

## استراتژی های بازاریابی بین المللی در صنعت جواهرات:

### استراتژی های استاندارد شده، استراتژی های تطبیقی یا هر دو؟

#### چکیده

به گفته تحلیلگران و متخصصان، پنج گرایش اصلی، آینده صنعت جواهرات را مشخص می کند: تقویت و درونی سازی؛ رشد بازار؛ چشم اندازی جدید؛ مصرف چندگانه و فست فشن. در بین اینها، فرآیند درونی سازی که با برندهای محلی جواهرات شروع و مدیریت می شود، بسیار جالب به نظر می رسد. به طور کلی برندهای شرکت های کوچک و متوسط (SME) باید استراتژی های بازاریابی بین المللی خود را به گونه ای برنامه ریزی کنند که بتوانند با بزرگ ترین گروه های جواهرات رو به رو شوند و در سراسر جهان رقابت کنند.

مقاله حاضر به روش مطالعه تک موردی، برند leBebè را بررسی نمود که یک برند ایتالیایی است، سپس فرایندهای استانداردسازی و تطبیق استراتژی های بازاریابی بین المللی را بازسازی کرد و این فرایندها را با اشاره به صنعت جواهرات مورد بررسی قرار داد. از تجزیه و تحلیل ها به این نتیجه می رسیم که صنعت جواهرات دارای پویایی خاصی است که شرکت ها را وادار به اجرای یک استراتژی بازاریابی بین المللی می کند، این استراتژی در نیمه راه بین استانداردسازی و تطبیق قرار می گیرد و به طور کلی به عنوان یک دیدگاه احتمالی شناخته می شود. نتایج به دست آمده، دیدگاه احتمالی در مورد بحث استاندارد/ انطباق را تقویت می کند و مهمتر از همه، این امکان را ایجاد می کند که فرض کنیم استراتژی های بازاریابی بین المللی تا حدودی به برند وابسته بوده و عمدتاً وابسته به برتری برندها و عوامل مشخص کننده ی هر صنعت هستند.

کلمات کلیدی: بازاریابی بین المللی، استانداردسازی، انطباق، چشم انداز احتمالی، صنعت جواهرات، صنعت لوکس

## 1. مقدمه

عنوان این گزارش "آینده چند وجهی: صنعت جواهرات در سال ۲۰۲۰" است که توسط مک کینزی و کمپانی<sup>۱</sup> (2014) ویرایش شده است و شامل تحلیل دقیق و عمیق صنعت جواهرات است. داده های استفاده شده در این گزارش نشان می دهند که این صنعت در سال های اخیر به نتایج مثبتی دست یافته است (برحسب فروش خالص) و (مهمتر از همه) در طی دو سال آینده نتایج مثبت بیشتری از این صنعت انتظار می رود. در این راستا، تحلیلگرانی که در شرکت مشاوره ای مک کینزی و کمپانی (2014) کار می کنند، پنج گرایش اصلی که این صنعت را توصیف می کند را فاش کرده اند: تقویت و درونی سازی؛ رشد بازار؛ چشم اندازی جدید؛ مصرف چندگانه و فست فشن. در بین اینها، فرآیند درونی سازی بسیار جالب به نظر می رسد (مک کینزی و کمپانی، 2014؛ باین و کمپانی، 2015).

برندهای محلی جواهرات که عموماً شرکت های کوچک و متوسط (SME ها) هستند و تمایل دارند با بزرگ ترین گروه های جواهر روبرو شوند و در سراسر جهان رقابت کنند، به برنامه ریزی و اجرای استراتژی های بازاریابی بین المللی نیاز دارند. به طور خاص، آن ها باید مشخص کنند که استراتژی های بازاریابی بین المللیشان استاندارد شده یا تطبیقی هستند.

این موضوع تحقیقاتی (نه تنها به صنعت جواهرات اشاره دارد بلکه مربوط به همه شرکت های کوچک و متوسط است) مورد علاقه بسیاری از محققان مدیریت است (تئودوسیو و کاتسایکس، 2001؛ آلبان و همکاران، 2002؛ زو و کاووسگیل، 2002؛ ریانز، گریفیت و وایت، 2003؛ تئودوسیو و لئونیدو، 2003؛ کوستین، 2004؛ وردیس، تراسو و لامپیانو، 2009؛ اشمید و کوتلا، 2011؛ چونگ، وانگ و هوانگ، 2012؛ آکگون، کسکین و آیار، 2014؛ گریفیت و همکاران، 2014).

---

<sup>1</sup>معتبرترین شرکت مشاوره در زمینه مدیریت جهانی

در میان آن‌ها، اشمیت و کوتولا (2011) یک بررسی گسترده را مطرح کرده و برای ادامه کار با مطالعات بیشتر، یک چارچوب نظری مفید ارائه می‌کنند. در طول این مسیر، گریفیث و همکاران (۲۰۱۴: صفحه ۳۰۹) توجه خود را بر این حقیقت متمرکز می‌کنند که برندهای محلی باید "روابط صادراتی چندگانه را در بسیاری از کشورها متعادل کنند". برقراری تعادل هم‌زمان بین چندین صادرات، کار آسانی نیست (اشمید و کوتولا، 2011). به همین دلیل، پیش از اجرای یک استراتژی بازاریابی بین‌المللی استاندارد شده یا تطبیقی، برندها باید به وجود آیند.

به گفته تئودوسیو و لئونیدو (2003)، محققان مدیریتی که به فرایندهای استاندارد شده و تطبیقی استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی علاقه مند هستند را می‌توانیم به سه گروه تقسیم کنیم. گروه اول شامل محققانی است که از فرآیند استاندارد شده پشتیبانی می‌کنند. دلیل این انتخاب، مزایای اصلی حاصل از فرآیند استاندارد شده است: صرفه جویی در مقیاس؛ تصویری منسجم و استوار در میان کشورها؛ و کاهش پیچیدگی در مدیریت عملیاتی (تئودوسیو و لئونیدو، 2003، صفحه 142). گروه دوم شامل محققانی است که از فرآیند تطبیق پشتیبانی می‌کنند. این محققان استدلال می‌کنند که با کوتاه نظری نمی‌توان استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی را تعیین کرد، زیرا سودآوری اصلی حاصل نیازهای مصرف‌کنندگان مختلف در سراسر کشور است. در نهایت، گروه سوم شامل محققانی است که از دیدگاه احتمالی پشتیبانی می‌کنند. بر اساس این دیدگاه، استانداردسازی و انطباق در زنجیره یکسانی صورت می‌گیرد و در نتیجه باید با هم در نظر گرفته شوند. انتخاب بین استانداردسازی و تطبیق، یک موقعیت خاص است (مربوط به یک بازار، صنعت و زمان خاص) و بنابراین، نمی‌توان این مورد را به راحتی تعمیم داد (صفحات ۱۴۲ تا ۱۴۳).

با توجه به مطالب بالا، این مقاله قصد دارد بررسی کند که برند های جواهرات، چگونه استراتژی های بازاریابی بین‌المللی خود را تعریف و اجرا می‌کنند. به عبارت ساده تر، سوال تحقیقی که در اینجا مطرح می‌شود این است که: آیا برندهای جواهرات، استراتژی های بازاریابی بین‌المللی خود را به صورت استانداردسازی، تطبیقی یا چشم انداز احتمالی اجرا می‌کنند؟

این مقاله در تلاش برای پاسخ به سوال بالا، به شرح زیر ادامه می‌یابد. در بخش ۲ با عنوان "مرور ادبیات تحقیق"، وضعیت "چهار P" (یعنی محصول، قیمت گذاری، مکان و تبلیغات) اصلاح شده است. بر اساس مرور ادبیات تحقیق

گسترده، اگر شرکت‌ها هنگام ورود به بازارهای بین‌المللی، چهار P را استانداردسازی کنند یا آن را تطبیق دهند، چهار P بازسازی می‌شود. در قسمت آخر این بخش، تمرکز ویژه‌ای بر صنعت جواهرات شده است. در بخش ۳ که بخش "روش‌شناسی و جمع‌آوری داده‌ها" است، دلیل استفاده از مطالعه تک‌موردی توضیح داده شد. برند ایتالیایی (که در سال ۲۰۰۷ راه‌اندازی شد)، تاکنون فرآیند درونی‌سازی را آغاز کرده است؛ بنابراین انتخاب استانداردسازی، تطبیق یا ترکیب کردن استراتژی بازاریابی بین‌المللی، از قبل انجام شده است.

با توجه به نتایج ارائه شده، برخی تفکرات در مورد استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی، در بخش ۵ تحت عنوان "نتایج و بحث" ارائه می‌شود. مخصوصاً در صنعت جواهرات، نتایج نشان می‌دهند که استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی تا حدودی به برند وابسته بوده و عمدتاً وابسته به برتری برندها و عوامل مشخص‌کننده‌ی هر صنعت هستند. این نتایج، دیدگاه احتمالی در بحث استانداردسازی/تطبیق را تقویت می‌کند.

## 2. مرور ادبیات تحقیق

حتی اگر مشارکت‌های قبلی به دهه ۱۹۶۰ برگردد (ورنون، ۱۹۶۶)، از سال ۱۹۷۵ (زمانی که سورنسون و وایچمن بحث در مورد فرایندهای استانداردسازی و تطبیق استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی را آغاز نمودند) چندین محقق مدیریتی به این زمینه از تحقیقات کمک کرده‌اند (کوتلر، ۱۹۸۶؛ پورتر، ۱۹۸۶؛ دی لوز، ۱۹۹۳؛ دانینگ، ۱۹۹۳؛ کاووسگیل و زو، ۱۹۹۴؛ بدودوین و گروس، ۱۹۹۵؛ جانسون و آرون‌تانز، ۱۹۹۵؛ لئونیدو، ۱۹۹۶؛ شوهام، ۱۹۹۶؛ ۲۰۰۳؛ تئودوسیو و کتسکیاس، ۲۰۰۱؛ آالشبان و همکاران، ۲۰۰۲؛ زو و کاووسگیل، ۲۰۰۲؛ ریانز و همکاران، ۲۰۰۳؛ تئودوسیو و لئونیدو، ۲۰۰۳؛ کوستین، ۲۰۰۴؛ گریفیت و مایرز، ۲۰۰۵؛ ووردیس و همکاران، ۲۰۰۹؛ پاورز و لویکا، ۲۰۱۰؛ اشمید و کوتلا، ۲۰۱۱؛ چونگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ بوسو و همکاران، ۲۰۱۳؛ آکگون و همکاران، ۲۰۱۴؛ گریفیت و همکاران، ۲۰۱۴).

در طول این دهه‌ها، روش نزدیک شدن محققان به این موضوع، به طور کامل تغییر کرده است.

تحقیقات کاتلر (۱۹۸۶، صفحه ۱۴) روشن می کند که یک برند می تواند سه گزینه را ارزیابی کند: طراحی محصول فقط برای بازار محلی (استراتژی محلی)؛ طراحی یک محصول و برنامه بازاریابی برای بازار جهانی (استراتژی استاندارد شده)؛ یا طراحی استراتژی های ملی و منطقه ای (استراتژی تطبیق). به گفته کاتلر، استراتژی محلی کوتاه بینانه بوده و بنابراین باید به صورت استقرایی حذف شود. به نظر می رسد که استراتژی تطبیق اولین انتخاب است. برندها از طریق فرایندهای تطبیق یک استراتژی بازاریابی بین المللی می توانند درخواست های خاص بازارهای خاص را برآورده کنند (آکگون و همکاران، ۲۰۱۴). اگر روش تطبیق دست نیافتنی باشد، آنگاه استراتژی استانداردسازی (گزینه دوم) قابل قبول به نظر می رسد (کاتلر، ۱۹۸۶).

بر اساس تحقیقات تئودوسیو و لئونیدو (2003)، یک برند می تواند سه گزینه مختلف را ارزیابی کند: فرآیند استانداردسازی، فرآیند تطبیق و چشم انداز احتمالی. در نگاه اول، به نظر می رسد که برندها دیگر مثل گذشته توجهی به استراتژی های محلی نمی کنند. در حقیقت، امروزه برندها می توانند استانداردسازی، تطبیق یا دیدگاه احتمالی را در نظر بگیرند (داگلاس و ویند، 1987؛ اهنا، 1989؛ کاووسگیل، زو و نیدو، 1993؛ کالانتون و همکاران، 2006؛ بیرنیک و بومان، 2007؛ ویسواناتان و دیکسون، 2007؛ اشمید و کوتلا، 2011). این گزینه آخر، بین استانداردسازی و تطبیق قرار دارد و فرض بر این است که استراتژی بازاریابی بین المللی (بسته به بازار، صنعت و زمان) مختص شرایط است و نمی توان آن را تعمیم داد. بر این اساس، برندها می توانند از هر دو استراتژی استفاده کنند، یعنی برخی از جنبه ها را با استراتژی استانداردسازی تعریف کرده و سایر جنبه ها را با اشاره به یک استراتژی تطبیق مشخص کنند. با توجه به دیدگاه احتمالی، "تفاوت بین استانداردسازی و تطبیق در درجه آن هاست در نوع آن ها" (تئودوسیو و کاتسیکهاس، 2001، صفحه 5).

در این حالت، باید توجه خاصی به چهار P استراتژی بازاریابی بین المللی شود (عمر، ۲۰۰۸؛ گوی، ۲۰۰۹). هر چهار مسئله مورد تحلیل و بررسی قرار خواهند گرفت.

همانطور که تئودوسیو و لئونیدو (2003) استدلال می کند، در اغلب موارد استراتژی محصول، استانداردسازی است. به نظر می رسد چندین جنبه عملیاتی یعنی صرفه جویی در مقیاس، هماهنگی بهتر در کنترل استانداردهای کیفیت،

زمان ارائه به بازار و چرخه عمر کوتاه تر، برندها را به سمت این روش سوق می دهند. شوهام (1996) و وردیس و پاپاسولومو (2005) نیز این دیدگاه را به اشتراک می گذارند و بر همان منافع ذکر شده در بالا تاکید می کنند. در عوض لویکا و پاورز (2003 صفحه 64)، تاریخچه و سابقه استانداردسازی جهانی را بررسی کرده و برای تحقیقات آتی در مورد این موضوع، چارچوبی ارائه می نمایند. " محققان به آن دسته از عوامل بازاری، عوامل صنعتی و عوامل شرکتی توجه می کنند که (از نظر آن ها) بر انتخاب استاندارد سازی یا تطبیق محصول، تاثیر می گذارند. نتیجه اصلی این است که انتخاب، به کشوری بستگی دارد که میزبان صادرات است. با این حال چند سال بعد، همان محققان (پاورز و لویکا، ۲۰۱۰) استدلال نمودند که محصولات تطبیقی می توانند موقعیت رقابتی را تقویت کنند، زیرا این محصولات می توانند درخواست های خاص که برای اهداف خاص ایجاد شده را برآورده کنند. امروزه، این موضوع هنوز تحت بررسی است و نظرات محققان از استانداردسازی به تطبیق تغییر می کند و از دیدگاه احتمال رد می شوند.

با اشاره به قیمت گذاری می توان نتایج مشابهی را به دست آورد. در حقیقت تئودوسیو و کاتسایکس (2001)، مکتب فکری استانداردسازی و تطبیق را بررسی کرده و البته، دیدگاه احتمالی را به عنوان گزینه سوم در نظر گرفته اند. بررسی ها نشان می دهد که برخی از محققان، استانداردسازی قیمت گذاری بین المللی را حمایت می کنند (تئودوسیو و کتسایکس، 2001؛ بیرنیک و بومان، 2007؛ پاورز و لویکا، 2010). در این راستا، پاورز و لویکا (2010) ، صفحه 67) تاکید می کنند: " زمانی که یک محصول با همان برند در کشورهای مختلف فروخته می شود، ممکن است فروش این محصول با قیمت های متفاوت، دشوار و گاهی اوقات غیرممکن باشد". با این حال، سایر محققان فرض می کنند که در اغلب موارد، قیمت تطبیق داده می شود (لویت، 1983؛ ساملی و جیکوبز، 1995؛ شوهام، 1996؛ تئودوسیو و لئونیدو، 2003 ؛ ووردیس و پاپاسولومو، 2005). به نظر می رسد این انتخاب وابسته به ساختارهای هزینه (مربوط به استراتژی صادرات)، سیاست های رقابتی با برندهای محلی و همچنین انتخاب های دولت (مالیات ها) باشد. تان و سوسا (2011) با اشاره به روش انتخاب، یک چارچوب بسیار مفیدی را پیشنهاد می کنند که شامل موارد زیر است:

(۱) ویژگی های مدیریت و شرکت ها؛ (۲) ویژگی های محصول (۳) ویژگی های صنعت؛ و (۴) ویژگی های بازار

خارجی/داخلی. این چهار گروه از عوامل، بر استراتژی و فعالیت های قیمت گذاری صادرات تاثیر می گذارند. در این مورد، واضح است که برندها قبل از قیمت گذاری باید هر بازار میزبان را به درستی ارزیابی کنند.

همانطور که توسط سولبرگ (۲۰۰۰) بحث شد، محققان مدیریت برای ناچیز شمردن ارتباط موقعیت یابی در استراتژی های بازاریابی بین المللی استفاده می شوند. در حقیقت، به نقش شرکت مرکزی از یک سو و شرکت های تابعه (دفاتر فروش محلی، عوامل و توزیع کنندگان) از سوی دیگر، توجه بسیار زیادی شده است. در اغلب موارد، اشتباهات توجهات به سوی "تبادلات بین فرهنگ و صرفه جویی های مقیاس" معطوف شده است (سولبرگ، ۲۰۰۰، صفحه ۸۱). به جای آن، یک نقطه کانونی که (به سادگی) "تعادل بین دفتر مرکزی و شرکت های تابعه" است، باید کنترل شود (صفحه ۸۲). جستجو، دستیابی و حفظ این تعادل، وظایف بسیار پیچیده ای هستند، زیرا ممکن است روابط در کشورها و در طول زمان تغییر کند. به همین دلیل، چندین محقق در اغلب موارد از ایده تطبیق پشتیبانی می کنند (شوهام، ۱۹۹۶؛ سولبرگ، ۲۰۰۰؛ تئودوسیو و لئونیدو، ۲۰۰۳؛ وردیس و پاپاسولومو، ۲۰۰۵؛ پاورز و لویکا، ۲۰۱۰). برای شرکت های بزرگ که حاکم بر بازار هستند و در نتیجه می توانند روابط خود را با شرکتهای تابعه اداره کنند، برخی از استثناها تایید شده اند.

تبلیغات، آخرین مسئله ای است که باید تحلیل شود. چندین محقق مدیریتی این موضوع را بررسی کرده اند (اونکوویت و شاو، ۱۹۹۹؛ سیریساکول، ۲۰۰۰؛ چاندر، گریفیت و ریانز، ۲۰۰۲). حتی اگر به نظر برسد گرایش کلی به سوی استانداردهای تبلیغات است و برخی محققان تحقیقات تجربی زیادی انجام داده باشند تا تاثیر شباهت بازار، استانداردهای فرآیند، شباهت محیطی و حالت ورود به پیام های تبلیغاتی و بسته بندی (گریفیث، چاندر و ریانز، ۲۰۰۳) را بررسی کنند، هنوز هم نتایج دور از بلوغ هستند. از یک سو، تبلیغات باید استاندارد شود، زیرا تبلیغات تصویر جهانی برند را منعکس می کند؛ از سوی دیگر، به دلیل تفاوت در زبان، روابط عمومی و فروش فردی، فرهنگ کشور میزبان نقش حیاتی ایفا می کند (کوستین، ۲۰۰۴؛ پاورز و لویکا، ۲۰۰۷، ۲۰۱۰) و ما را ملزم می کند تبلیغات را تطبیق دهیم (تئودوسیو و لئونیدو، ۲۰۰۳).

از بررسی های بالا به این نتیجه می رسیم که استانداردهای یا تطبیق استراتژی بازاریابی بین المللی، برای برندهای دیگر امکان پذیر نیست. همانطور که اغلب نشان داده شد، به نظر می رسد که این انتخاب مرتبط با چندین عامل است، عواملی مانند بازار، صنعت، شرکت، صرفه جویی در مقیاس و فرهنگ. تئودوسیو و لئونیدو (۲۰۰۳) در اشاره کلی به استراتژی های بازاریابی بین المللی، هفت عامل را شناسایی کردند که این عوامل می توانند بر چهار P تاثیر بگذارند: عوامل محیطی؛ ویژگی های بازار؛ مسائل مشتری؛ رقابت؛ محصول و صنعت؛ عوامل سازمانی؛ و عوامل مدیریتی. البته تاثیر ایجاد شده توسط تجربیات قبلی برندها (در صورت وجود)، با هدف بین المللی سازی را نمی توان نادیده گرفت (مورگان ، کالکا و کتسایک ، 2004؛ کتسایکاس، سمی و تئودوسیو، 2006).

به دلایل فوق، به نظر می رسد که در این مرحله محدود کردن مرزهای تحقیق و تمرکز بر صنعت جواهرات، کار مناسبی است زیرا (همانطور که می توان انتظار داشت) این صنعت پویایی خاصی دارد. این کار انجام می شود تا آنچه در مورد چهار P ها گفته شده را توصیف کنیم.

همانطور که چندین محقق پیش بینی نمودند (سیلورستاین و فیسک، 2003؛ ویکز و ریناند، 2003)، صنایع لوکس در حال تغییر هستند. محققان به منظور خلاصه کردن این تغییرات، مفهوم لوکس جدید را اینگونه معرفی می کنند: "محصولات و خدماتی که نسبت به سایر کالاهای موجود در این گروه، دارای سطوح بالاتری از کیفیت، سلیقه و اشتیاق هستند، اما آنقدر گران نیستند که خارج از دسترس باشند" (سیلورستاین و فیسک، 2003، صفحه 1). به منظور تحریک تعداد زیادی از مشتریان برای خرید برندهای مرتبط با مفهوم لوکس جدید، بررسی عوامل موثر بر تجربه خرید مهم است. با توجه به یک مطالعه اختصاصی (سانگانپاپان و جاسپر، 2010، صفحات 158 تا 159)، خریداران جواهر آلات تحت تاثیر ویژگی های ملموس و ناملموس قرار می گیرند. پنج ویژگی مهم عبارتند از: کالا، محدوده قیمت، تناسب محصولات با نیازها، زمان و مکان مناسب.

پنج ویژگی ناملموس اصلی عبارتند از تعامل با فروشنده، رضایت از خود، دانش گرایش های جدید، نقش آفرینی و تغییر مسیر. از مطالب بالا واضح است که خریداران برندهای جواهرات، به شدت به تجربه خرید علاقه مند هستند (اتوال و ویلیامز، 2009؛ تینان، مک کنی و چوون، 2010). زمانی که آن ها تصمیم می گیرند جواهراتی را بخرند و

(بالتر از همه) مایل به پرداخت هزینه ویژه ای برای انجام این کار هستند، یعنی قصد دارند خرید کردن را تجربه کنند. در کمال تعجب، خرید در فروشگاه ها هنوز رایج است. با این حال، خرید اینترنتی و تلویزیونی به سرعت در حال رشد هستند (اوکونکو، 2009؛ کلر، 2010؛ سانگانپاپان و جاسپر، 2010؛ بیکر و همکاران، 2018).

ممکن است تجربه برای برندهای جواهر آلات خوب باشد. در یک سطح جهانی، سطوح بالای کیفیت، سلیقه و اشتیاق حتی در میان کشورها نیز مشابه هستند. خریداران سراسر دنیا دوست دارند پس از انتخاب برند مورد علاقه خود (که ممکن است در صنایع جواهرات لوکس، برجسته باشد یا نباشد) (هان، نونس و دریز، ۲۰۱۰)، خرید را تجربه کنند، بنابراین ممکن است تعریف و اجرای استراتژی های استاندارد شده، راحت تر باشد. براساس این فرض، پرسش تحقیقاتی که در اینجا مطرح می شود این است که: آیا برندهای جواهرات، استراتژی های بازاریابی بین المللی خود را به صورت استاندارد سازی، تطبیقی یا چشم انداز احتمالی اجرا می کنند؟ در تلاش برای پاسخ به سوال فوق، یک مطالعه تک موردی در مورد leBebe انجام شد که از این پس نتایج این مطالعه را ارائه می کنیم، leBebe یک برند ایتالیایی است که توسط شرکت Lucebianca راه اندازی شد.

### 3. روش شناسی و جمع آوری داده

نحوه تعریف و پیاده سازی استراتژی های بازاریابی بین المللی، یک پدیده کمی نیست که بتوان آن را اندازه گیری کرد. به همین دلیل، یک رویکرد متفاوت مورد نیاز است (استراووس و کوبین، ۱۹۹۰؛ لی، کالیر و کولن، ۲۰۰۷) و در واقع به نظر می رسد یک تجزیه و تحلیل کیفی استقرایی مناسب است (گلاسر و استراووس، ۱۹۶۷). در میان روش های تجزیه و تحلیل کیفی استقرایی، روش مطالعه تک موردی برای مقاله حاضر انتخاب شده است (آیزن هارت، 1989؛ یین، 1994). این روش با شروع از یک مطالعه تک موردی کاملاً دقیق، این امکان را ایجاد می کند که یک یا چند قضیه تئوری بسازیم، ممکن است این قضیه ها از یک برند به کل صنعت تعمیم داده شوند. تحقیقات بیشتر که از این فرضیات حمایت کرده یا آن ها را انکار می کنند، ممکن است به پیشنهاد یک نظریه عمومی یا یک مدل منتهی شوند (دایر و ویلکینز، 1991؛ آیزنهارت و گرابر، 2007).

فرآیند جمع آوری و اعتبار سنجی داده ها را می توان به چند مرحله تقسیم کرد. در شروع کار، داده های ثانویه از مجلات، روزنامه ها و از وب سایت برندها جمع آوری شدند. سپس از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با سوالات باز، داده های اولیه جمع آوری شدند. سه مصاحبه عمیق و رو در رو، در سطح مدیریت ارشد انجام شد. پاسخ سوالات رونویسی، خوانده و هماهنگ شد. در نهایت، درمورد این پاسخ ها مجددا با مدیران ارشد بحث نمودیم تا مدیران نیز این پاسخ ها را تایید کنند. این کار به منظور پیروی از شیوه های استاندارد در مطالعات کیفی انجام شد (مایلز و هوبرمن ، 1984).

#### 4. مطالعه موردی: فرآیند بین المللی سازی leBebè

در سال ۲۰۰۷، Lucebianca که یک شرکت ایتالیایی در صنعت جواهرات است، جواهرات leBebe را تولید کرد که یک برند معروف و شناخته شده در ایتالیا می باشد. ایده ای که الهام دهنده ی این برند بود، جشن تولد نوزادان و خوشحالی زنان در سراسر جهان بود. در عرض چند سال بعد، زنان باردار محصولات leBebe را بررسی می کردند. فروش خالص به طور مداوم رشد کرده است و در حال حاضر، این برند در میان فعالان اصلی صنعت جواهرات قرار دارد (زیرا با ارائه محصولات مختلف، در چندین صنعت کار می کند). در جدول ۱، نقاط عطف فرآیند رشد مشخص شده اند.

## جدول ۱. مراحل فرآیند رشد leBebè

سال	مراحل
2007	جذابیت leBebe در بازار آغاز شد.
2009	این برند با مشارکت در نمایشگاه ویچنزا وارد دنیای جواهرات شد، نمایشگاه ویچنزا به عنوان مهم ترین رویداد صنعت جواهرات در ایتالیا شناخته شده است.
2009	حلقه‌ها، دستبند و گوشواره leBebè در بازار عرضه شدند.
2011	با اضافه شدن ساعت leBebè، دامنه محصول گسترش یافت.
2012	با اضافه شدن فریم‌ها، چراغ‌ها و آلبوم‌های leBebè، دامنه محصول مجدداً گسترش یافت.
2013	با اضافه شدن آبنبات، شمع و سایر لوازم تزئینی leBebè، یکبار دیگر دامنه محصول گسترش یافت.
2014	اولین جواهری که با بسته بندی مناسب و یک جعبه مخصوص، به کودکان اختصاص داده شد.
2014	اولین نسخه محدود از جواهرات leBebè طراحی شده است.
2015	خط تولید جدیدی از جواهرات leBebè، برای زنان باردار طراحی شده است.
2015	با اضافه شدن لباس، لوازم و کفش leBebè، دامنه محصول بار دیگر گسترش یافت.

مدیران leBebè با توجه به استراتژی بازاریابی بین‌المللی شرکت، انتخاب‌های بسیار جالبی داشته‌اند. شرکت مرکزی Lucebianca تصمیم گرفت که دفتری در رم افتتاح کند، این دفتر تنها به فرآیند بین‌المللی سازی جواهرات اختصاص داده شده است. این امر نشان می‌دهد که شرکت مرکزی، زمان و منابع زیادی را برای فرآیند بین‌المللی سازی برند سرمایه‌گذاری کرده است و به نظر می‌رسد این تلاش‌ها موفق بوده است. در حال حاضر، جواهرات leBebè در چهار قاره توزیع شده‌اند: اروپا، آفریقا، آسیا و آمریکا. در میان این قاره‌ها، برخی از جالب‌ترین کشورها عبارتند از رومانی، اسپانیا، فرانسه، مراکش، کره جنوبی، چین و ژاپن. در این کشورها، برند از لحاظ فروش خالص به نتایج بسیار مثبتی دست یافته است.

در این مرحله، جالب است بررسی کنیم که آیا استراتژی بازاریابی بین‌المللی leBebè استاندارد شده است یا تطبیقی. در این راستا، یک سوال مستقیم از مدیران ارشد پرسیده شد که پاسخ دادند: "برند leBebè یک استراتژی بازاریابی بین‌المللی استاندارد شده را اتخاذ می‌کند. دفتر برند بر یکسان بودن محصول، قیمت‌گذاری، مکان و تبلیغات (در همه کشورها) نظارت دارد".

بر اساس پاسخ بالا، سوالات بیشتری در مورد چهار P پرسیده شد.

همانطور که برخی از مدیران ارشد اعلام کردند، "استانداردسازی محصول بدیهی است". همه جواهرات leBebè نشان دهنده یک دختر یا پسر بچه با استایل خاص (بدون ویژگی جسمی) است، بنابراین نیازی به تطبیق نیست. علاوه بر این، محصولات در ایتالیا ساخته می شوند و بنابراین مشتریان، استانداردهای (کیفیت و اعتبار) بالای جواهرات leBebè را تشخیص می دهند. باوجود این فرضیات، در طول مصاحبه ها یک مسئله جذاب مطرح شد. حتی اگر استراتژی بازاریابی بین المللی، استاندارد شده باشد و حتی اگر این جواهرات نمایان گر یک کودک خاص باشد و به هیچ تطبیقی نیاز نداشته باشد، هنوز هم یک استثنا وجود دارد. در واقع در مراکش، مصرف کنندگان خواستار کیفیت متفاوتی از جواهرات هستند و به جای طلای ۹ عیار، به دنبال طلای ۱۸ عیار می باشند، چرا که فرهنگ محلی، استانداردهای (کیفیت و اعتبار) پایینی را به طلای ۹ عیار نسبت می دهد. به منظور احترام به فرهنگ محلی، لازم بود که این جواهرات را تطبیق دهیم و به نظر می رسد که این کار انتخاب درستی بوده است، چون فروش خالص در مراکش مثبت است.

با توجه به قیمت گذاری، جواهرات leBebè بر اساس استراتژی تمایز فروخته می شوند، به طوریکه قیمت کمی بالاتر از محصولات مشابه است. از آنجا که آنها هیچ رقیب مستقیمی ندارند، شرکت های توزیع leBebè می توانند قیمت ویژه ای را از مشتریان درخواست کنند. در این مورد، دفتر برند که در رم قرار دارد، بر این امر نظارت می کند که این سیاست در سراسر جهان به خوبی اعمال شود. با این حال، هنگامی که با مدیر ارشد توزیع صحبت می کردیم، نکته جالبی مورد توجه قرار گرفت. مدیر ارشد اعلام کرد که "قیمت در فرانسه اصلاح شده است، زیرا شرکت های تابعه در فرانسه خواهان سود ناخالص بالاتری هستند و بنابراین می خواهند محصول را با قیمت پایین تری بخرند". فرانسه کشوری است که در آن، صنایع لوکس (از جمله جواهرات) سنت طولانی دارد. برخی از جواهرات بسیار معروف در فرانسه تولید می شوند، در نتیجه رقابت شدید است. در این راستا، قیمت پایین تر در شرکت های تابعه عاملی است که می تواند توزیع محصولات خارجی را پشتیبانی و ترویج کند. به نظر می رسد که این اتفاق برای جواهرات leBebè نیز رخ داده و به نظر می رسد که استفاده از قیمت پایین تر، گزینه مناسبی بوده است. علاوه بر این، فرانسه یکی از

جالب ترین کشورهای است که فروش خالص در آن مثبت است. ممکن است مشخص شود که مدیران ارشد leBebè در سراسر جهان به جز در فرانسه، قیمت گذاری را استانداردسازی کردند.

در مورد جایگاه محصول، مدیران ارشد از آغاز مصاحبه ها ادعا کردند که "هدف شرکت، دنبال کردن یک استراتژی بازاریابی بین المللی استاندارد شده است. تا به حال این برند، جدید مانده است (ده سال پیش ایجاد شده بود) و به همین دلیل هنوز هم از مسئولیت جدید ماندن رنج می برد". به طور کلی انتظار می رود جایگاه محصول توسط شرکت های تابعه اداره شود، این شرکت ها به نوبه خود محصول را بین فروشگاه ها توزیع می کنند. برای اینکه شرکت های تابعه احساس کنند در برند مشارکت دارند، آن ها را در مورد نحوه توزیع محصولات آگاه می کنند. با این حال، از مصاحبه ها مشخص است که جایگاه محصول طبق قدرت قراردادی انتخاب می شود، این قدرت توسط Lucebianca اعمال می شود. با توجه به این موضوع، چندین تفاوت در کشورهای مختلف وجود دارد. برای مثال در اسپانیا، Lucebianca از کانال های مستقیم برای فروش جواهرات leBebè استفاده می کند. برعکس در ژاپن، برند leBebè از کانال های غیر مستقیم با چندین واسطه استفاده می کند. تا کنون استاندارد سازی به طور کامل حاصل نشده است و دستیابی کامل به آن دور از دستری است.

در نهایت مدیران ارشدی که با آن ها مصاحبه نمودیم معتقد بودند که تبلیغات به روش غیر معمول مدیریت می شود و به استانداردسازی متکی است. این برند است که مشخص می کند بخشی از تبلیغات فروش توسط شرکت های تابعه انجام شود. دفتر برند سعی دارد تبلیغات، مناسب (با توجه به بودجه در دسترس در هر کشور) با هدف اصلی leBebè باشد، فرض بر این است که همه گزینه های تبلیغات، از جمله رنگ ها و کانال های ارتباطی (روزنامه ها و آگهی های تبلیغاتی)، از بسته بندی و تجهیزات فروشگاه می شوند. با این حال، ضمانتی وجود ندارد که فعالیت های تبلیغاتی در تمام کشورها یکسان باشند، زیرا فعالیت های تبلیغاتی به فروش شرکت های تابعه وابسته هستند. حتی اگر تبلیغات برحسب مفاهیم پایه استاندارد شده باشد، ممکن است در تمام کشورها به یک شکل اجرا نشود.

همانطور که در بخش روش شناسی توضیح داده شد، درمورد پاسخ های جمع آوری شده مجدداً با مدیران ارشد بحث شد تا پاسخ ها را تایید کنند. این گام واقعا مفید بود، زیرا مدیران ارشد leBebè، موضع واقعی خود را در مورد

استراتژی بازاریابی بین المللی آشکار کردند. در نظر آن ها، "شرکت تمایل دارد استراتژی بازاریابی بین المللی، استاندارد شده باشد، اما (هر زمان و هر کجا که لازم باشد) برند حاضر است به منظور پاسخ به فرهنگ مصرف کنندگان و انتظارات محلی، استراتژی را تطبیق دهد".

## 5. نتایج، بحث و نتیجه گیری

در پایان مصاحبه ها، مدیران ارشد اعلام کردند که "leBebè" تمایل دارد یک استراتژی بازاریابی بین المللی استاندارد شده را اجرا کنند، اما تا کنون به این هدف نرسیده است". این برند که ۱۰ سال در بازار بوده است، هنوز هم باید جایگاه خود را در صنعت جواهرات بهبود دهد (هان، نونس و دریز، 2010) و در نتیجه، فرهنگ های مصرف کنندگان و انتظارات محلی بر تصمیمات برند تاثیر می گذارند.

بر اساس مصاحبه ها، حتی اگر محصول استاندارد شده باشد (یک کودک با استایل خاص، بدون ویژگی جسمی)، تفاوت هایی بر اساس وزن آن در قیروط وجود دارد. وضعیت مراکش نسبتا واضح است. مشتریان تمایلی به خرید محصولات leBebè ندارند، زیرا این محصولات در کشورهای دیگر فروخته می شوند و مطابق با فرهنگ مراکش، این محصولات استاندارد (کیفیت و اعتبار) بالایی ندارند. همانطور که مدیران ارشد تاکید نمودند، مراکش یک بازار آینده دار است و بنابراین ارزش این را دارد که به منظور برآورده کردن درخواست های محلی، محصول را تغییر دهند. با توجه به شرایط فرانسه، نیاز به تطبیق قیمت گذاری پدیدار شد. این حقیقت که leBebè قدرت قراردادی قوی بر شرکت های تابعه ندارند، منجر به کاهش قیمت ها می شود تا شرکت های تابعه اقدام به حمایت از برند کنند. این بدان معنی است که جواهرات leBebè، از پویایی صنعت جواهرات فرانسه رنج می برند. در اشاره به جایگاه محصول، چندین تفاوت در کشورها وجود دارد (اسپانیا و ژاپن دو مثال مخالف هستند) و برای استاندارد سازی این موضوع، انجام دادن بسیاری از کارها هنوز ضروری است. در نهایت، مصاحبه مدیران ارشد نشان داد که تبلیغات به صورت استاندارد شده اجرا می شوند، اما مطابق با شرایطی که در هر کشور رخ می دهد.

تجزیه و تحلیل استراتژی بازاریابی بین المللی که توسط برند leBebè تعریف و پیاده سازی شده، سه دیدگاه بسیار جذاب برای بحث و گفتگو ارائه می دهد.

اولاً، استانداردسازی و تطبیق دو ساختار تئوری هستند که انتخاب های واقعی برندها را نشان نمی دهند. در واقع اغلب برندها، یک یا چند نسخه از ترکیب بازاریابی را برای یک یا چند کشور تطبیق می دهند. این یک عادت مشترک است که دوگانگی استانداردسازی-تطبیق را خنثی می کند و موجب برتری دیدگاه احتمالی می شود.

دوماً، یک جنبه مهم که در هنگام اجرای استراتژی های بازاریابی بین المللی واقعا اهمیت دارد، آوازه برند است. برندهای محلی (به طور کلی شرکت های کوچک و متوسط) از مسئولیت جدید بودن رنج می برند (فریمن ، کارول و هانان، 1983). این امر قدرت قراردادی کمی به آن ها می دهد که لزوماً بر اجرای استراتژی های بازاریابی بین المللی تاثیر می گذارد.

سوم و آخر، نادیده گرفتن ارتباط صنعتی که برندها در آن فعالیت می کنند، امکان پذیر نیست. هر صنعت پویایی خاصی دارد که ضرورتاً بر روش تصمیم گیری و پیاده سازی آن ها تاثیر می گذارد. برندها نمی توانند این پویایی را نادیده بگیرند.

بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل فوق، برتری برند و صنعت، به طور گسترده ای بر اجرای استراتژی های بازاریابی بین المللی تاثیر می گذارد. در نتیجه، جای تعجب است که بدانیم برندها استراتژی های بازاریابی بین المللی خود را به صورت استانداردسازی یا تطبیقی تعریف و برنامه ریزی می کنند.

بدون شک، این یک حدس تئوریک حاصل از یک مطالعه موردی است (همانطور که معمولاً تاکید شده (دایر و ویلکینز، 1991؛ آیزنهارت و گرابرن، 2007)) که هنوز باید مورد بحث قرار گیرد و البته، تحقیقات بیشتری توصیه می شود تا نتایج به دست آمده تایید یا تکذیب شود.

## References

- Akgün, A. E., Keskin, H., & Ayar, H. (2014). Standardization and adaptation of international marketing mix activities: A case study. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 150, 609-618. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.080>
- Alashban, A. A., Hayes, L. A., Zinkhan, G. M., & Balazs, A. L. (2002). International brand-name standardization/adaptation: Antecedents and consequences. *Journal of International Marketing*, 10(3), 22-48. <https://doi.org/10.1509/jimk.10.3.22.19544>
- Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing—the experience is everything!. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 338-346. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.48>
- Bain & Company. (2015). *Luxury Goods Worldwide Market Study. Fall-Winter 2015 A Time to Act—How Luxury Brands Can Rebuild to Win*. Retrieved from <http://www.bain.com/publications/articles/luxury-goods-worldwide-market-study-winter-2015.aspx>
- Baker, J., Ashill, N., Amer, N., & Diab, E. (2018). The Internet dilemma: An exploratory study of luxury firms' usage of internet-based technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 37-47. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.11.007>
- Birnik, A., & Bowman, C. (2007). Marketing mix standardization in multinational corporations: a review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 303-324. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00213.x>
- Boddewyn, J. J., & Grosse, R. (1995). American marketing in the European Union: standardization's uneven progress (1973-1993). *European Journal of Marketing*, 29(12), 23-42. <https://doi.org/10.1108/03090569510102513>
- Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J. W., Micevski, M., & Kadić-Maglajlić, S. (2013). Firm innovativeness and export performance: environmental, networking, and structural contingencies. *Journal of International Marketing*, 21(4), 62-87. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0052>
- Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., & Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59(2), 176-185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.05.001>
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, 58(1), 1-21. <https://doi.org/10.2307/1252247>
- Cavusgil, S. T., Zou, S., & Naidu, G. M. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490242>
- Chandra, A., Griffith, D. A., & Ryans Jr, J. K. (2002). Advertising standardization in India: US multinational experience. *International Journal of Advertising*, 21(1), 47-66. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104916>
- Chung, H. F. L., Wang, C. L., & Huang, P. H. (2012). A contingency approach to international marketing strategy and decision-marketing structure among exporting firms. *International Marketing Review*, 29(1), 54-87. <https://doi.org/10.1108/02651331211201543>
- De Luz, M. (1993). Relationship between export strategy variables and export performance for Brazil-based manufacturers. *Journal of Global Marketing*, 7(1), 87-110. [https://doi.org/10.1300/J042v07n01\\_06](https://doi.org/10.1300/J042v07n01_06)
- Douglas, S. P., & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 22(4), 19-29.
- Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *MIR: Management International Review*, 33(2 special issue), 7-15.
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, 16(3), 613-619. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279492>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692-710. <https://doi.org/10.2307/2094928>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. London, UK: Weidenfeld and Nicholson.
- Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or more?. *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2-16. <http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v1n1p2>
- Griffith, D. A., Chandra, A., & Ryans Jr, J. K. (2003). Examining the intricacies of promotion standardization: factors influencing advertising message and packaging. *Journal of International Marketing*, 11(3), 30-47. <https://doi.org/10.1509/jimk.11.3.30.20160>
- Griffith, D. A., Lee, H. S., Yeo, S. C., & Calantone, R. (2014). Marketing process adaptation: Antecedent factors and new product performance implications in export markets. *International Marketing Review*, 31(3), 308-334. <https://doi.org/10.1108/IMR-06-2013-0113>
- Griffith, D. A., & Myers, M. B. (2005). The performance implications of strategic fit of relational norm govern strategies in global supply chain relationships. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 254-269. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400131>
- Han, Y. J., Nunes, J. C., & Drèze, X. (2010). Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence. *Journal of Marketing*, 74(4), 15-30. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.4.15>
- Johnson, J. L., & Arunthanes, W. (1995). Ideal and actual product adaptation in US exporting firms: market-related determinants and impact on performance. *International Marketing Review*, 12(3), 31-46. <https://doi.org/10.1108/02651339510091726>
- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867-890. <https://doi.org/10.1002/smj.549>
- Keller, K. L. (2010). Brand equity management in a multichannel, multimedia retail environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 58-70. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.03.001>
- Kotler, P. (1986). Global standardization—courting danger. *Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 13-15. <https://doi.org/10.1108/eb008158>
- Kustin, R. A. (2004). Marketing mix standardization: a cross-cultural study of four countries. *International Business Review*, 13(5), 637-649. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.07.001>
- Leonidou, L. C. (1996). Product standardization or adaptation: the Japanese approach. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(4), 53-71. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004136>
- Lee, B., Collier, P. M., Cullen, J. (2007). Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(3), 169-178. <https://doi.org/10.1108/17465640710835337>
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61, 92-102.
- Loyka, J. J., & Powers, T. L. (2003). A model of factors that influence global product standardization. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(N), 64-72. <https://doi.org/10.1177/107179190301000207>
- McKinsey & Company. (2014). *A Multifaceted Future: The Jewelry Industry in 2020*. Retrieved from [www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-multifaceted-future-the-jewelry-industry-in-2020](http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-multifaceted-future-the-jewelry-industry-in-2020)
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>
- Ohmae, K. (1989). Managing in a borderless world. *Harvard Business Review*, 67(3), 152-161.

- Okonkwo, U. (2009). Sustaining the luxury brand on the Internet. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 302-310. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.2>
- Omar, O. (2008). *International Marketing*. Gordonsville, US: Palgrave Macmillan Publication.
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (1999). Standardized international advertising: some research issues and implications. *Journal of Advertising Research*, 39(6), 19-24.
- Porter, M. (1986). The strategic role of international marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 17-21. <https://doi.org/10.1108/eb008159>
- Powers, T. L., & Loyka, J. J. (2007). Market, industry, and company influences on global product standardization. *International Marketing Review*, 24(6), 678-694. <https://doi.org/10.1108/02651330710832658>
- Powers, T. L., & Loyka, J. J. (2010). Adaptation of marketing mix elements in international markets. *Journal of Global Marketing*, 23(1), 65-79. <https://doi.org/10.1080/08911760903442176>
- Ryans Jr, J. K., Griffith, D. A., & White, S. D. (2003). Standardization/adaptation of international marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge. *International Marketing Review*, 20(6), 588-603. <https://doi.org/10.1108/02651330310505204>
- Samli, A. C., & Jacobs, L. W. (1995). Pricing practices of American multinational firms: standardization vs. localization dichotomy. *Journal of Global Marketing*, 8(2), 51-74. [https://doi.org/10.1300/J042v08n02\\_04](https://doi.org/10.1300/J042v08n02_04)
- Sanguanpiyapan, T., & Jasper, C. (2010). Consumer insights into luxury goods: Why they shop where they do in a jewelry shopping setting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2), 152-160. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.12.001>
- Schmid, S., & Kotulla, T. (2011). 50 years of research on international standardization and adaptation—From a systematic literature analysis to a theoretical framework. *International Business Review*, 20(5), 491-507. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.09.003>
- Shoham, A. (1996). Marketing-mix standardization: determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*, 10(2), 53-73. [https://doi.org/10.1300/J042v10n02\\_04](https://doi.org/10.1300/J042v10n02_04)
- Shoham, A. (2003). Standardization of international strategy and export performance: a meta-analysis. *Journal of Global Marketing*, 16(1-2), 97-120. [https://doi.org/10.1300/J042v16n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J042v16n01_05)
- Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2003). Luxury for the masses. *Harvard Business Review*, 81(4), 48-57.
- Sirisagul, K. (2000). Global advertising practices: a comparative study. *Journal of Global Marketing*, 14(3), 77-97. [https://doi.org/10.1300/J042v14n03\\_05](https://doi.org/10.1300/J042v14n03_05)
- Solberg, C. A. (2000). Standardization or adaptation of the international marketing mix: the role of the local subsidiary/representative. *Journal of International Marketing*, 8(1), 78-98. <https://doi.org/10.1509/jimk.8.1.78.19559>
- Sorenson, R. Z., & Wiechmann, U. E. (1975). How multinationals view marketing standardization. *Harvard Business Review*, 53(38-56), 166-167.
- Strauss, A., & Cobin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Tan, Q., & Sousa, C. M. (2011). Research on export pricing: Still moving toward maturity. *Journal of International Marketing*, 19(3), 1-35. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.3.1>
- Theodosiou, M., & Katsikeas, C. S. (2001). Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations. *Journal of International Marketing*, 9(3), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jimk.9.3.1.19928>
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12(2), 141-171. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00094-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00094-X)
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63(11), 1156-1163. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.012>
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207. <https://doi.org/10.2307/1880689>

- Vickers, J. S., & Renand, F. (2003). The marketing of luxury goods: An exploratory study—three conceptual dimensions. *The Marketing Review*, 3(4), 459-478. <https://doi.org/10.1362/146934703771910071>
- Viswanathan, N. K., & Dickson, P. R. (2007). The fundamentals of standardizing global marketing strategy. *International Marketing Review*, 24(1), 46-63. <https://doi.org/10.1108/02651330710727187>
- Vrontis, D., & Papsolomou, I. (2005). The use of entry methods in identifying multinational companies' AdaptStand behavior in foreign markets. *Review of Business*, 26(1), 13-20.
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprinou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4/5), 477-500. <https://doi.org/10.1108/02651330910971995>
- Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2006). Luxury markets and premium pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(4), 319-328. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170155>
- Yin, R. K. (1993). *A Review of Case Study: Research, Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290. [https://doi.org/10.1016/0886-1633\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/0886-1633(94)90023-X)
- Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.40.18519>