

# 수출성과와 수출마케팅변수의 적응화/표준화 수준에 관한 연구\*

- 뉴질랜드의 수출기업 사례를 중심으로 -

Study for Export Performance and Adaptation/Standardization Level on Marketing Variables  
-the cases of New Zealand Exporting Companies-

황선대(Sun-Dai Hwang)

건국대학교 국제통상학전공 교수

## 목 차

- |                       |             |
|-----------------------|-------------|
| I. 서론                 | V. 연구분석 결과  |
| II. 이론적 배경            | VI. 시사점과 결론 |
| III. 우리나라와 뉴질랜드의 통상현황 | 참고문헌        |
| IV. 연구방법              | ABSTRACT    |

## 국문초록

수출성과는 수출마케팅 연구의 핵심적인 주제이다. 본 연구는 기업이 해외 수출시장전략으로 선택한 적응화 전략과 표준화 전략이 실제로 마케팅 변수에 실행된 수준과 그 결과 획득된 수출성과 사이에 어떤 상관성이 있는지를 탐구함으로써 적응화와 표준화의 전략적 활용성을 높이는데 도움을 주고자 하였다. 본 연구의 실증분석은 우리나라 수출시장으로 진출하고 있는 뉴질랜드의 수출기업을 대상으로 하였다.

적응화와 표준화는 전략 실행의 정도와 수준을 의미하는 연속적인 개념으로 각각 강점과 약점을 가지고 있다. 실증분석 결과 적응화 전략의 경우 수출성과(만족과 불만족한 수출사업)의 차이는 제품 변수보다는 가격, 장소, 촉진 변수에서 유의미하게 나타난 반면, 표준화 전략의 경우 가격, 장소, 촉진 변수보다는 제품 변수에서 수출성과의 차이가 발견되었다. 이는 기업이 해외 수출시장을 공략할 때 제품 변수는 표준화 노력을 그리고 가격, 장소, 촉진 변수는 적응화의 노력을 기울일 때 만족한 수출성과를 얻게 될 가능성이 높다는 점을 시사해주고 있다.

**주제어** : 수출성과, 표준화, 적응화, 뉴질랜드 수출기업

\* 이 논문은 2014년도 건국대학교의 연구년교원 지원에 의하여 연구되었음

## I. 서론

자사 제품을 해외시장에 수출하고자 할 때 기업이 당면하는 의사결정 과제 가운데 하나는 표준화와 적응화에 관한 것이다, 국내시장의 마케팅 전략을 모든 나라로 확장하는 표준화된 마케팅 전략을 사용할 것인가 아니면 현지시장의 특수한 환경을 고려하여 현지시장여건에 맞추어 적응화된 마케팅전략을 추구할 것인가의 문제이다(Vrontis 외, 2009). 적응화와 표준화의 전략적 유효성에 대한 논쟁은 오랜 역사에도 불구하고 여전히 진행 중이며 해외시장 진출을 희망하는 기업이라면 전략 선택의 과제는 피할 수 없다.

본 연구에서는 수출기업의 시장진출 전략을 적응화와 표준화로 구분하고 이들 수출전략이 구체적으로 마케팅 변수에 실행된 수준과 그 결과 나타난 수출성과 사이에 어떤 연관성이 있는지를 실증적으로 탐구함으로써 적응화와 표준화의 전략적 활용성에 대해 탐구하고자 하였다.

본 연구는 Sousa(2004)와 Maurel(2009)의 연구에서 제시된 수출성과의 분석 틀을 사용하여 우리나라 시장으로 수출하고 있는 뉴질랜드 기업을 대상으로 하여, 개별 수출제품사업의 성과를 주관적으로 평가하게 하고 이때 실행한 표준화 혹은 적응화 전략의 수준과 수출성과는 어떤 연관성이 있는지 분석하고자 하였다. 수출전략의 실행 수준을 마케팅 믹스 변수별로 파악해 봄으로써 수출성과와 수출전략의 연관성을 보다 구체적으로 파악하고 이를 통하여 효율적인 마케팅 믹스를 개발할 수 있다는 점이 본 연구가 제시하는 바이다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제 2장은 본 연구의 이론적 바탕으로 핵심 주제인 수출전략과 수출성과, 그리고 이들의 연관성에 대해 설명한다. 제 3장에서는 본 연구의 실증분석 대상인 뉴질랜드 수출기업을 이해하기 위하여 적극적으로 대한(對韓) 수출 확대를 꾀하는 뉴질랜드의 통상정책과 우리나라와의 통상현황을 간략히 언급하였다. 제 4장에서는 본 연구의 범위와 조사 표본에 대하여 설명하였다. 제 5장에서는 연구분석의 결과에 대해 설명하고 제 6장에서 결론을 맺는다.

## II. 이론적 배경

### 1. 수출전략(export strategy)-표준화와 적응화 전략에 대한 논쟁

기업이 자사 제품을 해외시장에 판매하려고 할 때 제일 먼저 등장하는 과제가 표준화와 적응화에 대한 마케팅 의사결정이다. 수출기업은 보유한 기업자원(resources)과 능력(capability)을 동원하고 이를 수출시장의 환경(environment)에 최적화시키는 수출전략을 수립하여 이를 효율적으로 실행해 나갈 때 비로소 우월한 시장 위치를 확보하고 경쟁에서 성공을 거둘 수 있다.

기업이 해외로 수출활동을 전개할 때 중요한 의사결정 가운데 하나는 국내와 동일한 마케팅활동을 적용할 것인가 아니면 현지 수출시장의 환경과 소비자의 니즈에 따라 적응화를 시도할 것인가이다. 표준화와 적응화 의사결정은 기업의 모든 활동- 연구개발, 재무, 생산, 조직 구조, 조달, 마케팅 믹스-에 영향을 미치게 되고 해외시장에 대한 경영자의 경영철학과 기업의 문화적 태도도 이에 영향을 끼친다.(Keegan과 Green, 2005).

국내시장의 마케팅전략을 해외시장에서도 가급적 그대로 활용할 것인가(표준화: standardization) 아니면 현지 시장의 상황을 고려한 새로운 전략을 실행할 것인가(적응화:adaptation)에 대한 논의는 실무적 관심은 물론 연구자들로부터 이론적 논쟁을 불러일으키기 충분한 주제이다.

표준화와 적응화에 대한 학문적 논쟁의 역사는 1960년대 초반까지 거슬러 올라가며 현재까지 그 논의는 계속되고 있다. 해외시장 광고의 표준화와 적응화에 대한 효율성을 다룬 Elinder와 Fatt의 연구에서 시작되어(Elinder,1961; Fatt, 1964) 표준화와 적응화 전략의 효용성에 대한 논쟁은 Levitt이 1983년 Harvard Business Review에 ‘시장의 글로벌화(The Globalization of Markets)’를 발표하면서 한층 가열되기 시작했고 많은 학자들에 의해 마케팅의 여러 영역으로 표준화와 적응화 연구가 진행되어 오고 있다(Keegan, 1969; Levitt, 1983; Kotler, 1986; Jain, 1989; Cavusgil과 Zon, 1994; Bradley, 2004; Vrontis와 Thrassou, 2007).

표준화는 연구자들의 관심과 연구 목적에 따라 다양하게 정의되는 개념이다. Medina와 Duffy (1998)는 국내 표적시장을 목표로 한 유무형의 제품 특성을 해외시장에 확대하고 이를 효과적으로 적용해 가는 과정이라고 정의하고 있다. 국가간 경제통합 노력이 가속되고 생산 요소 및 상품의 이동이 전 세계적으로 확대됨에 따라 개별 국가 시장은 점차 서로 동질적 성격을 띄게 되어 글로벌시장이 형성되고 있으며 이는 기업이 표준화 전략을 채택하도록 하는 요인으로 작용하고 있다(Cavusgil과 Zon, 1993). 시장의 글로벌화와 이에 따른 표준화전략

의 장점을 주장하는 연구자들은 비용의 절감과 더 나은 마케팅 성과를 표준화의 이유로 들고 있다(Sorenson과 Weichmann, 1975; Levitt, 1983; Samiee와 Roth, 1992).

기술의 진보와 통신 수단의 발전, 그리고 소비자 기호의 동질성 증대로 시장의 글로벌화가 촉진되고 이에 따라 표준화 전략을 채택하는 기업은 생산 활동에서의 규모의 경제를 달성하고 전략 실행의 용이함과 일관성을 유지할 수 있다(Walters, 1986; Kreutzer, 1988; Samiee와 Roth, 1992). 또한, 표준화 전략을 추구함으로써 학습효과를 체득하고 이는 생산과 유통에서 비용의 절감을 가져올 뿐만 아니라 경쟁기업에 대해 우위를 확보하는데 도움을 준다. 서로 다른 해외시장을 표적으로 하여 제품을 차별화하는 경우보다 표준화된 제품군을 구성하기 위해 자원을 집중함으로써 제품의 혁신성을 높일 가능성이 높다(Kotabe, 1990).

또한 생산과정의 표준화로 인력에 대한 훈련을 단순화시키고 기술개발에 대한 성과를 높일 수 있다(Whitelock과 Pimblett, 1997). 표준화 전략을 실행하는 기업은 많은 시장에 같은 제품을 제공함으로써 강력한 글로벌 이미지를 창출하기도 한다(Bennet, 2008)

적응화는 표준화의 반대 개념으로 주문화(customization)등 여러 용어와 바꾸어 사용되기도 한다(Szymanski 외 1993).<sup>1)</sup> 적응화의 효용성을 강조하는 학자들은 개별 해외시장은 각각 서로 다른 거시경제요인의 영향아래 놓여져 있다는 점을 강조한다. 언어, 기후, 인종, 지형, 직업, 교육수준, 기호가 시장마다 다를 뿐 아니라 종종 분쟁을 일으키는 서로 다른 법률체계, 문화와 사회제도등도 국가별로 큰 차이가 존재한다(Czinkota 외, 2005).

적응화는 국내표적시장에서 결정된 유형적 혹은 무형적 제품 특성을 해외시장 환경 조건에 적합하도록 의도적으로 혹은 임의로 변화시키는 것을 의미한다(Medina와 Duffy, 1998). 적응화를 옹호하는 이유 가운데 하나는 기업이 개별 시장의 특성을 고려하여 소비자 욕구와 기호를 고려할 수 있다는 점이다.

문화적, 경제적 차이와 시장의 발전 정도, 정치적 법적 체제, 고객의 가치관과 라이프 스타일등이 여전히 중요하기 때문에 제품은 서로 다른 시장에 맞도록 적응되어야 한다(Cavusgil과 Zon, 1993). 기업의 궁극적인 목표는 표준화로 비용감소를 추구하는 것이 아니라 여러 나라의 다양한 소비자 니즈를 최대한 활용하여 높은 판매를 획득하고 이를 바탕으로 장기적인 수익성을 창출하는 것이 중요하다(Onkvist와 Shaw, 1987; Theodosiou와 Leonidou, 2003).

표준화 개념은 전통적인 현대마케팅의 방법론과 배치되며(Lemak와 Arunthanes, 1997) 해외 시장에서 소비자 동질성이 증가한다는 주장에도 불구하고 소비자 욕구는 한층 복잡하고 다양해지고 있으며 가격뿐만 아니라 품질 등 다양한 요인이 구매결정에서 중요한 요소가 되고

1) standardization의 반대 개념으로 customization, individualization, localization, non-standardization, tailored marketing등이 사용되기도 한다.

있다(Douglas와 Wind, 1987). 표준화의 근거로 제시하는 글로벌화는 지나치게 관념적이고 (Ruigrok과 van Tulder, 1995), 따라서 표준화는 기껏해야 어려운 전략이고 나쁘게 평하면 비현실적인 것이다(Jain, 1989). 해외 목표시장의 소비자 욕구를 충족시키기 위해서는 마케팅믹스 요소를 현지시장에 맞도록 하는 것이 무엇보다 중요하다. 마케팅믹스 요소는 시장별 처한 거시적 미시적환경이 다르기 때문에 표준화될 수가 없다(Hassan 외, 2003).

한편, 많은 학자들은 표준화와 적응화가 양자택일의 전략적 대안이 아니고 정도의 문제라고 주장하며 두 전략 장점을 고려하여 절충을 강조하기도 한다. 이들은 기업의 마케팅전략은 양극단을 배제하는 것이어야 하며 두 전략 모두 기업이 해외시장으로 진출할 때 동시에 고려되어야 한다고 주장한다.

한 가지 전략만을 추구하는 것은 실무적으로 어려울 뿐만 아니라 해외 마케팅 활동의 본질은 지역적 차이를 고려하는 적응화와 국내시장의 마케팅믹스를 어느 정도 해외시장에서도 적용시키느냐에 대한 균형을 찾는 것이다(Vrontis, 2003; Keegan과 Green, 2005; Vrontis와 Papanolomou, 2005). Kotler와 Armstrong (2008)은 기업의 해외시장 전략은 “글로벌하게 사고하고 지역적으로 행동한다; Think globally but act locally”.는 정책이어야 하며 각각의 해외 표적 시장에 마케팅믹스를 조정시키는 적응화와 동시에 더 큰 시장점유율과 수익을 획득할 수 있도록 마케팅 믹스를 일반화시키는 표준화도 중요하다고 말한다. 표준화와 적응화에 대한 연구를 살펴보면 통합된 중간적 접근의 필요성은 여전히 크지만 이를 뒷받침하는 절충이론(eclectic theory)의 발전은 여전히 미미한 상태이다.

## 2. 수출성과(export performance)

수출성과는 수출마케팅 분야의 핵심적인 연구주제 가운데 하나이다. 수출성과의 결정요인과 기업에 미치는 효과를 규명하는 많은 연구가 진행되고 있지만 수출성과에 대한 개념 정의가 연구자들 간에 일치되지 않으며 연구 목적에 따라 개념이 다양하게 사용되고 있다 (Cavusgil과 Zon 1994; Shoham, 1998). 그러나 수출기업이 해외시장에서 경쟁력을 유지하고 수출 경쟁에서 지속적으로 성공을 거두기 위해서는 무엇보다 먼저 수출 활동의 성과가 올바르게 측정되어야 한다는 당위성에 대해서는 모든 연구자들이 일치된 주장을 하고 있다 (Samiee와 Roth, 1992; Terpstra와 Sarathy, 2000).

수출성과는 여러 측면에서 파악될 수 있는 복합적인 개념이다. Maurel(2009)은 수출성과를 기업의 수출활동 결과 획득되는 정성적 혹은 정량적인 수준으로 정의하고 있다. 정성적 수출

성과(qualitative export performance)는 마케팅관리자가 자사의 수출 활동을 인식하는 수준(perceived export success)으로 만족(satisfaction), 불만족(dissatisfaction), 성공(success), 실패(failure), 개선(improvement), 쇠퇴(decline)등으로 일련의 수출 활동을 주관적으로 평가하는 것이다. 여러 실증 연구는 비재무적 지표를 이용한 주관적 측정이 수출성과 측정의 신뢰성(reliability)과 타당성(validity)을 높인다고 주장하고 있다.

주관적 측정 구인(構因) 가운데 만족(satisfaction)은 Bonoma와 Clark(1988)가 처음 마케팅 분야에 사용한 이후는 가장 많이 사용되고 있다(Evangelista, 1994; Cicic와 Shoham, 2002) 이밖에 해외시장 소비자들의 만족도 평가 혹은 중간 유통업자의 신뢰도 평가 등도 수출성과를 정성적으로 평가하는 하나의 예이다. 이에 반해, 정량적 수출성과(quantitative export performance)는 주로 재무적 지표를 사용하여 수출성과를 계량적으로 평가하는 방법이다.

수출성과 연구에서 가장 많이 활용되는 정량적 지표로는 수출강도(export intensity; 총 판매액에 대한 수출액 비중), 수출판매액(export volume), 수익성(profitability), 시장점유율(market share), 투자수익률(return on investment), 자산수익률(return on assets), 수출액과 수출관련 근로자의 비율 등 정량적 지표와 이들 지표들의 변화율이다.<sup>2)</sup>

정량적 지표는 계량적 수치로 표시되는 객관적인 지표이므로 수출성과 평가에 많이 사용되지만 측정치의 불완전성 때문에 많은 제약이 있어 여러 연구에서 의문을 제기하고 있다.<sup>3)</sup> 예를 들면, 가장 많이 사용되는 지표중의 하나인 수출강도는 수출시장의 규모 차이를 반영하지 못하며 (McGuinness와 Little, 1981), 수출판매액과 증가율은 물가상승율과 시장증가율 그리고 경험효과와 수요의 변동을 올바르게 평가하지 못한다(Kirpalani와 Balcome, 1987). 또한 수익과 관련된 여러 지표들 예를 들면 수익률과 이윤마진율등도 기업간 혹은 산업간 서로 다른 회계 관습으로 비교가 용이하지 않다(Lages 외, 2005).

정량적 지표가 가진 이같은 여러 제약 때문에 많은 연구자들은 비재무적 지표를 활용하는 정성적 평가를 선호하고 있다(Cavusgil과 Zon, 1994). 특히 기업이 수출성과를 나타내는 재무적 자료 제공을 꺼려하거나(Sousa, 2004) 국가간 산업간 서로 다른 회계 관행과 환율변동 등으로 조정이 어려울 때 정성적 지표를 사용하는 것이 더 바람직하다(Woodcock 외, 1994).

2) 정량적 수출성과에 관한 연구는 수출강도(White 외, 1998), 수출판매액(Cavusgil과 Zon, 1993)과 시장점유율 시장점유율(Thirke과 Dan, 1998), 그리고 수출 수익성(Styles와 Ambler, 2000) 등이 있다

3) 재무적 변수의 사용에 대한 제약을 지적한 연구로는 Madsen(1989), Axinn 외(1994), Evangelista(1994), Katsikeas, Katsikeas 외(1996)등이 있다.

### 3. 수출전략과 수출성과

수출성과를 평가하는 측정치의 유효성에 대한 의견이 다양한 것처럼 수출성과에 영향을 미치는 수출성과 결정요인에 대한 연구 결과도 매우 다양하고 일치된 의견이 없다. 수출성과에 영향을 미치는 요인은 무수하며 연구에 따라 많은 요인들이 확인되고 있다(Dominquez와 Sequeira, 1993; Lages, 2000). Maurel(2009)은 중소 수출기업의 수출성과 결정요인을 기업 내부 요인, 외부요인, 그리고 전략요인의 세 영역으로 분류하고 있다.

기업 내부 요인은 크게 기업 특성과 역량(Zon과 Stan, 1998), 관리적 성격(De Luz, 1993), 그리고 제품 특성(Lages, 2000)등이며 외부 요인은 산업의 특성과 국내시장 특성(Zon과 Stan, 1998; Lages, 2000), 그리고 해외시장 성격(Cadogani 외, 2002)을 들 수 있다. 예를 들면, 내부 요인인 기업의 규모는 수출성과에 영향을 미치며(Christian 외, 1987) 기업의 규모와 수출판매액 그리고 수출마케팅 역량 사이에도 상관관계가 존재한다(Kaynak과 Kuan, 1993). 기업의 역사와 해외진출 경험 그리고 기술수준도 수출성과에 영향을 미친다(Aaby와 Slater, 1989; Kaynak과 Kuan, 1993).

전략요인은 기업이 내부적 외부적 요인을 고려하여 수출성과를 극대화하기 위한 전략적 실행을 의미하며 수출성과는 기업이 선택하는 전략의 성격에 의해 영향을 받는다(Aaby와 Slater, 1989). 기업이 제공하는 제품과 유통업자나 대리상을 통한 유통, 촉진 활동 그리고 가격책정은 성공적인 수출 마케팅에 영향을 미치는 중요한 마케팅 의사결정 요소이며 수출전략은 이러한 요소들을 최적으로 결합하는 의사결정을 말한다(Cavusgil과 Zon, 1994). 전략요인과 수출성과의 연관성을 분석하는 연구는 내부 외부요인의 연구에 비해 상대적으로 미진하다. 그리고 표준화와 적응화 수출전략의 유용성을 평가하는데 있어 어떤 수출성과 지표들이 사용되어야 하는지에 대한 연구 또한 매우 미미한 실정이다(Madsen, 1987; Aaby와 Slater, 1989).

## Ⅲ. 우리나라와 뉴질랜드의 통상현황

뉴질랜드는 국토면적 약270천km<sup>2</sup>에 인구 수 4,433천명 2012년 GDP US\$ 1,713억, 국민소득 US\$ 32,163로 경제규모로 볼 때는 작은 국가에 속한다. 그러나 정치적으로 어느 나라보다 안정되어 있고 뛰어난 자연환경과 청정이미지를 바탕으로 농축, 관광, 교육산업에서 높은 경쟁력을 갖춘 나라이다. OECD 국가 가운데 수출의존도가 비교적 높은 국가에 속하며(상품과 서

비스의 수출이 GDP의 30.3%를 차지) 특히 1차 산업의 수출 비중이 높은 국가이다. 뉴질랜드 정부는 수출 확대를 경제정책의 기본 방향으로 설정하고 현재 GDP의 30%인 수출 비중을 2025년까지 40%로 늘리고자 노력하고 있다.<sup>4)</sup>

APEC 회원국인 뉴질랜드는 아시아 태평양국가와의 통상협력이 경제발전에 매우 중요하다고 인식하고 있다. 5대 교역국인 호주, 미국, 중국, 일본, 한국이 모두 아시아 태평양 연안국가이므로 이들 국가에 대한 수출증대를 특히 중요한 통상정책으로 추진하고 있다. 뉴질랜드는 이미 중국과는 자유무역협정을 체결했으며 미국이 주도하는 환태평양경제동반자협정(TPP)에도 참여하고 있다. 이러한 정책 흐름에 따라 뉴질랜드는 우리나라와의 자유무역협정 협상에도 매우 적극적인 입장을 보이고 있다.

뉴질랜드는 지정학적으로 남반부에 위치하여 우리나라와는 계절이 반대이고 2차산업의 수출 비중이 높은 우리나라와는 상호보완성이 큰 국가이다. 우리나라는 호주, 중국, 미국, 일본에 이어 뉴질랜드의 5번째 교역국으로 뉴질랜드의 입장에서 보면 매우 중요한 수출시장이다. 뉴질랜드의 우리나라 수출은 2009년 NZ\$1,240 백만이던 것이 2012년 NZ\$1,555 백만을 기록하여 3년 사이에 25% 이상 증가했다. 뉴질랜드가 우리나라에 수출하는 주요제품은 육류, 유제품, 키위과일 등이고 와인, 맥주 등 식음료제품의 수출도 크게 증가하고 있다. 뉴질랜드 뉴욕의 가장 큰 해외시장이 우리나라이며 홍콩과 단호박은 미국과 일본 다음으로 각각 2위의 수출시장이다.<sup>5)</sup>

## IV. 연구방법

### 1. 연구의 범위

기업은 수출활동의 목표를 설정하고 다음으로 그 목표를 달성하기 위한 수출전략을 수립하며 수립된 수출전략에 따라 구체적으로 제품, 가격, 유통, 촉진 등 마케팅 활동을 전개해간다. 앞서 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이, 수출전략은 수출성과를 결정하는 요인 중 하나이며 기업이 실행하는 전략의 유형과 내용은 수출성과에 영향을 미친다(Maurel, 2009). Virvilaite 외(2011)은 인과관계의 방향(direction of causality)에 대해서 모든 연구결과가 일치하지는 않지만

4) NZ International Business Forum, <http://www.nzibf.co.nz>

5) Global New Zealand 2013, Statistics New Zealand. 및 Global Trade Atlas 2013.



표준화와 적응화 전략과 기업 성과 사이에는 상관관계가 존재한다고 주장하고 있다.

본 연구는 수출 기업의 전략 유형을 표준화 전략과 적응화 전략으로 구분하고 이들 수출 전략과 수출성과 사이의 상관관계에 대해 탐구해 보고자 한다. 본 연구에서는 먼저, 기업이 수출활동을 시작하기 전 사전적으로 설정한 수출목표와 수출활동의 결과 사후적으로 획득한 결과를 스스로 비교 평가하게 하여 기업의 수출성과를 파악하였다. 그리고 수출성과를 각각의 마케팅 믹스 변수에 실행된 표준화와 적응화 전략의 구체적 수준과 연결하여 수출성과에 미치는 마케팅 믹스 변수의 효과를 수출전략별로 파악하고자 하였다.

수출기업이 스스로 설정한 목표와 비교하여 획득한 수출성과는 만족스러웠는지 아니면 불만족스러웠는지 그리고 목표를 달성하기 위해 어떤 전략이 채택되었고 각각의 마케팅 믹스 변수에서 채택된 전략은 어느 정도 실행되었는지를 설문을 통하여 단계별 연관성을 실증적으로 분석해 보고자 하였다.

수출성과를 측정하는 방법으로 마케팅관리자가 개별 제품의 수출(single export venture)에 대해 수출성과가 계획한 바대로 목표가 달성되었는지 (만족으로 평가하는 경우) 혹은 목표를 달성치 못하였는지(불만족으로 평가하는 경우) 주관적인 정성적 평가를 사용하였다. 이러한 이유는 앞서 설명한 바와 같이 개별 제품에 대한 수출성과 판단이 여러 제품이나 기업 전체의 수출성과를 판단하는 경우보다 분석이 용이하고 정확하기 때문이다. 뿐만 아니라 두 전략의 효율성을 상호 비교하기에도 단일 수출제품인 경우가 더 용이하기 때문이다(Ogunmokun과 Li, 1999).

〈표 IV-1〉 연구범위의 구성

표준화 전략	제품	가격	장소	촉진	적응화 전략
	디자인	최초 가격 결정	유통경로 구성	광고	
	품질	가격 변경	물류 관리	판매촉진	
	브랜딩	가격 조정	중간상 지원	홍보	
	포장/표기	할인 정책		전시회 등	
	고객 서비스				

## 2. 표본의 구성과 설문조사

본 연구의 실증분석 대상은 우리나라에 제품을 수출한 경험이 있거나 현재 수출활동을 진행 중인 뉴질랜드 수출기업이다. 뉴질랜드 제조기업과 수출기업협회(New Zealand Manufacturers and Exporters Association; NZMEA) 회원주소록으로부터 400개 회원기업을 무작위로 선정하고 email로 설문을 발송하였다.

본 연구 조사의 목적을 설명하고 해당기업이 우리나라 시장에 수출한 경험이 있는지 혹은 현재 수출중인 제품이 있는지 여부를 알아보았다. 설문 email은 2014년 3월부터 4개월간 분석이 가능한 응답 표본이 확보될 때까지 여러 차례에 걸쳐 발송되었고 총 93 기업이 조사에 응해 주었다(뉴질랜드의 무역규모와 우리나라 시장 진출 수출기업을 대상으로 하기 때문에 모집단은 크지 않을 것으로 추정된다). 설문은 수출활동에 대한 일반적인 실무지식과 함께 표준화와 적응화 등 전문적 마케팅지식이 요구되므로 수출담당자 혹은 마케팅관리자가 응답해 주도록 요청하였으나 담당자가 지정되어 있지 않은 기업의 경우 일반관리자가 응답해 주도록 요청하였다.

93개 기업 중 59개 기업은 1차 산업 제품인 유가공 제품(dairy products), 소고기와 양고기 등 육류제품, 임산제품, 과일과 견과류 제품을 수출하는 기업이며 27개 기업은 포도주, 과일 주스, 맥주 등 식음료제품을 수출하는 기업, 그리고 나머지 7개 기업은 수산물을 수출하는 기업이었다.

표본 기업들의 수출제품 구성을 살펴보면 우리나라에 수출하는 뉴질랜드의 수출 제품의 구성 비중과 유사함을 알 수 있다. 설문 조사에 참여한 응답자는 대부분 해당기업의 의사결정 그룹에 속하는 중간 관리자 이상이었으며(응답기업 중 95% 차지) 나머지 5%의 응답기업은 주로 실무를 담당하는 담당자로 나타났다. 응답기업 중 근로자 100명 미만을 고용하는 소규모 기업은 82개 기업으로 전체 응답기업의 88%를 차지하였고 근로자 100명 이상 500명 미만을 고용하는 기업은 8개 기업 9%, 그리고 500명 이상을 고용하는 대규모 수출기업은 3개 기업으로 전체 표본의 3%를 차지하였다.

응답기업은 자사가 수출한 적이 있거나 현재 수출중인 개별 제품을 대상으로 수출성과가 만족스러운지 불만족스러운지를 평가해 주도록 요청하고 표준화와 적응화중 어떤 수출전략을 채택하였는지 표시해 주도록 요청하였다. 그리고 표준화 혹은 적응화가 제품, 가격, 유통, 촉진 등 마케팅믹스 변수에 어느 정도 실행되었는지 전략 실행의 수준을 리커트 5점 척도에서 나타내주도록 요청하였다(1= 표준화 혹은 적응화가 전혀 이루어지지 않았다:not at all. 2= 표준화 혹은 적응화가 조금 이루어졌다:slightly. 3= 표준화 혹은 적응화가 보통으로 이루어졌다:moderately. 4= 표준화 혹은 적응화가 제법 이루어졌다:quite a bit. 5= 표준화 혹은 적응화가 완전히 이루어졌다:almost totally).

## V. 연구분석 결과

<표 V-1>은 설문조사에 참여한 93개 기업이 응답한 수출제품 사업 105개 사례에 대한 내용과 통계분석을 요약한 것이다. 표본기업이 응답한 수출제품 사례는 총 105개로 파악되었으며 이는 적응화 전략이 채택된 사업 64개와 표준화 전략이 채택된 41개 사업으로 구성되었다.<sup>6)</sup>

<표 V-1> 수출성과와 마케팅 변수별 수출전략의 평균값 비교

마케팅 믹스 변수	적응화 전략			표준화 전략		
	만족제품 사업(n=48)	불만족제품 사업(n=16)	유의 확률	만족제품 사업(n=20)	불만족제품 사업(n=21)	유의 확률
제품 디자인	3.21	2.98	0.370	3.50	2.76	0.045
품질	2.83	2.52	0.488	3.45	2.67	0.020
브랜딩	3.27	3.10	0.536	3.20	2.48	0.036
포장/표기(라벨링)	3.57	3.30	0.519	3.65	2.67	0.005
고객 서비스	2.25	2.38	0.786	3.15	2.48	0.044
가격 최초 시장가격 결정	3.92	3.19	0.024	3.86	3.60	0.494
가격 변경	3.85	3.00	0.009	3.95	3.10	0.697
가격 조정	3.77	2.94	0.011	3.25	3.38	0.715
할인 정책	3.92	2.75	0.000	3.00	3.10	0.780
장소 유통경로 구성	3.35	2.19	0.002	2.45	2.48	0.922
물류 관리	3.33	2.19	0.003	2.33	2.25	0.748
중간상 지원정책	3.42	2.44	0.008	2.65	2.43	0.271
촉진 광고	3.46	2.63	0.023	3.05	2.67	0.181
판매촉진	3.40	2.43	0.010	2.90	2.48	0.072
홍보	3.27	2.63	0.049	2.55	2.29	0.280
전시회 등	3.13	2.81	0.377	2.20	1.95	0.320

적응화 전략을 채택한 64개 제품 사업 중에서 48개 사업은 만족스러운 수출성과를 가져온 것으로 평가를 받았고 나머지 16개 제품사업은 불만족스러운 것으로 평가되었다. 표준화 전략을 채택한 경우는 41개 제품사업으로 이 가운데 20개 제품사업은 만족스러운 사업으로 나머지 21개 제품사업은 불만족스러운 사업으로 평가되었다.

6) 하나 이상의 수출제품 사례를 제공한 기업은 모두 8개 기업이었다.

적응화 전략을 채택하는 경우 만족한 사례가 상대적으로 많은 반면 표준화 전략을 채택한 경우 만족과 불만족한 사례가 비슷하게 나타나고 있어 수출성과와 수출전략은 연관성이 있음을 시사하고 있다. 따라서 먼저 전체적으로, 수출전략의 선택과 수출성과가 상호 독립적인지를 검정하기 위하여 카이제곱 분석을 실시해 본 결과 유의확률 값이 0.006으로 나타나 수출전략과 수출성과는 서로 연관성이 있음을 보여주고 있다(카이제곱 값, 7.523,  $df=1$ ). 즉, 적응화 전략과 표준화 전략 가운데 어느 전략을 선택하느냐에 따라 수출성과는 영향을 받는 것으로 나타났는데 이는 앞서 수출성과를 결정하는 한 요인으로 전략요인을 지적한 Maurel(2009) 연구와 Virvilaite 외(2011)연구 결과를 뒷받침하고 있다. 본 연구 결과에 따르면, 표준화 전략 보다 적응화 전략을 선택할 때 수출 제품사업이 만족한 결과를 가져올 확률이 상대적으로 높음을 알 수 있다.

다음으로, 적응화와 표준화 각각의 전략이 마케팅믹스 변수에 구체적으로 실행된 수준과 수출성과의 연관성을 살펴 볼 필요가 있다. 적응화 전략을 실행한 결과 수출성과가 만족하게 나타난 사업의 적응화 수준 평균값은 3.37으로 적응화가 보통 이상 수준으로 이루어졌고, 불만족한 수출성과를 가져온 사업의 적응화 평균값은 2.72로 만족과 불만족 두 사업 그룹<sup>7)</sup> 사이에는 적응화의 정도에서 차이가 있다.

이를 마케팅 믹스 각각의 변수별로 독립표본 t 검정을 실시해 보면, 제품 변수의 경우에는 만족과 불만족 두 그룹 사이의 적응화의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 반면, 가격, 장소, 촉진 등 변수에 있어서는 전시회등 항목만 제외하고 두 그룹간 적응화의 차이가 통계적으로 유의하게 나타나고 있다. 즉, 제품변수인 디자인, 품질, 브랜딩, 포장/표기, 고객서비스 등에서 적응화는 유의수준 5%에서 만족그룹과 불만족 그룹간 차이가 없는 반면, 제품을 제외한 가격, 장소, 촉진 영역에서는 두 그룹간 적응화의 차이는 5% 유의수준에서 유의미하여 두 그룹을 뚜렷이 구분시킨다. 이는 만족과 불만족한 그룹간 구분은 제품 변수의 적응화 차이보다는 가격, 장소, 촉진 변수의 적응화의 차이에서 발생한다는 것을 나타내는 것으로 적응화 전략이 성공하기 위해서는 제품 보다는 가격, 장소, 촉진 영역에서 현지시장 사정을 최대한 반영하는 적응화의 필요성이 크다는 점을 시사해 주고 있다.

표준화 전략의 경우를 살펴보면, 만족한 사업과 불만족 사업의 표준화 정도는 각각 3.07과 2.67로 전체적으로 볼 때 만족한 사업에서 표준화가 더 많이 이루어졌음을 나타내고 있다. 이를 마케팅 믹스 변수별로 나누어서 분석해보면 제품 변수의 경우에는 두 그룹간 표준화 차이가 뚜렷이 발견되지만(유의확률이 모두 5% 미만임) 가격, 장소, 촉진 등 변수에서는 두

7) 만족제품사업과 불만족 제품사업은 각각 만족그룹과 불만족그룹으로 설명하였다.

그룹간 표준화의 차이는 모두 통계적으로 유의하지 않게 나타나고 있다.

가격변수를 보면 만족한 그룹과 불만족한 그룹의 표준화정도는 비슷한 수준이고(평균값 각각 3.52와 3.30) 최초 시장가격 결정과 가격 변경항목에서는 만족한 사업에서, 가격조정과 할인정책에서는 불만족한 사업에서 더 많은 표준화가 이루어졌음을 나타내고 있다. 표준화 전략을 실행한 경우 제품 변수군에서 만족한 그룹과 불만족한 그룹이 뚜렷이 구분되고 있음을 볼 때 표준화 전략으로 만족스러운 수출성과를 얻기 위해서는 제품영역에서의 표준화가 가격, 장소, 촉진 영역의 표준화보다 상대적으로 중요하다는 점을 시사해 주고 있다.

## VI. 시사점과 결론

수출성과는 수출마케팅 연구의 핵심적인 주제이다. 많은 연구들이 기업의 특성과 외부적 요인이 수출성과에 미치는 영향을 분석하는데 집중되고 있으나 본 연구에서는 수출성과의 한 결정요인으로서 수출전략과 수출성과의 연관성을 탐구하고자 하였다. 수출전략으로서 적응화와 표준화는 효용성에 대한 오랜 논쟁에도 불구하고 해외시장 진출을 도모하는 기업이 직면하는 의사결정 과제이다. 본 연구는 수출전략으로 선택한 적응화와 표준화 전략이 실제로 마케팅 변수에 실행된 수준과 그 결과 획득된 수출성과 사이에 어떤 상관성이 있는지를 탐구함으로써 적응화와 표준화의 전략적 활용성을 높이는데 도움을 주고자 하였다.

본 연구는 우리나라로 제품을 수출하는 뉴질랜드의 수출기업을 분석대상으로 하였다. 우리나라는 뉴질랜드 기업들에 있어 매우 중요한 수출시장이며 현재 우리나라와 뉴질랜드 정부는 자유무역협정을 체결하기 위해 협상을 진행중에 있다. 본 연구에서는 수출기업이 제품사업 단위를 기준으로 만족과 불만족으로 수출성과를 평가하게 하고 선택한 전략이 마케팅 믹스변수에 실행된 수준 사이의 연관성을 분석하였다.

적응화와 표준화는 전략 실행의 정도와 수준을 의미하는 연속적인 개념으로 각각 강점과 약점을 가지고 있다. 본 연구의 결과, 적응화를 추진했을 때 대체적으로 사업이 만족한 결과로 나타났으나 제품변수의 적응화는 만족사업과 불만족사업 사이에 차이가 없으나 가격, 장소, 촉진변수의 적응화는 두 사업간 통계적으로 유의한 차이가 발견되었다. 이는 적응화 전략에 있어서는 제품 변수보다는 가격, 장소, 촉진 변수가 상대적으로 중요하며 기업의 자원과 노력을 이들 변수에 집중하는 것이 만족한 사업으로 나타날 확률이 높다는 점을 시사해 주고 있다.

표준화 전략을 추진한 경우 사후적으로 만족과 불만족의 사례가 비슷하게 나타났고 두 그룹은 제품변수의 표준화에서 차이를 보였다. 즉, 제품 변수의 두 그룹간 표준화 차이는 통계적으로 유의한 반면 가격, 장소, 촉진변수에서는 두 그룹간 표준화의 차이는 통계적으로 유의하지 않다. 이는 표준화 노력이 제품 영역에 집중될 때 수출성과가 만족으로 될 가능성이 높다는 점을 시사해주고 있다.

본 연구에서 나타난 분석 결과는 뉴질랜드 수출기업이 한국시장을 공략할 때 제품 변수는 표준화 노력을 그리고 가격, 장소, 촉진 변수는 적응화 노력을 강화할 때 목표하는 수출성과를 달성할 가능성이 높아진다는 점을 시사하고 있다. 본 연구의 통계분석에 사용된 표본은 소수의 대규모 기업을 포함하여 대부분 중소기업의 수출기업으로 구성되었다. 이들 표본 기업은 규모에 관계없이 모두 1차산업 제품을 수출하는 기업으로 공통점이 있으나 본 연구가 제시하는 결과를 바탕으로 기업규모에 따른 전략선택과 수출성과의 연관성에 대한 보다 세분되고 확장된 연구도 필요할 것으로 생각된다.

## 참 고 문 헌

- Aaby, N. and Slater, S. F., "Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1979-88," *International Marketing Review* Vol. 6(4), 1989, pp.7-26.
- Axinn, C. N., Sinkula, J. M., and Thach, S. V., "Linking distribution strategy choice to context and implementation in export markets in Cavusgil, S.T. and Axinn, C. (Ed).," In *Advances in International Marketing*, Greenwich, Conn: JAI Press Vol. 6, 1994, pp.143-160.
- Bennet. R., *International Business*(2nd edn), New Delhi, India, Pearson education Ltd, 2008.
- Bonoma, T. V. and Clark, B. H., *Marketing Performance Assessment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1988.
- Bradley, F., *International marketing Strategy*(5th edn), Canada, Pearson Education, 2004.
- Cadogani, J. W., Diamantopolous, A., and Siguaw, D, "Export market orientation activities: Their antecedents and performance consequences," *Journal of International Business* Vol. 33, 2002, pp.615-625.
- Cavusgil, S. T. and Zon, S, "Product and promotion adaptation in export venture: An empirical investigation", *Journal of International Business Studies* Vol. 24(3), 1993, pp.479-506.

- Cavusgil, S. T. and Zon, S., "Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures," *Journal of Marketing* Vol. 58 January, 1994, pp.1-21.
- Christian, C. H., da Rocha, A., and Getner, R. K., "An empirical investigation of the factors influencing export success of Brazilian firm," *Journal of International Business Studies* Vol. 18(fall), 1987, pp.61-77.
- Cicic, M., Patterson, P., and Shoham, A., "Antecedents of international performance: A service firms' perspective," *European Journal of Marketing* Vol. 36(9/10), 2002, pp.1103-1118.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., and Micheal, H. Moffet., *International Business*(7th edn), USA., Thomson South-Western, 2005.
- De Luz, M., "Relationship between export strategy variables and export performance of Brazil based manufacturers," *Journal of Global Marketing* Vol. 791, 1993, pp.87-110.
- Dominquez, L. V. and Sequeira, C. B., "Determinants of LDC exporters' performance: A cross-national study," *Journal of Business Studies* Vol. 24(1), 1993, pp.19-40.
- Douglas, S. P. and Wind, Y., "The myth of globalization", *Columbia Journal of World Business* Vol. 22, 1987, pp.19-29.
- Elinder, E., "How international can advertising be?," *International Advertiser*, December, 1961, pp.12-16.
- Evangelista, F. U., "Export performance and its determinants: Some empirical evidence from Australian manufacturing firms," *Advances in International Marketing* Vol. 6, 1994, pp.207-229.
- Fatt, A. C., "A multinational approach to international advertising," *International Advertiser*, 1964 September, pp.17-20.
- Global Trade Information Services., Inc. *Global Trade Atlas 2013*; <http://www.gtis.com>.
- Hassan, S. S., Craft, S. and Kortam, W., "Understanding the new bases for global market segmentation," *Journal of Consumer Marketing* Vol. 20(5), 2003, pp.446-462.
- Jain, S. C., "Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses," *Journal of Marketing* Vol. 53(January), 1989, pp.70-79.
- Katsikeas, C. S., Piercy, N. F. and Ionmidis, C., "Determinants of export performance in a European context," *European Journal of Marketing* Vol. 30(6), 1996, pp.6-35.

- Kaynak, E. and Kuan, W.K., "Government, strategy, structure and performance in the context of export activity: An empirical study of Taiwanese manufacturing firms," *Journal of Business Research* Vol. 9270, 1993, pp.33-49.
- Keegan, W. J., "Multinational product planning: Strategic alternatives," *Journal of Marketing* Vol. 33(January), 1969, pp.58-62.
- Keegan, W. J. and Green, M. C., *Global marketing* (4th edn). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2005.
- Kirpalani, V. H., and Balcome, D., "International marketing success: On conducting relevant research", in *Managing export entry and expansion: Concepts and practice*, Rosson, P., and Reid, S. editors. New York: Praeger Publisher, 1987, pp.387-397.
- Kotabe, M., "Corporate product policy and innovative behaviour of European and Japanese multinationals: An empirical investigation," *Journal of Marketing* Vol. 54(2), 1990, pp.19-33.
- Kotler, P., "Global standardization—courting danger," *Journal of Consumer Marketing* Vol. 3(2), 1986, pp.13-15.
- Kotler, P. and Armstrong, G., *Principles of Marketing*, (12th edn), US, Pearson education Inc, 2008.
- Kreutzer, R. T., "Marketing mix standardization; An integrated approach in global marketing," *European Journal of Marketing* Vol. 22(10), 1988, pp.19-30.
- Lages, L.F., "A conceptual framework of the determinants of export performance: Reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing", *Journal of Global Marketing* Vol. 13(3), 2000, pp.29-51.
- Lages, L. F., Lages, C. and Lages, C. R., "Bringing export performance metrics into annual reports: The APEV scale and the PERFEX scorecard," *Journal of International Marketing* Vol. 13(3), 2005, pp.79-104.
- Lemak, D. J. and Arunthanes, W., "Global business strategy: A contingency approach," *Multinational Business Review* Vol. 5(1), 1997, pp.26-37.
- Levitt, T., "The globalization of markets," *Harvard Business Review* Vol. 61, 1983, pp.92-102.
- Madsen, T. K., "Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings. in Cavusgil, S.T. (Ed.)," *Advances in international marketing*, Greenwich, CT: JAI Press



- Inc. Vol.2, 1987, pp.177-198.
- Madsen, T. K., "Successful export marketing management: Some empirical evidence", *International Marketing Review* Vol. 6(4), 1989, pp.41-57.
- Maurel, C., "Determinants of export performance in French wine SMEs", *International Journal of Wine Business Research* Vol. 21(2), 2009, pp.118-142.
- McGuinness, N. W. and Little, B. (1981). The impact of R&D spending on the foreign sales of new Canadian industrial products. *Research Policy*, 10(1), pp.78-98.
- Medina, J. F. and Duffy, M., "Standardization vs globalization: A new perspective of brand strategies," *Journal of Product and Brand Management* Vol. 7(3), 1998, pp.223-243.
- Ministry of Foreign Affairs and Trade, Global New Zealand 2013, Statistics NewZealand, 2013, <http://www.stats.govt.nz>
- NZ International Business Forum, <http://www.nzibf.co.nz>
- Ogunmokun, G. O., and Li, L. Y., "Globalization versus adaptation strategy in international marketing: A study of exporting companies in the People's Republic of China, 1998)," *Asian Academy of Management Journal* Vol. 4(2), July, 1999, pp.23-38.
- Onkvist, S. and Shaw, J. J., "Standardized international advertising; A review and critical evaluation of the theoretical and empirical evidence," *Columbia Journal of World Business* Vol. 22(Fall), 1987, pp.43-55.
- Ruigrok, W. and van Tulder, R., *The Logic of International Restructuring*, Routledge, London, 1995.
- Samiee, S. and Roth, K., "The influence of global marketing standardization on performance," *Journal of Marketing* Vol. 56, April, 1992, pp.1-12.
- Shoham, A., "Export performance: A conceptualization and empirical assecment," *Journal of International Marketing* Vol. 6(3), 1998, pp.59-81.
- Sorenson. R. and Weichmann, U., "How multinationals view standardization," *Harvard Business Review* Vol. 53(May-June), 1975, pp.38-56.
- Sousa, C. M. P., "Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature," *Academy of Management Science Review*(online), 2004, <http://www.amsreview.org/articles/sousa09-2004.pdf>
- Styles, C. and Ambler, T., "The impact of relational variables on export performance: An empirical investigation in Australia and the UK," *Australian Journal of Management* Vol. 25(3),

- 2000, pp.261-279.
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., and Varadarajan, P. R., "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An empirical investigation," *Journal of Marketing* Vol .57, 1993, pp.1-17
- Terpstra, V. and Sarathy, R., *International Marketing*(7th edn), The Dryden Press, Fort Worth, TX, 2000.
- Theodosiou, M. and Leonidou, L. C., "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research," *International Business Review* Vol. 12(2), 2003, pp.141-171.
- Thirkel, P. C. and Dan, R., "Export: Success determinants for New Zealand manufacturing exports," *European Journal of Marketing* Vol. 32(9/10), 1998, pp.813-829.
- Virvilaite, R., Seinauskiene, B., and Sestokiene, G., "The link between standardization/adaptation of international marketing strategy and company performance," *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* Vol. 22(1), 2011, pp.106-117.
- Vrontis, D., "Integrating adaptation and standardisation in international marketing, theAdaptStand modelling process," *Journal of Marketing Management* Vol. 19(3/4), 2003, pp.283-305.
- Vrontis, D. and Pappasolomou, I., "The use of entry methods in identifying multinational companies' AdaptStand behaviour in foreign markets", *Review of Business* Vol. 26(1), 2005, pp.13-20.
- Vrontis, D. and Thrassou, A., "Adaptation vs standardisation in international marketing -the country of origin effect", *Journal of Innovative Marketing* Vol. 3(4), 2007, pp.7-21.
- Vrontis, D., Thrassou, A., and Lamprianou, I., "International marketing adaptation versus standardization of multinational companies," *Journal of International Marketing Review* Vol. 20(4/5), 2009, pp.477-500.
- Walters, P. G. P., "International marketing policy; A discussion of the standardization construct and its relevance for corporate policies," *Journal of International Business Studies* Vol. 17(Summer), 1986, pp.55-69.
- White, D. S., Griffith, D. A. and Ryans Jr, J. K., "Measuring export performance in service industries," *International Marketing Review* Vol. 15(3), 1998, pp.188-204.
- Whitelock, J. M. and Pimblett, C., "The standardization debate in international marketing," *Journal of Global Marketing* Vol. 10(3), 1997, pp.45-66.

- Woodcock, C., Beamish, P. P. and Maknos, N. Y., "Ownership-based entry mode strategies and international performance," *Journal of International Business Studies* Vol. 25(2), 1994, pp.253-73.
- Zon, S. and Stan, S., "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997," *International Marketing Review* Vol. 15(5), 1998 pp.333-356.

부록(Appendix)

설문내용(설문 문항 중 본 연구의 통계분석과 관련된 주요 부분)

**1. What is your position within the company? (If none of the alternative below fit, choose 'other' and type your position)**

1)CEO/president 2)marketing manager 3)export manager 4)general manager 5)other

**2. Firm size(number of employees in your company)**

1)less than 50 employees 2)50-80 employees 3)80-100 employees  
4)100-500 employees 5)500 or more

**3. What is your primary exporting products?**

1)meat and edible offal 2)logs, wood, and wood articles  
3)wine, beer and beverages 4)fruits and nuts 5)dairy products, honey 6)fish, crustaceans

**4. To what extent is your company standardizing(using the same) or adapting(using different) each of following variables in successful export venture ?**

**a. Indicate strategy type : standardization( ) adaptation( )**

**b. Indicate level of strategy exercised**

**(1:not at all. 2:slightly. 3:moderately. 4: quite a bit. 5: almost totally).**

product design( ) quality( ) branding( )packaging/labeling ( )custome service( )initial selling price( ) price changing( ) price adjusting( ) discount policy( ) distribution channel( ) logistics( ) merchant support( ) advertising( ) sales promotion( ) publicity( ) exhibition/trade show( )

## ABSTRACT

Study for Export Performance and  
Adaptation/Standardization Level on Marketing Variables  
-the cases of New Zealand Exporting Companies-

Sun-Dai Hwang\*

Export performance has been a core topic in export marketing research . This study aims to investigate the relationship between adaptation/standardization strategies and export performance obtained after implementing each of these strategies to marketing mix variables. It is expected that the study results will help companies better understand an efficient marketing mix and applicability of adaptation/standardization approaches in their export ventures. New Zealand exporting firms which actively seek for export markets in Korea are selected for empirical analysis of this study.

Adaptation and standardization are concepts that signify the level of intensity in each strategy; both have advantages and weaknesses. In the case of adaptation approach, it is shown that the difference in export performance between satisfactory and non satisfactory export ventures is statistically significant in marketing mix variables such as price, place and promotion.

However, product variables affect statistical significance on export performance between satisfactory and non satisfactory export ventures in standardization approach. This study implies that when a company exports its product overseas, standardization effort is more important for product variables whereas much effort needed in adapting marketing variables such as price, place, and promotion to get satisfactory export performance.

**Key Words** : export performance, adaptation, standardization, New Zealand exporting company

---

\* Professor, Dept. of International Trade, College of International Business, Konkuk University.