

중국과 북미시장에 진출한 한국기업의 시장 지향성과 성과에 관한 비교 연구

김용규
안양대학교 경상학부 부교수
(ygkim@aycc. anyang. ac. kr)

본 연구는 중국과 북미시장에 진출한 한국해외자회사의 사업성과를 결정하는 요인으로 시장지향성을 중심으로 기업특유요소, 시장특유 요소가 해외자회사의 성과에 미치는 효과를 실증 연구하였다. 연구 결과 중국시장에 진출한 한국기업과 북미시장에 진출한 한국기업과는 일부 변수는 유의성을 가지나 다른 변수는 다른 연구 결과를 보여주고 있다. 중국시장의 경우 시장지향성이 높고 경쟁이 약할수록 해외 자회사의 사업성과는 향상되는 것으로 나타났다. 이와 함께 차별화 우위가 시장지향성에 영향을 미치고 사업성과도 향상되는 것으로 나타났다. 이는 후진국시장에서는 한국기업의 브랜드 경쟁력이 있어 가격 우위보다 차별화 우위가 높은 기업이 시장지향성도 높고 아울러 사업성과도 향상되는 것을 의미한다. 북미시장의 경우도 중국시장과 동일하게 현지 진출 자회사의 현지 시장지향성이 높을수록 사업성과가 높아지는 것으로 중국시장과 동일한 연구 결과를 보여주고 있다. 아울러 북미시장에 진출한 해외자회사 경우 기업의 국제화 경험이 많을수록, 기업의 규모가 클수록, 시장성장성이 높을수록, 그리고 경쟁이 낮을수록 해외자회사 사업성과도 향상되는 것으로 나타났다. 그리고 북미 시장에서 한국 제품에 대하여 아직까지 부정적인 원산지 효과와 브랜드 경쟁력이 낮아 가격 우위가 높은 기업이 시장지향성도 높고 사업성과도 향상되는 것으로 나타났다. 중국과 북미시장을 종합하면 한국기업의 현지 자회사의 사업성과는 시장지향성이 높을수록 사업성과도 향상되는 것으로 나타났다. 아울러 시장성장성과 경쟁강도는 해외자회사의 사업성과에 영향을 미치나 시장지향성에 비하여 사업성과에 상대적으로 적게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 해외자회사가 현지 시장의 성장성이 높고 경쟁강도가 약하다고 하더라도 기업이 시장 지향적이지 아니라면 해외자회사의 성과는 향상될 수 없음을 의미한다.

1. 머리말

본 연구의 목적은 중국과 북미시장에 진출한 한국 해외자회사의 시장지향성이 사업성과에 어떻게 영향을 미치는지 조사하고자 한다. 이러한 연구의 필요성은 해외에 진출한 한국기업들의 해외직접 투자 규모를 볼 때 해외직접 투자의 대부분이 중국과 북미시장을 중심으로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 따라서 이들 두 지역은 해외진출 한국 기업의

성공적인 현지 경영 전략이 시급하게 요청되는 지역으로 대두되고 있다. 해외 진출 한국 기업들의 주요 해외 시장인 중국과 북미지역에서의 성공적인 국제 경영 전략의 실행은 해외자회사의 사업성과의 향상에 달려 있다.

본 연구는 최근에 활발한 연구가 이루어지고 있는 시장지향성이 해외자회사 경영 성과에 어떻게 영향을 미치는지 실증적으로 연구하고자 한다.

최근의 시장지향성(market orientation) 개념은 새로운 마케팅 컨셉(marketing concept)으로

등장하여 전통적인 마케팅 컨셉에 대한 수정의 필요성이 대두되고 있다. 종래의 마케팅 컨셉 개념이 고객의 욕구를 파악하여 이를 충족시키는 것을 의미하였으나 구체적인 실천 방안이 함께 제시되지 못하였다. 시장지향성은 1990년대에 들어와 고객의 요구가 다양화되고 기술이 빠르게 발달하고 기업간의 경쟁이 치열해짐에 따라 전통적인 고객 지향과 아울러 시장 환경 요소를 감안하여 기업의 전사적인 마케팅 개념으로 발전하였으며 최근 이에 대한 관심과 연구가 활발히 이루어지고 있다(Greenley 1995; Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990; Slater & Narver 1994; 전인수 & 한재용 1994; 권영철 1996; 예종석 & 윤운락 1996; 이용기, 유동근, 이학식 1996, 이용기 1998; Siguaw, Simpson and Baker 1998; Han, Kim and Srivastava 1998; Matsuno and Mentzer 2000; Grewal and Tansuhaj 2001; Noble, Sinha and Kumar 2002; Matsuno, Mentzer and Ozsomer 2002).

그러나 지금까지의 연구가 주로 국내기업을 대상으로 한 연구로 국제시장에서의 시장지향성이 해외 진출한 국제기업의 해외자회사 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 전무한 실정이다. 실제 기업이 해외에 진출하여 국제 경영 활동을 하는 데는 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 시장 지향형 전략이 필요하다. 그러므로 본 연구는 이러한 국내시장 차원에서 개발된 시장지향성 개념을 해외시장에 진출한 해외자회사에 응용하여 해외 시장에서의 시장지향성과 성과와의 관계를 규명하

려한다. 구체적인 연구목적은 다음과 같다

첫째, 한국 기업의 해외자회사 성과에 시장지향성이 어떻게 영향을 미치는가를 조사하고자 한다. 이러한 조사는 시장지향성이 해외자회사의 사업성과와 관련이 있다면 시장지향성의 중요성을 기업에 인식시켜 해외자회사의 사업성과 향상으로 현지시장에서 정착하고 나아가 진출시장에서의 사업의 범위를 확장하는 성공적인 현지화를 이루는데 전략적인 시사점을 줄 수 있을 것이다.

둘째, 이러한 시장지향성 이외에 해외자회사의 성과에 기업특유요소, 경쟁전략, 시장특유요소와 사업성과에 어떻게 영향을 미치는지 조사하고자 한다. 그리고 부수적으로 한국 기업의 주력 진출 시장인 북미와 중국시장에서 이러한 요소들이 차이가 있는지 검증하고자 한다.

셋째, 한국기업이 대표적으로 진출하고 있는 선진국 시장인 북미시장과 후발 개도국 시장인 중국 시장에서 기업의 경쟁전략인 가격우위 전략과 차별화우위 전략이 시장지향성에 어떻게 영향을 미치는지 그리고 시장국별로 경쟁전략이 상이한지 연구하고자 한다.

넷째, 시장지향성과 기업특유요소와 시장특유요소와의 관계도 검증하고자 한다.

연구방법은 중국과 북미시장에 진출한 한국의 해외자회사를 표본으로 설문서를 이용한 1차자료 수집방법을 사용하여 실증 연구하였다.

II 시장지향성에 대한 이론적 고찰

2.1 시장지향성 개념

시장지향성 개념을 이해하자면 마케팅 개념에 대

한 이해가 필요하다. 마케팅 개념에 대한 연구는 수십 년간 많은 학자들에 의하여 연구되어져 왔다. Felton(1959)은 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, 확산시키는 마케팅의 중요성을 전사적으로 수용하는 기업의 경영철학으로 생각하였다.

MacCarthy & Perreault(1984)는 수익의 관점에서 소비자의 욕구를 만족시켜주려는 기업의 모든 노력으로 Kotler & Zaltman(1971)에 의하면 마케팅 개념은 목표 고객의 요구를 발견하기 위한 모든 노력과 그들을 만족시키기 위한 제품과 서비스를 만드는 것으로 정의하였다.

지금까지 언급한 마케팅 개념을 종합하면 소비자에 중점을 두고 있으며 마케팅 부서 이외의 타부서와도 협력과 조정이 가능하며 수익가능성을 전제로 하고 있음을 알 수 있다. 그러나 이러한 마케팅 개념을 실제 경영활동에 실행하는 데에는 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 획득하며 모든 정보에 기업의 전 구성원이 쉽게 접근 가능하여 경쟁자보다 고객에게 더 큰 가치를 제공하기 위해 기업의 전체 부서가 힘을 모으는 것(예종석 & 윤운락 1996)을 의미한다.

2.2 시장 지향성 측정

시장지향성에 관한 기존연구의 개념적 접근에는

두 가지로 분류할 수 있다.

첫째는 시장지향성의 측정을 동태적 관점에서 시장정보의 창출(획득), 확산(공유), 대응(활용)으로 설명하고 있다(Kohli & Jaworski 1990). 여기에서 정보의 창출은 시장지향의 출발점으로 그 대상영역을 현재와 미래 고객의 요구, 경쟁사 정보, 시장 정보 등을 포함한다.

시장정보의 확산은 조직구성원 모두에게 시장정보를 공유함을 의미한다. 정보대응은 공유된 시장정보를 조직 구성원이 개별적으로 의사결정하고 업무에 실제 활용하는 것을 의미한다.

둘째는 시장지향성의 측정을 시장 정보의 대상에 따라 고객 지향, 경쟁자 지향, 부서간 협력 등의 정태적 관점에서 측정하였다(Narver & Slater 1990). 여기서 고객지향성은 기업이 마케팅 믹스를 개발하기 전에 고객의 요구와 선호를 분석하여 목표고객을 정하는 것이며 경쟁자 지향성은 현재와 미래의 잠재적 경쟁자들의 장단점뿐만 아니라 그들의 장기적 능력과 전략을 이해하는 것을 의미한다. 부서간의 협력은 소비자 및 중간상과 경쟁자 정보를 공유하고 다른 부서의 인식과 필요에 민감하게 협력하고 대응하는 정도를 뜻한다.

2.3 시장지향성 연구에 관한 문헌연구

시장지향성에 대한 연구의 방향은 크게 4가지로 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 또는

환경변수에 관한 연구(Day & Wensley 1988; Diamantopoulos & Hart 1993; Greenley 1995; Jaworski & Kohli 1990; Slater & Narver 1994; Han, Kim and Srivastava 1998; Matsuno and Mentzer 2000; Noble, Sinha and Kumar 2002)와 시장지향성의 선행 요소에 관한 연구(Jaworski & Kohli 1993) 및 시장지향성과 타변수와의 관계(Siguaw, Simpson and Baker 1998; Grewal and Tansuhaj 2001; Matsuno, Mentzer and Ozsomer 2002)에 관한 연구로 대별할 수 있다.

구체적으로 최근의 시장지향성과 관련된 연구 내용들을 정리하면 다음과 같다.

Siguaw, Simpson and Baker(1998)의 연구는 공급업체의 시장지향성이 유통업체의 시장 지향성에 어떻게 영향을 미치는지와 아울러 이러한 공급업체의 시장지향성이 관계지향성에 어떻게 영향을 미치는지 실증적으로 검증하였다. 연구결과 공급업체의 시장지향성은 유통업체의 시장지향성에 유의적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 시장지향적인 공급업체가 유통업체에게 준거집단으로 간주되면서 유통업체의 시장지향성을 촉진하는 현상으로 해석할 수 있다. 그러나 공급업체의 시장지향성이 유통업체의 관계지향성에 미치는 관계는 신뢰, 협동적 규범, 몰입 변수 중 몰입변수만 시장지향성과 유의한 관계를 보였다.

또한 시장지향성과 사업성과와의 관계에서 이에 영향을 미치는 매개변수 즉 조정변수에 대한 연구가 많이 이루어지고 있다. 다음은 이러한 기존 연구들이다. Han, Kim and Srivastava(1998)의 연구는 시장지향성과 기업 성과와의 관계에서 기술혁신과 관리혁신 등과 같은 기업의 조직혁신이 매개역할을 한다고 가정하였다. 이러한 연구는 종전

의 Narver and Slater(1990)의 시장지향성과 기업성과와의 인과관계를 더 구체적으로 발전시킨 연구라고 보여진다. 즉, 일반적으로 시장지향성이 높은 기업 일수록 조직혁신이 용이하게 되고 결과적으로 기업의 사업 성과도 향상될 것이라고 보았다. 그들은 은행산업 자료를 표본으로 하여 Narver and Slater(1990)가 사용한 시장지향성 개념(고객지향, 경쟁자지향, 부서간 조정)을 이용하여 검증한 결과 시장지향성과 사업성과와의 관계에서 조직혁신이 조정변수로서 역할을 하는 것으로 나타났다. Hurley and Hult(1998)는 기업의 구조 및 과정 특성은 혁신능력에 영향을 미침으로서 궁극적으로 기업의 경쟁우위와 성과에 영향을 미치고, 기업의 문화특성과 혁신성은 상호영향을 주고, 혁신성은 혁신능력을 통해 기업의 경쟁우위와 성과에 영향을 미친다고 하였다.

그리고 Matsuno and Mentzer(2000)의 연구에도 미국의 제조기업을 표본으로 하여 시장지향성과 사업성과에 영향을 미치는 조정변수로 사업전략의 형태가 이들 관계를 강화시키는 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

시장 지향성에 대한 가장 최근 논문들로서 Grewal and Tansuhaj(2001)은 1990년대 아시아, 유럽, 남미시장에서의 경제위기를 극복하기 위한 기업의 노력으로 조직능력 제고관점에서 시장지향성과 전략적 유연성과의 역할관계를 태국기업을 대상으로 실증 연구하였다. 연구결과 태국기업의 경제위기 이후 시장지향성은 오히려 기업성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 시장지향성이 기업성과에 미치는 조정효과로서 수요의 불확실성 및 기술적 불확실성은 이들 관계에 미치는 정도가 중간이며 경쟁강도는 이들 관계의 강도를 높여지게 하는 것으로 나타났다. 반면에 전략적 유연성

은 경제 위기 후 기업 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 이러한 두 변수간의 관계의 강도면 에서 경쟁강도는 높게 영향을 미치고 수요 및 기술의 불확실성은 중간 정도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결과적으로 시장지향성과 전략적 유연성은 급변하는 시장 환경에서 유효성 측면에서 상호 보완관계를 보여주고 있는 것으로 나타났다.

Noble, Sinha and Kumar(2002) 연구에서는 시장지향성과 사업성과의 관계를 분석함에 있어 종래의 횡단적 연구방법에서 종단적 연구방법을 도입하여 기업연간보고서를 기초로 주주에게 설문을 보내 실증 연구하였다. 연구 결과 시장지향성과 성과 관계의 조정변수로 조직 학습과 혁신성이 이들 관계를 강화하는 것으로 나타났다.

그리고 Matsuno, Mentzer and Ozsomer(2002)

〈표 2-1〉 최근의 시장 지향성에 관한 문헌 연구 요약

시장지향성 연구방향	연구자	연구내용	연구결과
시장지향성과 타변수와의 관계	Siguaw, Simpson and Baker(1998)	*공급업체의 시장지향성이 유통업체의 시장지향성에 미치는 영향 *공급업체의 시장지향성이 관계지향성에 미치는 영향	*공급업체의 시장지향성이 유통업체의 시장지향성에 유의적으로 영향 *공급업체의 시장지향성이 유통업체의 관계지향성에 미치는 관계는 신뢰, 협동적 규범, 몰입 변수 중 몰입변수만 시장지향성과 유의한 관계
"	Matsuno, Mentzer and Ozsomer(2002)	*시장지향성과 기업이 정신과의 관계	기업이 정신은 시장지향성에 정의 효과와 직접적으로 영향을 미치며, 조직의 부서화를 줄임으로서 시장지향성에 간접적으로 영향
"	Grewal and Tansuhaj(2001)	*태국기업을 대상으로 실증 연구하여 시장지향성과 전략적 유연성과의 관계	*시장지향성은 오히려 기업성과에 부(-)의 영향 *전략적 유연성은 경제 위기 후 기업 성과에 정(+)의 영향
시장지향성과 사업성과에 영향을 미치는 매개변수(조정변수)와의 관계	Han, Kim and Srivastava(1998)	*시장지향성과 기업 성과와의 관계에서 기술혁신과 관리혁신 등과 같은 기업의 조직혁신이 매개역할을 한다고 가정	*조직혁신이 조정변수로서 역할을 하는 것으로 나타났다.
"	Matsuno and Mentzer(2000)	*미국의 제조기업을 표본	*조정변수로 사업전략의 형태가 이들 관계를 강화시키는 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.
"	Noble, Sinha and Kumar(2002)	*종래의 횡단적 연구방법에서 종단적 연구방법을 도입하여 기업연간보고서를 기초로 주주를 표본	*조정변수로 조직 학습과 혁신성이 이들 관계를 강화

는 시장지향성과 기업가 정신과의 관계를 분석하였는데 기업가 정신은 시장지향성에 정의 효과와 직접적으로 영향을 미치며, 조직의 부서화를 줄임으로서 시장지향성에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 연구는 종래의 시장지향성과 기업가 정신은 잠재적으로 부의 상관관계를 가진다는 기존 연구에 대하여 다른 견해를 보여주고 있다.

III. 연구모형 및 기설설정

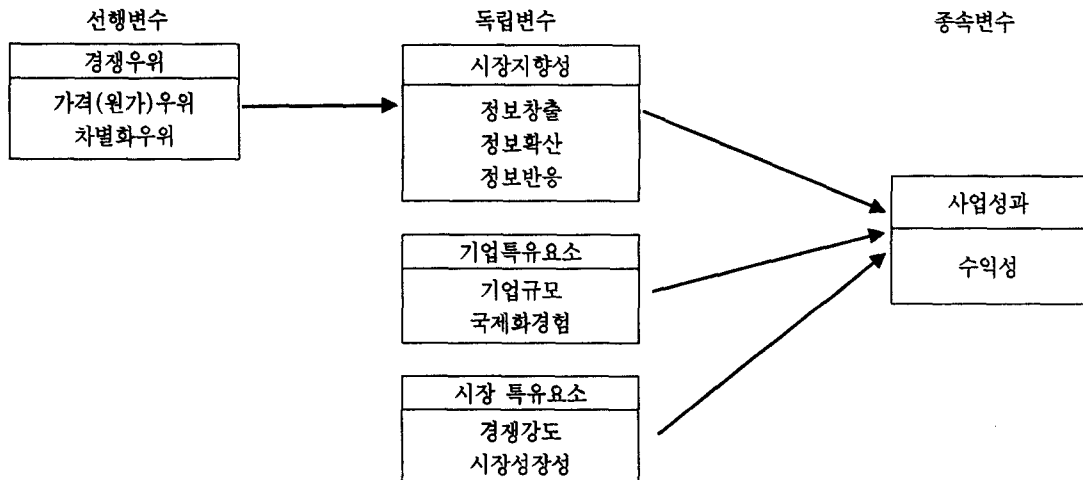
3.1 연구 모델

위에서 논의된 기존 연구는 국내시장에서의 시장지향성이 사업성과에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구가 대부분이었다. 그러나 국내시장보다 시장의 기회와 위협요소가 큰 해외시장에서의 시장지

향성이 해외자회사의 사업성과에 미치는 영향에 대한 연구는 현재까지 거의 적은 실정이다. 따라서 본 연구는 해외진출 한국기업 중 해외직접투자 규모가 가장 큰 대표적인 해외시장인 중국 및 북미시장에서 진출한 한국 해외자회사를 대상으로 해외시장에서의 시장지향성과 해외자회사의 사업성과간의 관계를 조사하고자 한다. 아울러 기존 국제경영이론에서의 해외자회사의 사업성과를 결정하는 요소로서 기업특유요소, 시장특유요소와 해외자회사 성과와의 관계를 동시에 검증하고자 한다. 그리고 시장지향성에 영향을 미치는 선행변수로서 경쟁전략인 가격우위와 차별화 우위가 시장지향성에 어떻게 영향을 미치는지 조사하고자 한다. 그리고 북미시장과 중국시장에 진출한 한국기업들의 경쟁전략이 시장지향성과의 관계에서 차이가 있는지 검증하고자 한다.

이러한 연구목적에 의하여 본 연구의 연구모형을 설정하면 <그림 3-1>과 같다. 다음은 연구모델에 의한 연구가설 설정 내용이다.

<그림 3-1> 연구모델



3.2 가설설정

본 연구의 가설 설정은 시장지향성과 사업성과 간의 관계에 대한 가설을 설정하였다. 그리고 이어 사업성과에 영향을 미치는 기업특유요소, 시장특유요소에 대한 연구 가설을 설정하였다.

마지막으로 시장지향성에 영향을 미치는 선행변수로서 경쟁전략에 대한 연구가설을 설정하였다.

3.2.1 시장지향성과 사업성과

시장지향성과 사업성과에 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 비일상용품 산업을 대상으로 시장지향성이 수익에 미치는 영향을 연구한 결과 산업의 유형에 관계없이 시장지향성이 높은 기업에서 사업성과가 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 산업제 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)와의 관계에 있어 시장지향성은 사원 만족을 통하여 사업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 이학식, 김영, 이용기(1998)는 사원만족, 고객만족, 기업이미지 및 사업성과간의 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 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 시장지향성과 해외자회사의 사업성과는 정의 관계를 가질 것이다.

3.2.2 기업특유요소와 사업성과

해외자회사가 현지시장에서 시장 지향적 마케팅 전략을 사용한다하더라도 해외진출기업이 현지시장에서의 사업성과를 증대하기 위해서는 기업의 규모와 국제화 경험 등의 기업특유의 요소가 영향을 미친다.

3.2.2.1 기업 규모

기업의 규모는 국내와 해외시장 활동 모두 영향을 미쳐 결국 해외자회사의 사업성과에도 영향을 미칠 것이다. 기업이 국내에서 해외로 사업을 확장해나가는 국제화과정에 있어 현지의 경쟁기업과 경쟁하여 바람직한 성과를 거두기 위해서는 마케팅 인프라 구축비용, 공장신축이나 증축 등의 생산설비 투자비용이 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). 따라서 기업규모와 해외자회사 성

과와 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 기업의 규모는 사업성과와 정의 관계를 가질 것이다.

3.2.2.2 국제화 경험

해외시장에 진출하는 해외자회사의 성과를 결정하는 요소로 최근 자원준거 관점에 의해 기업내부에 장기간 축적되고 형성되어 해당 기업 특유의 자원으로 그 기업특유의 핵심능력이나 경쟁우위 원천으로 작용하는 자원으로 국제화 경험을 들 수 있다. 기존의 국제화 문헌에도 언급되었듯이 일반적으로 기업의 국제화가 점진적인 학습과정(incremental learning process)을 통하여 해외시장 개입정도가 높은 방법으로 진입하게 된다. 이러한 과정은 결국 현지시장의 시장 환경에 기민하게 그리고 탄력적으로 대응할 수 있는 경영 능력을 증대시키는 학습효과를 가져오게 된다. 즉, 해외시장에서의 사업경험 유무가 해외자회사의 사업성과에 영향을 미치게 된다(Mitchel, Shaver & Yeung 1977). 그리고 기업의 국제화 경험은 해당 기업만이 보유하는 독특한 경쟁우위 원천으로 타 기업이 쉽게 모방할 수 없는 독점적 자산으로 이용되게 되며 이는 곧 그 기업의 사업성과 향상에 도움이 된다. 해외진출 한국 합작투자 기업의 성과에 관한 김용식과 이장로(1998)의 연구에서도 국제화 경험은 합작기업의 성과에 유의성이 있는 것으로 나타났다. 따라서 다음과 같이 국제화 경험의 증가가 해외자회사의 성과에 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

가설 3: 국제화 경험은 사업성과와 정의 관계를 가질 것이다.

3.2.3 경쟁우위와 시장지향성 관계

다음은 시장지향성의 선행변수로서 경쟁전략이 시장지향성과 어떠한 관계를 가지는지 검증하고자 한다. 이는 기업이 경쟁전략 즉, 가격우위와 차별화 우위의 수준에 따라 시장지향성 정도가 다를 것이다(Hunt & Morgan 1995; Narver 와 Slater 1990). 만약 기업이 가격 및 차별화 우위 전략을 가지고 있다면 이러한 우위를 계속유지하기 위하여 경쟁자, 소비자, 중간상에 대한 정보를 수집하고 분석하고 부서 간에 그 정보를 공유하여 마케팅 정책 실행을 위한 부서간 협조가 일어나 결국 효율적인 시장 지향적 조직이 되어 기업의 성과는 향상될 것이다.

또한 이러한 기업의 경쟁전략은 사업성과를 결정하는 주요 요소이다. Porter(1985)는 기업의 경쟁전략 즉, 경쟁우위를 원가우위(가격경쟁력)와 차별화우위(비가격경쟁력)로 구분하였다. 원가우위는 기업의 제반활동, 예를 들면 생산, 판매, A/S 등에 수반되는 모든 비용이 타 기업보다 낮으며 동시에 특정시장에서 다른 기업 보다 저렴한 가격으로 경쟁할 수 있는 능력을 의미한다. 지금까지 대부분 북미시장과 같은 선진국에 진출한 한국기업들은 국제사업경험이 일천하고 현지의 경쟁업체와 비해 차별화 우위가 없어 품질 대비 가격이 싼 제품으로 해외시장에서 가격경쟁우위를 가지고 사업 성과를 향상시켜왔다. 차별화 우위는 고객이 특정 기업의 제품에 부여하는 높은 가치로 동종의 경쟁 상품과는 구별될 수 있는 가격이외의 우위를 의미한다. 여기에는 제품혁신우위, 마케팅혁신 우위 등이 있다.

여기서 구체적으로 경쟁우위란 해당 기업이 경쟁 기업보다 독특한 능력이나 시장에서의 우월한 지위

를 가지고 있어 결과적으로 시장점유율 또는 성장성과 수익성이 높아 더 높은 사업성과를 가져오게 하는 것을 의미한다(Day and Wensely 1988).

Porter(1980)는 경쟁우위를 경쟁시장에서 산업평균 수익률 보다 지속적으로 높은 수익률을 올릴 수 있게 하는 힘으로 정의하고 있다. 또한 Bharadwaj, Varadarajan and Fathy(1993)는 경쟁우위의 원천을 크게 자원 혹은 자산과 기술 또는 능력으로 나누어진다고 하였다. 여기서 기술은 경쟁기업의 인적 자원들이 지니는 역량과 구별되는 해당기업의 인적자원 능력을 의미한다. 즉, 기술은 인적자원의 개인적 능력이 경쟁사보다 효과적으로 수행할 수 있는 능력으로서 시장변화에 신속하고 효과적으로 적용할 수 있게 하는 시스템이나 조직구조에서 생기는 것이다. 자원은 기업이 그 능력을 발휘하는데 필요한 유형적인 대상으로 규모의 경제, 입지, 판매망, 브랜드 등을 의미한다(Day and Wensely 1988).

Barney(1991)는 우월한 경쟁적 위치를 의미하는 것으로 현재 잠재적 경쟁자에 의해 동시적으로 수행되지 않는 가치창출 활동을 수행하거나 경쟁자와 비교하여 동일한 전략을 더 잘 수행함으로써 얻어질 수 있다.

Porter(1985)는 본원적 경쟁전략으로 경쟁우위를 원가우위(cost leadership)와 차별화(differentiation)의 두 가지로 분류하고 있으며 2차로 특정 세분시장에서의 마케팅 노력을 집중하는 집중화 전략을 도입하여 원가 집중화와 차별화 집중화로 다시 두 가지로 나누고 있다.

먼저 원가(가격)우위는 산업 내에서 가장 낮은 원가의 생산자가 되는 것을 목표로 하는 전략이다. 즉, 산업 내에서 가장 낮은 원가(가격) 지위를 달성하게 되면 경쟁과정에서 다소 이익이 희생

되더라도 원가상의 우위로 보충해 나갈 수 있다. 만약 제품의 가격만으로 수요가 결정된다면 원가우위를 이룩한 기업은 가격의 인하만으로 그보다 비효율적인 경쟁기업들을 도산시키고 시장을 독점할 수 있거나 현실적으로는 그렇지 못하다. 그 이유는 시장의 수요가 이질적이며 각 기업이 광고 등을 통하여 차별화를 시도하기 때문이다(Alderson 1965).

이러한 원가 선도 전략을 추구하기 위해서는 원가에 대한 철저한 분석과 추적이 필요하다. Porter(1985)는 기업의 원가우위 지위는 기업이 수행하는 가치 활동의 원가행태로서 결정된다고 보았다. 그는 기업 활동의 원가행태를 결정하는 구조적인 요인을 원가결정요소라고 하고 다음과 같은 요소가 기업의 원가지위를 결정한다고 보았다.

즉, 규모의 경제, 경험곡선효과, 효율적인 설비 시설 운용, 가치 연결 체계, 사업부간의 상호 연관관계, 수직적 통합, 적시성, 입지, 정책적 선택, 제도적 요인 등이 원가우위에 영향을 미치는 것으로 보았다. 이러한 원가우위 요인 중 시장 지향성과 연관된 부문으로 가치 연결 체계와 사업부간의 상호연관 관계를 들 수 있다. 구체적으로 기업 활동의 가치 사슬 개념에서 기업 내부의 가치창출활동의 유기적 연결형태와 부서간의 상호 연관 개념은 원가 수준에 영향을 미친다고 하였다. 시장지향성 관점에서도 이와 동일한 견해로 부서간 시장 정보창출과 이러한 정보의 공유와 부서간 협력이 사업성과에 영향을 미치는 것으로 실증연구 결과 나타났다.

다음은 차별화우위로 소비자들이 높이 평가해 줄 몇 가지 차원의 독특성을 추구하는 우위를 의미한다(Porter 1985). 이러한 차별화 지위를 가지기 위해서는 차별화에 따른 비용을 상회하는 가격 프

리미엄을 도출해내야 한다.

Porter(1985)는 차별화의 원천은 제품과 마케팅에만 국한되는 것이 아니라 가치사슬 어느 곳에도 발생할 수 있다고 하였다. 따라서 차별화의 지속성은 얼마나 많은 원천에서 중복되게 차별화가 발생하였는가에 달려있다. 따라서 효과적인 차별화는 가치사슬내에서 뿐만 아니라 가치사슬간의 연결관계에도 크게 영향을 받는다.

이러한 가치사슬간의 연결은 바로 시장지향성 개념을 그대로 반영하고 있다. 즉, 차별화 우위가 있는 기업은 시장 지향성 정도가 그렇지 않는 기업에 비하여 높고 따라서 사업성과도 향상될 것이다. 시장 지향성이 차별화 우위에 미치는 영향에 대한 연구로 Pelham(1997)은 소비자 니즈와 제품특성면에 있어서 일상용품 시장에서 보다 전문용품 시장에서의 시장지향성의 영향력이 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러 이러한 전문품 시장에서의 신제품 진출의 성공과 품질 보존과 소비자 유치를 위한 소비자 차별화와 시장 지향성과의 관계는 통계적으로 유의성이 높은 것으로 나타났다. 그리고 기술 변화와 소비자 니즈의 빠른 변화로 시장지향성에 있어 소비자 차별화와 제품차별화를 결합한 연구 분석에서는 제품 차별화 정도가 높고 상대적으로 소비자 차별화가 낮은 시장 경우 시장지향성 정도도 높아지고 그에 따른 사업성과도 향상되는 것으로 나타났다. 그리고 대기업은 R & D 강조에 의한 기술우위를 가지고 있으나 중소기업은 상대적으로 기술우위를 가지고 있지 못하여 대기업과 경쟁하기위하여 보다 더 시장지향적 경향을 보여주고 있다고 하였다. 비록 시장지향성이 일상용품 시장에서는 사업성과에 거의 영향을 미치지는 않지만 중소기업은 저가우위를 가지고 있는 대기업과 경쟁하기위해 시장지향성 수준이 높아지는

것으로 나타났다.

지금까지 대부분 북미시장과 같은 선진국에 진출한 한국기업들은 국제사업경험이 일천하고 현지의 경쟁업체와 비해 차별화 우위가 없어 품질 대비 가격이 싼 제품으로 해외시장에서 가격경쟁우위를 가지고 사업성과를 향상시켜왔다.

가설 4: 가격(원가) 경쟁우위는 시장지향성과 정의 관계를 가질 것이다.

가설 5: 차별화 경쟁우위는 시장지향성과 정의 관계를 가질 것이다.

3.2.4 시장특유 요소와 사업성과

해외 시장에 진출한 해외자회사의 성과는 현지시장의 시장 성장성과 경쟁정도에 의해 결정될 것이다. 즉, 현지 시장의 잠재력이 크고 경쟁이 덜 치열할수록 시장의 매력도와 위험이 적어 높은 사업성과를 가져올 것이다.

3.2.4.1 시장성장성

일반적으로 현지시장의 시장매력도 즉, 시장규모가 크고 시장성장률이 높을 경우 현지시장에서의 해외 자회사의 성과는 향상될 것이다. 즉, 시장의 수요가 증가할 때 해외자회사는 현지소비자에게 판매를 용이하게 할 수 있어 수익성이 증대될 것이다. Naver & Slater(1990)의 140개 미국기업을 대상으로 한 연구에서도 시장성장성이 사업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6: 시장성장성은 사업성과와 정의 관계를 가질 것이다.

3.2.4.2 경쟁강도

일반적으로 해외진출기업이 경쟁이 치열한 해외 시장에 진출할 경우 시장 진입 장벽이 형성되어 시장 진입이 어렵게 되어 바람직한 사업성과를 낼 수 없을 것이다. 또한 경쟁이 치열할수록 가격경쟁으로 인한 해외자회사의 수익성은 악화될 것이다. Naver & Slater(1990)는 경쟁정도를 시장진입의 용이성 정도로 보고 시장진입이 용이할수록 기존의 시장 진입자와 잠재적인 시장 진입자로부터 경쟁 압력을 받게 되어 기업의 목표 수익성을 저하시키는 것으로 나타났다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7: 경쟁강도는 사업성과와 부의 관계를 가질 것이다.

IV 연구방법

4.1 표본선정

본 연구의 모집단은 대한무역진흥공사에서 격년으로 발간하는 「해외진출 한국기업 디렉터리」를 참고로 하여 북미시장에 진출한 해외자회사 307개와 중국시장에 진출한 업체 350개를 대상으로 우편에 의한 설문조사를 실시하였다. 설문조사 결과 북미에 진출한 61개 기업과 중국에 진출한 40개 기업을 합쳐 총 101개의 해외자회사가 최종적으로 유효 설문지로 선정되었다.

조사기간은 2003년 1월 3일부터 1월 31일이다

4.2 변수측정

본 연구의 변수는 크게 3가지 종류로 분류하여 선행변수인 경쟁전략과 독립변수인 시장지향성 등과 종속변수인 사업성과로 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) 정의를 결합하는 방법에 의해 측정하였다. 본 연구에서는 해외자회사의 시장지향성을 (1)현지소비자 및 경쟁자에 기초한 현지 시장정보창출, (2)현지 시장정보 확산 및 부서간 협력, (3)현지시장 정보에 대한 반응의 세 가지 기준으로 하여 각각 5개 항목으로 측정하였다. 구체적으로 시장정보창출 항목의 예로서 「외부기관으로부터 현지정보 서비스를 수혜여부: 예/아니오」로 정보확산 및 부서간 협력의 예로는 현지마케팅 정책 결정시 부서간 의견 조정을 위해 공동회합 정도: 정기적/비정기적/하지 않음」으로 정보반응의 예로는 「현지시장에서 신제품이나 신 모델 개발시 현지소비자의 반응고려 정도: 5점척도」 등으로 조작적 정의를 하였다.

이러한 시장지향성 측정방법에 있어 5점 척도를 주로 사용하였는데 여기에 해당되지 않는 측정항목은 5점 척도로 표준화시키기 위하여 「예/아니오」로 측정한 경우에는 각각 5점과 1점을 부여하였으며 「정기적/비정기적/ 하지않음」으로 측정한 경우에는 각각 5점, 3점, 1점을 부여하였다.

〈표 4-1〉 변수의 조작적 정의 및 측정 척도

변 수	조 작 적 정 의	측 정 척 도
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/(5)
*정보확산과 부서간협력	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 5점척도
기업규모	종업원수(본사주재원+ 현지인)	비율척도
국제화경험	최초로 해외에 자회사를 설립 후 경과년수	비율척도
경쟁전략	가격 경쟁우위 차별화 경쟁우위	5점척도
경쟁강도	경쟁치열정도 경쟁자 행동에 타경쟁자 반응 정도 경쟁자 수 정도	5점척도
시장성장성	잠재적 시장규모 정도 시장 성장성 정도 현지소비자의 관심 정도	5점척도
사업성과	3년간 경쟁사와 비교한 해외자회사의 당기순이익 증가율 정도	5점척도

둘째, 기업특유요소의 측정에 있어 기업의 규모는 전체 종업원수로, 국제화 경험은 최초로 해외에 자회사 설립 후 현재까지 경과년수로, 경쟁우위는 가격우위와 차별화우위에 대한 인지정도를 5점척도로 측정하였다.

셋째, 시장 환경요소의 측정의 경우에 각 변수의 항목을 3개로 하여 5점척도로 측정하였다.

구체적으로 경쟁강도는 전반적인 경쟁 정도, 타 경쟁자에 대한 반응 정도, 경쟁자수 정도로 시장의 성장성은 시장규모, 시장성장성, 소비자의 관심 등으로 측정하였다.

마지막으로 해외자회사의 사업성과는 경쟁사와 비교하여 3년간 평균 당기순이익 증가율 정도를 5점척도로 측정하였다. 변수의 측정 및 척도에 대한 요약은 앞의 <표 4-1>과 같다.

4.3 분석방법

본 연구의 분석은 시장지향성을 중심으로 국제화 경험, 기업규모, 시장성장성, 경쟁강도가 사업성과에 미치는 영향과 가격우위경쟁전략, 차별화우위 경쟁전략이 시장지향성의 선행변수로서 미치는 영향을 분석 (가설 1-7)하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

V. 자료의 분석 및 결과

5.1 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 해외자회사의 사업성과에 영향을 미치는 독립변수 즉, 국제화경험, 기업규모, 경쟁

강도, 시장성장성, 시장지향성 등의 변수와 시장지향성의 선행변수로서 가격우위 및 차별화 우위 등의 경쟁전략 변수에 대한 신뢰도(reliability)를 검증하기 위해 Cronbach's alpha 계수를 이용해 변수의 내적일관성(internal consistency)을 조사하였다.

<표 5-1>의 Cronbach's alpha 계수를 보게 되면 시장지향성의 경우 정보창출(.61), 정보반응(.77)이고 시장 환경 요소인 시장변동성(.74), 경쟁강도(.86), 시장성장성(.79)로 사회과학에서의 일반적인 수용 기준인(.60)을 초과하고 있다. 그러나 시장지향성의 정보 확산의 alpha 계수가(.58)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).

다음에는 서로 다른 개념을 측정할 경우 측정치 간의 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 절대 값이 .39 이하로 낮아 이들 변수들의 개념타당성(construct validity)이 있어 가설검증에 사용하기로 하였다. 따라서 위의 변수들을 가설 검증에 사용함에 있어 신뢰성과 타당성이 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-1〉 변수의 신뢰성 분석

변 수		조작적 정의	Item-to-Total Correlation	신뢰성계수
시 장 지 향 성	정 보 창 출	시장조사 예산	.4518	.6100
		시장조사 전담부서	.5016	
		시장정보 수혜	.3390	
		중간상과 면담	.3589	
		해외전시회 참가	.2095	
	정 보 확 산	국내외 부서 협조	.2665	.5770
		현지중간상 유대	.2671	
		부서간의 정보공유	.4352	
		거래처 동향 보고	.4949	
		정책결정시 부서간회합	.2968	
	정 보 반 응	신제품결정시 소비자고려	.5468	.7718
		중간상, 경쟁업체 고려	.6350	
		거래조건 등의 고려	.3892	
		소비자등 불만족 고려	.5386	
		현지시장에 적합한 제품	.6259	
경쟁 강도		경쟁치열정도	.7636	.8562
		경쟁자 반응 정도	.7183	
		경쟁자 수 정도	.7105	
시장 성장성		시장규모	.5767	.7925
		시장성장성	.7381	
		소비자의 관심	.5954	

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

	시장지향성	국제화경험	기업규모	가격우위	차별화우위	경쟁강도	시장성장성
시장지향성	1.00						
국제화경험	.097	1.00					
기업규모	.130	-.002	1.00				
가격우위	.265	.088	.116	1.00			
차별화우위	.227	-.177	.095	.016	1.00		
경쟁강도	.200	.200	-.134	-.065	-.032	1.00	
시장성장성	.091	.091	.177	.125	.288	.148	1.00

5.2 가설검증

5.2.1 시장지향성 등과 사업성과간의 분석

〈표 5-3〉은 중국과 북미 시장에서 한국 해외자회사의 시장지향성과 기업특유의 요소인 국제화 경험, 기업규모와 시장환경 특유 요소인 시장성장성, 경쟁강도 등이 사업성과에 미치는 영향에 관한 다중회귀분석 결과이다.

가설 검증 결과 중국 시장에 진출한 한국 해외자회사의 사업성과에 영향을 미치는 변수는 시장지향성($p<.01$)과 경쟁강도 ($p<.1$)로 나타났다. 이러한 유의성 있는 두 변수 중에서 시장지향성이 사업성과에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 북미 시장에 진출한 한국 해외자회사의 사업성과에 영향을 미치는 변수로는 시장지향성($p<.01$), 국제화 경험 및 기업규모($p<.05$), 시장성장성과 경쟁강도 ($p<.1$)로 나타났다.

특히 이들 유의적인 변수 중 시장지향성($p<.01$)은 중국과 동일하게 북미 시장 진출 해외자회사의 사업 성과에도 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 두 시장에서의 사업성과에 동일하게 영향을 미치면서 동시에 가장 크게 영향을

미치는 변수로는 시장지향성으로 시장지향성 정도가 높은 기업일수록 해외자회사의 사업성과가 향상되는 것으로 나타나 연구가설이 채택되었다.

그러나 다른 변수들은 시장국별로 다른 연구 결과를 보여주고 있다. 중국 시장에 진출한 한국기업의 경우는 시장지향성 이외에 사업성과에 영향을 미치는 요소로는 경쟁강도가 약할수록 사업성과도 향상되는 것으로 나타났다. 아울러 통계적으로 유의성이 없어 연구 가설이 기각되었으나 기업규모, 시장성장성 요인들은 당초 가설검증에서 예측하였던 부호의 방향과 동일하게 나타났다. 북미 시장의 경우는 중국시장과 다르게 기업 규모가 클수록 그리고 국제화 경험이 많을수록 그리고 시장성장성이 높고 경쟁강도가 약할수록 사업성과는 향상되는 것으로 나타났다.

이러한 가설 검증을 논의함에 있어 본 연구의 한계점으로는 연구 표본의 수가 상대적으로 적어서 연구 결과의 일반화에 문제점이 있다고 볼 수 있다. 표본의 크기가 작을 때 야기될 수 있는 Type II error의 가능성이 높아서 기각된 가설에 대하여는 표본의 수를 늘려서 추가적인 연구가 요구된다 〈표 5-4 검증 변수의 통계적 power 계산〉 참조.

〈표 5-4〉와 같이 시장진출국간의 유의성이 있는

〈표 5-3〉 시장 지향성 등과 사업성과간의 관계

변수명	중국 진출 한국 자회사		북미 진출 한국 자회사		합 계	
	회귀계수	P 값	회귀계수	P값	회귀계수	P값
시장지향성	.058	.007***	.031	.005**	.044	.000***
국제화 경험	-.008	.927	.026	.034**	.017	.198
기업규모	.000	.719	.000	.050**	.000	.303
시장성장성	.071	.360	.101	.055*	.087	.048**
경쟁강도	-.117	.093*	-.086	.065*	-.101	.010***

주: * $p<.1$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

〈표 5-4〉 검증 계수의 통계적 파워 계산

변수명	통계적 power 값
국제화 경험	.8781
기업규모	.5897
원가우위	.4206
차별화 우위	.3285
경쟁강도	.0677
시장성장성	.1084
시장지향성	.5153

변수의 통계적 파워를 계산한 결과 시장지향성(.5153), 기업규모(.5897), 가격우위(.4206), 차별화 우위(.3285)은 통계적 파워가 .8 이하로서 표본이 작을 때 일어날 수 있는 Type II error의 가능성이 높기 때문에 연구결과의 일반화에 문제가 있다고 보겠다.

5.2.2 시장지향성에 영향을 미치는 선행변수로서 경쟁전략 등과의 관계

본 연구의 주요 연구목적인 중국 및 북미 시장에

진출한 한국 해자회사의 사업성과에 영향을 미치는 독립변수로서 시장지향성, 기업특성, 환경특성 등과 사업성과와의 인과관계에 대한 연구이외에 시장지향성에 영향을 미치는 변수가 무엇인지?, 특히 경쟁전략변수인 가격우위와 차별화우위가 시장지향성의 선행변수로서 어떻게 영향을 미치는지 검증하였다(가설 4-5). 구체적으로 시장지향성에 영향을 미치는 선행변수로서 국제화 경험, 기업의 규모, 시장성장성, 경쟁강도와 가격우위, 차별화우위를 독립변수로 사용하고 시장지향성을 종속변수로 사용하여 분석을 수행한 결과가 다음 〈표 5-5〉와 같다.

〈표 5-5〉 시장지향성에 영향을 미치는 변수들과의 회귀분석 결과

변수명	중국 진출 한국 자회사		북미 진출 한국 자회사		합 계	
	회귀계수	P 값	회귀계수	P값	회귀계수	P값
국제화 경험	-1.532	.042*	.083	.573	.140	.313
기업규모	.002	.022**	.002	.158	.000	.269
시장성장성	-.379	.585	.019	.976	-.313	.509
경쟁강도	1.387	.021**	.962	.083*	1.131	.005**
원가우위	1.500	.309	4.601	.020**	3.135	.006***
차별화우위	5.827	.041**	3.541	.040**	4.205	.004***

주: 종속변수: 시장지향성

*p<.1, **p<.05, ***p<.01

분석결과 <표 5-5>와 같이 시장지향성에 영향을 미치는 변수로 중국진출 한국자회사 경우 국제화 경험과 기업규모, 경쟁강도와 차별화우위가 통계적 유의성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

이러한 분석 결과의 의미는 기업의 규모가 클수록, 현지시장의 경쟁이 치열할수록 기업의 시장지향성도 높아진다는 것을 의미한다. 그리고 중국시장에서는 경쟁전략중 차별화우위가 높을수록 시장지향성도 높아지는 것으로 나타났다. 이의 의미는 후진국 시장에서는 국내기업이 가격우위가 필요하다는 논리도 타당하지만 그것 보다 현지시장에서의 다른 국제기업들과 경쟁할 정도로 브랜드 경쟁력이 높기 때문에 오히려 차별화 우위가 높은 기업일수록 시장지향성도 높아지고 결과적으로 사업성과도 향상되는 것으로 나타났다. 그러나 의외의 결과는 반대로 기업의 국제화 경험이 적을수록 시장 지향성이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과가 나온 과정을 추정해보면 본 연구표본 크기 문제로 생각되어진다.

북미 진출 한국자회사 경우에는 경쟁강도가 치열할수록 기업의 시장지향성도 높아지는 것으로 나타

났다. 그리고 경쟁전략으로서 원가우위($P=.02$)와 차별화 우위($P=.04$)가 시장지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 미세한 차이지만 북미 시장에서는 원가우위가 시장지향성에 더 크게 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 북미시장에서는 한국 진출 기업의 차별화 우위가 중요하지만 브랜드 경쟁력이 취약할 경우가 많아 가격우위를 무기로 삼지 않으면 경쟁력을 확보하기 어렵다는 것을 의미한다.

두 국가 전체 표본을 대상으로 할 경우는 현지의 시장상황에 있어 경쟁이 치열할수록 그리고 가격 및 차별화우위가 있을수록 시장지향성도 높아지는 것으로 나타났다.

다음에는 가격우위를 종속변수로 하고 다른 변수들을 독립변수로 하여 해외시장에서의 가격우위에 영향을 미치는 변수가 무엇인지 분석하였다(<표 5-7>). 분석결과 중국 진출 한국자회사 경우에는 통계적 유의성이 있는 변수가 없고 북미 진출 한국자회사 경우에는 시장지향성이 높은 기업일수록 현지 시장에서의 가격경쟁우위도 높은 것으로 나타났다. 아울러 <표 5-8>과 같이 차별화우위에 영향

<표 5-6> 가설 설정 및 검증 결과의 요약

가설번호	가설내용	예상	합계	시장국별	
				중국	북미
가설 1	시장지향성 - 사업성과	+	+	+	+
가설 2	기업규모 - 사업성과	+	기각	기각	+
가설 3	국제화경험 - 사업성과	+	기각	기각	+
가설 6	경쟁강도 - 사업성과	-	-	-	-
가설 7	시장성장성 - 사업성과	+	+	기각	+
가설 4	가격우위 - 시장지향성	+	+		+
가설 5	차별화우위 - 시장지향성	+	+	+	+

〈표 5-7〉 가격우위에 영향을 미치는 변수들과의 회귀분석 결과

변수명	중국 진출 한국 자회사		북미 진출 한국 자회사		합 계	
	회귀계수	P값	회귀계수	P값	회귀계수	P값
시장지향성	.011	.603	.026	.006***	.024	.011**
국제화 경험	-.039	.673	.003	.774	.014	.269
기업규모	.000	.452	-.000	.569	.000	.798
시장성장성	.084	.369	.056	.212	.065	.128
경쟁강도	-.064	.337	-.036	.355	-.024	.103

주: 종속변수: 가격우위

*p<.1, **p<.05, ***p<.01

〈표 5-8〉 차별화우위에 영향을 미치는 변수들과의 회귀분석 결과

변수명	중국 진출 한국 자회사		북미 진출 한국 자회사		합 계	
	회귀계수	P값	회귀계수	P값	회귀계수	P값
시장지향성	.020	.001***	.027	.113	.020	.008***
국제화 경험	.079	.097*	-.011	.383	-.015	.127
기업규모	-.000	.452	.000	.269	-.000	.908
시장성장성	.084	.369	.065	.213	.078	.018**
경쟁강도	-.064	.337	-.052	.252	-.059	.045**

주: 종속변수: 차별화우위

*p<.1, **p<.05, ***p<.01

을 미치는 변수로는 중국진출 한국자회사 경우 시장지향성이 높고 국제화 경험이 높은 기업일수록 차별화우위도 높은 것으로 나타났다. 전체적으로 볼 경우 시장지향성과 시장성장성이 높고 경쟁이 낮을수록 기업의 차별화 우위도 높은 것으로 나타났다.

결과적으로 중국시장에서는 국내기업이 차별화우위가 높을수록 북미시장에서는 원가우위가 높을수록 시장지향성도 높고 이에 따른 사업성파도 높은 것으로 나타났다.

VI. 연구의 결과 논의

앞의 가설검증 결과를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 시장지향성과 사업성파는 정의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 기존의 Narver & Slater(1990), Kohli & Jaworski (1993), 전인수와 한재용(1994), 예종석과 윤운락(1996), 이학식, 김영, 이용기(1998)의 연구와 수출기업을 대상으로 한 권영철(1996)의 연구에서도 시장지향성이 높을수록 수출성파도 향상되는 것으로 나타났다.

본 연구에서도 중국 및 북미시장 진출 한국 해외 자화사의 사업성과에 가장 크게 영향을 미치는 요소로는 시장지향성을 들 수 있다. 이러한 연구결과는 시장지향성이 순이익률을 증가시키는데 기업특유, 시장특유 요소 보다 더 중요한 요소임을 알 수 있었다. 수출기업들을 대상으로 한 권영철(1996) 연구에서도 수출기업의 시장지향성이 수출성과를 증대시키는데 효과적이란 연구결과와 동일한 결과를 보여주었다.

둘째, 기업의 국제화 경험은 시장국별로 다른 연구결과를 보여주고 있는데 북미 진출 한국해외 자회사 경우는 기업의 해외경험이 축적될수록 수익성(순이익)이 증대되는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 또한 Mitchel 등(1977)의 연구와 합작기업을 대상으로 한 김용식과 이장로(1998)의 연구에서도 국제화 경험은 기업의 성과에 유의한 것으로 나타났다. 그러나 중국 진출 한국해외 자회사 경우는 회귀계수 부호의 방향은 당초 예상한 것과 반대로 나타났다.

셋째, 기업의 규모 경우도 시장국별로 다른 연구결과를 보여주고 있다. 즉, 북미 진출 한국해외 자회사 경우는 기업의 규모가 클수록 수익성(순이익)이 증대되는 것으로 나타났다. 그러나 중국 진출 한국해외 자회사 경우는 회귀계수 부호의 방향은 당초 예상한대로 일치하였으나 통계적으로 유의성이 없는 것으로 나타났다.

넷째, 경쟁강도는 예상한대로 두 시장에서 동일하게 사업성과와는 부의 관계를 보여주고 있으며 통계적으로 유의성이 있어 가설이 채택되었다. 이러한 연구결과는 시장의 경쟁이 치열할수록 진입장벽이 형성되어 시장의 진입이 어렵게 되어 바람직한 사업성과를 낼 수 없다는 것을 의미한다. 다섯째, 시장성장성과 사업성과와의 관계는 시장국별로

다르게 나타났으나 전체적으로는 유의성이 있는 것으로 나타났다. 일반적으로 현지시장의 시장매력도 즉, 시장규모가 크고 시장성장률이 높을 경우 현지 시장에서의 해외 자회사의 성과는 향상되는 것으로 나타났다.

여섯째, 가격 경쟁전략과 시장 지향성과의 관계에 있어서 북미 진출 한국 해외 자회사의 경우 유의성이 있었으나 중국시장 진출 한국 해외자회사의 시장지향성과의 관계에 있어서는 통계적으로 유의하지 못하였다. 이러한 연구 결과는 북미시장과 같은 선진국 시장에 진출한 한국 해외자회사는 후진국에 진출한 한국 해외자회사 보다 원가우위를 이용한 가격경쟁력이 해외 자회사의 사업성과(수익성)에 증대에 효과적인 경쟁전략임을 알 수 있다.

일곱째, 차별화 경쟁전략은 앞의 가격경쟁력 연구 결과와는 반대로 중국 진출 한국 해외자회사의 사업성과와 유의적인 관계를 보여주고 있다. 이는 선진국과는 달리 개발도상국에서는 한국제품에 대한 호의적인 원산지 효과 즉, 좋은 제조국 이미지를 활용하여 브랜드 경쟁력으로 차별화된 비가격 경쟁력이 원가우위를 이용한 가격 경쟁력보다 제품의 현지시장에서의 수익성을 높이는 것으로 나타났다.

특히 본 연구의 분석 결과 중국시장의 경우 차별화 우위 전략이 필요하고 북미 시장의 경우 차별화 우위전략이 필요하다는 결과를 얻었다.

Ⅶ. 연구의 요약 및 결론과 정책적 시사점

지금 까지 시장지향성에 관한 연구는 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향을 주로 국내기업을 연

구 대상으로 하였으나 본 연구는 중국 및 북미시장에 진출한 한국 해외자회사를 연구 대상으로 하여 이들 기업의 해외 현지 시장지향성이 사업성과(수익성)에 어떻게 영향을 미치는지 검증하였다. 또한 해외시장 차원에서의 시장지향성의 개념을 정의하고 이의 측정 방법 등을 제시하였다.

연구 결과 기존 연구에서와 같이 해외 진출 한국 해외 자회사의 시장지향성 정도가 높을수록 더 바람직한 사업성과를 보여주고 있음을 알 수 있었다. 이러한 연구를 토대로 중국과 북미시장에 진출한 한국기업이 현지시장에 정착하고 시장의 범위를 확대하기 위한 성공적인 현지화 전략에 대한 정책적 시사점은 다음과 같다.

현지 소비자들과 경쟁자와 중간상에 대한 시장정보를 활발하게 창출하고 이렇게 생성된 정보를 해외 중간상과 국내의 영업 관련 부서간의 공유, 확산하고 상호 협력을 통하여 현지 시장상황에 대응할 수 있는 마케팅 정책을 실시하게 되면 해외자회사의 사업성과가 향상될 수 있을 것이다.

아울러 중국과 북미 시장에서 사업성과 증대를 위해서는 앞의 시장지향성과 함께 해외시장에서의 국제화 경험을 축적하고 인적 물적 자원의 축적을 통하여 기업의 경쟁력을 키워 나가야 할 것이다. 그리고 한국 기업들이 개발도상국에 진출할 경우 호의적인 원산지 효과와 브랜드 경쟁력을 이용한 차별화 우위 전략을 통한 비가격 경쟁 정책이 사업성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 그러나 선진국에 진출한 한국 해외 자회사 경우는 아직까지 부정적인 원산지 효과와 품질, 브랜드, 디자인, 포장 등의 차별화 우위에서 열세 때문에 오히려 가격 경쟁전략으로 기업의 수익성을 증대하여야 할 것이다. 결과적으로 해외자회사가 효율적인 원가 및 차별화 우위 경쟁전략을 사용하고 현지 시장의 경쟁

정도가 약하더라도 기업이 시장 지향적이 아니라면 해외자회사의 성과는 향상될 수 없다는 연구 결과를 보여주고 있다.

VIII. 본 연구의 한계 및 미래의 연구방향

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계가 있다.

중국 및 북미시장에 진출한 한국기업들에 한정하였으나 미래에는 한국기업의 진출이 많은 베트남, 인도 등의 아시아 지역과 서구 및 동구 유럽에 진출한 기업들을 대상으로 한 연구가 이루어지게 되면 시장지향성과 해외자회사의 사업성과와의 관계를 일반화하는데 도움이 되리라 본다. 그리고 일정 시점의 시장지향성과 사업성과 간의 횡단적 분석으로 사업의 성과에 영향을 미치는 기업특유요소, 시장환경요소, 시장지향성 등은 시간의 경과에 따라 사업성과가 변동하기 때문에 3년 또는 5년 단위의 종단적 분석이 요구된다. 아울러 본 연구에서 사용된 사업성과는 3년간 당기순 이익증가율을 5점 척도에 의한 주관적 지표로 사용하였으나 향후 연구에서는 객관적 지표인 ROI(Return on Investment, 총투자수익율), ROA(Return on Total Assets, 총자산 수익률), ROE(Return on Common Equity, 자기자본 수익률)등과 같은 척도를 사용하면 시장지향성과 성과간의 관계를 보다 더 명확하게 일반화하는데 기여하리라 본다. 그리고 여기에 사용된 시장지향성에 대한 조작적 정의는 기존의 국내시장에서의 적용되는 개념을 해외시장에 맞게 임의 적용하여 미래연구에는 해외시장에 적합한 시장지향성 개념의 측정항목의 개발이 요구된다. 마지막으로 본 연구는 시장지향성과 사업성과간의 관

계에 초점을 맞추어 연구하였으나 이러한 시장지향성의 선행요소가 무엇인지 기업의 국제화 관점에서 고려해보는 것도 필요하다.

참고문헌

- 권영철 (1996), "시장지향성이 성과에 미치는 영향: 수출기업의 경우," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 제 11권 제 1호, 35-48.
- 김용식 · 이장로 (1998), "한국기업의 국제합작투자 성과 결정요인에 관한 실증연구," 한국국제경영학회, **국제경영연구**, 제 9권 제 1호, 23-54.
- 김준환 (1994), "우리나라 제조기업의 시장지향성 측정에 관한 실증적 연구," 고려대학교 대학원 경영학 박사학위논문.
- 노전표 (1998), "시장지향성과 성과: 객관적 성과지표를 이용한 중단연구," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 제 13권 제 2호, 23-37.
- 예종석 · 윤운락 (1996), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 제 11권 제 2호, 1-21.
- 이용기 · 유동근 · 이학식 (1996), "시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 제 11권 제 2호, 161-181.
- 이용기 (1998), "시장지향성의 영향요인과 결과의 인과관계: 국내전문대학을 중심으로," 한국경영학회, **경영학연구**, 제 27권 제 3호, 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**, 제 28권 제 1호, 75-102.
- 전인수 · 한재용 (1994), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 제 9권 제 1호, 75-91.
- Arnold, David J. and John A. Quelch (1998), "New Strategies in Emerging Markets," *Sloan Management Review*, 40(1), 7-20.
- Barney, Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(March), 99-120.
- Batra, Rajeev (1997), "Marketing Issues and Challenges in Transitional Economies," *Journal of international Marketing*, 5(4), 84-98.
- Bharadwaj, Sundar G., P. R. Varadarajan and John Fathy (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industry: A Conceptual Model and Research Propositions," *Journal of Marketing*, 57(October), 83-99.
- Day, George S. and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52(April).
- Buckley, Peter J. and Mark C. Casson (1976), *The Future of Multinational Enterprise*, New York: Holmes and Meier Publishers.
- Business Week (1998), "China's Smuggling Crackdown: A Double-Edged Sword," November 9.
- Cui, Geng and Oiming Liu (2001), "Executive insights: Emerging market segments in a transitional economy: A study of urban consumers in China," *Journal of international Marketing*, 9(1), 98-114.
- Day, George S and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A framework for Diagnostic Competitive Superiority," *Journal of Mar-*

- keting, 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.
- Dickson, Peter R. and James L. Ginter (1987), "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 51(April), 1-10.
- 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.
- Grewal, Rajdeep and Patriya Tansuhaj (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility," *Journal of Marketing*, 65(April), 67-80.
- Han, Jin K, Namwoon, Kim and Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62(October).
- 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.
- Hurley, Robert F. and G. Tomas M. Hult (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62(July).
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and consequences," *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.
- Marinov, M. A. and S. T. Marinova (1999), "Foreign Direct Investment Motives and Marketing Strategies in Central and Eastern Europe," *Journal of East-West Business*, 5(1/2), 25-55.
- Matsuno, Ken and John T. Mentzer (2000), "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation - Performance Relationship," *Journal of Marketing*, 64(October), 1-16.
- Matsuno, Ken., John T. Mentzer and Aysegul Ozsomer (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation

- on Business Performance," *Journal of Marketing*, 66(3).
- 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.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Noble, Charles H., R.K. Sinha and Ajith Kumar (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications," *Journal of Marketing*, 66(October), 25-39.
- Nunnally, Jum C (1967), *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill Co.
- Pelham, Alfred M. (1997), "Market Orientation and Performance: the moderating effects of product and customer differentiation," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(5), 276-96.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: Free Press, p3.
- Siguaw, Judy A., P. M. Simpson and Thomas L. Baker (1998), "Effects of Supplier Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective," *Journal of Marketing*, 62(July), 99-111.
- 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.

Relationship Between Market Orientation and Performance of Korean Subsidiary Entering to Chinese & North American Markets

Yong Gyu Kim*

Abstract

Studying overseas market strategies of Korean subsidiaries based on Chinese and Northern American markets are necessary, for these markets are main foreign direct investment countries of Korea in terms of the amounts of foreign direct investment. Therefore, these areas are regarded as important markets which successful local business strategy are required urgently. Implication of successful international business strategy in these markets depend on developing subsidiaries performance. Specific purposes of this study are as follows.

First, researcher examines how market orientation influence Korean subsidiaries performance in these markets. This study will give strategic implications for accomplishing successful localization that extends business scope in entry markets by recognizing the importance of market orientation if market orientation relates to business performance of subsidiaries through this research.

Second, besides these market orientation, this study is to test empirically how firm specific factors and market specific factors influence the performance of Korean subsidiaries.

Additionally author intends to test whether these factors have some differences between two markets.

Third, author investigates how price advantage strategy and differentiation advantage strategy as corporate competitive strategy affect market orientation, and whether there are differences between two markets in competitive strategies.

* Associate Professor, Division of Business and Economy, Anyang University.

Fourth, this study is tested relation between market orientation and firm specific factor, market specific factor.

The samples of research are used by Korean overseas subsidiary based on Chinese and North American Markets.

Research results show that some variables have significance , but other variables appear differently in relation with business performance between Korean overseas subsidiary based on Chinese and North American markets. In Chinese market, the results appear that Korean subsidiaries having greater market orientation and weaker competitive intensity can product more performance. Additionally researcher finds that differentiation advantage affects market orientation and develop business performance. This means that firms having more differentiation advantage than price advantage have much more market orientation and develop performance in developing countries due to brand competition of Korean firms.

In North American markets, study results show identically with Chinese markets that subsidiaries with greater market orientation can product much performance.

In the case of Korean subsidiaries entering into North American markets, when firms have more international experience, larger magnitude, the degree of market growth is greater, and competition is lower, firms' performance can develop. And in Northern American markets, there are still negative country image and low brand competition toward Korean products, so firms with higher price advantage have more market orientation, and develop performance. If Chinese and Northern American markets are summarized, market orientation affects the performance of Korean subsidiaries.

Also market growth and the degree of competition influence business performance, however these affect performance little compare to market orientation. Eventually the study results show that even if market growth in local markets is higher, and competition intensity is weaker, firms not having market orientation can not develop performance.

Key words: markets orientation, performance, Chinese and North American markets.