

ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW

LETNIK 15 | POSEBNA ŠT. | 2013 | ISSN 1580 0466

Dejavniki sprejemanja poslovnointeligenčnih sistemov
Tanja Grublješič

Model menjav na podlagi odnosov izvoznik – uvoznik in izvozna uspešnost
Helena Povše

Raziskovalna produktivnost in ustvarjanje znanja v slovenskih ekonomsko-poslovnih šolah
Simon Čadež, Vlado Dimovski, Katja Okorn

Konceptualni model vpliva notranjega brandinga na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike
Katja Terlav, Robert Kaše, Maja Konečnik Ruzzier

E/B/R

E/B/R

Economic and Business Review is a refereed journal that aims to further the research and disseminate research results in the area of applied business studies.

Submitted papers could be conceptual, interpretative or empirical studies. Literature reviews, conceptual frameworks and models that cover substantive insights are welcomed. Papers that employ either qualitative or quantitative research approaches, surveys, case studies, experiments or historical models can be considered for publication.

It is expected that submitted articles contribute to increased understanding of the phenomenon studied and are efficiently written, methodologically clear, conceptually and empirically rigorous, readable and bias free. Authors need to highlight how the paper adds to domain knowledge or improves existing knowledge in the area of applied business research.

The topics covered by the journal include (alphabetically): Accounting and Auditing, Bank and Financial Management, Business Informatics, Business Logistics, Economics, Entrepreneurship and small business management, International Business, Management, Marketing, Money and Finance, Tourism.

Today's Economic and Business Review is the successor to the Economic Review (1950-1990), the Slovenian Economic Review (1991-1999) and the Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe (1999-2010).

EDITORS

Neven Borak, Jože Damijan, Mateja Drnovšek, Jurij Jaklič, Josef Konings, Igor Lončarski, Vesna Žabkar

EDITORIAL BOARD

Mary Amity,
Federal Reserve Bank of New York, United States
Adamantios Diamantopoulos,
Universität Wien, Austria
Tanja Dmitrovič,
University of Ljubljana, Slovenia
Polona Domadenik,
University of Ljubljana, Slovenia
Jay Ebben,
University of St. Thomas, United States
Neil Garrod,
University of Greenwich, United Kingdom
Anja Geigenmüller,
Technische Universität Bergakademie Freiberg,
Germany
Laszlo Halpern,
Hungarian Academy of Sciences, Hungary
Nevenka Hrovatin,
University of Ljubljana, Slovenia
Robert Kaše,
University of Ljubljana, Slovenia
Gayle Kerr,
Queensland University of Technology, Australia
Maja Makovec Brenčič,
University of Ljubljana, Slovenia

Igor Masten,
University of Ljubljana, Slovenia
Rasto Ovin,
University of Maribor, Slovenia
Daniel Örtqvist,
Luleå University of Technology, Sweden
Marko Pahor,
University of Ljubljana, Slovenia
Danijel Pužko,
University of Ljubljana, Slovenia
John Romalis,
University of Chicago, United States
Friederike Schröder-Pander,
Vlerick Leuven Gent Management School,
Belgium
Christina Sichtmann,
University of Vienna, Austria
Sergeja Slapničar,
University of Ljubljana, Slovenia
Beata Smarzynska Javorcik,
Oxford University, United Kingdom
Jan Svejnar,
University of Michigan, United States
Marjan Svetličič,
University of Ljubljana, Slovenia

Miha Škerlavaj,
University of Ljubljana, Slovenia
Bobek Suklev,
University „St. Cyril and Methodius“, Macedonia
Janez Šušteršič,
University of Primorska, Slovenia
Fiti Takli,
University „St. Cyril and Methodius“, Macedonia
Bob Trivica,
University of Manitoba, Canada
Peter Trkman,
University of Ljubljana, Slovenia
Aljoša Valentinčič,
University of Ljubljana, Slovenia
Irena Vida,
University of Ljubljana, Slovenia
Joakim Wincent,
Umeå University, Sweden
Jelena Zorič,
University of Ljubljana, Slovenia

PUBLISHERS:

Faculty of Economics,
Kardeljeva ploščad 17, SI-1001 Ljubljana,
Slovenia.

The review is co-financed by Slovenian Research
Agency.

URL: <http://www.ebrjournal.net>

THE REVIEW'S OFFICE:

Economic and Business Review
Faculty of Economics,
Kardeljeva ploščad 17, SI-1001 Ljubljana,
Slovenia
tel: + 386 1 58 92 607, fax: + 386 1 58 92 698,
email: ebr.editors@ef.uni-lj.si

Bound by Birografika Bori d.o.o., Ljubljana
Printed by Copiplus d.o.o., Ljubljana

Economic and Business Review is indexed in:
Cabell's Directory of Open Access Journals
Publishing Opportunities, DOAJ, Ebsco,
Econlit, IBSS and ProQuest

ISSN 1580-0466

Economic and Business Review is a refereed journal that aims to further the research and disseminate research results in the area of applied business studies.

Submitted papers could be conceptual, interpretative or empirical studies. Literature reviews, conceptual frameworks and models that cover substantive insights are welcomed. Papers that employ either qualitative or quantitative research approaches, surveys, case studies, experiments or historical models can be considered for publication.

It is expected that submitted articles contribute to increased understanding of the phenomenon studied and are efficiently written, methodologically clear, conceptually and empirically rigorous, readable and bias free. Authors need to highlight how the paper adds to domain knowledge or improves existing knowledge in the area of applied business research.

The topics covered by the journal include (alphabetically): Accounting and Auditing, Bank and Financial Management, Business Informatics, Business Logistics, Economics, Entrepreneurship and small business management, International Business, Management, Marketing Money and Finance, Tourism.

AUTHORS GUIDELINES:

1. Prepare your manuscript as an MS Word or RTF document.
2. Check to be certain the final version of the manuscript is:
 - Prepared in accordance with the latest edition of the APA Publication Manual.
 - Single-spaced throughout, including tables, figures, quotes, headings, and references.
 - Formatted with a running head and page number in the upper right corner of each page.
3. Abstract: Include an abstract of no more than 100 words that provides a brief and comprehensive summary of the article's contents (keep details to a minimum) as well as a good idea of the benefits to be gained from reading the article.
4. Keywords and classification: Include 5–7 keywords that accurately describe the manuscript's primary topic(s). Also include JEL (Journal of Economic Literature) Classification (http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php). please use no more than 2-3 descriptors.
5. Subdivision - numbered sections: Divide your article into clearly defined and numbered sections. Subsections should be numbered 1.1 (then 1.1.1, 1.1.2, ...), 1.2, etc. (the abstract is not included in numbering). Use this numbering also for internal cross-referencing: do not just refer to „the text“. Any subsection may be given a brief heading. Each heading should appear on its own separate line.
6. Tables and figures: Number tables consecutively in accordance with their appearance in the text. Place footnotes to tables below the table body and indicate them with superscript lowercase letters. Avoid vertical rules. Be sparing in the use of tables and ensure that the data presented in tables do not duplicate results described elsewhere in the article.
7. References: Citation in text. Please ensure that every reference cited in the text is also present in the reference list. All citations in the text should refer to:
 1. Single author: the author's name (without initials, unless there is ambiguity) and the year of publication;
 2. Two or three authors: all authors' names and the year of publication;
 3. More authors: first author's name followed by „et al.“ and the year of publication. Citations may be made directly (or parenthetically). Groups of references should be listed first alphabetically, then chronologically.

Examples: „as demonstrated (Allan, 1996a, 1996b, 1999; Allan & Jones, 1995). Kramer et al. (2000) have recently shown“

Examples for reference list:

References should be arranged first alphabetically and then further sorted chronologically if necessary. More than one reference from the same author(s) in the same year must be identified by the letters „a“, „b“, „c“, etc., placed after the year of publication.

Journal publication:

Van der Geer, J., Hanraads, J.A.J. & Lupton, R.A. (2000). The art of writing a scientific article. *Journal of the Sociological Communication*, 163 (2), 51–59.

Book:

Strunk Jr., W. & White, E.B. (1979). *The Elements of Style* (3rd ed.). New York: Macmillan.

Chapter in an edited book:

Mettam, G.R. & Adams, L.B. (1999). How to prepare an electronic version of your article. In Jones, B.S. & Smith, R.Z. (Eds.), *Introduction to the Electronic Age* (pp. 281–304). New York: E-Publishing.

Web sites

Factiva (2010). *Dow Jones Reuters Business Interactive LLC*. <http://www.factiva.com> (accessed June 5, 2010).

E/B/R

**ECONOMIC AND
BUSINESS REVIEW**

KAZALO

5	<i>Tanja Grublješič</i> Dejavniki sprejemanja poslovnointeligenčnih sistemov
39	<i>Helena Povše</i> Model menjav na podlagi odnosov izvoznik – uvoznik in izvozna uspešnost
75	<i>Simon Čadež</i> <i>Vlado Dimovski</i> <i>Katja Okorn</i> Raziskovalna produktivnost in ustvarjanje znanja v slovenskih ekonomsko-poslovnih šolah
97	<i>Katja Terglav</i> <i>Robert Kaše</i> <i>Maja Konečnik Ruzzier</i> Konceptualni model vpliva notranjega brandinga na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike

DEJAVNIKI SPREJEMANJA POSLOVNOINTELIGENČNIH SISTEMOV

TANJA GRUBLJEŠIČ¹

POVZETEK: Zanimanje za uvedbo poslovnointeligenčnih sistemov se vedno bolj povečuje, vendar pa samo uvedba ne bo dovolj, da bi se dodana vrednost poslovnointeligenčnih sistemov izkazovala v uspešnosti poslovanja. Poslovna vrednost izhaja šele iz uporabe informacij, ki jih sistem zagotavlja, kar pomeni, da morajo uporabniki sistem uporabljati oziroma sprejeti. Veliko raziskav je poskušalo razložiti uporabniško sprejemanje informacijske tehnologije. Rezultat so komplementarne teorije in modeli, ki identificirajo številne dejavnike sprejemanja. Najpogosteje uporabljena teorija za razlago dejavnikov sprejemanja je model tehnološkega sprejetja tehnologije TAM. V članku identificiramo specifične ključne dejavnike sprejemanja poslovnointeligenčnih sistemov na podlagi identifikacije specifik poslovnointeligenčnih sistemov in predhodnega obširnega pregleda in sistematizacije splošnih dejavnikov sprejemanja informacijske tehnologije, ki izhajajo iz najpomembnejših teorij. Razumevanje teh dejavnikov lahko spodbudi ustvarjanje ugodnih zaznav in s tem večje sprejemanje in uporabo poslovnointeligenčnih sistemov, posledično pa izboljša izrabo njihovih potencialnih koristi in poslovno vrednost. Na podlagi ugotovitev bo v naslednjih fazah raziskovanja predlagan model sprejemanja poslovnointeligenčnih sistemov (BTAM), ki bo empirično preverjen in ovrednoten.

Ključne besede: poslovna inteligenca, poslovnointeligenčni sistemi, sprejemanje IT, TAM, sprejemanje sistemov BI

JEL klasifikacija: M15

1. UVOD

Vedno več zasebnih in javnih organizacij (vključno z vladnimi) izkazuje interes za implementacijo poslovnointeligenčnih sistemov (angl. *Business Intelligence Systems*, v nadaljevanju BIS) (Gartner Research, 2009). V zadnjih letih je trg poslovne inteligence doživel veliko rast in poslovnointeligenčne rešitve so prevladovale na seznamu tehnoloških prednostnih nalog mnogih vodij služb za informatiko (Gartner Research, 2008; Gartner Research, 2009). Wixom in Watson (2010, str. 14) opredeljujeta BIS kot »široko skupino tehnologij, aplikacij in procesov za zbiranje, shranjevanje, dostop in analizo podatkov, ki pomagajo uporabnikom ustvarjati boljše odločitve«. BIS je torej širok pojem, ki vključuje zbiranje podatkov iz izvornih sistemov, njihovo shranjevanje ter dostop do podatkov in njihovo ana-

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, doktorska študentka, e-naslov: tanja.grubljestic@ef.uni-lj.si

liziranje z uporabo tehnologij BI in aplikacij (Wixom & Watson, 2010, str. 14). Poglavitni cilj BIS je »zagotoviti znanjskim delavcem na različnih nivojih v organizaciji pravočasne, učinkovite in prave informacije, enostavne za uporabo« in »omogočiti zmožnosti analiziranja poslovnih informacij z namenom podpore in izboljšanja managerskega odločanja skozi širok spekter poslovnih aktivnosti« (Elbashir, Collier & Davern, 2008).

Vendar bistveni elementi BIS niso le programska oprema ali tehnološke komponente, temveč tudi pomen človeških dejavnikov v organizaciji in njenem poslovnem okolju. V skladu s tem English (2005) širše opredeljuje poslovno inteligenco (angl. *Business Intelligence*, v nadaljevanju BI) kot »sposobnost podjetja, da učinkovito deluje z izkoriščanjem človeških in informacijskih virov«. BI tako ne more obstajati brez ljudi, ki tolmačijo pomen in pomembnost informacij in delujejo na podlagi pridobljenega znanja (English, 2005). Poslovna vrednost uvedbe poslovnointeligentnih sistemov se tako kaže šele skozi izboljšanje poslovnih procesov in s tem izboljšanje poslovnih rezultatov (Popovič, Turk & Jaklič, 2010, str. 5).

Tehnološke inovacije, kot so BIS, so eden od glavnih virov konkurenčne prednosti za dolgoročno preživetje organizacij (Jourdan, Rainer & Marshall, 2008, str. 121; Wixom, Watson, Reynolds & Hoffer, 2008), v primerih, ko teh obetavnih inovacij ni mogoče v celoti privzeti, pa se njihove koristi ne bodo v celoti realizirale. Dejanska uporaba BIS se tako šteje za izredno pomembno, saj predstavlja povezavo med informacijami, ki jih omogoča BIS na eni strani, ter poslovno vrednostjo BIS na drugi strani v tako imenovani »BI vrednostni verigi« (DeLone & McLean, 1992), kjer je razlikovanje med »imeti« in »uporabljati« ključnega pomena. Sama uvedba in obstoj BIS v podjetju torej ni dovolj, da bi se dodana vrednost izkazovala v uspešnosti poslovanja. Ključno vprašanje je torej, ali uporabniki po uvedbi BIS dejansko sprejmejo in uporabljajo ter polno izkoriščajo vse njegove zmožnosti. Tako je razumevanje sprejemanja, privzemanja in uporabe sistemov BI prednostna naloga tako raziskovalcev kot tudi prakse. Boljše poznavanje teh dejavnikov lahko izboljša izrabo in poslovno vrednost BI in BIS v organizacijah.

Sprejemanje informacijskih sistemov in njihova uporaba v delovnem okolju sta ena od prednostnih problematik pri raziskovanju informacijskih sistemov (IS) in v praksi (Venkatesh & Davis, 2000, str. 186). Informacijska tehnologija (IT) postaja vedno bolj kompleksna in ključna tako v poslovanju podjetij kot tudi pri vodstvenem odločanju, s tem pa postaja vprašanje sprejemanja in uporabe še resnejše. Kljub pomembnemu napredku na področju razvoja programskih rešitev je problem neizkoriščenosti sistemov še vedno prisoten. Obstajajo številni primeri neuspešnih uvedb IS znotraj organizacij (Venkatesh & Bala, 2008, str. 274). Napredki na področju razumevanja determinant sprejemanja IT s strani zaposlenih so sicer vidni (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003), vseeno pa strokovni tisk kaže, da sta nizko sprejetje in uporaba IT s strani zaposlenih še vedno glavni oviri za uspešno implementacijo IS v organizacijah (Venkatesh & Bala, 2008, str. 273).

Izvedenih je bilo že mnogo raziskav, ki so proučevale in skušale razumeti uporabniško sprejemanje IT (Taylor & Todd, 1995, str. 561; Venkatesh & Davis, 2000, str. 186). S tem je

bilo razvitih veliko modelov, ki vključujejo različne vedenjske, socialne in druge kontrolne dejavnike za pojasnjevanje sprejemanja IT (npr. Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003; Venkatesh & Bala, 2008). Eden od ciljev takšnih modelov je napovedovanje sprejemanja IS in načrtovanje sprememb pred uporabnikovo izkušnjo z novim sistemom (Taylor & Todd, 1995, str. 561). Veliko teoretične in empirične podpore je nastalo predvsem v okviru raziskovanja modela sprejetja tehnologije (angl. *Technology Acceptance Model*, v nadaljevanju TAM). TAM (Davis, 1989) je dobro raziskana teorija za določanje namere uporabnikov glede uporabe določene IT. Model predpostavlja, da razumevanje uporabnikove zaznane uporabnosti in uporabnikove zaznane enostavnosti uporabe tehnologije določa uporabnikovo teoretično namero, da bi uporabil tehnologijo. Številne empirične raziskave so potrdile, da TAM konsistentno razlaga velik delež variance (tipično okoli 40 %) namere uporabe in vedenja (Venkatesh & Davis, 2000, str. 186). Za obravnavo dodatnih vidikov človeškega vedenja, ki lahko določajo uporabnikovo namero uporabe, pa je bilo razvitih še veliko modificiranih različic modela TAM (Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh, 2000; Venkatesh & Bala, 2008). Razumevanje dejavnikov uporabniškega sprejemanja tehnologije in njihove uporabe je torej ključnega pomena, saj omogoča ustvarjanje ugodnih zaznav ter s tem spodbuja uporabniško sprejemanje in uporabo (Venkatesh, 2000).

Sprejemanje IT je že dokaj raziskano področje, vseeno pa ima BI določene posebnosti, zaradi katerih je treba sprejemanje BI in BIS obravnavati posebej. Sistemi BI se razlikujejo od operativnih IS z več vidikov. Uporaba BIS je pretežno neobvezna in koristi BIS so bolj posredne in dolgoročne v primerjavi z operativnimi IS. Uporabniki so po navadi bolj izobraženi in vodilni delavci v organizaciji, zbrane informacije so bolj agregirane na ravni celotne organizacije in več je deljenja informacij. Strukturiranost informacijskih potreb in procesov, v okviru katerih je IS uporabljen, ter navodil za uporabo je pri BIS precej nižja, saj gre po navadi za bolj za raziskovalno in inovativno uporabo. Večja je usmerjenost na potrebne podatke in njihovo relevantnost in ne na programsko rešitev, ti podatki pa pri BIS prihajajo tudi iz zunanjih virov in ne samo iz samih procesov. Petter in McLean (2009) poudarjata, da je treba specifične IS pri analizi povezav med dimenzijami uspešnosti obravnavati posebej. Dokazano je, da lahko nekateri dejavniki določajo in spodbujajo uspešnost uvedbe in izvajanja strateških informacijskih sistemov, kot je BIS (Seah, Hsieh & Weng, 2010, str. 368).

Namen članka je tako na podlagi obsežnega pregleda literature, sistematizacije splošnih dejavnikov sprejemanja IT in ugotovljenih specifik BIS identificirati in izpostaviti ključne dejavnike njihovega sprejemanja. Na podlagi ugotovitev tega članka in ugotovitev naslednje faze raziskovanja, kjer bodo opravljeni polstrukturirani intervjuji strokovnjakov s področja uvedbe, privzemanja in sprejemanja sistemov BI, bodo identificirani dejavniki sprejemanja poslovnointeligenčnih sistemov in predlagan bo model sprejemanja poslovnointeligenčnih sistemov (angl. *Business Intelligence Acceptance Model*, kratica BIAM), ki bo tudi empirično preverjen in ovrednoten.

Preostali del članka je strukturiran na naslednji način. V drugem poglavju je podana opredelitev sprejemanja, izpostavljena je osrednja vloga TAM pri preučevanju spreje-

manja informacijske tehnologije, predstavljeni pa so še drugi modeli oz. teorije, ki se navezujejo na obravnavano problematiko. Na podlagi predstavljenih teorij in modelov so nato v tretjem poglavju podani in sistematizirani vsi dejavniki sprejemanja, identificirani v literaturi, v četrtem poglavju pa so predstavljene posebnosti sprejemanja sistemov BI in izpostavljeni ključni dejavniki sprejemanja sistemov BI, identificirani glede na njihove specifične po pregledu literature. Na koncu je podan sklep oz. povzetek ugotovitev.

2. SPREJEMANJE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Cilj raziskav na področju sprejemanja IT je ugotavljanje dejavnikov, s katerimi lahko raziskovalci in razvijalci napovedujejo njeno stopnjo. Oblikovanih je bilo več konkurenčnih modelov sprejemanja, vsak sicer z različnim naborom dejavnikov sprejemanja (Venkatesh et al., 2003, str. 425), vendar obstaja med njimi tudi določeno prekrivanje. Eden od tokov raziskav so teorije, ki proučujejo psihološki vpliv na sprejemanje tehnologije prek namena uporabe ali uporabe (kot odvisne spremenljivke) ali inovacijske vidike in procese, drugi tokovi pa se osredotočajo na uspešnost načrtovanja in uvajanja nove tehnologije ter na prileganje tehnologije nalogam izvajalcev in na organizacijske (Dillon & Morris, 1996, str. 3) ter druge dejavnike. Do sedaj identificirani dejavniki oziroma modeli že omogočajo visoko stopnjo zanesljivosti predvidevanja sprejemanja IT.

Po Dillonu in Morrisu (1996, str. 4) je uporabniško sprejemanje opredeljeno kot »dokazljiva pripravljenost znotraj skupine uporabnikov, da uporabljajo določeno informacijsko tehnologijo za naloge, ki naj bi jih ta tehnologija podpirala«. Pojem se torej ne uporablja za situacije, v katerih uporabniki trdijo, da bodo uporabljali določen sistem brez dejanskih dokazov, ali za situacije, ko se tehnologija uporablja za namene, ki niso bili predvideni s strani oblikovalcev oziroma naročnikov te tehnologije (npr. za osebno uporabo). Dejanska uporaba se seveda lahko nekoliko razlikuje od idealizirane, načrtovane uporabe, bistvo teorije sprejemanja tehnologije pa je, da tovrstna odstopanja nimajo značilnega pomena za osnovo, torej da se proces sprejemanja katere koli tehnologije za predvidene namene lahko modelira in napoveduje (Dillon & Morris, str. 4). Z vidika stopenjskega modela potrebnih aktivnosti za implementacijo nove IT, ki ga predlagata Cooper in Zmud (1990, str. 124), pa je sprejemanje proces, v katerem so »člani organizacije spodbujeni, da se zavežejo k uporabi informacijske rešitve«. V tej raziskavi uporabljamo opredelitev Dillona in Morrisa (1996).

2.1 Teorije psiholoških vplivov na sprejetje

Sprejemanje je v osnovi konceptualizirano kot rezultat psihološkega procesa, skozi katerega gredo uporabniki pri sprejemanju odločitev o novi tehnologiji (Dillon & Morris, 1996, str. 9), zato najprej prikazujemo teorije, ki proučujejo psihološki vpliv na sprejetje. Predlaganih je bilo že veliko modelov za razlago in predvidevanje namena uporabe in uporabe informacijskih sistemov, med temi pa je model sprejetja tehnologije TAM (Davis, 1989) vzbudil največ pozornosti in je splošno označen kot najvplivnejša in najpo-

gosteje uporabljena teorija znotraj raziskovanja IS (Lee, Kozar & Larsen, 2003, str. 752; Benbasat & Barki, 2007, str. 212; Chuttur, 2009, str. 1).

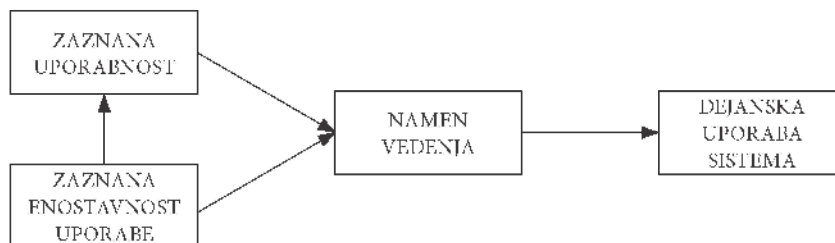
Model TAM je nastal na podlagi dveh modelov socialno-psihološke teorije predvidevanja namere vedenja in dejanskega vedenja. Temelji na Fishbeinovi in Ajzenovi (Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen & Fishbein, 1980) teoriji razumne akcije (angl. *Theory of Reasoned Action*, v nadaljevanju TRA), ki opredeljuje odnose med prepričanji, stališči, normami, namerami in vedenjem. Po TRA je posameznikovo dejansko vedenje določeno z vedenjsko namero oz. namenom vedenja, ta namera pa je določena s stališčem posameznika in subjektivno normo. Stališče (ali odnos do vedenja) je določeno s subjektivnimi prepričanji posameznika o posledicah vedenja in s čustveno oceno (pozitivni ali negativni občutki) teh posledic (Fishbein & Ajzen, 1975, str. 216), subjektivna norma pa je opredeljena kot zaznava posameznika, da večina ljudi, ki so mu pomembni, misli, da bi moral oz. ne bi smel opravljati obravnavanega vedenja (Fishbein & Ajzen, 1975, str. 302). Druga pomembna socialno-psihološka teorija, na katero se TAM navezuje, pa je teorija načrtovanega vedenja (angl. *Theory of Planned Behavior*, v nadaljevanju TPB). TPB (Ajzen, 1985, 1991) predstavlja nadgradnjo modela TRA z dodajanjem tretjega primarnega dejavnika, to je zaznane vedenjske kontrole, ki je opredeljena kot zaznana enostavnost ali težavnost opravljanja določenega vedenja (Ajzen, 1991, str. 188). Vedenje pogosto ni prostovoljno, ampak nadzorovano, zato ta dejavnik poleg posameznikovega stališča in subjektivne norme dodatno vpliva na posameznikovo namero vedenja in na samo vedenje.

Model TAM je bil razvit z namenom, da »zagotovi razlago dejavnikov sprejemanja IT, ki je splošna in zmožna razložiti obnašanje uporabnikov v širokem spektru okolja IT« (Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989, str. 985). TAM predlaga, da dve posebni vedenjski prepričanji, zaznana enostavnost uporabe (angl. *perceived ease of use*) in zaznana uporabnost (angl. *perceived usefulness*), določata posameznikovo vedenjsko namero (angl. *behavioral intention to use*), da uporablja tehnologijo, dejanska uporaba (angl. *actual system usage*) pa je določena z vedenjsko namero.

Zaznana enostavnost uporabe je obseg oz. stopnja, do katere posameznik verjame, da bo uporaba določenega sistema preprosta, brez dodatnega truda. Ob upoštevanju, da je zaznana enostavnost uporabe opredeljena v smislu vloženega truda, se lahko od uporabnikov pričakuje, da bodo poročali o svoji oceni oz. presoji uporabe sistema, kar pomeni, da se lahko zaznana enostavnost uporabe razume kot pričakovanje glede uporabe sistema. Zaznana uporabnost je obseg oz. stopnja, do katere posameznik verjame, da bo uporaba tehnologije izboljšala njegovo produktivnost (opravljanje delovnih nalog). Za razliko od zaznane enostavnosti uporabe, kjer gre za pričakovanje glede uporabe sistema, pa je zaznana uporabnost pričakovanje glede uporabe rezultatov. Zaznana enostavnost uporabe, kot predvideva TAM, naj bi še neposredno vplivala na zaznano uporabnost, saj ob nespremenjenih ostalih dejavnikih predvidoma velja, da lažja uporaba pomeni večjo uporabnost za uporabnika (Venkatesh & Davis, 2000, str. 187).

Povezave med osnovnimi dejavniki v modelu TAM so prikazane na sliki 1. Opravljenih je bilo veliko raziskav, ki so veljavnost modela TAM podprle (Venkatesh, 1999, str. 240).

Slika 1: Osnovni model TAM



Vir: Davis, Bagozzi & Warshaw, *User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models*, 1989, str. 985.

Da bi zagotovili čim boljše razumevanje dveh ključnih dejavnikov, ki vplivata na namen uporabe in uporabo v modelu TAM, so številni raziskovalci preučevali predhodnike teh dveh determinant. Venkatesh in Davis (2000) sta razširila model TAM v model TAM 2, tako da sta vključila ključne spremenljivke, ki vplivajo na konstrukt zaznane uporabnosti, in sicer dejavnike, ki se nanašajo na procese družbenih vplivov, in dejavnike, ki se nanašajo na kognitivne procese. Predhodniki, ki razlagajo zaznano uporabnost po modelu TAM 2, so subjektivna norma, ki sta jo povzela iz modelov TRA in TPB, podoba (angl. *image*), ustreznost za delo (angl. *job relevance*), kakovost rezultatov (angl. *output quality*) in zmožnost predstavitve rezultatov (angl. *result demonstrability*). V model pa sta vključila še dve vmesni spremenljivki, in sicer spremenljivko prostovoljnost, ki je določena kot stopnja, do katere potencialni uporabniki dojemajo, da je odločitev sprejemanja neobvezna in se s tem loči med obvezno in prostovoljno uporabo, ter spremenljivko izkušnje, da se zaznana uporabnost in enostavnost uporabe spreminjata s časom in izkušnjami s sistemom. Venkatesh (2000) je hkrati oblikoval še model predhodnih spremenljivk, ki razlagajo zaznano enostavnost uporabe. Dejavniki vključujejo uporabnikova splošna prepričanja o računalnikih in njihovi uporabi, in sicer samooceno glede dela z računalnikom (angl. *computer self-efficacy*), zaznavanje zunanjih kontrol (angl. *perceptions of external control*), računalniško anksioznost ali strah pred računalniki (angl. *computer anxiety*), računalniško igrivost (angl. *computer playfulness*) in prilagoditve, ki se spreminjajo z izkušnjami s sistemom in so zaznan užitek ob uporabi (angl. *perceived enjoyment*), ter objektivno uporabnost (angl. *objective usability*). Venkatesh in Bala (2008) sta nato vse omenjene predhodne dejavnike združila v celovit model TAM 3 in dodala še dve prilagoditvi, tako da med zunanjimi dejavniki, ki razlagajo zaznano uporabnost in zaznano enostavnost uporabe, ni navzkrižnega učinka, hkrati pa sta uvedla nove povezave med konstrukti.

Po predstavitvi modela so raziskovalci uporabili TAM v različnih kontekstih. TAM so uporabili za primere različnih IT v longitudinalnih raziskavah ter drugih raziskovalnih okoljih in s tem dokazali, da gre za robusten model, dokazali so veljavnost njegovih merskih instrumentov, pogosto je bil razširjen z vključevanjem dodatnih spremenljivk iz drugih teorij za boljše razlago vzročnih povezav med prepričanji in njihovimi predhodniki ter boljše predvidevanje namena in uporabe. V zvezi z modelom TAM, njegovimi

dosežki, omejitvami in razširitvami pa so bile opravljene še številne pregledne raziskave (Legris, Ingham & Colletette, 2003; Lee et al., 2003; Chuttur, 2009; Sharp, 2007; Bilandzic et al., 2008) in številne metaanalize (Ma & Liu, 2004; King & He, 2006; Schepers & Wetzels, 2007; Yousafzai, Foxall & Pallister, 2007a; Yousafzai et al., 2007b; Wu & Lederer, 2009; Turner et al., 2010; Wu, Zhao, Zhu, Tan & Zheng, 2011).

Ena izmed močnejših teorij, ki tudi razlaga posameznikovo vedenje, je socialno-kognitivna teorija (angl. *Social Cognitive Theory*, v nadaljevanju SCT) (Bandura, 1986). Compeau in Higgins (1995) sta uporabila in prilagodila SCT za področje sprejemanja in uporabe informacijske tehnologije. Model predvideva pet ključnih dejavnikov, ki vplivajo na sprejemanje in uporabo IT, in sicer rezultati pričakovanj glede uspešnosti, torej zmogljivostna pričakovanja v povezavi z delovnimi nalogami, rezultati osebnih pričakovanj, ki se nanašajo na osebna pričakovanja v zvezi s samospoštovanjem in občutkom doseganja samoizpopolnjevanja, samoocena glede dela z računalnikom, to je posameznikova ocena njegovih zmožnosti, da uporabi tehnologijo za uspešno dokončanje delovnih nalog, naklonjenost uporabi tehnologije in tesnoba, ki predstavlja posameznikove čustvene reakcije pri uporabi informacijske tehnologije. Dejavniki rezultati pričakovanj glede uspešnosti in rezultati osebnih pričakovanj se navezujejo na pričakovano uporabnost v modelu TAM, samoocena glede dela z računalnikom, naklonjenost in tesnoba pa na dejavnik zaznana enostavnost uporabe.

Triandisova (1979) teorija človeškega obnašanja je konkurenčna teorija TRA in TPB znotraj psihološke literature. Thompson, Higgins in Howell (1991) so povzeli in prilagodili Triandisovo teorijo odnosov in vedenja v kontekstu IT in predlagali model uporabe osebnega računalnika (angl. *Model of PC Utilization*, kratica MPCU). Teorija predpostavlja, da na uporabo osebnega računalnika s strani znanjskih delavcev v okolju neobvezne uporabe vplivajo čustva (afekt) posameznika glede uporabe osebnega računalnika, družbene norme, povezane z uporabo računalnika, posameznikove pričakovane posledice v zvezi z uporabo osebnega računalnika in podporne okoliščine za uporabo osebnega računalnika (Thompson et al., 1991, str. 126). Model tako predlaga šest ključnih dejavnikov, ki vplivajo na namen uporabe in uporabo, in sicer skladnost z delom, kompleksnost, dolgoročne posledice, čustva (afekt) glede uporabe, družbeni dejavniki ter podporne okoliščine. Dejavniki skladnost z delom, dolgoročne posledice in družbeni dejavniki se navezujejo na konstrukt zaznana uporabnost v modelu TAM, kompleksnost, afekt glede uporabe in podporne okoliščine pa na zaznana enostavnost uporabe.

Druga vrsta raziskav psiholoških vplivov je preučevala sprejemanje in uporabo IT z vidika teorije razpršenosti inovacij (angl. *Innovation Diffusion Theory*, v nadaljevanju IDT) (Rogers, 1983). Ta teorija proučuje različne dejavnike, ki naj bi predstavljali determinante sprejemanja in uporabe IT, kot so individualne značilnosti uporabnikov, viri informacij in komunikacijski kanali ter značilnosti inovacij. Moore in Benbasat (1991) sta integrirala koncepte vedenjske in inovacijske literature v model determinant sprejemanja IT s strani končnih uporabnikov z združitvijo konceptov teorije TRA in zaznanih značilnosti inovacij. Model predvideva, da na posameznikovo sprejemanje IT vpliva sedem konstruktov: relativna prednost, definirana kot stopnja, do katere je inovacija zaznana kot

boljša od predhodne tehnologije; enostavnost uporabe, ki je stopnja zaznavanja težavnosti uporabe inovacije; podoba, opredeljena kot stopnja, do katere naj bi inovacija izboljšala podobo ali status posameznika v njegovem socialnem sistemu; vidnost kot stopnja, do katere posameznik zaznava, da drugi v organizaciji uporabljajo sistem; kompatibilnost (združljivost), ki je stopnja, do katere posameznik zaznava, da je inovacija v skladu z njegovimi obstoječimi vrednotami, potrebami in predhodnimi izkušnjami; predstavljivost rezultatov, ki je oprijemljivost (opaznost in sporočilnost) rezultatov z uporabo inovacije, ter prostovoljnost uporabe, opredeljena kot stopnja, do katere je inovacija zaznana kot prostovoljna za uporabo (Moore & Benbasat, 1991, str. 195). Napovedno veljavnost inovacijskih značilnosti Moorevega in Benbasatovega modela IDT so podprli tudi drugi raziskovalci (npr. Agarwal & Prasad, 1997, 1998; Karahanna, Straub & Chervany, 1999; Plouffe, Hulland & Vandenbosch, 2001).

Zaradi potrebe po sintezi prej predstavljenih različnih modelov uporabniškega sprejetja, ki obstajajo v literaturi, so Venkatesh et al. (2003) oblikovali enoten model, poimenovan enotna teorija sprejemanja in uporabe tehnologije (angl. *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*, v nadaljevanju UTAUT), ki integrira elemente iz osmih različnih modelov. Na osnovi primerjave so Venkatesh et al. (2003) ugotovili, da imajo štiri konstrukti, sestavljeni na podlagi determinant iz preučevanih modelov, značilen neposreden vpliv na namen vedenja in uporabo, na povezave pa vplivajo še štiri moderatorji, ki so spol, starost, izkušnje in prostovoljnost uporabe. Štiri glavne determinante so (1) *pričakovana zmožnost*, določena kot stopnja, do katere posameznik verjame, da mu bo uporaba sistema pomagala pri rasti delovne zmogljivosti (in je najmočnejši napovedovalec namena uporabe); (2) *pričakovan napor*, ki je definiran kot stopnja spretnosti, povezanih z uporabo sistema, in bolj vpliva na ženske ter starejše uporabnike, vpliv pa se zmanjšuje z izkušnjami; (3) *družbeni vpliv*, ki je določen kot stopnja, do katere na posameznikovo zaznavo vplivajo prepričanja drugih glede uporabe ali neuporabe sistema, in je značilen bolj pri starejših delavcih ter ženskem spolu v zgodnjih stopnjah uporabe in pri obvezni uporabi (ni značilen pri prostovoljni uporabi), ter (4) *podporne okoliščine*, ki so določene kot stopnja, do katere posameznik verjame, da za podpiranje uporabe sistema obstaja tehnološka in organizacijska infrastruktura, in so značilne le z vključitvijo moderatorjev za starejše delavce v kasnejših stopnjah izkušnje s sistemom in vplivajo neposredno na uporabo.

Kljub dobrim zmožnostim predvidevanja namena uporabe in same uporabe pa TAM, njegove razširitve s predhodnimi dejavniki ter drugi modeli individualnega sprejemanja tehnologije zagotavljajo le omejene smernice o tem, kako vplivati na uporabo prek oblikovanja informacijskega sistema in implementacije. Načrtovalci torej dobijo povratne informacije v zvezi z enostavnostjo uporabe in uporabnostjo sistema v splošnem smislu ter v zvezi z namenom uporabe in samo uporabo, ne dobijo pa akcijskih povratnih informacij o pomembnih vidikih samega artefakta IT, kot so fleksibilnost, integracija, popolnost informacij in točnost informacij (Taylor & Todd, 1995, str. 567; Venkatesh et al., 2003, str. 470; Wixom & Todd, 2005, str. 86). Najpogostejša kritika TAM je torej pomanjkanje uporabnih navodil za razvoj IS, ki bi potencialno lahko vodila do večjega sprejemanja in uporabe IT. Neželen in nenamern stranski učinek TAM in drugih mo-

delov individualnega sprejemanja tehnologije je torej odvrčanje pozornosti od ključnega raziskovalnega vprašanja, kaj pravzaprav naredi tehnologijo uporabno in preprosto za uporabo (Benbasat & Barki, 2007, str. 212; Venkatesh & Bala, 2008, str. 275). V skladu s tem zato Venkatesh et al. (2003, str. 426) izpostavljajo, da je UTAUT tudi uporabno orodje za managerje in prakso pri ocenjevanju možnosti uspeha uvedbe nove tehnologije in jim pomaga razumeti gonilne dejavnike sprejemanja, s čimer lahko proaktivno oblikujejo ukrepe, namenjene predvsem skupini uporabnikov, ki so manj nagnjeni k sprejemu in uporabi. Venkatesh in Bala (2008, str. 291–304) pa poleg predlaganega enotnega modela dejavnikov zaznane uporabnosti in zaznane enostavnosti uporabe TAM 3 predlagata celoklop pomembnih ukrepov, ki temeljijo na podlagi teh dveh determinant, ki jih lahko organizacije izvajajo za povečanje namena in uporabe sistema. Ukrepi so razdeljeni v dve skupini in se nanašajo na fazo predimplementacije, kamor sodijo značilnosti načrtovanega sistema, podpora managementa, sodelovanje zaposlenih in usklajenost spodbud, ter fazo postimplementacije, v katero sodijo usposabljanje, organizacijska podpora in medsebojna podpora sodelavcev.

2.2 Teorije tehnoloških vplivov na sprejetje

Medtem ko ugotovitve o sprejemanju s strani uporabnikov kot psihološki konstrukt razlagajo sile, ki določajo obnašanje posameznikov in omogočajo raziskovalcem, da z določeno natančnostjo napovedujejo, kako se bodo uporabniki odzvali na določeno tehnologijo, pa je treba pred naložbami v sam razvoj obravnavati tudi sprejemanje kot izhodišče za razvoj tehnologije. Tudi če je možno posameznikovo sprejemanje oceniti, je jasno, da implementacija in uporaba na organizacijski ravni nista sestavljeni le iz posameznikovih ocen uporabnosti in enostavnosti uporabe (Dillon & Morris, 1996, str. 14). Zato so v nadaljevanju predstavljene še teorije, ki se osredotočajo na uporabniško zadovoljstvo in zmogljivosti sistema, ter raziskave, ki proučujejo prileganje tehnologije opravičilo. Ta sklop literature lahko ponudi napotke načrtovalcem in razvijalcem IT ter s tem zagotovi ali vsaj poveča sprejemanje razvitih sistemov.

Da bi zagotovila splošno in vsestransko opredelitev uspeha IS, sta DeLone in McLean (1992) raziskala obstoječe opredelitve uspeha IS in merila uspeha razvrstila v šest neodvisnih dimenzij: kakovost sistema, kakovost informacij, uporaba, uporabniško zadovoljstvo, vpliv na posameznika in vpliv na organizacijo. Številni raziskovalci so nato v nadaljevanju preizkušali, uporabili in poskušali razširiti ter na novo definirati prvotni model. Deset let po objavi prvotnega modela in na podlagi ocen številnih prispevkov sta DeLone in McLean (2003) predlagala posodobljen model s šestimi povezanimi dimenzijami: (1) kakovost sistema, (2) kakovost informacij in (3) kakovost storitev, ki vplivajo na (4) uporabo ali namen uporabe ter na (5) zadovoljstvo uporabnikov, kot rezultat uporabe sistema pa je mogoče doseči (6) neto koristi. Te neto koristi bodo (pozitivno ali negativno) vplivale nazaj na zadovoljstvo uporabnikov in nadaljnjo uporabo IS.

Raziskave zadovoljstva uporabnikov razlagajo pričakovane značilnosti oblikovanja sistema in informacij, zato so koristne za načrtovanje sistemov, vendar pa so šibek napovedo-

valec uporabe sistema. Za izgradnjo teoretičnega okvira, ki povezuje literaturo zadovoljstva uporabnikov in tehnološkega sprejemanja (predvsem modela TAM), sta Wixom in Todd (2005) razvila in predlagala integriran raziskovalni model, ki razlikuje prepričanja in stališča o sistemih (prepričanja in stališča o objektih) od prepričanj in stališč o uporabi sistema (vedenjska prepričanja in stališča). Integriran model tako povezuje odločitve glede načrtovanja in implementacije sistemov, kar je jedro literature o zadovoljstvu uporabnikov, z napovedovanjem uporabe, kar je jedro modela sprejemanja tehnologije (Wixom & Todd, 2005, str. 85). Njun model tako predstavlja povezavo med dvema tokovoma raziskav, ki se večinoma obravnavata ločeno, in nadgrajuje uporabnost vsakega od obeh tokov raziskav.

Dodatne determinante, ki jih teorije individualnega sprejemanja tehnologije ne preučujejo in bi lahko vplivale na uporabniško sprejemanje (predvsem na razlago zaznane uporabnosti sistema v modelu TAM), preučuje model prileganja tehnologije opraviлом (angl. *Task-technology fit*, v nadaljevanju TTF). Model TTF poudarja, da kadar je tehnologija skladna z opraviлом uporabnikov, bo uporabniška učinkovitost visoka (Goodhue & Thompson, 1995). Ta model tako poskuša določiti značilnosti opraviľ in tehnološke značilnosti ter stopnjo prileganja (angl. *goodness of fit*) med značilnostmi tehnologije in opraviľi uporabnikov. Goodhue in Thompson (1995, str. 222) sta razvila merila za TTF, ki so sestavljena iz osmih dejavnikov: kakovost (točnost podatkov, dostop do praviľ podatkov, prava raven podrobnosti podatkov); razumljivost podatkov (angl. *locatibility*), ki pomeni, da je preprosto razbrati pomen podatkov; avtorizacija do dostopa podatkov; združljivost podatkov; enostavnost uporabe/usposabljanje; pravočasnost zagotavljanja podatkov; zanesljivost sistema ter odnos z uporabniki (razumevanje poslovanja službe za informatiko, interes in predanost službe za informatiko, odzivnost, zagotavljanje dogovorjenih rešitev, pomoč pri tehničnem in poslovnem načrtovanju). Goodhue in Thompson (1995, str. 228) sta ugotovila, da merila TTF (tako systemske značilnosti kot značilnosti delovnih nalog) v povezavi z uporabo značilno napovedujejo izboljšano delovno uspešnost, poročano s strani uporabnikov. TTF je bil od razvoja apliciran v okviru raznolikih informacijskih sistemov, modificiran, da ustreza specifičnim namenom uporabe, kombiniran z drugimi modeli ali uporabljen kot razširitev drugih modelov. Uporabljen je bil tudi kot razširitev modela TAM (Dishaw & Strong, 1999).

2.3 Teorije organizacijskih in okoljskih vplivov na sprejetje

Na posameznikovo sprejemanje in uporabo tehnologije vplivajo tudi določene organizacijske zmožnosti in okolje, v katerem organizacija posluje. V nadaljevanju so tako predstavljene teorije, ki vključujejo še vpliv teh širših dejavnikov.

Koncept absorpcijske sposobnosti (angl. *Absorptive capacity*) sta prva definirala Cohen in Levinthal (1990, str. 128) kot »sposobnost prepoznavanja vrednosti novih zunanjih informacij, njihove asimilacije in uporabe v poslovne namene«. Predpostavila sta, da se absorpcijska sposobnost razvija kumulativno in je odvisna od predhodnih izkušenj in poti ter gradi na obstoječem znanju (Cohen & Levinthal, 1990, str. 136). Zahra in Ge-

orge (2002) sta konstrukt razširila z določanjem štirih različnih dimenzij absorpcijske sposobnosti, in sicer pridobitev, asimilacija, preoblikovanje in izkoriščanje. Cohen in Levinthal (1990) sta koncept predstavila za uporabo na organizacijski ravni, ta se je nato tudi v drugih študijah najpogosteje uporabila za proučevanje organizacijske absorpcijske sposobnosti in izkazala kot zelo koristna za boljše razumevanje prenosa znanja znotraj organizacij (večja kot je absorpcijska sposobnost podjetij, večja naj bi bila stopnja prenosa znanja) in s tem konkurenčne prednosti podjetij. Absorpcijska sposobnost na ravni podjetij je odvisna od stopnje predhodnega znanja, ki obstaja znotraj organizacije, in sposobnosti podjetij, da komunicirajo, delijo in integrirajo to znanje znotraj organizacije. Pomembna pa je tudi vloga posameznikov pri razvoju, uvajanju in vzdrževanju te absorpcijske sposobnosti. Cohen in Levinthal (1990, str. 131) v svoji izvirni konceptualizaciji trdita, da je organizacijska absorpcijska sposobnost odvisna od absorpcijske sposobnosti njenih posameznikov in se gradi glede na predhodne naložbe v razvoj njenih zaposlenih in absorpcijske sposobnosti teh posameznikov. Minbaeva, Mäkelä in Rabbiosi (2007, str. 3) nadalje razlagajo, da so »posamezniki heterogeni: razlikujejo se po stopnji svojih sposobnosti, motivacije in načina, kako uporabljajo priložnosti za izmenjavo znanja, ki jih ponuja organizacija, in da te razlike odražajo njihove absorpcijske zmožnosti«. Povezavo med organizacijsko absorpcijsko sposobnostjo in znotrajorganizacijskim procesom prenosa znanja je tako mogoče najti na ravni posameznika, saj, kot argumentirajo Lane, Koka in Pathal (2006, str. 853–854), »edinstvenost izhaja in osebne znanja in miselnih načinov posameznikov znotraj podjetij, ki pozorno motrijo znanjsko okolje, prinašajo znanje v podjetje in izkoriščajo znanje v produktih, procesih in storitvah«. Elbashir, Collier in Sutton (2011) so proučevali vpliv absorpcijske sposobnosti pri strateški uporabi sistemov BI. Rezultati so pokazali, da je organizacijska absorpcijska sposobnost, torej zmožnost organizacije, da zbira, absorbira in strateško uporabi nove informacije, bistvenega pomena za vzpostavitev ustrezne tehnologije in infrastrukture za sprejemanje sistemov BI v korist organizacije. Rezultati kažejo, da medtem ko najvišje vodstvo igra pomembno vlogo pri učinkovitem zagonu sistemov BI, je njihov vpliv posreden in funkcija absorpcijskih zmogljivosti operativnih managerjev. Ta posredni učinek predvsem kaže, da je izkoriščanje potenciala sistemov BI upravljano od »spodaj navzgor«, za razliko od večine drugih strateških managerskih sistemov, kjer je vodstvo tradicionalno prepoznano kot gonilna sila (Elbashir et al., 2011, str. 155). Ramamurthy, Sen in Sinha (2008) so ravno tako pri raziskavi privzemanja podatkovnega skladiščenja prepoznali absorpcijsko sposobnost kot enega od najpomembnejših dejavnikov privzemanja. Agarwal in Karahana (2000, str. 655) pa sta predstavila kognitivno absorpcijo posameznikov kot predhodni dejavnik zaznane uporabnosti in enostavnosti uporabe v modelu TAM. Na uspešnost organizacij pomembno vplivajo tudi viri, specifični za podjetje, ki se navezujejo tudi na absorpcijsko sposobnost podjetij. Teorija, ki temelji na sredstvih (angl. *Resource based view*, v nadaljevanju RBV), kot opisujeta Wade in Hulland (2004, str. 108), zagovarja, da imajo podjetja v lasti sredstva, ki omogočajo doseganje konkurenčne prednosti, ter drugo podskupino sredstev, ki vodijo do boljše dolgoročne uspešnosti. Sredstva, ki so dragocena, redka in primerna, katerih koristi si podjetje lahko prilasti z lastnino (ali kontroliranjem) in produktivno uporabi, zagotavljajo začasno konkurenčno prednost. To prednost je mogoče dolgoročno vzdrževati, če se podjetje lahko zaščiti pred imitacijo sredstev, prenosom ali zamenjavo, ti atributi pa vzdržujejo dolgoročno

vrednost in redkost. Wade in Hulland (2004) sta uporabila teorijo RBV in jo razširila za uporabo v kontekstu IS. Identificirala sta osem ključnih skupin informacijskih sredstev: management odnosov na področju IS z zunanjimi deležniki, odzivnost trga, poslovna partnerstva službe za informatiko, načrtovanje in management sprememb službe za informatiko, informacijska infrastruktura, tehnične veščine službe za informatiko, razvoj IS in stroškovno učinkovito poslovanje službe za informatiko (Wade & Hulland, 2004, str. 119). S tem sta predlagala raziskovalcem IS način za razumevanje vloge IS v podjetju, ki se potem lahko pod enakimi pogoji primerja z drugimi sredstvi v podjetju za celostno razumevanje dolgoročne konkurenčnosti podjetij. Bharadway (2000) je na podlagi teorije RBV preučeval koncept IT kot organizacijske zmogljivosti, ki prispeva k uspešnosti podjetij. Sredstva IT, specifična za podjetje, je razdelil na opredmetena osnovna sredstva, ki zajemajo fizično informacijsko infrastrukturo, človeške vire na področju informatike, ki zajemajo tehnično in vodstveno znanje s področja IT, in neopredmetena sredstva na področju informatike, kot so znanje, usmerjenost k uporabnikom in sinergije (Bharadway, 2000, str. 171–172). Fizična informacijska sredstva, ki so jedro informacijske infrastrukture podjetja, obsegajo računalniško in komunikacijsko tehnologijo, tehnične platforme in podatkovne baze in predstavljajo eno od pomembnejših poslovnih sredstev ter ključno sredstvo za doseganje dolgoročne konkurenčnosti podjetij. Človeški viri na področju informatike vključujejo usposabljanje, izkušnje, razmerja in vpogled zaposlenih. Delijo se na tehnične in vodstvene sposobnosti, ki se običajno razvijajo skozi daljše časovno obdobje na podlagi izkušenj, vodstvene spretnosti pa so še posebno tiho znanje, ki je odvisno od medsebojnih odnosov v podjetju in se razvija skozi daljše obdobje ter je po navadi lokalno specifično za vsako organizacijo posebej. Teorija RBV eksplicitno prepoznava tudi vrednost neoprijemljivih organizacijskih sredstev, med katere sodijo know-how, kultura podjetja, ugled podjetja in okoljska naravnost, ki vsi prispevajo k superiorni uspešnosti podjetij. Neopredmetena sredstva so po navadi tiha, idiosinkratična in globoko zakoreninjena v družbenem okolju in zgodovini podjetij (Bharadway, 2000, str. 172–174). Wixom in Watson (2001) sta v svoji raziskavi dejavnikov uspešnosti uvedbe podatkovnega skladišča posebej prepoznala tudi pomen sredstev podjetij za uspešno implementacijo in uspeh sistema. Sredstva, ki vključujejo denar, ljudi in čas, so zelo pomembna za implementacijo podatkovnih skladišč, saj so ta draga, časovno zamudna in zahtevajo velike deleže sredstev podjetij. Prisotnost razpoložljivih sredstev vodi do boljših možnosti za premagovanje organizacijskih ovir in vključuje visoko stopnjo organizacijske zavezanosti (Wixom & Watson, 2001, str. 23). V raziskavi je bilo ugotovljeno, da podpora vodstva in ustrezni viri sredstev pomagajo pri reševanju organizacijskih vprašanj, ki nastanejo v času implementacije podatkovnega skladišča, sredstva, udeležba uporabnikov in izobraženi člani projektne skupine pa vsi povečujejo verjetnost, da se bo projekt implementacije pravočasno in uspešno končal (Wixom & Watson, 2001, str. 17).

Teorija okoliščin (angl. *Contingency theory*, v nadaljevanju CT), ki sodi med vedenjske teorije, trdi, da ni enega samega najboljšega načina organizacije ali vodenja in da organizacijski ali vodstveni način, ki je učinkovit v nekaterih situacijah, morda ne bo uspešen v drugih. Optimalna organizacija (ali stil vodenja) je odvisna od različnih notranjih in zunanjih dejavnikov (Fiedler, 1964). Model CT se v splošnem osredotoča na dve skupini spremenljivk, ki vplivajo na uspešnost podjetij, in sicer vpliv okoljskih spremenljivk na

organizacijsko strukturo in vpliv strukture podenot podjetij na učinkovitost in uspešnost organizacije (Weil & Olson, 1989, str. 60). Pomembne zamisli teorije okoliščin so, da ne obstaja univerzalno najboljši način za upravljanje organizacije in da morajo njeni pod sistemi ustrezati okolju, v katerem organizacija posluje. Lin in Shao (2000) sta uporabila CT za preučevanje povezave med udeležbo ali sodelovanjem uporabnikov pri načrtovanju in razvoju IS in njegovim uspehom. V raziskavi sta preučevala odnos v širšem kontekstu, kjer se učinki sodelovanja uporabnikov, stališč uporabnikov in vpletenosti uporabnikov na uspeh sistema pojavljajo simultano. Drugi situacijski dejavniki, ki jih upoštevata, so vpliv sistema, kompleksnost sistema in razvojna metodologija. Rezultati potrjujejo pozitivno povezavo med udeležbo uporabnikov in uspehom IS, ki je merjen z zadovoljstvom uporabnikov. Wu in Li (2007) sta na podlagi teorije okoliščin razširila TAM z vključitvijo človeških, čustvenih in socialnih vplivov za preučevanje sistemov za management znanja. Rezultati so pokazali, da situacijska skladnost med usmerjenostjo v management znanja in čustvenimi dejavniki (prizadevnost kot pozitivno čustvo in strah kot negativno čustvo) povečuje notranjo (merjeno kot zaznan užitek in zaznana igrivost) in zunanjo motivacijo (merjeno z zaznano uporabnostjo) zaposlenih do uporabe programov za management znanja. Notranja motivacija posredno vpliva na zaznano uporabnost in tudi neposredno na stališča in namen uporabe. Dejavniki družbenih vplivov, ki vključujejo internalizacijo, identifikacijo in privolitev, pa neposredno in posredno vplivajo na stališča in namen uporabe zaposlenih.

Problematika sprejemanja IT ima torej več teoretičnih perspektiv in raziskovalnih tematik, kot so oblikovanje človeških odnosov in psihologija posameznika, sistemska analiza, tehnološki vplivi in načrtovanje uporabniških vmesnikov, razpršenost inovacij ter vpliv različnih organizacijskih in okoljskih dejavnikov. Trenutno še ne obstaja ena samostojna teorija, ki bi zajemala tako razlago in napovedovanje sprejemanja IT ter predstavljala orodje za zagotavljanje, da bi vsak proces oblikovanja IT/IS vodil do sprejemljivega rezultata. Vsak od opisanih pristopov pa jasno prispeva delež k razlagi in razumevanju tega vprašanja.

3. IDENTIFIKACIJA DEJAVNIKOV SPREJEMANJA

Eno od kontinuiranih raziskovalnih vprašanj na področju IS je torej identifikacija dejavnikov, ki vplivajo na sprejemanje in uporabo IS. Številne teorije in pristopi za reševanje tega vprašanja so bili razviti v zadnjih desetletjih, najpomembnejše teorije za namen identifikacije dejavnikov sprejemanja sistemov BI so bile predstavljene v prejšnjem poglavju. Od vseh teorij velja model sprejemanja tehnologije TAM (predvsem zaradi njegove razumljivosti in preprostosti) za najvplivnejšo, najbolj razširjeno in najpogosteje uporabljano teorijo na tem področju, zato je uporabljen tudi kot osnova naše raziskave.

Na podlagi obsežnega pregleda literature in predhodnih preglednih raziskav, ki so delno že povzele druge vključene spremenljivke v model TAM, so v tem poglavju predstavljeni vsi identificirani dodatni dejavniki, ki vplivajo na sprejemanje informacijske tehnologije in so bili v raziskavah vključeni kot dodatni zunanji dejavniki, ki vplivajo na osnovni

konstrukt TAM in bolje napovedujejo namen in sprejemanje tehnologije, ali pa kot predhodni dejavniki, ki bolje razlagajo dva glavna konstrukta prepričanj, in sicer zaznano uporabnost in zaznano enostavnost uporabe. TAM je bil razširjen z vključevanjem dodatnih spremenljivk, ki se nanašajo na (1) individualne, (2) tehnološke, (3) socialne in (4) organizacijske značilnosti ter (5) značilnosti vpliva makrookolja, v katerem organizacija posluje. V nadaljevanju so v tabeli 1 povzeti vsi dodatni dejavniki individualnega sprejemanja tehnologije, ki smo jih identificirali na podlagi obsežnega pregleda literature sprejemanja tehnologije, večinoma vključeni kot razširitev modela TAM, razdeljeni po omenjenih kategorijah. Podan je njihov kratki opis in pripisane so referenčne raziskave, ki so določeno spremenljivko uporabile v svoji študiji.

Tabela 1: Povzetek identificiranih dodatnih dejavnikov sprejemanja

Spremenljivka	Opredelitev	Referenčne raziskave
INDIVIDUALNE ZNAČILNOSTI		
Spol	Moški ali ženski spol	Gopal, Robichaux & Bostrom, 1997; Venkatesh & Morris, 2000; Venkatesh et al., 2003
Starost	Starost uporabnika	Venkatesh et al., 2003
Računalniška pismenost	Znanje in sposobnost učinkovito uporabljati računalnike in povezano tehnologijo.	Venkatesh et al., 2003
Stopnja izobrazbe	Stopnja dokončanih let izobrazbe	Aragwal & Prasad, 1999; Mahmood, Hall & Swanberg, 2001; Wu & Lederer, 2009
Stališče (odnos)	Posameznikova pozitivna ali negativna čustva (evalvacijski afekt) o izvajanju ciljnega vedenja (Fishbein & Ajzen, 1975, str. 216).	Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen, 1985; Davis et al., 1989; Gopal et al., 1997; Karahanna et al., 1999; Mahmood et al., 2001; Yang & Yoo, 2004; Sabherwal, Jeyaraj & Chowa, 2006; Kim, Chun & Song, 2009
Samoocena glede dela z računalnikom	Stopnja, do katere posameznik meni, da ima sposobnost opravljati specifične naloge in dela s pomočjo računalnika (Compeau & Higgins, 1995, str. 191).	Bandura, 1986; Compeau & Higgins, 1995; Venkatesh & Speier, 1999; Venkatesh, 2000; Hong, Thong, Wong & Tam, 2001; Venkatesh et al., 2003; Venkatesh & Bala, 2008
Računalniška igrivost	Stopnja kognitivne spontanosti pri računalniški interakciji (Webster & Martocchio, 1992, str. 204).	Webster & Martocchio, 1992; Agarwal & Karahanna, 2000; Venkatesh, 2000; Venkatesh et al., 2003; Venkatesh & Bala, 2008
Osebna inovativnost	Lastnost posameznika, ki odraža pripravljenost, da preizkusi katero koli novo tehnologijo (Agarwal & Karahanna, 2000, str. 677).	Agarwal & Prasad, 1998; Agarwal & Karahanna, 2000
Zaznan užitek ob uporabi	Obseg, v katerem je »aktivnost uporabe sistema zaznana kot prijetna sama po sebi, ne glede na zmogljivostne posledice, ki so rezultat uporabe sistema« (Venkatesh, 2000, str. 351).	Davis, 1992; Teo, Lim & Lai, 1999; Venkatesh, 2000; Venkatesh & Bala, 2008
Računalniška anksioznost	Stopnja posameznikove zaskrbljenosti ali strah v situaciji, ko je soočen z možnostjo uporabe računalnika (Venkatesh, 2000, str. 349).	Compeau & Higgins, 1995; Gopal et al., 1997; Venkatesh, 2000; Venkatesh et al., 2003; Venkatesh & Bala, 2008

Predhodne izkušnje	Trajanje ali stopnja posameznikove predhodne uporabe računalnikov ali katerega koli informacijskega sistema na splošno (Sabherwal et al., 2006, str. 4).	Thompson et al., 1994; Igbaria, Guimaraes & Davis, 1995; Taylor & Todd, 1995; Dishaw & Strong, 1999; Agarwal & Prasad, 1999; Xia & Lee, 2000; Sabherwal et al., 2006
Pozitivno razpoloženje	Pozitivno razpoloženje je notranji dejavnik, ki vpliva na kognicijo in vedenje in predstavlja posameznikovo čustveno stanje (ni reakcija, ampak stališče). Biti v stanju pozitivnega razpoloženja vpliva na to, kako so naše misli organizirane (Djambasi, Strong & Dishaw, 2010, str. 384).	Venkatesh & Speier, 1999; Djambasi et al., 2010
Vedenjsko pričakovanje	Posameznikova samonapoved njegovega prihodnjega obnašanja, ki pomaga upoštevati pričakovane spremembe namena in pojasnjuje dejansko verjetnost vedenjskega dejanja (Warshaw & Davis, 1985, str. 213).	Warshaw & Davis, 1985; Venkatesh et al., 2003; King & He, 2006
Pripravljenost na spremembe	Imeti ugodno percepcijo glede organizacijske spremembe in biti pripravljen nanjo. Predhodniki pripravljenosti na spremembe so zaznane osebne kompetence in organizacijska podpora (Kwahk & Lee, 2008, str. 475).	Kwahk & Lee, 2008
TEHNOLOŠKE ZNAČILNOSTI		
Relativna prednost	Stopnja, do katere je inovacija zaznana kot boljša od svojega predhodnika (Moore & Benbasat, 1991, str. 195).	Rogers, 1983; Moore & Benbasat, 1991; Premkumar & Potter, 1995; Karahanna et al., 1999; Venkatesh et al., 2003;
Kompatibilnost	Stopnja, do katere je inovacija zaznana kot skladna z obstoječimi vrednotami, potrebami in predhodnimi izkušnjami potencialnih posvojiteljev (Moore & Benbasat, 1991, str. 195).	Rogers, 1983; Moore & Benbasat, 1991; Karahanna et al., 1999; Xia & Lee, 2000; Venkatesh et al., 2003
Kompleksnost	Stopnja, do katere je inovacija zaznana kot težka za razumevanje in uporabo (Rogers, 1983, str. 16).	Rogers, 1983; Premkumar & Potter, 1995; Thompson et al., 1991; Karahanna et al., 1999
Predstavljalivost rezultatov	Stopnja oprijemljivosti, vidnosti in komunikativnosti rezultatov sprejemanja in uporabe inovacije IS (Moore & Benbasat, 1991, str. 203).	Rogers, 1983; Moore & Benbasat, 1991; Karahanna et al., 1999; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh et al., 2003; Venkatesh & Bala, 2008
Sposobnost preizkušanja rezultatov	Stopnja, do katere je mogoče preizkusiti nov sistem pred odločitvijo o sprejetju ali zavrnitvi (Rogers, 1983, str. 16).	Rogers, 1983; Moore & Benbasat, 1991; Karahanna et al., 1999
Objektivna uporabnost	Konstrukt, ki omogoča primerjavo sistemov na dejanski ravni (in ne na zaznavi) zahtevanega napora za dokončanje specifičnih nalog (Venkatesh, 2000, str. 350–351).	Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh & Bala, 2008

Ustreznost delu	Stopnja, do katere posameznik verjame, da je ciljni sistem primeren in lahko izboljša učinkovitost opravljanja njegovega dela (Venkatesh & Davis, 2000, str. 191).	Thompson et al., 1991; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh & Bala, 2008
Učinkovitost sistema	Stopnja, do katere posameznik meni, da sistem dobro opravlja njegove delovne naloge (Venkatesh & Davis, 2000, str. 191).	Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh & Bala, 2008
Dostopnost	Fizična dostopnost je obseg, v katerem ima posameznik fizični dostop do strojne opreme, potrebne za uporabo sistema. Informacijska dostopnost je možnost pridobiti želene podatke iz določenega sistema (Karahanna & Straub, 1999, str. 240).	Karahanna & Straub, 1999; Karahanna & Limayem, 2000
Kakovost sistema	Mera tehničnih značilnosti samega informacijskega sistema, ki vključuje zanesljivost, fleksibilnost, dostopnost, integracijo, pravočasnost, prenosljivost, kakovost podatkov in enostavnost uporabe (DeLone & McLean, 2003, str. 13; Wixom & Todd, 2005, str. 88).	DeLone & McLean, 1992; DeLone & McLean, 2003; Wixom & Watson, 2005; Sabherwal et al., 2006; Hartono, Santhanam & Holsapple, 2007
Kakovost informacij	Mera kakovosti izhodnih rezultatov informacijskega sistema, ki vključuje natančnost, pravočasnost, popolnost, ustreznost, doslednost in veljavnost (DeLone & McLean, 1992, str. 64; DeLone & McLean, 2003, str. 15).	DeLone & McLean, 1992; DeLone & McLean, 2003; Wixom & Watson, 2005; Khalil & Elkordy, 2005; Hartono et al., 2007; Marshall & Harpe, 2009; Popovič et al., 2010
Uporabniški vmesnik	Način prikaza podatkov uporabnikom (Wixom & Watson, 2010, str. 25).	Davis et al., 1989; Wixom & Watson, 2010
Prileganje tehnologije opravilom (TTF)	Ujemanje med potrebami in zahtevami uporabnikovih delovnih nalog ter razpoložljivo funkcionalnostjo in zmožnostmi IT ali IS (Dishaw & Strong, 1999, str. 9).	Goodhue & Thompson, 1995; Dishaw & Strong, 1999; Ziguers, Buckland, Connolly & Wilson, 1999; Venkatesh et al., 2003; Klopping & McKinney, 2004; King & He, 2006; Benbasat & Barki, 2007
ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI		
Podporne okoliščine	Stopnja, do katere posameznik verjame, da obstajajo organizacijska in tehnična sredstva za podporo uporabe sistema (Venkatesh et al., 2003, str. 453).	Thompson et al., 1991; Igbaria et al., 1995; Karahanna & Straub, 1999; Karahanna & Limayem, 2000; Venkatesh, 2000; Mahmood et al., 2001; Venkatesh et al., 2003; Sabherwal et al., 2006; Venkatesh & Bala, 2008
Podpora managementa	Stopnja podpore managementa, ki zagotavlja zadostno alokacijo sredstev in deluje kot agent sprememb za ustvarjanje bolj prevodnega okolja za uspeh IS (Igbaria, Zinatelli, Cragg & Cavaye, 1997, str. 285).	Tyran & George, 1993; Igbaria et al., 1995; King & Teo, 1996; Igbaria et al., 1997; Wixom & Watson, 2001; Wade & Hulland, 2004; Sabherwal et al., 2006; Hartono et al., 2007; Liang, Saraf, Hu & Xue, 2007; Ke & Wei, 2008; Venkatesh & Bala, 2008; Rezaei, Asadi, Rezvanfar & Hassanshahi, 2009; Yeoh & Koronios, 2009; Žabjek, Kovačič & Indihar Štemberger, 2009; Seah et al., 2010

Skupna prepričanja	Oblikovanje skupnih prepričanj med organizacijskimi udeleženci prek komunikacije, ki zajema zagotavljanje in pridobivanje informacij ter ustvarjanje razumevanja med organizacijskimi udeleženci (Amoako-Gyampah & Salam, 2004).	Amoako-Gyampah & Salam, 2004
Vključenost in sodelovanje uporabnikov pri implementaciji	Vključenost in sodelovanje uporabnikov pri načrtovanju in razvoju IS, ki vodi do boljše komunikacije glede njihovih potreb (Yeoh & Koronios, 2010, str. 28).	Davis et al., 1989; Tyran & George, 1993; Jackson, Chow & Leitch, 1997; Wixom & Watson, 2001; Khalil & Elkordy, 2005; King & He, 2006; Sabherwal, 2006; Hartono et al., 2007; Žabjek et al., 2009; Seah et al., 2010; Yeoh & Koronios, 2010
Iterativni razvojni pristop	Postopen razvoj IS, ki omogoča sprotno spremljanje uporabe in rezultatov IS, prostor za spremembe in izboljšave in vključuje zaposlene, ki postanejo bolj dovzetni in pripravljeni sprejeti in uresničiti potencial novega IS (Yeoh & Koronios, 2010, str. 27).	Yeoh & Koronios, 2010; Seah et al., 2010
Usposabljanje uporabnikov	Obseg, v katerem se je posameznik usposabljal za uporabo določenega IS prek formalnih izobraževanj, zunanjih tečajev, tečajev znotraj podjetja in samostojnega učenja (Sabherwal et al., 2006, str. 4).	Davis et al., 1989; Tyran & George, 1993; Igbaria et al., 1995; Igbaria et al., 1997; Karahanna & Straub, 1999; Xia & Lee, 2000; Mahmood et al., 2001; Amoako-Gyampah & Salam, 2004; Sabherwal et al., 2006; Žabjek et al., 2009
Organizacijska kultura	Ujemanje med organizacijsko kulturo in kulturnimi predpostavkami, vgrajenimi v določen IS. Organizacijska kultura je zapleten sistem norm in vrednot, ki se oblikuje skozi čas. Gre za sklop skupnih predpostavk in razumevanj zaposlenih o delovanju organizacije (Ke & Wei, 2008, str. 209–210).	Cooper, 1994; Denison & Mishra, 1995; Hoffman & Klepper, 2000; Cabrera, Cabrera & Barajas, 2001; Claver, Llopis, Gonzalez & Gasco, 2001; Poku & Vlosky, 2003; Park, Ribiere & Schulte, 2004; Wade & Hulland, 2004; Saleh & Rohde, 2005; Bradley, Pridemore & Byrd, 2006; Kappos & Rivard, 2008; Ke & Wei, 2008; Hamner & Qazi, 2009
Informacijska kultura	Informacijska kultura predstavlja vrednote in odnose do informacij ter kaj storiti (ali ne storiti) v zvezi z obdelavo, objavo in posredovanjem informacij (Davenport, 1997). Podporna in odprta informacijska kultura pozitivno vpliva na uporabo IS (Jarvenpaa & Staples, 2000, str. 134).	Davenport, Eccles & Prusak, 1992; Davenport, 1997; Jarvenpaa & Staples, 2000; Marchand, Kettinger & Rollins, 2000; Claver et al., 2001; Pijpers, 2002; van den Hooff, Elving, Meeuwssen & Dumoulin, 2003
Management sprememb	Management sprememb obsega upravljanje človeških virov in družbene spremembe pri uvajanju novega IS, da bi zaposlene pripravili na spremembe in zmanjšali njihovo nenaklonjenost do sprememb (Žabjek et al., 2009, str. 591).	Legriz et al., 2003; Wade & Hulland, 2004; Žabjek et al., 2009; Seah et al., 2010
Organizacijska sredstva	Razpoložljivost organizacijskih sredstev, kot so denar, ljudje in čas, ki so potrebna za uspešno uvedbo novega IS (Wixom & Watson, 2001, str. 23).	Bharadway, 2000; Poon & Wagner, 2001; Wixom & Watson, 2001; Wade & Hulland, 2004; Saleh & Rohde, 2005; Rezaei et al., 2009

Velikost podjetja	Velikost podjetja	Mahmood et al., 2001; Wade & Hulland, 2004; Lee & Xia, 2006; Liang et al., 2007
SOCIALNE ZNAČILNOSTI		
Prostovoljnost	Obseg, v katerem posamezniki dojemajo sprejemanje inovacije kot prostovoljno (neobvezno) (Venkatesh & Davis, 2000, str. 188).	Moore & Benbasat, 1991; Hartwick & Barki, 1994; Agarwal & Prasad, 1997; Igbaria et al., 1997; Karahanna et al., 1999; Venkatesh et al., 2003; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh & Bala, 2008; Wu & Lederer, 2009
Podoba	Stopnja, do katere posameznik zaznava, da bo uporaba inovacije izboljšala njegovo podobo ali status v njegovem socialnem sistemu (Moore & Benbasat, 1991, str. 195).	Moore & Benbasat, 1991; Karahanna et al., 1999; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh et al., 2003
Vidnost	Stopnja, do katere so rezultati inovacije vidni drugim v organizaciji (Rogers, 1983, str. 16).	Rogers, 1983; Moore & Benbasat, 1991; Karahanna et al., 1999; Xia & Lee, 2000
Subjektivna norma	Stopnja, do katere posameznik verjame, da večina ljudi, ki so zanj pomembni, meni, da bi moral (ali ne bi smel) uporabljati sistem (Venkatesh & Davis, 2000, str. 187).	Fisbein & Ajzen, 1975; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh & Morris, 2000; Venkatesh et al., 2003
Zaupanje	Zaupanje določa pričakovano korist poslovne transakcije, pri čemer je posameznik, ki zaupa, odvisen od drugih, vendar nima nadzora nad njimi (Gefen, 2004, str. 263).	Pavlou, 2003; Gefen, 2004; Wu et al., 2011
Tveganje	Zaznano tveganje pri uporabi sistema okoljska in vedenjska negotovost (Pavlou, 2003, str. 77).	Pavlou, 2003; King & He, 2006
Nacionalna kultura	Stopnja vpliva nacionalne in etnične kulture na sprejemanje IS (Straub, Keil & Brenner, 1997, str. 2).	Straub et al., 1997; Venkatesh et al., 2003; Schepers & Wetzels, 2005; King & He, 2006; Avison & Malaurent, 2007; Seah et al., 2010
OKOLJSKE (MAKRO)ZNAČILNOSTI		
Dejavnost podjetja	Dejavnost, v kateri posluje podjetje.	King & Teo, 1996; Lee & Xia, 2006
Okolje	Konkurenčnost okolja, v katerem podjetje posluje (Wade & Hulland, 2004, str. 126).	King & Teo, 1996; Li & Ye, 1999; Wade & Hulland, 2004; Lee & Xia, 2006

Po obsežnem pregledu literature smo identificirali skoraj petdeset dejavnikov, ki vplivajo na sprejemanje tehnologije in so bili v številnih študijah dodani v prvotni model TAM za boljšo razlago vzročnih povezav in predvidevanje namena in uporabe IT.

4. DEJAVNIKI SPREJEMANJA SISTEMOV BI

Poslovnointeligenčni sistemi (BIS) se nanašajo na pomembno skupino sistemov za analizo podatkov in poročanje, ki managerjem na različnih ravneh v organizaciji zagotavljajo pravočasne, učinkovite in prave informacije, preproste za uporabo, da bi se podprlo in iz-

boljšalo njihovo odločanje skozi širok spekter poslovnih aktivnosti (Elbashir et al., 2008, str. 136). BIS običajno zahtevajo specializirano informacijsko infrastrukturo za učinkovito delovanje in vključujejo orodja za proizvodbe, analize in poročanje (kot so sprotna analitična obdelava podatkov OLAP, orodja za podatkovno rudarjenje, statistične analize in napovedovanje ter nadzorne plošče) in z njimi povezane specializirane baze podatkov, kot so podatkovna skladišča (Elbashir et al., 2008, str. 136). So tudi vzvod za izkoriščanje velikih naložb, ki jih podjetja namenjajo v podatkovno infrastrukturo, in predstavljajo potencial za uresničitev teh znatnih vrednosti, skritih v podatkovnih virih podjetij (Elbashir et al., 2008, str. 135). Organizacije in managerji pretežno povezujejo BI z organizacijsko uvedbo specifične filozofije in metodologije, ki temelji na delu z informacijami, odprto komunikacijo, deljenjem znanja, skupaj s celovitim in analitičnim pristopom na področju managementa poslovnih procesov v organizacijah. Rezultati raziskav prikazujejo, da sistemi BI prispevajo k izboljšanju in preglednosti informacijskih tokov ter managementu znanja in omogočajo organizacijam, da spremljajo donosnost prodanih produktov, analizirajo stroške, spremljajo poslovno okolje in odkrivajo poslovne nepravilnosti in goljufije (Olszak & Ziemba, 2007, str. 136–137). Obseg naložb v sisteme BI (Gartner Research, 2009) kaže na njihov vedno večji strateški pomen in poudarja potrebo po večji pozornosti v raziskovanju.

BIS se z vidika raziskovanja sprejemanja tehnologije razlikujejo od operativnih ali transakcijskih informacijskih sistemov po več značilnostih. Uporaba sistemov BI je pretežno neobvezna ali prostovoljna v primerjavi z operativnimi IS, kjer pa je uporaba večinoma obvezna oz. nujna pri izvajanju poslovnih procesov. Uporabniki BIS so praviloma bolj izobraženi in vodilni delavci v organizaciji. Zbrane informacije so bolj agregirane na ravni celotne organizacije in več je deljenja informacij, saj so podatki v BIS praviloma bolj integrirani na ravni celotne organizacije. Informacijske potrebe pri operativnih IS izhajajo pretežno iz procesov, ki so na operativni ravni bolj strukturirani in natančno opredeljeni, s tem pa so tudi bolj opredeljene informacijske potrebe, medtem ko so pri BI precej manj strukturirane in so potrebe pogosto ad-hoc narave. Posledično so tudi metode za identifikacijo informacijskih potreb pri operativnih IS veliko bolj dorečene in temeljijo na opredeljevanju in modeliranju procesov, medtem ko pri sistemih BI opredelitev potreb temelji na managementu uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Pri operativnih IS podatki, potrebni za obdelavo, tudi nastajajo pri izvajanju samih procesov, pri sistemih BI pa podatki za analizo prihajajo iz operativnih procesov in tudi iz zunanjih virov. Operativni IS so usmerjeni na programske rešitve, sistemi BI pa na potrebne podatke. Glede problemov s kakovostjo informacij gre pri operativnih IS predvsem za tradicionalne probleme glede kakovosti podatkov (točnost, popolnost ipd.), pri sistemih BI pa bolj za vprašanje relevantnosti informacij, ki jih zagotavlja BIS. Raven integracije je pri operativnih sistemih praviloma proces, pri BIS pa celotna organizacija. Potrebna zanesljivost samega IS je veliko višja pri operativnih sistemih, kjer delovanje sistema pogosto pogojuje izvajanje procesov. V primerjavi z operativnimi sistemi so v splošnem koristi BIS dosti bolj posredne in dolgoročne, kar pa lahko negativno vpliva na njihovo zaznano uporabnost, posledično pa na njihovo sprejemanje, kot kaže model TAM.

Model TAM je dobra osnova za predvidevanje uporabnikovega namena uporabe tudi sistemov BI, saj zaznana uporabnost in zaznana enostavnost uporabe sistemov BI vsekakor

vplivata na njihovo sprejemanje in uporabo, na sprejemanje pa vplivajo še nekateri drugi dejavniki. Nekateri dodatni dejavniki iz drugih teorij in raziskav, ki razširjajo model TAM in so bili predstavljeni v prejšnjem poglavju, so pomembni tudi za predvidevanje sprejemanja BIS. Upoštevajoč specifične BIS in na podlagi obsežnega pregleda relevantne literature na tem mestu identificiramo in izpostavljamo tiste dejavnike, ki so pomembnejši na področju BI in jih velja v nadaljevanju podrobneje obravnavati in raziskati, saj so lahko ključni za povečanje sprejemanja in uporabe sistemov BI in s tem izkoriščanja potencialnih koristi, ki jih ti sistemi prinašajo.

4.1 Prileganje tehnologije opravilom v kontekstu BIS

Model TAM (Davis, 1989) predlaga, da dve posebni vedenjski prepričanja, zaznana enostavnost uporabe in zaznana uporabnost, določata vedenjsko namero za uporabo določene tehnologije, zaznana enostavnost uporabe pa vpliva še na zaznano uporabnost. TAM vključuje še pomembno predpostavko, da je vedenje prostovoljno, po presoji posameznika, kar je skladno tudi z uporabo sistemov BI. Slabost modela TAM za razumevanje uporabe IT je pomanjkanje osredotočenosti na opravila. Z orodji IT uporabniki opravljajo organizacijske naloge. Medtem ko konstrukt zaznana uporabnost v TAM implicitno vključuje naloge, pa lahko bolj eksplicitna vključitev značilnosti delovnih nalog in tehnologije zagotovi boljši model uporabe IT. Model prileganja tehnologije opravilom obravnava ta problem.

Racionalni, izkušeni uporabniki bodo izbrali tista orodja in metode, ki jim omogočajo dokončanje naloge z največjimi neto koristmi. Informacijska tehnologija, ki ne ponuja dovolj koristi, se ne bo uporabljala (Goodhue & Thompson, 1995). Koncept prileganja se v literaturi managementa informacijskih sistemov (MIS) nanaša na več dimenzij. Raziskave sistemskih uvedb opozarjajo na potrebo po usklajenosti med nalogami, tehnologijo in uporabniki. Raziskave kakovosti podatkov poudarjajo, da morajo podatki ustrezati potrebam uporabnikovih nalog. Raziskave reševanja problemov pa so razvile koncept kognitivnega prileganja, kar pomeni, da reševanje problemov deluje najboljše, ko zastopanost problema in orodij ali drugih pripomočkov podpira procese, potrebne za opravljanje teh nalog (Dishaw & Strong, 1999, str. 12).

Za boljše predvidevanje dejanske uporabe sistemov BI je torej dobro upoštevati tako model TTF, ki vključuje značilnosti nalog, kot tudi model TAM, ki vključuje vedenjske namere. Ta dva modela se večinoma tudi prekrivata in skupaj lahko predstavljata boljši model za predvidevanje dejanske uporabe BIS. Uporaba TAM se po navadi osredotoča na zgodnji rezultat namere ali dejanske uporabe, medtem ko se TTF osredotoča na kasnejši rezultat dejanske uporabe ali učinke posameznika, povezane z uporabo (Dishaw & Strong, 1999, str. 9).

Za sprejemanje BI je konstrukt TTF še posebno pomemben, saj je treba pri raziskovanju ločiti dva vidika prileganja: (1) prileganje tehnologije BIS nalogam in potrebam uporabnika oz. procesa in (2) prileganje informacij, ki jih zagotavlja BIS, nalogam in potrebam uporabnika (relevantnost informacij).

4.2 Podpora managementa in management sprememb

Predhodne raziskave predlagajo, da je eden izmed najbolj kritičnih dejavnikov uspeha za uvedbo kompleksnih sistemov podpora managementa (Igbaria et al., 1995; King & Teo, 1996; Igbaria et al., 1997; Wixom & Watson, 2001; Wade & Hulland, 2004; Sabherwal et al., 2006; Ke & Wei, 2008; Venkatesh & Bala, 2008; Yeoh & Koronios, 2009; Žabjek et al., 2009; Seah et al., 2010). Uvedba teh sistemov pogosto zahteva velike spremembe organizacijske strukture, vloge zaposlenih in njihovih delovnih mest, nagrajnih sistemov, nadzornih in koordinacijskih mehanizmov in poslovnih procesov, zato je podpora managementa v obliki obveze in komunikacije v zvezi z uvedbo sistema absolutno ključnega pomena za uspeh sistema. Podpora managementa se nanaša na stopnjo, do katere posameznik verjame, da se je vodstvo zavzelo za uspešno implementacijo in uporabo sistema. Management lahko intervenira posredno (npr. sponzorira ali se zavzema, zagotavlja potrebne vire in izdaja direktive) ali neposredno (npr. z uporabo funkcij vpeljanega sistema, usmerja spremembe ali krepitve aplikacije, spodbuja valne strukture ali delovne procese) v procesu uvajanja novega IS (Venkatesh & Bala, 2008, str. 296).

Predana podpora managementa in sponzorstvo sta široko priznana kot najpomembnejši dejavnik uspešne uvedbe BIS (Wixom & Watson, 2001; Yeoh & Koronios, 2010; Seah et al., 2010). Dosledna podpora in sponzorstvo managementa omogočata lažje zagotavljanje potrebnih operativnih virov, kot so financiranje, človeški viri in druge zahteve skozi proces implementacije, saj je celotno uvajanje sistema BI drag in časovno zamuden proces, ki zahteva veliko količino različnih sredstev. Podpora managementa motivira ljudi v organizaciji, da podprejo iniciativo BI in neizogibne organizacijske spremembe, zato lahko pomaga pri zmanjševanju političnega odpora in spodbudi udeležence v celotni organizaciji. Uporabniki se po navadi radi prilagodijo pričakovanjem managementa in bodo tudi bolj verjetno sprejeli sistem, ki ga po njihovih zaznavah podpira vodstvo (Wixom & Watson, 2001, str. 23). Strokovnjaki s področja BI po raziskavi Yeoh in Koronios (2009, str. 26) trdijo tudi, da je bolj koristno, če sponzorstvo za uvedbo sistema BI prihaja s poslovne strani podjetja in ne z oddelka za informatiko. Tako sponzorstvo ima pogosto močno željo po uspehu iniciative BI. Tipično aplikacijsko usmerjen model financiranja za uvedbo transakcijskih sistemov se ne more uporabiti za uvedbo sistemov BI, ki so po naravi evolucijski. Sistem BI se razvija skozi iterativni proces razvoja v skladu z dinamičnimi poslovnimi zahtevami podjetja, zato pobude BI (zlasti tiste na ravni celotnega podjetja) zahtevajo dosledno financiranje in alokacijo sredstev neposredno s strani vodstva, da lahko premagajo kontinuirane organizacijske ovire. Ti organizacijski izzivi se pojavljajo v procesu medoddelčne implementacije in pogosto razkrivajo veliko vprašanj na področjih, kot so poslovni procesi, lastništvo podatkov, kakovost podatkov in skrbništvo ter organizacijska struktura. Zato je zavezanost in udeležba managementa nujna, še zlasti pri odpravljanju ovir pri spreminjanju mišljenja znotraj organizacije (Yeoh & Koronios, 2009, str. 26).

Izredno pomemben je torej tudi uporabniško usmerjen management sprememb, ki obsega upravljanje človeških virov in družbene spremembe pri uvajanju sistema BI,

da bi zaposlene pripravili na spremembe in zmanjšali nenaklonjenost do sprememb (Žabjek et al., 2009, str. 591). Sodelovanje uporabnikov v procesu sprememb lahko vodi do boljše komunikacije glede njihovih potreb, kar pa lahko pomaga zagotoviti uspešnejše uvajanje sistema BI. Ključni uporabniki morajo biti vključeni v celoten proces uvajanja sistema BI, saj lahko prispevajo koristne informacije, ki jih projekta skupina za uvajanje sistema BI lahko spregleda (Yeoh & Koronios, 2009, str. 28). Za uspešno uvedbo sistema BI morajo torej organizacije obravnavati ta projekt kot management sprememb in se osredotočiti na celostni pristop k upravljanju poslovnih procesov (Žabjek et al., 2009, str. 597).

Venkatesh in Bala (2008, str. 296–297) predlagata, da podpora managementa lahko vpliva na uporabniško dožemanje subjektivne norme in podobe, ki sta dve pomembni determinanti zaznane uporabnosti v modelu TAM 3. Podpora managementa (predvsem v obliki neposredne vpletenosti v razvoj sistema) in proces uvedbe prispevata k oblikovanju presoje zaposlenih glede ustreznosti za delo, kakovosti rezultatov in zmožnosti predstavitve rezultatov uvedenega sistema, kar so vse determinante zaznane uporabnosti. Neposredna vključenost managementa v modifikacije sistemskih funkcij, strukture spodbud in delovnih procesov pa lahko zmanjša tesnobo in strah v povezavi z uvedbo in uporabo novega sistema in s tem vpliva na determinante zaznane uporabnosti sistema, kot je zaznavanje zunanjih kontrol.

4.3 Organizacijska kultura

Vpliv organizacijske kulture je pogosto premalo poudarjen pri začetnem uspehu ali neuspehu uvedbe nove IT (Hoffman & Klepper, 2000, str. 2). Mnogi projekti uvedbe nove IT niso uspešni, kar je deloma posledica dejstva, da organizacije posvečajo premalo pozornosti netehničnim, torej človeškim in drugim organizacijskim dejavnikom, ki so kritične determinante učinkovitosti novih sistemov, pomen človeških dejavnikov pa je pri uvedbi sistemov BI še posebno poudarjen (English, 2005). Uvedba sistemov BI zahteva visoko stopnjo sprememb organizacijskih procesov in načina dela, zato morajo managerji prevzeti vso odgovornost za razvoj dolgoročnega strateškega pogleda na spremembe in obvladovati management sprememb s posvečanjem visoke pozornosti ljudem in organizacijskim vprašanjem, torej aktivno upoštevati, kako bo nova tehnologija BI vplivala na način organizacije dela. Želeni učinki nove tehnologije so najpogostejše realizirani v organizacijah, ki lahko vpeljejo dodatne spremembe, potrebne za vzdrževanje prilaganja med trenutno organizacijsko strukturo in organizacijsko kulturo (Cabrera et al., 2001, str. 246).

Kultura se po opredelitvi Scheina (1996, str. 11) na splošno lahko razume kot »niz osnovnih tihih predpostavk o svetu, ki jih deli skupina ljudi in ki določajo njihovo dožemanje, misli, čustva ter do neke mere njihovo javno vedenje«. Po Hofstedeju (1991) obstajajo trije dejavniki, ki do neke mere določajo vedenje ljudi na delovnem mestu, in sicer nacionalna kultura, poklicna kultura in organizacijska kultura. Organizacijska kultura se lahko obravnava kot zbirka vzorcev temeljnih predpostavk in prepričanj,

ki so jih razvile določene družbene skupine skozi zgodovino notranje integracije in zunanjega prilagajanja in so veljale za dovolj uspešne v preteklosti, da se lahko upoštevajo kot veljavne in dovolj pomembne, da se prenesejo na nove člane kot pravilen način interpretacije organizacijske realnosti (Schein, 1990). Cooper (1991, str. 18) opredeljuje organizacijsko kulturo kot »socialno ali normativno lepilo, ki drži organizacijo skupaj in odraža vrednost socialnih idealov in prepričanj, ki jih delijo organizacijski člani«. Organizacijska kultura ni nujno homogena na vseh področjih organizacije. Medtem ko nekatere norme veljajo po vsej organizaciji, pa lahko različne skupine v organizaciji razvijejo tudi lastno subkulturo. Čeprav obstaja vrsta različnih definicij organizacijske kulture, pa se vse strinjajo, da je organizacijska kultura celovita, zgodovinsko opredeljena ter družbeno konstruirana in vključuje prepričanja in vedenja, obstaja na različnih ravneh in se manifestira v številnih funkcijah organizacijskega življenja (Detert, Schroeder & Mauriel, 2000, str. 851).

Nov sistem BI lahko močno vpliva na spremembo narave izvajanja dela, tako da nalaga nove zahteve glede vedenja, ki se pričakuje od uporabnikov. Ali bo tehnološka inovacija, kot je sistem BI, prinašala želene rezultate, je deloma odvisno od tega, ali so vedenjske zahteve, ki jih nalaga, skladne s trenutno kulturo ali pa se trenutna kultura lahko spremeni, tako da postane skladna z zahtevami novega sistema BI. Usklajevanje novega sistema BI s kulturo ni lahka naloga, med drugim tudi zato, ker oba vplivata na druge organizacijske podsisteme, kot so organizacijska formalna struktura in postopki, na njihove procese in strateški namen (Cabrera et al., 2001, str. 249). Nov sistem BI, ki je v nasprotju z organizacijsko kulturo, lahko spodbudi odpor organizacijskih članov v tolikšni meri, da implementacija ne uspe ali da ima za posledico manj kot želene organizacijske spremembe. Z vidika managementa je ta vidik povezave med organizacijsko kulturo in novim sistemom BI pomemben dejavnik, ki ga je treba upoštevati in nadzorovati v procesu uvedbe. Za zagotovitev uspeha uvedbe BIS je treba kulturne vidike spremeniti pred implementacijo BIS ali hkrati z njo. Vseeno pa je organizacijsko kulturo zelo težko spremeniti. Velik del organizacijske kulture je samoumeven, take stvari, ki so posredno del razmišljanja in vedenja ljudi, pa je težko spreminjati. Velik del organizacijske kulture ima tudi globoke zgodovinske korenine. Nekatere skupine imajo močne osebne interese v prepričanjih in predpostavkah in jih najverjetneje niso pripravljene zavreči, kulturne spremembe pa povečujejo tudi tesnobo in strah njenih pripadnikov. Ker spreminjanje organizacijske kulture izpodbija prevladujočo ideologijo, razmerja moči, sisteme, ki imajo pomen in raven udobja, so takšne spremembe lahko zelo zapletene in dolgotrajne. Ob taki kulturni nepopustljivosti je zato pomembno, da managerji, ki nameravajo uvesti nov sistem BI, ovrednotijo tudi potencialne spremembe organizacijske kulture in morebitne kulturne konflikte (Cooper, 1994, str. 19).

Raziskave so že potrdile vpliv organizacijske kulture na zaznano uporabnost in zaznano enostavnost uporabe ali neposreden vpliv na namen uporabe nove IT v modelu TAM (Saleh & Rohde, 2005; Hamner & Qazi, 2009). Ker uvedba sistema BI zahteva znatne spremembe v načinu poslovanja organizacije, je treba neizogibno upoštevati tudi vpliv organizacijske kulture na njihovo sprejemanje.

4.4 Informacijska kultura

Pogledi na vlogo IT pri ravnanju z informacijami so različni. Današnja odprta gospodarstva so namesto na samo tehnologijo veliko bolj usmerjena na ljudi in kako so informacije uporabljene. Uporaba ustreznega IS, npr. BIS, je potrebna, vendar ne zadostna za zagotavljanje kakovostnih informacij in za njihovo uporabo. Sposobnost organizacije, da dobro posluje v spreminjajočem se okolju, je odvisna od prilagodljivosti in predanosti njenih vrhnjih managerjev pri izkoriščanju informacij. Zaradi tega niso ključnega pomena le naložbe v ustrezno IT, ampak tudi to, kako se ta IT uporablja s strani vseh zaposlenih od vrha organizacije navzdol. Če postaja podjetje vedno bolj odvisno od deljenja in uporabe informacij in znanja, bi moralo vodstvo posebno pozornost nameniti kulturnim vrednotam organizacije in vedenju, oboje je namreč povezano z informacijami in uporabo IT. Spreminjanje informacijske kulture podjetja pa zahteva spreminjanje vedenja, odnosov in spodbud, ki se nanašajo na informacije (Pijpers, 2002, str. 18).

Po Davenportu (1997) informacijska kultura predstavlja vrednote in odnose do informacij, zato je vprašanje, kaj storiti (ali ne storiti) v zvezi z obdelavo, objavo in posredovanjem informacij. Informacijska kultura izvira iz individualnih in organizacijskih vrednot in vedenja, kar je povezano z aktivnostmi obdelave informacij. Davenport (1997) opisuje več načinov, kako se lahko informacijske kulture razlikujejo: odprta ali zaprta informacijska kultura, usmerjena na dejstva ali na govorice in institucionalno osnovana, usmerjana navznoter ali navzven, kontrolirana ali usmerjena na pooblaščenje. Informacijska kultura vključuje tudi preference za določene vrste informacijskih kanalov ali medijev (telefon, osebna komunikacija, elektronska pošta ali video). Organizacije imajo odprto informacijsko kulturo, kjer se informacije obravnavajo kot organizacijski vir, ki ga je treba deliti odprto in svobodno ne glede na hierarhijo in funkcijo oseb. Davenport et al. (1992, str. 54) v zvezi z informacijskimi politikami ugotavljajo, da lahko informacijska kultura zavira izmenjavo informacij v tehnološko naprednih okoljih. Če delovna mesta in vloge ljudi v organizacijah postanejo vezani na specifične informacije, ki jih imajo posamezniki na voljo, so lahko posamezniki manj naklonjeni deljenju informacij, ki se lahko obravnavajo kot vir moči in nepogrešljivosti. Jarvenpää in Staples (2000, str. 134) ugotavljata, da lahko organizacijska informacijska kultura pomembno vpliva na uporabo IS. Pričakovati je, da odprta in organska informacijska kultura pozitivno vpliva na uporabo IS v organizaciji. Za takšno kulturo so značilne odprte izmenjave, usmerjenost navzven in osredotočenost na pooblaščenje posameznikov. Na uporabo določenega IS pa pomembno vplivata tudi nagnjenost k deljenju informacij in znanja ter lastništvo informacij.

Pri uvedbi BIS bi vrhnji managerji morali imeti jasno vizijo za BI in omogočiti potrebna sredstva ter vztrajati pri uporabi informacij pri odločanju, kar je v nasprotju z odločanjem na podlagi občutka. Uporaba informacij in analitike mora tako postati del organizacijske kulture (Watson & Wixom, 2007, str. 98). Odnos vrhnjega managementa do informacij in tehnologije BI odraža informacijsko kulturo organizacije. Njihovo mišljenje, vedenje in praksa glede uvedenega BIS lahko vodijo do njegove večje verodostojnosti med zaposlenimi. Poleg sodelovanja pri razvoju in uvajanju BIS morajo vodilni managerji tudi spodbujati zaposlene, da sprejmejo pravo vedenje in vrednote za delo

z informacijami (Marchand et al., 2000). Obnašanje vodilnih pošilja močno sporočilo zaposlenim v organizaciji in ustvarja kulturo o tem, kaj je sprejemljivo obnašanje glede uporabe in deljenja informacij (Pijpers, 2002, str. 16).

5. ZAKLJUČEK

Vedno večji obseg naložb v BIS prikazuje njihov vedno večji strateški pomen in poudarja potrebo po njihovi večji pozornosti v raziskovanju. BIS prinašajo mnoge koristi za organizacije, vseeno pa obstajajo številni primeri neuspešnih uvedb BIS znotraj organizacij, ki so večinoma tudi posledica neuspešnega sprejemanja. Naša raziskava je zato poskušala poglobiti znanje o dejavnikih, ki vplivajo na sprejemanje BIS s strani posameznikov.

Vprašanje sprejemanja tehnologije je v interesu vseh raziskovalcev in prakse, ki želijo napovedati, katera od potencialnih tehnologij se bo izkazala za najprimernejšo za organizacijo oziroma bo najbolje sprejeta s strani uporabnikov. V članku je bil tako sprva podan širok pregled literature na temo sprejemanja IT. Predstavljene so bile vse najpomembnejše teorije, ki prispevajo k razlagi sprejemanja IT in jih delimo na teorije psiholoških vplivov na sprejetje, teorije tehnoloških vplivov in teorije organizacijskih in makrookoljskih vplivov na sprejemanje posameznikov, izpostavljena pa je bila osrednja vloga modela TAM. Na podlagi opisanih teorij in obsežnega pregleda dodatne teoretične in empirične literature smo identificirali in opisali še vse dodatne dejavnike, ki razširjajo model TAM in vplivajo na uporabniško sprejemanje. Identificiranih je bilo skoraj petdeset dejavnikov sprejemanja IT, ki smo jih sistematizirali na individualne, tehnološke, organizacijske, socialne in okoljske vplive na sprejetje.

BIS imajo nekatere posebne značilnosti, zaradi katerih je njihovo sprejemanje smiselno obravnavati posebej. Zato smo skladno s cilji raziskovanja na podlagi celotnega nabora dejavnikov in upoštevaje značilnosti BIS izpostavili tiste dejavnike, ki so posebno pomembni za sprejemanje BIS: prileganje tehnologije opravičilo, podpora managementa in management sprememb ter vpliv organizacijske in informacijske kulture.

Identificirani dejavniki predstavljajo začetna raziskovalna prizadevanja, ki bodo pomagala pri oblikovanju konceptualnega modela sprejemanja BIS in jih velja bolje raziskati. Na namen sprejemanja BIS (in posledično na uporabo) torej vplivajo pričakovane zmožnosti, pričakovan napor, družbeni vplivi in podporne okoliščine; na te dejavnike pa vplivajo individualne značilnosti, tehnološke značilnosti, prileganje organizacijske kulture in vsebine BIS, organizacijske značilnosti in okoljske (makro)značilnosti. Tako oblikovan model sprejemanja BIS sicer temelji na modelu TAM, vendar se od njega tudi razlikuje oz. ga nadgrajuje, tako da upošteva specifične BIS.

V naslednji stopnji raziskovanja je treba opraviti še raziskovalno analizo na podlagi polstrukturiranih intervjujev strokovnjakov s področja, predvsem strokovnjakov iz prakse, ki so že uvedli, privzeli in sprejeli BIS znotraj svojih organizacij, kar bo omogočilo dodaten vpogled in nadalje pripomoglo k boljšemu oblikovanju konceptualnega modela. Na

podlagi obeh stopenj raziskave pa bo potem predlagan model sprejetja sistemov BI (angl. *Business Intelligence Acceptance Model*, kratica BIAM), ki ga bo treba empirično preveriti in ovrednotiti. Raziskovano pa bo tudi, kako močno posamezna determinanta vpliva na sprejemanje in uporabo BIS. Predlagani odnosi bodo preizkušeni z uporabo modeliranja strukturiranih enačb (angl. *Structural Equation Modeling*, kratica SEM), z uporabo podatkov, zbranih z vprašalnikom, posredovanim posameznim uporabnikom v podjetjih.

Razumevanje ključnih dejavnikov sprejemanja BIS je bistvenega pomena tako za raziskovalce kot tudi za prakso, saj lahko omogoči vzvodne točke za ustvarjanje ugodnih zaznav in s tem spodbudi sprejemanje in uporabo sistemov BI ter morebitnega spremenjenega načina poslovanja zaradi uvedbe teh sistemov ter poveča njihovo poslovno vrednost za organizacije.

LITERATURA:

Agarwal, R. & Karahanna, E. (2000). Time Flies When You're Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs about Information Technology Usage. *MIS Quarterly*, 24 (4), 665–694.

Agarwal, R. & Prasad, J. (1997). The Role of Innovation Characteristics and Perceived Voluntariness in the Acceptance of Information Technologies. *Decision Sciences*, 28 (3), 557–582.

Agarwal, R. & Prasad, J. (1998). A Conceptual and Operational Definition of Personal Innovativeness in the Domain of Information Technology. *Information Systems Research*, 9 (2), 204–215.

Agarwal, R. & Prasad, J. (1999). Are Individual Differences Germane to the Acceptance of New Information Technologies? *Decision Sciences*, 30 (2), 361–391.

Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. V Kuhl J. & Beckmann, J. (Ur.), *Action Control: From Cognition to Behavior* (str. 11–39). New York: Springer Verlag.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179–211.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New York: Prentice Hall, Engelwood Cliffs.

Amoako-Gyampah, K. & Salam, A. F. (2004). An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. *Information & Management*, 41 (6), 731–745.

Avison, D. & Malaurent, J. (2007). Impact of cultural differences: A case study of ERP introduction in China. *International Journal of Information Management*, 27 (5), 368–374.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. NJ: Prentice Hall, Engelwood Cliffs.

Benbasat, I. & Barki, H. (2007). Quo Vadis, TAM? *Journal of the Association for Information Systems*, 8 (4), 211–218.

Bharadway, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24 (1), 169–196.

- Bilandzic, M., Knebel, U. & Weckenmann, D. (2008). Technology Acceptance Research – current development and concerns. *2nd Workshop on Information Systems and Services Sciences 2008 (2nd WISSS 08)*, Nemčija, München.
- Bradley, R. V., Pridemore, J. L. & Byrd, T. A. (2006). Information Systems Success in the Context of Different Corporate Culture Types: An Empirical Investigation. *Journal of Management Information Systems*, 23 (2), 267–294.
- Cabrera, A., Cabrera, E. F. & Barajas, S. (2001). The key role of organizational culture in a multi-system view of a technology-driven change. *International Journal of Information Management*, 21 (3), 245–261.
- Chuttur, M. Y. (2009). Overview of the Technology Acceptance Model: Origins, Development and Future Directions. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 9(37), ZDA: Indiana University.
- Claver, E. et al. (2001). The performance of information systems through organizational culture. *Information Technology & People*, 14 (3), 247–260.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128–152.
- Compeau, D. R. & Higgins, C. A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. *MIS Quarterly*, 19 (2), 189–211.
- Cooper, R. B. (1994). The inertial impact of culture on IT implementation. *Information & Management*, 27 (1), 17–31.
- Cooper, R. B. & Zmud, R. (1990). Information Technology Implementation Research: A Technology Diffusion Approach. *Management Science*, 36 (2), 123–139.
- Davenport, T. H., Eccles, R. E. & Prusak, L. (1992). Information Politics. *Sloan Management Review*, 34 (1), 53–65.
- Davenport, T. H. (1997). *Information Ecology*. Oxford: Oxford University Press.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13 (3), 319–339.
- Davis, F. D. (1993). User Acceptance of Information Technology: System Characteristics, User Perceptions and Behavioral Impacts. *International Journal of ManMachine Studies*, 38 (3), 475–487.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35 (8), 982–1003.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and Intrinsic Motivation to Use Computers in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22 (14), 1111–1132.
- DeLone, W. H. & McLean, E. R. (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3 (1), 60–95.
- DeLone, W. H. & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten Year Update. *Journal of Management Information Systems*, 19 (4), 9–30.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organizational Science*, 6 (2), 204–223.

- Detert, J. R., Schroeder, R. G. & Mauriel, J. J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *Academy of Management Review*, 25 (4), 850–863.
- Devaraj, S. & Kohli, R. (2003). Performance Impacts of Information Technology: Is Actual Usage The Missing Link? *Management Science*, 49 (3), 273–289.
- Dillon, A. & Morris, G. M. (1996). User Acceptance of New Information Technology: Theories and Models. V. Williams, M. (ed.) Annual Review of Information Science and Technology, Vol. 31 (str. 3–32). Medford, NJ: Information Today.
- Dishaw, M. T. & Strong, D. M. (1999). Extending the technology acceptance model with task-technology fit constructs. *Information and Management* 36 (1), 9–21.
- Djambasi, S., Strong, D. & Dishaw, M. (2010). Affect and acceptance: Examining the effects of positive mood on the technology acceptance model. *Decision Support Systems*, 48 (1), 383–394.
- Elbashir, M. Z., Collier, P. A. & Davern, M. J. (2008). Measuring the effects of business intelligence systems: the relationship between business process and organizational performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9 (3), 135–153.
- Elbashir, M. Z., Collier, P. A. & Sutton, S. G. (2011). The Role of Organizational Absorptive Capacity in Strategic Use of Business Intelligence to Support Integrated Management Control Systems. *The Accounting Review*, 86 (1), 155–184.
- English, L. P. (2005, July 6). Business intelligence defined. Najdeno 19. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.webcitation.org/5lWCbyuWs>.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. MA: Addison-Wesley, Reading.
- Gartner Research. (2008). Gartner EXP Worldwide Survey of 1,500 CIOs Shows 85 Percent of CIOs Expect 'Significant Change' Over Next Three Years. Najdeno 19. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=587309>
- Gartner Research. (2009). Business Intelligence Ranked Top Technology Priority by CIOs for Fourth Year in a Row. Najdeno 19. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=888412>.
- Gefen, D. (2004). What Makes an ERP Implementation Relationship Worthwhile: Linking Trust Mechanisms and ERP Usefulness. *Journal of Management Information Systems*, 21 (1), 263–288.
- Goodhue, D. L. & Thompson, R. L. (1995). Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*, 19 (2), 213–236.
- Gopal, A. et al. (1997). Leveraging Diversity with Information Technology: Gender, Attitude, and Intervening Influences in the Use of Group Support Systems. *Small Group Research*, 28 (1), 29–71.
- Gould, J. D., Boies, S. J. & Lewis, C. (1991). Making Usable, Useful, Productivity-Enhancing Computer Applications. *Communications of the ACM*, 34 (1), 74–85.
- Hamner, M. & Qazi, R.-R. (2009). Expanding the Technology Acceptance Model to examine Personal Computing Technology Utilization in government agencies in developing countries. *Government Information Quarterly*, 26 (1), 128–136.

- Hartono, E., Santhanam, R. & Holsapple, C. W. (2007) Factors that contribute to management support system success: An analysis of field studies. *Decision Support Systems*, 43 (1), 256–268.
- Hartwick, J. & Barki, H. (1994). Explaining the role of user participation in information system use. *Management Science*, 40 (4), 440–465.
- Hoffman, N. & Klepper, R. (2000). Assimilating New Technologies: The Role of Organizational Culture. *Information Systems Management*, 17 (3), 1–7.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hong, W. et al. (2001). Determinants of User Acceptance of Digital Libraries: An Empirical Examination of Individual Differences and System Characteristics. *Journal of Management Information Systems*, 18 (3), 97–124.
- Igbaria, M., Guimaraes, T. & Davis, G. B. (1995). Testing the determinants of microcomputer usage via a structural equation model. *Journal of Management Information Systems Spring*, 11 (4), 87–114.
- Igbaria, M., Parasuraman, S. & Baroudi, J. J. (1996). A Motivation Model of Microcomputer Usage. *Journal of Management Information Systems*, 13 (1), 127–143.
- Igbaria, M. et al. (1997). Personal Computing Acceptance Factors in Small Firms: A Structural Equation Model. *MIS Quarterly*, 21 (3), 279–302.
- Jackson, C. M., Chow, S. & Leitch, R. A. (1997). Towards an Understanding of the Behavioral Intention to Use an Information System. *Decision Sciences*, 28 (2), 357–389.
- Jarvenpaa, S. L. & Staples, D. S. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants. *Journal of Strategic Information Systems*, 9 (2), 129–154.
- Jourdan, Z., Rainer, R. K. & Marshall, T. E. (2008). Business Intelligence: An Analysis of the Literature. *Information Systems Management*, 25 (2), 121–131.
- Kappos, A. & Rivard, S. (2008). A Three-Perspective Model of Culture, Information Systems, and Their Development and Use. *MIS Quarterly*, 32 (3), 301–634.
- Karahanna, E. & Straub, D. W. (1999). The psychological origins of perceived usefulness and ease-of-use. *Information & Management*, 35 (4), 237–250.
- Karahanna, E., Straub, D. W. & Chervany, N. L. (1999). Information Technology Adoption Across Time: A Cross-Sectional Comparison of Pre-Adoption and Post-Adoption Beliefs. *MIS Quarterly*, 23 (2), 189–213.
- Karahanna, E. & Limayem, M. (2000). E-Mail and V-Mail Usage: Generalizing Across Technologies. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10 (1), 49–66.
- Ke, W. & Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*, 45 (2), 208–218.
- Khalil, O. E. M., Elkordy, M. M. (2005). EIS Information; Use and Quality Determinants. *Information Resources Management Journal*, 18 (2), 68–93.
- Kim, Y. J., Chun, J. U. & Song, J. (2009). Investigating the role of attitude in technology acceptance from an attitude strength perspective. *International Journal of Information Management*, 29 (1), 67–77.
- King, W. R. & Teo, T. S. H. (1996). Key Dimensions of Facilitators and Inhibitors for the Strategic Use of Information Technology. *Journal of Management Information Systems*, 12 (4), 35–53.

- King, W. R. & He, J. (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. *Information & Management*, 43 (6), 740–755.
- Klopping, I. M. & McKinney, E. (2004). Extending the Technology Acceptance Model and the Task-Technology Fit Model to Consumer E-Commerce. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 22 (1), 35–48.
- Kwahk, K.-Y. & Lee, J.-N. The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management*, 45 (1), 474–481.
- Lane, P., Koka, B. & Pathal, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *Academy of Management Review*, 31 (4), 833–863.
- Lee, Y., Kozar, K. A. & Larsen, K. R. T. (2003). The Technology Acceptance Model: Past, Present and the Future. *Communications of the AIS*, 12 (50), 752–780.
- Lee, G. & Xia, W. (2006). Organizational size and IT innovation adoption: A meta-analysis. *Information & Management*, 43 (8), 975–985.
- Legrís, P., Ingham, J. & Colletette, P. (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information & Management*, 40 (3), 191–204.
- Li, M. & Ye, L. R. (1999). Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial context. *Information & Management*, 35 (1), 43–51.
- Liang, H. et al. (2007). Assimilation of Enterprise Systems: The Effect of Institutional Pressures and the Mediating Role of Top Management. *MIS Quarterly*, 31 (1), 59–87.
- Lin, W. T. & Shao, B. B. M. (2000). The relationship between user participation and system success: a simultaneous contingency approach. *Information & Management*, 37 (6), 283–295.
- Mahmood, M. A., Hall, L. & Swanberg, D. L. (2001). Factors Affecting Information Technology Usage: A Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 11 (2), 107–130.
- Marchand, D. A., Kettinger, W. J. & Rollins, J. D. (2000). Information Orientation: People, Technology and the Bottom Line. *Sloan Management Review*, 41 (4), 69–80.
- Marshall, L. & Harpe, R. (2009) Decision making in the context of business intelligence and data quality. *SA Journal of Information Management*, 11 (2), 1–15
- Minbaeva, D. B., Mäkelä, K. & Rabbiosi, L. (2007). Absorptive Capacity and Knowledge Transfer: Individual Level. *Copenhagen Business School, Neobjavljeno*, 1–39.
- Moore, G. C. & Benbasat, I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adoption and Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, 2 (3), 192–222.
- Olszak, C. M. & Ziemba, E. (2007). Approach to Building and Implementing Business Intelligence Systems. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 2, 135–148.
- Park, H., Ribiere, V. & Schulte, W. D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 106–117.
- Pavlou, P. A. (2003). Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model. *International Journal of Electronic Commerce*, 7 (3), 69–103.

- Petrini, M. & Pozzebon, M. (2009). Managing sustainability with the support of business intelligence: Integrating socio-environmental indicators and organizational context. *Journal of Strategic Information Systems*, 18 (4), 178–191.
- Petter, S. & McLean, E. R. (2009). A meta-analytic assessment of the DeLone and McLean IS success model: An examination of IS success at the individual level. *Information & Management*, 46 (3), 159–166.
- Pijpers, G. G. M. (2002). Understanding Senior Executives' Use of Information Technology and the Internet. V Pijpers, G. G. M., *Managing Web Usage in the Work Place* (str. 1–23). Pennsylvania: IGI Publishing Hershey.
- Ploffe, C. R., Hulland, J. S. & Vandenbosch, M. (2001). Research Report: Richness versus Parsimony in Modeling Technology Adoption Decisions – Understanding Merchant Adoption of a Smart Card-Based Payment System. *Information Systems Research*, 12 (2), 208–222.
- Poku, K. & Vlosky, R. (2003). A Model of Marketing Oriented Corporate culture Influences on Information Technology Adoption. *Louisiana Forest Product Development Center Working Paper #63*, Louisiana: Louisiana State University.
- Poon, P. & Wagner, C. (2001). Critical success factors revisited: success and failure cases of information systems for senior executives. *Decision Support Systems*, 30 (4), 393–418.
- Popovič, A., Turk, T. & Jaklič, J. (2010). Conceptual model of business value of business intelligence systems. *Management*, 15 (1), 5–30.
- Premkumar, G. & Potter, M. (1995). Adoption of Computer Aided Software Engineering (CASE) Technology: An Innovation Adoption Perspective. *Data Base*, 26 (2-3), 105–124.
- Ramamurthy, K. R., Sen, A. & Sinha, A. P. (2008). An empirical investigation of the key determinants of data warehouse adoption. *Decision Support Systems*, 44 (4), 817–841.
- Rezaei, A. et al. (2009). The impact of organizational factors on management information system success: An investigation in the Iran's agricultural extension providers. *The International Information & Library Review*, 41 (3), 163–172.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3rd ed). New York: Free Press.
- Sabherwal, R., Jeyaraj, A. & Chowa, C. (2006). Information System Success: Individual and Organizational Determinants. *Management Science*, 52 (12), 1849–1964.
- Saleh, N. A. M. & Rohde, F. (2005). Enacted Capabilities on Adoption of Information Systems: A Study of Small- and Medium-Sized Enterprises. *Communications of the IIMA*, 5 (3), 1–16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109–119.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38 (1), 9–20.
- Scheperz, J. & Wetzels, M. (2007). A meta-analysis of the technology acceptance model: Investigating subjective norm and moderation effects. *Information & Management*, 44 (1), 90–103.
- Seah, M., Hsieh, M. H. & Weng, P.-U. (2010). A case analysis of Savecom: The role of indigenous leadership in implementing a business intelligence system. *International Journal of Information Management*, 30 (4), 368–373.

- Sharp, J. H. (2007). Development, Extension, and Application: A Review of the Technology Acceptance Model. *Information Systems Education Journal*, 5 (9), 1–11.
- Straub, D. Keil, M. & Brenner, W. (1997). Testing the technology acceptance model across cultures: a three country study, *Information & Management* 33 (1), 1–11.
- Taylor, S. & Todd, P. (1995). Assessing IT usage: The role of prior experience. *MIS Quarterly*, 19 (4), 561–570.
- Teo, T. S. H., Lim, V. K. G. & Lai, R. Y. C. (1999). Intrinsic and extrinsic motivation in Internet usage. *Omega, The International Journal of Management Science*, 27 (1), 25–37.
- Thompson, R. L., Higgins, C. A. & Howell, J. M. (1991). Personal Computing: Towards a Conceptual Model of Utilization. *MIS Quarterly*, 15 (1), 124–143.
- Triandis, H. C. (1979). Values, Attitudes, and Interpersonal Behavior. *Nebraska Symposium on Motivation 1979: Beliefs, Attitudes and Values*. Nebraska: University of Nebraska Press, Lincoln, 195–259.
- Turner, M. et al. (2010). Does the technology acceptance model predict actual usage? A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 52 (1), 463–479.
- Tyran, C. K. & George, J. F. (1993). The Implementation of Expert Systems: A Survey of Successful Implementations. *ACM SIGMIS Database*, 24 (1), 5–15.
- Van den Hooff, B. et al. (2003). Knowledge Sharing in Knowledge Communities. *Communities and Technologies*, 2001, 119–141.
- Venkatesh, V. (1999). Creation of Favorable User Perceptions: Exploring the Role of Intrinsic Motivation. *MIS Quarterly*, 23 (2), 239–260.
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use. Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Information Systems Research*, 11 (4), 342–365.
- Venkatesh, V. & Davis, F. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46 (2), 186–204.
- Venkatesh, V. & Morris, M. G. (2000). Why Don't Men Ever Stop to Ask for Directions? Gender, Social Influence, and Their Role in Technology Acceptance and Usage Behavior. *MIS Quarterly*, 24 (1), 115–139.
- Venkatesh, V. & Speier, C. (1999). Computer Technology Training in the Workplace: A Longitudinal Investigation of the Effect of Mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79 (1), 1–28.
- Venkatesh, V. et al. (2003). User Acceptance of Information Technology: Towards a Unified View, *MIS Quarterly*, 27 (3), 425–478.
- Venkatesh, V. & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39 (2), 273–315.
- Wade, M. & Hulland, J. (2004). Review: The resource based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28 (1), 107–142.
- Warshaw, P. R. & Davis, F. D. (1985). Disentangling behavioral intention and behavioral expectation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21 (3), 213–228.
- Watson, H. J. & Wixom, B. H. (2007). The Current State of Business Intelligence. *Computer*, 40 (9), 96–99.

- Webster, J. & Martocchio, J. J. (1992). Microcomputer Playfulness: Development of a Measure with Workplace Implications. *MIS Quarterly*, 16 (2), 201–226.
- Weill, P. & Olson, M. H. (1989). An Assessment of the Contingency Theory of Management Information Systems. *Journal of Management Information Systems*, 6 (1), 59–85.
- Wixom, H. B. & Todd, P. A. (2005). A Theoretical Integration of User Satisfaction and Technology Acceptance. *Information Systems Research*, 16 (1), 85–102.
- Wixom, H. B., Watson, H., Reynolds, A. M. & Hoffer, J. A. (2008). Continental Airlines Continues to Soar with Business Intelligence. *Information Systems Management*, 25 (2), 102–112.
- Wixom, H. B. & Watson, H. (2010). The BI Based Organization. *International Journal of Business Intelligence Research*, 1 (1), 13–28.
- Wixom, H. B. & Watson, H. J. (2001). An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehouse Success. *MIS Quarterly*, 25 (1), 17–41.
- Wu, W.-Y. & Li, C.-Y. (2007). A contingency approach to incorporate human, emotional and social influence into a TAM for KM programs. *Journal of Information Science*, 33 (3), 275–297.
- Wu, J. & Lederer, A. (2009). A Meta-Analysis of the Role of Environment-Based Voluntariness in Information Technology Acceptance. *MIS Quarterly*, 33 (2), 419–432.
- Wu, K. et al. (2011). A meta-analysis of the impact of trust on technology acceptance model. Investigation of moderating influence of subject and context type. *International Journal of Information Management*, 31 (1), 572–581.
- Xia, W. & Lee, G. (2000). The Influence of Persuasion, Training and Experience on User Perceptions and Acceptance of IT Innovation. *Proceedings of the 21st International Conference on Information Systems*, 371–384.
- Yang, H. & Yoom Y. (2004). It's all about attitude: revisiting the technology acceptance model. *Decision Support Systems*, 38 (1), 19–31.
- Yeoh, W. & Koronios, A. (2010). Critical Success Factors for Business Intelligence Systems. *Journal of computer Information systems*, 50 (3), 23–32.
- Yousafzai, S. Y., Foxall, G. R. & Pallister, J. G. (2007a). Technology acceptance: a meta-analysis of the TAM: Part 1. *Journal of Modeling in Management*, 2 (3), 251–280.
- Yousafzai, S. Y., Foxall, G. R. & Pallister, J. G. (2007b). Technology acceptance: a meta-analysis of the TAM: Part 2. *Journal of Modeling in Management*, 2 (3), 281–304.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185–203.
- Zigurs, I. et al. (1999). A Test of Task-Technology Fit Theory for Group Support Systems. *The Database for Advances in Information Systems*, 30 (3/4), 34–50.
- Žabjek, D., Kovačič, A. & Indihar Štemberger, M. (2009). The influence of business process management and some other CFs on successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 15 (4), 588–608.

MODEL MENJAV NA PODLAGI ODNOSOV IZVOZNIK – UVOZNIK IN IZVOZNA USPEŠNOST

HELENA POVŠE¹

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

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

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

JEL klasifikacija: F31

1 UVOD

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Medosebni odnosi⁵ so odnosi med osebami. Pomen *medosebnih dejavnikov* v poslovnih partnerstvih je potrdil že Frazier (1983) z vidika managerjevega ozadja in njegove osebnosti. Možina (1994) navaja, da nastajajo zato, ker nismo povsem enaki, in trdi, da so stalno prisotni in prežemajo vse delo in življenje posameznika. Izhajajo iz posameznika in so usmerjeni na druge. Ko posameznik ocenjuje sebe, primerja tudi druge in jih sodi. Barney (1990) trdi, da so primeri, ko posamezniku zaupamo, podobni okoliščinam družine ali trdno prepletenih komun, kar opravičuje proučevanje menjav na podlagi odnosov v mednarodnem okolju z dejavniki medosebnih odnosov. *Zato je namen tega članka proučiti tiste medosebne dejavnike menjav med izvoznikom in uvoznikom, ki skupaj s konstruktom zaupanje pomembno prispevajo k izvozni uspešnosti.*

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

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

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

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

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

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

2 PREGLED TEORETICNEGA OZADJA IN LITERATURE

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

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

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

2.1 Ključni koncepti izvozne uspešnosti

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

Vlogo in pomen odnosa izvoznik – uvoznik je izpostavila skupina IMP⁶, ki trdi, da izvoz ne vključuje samo ekonomskih transakcij, ampak tudi celovite vedenjske interakcije. Te so zajete v družbenih menjavah, informacijah in drugih nevidnih dejavnikih. Johanson & Vahlne (1977; 2009) pojasnjujeta, da podjetje začne proces izvoza z ustvarjanjem odnosov. Izpostavita spremembe v njunem modelu internacionalizacije v obdobju od 1977 do 2009 in navajata, da se je poslovno okolje iz neoklasičnega trga mnogih neodvisnih ponudnikov in porabnikov spremenilo v splet odnosov in poslovnih omrežij. Podjetja lahko pridobijo nova znanja z menjavami in z vključenostjo v relevantno omrežje. Medtem ko podjetja v preteklosti povezav z drugimi podjetji niso posebej izpostavljala, so danes prav povezave in menjave z drugimi pomembna konkurenčna prednost. Johanson & Vahlne (2009) še navajata, da pomenita izključenost iz omrežja in psihična razdalja nevarnost pri internacionalizaciji podjetja. Pri konstruktui psihična razdalja opozarjajo študije na pojav paradoksa psihične razdalje, kot ga navajata O'Grady in Lane (1996), ki pojasnjujeta, da zaznava podobnosti pri poslovanju lahko povzroči, da managerji niso pripravljeni

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

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

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

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

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

⁷ Guanxi izraža razumevanje medosebnih odnosov, kot je značilno za Kitajsko.

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

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

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

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

2.2 Primerjava teorije menjav na podlagi odnosov s teorijo transakcijskih stroškov

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

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

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

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

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

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

2.3 Norme vedenja

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

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

Macneil (1980; 1983) je razvil tipologijo norm vedenja in razlikuje 10 tipičnih vrst pričakovanega vedenja, ki so povezane z menjavo. Dwyer, Schurr & Oh (1987) so nadaljevali s proučevanjem tipologije norm vedenja, opredelili so transakcije menjav, in sicer kot diskretne in na podlagi odnosov, ter oblikovali 12 pogodbenih razsežnosti. Ivens (2006) je prepoznal deset norm, ki jih je predlagal Macneil (1980), ter jih operacionaliziral kot pričakovano vedenje. S tem so norme postale primerne za nadaljnje raziskave. Najpogostejše so v raziskavah navedene naslednje norme vedenja (Ivens, 2006): dolgoročna naravnost; integriteta, pravičnost; načrtovanje; recipročnost, vzajemnost; solidarnost; prožnost; izmenjava informacij; reševanje konfliktov; samokontrola pri uporabi moči⁹ in nadzorovano vedenje¹⁰. Integriteta (izvira iz latinske besede *integritas*) pomeni poštenost. V moralno-etičnem smislu se nanaša na čustveno, razumsko in telesno usklajeno in stabilno osebnost, ki ravna v skladu s človekovo naravo, tj. človečnostjo, odlikujejo jo vrline srčnosti, strpnosti, resnicoljubnosti, sočutja, pravičnosti in poštenosti. Vzajemnost pomeni, da se pričakuje, da se bo oseba odzvala pozitivno ali negativno glede na to, kako bo zaznala vedenje druge osebe.

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

⁹ angl. *restraint in the use of power*

¹⁰ angl. *monitoring behaviour*

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

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

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

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

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

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

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

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

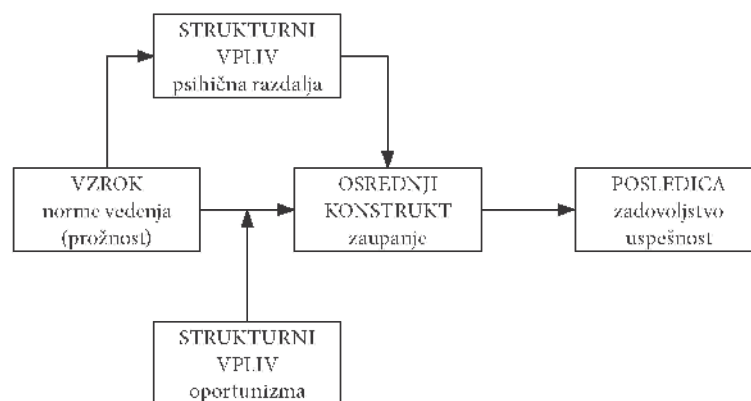
3 KONCEPTUALNI MODEL MENJAV NA PODLAGI ODNOSOV IZVOZNIK – UVOZNIK IN IZVOZNA USPEŠNOST

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

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

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

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



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

3.1 Medosebni odnosi izvoznik – uvoznik

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

3.2 Konstrukt zaupanje in konstrukt norme vedenja

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

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

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

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

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

3.3 Konstrukta prožnost in zaupanje

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

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

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

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

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

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

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

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

3.4 Zaupanje, zadovoljstvo in izvozna uspešnost

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.5 Psihična razdalja

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

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

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

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

¹¹ Nekateri navajajo tudi kognitivno razdaljo.

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

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

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

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

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

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

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

Roath, Miller & Cavusgil (2002) navajajo, da je od kulturne razdalje odvisno, kako proizvajalci urejajo norme vedenja s tujimi distributerji. Na primer japonska podjetja se bolj verjetno kot ameriška v menjavah sklicujejo na solidarnost in dolgoročnost (Hofstede, 1980), Ivens (2004) navaja vlogo guanxi¹² v vzhodnih kulturah. Griffith (2002) ugotavlja, da je razlika v kulturi med ameriškimi in kitajskimi podjetji lahko ovira pri uporabi norm vedenja in pri ustvarjanju zaupanja med partnerji, zato domnevam, da psihična razdalja lahko ustvarja ovire pri vplivu norm vedenja, torej prožnosti na zaupanje.

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

3.6 Oportunizem

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

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

¹² Guanxi je kitajsko razumevanje medosebnih odnosov (Standifird, 2000).

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

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

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

3.7 Predlog konceptualnega modela menjav in domnev

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

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

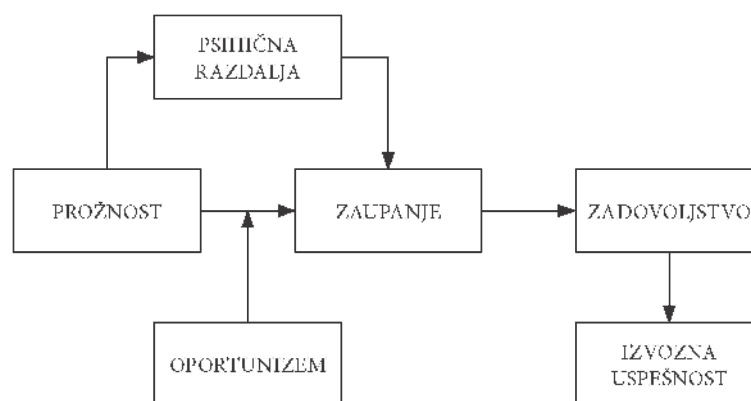


Tabela 2: Predlagan spisek domnev

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

4 SKLEP

4.1 Prispevki in zaključki

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

Ta članke prispeva k pojasnjevanju v okviru:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2 Prispevki in implikacije za vodstva podjetij

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

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

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

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

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

4.3 Omejitve in odprte teme za prihodnje

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

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

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

5 LITERATURA

Achrol, R. S. & Gundlach G. T. (1999). Legal and social safeguards against opportunism in exchange. *Journal of Retailing*, 75 (1), 107–124.

Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 18–34.

Anderson, E. (1988). Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 242–264.

Anderson, J. C., Narus, J. A. (1990). A model of manufacturer firm and distributor firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (1), 42–58.

Armstrong, R. W. & Yee, S. M. (2001). Do Chinese Trust Chinese? A Study of Chinese Buyers and Sellers in Malaysia. *Journal of International Marketing*, 9 (3), 63–86.

Aulakh, P., Kotabe, M. & Sahay, A. (1996). Trust and performance in crossborder marketing partnerships. A behavioural approach. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 1005–1023.

Autry, C. W. & Golobic, S. L. (2010). Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals: A Longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 28, 87–100.

Barnes, B. R., Leonidou, L. C. & Leonidou, C. N. (2010). Opportunism as the Inhibiting Trigger for Developing Long-Term: Oriented Western Exporter-Hong Kong Importer Relationships. *Journal of International Marketing*, 18 (2), 35–63.

Barney, J. B. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences or intergroup conflict, *Academy of Management Review*, 15 (3), 382–393.

Bello, D. C. & Gilliland, D. I. (1997). The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Market Performance. *Journal of marketing*, 61, 22–38.

Bello, D. C., Chelariu, C. & Zhang, L. (2003). The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels. *Journal of Business Research*, 56 (1), 1–16.

Blois, K. J. (2003): B2B relationships – a social creation of reality? *Marketing theory*, 3 (1), 79–95.

Bonoma, T. V. & Clark, B. H. (1988). *Marketing performance assessment*. Harvard Business School Press, Boston.

Brown, J. R., Crosno, J. L. & Dev, C. S. (2009). The effects of transaction-specific investment in marketing channels. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (4), 317–333.

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

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

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

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

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

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

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

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

RAZISKOVALNA PRODUKTIVNOST IN USTVARJANJE ZNANJA V SLOVENSKIH EKONOMSKO-POSLOVNIH ŠOLAH

SIMON ČADEŽ¹, VLADO DIMOVSKI², KATJA OKORN³

POVZETEK: V članku analiziramo raziskovalno produktivnost in ustvarjanje znanja v treh vodilnih slovenskih ekonomsko-poslovnih šolah v obdobju od leta 2000 do 2011. Raziskovalno produktivnost, vsebino in kakovost novoustvarjenega znanja merimo z bibliometrično metodo ter primerjamo tudi raziskovalno produktivnost med šolami in med posameznimi raziskovalci. Glavne ugotovitve raziskave so: (1) raziskovalna produktivnost po letih v preučevanem obdobju trendno narašča, (2) pomemben del ustvarjenega znanja ni s področja ekonomsko-poslovnih ved, (3) kakovost novoustvarjenega znanja je relativno nizka, ustvarjanje vrhunskega znanja je majhno, (4) raziskovalna produktivnost se po šolah ne razlikuje bistveno, medtem ko (5) obstajajo ogromne razlike v raziskovalni produktivnosti posameznih raziskovalcev.

Ključne besede: raziskovalna produktivnost, ustvarjanje znanja, bibliometrična metoda, Slovenija

JEL klasifikacija: I23

1. UVOD

Sposobnost ustvarjati in uporabljati znanje je v sodobnem turbulentnem okolju najpomembnejši vir trajne konkurenčne prednosti posameznih podjetij, organizacij in celotnih gospodarstev (Marrano, Haskel, Wallis, 2009; Nonaka in Takeuchi, 1995; Nonaka, 2007). Zaradi sprememb na trgu, novih tehnologij in novih konkurentov so lahko proizvodi ali storitve odveč dobesedno čez noč, zato so v takih razmerah lahko uspešna samo tista podjetja in organizacije, ki stalno ustvarjajo novo znanje in ga uspešno uporabljajo v obliki novih proizvodov in storitev (Nonaka in Takeuchi, 1995; Nonaka, 2007).

Ker se zavedajo pomena znanja za konkurenčnost gospodarstev, mnoge razvite države razvijajo nacionalno raziskovalno infrastrukturo za razvoj in prenos novega znanja (Abramo in D'Angelo, 2009). V tej raziskovalni infrastrukturi imajo glavno vlogo univerze in raziskovalni inštituti (Colyvas, Crow, Gelijns, 2002; David, 2006; Tian, Nakamura, Wierbicki, 2009), ki so s svojimi procesi ustvarjanja in posredovanja znanja temeljni kamen družbenega napredka in razvoja (Arntzen, Worasinchai, Ribiere, 2009). Novo

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-naslov: simon.cadez@ef.uni-lj.si

² Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-naslov: vlado.dimovski@ef.uni-lj.si

³ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, magistrantka

znanje raziskovalci na univerzah in javnih raziskovalnih inštitutih navadno posredujejo širši javnosti z objavami znanstvenih člankov (Geng, Townley, Huang, Zhang, 2005; Van Raan, 2005). Za posredovanje novega znanja javnosti obstajajo sicer tudi drugi kodificirani in nekodificirani načini, vendar je v EU in ZDA več kot 90 % vsega novoustvarjenega znanja posredovanega v obliki znanstvenih objav (Abramo, D'Angelo, Pugini, 2008; Knowledge, networks and nations, 2011).

Glavni trend znanstvenega raziskovanja na globalni ravni je povečevanje raziskovalne produktivnosti in ustvarjanja znanja (Geuna in Martin, 2003; Van Raan, 2005; Silver, 2009). Paradigma »objavljal ali izgini« se iz anglosaksonskega okolja širi na globalno raven (Knowledge, networks and nations, 2011), s čimer se akademsko raziskovanje vse bolj homogenizira (Leicht in Fennell, 2008). Globalni vzpon paradigme »objavljal ali izgini« institucionalna teorija pojasnjuje s potrebo po legitimaciji akademskega poklica (Greenwood, Oliver, Sahlin, Suddaby, 2008; Modell, 2003). Ker so nova znanstvena odkritja in patenti kot najotipljivejši rezultati znanstvenega raziskovanja relativno redki, so objave najpomembnejši instrument legitimacije znanstvenoraziskovalnega dela (Abramo in D'Angelo, 2009; Modell, 2003). Čeprav raziskave kažejo na pozitivno povezavo med številom objav in številom patentov (Abramo et al., 2008; Van Looy, Callaert, Debackere, 2006) ter med kakovostjo raziskovalnega in pedagoškega dela (Arnold, 2008; Bonaccorsi, Daraio, Simar, 2006; Lindsay, Breen, Jenkins, 2002), so nekateri raziskovalci začeli opozarjati na problem segregacije raziskovalne produktivnosti in ustvarjanja znanja. Zaradi naraščajočih pritiskov po legitimaciji raziskovalnega dela v obliki objav namreč cilj raziskovanja pogosto ni več ustvarjanje znanja, temveč same objave (Czarniawska, 2011; Hoopwood, 2008).

Študije raziskovalne produktivnosti imajo na področju poslovnih in ekonomskih ved dolgoletno tradicijo. Namen takih raziskav je zmanjšati asimetrijo informacij na trgu znanja in na trgu financiranja raziskovalnega dela (Abramo in D'Angelo, 2009; Bonaccorsi et al., 2006; Geuna in Martin, 2003; Reidpath in Allotey, 2010) z identifikacijo najproduktivnejših držav (npr. Chan, Chen in Cheng, 2007; Chan, Chen in Lung, 2007), univerz oziroma šol (npr. Brown, 1996; Chan, Chen in Cheng, 2007; Chan, Chang, Tong, Zhang, 2012; Conroy, Dusansky, Drukker, Kildegaard, 1995; Trieschmann, Dennis, Northcraft, Niemi, 2000), in posameznikov (npr. Brown, 1996; Williams, Jenkins in Ingraham, 2006). Tovrstne raziskave imajo pomembne implikacije za alokacijo finančnih resursov, zaposlovanje raziskovalcev, izbiro študija s strani študentov, akreditacije ter drugo (Chan et al., 2012), zato je ključno, da jih v časovnih intervalih ponavljamo (Lowe in Locke, 2005; Trieschmann et al., 2000; Williams et al., 2006).

Namen naše raziskave je preučiti raziskovalno produktivnost in ustvarjanje znanja v slovenskih ekonomsko-poslovnih šolah. Gre za eksplorativno študijo, katere cilji so:

- preučiti raziskovalno produktivnost in trend ustvarjanja znanja v vodilnih slovenskih poslovnih šolah,
- preučiti vsebino in kakovost ustvarjenega znanja,
- primerjati raziskovalno produktivnost med fakultetami in posameznimi raziskovalci.

Študija daje štiri pomembne prispevke. Prvi prispevek je celovita kvantificirana ocena raziskovalne produktivnosti, vsebine in kakovosti ustvarjenega znanja v slovenskih poslovnih šolah, po našem vedenju prva taka v Sloveniji. Drugi prispevek je primerjava raziskovalne produktivnosti posameznih poslovnih šol in raziskovalcev. Tretji prispevek je metodološki. Podobne študije skoraj brez izjeme pri oceni raziskovalne produktivnosti izhajajo iz določenega nabora revij, ki naj bi bil relevanten za preučevano področje (glej Brown, 1996; Chan et al., 2007a; Chan et al. 2007b; Chan et al., 2012; Conroy et al., 1995; Williams et al., 2006). Taka ocena je neizogibno pristranska zaradi interdisciplinarne narave poslovnih ved, saj raziskovalci lahko objavljajo tudi v revijah izven tega nabora (Chan et al., 2012). V naši študiji smo skušali pristranskost odpraviti tako, da je preučevana enota raziskovalec, ne pa revija. Četrty prispevek je vsebinski. Podobne študije, navedene v tem odstavku, pri presoji raziskovalne produktivnosti pogosto zanemarijo kakovostno komponento objav in različno velikost raziskovalnih inštitucij. V naši študiji smo skušali odpraviti obe pomanjkljivosti. Kakovost revije, v kateri je članek objavljen, smo upoštevali kot indikator kakovosti ustvarjenega znanja (Bonner, Hesford, Van der Stede, 2006; Lowe in Locke, 2005), število objav posameznih šol pa smo normirali s številom raziskovalcev na tej šoli.

Članek je razdeljen na pet poglavij. Uvodu sledi poglavje, v katerem opredelimo probleme z merjenjem raziskovalne produktivnosti in ustvarjanja znanja. V tretjem poglavju sledi opis raziskovalnih vprašanj in raziskovalne metodologije. Empirični izsledki o raziskovalni produktivnosti in ustvarjanju znanja v slovenskih ekonomsko-poslovnih šolah so podani v četrtem poglavju, v zadnjem poglavju pa povzamemo analizo z diskusijo in zaključkom.

2. PROBLEMATIKA MERJENJA RAZISKOVALNE PRODUKTIVNOSTI IN USTVARJANJA ZNANJA

Zaradi pomena znanja za konkurenčnost razvitih držav (Marrano et al., 2009) je merjenje ustvarjanja znanja postalo ključni del managementa in upravljanja tako nacionalnih raziskovalnih sistemov kot tudi posameznih institucij, znanstvenih področij znotraj institucij in posameznih organizacijskih enot (Abramo et al., 2008; Bonnaccorsi et al., 2006; Geuna in Martin, 2003). Zaradi vedno večje družbene odgovornosti univerz so mnoge države vzpostavile tudi formalne sisteme za ovrednotenje njihovega raziskovalnega dela. Taki sistemi imajo navadno tri funkcije (Abramo in D'Angelo, 2009; Reidpath in Allotey, 2010): (1) spodbujanje ustvarjanja novega znanja, (2) alokacija javnih finančnih sredstev med posamezne raziskovalne inštitucije in (3) zmanjševanje asimetrije informacij na trgu znanja med ponudniki (univerze) in povpraševalci (študenti, podjetja). Ključni problem sistemov merjenja raziskovalne produktivnosti je objektivnost presoje obsega in kakovosti (lahko tudi odličnosti) raziskovalnega dela ter dosežkov institucij (Abramo et al., 2008; Abramo in D'Angelo, 2009; Geuna in Martin, 2003; Modell, 2003) in posameznikov (Bonner et al., 2006). To je zelo pomembno vprašanje, saj vpliva tako na kariere mnogih izjemnih posameznikov kot tudi na inovativnost in konkurenčnost celotnih gospodarstev.

Metode ovrednotenja raziskovalnega dela lahko v splošnem delimo v dve skupini (Abramo et al., 2008; Geuna in Martin, 2003): bibliometrično in recenzijsko skupino. Bibliometrične metode pri ovrednotenju raziskovalnega dela izhajajo iz števila objav, pogosto tudi citatov (Gauffriau in Larsen, 2005; Long, Crawford, White, Davis, 2009; Van Raan, 2005), recenzijske metode za ovrednotenje raziskovalnega dela pa temeljijo na recenzijskih postopkih. Pri teh metodah izvajalec ocenjevanja raziskovalnega dela izbere panel recenzentov, ki so navadno strokovnjaki na svojem raziskovalnem področju, ti pa nato ocenijo raziskovalno produktivnost posameznih inštitucij ali posameznikov (Abramo et al., 2008; Horrobin, 1990; Moxham in Anderson, 1992).

Obe skupini metod imata svoje prednosti in slabosti, ki so bile v preteklosti podrobno analizirane (glej Abramo et al., 2008; Horrobin, 1990; Moxham in Anderson, 1992; Van Raan, 2005). Nanašajo se predvsem na tri vidike, in sicer stroškovno učinkovitost, časovno potratnost in objektivnost merjenja. Z vidika stroškovne učinkovitosti in časovne potratnosti so nedvomno v prednosti bibliometrične metode, saj je ob ustrezni tehnološki podprtosti možno oceniti raziskovalno produktivnost inštitucije ali posameznika zgolj z nekaj kliki po ustreznih informacijskih bazah.

Z vidika objektivnosti merjenja je primerjava metod bolj zapletena. Bibliometričnim metodam se načeloma pripisujeta večja objektivnost in univerzalnost, saj so tako objave kot citati merljiva in mednarodno primerljiva kategorija, poleg tega vključujejo tudi kakovostno komponento (Abramo in D'Angelo, 2009; Silver, 2009). Za razliko od količine kakovosti sicer ni neposredno merljiva, jo pa lahko presojamo z različnimi indikatorji. Najpogostejša indikatorja kakovosti sta kakovost revije, v kateri je članek objavljen, in število citatov objave (Bonner et al., 2006; Chan et al., 2007a; Long et al., 2009; Reidpath in Allotey, 2010). Kljub svojim prednostim imajo bibliometrične metode najmanj dva problema. Prvi je v njihovi predpostavki, da so objave indikator raziskovalne produktivnosti. Raziskovalni dosežki se namreč lahko posredujejo tudi na drugačne načine, ne le z objavami. Ti so lahko kodificirani (na primer patenti, neznanstvene publikacije, zbirke podatkov, tehnična poročila, eseji in drugo) ali nekodificirani (svetovanja, pedagoško delo, storitve in drugo). Druga slabost bibliometričnih metod je povezana s samim merjenjem bibliografije in citatov. Za ta namen se najpogosteje uporabljajo baze »ISI Web of Knowledge«, ki jo pripravlja podjetje ThomsonReuters, »Scopus«, ki jo pripravlja podjetje Elsevier, ter »Google Scholar«, ki jo pripravlja podjetje Google. Čeprav baze vključujejo več kot 10.000 revij z vseh znanstvenih področij, je reprezentativnost baz po disciplinah zelo različna (Abramo et al., 2008; Van Raan, 2005). Glavna slabost recenzijskih metod je njihova subjektivnost, saj že po definiciji temeljijo na presoji posameznikov. Subjektivnost se pojavlja na treh ravneh: (1) predhodna selekcija predmetov recenzije, (2) izbira recenzentov in (3) njihova presoja kakovosti predmetov recenzije. Zaradi subjektivnosti metoda ne zagotavlja univerzalnosti, saj lahko dva recenzenta isti predmet recenzije ocenita povsem različno (Abramo et al., 2008; Horrobin, 1990; Moxham in Anderson, 1992). Mnogi avtorji menijo, da je presoja raziskovalne produktivnosti najbolj objektivna z uporabo kombinacije obeh metod (Abramo in D'Angelo, 2009; Bonaccorsi et al., 2006; Van Raan, 2005).

Ceprav se bibliometrične metode tradicionalno uporabljajo predvsem v anglosaksonskem svetu (Geuna in Martin, 2003; Van Raan, 2005), lahko v zadnjem času opazimo izrazit trend vzpona bibliometrične paradigme tudi v drugih državah (Abramo et al., 2008). Ta vzpon lahko najbrž vsaj delno pripišemo sodobnim mednarodnim iniciativam za rangiranje najboljših univerz, šol in raziskovalcev, ki večinoma temeljijo na bibliometričnih metodah (Van Raan, 2005). Ena najbolj znanih je tako imenovana šanghajska lestvica 500 najboljših univerz na svetu, ki jo vsako leto pripravi univerza Jiao Tong iz Šanghaja. Kriteriji za uvrstitev na lestvico so izključno bibliometrični, in sicer Nobelove in Fieldove nagrade raziskovalcev in alumnijev (utež 30 %), visoka citiranost raziskovalcev (20 %), članki, objavljeni v revijah *Science* in *Nature* (20 %), število objav raziskovalcev v bazah SCI in SSCI (20 %) ter uspešnost »per capita« vseh naštetih kazalcev inštitucije (10 %). Tudi lestvice najboljših svetovnih ekonomsko-poslovnih šol večinoma temeljijo na bibliometričnih metodah. Univerza Jiao Tong po podobni metodologiji kot za univerze pripravlja tudi posebno lestvico 100 najboljših poslovnih šol (namesto objav v revijah *Nature* in *Science* upoštevajo objave v revijah iz kategorij ekonomija in poslovne vede v bazi SSCI), zelo vplivne pa so tudi lestvice poslovnih šol, ki jih pripravljajo časniki *Financial Times*, *Business Week* ter *Forbes* (Biehl, Kim, Wade, 2006; Bonner et al., 2006; Chan et al., 2007a).

Tudi v Sloveniji za vrednotenje raziskovalnega dela prevladujejo bibliometrične metode. To je razvidno tako iz habilitacijskih pogojev javnih univerz kot iz metodologije Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (ARRS) za dodeljevanje projektov in raziskovalnih sredstev. Osrednjo vlogo pri merjenju raziskovalne produktivnosti na univerzah in pri ARRS ima baza podatkov ISI Web of Knowledge, ki vključuje približno 10.000 mednarodnih znanstvenih revij s področja tehnično-naravoslovnih znanosti (baza SCI – Science citation index), in okrog 2.000 mednarodnih znanstvenih revij s področja družboslovnih znanosti (baza SSCI – Social science citation index).

Splošen vzpon bibliometrične paradigme ima pomembne posledice tako za znanstveno-raziskovalno strategijo inštitucij kot tudi za znanstvenoraziskovalno delo raziskovalcev (Reidpath in Allotey, 2010). Mnoge univerze in fakultete si namreč prizadevajo za (visoko) uvrstitev na omenjenih lestvicah, zato so temu primerno prilagodile tudi sisteme zaposlovanja in nagrajevanja raziskovalcev, ki temeljijo na paradigmi »publish or perish« (Gendron, 2008; Long et al., 2009). Objavljanje v prestižnih revijah postaja glavni dejavnik uspešnosti posameznikove akademske kariere, saj vpliva na njegov ugled, možnosti zaposlitve in napredovanja ter finančno nagrado (Bonner et al., 2006; Chan et al., 2007). Long et al. (2009) na primer navajajo, da v ZDA zgolj ena sama objava v vrhunski reviji lahko pomeni razliko v letni plači v višini 20.000 USD skozi daljše časovno obdobje. Na področju ekonomskih in poslovnih ved ima denimo zelo velik vpliv lestvica najboljših poslovnih šol časnika *Financial Times*. Časnik *Financial Times* svojo lestvico sestavi na podlagi treh skupin kriterijev, to so karierni napredek alumnijev, internacionalnost programa in raziskovalni dosežki inštitucije (Gendron, 2008). Zadnji kriterij je bibliometričen, temelji pa na objavah raziskovalcev v 40 najbolj prestižnih revijah s področja ekonomskih in poslovnih ved (Biehl et al., 2006; Bonner et al., 2006). Lestvica je v zgolj nekaj letih od njene prve objave leta 1999 postala pomemben dejavnik znanstvenorazi-

skovalnega dela mnogih elitnih poslovnih šol, ki načrtno spodbujajo objave svojih raziskovalcev v teh 40 revijah (Gendron, 2008).

3. RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN METODOLOGIJA

Namen študije je analizirati raziskovalno produktivnost in ustvarjanje znanja v vodilnih slovenskih ekonomsko-poslovnih šolah v tretjem tisočletju (od leta 2000 do 2011). Raziskovalno produktivnost in ustvarjanje znanja podobno kot druge študije (Abramo et al., 2008; Bonnacorsi et al., 2006; Chan et al., 2007, Knowledge, networks, and nations, 2011, Long et al., 2009) operacionaliziramo z objavami znanstvenoraziskovalnih člankov v mednarodno odmevnih revijah in merimo z bibliometrično metodo. Ker gre za eksplorativno študijo, v skladu z uvodoma opredeljenimi cilji študije postavljamo naslednja raziskovalna vprašanja.

Raziskovalna produktivnost in trend ustvarjanja znanja

Raziskovalno produktivnost merimo s številom objav znanstvenoraziskovalnih člankov v mednarodno odmevnih revijah. Predvidevamo naraščajoč trend števila objav iz najmanj treh razlogov. Prvič, povečevanje raziskovalne produktivnosti je globalen trend (Knowledge, nations, and networks, 2011); drugič, habilitacijski pogoji na vseh javnih univerzah so vse strožji in vključujejo formalne zahteve po mednarodno odmevnih objavah, in tretjič, število mednarodnih znanstvenih revij se povečuje, zato so objave v takih revijah lažje dosegljive.

Vsebina ustvarjenega znanja

Področje ekonomskih in poslovnih ved je zelo široko in vključuje celo vrsto podpodročij (npr. področje poslovnih ved vključuje področja, kot so finance, računovodstvo, trženje, podjetništvo, poslovna informatika, management in druga). Poleg tega je področje ekonomskih in poslovnih ved tudi precej interdisciplinarno. V študiji analiziramo, na katerih področjih ekonomsko-poslovnih ved in sorodnih področjih slovenski raziskovalci ustvarjajo znanje in v kakšnem obsegu.

Kakovost in odličnost ustvarjenega znanja

V raziskovalnem svetu v splošnem velja, da se vrhunski znanstvenoraziskovalni dosežki objavijo v najbolj kakovostnih oziroma prestižnih znanstvenih revijah (Bonner et al., 2006; Chan et al., 2007a; Lowe in Locke, 2005; Reidpath in Allotey, 2010), manj kakovostni znanstvenoraziskovalni dosežki pa v manj kakovostnih revijah. V študiji analiziramo, kakšna je kakovost revij, v katerih objavljajo slovenski raziskovalci, zanima pa nas tudi trend kakovosti raziskovalnega dela. Poleg tega želimo identificirati tudi ustvarjanje vrhunskega znanja slovenskih raziskovalcev, ki ga operacionaliziramo z objavami v najbolj prestižnih revijah s področja ekonomskih in poslovnih ved.

Primerjava raziskovalne produktivnosti med fakultetami in raziskovalci

Predvidevamo, da so poslovne šole in posamezni raziskovalci različno produktivni v ustvarjanju novega znanja, zato primerjamo tudi produktivnost posameznih šol in raz-

skovalcev. Na ravni šol primerjamo tudi trend raziskovalne produktivnosti ter kakovost ustvarjenega znanja.

3.1 Vzorec ekonomsko-poslovnih šol

Pri izbiri vodilnih ekonomsko-poslovnih šol za analizo smo zavzeli tri kriterije: (1) šola ponuja izobraževanje s področja ekonomskih in/ali poslovnih ved, (2) je visokošolska inštitucija in (3) je organizirana kot fakulteta v okviru javnih univerz. Te kriterije izpolnjujejo tri ekonomsko-poslovne šole v Sloveniji, in sicer:

1. Ekonomska fakulteta Ljubljana, Univerza v Ljubljani (EF UL),
2. Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem (FM UP),
3. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Univerza v Mariboru (EPF UM).

3.2 Merjenje spremenljivk

Kot mnoge predhodne študije (Abramo et al., 2008; Chan et al., 2007; Van Raan, 2005) za znanstvenoraziskovalne članke v mednarodno odmevnih revijah štejemo objave člankov v revijah, indeksiranih v »bazi znanja« (»Web of Knowledge«; v nadaljevanju »baza WoK«). Baza WoK je bila izbrana, ker ponuja najbolj celovit in zanesljiv pregled literature s področja družboslovnih znanosti na ravni revij, člankov in citatov (Norris in Oppenheim, 2007).

Raziskovalno produktivnost merimo s številom znanstvenoraziskovalnih člankov, objavljenih v revijah, indeksiranih v bazi WoK, v obdobju od leta 2000 do 2011.

Vsebino ustvarjenega znanja merimo posredno prek vsebinske kategorije revije, v kateri je članek objavljen. Baza SSCI, ki v bazi WoK pokriva družboslovne znanosti, je razdeljena na 55 vsebinskih kategorij, od katerih se štiri neposredno nanašajo na ekonomske in poslovne vede. To so naslednje kategorije:

1. ekonomija (»economics«, v kategoriji je približno 320 revij, število se v času spreminja);
2. poslovne vede (»business«, približno 110 revij);
3. finance (»business, finance«, približno 100 revij);
4. management (»management«, približno 170 revij).

Poleg navedenih štirih »matičnih« kategorij za ekonomsko-poslovne vede se tudi nekatere druge kategorije delno prekrivajo s področji ekonomsko-poslovnih ved (npr. kategorija »operations research & management science«), zato so prav tako lahko relevantne za raziskovalce s področja ekonomsko-poslovnih ved.

Kakovost ustvarjenega znanja merimo posredno prek kakovosti revije, v kateri je članek objavljen. Podjetje ThomsonReuters vsako leto za revije iz baze WoK izračuna faktor vpliva revije, ki temelji na citiranosti posameznih revij (Lowe in Locke, 2005). Višji kot je

faktor vpliva revije, bolj je načeloma revija kakovostna. Ker pa so faktorji vpliva zelo različni po posameznih področjih oziroma kategorijah, je še boljši kazalnik kakovosti revije relativni rang revije znotraj svoje vsebinske kategorije (Norris in Oppenheim, 2007).

Odličnost (vrhunskost) ustvarjenega prav tako merimo posredno prek kakovosti revije, v kateri je članek objavljen. Za vrhunske objave štejemo objave v revijah iz spiska »Financial Times 40«, ki predstavlja nabor najbolj prestižnih revij s področja ekonomskih in poslovnih ved po izbiri vplivnega časnika Financial Times (Biehl et al., 2006; Bonner et al., 2006). Seznam revij ni stalen, ampak se revije občasno dodajajo in odzemajo s seznama. Na dan zajema podatkov je bilo na seznamu 45 revij.

Primerjava raziskovalne produktivnosti med fakultetami in raziskovalci je narejena na osnovi celotnega in »tehtanega« števila objavljenih člankov. Za »tehtanje« smo se odločili zaradi problematike pripisovanja in vrednotenja člankov v soavtorstvu. Problem pripisovanja pri »netehtanju« je, kateri fakulteti/raziskovalcu pripisati članek, če pri njem sodelujejo avtorji z različnih preučevanih fakultet. Problem vrednotenja se nanaša na objektivnost prikaza raziskovalne produktivnosti. Samostojna objava denimo z vidika produktivnosti ni enakovredna objavi, pri kateri so sodelovali še štirje avtorji (Chan et al., 2007a). Pri tehtanju člankov v soavtorstvu se vsi avtorji upoštevajo enakovredno (v primeru dveh avtorjev se vsakemu pripiše polovica članka, v primeru treh avtorjev vsakemu tretjina itd.).

3.3 Zbiranje podatkov

Za zajem podatkov smo uporabili dvostopenjski pristop. Avgusta 2012 smo najprej identificirali vse zaposlene raziskovalce na preučevanih treh poslovnih šolah. To smo naredili na podlagi javno dostopnih podatkov o zaposlenih pedagogih na spletnih straneh posameznih fakultet. Podatki o številu zaposlenih so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Število zaposlenih raziskovalcev po fakultetah dne 15. 8. 2012

Fakulteta	Število zaposlenih	Delež
EF UL	171	50,29 %
FM UP	91	26,76 %
EPF UM	78	22,94 %
Skupaj	340	100,00 %

Vir: Spletne strani fakultet.

V drugem koraku smo vsakega posameznega raziskovalca poiskali v bazi SICRIS (Informacijski sistem o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji), ki podatke o objavah slovenskih raziskovalcev povzema neposredno iz baze WoK. Iz baze SICRIS smo za vsakega raziskovalca izpisali vse članke, ki jih je objavil v preučevanem obdobju od leta 2000 do 2011 v revijah iz baze WoK, pri čemer smo si izpisali naslednje spremenljivke za posamezne članke: avtorje članka, leto objave članka, naslov članka, ime revije, vse-

binsko kategorijo revije ter relativni rang revije znotraj njene vsebinske kategorije v letu objave članka.

Primer izpisa:

Cardon Melissa S., Wincent Joakim, Singh Jagdip, Drnovšek Mateja; 2009; The nature and experience of entrepreneurial passion; Academy of Management Review; Business (1/87), Management (1/112)*

*Revija je uvrščena v dve vsebinski kategoriji, »business« in »management«, v obeh je bila v letu 2009 najvišje rangirana.

Uporabljeni pristop zbiranja podatkov ima metodološko pomanjkljivost, ki se je moramo zavedati. Ker je bil za identifikacijo raziskovalcev relevanten presečni datum, v analizo nismo zajeli objav tistih raziskovalcev, ki na presečni dan niso bili več zaposleni na preučevanih poslovnih šolah, so pa v preteklosti morda imeli objave v revijah iz baze WoK. Po drugi strani smo v analizo zajeli objave raziskovalcev, ki so bili prej morda zaposleni na drugi instituciji. Kljub tej metodološki omejitvi je opisan pristop verodostojen prikaz ustvarjanja znanja v Sloveniji in na posameznih fakultetah. Razlogi za to so naslednji: (1) večina odhodov raziskovalcev iz populacije je povezana z upokojitvami, starejši raziskovalci pa v splošnem nimajo veliko objav v revijah iz baze WoK; (2) večina prihodov raziskovalcev v populacijo je povezana z zaposlitvami mladih raziskovalcev in asistentov, ki v splošnem (še) nimajo veliko objav v revijah iz baze WoK; (3) akademski kader v Sloveniji je zelo nemobilen, saj večina pedagogov vso kariero ostane zaposlena na isti instituciji; (4) podoben pristop uporabljajo tudi v drugih državah (glej Reidpath in Allotey, 2010). Tak pristop ima tudi pomembno prednost. Ker so v analizo zajeti le aktivni raziskovalci, je uporabljeni pristop relativno dober indikator prihodnje raziskovalne produktivnosti.

Pri analizi vsebine se je pojavil še en problem, namreč nekatere revije so v bazi WoK uvrščene v dve ali celo več vsebinskih kategorij (denimo revija »Academy of Management Review« je hkrati uvrščena v vsebinski kategoriji »business« in »management«). Zaradi kompleksnosti analize (ki zaradi tega nastane) so bile za potrebe analize vsebine posamezne revije porazdeljene v vsebinske kategorije po naslednjem kriteriju:

- če je revija hkrati v dveh (ali več) od štirih kategorij, povezanih z ekonomskimi in poslovnimi vedami, smo oblikovali novo skupno kategorijo, ki vključuje obe (ali več) kategoriji (npr. revijo Academy of Management Review smo dodelili v novo združeno kategorijo »business in management«);
- če je revija hkrati v kateri koli od štirih kategorij, povezanih z ekonomskimi in poslovnimi vedami, ter v kategoriji, ki ni povezana z ekonomskimi in poslovnimi vedami, je bila vedno razporejena v kategorijo, povezano z ekonomskimi in poslovnimi vedami;
- če je revija v dveh (ali več) kategorijah, od katerih ni nobena povezana z ekonomskimi in poslovnimi vedami, je bila razporejena v tisto kategorijo, v kateri je imela višji relativni rang po faktorju vpliva.

Podoben problem se pojavi pri analizi kakovosti revije po relativnem rangju revije v njeni vsebinski kategoriji. Če je revija uvrščena v dve ali več vsebinskih kategorij, smo zavzeli

kriterij, da smo avtomatsko upoštevali rang iz tiste kategorije, kjer je revija uvrščena najvišje. Za potrebe analize kakovosti smo revije razdelili v štiri kakovostne skupine po enaki metodologiji kot ARRS:

A1 – članki v revijah, ki so po rangju v prvi četrtini revij svoje vsebinske kategorije;

A2 – članki v revijah, ki so po rangju v drugi četrtini revij svoje vsebinske kategorije;

A3 – članki v revijah, ki so po rangju v tretji četrtini revij svoje vsebinske kategorije;

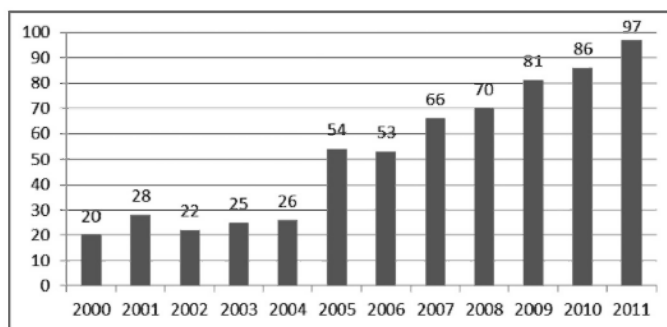
A4 – članki v revijah, ki so po rangju v četrti četrtini revij svoje vsebinske kategorije.

4. REZULTATI

4.1 Raziskovalna produktivnost in trend ustvarjanja znanja

V preučevanem enajstletnem obdobju je 340 raziskovalcev s treh fakultet skupaj objavilo 628 člankov v revijah iz baze WoK, kar pomeni 1,85 članka na raziskovalca. Slika 1 prikazuje število objav po posameznih letih. Kot smo pričakovali, trend narašča. V prvi polovici preučevanega obdobja je bilo število objav dokaj konstantno, in sicer med 20 in 30 letno. Velik preskok se je zgodil leta 2005, ko se je število objav glede na predhodno leto več kot podvojilo, nato pa skorajda linearno naraščalo. Leta 2011 je bilo objavljenih 97 člankov oziroma 0,29 na raziskovalca.

Slika 1: Število člankov po letih v obdobju od 2000 do 2011



4.2 Vsebina ustvarjenega znanja

Identificiranih 628 člankov je bilo objavljenih v 246 različnih revijah, vključenih v bazo WoK. Izmed vseh člankov jih je bilo 361 (57,5 %) objavljenih v 112 revijah, ki sodijo na področje ekonomsko-poslovnih ved. Tabela 2 prikazuje število člankov po kategorijah ekonomsko-poslovnih ved in število revij, v katerih so bili ti članki objavljeni. Največ člankov je bilo objavljenih v kategoriji »economics«, in sicer 168 (26,8 %), najmanj pa v kategoriji »business, finance«, zgolj 11 (1,8 %). Če tri kategorije poslovnih ved združimo, je bilo v teh revijah objavljenih 129 člankov (20,5 %), preostalih 64 člankov (10,2 %) pa je bilo objavljenih v revijah, ki so hkrati v kategoriji »economics« in v kateri koli od kategorij poslovnih ved.

Tabela 2: Število člankov in revij po vsebinskih kategorijah s področja ekonomsko-poslovnih ved

Kategorije s področja ekonomsko-poslovnih ved	Število člankov	Delež člankov od vseh člankov (N = 628)	Število revij
Business	27	4,3 %	12
Business & economics	53	8,4 %	5
Business & economics & management	3	0,5 %	2
Business & management	28	4,5 %	11
Business, finance	11	1,8 %	6
Business, finance & economics	6	1,0 %	2
Economics	168	26,8 %	45
Economics & management	2	0,3 %	1
Management	63	10,0 %	28
SKUPAJ	361	57,5 %	112

Preostalih 267 člankov (42,5 %) je bilo objavljenih v 134 revijah iz kategorij, ki ne sodijo v področje ekonomsko-poslovnih ved. Relativno močno zastopane so vsebinske kategorije »mathematics« (61 člankov, 9,7 %), »engineering« (55 člankov, 8,8 %) in »computer science« (40 člankov, 6,4 %). V teh treh kategorijah je bila objavljena četrtnina vseh člankov v preučevanem obdobju, preostale kategorije so manj zastopane.

Tabela 3: Število člankov in revij po vsebinskih kategorijah, ki niso s področja ekonomsko-poslovnih ved

Ostale vsebinske kategorije	Število člankov	Delež člankov od vseh člankov (N = 628)	Število revij
Mathematics	61	9,7 %	30
Engineering	55	8,8 %	19
Computer science	40	6,4 %	13
Materials science	12	1,9 %	8
Sociology	12	1,9 %	2
Information science & library science	10	1,6 %	6
Medicine	9	1,4 %	5
Hospitality, leisure, sport & tourism	6	1,0 %	4
Agriculture	5	0,8 %	4
Operations research & management science	5	0,8 %	3
Communication	4	0,6 %	2
Area studies	4	0,6 %	1
Criminology & penology	4	0,6 %	1
Education & educational research; Polymer science; Public administration; Social sciences; Social issues; Public environmental occupational health	V vseh po 3	2,9 %	V prvih štirih 3, v zadnjih dveh 1
Health policy & services; Law; Political science Statistics & probability; Transportation science & technology	V vseh po 2	1,6 %	V vseh po 2
Anthropology; Environmental studies; Food science & technology; Forestry; Gastroenterology & hepatology; Geography; International relations; Metallurgy & metallurgical engineering; Physics; Psychiatry; Telecommunications; Urban studies	V vseh po 1	1,9 %	V vseh po 1
SKUPAJ	267	42,5 %	134

4.3 Kakovost in odličnost ustvarjenega znanja

Identificirani članki so bili objavljeni v revijah, ki imajo zelo različne dejavnike vpliva in relativne range znotraj vsebinske kategorije. Kot je razvidno iz tabele 4, je bila več kot polovica vseh člankov v preučevanem obdobju objavljena v manj kakovostnih revijah (skupina A4). Dobrih 12 % člankov je bilo objavljenih v revijah iz skupine A1, kjer so najbolj kakovostne revije. Ker so bile revije, uvrščene v več vsebinskih kategorij, v kakovostne skupine razporejene glede na tisto kategorijo, kjer so uvrščene najvišje, je v skupini A1 dejansko več kot četrtnina vseh revij iz baze WoK, zato podatki v tabeli 4 celo precenjujejo kakovost.

Tabela 4: Število člankov po kakovostnih skupinah revij

Kakovostna kategorija	Število člankov	Delež
Skupina A1 (najkakovostnejši članki)	80	12,7 %
Skupina A2	97	15,4 %
Skupina A3	118	18,8 %
Skupina A4 (najmanj kakovostni članki)	333	53,0 %
Skupaj	628	100,0 %

Slika 2 prikazuje tudi deleže objav v štirih skupinah po posameznih letih. Iz slike 2 bi lahko razbrali, da se je trend kakovosti po letu 2008 začel izboljševati, saj je bil v obdobju 2000–2007 delež manj kakovostnih objav (skupina A4) vedno večji od polovice, po letu 2008 pa je padel pod polovico. Stanje se je spet precej poslabšalo leta 2011, saj je delež najmanj kakovostnih objav spet presegel polovico. Približno zrcalno sliko manj kakovostnih objav predstavlja delež najbolj kakovostnih objav. Do leta 2008 (z izjemo leta 2005) ni presegel 10 %, izrazito porasel v obdobju od 2008 do 2010 (na skoraj četrtnino vseh objav), v letu 2011 pa zopet močno upadel.

Slika 2: Relativni delež člankov po kakovostnih skupinah revij po letih od 2000 do 2011

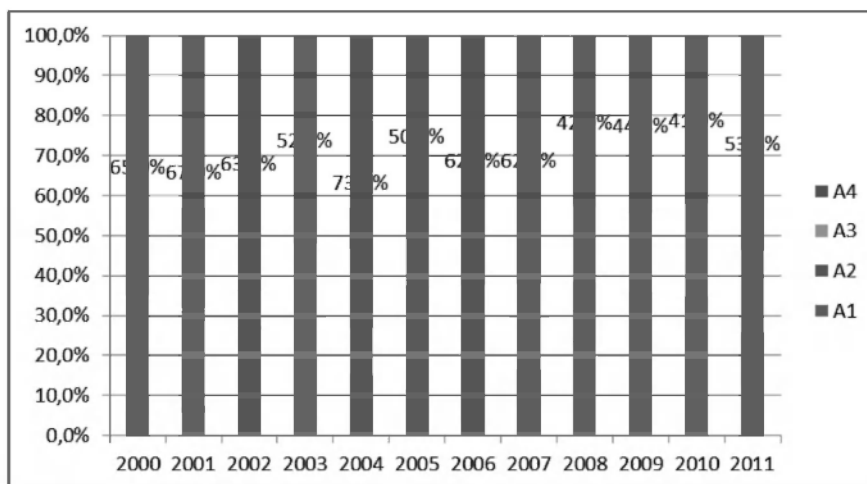


Tabela 5 prikazuje seznam desetih revij, v katerih slovenski raziskovalci največ objavljajo. Največ člankov so objavili v reviji »Eastern European Economics«, in sicer 34. Skupaj so v navedenih desetih revijah objavili dobro tretjino vseh člankov. Večina navedenih revij ne sodi med visoko kakovostne, saj sta le dve po rangi v zgornji polovici revij v svoji vsebinski kategoriji. Večina revij ima tudi izrazito regionalno (vzhodnoevropsko) usmeritev, ki je razvidna bodisi iz imena ali sedeža revije. Edina revija z globalnim dosegom je revija »Industrial Management & Data Systems«.

Tabela 5: Seznam revij, v katerih raziskovalci največ objavljajo

Zap. št.	Ime revije	Št. člankov.	Delež člankov	IF revije 2011	Vsebinska kategorija revije in rang v letu 2011
1	EASTERN EUROPEAN ECONOMICS	34	5,4 %	0,33	economics (251/319), A4
2	ZBORNIK RADOVA EKONOMSKOG FAKULTETA U RIJECI	28	4,5 %	0,40	business (96/112); economics (236/319), A3
3	POST-COMMUNIST ECONOMIES	25	4,0 %	0,46	economics (222/319), A3
4	KYBERNETES	22	3,5 %	0,24	computer science, cybernetics (19/20), A4
5	EKONOMSKA ISTRAŽIVANJA	18	2,9 %	0,19	economics (288/319), A4
6	JOURNAL FOR EAST EUROPEAN MANAGEMENT STUDIES	18	2,9 %	0,58	management (128/166), A4
7	TRANSFORMATIONS IN BUSINESS & ECONOMICS	17	2,7 %	0,99	business (65/112); economics (128/319), A2
8	EKONOMICKY CASOPIS	15	2,4 %	0,27	economics (268/319), A4
9	INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS	14	2,2 %	1,47	computer science, interdisciplinary applications (43/99); engineering, industrial (11/42), A1
10	PRAGUE ECONOMIC PAPERS	13	2,1 %	0,26	economics (276/319), A4
	SKUPAJ	204	33,9 %		

Tabela 6 prikazuje članke v revijah s seznama »Financial Times 40«, torej najbolj prestižne in kakovostne objave. Identificirali smo samo 12 objav v teh revijah v preučevanem obdobju, kar je manj kot 2 % od vseh objav oziroma v povprečju natanko eno na leto. Opazimo lahko, da je bila večina člankov objavljena v soavtorstvu s tujci, le trije so delo izključno slovenskih avtorjev. Dva raziskovalca (Boštjan Antončič in Robert Kaše) imata dve taki objavi, oba prihajata iz EF UL, ki je sicer zaslužna za večino člankov na seznamu. Kot zanimivost navajamo tudi število citatov teh objav.

Tabela 6: Seznam vrhunskih objav slovenskih raziskovalcev (v revijah s seznama FT40)

Avtorji	Fakulteta	Naslov članka	Revija	Leto objave	St. Citatov v wok
ANTONČIČ, Boštjan* HISRIC, Robert D.	EF UL, FM UP	Intrapreneurship : construct refinement and cross-cultural validation	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	2001	88
HOANG, Ha, ANTONČIČ, Boštjan*	EF UL, FM UP	Network-based research in entrepreneurship : a critical review	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	2003	237
MRAMOR, Dušan, VALENTINČIČ, Aljoša	EF UL	Forecasting the liquidity of very small private companies	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	2003	4
ČADEŽ, Simon, GUILDING, Chris	EF UL	An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting	ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY	2008	16
DOMADENIK, Polona, PRAŠNIKAR, Janez, SVEJNAR, Jan	EF UL	Restructuring of firms in transition : ownership, institutions and openness to trade.	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	2008	12
CARDON, Melissa S., WINCENT, Joakim, SINGH, Jagdip, DRNOVŠEK, Mateja	EF UL	The nature and experience of entrepreneurial passion	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	2009	35
HARTMANN, Frank, SLAPNIČAR, Sergeja	EF UL	How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers	ACCOUNTING ORGANIZATIONS AND SOCIETY	2009	3
KAŠE, Robert, PAAUWE, Jaap, ZUPAN, Nada	EF UL	HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms : a social network perspective.	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	2009	6
RALSTON, David A., POTOČAN, Vojko et al.	EPF UM	Ethical preferences for influencing superiors : A 41-society study	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	2009	11
BERK SKOK, Aleš, KAŠE, Robert	EF UL	Establishing the value of flexibility created by training : applying real options methodology to a single HR practice.	ORGANIZATION SCIENCE	2010	0
DUH, Mojca, BELAK, Jernej, MILFELNER, Borut.	EPF UM	Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2010	5
RALSTON, David A., POTOČAN, Vojko	EPF UM	A twenty-first century assessment of values across the global workforce.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2011	0

* Boštjan Antončič je zaposlen na EF UL in FM UP. V času objave obeh člankov je bil zaposlen na EF UL.

4.4 Produktivnost fakultet in raziskovalcev

Tabela 7 prikazuje število zaposlenih raziskovalcev in celotno ter tehtano število člankov po posameznih fakultetah. Zaradi različne velikost fakultet glede na število zaposlenih je število člankov preračunano tudi na raziskovalca.

Tabela 7: Celotno in tehtano število člankov po fakultetah v obdobju od 2000 do 2011

Fakul- teta	Število zaposlenih raziskovalcev 15. 8. 2012 (2)	Število raz- iskovalcev z vsaj eno objavo (3)	Delež raz- iskovalcev z vsaj eno objavo (4 = 3/2)	Celotno število člankov* (5)	Tehtano število člankov** (6)	Celotno šte- vilo člankov na razisko- valca (7 = 5/2)	Tehtano število člankov na raziskovalca (8 = 6/2)
EF UL	171	97	56,7 %	315	208,36	1,84	1,22
FM UP	91	41	45,1 %	182	117,65	2,00	1,29
EPF UM	78	50	64,1 %	153	104,36	1,96	1,34
Skupaj	340	188	55,3 %	650	430,36	-	1,27

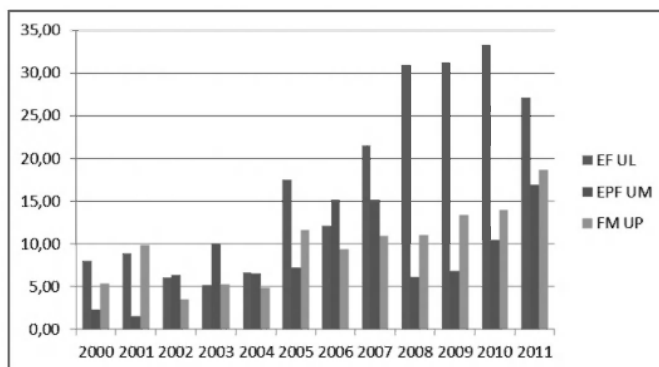
* Celotno število člankov je število vseh člankov, ki so jih objavili raziskovalci posamezne fakultete. Vsota (650) je večja od števila vseh objavljenih člankov (628), ker so članki v soavtorstvu raziskovalcev z dveh preučevanih fakultet šteti dvakrat (takih člankov je 22).

** Tehtano število člankov upošteva število soavtorjev članka. Vsota (430,36) je manjša od števila vseh objavljenih člankov (628), ker preostali soavtorji niso zaposleni na preučevanih fakultetah. Preučili smo tudi nacionalnost teh soavtorjev. Tehtano število člankov tujih soavtorjev znaša 71,77, preostalih 125,73 tehtanih člankov pa so napisali slovenski soavtorji, ki niso zaposleni na preučevanih fakultetah.

Iz tabele 7 izhajajo, da je zgolj dobra polovica raziskovalcev v preučevanem obdobju objavila vsaj en članek. Delež raziskovalcev z vsaj eno objavo je najvišji na EPF UM (skoraj dve tretjini), medtem ko na FM UP znaša manj kot polovico. Absolutno so največ člankov objavili raziskovalci z EF UL, vendar ima ta fakulteta tudi največ zaposlenih. Če članke preračunamo na število zaposlenih raziskovalcev, so razlike med fakultetami zelo majhne. V povprečju je število objav na raziskovalca na vseh treh fakultetah približno 2, tehtano število objav pa približno 1,3.

Slika 3 prikazuje trend objavljanja člankov po posameznih fakultetah. Za razliko od splošnega naraščajočega trenda (na sliki 1) je po posameznih fakultetah prisotno večje nihanje števila člankov po letih. Do leta 2006 so se fakultete izmenjavale v vodstvu po absolutni raziskovalni produktivnosti, čeprav sta FM UP in EPF UM po številu zaposlenih precej manjši od EF UL. Po letu 2007 je EF UL »pospešila« in prevzela vodstvo, v zadnjem letu (2011) pa so se ji druge fakultete spet približale.

Slika 3: Tehtano število člankov po fakultetah po letih v obdobju od 2000 do 2011



V tabeli 8 primerjamo kakovost objavljenih člankov po fakultetah. Na EF UL je skoraj petina vseh člankov objavljena v revijah skupine A1 (celo več kot v skupinah A2 in A3), medtem ko na preostalih dveh fakultetah ta delež ne preseže 10 %. EF UL je tudi edina, kjer je delež objav v revijah skupine A4 nižji od polovice. Zanimivi so tudi članki, objavljeni v sodelovanju s tujci. V tej skupini so nadpovprečno zastopane objave v revijah iz skupin A1 do A3 (čeprav je delež objav v skupini A1 nižji kot na EF UL), medtem ko so objave v revijah iz skupine A4 izrazito podpovprečno zastopane (manj kot tretjina).

Tabela 8: *Delež tehtanega števila člankov po kakovostnih skupinah revij po fakultetah*

Kakovostna kategorija	Vse fakultete	EF UL	FM UP	EPF UM	Drugi Slovenci	Tujci
Skupina A1	12,7 %	18,1 %	6,8 %	8,0 %	11,6 %	15,7 %
Skupina A2	15,4 %	15,0 %	14,8 %	12,7 %	13,7 %	25,2 %
Skupina A3	18,8 %	17,9 %	14,8 %	20,1 %	17,6 %	27,1 %
Skupina A4	53,0 %	49,1 %	63,6 %	59,2 %	57,0 %	31,9 %
Skupaj	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tabela 9 prikazuje produktivnost posameznih raziskovalcev. Najbolj produktiven raziskovalec je v preučevanem obdobju objavil kar 46 člankov oziroma v povprečju skoraj 4 na leto, medtem ko jih skoraj polovica ni objavila niti enega.

Tabela 9: *Frekvenca raziskovalcev glede na število objav*

Št. objav	Frekvenca skupaj	Frekvenca EF UL	Frekvenca FM UP	Frekvenca EPF UM
0	152	74	50	28
1	47	20	15	12
2	18	12	2	4
3	33	16	7	10
4	18	11	1	6
5	11	7	2	2
6	17	7	4	6
7	11	5	4	2
8	9	6		3
9	3	2		1
10	4	1	2	1
11	2	2		
12	4	3		
13	2	1		1
14	3	2		1
17	1	1		
18	1	1		
19	1		1	
20	1		1	
23	1			1
46	1		1	
Skupaj	340	171	91	78

Tabela 10 prikazuje najproduktivnejše raziskovalce, ki imajo letno povprečje najmanj en objavljeni članek. Za navedene raziskovalce smo izračunali tudi tehtano število člankov ter kakovostno strukturo njihovih objav. Delež tehtanega števila člankov glede na celotno število člankov se med raziskovalci precej razlikuje. Najbolj samostojen raziskovalec (R10) je v povprečju prispeval dve tretjini vsega dela pri svojih objavah, medtem ko so nekateri raziskovalci (R9, R11 in R14) v povprečju prispevali manj kot tretjino vsega dela pri svojih objavah. Zelo različna je tudi kakovostna struktura njihovih objav. Medtem ko so nekateri raziskovalci (npr. R10 in R12) skoraj vse članke objavili v najmanj kakovostnih revijah, je raziskovalec R5 kar polovico svojih člankov objavil v najbolj kakovostnih revijah.

Tabela 10: Seznam najproduktivnejših raziskovalcev v obdobju od 2000 do 2011

Raziskovalec	Število člankov	Tehtano število člankov (in rang)	Delež tehtanih glede na vse članke	Fakulteta	Delež objav v kakovostni skupini v %			
					A1	A2	A3	A4
R1	46	27,50 (1)	59,8 %	FM UP	10,9	10,9	10,9	67,4
R2	23	11,53 (3)	50,1 %	EPF UM	0,0	8,7	17,4	73,9
R3	20	12,08 (2)	60,4 %	FM UP	0,0	20,0	60,0	20,0
R4	19	9,10 (4)	47,9 %	FM UP	15,8	26,3	31,6	26,3
R5	18	7,83 (6)	43,5 %	EF UL	50,0	16,7	16,7	16,7
R6	17	7,03 (7)	41,4 %	EF UL	11,8	29,4	23,5	35,3
R7	14	5,58 (9)	39,9 %	EF UL	7,1	28,6	42,9	21,4
R8	14	4,86 (11)	34,7 %	EPF UM	7,1	14,3	7,1	71,4
R9	14	4,24 (12)	30,3 %	EF UL	42,9	7,1	0,0	50,0
R10	13	8,50 (5)	65,4 %	EPF UM	0,0	7,7	7,7	84,6
R11	13	4,20 (13)	32,3 %	EF UL	30,8	23,1	7,7	38,5
R12	12	6,41 (8)	53,4 %	EF UL	8,3	0,0	8,3	83,3
R13	12	5,50 (10)	45,8 %	EF UL	16,7	25,0	16,7	41,7
R14	12	3,49 (14)	29,1 %	EF UL	41,7	8,3	0,0	50,0

5. DISKUSIJA IN ZAKLJUČEK

V preučevanem dvanajstletnem obdobju je 340 raziskovalcev iz treh vodilnih ekonomsko-poslovnih šol v Sloveniji objavilo 628 člankov, s katerimi so posredovali ustvarjeno znanje mednarodni znanstveni javnosti (Knowledge, networks and nations, 2011). V prvi polovici obdobja je število člankov dokaj konstantno (med 20 in 30 na leto), po letu 2005 pa začne raziskovalna produktivnost hitro naraščati in leta 2011 doseže 97 člankov oziroma skoraj petkrat več kot na začetku obdobja. Naraščajoča produktivnost je bila pričakovana zaradi vse strožjih habilitacijskih pogojev na javnih univerzah, ki vključujejo formalne zahteve po mednarodno odmevnih objavah, ter dejstva, da se število mednarodnih znanstvenih revij v času povečuje, zato imajo raziskovalci vse širši nabor revij za objavljanje. Slovenske poslovne šole torej sledijo globalnemu trendu, da svoje delo vse bolj legitimirajo skozi objave (Greenwood et al., 2008; Long et al., 2009).

Vsebina ustvarjenega znanja razkriva, da je približno tri petine ustvarjenega znanja posredovanega v revijah s področja ekonomsko-poslovnih ved, znotraj tega deleža pa je področje ekonomije zastopano močnejše kot področje poslovnih ved. Dobri dve petini ustvarjenega znanja sta objavljeni v revijah, ki ne sodijo na področje ekonomsko-poslovnih ved. Najmočnejše zastopane kategorije so matematika, inženirstvo in računalniške znanosti, ki skupaj predstavljajo kar četrtno vseh objav. Čeprav je povsem normalno, da raziskovalci včasih ustvarjajo znanje tudi izven svojega matičnega področja (Chan et al., 2012), relativna struktura ustvarjenega znanja vseeno precej odstopa od relativne strukture zaposlenih na preučevanih fakultetah (na vseh treh šolah se večina raziskovalcev pedagoško ukvarja s poslovnimi vedami, FM UP je celo povsem poslovna šola). Možni razlagi za tako strukturo ustvarjenega znanja sta dve. Raziskovalci poslovnih ved so močno interdisciplinarno usmerjeni ali pa so podpovprečno produktivni glede na ostale raziskovalce na teh šolah (Knowledge, networks and nations, 2011).

Zaskrbljujoča je kakovost ustvarjenega znanja, saj je večina člankov objavljena v relativno manj kakovostnih revijah, ki imajo pogosto izrazito regionalno (vzhodnoevropsko) usmerjenost. Tudi trend kakovosti ni obetaven. Čeprav se je delež najbolj kakovostnih objav po letu 2008 začel izboljševati, je leta 2011 zopet močno upadel. Zgolj 2 % vseh objavljenih člankov bi lahko označili za odkritje vrhunskega znanja. V povprečju to pomeni eno objavo na leto, trend pa se malenkostno izboljšuje v zadnjih letih. Večina najboljših člankov je bila objavljena v soavtorstvu z raziskovalci iz tujine, le trije so delo izključno slovenskih avtorjev. Sodelovanje s tujci torej pozitivno vpliva na raziskovalno odličnost, kar potrjujejo tudi tuje raziskave (Wagner in Leydesdorff, 2005).

Primerjava med fakultetami kaže, da po raziskovalni produktivnosti absolutno vodi EF UL, vendar je to posledica dejstva, da ima tudi največ zaposlenih raziskovalcev. Preračunano na raziskovalca se raziskovalna produktivnost med fakultetami bistveno ne razlikuje, saj na vseh treh znaša približno 1,3 tehtanega članka na raziskovalca. Večje razlike lahko opazimo pri trendu produktivnosti. Do leta 2006 so se fakultete izmenjavale v vodstvu celo po absolutni raziskovalni produktivnosti, po letu 2007 pa je EF UL »pospešila« in prevzela vodstvo. Na FM UP je raziskovalna produktivnost naraščala počasi in stabilno, EPF UM pa je po letu 2007 celo nazadovala. V letu 2011 so se fakultete spet zbližale po absolutni raziskovalni produktivnosti. Možni razlog za razlike v trendu produktivnosti izhaja iz teorije organizacijskih resursov (Oliver, 1991; Wernerfelt, 1984). Velik porast objav na EF UL po letu 2007 je posledica močne okrepitve populacije docentov, ki je raziskovalno zelo propulzivna (FELU's Annual Report, 2012), medtem ko se drugi dve fakulteti v preteklosti kadrovske nista tako okrepili. Razlike med šolami lahko opazimo tudi glede kakovosti objav. V povprečju so objave najbolj kakovostne na EF UL, kar bi lahko pojasnili s strategijo posameznih fakultet (Oliver, 1991; Reidpath in Allotey, 2010). Medtem ko je vizija EF UL postati ena najboljših poslovnih šol na svetu do leta 2020 (to dokazuje s pridobitvijo dveh najbolj prestižnih mednarodnih akreditacij: EQUIS leta 2006 in AACSB leta 2010, v Vzhodni Evropi jih ima samo še ena poslovna šola (FELU's Annual Report, 2012)), zapisani viziji drugih dveh poslovnih šol nista tako ambiciozni.

Najbolj zaskrbljujoča je raziskovalna produktivnost posameznih raziskovalcev. Skoraj polovica raziskovalcev v preučevanem obdobju ni objavila niti enega članka v revijah iz baze WoK. Tudi če upoštevamo zgolj raziskovalce z objavami, so razlike ogromne. Medtem ko je dobra četrtnina raziskovalcev z vsaj eno objavo objavila zgolj en članek, jih je najproduktivnejši raziskovalec objavil kar 46 (v povprečju skoraj 4 na leto). Razlogi za različno produktivnost so navadno individualne narave (Bonner et al., 2006), kar potrjuje tudi dokaj izenačena produktivnost na ravni šol. Med objektivne razloge lahko štejemo raziskovalni staž. Daljši kot je, več je imel raziskovalec priložnosti za objavo svojega dela. Vendar pa obstajajo velike razlike tudi med raziskovalci z enakim stažem, ki so pretežno psihološke narave in jih lahko pojasnimo z dejavniki, kot so delovne navade, sposobnosti in motivi (Bonner et al., 2006; Brown, 1996).

Hkratno upoštevanje v študiji identificiranih vprašanj dvomljive vsebine in nizke kakovosti ustvarjenega znanja potencialno sugerira še eno razlago raziskovalnega obnašanja. Slovenski raziskovalci pretežno objavljajo v nizko rangiranih revijah, ki povrh vsega pogosto niso s področja ekonomsko-poslovnih ved. Tako obnašanje lahko pomeni, da cilj njihovega raziskovalnega dela ni ustvarjanje znanja na svojem raziskovalnem področju, ampak inflacija objav zaradi institucionalnih zahtev po publikacijah (Czarniawska, 2011; Leicht in Fennell, 2008). Ta razlaga je sicer špekulativna, vendar odpira možnosti za dodatne raziskave identificiranega fenomena.

Nizka kakovost in dvomljiva vsebina raziskovalnega dela imata tudi pomembne širše izobraževalne in družbene implikacije. Prvič, ker empirične študije ugotavljajo pozitivno povezavo med kakovostjo raziskovalnega in pedagoškega dela (Arnold, 2010; Bonaccorsi et al., 2006; Lindsay et al., 2002), bi to lahko pomenilo, da so mnogi raziskovalci slabo kompetentni za prenos znanja na študente kot prihodnje ustvarjalce dodane vrednosti, in drugič, glede na večkrat potrjeno povezavo med kakovostjo raziskovalnega dela in konkurenčnostjo podjetij in gospodarstev (Marrano et al., 2009; Moed, 2008) obstaja bojazen, da je nizka kakovost raziskovalnega dela ovira za hitrejši razvoj slovenskih podjetij. To bojazen potrjuje tudi Gaspari (2010), ki poroča, da slovenska podjetja le redko pridobijo potrebno znanje na fakultetah, zato se raje opirajo na lastno pamet in inštitute. Očitno znanje s fakultet ni dovolj uporabno in koristno.

Rezultate študije je treba interpretirati v luči njenih omejitev. Vsebinske in tehnične omejitve bibliometričnih metod so bile obširno predstavljene v drugih študijah (Abramo et al., 2008; Horrobin, 1990; Moxham in Anderson, 1992; Van Raan, 2005), zato jih ne bomo ponavljali. Specifična omejitev te študije je povezana z dvostopenjskim zajemom podatkov in uporabo presečnega datuma, vendar smo v poglavju o metodologiji argumentirali, zakaj to ni pomembna pomanjkljivost, celo več, zaradi uporabljenega pristopa je analiza dober indikator prihodnje raziskovalne aktivnosti. Druga omejitev študije je povezana z operacionalizacijo objav znanstvenoraziskovalnih člankov v mednarodno odmevnih revijah, saj so mednarodno odmevne lahko tudi druge objave, ki niso zajete v bazi WoK. Tretja omejitev je povezana s posrednim merjenjem vsebine in kakovosti člankov. Revija, v kateri je bil članek objavljen, je namreč zgolj približek za oceno vsebine in kakovosti članka. Četrta omejitev je dejstvo, da analiza ne vključuje mednarodne

primerjave, ki bi lahko še dodatno osvetlila problematiko raziskovalne produktivnosti in ustvarjanja znanja v Sloveniji. Ne glede na navedene omejitve je študija verodostojen prikaz ustvarjanja znanja na področju ekonomsko-poslovnih ved v Sloveniji.

Študija odpira vrsto izzivov za prihodnje raziskave.

1. Glede na velike razlike v produktivnosti raziskovalcev bi bilo vredno preučiti dejavnike raziskovalne produktivnosti posameznih raziskovalcev.
2. Vredno bi bilo ugotoviti razloge za velik delež objav slovenskih raziskovalcev v neposlovnih in neekonomskih revijah.
3. Pomembno bi bilo identificirati vzroke, zakaj slovenski raziskovalci ne ustvarjajo več kakovostnega in vrhunskega znanja.
4. Zanimivo bi bilo primerjati, ali obstaja povezava med raziskovalno produktivnostjo in kakovostjo raziskovalnega dela posameznih raziskovalcev.
5. In ne nazadnje, smiselno bi bilo izvesti tudi mednarodne primerjave raziskovalne produktivnosti poslovnih šol. Namen takih raziskav bi bil poiskati načine za spodbujanje ustvarjanja in prenosa kakovostnega in vrhunskega znanja, ki je ključ do konkurenčne prednosti (Nonaka in Takeuchi, 1995; Nonaka, 2007).

LITERATURA

- Abramo, G., D'Angelo, C. A., & Pugini, F. (2008). The measurement of Italian universities' research productivity by a non parametric-bibliometric methodology. *Scientometrics*, 76, 225–244.
- Abramo, G. & D'Angelo, C. A. (2009). A decision support system for public research organizations participating in national research assessment exercises. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60, 2095–2106.
- Arntzen A. A., Worasinchai, L. & Ribiere V. M. (2009). An insight into knowledge management practices at Bangkok University. *Journal of Knowledge Management*, 13, 127–144.
- Arnold, I. (2008). Course Level and the Relationship between Research Productivity and Teaching Effectiveness. *Journal of Economic Education*, 307–321.
- Biehl, M., Kim, H. & Wade, M. (2006). Relationships among the academic business disciplines: a multi-method citation analysis. *Omega*, 34, 359–371.
- Bonaccorsi, A., Daraio, C. & Simar, L. (2006). Advanced indicators of productivity of universities. An application of robust nonparametric methods to Italian data. *Scientometrics*, 66, 389–410.
- Bonner, S. E., Hesford, J. W. & Van der Stede, W. A. (2006). The most influential journals in academic accounting. *Accounting, organizations and society*, 31, 663–685.
- Brown, L. D. (1996). Influential accounting articles, individuals, Ph.D. granting institutions and faculties: A citation analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 21, 723–754.
- Chan K. C., Chen, C. R. & Cheng L T. W. (2007a). Global ranking of accounting programmes and the elite effect in accounting research. *Accounting and Finance*, 47, 187–220.
- Chan, K. C., Chen, C. R. & Lung, P. P. (2007b). One-and-a-half decades of global research output in Finance: 1990–2004. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 28, 417–439.

- Chan, K. C., Chang, C. H., Tong, J. Y., Zhang, F. (2012). An analysis of the accounting and finance research productivity in Australia and New Zealand in 1991–2010. *Accounting and Finance*, in press.
- Czarniawska, B. (2011). Successful research: In whose eyes? *European Accounting Review*, 20, 53–56.
- Colyvas J., Crow, M. & Gelijns A. (2002). How do university inventions get into practice. *Management Science*, 48, 61–72.
- Conroy, M. E., Dusansky, R., Drukker, D. & Kildegaard, A. (1995). The productivity of economics departments in the U.S.: publications in core journals. *Journal of Economic Literature*, 33, 1966–1971.
- David, C. (2006). Universities as key knowledge infrastructures in regional innovation systems. *Innovation*, 16, 117–130.
- FELU's Annual Report (2012). Faculty of Economics, University of Ljubljana.
- Gauffriau, M. & Larsen, P. O. (2005). Counting methods are decisive for rankings based on publication and citation studies. *Scientometrics*, 64, 85–93.
- Gaspari, M. (2010). Podjetja se opirajo predvsem na lastno pamet, Manager+.
- Gendron, Y. (2008). Constituting the academic performer: the spectre of superficiality and stagnation in academia. *European Accounting Review*, 17, 97–128.
- Geng, Q., Townley, C., Huang, K. & Zhang, J. (2005). Comparative knowledge management: A pilot study of Chinese and American Universities. *Journal of the American Society for information science and technology*, 56, 1031–1044.
- Geuna, A. & Martin, B. R. (2003). University Research Evaluation and Funding: An International Comparison. *Minerva*, 41, 277–304.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (2008). Introduction to Organizational Institutionalism. In Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (eds.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Los Angeles: Sage, 1–48.
- Hopwood, A. G. (2011). Changing pressures on the research process: on trying to research in an age when curiosity is not enough. *European Accounting Review*, 17, 87–96.
- Horrobin, D. F. (1990). The philosophical basis of peer review and the suppression of innovation. *Journal of the American Medical Association*, 263, 1438–1441.
- Knowledge, networks and nations: Global scientific collaboration in the 21st century (2011). The royal society: London.
- Leicht, K. T. & Fennel, M. L. (2008). Institutionalism and the professions. In Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (eds.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Los Angeles: Sage, 431–448.
- Lindsay, R., Breen, R. & Jenkins, A. (2002). Academic Research and Teaching Quality: the views of undergraduate and postgraduate students. *Studies in Higher Education*, 27, 309–327.
- Long, R., Crawford, A., White, M. & Davis, K. (2009). Determinants of faculty research productivity in information systems: An empirical analysis of the impact of academic origin and academic affiliation. *Scientometrics*, 78, 231–260.
- Lowe, A. & Locke, J. (2005). Perceptions of journal quality and research paradigm: results of a web-based survey of British accounting academics. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 81–98.

Marrano, M. G., Haskel, J. & Wallis, G. (2009). What happened to the knowledge economy? ICT, intangible investment, and Britain's productivity record revisited. *The Review of Income and Wealth*, 55, 686 – 696.

Modell, S. (2003). Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector. *Management Accounting Research*, 14, 333–359.

Moed, H. F. (2008). UK Research Assessment Exercises: informed judgements on research quality or quantity?. *Scientometrics*, 74, 153–161.

Moxham, H. & Anderson, J. (1992). Peer review. A view from the inside. *Science and Technology Policy*, 7–15.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85, 162–171.

Norris, M. & Oppenheim, C. (2007). Comparing alternatives to the Web of Science for coverage of the social sciences' literature. *Journal of Informetrics*, 2, 161–169.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.

Reidpath, D. & Allotey, P. (2010). Can national research assessment exercises be used locally to inform research strategy development? The description of a methodological approach to the UK RAE 2008 results with a focus on one institution. *Higher Education*, 59, 785–798.

Silver, E. A. (2009). Some ideas on enhancing research productivity. *International Journal of Production Economics*, 118, 352–360.

Tian, J., Nakamoru, Y. & Wierzbicki, A. P. (2009). Knowledge management and knowledge creation in academia: a study based on surveys in a Japanese research university. *Journal of Knowledge Management*, 13, 76–92.

Trieschmann, J. S., Dennis, A. R., Northcraft, G. B. & Niemi, A. W. Jr., (2000). Serving multiple constituencies in business schools: M.B.A. program versus research performance. *Academy of Management Journal*, 43, 1130–1141.

Wagner, C. & Leydesdorff, L. (2005). Network structure, self-organization and the growth of international collaboration in science. *Research Policy*, 34, 1608–1618.

Van Looy, B., Callaert, J. & Debackere, K. (2006). Publication and patent behavior of academic researchers: Conflicting, reinforcing or merely co-existing?. *Research Policy*, 35, 596–608.

Van Raan, A. F. J. (2005). Fatal attraction: Conceptual and methodological problems in the ranking of universities by bibliometric methods. *Scientometrics*, 62, 133–143.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.

Williams, P. F., Jenkins, G. J., Ingraham, L. (2006). The winnowing away of behavioral accounting research in the US: The process for anointing academic elites. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 783–818.

KONCEPTUALNI MODEL VPLIVA NOTRANJEGA BRANDINGA NA USTVARJANJE PRESEŽNE VREDNOSTI ZA PORABNIKE

KATJA TERGLAV¹, ROBERT KAŠE², MAJA KONEČNIK RUZZIER³

POVZETEK: *Notranji branding je proces, usmerjen na zaposlene in njihovo zadovoljstvo, saj so zadovoljni zaposleni pripravljeni vzpostaviti pristen odnos s porabniki, prisluhniti njihovim potrebam in izpolniti obljube blagovne znamke. Proces tudi spodbudi zaposlene, da ponotranjijo želeno podobo blagovne znamke in jo širijo med porabnike. Pri tem se razvije čustvena navezanost zaposlenih, ki se odraža v identifikaciji z blagovno znamko ter pripadnosti in zvestobi blagovni znamki. Na podlagi izvedenih fokusnih skupin predlagamo, da zaposleni, ki se poistovetijo z vrednotami blagovne znamke in resnično verjamejo v njene obljube, uresničijo blagovno znamko, kar za porabnike ustvarja presežno vrednost. Sklepamo torej, da podjetje, ki postavi zaposlene na prvo mesto, spremeni način ustvarjanja edinstvene vrednosti za porabnike*

Ključne besede: *notranji branding, blagovna znamka, čustvena navezanost zaposlenih, uresničitev blagovne znamke, presežna vrednost za porabnike*

JEL klasifikacija: *M31, M12*

1 UVOD

Nov pogled na management blagovnih znamk se ne osredotoča le na navzven usmerjene obljube blagovne znamke, temveč zahteva tudi, da zaposleni obljube uspešno uresničujejo (de Chernatony, 2002). Porabniki so namreč vedno bolj izkušeni in zahtevni, zato podjetja potrebujejo zaposlene, ki ponotranjijo vrednote blagovne znamke in jih prizadevno udejanjajo (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). Tako so podjetja prepoznala potrebo po razvoju notranjega brandinga, ki je usmerjen v zavedanje, zaznavanje in vedenje o blagovni znamki med zaposlenimi (Vallaster & de Chernatony, 2006). Dosedanje raziskave s tega področja izpostavljajo pomen povezanosti zaposlenih z blagovno znamko ter poudarjajo, da morajo biti zaposleni glavni ambasadurji blagovne znamke, kar je zagotovo nov pristop k doseganju konkurenčnih prednosti podjetja (Jacobs, 2003).

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, doktorska študentka, e-naslov: katja.terglav@gmail.com

² Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-naslov: robert.kase@ef.uni-lj.si

³ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-naslov: maja.konecnik@ef.uni-lj.si

V povezavi z notranjim brandingom se odpira še vprašanje, ali ima ta določene koristi tudi za porabnike. Zanima nas, ali lahko podjetje z notranjim brandingom ustvari večjo vrednost za porabnike kot konkurenti.

V članku se bomo osredotočili na proces notranjega brandinga, ki je tako v slovenski kot tudi v svetovni znanstveni in strokovni literaturi do sedaj zelo slabo proučen. Večina dosedanjih dognanj slovenske literature poleg splošnega obravnavanja blagovne znamke in njenega izjemnega pomena opozarja na pomen obravnave blagovne znamke s t. i. uravnoteženim pristopom, kjer je poleg zunanjega vidika (vidik porabnikov) obravnavan tudi notranji vidik (vidik skrbnikov in zaposlenih) v zvezi z blagovno znamko (Konečnik, 2006; Konečnik Ruzzier, 2011). V okviru notranjega vidika oz. t. i. identitetnega pogleda na blagovno znamko (Konecnik & Go, 2008; Konecnik & de Chernatony, 2013) pa dosedanja literatura zgolj opozori na izjemen pomen zaposlenih pri izgradnji in vzdrževanju blagovne znamke, medtem ko notranji branding ni podrobneje proučen.

Za boljše razumevanje notranjega brandinga je treba na tem mestu omeniti, v čem se razlikuje od ostalih trženjskih konceptov, ki se prav tako osredotočajo na notranje okolje podjetja. V znanstveni literaturi je sicer zaznati pomanjkanje znanja s tega področja, vendar bomo v prispevku poskusili pojasniti glavne razlike med notranjim brandingom ter notranjim trženjem in notranjo tržno naravnostjo. Za notranje trženje je značilno, da trženjske aktivnosti prvotno usmeri na zaposlene z namenom, da bi znali učinkovito uresničiti zastavljene trženjske programe na zunanjem trgu (Ballantyne, 2003; Definition of internal marketing – American Marketing Association, 2011). Notranja tržna naravnost pa je način za zadovoljevanje potreb in želja zaposlenih, da zadovoljijo potrebe in želje porabnikov (Lings, 2004). Podjetje izvaja notranje trženje in tržno naravnost z namenom oblikovanja in ohranjanja odnosov z zaposlenimi (Varey & Lewis, 1999), cilj notranjega brandinga pa je oblikovanje odnosov med zaposlenimi in blagovno znamko. Njune aktivnosti so torej bolj splošno usmerjene, medtem ko se notranji branding osredotoča predvsem na blagovno znamko. S tega vidika je ožje opredeljen pojem, ki sledi bolj specifičnim ciljem s področja blagovne znamke.

V okviru tega članka se bomo osredotočili tudi na notranji branding kot na enega izmed dejavnikov ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike, saj podobnih raziskav s tega področja še ni. Koncept vrednosti ni nov pojem in je bil že mnogokrat proučevana tema raziskovalcev. Heskett et al. (1994) so celo opozorili na zaposlene kot ključen dejavnik ustvarjanja vrednosti za porabnike. S proučevanjem storitvene verige dobička so ugotovili, da zadovoljni in predani zaposleni v odnosu do porabnikov ustvarjajo večjo vrednost zanje kot konkurenti. Razlog za visoko zadovoljstvo so bile odlične podporne storitve ostalih oddelkov podjetja. Kljub veliki količini znanja s področja vrednosti še vedno ostaja odprto vprašanje, s katerimi procesi in sredstvi lahko podjetje doseže presežno vrednost za porabnike. V članku želimo proučiti, kakšen vpliv imajo notranji branding ter zaposleni, ki uresničujejo blagovno znamko skladno z njenimi obljubami, na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Dodana vrednost naše raziskave je tudi, da smo koncept proučevali z vidika zaposlenih. Raziskave o notranjem brandingu temeljijo predvsem na proučevanju koncepta z vidika vodstva, vendar nam lahko posa-

mezni zaposleni posredujejo koristnejše informacije za njegovo razumevanje. Zaposleni so namreč fokus notranjega brandinga, hkrati pa prenašajo vrednost blagovne znamke na porabnike in vplivajo na zaznavanje njene vrednosti.

Po uvodnem poglavju bomo v članku predstavili koncept notranjega brandinga, izpostavili pomen uresničevanja blagovne znamke ter podrobneje proučili različne stopnje navezanosti zaposlenih na blagovno znamko, ki so identifikacija z blagovno znamko ter pripadnost in zvestoba blagovni znamki. Nato se bomo osredotočili na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike ter proučili, kakšno vlogo ima pri tem notranji branding. Nazadnje bomo predstavili konceptualni model notranjega brandinga in njegovega vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike, ki smo ga razvili s pomočjo ugotovitev kvalitativne raziskave, izvedene v treh slovenskih podjetjih.

2 KONCEPT NOTRANJEGA BRANDINGA

Porabniki vse bolj zahtevajo individualne nakupne izkušnje, ki ustrezajo njihovim željam in potrebam (Piercy, 2009). Da bi podjetje to uresničilo, potrebuje zaposlene, ki se s podjetjem identificirajo in so mu predani. Notranji branding s posredovanjem informacij in gradnjo znanja o blagovni znamki omogoči tako identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko kakor tudi pripadnost in zvestobo slednji. Takšni zaposleni so motivirani, da posredujejo vrednost blagovne znamke v obliki, kot jo pričakujejo porabniki (Ind, 2003).

2.1 Opredelitev in pomen notranjega brandinga

Uspešna blagovna znamka ima za podjetje veliko vrednost. Poleg finančnega vidika vsebuje tudi pomembne nefinančne vidike, kot so čustvene vrednote (de Chernatony, 2002). Z vzpostavitvijo čustvenih značilnosti dobi blagovna znamka globlji pomen tako za porabnike kot tudi za zaposlene (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011). Vključenost zaposlenih v procese oblikovanja in vzdrževanja blagovne znamke postaja pomembnejša ter učinkovitejša metoda kot izvajanje dragih oglaševalskih kampanj (Fox, 2006; Lings, 2004).

Bistvo procesa notranjega brandinga je usklajevanje vrednot in vedenj zaposlenih z vrednotami blagovne znamke (Punjaisri & Wilson, 2011). Podjetje, ki jo osmisli v očeh zaposlenih, razvije temelje za gradnjo močne blagovne znamke (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011). Miles in Mangold (2004) definirata notranji branding kot proces, s katerim zaposleni ponotranjijo želeno podobo blagovne znamke ter so motivirani, da širijo to podobo med porabnike in druge deležnike. Glavna naloga procesa je zagotoviti, da zaposleni uresničijo blagovno znamko v takšni obliki, kot jo podjetje sporoča porabnikom, predvsem tisti, ki so dnevno v neposrednem stiku s porabniki. So namreč predstavniki blagovne znamke na trgu, zato njihovo vedenje in odnosi močno vplivajo na to, ali bo njena obljuba izpolnjena, porabniki pa zadovoljni. Zaposleni so torej pomemben dejav-

nik njene uspešnosti, zato jih morajo podjetja upoštevati, razumeti in ustrezno usmerjati (Lings, 2004; Punjaisri & Wilson, 2011; Sartain, 2005). Notranji branding omogoči, da zaposleni spoznajo blagovno znamko, pridobijo informacije o njej in razvijejo ustrezno znanje (Gardner, Erhardt & Martin-Rios, 2011). Brez tega znanja zaposleni ne vedo, kaj blagovna znamka obljublja porabnikom in kakšno podobo ustvarja na trgu. Takrat je malo možnosti, da bodo izpolnili pričakovanja, ki jih imajo o blagovni znamki porabniki, in širili njeno želeno podobo (Fox, 2006; Miles & Mangold, 2005). Ozaveščenost o blagovni znamki med zaposlenimi pripomore tudi k ustvarjanju njenega razločevanja od konkurenčnih blagovnih znamk (King & Grace, 2008).

Notranji branding omogoči vedenja zaposlenih, ki so v skladu z obljubami blagovne znamke in so za porabnika konsistentna (King & Grace, 2008; Punjaisri & Wilson, 2011). Za uspešnost blagovne znamke je konsistentna izpolnitev njenih obljub nujna, saj je tako porabnikova izkušnja z blagovno znamko vsakič enaka ne glede na to, s katerim zaposlenim bo porabnik v stiku (Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002; de Chernatony, 2002). Konsistentnost blagovne znamke, ki jo z razvojem notranjega brandinga zagotavljajo zaposleni, vodi do ohranjanja identitete, podobe in ugleda blagovne znamke (Kimpakorn & Tocquer, 2010; Punjaisri & Wilson, 2007).

Usklajeno delovanje aktivnosti za uresničevanje notranjega brandinga vodi v vzpostavitev in ohranjanje povezanosti vedenj zaposlenih in vrednot blagovne znamke. Ker se ustvari tako imenovana močna situacija, zaposleni bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje in kakšno vedenje je zaželeno (Bowen & Ostroff, 2004). Notranji branding poveča znanje zaposlenih o blagovni znamki, kar lahko vodi v njihovo navdušenost zanjo in se kaže v določenih čustvenih in vedenjskih spremembah pri zaposlenih, ki smo jih poimenovali dimenzije notranjega brandinga (Gardner, Erhardt & Martin-Rios, 2011; King & Grace, 2008; Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). Te dimenzije so:

- identifikacija z blagovno znamko,
- pripadnost blagovni znamki,
- zvestoba blagovni znamki,
- uspešnost uresnitve blagovne znamke.

2.1 Dimenzije notranjega brandinga: identifikacija z blagovno znamko, pripadnost in zvestoba blagovni znamki ter uresničitev blagovne znamke

Vse dimenzije notranjega brandinga se nanašajo na zaposlene in blagovno znamko (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). Identifikacija zaposlenega z blagovno znamko pomeni, da se zaposleni čuti predanega blagovni znamki in se z njo poistoveti. Čuti povezanost z njeno usodo in uspehom (Burmman & Zeplin, 2005). Druga dimenzija, pripadnost zaposlenega blagovni znamki, temelji na čustveni ravni in pomeni, da je zaposleni čustveno in psihološko navezan nanjo. Zvestoba blagovni znamki pomeni, da ji je zaposleni zvest, želi ostati v podjetju in biti del nje. Uspešnost uresnitve blagovne znamke pa je dosežena, ko zaposleni izpolnijo obljube, ki jih porabnikom sporoča blagovna znamka. Takrat je ta uresničena skladno z njenimi vrednotami, obljubami in standardi (Punjai-

sri, Wilson & Evanschitzky, 2009). V nadaljevanju podrobneje predstavljamo posamezne dimenzije notranjega brandinga.

Jasne vrednote blagovne znamke pomenijo usmeritev, kako jo razviti, da bo imela čim večjo korist za porabnike. Hkrati so pomembne tudi za zaposlene, saj omogočajo, da se poistovetijo s temi vrednotami. Ta pojav imenujemo identifikacija z blagovno znamko (de Chernatony, 2002). Zaposleni, ki se identificirajo z blagovno znamko, bolj zavzeto izpolnjujejo njene obljube in so motivirani, da delujejo v smeri doseganja njenih ciljev (Burmam, Zeplin & Riley, 2009; de Chernatony, 2002). Identifikacija postaja ključna za vsa podjetja, predvsem pa za storitvena, pri katerih vedenje zaposlenih zgradi ali uniči blagovno znamko. Bolj kot se zaposleni identificirajo z blagovno znamko, večja je verjetnost, da bodo ohranili njeno identiteto (Burmam & Zeplin, 2005; Punjaisri & Wilson, 2011). Njen razvoj je lahko še uspešnejši, če podjetje izvaja iskanje ter zaposlovanje ustreznih kadrov (Burmam & Zeplin, 2005), kar pomeni zaposlovanje tistih ljudi, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami podjetja in blagovne znamke (de Chernatony, 2002; Mangold & Miles, 2007). Gre za t. i. ujemanje posameznika in podjetja oz. blagovne znamke. Vrednote je težko spreminjati, zato je pri zaposlovanju včasih bolje dati večji poudarek usklajenosti vrednot kot pa ustreznosti delovnih spretnosti kandidata (Punjaisri & Wilson, 2007). Iskanje zaposlenih, ki že od začetka izkazujejo podobne vrednote kot blagovna znamka, ima veliko prednost za razvoj njihove identifikacije z blagovno znamko (Burmam, Zeplin & Riley, 2009).

Naslednja dimenzija notranjega brandinga je pripadnost blagovni znamki in pomeni čustveno navezanost zaposlenih nanjo (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). Pregled literature s področja pripadnosti opozori na naslednje elemente, pomembne za njen razvoj: občutek pripadnosti blagovni znamki, občutek navdušenja nad delom, zaupanje v vodstvo in vključenost v proces razvoja vizije blagovne znamke (Armstrong, 1991; de Chernatony, 2002). Za razvoj občutka pripadnosti blagovni znamki je pomembno, da se zaposleni poistovetijo z blagovno znamko in verjamejo, da je vredno delati zanjo. Ključno je, da sprejmejo vrednote in oblike vedenja, ki se pričakujejo od njih, saj so potrebne za uresničevanje obljub blagovne znamke (Kimpakorn & Tocquer, 2010). Občutek navdušenosti nad delom se razvije z visoko motiviranostjo zaposlenih, s kakovostnim vodstvom, prenašanjem odgovornosti na zaposlene ter z uporabo njihovih sposobnosti in znanja. Za razvoj pripadnosti je pomembno tudi zaupanje zaposlenih v vodstvo. Zaposleni morajo vedeti, kaj vodstvo dela za uspeh blagovne znamke, kakšne načrte ima in kako jih bo uresničilo. Vodstvo mora zaposlenim dati občutek, da so pomemben del uresnitve blagovne znamke, kar doseže z njihovo vključenostjo v procese odločanja in z upoštevanjem njihovih idej, ki prispevajo h končnemu rezultatu (Armstrong, 1991). Pripadni zaposleni tudi lažje sprejmejo odločitve in spremembe pri delu, saj so del teh procesov (Pfeffer & Veiga, 1999). Vključenost zaposlenih v proces razvoja vizije blagovne znamke prav tako poveča njihovo pripadnost ter ima še druge prednosti, npr. večje število idej, zavedanje izzivov in priložnosti v prihodnosti, boljše razumevanje vizije blagovne znamke ter močnejšo organizacijsko kulturo (de Chernatony, 2002).

King in Grace (2008) pa razlagata razvoj pripadnosti zaposlenih blagovni znamki v obliki piramide. Na dnu piramide so tehnične informacije, ki so povezane z delovnimi nalogami zaposlenih. So osnovne informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela. Pri zaposlenih, ki prejemajo relevantne in zadostne tehnične informacije, se najverjetneje razvije pripadnost delu, ki predstavlja naslednjo stopnjo v piramidi. Nato sledi prejetje informacij o blagovni znamki, kar vodi v razvoj pripadnosti blagovni znamki, ki se nahaja v vrhu piramide. Stopnja, do katere podjetje vlaga v razvoj pripadnosti zaposlenih, določa uspešnost podjetja in ohranitev močne blagovne znamke. Zaposleni, ki sprejmejo in verjamejo v vrednote in cilje blagovne znamke, vložijo več truda za doseg njenega uspeha. International Survey Research je leta 2002 objavil raziskavo, katere rezultati so razkrili, da so podjetja, v katerih je pripadnost zaposlenih visoka, uspešnejša od podjetij, v katerih je taka pripadnost nizka. Visoka pripadnost pomeni veliko več kot le tradicionalen odnos med zaposlenim in podjetjem. Pomeni, da se zaposleni čustveno poveže s podjetjem in verjame v njegovo vizijo (Ind, 2003).

Tretja dimenzija notranjega brandinga je zvestoba zaposlenih blagovni znamki. Takšni zaposleni sprejemajo njene vrednote in cilje ter želijo ostati v podjetju za daljše obdobje. Prednosti zvestobe so razvoj trajnega in razumskega odnosa zaposlenih s podjetjem, razvoj zmožnosti za učinkovito odzivanje na potrebe porabnikov, kar je ključno predvsem za storitvena podjetja, ter zmanjšanje stroškov podjetja zaradi manjših potreb po zaposlovanju in programih usposabljanja. Zvesti zaposleni imajo ustrezno znanje in sposobnosti za učinkovito izvajanje delovnih nalog ter za uspešno uresničevanje obljub blagovne znamke, kar se kaže v večjih prihodkih podjetja (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009; Punjaisri & Wilson, 2011; Reichheld, Markey & Hopton, 2000).

Zadnja dimenzija notranjega brandinga je uspešnost uresničitve blagovne znamke in pomeni, da zaposleni izpolnijo obljube blagovne znamke, pri čemer morajo biti obljube uresničene po njenih standardih in vrednotah (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). Cilj notranjega brandinga je oblikovanje vedenja zaposlenih, ki je skladno z obljubami blagovne znamke. Takšni zaposleni uresničijo blagovno znamko skladno s pričakovanji porabnikov, kar lahko vodi v zadovoljstvo porabnikov in ponoven nakup blagovne znamke. Poleg usmerjenosti v uresničitev blagovne znamke ima notranji branding za podjetje še nekatere druge prednosti, kot je poznavanje blagovne znamke med zaposlenimi, njihovo zadovoljstvo, deljenje skupne vizije in usmerjenost vsakega zaposlenega v zadovoljevanje potreb in želja porabnikov (Punjaisri & Wilson, 2007). Blagovna znamka je uspešno uresničena takrat, ko izpolni obljubljeni in je uresničena skladno z njenimi vrednotami. To je mogoče le takrat, ko zaposleni spoznajo blagovno znamko, pridobijo informacije o njej ter razvijejo ustrezno znanje (Gardner, Erhardt & Martin-Rios, 2011). Če zaposleni ne vedo, kaj blagovna znamka obljublja porabnikom in kakšno podobo ustvarja na trgu, je malo možnosti, da bodo izpolnili pričakovanja, ki jih imajo o blagovni znamki porabniki, ter širili njeno zeleno podobo (Fox, 2006; Miles & Mangold, 2005).

3 PRESEŽNA VREDNOST ZA PORABNIKE

Vlaganje v notranji branding mora biti koristno za podjetje, kar se lahko kaže v ustvarjanju vrednosti za porabnike in povečevanju uspešnosti podjetja. Porabniki zahtevajo izboljšave, ki zanje povečujejo ali ustvarjajo večjo vrednost, zato narašča pomen razvoja trženjskih strategij, ki temeljijo na vrednosti (Khalifa, 2004; Piercy, 2009). S takšnim načinom poslovanja naj bi podjetja povečala verjetnost za uspeh (Slywotzky, 1996). V današnjih časih podjetja dosegajo uspešnost tako, da skrbijo za zadovoljstvo porabnikov s posredovanjem vrednosti, ki jo ti pričakujejo (Huber, Herrmann & Morgan, 2001).

3.1 Opredelitev presežne vrednosti za porabnike

V literaturi obstajajo številne interpretacije koncepta vrednosti, saj se ta uporablja na različnih področjih. V članku se osredotočimo na interpretacijo vrednosti s področja trženja, ki se nanaša na porabnike (Huber, Herrmann & Morgan, 2001; Khalifa, 2004). A tudi trženjski strokovnjaki nimajo enotnega mnenja o njeni definiciji. Zeithaml (v Woodruff, 1997) definira vrednost kot porabnikovo oceno o koristnosti izdelka, ki temelji na zaznavanju, kaj je bilo porabniku obljubljeno in kaj je z izdelkom pridobil. Druga definicija vrednosti za porabnike pravi, da vrednost pomeni koristnost, ki jo ima izdelek za porabnika po opravljenem nakupu (Huber, Herrmann & Morgan, 2001). Monroe (v Woodruff, 1997) pa meni, da porabnikovo zaznavanje vrednosti temelji na razliki med kakovostjo oziroma koristjo, ki jo v izdelku zaznava porabnik, in stroški, ki jih ima, da pridobi izdelek. Številni avtorji opredeljujejo vrednost tudi kot pričakovano vrednost za porabnike. Pričakovana vrednost je v tem primeru razlika med pričakovanimi koristmi za porabnika in med pričakovanimi stroški, ki jih ima porabnik (Day, 1990). Pri tem je zelo pomembno razumeti, kako porabniki zaznavajo koristi in stroške izdelka ter katere možne koristi in stroške pričakujejo od izdelkov na trgu (Huber, Herrmann & Morgan, 2001).

Čeprav se definicije med seboj razlikujejo, pa vse poudarjajo, da vrednost določajo porabniki sami, in sicer z zaznavanjem koristi in stroškov izdelka (Albrecht, 1994). Vrednost za porabnika ni nekaj, kar bi objektivno določilo podjetje, ampak mora v izdelek vgraditi koristi oz. dodati vrednost, ki jo ceni porabnik, saj se prava vrednost ustvari šele, ko porabnik izdelek uporabi (de Chernatony, 2002; Woodruff, 1997). Podjetje lahko le ustvari ponudbo vrednosti, neprodan in neuporabljen izdelek nima vrednosti. Porabnik mora videti korist v ustvarjeni vrednosti, drugače zanj nima pomena. Pozornost trženja mora biti torej na ustvarjanju vrednosti za porabnike ter na oskrbovanju in podpiranju procesov ustvarjanja vrednosti (Vargo & Lusch, 2004). Podjetje se mora bolj kot na izdelke osredotočiti na procese, ki ustvarjajo večjo vrednost za porabnike in jo posredujejo porabnikom (Huber, Herrmann & Morgan, 2001).

Koncept presežne vrednosti bi lahko opisali z naslednjo definicijo. Vrednost za porabnika je čustvena vez, ki se vzpostavi med porabnikom in podjetjem, potem ko je porabnik uporabljal zanj pomemben izdelek podjetja in ugotovil dodano vrednost njegove uporabe (Butz & Goodstein, 1996). Dodana vrednost je vrednost, ki je nad vrednostjo konkuren-

tov (Huber, Herrmann & Morgan, 2001). Presežna vrednost za porabnike je dosežena, ko podjetje ustvari večjo vrednost za porabnike kot konkurenti (Slater & Narver, 2000; Vargo & Lusch, 2004). Za ponazoritev presežne vrednosti se lahko uporabi izračun neto sedanje vrednosti, ki je razlika med sedanjo vrednostjo donosov in izdatkov porabnika. Vrednost za porabnika je ustvarjena, kadar je neto sedanja vrednost pozitivna. Podjetje pa ustvari presežno vrednost, kadar je neto sedanja vrednost njegove ponudbe večja od neto sedanje vrednosti konkurenčnih ponudb, seveda z vidika porabnika. Podjetje, ki zna za porabnike ustvariti presežno vrednost in pri tem zase dosega pozitivno neto sedanjo vrednost transakcij, doseže dolgoročno in ubranljivo konkurenčno prednost (Slater & Narver, 2000). Pomembna postavka pri ustvarjanju presežne vrednosti so torej tudi stroški, ki jih ima podjetje pri ustvarjanju te vrednosti. Če so stroški ustvarjanja večji od koristi ustvarjanja vrednosti, ima podjetje izgubo in se dolgoročno ne more obdržati na trgu. Če podjetje ustvarja presežno vrednost za porabnike, še ne pomeni, da je uspešno. Upoštevati mora tudi stroške in z ustvarjanjem vrednosti dosegati dobiček (Huber, Herrmann & Morgan, 2001).

3.2 Notranji branding kot dejavnik ustvarjanja presežne vrednosti

V zadnjem desetletju narašča pomen ustvarjanja vrednosti za porabnike in razvoja strategij, ki temeljijo na vrednosti (Khalifa, 2004). Mnogi strokovnjaki za trženjske strategije menijo, da je ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike ključni dejavnik pri zagotavljanju uspeha podjetja (Huber, Herrmann & Morgan, 2001; Tseng, Teng & Chiang, 2007). Pri tem se pojavi vprašanje, kako naj podjetje ustvari večjo vrednost v primerjavi s konkurenti, ki bo tudi dolgoročno in trajna. Nekateri avtorji kot glavni dejavnik izpostavljajo zaposlene (Armbrister et al., 2009; Band, 1991; de Chernatony, Harris & Dall'Omo Riley, 2000). S tega vidika je lahko notranji branding eden izmed dejavnikov, ki pripomorejo k večji vrednosti za porabnike. V današnjem času trženje postavlja v ospredje storitve, odnose in soustvarjanje vrednosti s porabniki, saj naštetih procesi zanje ustvarjajo presežno vrednost (Vargo & Lusch, 2004). V vseh procesih pa so odločilen dejavnik zaposleni, saj so pri izvajanju storitev v neposrednem stiku s porabniki, gradijo odnose z njimi in sodelujejo z njimi pri ustvarjanju vrednosti. Ravno zato vplivajo na to, kako porabniki zaznavajo vrednost ponudbe (de Chernatony, 2002). Za ustvarjanje presežne vrednosti morajo podjetja konsistentno izpolnjevati želje porabnikov in tudi presegati njihova pričakovanja (Johnson & Weinstein, 2004). Notranji branding posreduje zaposlenim znanje, kako uresničiti blagovno znamko, da bodo želje porabnikov zadovoljene.

V preteklosti je bilo oglaševanje učinkovito trženjsko orodje za oblikovanje čustvenih vrednot blagovne znamke ter za obveščanje porabnikov o njenih funkcionalnih in čustvenih vrednotah. V času, ko so storitve postale pomembnejše od proizvodnega sektorja, pa zunanjo podobo blagovne znamke oblikujejo predvsem zaposleni. Njihovo vedenje, slog govora, mnenje in odnos do strank pustijo pri porabnikih vtis o vrednotah blagovne znamke, zato so postali pomemben element pri ustvarjanju vrednosti blagovne znamke (de Chernatony, 2002; Ind, 2003). Podoba blagovne znamke, podoba podjetja in mnenje zaposlenih morajo biti usklajeni, saj vplivajo na ustvarjanje večje vrednosti za

porabnike. Tudi njihova vključenost v procese oblikovanja blagovne znamke ima lahko pri tem velik vpliv (Banutu-Gomez et al., 2009).

Zaposleni morajo uresničevati obljube blagovne znamke, posredovane porabnikom z različnimi orodji trženjskega komuniciranja (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). Poleg tradicionalnih orodij, kot je oglaševanje, podjetja vse bolj uporabljajo sodobna orodja trženjskega komuniciranja, kot so spletno, mobilno in gverilsko trženje, trženje od ust do ust, trženje prek družbenih omrežij itd. S pojavom novih oblik komuniciranja so podjetja izgubila del nadzora nad informacijami o blagovni znamki, ki krožijo med porabniki. Poleg tega lahko komunikacija poteka neposredno med zaposlenimi in porabniki (Petek & Konecnik Ruzzier, in press; Konečnik Ruzzier, 2011). Pri tem postane notranji branding ključnega pomena. Če ni usklajenosti med sporočanjem o blagovni znamki in njenim uresničevanjem, porabniki podvomijo o pristnosti blagovne znamke, trženjsko komuniciranje pa ne doseže načrtovanega učinka (de Chernatony, 2002). Z notranjim brandingom podjetje usmeri vedenje zaposlenih in jih navduši nad blagovno znamko. Brez ustrezne pripadnosti zaposlenih je manjša verjetnost, da bo obljuba blagovne znamke, ki jo je trženje posredovalo trgu, izpolnjena. Hkrati pripadnost pripomore k večji konsistentnosti posredovanja storitev, kar ustvari trajnejšo presežno vrednost (de Chernatony, Harris & Dall'Olmo Riley, 2000; Fox, 2006).

4 Metodologija raziskave

Teoretično ozadje in empirične študije ponujajo omejen pogled na notranji branding in na njegov vpliv na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike, zato je pomembno raziskati, kakšne izkušnje, poglede in mnenja imajo o notranjem brandingu posamezni zaposleni. Za proučevanje področja se je za najprimernejšo izkazala kvalitativna metoda raziskovanja, saj se osredotoča na proučevanje konceptov, definicij in pomenov ter omogoča poglobljeno razumevanje raziskovane teme z vidika udeležencev in okolja, v katerem se koncepti razvijejo. Naša odločitev je zato bila, da s pomočjo kvalitativnega raziskovalnega načrta pridobimo poglobljeno razumevanje notranjega brandinga in raziščemo njegov vpliv na uresničevanje presežne vrednosti za porabnike.

Dodana vrednost raziskave je tudi, da smo notranji branding raziskovali z vidika zaposlenih, saj večina dosedanjih ugotovitev temelji na proučevanju koncepta z vidika vodstva. Kvalitativno raziskavo smo izvedli z metodo fokusne skupine, saj je njen namen poglobljeno razumevanje stališč, mnenj, percepcij, čustev, obnašanj in motivacij ljudi. Fokusna skupina omogoča pridobitev subjektivnih razlag udeležencev, ki se nadalje ovrednotijo z analizo (Edmunds, 2000). Glavna značilnost in hkrati dodana vrednost metode je dinamika, ki se ustvari zaradi interakcij med udeleženci. Medsebojno odzivanje na komentarje omogoči pridobitev podatkov, ki bi jih raziskovalec težko pridobil z drugimi metodami kvalitativnega raziskovanja (Morgan, 1997). Treba je še poudariti, da udeleženci v fokusno skupino niso izbrani naključno, ampak namensko. Sodelujejo tisti, ki so povezani z glavno tematiko fokusne skupine in lahko za raziskavo posredujejo koristne podatke (Calder, 1977).

V raziskavo, ki je potekala po metodi fokusnih skupin (Berg & Lune, 2012), so bila vključena tri slovenska podjetja, ki so se med seboj razlikovala po številu zaposlenih in glede na panogo. Vsa podjetja delujejo na medorganizacijskem trgu, medtem ko je podjetje 3 prisotno tudi na trgu končnih porabnikov. V vsakem podjetju smo izvedli eno fokusno skupino, ki je imela v povprečju 9 udeležencev. Za udeležence fokusnih skupin smo izbrali zaposlene, ki so dnevno v neposrednem stiku s porabniki, saj so predstavniki blagovne znamke na trgu oz. predstavljajo povezavo med notranjim in zunanjim okoljem podjetja ter so ciljna skupina v podjetju, na katero je usmerjen notranji branding. Tudi podatke o ustvarjanju presežne vrednosti smo pridobili od istih zaposlenih, saj podjetja niso želela, da bi v raziskavo vključili njihove kupce. V podjetju 1 in podjetju 3 so sodelovali zaposleni s področij trženja in prodaje, medtem ko so v podjetju 2 sodelovali zaposleni z različnih področij, saj imajo vsi v podjetju redne stike s porabniki.

Fokusne skupine je izvajal moderator, ki je skrbel za načrtano smer diskusij ter pridobil podatke, ki smo jih potrebovali za raziskavo (Berg & Lune, 2012). Pred samo izvedbo je bilo treba pripraviti scenarij oziroma potek fokusne skupine (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2007), ki smo ga pripravili v skladu s standardnimi pristopi za njegovo pripravo. Vseboval je uvod in uvodne aktivnosti, pravila fokusne skupine, kratke diskusije ter dodatne aktivnosti (Berg & Lune, 2012). Podrobno smo proučili literaturo in raziskave tako na temo notranjega brandinga kot tudi ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike ter z njihovo pomočjo sestavili vprašanja oziroma naloge, relevantne za naše raziskovalno vprašanje. Vprašanja smo razdelili v smiselne sklope, ki so predstavljali krajše diskusije. Dodatna vprašanja smo prilagodili posamezni fokusni skupini, glavna vprašanja pa so bila enaka za vse skupine. Poleg vprašanj smo vključili še dodatne aktivnosti, ki so nam omogočile pridobitev podatkov z različnih zornih kotov. Vprašanja glavnih diskusij smo med izvajanjem raziskave tudi izboljševali. Z izvedbo fokusnih skupin smo želeli ugotoviti, kakšen vpliv ima uresničevanje notranjega brandinga na zaposlene ter kako pripomore k uspešni uresnitvi blagovne znamke. Prav tako nas je zanimalo, ali je eden izmed ključnih dejavnikov za ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike.

Fokusna skupina je potekala tako, da smo za uvod v diskusijo udeležencem predstavili tematiko in potek fokusne skupine, razložili namen raziskave ter podali osnovna pravila diskusije. Glavno tematiko smo nato razdelili na štiri dele: uvodni del in tri vsebinske sklope. Uvodni del je zajemal vprašanja o vrednotah in obljubah blagovne znamke. Prvi vsebinski sklop se je nanašal na aktivnosti uresničevanja notranjega brandinga, česar v tem članku ne opisujemo in tudi ne razlagamo podrobneje. Rezultati tega dela raziskave so pokazali prisotnost notranjega brandinga v proučevanih podjetjih (Terglav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2012). Drugi vsebinski sklop fokusnih skupin je bil osredotočen na dimenzije notranjega brandinga, kar bi lahko poimenovali tudi uspešnost uresničevanja notranjega brandinga. Tretji sklop pa je zajemal povezanost notranjega brandinga in ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike. Za uvod smo izbrali osnovna vprašanja o blagovni znamki, ker smo želeli, da se udeleženci sprostijo, hkrati pa smo pridobili podatke o njihovem znanju s področja blagovne znamke. Drugi vsebinski sklop diskusije se je nanašal na dimenzije notranjega brandinga in je bil razdeljen na štiri dele: na identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko, njihovo pripadnost blagovni znamki, zve-

stobo blagovni znamki ter uspešnost uresničitve blagovne znamke (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). V tretjem vsebinskem sklopu diskusije pa smo se osredotočili na dejavnike ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike in želeli ugotoviti, kakšno vlogo ima pri ustvarjanju te vrednosti notranji branding. Osnovni potek in glavna vprašanja diskusije so bili enaki za vse fokusne skupine, določene vsebine pa smo med izvajanjem raziskave prilagajali skupinam. Posamezna vprašanja smo prilagodili glede na značilnosti podjetja in področje dela udeležencev fokusnih skupin.

5 ANALIZA REZULTATOV IN RAZVOJ KONCEPTUALNEGA MODELA

Za interpretacijo podatkov smo uporabili tehniko analize vsebine. Analiza vsebine je eden izmed osnovnih pristopov k analiziranju podatkov v obliki besedila (Flick, 2009). Je podrobna in sistematična interpretacija podatkov z namenom identificiranja vzorcev, konceptov, tem in pomenov. Njen cilj je zmanjšati število podatkov in jih preoblikovati v smiselne sklope, nato pa najti povezave oziroma vzorce med posameznimi sklopi (Berg & Lune, 2012; Flick, 2009). Analizo vsebine smo izvedli po korakih, ki jih predlagata Berg in Lune (2012). Najprej smo zmanjšali število podatkov. S tem smo jih poenostavili in pretvorili v primernejšo obliko za analizo, kar je omogočilo večjo razumljivost podatkov ter posledično hitreše prepoznavanje določenih tem in vzorcev proučevanega področja (Berg & Lune, 2012). Izbrane podatke smo nato razporedili v kategorije, ki smo jih oblikovali na podlagi že obstoječih teoretičnih modelov. Razporeditev po kategorijah je potekala s pomočjo kodiranja. Razvili smo kriterije, ki so nam služili kot merilo za razporejanje podatkov. Nato smo podrobno proučili podatke v posamezni kategoriji z namenom prepoznavanja vzorcev in povezav med kategorijami. Ugotovitve raziskave smo nazadnje utemeljili ter podprli z literaturo in sorodnimi raziskavami.

5.1 Identifikacija z blagovno znamko ter pripadnost in zvestoba blagovni znamki

Z interpretacijo pridobljenih podatkov smo prišli do naslednjih dognanj. Ugotovili smo, da notranji branding vodi v razvoj identifikacije zaposlenih z blagovno znamko, saj je usmerjen v usklajevanje vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke. Zaposleni, ki so del procesa, poznajo in sprejemajo vrednote blagovne znamke, prav tako se z njimi poistovetijo in jih sprejemajo kot osebne vrednote. Vrednote blagovne znamke imajo zanje globlji pomen in predstavljajo način dela s porabniki. Identifikacija se odraža tudi v tem, da zaposleni občutijo uspeh blagovne znamke kot lasten uspeh, kar jim daje zagon in energijo za nadaljnje delo. Tudi zadovoljni porabniki povečajo njihovo osebno zadovoljstvo. Zaposleni so ponosni, da so lahko del uspešne blagovne znamke. Ugotovili smo torej, da se v podjetju, ki izvaja notranji branding, zaposleni poistovetijo z vrednotami blagovne znamke ter občutijo uspeh in pohvale blagovne znamke na osebni ravni, kar pomeni, da se z njo identificirajo. Ugotovitve potrjuje komentar udeleženca 7 iz podjetja 2:

Če bi moral narediti seznam dvajsetih osebnih vrednot, bi bile vse vrednote blagovne znamke zraven. Zelo se poenotim z vsemi temi vrednotami.

Naslednja ugotovitev je, da notranji branding vodi v razvoj pripadnosti zaposlenih blagovni znamki, ki se kaže v čustveni navezanosti zaposlenih nanjo ter v njihovi želji po uresničitvi vseh njenih obljub. Poznavanje obljub blagovne znamke, ki je ključno za razvoj pripadnosti, podjetje doseže z notranjim brandingom, saj jim ta posreduje znanje o blagovni znamki. Pripadnost v podjetjih, ki vlagajo v notranji branding, se odraža tako, da zaposleni verjamejo v blagovno znamko, želijo uresničiti vse njene obljube in doseči njen uspeh na trgu. Posledično zaposleni obljube tudi uresničujejo, saj jih te predstavljajo, so njihove osebne vrednote in izražajo način dela s porabniki. Zaposleni, ki ne želi uresničevati teh obljub oz. jih ne ponotranji, dolgoročno ne more delati za blagovno znamko. Udeleženec 5 iz podjetja 1 je povedal:

Jaz verjamem, da imamo najboljši produkt. Ker jaz verjamem, menim, da je dosti več možnosti, da bodo tudi drugi verjeli. Seveda s svojim prepričanjem prepričujem dalje.

Notranji branding vpliva tudi na zvestobo zaposlenih blagovni znamki. Zaposleni, ki poznajo njene vrednote in obljube ter se z njimi poistovetijo, želijo ostati podjetju, s čimer izkazujejo svojo zvestobo. Ravno pridobivanje znanja o blagovni znamki in želenem vedenju za uresničevanje obljub spodbudi zvestobo pri zaposlenih. Več znanja imajo zaposleni o blagovni znamki, večjo željo imajo po uresničevanju obljub in bolj so navezani nanjo. Ugotovitev potrjuje komentar udeleženca 4 iz podjetja 2:

Jaz se tudi čez nekaj let še vedno vidim tu. Zaradi tistega tam gor [vrednote in obljube blagovne znamke, ki so jih udeleženci zapisali na tablo].

Če povzamemo zgoraj predstavljene ugotovitve, vidimo, da se v podjetjih, ki uresničujejo notranji branding, zaposleni identificirajo z blagovno znamko, ji izkazujejo pripadnost in zvestobo. V podjetjih, ki procesa ne uresničujejo, se identifikacija, pripadnost in zvestoba težje razvijejo, saj zaposleni nimajo ustreznega znanja o blagovni znamki. Na podlagi ugotovitev smo razvili naslednje raziskovalne domneve:

P1a: Notranji branding pozitivno vpliva na identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko.

P1b: Notranji branding pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih blagovni znamki.

P1c: Notranji branding pozitivno vpliva na zvestobo zaposlenih blagovni znamki.

5.2 Uspešnost uresničitve blagovne znamke

Eden izmed ciljev notranjega brandinga je uresničiti blagovno znamko skladno z obljubami, ki jih ta sporoča porabnikom. Na podlagi raziskave menimo, da notranji branding neposredno vpliva na uspešnost uresničitve blagovne znamke, hkrati pa vpliva tudi posredno z identifikacijo, pripadnost in zvestobo blagovni znamki. Njegov neposredni vpliv na uspešnost uresničitve blagovne znamke se kaže v tem, da zaposleni, ki imajo znanje o blagovni znamki, delujejo do porabnikov po njenih standardih, obljubah in vrednotah. Udeleženci so povedali, da so z izvajanjem aktivnosti notranjega brandinga pridobili ustrezno znanje o blagovni znamki, ki zajema poznavanje njenih vrednot in

obljub ter znanje o želenem vedenju do kupcev, skladno s temi obljubami (Terglav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2012). Pridobljeno znanje jim omogoča uresničevanje blagovne znamke, saj natančno vedo, kako morajo delovati ter kakšno vedenje je zaželeno. Udeleženec 4 iz podjetja 1 je izjavil:

Poznavanje vrednot je osnova, da sploh lahko dobro delaš. To je prvo, da res spoznaš vrednote, da jih ponotranjiš.

Tudi identifikacija z blagovno znamko in pripadnost blagovni znamki vplivata na njeno uspešno uresničitev. Zaposleni so navdušeni nad blagovno znamko, so nanjo čustveno navezani in želijo posredovati njeno pravo vrednost porabnikom. Ker resnično verjamejo v to, kar prodajajo, so pri uresničevanju blagovne znamke veliko bolj prepričljivi. Vrednote in obljube so zanje način dela s porabniki, kar dokazuje tudi komentar udeleženca 5 iz podjetja 1:

Vrednote so podzavestne. O tem ne razmišljaš, ko si pred kupcem, ampak to ti je nekak zadržaj v podzavesti, povezano s produktom in s tvojim razumevanjem.

O vplivu zvestobe na uspešnost uresnitve blagovne znamke sklepamo le posredno, saj iz pridobljenih podatkov nismo mogli ugotoviti neposredne povezave. Zaposleni so zvesti blagovni znamki ravno zaradi njenih obljub in vrednot, kot pa smo ugotovili že zgoraj, uresničujejo obljube in delujejo po vrednotah, zato sklepamo, da njihova zvestoba vpliva na uspešno uresnitve blagovne znamke. V podjetjih, ki ne uresničujejo notranjega brandinga, zaposleni nimajo ustreznega znanja o blagovni znamki, zato tudi ne vedo, kako jo uresničiti po njenih obljubah in standardih. Uspešnost uresnitve blagovne znamke je torej posledica predhodnih treh dimenzij notranjega brandinga. Identifikacija z blagovno znamko ter pripadnost in zvestoba blagovni znamki spodbudijo pri zaposlenih vedenje, ki podpira uresnitve njenih obljub. Če so zaposleni zavezani spletu vrednot, je precej večja verjetnost, da bodo izpolnili obljube, ki jih daje blagovna znamka. Raziskovalne domneve, ki smo jih razvili, so naslednje:

P2: Notranji branding pozitivno vpliva na uspešnost uresnitve blagovne znamke.

P3a: Identifikacija zaposlenih z blagovno znamko povečuje uspešnost uresnitve blagovne znamke.

P3b: Pripadnost zaposlenih blagovni znamki povečuje uspešnost uresnitve blagovne znamke.

P3c: Zvestoba zaposlenih blagovni znamki povečuje uspešnost uresnitve blagovne znamke.

5.3 Vpliv notranjega brandinga na ustvarjanje presežne vrednosti

V raziskavi smo ugotovili, da notranji branding posredno vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike, in sicer vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti prek uspešne uresnitve blagovne znamke. Ta ima neposreden vpliv, saj zaposleni, ki uresničujejo

obljube blagovne znamke, ustvarjajo presežno vrednost za porabnike. Ugotovili smo namreč, da imajo podjetja dejavnike ustvarjanja presežne vrednosti usklajene z obljubami blagovne znamke, kar pomeni, da uresničevanje obljub vodi v ustvarjanje presežne vrednosti. V podjetju 1 so tudi izpostavili, da je povezanost zaposlenih z blagovno znamko (torej identifikacija, pripadnost in zvestoba) eden izmed dejavnikov ustvarjanja presežne vrednosti. Prav tako je po njihovem mnenju poznavanje in sprejemanje vrednot osnova za dobro delo, kar kaže na to, da imajo identifikacija, pripadnost in zvestoba blagovni znamki določen vpliv na ustvarjanje presežne vrednosti, vendar z raziskavo nismo pridobili dovolj dokazov za postavitev te domneve. Na podlagi zgoraj predstavljenih ugotovitev smo oblikovali naslednjo raziskovalno domnevo:

P4: Uspešnost uresničitve blagovne znamke ustvarja presežno vrednost za porabnike.

5.4 Razvoj konceptualnega modela

Iz ugotovitev raziskave in zgoraj predstavljenih domnev smo razvili konceptualni model notranjega brandinga in njegovega vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike (slika 1), ki ima posebno vrednost predvsem zato, ker smo notranji branding proučevali z vidika zaposlenih. Zaposleni namreč posredujejo boljše informacije o njegovi uspešnosti in dimenzijah kot vodstvo, ki proces načrtuje in izvaja.

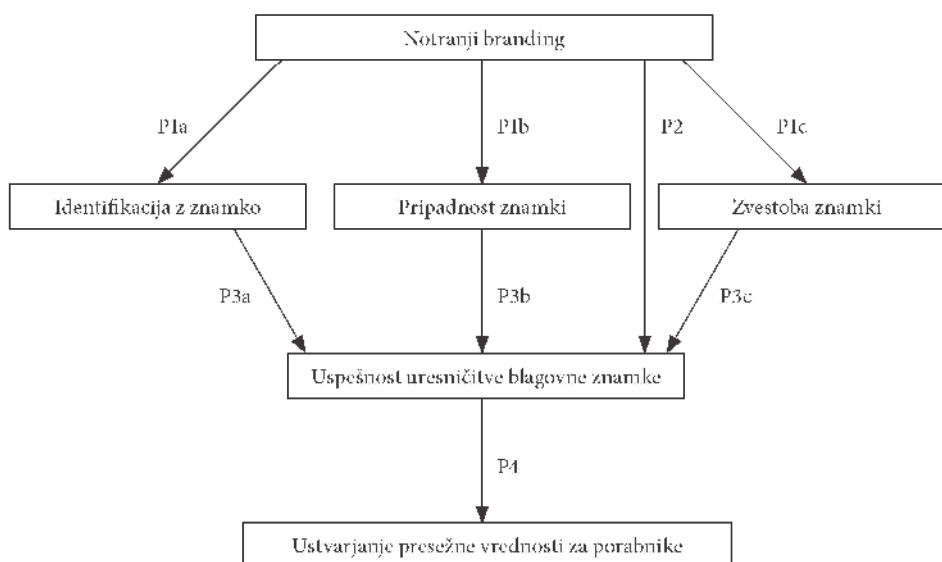
Raziskovalne domneve prikazujejo povezave med posameznimi elementi modela. Na sliki lahko vidimo, da notranji branding vpliva na identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko, na njihovo pripadnost in zvestobo blagovni znamki ter na uspešnost uresničitve blagovne znamke. Te elemente smo poimenovali dimenzije notranjega brandinga in so posledica njegovega uspešnega uresničevanja. Z notranjim brandingom želi podjetje razviti ustrezno znanje o blagovni znamki pri zaposlenih, kar lahko vodi v navdušenost nad blagovno znamko, čustveno povezanost in posledično v razvoj njihove identifikacije, pripadnosti in zvestobe (Gardner, Erhardt & Martin-Rios, 2011; King & Grace, 2008). Model izpostavlja, da je čustvena navezanost zaposlenih pomemben element za uresničevanje blagovne znamke in za doseganje njene uspešnosti. Punjaisri in Wilson (2011) sta v svoji raziskavi ugotovila, da usklajenost vrednot zaposlenih in blagovne znamke poveča njene možnosti za uspeh. Zaposlene je treba vključiti v oblikovanje blagovne znamke in jih zanjo navdušiti. Notranji branding ustvari okolje, ki spodbuja, ceni in razume svoje zaposlene ter razvije kulturo, ki zaposlenim omogoča, da v celoti razvijejo svoj talent (King & Grace, 2008). Zvesti in pripadni zaposleni so tudi motivirani, da prepričajo porabnike o nakupu njihove blagovne znamke in ne konkurenčne (Gardner, Erhardt & Martin-Rios, 2011; King & Grace, 2008).

Notranji branding torej posredno vpliva na uresničevanje blagovne znamke prek identifikacije, pripadnosti in zvestobe, ugotovili pa smo tudi njegov neposredni vpliv na uspešnost njene uresničitve. Notranji branding pri zaposlenih razvije znanja in vedenja, povezana z blagovno znamko in delom, ki jim omogočajo doseganje boljših rezultatov dela (Merkač Skok, 2005). Proces tudi spodbuja specifične oblike vedenja zaposlenih, ki

so skladne z obljubami blagovne znamke in pričakovanji porabnikov ter vodijo v uresničevanje blagovne znamke (de Chernatony, 2002). Notranji branding poveča notranjo osredotočenost in razumevanje blagovne znamke med zaposlenimi, izboljša njihove sposobnosti in razvije konsistentnost posredovanja vrednosti blagovne znamke porabnikom (Punjaisri & Wilson, 2007; Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009).

Nazadnje konceptualni model prikazuje notranji branding kot dejavnik ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike. Na podlagi rezultatov predlagamo, da notranji branding vpliva posredno, in sicer prek uspešne uresničitve blagovne znamke. Zaposleni, ki imajo znanje o blagovni znamki in so nanjo čustveno navezani, uresničijo obljube blagovne znamke, s čimer ustvarijo presežno vrednost za porabnike. Raziskava je namreč pokazala, da mora podjetje uskladiti obljube blagovne znamke z dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo presežno vrednost, nato pa lahko z notranjim brandingom in uspešno uresničitvijo blagovne znamke doseže ustvarjanje večje vrednosti za porabnike kot konkurenti. Pri ustvarjanju takšne vrednosti imajo torej veliko vlogo zaposleni, zato je izvajanje notranjega brandinga ključno za doseganje konkurenčne prednosti na trgu.

Slika 1: Konceptualni model notranjega brandinga in njegovega vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike



6 DISKUSIJA

Zaposleni precej vplivajo na podobo blagovne znamke med porabniki in temu vidiku so podjetja v preteklosti posvečala premalo pozornosti. Notranji branding omogoči uravnotežen pogled na blagovno znamko na ravni celotnega podjetja. Kljub naraščajočemu zanimanju raziskovalcev in podjetij za notranji vidik na blagovno znamko v zadnjih

letih ostaja notranji branding premalo raziskano področje in tudi premalokrat uporabljeno orodje za gradnjo močne blagovne znamke. Zato smo se odločili poglobljeno proučiti notranji branding in njegove dimenzije z vidika zaposlenih, prav tako pa nas je zanimalo, ali je notranji branding eden izmed dejavnikov ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike.

Na podlagi fokusnih skupin predlagamo, da je notranji branding prisoten v izbranih slovenskih podjetjih. Na podlagi izkušenj lahko predvidevamo, da se njegova prisotnost odraža v globlji povezanosti zaposlenih z blagovno znamko ter vpliva na njeno uspešno uresničitev. Prav tako predlagamo, da notranji branding posredno vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Odločitev za uporabo kvalitativne metode raziskovanja je temeljila na ugotovitvi, da je poznavanje notranjega brandinga tako na slovenski kot na svetovni ravni še zelo šibko. Z analizo pridobljenih podatkov smo prišli do novih predlogov, ki so nam omogočili postavitev raziskovalnih domnev o notranjem brandingu in njegovemu vplivu na presežno vrednost za porabnike. Iz domnev smo razvili konceptualni model.

V modelu prikazujemo, da zaposleni, ki so vključeni v proces notranjega brandinga, razvijejo določeno stopnjo povezanosti z blagovno znamko ter so zavezani izpolnjevanju njenih obljub. Povezanost se kaže v identifikaciji zaposlenih z njo ter v njihovi pripadnosti in zvestobi blagovni znamki. Našteti pojmi skupaj z notranjim brandingom vplivajo na uspešnost uresnitve blagovne znamke. Zaposleni, ki se identificirajo z blagovno znamko ter ji izkazujejo pripadnost in zvestobo, bolj zavzeto izpolnjujejo njene obljube ter posredujejo njeno pravo vrednost porabnikom (Fox, 2006). Z ugotovitvijo se strinja tudi de Chernatony (2002), ki trdi, da bodo zaposleni, ki so iskreno zavezani vrednotam blagovne znamke, izpolnili njene obljube. Če primerjamo naš model z modelom Punjaisrija, Wilsona in Evanschitzkyja (2009), ugotovimo, da smo prišli do zelo podobnih zaključkov. Punjaisri, Wilson in Evanschitzky (2009) so v svojem modelu navedli identifikacijo, pripadnost in zvestobo kot posledice notranjega brandinga, kar smo ugotovili tudi mi. Prav tako so notranji branding in dimenzije čustvene povezanosti z blagovno znamko prepoznali kot dejavnike njene uspešne uresnitve. Model so preverili tudi z izvedbo kvantitativne raziskave, ki pa ni potrdila vpliva pripadnosti na uspešnost uresnitve blagovne znamke. Naš model se od njihovega razlikuje v tem, da nismo proučevali domnev o medsebojni povezanosti identifikacije, pripadnosti in zvestobe blagovni znamki. Punjaisri, Wilson in Evanschitzky (2009) so namreč ugotovili, da je identifikacija zaposlenih z blagovno znamko predhodna stopnja pripadnosti blagovni znamki in da je pripadnost predhodna stopnja zvestobe blagovni znamki. Njihove ugotovitve podpirajo tudi raziskave Papasolomouja in Vrontisa (2006) ter Burmanna, Zeplina in Rileyja (2009).

Prispevek konceptualnega modela je zagotovo povezanost med notranjim brandingom in ustvarjanjem presežne vrednosti za porabnike. Predlagali smo, da uspešnost uresnitve blagovne znamke neposredno vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti, notranji branding pa je pri tem posreden dejavnik, ki vpliva na uresničevanje obljub blagovne znamke. Vpliv uspešne uresnitve blagovne znamke na ustvarjanje presežne vredno-

sti za porabnike je možno razložiti tako, da zaposleni ustvarjajo presežno vrednost s tem, ko izpolnjujejo obljube blagovne znamke, ki so hkrati tudi dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo presežno vrednost. Z raziskavo nismo prepoznali neposrednega vpliva identifikacije, pripadnosti in zvestobe na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike, nedvomno pa vse tri dimenzije vplivajo na ustvarjanje presežne vrednosti prek uspešne uresničitve blagovne znamke. Menimo pa, da je slabost modela v tem, da vpliv notranjega brandinga na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike ni popolnoma pojasnjen. Prav tako ni razjasnjen vpliv posameznih dimenzij notranjega brandinga na ustvarjanje presežne vrednosti. Prednost modela z vidika vrednosti pa je predlog, da mora podjetje uskladiti obljube blagovne znamke z dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo presežno vrednost, in nato te obljube tudi uresničiti.

Članek ponuja dodano vrednost na več področjih. Notranji branding je slabo razvito področje ne le na slovenski, temveč tudi na svetovni ravni, zato z raziskovanjem prispevamo k njegovemu nadaljnjemu proučevanju ter opozorimo podjetja na pomembnost njegove uvedbe pri gradnji močne blagovne znamke. Ključen prispevek vidimo tudi v razvoju konceptualnega modela notranjega brandinga. Model izpostavlja dimenzije notranjega brandinga, torej identifikacijo, pripadnost in zvestobo blagovni znamki, ki so njegove posledice in nadalje vplivajo na uresničitev blagovne znamke skladno z njenimi obljubami, vrednotami in standardi. Model tudi poudarja ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike, ki se do sedaj še ni raziskovalo v povezavi z notranjim brandingom. Članek prinaša dodano vrednost s predvsem zato, ker smo proces proučevali z vidika zaposlenih, ki omogočajo realnejši vpogled v ta kompleksni proces. Raziskava ponuja boljše razumevanje vloge zaposlenih pri oblikovanju in uresničevanju blagovne znamke ter tudi pri ustvarjanju dodane vrednosti za porabnike. Konceptualni model podpira dosedanje literaturo in raziskave, a hkrati prinaša nove poglede na notranji branding in na pomen povezanosti zaposlenih z blagovno znamko, predvsem pa izpostavlja nov pogled na ustvarjanje presežne vrednosti.

Članek odpira nove poglede na vlogo notranjega brandinga pri ustvarjanju presežne vrednosti in ponuja naslednje ugotovitve. Kadar so obljube blagovne znamke usklajene z dejavniki ustvarjanja presežne vrednosti, takrat uspešna uresničitev blagovne znamke ustvarja presežno vrednost za porabnike. Usklajenost obljub blagovne znamke in dejavnikov namreč pomeni, da blagovna znamka ponuja tisto, kar porabniki hočejo, oz. pomeni, da so z nakupom te blagovne znamke njihove želje bolje zadovoljene, kot bi bile s katero drugo blagovno znamko. Uspešnost uresničitve blagovne znamke torej neposredno vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti, medtem ko je notranji branding le posreden dejavnik, ki vpliva na uresničevanje obljub oz. na uspešno uresničitev blagovne znamke. Podjetja morajo torej uskladiti obljube blagovne znamke z dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo presežno vrednost, in nato zaposlene z notranjim brandingom usmeriti v uresničevanje teh obljub.

Z notranjim brandingom postanejo zaposleni še pomembnejši vir konkurenčne prednosti, saj razvijajo globlje odnose tako s porabniki kot tudi z blagovno znamko, širijo njeno podobo ter posedujejo znanje za njeno uspešno uresničitev. Naša raziskava pomembno

prispeva k večjemu razumevanju notranjega brandinga, saj smo proces proučevali z vidika zaposlenih, ki so v stiku s porabniki. Večina dosedanjih strokovnjakov ga je namreč proučevala z vidika vodstva, ki načrtuje aktivnosti za uresničevanje notranjega brandinga in jih nato tudi izvaja, kar pa ne pomeni, da je proces dejansko uspešno uresničen in da se zaposleni čutijo vključene oz. se čustveno povežejo z blagovno znamko. Zato je ključno notranji branding najprej proučevati z vidika zaposlenih, nato pa njihova opažanja povezati z vidikom vodstva.

Poleg teoretičnih spoznanj ponuja članek tudi pomembne implikacije za prakso. Notranji branding je v podjetju ključen za razvoj enotnega pogleda na blagovno znamko med zaposlenimi, kar vodi do soglasja o blagovni znamki, čustvene navezanosti nanjo in do izpolnitve njenih obljub. Tudi de Chernatony (2002) meni, da je precej bolj verjetno, da bodo zaposleni, ki so iskreno zavezani vrednotam blagovne znamke, izpolnili obljube, ki jih daje blagovna znamka. Notranji branding omogoči neposredno oblikovanje vedenja zaposlenih, ki je usklajeno z vrednotami blagovne znamke, prav tako pa poudari edinstvene vrednote blagovne znamke in ustvari njeno razločevanje v primerjavi z drugimi znamkami, kar pri zaposlenih še dodatno poveča navezanost nanjo.

S proučevanjem notranjega brandinga smo podjetja opozorili na nov vidik ustvarjanja konkurenčne prednosti. Zaposleni postanejo vir konkurenčne prednosti, saj razvijejo globlje odnose s porabniki in blagovno znamko, širijo željeno podobo blagovne znamke, imajo znanja za njeno uspešno uresničitev in pripomorejo k ustvarjanju presežne vrednosti za porabnike. Vodstvu tudi priporočamo, da vlaga v razvoj identifikacije z blagovno znamko ter pripadnosti in zvestobe blagovni znamki, saj so ti procesi zelo koristni za podjetje, in sicer povečajo motiviranost zaposlenih, zmanjšajo fluktuacijo in povečajo zadovoljstvo porabnikov. Pomemben prispevek za podjetja je tudi spoznanje, da morajo biti dejavniki, ki ustvarjajo presežno vrednost za porabnike, usklajeni z obljubami blagovne znamke. Pripadni zaposleni te obljube uresničijo, s čimer podjetje doseže ustvarjanje večje vrednosti za porabnike kot konkurenti, kar pa povečuje uspešnost na trgu.

Izpostaviti moramo tudi omejitve, ki jih ima naša raziskava. Notranji branding in ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike smo proučevali v specifičnem in omejenem kontekstu treh podjetij, ki se med seboj zelo razlikujejo. Večjo verodostojnost rezultatov raziskave smo dosegli tako, da smo jih podprli s strokovnimi deli s proučevanega področja ter predstavili pomen ugotovitev raziskave za vsa podjetja, ne samo za podjetja, vključena v raziskavo. Naslednja omejitev je bila, da smo podatke o dejavniki ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike pridobili od zaposlenih. Realnejše podatke o dejavniki bi pridobili, če bi med kupci podjetij izvedli individualne intervjuje, a to ni bilo mogoče, saj so raziskovana podjetja izrazila željo, da naj njihovih kupcev ne vključimo v raziskavo. Proučevanje presežne vrednosti za porabnike z vidika zaposlenih je zagotovo večja omejitev naše raziskave.

Članek ponuja veliko izhodišč za prihodnje raziskovanje. Z izvedbo kvalitativne raziskave smo postavili konceptualni model notranjega brandinga in njegovega vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti, nadaljnje raziskovanje pa bi omogočilo preverbo modela

in ovrednotenje postavljenih domnev. Priporočili bi uporabo kvantitativne raziskave, saj zahteva večji vzorec raziskovanja, temelji na statistični obdelavi podatkov ter omogoča posplošitev ugotovitev (Papasolomou & Vrontis, 2006). Naša raziskava sicer ponuja sistematičen pogled na vzročno-posledično povezavo med notranjim brandingom in ustvarjanjem večje vrednosti za porabnike, vendar bi to področje zagotovo zahtevalo nadaljnje raziskovanje. Prav tako priporočamo proučevanje dejavnikov ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike z vidika porabnikov proučevanih podjetij, saj bodo tako pridobljeni podatki ustrežnejši kot v primeru vključenosti zaposlenih. Potencial za nadgradnjo izvedene raziskave vidimo tudi v vključenosti vodstva pri proučevanju notranjega brandinga. S tem bi pridobili pogled na proces z dveh zornih kotov: to sta vidik zaposlenih, ki so del tega procesa, in vidik vodstva, ki proces izvaja.

LITERATURA

- Albrecht, K. (1994). Customer value. *Leadership Excellence*, 11 (9), 14-15.
- Armbrister, D., McCartney, C., Laing, S. A., Carraher, S. M. & Cash, R. (2009). The future belongs to conglomerates that deliver superior customer value: An empirical examination in 10 Caribbean countries. *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, 8 (1), 5-8.
- Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1242-1260.
- Band, W. A. (1991). *Creating value for customers: designing and implementing a total corporate strategy*. New York: Wiley.
- Banutu-Gomez, M. B., Coyle, P. T., Ebenhoech, S. J., Fallucca, K. A., Minetti, C. M. & Sarin, M. M. (2009). International Branding Effectiveness: The Global Image of Nestlé's Brand Name and Employee Perceptions of Strategies and Brands. *Journal of Global Business Issues*, 3 (2), 17-24.
- Berg, B. L. & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (8th ed.). Boston: Pearson.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), 133-142.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding the HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Burmman, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12 (4), 279-300.
- Burmman, C., Zeplin, S. & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16 (4), 264-284.
- Butz, H. E. & Goodstein, L. D. (1996). Measuring customer value: Gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, 24 (3), 63-77.
- Calder, B. J. (1977). Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research. *Journal of Marketing Research*, 14 (3), 353-364.

- Day, G. S. (1990). *Market driven strategy: processes for creating value*. New York: The Free Press.
- de Chernatony, L., Harris, F. & Dall'Olmo Riley, F. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34 (1/2), 39–56.
- de Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
- de Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands* (4th ed.) Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Definition of internal marketing – American Marketing Association*. Najdeno 8. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: UP Fakulteta za management.
- Edmunds, H. (2000). *The Focus Group Research Handbook*. Lincolnwood: NTC.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4th ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Fox, A. (2006). Building Employee Support for Brands. *HR Magazine*, 51 (10), 12.
- Gardner, T. M., Erhardt, N. L. & Martin-Rios, C. (2011). Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences of Workers' Employment Brand Knowledge. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 253–304.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W.E. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72 (2), 164–170.
- Huber, F., Herrmann, A. & Morgan, R. E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (1), 41–53.
- Ind, N. (2003). Inside out: How employees build value. *Journal of Brand Management*, 10 (6), 393–402.
- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35 (3), 22–26.
- Johnson, W. C. & Weinstein, A. (2004). *Superior Customer Value in the New Economy: Concepts and Cases*. Boca Raton: CRC Press.
- Khalifa, A. S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42 (5/6), 645–666.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24 (5), 378–388.
- King, C. & Grace, D. (2008). Internal Branding: Exploring the employee's perspective. *The Journal of Brand Management*, 15 (5), 358–372.
- Konečnik, M. (2006). Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo. *Organizacija*, 39 (4), 265–272.
- Konecnik Ruzzier, M. & Go, F. (2008). Tourism destination brand identity: the case of Slovenia. *Journal of Brand Management*, 15 (3), 177–189.

- Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: MeritUM.
- Konecnik Ruzzier, M. & de Chernatony, L. (2013). Developing and applying a place brand identity model: the case of Slovenia. *Journal of Business Research*, 6 (1), 45–52.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4), 405–413.
- Mangold, W. G. & Miles, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, 50 (5), 423–433.
- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Miles, S. J. & Mangold, W. G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2/3), 65–87.
- Miles, S. J. & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48 (6), 535–545.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Papasolomou, I. & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *The Journal of Product and Brand Management*, 15 (1), 37–47.
- Petek, N. & Konecnik Ruzzier, M. Brand identity development and the role of marketing communications: brand experts' view. *Managing Global Transitions*, in press.
- Pfeffer, J. & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Perspectives*, 13 (2), 37–48.
- Piercy, N. F. (2009). *Market-Led Strategic Change: Transforming the Process of Going to Market* (4th ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15 (1), 57–70.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20 (2), 209–226.
- Punjaisri, K., Wilson, A. & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20 (5), 561–579.
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45 (9/10), 1521–1537.
- Reichheld, F. F., Markey, R. G. & Hopton, C. (2000). The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12 (3), 134–139.
- Sartain, L. (2005). Branding from the inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder. *Human Resource Management*, 44 (1), 89–93.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 120–127.
- Slywotzky, A. J. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Terglav, K., Kaše, R. & Konečnik Ruzzier, M. (2012). Uresničevanje notranjega brandinga: razvoj konceptualnega modela. *Management*, 7 (4), 309–329.

Tseng, F. C., Teng, C. I. & Chiang, D. M. (2007). Delivering Superior Customer Perceived Value in the Context of Network Effects. *International Journal of E-Business Research*, 3 (1), 41–50.

Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 761–784.

Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33 (9/10), 926–944.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *The Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.

Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153.

ISSN 1580 0466



9 771580 046603