

현지시장지향성의 매개변수 효과를 통한 다국적기업의 해외시장 투자성과에 대한 실증연구*

임성훈
건국대학교 국제무역학과 교수

An Empirical Analysis on MNC's Investment Performances in a Host Country through Market Orientation Mediation Effects

Sung-Hoon Lim^a

^aDepartment of International Trade, Konkuk University, Republic of Korea

Received 5 April 2019, Revised 9 April 2019, Accepted 16 April 2019

Abstract

Multinational corporations (MNCs) usually face indigenous business environments in host countries which are different from a home country's. In this circumstance, MNCs would accomplish low-investing performance if they pursuit the same as the home oriented business strategy in the host country. The more different kinds of specialized environments a host countries have, the more pressure of modifying the international strategy needed for MNCs. This paper examines that how a different market environment between a home country and a host country, through MNC's local responsive managements, can influence investing performance in a host country. This paper conducts structural equation analyses with collected empirical data focusing upon a MNC's market orientation efforts and the realization of management localization (i.e., increasing local sourcing intensity or local sales intensity) as mediators between the specialized environment in a host country and the MNC's investing performance. This paper has several contributions in developing the prior approaches: first, the market orientation variables are regarded not as normal independent factors but mediators; second, two step mediation model is examined to make link between host market's heterogeneity and MNC's performance.

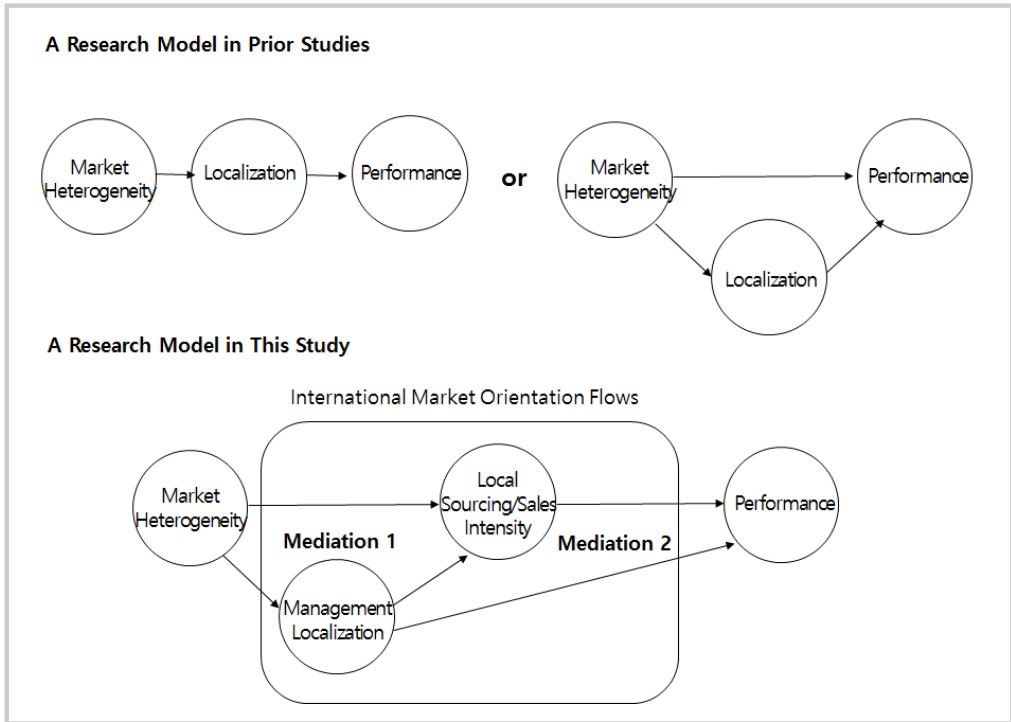
Keywords: Localization Strategy, Market Orientation, Embeddedness, Mediation Effect, Multinational Corporation Management, Supply Chain Management

JEL Classifications: F23, M16

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2017S1A5A2A01027749). The author is grateful to PhD candidate Song Gao and the two anonymous reviewers of the Korea Trade Review for comments and suggestions on earlier drafts.

^a E-mail: shlim@konkuk.ac.kr

Fig. 1. A Modeling Comparison Between Prior Studies and This Study



I. 서론

본국시장을 떠나 현지의 이질적 경영환경에 직면할 가능성이 높은 다국적기업에게는 더욱더 본국시장과 다른 현지의 사업환경에 적합한 전략적 계획 수립과 실행방안의 마련이 요구된다. 이때 다국적기업의 전략수립 방향은 본사와 자회사 간 내부거래 비중을 높이거나 아니면 현지시장과 밀착된 현지 친화적 기업활동을 전개하는 방향으로 전개될 수 있을 것이다. 이중 후자의 관점에 기반을 둔 국제시장에서의 시장지향성(market orientation)에 대해서 Kohli and Jaworski (1990)과 Narver and Slater (1990)에 의해 일반 마케팅 연구주제로 소개된 이래, 이를 다국적기업의 해외시장 진출시장에도 적용하는 많은 후속 연구들이 잇달아 나타났다. 국제시장지향성(international market orientation) 연구의 주류(mainstream)는 기업의 현지시장 전략내지 시장지향성 요인을 기업의 재무성과

및 마케팅 성과에 연결하는 것이다. 예를 들어 마케팅믹스의 현지화가 마케팅 성과를 높인다든지(Kotler, 1986; Douglas and Wind, 1986), 인적자원관리 및 판매활동의 현지화와 현지기업의 경영성과 간 관계(Kim Byoung-Goo and Kim Jae-Jin, 2013; Voss, 2000), 자회사의 신제품 개발활동 현지화와 성과 간 관계(Kang Seong-Ho, Choi Sunp-Mee and Park Heung-Soo, 2011; Lim Sung-Hoon, 2012), 현지시장 지향성과 자회사에 대한 조직관리 통제수준(Kim Byoung-Goo and Kim Lck-Soo, 2010) 등이다. 그런데 이들 연구에서는 현지(시장)지향성을 기본적인 설명변수로 채택하고 있지만 기업성과라는 종속변수에 영향을 주는 과정과 경로에 대해서는 특별히 언급하고 있지는 않다. 그 중에 몇몇 연구에서 매개변수로 채택하는 경우가 있으나(Kang Seong-Ho, Choi Sunp-Mee and Park Heung-Soo, 2011; Yu Seung-Hun, 2018; Kim Seok-won and Yang Dong-Woo, 2018), 이 또

한 단발적인 매개변수로 간주할 뿐이다. 다시 말해 이들 연구는 기업성과라는 종속변수에 영향을 주는 경로와 과정에 대해서 구체적 분석을 간과하고 있는 것이다.

기존연구에서 채택한 모형들은 (Fig. 1)에서처럼 다국적기업들이 현지경영환경에 대응하여 경영성과에 이르기까지 경로를, 즉 '현지경영환경 → 경영관리', '현지지향성 → 경영성과' 등 일방경로의 변수 간 관계를 설정하거나, 경영관리의 현지지향성만을 매개변수로 모형을 구성하고 있다. 본 연구에서는 이러한 일방적인 변수 간 관계내지는 단일 매개변수를 채택하는 것 대신에, 본국시장과 다른 현지의 이질적인 시장환경에서 현지 경영성과(투자성과)에 도달하기 위한 메커니즘을 경영관리 지향성과 현지 소싱/판매집약도 등 2개 매개변수의 순차적 과정을 상징하여 접근한다.

이런 측면에서 본 연구의 특징은 다음과 같이 요약할 수 있다. 시장지향성이 매개변수로서 기업성과에 영향을 주는 메커니즘 규명, 시장지향성이 반영된 구체적인 현지화방식(현지소싱 및 판매집약도)을 설명변수로 채택, 시장지향성과 이를 반영한 현지화방식이라는 2개의 설명변수를 각각의 순차적 매개변수로 설계하여 메커니즘 경로에 대한 실증분석의 실시 등이다.

II. 기존 문헌 연구

1. 현지시장 이질성과 경영관리의 현지화에 관한 연구

기업의 성과를 높이기 위해서는 기업 외부환경에 존재하는 기회와 위협 요인에 대응해 기업이 가진 내부능력, 즉 강점과 약점을 적절히 적용해야 한다는 적합성 관점은 이미 전략경영 분야의 신뢰성 높은 기본 개념으로 평가되고 있다(Andrews, 1971; Porter, 1980). 이는 기업의 만족스런 경영성과를 이루기 위해서는 기업 경영활동의 장(場)이 되는 지역적 공간 또는 경쟁적 환경구조에 따라 기업의 전략적 운영방향을 적절히 적용해야 한다는 전략적 시사점을

내포한다. 시장환경 속성이 빈번히 변화하거나 본국과 다른 현지시장에서 경영활동을 하는 다국적기업의 자회사내지 현지투자기업일수록 이와 같은 시사점은 더욱 유효하다고 할 것이다.

진출한 해외시장에서 다국적기업은 국내시장에서의 이해관계자 집단, 즉 국내의 경쟁자, 국내 소비자, 국내 생산인력 및 부품 공급자, 자국 정부 등과 다른 현지시장의 이해관계자 집단, 즉 현지의 토착 경쟁자, 현지 소비자, 현지 생산인력 및 부품 공급자, 현지 정부 등 국내와 매우 다른 이질적 환경구조에 노출하게 된다. 이런 경우 기업들은 본국과 상이한 현지 환경에 효과적으로 대응하기 위해서는 현지반응(local responsiveness) 수준을 높이며(Prahalad and Doz, 1987), 본국과 다른 유연적 경영정책을 적용함으로써 현지시장에서 기업 경쟁우위와 경영성과를 끌어 올리는 시도를 한다(Jarillo and Martinez, 1990). 본국과 다른 현지 제도/문화적 성격에 대응하는 현지화 전략을 구사하는 것은 본국의 전략을 그대로 현지시장에서 시행하는 것보다 더욱 현지소비자의 만족도를 높여 기대한 경영성과를 이루는 데 도움을 준다(Frost, 2002). 이러한 견해는 Narula(2003), Rugman(2003) 등 많은 국제경영 연구들로부터 지지되고 있다. 다만 Rugman, Verbeke and Yuan(2011)은 Prahalad and Doz(1987)가 다국적기업을 분류한 이분법적 기준, 즉 글로벌통합(global integration)과 현지반응(local responsiveness)으로 구분한 분석틀이 너무 경직적이어서 각 진출지역의 경쟁력에 대응하는 현지자회사의 가치사슬 배치를 설명하는데 한계가 있으며, 아울러 현지반응의 개념도 너무 단순해 현지시장의 복잡한 현지화 상황을 충분히 설명하지 못한다고 하여 다양한 접근이 필요하다고 지적할 뿐이다.

이질적 환경에서는 현지시장에 맞춘 경영노하우가 핵심성공요인에 부합할 수 있으므로 본국시장 또는 기존시장과 동일한 방법으로 자회사의 경영활동을 하기 보다는 현지시장 환경에 부응하는 차별적 경영관리(managing difference)가 요구된다(Ghemawat 2007). 자회사의 현지화 경영의 필요성과 활용성에 대한 연구로는 현지시장에 맞춘 마케팅전략 적용(Dawar and

Chattopadhyay, 2002), 현지시장 경쟁우위를 활용하는 공급사슬의 배치(Jensen and Pedersen, 2011), 현지에서 R&D 및 마케팅 우위의 활용(Morck and Yeung, 1991; Mudambi, 2008) 등이 있다. 국내 연구문헌으로는 Kim Yong-Kyu (2000), Song Jae-Yong and Yun Chae-Rin (2006) 등이 있는데, 이들 연구는 마케팅의 현지화, 생산기능의 현지화, 부품조달의 현지화 등으로 경영관리 현지화 수준을 측정하고 있다. 특히 Song Jae-Yong and Yun Chae-Rin (2006)은 전자산업에 속한 아시아계 다국적기업의 가치사슬과 현지화 물입 수준에 대해 동태적으로 접근하고 있다. 즉 다국적기업은 현지에서 사업을 운영할 때 전자산업과 같이 마진에 큰 영향을 주는 부품조달 기능 등을 현지화하는 경향이 있으며, 이 과정에서 현지 특유의 경험이 축적되고 이를 현지 자회사 내부로 이전시키는 흡수역량을 쌓게 돼 현지에서 부품조달 기능이 더욱 강화된다는 것이다.

최근 국제경영연구 분야에서는 본사와 자회사의 관계, 혹은 현지시장에서 자회사의 현지화 현상을 설명함에 있어 제도이론(institutional theory)을 적극적으로 활용하고 있다(Kostova, Roth and Dacin, 2008; Meyer, Mudambi and Narula, 2011). 제도이론을 기반으로 하는 배태성(embeddedness; 제도 내로 내재화 또는 착근화)의 개념을 자회사 경영관리의 현지화 속성 연구에 적용하고 있는 것이다(Li and Thomas, 2013; Luo, 2001; Luo, 2003; Meyer, Mudambi and Narula, 2011). 배태성은 사회체계에 편입, 즉 사회적 네트워크에 적응 또는 착근하는 성향을 일컫는데, 국제경영분야에서 자회사의 현지화 과정을 '현지 사회체계 또는 네트워크 내재화'로 보고 기업의 사회체계의 배태성으로 해석하는 시각이다. 자회사의 현지국 사회환경(local milieu)에 적응하는 과정이 외부배태성(external embeddedness)이며, 자회사가 본사의 네트워크에 놓여있는 과정이 내부배태성(internal embeddedness)이다. 따라서 자회사는 경영관리 활동은 이중적인 네트워크(즉 현지 사회 네트워크와 본사의 네트워크)에 노출되고 이에 대한 갈등이 발생할 수 있다. 예를 들면 현지에 존재하는 독특한 경험이나 노하우를 습

득하는 외부배태성이 커진다면(즉 자회사의 현지경영성과를 위해 외부배태성이 요구되는 환경에서는) 반대로 본사의 경험과 노하우를 자회사가 이전받는 내부배태성의 비중과 중요성은 상대적으로 작아지게 된다(Meyer, Mudambi and Narula, 2011; Mudambi and Navarra, 2004). 본고에서 변수로 채택한 현지소싱/판매 집약도와 같은 경영관리 현지화 지표는 외부배태성의 측정지표가 되며 역으로 자회사와 본사 간 소싱/판매집약도 지표는 내부배태성을 나타내는 지표라고 볼 수 있다.

2. 현지시장지향성과 경영성과에 대한 연구

시장지향성이라는 개념은 Kohli and Jaworski (1990)에 의해 마케팅 학술지(Journal of Marketing)에 소비자의 행동적 관점에 초점을 맞춘 연구가 발표되면서 이를 해외시장에 적용하는 논문들이 최근까지 나타나기 시작했다(He, Brouthers and Filatotchev, 2018; Hoang, 2015). 수출기업의 시장지향성과 수출성과에 적용한 국내연구(Chae Myung-Su and Lee Hyung-Taek, 2006; Kwon Yung-Chul, 1996)도 비슷한 시기에 시작되어 최근에도 꾸준히 연구논문(Yu Seung-Hun, 2018)이 발표되고 있다. 연구주체로서 소비자 정보에 비중을 둔 마케팅 개념에서 시작된 시장지향성은 시장을 구성하는 소비자, 경쟁자, 기타 외부환경 요소들에 대하여 학습(learning)을 통해 정보를 습득하고 이를 마케팅 조직 내 내재화 및 공유화를 하면서 이를 성공적인 마케팅성과를 위해 활용(utilizing)하는 것을 골자로 한다(Day, 1994; Kohli and Jaworski, 1990; Sinkula, 1994). Kohli and Jaworski (1990)의 표현에 의하면, 시장지향성은 현재와 미래의 소비자 욕구를 반영한 시장관련 정보를 수집해(generation of market intelligence) 기업 내 기능부처로 확산시키고(across functional departments) 전사적으로 반응(organization-wide responsiveness)하는 과정이다. 이런 과정을 원활히 수행하기 위해서 Narver and Slater (1990)는 자회사 경영자들은 반드시 소비자중심지향, 경쟁자중심지향, 또한 기능부처 간 협력 등이 발휘되는 조

직문화를 형성하여야 할 것임을 강조한다.

후속 연구들은 이에 바탕을 두고 시장지향성 요인 또는 지표를 연구모형 내 삽입하여 경영성과와 같은 시장지향성의 효과를 검증하였다. 예를 들면 Harrison-Walker (2001)는 경영성과에 영향을 주는 시장지향성 요인을 소비자지향성, 경쟁자지향성, 기타 전반적 지향성 등으로 나눠 실증분석을 시도하였으며, Yung-Chul Kwon (2010)은 현지시장에서 투자기업(자회사)이 현지의 공급자, 유통자, 소비자, 정부 등과 네트워크를 공유할수록 경영성과가 높아지며 동시에 이러한 네트워크는 자회사의 시장지향성과 조할될 때 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 수립하고 이를 실증하는 방식이다.

시장지향성이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인 중 하나라는 가설은 많은 연구에서 입증되었다(Ellis, 2006; Kirca et al., 2005; Kwon Yung-Chul, 2008). 특히 신흥국에서 다국적기업 경영활동의 시장지향성과 경영성과 간 인과성은 더욱 공고히 지지된다(Murray, Gao and Kotabe, 2011; Song, Wang and Cavusgil, 2015). 기존 문헌들은 현지시장지향성 전략이 자회사의 핵심역량을 강화함으로써 자회사가 높은 사업성과를 달성하게 되는 것으로 해석한다(He, Brouthers and Filatotchev, 2018; Li and Zhou, 2010).

Ⅲ. 연구가설 및 모형 설정

1. 연구가설 설정

본 연구의 연구가설은 크게 두 차원의 경로 인과성에 대해서 설정한다. 첫째, 기업은 해외 시장 진출 시 기업의 투자성과를 높이기 위해 현지의 시장 이질적 환경에 대응함에 있어 현지지향성을 매개로 현지화 운영방식을 채택하는 경로이며(가설 H1), 둘째, 이때 현지 소싱/판매 비중을 높이는 방향으로 표출된 운영방식은 기업의 궁극적인 해외시장의 진출 최종 목표인 경영성과에 다시 매개변수로서 작용하는 또 다른 경로가 존재한다(가설 H2). 첫 번째 경

로인 경영관리 현지지향성의 매개효과가 나타나는 변수 간 관련성에 대한 가설, 즉 H1과 세부가설 H1a, H1b, H1c 등에 대한 설정 논거를 기술하면 다음과 같다.

전 세계 시장이 단일시장으로 통합되는 글로벌화는 특별한 현상이 아니다. 통신 및 교통의 발전, 무역거래 장벽의 해소, 소비자 기호 및 취미의 동질화 등은 규모경제효과를 향유하기 위한 다국적기업들에게 글로벌 표준화 전략 채택의 욕구를 심화시킨다(Yip, 2003). 하지만 여전히 문화적·제도적 차이와 현지의 시장만이 가진 특수성으로 다른 시장과는 분리된 본국과는 다른 이질적인 소비자시장이 존재하고 있다(Levitt, 1983). 본국시장을 벗어난 이질적 시장의 현지 자회사가 성공적인 현지시장 진입과 목표한 경영성과를 거두기 위해서는 경영활동의 현지화가 요구된다. 이때 진출한 현지시장이 본국시장과 상이한 환경이라면 그 정도가 심할수록 현지화에 대한 요구는 커진다. 이는 기업의 국제화전략에 있어 현지지향적 태도를 유인하는 요소로 작용하며(H1b의 설정), 또한 현지시장에서 기업의 운영방식(현지소싱/판매 집약도)을 현지 지향성이 강조된 방향으로 수정·실행하게 할 가능성을 높인다(H1a의 설정). 왜냐하면 현지 지향적 운영방식은 투자대상국의 장점들을 통합적으로 활용할 수 있으며 고객을 비롯한 현지 이해관계자의 만족도를 높여 현지 기업성과를 높이는데 도움이 되기 때문이다(Lam and Yeung, 2010).

현지화에 대한 초기 연구인 Perlmutter (1969)에 따르면, 현지화란 물류, 생산, 판매/마케팅, 사후관리 등 기업의 기본활동뿐 아니라 인력관리, 기술개발, 기타 획득활동 등 지원적 가치사슬활동이 현지시장특성에 맞춰 조화롭게 추진되는 것으로 현지국 기업으로 정착되어 가는 과정이다. 이러한 기업의 현지화 과정은 개별기업의 경영관리적인 의사결정 중 하나이지만 사회적 측면에서 보면 궁극적으로 현지의 사회구조를 형성하는 사회적 관계망에 안착하는 과정이라 할 수 있다. Luo (2001)은 현지시장 지향성 경향이 있는 자회사가 현지의 경영생태계에 배태성(embeddedness)이 높게 나타나는 것은 쉽게 예견할 수 있는 일이라 하였다. 이를

바탕으로 Li, Liu and Thomas (2013)는 현지 현지시장지향적인 자회사가 해외시장 수출중심의 자회사보다 경영생태계에 적응하는 외부배태성(external embeddedness)이 더 높다고 주장한다. 이를 기업의 경영관리활동, 즉 가치사슬 활동 사례로서 해석하면, 경영관리의 현지지향성향은 현지시장에 대한 판매활동(또는 구매활동) 등 현지 경영생태계로의 내재성을 높이는 방향으로 표출될 수 있으며, 동시에 현지국 이외의 시장에 대한 판매활동(즉 본국 또는 제3국으로 수출) 비중을 낮추는 결과를 발생시킨다고 할 수 있다(H1c의 설정). 특히 우리나라 및 일본의 기업들을 연구대상으로 할 때 원자재와 부품의 현지조달 비율이 현지 자회사들의 현지화 수준을 측정하는 지표로 유효하다고 할 수 있다. 전자산업과 자동차산업 분야와 같이 우리나라 다국적기업의 해외진출이 활발하게 일어나는 산업분야의 경우에 산업적 특성이라 할 수 있는 부품조달이 기업의 부가가치 창출에서 차지하는 비중이 높게 나타나는 경향이 있다(Song Jae-Yong and Yun Chae-Rin, 2006; Encarnation, 1999).

[매개경로 1]에 대한 가설

H1: 진출시장의 이질성이 클수록 해외투자기업은 경영관리 현지화를 통해(매개) 하여 현지소싱 및 판매집약도를 높인다.

H1a: 진출시장의 이질성이 클수록 해외투자기업의 현지 소싱/판매집약도는 증가한다.

H1b: 진출시장의 이질성이 클수록 해외투자기업은 경영관리의 현지화정도를 높인다.

H1c: 해외투자기업의 경영관리 현지화 수준이 높을수록 현지 소싱/판매집약도는 증가한다.

두 번째 경로인 경영관리 현지지향성의 매개효과가 나타나는 변수 간 관련성에 대한 가설 H2와 세부가설 H2a, H2b 등에 대한 설정 논거

는 다음과 같다.

경영관리의 현지지향성 정도가 높은 기업일수록 본사와 자회사 간 내부거래의 상호의존성이 낮아지며, 이렇게 상호의존성이 낮아질수록 현지 유통업자, 제조업자, 부품공급업자 등과 협력 및 제휴 가능성은 상대적으로 높아지게 된다. 현지지향성이 높다는 것은 자회사가 다수의 가치사슬활동 또 일부를 본사와 연계하지 않고 현지에서 해결할 가능성이 높다는 것이다(Prahalad and Doz, 1987). 현지시장은 본국 시장과 다른 이질적 시장이므로 자회사가 현지 시장에 적응하고 기대한 성과를 올리기 위해서는 현지 생태계 내에 조속한 적응이 필요하다(Luo, 2001). 현지중심주의적 사고에서 현지 자회사는 향후 독립적인 성장을 위해 자신의 생존과 존재에 대한 정당성을 확보하여야 하며, 이는 현지의 공급망 또는 유통망에 합류함으로써 실현될 수 있다(Heenan and Perlmutter, 1979). 그 과정에서 현지시장에 대한 정보와 지식을 축적하고 적응함으로써 시장 이질성에 따른 경영활동 불확실성이 완화되거나 제거된다(Kohli and Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski and Kumar, 1993). 이는 현지시장에서 운영비용을 낮춰 전체적인 자회사의 경영성과를 긍정적으로 나타나게 한다(H2a의 설정). 만일 경영관리의 현지화를 지향함에도 불구하고 현지 생태계에 대해 폐쇄적 입장을 견지하고 본사와 자회사 간 내부거래 의존성이 심화된다면 결국 자회사의 생존 및 경영성과는 부정적으로 나타나게 될 것이다.

다국적기업 중 해외시장진출동기가 시장지향형(market seeking)일 때는 현지시장에서 시장점유율을 높이는 것이 목표이므로 현지에서 활발한 마케팅활동을 전개하게 된다(UNCTAD, 1998). 현지시장에서 판매 비중을 높이는 행동은 결국 현지 토착기업을 비롯한 다국적 경쟁기업들과 경쟁에서 상대적인 시장점유율을 신장시키는 과정이라 볼 수 있다. 현지 자회사에게 본국의 본사와 내부거래 외에도 추가적으로 현지에서 개척한 시장이 존재한다면 시장포트폴리오의 유연성은 높아진다. 본국시장 환경이 어렵더라도 현지시장의 매출을 올릴 수 있는 가능성은 안정적일뿐더러 높은 수익성을 보장

한다(Narver and Slater, 1990; Voss, 2000). 한편 생산효율성지향(efficiency seeking motive)은 시장지향성지향 동기와 함께 다국적기업이 해외투자를 하는 주요한 결정요인이다(UNCTAD, 1998). 현지시장에서 구매집약도를 높이는 것도 마찬가지로 경영성과를 높이는데 도움이 된다. 현지에서 완성품 조립에 필요한 부품을 소싱한다는 것은 소싱선 다변화에도 도움을 줄뿐더러 현지 정부와 우호적 관계, 또한 현지 소비자들에게 회사 및 자사 브랜드에 대한 긍정적 이미지를 형성하는 데 도움을 줄 수 있기 때문이다(H2b의 설정).

[매개경로 2에 대한 가설

H2: 해외투자기업의 경영관리 현지화는 현지소싱 및 판매집약도를 통해(매개)하여 경영성과를 높인다.

H2a: 해외투자기업의 경영관리 현지화는 경영성과를 높인다.

H2b: 해외투자기업의 현지소싱/판매집약도 증가는 경영성과를 높인다.

2. 연구모형 설정

가설을 검증하기 위한 실증모형은 <Fig. 1>의 '본고의 연구모형(A Research Model in This Study)'을 기반으로 설계한 기본실증모형(A Basic Empirical Model)을 이용한다. 각 가설에 대한 이해를 높이기 위해 <Fig. 2>의 기본실증모형에 가설을 표시하였다. 또한 본고에서는 기본실증모형 외에 보조실증모형(Additional Empirical Models)을 추가하여 구성한다. 보조실증모형은 가설을 보다 명확히 분석하고 실증결과에 대한 정책적/경영관리적 시사점을 풍부하게 제시하기 위해 추가하였다. 그러므로 본 연구의 실증모형은 기본실증모형 1개(Model 1)와 보조실증모형 4개(Model 2~5) 등 총 5개이다. 본고의 보조실증모형 중 Model 2는 경영

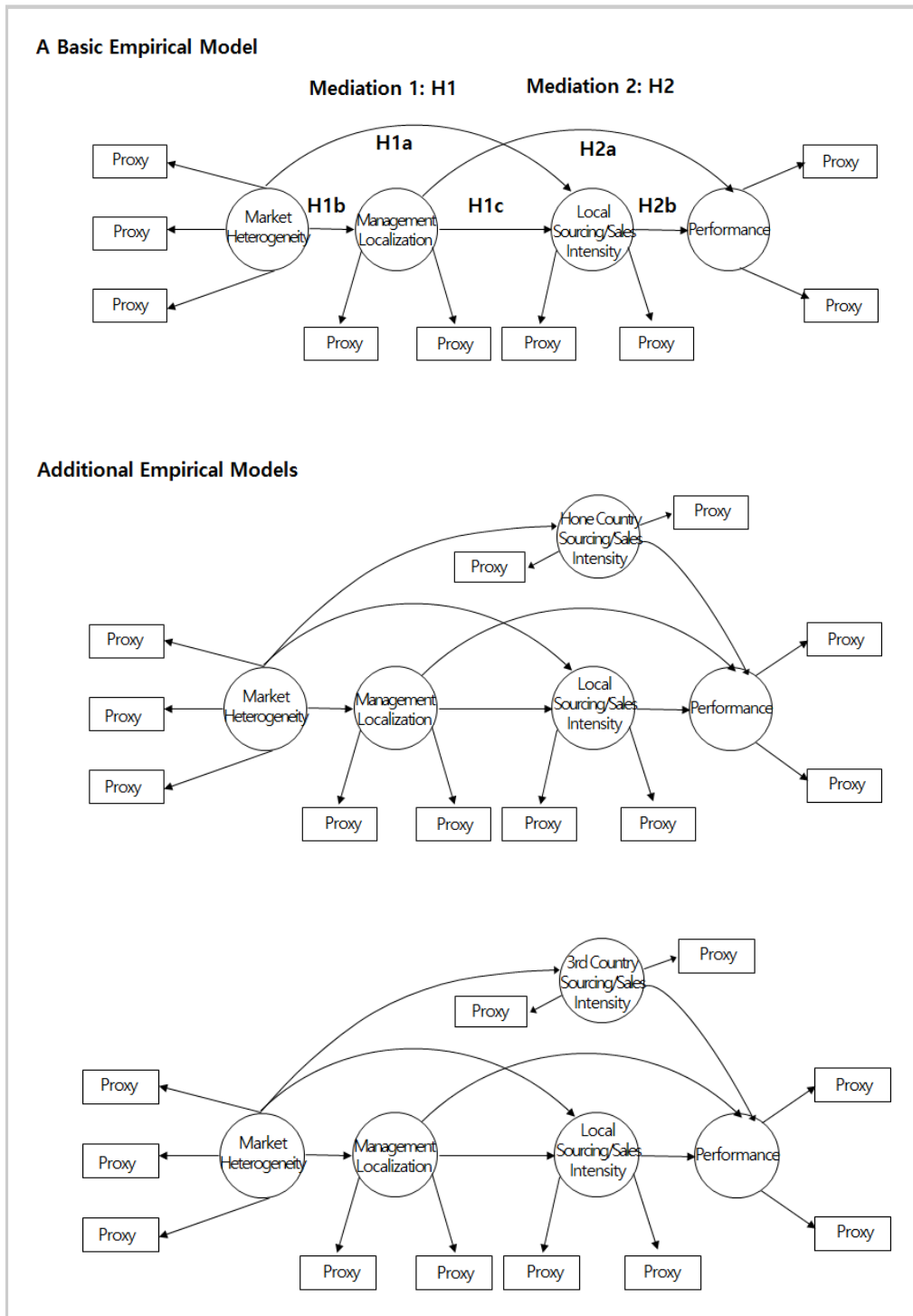
관리현지지향성을 매개변수로 하지 않았을 때의 실증결과를 분석하기 위해서, Model 3은 기본실증모형의 주요 매개변수인 현지공급망 몰입정도(현지현지소싱/판매집약도)와 최종적인 종속변수라고 할 수 있는 경영성과(투자성과) 간 관련성에 심도 깊게 해석하기 위해 설정한다. Model 4는 현지공급망 몰입도와 비교하기 위해 본국현지소싱/판매집약도를, Model 5는 제3국현지소싱/판매집약도를 추가 잠재변수로 채택한 실증모형이다.

통계적 실증분석의 자료는 KOTRA가 2017년도까지 구축한 200개 표본이며, 통계방법은 구조방정식모형을 이용한 경로분석을 적용한다. 표본은 15개국에 진출한 우리나라 해외투자기업을 대상으로 한다. 진출 국가는 아시아 지역에서는 미얀마, 베트남, 스리랑카, 인도, 인도네시아, 중국, 태국, 필리핀, 말레이시아 등 9개국, 유럽지역에서는 영국, 러시아 등 2개국, 미주지역에서는 멕시코, 미국, 브라질, 아르헨티나 등 4개국이다. 이들 표본은 인수방식보다는 주로 신설방식에 의해 설립돼 자회사 표본 200개 중 185개사가 이른바 그린필드투자(greenfield investment)로 분류된다. 또한 현지 자회사에 대해서 모기업이 소유한 지분율은 평균 86%로 현지파트너에 대해 다수지분통제(majority shared control)를 적용하고 있다고 볼 수 있다.

3. 변수

본 실증모형의 변수는 잠재변수와 측정변수로 나뉜다. 기본실증모형의 잠재변수는 MKTGAP(시장이질성), MGNLOC(경영관리 현지지향성), SCMLLOC(현지소싱/판매), PERFRM(경영성과/투자만족도) 등 4개로 구성한다. 이와 함께 본국 및 제3국에 대한 의존도를 비교분석하기 위해 연구수행과정에서 보조실증모형의 5번째 잠재변수로는 본국소싱/판매집약도(아래의 Model 4 참조), 그리고 6번째 잠재변수로는 제3본국소싱/판매집약도(아래의 Model 5 참조)를 추가한다. 이에 대한 측정변수를 정리하면 다음과 같다.

Fig. 2. Empirical Modeling (A Basic Model and Additional Models)



- 시장이질성 측정변수: TASgap(본국과 현지시장 간 소비자기호), CHAgap(본국과 현지시장 간 유통구조), CULgap(본국과 현지시장 간 문화적 거리) 등 3개
- 경영관리 현지지향성 측정변수: PDTadj(현지시장을 위한 제품 수정 정도), OPEadj(중요 의사결정의 계획 및 처리 정도) 등 2개
- 현지 소싱/판매 집약도 측정변수: LOCsou(현지국에서 판매액 비중; 현지판매 집약도로 측정), LOCsal(현지국에서 구매액 비중; 현지구매 집약도로 측정) 등 2개
- 경영성과 측정변수: PROFit(투자수익률, 마진 등 수익성 관련 지표), MOTsat(기타 진출동기 등 투자동기 달성 관련 지표 등) 등 2개
- 본국 소싱/판매 집약도 측정변수: HOMsou(본국에서 판매액 비중; 현지판매 집약도로 측정), HOMsal(본국에서 구매액 비중; 현지구매 집약도로 측정) 등 2개
- 제3국 소싱/판매 집약도 측정변수: 3RDsou(제3국에서 판매액 비중; 현지판매 집약도로 측정), 3RDsal(제3국에서 구매액 비중; 현지구매 집약도로 측정) 등 2개

IV. 실증분석 결과와 토론

1. 통계적 결과 해석

실증결과의 해석은 모델에 대한 적합도에 대한 통계적 해석과 경로그림 내에서 각 변수 간 경로계수의 통계적 유의성 해석으로 구분하여 기술한다. 한편 경로계수는 <Fig. 3>에서는 표준화계수로, 그리고 <Table 1>에서는 비표준계수로 표시하였다.

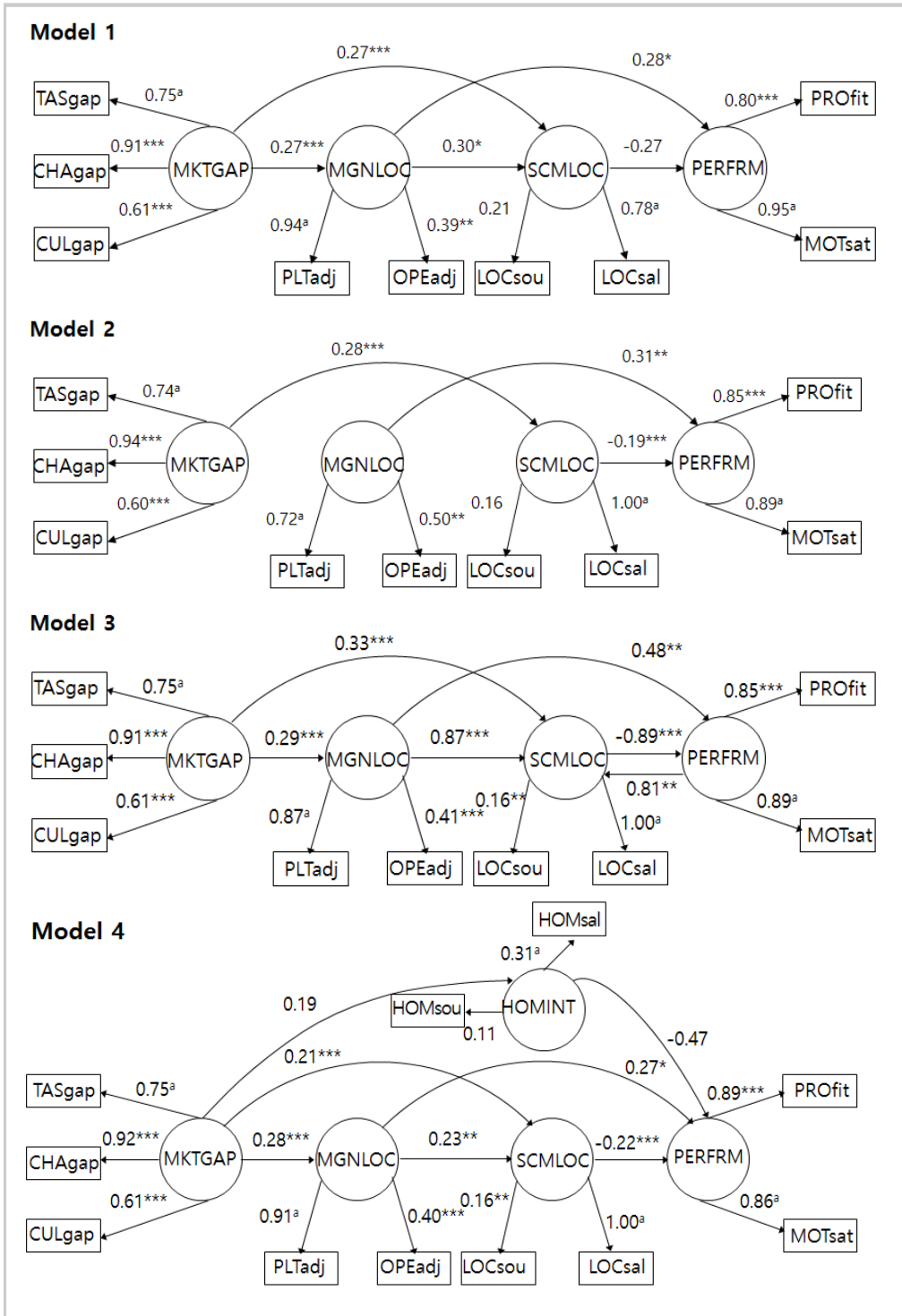
기본실증모형인 Model 1의 적합도 지수는

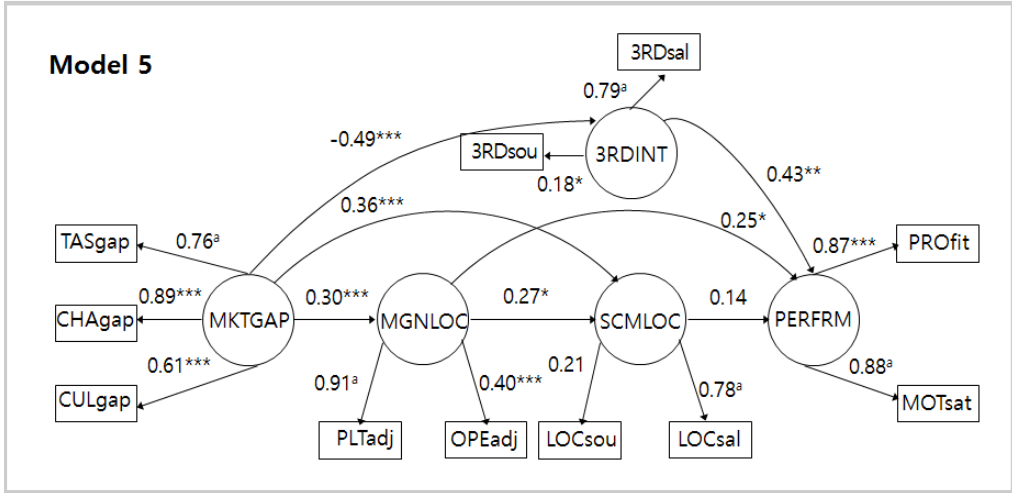
만족스러운 모습을 보여주고 있다(<Table 1> 참조). 우선 χ^2 검증에서 $\chi^2(22) = 26.757$, $p=0.221$ 로 유의수준을 만족시키며, 이를 보완하는 다른 적합도 지수(충분적합지수)인 CFI, TLI, NFI 등도 각각 0.9를 넘고 있어 기본실증모형에 대한 적합도에는 문제가 없는 것으로 판단된다. 또한 절대적합지수인 RMSEA(≤ 0.08 의 경우 만족)도 0.033으로 적정유의수준을 만족한다고 볼 수 있다. 보조실증모형인 Model 2의 χ^2 검증은 $\chi^2(25) = 46.853$, $p=0.005$ 로 유의하게 나타나고 있지는 않지만, 이를 보완하는 다른 적합도 지수(충분적합지수)인 CFI, TLI, NFI 등은 각각 0.948, 0.906, 0.899 등으로 만족수준인 0.9에 수렴하고 있으며, 절대적합지수인 RMSEA는 0.066로서 적정유의수준을 만족하고 있다. 보조실증모형인 Model 3의 적합도는 Model 1과 유사한 지수를 보이며 유의수준을 만족하고 있다. χ^2 검증에서 $\chi^2(23) = 27.388$, $p=0.242$ 로 통계적으로 유의하게 나타나고 있으며, 충분적합지수인 CFI, TLI, NFI 등은 0.990, 0.980, 0.941 등으로 모두 0.9를 넘어 서고, 또 절대적합지수 RMSEA는 0.031로서 적정유의수준에 도달하고 있다. 단 보조실증모형인 Model 4, Model 5의 적합도는 통계적인 유의수준을 만족시키지 못하고 있다. χ^2 검증뿐 아니라 충분적합지수 및 절대적합지수 등도 유의적이지 않게 나타났다.

각 변수에 대한 계수에 대해 살펴보면, 잠재변수 SCMLC(현지소싱/판매)와 PERFRM(경영성과/투자만족도) 간 관계가 예상과 달리 부(-)의 관계가 있으며 또한 통계적 유의수준을 달성하지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 이외의 잠재변수 간, 그리고 측정변수 모두에서 유의수준 5% 또는 1% 내의 유의수준을 만족하고 있다.

매개경로 1의 매개변수 효과를 분석하면(표준화계수를 표시한 Model 1 참조), MKTGAP이 SCMLC에 미치는 총효과는 0.27이며 이때(MGNLOC를 매개한) 직접효과는 0.189이며 간접효과는 0.081이다. 또한 매개경로 2에서의(SCMLC를 매개변수로 하여) MGNLOC가 PERFRM에 미치는 총효과는 0.28이며 이때 직접효과는 0.361, 간접효과는 -0.081이다.

Fig. 3. The Empirical Results on the Path Diagram





Notes: 1. *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.001.
 2. a shows the variable whose regression weight was set to 1.00.

이처럼 실증분석 결과들은 본 연구에서 설정한 가설 중 H1, H1a, H1b, H1c, H2a 등에 대해 5% 이내 유의수준에서 지지하는 것으로 나타났다. 단 매개경로2에서 H2(SCMLLOC의 매개효과)와 세부가설 H2b(현지소싱/판매가 경영성과와 관련성)는 지지하지 않은 것으로 나타났다.

2. 토론 및 시사점

Model 1과 Model 2는 자회사의 경영관리 현지화성이 현지에서의 소싱 및 판매활동을 강화하는데 매개변수로서 유효하며, 또한 경영성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 지지하고 있다. 그러나 실증분석의 결과는 현지에서 소싱 및 판매활동의 비중을 높이는 것이 반드시 자회사의 투자성과에 유의하지 않음을 나타내고 있다. 오히려 Model 3에서처럼 자회사의 성과가 높을수록 현지의 소싱 및 판매비중이 높아지는 경향이 나타나는 결과를 보이고 있다. 이는 ‘자회사의 이익 또는 투자만족도가 높은 경우에는 현지의 소싱 및 판매비중을 높이는 경향이 있다’라고 해석할 수 있을 것이다. 일반적으로 현지국 정부는 자국 내 진입한 외국인투자기업들이 자국 내에서 구매 및 조달활동 비율(local content)을 높이는 것을 장려하

거나 직·간접적인 압력을 통해 실현하려 한다. 이런 경우에는 현지 자회사가 현지국의 비효율적 또는 비경제적인 생산체제에 편입되는 상황이 되어 수익성에 부정적인 결과가 초래된다. 하지만 만일에 자회사가 목적인 수준 이상의 경영성과를 이루었다면, 현지국 정부가 요구하는 정도의 현지조달 비율을 높이는 데 문제가 없을 것이다. 이런 경우에는 Model 3의 실증결과처럼 자회사 경영성과가 현지에서 소싱/판매 가치활동의 강화를 보장하는 요인이 될 수 있을 것이다.

그렇다면 자회사의 경영성과에 영향을 주는 소싱/판매활동은 현지시장 외에 어느 시장으로부터 발생할 수 있는가. 이에 대한 해석을 위해 Model 4와 Model 5를 보조실증모형으로 추가하였다. 자회사의 경영성과는 본국과 긴밀하고 강력한 물류로부터 오는 경우를 상정한 모형이 Model 4이다. 이 경우는 자회사가 외부배태성보다는 내부배태성이 강한 환경에 노출된 경우라고 할 수 있다(Luo, 2001; Li, Liu and Thomas, 2013). Model 5인 경우는 수익이 현지국도 본국도 아닌 제3국으로부터 오는 경우이다. 이 역시 Meyer, Mudambi and Narula(2011)에 따르면 자회사의 내부배태성이 높은 경우에 해당한다. Meyer, Mudambi and Narula (2011)는 배

Table 1. Estimates and Model Fit in Full Samples

Variables	Model_1			Model_2			Model_3			Model_4			Model_5				
	Estim-ate	S.E.	C.R.	p-value	Estim-ate	S.E.	C.R.	p-value	Estim-ate	S.E.	C.R.	p-value	Estim-ate	S.E.	C.R.	p-value	
PERFRM←SCMLLOC	-0.111	0.008	-1.278	0.201	-0.006	0.002	-2.577	0.010	-0.026	0.009	-2.855	0.004	-0.006	0.002	-2.611	0.201	0.388
PERFRM←MGNLOC	0.204	0.123	1.649	0.099	0.269	0.133	2.018	0.044	0.348	0.155	2.251	0.024	0.182	0.096	1.888	0.059	0.085
PERFRM←SCMLLOC					27.984	13.051	2.143	0.032									
PERFRM←HOMINT																	
PERFRM←3RDINT																	
MGNLOC←MKTGAP	0.362	0.108	3.356	0.001					0.359	0.107	3.355	0.001	0.358	0.108	3.317	0.001	0.026
SCMLLOC←MKTGAP	6.417	2.489	2.567	0.010	8.696	2.402	3.620	0.001	9.984	3.445	2.898	0.004	6.486	2.535	2.559	0.011	0.001
SCMLLOC←MGNLOC	5.396	2.819	1.914	0.056					5.396	2.819	1.914	0.056	5.559	2.886	1.926	0.054	0.061
HOMINT←MKTGAP									0.841	0.972	0.864	0.387					
3RDINT←MKTGAP																	
MOTsat←PERFRM	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	-
PROfit←PERFRM	0.864	0.203	4.252	0.001	0.978	0.184	5.316	0.001	0.975	0.190	5.119	0.001	1.065	0.189	5.636	0.001	0.001
LOCsat←SCMLLOC	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	-
LOCsou←SCMLLOC	0.177	0.117	1.512	0.131	0.110	0.048	2.302	0.021	0.110	0.048	2.293	0.022	0.110	0.048	2.302	0.021	0.145
PLTadj←MGNLOC	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	-
OPeadi←MGNLOC	0.336	0.141	2.376	0.018	0.566	0.276	2.049	0.040	0.382	0.136	2.814	0.005	0.356	0.144	2.469	0.014	0.012
TASgap←MKTGAP	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	-
CHAgap←MKTGAP	1.195	0.131	9.110	0.001	1.249	0.143	8.723	0.001	1.184	0.129	9.164	0.001	1.203	0.132	9.128	0.001	0.001
CULgap←MKTGAP	0.727	0.090	8.046	0.001	0.731	0.092	7.958	0.001	0.726	0.090	8.066	0.001	0.727	0.090	8.041	0.001	0.001
HOMsal←HOMINT									1.000	-	-	-	1.000	-	-	-	-
HOMsou←HOMINT									0.591	0.790	0.748	0.454					
3RDSal←3RDINT																	
3RDSou←3RDINT																	
Chi-square (df)	26.757	(22)	p=0.221		46.853	(25)	p=0.005		27.338	(23)	p=0.242		206.023	(38)	p=0.001		
CFI	0.989			0.948				0.990					0.711				
TLI	0.977			0.906				0.980					0.499				
NFI	0.942			0.899				0.941					0.682				
RMSEA	0.033			0.066				0.031					0.211				

Note: AMOS requires that a single lambda path for each construct be set to one. Therefore regression weights of MOTsat, LOCsat, PLTadj, and TASgap were set to 1.00 respectively in models.

태성을 본사기준의 배태성과 자회사기준의 배태성으로 분류하고, 본사와 자회사 간 배태성을 내부배태성(internal embeddedness)으로 간주한다. 따라서 본사수준에서는 여러 상황의 자회사와 다양한 형태의 배태성 관계가 형성되므로 이러한 다배태성(multiple embeddedness)에 다국적기업 경영자는 관심을 가져야 한다고 하였다. 나아가 다배태성 관점에서 기존 국제경영학에서 다루는 글로벌화와 현지화에 대한 논의를 재해석해야 한다고 주장한다. 실증분석 결과는 Model 4의 현지자회사와 본국 간 이루어지는 물류거래집약도(소싱/판매 집약도)는 경영성과에 통계적 의미를 달성하고 있지 않으나 Model 5에서는 현지자회사와 제3시장 간 이루어지는 물류거래집약도(소싱/판매 집약도)가 높은 경우 자회사의 경영성과가 양호한 것을 보여주고 있다. 이는 일본과 같은 아시아계 전자제품제조 다국적기업들은 핵심부품의 조달을 본국으로부터 수입에 의존하는 경향이 높다(Encarnation, 1999; Song, 2002)라는 연구결과와도 배치된다. 다만 이를 해석할 수 있는 사례를 찾는다면 폭스바겐, 기아 등 다국적 자동차제조기업과 삼성, SONY 등 다국적 전자제품 제조회사들이 미국 국경과 접한 멕시코 지역 내에서 조립생산기지를 구축하고 완성품을 인근 미국시장에 공급하고 있는 경우라고 할 수 있을 것이다.

이러한 실증결과가 나온 것은 내부능력과 같이 시장지향성을 가능하게 하는 경쟁우위(He, Brouthers and Filatotchev, 2018), 정보의 습득과 확산 등 시장지향성으로 인해 발휘된 경쟁우위(Kohli and Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski and Kumar, 1993) 등 시장지향성을 지원하는 경쟁우위 조건이 본 실증모형에서 누락된 것도 원인 중 하나로 추론할 수 있다. 비록 Cadogan, Diamantopoulos and Siguaw (2002)와 같이 경쟁우위관련 변수가 모형 내 누락된 경우도 있지만 많은 수의 시장지향성관련 연구에서 자원과 능력(resource and capability; He, Brouthers and Filatotchev, 2018), 특별자산(specialized resource; Li, Liu and Thomas, 2013), 기술우위(technology advantage; Kwon, 2010), 조직혁신능력(organizational innovation capability; Is'haq and Haque, 2017), 시장정보

시스템(market information system; Hsu et al., 2014), 조직정보확산(organization information diffusion; Narver and Slate, 1990) 등을 조정변수로 실증모형 내 삽입하고 있다. 즉 이러한 경쟁우위 조건이 없는(실증모형에서 조정변수로 누락된) 시장지향성 추구와 이런 상황에서 현지소싱/판매집약도의 증가는 자회사 경영성과에 긍정적 영향을 주기가 어렵다는 시사점을 추론할 수 있다.

이상의 논의로 볼 때 현지 이질적 환경에서 경영관리의 현지지향성은 현지의 소싱/물류 집약도를 강화하는 매개적 변수이지만, 그렇다고 높은 소싱/물류 집약도가 반드시 자회사 경영성과에 긍정적인 영향을 주지 않는다는 실증결과를 해석함에 있어서 자회사가 처한 다양한 배태성 상황, 내부능력이 뒷받침이 된 시장지향성 실현 여부 등도 함께 고려하여야만 기업 경영자나 정책담당자에게 정확하고 유효한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 전망한다.

V. 결론

본고에서는 자회사가 직면한 현지국의 이질적 시장환경에 대해 경영성과를 높이기 위한 방안으로 경영관리 현지화를 지향하며, 이를 구현할 방안으로 현지소싱/판매집약도를 증가시킨다는 연구주제에 대해 순차적 매개효과를 통한 실증분석을 실시하였다. 실증분석 결과는 경영관리 현지지향성은 매개효과가 발생하고 있으나 실현방안으로써 선정된 현지시장에서 현지소싱/판매집약도를 통한 매개효과는 구현되고 있지 않는 것으로 나타났다.

이러한 결과에 대해서는 위에서처럼 별도의 지면을 할애한 '토론 및 시사점'을 통해 그 원인을 추론하였다. 이에 본 실증모형이 간과하거나 소홀히 한 측면들, 예를 들면, 자회사의 현지 시장 네트워크에 대한 배태성(외부배태성)과 본사 네트워크에 대한 배태성(내부배태성) 간 조정 및 마찰에 따른 문제, 아울러 기존 연구에서 삽입한 다양한 조정변수들, 예컨대 시장지향성관련 경쟁우위 변수, 현지 인력에 대한 변수(현지국 채용 및 본국과견인력 여부), 현지의

언어/문화/경제/법률/정부정책과 같은 현지네트워크에 영향을 주는 제도적 변수 등을 보완한 후속연구가 이루어진다면 본고의 한계점에 대한 보다 정확한 진단을 할 수 있을 것이다.

이와 관련하여 경영관리자나 정책담당자에게 주는 시사점을 정리하면 다음과 같다. 본국과 다른 현지시장 이질성은 자회사 경영관리자로 하여금 현지시장지향성에 대한 관심을 자극하고 이를 현지 가시사슬활동으로 구체화시키는 노력(현지소싱/판매집약도 증대)을 촉진한다. 그러나 경영관리의 현지화를 실현할 내부우위 및 이를 실현할 선행조건을 갖추지 않았

다면 현지소싱 또는 현지판매 비중을 늘리는 조치로는 의도한대로 자회사의 경영성과 증대를 달성하지 못할 수도 있다. 현지지향성에 대한 높은 관심도는 경영성과에 긍정적 영향을 주나 현지소싱/판매와 같은 실행조치는 경영성과에 직접적으로 영향을 주지 않을 수도 있음을 주지해야한다. 따라서 목적인 성과를 거두기 위해서는 자회사의 내부능력 수준, 본사의 국제경영전략과 자회사의 현지경영전략 간 조화성 등 기타 부대조건을 고려한 후 실행방안을 마련하여야 할 것이다.

References

- Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Cadogan, J. W., A. Diamantopoulos and J. A. Siguaw (2002), "Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences", *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Chae, Myung-Su and Hyung-Taek Lee (2006), "Export Firms' Market Orientation, Competitive Advantage, and Export Performance", *Korean Management Review*, 35(1), 279-306.
- Day, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Dawar, N. and A. Chattopadhyay (2002), "Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets", *Long Range Planning*, 35(2), 457-74.
- Douglas, S. P. and Y. Wind (1986), "The Myth of Globalization", *Journal of Consumer Marketing*, 3, 23-26.
- Ellis, P. D. (2006), "Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons", *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.
- Encarnation, D. J. (1999), *Japanese Multinationals in Asia*, Oxford: Oxford University Press.
- Frost, T. S. (2002), "Centers of Excellence in Multinational Corporations," *Strategic, Management Journal*, 23, 997-1018.
- Ghemawat, P. (2007), *Redefining Global Strategy*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Heenan, D. A. and H. V. Perlmutter (1979), *Multinational Organization Development - A Social Architectural Perspective*, Reading MA: Addison-Wesley.
- He, X., K. D. Brouthers, and I. Filatotchev (2018) "Market Orientation and Export Performance: The Moderation of Channel and Institutional Distance", *International Marketing Review*, 35 (2), 258-279.
- Hoang, B. P. (2015), "Relationship of Export Market Orientation, Selected Export Strategy, and Export Performance: An Empirical Study", *Global Journal of Management and Business Research*, 15(6), 24-32.
- Hsu, T. T., M. H. Hsieh, K. H. Tsai, and W. Y. Wang (2014), "Strategic Orientation and New Product Performance: The Role of Technological Capability", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 31(1), 44-58.

- Is'haq, A. Y. and A. Haque (2017), "Firm Export Market Performance: The Case in Uganda", *Journal of Business and Policy Research*, 12(1), 54-71.
- Jarillo, J. and J. I. Martinez (1990), "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain", *Strategic Management Journal*, 11(7), 501-512.
- Jarrison-Walker, L. J. (2001), "The Measurement of a Market Orientation and Its Impact on Business Performance", *Journal of Quality Management*, 6, 139-172.
- Jensen P. and T. Pedersen, (2011), *The Economic Geography of Offshoring: the Fit Between Activities and Local Context*, *Journal of Management Studies*, 48(2), 352-372.
- Kang, Seong-Ho, Sunp-Mee Choi and Heung-Soo Park (2011), "The Effect of Market Orientation on Business Performance: Focus on Mediating Role of New Product Development Performance", *Yonsei Business Review*, 48(1), 1-32.
- Kim, Byoung-Goo and Lck-Soo Kim (2010), "An Empirical Analysis of the Determinants of the Level of Control by Korean Firms' over Their Foreign Subsidiaries: Focus on Firm's Strategy and Subsidiary Capability", *Korean Management Review*, 39(5), 1227-1252.
- Kim, Byoung-Goo and Jae-Jin Kim (2013), "The Determinants of Korean Subsidiaries' Performance in China: Localization and Intra-firm Trade between HQ and Subsidiary", *Korea Trade Review*, 38(4), 229-253.
- Kim, Yong-Kyu (2000), "Direct Investment Profile and Localization Strategy of Korean Corporation Within NAFTA Areas", *International Business Journal*, 9(2), 233-260.
- Kim, Seok-Won and Dong-Woo Yang (2018), "A Study on Slack Resources Factor to Financial Profitability Results: Focusing on Mediating Effect of Market Orientation and New Product Development Capability of Manufacturing Companies", *Korean Journal of Business Administration*, 31(6), 1141-1161.
- Kirca, A. H., S. Jayachandran, and W. Bearden (2005), "Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kotler, P. (1986), "Global Standardization: Courting Dangers", *Journal of Consumer Marketing*, 3, 13-15.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski and A. Kumar (1993), "MAR-KOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kostova, T., K. Roth and M. T. Dacin (2008), "Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions", *Academy of Management Review*, 33(4), 994-1006.
- Kwon, Yung-Chul (1996), "The Effects of Market Orientation on Business Performance Evidence from Export Companies", *Korean Marketing Review*, 11(1), 35-48.
- Kwon, Yung-Chul (2010), "Market orientation of Korean MNC Subsidiaries and Their Performance in the Chinese and Indian Markets", *International Marketing Review*, 27(2), 79-199.
- Li, J. J. and K. Z. Zhou (2010), "How Foreign Firms Achieve Competitive Advantage in the Chinese Emerging Economy: Managerial Ties and Market Orientation", *Journal of Business Research*, 63(8), 856-862.
- Li, X., X. Liu and H. Thomas (2013), "Market Orientation, Embeddedness and the Autonomy and Performance of Multinational Subsidiaries in an Emerging Economy", *Management International Review*, 53(6), 869-897.
- Lam, S. S. K. and J. C. K. Yeung (2010), "Staff Localization and Environmental Uncertainty on Firm

- Performance in China”, *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 677-695.
- Levitt, T. (1983), “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, 61(3): 92-102.
- Lim Sung-Hoon (2012), An Empirical Study on a Relationship between Parent Company's Export Orientation and a Subsidiary R&D Dependency Mediated through Ownership Structure, *International Business Review*, 16(1), 1-24.
- Luo, Y. (2001), “Determinants of Local Responsiveness: Perspective from Foreign Subsidiaries in an Emerging Market”, *Journal of Management*, 27(4), 451-477.
- Luo, Y. (2003), “Industrial Dynamics and Managerial Networking in an Emerging Market: The Case of China”, *Strategic Management Journal*, 24(13), 1315-1327.
- Meyer, K. E., R. Mudambi, and R. Narula (2011), “Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness”, *Journal of Management Studies*, 48(2), 235-252.
- Morck, R., and B. Yeung (1991), “Why Investors Value Multi-nationality”, *Journal of Business*, 64(2), 165-187.
- Mudambi, R. (2008), “Location, Control and Innovation in Knowledge-intensive Industries”, *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699-725.
- Mudambi, R. and P. Navarra (2004), “Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-seeking within MNCs”, *Journal of International Business Studies*, 35, 385-406.
- Murray, J. Y., G. Y. Gao and M. Kotabe (2011), “Market Orientation and Performance of Export Ventures: The Process through Marketing Capabilities and Competitive Advantages”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.
- Narver, J. C. and F. S. Slater (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narula, R. (2003), *Globalization and Technology*, Cambridge: Polity Press.
- Perlmutter, H. V. (1969), “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*, 4, 9-18.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. and Y. L. Doz (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: The Free Press.
- Rugman, A. (2003), “Regional Strategy and the Demise of Globalization”, *Journal of International Management*, 9(4), 409-17.
- Rugman, A., A. Verbeke and W. Yuan (2011), “Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal’s Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise”, *Journal of Management Studies*, 48(2), 253-77.
- Sinkula, J. M. (1994), “Market Information Processing and Organizational Learning”, *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Song, J. (2002), “Firm Capabilities and Technology Ladders: Sequential Foreign Direct Investments of Japanese Electronics Firms in East Asia”, *Strategic Management Journal*, 23(3), 191-201.
- Song, J., R. Wang and S. T. Cavusgil (2015), “State Ownership and Market Orientation in China’s Public Firms: An Agency Theory Perspective”, *International Business Review*, 24(4), 690-699.
- Song, Jae-Yong and Chae-Rin Yun (2006), “A Study on the Determinants of Localization of Japanese Multinational”, *Korean Management Review*, 35(2), 389-411.

- UNCTAD (1998), World Investment Report 1998: Trends and Determinants, New York NJ: United Nations Conference of Trade and Development (UNCTAD) Publication.
- Voss, G. B. (2000), “Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment”, *Journal of Marketing*, 64(1), 67-83.
- Yip, G. (2003), *Total Global Strategy II*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yu, Seung-Hun (2018), “The Effects of Innovation Orientation and Market Orientation on the Export Performance Effects of Chinese Manufacturing Export Companies: Moderating Effects of Degree of Internationalization”, *Korea Journal of Business Administration*, 31(7), 1383-1408.