

文化の輸出

— 日本食品企業の米国市場における商品普及プロセス —

中野 杏実

国際基督教大学 教養学部 上級准教授

稲葉 祐之

要約

本稿は、うまみ調味料・緑茶・しょうゆといった文化的要素の強い商品の米国市場での普及プロセスを、ヒストリカル・ケーススタディによって製品ライフサイクルの段階ごとに分析したものである。分析の結果、日本の食品企業が日本由来の食品を持って米国市場に進出する際、進出市場に類似の商品が存在しない場合に有効なマーケティングの静態的特徴として、主力商品の標準化、広告宣伝における標準化と適応化の両立、高品質・高価格のポジショニング、現地嗜好への柔軟な対応、また動態的特徴として、段階的なターゲットの拡大、段階的な商品ラインナップの拡充、段階的な流通場所の拡大、進出段階に伴った柔軟な適応化マーケティングという8点を提示した。

キーワード

文化的要素の強い食品のマーケティング、標準化、適応化、製品ライフサイクル

I. 日本食品企業の商品普及プロセス

本稿は、うまみ調味料・緑茶・しょうゆといった文化的要素の強い（culturally odorous;あるいはきわもの的な）商品の米国市場での普及プロセスを、ヒストリカル・ケーススタディによって製品ライフサイクルの段階ごとに分析したものである。

近年、日本食品企業は国内市場の成熟化に伴い、海外進出を積極的に行っている。しかし食品産業は文化的な感度が高く、嗜好は市場によって大きく異なっているという特性から、食品の輸出は“文化の輸出”という側面があり海外進出は難しいとされてきた。本研究では、米国市場に進出した日本食品企業3社のケースを製品ライフサイクルの段階ごとに分析し、文化的要素の強い製品の定着を成功させたマーケティング戦略を明らかにすることを目的とする。

II. 先行研究

本章では、文化的な製品の定着を成功させたマーケティング戦略について分析するための枠組みとして標準化—適応化について概観し、国際マーケティングの標準化—適応化議論の論点を整理した上で、本研究のリサーチ・クエ

スチョンを提示する。

1. 文化の輸出

一般的に食製品の海外輸出は非常に難しいと言われてきた（Martin, 2000）。食製品は、他の製造業と比べ、賞味期限があることや情緒的価値の重要性、嗜好の地域性の高さなどから、輸出は不向きである（みずほコーポレート銀行, 2010）。Kotabe and Helsen (2001) も、嗜好の地域性が強い食品や飲料のような製品はグローバルブランドよりも地域ブランドが成功しやすいと指摘する。このように食製品の輸出とは文化の輸出であり、そしてそれは容易ではない。文化的製品を海外に普及させる際には、輸出国の文化的要素をどれだけ保ちながら、現地の文化にどれだけ適応するかが企業にとって重要な意思決定となる。つまり、文化の輸出を理解するには、日本で展開していたマーケティングをそのまま海外で展開するか・現地に合わせて適応した形で展開するかという、いわゆる標準化—適応化戦略について検討することが有効であると考ええる。

2. 標準化—適応化戦略

標準化—適応化戦略は、食品産業に限らず製造業を中心に国際マーケティング論の主要テーマとして1960年代か

ら議論されてきた。標準化戦略とは同一のマーケティングプログラムおよびプロセスを全世界的に一律に適用する戦略のことを指し、適応化戦略は参入国の市場特性および商習慣などの差異をもとに標準化戦略を修正し、参入国に適応化する戦略であると定義される（小坂，1997）。

当初はその相反する利点により、完全な標準化か完全な適応化かという二者択一の議論だったが、Jain (1989) や大石 (1997) などによって、標準化と適応化は同時に達成した上で、その程度やバランスを探る事が重要であると指摘された。その後、同時達成のロジックを探るため、中尾 (2011) による『資生堂』の事例研究や、平敷 (2009) の『ファーストリテイリング』、金 (2011) の『サムスン電子』などの個別事例研究が行われる。しかし、金 (2011, 2016) はそれらの個別研究での研究成果が一企業での事例にすぎないことを述べた上で、一般化するためには複数企業に対する比較研究が必要であると主張する。

また近年では、断片的なマーケティングを切り取って研究する今までの静態的な議論から、時系列に沿って変化するマーケティングを研究する動態的視点を取り入れた研究が行われている。熊倉 (2009) は、動態的視点からの理論的枠組みを使用した研究によって個別企業における標準化—適応化の同時達成メカニズムを解明したが、それはあくまでも特定市場で適応化した戦略を、条件が似た市場に標準化しながら知識移転することによって規模の経済を達成し、両者のメリットを取り入れることができるという理論に過ぎず、一つの特定期間における同時達成の研究はまだ実現していない（金，2016）。

さらにこれまでの動態的分析では、展開するマーケティング戦略と製品普及段階との関係を明らかにしてはいない。このような進出段階や製品ライフサイクルのフェーズに応じた分析を行うことは重要である。本研究では、製品普及段階と有効なマーケティング戦略との関係を明らかにすることで、より実践的な結果を得ることができると考える。

3. 食品産業の標準化—適応化

食品産業の標準化—適応化については、Wind &

Douglas (1972) や Keegan & Green (2008) が、歴史的に適応化が有効であると指摘している。しかし近年、『農心』の辛ラーメンの国際マーケティングを分析した金 (2016) の研究によって、一部条件下では標準化も有効であることが明らかにされた。

日系食品企業の海外進出については、『味の素』（林，2012）、『キッコーマン』（熊倉，2009）、『ハウス食品』（金，2018）の研究によって、標準化—適応化の観点から個別のケース分析がなされてきた。しかし、それらはどれも個別の分析目的と分析枠組による単一事例分析で、比較を行うことは困難であった。本研究では複数事例の比較事例研究により、海外進出メカニズムの解明を目指す。

以上より、本章では文化の輸出の方法論の分析枠組みとなる標準化—適応化戦略と食品産業の海外進出の先行研究を整理した。本稿では「文化的要素の強い日本独特の食品を米国市場に普及させたマーケティング戦略はどのようなものか・またそのマーケティング戦略は進出段階に応じてどのように変化しているのか」というリサーチ・クエスチョンを立て、日系食品企業3社の米国市場でのマーケティング戦略と商品普及プロセスについて比較分析を行う。

III. 方法論・分析枠組み

本稿では、味の素（うま味調味料）・伊藤園（緑茶）・キッコーマン（本醸造醤油）の米国市場での標準化—適応化戦略とその変化についてヒストリカル・ケーススタディを行う。本研究は理論構築型の研究であり、文化の輸出の方法論を標準化—適応化戦略の分析枠組みを用いた比較事例分析によって分析する（高橋 他，2015）。

分析に際して、当該製品のマーケティング・ミックスとマーケティング・プロセスに注目する。また比較研究にあたって製品の進出段階を考慮するため、新製品が市場に投入されてから姿を消すまでの過程のことを指す製品ライフサイクルと、製品ライフサイクルの考え方を国際市場に応用した国際プロダクトライフサイクル（鈴木，1989）の理論から、新たに「進出市場における製品ライフサイクル」の5フェーズ（進

出初期・成長期・現地企業の市場参入期・現地生産期・逆輸入期)を提示し、本研究における動態的分析枠組みとして使用する。

ケースとして選択した3社(味の素・伊藤園・キッコーマン)の選定理由は、①日本生まれの食品を扱っており、進出時点で米国市場に類似の商品がないこと ②時間の幅に違いはあるが米国市場進出から一定期間が経過しており、十分なデータが確保できることの2点である。3社の進出度合いを考慮しつつ、味の素(2009)、大倉(2012)、志治(2013)、キッコーマン株式会社100年史編纂委員会(2020)、茂木(2007)などにに基づき、各企業の進出段階を検討しながら分析を行う。

IV. 個別ケース分析

個別ケース分析の結果、味の素の事例の特徴として、一貫してうま味調味料「味の素」を販売し続けたことでブランド力の強化を行ったこと、プロモーション戦略においては宣伝方法の標準化とコンセプトの適応化を行うことで標準化と適応化のメリットの同時達成をしていたことが明らかになった。

次に、伊藤園のケースからは、商品普及の際にアメリカの食文化との融合を目指すのではなく、本質的なお茶文化を日本の文化と共に根付かせていくことで、無糖茶はクールというイメージの確立に成功したこと、主力商品である無糖茶の普及でブランド力を高めながら、アメリカ人好みの有糖飲

料の販売などの製品ラインナップを拡充することでアメリカの多様なニーズに対応し、標準化と適応化のメリットの同時達成を行っていたことが明らかとなった。

最後に、キッコーマンは、主力商品の標準化と宣伝の適応化によってしょうゆを現地の食文化に溶け込ませたこと、進出から一定期間が経った現地生産期においては、現地の知識獲得による高度な適応化マーケティングと、一定の成果が上げられた方法の標準化を行うことにより、標準化—適応化のメリットを同時に達成していることがわかった。

次章のクロスケース分析で、発見事実についてより詳細に分析を行う。

V. クロスケース分析

本章では前章で分析した3ケースを元にクロスケース分析を行い、日系食品企業が海外進出の際に行なっているマーケティング戦略を、静態的特徴と動態的特徴に分け考察する。3企業のケース分析の結果をまとめたのが表1である。クロスケース分析による発見事実として、静態的特徴としては、主力商品の標準化、広告宣伝における標準化と適応化の両立、高品質・高価格のポジショニング、現地嗜好への柔軟な対応の4点、動態的特徴として、段階的なターゲットの拡大、段階的な商品ラインナップの拡充、段階的な流通場所の拡大、進出段階に伴った柔軟な適応化マーケティングの4点を提示する。

表1：個別ケース分析のまとめ

	味の素	伊藤園	キッコーマン
ターゲット	段階的な拡大	段階的な拡大	段階的な拡大
ポジショニング	一貫して高品質・高価格	・健康でかっこいい飲み物 ・高品質・高価格	一貫して高品質・高価格
製品	主力商品の標準化	・主力商品の標準化 ・製品ラインナップの増加による適応化 ・商品選定による高度な適応化	・主力商品の標準化 ・製品ラインナップの増加による適応化
価格	標準化→適応化	標準化	一貫して標準化
広告宣伝	・コンセプトの適応化 ・宣伝方法の標準化	・コンセプトの標準化 ・宣伝方法の適応化	・コンセプトの適応化 ・宣伝方法の標準化 ・宣伝施策の高度な適応化

(出典：筆者作成)

1. 静態的特徴

日本食品企業の米国市場でのマーケティングの静態的特徴として以下の4点を示す。

(1) 主力商品の標準化（全ケースの共通点）

味の素、伊藤園、キッコーマンの全てにおいて1番の主力商品を標準化していることが挙げられる。うま味調味料「味の素」、無糖飲料「お〜い、お茶」、キッコーマンの「醸造しょうゆ」は、米国でも日本と同じものを展開していた。主力商品を標準化することによって、ブランドイメージの獲得に繋がるとともに、ブランド力の強化に成功していた。

(2) 広告宣伝における標準化と適応化の両立（全ケースの共通点）

進出当初、うま味調味料、無糖飲料、醸造しょうゆという全ての製品は、現地に馴染みのないものだったことから、現地の消費者に適切に商品の良さが伝わるよう、全ケースにおいて広告宣伝には特に力を入れていた。その際、味の素社とキッコーマンはコンセプトを適応化し宣伝方法は日本のものを標準化したのに対して、伊藤園ではコンセプトを標準化し、宣伝方法の適応化を行っていた。つまり全てのケースについて、宣伝のコンセプトと宣伝方法で標準化と適応化を組み合わせることで、米国市場への商品の浸透を図っていた。味の素社とキッコーマンについては、味の素社の「ALL PURPOSE SRASONING」や、キッコーマンが日本のしょうゆではなく「KIKKOMANのソース」として宣伝を行ったように、日本食の枠を超えて現地の食文化にも合うことを直接的にアピールすることで米国の食文化との融合を図っていた。一方で、宣伝方法は日本で経験のあるものを採用することで標準化していた。伊藤園については、日本料理と日本茶をペアリングしたレストラン運営などによって、あくまでも日本茶を日本の文化背景と共に米国に浸透させることを目指したことからコンセプトは標準化であり、一方で宣伝方法は日本とは違いアンテナショップ運営やシリコンバレーの企業での提供など現地に合わせたユニークな宣伝方法が採用されていたため適応化である。以上より、広告戦略におけるコンセプトと宣伝方法については、各企業の目的や目標に合わせて標準化と適応化を組み合わせ、メリットの同時達成を

可能とし、効率的に米国市場への商品の浸透を行っていることがわかった。

(3) 高品質・高価格のポジショニング（全ケースの共通点）

他社との競争段階においては、味の素社とキッコーマンのどちらも高品質・高価格のポジショニングで差別化を図っていた。味の素社は他社の1.6倍の値段で取引し、キッコーマンは約2倍の値段で販売をしていた。味の素社は、その後価格差を解消するために値下げを行っているが、キッコーマンは値下げせず一貫して高品質・高価格のポジショニングを行うことによってブランド力向上につなげた。また、他社との競争段階に入る前の伊藤園についても、米国で主流の有糖茶と比べ約2.5倍の価格で販売するなど、米国の飲料市場の中では高品質・高価格のポジショニングを行っていた。

(4) 現地嗜好への柔軟な対応（伊藤園、キッコーマンの共通点）

伊藤園とキッコーマンは、アメリカの健康ブームの波に乗り、高付加価値商品を提案することで、米国市場へ浸透していった。伊藤園は「緑茶は健康にいい飲み物」であることをアピールすることで、シリコンバレーの社員など健康志向の現地人に広く評価されていた。またキッコーマンは健康志向の高まりや食の安全性、地球環境問題への関心の高まりに伴って、減塩しょうゆの発売や「Organic Soy Sauce」、 「Gluten-Free Soy Sauce」など高付加価値商品の提供で他社との差別化を図り市場シェアを維持していた。一方で味の素社の取り扱いグルタミン酸ナトリウム（MSG）については、健康ブームの中でむしろ批判対象になっていた。味の素社ではうま味の安全性を適切に伝えるため、うま味に関するフォーラムを独自開催するなど、現在でも安全性を伝える努力が続けられている。

2. 動態的特徴

日本食品企業の米国市場でのマーケティングの動態的特徴として以下の4点を示す。

(1) 段階的なターゲットの拡大（全ケースの共通点）

味の素社、伊藤園、キッコーマンの全てのケースにおいて、

進出が進むにつれターゲットの幅の拡大が行なわれていた。味の素社においては進出初期から成長期にかけて、一般家庭用から業務用への拡大が起こっていた。また伊藤園は、進出初期には一般家庭用の中でも特に富裕層に注力していたのに対し、成長期には一般家庭層全般へのターゲット拡大が起こっている。さらにキッコーマンは当初一般家庭用に力を入れていたが、海外現地生産期から業務用・加工用の拡大を図り、全てを強化することで工場の操業状況を安定させた。

(2) 段階的な商品ラインナップの拡充（伊藤園、キッコーマンの共通点）

静態的特徴の1つ目にあげた主力製品の標準化に加え、伊藤園、キッコーマンにおいては段階的に商品ラインナップの拡充を行っていることが特徴である。キッコーマンの「テリヤキソース」を始め、伊藤園の「TEA'S TEA sweet tea」など、現地向けに開発した商品を段階的に増やしていくことで、現地のニーズに適応し、主力商品のアメリカ食文化への浸透のきっかけ作りの役割を果たしている。つまり、主力商品を標準化することにより一貫したブランドイメージの獲得を行いながら、商品ラインナップの拡充により多様な顧客ニーズを満たしていると言える。一方で、味の素社は製品の普及段階において一貫してうま味調味料「味の素」を販売していた。これは、当時から味の素社が米国だけでなく世界中にビジネスを展開していたことから、世界的に主力商品であるうま味調味料「味の素」を販売することにより、一貫したブランドイメージの確立ができるという味の素社の戦略だと考える。

(3) 段階的な流通場所の拡大（味の素社・伊藤園の共通点）

味の素社と伊藤園のケースでは段階的なターゲットの拡大に伴い、段階的な流通場所の拡大が起こっていることがわかった。味の素社においては、進出初期は在米日本人やアメリカ人といった一般家庭用をターゲットにしていたため卸売店や小売店などが流通先であったが、成長期で業務用までターゲットの拡大が起こった際には、日系食品店や中華料理店などのアジア関連店舗や大手食品メーカーへの

原料としての供給が進んだ。一方伊藤園は、健康志向の人をターゲットにした進出初期にはシリコンバレーで働く社員などに製品を提供し、その後ターゲットを一般消費者全般に拡大した成長期では、新たに大手スーパーマーケットが販売場所となった。

(4) 進出段階に伴った柔軟な適応化マーケティング（伊藤園、キッコーマンの共通点）

伊藤園とキッコーマンのマーケティング戦略の変遷について、初期に展開したマーケティングに対し、後に柔軟な適応化を行っていることがわかった。例えば、伊藤園のTEA'S TEAブランドの一商品である「Green White Tea」は、アメリカ人が日本人よりも薄めの緑茶を好むことがわかり、薄めのグリーンティーに希少価値のある白茶をブレンドすることによって生み出された。初期のTEA'S TEAのラインナップにはなかったが、アメリカ人の嗜好をより理解したことで後に生まれた商品である。さらに、広大なアメリカを一市場と捉えることなくエリアとカテゴリーに細分化し、販路に合った商品を臨機応変に使い分けるなど、地域レベルでの適応化戦略を行っていることがわかる。

キッコーマンも、現地生産期において広告宣伝や流通において地域性を加味したマーケティング戦略を行っている。広告宣伝については、食文化が保守的だと言われている南部地域に進出する際の店頭デモンストレーションが特徴的である。キッコーマンは、バーベキューソースの消費量が米国一多という南部地域の文化に合わせ、ビーフパテにテリヤキソースをかけ試食を行った。バーベキューソースの使い方に合わせたレシピの提案により、現地の食文化への浸透を図った。

さらに流通においてもエリアごとに有効なブローカーを見極め、起用した。シェアの大きい地域では影響力の大きいブローカーを一社起用し、シェアの小さい地域では、家庭用・業務用・加工用のジャンルごとに強い中小のブローカーを複数組み合わせることで展開することによって、最適な流通戦略を採った。以上、伊藤園とキッコーマンの事例から、進出から一定期間経つことで、現地の文化や思考に対するより正確な知識を獲得でき、より嗜好に近い製品を発売することや、

米国の中でも地域ごとの特徴をとらえたマーケティング戦略を展開させるなど、柔軟な適応化を行うことができるとわかった。

また味の素社については、現地生産期で冷凍食品と医薬用アミノ酸の販売を開始するなど、調味料以外の部門が充実していたことと、世界的に統一されたブランドイメージの確立のために、柔軟な適応化を行う必要がなかったと考えられる。

以上のクロスケース分析の結果としてあげられた静態的特徴・動態的特徴の8点が、リサーチ・クエスチョン「文化的要素の強い日本独特の食品を米国市場に普及させたマーケティング戦略はどのようなものか・またそのマーケティング戦略は進出段階に応じてどのように変化しているのか」に対する本研究の回答であり、その内容は表2のようにまとめられる。

表2：日本食品企業の米国での商品普及メカニズム

	進出初期	成長期	現地企業の市場参入期	現地生産期
基本戦略	商品の浸透	商品の普及	価格競争	コスト削減
ターゲット	段階的に拡大			
ポジショニング	高品質・高価格			
製品	主力商品：標準化			
	段階的なラインナップの拡充（高付加価値商品）			
	商品選択：柔軟な適応化			
価格	高品質・高価格			
広告宣伝	宣伝コンセプト・宣伝方法：適応化と標準化の組み合わせ			
	施策：柔軟な適応化			
流通	段階的な流通場所の拡大			
	流通経路：柔軟な適応化			

塗り潰しなし：静態的特徴 塗り潰しあり：動態的特徴
(出典：筆者作成)

VI. 結論

本稿では、うまみ調味料・緑茶・しょうゆという文化的要素の強い商品の米国市場での普及プロセスを分析した。

本稿の理論的インプリケーションは、文化の輸出の際に有効なマーケティング戦略の特徴を示したことである。つまり、日本の食品企業が日本由来の食品を持って米国市場に進出する際、進出市場に類似の商品が存在しない場合には、主力商品の標準化、広告宣伝における標準化と適応化の両立、高品質・高価格のポジショニング、現地嗜好への柔軟な対応、段階的なターゲットの拡大、段階的な商品ラインナップの拡充、段階的な流通場所の拡大、進出段階に伴った柔軟な適応化マーケティングの8点を取り入れたマーケティング展開が有効であると考えられる。これらの特徴から、文化的商品を米国市場での普及を成功させる際には、標準化と適応化を効果的に組み合わせ、それらのマーケティング戦略を製品ライフサイクルのフェーズに応じて段階的に発展させていくことが、重要であると明らかとなった。

また本研究は、標準化—適応化戦略の議論においても、インプリケーションを持つものである。第一に、日系食品企業3社の比較分析により、より一般化可能性の高い分析結果を導き出したことである。第二に、製品ライフサイクルという新たな動態的分析の枠組みを取り入れたことにより、製品普及と段階と有効なマーケティングの関係性を明らかにし、より実践的なビジネスへ応用のしやすい結果を得たことである。第三に、特定市場における標準化と適応化の同時達成のロジックを仮説として提示したことである。

本研究の実践的インプリケーションは、“文化の輸出”の方法論を示したことである。食品の海外進出については、食が文化との結びつきが深いことから、歴史的に難しいとされてきた。本研究では、うま味調味料、緑茶、醤油という日本独特の食品の米国で普及に成功している日本の食品企業3社の事例研究を行うことにより、食品の輸出、つまり日本文化の輸出における方法論を示した。

本研究は、3社の事例研究という限定的な定性研究であり、文化的な要素の強い商品の事業を成功させるマーケティングに関する仮説の導出にとどまるという限界がある。

それ故、今後はそれらの仮説の検証を定性的・定量的に推進する必要があると考える。

引用文献

- 味の素株式会社編 (2009). 『味の素グループの百年：新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素。
- 大石 芳裕 (1997). 『国際マーケティング複合化戦略』国際マーケティング体系. ミネルヴァ書房。
- 大倉 雄次郎 (2012). 『伊藤園の"自然体"経営・伝統と最新手法が織りなすイノベーション』日刊工業新聞社
- キッコーマン株式会社100年史編纂委員会 (2020). 『キッコーマン株式会社百年史』キッコーマン。
- 金 炯中 (2011). 「標準化・適応化戦略における市場選択の重要性：サムスン電子の事例を中心として」『国際ビジネス研究』3 (2), 145-158.
- 金 炯中 (2016). 『未来を創造する国際マーケティング戦略論：標準化・適応化戦略の理論と実践』ミネルヴァ書房。
- 金 炯中 (2018). 「食品企業の海外市場創造活動：ハウス食品の事例」(林田博光教授古稀記念論文集) 掲載誌 商学論纂 = The journal of commerce / 中央大学商学研究会 編 59 (3・4):2018.3 p.109-139).
- 熊倉 広志 (2009). 「キッコーマン」『日本企業のグローバル マーケティング』白桃書房, 第5章。
- 小坂 恕 (1997). 『グローバル・マーケティング—世界市場での新たな成長への枠組み—』国元書房。
- 志治 康伸 (2013). 「お〜いお茶から学ぶメイドインジャパンの海外展開【インタビュー】角野賢一氏—伊藤園米国西海岸マネージャー」(更新日: 2013年6月11日) <https://blog.btrax.com/jp/itoen/> (最終閲覧日 2020年12月16日)。
- 鈴木 典比古 (1989). 『国際マーケティング —理論・構造・戦略への挑戦—』同文館出版株式会社。
- 高橋 広行・徳山 美津恵・吉田 満梨 (2015). 『ケースで学ぶケーススタディ』同文社出版株式会社。
- 中尾 佳史 (2011). 「標準化と適応化によるグローバル戦略の一考察」『日本大学大学院総合社会情報 研究科紀要』No.12, 001-008.
- 林 廣茂 (2012). 『AJINOMOTO グローバル競争戦略：東南アジア・欧米・BRICs に根づいた現地対応の市場開拓ストーリー』

同文館出版.

平敷 徹男 (2009). 「ファーストリテイリング」『日本企業のグローバルマーケティング』白桃書房, 第3章.

みずほコーポレート銀行 産業調査部 流通生活チーム (2010) 「国際的に見たわが国食品産業の実態と今後の戦略」. <https://www.shokusan.or.jp/wp-content/uploads/2019/03/166pdf39.pdf> (最終閲覧日 2020年11月17日)

茂木 友三郎 (2007). 『キッコーマンのグローバル経営 日本の食文化を世界に』生産性出版.

Jain, S.C., (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, Vol.53, January, pp.70-79.

Keegan, Warren J & Green, Mark (2008). *Global Marketing* 5th Edition, Pearson.

Kotabe, M., & Helsen, Kristiaan. (2001). *Global Marketing Management* 2nd edition. John Wiley & Sons.

Martin, V. M. (2000). Culture-Sensitive Adaptation or Global Standardization-the Duration-of-Usage Hypothesis. *International Marketing Review*, 17(1), pp.74-84.

Wind, Y., & Douglas, S.P. (1972). International Marketing Segmentation. *European Journal of Marketing*. Vol .6, No.1. pp.17-25.