

Rozhodovanie manažérov v procesoch internacionalizácie malých a stredných podnikov¹

Dagmar LESÁKOVÁ*

Managerial Decision in the Internationalization of Small and Medium Businesses

Abstract

The intention of this paper is threefold: (1) to examine the managers decision processes leading to the internationalization of small and medium enterprises (SME) in Slovakia, (2) to assess the influence of previous experience of managers on their decision to act internationally, and (3) to analyse the adaptation of mental maps in strategic decision. The empirical research was based on a sample of randomly selected SME in Slovak Republic. The findings supported our hypothesis that mental maps play an important role in manager's decision by foreign markets selection and that previous internationally accumulated experience has a strong impact on market's perception and managers approach towards international strategies. The use of mental maps allowed to highlight the links between managers experience, risk perception and factors influencing international strategic decisions.

Keywords: *mental maps, manager's experience, factors influencing internationalization, market's perception*

JEL Classification: M31

Úvod

Malé a stredné podniky (MSP) patria k najrýchlejšie rastúcemu segmentu podnikov vo svete, pričom medzinárodné operácie v tejto skupine podnikov často zabezpečujú významný podiel ich tržieb. V posledných dvoch dekádach sa MSP stali významným prvkom rozvoja ekonomiky SR, pričom nezanedbateľným

* Dagmar LESÁKOVÁ, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5; e-mail: lesakova@euba.sk

¹ Stať je parciálnym výsledkom riešenia výskumného projektu VEGA č. 1/0652/10.

faktorom ich rastu bola práve expanzia na zahraničné trhy. Proces internacionalizácie však môže byť pre tieto podniky často nákladný, časovo náročný, so značnými nárokmi na obmedzené zdroje. Výskum rozhodovacích procesov týkajúcich sa výberu trhu, času a spôsobu vstupu na zahraničný trh je preto dôležitý z hľadiska pochopenia motívov a postupu internacionalizácie MSP (Lesáková, 2006).

Súčasný výskum internacionalizácie je orientovaný hlavne na skúsenosti veľkých medzinárodných firiem, pričom ich internacionalizácia sa považuje za proces s viacerými štádiami vývoja (Verbeke, 2009). Podstatne menej pozornosti sa venuje skúmaniu internacionalizácie MSP. Cieľom predmetnej state je skúmanie rozhodovacích procesov vedúcich k internacionalizácii MSP, faktorov ovplyvňujúcich tieto rozhodnutia a roly, resp. vplyvu mentálnych máp manažérov rozhodujúcich o medzinárodnej expanzii ich firiem.

Hodnotíme aj vplyv skúseností individuálnych manažérov na ochotu, resp. rozhodnutie internacionalizovať a faktory ovplyvňujúce postoje kľúčových manažérov určujúcich strategické smerovanie firmy. Analyzujeme, do akej miery individuálne a skupinové vnímanie príležitostí na trhu a postoj k riziku ovplyvňujú strategickú trhovú orientáciu MSP.

Ambíciou nášho príspevku je obohatiť empirický výskum internacionalizácie MSP, ktorý výrazne zaostáva za výskumom internacionalizácie veľkých medzinárodných firiem. Popri obsahovom sa snažíme aj o metodologický príspevok k téme, konkrétne aplikovaním techniky mentálnych máp ako metódy na hodnotenie vnímania internacionalizačných príležitostí a vnímania faktorov internacionalizácie.

Prvá časť state prezentuje súčasné názory na internacionalizáciu vo väzbe na rozhodovacie procesy, ktoré tvoria základ medzinárodných stratégií. Následne charakterizujeme metódu výskumu a spôsob konštrukcie mentálnych máp. Kvantitatívne a kvalitatívne dáta boli získané od 85 firiem z databázy malých a stredných podnikov ŠÚ SR za rok 2008 a pokrývali päť rôznych odvetví (strojárstvo, potravinársky priemysel, textilný a odevný priemysel, sklársky priemysel, elektrotechnický priemysel).

Procesy internacionalizácie a rozhodovanie manažérov

Buckley a Ghauri (1999) definujú internacionalizáciu ako „proces, v ktorom podniky pod vplyvom očakávaní z pozitívnych efektov priamych a nepriamych vplyvov medzinárodných transakcií na svoju budúcnosť, iniciujú a realizujú transakcie s inými krajinami.“

Hlavný prúd internacionalizačných teórií popisuje internacionalizáciu ako proces progresívnej expanzie z domácich trhov na trhy iných krajín, ktorý sa realizuje „súborom efektívnych štruktúrovaných rozhodnutí“ (Johanson a Vahlne,

1977). Repräsentantom týchto teórií sú tzv. modely štádií vývoja, ktoré predstavujú od konca 60. rokov až do súčasnosti rozhodujúcu paradigmu vo výskume internacionalizácie podnikov. Modely štádií vývoja sa členia do dvoch mierne odlišných prúdov: uppsalský internacionalizačný model (Johanson a Vahlne, 1990) a internalizačný model (Buckley a Ghauri, 1999).

Oba modely sú podobné v spôsobe, akým opisujú vývoj internacionalizácie podniku – proces internacionalizácie charakterizujú ako pomalý a postupný proces rastu, pri ktorom podnik rozširuje svoje medzinárodné aktivity ako „kruhy na vode“. Modely štádií vývoja považujú psychické vnímanie priestorovej vzdialenosti a nedostatok medzinárodných skúseností v podniku za rozhodujúcu bariéru vstupu na nové trhy. Racionálnym postupom firmy, ktorá sa rozhodne expandovať, bude teda vstup na geograficky blízke trhy, s využitím nenáročných foriem vstupu, a postupné rozširovanie podnikateľských aktivít na vzdialenejšie trhy.

Uppsalský model a internalizačný model sa zhodujú v názore, že internacionalizácia je proces typický pre podniky, ktoré disponujú hlbokými znalosťami o podnikaní, získanými z domácich aktivít. Oba typy modelov sa však značne odlišujú v definovaní faktorov, ktoré podporujú medzinárodnú expanziu.

Mnohé poznatky o procesoch internacionalizácie sú odvodené z výskumu veľkých firiem a ich aplikovateľnosť na malé podniky niektorí autori spochybňujú (Stray, Bridgewater a Murray, 2001; Knight, 2000). Skúsenosti segmentu MSP však naznačujú, že internacionalizačné procesy v nich sú pružnejšie a sú silne ovplyvňované práve faktormi osobnosti manažéra (Eriksson, Majkgard a Sharma, 2000; Burgel a kol., 2000; Lesáková, 2008).

Veľké firmy, ktoré majú viac medzinárodných skúseností, obvykle uplatňujú sekvenčný rozhodovací postup, zatiaľ čo malé podniky môžu byť silne ovplyvnené subjektívnym prístupom konkrétneho prijímateľa rozhodnutí vo firme.

Relatívny význam a rola manažéra, ktorý prijíma rozhodnutia o internacionalizácii, sa v jednotlivých teóriách internacionalizácie líšia. Na jednom konci škály internacionalizačných teórií je význam manažéra – prijímateľa rozhodnutí potlačený v prospech ekonomickej a transakčnej racionality. Na opačnom konci sieťový prístup v teóriách internacionalizácie priraduje prijímateľovi rozhodnutí kľúčovú rolu, čo však zatiaľ nie je dostatočne testované. Predmetom nášho výskumu bude posúdenie vplyvu skúseností manažérov MSP (s počtom zamestnancov nižším ako 500) na rozhodnutie internacionalizovať.

Lesáková, Mühlbäck a Trnková (2007) konštatujú, že vo veľkom počte malých a stredných podnikov tradičné teórie internacionalizácie zlyhávajú pri vysvetľovaní determinantov a motívov procesov internacionalizácie. Nedostatočne sa zohľadňuje najmä vplyv osobnosti prijímateľa rozhodnutí na medzinárodné aktivity MSP.

Podstatným znakom uppsalského internacionalizačného modelu sú tézy o význame akumulácie poznatkov a spätnej väzbe v procesoch rozhodovania pri vstupe na zahraničné trhy. Johanson a Vahlne (1990) považujú za kľúčový typ poznatkov pri internacionalizačných rozhodnutiach skôr poznatky založené na skúsenostiach než objektívne poznatky.

Štúdie, ktoré stavali explicitne na uppsalskom modeli s koncentráciou na význam tacitných poznatkov a skúseností, priniesli pozoruhodné výsledky. McGaughey, Welch a Welch (1997) konštatovali, že „skúsenosti a osobnostné charakteristiky vlastníkov malých firiem sa javia byť významným faktorom, ktorý má signifikantný vplyv na výkon podniku“. Eriksson, Majkgard a Sharma (1997) potvrdzujú, že absencia poznatkov o internacionalizačných rozhodnutiach u kľúčových manažérov významne ovplyvňuje ich odhady vplyvu internacionalizácie.

Na základe viacerých empirických výskumov o väzbe poznatkov o trhu a exportného správania manažérov Reid (1981) dokázal, že postoj vrcholových manažérov k zahraničným trhom vykazuje pozitívnu koreláciu s takými faktormi, ako pôsobenie manažéra v zahraničí, ovládanie cudzích jazykov, práca s databázami o zahraničných trhoch a pod.

Faktory, ktoré ovplyvňujú internacionalizačné rozhodnutia a správanie manažéra, môžeme kategorizovať do troch skupín: poznatky o trhu, trhová orientácia a trhová motivácia.

Ťažiskom predkladanej state je výskum faktorov vplývajúcich na internacionalizačné rozhodnutia MSP s cieľom vysvetliť rolu manažérov, ktorí internacionalizačné rozhodnutia prijímajú.

Mentálne mapy v behaviorálnom výskume

Podľa Kitchina a Freundscha (2000) sú kognitívne (alebo mentálne) mapy výsledkom komplexu psychologických procesov, ktorými sa zaznamenávajú, kódujú, ukladajú do pamäte, následne pripomínajú a dekodujú všetky informácie o priestorovom prostredí, v ktorom sa jednotliviec pohybuje.

Kognitívne mapy sú produktom interdisciplinárneho výskumu v psychológii, geografii, spoločenských a ekonomických vedách a jeho začiatky siahajú do roku 1960. Ich rozpracovanie našlo pomerne rýchle uplatnenie hlavne v psychológii a geografii.

Pojem *mentálna mapa* je v našom používaní ako určitú metaforu na vyjadrenie spôsobu, ktorým môže zjednodušená predstava reality vplývať na správanie a rozhodovanie jednotlivcov. Metaforický charakter tohto pojmu zdôrazňujeme preto, lebo o spôsobe, akým sa informácie ukladajú do ľudského mozgu, sa vie iba málo. Napriek tomu sa však vo všeobecnosti akceptuje, že zjednodušená

predstava alebo mentálna mapa, ktorú majú jednotlivci o svojom prostredí, je veľmi „reálna“ v tom zmysle, že správanie ľudí je ovplyvňované a reaguje skôr na mentálny svet jednotlivca (jeho pocity, predstavy) než na objektívnu mapu reálne existujúcich faktorov a udalostí (Portugali, 1996).

Lynch (1960) ako prvý skúmal zjednodušené verzie reality, ktoré si jednotlivci vytvárajú vo svojom podvedomí. Konštatoval, že pozitívny/negatívny dojem jednotlivca o geografickom prostredí možno zistiť pomocou mentálnych máp, ktoré dezagregujú skúmaný priestor do „pozitívne a negatívne vnímaných stavebných blokov“. Identifikácia jednotlivých blokov je dôležitá z hľadiska ich rozdielného vplyvu na správanie analyzovaných subjektov, hlavne so zreteľom na mobilitu týchto subjektov v konkrétnom geografickom prostredí.

Od publikovania teórie psychického vnímania vzdialenosti (Johanson a Vahlne, 1977) sa výskum tejto problematiky, a jej väzby na posudzovanie neistoty a hodnotenie rizika na zahraničných trhoch, sporadicky objavuje aj vo výskume foriem exportu. V slovenskej ekonomickej literatúre sme v uvedenej problematike zaznamenali iba jeden výskum (Ferenčíková a Dow, 2009).

V predkladanej stati používame mentálne mapy ako nástroj zovšeobecnenia abstraktných koncepcií vnímania trhov a psychického vnímania vzdialenosti. Základom mentálnych máp je metóda kognitívnych máp, ktorá má svoje korene v kognitívnej psychológii a behaviorálnej geografii. Downs a Stea (1973) definujú mentálne mapy ako „kognitívne reprezentácie priestorového prostredia“, ktorými sa vyjadruje predstava vnímania priestorovej vzdialenosti u jednotlivca v závislosti od jeho skúseností, poznatkov a informácií.

Mentálne mapy odzrkadľujú spôsob, ktorým jednotlivci vnímajú svoje priestorové prostredie a prijímajú priestorové rozhodnutia. Tento prístup však zatiaľ nebol aplikovaný na pochopenie priestorového vnímania manažérov-jednotlivcov v procesoch ich rozhodovania. Mentálne mapy v našom výskume reprezentujú kognitívny faktor, vyjadrujú manažérske vnímanie atraktívnosti určitého geografického (zahraničného) trhu a hodnotenie príležitostí a rizík vo väzbe na stratégiu expanzie na konkrétny zahraničný trh.

Východiskom nášho výskumu je predpoklad, že absencia úplných informácií a obmedzená racionalita manažérov, ktorá sa prejavuje v rozdielnom vnímaní externého trhového prostredia manažérmi-vlastníkmi firiem a manažérskymi tímami, predstavuje významný faktor ovplyvňujúci strategické rozhodovanie o internacionalizácii. Navyše, faktory absencie informácií a obmedzenej racionality manažérov umožňujú vysvetliť rozdiely (a tým aj silné alebo slabé stránky) v reagovaní podnikov. V tomto kontexte sa domnievame, že oba uvedené faktory významne ovplyvňujú vnímanie a hodnotenie trhových príležitostí, rizík a hrozieb v procesoch medzinárodnej expanzie firmy.

Metodológia výskumu

Náš výskum sa orientuje na kľúčových prijímateľov rozhodnutí v podnikoch a zdroje ich poznatkov o zahraničných trhoch. Vo výskume sme použili tak kvantitatívne, ako aj kvalitatívne dáta získané z dotazníkového výskumu.

Základný súbor na účely empirického výskumu tvorila databáza malých a stredných podnikov SR s počtom zamestnancov menej ako 500. Tieto podniky predstavujú najrýchlejšie rastúci segment podnikov v SR. Firmy vo vzorke boli vybrané náhodne. Každá firma vo vzorke bola kategorizovaná v závislosti od štruktúry tržieb a výkonu buď ako firma s medzinárodnou orientáciou, alebo ako firma bez medzinárodnej orientácie. Všetky firmy, ktoré dosahujú viac ako 10 % svojich tržieb na zahraničných trhoch, boli zaradené do skupiny firiem s medzinárodnou orientáciou. Firmy s podnikateľskými operáciami v zahraničí (joint-ventures, pobočky zahraničných firiem) boli klasifikované ako firmy s medzinárodnými aktivitami. Ako faktory ovplyvňujúce rozhodovanie manažéra, skúmame tri faktory: trhovú orientáciu, poznatky o zahraničných trhoch a motiváciu vstupu na zahraničné trhy.

Každú z týchto charakteristík, ktorá ovplyvňuje rozhodovanie manažéra, sme skúmali samostatne. Trhovú orientáciu sme analyzovali s použitím mentálnych máp zostavených na základe dotazníkového výskumu. Vplyv poznatkov o trhu sme skúmali na báze informácií o relatívnej dôležitosti/váhe, ktorú manažéri priradujú rôznym nástrojom, resp. zdrojom získavania poznatkov o zahraničnom trhu, pričom osobitnú pozornosť sme venovali analýze skúseností manažéra. Hodnotenie trhovej motivácie bola založené primárne na motivačných cieľoch a sekundárne na faktoroch motivácie.

Respondenti boli v dotazníku vyzvaní, aby zoradili zahraničné trhy z hľadiska preferencií pri nadviazaní obchodných kontaktov, aby posúdili relatívnu dôležitosť celého radu individuálnych a pre podnik špecifických faktorov pri získavaní poznatkov o zahraničných trhoch, aby zhodnotili relatívnu dôležitosť faktorov vplývajúcich na výber zahraničných trhov a aby poskytli informácie o svojich vlastných medzinárodných skúsenostiach. Ako nástroj váženia odpovedí sme použili 7-stupňovú Likertovu škálu.

Z celkového počtu 350 distribuovaných dotazníkov bolo na účely výskumu použiteľných 85. Na základe už uvedených kritérií na kategorizáciu podnikov bolo 58 podnikov definovaných ako podniky s medzinárodnou orientáciou a 27 podnikov ako podniky bez medzinárodnej orientácie.

Získané dáta sme analyzovali v troch etapách. V prvej etape to boli mentálne mapy vyjadrujúce odlišné preferencie manažérov prisudzované jednotlivým geograficky rozdielnym trhom. V druhej etape sme s cieľom argumentačne podporiť výsledky z prvej etapy hodnotili váhu jednotlivých zdrojov poznatkov

v internacionalizačnom rozhodovaní. Napokon v tretej etape sme skúmali faktory, ktoré manažéri považujú za dôležité pri rozhodovaní o vstupe na zahraničné trhy.

Metodológia použitá na konštrukciu mentálnych máp je založená na vážení poradia jednotlivých (geograficky rozdielnych) trhov za každého manažéra podniku, ktorý bol respondentom výskumu. Pôvodné hodnoty poradia sme konvertovali do celkového skóre pre každý trh. Konečné hodnotenie výsledkov je založené na použití nástrojov popisnej štatistiky (Churchill, 1991; Green, Tull a Albaum, 1998). Preferencie respondentov dotazníkového výskumu pre rôzne trhy sa zaznamenávali do matice, v ktorej vertikálna os vyjadrovala váhu (resp. recipročnú hodnotu poradia) trhov. Každý respondent bol reprezentovaný v matici stĺpcom preferencií.

Výsledné poradie – skóre krajiny – bolo zistené pre každý trh a následne škálované. Škálovanie sa uskutočnilo podľa nasledujúceho vzťahu:

$$\text{skóre krajiny x (škálované)} = \frac{\text{riadkové skóre krajiny} \times \text{najväčšie skóre regiónu}}{\text{najväčšie skóre regiónu} - \text{najmenšie skóre regiónu}}$$

Zistené hodnoty sa následne prepočítali tak, aby krajine s najlepším hodnotením bola priradená hodnota 100.

Výsledky výskumu

Cieľom nášho výskumu bolo: a) posúdenie trhovej orientácie manažérov a vplyvu individuálnych skúseností manažéra ako faktorov ovplyvňujúcich rozhodovanie; b) analýza vplyvu poznatkov o trhoch na rozhodovacie procesy manažérov; c) hodnotenie kritérií výberu zahraničných trhov, ktoré boli identifikované ako relevantné pre procesy internacionalizácie.

a) Trhová orientácia a mentálne mapy

Mentálna mapa Európy pre vzorku analyzovaných podnikov dokumentuje široký rozptyl, avšak so zreteľnou koncentráciou na krajiny strednej Európy, hlavne však ČR, Poľsko a Maďarsko. Prejavila sa aj tendencia nasledovať geograficky rozvinuté podnikateľské siete, takže krajiny západnej a severnej Európy boli uvádzané ako veľmi dôležité, napriek vysokým hodnotám vzdialenosti.

Tabuľka 1 uvádza výslednú pozíciu krajín Európy na účely zostavenia mentálnych máp manažérov v súbore firiem s medzinárodnou orientáciou i firiem bez medzinárodnej orientácie. Zreteľná je orientácia manažérov vo firmách bez medzinárodnej orientácie na susedné a blízke regióny. Naproti tomu manažéri

v medzinárodných firmách vykazujú podstatne vyššie skóre pre viaceré hodnotené krajiny, ako aj nižší rozptyl v skóre medzi jednotlivými krajinami.

Tabuľka 1

Výsledná pozícia krajín na účely tvorby mentálnych máp

Bodové skóre krajiny	Výsledná pozícia krajín	
	Firmy s medzinárodnou orientáciou	Firmy bez medzinárodnej orientácie
100	ČR, Maďarsko, Poľsko	ČR
99 – 90	Nemecko, Rakúsko	Maďarsko, Poľsko, Ukrajina
89 – 80	Holandsko, Belgicko, Švajčiarsko, Francúzsko, UK, Írsko, Švédsko, Nórsko, Fínsko	Nemecko, Rakúsko
79 – 70	Dánsko, Taliansko, Rusko, Ukrajina, Chorvátsko, Slovinsko, Srbsko	Holandsko, Belgicko, Švajčiarsko, Rusko, Francúzsko
69 – 60	Španielsko, Portugalsko, Luxembursko, Litva, Lotyšsko, Estónsko, Grécko	UK, Švédsko, Nórsko, Fínsko, Dánsko, Taliansko, Írsko
59 – 50	Čierna Hora	Španielsko, Portugalsko, Luxembursko, Grécko, Chorvátsko
49 – 40	Albánsko	Litva, Lotyšsko, Estónsko, Srbsko, Slovinsko, Čierna Hora, Albánsko

Prameň: Vlastný výskum.

Uvedené mapy podporujú intuitívny názor, že manažéri vo firmách s medzinárodnými skúsenosťami sú ovplyvnení naakumulovanými skúsenosťami a odráža sa to aj v ich mentálnych mapách. Naproti tomu vo firmách, ktoré nie sú vystavené tlaku medzinárodných trhov, je geografický rozsah ich mentálnych máp limitovaný.

Medzinárodná skúsenosť firiem a jednotlivcov sa na základe výsledkov výskumu zreteľne javí byť faktorom ovplyvňujúcim geografickú orientáciu manažérov a výber cieľových trhov.

b) Poznatky o zahraničných trhoch

Podoba mentálnych máp respondentov nastoľuje celý rad otázok o geografickom vnímaní jednotlivých krajín a súvisiacich postojoch manažérov, hlavne o váhe zdroja poznatkov ako faktora výberu zahraničných trhov.

Tabuľky 2 a 3 vyjadrujú výsledky skúmania váhy zdroja poznatkov o trhoch ako faktora ovplyvňujúceho rozhodovanie pri výbere zahraničných trhov. Hodnotilo sa podľa 7-stupňovej Likertovej škály. Tabuľka 2 vyjadruje výsledky za vzorku firiem s medzinárodnou orientáciou, tabuľka 3 výsledky za vzorku firiem bez medzinárodnej orientácie.

Výsledky dokumentujú vysoký stupeň zhody v odpovediach manažérov oboch skupín firiem a do istej miery sú neočakávané, hlavne v súvislosti s rozdielnymi výsledkami v mentálnych mapách manažérov dvoch skupín hodnotených podnikov. Porovnanie štandardných odchýlok oboch analyzovaných skupín však

dokumentuje širší rozptyl odpovedí v skupine firiem bez medzinárodnej orientácie a naznačuje tak nižšiu mieru koncentrácie a profilovania vo využívaní zdrojov, čo je jav príznačný pre „začiatočníkov“ na trhu.

T a b u ľ k a 2

Váha zdroja poznatkov o zahraničných trhoch (firmy s medzinárodnou orientáciou)

Zdroj poznatkov	Priemerná hodnota	Štandardná odchýlka	Interval hodnotenia
Osobná skúsenosť manažéra	3.11	1.12	1.99 – 4.23
Pracovná skúsenosť manažéra na zahraničnom trhu	5.06	0.91	4.15 – 5.97
Existujúce operácie firmy na zahraničných trhoch	4.96	0.73	4.23 – 5.69
Verejne dostupné informácie	3.92	1.24	2.68 – 5.16
Vlastné trhové analýzy firmy	4.18	1.04	3.14 – 5.22

Poznámka: Škála hodnotenia 0 – 7.

Prameň: Vlastný výskum.

T a b u ľ k a 3

Váha zdroja poznatkov o zahraničných trhoch (firmy bez medzinárodnej orientácie)

Zdroj poznatkov	Priemerná hodnota	Štandardná odchýlka	Interval hodnotenia
Osobná skúsenosť manažéra	2.73	1.36	1.37 – 4.09
Pracovná skúsenosť manažéra na zahraničnom trhu	4.90	1.17	3.73 – 6.07
Existujúce operácie firmy na zahraničných trhoch	4.78	1.24	3.54 – 6.02
Verejne dostupné informácie	4.62	0.92	3.70 – 5.54
Vlastné trhové analýzy firmy	4.43	1.81	2.62 – 6.24

Poznámka: Škála hodnotenia 0 – 7.

Prameň: Vlastný výskum.

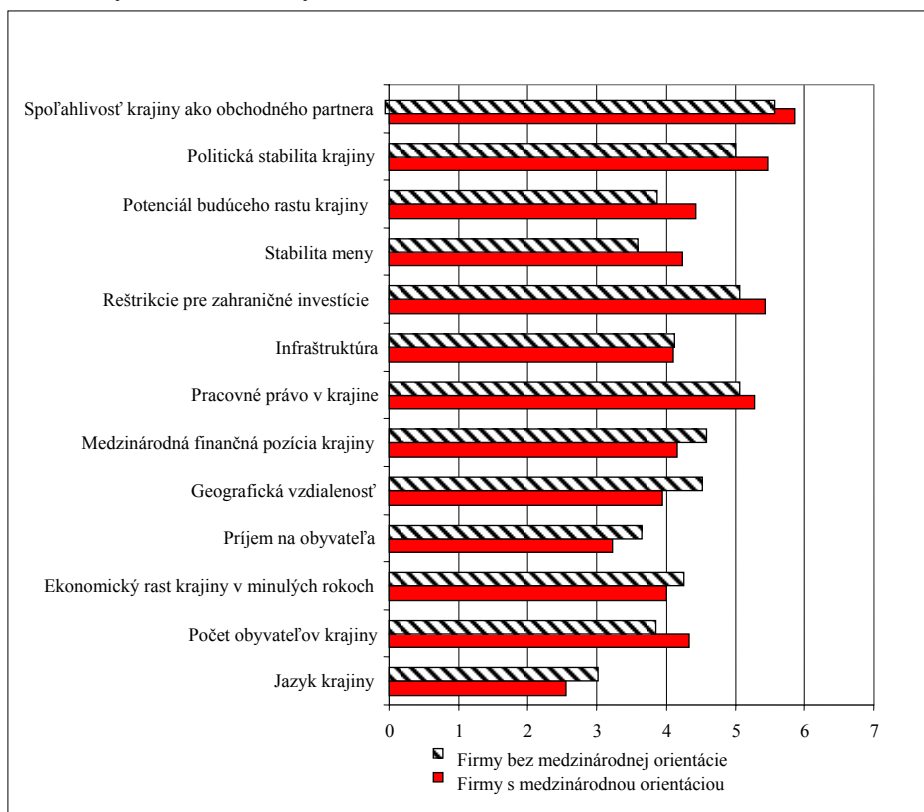
Osobitne pozoruhodné je to, že pracovné skúsenosti na zahraničných trhoch a existenciu zahraničných operácií hodnotia rovnako vysoko manažéri oboch skupín podnikov. To môže súvisieť so skutočnosťou, že manažéri vo firmách bez medzinárodnej orientácie majú skúsenosti so zahraničnými trhmi napriek absencii významnejších exportných aktivít svojho aktuálneho zamestnávateľa. Táto skúsenosť môže byť podložená skúsenosťami z dovozných aktivít alebo skúsenosťami, ktoré manažér získal u iného zamestnávateľa. Uvedený výsledok korešponduje s odpoveďami manažérov oboch skupín, ktorí identifikovali predchádzajúce medzinárodné skúsenosti ako významný faktor pri svojom rozhodovaní aj v mentálnych mapách. Dopytovanie odhalilo aj to, že manažéri s obmedzenými, resp. nulovými osobnými skúsenosťami na zahraničných trhoch prikladajú väčšiu váhu spoliehaniu sa na analytické trhové štúdie, než je to u manažérov, ktorí už disponujú praktickými skúsenosťami.

c) Kritéria výberu zahraničných trhov

V hodnotení kritérií výberu zahraničných trhov respondenti posudzovali 13 kritérií (9 ekonomických a 4 neekonomické) na báze 7-stupňovej Likertovej škály.

Schéma 1 uvádza výsledky priemerného hodnotenia manažérov za skupinu firiem s medzinárodnou orientáciou, ako aj za skupinu firiem bez medzinárodnej orientácie.

Schéma 1
Kritériá výberu zahraničných trhov



Prameň: Vlastný výskum.

Manažéri v podnikoch s obmedzenými medzinárodnými skúsenosťami prikladajú zreteľne väčší význam neekonomickým kritériám, napríklad jazyku a geografickej vzdialenosti trhu. Tento výsledok tiež naznačuje, že proces výberu zahraničných trhov je vo firmách s obmedzenými medzinárodnými skúsenosťami viac subjektívny a intuitívny.

Na zistenie kľúčových atribútov ovplyvňujúcich rozhodovanie manažérov v celom súbore analyzovaných podnikov sme použili metódu faktorovej analýzy, v ktorej sme vychádzali z hodnotenia uvedených 13 kritérií internacionalizačného rozhodovania manažérov. Aplikáciou faktorovej analýzy sme extrahovali 3 komponenty – kľúčové atribúty, ktoré najvýznamnejšie ovplyvňujú proces strategického rozhodovania manažérov: a) neistota vo vývoji, b) ekonomika/zdroje

krajiny, c) prostredie. V rámci každého komponentu boli identifikované prvky s najvyššími hodnotami, ktoré určujú vnútornú štruktúru komponenta.

T a b u ľ k a 4

Rotačná matica kľúčových komponentov

Kritéria	Extrahované faktory		
	neistota	ekonomika krajiny/ zdroje	prostredie
Spôľahlivosť krajiny ako obchodného partnera	0.854	5.641E – 02	4.604E – 02
Reštrikcie pre zahraničné investície	0.710	2.906E – 02	7.526E – 02
Stabilita meny	0.560	2.641E – 02	3.209E – 02
Politická stabilita krajiny	0.412	1.144E – 02	9.678E – 02
Potenciál budúceho rastu krajiny	0.272	0.925	6.987E – 02
Ekonomický rast krajiny v minulých rokoch	0.250	0.767	1.119E – 02
Medzinárodná finančná pozícia krajiny	0.119	0.653	3.741E – 03
Prijem na obyvateľa	0.125	0.509	4.960E – 03
Infraštruktúra	4.000E – 02	7.845E – 02	0.759
Pracovné právo v krajine	3.258E – 02	3.010E – 02	0.703
Počet obyvateľov krajiny	7.493E – 02	1.027E – 02	0.389
Jazyk krajiny	3.920E – 02	3.950E – 04	0.312
Geografická vzdialenosť	4.061E – 02	5.714E – 03	0.240
Percento vysvetlenej variability	42.386	16.081	8.595

Prameň: Vlastný výskum.

Zistené tri komponenty – kľúčové faktory obsahujú dve tretiny všetkých pôvodných informácií (67,062 %) súboru. Vnútorná konzistencia faktorového riešenia a identifikovaných komponentov ovplyvňujúcich strategické rozhodovania manažérov bola potvrdená pomocou Cronbach Alpha testu.

T a b u ľ k a 5

Vnútorná konzistencia faktorového riešenia

Faktor/Komponent	Cronbach-Alpha	Počet položiek
Neistota	0.8086	4
Ekonomika/zdroje	0.7663	4
Prostredie	0.7102	4

Prameň: Vlastný výskum.

Možno teda konštatovať, že rozhodujúcimi kľúčovými faktormi, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie manažérov v oboch skupinách podnikov, sú: hodnotenie neistoty vo vývoji, ekonomika/zdroje cieľovej krajiny a prostredie na podnikanie.

Záver

Jadrom predloženej state bol výskum rozhodovania manažérov v procesoch internacionalizácie MSP. Analýzy v skupine firiem s medzinárodnou orientáciou a firiem bez medzinárodnej orientácie priniesli nové poznatky o faktoroch

ovplyvňujúcich medzinárodnú angažovanosť firiem. Výskum dokumentoval, že vnímanie rizika u manažérov je primárnym faktorom rozhodovania „kde, kedy a ako“ v medzinárodnej expanzii. Kľúčovú rolu v získavaní poznatkov o zahraničných trhoch zohrávajú individuálne a firemné skúsenosti.

Aplikácia mentálnych máp nám umožnila hodnotiť vnímanie rizika a trhovú orientáciu u manažérov. Výskum faktorov ovplyvňujúcich mentálne mapy manažérov odhalil skôr pasívnu reakciu než proaktívne rozhodovanie manažérov a firiem v začiatkových etapách internacionalizácie, ako aj význam medzinárodných skúseností ako kľúčového faktora ovplyvňujúceho internacionalizáciu.

Výsledky empirického výskumu ilustrujú komplexnosť povahy procesov internacionalizácie MSP a potvrdzujú poznatky teórií štádií vývoja, ktoré dokumentujú význam vnímania psychickej vzdialenosti v procese výberu trhov, hlavne v začiatkových štádiách internacionalizácie. Naše analýzy dokazujú, že psychická vzdialenosť je bariérou internacionalizácie na niektorých trhoch, možno ju však prekonať kombináciou poznatkov, skúseností a vzťahov individuálnych manažérov. Použitie mentálnych máp v predmetnej stati nám umožnilo odhaliť súvislosti medzi skúsenosťami individuálnych manažérov, vnímaním rizika a faktormi manažérskeho rozhodovania.

Skúsenosti (individuálne i firemné) boli potvrdené ako kľúčový element procesu internacionalizácie, ktorý zohráva dominantnejšiu rolu než objektívne poznatky. Aj keď teória štádií vývoja tvrdí, že poznatky sú atribútom celej firmy, výsledky výskumu dokazujú, že v počiatkových štádiách internacionalizácie sú dominantné skôr individuálne poznatky jednotlivcov – manažérov.

Výsledky empirického výskumu potvrdzujú predpoklad, že mentálne mapy zohrávajú významnú rolu v rozhodovaní manažérov MSP pri výbere zahraničných trhov. Aj keď použitie mentálnych máp v odbornej literatúre venovanej problematike internacionalizácie je pomerne zriedkavé, koncepcia geografickej preferencie rôznych trhov si zasluhuje v ekonomickom výskume pozornosť aj do budúcnosti.

Literatúra

- BUCKLEY, P. J. – GHAURI, P. N. (1999): *The Internationalization of the Firm*. London: Thomson Business Press.
- BURGEL, O. – MURRAY, G. – FIER, A. – LICHT, G. (2000): *The Rapid Internationalization of High Tech Young Firms in Germany and the UK. A Summary Report for the Anglo-German Foundation for the Study of the Industrial Society*. London: ASCN.
- DOWNS, R. M. – STEA, D. (1973): *Market Knowledge, Image and Environment*. London: Edward Arnold Press.

- ERIKSSON, K. – JOHANSON, J. – MAJKGARD, A. – SHARMA, D. D. (1997): Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28, č. 2, s. 337 – 360.
- ERIKSSON, K. – MAJKGARD, A. – SHARMA, D. D. (2000): Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process. *Management International Review*, 40, č. 4, s. 307 – 328.
- FERENČÍKOVÁ, S. – DOW, D. (2009): The Measurement of Psychic Distance: Case of Foreign Investors in Slovakia. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 57, č. 9, s. 837 – 856.
- GREEN, P. E. – TULL, D. S. – ALBAUM, G. (1998): *Research for Marketing Decisions*. New York: Prentice Hall.
- CHURCHILL, G. A. (1991): *Marketing Research*. Edinburg: Dryden Press.
- JOHANSON, J. – VAHLNE, J.-E. (1990): The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7, č. 4, s. 11 – 24.
- KITCHIN, R. – FREUNDSCHUH, S. (2000): *Cognitive Mapping: Past, Present and Future*. London: Routledge Publishing.
- KNIGHT, G. (2000): Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8, č. 2, s. 12 – 32.
- McGAUGHEY, S. – WELCH, D. – WELCH, L. (1997): Managerial Influences and SME Internationalization. *Journal of International Marketing*, 12, č. 3, s. 101 – 112.
- PORTUGALI, J. (1996): *The Construction of Cognitive Maps*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- LESÁKOVÁ, D. (2006): Marketing ako filozofia a funkcia podnikania. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 54, č. 4, s. 323 – 337.
- LESÁKOVÁ, D. – MÜHLBÄCK, K. – TRNKOVÁ, Z. (2007): Neue Trends im Internationalen Marketing. *Ekonomické rozhľady*, XXXVI, č. 4, s. 444 – 457.
- LESÁKOVÁ, D. (2008): Determinanty exportnej marketingovej stratégie: analýza malých a stredných podnikov v Slovenskej republike. *Ekonomické rozhľady*, XXXVII, č. 3, s. 285 – 296.
- LYNCH, K. (1960): *The Image of the City*. Cambridge, MA: MIT Press.
- NOOTEBOOM, B. (2006): *Knowledge and Learning in Organisations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- REID, S. D. (1981): The Decision-maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12, č. 3, s. 101 – 112.
- STRAY, S. – BRIDGEWATER, S. – MURRAY, G. C. (2001): The Internationalization Process of Small Firms. *Journal of International Marketing*, 16, č. 1, s. 7 – 29.
- VAHLNE, J.-E. (1977): The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development. *Journal of International Business*, 8, č. 1, s. 23 – 32.
- VERBEKE, A. (2009): *International Business Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.