hipotezo:

H4b: Psihična razdalja negativno vpliva na zavezanost.

Avtorji različnih raziskav o vplivu psihične razdalje na uspešnost odnosa uvoznik - izvoznik si niso enotni. Nekateri so s svojimi raziskavami dokazali negativen vpliv psihične razdalje na uspešnost odnosa, drugi so dokazali ravno nasprotno in trdijo, da je konceptu psihične razdalje »že pretekkel rok uporabe« in da je v nekaterih primerih izvoz v kulturno in poslovno zelo različne države veliko uspešnejši kot v kulturno podobne (Evans et al., 2000, str. 167).

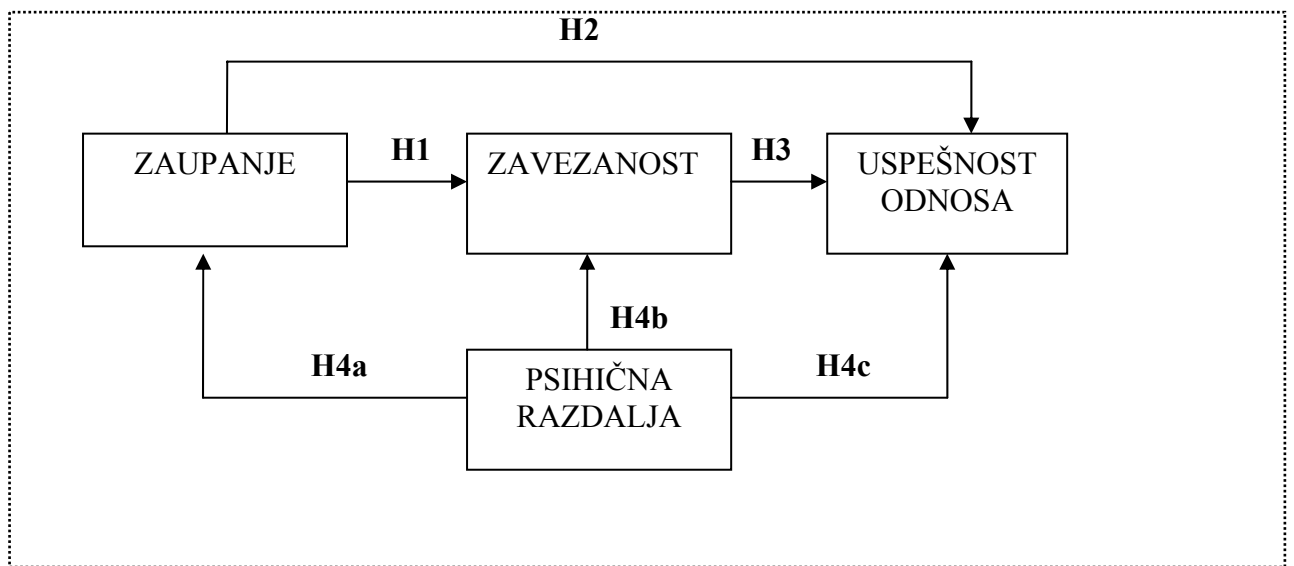
Prav percepcija kulturnih in poslovnih razlik tujih trgov lahko spodbudi podjetja, da vložijo velike napore v učenje in spoznavanje trgov, da bi jih bolje razumeli. Nasprotno pa lahko pričakovane podobnosti med domačo in tujo državo vodijo podjetja v neuspeh, saj so komaj opazne razlike spregledane, ker podjetja pogosto ne investirajo svojega časa v razumevanje teh trgov (O'Grady et al., 1996, str. 330).

Sama sem postavila naslednjo hipotezo o vplivu psihične razdalje na uspešnost odnosa med uvoznikom in izvoznikom:

H4c: Psihična razdalja negativno vpliva na uspešnost odnosa.

V nadaljevanju povzemam postavljene hipoteze in jih grafično predstavljam v Sliki 9.

Slika 9: Povezave med spremenljivkami in postavitev hipotez



3.5 Metodologija raziskave

V nadaljevanju sledi predstavitev metodologije raziskave, in sicer predstavljam postopek zbiranja podatkov ter operacionalizacijo spremenljivk.

3.5.1 Postopek zbiranja podatkov

Postopek zbiranja podatkov se je pričel s snovanjem baze podatkov o kupcih, kontaktnih osebah in elektronskih naslovih. Enota analize je respondent iz posameznega tujega podjetja, ki je odgovoren za nabavo izdelkov iz podjetja X. Na vprašanja je največkrat odgovarjal nekdo iz nabavnega oddelka, bodisi direktor nabave, sodelavec v nabavi ali vodja posameznega področja, predvsem v manjših podjetjih pa je šlo velikokrat za direktorje podjetij.

Da bi zagotovili visoko odzivnost, so najprej osebe v podjetju X, ki direktno sodelujejo z izbranimi partnerji v tujini, le-te obvestile, da jim bo poslan vprašalnik s strani Ekonomske fakultete, in jih povabili k sodelovanju, da bi s tem prispevali pomemben delež k izboljšanju medsebojnih odnosov. Sledilo je pošiljanje vprašalnikov, ki ga je izvedla Katedra za trženje Ekonomske fakultete v Ljubljani. S tem se je partnerjem podjetja X zagotovila anonimnost in eliminiran je bil morebitni vpliv, ki bi ga imeli zaposleni na anketirance. Vprašalnik je bil poslan na 117 elektronskih naslovov v 28 državah po celem svetu, kjer ima podjetje X svoje partnerje. Vseh kupcev je nekoliko več, in sicer 129, a

nekaterih v raziskavi nisem upoštevala, če jih ni bilo mogoče uvrstiti med angleško oziroma hrvaško govoreče.

Da bi se izognila morebitnim nejasnostim ali nerazumevanju vprašalnika, sem izvedla predtestiranje vprašalnikov med posamezniki znotraj podjetja X, ki so odgovorni za sodelovanje s tujimi podjetji. Pokazalo je, da oblika dokumenta ni ustrezna, ker ga nekateri sodelujoči niso mogli odpreti. Šlo je namreč za poseben Wordov format, kjer respondenti ne morejo vpisovati ničesar razen, v za to dodeljene prostore. Zato sem vprašalnik ustrezno transformirali v navaden Wordov dokument. Anketiranci so lahko svoje odgovore posredovali bodisi po elektronski pošti bodisi po faksu. Večino odgovorov sem prejela preko elektronske pošte.

Na prvi poziv sem prejela največ odgovorov, in sicer 37. Sledilo je še eno vabilo za sodelovanje partnerjem, ki še niso odgovorili. Prejela sem še dodatnih 18 izpolnjenih vprašalnikov.

V grobem lahko vprašalnik razdelim na 2 dela. V prvem delu vprašani odgovarjajo o odnosih, ki jih imajo s podjetjem X, ter o njihovem zaznavanju drugačnosti države z vidika tako delovanja kot razumevanja ljudi in poslovnega okolja. Gre za vprašanja o zadovoljstvu, zaupanju, zavezanosti in sodelovanju. V svoji analizi sem upoštevala zaupanje, zavezanost in psihično razdaljo. Omeniti velja še, da je šlo v tem delu za preučevanje mnenj in stališč vprašanih. V drugem delu sem se skoncentrirala na demografska vprašanja, kjer pa v odgovorih spoznavam dejstva.

3.5.2 Operacionalizacija spremenljivk

Teoretične spremenljivke, ki so bile opredeljene v prejšnjih poglavjih, sem operacionalizirala tako, da sem vsaki teoretični spremenljivki priredila več merjenih spremenljivk in tako dobila sestavljeno spremenljivko. Vsako teoretično spremenljivko sem opredelila z več trditvami, za katere so vprašani navedli svoje strinjanje ali nestrinjanje. Respondenti so svoje mnenje lahko izrazili s sedemstopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je številka 1 pomenila popolno nestrinjanje, številka 7 pa popolno strinjanje. Vprašani so na lestvici imeli na voljo tudi srednjo vrednost 4, ki je pomenila, da se ne morejo opredeliti. Iz vsote posameznih merjenih spremenljivk sem dobila sestavljeno spremenljivko, jo delila s številom merjenih spremenljivk in tako dobila neko srednjo vrednost, ki je pomenila povprečno strinjanje za posamezen sklop trditev. Ta aritmetična sredina je kasneje osnova za ugotavljanje korelacije med teoretičnimi spremenljivkami. Anketni vprašalnik, ki je osnova za mojo empirično raziskavo, je priložen v Prilogi 2.

Prvi sklop trditev se nanaša na psihično razdaljo oziroma na partnerjevo zaznavanje drugačnosti države (trga) z vidika tako delovanja kot razumevanja ljudi in poslovnega okolja. Pri štirih trditvah vprašani izrazijo svoje mnenje o splošnih značilnostih pri poslovanju s Slovenijo. Na voljo imajo sedemstopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer številka 1 pomeni popolno nestrinjanje in 7 popolno strinjanje. Psihično razdaljo operacionaliziram z naslednjimi trditvami:

1. Slovenija je tako podobna naši državi, da se tam počutimo kot doma. (PSDR1) ®.
2. S poslovneži iz Slovenije je težko delati. (PSDR3)
3. Slovenija je tako drugačna država, da to otežkoča naše poslovanje. (PSDR4)
4. Slovenijo in njene prebivalce je težko razumeti. (PSDR2)

V prvi trditvi je bilo potrebno upoštevati, da je vrednostna lestvica obrnjena, saj je bila trditev postavljena v nasprotni obliki glede na ostale.

Naslednji sklop trditev, ki je relevanten za mojo raziskavo, se nanaša na teoretično spremenljivko zaupanje. Klasična opredelitev zaupanja je »...splošno pričakovanje, ki ga ima posameznik ali organizacija, da se lahko zanese na besedo drugega posameznika ali na organizacijo« (Rotter, 1967 v Morgen et al., 1994, str. 20). Tudi v tem primeru sem uporabila sedemstopenjsko Likertovo lestvico strinjanja oziroma nestrinjanja. Spremenljivko sem operacionalizirala z naslednjimi trditvami:

1. Temu slovenskemu podjetju ne gre vedno zaupati. (TRUR2) ®.
2. Na to slovensko podjetje se v resnici lahko zaneseš. (TRUR4)
3. Temu slovenskemu podjetju lahko v celoti zaupamo. (TRUR5)
4. To slovensko podjetje je resnično pošteno – dejansko uresničuje svoje obljube. (TRUR1)
5. To podjetje je popolnoma odkrito in vredno zaupanja. (TRUR3)

Upoštevati je bilo treba, da je v prvi trditvi vrednostna lestvica v obratnem sorazmerju z ostalimi.

Tretja skupina trditev se nanaša na zavezanost partnerju, ki jo Morgan in Hunt (1994, str. 23) definirata kot pripravljenost partnerja jamčiti maksimalen napor za vzdrževanje tega odnosa, ker je prepričan v njegovo pomembnost. Zavezujoča stran torej verjame v vzdrževanje stabilnosti odnosa. V mojem primeru sem proučevala emocionalno zavezanost, ki je najpomembnejša pri razvoju in vzdrževanju obojestransko koristnega odnosa med partnerji (Kumar et al. v Wetzels et al., 1998, str. 409), saj ima močan pozitiven vpliv na namen in željo po ohranitvi odnosa ter pripravljenost investirati vanj, vse skupaj pa pozitivno vpliva tudi na zadovoljstvo kupca. Vprašani so svoja stališča

izrazili na sedemstopenjski Likertovi lestvici. Spremenljivko zavezanosti sem operacionalizirala z naslednjimi trditvami:

1. Zvestoba/lojalnost temu podjetju je glavni razlog, da nadaljujemo delo z njim. (ELCR1)
2. Glede na to, kaj vse smo v zadnjih letih že naredili drug za drugega, bomo naš odnos s tem podjetjem nadaljevali. (ELCR2)
3. S tem podjetjem ostajamo povezani iz čiste lojalnosti. (ELCR3)
4. Naše sodelovanje s tem podjetjem bomo nadaljevali, saj se nam zdi, da je že kar del naše "družine". (ELCR4)

Četrty sklop trditev, ki ga interpretiram v nadaljevanju, se nanaša na uspešnost poslovanja podjetja X z njegovimi partnerji v tujini. Tudi v tem primeru so vprašani izrazili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami z izbiro številke na sedem stopenjski Likertovi lestvici. Teoretično spremenljivko uspešnosti odnosa sem operacionalizirala z naslednjimi tremi trditvami:

1. Na splošno je naše podjetje zelo zadovoljno s poslovnimi uspehi s tem podjetjem. (SATR1)
2. Poslovanje s tem podjetjem je v celoti doseglo naša pričakovanja. (SATR3)
3. Poslovanje s tem podjetjem bi ocenil/a kot uspešno. (SATR2)

4 ANALIZA REZULTATOV EMPIRIČNE RAZISKAVE

Analizo rezultatov pričujem z opisom značilnosti vzorca. Sledi analiza posameznih spremenljivk ter ocena zanesljivosti in veljavnosti merjenja. Poglavje zaključujem z rezultati preverjanja hipotez.

4.1 Značilnost vzorca

Vprašalniki so bili poslani po elektronski pošti 117 kupcem, partnerjem podjetja X v tujini, in sicer v 28 državah po celem svetu. Vrnilo jih je 56 podjetij, kar predstavlja 48 % odzivnost. Analiza vzorca v nadaljevanju se nanaša na tista podjetja, ki so na vprašalnik odgovorila.

Število podjetij po posameznih državah prikazujem v Tabeli 7. Podjetje X ima največ partnerjev na Hrvaškem, v Nemčiji in v Veliki Britaniji, tudi število prejetih odgovorov je največje iz teh držav. Svoje kupce ima podjetje tudi v kulturološko zelo drugačnih državah,

kot so na primer Tajska, Kitajska, Taiwan, Rusija, Koreja, Izrael.itd. kar je dobra osnova za proučevanje psihične razdalje.

Tabela 7: Število anketiranih podjetij po posameznih državah

Država	Število podjetij	Delež
Nemčija	7	12,5%
Hrvaška	11	19,6%
Velika Britanija	6	10,7%
Bosna	2	3,6%
Makedonija	2	3,6%
Italija	2	3,6%
Švica	2	3,6%
Češka	2	3,6%
Poljska	2	3,6%
Estonija	2	3,6%
Srbija	1	1,8%
Črna Gora	1	1,8%
ZDA	1	1,8%
Tajska	1	1,8%
Rusija	1	1,8%
Koreja	1	1,8%
Taivan	1	1,8%
Kitajska	1	1,8%
Španija	1	1,8%
Egipt	1	1,8%
Litva	1	1,8%
Nizozemska	1	1,8%
Slovaška	1	1,8%
Danska	1	1,8%
Švedska	1	1,8%
Grčija	1	1,8%
Izrael	1	1,8%
Turčija	1	1,8%
	56	100,0%

V vzorcu prevladujejo podjetja, ki so starejša od 10 let, kar 77 odstotkov oziroma 43 je takih, kar bi lahko povezali s tem, da podjetja na začetku svojega delovanja poslujejo predvsem z domačimi podjetji, šele v naslednji fazi življenjskega cikla začnejo sodelovati s podjetji s kulturološko oddaljenih območij. V Tabeli 8 prikazujem strukturo podjetij glede na starost.

Tabela 8: Struktura podjetij glede na starost le-teh

Starost podjetja	Število podjetij	Delež (%)
0-5 let	7	12,5%
6-10 let	6	10,7%
11-20 let	21	37,5%
21-50 let	16	28,6%
51-100 let	4	7,1%
101 let in več	2	3,6%
	56	100,0%

Za razvrstitev podjetij po velikosti je potrebno upoštevati tri kriterije: število zaposlenih, letne prihodke in vrednost aktive podjetja (Zakon o gospodarskih družbah, 2006, str. 4411). Glede na razpoložljivost podatkov sem za analizo vzorca upoštevala le število zaposlenih. Tabela 9 prikazuje strukturo podjetij glede na velikost. Na vprašalnik je odgovorilo največ mikro in majhnih podjetij, in sicer 64,3 odstotka oziroma 36 vseh, ki so sodelovali v raziskavi. V vzorec je bilo zajetih najmanj velikih podjetij, in sicer 8, kar znaša 14,3 odstotka.

Tabela 9: Struktura podjetij glede na število zaposlenih

Število zaposlenih	Velikost podjetja	Število podjetij	Delež (%)
1-10	mikro	19	33,9%
11-50	majhno	17	30,4%
51-250	srednje	12	21,4%
251 in več	veliko	8	14,3%
		56	100,0%

Sodelujoča podjetja sem razvrstila tudi glede na to, koliko časa že poslujejo s tujimi podjetji, kar prikazujem v Tabeli 10. Skoraj 40% jih sodeluje s tujimi partnerji od 10 do 20 let. Na drugem mestu so tista z od 21 do 50 letnimi izkušnjami s tujimi partnerji. V skupino od 0 do 5 let in od 6 do 10 let pade približno enako število podjetij, sedem oziroma osem podjetij.

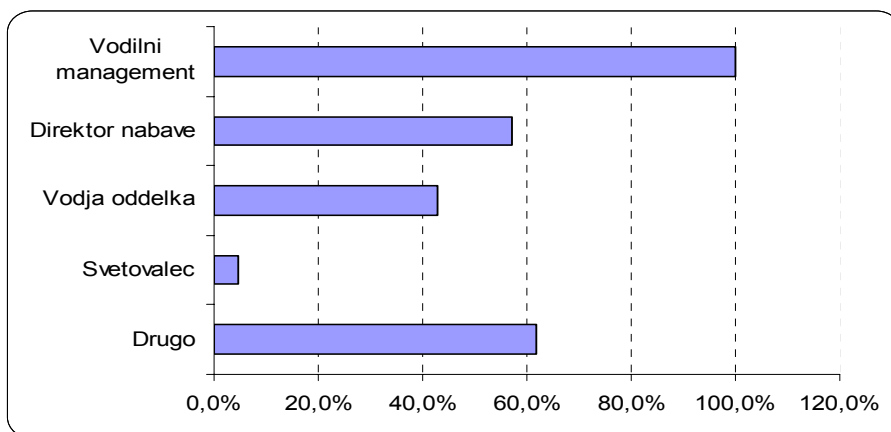
Tabela 10: Struktura podjetij glede na leta poslovanja s tujimi trgi

Leta poslovanja s tujimi trgi	Število podjetij	Delež (%)
0-5 let	7	13,2%
6-10 let	8	15,1%
11-20 let	21	39,6%
21-50 let	15	28,3%
51-100 let	2	3,8%
101 let in več	0	0,0%
	53	100,0%

Vprašane sem razvrstila tudi po spolu. Kar 80% sodelujočih v anketi je moškega spola, kar predstavlja 44 oseb. Lahko rečemo, da je to povezano z naravo dela, saj so pri delu s tujino potrebna tudi potovanja, kar velikokrat predstavlja oviro za ženske, ki so se prisiljene še vedno bolj posvetiti družini, zato jih je na takih delovnih mestih še vedno veliko manj kot moških.

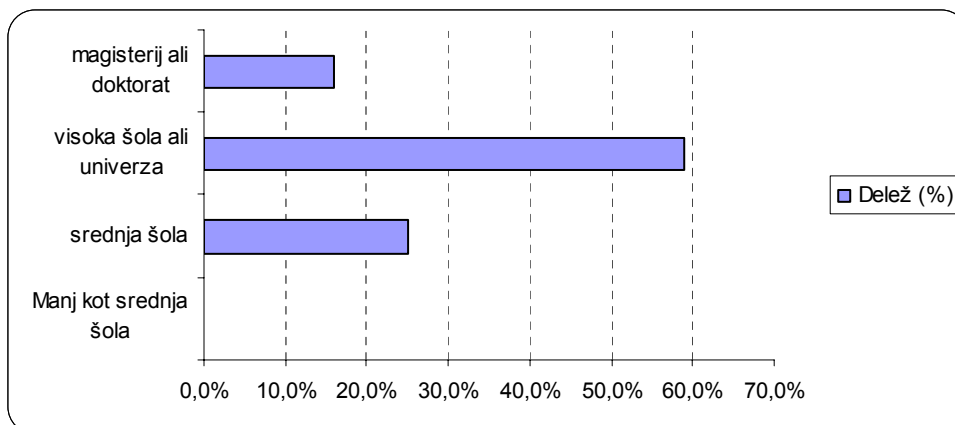
V nadaljevanju predstavljam strukturo vprašanih glede na pozicijo v podjetju (glej Sliko 10). Kar tri četrt vprašanih ima vodilno pozicijo v podjetju. Največ jih spada v skupino vodilnega managementa in sicer 38 % oziroma 21 vprašanih. Sledijo direktorji nabav, teh je 21 %, in vodje oddelka, ki jih je devet oziroma 16 %. Najmanj pa je svetovalcev.

Slika 10: Struktura vprašanih po poziciji v podjetju



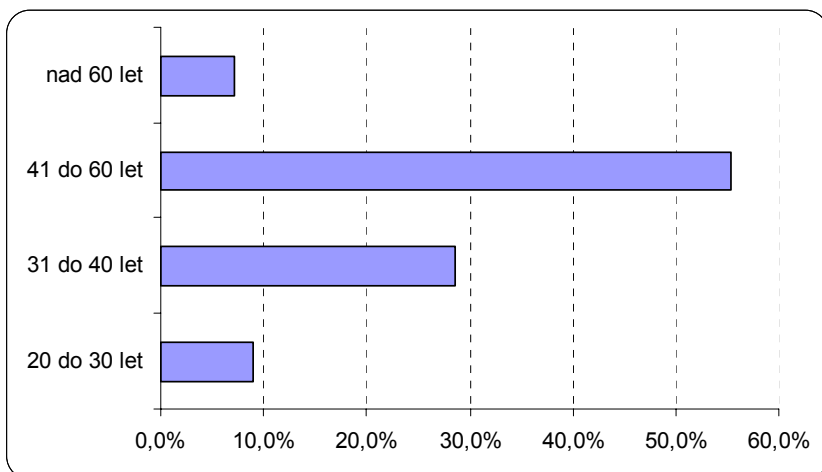
Sodelujoče v raziskavi sem vprašala tudi, kakšna je njihova dokončana izobrazba. Glede na to, da so sodelovali predvsem vodilni kadri, ima kar 75 % vprašanih dokončano najmanj visoko šolo ali univerzo. Srednjo šolo je dokončalo le 14 vprašanih, kar predstavlja 25 % vzorca. Strukturo vprašanih glede na izobrazbo predstavljam v Sliki 11. Možnost drugo je izbralo 23,2 % anketiranih oseb, največkrat pa je šlo za nabavnika, nabavnega referenta ali pa lastnika podjetja.

Slika 11: Struktura vprašanih po izobrazbi



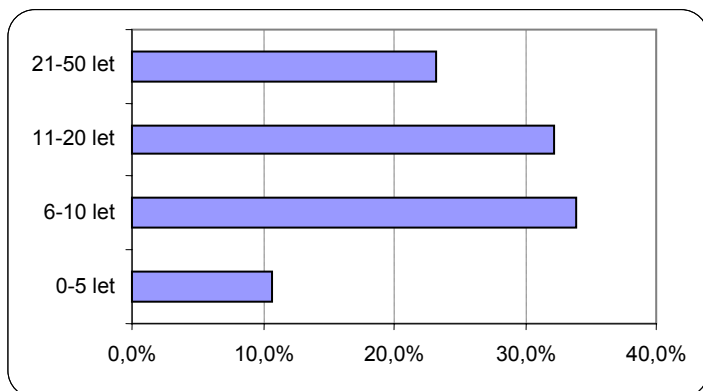
Struktura po starosti je predstavljena v Sliki 12. V raziskavi je sodelovalo najmanj tistih, ki so starejši od 60 let. Največje število vprašanih je starih od 41 do 60 let, in sicer 31 oziroma 55,4 %. Sledita skupini v starosti od 31 do 40 let in od 20 do 30 let. Prvih je 16 oziroma 26 %, drugih pa pet, to je 9 %. Takšna porazdeljenost je bila pričakovana, saj delo s tujino zahteva najprej dolgoletno izobraževanje, nato pa še nekajletno pridobivanje izkušenj.

Slika 12: Struktura vprašanih po starosti



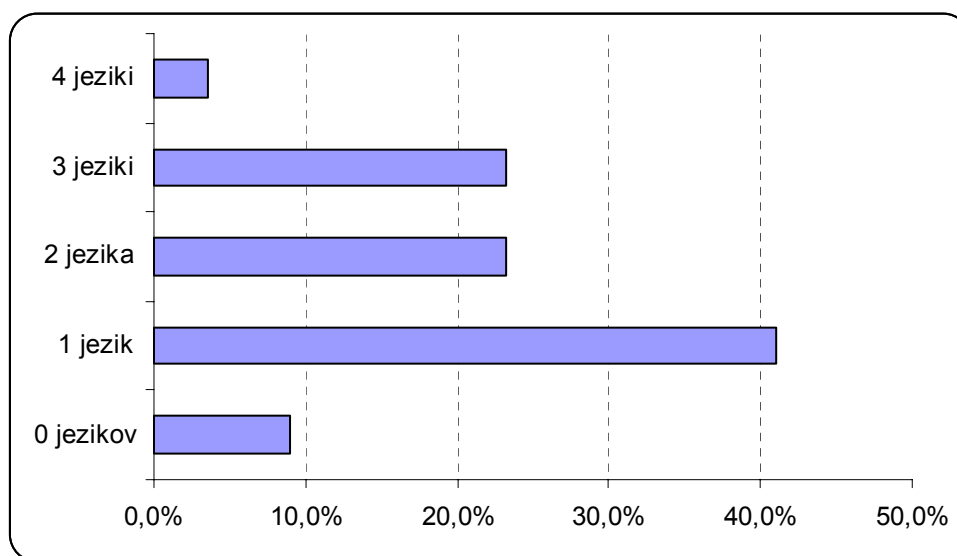
V raziskavi je sodelovalo največ tistih, ki s tujimi podjetji poslujejo več kot pet let, od tega sta skupini od 6 do 10 let in od 11 do 20 let izkušeni v poslovanju s tujimi podjetji skoraj enakovredni. V prvo skupino spada 34 % vprašanih oziroma 19 oseb, v drugo pa 18 kar znese 31 % vprašanih. Sledi skupina, ki ima največ izkušenj s poslovanjem na tujih trgih, to je od 21 do 50 let; vanjo spada 13 vprašanih. Na zadnjem mestu je še skupina s šestimi vprašanymi, ki s tujimi podjetji poslujejo manj kot pet let. Struktura vprašanih po letih poslovanja s tujimi podjetji je prikazana v Sliki 13.

Slika 13: Struktura vprašanih po letih izkušenj v poslovanju s tujimi podjetji



V Sliki 14 prikazujem strukturo vprašanih glede na znanje tujih jezikov. Največ jih govori en tuj jezik, kar znaša 41,1 % anketiranih oseb. S 13 osebami sledita skupini z znanjem dveh oziroma treh tujih jezikov. V anketi je sodelovalo najmanj tistih oseb, ki govorijo štiri tuje jezike. Zanimiv podatek pa je, da je na vprašalnik odgovorilo kar pet oseb, ki ne govorijo nobenega tujega jezika, od tega štirje sodelujoči prihajajo iz angleških podjetij, njihov materni jezik pa je v večini drugih držav primarni tuj jezik, peti primer pa je podjetje iz Bosne in Hercegovine.

Slika 14: Struktura vprašanih po znanju tujih jezikov



Sodelujoče sem povprašala tudi, kako ocenjujejo svoje poznavanje tujih trgov. Najbolj se strinjajo s trditvijo, da se radi vživljajo v kulturno različna okolja, spoznavajo ljudi ter njihove edinstvene poglede in stališča, najmanj pa s trditvijo, da so se v času svoje poklicne kariere udeleževali številnih izobraževanj o delovanju na mednarodnih trgih. V Tabeli 11 prikazujem aritmetične sredine in standardne odklone posameznih trditev, ki so bile merjene na 7-stopenjski Likertovi lestvici.

Tabela 11: Povprečne vrednosti posamezne spremenljivke poznavanje tujih trgov anketiranih

	Povprečje	Stand.odklon
Moji kolegi bi me opisali kot poznavalca poslovanja na mednarodnih trgih.	4,71	1,32
V času poklicne kariere sem se udeleževal/a številnih izobraževanj o delovanju na mednarodnem trgih.	4,20	1,79
Rad/a se vživljam v kulturno različna okolja, spoznavam ljudi ter njihove edinstvene poglede in stališča.	5,95	1,31

4.2 Analiza posameznih spremenljivk

V nadaljevanju prikazujem analizo posameznih spremenljivk psihične razdalje, zaupanja, zavezanosti in uspešnosti odnosa.

4.2.1 Analiza psihične razdalje

Tabela kaže povprečne vrednosti in standardne odklone merjenih spremenljivk psihične razdalje. Anketirani so pri prvih štirih trditvah označevali stopnjo svojega strinjanja oziroma nestrinjanja na sedem stopenjski Likertovi lestvici.

V splošnem vprašani ne zaznavajo velikih kulturnih razlik med svojo državo in Slovenijo. V povprečju se strinjajo s trditvijo, da se v Sloveniji počutijo kot doma, v povprečju pa se ne strinjajo s trditvami, da je s poslovneži iz Slovenije težko delati, da drugačnost Slovenije otežkoča njihovo poslovanje in da je Slovenijo in njene prebivalce težko razumeti. Povprečne vrednosti se gibljejo med 2,09 in 2,39.

Tabela 12: Merjene spremenljivke psihične razdalje

	Povprečje	Stand.odklon
Slovenija je tako podobna naši državi, da se tam počutimo kot doma. (PSDR1)	[®] 4,61	1,71
S poslovneži iz Slovenije je težko delati. (PSDR3)	2,34	1,70
Slovenija je tako drugačna država, da to otežkoča naše poslovanje. (PSDR4)	2,09	1,44
Slovenijo in njene prebivalce je težko razumeti. (PSDR2)	2,13	1,57

4.2.2 Analiza zaupanja

Drugi sklop je analiza zaupanja. Tudi v tem primeru so vprašani izražali svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvam na sedemstopenjski Likertovi lestvici. Respondenti so pri vseh trditvah o zaupanju v povprečju izrazili, da se vsaj delno strinjajo z navedenimi trditvami (povprečje je povsod večje od 5), razen v primeru prve trditve, ki jo je potrebno obrniti, da dobimo primerljive povprečne vrednosti. V največji meri soglašajo s trditvijo, da je podjetje X popolnoma odkrito in vredno zaupanja (povprečna vrednost je 6,05), najnižja povprečna vrednost (1,96) pa je pri trditvi, da podjetju ne gre vedno zaupati, torej se vprašani v povprečju ne strinjajo s to trditvijo. Tudi v primeru, ko to vrednost obrnemo, je povprečje najnižje, a še vedno večje kot 5, in sicer znaša 5,04.

Povprečne vrednosti in standardni odkloni posameznih merjenih spremenljivk zaupanja so prikazani v Tabeli 13.

Tabela 13: Merjene spremenljivke zaupanja

	Povprečna vrednost	Stand.odklon
Temu slovenskemu podjetju ne gre vedno zaupati. (TRUR2)	[®] 1,96	1,53
Na to slovensko podjetje se v resnici lahko zaneseš. (TRUR4)	5,89	1,20
Temu slovenskemu podjetju lahko v celoti zaupamo. (TRUR5)	6,00	1,31
To slovensko podjetje je resnično pošteno – dejansko uresničuje svoje obljube. (TRUR1)	5,80	1,30
To podjetje je popolnoma odkrito in vredno zaupanja. (TRUR3)	6,05	1,31

4.2.3 Analiza zavezanosti

Analiza zavezanosti je naslednji sklop moje analize spremenljivk. V naslednji tabeli prikazujem povprečne vrednosti in standardne odklone posameznih spremenljivk zavezanosti. Kot smo že omenila v teoretičnem delu, je determinant zavezanosti več, sama pa sem se v moji raziskavi osredotočila na zvestobo partnerju; gre za uvoznikovo emotivno zavezanost, njegova pozitivna občutja do izvoznika in željo po nadaljnjem sodelovanju z njim.

Analiza odgovorov pokaže, da imajo uvozniki v tujini dokaj visoko stopnjo emotivne zavezanosti do podjetja X, saj so vse povprečne vrednosti merjenih spremenljivk nad pet. Tabela 14 prikazuje, da izmed vseh trditev dosega najvišjo povprečno vrednost trditev o nadaljnjem odnosu s podjetjem, ki temelji na preteklih izkušnjah. Lojalnost kot glavni razlog, da nadaljujejo delo s tem podjetjem, ima najnižjo povprečno vrednost, ki znaša 5,21.

Tabela 14: Merjene spremenljivke zavezanosti

	Povprečna vrednost	Stand.odklon
Zvestoba/lojalnost temu podjetju je glavni razlog, da nadaljujemo delo z njim. (ELCR1)	5,21	1,79
Glede na to, kaj vse smo v zadnjih letih že naredili drug za drugega, bomo naš odnos s tem podjetjem nadaljevali. (ELCR2)	5,70	1,57
S tem podjetjem ostajamo povezani iz čiste lojalnosti. (ELCR3)	5,36	1,65
Naše sodelovanje s tem podjetjem bomo nadaljevali, saj se nam zdi, da je že kar del naše “družine”. (ELCR4)	5,30	1,76

4.2.4 Uspešnost odnosa

Analiza uspešnosti odnosa je zadnja, ki je pomembna za našo raziskavo. Na strani uvoznikov sem jo merila z njihovim zadovoljstvom s podjetjem X. Respondenti so odgovarjali na tri trditve na sedemstopenjski Likertovi lestvici. V povprečju so anketirani zadovoljni s podjetjem, saj je trditev, da je podjetje na splošno zelo zadovoljno s poslovnimi uspehi s podjetjem X, dosegla najvišjo vrednost izmed vseh treh trditev (5,68). Sledi ji trditev, da bi poslovanje s podjetjem X ocenili kot uspešno, povprečna vrednost v tem primeru znaša 5,64. Tudi tretja trditev, da je poslovanje s podjetjem X v celoti doseglo njihova pričakovanja, ima povprečno vrednost nad 5, in sicer 5,29.

Tabela 15: Merjene spremenljivke uspešnosti odnosa

	Povprečna vrednost	Stand. odklon
Na splošno je naše podjetje zelo zadovoljno s poslovnimi uspehi s tem podjetjem. (SATR1)	5,68	1,39
Poslovanje s tem podjetjem je v celoti doseglo naša pričakovanja. (SATR3)	5,29	1,56
Poslovanje s tem podjetjem bi ocenil/a kot uspešno. (SATR2)	5,64	1,37

4.3 Ocenjevanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja

Kadar pri ponovljenem merjenju na istih enotah, ki se jim vrednosti niso spremenile, izmerimo enako vrednost, drugačna izmerjena vrednost pa ni posledica merskega postopka, ampak dejanskih sprememb merjenega pojava, govorimo o zanesljivosti meritve. Za ugotovitev zanesljivosti mojega vprašalnika sem uporabila metodo notranje konsistentnosti, ki temelji na merjenju istega konstrukta z več enakovrednimi spremenljivkami (različnimi indikatorji, ki merijo isti koncept) v istem času. Uporabila sem koeficient alfa ali Cronbach koeficient. Le-ta temelji na variancah in kovariancah med merjenimi spremenljivkami, ki merijo isti konstrukt, definirana je na intervalu [0, 1]. Če je vrednost alfa večja od 0,80, pravimo, da je merski postopek zanesljiv, in sicer bliže kot je vrednosti 1, bolj je vprašalnik zanesljiv. V splošnem velja naslednja stopnja zanesljivosti glede na dobljeni koeficient (Kovačič, 2008):

- visoka do zmerna (0,8 do 1)
- srednja do nizka (0,7 do 0,8)
- nizka (0,6 do 0,65)
- nezanesljiva (manjša od 0,6)

Veljavnost je naslednja pomembna značilnost vsakega merskega instrumenta, in sicer gre za to, ali test res meri tisto, kar smo glede na namen in cilj z njim želeli izmeriti. Moj vprašalnik temelji na že preverjenih teoretičnih izhodiščih, zato veljavnosti nisem preverjala.

Kot lahko razberemo iz Tabele 16, je merjenje v raziskavi zanesljivo, saj so izračuni Cronbach alfe pri vseh štirih spremenljivkah okrog 0,8. Zato lahko sklepam, da so merjene spremenljivke primerne za merjenje psihične razdalje, zaupanja, zavezanosti in uspešnosti odnosa.

Tabela 16: Pregled zanesljivosti merjenja sestavljenih spremenljivk raziskave

Spremenljivka	Cronbach Alfa	Število indikatorjev	Zanesljivost merjenja
Psihična razdalja	0,775	4	Srednja
Zaupanje	0,841	5	Visoka do zmerna
Zavezanost	0,845	4	Visoka do zmerna
Uspešnost odnosa	0,807	3	Zmerna

4.4 Preverjanje hipotez

Vse postavljene hipoteze sem testirala z uporabo Pearsonovega korelacijskega koeficienta, ki meri linearno povezanost med dvema spremenljivkama. Pfajfar in Arh (1998, str. 195) navajata naslednje intervale stopenj korelacije:

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

V **prvi hipotezi** sem trdila, da zaupanje v partnerja pozitivno vpliva na zavezanost partnerju. Predpostavljam torej pozitivno povezanost in uporabim enostranski preizkus. Postavim naslednjo ničelno hipotezo $r=0$ in alternativo $r>0$.

Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,586 ($p=0,000$). Povezanost med spremenljivkama je statistično značilna ($\alpha=0,01$) in srednje močna, torej lahko potrdim hipotezo in sprejem sklep, da zaupanje v partnerja pozitivno vpliva na zavezanost partnerju. Rezultati analize te hipoteze so prikazani v Prilogi 4.

V **drugi hipotezi** sem trdila, da zaupanje v partnerja pozitivno vpliva na uspešnost tega odnosa. Tudi v tem primeru sem za testiranje uporabila Pearsonov korelacijski koeficient in enostranski preizkus. Postavila sem naslednjo hipotezo $r=0$ in alternativo $r>0$.

Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,556 ($p=0,000$). Povezanost med spremenljivkama je statistično značilna in srednje močna. Tudi v tem primeru lahko potrdim hipotezo in sklepam, da zaupanje v partnerja pozitivno vpliva na uspešnost tega odnosa. Rezultati analize te hipoteze so prikazani v Prilogi 4.

S **tretjo hipotezo** trdim, da zavezanost partnerju pozitivno vpliva na uspešnost tega odnosa. Tudi v tem primeru sem uporabila Pearsonov korelacijski koeficient in enostranski preizkus. Postavila sem naslednji hipotezi $r=0$ in $r>0$.

Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,390 ($p=0,001$), kar pomeni, da je omenjena korelacija statistično značilna, a šibka. Tudi tretjo hipotezo lahko sprejem in sklepam, da zavezanost partnerju pozitivno vpliva na uspešnost tega odnosa. Rezultati te analize so prikazani v Prilogi 4.

Naslednje tri hipoteze se nanašajo na psihično razdaljo ter njeno povezavo z zaupanjem, zavezanostjo in uspešnostjo odnosa.

V **hipotezi H4a** sem predpostavila, da psihična razdalja negativno vpliva na zaupanje. Postavila sem hipotezo $r=0$ in alternativo $r<0$ ter izračunala Pearsonov korelacijski koeficient, za katerega sem uporabila enostranski preizkus.

Omenjeni koeficient znaša -0,587 ($p=0,000$), kar nakazuje na srednje močno, negativno korelacijo med psihično razdaljo in zaupanjem. Koeficient korelacije je statistično značilen, saj je stopnja tveganja manj kot 5-odstotna. Na podlagi ugotovljenega lahko hipotezo H4a sprejem, saj sem uspela dokazati, da večja psihična razdalja med partnerjema pomeni manjše zaupanje med njima. Rezultati analize so prikazani v Prilogi 4.

V **hipotezi H4b** sem predpostavila, da psihična razdalja negativno vpliva na zavezanost odnosu. Tudi tokrat sem za testiranje hipoteze uporabila Pearsonov koeficient korelacije, za katerega sem uporabila enostranski preizkus. Postavila sem hipotezo $r=0$ in alternativno hipotezo $r<0$.

Pearsonov koeficient korelacije znaša -0,492 ($p=0,000$), iz česar lahko sklepam na šibko do srednje močno negativno povezanost med psihično razdaljo in zavezanostjo. Omenjeni koeficient je statistično značilen, saj je stopnja tveganja manj kot 5-odstotna. Na podlagi

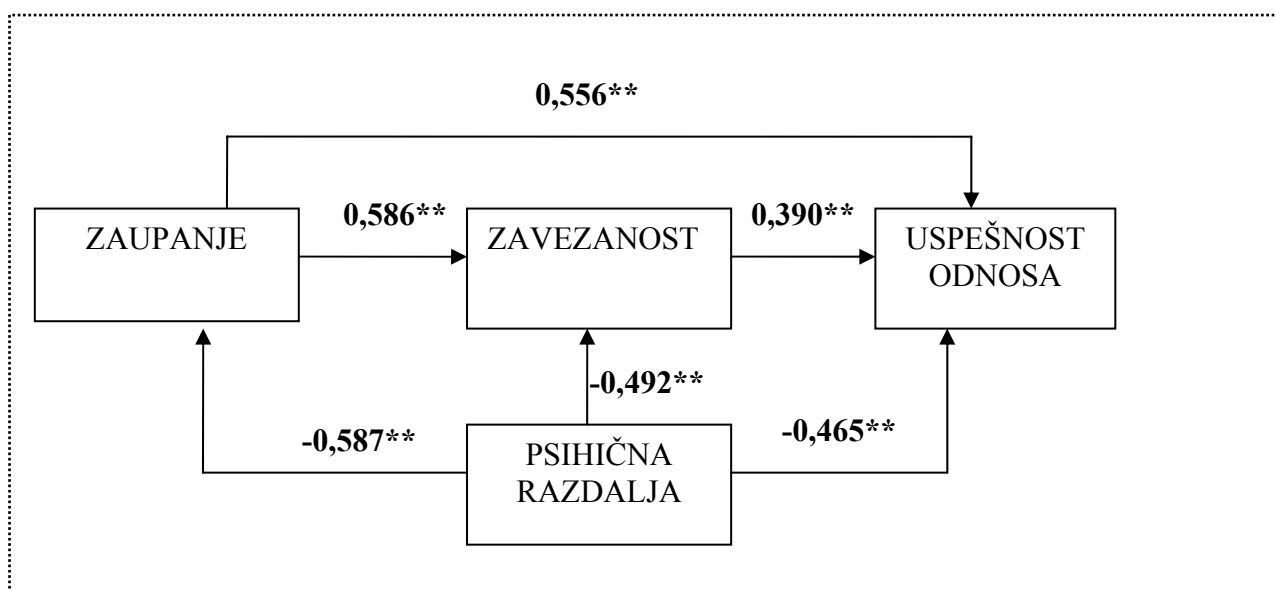
dobljenih rezultatov lahko potrdim hipotezo, da večja psihična razdalja pomeni manjšo zavezanost med partnerjema.

Zadnja **hipoteza**, ki sem jo postavila, je **H4c**, s katero sem trdila, da psihična razdalja negativno vpliva na uspešnost odnosa. Postavila sem hipotezo $r=0$ in alternativo $r<0$. Tudi zadnjo povezanost sem preverjala s Pearsonovim koeficientom korelacije, za katerega sem uporabila enostranski preizkus.

Izračunani korelacijski koeficient znaša $-0,465$ ($p=0,000$), kar pomeni, da med omenjenima spremenljivkama psihične razdalje in uspešnosti odnosa obstaja šibka do srednje močna, negativna korelacija. Koeficient je statistično značilen. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko hipotezo H4c sprejemem, saj sem z raziskavo uspela dokazati, da psihična razdalja negativno vpliva na uspešnost odnosa.

Za boljšo predstavo so korelacijski koeficienti prikazani še v Sliki 15.

Slika 15: Prikaz povezav med izbranimi spremenljivkami



Legenda: ** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (enostranski preizkus)

SKLEPNE UGOTOVITVE

V zadnjem poglavju najprej predstavljam sklepne ugotovitve, prispevke raziskave in implikacije za management, zaključim pa z omejitvami, ki jih le-ta ima, ter odprem teme za možne nadaljnje raziskave.

Ugotovitve in prispevki raziskave

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh večjih sklopov, iz teoretičnega in empiričnega dela. Na začetku najprej opredelim raziskovalni problem, predstavim namen in cilj magistrskega dela ter opišem metodo dela.

V teoretičnem delu želim predstaviti teoretični okvir za obravnavo diadnega odnosa uvoznik-izvoznik. Trženje, temelječe na odnosih v mednarodnem kontekstu, je v zadnjem času pridobilo na pomenu, še več, v zadnjem obdobju se je izkazalo za eno ključnih poslovnih strategij, ki velikokrat pomenijo tudi ključno konkurenčno prednost. Zato teoretični del začnjam z definicijo trženja, temelječega na odnosih, in nadaljujem s klasifikacijo odnosov, ki jih je pri poslovanju na mednarodnem trgu dobro poznati. Kot vsak drug odnos gre tudi medorganizacijski skozi različne faze življenjskega cikla, zato sem oblikovala poglavje, ki prikazuje življenjski cikel medorganizacijskega odnosa ter proces menjave v trženju, temelječem na odnosih.

V drugem delu teoretičnega dela analiziram ključne dejavnike, ki vplivajo na diadni odnos uvoznik-izvoznik. Kar veliko jih je: komunikacija oziroma izmenjava informacij, sodelovanje in poslovno povezovanje, okolje kot tržna in situacijska determinanta odnosa, tveganje, koordinacija, zaupanje, zavezanost ter psihična razdalja, itd., sama pa sem bolj podrobno definirala in opredelila zaupanje, zavezanost in psihično razdaljo, saj so to dejavniki, ki jih kasneje analiziram v empiričnem delu. Poleg definicij sem v teoretičnem delu predstavila še determinante zaupanja ter načine merjenja le-tega, sledil pa je vpliv zaupanja na uspešnost diadnega odnosa uvoznik-izvoznik. Tudi dejavnik zavezanosti sem podrobneje analizirala ter ugotovila njegove temeljne dimenzije in determinante, predstavila načine merjenja ter vpliv zavezanosti na uspešnost odnosa. Zadnji izmed treh dejavnikov je psihična razdalja, ki sem jo predstavila z različnimi definicijami in sestavinami ter njenim vplivom na izvozno uspešnost. Različne raziskave kažejo na različen vpliv, ki naj bi ga imela ta razdalja na uspešnost odnosa, kar je v literaturi poimenovano kot paradoks psihične razdalje. Nekateri raziskovalci enačijo kulturno razdaljo s psihično, zato sem v enem izmed podpoglavij predstavila, kakšne so razlike med njima, in opozorila, da ju je potrebno ločevati.

Drugi sklop pričujočega dela je empirična raziskava o dejavnikih uspešnosti diadnega odnosa uvoznik-izvoznik na primeru podjetja X, s katero sem želela ugotoviti, kakšen je vpliv zaupanja, zavezanosti in psihične razdalje na uspešnost diadnega odnosa uvoznik-izvoznik ter kako vpliva psihična razdalja na zaupanje in zavezanost. Izbrane latentne spremenljivke sem operacionalizirala z več merjenimi spremenljivkami, z univariatno analizo sem analizirala značilnosti vzorca, izračunala deskriptivne oziroma opisne

spremenljivke, frekvenčne porazdelitve nekaterih spremenljivk, srednje vrednosti in mere razpršenosti. Sledila je bivariatna analiza, s katero sem želela ugotoviti povezanost izbranih spremenljivk. Pri tem sem uporabila Pearsonov korelacijski koeficient. Z izbranimi postopki sem želela prikazati značilnosti vzorca partnerjev podjetja X in testirati postavljene hipoteze.

Podjetje sicer sodeluje z velikim številom držav, vendar pa prevladujejo partnerji iz Nemčije, Hrvaške in Velike Britanije; od njih sem prav tako prejela največ odgovorov, in sicer skupaj 24 od 56. Kar 77% podjetij v vzorcu je starejših od 10 let; to lahko povežem z dejstvom, da na tuje trge vstopajo podjetja v kasnejši fazah življenjskega cikla, več kot 70% podjetij pa s tujimi podjetji posluje več kot 10 let. V raziskavi je sodelovalo največ mikro in malih podjetij, skupaj 64,3 %.

Kar 80% vprašanih je moškega spola, kar lahko pojasnim z naravo delo. Potovanja v tujino so pogosta ovira za ženske, ki se še vedno v veliki meri posvečajo družini. Tri četrt anketiranih ima vodilni položaj v podjetju, enak odstotek ima dokončano najmanj visoko šolo ali univerzo, kar je povezano s tem, da je v raziskavi sodeloval predvsem vodilni kader, več kot 90 % pa je starejših od 30 let, kar je pričakovano, saj delo s tujino zahteva najprej dolgoletno izobrazbo, nato pa še nekajletno pridobivanje izkušenj. Vprašani v več kot 90% govorijo vsaj en tuj jezik, štirje vprašani, ki prihajajo iz Velike Britanije in eden, ki prihaja iz Bosne in Hercegovine, pa ne govorijo nobenega tujega jezika. Sodelujoče sem povprašala tudi, kako ocenjujejo svoje poznavanje tujih trgov. Najbolj se strinjajo s trditvijo, da se radi uživljajo v kulturno različna okolja, spoznavajo ljudi ter njihove edinstvene poglede in stališča.

Z analizo proučevanih spremenljivk sem ugotovila, da v splošnem vprašani ne zaznavajo velikih psihičnih razlik med njihovo državo in Slovenijo, pri tem mislim tako na kulturno kot na poslovno okolje. V povprečju se strinjajo s trditvijo, da se v Sloveniji počutijo kot doma, v povprečju pa se ne strinjajo s trditvami, da je s poslovanjem iz Slovenije težko delati, da je Slovenija tako drugačna država, da to otežkoča njihovo poslovanje, in da je Slovenijo in njene prebivalce težko razumeti. Povprečne vrednosti na sedemstopenjski Likertovi lestvici se gibljejo med 2,09 in 2,39.

Zaupanje je bila naslednja proučevana spremenljivka moje raziskave. Analiza je pokazala, da respondenti v povprečju zaupajo podjetju X, saj so se pri vseh trditvah o zaupanju v povprečju izrazili, da se vsaj delno strinjajo z navedenimi trditvami (povprečje je povsod večje od 5). V največji meri se strinjajo s trditvijo, da je podjetje X popolnoma odkrito in vredno zaupanja (povprečna vrednost je 6,05).

Pri analizi zavezanosti sem se osredotočila na emotivno plat, kjer gre za uvoznikova pozitivna občutja do izvoznika in za željo po nadaljnjem sodelovanju z njim. Iz analize sestavljene spremenljivke zavezanosti sem ugotovila, da imajo uvozniki v tujini dokaj visoko stopnjo emotivne zavezanosti do podjetja X, saj so vse povprečne vrednosti merjenih spremenljivk nad pet. Izmed vseh dosega najvišjo povprečno vrednost trditev o nadaljnjem odnosu s podjetjem, ki temelji na preteklih izkušnjah. Lojalnost kot glavni razlog za nadaljevanje dela s tem podjetjem pa ima najnižjo povprečno vrednost, ki znaša 5,21.

Zadnja preučevana spremenljivka je uspešnost odnosa, ki sem jo merila glede na uvoznikovo zadovoljstvo s podjetjem X. Iz analize sestavljene spremenljivke je razvidno, da so vprašani v povprečju zadovoljni s podjetjem, saj je trditev, da je na splošno podjetje zelo zadovoljno s poslovnimi uspehi podjetja X, dosegla najvišjo vrednost izmed vseh treh trditev, in sicer 5,68. Sledi ji trditev, da bi poslovanje s podjetjem X ocenili kot uspešno, povprečna vrednost v tem primeru znaša 5,64. Tudi tretja trditev, da je poslovanje s podjetjem X v celoti doseglo njihova pričakovanja, ima povprečno vrednost nad 5, in sicer 5,29.

Na podlagi proučene literature in teoretičnih izhodišč sem ugotovila, da veliko avtorjev, ki so raziskovali poslovne odnose, poudarja zaupanje kot eno izmed ključnih determinant uspešnega odnosa, saj pomembno vpliva na vzdrževanje dolgoročnih odnosov in vodi do konstruktivnega dialoga ter kooperativnega reševanja problemov. Do podobnih ugotovitev sem prišla tudi v pričujoči raziskavi.

Na podlagi testiranja hipotez sem ugotovila, da zaupanje v partnerja pozitivno vpliva na uspešnost odnosa med njima. Analiza je razkrila statistično značilno pozitivno povezavo med zaupanjem in uspešnostjo odnosa.

Iz pregleda drugih raziskav je razvidno, da je, podobno kot zaupanje, tudi zavezanost nujen element za uspešen poslovni odnos. Da bi podjetje začelo in nadaljevalo uspešen odnos, se morajo vpleteni zavedati velikega pomena, ki ga imata na to razmerje tako zaupanje kot tudi zavezanost. Nekateri avtorji celo navajajo, da je zavezanost način, s katerim se ločuje uspešne odnose od neuspešnih.

Na osnovi preverjanja domnev sem tudi sama prišla do podobnih ugotovitev. Analiza je razkrila statistično značilno pozitivno povezavo med zavezanostjo in uspešnostjo odnosa, tako sem sprejela sklep, da večja zavezanost med partnerji vodi tudi do njenega uspešnejšega odnosa.

Že na podlagi zgoraj omenjenih ugotovitev bi lahko sklepala na pozitivno povezavo med zaupanjem in zavezanostjo. Pregled teorije mi moja predvidevanja potrjuje. Mnogi avtorji s svojimi raziskavami dokazujejo, da je zaupanje ključna determinanta zavezanosti odnosu in da obstaja njuna pozitivna medsebojna odvisnost. Vendar pa je pri tem potrebno poudariti, da govorimo o emocionalni in ne kalkulatívni zavezanosti. Na slednjo ima namreč zaupanje ravno nasprotno, negativen vpliv.

Tudi moje preverjanje domnev me je pripeljalo do podobnih ugotovitev. Analiza je namreč razkrila statistično značilno pozitivno povezanost med zaupanjem in zavezanostjo. Iz navedenega sklepam, da v primeru večjega zaupanja med partnerjema vlada med njima tudi večja zavezanost, pri tem pa ne mislim kalkulatívne, ampak emocionalno zavezanost. Zadnje tri hipoteze moje raziskave so se nanašale na psihično razdaljo ter njeno povezavo z zaupanjem, zavezanostjo in uspešnostjo odnosa.

Avtorji, ki so proučevali zaupanje v mednarodnih odnosih, so ugotovili, da je veliko lažje zaupati nekemu, ki ti je podoben in s katerim se lahko povežeš; večina ljudi tako bolj zaupa domačemu narodu kot tujemu. Ugotovili so tudi, da se zaupanje razlikuje tako med posamezniki kot med narodi, na kar vplivajo kulturne vrednote in norme posameznega naroda.

Na podlagi zgoraj omenjenih teoretičnih izhodišč sem tudi sama sklepala na negativno povezanost med psihično razdaljo in zaupanjem. Testiranje te domneve je podalo statistično značilne rezultate, torej sem na vzorčnih podatkih v pričujoči raziskavi uspela dokazati, da večja psihična razdalja med partnerjema vpliva na nižje zaupanje med njima.

Posebni raziskavi, ki bi ugotovljale povezanost med psihično razdaljo in zavezanostjo nisem našla, zato sem se pri postavitvi hipoteze s tem v zvezi sklicevala na že dokazano pozitivno odvisnost med zaupanjem in zavezanostjo. Sklepala sem na negativen odnos med psihično razdaljo in zavezanostjo, kar sem uspela dokazati tudi s preverjanjem domneve, saj sem dobila statistično značilne rezultate.

Pregled teorije v zvezi z vplivom psihične razdalje na uspešnost diadnega odnosa uvoznik-izvoznik mi je podal nasprotujoče si ugotovitve. Avtorji si namreč niso enotni, nekateri so s svojimi raziskavami dokazali negativen vpliv psihične razdalje na uspešnost odnosa, drugi pa ravno nasprotno govorijo o paradoksu psihične razdalje in s svojimi raziskavami dokazujejo, da je v nekaterih primerih izvoz v kulturno in poslovno zelo različne države veliko uspešnejši kot v kulturno podobne države.

Na vzorčnih podatkih v tej raziskavi sem uspela pojasniti vpliv, ki ga ima psihična razdalja na uspešnost odnosa. Testiranje domneve je podalo statistično značilne rezultate in sprejela sem sklep, da psihična razdalja negativno vpliva na uspešnost odnosa.

Implikacije za management

V podjetju bi se morali zavedati pomenov, ki jih imajo zaupanje, zavezanost in psihična razdalja na uspešnost njihovih odnosov s kupci. Emotivna zavezanost ima močan vpliv na trajnost odnosa in s tem na prihodnje prihodke, na to pa pozitivno vpliva zaupanje. Ustvarjanje zaupanja v odnosih do kupcev bi morala biti glavna naloga managerjev, še posebej tistih, ki delujejo na medorganizacijskem trgu, saj imajo v tem primeru medosebni odnosi še večji pomen.

V podjetju bi morali razviti strategijo, ki bi omogočala razvoj zaupanja, saj samo v primeru, ko kupec verjame, da se podjetje ne bo obnašalo oportunistično, se je pripravljen čustveno vplesti v odnos in nadaljevati z nakupi.

Da bi podjetje dobilo kupčevo zaupanje in zavezanost, mora pošteno delovati, skrbeti za kupca in odnos, medsebojna komunikacija mora biti odprta in iskrena, izpolnjevanje obljub odgovorno, sodelujoči se morajo vesti na način, ki pomeni več kot zgolj izpolnjevanje pogodbe. Garancije so še en element, s katerim lahko v podjetju povečajo kupčevo zaupanje in zavezanost.

Namesto da bi kupce razvrščali zgolj po prometu in dobičkih, bi bilo prav meriti tudi kupčevo zavezanost in prilagoditi poslovno strategijo glede na izmerjeno. Dolgoročnost odnosov je namreč lahko ena ključnih konkurenčnih prednosti podjetja.

Glede na to, da podjetje deluje na mednarodnih trgih, se mora zavedati tudi vpliva psihične razdalje na uspešnost odnosov. Managerji ne morejo odpraviti razlik, ki obstajajo med kulturami, lahko pa skušajo zmanjšati razdaljo z izobraževanji o trgih, na katere želijo vstopiti in tudi o tistih, kjer že poslujejo. Poznavanje razlik in specifičnosti trgov bi moralo biti osnova vodilnim pri prilagoditvi poslovne strategije in trženjskega spleta.

Oprelitev omejitev dela ter teme za nadaljnje raziskave

Kakor vsaka raziskava ima tudi moja svoje omejitve, ki so lahko osnova za nadaljnje raziskovanje. Povezave sem proučevala le na izbranem podjetju X in na njegovih partnerjih, kar pomeni, da lahko rezultate raziskave upoštevam le na omenjenih podjetjih,

ne morem jih posplošiti niti na slovensko poslovno populacijo niti širše. Dobro bi bilo razširiti raziskavo na vzorec več slovenskih podjetij.

Naslednja omejitev tega dela je enosmernost obravnavanega odnosa, saj sem obravnavala le diadni odnos uvoznik-izvoznik. Odnos pa je vedno sestavljen iz dveh akterjev in njunega medsebojnega vpliva. Dejanja enega akterja vplivajo na obnašanje in vedenje drugega, kar pomeni, da je zbiranje podatkov zgolj z ene strani pomanjkljivost. Nadaljnje raziskave bi lahko analizirale tudi, kako odnos zaznava izvoznik do uvoznika.

Prav tako sem se v nalogi osredotočila zgolj na tri determinante, ki vplivajo na uspešnost odnosa: zaupanje, zavezanost in psihično razdaljo. Kot pa sem v teoretičnem delu predstavila, je teh determinant veliko več, analiza le-teh pa bi pokazala dosti bolj celotno sliko o vplivu dejavnikov na uspešnost odnosa.

Vse tri domneve v zvezi s psihično razdaljo sem sprejela, saj sem dobila statistično značilne rezultate. V teoriji sem našla izsledke večjega števila avtorjev, ki zagovarjajo, da je pri merjenju psihične razdalje bolje upoštevati njene objektivne kazalce. V nadaljevanju bi za psihično razdaljo lahko upoštevali objektivne kazalce ter te ugotovitve primerjali z mojimi.

Vse meritve, ki sem jih napravila, so odsev, situacije v trenutku anketiranja, ki pa ne kaže zanesljivo tudi manifestacije zaupanja v vsakodnevni situaciji, zato bi bilo dobro isto merjenje ponoviti še enkrat na istih akterjih.

LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, E. & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8, 310-323.
2. Anderson, E. & Narus, A. (1990). A model of distribution firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (januar), 42-58.
3. Babichenko, J. (2006). Psychic distance effects for Russian market: Estonian and western experience. *Baltic Journal of Management*, 1 (2), 213-226.
4. Black, S.G. (2008). Trust and Commitment: Reciprocal and Multidimensional Concept in Distribution Relationships. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 73 (1), 46-56.

5. Brewer, A. P. (2007). Psychic Distance and Australian Export Market Selection. *Australian Journal of Management*, 32 (1), 73-93.
6. Burger, A., Jaklič, A. & Rojec, M. (2006). *Izvažanje in uspešnost slovenskih podjetij: Izvozniki zaradi uspešnosti ali uspešni zaradi izvoza*. Teorija in praksa, 43 (1-2), 156-179.
7. Cannon, P.J. & Perreault, W.D. (1999). Buyer-Seller Relationship in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36 (4), 439-460.
8. Conway, T. & Swift S.J. (2000). International relationship marketing: The importance of psychic distance. *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1391-1413.
9. Dow, D. & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37, 578 – 602.
10. Evans, J., Treadgold, A. & Mavondo, F. (2000). Explaining export development through psychic distance. *International Marketing Review*, 17 (2), 164 – 168.
11. Evans, J. & Mavondo, F.T. (2002). Psychic distance: The construct and measurers. *American Marketing Association*, 13, 308 – 314.
12. Geyskens, I., Steenkamp, J.B., Scheer, L.K. & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 51, 303-317.
13. Gilliland, D.I. & Bello, D.C. (2002). Two Sides to Attitudinal Commitment: The effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (1), 24-43.
14. Gundlach, G.T. & Murphy, P.E. (1993). Ethical and Legal Foundation of Relational Marketing Exchanges. *Journal of Marketing*, 57, 35-46.
15. Gutierrez, S.M.S., Cillan, J.G. & Izquierdo, C.C. (2004). The consumer's relational commitment: main dimensions and antecedents. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 351-367.

16. Harker, M.J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence and Planning*, 17 (1), 13-20.
17. Healy, M., Hasting, K., Brown, L. & Gardiner, M. (2001). The old, the new and the complicated - A trilogy of marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 35 (1/2), 182.
18. Heffernan, T. (2004). Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships. *Qualitative Market research: An International Journal*, 7, (2), 114–125.
19. Heide, J. (1994). Inter-organization governance in marketing exchange. *Journal of Marketing*, 58, 71-85.
20. Keysuk, K. & Frazier, G.L. (1997). Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution. *Journal of Business Research*, 40, 139-154.
21. Hofstedejev model petih dimenzij nacionalnih kultur. Najdeno 3. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-utrip.si/?p=49>.
22. Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing*, 9, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
23. Kovačič, M. (2008). On-line slovarček statističnih pojmov. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.ljudmila.org/matej/statistika/mva.html>
24. Kronman, A.T. (1985). Contract law and the state of nature. *Journal of law, Economics and Organization*, 3 (1), 5-32.
25. Lee, D.Y. & Dawes, P.L. (2005). Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets. *Journal of International Marketing*, 13 (2), 28-39.
26. Lehtonen, T. (2006). Collaborative relationships in facility services. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27 (6), 429 – 437.
27. Lewin, E.J. & Johnston, W.J. (1997). Relationship Marketing Theory in Practice: A Case Study. *Journal of Business Research*, 39, 23-31.

28. Liljander, V. & Roos, I. (2002). Customer-relationship levels – from spurious to true relationships. *Journal of Services Marketing*, 16 (7), 593-614.
29. McDonald, G. (1981). Structural Exchange and Marital Interaction. *Journal of Marriage and the Family*, (November), 825-839.
30. Moellering, G., Bachmann, R. & Lee, S.H. (2004). Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 556-570.
31. Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314-329.
32. Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 53 (januar), 81-101.
33. Morgan, R. & Hunt, S.D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
34. O'Grady, S. & Lane, W.H. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27 (2), 309-332.
35. Pfajfar, L. & Arh, F. (1998). *Statistika. Zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Planinc, M. (2004). *Zaupanje med organizacijami*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Rao, S. & Perry, C. (2002). Thinking about relationship marketing: where are we now? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (7), 598-614.
38. Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (1), 95-112.
39. Rowley, J. (2004). Partnering paradigms? Knowledge management and relationship marketing. *Industrial management & Data Systems*, 104 (2), 149-157.
40. Shoham, A. & Albaum, G.S. (1995). Reducing the impact of barriers to exporting: a managerial perspective. *Journal of International Marketing*, 3 (4), 85-105.

41. Sousa, C. & Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, 13, 43-59.
42. Spekman, R.E. (1988). Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships. *Business Horizons*, (julij/avgust), 75-81.
43. Stöttinger, B. & Schlegelmilch, B. (1998). Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*, 15 (5), 357-372.
44. Wang, Y. (2006). Inside contractual joint ventures in China: Ownership advantage, resource contribution and management control. *Asian Business and Management*, 5 (3), 379-394.
45. Wetzels, M., Ruyter, K. & Birgelen, M. (1998). Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (4/5), 406-423.
46. Wilding, R. (2006). Understanding collaborative supply chain relationships through the application of the Williamson organizational failure framework. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 36 (4), 309-317.
47. Wilson D.T. (1998). Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualisation. *Industrial Marketing and Purchasing*, 1 (3), 44-58.
48. Wong, A. & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (1), 34-50.
49. Wu, W., Chiang, C., Wu, Y. & Tu, H. (2004). The influencing factors of commitment and business integration on supply chain management. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (4), 322-333.
50. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06).
51. Zineldin, M. & Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empiricač study of the Swedish wood industry. *The TQM Magazine*, 12 (4), 245-265.

PRILOGE

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Priloga 2: Vprašalnik

Priloga 3: Spremnno pismo

Priloga 4: Povzetek statistične obdelave podatkov

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

psychic distance – psihična razdalja

cognitive map – spoznavni zemljevid

determinant – dejavnik, determinante

born globals – globalno rojena podjetja

marketing relationship – trženje temelječe na odnosih

classification of marketing relationships – klasifikacija trženja temelječega na odnosih

pre-relationship stage - stadij pred odnosom

early interaction stage - stadij zgodnje interakcije

relationship growth stage - stadij rasti odnosa

partnership stage - stadij partnerskega odnosa

relationship end stage - stadij zaključka odnosa

stages theory - teorija stopenj

states theory – teorija stanj

Priloga 2: Vprašalnik

IMPORT STUDY - QUESTIONNAIRE INSTRUCTIONS

Thank you for participating in this study.

In the questions below we ask you about your views related to conducting business with your business partner in Slovenia, and about the various features of your relationship with this specific supplier – the company Iskra Tela. Therefore, the term »Slovenian company« refers to the company Iskra Tela and the term »business relationship« refers to the relationship between your company and the Slovenian company Iskra Tela.

In most of the questions below, you need to **indicate your level of agreement (or disagreement)** with the statement on the scale ranging from 1= totally disagree, to 7 = absolutely agree. As can be seen **from the example below**, your marking of the number “5” means that you moderately agree with the statement:

	1	2	3	4	5	6	7	
This import venture has fully met our expectations.					X			

1. The statements below refer to your opinions related to **some general characteristics of operating with Slovenia as a country.**

		1	2	3	4	5	6	7
PSDR1	Slovenia is so similar to our country that we feel like at home.							
PSDR3	It is difficult to work with business people from Slovenia.							
PSDR4	Slovenia is so different that it is difficult for us to work there.							
PSDR2	It is difficult to understand Slovenia and its citizens.							

2. To what extent do the following **characteristics of Slovenia represent a problem/ an obstacle** when you work with the Slovenian company? **Please tick the appropriate number in the 7-point scale below.**

		1	2	3	4	5	6	7
PSDF6	Economic, legal and regulatory environment of Slovenia.							
PSDF4	Organization of the business world in Slovenia.							
PSDF5	Relationships with local business people in Slovenia.							
PSDF1	How the local people in Slovenia act.							
PSDF2	Language of Slovenia.							
PSDF3	How the local people of Slovenia think.							

3. **How important is this Slovenian supplier for your company in terms of sales?**

Please tick one of the three possibilities below:

This Slovenian firm belongs to the top tier of our suppliers and it is in the most important group of all the suppliers we use.	
This Slovenian firm belongs to the second tier of our suppliers.	
This Slovenian firm belongs to the last tier of our suppliers, i.e., it is in the last important group of all the suppliers we use.	

The next set of statements refer to **the cooperation between your company and your supplier** in Slovenia, i.e., company Iskra Tela. You are kindly asked to respond to the statements **below as objectively and honestly as you can**. Only **truthful responses**, reflecting your real/genuine relationship to this Slovenian company, can be useful in this research. **Once again, your responses will be treated with absolute confidentiality**. Although some statements may appear quite similar to you, we ask you to please respond to each question individually.

		Totally disagree		Neither agree nor disagree			Absolutely agree	
		1	2	3	4	5	6	7
TRUR2	This Slovenian company cannot be trusted at times.							
TRUR4	This Slovenian company can be counted on to do what is right.							
TRUR5	This Slovenian company can be trusted completely.							
ELCR1	Our loyalty to this Slovenian company is a major reason we continue to work with it.							
ELCR2	Given all things our two firms have done for each other over the years, we feel we ought to continue our relationship with this Slovenian company.							
TRUR1	I could say this Slovenian company has high integrity.							
TRUR3	Indeed, this Slovenian company is perfectly honest and trustful.							
ELCR3	We want to stay associated with this Slovenian company because of our allegiance to it.							
ELCR4	We intend to continue working with this Slovenian company because we feel like they are »part of the family«.							
COOR1	No matter who is at fault, problems between our company and this Slovenian company are joint responsibilities.							
COOR2	I believe both sides are willing to make cooperative changes when necessary.							
COOR3	All in all, our two companies must work together to be successful.							

The statements below **refer to your satisfaction regarding the performance** of your partner in Slovenia and **your intention to work** with this company in the future.

		Totally disagree		Neither agree nor disagree			Absolutely agree	
		1	2	3	4	5	6	7
SATR 1	The performance of the import venture with this Slovenian company has been very satisfactory for us.							
SATR 3	This import venture has fully met our expectations.							
SATR 2	Indeed, the import venture with this Slovenian company has generally been successful.							
LC1	Our firm expects to expand its business with this Slovenian company.							
LC2	This Slovenian company will receive a larger share of our business in the future.							
LC3	This Slovenian company will be used more than it is now over the next few years.							

Finally, we ask you to respond to some DEMOGRAPHIC QUESTIONS about your company and yourself, which will serve exclusively for statistical analytical purposes in this study.

1. The **country** of your company: _____
2. The **total number of employees** in your company: _____
3. The **year your company was established** _____
4. The **year your company** started to conduct business in foreign countries? _____
5. What is **your position in the company?** (*circle one*)
 - a) Top management
 - b) Director of purchasing _____ other (*please specify:*) _____
 - c) Department (division) Manager _____ which division/department? _____
 - d) An Import Associate
 - e) Other – please specify : _____
6. The number of years **you have been employed** in your company? _____
7. The number of years **you have been working with foreign countries** - in your entire business career? _____
8. How many **foreign languages** do you speak (can communicate fluently)? _____
9. Over the course of your business career, approximately, **how many different countries** have you worked with? _____
10. Next three statements refer to your experiences with foreign markets. Please indicate your level of (dis)agreement marking the scale ranging from **1= totally disagree**, to **7 = absolutely agree**.

	1	2	3	4	5	6	7
My colleagues would describe me as expert of foreign trade.							
During my business career I attended many trainings about foreign trade							
I enjoy to study different cultures and meet new people.							

11. The Year of your Birth _____
12. Sex M _____ F _____
13. Your level of education – you have completed (*Please click on the letter in the scale*).
 - a. Less than secondary school
 - b. Secondary school
 - c. College or University
 - d. Graduate degree: Masters degree or Doctoral studies completed

PLEASE RETURN THE COMPLETED QUESTIONNAIRE EITHER VIA E-MAIL OR FAX:

- email: Dr.Vida@ef.uni-lj.si

- or fax number: [+386 1 5892 694](tel:+38615892694)

THANK YOU VERY MUCH FOR YOUR TIME!

PRILOGA 3: Spremnno pismo

Dear Partner,

You have been working with your supplier, the company X from Slovenia for a while now. The company has decided it needed an aggregate view of the satisfaction and relationships with all of its international partners – importers in other countries. For this purpose, the company contracted the Institute of Marketing at the University of Ljubljana to conduct a marketing research.

We kindly ask to participate in this research by responding to a short questionnaire (in the attachment), which will take no more than **10 minutes** of your precious time. You can be **assured of the absolute anonymity of your responses to the questions below** due to *a)* the fact that responses will be analyzed at the aggregate level only, and *b)* the fact the university affiliated institute conducting this research is independent of the company.

It is very important that we obtain as many responses from the company's international partners as possible. You can greatly contribute to the outcome of this research by filling out the questionnaire and returning it either via e-mail or fax by **1st of April 2008**:

- email: Dr.Vida@ef.uni-lj.si
- or fax number: [+386 1 5892 694](tel:+38615892694)

Should you have additional questions regarding this research, please contact the research project manager, prof. Dr. Irena Vida at the following address: Dr.Vida@ef.uni-lj.si

Priloga 4: Povzetki statistične obdelave podatkov

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
V17	2,231	1,461	57
V25	5,660	1,1765	57
V30	5,2982	1,55942	57
V37	5,44	1,417	57

Correlations

		PSDRskupaj	V27	V32	V39
PSDRskupaj	Pearson Correlation	1	-,587**	-,492**	-,465**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000
	N	60	57	57	57
V27	Pearson Correlation	-,587**	1	,586**	,556**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000
	N	57	57	57	57
V32	Pearson Correlation	-,492**	,586**	1	,390**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,001
	N	57	57	57	57
V39	Pearson Correlation	-,465**	,556**	,390**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,001	
	N	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

država

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BIH	2	3,5	3,5	3,5
	CN	1	1,8	1,8	5,3
	CZ	2	3,5	3,5	8,8
	ČG	1	1,8	1,8	10,5
	DK	1	1,8	1,8	12,3
	EGYPT	1	1,8	1,8	14,0
	EST	2	3,5	3,5	17,5
	GR	1	1,8	1,8	19,3
	Hr	11	19,3	19,3	38,6
	IS	1	1,8	1,8	40,4
	ITA	3	5,3	5,3	45,6
	KOR	1	1,8	1,8	47,4
	LITVA	1	1,8	1,8	49,1
	MAK	2	3,5	3,5	52,6
	ND	1	1,8	1,8	54,4
	Ne	7	12,3	12,3	66,7
	PL	2	3,5	3,5	70,2
	RUS	1	1,8	1,8	71,9
	S	1	1,8	1,8	73,7
	SK	1	1,8	1,8	75,4
	SPAIN	1	1,8	1,8	77,2
	SRB	1	1,8	1,8	78,9
	ŠVI	2	3,5	3,5	82,5
	THAI	1	1,8	1,8	84,2
	TR	1	1,8	1,8	86,0
	TW	1	1,8	1,8	87,7
	UK	6	10,5	10,5	98,2
	USA	1	1,8	1,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Scale: PSIHIČNA RAZDALJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	91,2
	Excluded ^a	5	8,8
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,771	,775	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PSDR1-R	2,37	1,669	52
PSDR3	2,35	1,714	52
PSDR4	2,10	1,459	52
PSDR2	2,13	1,585	52

Scale: ZAUPANJE

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	96,5
	Excluded ^a	2	3,5
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TRUR2-R	5,02	1,533	55
TRUR4	5,87	1,203	55
TRUR5	6,00	1,305	55
TRUR1	5,78	1,301	55
TRUR3	6,04	1,319	55

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28,71	27,284	5,223	5

Scale: ZAVEZANOST

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	98,2
	Excluded ^a	1	1,8
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ELCR1	5,21	1,786	56
ELCR2	5,70	1,572	56
ELCR3	5,36	1,645	56
ELCR4	5,30	1,757	56

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21,57	31,304	5,595	4

Scale: USPEŠNOST ODNOSA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	98,2
	Excluded ^a	1	1,8
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SATR1	5,68	1,390	56
SATR3	5,29	1,558	56
SATR2	5,64	1,368	56

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,61	13,479	3,671	3