

중국진출 다국적제조기업의 현지시장지향성 유형과 투자성과에 대한 실증분석

고송

건국대학교 국제무역학과 박사

임성훈

건국대학교 국제무역학과 교수

Market Orientation Types and Investment Performance: Evidence from Multinational Manufacturers in China

Song Gao^a, Sung-Hoon Lim^b

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

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

Received 3 February 2022, Revised 26 February 2022, Accepted 26 February 2022

Abstract

For multinational manufacturers, China is an attractive consumer market, but the unique attributes and tastes of Chinese customers present challenges in achieving desired investment performance. In this paper, the influence (mediating function) of consumer-centered market orientation adopted as a strategic means by multinational companies entering China on investment performance was examined utilizing samples collected through questionnaires and statical analysis through structural equation models. This paper, based on value chain and product attributes, divided market orientation into two types: production impacted market orientation and service impacted market orientation. The empirical analysis results of 233 samples showed that, service impacted market orientation with downstream activities and support service (as a variable) has a greater impact on investment performance than production impacted market orientation with upstream activities and product attributes. This indicates to managers that focusing on service impacted market orientation when implementing consumer-centered marketing strategies in the Chinese local market is an efficient/effective localization strategy to increase expected investment performance.

Keywords: Market Orientation, Value Chain, Production Impacted Market Orientation, Service Impacted Market Orientation, Multinationals in China

JEL Classifications: F23, M16

^a First Author, E-mail: gs921029@konkuk.ac.kr

^b Corresponding Author, E-mail: shlim@konkuk.ac.kr

© 2022 The Korea Trade Research Institute. All rights reserved.

I. 서론

20세기 말에 시작한 중국의 국가적인 개혁·개방정책 이후, 중국은 세계 최대 신흥시장이자 세계 주요시장으로 부상하면서 다국적기업의 매력적인 투자대상지로 관심을 받고 있다(World Investment Report, 2021). 하지만 중국시장만의 독특한 법률과 규제(Buckley, Clegg and Tan, 2006)뿐 아니라 현지의 차별적인 소비자 문화와 소비자 특성 환경(Buckley, Clegg and Tan, 2006; Hung, 2004; Sang and Ulrich, 2021)은 다국적기업들에게 원활한 현지시장 안착을 어렵게 하는 동시에 투자성과를 낮게 하는 외국비용(liability of foreignness)의 발생 요인으로 작용하고 있다(Fayol-Song, 2011). 이는 중국시장에 진출한 다국적기업이 현지에서 기대하는 투자성과를 거두기 위해서는 현지 소비자 중심의 시장지향성 추구 조치가 필요함을 시사한다.

시장지향성(market orientation)은 기업이 소비자 요구 충족을 마케팅 전략의 목표설정 및 마케팅 활동 실행 과정에서 최우선으로 고려하는 관점으로 마케팅 연구에서 주요 주제로 다루어지고 있다(Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990). 이러한 시장지향성 관점은 국내의 시장을 불문하고 중국과 같은 신흥국을 포함한 세계 어느 시장에서나 기대한 성과를 올리려는 기업이라면 고려해야 할 기본적인 경영관리 요소라고 할 수 있다. 그런데 본국을 떠나 해외시장에 진출한 다국적기업이 현지시장에서 시장지향성을 추진할 때 그 구조와 추진 틀은 기존 국내시장에서 추진하던 시장지향성의 모습과 같을 수는 없을 것이다. 본국 소비자의 요구와 기호 충족에 대한 기업의 태도나 자세가 아니라 진출 시장에서 새롭게 맞이하는 현지 소비자를 대상으로 하는 현지 소비자 중심적인 사고와 이에 기반을 둔 마케팅 전략의 수립과 실행으로 수정이 필요하다. 해외 진출을 염두에 두거나 실행 중인 다국적기업에게는 기존의 국내시장 중심적인 마케팅 전략에서 현지시장환경과 현지 소비자를 중심으로 하는 현지 소비자 중심 마케팅으로의 수정 또는 전환이 요구된다. 이 점에서 다국적기업에게

시장지향성이란 현지에서 직면한 새로운 소비자 환경에 대응하는 현지화 전략의 일환으로 즉 '시장지향성의 현지화'라고 표현할 수 있을 것이다(Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990).

기존 문헌을 보면, 시장지향성이 해외시장에 진출한 국제기업의 현지시장 적응전략으로 경영성과를 높이는 정책수단임을 입증한 연구들이 일부 존재하다(Kim Yong-Gyu, 2004; Kwon Yung-Chul, 2009; Kang Dae-Kyong, 2010). 하지만 이보다는 수출위주의 국제기업(즉 수출기업)이 현지시장에 대한 지향성 추구를 수출 목표 시장 정책으로 간주하여 시장지향성을 수출성과와 연결하는 시도가 다수를 차지하고 있다(Kwon Yung-Chul, 1996; Chae Myung-Su and Lee Hyung-Taek, 2006; Lee Yu-Lim, Chung Jae-Eun and Jeong So-Won, 2017; Yu Seung-Hun, 2018). 전자의 경우는 마케팅 연구주제로서 고객중심 사고인 시장지향성을 해외시장에 진출한 국제기업에게 단순히 적용한 것으로 국제기업의 특수한 해외시장진출 전략으로서 의미를 부여하거나 전략적 방향성을 반영하고 평가하지는 않는다. 후자의 경우에도 현지시장을 국제기업(수출기업)의 마케팅 대상(목표) 시장으로 간주하여 현지시장 지향성 의미를 본국 또는 제3국 시장과 구분하는 일종의 단위시장의 개념으로 국한한다. 이처럼 기존 문헌들은 국제경영 또는 국제마케팅 연구분야의 핵심적인 접근법인 국제기업의 '해외시장진출전략(entry strategy for international market)' 내지는 현지 소비자 기호와 요구에 부응하는 '시장반응전략(local responsiveness strategy)'으로서 의미를 담지 못하고 있다.

본 논문은 국제기업의 시장지향성을 현지반응전략 또는 현지화전략으로 봄으로써 위에서 언급한 기존 접근법의 한계성을 극복하고자 한다. 나아가 시장지향성을 유형별 구분하고, 국제기업이 현지화를 추진할 때 어느 유형을 활용하는 것이 현지화 정도를 쉽게 높일 수 있는 것이며 현지에서 투자성과에 긍정적 영향을 크게 미치는지에 대한 논증을 시도한다. 시장지향성 개념이 소개된 초기 연구(Jaworski and Kohli, 1993; Slater and Narver, 1995)에서부터

현재까지 이어온 연구에서 시장지향성 유형을 구분하고 이를 현지화 전략 관점에서 연계한 접근은 찾아보기가 매우 어려운 시점에서 본 논문의 접근법과 연구모형은 나름의 학술적 의미를 갖는다고 할 수 있다. 이를 논증하기 위해 중국에 진출한 다국적제조기업 233개를 대상으로 설문 표본을 수집하여 구조방정식 통계기법을 적용하여 실증분석을 시도한다.

II. 기존 문헌연구

1. 시장지향성과 다국적기업의 현지화

Narver and Slater (1990)는 소비자를 위한 가치창출에 필수적인 가치요소, 규범, 행동 등을 창출하고 향상하는데 조직 내 뿌리를 내리고 있거나 만연한 조직문화를 시장지향성(market orientation)으로 정의하였다. 소비자를 위하여 우월한 가치창출에 중심을 두는 조직문화는 우월한 기업성과를 거두는데 기본적인 요소로 간주된다(Martin and Grbac, 2003). 이러한 문화적 관점(cultural perspective)의 시장지향성은 기업의 고객 지향적인 믿음과 가치, 나아가 기업에 내재한 시장중심철학을 강조한다(Dong et al., 2013).

한편 Kohli and Jaworski (1990)은 시장지향성을 '현재 또는 미래의 고객 욕구와 관련한 시장정보를 수집하고 수집한 정보를 조직 내 기능별 부서에 전파하기 위한 기업의 정보 플랫폼'으로 정의하고, 이때 소비자 욕구와 선호에 영향을 주는 외생변수에는 정부규제, 기술력, 경쟁자, 기타 환경요소 등이 포함될 수 있다고 하였다. 또한 Jaworski, Kohli and Kumar (1993)은 기업은 시장에 있는 소비자의 욕구를 이해하는 데 있어 현재의 소비자 욕구에 대한 파악뿐만 아니라 미래의 소비자 욕구에 영향을 끼치는 제반 환경, 즉 경쟁자 구조 또는 국제적 영향요인도 함께 분석하여야 한다고 강조하였다. Martin and Grbac (2003)은 시장지향성의 핵심은 기업이 시장지향 프로세스 통합과 시장정보 사용에 대한 방향성에 있으며, 그 방향성

은 소비자 시장의 욕구에 부응하고 적응하는 방향으로 관리 및 조정의 초점이 맞춰져야 한다고 하였다. 이러한 관점은 앞의 문화적 관점과 대비해 시장정보 관점(market intelligence perspective) 혹은 행동적 관점(behavioral perspective)으로 불린다.

위의 두 관점은 대립적으로 보이지만 기업의 성과에 영향력을 미치는 경영관리적 변수로서 소비자 중심의 시장환경에 초점에 맞추고 이에 대한 기업의 전사적인 가치창출 노력, 즉 소비자 지향적 문화, 소비자 환경 분석, 조직 내 기능부서 조정 등을 실행해야 한다는 기본적인 합의는 공통점이다. 예로서 문화적 관점을 취하는 Narver and Slater (1990)는 시장지향성을 고객 지향성, 경쟁자 지향성, 기능부서 간 협력 등 3가지 요소로 세분화하였는데, 각 요소가 목표 고객에 충분한 이해를 통해 지속적으로 우월한 가치의 창출(고객 지향성: Zhou, Brown and Dev, 2009), 현재 경쟁자와 잠재적 경쟁자가 사용하고 있는 기술, 경쟁자가 제공하는 제품·서비스에 대한 대안·대체품 여부(경쟁자 지향성: Narver and Slater, 1990), 소비자 관련 활동과 이에 필요한 내부자원의 전사적 조정(기능부서 간 협력: Zhou, Brown and Dev, 2009) 등을 강조하고 있는 데서도 알 수 있다.

다국적기업에게 진출한 해외 현지시장은 소득, 성별, 교육 등 인구학적 특성뿐 아니라 차별적인 소비자 욕구 및 소비자 행위 등 소비자 특성을 반영하는 이질적 속성측면에서 본국시장과 다른 점이 존재하는 시장이다(Luo, 2001). 현지시장의 이질성은 낮은 수준의 글로벌 통합 압력, 즉 높은 수준의 현지 반응성을 요구한다(Prahalad and Doz, 1987). 현지시장 진출 이전에 본국에서 추진했던 다국적기업의 시장지향성은 현지시장에 맞게 수정·변화가 요구된다. 시장지향성은 고객의 요구와 기호에 대응하여 마케팅 성과를 극대화하려는 방편으로 해외시장에 진출한 자회사의 경우에는 이를 현지화의 한 과정으로 간주할 수 있다. 즉 국내시장을 대상으로 한 일반 마케팅에서는 고객중심의 시장지향성 속성이지만 국제마케팅 또는 다국적기업 자회사의 현지시장 고객 중심 추구 전략에서는 현지화 과정의 일부로 볼 수 있는 것

이다(Najafi-Tavani et al., 2018; Vendrell-Herrero, 2020). 현지시장에서 다국적기업 자회사가 직면한 시장지향성 수정의 의미는 현지시장의 인구학적 특성 및 차별적인 현지소비자의 욕구와 행위에 대한 대응으로 현지 소비자 중심으로 재편이라 할 수 있다. 따라서 다국적기업의 현지시장 지향성이란 현지시장에서 현지소비자를 중심에 둔 현지 반응전략의 일환으로 현지 고객을 위한 자회사의 가치창출 노력, 즉 현지 소비자 지향적 문화, 현지 소비자 환경 분석, 자회사 조직 기능부서의 조정 등을 포함하는 개념으로 요약할 수 있다.

2. 시장지향성 유형과 다국적기업 성과

시장지향성 연구에 관한 기존 문헌은 앞서 설명한 개념적 정의를 바탕으로 기업의 시장지향성 추구가 기업성과에 영향을 주는 변수임을 입증하려는 시도를 하였다(Kohli and Jaworski, 1990; Slater and Narver, 1996; Zhou, Brown and Dev, 2008; Kirca, Bearden and Hult, 2011). 일반 마케팅 연구 분야에서 시장지향성은 제품·서비스 판매량의 증가, 마진율, 고객 만족도, 종업원의 직무만족도·몰입, 조직 단결심·소속감, 신제품 개발 등 성과와 긍정적 관계가 있는 것으로 나타났다(Jaworski and Kohli, 1993; Narver and Slater, 1990). 또한 해외 현지시장에서 경영 활동을 추진하는 다국적 기업에게도 시장지향성은 현지 자회사 성과와 긍정적 관계가 성립함이 입증되었다(Li, Liu and Thomas, 2013; Luo, 2001). 이 밖에도 고객 지향성과 기업성과 간에 최고경영자가 주도한 시장지향적 활동이 긍정적 영향을 주는 변수로 작용하며(Yang and Zhang, 2018), 기업의 시장지향성은 총자산이익률(ROA)로 측정된 기업의 경영성과를 높이고(Gligora, Gligora and Maloni, 2019), 대기업뿐 아니라 중소기업에게도 시장지향성은 경영성과에 미치는 긍정적 변수임이 입증되었다(Keskin, 2006; Lee Yu-Lim, Chung Jae-Eun and Jeong So-Won, 2017).

그러나 기존 문헌들은 현지시장에 진출한 다국적기업의 시장지향성과 경영성과 간 관계성에 초점을 맞출 뿐(Kwon Yung-Chul, 2009; Kang Dae-Kyong, 2010; Park Tae-Kyung, Jeong Hyeon-Seok and Ryu Dong-Woo, 2014; Lim Sung-Hoon, 2019) 시장지향성의 형태와 세부 유형을 구분하고 각각에 대해 마케팅 및 투자성과에 대한 영향력 정도를 살펴보는 시도에는 소극적인 모습을 보이고 있다. 다수의 논문은 다국적기업의 현지시장에서 현지시장지향이나 혹은 제3국 시장시장 지향이나만을 따져볼 뿐이며(Li, Liu and Thomas, 2013; Luo, 2001), 시장지향성을 소극적으로 (국내시장 및 현지시장 지향성과 구별하여) 수출시장 지향성으로 해석하고 수출성과와 관계성을 살펴보는 논문(Kwon Yung-Chul, 1996; Lee Yu-Lim, Chung Jae-Eun and Jeong So-Won, 2017; Li, Liu and Thomas, 2013; Luo, 2001)이 주류를 이룬다. 이는 엄밀히 말해 시장지향성 성격과 속성에 따른 유형 구분은 아니라 할 수 있다. 예컨대 Li, Liu and Thomas (2013), Luo (2001) 등이 시장지향성을 현지 시장지향성과 수출시장지향성을 구분한 경우이다. 현지시장에 위치한 다국적기업의 자회사가 현지 마케팅에 중점을 둔 경우를 현지시장지향 자회사(local market-seeking subsidiaries)로, 반면에 본국 또는 제3국 시장 등 역외시장을 마케팅 대상으로 하는 수출마케팅에 중점을 둔 경우를 수출시장지향 자회사(export-seeking subsidiaries)로 이분화하고, 각각에 대해 전자는 현지의 비즈니스 파트너 및 현지 정부와 긴밀한 상호관계를 유지하며 현지 시장반응에 적극적으로 대응을 하는 경향이 있으며, 후자는 현지 소비자 환경에 대한 의존도 및 현지 수요환경 요소에 대한 연계성이 덜하므로 현지시장에 대한 수동적 대응 경향이 나타날 수 있다고 분석하였다(Luo, 2001). 이는 다국적기업이 진출한 현지시장에서 현지시장지향성 유형을 세부적으로 구분하지는 않으며 단지 현지시장지향성과 현지시장이 아닌 제3국 시장, 즉 해외수출시장 지향성으로 구분하고 있어 현지시장지향을 구체적으로 세분화하지 않음을 알 수 있다.

3. 시장지향성 유형 기준으로서 가치사슬·제품속성

가치사슬(value chain)은 기업이 이익을 거두기 위한 연구개발, 부품조달, 물류, 생산, 판매/마케팅, 사후서비스 등 일련의 기업활동을 말한다(Porter, 1985). Porter (1985)는 생산 이전까지의 가치사슬에 준한 활동을 상류활동(upstream activities)으로, 또 생산이후까지를 하류활동(downstream activities)으로 구분하였다. 상류활동은 제품기획 및 연구개발 단계에서부터 부품조달, 조립 등 제품을 제조하기까지의 일련의 활동이다. 이에 반해 하류활동은 생산된 제조물품을 소비자에게 인도/판매하고, 이후에 최종적으로 마진(수익)을 거두기까지 제품하자 및 고객불만족 사항을 지속적으로 관리하는 나머지 활동들을 말한다. 전자는 제조물의 품질 완성도가 활동의 중심에 있다면 후자는 소비자의 만족도가 활동의 중심에 있다고 할 수 있다.

제품구분 수준은 Kotler and Keller (2012), Lim Sung-Hoon (2013) 등에 의해 연구되었다. Kotler and Keller (2012)는 마케팅믹스 중 하나인 제품관리를 실행하는데 제품의 범위를 단순히 외형만을 기준이 아닌 핵심제품(core product), 유형제품(tangible product), 지원제품(augmented product) 등으로 제품 개념을 확장하여야 한다고 주장했다. Lim Sung-Hoon (2013)은 Kotler and Keller의 구분이 일반적인 국내마케팅 적용만 가능한 개념으로 해외시장을 겨냥한 국제마케팅에 적용하기에는 부족하여 보완할 점이 있다고 지적하고 이를 수정해 핵심제품이익(core product benefits), 제품속성(product attributes), 지원서비스(support service) 등으로 구분하였다. 나아가 다국적기업이 제품속성을 반영한 현지화 전략을 실행할 때 현지시장에서 제품수정 가능성 정도는 핵심제품 및 유형제품보다는 지원제품이, 또한 핵심제품이익 및 제품속성보다는 지원서비스가 수정할 여지가 크다는 점에 착안해야 한다고 주장했다. 즉 제품 분석수준은 제품중심에서 서비스 중심으로 확장해 나갈 때 현지시장에서

수정할 정도도 커지는 성향이 있음을 강조한다.

이와 같은 제품구분 및 가치사슬 구분과 현지화(수정 가능성) 간 연계성에 대해 설명하면 다음과 같다. 내구성/비내구성을 가진 소비재의 품질과 특성은 주로 생산공정 중 제조시설 내 생산단계에서 좌우되는 한편, 무형의 소비재는 소비하는 주체가 있는 소비현장에서 서비스 공급자에 의해 발생하고 품질에 지대한 영향을 받는다. Kotler and Keller (2012)와 Lim Sung-Hoon (2013)의 분류에서 유형제품/제품속성은 기능적 품질을 포함한 가격, 디자인, 사이즈/색상 등 생산공정(가치사슬의 상류활동 대상)으로 현지소비자 기호에 맞춘 수정이 가능하며, 형체가 없는 무형 서비스 특성인 배송설치, 보증, 수리, 부품공급, 유지보수 등 지원제품/지원서비스는 서비스 공정(가치사슬의 하류활동 대상)으로 현지소비자 기호에 맞춘 수정이 가능하다고 주장하였다.

Ⅲ. 연구가설 및 모형 설정

1. 연구가설

시장지향적인 기업은 고객 기본적인 욕구와 잠재적인 욕구를 탐색하고 해당 요구를 충족시키는 최고의 대응방안을 개발하며(Slater and Narver, 1999), 동시에 고객의 변화하는 욕구를 항상 만족시키기 위해 고심한다(Yang and Zhang, 2018). 그 과정에서 고객이 선호하는 제품·서비스 제공, 고객의 불만과 요청에 대한 신속한 대응 등은 고객의 만족도와 충성도를 높이며 고객 유지율 향상을 통해 목표성과를 이루는데 공헌한다(Jaworski and Kohli, 1993). 현지시장에서 시장지향적 자회사는 이익창출을 위한 가치사슬 활동에 소비자의 요구를 반영한다. 소비자의 요구는 제품 내용 및 설계와 이를 제품화하는 생산의 상류활동, 그리고 설치, 보증, 유지보수, 환불 및 제품수명주기 종료 이후 서비스 등 하류활동에 각각 나뉘어 반영된다(Hong, Yang and Dobrzykowski, 2014). 자회사가 제공하는 제품을 속성 기준으로

로 구분하면 제품 품질, 가격, 디자인, 사이즈/색상 등의 유형제품과 배송, 설치, 보증, 수리, 부품공급, 유지보수 등의 지원서비스로 나눌 수 있다. 유형제품은 기능적 품질과 관련한 생산기반의 현지화가 가능한 요소이며, 지원서비스는 무형적 제품요소로 서비스 기반으로 현지화가 가능한 요소라고 할 수 있다. 여기서 상류 가치사슬과 유형제품, 또 하류 가치사슬과 지원제품은 각각 제조(생산)과 서비스라는 측면에서 대응된다. 본고에서 가설설정을 위해 시장지향성을 생산밀접 시장지향성(production impacted market orientation), 서비스밀접 시장지향성(service impacted market orientation) 등으로 이분화하여 구분한다. 제품구분 기준의 유형제품은 생산밀접 시장지향성에 영향을 주는 제품속성으로, 지원서비스는 서비스밀접 시장지향성에 영향을 주는 제품속성으로 간주한다(Lim Sung-Hoon, 2013; Kotler and Keller, 2012). 또한 가치사슬 개념(Porter, 1985)으로는 연구개발, 부품공급, 생산조립 등 상류활동을 생산밀접 시장지향성으로, 물류/배달, 마케팅, 사후서비스(A/S) 등 하류활동을 서비스밀접 시장지향성으로 간주한다.

다국적기업은 자국 시장에서 구축한 기술력, 노하우, 노동력, 천연자원 등 내부자원/능력을 바탕으로 국제적 확장을 시도한다(Tan and Meyer, 2010). 이들은 다국적기업의 경쟁 원천인 기업특유자산(Caves, 1996)으로서 국경을 넘어 진출한 현지시장에서 토착기업에 대하여 차별적 성과를 거두는 밀거름으로 작용한다. 자회사는 본사로부터 이와 같은 자원과 능력을 이전을 받는 한편, 현지시장에서 현지화와 경험 축적 과정을 거치며 투자성과를 높이는데 원천이 되는 경쟁우위를 보유하게 된다. 따라서 토착기업에 대한 경쟁우위인 자회사의 내부능력이 높다면 현지시장에서 투자성과도 높게 나타날 것이다. 내부능력과 함께 다국적기업의 현지화 노력도 투자성과에 긍정적 영향을 미친다. 기업이 고객 중심의 시장지향성 행동은 국내 일반 시장에서나(Kohli and Jaworski, 1990; Naver and Slater, 1990) 다국적기업의 진출지인 해외시장에서나(Li, Liu and Thomas, 2013; Luo, 2001) 경영성과에 긍정적 영향을 주는 변

수임은 다수 문헌에서 발견되고 있다. 현지시장에서 다국적기업의 현지화 노력과 그의 실천 방안으로서 가치사슬과 제품속성을 바탕으로 하는 시장지향성 활동은 투자성과를 높이는 데 긍정적 요소가 될 것이다. 현지소비자가 존재하는 현지시장의 환경은 본국시장과 다르다. 다국적기업은 진출한 시장에서 내부능력이 경영성과에 미치는 과정에서 추가된 현지시장의 이질적 환경요소를 고려해야 할 것이다. 현지화 방안으로서 현지시장지향성은 기대하는 현지 투자성과를 이르는 과정에서 가려진 유효한 경로일 수 있다. 따라서 다음과 같이 자회사 내부능력과 투자성과 간 시장지향성의 매개효과와 관련한 가설(H1)을 설정한다. 앞서 기술한 대로 본고는 시장지향성 유형을 투자성과 간 연계함에 있어 시장지향성 유형을 생산밀접 시장지향성과 서비스밀접 시장지향성으로 구분하고 있다. 이에 각각을 연계가설(H2, H3)로 설정하면 다음과 같이 설정한다.

H1: 자회사의 내부능력이 현지 투자성과에 영향을 미칠 때 시장지향성은 매개역할을 한다.

H2: 자회사의 생산밀접 시장지향성이 클수록 현지 투자성과는 높아진다.

H3: 자회사의 서비스밀접 시장지향성이 클수록 현지 투자성과는 높아진다.

자회사가 현지화를 위해 다른 시장과 구별되는 현지시장만의 고객 요구와 수정사항에 대한 제조(생산)의 속성 대비 차별적인 서비스 속성은 다음과 같이 몇 가지로 나눌 수 있다. 첫째는 현지 소비과정에서 대면성과 상호작용에 의해 서비스 소비가 이루어진다. 자회사는 현지 시장에서 서비스 제공자와 소비자 간에 직접적이고 강력한 상호작용에 직면한다(Ramani and Kumar, 2008). 제품생산보다 유지보수와 수리와 같은 서비스제공은 대면으로 상호교류가 진행되며 이는 서비스 제공자와 소비자 간 친밀관계 구축을 통해 현지소비자 기호나 욕구를 더욱 자세하게 파악할 기회가 된다(Kastalli

and Looy, 2013).

둘째는 현지 수정사항 반영 과정에서 서비스는 제조(생산)보다 규모의 경제(scale economies) 적용을 상대적으로 덜 받는다. 제조(생산)의 경우 규모의 경제의 이점을 누리고자 자회사가 대량생산을 시도하는 것은 개별 소비자 맞춤형 현지시장 특성 반영측면에서 오히려 부정적일 수 있다. 또한 생산시설과 장비와 같은 제조생산의 수정은 막대한 자본 투입을 요구하며 대량으로 생산한 제품이 판매부진이나 제품적체가 일어날 경우에는 자회사의 운영위험이 증가하게 된다. 반면 서비스제공의 경우 제품 생산/제조보다 생산 자본의 집약도가 낮아 고객 맞춤형 수정이 쉬울 뿐 아니라 재고예측 실패에 대해서도 부담이 덜하다(Wise and Baumgartner, 1999).

셋째는 차별화에 대한 용이성이 서비스가 제조(생산)보다 더 크다. 제품 및 제조과정은 기술발전으로 경쟁자와 차별화를 이루기가 어렵다(Suarez, Cusumano and Kahl, 2013). 하지만 서비스제공의 속성상 차별화가 용이하며 고객별 요구에 맞춘 현장에서의 차별화 서비스가 가능하다(Bitran and Logo, 1993).

넷째는 서비스는 제조(생산)에 비해 수명주기 유연성이 높으며 이는 비교적 제고의 부담을 완화하여 장기적 수익 확보에 도움이 된다(Cusumano, Kahl and Suarez, 2015). 특히 내구재 제조에 대해서는 소비자가 제품을 교체하는 시간 간격이 길어서 제품판매 수익의 장기성을 갖기 어렵다. 반면에 내구재에 대한 수리, 부품 정기교체 등 서비스 비중을 높이는 방향으로 정책을 수립한다면 제품의 사용주기 내에서 기업이 지속적인 수익을 올릴 수 있어 일반적으로 서비스는 장기 수익성 확보에 유리하다고 볼 수 있다.

위와 같이 비교할 때 제조(생산) 속성에 대비한 서비스 속성은 서비스밀집 시장지향성이 현지화에 유리하여 투자성과에 미치는 영향에 더욱 긍정적 효과와 발휘함을 추측하게 한다. 즉 현지화 과정에서 서비스를 기반으로 하는 서비스밀집 시장지향성은 제조와 생산 기반의 생산밀집 시장지향성에 비해 수정이 쉬우며 동시에 현지화를 위한 수정비용이 낮고 또한 제품수명

주기 유연성과 장기 수익성에도 이점이 있다는 것이다. 이외도 서비스 속성상 차별화가 이미 반영되어 있어 저원가 경쟁에 따른 마진을 하락에 대한 위험도 적다는 점(Porter and Ketels, 2003)도 서비스밀집 시장지향성이 투자성과에 생산밀집 시장지향성보다 더욱 긍정적 효과를 발생시킬 수 있음을 추론하게 한다. 이에 다음과 같은 가설(H4)을 설정한다.

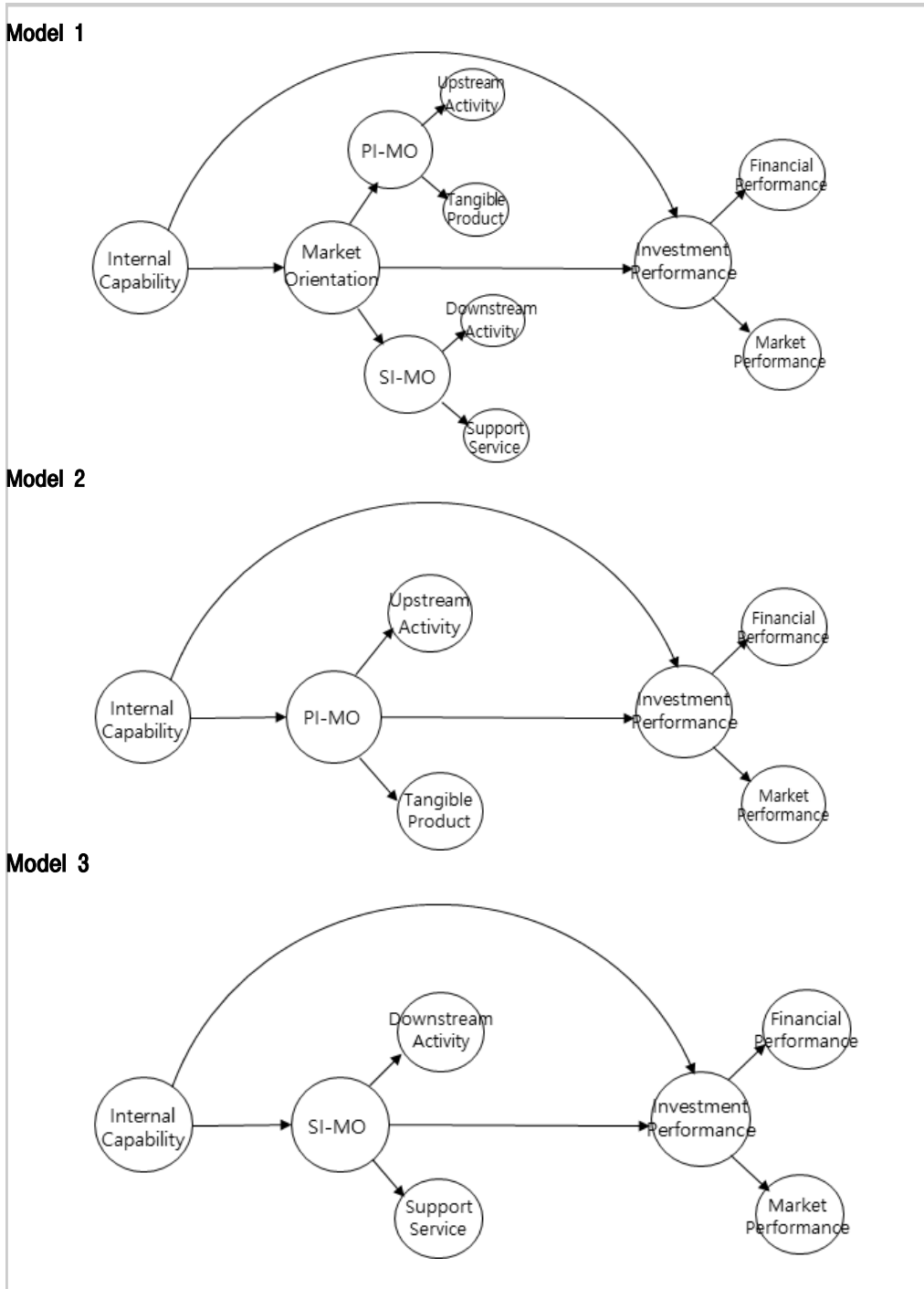
H4: 서비스밀집 시장지향성은 생산밀집 시장지향성보다 현지 투자성과에 미치는 긍정적인 효과가 더 크다.

2. 연구모형과 표본

본 연구의 가설을 입증하기 위하여 주모형인 Model 1(전체모형)과 함께 보조모형으로 Model 2, Model 3 등 3개의 연구모형을 선정한다(〈Fig. 1〉 참조). Model 1은 시장지향성을 산생밀집 시장지향성과 서비스밀집시장지향성 등 2개 하위요소로 나눠 구성한 전체모형이며, Model 2는 생산밀집 시장지향성 1개만으로, Model 3은 서비스밀집 시장지향성 1개만으로 각각 구성한 부분모형이다.

실증분석에 사용된 표본은 중국진출 제조기업을 대상으로 설문조사를 통해 수집하였다. 설문지 배포·수거는 설문지를 작성한 후 리서치 전문업체에 위탁하여 시행하였다. 조사 기간은 2021년 6월 9일부터 6월 30일이며, 600개 업체를 접촉하여 233부를 수집하였다. 이 중에서 내부능력을 측정하는 R&D 전문인력 수에 대해 공란으로 기재한 5부를 제외하고 최종적으로 228부를 사용하였다. 표본 기업에 대한 업종은 컴퓨터·통신·기타전자설비, 가전제품·전기장비, 일반산업용기계류, 자동차 등 외국인투자 기업수 상위 4개 산업군으로 하였다. 이는 〈China Economic Census Yearbook 2018〉의 산업분류표에 따라 중국 진출 외국인투자 기업 수가 3000개 이상인 산업에 해당한다. 참고로 컴퓨터·통신·기타전자설비는 외국인투자기업 수가 4506개, 가전제품·전기장비는 3341개, 일반산업용기계류는 3209개, 자동차는 3027개이다. 표본을 추출할 중국지역은

Fig. 1. Empirical Modeling



Notes: 1. PI-MO means production impacted market orientation.
2. SI-MO means service impacted market orientation.

Table 1. Summary of Variables

Internal Capability		V1. Experience of operation, V2. Company size, V3. Number of employees, V4. Research and development capability	
Market Orientation	Value Chain	Upstream Activity	V5. Degree of adjustment to product design or product innovation activity, V6. Degree of adjustment to raw material/component supply activity, V7. Degree of adjustment to product production and assembly activity
		Downstream Activity	V10. Degree of adjustment to product sales/marketing activity, V11. Degree of adjustment to product delivery/distribution, V12. Degree of adjustment to after care service
	Product Attributes	Tangible Product	V8. Degree or resetting the marketing positioning strategy with modification/adjustment of product price, design, size, color, packaging and salesperson activity, V9. Degree of developing/implementing marketing mix to adjustment of product price, design, specification, appearance and packaging
		Support Service	V13. Degree or resetting the marketing positioning strategy with modification/adjustment of product delivery, assembly, warranty, maintenance, spare parts supply, and maintenance, V14. Degree of developing/implementing marketing mix to adjustment of product delivery, warranty, repair, parts supply and maintenance
Investment Performance	Financial Performance	V15. Expected sales, V16. Expected increase rate of sales, V17. Expected margin rate, V18. Expected return on investment	
	Market Performance	V19. Expected market share, V20. Expected increase rate of new customers, V21. Expected repurchase rate, V22. Expected degree of customer satisfaction	

중국 상무부가 간행한 <Statistical Bulletin of FDI China>에 따라 외국인투자기업 수가 많은 지역을 우선하여 선정하였다. 2019년 기준으로 중국 동부 연해지역의 외국인투자기업 수는 36613개로 전체 중국에서 89.5%를 차지하고 있다. 외국인투자 기업 수 1000개 이상이 모여 있는 상위의 주요 도시를 선정 기준으로 하여 베이징시, 상하이시, 광저우시, 선전시, 톈진시, 난징시, 항저우시, 칭다오시, 샤먼시 등 9개 도시를 본 연구의 설문배부 대상 도시로 선정하였다.

3. 변수측정

자회사 내부능력은 자회사의 운영능력, 기업 규모, 종업원 수, R&D 능력 등 4개 세부분야로 구성한다. 이에 대해 운영능력은 중국시장 내 운영 기간으로 설문지 수집 시점과 설립연도 간 차이(기간), 기업규모는 대기업과 중소기업

해당 여부(dummy variable), 고용한 전체 종업원 수(변숫값에 log 적용), R&D 전문인력 수 등으로 측정하였다.

시장지향성은 생산밀집 시장지향성과 서비스밀집 시장지향성 등 2가지 잠재변수로 구성한다. 생산밀집 시장지향성에 대한 변수는 포터가 구분한 가치사슬(Porter, 1985)의 상류활동에 대한 수정 정도로, 서비스밀집 시장지향성 변수는 하류활동에 대한 수정 정도로 측정한다. 즉 생산밀집 시장지향성은 제품설계·혁신, 원·부자재 조달, 제품 생산·조립 등에 대한 수정 정도를 묻는 3개 문항에 기반을 둔 측정변수이며, 서비스밀집 시장지향성 변수는 제품의 판매/마케팅활동, 제품의 운송/배송, A/S 등에 대한 수정 정도를 묻는 3개 문항에 기반을 둔 측정변수이다. 여기에 제품속성 기준(Lim Sung-Hoon, 2013)을 반영한 측정변수를 각각 2개씩 추가하여 구성한다. 생산밀집 시장지향성에 대한 변수는 제품속성 중 유형제품에, 또

한 서비스밀집 시장지향성 수정에 대한 변수는 제품속성 중 지원서비스에 해당하는 마케팅 수정에 준하여 측정한다. 설문에서 이는 각각 생산밀집 시장지향성은 유형제품 수정에 대한 마케팅 포지셔닝 전략 재설정 과정과 마케팅 믹스(수단) 개발/실행 정도 등 2개 문항, 또한 서비스밀집 시장지향성은 지원서비스 수정에 대한 마케팅 포지셔닝 전략 재설정 과정과 마케팅 믹스(수단) 개발/실행 정도의 2개 문항에 해당한다.

투자성과는 재무성과, 비재무성과(시장성과) 등 2개 잠재변수로 구분하여 구성한다. 재무성과는 현지 목표 매출액, 목표 매출 증가율, 목표 마진율, 목표 투자 수익률 등 4개 세부문항으로 구성하고, 시장성과는 목표 시장 점유율, 목표 신규고객 증가율, 목표 재구매율, 목표 고객만족도 등 4개 세부문항으로 구성한다. 시장지향성과 투자성과 변수와 관련한 변수는 리커트 5점 척도(Five-point Likert-type scale)를 적용하였다.

IV. 실증분석

1. 측정변수의 신뢰성 및 타당성

측정변수의 신뢰도를 측정하는 크론바흐 알파(Cronbach α) 지수는 내부능력에 대한 측정변수를 제외하고 0.9 이상을 나타내고 있다. 내부능력의 경우에는 매우 낮은 수치를 보이는데, 이는 다른 변수의 측정 시 적용한 리커트 5점 척도와 달리 설문기간(경험 측정 지표), 대기업 또는 중소기업 여부(기업규모 측정 지표), 종업자 수(기업규모 측정 지표), R&D 전문인력 수(기술력 측정 지표) 등 비(非)등간척도를 적용한 측정변수이어서 일관성이 낮게 나타난 것으로 추측한다. 마찬가지로 이와 같은 측정방식의 속성은 타당성 지표인 평균분산추출지수(Average Variance Extracted: AVE)도 낮게 나타나게 하는 요인으로 추측한다. 타당성을 검증 지표인 KMO값과 Bartlett's 값을 보면, KMO 값은 0.926으로 일반적 판단 기준값인 0.7보다 크며, Bartlett's Test를 위한 카이제곱값(3543.576)도 1% 유의수준을 충족하여 요인분

석 시행 타당성을 만족하고 있다. 개념신뢰도(Construct Reliability)와 AVE 값은 내부능력에 대한 측정변수를 제외하고 충족 요건(개념신뢰도 > 0.7, AVE > 0.5)을 만족하는 것으로 나타났다.

2. 가설검정

연구모형의 적합도 검증과 관련한 통계수치는 $\chi^2=239.812(df=198, p=0.026)$, $\chi^2/d.f.=1.211$, GFI=0.917, RMR=17.681, PGFI=0.717, NFI=.935, IFI=0.988, TLI=0.986, CFI=0.988, RMSEA=0.031. 등으로 각각 해당 적합 기준치를 충족하고 있다. 변수별 계수 및 통계적 유의성은 다음과 같다.

가설 H1의 매개효과는 부트스트래핑(bootstrapping) 기법을 통해서 검증할 수 있다(<Table 5> 참조). 부트스트래핑 확률값(p-value)은 Model 1~3에서 각각 0.032, 0.029, 0.031 등으로 모두 5% 이내로 통계적 유의수준을 만족하고 있어 매개효과 성립 조건을 만족하고 있다. 경로 간 계수 값을 보면, 전체모형인 Model 1에서 내부능력, 시장지향성, 투자성과 간 양의 상관계수로 정(+)의 관계를 보이며 통계적 유의수준(최저 5% 이내)을 충족한다. 따라서 가설 H1은 성립한다고 볼 수 있다. 보조모형인 Model 2와 Model 3에서 시장지향성 잠재변수인 생산밀집 시장지향성과 서비스밀집 시장지향성은 유의수준 5% 이내로 투자성과에 정(+)의 영향을 미치고 있어 가설 H2와 가설 H3도 각각 성립한다고 볼 수 있다. Model 1에서 생산밀집 시장지향성과 서비스밀집 시장지향성의 표준화계수를 살펴보면 서비스밀집 시장지향성(1.015)이 생산밀집 시장지향성(0.991)보다 높게 나타나고 있어 서비스밀집 시장지향성이 생산밀집 시장지향성보다 투자성과에 더욱 영향력이 크다는 H4는 지지됨을 알 수 있다. 이와 함께 Model 2와 Model 3에서도 생산밀집 시장지향성과 서비스밀집 시장지향성은 모두 투자성과에 영향을 주며, 서비스밀집 시장지향성은 생산밀집 시장지향성보다 경로계수값이 높게 나타나 Model 1의 실증결과와 일치하고 있다(0.190>0.133).

Table 2. Estimates and Model Fits of Model 1

		Factor Loading	Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	Sig.	Cronbach α	AVE	Construct Reliability
Investment Performance	← Internal Capability	–	.087	.182	.037	2.362	.018*	–	–	–
Market Orientation	← Internal Capability	–	.076	.190	.035	2.187	.029*	–	–	–
Production Impacted MO	← Market Orientation	–	1.000	.991	–	–	–	–	–	–
Service Impacted MO	← Market Orientation	–	.919	1.015	.116	7.950	.001**	–	–	–
Upstream Activity	← Production Impacted MO	–	1.000	.990	–	–	–	–	–	–
Tangible Product	← Production Impacted MO	–	.965	.997	.059	16.483	.001**	–	–	–
Downstream Activity	← Service Impacted MO	–	1.000	.996	–	–	–	–	–	–
Support Service	← Service Impacted MO	–	.960	.993	.073	13.234	.001**	–	–	–
Investment Performance	← Market Orientation	–	.198	.166	.072	2.736	.006**	–	–	–
Financial Performance	← Investment Performance	–	1.000	1.128	–	–	–	–	–	–
Market Performance	← Investment Performance	–	.645	.861	.107	6.051	.001**	–	–	–
V1	Internal Capability	.436	1.000	.293	–	–	–	.006	.001	.001
V2		.830	.111	.766	.027	4.057	.001**			
V3		.864	.221	.869	.054	4.060	.001**			
V4		.732	67.151	.604	17.224	3.899	.001**			
V5	Production Impacted MO	.891	1.000	.899	–	–	–	.913	.615	.889
V6		.830	.973	.822	.057	17.125	.001**			
V7		.848	.996	.831	.057	17.521	.001**			
V8		.824	1.000	.816	–	–	–			
V9	Service Impacted MO	.790	.853	.765	.064	13.280	.001**	.900	.575	.871
V10		.811	1.000	.800	–	–	–			
V11		.824	1.112	.835	.076	14.702	.001**			
V12		.790	1.037	.797	.076	14.613	.001**			
V13	Investment Performance	.802	1.000	.787	–	–	–	.939	.597	.922
V14		.823	1.115	.805	.083	13.515	.001**			
V15		.910	1.000	.940	–	–	–			
V16		.827	.946	.806	.054	17.506	.001**			
V17	Investment Performance	.826	.876	.794	.052	16.970	.001**	.939	.597	.922
V18		.786	.814	.765	.052	15.744	.001**			
V19		.827	1.000	.798	–	–	–			
V20		.831	1.131	.814	.081	13.902	.001**			
V21		.848	1.144	.836	.079	14.413	.001**			
V22		.800	1.060	.791	.079	13.370	.001**			

Notes: 1. $\chi^2=239.812(df=198, p=.026)$, $\chi^2/d.f.=1.211$, GFI=.917, RMR=17.681, PGFI=.717, NFI=.935, IFI=.988, TLI=.986, CFI=.988, RMSEA=.031.

2. p: **<.01, *<.05.

3. KMO=.926.

4. Bartlett's Test: Chi-Square=3543.576 df=231 Sig=.001.

5. MO means market orientation.

Table 3. Estimates and Model Fits of Model 2

			Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	Sig.
Investment Performance	←	Internal Capability	.087	.181	.037	2.353	.019*
Production Impacted MO	←	Internal Capability	.091	.222	.037	2.431	.015*
Upstream Activity	←	Production Impacted MO	1.000	1.004	–	–	–
Tangible Product	←	Production Impacted MO	.939	.981	.166	5.660	.001**
Investment Performance	←	Production Impacted MO	.156	.133	.074	2.112	.035*
Financial Performance	←	Investment Performance	1.000	1.145	–	–	–
Market Performance	←	Investment Performance	.625	.848	.116	5.394	.001**

Notes: 1. $\chi^2=110.583(df=112, p=.520)$, $\chi^2/d.f.=.987$, GFI=.944, RMR=22.722, PGFI=.691, NFI=.956, IFI=1.001, TLI=1.001, CFI=1.000, RMSEA=.000.

2. p: **<.01, *<.05.

3. MO means market orientation.

Table 4. Estimates and Model Fits of Model 3

			Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	Sig.
Investment Performance	←	Internal Capability	.001	.185	.000	2.771	.006**
Service Impacted MO	←	Internal Capability	.001	.162	.000	2.145	.032*
Downstream Activity	←	Service Impacted MO	1.000	1.052	–	–	–
Support Service	←	Service Impacted MO	.889	.937	.173	5.141	.001**
Investment Performance	←	Service Impacted MO	.240	.190	.087	2.759	.006**
Financial Performance	←	Investment Performance	1.000	1.115	–	–	–
Market Performance	←	Investment Performance	.660	.871	.101	6.516	.001**

Notes: 1. $\chi^2=123.671(df=112, p=.212)$, $\chi^2/d.f.=1.104$, GFI=.942, RMR=22.548, PGFI=.689, NFI=.949, IFI=.995, TLI=.994, CFI=.995, RMSEA=.021.

2. p: **<.01, *<.05.

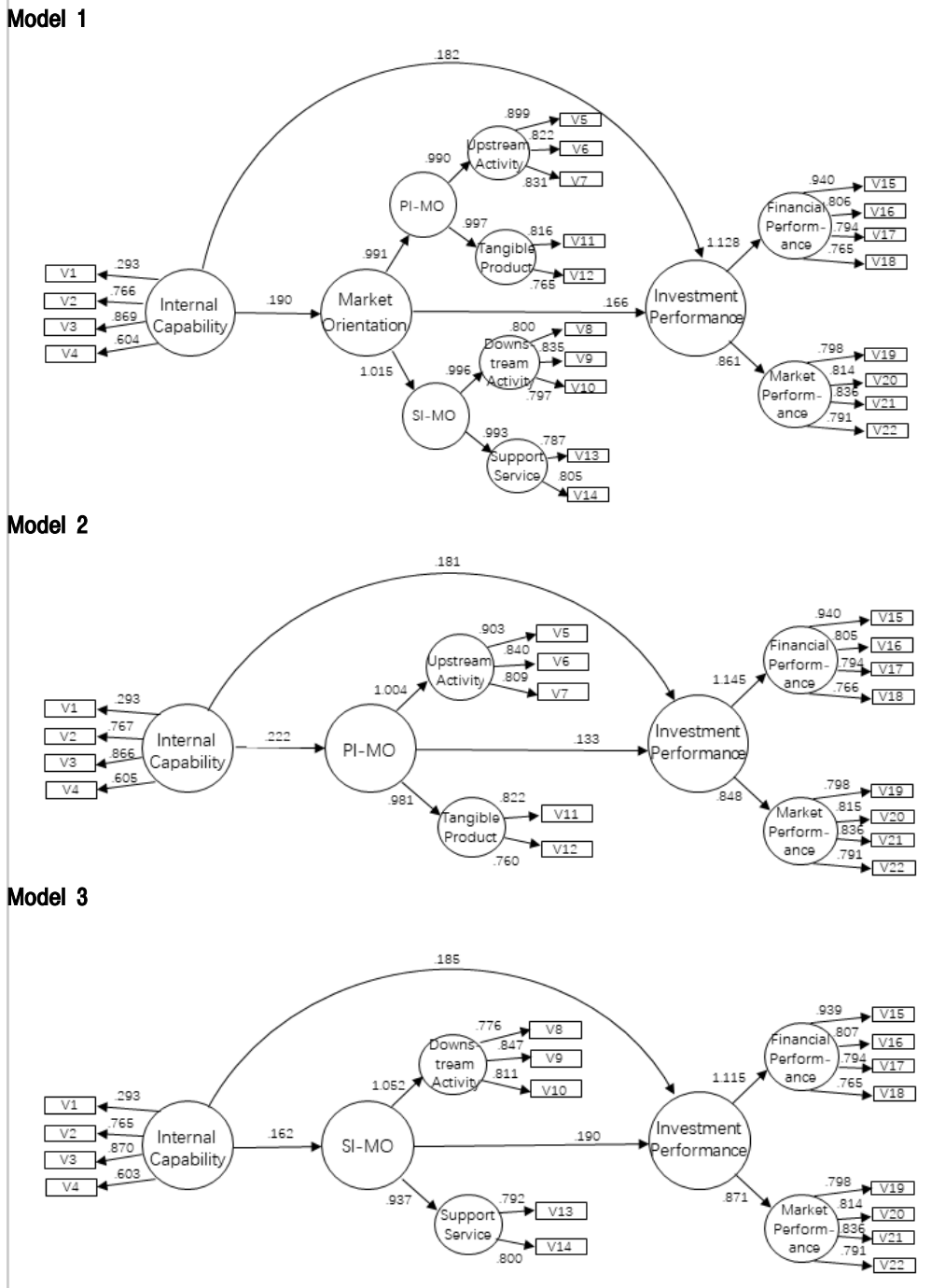
3. MO means market orientation.

Table 5. Results from Mediation Effect Analyses

	Path	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Significant of Indirect Effect
Model 1	Internal Capability→Investment Performance	.252	.061	.313	.032
	Internal Capability→Market Orientation	.385	–	–	
	Market Orientation→Investment Performance	.158	–	–	
Model 2	Internal Capability→Investment Performance	.270	.037	.307	.029
	Internal Capability→Production Impacted MO	.428	–	–	
	Production Impacted MO→Investment Performance	.087	–	–	
Model 3	Internal Capability→Investment Performance	.235	.067	.302	.031
	Internal Capability→Service Impacted MO	.371	–	–	
	Service Impacted MO→Investment Performance	.180	–	–	

Notes: MO means market orientation.

Fig. 2. The Empirical Results



Notes: 1. PI-MO means production impacted market orientation.
 2. SI-MO means service impacted market orientation.

V. 결론 및 시사점

위에서처럼 중국진출 다국적기업이 해외시장 현지반응 전략 차원에서 추진하는 현지소비자 중심 시장지향성이 투자성과에 미치는 매개적 기능에 대하여, 또한 이때 시장지향성 유형별로 투자성과에 미치는 영향력 차이를 실증분석적으로 검증하였다. 실증결과는 시장지향성의 매개효과 존재를 입증하며 시장지향성 유형 중에 하류가치활동과 지원서비스 속성을 지닌 서비스밀집 시장지향성이라는 유형이 상류가치활동과 제품속성을 지닌 생산밀집 시장지향성 유형보다 투자성과에 더 효과적인 것을 나타내었다.

이러한 실증결과가 나온 이유는 다음과 같은 현지화에 대한 서비스의 속성의 이점에서 찾을 수 있을 것이다. 제조 및 생산과 비교할 때, 서비스는 현지에서 소비·판매 과정에서 대면성과 상호작용 충족이 전제되어야 하므로 현지화 필요성이 크며 나아가 현지화 실행과정에서 상대적으로 비용 효율성을 거두는 데 유리하다. 서비스 수정을 통한 현지화는 수정 시 요구되는 자본집약도 크기(규모의 경제 효과 조건), 제품 품질 개선 주기 등에 장점이 있어 재고비용 감소에 도움이 된다. 그뿐 아니라 재구매와 고객 충성도를 형성하게 하여 시장안착과 함께 장기 수익성에 기여한다. 현지시장의 고객 맞춤형 수정을 위해 서비스 제공자는 현지소비자의 세밀한 요구나 불만 및 불편에 대해 반응하고 이를 반영한 서비스 내용과 품질 개선 과정을 수행하는 데, 바로 이러한 경험과 기업 태도는 고객의 높은 호응도를 끌어내 재구매 확대, 판매촉진, 수익률 증가 등 기업의 지속적 성장을 꾀하는 데 밑바탕이 된다. 이처럼 다국적기업 자회사가 현지시장에서 시장지향성을 추구할 때 서비스를 기반으로 한 시장지향성 실행은 비용 효율성뿐 아니라 현지에서 고객중심의

지속적인 현지화 강화 과정으로서 현지 생태계에서 토착기업의 자국시장 강점에 대한 대항력 습득에 도움이 되는 것이다.

이는 다국적기업 경영자들에게 중국 현지시장에서 소비자 중심 마케팅 전략을 시행할 때 서비스밀집 시장지향성의 중요성을 인식하고 이에 대해 집중하는 것이 기대한 투자성과를 높이기 위해서 단기뿐 아니라 장기적으로도 효율적·효과적인 현지화 전략이 됨을 시사한다. 이러한 경영관리적 공헌과 함께 기존 문헌에서 다루지 않거나 소극적으로 접근했던 시장지향성 유형에 대한 구분, 나아가 유형별 기업경영 성과에 대한 효과성 검증에 대해 본고가 도전적으로 이론적·실증적 분석을 추진한 점은 나름대로 학술적 공헌이라 할 수 있을 것이다.

하지만 초기 시도인 만큼 다음과 같은 한계성도 함께 갖고 있어 향후 후속 연구 추진과 본 연구의 결과해석 시 유의할 점이 있다. 실증분석에 사용한 표본으로 중국시장에 진출한 다국적기업의 자회사를 대상으로 선정하였다. 중국 시장은 다국적기업에게 최대 신흥국 시장이며 특히 서구 문화와 사회시스템에 기반을 둔 서구 기업에게는 본국과 다른 이질적 환경의 시장으로서 현지화 필요성이 큰 시장이다. 그렇다 하더라도 본고의 가설과 분석 논리를 다른 신흥국 시장까지 적용할 수 있는 일반화하는 데는 더 많은 시장에서 추가적인 표본확보가 필요할 것이다. 또한 본 연구가 전세계를 강타한 코로나(COVID-19) 유행 기간에 진행되어 경영환경 외부변수가 기업의 의사결정에 영향을 미치는 부분에 대한 제거 혹은 제어가 이루어지지 않아 연구결과에 대해 이를 고려한 보수적 해석이 요구된다고 하겠다. 업종별로 현지화 반응의 필요성이 각기 다를 수 있는 점도 (Prahalad and Doz, 1987) 후속 연구에서 통제해야 할 변수라고 할 것이다.

References

- UNCTAD (2021), *World Investment Report 2021* (Webpage). Available from https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf(accessed November 27, 2021)
- Bitran, G. R. and M. Logo (1993), “A Framework for Analyzing Service Operations”, *European Management Journal*, 11(3), 271-282.
- Buckley, P. J., J. Clegg and H. Tan (2006), “Cultural Awareness in Knowledge Transfer to China - The Role of Guanxi and Mianzi”, *Journal of World Business*, 41(3), 275-288.
- Caves, R. (1996), *Multinational Enterprise and Economic Analysis* (2nd ed.), New York: Cambridge University Press.
- Chae, Myung-Su and Hyung-Taek Lee (2006), “Export Firms' Market Orientation, Competitive Advantage, and Export Performance”, *Korean Management Review*, 35(1), 279-306.
- Cusumano, M. A., S. J. Kahl and F. F. Suarez (2015), “Services, Industry Evolution, and the Competitive Strategies of Product Firms”, *Strategic Management Journal*, 36(4), 559-575.
- Dong, X., C. A. Hinsch, S. Zou and H. Fu (2013), “The Effect of Market Orientation Dimensions on Multinational SBU's Strategic Performance an Empirical Study”, *International Marketing Review*, 30(6), 591-616.
- Fayol-Song, L. (2011), “Reasons Behind Management Localization in MNCs in China”, *Asia Pacific Business Review*, 17(4), 455-471.
- Gligora, D., N. Gligora and M. Maloni (2019), “The Impact of the Supplier's Market Orientation on the Customer Market Orientation-Performance Relationship”, *International Journal of Production Economics*, 216, 81-93.
- Kim, Yong-Gyu (2004), “Market Orientation: Antecedents, Mediators, and Performance of Overseas Subsidiary”, *Korean Management Review*, 30(3), 987-1007.
- Kwon, Yung-Chul (1996), “The Effects of Market Orientation on Business Performance Evidence from Export Companies”, *Korean Journal of Marketing*, 11(1), 35-48.
- Kwon, Yung-Chul (2009), “A Study of the Influence of Market Orientation and Localization of Foreign Subsidiaries on Their Performance: The Case of Korean Firms Operating in China and India”, *Korean Academy of International Business Management*, 20(1), 55-80.
- Hong, P. C., M. G. Yang and D. D. Dobrzykowski (2014), “Strategic Customer Service Orientation, Lean Manufacturing Practices and Performance Outcomes”, *Journal of Service Management*, 25(5), 699-723.
- Hung, C. F. (2004), “Cultural Influence on Relationship Cultivation Strategies: Multinational Companies in China”, *Journal of Communication Management*, 8(3), 264-281.
- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B. J., A. J. Kohli, and A. Kumar (1993), “MARKOR: A Measure of Market Orientation”, *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kang, Dae-Kyong (2010), “A study on the Relationship between Market Orientation, Localization and Performance: The Case of Korean Firms Operating in China”, *International Commerce and Information Review*, 12(2), 161-182.
- Kastalli, I. V. and B. V. Looy (2013), “Servitization: Disentangling the Impact of Service Business Model

- Innovation on Manufacturing Firm Performance”, *Journal of Operations Management*, 31(4), 169-180.
- Kotler, P. and K. L. Keller (2012), *Marketing Management* (14th Edition), Boston: Pearson Education.
- Keskin, H. (2006), “Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs: An Extended Model”, *European Journal of Innovation Management*, 9, 396-417.
- Kirca, A. H., O. B. William and G. T. M. Hult (2011), “Forms of Market Orientation and Firm Performance: A Complementary Approach”, *Academy of Marketing Science Review*, 1, 145-153.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Lee, Yu-Lim, Jae-Eun Chung and So-Won Jeong (2017), “The Influences of SMEs’ Market Orientation and Brand Orientation on Firm Capabilities and Performance in Export Markets”, *Korea Trade Review*, 42(2), 175-203.
- 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.
- Lim, Sung-Hoon (2019), “An Empirical Analysis on MNC’s Investment Performances in a Host Country through Market Orientation Mediation Effects”, *Korea Trade Review*, 44(2), 221-237.
- Lim, Sung-Hoon (2013), *Standard of International Marketing*, Seoul: hakhyunsa.
- Luo, Y. (2001), “Determinants of Local Responsiveness: Perspectives from Foreign Subsidiaries in An Emerging Market”, *Journal of Management*, 27, 451-477.
- Martin, J. H. and B. Grbac (2003), “The Effects of Supplier Focus, Customer Responsiveness and Strategy Type on Growth in a Transition Economy”, *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(2), 43-55.
- Narver, J. C. and S. F. Slater (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54, 20-36.
- Najafi-Tavani, Z., M. J. Robsona, G. Zaefariana, U. Anderssonb and C. Yu (2018), “Building Subsidiary Local Responsiveness: (When) Does the Directionality of Intrafirm Knowledge Transfers Matter?”, *Journal of World Business*, 53, 475-492.
- Park, Tae-Kyung, Hyeon-Seok Jeong and Dong-Woo Ryu (2014), “Effects of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on Absorptive Capacity and Performance in SMEs”, *Korean Business Education Review*, 29(5), 28-50.
- Porter, M. E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: Free Press.
- Porter, M. and C. Ketels, 2003, *UK Competitiveness: Moving to the Next Stage*, London: Department of Trade and Industry.
- Prahalad, C. K. and Y. L. Doz (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: The Free Press.
- Ramani, G. and V. Kumar (2008), “Interaction Orientation and Firm Performance”, *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.
- Sang, L. and K. Ulrich (2021), *Should You Localize Your Product for the Chinese Market?* (Webpage). Available from <https://hbr.org/2021/09/should-you-localize-your-product-for-the-chinese-market> (accessed November 27, 2021)

- Slater, S. F. and J. C. Narver (1995), “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Suarez, F. F., M. A. Cusumano and S. J. Kahl (2013), “Services and the Business Models of Product Firms: An Empirical Analysis of the Software Industry”, *Management Science*, 59(2), 420-435.
- Tan and Meyer (2010), “Business Groups' Outward FDI: A Managerial Resources Perspective”, *Journal of International Management*, 16(2), 154-164
- Wise, R. and P. Baumgartner (1999), “Go downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing”, *Harvard Business Review*, 77(5), 133-141.
- Yang, F. and H. Zhang (2018), “The Impact of Customer Orientation on New Product Development Performance”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(3), 590-607.
- 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.
- Zhou, K. Z., J. R. Brown and C. S. Dev (2009), “Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective”, *Journal of Business Research*, 62(11), 1063-1070.