

# MODEL MENJAV NA PODLAGI ODNOSOV IZVOZNIK – UVOZNIK IN IZVOZNA USPEŠNOST

HELENA POVŠE<sup>1</sup>

---

**POVZETEK:** Ta članek se osredotoča na proučevanje literature, ki se ukvarja z izvozno uspešnostjo in temelji na menjalnih odnosih. Obsega tiste dejavnike, ki so značilni za mednarodno okolje in za medosebni odnos izvoznik – uvoznik. Cilj študije je predlagati model menjav na podlagi odnosov, ki je namenjen za empirična proučevanja menjalnih odnosov podjetij v mednarodnem okolju.

Izhajamo iz dvostranskega mehanizma menjav, izpostavimo norme vedenja in oblikujemo mehanizem menjav na podlagi odnosov (prožnost -zaupanje). Model dopolnimo s strukturnimi razmejitvami konstruktov psihična razdalja in oportunistem.

---

**Ključne besede:** model menjav na podlagi odnosov, izvozna uspešnost, zaupanje, norme vedenja, psihična razdalja, oportunistem

**JEL klasifikacija:** F31

---

## 1 UVOD

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

Johanson & Vahlne (2009) primerjata model internacionalizacije podjetij z modelom, ki sta ga objavila v letu 1977. Navajata, da je treba danes odnose razumeti kot dvostranski proces, česar v letu 1977 nista izpostavila. Dodajata tudi, da sta v odnos vključena oba

---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, doktorska študentka, e-pošta: helena.povse@yahoo.com

partnerja, ki delujeta interaktivno in recipročno. Že Thibault & Kelley (1959) sta menila, da je glavna naloga oseb, ki so v interakciji, medsebojno usklajevanje primerne "vizavi vedenja" do nasprotne osebe. Dwyer, Schurr & Oh (1987) so pri proučevanju trženja na podlagi odnosov izpostavili interakcije. Macaulay (1963) in Macneil (1980) sta interakcije prepoznala kot pomemben koncept menjav in na tej osnovi predlagala koncept norme vedenja. Johanson & Vahlne (2009) navajata, da so odnosi družbeno konstruirani, zato so pomembna pričakovanja, pojasnjevanja in namere. Zaupanje ima osrednjo vlogo v odnosih in za razliko od modela internacionalizacije podjetij iz leta 1977 sedaj ugotavljata, da sta pri ustvarjanju odnosov pomembni tako afektivna kot kognitivna razsežnost zaupanja. Tudi Zaheer & Venkatraman (1995) opozarjata, da je treba konstrukte proučevati celovito. Dwyer, Schurr & Oh (1987) ter Morgan & Hunt (1994) ugotavljajo, da je za razvoj uspešnih odnosov potrebna visoka stopnja zaupanja.<sup>2</sup>

Medtem ko Child & Möllering (2004), Zhang, Cavusgil & Roath (2003) ter Katsikeas, Skarmeas & Bello (2009) potrdijo, da zaupanje povečuje izvozno uspešnost, Robson, Katsikeas & Bello (2008) ugotavljajo, da ostaja proučevanje narave povezanosti med zaupanjem in uspešnostjo pomemben teoretičen in empiričen izziv. Pregled raziskav odkriva poleg pozitivnih povezav med zaupanjem in uspešnostjo podjetij tudi negativne in neznačilne povezave, kar potrjujejo Lyles et al. (1999); Aulakh, Kotabe & Sahay (1996); Fryxell, Dooley & Vryza, (2002) in drugi. Lyles et al. (1999) na primer navajajo, da je zaupanje v partnerja tvegano, drago in na koncu negativno vpliva na uspešnost povezave.

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

*Namen tega članka je zapolniti to vrzel, torej izpostaviti tiste menjave na podlagi odnosov, ki jih lahko razumemo kot dvostranski proces, kot navajata Johanson in Vahle (2009).*

Pri tem sledimo tipologiji enostranskih in dvostranskih mehanizmov managementa, ki jo je razvil Heide (1994). Heide (1994) ugotavlja, da so v literaturi, ki se ukvarja z razvojem konceptov in z empiričnimi raziskavami na področju managementa odnosov,

---

<sup>2</sup> Morgan in Hunt sta izpostavila tudi mehanizem zaupanje-zavezanost, ki ga v tem članku posebej ne izpostavljamo.

uporabljeni različni pristopi k proučevanju, zato si je pomagal tako, da je izdelal formalno tipologijo pristopov managementa na podlagi odnosov. Ta tipologija loči poleg tržnih tudi netržne, in sicer enostranske in dvostranske mehanizme managementa, ki omogočajo razmejiti vlogo in pomen posameznika (tj. delovati na način enostranskih mehanizmov hierarhije, nadziranja, kontroliranja), od vloge in pomena odnosa (tj. delovati na način dvostranskih mehanizmov zaupanja, norm vedenja, ustvarjanja zadovoljstva). Hawkins et al. (2008) razmejijo odnose, ki izhajajo iz kontrole, od odnosov, ki izhajajo iz zaupanja. Navajajo, če ravnamo na osnovi zaupanja, se prostovoljno odločamo ali za oportunistično vedenje ali za sodelovanje s partnerjem. Na primer, odločamo se o tem, ali bomo žrtvovali "koristi" oportunističnega vedenja zaradi sodelovanja s partnerjem ali ne. Navajajo tudi, če ravnamo na osnovi kontrole, obstaja možnost, da dopuščamo oportunistično vedenje, in sicer v primeru, če je to najcenejša oblika transakcijskega stroška. Vendar pa je osnova tako preračunljivega oportunističnega vedenja *drugačna* (podprta je z enostranskimi mehanizmi in s preračunljivostjo za lastne koristi) kot osnova oportunističnega vedenja, ki ga sami prostovoljno izberemo (podprta je z dvostranskimi mehanizmi in usmerjena v odnos sodelovanja). Dahlstrom, Mcneilly & Speh (1996) in Aulakh, Kotabe & Sahay (1996) preverjajo razlike med enostranskimi in dvostranskimi mehanizmi. Aulakh, Kotabe & Sahay (1996) ugotavljajo, da odnosi med enostranskimi in dvostranskimi mehanizmi niso povsem pojasnjeni, saj v svoji raziskavi niso potrdili, da zaupanje prispeva k izvozni uspešnosti, če je zaupanje na drugi strani pojasnjeno istočasno z individualnimi razsežnostmi norm vedenja in drugimi kontrolnimi mehanizmi.<sup>3</sup> Gençtürk & Aulakh (2007) sta zato v študiji v zvezi z mednarodnimi odnosi ločeno proučevala management, ki temelji na normah, in management, ki temelji na kontroli. Ugotovila sta, da ta dva konstrukta nista povezana bipolarno (več enega pomeni manj drugega in obratno), ampak gre za dva povsem ločena konstrukta. Kot navaja Noorderhaven (1999), vsebujejo dvostranski mehanizmi menjav tudi spontana dejanja, medtem ko so enostranski mehanizmi načrtni.

*Zato je namen tega članka izhajati iz opredelitve enostranskih in dvostranskih mehanizmov menjav na podlagi odnosov, kot jih navaja Heide (1994), in oblikovati dvostranski mehanizem menjav.*

Pregled raziskav kaže, da različni avtorji različno opredeljujejo posamezne vrste konstruktov, prav tako niso poenotene nivojske opredelitve odnosov. Nekateri avtorji pri raziskavah niti ne pojasnjujejo razlogov svojih opredelitev. Na primer Anderson & Weitz (1992) omenjata odnose posameznik – podjetje in podjetje – posameznik ter jih obravnavata kot odnose podjetje – podjetje, medtem ko Palmatier et al. (2007) odnose posameznik – podjetje obravnavajo ločeno in potrjujejo, da imajo kakovostni odnosi s prodajnim osebjem večji finančni učinek kot kakovostni odnos s prodajnim podjetjem. Johanson & Vahlne (2009) navajata podobno pri opredelitvi konstrukta psihična razdalja. Če je bila v preteklosti bolj razumljena v smislu, da moti pretok informacij med podjetjem in tujim trgov, torej na ravni podjetje – podjetje, je danes v ospredju medosebna raven psihične razdalje.

---

<sup>3</sup> Norme vedenja so opredelili z razsežnostmi kontinuitete, prožnosti in izmenjave informacij. Neposredna povezava, da prožnost vpliva na zaupanje, je potrjena.

Noorderhaven (1999) trdi, da vprašanje zaupanja ni pojasnjeno v medkulturnem okolju. Kar je sprejemljivo za eno kulturno okolje, morda ni za drugo (Peterson et al., 1996). Prime, Obadia & Vida (2009) opozorijo na vlogo in pomen zaznav, zato razmejijo objektivno psihično razdaljo (kot je kulturna razdalja) od subjektivno zaznane psihične razdalje.<sup>4</sup> Cannon et al. (2010) proučujejo kulturne razlike v odnosih kupec – prodajalec, in sicer moderatorsko. Ugotavljajo, da je treba pri razvoju uspešnih nakupnih strategij upoštevati kulturno različnost, in sicer kot individualistično in kolektivistično razsežnost. Newman (2012) predlaga, da naj bi prihodnje raziskave proučevale tudi konstrukt psihična razdalja na moderatorski in mediatorski način. Enotne pojasnitve v raziskovalni literaturi nima niti konstrukt oportunitizem. Williamson (1975) v teoriji transakcijskih stroškov predpostavlja, da je oportunitizem prisoten vedno, ko posameznik prepozna, da je nekaj zanj izvedljivo in koristno, čemur pa avtorji družbenih teorij nasprotujejo. Težave so tudi pri opredelitvah konstruktov zaupanje in zadovoljstvo. Nekateri jih opredelijo celovito, drugi pa proučujejo posamične vrste zaupanja in zadovoljstva, rezultati takih raziskav pa ne dajejo enotnih odgovorov. Tudi konstrukt norme vedenja ni pojasnjen. Posamezne individualne norme vedenja po tipologiji Macneil (1980) se vsaj delno prekrivajo (Heide & John, 1992; Cannon, Achrol in Gundlach, 2000), kar vodi do selektivnih povezav individualnih norm in zato do nasprotujočih si odgovorov v raziskavah.

Medosebni odnosi<sup>5</sup> so odnosi med osebami. Pomen *medosebnih dejavnikov* v poslovnih partnerstvih je potrdil že Frazier (1983) z vidika managerjevega ozadja in njegove osebnosti. Možina (1994) navaja, da nastajajo zato, ker nismo povsem enaki, in trdi, da so stalno prisotni in prežemajo vse delo in življenje posameznika. Izhajajo iz posameznika in so usmerjeni na druge. Ko posameznik ocenjuje sebe, primerja tudi druge in jih sodi. Barney (1990) trdi, da so primeri, ko posamezniku zaupamo, podobni okoliščinam družine ali trdno prepletenih komun, kar opravičuje proučevanje menjav na podlagi odnosov v mednarodnem okolju z dejavniki medosebnih odnosov. *Zato je namen tega članka proučiti tiste medosebne dejavnike menjav med izvoznikom in uvoznikom, ki skupaj s konstruktom zaupanje pomembno prispevajo k izvozni uspešnosti.*

Autry & Golicic (2010) se osredotočita na proučevanje odnosa kupec – prodajalec in na uspešnost, ki je rezultat takega odnosa. Izpostavita interakcijo, torej ciklično povezanost med jakostjo odnosov in uspešnostjo, ugotavljata, da je povezava v začetku odnosa po navadi spiralno pozitivna in da sčasoma preide v cikel samopopravljanja. Ring & Van de Ven (1992) navajata, da se lahko pričakuje, da se zaupanje razvije med poslov-

<sup>4</sup> Izraz psihična razdalja (angl. *psychic distance*) Rašković & Svetličič (2011) prevajata kot psihografska razdalja. Pojasnjujeta, da se nanaša na skupek psihografskih razsežnosti med kulturami in ne na psihična stanja. Izhajata iz raziskave Dowa in Ferencikova (2010), ki sta z raziskavo potrdila povezanost med tujimi neposrednimi naložbami in mehkejšimi medkulturnimi dejavniki. Mehkejše medkulturne dejavnike pojasnjujeta s tem, da so majhne države bolj naklonjene neposrednim naložbam na psihografsko bližja območja.

<sup>5</sup> Izrazov medosebni odnosi (angl. *interpersonal relationships*), medsebojno odvisni odnosi (angl. *interdependence relationship*), recipročni ali vzajemni odnosi (angl. *reciprocal relationships*) v literaturi nisem našla povsem jasno opredeljenih. Na primer, v literaturi sem zasledila pomislek, da izrazito kalkulativnih odnosov med dvema osebama ne bi mogli opredeliti kot medosebne odnose. V tem članku izraz medosebni odnosi uporabljam takrat, ko želim posebej izpostaviti odnos med osebama, kadar pa so bolj izraženi odnosi med podjetji ali podjetji in posamezniki, sledim izrazu medsebojni odnosi.

nimi partnerji, če so bile v preteklosti med njimi že uspešno dovršene transakcije, zato predlagata povezavo med normami vedenja in zaupanjem. Tudi Morgan & Hunt (1994) sta izpostavila dolgoročnost odnosov. Luo (2002) omenja, da je konstrukt zaupanje v raziskavah proučevan kot neodvisna spremenljivka skupne uspešnosti in kot odvisna spremenljivka. Izpostavi avtorje Doney, Cannon & Mullen (1998), ki navajajo, da se zaupanje kot odvisna spremenljivka sklicuje na družbene norme in vrednote. *Cilj tega članka je predlagati konceptualni model menjav na podlagi odnosov, ki bo zajemal dejavnike menjalnih odnosov med izvoznikom in uvoznikom, ki ustvarjajo izvozno uspešnost.* Pri izgradnji modela menjav bomo sledili dvema teorijama s področja menjav, in sicer teoriji transakcijskih stroškov in teoriji menjav na podlagi odnosov (Williamson, 1975; Macneil, 1980), ter si pomagali s tipologijo enostranskih in dvostranskih mehanizmov managementa (Heide, 1994).

*Prispevek tega članka je konceptualni model menjav na podlagi odnosa izvoznik – uvoznik, ki izhaja iz norm vedenja.* Heide & John (1992) sta empirično preverjala norme vedenja med proizvajalci in njihovimi dobavitelji. Ugotovila sta, da imajo pomembno vlogo pri strukturiranju ekonomske učinkovitosti med neodvisnimi podjetji. *Prispevek tega članka je mehanizem managementa menjav na podlagi odnosov prožnost-zaupanje, ki glede na obstoječo literaturo dopolnjuje vlogo in pomen konstrukta zaupanje kot dvostranskega mehanizma managementa menjav, ki ga literatura do sedaj ni izpostavila in ustrezno pojasnila. Ker je model menjav osredotočen na izvozne aktivnosti, se bo model strukturno opredelil tudi do psihične razdalje (kot mediatorja) in oportunitizma (kot moderatorja).*

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

## 2 PREGLED TEORETICNEGA OZADJA IN LITERATURE

Dwyer, Schurr & Oh (1987) opredelijo *menjalni odnos* kot okvir družbenega omrežja posameznikov in ustanov, ki prispevajo k odkrivanju dejavnikov in procesov menjav kupec – prodajalec. Izraz menjava na podlagi odnosov ločimo od izraza menjalni odnos. Izraz diskretna transakcija ločimo od izraza menjava na podlagi odnosov. *Transakcijo* opredeljuje denar na eni in lahko merljivo blago na drugi strani (Macneil, 1980). Izraz diskretnost pomeni, da so izključeni elementi odnosa, da je komunikacija omejena in njena vsebina zelo ozka (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Za udeležence v menjavi na podlagi odnosov je značilno, da sledijo celovitemu, osebnemu, neekonomskemu zadovoljstvu in sodelujejo v družbenih menjavah (Macneil, 1980; Dwyer, Schurr & Oh, 1987).

Morgan & Hunt (1994) menita, da na področju trženja partnerji niso izključno kupci in prodajalci. Mnoga partnerstva nimajo kupca, na primer partnerstvo z lokalnimi oblastmi, z zaposlenimi, s konkurenco, vendar so pomembna v menjavi na podlagi odnosov in jih ne moremo preprosto spregledati. Da bi zajela vse *menjave na podlagi odnosov* in se usmerila na proces trženja na podlagi odnosov, sta opredelila naslednjo definicijo:

trženje na podlagi odnosov zajema vse tržne aktivnosti, usmerjene v ustvarjanje, razvoj in vzdrževanje uspešnih menjav na podlagi odnosov.

## 2.1 Ključni koncepti izvozne uspešnosti

Z vidika izvozne uspešnosti so Styles, Patterson & Ahmed (2008) sistematizirali tri vidike, ki omogočajo pregleden način proučevanja izvozne uspešnosti, torej ekonomski vidik izvozne uspešnosti, vedenjski vidik in vidik na podlagi odnosov. Predhodnika ekonomskega vidika, Hofer & Schandel (1978), se sprašujeta, kako naj podjetja razvijajo svoje strategije, da bi ustvarila skladnost med podjetjem in zunanjim okoljem na področju izvoza. Vedenjski vidik potrjuje, da na zaupanju osnovano sodelovanje omogoča podjetjem pridobiti viře, ki so redki, neponovljivi in nezamenljivi (Dyer & Singh, 1998). V izvoznem kontekstu so ti viri lahko poudarjen pomen norm vedenja in na zaupanju zgrajene aktivnosti med kupcem in prodajalcem (Zhang, Cavusgil & Roath, 2003). Morgan, Kaleka & Katsikeas (2004) potrjujejo, da sta ekonomska in vedenjska paradigma bolj komplementarni kot tekmovalni. Styles & Ambler (2000) sta razvila hibridni model, ki kombinira ekonomsko paradigmo z dejavniki izvozne uspešnosti, ki temeljijo na odnosih, in s tem potrdita vlogo in pomen dejavnikov odnosov. Njegov model je nadgradil Ekar (2007) in z empirično analizo potrdil, da podjetja, ki uporabljajo trženje na podlagi odnosov, dosegajo višjo izvozno uspešnost. Model, ki izhaja iz perspektive na podlagi odnosov (Styles, Patterson & Ahmed, 2008), se osredotoča na odnos med izvoznikom in uvoznikom, vključuje spremenljivke, ki so značilne za menjalne odnose, kot so zaupanje, zavezanost, zvestoba, zadovoljstvo ter njihove vzročne in posledične povezave. Odseva tako značilnosti oseb, ki so vključene v menjalni odnos, njihove zaznave, ki jih imajo drug do drugega, kot tudi njihovo vedenje v menjalnem odnosu. Model temelji na predhodnih raziskavah, ki so proučevale menjalne odnose.

Vlogo in pomen odnosa izvoznik – uvoznik je izpostavila skupina IMP<sup>6</sup>, ki trdi, da izvoz ne vključuje samo ekonomskih transakcij, ampak tudi celovite vedenjske interakcije. Te so zajete v družbenih menjavah, informacijah in drugih nevidnih dejavnikih. Johanson & Vahlne (1977; 2009) pojasnjujeta, da podjetje začne proces izvoza z ustvarjanjem odnosov. Izpostavita spremembe v njenem modelu internacionalizacije v obdobju od 1977 do 2009 in navajata, da se je poslovno okolje iz neoklasičnega trga mnogih neodvisnih ponudnikov in porabnikov spremenilo v splet odnosov in poslovnih omrežij. Podjetja lahko pridobijo nova znanja z menjavami in z vključenostjo v relevantno omrežje. Medtem ko podjetja v preteklosti povezav z drugimi podjetji niso posebej izpostavljala, so danes prav povezave in menjave z drugimi pomembna konkurenčna prednost. Johanson & Vahlne (2009) še navajata, da pomenita izključenost iz omrežja in psihična razdalja nevarnost pri internacionalizaciji podjetja. Pri konstruktivni psihični razdalji opozarjajo študije na pojav paradoksa psihične razdalje, kot ga navajata O'Grady in Lane (1996), ki pojasnjujeta, da zaznava podobnosti pri poslovanju lahko povzroči, da managerji niso pripravljeni

---

<sup>6</sup> IMP je krajša oznaka za International/Industrial marketing and purchasing group. Skupina IMP je bila ustanovljena leta 1976. Osredotočena je na raziskovanje narave odnosov.

na razlike, kar lahko pripelje do napak. Iz tega sklepata, da podjetja na podobne trge nso pripravljena nič bolje kot na različne trge. Ivens (2004) navaja primer guanxi<sup>7</sup> v vzhodnih kulturah in postavlja vprašanje, ali se zaupanje in zadovoljstvo razlikujeta med kulturami. Raziskava, ki je proučevala konstrukt prisilne moči (Ramaseshan, Yip & Pea, 2006), navaja, da je prisilna moč na Kitajskem zaznana kot legitimna in pozitivno vpliva na zadovoljstvo. Yamagishi & Yamagishi (1994) opozarjata, da si raziskave nasprotujejo. En vir trdi, da je v japonski družbi več zaupanja, drugi vir pa nasprotno, da je na Japonskem manj zaupanja kot v Združenih državah Amerike. Na primer Barnes, Leonidou & Leonidou (2010) niso našli neposredne povezave med zaupanjem in zadovoljstvom, zato se postavlja vprašanje pomena kulturnih razlik, saj je raziskava proučevala zahodne izvoznike in uvoznike iz Hongkonga. Noorderhaven (1999) meni, da so vsa razmišljanja v smeri oblikovanja definicije zaupanja, ki bi veljala za vsa kulturna področja, še neizvedljiva, zato predlaga, da je na tej ravni znanja mnogo bolj produktivno, da kulturo proučujemo ločeno od konstrukta zaupanje, čemur sledi tudi ta članek.

Raziskovalna literatura navaja oportunistem kot nevarnost v menjavah nasploh in tudi v menjavah na področju izvoza. Williamson (1975) trdi, da je menjava egoistični proces, kjer vsak od partnerjev poudarja svoj preračunljivi samointeres. Zaradi tega se mnoge študije, ki temeljijo na teoriji transakcijskih stroškov, sprašujejo predvsem to, kako nadzorovati oportunistem, da ta ne bi oviral samointeresa. Konstrukt oportunistem pojasnjuje teorija transakcijskih stroškov kot predpostavko, družbene teorije pa taki opredelitvi nasprotujejo. Zaupanje je najvplivnejši mehanizem za vse oblike oportunistem (Wathne & Heide, 2000) in s stališča čistih transakcijskih stroškov lahko nadomešča hierarhično kontrolo (Zaheer & Venkatraman, 1995). Cavusgil, Deligonul & Zhang (2004) ugotavljajo, da pri osebah, ki jim bolj zaupamo, zaznamo manj oportunistem. Tudi Parkhe (1993) navaja, da ima zaupanje sposobnost odklanjanja oportunističnega vedenja. Za nadzor nad oportunistem so potrebna posebna vlaganja v transakcije, kamor zato lahko štejejo tudi zaupanje. Joshi in Arnold (1997) ugotavljata, da je ob nizki stopnji norm vedenja odvisnost pozitivno povezana z oportunistem, ob visoki stopnji norm vedenja pa je odvisnost negativno povezana z oportunistem. Rindfleisch et al. (2010), ki raziskujejo različne pristope proučevanja tega konstrukta, predlagajo, da bi bilo treba tudi konstrukt oportunistem proučiti na moderatorski način.

Položaj trženja na podlagi odnosov in internacionalizacije poslovanja na medorganizacijskih trgih so empirično raziskovali na vzorcu slovenskih podjetij naslednji avtorji: Žabkar (1999), Makovec Brenčič & Žabkar (2003), Žabkar, Makovec Brenčič, Virant (2003), Žužel in Žabkar (2004). Raziskava Makovec Brenčič & Žabkar (2003) je empirično potrdila soodvisnost med medosebnimi poslovnimi odnosi in izvozno uspešnostjo.

Področje norm vedenja sta proučevali Dmitrović & Vida (2010), in sicer vedenje porabnikov, povzročeno z nacionalnostjo izdelka. Oblikujeta okvir za holistični prostop k proučevanju vedenja porabnikov, kamor vključita tudi normativni mehanizem v procesiranju nacionalnosti izdelka.

---

<sup>7</sup> Guanxi izraža razumevanje medosebnih odnosov, kot je značilno za Kitajsko.

V Tabeli 1 je zbranih nekaj raziskav, ki s ugotovitvami povezav prispevajo k oblikovanju konceptualnega modela.

Tabela 1: Pregled raziskav, ki proučujejo povezanost med zaupanjem in uspešnostjo

Avtorji	Vsebina in razmerja	Ugotovitve
Gençtürk & Aulakh (2007)	Vpliv strukture odnosov, norm vedenja, kontrole in negotovosti tujega okolja na učinke odnosov v industrijskih podjetjih v Združenih državah Amerike.	Management, ki temelji na normah, in management, ki temelji na kontroli, nista v bipolarni povezavi, ampak gre za povsem ločena konstrukta.
Zhang, Cavusgil & Roath (2003)	Raziskava proučuje odnose med proizvajalcem in tujim distributerjem in preverja vpliv norm vedenja na tekmovalno prednost.	Pozitivna povezanost med zaupanjem in proizvajalčevo tekmovalno prednostjo na izvoznem trgu ter tudi med normami vedenja in zaupanjem.
Aulakh, Kotabe & Sahay (1996)	Empirična raziskava ameriških podjetij, ki imajo odnose z distributerji in licenčnimi podjetji iz Azije, Evrope ter Srednje in Južne Amerike.	Neposredna povezava med zaupanjem in tržno uspešnostjo ni potrjena. Kot razlog navajajo, da odnosi med nadzornimi mehanizmi in dvostranskimi normami vedenja niso pojasnjeni.
Fryxell, Dooley & Vryza (2002)	Raziskava moderatorsko preverja učinek zaupanja na povezavo med kontrolnimi mehanizmi (družbenimi in formalnimi) in zaznano uspešnostjo 129 ameriških skupnih vlaganj v tujini.	Pozitivna povezava med družbenimi kontrolnimi mehanizmi in zaznavo uspešnosti je potrjena pri afektnem, ne pa tudi pri kognitivnem zaupanju.
Lyles, Sulaiman, Barden & Kechik (1999)	Raziskava uspešnosti skupnih vlaganj v malezijskih podjetjih. Model predpostavlja, da absorpcijske zmogljivosti, pomoč tujih partnerjev, artikulirani cilji, zaupanje in kultura vplivajo na uspešnost skupnih vlaganj.	Zaupanje ni značilno povezano z uspešnostjo skupnih vlaganj in je negativno povezano z uspešnostjo človeških virov in tudi s poslovno uspešnostjo.
Katsikeas, Skarmeas & Bello (2009)	Raziskava proučuje uvoznike in njihove prekomorske proizvajalce, in sicer učinek zaupanja na uspešnost odnosov, ki so doseženi eno leto pozneje. Preveri tudi moderatorski učinek visoke in nizke stopnje medsebojne odvisnosti.	V razmerah nizke stopnje odvisnosti zaupanje nima opaznega učinka na nastajanje uspešnosti, v razmerah visoke stopnje odvisnosti ima opazen učinek.
Pressey & Tzokas (2004)	Empirična študija 212 izvoznikov iz Velike Britanije, ki proučuje odnose z vidika trajanja.	Izvozniki z visoko stopnjo zaupanja dosegajo večje uspehe. Konstrukt zaupanje je smiselno utrditi s kontekstom, v katerem se nahajajo odnosi. Tak kontekst so vrednote ali norme.
Chrysochoidis & Theoharakis (2004)	Empirična raziskava dvojice izvoznik-uvoznik, ki temelji na vzorcu grških uvoznikov, preverja prispevek te dvojice h konkurenčni prednosti. Preverja ponudbo izvoznika in uvoznikove cilje.	Obstaja majhna verjetnost, da visoka stopnja zaupanja izvoznika vpliva na do, ta bi dvojica izvoznik-uvoznik prispevala h konkurenčni prednosti.
Heide & John (1992)	Model je preverjen na 175 proizvajalcih in njihovih dobaviteljih. Norme vedenja igrajo pomembno vlogo pri strukturiranju ekonomske učinkovitosti odnosov med neodvisnimi podjetji.	Norme vedenja, kot so prožnost, solidarnost in izmenjava informacij, lahko nadomeščajo pogodbeni odnos kot mehanizem zaščite.



<b>Avtorji</b>	<b>Vsebina in razmerja</b>	<b>Ugotovitve</b>
Cannon & Homburg (2001)	Model je testiran s 500 nakupnimi podjetji v ZDA in Nemčiji	Pogostost komunikacije, prožnost, prilagoditev in geografska bližina znižujejo stroške za kupca. Kupčevo podjetje namerava povečati nabave pri takih ponudnikih. Bolj kot je ponudnik prožen, nižji so stroški združevanja in operativni stroški.
Bello, Chelariu & Zhang (2003)	Model je testiran na 290 proizvajalcih, ki izvažajo distributerjem v tujini.	Prožnost skupaj s solidarnostjo in izmenjavo informacij vpliva na uspešnost distributerjev. Prožnost je pozitivno povezana z zaupanjem in s tržno uspešnostjo.
Fynes, Voss & Burca (2005)	Model je testiran v verigi ponudbe 200 ponudnikov v elektronskem sektorju Republike Irske.	Medtem ko stroški in kakovost vplivajo na proizvajalčevo uspešnost, prožnost in dobavljivost tega ne potrjujeta. Ni potrjena domneva, da prilagoditev pozitivno vpliva na prožnost.
Barnes, Leonidou & Leonidou (2010)	Študija odnosov med zahodnimi izvozniki in uvozniki iz Hongkonga.	Avtorja nista potrdila, da zaupanje neposredno vpliva na zadovoljstvo.
Joshi in Arnold (1997)	Študija moderatorskega vpliva norm vedenja na odnos med odvisnostjo in oportunitizmom med kupcem in prodajalcem.	Avtorja ugotovita, da je ob prisotnosti nizke stopnje norm vedenja odvisnost pozitivno povezana z oportunitizmom, medtem ko je ob prisotnosti visoke stopnje norm vedenja odvisnost negativno povezana z oportunitizmom.
Ramaseshan, Yip & Pea (2006)	Raziskava 295 anketirancev na Kitajskem proučuje vpliv moči na zadovoljstvo.	Ugotovili so pozitiven učinek prisilne moči na zadovoljstvo z vidika malih in srednje velikih ponudnikov v maloprodaji.

## 2.2 Primerjava teorije menjav na podlagi odnosov s teorijo transakcijskih stroškov

Kot je razvidno iz pregleda drugih raziskav, prevladujeta dva vidika proučevanja menjalnih odnosov, in sicer vidik teorije menjav na podlagi odnosov (Macneil, 1980) in vidik teorije transakcijskih stroškov (Williamson, 1985). Kot trdi Macneil (1980), izhaja teorija menjav na podlagi odnosov iz teorije menjav, na primer kot otroci, ki izmenjujejo igrače, prijatelji, ki izmenjujejo pomoč, ali sosedje, ki izmenjujejo naklonjenost (Homans, 1961). Macneil (1980) navaja, da so menjalni odnosi družbena sestavina in da zahtevajo moderni odnosi (enako kot primitivni, preprosti odnosi) solidarnost in zato neko stopnjo zaupanja ali upanja v drugega, seveda z namenom, da bi bili uspešni. Vsaka transakcija temelji na svobodni izbiri, ima svojo zgodovino in svojo prihodnost (Macneil, 1978; 1980). Nasprotno priznava teorija transakcijskih stroškov transakciji predvsem vlogo, da ščiti pred nevarnostjo oportunitizma. Oportunitizem, pojasnjen po teoriji transakcijskih stroškov, je ključni dejavnik vedenja in je opredeljen kot predpostavka, ki je prisotna vedno, ko posameznik prepozna, da je nekaj zanj izvedljivo in koristno (Williamson, 1975). Management transakcij pomeni način zaščite pred nevarnostjo oportunitizma (Williamson, 1975; 1985; Heide & John, 1992). John (1984) se sprašuje o pravilnosti oportunitizma kot

predpostavke, saj posameznika opredeli kot povsem nepoštenega. Trdi, da posameznik ni vedno dvoiličen, zlasti ne na dolgi rok. Noorderhaven (1995) trdi, da imajo strukture managementa, ki so pojasnjene s teorijo transakcijskih stroškov, svoj izvor v nameravanih in načrtovanih dejanjih, medtem ko lahko management na podlagi odnosov vsebuje tudi spontana dejanja. Zajac & Olsen (1993) trdita, da je teorija transakcijskih stroškov usmerjena v minimiziranje stroškov posameznika, zato ne omogoča vpogleda v management na podlagi odnosov. Dodajata tudi, da management na podlagi odnosov ni usmerjen samo v minimizacijo stroškov, ampak tudi v maksimizacijo skupnih vrednosti. Teorija transakcijskih stroškov se sooča z izzivi pojasnjevanja v novih ekonomskih razsežnostih in novih oblikah komunikacije (Rindfleisch et al., 2010), kot so Facebook, Twitter, videokonferenice, elektronska pošta in spletni pogovori (Ganesan, Malter & Rindfleisch, 2005).

Macneil (1974) predpostavlja, da je posameznik oboje, tako družbeno pogojen in pripravljen na žrtvovanje kot tudi sebičen in oportunističen. Posledica te predpostavke je naravna iracionalnost, zato je nemogoče razumeti vedenja v menjavi izključno na konceptu maksimiranja koristi (Paulin et al., 1998). Medtem ko je teorija transakcijskih stroškov deležna kritike, ker izpostavlja posameznika in njegovo maksimalno korist in ne upošteva socialnih struktur, znotraj katerih se dogajajo menjave, je teorija menjav na podlagi odnosov pomanjkljiva, ker nima teoretično izdelanega vzročno-posledičnega procesa delovanja norm vedenja. Williamson (2010) navaja, da je zadnjih 35 let povečan interes za uporabo pogodb, Macneil (1974) pa izpostavi, da je vsaka pogodba tudi odnos. Medtem ko je pogodba po načelu teorije transakcijskih stroškov bližja ekonomski utemeljitvi, zaščiti, kontroli in koristim za posameznika, je teorije menjav na podlagi odnosov bližja družbeni utemeljitvi, ki izpostavi odnos in ne posameznika.

Heide (1994) navaja, da je enostranski management organiziran s sredstvi avtoritete, ki partnerju v menjavi posreduje pravila in navodila. Nasprotno je dvostranski način usmerjen v odnos oziroma medsebojne interakcije. Razlike med enostranskimi in dvostranskimi mehanizmi managementa so izpostavili Aulakh, Kotabe & Sahay (1996), Dahlstrom, Mcneilly & Speh (1996), Gençtürk & Aulakh (2007) in drugi. Aulakh, Kotabe & Sahay (1996) ugotavljajo, da odnosi med enostranskimi in dvostranskimi mehanizmi niso povsem pojasnjeni, saj v svoji raziskavi niso potrdili, da zaupanje prispeva k izvozni uspešnosti, če je zaupanje na drugi strani pojasnjeno istočasno z individualnimi razsežnostmi norm vedenja in drugimi kontrolnimi mehanizmi.<sup>8</sup> Gençtürk & Aulakh (2007) sta zato v študiji ločeno proučevala management, ki temelji na normah, in management, ki temelji na kontroli, v mednarodnih odnosih. Ugotovila sta, da ta dva konstrukta nista v bipolarni povezavi (več enega pomeni manj drugega in obratno), ampak gre za dva povsem ločena konstrukta.

Teorija menjav na podlagi odnosov pojasnjuje menjave s konstruktom norme vedenja. Macneil (1980) je norme vedenja oblikoval v set konstruktov, kasneje so sledili še drugi raziskovalci. V nadaljevanju zato predstavljam norme vedenja.

---

<sup>8</sup> Norme vedenja so opredelili z razsežnostmi kontinuitete, prožnosti in izmenjave informacij. Neposredna povezava med prožnostjo in zaupanjem je pozitivna.

### 2.3 Norme vedenja

Konstrukti norme vedenja med prvimi omenja Kelman (1958). Navaja, da se norme vedenja oblikujejo in se ponotranjijo med sodelujočimi partnerji. Temeljna ideja norm je oblikovanje družbenega okolja, ki odvrta posameznika od koristoljubnega vedenja za samo lasten interes, in sicer v prid iskanju skupnih vzajemnih interesov. Ljudje se pogosto vedemo vzajemno glede na izkušnje, ki smo jih dobili od drugih, in v sorazmerju s tem, kar smo dobili (Carr, 2006). Norme vedenja so pričakovanja in skupne vrednote partnerjev o tem, kakšna vedenja, kakšni cilji in načini (politike) so pomembni ali nepomembni, pravi ali nepravi, primerni ali neprimerni, zato obe strani hkrati tudi pričakujeta od nasprotnega partnerja skladno vedenje (Heide & John, 1992; Morgan & Hunt, 1994). Heide & John (1992) navajata, da so norme pričakovanje o vedenju in pričakovanje o vzajemnosti interesov, zato si jih vsaj delno delijo tisti, ki sodelujejo v menjavi.

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

Macneil (1980; 1983) je razvil tipologijo norm vedenja in razlikuje 10 tipičnih vrst pričakovanega vedenja, ki so povezane z menjavo. Dwyer, Schurr & Oh (1987) so nadaljevali s proučevanjem tipologije norm vedenja, opredelili so transakcije menjav, in sicer kot diskretne in na podlagi odnosov, ter oblikovali 12 pogodbenih razsežnosti. Ivens (2006) je prepoznal deset norm, ki jih je predlagal Macneil (1980), ter jih operacionaliziral kot pričakovano vedenje. S tem so norme postale primerne za nadaljnje raziskave. Najpogostejše so v raziskavah navedene naslednje norme vedenja (Ivens, 2006): dolgoročna naravnost; integriteta, pravičnost; načrtovanje; recipročnost, vzajemnost; solidarnost; prožnost; izmenjava informacij; reševanje konfliktov; samokontrola pri uporabi moči<sup>9</sup> in nadzorovano vedenje<sup>10</sup>. Integriteta (izvira iz latinske besede *integritas*) pomeni poštenost. V moralno-etičnem smislu se nanaša na čustveno, razumsko in telesno usklajeno in stabilno osebnost, ki ravna v skladu s človekovo naravo, tj. človečnostjo, odlikujejo jo vrline srčnosti, strpnosti, resnicoljubnosti, sočutja, pravičnosti in poštenosti. Vzajemnost pomeni, da se pričakuje, da se bo oseba odzvala pozitivno ali negativno glede na to, kako bo zaznala vedenje druge osebe.

Literatura opozarja tudi na težave pri opredelitvah konstrukta norme vedenja. Norme vedenja, ki so pogosto opredeljene kot solidarnost, prožnost, obojestranska izmenjava informacij, vloga integritete in harmonično reševanje konfliktov (Macneil, 1980; Dwyer, Schurr & Oh, 1987), se lahko medsebojno prekrivajo (Heide & John, 1992; Heide,

<sup>9</sup> angl. *restraint in the use of power*

<sup>10</sup> angl. *monitoring behaviour*

1994), niso oblikovane v sistematizacijo konstruktov relevantnih kategorij (Ivens & Blois, 2004), kar narekuje nadaljnja proučevanja. Niti Macneil (1978; 1980) niti drugi avtorji niso opredelili dejavnikov, ki vplivajo na norme vedenja. Macneil (1980, 1983) ni izdelal celovitega sistema norm, ki bi univerzalno zaobjele vse oblike pričakovanih vedenjskih norm in bi bile v vzročno-posledični zvezi jasno definirane. To pomanjkljivost posredno priznava tudi sam, ko norme vedenja primerja s koščki razbitega ogledala, kjer vsak delček odseva značilnosti celotnega ogledala. Posamezne individualne norme vedenja po tipologiji Macneil (1980) se vsaj delno prekrivajo (Heide & John, 1992; Cannon, Achrol in Gundlach, 2000), kar vodi do selektivnih povezav individualnih norm in do nasprotujočih si odgovorov v raziskavah. Noordewier, John & Nevin (1990) predlagajo norme vedenja kot konstrukt višjega reda, v katerem so zajete naslednje spremenljivke: ponudnikova prožnost, ponudnikova pomoč, informacije za ponudnika, nadzor ponudnika in pričakovanje nadaljevanja. Tudi Ivens in Blois (2004) ugotavljata, da norme niso oblikovane v sistematizacijo konstruktov relevantnih kategorij, niti niso operacionalizirane v obliki formalnih mer. Ivens (2004) pojasnjuje, da mnoge raziskave s področja izvoza preverjajo v modelih posamično normo ali več norm istočasno. Naredil je pregled 34 raziskav, ki proučujejo norme vedenja in njihovo uporabo in so bile objavljene v najuglednejših revijah (*Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of the Academy of Marketing Science*). Izdelal je celovit pregled empiričnega testiranja konstrukta norm. Ugotovil je, da so vplivi norm vedenja v literaturi trženja in organizacije proučevani kot zaznano in kot dejansko vedenje. Norme so bile do sedaj v raziskavah merjene kot zaznave udeležencev, in sicer v dvojicah, ki se razvijajo kot posledice obstoja norm in kot spremenljivke, ki vsebujejo dejansko vedenje. Ivens (2004) navaja, da tudi sam koncept norm ni izdelan in da je dimenzioniranje norm v študijah prezrto. Ni pojasnjeno, kakšna medsebojna odvisnost je med posameznimi individualnimi konstrukti norm vedenja niti katere posamezne vrste norm delujejo na posamezne vrste odnosov, zato norme potrebujejo nadaljnja raziskovanja. Norme nimajo definiranega niti izvora ali predhodnikov niti njihovih posledic, zato so težave pri vzročno-posledičnih povezavah (Ivens, 2006), prav zato so potrebna nadaljnja proučevanja.

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

Sociološka znanost se sooča z izzivi opredelitve kognitivnosti. Heide (1994) pojasnjuje, da je teorija menjav na podlagi odnosov bolj deskriptivna kot predikativna. V študijski literaturi se pojavljajo tudi dileme, če Macneila sploh lahko imenujemo avtorja teorije menjav na podlagi odnosov. Kljub temu številni raziskovalci iščejo v njegovih študijah

utemeljitve svojih raziskav. Z vidika dejavnikov, ki ustvarjajo zaupanje v mednarodni menjavi, so med drugim avtorji Nevin (1995); Aulakh, Kotabe & Sahay (1996); Bello & Gilliland (1997); Hewett & Bearden (2001); Zhang, Cavusgil & Roath (2003); Bello, Chelariu & Zhang (2003); Gençtürk & Aulakh (2007) opredelili norme vedenja kot ključni dejavnik zaupanja. Zhang, Cavusgil & Roath (2003) izpostavijo, da čeprav lahko tako zaupanje kot norme vedenja neposredno vplivajo na konkurenčnost na izvoznem trgu, je ta učinek povečan, če proizvajalec razvije norme vedenja in jih vključi v proces ustvarjanja medsebojnega zaupanja. To tudi dokazuje, da so norme vedenja in zaupanje dva ločena in obenem povezana konstrukta. Temeljna ideja norm je oblikovanje družbenega okolja, zato je posameznik, ki sodeluje v iskanju skupnih, vzajemnih interesov, solidaren, vzajemen, pravičen, prožen in pripravljen usklajeno premoščati medsebojne razlike (Achrol & Gundlach, 1999).

Heide & John (1992) navajata, da so norme pričakovanje vzajemnosti interesov in opredelita konstrukt prožnost kot eno od norm vedenja. Macneil (1980; 1983) navaja, da dolgoročni odnosi morajo imeti nekaj prožnosti. Če dolgoročni odnosi nimajo prožnosti, ne preživijo, saj partnerji začnejo iskati druge ponudnike na trgu in ustvarijo nove pogodbe, ki se bolje prilagodijo sprotnim potrebam. Ivens (2005) z raziskavo, ki proučuje zaznavo s strani kupcev ponudnika storitev, potrди, da je prožnost kot norma vedenja pozitivno povezana z zaupanjem. Prožnost je obojestransko skupno pričakovanje, da bosta partnerja pripravljena osnovne medsebojne obveze zamenjati z drugimi, če se bodo okoliščine v poslovnem okolju spremenile (Heide & John, 1992). Kot trdi Ivens (2006), je treba prožnost razlikovati od ostalih podobnih konstruktov, kot so prilagoditev, standardizacija in formalizem, ki imajo kratkoročni, operativni značaj, medtem ko ima prožnost strateški in dolgoročni značaj. Ivens (2004) preverja vpliv vedenja na podlagi odnosov na kakovost odnosov na področju profesionalnih storitev. Njegova študija 206 nabavnikov ugotavlja, da norme vedenja, ki jih opredeli kot pravičnost, prožnost in solidarnost, pomembno vplivajo na razsežnosti kakovosti odnosov, in sicer na zadovoljstvo, zaupanje in zavezanost.

Rašković et al. (2012) ugotavljajo, da na poslovno uspešnost tako z vidika donosnosti in rasti prihodkov od prodaje kot tudi z vidika zadovoljstva in splošne konkurenčnosti ponudnika neposredno vpliva stopnja skupnih akcij, medtem ko prožnost (kot prilagoditev) vpliva samo posredno prek skupnih akcij. Noordewier, John & Nevin (1990) tudi sporočajo, da je treba v menjavah ločiti prožnost od stopnje a priori formalizma, ki je vnaprej določen.

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

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

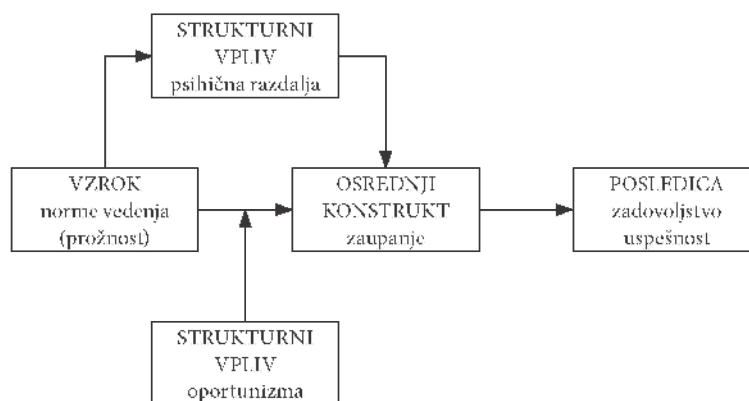
### 3 KONCEPTUALNI MODEL MENJAV NA PODLAGI ODNOSOV IZVOZNIK – UVOZNIK IN IZVOZNA USPEŠNOST

Pregled raziskovalne literature s področja menjalnih odnosov odkriva razhajanja pri ugotovitvah različnih avtorjev, kar napeljuje k nadaljevanju proučevanja tega področja. S konceptualnim modelom, ki je prikazan na sliki 1, nameravamo v nadaljevanju pojasniti nekatera neskladja. Izhajamo iz konstrukta zaupanje. Proučujemo predhodnike in posledice tega konstrukta, kot izhajajo iz medosebnega odnosa med izvoznikom in uvoznikom. Heide & John (1992) predvidevata, da se z odnosi lahko razvijajo podporne norme, ki imajo vlogo dejavnika, ki določa zaupanje. Predpostavljamo, da sam konstrukt zaupanje ni primerljivo učinkovit s konstruktom zaupanje, ki temelji na normah vedenja, zato predlagamo mehanizem menjav na podlagi odnosov s povezavo norme-zaupanje.

Na strani učinkov povežemo zaupanje z zadovoljstvom in izvozno uspešnostjo. Kot trdita Armstrong & Yee (2001), je ustvarjeno zaupanje lahko osnova za zadovoljstvo v poslovnih odnosih. Cavusgil & Zou (1994) opredelita izvozno uspešnost kot obseg realiziranih finančnih in strateških ciljev, ki jih podjetje doseže na mednarodnih trgih. Navajata tudi, da uspešno poslovanje podjetja na domačem trgu še ne zagotavlja uspešnejšega poslovanja na mednarodnih trgih, zato predlagamo, da bi zaupanje, ki temelji na normah, dopolnili s konstruktom psihična razdalja.

Nekateri avtorji navajajo, da sta zaupanje in oportunitizem dve bipolarni skrajnosti, kjer pomeni več enega manj drugega in obratno, drugi se s takim pristopom ne strinjajo. Rindfleisch et al. (2010) predlagajo moderatorski način proučevanja oportunitizma, da bi bolje proučili naravo tega konstrukta. Tangpong, Hung & Ro (2010) z raziskavo potrdijo, da oportunitizem najbolj oslabi v povezavi med visoko stopnjo norm vedenja in visoko stopnjo sodelovanja, zato predlagamo moderatorsko preverjanje oportunitizma med normami vedenja in zaupanjem.

Slika 1: Osnutek konceptualnega modela menjav na podlagi odnosov izvoznik – uvoznik in izvozna uspešnost



V nadaljevanju predstavimo konstrukte, ki gradijo konceptualni model, sledijo predlogi domnev in sklepne ugotovitve.

### 3.1 Medosebni odnosi izvoznik – uvoznik

Medtem ko Phan, Styles & Patterson (2005) trdijo, da je sposobnost podjetja ključnega pomena v mednarodnih partnerstvih, Lages, Lages & Lages, (2005) trdijo, da je ključnega pomena sposobnost izvoznika, da razvije dolgoročne odnose z uvoznikom. Raziskovalna literatura navaja diadični, omrežni odnos, odnos med podjetji, med posamezniki, odnos med podjetjem in posameznikom in drugo. Odnosi so na posamičnih ravneh konceptualno in empirično različni (Crosby & Stephens, 1987; Ganesan & Hess, 1997), zato je treba odnose na področju trženja strukturirati nivojsko (Iacobucci & Ostrom, 1996; Sirdeshmukh, Singh & Sabol, 2002). Z vidika trženja končnim porabnikom navajata Sheth & Parvatiyar (1995), da je motivacija porabnikov v odnosih s ponudniki pomembna za oba partnerja. Izpostavita, da je porabnikovo vedenje rezultat osebnih vplivov (na primer porabnik želi poenostaviti svoje nakupe, proces informacij, znižati zaznano tveganje, zadržati kognitivno konsistentnost, stanje psihološkega udobja) kot tudi družbenih in institucionalnih (na primer porabnik vključuje v svoje vedenje družinske in družbene norme, medsebojne pritiske skupin, vladnih mandatov, verskih načel, vpliv delodajalcev na tržno politiko). Barney (1990) trdi, da so okoliščine, v katerih z veliko gotovostjo lahko trdimo, da posamezniku zaupamo, podobne tistim znotraj družine ali trdno prepletenih komun, zato ta članek pri oblikovanju konceptualnega modela predlaga preverjanje konstruktov neposredno tam, kjer nastajajo, in sicer v medosebnem odnosu med izvoznikom in uvoznikom. Anderson & Narus (1990) sta teoretično utemeljila in empirično potrdila model partnerskih odnosov med distributerji in proizvajalci. Tudi Granovetter (1985) navaja tesno povezanost komercialnih odnosov z osebnimi.

### 3.2 Konstrukt zaupanje in konstrukt norme vedenja

Zaupanje obstaja, ko so neka sporočila (na primer, če ponudnik deli s kupcem zaupne informacije) sprejeta kot jamstvo (Morgan & Hunt, 1994; Doney & Cannon, 1997) in verjamemo, da se ne bo sprejela nobena odločitev ali izvršilo nobeno dejanje, ki bi škodovalo drugi strani (Anderson & Narus, 1990). Z vidika razumevanja enostranskih in dvostranskih mehanizmov managementa menjav navaja Blois (2003), da se v procesu razvijanja odnosa med partnerjema pojavi potreba po zaupanju, in dodaja, da se s tem zanju oblikuje večja vrednost, kot če bi partnerja vzdrževala le transakcijski odnos. Zaheer & Venkatraman (1995) predlagata zaupanje kot primernejši mehanizem, v primerjavi s hierarhično močjo ali z neposrednim nadzorom v današnjem svetu naraščajočih negotovosti in kompleksnosti, sploščenih hierarhij, bolj participativnih slogov managementa in povečanega profesionalizma. Aulakh, Kotabe & Sahay (1996) so zaupanje proučevali z individualnimi razsežnostmi norm in drugimi kontrolnimi mehanizmi in ugotavljajo, da razmerja med enostranskimi in dvostranskimi mehanizmi niso povsem pojasnjena. Z vidika konstrukta zaupanje to pomeni, da zaupanje, ki temelji na normah, in zaupanje, ki temelji na kontroli, nista v bipolarni povezavi, ampak gre za dva povsem ločena konstrukta (Hawkins et al., 2008; Dahlstrom, Mcneilly & Speh, 1996; Gençtürk & Aulakh, 2007).

Zaheer & Venkatraman (1995) navajata, da različne raziskave proučujejo različne vrste zaupanja, nihče pa zaupanja ne pojasni celovito. Williamson (1985) loči kalkulatивно, institucionalno in osebno zaupanje in trdi, da je le osebno zaupanje altruistično in ni odvisno od kalkulacije samointeresa, ki pa se uporablja samo v ozkih medosebnih odnosih. Zaheer & Venkatraman (1995) povežeta Williamsonovo razlago zaupanja z razlago sociologa Zuckerja (1986) in primerjata, kako so različne oblike zaupanja sankcionirane. Ugotavljata, da je karakteristično zaupanje sankcionirano s člani etičnih skupin, procesno s pričakovanji o prihodnji menjavi in institucionalno zaupanje z legalnimi in drugimi sankcijami. Iz tega sklepata, da so vse vrste zaupanja tudi kalkulativne. S tem potrjujeta komplementarnost družbenega in ekonomskega vidika zaupanja.

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

Hardy, Phillips & Lawrence (1998) opozarjajo, da zaupanje v smislu predvidljivosti lahko pušča dvom o namerno ustvarjenem zaupanju (imenujejo ga fasadno zaupanje), za katerim se skriva potreba po moči. Predlagajo, da je treba zato razlikovati med interakcijami, ki temeljijo na zaupanju, in tistimi, ki temeljijo na moči. Medtem ko je namerno



ustvarjeno zaupanje povezano z močjo, je zaupanje v smislu norm vedenja povezano z recipročnostjo. S tem ko zaupanje upošteva recipročnost (kot izhaja iz norm vedenja), utrjuje zaupanje. *V primeru, da zaupanje upošteva zgolj namen, povečuje moč. Iz tega sklepamo, da norme vedenja lahko ustvarjajo zaupanje.* Tudi Pressey in Tzokas (2001) navajata, da zaupanje lahko v času mednarodnih odnosov variira zaradi nekih nepojasnjenih dejavnikov. Predlagata, da je konstrukt zaupanje smiselno utrditi s kontekstom, v katerem se nahajajo odnosi. Kot še navajata, so tak kontekst lahko vrednote ali norme. Konstrukta zaupanje in norme vedenja sta ključna dejavnika študije menjav na podlagi odnosov v mednarodnem kontekstu (Macneil, 1980; Nevin, 1995; Zhang, Cavusgil & Roath, 2003).

### 3.3 Konstrukta prožnost in zaupanje

Prožnost pomeni prilagoditi dogovor spremenjenim pogojem v okolju (Noordewier, John & Nevin, 1990), saj je realnost drugačna od idealnega sveta (Macaulay, 1963). Konstrukt prožnost, opredeljen kot norma vedenja, je obojestransko pričakovanje, da bosta partnerja želela prilagoditi prvotni dogovor, če bi se okoliščine spremenile (Heide & John, 1992). Naslednji raziskovalci so proučevali prožnost kot normo vedenja: Noordewier, John & Nevin (1990); Heide & John (1992); Aulakh, Kotabe & Sahay (1996); Dahlstrom, Mcneilly & Speh (1996); Bello & Gilliland (1997); Cannon & Homburg (2001); Bello, Chelariu & Zhang (2003); Fynes, Voss & Burca (2005); Ivens (2005).

Heide in John (1992) sta izdelala strukturni vidik medorganizacijskih odnosov s pomočjo norm vedenja in potrdila, da norme vedenja, kot so prožnost, solidarnost in izmenjava informacij, lahko nadomeščajo pogodbeni odnos kot mehanizem zaščite. Levitt (1986) navaja, da je konstrukt prilagodljivost primernejši za strategije podjetij na trgu končne potrošnje (kot na primer usmerjenost na zaznave posameznikov z namenom "prilagoditi" se), medtem ko je konstrukt standardizacija primernejši za strategije podjetij, ki so usmerjene na medorganizacijski trg (na primer standardizirati, če obstaja podobnost med kupci na različnih trgih). Noordewier, John & Nevin (1990) sporočajo tudi, da je treba v menjavah ločiti prožnost od stopnje a priori formalizma, ki je vnaprej določen.

Na primer Fynes, Voss & Burca (2005), ki proučujejo uspešnost proizvodnje, predlagajo, da zaupanje vpliva na prilagoditev (*angl.* adaptation) in prilagoditev na prožnost (*angl.* flexibility). Navajajo avtorje Jayaram, Vickery & Droge (1999), ki trdijo, da je prilagodljivost investicija v transakcijska posebna sredstva, ki vodi do izboljšanja kakovosti izdelkov, zniževanje stroškov proizvodnje, medtem ko prožnost pripomore k zmanjševanju sprememb, s tem da se prilagodi spremembam. Pri tem so za merjenje konstrukta prilagoditev uporabili mersko lestvico Heide & John (1992), ki sta jo opredelila kot mersko lestvico za kupčeva posebna sredstva (*angl.* buyer specific assets), in ne merske lestvice, ki sta jo Heide & John (1992) izdelala za operacionalizacijo norme prožnosti (*angl.* norm flexibility). Fynes, Voss & Burca (2005) merijo konstrukt prožnost kot obseg in raznolikost v prožnosti (npr. ponuditi večjo količino pri hitri spremembi povpraševanja ali spremenjen splet izdelkov). Menimo, da taka lestvica ni primerna za merjenje odnosov, še

zlasti ne z vidika dvostranskih mehanizmov managementa. Raziskava potrди pozitivno povezanost, da zaupanje vpliva na prilagoditev, ne potrди pa pričakovanega pozitivnega vpliva prilagoditve na prožnost.

Rašković et al. (2012) ugotavljajo, da na poslovno uspešnost tako z vidika donosnosti in rasti prihodkov od prodaje kot tudi z vidika zadovoljstva in splošne konkurenčnosti ponudnika neposredno vpliva stopnja skupnih akcij, medtem ko prožnost (kot prilagoditev) vpliva samo posredno prek skupnih akcij. Pri tem opredelijo prožnost kot optimizacijo informacij in management zalog na področju managementa oskrbovalnih verig. Izhajajo iz navedb Golden & Powell (2000), ki osredotočita vlogo in pomen prožnosti (*angl. flexibility*) na informacijsko tehnologijo in ne izpostavita prožnosti v smislu obojestranskega pričakovanja, kot ga opredelita Heide in John (1992), torej ga ne opredeljujeta kot normo vedenja. Golden & Powell (2000) prožnosti ne povežeta z odnosi, še zlasti ne v smislu dvostranskih mehanizmov menjav na podlagi odnosov. V članku zgolj omenjata odnose, in sicer da podjetja lahko uporabljajo svoje odnose z zunanjimi trgovskimi partnerji, da bi razširila svojo fleksibilnost. Taka opredelitev je zato bližje enostranskim mehanizmom managementa, saj v njej ni zaznani recipročnosti.

Z vidika enostranskih mehanizmov managementa so posamezne transakcije razjasnjene zelo podrobno. Partnerji imajo popolne informacije, zato ne poznajo drug drugega, ne zaupajo drug drugemu in prožnost ni relevanten dejavnik (Ivens, 2006). Z vidika teorije menjav na podlagi odnosov oziroma dvostranskih mehanizmov managementa obstaja pričakovanje, da bosta oba partnerja želela prilagoditi prvotni dogovor, če bi se okoliščine spremenile (Heide & John, 1992), zato razumemo prožnost kot relevanten dejavnik, ki vpliva na zaupanje.

Ivens (2005) je potrđil pozitivno povezanost med prožnostjo in zaupanjem v raziskavi na medorganizacijskem trgu storitev. Pozitivna povezava med prožnostjo in zaupanjem se pričakuje, ker je za kupca pozitiven odziv ponudnika na začetni dogovor močan kazalnik, da se oportunistično vedenje verjetno v prihodnje ne bo pojavilo (Ivens, 2005). Daljše kot je časovno obdobje poslovnih odnosov, večja je stopnja negotovosti glede stabilnosti okolja (Ivens, 2005) in želja partnerjev po prilagajanju dogovorov.

Kot trdijo Katsikeas, Skarmas & Bello (2009), zaupati pomeni vedeti in do partnerja, čigar vedenje je bolj predvidljivo, imamo več zaupanja, kot do partnerja, čigar vedenje je manj predvidljivo. Prožnost kot oblika normiranega vedenja razumemo kot medsebojno pričakovanje, saj Heide & John (1992) opredelita, da so norme vedenja pričakovanja in skupne vrednote o tem, kakšna vedenja, kakšni cilji in načini so pomembni ali nepomembni, pravi ali nepravi, primerni ali neprimerni, in obe strani hkrati tudi pričakujeta od nasprotnega partnerja skladno vedenje. Iz opredelitev izrazov medsebojno pričakovati in vedeti sklepamo, da več kot je medsebojnega pričakovanja prožnosti, več zaupanja lahko pričakujemo. *Prav zato predlagamo pozitivno povezavo med prožnostjo in zaupanjem.*

### 3.4 Zaupanje, zadovoljstvo in izvozna uspešnost

Z vidika izvozne uspešnosti Diamantopoulos & Kakkos (2007) navajata, da so mnoge študije izvozne uspešnosti prezrle, da se cilji med podjetji razlikujejo. Z vidika podjetja je konstrukt uspešnost kompleksen (Greve, 1996). Tudi Madsen (1987) poudarja potrebo po celovitosti in večdimenzionalnosti konstrukta uspešnost. Izvozno uspešnost določajo objektivni cilji skupaj z managerjevo subjektivno ovrednoteno stopnjo zadovoljstva (Diamantopoulos & Kakkos, 2007). Rindfleisch et al. (2010) opozarjajo, da bi bilo treba v prihodnjih raziskavah razjasniti uporabnost merjenja uspešnosti, kadar se uporablja več različnih mehanizmov managementa v različnih kontekstih.

Izvozna uspešnost je multidimenzionalni konstrukt, ki zajema izvoznikovo ekonomsko in strateško razsežnost (Bello & Gilliland, 1997; Zou, Taylor & Osland, 1998). Izvozno uspešnost raziskovalci opredelijo kot organizacijske, managerske, okoljske in strateške razsežnosti (Zou & Stan, 1998).

Kot trdita Bonoma & Clark (1988), tržne učinkovitosti in tržne uspešnosti ni koristno ovrednotiti brez zadovoljstva z rezultati tržnih aktivnosti. Vendar so redki primeri, ko izvozniki opredelijo uspešnost izvoznih strategij kot uspešno ali neuspešno in pri tem dodatno ocenijo tudi stopnjo zadovoljstva (Diamantopoulos & Kakkos, 2007). Izvozna uspešnost je v literaturi opredeljena s tremi vidiki, od katerih se en vidik nanaša na zadovoljstvo z uspešnostjo (Zou, Taylor & Osland, 1998). Študije, ki uporabljajo mersko lestvico s samo eno postavko, kot je na primer delež izvoza, ne predstavljajo kakovostne mere izvozne uspešnosti (Cavusgil & Zou, 1994).

Leonidou & Kaleka (1998) in Žabkar & Makovec Brenčič (2001) navajajo, da se opredeljevanje odvisnih spremenljivk izvozne uspešnosti lahko deli na finančne pokazatelje (obseg poslovanja na tujih trgih, dobiček in rast podjetja) in vedenjske ali behavioristične pokazatelje (zadovoljstvo v odnosu, namera po prekinitvi odnosa in možnost, da se pri ponovitvi poslovnega dogodka ne vključi dosedanji partner). Jaklič (2006) navaja, da kvalitativni pokazatelji prikažejo tudi učinke, ki se sicer s kvantitativnimi pokazatelji prikažejo šele dolgoročno. Ekar (2007) nadgradi model Styles & Ambler (2000) z merskim instrumentarijem, ki povezuje tako kvalitativni kot kvantitativni vidik izvozne uspešnosti. Zajema finančne kazalnike izvozne uspešnosti, učinke izvozne uspešnosti na strateški ravni in splošno zadovoljstvo z izvozno uspešnostjo (Zou, Taylor & Osland, 1998). Ekar (2007) opredeli splošno zadovoljstvo z izvozno uspešnostjo kot zadovoljstvo, uspešnost in izpolnitev pričakovanj internacionalizacije poslovanja podjetja.

Zadovoljstvo je stanje pozitivnih čustev in razuma ter rezultat zaznane ocene kupčevih delovnih odnosov s ponudnikom (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999). Avtorji ugotavljajo, da je zadovoljstvo eden od najpogostejše raziskovanih konstruktov izhodnih spremenljivk v trženjski literaturi medorganizacijskih odnosov. Nivojska opredelitev konstrukta zadovoljstvo se opredeljuje po nivojski opredelitvi menjalnih odnosov, ki je bila predstavljena pri konstrukt zaupanje. Na primer Ndubisi & Wah (2005) v svoji raziskavi navajata, da se zadovoljstvo strank razlikuje od vsesplošne kakovosti odnosa banke

do kupca. Iz tega izhaja, da obstajajo razlike v konstruktumu zadovoljstva, proučevanim na medorganizacijski ravni odnosov, od zadovoljstva, proučevanega na medosebni ravni menjalnih odnosov. Žabkar, Brenčič & Dmitrović (2009) navajajo v študiji, ki raziskuje zaznavo turistov na štirih turističnih destinacijah v Sloveniji, da je zadovoljstvo obiskovalca rezultat številnih izkušenj, ki jih ima s posamezniki in organizacijami in skupaj določajo zaznavo obiskovalca. Tudi Culiberg in Rojšek (2010) opozarjata, da banke ne smejo prezreti vloge kontaktnega oseba za doseganje zadovoljstva strank v bankah.

Enako kot pri konstruktumu zaupanje tudi konstrukt zadovoljstvo opredeljujejo različne vrste zadovoljstva. Zadovoljstvo je kognitivna in afektivna ocena, ki temelji na osebni izkušnji v vseh epizodah v odnosu (Roberts, Varki & Broddie, 2003).

Dorsch, Swanson & Kelley (1998) so predpostavili, da ima zadovoljen kupec višjo kakovost odnosa s prodajnim podjetjem. Pozitivna interakcija v odnosih povečuje zadovoljstvo in zadovoljstvo z odnosom je ključna sestavina uspešnih odnosov (Lages, Lancastre & Lages, 2008). Zineldin & Jonsson (2000) menita, da odnosi z visoko stopnjo zaupanja niso nujno tudi uspešni odnosi, zato predlagata, da bi prihodnje raziskave dodale spremenljivke, kot je ekonomski dobiček ali rast.

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

Farrelly & Quester (2005) empirično preverjata učinek zaupanja na ekonomsko in neekonomsko zadovoljstvo. Njuna ugotovitev je, da je zaupanje predhodnik tako ekonomskega kot neekonomskega zadovoljstva. Ta članek predlaga konceptualizacijo zadovoljstva, ki jo navajajo Katsikeas, Skarmeas & Bello (2009), in sicer tako, da poveže zadovoljstvo s takimi postavkami, ki merijo uspešnost. Uporaba zadovoljstva skupaj z uspešnostjo podjetja predstavlja referenco, ki jo lahko primerjamo med podjetji (Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2000). Diamantololous & Kakkos, (2007) navajata, da v raziskavah ni izpostavljeno, da je izvoznikovo lastno ovrednotenje rezultata kot uspešnega ali neuspešnega lahko različno od njegovega zadovoljstva.

Anderson in Narus (1990) trdita, da doseganje zelenih ciljev vodi do zadovoljstva v odnosih. Bolj zadovoljni kupci ustvarjajo višjo izvozno uspešnost (Ural, 2009). Granovetter (2005) trdi, da v primeru, ko so ekonomske in neekonomske aktivnosti medsebojno pomešane, neekonomske aktivnosti vplivajo na stroške in razpoložljive tehnologije za ekonomske aktivnosti, prav zato domnevamo, da je *zadovoljstvo pozitivno povezano z izvozno uspešnostjo*.

### 3.5 Psihična razdalja

Opredelitev konstrukta psihična razdalja je povezana z opredelitvijo konstrukta kulturna razdalja. Model štirih kulturoloških dimenzij je razvil Hofstede (1980) na osnovi večletne raziskave vzorcev vedenja in vrednot zaposlenih, ki jo je v začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja izvedel v mednarodnem podjetju IBM v 50 državah sveta. Kogut in Singh (1988) sta na tej osnovi izdelala enačbo, ki omogoča merjenje kulturne razdalje. Vendar ta enačba ne omogoča pojasnila vseh okoliščin v mednarodnem dogajanju odnosov. Dow in Karunaratna (2006) in Dow & Ferencikova (2010) menijo, da bi morala biti kulturna razdalja samo ena od sestavin psihične razdalje.

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

Pressey in Selassie (2003) preverjata vpliv kulture na mednarodne odnose kupec – prodajalec in najdeta šibko podporo ideji, da kulturna različnost vpliva na mednarodne poslovne odnose. Nasprotno ugotovita, da nekateri managerji zaznajo drugačne omejitve, kot na primer v komunikaciji/jeziku, geografski razdalji, v ekonomskih in političnih značilnostih, v tehnologiji in infrastrukturi, v časovnih razlikah in drugo. Menita, da ti dejavniki verjetno bolj vplivajo na odnose med narodi. Prime, Obadia & Vida (2009) opredelijo psihično razdaljo kot izvoznikovo zaznavo drugačnosti države trga tako z vidika delovanja kot tudi razumevanja ljudi in poslovnega okolja in izpostavijo pomen zaznav, ki ločijo objektivno od subjektivnega, kar je pomembno za proučevanje medosebnega odnosa izvoznik – uvoznik. Prime, Obadia & Vida (2009) pojasnijo izraz psihičen, ki izhaja iz grške besede duša. Pomeni, da se nanaša na kognitivno in moralno sposobnost razmišljanja.<sup>11</sup> Rašković et al. (2012) so medkulturne razlike proučevali kot kontrolno spremenljivko in priporočajo, da bi prihodnje raziskave merile neposreden vpliv razlik v psihični razdalji na zaupanje, kot to navajata Dow in Karunaratna (2006).

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

<sup>11</sup> Nekateri navajajo tudi kognitivno razdaljo.

upanja v izvoznika na konkurenčno prednost uvoznika, medtem ko so Wu et al. (2007) potrdili pozitivne vplive zaupanja na konkurenčnost izvoznih podjetij.

Prav zaradi tega menimo, da je treba v model menjav poleg zaupanja, ki temelji na normah, vključiti tudi konstrukt psihična razdalja, kar utemeljujemo z naslednjimi ugotovitvami iz predhodnih raziskav. Pomenov kazalnikov zaupanja je mnogo in variirajo glede na kulturo (Zaheer & Zaheer, 2006). Noorderhaven (1999) trdi, da zelo malo vemo o povezavi med kulturo in procesom izgradnje zaupanja, zato priporoča, da je na tej ravni znanja mnogo bolj produktivno, da vplive kulture proučimo ločeno od konstrukta zaupanje, zato sklepamo, da ob konstrukt zaupanje nastaja ločeno tudi konstrukt psihična razdalja, ki ga proučujemo na mediatorski osnovi. Z vidika zaupanja, ki temelji na normah, to pomeni, da norme vedenja delujejo na zaupanje neposredno in posredno prek psihične razdalje. *Domnevam, da norme vedenja, in sicer prožnost, ustvarjajo negativen vpliv na stopnjo psihične razdalje. Psihična razdalja ovira ustvarjanje in razvoj mednarodnih odnosov, zato znižuje stopnjo zaupanja.*

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

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

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

Aulakh, Kotabe & Sahay (1996) ugotavljajo, da je med partnerstvi ameriških podjetij z azijskimi in evropskimi višja stopnja zaupanja, kot je ta s partnerji iz Srednje in Južne

Amerike, in dodajajo, da se vloga zaupanja lahko spreminja zaradi širšega kulturnega okolja, zato lahko v tem članku sklepamo na povezavo med psihično razdaljo in zaupanjem. Prime, Obadia & Vida (2009) ugotavljajo, da lahko kulturna različnost z vidika izvoznika resno prizadene zaupanje med partnerjema, zadržuje uravnavanje asimetrije informacij, ki obstajajo z njihovimi prekomorskimi predstavniki, in tako zmanjšuje razumevanje trga. Katsikeas, Skarmeas & Bello (2009) navajajo, da se mednarodna menjava, za katero je značilna visoka stopnja psihične razdalje, sooča z resnimi izzivi procesa razvoja zaupanja. Iz tega sklepamo, da psihična razdalja lahko ustvarja ovire pri ustvarjanju zaupanja.

Roath, Miller & Cavusgil (2002) navajajo, da je od kulturne razdalje odvisno, kako proizvajalci urejajo norme vedenja s tujimi distributerji. Na primer japonska podjetja se bolj verjetno kot ameriška v menjavah sklicujejo na solidarnost in dolgoročnost (Hofstede, 1980), Ivens (2004) navaja vlogo guanxi<sup>12</sup> v vzhodnih kulturah. Griffith (2002) ugotavlja, da je razlika v kulturi med ameriškimi in kitajskimi podjetji lahko ovira pri uporabi norm vedenja in pri ustvarjanju zaupanja med partnerji, zato domnevam, da psihična razdalja lahko ustvarja ovire pri vplivu norm vedenja, torej prožnosti na zaupanje.

Phan, Styles & Patterson (2005) pri proučevanju medosebnih odnosov ugotovijo, da je pomemben dejavnik med managerjevimi kompetencami in uspešnimi odnosi komunikacijsko vedenje. Dodajajo tudi, da je v vsaki obliki mednarodnih poslovnih odnosov pogosta, odprta in poštena komunikacija še posebno pomembna, ker obstaja fizična in psihična razdalja med partnerji. Dodatno Aulakh, Kotabe & Sahay (1996) izpostavijo vlogo in pomen prožnosti v mednarodnem okolju zaradi delovanja v različnih političnih, kulturnih in ekonomskih okoliščinah, zato sklepamo, da prožnost lahko ustvarja vpliv na psihično razdaljo.

### 3.6 Oportunizem

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

Norme vedenja oslabijo oportunizem, prav tako je oportunizem negativno povezan z zadovoljstvom (Crosno & Dahlstrom, 2008). Če se odnosi slabšajo, je verjetnost negativnega

---

<sup>12</sup> Guanxi je kitajsko razumevanje medosebnih odnosov (Standifird, 2000).

vedenja, kamor štejejo oportunistem, večja, zato je zadovoljstvo negativno povezano z oportunizmom (Anderson, 1988). Avtorji, ki so proučevali in potrdili, da norme vedenja znižujejo učinek oportunizma, so Heide in John (1992) ter Lusch in Brown (1996). Lages, Lancastre & Lages (2008) pojasnjujejo, da postaja zaupanje celo pomembnejše za razvoj odnosov, če je zaznana višja stopnja tveganja in negotovosti v tržnem okolju. Noordewier, John & Nevin, (1990) so našli povezavo med normami in uspešnimi odnosi samo ob visoki stopnji negotovosti. Rindfleisch et al. (2010) zaradi različnih ugotovitev raziskav in možnosti različnih zaznavanj priporočajo nadaljnje raziskave oportunizma v vlogi moderatorja kot sredstva za doseganje razumevanja narave tega konstrukta. Podobno priporočilo izhaja tudi iz metaanaliz oportunizma (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999; Crosno & Dahlstrom, 2008), pri katerih ugotavljajo, da se uskupinjajo podobni konstrukti v en nadkonstrukt, zato priporočajo preverjanje potencialnih učinkov na moderatorski osnovi. Sprašujemo se, koliko je dejansko učinkovita zaznava oportunizma.

Domneva o vlogi oportunizma v tem modelu se navezuje na vprašanje, koliko je dejansko učinkovita zaznava oportunizma. Izhaja iz ugotovitve Granovetter (1985), ki poudarja, da imata partnerja, ki sta umeščena v odnos, večje možnosti, da vzameta prednosti drug od drugega, kot tudi na ugotovitev Brown, Crosno & Dev (2009), ki navajajo, da prisilni vpliv pomeni omejevanje avtonomije, kar vodi do tega, da se partner prične vesti nasprotno od tega, kar vplivni želi. Na primeru konstrukta negotovost sta Jeffries & Reed (2000) ugotovila, da so pogodbeni odnosi učinkoviti pri visoki stopnji negotovosti, ne pa tudi pri nizki. Sklepamo, da bi ustvarili istosmerne učinke, če bi zamenjali pogodbene odnose z odnosi prožnost-zaupanje in konstrukt negotovost z zaznano stopnjo oportunizma. Če partner zazna, da je njegov nasprotni partner vpleten ali ima namen biti vpleten v oportunistično vedenje, bi taka zaznava lahko povečala moč vpliva prožnost-zaupanje bolj, kot če take zaznave ne bi bilo. *Domnevamo, da se jakost vpliva mehanizma prožnost-zaupanje lahko spreminja zaradi vpliva različnih struktur zaznanega oportunizma. Predlagamo preverjanje dveh struktur oportunizma, in sicer visoke in nizke stopnje zaznanega oportunizma.* Joshi in Arnold (1997) ugotovita, da je ob prisotnosti nizke stopnje norm vedenja odvisnost pozitivno povezana z oportunizmom, medtem ko je ob prisotnosti visoke stopnje norm vedenja odvisnost negativno povezana z oportunizmom.

Tangpong, Hung & Ro (2010) ugotavljajo, da oportunizem najbolj oslabi v povezavi med visoko stopnjo norm vedenja in visoko stopnjo sodelovanja in da norme vedenja brez sodelovanja (kot tudi sodelovanje samo brez norm vedenja) niso primerljivo učinkovite pri zmanjševanju oportunizma, zato domnevamo, da moč oportunizma lahko spreminja povezavo med prožnostjo in zaupanjem. Na primer, če partner zazna, da je njegov nasprotni partner vpleten ali ima namen biti vpleten v oportunistično vedenje, bi taka zaznava lahko spremenila moč vpliva prožnosti na zaupanje.

### 3.7 Predlog konceptualnega modela menjav in domnev

Slika 2 prikazuje celoten model menjav na podlagi odnosov izvoznik – uvoznik. Zajema vzročno-posledične povezave ter mu dodaja mediatorsko in moderatorsko razsežnost.



Slika 2: Konceptualni model menjav na podlagi odnosov izvoznik – uvoznik in izvozna uspešnost

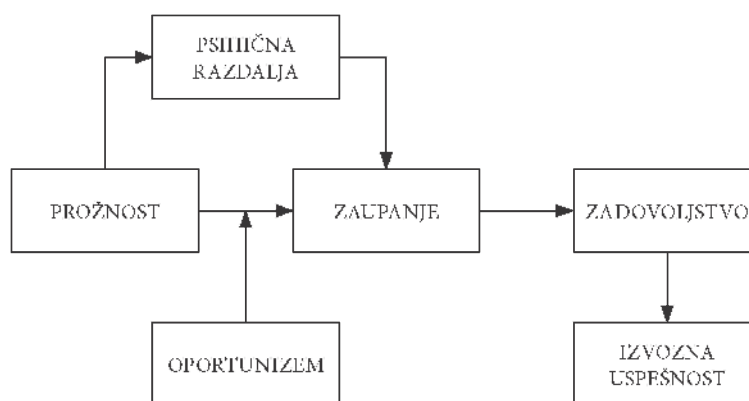


Tabela 2: Predlagan spisek domnev

Povezave	Opis
Prožnost – zaupanje	Prožnost pozitivno vpliva na zaupanje.
Zaupanje – zadovoljstvo	Zaupanje pozitivno vpliva na zadovoljstvo.
Zadovoljstvo – izvozna uspešnost	Zadovoljstvo pozitivno vpliva na izvozno uspešnost.
Prožnost – psihična razdalja	Prožnost negativno vpliva na psihično razdaljo.
Psihična razdalja – zaupanje	Psihična razdalja negativno vpliva na zaupanje.
Oportunizem – povezava prožnost-zaupanje	Odnos med prožnostjo in zaupanjem se spreminja zaradi vpliva različnih struktur (visoke ali nizke stopnje) zaznanega oportunitizma.

## 4 SKLEP

### 4.1 Prispevki in zaključki

Pregled raziskovalne literature je pokazal, da je na področju menjalnih odnosov veliko nejasnosti, kar napeljuje k nadaljnjim proučevanjem. Ta članek gradimo na obstoječem znanju, oblikujemo konceptualni model menjav na podlagi odnosov izvoznik – uvoznik in predlagamo mehanizem menjav prožnost-zaupanje, kar je izviren doprinos tega članka. S tem prispevamo k nadgradnji znanja in pojasnitvi dilem, ki jih odpirajo dosedanja spoznanja o dejavnikih in vlogi menjalnih odnosov.

Ta članke prispeva k pojasnjevanju v okviru:

- dveh teorij s področja menjav (med teorijo transakcijskih stroškov in teorijo menjav na podlagi odnosov (Williamson, 1975; Macneil, 1980);
- tipologije o enostranskih in dvostranskih mehanizmih managementa (Heide, 1994);

- **vloge in pomena povezanosti in celovitosti posameznih konstruktov (Zaheer & Venkatraman, 1995) in priporočil o umeščenosti ekonomskih aktivnosti v družbene (Granovetter, 1985).**

Prispevek tega članka je upoštevanje ugotovitev nekaterih avtorjev, da enostranski mehanizmi menjav niso v bipolarni povezavi z dvostranskimi mehanizmi, ampak gre za dva povsem ločena konstrukta. V tem članku izpostavimo dvostranski mehanizem menjav, kar pomeni, da sta v odnos vključena oba partnerja, ki delujeta interaktivno in recipročno. To pomeni, da razmejimo odnose, ki izhajajo iz kontrole, od odnosov, ki izhajajo iz zaupanja.

Prispevek so opredelitve posameznih konstruktov menjalnih odnosov, in sicer tako z vidika ločevanja kot tudi z vidika upoštevanja njihove celovitosti. Na primer, kljub temu da ločimo kalkulatивно zaupanje in dobrohotno zaupanje, je vsako zaupanje celovito, torej tudi kalkulatивно. Zato zaupanje opredelimo na normah vedenja.

Prispevek tega članka je povezava zaupanja, ki temelji na normah vedenja, z zadovoljstvom in izvozno uspešnostjo. S tako povezavo prispevamo k nadgradnji znanja in pojasnitvi dilem, ki jih odpirajo dosedanja spoznanja o vlogi zaupanja in še zlasti normativnega zaupanja. S tem utemeljujemo tudi temeljno domnevo, da zaupanje, ki temelji na normah, pozitivno vpliva na zadovoljstvo in izvozno uspešnost.

Prispevek tega članka je razmejitev psihične razdalje od kulturne razdalje in opredelitev, da dejavnike psihične razdalje raziskujemo ločeno od dejavnikov zaupanja. S konstruktom psihična razdalja strukturno razmejimo in povežemo menjavo na podlagi odnosov z dejavniki menjav v mednarodnem okolju in tako prispevamo k pojasnjevanju nejasnosti menjalnih odnosov.

Granovetter (1985) trdi, da je partnerjevo zaupanje v rezultate vredno mnogo več kot zaupanje s strani neznanca. Iz tega lahko sklepamo, da so poslovni odnosi (kot ekonomske aktivnosti) umeščeni v medosebne odnose, ki jih razumem kot družbene aktivnosti, in da jih je treba proučevati celovito. Prispevek tega članka je proučevanje mednarodnega poslovanja na medosebni ravni med izvoznikom in uvoznikom.

Prispevek tega članka je proučevanje oportunitizma na moderatorski osnovi. S tem prispevamo k pojasnjevanju delovanja tega konstrukta, kar je pomembno predvsem zato, ker teorija transakcijskih stroškov oportunitizem razume kot objektivno dejstvo, ki ga posameznik izkoristi vedno, ko je to zanj dobro in izvedljivo. Na drugi strani pa teorija menjav na podlagi odnosov trdi, da se posameznik subjektivno odloči, ali se bo vedel oportunistično ali ne.

Metodološki prispevek tega članka sta procesna in strukturna razsežnost proučevanja. Procesno razsežnost prispeva mehanizem menjav na podlagi odnosa prožnost-zaupanje. Strukturno razsežnost prispeva moderatorska povezava oportunitizma in mediatorska povezava psihične razdalje. Tako proučevanje je pomembno zaradi neenotnih ugotov-

vitev drugih raziskav o značilnostih posameznih konstruktov in pomembno prispeva k pojasnjevanju, saj več različnih načinov proučevanja konstrukta omogoča jasnejši vpogled v njihovo naravo.

#### 4.2 Prispevki in implikacije za vodstva podjetij

Z vidika implikacij prispeva ta članek k razumevanju menjalnih odnosov. Za vodstva podjetij in ustanov je pomembno, da se zavedajo pomena odnosa posameznik – posameznik. Podjetje je kolektiv posameznikov, zato notranjo organizacijo odsevajo posamezniki. Tudi če pride do prekinitve formalnega poslovnega odnosa, obstaja morda možnost, da partnerja izmenjata neke druge informacije o potencialnih možnostih sodelovanja ali kako drugače tržno mrežita. Vodstva podjetij in ustanov bi morala torej vlogo in pomen družbene pogojenosti upoštevati pri oblikovanju strategij podjetij, saj je vedenja o menjalnih odnosih nemogoče razumeti samo kot maksimiranje koristi. Posameznik je lahko sebičen, oportunističen, toda tudi pripravljen na žrtvovanje in družbeno pogojen.

Za vodstva podjetij in ustanov je tudi pomembno, da razumejo vzročne povezave odnosa zaupanja, ki se ponotranji med sodelujočimi partnerji. To pomeni, da ločijo odnose, ki izhajajo iz kontrole, od odnosov, ki izhajajo iz zaupanja. Če menjalni odnosi temeljijo na normah vedenja, kot je na primer prožnost, se razvijejo tesna partnerstva, ki lahko povečujejo uspešnost. Vodstva podjetij naj bi bila usmerjena v obstoj skupnih vrednot, te pa lahko privedejo do skupnih koristi.

Vodstva podjetij in ustanov naj bi bila pozorna tudi na naravo oportunističnega vedenja. Obstaja dilema, kaj je kriterij za opredelitev oportunističnega vedenja. Če je to učinek na rezultat, je opredelitev oportunizma drugačna, kot če je kriterij opredelitve prevara.

Slovenskim izvoznikom bo ta študija lahko vodilo pri njihovih prizadevanjih, da bi bolje spoznali svoje partnerje, pri izgradnji kakovostnih, učinkovitih in uspešnih menjalnih odnosov z njimi in tudi pri drugih poslovnih menjavah. Študija izpostavi značilnosti izvoznega poslovanja in opozarja na težave pri managementu na podlagi odnosov v mednarodnem kontekstu.

Razumevanje dejavnikov in mehanizmov delovanja pozitivno prispeva k razumevanju posameznikov, skupnosti, okolice in družbe kot celote, zato je poznavanje in razumevanje mehanizmov delovanja pomembna naloga.

#### 4.3 Omejitve in odprte teme za prihodnje

Konstrukti, ki so proučevani, so bili izbrani in določeni s pomočjo teoretičnega pregleda literature in raziskav, ki so bile objavljene. Možno je, da je bil izbran kakšen dejavnik, ki ga je težko optimalno meriti. Obstaja tudi možnost, da bi nabor drugih dejavnikov s po-

dročja menjalnih odnosov potrdil drugačne rezultate. Nadaljnje študije bi lahko v model vključile na primer druge vrste norm vedenja ali oblikovale norme vedenja v konstrukt 2. stopnje. Koristno bi bilo proučevati tudi tiste dejavnike, ki pomembno vplivajo na oblikovanje norme vedenja, na primer kot vrednote.

V študiji nisem upoštevala razsežnosti časa nastanka odnosa, ki pa je pri raziskovanju odnosov pomemben dejavnik in bi ga bilo smiselno vključiti v prihodnje raziskave.

## 5 LITERATURA

- Achrol, R. S. & Gundlach G. T. (1999). Legal and social safeguards against opportunism in exchange. *Journal of Retailing*, 75 (1), 107–124.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 18–34.
- Anderson, E. (1988). Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 242–264.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (1990). A model of manufacturer firm and distributor firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (1), 42–58.
- Armstrong, R. W. & Yee, S. M. (2001). Do Chinese Trust Chinese? A Study of Chinese Buyers and Sellers in Malaysia. *Journal of International Marketing*, 9 (3), 63–86.
- Aulakh, P., Kotabe, M. & Sahay, A. (1996). Trust and performance in crossborder marketing partnerships. A behavioural approach. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 1005–1023.
- Autry, C. W. & Golobic, S. L. (2010). Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals: A Longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 28, 87–100.
- Barnes, B. R., Leonidou, L. C. & Leonidou, C. N. (2010). Opportunism as the Inhibiting Trigger for Developing Long-Term: Oriented Western Exporter-Hong Kong Importer Relationships. *Journal of International Marketing*, 18 (2), 35–63.
- Barney, J. B. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences or intergroup conflict. *Academy of Management Review*, 15 (3), 382–393.
- Bello, D. C. & Gilliland, D. I. (1997). The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Market Performance. *Journal of marketing*, 61, 22–38.
- Bello, D. C., Chelariu, C. & Zhang, L. (2003). The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels. *Journal of Business Research*, 56 (1), 1–16.
- Blois, K. J. (2003): B2B relationships – a social creation of reality? *Marketing theory*, 3 (1), 79–95.
- Bonoma, T. V. & Clark, B. H. (1988). *Marketing performance assessment*. Harvard Business School Press, Boston.
- Brown, J. R., Crosno, J. L. & Dev, C. S. (2009). The effects of transaction-specific investment in marketing channels. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (4), 317–333.

- Cannon, J. P., Achrol, R. S. & Gundlach, G. T. (2000). Contract, norms and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 180–194.
- Cannon, J. P. et al. (2010). Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: The moderating role of culture. *Journal of Operations Management*, 28 (6), 506–521.
- Carr, C. L. (2006). Reciprocity: The golden rule of IS-user service relationship quality and cooperation. *Communications of the ACM*, 49 (6), 77–83.
- Cavusgil, S. T., Deligonul, S. & Zhang, L. (2004). Curbing Foreign Distributor Opportunism: An Examination of Trust, Contracts and the Legal Environment in International Channel Relationships. *Journal of International Marketing*, 12 (2), 7–27.
- Child, J. & Möllering, G. (2003). A typology of supplier relations: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9 (1), 31–41.
- Chrysochoidis, G. & Theoharakis, V. (2004). Attainment of competitive advantage by the exporter-importer dyad: The role of export offering and import objectives. *Journal of Business Research*, 57 (4), 329–337.
- Crosby, L. A. & Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, 24, 404–411.
- Crosno, J. L. & Dahlstrom, R. (2008). A Meta-Analytic Review of Opportunism in Exchange Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 2, 191–201.
- Culiberg, B. & Rojšek, I. (2010). Identifying service quality dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking. *Economic and Business Review*, 12, 3, 151–166.
- Dahlstrom, R. & Nygaard, A. (1995). An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies. *Journal of Retailing*, 71 (4), 339–362.
- Dahlstrom, R., McNeilly, K. M. & Speh, T. W. (1996). Buyer-Seller Relationship in the Procurement of Logistics Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (2), 110–124.
- Diamantopoulos, A. & Kakkos, N. (2007). Managerial Assessment of Export Performance: Conceptual Framework an Empirical Illustration. *Journal of International Marketing Association*, 15 (3), 1–31.
- Dmitrović, T. & Vida, I. (2010). Consumer Behavior Induced by Product Nationality: The Evolution of the Field and its Theoretical Antecedents. *Transformations in Business & Economics*, 9, 1, 19, 145–165.
- Doney, P. M. & Cannon, J. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35–51.
- Doney, P. M., Cannon, J. & Mullen, M. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 602–621.
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R. & Kelley, S. W. (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 128–142.
- Dow, D. & Karunaratna, A. (2006). Developing a Multidimensional Instrument to Measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37 (5), 575–577.
- Dow, D. & Ferencikova, S. (2010). More than just national cultural distance: Testing a New Scale on FDI in Slovakia. *International Business Review*, 19, 46–58.

- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11–27.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660–679.
- Ekar, A. (2007). *Trženje na podlagi odnosov kot dejavnik internacionalizacije slovenskih podjetij na medorganizacijskih trgih. Doktorska disertacija*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
- Farrelly, F. & Quester, P. (2005). Examining important relationship constructs of the focal sponsorship exchange in *Industrial Marketing Management*, 34 (3), 211–219.
- Fierro, J. J. C. & Redondo, Y. P. (2008). Moderating Effect of Type of Product Exchanged in Long-Term Orientation of Firm-Supplier Relationships: An Empirical Study. *Journal of Product and Brand Management*, 14 (7), 424–437.
- Frazier, G. (1983). On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of Marketing Research*, 20, 158–166.
- Fryxell, G. E., Dooley, R. S. & Vryza, M. (2002). After the ink dries: The interaction of trust and control in us-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39, 865–886.
- Ganesan, S. & Hess R. (1997). Dimension and levels of trust. Implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, 8 (4), 439–448.
- Ganesan, S., Malter, A. & Rindfleisch, A. (2005). Does Distance Still Matter? Geographic Proximity and New Product Development. *Journal of Marketing*, 69, 44–60.
- Gençtürk, E. & Aulakh, P. (2007). Norms and Control-Based Governance of Manufacturer-Foreign Distributor Relational Exchanges. *Journal of International Marketing*, 15, 92–126.
- Geyskens, I. & Steenkamp, J. E. M. (2000). Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationship. *Journal of Retailing*, 76, 1, 11–32.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationship. *Journal of Marketing Research*, 36, 223–238.
- Ghosh, M. & John, G. (1999). Governance value analysis and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 63, 131–145.
- Golden, W. & Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility\_ in search of the Holy Grail. *The International Journal of Management Science*, 28, 373–384.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Griffith, D. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37 (4), 256–265.
- Handfield, R. B. & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31 (4), 367–382.
- Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T. (1998). *Distinguishing trust and power in inter-organizational relations: forms and facades of trust*. V Lane, C. & Bachman, R. (Ur.), *Trust Within and Between Organizations* (64-87), Oxford University Press.

- Hawkins, A. J. et al. (2008). Does marriage and relationship education work? A meta-analytic study. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 76 (5), 723–734.
- Hechter, M. (1993). Interpersonal Comparisons of Well-Being. *Contemporary Sociology*, 22 (1), 129–130.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58 (1), 71–85.
- Heide, J. B. & John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, 56, 32–44.
- Hewett, K. & Bearden, W. O. (2001). Dependence, Trust, and Relational Behaviour on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations. *Journal of Marketing*, 65 (4), 51–67.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Hofstede, G. (1980). *Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Homans, G. (1961). *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hrastelj, T. & Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Iacobucci, D. & Ostrom, A. (1996). Commercial and interpersonal relationships; using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. *International Journal of Research Marketing*, 13, 53–72.
- Inkpen, A. C. (1998). Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances. *The Academy of Management Executive*, 12 (4), 69–80.
- Ivens, B. S. & Blois, K. J. (2004). Relational Exchange Norms in Marketing: A Critical Review of Macneil's Contribution. *Marketing Theory*, 4 (3), 239–263.
- Ivens, B. S. (2004). How relevant are different forms of relational behavior? An empirical test based on Macneil's exchange framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (5), 300–309.
- Ivens, B. S. (2005). Flexibility in industrial service relationships: The construct, antecedent, and performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 34 (6), 566–576.
- Ivens, B. S. (2006). Norm-based relational behaviors: is there an underlying dimensional structure? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (2), 94–105.
- Jaklič, A. (2006). Najbolj inovativna podjetja v Sloveniji so domače multinacionalke in trženje jim pri tem najbolj pomaga. *Zbornik prispevkov 11. Marketinške konference DMS*. Potož: Društvo za marketing Slovenije 13–20.
- Jayaram, J., Vickery, S. K. & Droge, C. (1999). An empirical study of time-based competition in the North American automotive supplier industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 19 (10), 1010–1033.
- Jeffries, F. L. & Reed, R. (2000). Trust and Adaptation in Relational Contracting. *Academy of Management Review*, 25 (4), 873–882.

- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 22–32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization Process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.
- John, G. (1984). An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 11, 278–289.
- Joshi, A. W. & Arnold S. J. (1997). The impact of buyer dependence on buyer opportunism in buyer-supplier relationships: the moderating role of relational norms. *Psychology & Marketing*, 14 (8), 823–845.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C. & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), 493–511.
- Katsikeas, C. S., Skarmeas, D. & Bello, D. C. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, 40 (1), 132–155.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2 (1), 51–60.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411–432.
- Lages, C., Lages, C. R. & Lages, L. F. (2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58 (8), 1040–1048.
- Lages, L. F. & Montgomery, D. B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 38 (9), 1186–1214.
- Lages, L. F., Lancastre, A. & Lages, C. (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37, 686–697.
- Lages, L. F., Silva, G. & Styles, C. (2009). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 17 (4), 47–70.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings. *Administrative Science Quarterly*, 37, 76–104.
- Leonidou L. C., Katsikeas, C. S. & Hadjimarcou, J.S. (2002). Building successful export business relationships: A behavioral perspective. *Journal of International Marketing*, 10 (3), 96–115.
- Leonidou, L. C. & Kaleka, A. A. (1998). Behavioral aspects of international buyer-seller relationships: Their association with export involvement. *International Marketing Review*, 15 (5), 373–397.
- Leonidou, L. C., Barnes, B. R. & Talias, M. A. (2006). Exporter–importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35 (5), 576–588.
- Levitt, T. (1986). *The Marketing Imagination*. New York: Free Press.
- Li Ling-ye, E. (2004). An examination of the foreign market knowledge of exporting firms based in the People's Republic of China. *Industrial Marketing Management*, 33, 561–572.
- Luo, X. (2002). Trust production and privacy concerns on the Internet. A framework based on relationship marketing and social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 31, 111–118.



- Lusch, R. F. & Brown, J. R. (1996). Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 60, 19–38.
- Lyles, M. A., Sulaiman, M., Barden, J.Q. & Kechik, A. (1999). Factors affecting joint venture performance: A study of Malaysian joint ventures. *Journal of Asian Business*, 15 (2), 1–20.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*, 28, 55–67.
- Macneil, I. R. (1974). The Many Futures of Contract. *Southern California Law Review*, 47, 691–816.
- Macneil, I. R. (1978). Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72, 854–905.
- Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract*. New Haven: Yale University Press.
- Macneil, I. R. (1983). Values in Contract: internal and external. *Northwestern University Law Review*, 78 (2), 340–418.
- Madhok, A. (2006). Opportunism, Trust and Knowledge: The Management of Firm Value and the Value of Firm Management. In R. Bachmann & A. Zaheer (Eds) *Handbook on Trust*, 107–123. Cheltenham: Edward Elgar.
- Madsen, T. K. (1987). Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings. *Advances in International Marketing*, 2, 177–198.
- Makovec Brenčič, M. & Žabkar, V. (2003). The Seller's Perspective of the Principal Components of Buyer-Seller relationships: The Comparison Between Serbian and Croatian Companies. *Journal of Euro Marketing*, 13 (1), 51–71.
- Mohr, J., Fisher, R. J. & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in inter-firm relationship: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60, 103–115.
- Morgan, N. A., Kaleka, A. & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68 (1), 90–108.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242–266.
- Ndubisi, N. O. & Wah, C.K. (2005). Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 23 (7), 542–557.
- Nevin, J. R. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 327–334.
- Newman, K. L. (2012). Cross-national distance: Concepts, measures and relationships. *Journal of International Business and Economy*, 13 (2), 39–59.
- Noorderhaven, N. G. (1995). The Argumentational Texture of Transaction Cost Economics. *Organisation studies*, 16 (4), 221–241.

- Noorderhaven, N. G. (1999). National culture and the development of trust: The need for more data and less theory. *Academy of Management Review*, 24, 9–10.
- Noordewier, T., John, G. & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangement in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54 (4), 80–93.
- Noordhoff, Kyriakopoulos, Moorman, Pauwels & Dellaert (2011). The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation. *Journal of Marketing*, 75, 34–52.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, Opportunism and Governance. *Organization Studies*, 17 (6), 985–1010.
- O'Grady, S. & Lane, H.W. (1996). The psychic distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27 (2), 309–333.
- Palmatier R. W. et al. (2007). Use of relationship marketing program in building customer-salesperson and customer-firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 210–223.
- Parkhe, A. (1993). Understanding trust in international alliances. *Journal of World Business*, 33 (3), 219–240.
- Paulin M. et al. (1998). Relational Norms and Client Retention: External Effectiveness of Commercial Banking in Canada and Mexico. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (1), 24–31.
- Peterson, R. B. et al. (1996). Corporate Expatriate HRM Policies, Internationalization, and Performance in the World's Largest MNCs. *Management International Review*, 36, 215–231.
- Phan, M., Styles, C. & Patterson, P. (2005). Relational competency's Role in Southeast Asia Business Partnerships. *Journal of Business Research*, 58 (2), 173–184.
- Pressey, A. & Tzokas, N. (2004). Lighting up the "dark side" of international export/import relationships. *Management Decision*, 42 (5), 694–708.
- Pressey, A. D. & Selassie, H. G. (2003). Are cultural differences overrated? *Journal of Consumer Behaviour*, 2 (4), 354–368.
- Prime, N., Obadia, C. & Vida, I. (2009). Psychic Distance in Exporter-importer Relationships: A Grounded Theory Approach. *International Business Review*, 18, 184–198.
- Ramaseshan, B., Yip, L. S. C. & Pea, J. H. (2006). Power, satisfaction, and relationship commitment in Chinese store-tenant relationship and their impact on performance. *Journal of Retailing*, 82 (1), 63–70.
- Rašković, M. & Svetličič, M. (2011). Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: Primer Hrvaške in Srbije. *Teorija in praksa*, 48 (3), 776–799.
- Rašković, M. et al. (2012). A model of buyer-supplier relationships in a transnational company: The role of the business network context. *Economic and Business Review*, 14 (2), 99–119.
- Rindfleisch, A. (2010). Transaction Costs, Opportunism, and Governance: Contextual Considerations and Future Research Opportunities. *Marketing Letters*, 21, 211–222.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13 (7), 483–498.
- Roath, A. S., Miller, S. & Cavusgil, S. T. (2002). A conceptual framework of relational governance in foreign distributor relationships. *International Business Review*, 11 (1), 1–16.

- Roberts, K., Varki, S. & Broddie, R. (2003). Measuring the quality of relationship in customer services: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 37, 169–196.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S. & Bello, D. C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances. *Organizational Science*, 19 (4), 647–665.
- Sheth, N. J. & Parvatiyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 255–271.
- Siguaw, J., Simpson, P. & Baker, T. (1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective. *Journal of Marketing*, 62 (3), 99–111.
- Sila, I., Ebrahimpour, M. & Birkholz, C. (2006). Quality in supply chain: an empirical analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11 (6), 491–502.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. (2002). Customer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66, 15–37.
- Skarmas, D. et al. (2007). Marker and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management*, 37, 23–36.
- Sousa, C. M. P. & Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? *Journal of strategic marketing*, 13, 43–59.
- Styles, C. & Ambler, T. (2000). The future of relational research in international marketing: Constructs and conduits. *International Marketing Review*, 17 (6), 492–508.
- Styles, C., Patterson, P. G. & Ahmed F. (2008). A relational model of export performance. *Journal of International Business Studies*, 39, 880–900.
- Tangpong, C., Hung & Ro (2010). The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28 (5), 398–414.
- Thibault, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Ural, T. (2009). The effects of relationship quality on export performance. *European Journal of Marketing*, 43 (1/2), 139–168.
- Wathne, K. H. & Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64 (4), 36–51.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, 36, 1.
- Williamson, O. E. (2010). Transaction Cost Economics. *Journal of Retailing*, 86 (3), 227–231.
- Wu, F. et al. (2007). Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies*, 37 (2), 283–302.

- Yamagishi, T. & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion* 18 (2), 129–166.
- Zaheer, A. & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16, 373–392.
- Zaheer, S. & Zaheer, A. (2006). Trust across borders. *Journal of International Business Studies*, 37, 21–29.
- Zajac, E. J. & Olsen, C. P. (1993). From Transaction cost to Transactional Value Analysis. *Journal of Management Studies*, 30, 1.
- Zhang, C., Cavusgil, S. T. & Roath, A. S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: Do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies*, 34 (6), 550–566.
- Zineldin, M. & Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: An empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM Magazine*, 12.
- Zou, S. & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15 (5), 333–356.
- Zou, S., Taylor, C. R. & Osland, G. E. (1998). The EXPERF Scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6, 3, 37–58.
- Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53–111.
- Žabkar, V. & Makovec Brenčič, M. (2001). Slovenska podjetja v očeh poslovnih partnerjev na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije. V Prašnikar, J. (Ur.), *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije* (str. 81–99). Ljubljana, Finance.
- Žabkar, V. & Makovec Brenčič, M. (2003). The Challenge of Managing Relationships in CEE Markets: The Case of Croatia, Petr Chadraba, Reiner Springer eds., Proceedings of the 11th annual conference on Marketing and Business strategies for Central and Eastern Europe, Dunaj, Wirtschaftsuniversitaet, 26–34.
- Žabkar, V. (1999). *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Žabkar, V., Brenčič, M. M. & Dmitrović, T. (2009). Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level. *Tourism Management*, 31, 537–546.
- Žužel, B. & Žabkar, V. (2004). The Effects of Business Network Connection and Industry Knowledge on the Development of Commitment and Cooperation in Service Relationships. Copenhagen: 20th IMP Group conference, 1–11.