

## **КУЛТУРНИ РАЗЛИЧИЯ В ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯТА НА МСП В АЗИЯ**

**Докторант Андрей Георгиев Минчев, andrey\_minchev@yahoo.com**  
**Катедра „Маркетинг“**  
**Икономически университет - Варна**

**Резюме:** Културните различия при интернационализация са дефинирани по методиката на Hofstede и разгледани в постановки на интернационализация на международни малки и средни предприятия в Азия. Целта е да бъде определено дали културните различия упражняват ефект върху интернационализацията на предприятия в азиатски страни в контекста на подходите на интернационализация от предприятията. Въз основа на теоретичния обзор е изведено, че в повечето случаи несъобразителност с азиатските културни различия може да доведе до негативни последици при интернационализацията на малките и средни предприятия, и че мрежовият подход на интернационализация доминира в полето. Разработката разяснява необходимостта от преодоляване на културните различия при интернационализацията в азиатски страни, както и значението на културните различия в подходите на интернационализация.

**Ключови думи:** култура, интернационализация, Азия

**JEL:** F23, Z1

## **CULTURAL DIFFERENCES IN INTERNATIONALIZATION OF SMES IN ASIA**

**Andrey Georgiev Minchev, PhD student, andrey\_minchev@yahoo.com**  
**Department of Marketing**  
**University of Economics - Varna**

**Abstract:** Cultural differences in internationalization are defined in Hofstede's methodology and examined in the internationalization settings in Asia of international small and medium-sized enterprises. The objective is to be determined whether cultural differences exert any effect on the internationalization of enterprises in Asian countries in the context of their internationalization approaches. On the basis of the theoretical review it is deducted that in most cases disregardance of Asian cultural differences can result in negative consequences for the internationalization of small and medium-sized enterprises as well as that the network approach to internationalization dominates in the field. The research paper elucidates the necessity for overcoming cultural differences in internationalization in Asian countries as well as the significance of cultural differences in internationalization approaches.

**Key words:** culture, internationalization, Asia

**JEL:** F23, Z1

## КУЛТУРНИ РАЗЛИЧИЯ В ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯТА НА МСП В АЗИЯ

Докторант Андрей Георгиев Минчев, [andrey\\_minchev@yahoo.com](mailto:andrey_minchev@yahoo.com)  
Катедра „Маркетинг“  
Икономически университет - Варна

### Въведение

Интернационализацията на бизнеса е широко дискутирана тема в научните среди. Напоследък се забелязва, че все повече се измества фокусът върху малките и средни предприятия (МСП), които превъзхождат числено големите предприятия и може да се разглеждат като „гръбнака на икономиката“ в една държава. Бурно развиващата се азиатска икономика привлича международни МСП да търсят или да продължат международното си развитие на азиатските пазари. В това отношение излизат наяве културните различия на азиатските страни в процесите на интернационализация на международни МСП в Азия. Авторът разглежда тази проблематика в произволно избрани постановки на интернационализация на МСП в Азия, за да констатира дали и какъв ефект културните различия оказват в този процес. Ограниченията на проучването са свързани с това, че то обхваща азиатските култури като едно цяло и международните МСП общосекторно.

### 1. Културни измерения на Азия

Създадени са различни научни модели за определяне на националните култури по света. Едни от най-известните са на Hofstede (Hofstede, 2020), House (GLOBE, 2020a) и Trompenaars and Turner (Trompenaars & Turner, 1993, 1997). Авторите използват различни измерения, за да групират и очертаят културните характеристики на всяка държава. В текущата разработка се разглежда методиката по Hofstede (2020) в контекста на Азия.

Холандският професор Geert Hofstede определя културата като „софтуера на съзнанието, който различава членовете на една група или категория хора от друга“ (Hofstede, 2007, p. 413) и твърди, че характерът на управленските умения е специфичен за всяка култура, т.е. техника на управление или философия, която е подходяща за една национална култура, не е задължително подходяща за друга култура (Hofstede, 1984a, as cited in Hofstede, 2007). Проучването на Geert Hofstede допринася за информацията относно това как културните ценности оказват влияние на различни видове бизнеси и пазарно поведение (Hofstede, 2001, as cited in Cateora, Gilly & Graham, 2011). Изследвайки повече от 90 000 човека в 66 държави, Hofstede открива, че културите на проучваните нации се отличават по пет основни измерения, четири от които са широкопризнати в литературата. Четирите измерения са следните: индекс на индивидуализъм/колективизъм, индекс на властово разстояние, индекс на избягване на несигурността и индекс на мъжественост/женственост (ibid.). Петото измерение е индексът на дългосрочна/краткосрочна ориентация, а напоследък е добавено и шесто измерение – индекс на задоволеност срещу съдържаност. Всички тези измерения съставляват Модела на национална култура с шест измерения („The 6-D Model“), базиран на обширни изследвания от Geert Hofstede, Михаил Минков и техни

изследователски екипи (Hofstede, 2020). Следва да бъдат разгледани по-подробно шестте измерения преди да бъдат поставени в азиатския контекст (ibid.):

- Индекс на индивидуализъм/колективизъм. Измерението, наречено „индивидуализъм“, е дефинирано като предпочитание към слабо свързана социална рамка, в която се очаква от лицата да се грижат сами за себе си и само за своите непосредствени семейства. Неговата противоположност, „колективизъм“, символизира предпочитание към тясно свързана рамка в общество, в което лицата могат да очакват от свои роднини или членове на определена група, към която те принадлежат, да се грижат за тях в замяна на безспорна лоялност.
- Индекс на властово разстояние. Измерението изразява степента, в която по-слабите членове на едно общество приемат и очакват, че властта е разпределена неравномерно. Основният въпрос тук се отнася до това как дадено общество управлява неравенствата между хората.
- Индекс на избягване на несигурността. Изразява степента, в която членовете на едно общество посрещат с неудобство несигурността и неяснотата. Основният въпрос тук опира до това как дадено общество се справя с обстоятелството за неизвестното бъдеще, т.е. дали трябва хората да се опитват да контролират бъдещето или да оставят то да се случи.
- Индекс на мъжественост/женственост. „Мъжествеността“ съответства на предпочитанията в едно общество за постижения, героизъм, отстояване и материални възнаграждения за успех. Обществото като цяло е по-конкурентно. Неговата противоположност, „женствеността“, означава предпочитания за сътрудничество, скромност, загриженост към слабите и качество на живот. Обществото като цяло е ориентирано към консенсуса.
- Индекс на дългосрочна/краткосрочна ориентация. Всяко общество трябва да поддържа някакви връзки със своето минало, докато се справя с предизвикателствата на настоящето и бъдещето. Обществата приоритизират различно тези две екзистенциални цели. Например, тези общества, които отбелязват нисък резултат по това измерение, предпочитат да се придържат към отстоявани с времето традиции и норми като гледат на социалната промяна с подозрение. За разлика от това, тези общества с висока оценка по това културно измерение имат по-прагматичен подход – те насърчават спестовност и полагането на усилия в съвременното образование като начин да се подготвят за бъдещето.
- Индекс на задоволяване срещу съдържаност. Задоволяването определя общество, което позволява относително свободното задоволство на базисни и естествени човешки нужди, отнасящи се до наслаждаване на живота и забавление. Съдържаността символизира общество, което потиска удовлетворяването на нужди като регулира това чрез строги социални норми.

Във връзка с горепосочените културни измерения, Hofstede (2007) установява, че най-очевидната разлика между азиатски, западноевропейски и англоговорещи държави се отнася до измерението индивидуализъм/колективизъм. Всички западни държави отбелязват резултати над средно ниво по отношение на измерението индивидуализъм като САЩ и Австралия се оказват най-силни индивидуалисти, а Израел и Испания са относително най-слаби индивидуалисти. В сравнение с това, всички азиатски държави отбелязват резултати под средно ниво по измерението индивидуализъм,

т.е. резултатите сочат, че те са колективистични страни. Китай, Индонезия, Корея и Пакистан са сравнително по-колективистични отколкото Индия, Япония, Иран и арабските страни (ibid.).

Второ измерение, по което азиатските и западните култури са противопоставени (въпреки, че не толкова силно, колкото при индивидуализъм/колективизъм) е властово разстояние (голямо срещу малко). Hofstede (2007) открива, че азиатските култури бележат сравнително високи резултати по властово разстояние като резултатите на Малайзия, Филипините и Индонезия са по-високи в сравнение с тези на Япония, Пакистан, Тайван и Иран, чиито резултати са в средата на скалата. В сравнение с азиатските държави, сред западните държави т.нар. латински държави (Франция, Белгия, Испания и Италия) показват от високи до умерени резултати по това измерение и останалите страни – умерени до ниски (ibid.).

По отношение на другите две културни измерения, избягване на несигурността и мъжественост/женственост, азиатските страни се различават толкова много една от друга, колкото западните страни (ibid.), което възпрепятства извеждането на определени становища по тези измерения.

Петото културно измерение, дългосрочна/краткосрочна ориентация, противопоставя много азиатски страни на останалите страни по света в смисъл, че азиатските страни показват дългосрочна ориентация, а останалите страни – умерено дългосрочна или краткосрочна ориентация. Най-дългосрочно ориентираните държави са Китай, Хонконг, Тайван, Япония и Корея, последвани от Бразилия, но след това отново от азиатските страни Индия, Тайланд и Бангладеш (ibid.). Към азиатските страни в полето на краткосрочна ориентация спадат Филипините и Пакистан. Освен това не са отчетени резултати над умереното равнище за западните държави. САЩ, Великобритания и Канада са с краткосрочна ориентация, както и африканските държави<sup>1</sup> (ibid.).

Допуска се, че подобни културни различия, пречупени през призмите на международни МСП, които навлизат на азиатски пазари, може да дават отражение върху интернационализацията на предприятията. Следователно, от практическа гледна точка, съществено за управлението на МСП се явява дали и какъв ефект културните различия оказват при интернационализация. Констатациите от предстоящите постановки предоставят важни насоки в тази посока<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Въпреки че Моделът на национална култура с шест измерения на Hofstede (2020) е приет от повечето учени като универсална рамка за разглеждане на културните различия между държавите в бизнес и друг контекст, резултатите от модела не трябва да бъдат вземани безрезервно, тъй като някои скорошни тестове на модела (Minkov, 2018; Minkov & Kaasa, 2020) показват пълни несъответствия по измеренията на избягване на несигурността и мъжественост/женственост. Като цяло останалите измерения отговарят на модела, но изискват значителна проверка. Трябва да се има предвид, че моделът на Hofstede (2020) стъпва на изследвания върху това как ценностите на работното място се влияят от културата.

<sup>2</sup> Важно е да бъде уточнено, че в изследванията фокусът не пада единствено върху културните различия поради това, че е невъзможно те да бъдат изолирани от други действащи фактори при интернационализация, особено когато МСП планират цялостна стратегия за интернационализация в Азия. Въпреки това, културните различия остават централният проучван фактор в постановките.

## 2. Интернационализация на международни малки и средни предприятия в азиатски страни

Проучвайки интернационализацията в Китай, Индия и Корея на канадски високотехнологични МСП от сферата на услугите в Алберта, Канада, Roberts and Muralidharan (2020) съставят рамка на 4П-та (Потенциал, Предложение, Присъствие, Политика), която МСП могат да използват в стратегиите си за навлизане на азиатски пазари. Потенциалът, достъпът до информация и развиване на разбиране за пазара включва второстепенните конструкции - институции (формални и неформални) и пазарна структура на страната-домакин. Културните различия оказват най-голямо значение при разчитане на неформалните институции на страната-домакин, т.е. различията в националната култура на азиатската страна-домакин (ibid.). Предложението - разработване на стойностно предложение за азиатския целеви пазар, изисква обхващането на дългосрочна стратегическа ориентация (Mintu, 1992; Hofstede & Minkov, 2010, as cited in Roberts & Muralidharan, 2020), което съвпада с резултатите на „The 6-D Model“ по измерението дългосрочна ориентация (Hofstede, 2020), но не съответства напълно с „GLOBE“ (GLOBE, 2020b,c), с резултати по бъдеща ориентация в средния диапазон или малко над него.

Като цяло откритията на Roberts and Muralidharan (2020) се съотнасят максимално с мрежовия подход на интернационализация с концентрация върху изграждане на взаимоотношения със силен партньор и клиентите в страна-домакин (за което говори „3П“ – Присъствие) за разлика от договорни споразумения. В допълнение, „4П“ (Политика) от рамката на последните автори предполага, че правителствени отдели, агенции, комисари по търговията в посолства, квази-правителствени и неправителствени организации могат ефективно да насърчават и подкрепят фирмите чрез помощни програми като ги предоставят с необходима информация и финансови ресурси за навлизане в азиатски пазари.

Институционалната подкрепа, насочена към интернационализацията на МСП, е допълнително изследвана от Narooz and Child (2017), които свързват институционалните условия, националните културни норми и мрежовото поведение на египетски<sup>3</sup> и британски МСП в теоретичен модел. Изследването на последните автори посочва, че мрежовото поведение при интернационализация на предприятията е отговор на „институционални празноти“ (липса на институционална подкрепа или непълни институционални правила, чието слабо изпълнение създава несигурност, възпрепятства участието на пазари и ограничава растежа на фирмите (Khanna & Palepu, 2010; Mair, Marti & Ventresca, 2012, as cited in Narooz & Child, 2017) и се повлиява от културата на държавата по произход на фирмите. В случая на интернационализация на египетски МСП, липсата по отношение на постановени формализирани и прозрачни процедури от египетски институции и културните особености на Египет (високи нива на сепаратизъм, колективизъм и избягване на несигурността (Hofstede, 2001; Nardon & Steers, 2009, as cited in Narooz & Child, 2017) насърчават египетските фирми да установяват широк кръг от социални контакти (лични и служебни със служители в египетски институции), за да се сдобият с достъпадо информация и ресурси, и да разрешават проблеми, възникнали вследствие на институционални празноти.

---

<sup>3</sup> Авторът на статията включва Египет като трансконтинентална държава, простираща се върху два континента – Африка и Азия.

За разлика от това, прозрачността и формализираните правила, постановени от британски институции, както и културните особености на Великобритания, клонящи към универсализъм, индивидуализъм и ниско ниво на избягване на несигурността (Hofstede, 2001; Nardon & Steers, 2009, as cited in Narooz & Child, 2017), са изтъкнати като предпоставки британските МСП да не разчитат толкова на социални контакти и да получават равновесно съдействие от британски институции при тяхната интернационализация (Narooz & Child, 2017). Проучването на Narooz and Child (2017) има значение за практиката, констатирайки че при наличието на институционални празноти в държавата по произход на фирмите, културните норми в нея се явяват отправни точки за запълване на празнините, тоест за изграждане на мрежови взаимоотношения, способстващи за успешната интернационализация на фирмите.

Изследването на Caiazza and Volpe (2015) разглежда културното разнообразие между Египет и Италия от друга страна, като представя културното взаимодействие между международни МСП като начин за интеграция и преодоляване на културното разнообразие помежду им. Авторите проучват въздействието на межкултурни различия, пред които се изправят италиански фирми (78% от извадката са МСП) с международни дейности в Египет. Изследването се гради на подмножество на културните измерения от Hofstede (2020) и GLOBE (2020a). Според резултатите от проучването ислямската религия е основният фактор, който влияе върху социокултурните ценности и практики в Египет. Caiazza and Volpe (2015) насърчават развиването на културно взаимодействие между италиански и египетски фирми като начин за преодоляване на културното разнообразие. Сътрудничеството между чуждестранните фирми изисква реципрочно познаване и уважение на културните различия (ibid.).

Htet and Buavaraorn (2019) създават концептуален модел за подобряване на експортната дейност на МСП-износители в Мианмар. Моделът стъпва на мрежовия подход на интернационализация и проактивно изучаване на културата като последният е главен конструкт, който се дели на три подконструкти – пазарна ориентация, ориентация на обучението и предприемаческа ориентация (Gnizy, Baker & Grinstein, 2014, as cited in Htet & Buavaraorn, 2019). Към тези конструкти Htet and Buavaraorn (2019) добавят допълнителен конструкт, ориентация към социална свързаност, като твърдят че конструктът е от значение, тъй като фирмите могат да правят експертиза за културата и да добият контекстуални познания за бизнес средата с помощта на местни контакти. Освен това, ориентацията към социална свързаност е по-силна в азиатските страни (Hitt et al., 2002, as cited in Htet & Buavaraorn, 2019). Htet and Buavaraorn (2019) свързват хипотетично гореспоменатите конструкти с две посреднически променливи – адаптация на маркетингова програма и локална интеграция (интегриране в международни пазари с подкрепата на местни партньори) (Keeble et al., 1998, as cited in Htet & Buavaraorn, 2019). В обобщение, значителни положителни ефекти от проактивното изучаване на културата и свързаността в социална мрежа върху адаптацията на маркетингова програма, локалната интеграция и успешния износ на МСП са установени в резултатите от тестване (Htet & Buavaraorn, 2019).

Изследване на Ngoma (2016) също подкрепя изграждането на взаимоотношения (мрежовия подход) в межкултурна среда за успешната интернационализация на чуждестранни МСП в Шанхай. Изследването представя поглед върху присъщата за Китай бизнес практика, наречена „гуанси“, като част

от китайската култура. Гуанси е „неофициална, плуралистична лична връзка между две лица“ (Chen & Chen, 2004, as cited in Ngoma, 2016, p. 243), която в бизнес практиката се изразява в изграждане на бизнес партньорски взаимоотношения. По същество развиването и използването на връзки от тесни гуанси кръгове се оказва от жизнено важно значение за интегриране в кръговете и достъпа до ресурси за чуждестранни МСП, навлизащи на шанхайския пазар. В тази връзка Ngoma (2016) предлага следните стратегии на „прикрепяне“ към член от гуанси кръг с цел придобиване на достъп до кръга: 1) развиване на близки взаимоотношения с по-малко на брой гуанси партньори („дълбочина“) или 2) установяване на по-слаби взаимоотношения с повече на брой гуанси партньори („широчина“). След установяването на контакта, стратегиите за сближаване и развиване на по-дълбока емоционална връзка включват: 3) „споделяне“, 4) „загриженост и вярване“ и 5) „гарантиране“ (вж. Ngoma, 2016).

Въпреки че гуанси е силно обособена в специализираната литература като част от китайската култура на колективизъм, упованието на МСП на гуанси при интернационализация може да бъде специфично за конкретна индустрия. Например Berger and Herstein (2015) установяват, че гуанси не е широко разпространена практика в китайската диамантена индустрия. Воденето на бизнес от международни МСП в китайската диамантена индустрия се базира на транзакционен подход, в центъра на който са краткосрочните транзакции на парична основа (ibid.).

Освен изследвания, акцентирани върху мрежовия модел и институционалната подкрепа при интернационализацията на МСП в Азия, срещат се изследвания, които проучват влиянието на културните различия в контекста на етапния и ускорения подход на интернационализация.

Етапният подход на интернационализация въвежда понятието „психическа далечина“, което се използва за очертаване на различията между държавите, и гласи, че фирмите навлизат първо в близки страни в пределите на слаба психическа далечина като постепенно разширяват техните дейности в по-отдалечени страни, характеризирани с по-силна психическа далечина (Ojala, 2008). Понятието психическа далечина често се асоциира с културни различия между страните<sup>4</sup>, въпреки че е дефинирано в етапния модел „Uppsala“ като „различия по отношение на език, култура, политическа система, степен на образование, ниво на индустриално развитие и др.“ (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, as cited in Ojala, 2008, p.135-136). Изследване на Ojala (2008) за интернационализацията на финландски софтуерни МСП на японския пазар разкрива, че въпреки психическата далечина между Финландия и Япония, повечето фирми директно навлизат в Япония на много ранен етап от тяхната интернационализация като назначават местни служители и западни мениджъри с трудов опит на японския пазар. Базирайки се на изследването, Ojala (2008) твърди, че психическата далечина се основава на личния опит и усещания на мениджъра за това колко далечна е една страна, отколкото на културни различия между страните. Освен това неговото изследване опровергава теорията за

---

<sup>4</sup> Например изследване на Puthusserry, Child and Rodrigues (2014) между партниращи британски и индийски МСП посочва, че културните различия заемат най-висока средна стойност спрямо всички измерения за психическа далечина (в случая географско разстояние, културни различия, език, образование, техническо развитие, икономическо развитие, логистика и инфраструктура, политически системи, правни системи, разпоредби, бизнес практики, бизнес етика), въпреки че начините, по които всяка от страните (британски или индийски фирми) възприема културата, се различават.

етапния подход на интернационализация и подкрепя ускорения подход на „глобално създадени“ фирми.

Друго изследване от Emeterio et al. (2018) обаче потвърждава, че МСП следват теорията за интернационализация на етапния подход (школата „Uppsala“), навлизайки първо в близки страни с по-слаба психическа далечина (съответно по-слаби културни различия) и на по-късен етап във все по-отдалечени страни с по-силна психическа далечина (и съответно по-силно изразени културни различия). Emeterio et al. (2018) създават международен приоритетен индекс (МПИ), чрез който проследяват етапната международна експанзия на испански винарни. Получените резултати показват, че винарните навлизат в Азия на много късен етап от своето международно развитие. Редът на навлизане на чужди пазари е следният: Европейски Съюз, САЩ и Канада, останалата част на Европа, други дестинации, Азия, останалата част на Латинска Америка, МЕРКОСУР, Австралия (ibid.). От това може да се предположи, че културните различия са един от факторите, които възпрепятстват навлизането на азиатски пазари от страна на испанските винарни.

### **Заклучение**

След прегледа на тези постановки авторът констатира, че в повечето случаи културните различия оказват влияние при интернационализацията на МСП в Азия.

Същевременно продължават дебатите в контекста на културните различия относно най-ползотворния подход на интернационализация за МСП. Въпреки това, можем да заключим, че в изложените изследвания доминира мрежовият подход на интернационализация (гуанси) и че ориентацията към социална свързаност е по-силна в азиатските страни. Посредством мрежовия подход, фирмите могат да правят експертиза за културата на азиатската страна-домакин, добиват контекстуални познания за бизнес средата и получават достъп до ресурси. От значение за фирмите е да изграждат дългосрочни взаимоотношения с международни партньори от подобни култури. По същество, изучаването на културата на азиатска страна-домакин и свързаността в социална мрежа водят до по-добра адаптация и интеграция на фирмата в азиатския пазар. Също така, културното сътрудничество между чуждестранни фирми е начин за преодоляване на културното разнообразие помежду им.

Като външни национални фактори, в някои случаи правителствени отдели, агенции и други търговски звена могат ефективно да насърчават и да подкрепят фирмите при интернационализация с информация и финансови ресурси. Когато интернационализацията е насочена към държави със сходни културни прилики, резултатите от съдействието са по-големи.

Продължават да бъдат съпоставяни етапният и ускореният подход на интернационализация на основата на дискутираното понятие „психическа далечина“, в което обикновено културните различия заемат първостепенно място. Погледнато през призмата на разнородните фактори, които определят психическата далечина между държавите, трудно би могло да се конкретизира влиянието точно на културните различия във всяка постановка в Азия. Все пак не само културните различия, но и взаимодействието на други фактори, могат да оказват влияние при интернационализацията на предприятията. Въпреки това, като цяло разгледаните постановки на интернационализация потвърждават, че азиатската култура е действащ фактор в тях, който може да упражнява негативно



въздействие при интернационализация, ако не бъде взет под голямо внимание. Последното е важен знак за ръководствата на МСП, на които се препоръчва да включват азиатските културни различия при разработване на подходи на интернационализация в азиатски страни.

#### Използвани източници

1. Berger, R. & Herstein, R. (2015). Strategies for marketing diamonds in China from the perspective of international diamond SMEs compared to the west. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 549-562.
2. Caiazza, R. & Volpe, T. (2015). Interaction despite of diversity: is it possible? *Journal of Management Development*, 34(6), 743-750.
3. Cateora, P.R., Gilly, M.C. & Graham, J.L. (2011). *International Marketing* (15th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
4. Emeterio, M.C.S., Fernandez-Ortiz, R., Arteaga-Ortiz, J. & Dorta-Gonzalez, P. (2018). Measuring the gradualist approach to internationalization: empirical evidence from the wine sector. *Plos one*, 13(5), 1-15.
5. GLOBE (2020a). *An overview of the 2004 study: Understanding the relationship between national culture, societal effectiveness and desirable leadership attributes*. Retrieved Dec 15, 2020, from [https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007?page\\_id=data#data](https://globeproject.com/study_2004_2007?page_id=data#data).
6. GLOBE (2020b). *Confucian Asia*. Retrieved Dec 18, 2020, from <https://globeproject.com/results/clusters/confucian-asia?menu=list#list>.
7. GLOBE (2020c). *Southern Asia*. Retrieved Dec 18, 2020, from <https://globeproject.com/results/clusters/southern-asia?menu=list#list>.
8. GLOBE (2020d). *Anglo*. Retrieved Jan 6, 2021, from <https://globeproject.com/results/clusters/anglo?menu=list#list>.
9. Hofstede, G. (2007). Asian management in the 21<sup>st</sup> century. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(4), 411-420.
10. Hofstede, G. (2020). *National Culture*. Retrieved Dec 6, 2020, from <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>.
11. Htet, S. & Buavaporn, N. (2019). The influence of strategic orientation on SME export success: an investigation on success factors of SME exporters in Myanmar through PLSNC model. *UTCC International Journal of Business and Economics*, 11(3), 37-74.
12. Minkov, M. & Kaasa, A. (2020). A test of Hofstede's model of culture following his own approach. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(2), 384-406.
13. Minkov, M. (2018). A revision of Hofstede's model of national culture: old evidence and new data from 56 countries. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(2), 231-256.
14. Narooz, R. & Child, J. (2017). Networking responses to different levels of institutional void: a comparison of internationalizing SMEs in Egypt and the UK. *International Business Review*, 26(4), 683-696.
15. Ngoma, T.R. (2016). It is not whom you know, it is how well you know them: foreign entrepreneurs building close guanxi relationships. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 239-258.
16. Ojala, A. (2008). Entry in a psychically distant market: Finish small and medium-sized software firms in Japan. *European Management Journal*, 26(2), 135-144.

17. Puthusserry, P.N., Child, J. & Rodrigues, S.B. (2014). Psychic distance, its business impact and modes of coping: a study of British and Indian partner SMEs. *Management International Review*, 54(1), 1-29.
18. Roberts, M.J. & Muralidharan, E. (2020). Internationalization of service SMEs: perspectives from Canadian SMEs internationalizing in Asia. *Global Business Review*, 21(1), 1-21.
19. Trompenaars, F. & Turner, C.H. (1993). *The seven cultures of capitalism: value systems for creating wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden and the Netherlands*. New York: Currency Doubleday.
20. Trompenaars, F. & Turner, C.H. (1997). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business* (2nd ed.). London: Nicholas Brealey Publishing Limited.





