

МЕЖДУКУЛТУРНАТА СВЪРЗАНОСТ КИТАЙ – ЦЕНТРАЛНА И ИЗТОЧНА ЕВРОПА: ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД БИЗНЕСА

Бистра Василева, Пламена Паламарова

CROSS-CULTURAL CONNECTIVITY CHINA – CENTRAL AND EASTERN EUROPE: BUSINESS OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Bistra Vassileva, Plamena Palamarova

Abstract: *Globalisation is signified as a quintessence of the last decade of the 20th century. Its effect on international trade is outstanding since the globalisation contributes a great deal to the international markets interconnectedness. The shifting balance of power on the global markets has been indicated as a transition from Globalisation 2.0 (Western-dominated) to Globalisation 3.0 (China-dominated). This paper deals with the issues of cross-cultural communication and global-local branding paradigm as a key aspect of cross-cultural connectivity China-CEE. Global positions of China as a part of BRIC countries are analysed in terms of level of globalisation using KOF index of globalisation. Cultural profile of China is compared to the profiles of CEE and Balkan countries through Hofstede determinants. Several conclusions about business challenges and opportunities for CEE companies on Chinese market are drawn.*

Keywords: *globalisation, cross-cultural communications, global-local branding, China*

Въведение

Глобализацията¹ на световната икономика е обективна реалност, независимо че все още механизмът и последствията от този процес не са изяснени и на практика предизвикват диаметрално полюсни позиции.

¹ Глобализацията е исторически процес на постепенна либерализация и интеграция на функциониращите обособени национални пазари на стоки, услуги, капитали и работна сила, в единен световен пазар. Съвременният етап на процеса на глобализация, който започва след 1980 г., се отличава с изпреварващо нарастване приблизително двукратно) на световната търговия спрямо световното производство на стоки, непрекъснато нарастване на движението на капитали в световната икономика, засилваща се миграция на работната сила, бързо разпространение на новите технологии (ИКТ), дерегулиране на все повече икономики в световен мащаб, икономическа трансформация на плановите икономики в пазарни, развитие на информационното общество, интензивни културни и политически промени в света в резултат на широкия информационен обмен (Колев и Андонов, 2012: 55 – 56).

Пазарните пространства в световния бизнес непрекъснато търпят промени на фона на глобалните операции на сливания и поглъщания на крупни фирми в предходното десетилетие. Разширява се либерализацията на социално-политическата сфера, усъвършенстват се пазарните отношения в икономиката, трансформират се производството и пазара на работна сила, преструктурира се икономиката към наукоемки и високотехнологични отрасли. Диверсификацията на външноикономическите връзки в зависимост от непрекъснато възникващите и отпадащи нови пазари, нови продукти и нови икономически субекти на основата на нарастваща глобална и регионална стандартизация, налага разнородни бизнес промени в глобален мащаб.

Межкултурните комуникации и парадигмата „глобален-локален“ брандинг в глобализирания свят

Международната комуникация², в широк смисъл, може да бъде дефинирана като *трансфер на информация, чрез който се предават идеи, мисли, чувства и стойности между индивиди и групи от индивиди, които принадлежат към диференцирани културни общности, всяка със своята специфика и уникална идентичност*. Международната маркетингова комуникация по своята същност е межкултурна комуникация, т. е. комуникация между индивид от една култура и индивид или хора от друга култура. Понякога се наблюдават културни различия и в политическите граници на една хомогенна държава, поради което прилаганите комуникационни кампании трябва да бъдат специално адаптирани към потребностите на всяка група (субкултура) в рамките на държавата³. Следователно, адаптирането на комуникационните подходи и средства зависи от степента на културно сходство/културно различие (основните два аспекта на психологическата дистанция) между целевите аудитории, независимо от географското им местоположение.

Международните маркетингови комуникации са подложени на влиянието на редица фактори на средата: език, среда и степен на развитие на технологиите, социална структура на обществото, невербална комуникация, отношение към властта и др. Своевременното отчитане и прецизно интерпретиране на тези фактори подпомагат комуникационния процес в

² Понякога в специализираната литература се използва понятието межкултурна комуникация.

³ International Marketing and Exporting Management, Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr, Addison Wesley Longman Publishing Company, Third Edition, 1998.

международния бизнес и улесняват предаването на съобщения до различни по своята националност потребители.

В глобализацията се свят межкултурните комуникации се превръщат в ключов фактор за успеха на глобалните брандове. Те са основният интегриращ елемент при управление на бранд взаимоотношенията на фирмата и нейните стейкхолдъри в глобалните пазари. Според Zimmermann (2001:9) потреблението на брандовете е средство за комуникация на определени ценности и чрез тази си функция брандът функционира като „корпоративна идентичност на себеизграждането“. В тази връзка интерес представлява парадигмата „глобални – локални“ брандове, която е тясно свързана с решението за „стандартизация – диференциация“ на продукта и другите елементи на маркетинговия микс. Целите на глобалните брандове обикновено са свързани с увеличаване на пазарното проникване, което на свой ред изисква стратегия за диференциация (насочена към диференцирани брандове на различни пазарни сегменти). Основната цел на фирмата обаче е да увеличи максимално печалбата си, която отчасти се постига чрез икономии от мащаба. Икономии от мащаба могат да бъдат постигнати чрез стандартизация и глобална съгласуваност, което на свой ред означава, че се разработват по-малко брандове. Подобно противоречие би могло да бъде разрешено след подробна оценка на пазарните фактори, свързани с потребителите, търговията и конкуренцията. Karferer (2008: 458) предполага, че дори когато даден бранд изглежда глобален (глобално разпространен и добре познат), самият продукт често е далеч от стандартизиран – той е по-скоро композитен, хибриден или високо адаптиран продукт. Такава ситуация се нарича „селективна глобализация“. Според Batra (2000: 13), в случаите, когато фирмите трябва да избират между разработването на глобални брандове и установяването на локални брандове, те трябва да обмислят два противоречащи си аргумента, свързани с гледните точки на бизнеса и потребителите.

Гледната точка на бизнеса предполага, че тъй като потребителите имат сходни вкусове и предпочитания, развиващите се глобални брандове създават икономии от мащаба и обхвата (Levitt, 1983; Yip, 1995), и то с вече съществуваща маркетингова инфраструктура (канални, медии, събития, агенции). Според бизнес логиката, за да се реализират икономии от мащаба и обхвата, както и за да се стимулира маркетинговата инфраструктура, фирмите трябва да прилагат глобален брандинг чрез стандартизация и глобална съгласуваност.

Потребителската гледна точка паралелно подкрепя, както глобалността на брандовете, така и техния локален фокус. „Глобално-негативното“ потребителско отношение се основава на следните аргументи.

Първият аргумент произтича от факта, че все още съществуват отличителни потребности и ценности на местните потребители, а равнищата на доходите могат да се различават в отделните страни-пазари, което изисква различни бранд оферти. Видимите различия в развитието на пазара, етапите на жизнения цикъл на продукта, конкурентната и правна среда, ценовите равнища, които изискват най-малко адаптиране на бранда, изграждат втория аргумент. Третият аргумент обхваща ситуацията, при която стойността на бранда не може да бъде трансферирана поради липса на традиция или асоциативна база. „Глобално-позитивното“ потребителско отношение също почива върху три аргумента. Първият аргумент се основава на глобалността като асоциативна връзка с експертиза, авторитет и доверие на потребителите (Kapferer, 1997). В подобни случаи глобалният имидж обикновено се свързва с по-високо качество. Второ, купуването на глобални брандове се асоциира с демонстрация на космополитност на вкуса, демонстрация на експертни познания за световната култура и изграждане на самочувствие (Hannerz, 1990; Batra et al., 2000). Трето, глобалните брандове могат да символизират „глобалната потребителска култура“ (Alden et al., 1999), особено за клиенти, които търсят усещане за глобална свързаност и принадлежност.

Дебатът „за“ и „против“ глобализирането на маркетинговите и бранд дейностите е с разнопосочни заключения (Agrawal, 1995; Kotler, 1986; Levitt, 1983; O'Donnell and Jeong, 2000; Rugman, 2001a; b) Zou and Cavusgil; 1996). Макар да няма ясен консенсус по въпроса, подходът „мисли глобално, действай на локално“, изглежда, е предпочитан от международните маркетинголози (Rugman, 2001a, Sandler and Shani, 1992).

На основата на концептуализацията на бранда като система, която има три аспекта – концепция, бранд име и продукт, Kapferer (2008: 459) предлага осем алтернативи на брандинг модели в континуума глобализация – локализация (Таблица 1).

Таблица 1. Глобално-локални брандинг модели

Тип	Бранд име	Позициониране	Продукт	Кратко описание
1	Глобално	Глобално	Глобален	Глобален модел с малки адаптации.
2	Глобално	Локално	Глобален	Позиционирането се приема като ключов драйвер за диференциация и адаптиране към локалната среда (т.е. културните различия) и потребителските възприятия.
3	Глобално	Глобално	Локален	Фокусът е върху продуктовата адаптация поради различията в потребителските нужди и изисквания към свойствата и характеристиките на продукта.
4	Глобално	Локално	Локален	Този модел се прилага, когато брандът се ползва от повече от една фирми.
5	Локално	Глобално	Глобален	Бранд името е различно по страни-пазари поради правните ограничения или културните специфики.
6	Локално	Локално	Глобален	Ситуация, при която сходни продукти се продават като два (или повече) световни бранда с различно ценово позициониране.
7	Локално	Глобално	Локален	Този модел се предпочита при строги продуктови стандарти (дори за елементи на продукта), които се различават по страни-пазари. Локалните бранд имена се запазват след сливания или поглъщания, ако те са разпознаваеми и популярни на локалните пазари.
8	Локално	Локално	Локален	Напълно адаптиран брандинг модел.

Source: Adapted by Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4th ed., Kogan Page, p. 459.

Тези осем брандинг модела могат да се разглеждат като специфични резултати от прилагането на глобалния портфейлен подход (Фигура 1).

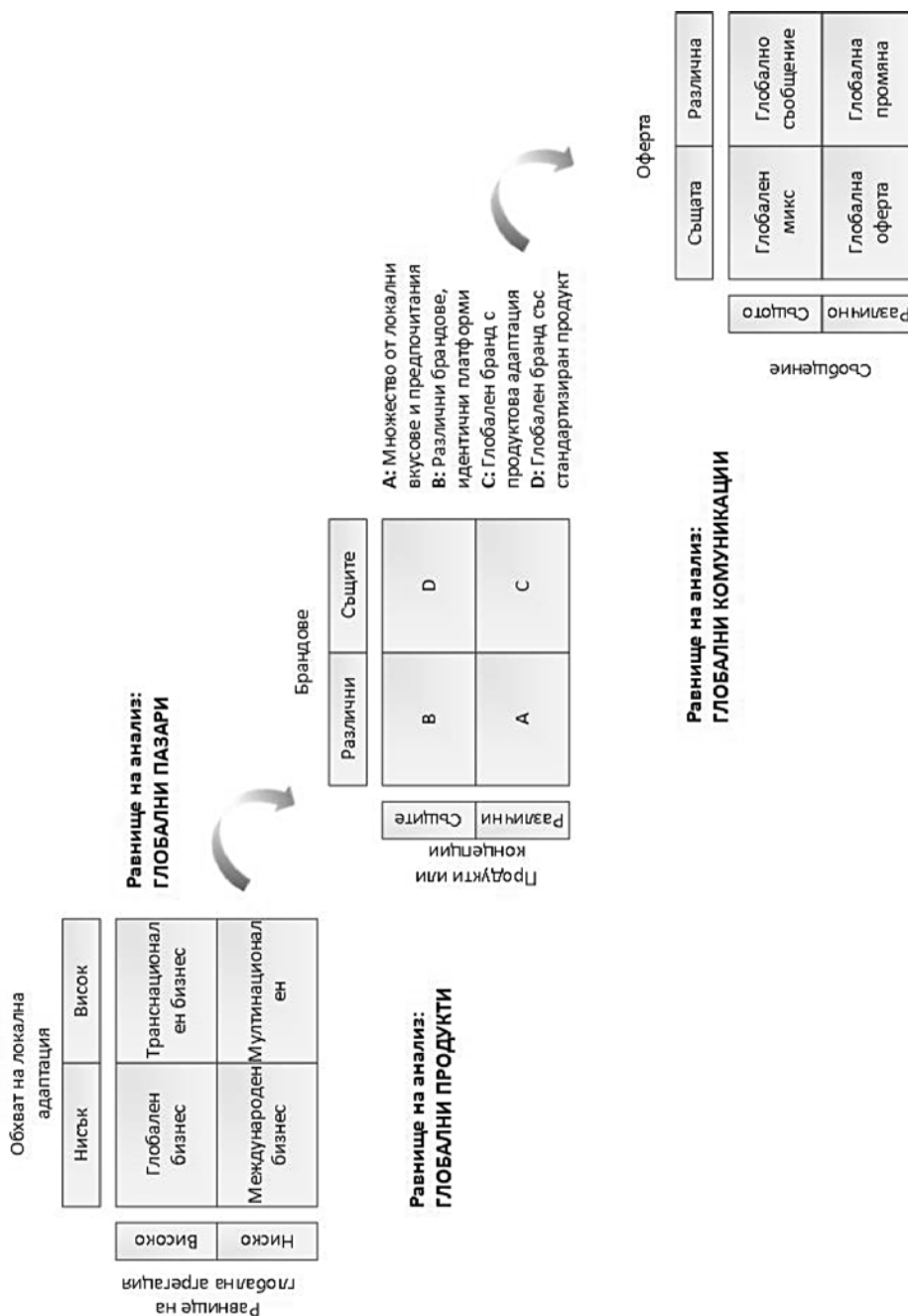
На всяко равнище на анализ фирмите трябва да решат коя клетка от съответната матрица ще бъде тяхна стартова точка за съответния етап на брандинг процеса. След това те трябва да разработят своите стратегии, които да съответстват едновременно на изискванията на пазара и на капацитета и експертизата на фирмата, за да може да се обслужва рентабилно съответния пазар.

Понастоящем Китай се намира в трета фаза на брандинга и глобализацията⁴ (Fan, 2006:368), при която се наблюдава изключително интензивна конкуренция, свръхкапацитет и намаляващи маржове. Средната продължителност на жизнения цикъл на китайските брандове е 7.5 години с тенденция към скъсяване. Важен симптом на пазарната зрялост е социалното развитие на потребителите, които са по-информирани и с по-високи изисквания по отношение на продуктите и услугите, които потребяват.

При това състояние на пазара при разработване на брандинг стратегиите е необходимо дейностите оптимално да се балансират по ритейл формати, atl и btl активности. Въз основа на представените по-горе резултати може да се направи препоръка към настоящите и потенциалните участници на китайския пазар (ритейлъри и производители на бързооборотни стоки⁵) не просто да увеличат своите инвестиции в брандинг, а да оптимизират целевите бранд въздействия по потребители и ритейл формати на основата на лийвъридж на бранд асоциации и бранд стойности. Това се подкрепя и от резултатите от поредица от изследвания (Grewal et al., 2010), че независимо от силното влияние на цената (83 % от купувачите търсят по-добра цена) при вземането на решение за покупка в търговския обект, повечето (55 % от респондентите в изследваните 3 категории) купувачи предпочитат по-добрия бранд пред по-добрата цена. Резултатите от множество изследвания показват, че потребителите (вкл. китайските) предпочитат да купуват бранда, който обичат, а използват купоните

⁴ Развитието на маркетинга и брандинга в Китай след прехода към пазарна икономика се разделя на три фази. Първата фаза (производствена) започва през 80-те години на 20-и век и се характеризира с доминиране на международни брандове и брандове, произведени от смесени предприятия в Китай. Втората фаза обхваща 90-те години на 20-и век, като акцентът е върху продажбите и рекламата. През този период конкуренцията се интензифицира и ценовите войни са често явление. Започва „битка“ за пазарни дялове от страна на китайските производители. Брандингът и рекламата се преплитат като концепции и маркетингови практики. Корпоративната идентичност набира изключителна популярност. Третата фаза започва в началото на 21-и век с пълноправното членство на Китай в Световната търговска организация през 2001 г.

⁵ FMCG (бързооборотни стоки).

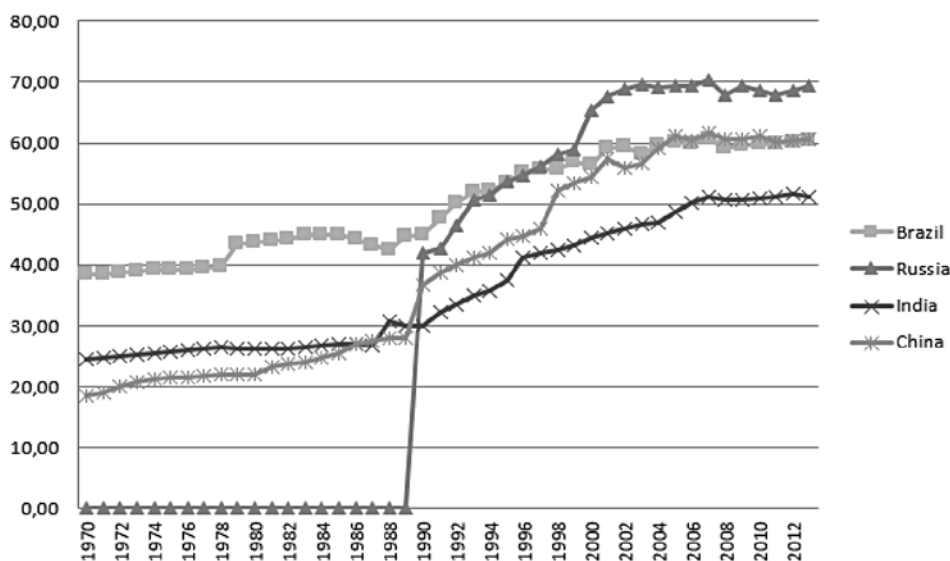


Фигура 1. Портфейлният подход в глобалния брандинг

и другите промоционални средства, за да рационализират своя избор и решение.

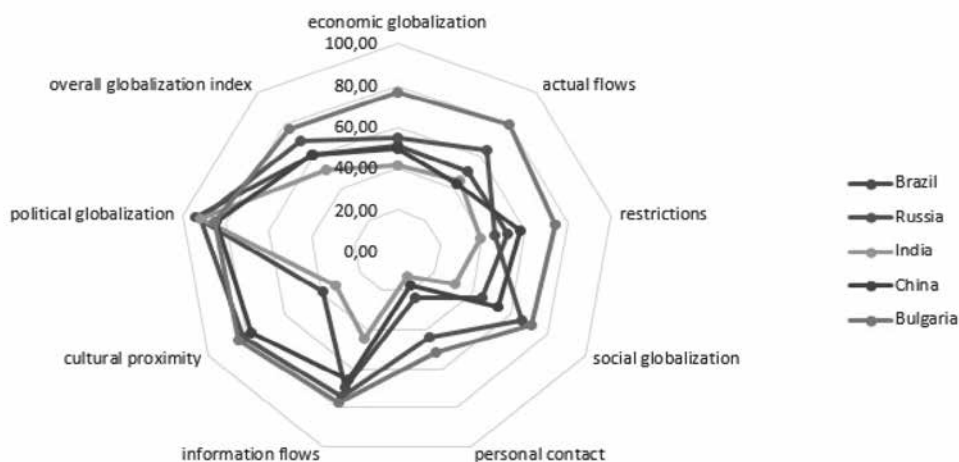
Предизвикателства и възможности за бизнеса в контекста на межкултурната свързаност Китай – ЦИЕ

С население от 1382.7 милиона жители и БВП в размер на 8123 милиарда USD, Китай е един от най-привлекателните BRIC пазари (Фигура 2, Фигура 3 и Фигура 4).



Фигура 2. KOF Индекс на глобализация, общ показател, 1970–2013, BRIC

На Фигура 3 е видно, че общата стойност на индекса на глобализация варира до 10 пункта между анализираниите страни-пазари. Най-съществено е различието между България и Индия (25.6 пункта). По отношение на равнището на политическа глобализация изследваните държави имат сходни позиции. Културното сходство е съществено при България, Русия и Китай (различие от 3 до 5 пункта). На другия край на скалата са Бразилия и Индия (различие от 6 пункта). Русия и България се доближават по отношение на личния контакт и социалната глобализация. За всички изследвани страни-пазари, с изключение на Индия, стойността на показателя „Информационни потоци“ варира в интервала 65.32 (Китай) до 77.64 (България).



Фигура 3. KOF Индекс на глобализация по параметри, 2013, България и BRIC

	BRAZIL	RUSSIAN FEDERATION	INDIA	CHINA
POPULATION	206,1 million	143.4 million	1 299,8 billion	1,382.7 billion
GDP PER CAPITA	8,727 US\$	9,946 US\$	1742 US\$	8,123 US\$
COUNTRY RISK ASSESSMENT	B	B	A4	B
BUSINESS CLIMATE ASSESSMENT	A4	C	B	B

Фигура 4. Сравнителен профил на BRIC по странови риск и бизнес климат

Източник: Данните са според <http://coface.com/cofaweb/comparer/697-883-750-266> [последен достъп на 17 февруари 2018 г.]

Силните страни на икономиката на Китай се дължат на следните ключови тенденции: 1) Конкурентността и индустриалната диверсификация стимулират развитието на стопанските субекти; 2) Налице е ограничен риск от външна задлъжнялост поради високото равнище на резерв от чуждестранна валута и положителното салдо по текущите сметки; 3) Публичната задлъжнялост е предимно вътрешна и е деноминирана в местната валута; 4) Стабилно и сравнително бързо подобряване на инфраструктуру-

рата; 5) Пазарът е с тенденция на постоянно нарастване, което е от изключително значение за маркетинговите стратегии на пазарните участници, вкл. международните и глобалните компании.

Слабите страни на китайската икономика са следствие на няколко ключови източника на дисбаланс, които могат да бъдат обособени в следните три направления, социо-демографски, икономически и екологични. Социо-демографските източници на напрежение в пазарното пространство включват социалното напрежение поради нарастващото неравенство в обществото, застаряване на населението и изчерпване на потенциала от евтина работна сила. Най-съществено е негативното влияние на следните икономически фактори: запазване на ниското равнище на дела на потреблението в БВП, значителен дял на „сивия“ сектор в икономиката, сравнително слаби позиции на китайските банки от гл.т. на динамиката на кредитите, придружени с несигурност по отношение на обезпечеността на отпуснатите кредити и „сивото“ банкиране. Всичко това изправя на преден план предизвикателството за ребалансиране на китайския модел на растеж в средносрочен план.

Макроикономическото състояние на китайската икономика се отразява върху развитието и тенденциите на пазара, вкл. ритейлинга. Според анализите на консултантската фирма A.T.Kearney (Ben-Shabat, 2014: 2) на състоянието и тенденциите на глобалния ритейлинг Китай е на второ място според Индекса на развитие на глобалния ритейлинг за 2014 година, но изпреварва Чили, която е на първо място по показателя „времеви натиск“.

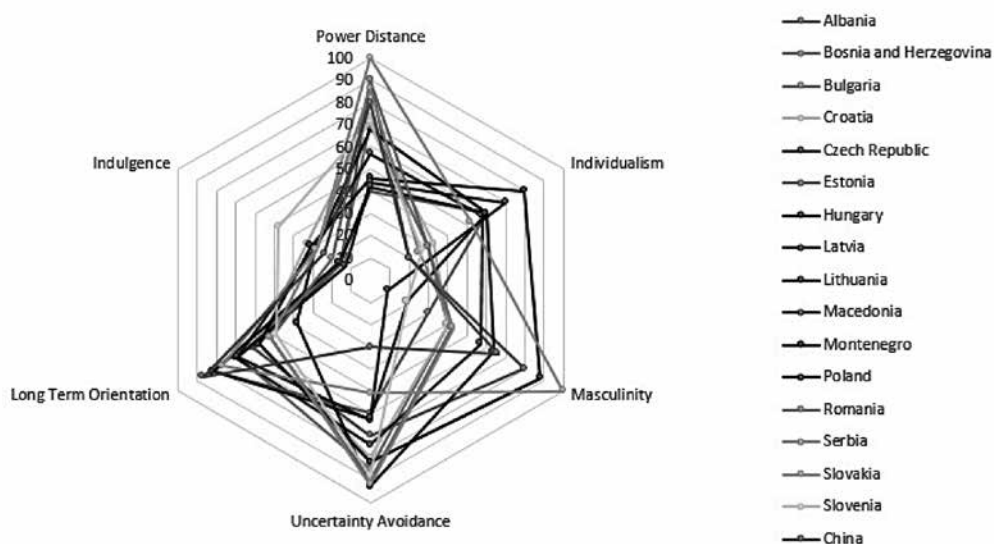
На основата на изследвания в рамките на четвърт век Hofstede (1980, 1991) разработва четири дименсии на различията в ценностите, които съставляват елементите на националните култури и са особено подходящи за изследване на международните пазари на равнище страна. Тези четири дименсии концептуализират „колективното програмиране на ума (съзнание, манталитет), което разграничава членовете на една група от тези на друга група“ (Hofstede, 1994) (Таблица 2)⁶.

⁶ Актуални данни за дименсиите на профила на Хофстеде, включително сравнителен анализ по страни-пазари можете да намерите тук: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Таблица 2. Профил на Хофстеде: концептуализация и емпирична характеристика

Дименсия от профила на Hofstede	Съдържание	Обозначение
Дистанция от властта (висока – ниска)	Степента на неравенство между хората, което се счита за „нормално“.	PDI
Избягване на несигурността (висока – ниска)	Степента, в която хората предпочитат структурирани ситуации, при които правилата за поведение са ясни.	UAT
Индивидуализъм – Колективизъм	Степента, в която хората предпочитат да действат като индивиди, често очаквайки лични вместо групови награди.	IDV
Отношение мъже – жени (Мачизъм – Феминизъм)	Степента, в която ценностната система разделя ролите на мъжете и жените в обществото.	MAS
Дългосрочна – Краткосрочна ориентация	Свързана с прагматичната, ориентирана към бъдещето насоченост към постигане на целите в живота.	LTO

По отношение на дименсиите „Индивидуализъм – колективизъм“ и „Дистанция от властта“ Китай попада в една група със следните държави – България, Хърватска, Сърбия и Словения (Фигура 5). Ценностната система на Китай е сходна с тази на Полша и донякъде с Чехия по дименсията „отношение мъже – жени“. Различията между Китай (30) и изследваните страни-пазари са съществени от гл.т. на „Избягване на несигурността“. Най-близо до тази стойност е Словакия – 51. Ниската стойност по тази дименсия означава, че истината е относителна, но в тесните социални кръгове истината е много важна и съществуват правила, които трябва да бъдат спазвани.



Фигура 5. Профил по Хофстеде на страните от ЦИЕ и BRIC, 2017

Съобразяването със законите и правилата е релативно и гъвкаво спрямо съответната ситуация, а прагматизмът е част от живота. Китайското общество лесно възприема двусмислието, тъй като в китайския език смисълът на думите зависи от контекста (китайската култура е висококонтекстуална култура). Това изключително затруднява хората от западната култура при комуникацията с китайците. Китайците имат предприемчив дух и са адаптивни към условията на средата.

При Китай се наблюдава висока стойност на показателя „Дистанция от властта“ (80). Това означава, че китайското общество вярва, че различията между хората са приемливи. Взаимоотношенията подчинен – началник са силно поляризирани и в повечето случаи няма контролен механизъм за въздействие върху началника. Китайската култура е силно колективистична култура, в която хората действат в полза на групата и не поставят личните си цели на първо място. Основен драйвер на китайското общество е успехът (доминиращи са мачистките ценности). Много често китайците жертват свободното си време и времето за семейството си, за да работят. Китайската култура е изключително прагматична (LTO = 87). В подобни общества, хората вярват, че истината е силно зависима от ситуацията, контекста и времето.

През последните години се наблюдава разместване на пластовете в корпоративните и продуктовете брандове, което налага модификации на различни елементи в бранд йерархията. Това води до еволюция на кор-

поративния брандинг в контекста на променящата се бранд архитектура. Разнообразните връзки в рамките на бранд архитектурата трябва да се разглеждат в целия спектър от „брандирана къща“ до „къща от брандове“, вкл. т.нар. „подкрепени брандове“ и „суббрандове“. Много фирми прилагат смесени стратегии, но е важно да се познават спецификите на двата крайни варианта на бранд архитектурата. При прилагане на концепцията „къща от брандове“ фирмата прави разграничение между корпоративния бранд и продуктовете брандове, за да избегне вероятността от негативно въздействие на асоциациите, свързани с корпоративния бранд, върху имиджа на продуктовия бранд. Това дава възможност на фирмата на корпоративно равнище да прилага стратегии на диверсификация чрез въвеждане на нови продуктови категории, без да рискува „разводняване“ на добавената стойност на корпоративния бранд. Концепцията „брандирана къща“ е противоположна по своята същност, тъй като при нейното прилагане фирмата и продуктите споделят едно и също наименование. По този начин корпоративният бранд извлича стойност, както от продуктовия портфейл, така и от корпоративната култура и история.

Някои автори (Chailan, 2011, 86) препоръчват при разработване на брандинг стратегии за BRIC пазарите да се използва следната типология, която може да бъде адаптирана съобразно равнището на разпознаване на фирмата/бренда, както следва: 1) фирми от емергентни пазари, които купуват добре познати брандове; 2) фирми, които разработват брандове със „западен“ дизайн; 3) фирми, които използват брандове, наложили се в страната-гост; 4) изграждане на нови брандове. Освен стратегическия избор между „брандирана къща“ и „къща от брандове“ или типологията „разработване на нов бранд – купуване на съществуващ бранд“, при навлизане на емергентните пазари, фирмите трябва да отчитат влиянието на следните фактори: въздействие на страната на произход, познатост и имидж на продуктовата категория, равнище на маркетингова „зрялост“ на страната-пазар, използване на личността на създателя на фирмата / изпълнителния директор като промоционално средство.

* * *

Емергентните пазари предоставят разнообразие от пазарни възможности, но и редица предизвикателства пред фирмите, навлизащи на тези пазари. Брандинг стратегиите при пазарен вход и при разработване на пазара трябва да бъдат съобразени, както с макроикономическото състояние на страните-домакини, вкл. странови риск, бизнес климат и др., така и с равнището на пазарно развитие, вкл. пазарна сатурация, пазарен потенциал, ритейл и бранд развитие. Китай е атрактивен пазар с множес-

тво предизвикателства за маркетинговите активности на фирмите по отношение на брандинга. Определящи за успеха на брандинг стратегиите на китайския пазар са емергентните маркетингови компетенции на фирмите-гости, поддържането на устойчив баланс в релацията „капацитет/проектна пазарна среда/маркетинг цели/ресурси в маркетинговия стратегически и тактически процес, интегриране на динамичните промени в структурата на пазарното търсене и крос-културните специфики в бранд стойностите и бранд портфолиото на фирмите.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. **Agrawal, M. 1995:** Review of a 40-year debate in international marketing, *International Marketing Review*, Vol. 12 No. 1, pp. 26 – 48.
2. **Alden, D., Steenkamp, J.-B., and Batra, R. 1999:** Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: the role of global consumer culture, *Journal of Marketing*, 63 (January), pp. 75 – 87.
3. **Batra, R. 2000:** Global brands: consumer motivations and mechanisms, In: *Global Branding*, Pedro Sousa (Ed.), MSI Conference Summary, Report No 00 – 114, Working Paper Series, INSEAD, June 20 – 21, 2000, Hotel Palace, Milan, Italy, pp. 13 – 18.
4. **Ben-Shabat, H., Rhim, H., Moriarty, M., and Salman, F. 2014:** The 2014 Global Retail Development Index. Full Steam Ahead for Global Retailers, A.T. Kearney Global Consumer Institute, 2014, 26 pp.
5. **Chailan, F.R. 2011:** Improving global competitiveness with branding strategy, *Journal of Technology Management in China*, Vol. 6 Iss 1 pp. 84–96.
6. **Dreher, A. 2006:** Does gl obalization affect growth? Evidence from a new index of globalization. *Applied Economics*, 38(10), 1091–1110.
7. **Fan, Ying 2006:** The globalisation of Chinese brands, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24 Iss 4 pp. 365 – 379.
8. **Grewal, R., Chandrashekar, M., and Citrin, A. 2010:** *Customer Satisfaction Heterogeneity and Shareholder Value*, *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, No 4, pp. 612 – 626.
9. **Hannerz, U. 1990:** Cosmopolitans and locals in world culture, *Theory, Culture & Society*, 7, pp. 237 – 51.
10. **Hofstede, G. 1980:** *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverley Hills, CA: Sage Publishing.
11. **Hofstede, G. 1991:** *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

12. **Hofstede, G. 1994:** Management Scientists are human, *Management Science*, 20 (Jan.), p. 4.
13. **Kapferer, J.-N. 1997:** *Strategic Brand Management*, 2nd edn, Kogan Page: Dover, NH.
14. **Kapferer, J. N. 2008:** *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4th ed., Kogan Page.
15. **Kotler, P. 1986:** Global standardization – courting danger, “*The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 3 No. 2, pp. 13 – 15.
16. **Levitt, T. 1983:** The globalization of markets, *Harvard Business Review*, 61 (May/June), pp. 92 – 102.
17. **O’Donnell, S. and Jeong, I. 2000:** Marketing standardization within global industries: an empirical study of performance implications, *International Business Review*, Vol. 17 No. 1, pp. 19 – 33.
18. **Rugman, A. 2001a:** The myth of global strategy, *International Marketing Review*, Vol. 18 No. 6, pp. 583 – 8.
19. **Rugman, A. 2001b:** The myths of globalization, *Ivey Business Journal*, Vol. 66 No. 1, pp. 64 – 8.
20. **Sandler, D. M. and Shani, D. 1992:** Brand globally but advertise locally? An empirical investigation, *International Marketing Review*, Vol. 9 No. 4, pp. 18 – 31.
21. **Yip, G.S. 1995:** *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
22. **Zimmermann, R. 2001:** *Brand Equity Excellence*, BBDO, November.
23. **Zou, S. and Cavusgil, S.T. 1996:** Global strategy: a review and an integrated conceptual framework, *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 1, pp. 52 – 69.