

다국적기업 한국자회사의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 -반도체산업 관련기업체를 중심으로-

정낙경 (노벨러스 코리아 대표이사)*

김 홍 (호서대학교 글로벌창업대학원 원장)**

(2008. 06. 29. 접수 / 2008. 10. 02 채택)

국 문 요 약

본 연구는 다국적 기업 한국자회사의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인에 관하여 알아보았으며, 다국적 기업의 국제경영전략 및 유형에 따른 의사결정 자율성에 차이가 있음을 확인하였다.

본 연구의 결과, 한국자회사의 시장 환경 불확실성은 정부환경, 경쟁 환경, 수요환경 및 공급환경 불확실성으로 구분되었고, 내부자원 특성은 생산능력, 재무능력, 마케팅능력 및 인사관리능력의 독립성으로, 경영성과는 총매출액 및 당기순이익, 시장점유율의 증가로 구분되었다.

정부환경과 경쟁 환경 불확실성, 재무능력과 마케팅능력의 독립성은 한국자회사의 의사결정 자율성에 부분적으로 영향을 미쳤고, 생산능력과 인사관리능력의 독립성은 모든 분야의 의사결정 자율성에 영향을 미치고 있었다. 그리고 경영성과에서 총매출액 및 당기순이익, 시장점유율의 증가는 부분적으로 한국자회사의 의사결정 자율성에 영향을 미치고 있었다.

그리고 다국적 기업의 유형이 본국 및 세계중심주의보다 현지 국 중심주의에서 한국자회사의 의사결정 자율성이 더 높았다. 이러한 연구 결과를 통하여 본 연구는 한국자회사에서 모회사로부터 의사결정 자율성을 높일 수 있는 경영전략 수립에 대한 시사점을 제공하였다.

핵심주제어: 해외 투자, 다국적 기업, 반도체 산업, 한국 자회사, 의사 결정, 자율성

* 노벨러스코리아 대표이사, Nak.Kyung.Chung@novellus.com

** 호서대학교 글로벌창업대학원 원장, kimhong@hoseo.edu

I. 서 론

세계 반도체 시장은 2007년 기준으로 2,700억불 규모이고 우리나라의 생산비중은 전체의 11.4%를 차지하여 미국 47.1%, 일본 23.2%에 이어 세계 3위의 반도체 생산 국가로 발돋움 하였다.

2007년도에 단일품목 수출 390억불로서 우리나라 국가 총 수출 비중 10.5%, GDP 비중 5.4% 인 반도체 산업은 우리나라의 경제를 주도하는 매우 중요한 핵심전략 산업이라고 할 수 있다.

2007년도의 세계 반도체 설비 투자액은 약 590억불, 반도체 제조장치 시장은 약 430억불로서 신규 300mm 공장의 건설가동은 특히 메모리용 중심으로 활발히 이루어지고 있다. 메모리 반도체를 주로 생산하는 삼성과 하이닉스 의 투자액은 2007년도 기준, 약 110억불이며 세계 반도체업계 투자순위가 각각 1위 및 3위로서 한국 반도체산업의 구매력이 세계 반도체 제조장치 시장에 미치는 영향력은 매우 크다고 할 것이다.

반도체 제조공장에서 사용되는 첨단기술의 생산 장치는 끊임없이 반도체 제품의 집적도에 따라 발전 되고, 생산의 핵심역할을 담당하는 첨단 장치의 제조장비와 이에 소요되는 부대설비 및 소재의 대부분은 아직까지도 원천핵심기술을 보유하고 있는 미국, 일본 및 유럽의 다국적 기업으로부터 대부분 공급 받아야하는 실정이다. 이에 관련된 다국적 기업들은 그들의 한국시장 공략 전략에 따라 자회사 형태의 현지법인, 지사 혹은 합작회사 형태로 국내에 진출하고 있다.

그동안 다국적 기업의 국내투자에 비해 국내 기업의 해외투자 활동이 더욱 활발하게 이루어짐에 따라 다국적 기업의 한국자회사보다 국내 기업의 해외자회사 연구에 중점을 두어 왔다. 그러나 제조업 일반은 물론 섬유, 기계, 전자 및 자동차 산업 등에서 외국기업의 국내투자가 늘어나면서 다국적 기업 한국자회사의 역할 및 의사결정에 대한 연구의 필요성은 더욱 요구된다.

한국자회사는 다국적 기업인 모회사가 부과 혹은 위임하는 기능을 수행하도록 한국에 조직한 별도의 기업체로서, 이들 모회사와 자회사 간의 관계가 수직적인 관계에서 수평적인 관계로 변화하고 있다. 모회사의 지시만을 수동적으로 받아들이거나 현지 경쟁에 필요한 기술을 모회사에 일방적으로 의존하기보다는 경영주체로서 능동적으로 사업을 추진하는 자회사가 증가하고 있으며, 다국적 기업 내 특정부서가 수행하는 역할과 밀접한 관계를 맺는 자회사에서는 모회사의 전략적 의사결정에 영향을 주는 파트너 역할까지 수행하고 있다.

이에 따라 다국적 기업의 모회사에 대해 자회사가 갖는 의사결정권한의 정도, 즉 자율성에 대한 관심이 높아지고 있다.

자회사의 의사결정 자율성은 자회사의 업무에 영향을 미치는 의사결정을 자회사 스스로 내릴 수 있는 정당한 권한이 주어진 상태로, Baliga와 Jaeger(1984)는 자율성을 통제의 상대적 개념으로 파악하여 모-자회사 간의 의사결정의 분할에 관련된다고 하였다. 이와 같은 의사결정 자율성의 개념은 자회사의 독립적인 역할이 중요해지면서 연구되기 시작하였고, 주로 모회사의 입장에서 분석하거나 모회사의 자회사에 대한 통제 및 역할에 대한 연구가 활성화되어 있다. 그러나 자회사에 부여된 의사결정의 자율성은 투자한 분야의 사업 발전과 함께 기업가의 경영전략을 활성화시키기 때문에 자회사의 입장에서 의사결정 자율성에 영향을 주는 요인을 분석할 필요가 있다.

한편, 다국적 기업의 국제경영활동에 관한 연구에서 논의되는 핵심은 자회사의 소유권 문제이며, 소유권과 자율성은 다국적 기업이나 현지기업 및 현지국가가 투자동기, 현지국가의 정책, 문화적 거리감 등 여러 가지 복잡한 이해관계로 얽혀져 있다. 여경철(2003)과 이형철(2004)의 선행연구에서는 자회사가 지니고 있는 의사결정 자율성의 결정요인으로 모회사의 국제 경영전략이나 시장 환경의 불확실성, 자회사의 규모, 모회사와 자회사 간의 내부자원 특성 및 자회사의 경영성과 등을 거론하고 있으나, 대부분의 연구가 국내 기업의 해외자회사 의사결정 자율성에 대하여 다루고 있어 그 결과를 다국적 기업의 한국자회사에 적용하기에는 무리가 있다.

따라서 본 연구는 다국적 기업의 한국자회사를 대상으로 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인을 밝힘으로써 글로벌 환경 하에서의 다국적 기업 및 자회사의 경영전략 수립을 위한 기초 자료를 제공하고자 하였다.

II. 연구의 목적

본 연구의 기본목적은 국내에 진출한 다국적 기업의 한국자회사의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인들을 분석하고, 다국적 기업의 국제전략 유형에 따라 한국자회사의 의사결정 자율성에 차이가 있는지를 확인하는데 있다. 본 연구의 구체적인 목적으로서, 선행 연구와 통계 자료, 인터넷 자료 등을 활용하여 다국적 기업의 한국자회사에 대한 개괄적인 현황을 확인하고, 한국자회사를 대상으로 모회사의 국적과 투자형태, 한국자회사의 설립년도, 최고경영진의 국적, 모회사에서 파견된 인력의 수, 종업원 수 및 매출액 등을 실증 분석하고 한국자회사의 생산, 재무, 마케팅 및 인사관리와 관련된 의사결정 자율성에 대하여 알아보았으며, 한국자회사에서 의사결정을 하면서

인지할 수 있는 시장 환경의 불확실성, 자회사의 내부자원 특성 및 경영성과 등에 관하여 분석함으로써 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인을 규명하고자 하였다.

그리고 한국시장의 환경 불확실성과 내부자원 특성, 경영성과 등이 한국자회사의 의사결정 자율성에 미치는 영향을 확인하고, 다국적 기업의 국제경영전략 및 유형에 따라 한국자회사의 의사결정 자율성에 차이가 있는지를 분석한다. 이를 통하여 한국자회사의 어떠한 특성이 의사결정 자율성의 영향요소인지를 밝히고, 자회사의 의사결정 자율성을 높일 수 있는 경영전략의 기초자료를 제공하고자 하였다.

III. 연구의 방법 및 범위

본 연구는 연구 목적을 수행하기 위하여 이론 연구와 실증 연구를 병행하였다. 이론 연구에서는 선행 자료를 통하여 다국적 기업 한국자회사의 의사결정 자율성에 대하여 살펴보고, 자회사의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인을 이론적으로 기술한다. 이를 근거로 연구모형과 연구가설을 설정하고, 설문지를 구성하여 한국자회사를 대상으로 실증 조사를 실시하였다.

설문지는 모회사와 한국자회사의 일반적인 현황에 관한 문항, 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인들에 관한 문항, 의사결정 자율성에 관한 문항, 모회사의 국제경영 전략 및 유형에 관한 문항, 그리고 인구 통계적 특성에 관한 문항으로 구성되었으며, 모든 문항은 선행연구에서 발췌하여 예비조사 결과에 따라 수정, 보완하였다.

본 조사는 반도체 산업 관련 다국적 기업의 한국자회사를 대상으로 실시하며, 수집된 자료는 SPSS WIN Ver.12.0을 사용하여 통계 분석하였다. 그 결과를 활용하여 다국적기업 한국자회사의 의사결정 자율성과 관련된 다양한 변수들을 거론함으로써 한국자회사에서 의사결정 권한을 높일 수 있는 방안을 제시하였다.

본 연구는 그 연구대상의 특성으로 인해 다음과 같은 연구의 범위를 가진다.

첫째, 본 연구에서 한국자회사란 해외 여러 나라에 자회사를 가지고 있는 다국적 기업이 한국에 자회사를 둔 경우를 의미하며, 반도체 산업 다국적 기업의 한국자회사에 한정하여 조사한다.

둘째, 본 연구는 한국자회사의 의사결정 자율성에 영향을 주는 요인을 한국시장의 환경 불확실성, 자회사의 내부자원 특성 및 경영성과로 보고, 이들 요인이 자회사의 의사결정 자율성에 미치는 영향과 모회사의 국제경영전략 및 유형에 따른 의사결정 자율성의 차이를 확인하는 것으로 연구가설을 한정한다.

셋째, 자료수집방법에 있어 시간적, 공간적 제약으로 인하여 설문조사 방식에 의한

정량적 분석방법을 수행하였기 때문에 수집된 정보의 양에 한계가 있으며, 실증조사 대상은 반도체 산업 관련 다국적 기업의 한국자회사에서 근무하는 종사자들로 제한하였다.

본 연구에서 연구의 필요성과 그 목적을 밝히고, 연구 방법 및 범위, 연구의 구성을 제시하였으며 이론적 배경으로서, 본 연구의 주요 개념인 다국적 기업과 한국자회사에 대하여 이론적으로 고찰하고, 다국적 기업의 국제경영전략 및 유형, 자회사의 의사결정 자율성에 관하여 살펴본 다음 한국자회사의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인에 대한 선행연구를 고찰하였으며 실증연구를 위한 연구모형과 연구가설을 설정하고, 변수의 조작적 정의 및 측정, 자료수집 및 분석방법을 제시하였으며 연구대상의 특성을 밝히고 연구모형과 연구가설에 따라 연구 결과를 해석, 논의하였으며 연구의 결과에 따른 결론과 마케팅 시사점을 제언하고, 연구의 한계 및 후속 연구방향을 제시하였다.

IV. 이론적 배경

현재 세계의 경제는 국가 간에 무역장벽이 낮아지고 시장이 빠르게 통합되는 글로벌화로 인하여 제품, 기술, 서비스는 물론 사람과 자본이 자유롭게 이동하고 있다. 이처럼 경제의 글로벌화가 가능해진 것은 직접투자 형식으로 각국에 자회사를 설립한 다국적 기업 때문이다. 1990년대 들어 다국적 기업의 해외 직접투자가 빠른 속도로 증가하면서 세계 경제는 단순한 무역에 의해서가 아니라 다국적 기업의 직접투자를 통해 글로벌화된 것이다. 특히 다국적 기업의 국내 직접투자는 해외의 자원과 자금력을 확보할 뿐 아니라 선진기술 및 경영방식을 습득함으로써 국내 산업구조의 고도화를 통해 국가경쟁력을 높이는 요소가 되고 있다. 따라서 본 연구는 다국적 기업의 변화와 국제경영전략 및 유형을 살펴보고, 자회사의 역할 변화 및 연구의 흐름, 다국적 기업의 한국 직접투자 현황에 대하여 고찰해 보고자 하였다.

다국적 기업의 대부분은 독점적 우위 또는 소유 우위를 바탕으로 해외에 진출하는 경우가 많지만, 최근 들어 기업이 우위가 있어서가 아니라 해외직접투자를 통하여 우위를 창출하고자 하는 새로운 형태의 다국적 기업이 증가하고 있다. 또한 다국적 기업에 대한 관점이 본사 중심의 위계조직에서 이질적 위계조직으로 변하면서 본사와 자회사의 관계가 수직적 관계에서 수평적 관계로 인식되고 있다. 본사 중심의 위계조직에서는 본사만이 핵심역량을 보유하고, ‘본사가 가장 잘 안다’는 본사 중심적 시각에 모든 의사결정이 본사에 집중되어 있었으므로 해외자회사는 본사에 종속된 위계조직(hierarchy)으로 간주되었고, 연구의 초점도 본사가 해외자회사를 어떻게 관리하

는가에 중점을 두었다(김득갑,2005).

그러나 본사 중심의 관점이 다국적 기업의 구조적 복잡성을 완전하게 반영하지 못한다는 인식이 확산되면서 Prahalad(1976)와 Prahalad, Doz(1981)는 다국적 기업의 최고경영자가 해외자회사의 복잡한 경영활동을 완전히 이해할 수 없다는 것을 밝혔다. 즉, 본사가 전략적 의사결정권한을 보유하되 현지문제에 대한 권한의 책임은 해외자회사에 위임하거나 자회사 스스로 자원과 경영 노하우를 축적하여 모기업에 대한 의존성을 줄여야 한다는 것이다. 이에 따라 단 한 개의 위계질서만이 아니라 여러 개의 위계질서가 존재할 수 있다는 가정에 근거하여 본사 중심의 위계조직에 반대되는 ‘이질적 위계조직(heterarchy)’ (Hedlund, G.,1986)이라는 개념이 등장하였다.

이질적 위계조직의 다국적 기업은 첫째, 자원과 경영, 노하우 및 의사결정권이 본사에 집중되기보다는 조직 전체에 분산되고, 둘째, 자회사들 간에도 제품, 구성원, 그리고 지식흐름의 측면에서 수평관계가 형성되며, 셋째, 지역이나 제품, 경영기능 등 다양한 차원에 따라 기업의 경영활동이 조정된다. 이러한 이질적 위계질서 하에서는 해외자회사들이 각각의 사업에서 주도적 역할을 하거나 해외자회사가 특정분야의 총괄본부 기능을 수행할 수 있다. 이질적 위계조직의 개념에 대해 많은 연구자들이 관심을 보이면서 연구의 관점은 모회사가 아니라 자회사에 중점을 두기 시작하였다. 다음 <표 1>은 다국적 기업에 대한 인식변화를 요약 정리한 것이다.

<표 1> 다국적 기업에 대한 인식변화

구 분	해외자회사에 대한 인식의 변화
본사 중심의 다국적기업 (Home-based MNC)	<ul style="list-style-type: none"> · 본사 중심적 시각 · 해외자회사는 본사에 종속된 위계조직으로 본사의 대리인 · 본사에 경영 및 의사결정권한 집중 · 연구초점은 본사의 자회사에 대한 관리에 집중
이질적 위계조직의 다국적기업 (Heterarchical MNC)	<ul style="list-style-type: none"> · 이질적 위계조직 또는 차별적 네트워크 조직 · 해외자회사가 다양한 핵심적 역할을 수행 · 자회사 경영자의 적극적인 주도권 행사 · 연구초점은 자회사중심에서 본사와 자회사의 관계에 집중

다국적 기업의 환경에는 기업이 활동하고 있는 국가의 정치, 경제, 사회의 모든 측면과 세계적인 경제동향 및 정치문제 등이 포함된다. 국제적인 환경의 변화는 국제경영활동을 수행하는 다국적 기업에게 영향을 미쳐 환경에 적합한 전략과 그 전략을 수행하기 위한 구조를 형성하는데, 환경과 전략, 구조의 결합이 상호보완적이지 않을 때 다국적 기업은 생존에서 실패하게 된다. 그렇기 때문에 다국적 기업은 해외자회사를 본사에서 조정 혹은 통제할 것인가, 아니면 현지국가의 상황에 맞춰 해외자회사가 자

율적 권한을 갖고 활동하게 할 것인가의 문제에 직면한다. 이런 관점에서 다국적 기업의 국제경영활동은 집권화 전략과 분권화 전략으로 구분할 수 있다.

집권화 전략이란 해외자회사가 다국적 기업인 본사에 의해 직접적인 지휘 및 통제를 받는 전략을 말하며, 생산과 판매 측면에서 많이 이루어지고 있다. 특히 규모의 경제에 의한 비용절감이 가능하기 때문에 생산규모가 클수록 집권화 전략이 유리하지만, 시장변화에 민감하게 대처할 수 없고 현지시장의 수요, 기호 등의 변화를 무시할 수밖에 없다. 이에 비해 분권화 전략은 다국적 기업이 진출해 있는 현지국가의 환경에 맞춰 해외자회사가 자율적으로 활동하는 전략으로서, 다국적 기업인 모회사가 자회사의 결정에 대해 거의 간섭을 하지 않으므로 해외자회사의 경영을 최적화할 수 있다. 분권화 전략을 사용하는 해외자회사는 현지국가에서 독자적으로 활동하지만 금융이나 재무, R&D, 마케팅 활동 등 기업의 핵심적인 측면은 모회사의 조정을 통해 서로 협조하는 체제를 취하고 있다(이형철, 2004).

세계 시장의 글로벌화가 진전되면서 전략적인 차원에서 표준화와 현지화라는 모순된 개념이 작용하고 있다. 표준화는 일명 글로벌화라고 하며, 일반적으로 기업이 개별 국가시장에 대해 각기 다른 전략을 취하기보다 전 세계를 하나의 시장으로 보고 통합된 전략을 수립하는 것을 말한다(Porter, 1986).

이와 반대되는 개념인 현지화에 대하여 이찬근(1995)은 현지시장에 맞는 제품을 생산, 판매하고 현지에서 창출한 영업성과를 재투자하여 현지사회에 기여함으로써 현지의 기업으로 뿌리를 내리는 국제경영전략이라고 하였고, Rosenwig와 Nohria(1994)는 현지화를 현지 기업 경영방식과의 유사 정도와 동일 시 하였다.

또한 표준화 및 현지화와 관련하여 Perlmutter(1969)는 다국적 기업을 크게 본국 중심주의, 현지 국 중심주의, 세계중심주의의 3가지 유형으로 분류하였다. 본국중심주의(Ethnocentrism)는 경영 활동의 권한이 본사에 집중되어 있어 자회사가 본사의 지시와 명령에 따라 경영활동을 하는 형태이고, 현지 국 중심주의(Polycentrism)는 현지인이 현지에 맞는 방법으로 자회사를 운영하므로 다국적 기업인 본사는 대부분의 의사결정을 현지 경영자에게 위임하고 금융적인 통제만 가한다. 이러한 현지 국 중심주의는 자회사가 독립적으로 운영되어 전 세계적인 제품전략의 수립과 실행이 어려울 뿐 아니라 자회사별로 제품기획, 생산, 판매 등을 달리함으로써 규모의 경제를 활용할 수 없고 궁극적으로 비용이 높아지는 단점이 있다.

세계중심주의(Geocentrism)는 본사와 자회사라는 개념이 없어지고 본사와 자회사 간의 쌍방향 정보교환과 협력적인 의사결정이 빈번한 상호의존적인 구조를 가지며, 각 국가의 환경에 맞는 현지화전략을 수행하는 다국적 기업의 형태이다. Perlmutter(1969)가 제시한 다국적 기업의 유형을 요약하면 <표 2>과 같다.

<표 2> 다국적 기업의 전략적 특성에 따른 유형

구 분	본국 중심주의	현지국 중심주의	세계 중심주의
조직구조	본국의 조직은 복잡하게 분화, 자회사는 단순한 구조	다양하고 서로 독립적인 조직 구조	상호연관성이 높고 복잡하게 연결된 조직 구조
의사결정권	본사에 집중	본사의 권한이 적음	본사와 자회사간의 긴밀한 협조체제
경영성과의 평가와 통제	본국의 평가기준이 자회사에 적용됨	현지의 기준이 적용됨	전 세계적으로 적용가능하고 현지에 맞는 기준
인센티브 제도	본사에 집중	자회사에 따라 다름	전체는 물론 개별자회사에 맞는 인센티브제도 적용
정보전달과 의사소통	본사에서 자회사로 일방적인 명령과 지시	본사와 자회사간, 자회사끼리 정보전달이 적음	활발한 정보전달
인사관리	승진 대상은 주로 본국출신의 직원	현지인 중심의 인사관리	국적을 초월하여 개별업무의 최적임자를 선발, 승진시킴

한편, 산업 조직론 적 관점에서 Porter(1980)는 다국적 기업의 국제경영전략에 대하여 차별화, 원가주도 및 집중화의 3가지 전략을 제시하고, 이 세 가지 전략에 포함되지 않는 기업을 진퇴양난 형이라 하였다. 이러한 전략유형을 실증 분석한 Miller(1986)는 차별화전략을 기술혁신 차별화와 마케팅 차별화로 세분하였으며, 전략유형에 따라 기업이 인지하는 환경과 조직구조의 특성이 상이하다고 주장하였다. 이와 같은 선행연구를 기반으로 이형철(2004)은 해외자회사를 둔 국내 기업의 국제경영전략을 <표 3>에서처럼 혁신차별화, 마케팅차별화 및 원가주도전략으로 구분하였고, 권정렬(2001)은 다국적 기업의 메가 마케팅 전략으로 기술우위, 상표개발전략, 규모의 이익 개발전략, 그리고 능력개발전략을 거론하였다.

<표 3> 다국적 기업의 국제경영전략 및 특성

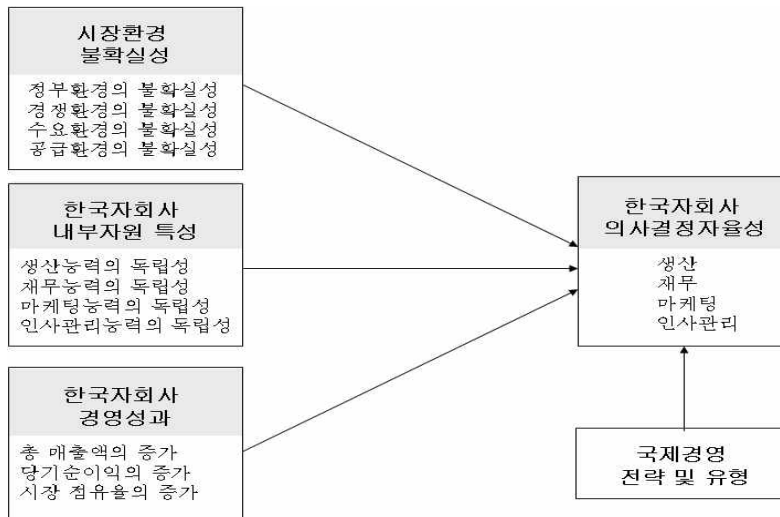
구 분	전략적 특징	
혁신차별화 전략	· 현지시장에서의 신제품 개발 · 연구개발 및 기술혁신 투자 · 고품질 및 고가제품의 제조	· 현지 고급 기술인력의 확보 · 선진기술의 도입 및 제휴 강화
마케팅차별화 전략	· 광고 및 판촉활동의 강화 · 판매/마케팅 인원의 활동강화 · 외상 및 할인판매조건의 완화 · 샘플 등 판촉수단의 개발	· 현지유통망/판매망 관리강화 · 애프터서비스 활동 강화 · 판매 영업사원의 교육 강화
원가주도 전략	· 규모의 경제로 생산성 제고 · 노후시설의 교체 및 현대화	· 제조원가 절감노력 · 생산시설의 확장노력

이상에서 설명한 다국적 기업의 유형 및 경영전략은 모회사와 해외자회사 간의 관계를 이해하는 기반이 되며 동시에 자회사의 자율성을 강화 혹은 약화시킬 수 있으며, 모회사에서 어떤 유형을 추구하고 어떤 경영전략을 수립하는가에 따라 자회사의 역할이 달라질 수 있다.

V. 연구 설계 및 분석절차

5.1 연구모형의 설계

이제까지 다국적기업의 한국자회사의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인에 관한 체계적 선행연구를 찾아보려고 노력했으나 찾아 볼 수 없었으며 이에 착안하여 본 연구는 반도체 관련 한국자회사를 대상으로 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인을 규명하고, 다국적기업의 국제전략 유형에 따라 한국자회사의 의사결정 자율성에 차이가 있는지를 분석하고자 하였다. 이를 위하여 다국적 기업의 국제경영전략에 관한 Porter(1980)와 Miller(1986)의 연구, 자회사에 관한 Garnier(1979)와 Hedlund(1981)의 연구, 그리고 의사결정 자율성에 관한 Ghoshal, Nohria(1989)와 표정호,(1995) 이형철(2004)등의 연구를 기초로 반도체 산업의 특성을 고려하여 다음 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형의 설계

첫째, 자회사의 의사결정 자율성에 관한 선행연구에서는 모회사의 국적별로 자회사의 의사결정 자율성의 차이를 규명(김주현, 2001), (Tomnilson, 1970)하거나 모회사의 관점에서 자회사의 의사결정 자율성의 결정요인을 언급하고 있다. 그러나 본 연구는 자회사 관점에서 의사결정 자율성을 거론하면서 결정요인을 시장 환경 불확실성, 자회사의 내부자원 특성 및 경영성과로 구분하고, 각 요인을 3개~4개 정도의 하부요인으로 세분함으로써 의사결정 자율성에 영향을 미치는 자회사의 특징적인 요소를 밝히고자 하였다. 이와 함께 자회사가 인지하고 있는 모회사의 국제경영전략 및 유형을 알아보고, 이에 따라 자회사의 의사결정 자율성에 차이가 있는지를 확인하고자 하였다.

둘째, 다국적 기업에 관한 기존 연구(Garnier, 1979), (차영진, 2003)에서는 자회사에 관심을 두기보다 다국적 기업인 모회사에 연구가 집중되어 있고, 자회사의 의사결정 자율성이 아니라 모회사의 통제를 주로 다루고 있다. 또한 한국자회사 관련 연구의 경우 다양한 분야의 여러 기업을 조사하거나 전기·전자, 기계 및 화학공업, 소비재 등의 제조업체에 초점을 맞추고 있지만, 본 연구는 해외에 모회사를 두고 있는 반도체 산업 관련 한국자회사를 대상으로 의사결정 자율성을 확인하고, 이들의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인을 분석하고자 하였다.

5.2 연구가설의 설정

정부의 적극적인 외국인 투자정책과 한국시장이 가진 매력, 기술 인력의 우수성 등 여러 가지 요인으로 인하여 다국적 기업의 한국자회사가 증가세를 보이고 있으며, 다국적 기업의 직접투자로 크게 성장한 산업으로 반도체 산업을 들 수 있다. 한국의 반도체 산업은 1960년대 후반을 기점으로 모토롤라, 페어차일드, Komy 등 주로 미국계 반도체 기업들의 직접 투자를 통해 그들의 반제품을 조립하여 전량 수출하는 형태로 태동되었으며, 그 후 한국기업이 독자 혹은 미국으로부터 기술도입을 통한 반도체 조립생산에 참여하여 전량을 수출하는 조립생산체계를 구축하였다. 한국 내에 진출한 미국계 및 국내 기업들이 반도체 조립분야에서 성공을 거두면서 반도체 산업은 한국 경제의 여건에 적합한 산업이라는 인식이 확산되었고, 생산기술 측면에서는 거의 세계 최고의 수준을 유지하고 있다(조동성, 1997).

이와 같이 다국적 기업의 진출로 한국의 반도체 산업이 오늘날 성장하였음에도 불구하고 반도체 산업과 관련한 다국적기업 한국자회사의 의사결정 자율성에 대한 연구는 전혀 찾아 볼 수 없었다. 따라서 본 연구는 반도체 관련 다국적기업의 한국자회사를 대상으로 의사결정 자율성에 대하여 알아보고, 이에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 밝히고자 하였다. 본 연구의 목적을 수행하기 위한 구체적인 연구가설은 다음과

같이 취하였다.

가설 1. 시장 환경의 불확실성은 다국적 기업 한국자회사의 의사결정 자율성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 자회사의 내부자원 특성은 다국적 기업 한국자회사의 의사결정 자율성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 자회사의 경영성과는 다국적 기업 한국자회사의 의사결정 자율성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 다국적 기업의 국제경영전략 및 유형에 따라 한국자회사의 의사결정 자율성에 차이가 있을 것이다.

5.3 자료 수집 및 분석

본 조사에서는 신뢰성 높은 자료를 수집하기 위하여 반도체 관련 산업을 반도체 장비업, 설비 및 부품업, 소재(素材)및 소자(素子)업으로 세분하고, 지식경제부와 외국인투자기업센터에서 발행한 '외국인투자기업 통계 및 목록'및 한국반도체산업협회에서 발행한 '2008 회원사 총람' 을 참조하여 미국이나 일본, 유럽 및 EU 등에 본사가 있는 한국자회사의 리스트를 작성하였고 2008년 4월 10일부터 5월 3일까지 직접방문을 통한 설문조사를 실시하였다.

이 과정에서 사전 접촉을 통해 응답자별로 설문 의 핵심내용을 잘 알고 있고 충분히 답할 능력과 의사가 있음을 확인한 후에 기업별, 부서별 비율을 고려하여 설문조사를 실시하였다. 구체적으로, 경영 및 기획, 재무, 영업, 기술, 생산, 물류, 마케팅 및 고객지원 등의 부서에서 3년 이상의 경력자에게서 응답을 받았고, 표본 조사의 편중을 최소화하기 위하여 한 기업 당 설문대상을 30명 이내로 제한하였다.

설문지는 42개 관련기업에 배부하여 최종 수집된 자료 중 총 결측 값이 있는 자료를 제외한 총726부를 자료 분석에 사용하였다. 수집된 자료의 통계처리는 SPSS Win Ver.12.0을 이용하여 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석(주성분 분석, Varimax회전, 고유치 1.0이상 요인추출), 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis : enter method), 일원분산분석(one-way ANOVA) 등을 실시하였다.

VI. 연구 결과 및 논의

6.1 연구대상의 인구 통계적 특성

본 연구는 반도체 산업 관련 한국자회사에서 근무 경력이 3년 이상인 경력자를 대상으로 조사하였고, 이들의 인구 통계적 특성은 <표 4> 과 같다.

<표 4> 연구대상의 인구 통계적 특성

n=726

구 분		빈도 (%)	구 분		빈도 (%)	
성별	남성	625 (86.1)	직위	대표이사/총역	68 (9.4)	
	여성	101 (13.9)		부장	119 (16.4)	
연령	20대	77 (10.6)		차장	147 (20.2)	
	30대	403 (55.5)		과장	146 (20.1)	
	40대	222 (30.6)		주임	45 (6.2)	
	50대 이상	24 (3.3)		대리	107 (14.7)	
결혼 여부	기혼	567 (78.1)		사원	94 (13.0)	
	미혼	159 (21.9)				
학력	고등학교 졸업이하	36 (5.0)		담당부서	경영 및 총괄	10 (1.4)
	전문대학교 졸업	107 (14.7)			기획/마케팅 관련부서	57 (7.8)
	대학교졸업	485 (66.8)	제품/생산/물류 관련부서		117 (16.1)	
	대학원 재학 이상	98 (13.5)	판매/영업 관련부서		158 (21.8)	
경력	3년~5년	144 (19.8)	기술/연구개발 관련부서		145 (20.0)	
	6년~10년	239 (32.9)	재무/회계 관련부서		56 (7.7)	
	11년~15년	230 (31.8)	인사 관리 관련부서		50 (6.9)	
	16년~20년	75 (10.3)	A/S 등 고객서비스 관련부서		133 (18.3)	
	21년 이상	38 (5.2)				
근무지역	서울	85 (11.7)				
	경기도	544 (74.9)				
	충청도	97(13.4)				

6.2 연구대상 기업의 일반적인 현황

본 연구의 조사대상이 근무하고 있는 42개 반도체 기업의 한국자회사에 대한 이해를 돕기 위해서 모회사와 자회사로 구분하여 일반적인 현황은 <표 5>와 같다.

<표 5> 연구대상기업 모회사의 일반적인 현황

국적	빈도	%	투자형태	빈도	%
미국	19	45.3	단독투자(판매현지법인)	22	52.4
일본	16	38.0	단독투자(생산·판매현지법인)	17	40.4
유럽·EU	7	16.7	합작투자(생산·판매현지법인)	3	7.2
합계	42	100.0	합계	42	100.0

다음으로 42개 연구대상기업 한국자회사의 일반적인 현황을 분석한 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 연구대상기업 한국자회사의 일반적인 현황

n=42

구분		빈도 (%)	구분		빈도 (%)
설립년도	1980년대 이전	3 (7.2)	본사 파견인력	5명 미만	34 (81.0)
	1980년대~1990년대	31 (73.8)		5명~10명 미만	7 (16.6)
	2000년 이후	8 (19.0)		10명 이상	1 (2.4)
업종	반도체 장비업	18 (42.9)	종업원	50명 미만	8 (19.0)
	반도체 설비/부품업	13 (30.9)		50명~100명 미만	6 (14.3)
	반도체소재업	9 (21.4)		100명~200명 미만	16 (38.0)
	반도체소재자업	2 (4.8)		200명~300명 미만	5 (11.9)
최고 경영자 국적	한국	32 (76.2)	300명~500명 미만	4 (9.6)	
	미국	5 (11.9)	500명 이상	3 (7.2)	
	일본	4 (9.5)			
	유럽·EU	1 (2.4)			
외국인 중역 비중	5% 미만	35 (83.3)	2007년 매출액	100억미만	8 (19.1)
	5%~10% 미만	6 (14.3)		100억~500억 미만	16 (38.1)
	10%~15% 미만	1 (2.4)		500억~1000억미만	5 (11.9)
	15% 이상	0 (0.0)		1,000억 이상	13 (30.9)

6.3 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서 설정한 연구 가설을 검증하기 위해서는 구성개념의 측정지표가 제대로 측정되었는지를 확인하기 위한 타당성 분석과 신뢰성 분석이 요구된다. 따라서 측정 지표들의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위하여 내적일관성 검증에 활용되는 Cronbach's α 계수를 산출하였고, 측정 변수들에 대한 요인분석(factor analysis)을 실시하였다.

6.3.1 신뢰성 분석

신뢰성(reliability)이란 측정결과에 오차가 없는 상태를 의미하며, 측정이 반복될 때 척도가 일관성 있는 결과를 산출하는 정도를 나타낸다. 그러므로 한 대상을 유사한 측정도구로 여러 번 측정하거나 한 가지 측정도구로 반복 측정할 경우 일관성 있는 결과가 산출될수록 그 척도의 신뢰성이 높다.

이러한 신뢰성의 분석방법은 재검증법과 복수양식법, 반분법 및 내적일관성법으로 구분된다. 이중 재검증법(test-retest method)은 동일한 상황에서 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 대상을 일정한 간격을 두고 두 번 측정한 결과를 비교하는 것이며, 복수양식법(parallel-forms technique)은 대등한 두 가지 형태의 측정도구를 이용하여 동일한 측정 대상을 동시에 측정한 뒤 두 측정값의 상관관계를 분석하는 방법이다. 반분법(split-half method)은 측정도구를 임의로 반으로 나누어 각각 독립된 두 개의 척도를 사용함으로써 신뢰도를 추정하는 것이고, 내적일관성법(internal consistency reliability method)은 동일한 개념을 다항목으로 측정할 경우 Cronbach's α 계수를 이용하여 신뢰도를 저해하는 항목을 측정도구에서 제외시킴으로써 각 항목들의 내적일관성을 높이는 방법이다.

본 연구는 동일한 개념을 다항목으로 측정하였기 때문에 연구 개념에 대하여 내적일관성을 검증하는 Cronbach's α 계수를 산출하여 측정 변수의 신뢰성을 분석하였고, 그 결과는 <표 7>과 같다. 내적일관성법의 경우 Cronbach's α 계수가 0.6이상이면 최소한의 조건을 갖추었다고 볼 수 있으며, 본 연구의 측정 변수들은 모두 .69이상으로 내적일관성이 높게 나타나 신뢰성 분석을 통해 제거된 항목은 없었다.

<표 7> 측정변수의 신뢰성 분석 결과

구 분		최초항목수	최종항목수	신뢰성계수
시장환경 불확실성	정부환경 불확실성	4	4	.845
	경쟁환경 불확실성	5	5	.748
	수요환경 불확실성	4	4	.740
	공급환경 불확실성	4	4	.699
내부자원 특성	생산능력의 독립성	6	6	.898
	재무능력의 독립성	4	4	.888
	마케팅능력의 독립성	5	5	.811
	인사관리능력의 독립성	4	4	.827
한국자회사 경영성과	총매출액의 증가	2	2	.833
	당기순이익의 증가	2	2	.783
	시장 점유율의 증가	2	2	.885
의사결정 자율성	생산분야 의사결정 자율성	5	5	.918
	재무분야 의사결정 자율성	5	5	.902
	마케팅분야 의사결정 자율성	5	5	.882
	인사관리분야 의사결정 자율성	5	5	.876

6.3.2 타당성 분석

타당성 (validity)은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 의미하며, 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위해 개발된 측정도구가 해당속성을 정확히 반영하고 있는가와 관련된다. 본 연구는 측정도구의 개념적 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 사용하였는데, 요인분석은 다수의 변수들 간의 상관관계를 기초로 많은 변수들 속에 내재하는 체계적인 구조는 찾아내는 통계분석기법이다.

본 연구는 요인추출을 위하여 주성분 요인분석(principal component factor analysis)을 사용하였고, 요인회전은 직각 회전인 Varimax 방식으로 하였으며, 고유값(eigenvalue) 1.0이상인 요인만을 선택하도록 하였다. 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 요인 적재치의 경우 0.5이상이면 유효한 변수로 판단하여 분석하였고, 요인 회전 후의 각 요인행렬에 의미 있는 값을 가진 문항들의 구성내용을 고려하여 각 요인의 성격을 규명하였다.

6.3.2.1 독립변수의 요인분석 결과

본 연구에서 설정한 독립변수는 한국자회사의 시장 환경 불확실성과 내부자원 특성, 경영성과였으며, 이들 각각에 대한 요인분석 결과는 다음과 같다.

6.3.2.1.1 시장 환경 불확실성의 요인분석 결과

한국자회사의 시장 환경 불확실성에 관한 총 17개 항목의 요인분석을 실시한 결과, <표 8>과 같이 고유치 1.0 이상인 4개의 요인이 도출되었다. 이들 요인이 설명한 총 변량은 59.787%였고, 선행 연구와 예비조사를 통하여 변수를 분류하고 타당성 및 신뢰성 있는 문항으로 구성하였기 때문에 연구가설에서 설정한 변수와 동일하게 나타났다.

<표 8> 시장 환경 불확실성의 요인분석 결과

요인명	측정 항목	요인 적재량	고유값	분산비율 (%)	누적분산 (%)
정부환경 불확실성	한국의 정부지원정책이 자주 변하는 정도	.841	4.208	26.298	26.298
	한국의 외자기업관련 법규 및 제약이 많은 정도	.825			
	한국의 외자기업 관련 정부환경이 불확실한 정도	.799			
	한국의 수출입 정책이 자주 변하는 정도	.784			
경쟁환경 불확실성	한국시장에서 경쟁기업의 수가 많은 정도	.723	2.190	13.689	39.987
	한국시장의 경쟁이 치열한 정도	.707			
	한국시장에서 경쟁기업의 기술수준이 자주 변하는 정도	.699			
	한국시장에서 경쟁기업의 마케팅전략이 자주 변하는 정도	.686			
	한국시장에서 신제품 출현빈도가 많은 정도	.653			
수요환경 불확실성	한국 구매자의 기호가 자주 변하는 정도	.755	1.770	11.065	51.052
	한국시장의 수요변화가 심한 정도	.743			
	한국소비자의 인구통계적 특성이 자주 변하는 정도	.738			
	한국시장의 수요환경이 불확실한 정도	.659			
공급환경 불확실성	한국에서 조달하는 원자재 가격변화가 심한 정도	.833	1.398	8.735	59.787
	한국에서 조달하는 원자재 공급량의 변화가 심한 정도	.825			
	한국에서 조달하는 원자재의 품질 및 납기가 일정하지 않은 정도	.719			

첫 번째로 도출된 가장 높은 설명력을 보인 ‘정부환경 불확실성(4항목)’은 한국의 정부지원정책이 자주 변하고, 외자기업관련 법규 및 제약이 많을 뿐 아니라 정부

환경이 불확실하며, 수출입 정책이 자주 변하는 것과 관련된 내용으로 구성되어 있었다. 그 다음으로 묶인 ‘경쟁 환경 불확실성(5항목)’은 한국시장에서 경쟁기업의 수가 많고 경쟁정도가 치열하며, 경쟁기업의 기술수준과 마케팅전략이 자주 변하거나 신제품 출현빈도가 많은 정도 등과 관련되었다. 세 번째로 도출된 ‘수요환경 불확실성(4항목)’은 한국 구매자의 기호 및 인구 통계적 특성이 자주 변하고, 수요변화가 심하여 수요환경이 불확실하다는 내용으로 구성되었고, 마지막으로 도출된 ‘공급환경 불확실성(3항목)’은 한국에서 조달하는 원자재의 가격과 공급량의 변화가 심한 정도, 품질 및 납기가 일정하지 않은 정도 등의 항목을 포함하였다.

요인분석 과정에서 공급환경 불확실성의 1항목이 요인 값 0.50 이하를 나타내 제거되었으며, 이를 제외한 모든 항목에서 요인 값 0.60이상을 보여 측정 변수의 타당성이 입증되었다.

6.3.2.1.2 내부자원 특성의 요인분석 결과

한국자회사의 내부자원 특성에 관한 총 19개 항목의 요인분석을 실시한 결과, <표 9>에서처럼 고유치 1.0 이상인 4개의 요인이 도출되었다. 이들 요인이 설명한 총 변량은 68.750%였고, 선행 연구와 예비조사를 통하여 변수를 분류하고 타당성 및 신뢰성 있는 문항으로 구성하였기 때문에 연구가설에서 설정한 변수와 동일하게 나타났다.

첫 번째로 도출된 가장 높은 설명력을 보인 ‘생산능력의 독립성(6항목)’은 한국자회사의 기술이나 노하우 보유력, 생산제품의 차별화 및 도입기술의 흡수력, 생산시설의 현대화, 생산 기술자 및 기능공의 보유력 등이 모회사와 독립된 정도와 관련된 항목으로 구성되었다. 두 번째로 도출된 ‘재무능력의 독립성(4항목)’은 한국자회사의 신규자금 조달력과 전반적인 재무능력, 대출 담보제공능력 및 순이익 규모의 확정 등이 모회사와 독립된 정도에 관한 내용을 포함하였고, 세 번째로 도출된 ‘마케팅능력의 독립성(4항목)’은 유통 및 판매활동, A/S인원 및 능력, 시장조사 및 분석력, 광고 및 판촉활동 등에 있어 한국자회사가 모회사와 독립된 정도를 나타내는 항목으로 구성되었다. 네 번째로 도출된 ‘인사관리능력의 독립성(4항목)’은 한국자회사의 인사관리나 경영능력, 고도화된 국제 정보만의 보유력 및 연구개발 인력의 관리능력 등이 모회사와 독립된 정도와 관련된 내용을 포함하였다.

<표 9> 내부자원 특성의 요인분석 결과

요인명	측정 항목	요인 적재량	고유값	분산비율(%)	누적분산(%)
생산능력의 독립성	기술이나 노하우 보유정도의 독립성 생산제품 차별화 능력의 독립성 도입기술 흡수 능력의 독립성 생산시설의 현대화 정도의 독립성 생산 기술자 및 기능공 보유력의 독립성 생산비용 및 원가수준 결정의 독립성	.780	7.442	41.346	41.346
재무능력의 독립성	신규자금 조달능력의 독립성 전반적인 재무능력의 독립성 대출을 위한 담보제공 능력의 독립성 순이익 규모 확정의 독립성	.873 .819 .811 .756	1.992	11.067	52.413
마케팅능력의 독립성	유통 및 판매활동의 독립성 A/S 인원 및 능력의 독립성 시장조사 및 분석능력의 독립성 광고 및 판촉활동의 독립성	.791 .737 .688 .680	1.711	9.508	61.921
인사관리 능력의 독립성	인사관리 능력의 독립성 경영 능력의 독립성 고도화된 국제 정보망 보유력의 독립성 연구개발 인력관리 능력의 독립성	.824 .760 .669 .649	1.229	6.829	68.750

요인분석 과정에서 마케팅능력의 독립성에 관한 1항목이 요인 값 0.50 이하를 나타내 제거되었으며, 이를 제외한 모든 항목에서 요인 값 0.60이상을 보여 측정 변수의 타당성이 입증되었다.

6.3.2.1.3 경영성과의 요인분석 결과

한국자회사의 경영성과에 관한 총 6개 항목의 요인분석을 실시한 결과, <표 9>에서 알 수 있듯이 고유치 1.0 이상인 2개의 요인이 도출되었고, 이들 요인이 설명한 총 변량은 79.211%였다. 경영성과의 경우 선행 연구와 예비조사를 통하여 변수를 분류하고 타당성 및 신뢰성 있는 문항으로 구성하였으나, 연구가설에서 설정한 변수와 달리 당기순이익과 총 매출액이 하나의 요인으로 묶였다. 이는 아직까지 신뢰성 있는 경영성과 지표가 개발되지 못했기 때문에 나타난 결과이며, 경영성과 측면에서 볼 때 당기순이익과 총 매출액은 하나의 요인으로 고려해도 큰 문제가 없을 것으로 판단된다.

첫 번째로 도출된 ‘총매출액 및 당기순이익의 증가(4항목)’는 한국자회사의 총매

출액과 당기순이익이 매년 혹은 최근 3년~4년간 증가한 정도를 나타내는 항목으로 구성되었고, 두 번째로 도출된 ‘시장점유율의 증가(2항목)’는 한국자회사의 시장점유율이 매년 혹은 최근 3년~4년간 증가한 정도와 관련되었다. 요인분석 과정에서 제거된 항목은 없었으며, 모든 항목에서 요인 값 0.70이상을 나타내 측정 변수의 타당성이 입증되었다.

<표 10> 경영성과의 요인분석 결과

요인명	측정 항목	요인 적재량	고유값	분산 비율(%)	누적분산 (%)
총매출액 및 당기순이익의 증가	총매출액이 매년 증가하는 정도	.845	3.735	62.243	62.243
	총매출액이 최근 3년~4년간 증가한 정도	.844			
	당기순이익이 최근 3년~4년간 증가한 정도	.827			
	당기순이익이 매년 증가하는 정도	.788			
시장점유율의 증가	시장점유율이 최근 3년~4년간 증가한 정도	.915	1.018	16.968	79.211
	시장점유율이 매년 증가하는 정도	.905			

6.3.2.2 종속변수의 요인분석 결과

본 연구에서 설정한 종속변수는 한국자회사의 의사결정 자율성이었으며, 이에 관한 총 20개 항목의 요인분석을 실시한 결과, <표 11>과 같이 고유치 1.0 이상인 4개의 요인이 도출되었다. 이들 요인이 설명한 총 변량은 73.662%였고, 선행 연구와 예비조사를 통하여 변수를 분류하고 타당성 및 신뢰성 있는 문항으로 구성하였기 때문에 연구가설에서 설정한 변수와 동일하게 나타났다.

한국자회사의 의사결정 자율성에서 가장 높은 설명력을 보인 ‘생산 분야 의사결정 자율성(5항목)’은 한국자회사가 생산량이나 원자재 구매선, 분기별 생산계획, 품질 관리 업무 및 생산시설 확대 등에 대한 의사결정이 자율적인 정도에 관한 항목을 포함하였고, 두 번째로 도출된 ‘재무 분야 의사결정 자율성(5항목)’은 신규 투자 및 예산 편성, 자금 조달 및 운용, 고용인의 급여, 회계처리 방식 및 회계사 선임 등에 대한 한국자회사의 의사결정 자율성에 관련된 내용으로 구성되었다. 세 번째로 도출된 ‘인사관리분야 의사결정 자율성(4항목)’은 직원이나 관리자의 인사고과 및 보수 결정, 직원의 업무 프로세스 결정 및 변경, 인력 고용 및 처우 등에 대한 한국자회사의 의사결정 자율성과 관련된 내용으로 구성되었으며, 네 번째로 묶인 ‘마케팅 분야 의사결정 자율성(5항목)’은 한국자회사에서 광고 및 판매촉진활동, 유통경로 선택

및 변경, 제품 가격, 판매 목표 및 신제품 개발 등에 대한 결정이 자율적인 정도에 관한 항목을 포함하였다.

<표 11> 의사결정 자율성의 요인분석 결과

요인명	측정 항목	요인 적재량	고유값	분산비율 (%)	누적분산 (%)
생산분야 의사결정 자율성	생산량의 조절이 자율적인 정도	.838	9.725	51.186	51.186
	원자재 구매선의 결정이 자율적인 정도	.795			
	분기별 생산계획의 결정이 자율적인 정도	.794			
	품질관리 업무가 자율적인 정도	.753			
	생산시설 확대에 대한 결정이 자율적인 정도	.701			
재무분야 의사결정 자율성	신규 투자 결정이 자율적인 정도	.814	1.874	9.866	61.052
	예산 편성 및 결정이 자율적인 정도	.811			
	자금조달 및 운용이 자율적인 정도	.798			
	고용인의 급여 결정이 자율적인 정도	.635			
	회계처리방식 및 회계사선임이 자율적인 정도	.635			
인사관리 분야 의사결정 자율성	직원 및 관리자에 대한 인사고과 결정이 자율적인 정도	.871	1.369	17.204	68.256
	직원의 업무 프로세스 결정 및 변경이 자율적인 정도	.783			
	직원 및 관리자의 보수 결정이 자율적인 정도	.767			
	인력 고용 및 처우가 자율적인 정도	.726			
마케팅분야 의사결정 자율성	광고 및 판매촉진활동의 결정이 자율적인 정도	.784	1.027	5.406	73.662
	유통경로 선택 및 변경의 결정이 자율적인 정도	.784			
	판매제품의 가격결정이 자율적인 정도	.650			
	판매 목표의 결정이 자율적인 정도	.629			
	신제품 개발에 대한 결정이 자율적인 정도	.553			

요인분석 과정에서 인사관리분야의 의사결정 자율성에 관한 1항목이 요인 값 0.50 이하를 나타내 제거되었으며, 이를 제외한 모든 항목에서 요인 값 0.50이상을 보여 측정 변수의 타당성이 입증되었다.

이상에서와 같이 요인분석을 통하여 측정 변수의 타당성을 검증하였으며, 타당성 분석 결과에 따른 측정 변수의 최종 항목 수를 제시하면 <표 12>과 같다.

<표 12> 측정변수의 타당성 분석 결과

구 분		최초항목수	최종항목수	요인값
시장환경 불확실성	정부환경 불확실성	4	4	.70 이상
	경쟁환경 불확실성	5	5	.70 이상
	수요환경 불확실성	4	4	.70 이상
	공급환경 불확실성	4	3	.70 이상
내부자원 특성	생산능력의 독립성	6	6	.70 이상
	재무능력의 독립성	4	4	.70 이상
	마케팅능력의 독립성	5	4	.60 이상
	인사관리능력의 독립성	4	4	.60 이상
한국자회사 경영성과	총매출액 및 당기순이익의 증가	4	4	.70 이상
	시장 점유율의 증가	2	2	.90 이상
의사결정 자율성	생산분야 의사결정 자율성	5	5	.70 이상
	재무분야 의사결정 자율성	5	5	.60 이상
	인사관리분야 의사결정 자율성	5	4	.70 이상
	마케팅분야 의사결정 자율성	5	5	.50 이상

6.4 가설 검증

본 연구는 측정 변수들 간의 영향관계를 분석하고, 다국적 기업의 국제경영전략 및 유형에 따른 한국자회사의 의사결정 자율성의 차이를 알아보고자 하였으므로 통계분석방법으로 다중회귀분석(multiple regression analysis : enter method)과 일원분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다.

본 연구는 독립변수와 종속변수 간의 영향관계를 조직적으로 확인시켜주는 다중회귀분석과 집단 간 차이를 규명할 수 있는 일원분산분석을 통하여 연구가설을 검증하였다.

6.4.1 가설 1의 검증

본 연구에서 설정한 가설 1은 시장 환경의 불확실성이 다국적 기업 한국자회사의 의사결정 자율성에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이를 검증하기 위하여 의사결정 자율성의 요인인 생산 분야, 재무 분야, 인사관리분야 및 마케팅 분야의 의사결정 자율성을 종속변수로, 시장 환경 불확실성의 요인인 정부환경, 경쟁 환경, 수요환경 및 공급환경의 불확실성을 독립변수로 각각 다중회귀분석을 실시하였다(<표 13>).

한국자회사의 생산 분야 의사결정 자율성에 대한 시장 환경 불확실성의 영향력을 알아본 결과, 시장 환경 불확실성의 어떠한 요인도 생산 분야의 의사결정 자율성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다시 말해, 정부와 경쟁, 수요 및 공급환경의 불확실성은 한국자회사의 생산량의 조절이나 원자재 구매 선, 분기별 생산계획 및 품질관리 업무 등의 의사결정권한에 영향을 미치지 않는다고 해석할 수 있다.

한국자회사의 재무 분야 의사결정 자율성에 대한 시장 환경 불확실성의 영향력에 있어서는 경쟁 환경 불확실성($t=4.654$, $p<.001$)만이 재무 분야의 의사결정 자율성($F=6.368$, $p<.001$)에 영향을 미쳤으며, 재무 분야 의사결정 자율성에 대한 시장 환경 불확실성 요인의 전체 설명력(R^2)은 23.5%였다. 이는 한국시장의 경쟁 환경이 불안정하고 변화가 심할수록 한국자회사의 신규 투자나 예산 편성 및 결정, 자금조달 및 운용, 고용인의 급여, 회계처리 방식 및 회계사 선임 등에 관한 의사결정 자율성이 높아진다는 것을 의미한다.

<표 13> 연구가설 1의 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	β	t	F	R^2
생산분야 의사결정 자율성	정부환경 불확실성	0.018	0.479	0.510	0.003
	경쟁환경 불확실성	0.034	0.914		
	수요환경 불확실성	0.020	0.545		
	공급환경 불확실성	0.031	0.822		
재무분야 의사결정 자율성	정부환경 불확실성	0.062	1.686	6.368***	0.235
	경쟁환경 불확실성	0.171	4.654***		
	수요환경 불확실성	0.005	0.139		
	공급환경 불확실성	0.049	1.339		
인사관리분야 의사결정 자율성	정부환경 불확실성	0.019	0.522	1.873*	0.180
	경쟁환경 불확실성	0.080	2.156*		
	수요환경 불확실성	0.031	0.831		
	공급환경 불확실성	0.051	1.372		
마케팅분야 의사결정 자율성	정부환경 불확실성	0.096	2.589*	4.864**	0.226
	경쟁환경 불확실성	0.114	3.088**		
	수요환경 불확실성	0.064	1.728		
	공급환경 불확실성	0.018	0.485		

* : $p<0.05$, ** : $p<0.01$, *** : $p<0.001$

한국자회사의 인사관리분야 의사결정 자율성에 대한 시장 환경 불확실성의 영향력을 알아본 결과, 경쟁 환경 불확실성($t=2.156$, $p<.05$)만이 인사관리분야의 의사결정 자율성($F=1.873$, $p<.05$)에 영향을 미쳤고, 인사관리분야 의사결정 자율성에 대한 시

장 환경 불확실성 요인의 전체 설명력(R²)은 18.0%였다. 즉, 한국시장의 경쟁이 치열하고 경쟁기업의 기술수준 및 마케팅전략이 자주 변할수록 직원이나 관리자의 인사고과 및 보수 결정, 인력 고용 및 처우 등에 대한 한국자회사의 의사결정 자율성이 높아진다고 할 수 있다.

재무 분야, 인사관리분야 및 마케팅 분야의 의사결정 자율성은 유의한 결과로 나타났다. 이는, 한국자회사의 의사결정 자율성은 시장 환경이 불확실해지면 현지에서의 신속한 상황판단과 의사결정이 필요해 지므로 불확실성을 제거하기 위해서 요구되는 재무, 인사관리 및 마케팅 분야의 의사결정 자율성은 높아진다는 것으로 볼 수 있다.

6.4.2 가설 2의 검증

본 연구에서 설정한 가설 2는 한국자회사의 내부자원 특성이 의사결정 자율성에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이를 검증하기 위하여 의사결정 자율성의 요인인 생산 분야, 재무 분야, 인사관리분야 및 마케팅 분야의 의사결정 자율성을 종속변수로, 내부자원 특성의 요인인 생산능력, 재무능력, 마케팅능력 및 인사관리능력의 독립성을 독립변수로 각각 다중회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 14>와 같다.

한국자회사의 생산 분야 의사결정 자율성에 대한 내부자원 특성의 영향력을 분석한 결과에 의하면, 마케팅능력의 독립성을 제외한 생산능력의 독립성($t=11.570$, $p<.001$)과 재무능력의 독립성($t=5.899$, $p<.001$), 인사관리능력의 독립성($t=3.755$, $p<.001$)이 생산 분야의 의사결정 자율성($F=45.618$, $p<.001$)에 영향을 미치고 있었다. 이중에서도 생산능력의 독립성($\beta=0.386$)이 생산 분야 의사결정 자율성에 미치는 영향력이 가장 높게 나타나 한국자회사가 기술이나 노하우를 보유하고, 생산제품의 차별화 능력, 도입기술의 흡수력 및 생산시설의 현대화 정도 등이 모회사와 독립적일수록 생산과 관련된 의사결정 자율성이 높아지고 있었다. 이와 같은 생산 분야 의사결정 자율성에 대한 내부자원 특성 요인의 전체 설명력(R²)은 32.3%였다.

<표 14> 연구가설 2의 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	β	t	F	R ²
생산분야 의사결정 자율성	생산능력의 독립성	0.386	11.570***	45.618***	0.323
	재무능력의 독립성	0.197	5.899***		
	마케팅능력의 독립성	0.010	0.310		
	인사관리능력의 독립성	0.125	3.756***		
재무분야 의사결정 자율성	생산능력의 독립성	0.097	3.137**	80.692***	0.410
	재무능력의 독립성	0.474	15.283***		
	마케팅능력의 독립성	0.002	0.073		
	인사관리능력의 독립성	0.277	8.939***		
인사관리분야 의사결정 자율성	생산능력의 독립성	0.109	3.190**	34.462***	0.281
	재무능력의 독립성	0.063	1.829		
	마케팅능력의 독립성	0.209	6.121***		
	인사관리능력의 독립성	0.319	9.312***		
마케팅분야 의사결정 자율성	생산능력의 독립성	0.186	5.523***	40.944***	0.306
	재무능력의 독립성	0.054	1.613		
	마케팅능력의 독립성	0.329	9.767***		
	인사관리능력의 독립성	0.201	5.952***		

** : p<0.01, *** : p<0.001

한국자회사의 재무 분야 의사결정 자율성에 대한 내부자원 특성의 영향력에 있어서는 마케팅능력의 독립성을 제외한 생산능력의 독립성(t=3.137, p<.01)과 재무능력의 독립성(t=15.283, p<.001), 인사관리능력의 독립성(t=8.939, p<.001)이 생산 분야의 의사결정 자율성(F=80.692, p<.001)에 영향을 미치고 있었다. 이중에서도 재무능력의 독립성($\beta=0.474$)이 재무 분야 의사결정 자율성에 미치는 영향력이 가장 높게 나타나 한국자회사가 신규자금 조달 능력이나 전반적인 재무능력, 대출을 위한 담보제공능력 등이 모회사와는 독립적일수록 재무와 관련된 의사결정 자율성이 높아지고 있었다. 이와 같은 재무 분야 의사결정 자율성에 대한 내부자원 특성 요인의 전체 설명력(R²)은 41.0%였다.

한국자회사의 인사관리분야 의사결정 자율성에 대한 내부자원 특성의 영향력을 알아본 결과, 재무능력의 독립성을 제외한 생산능력의 독립성(t=3.190, p<.01)과 마케팅능력의 독립성(t=6.121, p<.001), 인사관리능력의 독립성(t=9.312, p<.001)이 인사관리분야의 의사결정 자율성(F=34.462, p<.001)에 영향을 미치고 있었다. 이중에서도 인사관리능력의 독립성($\beta=0.319$)이 인사관리분야 의사결정 자율성에 미치는 영향력이 가장 높게 나타나 한국자회사가 전반적인 인사관리 및 경영, 연구개발 인력의 관리 등에서 모회사와 독립적일수록 인사관리와 관련된 의사결정 자율성이 높아지

고 있었다. 이와 같은 인사관리분야 의사결정 자율성에 대한 내부자원 특성 요인의 전체 설명력(R²)은 28.1%였다.

한국자회사의 마케팅 분야 의사결정 자율성에 대한 내부자원 특성의 영향력을 알아본 결과에서는 재무능력의 독립성을 제외한 생산능력의 독립성($t=5.523$, $p<.001$)과 마케팅능력의 독립성($t=9.767$, $p<.001$), 인사관리능력의 독립성($t=5.952$, $p<.001$)이 마케팅 분야의 의사결정 자율성($F=40.944$, $p<.001$)에 영향을 미치고 있었다. 이 중에서도 마케팅능력의 독립성($\beta=0.329$)이 마케팅 분야 의사결정 자율성에 미치는 영향력이 가장 높게 나타나 한국자회사가 유통 및 판매활동이나 A/S, 시장조사 및 분석, 광고 활동 등이 모회사와 독립적일수록 마케팅과 관련된 의사결정 자율성이 높아지고 있었다. 이와 같은 마케팅 분야 의사결정 자율성에 대한 내부자원 특성 요인의 전체 설명력(R²)은 30.6%였다.

따라서 본 연구에서 설정한 가설 2-1, 2-4는 채택되었고, 2-2, 2-3은 부분적으로 채택되었다. 이 결과는 자회사가 지닌 내부자원의 결합능력이 커질수록 자율성이 강화된다고 밝힌 Tseng 등(2004)의 연구, 자회사가 모회사와의 다른 원천에서 자원을 확보하거나 능력을 증가시킬수록 보다 자율적인 행동을 취할 수 있다고 한 Pfeffer, Salancik(2003)의 연구와 일치하였다.

내부 자원 특성인 생산능력, 재무능력, 마케팅능력 및 인사관리능력의 독립성 모두가 생산 분야, 재무 분야, 인사관리분야 및 마케팅 분야의 의사결정 자율성에 정(+)
의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 한국자회사가 자율권을 확대하기 위해서는 내부자원 특성을 키워나갈 필요가 있다는 것을 시사한다.

6.4.3 가설 3의 검증

본 연구에서 설정한 가설 3은 한국자회사의 경영성과가 의사결정 자율성에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이를 검증하기 위하여 의사결정 자율성의 요인인 생산 분야, 재무 분야, 인사관리분야 및 마케팅 분야의 의사결정 자율성을 종속변수로, 경영성과의 요인인 총매출액 및 당기순이익, 시장점유율의 증가를 독립변수로 각각 다중회귀 분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 15>와 같다.

<표 15> 연구가설 3의 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	β	t	F	R ²
생산분야 의사결정 자율성	총매출액 및 당기순이익의 증가	0.108	2.932**	6.824**	0.243
	시장 점유율의 증가	0.083	2.253*		
재무분야 의사결정 자율성	총매출액 및 당기순이익의 증가	0.057	1.577	22.702***	0.319
	시장 점유율의 증가	0.237	6.545***		
인사관리분야 의사결정 자율성	총매출액 및 당기순이익의 증가	0.109	2.949**	5.993**	0.211
	시장 점유율의 증가	0.067	1.804		
마케팅분야 의사결정 자율성	총매출액 및 당기순이익의 증가	0.074	2.003*	4.708**	0.198
	시장 점유율의 증가	0.086	2.332*		

* : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.001$

한국자회사의 생산 분야 의사결정 자율성에 대한 경영성과의 영향력을 알아본 결과, 총매출액 및 당기순이익의 증가($t=2.932$, $p < 0.01$)와 시장 점유율의 증가($t=2.253$, $p < 0.05$) 모두 생산 분야의 의사결정 자율성($F=6.824$, $p < 0.01$)에 영향을 미치고 있었다. 이중에서도 총매출액 및 당기순이익의 증가($\beta=0.108$)가 생산 분야 의사결정 자율성에 미치는 영향력이 더 높게 나타나 한국자회사의 총매출액이나 당기순이익이 증가할수록 생산량이나 원자재 구매 선, 분기별 생산계획 및 품질관리 등에 관한 의사결정이 더 자율적이었다. 이와 같은 생산 분야 의사결정 자율성에 대한 경영성과 요인의 전체 설명력(R^2)은 24.3%였다.

한국자회사의 재무 분야 의사결정 자율성에 대한 경영성과의 영향력을 알아본 결과에 의하면, 시장 점유율의 증가($t=6.545$, $p < 0.001$)만이 재무 분야의 의사결정 자율성($F=22.702$, $p < 0.001$)에 영향을 미치고 있었다. 이는 한국에서의 시장 점유율이 증가할수록 신규 투자나 예산 편성, 자금조달 및 운용, 고용인의 급여, 회계처리 방식 및 회계사 선임 등의 의사결정에서 한국자회사의 자율성이 높아진다는 것을 의미하며, 재무 분야 의사결정 자율성에 대한 경영성과 요인의 전체 설명력(R^2)은 31.9%였다.

한국자회사의 인사관리분야 의사결정 자율성에 대한 경영성과의 영향력에 있어서는 총매출액 및 당기순이익의 증가($t=2.949$, $p < 0.01$)만이 인사관리분야의 의사결정 자율성($F=5.993$, $p < 0.01$)에 영향을 미치고 있었다. 다시 말해, 한국자회사의 총매출액이나 당기순이익이 증가할수록 직원 및 관리자의 인사고과 및 보수, 인력 고용 및 처우에 대한 의사결정이 더 자율적이었으며, 인사관리분야 의사결정 자율성에 대한 경영

성과 요인의 전체 설명력(R²)은 21.1%였다.

한국자회사의 마케팅 분야 의사결정 자율성에 대한 경영성과의 영향력을 분석한 결과, 총매출액 및 당기순이익의 증가($t=2.003$, $p<.05$)와 시장 점유율의 증가($t=2.332$, $p<.05$) 모두 마케팅 분야의 의사결정 자율성($F=4.708$, $p<.01$)에 영향을 미치고 있었다. 이중에서도 시장 점유율의 증가($\beta=0.086$)가 마케팅 분야 의사결정 자율성에 미치는 영향력이 더 높게 나타나 한국시장에서의 점유율이 증가할수록 광고 및 판매촉진, 유통경로 선택 및 변경, 제품 개발 및 가격, 판매 목표 등의 의사결정에서 한국자회사의 자율성이 높아지고 있었다. 이와 같은 마케팅 분야 의사결정 자율성에 대한 경영성과 요인의 전체 설명력(R²)은 19.8%였다.

따라서 본 연구에서 설정한 가설 3-1, 3-2, 3-3은 부분적으로 채택되었으며, 이 결과는 경영성과가 높은 자회사일수록 모회사로부터 보다 많은 의사결정 자율성을 부여받고 있다고 밝힌 이형철(2004)의 연구와 일치하였다.

이러한 연구결과는 자회사의 경영성과가 좋으면 모기업의 신뢰가 높아지고 따라서 자회사에 의사결정의 자율권이 더 많이 주어진다는 것을 시사한다.

6.4.4 가설 4의 검증

본 연구에서 설정한 가설 4는 다국적 기업의 국제경영전략 및 유형에 따른 한국자회사의 의사결정 자율성의 차이를 분석하는 것이다. 이를 검증하기 위하여 한국자회사의 의사결정 자율성의 각 요인에 대한 평균점수를 산출하고 일원분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다.

한국자회사에서 인지하고 있는 다국적 기업의 국제경영전략, 즉, 기술혁신전략과 마케팅차별화전략, 원가우위전략에 따른 한국자회사 의사결정 자율성의 차이 분석을 실시한 결과, <표 16>에서처럼 통계적으로 의미 있는 결과가 나타나지 않았다. 다시 말해, 미국이나 유럽, 일본 등에 모회사를 둔 한국자회사의 경우 다국적 기업의 국제경영전략이 어떠한지 간에 의사결정의 자율성에 큰 차이가 없다고 해석할 수 있다. 이는 한국 기업의 국제경영전략에 따라 해외자회사의 인사, 마케팅, 생산 및 재무 분야의 의사결정 자율성에 차이가 있다고 밝힌 이형철(2004)의 연구와 일치하지 않는 결과인데, 그 이유는 이형철의 연구와 본 연구의 조사대상의 차이에서 비롯된 것이라고 생각된다. 이형철의 연구에서는 한국 모기업에서 근무하고 있는 해외자회사 담당부서의 담당자들을 대상으로 설문조사 하였으나 본 연구에서는 외국 다국적기업의 한국자회사에 근무하는 다수 임직원들을 대상으로 설문조사한 결과이기 때문에 차이가 나는 것으로 본다.

<표 16> 다국적기업의 국제경영전략에 따른 한국자회사의 의사결정 자율성 차이검증

종속변수	변인	기술혁신전략 (n=360)	마케팅차별화전략 (n=180)	원가우위전략 (n=186)	F-value	P-value
생산분야 의사결정자율성		2.571	2.57	2.62	0.194	0.824
		0.812	0.84	0.83		
재무분야 의사결정 자율성		2.64	2.68	2.67	0.247	0.782
		0.76	0.75	0.82		
인사관리분야 의사결정 자율성		3.13	3.17	3.16	0.186	0.830
		0.72	0.76	0.78		
마케팅분야 의사결정 자율성		2.68	2.72	2.66	0.344	0.709
		0.75	0.71	0.78		

1. 평균, 2. 표준편차

이는 다국적기업의 국제경영전략은 글로벌시장에서 기업의 경쟁우위를 창출하기 위한 기업의 전반적 기본경영 전략이므로 자회사의 의사결정 자율성문제와 직접적으로 결부하여 보기는 어려우므로 자율성에 영향을 미치지 않는 것으로 해석된다.

다음으로 다국적 기업의 유형, 즉, 본국중심주의, 현지 국 중심주의 및 세계중심주의에 따른 한국자회사 의사결정 자율성의 차이 분석을 실시하였다. 그 결과 <표 17>에서 알 수 있듯이 다국적 기업의 유형에 따라 생산 분야($F=56.612$, $p<.001$)와 재무 분야($F=71.251$, $p<.001$), 인사관리분야($F=51.719$, $p<.001$) 및 마케팅 분야($F=65.665$, $p<.001$)에서 한국자회사의 의사결정 자율성에 차이가 있는 것으로 나타났다.

구체적으로, 다국적 기업의 유형이 현지 국 중심주의인 경우 생산, 재무, 인사관리 및 마케팅 분야에 대한 한국자회사의 의사결정 자율성이 본국중심주의와 세계중심주의보다 더 높았으며, 현지 국 및 세계중심주의와 비교할 때 본국중심주의의 다국적 기업 한국자회사의 의사결정 권한이 가장 낮았다. 이 결과는 다국적 기업이 현지화전략을 수립하고 한국에 진출할 경우 한국자회사의 의사결정 자율성이 더욱 높아진다는 것을 의미한다.

<표 17> 다국적기업의 유형에 따른 한국자회사의 의사결정 자율성 차이검증

종속변수 \ 변인	본국중심주의 (n=195)	현지국중심주의 (n=225)	세계중심주의 (n=306)	F-value	P-value
생산분야 의사결정자율성	2.181a 0.752	2.97c 0.83	2.56b 0.73	56.612	0.000***
재무분야 의사결정 자율성	2.23a 0.63	3.05c 0.77	2.63b 0.70	71.251	0.000***
인사관리분야 의사결정 자율성	2.75a 0.73	3.44c 0.71	3.19b 0.66	51.719	0.000***
마케팅분야 의사결정 자율성	2.29a 0.65	3.06c 0.73	2.66b 0.68	65.665	0.000***

1. 평균, 2. 표준편차, *** : p<0.001

a, b, c는 scheffe' 검증결과 0.05 유의수준에서 차이가 있음을 나타냄

이상에서 설명한바와 같이 다국적 기업의 국제 경영 전략 및 유형에 따른 한국자회사의 의사결정 자율성의 차이검증에 의해 본 연구에서 설정한 가설 4-1은 기각되었고, 4-2는 채택되었다.

6.4.5 가설 검증 결과의 요약 및 종합분석

본 연구는 가설 검증을 통하여 다국적 기업 한국자회사의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인을 확인한데 의의가 있으며, 다음 <표 18>은 가설 검증 결과를 요약한 것이다.

<표 18> 연구 가설의 검증 결과

가설	독립변수	종속변수	검증결과	
H1	H1-1	정부환경 불확실성	의사결정 자율성	부분 채택 (재무, 마케팅 분야)
	H1-2	경쟁환경 불확실성	의사결정 자율성	부분 채택 (재무, 인사관리, 마케팅 분야)
	H1-3	수요환경 불확실성	의사결정 자율성	기각
	H1-4	공급환경 불확실성	의사결정 자율성	기각
H2	H2-1	생산능력의 독립성	의사결정 자율성	채택
	H2-2	재무능력의 독립성	의사결정 자율성	부분 채택 (생산, 재무 분야)
	H2-3	마케팅능력의 독립성	의사결정 자율성	부분 채택 (인사, 마케팅 분야)
	H2-4	인사관리능력의 독립성	의사결정 자율성	채택
H3	H3-1	총매출액의 증가	의사결정 자율성	부분 채택 (생산, 인사관리, 마케팅 분야)
	H3-2	당기순이익의 증가	의사결정 자율성	부분 채택 (생산, 인사관리, 마케팅 분야)
	H3-3	시장 점유율의 증가	의사결정 자율성	부분 채택 (생산, 재무, 마케팅 분야)
H4	H4-1	다국적기업의 국제경영전략	의사결정 자율성	기각
	H4-2	다국적기업의 국제경영유형	의사결정 자율성	채택

상기 가설을 검증하고 이를 요약분석 하면 첫째, 연구가설 1의 검증 결과 시장 환경의 불확실성은 생산 분야 자율성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 재무 분야, 인사 관리 분야 및 마케팅 분야의 의사결정 자율성에는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는, 한국자회사의 의사결정 자율성이 시장 환경이 불확실해지면 현지에서의 신속한 상황판단과 의사결정이 필요해 지므로 불확실성을 제거하기 위하는데 요구되는 재무, 인사관리 및 마케팅 분야의 의사결정 자율성은 높아진다는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 연구가설 2의 검증결과 내부자원 특성인 생산능력의 독립성, 재무능력의 독립성, 마케팅능력의 독립성 및 인사관리능력의 독립성이 자회사의 생산 분야, 재무 분야, 인사관리분야 및 마케팅 관리 분야의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내부자원 특성 모두가 의사결정 자율성에 유의한 결과로 나타난 것은 한국 자회사가 자율권을 확보하기 위해서 내부자원 특성을 키워나갈 필요가 있다는 것을 시사하며, 자회사 경영자는 자율성을 확대하기 위해서 내부자원 특성의 각종 능력을

확보하기위한 경영노력이 필요하다.

셋째, 연구가설 3의 검증결과 한국자회사의 경영성과는 생산, 재무, 인사관리, 마케팅 전 분야의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 달리 말하면, 자회사의 경영성과에 따라 모기업의 신뢰가 좌우되고 이에 따라 자회사에 부여하는 자율성이 영향을 받는다. 그러므로 자회사 경영자는 지속적으로 우수한 경영성과를 내도록 하여 모기업으로부터 불필요한 간섭을 받지 않고 자율성을 확보하여 자회사의 경영 의사결정을 효율적으로 수행 할 수 있도록 하여야 할 것이다.

넷째, 연구가설 4의 검증결과 국제경영전략 및 기업유형에 따른 의사 결정 자율성에 미치는 영향의 차이를 분석한 결과, 경영전략에서는 특별한 유의수준을 보이지 않았고 기업유형에서는 차이를 보였다. 다국적기업의 국제 전략은 글로벌시장에서 기업의 경쟁우위를 창출하기위한 기업의 기본전략이기 때문에 해외자회사의 의사결정 자율성에는 차이가 나지 않는 것으로 보이며, 현지중심주의의 기업유형은 자회사가 현지에서 요구되는 신속한 의사결정을 필요로 하므로 본국중심주의나 세계중심주의 보다는 의사결정 자율성에 미치는 요인이 높다고 할 수 있으므로 자회사 경영자는 모회사의 기업유형특성을 잘 분석하고 파악하여 이에 따른 의사결정 자율권을 확보토록 하여 현지자회사의 효율적인 경영을 모색할 수 있도록 하여야 할 것이다.

VII. 결론 및 제언

7.1 연구의 요약 및 결론

본 연구는 다국적 기업 한국자회사의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인을 알아보고, 글로벌 환경 하에서의 다국적 기업 및 자회사의 경영전략 수립을 위한 기초 자료를 제공하고자 하였다.

본 연구의 구체적인 목적은 시장 환경 불확실성, 내부자원 특성, 경영성과 및 다국적 기업의 국제경영전략 및 유형에 따라 한국자회사의 의사결정 자율성에 차이가 있는가를 분석하는데 있었다.

이러한 연구목적을 수행하기 위하여 반도체산업 관련 42개 다국적기업 한국자회사의 3년 이상 근무경력자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며 자료 분석에 사용된 최종 응답지는 모두 726부이었고 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 다중회귀분석, ANOVA 분석 등으로 자료를 분석하였다.

본 연구의 결과를 요약하고, 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 한국자회사에서 인지하고 있는 시장 환경 불확실성은 정부환경, 경쟁 환경, 수요환경 및 공급환경 불확실성으로 구분되었다. 이들 중 정부환경 불확실성은 한국 자회사의 마케팅 분야 의사결정 자율성에 영향을 미쳤고, 경쟁 환경 불확실성은 생산 분야를 제외한 재무, 마케팅 및 인사관리분야의 의사결정 자율성에 영향을 미치고 있었다. 다시 말해, 한국정부의 지원정책이 자주 변하고 외자기업관련 법규 및 제약이 많을수록 마케팅 분야의 의사결정 있어 한국자회사의 자율성이 더 높아지고 있었고, 경쟁기업의 수가 많아 경쟁정도가 치열하고 경쟁기업의 기술수준 및 마케팅전략이 자주 변할수록 재무, 마케팅 및 인사관리분야의 의사결정에 있어 한국자회사의 자율성이 더 높아지고 있었다. 지금과 같이 사회 경제적 여건 변화로 인하여 시장 환경이 불안정하고 경쟁강도가 심해지는 상황에 대처하기 위해서는 다국적 기업에서 한국자회사에게 보다 많은 의사결정 자율권을 부여할 것으로 판단된다.

둘째, 한국자회사의 내부자원 특성은 생산능력, 재무능력, 마케팅능력 및 인사관리능력의 독립성으로 구분되었다. 이 중에서 생산능력의 독립성과 인사관리능력의 독립성은 생산, 재무, 마케팅 및 인사관리분야의 의사결정 자율성에 영향을 미쳤고, 재무능력의 독립성은 생산과 재무 분야의 의사결정 자율성에, 마케팅능력의 독립성은 마케팅과 인사관리분야의 의사결정 자율성에 영향을 미치고 있었다. 이는 한국자회사가 생산과 재무, 마케팅 및 인사 분야에서 다국적 기업인 모회사에 의존적이지 않고 독립적일수록 의사결정 자율성이 높아진다는 것을 증명한 것이다. 따라서 한국자회사가 모회사에게서 보다 많은 의사결정권을 부여받고자 한다면 각각의 기능분야에서 모회사에 의존하지 않는 자회사만의 능력을 갖추도록 노력해야 할 것이다.

셋째, 한국자회사의 경영성과는 총매출액 및 당기순이익, 시장점유율의 증가로 구성되었고, 총매출액 및 당기순이익의 증가는 생산, 마케팅 및 인사관리분야의 의사결정 자율성에, 시장 점유율의 증가는 생산, 재무 및 마케팅 분야의 의사결정 자율성에 영향을 미치고 있었다. 즉, 한국자회사의 총매출액 및 당기순이익이 증가할수록 생산, 마케팅 및 인사관리분야의 의사결정 자율성이 높아지고 있었고, 시장 점유율이 증가할수록 생산, 재무 및 마케팅 분야에 대한 의사결정 자율성이 높아지고 있었다. 이에 따라 한국자회사의 경영성과는 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인인 것으로 확인되었으며, 한국자회사가 모회사로부터 보다 많은 의사결정권을 부여받기 위해서는 총매출액은 물론 당기순이익, 시장 점유율을 증가시켜야 할 것이다.

넷째, 다국적 기업의 국제경영전략에 따라서는 한국자회사의 의사결정 자율성에 차이를 보이지 않았으나, 다국적 기업 특성의 유형에 따라 의사결정 자율성에 차이가 나타났다. 구체적으로, 다국적 기업의 유형이 본국 및 세계중심주의인 경우보다 현지국 중심주의에서 생산, 재무, 인사관리 및 마케팅 분야에 대한 한국자회사의 의사결정 자율성이 더 높았으며, 다른 유형에 비해 본국중심주의에서 한국자회사의 의사결정

자율성이 가장 낮았다. 따라서 한국자회사에서 모회사로부터 보다 많은 의사결정 자율성을 부여받는데 있어서는 모회사의 특성유형이 중요하다고 하겠다.

7.2 연구의 제언 및 마케팅적 시사점

본 연구는 한국자회사의 재무, 생산, 마케팅 및 인사 분야의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인을 밝힘으로써 한국자회사가 모회사의 통제나 간섭 없이 급변하는 시장 환경에 적절하고 유연하게 대처할 수 있는 자율성을 가지고 효율적인 경영을 할 수 있게 하는데 도움을 주고자 하였다.

본 연구의 이론적 기여 점은 다음과 같다.

첫째, 의사결정 자율성에 관한 국내 연구의 대부분은 한국 기업의 해외자회사에 관한 연구에 중점을 두고 있으나, 본 연구는 미국이나 일본, 유럽 등에 모회사를 둔 반도체산업 관련 한국자회사에 적용하여 연구를 수행하였다는 점에서 의의를 지닌다. 또한 의사결정 자율성에 관한 기존 연구의 상당수가 의사결정에 영향을 미치는 요인의 구분이 명확하지 않아 그 결과의 적용에 한계가 있는데 반해, 본 연구는 한국자회사의 외부적 환경 불확실성과 내부적 자원 특성, 그리고 경영성으로 명확하게 구분하여 연구함으로써 기존 연구의 한계를 극복하였다.

둘째, 기존의 의사결정 자율성 연구는 경영성과의 측정지표가 정확하지 않아 환경이나 내부자원에 관해서만 거론될 뿐 경영성과는 상대적으로 소홀하게 다루었다. 그러나 본 연구는 한국자회사의 의사결정 자율성에 있어 경영성과의 영향력이 있을 것으로 보고, 하위 구성개념을 개발하여 실증적으로 검증함으로써 향후 자회사 연구에 응용할 수 있는 척도를 제시하였다. 구체적으로, 경영성과를 총매출액, 당기순이익 및 시장 점유율의 증가로 세분화하고 변수의 신뢰성과 타당성을 검증하였다.

본 연구의 결과에 따른 마케팅적 시사점을 제언하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 다국적 기업 한국자회사의 생산, 재무, 마케팅 및 인사관리분야의 의사결정 자율성을 높이는데 있어 고려해야 할 요소를 제시하였다는 점에서 마케팅적 시사점을 가진다. 특히 한국자회사의 내부자원의 특성과 경영성과에 대한 파악을 통해 환경적 요소만이 아니라 자회사가 지닌 고유의 능력 및 경영성과가 의사결정 자율성을 높이는데 있어 중요한 요소임을 입증하였다. 따라서 한국자회사에서 모회사의 통제를 줄이고 자율성을 높이고자 한다면 생산, 재무, 마케팅 및 인사관리와 관련된 자회사의 능력을 강화하고, 총매출액이나 당기순이익, 시장 점유율 등의 경영성과를 높이기 위해 총력을 기울여야 할 것이다.

둘째, 최근 들어 반도체 산업과 관련하여 시장의 경쟁 환경이 치열해지고, 경쟁업체의 증가는 물론 기술수준 및 마케팅 전략이 자주 변하고 있다. 이런 시점에서 모회사

의 통제에서 벗어나 자율성을 강화하기 위해서는 생산이나 재무, 마케팅 및 인사 분야에서의 차별화된 기술 및 능력의 개발이 요구되므로 한국자회사는 모회사에 지나치게 의존하지 말고 한국시장에 적합한 경영전략을 수립해야 할 것이다.

셋째, 한국자회사에서는 모회사의 특성유형이 본국중심인지, 현지 국 중심인지, 아니면 세계중심인지를 잘 파악함으로써 의사결정 자율성을 높일 수 있는 방안 수립이 요구된다. 본 연구의 결과에 의하면, 모회사가 본국중심주의일 경우 한국자회사의 의사결정 자율성이 가장 낮았으므로 본국중심주의 다국적 기업의 한국자회사에서는 내부 자원특성을 강화하거나 경영성과를 높이는 등 모회사로부터 의사결정 자율성을 부여받을 수 있는 다양한 전략을 구사해야 할 것이다.

한국 자회사의 경영자적 측면에서 보는 본 연구의 시사점으로서, 다국적 기업은 자회사가 가지고 있는 현지사업 환경에 친숙한 입지우위를 최대한 활용하여 글로벌 경쟁우위를 확보할 수 있도록 장기적 안목을 가지고 전략적으로 현지시장에 대응, 진출하여 기업이 추구하는 사업목적을 최대한 달성하여야 하므로 다국적기업은 자회사에 본국중심의 경영방식을 탈피하고 현지화 노력을 강화 하도록 현지 경영에 요구되는 자율성을 최대한 보장해주어 신속하고 유연하게 시장변화에 적절하게 대응할 수 있도록 하여야 한다.

이를 위해서는 주요 의사결정을 현지의 사업 환경을 잘 알고 있는 자회사 경영진에게 위임하는 것이 필요하며, 자회사 주도의 사업 확장을 위해서는 자회사가 모기업의 승인 없이도 새로운 사업기회를 포착하고 추진할 수 있는 의사결정 자율권을 보유하고 있어야 한다.

자회사 활동에 대한 모회사의 지나친 통제는 자회사의 기술개발과 창의력을 발휘하지 못하는 결과를 초래할 수 있다(김득갑, 2005) 라고 하였다. 그러나 다국적 모기업의 글로벌 경영의 시각에서 볼 때 기업의 국제화는 지리적, 문화적으로 멀리 떨어진 해외자회사에 대한 의사결정의 자율성을 어떻게 효과적으로 배분하여 생산적이고 절제된 자율성을 행사할 수 있도록 하느냐 하는 것은 모회사와 자회사간의 의사결정에서 고려되어야 할 중요한 과제라고 할 것 이며 지금까지 이러한 연구가 충분치 못하므로 차후 후속 연구가 이루어져야 할 필요성이 있다고 본다.

선행 연구와 본 연구에서도 밝혀진 바와 같이 의사결정 자율성은 기업의 유형에 따라 차이는 있으나, 국제경영전략에 따른 차이는 없는 것으로 나타났다. 기업의 전략을 무시하면서 까지 방만한 자율성을 발휘할 수는 없다고 보나 간혹 자회사 경영진에 의하여 이러한 일들이 일어나는 경우가 있을 수 있기 때문에 이러한 제도적 장치에 관한 보완적인 후속연구가 필요하다고 본다.

7.3 연구의 한계 및 후속연구 제언

본 연구의 한계에 따른 후속연구를 제언하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 다국적 기업 한국자회사를 대상으로 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인을 규명한 것에 의의가 있으나, 반도체 관련 산업에 한정되어 연구를 수행하였으므로 본 연구의 결과를 전체 산업분야로 확대해석하기에는 무리가 있다. 향후 연구에서 산업분야별로 한국자회사의 의사결정 자율성에 대한 비교 연구를 실시하면서 의사결정에 영향을 미치는 요인의 차이를 규명한다면 보다 구체적인 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 한국자회사의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인으로 시장 환경 불확실성, 내부자원 특성 및 경영성과를 고려하였으나, 이 외에 다양한 관점에서의 측정변수 개발이 요구된다. 또한 한국시장의 경쟁구조나 경제, 사회, 문화적 환경 등과 같은 거시적 차원에서의 변수를 고려하지 않은 한계가 있으므로 후속 연구에서는 비교문화적인 관점에서 거시적인 변수를 도입하여 한국자회사의 의사결정 자율성을 분석해야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 한국자회사의 의사결정 자율성에 영향을 미치는 요인을 밝히는데 중점을 두고 있지만, 후속 연구에서 의사결정 자율성이 한국자회사의 성과에 미치는 영향까지 연구한다면 더욱 설득력 있는 제언이 가능할 것이다.

참 고 문 헌

- 권정렬(2001), "다국적 기업의 메가 마케팅 전략 모형", 『사회과학연구』, 제9권, 1호, pp.265-284.
- 김득갑(2005), 『한국 다국적기업의 해외 핵심센터의 형성요인에 관한 연구』, 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 김령석(2004), 『배태성, 자율성, 능력이 다국적 기업 자회사의 혁신에 미치는 영향에 관한 연구』, 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김주현(2001), "한국 내 외국계기업의 전략적 역할에 대한 기술적 분석", 『경제경영논집』, 제31권, 2호, pp.85-97.
- 명창식(1992), 『한국기업 해외자회사 마케팅 의사결정의 통제정도과 결정요인에 관한 연구』, 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 민경호(2005), 『21세기 디지털시대의 신 경영학』, 무역경영사.
- 민경호(2005), 『조직 행동론』, 무역경영사.
- 여경철(2003), "한국기업의 해외 직접투자 성과 결정요인", 『무역학회지』, 제28권, 3호, pp.131-155.
- 이동현(1998), "국제경쟁력 연구에 관한 비판적 고찰", 『국제경영연구』, 제9권, 1호, pp.130-154.
- 이찬근(1995), "한국의류업체의 대중국 현지화전략", 『중소기업연구』, 제17권, 제1호, pp.1-14.
- 이형철(2004), 『한국기업의 해외자회사 의사결정 자율성 결정요인에 관한 연구』, 동의대학교 대학원 박사학위논문.
- 장세진(2006), 『글로벌 경영』 (4판, 글로벌 경쟁시대의 국제경영), 박영사.
- 정구현(1999), 『국제경영학』, 법문사.
- 조동성(1997), 『반도체 산업의 성장단계별 경쟁력 결정요인에 관한 연구 : 미국·일본·한국·대만 비교 연구』, 한국학술진흥재단.
- 조희영·김령석(2001), "자회사 자율성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 - 자회사 네트워크 배태성을 중심으로", 『경제경영연구』, 제25권, 1호, pp.35-73.
- 표정호(1995), "본사-해외자회사 관계에서 권력, 갈등, 성과간의 관계에 관한 연구", 『경영학 연구』, 제24권, 3호, pp.1-31.
- 국민경제자문회의(2007), 글로벌 경쟁력 강화를 위한 국제직접투자 활성화 방안, 국민경제자문회의.

- 산업자원부(2007), 외국인 투자기업 경영실태.
- 산업자원부(2008), 2007년 외국인직접투자 동향(잠정, 신고기준), (산업자원부 보도 자료. 1. 7.).
- Andersson, U. and Pahlberg, C.(1997), "Subsidiary Embeddedness and Control in Multinational Corporation", *International Business Review*, Vol.5, pp.319-334.
- Baliga, B. R. and Jaeger, A. M.(1984), "Multinational Corporations : Control Systems and Delegation Issues", *Journal of International Business Studies*, Vol.15, No.2, pp.25-40.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S.(1986), "Tap Your Subsidiaries for Global Reach", *Harvard Business Review*, Vol.64, No.6, pp.87-94.
- Brooke, M. Z. and Remmers, H. L.(1972), *The Strategy of Multinational Enterprise*, London, England: Longman.
- Child, J. and Faulkner, D.(1998), *Strategies of Corporation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*: Oxford University Press.
- Collis, D. J.(1991), "Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of The Bearing Industry", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.49-68.
- Daniels, J. D. and Redebaugh, L. H.(1992), *International Business Environment and Operations*(Addison-Wesley Publishing Company, 6th ed).
- Davidson, W. H.(1984), "Administrative Orientation and International Performance", *Journal of International Business Studies*, Vol.15, No.1, pp.1-25.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A.(2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.10-11, pp.1105-1121.
- Evans, P., Doz, Y. and Laurent, A.(1989), *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization and Innovation*, New York: St. Martin's Press.
- Franko, L. G.(1971), *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*, New York: Praeger.
- Frost, T., Birkinshaw, J. and Ensign, P.(2002), "Centers of Excellence in Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, Vol.23,

- pp.997-1018.
- Garnier, G.(1982), "Context and Decision-Making Autonomy in the Foreign Affiliates of US Multinational Corporations", *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.4, pp.893-908.
- Garnier, G. H., Osborn, T. N., Galicia, F. and Lecon, R.(1979), "Autonomy for the Mexican Affiliates of U.S. Multinational Corporations", *Columbia Journal of World Business*, Vol.14, No.1, pp.78-90.
- Ghoshal, S. and Nohria, N.(1989), "Internal Differentiation within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.4, pp.323-337.
- Grant, R. M.(1983), "Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Journal*, Vol.26, No.4, pp.114-135.
- Hedlund, G.(1981), Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters-Subsidiary Relationships in Swedish MNCs in L. Otterbeck(ed.), *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*: pp.27-28. Hampshire, U.K: Gower Publishing Co.
- Hedlund, G.(1986), "The Hypermodern MNC -A Heterarchy?", *Human Resource Management*, Vol.25, pp.9-35.
- Lecraw, D.(1984), "Bargaining Ownership and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries", *Journal of International Business Studies*, Vol.15, pp.27-43.
- Miller, D.(1986), "Configurations of Strategy and Structure : Toward a Synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.3, pp.233-249.
- Perlmutter, H. V.(1969), "The tortuous evolution of the multinational enterprise", *Columbia Journal of World Business*, Vol.4, No.1, pp.9-18.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R.(2003), *The external control of organizations: A resources dependency perspective*(N.Y.: Harper and Row).
- Porter, M. E.(1986), *Competition in Global Industry : A Conceptual Framework*(Boston: Harvard Business School Press).
- Prahalad, C. K. and Bettis, R. A.(1986), "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.6, pp.485-501.

- Prahalad, C. K. and Doz, Y. L.(1981), "An Approach to Strategic Control in MNCs", *Sloan Management Review*, Vol.22, No.4, pp.5-13.
- Rodrigues, C. A.(1995), "Headquarters-foreign subsidiary control relationships: three conceptual frameworks", *Empowerment in Organizations*, Vol.3, pp.25-34.
- Rosenweig, P. M. and Nohria, N.(1994), "Influence on human resource management practice in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.2, pp.229-250.
- Tomnilson, J.(1970), *The Joint Venture Process in International Business: India and Pakistan*, Boston: M.I.T. Press.
- Tseng, C. H., Fong, C. M. and Su, K. H.(2004), "The Determinants of MNC Subsidiary Initiatives Implications for Small Business", *International Journal Globalization and Small Business*, Vol.1, No.1, pp.92-114.
- Westney, D. E.(1999), "Organizational Evolution of the Multinational Enterprise: An Organizational Sociology Perspective", *Management International Review*, Vol.39, No.1, pp.55-75.
- Wiechmann, U. E.(1974), "Integrating Multinational Marketing Activities", *Columbia Journal of World Business*, Vol.9, winter, pp.7-16.
- Yan, A. and Gray, B.(1994), "Bargaining Power, Management, Control and Performance in U.S.-China Joint Venture: A Comparative Case Study", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6, pp.1478-1517.
- Yoshida, M.(1985), "*Japanese Direct Manufacturing Investment in the United States : A Japan-based Interview-Study of the Investment Decision, Control*", Unpublished Ph. D. Dissertation, University of Miami.
- Youseff, S. M.(1975), "Contextual Factors Influencing Control Strategy of Multinational Companies", *Academy of Management Journal*, Vol.18, No.1, pp.168-182.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. and Hitt, M. A.(2000), "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market, entry, technological learning, and performance", *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.5, pp.925-950.

A Study on the Attributes determining the Extent of
Autonomy in Decision Making for Korean Subsidiaries of
Multinational Corporations
– Focused on Semiconductor Industry Related
Companies –

Chung, Nak Kyung* · Kim, Hong**

(Received June 29, 2008 / Accepted October 02, 2008)

Abstract

The Korean semiconductor industry has made a great contribution to growth of Korean economy for the last decades by maintaining a top position in terms of Korean total annual export volume. However, the advanced semiconductor equipment and materials that are used for the production of semiconductor devices still depend on the suppliers from Europe, Japan, and America who have an influential position in the Korean semiconductor industry.

The objective of this study is to empirically investigate the attributes determining the extent of autonomy in decision making for the Korean subsidiaries of multinational corporations in the semiconductor industry. This study found there were differences in the extent of autonomy in decision making in terms of the global strategies the multinational corporations pursue.

This study surveyed employees at the Korean subsidiaries and joint

* President & CEO, Novellus Systems Korea LLC.

** Dean, The Graduate School of Global Entrepreneurship, Hoseo University.

venture companies of semiconductor multinational corporations and collected 726 survey questionnaires. Several statistical analyses including frequency analysis, reliability analysis, factor analysis, multiple regression analysis and ANOVA were performed using the collected sample data.

Based on the analyses, this study found as follows:

Firstly, from the factor analysis, this study found Korean subsidiaries faced three sources of uncertainties stemmed from political conditions, competent conditions, demand and supply conditions. The internal resources were characterized by the independencies of production capability, financial capability, marketing capability and human resource management capability. The operational performance was determined by total revenue, net profit and market share growth.

Secondly, it was found the uncertainties from political condition and competent condition and the independencies of financial capability and marketing capability partially influenced the extent of autonomy in decision making. The independencies of production capability and human resource management capability significantly influenced the autonomy of decision making in the most areas. It was also found an increase of total revenue, net profit and market share growth partially affected the extent of autonomy in decision making of the Korean subsidiaries.

Finally, it was found that the polycentrism of global management by multinational corporations seemed to bring a higher extent of autonomy in decision making than ethnocentrism or geocentrism of global management.

Based on the results, this study provided managerial implications regarding the extent of autonomy in decision making for Korean subsidiaries of multinational corporations in order to help management to enhance their business capabilities.

Keywords: foreign investment, multinational corporation, semiconductor industry, korean subsidiary, decision making, autonomy