УПРАВЛЕНЕЦ 2022. Том 13. № 1

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-6
JEL Classification: F23, M16, Y80

Выбор иностранного рынка сбыта малыми предприятиями: когнитивные искажения и эвристика в процессе принятия решения

Н.Д. Лихарева[1], Е.Б. Гаффорова[1], И.А. Новиков[1]
[1] Дальневосточный федеральный университет, г. Владивосток, РФ

Аннотация. Классическая эволюционная теория предписывает следование поэтапному процессу интернационализации, однако на практике компании зачастую игнорируют значительную психологическую дистанцию до потребителей целевого рынка и быстро выходят на культурно отдаленные рынки. Статья посвящена изучению процесса выбора иностранного рынка сбыта на примере малых предприятий Приморского края и выявлению факторов, которые позволяют предпринимателям справиться с высоким уровнем неопределенности и игнорировать различия между странами при осуществлении указанного выбора. Методологическую базу исследования составили теории интернационализации, несистемный подход к выбору иностранного рынка сбыта, концепция психологической дистанции, достижения поведенческой экономики и психологии. Для сбора информации использовались методы вербальных протоколов и интервью. Первичные данные 50 протоколов малых предприятий были закодированы и обработаны посредством контент-анализа. На основании полученных сведений описан процесс выбора иностранного рынка сбыта с учетом когнитивных ограничений предпринимателей. Выявлено, что в ходе принятия решения предприниматели ориентируются на существование возможностей за рубежом, а не на уровень риска, полагаясь на эвристику доступности, эвристику привязки и корректировки и ощущение знакомости. Чрезмерная уверенность приводит к поспешным решениям на основе когнитивных упрощений. Эти данные объясняют причины непоследовательной интернационализации малых предприятий Приморского края. Работа является попыткой призвать предпринимателей к более тщательной первичной оценке потенциальных рынков сбыта. Перспективными направлениями дальнейших научных изысканий в этой области могут стать увеличение рассматриваемых случаев, проведение лонгитюдных исследований и более глубокий анализ факторов, формирующих представления предпринимателей о зарубежных странах.

Ключевые слова: предпринимательство; интернационализация; психологическая дистанция; когнитивные искажения; эвристика; малые предприятия.

Дата поступления статьи: 3 декабря 2021 г.

Ссылка для цитирования: Лихарева Н.Д., Гаффорова Е.Б., Новиков И.А. (2022). Выбор иностранного рынка сбыта малыми предприятиями: когнитивные искажения и эвристика в процессе принятия решения // Управленец. Т. 13, № 1. С. 84–99. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-6.

International market selection by small enterprises: Cognitive biases and heuristics in decision-making

Natalya D. Likhareva[1], Elena B. Gafforova[1], Igor A. Novikov[1]
[1] Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

Abstract. Classical evolutionary theory prescribes following a step-by-step process of internationalization, but in practice, companies often ignore the significant psychic distance to the target market and quickly enter culturally distant markets. The article studies how small enterprises of Primorsky krai (Russia) choose a foreign market to enter and identifies the factors enabling entrepreneurs to deal with high uncertainty and overlook cross-national differences when making their choice. The research methodology includes internationalization theory, a non-systemic approach to choosing an international market, the concept of psychic distance, as well as the developments of behavioural economics and psychology. The methods of verbal protocols and interviews were applied. The primary data of 50 protocols were coded and processed through content analysis. The study describes the process of choosing a foreign market considering entrepreneurs' cognitive limitations. During this process, entrepreneurs are guided by opportunities available abroad rather than the risk level. In their decision-making, entrepreneurs rely on the availability heuristic, anchoring and adjustment heuristic, as well as the feeling of knowing. Entrepreneurs' overconfidence leads to hasty decisions based on cognitive limitations. The data explain the reasons behind the accelerated internationalization of small enterprises in Primorsky krai. The work attempts to involve the entrepreneur in a more thorough initial assessment of the foreign market. Increasing the number of cases under review, conducting longitudinal studies, and deeper analysis of the factors that form the entrepreneur's perception of foreign markets could become a further progression of the present study.

Keywords: entrepreneurship; internationalization; psychic distance; cognitive biases; heuristics; small enterprises.

Paper submitted: December 3, 2021

For citation: Likhareva N.D., Gafforova E.B., Novikov I.A. (2022). International market selection by small enterprises: Cognitive biases and heuristics in decision-making. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 1, pp. 84–99. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-6.

ВВЕДЕНИЕ

Исследования в области интернационализации малых предприятий и психологической дистанции охватывают широкий круг стран, среди которых Финляндия [Ojala, 2008], Англия [Puthusserry, Child, Rodrigues, 2014], Швеция [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975], Канада [O'Grady, Lane, 1996] и другие, однако российский контекст остается белым пятном. Будучи протяженной с запада на восток, Россия граничит с Европой и Азией – двумя мирами, разделенными пропастью культурных различий [Denison, Haaland, Goelzer, 2004; Ardichvili, Jondle, Kowske, 2010]. В культурном отношении Россия ближе к Европе (GLOBE 2020), и вследствие этого при выборе иностранного рынка сбыта малые предприятия Приморского края вынуждены искать баланс между, с одной стороны, культурной близостью и географической удаленностью европейских рынков, а с другой – противоположными характеристиками рынков азиатских. Местные предприятия, как правило, не осуществляют поэтапный процесс интернационализации, как предусматривалось классической эволюционной теорией [Johanson, Vahlne, 1977], и сразу выходят на азиатские рынки, отделенные значительной психологической дистанцией (psychic distance).

Результаты последних исследований продемонстрировали, что выбор иностранного рынка сбыта – идиосинкратический процесс, зачастую основанный на интуиции и эвристике и не обусловленный рациональной оценкой стимулов психологической дистанции (psychic distance stimuli) [Baack et al., 2015; Williams, Grégoire, 2015; Clark, Li, Shepherd, 2018]. К сожалению, когнитивные аспекты этой дистанции остаются недостаточно изученными. В статье предпринята попытка четко обозначить влияние когнитивных паттернов предпринимателей на процесс выбора иностранного рынка сбыта.

Цель исследования – на примере Приморского края выявить причины и механизмы отклонения выбора иностранного рынка сбыта малыми предприятиями от того выбора, который предусматривался традиционными теориями интернационализации. Используя достижения поведенческой экономики (behavioral economics) и психологии, мы продемонстрируем, как ограниченная рациональность (bounded rationality), а именно когнитивные искажения (cognitive biases) и эвристика (heuristics), могут приводить к отклонениям воспринимаемой психологической дистанции от объективных макропоказателей и девиации выбора иностранного рынка сбыта. Изучение уникального контекста Приморского края обогащает область международного бизнеса и способствует развитию исследований когнитивных и эмоциональных аспектов психологической дистанции.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Интернационализация может быть представлена как составная часть беспрерывного стратегического процесса любой коммерческой компании [Melin, 1992]. Ее главное отличие от других стратегических процессов заключается в том, что при пересечении национальных границ фирма выбирает страну, где будут осуществляться транзакции [Andersen, 1997]. Государства с уникальными институциональными системами поощрения и ограничений выступают для компаний различными вариантами, позволяющими вести деятельность, создавать ценность и получать прибыль [Beugelsdijk, Mudambi, 2013].

Согласно классификации О. Андерсена и А. Бувик, существует три подхода к выбору иностранного рынка сбыта: системный (systematic approach), несистемный (non-systematic approach) и отношенческий (relationship approach) [Andersen, Buvik, 2002]. Системный подход – это структурный, формализованный процесс принятия решений. Он регламентирует, как решения должны приниматься, но не показывает, как они принимаются на самом деле. Отношенческий подход предполагает, что в процессе интернационализации компания не выбирает рынок самостоятельно, а следует запросам иностранного покупателя или партнеров сети, которые ранее вышли за рубеж [Johanson, Mattsson, 1988]. Несистемный подход описывает, как предприниматели выбирают иностранный рынок сбыта в действительности. Принимая решение, менеджеры полагаются скорее на интуицию и не используют системный подход [Sarasvathy, 2001].

Выбор иностранного рынка сбыта основан на концепции психологической дистанции. Изначально эту дистанцию понимали как совокупность факторов, которые препятствуют движению информации между фирмой и рынком [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975]. Исследования сводились к определению влияния объективных макропоказателей, которые характеризуют различия между странами, на выбор иностранного рынка сбыта [Dow, Karunaratna, 2006; Brewer, 2007; Blomkvist, Drogendijk, 2013].

Ш. О'Греди и Г. Лейн продемонстрировали, что психологическая дистанция неоднородна на территории одной страны и зависит от опыта и знаний индивида, его способности воспринимать и интерпретировать информацию [O'Grady, Lane, 1996]. Изучение этого феномена перешло с уровня страны (объективные макропоказатели) на уровень индивида (восприятие предпринимателем различий между местным и принимающим рынками). Психологическая дистанция стала пониматься как индивидуальное восприятие различий между местным и иностранным рынками [Sousa, Bradley, 2005].

При выборе иностранного рынка сбыта необходимо собрать значительный объем информации о состоянии экономики, институциональной среде, политической ситуации и культурных особенностях соответствующей страны [Johanson, Vahlne, 1977; Child,

Hsieh, 2014; Maitland, Sammartino, 2015; Ojala, 2015]. Предприниматели редко проводят трудоемкие, обдуманные и сложные исследования при принятии решения об интернационализации [Clark, Pugh, 2001; Aharoni, Tihanyi, Connelly, 2011; Child, Hsieh, 2014]. В отсутствие объективной оценки различий между странами выбор иностранного рынка сбыта сводится к выбору территориально близких государств [Papadopoulos, Denis, 1988]. В случае, например, Европы географически близкие для России страны являются также и культурно близкими, а территориальное соседство обеспечивает более легкий доступ к информации [Papadopoulos, Denis, 1988; Andersen, Buvik, 2002]. А. Ояла и П. Тюрвяйнен продемонстрировали, что расстояние и величина рынка объясняют 70 % выбора зарубежной страны [Ojala, Tyrväinen, 2007]. Предприниматели склонны отдавать предпочтение географической близости, даже если целевой рынок мал.

Несмотря на относительно длительную историю исследований, вопрос о том, как конструкция дистанции должна быть концептуализирована в области международного бизнеса, остается актуальным. Тот факт, что восприятие расстояния предпринимателем отклоняется от объективных экзогенных индикаторов на национальном уровне, приводит к необходимости понять, что вызывает эти различия и формирует представления менеджеров о зарубежном рынке. Ответ можно найти в области социальной психологии (social psychology).

Упрощение психологической дистанции до географической можно объяснить с помощью двухфазной системы принятия решений, включающей два варианта: 1) используется логика, решение основано на статистических данных; 2) задействована эвристика, принимаются оптимальные решения [Gigerenzer, Gaissmaier, 2011]. Эвристика – это стратегия, которая позволяет проигнорировать часть информации с целью более быстрого и менее энергозатратного принятия решений [Gigerenzer, Gaissmaier, 2011].

Рациональный выбор подразумевает использование большого количества данных и их статистическую оценку. В мире, где нет совершенного доступа к информации и решения выносятся на основе малых выборок, законы логики не работают. Г. Саймон был первопроходцем, который внес значительный вклад в изучение разрыва между нормативной системой принятия решения (как решения должны приниматься) и ограниченной рациональностью (как решения принимаются на самом деле) [Simon, 1956]. С 1970-х гг. в научной литературе противопоставление рациональности (логики и статистики) и иррациональности (эвристики и когнитивных искажений) обрело форму двухфазной мыслительной системы [Tversky, Kahneman, 1974], состоящей из системы 1 и системы 2, работа которых влияет на процесс принятия решений. Система 2 – медленная, требующая когнитивных усилий, управляемая правилами [Kahneman, 2003b] и отвечающая за рациональный подход [Bazerman, Moore, 2008]. Напротив, система 1 обеспечивает быстрый, автоматический, часто эмоциональный процесс принятия решений без усилий [Kahneman, 2003b]. Отклонение от рациональности и статистических принципов принято относить на счет работы системы 1, или эвристики суждения и когнитивных искажений [Kahneman, 2003a, 2003b]. Под последними мы понимаем случаи, когда познание человека создает представления, которые систематически отклоняются от объективной реальности [Haselton, Nettle, Andrews, 2015].

Искажения и эвристика – это правила, когнитивные механизмы и субъективные мнения, которые люди используют для принятия решений [Busenitz, Barney, 1997]. Лица, принимающие решения в компаниях, в большинстве случаев упрощают этот процесс с помощью эвристики и когнитивных искажений [Certo, Connelly, Tihanyi, 2008; Zajac, Bazerman, 1991]. Стремление предпринимателей к когнитивной легкости связано с высоким уровнем неопределенности и риска, комплексностью среды и неполнотой информации [Busenitz, Barney, 1997]. В данной статье термины «когнитивные искажения» и «эвристика» используются для обозначения стратегий мыслительных упрощений, с помощью которых принимаются решения в условиях комплексности и неопределенности среды.

Первая работа в области международного бизнеса, где неявно рассматривается проблема когнитивных искажений, – статья о парадоксе психологической дистанции Ш. О'Греди и Г. Лейна [O'Grady, Lane, 1996]. Исследователи предположили, что существуют систематические предубеждения, из-за которых канадские предприниматели недооценивают, насколько рынок США отличается от рынка Канады. Хотя Ш. О'Греди и Г. Лейн не ссылались на литературу по социальному познанию (social cognition), можно провести параллель с концепций предвзятости восприятия (confirmation bias) [Klayman, 1995]. Позднее Д. Баак и соавторы продемонстрировали, что предвзятость восприятия оказывает значительное влияние на формирование воспринимаемой психологической дистанции [Baack et al., 2015].

Д. Уильямс и Д. Грегуар выяснили, что силу этого влияния определяют выявленные предпринимателем сходства и различия между странами. Воздействие различий тоже неоднородно и зависит от того, насколько просто их выявить, т. е. являются ли они сравнимыми (alignable differences) или несравнимыми (nonalignable). Исследователи в очередной раз подчеркнули важность неявных знаний о зарубежном рынке, которые опосредуют возможность распознать различия между странами [Williams, Grégoire, 2015].

Д. Кларк и соавторы показали, что предприниматель со значительным международным опытом, выбирающий иностранный рынок сбыта, руководству-

ется не уровнем риска, а наличием возможностей за рубежом [Clark et al., 2018]. Обнаружить эти возможности ему позволяет знание страны (country familiarity) – ощущение того, что ему многое известно о конкретной стране. Авторы пришли к выводу о том, что между этим знанием, когнитивными усилиями и первичной оценкой привлекательности иностранного рынка сбыта существует нелинейная зависимость, которая представляет собой перевернутую U-форму [Ibid].

Первые результаты исследований, основанных на теориях социальной психологии, говорят о том, что величина воспринимаемой психологической дистанции зависит от когнитивных паттернов предпринимателя. Именно когнитивные модели менеджеров определяют, на основе каких данных будет осуществляться выбор иностранного рынка сбыта.

К сожалению, тема интернационализации малых предприятий в России еще недостаточно развита. Ограниченные исследования проводились в отношении предприятий Москвы и Санкт-Петербурга [Аннушкина, 2009; Цуканова, Широкова, 2013; Цуканова, 2014]. Изучения интернационализации компаний Приморского края России еще не предпринималось, тогда как его географическое расположение создает уникальный контекст для решения этой задачи.

Как уже говорилось, местные предприятия, как правило, игнорируют психологическую дистанцию и быстро выходят на географически близкие азиатские рынки. Для ответа на вопрос о причинах этой ситуации мы используем достижения поведенческой экономики и психологии, чтобы продемонстрировать, как ограниченная рациональность, а именно когнитивные искажения и эвристика, могут приводить к отклонениям воспринимаемой психологической дистанции от объективных макропоказателей и девиации выбора иностранного рынка сбыта.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование имело целью выявить особенности процесса принятия решения о выборе иностранного рынка сбыта, проанализировав систематические отклонения от рациональности, которые отделяют представления индивида и его фактический выбор от убеждений и решений, предполагаемых в моделях рационального агента. Для достижения этой цели мы применили метод анализа вербальных протоколов (verbal protocol analyses), который дает взможность получить достоверную информацию о мыслительном процессе индивида, сопровождающем решение конкретной задачи [Austin, Delaney, 1998]. Метод позволяет зафиксировать как сам процесс, так и результаты принятого решения [Ericsson, Simon, 1980]. К. Эрикссон и Г. Саймон утверждали, что вербальные протоколы являются точными и репрезентативными показателями когнитивных процессов [Ericsson, Simon, 1993]. Мы предполагаем, что данный инструмент применим для фиксации когнитивных процессов менеджера в ходе выбора иностранного рынка сбыта.

Метод вербальных протоколов позволяет сделать репрезентативные выводы на основе небольших выборок [Ericsson, Simon, 1993]. Валидность результатов достигается за счет множественных наблюдений от одного респондента. Процедура сбора информации была структурирована так, чтобы каждый респондент принимал решения об интернационализации в отношении 10 стран. Такая структура увеличивает разнообразие получаемых данных, поскольку позволяет участникам оценить многие страны и обсудить широкий спектр факторов интернационализации.

Поиск респондентов осуществлялся с помощью базы данных Центра поддержки экспорта корпорации «Мой бизнес». Мы выбрали 5 предпринимателей из компаний малого бизнеса, каждая из которых соответствует следующим критериям: 1) относится к малым предприятиям (число занятых > 100; доход ≤ ≤ 800 млн руб.); 2) находится в Приморском крае; 3) занимается производственной деятельностью; 4) ведет деятельность за рубежом или намеревается выйти на иностранные рынки. М. Фокс и соавторы [Fox, Ericsson, Best, 2011] считают, что для получения валидных данных с применением метода вербальных протоколов достаточно пяти случаев. Набор протоколов составил 50 единиц (5 респондентов × 10 стран).

Мы попросили лиц, принимающих решения в компаниях, «подумать вслух» (think out loud), когда они рассматривают страну как потенциальный рынок сбыта. Все участники получили указания о формате проведения исследования в соответствии с инструкцией, разработанной К. Эрикссоном и Г. Саймоном [Ericsson, Simon, 1993]. Им следовало выполнить серию решений по выбору иностранного рынка сбыта, ответив на 6 вопросов по 7-балльной шкале для 10 стран.

1. С какой вероятностью Вы выберете страну *N* для расширения деятельности компании за рубежом? (–3 – высокая вероятность, что не выберу; 3 – с большой вероятностью выберу);

2. Определите форму, которую Вы бы выбрали при выходе на рынок страны *N* (1 – экспорт через местного посредника; 2 – экспорт через иностранного посредника; 3 – самостоятельный экспорт, без посредника; 4 – франчайзинг; 5 – торговое представительство; 6 – совместное предприятие (производство за рубежом); 7 – дочерняя компания (производство за рубежом, 100 % капитала)).

3. Обозначьте уровень риска/неопределенности, связанный с деятельностью на рынке страны *N* (1 – риск практически отсутствует; 7 – чрезвычайно высокий риск).

4. Оцените перспективы/возможности, связанные с деятельностью на рынке страны *N* (1 – возможности практически отсутствуют; 7 – большие перспективы с высокими шансами на успех).

УПРАВЛЕНЕЦ 2022. Том 13. № 1

5. Оцените, насколько далеко лично для Вас (субъективно) находится рынок страны *N* (от 1 до 7, если Приморский край – 0).

6. Как вы оцениваете свои знания о стране *N* (1 – ничего не знаю; 7 – знаю практически все).

Вопросы были разработаны на основе исследовательских результатов Д. Уильямса и Д. Грегори [Williams, Grégoire, 2015] и литературы по интернационализации малых и средних предприятий, воспринимаемой психологической дистанции [Johanson, Mattsson, 1988; Mcdougall, Oviatt, Shrader, 2003; Sousa, Bradley, 2005].

Респондентам предлагалось по порядку выполнить идентичные задания для каждой из 10 стран. Для контроля эффекта порядка последовательность представления стран для каждого участника была случайной. В качестве потенциальных рынков сбыта мы предложили оценить Казахстан, Мексику, Францию, Китай, Финляндию, США, Нигерию, Малайзию, Германию, Египет. Их выбор осуществлялся по следующим критериям: 1) является представителем одной из 10 культурных групп GLOBE 2020; 2) имеет долю в структуре экспорта Приморского края; 3) имеет долю в структуре экспорта России.

В каждой культурной группе GLOBE 2020 было выбрано по одной стране, чтобы максимально охватить культурное и географическое разнообразие и выявить, как происходит формирование воспринимаемой психологической дистанции относительно региона, где находятся предприниматели. Все страны имели наибольшую долю в экспорте Приморского края и России – такой критерий повышал вероятность того, что у респондентов есть представление об иностранных рынках, включенных в исследование.

Все протоколы были записаны на аудионоситель и без изменений транскрибированы. Средняя продолжительность записей – 40 минут. Для получения дополнительной информации о компаниях и респондентах после сбора данных протоколов мы провели интервью с предпринимателями относительно деятельности компании, предыдущего личного и профессионального опыта руководителей, а также собрали данные из открытых источников.

Для анализа вербальных протоколов была разработана схема кодирования в соответствии с рекомендациями Г. Каспер [Kasper, 1998] и Дж. Салдана [Saldana, 2009] (таблица), которая позволяет зафиксировать особенности процесса выбора иностранного рынка сбыта: чем руководствуется предприниматель (возможности/риски), насколько глубокими должны быть знания для принятия решения об экспансии, какова роль опыта взаимодействия со страной.

Различия были разделены на сравнимые и несравнимые [Williams, Grégoire, 2015]. Для того чтобы определить, как влияет опыт, накопленный компанией и предпринимателем за пределами фирмы, мы разделили международный опыт на личный и профессиональный. Первый включает знания и опыт предпринимателя относительно иностранного рынка, полученные за пределами компании, например в процессе туристических поездок, учебы за рубежом, изучения целевого иностранного языка и т. п. Второй накапливается в ходе деятельности компании благодаря участию в международных выставках в целевой стране, импорту товаров или услуг, первичным переговорам с потенциальными покупателями и т. п. Единицей анализа для кодирования выступает значимая часть текста, представляющая собой предложение или группу предложений, которые содержат законченную мысль и отделены друг от друга паузами (см. таблицу).

Информацию о системе выбора иностранного рынка дает также длительность разговора [Williams, Grégoire, 2015], а судить о когнитивной сложности позволяет продолжительность пауз [Green, 1998].

Система кодов
Codes system

Код	Определение
Сходства	Обсуждение сходства страны с местным рынком и причин этого сходства
Возможности	Обсуждение перспектив, которые предприниматель видит на зарубежном рынке
Риски	Обсуждение того, какие риски и препятствия видит предприниматель при выходе на иностранный рынок
Сравнимые различия	Различия между странами в разрезе единого объекта сравнения. Обсуждение, по каким признакам и почему этот объект отличается от других
Несравнимые различия	Различия, для которых отсутствует объект сравнения. Обсуждение специфических отличий зарубежного рынка, которые выделяет предприниматель
Личный опыт	Опыт предпринимателя, не связанный с деятельностью компании
Профессиональный опыт	Опыт, накопленный в ходе работы компании
Дистанция	Обсуждение того, как далеко от предпринимателя находится зарубежная страна
«Я не знаю»	Отсутствие знаний предпринимателя о стране
Решения	Описание системы принятия решений
Компания	Описание текущей деятельности компании

Мы провели контент-анализ первичных данных вербальных протоколов в соответствии с рекомендациями К. Криппендорфа [Krippendorff, 2004]. Единицей анализа выступали эмоционально окрашенные слова и фразы, которые характеризуют степень уверенности респондента в его знаниях и суждениях. Частота употребления оценочных суждений свидетельствовала о чрезмерной уверенности предпринимателей [William, Grégoire, 2015]. Кодирование и контент-анализ проводились с использованием программы MAXQDA 2020.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

По итогам анализа 50 вербальных протоколов предпринимателей малого бизнеса Приморского края мы получили следующие результаты. На рис. 1 представлены данные о частоте использования кода для всех 5 случаев. Структура кодирования каждого отдельного кейса повторяет итоговые результаты.

Наиболее часто используемые коды – возможности, риски и личный опыт. При выборе иностранного рынка сбыта предприниматели ориентируются на то, какие перспективы существуют за рубежом. Данные согласуются с результатами исследований, которые подчеркивают важность обнаружения возможностей за рубежом в процессе интернационализации [Zahra, Korri, Yu, 2005; Bhowmick, 2018; Clark et al., 2018].

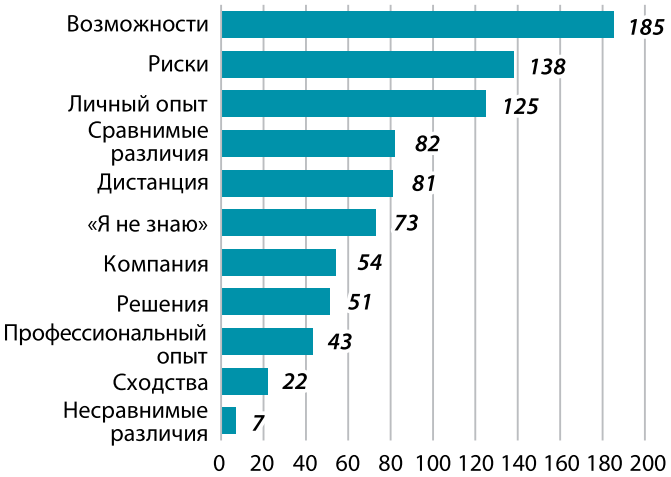

Рис. 1. Частота использования кода
Fig. 1. Frequency of code assignments

Согласно исследованиям психологической дистанции, предприниматель может распознать возможности за рубежом, если «домашний» и принимающий рынки являются психологически близкими [Johanson, Vahlne, 1977; O'Grady, Lane, 1996]. Код сходства, согласно данным на рис. 1, редко используется в кейсах. Способность оценить, насколько похожи сравниваемые рынки, не является надежным предиктором обнаружения и использования указанных возможностей.

На рис. 2 представлена карта кода. Каждый круг – отдельный код. Размер круга соответствует частоте использования кода. Расстояние между кругами показывает степень смысловой схожести применения кодов в контексте. Линии обозначают, какие коды в тексте перекрываются или встречаются одновременно. Толщина линии отражает частоту совпадений/перекрытий между кодами. Короткое расстояние между кодами решений и возможностей подтверждает, что способность распознать перспективы за рубежом влияет на процесс и итог выбора иностранного рынка сбыта.

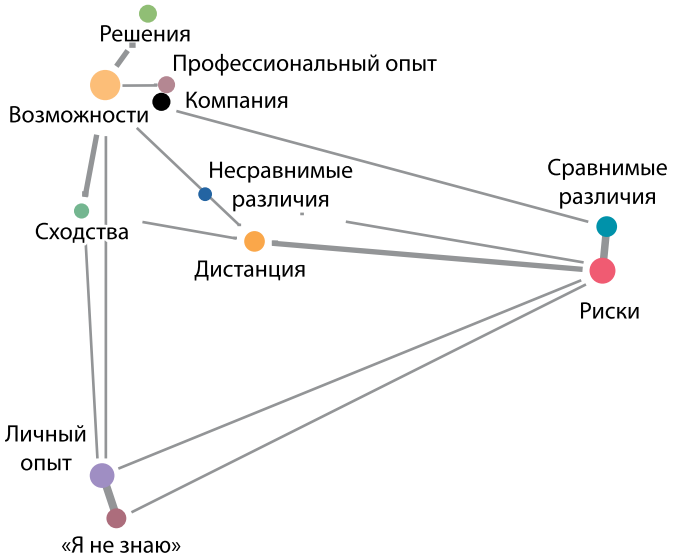

Рис. 2. Карта кода
Fig. 2. Code map

Расстояние между кодами на карте позволяет сделать вывод о том, что наиболее сильным предиктором способности распознавания возможностей является профессиональный опыт. Исследователи давно пришли к выводу о том, что наличие международного опыта у компании/менеджера способствует ускоренной интернационализации малых предприятий [Mcdougall, Oviatt, Shrader, 2003]. Ранее изучение этой зависимости сводилось к включению в уравнение бинарной переменной или показателя количества лет работы за рубежом [Reuber, Fischer, 1997; Virvilaite, Seinauskiene, 2015]. С развитием исследований ученые продемонстрировали, что опыт имеет опосредованное влияние [Clark et al., 2018; Lin, Li, Olawoyin, 2020]. Он может стать источником чрезмерной уверенности (overconfidence) [Baumann, Deber, Thompson, 1991] – склонности людей переоценивать правильность своих первоначальных суждений при решении сложных вопросов [Forbes, 2005]. Такая переоценка приводит к быстрому выбору/отказу от выбора руководителями иностранного рынка на основе когнитивных упрощений.

На рис. 3 зафиксирована продолжительность пауз между ответами на вопросы протокола. По договоренности с предпринимателями в исследовании не указываются названия компаний и имена респондентов. Для удобства компании обозначены литерами А, Б, В, Г, Д. Разделы диаграммы сформированы в соответствии с шестью перечисленными выше вопросами протокола.

УПРАВЛЕНЕЦ 2022. Том 13. № 1

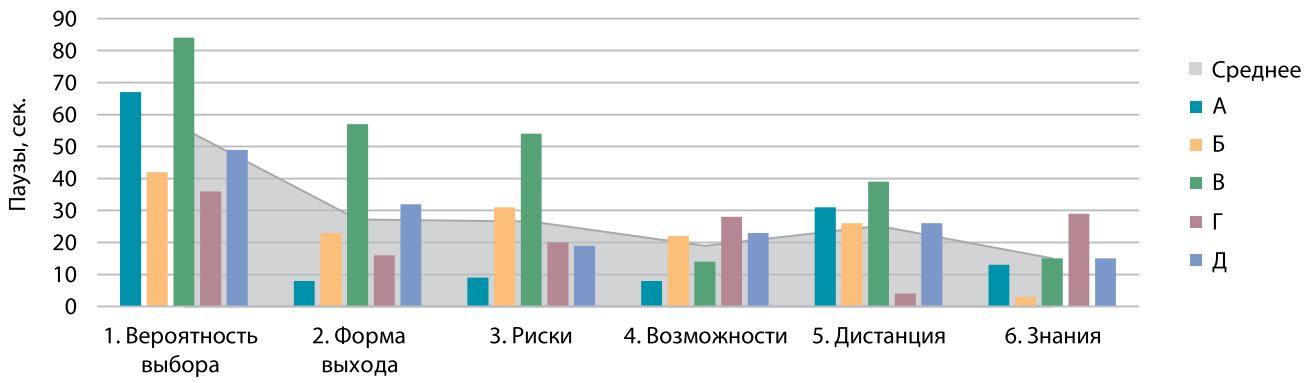

Рис. 3. Продолжительность пауз между ответами на вопросы протокола, сек.

Fig. 3. Pause duration between answers to protocol questions, sec.

Наименьшая продолжительность пауз соответствует разделу «знания». Респонденты склонны переоценивать свою осведомленность о стране. Следующий сопоставимый по продолжительности пауз раздел – «возможности». Опора на возможности при выборе зарубежного рынка сбыта связана с когнитивной легкостью. Предпринимателям сложнее обнаружить риски за рубежом и выявить сравнимые и несравнимые различия между странами. Коды «риски» и «различия» реже используются в протоколах, чем код «возможности», а продолжительность пауз в процессе размышлений о барьерах и дистанции больше, чем в случае перспектив. Наши данные о длительности разговора согласуются с результатами Д. Уильямса и Д. Грегори [Williams, Grégoire, 2015], которые опровергают ранее выдвинутые положения о том, что предприниматели более восприимчивы к потерям, чем выгодам [Elia, Larsen, Piscitello, 2019; Jackson, Dutton, 1988].

Можно предположить, что суждение о наличии возможностей за рубежом предприниматели выносили на основе эвристики. Система 1 менеджера упростила вопрос о выборе иностранного рынка сбыта до формулировки «насколько знакома мне эта страна». Благодаря эвристике доступности в памяти респондента быстро всплыли факты из опыта знакомства со страной. Легкость узнавания позволяет рассматривать рынок как понятный, предоставляющий возможности для зарубежной экспансии, и вследствие этого с высокой вероятностью остановить на нем свой выбор.

Накопление опыта и знаний уменьшает воспринимаемую психологическую дистанцию и способствует обнаружению перспектив, но не так, как это предполагалось в эволюционной теории [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977]. Предприниматели с большим международным опытом склонны к чрезмерной уверенности и эвристике суждений. На рис. 4 представлены данные о продолжительности пауз между ответами на вопросы протокола и о количестве стран, с которыми связан профессиональный опыт предпринимателя. Хуже всего с заданиями протокола справился предприниматель с наименьшим профессиональным багажом. С ростом диверсификации международного опыта увеличивалась когнитивная легкость и сокращались паузы при выполнении указанных заданий. Таким образом, опыт и знания предпринимателя влияют на выбор иностранного рынка сбыта опосредованно.

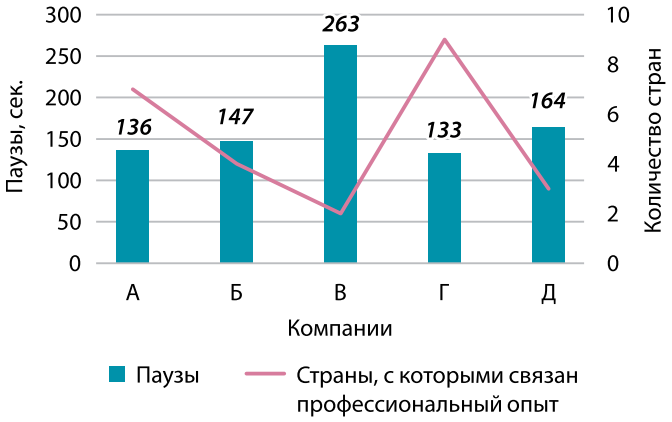

Рис. 4. Зависимость между продолжительностью пауз и профессиональным опытом предпринимателя

Fig. 4. Correspondence between pause duration and professional expertise of the entrepreneur

О том, что предприниматели склонны выносить экспертные суждения, говорят и данные контент-анализа. Во всех кейсах наиболее часто используемое слово – «знаю». С ростом профессионального опыта увеличивается чрезмерная уверенность, которая проявляется в употреблении таких слов, как «короче», «конечно», «просто», «можно», «очень», «много» и других, выражающих уверенность, крайность суждений. В протоколах менеджеров с ограниченным профессиональным опытом часто встречаются слова, которые свидетельствуют о неуверенности: «наверное», «кажется», «хотя», «вероятно», «как-то», «ничего» и др.

По результатам исследования мы представили процесс выбора иностранного рынка сбыта в зависимости от глубины и обширности знаний индивида и когнитивных искажений, которые влияют на обработку информации (рис. 5).

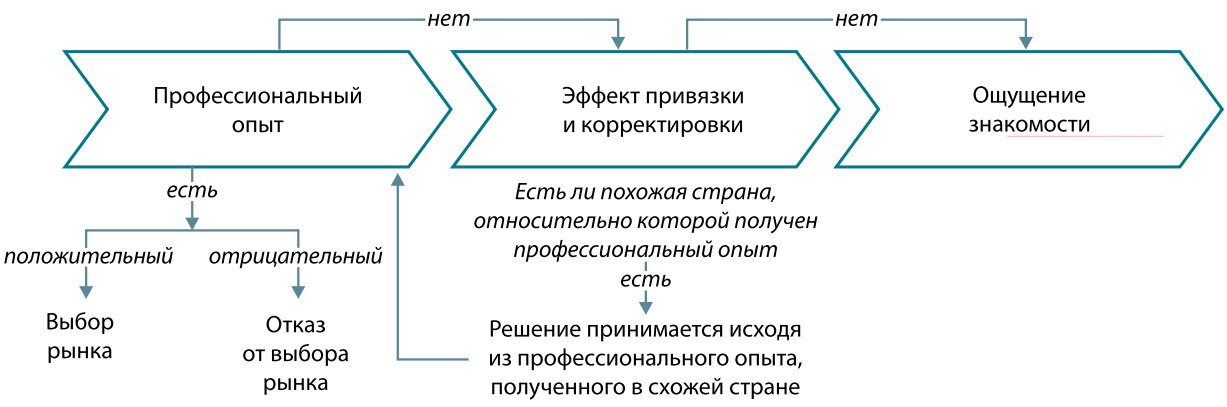

Рис. 5. Процесс выбора иностранного рынка сбыта

Fig. 5. International market selection process

Главный ориентир для предпринимателя, осуществляющего указанный выбор, – профессиональный опыт. В ходе оценки потенциального рынка сбыта на основе неявных знаний опытный менеджер не сомневается в выборе или отказе от выбора страны, способен распознать несравнимые различия, говорит долго, когнитивных трудностей не испытывает, не использует фраз «я не знаю», «сложно», «непонятно», «здесь трудно судить» и подобных. Профессиональный опыт, связанный с деятельностью компании и производимым продуктом, дает предпринимателю абсолютную уверенность в знании рынка, и система 1 быстро, без напряжения, выносит суждение.

При отсутствии профессионального опыта в отношении рассматриваемого рынка выбор осуществляется посредством привязки и корректировки (anchoring and adjustment heuristic) [Tversky, Kahneman, 1974] – когнитивного упрощения, при котором человек дает оценку на основе определения среднего/медианного значения и доверительного интервала [Tversky, Kahneman, 1974]. Решение принимается на основании опыта в отношении страны, схожей, по мнению респондента, с рассматриваемой. Таким образом, предприниматель корректирует оценки рисков и возможностей на иностранном рынке в соответствии с представлениями о различиях между двумя странами – известной ему и незнакомой.

В этом случае продолжительность разговора оказывается дольше, чем при выборе на основе профессионального опыта, наблюдаются длинные паузы, встречаются фразы «я не знаю», проявляется неспособность распознать все стимулы психологической дистанции. Недостаточная корректировка представления о «третьей» стране может привести к провалу зарубежной экспансии, поскольку были упущены несравнимые различия. Возможно, с помощью привязки и корректировки можно объяснить парадокс психологической дистанции (psychic distance paradox) [O'Grady, Lane, 1996] или провал компании Wal-Mart при выходе на рынок Германии [Evans, Bridson, 2005].

Если, по мнению предпринимателя, рынок не имеет ничего общего со странами, относительно которых у него есть опыт, то он принимает решение на основе ощущения знакомости (feeling of knowing, FoK) [Metcalfe, Schwartz, Joaquim, 1993], представляющего собой интроспективный процесс оценки вероятности того, что человек сможет извлечь конкретную информацию, которая в данный момент не вспоминается [Norman et al., 2016]. Ощущение знакомости формируется под воздействием сигналов о близости вопроса и доступности отрывочных знаний, которые всплывают в процессе решения задачи [Metcalfe et al., 1993; Koriat, Levy-Sadot, 2001; Liu et al., 2007]. Предприниматели склонны формировать представление об иностранном рынке на основе ассоциаций, информации из СМИ, общеизвестных фактов и др. Указанное ощущение отражает восприятие менеджером своих знаний. В этом случае он не склонен выбирать как неизвестные рынки, так и рынки, о которых он хорошо осведомлен.

Зависимость между вероятностью выбора иностранного рынка сбыта и уровнем знаний предпринимателя о соответствующей стране согласно ответам на задания по 7-балльной шкале представлена на рис. 6.

Когда необходимые знания отсутствуют, ощущение знакомости не срабатывает и система 1 без промедления отвергает вероятность выбора страны в качестве нового рынка сбыта. В этом случае наблюдаются большая дистанция, короткая продолжительность пауз и разговора, частое употребление выражения «я не знаю», неспособность назвать объективные причины отказа от экспансии.

Если респондент испытывает устойчивое ощущение знакомости страны, фиксируется короткая продолжительность разговора и пауз, код «я не знаю» не используется. Высокий уровень осведомленности приводит к глубокому вовлечению в решение задачи и включению аналитической системы 2, позволяющей распознать риски на зарубежных рынках и выявить несравнимые различия. Предприниматель осознает,

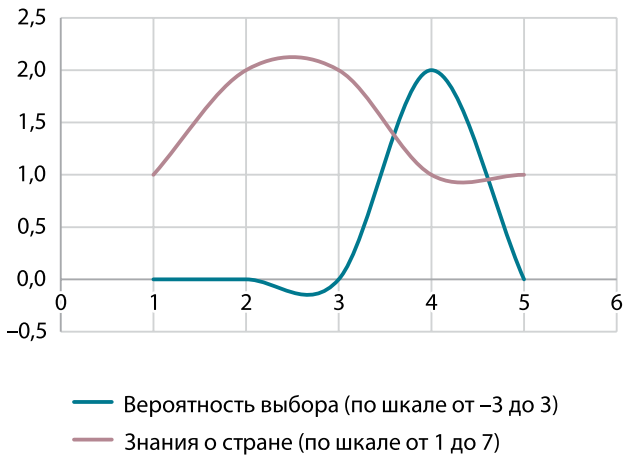

Рис. 6. Взаимосвязь между вероятностью выбора иностранного рынка и знаниями предпринимателя о стране

Fig. 6. Relationship between the likelihood of choosing a foreign market and the entrepreneur's knowledge of the country

что его знаний о стране недостаточно для преодоления барьеров к интернационализации.

Выбору иностранного рынка сбыта способствует умеренный уровень знаний. В этом случае наблюдаются усредненные показатели оценки рисков, дистанции, возможностей, средняя продолжительность пауз и разговора, встречается выражение «я не знаю». Благодаря ощущению знакомости предприниматель склонен рассматривать страну как потенциальный рынок сбыта и способен распознать возможности за рубежом, но еще не может выявить сравнимые и несравнимые различия и обнаружить риски.

В ходе анализа 50 вербальных протоколов представителей малого бизнеса Приморского края мы обнаружили, что респонденты не склонны выбирать психологически близкий рынок, где риски будут минимальными. Определяя направление интернационализации, они ориентируются на наличие возможностей за рубежом. Опора на такие возможности связана с когнитивной легкостью – выявить различия и риски и объективно оценить различия между странами значительно сложнее.

В условиях высокой неопределенности и комплексности среды для упрощения выбора иностранного рынка сбыта используются эвристика и когнитивные искажения. Последние позволяют предпринимателям Приморского края проигнорировать культурные различия между Россией и странами Азии, и решаемая задача сводится к вопросу «насколько знакома мне эта страна», а эвристика доступности помогает быстро дать ответ с учетом прошлого опыта. Эти данные противоречат выводам Б. Амбоса и соавторов, согласно которым психологическую дистанцию формируют объективные макропоказатели, а индивидуальные характеристики менеджера имеют незначительное влияние [Ambos, Leicht-Deobald, Leinemann, 2019]. Специфика работы мыслительной системы предпринимателя приводит к упрощению психологической дистанции и ускоренной интернационализации малых предприятий.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Исследование продемонстрировало, как когнитивные искажения влияют на решение об экспансии на зарубежный рынок. Под их воздействием у предпринимателей формируется собственное представление о знании страны, которое ограничивает соответствующий выбор.

Изучив процесс принятия респондентами решений в условиях территориальной близости культурно отдаленных стран, мы предложили новые теоретические положения о выборе иностранного рынка сбыта продукции. Результаты работы вносят вклад в развитие зарождающегося направления исследований влияния когнитивных паттернов менеджеров на процесс интернационализации малых предприятий. Полученные данные, возможно, объясняют некоторые ранее наблюдаемые исключения из теорий интернационализации.

Необходимость задействовать систему 2 при обнаружении рисков за рубежом приводит к тому, что при выборе иностранного рынка сбыта предприниматели руководствуются наличием возможностей, которые без труда всплывают в памяти, и не отдают предпочтения психологически близкому рынку, где риски будут минимальными, что приведет к ускоренной интернационализации.

Результаты нашей работы согласуются с выводами, сделанными Д. Вильямсом и Д. Грегуаром [Williams, Grégoire, 2015], Д. Кларком и соавторами [Clark et al., 2018], и позволяют поднять на новый уровень предыдущие результаты анализа когнитивных паттернов предпринимателей при выборе иностранного рынка сбыта. Рассмотрение реальных случаев, разделение опыта на профессиональный и личный, анализ целого набора когнитивных искажений позволил расширить и углубить понимание хода принятия решений. Пристальный взгляд на когнитивные искажения и эвристику способствовал более точному пониманию процессов формирования и восприятия психологической дистанции, выбора иностранного рынка сбыта. Анализ влияния ощущения знакомости как основы знания страны расширил представление о природе U-образной зависимости между указанным выбором, объемом знаний и уровнем когнитивных усилий. Учитывая данные вербальных протоколов, мы предположили, как на основе эвристики суждения происходит упрощение задачи выбора иностранного рынка сбыта и как эвристика доступности помогает быстро дать ответ.

В отличие от предыдущих исследований, где опыт предпринимателя использовался как собирательное понятие, которое включало учебу, туризм, ведение

деятельности на иностранном рынке и прочие показатели, мы разделили этот опыт на личный и профессиональный. Такой подход позволил продемонстрировать, как влияют на восприятие психологической дистанции различные составляющие опыта предпринимателя.

Концепция накопления фирмой знаний и опыта является центральной конструкцией эволюционной теории [Johanson, Vahlne, 1977]. Мы выявили, что с достижением опыта и знаний предприниматель действительно становится лучше осведомлен о различиях между местным и принимающим рынками и фактической психологической дистанцией. Однако эта осведомленность не содействует интернационализации малых предприятий. Способность менеджера распознать несравнимые различия за рубежом приводит к отказу от выхода на рассматриваемый рынок.

Результаты исследования имеют не только теоретическое, но и практическое значение. Если предприниматели, консультанты, служащие некоммерческих организаций поддержки экспортных инициатив будут знать о наличии систематических искажений, которые приводят к упрощению психологической дистанции до географической и игнорированию различий между местным и принимающим рынками, это может побудить их применять более системный подход к выбору иностранного рынка сбыта.

Мы продемонстрировали, что предприниматели стремятся максимально уменьшить когнитивные усилия на первом этапе оценки зарубежных рынков. В дальнейшем они могут пожалеть о поспешных решениях на основе когнитивных упрощений, поэтому в случае отсутствия знаний о зарубежной стране не стоит поспешно исключать ее из рассмотрения. В процессе выбора иностранного рынка сбыта следует сохранять непредвзятость и уделять пристальное внимание выявленным возможностям и рискам. Учредителям стоит отслеживать, был ли этот выбор аналитическим или интуитивным. Преждевременное исключение страны из списка потенциальных рынков сбыта, например ввиду переоценки уровня риска, сокращает перспективы кампании в зарубежной экспансии. Вместе с тем поспешный выбор на основе представления о возможностях может привести к провалу вследствие того, что предприниматель не распознал барьеры и риски за рубежом. Необходимо помнить, что психологическая близость местного и зарубежного рынков может компенсировать незнание зарубежной страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные результаты показали, что в условиях высокой неопределенности и географической близости культурно отдаленных стран предприниматели склонны выбирать иностранные рынки сбыта на основе когнитивных упрощений, а не оценки объективных стимулов психологической дистанции. Такой подход приводит к девиации направлений интернационализации компаний малого бизнеса, что показано на примере предприятий Приморского края.

Исследование вносит вклад в развитие академической дискуссии о роли личности предпринимателя, а именно когнитивных паттернов (как менеджер мыслит, воспринимает, анализирует и интерпретирует информацию) в процессе принятия решений об интернационализации компаний малого бизнеса. Инкорпорирование достижений поведенческой экономики и психологии позволяет расширить набор индивидуальных характеристик предпринимателя, которые влияют на этот процесс, за пределами международного опыта.

Вместе с тем исследование имеет и ограничения, связанные прежде всего с использованием метода вербальных протоколов. Мы не рассматривали фактические решения участников об интернационализации компаний, что может поставить под сомнение обоснованность сделанных выводов. Однако в исследовании принимали участие предприниматели, которые активно пытаются выйти на зарубежные рынки, и благодаря данной ими оценке потенциальных рынков сбыта в режиме реального времени мы смогли выявить когнитивные искажения, которые невозможно установить в ходе ретроспективного описания мыслей.

Еще одно ограничение ставит под сомнение возможность применения метода вербальных протоколов для анализа выбора иностранного рынка сбыта – маловероятно, что при решении о зарубежной экспансии перед предпринимателем будет список стран для окончательного выбора. В обычных условиях существует доступ к Интернету, литературе и другим источникам, которые могут дать дополнительную информацию о стране.

Список стран для протоколов ограничен – мы включили в него по одной стране из 10 культурных групп GLOBE 2020. В дальнейшем для получения информации о том, как влияют отдельные факторы психологической дистанции, можно выбрать только две группы стран в рамках одного объекта сравнения.

Нами проанализирован ограниченный набор случаев, тогда как для достижения статистической генерализации исследователи могут увеличить набор кейсов. На основе более широкой выборки выдвинутые нами положения можно проверить с помощью количественных методов исследования.

Кроме того, мы предполагали, что производимый продукт и отрасль, в которой работает компания, не повлияют на результаты. При увеличении числа рассматриваемых случаев стоит контролировать отраслевое разнообразие или сосредоточиться на анализе одной отрасли.

Возможно, даже при разделении международного опыта респондентов на личный и профессиональный нам не удалось полностью выявить эффект влияния

накопленных опыта и знаний на уровень когнитивных усилий и систему принятия решения. В последующем опыт можно разделить на более мелкие составляющие, например опыт личных/деловых путешествий, работы, образования и т. д., так как его составляющие могут по-разному влиять на формирование представлений о зарубежной стране и, как следствие, на выбор иностранного рынка сбыта.

Изучая «мысли вслух» отдельного индивида, мы не учитывали возможности влияния третьих лиц. Включение компании в сеть способствует преодолению психологической дистанции, поэтому целесообразно учитывать потенциальную посредническую роль сетей между ощущением знакомости и выбором иностранного рынка сбыта.

Наша работа носит одномоментный характер, однако для того, чтобы зафиксировать, как с достижением международного опыта трансформируются представления менеджеров о зарубежных странах и меняется их склонность использовать эвристику и когнитивные искажения при решении о выборе иностранного рынка сбыта, необходимо лонгитюдное исследование.

Данная статья не является попыткой ответить на вопрос о том, хорошо это или плохо – интуитивные решения предпринимателей. Мы ставили целью выяснить, как происходит процесс выбора иностранного рынка сбыта предпринимателями Приморского края и как на него воздействуют когнитивные паттерны руководителей. Впоследствии необходимо провести более глубокий анализ влияния эвристики суждения, эвристики доступности, эффекта привязки и корректировки, ощущения знакомости и чрезмерной уверенности на указанный процесс и последствий применения этих когнитивных упрощений. ■

Источники

Аннушкина О.Е. (2009). Стратегия интернационализации: выбор российских компаний // Вестник РГГУ. № 18. С. 183–201.

Цуканова Т.В. (2014). Российский малый и средний бизнес: ориентир на международный рынок // Конкурентоспособная Россия. Т. 44, № 2. С. 60–76.

Цуканова Т.В., Широкова Г.В. (2013). Выход на международный рынок российских фирм малого и среднего бизнеса: интегративный подход к анализу // Современная конкуренция. Т. 39, № 3. С. 50–63.

Aharoni Y., Tihanyi L., Connelly B.L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, vol. 46, no. 2, pp. 135–142. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.001.

Ambos B., Leicht-Deobald U., Leinemann A. (2019). Understanding the formation of psychic distance perceptions: Are country-level or individual-level factors more important? *International Business Review*, vol. 28, no. 4, pp. 660–671. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.01.003.

Andersen O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, vol. 37, pp. 27–42.

Andersen O., Buvik A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, vol. 11, no. 3, pp. 347–363. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6.

Ardichvili A., Jondle D., Kowske B. (2010). Dimensions of ethical business cultures: Comparing data from 13 countries of Europe, Asia, and the Americas. *Human Resource Development International*, vol. 13, no. 3, pp. 299–315. https://doi.org/10.1080/13678868.2010.483818.

Austin J., Delaney P.F. (1998). Protocol analysis as a tool for behavior analysis. *The Analysis of Verbal Behavior*, vol. 15, no. 1, pp. 41–56. https://doi.org/10.1007/bf03392922.

Baack D.W., Dow D., Parente R., Bacon D.R. (2015). Confirmation bias in individual-level perceptions of psychic distance: An experimental investigation. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 8, pp. 938–959. https://doi.org/10.1057/jibs.2015.19.

Baumann A.O., Deber R.B., Thompson G.G. (1991). Overconfidence among physicians and nurses: The "micro-certainty, macro-uncertainty" phenomenon. *Social Science and Medicine*, vol. 32, no. 2, pp. 167–174. https://doi.org/10.1016/0277-9536(91)90057-J.

Bazerman M.H., Moore D.A. (2008). *Judgment in managerial decision making (7th ed.)*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, Inc.

Beugelsdijk S., Mudambi R. (2013). MNEs as border-crossing multi-location enterprises: The role of discontinuities in geographic space. *Journal of International Business Studies*, vol. 44, no. 5, pp. 413–426. https://doi.org/10.1057/jibs.2013.23.

Bhowmick S. (2018). How psychic distance and opportunity perceptions affect entrepreneurial firm internationalization. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 36, no. 1, pp. 97–112. https://doi.org/10.1002/cjas.1482.

Blomkvist K., Drogendijk R. (2013). The impact of psychic distance on Chinese outward foreign direct investments. *Management International Review*, vol. 53, no. 5, pp. 659–686. https://doi.org/10.1007/s11575-012-0147-y.

Brewer P. (2007). Psychic distance and Australian export market selection. *Australian Journal of Management*, vol. 32, no. 1, pp. 73–94. https://doi.org/10.1177/031289620703200105.

Busenitz L.W., Barney J.B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, vol. 12, no. 1, pp. 9–30. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1.

Certo T.S., Connelly B.L., Tihanyi L. (2008). Managers and their not-so rational decisions. *Business Horizons*, vol. 51, no. 2, pp. 113–119. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.11.002.

Child J., Hsieh L.H.Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, vol. 49, no. 4, pp. 598–610. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.012.

Clark D.R., Li D., Shepherd D.A. (2018). Country familiarity in the initial stage of foreign market selection. *Journal of International Business Studies*, vol. 49, no. 4, pp. 442–472. https://doi.org/10.1057/s41267-017-0099-3.

Clark T., Pugh D.S. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: A measure and an exploratory test on British firms. *International Business Review*, vol. 10, no.3, pp. 285–303. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00017-8.

Denison D.R., Haaland S., Goelzer P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, vol. 33, no. 1, pp. 98–109. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008.

Dow D., Karunaratna A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, vol. 37, no. 5, pp. 578–602. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400221.

Elia S., Larsen M.M., Piscitello L. (2019). Entry mode deviation: A behavioral approach to internalization theory. *Journal of International Business Studies*, vol. 50, no. 8, pp. 1359–1371. https://doi.org/10.1057/s41267-019-00235-7.

Ericsson K.A., Simon H.A. (1980). Verbal reports as data. *Psychological Review*, vol. 87, no.3, pp. 215–251. https://doi.org/10.1037/0033-295X.87.3.215.

Ericsson K.A., Simon H.A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data (Revised Edition)*. Cambridge (MA): The MIT Press. https://doi.org/10.7551/mitpress/5657.001.0001.

Evans J., Bridson K. (2005). Explaining retail offer adaptation through psychic distance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33, no. 1, pp. 69–78. https://doi.org/10.1675/1524-4695(2008)31.

Forbes D.P. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others? *Journal of Business Venturing*, vol. 20, no. 5, pp. 623–640. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.05.001.

Fox M.C., Ericsson K.A., Best R. (2011). Do procedures for verbal reporting of thinking have to be reactive? A meta-analysis and recommendations for best reporting methods. *Psychological Bulletin*, vol. 137, no. 2, pp. 316–344. https://doi.org/10.1037/a0021663.

Gigerenzer G., Gaissmaier W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, vol. 62, pp. 451–482. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346.

Green A. (1998). *Verbal protocol analysis in language testing research: A handbook*. New York: Cambridge University Press.

Haselton M.G., Nettle D., Andrews P.W. (2015). The evolution of cognitive bias. In: D.M. Buss (Ed.). *The handbook of evolutionary psychology* (pp. 968–987). New York: Wiley. https://doi.org/10.1002/9780470939376.ch25.

Jackson S.E., Dutton J.E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, no. 3, pp. 370–387. https://doi.org/10.2307/2392714.

Johanson J., Mattsson L. (1988). Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. *Strategies in Global Competition*, vol. 9, no. 1, pp. 111–132.

Johanson J., Vahlne J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 1, pp. 23–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676.

Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975). The Internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, vol. 12, no. 3, pp. 305–323. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x.

Kahneman D. (2003a). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, vol. 58, no. 9, pp. 697–720. https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697.

Kahneman D. (2003b). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *The American Economic Review*, vol. 93, no. 5, pp. 1449–1475. https://doi.org/10.1257/000282803322655392.

Kasper G. (1998). Analysing verbal protocols. *TESOL Quarterly*, vol. 32, no. 2, pp. 358–362. https://doi.org/10.2307/3587591.

Klayman J. (1995). Varieties of confirmation bias. *Psychology of Learning and Motivation*, vol. 32, pp. 385–418. https://doi.org/10.1016/S0079-7421(08)60315-1.

Koriat A., Levy-Sadot R. (2001). The combined contributions of the cue-familiarity and accessibility heuristics to feelings of knowing. *Journal of Experimental Psychology: Learning Memory and Cognition*, vol. 27, no. 1, pp. 34–53. https://doi.org/10.1037/0278-7393.27.1.34.

Krippendorff K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Lin R., Li F., Olawoyin A. (2020). CEO overconfidence and firm internationalization: The moderating role of experience and managerial discretion. *Nankai Business Review International*, vol. 11, no. 4, pp. 597–616. https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2019-0037.

Liu Y., Su Y., Xu G., Chan R.C.K. (2007). Two dissociable aspects of feeling-of-knowing: Knowing that you know and knowing that you do not know. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, vol. 60, no. 5, pp. 672–680. https://doi.org/10.1080/17470210601184039.

Maitland E., Sammartino A. (2015). Managerial cognition and internationalization. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 7, pp. 733–760. https://doi.org/10.1057/jibs.2015.9.

Mcdougall P.P., Oviatt B.M., Shrader R.C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, no. 1, pp. 59–82. https://doi.org/10.1023/B:JIEN.0000032774.01082.41.

Melin L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. S2, pp. 99–118. https://doi.org/10.1002/smj.4250130908.

Metcalfe J., Schwartz B.L., Joaquim S.G. (1993). The cue-familiarity heuristic in metacognition. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, vol. 19, no. 4, pp. 851–861. https://doi.org/10.1037/0278-7393.19.4.851.

Norman E., Blakstad O., Johnsen Ø., Martinsen S.K., Price M.C. (2016). The relationship between feelings-of-knowing and partial knowledge for general knowledge questions. *Frontiers in Psychology*, vol. 7, pp. 1–7. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00996.

O'Grady S., Lane H.W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, vol. 27, pp. 309–333. https://doi.org/10.2307/155287.

Ojala A. (2008). Entry in a psychically distant market: Finnish small and medium-sized software firms in Japan. *European Management Journal*, vol. 26, no. 2, pp. 135–144. https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.09.001.

Ojala A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*, vol. 24, no. 5, pp. 825–835. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.007.

Ojala A., Tyrväinen P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: An empirical analysis of cultural distance, geographic distance, and market size. *Journal of International Marketing*, vol. 15, no. 3, pp. 123–149. https://doi.org/10.1509/jimk.15.3.123.

Papadopoulos N., Denis J.E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, vol. 5, no. 3, pp. 38–51. https://doi.org/10.1108/eb008357.

Puthusserry P.N., Child J., Rodrigues S.B. (2014). Psychic distance, its business impact and modes of coping: A study of British and Indian partner SMEs. *Management International Review*, vol. 54, no. 1, pp. 1–29. https://doi.org/10.1007/s11575-013-0183-2.

Reuber A.R., Fischer E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies*, vol. 28, no. 4, pp. 807–825. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490120.

Saldana J. (2009). *Coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles.: Sage Publications.

Sarasvathy S.D. (2001). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, vol. 2001, no. 1, pp. D1–D6. https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6133065.

Simon H.A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, vol. 63, no. 2, pp. 129–138. https://doi.org/10.1037/h0042769.

Sousa C.M.P., Bradley F. (2005). Global markets: Does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, vol. 13, no. 1, pp. 43–59. https://doi.org/10.1080/0965254042000328668.

Tversky A., Kahneman D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, vol. 185, no. 4157, pp. 1124–1131. https://doi.org/10.4324/9781912282562.

Virvilaite R., Seinauskiene B. (2015). The influence of psychic distance on export performance: The moderating effects of international experience. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 213, pp. 665–670. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.470.

Williams D.W., Grégoire D.A. (2015). Seeking commonalities or avoiding differences? Re-conceptualizing distance and its effects on internationalization decisions. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 3, pp. 253–284. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.52.

Zahra S.A., Korri J.S., Yu J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, vol. 14, no. 2, pp. 129–146. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.005.

Zajac E.J., Bazerman M.H. (1991). Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions. *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, pp. 37–56. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278990.

References

Annushkina O.E. (2009). Strategiya internatsionalizatsii: vybor rossiyskikh kompaniy [Internationalization strategy: The choice of Russian companies]. *Vestnik RGGU – RSUH/RGGU Bulletin*, no. 18, pp. 183–201.

Tsukanova T.V. (2014). Rossiyskiy malyy i sredniy biznes: orientir na mezhdunarodnyy rynok [Russian small and medium business: A guide to the international market]. *Konkurentosposobnaya Rossiya – Competitive Russia*, vol. 44, no. 2, pp. 60–76.

Tsukanova T.V., Shirokova G.V. (2013). Vyhod na mezhdunarodnyj rynok rossijskih firm malogo i srednego biznesa: integrativnyj podhod k analizu [Entering the international market of Russian small and medium-sized businesses: An integrative approach to analysis]. *Sovremennaja konkurencija – Journal of Modern Competition*, vol. 39, no. 3, pp. 50–63.

Aharoni Y., Tihanyi L., Connelly B.L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, vol. 46, no. 2, pp. 135–142. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.001.

Ambos B., Leicht-Deobald U., Leinemann A. (2019). Understanding the formation of psychic distance perceptions: Are country-level or individual-level factors more important? *International Business Review*, vol. 28, no. 4, pp. 660–671. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.01.003.

Andersen O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, vol. 37, pp. 27–42.

Andersen O., Buvik A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, vol. 11, no. 3, pp. 347–363. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6.

Ardichvili A., Jondle D., Kowske B. (2010). Dimensions of ethical business cultures: Comparing data from 13 countries of Europe, Asia, and the Americas. *Human Resource Development International*, vol. 13, no. 3, pp. 299–315. https://doi.org/10.1080/13678868.2010.483818.

Austin J., Delaney P.F. (1998). Protocol analysis as a tool for behavior analysis. *The Analysis of Verbal Behavior*, vol. 15, no. 1, pp. 41–56. https://doi.org/10.1007/bf03392922.

Baack D.W., Dow D., Parente R., Bacon D.R. (2015). Confirmation bias in individual-level perceptions of psychic distance: An experimental investigation. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 8, pp. 938–959. https://doi.org/10.1057/jibs.2015.19.

Baumann A.O., Deber R.B., Thompson G.G. (1991). Overconfidence among physicians and nurses: The "micro-certainty, macro-uncertainty" phenomenon. *Social Science and Medicine*, vol. 32, no. 2, pp. 167–174. https://doi.org/10.1016/0277-9536(91)90057-J.

Bazerman M.H., Moore D.A. (2008). *Judgment in managerial decision making (7th ed.)*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, Inc.

Beugelsdijk S., Mudambi R. (2013). MNEs as border-crossing multi-location enterprises: The role of discontinuities in geographic space. *Journal of International Business Studies*, vol. 44, no. 5, pp. 413–426. https://doi.org/10.1057/jibs.2013.23.

Bhowmick S. (2018). How psychic distance and opportunity perceptions affect entrepreneurial firm internationalization. *Canadian Journal of Administrative Sciences,* vol. 36, no. 1, pp. 97–112. https://doi.org/10.1002/cjas.1482.

Blomkvist K., Drogendijk R. (2013). The impact of psychic distance on Chinese outward foreign direct investments. *Management International Review*, vol. 53, no. 5, pp. 659–686. https://doi.org/10.1007/s11575-012-0147-y.

Brewer P. (2007). Psychic distance and Australian export market selection. *Australian Journal of Management*, vol. 32, no. 1, pp. 73–94. https://doi.org/10.1177/031289620703200105.

Busenitz L.W., Barney J.B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, vol. 12, no. 1, pp. 9–30. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1.

Certo T.S., Connelly B.L., Tihanyi L. (2008). Managers and their not-so rational decisions. *Business Horizons*, vol. 51, no. 2, pp. 113–119. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.11.002.

Child J., Hsieh L.H.Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, vol. 49, no. 4, pp. 598–610. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.012.

Clark D.R., Li D., Shepherd D.A. (2018). Country familiarity in the initial stage of foreign market selection. *Journal of International Business Studies*, vol. 49, no. 4, pp. 442–472. https://doi.org/10.1057/s41267-017-0099-3.

Clark T., Pugh D.S. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: A measure and an exploratory test on British firms. *International Business Review*, vol. 10, no.3, pp. 285–303. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00017-8.

Denison D.R., Haaland S., Goelzer P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, vol. 33, no. 1, pp. 98–109. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008.

Dow D., Karunaratna A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, vol. 37, no. 5, pp. 578–602. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400221.

Elia S., Larsen M.M., Piscitello L. (2019). Entry mode deviation: A behavioral approach to internalization theory. *Journal of International Business Studies*, vol. 50, no. 8, pp. 1359–1371. https://doi.org/10.1057/s41267-019-00235-7.

Ericsson K.A., Simon H.A. (1980). Verbal reports as data. *Psychological Review*, vol. 87, no.3, pp. 215–251. https://doi.org/10.1037/0033-295X.87.3.215.

Ericsson K.A., Simon H.A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data (Revised Edition)*. Cambridge (MA): The MIT Press. https://doi.org/10.7551/mitpress/5657.001.0001.

Evans J., Bridson K. (2005). Explaining retail offer adaptation through psychic distance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33, no. 1, pp. 69–78. https://doi.org/10.1675/1524-4695(2008)31.

Forbes D.P. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others? *Journal of Business Venturing*, vol. 20, no. 5, pp. 623–640. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.05.001.

Fox M.C., Ericsson K.A., Best R. (2011). Do procedures for verbal reporting of thinking have to be reactive? A meta-analysis and recommendations for best reporting methods. *Psychological Bulletin*, vol. 137, no. 2, pp. 316–344. https://doi.org/10.1037/a0021663.

Gigerenzer G., Gaissmaier W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, vol. 62, pp. 451–482. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346.

Green A. (1998). *Verbal protocol analysis in language testing research: A handbook*. New York: Cambridge University Press.

Haselton M.G., Nettle D., Andrews P.W. (2015). The evolution of cognitive bias. In: D.M. Buss (Ed.). *The handbook of evolutionary psychology* (pp. 968–987). New York: Wiley. https://doi.org/10.1002/9780470939376.ch25.

Jackson S.E., Dutton J.E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, no. 3, pp. 370–387. https://doi.org/10.2307/2392714.

Johanson J., Mattsson L. (1988). Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. *Strategies in Global Competition*, vol. 9, no. 1, pp. 111–132.

Johanson J., Vahlne J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 1, pp. 23–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676.

Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975). The Internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, vol. 12, no. 3, pp. 305–323. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x.

Kahneman D. (2003a). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, vol. 58, no. 9, pp. 697–720. https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697.

Kahneman D. (2003b). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *The American Economic Review*, vol. 93, no. 5, pp. 1449–1475. https://doi.org/10.1257/000282803322655392.

Kasper G. (1998). Analysing verbal protocols. *TESOL Quarterly*, vol. 32, no. 2, pp. 358–362. https://doi.org/10.2307/3587591.

Klayman J. (1995). Varieties of confirmation bias. *Psychology of Learning and Motivation*, vol. 32, pp. 385–418. https://doi.org/10.1016/S0079-7421(08)60315-1.

Koriat A., Levy-Sadot R. (2001). The combined contributions of the cue-familiarity and accessibility heuristics to feelings of knowing. *Journal of Experimental Psychology: Learning Memory and Cognition*, vol. 27, no. 1, pp. 34–53. https://doi.org/10.1037/0278-7393.27.1.34.

Krippendorff K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Lin R., Li F., Olawoyin A. (2020). CEO overconfidence and firm internationalization: The moderating role of experience and managerial discretion. *Nankai Business Review International*, vol. 11, no. 4, pp. 597–616. https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2019-0037.

Liu Y., Su Y., Xu G., Chan R.C.K. (2007). Two dissociable aspects of feeling-of-knowing: Knowing that you know and knowing that you do not know. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, vol. 60, no. 5, pp. 672–680. https://doi.org/10.1080/17470210601184039.

Maitland E., Sammartino A. (2015). Managerial cognition and internationalization. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 7, pp. 733–760. https://doi.org/10.1057/jibs.2015.9.

Mcdougall P.P., Oviatt B.M., Shrader R.C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, no. 1, pp. 59–82. https://doi.org/10.1023/B:JIEN.0000032774.01082.41.

Melin L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. S2, pp. 99–118. https://doi.org/10.1002/smj.4250130908.

Metcalfe J., Schwartz B.L., Joaquim S.G. (1993). The cue-familiarity heuristic in metacognition. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, vol. 19, no. 4, pp. 851–861. https://doi.org/10.1037/0278-7393.19.4.851.

Norman E., Blakstad O., Johnsen Ø., Martinsen S.K., Price M.C. (2016). The relationship between feelings-of-knowing and partial knowledge for general knowledge questions. *Frontiers in Psychology*, vol. 7, pp. 1–7. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00996.

O'Grady S., Lane H.W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, vol. 27, pp. 309–333. https://doi.org/10.2307/155287.

Ojala A. (2008). Entry in a psychically distant market: Finnish small and medium-sized software firms in Japan. *European Management Journal*, vol. 26, no. 2, pp. 135–144. https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.09.001.

Ojala A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*, vol. 24, no. 5, pp. 825–835. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.007.

Ojala A., Tyrväinen P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: An empirical analysis of cultural distance, geographic distance, and market size. *Journal of International Marketing*, vol. 15, no. 3, pp. 123–149. https://doi.org/10.1509/jimk.15.3.123.

Papadopoulos N., Denis J.E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, vol. 5, no. 3, pp. 38–51. https://doi.org/10.1108/eb008357.

Puthusserry P.N., Child J., Rodrigues S.B. (2014). Psychic distance, its business impact and modes of coping: A study of British and Indian partner SMEs. *Management International Review*, vol. 54, no. 1, pp. 1–29. https://doi.org/10.1007/s11575-013-0183-2.

Reuber A.R., Fischer E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies*, vol. 28, no. 4, pp. 807–825. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490120.

Saldana J. (2009). *Coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles.: Sage Publications.

Sarasvathy S.D. (2001). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, vol. 2001, no. 1, pp. D1–D6. https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6133065.

Simon H.A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, vol. 63, no. 2, pp. 129–138. https://doi.org/10.1037/h0042769.

Sousa C.M.P., Bradley F. (2005). Global markets: Does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, vol. 13, no. 1, pp. 43–59. https://doi.org/10.1080/0965254042000328668.

Tversky A., Kahneman D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, vol. 185, no. 4157, pp. 1124–1131. https://doi.org/10.4324/9781912282562.

Virvilaite R., Seinauskiene B. (2015). The influence of psychic distance on export performance: The moderating effects of international experience. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 213, pp. 665–670. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.470.

Williams D.W., Grégoire D.A. (2015). Seeking commonalities or avoiding differences? Re-conceptualizing distance and its effects on internationalization decisions. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 3, pp. 253–284. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.52.

Zahra S.A., Korri J.S., Yu J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, vol. 14, no. 2, pp. 129–146. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.005.

Zajac E.J., Bazerman M.H. (1991). Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions. *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, pp. 37–56. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278990.

Информация об авторах

Лихарева Наталья Дмитриевна

Ассистент Департамента менеджмента и предпринимательства Школы экономики и менеджмента. **Дальневосточный федеральный университет** (690922, РФ, г. Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10). E-mail: likhareva.nd@dvfu.ru.

Гаффорова Елена Борисовна

Доктор экономических наук, профессор Департамента менеджмента и предпринимательства. **Дальневосточный федеральный университет** (690922, РФ, г. Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10). E-mail: gafforova.eb@dvfu.ru.

Новиков Игорь Александрович

Старший преподаватель Департамента социально-экономических исследований и регионального развития Школы экономики и менеджмента. **Дальневосточный федеральный университет** (690922, РФ, г. Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10). E-mail: novikov.ia@dvfu.ru.

Information about the authors

Natalya D. Likhareva

Junior Lecturer of Management and Entrepreneurship Dept., School of Economics and Management. **Far Eastern Federal University** (10 Ajax Bay, Russky Island, Vladivostok, 690922, Russia). E-mail: likhareva.nd@dvfu.ru.

Elena B. Gafforova

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Management and Entrepreneurship Dept. **Far Eastern Federal University** (10 Ajax Bay, Russky Island, Vladivostok, 690922, Russia). E-mail: gafforova.eb@dvfu.ru.

Igor A. Novikov

Senior Lecturer of Socio-Economic Research and Regional Development Dept., School of Economics and Management. **Far Eastern Federal University** (10 Ajax Bay, Russky Island, Vladivostok, 690922, Russia). E-mail: novikov.ia@dvfu.ru.