

시장지향성의 선행요소, 조정변수, 해외 자회사 성과와의 관계*

김용규

안양대학교 조교수
(yokim@aycc.anyang.ac.kr)

본 연구는 시장지향성의 선행요소와 경쟁전략이 시장지향성과 사업성과의 관계에 어떻게 영향을 미치는지와 아울러 시장지향성과 사업성과와의 관계를 북미시장에 진출한 한국해외자회사를 연구표본으로 하여 실증적으로 검증하였다. 연구 결과 시장지향성을 가능케 하는 설명변수로는 기업의 규모와 시장변동성을 들 수 있었다. 즉, 기업의 규모가 클수록, 시장의 변동성이 클수록 시장지향성이 높음을 발견하였다. 또한 경쟁전략이 시장지향성과 사업성과와의 관계에 영향을 미치는 조정변수로서 역할을 검증한 결과 원가경쟁우위가 클수록 시장지향성이 양적인 성과인 성장성(매출액증가율)에 미치는 영향력이 더 크며 반대로 차별화가 클수록 시장지향성이 질적인 성과인 수익성(순이익증가율)에 미치는 효과가 더 큰 것으로 나타났다. 마지막으로 시장지향성이 높을수록 사업성과도 향상되는 것으로 나타났다.

1. 머리말

최근의 시장지향성(market orientation) 개념은 새로운 마케팅컨셉(marketing concept)으로 등장한 전통적인 마케팅컨셉에 대한 수정의 필요성이 대두되고 있다. 종래의 마케팅컨셉 개념이 고객의 욕구를 파악하여 이를 충족시키는 것을 의미하였으나 구체적인 실천 방안이 함께 제시되지 못하였다. 시장지향성은 1990년 들어와 고객의 요구가 다양화되고 기술이 빠르게 발달되고 기업간의 경쟁이 치열해짐에 따라 전통적인 고객 지향과 아울러 시장환경요소를 감안하여 기업의 전사적인 마케팅 개념으로 발전하였으며 최근 이에 대한 관심과 연구가 활발히 이루어지고 있다(Greenley 1995; Kohli & Jaw 1990; Narver & Slater 1990; Slater & Narve 전인수 & 한재용 1994; 권영철 1996; 예종석 & 윤락 1996; 이용기, 유동근, 이학식 1996, 이용기 19

시장지향성에 대한 연구의 방향은 크게 3가지로 나누어진다. 즉, 시장지향성과 기업의 성과와의 직접적인 인과 관계에 관한 연구(Narver & Slater 1990; Ruekert 1992; 전인수, 한재용 1994; 예종석 & 윤운락 1996; 권영철 1996; 이용기, 유동근, 이학식 1996; 이학식, 김영, 이용기 1998; 이용기 1998; 이학식, 장경란, 이용기 1999)와 시장지향성과 성과간에 영향을 주는 매개변수(조절변수) 또는 환경변수에 관한 연구(Day & Wensley 1988; Diamantopoulos & Hart 1993; Greenley 1995; Jaworski & Kohli 1990; Slater & Narver 1994)와 시장지향성의 선행요소에 관한 연구(Jaworski & Kohli 1993)로 대별할 수 있다.

그러나 지금까지의 연구대상이 주로 국내시장에서의 연구에 한정된 연구로 국제시장에서의 시장지향성이 해외자회사 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 미미한 실정이다. 또한 시장지향성의 선행요소에 대한 연구와 아울러 기업의 경쟁 전략 우위 정도에

따라 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향력에 차이가 있을 것이란 조정효과에 대한 연구가 부족하다.

실제 기업이 해외에 진출하여 국제 경영 활동을 하는데는 국내와 상이한 문화적, 정치적, 경제적, 법률적 규제 등으로 국내시장과는 달리 해외시장에서의 해외자회사의 성과를 증대하는 데는 여러 가지 어려움이 많다. 따라서 해외자회사가 현지국에서 성공적인 경영성과를 달성하기 위해서는 현지시장에 적합한 마케팅 전략이 필요하다.

본 연구는 이러한 국내시장 차원에서 개발된 시장지향성 개념을 해외시장에 진출한 해외자회사에 적용하여 시장지향성과 성과와의 관계를 규명하려 한다. 아울러 이러한 해외 시장에서의 해외자회사의 시장지향성 선행 요소로 기업 특성 및 시장 환경 요소가 어떻게 영향을 미치는지 조사하고자 한다. 이와 함께 경쟁 전략이 조정(매개)변수로서 시장지향성과 성과와의 관계를 강화 또는 약화시키는 정도를 조사하고자 한다.

이러한 연구배경을 기초로 본 연구는 해외시장에 진출한 한국기업의 해외자회사를 대상으로 하여 시장지향성과 관련하여 다음과 같은 연구목적을 제시하고자 한다.

첫째, 기업의 시장지향성의 선행요소로 기업의 특성과 시장 환경 요소가 시장지향성에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 시장지향성과 사업성과와의 조정변수로서 경쟁전략이 이들 관계에 어떠한 영향을 미치는지 연구하고자 한다.

마지막으로 시장지향성이 사업성과에 어떻게 영향을 미치는가 조사하고자 한다.

II. 시장지향성에 대한 이론적 고찰

시장지향성 개념을 이해하자면 마케팅 개념에 대한 이해가 필요하다. 마케팅 개념에 대한 연구는 수십 년간 많은 학자들에 의하여 연구되어져 왔다. Felton(1959)에 의하면 마케팅 개념은 기업의 장기적 이익을 극대화하기 위하여 마케팅 기능과 타 기능간의 통합과 조정을 강조하는 기업문화로 정의하였다. 이와 비슷한 관점에서 McNamara(1972)는 고객지향 및 시장의 요구를 기업내부에 전달, 확산시켜 마케팅의 중요성을 전사적으로 수용하는 기업의 경영철학으로 생각하였다.

MaCarthy & Perreault(1984)는 수익의 관점 소비자의 욕구를 만족시켜주려는 기업의 모든 노력으로 정의하고, Kotler & Zaltman(1971)에 의하면 마케팅 개념은 목표 고객의 요구를 발견하기 위한 모든 노력과 그들을 만족시키기 위하여 제품과 서비스를 제공하는 것으로 정의하였다.

지금까지 언급한 마케팅 개념을 종합하면 소비자에 중점을 두고 마케팅 부서 이외의 타부서와도 협력과 조정이 가능하여 그 결과 사업의 성과가 향상되는 것을 전제로 하고 있음을 알 수 있다. 그러나 이러한 마케팅 개념을 실제 경영활동에 실행하는 데에는 한계가 있었다.

그 이유는 이러한 마케팅에 대한 이론적 개념을 실제 경영활동에 적용하기 위한 구체적이고 실제적인 매뉴얼이 없었기 때문이다. 다시 말하면 마케팅 개념 즉, 고객과 시장의 요구에 초점을 맞추어 마케팅부서와 타부서와의 협력과 조정으로 수익성을 향상하기 위하여서는 마케팅 개념을 측정하기 위한 조작적 정의가 명확하게 개발되지 못하였고, 그 결과 이에 대한 실증연구가 이루어지지 못한 한계가 있었다.

따라서 시장지향성은 이러한 마케팅 개념의 이론적 한계를 극복하여 기업의 실제 활동 지침에 도움을 제시하려는 새로운 마케팅 개념이라 볼 수 있다. 시장지향성은 시장의 욕구와 이익 기회를 확인하고 고객 및 경쟁자에 관련된 정보를 지속적으로 획득하고 그 창출된 정보에 기업의 전구성원이 쉽게 접근 가능하여 경쟁자보다 고객에게 더 큰 가치를 제공하기 위해 기업의 전체 부서가 힘을 모으는 것(예종석 & 윤운락 1996)을 의미한다.

다 시장의 기회와 위협요소가 큰 해외시장에서의 시장지향성이 해외자회사의 사업성과에 미치는 영향에 대한 연구는 현재까지 없는 실정으로 본 연구는 해외진출 한국기업 중 해외직접투자 규모가 가장 큰 대표적인 해외시장인 북미시장에 진출한 해외자회사를 대상으로 해외시장에서의 시장지향성과 해외자회사의 사업성과간의 관계를 조사하고자 한다. 아울러 시장지향성에 영향을 미치는 선행변수로 기업특성 및 현지 시장 환경 요소가 어떻게 시장 지향성에 영향을 미치는가와 기업의 경쟁전략이 시장지향성과 사업성과와 어떠한 관계를 가지는지 검증하고자 한다. 이러한 연구목적에 의하여 본 연구의 연구모형을 설정하면 <그림 1> 과 같다.

III. 연구모형 및 가설설정

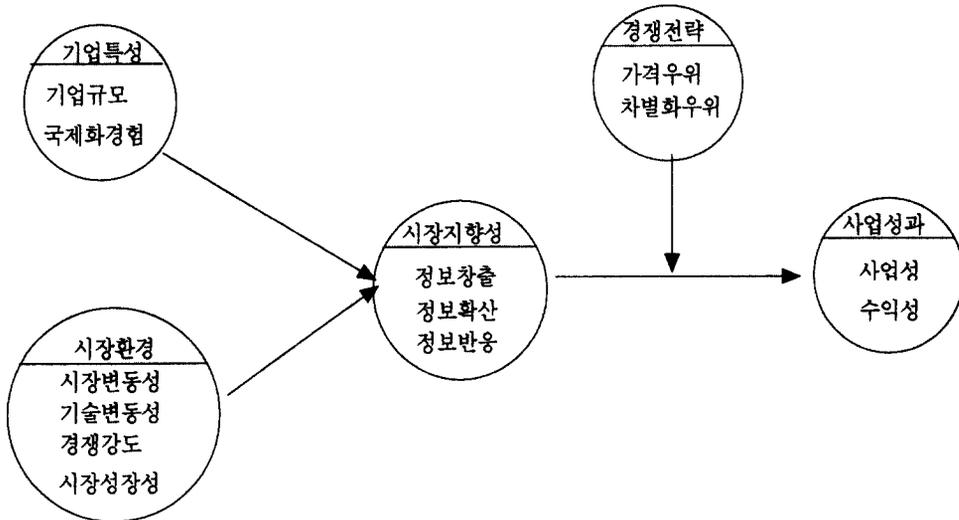
3.1 연구 모델

위에서 논의된 기존 연구는 국내시장에서의 시장지향성이 사업성과에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구로 주로 이루어져왔다. 그러나 국내시장보

3.2 가설설정

다음은 연구모델에 의한 연구가설 설정 내용이다.

<그림 1> 연구모델



3.2.1 기업특성과 시장지향성

해외진출 기업의 특유요소로서 기업의 규모가 크고 국제화 경험이 많을수록 기업은 시장지향성 경영활동을 할 것이다. 즉, 기업의 규모와 국제화 경험 정도가 많을수록 기업내 인적 물적 자원이 풍부하여 현지 소비자 요구와 필요에 관심을 가지고 현지 시장정보를 수집하고 이러한 정보를 부서간에 공유 및 확산하기가 용이하고 또한 현지시장 상황에 탄력적으로 대응할 수 있기 때문에 기업 내에서 시장지향성의 실행이 쉽게 이루어질 수 있을 것이다.

3.2.1.1 기업규모

기업이 국내에서 해외로 사업을 확장해나가는 국제화과정에 있어 현지경쟁기업과 경쟁하여 바람직한 성과를 거두기 위해서는 마케팅 인프라 구축비용, 공장신축이나 증축 등의 생산설비투자비용이 요구된다. 이와 같이 현지시장에서의 현지기업과 경쟁하기 위하여는 규모의 경제 및 범위의 경제를 달성하기 위한 인적 물적 자원이 필요하다(Hood & Young 1979). 그런데 이러한 자원의 조달은 기업의 규모가 이러한 투자비용을 흡수할 수 있다고 본다(Buckley & Casson 1976; Kumar 1984). 이와 같이 기업의 규모가 클수록 인적 물적 자원이 많으며 또한 국제화 경험도 풍부하여 현지시장의 시장 환경에 대한 정보를 획득하기가 쉽고 이들 획득 정보를 부서간에 공유하고 상호 협력하기가 용이하여 현지의 소비자와 중간상과 경쟁업체에 대응하기에 상대적 이점을 가지고 있다. 따라서 기업의 규모가 클수록 기업의 시장지향성 정도가 높을 것이다.

가설 1: 기업의 규모가 클수록 시장지향성도 높을 것이다.

3.2.1.2 국제화 경험

기존의 국제화 문헌에도 언급되었듯이 일반적으로 기업의 국제화가 점진적인 학습과정을 통하여 해외시장 개입정도가 높은 방법으로 진입하게 된다. 이러한 과정은 결국 현지시장의 시장환경에 기민하게 그리고 탄력적으로 대응할 수 있는 경영 능력을 증대시키는 학습효과를 가져오게 된다. 즉, 해외시장에서의 사업경험 유무가 해외자회사의 시장지향성에 영향을 미치게 된다(Michael, Shaver & Young 1977). 그리고 기업의 국제화 경험은 해당기업만이 보유하고 있는 독특한 경쟁우위 원천으로 타 기업이 쉽게 모방할 수 없는 독점적 자산으로 이용되게 된다. 국제화 경험은 시장지향성의 선행요소로 시장의 욕구와 이익 기회를 확인하고 고객 및 경쟁자에 관련된 정보를 지속적으로 획득하여 이렇게 창출된 모든 정보에 기업의 전구성원이 쉽게 접근 가능하여 경쟁자보다 고객에게 더 큰 가치를 제공하기 위해 기업의 전체 부서가 힘을 모을 수 있는 시장지향성 개념의 실현에 도움이 된다. 따라서 본 연구에서는 국제화 경험의 증가가 해외자회사의 시장지향성에 정의 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

가설 2: 기업의 국제화 경험이 많을수록 시장지향성이 높을 것이다.

3.2.2 시장환경 요소와 시장지향성

지금까지 연구로는 시장환경요소는 조정 변수로 시장지향성과의 관계강도를 조절해 주는 환경적 요인으로 시장의 특정상황이나 조건에서 시장지향성과 성과간의 관계가 약해지거나 강해질 수 있다는 의미로 적용되어져 왔다.(Greenley 1995; Jaworsk Kohli 1993; Slater & Narver 1994a). 그러나

연구에서는 시장지향성과 성과간의 조절변수로서 시장환경 요소들이 영향력이 없는 것으로 나타나고 있다(Narver & Slater 1990; Jaworski & Kohli 1993). 이러한 차이는 앞에서 언급한 바와 같이 시장지향성의 측정과 조사대상기업들이 연구자마다 차이가 나기 때문이다. 본 연구에서는 시장환경요소가 시장지향성에 영향을 미치는 선행요소로 설정하여 시장환경 요소가 시장지향성에 어떠한 영향을 미치는지 검증해보고자 하였다. 이는 시장지향성을 조직문화로 보았을 때 대부분의 조직문화 연구에서 환경적 요소들을 조직문화의 선행요소로 분류되어(Lush & Laczniak 1987)왔기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 시장 환경요소로 시장의 변동성, 기술 변동성, 경쟁강도, 시장성장성 개념을 사용하였다.

3.2.2.1 시장변동성

시장의 변동성은 소비자의 욕구와 선호도의 변화하는 정도를 의미한다. 소비자의 요구와 선호도가 안정되어 있을 경우 기업은 기존의 고객이 나타내는 이미 안정되어 있는 선호에 효과적으로 반응하기 위한 기업의 마케팅 믹스 전략의 적용 정책이 덜 요구되기 때문에 기업이 시장 지향적이어야 할 필요성도 자연이 낮아지게 된다. 반대로 소비자의 선호도가 불안정하다면 시간이 경과함에 따라 변화하게 되는 소비자의 선호에 기업이 적절히 대응하지 못하여 기업의 성과도 감소될 수 있다. 따라서 기업은 소비자의 선호도 변동 정도가 높을수록 더 시장 지향적 조직이 되려고 할 것이다(Kohli & Jaworski 1994; Slater & Narver 1994a). 그러므로 해외시장에 현지소비자의 선호도 변동은 해외자회사의 시장지향성에 영향을 미칠 것이다.

Jaworski & Kohli(1993)와 Slater & Narver

(1994) 연구에서도 시장변동성은 시장지향성과 성과와의 관계에 정의 관계가 있음을 발견하였다. 그러나 Slater & Narver(1994)의 연구에서는 반대로 부의 관계가 있음을 보여주었다. 그리고 김준환(1994)의 연구에서는 이들간의 상호작용에 유의성이 없는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 현지시장 환경의 변동성이 시장지향성에 정의 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

가설 3: 시장변동성이 클수록 시장지향성이 높을 것이다.

3.2.2.2 기술의 변동성

기술의 변동성은 제품과 서비스의 기술적 변화 정도를 뜻한다. 시장지향성은 기업이 소비자를 이해하고 그들의 요구를 충족시켜 줄 수 있는 제품과 서비스를 제공해주도록 한다는 점에서 경쟁우위의 수단이 될 수 있다. 그러나 이러한 시장지향성 이외에 빠르게 변하는 기술을 보유하고 있는 기업들은 기술적 혁신을 통하여 경쟁우위를 누릴 수 있다(Cooper 1981; Tauber 1974). 이와 같이 빠르게 기술이 는 산업은 기술이 안정되어 있는 산업에 비하여 시장지향성이 중요하지 않을 수 있다. 왜냐하면 기술혁신 산업은 시장지향보다 R & D에 상대적으로 더 많은 노력을 집중하려는 경향이 있다고 한다(Hays & Abernathy 1980; Hays & Wheelwright 1984). 안정된 기술을 이용하는 산업은 경쟁우위를 기술적 우위로부터 얻을 가능성이 낮으므로 시장지향성에 의존하게 된다(Kohli & Jaworski 1990; Slater & Narver 1994a). Jaworski & Kohli(1993)와 Slater & Narver(1994) 연구에서도 기술변동성은 시장지향과 성과와의 관계에 부의 관계가 있음을 발견하였다. 그러나 김준환(1994)의 연구에서는 이들 관계에 유

의성이 없는 것으로 나타났다. 본 연구는 기술의 변동성이 시장지향성에 부의 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

가설 4: 기술적 변동성 정도가 낮을수록 시장지향성이 높을 것이다..

3.2.2.3 경쟁강도

시장에서 경쟁이 치열할수록 소비자의 선택의 폭은 넓어지게 되어 기업은 소비자의 욕구와 선호에 민감하게 반응하게 된다. 그러나 시장이 독과점 상태일 경우에는 변화하는 고객의 선호에 맞추기 위하여 별도로 제품이나 서비스 전략을 수정해나갈 필요가 줄어들게 된다. 다시 말하면 경쟁적인 환경에 있는 기업은 덜 경쟁적인 기업에 비하여 더욱 시장지향적이 된다(Kohli & Jaworski 1990 ;Slater & Narver 1994). 그러나 한국의 제조기업을 대상으로 한 김준환의 연구와 Jaworski & Kohli(1993 Slater & Narver(1994) 연구에서는 경쟁강도가 시장지향성과 성과와의 관계에 유의적인 상호작용을 하지 않음을 발견하였다. 아울러 한국의 수출기업을 대상으로 한 권영철(1994)의 연구에서는 반대로 경쟁상태가 높을 때 보다 낮을 때 시장지향성이 수출 성과에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다. 본 연구에서는 해외시장에서도 현지시장의 경쟁강도가 해외회사의 시장지향성에 정의 영향을 미칠 것이라 가설을 설정하였다.

가설 5: 경쟁강도가 치열할수록 시장지향성은 높을 것이다.

3.2.2.4 시장성장성

시장수요가 많을 경우에 기업은 시장지향성에 관

심을 적게 가지게된다. 시장수요가 많은 시장에서는 수요가 공급을 초과하여 소비자들이 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 쉽게 수용하는 경향이 있다. 반대로 시장 수요가 적을 경우에는 기업이 소비자의 욕구를 효과적으로 만족시키기 위하여 시장지향성에 노력을 기울이게 된다(Kohli & Jaworski 1990; Slater & Narver 1994).

Slater & Narver(1994)의 연구와 한국의 수출업을 대상으로 한 권영철(1996)의 연구에서도 이들의 상호작용 관계는 정의 유의성이 있는 것으로 나타났다. 따라서 현지 시장의 시장 성장성과 해외회사의 시장지향성은 부의 영향을 미칠 것이라 가설을 설정할 수 있다.

가설 6: 시장성장성 정도가 낮을수록 시장지향성이 높을 것이다.

3.2.3 경쟁전략이 시장지향성과 사업성과와의 관계에 미치는 영향

다음은 기업의 경쟁전략이 시장지향성과 사업성과와의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 한다. Porter(1985)는 기업의 본원적 경쟁전략(Generic Competitive Strategy) 즉, 본원적 경쟁을 확보할 수 있는 가장 기본적이고 전 산업에서 일반적으로 나타나는 전략 유형을 세 가지로 나누어 원가우위전략(Cost Leadership), 차별화전략

(Differentiation), 집중화전략(Focus Strategy) 구분하였다. 이러한 기업의 본원적 경쟁 전략의 우위 수준에 따라 기업의 시장지향성 정도가 달라지며 아울러 기업의 성과도 달라질 것이다(Narver와 Slater 1990). 경쟁우위와 사업성과 지표인 수익률과의 관계를 검증한 PIMS(Profit Impact of Marke

Strategy) DB 를 이용하여 분석한 결과에서도 모든 산업부문에서 경쟁우위가 높을수록 성과(수익률)도 높게 나타나는 것으로 나타났다.

기업이 원가우위가 높고 차별화 정도가 크다는 것은 그만큼 기업의 내부조직이 시장 지향적이 될 가능성이 높다고 볼 수 있다. 여기서 시장지향성은 앞에서 언급하는 바와 같이 고객 지향, 경쟁자 지향, 부서간 협력 등의 의미(Narver & Slater 1990)로 이중 고객지향과 경쟁자 지향은 기업 외부의 요인이고 부서간의 협력은 기업내부의 정보 확산과 공유로 마케팅 부서와 타부서간에 협력관계 증진으로 더 시장지향적 조직이 될 것이다. 예를 들면 원가절감으로 원가우위를 확보하기 위해서는 마케팅부서의 마케팅 비용 절감뿐만 아니라 생산 부서의 생산성 향상, 품질관리 등의 원가 절감과 R&D 부서의 저원가, 고품질의 신제품 개발 및 기존제품의 개량 및 수정과 인사부서의 우수한 종업원 선발과 이들의 체계적 인력 개발 등이 병행되어야 결국 기업의 성과는 향상될 것이다. 여기서 원가우위는 기업의 제반활동, 예를 들면 생산, 판매, A/S 등에 수반되는 모든 비용이 타기업 보다 낮으며 동시에 시장에서 다른 기업 보다 저렴한 가격으로 경쟁할 수 있는 능력을 의미한다. 지금까지 북미시장과 같은 선진국에 진출한 한국기업들은 국제사업경험이 일천하고 현지의 경쟁업체와 비해 차별화가 없어 품질 대비 가격이 싼 제품으로 해외시장에서 원가우위를 가지고 사업성과를 향상시켜왔다. 차별화는 고객이 특정 기업의 제품에 부여하는 높은 가치로 동종의 경쟁상품과는 구별될 수 있는 원가이외의 우위를 의미한다. 여기에는 제품혁신우위, 마케팅혁신 우위 등이 있다. 그러나 이들 경쟁우위는 사업성과에 미치는 영향이 다를 것이다. 원가우위전략은 저가격 정책으로 수익성(순이익)보다는 외형중심의 성장성 즉,

매출액 증가에 더 효과적 일 것이다. 반면에 차별화는 비가격 경쟁전략으로 고가격에 의한 사업의 수익성 즉, 순이익을 증가시킬 것이다. 따라서 경쟁전략에 따라 시장지향성과 해외자회사의 성과와의 관계에 있어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7-1: 원가우위가 클 경우 시장지향성이 사업성과(성장성)에 미치는 영향력이 더 클 것이다.

7-2: 차별화가 클수록 시장지향성이 사업성과(수익성)에 미치는 영향력이 더 클 것이다.

3.2.4 시장지향성과 사업성과

시장지향성과 성과에 관한 기존 연구를 보면 Kohli & Jaworski(1993)는 시장지향성과 사업성과와의 관계를 실증 조사한 결과 이들 간에 정의 상관관계가 있음을 발견하였다.

Narver & Slater(1990)는 일상용품과 비일상용 산업을 대상으로 시장지향성이 수익에 미치는 영향을 연구한 결과 산업의 유형에 관계없이 시장지향성이 높은 기업이 사업성과도 높은 것으로 나타났다. 국내 연구로는 전인수, 한재용(1994)이 백화점을 대상으로 전략, 환경, 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향을 실증 연구한 결과 시장지향성이 상대적으로 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예종석, 윤운락(1996)은 산업재 보다 소비재 분야에 시장지향성이 사업성과에 더 큰 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 이용기, 이학식, 유동근(1996)은 시장지향성의 선행요소인 공식화, 분권화, 보상시스템, 부서간 연계 등과 시장지향성과의 관계 및 시장지향성과 사업성과(사원만족, 기업성과)간의 관계

에 있어 시장지향성은 사원 만족을 통하여 사업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 이학식, 김영, 이용기(1998)는 사원만족, 고객만족, 기업이미지 등과 사업성과와의 구조적 관계를 검증한 결과 시장 지향성이 높을수록 사원만족, 고객만족, 기업이미지가 향상되며 특히 고객만족이 높아질수록 사업성과가 증진된다고 하였다. 수출기업의 시장지향성이 수출기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구(권영철 1996)에서는 기업이 시장지향성이 높을수록 양적, 질적 수출성과도 향상되는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 해외자회사의 시장지향성과 사업성과와 정의 관계가 있다는 가설을 설정하였다.

가설 8: 시장지향성이 높을수록 해외자회사의 성과는 높아질 것이다.

IV. 연구방법

4.1 표본선정

본 연구의 표본으로 북미시장에 진출한 한국기업의 해외 자회사를 선정하였다. 이러한 연구의 필요성은 해외에 진출한 한국기업들의 해외직접 투자 규모를 볼 때 2000년 4월 말 현재 총 해외 직접 투자 금액은 231억 달러로 그 중 북미시장은 아시아 시장에 이어 두 번째로 투자를 많이 하는 시장으로 71억 달러에 달하고 있어 전체투자금액에서 차지하는 비중이 31%(한국수출입은행 2000)로 한국기업의 해외직접투자가 미국 등 북미시장을 중심으로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 따라서 북

미시장은 한국 해외진출기업의 사업성과를 향상시킬 수 있는 마케팅 정책 수립이 시급하게 요청되는 지역이다.

본 연구의 모집단은 대한무역진흥공사에서 격년으로 발간하는 「'98 해외진출 한국기업 디렉토리」를 참고로 하여 북미시장에 진출한 해외자회사 307개 업체를 대상으로 2차에 걸친 우편조사로 35개 기업과 직접인터뷰로 26개 기업이 선정되어 총 61개 기업이 유효 설문지로 선정되었다.

설문조사는 2000년 5월 1일부터 5월 31일 까지 1개월 동안이다.

4.2 변수측정

본 연구의 변수는 크게 3가지 종류로 분류하여 시장지향성의 선행요소인 기업특성, 시장환경요소와 독립변수인 시장지향성, 종속변수인 사업성과, 조정변수인 경쟁전략으로 나눌 수 있다.

첫째, 본 연구에서는 해외자회사의 시장지향성을 Kohli & Jaworski(1990,1993)의 시장정보창출(market intelligence generation), 시장정보확산(market intelligence dissemination), 시장정보반응(market intelligence responsiveness)과 Narver & Slater(1990)의 소비자지향(customer orientation), 경쟁자지향(competitor orientation), 부서간 협력(interfunctional coordination)와 수출기업을 대상으로 한 권영철(1996)이 사용한 방법을 주로 사용하여 측정하였다. 본 연구에서는 해외 진출 해외자회사의 시장지향성을 (1)현지소비자 및 경쟁자에 기초한 현지 시장정보창출, (2)현지시장정보 확산 및 부서간 협력, (3)현지시장 정보에 대한 반응의 세 가지 기준으로 하여 각각 5개 항목으로 측정하였다.

구체적으로 시장정보 창출 항목의 예로서 「외부 기관으로부터 현지정보 서비스 수혜 유무: 예/아니오」로 정보확산 및 부서간 협력의 예로는 현지마케팅 정책 결정시 부서간 의견 조정을 위한 공동회합 정도: 정기적/비정기적/하지 않음」 정보반응의 예로는 「현지시장에서 신제품이나 신모델 개발시 현지 소비자의 반응고려 정도: 5점척도」 등 주로 권영철(1996)이 개발한 수출기업의 시장지향성 측정방법을 해외자회사 사정에 맞게 사용하였다. 이러한 시장지향성 측정방법에 있어 5점척도를 주로 사용하였는데 여기에 해당되지 않는 측정방법은 5점 척도로 표준화시키기 위하여 「예/아니오」로 측정할 경우에는 각각 5점과 1점을 부여하였으며 「정기적/비정기적/하지않음」으로 측정할 경우에는 각각 5점, 3점, 1점을 부여하였다.

둘째, 기업특성의 측정에 있어 기업의 규모는 전체 종업원수로 국제화 경험은 최초 해외사업에 참여한 연도로 경쟁전략인 가격우위와 차별화우위는 해당 인지정도를 5점척도로 측정하였다.

셋째, 시장환경요소 측정의 경우에 각 변수의 항목을 3개로 하여 5점척도로 측정하였다. 구체적으로 시장변동성의 예는 현지소비자의 제품과 서비스의 선호도 변화 정도, 신제품 선호도, 타제품 요구경향의 정도로 기술의 변동성은 기술의 변화정도, R&D 투자정도, 신제품 혁신 또는 공정혁신 요구 정도로 경쟁강도는 경쟁의 전반적인 치열정도, 타 경쟁자에 대한 반응정도, 경쟁자수 정도로 시장의 성장성은 시장규모, 시장성장성, 소비자의 관심 정도 등으로 측정하였다. 마지막으로 해외자회사의 사업성과는 성장성과 수익성으로 나누어 성장성은 경쟁사와 대비한 3년간 평균 매출액 증가율로 수익성은 경쟁사와 대비한 3년간 평균 당기순이익 증가율로 측정하였다.

4.3 분석방법

본 연구의 분석은 시장지향성 변수와 다른 선행(독립)변수 및 조정변수는 <표 4-1>과 같이 명목척도는 5점 등간척도로 환산하고 이를 다른 5점 등간척도와 합산하여 산술평균을 내어 자료분석에 사용하였다. 또한 시장지향성의 선행요소로 기업특성인 기업의 규모, 국제화 경험 변수와 시장환경 변수인 시장변동성, 기술변동성, 경쟁강도, 시장성장성과의 관계(가설 1-6)를 먼저 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

그리고 경쟁 전략을 조정변수로 시장지향성을 독립변수로 하고 사업성과를 종속변수로 하는 단순회귀분석을 실시하여 경쟁전략이 시장지향성과 사업성과와의 관계(가설 7)에 어떻게 영향을 미치는지 검증하였다. 이때 경쟁전략을 원가 우위와 차별화 우위로 구분하여 경쟁우위의 높고 낮음의 기준으로 5점 리커트 척도의 중위수를 기준으로 하여 중위수는 제외하고 측정 자료를 경쟁우위가 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 자료를 분석하였다. 마지막으로 시장지향성과 사업성과와의 관계(가설 8)를 회귀분석으로 검증하였다. 변수의 측정 및 척도에 대한 요약은 <표 4-1>과 같다.

V. 자료의 분석 및 결과

5.1 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 해외자회사의 시장지향성에 영향을 미치는 독립변수 즉, 국제화경험, 기업규모, 시장변동성, 기술변동성, 시장성장성, 경쟁강도 요인

(표 4-1) 변수의 조작적 정의 및 측정척도

변수	조작적 정의	측정척도
시장지향성 *정보창출	해외시장조사 예산 책정 여부 해외시장 관련 사내전담 인력 확보 여부 해외시장 정보 서비스 수혜 여부 현지시장에서 제품과 거래조건에 대해 중간상과 면담 접촉 정도 해외전시회나 박람회 참가횟수	예(5점)/아니오(1점) " " 정기적(5점)/비정기적(3점)/ 하지않음(1점) 0회(1점)/1-2회(2점)/ 3-4회 (3점)/5-6회(4점)/7회이상/(5점)
*정보확산과 부서간 협력	국내영업부서와 해외영업부서간의 업무 협조 정도 현지중간상(유통업자, 딜러등)과 유대관계 부서간(마케팅, 생산, R&D) 정보 공유의 제도적 장치 (data base system등) 설치여부 현지소비자, 중간상, 경쟁업체의 동향을 관련 부서에 정기적으로 통보 여부 현지시장 4P 등의 마케팅 정책 결정시 부서 의견조정을 위한 공동회합정도	5점척도 5점척도 예(5점)/아니오(1점) 예(5점)/아니오(1점) 정기적(5점)/비정기적(3점)/ 하지않음(1점)
*정보반응	신제품, 신모델 개발시 현지소비자 반응 고려 정도 현지시장가격 결정시 현지소비자, 중간상, 경쟁 업체 반응 고려 정도 현지거래조건, 물품인도, 신용거래, 마진 등의 현지중간상 요구 수용 정도 현지제품과 서비스에 대한 현지소비자와 중간상 불만족 관심 정도 현지시장 조건에 부합하도록 제품수정 정도	5점척도 5점척도 5점척도 5점척도 5점척도
기업규모	종업원수(본사주재원+ 현지인)	비율척도
국제화경험	최초로 해외에 자회사를 설립후 경과년수	비율척도
경쟁전략	가격 경쟁우위 정도 차별화 경쟁우위 정도	5점척도
시장변동성	현지소비자의 제품(사업)선호도 변경 정도 현지소비자의 신제품 선호 정도 신규고객이 기존고객과 달리 수정제품 선호 정도	5점척도
기술변동성	제품(사업)의 기술 변동 정도 기술에 대한 R&D 투자 요구 정도 신제품 또는 공정혁신 정도	5점척도
경쟁강도	경쟁치열정도 경쟁자 행동에 타경쟁자 반응 정도 경쟁자 수 정도	5점척도
시장성장성	잠재적 시장규모 정도 시장 성장성 정도 현지소비자의 관심 정도	5점척도
사업 성과	성장성	3년간 경쟁사와 비교한 해외자회사의 매출액 증가율 정도
	수익성	3년간 경쟁사와 비교한 해외자회사의 당기순이익의 증가율 정도

에 대한 변수의 신뢰도(reliability)를 검증하기 위해 Cronbach's alpha 계수를 이용해 변수의 내적 일관성(internal consistency)을 조사하였다. 이들 변수중 국제화경험과 기업의 규모는 측정항목이 1개이기 때문에 생략되었다

〈표 5-1〉의 Cronbach's alpha 계수를 보게 되면 시장지향성의 경우 정보확산(.77), 정보반응(.64)이 시장환경 요소인 시장변동성(.72), 기술변동성(.83),

쟁강도(.80), 시장성장성(.72)로 사회과학에서의 일반적인 수용 기준인 (.60)을 초과하고 있다. 그러나 시장지향성의 정보창출의 alpha 계수가 (.55)로서 타 변수에 비하여 비교적 낮게 나타났으나 해외자회사의 시장지향성에 대한 기존 연구가 미미한 관계로 탐색적 연구 성격을 가진다고 보고 이러한 탐색적 연구의 수용 기준인 (.50)을 넘어서고 있어 이를 수용하기로 하였다(Nunnally 1978).

〈표 5-1〉 변수의 신뢰성 분석

변 수	조작적 정의	Item-to-Total Correlation	신뢰성계수	
시 장 지 향 성	정 보 창 출	시장조사예산	.3010	.5491
		시장조사 전담부서	.2850	
		시장정보 수혜	.4143	
		중간상과 면담	.4028	
		해외전시회 참가	.2438	
	정 보 확 산	국내외 부서 협조	.5356	.7654
		현지중간상 유대	.5997	
		부서간의 정보공유	.3880	
		거래처 동향 보고	.5706	
		정책결정시 부서간회합	.6226	
	정 보 반 응	신제품결정시 소비자고려	.4465	.6434
		중간상, 경쟁업체 고려	.5953	
		거래조건 등의 고려	.3910	
		소비자등 불만족 고려	.4827	
		현지시장에 적합한 제품	.1168	
시 장 변 동 성	소비자 제품선호도 변동	.4201	.7204	
	동종 제품 구매 경향	.6461		
	신규고객의 타제품 요구	.5718		
기 술 변 동 성	기술변동정도	.6800	.8280	
	기술연구 및 개발투자	.7169		
	신제품 및 공정 혁신	.6712		
경 쟁 강 도	경쟁치열정도	.6865	.8007	
	경쟁자 반응 정도	.6080		
	경쟁자 수 정도	.6586		
시 장 성 장 성	시장규모	.4936	.7188	
	시장성장성	.7187		
	소비자의 관심	.4290		

〈표 5-2〉 변수간의 피어슨 상관관계 분석 (Pearson correlation analysis)

	국제화경험	기업규모	가격우위	차별화우위	시장변동성	기술변동성	경쟁강도	시장성장성
국제화경험	1.00							
기업규모	-.102	1.00						
가격우위	.013	.035	1.00					
차별화우위	-.126	.245	.255	1.00				
시장변동성	-.105	.132	.210	.020	1.00			
기술변동성	-.055	.116	.005	.079	.633	1.00		
경쟁강도	.166	-.092	.057	-.008	.316	.390	1.00	
시장성장성	-.223	.043	.215	.264	.152	.243	.300	1.00

다음에는 서로 다른 개념을 측정할 경우 측정치간의 상관관계가 낮게 형성되어야 해당 개념을 정확하게 측정할 수 있다는 판별 타당성(discriminant validity)의 검증을 위해 피어슨 상관관계분석(Pearson correlation analysis)을 하여 〈표 5-2〉와 같은 결과를 얻었다. 〈표 5-2〉의 내용과 같이 상관계수의 절대값이 .39 이하로 낮아 이들 변수들의 개념타당성(construct validity)이 있어 가설검증에 사용하기로 하였다. 그러나 시장변동성과 기술변동성은 상관관계가 .63으로 높게 나타나 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 발생할 수 있다. 따라서 과연 시장변동성과 기술변동성과의 다중공선성 문제가 있는지 파악하기 위하여 다음과 같은 분석 방법으로 이를 조사하였다.

일반적으로 두변수 간의 상관관계가 높을 때(보통 $r \geq .7$)에도 다중공선성이 존재하지 않는 것은 아니나 그렇다고 이러한 기준이 다중공선성이 존재한다고 진단할 수 있는 필요조건도 충분조건도 아니다(Montgomery & Peck 1982.). 이러한 예비검사로 사용되어야 한다(이영준 1993).

따라서 본 연구에서는 시장변동성과 기술변동성과의 상관관계가 .63으로 .70을 초과하고 있지 않지만 이들 관계를 명확하게 하기 위하여 분산확대

지수(VIF: Variance Inflation Factor) 방법을 사용하였다. 이러한 방법은 분산확대지수(VIF)의 값 10을 기준으로 그 이상일 경우 다중공선성 문제가 존재한다고 보는 견해(Marquardt 1970, 이영준 재인용 1993)로 부록된 표에는 변수들의 VIF가 1.8미만으로 다중공선성이 없다고 볼 수 있다. 따라서 이들 변수를 독립변수로 함께 사용하여 가설 검증하기로 하였다.

5.2 가설검증

5.2.1 시장지향성의 선행요소

〈표 5-3〉은 시장지향성에 영향을 미치는 선행요소로서 기업특성인 국제화경험, 기업규모와 시장환경 요소인 시장변동성, 기술변동성, 시장성장성, 경쟁강도 등이 시장지향성에 미치는 영향에 관한 다중회귀분석 결과이다.

가설 검증 결과 기업의 규모와 시장변동성은 시장지향성과 통계적 ($p < .1$)으로 유의성이 있는 것으로 나타나 가설검증에서 채택되었다. 그러나 국제화경험, 기술변동성, 경쟁강도, 시장성장성은 기각되었다. 이는 기업의 규모가 크고 시장의 변동성

〈표 5-3〉 시장 지향성의 선행요소에 대한 다중회귀 분석 결과

변수명	회귀계수	표준오차	표준화된 회귀계수	p 값
국제화 경험	.106	.161	.092	.516
기업규모	3.057	.002	.231	.091*
시장변동성	1.205	.692	.298	.088*
기술변동성	-.672	.606	-.194	.273
경쟁강도	.651	.635	.153	.310
시장성장성	.717	.681	.151	.298

주: * p<.1

〈표 5-4〉 경쟁전략이 시장지향성과 사업성과와의 관계에 대한 조정효과

조정변수	매출액 증가율		순이익 증가율	
	경쟁우위정도 높은 집단	경쟁우위정도 낮은 집단	경쟁우위정도 높은 집단	경쟁우위 정도 낮은 집단
가격 우위	4.261** (.017)	.104 (.054)	1.978 (.017)	1.761 (.075)
차별화 우위	5.660*** (.013)	.154 (.026)	4.767*** (.014)	.130** (.010)

- 주) 1. 독립변수는 시장지향성이고 종속변수는 사업성과임
 2. 경쟁전략 변수를 조정변수로하여 각 변수의 경쟁우위 정도를 중위수를 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 회귀분석 실시함
 3. 상단은 회귀계수, ()는 표준오차
 4. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01

이 클수록 해외자회사는 시장지향적 조직이 된다는 것을 의미한다.

5.2.2 경쟁전략의 조정효과

〈표 5-4〉에서와 같이 경쟁전략을 원가경쟁우위와 차별화경쟁우위로 나누어 각각의 경쟁우위 정도의 높고 낮음에 따라 시장지향성이 사업성과에 어느 정도 다르게 영향을 미치는지 회귀분석을 실시하였다. 가설 검증 결과 원가우위가 클수록 시장지향성이 성장성인 사업성과(매출액증가율)에 미치는

영향력이 더 크질 것이란 가설은 통계적인 유의성(p<.05)이 있어 채택되었다.

그리고 차별화우위의 경우 차별화우위 정도가 클수록 시장지향성이 수익성인 사업성과(당기순이익율)에 긍정적인 영향력이 더 크질 것이란 가설도 통계적으로 유의성이 있어 연구가설이 지지되었다.

5.2.3 시장지향성과 사업성과

〈표 5-5〉와 같이 시장지향성은 매출액 및 순이익 증가율 모두에 통계적인 유의성이 있는 것으로

〈표 5-5〉 시장지향성과 사업성과의 관계 회귀분석 결과

매출액 증가율			순이익 증가율		
회귀계수	표준오차	p 값	회귀계수	표준오차	p 값
5.978***	.011	.000***	3.484	.010	.002***

주) 1. 독립변수는 시장지향성이고 종속변수는 사업성과임
 2. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01

〈표 5-6〉 가설검증 결과 요약

가설번호	가설내용	예 상	결 과
가설 1	국제화경험-시장지향성	+	기각
2	기업규모-시장지향성	+	+
3	시장변동성-시장지향성	+	+
4	기술변동성-시장지향성	-	기각
5	경쟁강도-시장지향성	+	기각
6	시장성장성-시장지향성	-	기각
7-1	시장지향성-사업성과(성장성) 가격우위	+	+
7-2	시장지향성-사업성과(수익성) 차별화우위	+	+
8	시장지향성-사업성과(성장성, 수익성)	+	+

나타나 가설검증에서 채택되었다. 그리고 시장지향성은 수익성(순이익증가율)과의 관계(3.484)보다는 성장성(매출액증가율)과의 관계(5.978)에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 시장지향성이 질적인 성과 보다 양적인 사업성과를 향상시키는데 보다 더 기여한다는 의미로 해석될 수 있다.

VI. 연구의 결과 논의

앞의 가설검증 결과를 세 부분으로 구분하여 논의하면 다음과 같다. 먼저 해외자회사의 시장지향성 선행요소에 대하여 다음과 같은 논의가 가능하다.

첫째, 기업의 국제화 경험은 시장지향성의 선행요소로는 통계적인 유의성이 없어 가설이 기각되었다. 그러나 예상한대로 부호의 방향은 정의 방향을 가지는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 일반적으로 기업이 해외경험이 축적될수록 시장지향성이 높아지는 경향은 있으나 그 주장에는 통계적 확신을 가지지 못하였다. 이는 시장지향성 조적이 기업문화의 성격과 연관을 맺기 때문에 반드시 국제화 경험만 많다고 하여 시장지향적 조적이 되지않는다는 의미로 해석된다.

둘째, 기업의 규모의 경우 시장지향성의 선행요소로 통계적인 유의성이 있어 가설이 채택되었다. 이러한 연구결과는 기업의 규모가 클수록 시장의 정보를 획득하고 이를 창출하여 시장에 반응하는데 필요한 양질의 인적자원을 많이 가질 수 있는 이점 때문에 기업이 시장지향성 전략을 추구하는 것이

용이하다는 것을 뜻한다.

셋째, 시장변동성 즉, 소비자의 욕구와 선호도가 크게 변화할수록 기업은 이들의 욕구와 필요를 만족시켜주기 위하여 보다 더 시장 지향적 조직이 되어 기업의 사업성과를 증가시키려 한다는 가설은 통계적인 유의성이 있는 것으로 나타났다. 이는 Jaworski & Kohli(1993)와 Slater & Narver (1994) 연구와 동일한 연구결과이다. 이는 현지시장에서의 소비자의 선호도가 안정되어 있지 않고 수시로 변할수록 기업은 소비자들의 선호도를 충족시키기 위한 마케팅 정책의 수립 및 실시를 기민하게 할 필요성이 증대되기 때문에 시장지향적 조직이 된다는 의미이다. 넷째, 기술의 변동성 경우 통계적인 유의성은 없었지만 계수의 부호는 예측한대로 부의 관계를 보여주었다. 이는 빠르게 기술이 변하는 산업은 기술이 안정되어 있는 산업에 비하여 시장지향성이 중요하지 않아 시장지향보다 R & D에 상대적으로 더 많은 노력을 집중하려는 경향이 있으나 그 주장에는 통계적 확신을 가지지 못하였다.

다섯째, 경쟁강도는 예상한대로 시장지향성과와는 계수의 부호가 정의 관계를 보여주고 있으나 통계적으로 유의하지는 못하였다. 이는 시장에서 경쟁이 치열할수록 소비자의 선택의 폭은 넓어지게 되어 기업은 소비자의 욕구와 선호에 민감하게 반응하게 되나 시장이 독과점 상태일 경우에는 변화하는 고객의 선호에 맞추기 위하여 별도로 제품이나 서비스 전략을 수정해나갈 필요가 줄어들게 된다. 본 연구 결과는 경쟁적인 환경에 있는 기업은 덜 경쟁적인 기업에 비하여 더욱 시장지향적이 된다고 주장할 수 없다는 의미로 해석된다.

여섯째, 시장성장성의 경우는 계수의 부호는 예상과는 반대로 시장지향성과 정의 상관관계를 가지는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의성이 없어

가설이 기각되었다.

이는 시장수요가 많을 경우에 기업은 시장지향성에 관심을 적게 가지게되나 반대로 시장 수요가 적을 경우에는 소비자의 욕구를 효과적으로 만족시키기 위하여 시장지향성에 노력을 기울이게 된다고 주장할 수 없다는 것을 의미한다.

다음은 경쟁전략 즉, 가격우위와 차별화 우위 전략의 높고 낮음이 시장지향성과 사업성과와의 관계에 영향을 미치는 정도에 차이가 있을 것이란 조정효과에 대하여 논의하면 다음과 같다.

가격우위가 클수록 시장지향성이 성장성인 사업성과(매출액증가율)에 미치는 영향력이 더 크질 것이란 가설은 통계적인 유의성($p < .05$)이 있어 채택되었다. 즉, 가격우위가 낮을 때보다는 높을 때 시장지향성이 매출액증가율에 더 큰 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다.

그러나 차별화우위의 경우 차별화우위 정도가 클수록 시장지향성이 수익성인 사업성과(당기순이익율)에 긍정적인 영향력이 더 크질 것이란 가설에 대하여는 차별화우위 정도가 높을 경우와 낮을 경우 모두다 시장지향성과 사업성과와 정의 유의적인 상관관계가 있음을 보여주었다. 또한 예상한대로 차별화우위가 낮을 때의 시장지향성과 수익성(당기순이익율)과의 관계(.130)보다 차별화우위가 높을 때의 시장지향성과 수익성(당기순이익율)과의 관계(4.767)가 더 시장지향성이 높게 나타나 연구가설이 채택되었다. 이러한 연구 결과는 가격우위는 시장지향성이 높을수록 양적 성과인 성장성에 더 큰 영향력을 미치며, 차별화우위는 시장지향성이 높을수록 질적 성과인 수익성에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 시장지향성과 사업성과는 정의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과

는 기존의 Narver과 Slater(1990), Kohli & Jaworski(1993), 전인수, 한재용(1994), 예종석과 윤운락(1996), 이학식, 김영, 이용기(1998)의 연구와 수출기업을 대상으로한 권영철(1996)의 연구에서도 시장지향성이 높을수록 양적, 질적 수출성과도 향상되는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 시장지향성과 매출액증가율의 상관성(5.978)이 시장지향성과 순이익 증가율의 상관성(3.484) 보다 높게 나타나 시장지향성이 해외자회사의 순이익보다는 외형 즉, 매출액을 증가시키는 데 더 많이 기여하고 있음을 발견하였다. 수출기업을 대상으로 한 권영철(1996)연구에서도 수출기업의 시장지향성이 수출 수익률보다는 수출성장률을 증대시키는데 효과적이라는 연구결과와 본 연구는 동일한 결과를 보여주었다.

VII. 결론과 정책적 시사점

지금까지 시장지향성에 관한 연구는 시장지향성과 사업성과와의 관계에 중점을 두고 연구되어져 왔고 시장지향성의 선행요소에 대한 연구가 상대적으로 미미한 실정이었다. 또한 연구대상기업도 주로 국내시장에 활동하는 국내기업에 한정되어 있었다. 그러나 본 연구는 북미시장에 진출한 한국 해외자회사를 대상으로 시장지향성의 선행요소가 무엇인지 그리고 시장지향성과 사업성과와의 관계 강도를 조정해주는 조정변수로 경쟁전략의 영향과 시장지향성과 해외자회사의 사업성과와의 관계를 실증적으로 검증하였다.

연구 결과 시장지향성을 가능케 하는 기업특성 요소로는 기업의 규모가 클수록 시장지향성 정도가

높아지며 아울러 시장환경 요소로는 시장변동성이 높을수록 시장지향성도 높아지는 것으로 나타났다. 그리고 가격우위는 시장지향성이 낮은 경우보다 높은 경우에 성장성(매출액증가율)에 더 크게 긍정적으로 영향을 미치며 반면에 차별화 우위는 수익성(순이익증가율)에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결론적으로 경쟁전략은 시장지향성과 사업성과와의 관계에서 조정 역할을 하는 조정변수임을 알 수 있었다. 시장지향성과 사업성과와의 경우 기존 연구에서와 같이 시장지향성 정도가 높을수록 더 바람직한 사업성과를 보여주고 있음을 알 수 있었다.

이러한 연구를 토대로 한국 해외자회사가 현지시장에서 정착하고 시장의 범위를 확대하기 위한 마케팅 전략에 대한 정책적 시사점은 다음과 같다. 현지 소비자와 경쟁자와 중간상에 대한 시장정보를 활발하게 창출하고 이렇게 생성된 정보를 해외 중간상과 국내외 영업관련 부서간에 공유, 확산하고 상호 협력을 통하여 현지 시장상황에 대응할 수 있는 마케팅 정책을 실시하게되면 해외자회사의 사업성과가 향상될 수 있을 것이다.

아울러 해외 진출한 한국기업이 현지시장의 시장 변동성이 높을 경우에는 더 시장지향성 조치가 되어야 할 것이다. 이는 현지소비자의 선호도가 빠르게 변화할 경우 현지 소비자의 요구를 적기에 파악하고 여기에 합당한 시장 지향적 마케팅 전략을 실시하여 해외자회사의 수익을 제고하는데 노력해야 함을 의미한다.

Ⅷ. 연구의 한계 및 미래의 연구방향

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계와 함께 향후 연구방향을 제시할 수 있다. 먼저 시장지향성의 선행요소로 기업의 조직문화의 특성을 고려해야 함에도 불구하고 주로 기업과 시장환경의 특성만을 고려하여 시장지향성의 선행요소를 설명하는데 한계가 있어 향후 연구에는 이러한 선행요소에 대한 연구 범위의 확대가 요구된다.

이와 함께 본 연구는 일정시점의 시장지향성의 선행요소, 조정효과와 사업성과와의 관계에 영향을 미치는 횡단적 분석을 시도하였으나 실제 이러한 요소들의 관계는 시간의 경과에 따라 사업성과가 변동하기 때문에 3년 또는 5년 단위의 종단적 분석이 요구된다. 또한 표본의 문제로 본 연구는 해외 자회사의 경영성과를 실태 조사함에 있어 북미 시장에 진출한 한국기업들에 한정하였으나 미래에는 한국기업의 진출이 많은 중국, 인도 등의 아시아지역에 진출한 기업들을 대상으로 한 연구가 이루어지게 되면 시장지향성의 선행요소와 조정변수와 해외자회사의 사업성과와의 관계를 일반화하는데 도움이 되리라 본다. 또한 지역별 비교연구로 진출지역을 선진국과 개도국으로 대별하여 시장지향성 정도와 사업성과 간의 관계의 크기가 어떻게 차이가 나는지, 그리고 그 이유가 무엇인지 심층적으로 검증해보는 것도 훌륭한 연구과제가 될 것이다. 아울러 본 연구에서 사용된 사업성과는 3년간 매출액 및 당기순이익증가율을 5점 척도에 의한 주관적 지표로 사용하였으나 향후연구에서는 객관적 지표인 ROI(Return on Investment, 총투자수익률), ROA(Return on Total Assets, 총자산수익률), ROE(Return on Common Equity, 자

자본 수익률)등과 같은 척도를 사용하면 시장지향성과 성과간의 관계를 보다 더 명확하게 일반화하는데 기여하리라 본다.

마지막으로 여기에 사용된 시장지향성에 대한 조작적 정의는 기존의 국내시장에서의 적용되는 개념을 해외시장에 맞게 임의 적용하여 미래연구에는 해외시장에 적합한 시장지향성 개념의 측정항목의 개발이 요구된다.

참 고 문 헌

- 권영철(1996), "시장지향성이 성과에 미치는 영향: 수출기업의 경우," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 제11권 제1호, 35-48.
- 김용식·이장로(1998), "한국기업의 국제합작투자 성과 결정요인에 관한 실증연구," 한국국제경영학회, **국제경영연구**, 제 9권 제1호, 23-54.
- 김준환(1994), "우리나라 제조기업의 시장지향성 측정에 관한 실증적 연구," 고려대학교 대학원 경영학 박사학위논문.
- 노전표(1998), "시장지향성과 성과:객관적 성과지표를 이용한 종단연구," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 제 13권 제 2호, 23-37.
- 예종석·윤운락(1996), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 제 11권 제2호, 1-21.
- 이영준(1993), **SPSS/PC를 이용한 다변량 분석**, 도서출판 석정.
- 이용기·유동근·이학식(1996), "시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계," **한국마케팅학회**, **마케팅연구**, 제11권 제2호, 161-181.
- 이용기(1998), "시장지향성의 영향요인과 결과의 인과관계: 국내전문대학을 중심으로," **한국경영학회**, **경영학연구**, 제27권 제3호, 729-758.

- 이장로(1997), 국제마케팅론, 무역경영사.
- 이학식·김영·이용기(1998), "시장지향성과 성과:사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할," 한국경영학회, 경영학연구, 제 27권 제 1호, 157-184.
- 이학식·장경란·이용기(1999), "호텔사업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구, 한국경영학회, 경영학연구, 제28권 제1호, 75-102.
- 전인수·한재용(1994), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구," 한국마케팅학회, 마케팅연구, 제9권 제1호, 75-91.
- Buckley, Peter J. and Mark C. Casson(1976), *The Future of Multinational Enterprise*, New York :Holmes and Meier Publishers.
- Day, George S and Robin Wensley(1988), "Assessing Advantage: A framework for Diagnostic Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52 (April),1-20.
- Diamantopoulos,A. and S. Hart(1993), "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Work on Kohli and Jawoski's Framework," *Journal of Strategic Marketing*, 1, 93-122.
- Felton, Arthur P.(1959), "Making the Marketing Concept Work," *Harvard Business Review*, 37(July/August), 55-65.
- Greenly, Gordon E.(1995), "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies," *British Journal of Management*, 6(March), 1-13.
- Hays, R. H. and W.J. Abernathy(1980), "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review*, July-August, 67-77.
- _____ and S.C. Wheelwright(1984), *Restoring Our Competitive Edge*. New York :John Wiley and Sons, Inc.
- Hood, Neil and Stephen Young.(1979), *The Economics of Multinational Enterprise*, London: Longman Group Ltd.
- Jaworski, Bernard J.and Ajay K. Kohli(1993), "Market Orientation: Antecedents anconsequences," *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J.Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.
- _____, _____, and Ajith Kumar (1993), "MARKOR:A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30(November), 467-77.
- Kotler, P.(1972), "A Generic Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, 36(April), 46-54.
- Kumar, Manmohan S.(1984), *Growth, Acquisition, and Investment: An Analysis of the Growth of Industrial Firms and Their Overseas Activities*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Marquardt, Donald W.(1970), "Generalized Inverse, Ridge Regression, Biased Linear Estimation and Nonlinear Estimation," *Technometric* 12, 591-612.
- McCathy,E.Jerome and William D.Perreault, Jr.,(1984), *Basic Marketing*, 8th ed., Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- McNamara, Carlton P.(1972), "The Present Status of the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, 36(January), 50-57.
- Michael W, Shaver J. M and Young B(1977), "Performance Following Changes of International Presence in Domestic and Transition Industries," *Journal of International Business Studies*, 8(Spring), 45-55.
- Montgomery, D. C. and E.A. Peck(1982), *Introduction to Linear Regression Analysis*. New York: John Wiley.
- Narver, John C. and Stanly F.Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(October), 20-35.

Nunnally, Jum C(1967), *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill Co.

Slater, Stanley F. and John C. Narver(1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal*

of Marketing, 58(January), 46-55. Tauber, Edward M.(1974), "How Marketing Discourages Major Innovation," *Business Horizons*, 17(June), 22-26.

〈부록〉 분산확대지수를 이용한 다중공선성 진단

Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
국제화경험	.031	.094	.086	.870	1.149
기업규모	.240	.242	.226	.956	1.046
시장변동성	.264	.244	.228	.584	1.711
기술변동성	.101	-.158	-.145	.562	1.780
경쟁강도	.206	.146	.134	.772	1.296
시장변동성	.183	.150	.138	.836	1.197

주: 분산확대지수(VIF: Variance Inflation Factor)가 10 보다 클 경우 다중공선성 문제가 존재하나 본 연구의 경우는 그 값이 1.8이하로 변수들의 다중공선성은 없는 것으로 판단됨.

Market Orientation: Antecedents, Mediators, and Performance of Overseas Subsidiary

Yong Gyu Kim*

Abstract

This study investigates not only antecedent factors of market orientation but also studies relationship between market orientation and performance of overseas subsidiary. Author studies how competitive strategy affects the strength or weakness of the markets orientation - performance relationship. As the result of research, Author finds that magnitude of corporation and market turbulence have significant antecedents factors of market orientation, and also competitive strategy can moderate relationship between markets orientation and performance. The result of research shows positive significant relationship between markets orientation and performance

key words: antecedent factors of market orientation, mediator variable,
relationship between markets orientation and performance

* Assistant Professor, Department of Business Administration1, Anyang University