

# 몽골진출 한국기업의 전략적 특성과 성과에 대한 분석

An Empirical study on the Performance and Entry Strategy for Korean Direct Investment in  
Mongolia

김중관(Joong-Kwan KIM)

동국대학교 경제통상학부 교수, 주저자

통갈특(Tungalag. J.)

강원대학교 국제무역학과 박사수료, 교신저자

## 목 차

- |                           |          |
|---------------------------|----------|
| I. 서론                     | IV. 결론   |
| II. 해외진출연구 분석 및 몽골의 투자 환경 | 참고문헌     |
| III. 연구모형의 구축 및 실증분석      | Abstract |

## 국문초록

해외진출 기업은 시장에서 경쟁력을 확보하기 위해 현지의 환경적 특성에 따른 전략을 수립하여 최적의 성과를 도출한다. 본 연구에서는 몽골에 진출한 한국 기업들의 진출환경을 기업 특성, 현지관리 특성, 문화 특성, 산업 환경 특성으로 구분하여 각 특성이 진출성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여, 실증분석을 하였다. 본 연구에서는 몽골에 투자 진출한 한국 기업들의 진출환경을 기업 특성, 현지관리 특성, 문화 특성, 산업 환경 특성으로 구분하여 각각의 특성이 전략에 미치는 영향을 분석하여 기업의 성과를 제고할 수 있는 방안을 모색하였다. 분석 결과, 기업 환경과 전략 간의 관계에서 각각의 환경특성은 전략에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있다. 특히, 기업전략과 성과 간의 관계와 산업 환경과 성과 간의 관계에서, 산업 환경 특성은 성과에 정의 영향을 미치고 있어서 몽골에 진출한 한국 기업의 환경, 전략 및 성과 간의 관계를 입체적으로 분석하였다.

**주제어** : 진출전략 개발, 해외기업활동, 기업문화, 관리요소, 몽골

## I. 서론

21세기 글로벌 환경 하에서 세계의 많은 기업들은 빠른 속도로 글로벌 마인드를 구축하고 있으며, 이러한 변화의 핵심적인 요소로 경쟁력 있는 해외진출 전략체계의 구축에 집중하고 있다. 이에 따라 글로벌 기업들은 이런 경영환경에 적응하기 위해 글로벌 네트워크 구축과 경쟁력 있는 업무를 아웃소싱하고 있다. 또한 세분화 되어가는 진출 전략이 현지시장의 환경에 부합하기 위해 직접투자, 합작투자, 제휴, M&A 등 다양한 유형으로 현지시장에 진출하며, 현지국가의 자원이나 정책에 맞는 현지화를 통해 맞춤형 체계를 적용하고 있다.

몽골은 1917년 볼셰비키 공산혁명(소련의 공산화)에 이어 1921년 세계에서 두 번째로 공산혁명을 성공시켰다. 그러나 공산주의의 종주국인 소련이 1989년 몰락하게 되자, 몽골도 1990년부터 개혁과 개방의 노선으로 급선회하였다. 몽골은 단기간에 시장경제체제로의 전환에 성공하였다고 평가된다. 1997년에 세계무역기구(WTO)에 가입한 몽골은 풍부한 자연자원, 민간 부문의 성장, 외국인직접투자 유치 등을 배경으로 2000년 이후 지속적으로 경제성장을 이루었다(통갈루, 2008). 특히 몽골 정부는 고용 창출을 위해 적극적으로 외국인투자유치 정책을 확대하고 있다. 몽골 정부는 자연적 환경면에서, 광물·에너지산업, 관광산업, 농·목축업, 분야에서의 투자가 몽골 경제발전의 밑거름으로 인식하고 적극지원하고 있다.

한국기업의 대몽골직접투자 진출은 진출초기의 단순거래 형태에서 점차 세분화되고, 조직적인 모형으로 전환되고 있다. 몽골 시장에서 경쟁력 있는 기업으로 발전하기 위해 몽골의 환경적 특성에 따라 다양한 전략을 수립하고 집행할 필요가 있다. 이에 따라 본 연구에서는 몽골에 진출한 한국 기업들의 환경을 기업 특성, 현지관리 특성, 문화 특성, 산업 환경 특성으로 구분하여 각각의 특성이 진출 전략에 미치는 영향을 분석하여 기업의 성과를 제고할 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

본 연구는 이론적 선행 연구결과를 토대로 실증적인 검증을 위한 연구모형 및 연구가설을 설정하고, 가설 검증을 위하여 설문지를 이용하여 자료를 수집하고 분석하여 검증한다. 이를 통해 설정한 연구모형의 각 요인들 간의 관계를 파악하고, 몽골의 경제 및 투자환경을 검토함으로써 몽골에 진출한 한국 기업의 환경, 전략 및 성과 간의 관계를 입체적으로 분석하고자 한다.

## II. 해외진출연구 분석 및 몽골의 투자 환경

### 1. 기업의 해외진출연구

#### 1) 현지 환경 연구

해외진출 현지 환경의 특성에 대한 연구에서, Arend and Wisner(2005)는 해외진출 기업에 있어 현지관리자의 특성과 현지관리 규범은 기업의 국제화를 평가할 수 있는 중요한 요인이며, 해외진출을 결정하게 되는 요인으로 작용하는 것으로 평가하였다. 윤동섭·조대우(2007)는 해외진출에 대한 요인으로 해외시장 환경, 기업의 지향성, 그리고 전략적 자산으로 구분하였다. 해외시장 환경의 하위 부류로는 시장 적대성과 시장 동태성으로 나누고, 기업가치 지향성의 하위 부류로는 혁신성, 위험 추구성과 선행성으로 분류하고, 전략적 자산의 하위 부류로는 R&D 역량, 학습 몰입도, 시장정보 활용능력, 해외시장 경험으로 구분하여 분석한 결과 R&D 역량, 해외시장 경험, 선행성 및 시장 적대성이 기업의 해외진출에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석했다. 김병재 외(2008)에 의하면 기업은 국내시장에서의 치열한 경쟁과 글로벌한 환경에서의 해외진출 가능성에 대한 연구와 목적의식을 바탕으로 글로벌 비즈니스를 지향하게 된다고 주장하였다. 시사점은 해외진출에서 현지관리의 특성과 현지관리 규범은 기업의 국제화와 더불어 해외진출의 성패에 핵심요인이다.

둘째, 현지관리의 특성에 대한 연구에서, 정동원(2005)은 한국기업의 해외직접투자 결정요인을 분석하기 위해 실제 한국기업의 현지 직접투자 결정에 어떤 요소가 영향을 미치는지 그리고 각각의 우위요소들이 나라별, 업종별로 직접투자 결정에 차이가 있는지 실증투자분석을 통해 검증하였다. 분석 결과 기업특유의 문화우위가 해외직접투자 결정에 긍정적인 영향을 미치는 결과를 규명하였다. 김중관(2010)은 한국 MNC의 튀니지에서 직접투자 경영성과에 관한 연구를 통하여 기업의 국제화 경험, 조직문화, 사전투자 현지국 시장경험 등은 기업의 경쟁우위 요소로써 보다 나은 경영성과의 원천이 될 수 있다고 확인하였다. 권재중(2010)은 투자국과 투자대상국의 지리적 투자근접성은 직접과 관리의 비용 측면에서 중요하기 때문에 투자의 결정요인으로 작용할 수 있다고 분석하였다. 즉, 지리적으로 투자거리가 가까울수록 문화의 공유 가능성도 높아지고, 투자근접성은 해외에서의 관리비용과 의사전달비용을 줄일 수 있고 현지회사 관리에도 밀접한 관계가 있다. 시사점은 기업의 고유한 문화적 우위전략이 해외투자 과정에서 긍정적인 결과를 도출하게 된다.

셋째, 문화특성에 대한 연구에서 Sathe(1983)는 긍정적 문화특성을 가진 기업문화는 조직구성원에게 일체감을 제공하고 조직의 가치관 및 신념에 동참하도록 유도하며, 조직의 안정을 촉진하는 기능을 통해 조직에 대한 몰입을 높여 기업의 성과를 제고한다고 강조하였다. Al-Meer(1989)는 구미지역과 아시아 지역의 조직에 대한 충성도의 차이점을 제시하였다. 구미지역은 재직기간과 교육이 조직에 대한 충성도가 정(+)의 관계를 가지지만, 아시아에서는 교육과 부(-)의 관계를 주장하였다. 김중관(2010)은 튀니지의 사례를 중심으로 조직의 차원에서 제공되는 사회적 보상인 직장 내 사회적 지원, 근로자와 조직 간의 문화 거리감, 관리방식에 대한 인식이 직무적응에 영향을 미친다고 분석하였다. 시사점은 해외진출 기업의 현지 조직과 현지 근로자간 문화적 근접성이 조직운영에 중요한 역할을 한다는 점이다.

넷째, 산업 특성에 대한 연구에서 Parasuraman, Zeithaml and Beny(1985)는 제조업과 비교하여 투자 산업의 특성을 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 비가시성(Intangibility)이다. 현지구매자가 제품 자체를 확인하기 어려우므로 구매할 때 그 제품이나 기업에 관한 정보를 획득하는데 노력을 확대하게 된다. 둘째, 생산과 소비의 동시성(Simultaneity) 혹은 비분리성(Inseparability)이다. 국제거래에 있어서 구매자에 의해 제품이 요구되는 시점에서 생산자가 그 제품을 생산하므로 구매자와 생산자간에 밀접한 상호접촉이 이루어진다.<sup>1)</sup> Zhao and Aram(1995)은 현지 네트워크의 구조적 특성도 해외진출 속도와 성과에 영향을 미치는 것으로 보았다. 네트워크의 규모와 다양성은 진출성과에 유의한 영향을 미치게 된다는 것이다. 공급망 내의 현지고객의 수가 상대적으로 적은 기업일수록 제한된 범위의 도전에 직면하게 되므로 진출목표를 실현하게 된다고 추정하였다. 이용우(2009)는 기업이 해외시장에 진출하기 위해서는 기업의 상황에 따라 다양한 전략이 구사될 수 있으나, 기본적으로 단독진출 전략과 협력진출 전략으로 구분될 수 있다. 단독진출 전략은 기업 스스로의 역량과 자본을 바탕으로 해외시장을 개척해 나가는 방식을 의미하며, 단독법인 설립형과 현지기업 흡수형이 있다. 협력진출 전략은 기업의 독자적인 능력으로 해외시장에 진출하기 어려운 경우에 다른 기업과의 협력을 통하여 진출하는 방식을 의미하며 대표적인 유형으로는 현지기업 협력형, 국내 진출업체기업 협력형, 국내 기업 협력형 등으로 분류하였다. 이의 연구에서는 158개의 국내 기업을 대상으로 해외진출에 대한 실증연구를 진행하였다. 상기 연구에서 도출되는 시사점은 해외 경험, 기술혁신 정도, 제품과 기업운영의 독특성, 기업외부 네트워크 활용정도가 상대적으로 높은 초기 투자 진출기업 일수록 창업 이후 신속한 해외진출을 수행할 가능성이 높고, 주력제품과 관련된 국내시장의 크기가 작을수록 신속한 해외진출을 추진할

1) 해외진출의 대상 거래제품은 생산자들의 성과나 납기 등에 있어서 많은 차이가 있다는 것이다. 그 외의 특징으로써 고객지향성(Customization) 등이 설명되고 있다.

가능성이 높은 것으로 나타났으며, 따라서 가능한 업종별 혹은 진출기간 별로 세분하여 분석하여야 보다 정밀한 결과를 얻을 수 있다는 점이다.

## 2) 기업진출전략 연구

Cavusgil and Zou(1994: 23-35)는 제품 판매 전략으로서 제품의 시장적응성을 다루고 포장 및 제품 상표를 적응대상에 포함시켰다. 제품의 현지 시장에 적응과 진출전략 성과와 긍정적인 관계를 나타내고 있다. Leonidou(2002: 59-79)는 진출전략<sup>2)</sup>과 전반적인 판매성과와 긍정적인 관계를 보여주고 있다. 그러나 구체적인 판매성과 변수로서 이윤수준과 제품 적응, 현지 시장 점유와 제품의 시장적응은 통계적으로 유의한 관계를 갖지 않았다. 가격 전략으로서 가격방법, 가격전략, 판매조건, 신용정책, 통화전략, 가격적응 등을 포함하고 있다. 유통 전략으로서 유통업자/대리인, 판매점/지점, 상인, 직접구매, 인도시기, 유통 적응이 포함되고 있다. 상인과 직접구매를 제외한 모든 변수가 전반적인 수출성과와 긍정적인 관계를 보여주고 있다. 촉진 전략으로서 광고의 소재, 매체 및 관측행사 등이 포함되어 있다. 촉진의 전반적인 요소가 성과와 긍정적인 관계를 보여주고 있다. 김정권(2003)은 제품전략으로서 제품의 현지 시장에 대한 적응을 다루고 있으며 신제품 개발, 제품 품질의 현지시장 적응, 제품 포장의 수출시장 적응, 수출시장 지점, 욕구 만족이 포함되어 있다. 제품적응과 진출성과는 긍정적인 관계를 보여주고 있다. 가격전략으로서 가격경쟁력 제고 통계적 언급하고 있으며 가격경쟁력 제고는 경쟁력 강화를 위한 현지 네트워크 간 협력이 포함되어 있다. 유통전략으로서 해외유통업자/자회사 지원에는 해외유통업자/자회사, 공동상표 개발, 판매원들에 대한 판매훈련이 포함되어 있다. 맹부영(2011)은 해외구매자의 욕구 반영, 제품유형, 제품개발 참여, 브랜드 가치 등을 포함시키고 있다. 제품전략과 성과의 긍정적인 관계를 확인하였다. 해외진출 전략에서 제품에 대한 주문처리 지원, 인도기간 단축 등을 포함시키고 있다. 가격전략으로 다양한 결제방법, 저렴한 가격, 경쟁력 가격 등을 포함시켰다. 가격전략 및 유통전략은 성과에 긍정적인 관계를 나타내고 있음을 확인하였다. 시사점은 기업의 해외진출에서 현지적응과 진출성과에서 현지 환경에 최적한 가격전략, 제품 전략 등 정교한 기법을 개발이 경쟁력 제고에 중요한 변수임을 알 수 있다.

2) 전략으로서 디자인, 품질, 브랜딩, 포장/라벨, 고객투자, 보증, 제품우위, 신상품/독창성, 제품/브랜드 믹스, 제품 적응을 포함시키고 있다.

## 2. 몽골의 경제 및 투자 환경

몽골은 1921년 인민혁명을 성공한 이래 70여년 가까이 사회주의 체제를 유지하였고, 1990년 이후 시장경제체제를 경험하고 있다. 몽골은 1990년 소련 붕괴 이후 시장경제체제로의 전환과 대외개방을 본격적으로 추진하기 위해 광범위한 경제개혁을 단행하였고, 2000년 초까지 급격한 개혁·개방의 충격으로 마이너스 성장과 인플레이션 등 많은 부작용이 있었다(정재완·유민우, 2006).

2000년 이후 몽골의 거시경제 상황을 개괄하여 보면, 2000-2001년도에는 주요 수출품인 동·금·캐시미어 등 국제원자재 가격의 침체와 겨울 한파 피해로 GDP 성장률이 1%대에 머물러 경기가 부진하였다. 그러나 2006년 이후 광업부문과 투자부문의 호조로 2006년 4%, 2010년 9.5%의 양호한 성장세를 보이며 경기 회복세가 본격화되는 상황이다. 2008년의 GDP 성장률(약 10.6%)은 2000년 이후 가장 높은 성장세를 보였고, 2010년 총 GDP는 28억 달러, 1인당 GDP는 1081 달러를 기록하였다.

〈표 1〉 몽골의 주요 거시경제지표

항목(단위)	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
명목 GDP(억 달러)	9.5	10.2	11.0	11.9	14	18.8	28
실질 GDP증가율(%)	1.1	1.0	4.0	5.6	10.7	6.2	7.5
1인당 GDP(달러)	395	420	451	480	560	636	1081
CPI 상승률(%)	11.6	8.2	0.2	5.0	8.2	12.7	13
수출증가율(%)	30.1	12.3	3.2	16.1	36.0	23.4	23.4
수입증가율(%)	19.8	12.8	8.6	9.8	22.4	13.4	11.48
경상수지/GDP(%)	-17.8	-16.6	-16.0	-12.6	-9.8	-5.18	1.4
외채(억 달러)	7.54	8.99	9.86	12.37	13.38	-	-
외환보유액(억 달러)	1.88	2.07	2.26	1.78	2.05	4.3	9.6
D. S. R(%)	4.5	5.3	4.9	-	-	-	-
평균 환율(Tugrik/달러)	1,076.7	1,097.7	1,110.3	1,146.5	1,185.3	1,204.0	1,165

자료: 몽골통계청, <http://www.nso.mn/v1/index.php>

몽골의 제조업은 풍부한 광물자원과 가축류를 활용·가공하는 수준이며, 생산되는 제품 역시 벽돌·시멘트·목재·양모·캐시미어·가죽신발·소시지·밀가루·빵 등이 주류를 이루고 있다. 몽골은 70년의 사회주의기간 동안 러시아를 비롯한 경제상호원조회의(Council for Mutual

Economic Assistance; CMEA, COMECON)로부터 모든 소비재를 수입한 관계로 시설과 기술 등의 문제점으로 말미암아 몽골의 제조업은 영세하였고, 이러한 상황은 최근까지 지속되고 있다.

몽골은 세계 10대 광물자원 부국이며 80여 종의 광물을 보유하고 있는데, 체제전환 이후 정부는 자원개발의 속도를 높이기 위하여 외국인 직접투자의 대상에 최우선 순위에 놓았다. 몽골의 자원은 스탈린 시대부터 널리 알려져 왔으나 수십 년 동안 미개발 상태에 있었으며, 개방 이후 캐나다, 미국, 러시아, 일본, 중국 기업 등이 진출하면서 널리 알려지기 시작했다. (정재완, 유민우, 2006) 채산성이 높은 광물이 많음에도 불구하고 도로·철도 등 사회간접시설 부족과 관료조직의 부정부패 등이 투자 및 개발의 장애요인이 되고 있다. 현재 석탄·구리·형석·몰리브덴·금 등을 많이 생산하고 있다. 몽골은 2010년 기준 하루 612배럴의 석유를 생산하는 산유국이다. 전력 생산은 주로 석탄에 의존하고 있다.

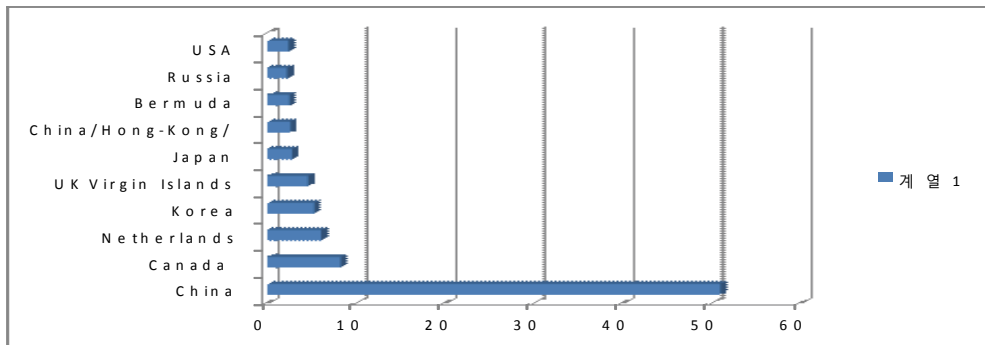
〈표 2〉 몽골의 주요 광물 자원 매장량

(단위: 억 톤)

광물	석탄	동	몰리브덴	텅스텐	형석	인광석	아연	석유
매장량	1000	5.4	5.4	2	0.59	24	1	5

자료: 외교통상부, 「몽골 개황」, 2010

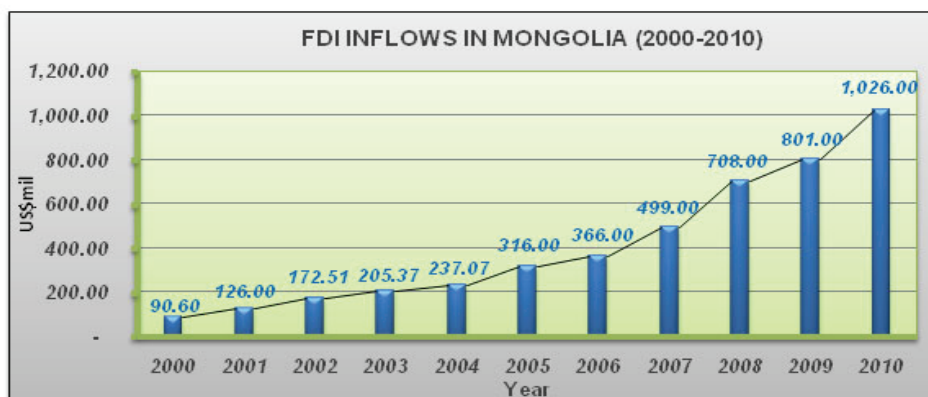
몽골에는 석탄·동·형석·몰리브덴·금·석유 등이 비교적 풍부하게 매장되어 세계 10대 자원부국으로 불리고 있다. 채굴장비, 기술, 자금관련 인프라 개발의 부족으로 매장량에 비해 생산량은 적은 편인데 1997년 6월 「광물법」이 제정됨에 따라 외국기업의 광업 분야 투자가 증가하고 있다(통갈릭). 1999년 3월 몽골의 금 매장량은 150톤 정도로 추정되고, 몽골정부는 “GOLD2000” 프로젝트 하에 2010년까지 연30톤의 금생산을 목표로 투자유치에 적극적으로 노력하고 있다. 석탄 생산량은 전 세계 총 생산량에 1%에 달하며 개발가능 지하자원이 80여 종에 달한다.



자료: FIFTA Mongolia, 「Government investment project brief profile」,  
<http://www.investMongolia.com/fifanew/contents.php?id=7&sId=11&lang=Eng>

[그림 1] 몽골의 투자국가(2010년 기준)

몽골 정부는 1990년 중앙계획경제에서 시장경제로 전환함에 따라, 경제발전의 원동력을 해외기업유치에 두고 기업 운영 환경 개선에 중점을 두어 왔다. 몽골은 사회주의시기에 COMECON 체제하에서 소련연방 및 동구권 국가들과 제한적으로 합작 사업을 허용하는 폐쇄적인 투자정책을 유지하였다. 1980년대 후반 소련과 동구권을 중심으로 한 개혁과 민주화 요구로 COMECON 외 지역의 외국인투자를 유치하기 위해 1990년 3월 「외국인 투자법」을 제정했다. 그러나 외국인투자법이 세제혜택 부여에 대한 모호한 규정과 정책당국의 소극적인 협상태도로 진출기업의 성과는 미약했다. 1991년 소련 붕괴 이후, 자금·기술·석유 등의 지원이 중단되면서 경제가 악화되자 외국인자본에 의한 경제 활성화를 목표로 1993년 6월에 100% 외국인 단독투자를 허용하는 「외국인 투자법」을 제정했다.

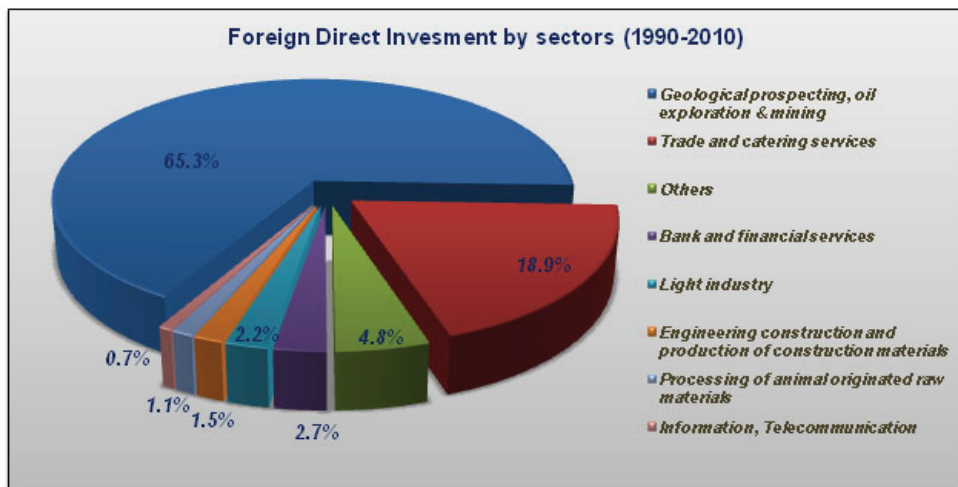


<http://www.investMongolia.com/fifanew/contents.php?id=1&sId=2&lang=Eng>

[그림 2] 몽골의 외국인투자 연도별로 2000-2010



현재 외국인투자가 이루어지는 분야는 광업(mining)이 가장 크고, 그 뒤를 무역업, 경공업, 금융업, 원료가공업, 건설업 등이 있고 있다. 식품음료산업부문은 1천 6백만 달러, 농업부문은 1천만 달러 수준에 불과하다. 진출기업의 농업 생산 분야에 대한 투자는 미미하며, 몽골 정부에서 경제적 지원이 거의 없다.



<http://www.investMongolia.com/fifanew/contents.php?id=1&Id=2&lang=Eng>

[그림 3] 몽골의 분야별 외국인 직접투자(2010년 기준)

몽골 정부는 외국기업의 진출을 확대하고 투자협력을 강화하기 위해 미국·일본 등과 최혜국대우(MFN) 협정을 체결하고, WTO에도 가입을 신청했다(1997). 외국인투자법을 1993년 7월 개정하여, 외국인투자기업에 관한 제반사항을 규정하여 특히 외국인투자 인센티브, 투자환경 조건, 투자유치 우선분야, 부동산 임차제도, 외국인투자 승인실적 등을 상세히 규정했다. 1998년 6월 외국인 투자를 확대하기 위하여 「외국인 투자법」을 개정했다. 200년 이후 해외 진출기업의 투자는 증가 하고 있는데, 투자액의 96%는 수도인 울란바타르에 집중되어 지역 간 불균형이 극심한 상태이며, 이 경우에도 접근성이 용이한 중심도시 위주로 투자가 이루어지고 있다(몽근톨, 2005).

## IV. 연구모형 및 실증분석

### 1. 선행연구 분석 요약 및 연구 모형구축

#### 1) 기업의 해외진출연구 분석 요약

환경의 특성에 대한 연구에서, Arend and Wisner(2005), 윤동섭·조대우(2007), 김병재 외(2008)는 해외진출에서 현지관리의 특성과 현지관리 규범은 기업의 국제화와 더불어 해외진출의 성패에 핵심요인임을 확인하였다. 현지관리의 특성에 대한 연구에서, 정동원(2005), 김중관(2010), 권재중(2010)은 기업의 고유한 문화적 우위전략이 해외투자 과정에서 긍정적인 결과를 도출하였다. 셋째, 문화특성에 대한 연구에서 Sathe(1983), Al-Meer(1989), 김중관(2010)은 사례를 중심으로 조직의 차원에서 제공되는 사회적 보상인 직장 내 사회적 지원, 근로자와 조직 간의 문화 거리감, 관리방식에 대한 인식 등 문화적 근접성이 조직운영에 중요한 역할을 한다는 점을 확인하였다. 넷째, 산업 특성에 대한 연구에서 Parasuraman, Zeithaml and Beny(1985), Zhao and Aram(1995), 이용우(2009)는 해외 경험, 기술혁신 정도, 제품과 기업운영의 독특성, 기업외부 네트워크 활용정도가 상대적으로 경쟁력을 작용한다고 주장하였다.

기업진출전략 연구에서 Cavusgil and Zou(1994: 23-35)는 제품의 현지 시장에 적응과 진출 전략 성과와 긍정적인 관계를 나타내고 있다. Leonidou(2002: 59-79)는 진출전략과 전반적인 판매성과와 긍정적인 관계를 확인하였다. 김정권(2003)은 제품전략으로서 제품의 현지시장에 대한 적응을 다루었고, 맹부영(2011)은 제품전략과 성과의 긍정적인 관계를 확인하였다.

해외시장 진출기업의 기업 특성에 관한 연구(윤동섭·조대우, 2007), 김병재·이종현·권기환(2008), Arend & Wisner(2005), 현지관리 특성에 관한 연구(김중관(2010), 문화 특성에 관한 연구(Sathe(1983), 종효명·이정환(2005), Al-Meer(1989) 등, 현지산업 특성에 관한 연구(Parasuraman, Zeithaml and Beny(1985), 이용우(2009), 김정포·이상근(2005), Zhao and Aram(1995), 진출전략에 관한 연구(Cavusgil and Zou(1994), Leonidou(2002), 김정권(2003), 맹부영(2011), 진출성공에 관한 연구(Lieb and Randall(1996), Richardson(1995), Foster and Muller(1993) 등)을 토대로 연구모형을 구축하였다.

#### 2) 연구 모형구축

투자지역의 환경적 특성(잠재·외생변수)의 하위영역으로는 진출기업의 특성, 현지관리 특

성, 몽골의 문화적 특성, 유통구조의 특성에 중점을 두어 측정하였다. 전략(잠재·내성변수)에 대한 하위영역은 제품, 가격, 경로, 촉진을 두어 측정하였다. 성과(잠재·내성변수)는 수익 성과와 비수익 성과를 두어 측정하였다.

〈표 3〉 변수측정

구성	잠재변수	측정변수	선행연구자
환경	기업 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 현지내 전략인력보유</li> <li>▫ 노하우 축적</li> <li>▫ 차별화된 진출기법 및 현지규정</li> <li>▫ 업무숙련도</li> <li>▫ 업무협력</li> <li>▫ 인프라 구축</li> </ul>	Arend et al(2005), 윤동섭 외(2007), 김병재 외(2008), 등
	현지관리 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 지속적인 현지시장 확대의지</li> <li>▫ 해외시장 관리 경험</li> <li>▫ 신속한 의사결정</li> <li>▫ 현지정보기술 습득 및 활용</li> <li>▫ 현지투자에 대한 요구인식</li> <li>▫ 현지시장의 전략 관심</li> </ul>	송재훈(2002), 정동원(2005), 김중관(2010) 등
	문화 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 현지시장 환경 적응</li> <li>▫ 현지국가의 거래문화 이해</li> <li>▫ 언어소통</li> <li>▫ 현지 문제해결과정 이해</li> <li>▫ 현지 중업원 간 신뢰 형성</li> </ul>	Sathe(1983), Al-Meer(1989), 중효명 외(2005) 등
	산업환경 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 현지시장내 동종업체 증가정도</li> <li>▫ 현지시장내 산업 투자확대 용이성</li> <li>▫ 현지시장내 업체 간 협력</li> <li>▫ 현지시장내 업체 간 경쟁</li> <li>▫ 현지시장내 네트워크 구축</li> </ul>	Parasuraman et al(1985), Zhao et al(1995), 김정포 외(2005), 이용우(2009) 등
전략	거래	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 현지시장내 홍보기법 개발</li> <li>▫ 적기 거래후 사후관리</li> <li>▫ 거래정보 제공</li> <li>▫ 맞춤형 마케팅서비스 제공</li> <li>▫ 간단한 계약절차</li> </ul>	Cavusgil et al(1994), Leonidou(2002), 김정권(2003), 맹부영(2011) 등
	가격	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 차별화된 가격체계</li> <li>▫ 가격경쟁력</li> <li>▫ 가격정보 제공</li> <li>▫ 경쟁업체 대비 탄력적 가격정책</li> <li>▫ 거래선 가격 데이터베이스 구축</li> </ul>	
	경로	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 서비스 제휴 네트워크 구축</li> <li>▫ 정보기술 활용 마케팅서비스 제공</li> <li>▫ 목표고객 데이터베이스 구축</li> <li>▫ 거점별 네트워크 구축</li> </ul>	

	촉진	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 현지인 고용</li> <li>▫ 현지어 사용 활동</li> <li>▫ 현지 맞춤형 광고</li> <li>▫ 차별화된 촉진활동</li> <li>▫ 기업홍보</li> </ul>	
성과	수익성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 전년 대비 자사의 매출액 증가</li> <li>▫ 업계 평균 매출 증가율 대비 자사의 매출액 증가</li> <li>▫ 현지 내 시장점유율 증가</li> <li>▫ 현지 거래의 증가</li> </ul>	Foster et al(1993), Richardson(1995), Lieb et al(1996) 등
	비수익성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 현지 네트워크 확대</li> <li>▫ 현지 진출의 만족도 증가</li> <li>▫ 현지 현지기업인지도 상승</li> </ul>	

## 2. 실증분석

### 1) 가설설정

본 연구모형을 실증적으로 분석하기 위한 연구가설은 선행연구를 근거로 설정하였으며, 세 부적인 연구가설은 다음과 같다.

#### 가. 현지환경과 진출전략 간의 관계

[가설 1] 기업 특성에 대한 분석은 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2] 현지관리 특성은 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 3] 문화의 유사성은 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 4] 산업 환경 특성은 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 나. 전략과 성과 간의 관계

[가설 5] 전략은 수익성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 6] 전략은 비수익성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 다. 환경과 성과 간의 관계

[가설 7] 기업 특성은 수익성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 7-1] 기업 특성은 비수익성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 8] 현지관리 특성은 수익성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 8-1] 현지관리 특성은 비수익 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 9] 문화 특성은 수익성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 9-1] 문화 특성은 비수익성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 10] 산업 환경에 적응한 특성은 수익성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 10-1] 산업 환경에 적응한 특성은 비수익성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2) 자료수집

자료 수집은 설문조사를 통해 이루어졌다. 이를 위해 관련문헌을 검토하여 설문 문항을 작성하였으며, 해당 업체의 현지 관리자와 인터뷰를 진행하여 설문문항의 부족한 부분을 보완하기 위한 시도를 하였다.

본 연구 설문지는 2011년 7월 1일부터 2011년 12월 15일까지 온라인과 오프라인 상으로 총 300부를 배포·회수하였다. 회수한 설문지는 총 108부이다. 인터넷을 통해 회수한 부수는 55부이며, 오프라인을 통해 직접 면접 조사하여 회수한 부수는 53부이다. 몽골에서 지금 운영하고 있는 한국투자회사들을 대상으로 했다. 대부분의 회사들은 울란바타르에 있는 회사들이었다. (<표 4> 참조). "KC&KO" 회사 사장 안, 매니저 앵호바타르, 보이나, 아짜, "홍길동"의 양병탁, 히시게, "World Korea" 그룹의 절러, 및 아나라를 통해서 설문지를 받았다.

<표 4> 설문지 배부 및 회수 현황

구분	온라인 조사		오프라인 조사		합계		
	배부	회수	배부	회수	배부	회수	회수율
기업	100	55	200	153	300	108	36.0%

## 3) 신뢰성 분석

신뢰성은 측정된 결과치의 정확성·의존가능성·안정성·예측가능성 등과 관련된 개념으로, 본 연구에서는 내적일관성 신뢰도 측정방법인 Cronbach's  $\alpha$  분석을 통해 신뢰성을 검증하였다. 각 요인의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7 이상으로 신뢰성을 확보하였다.

〈표 5〉 신뢰성분석결과

구성	요인	측정 문항 수	Cronbach' s $\alpha$
환경	기업 특성	7	0.816
	현지관리 특성	6	0.724
	문화 특성	5	0.706
	산업 환경 특성	5	0.872
전략	전략	20	0.834
성과	수익성과	4	0.702
	비수익 성과	3	0.721

#### 4) 타당성 분석

본 연구는 구성개념의 파악을 위해 각 요인에 대한 탐색적 요인분석을 실시하여, 설문구성 항목 간의 동일한 개념이나 속성을 측정하는 설문항목 중 상관관계가 약한 설문항목을 구별하고자 하였다. 탐색적 요인분석에서 요인추출은 주성분분석(principal component analysis)법이 며 요인회전은 요인들 간 상호독립성을 확보하기 위해 유용한 직교회전(varimax)법을 이용하였다.

##### (1) 환경 특성에 대한 타당성 분석

환경 특성에 대한 탐색적 요인분석결과를 살펴보면, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO의 값은 0.812로, 요인분석에 의한 변수선택이 적당하다고 분석할 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 바르레트(Bartlett)의 구형성검정치가 6,566.324이며 유의확률 값이 0.000이므로 공통요인이 존재한다고 분석할 수 있다. 이에 본 연구에서 이용하고 있는 환경 특성에 관한 설문문항들이 타당함을 알 수 있다 (<표 6> 참조).

〈표 6〉 환경 특성 요인분석결과

측정항목		기업 특성	현지관리 특성	문화 특성	산업 환경 특성
B-1	마케팅서비스제공	0.894484			
	전략인력보유	0.867554			
	노하우 축적	0.860882			
	업무숙련도	0.843345			
	인프라 구축	0.740516			

B-2	현지시장 확대의지		0.816504		
	시장개척경험		0.776523		
	정보기술활용		0.756133		
	전략관심		0.743254		
	현지정보		0.692612		
B-3	근무환경 적응			0.897751	
	현지 거래방식 이해			0.875584	
	언어소통			0.856205	
	동일한기업운영			0.683133	
	현지인과의 신뢰			0.658325	
B-4	정보기술발달				0.878287
	인프라구축				0.857005
	아웃소싱				0.851373
	인력공급				0.617627
	업체경쟁심화				0.503256
고유치	4.954	4.053	3.886	3.7553	
총표본 분산비율	16.235	14.553	13.894	13.416	
Cronbach's α	0.903	0.812	0.862	0.855	
KMO					.811
Bartlett검정					Chi Square=6566.325, df=192
유의확률					.000

요인추출 방법 : 주성분분석.

회전 방법 : Kaiser 정규화가 있는 직교회전법(varimax). 6 반복계산에서 요인회전이 수렴됨.

(2) 전략에 대한 타당성 분석

전략에 대한 탐색적 요인분석결과를 살펴보면, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO의 값은 .853으로 요인분석에 의한 변수선택이 적당하다고 분석할 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 바르레트(Bartlett)의 구형성 검정치가 7,272.084이며 유의확률 값이 .000이므로 공통요인이 존재한다고 분석할 수 있다. 이에 본 연구에서 이용하고 있는 전략 요인에 관한 설문문항들이 타당함을 알 수 있다(<표 7> 참조).

<표 7> 전략 요인분석결과

측정항목		제품전략	가격전략	경로전략	촉진전략
C-1	적기인도	0.741695			
	단순처리절차	0.626483			
	거래정보제공	0.609216			
C-2	가격경쟁력		0.771442		
	차별화 정책		0.708316		

	가격정보제공		0.669488		
C-3	최신정보활용			0.674935	
	목표고객 DB			0.654453	
	거점네트워크구축			0.615449	
C-4	현지인고용				0.883502
	현지언어사용				0.809613
	온라인홍보				0.720394
	고유치	2.625	2.626	3.654	2.524
	총표본 분산비율	11.42	11.46	16.53	12.76
	Cronbach's α	0.796	0.796	0.824	0.793
	KMO	.855			
	Bartlett검정	Chi Square=7272.038, df=423			
	유의확률	.000			

요인추출방법 : 주성분분석.

회전 방법 : Kaiser 정규화가 있는 직교회전법(varimax). 6 반복계산에서 요인회전이 수렴됨.

### (3) 성과에 대한 타당성 분석

성과에 대한 탐색적 요인분석결과를 살펴보면, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO의 값은 .837로 요인분석에 의한 변수선정이 적당하다고 분석할 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 바르레트(Bartlett)의 구형성검정치가 2,791.774이며 유의확률 값이 .000이므로 공통요인이 존재한다고 분석할 수 있다. 이에 본 연구에서 이용하고 있는 성과 요인에 관한 설문문항들이 타당함을 알 수 있다(<표 8> 참조).

<표 8> 성과 요인분석결과

항목		수익 성과	비수익 성과
D-1	매출액증가	0.791043254	
	업계대비매출액증가	0.744883372	
	시장점유율증가	0.698149705	
	계약증가	0.670469927	
D-2	네트워크확대		0.781213
	만족도증가		0.717415
	인지도상승		0.697674
	고유치	3.898	3.396
	총표본 분산비율	25.97	22.64
	Cronbach's α	0.846	0.806



KMO	0.834
Bartlett검정	2791.773
유의확률	.000

요인추출 방법 : 주성분분석.

회전 방법 : Kaiser 정규화가 있는 직교회전법(varimax). 6 반복계산에서 요인회전이 수렴됨.

### 5) 상관관계 분석

상관관계 분석 결과, 독립변수로 구성된 요인들 간의 상관관계는 기업조직의 특성과 문화 특성이 0.16으로 나타나 약간의 상관성이 있는 것으로 나타났고, 현지관리 특성과 산업 환경 특성이 0.11, 문화 특성과 산업 환경 특성이 0.318로 나타나 약간의 상관성이 있긴 하지만 그 정도가 낮기 때문에 독립변수의 요건을 갖추고 있는 것으로 판단된다.

기업 특성은 전략과 약간의 관련성(상관계수 0.126)을, 비수익성과와 약간의 상관성(상관계수 0.252)을 보이고 있는 것으로 나타났다. 문화 특성은 전략과 약간의 상관성(상관계수 0.298), 수익성과와 상관성(상관계수 0.361), 비수익성과와 약간의 상관성(상관계수 0.155)이 있는 것으로 나타났으며, 산업 환경 특성은 진출 전략과 약간의 상관성(상관계수 0.235)이 있는 것으로 나타났다. 전략은 수익 성과와 상당한 상관성(상관계수 0.552), 비수익성과와 약간의 상관성(상관계수 0.115)이 있는 것으로 나타났다(<표 9> 참조).

<표 9> 상관관계 분석결과

요 인	A	B	C	D	E	F	G
기업 특성(A)	1.000						
현지관리 특성(B)	-.100	1.000					
문화 특성(C)	.162**	.017	1.000				
산업 환경 특성(D)	.037	.108*	.319**	1.000			
전략(E)	.127**	.096	.294***	.238**	1.000		
수익성과(F)	.100	.112*	.362**	.295***	.553**	1.000	
비수익성과(G)	.253**	.005	.154**	.3034**	.116*	.267**	1.000

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01 수준에서 유의적임.

### 6) 가설검증

가설검증을 위해 각 요인별 관계를 살펴보기 위한 경로분석을 실시하였다. 경로분석의 결과는 <표 4-8>과 같다. 경로별 인과 분석결과 가설에 대하여는 95%의 유의수준에서 통계적으로 모두 유의하게 나타나 채택하였다.

〈표 10〉 경로별 인과 분석결과

가설	경로	경로계수	표준오차	t값	p값	검증결과
1	기업 특성 → 전략	.197	.047	2.872	.004	채택
2	현지관리 특성 → 전략	.146	.046	2.084	.037	채택
3	문화 특성 → 전략	.195	.038	3.285	.000	채택
4	산업 환경 특성 → 전략	.437	.069	6.506	.004	채택
5	전략 → 수익성과	.593	.065	8.187	.000	채택
6	전략 → 비수익성과	.186	.045	1.493	.000	채택
7	기업 특성 → 수익성과	.088	.044	2.135	.034	채택
7-1	기업 특성 → 비수익성과	.145	.033	4.776	.000	채택
8	현지관리 특성 → 수익성과	.147	.046	3.553	.000	채택
8-1	현지관리 특성 → 비수익성과	.154	.044	3.871	.002	채택
9	문화 특성 → 수익성과	.164	.035	4.776	.000	채택
9-1	문화 특성 → 비수익성과	.136	.056	2.287	.022	채택
10	산업 환경 특성 → 수익성과	.196	.076	2.538	.012	채택
10-1	산업 환경 특성 → 비수익성과	.417	.076	5.604	.000	채택

## 7) 분석의 함의

본 연구에서는 몽골에 진출한 한국 기업들의 환경을 기업 특성, 현지관리 특성, 문화 특성, 산업 환경 특성으로 구분하여 각각의 특성이 성과에 미치는 영향을 분석하여 기업의 전략을 제고할 수 있는 방안을 모색하고자 하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 기업 환경은 전략에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업의 현지화를 통해 몽골시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 현지 시장에 적합한 기업환경을 구축하는 것이 필요함을 보여준다. 이를 구체적으로 살펴보면, 기업 특성에서 기업진출시스템을 구축하고, 전략 인력을 보유해야하며 관련 업무의 노하우를 개발하고 유지하여야 한다. 몽골에 진출한 외국기업과 경쟁하기 위해서는 종업원의 숙련도를 제고할 교육프로그램 구축이 필요하며, 기업의 인적자원 훈련을 통한 글로벌 비즈니스 시스템을 갖출 필요가 있다. 둘째, 현지관리 특성에서는 몽골시장 확대를 위한 의지와 함께 신규시장개척에 대한 경험 등 관리기법이 필요하다. 현지관리자는 또한 빠르게 발달하고 있는 정보기술의 활용과 전략 전략에 대한 다각적인 관심을 가져야 한다. 자사의 조직문화는 물론, 국제적 정보처리 기능 또한 현지 관리에서 필요한 중요한 특성이다. 셋째, 문화 특성으로는 몽골에 진출한 한국 기업에 종사하는 현지종업원과 원활한 언어소통이

필요하다. 사회주의 관습의 거래방식에 대한 이해와 유목민족의 특성을 가진 기업과 차별화된 기업운동을 하되 기본적인 시스템을 표준화하여 비즈니스 성과를 제고할 필요가 있다. 넷째, 몽골산업 특성으로는 몽골시장의 시장이 더디게 변화하고 있음을 이해하고 최적한 정보 시스템을 구축해야 하며, 전문적인 현지시장 분석을 위해 현지 전문가를 활용해야 한다. 현지 업체 간의 경쟁이 심화되고 있기 때문에 적극적으로 인적 네트워크를 구축하여 원활한 인력수급 체계를 갖추어야 할 것이다.

진출 전략은 기업의 성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업의 성과를 제고하기 위해서는 세부적인 전략의 수립이 필요하며, 체계적인 전략의 수립과 진행이 곧 기업의 성과로 이어진다는 것을 보여주고 있다. 즉, 몽골 시장에서의 성과를 제고하기 위해서는 제품, 가격, 경로체계, 촉진활동 등 각각의 전략 요소의 전략수립을 통해 경쟁력을 확보하고 시너지가 발생할 수 있도록 노력을 기울여야 한다. 이를 구체적으로 살펴보면, 투자 측면에서는 일관성 있는 업무처리절차를 구축하고, 적기인도를 실현해야 한다. 또한 거래 정보에 대한 적극적인 제공을 통해 진출업체의 만족을 높일 필요가 있다. 가격측면에서는 경쟁업체와 차별화된 가격을 제시하여 진출업체기업의 가격만족도를 제고할 필요가 있다. 다국적 기업 간 경쟁의 심화는 이윤의 저하를 가져오기 때문에 진출업체기업에서 적극적으로 가격정보를 제공함으로써 자사의 가격에 대한 경쟁력을 적극적으로 대응할 필요가 있을 것이다. 경로측면에서는 최신정보를 활용하여 유통 흐름을 파악할 수 있게 투자해야 한다.

산업 환경 특성은 기업성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 현지 산업 구조적 특성이 곧 기업의 성과로 직결됨을 의미하는 것으로 기업의 부가가치를 창출할 수 있는 특성에 집중하여 경쟁력 있는 기업의 환경을 구축해야 함을 의미한다. 이를 위해서는 기업은 물론 국가적으로 산업 환경에 대한 체계적인 시스템을 구축하여 기업진출투자의 표준화를 이끌고 지원기관을 설립하여 지속적인 교육 및 지원을 제공해야 한다. 몽골시장에 진출한 기업을 대상으로 문화적응을 꾀할 수 있도록 현지 지원체계도 구축할 필요가 있다. 해외진출 전문 인력 양성 프로그램을 수립, 운영하여 원활한 인력이 공급될 수 있도록 지원하고, 공동물류센터 및 정보센터의 운영을 통해 유통산업의 신경망을 굳건히 갖출 필요가 있을 것으로 사료된다.

## IV. 결론

한국기업의 대몽골 투자진출은 진출초기의 단순거래 모형에서 2000년 이후 공격적 모형으로 전환되고 있다. 이제 몽골 시장에서 경쟁력 있는 기업으로 발전하기 위해 기업의 환경적 특성에 따라 다양한 전략을 모색하고 수행할 필요가 있다. 이에 따라 본 연구에서는 몽골에 투자 진출한 한국 기업들의 진출환경을 기업 특성, 현지관리 특성, 문화 특성, 산업 환경 특성으로 구분하여 각각의 특성이 전략에 미치는 영향을 분석하여 기업의 성과를 제고할 수 있는 방안을 모색하고자 하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 기업 환경과 전략 간의 관계에서 각각의 환경특성은 전략에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있다. 둘째, 기업전략과 성과 간의 관계에서, 전략은 기업의 성과에 긍정적 영향을 미치고 있다. 셋째, 문화는 몽골 투자진출 기업의 성과에도 긍정적 영향을 미치고 있다. 넷째, 산업 환경과 성과 간의 관계에서, 산업 환경 특성은 성과에 정의 영향을 미치고 있다.

몽골진출 기업은 현지거점 네트워크를 구축하여 글로벌 업무체계를 완비하고 목표 진출시장 및 기업 환경에 대한 데이터베이스를 구축하여 맞춤형 전략을 수행할 수 있도록 해야 한다. 촉진 측면에서는 현지 종업원을 고용하여 현지 진출업체와의 관계를 구축하고 현지 언어의 사용으로 원활한 의사소통과 더불어 문화적 간격을 좁힐 수 있게 해야 한다.

본 연구에서는 몽골진출 한국기업의 숫자가 매우 적은 상황이어서, 몽골시장별, 업종별 구분 없이 전체 진출기업(요식업 포함)으로 진행하여 분석하였기 때문에 통계자료를 해석할 때 의미가 한정될 가능성이 있다. 한편 설문에 대한 분석 결과는 몽골의 특성을 확연하게 나타낼 수 있는 특이점이 발견되지 않았다. 향후에는 투자 산업의 업종별 구분과 몽골 지역별 구분을 통해 보다 세분화된 분석이 가능할 정도의 규모가 확대되기를 바란다. 그리고 몽골시장에 진출한 우리기업체의 기업 규모의 편차가 커서 기업 간 비교연구가 이루어지지 못했다. 우리나라 기업의 몽골시장에서의 직접투자 전략을 지속적으로 연구하여 한국 업체의 몽골진출에 대한 실질적인 지원이 뒷받침 되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 권재중, “바이오산업의 공간분포와 네트워크 및 글로벌 상품사슬에 관한 연구”, 「박사학위 논문」, 한국교원대학교, 2010.
- 김병재·이종현·권기환, “벤처기업 국제화 수준 결정요인에 관한 실증 연구”, 「국제경영리뷰」, 제12권 제2호, 한국국제경영관리학회, pp.157-177, 2008.
- 김정포·이상근, “한국 수출벤처기업의 해외 네트워크 활용이 해외진출성파에 미치는 영향”, 「국제경영리뷰」, 제12권 제3호, 한국국제경영관리학회, pp.25-46, 2005.
- 김중관, “튀니지의 FDI 촉진을 위한 산업부문별 투자 유인에 대한 분석”, 「중동연구」, 30권 1호, 한국외국어대학교 중동연구소, pp.105-134, 2010.
- 몽근톨(2005), “韓國과 몽골의 投資協力 活性化 方案에 관한 研究”, 「석사학위논문」, 경기대학교, 2005.
- 윤동섭·조대우, “한국 벤처기업의 해외진출결정요인에 관한 연구”, 「국제경영연구」, 제18권 제1호, pp.29-58, 2007.
- 임명환(2009), “문화콘텐츠 산업의 동향과 전망 및 기술혁신 전략”, 「전자통신동향분석」, 24권 2호, 한국전자통신연구원, pp.43-54, 2009.
- 정재완·유민우(2006). 「몽골 경제와 한·몽골 경제 협력」, 대외경제정책연구원.
- 맹부영(2011), “수출중소기업의 시장 환경, 기업특성, 마케팅믹스요인 및 마케팅성과의 관계: 수출지원제도의 조절효과를 중심으로”, 「박사학위 논문」, 배재대학교, 2011.
- 통갈룩(2008), “몽골의 전자무역의 확산과 PAA프로젝트의 도입과 활용에 관한 연구”, 「석사학위논문」, 충남대학교, 2008.
- Al-Meer, “Organizational Commitment: A Comparison of Westerners, Asians and Saudis,” *International Studies of Management & Organization* Vol. 19(2), pp.74-84, 1989.
- Arend, R. J. and J. D. Wisner, “Small business chain management is there a fit?,” *Journal of Business Venturing* Vol. 20, pp403-436, 2005.
- Bradley, P., “Contract cross-cultural: It’s all about costs,” *Purchasing*, No.20, October ; 56A3-56A14, 1994.
- Cavusgil, S. T. and Zou, Shaoming, “Marketing Strategy-Performance Relationship : An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”, *Journal of Marketing* Vol. 58, pp.23-45, 1994.

- Cooper, M. C. and J. T. Gardner, "Building Good Business Relationships - More than Just Partnering or Strategic Alliance?," *International Journal of Physical Distribution and cross-cultural Management* Vol. 23(6), pp.14-26, 1993.
- Foster, T. A. and E. J. Muller, "Third Parties: Your Passport to Profits," *Distribution* Vol. 89(10), pp.20-42, 1990.
- Lieb, R. C., "The Use of Third-Party cross-cultural Services by Large American Manufacturers," *Journal of Business cross-cultural* Vol. 13(2), pp.11-35, 1992.
- Leonidou, C., "Marketing strategy of determinants of export performance", *Journal of Business of Research* Vol. 55, pp36-65, 2002.
- Lieb, R. C. and H. L. Randall, "A Comparison of the Use of Third-Party cross-cultural Services by Large American Manufacturers 1991, 1994 and 1995," *Journal of Business cross-cultural* Vol. 17(1), pp.305-320, 1996.
- Londe, B. J. La and A. B. Maltz, "Some Propositions about Outsourcing the cross-cultural Function," *The International Journal of cross-cultural Management* Vol. 13(1), pp.1-11, 2000.
- Lynch, C. F., "Managing the Outsourcing Relationship," *Supply Chain Management Review* Vol. 14(4), pp.90-96, 2000.
- Miller, D., "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis," *Strategic Management Journal* Vol. 17, pp.217-231, 1986.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and L. Berry, "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing* Vol. 49, pp.41-50, 1985.
- Richardson, H. L., "cross-cultural Help for the Challenged," *Transportation & Distribution* Vol. 36(1), pp.51-71, 1995.
- Thomas, A. S., Litschert, R. J. and K. Ramaswamy, "The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination," *Strategic Management Journal* Vol. 12, pp.509-522, 1991.
- Sathe, V., "Implication of Corporate Culture: A Managers Guide to Action," *Organizational Dynamics*, Autumn, pp.12-33, 1983.
- Zhao, L. M. and J. D. Aram, "Networking and growth of young technology intensive ventures in Central Asia region," *Journal of Business Venturing* Vol. 10(5), pp.349-371, 1995.

## ABSTRACT

## An Empirical study on the Performance and Entry Strategy for Korean Direct Investment in Mongolia

Joong-Kwan KIM\*·Tungalag. J.\*\*

This study examines the performance impacts of entry mode choice based on the perceptions of managers of a large sample of South Korean foreign MNEs in Mongolia. The purpose of this study is to build on existing research by examining the extent to which the South Korean companies investment in Mongolia. It is necessary to establish and execute optimal entry strategy according to environmental features in order to survive as a competitive international enterprise in the extensive Mongolia markets.

This study finally seek a plan to enhance the performance of the cross-cultural companies. The results of this study are as stated as follows. the relationships between the environmental factors and entry strategies are, statistically, significantly positive. The relationships between the entry strategies and performance in Korean companies are, statistically, significantly positive. the relationships between companies' environmental factors and performance, the environmental features of cross-cultural companies are positive. We find that Korean affiliate performance is a multidimensional and complex phenomenon, which may be properly explained by multiple factors, including the industrial, environmental, and cultural factor, that go beyond initial entry mode choices in Mongolia market. These results make theoretically optimal entry mode decisions and whether or not this entry mode choice is related to enhanced performance of Korean companies to Mongolia market.

**Key Words** : Entry Mode Development, Foreign Affiliate Performance, Corporate Culture, Institutional Factors, Korean Investment, Mongolia

---

\* Contract Professor, International Trade, Dongguk University.

\*\* Ph.D. Dept. of International Trade, Graduate School, KangWon National University.