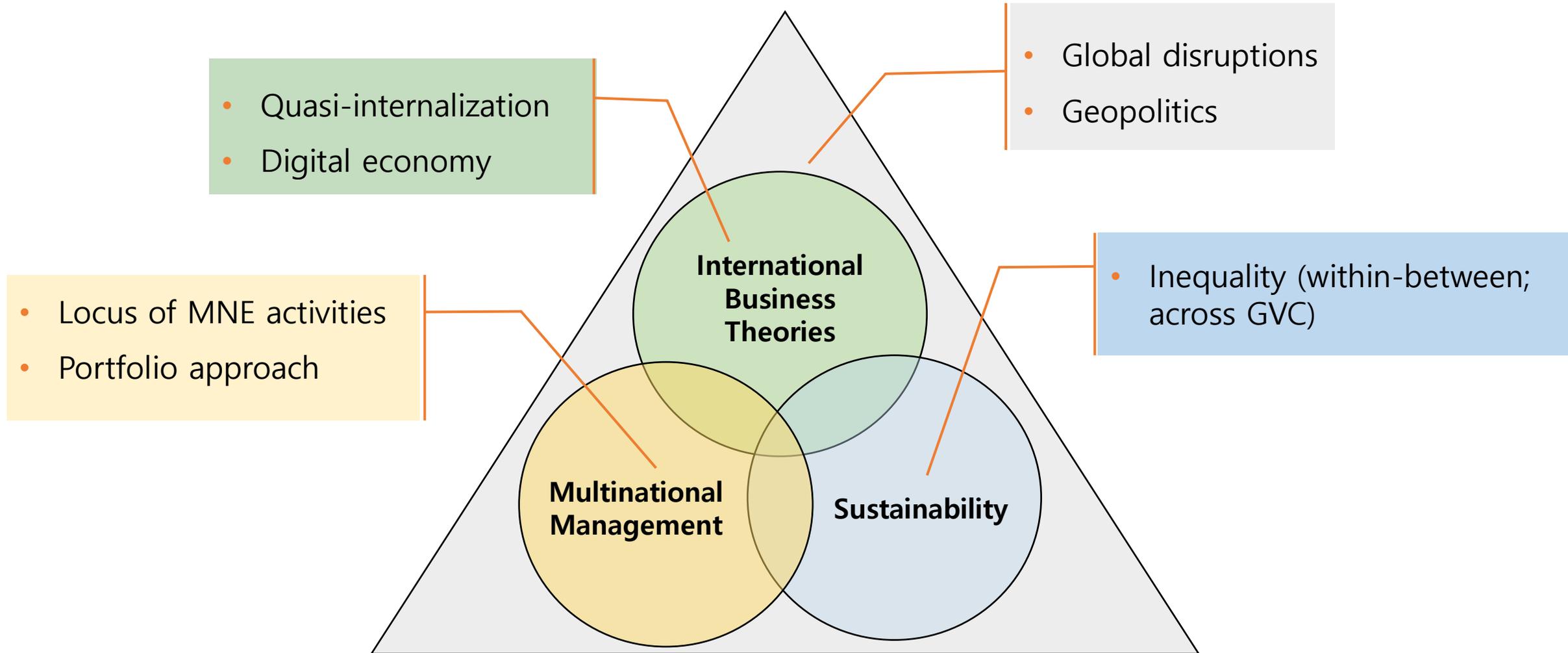




2025 한국국제경영학회 춘계학술대회 Changing expectations & Evolving research agendas

연세대학교 경영대학
이종민 교수
j.m.lee@yonsei.ac.kr

New research agenda

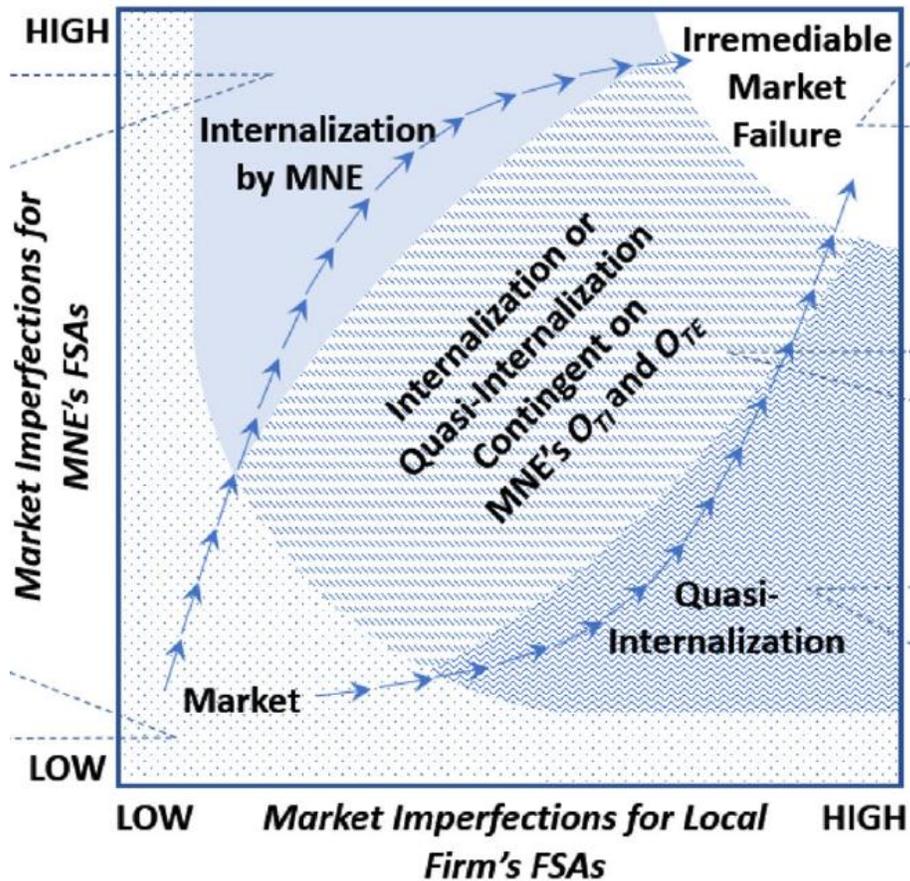


준내부화 (Quasi-internalization)

Market – Hierarchy

- 내부화(internalization) 이론에 기반한 기존 연구들은 일반적으로 시장 거래 비용과 다국적기업(MNE)의 내부화 비용을 비교
- 그러나 이러한 비교는 실제 적용에 있어 여러 가지 복잡한 문제를 수반
- 특히 오늘날 많은 MNE들은 해외 사업 네트워크를 관리함에 있어 하이브리드 거버넌스 방식을 활용하고 있으며, 이는 외국에 위치한 외부 파트너의 활동조차도 지분 기반의 내부화 없이 효과적으로 통제하고 조정할 수 있게 함 → 준내부화(quasi-internalization)

준내부화 (Quasi-internalization)



- 회사가 특정 활동이나 가치 사슬의 일부를 직접 소유하거나 완전한 통제를 하지 않으면서도 내부 운영과 유사하게 수행 (완전한 내부화는 비용이 너무 많이 들거나 복잡)
- 준내부화 (장기 계약, 독점 파트너십, 또는 외부 공급업체와의 합작 투자를 포함) 통해 다른 기업을 완전히 소유하지 않더라도 품질, 기준, 또는 혁신에 대한 일정한 통제권을 행사할 수 있음
- 시장 거래에 따른 위험(예: 가격 변동, 품질 불일치)을 줄이면서도 완전한 통합의 높은 비용을 피하는 데 도움이 됨
- 예를 들어, 애플, 나이키, 맥도날드와 같은 글로벌 기업의 경우, 준내부화는 전 세계 공급업체들과 긴밀한 파트너십을 맺어 이러한 공급업체를 소유하지 않더라도 재료(가치사슬 활동)의 일관성과 신뢰성을 확보하는 방식

Narula, R., Asmussen, C., Chi, T., & Kundu, S. 2019. Applying and advancing internalization theory: The multinational enterprise in the 21st century. *Journal of International Business Studies*, 50: 1231-1252.

준내부화 (Quasi-internalization)

소유와 통제의 재정립

- **MNE의 정의 변화:** 과거에는 FDI를 수행하는 기업이 MNE로 간주되었으나, 오늘날에는 직접 소유 또는 다른 방식의 통제를 통해 여러 국가에서 부가가치 활동을 수행하는 기업으로 이해됨 (Dunning & Lundan, 2008).
- **전통적 시각의 한계:** 기존 내부화 이론에서는 소유권이 통제의 전제조건으로 간주되었음.
- **시장 실패에 따른 내부화 정당화:**
 - Buckley & Casson (1976): 지식 시장의 불완전성을 논하면서, 지식이 거래 도중 또는 거래 이후에 어떻게 사용되는지를 통제할 수 없다는 점을 주요 문제로 지적
 - Hennart (1989): Foreign(local) input/output의 품질 통제 실패와 연결되어, 결과적으로 작업 품질 저하나 평판 손상과 같은 비효율적 결과를 초래할 수 있음을 지적
- **1990년대 이전:** FDI와 MNE 활동이 사실상 동의어였음 — 국경 간 자회사 관리와 계약 이행이 매우 비용 집약적이었기 때문.

준내부화 (Quasi-internalization)

소유와 통제의 재정립

- **오늘날 변화:** MNE는 지분 투자 없이도(non-equity) 가치사슬 내 주요 활동을 사실상 통제(de facto control), 다시 말해 법적 소유 없이도 핵심 생산 활동을 조정·운영할 수 있음.
- **관련 이론 발전:**
 - 글로벌 팩토리 (Buckley, 2009)
 - 플래그십 기업 모델 (Rugman & D'Cruz, 1997)
 - 글로벌 가치사슬(GVC) 이론 (Gereffi et al., 2005)
- **GVC 특징:** 비지분 기반 네트워크 활용가치 창출 활동의 세분화(fine-slicing) 및 모듈화(modularization) 가능
→ 시장과 완전 내부화 사이의 다양한 조직 형태가 존재 하고 이를 활용할 수 있음
- **준내부화(quasi-internalization):** 이러한 새로운 조직 형태를 설명하는 개념기존 내부화 이론으로는 충분히 설명되지 않았던 하이브리드 조직 모델 이론화의 필요성 제기됨

Asset portfolio

유형	위치 종속적(Location-bound)	비(非)위치 종속적 (Non-location-bound)
거래유형 FSA (FSA_T)	<ul style="list-style-type: none"> 특정 지역의 입지적 이점을 활용한 독립 자원의 관리 (예: 소매 네트워크를 통한 시장 점유율 확보) (Verbeke, 2009) 현지 비즈니스 활동에 대한 경영 지식 (예: 지역 관행, 시장, 제도에 대한 이해) (Collinson & Narula, 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> 국제 활동(사내 및 사외 거래)을 조정·통제할 수 있는 경영 능력 (Dunning & Rugman, 1985; Rugman, 1981) 국경 간 사내 지식 이전을 가능하게 하는 조직 역량 (Kogut & Zander, 1993) 위치 종속적 FSA를 비종속적 FSA로 전환하는 능력 (Rugman & Verbeke, 2001)
자산유형 FSA (FSA_A)	<ul style="list-style-type: none"> 국경 간 이전·활용이 어려운 수익창출 자산에 대한 독점적 소유 또는 접근권 (Rugman & Verbeke, 1992) – 예를 들어, 물적 자산(공장), 지역 브랜드, 지역 유통망 	<ul style="list-style-type: none"> 전 세계적으로 활용 가능한 수익창출 자산에 대한 독점적 소유 또는 접근권 (Dunning, 1988) – 예를 들어, 기술, 특허, 글로벌 브랜드, 상표

Lee, J. M., Narula, R., & Hillemann, J. (2021). Unraveling asset recombination through the lens of firm-specific advantages: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 56(2), 101193.



기업의 역량: OA & OT

■ 자산 유형의 기업 역량 (Asset-type Ownership Advantage, OA)

- ✓ 회사가 보유한 물리적, 기술적, 인적 자산 등과 같은 구체적인 자산에서 비롯되는 경쟁 우위
- ✓ 기업이 제품이나 서비스를 생산하고 제공하는 데 있어 우위를 제공하는 요소로, 특허, 브랜드, 기술, 기계 장비, 전문 인력 등이 이에 해당
- ✓ 기업이 보유한 구체적 자산에 의해 결정, 경우에 따라 모방 어렵고, 시장에서 차별화된 위치를 차지하는 데 기여

■ 거래 유형의 기업 역량 (Transaction-type Ownership Advantage, OT)

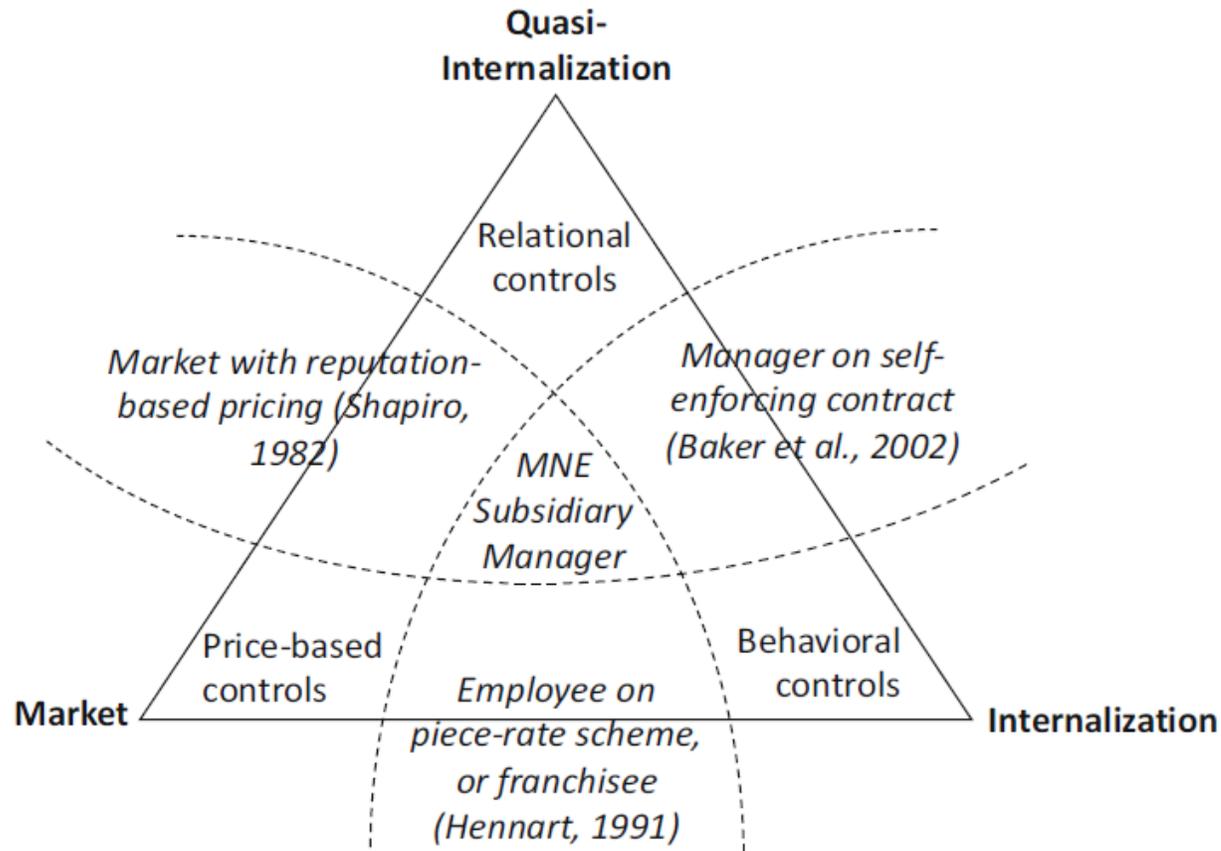
- ✓ 기업이 거래 비용을 최소화하고 효율적인 거래를 관리하는 능력에서 비롯되는 경쟁 우위
- ✓ 주로 기업의 거래 방식이나 관리 시스템, 협상 능력, 계약 관리, 공급망 관리 역량 등과 관련 (자회사 관계 관리 능력, 공급망 관리 효율성, 협력사와의 계약 체결 및 관리 능력 등이 이에 해당)
- ✓ 기업이 외부와의 거래 및 운영에서 비용을 줄이고 효율성을 극대화하는 데 기여
- ✓ 다국적기업의 경우, 매우 중요한 역량 (자산유형 역량을 활용해 가치창출 극대화 할 수 있는 역량)

기업의 역량: OTI & OTE

- **내부거래형 기업 역량 (Internal Transaction-type Ownership Advantage, OTI)**
 - ✓ 다국적기업이 (기업 내부적으로) 본사와 자회사 간의 관계를 효율적으로 관리하고 운영할 수 있는 자원과 역량을 의미; 인수합병(M&A) 후 통합 과정을 관리하는 능력, 그리고 본사와 자회사 간의 협력을 최적화하는 관리 구조와 체계가 포함
 - ✓ 기업의 통제력과 관리 효율성을 높이는 데 중요한 역할
- **외부거래형 기업 역량 (External Transaction-type Ownership Advantage, OTE)**
 - ✓ 다국적기업이 외부 파트너, 현지 기업, 정부, 또는 네트워크와 협력할 때의 지배(Governance) 역량
 - ✓ 외부 파트너와의 협업에서 효율성을 높이고 거래 비용을 낮추는 능력이 포함 (예를 들어, 현지 기업과 협력하여 새로운 시장에 진입할 때 OTE가 강력할수록 상호 신뢰를 형성하고 네트워크를 효과적으로 관리할 수 있음.
 - ✓ OTE가 충분히 강하다면 준내부화(quasi-internalization)가 가능해지며, 이는 완전한 내부화에 필요한 높은 비용을 피하면서도 효율적인 협력을 유지할 수 있는 방법을 제공

준내부화 (Quasi-internalization)

Three control mechanisms and governance modes



- 오늘날의 MNE는 단순한 소유와 통제의 일대일 대응으로 설명될 수 없음
- 효과적인 글로벌 경영을 위해서는 다양한 형태의 통제 메커니즘(관계, 신뢰, 계약 등)을 복합적으로 활용해야 함
- 따라서 전통적인 내부화 이론만으로는 설명이 부족하며, 거버넌스 하이브리드 이론, GVC 이론, 준내부화 프레임워크와의 통합적 접근이 필요함

- Asmussen, C., Chi, T., and Narula, R. (2022). Quasi-internalization, recombination advantages and global value chains: Clarifying the role of ownership and control. **JIBS**
- Forsgren, M., and Holm, U. (2021). Controlling without owning—owning without controlling: A critical note on two extensions of internalization theory. **JIBS**

Country as a level of analysis

National (Country) level vs. Sub-national/ Supra-national level analysis

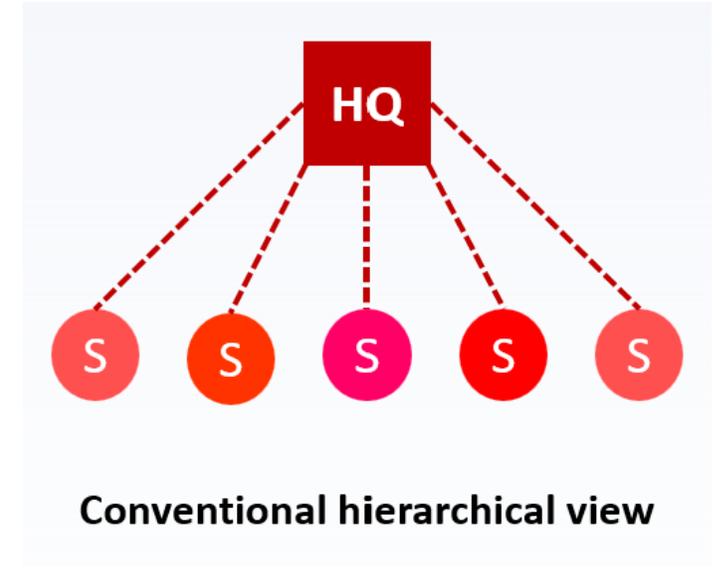
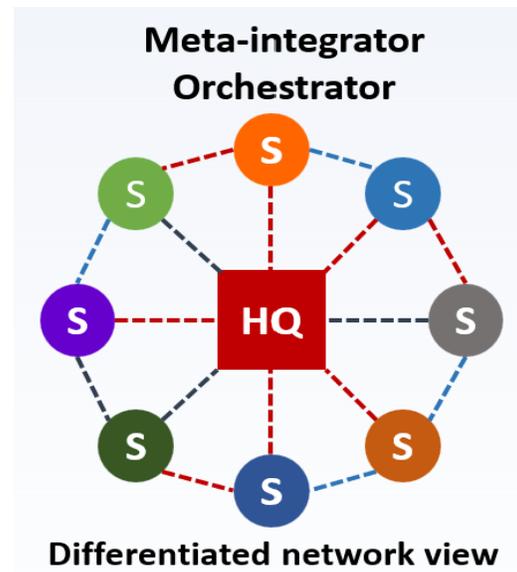
- 전통적인 IB 연구 분석에서는 국가(country)가 입지 분석의 기본 단위로 가정
- 그러나 다국적기업(MNE)은 대상 국가 내의 다른 지역보다 글로벌 도시(global city)에 투자함으로써 liability of foreignness를 보다 쉽게 완화할 수 있음 (Sub-national)
- 동일한 초국가적 지역(supra-national region) 내의 다른 국가에 투자할 경우(intra-regional), 다른 지역에 위치한 국가에 투자하는 것(inter-regional)보다 liability of foreignness를 보다 쉽게 완화할 수 있음.
- 따라서 '지역(region)'을 MNE 전략 형성의 핵심 거점으로 인식하는 것은 매우 중요하며, 이는 복합적 거리(compounded distance)가 지역 경계에서 급격히 증가(spike)한다고 가정할 때 중요한 연구적 함의가 있음.

- Beugelsdijk, S., and Mudambi, R. (2013). MNEs as border-crossing multi-location enterprises: The role of discontinuities in geographic space. **JIBS**
- Belderbos, R., Du, H. S., and Slangen, A. (2020). When do firms choose global cities as foreign investment locations within countries? The roles of contextual distance, knowledge intensity, and target-country experience. **JWB**
- Verbeke, A., and Asmussen, C. G. (2016). Global, local, or regional? The locus of MNE strategies. **JMS**

Portfolio Perspective

Considering the composition of subsidiaries

- 본사는 개별적인 본사-자회사 간 관계가 아닌, 전체 자회사 포트폴리오를 동시에 관리하며, 이에 따라 본사-자회사 간 관계 전체를 반영하는 포트폴리오 특성(예: 다국적 범위의 다양성, 국제화 패턴, 권력 구조, 가치사슬 복잡성 등)에 대한 연구는 상대적으로 부족한 실정
- 프로폴리오 접근은 다국적기업 조직의 '현실'을 반영함으로써 MNE 경영에 대한 보다 정교한 이해를 가능하게 할 수 있음.



디지털화된 세계에서 기업의 지식재산 관리와 보호 방식

Digital Townhall Asia+Oceania Region (April, 2025)



- 디지털 경제는 기업이 지식재산(IP)을 관리하고 보호하며 개념화하는 방식 자체를 근본적으로 변화시키고 있음.
- 특히 보호되지 않는 IP(예: 알고리즘, 데이터, 디지털 루틴 등)는 점점 더 중요해지고 있지만, 특히 국가 간 관할권이 다른 환경이나 기술 변화 속도가 빠른 생태계에서는 보호가 훨씬 더 어려워지고 있음.
- 따라서 기존의 지식재산권 제도와 지식 거버넌스 방식이 디지털 경제의 맥락에서 여전히 효과적으로 적용될 수 있는지에 대한 재검토가 필수적

Research topics in a digitalized world

주제	연구 질문(RQ)	왜 중요한가	실제 사례
1. 비특허 IP의 거버넌스	디지털 기업은 데이터, 알고리즘, 디지털 루틴 등 비특허 지식재산을 어떻게 관리하고 보호하는가?	비특허 IP는 추적이 어렵고, 법적 보호 장치가 부족하며, 기업의 경쟁력에 핵심적임	TikTok 의 추천 알고리즘은 특허가 아닌 영업비밀로 보호되며, 그 보호 여부는 글로벌한 주목의 대상임
2. 플랫폼 생태계에서의 IP 전략	플랫폼 기반 기업은 개발자, 사용자, 파트너 등과 공동 창출된 IP를 어떻게 관리하는가?	개방형 혁신은 IP 소유권과 통제 경계가 모호	Apple vs. Epic Games 소송은 앱스토어 내 플랫폼 통제 및 IP 가치 확보를 둘러싼 논쟁을 제기함
3. 국경 간 IP 리스크 관리	다국적기업(MNE)은 관할권마다 상이한 집행 기준 하에서 디지털 IP를 어떻게 보호하는가?	IP 보호 제도가 양한 지역에서 활동할 때 IP 보호는 더욱 어려워짐	Zoom 은 IP 취약성을 줄이기 위해 중국 내 일부 R&D를 해외로 이전함

Research topics in a digitalized world

주제	연구 질문(RQ)	왜 중요한가	실제 사례
4. 지식재산 거버넌스를 위한 기업 역량	빠르게 변화하는 디지털 시장에서, 기업이 IP 거버넌스를 적응시키는 데 필요한 역량은 무엇인가?	전통적인 IP 보호 수단은 느리며, 디지털 위협은 빠르게 진화함	Microsoft 는 코드 공유에 대해 전 세계적으로 계층적 접근과 동적인 내부 통제를 시행함
5. 조직문화와 IP 보호	조직 문화는 디지털 기업에서 IP 보호 행동에 어떤 영향을 미치는가?	법적 수단만으로는 유출을 완전히 막을 수 없으며, 내부 규범이 중요함	Palantir 는 민감한 노하우 보호를 위해 비밀 유지 문화와 직원 충성도에 강하게 의존함
6. 원격 근무 환경에서의 IP 유출	하이브리드/원격 근무 환경에서 IP 유출을 초래하는 메커니즘은 무엇인가?	원격 근무는 암묵지(tacit knowledge)의 유실 가능성을 높임	Tesla 는 기밀 자료를 Rivian 으로 유출한 혐의를 받는 전 직원을 고소함—이는 인재 이동이 디지털 IP 위험을 초래함을 보여줌

Changing expectations

Transparency

- Changing perspectives from Robustness, Endogeneity, and Multi-method to Reproducibility and Replicability
- JIBS editorial papers
 - Meyer, K. E., van Witteloostuijn, A., and Beugelsdijk, S. (2017). What's in a p? Reassessing best practices for conducting and reporting hypothesis-testing research. *Journal of International Business Studies*, 48(5), 535-551.
 - Beugelsdijk, S., van Witteloostuijn, A., and Meyer, K. E. (2020). A new approach to data access and research transparency (DART). *Journal of International Business Studies*, 51(6), 887-905.
 - Dau, L. A., Santangelo, G. D., & van Witteloostuijn, A. (2022). Replication studies in international business. *Journal of International Business Studies*, 53(2), 215-230.



왜 우리는 p값(p-value)에 집착하는가?

Meyer, van Witteloostuijn, and Beugelsdijk (2017)

- 핵심 문제: 오늘날 과학 저널에는 거짓 양성(false positives) 결과가 과도하게 보고되고 있음.
- 이는 학계 전반의 “p값 집착(p-value obsession)”과 깊은 관련이 있음.
- 주요 원인:
 - 출판 선택 편향(Publication-selection bias): 가설이 “지지되었다”고 보고된 논문이 게재될 확률이 높음. 반대로, 유의미하지 않은 결과는 잘 출판되지 않음.
 - HARKing (Hypothesizing After the Results are Known, 결과를 알고 나서 가설 설정): 결과를 얻은 후, 마치 처음부터 그 가설을 세운 것처럼 보고하는 관행.
 - P-hacking (p값 조작): p값이 유의수준(예: 0.05)을 넘기도록 회귀식을 조작하는 행위 예: 통제변수 추가/제거, 변수 리스케일링 등
- 과학의 본래 목적: 가설을 검증하는 것이 아니라, “효과가 없다”는 귀무가설(null hypothesis)을 반증(falsify)하기 위해 통계 검정을 수행함.
- $p < 0.05$?: 컴퓨터 이전 시대의 계산 제약에서 유래, 오늘날에는 절대적인 기준이 될 이유가 없음!

Seeking for $P < 0.05$?

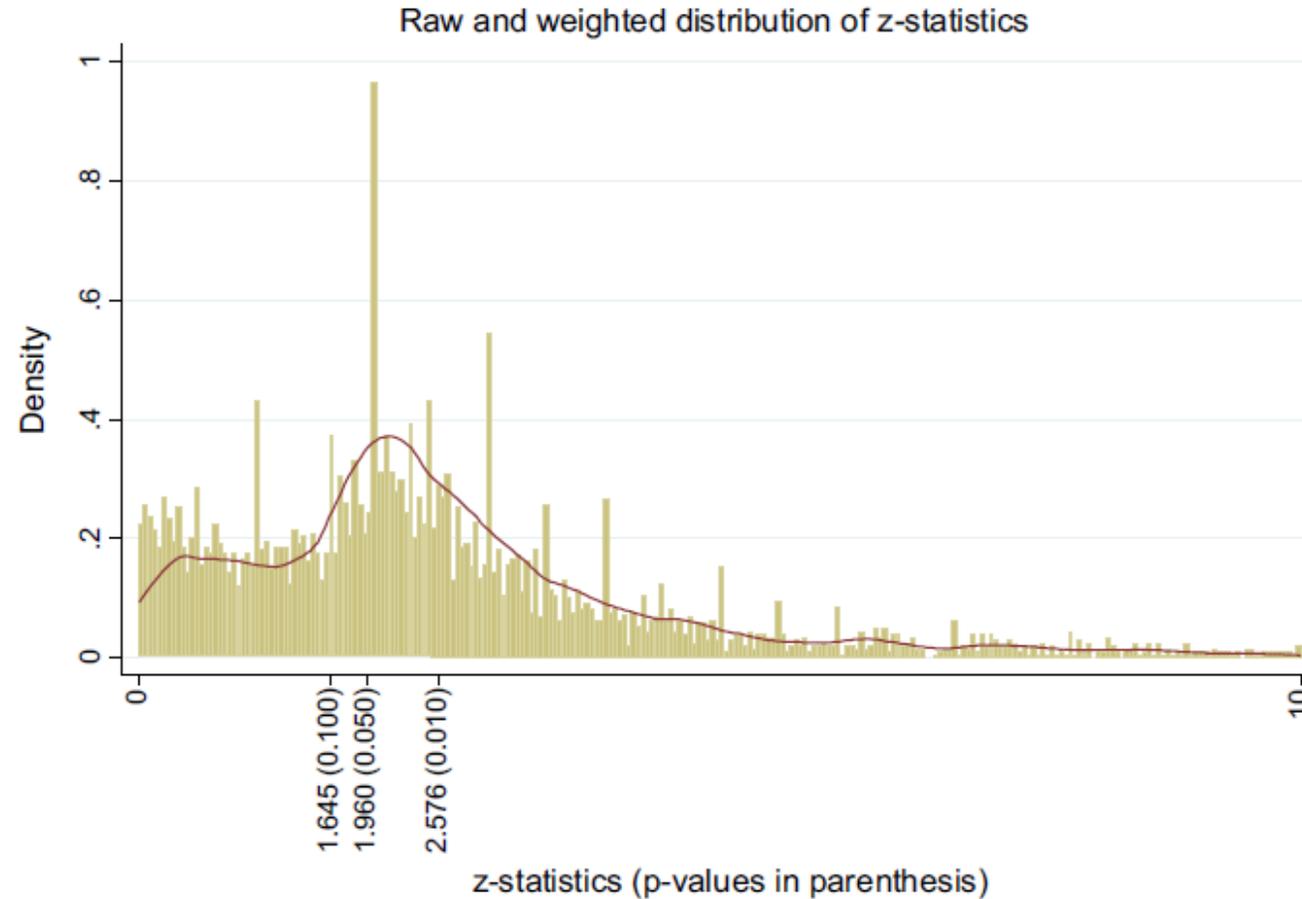


Figure 1 Camel-shaped distribution of p -values in *JIBS*, *OrgScience* and *SMJ* (2015 and 2016). Note The graph shows the histogram as well as the kernel density plot of the weighted distribution of z-scores in all hypotheses testing articles published in *JIBS*, *Organization Science*, and *SMJ* in 2015 and 2016.

Changing expectations

p-value

- **Changes in reporting of results of hypothesis testing:** No more stars! state P-values!
- Interpretate your hypotheses as the results show:

"The results show that the relationship between the power structure in the manufacturing subsidiary portfolio and MNC performance is not statistically significant based on the traditional threshold rules of thumb ($p < 0.1$), but it is recommended to examine the relationship with actual p values and graphic representations, especially for nonlinear relationships ... the relationship between the degree of power concentration in the manufacturing subsidiary portfolio and MNC performance is a linear curve (a flat curve close to a positive linear relationship) as presented in Model 2 ($b = 0.840$, $p = 0.114$). " (Lee, 2022, JIBS)



Changing expectations

Data access and research transparency

- **완전한 투명성(Full Transparency): 데이터셋 공유 포함 — 이상적, 현실적 어려움**
 - 학문 공동체 내부의 제도적 압력: 우리는 왜 연구를 하는가? → 누적 가능한 지식(cumulative knowledge)을 구축하기 위해서이며, 이를 위해 재현 가능성(replicability)이 핵심임.
 - 사회 전반의 외부 제도적 압력: 과학자에 대한 신뢰성 확보, 연구를 통해 사회적 혜택을 창출하길 기대하는 연구 자금 제공자(Funder)의 요구
- **그러나 현실에서는 다음과 같은 제약이 존재함**
 - 데이터셋 소유한 제3자의 법적 제한: 기업이나 기관이 소유한 데이터를 공유할 경우, 법적 제약이 따를 수 있음
 - 고품질 데이터셋 구축의 높은 비용: 연구자가 많은 시간과 자원을 투입해 만든 데이터셋의 활용 권한이 과도하게 제한되는 것은 부당함
 - 연구 대상(사람, 기업 등)의 보호에 대한 윤리적 고려: 신뢰를 바탕으로 수집된 민감한 정보는 비밀 보장이 필수적이며, 이를 통해서만 고품질 데이터를 얻을 수 있음
 - 데이터 공유를 위한 준비 비용의 부담: 예: 코딩 절차 설명, 익명 처리(anonymization), 문서화 등 공유를 위한 추가 작업에 많은 시간과 자원이 소요됨

데이터 공유 및 투명성 관련 학술지 관행

Data DOI (Digital Object Identifier)

- 데이터 저장소(Data repositories)는 DOI(디지털 객체 식별자)를 부여하므로, 연구 데이터도 인용 가능(예: 논문처럼 데이터셋 자체도 연구성과로 인정받을 수 있음)
- TOP 저널들은 DART(Data Access and Research Transparency) 기준에 따라 다음과 같은 모범 사례(best practices)를 운영 중:
 - 기존 데이터셋의 활용 여부: 해당 데이터셋이 이전에 사용된 적이 있다면, 편집장에게 보내는 커버레터에 이를 명시하고, 이 논문이 기존 연구에 비해 어떻게 학문적 기여를 확장했는지 설명해야 함.
 - 편집자의 추가 자료 요청: 중간 결과값, 원본 설문지, 코드북 등 연구 과정에서 생성된 문서들을 추가로 제출하라고 요청받을 수 있음.
 - 데이터 공유에 대한 “준수 또는 설명(comply or explain)” 의무: 저자는 데이터를 공유할 것인지, 공유가 불가능한 경우 그 이유를 설명하는 문구를 원고에 포함시켜야 함.

- *I will make the data fully available upon acceptance*
- *I will make the data fully available after an embargo period (max. 5 years)*
- *I will not make the data fully available due to*
 - (i) *Protection of personal data of research subjects*
 - (ii) *third-party property rights*
 - (iii) *national security*
 - (iv) *other reasons (please specify)*

Changing research agendas and expectations

- **과거에 머물지 말 것:** 최근 3~5년간의 발전 사항을 항상 업데이트하고 확인
- **비판적 사고 유지하기:** 계속해서 질문하기: “정말 사실인가?”, “어느 정도까지 그런가?”, “그렇지 않을 수도 있지 않나?”
- **저널의 Editorial을 읽을 것:** 해당 저널이 중요하게 여기는 규칙과 방향성을 파악할 수 있음
- **특집호(Special Issues)를 주목할 것:** 연구가 덜 이루어진 주제를 파악할 수 있는 좋은 기회.
- **연구의 투명성을 확보할 것:** 자신이 수행한 작업을 명확히 보여주는 것이 중요 → 이제는 연구자든 기업이든, 무언가를 숨기기 매우 어려운 시대

Thank you 😊



Jong Min Lee, Ph.D.
j.m.lee@yonsei.ac.kr