

Irena Vida
Mateja Bodlaj

**Izzivi kulturnih razlik v
mednarodnem trženju:
vloga psihične razdalje v
odnosih izvoznik – uvoznik**

Znanstvene monografije Ekonomske fakultete

Irena Vida, Mateja Bodlaj

Izzivi kulturnih razlik v mednarodnem trženju: vloga psihične razdalje v odnosih izvoznik – uvoznik

Založila: Univerza v Ljubljani Ekonomska fakulteta, Založništvo
za založnika: dekanja prof. dr. Metka Tekavčič
Šifra: VIB16ZM116

Uredniški odbor: doc. dr. Mojca Marc (predsednica), doc. dr. Mateja Bodlaj,
lekt. dr. Nadja Dobnik, prof. dr. Marko Košak, prof. dr.
Vesna Žabkar

Recenzenti: prof. dr. Andreja Jaklič
doc. dr. Matevž Raškovič

Lektorica: Danijela Čibej
Oblikovanje besedila: Darija Lebar
Oblikovanje naslovnice: Robert Ilovar

Tisk: Copis d.o.o., Ljubljana
Naklada: 70 izvodov

Ljubljana, 2016

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

339.138:159.9

VIDA, Irena

Izzivi kulturnih razlik v mednarodnem trženju : vloga psihične razdalje v odnosih izvoznik - uvoznik / Irena Vida, Mateja Bodlaj. - Ljubljana : Ekonomska fakulteta, Založništvo, 2016. - (Znanstvene monografije Ekonomske fakultete)

ISBN 978-961-240-308-9

1. Bodlaj, Mateja
286199296

Vse pravice pridržane. Noben del gradiva se ne sme reproducirati ali kopirati v kakršni koli obliki: grafično, elektronsko ali mehanično, kar vključuje (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, snemanje, skeniranje, tipkanje ali katere koli druge oblike reproduciranja vsebine brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge pravne ali fizične osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

O avtoricah



Irena Vida je redna profesorica na Katedri za trženje na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, namestnica predstojnice katedre in vodja bolonjskega magistrskega programa. Njeno raziskovalno in svetovalno delo vključuje širše področje trženjskega managementa s poudarkom na mednarodnih vidikih trženjskih strategij, kot na primer proučevanje vloge kulturnih vidikov v poslovanju podjetij na medorganizacijskem trgu in odzivanju porabnikov na trženjske dražljaje ter medkulturno komuniciranje. Svoje raziskovalno delo redno predstavlja na mednarodnih znanstvenih konferencah, prispevke pa ima objavljene v znanstveno-raziskovalnih publikacijah, kot so *Journal of International Marketing*, *Journal of Business Ethics*, *European Journal of Marketing*, *Journal of Business Research*, *International Marketing Review*, *International Business Review* in druge. Je članica mednarodnih združenj kot na primer American Marketing Association (AMA), the European Marketing Academy (EMAC), the European Association of International Business (EIBA) and Academy of International Business (AIB). Za svoje pedagoško in raziskovalno delo je prejela več domačih in mednarodnih priznanj, pridobila pa je tudi raziskovalna sredstva tako v Sloveniji kot v okviru EU. Svetovalno, projektno in izobraževalno sodeluje z različnimi podjetji v Sloveniji in tujini.



Mateja Bodlaj je docentka na Katedri za trženje na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Pred zaposlitvijo na fakulteti je bila zaposlena kot vodja programa v trženjskem oddelku. Leta 2009 je doktorirala s področja povezanosti med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja. Njeno raziskovalno delo je usmerjeno predvsem v proučevanje tržne naravnosti, trženja v majhnih podjetjih in vloge psihične razdalje v odnosih med izvozniki in uvozniki. Med drugim je objavila prispevke v revijah, kot so *Journal for East European Management Studies*, *Journal of Business Economics and Management* in *Economic Business Review*, ter v monografiji *European Retail Research*. Je članica združenja the European Marketing Academy (EMAC) in Društva za marketing Slovenije (DMS). Sodeluje kot članica stalnega uredniškega odbora slovenske znanstvene revije za trženje Akademija MM.

Zahvala

Raziskava predstavljena v pričujoči monografiji je rezultat intenzivnega raziskovalnega dela v okviru številnih projektov in raziskovalnega programa na Ekonomski fakulteti *Klimatske spremembe in njihov vpliv na prevladujočo paradigmo v ekonomskih in poslovnih znanostih*. Empirična raziskava med slovenskimi izvozniki je bila deloma podprta s strani **Agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije** (projekt J5-6065 – *Raziskava trženjskih procesov z vidika konkurenčnih prednosti podjetij*), tehnični vidiki izdaje monografije pa je so bili sofinancirani s pomočjo sredstev Javnega razpisa za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij v letu 2016 Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.

Avtorici želita izraziti iskreno zahvalo sodelujočim managerjem v vseh stopnjah večletnega raziskovalnega projekta, članom Katedre za trženje na Ekonomski fakulteti, ki so intelektualno prispevali v procesu razvoja treh empiričnih študij, ter številnim kolegom v tujini, ki so v okviru diskusij na mednarodnih raziskovalnih konferencah pripomogli k reševanju številnih dilem in izzivov, s katerimi se soočamo raziskovalci poslovnih ved, zlasti na področju mednarodnega poslovanja. Pri tem bi želeli še posebej izpostaviti prispevek prof. C. Obadia iz univerze ESCE v Parizu in prof. W. Ulaga iz IMD Business School (Švica). Člani enote Založništva na Ekonomski fakulteti in lektorica so pomembno prispevali k oblikovanju in izdaji končnega dela.

Posebna zahvalo sva dolžni obema recenzentoma za konstruktivne pripombe in predloge, ki so nama s svojim časom in intelektualnim prispevkom omogočili vsebinsko obogatitev pričujočega dela.

KAZALO

UVOD	1
1 PREGLED LITERATURE: PSIHIČNA RAZDALJA V EMPIRIČNIH ŠTUDIJAH.....	13
1.1 Opredelitev konstrukta psihične razdalje	27
1.1.1 Ustreznost opredelitev glede na etimološki izvor pojma psihične razdalje	27
1.1.2 Managerska relevantnost opredelitve »razdalje« in »razlik«	28
1.2 Operacionalizacija konstrukta psihične razdalje.....	30
1.2.1 Izbira postavk: psihična razdalja je več kot zgolj »kulturna« razdalja	30
1.2.2 Vsebina postavk	31
1.3 Merjenje psihične razdalje	32
1.3.1 Merske lestvice z eno postavko	32
1.3.2 Specifikacija merske lestvice: reflektivna ali formativna merska lestvica?	33
1.3.3 Pristop k merjenju: zaznana ali objektivna merila psihične razdalje? ..	34
1.3.4 Časovna točka merjenja psihične razdalje	38
1.4 Vpliv psihične razdalje na odvisne spremenljivke.....	38
1.5 Povzetek ključnih ugotovitev na podlagi pregleda empirične literature ...	40
2 KVALITATIVNA RAZISKAVA PSIHIČNE RAZDALJE V SLOVENIJI.....	42
2.1 Načrt kvalitativne raziskave	43
2.2 Ugotovitve kvalitativne raziskave.....	48
2.2.1 Izzivi, ki izhajajo iz kulture	48
2.2.2 Poslovno okolje in prakse	51
2.2.3 Opredelitev psihične razdalje.....	63
2.3 Razprava in zaključki kvalitativne raziskave.....	65
2.3.1 Teoretične implikacije	65
2.3.2 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	66
2.3.3 Implikacije za managerje	66

3 Kvantitativna raziskava o vlogi psihične razdalje v kontekstu slovenskih izvoznih managerjev	69
3.1 Operacionalizacija konstrukta	69
3.2 Vzorčenje in značilnosti vzorca izvoznikov	70
3.3 Razvijanje formativne merske lestvice	72
3.4 Nomološka veljavnost formativnega konstrukta	74
3.4.1 Vpliv psihične razdalje na zaupanje v dosedanjih raziskavah	75
3.4.2 Vpliv psihične razdalje na zavezanost v dosedanjih raziskavah	78
3.4.3 Vpliv psihične razdalje na sodelovanje v dosedanjih raziskavah	80
3.4.4 Konceptualni model o vplivu psihične razdalje in njegova empirična preverba	81
3.5 Razprava in zaključki kvantitativne raziskave	84
3.5.1 Teoretični prispevki	84
3.5.2 Implikacije za prakso	86
3.5.3 Omejitve raziskave in priporočila za prihodnje raziskave	88
EPILOG	94
LITERATURA IN VIRI	104
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kronološki pregled empiričnih raziskav koncepta psihične razdalje in sorodnih konceptov v literaturi v obdobju 1990–2014	15
Tabela 2: Kategorizacija operacionalizacij psihične razdalje v literaturi	36
Tabela 3: Povzetek ugotovitev raziskav o vplivu psihične razdalje	39
Tabela 4: Značilnosti vzorca podjetij, vključenih v kvalitativno raziskavo	45
Tabela 5: Osrednje dimenzije dražljajev psihične razdalje in z njimi povezane sestavine	48
Tabela 6: Formativna merska lestvica za psihično razdaljo	74
Tabela 7: Merske postavke za konstrukte zaupanja, zavezanosti in sodelovanja ter njihove značilnosti	83
Tabela 8: Strukturne povezave v nomološkem modelu	84

KAZALO SLIK

Slika 1: Delež izvoza blaga in storitev v BDP Slovenije (v %).....	7
Slika 2: Delež izvoza na trge drugih članic Evropske unije v celotni vrednosti izvoza (v %)	8
Slika 3: Gibanje vrednosti izvoza v najpomembnejše izvozne partnerice v obdobju 2009–2015 (v 1000 EUR).....	9
Slika 4: Raziskovalni načrt za proučevanje zaznane psihične razdalje	12
Slika 5: Koraki v procesu induktivnega raziskovanja.....	44
Slika 6: Ugotovitve kvalitativne raziskave: odnos med psihično razdaljo ter njenimi dražljaji in posledicami	64
Slika 7: Postopek MIMIC za psihično razdaljo	72
Slika 8: Konceptualni model za preverjanje nomološke veljavnosti psihične razdalje	81

UVOD

Razlike v družbenem, kulturnem, ekonomskem in institucionalnem okolju med domačim in tujimi trgi so bile od nekdaj središče zanimanja tako za managerje v praksi, ki se soočajo z odločanjem glede širitve poslovanja podjetja na tuje trge, kot za raziskovalce dejavnikov uspešnosti mednarodnega poslovanja in mednarodnega trženja. Poslovanje izven domačega lokalnega okolja je prav zaradi omenjenih dejavnikov bolj zapleteno in povezano s številnimi izzivi in tveganji, ki lahko, če jih odločevalci ne upoštevajo dovolj, negativno vplivajo na rezultate poslovanja. Slednje pogosto umestimo v štiri kategorije tveganj (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2014; Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009): a) deželno tveganje (angl. *country risk*; izvira iz ekonomskega in pravnega okolja), b) finančna tveganja (povezana s tečajnimi, obrestnimi in cenovnimi tveganji), c) poslovna tveganja (angl. *commercial risk*; izhajajo iz operativnih izzivov pri poslovanju s tujimi partnerji, na primer trženske, managerske in strateške narave) in d) družbeno-kulturna tveganja (zaradi razlik v kulturnih vrednotah in normah vedenja in poslovanja, načinih odločanja, v komunikacijskih slogih in reševanju etičnih vprašanj). V tem delu se osredotočamo na slednji dve kategoriji tveganj, povezanih z managerjevimi subjektivnimi zaznavanji razlik oziroma razdalje med domačim in tujimi trgi pri vzpostavljanju, vzdrževanju in razvoju odnosov s tujimi partnerji na medorganizacijskih trgih.

V obdobju pospešene globalizacije v poslovni literaturi sicer pogosto omenjajo dejavnike, kot so razvoj informacijske tehnologije in komunikacij, tehnološke izboljšave logistične infrastrukture, ki zmanjšujejo tako objektivne kot subjektivno zaznane poslovne in kulturne razlike med državami in svetovnimi trgi. Zlasti znani ekonomist, kolumnist časopisa New York Times, Thomas Friedman s svoji svetovni uspešnici *Sploščeni svet* (angl. *The world is flat*, 2005), v kateri z zgodovinskega in geografskega vidika analizira sodobne trende globalizacije, izpostavi številne razvojne dejavnike, ki izboljšujejo povezljivost in konkurenčnost med narodi, kar po njegovih besedah vodi do »sploščevanja« sicer okroglega sveta v homogen tržni prostor. Medtem ko se analitiki v splošnem strinjajo s tezo, da povezovanje in odpiranje svetovnih trgov ponuja podjetjem številne priložnosti za mednarodno menjavo, pa je Friedmanova uspešnica doživela tudi velik val kritik. Med najresnejšimi je zagotovo harvardski profesor

Ghemawat, ki s svojimi kvantitativnimi analizami tokov mednarodne menjave in indeksom globalne povezanosti dokazuje, da je današnji sodobni svet še zelo daleč od kakršnega koli »sploščevanja« oziroma ostaja močno heterogen (Ghemawat & Altman, 2015; Ghemawat, 2015).

Z vidika strateškega odločanja Ghemawat opozarja, da je predpostavka o homogenosti trgov ne le napačna, temveč nevarna. V svojem delu *Razdalja ostaja* (angl. *Distance still matters*), ki ga je izdala harvardska poslovna šola, Ghemawat (2001) dokazuje, da podjetja oziroma managerji dosledno precenjujejo privlačnost tujih trgov, kar vodi do napačnih odločitev in stroškovno zahtevnih napak. V delu ponuja t. i. okvir CAGE za učinkovitejšo oceno globalnih priložnosti, pri čemer izpostavlja štiri dimenzije razdalje med domačim in tujimi trgi: kulturno razdaljo (angl. *cultural distance*), administrativno razdaljo (angl. *administrative distance*), geografsko razdaljo (angl. *geographical distance*) in ekonomsko razdaljo (angl. *economic distance*), pri čemer začetnice štirih dimenzij v angleškem jeziku tvorijo kratico CAGE. Managerje v poslovni in zlasti trženjski praksi nagovarja, da naj bodo pri odločanju o mednarodni širitvi pozorni na vse elemente razdalje. Sodobna tehnologija sicer omogoča boljšo povezljivost trgov, nikakor pa ne odstranjuje niti ne zmanjšuje zelo resnične razdalje, ki vodi do visokih stroškov in zajema tako objektivno merjene kot individualno – subjektivno zaznane (z vidika odločevalcev) razlike med trgi.

V znanstvenoraziskovalni literaturi se pojavlja konstrukt razdalje med narodi, trgi, državami in družbenimi skupnostmi kot instrumentalna spremenljivka, ki vpliva na številne pojave v mednarodnem poslovanju in trženju (Magnusson, Wilson, Zdravkovic, Zhou & Westjohn, 2008). Avtorja Cho in Padmanabhan (2005, str. 309) celo trdita, da »nobena raziskovalna študija na katerem koli ožjem področju mednarodnega poslovanja ne more biti celovita, če avtorji eksplicitno ne upoštevajo vpliva spremenljivke kulturne razdalje«. Medtem ko raziskovalci uporabljajo različne koncepte in terminologijo pri upoštevanju razlik v družbenem in poslovnem okolju med posameznimi trgi oziroma t. i. razdalje, pa sta v širši literaturi na področju mednarodnega poslovanja običajna dva pristopa, in sicer: **a) konstrukt kulturne in/ali institucionalne razdalje**, ki se običajno nanaša na objektivne razlike, razvidne iz obstoječih sekundarnih podatkov, tj. indeksov kulturne razdalje oziroma indeksov institucionalne razdalje (angl. *Cultural distance index*; *Institutional distance index*), in **b) konstrukt psihične razdalje (angl. *psychic distance*)**, ki se običajno (z nekaterimi izjemami)

osredotoča na individualno in subjektivno zaznano razdaljo oziroma razlike med posameznimi trgi z zornega kota odločevalcev oziroma managerjev v poslovni in trženjski praksi.

Primer prvega pristopa oziroma objektivnih meril je indeks kulturne razdalje, ki sta ga razvila Kogut in Singh (1988) na osnovi Hofstedejevega okvira (1980) dimenzij nacionalnih kultur. Hofstedejeve kulturne dimenzije nacionalnih vrednot predstavljajo po mnenju številnih avtorjev najvplivnejši model v raziskovalni literaturi, a je hkrati tudi najpogosteje izpostavljen kritikam na račun pomanjkljive teoretične podprtosti, metodološke trdnosti in zastarelosti podatkov. Med najostrejšimi kritiki kulturne razdalje je Shenkar (2001, 2012b), ki izpostavlja številne pomanjkljivosti konstrukta, kot so: (1) predpostavka o simetričnosti razdalj, (2) predpostavka o stabilnosti razdalj v času, (3) predpostavka o linearnem vplivu kulturne razdalje na naložbe, obliko vstopa na tuje trge in uspešnost, (4) upoštevanje kulture kot edine sestavine razdalje, (5) predpostavka, da kulturne razlike povzročajo samo neskladja, (6) predpostavka o homogenosti kulture na ravni države in na ravni podjetja, (7) predpostavka o enakovredni pomembnosti vseh dimenzij nacionalne kulture in (8) neupoštevanje pete Hofstedejeve dimenzije, tj. dolgoročne naravnosti.

Kot odziv na tovrstne kritike in hkrati na potrebe odločevalcev v poslovni praksi po podatkih oziroma indeksih, ki bi vsaj kot nekakšni približki (angl. *proxy*) odražali kulturne razlike, so raziskovalci razvili alternativne modele kulturnih vrednot, kot so Schwartz (1994), Trompenaars (1994), model Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004), ter modele, ki odražajo širše razlike, kot so indeksi institucionalne razdalje (angl. *institutional distance*; na primer Kostova, 1996; Xu & Shenkar, 2002; Xu, Pan & Beamish, 2004), ki upoštevajo razlike v pravnem in normativnem okolju. Številni indeksi in modeli kulturne in institucionalne razdalje so sprožili poglobljene razprave o tem, kateri izmed teh modelov je celovitejši, teoretično in metodološko bolj podprt in kateri ima z analitičnega vidika večjo pojasnjevalno moč (glej pregled Magnusson et al., 2008; Stahl & Tung, 2015).

Med modeli merjenja institucionalne razdalje velja omeniti bazo institucionalne kakovosti (angl. *institutional quality dataset*), ki jo je razvil slovenski raziskovalec Aljaž Kunčič. Omenjena baza vsebuje podatke o kakovosti pravnih,

političnih in ekonomskih institucij za 197 držav v obdobju 1990–2010¹ (Kunčič, 2013; 2014), kar omogoča merjenje relativne in absolutne kakovosti institucij v času. Čeprav se Slovenija v svetovnem merilu uvršča v skupino držav, ki dosegajo nadpovprečne vrednosti pri večini merjenih kazalnikov kakovosti institucij (Kunčič, 2013, 2014), pa primerjava z drugimi evropskimi državami kaže, da kakovost ekonomskih institucij v Sloveniji stagnira, medtem ko se kakovost političnih, predvsem pa pravnih institucij poslabšuje. Manj konkurenčno institucionalno okolje lahko negativno vpliva na konkurenčnost slovenskega gospodarstva in mednarodno menjavo (Kunčič, 2012).

Poleg kulturne in institucionalne razdalje, ki merita objektivne razlike med državami, v sodobni literaturi zasledimo tudi koncept **razdalje med državami** (angl. *country distance*), ki prav tako meri razlike med državami na podlagi objektivnih podatkov, vendar je širši koncept v primerjavi s kulturno in institucionalno razdaljo, saj vključuje tri dimenzije razdalj: družbenoekonomsko, fizično in kulturnozgodovinsko razdaljo (Martín & Drogendijk, 2014; Drogendijk & Martín, 2015)².

Glede na dejstvo, da **v pričujoči študiji proučujemo vlogo kulturno pogojene razdalje z vidika vzpostavljanja, vzdrževanja in razvoja odnosov s tujimi partnerji na medorganizacijskih trgih**, torej z vidika trženjskih odnosov izvoznik – uvoznik, **se v največji meri osredotočamo na analizo študij, ki uporabljajo drugi pristop obravnave razdalje oziroma konstrukt psihične razdalje**. Pojem se nanaša na razdaljo, ki jo poslovneži zaznavajo do tujih trgov. Zaznana razdalja se razlikuje od dejanske fizične ali geografske razdalje oziroma od objektivno merjenih razlik v gospodarskem okolju (recimo na osnovi BDP na prebivalca itd.). V nasprotju s konstrukti kulturne razdalje, institucionalne razdalje in razdalje med državami, ki merijo objektivne razlike na ravni držav, konstrukt psihične razdalje meri subjektivne razlike na ravni posameznika – managerja. Čeprav je dejanska razdalja med dvema trgovoma majhna, lahko managerji zaznavajo tuj trg kot zelo oddaljen zaradi razlik v kulturi, jeziku,

¹ Podatki so dostopni na avtorjevi spletni strani <http://sites.google.com/site/aljazkuncic/>.

² Družbenoekonomska razdalja obsega razdaljo (razlike) v izobrazbi, demokraciji in ekonomski razvitosti. Fizična razdalja obsega geografsko razdaljo in razlike v časovnih pasovih, kulturnozgodovinska razdalja pa razdaljo (razlike) v jezikih, veri in zgodovinskih vezeh (Martín & Drogendijk, 2014).

stopnji gospodarske razvitosti in drugih razlik (Smith, Dowling & Rose, 2011). Podjetja lažje razumejo psihično bližje trge, saj jim ti trgi ponujajo bolj poznano poslovno okolje (O'Grady & Lane, 1996).

V literaturi prvič zasledimo omembo psihične razdalje sredi 50. let 20. stoletja, ko je Beckerman (1956) predpostavil, da ima psihična razdalja lahko pomembno vlogo pri izbiri poslovnega partnerja na tujem trgu. Zanimivo je, da je koncept psihične razdalje pritegnil zanimanje raziskovalcev šele dve desetletji kasneje. V 70. letih 20. stoletja so psihično razdaljo začeli proučevati švedski raziskovalci Univerze v Uppsali (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977), ki so prvi opredelili psihično razdaljo, začeli z merjenjem koncepta in z njegovo pomočjo razvili teorijo o postopni internacionalizaciji podjetij (Dow & Karunaratna, 2006). Kasneje so različni raziskovalci večkrat preoblikovali opredelitev psihične razdalje, vendar še danes v literaturi ni moč najti enotne opredelitve tega pojma.

Psihična razdalja je osrednji konstrukt pri proučevanju odnosov izvoznik – uvoznik, saj se ta razlikuje od splošnih čezmejnih in lokalnih poslovnih odnosov (Rosson & Ford, 1982). Dow in Karunaratna (2006) sta razrešila večino izzivov, ki jih je Shenkar (2001) izpostavil v zvezi z opredelitvijo in merjenjem objektivne psihične razdalje. Dow in Karunaratna (2006) predlagata razlikovanje med zaznano psihično razdaljo (angl. *perceived psychic distance*) in dražljaji psihične razdalje (angl. *psychic distance stimuli*). **Psihično razdaljo opredelita kot odločevalčevo zaznavanje dražljajev psihične razdalje, tj. dejavnikov na makro ravni, kot so kultura, poslovne prakse ali dejavniki okolja, ki tvorijo kontekst, v katerem se oblikuje managerjevo zaznavanje psihične razdalje.** Raziskovanje psihične razdalje v kontekstu trajajočega procesa, kot so odnosi izvoznik – uvoznik, je torej relevantno v trenutku sprejemanja odločitev, saj se izvozniki pri svojih odločitvah opirajo na svoja subjektivna zaznavanja.

Psihična razdalja je eden izmed najbolj proučevanih, a hkrati tudi spornih konstruktov na področju mednarodnega poslovanja in trženja (Johanson & Vahlne, 2011; Kraus, Meier, Eggers, Bouncken & Schuessler, 2015; Magnusson, Westjohn, Semenov, Randrianasolo & Zdravkovic, 2013; Magnusson & Boyle, 2009; Shenkar, 2001; 2012b; Smith et al., 2011; Sousa & Lages, 2011). Raziskovalci so ga proučevali v povezavi z različnimi vprašanji; med drugim so proučevali njegovo povezanost z izvozno uspešnostjo, s standardizacijo oziroma

prilagajanjem trženjskih strategij na tujih trgih, z odnosi in alokacijo trženjskih dejavnosti med podjetjem in njegovimi podružnicami oziroma partnerji v tujini, v povezavi s širitvijo tujih naložb, z izbiro oblike vstopa na tuje trge, s čezmejnimi praksami na področju ravnanja z ljudmi pri delu itd. (Shenkar, 2012b; Stahl & Tung, 2015). Njihove ugotovitve so pogosto neenotne.

Kljub temu da so bili koncept psihične razdalje in sorodni koncepti (kulturalna razdalja, zaznana tujost, nepoznavanje lokacije, razdalja; kulturalna občutljivost, kulturalna bližina, podobnost trga) v zadnjih dveh desetletjih predmet številnih konceptualnih in empiričnih študij, pa pregled literature o trženjskih odnosih izvoznik – uvoznik kaže, da je raziskovanje psihične razdalje v kontekstu izvoznik – uvoznik povezano z več težavami. Nekatere raziskave kljub vse večjemu soglasju o nujnosti uporabe zaznavnih (subjektivnih) meril pri proučevanju vpliva psihične razdalje na sprejemanje odločitev managerjev še vedno uporabljajo objektivna merila psihične razdalje. Raziskovalci predlagajo zelo različne opredelitve in posledično operacionalizacije konstrukta. Merski instrumenti za psihično razdaljo so pogosto neustrezno specificirani, kar povzroča precenjene vrednosti koeficientov, ki ocenjujejo vpliv psihične razdalje na odvisne spremenljivke. To vzbuja dvom o rezultatih preteklih raziskav o vplivu psihične razdalje na odnos izvoznik – uvoznik.

Kot odziv na ta in druga odprta vprašanja v znanstvenoraziskovalni literaturi si v pričujoči raziskavi prizadevamo nasloviti nekatere izmed omenjenih izzivov in prispevati v zakladnico spoznanj in znanja o vlogi kulturno pogojenih subjektivno zaznanih razlik pri trženjskih odnosih med ponudniki in kupci v mednarodnem kontekstu. Natančneje, v monografiji smo si zadali naslednje tri cilje:

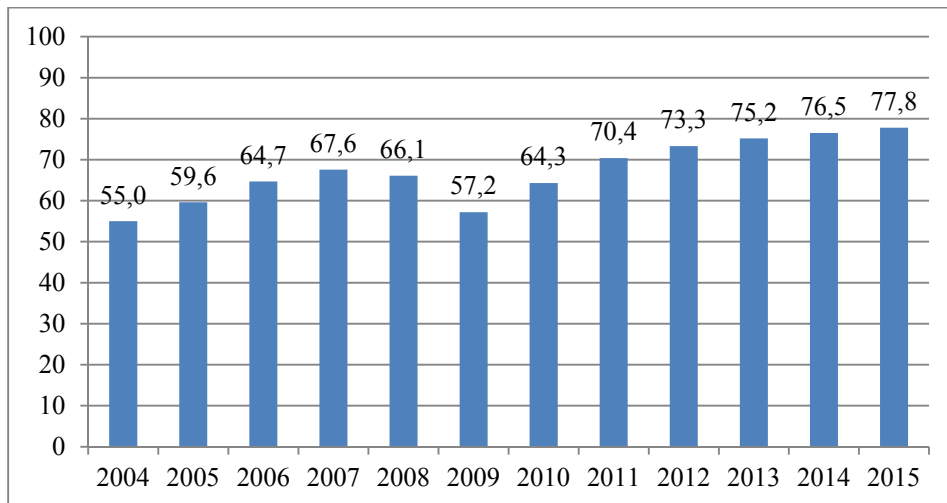
- da sistematično in kritično ovrednotimo obstoječa spoznanja v literaturi na področju ključnega konstrukta psihične razdalje, da bi prepoznali vrzeli, slabosti in nedoslednosti v zvezi z opredelitvijo, operacionalizacijo in merjenjem psihične razdalje;
- da ugotovljene vrzeli v literaturi apliciramo na kontekst aktivnih izvoznikov v Sloveniji, da bi opredelili psihično razdaljo z zornega kota managerjev v praksi in postavili izhodišča za oblikovanje merske lestvice;
- da preverimo ustreznost merske lestvice na slučajnem vzorcu izvoznikov v Sloveniji in analiziramo vpliv psihične razdalje na odnose izvoznik – uvoznik ter na tej osnovi ponudimo empirično podprto razpravo o

raziskovalnih prispevkih in nadaljnjih izzivih ter o implikacijah za mednarodno trženjsko prakso.

Z empiričnega vidika se osredotočamo na izzive, s katerimi se soočajo izvozni managerji v podjetjih v Sloveniji. Zaradi majhnosti domačega trga je slovensko gospodarstvo močno vpeto v mednarodne odnose, zato lahko z mednarodno menjavo tudi več pridobi kot velika gospodarstva, če zna izkoristiti prednosti liberalizacije svetovnega trga in lastne prednosti (predvsem prilagodljivost) ter pravočasno izkoriščati dane možnosti (Udovič & Svetličič, 2007).

Izvoz Slovenije je leta 2015 dosegel vrednost 24 milijard EUR (Statistični urad RS, 2016), njegov delež v BDP pa je znašal 77,8 % (Eurostat, 2016; Slika 1; Priloga 1, Tabela 1), kar je bistveno nad povprečjem EU-28 (43,5 %). Izvoz je ključnega pomena za nadaljnje okrevanje slovenskega gospodarstva in za gospodarsko rast (UMAR, 2015).

Slika 1: *Delež izvoza blaga in storitev v BDP Slovenije (v %)*

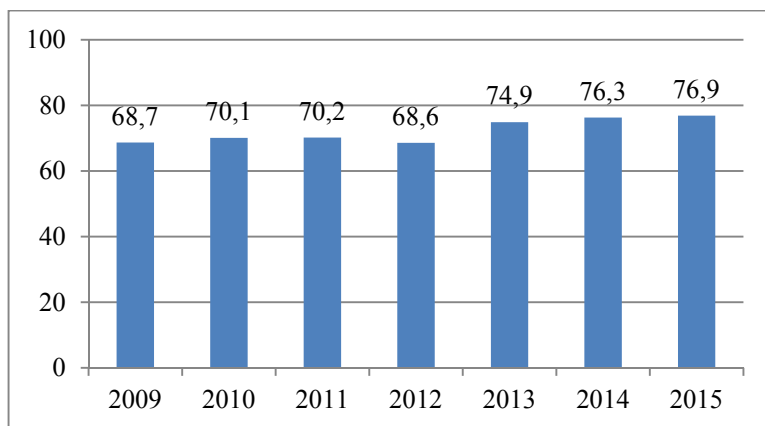


Vir: Eurostat, Exports of goods and services in % of GDP, 2016.

Večina slovenskih podjetij sledi stopenjskemu modelu internacionalizacije: večina najprej vstopa na bližnje trge in so pred naložbami na tujih trgih najprej prisotna z drugimi oblikami internacionalizacije (Jaklič, Kunčič & Rojec, 2013). Slovenska podjetja poslujejo predvsem na trgih, ki so jim geografsko in kulturno

blizu, in redko na tujih trgih nastopajo skupaj z drugimi slovenskimi ali tujimi podjetji (Udovič & Raškovič, 2010). Izvoz na trge drugih članic Evropske unije je leta 2015 predstavljal tri četrtine celotnega slovenskega izvoza (76,9 %; Slika 2). Delež izvoza slovenskih podjetij na trge drugih članic Evropske unije v celotnem izvozu se je v obdobju 2009–2015 povečal za 8,2 odstotne točke.

Slika 2: *Delež izvoza na trge drugih članic Evropske unije v celotni vrednosti izvoza (v %)*

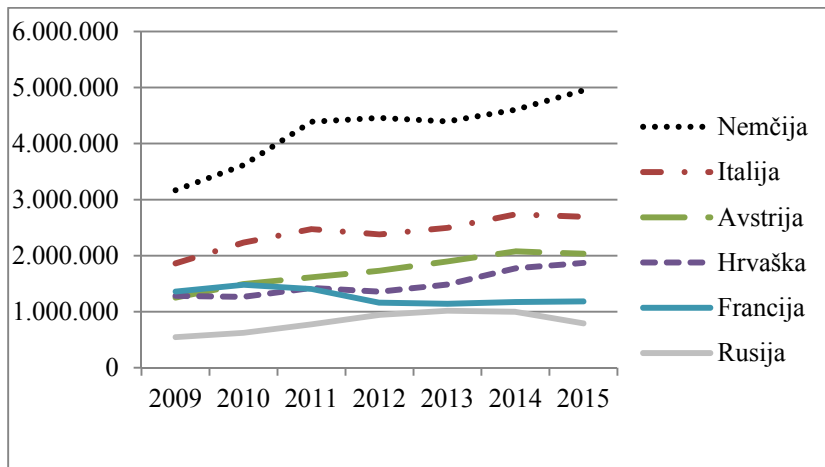


Vir: Statistični urad RS, Zunanja trgovina, 2016.

Izvoz v šest najpomembnejših izvoznih partneric (Nemčijo, Italijo, Avstrijo, Hrvaško, Francijo in Rusijo) je leta 2015 predstavljal 56,4 % celotnega izvoza Slovenije (Statistični urad RS, 2016; Slika 3; Priloga 1, Tabela 2).

Zaradi velikega deleža izvoza v druge članice EU so slovenski izvozniki zelo odvisni od gospodarskih gibanj na trgih EU, zato je eden izmed strateških ciljev v obdobju 2015–2020 povečati izvoz na trge izven EU za 5 % letno (Program spodbujanja internacionalizacije 2015–2020). Slovenija bo morala povečati obseg sodelovanja s hitro rastočimi gospodarstvi, ki jih je gospodarska kriza manj prizadela (Burger & Svetličič, 2009). To pa pomeni širjenje poslovanja na tuje trge z večjo psihično razdaljo. Internacionalizacija na bolj oddaljene trge je bistveno zahtevnejša, ovire v medkulturnem poslovanju težje in izzivi celovitejši (Svetličič, 2006).

Slika 3: Gibanje vrednosti izvoza v najpomembnejše izvozne partnerice v obdobju 2009–2015 (v 1000 EUR)



Vir: Statistični urad RS, Zunanja trgovina, 2016.

Velika podjetja (z 250 zaposlenimi in več) so leta 2013 ustvarila slabo polovico celotnega izvoza Slovenije (Statistični urad RS, 2015; Priloga 1, Slika 1). Največji slovenski izvozniki delujejo v dejavnostih, kot so farmacevtska industrija, oskrba z električno energijo, avtomobilska industrija, proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov, predelava aluminija in proizvodnja jekla (Ugovšek, 2015a; Priloga 1, Tabela 3). Burger, Jaklič in Rojec (2006) so potrdili obstoj učinka samoizbire (angl. *self-selection*): izvažati začnejo predvsem uspešnejša slovenska podjetja. Produktivnost ter dolgoročna rast in razvoj podjetij so pozitivno povezani s stopnjo internacionalizacije (Jaklič & Svetličič, 2008). Slovenski izvozniki so v primerjavi z drugimi podjetji nadpovprečno uspešni: leta 2014 je imel povprečen slovenski izvoznik 2,4-krat večjo prodajo v primerjavi s podjetji, ki poslujejo predvsem na domačem trgu (Svilan, v Pušnik & Kranjec, 2015). Največji slovenski izvozniki dosegajo nadpovprečno vrednost na zaposlenega, donosnost kapitala (ROE), donosnost sredstev (ROA) in dobičkovno (EBIT) maržo v primerjavi s povprečjem v slovenskem gospodarstvu (Ugovšek, 2015b).

Ne glede na obliko mednarodne rasti in razvoja slovenska podjetja večino izvoza in dodane vrednosti ustvarijo na tujih medorganizacijskih trgih, kjer so poslovni

odnosi in njihove sestavine pomemben dejavnik uspešnosti (Makovec Brenčič, Ekar & Virant, 2008). Raziskava med slovenskimi podjetji iz leta 2007 je pokazala, da intenzivno sodelovanje med partnerjema ustvarja zaupanje, zaupanje in zavezanost mednarodnim trgov pa sta pozitivno povezana z izvozno uspešnostjo (Ekar, 2007; Makovec Brenčič et al., 2008). Razvijanje in ohranjanje čezmejnih odnosov je ključnega pomena za konkurenčnost in uspešnost podjetij (na primer Leonidou, Katsikeas & Hadjimarcou, 2002; Styles, Patterson & Ahmed, 2008; Leonidou, Samiee, Aykol & Talias, 2014). V pričujoči monografiji empirično proučimo vlogo psihične razdalje pri gradnji zaupanja, zavezanosti in sodelovanja med slovenskimi izvozniki in njihovimi uvozniki. Razumevanje vpliva psihične razdalje na čezmejne odnose lahko podjetjem pomaga pri povečevanju izvozne uspešnosti.

Proučevanje internacionalizacije slovenskih podjetij kaže, da managerji pogosto podcenjujejo kulturne razlike, kar vodi do dragih napak v komuniciranju s tujimi poslovnimi partnerji in do neprilagojenih trženjskih aktivnosti na tujih trgih (Svetličič, 2012; Raškovič, 2013). V raziskavi med slovenskimi podjetji z neposrednimi naložbami v tujini je slaba četrtnina managerjev ocenila poznavanje kulture in poslovnih običajev kot ključno konkurenčnost podjetja, manj kot desetina pa je v kulturnih razlikah videla zelo pomembno ali ključno oviro ob vstopu na tuji trg (Jaklič et al., 2013). Čeprav se slovenski managerji strinjajo, da bi boljše poznavanje kulture pripomoglo k uspešnejšemu medkulturnemu komuniciranju, pa se pred prvim stikom s tujim poslovnim partnerjem pozanimajo predvsem o podjetju, iz katerega prihaja poslovni partner, precej manjši delež pa je tistih, ki se pozanimajo o kulturnih značilnostih in vrednotah kulture poslovnega partnerja ter se naučijo vsaj nekaj besednih fraz (Kralj, 2014).

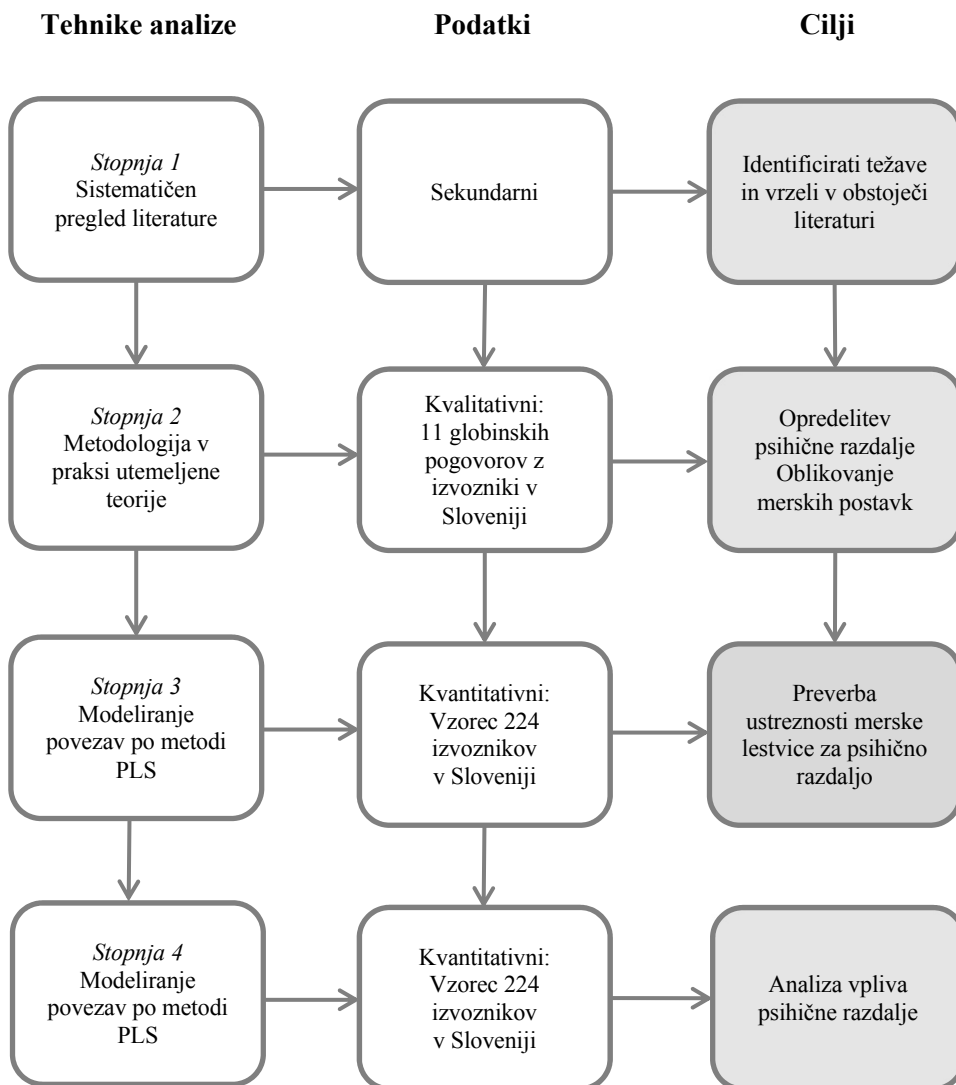
Pretekle raziskave v Sloveniji so se osredotočile predvsem na neposredne tuje naložbe (na primer Svetličič, Jaklič & Burger, 2007; Jaklič & Svetličič, 2008; Svetličič, 2008; Jaklič et al., 2013; Svetličič & Kunčič, 2013), medtem ko subjektivno zaznani dejavniki, ki potencialno povzročajo trenja, težave in izzive pri poslovanju na tujih trgih, niso bili deležni sistematične in celovite obravnave.

Naše raziskovalno delo temelji na uporabi sekundarnih in primarnih podatkov. Pri tem smo sledili raziskovalnemu načrtu, ki ga prikazuje Slika 4. Začnemo s sistematičnim pregledom literature (stopnja 1). Sledi empirična raziskava, ki temelji na uporabi primarnih podatkov slovenskih izvoznikov. Empirični

raziskovalni proces začnemo s kvalitativno raziskavo, ki temelji na načelih v praksi utemeljene teorije (stopnja 2). S pomočjo globinskih pogovorov z izvozniki v enajstih slovenskih podjetjih izpeljemo opredelitev konstrukta psihična razdalja in oblikujemo mersko lestvico za ta konstrukt. Nadaljujemo s kvantitativno raziskavo na vzorcu 224 slovenskih izvoznikov (stopnja 3), s katero preverimo ustreznost merske lestvice. S pomočjo modeliranja strukturnih enačb po metodi najmanjših delnih kvadratov (angl. *partial least square path modeling/PLS*) preverimo nomološko veljavnost konstrukta psihične razdalje (stopnja 4). V tem delu analiziramo vpliv psihične razdalje na tri odvisne spremenljivke: zaupanje, zavezanost in sodelovanje.

V nadaljevanju se v naslednjem poglavju najprej osredotočamo na sistematičen pregled literature na tematiko razvoja in predhodne aplikacije konstrukta psihične razdalje, pri čemer identificiramo vrzeli v obstoječih empiričnih proučevanjih. Natančneje, v tem poglavju soočimo in analiziramo 37 empiričnih raziskav, ki so bile objavljene v obdobju 1990–2014 v uglednih mednarodnih znanstvenih revijah. Drugo poglavje je namenjeno empiričnemu vpogledu izvoznikov v Sloveniji, pri čemer v kvalitativni raziskavi uporabimo metodologijo v praksi utemeljene teorije (angl. *grounded theory*). Na osnovi izsledkov analize poglobljenih pogovorov s slovenskimi izvozniki predlagamo opredelitev konstrukta psihične razdalje in razvijemo mersko lestvico za psihično razdaljo, ki upošteva zaznavanje tega pojava s strani managerjev v poslovni praksi. V tretjem poglavju poročamo o rezultatih kvantitativne raziskave na slučajnostnem vzorcu slovenskih izvoznikov. S pomočjo zbranih podatkov ponudimo temeljito razlago vpliva psihične razdalje na odnose med izvozniki in uvozniki, kot so zaupanje, zavezanost in sodelovanje. Tako pridobljena merska lestvica omogoča nepristransko proučevanje vpliva psihične razdalje na odvisne spremenljivke v odnosu izvoznik – uvoznik. V sklepnem razdelku ponudimo razpravo o rezultatih z vidika prihodnjih izzivov in implikacij za mednarodno trženjsko prakso v podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskih trgih.

Slika 4: Raziskovalni načrt za proučevanje zaznane psihične razdalje



1 PREGLED LITERATURE: PSIHIČNA RAZDALJA V EMPIRIČNIH ŠTUDIJAH

Kot je bilo predhodno omenjeno, je pojem »psihična razdalja« prvi uporabil Beckerman (1956), ki je v sklepnem delu empirične raziskave o mednarodni trgovini domneval, da bo podjetnik verjetno raje sodeloval s poslovnim partnerjem iz države, ki mu je »bližja« v psihičnem smislu. Kljub tej zgodnji omembi se je resno proučevanje psihične razdalje začelo šele v 70. letih 20. stol., ko so raziskovalci švedske univerze v Uppsali opredelili psihično razdaljo kot »vsoto dejavnikov, ki preprečujejo tok informacij na trg in z njega« (Johanson & Vahlne, 1977, str. 24). Primeri teh dejavnikov so razlike v jeziku, kulturi, političnih sistemih, stopnji izobrazbe, stopnji industrijske razvitosti, poslovnih praksah itd. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977). Ti raziskovalci so tudi prvič resno poskusili meriti psihično razdaljo (Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1977) in prepoznali možnosti za uporabo koncepta pri predvidevanju izbora tujih trgov in načina vstopa na tuje trge. S pomočjo koncepta psihične razdalje so razvili teorijo o procesu internacionalizacije, ki predpostavlja, da podjetja najprej vstopajo na bližnje tuje trge (v psihičnem smislu), s pridobivanjem izkušenj pa postopoma vstopajo na trge z večjo »psihično razdaljo« in se odločajo za zahtevnejše načine vstopa na tuje trge. Ta predpostavka je poznana tudi kot »procesni model Uppsala« ali »Skandinavska šola« (Shenkar, 2001; 2012b), ki temelji na predpostavki negotovosti in omejeni racionalnosti (Johanson & Vahlne, 2009). Zagovorniki te šole trdijo, da naraščanje psihične razdalje povečuje slabost tujosti (angl. *liability of foreignness*), zato je pridobivanje izkustvenega znanja o trgih (angl. *experiential knowledge*) ključnega pomena za internacionalizacijo (Johanson & Vahlne, 2009). Shenkar (2001, 2012b) opozarja, da vse empirične raziskave niso potrdile vpliva psihične razdalje na postopno internacionalizacijo.

Kasneje so raziskovalci večkrat dopolnili ali preoblikovali prvotno opredelitev psihične razdalje. Na primer Nordström in Vahlne (1994, str. 24) sta opredelila psihično razdaljo kot »dejavnike, ki preprečujejo ali ovirajo učenje in razumevanje podjetja o tujem okolju«. Avtorja sta popravek opredelitve utemeljila s pojasnilom, da sta učenje in razumevanje tujih trgov pomembnejša za oblikovanje ustreznih strategij v mednarodnem poslovanju kot zgolj dostop do informacij. O'Grady in Lane (1996, str. 330) pa sta psihično razdaljo opredelila

kot »stopnjo negotovosti podjetja o tujem trgu, ki je posledica kulturnih razlik in drugih poslovnih izzivov, ki pomenijo oviro pri učenju o trgu in tamkajšnjem poslovanju«. Čeprav so nenehni popravki opredelitve psihične razdalje izboljšali razumevanje narave koncepta, pa omenjene opredelitve ne vključujejo dveh najpomembnejših elementov: *psihično* in *razdalja* (Evans & Mavondo, 2002b). V splošnem se je opredelitev psihične razdalje razvila od osredotočenosti na tokove informacij o razlikah med trgi na makro ravni do osredotočenosti na zaznavanje razlik s strani poslovnežev. S tem pa se je bistveno spremenila enota analize: posamezniki, ne pa dejavniki na makro ravni, so ustrezna enota analize (Smith et al., 2011; Nebus & Chai, 2014; Ojala, 2015).

V nadaljevanju poglavja sistematično analiziramo 37 raziskav, ki empirično proučujejo konstrukt, tesno povezan s psihično razdaljo (glej Tabelo 1). Poleg raziskav s konceptom, poimenovanim psihična razdalja, smo v analizo vključili raziskave, ki obravnavajo sorodne konstrukte, kot so »kulturna razdalja« (angl. *cultural distance*), »zaznana tujost« (angl. *perceived foreignness*), »nepoznavanje lokacije« (angl. *location unfamiliarity*) in »razdalja« (angl. *distance*). Dodali smo tudi raziskave, ki raziskujejo konstrukte, ki pomenijo nasprotje psihični razdalji, kot so »kulturna občutljivost« (angl. *cultural sensitivity*), »kulturna bližina« (angl. *cultural closeness*) in »podobnost trga« (angl. *market similarity*). Večina analiziranih raziskav proučuje psihično razdaljo ali sorodni konstrukt v kontekstu odnosa izvoznik – uvoznik, saj se na ta kontekst osredotočamo v nadaljevanju naše empirične študije oziroma v kvalitativni in kvantitativni raziskavi med slovenskimi izvozniki. Poleg teh raziskav smo v analizo vključili še druge raziskave psihične razdalje, ki nam omogočajo širši in celovitejši pogled na razvoj konstrukta psihične razdalje v empirični literaturi. Raziskave so bile objavljene v obdobju 1990–2014 v enajstih uglednih znanstvenih revijah, kot so *Journal of Marketing*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Academy of Marketing Science*, *Industrial Marketing Management*, *International Business Review*, *Journal of International Marketing*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Business Research*, *International Marketing Review*, *Journal of Strategic Marketing* in *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Obravnavane raziskave smo avtorji najprej samostojno in neodvisno analizirali na podlagi štirih kriterijev: (1) opredelitev konstrukta, (2) operacionalizacija konstrukta, (3) merjenje in (4) vpliv psihične razdalje na različne odvisne

spremenljivke. Na splošno so bile ugotovitve posameznih avtorjev skladne glede razvrščanja in rezultatov analize, manjše razlike na nekaterih specifičnih področjih pa so avtorji razrešili soglasno. Tabela 1 prikazuje kronološki pregled raziskav in njihove ključne značilnosti. V nadaljevanju bomo analizirali empirična dognanja v teh publikacijah in jih obravnavali po posameznih kriterijih ocenjevanja.

Tabela 1: *Kronološki pregled empiričnih raziskav koncepta psihične razdalje in sorodnih konceptov v literaturi v obdobju 1990–2014*

Vir članka	Poimenovanje in opredelitev konstrukta			
	Operacionalizacija	Specifikacija konstrukta	Odvise spremenljivke	Rezultati
1. Klein in Roth (1990)	»Psihična razdalja«: <i>Zaznana razlika med domačim in tujim trgom</i>			
IMR Kanadski izvozniki	- Jezik države - Sprejete poslovne prakse - Gospodarsko okolje - Pravni sistem - Komunikacijska infrastruktura	Indeks	- Oblika vstopa: integracija naprej	(-) Potrjeno
2. Kim in Hwang (1992)	»Nepoznavanje lokacije«: <i>Zaznana razdalja med domačo državo in državo gostiteljico v smislu kulture, sistemov in poslovnih praks</i>			
IBS Multinacionalna podjetja s sedežem v ZDA	- Predhodne izkušnje podjetja z državo gostiteljico - Zaznane razlike v ... • kulturi • političnih sistemih • gospodarskih razmerah	Indeks	- Oblika vstopa: zavezanost virom	(-) Potrjeno
3. Shoham in Albaum (1995)	»Kulturna razdalja«: <i>Je obseg zaznane različnosti v dimenzijah, ki vplivajo na način opravljanja posla, vključno z jezikom, poslovnimi običaji, trženjsko infrastrukturo in pravnim okoljem</i>			
IJM Danski izvozniki	»Opišite splošno naravo različnosti, s katero se srečuje vaše podjetje pri najbolj pomembnih izdelkih in trgih, v smislu razlik v kulturi, gospodarski klimi in pravni klimi.«	Ena postavka	- Zaznana pomembnost izvoznih ovir	(+) Potrjeno

Vir članka	<i>Poimenovanje in opredelitev konstrukta</i>			
	Operacionalizacija	Specifikacija konstrukta	Odvisne spremenljivke	Rezultati
4. Bello in Gilliland (1997)	»Psihična razdalja«: <i>Proizvajalčevo zaznavanje, kako drugačna je kultura ciljne države izvoza od njegove domače države.</i>			
JM Ameriški izvozniki	- Navade in vrednote ljudi - Kultura države - Jezik države	Reflektivna lestvica	- Nadzor rezultatov (spremljanje posrednikovega obsega prodaje, ocen zadovoljstva kupcev ipd.)	(-) Potrjeno
5. Lee (1998)	»Kulturna razdalja«: <i>Zaznana razlika med matično in ciljno državo</i>			
IJRM Avstralski izvozniki	Kako podobna ali različna je po vašem mnenju uvoznikova država v primerjavi z Avstralijo 1. glede na jezik, 2. glede na poslovne prakse na splošno, 3. glede na politični in pravni sistem in 4. glede na trženjsko infrastrukturo?	Reflektivna lestvica	- Izvoznikov oportunitizem	(+) Potrjeno
6. Leonidou in Kaleka (1998)	»Psihična razdalja«: <i>(opredelitev ni podana)</i>			
IMR Ciprski izvozniki	Na podlagi umestitve držav v deset koncentričnih krogov (1–10) s Ciprom v središču	Ni relevantno	- Vključenost v izvoz	(-) Potrjeno
7. Stöttinger in Schlegelmilch (1998)	»Psihična razdalja«: <i>Zaznana tujost mednarodnih trgov</i>			
IMR Ameriški izvozniki	Temelji na prostomagnitudni lestvici (angl. <i>free magnitude scaling</i>)	Ni relevantno	- Geografska razdalja - Obseg izvoza države na tuj trg - Izvozna uspešnost	(+) Ni potrjeno (-) Ni potrjeno (-) Ni potrjeno

Vir članka	<i>Poimenovanje in opredelitev konstrukta</i>			
	Operacionalizacija	Specifikacija konstrukta	Odvisne spremenljivke	Rezultati
8. Simonin (1999)	»Kulturna razdalja«: <i>Rezultatski vektor na kulturi temelječih faktorjev, ki ovirajo tok informacij med podjetjem in njegovim partnerjem ali okoljem</i>			
IBS Ameriška podjetja	Razlika v ... • nacionalni kulturi partnerja • jezik kot glavna ovira pri komunikaciji in razumevanju tujega partnerja	Reflektivna lestvica	Nejasnost glede partnerjevega trženjskega znanja v procesu prenosa: Nezmožnost razumeti sposobnosti tujega partnerja, ki so viri konkurenčnih prednosti	(+) Ni potrjeno
9. Luo, Shenkar in Nyaw (2001)	»Kulturna razdalja«: <i>Kulturna razdalja pomeni razlike v managerskih praksah, vrednotah, miselnosti in normah.</i>			
IBS Mednarodna skupna vlaganja s sedežem na Kitajskem	Ocena kulturne razdalje do Kitajske iz tuje države (tehnika samoporočanja)	Ena postavka	Moderatorski učinek na povezavo med nadzorom tujega matičnega podjetja in uspešnostjo mednarodnega skupnega vlaganja	(-) Potrjeno
10. Evans in Mavondo (2002a)	»Psihična razdalja«: <i>Razdalja med domačim trgov in tujim trgov, ki izhaja iz zaznavanja tako kulturnih kot poslovnih razlik.</i>			
AMA Conference Proceedings Mednarodni trgovci na drobno	- Kulturna razdalja: • porazdelitev moči • moškost • dolgoročna usmerjenost • individualizem • izogibanje negotovosti - Poslovna razdalja: • pravno/politično okolje • tržna struktura • gospodarsko okolje • poslovne prakse • jezik	Reflektivna lestvica drugega reda z dvema konstrukto-ma prvega reda	Ni relevantno	Ni relevantno

Vir članka	<i>Poimenovanje in opredelitev konstrukta</i>			
	Operacionalizacija	Specifikacija konstrukta	Odvisne spremenljivke	Rezultati
11. Evans in Mavondo (2002b) JIBS Mednarodni trgovci na drobno	»Psihična razdalja«: <i>Enako kot Evans in Mavondo (2002a)</i>			
	Enako kot Evans in Mavondo (2002a)	Indeks (povprečje vsote kulturne razdalje in poslovne razdalje)	- Finančna uspešnost - Strateška učinkovitost	(+) Potrjeno (+) Potrjeno
12. Bello, Chelariu in Zhang (2003) JBR Ameriški izvozniki	»Psihična razdalja«: <i>Bistvene razlike med domačim in tujim trgov, ki podjetju otežijo ali povzročijo probleme pri oblikovanju in uresničevanju mednarodnih poslovnih strategij.</i>			
	- Kultura države - Jezik - Navade in vrednote - Tuje poslovne prakse	Reflektivna lestvica	- Norme vedenja (fleksibilnost, izmenjava informacij, solidarnost)	(-) Ni potrjeno
13. Zhang, Cavusgil in Roath (2003) JIBS Ameriški izvozniki	»Kulturna razdalja«: <i>Opredelitev ni podana.</i>			
	Razlike v: • porazdelitvi moči • moškosti • individualizmu • izogibanju negotovosti	Indeks (Kogut & Singh, 1988)	- Zanašanje na norme vedenja (fleksibilnost, izmenjava informacij, solidarnost) - Zaupanje	(+) Ni potrjeno (+) Ni potrjeno
14. Ha, Karande in Singhapakdi (2004) IMR Korejski izvozniki in uvozniki	»Kulturna razdalja«: <i>Obseg, do katerega je kultura videti drugačna od lastne.</i>			
	Vzorec je bil razdeljen na dve skupini glede na lokacijo tujega partnerja: • Blizu: Kitajska, Japonska, Jugovzhodna Azija • Daleč: ZDA, Evropa, Avstralija	Ni relevantno	Moderatorski učinek na povezavo med: • odvisnostjo in sodelovanjem • sodelovanjem in zadovoljstvom • sodelovanjem in zaupanjem • sodelovanjem in zavezanostjo	(-) Ni potrjeno (-) Ni potrjeno (-) Ni potrjeno (-) Ni potrjeno
15. Evans in Bridson (2005) IJRDM Mednarodni trgovci na drobno	»Psihična razdalja«: <i>Razdalja med domačim trgov in tujim trgov, ki izhaja iz zaznavanja in razumevanja kulturnih in poslovnih razlik.</i>			
	Enako kot Evans in Mavondo (2002a)	Reflektivna lestvica prvega reda	- Prilaganje maloprodajne ponudbe	(+) Potrjeno

Vir članka	<i>Poimenovanje in opredelitev konstrukta</i>			
	Operacionalizacija	Specifikacija konstrukta	Odvisne spremenljivke	Rezultati
16. Lohtia, Bello, Yamada in Gilliland (2005) JBR Ameriški izvozniki	<i>»Kulturna občutljivost«:</i> <i>Zavedanje podjetja o razlikah med poslovnimi praksami domačega in tujega trga ter njegova zmožnost obravnavati in obvladovati te razlike.</i>			
	Naše podjetje je doseglo: 1. občutljivost za težave pri poslovanju na Japonskem, ki je ... 2. pripravljenost spoštovati japonske poslovne prakse in običaje, ki je ... 3. znanje o japonski kulturi, ki je ... 4. sposobnost prilagajanja načinom poslovanja na Japonskem, ki je ... pod japonskimi pričakovanji ... nad japonskimi pričakovanji	Reflektivna lestvica	- Izvoznikova stališčna zavezanost	(+) Potrjeno
17. Sousa in Bradley (2005) JSM Portugalski izvozniki	<i>»Psihična razdalja«:</i> <i>Posameznikovo zaznavanje razlik med domačo državo in tujo državo.</i>			
	- Podnebne razmere - Kupna moč strank - Življenjski slogi - Preference porabnikov - Kulturne vrednote, prepričanja, stališča in tradicije - Jezik - Stopnja pismenosti in izobrazbe	Reflektivna lestvica	- Prilagajanje sestavin trženjskega spleta	(+) Potrjeno
18. Calantone, Kim, Schmidt in Cavusgil (2006) JBR Ameriški, japonski in korejski izvozniki	<i>»Podobnost trga«:</i> <i>Obseg, do katerega je izvozni trg podoben domačemu trgu.</i>			
	- Zakoni/predpisi na vašem(ih) glavnem(ih) izvoznem(ih) trgu(ih) so zelo podobni le-tem v vaši domači državi. - Kultura vašega(ih) glavnega(ih) izvoznega(ih) trga(ov) je zelo podobna kulturi vaše domače države.	Reflektivna lestvica	- Prilagajanje izdelka - Izvozna uspešnost	(-) Potrjeno (+) Ni potrjeno

Vir članka	<i>Poimenovanje in opredelitev konstrukta</i>			
	Operacionalizacija	Specifikacija konstrukta	Odvisne spremenljivke	Rezultati
19. Chelariu, Bello in Gilliland (2006) JBR Ameriški izvozniki	<i>»Zaznana tujost«:</i> <i>Neskladnosti med kognitivnimi okviri trgovskih partnerjev.</i>			
	Ena ali več oseb iz našega podjetja, ki so vpletene v poslovanje z našimi vzhodnoevropskimi partnerji... 1. ... razume in govori jezik našega partnerja. (R) 2. ... je seznanjenih z vsakdanjim življenjem v tej državi. (R) 3. ... razume delovni slog ljudi iz te države. (R)	Reflektivna lestvica	- Uporaba priporočil - Uporaba pravnih sredstev - Ekonomska uspešnost	(-) Ni potrjeno (-) Potrjeno (-) Potrjeno
20. Drogendijk in Slangen (2006) IBR Nizozemska multinacionalna podjetja	<i>»Zaznana kulturna razdalja«:</i> <i>Zaznavanje kulturnih razlik s strani vodstva (npr. razlike v normah in vrednotah, običajih in navadah, vedenju, poslovnih praksah, organizacijskih praksah, jeziku, načinu komuniciranja, odnosih z ljudmi) med domačo državo in državo gostiteljico</i>			
	V kolikšni meri je vodstvo podjetja zaznavalo kulturne razlike (...) med Nizozemsko in državo X v času odločanja o naložbi od začetka A [nakup podjetja B]	Ena postavka	»Greenfield« naložbe ali nakup/prevzem obstoječega podjetja	»Greenfield« naložbe: potrjeno
21. Dow in Karunaratna (2006) JIBS 38 držav	<i>Dražljaji psihične razdalje:</i> <i>Dejavniki na makro ravni, ki vplivajo na managerjevo zaznavanje psihične razdalje</i>			
	Razlike v: - nacionalni kulturi - jezikih - stopnji izobrazbe - stopnji industrijskega razvoja - političnih sistemih - verah - časovnem pasu - preteklih kolonialnih vezeh	Kogut & Singh (1988), objektivni podatki o razlikah v jezikih, izobrazbi ...	- Intenzivnost trgovine	(-) Potrjeno za razlike v stopnji izobrazbe, političnih sistemih, veri (+) Potrjeno za razlike v preteklih kolonialnih povezavah

Vir članka	<i>Poimenovanje in opredelitev konstrukta</i>			
	Operacionalizacija	Specifikacija konstrukta	Odvisne spremenljivke	Rezultati
Respondenti				(-) Delno potrjeno za razlike v jeziku, industrijskem razvoju, stopnji socializma in časovne razlike (-) Nepotrjeno za razlike v nacionalni kulturi
22. Leonidou, Barnes in Talias (2006)	»Razdalja«: <i>Preprečevanje, odlašanje ali celo izkrivljanje toka informacij med prodajalci in kupci, kar povzroča njihovo razdvojenost.</i>			
IMM Ameriški izvozniki	- Oddaljena socialna razmerja - Nepoznavanje poslovnega okolja - Nepoznavanje organizacijske kulture/vrednost/stališč - Nezavedanje organizacijske strukture - Nepoznavanje delovnih metod	Nejasno	Kakovost odnosa: • Prilagajanje • Zavezanost • Komunikacija • Sodelovanje • Zadovoljstvo • Zaupanje • Razumevanje	(-) Ni potrjeno (-) Ni potrjeno (-) Ni potrjeno (-) Potrjeno (-) Potrjeno (-) Ni potrjeno (-) Ni potrjeno
23. Yamin in Sinkovics (2006)	»Psihična razdalja«: <i>Stopnja negotovosti o tujem trgu, ki izhaja iz ovir pri učenju o trgu.</i>			
IBR Britanski izvozniki	Ni relevantno (kvalitativna raziskava)	Ni relevantno	Predlog: • Psihična razdalja je odvisna spremenljivka; spletna internacionalizacija	Analiza podatkov je vodila v oblikovanje predloga (negativna povezanost)
24. Katsikea, Theodosiou in Morgan (2007)	»Psihična razdalja«: <i>Kako oddaljen je tuj trg v očeh odločevalca z ozirom na njegov ali njen domač trg v smislu kulture, jezika, vrednot, gospodarskega razvoja itd.</i>			
JAMS Britanski izvozniki	Razlike v: • kulturi (tradicije, vrednote, jezik itd.) • sprejeti poslovni praksi • gospodarskem okolju • pravnem sistemu • komunikacijski infrastrukturi	Reflektivna lestvica	- Zadovoljstvo z izvozom	(-) Potrjeno

Vir članka	<i>Poimenovanje in opredelitev konstrukta</i>			
	Operacionalizacija	Specifikacija konstrukta	Odvisne spremenljivke	Rezultati
25. Nes, Solberg in Silkoset (2007)	»Kulturna razdalja«: <i>Ni podano</i>			
IBR Norveški izvozniki	Razlike v: • porazdelitvi moči • moškosti • individualizmu • izogibanju negotovosti	Indeks (Kogut & Singh, 1988)	- Zaupanje - Komunikacija	(-) Potrjeno (-) Potrjeno
26. Skarmeas, Katsikeas, Spyropoulou in Salehi-Sangari (2008)	»Psihična razdalja«: <i>Skupek elementov, ki ovirajo tok informacij do in od določenega tujega trga.</i>			
IMM Britanski uvozniki	Razlike v: • kulturi (tradicije, vrednote, jezik itd.) • sprejeti poslovni praksi • gospodarskem okolju • pravnem sistemu • komunikacijski infrastrukturi	Reflektivna lestvica	- Kakovost odnosa (zaupanje, zavezanost, zadovoljstvo)	(-) Potrjeno
27. Solberg (2008)	»Kulturna bližina«: <i>Ni podano</i>			
JIM Norveški izvozniki	- Med nami in našim zastopnikom ni kulturnih razlik. - Kulturne razlike, ki lahko obstajajo med državo našega zastopnika in našo državo, ne predstavljajo nobene težave v odnosih z našim zastopnikom. - Med nami in našim zastopnikom ni jezikovnih težav.	Reflektivna lestvica	Moderatorski učinek na povezavo med: • družbenimi odnosi in kakovostjo odnosa • začetno vlogo zastopnika in kakovostjo odnosa	(+) Potrjeno (-) Potrjeno
28. Styles, Patterson in Ahmed (2008)	»Kulturna občutljivost«: <i>Ni podano</i>			
JIBS Diade: avstralski izvozniki in tajski uvozniki	Uvoznik • ... se zaveda razlik v poslovanju v tej državi. • ... vedno poskuša pokazati svojo pripravljenost, prilagoditi se našemu načinu poslovanja.	Reflektivna lestvica	- Zaupanje - Zavezanost	(+) Potrjeno (+) Potrjeno

Vir članka	<i>Poimenovanje in opredelitev konstrukta</i>			
	Operacionalizacija	Specifikacija konstrukta	Odvisne spremenljivke	Rezultati
Respondenti	<ul style="list-style-type: none"> • ... se zaveda, da so poslovne in komunikacijske norme v naši kulturi drugačne. • ... se zelo trudi, da bi se seznanil z našim pravnim in gospodarskim sistemom. • ... ceni naravo našega sprejemanja odločitev in tehnik managementa. • ... si prizadeva razumeti nekatere kulturne vrednote v naši državi. • ... se popolnoma zaveda in razume, da potrebujemo v primerjavi z njimi daljše in bolj podrobne razprave, preden se zavezemo k ukrepanju. • ... zdi se, da veliko ve o naši kulturi in načinu poslovanja. 			
29. Katsikeas, Skarmeas in Bello (2009)	»Psihična razdalja«: <i>Razlike med trgovskimi partnerji v kulturi, jeziku, pravnem in gospodarskem sistemu, poslovnih praksah ter drugih dejavnikov, na ravni države.</i>			
JIBS Ameriški uvozniki	Enako kot Skarmeas et al. (2008)	Reflektivna lestvica	- Izvoznikov oportunitizem - Zaupanje	(+) Potrjeno (-) Potrjeno
30. Lohtia, Bello in Porter (2009)	»Kulturna občutljivost«: <i>Enako kot Lohtia et al. (2005)</i>			
IMM Ameriški izvozniki	Enako kot Lohtia et al. (2005)	Reflektivna lestvica	- Zaupanje	(+) Potrjeno

Vir članka	<i>Poimenovanje in opredelitev konstrukta</i>			
	Operacionalizacija	Specifikacija konstrukta	Odvisne spremenljivke	Rezultati
31. Dow in Ferencikova (2010) IBR Tuja podjetja z neposrednimi naložbami na Slovaškem	<i>»Razdalja«:</i> <i>Ni podano</i>			
	Enako kot Dow in Karunaratna (2006): - Kulturna razdalja (na podlagi štirih Hofstedejevih dimenzij)	Indeks (Kogut & Singh, 1988) Indeks (Taras & Steele, 2006)	- Izbor trga za neposredne naložbe - Prednost vstopu na trg s skupnimi vlaganji pred podružnico v 100-odstotni lasti vlagatelja - Uspešnost tujih neposrednih naložb	(-) Ni potrjeno pri kulturni razdalji (-) Potrjeno pri drugih vidikih psihične razdalje (PR) (+) Potrjeno pri kulturni razdalji (+) Ni potrjeno pri drugih vidikih PR (-) Ni potrjeno pri kulturni razdalji (-) Potrjeno pri drugih vidikih PR
	- Drugi vidiki psihične razdalje (razlike v jeziki, veri, industrijski razvitosti, izobrazbi in stopnji demokracije)	Indeks (Dow & Karunaratna, 2006)		
32. Sousa in Lages (2011) IMR Portugalski izvozniki	<i>»Psihična razdalja«:</i> <i>Razdalja med domačo in tujo državo, ki se odraža v posameznikovem zaznavanju razlik v značilnostih države in značilnostih ljudi</i>			
	Stopnja, do katere zaznavajo domačo državo kot drugačno ali podobno tuji državi - Značilnosti države: <ul style="list-style-type: none"> • Stopnja gospodarske in industrijske razvitosti • Infrastruktura komuniciranja • Trženjska infrastruktura • Tehnične zahteve • Konkurenčnost trga • Zakonodaja 	Reflektivna lestvica	- Prilagoditev trženjske strategije (izdelka, trženjskega komuniciranja, cene, tržnih poti)	(+) Potrjeno za obe dimenziji psihične razdalje

Vir članka	<i>Poimenovanje in opredelitev konstrukta</i>			
	Operacionalizacija	Specifikacija konstrukta	Odvisne spremenljivke	Rezultati
Respondenti	- Značilnosti ljudi: <ul style="list-style-type: none"> • Dohodek na preivalca • Kupna moč porabnikov • Življenjski slogi • Preference porabnikov • Stopnja pismenosti in izobrazbe • Jezik • Vrednote, prepričanja, stališča in tradicije 			
33. Johnston, Khalil, Jain in Ming-Sung Cheng (2012)	<i>»Psihična razdalja«:</i> <i>Uvoznikovo zaznavanje razlik v poslovnem okolju kupca in prodajalca v mednarodnih menjalnih odnosih</i>			
	JIM Tajvanski uvozniki	- Kultura (tradicije, vrednote, jezik) - Sprejete poslovne prakse - Gospodarsko okolje - Pravni sistem	Reflektivna lestvica	Moderatorski učinek na vpliv: <ul style="list-style-type: none"> - pogostosti in dvo-smerne komunikiranja na zaupanje in zadovoljstvo - zaupanja in zadovoljstva na skupno delovanje z namenom doseganja ciljev na tržni poti
				(-) Potrjeno (-) Ni potrjeno
34. Griffith, Lee, Yeo in Calantone (2014)	<i>»Psihična razdalja«:</i> <i>Enako kot Evans in Mavondo (2002a)</i>			
	IMR Ameriški izvozniki	Enako kot Evans in Mavondo (2002a) in Evans et al. (2008)	Indeks	- Prilagajanje vedenja v odnosu - Prilagajanje podrobne opredelitve pogodbe
				(-) Ni potrjeno (-) Potrjeno

Vir članka	<i>Poimenovanje in opredelitev konstrukta</i>			
	Operacionalizacija	Specifikacija konstrukta	Odvisne spremenljivke	Rezultati
35. Håkanson (2014)	»Psihična razdalja«: <i>Vsota dejavnikov, ki vplivajo na tok in razlago informacij v tujo državo in iz nje</i>			
IMR Izvozniki in uvozniki iz 25 držav	Razvrstitev držav na podlagi njihove relativne psihične razdalje od domače države s pomočjo preproste primerjalne lestvice	Ni relevantno	- Trgovina z diferenciranimi/standardiziranimi izdelki	(+) Potrjeno: Izvoznikove zaznave psihične razdalje pomembnejše pri diferenciranih izdelkih; uvoznikove pa pri standardiziranih izdelkih
36. Nordman in Tolstoy (2014)	»Psihična razdalja odnosa (angl. relationship PD)«:			
IBR Švedska podjetja, aktivna na tujih trgih	Naslednji dejavniki so bili ovira v odnosu s tujim kupcem: - Jezik - Poslovna kultura	Reflektivna lestvica	- Medsebojna povezanost odnosov na tujem trgu - Prenos znanja	(+) Potrjeno (-) Ni potrjeno; povezava je pozitivna in statistično značilna
37. Sachdev in Bello (2014)	»Psihična razdalja«: <i>Težavnost vodenja poslov v jeziku tujega trga in splošno sprejete prakse</i>			
IBR Ameriški izvozniki	- Jezik države - Navade in vrednote ljudi - Način življenja in dela	Reflektivna lestvica	Moderatorski učinek na: - povezanost med značilnostmi izdelka in uporabo nadzora - povezanost med raznolikostjo okolja in uporabo nadzora - povezanost med značilnostmi izdelka in delitvijo informacij - povezanost med raznolikostjo okolja in delitvijo informacij	(-) Ni potrjeno (-) Ni potrjeno (-) Potrjeno (-) Ni potrjeno

1.1 Opredelitev konstrukta psihične razdalje

1.1.1 Ustreznost opredelitev glede na etimološki izvor pojma psihične razdalje

Kratek etimološki pregled nam pomaga bolje razumeti vsebino koncepta zaznane psihične razdalje, zato smo najprej pregledali izvor pojmov »psihično«, »zaznavanje« in »razdalja«. Beseda »psihično« izhaja iz grške besede *psychikos*, ki pomeni »duša« in se nanaša na kognitivne in moralne zmožnosti uma. Ta bistvena značilnost koncepta psihične razdalje vključuje pojem zaznavanja, saj je zaznavanje kognitivni proces izbiranja, urejanja in interpretiranja dražljajev (na primer zaznanih ali, v našem primeru, psihičnih dražljajev). Zgolj prisotnost zunanjih dejavnikov v okolju sama po sebi ne določa stopnje psihične razdalje. Zaznavanje razlik je tisto, kar oblikuje temelje psihične razdalje (Evans & Mavondo, 2002b).

Opredelitve zaznane psihične razdalje morajo torej vključevati pojem »zaznavanje«, saj ta razlikuje med objektivno in subjektivno ali zaznano psihično razdaljo. Toda pregled opredelitev konstruktov v Tabeli 1 kaže, da raziskovalci niso enotni. Nekateri avtorji so v svoje opredelitve vključili pojem zaznavanja (na primer Klein & Roth, 1990; Bello & Gilliland, 1997; Lee, 1998; Stöttinger & Schlegelmilch, 1998; Evans & Mavondo, 2002a, 2002b; Sousa & Bradley, 2005; Drogendijk & Slangen, 2006; Sousa & Lages, 2011), medtem ko ga drugi avtorji ne omenjajo, temveč psihično razdaljo merijo s subjektivnimi podatki (na primer Luo et al., 2001; Bello et al., 2003; Skarmeas et al., 2008; Katsikeas et al., 2009; Håkanson, 2014). Poleg tega nekateri avtorji izraz »kulturna razdalja« uporabljajo kot sopomenko psihični razdalji (Luo et al., 2001; Shoham & Albaum, 1995; Simonin 1999), medtem ko druge raziskave natančno ločijo med obema konstruktoma (Sousa & Bradley, 2006).

Nadaljnji etimološki pregled razkriva, da beseda »razdalja« izhaja iz latinske besede *distare*, ki pomeni »stati ločeno«. Razdalja je torej tisto, kar dve točki ločuje z določeno količino prostora (objektivno, fizično in/ali subjektivno [na primer kulturno]). Opredelitve psihične razdalje se najpogosteje nanašajo na razdaljo med domačim in tujim trgom, ki ta razkorak meri s pojmom »razlike« (angl. *difference*) (Klein & Roth, 1990; Bello & Gilliland, 1997; Luo et al., 2001; Bello et al., 2003; Evans & Mavondo, 2002a, 2002b; Evans & Bridson, 2005;

Sousa & Bradley, 2005, 2006; Drogendijk & Slangen, 2006; Sousa & Lages, 2011). Nekateri drugi raziskovalci uporabljajo enakovredne pojme, kot so »nepoznavanje« (angl. *unfamiliarity*) (Kim & Hwang, 1992), »različnost« (angl. *dissimilarity*) (Shoham & Albaum, 1995), »tujost« (angl. *foreignness*) (Stöttinger & Schlegelmilch, 1998) in »neskladnost« (angl. *inconsistency*) (Chelariu et al., 2006). Poleg tega v empirični literaturi zasledimo tudi konstrukte, ki pomenijo nasprotje psihični razdalji, kot so »kulturna občutljivost« (angl. *cultural sensitivity*) (Lohtia et al., 2005; Styles et al., 2008; Lohtia et al., 2009), »podobnost trga« (angl. *market similarity*) (Calantone et al., 2006) in »kulturna bližina« (angl. *cultural closeness*) (Solberg, 2008). Vse navedeno kaže, da raziskovalci niso enotni niti glede poimenovanja konstrukta, še manj glede njegove vsebinske opredelitve.

1.1.2 Managerska relevantnost opredelitve »razdalje« in »razlik«

Opredelitve konstrukta psihične razdalje smo analizirali tudi z zornega kota managerske relevantnosti. Izpostavimo lahko dve težavi, in sicer relevantnost »razdalje« in relevantnost »razlik«. Prvo vprašanje se nanaša na enoto analize, tj. na referenčni točki, ki ju raziskovalci uporabijo za opredelitev razdalje. Kot je bilo rečeno, večina raziskav opredeli psihično razdaljo kot razlike med domačim in tujim trgom. Po drugi strani pa Chelariu et al. (2006), Leonidou et al. (2006) in Katsikeas et al. (2009) ocenjujejo razlike med samimi partnerji v mednarodni menjavi. Oba pristopa sta lahko problematična. Primerjava tujega trga z domačim trgom ni nujno ustrezna za ocenjevanje zaznane psihične razdalje, saj se izvozni managerji navadno ne ukvarjajo s svojim domačim trgom in tako nimajo potrebnega izkustvenega znanja za primerjavo (Prime, Obadia & Vida, 2009). Poleg tega lahko omejitvev primerjave zgolj na razlike med poslovnima partnerjema vodi v izključitev dejavnikov tujega makro okolja, ki vplivajo na zaznavanje psihične razdalje. Yamin in Sinkovics (2006) predlagata tretjo enoto analize, in sicer primerjavo izkušenj podjetja na drugih trgih (vključno z domačim trgom) z izkušnjami podjetja na ciljnim tujem trgu. Ta enota analize je ustrežnejša za raziskovanje odnosov med izvozniki in uvozniki, saj upošteva dejanske izkušnje zaposlenih in zajema dražljaje psihične razdalje, ki so v čezmejnih diadnih odnosih tako notranji kot zunanji.

Podobno nekateri avtorji trdijo, da pri vstopu na nove tuje trge ni tako bistvena razdalja med domačo in tujo državo, temveč je pomembnejša razdalja med tujo državo, v katero podjetje šele vstopa, in tujo državo, s katero ima podjetje že precej izkušenj. Primerjava z domačo državo bo verjetno vodila v precenjevanje razdalje, s katero se podjetje sooča pri vstopanju na nove trge, zato lahko precenimo vpliv razdalje na uspešnost. Skladno s tem razmišljanjem v zadnjih letih v literaturi zasledimo tudi izraza »dodatna razdalja« (angl. *added distance*) in »dodatni dražljaji psihične razdalje« (angl. *added psychic distance stimuli*) (Hutzschenreuter, Kleindienst & Lange, 2014).

Opredelitve pogosto implicitno predpostavijo, da razlike zmanjšujejo skladnost in zato ovirajo poslovanje. Vendar prav vse razlike niso kritične za uspeh, poleg tega se nekatere razlike lahko dopolnjujejo in pozitivno vplivajo na tuje naložbe in uspešnost (Shenkar, 2001, 2012a, 2012b). Še več, tuje kulturno in poslovno okolje lahko kljub različnosti celo bolj spodbuja poslovanje kot domače okolje (Smith et al., 2011; Stahl & Tung, 2015). Na primer, poslovnež iz manj razvite države z avtoritativnim političnim režimom lahko zaznava, da je poslovanje v razviti državi z izobraznim prebivalstvom, dobro urejenim pravnim sistemom in splošno naklonjenostjo podjetništvu lažje kot v domači državi (Smith et al., 2011). Shenkar (2001, 2012a, 2012b) izpostavlja, da je pomembno poudariti razlike, ki povzročajo nesoglasja, trenja (angl. *friction*) ali ovire (angl. *drag*). Razlike v kulturi postanejo pomembne šele pri interakcijah med managerji, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij. Shenkar zato meni, da bi bilo namesto izraza »razdalja« bolje uporabiti izraz »trenje« (angl. *friction*), ki ga uporablja tudi Williamson (1975) v teoriji transakcijskih stroškov. Opredelitev psihične razdalje mora vključevati izzive, ki so dejansko povezani z dražljaji psihične razdalje. Razlike med trgi so ovira samo, če manager nima ustreznega zavedanja in razumevanja tujega trga (Nebus & Chai, 2014).

Prepoznavanje razlik, ki odločevalcem ne povzročajo potencialnih težav, je torej manj smiselno, saj managerje skrbijo predvsem tisti dejavniki, ki ustvarjajo razdaljo. Samo osem raziskav v Tabeli 1 eksplicitno sledi tej argumentaciji in v opredelitvi psihične razdalje omenja vprašanja, ki pomenijo oviro pri učenju o tujem okolju (Yamin & Sinkovics, 2006), »zaznana različnost v dimenzijah, ki vplivajo na način poslovanja« (Shoham & Albaum, 1995, str. 87), dejavnike, ki »ovirajo tok informacij med podjetjem in njegovim partnerskim okoljem« (Simonin, 1999, str. 472), »preprečevanje, odlašanje ali celo izkrivljanje toka

informacij med prodajalci in kupci, kar povzroča njihovo razdvojenost« (Leonidou et al., 2006), »skupek elementov, ki ovirajo tok informacij do določenega trga in z njega (Skarmeas et al., 2008), razlike, ki »podjetju otežijo ali povzročijo težave pri oblikovanju in uresničevanju mednarodnih poslovnih strategij« (Bello et al., 2003, str. 6), »neskladnosti med kognitivnimi okviri trgovinskih partnerjev« (Chelariu et al., 2006, str. 528) in »težavnost poslovanja v jeziku tujega trga« (Sachdev & Bello, 2014).

1.2 Operacionalizacija konstrukta psihične razdalje

1.2.1 Izbira postavk: psihična razdalja je več kot zgolj »kulturna« razdalja

Dileme pri operacionalizaciji so povezane z izbiro postavk, ki jih raziskovalci uporabljajo za operacionalizacijo konstrukta psihične razdalje. Nekateri raziskovalci obravnavajo psihično razdaljo kot kulturno razdaljo in izraza uporabljajo kot sopomenki (Shoham & Albaum, 1995; Lee, 1998; Simonin, 1999; Luo et al., 2001), medtem ko drugi raziskovalci natančno ločijo med obema konstruktoma. Po prvotni opredelitvi raziskovalcev švedske univerze v Uppsali je kulturna razdalja eden od sedmih objektivnih indikatorjev za operacionalizacijo psihične razdalje (Johansson & Vahlne, 1977). Gre torej za ožjo spremenljivko (Shenkar, 2001; 2012b; Dow & Karunaratna, 2006; Magnusson et al., 2008), kar je potrdilo več empiričnih študij (Dow, 2000; Nordström & Vahlne, 1994).

Shenkar (2001, 2012b) poudarja, da zgolj kulturna razdalja ne zajame vseh razdalj, ki jih morajo podjetja premagati pri mednarodnem delovanju, in da mora psihična razdalja vsebovati tudi dejavnike tujega gospodarskopравниh okolja in vprašanja, povezana s poslovnimi praksami na tujem trgu. Raziskave, ki proučujejo izključno vpliv kulturne razdalje (na primer Nes et al., 2007; Solberg, 2008; Zhang et al., 2003) ali operacionalizirajo psihično razdaljo kot kulturno razdaljo (Bello & Gilliland, 1997), zato ne zajamejo celovito vseh izzivov, s katerimi se soočajo podjetja pri mednarodnem poslovanju. Katsikeas et al. (2009) menijo, da mora širša operacionalizacija psihične razdalje vsebovati razlike v kulturi, jeziku, pravnem in gospodarskem sistemu, poslovnih praksah ter drugih dejavnikih na ravni države. Tudi Sousa in Bradley (2006) poudarjata pomen razlikovanja med kulturno in psihično razdaljo. Trdita, da je bistvena razlika med obema konceptoma v ravni analize: kulturna razdalja ocenjuje razdaljo med državami, medtem ko se psihična razdalja nanaša na posameznika in njegovo

interpretacijo resničnosti. V nasprotju z raziskavami, ki kulturno razdaljo obravnavajo kot del psihične razdalje (na primer Evans & Mavondo, 2002a), Sousa in Bradley (2006) predpostavita drugačno naravo povezanosti med konstruktoma. Trdita, da kulturna razdalja določa psihično razdaljo: večja kot je kulturna razdalja med domačim in tujim trgom, večja je psihična razdalja.

1.2.2 Vsebina postavk

Več avtorjev (na primer Lee, 1998; O'Grady & Lane, 1996) je izpostavilo potrebo po opredelitvi dejavnikov, ki določajo zaznano psihično razdaljo. Ti dejavniki predstavljajo »vsebino« ali sestavne dimenzije, ki se uporabljajo za opisovanje razdalje. Večina postavk se nanaša na tri glavne kategorije dejavnikov, ki sestavljajo razdaljo: razlike v kulturi, poslovnih praksah in okolju. Toda takšne taksonomije sestavin razdalje ne temeljijo na eksplicitni teoretični podlagi. Operacionalizacije konstrukta psihične razdalje se med raziskavami precej razlikujejo, saj avtorji upoštevajo različne vidike razlik. Na primer, Evans in Mavondo (2002a, 2002b) upoštevata deset vidikov razlik, ki jih razvrstita v dve glavni skupini: v kulturno in poslovno razdaljo. Sousa in Lages (2011) pa operacionalizirata psihično razdaljo s 13 vidiki razlik, ki se nanašajo na značilnosti države in značilnosti ljudi. Prav različnost sestavin v opredelitvah in operacionalizaciji psihične razdalje otežuje medsebojno primerjavo raziskav.

Podrobna analiza zlasti kategorije kulture odkriva nekaj teoretičnih nedoslednosti. V operacionalizaciji konstrukta zaznane psihične razdalje je kultura predstavljena skupaj z nekaterimi drugimi dimenzijami in se pogosto opira na dobro sprejete spremenljivke kulture, kot so »običaji«, »vrednote« in »jezik« (Bello et al., 2003; Bello & Gilliland, 1997; Simonin, 1999; Sousa & Bradley, 2005, 2006). Toda koncepti so slabo opredeljeni, kar je pri specifikaciji konstrukta z eno postavko še bolj problematično (na primer Drogendijk & Slangen, 2006; Shoham & Albaum, 1995). Podobno tudi pregled kategorije poslovnih praks kaže, da »poslovne prakse«, »delovni slogi« in »organizacijske prakse« zahtevajo dodatno specifikacijo, da bi pojasnili morebitne podobnosti ali razlike med temi izrazi. To velja tudi za koncepta »gospodarske razmere« in »gospodarska klima« v kategoriji okolja.

Podobno kot smo omenili že pri opredelitvi konstrukta, tudi operacionalizacija psihične razdalje v nekaterih raziskavah (na primer Ha et al., 2004; Sousa &

Bradley, 2005) ne upošteva relevantnosti postavk za managerje, zato nekatere proučevane razlike morda sploh niso relevantne za izvoznike (na primer podnebne razmere pri Sousi & Bradleyu, 2005). Toda težave niso povezane samo z vsebino posameznih postavk. Postavke za operacionalizacijo psihične razdalje v vseh raziskavah v Tabeli 1 so oblikovali raziskovalci. Prime et al. (2009) opozarjajo, da morajo postavke za operacionalizacijo psihične razdalje oblikovati subjekti – izvozni managerji, ki imajo izkušnje s tem pojavom, in ne raziskovalci. Izvozni managerji bi morali opredeliti dražljaje, ki povzročajo psihično razdaljo, saj je zaznavanje razlagalno in močno subjektivno. Dražljaji psihične razdalje se lahko od konteksta do konteksta razlikujejo. Na primer, dražljaji psihične razdalje, ki so relevantni v izvozni dejavnosti, se najverjetneje razlikujejo od dražljajev, ki so relevantni za podjetja z lokalnimi podružnicami na tujih trgih. Pomen upoštevanja konteksta izpostavljata tudi Nebus in Chai (2014), ki pravita, da mora psihična razdalja zajeti managerjeve zaznave tistih sestavin tujega okolja, ki so najbolj relevantne za sprejem določene poslovne odločitve. Vrsta poslovne odločitve vpliva na zaznavanje psihične razdalje, zato lahko manager pri različnih vrstah odločitve zaznava različno psihično razdaljo do istega tujega trga (Neubus & Chai, 2014). Bolj sistematično osredotočenost na upoštevanje konteksta priporočata tudi Harzing in Pudenko (2016), ki sta analizirala več kot 90 empiričnih raziskav o obliki vstopa mednarodnih podjetij na tuje trge. Avtorja ugotavljata, da velika večina teh raziskav temelji na konceptu kulturne razdalje, merjeni s Kogut-Singhovim indeksom, ki pa je slab napovedovalec načina vstopa na tuje trge in ne zajame vseh razlik, ki v resnici vplivajo na odločitev o obliki vstopa (na primer pravne omejitve glede načina vstopa).

1.3 Merjenje psihične razdalje

1.3.1 Merske lestvice z eno postavko

Tri raziskave v Tabeli 1 za merjenje zaznane psihične razdalje uporabljajo lestvico z eno samo postavko (Shoham & Albaum, 1995; Luo et al., 2001; Drogendijk & Slangen, 2006). Psihična razdalja je kompleksen pojav, zato zgolj z eno postavko ne moremo zajeti vseh vidikov razlik, ki povzročajo zaznano psihično razdaljo. Takšen pristop k merjenju psihične razdalje je povezan s težavo vprašanja z več razsežnostmi (angl. *double-barreled question*), pri katerem v enem vprašanju (oziroma postavki) postavimo dve ali še več vprašanj,

na katera bi respondent različno odgovoril. Tako oblikovano vprašanje ustvarja zmedo pri respondentih, saj ne vedo, kako naj odgovorijo (Churchill, 1996), interpretacija takšnih podatkov pa je seveda vprašljiva. Na primer, v raziskavi Drogendijka in Slangena (2006) so respondenti ocenjevali pojav, ki je bil opisan s 33 besedami in je vključeval več vidikov razlik v kulturi in poslovnih navadah. Predstavljamo si lahko, da je respondentom težko oceniti tako kompleksen pojav, če ga merimo na opisani način.

1.3.2 Specifikacija merske lestvice: reflektivna ali formativna merska lestvica?

Omeniti velja tudi neustrezno specifikacijo merskih lestvic za ocenjevanje zaznane psihične razdalje, kadar raziskovalci za merjenje zaznane psihične razdalje uporabijo reflektivne lestvice (latentne spremenljivke), ustrežnejši pa bi bil formativni instrument (indeks). Kriterij za določitev specifikacije merske lestvice je vrsta uporabljenih indikatorjev oziroma postavk. Diamantopoulos in Winklhofer (2001) trdita, da vzročni indikatorji povzročajo pojav in zato zahtevajo formativno mersko lestvico. V nasprotju s tem pa je reflektivna merska lestvica ustrezna, kadar pojav (latentna spremenljivka) povzroča reflektivne indikatorje. Opredelitve konstrukta v številnih raziskavah psihične razdalje, ki uporabljajo reflektivno mersko lestvico, kažejo, da postavke povzročajo pojav zaznane psihične razdalje. Na primer, Evans in Mavondo (2002a) opredelita zaznano psihično razdaljo kot razdaljo med domačim in tujim trgov, ki izhaja iz zaznavanja tako kulturnih kot tudi poslovnih razlik. Kulturne in poslovne razlike so zato vzročni indikatorji in zahtevajo formativno lestvico, kot jo uporabljata Evans in Mavondo (2002b).

Drugi kriterij za določitev pravilne specifikacije konstrukta se nanaša na oceno, ali vsi indikatorji skupaj naraščajo in upadajo. Za reflektivno mersko lestvico je značilno, da vsi indikatorji delujejo kot skupina: sprememba latentne spremenljivke povzroči naraščanje ali upadanje vseh indikatorjev. Nasprotno velja za formativno mersko lestvico, pri kateri so indikatorji neodvisne spremenljivke (Diamantopoulos, Riefler & Roth, 2008). Na primer, merska lestvica zaznane psihične razdalje, ki jo uporabita Sousa in Bradley (2005, 2006), vključuje postavke, kot so razlike v podnebnih razmerah in kupni moči. Uporaba reflektivne merske lestvice v tem primeru pomeni, da bi se država, ki ima več

razlik v podnebnih razmerah kot druga država, morala bolj razlikovati tudi po kupni moči. Ta predpostavka seveda ni sprejemljiva za vse trge, zato je v tem primeru priporočljivo uporabiti formativni konstrukt. Gre za pomembno vprašanje, saj so metodologi Burke Jarvis, McKenzie in Podsakoff (2003) pokazali, da se lahko rezultati raziskav spremenijo, če je merska specifikacija neustrezno izbrana. Psihična razdalja je skoraj vedno umeščena kot eksogeni konstrukt, zato vodi njegova neustrezna specifikacija v povečanje vrednosti regresijskih koeficientov, ki merijo vpliv psihične razdalje na odvisno spremenljivko. Diamantopoulos et al. (2008, str. 1210) takole pojasnijo težave, ki so povezane z neustrezno specifikacijo konstruktov:

»Reflektivno obravnavanje formativnega konstrukta znižuje varianco konstrukta, ker je varianca reflektivno merjenega konstrukta enaka skupni varianci njegovih meril, medtem ko varianca formativno merjenega konstrukta vključuje celotno varianco njegovih meril. Posledično, če neustrezna specifikacija zmanjšuje varianco eksogene spremenljivke, medtem ko varianca endogene spremenljivke ostane nespremenjena, ocena parametra njune povezanosti naraste.«

Iz tega lahko sklepamo, da so parametri v 20 raziskavah v Tabeli 1, ki raziskujejo vpliv psihične razdalje na odnose med izvoznikom in uvoznikom, precenjeni. To vzbuja dvom o rezultatih teh raziskav, saj ni mogoče ugotoviti, ali so značilne povezave, o katerih raziskave poročajo, posledica neustrezne specifikacije merila psihične razdalje.

1.3.3 Pristop k merjenju: zaznana ali objektivna merila psihične razdalje?

Večina raziskav v Tabeli 1 temelji na subjektivnem pristopu k merjenju psihične razdalje, pri katerem so respondente prosili, naj ocenijo svoje zaznavanje tega, kar Dow in Karunaratna (2006) imenujeta dražljaji psihične razdalje (angl. *psychic distance stimuli*). V literaturi je vse bolj prisotno soglasje, da je subjektivni pristop ustrezen, kadar želimo proučiti vpliv psihične razdalje na odločitve managerjev. Kljub temu nekatere raziskave uporabljajo objektivni pristop k merjenju psihične razdalje. Štiri raziskave v Tabeli 1 (Zhang et al., 2003; Nes et al., 2007; Dow & Karunaratna, 2006; Dow & Ferencikova, 2010) ocenjujejo kulturno razdaljo s pomočjo Kogut-Singhovega indeksa (1988), ki temelji na Hofstedejevih dimenzijah nacionalne kulture: porazdelitvi moči,

moškosti, individualizmu in izogibanju negotovosti. Ena raziskava (Ha et al., 2004) pa z uporabo kriterija, ki deli svet na bližnji in daljni, enači geografsko in kulturno razdaljo. Te štiri raziskave uporabljajo objektivni pristop k ocenjevanju psihične razdalje.

Shenkar (2001) tak pristop močno obsoja, saj ne odraža specifičnega managerjevega zaznavanja psihične razdalje. Zaznavanje psihične razdalje do določene države s strani zelo izkušenih izvoznih managerjev ni nujno enako razdalji, ki temelji na uporabi objektivnih meril. Izvozniki managerji so nenehno v stiku s tujimi trgi, kar vodi do pojava akulturacije (angl. *acculturation*), v katerem se managerji navadijo na tujo kulturo in prilagodijo poslovne prakse. Mezas et al. (2002) so empirično potrdili, da uporaba meril na ravni države ni ustrezna za opisovanje pojavov na ravni podjetja in da takšno merjenje lahko vodi do sistematičnih napak. Da uporaba objektivnih meril ni ustrezna, kaže tudi nedavna študija Håkanson in Ambosa (2010). Avtorja sta proučila povezanost med kulturno razdaljo, merjeno s Kogut-Singhvim indeksom, in zaznani psihično razdaljo. Ugotovila sta, da večja [objektivna] kulturna razdalja med dvema državama sicer prispeva k večji zaznani psihični razdalji, vendar je povezava med konstruktoma šibka. Stahl in Tung (2015) nadalje pravita, da opiranje raziskav na »univerzalne« dimenzije kulture ne upošteva edinstvenosti in kompleksnosti kultur ter se osredotoča na polariziran pogled na kulturo (na primer individualizem – kolektivizem). Takšno stereotipno gledanje je sicer do neke mere v pomoč, vendar ne zajame kompleksnosti kultur (Stahl & Tung, 2015). Podobno izpostavljata Nebus in Chai (2014), ko trdita, da v splošnem empirične študije na področju mednarodnega poslovanja v proučevanju koncepta psihične razdalje dajejo pretiran poudarek sami »razdalji« v konstrukt, manj pa se osredotočajo na psihične in psihološke vidike. Nebus in Chai primerjata objektivni in subjektivni pristop k merjenju psihične razdalje, pri čemer med drugimi izpostavljata slabosti obeh pristopov (Tabela 2).

Tabela 2: Kategorizacija operacionalizacij psihične razdalje v literaturi

Kategorija meril psihične razdalje	Objektivna merila na podlagi dejstev		Subjektivna, zaznavna merila	
	1. Kulturna razdalja	2. Objektivni dejavniki	3. Zaznavanje oddaljenosti države	4. Zaznavanje dejavnikov v zvezi z državo
Merilo	Indeks na podlagi razlik med domačo in ciljno tujo državo za vsako dimenzijo kulture	Indeks indikatorjev, ki se ne nanašajo zgolj na kulturo, temveč tudi na druge dejavnike, kot so politične, zgodovinske, družbene, jezikovne in geografske razlike	Respondente prosimo, da izbrane države umestijo v koncentrične kroge glede na subjektivno zaznano tujost trgov teh držav	Zaznave dejavnikov v zvezi z državo (kultura, politika, posel, vlada, geografija, jezik itd.)
Podatki	Na ravni države, sekundarni podatki za Hofstedejeve ali druge dimenzije kulture	Na ravni države, sekundarni podatki	Primarni podatki, ki omogočajo zemljevid zaznanih razdalj med državami	Primarni podatki o stopnji zaznanih razlik med državami
Prispevek	Upošteva, da na odločanje vplivajo tudi drugi dejavniki, ne zgolj ekonomski	Poleg kulture upošteva še druge dejavnike, ki vplivajo na odločanje	Upošteva zaznave managerjev pri merjenju psihične razdalje	Upošteva managerjeve zaznave sestavin tujega okolja
Predpostavke	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kultura je osrednja sestavina psihične razdalje 2. Z vidika managerjev je osnova vedno zgolj kultura države proučevanega podjetja 3. Dimenzije kulture se niso spremenile, odkar so bili zbrani podatki 	Dejavniki, ki jih izbere raziskovalec, so najpomembnejši za vse managerje in za vse odločitve	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vse razlike na ravni države so zajete z enim samim številom 2. Ugotavlja, kakšne so zaznane razlike med državami, ki pa niso nujno razlike, ki vplivajo na managerjevo odločitev 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merjenje zaznav se nanaša na dejavnike, ki jih izberejo raziskovalci, ne respondenti 2. Domneva, da so razlike med posamezniki majhne in slučajne

Kategorija meril psihične razdalje	Objektivna merila na podlagi dejstev		Subjektivna, zaznavna merila	
	1. Kulturna razdalja	2. Objektivni dejavniki	3. Zaznavanje oddaljenosti države	4. Zaznavanje dejavnikov v zvezi z državo
Slabosti	Ne upošteva velike raznolikosti izkušenj in zaznav managerjev-odločevalcev	Ne upošteva, da je pomembnost dejavnikov v zvezi z državo odvisna od managerjeve odločitve	Ne ugotavlja, katere specifične dejavnike v zvezi z državo managerji zaznavajo kot pomembne	Subjekti niso managerji, ki sprejemajo odločitve
Primeri	Kogut & Singh (1988)	Dow & Karunaratna (2006)	Stöttinger & Schlegelmilch (1998)	Evans & Mavondo (2002b); Håkanson & Ambos (2010)

Vir: J. Nebus in K. H. Chai, Putting the "psychic" back in psychic distance: Awareness, perceptions, and understanding as dimensions of psychic distance, 2014, str. 10.

Temeljna težava pa je, da postopki razvoja merske lestvice ne upoštevajo zaznane narave tega pojava. Opredelitve zaznane psihične razdalje vključujejo pojem "zaznavanje", ki razlikuje med objektivno in subjektivno (ali »zaznano«) psihično razdaljo. Zaznavanje je pojasnjevalno in zelo subjektivno, saj nanj vplivajo posameznikove izkušnje in njegovi sistemi kulturnih vrednot (Swift, 1999). Zaznana psihična razdalja se nanaša na odločevalčevo dejansko zaznavanje dražljajev psihične razdalje (Dow & Karunaratna, 2006), tj. dejavnikov na makro ravni, kot so kultura, poslovne prakse ali dejavniki okolja, ki oblikujejo kontekst, znotraj katerega se oblikuje managerjevo zaznavanje psihične razdalje. Zaradi tega bi morali biti odločevalci že od prvega koraka vključeni v razvoj merske lestvice zaznane psihične razdalje. Če respondenti dobijo seznam dejavnikov, oblikovanih na podlagi literature, in jih prosimo, naj ocenijo stopnjo zaznane razdalje, raziskovalčeva a priori konceptualizacija psihične razdalje omejuje subjektivni vidik takšne zaznane psihične razdalje. Takšen pristop ne more v celoti obravnavati subjektivnosti sestavin razdalje. Toda prav upoštevanje subjektivnosti zaznavanja dražljajev psihične razdalje je ključnega pomena, saj se odločevalci sami soočajo z možnimi težavami, ki izhajajo iz njihovega zaznavanja psihične razdalje, in bi tako morali znati identificirati, od kod te težave izvirajo. Harzing in Pudelko (2016) svetujeta

raziskovalcem, da (ponovno) postanejo boljši poslušalci in se osredotočajo na tiste pojave in spremenljivke, ki so v resnici pomembni za managerje.

1.3.4 Časovna točka merjenja psihične razdalje

Shenkar (2001, 2012b) opozarja, da se zaznana psihična razdalja med dvema trgovca lahko spreminja v času, razlikuje pa se lahko tudi znotraj države in v samem podjetju. Raziskave, ki temeljijo na uporabi Kogut-Singhovega indeksa (na primer Zhang et al., 2003; Nes et al., 2007), implicitno predpostavljajo, da ni razlik med nacionalno kulturo in kulturo podjetja. Zanimarjivo tudi dejstvo, da se zaznavanje psihične razdalje lahko razlikuje že znotraj posameznega podjetja, saj so zaznave individualne. To vodi do logičnega sklepa, da je najbolj ustrezno meriti psihično razdaljo na podlagi zaznav managerjev v času njihovega sprejemanja odločitev (Dow & Karunaratna, 2006). Žal pa ima takšen pristop pomembne omejitve. Raziskovalci imajo le redko možnost proučevati zaznave odločevalcev neposredno pred sprejemom odločitve. Alternativna možnost je, da zaznave proučujemo po sprejemu odločitve, vendar to sproža drugo težavo, in sicer vprašanje ugotavljanja vzročnosti. Ni mogoče ugotoviti, ali so zaznave vplivale na odločitev ali so nasprotno izkušnje po sprejemu odločitve vplivale na zaznave (Dow & Karunaratna, 2006). Dow in Karunaratna (2006) vidita rešitev teh težav v razdelitvi psihične razdalje na zaporedje dveh povezanih konstruktov, in sicer dražljaje psihične razdalje in psihično razdaljo. Dražljaji psihične razdalje so dejavniki na makro ravni, ki vplivajo na psihično razdaljo, tj. na managerjevo zaznavanje psihične razdalje. Avtorja merita samo dražljaje psihične razdalje, pri čemer uporabljata objektivni pristop.

1.4 Vpliv psihične razdalje na odvisne spremenljivke

Na koncu smo pregledali ugotovitve raziskav, ki so proučevale povezanost psihične razdalje (ali sorodnega konstrukta) z različnimi odvisnimi spremenljivkami v kontekstu odnosa med izvoznikom in uvoznikom. Raziskovalci so najpogosteje raziskovali vpliv psihične razdalje na zaupanje, zavezanost, prilagajanje sestavin trženjskega spleta in uspešnost. Druge proučevane odvisne spremenljivke so zadovoljstvo, norme, oportunitizem in komunikacija. Tabela 3 povzema ugotovitve raziskav o vplivu psihične razdalje na najpogosteje preučevane odvisne spremenljivke v odnosih izvoznik – uvoznik.

Pri raziskavah, ki preiskujejo vpliv kulturne občutljivosti (Lohtia et al., 2005, 2009; Styles et al., 2008) ali vpliv podobnosti trga (Calantone et al., 2006), smo znake raziskovalnih domnev obrnili, saj omenjena konstrukta obravnavamo kot nasprotje psihične razdalje. Pri analizi smo se osredotočili na neposredne vplive psihične razdalje na odvisne spremenljivke.

Tabela 3: Povzetek ugotovitev raziskav o vplivu psihične razdalje

Odvisna spremenljivka	Število raziskav	Domnevna povezava	Potrjena	Ni potrjena
Zaupanje	6	5 (-) in 1 (+)	4 (-)	1 (-) in 1 (+)
Zavezanost	4	(-)	3	1
Prilagajanje sestavin trženjskega spleta	4	4 (+)	4	0
Uspešnost	4	3 (-) in 1 (+)	1 (-) in 1 (+)	2 (-)
Zadovoljstvo	3	(-)	3	0
Norme	2	1 (-) in 1(+)	0	2
Oportunizem	2	(+)	2	0
Komunikacija	2	(-)	1	1

Nizka stopnja ponovitev raziskav o vplivu psihične razdalje na nekatere odvisne spremenljivke (na primer na zadovoljstvo, norme, oportunizem in komunikacijo) otežuje opredelitev trdne nomološke mreže konstrukta. Pomanjkanje močnih teoretičnih temeljev se odraža v nasprotujočih si raziskovalnih domnevah za pomembne odvisne spremenljivke, kot so zaupanje, uspešnost in norme. Kot je razvidno iz Tabele 3, so raziskovalci najpogosteje predpostavili negativne posledice psihične razdalje: psihična razdalja naj bi zmanjševala zaupanje, zavezanost, zadovoljstvo in uspešnost, ovirala komunikacijo med partnerjema in spodbujala oportunistično vedenje.

Ugotovitve raziskav so pogosto neenotne. Več raziskav je potrdilo negativno povezanost psihične razdalje z zaupanjem (Nes et al., 2007; Styles et al., 2008; Katsikeas et al., 2009; Lohtia et al., 2009), vendar ne vse (Zhang et al., 2003; Leonidou et al., 2006). Podobno velja za vpliv psihične razdalje na zavezanost. Največ razhajanj je pri vplivu psihične razdalje na uspešnost. Dve raziskavi sta potrdili povezanost psihične razdalje z uspešnostjo, pri čemer je ena potrdila negativno povezanost (Chelariu et al., 2006), druga pa pozitivno (Evans & Mavondo, 2002b). Preostali dve raziskavi nista potrdili negativne povezanosti (Stöttinger & Schlegelmilch, 1998; Calantone et al., 2006).

Po drugi strani večjo enotnost ugotovitev zasledimo pri raziskavah o vplivu psihične razdalje na prilagajanje trženjskega spleta, zadovoljstvo in oportunizem. Raziskave so potrdile, da psihična razdalja pozitivno vpliva na prilagajanje trženjskega spleta (Evans & Bridson, 2005; Sousa & Bradley, 2005; Calantone et al., 2006; Sousa & Lages, 2011), spodbuja oportunistično vedenje (Lee, 1998; Katsikeas et al., 2009) in zmanjšuje zadovoljstvo (Leonidou et al., 2006; Katsikea et al., 2007; Skarmeas et al., 2008). Toda veljalo bi ponovno opozoriti, da so bile omenjene odvisne spremenljivke le redko vključene v pretekle raziskave, kar še zlasti velja za oportunizem in zadovoljstvo, zato niti v primeru enotnih ugotovitev raziskav ne moremo podati trdnih sklepov o vlogi psihične razdalje v odnosu izvoznik – uvoznik.

Neenotne ugotovitve raziskav zmanjšujejo pojasnjevalno moč psihične razdalje, saj ne ponujajo jasnega odgovora, kakšen je resnični vpliv psihične razdalje na odnos med izvoznikom in uvoznikom. Na osnovi obstoječe literature in podatkov je težko ugotoviti, ali so neenotne ugotovitve raziskav posledica dejanskega vpliva psihične razdalje ali posledica razlik v opredelitvi, operacionalizaciji in merjenju psihične razdalje.

1.5 Povzetek ključnih ugotovitev na podlagi pregleda empirične literature

Pregled literature kaže, da so z raziskovanjem psihične razdalje in njenega vpliva na odnose izvoznik – uvoznik povezane resne težave. Raziskovalci predlagajo **različne opredelitve psihične razdalje** in niso enotni niti pri poimenovanju konstrukta. Čeprav večina obravnavanih raziskav proučuje psihično razdaljo, nekateri raziskovalci obravnavajo kulturno razdaljo kot sopomenko ali nadomestek psihične razdalje. Tretji pa namesto psihične razdalje ali kulturne razdalje proučujejo sorodne koncepte, kot sta nepoznavanje lokacije in zaznana tujost. V nasprotju s temi raziskavami, ki poudarjajo razdaljo, se nekateri osredotočajo na kulturno občutljivost, kulturno bližino in podobnost trga. Različna poimenovanja in opredelitve sorodnih konstruktov ustvarjajo nepotrebno zmedo in močno otežujejo primerljivost raziskav.

Nekatere opredelitve konstrukta psihične razdalje **ne vključujejo zaznavanja**, ki pomeni bistveno značilnost psihične razdalje. Opredelitvam in operacionalizaciji

konstrukta psihične razdalje lahko pogosto očitamo **pomanjkanje managerske relevantnosti**, saj referenčni točki za opredelitev razdalje (domači trg – tuji trg) in vsebina nekaterih razlik ne upoštevajo izkušenj in izzivov, s katerimi se izvozniki v resnici srečujejo pri poslovanju na tujih trgih. Operacionalizacije niso dovolj teoretično utemeljene. **Merjenja konstrukta so heterogena** (merjenje z eno ali več postavkami; subjektivni in objektivni pristop k merjenju). Zaradi **neustrezne specifikacije** konstrukta psihične razdalje so merske lestvice pogosto neustrezne, kar zmanjšuje zaupanje v ugotovitve raziskav. Razvoj merskih lestvic ne upošteva psihološke oziroma zaznane narave konstrukta, saj so merske postavke oblikovali raziskovalci in ne izvozniki. Raziskave o vplivu psihične razdalje na odvisne spremenljivke so razdrobljene, njihove **ugotovitve pa pogosto neenotne**.

Verjamemo, da različne opredelitve, operacionalizacije in merjenja psihične razdalje prispevajo k neenotnim ugotovitvam raziskav. Vendar na tej stopnji ni mogoče ugotoviti, koliko so razlike v rezultatih raziskav posledica resničnega vpliva psihične razdalje in koliko so posledica različnih opredelitev in merskih lestvic. Zato predlagamo, da se vrnemo k temeljem raziskav na terenu in uporabimo kvalitativni pristop, pri katerem bodo izvozniki sami opredelili dražljaje psihične razdalje, ki so relevantni za njihove čezmejne odnose. To nam bo omogočilo ustrežnejšo opredelitev psihične razdalje in nam v nadaljevanju pomagalo pri razvijanju merske lestvice psihične razdalje, ki upošteva zaznano naravo pojava.

2 KVALITATIVNA RAZISKAVA PSIHIČNE RAZDALJE V SLOVENIJI

Kolikor nam je znano, v Sloveniji še ni bila izvedena raziskava na terenu, ki bi proučila vsebino psihične razdalje. Menimo, da je glede na cilje te raziskave, tj. proučiti koncept psihične razdalje, ustrezen kvalitativen induktiven pristop. Če je zaznavanje bistvena značilnost psihične razdalje, morajo vsebino pojava opredeliti izvozniki in ne raziskovalci. Stahl in Tung (2015) priporočata poglobljeno kvalitativno raziskovanje, ki omogoči boljše razumevanje kulture in medkulturne dinamike. Potreben je t. i. notranji ali emični pristop (angl. *emic approach*), ki ponuja vpogled v kulturne razlike in kompleksnosti, saj temelji na pomenih in razlagah pripadnikov določene kulture. Avtorja sta pregledala 156 raziskav o kulturi na področju mednarodnega poslovanja in med njimi našla le pet kvalitativnih raziskav (Stahl & Tung, 2015).

Ob upoštevanju narave proučevanega problema nam je kvalitativen induktiven pristop omogočil izvajanje preiskave na ravni, ki je bližje preučevanim kompleksnim pojavom. Natančneje, kot opozarja Gilliland (2003, str. 57): »Metodologije v praksi utemeljene teorije induktivno izpeljejo okvire tako, da neposredno raziskujejo pojav. Takšni pristopi imajo več prednosti. Zaradi kodiranja in kategoriziranja podatkov na ravni analize, ki je tesno povezana s pojavom, nastali okvir »ustreza« realnosti proučevanega pojava. Po drugi strani pa ima okvir zaradi svoje ustreznosti visoko stopnjo praktične uporabnosti.« Gummesson (2000), eden izmed zagovornikov v praksi utemeljene teorije, poudarja pomen vpletenosti raziskovalcev v resnični svet, kar omogoča razvijanje novih teorij in konceptov.

V praksi utemeljena teorija je raziskovalna metoda, katere namen je razvoj teorije, ki temelji na empiričnih podatkih. Poudarek ni na načinu zbiranja podatkov, temveč na analizi zbranih podatkov. Pri metodi v praksi utemeljene teorije izpeljemo koncepte iz empiričnih podatkov, jih povezujemo in po potrebi preoblikujemo na podlagi nenehne primerjave z drugimi podatki. Opisana metoda lahko vodi do pomembnih ugotovitev na področjih, ki so povezana s kompleksnimi pojavi, kot so odnosi med ljudmi oziroma poslovnimi partnerji v kontekstu izvoznik – uvoznik. Čeprav je metoda v praksi utemeljene teorije ena izmed najstarejših kvalitativnih raziskovalnih metod in pogosto uporabljena na področju sociologije in zdravstva, pa je njena uporaba v raziskavah na področju

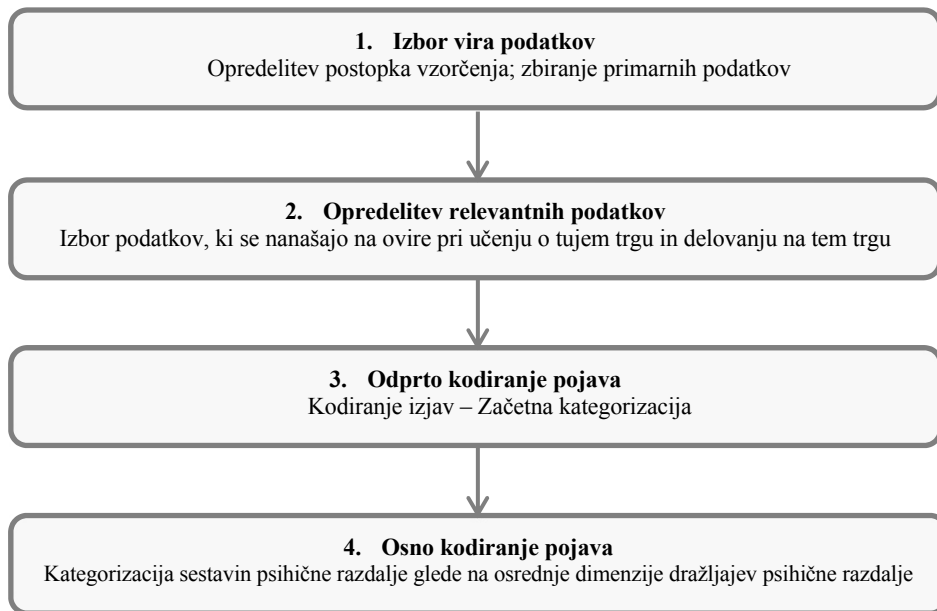
managementa in trženja presenetljivo redka (Geiger & Turley, 2003). V zadnjih letih pa postaja ta metoda vedno bolj priznana kvalitativna raziskovalna metoda tudi na področju poslovnih ved (Eriksson & Kovalainen, 2008). Metodologija v praksi utemeljene teorije se od drugih kvalitativnih metod (na primer študije primerov, etnografija, narativne študije ipd.) razlikuje po tem, da nenehno prepletanje in povezovanje zbiranja in analize podatkov sledi specifičnemu in dokaj formaliziranemu procesu, končni rezultat pa je razvoj nove teorije (Eriksson & Kovalainen, 2008). Proces izvedbe metode v praksi utemeljene teorije prikazujemo v nadaljevanju pri opisu načrta kvalitativne raziskave.

2.1 Načrt kvalitativne raziskave

Pri načrtovanju in izvedbi kvalitativne raziskave smo sledili priporočilom literature (Strauss & Corbin, 1998; Geiger & Turley, 2003; Corbin & Strauss, 2014). Slika 5 prikazuje štiri temeljne korake našega raziskovalnega procesa po Straussu in Corbinu. V nadaljevanju sledi podrobnejši opis posameznih korakov.

Postopek vzorčenja in značilnosti vzorca. Kot vzorčni okvir smo uporabili bazo slovenskih izvoznikov SLO-EXPORT, pri izbiri vzorčnih enot – podjetij pa smo upoštevali več kriterijev: podjetje je moralo (1) izvažati v vsaj tri države, (2) biti vsaj tri leta prisotno na tujih trgih, (3) z izvozom ustvariti najmanj 10 % celotnih prihodkov in (4) imeti vsaj 10 zaposlenih. Z določitvijo teh kriterijev smo se izognili neizkušenim respondentom, ki bi se pri pojasnjevanju težav na tujih trgih osredotočali na svoje organizacijske težave, kar bi nam otežilo preiskovanje psihične razdalje. Poleg omenjenih kriterijev smo želeli maksimirati raznolikost sodelujočih, da bi pridobili širši vpogled v možne sestavine psihične razdalje, zato smo v raziskavo vključili podjetja različnih velikosti, dejavnosti, izdelkov in izkušenj s poslovanjem na tujih trgih. Postopek vzorčenja smo končali, ko smo dosegli stopnjo zasičenosti in nadaljnje pridobivanje podatkov ni več prispevalo k boljšemu razumevanju proučevanega pojava.

Slika 5: Koraki v procesu induktivnega raziskovanja



Vir: Prirejeno po A. Strauss in J. Corbin, Basics of qualitative research, 1998; J. Corbin in A. Strauss, Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory, 2014.

Naš končni vzorec je sestavljalo 11 izvoznikov v izbranih slovenskih podjetjih. Velikost vzorca je v skladu z velikostjo vzorcev, ki jih strokovnjaki priporočajo za namene preiskovalne raziskave (McCracken, 1988, str. 17). Pri določitvi velikosti vzorca velja nepisano pravilo, da mora raziskovalec ravnati kar se da razumno; poiskati mora najmanjši vzorec, ki omogoča dovolj kakovostne podatke. Literatura ne navaja pravila za določitev velikosti vzorca pri izvedbi kvalitativne raziskave, saj je to odvisno od kompleksnosti konkretnega proučevanega problema. Miles in Huberman (1994) menita, da je lahko raziskava z več kot 15 vzorčnimi enotami neobvladljiva. Poleg tega raziskovalec s povečanjem velikosti vzorca pridobi vsebinsko manj bogate informacije (Miles, Huberman & Seldaña, 2013).

Tabela 4: Značilnosti vzorca podjetij, vključenih v kvalitativno raziskavo

Podjetje	Ozadje sodelujočih	Dejavnosti in velikost podjetja	Izdelek in izvozne izkušnje
A	Področni vodja prodaje, 10 let izvoznih izkušenj	Kemična in gumarska dejavnost Prodaja: 22,1 mio EUR Zaposleni: 290	Izolacije % izvoza: 21 Število izvoznih trgov: 14
B	Referent zunanje trgovine, 26 let izvoznih izkušenj	Lesnopredelovalna industrija Prodaja: 8,1 mio EUR Zaposleni: 180	Pohištvo in oprema % izvoza: 60 Število izvoznih trgov: 16
C	Vodja trženja, 6 let izvoznih izkušenj	Kovinskopredelovalna industrija Prodaja: 9 mio EUR Zaposleni: 125	Hidravlična dvigala % izvoza: 86 Število izvoznih trgov: 32
D	Direktor, 10 let izvoznih izkušenj	Strojegradnja Prodaja: 2,6 mio EUR Zaposleni: 43	Kovinski izdelki in oprema % izvoza: 92 Število izvoznih trgov: 3
E	Vodja prodajne operative, 25 let izvoznih izkušenj	Kovinskopredelovalna industrija Prodaja: 140 mio EUR Zaposleni: 474	Kovinski izdelki in oprema % izvoza: 63 Število izvoznih trgov: 23
F	Vodja zunanje trgovine, 19 let izvoznih izkušenj	Energetika Prodaja: 4 mio EUR Zaposleni: 42	Elektro strojna oprema % izvoza: 35 Število izvoznih trgov: 8
G	Asistent v prodaji, 11 let izvoznih izkušenj	Distribucija elektronskih komponent Prodaja: 4,5 mio EUR Zaposleni: 14	Elektronske komponente % izvoza: 12 Število izvoznih trgov: 3
H	Vodja strateških programov, 3 leta izvoznih izkušenj	Kemijska proizvodnja Prodaja: 7 mio EUR Zaposleni: 60	Kemični izdelki % izvoza: 40 Število izvoznih trgov: 6
I	Izvršni direktor, 25 let izvoznih izkušenj	Livarstvo Prodaja: 1,2 mio EUR Zaposleni: 20	Ulitki % izvoza: 50 Število izvoznih trgov: 4
J	Član uprave, 15 let izvoznih izkušenj	Trgovina Prodaja: 138 mio EUR Zaposleni: 171	Metalurški izdelki % izvoza: 50 Število izvoznih trgov: 14
K	Referent prodaje, 12 let izvoznih izkušenj	Turizem, gostinstvo, medicina Prodaja: 11,7 mio EUR Zaposleni: 346	Zdravilišče, turizem % izvoza: 10 Število izvoznih trgov: 15

Tabela 4 prikazuje ključne značilnosti vzorca. Osem podjetij posluje v različnih predelovalnih dejavnostih, kot so kovinskopredelovalna industrija,

lesnopredelovalna industrija in proizvodnja kemičnih izdelkov, dve podjetji se ukvarjata s trgovino na debelo, eno podjetje pa deluje na področju turizma in gostinstva. Po številu zaposlenih vzorec zajema podjetja različnih velikosti: pet majhnih (10–49 zaposlenih), tri srednje velika (50–249 zaposlenih) in tri velika podjetja (250 zaposlenih in več). Sodelujoča podjetja so v letu pred izvedeno raziskavo v povprečju ustvarila 47 % celotne prodaje z izvozom, pri čemer se deleži izvoza med podjetji precej razlikujejo in gibljejo od 10 % do več kot 90 %. V povprečju so podjetja poslovala na 12 tujih trgih; najmanj na treh in največ na 32 tujih trgih.

Udeleženci globinskih pogovorov so bile osebe, ki so v izbranih podjetjih odgovorne za izvoz. V času izvedbe raziskave so sogovorniki imeli v povprečju 15 let izkušenj z izvozom, vendar ne nujno v podjetju, v katerem so bili trenutno zaposleni. Sogovorniki so zasedali delovna mesta na različnih ravneh odločanja. Osem udeležencev je bilo na vodilnih mestih (direktor ali izvršni direktor, član uprave, vodje), preostali trije udeleženci pa so bili referenti.

Opomnik za intervju. Opomnik za intervju je bil sestavljen iz dveh temeljnih delov (Priloga 2). Prvi del se je nanašal na značilnosti podjetja in sogovornika, drugi del pa je bil vsebinski in se je nanašal na odnose z vsemi uvozniki oziroma tujimi distributerji, s katerimi sogovornik osebno dela. V tem delu smo sogovornike prosili, da opišejo največje težave pri poslovanju na tujih trgih in pojasnijo, s katerimi državami najraje delajo, ali je po njihovih izkušnjah z določenimi državami težko delati in s katerimi poslovnimi partnerji najraje delajo. V tem sklopu smo želeli pridobiti tudi vpogled, kako rešujejo morebitne težave, kakšno je zaupanje med poslovnimi partnerji, morebitne negativne izkušnje in dolgoročnost odnosov. S takšnim usmerjanjem pogovora smo zagotovili, da so imeli sogovorniki v mislih sestavine pojava, ki smo ga želeli bolje razumeti. Namesto da bi sogovornikom zgolj prikazali dimenzije psihične razdalje, ki jih navaja literatura, je bil naš cilj razviti sestavine psihične razdalje, utemeljene v lastnem jeziku izvoznikov. Težave so morale biti specifične za tuje trge, zato smo izključili dejavnike, kot je neposredna konkurenca, ter notranje dejavnike, kot je pomanjkanje konkurenčnosti njihove ponudbe, saj se podjetja s tovrstnimi težavami srečujejo tudi v Sloveniji. Vprašanja smo previdno oblikovali, da bi pridobili odgovore nevsiljivo in brez usmerjanja, s čimer smo se izognili potencialnim pastem »aktivnega poslušanja« (McCracken, 1988, str. 21).

Analiza in interpretacija. Intervjuje smo izvedli v slovenskem jeziku; njihova povprečna dolžina je bila 60 minut. Vse intervjuje smo posneli in dobesedno prepisali, zapise pa so lahko sogovorniki naknadno dopolnili in popravili. Zapise smo nato individualno in neodvisno pregledali (vsak raziskovalec posebej) in na podlagi pregleda literature ocenili, ali se opisani dejavniki nanašajo na vprašanja, ki tvorijo »ovire pri učenju o [tujem] trgu in tamkajšnjem delovanju« (O'Grady & Lane, 1996, str. 330). Na primer, če je vir podatkov vključeval izjavo »Na trgih, ki so manj transparentni, so problem tvegana plačila«, smo to izjavo vključili v nabor podatkov za nadaljnjo analizo. Nato smo primerjali nabor podatkov posameznih raziskovalcev in sporazumno odpravili neskladnosti med interpretacijami.

Sledil je postopek odprtega kodiranja ob upoštevanju metode nenehnega primerjanja (Strauss, 1987; Corbin & Strauss, 2014). Ta metoda za urejanje podatkov predlaga ponavljajoč postopek, pri katerem vsako izjavo najprej analiziramo posamično in nato primerjamo s predhodno analiziranimi izjavami. Namen tega postopka je, da identificiramo kategorije, ki vsebujejo podobnosti in razlike med izjavami (Strauss & Corbin, 1998; Corbin & Strauss, 2014). V tem postopku analiziramo prvo izjavo in ji dodelimo oznako. Naslednjo izjavo najprej primerjamo s prvo izjavo. Če sta izjavi podobni, ji dodelimo isto oznako. Izjava dobi novo oznako takrat, kadar sta izjavi različni. Postopek nato ponovimo za vse nadaljnje izjave. Izjave, ki so razvrščene pod isto oznako, morajo odražati isti pojav. Kategorij in pripadajočih oznak nismo določili vnaprej, temveč smo jih izpeljali iz analize vsake izjave. To je skladno z načeli v praksi utemeljene teorije, pri kateri koncepte izpeljemo iz empiričnih podatkov (Geiger & Turley, 2003, str. 581).

Naslednja stopnja analitičnega postopka je osno kodiranje, pri katerem odkrivamo povezave višjega reda med kategorijami (Geiger & Turley, 2003, str. 585). Strauss in Corbin (1998) priporočata, da raziskovalci najdejo osnovne skupne dejavnike, ki pojasnjujejo pojav, zato smo oblikovali šest kategorij vzdolž dveh dimenzij. Prva dimenzija obsega pretežno kulturna vprašanja (tj. vzorci razmišljanja, vedenje in jezik, ki prevladujejo na tujih trgih). Druga dimenzija vključuje vprašanja, ki so povezana s poslovnim okoljem in praksami (tj. odnosi s poslovneži, razlike v poslovnih praksah in razlike v makro okolju).

Zanesljivost naših ugotovitev smo preverili s pomočjo triangulacije in ponovitve (Miles & Huberman, 1994; Miles et al., 2013; Strauss & Corbin, 1998; Corbin & Strauss, 2014). Za nadaljnje izboljšanje vsebinske veljavnosti smo zapise pogovorov in ugotovitve ponovno predložili udeležencem. Tako smo želeli zagotoviti, da v raziskavi prepoznane dimenzije psihične razdalje in njihovi opisi pravilno odražajo razmere, s katerimi se soočajo udeleženci pri poslovanju na tujih trgih. Sogovorniki so se večinoma strinjali s pomenom sestavin psihične razdalje, potrebne so bile le manjše spremembe v ubeseditvi in ponazoritvah. Tabela 5 prikazuje osrednje dimenzije zaznane psihične razdalje in z njimi povezane sestavine.

Tabela 5: *Osrednje dimenzije dražljajev psihične razdalje in z njimi povezane sestavine*

Osrednje dimenzije dražljajev psihične razdalje	SESTAVINE (Število podjetij z navedbo/Število podjetij v vzorcu)
KULTURA	Vzorci razmišljanja (4/11)
	Vedenjski vzorci (3/11)
	Jezik (3/11)
POSLOVNE PRAKSE IN OKOLJE	Osebni odnosi s poslovneži (8/11)
	Lokalne poslovne prakse (6/11)
	Makro okolje (8/11)

2.2 Ugotovitve kvalitativne raziskave

2.2.1 Izzivi, ki izhajajo iz kulture

Čeprav je kultura ključna spremenljivka v mednarodnem trženju (Craig, Greene & Douglas, 2005; Johansson, 2009; Usunier & Lee, 2009, 2013), literatura ne ponuja enotne opredelitve tega koncepta (Rašković & Svetličič, 2011a). Kulturo lahko razumemo kot večdimenzionalni družbeni konstrukt, ki je sestavljen iz niza prepletenih in soodvisnih elementov (Makovec Brenčič et al., 2009). Nanaša se na sistem prepričanj, vrednot, norm, pričakovanj in vzorcev vedenja, ki so skupni pripadnikom neke družbe (Zagoršek & Štemberger, 2005). Čeprav ne temelji vse na kulturi, ima kultura močan vpliv na vse vidike skupnega in posredovanega vedenja v družbi. Linton (1945) razlikuje med medsebojno povezanim vedenjem

v nekem kulturnem okolju, ki je implicitno in pogosto nezavedno (na primer sprejete norme, vrednote, temeljna prepričanja in predstave, vzorci razmišljanja), ter eksplicitnim vedenjem (na primer običajni načini delovanja, vzorci vedenja, običaji). Pretekle raziskave potrjujejo, da kultura sistematično vpliva na pričakovanja, vedenje in strategije v poslovnih odnosih ter vpliva na razvijanje uspešnih odnosov (Lund, Scheer & Kozlenkova, 2013). Podjetje sicer lahko nekoliko odstopa od prevladujočih kulturnih norm nekega okolja, ne more pa delovati v nasprotju z njimi. Povedano drugače, med podjetjem in prevladujočo kulturo mora obstajati »kulturna usklajenost« (Zagoršek & Štemberger, 2005).

Vzorci razmišljanja. Partnerja, ki prihajata iz različnih kulturnih okolij, bosta zaradi različnih referenčnih okvirov po vsej verjetnosti različno interpretirala pojave v zunanjem poslovnem okolju (Chelariu et al., 2006; Katsikeas et al., 2009; Obadia, 2013). Več sogovornikov je eksplicitno ali implicitno omenilo vzorce razmišljanja tujih partnerjev kot eno od težav, s katerimi so se srečevali pri razvijanju svojih mednarodnih aktivnosti. Razlike v vzorcih razmišljanja povzročajo težave pri pravilnem razumevanju tujih partnerjev in posledično pri usklajevanju lastnega razumevanja z vedenjem tujih partnerjev (Nisbett, 2005): *»Najlažje je delati z državami, ki so nam kulturno podobne. Če pridem v Anglijo, je pogovor relativno enostaven, ker oba veva, kaj imava v mislih. Če dam primer, če pridem v Anglijo in se začnem pogovarjati o tem, kako bomo registrirali izdelke v Angliji, je Angležu popolnoma jasno, kaj s tem mislim. Če pa pridem v Ukrajino, traja 2 do 3 ure, preden si sploh razjasnimo, kaj je registracija ... Potem se izkaže, da hoče dobiti podkupnino in to je dejansko problem. Mi preprosto ne želimo dati podkupnine in za nas to predstavlja kulturni šok«* (predstavnik podjetja H).

Tudi Rusijo nekateri sogovorniki zaznavajo kot državo, ki se pomembno razlikuje v načinu razmišljanja in kulturi nasploh: *»Najbolj specifično je delati z Rusi, kajti gre za veliko državo, drugačno kulturo, drugačen način poslovanja in tam se vse odvija na 'veliko nogo'«* (predstavnik podjetja J). Še bistveno večje razlike posamezni sogovorniki izpostavljajo pri poslovanju z državami Bližnjega vzhoda. Na primer: *»Še vedno imam zelo resne težave pri delu z Iranom, ker tam ni nobenih pravil... Porabil sem eno leto, preden sem ugotovil, zakaj imam cel kup podjetij, ki bi delala z mano, pa zakaj z nobenim ne morem priti do tega, da bi se srečali ... Problem tam je dobiti pravo podjetje, ki ima 'tapravega bratranca'. To je neka kulturna razlika ali pa nek način delovanja, ki nam ali vsaj*

meni osebno ni jasen« (predstavnik podjetja H). Različni vzorci razmišljanja pomembno vplivajo na način delovanja tujih poslovnih partnerjev in na to, kaj je sprejemljivo ali normalno vedenje v neki državi. Večje kot so zaznane razlike v vzorcih razmišljanja med domačim in tujim trgom, težje slovenski izvozniki razumejo tuje partnerje in prilagajajo svoje prakse poslovanja.

Prav nasprotno od zgoraj opisanih težav pa več sogovornikov omenja države Evropske unije kot države, s katerimi je najlažje poslovati. Kot bo razvidno v nadaljevanju, je razlogov za to več, med njimi pa je tudi zaznana podobnost kultur: *»Najlažje mi je delati z državami Evropske unije, tudi mentaliteta je menda res približno enaka«* (predstavnik podjetja B). Podobno sogovorniki omenjajo države nekdanje Jugoslavije kot države, s katerimi radi delajo: *»Balkan je bolj v našem žepu«* (predstavnik podjetja F). Med razlogi navajajo močno dolgoletno prisotnost na teh trgih še pred razpadom skupne države in dobro poznavanje ljudi na teh trgih.

Vedenjski vzorci. Podobno kot pri vzorcih razmišljanja so nekateri sogovorniki omenili vedenjske vzorce tujih partnerjev kot težavo, s katero se srečujejo pri razvijanju svojih mednarodnih aktivnosti. Drugačni načini delovanja kot posledica splošno sprejetih lokalnih navad na vseh možnih področjih človekovih dejavnosti ustvarjajo občutek kulturne vrzeli s partnerjevo kulturo.

Zgoraj opisana izkušnja slovenskega izvoznika pri iskanju poslovnega partnerja v Iranu to zelo nazorno prikazuje. Razlike v vedenjskih vzorcih, čeprav ne v tako ekstremni obliki, opisuje tudi sogovornica v podjetju, ki deluje na področju turizma: *»Izraelski gostje veljajo za malo težavnejše goste. Zelo radi barantajo. Tudi potem, ko je že vse dogovorjeno, ponavadi najdejo kakšno reč, ki jim ni ustrezala in hočejo nižati ceno«* (predstavnica podjetja K).

Sposobnost razumevanja drugih kultur in sposobnost učinkovitega delovanja v drugi kulturi (Cardel Gertsen, 1990) ne preprečujeta težav pri navajanju na lokalne navade in na relativno pomembnost prilagajanja. Odvisno od velikosti zaznanih razlik se podjetja različno soočajo z reševanjem težav, ki izvirajo iz razlik v vedenjskih vzorcih. Tako na primer sogovornik priznava, da kljub prizadevanju še vedno ne razume načina delovanja iranskih uvoznih podjetij (*»[Njihovega načina poslovanja] še ta trenutek ne znam razrešiti«*), medtem ko drugi menijo, da je najteže na začetku, ko se partnerja spoznavata in se še učita

drug o drugem. To dobro ponazarja naslednja izjava: *»Vsaka država ima svoje specifike. Ko jih spoznaš, je lahko delati. Ko veš, kaj lahko pričakuješ, kje moraš biti pazljiv, potem ni problema. Težje je na začetku, ko se ti učiš, oni se učijo poslovati s tabo in to je vedno težava«* (predstavnica podjetja E).

Jezik. Jezik je pomembna sestavina kulture, saj ponuja ljudem eksplicitna komunikacijska orodja (kode) ter oblikuje implicitne kognitivne sloge in svetovne nazore ljudi (Whorf, 1956).

Jezikovne razlike so stvarne in predstavljajo osrednje ovire pri poslovanju (Usunier & Lee, 2009, 2013). Skupni jezik lahko pospeši učenje, medtem ko razlike v jezikih pogosto povzročajo nerazumevanje (Evans & Mavondo, 2002b) ter povečujejo stroške in tveganje transakcij (Dow & Karunaratna, 2006). Manager, ki obvlada enega ali več relevantnih tujih jezikov, se zato lahko hitreje uči in pridobi pravo razumevanje tujih trgov kot nekdo, ki tega znanja nima (Smith et al., 2011). Jaklič et al. (2013) med ključnimi dejavniki za sposobnost internacionalizacije izpostavljajo prav usposobljenost zaposlenih, ki morajo imeti poleg strokovnega znanja tudi znanja tujih jezikov in veščine komuniciranja v večkulturnem okolju.

Ne preseneča, da so tudi nekateri naši sogovorniki navedli vprašanje jezika kot potencialni vir težav pri poslovanju s tujim uvoznikom: *»Problem je jezik, ker ne govorim italijansko, razumem pa tudi bolj slabo«* (predstavnik podjetja C). Sogovorniki so izpostavili predvsem vzhodno-evropske države, pa tudi posamezne južnoevropske države: *»Poljaki v večini primerov ne znajo angleško. V Rusiji je potrebno kontaktirati v njihovem jeziku. Prav tako tudi v Romuniji in Španiji. Zelo malo ljudi govori angleško«* (predstavnica podjetja E). Težave pri medsebojnem razumevanju in komuniciranju lahko postanejo še izrazitejše, če se nadaljnja komunikacija odvija na nižji ravni odločanja: *»... Povsem solidno smo delali s kupcem na Madžarskem, komunicirali v angleščini, potem pa so želeli prenesti komercialno logistiko na nižji nivo. Tam pa je bil angleški jezik problem, pri nas pa seveda madžarski«* (predstavnica podjetja A).

2.2.2 Poslovno okolje in prakse

Poslovno okolje in prakse so druga osrednja dimenzija zaznane psihične razdalje. V mednarodnem poslovanju se stališča in vedenja poslovnežev lahko zelo

razlikujejo, zato obstaja pri načinih poslovanja precejšnja raznolikost (na primer Cavusgil, Ghauri, & Agarwal, 2002; Johansson, 2009). Sestavine poslovnih praks in okolja, ki povzročajo težave pri poslovanju na tujih trgih, smo razvrstili v tri glavne kategorije: (1) težave pri osebnih odnosih s poslovneži, (2) razlike v poslovnih praksah in (3) razlike v makro okolju.

Raznolikost poslovnega okolja in praks je odvisna od kulturne raznolikosti (Usunier & Lee, 2013), vendar se kulturni izzivi nanašajo na težave, ki izvirajo iz kulturnih temeljev splošnih in običajnih načinov razmišljanja, delovanja in komuniciranja. Vprašanja poslovnih praks in okolja pa so neposredno povezana z vprašanji, ki niso strogo kulturne narave in ki se osredotočajo na poslovanje, in sicer na odnos med izvoznikom in uvoznikom ter na prilagajanje izvoznega podjetja lokalnim poslovnim praksam in makro okolju.

Osebni odnosi s poslovneži. Medosebni odnosi poslovnih partnerjev lahko močnejše in dolgoročno vplivajo na posameznikovo delovanje kot odnosi s podjetji (Iacobucci & Ostrom, 1996; Palmatier, Scheer, Houston, Evans & Gopalakrishna, 2007). Ključnega pomena so torej odnosi na individualni ravni (Dwyer, Schurr & Oh, 1987), saj so posamezniki »oblikovalci« odnosa (Juttner & Wehrli, 1995), zato se zaupanje gradi na individualni ravni (Zhong et al., 2014). Med zahodnimi in azijskimi kulturami obstajajo velike razlike glede pomembnosti odnosov (Styles et al., 2008). Za azijske kulture je značilna velika nagnjenost k razvijanju medosebnih, celo prijateljskih odnosov (Kuljaj & Makovec Brenčič, 2005), ki štejejo več kot pogodbe, njihova izgradnja pa traja dlje časa, kot ga običajno načrtujejo zahodni poslovneži (Jazbec, 2005). Vzhodne kulture tudi bolj poudarjajo ohranjanje odnosov, skrb za druge ter podrejenost osebnih interesov skupnim interesom (Lund et al., 2013). Obvladovanje kulturnih razlik zahteva razumevanje temeljnih predpostavk in vrednot, ki pojasnijo, zakaj je določeno vedenje ustrežnejše od drugega. Na primer, v številnih azijskih kulturah velja za nevljudno in nespoštljivo, če poslovni partner prejete poslovne vizitke ne prebere skrbno, saj poslovna vizitka odraža posameznikovo profesionalno identiteto, naziv in družbeni status (Ghemawat & Reiche, 2011).

Naši sogovorniki so bili enotnega mnenja, da so ključnega pomena ljudje, s katerimi sodelujejo na tujih trgih: *»Ljudje so tisti, ki delajo posel, ne firma kot takšna. Vem za primer, ko z določeno firmo nismo mogli delati, dokler se ni zamenjal človek, ki je delal tam. Bistvo je v ljudeh!«* (predstavnica podjetja B).

Tako je tudi kakovost odnosa, ki ga izvoznik zgradi z uvoznikom, odvisna predvsem od njunega medsebojnega razumevanja in ujemanja: *»Z enim poslovnim partnerjem se pač ujameš bolj, z drugim manj. Z nekom je veliko lažje sodelovati kot pa z drugim. Nima pa to veze z državo, iz katere oseba prihaja«* (predstavnik podjetja F). To nam tudi pojasnjuje, zakaj imajo podjetja lahko zelo različne izkušnje s poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz iste države. Tako je na primer eden izmed sogovornikov izpostavil slabo izkušnjo s partnerji v Italiji: *»Mislim, da imajo takšen odnos do Slovencev, da smo malo manj vredni kot pa ostali. Rekel bi, da gre včasih za ohol odnos, ko jih potrebuješ. Res pa je, da tega ne moremo trdititi za vse in jih tlačiti v isti koš«* (predstavnik podjetja F). Nasprotno pa nekateri drugi sogovorniki navajajo zelo pozitivne izkušnje z uvozniki v Italiji. Tudi v primeru zaznavanja velikih kulturnih razlik, na primer na Bližnjem vzhodu, so sogovorniki prepričani, da je ovire mogoče uspešno premagati, če le oba partnerja želita sodelovati: *»Če je interes za neki posel, potem se da delati z vsako državo, to absolutno verjamem«* (predstavnik podjetja H).

Od tega, s kakšnimi ljudmi izvoznik sodeluje na tujih trgih, so odvisni komunikacija, gradnja zaupanja, reševanje morebitnih sporov in dolgoročnost sodelovanja. Sodelovanje zahteva intenzivno izmenjavo informacij med stranema (Bello et al., 2003) in ga je težko vzpostaviti s tujimi poslovneži, saj na splošno izmenjava informacij z neznanimi ljudmi, še posebno s partnerji iz tujih kulturnih skupin, ni spontana. Sodelovanje poleg komunikacije zahteva razvijanje medosebnega razumevanja, ki predpostavlja skupne temelje, kar je v medkulturnih odnosih težje doseči (Ghauri & Usunier, 2003, Leonidou et al., 2014). Nekateri sogovorniki so omenili težave pri pridobitvi distributerja, s katerim bo podjetje lahko dolgoročno sodelovalo: *»Problem je, kako najti pravega distributerja, ki bo vztrajal na dolgi rok. Se pravi, da bo pripravljen investirati nekaj časa in denarja, saj običajno traja vsaj pol leta, da začne delati«* (predstavnik podjetja C). Težava je najti lokalne ljudi, katerih način razmišljanja in delovanja bo skladen z vizijo izvoznega podjetja in njegovim načinom delovanja. Naslednja težava je vzpostaviti ustrezno komunikacijo z odgovorno osebo na tujem trgu. Posebej težavno je komuniciranje na kulturno drugačnih trgih, kar pojasnjuje naslednja izjava: *»Čisto drugačen način komuniciranja so imeli Izraelci, Pakistanci. Nikoli ne veš, kje poteka odločanje, ali bo posel uspel ali ne ... V Evropi se običajno vsi med sabo poznamo in smo navajeni na iste standarde«* (predstavnik podjetja C). Čeprav nekateri sogovorniki omenjajo, da

radi sodelujejo z vsemi svojimi poslovnimi partnerji in da ne smejo delati razlik med njimi, pa drugi priznavajo, da z nekaterimi raje sodelujejo, kar vpliva na intenzivnost komuniciranja: *»Vsak ima nekoga, ki mu je ljubši, in tu se vidi, da težijo k temu, da bi se večkrat na leto videli. S tistimi, s katerimi se ne razumejo, pa se najraje sploh ne bi videli«* (predstavnik podjetja C).

Med kulturami so lahko velike razlike v stopnji in pomenu zaupanja, zato je vloga zaupanja v čezmejnem sodelovanju izjemno kompleksna (Noorderhaven, 1999; Zaheer & Zaheer, 2006). Popolnega zaupanja ni, popolno nezaupanje pa bi izključilo možnost vsakršnega sporazuma (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). V odnosih med narodi so globoko zakoreninjene predstave in predsodki, ki lahko zavirajo razvoj zaupanja, zlasti v začetnih fazah poslovnih odnosov (Rašković & Svetličič, 2011b). V splošnem je zaupanje težko pridobiti in zlahka izgubiti (Heide & John, 1992). Huff in Kelley (2005) sta empirično potrdila, da ameriški managerji izkazujejo višje stopnje zaupanja in naravnosti h kupcem v primerjavi z azijskimi managerji. Veliko težje je denimo pridobiti zaupanje japonskega poslovnega partnerja kot ameriškega, takšne asimetrije zaupanja pa imajo pomembne posledice za razvijanje in uspešnost čezmejnih odnosov (Zaheer & Zaheer, 2006). Vzhodnoazijski poslovneži morajo imeti najprej zaupanje v posameznika, s katerim bodo poslovali, preden zaupajo podjetju ali blagovni znamki (Styles et al., 2008). Zaupanje je v vzhodnoazijskih kulturah predpogoj za sklenitev posla, do tujcev pa so na začetku nezaupljivi. Ne zaupajo vsakomur, ampak le vsakemu izmed »nas« (Jazbec, 2005; Kuljaj & Makovec Brenčič, 2005).

Zaupanje v odnosu zmanjšuje nepotrebne in drage postopke nadziranja partnerja, zmanjšuje verjetnost prevar in goljufij, olajša izmenjavo relevantnih in točnih poslovnih informacij ter okrepi predanost delu in produktivnost (v Leonidou et al., 2014). Visoka zaznana podobnost med partnerjema ustvarja pogoje za gradnjo zaupanja, saj poslovnež meni, da mu poslovni partner v komuniciranju posreduje objektivno informacijo, ki si ne prizadeva za vpliv ali manipulacijo druge strani (Ghauri & Usunier, 2003). Določeno izkrivljeno informacijo izvozniki sicer sprejemajo kot normalno: *»Kupec in prodajalec, ti dve vlogi sta pač ločeni. Vprašanje, če bomo vedno povedali vso resnico in bomo sebe »naslikali« kot najboljše. Tako bo on zmeraj rekel, da ima višji tržni delež, kot ga dejansko ima. Ampak to je za pričakovati in je normalno«* (predstavnik podjetja H).

Naši sogovorniki ocenjujejo, da je v današnjem času preprosto preveriti poslovanje in reference poslovnih partnerjev. Velik pomen pripisujejo osebnemu obisku poslovnega partnerja, pomembno vlogo pri izbiri poslovnih partnerjev pa ima tudi intuicija. Kljub temu se tveganju ni mogoče povsem izogniti: *»Težko je reči 'ta je dober, ta ni dober'. Enostavno, včasih tvegaš«* (predstavnik podjetja F). Posel je povezan z denarjem in plačili, zato po mnenju enega izmed sogovornikov prav velikega zaupanja na začetku poslovanja ne sme biti. Po mnenju sogovornikov je smiselno začeti s poslovanjem »korak za korakom«, z majhnimi posli in nato povečevati vrednost poslov na podlagi izkušenj. Poslovni partnerji uživajo različno stopnjo zaupanja izvoznikov, vendar je to ponovno odvisno od posameznika, ne od države, iz katere prihaja. Poslovni partnerji, ki jim izvozniki zaupajo, imajo drugačne pogoje poslovanja: *»Imajo na primer plačilo po dobavi. Tam, kjer zaupanja še nismo vzpostavili, je plačilo vnaprej«* (predstavnica podjetja B). Toda tudi v primeru zaupanja med partnerjema je po mnenju sogovornikov dobro vse dogovore zapisati. Pretekle izkušnje vplivajo na izvoznikovo zaupanje do tujega poslovnega partnerja, saj tudi zapisani dogovori niso zagotovilo, da se bo poslovni partner držal dogovora: *»Po mojih osebnih izkušnjah dogovori s Poljaki, tudi če se zapišejo, vedno ne držijo. V drugih državah pa včasih zadostuje beseda. Seveda se vse napiše, ampak tudi, če se napiše, je to na Poljskem velik problem. Poudarjam pa, da so takšne moje osebne izkušnje«* (predstavnik podjetja J).

Razreševanje sporov je bistveno za dolgoročne poslovne odnose (Gilliland, 2003). Z družbeno-kulturnega vidika spori nastanejo takrat, kadar pride do »razpada skupne resničnosti« (angl. *breakdown of shared realities*) (Väyrynen, 2001, str. 117), kulturna raznolikost in razlike v družbeno oblikovani resničnosti pa ovirajo razreševanje sporov. Kultura vpliva na odnos do moči, individualnega oziroma obojestranskega dobička ter tega, kar velja za pomembno (Schneider & Barsoux, 1997), modeli razreševanja sporov pa se lahko razlikujejo od kulture do kulture (Tinsley, 1998). Večje kot so kulturne razlike, več časa in energije partnerja vložita v komuniciranje in večja je verjetnost za nesporazume (Liu, Chua & Stahl, 2010). Za vzhodnoazijske kulture je značilno, da se izogibajo nesporazumom in so zelo pazljive pri podajanju osebnih mnenj, zlasti kritike drugih, medtem ko v zahodnem svetu cenimo odkritost in svobodo izražanja (Kuljaj & Makovec Brenčič, 2005). V vzhodnoazijskih kulturah so osebni interesi podrejeni skupnim interesom (Lund et al., 2013). Vzhodnoazijski partnerji (na

primer Kitajci) se tudi pogosto izogibajo priznanju, da nečesa ne morejo izpolniti, zelo pomembna je hierarhija, po sklenjenem dogovoru pa so potrebna dodatna pojasnila ali celo dodatna pogajanja (Kuljaj & Makovec Brenčič, 2005).

Čeprav so spori do določene mere neizogibni in prisotni v vsakem odnosu med izvoznikom in uvoznikom, jih je treba zadržati na obvladljivi ravni (Leonidou et al., 2014), kar lahko partnerja dosežeta tako, da jasno opredelita vloge in odgovornosti obeh strani, razvijata skupna pričakovanja in cilje ter vzpostavita postopke skupnega odločanja o stvareh, ki zadevajo obe strani v odnosu. Priporočljivo je tudi, da partnerja vzpostavita mehanizme za spremljanje in reševanje težav, da bi preprečila nastanek spora (Leonidou et al., 2014).

Po mnenju sogovornikov je tudi reševanje sporov odvisno predvsem od osebe, s katero izvoznik posluje. Vsi naši sogovorniki so poudarili, da si spore prizadevajo rešiti v dogovoru s partnerjem: *»Marsikaj se da urediti, če se ljudje razumejo med seboj«* (predstavnik podjetja C). Reševanje sporov je iskanje kompromisov: *»Vedno smo se pripravljene dogovoriti in v 95 % se tudi dogovorimo. Načeloma mislim, da obe strani vedno najdeta neki kompromis. Seveda to ni »win-win« kombinacija. Enkrat eden izgubi, drugič drug izgubi. Ampak v komerciali je to potrebno«* (predstavnik podjetja J). Reševanje sporov in težav je odvisno tudi od tržnega položaja poslovnega partnerja na tujem trgu. Če ima poslovni partner velik tržni delež na lokalnem trgu, svojo moč uporablja pri reševanju sporov in sili izvoznika, da težavo odpravi. V skrajnem primeru, ko dogovor med partnerjema ni mogoč, se odločijo za reševanje spora na sodišču. Sodnemu reševanju spora naši sogovorniki niso naklonjeni, saj ga zaznavajo kot zelo dolgotrajen proces, kar predvsem na vzhodnih trgih povzroča dodatne težave: *»Kakršne koli druge poti, še posebej sodne, so zelo dolgotrajne in verjetno že v startu obsojene na neuspeh. Ker se zadeva vleče, je možnost (sploh na vzhodu je tega veliko), da se podjetje spremeni, odpre se nova firma, človek se izgubi in to ni prava pot«* (predstavnik podjetja J).

Pričakovano časovno obdobje sodelovanja med partnerjema opredeli tip poslovnih odnosov, ki ga lahko zgradita (Heide, 1994). Dolgoročen odnos se bo verjetneje razvil, če med partnerjema v menjava obstajajo socialne vezi. Takrat se pričakovanja do izvoznika lahko povečajo, saj se na pogodbe gleda kot na niz odnosov. Zlasti za vzhodnoazijske kulture je značilna dolgoročna usmerjenost oziroma konfucijski dinamizem (Hofstede & Bond, 1988; Styles et al., 2008;

Lund et al., 2013), ki temelji na vrednotenju vztrajnosti in izbiri odnosov glede na status v družbi (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Kakovost partnerja v dolgoročnem odnosu je tako odvisna od sposobnosti prilagajanja visokim pričakovanjem, ki se sčasoma razvijejo. Nasprotno pa kratkoročna naravnost prikazuje osredotočenost na poslovno uspešnost vsakega udeleženca in lahko vodi do pogajanj na povsem poslovni podlagi (Ghauri & Usunier, 2003).

Izid čezmejnih pogajanj je zelo odvisen od sposobnosti uspešnega medkulturnega komuniciranja (Graham & Herberger, 1983; Liu et al., 2010). Večina vzhodnoazijskih kultur je visokokontekstnih, kar pomeni posredni oziroma implicitni način izražanja, kjer se večina pomena skriva med vrsticami (Liu et al., 2010; Rašković, 2013). Nasprotno pa je za nizkokontekstne kulture značilen bolj neposreden, ekspliciten in odkrit slog komuniciranja. Liu et al. (2010) so empirično potrdili, da je zaznavanje sestavin komuniciranja (jasnost, odzivnost, udobje) v medkulturnih pogajanjih slabše kot v pogajanjih znotraj iste kulture, vendar pa ima zaznavanje komuniciranja večji vpliv na izide medkulturnih pogajanj. Ključnega pomena za uspešno komuniciranje v mednarodnih pogajanjih so sposobnost aktivnega poslušanja, preverjanje, ali obe strani situacijo enako razumeta, pojasnjevanje in jasno izražanje lastnih idej, prilagajanje vedenjskim vzorcem, normam in pričakovanjem partnerja ter sposobnost ustvariti prijetno vzdušje komuniciranja. Pogajalci morajo upoštevati in razumeti kulturne razlike v načinu in preferencah glede komuniciranja. Ameriški ali evropski pogajalec, ki se zaveda, da lahko kitajski partner zaznava neposreden slog komuniciranja kot osoren ali celo nevljuden, bo ustrezno prilagodil svoj način komunikacije (Liu et al., 2010).

Vsi naši sogovorniki so bili enotnega mnenja, da si njihovo podjetje prizadeva za dolgoročno sodelovanje s poslovnimi partnerji na tujih trgih. Med prednostmi takšnega sodelovanja omenjajo rast prodaje, nižje stroške proizvodnje, logistike in prodajne podpore ter večjo razpoložljivost informacij, ki jih prejmejo od partnerja, s katerim že dolgo sodelujejo. Sogovorniki se tudi precej strinjajo, da se cilji obeh strani do neke mere razhajajo: *»Vsak vleče v svojo korist, kar je normalno, ampak nekje mora biti sinergija, da smo vsi zadovoljni. Če bi bil samo eden od nas zadovoljen, najbrž ne bi sodelovali«* (predstavnik podjetja F). Večje sinergije med obema partnerjema so v primeru, ko si oba prizadevata za dolgoročno sodelovanje: *»Tisti [distributerji], ki gledajo kratkoročno, želijo od posameznega prodanega izdelka čim več zashuziti. Nam pa je v interesu, da oni*

zaslužijo ravno toliko, da lahko normalno poslujejo, in se trudijo prodati čim več naših izdelkov» (predstavnik podjetja C). V nekaterih primerih so podjetja prekinila sodelovanje z distributerji na tujih trgih. Razlogov za to je bilo več: partner si ni prizadeval za prodajo in ni dosegal pričakovane rasti prodaje; neplačevanje; zamenjava vodstva, s katerim izvozno podjetje ni več našlo skupnega jezika; nepošten odnos distributerja (na primer kraja blagovne znamke).

Razlike v poslovnih praksah. Šest sogovornikov je omenilo težave, ki izhajajo iz razlik v poslovnih praksah. Težave se nanašajo na običajne in posebne načine poslovanja s tujimi partnerji. Te težave lahko razvrstimo v tri področja: plačila, način delovanja lokalnih poslovnih partnerjev in stopnje dobička/korupcija.

Več sogovornikov je omenilo težave v zvezi s plačili. Na trgih, ki jih izvozniki ocenjujejo kot nepregledne, so plačila tvegana. Precej je težav s plačilno nedisciplino. Med državami, kjer je potrebna posebna pazljivost glede plačil, so sogovorniki omenili predvsem vzhodnoevropske države: *»Se dogovoriš, podpišeš pogodbe, izstaviš račune, pride valuta plačila. Če ne pokličeš, pa potem še nekajkrat, ni nič. Sam od sebe denar ne gre od njih, ampak jih moraš še prositi«* (predstavnica podjetja E). Zaradi različnih praks na tujih trgih imajo izvozniki lahko težave pri usklajevanju zavarovanja plačil oziroma plačilnih pogojev: *»Partnerji v določenih državah razumejo, da je naša politika 100-odstotno zavarovanje plačil, in plačajo delno avans, za razliko pa odprejo akreditiv ali pa izdajo v našo korist bančno garancijo. V drugih državah pa tega niso navajeni in se otepajo. Zaradi tega imamo precej velike stroške ...«* (predstavnica podjetja E).

V primerih, ko izvozno podjetje zaznava posebno veliko tveganje glede plačil, lahko zahteva celotno plačilo vnaprej: *»Plačilni nedisciplini se izognemo s politiko »celotno plačilo vnaprej«, vsaj kar zadeva poslovanje z določenimi državami, na primer z Rusijo, Belorusijo. Drugače ne gre«* (predstavnica podjetja B). Poleg plačilne nediscipline so nekateri kot težavo omenili tudi kompenzacije kot oblike plačila na določenih trgih.

Nasprotno pa so zlasti severnoevropske države po izkušnjah sogovornikov najbolj disciplinirane glede plačil. Ena izmed sogovornic je svojo izkušnjo opisala takole: *»V spominu imam pred leti, ko smo prvič delali z dansko firmo. Samo enkrat sem klicala za plačilo, na dan valute, in jih vljudno prosila za plačilo in so bili užaljeni, ker sem poklicala. Povedali so, da so že en dan prej*

nakazali. Nikoli več ni bilo potrebno klicati, saj smo vedeli, da bo denar prišel» (predstavnica podjetja E). Tudi sicer sogovorniki zaznavajo zahodne trge kot bolj urejene, s podobnimi standardi in poslovnimi navadami, ki so slovenskim izvoznikom bližje: *»Z zahodnimi trgi imamo sicer manj izkušenj, ampak rekla bi, da so ti trgi bolj urejeni. Ne primerjajo jabolk in hrušk*» (predstavnica podjetja A). Toda to ne pomeni, da razlik v poslovnih praksah ni. Tako so na primer italijanska podjetja, po izkušnjah enega izmed sogovornikov, trdi pogajalci pri cenah: *»Bistveno težje se je glede cene pogajati z Italijani. Postavljajo nizke cene*» (predstavnik podjetja I). Zanimiv pogled podaja eden izmed sogovornikov, ki omenja težave pri prilagajanju podjetja na večjo zahtevnost tujih zahodnih trgov: *»Ni odstopanj od standardov in predpisov. Pri nas, v bivši Jugoslaviji oziroma Sloveniji, še nisem slišal, da bi kdo komu zaračunaval penale. Vedno se je našlo sto razlogov, da se ta pogodbeni klavzula ni uveljavljala. To zunaj poznajo, se tega držijo in to je treba osvojiti. Zato je bil prehod na poslovanje na tujih trgih precej težaven in drag*» (predstavnik podjetja D).

Čeprav slovenski izvozniki zaznavajo trge nekdanje Jugoslavije kot bližnje, se tudi v tem primeru lahko pojavljajo določene razlike v poslovnih praksah in pričakovanih obeh partnerjev: *»Zelo simpatično mi je bilo delati s kupci iz Srbije. Dogovor z njimi je zelo držal. Je pa tudi res, da nas Slovence vleče na zahod in želimo imeti čim več stvari podpisanih, dorečenih takoj. Zato nas njihov način poslovanja mogoče dela bolj nestrpne, kajti oni delujejo bolj v smislu 'lako čemo'»* (predstavnica podjetja A). Ta izjava je skladna z ugotovitvami Raškovića in Svetličiča (2011a), da je za slovenski nacionalni značaj v primerjavi s Srbijo in Hrvaško značilna višja stopnja vestnosti, ki odraža večjo potrebo po strukturiranosti in redu. Po drugi strani pa je za slovenski nacionalni značaj značilna nižja stopnja ekstrovertiranosti, še zlasti v primerjavi s srbskim nacionalnim značajem. Čeprav naj bi majhne geografske razdalje, skupna polpretekla zgodovina, podobnosti v jeziku, podobnosti v pravnih sistemih ter genske in semantične podobnosti zmanjševale zaznano psihično razdaljo med državami nekdanje Jugoslavije (Rašković & Svetličič, 2011b), primerjava posameznih sociokulturnih značajev omenjenih treh držav kaže relativno visoko kulturno in značajsko heterogenost (Rašković & Svetličič, 2011a). Avtorja opozarjata na pasti, ki izhajajo iz podcenjevanja različnosti sociokulturnega okolja in posebnosti posameznih trgov. Podcenjevanje razlik med dvema

okoljema lahko vodi v neprilagojeno delovanje na teh trgih (Rašković & Svetličič, 2011a).

Razlike v poslovnih praksah so najizrazitejše pri poslovanju na kulturno oddaljenih trgih, za katere je značilen povsem drugačen način delovanja podjetij. *»Način delovanja v arabskih državah temelji na trgovskih podjetjih, ki delajo vse. Če je to jasno, kako to zgleda. Tam podjetja uvažajo od živih živali, do strupa za živali, do recimo mleka za otroke. Za nas je problem, ker ne moremo ugotoviti, katero podjetje od tisočih trgovskih podjetij je pa tisto, s katerim bomo delali«* (predstavniki podjetja H).

Ne nazadnje, poslovanje v nekaterih državah zelo otežuje korupcija, ki podžiga spore med izvozniki in uvozniki. Korupcija je za številne poslovneže najpomembnejše etično vprašanje v mednarodnih poslovnih pogajanjih (na primer Mayo, Marks & Ryans, 1991) in lahko zavzema veliko oblik, od daril do uslug, zabave ter do obsežnega podkupovanja (Chan & Armstrong, 1999). Tudi v naši raziskavi se je pokazalo, da se s to težavo soočajo nekateri naši izvozniki. Pri razlikah v vzorcih razmišljanja smo že omenili izkušnjo izvoznika z ukrajinskim partnerjem. Podobne težave navaja druga sogovornica, ki ugotavlja, da kakovost ponudbe ni vedno merilo izbire: *»Izkušnja z bivših ruskih trgov. Tu uporabiti izraz korupcija, ne vem, če je ravno pravi. So neki lobiji, ki odločijo igro«* (predstavnica podjetja A).

Razlike v makro okolju. Mednarodno poslovanje je izredno občutljivo za značilnosti makro okolja (Albaum, Duerr & Strandkov, 2005). Dinamične in nepredvidljive spremembe na mednarodnih trgih [na primer gospodarska kriza, spremembe tečajev valut, nestabilnost v politično-pravnem okolju] povečujejo negotovost pri čezmejnem poslovanju in odnosih (Leonidou et al., 2014; Bello et al., 2003). Negotovost pa močno ovira razvijanje odnosov med izvoznikom in uvoznikom (Leonidou et al., 2006), saj otežuje koordinacijo med njima in zmanjšuje izvozno uspešnost (Bello et al., 2003). Na primer, nestabilnost tujega politično-pravnega okolja povzroča negotovost, ali bo lokalni pravni sistem izvoznika ustrezno ščitil pred uvoznikovim oportunističnim (v Chelariu et al., 2006). Empirične študije navajajo, da raznolikost okolja zmanjšuje izvoznikovo razumevanje tujega trga, povečuje asimetrijo informacij in transakcijske stroške poslovanja (Sachdev & Bello, 2014).

Pomen dejavnikov v makro okolju izpostavljajo tudi Svetličič et al. (2007), ki v raziskavi med podjetji iz petih držav Srednje in Vzhodne Evrope (Slovenija, Češka, Estonija, Madžarska, Poljska) ugotavljajo, da so največje ovire za izhodne naložbe manjših podjetij velika politična tveganja, nestabilna investicijska klima, netransparentnost in splošna nestabilnost. Nedavna gospodarska kriza je pokazala, da so majhna, odprta gospodarstva še posebno občutljiva in manj odporna proti negativnim spremembam v gospodarskem okolju trgovinskih partneric (Udovič & Rašković, 2010). Gospodarska kriza je v začetnem obdobju zelo prizadela slovenske izvoznike: vrednost slovenskega izvoza se je leta 2009 znižala skoraj za petino (19 %) v primerjavi z letom 2008 (Statopis: Statistični pregled Slovenije 2014).

Podjetja morajo dobro poznati značilnosti okolja in skrbno spremljati ključne trende v makro okolju na tujih trgih, na katera želijo vstopiti ali pa tam že delujejo. Na primer, podjetja, ki jih zanima kitajski trg, morajo upoštevati veliko gospodarsko in družbeno raznolikost kitajskega trga, velikost zemljepisnih razdalj, ki pomenijo velike izzive pri distribuciji, prav podcenjevanje distribucije pa je najpogostejši razlog za umik številnih svetovnih multinacionalk s kitajskega trga (na primer Best Buy in Home Depot), ter upoštevati štiristopenjsko hierarhijo mest, ki pomembno vpliva na ekonomsko politiko in vedenje porabnikov (Rašković, 2013). Medtem ko je Kitajsko v zadnjih dveh desetletjih zaznamovala težnja po izjemni rasti, bo po napovedih prihodnji gospodarski razvoj temeljil na zmernejši in bolj vključujoči gospodarski rasti, ki bo med drugim zmanjšala družbeno razslojenost (Rašković, 2015).

Tudi v naši raziskavi so se razlike v makro okolju pokazale kot pomemben vir težav pri poslovanju na nekaterih tujih trgih. Sedem sogovornikov je omenilo težave, s katerimi se soočajo na nekaterih trgih. Težave so povezane z dejavniki politično-pravnega okolja (carine, razlike v zakonodaji, negotove politične razmere) in dejavniki gospodarskega okolja (tečajni valut, tečajne razlike).

Pri poslovanju z državami izven Evropske unije velja carinska obremenitev, ki je lahko precejšnja (na primer v Srbiji). Poleg same stopnje carine nekateri sogovorniki omenjajo tudi zahtevnost carinskih predpisov: »V Rusiji in Belorusiji imajo carinske predpise precej zoprne« (predstavnica podjetja B). Sogovorniki vidijo precejšnjo težavo v neprestanem in hitrem spreminjanju zakonodaje, drugačni zakonodaji na tujih trgih, ki se ji je treba prilagajati, ter v

administrativnih ovirah. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo je sicer postalo poslovanje precej enostavnejše: *»EU je kar luštna za delati«* (predstavnica podjetja B). V določenih panogah, kot je kemijska industrija, imajo izvozna podjetja težave z registracijo izdelkov na tujih trgih: *»Te registracije so resna ali celo največja vstopna ovira na tuje trge. Registracije se razlikujejo skoraj v vseh značilnostih, ne samo v tem, koliko časa traja (od 3 do 24 mesecev). Za določene države nam je bilo celo rečeno, da nima smisla niti poskusiti ...«* (predstavnik podjetja H). Izvozniki opažajo, da se lahko registracije zlorabljajo za zaščito lokalnih proizvajalcev. Registracije izdelkov so povezane s stroški, ki se med državami lahko zelo razlikujejo. Različne so tudi zahteve glede dokumentacije, ki jo mora izvozno podjetje predložiti v neki državi. V podjetju, ki deluje na področju turizma, pa so kot oviro navedli pridobivanje viz (na primer v Ukrajini in Srbiji) ter negotovo politično okolje (na primer v Izraelu).

Dva sogovornika sta omenila težave, ki so povezane z gospodarskim okoljem. Eden izmed sogovornikov je omenil tečaj tuje valute, ki zmanjšuje konkurenčnost podjetja na tujem trgu: *»Problem, ki ga imam, so države Latinske Amerike zaradi tečaja dolarja. Tam sem imel nekaj potencialnih partnerjev, ampak ko so od mene prejeli ceno v dolarjih s transportnimi stroški, se preprosto nisem mogel kosati z lokalnimi prodajalci«* (predstavnik podjetja H). Druga sogovornica pa je med težavami omenila negativne tečajne razlike.

Če povzamemo, ugotovitve kvalitativne raziskave na vzorcu 11 slovenskih izvoznikov kažejo, da razlike v vzorcih razmišljanja, vedenjskih vzorcih, jeziku, osebnih odnosih s poslovneži, lokalnih poslovnih praksah in makro okolju slovenskim izvoznikom povzročajo težave pri razumevanju tujih trgov, razvijanju odnosov s tujimi partnerji in delovanju na tujih trgih.

Bolj kot slovenski izvozniki zaznavajo drugačnost tujega trga v smislu kulture, poslovnih praks in okolja, več težav navajajo pri uspešnem razvijanju mednarodne dejavnosti. Čeprav je med izvozniki močno prisotno prepričanje, da je kljub velikim razlikam mogoče poslovati z vsako državo, če le obstaja obojestranski interes za sodelovanje, izvozniki priznavajo, da premagovanje težav in pridobivanje razumevanja (psihično) oddaljenih tujih trgov zahteva veliko časa, potrpežljivosti in napora.

Naši sogovorniki menijo, da je najlažje poslovati z zahodnoevropskimi državami, zlasti s severnimi, saj jih zaznavajo kot kulturno bolj podobne trge, s podobnimi vzorci razmišljanja in poslovnimi praksami. Kot bližnje zaznavajo tudi države nekdanje Jugoslavije zaradi dolgoletnega delovanja na teh trgih in poslovnih stikov. Veliko težav pa omenjajo pri razumevanju zelo drugačne lokalne kulture in poslovnih praks pri razvijanju poslovnih aktivnosti na Bližnjem vzhodu, težave pa jim povzročajo tudi posebnosti vzhodnoevropskih držav (zlasti Rusije in Ukrajine). Podobno tudi Jazbec (2005) v pogovorih z izvozniki ugotavlja, da so se slovenski managerji začeli zavedati pomena različnosti kultur in posledično težav pri širjenju poslovanja na azijske in arabske trge. Nepoznavanje jezika, pomembnost religije v poslovanju, neupoštevanje časa, neformalnost in čustvenost v poslovnih pogovorih, molk v komunikaciji so slovenskim poslovnežem povzročili težave, ki jih prej niso poznali (Jazbec, 2005). Podobno Kuljaj in Makovec-Brenčič (2005) na podlagi pogovorov s poslovneži navajata naslednje ovire pri poslovanju s kitajskimi partnerji v očeh slovenskih poslovnežev: nepoznavanje angleškega jezika, nemogoče zahteve (na primer glede dobavnih rokov), nezmožnost zaupanja kitajskim sodelavcem, poslovanje izključno prek poznanstev (»guanxi«), pričakovanje protiuslug, začetna nezaupljivost do tujcev ter dodatni pogovori po podpisu pogodbe in ponovna pogajanja. Rašković (2013) dodaja, da številna slovenska podjetja pri vstopanju na velikanski in izjemno raznolik kitajski trg prepogosto delajo napake, ki bi se jim podjetja lahko izognila, če bi bolje poznala in razumela značilnosti kitajskega trga, predvsem značilnosti kitajske kulture in vpliva konfucijanske filozofije, ki poudarja skromnost, spoštovanje hierarhije in nenehno učenje.

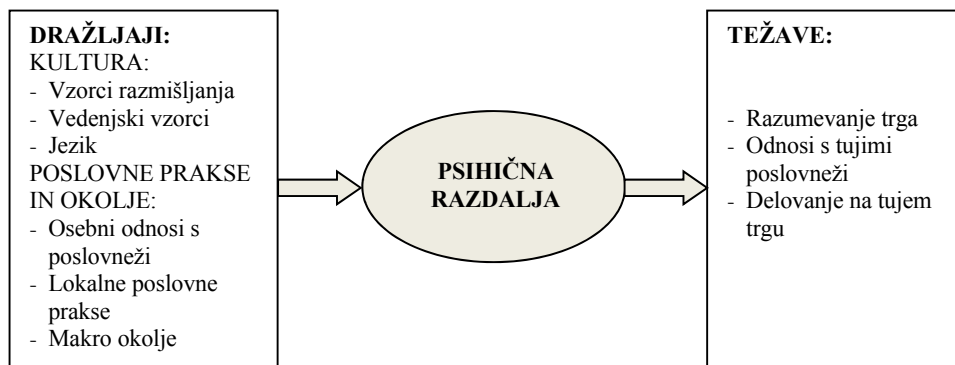
2.2.3 Opredelitev psihične razdalje

Temeljni namen kvalitativne raziskave je opredeliti psihično razdaljo, ki neposredno izhaja iz analize. Kvalitativna raziskava nam je pomagala razkriti in razvrstiti dražljaje psihične razdalje, ki so relevantni za izvoznike. Pomagala nam je tudi podrobneje opredeliti težave, s katerimi se soočajo izvozniki pri poslovanju na tujih trgih: težave pri razumevanju trga in težave pri delu s tujimi partnerji. Pregled ugotovitev odkriva dva temeljna odnosa, in sicer (1) odnos med dražljaji psihične razdalje in psihično razdaljo na eni strani ter (2) odnos med psihično razdaljo in težavami pri poslovanju v tujini na drugi strani. Slika 6 prikazuje odnos med psihično razdaljo ter njenimi dražljaji in posledicami.

Psihična razdalja je notranji psihični pojav, ki ga doživljajo člani organizacije, zato psihične razdalje kot take ni mogoče opazovati, vendar pa jo je mogoče pojasniti z opisovanjem njenih neposrednih dejavnikov in posledic (Dow & Karunaratna, 2006).

Na tej podlagi predlagamo naslednjo opredelitev: Psihična razdalja je notranji pojav, ki ga ni mogoče opazovati in izhaja iz zaznanih kulturnih razlik v poslovnem okolju in praksah. Psihična razdalja podjetju otežuje poslovanje na tujih trgih ali povzroči težave pri njegovem razumevanju.

Slika 6: Ugotovitve kvalitativne raziskave: odnos med psihično razdaljo ter njenimi dražljaji in posledicami



Predlagana opredelitev psihične razdalje obsega naslednje osrednje vidike:

- Razlikujemo med samo psihično razdaljo, njenimi dražljaji in njenimi neposrednimi posledicami. Številne v literaturi prepoznane konceptualne težave izhajajo iz zmede med temi tremi vidiki pojava.
- Zaznano psihično razdaljo utemeljimo z zaznanimi težavami pri poslovanju na tujih trgih ne glede na domači trg, saj izkušnja podjetja oziroma managerja v izvozu predstavlja izvoznikovo referenčno točko, ne pa neposredna primerjava med domačim in specifičnim tujim trgom.
- Psihično razdaljo opredelimo na mikro ravni, tj. na ravni izvoznega podjetja (podjetje/izvoznik – trg) in ne na makro ravni (država – država). Ta raven analize omogoča, da je naša opredelitev skladna z zaznano naravo psihične razdalje in relevantna v kontekstu izvoza.

- Predlagana opredelitev z upoštevanjem dejavnikov psihične razdalje in njenih posledic za izvozna podjetja poudarja managersko relevantnost zaznane psihične razdalje.

2.3 Razprava in zaključki kvalitativne raziskave

2.3.1 Teoretične implikacije

S kvalitativno raziskavo smo želeli prepoznati relevantne dražljaje psihične razdalje in opredeliti psihično razdaljo na podlagi zaznavanja izvoznikov – odločevalcev. Izvedena kvalitativna empirična raziskava temelji na načelih metodologije v praksi utemeljene teorije, ki nam je omogočila raziskovanje, analiziranje in razvrščanje različnih dražljajev psihične razdalje, kot jih zaznavajo izvozni managerji v izbranih slovenskih podjetjih, zato smo predlagali temeljno opredelitev psihične razdalje. Na splošno vsebuje ta nadgrajena opredelitev psihične razdalje pomembne znanstvene implikacije. Psihično razdaljo opredelimo na ravni izvoznega podjetja (ne na ravni države), s strani odločevalcev (ne s strani raziskovalcev) in čeprav psihično razdaljo pomagajo opredeliti tako njeni dejavniki kot njene posledice, psihično razdaljo opredelimo kot ločen pojav, ki ga ni mogoče neposredno opazovati.

Poudarek na managerski relevantnosti pomeni, da na vrsto sestavin psihične razdalje lahko vplivata vsaj dve temeljni skupini kontekstnih dejavnikov, in sicer:

- dejavniki, ki so specifični za mednarodno poslovanje, kot so posebnosti različnih vstopnih strategij (od izvoza do neposrednih tujih naložb), in dejavniki okolja v zvezi z vstopnimi strategijami: izvozni manager in v tujino napoteni manager se soočata z zelo različnimi težavami pri poslovanju na tujem trgu;
- organizacijsko pogojeni dejavniki, ki se nanašajo na zaznavanje podjetja na podlagi njegovih predhodnih izkušenj: slovensko, francosko ali nemško izvozno podjetje ne zaznava nujno enake psihične razdalje, prav tako izkušeno slovensko podjetje morda ne bo zaznalo enake psihične razdalje kot na novo internacionalizirano slovensko podjetje.

To pomeni, da je psihična razdalja pojav, ki je odvisen od konkretnih okoliščin.

2.3.2 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Predstavljena kvalitativna raziskava ima več omejitev. Pomembna omejitev je majhna velikost vzorca, ki nam ne dopušča posploševanja ugotovitev. Geiger in Turley (2003, str. 582) navajata, da »zagovorniki v praksi utemeljene teorije ne verjamejo v vrednost reprezentativnega vzorca. Najmanjša in največja velikost vzorca ne obstajata.« V praksi utemeljeno raziskovanje ne išče reprezentativnosti, temveč teoretično zasičenost (Strauss & Corbin, 1998; Corbin & Strauss, 2014). Opredelitev in analiza psihične razdalje v naši raziskavi v celoti upoštevata priporočila v praksi utemeljene teorije. Kljub temu moramo ugotovitve predstavljene kvalitativne raziskave na vzorcu 11 slovenskih izvoznikov razumeti predvsem kot izhodišče za prihodnje potrjevalno raziskovanje zaznane psihične razdalje v Sloveniji in tudi v drugih državah. V nadaljevanju našega raziskovalnega procesa bomo prepoznane dimenzije in sestavine psihične razdalje uporabili kot izhodišče za razvoj merske lestvice psihične razdalje in njeno ustreznost preverili s kvantitativno raziskavo.

2.3.3 Implikacije za managerje

Pojav psihične razdalje v mednarodnem poslovanju in trženju je treba raziskovati tako, da lahko predlagamo pragmatične rešitve za obvladovanje psihične razdalje. Na primer, ali naj podjetja poskušajo kar najbolj zmanjšati ali izkoristiti visoko psihično razdaljo? Zmanjševanje psihične razdalje temelji na težnji po zniževanju stroškov dostopnosti do tujega trga in postopni rasti. Toda, nekatere raziskave kažejo, da majhna psihična razdalja ni sistematično povezana z visoko uspešnostjo (O'Grady & Lane, 1996; Evans & Mavondo, 2002b). O'Grady in Lane (1996) govorita o »paradoksu psihične razdalje« (angl. *psychic distance paradox*), saj domnevna podobnost tujega trga lahko odvrta managerje od učenja o kritičnih razlikah med domačim in tujim trgom. V primeru nizke psihične razdalje lahko managerji spregledajo ali podcenijo komaj opazne, vendar pomembne razlike na tujem trgu. Podjetja, ki delujejo na psihično bližnjih tujih trgih, morda težko ustvarijo jasen temelj za razlikovanje, zato se soočajo z močnejšo konkurenco s strani lokalnih podjetij, kar lahko negativno vpliva na njihovo uspešnost (Evans & Mavondo, 2002b). Rašković in Svetličič (2011a) opozarjata, da so trgi nekdanje Jugoslavije idealen kontekst za posploševanje in podcenjevanje medkulturnih in drugih razlik, kar lahko vodi v neustrezno prilagoditev poslovnih aktivnosti. Avtorja ugotavljata, da med državami obstajajo pomembne medkulturne razlike,

zato Balkana oziroma Srednje in Vzhodne Evrope ne moremo preprosto obravnavati z univerzalno regiocentrično poslovno strategijo.

Nasprotno pa izbira trga z večjo psihično razdaljo lahko povzroči višje začetne stroške dostopnosti do trga, vendar ima podjetje lahko tudi koristi zaradi pospešenega procesa učenja pri razvijanju mednarodnega poslovanja. V primeru vstopa na psihično oddaljene trge podjetja verjetno zaznavajo visoko stopnjo negotovosti. Da bi zmanjšala to negotovost, bolj verjetno izvedejo obsežnejše raziskave in načrtovanje (Evans & Mavondo, 2002b). Kot kaže, tej možnosti daje prednost veliko podjetij iz gospodarstev v razvoju, ki širijo svoje poslovanje na zrele trge.

Ta problematika poleg vprašanja o izbiri trga vodi tudi do pomembnega vprašanja o izbiri zaposlenih za delovanje v mednarodnem okolju. Koga naj mednarodno podjetje zaposli, da bo lažje obvladovalo psihično razdaljo do različnih tujih trgov? Kako bi lahko s pomočjo poglobljenega znanja in izkušenj ključnih managerjev, ki so premagali težave poslovanja na določenem trgu, bolje obvladovali psihično razdaljo znotraj multinacionalnega podjetja? To so vprašanja za ravnanje z ljudmi pri delu v mednarodnem poslovanju, ki kažejo na naraščajoč strateški pomen organizacijskih in človeških dejavnikov za uspešno mednarodno poslovanje in trženjske aktivnosti.

Številni avtorji poudarjajo ključno vlogo zaposlenih za uspešno internacionalizacijo (na primer Svetličič, 2006; Rašković & Svetličič, 2011a; Jaklič et al., 2013; Griffith & Hoppner, 2013; Magnusson et al., 2013; Elo, Benjowsky & Nummela, 2015). Jaklič et al. (2013) ugotavljajo, da usposobljenost zaposlenih, inovacijska sposobnost, izvozna usmerjenost in predhodne izkušnje s poslovanjem na tujih trgih postajajo v zadnjem desetletju vse pomembnejše določljivke sposobnosti internacionalizacije, manj pomembne pa postajajo velikost, kapitalska intenzivnost in značilnosti panoge. Številni avtorji izpostavljajo ustrezne sposobnosti zaposlenih na področju mednarodnega poslovanja, ki poleg strokovnega znanja vključujejo poznavanje medkulturnih razlik, obvladovanje tujih jezikov in sposobnosti komuniciranja v različnih kulturnih okoljih, pa tudi ustrezne osebnostne lastnosti, kot so izoblikovan značaj, odprtost, radovednost, čustvena stabilnost (na primer Jazbec, 2005; Rašković & Svetličič, 2011a; Jaklič et al., 2013). Podjetja pogosto izbirajo managerje za delo v tujini na podlagi uspehov na domačem trgu, vendar je to lahko »neustrezno, saj domači zmagovalci prav zaradi nezmožnosti prilagajanja na drugačno okolje in

kulturo pogosto postanejo poraženci v tujini« (Rašković & Svetličič, 2011a). Tisti, ki povsem utelešajo običaje in norme svoje lastne kulture, se lahko slabo znajdejo v tuji kulturi (Earley & Mosakowski, 2004). O pomenu mehkih veščin oziroma o kulturni inteligenci pišemo tudi v nadaljevanju pri razpravi o rezultatih kvantitativne raziskave.

3 KVANTITATIVNA RAZISKAVA O VLOGI PSIHIČNE RAZDALJE V KONTEKSTU SLOVENSКИH IZVOZNIH MANAGERJEV

Vzročne dejavnike psihične razdalje in njene neposredne posledice smo na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave uporabili za razvoj formativne merske lestvice psihične razdalje, ki je združljiva s tehnikami modeliranja analize kovariance. V ta namen smo sledili metodi, ki sta jo razvila Diamantopoulos in Winklhofer (2001). Izbrana metoda je ustrezna za presojanje naših ugotovitev kvalitativne raziskave, s katero smo prepoznali dejavnike in posledice zaznane psihične razdalje. Ta postopek, ki temelji na podatkih reprezentativnega vzorca izvoznikov, zagotavlja relevantnost vseh indikatorjev pojava psihične razdalje ter upošteva dejstvo, da vsak dejavnik ne vpliva enako na zaznavanje podjetja. Nazadnje smo novo mersko lestvico zaznane psihične razdalje vključili v strukturni model, da bi preverili njeno nomološko veljavnost.

3.1 Operacionalizacija konstrukta

Psihične razdalje kot take ni mogoče opazovati. Predhodno predstavljena kvalitativna raziskava je razkrila njene neposredne vzroke (dražljaje psihične razdalje), ki jih je mogoče uporabiti kot indikatorje tega pojava. Povezave med indikatorji in konstruktom so torej vzročne, kar zahteva formativno mersko lestvico (Burke Jarvis et al., 2003; MacKenzie, Podsakoff & Podsakoff, 2011). Vseh šest začetnih indikatorjev smo izpeljali iz predhodno predstavljene kvalitativne raziskave. Ti indikatorji morajo pokriti celotno področje konstrukta, »... saj neustrezno obravnavanje vseh vidikov konstrukta vodi v izključitev relevantnih indikatorjev in tako izključi del samega konstrukta ...« (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001, str. 271).

Kvalitativna raziskava je pokazala, da dražljaji psihične razdalje spadajo v dve temeljni kategoriji: vprašanja, povezana s kulturo, in vprašanja, povezana s poslovnimi praksami in okoljem. Obe kategoriji dražljajev psihične razdalje povzročata težave pri razumevanju trga, managementu poslovnih odnosov ter delovanju na tujem trgu. Šest indikatorjev (glej Tabelo 6) vključuje nabor vzrokov psihične razdalje, ki smo jih odkrili v naših intervjujih. Na podlagi kvalitativne raziskave smo razvili tudi tri reflektivne indikatorje, ki jih

potrebujemo za razvoj našega indeksa. Reflektivni indikatorji se nanašajo na težave z razumevanjem države in njenih ljudi, težave z vodenjem poslovnih odnosov in težave z delovanjem na trgu. Uporabili smo sedemstopenjski semantični diferencial in sedem-stopenjsko Likertovo lestvico.

Vse indikatorje smo testirali, da bi ocenili njihovo zdravorazumsko oziroma vsebinsko veljavnost (angl. *substantive validity*) (Anderson & Gerbing, 1991). Šest trženjskih akademikov in 14 managerjev v izvozu smo prosili, naj vsako postavko dodelijo tistemu konceptu, ki ga po njihovem mnenju posamezna postavka najbolje opisuje. V skladu z Andersonom in Gerbingom (1991, str. 734) smo izračunali dva indeksa, da bi prepoznali indikatorje, ki jih je bilo težko dodeliti ustreznim konstruktom.

3.2 Vzorčenje in značilnosti vzorca izvoznikov

Iz podatkovne baze vseh registriranih podjetij v Sloveniji (AJPES) smo pridobili seznam 1.567 podjetij z več kot 10 zaposlenimi, ki z izvozom v več kot tri države ustvarijo vsaj 10 % celotnih prihodkov. Ciljni respondenti so bili osebe, odgovorne za izvozno dejavnost. Preverili smo, ali podjetja na seznamu izvažajo prek neodvisnih distributerjev. Po izločitvi podjetij z nezadostnimi kontaktnimi informacijami smo 828 podjetjem poslali vabilo za sodelovanje v raziskavi. Respondenti so prejeli elektronsko sporočilo s povezavo, ki jih je preusmerila na spletno stran raziskave. Prosili smo jih, naj se pri svojih odgovorih opirajo na poslovni odnos z enim od svojih tujih distributerjev, s katerim respondenti osebno sodelujejo vsaj šest mesecev. Da bi dosegli ustrezno variabilnost v odgovorih (Gilliland & Bello, 2002) in zmanjšali pristranskost respondentov pri izbiri distributerja (Katsikeas et al., 2009), smo vzorec naključno razdelili v tri skupine. Prvo skupino respondentov smo prosili, da se pri izpolnjevanju vprašalnika osredotoči na odnos z enim od dveh največjih tujih distributerjev podjetja. Drugo skupino respondentov smo prosili, da se osredotoči na odnos s tretjim ali četrtem največjim tujim distributerjem, tretjo skupino pa, da se osredotoči na odnos z enim od najmanjših tujih distributerjev podjetja. Na ta način smo izboljšali zunanjo veljavnost naše raziskave.

V izvoznih podjetjih je običajno ena oseba odgovorna za poslovanje z določenim tujim distributerjem (Morgan, Kaleka & Katsikeas, 2004), zato naša raziskava temelji na enem respondentu v podjetju. Usposobljenost sodelujočih izvoznikov

smo preverili tako, da smo v vprašalnik vključili tri trditve, kot na primer: »Moji kolegi bi me opisali kot poznavalca poslovanja na mednarodnih trgih« (1 – sploh se ne strinjam, 7 – zelo se strinjam). Vprašalnike, ki so pri kateri koli trditvi o usposobljenosti anketirancev vsebovali oceno, nižjo od 4, smo izločili iz analize. Izločili smo tudi vprašalnike s povprečno oceno pri trditvah o usposobljenosti izvoznikov, nižjo od 5. Ob upoštevanju navedenih dveh kriterijev smo iz nadaljnje obravnave izločili dva vprašalnika. Pri odgovarjanju na postavke psihične razdalje smo izvoznike prosili, naj upoštevajo kontekst države, v kateri deluje osrednji predstavnik.

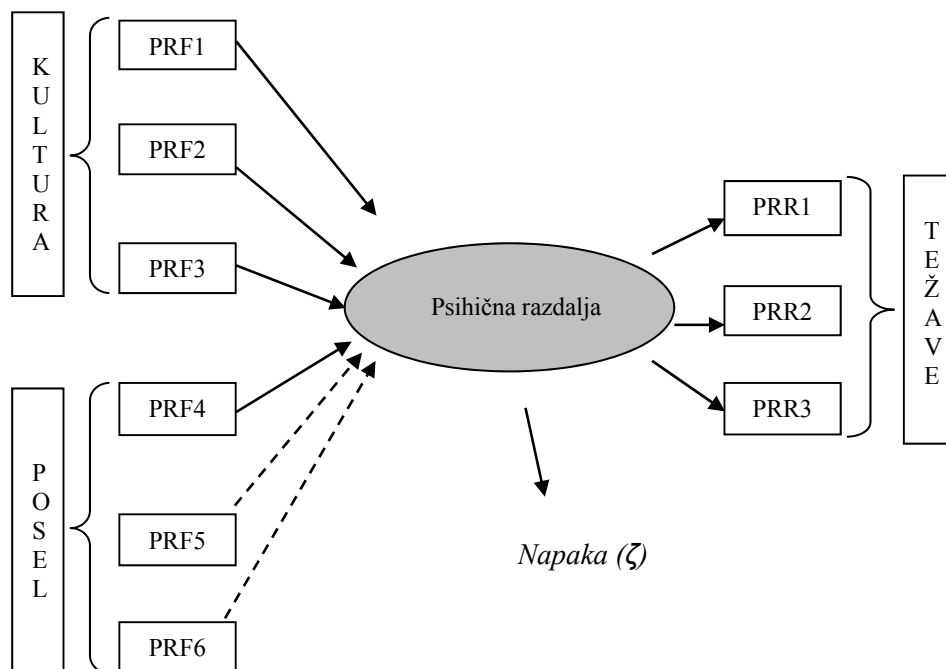
Značilnost vzorca izvoznikov v Sloveniji in ocena pristranskosti zaradi neodgovora. Prejeli smo 224 veljavnih vprašalnikov, kar je pomenilo 27,05-odstotno stopnjo odziva. Sodelujoča podjetja poslujejo v 8 od 16 dejavnosti, ki jih določa standardna klasifikacija. Delež majhnih in srednje velikih podjetij z manj kot 250 zaposlenimi je znašal 77,7 %. Podjetja v vzorcu so z izvozom v povprečju ustvarila 52,4 % prihodkov. 79 % respondentov je pripadalo najvišjemu vodstvu podjetja (46,9 % generalnih direktorjev, 32,1 % direktorjev izvoznega oddelka), preostali respondenti pa so bili področni vodje izvoza. Respondenti so bili odgovorni za proučevane poslovne odnose v povprečju 5,5 leta. Struktura odgovorov po trgih je ustrezno predstavljala glavne trgovinske partnerje slovenskih izvoznikov: Evropska unija 62 %, nekdanja Jugoslavija 25 %, preostala Evropa 5 %, Bližnji vzhod in Azija 5 %, ZDA in Avstralija 3 %.

Pristranskost zaradi neodgovora smo ocenili s pomočjo smernic, ki jih priporočajo Mentzer, Flint in Hult (2001). Najprej smo primerjali demografske značilnosti (zaposlenost, odstotek izvoza v prodaji) 224 podjetij, ki so se odzvala, in 604 podjetij, ki se niso odzvala. Nato smo naključno izbrali nekaj nerespondentov in jih prosili, naj odgovorijo na pet vprašanj, kar je ustrezalo dvema postavkama formativne lestvice in eni postavki reflektivnih lestvic, ki smo jih uporabili za preverjanje nomološkega modela. T-testi niso razkrili statistično značilnih razlik med nerespondenti in našim vzorcem respondentov, zato ocenjujemo, da pristranskost zaradi neodgovora ni prisotna.

3.3 Razvijanje formativne merske lestvice

Pri razvijanju formativne lestvice smo korak za korakom sledili priporočilom Diamantopoulou in Winklhoferjeve (2001). Najprej smo ocenili vsebinsko specifikacijo in specifikacijo indikatorjev lestvice (glej operacionalizacijo konstrukta v Tabeli 6). Nato smo preverili medsebojno povezanost indikatorjev s pomočjo faktorja povečanja variance (angl. *variance inflation factor – VIF*) in njihove skupne variance (Kleinbaum, Kupper, Muller & Nizam, 1997; 2008). Obržali smo vseh šest postavk in jih na začetku vključili v indeks. Sledila je ocena modela različnih indikatorjev – različnih vzrokov (angl. *Multiple Indicators-Multiple Causes – MIMIC*) s šestimi formativnimi indikatorji kot neposrednim vzrokom psihične razdalje (PRF1, PRF2, PRF3, PRF4, PRF5, PRF6) in tremi reflektivnimi indikatorji pojava (PRR1, PRR2, PRR3). Ta postopek kaže Slika 7. Visoka skladnost med Sliko 6 in Sliko 7 odseva ustreznost izbrane merske specifikacije v raziskavi.

Slika 7: Postopek MIMIC za psihično razdaljo



Opomba: PRF1 – vedenje ljudi; PRF2 – jezik; PRF3 – način razmišljanja ljudi; PPRF 4 – organiziranost poslovnega okolja; PRF 5 – osebni odnosi; PRF6 – okolje; PRR1 – razumevanje države in njenih prebivalcev; PRR2 – sodelovanje s poslovneži; PRR3 – poslovanje podjetja na tujem trgu

Indikatorja PRF5 in PRF6 nista imela statistično značilnih regresijskih uteži, zato smo ju postopoma, po enega naenkrat, odstranili.

V tem postopku regresijske uteži indikatorjev interpretiramo kot koeficiente veljavnosti teh indikatorjev. Indikatorja PRF5 (osebni odnosi) in PRF6 (okolje) sta imela statistično neznačilne regresijske uteži, zato smo ju izločili, po enega naenkrat, ne da bi s tem vplivali na značilnosti modela. Vsi preostali štirje formativni indikatorji so bili statistično značilno povezani z latentno spremenljivko. Končni model je pokazal sprejemljivo prileganje podatkom ($\chi^2 = 17$, d. f. = 7, $p = 0,02$; GFI = 0,98, NFI: 0,97, TLI = 0,94, CFI = 0,98, RMSEA = 0,08). Značilnosti indikatorjev so prikazane v Tabeli 6.

Trije reflektivni indikatorji PRR1, PRR2 in PRR3, s katerimi merimo težave, imajo ustrezne uteži. Latentna spremenljivka pojasni 59,6 % variance. Področje konstrukta je ustrezno pokrito, saj 4 formativni indikatorji pokrijejo vprašanja, povezana s kulturo (vedenje: PRF1, jezik: PRF2, način razmišljanja: PRF3), in vprašanja, povezana s poslovnimi praksami in okoljem (organiziranost poslovnega okolja: PRF4). Odstranitev indikatorja PRF5 (osebni odnosi) je mogoče pojasniti z dejstvom, da so bili proučevani poslovni odnosi dovolj dolgotrajni (5,5 let), da so zagotovili ublažitev večine spornih vprašanj v odnosih z osebjem tujega partnerja. Odstranitev indikatorja PRF6 (okolje) lahko pripišemo dejstvu, da se večina teh poslovnih odnosov nahaja v podobnih makro okoljih (EU: 65 %) ali v državah, ki so slovenskim podjetjem znane zaradi zgodovinskih razlogov (nekdanja Jugoslavija: 25 %).

Tabela 6: *Formativna merska lestvica za psihično razdaljo*

		Formativni indikatorji Do kakšne mere predstavljajo spodaj navedene značilnosti države vašega uvoznika oviro/težavo pri vašem poslovanju v tej državi? <i>(1 – nikakor ne predstavlja ovire; 7 – predstavlja resno oviro)</i>	Standardizirane regresijske uteži	Vrednost t*
KULTURA	PRF1	Način obnašanja tamkajšnjih ljudi.	0,41	4,41
	PRF2	Jezik	0,13	2,06
	PRF3	Način, kako ljudje v tej državi razmišljajo.	0,21	2,46
POSEL	PRF4	Splošna organiziranost poslovnega okolja v tej državi.	0,25	3,42
	PRF5	Odnosi z lokalnimi poslovneži. <i>(Odstranjeno)</i>	0,10	1,19
	PRF6	Ekonomsko, pravno in regulatorno okolje. <i>(Odstranjeno)</i>	0,13	1,46
TEŽAVE		Reflektivni indikatorji <i>(1 – sploh se ne strinjam; 7 – popolnoma se strinjam)</i>	Standardizirane uteži	Vrednost t*
	PRR1	To državo in njene prebivalce je resnično težko razumeti.	0,70	/
	PRR2	S poslovneži in podjetji iz te države je težko delati.	0,61	7,52
	PRR3	Ta država je tako drugačna, da to otežkoča naše poslovanje na tem trgu.	0,69	8,38

Legenda: * Statistično značilno pri $p \leq 0,05$, če je $|t| \geq 1,96$.

Uteži PRF1, PRF2, PRF3 in PRF4, izračunane po odstranitvi PRF5 in PRF6.

3.4 Nomološka veljavnost formativnega konstrukta

Oceni modela MIMIC, s katerim smo preverili veljavnost indikatorjev, je sledila ocena nomološke veljavnosti formativnega konstrukta. To je še zlasti pomembno, kadar nekatere indikatorje odstranimo iz prvotnega indeksa. Nomološko veljavnost formativnega konstrukta preverimo tako, da končno oblikovani indeks povežemo z drugo latentno spremenljivko, ki jo merimo z reflektivnimi indikatorji. Preverimo, ali njuna povezanost ustreza teoretičnim pričakovanjem.

Če je povezava med obema latentnima spremenljivkama značilna in pričakovane smeri, potrdimo nomološko veljavnost (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001).

Nomološko veljavnost formativnega konstrukta psihične razdalje smo preverili s proučevanjem teoretičnih povezav med psihično razdaljo in tremi relevantnimi konstrukti. Preverili smo raziskovalne domneve o negativnem vplivu zaznane psihične razdalje na tri glavne spremenljivke modela KMV (angl. *key mediating variable*) (Morgan & Hunt, 1994), tj. zaupanje, zavezanost in sodelovanje, saj te predstavljajo bistvo menjave na podlagi odnosov (angl. *relational exchange*). Predvidene negativne povezave med zaznano psihično razdaljo in temi tremi konstrukti temeljijo na ugotovitvah naše predhodno izvedene kvalitativne raziskave in ugotovitvah preteklih empiričnih raziskav.

3.4.1 Vpliv psihične razdalje na zaupanje v dosedanjih raziskavah

Zaupanje (angl. *trust*) je eden od najbolj raziskovanih in sprejetih konstruktov v trženju na podlagi odnosov, saj ima temeljno vlogo pri razvoju in ohranjanju uspešnih odnosov med prodajalcem in kupcem. Na področju managementa mednarodnih tržnih poti velja zaupanje za glavno sestavino kakovosti odnosa (Leonidou et al., 2006; Skarmeas et al., 2008). Zaupanje je prepričanje ene strani v odnosu, da bo druga stran zanesljiva, poštena in odkrita pri delovanju, ki bo pomagalo zadovoljiti potrebe organizacije (Anderson & Weitz, 1989; Morgan & Hunt, 1994; v Leonidou et al., 2014).

V Tabeli 1 analiziramo šest empiričnih raziskav, ki se osredotočajo na razumevanje vpliva razdalje na zaupanje med podjetji. Štiri izmed njih obravnavajo različne koncepte razdalje: kulturno razdaljo (Zhang et al., 2003; Nes et al., 2007), razdaljo (Leonidou et al., 2006) ali psihično razdaljo (Katsikeas et al., 2009). Dve raziskavi pa analizirata konstrukt kulturne občutljivosti, ki jo je mogoče razumeti kot sposobnost podjetja, da blaži psihično razdaljo (Lohtia et al., 2009; Styles et al., 2008).

Večina obravnavanih raziskav predpostavlja negativen vpliv psihične razdalje na zaupanje. Leonidou et al. (2006) navajajo, da razdalja ovira komunikacijski tok med strankami v menjavi. Razdalja ločuje partnerja in tako ovira razvoj sodelovalnega duha. Razdalja tudi povečuje možnosti za nesporazume in negativno vpliva na željo strank po ustvarjanju in razvijanju odnosa. Nes et al.

(2007) trdijo, da kulturna razdalja ovira razvijanje skupnih vrednot, ki zagotavljajo osnovo za razvoj zaupanja. Nadalje trdijo, da kulturna razdalja zmanjšuje zaupanje v tuje institucije (druga osnova za gradnjo zaupanja), saj povečuje negotovost v zvezi z mednarodnimi pogodbami in postopki razreševanja sporov. Katsikeas et al. (2009) opredelijo zaupanje med podjetji kot dvodimenzionalen konstrukt, ki temelji na ocenjevanju ravni pravičnosti in učinkovitosti menjave. Trdijo, da zaznavanje pravičnosti ogrožajo komunikacijske težave in nesporazumi, ki izvirajo iz psihične razdalje. Prav tako psihična razdalja povečuje zaznavanje oportunitizma, ker partnerji nimajo enakega referenčnega okvira in imajo različna pričakovanja glede vedenja druge strani. Negativno tudi vpliva na zaznavanje učinkovitosti menjave, saj psihična razdalja otežuje dobro koordinacijo in zmanjšuje produktivnost menjave. Psihična razdalja nadalje prispeva k kompleksnosti in zmedbi pri odločanju, saj zmanjšuje kakovost dvostranske komunikacije.

Druga skupina raziskav preučuje vpliv kulturne občutljivosti na zaupanje (Styles et al., 2008; Lohtia et al., 2009). Kulturna občutljivost je opredeljena kot zavedanje podjetja o razlikah med poslovnimi praksami domačega in tujega trga ter kot njegova zmožnost, da obravnava in obvladuje te razlike (Lohtia et al., 2009). Kulturna občutljivost zmanjšuje razdaljo, zato avtorji predpostavijo njen pozitiven vpliv na zaupanje. Lohtia et al. (2009) navajajo, da zaupanje med podjetji temelji na zaznavanju dobrohotnosti (angl. *benevolence*) in verodostojnosti. Trdijo, da japonski uvozniki povezujejo kulturno občutljivost z dobrohotnostjo in vrednostjo zaupanja. Kulturna občutljivost pomaga podjetjem doseči »družbeno usklajenost« (angl. *social fitness*), ki vodi v mirne in produktivne interakcije. Styles et al. (2008) trdijo, da kulturna občutljivost ugodno vpliva na obseg, do katerega se mednarodni partnerji počutijo prijetno drug z drugim, in tako ustvarja ugodne razmere za dejavnosti razvijanja odnosa, ki nato pozitivno vplivajo na sodelovanje in zaupanje.

Izmed šestih obravnavanih raziskav zgolj Zhang et al. (2003) predpostavijo, da kulturna razdalja pozitivno vpliva na zaupanje. Priznavajo sicer, da kulturna razdalja ovira uporabo mehanizmov vodenja, ki temeljijo na zaupanju. Kljub temu verjamejo, da koristi zaupljivih odnosov lahko premagajo te ovire. Na primer, sklicujejo se na države s šibkimi pravnimi sistemi, v katerih se morajo partnerji zanesti na medsebojno zaupanje, ker pogodb ni mogoče uveljaviti na sodišču.

Ugotovitve obstoječih empiričnih raziskav o vplivu razdalje na zaupanje niso povsem enotne. Leonidou et al. (2006) navajajo neznačilno povezanost, medtem ko Nes et al. (2007) in Katsikeas et al. (2009) poročajo o statistično značilni povezanosti, pri čemer vsi predpostavijo negativen vpliv razdalje na zaupanje. Styles et al. (2008) in Lohtia et al. (2009) so potrdili raziskovalno domnevo o pozitivnem vplivu kulturne občutljivosti na zaupanje. Nasprotno pa Zhang et al. (2003), ki predpostavijo pozitivno povezanost med kulturno razdaljo in zaupanjem, poročajo o statistično neznačilnih rezultatih.

Če pogledamo v celoti, te raziskave o vplivu razdalje na zaupanje v mednarodnih tržnih poteh kažejo, da je raziskovanje razdrobljeno. Težko je ugotoviti, ali so razlike v empiričnih ugotovitvah rezultat vpliva razdalje ali raznolikosti ocenjevanja razdalje. Kot smo že pojasnili v pregledu literature, so vse raziskave (razen Nes et al., 2007), ki so potrdile značilno povezanost med psihično razdaljo in zaupanjem, uporabile neustrezne merske lestvice in tako ustvarile precenjene regresijske koeficiente.

V tej raziskavi trdimo, da je psihična razdalja pojav, ki ga ni mogoče neposredno opazovati, podoben kognitivni dezorientaciji (angl. *cognitive disorientation*), ki se odvija v mislih oseba izvoznega podjetja. Ta dezorientacija oteži razvoj zaupanja med podjetji. Razvoj zaupanja temelji na kognitivnih procesih in čustvenih odzivih (Morrow, Hansen & Pearson, 2004). Kognitivni procesi se nanašajo na »previden, metodičen miselni proces za ugotavljanje, ali je posameznik, skupina ali organizacija vredna zaupanja« (Morrow et al., 2004, str. 53). Ti zajemajo previdno ocenjevanje empiričnih dokazov o tujem partnerju. V tem primeru je zaupanje rezultat racionalne izbire, ki temelji na interpretaciji verodostojnih informacij o namenih in sposobnostih tujega zastopnika. Čustveni odzivi pa se nanašajo na »posameznikove občutke, intuicije ali čustva o tem, ali je posameznik, skupina ali organizacija vredna zaupanja« (Morrow et al., 2004, str. 53). Prevladujejo v začetni fazi odnosa, ko je malo empiričnih dokazov o lastnostih stranke v menjava. V procesu razvoja odnosov in interakcije s partnerjem so ti dokazi na voljo, čustveni odzivi vplivajo na kognitivne procese, s katerimi se določi vrednost zaupanja. Morrow et al. (2004) navajajo, da so v primeru odnosov med podjetji racionalni kognitivni procesi pri razvijanju zaupanja pomembnejši od čustvenih odzivov. Dwyer et al. (1987, str. 18) se s tem strinjajo, ko trdijo, da »je verjetno, da bo neposredna izkušnja temeljna podlaga

za presojanje vrednosti zaupanja« v poslovnih odnosih. Zaupanje se pridobi, ko se dosežejo pričakovanja glede sodelovanja in načrtovanja.

Zaheer in Zaheer (2006) pojasnjujeta, kako razlike v kulturi in okolju vplivajo na zaupanje. Menita, da je asimetrija zaupanja skupaj z različnimi pričakovanji glede vedenja pogost pojav pri mednarodnem sodelovanju. Domnevata, da asimetrija zaupanja negativno vpliva na uspešnost sodelovanja, nanjo pa vplivajo razlike v institucionalnem in kulturnem okolju obeh partnerjev.

V čezmejnih menjavah (angl. *cross-border exchanges*) z oddaljenimi državami partnerji razvijajo nižje ravni zaupanja, saj psihična razdalja ovira racionalne procese, s katerimi se vzpostavlja vrednost zaupanja. Psihična razdalja oteži izvoznikovo razumevanje pomembnosti diadnih pojavov, opaženih s strani izvoznikov, in ovira ustrezno kategorizacijo teh pojavov kot koristnih ali škodljivih za odnos. Dražljaji psihične razdalje vključujejo razlike v osebnih odnosih s poslovneži. Na primer, latinskoameriški poslovnež bi lahko razumel uporabo pravnih sredstev (Chelariu et al., 2006), ko se ena stran pri zahtevi po izpolnjevanju določb druge strani sklicuje na uradno pogodbo, kot jasen znak, da si druga stran prizadeva za odprt spor in želi prekiniti odnos. Pri severnoameriškem partnerju pa takšno vedenje pomeni običajno poslovanje in bi ga lahko razumeli kot znak, da je tuja stranka v menjavi resna v poslovnem odnosu. Dražljaji psihične razdalje vključujejo tudi razlike v poslovnih praksah. Navedimo primer. Vztrajanje dobavitelja iz države v razvoju, da mu je treba tudi po več letih dobrega sodelovanja plačati z akreditivom, bi poslovni partner lahko razumel kot pomanjkanje zaupanja ali željo po ohranitvi strogo transakcijskega odnosa. Vseeno pa je to morda zgolj odsev preprostega kreditnega trga v dobaviteljevi državi, kjer so akreditivi edini dostopen vir financiranja za izvozna podjetja. Tako psihična razdalja deluje kot motnja, ki ovira ustrezno presojo praktičnih pokazateljev, na katerih temelji ocenjevanje zaupanja. Na podlagi pregleda literature smo oblikovali naslednjo raziskovalno domnevo:

H1: Psihična razdalja negativno vpliva na zaupanje med podjetji.

3.4.2 Vpliv psihične razdalje na zavezanost v dosedanjih raziskavah

Zavezanost (angl. *commitment*) je trajna želja ohranjati odnos, ki predstavlja vrednost (Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992, str. 316). Izraža prepričanje

enega partnerja v odnosu, da je drugi partner tako pomemben, da si zasluži največja prizadevanja za ohranitev odnosa in celo sprejemanje kratkoročnih žrtev, da bi dosegli dolgoročne koristi (Anderson & Weitz, 1992; Moorman, Deshpande & Zaltman, 1993; Morgan & Hunt, 1994; v Leonidou et al., 2014). Po teoriji zavezanosti se kupčeva zavezanost razvije s treh različnih vidikov odnosa s prodajalcem: družbenega, kalkulativnega in normativnega. Družbeni oziroma emotivni vidik se nanaša na željo, da bi podjetje nadaljevalo z odnosom zaradi zaznavanja pozitivnih izkušenj s partnerjem. Kalkulativni vidik se nanaša na željo nadaljevati odnos na podlagi pragmatičnega tehtanja med ekonomskimi koristmi ohranitve odnosa in stroški prekinitve odnosa (Lohtia et al., 2005), pri čemer v zadnjih letih nekateri avtorji razlikujejo med pozitivno in negativno kalkulatивно zavezanostjo. Negativna kalkulativna zavezanost pomeni, da partner vztraja v odnosu, ker meni, da nima izbire, ali pa zaznava visoke stroške zamenjave poslovnega partnerja, medtem ko pozitivna kalkulativna zavezanost temelji na racionalni kalkulaciji koristi, ki so povezane z nadaljevanjem odnosa (Sharma, 2006 v Čater & Čater, 2010). Zadnji, normativni vidik pa se nanaša na ohranitev odnosa zaradi občutka vzajemne odgovornosti do poslovnega partnerja (v Lohtia et al., 2005; Čater & Čater, 2010).

Lohtia et al. (2005) predpostavijo in empirično potrdijo, da je prodajalčeva kulturna občutljivost pozitivno povezana z njegovo stališčno zavezanostjo kupcu. Ameriški izvozniki, ki so občutljivejši za težave pri poslovanju na Japonskem, pripravljeni spoštovati japonske poslovne prakse in običaje, imajo znanje o japonski kulturi in sposobnosti prilagajanja načinom poslovanja, pripisujejo večjo pomembnost zavezanosti. Ko podjetje – prodajalec razume in premosti kulturne razlike, odstrani pomembno oviro v komuniciranju in izboljša svoje sposobnosti za doseganje družbene usklajenosti, ki je potrebna za dobre odnose (Lohtia et al., 2005). Leonidou et al. (2006) predpostavijo, da razdalja negativno vpliva na zavezanost, saj lahko zavira željo, da bi bil odnos dovolj pomemben in vreden največjega napora. Nepoznavanje partnerjevih družabnih, kulturnih in družbenih značilnosti lahko povzroči večjo previdnost pri vlaganju virov v odnos. Avtorji predpostavke o negativnem vplivu razdalje na zavezanost niso potrdili. Styles et al. (2008) pa trdijo, da na dejansko zavezanost v diadnem odnosu vpliva zaznavanje partnerjeve zavezanosti na obeh straneh. Na uvoznikovo zavezanost torej vpliva uvoznikovo zaznavanje izvoznikove zavezanosti in obratno. Avtorji predpostavijo in empirično potrdijo pozitivno povezanost med kulturno

občutljivostjo ključnih managerjev izvoznega (uvoznega) podjetja in emotivno zavezanostjo ključnih managerjev uvoznega (izvoznega) podjetja. Skarmeas et al. (2007) ugotavljajo, da psihična razdalja negativno vpliva na kakovost odnosa v čezmejni menjavi. Če povzamemo, je večina empiričnih raziskav potrdila negativno povezanost med psihično razdaljo in zavezanostjo, zato postavljamo naslednjo raziskovalno domnevo:

H2: Psihična razdalja negativno vpliva na zavezanost med podjetji.

3.4.3 Vpliv psihične razdalje na sodelovanje v dosedanjih raziskavah

Sodelovanje (angl. *cooperation*) odraža skupna prizadevanja in sodelovalni duh med poslovnima partnerjema, da bi dosegla cilje tako posameznega podjetja kot tudi skupne cilje (Leonidou et al., 2002). Sodelovanje med izvoznikom in uvoznikom je še zlasti pomembno pri (1) reševanju težav, ki izvirajo iz poslovanja v kompleksnem in raznolikem mednarodnem okolju; pri (2) soočanju s konkurenco na oddaljenih tujih trgih, ki jih izvoznik težko nadzira; pri (3) sporazumnem reševanju različnih pogledov; pri (4) povečevanju ustvarjalnosti in inovativnosti pri sprejemanju strateških odločitev in pri (5) usklajevanju aktivnosti z optimalno kombinacijo virov (v Leonidou et al., 2014).

Za harmonične odnose je značilna višja stopnja sodelovanja kot za problematične odnose, kar je delno povezano s skladnejšimi cilji sodelujočih podjetij in jasneje opredeljenimi odgovornostmi obeh partnerjev (Leonidou et al., 2002). Pregled empirične literature v Tabeli 1 kaže, da so raziskovalci redko proučili povezanost psihične razdalje s sodelovanjem. Leonidou et al. (2006) navajajo, da razdalja lahko ovira razvoj sodelovalnega duha, saj partnerja odvrta od delovanja, ki omogoča doseganje skupnih ciljev. Poleg tega razdalja povečuje možnosti za nerazumevanje med izvozniki in uvozniki. Avtorji so domnevo o negativnem vplivu razdalje na sodelovanje empirično potrdili. Kadar izvozniki in uvozniki slabše poznajo drug drugega, je manj verjetno, da bo njihovo delovanje temeljilo na uravnoveženi menjavi, recipročnosti in vzajemnosti. Poleg tega so Bello, Chelariu in Zhang (2003) predpostavili negativno povezavo med zaznano psihično razdaljo in normami vedenja, kot so fleksibilnost, izmenjava informacij in solidarnost. Vse tri omenjene norme vedenja so usklajevalni mehanizmi, ki so usmerjeni k doseganju vzajemnih koristi v poslovnem odnosu (Heide & John, 1992; Bello et al., 2003), usklajevanje pa od partnerjev zahteva sodelovanje.

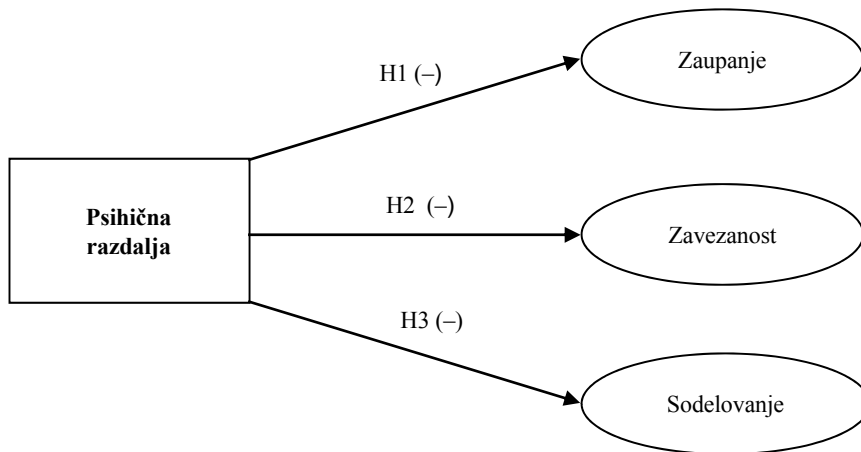
Sodelovalni duh skupaj z zaupanjem omogoča izmenjavo pomembnih informacij med partnerjema (Styles & Ambler, 2000), vključno z znanjem, ki ga izvoznik pridobi o tujih trgih (Obadia & Vida, 2010). Na podlagi literature smo oblikovali naslednjo raziskovalno domnevo:

H3: Zaznana psihična razdalja negativno vpliva na sodelovanje med podjetji.

3.4.4 Konceptualni model o vplivu psihične razdalje in njegova empirična preverba

Slika 8 prikazuje konceptualni model o negativnem vplivu psihične razdalje na zaupanje, zavezanost in sodelovanje. Preveriti želimo, ali zaznana psihična razdalja otežuje vzpostavljanje in razvoj čezmejnih odnosov, tako da znižuje raven zaupanja, zavezanosti in sodelovanja med podjetji.

Slika 8: *Konceptualni model za preverjanje nomološke veljavnosti psihične razdalje*



Najprej smo morali sprejeti odločitev glede specifikacije konstrukta psihične razdalje, ki smo ga želeli vključiti v strukturni model. Burke Jarvis et al. (2003) pravijo, da je konstrukt mogoče uporabiti z reflektivnimi indikatorji ali brez njih, vendar opozarjajo, da odsotnost reflektivnih indikatorjev lahko zmanjša stabilnost indeksa. Na podlagi tega smo se odločili za analizo s formativnimi in tudi reflektivnimi indikatorji psihične razdalje. Kot smo pojasnili v točki 4.3, našo

končno mersko lestvico za psihično razdaljo sestavljajo štirje formativni in trije reflektivni indikatorji (glej Tabela 6). Pri vseh indikatorjih psihične razdalje smo uporabili 7-stopenjsko lestvico.

Zaupanje in zavezanost smo merili s 7-stopenjsko Likertovo lestvico (1 – sploh se ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam), sodelovanje pa s 7-stopenjskim semantičnim diferencialom (1 – zelo nepravilen opis odnosa, 7 – zelo pravilen odnos tega odnosa). Merske postavke smo oblikovali na podlagi uveljavljenih lestvic za zaupanje (Morgan & Hunt, 1994), zavezanost (Gilliland & Bello, 2002) in sodelovanje (Cannon & Perreault, 1999). Tabela 7 prikazuje merske lestvice za vse tri dimenzije kakovosti odnosov, vključno z rezultati konfirmatorne faktorске analize (angl. *confirmatory factor analysis*) in kazalci prilaganja merskega modela.

Vrednosti zanesljivosti vseh treh konstruktov (CR) in povprečij izločenih varianc (AVE) so višje od priporočenih vrednosti CR = 0,6 in AVE = 0,5 (Bagozzi & Yi, 1989), kar potrjuje konvergentno veljavnost merskih lestvic. Preverili smo tudi diskriminantno veljavnost s preizkusom χ^2 za pare latentnih spremenljivk. Za vsak par konstruktov smo primerjali neomejeni model z omejenim modelom, v katerem smo povezavo med obema konstruktoma določili z vrednostjo 1. V vseh primerih je bila vrednost χ^2 omejenega modela statistično značilno večja od vrednosti χ^2 neomejenega modela ($\Delta\chi^2 > 3,84$), kar potrjuje diskriminantno veljavnost med vsemi tremi konstrukti kakovosti odnosov.

Raziskovalne domneve H1, H2 in H3 smo preverili s pomočjo modeliranja s strukturnimi enačbami (angl. *Structural Equations Modeling – SEM*) po metodi PLS s programom AMOS.

Za specifikacijo modela in oceno parametrov smo se odločili za modeliranje strukturnih enačb po metodi najmanjših delnih kvadratov (angl. *partial least square path modeling – PLS*; SmartPLS 2; Ringle, Wende & Will, 2005), ker ta ponuja specifične prednosti pred tehnikami CV-SEM (angl. *co-variance based structural equation modeling*), pri katerih pa je sicer z globalnimi indeksi prilaganja mogoče oceniti tudi kakovost modela. V našem primeru, ko gre zlasti za preverjanje nomološke veljavnosti konstrukta, prednost uporabe pristopa PLS-SEM izhaja iz dveh dejstev: a) metoda PLS omogoča prožnost v primeru, da imamo v modelu tako formativne in reflektivne konstrukte (naš model na Sliki 8),

pri čemer tehnika PLS učinkovito izkoristi prav vse razpoložljive informacije za vsak manifestni indikator za merjenje latentnih konstruktov (Hair, Sarstedt, Ringle & Mena, 2012) in b) velikost našega vzorca 224 izvoznikov: Reinartz, Haenlein in Henseler (2009) izpostavljajo, da je tehnika PLS priporočljiva zlasti v primeru, ko imamo velikost vzorcev med 100 in 250.

Tabela 7: Merske postavke za konstrukte zaupanja, zavezanosti in sodelovanja ter njihove značilnosti

Konstrukt in merske postavke	Standardizirane uteži
Zaupanje (Morgan & Hunt, 1994) AVE = 0,74; CR= 0,85 <i>(sploh se ne strinjam/popolnoma se strinjam)</i>	
Temu distributerju ne gre vedno zaupati. (R)	-0,45
Ta distributer je popolnoma odkrit in vreden zaupanja.	0,95
Temu distributerju lahko v celoti zaupamo.	0,96
Zavezanost (Gilliland & Bello, 2002) AVE = 0,78; CR = 0,90 <i>(sploh se ne strinjam/popolnoma se strinjam)</i>	
Zvestoba/lojalnost temu distributerju/uvozniku je glavni razlog, da nadaljujemo delo z njim.	0,85
Glede na to, kaj vse smo v zadnjih letih že naredili drug za drugega, bomo naš odnos s tem partnerjem nadaljevali.	0,82
S tem distributerjem/posrednikom ostajamo povezani iz čiste lojalnosti.	0,91
Sodelovanje (Cannon & Perreault, 1999) AVE = 0,66; CR = 0,77 V tem poslovnem odnosu se pričakuje, da ... <i>(zelo nepravilen opis odnosa/zelo pravičen odnos tega odnosa)</i>	
... nastale probleme rešujemo skupaj, ne glede na to, katera stran jih je zakrivila.	0,80
... obe strani sta v duhu sodelovanja pripravljeni narediti spremembe v primeru zapletov.	0,86
... če želimo uspeti, morata obe strani delovati skupaj.	0,49
Prileganje merskega modela: $\chi^2 = 42$, d.f. = 24, p = 0,01; GFI = 0,96; NFI = 0,96; TLI = 0,97; CFI = 0,98; RMSEA = 0,059	

Opombe: AVE (angl. *average variance extracted*): povprečje izločenih varianc; CR (angl. *composite reliability*): zanesljivost konstrukta; (R): obrnjena merska lestvica (angl. *reverse coded*).

Kazalci prileganja strukturnega modela kažejo, da se model dobro prilega podatkom ($\chi^2 = 154$, d. f. = 92, p = 0,00; GFI = 0,92; NFI = 0,91; TLI = 0,95;

CFI = 0,96; RMSEA = 0,055). Iz rezultatov v Tabeli 8 je razvidno, da so bile vse tri raziskovalne domneve potrjene. Psihična razdalja je negativno povezana z zaupanjem, zavezanostjo in sodelovanjem v odnosu izvoznik – uvoznik ($p < 0,05$). V nadaljevanju ponujamo razpravo rezultatov v luči teoretičnih prispevkov in implikacij za prakso.

Tabela 8: *Strukturne povezave v nomološkem modelu*

		Standardiziran regresijski koeficient	t vrednost*	Rezultat
H1	Psihična razdalja → Zaupanje	-0,39	-4,86	Potrjeno
H2	Psihična razdalja → Zavezanost	-0,20	-2,59	Potrjeno
H3	Psihična razdalja → Sodelovanje	-0,40	-4,63	Potrjeno

Legenda: * Statistično značilno pri $p \leq 0,05$, če je $|t| \geq 1,96$.

3.5 Razprava in zaključki kvantitativne raziskave

3.5.1 Teoretični prispevki

Ugotovitve kvantitativne raziskave na vzorcu slovenskih izvoznikov kažejo, da je konstrukt psihične razdalje mogoče ne le konceptualno opredeliti, temveč tudi empirično meriti. To je pomembna ugotovitev, saj je merjenje psihične razdalje še vedno predmet ostrih razprav med raziskovalci, predvsem zaradi neustreznih specifikacij v predhodnih raziskavah. Ker ne moremo nadzirati in spreminjati pojava, ki ga ne moremo meriti, predstavljena raziskava pomembno prispeva k boljšemu razumevanju vloge konstrukta psihične razdalje v mednarodnem poslovanju. Posebno pozornost smo namenili specifikaciji konstrukta psihične razdalje, ki nas je vodila do razvoja formativne merske lestvice. Kolikor nam je znano, predstavljena raziskava prvič obravnava psihično razdaljo s formativnega vidika, združljivega z modeliranjem s strukturnimi enačbami. To je posebno pomembno, saj ustrezna specifikacija konstruktov jamči znanstveno veljavnost ugotovitev empiričnih raziskav (Burke et al., 2003; MacKenzie et al., 2011).

Pomemben prispevek predstavljene raziskave je upoštevanje zaznane narave konstrukta psihične razdalje pri razvijanju merske lestvice. Operacionalizacija merskih postavk temelji na ugotovitvah predhodne kvalitativne raziskave, s katero smo prepoznali dražljaje in težave psihične razdalje, kot jih zaznajo odločevalci – izvozniki. Takšen pristop k operacionalizaciji psihične razdalje jamči relevantnost merskih postavk za managerje, saj v mersko lestvico zajamemo le tiste dražljaje, ki izvoznikom v resnici povzročajo težave pri poslovanju na tujih trgih. Operacionalizacija dražljajev psihične razdalje poleg spremenljivk, povezanih s kulturo, vključuje tudi spremenljivke, povezane s poslovnimi praksami in okoljem. S takšno operacionalizacijo konstrukta psihične razdalje upoštevamo kritiko v literaturi, da zgolj kulturna razdalja ne zajame vseh razdalj, ki jih morajo podjetja premagovati na tujih trgih (Shenkar, 2001; 2012a, 2012b; Drogendijk & Martín, 2015; Ojala, 2015).

Skladno s priporočili v literaturi smo ustreznost predlagane merske lestvice psihične razdalje empirično potrdili na reprezentativnem vzorcu slovenskih izvoznikov. Končna merska lestvica obsega štiri formativne indikatorje (dražljaji psihične razdalje) in tri reflektivne indikatorje (posledice psihične razdalje). Merska lestvica je parsimonična.

Ne nazadnje pa je pomemben prispevek k razvoju teorije tudi empirična potrditev nomološke veljavnosti formativnega konstrukta psihične razdalje. Na reprezentativnem vzorcu slovenskih izvoznikov smo potrdili negativno povezanost psihične razdalje s tremi proučevanimi odvisnimi konstrukti: zaupanjem, zavezanostjo in sodelovanjem. Ugotovitve potrjujejo, da ima psihična razdalja pomembno vlogo pri pojasnjevanju razvijanja odnosov med izvozniki in uvozniki, zato je ustrezno merjenje psihične razdalje ključnega pomena. Pretekle raziskave o vplivu psihične razdalje na zaupanje in zavezanost ne navajajo enotnih ugotovitev, vpliv psihične razdalje na sodelovanje pa so empirično proučili le redki raziskovalci, zato pričujoča raziskava ponuja dodaten vpogled v proučevane povezanosti in prispeva k razumevanju vpliva psihične razdalje na odnose med izvozniki in uvozniki, pomembna pa je tudi za razširitev meja preverjanja teoretičnih izhodišč v novem kulturnem kontekstu, kjer osrednji koncept še ni bil proučevan, zlasti pa ne z zornega kota odnosov med izvozniki in uvozniki.

Naše ugotovitve so skladne z nekaterimi predhodnimi tujimi raziskavami, ki prav tako navajajo negativni vpliv psihične razdalje na zaupanje (Nes et al., 2007; Styles et al., 2008; Katsikeas et al., 2009; Lohtia et al., 2009), zavezanost (Lohtia et al., 2005; Skarmeas et al., 2007; Styles et al., 2008) in sodelovanje (Leonidou et al., 2006). Izmed omenjenih tujih raziskav se štiri raziskave nanašajo na ameriške izvoznike (Lohtia et al., 2005; Leonidou et al., 2006; Lohtia et al., 2009) ali ameriške uvoznike (Katsikeas et al., 2009), ena raziskava na norveške izvoznike (Nes et al., 2007) in ena raziskava na avstralske izvoznike in tajske uvoznike (Styles et al., 2008). Predstavljena raziskava na vzorcu slovenskih izvoznikov in njihovih tujih distributerjev je ena izmed redkih raziskav na območju Srednje in Vzhodne Evrope, ki ponuja empirične dokaze o vplivu psihične razdalje na zaupanje, zavezanost in sodelovanje izvoznikov.

3.5.2 Implikacije za prakso

Z managerskega vidika ponuja naša kvantitativna raziskava slovenskih izvoznikov pomembne ugotovitve, ki kažejo, da izvoznikovo zaznavanje dražljajev psihične razdalje pomembno vpliva na stopnjo zaupanja, zavezanosti in sodelovanja z uvoznikom. Čim več težav izvozniki zaznavajo pri poslovanju na tujem trgu zaradi drugačnega načina vedenja tamkajšnjih ljudi, jezika, načina razmišljanja in splošne organiziranosti poslovnega okolja, tem težje razumejo tujo državo in težje delajo s poslovneži iz te države. Posledično manj zaupajo tujemu partnerju – uvozniku, so mu manj zavezani in so z njim manj pripravljeni sodelovati pri iskanju skupnih rešitev. Ta ugotovitev je zagotovo pomembna, saj pretekle raziskave kažejo, da je razvijanje zaupanja in zavezanosti s kupci ključnega pomena za uspešno trženje na podlagi odnosov (Morgan & Hunt, 1994) in za dolgoročno uspešnost poslovanja (Styles et al., 2008; Leonidou et al., 2014), zlasti v razmerah velike medsebojne odvisnosti partnerjev (Katsikeas et al., 2009). Visoke stopnje zaupanja in zavezanosti vodijo do bolj produktivnih, ustvarjalnih in učinkovitih partnerstev, ki prinašajo koristi obema stranema (Styles et al., 2008). Za izvoznike je zato razvijanje kakovostnih dolgoročnih odnosov z uvozniki pomemben vir konkurenčne prednosti, ki jo konkurenti težko posnemajo (Gençtürk & Aulakh, 2007). Izvoznik, ki razvije kakovostne odnose z uvoznikom, ima prednost pred drugimi dobavitelji. Poleg tega je uvoznik v primeru dobrih odnosov z izvoznikom pripravljen vložiti maksimalne napore v trženje izvoznikovih izdelkov (Bello et al., 2003). To je zelo pomembno, saj je

uspeh izvoznika na tujih trgih v veliki meri odvisen od uvoznika (Bello & Gilliland, 1997; Bello et al., 2003; Obadia & Vida, 2010) in njegovih sposobnosti oblikovanja trženjskega spleta, ki bo ustvarjal večjo vrednost za ciljne porabnike na lokalnem trgu v primerjavi s konkurenčnimi ponudbami.

Za uspeh na tujih trgih ne zadošča zgolj kakovosten izdelek (Lages, Silva & Styles, 2009). To zelo nazorno pojasni tudi Matej Košmrlj, izvršni direktor podjetja Europlus, ki je zaradi izvoznih dosežkov in ambicioznih načrtov leta 2015 prejelo nagrado »zmagovalec slovenskega izvoza«: *»Jasno nam je postalo, da ni dovolj, da imaš najboljši izdelek na trgu. Morali smo okrepiti trženje in prodajo ter postati ena ekipa. Prej je bil boj med internimi ekipami namesto boja na trgu.«* Med ključnimi dejavniki, ki so pripomogli k večji rasti podjetja na tujih trgih, Košmrlj izpostavlja spremembe v strateškem razmišljanju: *»Včasih smo se hvalili, kaj delamo in kaj vse znamo, zdaj se prilagajamo kupcu. Zdaj prepoznavamo težave strank in partnerje izobražujemo o njih«* (Košmrlj, v Petrov & Lončar, 2015, str. 22–23).

Navedene ugotovitve imajo pomembne implikacije tudi za alokacijo virov v podjetju na tujih trgih. Razvijanje in ohranjanje odnosov, zlasti na tujih trgih z zelo drugačno kulturo in poslovnimi praksami, zahteva čas, napore in finančna sredstva (Sharma, Young & Wilkinson, 2006; Styles et al., 2008). Izvozniki morajo biti potrpežljivi, vztrajni in dosledni pri izpolnjevanju svojih obljub. Poleg tega morajo vložiti čas in napore v razumevanje trga, na katerem delujejo (Styles et al., 2008). Potrditev negativnega vpliva psihične razdalje na odnose med izvoznikom in uvoznikom je še zlasti relevantna ob upoštevanju dejstva, da izvozniki v naši raziskavi sodelujejo z uvozniki v povprečju 5,5 let. To pomeni, da psihična razdalja pomembno vpliva na odnose med poslovnima partnerjema v daljšem časovnem obdobju in ne zgolj na začetku sodelovanja, ko se odnosi med strankama v menjava še razvijajo. Še zlasti pomembna je krepitev zaupanja med partnerjema, saj zaupanje pozitivno vpliva tudi na preostali dimenziji kakovosti odnosov – zavezanost (Morgan & Hunt, 1994; Lohtia et al., 2005; Čater & Čater, 2010; Leonidou, Paliawadana, Chari & Leonidou, 2011) in sodelovanje (Morgan & Hunt, 1994; Leonidou et al., 2011). Zaupanje daje občutek varnosti in stabilnosti ter spodbuja negovanje družbenih vezi med partnerjema in usklajeno rabo virov, ki so potrebni za doseganje ciljev obeh partnerjev (Leonidou et al., 2014). Zaupanje tudi zmanjšuje stroške nadziranja partnerja, zmanjšuje verjetnost

prevar in goljufij, olajša izmenjavo relevantnih in točnih poslovnih informacij ter poveča predanost delu in produktivnost (v Leonidou et al., 2014).

Katsikeas et al. (2009) ugotavljajo, da negativni vpliv psihične razdalje na zaupanje ni zgolj neposreden, temveč tudi posreden, saj psihična razdalja povečuje oportunističnost, ta pa zmanjšuje zaupanje. Pristopi k razvijanju odnosov s psihično oddaljenimi in psihično bližnjimi partnerji se zato morajo razlikovati, saj imajo različni partnerji lahko različne vzorce oportunističnega vedenja (Katsikeas et al., 2009). Izvozniki lahko indeks psihične razdalje uporabijo za ovrednotenje svojih obstoječih in/ali potencialnih distributerjev na tujih trgih. Indeks psihične razdalje zajema generični dimenziji, ki lahko služita kot izhodišče za ocenjevanje portfelja tujih distributerjev, in izvoznikom pomaga prepoznati vrsto odnosa, ki ga je mogoče razviti z vsakim distributerjem. Analiza kaže, da je socialne vezi težje vzpostaviti ob prisotnosti visoke psihične razdalje. Izvozniki bi se zato lahko izognili dragim napakam in pri izbiranju mehanizmov vodenja upoštevali psihično razdaljo. Merski instrument razlikuje med dražljaji psihične razdalje, zato ga lahko izvozniki preprosto prenesejo v sistem kazalcev (angl. *score card*), tako da vsakemu distributerju v portfelju pripišejo ustrezno število točk.

3.5.3 Omejitve raziskave in priporočila za prihodnje raziskave

Kot velja na splošno za empirične raziskave v družboslovnih znanostih, tudi ugotovitve predstavljene raziskave ni mogoče interpretirati brez upoštevanja njenih omejitev. Iz omejitev raziskave izhaja niz raziskovalnih vprašanj, ki bi jih bilo smiselno obravnavati v prihodnjih raziskavah.

Kot raziskovalni kontekst za proučevanje psihične razdalje smo uporabili odnose med izvoznikom in uvoznikom, zato je predstavljeni konstrukt morda ustrezen le za ta kontekst. Zelo verjetno je, da so multinacionalna podjetja lahko občutljiva na druge dražljaje psihične razdalje, kadar načrtujejo vstop na tuji trg ali kadar delujejo v tujini. Na zaznavanje psihične razdalje vpliva vrsta odločitve, ki jo je treba sprejeti, in prevladujoč kontekst, ko je odločitev sprejeta (Dow & Karunaratna, 2006; Ojala, 2015; Harzing & Pudelko, 2016). Opraviti bi morali nadaljnje raziskave, da bi ocenili psihično razdaljo v kontekstu delovanja multinacionalnih podjetij.

V naši raziskavi smo se osredotočili le na eno stran v menjalnem odnosu – na izvoznike. Zanimivo bi bilo raziskati, kateri dražljaji vplivajo na uvoznikovo zaznavanje psihične razdalje na drugi strani diadnega odnosa (angl. *dyadic relationship*). Drugačna vloga uvoznikov v menjavi narekuje prilagoditev niza dražljajev, ki vplivajo na uvoznikovo zaznavanje psihične razdalje do izvoznikove države. Več avtorjev opozarja, da psihične razdalje – v nasprotju z geografskimi razdaljami – niso simetrične: zaznana razdalja med A in B ni nujno enaka zaznani razdalji med B in A (Shenkar, 2001; 2012a; 2012b; Håkanson & Ambos, 2010; Håkanson, 2014; Ojala, 2015; Håkanson et al., 2016). Na primer, nizozemsko podjetje se pri vlaganju na kitajski trg ne sooča z enako psihično razdaljo kot kitajsko podjetje, ki vlaga v nizozemski trg (Shenkar, 2012b). Podobno je primerjava sposobnosti prilagajanja v tujino napoteni managerjev pokazala, da se ob upoštevanju enake dolžine dela v tujini nemški managerji bolje prilagodijo ameriškemu okolju kot ameriški managerji, napoteni v Nemčijo (Shenkar, 2012a).

Tovrstne asimetrije poudarjajo pomen proučevanja diadnih odnosov. Ta vidik je bil v preteklih raziskavah prezrt. Le redke raziskave so proučevale zaznave izvoznikov in uvoznikov hkrati, njihove ugotovitve pa potrjujejo, da je psihična razdalja v svoji naravi asimetrična (Ellis, 2008; Håkanson, Ambos, Schuster & Leicht-Deobald, 2016). Na primer, Håkanson (2014) ugotavlja, da so izvoznikove zaznave psihične razdalje pomembnejše pri trgovanju z diferenciranimi izdelki, uvoznikove zaznave psihične razdalje pa pri trgovanju s standardiziranimi izdelki. Avtor se v svoji raziskavi osredotoča na večletne podatke o mednarodni trgovini. Prihodnje raziskave bi lahko proučile, kako razlike v zaznavah psihične razdalje obeh poslovnih partnerjev v diadnem odnosu vplivajo na izgradnjo zaupanja in zavezanosti ter na sodelovanje in uspešnost. Na osnovi spoznanj iz psihologije in sociologije v drugi raziskavi Håkanson in sodelavci (2016) proučujejo, kako nacionalni dejavniki in kognitivni procesi vzajemno vplivajo na nelinearne in asimetrične zaznave razdalje, in ugotavljajo, da je velikost učinkov psihične razdalje odvisna od velikosti države, v kateri jih merimo. V primerjavi z velikimi državami v manjših državah v povprečju zaznavajo manjšo psihično razdaljo, kar bi v naši raziskavi izvoznikov v Sloveniji pomenilo, da so konstrukti izmerjene psihične razdalje konservativna ocena glede na možne večje trge, s katerimi ti izvozniki sodelujejo. Ta izhodišča bi vsekakor veljalo preveriti v prihodnjem raziskovanju.

Naša raziskava tudi ne upošteva posameznikovih značilnosti, ki lahko pomembno vplivajo na managerjevo zaznavanje psihične razdalje. Na primer, poslovnež se lahko strinja, da je tuja država bistveno drugačna od njegove domače države, a kljub temu osebno zaznava majhno psihično razdaljo do tuje države, ker se je naučil premagovati težave, povezane s poslovanjem v tej tuji državi (Smith et al., 2011). Literatura navaja, da so k nižji stopnji psihične razdalje nagnjeni poslovneži z mednarodnimi izkušnjami (na primer O'Grady & Lane, 1996; Child et al., 2002; Sousa & Bradley, 2006), predvsem tisti z raznolikimi mednarodnimi izkušnjami (na primer Erramilli, 1991), višjo stopnjo izobrazbe (Dichtl et al., 1990; Holzmüller & Kasper, 1990), kulturnim ozadjem, ki je podobno kulturi na tujem trgu (na primer Swift, 1999), z znanjem tujega jezika na določenem trgu (Dichtl et al., 1990; Holzmüller & Kasper, 1990; Evans & Mavondo, 2002b), in poslovneži, ki so manj konservativnega značaja (Sousa & Bradley, 2006) (v Smith et al., 2011). V prihodnje bi bilo koristno proučiti, kako na posameznikovo zaznavanje psihične razdalje vplivajo njegove objektivne značilnosti, kot so mednarodne izkušnje, kulturno ozadje, izobrazba, znanje tujih jezikov, in subjektivne oziroma osebne značilnosti, kot so nenaklonjenost tveganju, fleksibilnost, nagnjenost k spremembam, odprtost, empatija in kulturna inteligenca.

Kulturna inteligenca (angl. *cultural intelligence* – *CQ*) je sposobnost uspešnega sporazumevanja in delovanja v različnih kulturah (Crowne, 2008). Pomeni posameznikovo sposobnost, da interpretira nepoznane in dvoumne geste osebe iz druge države, tako kot bi jih interpretirali drugi ljudje iz te države (Earley & Mosakowski, 2004). Tuje empirične raziskave potrjujejo, da se managerji z višjo kulturno inteligenco lažje prilagodijo delu v tujini (Wu & Ang, 2011), so uspešnejši v mednarodnih pogajanjih (Imai & Gelfand, 2010), imajo večjo socialno mrežo (Fehr & Kuo, 2008), postavljajo ustrežnejše cilje in uspešneje izpeljejo inovacije (Elenkov & Manev, 2009) ter doživljajo manjši stres ob potovanjih v tujino (Ramsey et al., 2011) (v Magnusson et al., 2013). Določene vrste izpostavljenosti drugim kulturam, kot sta izobraževanje in delo v tujini, ter stopnja izpostavljenosti (tj. število različnih držav) povečujejo kulturno inteligenco (Crowne, 2008).

Nomološko veljavnost predlagane formativne merske lestvice smo preverili s pomočjo analize povezanosti psihične razdalje s tremi ključnimi konstrukti odnosa izvoznik – uvoznik, ki v literaturi določajo kakovost odnosa (Morgan &

Hunt, 1994; Leonidou et al., 2014): z zaupanjem, zavezanostjo in s sodelovanjem. Zavezanost obravnavamo kot skupen konstrukt, kar je značilno tudi za večino drugih raziskav s področja proučevanja odnosov na medorganizacijskih trgih (Čater, 2007; Čater & Čater, 2010). Literatura navaja, da je zavezanost smiselno obravnavati kot večdimenzionalni konstrukt, sestavljen iz štirih dimenzij: emotivne zavezanosti, pozitivne in negativne kalkulativne zavezanosti ter normativne zavezanosti, saj navedene dimenzije zavezanosti različno vplivajo na odvisne spremenljivke (Čater & Čater, 2010). Še posebno zanimivo bi bilo v prihodnjih raziskavah proučiti vpliv psihične razdalje na emotivno zavezanost, saj sta Čater in Čater (2010) empirično potrdila, da emotivna zavezanost najbolj vpliva na stališčno in vedenjsko zvestobo kupcev.

Poleg upoštevanja kompleksnejše narave zavezanosti v nadaljnjih raziskavah priporočamo analizo povezanosti psihične razdalje še z drugimi odvisnimi spremenljivkami, na primer z oportunistom, komunikacijo in uspešnostjo. Vpliv psihične razdalje na oportunistem (Lee, 1998; Katsikeas et al., 2009) in komunikacijo (Leonidou et al., 2006; Nes et al., 2007) so doslej proučile le redke raziskave. Proučevanje neposrednega vpliva psihične razdalje na uspešnost je bilo deležno nekoliko večje pozornosti (Stöttinger & Schlegelmilch, 1998; Evans & Mavondo, 2002b; Calantone et al., 2006; Chelariu et al., 2006), vendar se ugotovitve preteklih raziskav zelo razhajajo in ne dajejo enotnega odgovora na vprašanje, ali in kako psihična razdalja vpliva uspešnost izvoznikov.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno proučiti moderatorske vplive psihične razdalje, saj so dosedanje tovrstne raziskave redke, razdrobljene in neenotne v svojih ugotovitvah. Izmed 37 empiričnih raziskav v Tabeli 1 je le pet raziskav proučilo moderatorske vplive psihične razdalje ali sorodnega koncepta (Luo et al., 2001; Ha et al., 2004; Solberg, 2008; Johnston et al., 2012; Sachdev & Bello, 2014). Zanimivo je, da raziskovalci pri več kot polovici proučevanih povezav niso potrdili moderatorskega vpliva. Izsledki njihovih raziskav kažejo, da psihična razdalja *ne* vpliva na

- a) povezanost med medsebojno odvisnostjo partnerjev in sodelovanjem,
- b) povezanost med sodelovanjem in zadovoljstvom,
- c) povezanost med sodelovanjem in zaupanjem,
- d) povezanost med sodelovanjem in zavezanostjo (Ha et al., 2004),
- e) povezanost med zaupanjem in zadovoljstvom ter skupnim delovanjem z namenom doseganja ciljev na tržni poti (Johnston et al., 2012),

- f) povezanost med značilnostmi izdelka in uporabo nadzora,
- g) povezanost med raznolikostjo okolja in uporabo nadzora na tržni poti ter na
- h) povezanost med raznolikostjo okolja in delitvijo informacij (Sachev & Bello, 2014).

Raziskovalci so moderatorski vpliv potrdili le v nekaterih primerih. Luo et al. (2001) poročajo o statistično značilnem negativnem vplivu kulturne razdalje na povezanost med nadzorom matičnega podjetja v tujini in uspešnostjo skupnega vlaganja. Solberg (2008) ugotavlja, da kulturna bližina krepi povezanost med družbenimi odnosi in kakovostjo odnosov ter negativno vpliva na povezanost med začetno vlogo zastopnika in kakovostjo odnosov. Johnston et al. (2012) ugotavljajo, da psihična razdalja negativno vpliva na povezavo med komuniciranjem ter zaupanjem in zadovoljstvom. Sachdev in Bello (2014) pa so negativni moderatorski vpliv psihične razdalje potrdili za povezavo med značilnostmi izdelka in delitvijo informacij. Zgornji pregled izsledkov raziskav kaže, kako zelo razdrobljene so pretekle študije, zato so potrebne nadaljnje raziskave o moderatorskih vplivih psihične razdalje. Glede na veliko pomembnost razvijanja kakovostnih čezmejnih odnosov za krepitev konkurenčnosti in uspešnosti poslovanja (Leonidou et al., 2014) bi bilo smiselno proučiti moderatorski vpliv psihične razdalje med različnimi dimenzijami kakovosti odnosov (zaupanje, zavezanost in sodelovanje) in izvozno uspešnostjo.

Naslednja omejitev predstavljene raziskave je, da meri povezanost psihične razdalje z zaupanjem, zavezanostjo in sodelovanjem v eni časovni točki. Koristno bi bilo izvesti longitudinalno raziskavo, ki bi ponudila vpogled v spreminjanje psihične razdalje in njenega vpliva na odvisne spremenljivke v času. Psihična razdalja se lahko spreminja v času (Shenkar, 2001, 2012b; Ojala, 2015), s tem pa se lahko spreminja tudi vpliv psihične razdalje na odnose med poslovnima partnerjema. Literatura navaja, da se s pridobivanjem izkušenj o tujem trgu psihična razdalja do tega trga zmanjša (Shenkar, 2012b). Toda Obadia (2013) v svoji raziskavi ugotavlja zelo šibko in neznačilno negativno povezanost med psihično razdaljo in dolžino prisotnosti na tujem trgu. To nakazuje, da se psihična razdalja zelo počasi zmanjšuje.

V naši raziskavi se proučevani odnosi med izvozniki in uvozniki v povprečju nanašajo na obdobje 5,5 let. To obdobje je dovolj dolgotrajno, da lahko

domnevamo, da sta partnerja uspešno rešila večino spornih vprašanj. To nam lahko pojasni odstranitev indikatorja, povezanega z osebnimi odnosi, iz formativnega merskega instrumenta. V prihodnjih raziskavah bi bilo koristno odnose razmejiti in upoštevati življenjski cikel odnosa. Domnevamo lahko, da ima psihična razdalja večji vpliv na razvijanje odnosa v začetnih stopnjah sodelovanja, ko se partnerja šele spoznavata, kasneje pa se vpliv psihične razdalje zmanjša. V tej zvezi se zagotovo odpira empirično vprašanje, kako izkušnje vplivajo na subjektivno zaznavanje psihične razdalje. Ker so informacije o tem tudi v tuji literaturi redke, bi bilo v prihodnje zanimivo podrobneje proučiti psihično razdaljo z vidika njene časovne dinamike in učinkov na medorganizacijske odnose s tujimi partnerji. Velja tudi omeniti, da večina poslovnih odnosov, o katerih so poročali izvozniki – respondenti v naši raziskavi, izhaja iz podobnih makro okolij (trgi EU in trgi nekdanje Jugoslavije), kar nam lahko pojasni odstranitev indikatorja, povezanega z makro okoljem, iz formativnega merskega instrumenta. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno primerjati vpliv psihične razdalje na odnose v podobnih in različnih makro okoljih.

Ne nazadnje, v naši raziskavi so sodelovali samo slovenski izvozniki, kar sicer smatramo za pomemben prispevek raziskave in ustreza zastavljenim ciljem raziskave. Na dražljaje psihične razdalje vplivajo izkušnje podjetja, zato je zelo verjetno, da bi tuji izvozniki drugače opredelili dražljaje, ki povzročajo psihično razdaljo. Prav tako bi dražljaje psihične razdalje verjetno drugače zaznavali drugi slovenski izvozniki, ki imajo izkušnje s sodelovanjem s partnerji iz drugih držav, kot smo jih zajeli v naši raziskavi. Zunanjo veljavnost raziskave bi zagotovo lahko povečali z nadaljnjim raziskovanjem tako slovenskih kot tujih izvoznikov. Kljub omejitvam predstavljene raziskave pa velja poudariti, da smo poskrbeli za raznolikost kakovosti partnerjev in trgov s tem, ko smo respondente naključno razdelili v tri skupine in jih prosili, da izberejo najboljšega, povprečnega ali slabšega partnerja.

EPILOG

V monografiji se osredotočamo na proučevanje vloge kulturno pogojene razdalje z vidika razvijanja odnosov med izvozniki in uvozniki. Pri tem smo si zadali tri cilje: da (1) kritično ovrednotimo obstoječa spoznanja v literaturi na področju psihične razdalje ter identificiramo vrzeli v obstoječi literaturi; da (2) opredelimo koncept psihične razdalje in oblikujemo izhodišča za oblikovanje merske lestvice za ta konstrukt ter (3) preverimo ustreznost predlagane merske lestvice in analiziramo vpliv psihične razdalje na odnose izvoznik – uvoznik. V zaključnem poglavju povzemamo poglobljena spoznanja našega raziskovalnega dela in izpostavljam področja, ki jih ocenjujemo kot posebno obetavna za prihodnje raziskovanje vloge psihične razdalje v mednarodnih menjavah.

Raziskovalno delo smo začeli s sistematičnim in kritičnim pregledom 37 raziskav, ki empirično proučujejo psihično razdaljo ali soroden konstrukt (kulturna razdalja, zaznana tujost, nepoznavanje lokacije, razdalja; kulturna občutljivost, kulturna bližina, podobnost trga). Analizirane raziskave so bile objavljene v enajstih uglednih mednarodnih revijah v obdobju 1990–2014, večinoma pa se nanašajo na kontekst odnosa izvoznik – uvoznik, saj se na ta kontekst osredotočamo v našem nadaljnjem raziskovalnem delu na vzorcu slovenskih izvoznikov. Čeprav je psihična razdalja eden izmed temeljnih in pogosto proučevanih konstruktov v literaturi mednarodnega poslovanja in trženja (na primer Johanson & Vahlne, 2011; Shenkar, 2012b, Magnusson et al., 2013; Kraus et al., 2015), pregled literature kaže, da številna vprašanja glede opredelitve in merjenja konstrukta psihične razdalje še vedno ostajajo nerešena. Raziskovalci predlagajo različne opredelitve in merjenja psihične razdalje. Čeprav je zaznavanje bistvena značilnost psihične razdalje (na primer Evans & Mavondo, 2002b; Prime et al., 2009; Håkanson & Ambos, 2010), nekatere opredelitve in merjenja tega ne upoštevajo, predvsem pa raziskovalci niso upoštevali zaznane in subjektivne narave pri razvijanju merskih lestvic. Nekateri raziskovalci upoštevajo zgolj kulturne, ne pa tudi drugih razlik, s katerimi se soočajo izvozniki na tujih trgih, ali pa upoštevajo razlike, ki niso nujno relevantne za izvoznike. Raziskovalci pogosto merijo psihično razdaljo z reflektivnimi merskimi lestvicami, čeprav je ustrežnejša formativna lestvica, saj so povezave med indikatorji in konstruktom vzročne (Burke Jarvis et al., 2003; MacKenzie et al., 2011).

Na podlagi ugotovljenih vrzeli v obstoječi literaturi smo nadaljevali z empiričnim raziskovanjem, ki obsega kvalitativno in kvantitativno raziskavo. S kvalitativno raziskavo smo želeli prepoznati relevantne dražljaje psihične razdalje in opredeliti koncept psihične razdalje na podlagi zaznavanja izvoznikov. V nasprotju s predhodnimi raziskavami smo za prepoznavanje različnih dražljajev psihične razdalje uporabili metodo v praksi utemeljene teorije, ki nam je omogočila »vpletenost v resnični svet« (Gummesson, 2000) in boljše razumevanje kompleksnosti kulturnih [in drugih] razlik (Stahl & Tung, 2015), kot jih zaznavajo izvozniki. S pomočjo globinskih intervjujev z izvozniki v enajstih slovenskih podjetjih smo prepoznali dve pomembni skupini dražljajev psihične razdalje, in sicer (1) izvoznikovo zaznavanje kulturnih razlik in (2) izvoznikovo zaznavanje razlik v poslovnih praksah in okolju. Psihično razdaljo smo opredelili kot pojav, ki ga ni mogoče opazovati, podoben kognitivni dezorientaciji, ki se nahaja v mislih zaposlenih v izvoznem podjetju. Prepoznali smo tudi neposredne posledice psihične razdalje, kot so težave pri razumevanju trga, odnosih s tujimi poslovneži in delovanju na lokalnem trgu. Ta pristop nas je neposredno vodil k merski specifikaciji in razvoju formativne merske lestvice psihične razdalje skladno s priporočili literature (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Burke Jarvis et al., 2003; MacKenzie et al., 2011; Kleinbaum et al., 1997, 2008). Posebno skrb smo namenili preverjanju zdravorazumske oziroma vsebinske veljavnosti indikatorjev (Anderson & Gerbing, 1991) na vzorcu 14 izvoznih managerjev in šestih akademikov. Ustreznost merske lestvice smo nato preverili na reprezentativnem vzorcu 224 slovenskih izvoznikov in na tej podlagi oblikovali končno mersko lestvico psihične razdalje, ki jo sestavljajo štiri formativni indikatorji (dražljaji psihične razdalje) in trije reflektivni indikatorji (posledice psihične razdalje). Na koncu smo na vzorcu 224 slovenskih izvoznikov preverili še nomološko veljavnost formativnega konstrukta in potrdili negativni vpliv psihične razdalje na zaupanje, zavezanost in sodelovanje.

Pri našem raziskovalnem delu smo upoštevali več konceptualnih in metodoloških težav, s katerimi se pri proučevanju psihične razdalje srečevali v preteklosti. Zaznano naravo psihične razdalje smo upoštevali pri opredelitvi, operacionalizaciji in merjenju konstrukta. Psihično razdaljo opredelimo kot notranji pojav, ki ga ni mogoče opazovati in izhaja iz *zaznanih* kulturnih razlik ter razlik v poslovnem okolju. Zaznano naravo konstrukta psihične razdalje smo upoštevali tudi pri razvoju merske lestvice, saj slednja temelji na predhodni

analizi globinskih pogovorov s slovenskimi izvozniki. Zaznano naravo psihične razdalje smo upoštevali tudi pri analizi vpliva psihične razdalje na izvoznikov odnos z uvoznikom, saj merimo izvoznikovo subjektivno ocenjevanje dražljajev psihične razdalje in povezanih težav na eni strani ter njegovo subjektivno ocenjevanje zaupanja, zavezanosti in sodelovanja na drugi strani. Enota analize je podjetje/izvoznik-tuji trg; natančneje, dejavniki, ki sprožajo psihično razdaljo (dražljaji psihične razdalje), izhajajo iz razlik med razmerami na tujem trgu in lastnimi izkušnjami podjetja. Dražljaje psihične razdalje smo opredelili na podlagi kvalitativne raziskave na vzorcu slovenskih izvoznikov, zato ti dražljaji psihične razdalje predstavljajo relevantna vprašanja, s katerimi se izvozna podjetja v resnici srečujejo. Psihično razdaljo smo opredelili kot širši konstrukt, ki vključuje tako kulturno kot tudi poslovno razdaljo (na primer Shenkar, 2012b; Drogendijk & Martín, 2015). Ustrezna specifikacija psihične razdalje kot formativnega konstrukta zagotavlja zanesljivost ugotovitev o vplivu psihične razdalje na odnose med izvoznikom in uvoznikom.

Naša kvantitativna raziskava je potrdila, da psihična razdalja ovira razvoj odnosov, kot so izvoznikovo zaupanje, zavezanost in sodelovanje z uvoznikom. Ta ugotovitev ni pomembna le zaradi potrditve nomološke veljavnosti konstrukta psihične razdalje, ampak prinaša tudi relevantne implikacije za prakso. Pretekle tuje raziskave namreč kažejo, da je razvijanje zaupanja in zavezanosti med prodajalcem in kupcem ključnega pomena za uspešno trženje na podlagi odnosov (Morgan & Hunt, 1994) in za dolgoročno uspešnost poslovanja (Styles et al., 2008; Leonidou et al., 2014). Naša potrditev negativnega vpliva psihične razdalje na kakovost odnosov je še zlasti relevantna za slovenske izvoznike, saj so Ekar (2007) in Makovec Brenčič et al. (2008) ugotovili, da so sodelovanje, zaupanje in zavezanost mednarodnim trgov pomembni za izvozno uspešnost slovenskih podjetij. To pomeni, da slovenski izvozniki, ki zaznavajo večjo psihično razdaljo do tujega trga, razvijejo nižjo stopnjo zaupanja, zavezanosti in sodelovanja z uvozniki, to pa lahko vodi v doseganje nižje stopnje uspešnosti poslovanja. Obvladovanje in zmanjševanje psihične razdalje je zato za slovenske izvoznike ključnega pomena in lahko pomembno prispeva k izboljšanju njihove izvozne uspešnosti.

Relevantnost naših ugotovitev je še toliko večja, če upoštevamo, da večina slovenskih podjetij sledi stopenjskemu modelu internacionalizacije in najprej vstopa na geografsko in kulturno bližnje trge (Udovič & Raškovič, 2010; Jaklič

et al., 2013). Slovenska podjetja so leta 2015 ustvarila 77,8 % celotnega izvoza na trgih EU (Statistični urad RS, 2016). Da bi zmanjšala svojo odvisnost od gospodarskih razmer na trgih EU, bodo slovenska podjetja morala povečati obseg sodelovanja s hitrorastočimi gospodarstvi (Burger & Svetličič, 2009), povečanje izvoza na trge izven EU za 5 % letno pa je tudi eden izmed strateških ciljev Programa spodbujanja internacionalizacije 2015–2020. Uresničevanje tega cilja pomeni širitev poslovanja na trge z večjo psihično razdaljo. Slovenska podjetja se pri vstopanju in delovanju na kulturno oddaljenih trgih (arabskih in azijskih, še zlasti na kitajskem trgu) srečujejo z izzivi in težavami, ki jih prej niso poznala (Jazbec, 2005; Kuljaj & Makovec Brenčič, 2005; Rašković, 2013). Možnosti napak in neuspehov pa se povečujejo tudi zato, ker morajo danes podjetja internacionalizirati svoje poslovanje bistveno hitreje, kot bi to dovoljevala teorija postopne internacionalizacije (Svetličič, 2006).

Z izjemo posamičnih študij, ki jih obravnavamo v tej monografiji, v slovenski literaturi nismo zasledili sistematičnega proučevanja psihične razdalje, zato menimo, da pričujoča monografija pomembno prispeva k razvoju znanja na tem področju. Kolikor nam je znano, v slovenskem prostoru doslej še ni bilo objavljeno delo, ki bi ponudilo bogat in kritičen vpogled v glavne obstoječe empirične raziskave psihične razdalje, ga nadgradilo z raziskavo v dveh stopnjah (kvalitativno in kvantitativno) ter na podlagi raziskave ponudilo opredelitev in mersko lestvico psihične razdalje. Pregled obstoječe literature in izsledki naše raziskave so lahko v pomoč drugim raziskovalcem, ki se bodo v prihodnosti lotili proučevanja psihične razdalje. Raziskava na vzorcu slovenskih izvoznikov je tudi ena izmed redkih raziskav na območju Srednje in Vzhodne Evrope, ki ponuja empirične dokaze o vplivu psihične razdalje na zaupanje, zavezanost in sodelovanje.

V raziskavi se osredotočamo na izvoznike, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, vendar so ugotovitve raziskave lahko relevantne tudi za izvoznike, ki na tujih trgih prodajajo končnim kupcem. Delež takih podjetij med majhnimi in srednjevelikimi podjetji narašča. Čeprav manjša podjetja ostajajo osredotočena na domače trge, pa jih vedno več vstopa na globalne trge, kar jim omogoča predvsem razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije (Svetličič et al., 2007). Manjša podjetja se pri internacionalizaciji poslovanja soočajo s številnimi izzivi, kot so kulturne razlike, pomanjkanje informacij, pomanjkanje finančnih virov, nezadostna omrežja povezav, jezikovne ovire ter administrativni predpisi

(Muller et al., 2014), zato so še bolj občutljiva za spremembe v okolju, psihična razdalja pa ima lahko večji negativni vpliv na mednarodne aktivnosti manjših podjetij v primerjavi z večjimi (Child, Rodrigues & Frynas, 2009). Zavedanje o negativnih posledicah podcenjevanja kulturnih razlik in psihične razdalje je zato še kako pomembno za uspešnost internacionalizacije manjših podjetij tako na medorganizacijskih kot tudi na porabniških trgih.

Ugotovitve so toliko pomembnejše, če upoštevamo, da izvoznikovo zaznavanje psihične razdalje zmanjšuje zaupanje, zavezanost in sodelovanje z uvoznikom tudi v primeru dolgotrajnejših odnosov. Naša raziskava potrjuje, da kulturne in druge razlike med trgi z nadaljnjim razvojem globalizacije in informacijsko-komunikacijske tehnologije ne bodo izginile in da trgi ostajajo močno heterogeni (Ghemawat & Altman, 2015; Ghemawat, 2015). To ne nazadnje kažejo tudi nedavno objavljene študije. Williams in Grégorie (2015) denimo ugotavljata, da bolj kot managerji zaznavajo tujo državo podobno domači, večje so njihove preference do te države in prej želijo vstopiti na ta trg. In obratno, večje kot so zaznane razlike, manj so managerji naklonjeni načinom vstopa, ki zahtevajo veliko zavezanost virom. Podobno Drogendijk in Martín (2015) navajata, da večje kot so razlike med domačo in tujo državo, manjše so neposredne naložbe v tej tuji državi.

Ghemawat (2001) tudi dokazuje, da managerji dosledno precenjujejo privlačnost trgov, kar vodi do napačnih odločitev in večjih stroškov. Zaradi zaznane podobnosti tujega trga lahko managerji spregledajo in podcenijo pomembne razlike na tujem trgu (O'Grady & Lane, 1996). Na to nevarnost opozarjata tudi Rašković in Svetličič (2011a), ki pravita, da so trgi nekdanje Jugoslavije idealni kontekst za podcenjevanje razlik. Podobno bi lahko dejali tudi za trge EU, saj je naša kvalitativna raziskava pokazala, da slovenski managerji zaznavajo države EU kot tiste, s katerimi je zaradi zaznane bližine in podobnosti najlažje delati. Podcenjevanje razlik med trgi lahko vodi do neustreznih prilagoditev poslovnih aktivnosti (Rašković & Svetličič, 2011a), zato majhna psihična razdalja do tujega trga nikakor ne zagotavlja uspešnosti poslovanja na tem trgu (O'Grady & Lane, 1996; Evans & Mavondo, 2002b). Managerji lahko spregledajo priložnosti na bolj oddaljenih trgih in precenijo priložnosti na bližnjih trgih zaradi preteklih izkušenj in obstoječih prepričanj o tujih trgih. Posledično zaznavajo oddaljene trge kot še bolj oddaljene, bližnje trge pa zaznavajo kot bolj podobne, kot v resnici so (Baack, Dow, Parente & Bacon, 2015).

Kako naj managerji obvladajo kulturne in druge razlike v primeru psihično oddaljenih trgov, hkrati pa ne spregledajo komaj opaznih, vendar pomembnih razlik psihično bližnjih trgov? Številni avtorji poudarjajo pomen usposobljenosti in mehkih veščin zaposlenih (na primer Rašković & Svetličič, 2011a; Jaklič et al., 2013; Griffith & Hoppner, 2013; Magnusson et al. 2013; Elo et al., 2015). Uspešni managerji se znajo soočiti z različnimi nacionalnimi in korporativnimi kulturami (Earley & Mosakowski, 2004). Drugače povedano, uspešni managerji imajo visoko raven kulturne inteligence. Kulturna inteligenca je sestavljena iz štirih dimenzij, in sicer motivacijske, vedenjske, kognitivne in metakognitivne kulturne inteligence. **Motivacijska kulturna inteligenca** (angl. *motivational CQ*) pomeni, da je posameznik sposoben usmeriti pozornost in energijo k učenju o kulturnih razlikah in delovanju v razmerah kulturnih razlik. **Vedenjska kulturna inteligenca** (angl. *behavioral CQ*) pomeni sposobnost ustreznega verbalnega in neverbalnega delovanja v stikih z ljudmi iz različnih kultur. **Kognitivna kulturna inteligenca** (angl. *cognitive CQ*) se nanaša na znanje o normah, praksah in običajih v različnih kulturah ter tudi na znanje o gospodarskih, pravnih in družbenih sistemih. **Metakognitivna kulturna inteligenca** (angl. *metacognitive CQ*) pa se nanaša na miselne procese, ki jih posameznik uporablja za pridobivanje in razumevanje znanja o kulturah (Ang et al., 2007; v Magnusson et al., 2013). Čeprav so vse štiri dimenzije kulturne inteligence pomembne in medsebojno povezane, Magnusson et al. (2013) ugotavljajo, da sta ključnega pomena za uspešno prilagajanje trženjskih programov na tujih trgih motivacijska, predvsem pa metakognitivna kulturna inteligenca. Avtorji v študiji navajajo, da managerji z večjo motivacijsko kulturno inteligenco bolj prilagajajo elemente trženjskega spleta, vendar te prilagoditve ne vodijo nujno do večje izvozne uspešnosti. Potrebna je tudi večja metakognitivna kulturna inteligenca, saj omogoča takšne prilagoditve trženja, ki povečujejo uspešnost.

Magnusson et al. (2013) svetujejo podjetjem, naj oceno kulturne inteligence vključijo v celovito oceno možnih kandidatov pri izbiri in zaposlovanju izvoznih managerjev. Prednost naj imajo kandidati z visoko motivacijsko, predvsem pa z visoko metakognitivno kulturno inteligenco, kajti takšni managerji bolje prepoznajo, kdaj in kako prilagoditi trženje. Pomembno pa je tudi, da podjetja razvijajo metakognitivno kulturno inteligenco pri obstoječih zaposlenih. Ljudje z visoko metakognitivno kulturno inteligenco so se sposobni učiti in povezovati nova znanja, sposobni pa so tudi opustiti zastarele dominantne miselne vzorce in

imajo razvito intuicijo (Magnusson et al., 2013). Osebnostne značilnosti so povezane s kulturno inteligenco: vestnost in odprtost za izkušnje sta povezani z metakognitivno kulturno inteligenco; naklonjenost in odprtost za izkušnje pa določajo motivacijsko kulturno inteligenco (Ang et al., 2006; v Magnusson et al., 2013). Kulturno inteligenco je mogoče razvijati in okrepiti, zato naj podjetja usposabljujejo izvozne managerje o kulturni inteligenci. Uspešno medkulturno usposabljanje mora preseči zgolj informacije o državi; spodbuditi mora izvoznike, da reflektirajo in ovrednotijo svoja znanja (Earley & Mosakowski, 2004). Elo et al. (2015) pa ob tem opozarjajo, da obstajajo meje pri medkulturnem učenju in usposabljanju zaradi posameznikovih t. i. psiholoških shem. Menijo, da vlaganje v usposabljanje ne bo samodejno privedlo do pozitivnih rezultatov, saj so nekateri bolj naklonjeni učenju in pripravljeni razumeti razlike bolj kot drugi.

Kulturna inteligenca je bila deležna precejšnje pozornosti v literaturi s področja mednarodnih človeških virov, redko pa jo obravnavajo raziskave s področja mednarodnega trženja (Magnusson et al., 2013), zato menimo, da je proučevanje vpliva kulturne inteligence na psihično razdaljo, razvijanje odnosov in uspešnost izvoza zelo pomembno in obetavno področje prihodnjih raziskav. Raziskavo o vplivu psihične razdalje na kakovost odnosov bi lahko pomembno nadgradili v precej bolj kompleksen model tako, da bi proučili povezanost različnih osebnostnih značilnosti (na primer nenaklonjenost tveganju, fleksibilnost, nagnjenost k spremembam, odprtost, empatija) in objektivnih značilnosti (mednarodne izkušnje, kulturno ozadje, znanje tujih jezikov) s posameznimi dimenzijami kulturne inteligence ter proučili vpliv slednjih na psihično razdaljo in posledično na kakovost odnosov in izvozno uspešnost (posameznikove osebnostne in objektivne značilnosti → dimenzije kulturne inteligence → psihična razdalja → uspešnost izvoza). Podobno raziskavo, kot so jo izvedli Magnusson et al. (2013), bi veljalo opraviti na vzorcu slovenskih podjetij, kajti v literaturi o mednarodnem trženju se nadaljujejo razprave o tem, v kolikšnem obsegu trženjske programe in elemente standardizirati, v kolikšnem obsegu pa jih prilagoditi značilnostim tujega trga (Kraus et al., 2015). Magnusson et al. (2013) ugotavljajo, da prilagajanje trženja povečuje uspešnost na mednarodnih trgih, vendar pa vpliv prilagajanja trženja na uspešnost postane neznačilen, ko v model vključijo kontrolne spremenljivke (velikost podjetja, izkušnje z mednarodnim poslovanjem, prednosti na podlagi virov). To pomeni, da ni mogoče oblikovati

preprostih priporočil o prilagajanju oziroma standardizaciji trženja brez upoštevanja kontekstualnih dejavnikov.

Predlagamo pa tudi številne druge možnosti za prihodnje raziskave. Na primer, priporočamo proučitev psihične razdalje tudi v kontekstu multinacionalnih podjetij, saj je psihična razdalja pojav, ki je odvisen od konkretnih okoliščin. Predlagamo testiranje ustreznosti formativne merske lestvice psihične razdalje tudi na vzorcih tujih izvoznih podjetij. Zelo veliko priložnost vidimo v sočasnem proučevanju obeh strani v diadnem odnosu in v primerjavi vpliva psihične razdalje na odnos med partnerjema, saj so le redke raziskave doslej proučile oba partnerja v menjavi. Psihične razdalje niso simetrične (Ellis, 2008; Shenkar 2012a, 2012b; Håkanson & Ambos, 2010; Håkanson, 2014), zato je sočasno proučevanje obeh partnerjev zelo pomembno. Koristno bi bilo proučiti povezanost psihične razdalje tudi z nekaterimi drugimi odvisnimi spremenljivkami, na primer z oportunitizmom, komunikacijo in uspešnostjo. Tudi na tem področju vidimo možnosti za prihodnje raziskave, saj so pretekle raziskave redko vključile te spremenljivke v modele ali pa se njihove ugotovitve precej razlikujejo. Drugi predlogi za prihodnje raziskave se nanašajo na analizo moderatorskih učinkov psihične razdalje, izvedbo longitudinalne študije, upoštevanje stopnje v življenjskem ciklu odnosa izvoznik – uvoznik in upoštevanje različnosti makro okolja na tujih trgih.

Monografijo pa zaključujemo še z enim pogledom, ki raziskovalce postavlja pred bistveno nov izziv. V naši raziskavi smo se zavestno osredotočili na proučevanje negativnih vplivov psihične razdalje na odnos izvoznik – uvoznik, kar je značilno tudi za druge podobne raziskave. Vendar pa Stahl in Tung (2015) izpostavljata, da so kulturne razlike lahko tudi prednost v mednarodnem poslovanju, zato obravnavanje zgolj negativnih posledic kulturne razdalje otežuje razumevanje procesov, ki podjetjem pomagajo izkoristiti prednosti, ki izhajajo iz kulturnih razlik. Sestavine kulture same po sebi niso ne dobre ne slabe, ampak nam zgolj omogočajo, da opišemo in razlikujemo med načini razmišljanja in vedenja ljudi iz različnih kulturnih okolij. Čeprav so raziskave pogosto potrdile negativen vpliv kulturnih razlik na čezmejno organizacijsko učenje, izbor načina vstopa na tuje trge in zaznano sposobnost za vodenje čezmejnih poslovnih aktivnosti, trajanje globalnih strateških povezav, dinamiko in uspešnost integracije podjetij po prevzemih in medkulturno prilagajanje managerjev, napotenih v tujino, pa so kulturne razlike hkrati tudi priložnost za komplementarnost ali ustvarjalno

različnost. Kulturne razlike lahko povečujejo ustvarjalnost, prilagodljivost in kakovost odločanja, zmanjšujejo težnjo po skupinskem razmišljanju, ki lahko vodi do rigidnosti, in imajo sinergijske učinke za globalna podjetja (Stahl & Tung, 2015).

O pozitivnih učinkih kulturnih razlik vemo bistveno manj kot o težavah, ki jih kulturne razlike povzročajo. Stahl in Tung (2015) menita, da preveliko poudarjanje negativnih posledic kulturnih razlik lahko pojasnimo s temeljnimi kognitivnimi procesi: negativne informacije pritegnejo veliko več pozornosti kot pozitivne. Poudarjanje negativnih posledic kulturnih razlik pa bi lahko pojasnili tudi z dejstvom, da vodilni avtorji na tem področju prihajajo predvsem iz ZDA in Zahodne Evrope. Zanje je značilna večja nagnjenost k uporabi Aristotelovega logičnega razmišljanja, ki se izogiba nasprotjem in protislovjem. Razlike so torej lahko pozitivne ali negativne, ne morejo pa biti oboje. Heglova dialektika sicer trdi, da je rešitev teze in antiteze lahko le sinteza, vendar je bil njen vpliv med ameriškimi in zahodnoevropskimi raziskovalci očitno manj prodoren. Poudarjanje negativnih posledic kulturnih razlik pa bi delno lahko pojasnili tudi s pogosto uporabo Kogut-Singhovega indeksa (Stahl & Tung, 2015).

Tudi Shenkar (2012a) je opozoril, da konstrukt kulturne razdalje, pogosto merjen s Kogut-Singhovim indeksom, temelji na implicitni predpostavki, da kulturne razlike povzročajo neskladje in zato ovirajo poslovanje. Kot pravi, vse razlike niso negativne, nekatere so lahko komplementarne in pozitivno vplivajo na vlaganja in uspešnost. Pojem »razdalja« usmerja pozornost na tisto, kar partnerja razdvaja, ne pa na tisto, kar ju lahko zbliža in zmanjša razlike med njima, kot so globalizacija, izkušnje v mednarodnem poslovanju, akulturacija in privlačnost kulture (Shenkar, 2012b). Nekatere kulture so zaznane kot privlačnejše od drugih. Če te privlačnosti ni, je prilagajanje relativno podobni kulturi pogosto ravno tako težavno kot prilagajanje oddaljeni kulturi (Shenkar, 2012b). Upoštevati pa je treba tudi to, da se vedno več ljudi identificira ne zgolj z eno skupino, temveč z dvema ali več skupinami, bodisi na podlagi narodnostne, etnične, kulturne ali druge pripadnosti (na primer Brannen & Thomas, 2010).

Potrebujemo torej bolj **uravnotežen pogled**, ki bo upošteval **tako negativne kot tudi pozitivne učinke kulturnih [in drugih] razlik** med trgi. Stahl in Tung (2015) priporočata raziskovalcem, da ponovno premislijo o konceptih in merjenju kulturne raznolikosti, razlik in razdalje, izvedejo poglobljeno kvalitativno

raziskavo in se učijo iz prakse. Managerji se verjetno bolj kot raziskovalci zavedajo, da so kulturne razlike dvorezen meč (angl. *double-edged sword*). Carlos Ghosn, izvršni direktor in predsednik Renaulta in Nissana, pravi takole: »Na kulturne razlike lahko gledamo kot na oviro ali pa kot na močan vir nečesa novega« (Emerson, 2001, str. 6; v Stahl & Tung, 2015).

Kulturne razlike same po sebi ne ustvarjajo težav, težave povzročata način, kako razlike prepoznamo, razumemo in obvladujemo (Stahl & Tung, 2015). Posplošena predpostavka o enoznačnem in neposrednem vplivu kulturnih razlik na mednarodno poslovanje je zato napačna. Kot pravijo Leung et al. (2005, str. 368): »Namesto da obravnavamo, ali je nacionalna kultura pomembna, se je bolje vprašati, *kako* in *kdaj* je pomembna.« Narašča potreba po razvijanju kontekstualnega znanja (angl. *contextual knowledge*), da bomo bolje razumeli, pod katerimi pogoji lahko minimiziramo negativne vplive in maksimiramo pozitivne vplive kulturnih razlik (Stahl & Tung, 2015; Harzing & Pudelko, 2016).

Zgornja razprava nakazuje, da kulturne in poslovne razdalje med trgi ponujajo še obilo možnosti za nadaljnje raziskovanje in nadgradnjo znanja na tem področju. Avtorji monografije upajo, da bo pričujoče delo prispevalo k razjasnitvi, kako se obstoječa teoretična in empirična spoznanja v literaturi povezujejo z realnostjo slovenskih izvoznikov, in s tem prispevalo v zakladnico spoznanj o pomenu in vlogi kulturnih razlik oziroma še natančneje, o pomenu in vlogi psihične razdalje v mednarodnem poslovanju in trženju.

LITERATURA IN VIRI

- Albaum, G., Duerr, E., & Strandskov, J. (2005). *International marketing and export management* (5th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 732–740.
- Baack, D. W., Dow, D., Parente, R., & Bacon, D. R. (2015). Confirmation bias in individual-level perceptions of psychic distance: An experimental investigation. *Journal of International Business Studies, 46*(8), 938–959.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1989). On the use of structural equation models in experimental designs. *Journal of Marketing Research, 26*(3), 271–284.
- Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of Intra-European trade. *Review of Economics and Statistics, 38*(1), 31–40.
- 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.
- Bello, D. V., & Gilliland, D. I. (1997). The effect of output controls, process controls and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing, 61*(1), 12–38.
- Brannen, M. Y., & Thomas, D. (2010). Bicultural individuals in organizations: implications and opportunity. *International Journal of Cross Cultural Management, 10*(1), 5–16.
- Burger, A., & Svetličič, M. (2009). Slovenija 2050 – Izzivi scenarijev gospodarske rasti. *Naše gospodarstvo, 55*(5/6), 3–19.
- Burger, A., Jaklič, A., & Rojec, M. (2006). Izvažanje in uspešnost slovenskih podjetij. *Teorija in praksa, 43*(1/2), 156–179.
- Burke Jarvis, C., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of constructs indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research, 30*(2), 199–218.
- Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., & Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research, 59*(2), 176–185.

- Cannon, J. P., & Perreault, W. D., Jr. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460.
- Cardel Gertsen, M. (1990). Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 1(3), 341–362.
- Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N., & Agarwal, M. (2002). *Doing business in emerging markets: Entry and negotiations strategies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cavusgil T. S., Knight, G., & Riesenberger, J. (2014). *International business, strategy, management, and the new realities*. Pearson Prentice Hall.
- Chan, T. S., & Armstrong, R. W. (1999). Comparative ethical report card: A study of Australian and Canadian manager's perception of international marketing ethics problems. *Journal of Business Ethics*, 18(1), 3–15.
- Chelariu, C., Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (2006). Institutional antecedents and performance consequences of influence strategies in export channels to Eastern European transitional economies. *Journal of Business Research*, 59(5), 525–534.
- Child, J., Rodrigues, S. B., & Frynas, G. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes: Interpretations of SME decision makers. *Management International Review*, 49(2), 199–224.
- Cho, K. R., & Padmanabhan, P. (2005). Revisiting the role of CD in MNC's foreign ownership mode choice: The moderating effect of experience attributes. *International Business Review*, 14(3), 307–324.
- Churchill, G. A. (1996). *Basic marketing research* (3rd ed.). Forth Worth (TX): The Dryden Press.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Craig, C. S., Greene, W. H., & Douglas, S. P. (2005). Culture matters: Consumer acceptance of U.S. films in foreign markets. *Journal of International Marketing*, 13(4), 80–103.
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391–399.
- Čater, B. (2007). Večdimenzionalna narava zavezanosti kupcev v trženjskih odnosih na medorganizacijskih trgih. *Akademija MM*, 21, 16–23.

- Čater, T., & Čater, B. (2010). Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1321–1333.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. (2001). Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P., & Roth, K. P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61(12), 1203–1218.
- Dow, D. (2000). A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, 8(1), 51–64.
- Dow, D., & Ferencikova, S. (2010). More than just national cultural distance: Testing new distance scales on FDI in Slovakia. *International Business Review*, 19(1), 46–58.
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578–602.
- Drogendijk, R., & Slangen, E. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choice by multinational enterprises. *International Business Review*, 15(4), 361–380.
- Drogendijk, R., & Martin, M. O. (2015). Relevant dimensions and contextual weights of distance in international business decisions: Evidence from Spanish and Chinese outward FDI. *International Business Review*, 24(1), 133–147.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Earley, C. P., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139–146.
- Ekar, A. (2007). *Trženje na podlagi odnosov kot dejavnik internacionalizacije slovenskih podjetij na medorganizacijskih trgih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ellis, P. D. (2008). Does psychic distance moderate the market size-entry sequence relationship? *Journal of International Business Studies*, 39(3), 351–369.
- Elo, M., Benjowsky, C., & Nummela, N. (2015). Intercultural competences and interaction schemes – Four forces regulating dyadic encounters in international business. *Industrial Marketing Management*, 48, 38–49.

- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Erramilli, M. K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479–501.
- Eurostat. (2016). Exports of goods and services in % of GDP. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table>
- Evans, J., & Bridson, K. (2005). Explaining retail offer adaptation through psychic distance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(1), 69–78.
- Evans, J., & Mavondo, F. T. (2002a). Psychic distance: The construct and measurers. *American Marketing Association. Conference proceedings*, 13(summer), 308–314.
- Evans, J., & Mavondo, F. T. (2002b). Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 515–532.
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat*. Najdeno 20. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.thomasfriedman.com/bookshelf/the-world-is-flat>
- Geiger, S., & Turley, D. (2003). Grounded theory in sales research: An investigation of salespeople's client relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(6/7), 581–594.
- Gençtürk, E., & Aulakh, P. (2007). Norms and control-based governance of manufacturer-foreign distributor relational exchanges. *Journal of International Marketing*, 15(1), 92–126.
- Ghuri, R., & Usunier, J. C. (2003). *International business negotiations* (2nd ed.). Oxford: Pergamon/Elsevier.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147.
- Ghemawat, P. (2015). The globalization of business enterprise (GLOBE). Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://ghemawat.com/academicresources.aspx>
- Ghemawat P., & Altman, S. A. (2015). Not as global as we think. *Harvard Business Review* (marec). Najdeno 31. avgusta 2015 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2015/03/not-as-global-as-we-think-3>
- Ghemawat, P., & Reiche, S. (2011). National cultural differences and multinational business. Najdeno 8. septembra 2015 na spletnem naslovu

<http://www.aacsb.edu/~media/AACSB/Publications/CDs%20and%20DVDs/GLOBE/>

Gilliland, D. I. (2003). Toward a business-to-business channel incentives classification scheme. *Industrial Marketing Management*, 32(1), 55–67.

Gilliland, D. I., & Bello, D. C. (2002). Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 24–43.

Graham, J. L., & Herberger, R. A. (1983). Negotiators abroad – Don't shoot from the hip. *Harvard Business Review*, 61(4), 160–168.

Griffith, D. A., & Hoppner, J. (2013). Global marketing managers: Improving global strategy through soft skill development. *International Marketing Review*, 30(1), 21–51.

Griffith, D. A., Lee, H. S., Yeo, C. S., & Calantone, R. (2014). Marketing process adaptation: Antecedent factors and new product performance implications in export markets. *International Marketing Review*, 31(3), 308–334.

Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Ha, J., Karande, K., & Singhapakdi, A. (2004). Importers' relationships with exporters: Does culture matter? *International Marketing Review*, 21(4/5), 447–461.

Håkanson, L. (2014). The role of psychic distance in international trade: A longitudinal analysis. *International Marketing Review*, 31(3), 210–236.

Håkanson, L., & Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195–210.

Håkanson, L., Ambos, B., Schuster, A., & Leicht-Deobald, U. (2016). The psychology of psychic distance: Antecedents of asymmetric perceptions. *Journal of World Business*, 51(2), 308–318.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.

Harzing, A.-W., & Pudelko, M. (2016). Do we need distance ourselves from the distance concept? Why home and host country context might matter more than (cultural) distance. *Management International Review*, 56(1), 1–34.

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(2), 32–44.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5–21.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Huff, L., & Kelley, L. (2005). Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: A seven-nation study. *Journal of Business Research*, 58(1), 96–102.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Lange, S. (2014). Added psychic distance stimuli and MNE performance: Performance effects of added cultural, governance, geographic, and economic distance in MNEs' international expansion. *Journal of International Management*, 20(1), 38–54.
- 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 in Marketing*, 13(1), 53–72.
- Jaklič, A., & Svetličič, M. (2008). Največje slovenske multinacionalke – majhnost presegajo z večjo internacionalizacijo. *IB revija*, 42(2), 40–51.
- Jaklič, A., Kunčič, A., & Rojec, M. (2013). Motivi in ovire slovenskih podjetij za investiranje v tujini se v zadnjih destih letih niso spremenili. *IB revija*, 47(1), 5–17.
- Jazbec, M. (2005). Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnežev. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 85–107). Ljubljana: Časnik Finance.
- Johansson, J. K. (2009). *Global marketing: Foreign entry, local marketing, and global management* (5th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (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(9), 1411–1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2011). Markets as networks: Implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484–491.

- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
- Johnston, W. J., Khalil, S., Jain, M., & Ming-Sung Cheng, J. (2012). Determinants of joint action in international channels of distribution: The moderating role of psychic distance. *Journal of International Marketing*, 20(3), 34–49.
- Juttner, U., & Wehrli, H. P. (1995). *Relationship marketing from a value system perspective*. London: Kogan Page.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., & Morgan, R. E. (2007). Managerial, organizational, and external drivers of sales effectiveness in export market ventures. *Journal of Academy of Marketing Science*, 35(2), 270–283.
- 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.
- Kim, W. C., & Hwang, P. (1992). Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29–53.
- Klein, S., & Roth, V. J. (1990). Determinants of export channel structure: The effects of experience and psychic distance reconsidered. *International Marketing Review*, 7(5), 27–38.
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L., Muller, K. E., & Nizam, A. (1997). *Applied regression analysis and multivariable methods*. Duxbury Press.
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L., Muller, K. E., & Nizam, A. (2008). *Applied regression analysis and multivariable methods* (4th ed.). Cengage Learning.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–32.
- Kostova, T. (1996). *Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies* (neobjavljena disertacija). Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Kralj, T. (2014). *(Ne)poznnavanje kulturnih razlik kot ovira mednarodnega poslovanja* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kraus, S., Meier, F., Eggers, F., Bouncken, R. B., & Schuessler, F. (2015, v tisku). Standardization vs. adaption: A conjoint experiment on the influence of psychic, cultural and geographical distance on international marketing mix decisions. *European Journal of International Management*.

- Kuljaj, A., & Makovec Brenčič, M. (2005). Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga z vidika slovenskih managerjev. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 469–483). Ljubljana: Časnik Finance.
- Kunčič, A. (2012). Institucije in razvoj formalnega institucionalnega okolja v Sloveniji. *IB Revija*, 46(1), 5–19.
- Kunčič, A. (2013). Institutional quality dataset. Najdeno 14. marca 2016 na spletnem naslovu <https://sites.google.com/site/aljazkuncic/research>
- Kunčič, A. (2014). Institutional quality dataset. *Journal of Institutional Economics*, 10(1), 135–161.
- 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.
- Lee, D.-J. (1998). Developing international strategic alliances between exporters and importers: The case of Australian exporters. *International Journal of Research in Marketing*, 15(4), 335–348.
- 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.
- 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., Palihawadana, D., Chari, S., & Leonidou, C. N. (2011). Drivers and outcomes of importer adaptation in international buyer-seller relationships. *Journal of World Business*, 46(4), 527–543.
- Leonidou, L. C., Samiee, S., Aykol, B., & Talias, M. A. (2014). Antecedents and outcomes of exporter-importer relationship quality: Synthesis, meta-analysis, and directions. *Journal of International Marketing*, 22(2), 21–46.
- Linton, R. (1945). *The cultural background of personality*. New York: Appleton Century.
- Liu, A. L., Chua, C. H. & Stahl, G. K. (2010). Quality of communication experience: Definition, measurement and implications for intercultural negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 469–487.

- Lohtia, R., Bello, D. C., & Porter, C. E. (2009). Building trust in US-Japanese business relationships: Mediating role of cultural sensitivity. *Industrial Marketing Management*, 38(3), 239–252.
- Lohtia, R., Bello, D. C., Yamada, T., & Gilliland, D. (2005). The role of commitment in foreign-Japanese relationships: Mediating performance for foreign sellers in Japan. *Journal of Business Research*, 58(8), 1009–1018.
- Lund, D. J., Scheer, L. K., & Kozlenkova, I. V. (2013). Culture's impact on the importance of fairness in interorganizational relationships. *Journal of International Marketing*, 21(4), 21–43.
- Luo, Y., Shenkar, O., & Nyaw, M.-K. (2001). A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 41–58.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293–334.
- Magnusson, P., & Boyle, B. A. (2009). A contingency perspective on psychic distance in international channel relationships. *Journal of Marketing Channels*, 16(1), 77–99.
- Magnusson, P., Westjohn, S. A., Semenov, A., Randrianasolo, A., & Zdravkovic, S. (2013). The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance. *Journal of International Marketing*, 21(4), 44–61.
- Magnusson, P., Wilson, R. T., Zdravkovic, S., Zhou, J. X., & Westjohn, S. A. (2008). Breaking through the cultural clutter: A comparative assessment of multiple cultural and institutional frameworks. *International Marketing Review*, 25(2), 183–201.
- Makovec-Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Makovec Brenčič, M., Ekar, A., & Virant, V. (2008). The influence of relationship marketing components on export performance: A comparison of transitional vs. established markets. *Naše gospodarstvo*, 54(5/6), 9–18.
- Makovec-Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Založništvo Ekonomske fakultete.
- Martín, M. O., & Drogendijk, R. (2014). Country distance (COD): Development and validation of a new objective measure. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 102–125.

- Mayo, M. A., Marks, L. J., & Ryans, J. K., Jr. (1991). Perceptions of ethical problems in international marketing. *International Marketing Review*, 8(3), 61–75.
- McCracken, G. (1988). The long interview. *Qualitative research methods Series*, 13. Newbury Park: Sage.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001). Logistic service quality as a segment customized process. *Journal of Marketing*, 65(4), 82–104.
- Mezias, S. J., Chen, Y., Murphy, P., Biaggio, A., Chuawanlee, W., Hui, H., Okumura, T., & Starr, S. (2002). National cultural distance as liability of foreignness: The issue of level of analysis. *Journal of International Management*, 8(4), 407–421.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldaña, J. (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314–329.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Morgan, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108.
- Morrow, J. L., Jr., Hansen, M. H., & Pearson, A. W. (2004). The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 48–64.
- Nebus, J., & Chai, K. H. (2014). Putting the »psychic« back to psychic distance: Awareness, perceptions and understanding as dimensions of psychic distance. *Journal of International Management*, 20(1), 8–24.
- Nes, E. B., Solberg, C. A., & Silkoset, R. (2007). The impact of national culture and communications on exporter-distributor relations and on export performance. *International Business Review*, 16(4), 405–424.
- Nisbett, R. E. (2005). *The geography of thought*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Noorderhaven, N. G. (1999). National culture and the development of trust: The need for more data and less theory. *Academy of Management Review*, 24(1), 9–10.

- Nordman E. R., & Tolstoy, D. (2014). Does relationship psychic distance matter for the learning process of internationalizing SMEs? *International Business Review*, 23(1), 30–37.
- Nordström, K., & Vahlne, J.-E. (1994). Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. V M. Landeck (ur.), *International trade: regional and global issues* (str. 41–56). New York: St. Martin's Press.
- O'Grady, S., & Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of international business studies*, 27(2), 309–333.
- Obadia, C. (2013). Foreignness-induced cognitive disorientation. *Management International Review*, 53(3), 325–360.
- Obadia, C., & Vida, I. (2010). Cross-border relationships and performance: Revisiting a complex linkage. *Journal of Business Research*, 64(5), 467–475.
- Ojala, A. (2015). Geographic, cultural and psychic distance to foreign markets in the context of small and new venture. *International Business Review*, 24(5), 825–835.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007). Use of relationship marketing program in building customer-salesperson and customer-firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 210–223.
- Petrov, S., & Lončar, A. (2015, 6. julij). Zmagovalec slovenskega izvoza Europus bo v svoji niši čez pet let prvi na svetu, zdaj je četrti. *Finance*, št.128, 22–23.
- Prime, N., Obadia, C., & Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter-importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review*, 18(2), 184–198.
- Program spodbujanja internacionalizacije 2015–2020*. Najdeno 25. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/>
- Pušnik, M., & Kranjec, S. (2015, 2. julij). Slovenija je v treh letih postala izvozni tiger. *Finance*, št. 126.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344.
- Rašković, M. (2013, 22. december). 10 silnic kitajskega okolja. *Finance*, 246.
- Rašković, M. (2015, 18. september). Resnice in zmote o vzponu in zlomu Kitajske. *Finance: Manager*, 3, 10–14.

- Raškovič, M., & Svetličič, M. (2011a). Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo. *Teorija in praksa*, 48(3), 776–799.
- Raškovič, M., & Svetličič, M. (2011b). Stereotipi in mednarodno ekonomsko sodelovanje s trgi nekdanje Jugoslavije. *Javnost – The public*, 18, 5–22.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 (beta). Najdeno 14. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.smartpls.de>.
- Rosson, P. J., & Ford, I. D. (1982). Manufacturer-overseas distributor relations and export performance. *Journal of International Business Studies*, 13, 57–72.
- Sachdev, H. J., & Bello, D. C. (2014). The effect of transaction cost antecedents on control mechanisms: Exporters' psychic distance and economic knowledge as moderators. *International Business Review*, 23(2), 440–454.
- Schneider, S., & Barsoux, J. L. (1997). *Managing across cultures*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. V U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, & G. Yoon (ur.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (str. 85–119). Thousand Oaks: Sage.
- Sharma, N., Young, L., & Wilkinson, I. (2006). The commitment mix: dimensions of commitment in international trading relationships in India. *Journal of international marketing*, 14(39), 64–91.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519–535.
- Shenkar, O. (2012a). Beyond cultural distance: Switching to a friction lens in the study of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 12–17.
- Shenkar, O. (2012b). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 1–11.
- Shoham, A., & Albaum, G. S. (1995). Reducing the impact of barriers to exporting: a managerial perspective. *Journal of International Marketing*, 3(4), 85–105.
- Simonin, B. L. (1999). Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463–490.

- Skarmeas, D., Katsikeas, C. S., Spyropoulou, S., & Salehi-Sangari, E. (2008). Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 23–36.
- Smith, M., Dowling, P. J., & Rose, E. L. (2011). Psychic distance revisited: A proposed conceptual framework and research agenda. *Journal of Management and Organization*, 17(1), 123–143.
- Solberg, C. A. (2008). Product complexity and cultural distance effects on managing international distributor relationships: A contingency approach. *Journal of International Marketing*, 16(3), 57–83
- Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2005). Global markets: Does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), 43–59.
- Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49–70.
- Sousa, C. M., & Lages, L. F. (2011). The PD scale: A measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 28(2), 201–222.
- Stahl, G. K., & Tung, R. L. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 391–414.
- Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Zunanja trgovina*. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/>
- Statøpis: Statistični pregled Slovenije 2014*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 25. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/pub/Statøpis.pdf>
- Stöttinger, B., & Schlegelmilch, B. B. (1998). Explaining development through psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*, 15(5), 357–372.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Styles, C., & Ambler, T. (2000). The impact of relational variables on export performance : an empirical investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management*, 25(3), 261–281.

- Styles, C., Patterson, P. G., & Ahmed, F. (2008). A relational model of export performance. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 880–900.
- Svetličič, M. (2006). Slovenske multinacionalke – včeraj, danes, jutri. *Teorija in praksa*, 43(1/2), 102–122.
- Svetličič, M. (2008). Reversed internationalization path; the case of Slovenia. *AIB Insights*, 8(1), 3–9.
- Svetličič, M. (2012, 28. november). Poslovati na Zahodnem Balkanu; vloga mehkih dejavnikov [video]. Center za mednarodne odnose, Fakulteta za družbene vede. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu http://videlectures.net/spirit_svetlicic_balkan/
- Svetličič, M., & Kunčič, A. (2013). FDI, the crisis and competitiveness of transition economies. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 15(3), 260–279.
- Svetličič, M., Jaklič, A., & Burger, A. (2007). Internationalization of small and medium-size enterprises from selected Central European economies. *Eastern European Economics*, 45(4), 36–65.
- Swift, J. S. (1999). Cultural closeness as a facet of cultural affinity. A contribution to the theory of psychic distance. *International Marketing Review*, 16(3), 182–201.
- Tinsley, C. (1998). Models of conflict resolution in Japanese, German and American cultures. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 316–323.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Irwin, Burr Ridge, IL.
- Udovič, B., & Raškovič, M. (2010). Export markets and types of international market(ing) cooperation of top Slovenian exporters: Has the crisis taught us nothing? *Akademija MM*, 15(1), 69–84.
- Udovič, B., & Svetličič, M. (2007). Majhne države v novih teorijah mednarodne trgovine. *Teorija in praksa*, 44(1/2), 29–48.
- Ugovšek, J. (2015a, 1. julij). Kako smo razvrščali na lestvicah naj izvoznikov. *Finance*, št. 125, str. 14–15.
- Ugovšek, J. (2015b, 1. julij). Največji izvozniki z močno nadpovprečno dodano vrednostjo. *Finance*, št. 125, str. 12–13.
- Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj – UMAR. (2015). *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2015*. Najdeno 23. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.umar.gov.si/>

- Usunier, J. C., & Lee, J. A. (2009). *Marketing across cultures* (5th International Edition). Harlow: Pearson Education.
- Usunier, J. C., & Lee, J. A. (2013). *Marketing across cultures* (6th International Edition). Harlow: Pearson Education.
- Väyrynen, T. (2001). *Culture and international conflict resolution: A critical analysis of the work of John Burton*. Manchester: Manchester University Press.
- Whorf, B. L. (1956). *Language, thought and reality*. Boston: MIT Press.
- Williams, D. W., & Grégoire, D. A. (2015). Seeking commonalities or avoiding differences? Re-conceptualizing distance and its effects on internationalization decisions. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 253–284.
- Xu, D., & Shenkar, O. (2002). Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 27(4), 608–618.
- Xu, D., Pan, Y., & Beamish, P. W. (2004). The effect of regulative and normative distances on MNE ownership and expatriate strategies. *Management International Review*, 44(3), 285–307.
- Yamin, M., & Sinkovics, R. R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, 15(4), 339–360.
- Zagoršek, H., & Štemberger, M. (2005). Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 57–84). Ljubljana: Časnik Finance.
- Zaheer, S., & Zaheer, A. (2006). Trust across borders. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 21–29.
- 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.
- Zhong, W., Su, C., Peng, J., & Yang, Z. (2014). Trust in interorganizational relationships: A meta-analytic integration. *Journal of Management* (prvič objavljeno 12. avgusta 2014), doi:10.1177/0149206314546373.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pregled pomembnejših podatkov o izvozu Slovenije	1
Priloga 2: Opomnik vprašanj za vodenje pogovorov z izvozniki	3
Priloga 3: Slovar uporabljenih angleških izrazov in slovenskih prevodov	5

Priloga 1: Pregled pomembnejših podatkov o izvozu Slovenije

Tabela 1: *Struktura slovenskega izvoza (v 1000 EUR) po skupinah držav v obdobju 2009–2015*

Skupine držav	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
SKUPAJ	16.269.340	18.639.344	20.999.296	21.060.685	21.548.704	22.935.649	23.966.471
Evropska unija (EU)	11.184.063	13.074.557	14.743.943	14.439.591	16.148.877	17.511.343	18.421.977
Druge evropske države	3.741.890	3.909.684	4.373.602	4.507.042	3.302.805	3.286.403	
Azija	701.270	885.197	1.012.949	1.046.627	1.045.889	1.060.214	
Afrika	275.080	271.814	274.902	425.467	371.806	329.259	
Severna in Srednja Amerika	291.203	396.804	460.856	467.542	479.316	555.125	
Južna Amerika	43.718	61.964	80.156	94.424	103.080	105.933	
Avstralija in Oceanija	25.819	31.876	42.517	69.596	83.467	76.004	
Nerazvrščeno v okviru trgov, z državami nečlanicami EU	6.297	7.447	10.369	10.396	13.466	11.368	

Opomba: * Statistični podatki za leto 2015 upoštevajo drugačno razvrstitev po skupinah držav, zato sta za leto 2015 prikazana le skupna vrednost izvoza in vrednost izvoza v Evropsko unijo.

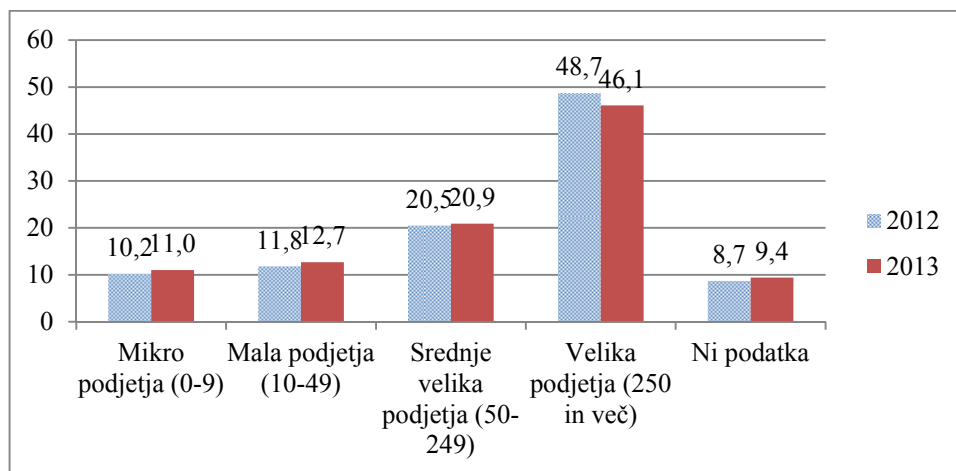
Vir: Statistični urad RS, Zunanja trgovina, 2016.

Tabela 2: *Najpomembnejše izvozne partnerice – delež v celotnem izvozu v obdobju 2009–2015 (v %)*

Država	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nemčija	19,5	19,4	20,9	21,2	20,4	20,1	20,6
Italija	11,4	12,0	11,8	11,3	11,6	11,9	11,2
Avstrija	7,7	8,0	7,7	8,2	8,8	9,1	8,5
Hrvaška	7,9	6,8	6,8	6,4	6,9	7,7	7,8
Francija	8,4	7,9	6,7	5,5	5,3	5,1	4,9
Rusija	3,4	3,4	3,7	4,5	4,7	4,3	3,3

Vir: Statistični urad RS, Zunanja trgovina, 2016.

Slika 1: *Struktura izvoza Slovenije glede na velikost podjetij v obdobju 2012–2013 (v %)*



Vir: Statistični urad RS, Zunanja trgovina, 2015.

Tabela 3: *Največji slovenski izvozniki 2014*

		Prodaja na tujih trgih (v 1000 EUR)	Delež izvoza v vseh prihodkih (v %)	Medletna rast izvoza (v %)	Medletna rast prodaje (v %)	Medletna rast EBITDA (v %)
1	Krka, d.d.	1.085.757	95,7	2,5	1,6	12,7
2	GEN-I, d.o.o.	1.033.724	78,8	9,8	3,1	0,1
3	HSE, d.o.o.	757.932	57,7	-27,0	-19,8	-5,3
4	Revoz, d.d.	736.480	86,8	14,4	29,6	-9,3
5	Lek, d.d.	718.680	94,4	2,9	2,1	11,6
6	Gorenje, d.d.	612.452	88,8	4,2	3,7	24,6
7	Impol, d.o.o.	400.021	76,1	-1,6	1,6	12,7
8	Cimos, d.d.	396.185	96,0	-2,8	-3,1	53,8
9	Acroni, d.o.o.	362.947	86,6	12,9	13,7	79,0
10	BSH Hišni aparati, d.o.o., Nazarje	246.988	91,2	-19,8	-21,2	-59,0

Vir: J. Ugovšek, *Kako smo razvrščali na lestvicah naj izvoznikov*, 2015, str. 15.

Priloga 2: Opomnik vprašanj za vodenje pogovorov z izvozniki

Ime in priimek (vključno z e-mailom sogovornika) _____

Datum, kraj in čas pogovora _____

1. del pogovora: Značilnosti podjetja in sogovornika

ZNAČILNOSTI PODJETJA:

- Ime podjetja _____
- Leto ustanovitve podjetja _____
- Velikost (število zaposlenih) _____
- Celotna prodaja v predhodnem letu _____ EUR
- Delež izvoza v celotnih prihodkih podjetja v predhodnem letu _____ %
- Število tujih trgov/držav, na katerih je podjetje poslovalo v zadnjem letu

ZNAČILNOSTI SOGOVORNIKA:

- Naziv/položaj v podjetju _____
- Stopnja izobrazbe _____
- Koliko let v svoji karieri se ukvarjajo s tujimi trgi (ne glede na podjetje)

2. del pogovora: Kvalitativna, odprta vprašanja za sogovornika

Ta del se nanaša na odnose v VSEMI uvozniki oziroma tujimi distributerji, s katerim sogovornik OSEBNO dela.

- Največje težave pri poslovanju/oskrbovanju tujih trgov?
- S katerimi državami sogovornik najraje dela?
- Ali obstajajo države, s katerimi je težko delati?
- S katerimi partnerji najraje dela?
- Na kakšen način komunicira s partnerji in kako pogosto? Koliko partnerjev, s katerimi osebno dela, tudi osebno pozna? Kako pogosto se osebno srečajo in kje? Kakšni so odnosi, kako so se razvili itd.?

Kaj bi lahko povedali na sploh o odnosu z različnimi tujimi distributerji, s katerimi osebno delate glede naslednjih vidikov:

- Glede **sodelovalnega odnosa**, t.j. če nastanejo problemi, kako jih rešujejo, do kakšne meje se je ena ali druga stran pripravljena prilagajati, delati spremembe v pogodbah ali v odnosu glede na spremembe na trgu, kjer so glavne ovire? Ali obstajajo kakšne razlike med posameznimi izvozniki/državami in od česa so te razlike odvisne?
- Kako je **z zaupanjem med partnerji** – do kakšne mere so posamezni partnerji vredni zaupanja, poštene, izkoriščajo situacije v svojo korist itd.
- Ali imajo kakšne **izkušnje s tem, da jih je tuj distributer izkoristil**, se na kakršenkoli način vedel nepošteno, izdal njihove podatke, izkoristil situacijo sebi v prid, deloval v nasprotju z njihovimi interesi? Kaj naredijo v takšni situaciji? Kako rešujejo takšne probleme?
- Ali so **kateremu od uvoznikov resnično zvesti**? Kaj to za njih pomeni? Zakaj so nekateri zvesti partnerji, drugi pa ne? Kako je **z dolgoročnostjo odnosov** med njimi in njihovimi tujimi partnerji, s katerimi osebno delajo? Ali si **delijo skupne cilje** ali delajo skupaj kljub dejstvu, da se njihovi cilji včasih tudi razhajajo (v čem se razhajajo)?
- Na kakšen način in kako pogosto v njihovem podjetju **merijo učinkovitost tujih partnerjev oziroma uspešnost posameznega odnosa s tujimi partnerji**? V kakšnem primeru zamenjajo distributerja oziroma celo opustijo posle na določenem trgu? Kako pogosto se to dogaja? Na kakšen način ugotavljajo zadovoljstvo svojih odjemalcev – tujih partnerjev in kako pogosto? Kaj naredijo s temi podatki? Na kakšen način jih uporabijo v poslu?

Priloga 3: Slovar uporabljenih angleških izrazov in slovenskih prevodov

Angleški izraz	Slovenski izraz
acculturation	akulturacija
added distance	dodatna razdalja
added psychic distance stimuli	dodatni dražljaj psihične razdalje
administrative distance	administrativna razdalja
average variance extracted – AVE	povprečje izločenih varianc
behavioral CQ	vedenjska kulturna inteligenca
benevolence	dobrohotnost
breakdown of shared realities	razpad skupne resničnosti
cognitive CQ	kognitivna kulturna inteligenca
cognitive disorientation	kognitivna dezorientacija
commercial risk	poslovno tveganje
commitment	zavezanost
composite reliability – CR	zanesljivost konstrukta
confirmatory factor analysis	konfirmatorna faktorjska analiza
contextual knowledge	kontekstualno znanje
country distance	razdalja med državami
country risk	deželno tveganje
co-variance based structural equation modeling	CV-SEM tehnike
cultural distance	kulturna razdalja
cultural distance index	indeks kulturne razdalje
cultural intelligence – CQ	kulturna inteligenca
dissimilarity	različnost
double-barreled question	vprašanje z več razsežnostmi
double-edged sword	dvorezen meč
drag	ovira
dyadic relationship	diadni odnos
economic distance	ekonomska razdalja
experiential knowledge	izkustveno znanje
friction	trenje
geographical distance	geografska razdalja

Angleški izraz	Slovenski izraz
grounded theory	metodologija v praksi utemeljene teorije
inconsistency	neskladnost
institutional distance index	indeks institucionalne razdalje
institutional quality dataset	baza institucionalne kakovosti
liability of foreignness	slabost tujosti
location unfamiliarity	nepoznavanje lokacije
metacognitive CQ	metakognitivna kulturna inteligenca
MIMIC – Multiple Indicators-Multiple Causes	model različnih indikatorjev-različnih vzrokov
motivational CQ	motivacijska kulturna inteligenca
partial least square path modeling/PLS	modeliranje povezav po metodi najmanjših delnih kvadratov (modeliranje povezav po metodi PLS)
perceived foreignness	zaznana tujost
perceived psychic distance	zaznana psihična razdalja
proxy	približek
psychic distance	psihična razdalja
psychic distance paradox	paradoks psihične razdalje
psychic distance stimuli	dražljaji psihične razdalje
relational exchange	menjava na podlagi odnosov
reverse coded	obrnjeno kodiranje
score card	sistem kazalcev
self-selection	samoizbira
social fitness	družbeno usklajenost
Structural Equations Modeling – SEM	modeliranje s strukturnimi enačbami
substantive validity	zdravorazumska oziroma vsebinska veljavnost
trust	zaupanje
variance inflation factor – VIF	faktor povečanja variance