

# The Effects of Project-Based Organizational Resources on the Business Performance

Sangjoon Jin\* · Minjeong Oh\* · Sohyun Park\*\*†

\*Graduate School of Business Administration, Hanyang University

\*\*College of Business Administration, Konkuk University

## 프로젝트 조직자원이 경영성과에 미치는 영향

진상준\* · 오민정\* · 박소현\*\*†

\*한양대학교 대학원 경영학과

\*\*건국대학교 경영학과

The purpose of this study is to examine the effect of project-based organizational resources on the business performance in the resource-based view (RBV) and dynamic capability one and analyze their relationship through an integrated model. The RBV argues that firms get competitive advantages when they have VRIN characterized resources but dynamic capability view argues that RBV has its limitation under volatility so it enables them to obtain competitive advantages in ever changing environments. This study analyzes data collected from 270 survey questionnaires on the project management related staff at the project-based organization among major companies in Korea. The result demonstrates that two project organizational resources on strategic and executional management with VRIN characteristics are found to bring positive effects on the organizational dynamic capabilities and also the dynamic capabilities such as integration & reconfiguration, organizational learning are verified to bring meaningful positive effects on the business performance. On the other hand, unlike previous studies, ambidexterity has quite a weak effect on the business performance. Therefore, we expect that the resources of the project-based organization with VRIN lead to strengthen the firm's business performance through organizational dynamic capabilities and produce high performance through the integrated model of RBV and dynamic capability one. The study has academic meanings that widely confirm the effects and characteristics of main elements of VRIN project organizational resources on the business performance of competitive advantage through the dynamic capabilities of the organization by the regression on the precedent studies regarding the project management resources and their relationship with the VRIO characteristics. The practical implication is that it is preferentially necessary for the organization to obtain VRIN resources and organizational dynamic capabilities, especially organizational learning to have sustainable competitive advantages.

**Keywords** : Project-based Organizational Resource, RBV, Dynamic Capability View, Business Performance

## 1. 서론

전 세계가 4차 산업혁명이라는 새로운 패러다임의 변화와 함께 글로벌 기업들은 급속하게 변화하는 동적 환경 속에서 미래시장을 선점하고 지속적인 경쟁우위(competitive advantage)를 확보하기 위한 다양한 활동들을 전개하고 있다. 이를 뒷받침할 수 있는 기반들 중 하나인 프로젝트 관리(project management, PM)와 조직자원(organizational resource)도 기업이 생존을 위해 갖추어야 할 매우 귀중한 조직적인 관리역량의 일환으로 그 중요성이 더욱 강조되고 있다.

기업 내 프로젝트 조직(project-based organization, PBO)이 동종업계에서 지속적인 기업성과(business performance)를 달성하기 위하여 보유하고 있는 자원이나 능력을 프로젝트 조직자원이라고 말하며, 기업이 통제할 수 있는 포괄적인 개념[3]으로 정의할 수 있다. 그러한 조직 자원은 기업 차원의 전략적 의사결정에 따라 비즈니스를 계획하고 활용하는 전략적 관리자원과 프로젝트 차원에서 계약 전후의 계획 및 실행 작업을 수행하는 실행 관리자원으로 구분된다[14].

기업 및 프로젝트 차원에서 프로젝트 조직 자원에 관한 연구결과[43]를 살펴보면, 유형적으로는 수익 증가, 원가 절감 등의 효과가 있으며, 무형적으로는 경영개선, 고객만족 등의 효과나 가치가 있는 것으로 나타나 이러한 프로젝트 조직자원의 가치는 기업의 경쟁우위 성과에 미치는 영향이 매우 크다고 볼 수 있다.

자원기반관점(resource-based view, RBV)의 경영 전략은 Barney, Rumelt 등의 학자들에 의해 주도 되면서 1990년대 이후 전략경영 연구분야에서 주류로 자리 잡게 되었고, PM을 포함하는 전 산업 분야에서 활발한 연구가 진행되어 기업 내 VRIN(Value, Rare, Inimitable, Non-substitutable) 특성의 자원이 경쟁우위에 미치는 영향에 관한 다수의 연구가 진행되었다. 하지만 2000년대 이후 기업 내외부의 급변하는 동적 환경으로 인해 자원의 활용과정에 대한 설명이 미흡하고, 전략적 자원이 경쟁우위로 이어지는 원인이나 성과를 설명하는 데 이론적인 한계점이 노출 되었다[17].

이에 Teece et al.[42]는 다변화하는 환경 속에서 경쟁우위를 확보하기 위하여 조직자원을 통합(integration)하며, 변화에 적응하는 능력이 요구 되는 시기에 조직 내 자원을 효과적으로 재배치(reconfiguration)하거나 조정하지 못하면 지속적인 경쟁우위 창출이 어렵다고 주장 하면서 RBV의 한계를 극복하기 위한 대안으로 동적역량(dynamic capability)을 제시하였다. Eisenhardt and Martin[17]도 동적역량관점을 RBV의 진보된 개념으로서 기업내 자원을 재구성 하는 조직적이며 전략적인 프로세스 능력이라고 주장하였다. 이러한 동적역량관점은 자원과 능력을 지속적으로 통합 및 재창조 하려는 행동 지향(Behavioral Orien-

tation)과 변화하는 환경에 대응하고 지속적인 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위한 핵심 역량에 초점을 두고 있다[44].

PM분야에서 동적역량관점의 주요 연구를 살펴보면 프로젝트 포트폴리오관리(Project Portfolio Management, PPM)와 경쟁우위에 대한 연구[31], PMO(project management office)의 전략적 이슈와 기능[13], 변형적 본성(Transformational Nature)과 조직변화에 동반하는 동적인 성질[2], 동적인 의사 결정 PPM 프로세스[12] 등의 연구가 주로 해외를 중심으로만 활발하게 진행되어 왔다. 또한 PM이나 PPM의 운영주체인 프로젝트 조직과 관련한 동적역량의 연구 성과나 동적역량의 요인에서부터 경쟁우위에 이르는 전 과정을 체계적으로 분석한 연구는 많지 않은 실정이다[11].

이러한 흐름 속에서 환경변화에 대응하기 위해 내부와 외부 역량을 통합하고 재구축할 수 있는 동적역량은 RBV와 유사한 이론적인 근원과 가정을 공유하고 있고 상호 보완적인 관계에 있기에[25, 35] 다양한 방식과 형태로 통합을 시도하며 각 관점의 한계점을 보완하였다[18, 26]. 그리고 RBV와 동적역량의 통합 관점이 조직 역량과 경쟁우위 사이의 관계를 이해하고 활용하는 데 많은 기여를 하고 있다[16, 30].

따라서 본 연구에서는 프로젝트 자원과 전략적 특성 사이의 관계를 밝히는 기존의 RBV 선행 연구를 확대하여, 프로젝트 조직 내부에서 VRIN 특성을 보유한 조직 자원이 기업 경영에 경쟁적 성과를 창출할 수 있는 요인임을 밝히고자 한다. 그리고 VRIN 특성을 보유한 조직 자원이 조직 동적역량에 미치는 영향과 함께 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴볼 계획이다.

특히, VRIN 특성의 조직자원을 선행 요인으로 하고 조직자원을 통합, 재배치, 탐색(exploration), 활용(exploitation) 그리고 조직 학습(organizational learning)의 역할을 제시하는 조직 동적역량의 흐름을 통합하는 연구를 통해 급변하는 기업 환경에서 프로젝트 조직이 보유해야 하는 핵심 자원과 경영성과에 미치는 영향을 조망함으로써 학문적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 자원기반관점(Resource-Based View)

RBV는 Porter[37]로 대표되는 산업 조직론(industrial organization)의 반성에서부터 출발하였다. Wernerfelt[45]가 RBV에 관한 최초의 경영학 논문을 발표하고 Rumelt, Barney, Dieckickx and Cool 등의 학자들에 의해 1980년 중반 이후 활발한 연구가 이루어지면서 RBV는 전략 경영의 한 축으로 발전하게 되었다.

RBV는 기업의 경쟁우위가 기업 외부의 환경 여건에 의해 결정되기 보다는 기업 내부에 보유하고 있는 자원에 의해 좌우되는 개념으로 정의 하고 있으며[3, 45], 기업이 보유한 자원의 가치를 인식하고 지속적인 경쟁우위를 발휘하기 위하여 분야별로 요구되는 전략적 자원이 무엇인지를 식별하고 분석하는 것을 핵심적인 요소로 인식 하였다. 이러한 관점에서 다루는 자원의 개념은 기업이 전략을 세우고 실행 통제하에 있는 유·무형의 자산으로 정의할 수 있으며, 기업 내 자원들을 재무자원, 실물자원, 인적자원, 조직자원으로 분류 할 수 있다[5].

프로젝트 조직자원에 대한 본 연구는 복잡한 생산 시스템(Complex Product System)을 갖춘 기업의 프로젝트 조직 능력(organizational capacity)에 관한 최초 선행연구[14]에서 비롯되었다. 그의 연구에서 조직 내 역량 증대나 상호작용을 검토하기 위한 동적인 프레임워크(dynamic framework)를 통해서 전략적 관리와 프로젝트 실행관리를 위한 자원의 개념이 제시되었다.

전략적 관리 자원은 기업 차원에서 비즈니스 기회를 식별, 활용하고 경쟁자보다 빠르게 대응 전략을 세우며, 이와 연계하여 통합적이며 전략적인 포트폴리오관리 업무를 수행하는 능력을 말한다[6]. 이러한 조직 자원은 기업 조직의 중심부에 위치해서 운영부서, 단위 프로젝트 조직, 기능 조직과 분산 기능을 수행하며 기업 전략 관리와 경영자 사이에서 중요한 연결고리 역할을 수행한다[14].

프로젝트 실행자원에 관한 개념은 Chandler[10]로 부터 처음 시작되었지만 Davies and Bredy[14]가 프로젝트 조직 자원이나 능력의 일부분에 해당 하는 프로젝트 실행 능력의 개념을 도입하면서 부터 연구가 확대되었다. 그는 프로젝트 입찰 단계부터 프로젝트 수행, 준공 이후 관리활동에 이르기까지 요구되는 지식, 경험, 기술 등을 포함 하는 전반적인 사업관리 능력을 프로젝트 실행 자원의 개념으로 언급했다[49].

프로젝트 조직자원은 RBV에서 유·무형 자원의 다양한 조합을 통하여 전략적인 자원이나 자산으로 인식되었다[2, 22]. PM 분야에서는 대표적으로 ‘PM Process’라는 PM 자산이 경쟁우위의 전략적 특성과 기업의 성과에 미치는 영향에 대한 연구[28]를 포함하는 다수의 실증 연구를 통해서 프로젝트 자원의 전략적 특성과 경쟁우위 성과에 대한 개념들이 정립 되었다.

RBV에서 제시하는 전략적 자원의 특성과 관련하여 Barney[3]는 자원을 지속적인 경쟁우위에 연결하는 첫 번째 프레임워크를 제공했으며, 그러한 조직자원들은 가치 있고, 희소하며, 모방하기 어렵고, 대체 불가능한 VRIN 특성을 공유 한다고 했다. Barney의 VRIN 프레임워크는 초기 RBV 이론에 많은 학술적 관심을 가지도록 만들었으며, 이후 Barney[4]는 자신의 VRIN 모형을 수정하여 가치 있고 희소

하며 모방하기 어려운 자원으로 부터 지속적인 경쟁우위를 얻고, 기업은 이를 활용하고 배치하기 위해 조직(organization) 되어야 한다고 주장했다. 즉, 자원은 VRIN 속성을 보유한 기업 특유의 자산으로 인식할 수 있다고 했다.

Barney[14]는 기업의 자원이나 능력이 RBV의 전략적 특징을 소유하거나 이용하는 기업은 경쟁우위를 보유하고 있다고 주장했다. 하지만 Eisenhardt and Martin[17]은 RBV의 전략적 특성이 지속 가능한 경쟁우위 창출에 필요조건이지 충분조건은 아니라는 의견을 제시하며 자원 증강(resource leverage) 프로세스를 통해 경쟁우위를 향상시키는 방법을 시도하였다. 이는 변화가 심한 경영환경에서 자원관리 프로세스에 대한 환경 변화의 영향을 고려한 것으로 판단된다.

본 연구에서는 VRIN 특성의 프로젝트 조직 자원의 개념을 RBV에서 주장하는 전략적 특성을 가지고 있거나 만족하는 자원이라는 입장보다는 경쟁우위 성과에 따른 결과론적인 개념을 반영하였다. 즉, 경쟁우위를 창출하는 기업은 반드시 특정한 VRIN 속성을 보유하고 있다고 판단할 수 있으므로. RBV 경쟁우위 성과에 관한 선행 연구에서 VRIN 선행 요인으로 제시된 변수들을 대상으로 동종업체에서 업계 평균이상의 자원이나 능력을 보유하고 있다는 경쟁우위 조건을 부가하여 VRIN 프로젝트 조직 자원의 개념을 설정하였다.

## 2.2 동적역량관점(Dynamic Capability View)

기업의 경영전략은 외부 환경변화에 따라 자원의 변화와 대응에 어려움을 보여주고 있는 RBV의 이론적 한계와 시대적 변화 요구에 따라서 동적인 환경에서 보다 효과적으로 대응이 가능한 동적역량의 관점이 주목받게 되었다[41, 42]. 이는 혁신과 변화에 대한 요구가 가속화되기 시작했고 환경변화에 맞추어 민첩하게 대응하는 조직 역량의 중요성이 강조되면서 새롭게 대두되기 시작했다기 때문이다[17, 41, 50].

Teece et al.[42]는 동적역량을 “초기에 급속하게 변화하는 환경에 대응하기 위해 내부와 외부의 능력을 통합하고 구축하며 재배치하는 기업의 능력”으로 정의했고, Hefat [21]은 동적역량의 시각에서 자원기반을 연장하여 변화와 창조를 이끌어 내는 조직 역량으로 언급하며 동적역량과 RBV 사이의 관계를 강조했다. Harreld et al.[20]은 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위한 실질적인 개념으로 동적역량과 양면성(ambidexterity)을 언급 하였으며 조직차원에서 양면성이 동적역량을 지원하는 관계임을 주장했다.

또한 동적역량은 학습 프로세스에 중점을 두고 있는 특별한 형태의 조직역량으로 인식할 수 있으며[27], 동적역량 개념이 진화하면서 일부 연구자들은 정형화된 요소,

일상화된 활동, 핵심적 미세 전략이 포함된 상대적으로 안정된 루틴(routine), 탐색과 활용을 동시에 수행하는 조직 양면성(organizational ambidexterity) 등 사용 목적이나 용도에 따라 그 용어를 조금씩 다르게 사용했다[40, 46, 50].

한편 동적역량을 연구한 학자들은 다양한 관점에서 동적역량의 역할과 중요성을 제시하는 연구 활동을 진행하였다. Teece, Pisano 그리고 Shuen의 processes, positions and paths(PPP) 모형[42]은 자원, 학습 그리고 성과 사이의 메커니즘에 대한 관계를 제시했으며, 동적역량은 PPP 모형을 통해 지속 가능한 경쟁우위를 확보하기 위해 경로 의존적(path dependent)이며 자원기반을 강조하는 조직 자원이나 역량을 강하게 신뢰하는 조직적 루틴이나 프로세스로 나타난다고 주장했다. Teece[41]와 Zollo and Winter[50]는 새로운 역량의 생성이나 자원의 변환을 통해 루틴이나 프로세스를 변화시키고 경쟁우위를 달성하기 위한 원천(source)을 확보하는데 연구의 초점을 두었다.

Killen은 서비스와 생산 조직에서 PPM과 경쟁우위 사이의 실증연구[30, 31]를 통해 PPM과 조직 학습(organizational learning)이 동적 환경에서 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위해 조직 능력을 향상시키는 동적역량으로 인식하였다. 그는 조직 진화(evolution)의 입장에서 경쟁우위 성과에 이르는 실증연구를 통해 Teece[42]의 PPP 모형을 구조화 시켰으며, 조직 학습과 PPM의 공동 진화 메커니즘을 체계화하여 동적역량의 이론적 발전에 기여하였다.

지금까지 살펴본 동적역량에 관한 선행 연구를 종합해보면 동적역량은 기업의 지속적인 경영성과를 달성하기 위하여 조직 내외의 동적 환경에 대응하고 조직 내 전략적 자원과 조직 체계를 통합하고 재배치하며[17, 42, 44], 양면성의 접근법에 따라 동적역량을 동시에 활용하고 탐색함으로써 고차원의 조직 학습을 달성할 수 있는 능력[29, 48, 50]으로 정리할 수 있다. 지금까지 검토한 선행연구를 바탕으로 조직 동적역량이 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설을 검증하며, 통합 및 재배치, 양면성, 조직 학습을 동적역량에 대한 하부 구성요소로 선정하여 본 연구를 진행 하고자 한다.

## 2.3 자원기반 및 동적역량관점의 통합

동적역량은 장기간의 지속적인 성과를 유도하는 최고의 조직역량[42]이자 경쟁우위의 원천으로서 전략경영 연구에서 가장 핵심적인 개념으로 사용되어 왔다. 하지만 동적역량의 실증적인 연구내용이나 통합적인 이론적 연구 체계에 대해 아직 많은 연구가 필요한 분야라는 인식과 함께 비판이 이어져 왔다[9].

이론적인 관점에서 Makadok[35]은 동적역량의 기반이 완성되기 이전에 어떠한 선행 요인과 프로세스를 거쳐서

동적역량이 구축되는 지를 명확하게 설명하는 것이 쉽지 않다고 언급했다. 조연성[11]도 동적역량의 전 과정을 체계적으로 분석한 연구는 많지 않아서 종합적인 관점에서 접근할 필요가 있다고 주장했다.

이러한 현상은 동적역량관점의 연구들이 성과에 대해 긍정적 영향을 미친다는 다소 낙관적인 연구결과의 영향이기도 하지만, 일부 연구자들은 선행 요인인 조직 자원의 형성과정이나 절차를 소홀히 하고 있다고 지적한다[29, 35, 41, 46, 48].

이러한 한계에 대한 대안으로 동적역량과 핵심 경쟁력 사이의 구분을 명확히 하고 진행과정을 보완하는 절차를 거쳐 RBV와 동적역량관점을 통합한다면 이론적인 발전이 있을 것으로 판단했다[35]. Ambrosini and Bowman [1]은 동적역량에서 말하는 'dynamism'은 동적인 환경에서 동적역량의 사용으로 'RBV가 어떻게 변화 되는가'와 관련이 있고, 이것으로 인해 RBV를 변화시키고 발전도 가능하다고 언급하면서 두 관점의 이론적인 통합 발전 가능성을 주장했다.

PM과 PPM 연구에서 Killen et al.[32]은 두 분야의 연구를 강화하면서 가치 있고 통찰력 있는 연구를 제시하기 위해 경쟁우위에 초점을 둔 전략적 관리 영역에서 RBV, 동적역량 그리고 흡수능력(absorptive capacity) 이론을 통합하며 동적역량의 연구를 확대했다. 정예지, 윤정구[29]도 Raisch and Birkinshaw[40]의 연구를 바탕으로 통합연구가 각 관점의 한계점을 보완할 수 있다고 주장했다.

프로젝트 조직분야에서는 전략경영과 RBV의 틀에서 동적역량의 개념을 비판적으로 탐색하고 평가하며 확장성을 검토하였고, 학습능력의 가치와 함께 진화하는 프로젝트 조직에 동적역량의 접목을 시도하였다[16]. 전략 관리 이론을 적용한 PPM 연구에서는 동적역량과 혁신적 PPM[31, 32], PPM과 동적역량의 진화[30, 32] 등의 실증 연구들이 진행되었다.

지금까지 제시된 선행연구를 기반으로 VRIN 특성을 보유한 프로젝트 조직자원을 경쟁우위 창출이 가능한 선행요인으로 하고 프로젝트 조직의 동적역량을 중간변수로 하는 통합연구 흐름을 구성하여 가설을 검증하고자 한다.

## 2.4 경쟁우위 성과

경쟁우위(competitive advantage)는 한 기업이 다른 경쟁 기업들보다 경제적인 가치를 더 많이 창출할 수 있을 때 확보가 가능한 개념이며, 경쟁우위의 크기는 그 기업이 창출할 수 있는 경제적 가치와 다른 경쟁 기업들이 창출할 수 있는 경제적 가치의 차이를 의미한다[3, 5]. 즉 경쟁우위의 개념은 특정 기업이 속한 산업의 평균 매출 증가나 영업 이익보다 더 높은 성과를 달성 하는 것으로 해석할 수 있다.

Porter[37]는 기업의 경쟁우위가 장기간에 걸쳐 평균 이상의 수익이 발생할 경우를 지속 가능한 경쟁우위라고 언급했다. Barney and Hesterly[5]는 경쟁우위의 구성요소를 사업본부 수준과 전사 수준으로 구분하여 분류하였으며, Hill and Jones[23]는 낮은 원가 경쟁력이나 제품의 차별화를 이루기 위한 경쟁우위는 자원과 역량의 투입을 통해 이루어진다고 했다.

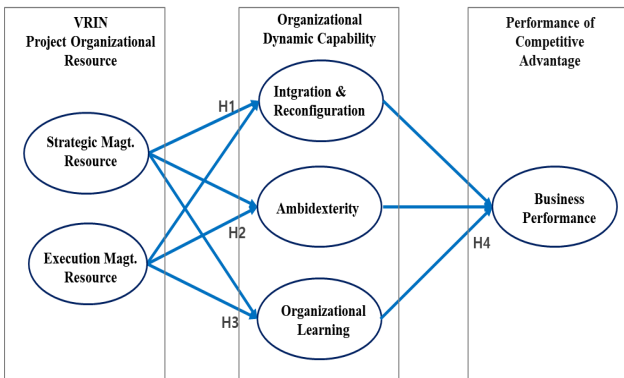
RBV는 프로젝트 조직 자원이 ‘가치’, ‘희소성’, ‘모방 불가능성’이라는 전략적 특징에 대해 순차적인 질문을 함으로써 경쟁우위를 창출하기 위해 전략적인 가치를 보유하고 있는지를 판단하는 판별도구로서의 역할을 하고 있으며, 조직 자원이 전략적 특성을 보유하고 있다면 그 자원을 활용하는 기업은 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있다고 판단한다. 동적역량의 관점에서 고유의 경로의 존적인 특성을 감안할 때, 장기적인 성과에 대해 동적역량의 영향을 조사하는 것은 의미가 있다. 그리고 D’este [15]와 Gurisatti et al.[19]가 주장한 것처럼 기업의 혁신적인 역량이 내부적으로 변화하고 진화하여 기업의 환경변화나 시장 수요에 효율적으로 대응할 수 있다는 증거를 제시한다면 동적역량 중심의 통합관점은 장기적인 기업 성과에 유의미한 도움이 될 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 언급된 선행연구를 바탕으로 프로젝트 조직의 경영성과를 기업 경영의 회계적 성과 지표와 정성적 성과를 대상으로 실증 연구를 진행하고자 한다.

### 3. 연구설계

#### 3.1 연구모형

본 연구에서는 자원기반관점의 VRIN 프로젝트 조직 자원을 독립변수로 하고 프로젝트 조직의 동적역량을 매개변수로 하여 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구 모형을 <Figure 1>과 같이 제시하였다.



<Figure 1> Research Model

#### 3.2 연구가설의 설정

본 연구에서는 위 연구모형을 바탕으로 VRIN 프로젝트 조직자원, RBV, 동적역량 및 통합관점의 이론을 적용하고 다양한 관점의 선행연구에 기반하여 VRIN의 전략적 특성을 보유한 것으로 인식된 프로젝트 조직 자원이 조직의 동적역량에 유의한 영향을 미치고 이에 따라 기업의 경쟁우위 성과에도 유의한 영향을 미칠 것이라는 연구 흐름을 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

프로젝트 조직자원에 관한 선행연구[28, 36]에서 전략적 관리 및 실행 관리 자원은 VRIN 전략적 특성과 상관관계를 가지고 있으며, Barney[4]가 지적한 바와 같이 VRIN 조직 자원은 기업 경쟁력의 주요한 구성요소로 인식되어 왔다. Teece et al.[42]는 기업 특유의 자산인 자원이 통합적인 시각에서 자원이나 능력을 통합하고 재배치하며 재조정하는 과정을 통해 조직적 루틴과 역량으로 만들어진다는 동적역량관점을 제시했다. Killen et al.[32]은 프로젝트 조직의 동적역량관점에서 PPM의 성과를 확보하기 위한 실증 연구로 조직 자원, 경로, 프로세스로 구성된 이론적 모형을 제시하면서 조직 자원의 통합, 재배치의 동적 특성을 통해 경쟁우위를 실증한 연구결과를 바탕으로 다음과 같이 첫 번째 가설을 설정할 수 있다.

**가설 H1 : VRIN 프로젝트 조직자원은 통합 및 재배치 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

양면성은 RBV의 전략적 프로세스 측면에서 조직자원을 탐색하고 활용하는 조합을 통해 기업의 성과를 가져다 줄 수 있다고 주장했다[7]. Huang et al.[24]은 동적역량관점에서 환경변화에 대한 감지와 효과적인 대응을 위해 프로젝트 조직에서 탐색과 활용을 동시에 추구하고 실행할 수 있는 자원이나 능력을 양면성으로 제시했다. Gibson and Birkinshaw[18]는 상황적 양면성(contextual ambidexterity)을 보유한 동적역량이 사업본부 차원의 조직 자원과 프로젝트 성과와의 관계에 매개 효과가 있음을 제시한 연구결과에 따라 두 번째 가설은 다음과 같다.

**가설 H2 : VRIN 프로젝트 조직자원은 양면성 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

Davies and Brady[14]는 프로젝트 조직이 경제적 성과를 얻기 위해 조직변화, 루틴과 학습 프로세스를 정립함으로써 조직 자원이나 능력을 확보할 수 있음을 주장하며 조직 학습 사이클 모델(organizational learning cycle model)을 제시 하였다. Zollo and Winter[50]는 학습 능력이 다른 조직의 역량 형성을 도와주거나 새로운 역량을

생성하도록 이끌어주는 역할로 인해 동적역량으로 인식될 수 있다고 했다. 그러한 학습 능력은 조직이 새로운 지식을 창출하고 활용하며, 동적으로 변화하는 환경 속에서 조직을 새롭게 변화 시켜 경쟁할 수 있도록 동적인 역량을 제공한다고 주장한 연구결과[47]를 기반으로 세 번째 가설을 다음과 같이 설정할 수 있다.

**가설 H3 : VRIN 프로젝트 조직자원은 조직 학습 역량에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

동적역량은 기업의 전략 변화에 따라 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위해 조직 내 전략적 자원을 통합, 재조정하고[17, 42, 44], 새로운 자원이나 기회를 탐색하거나 기존 자원을 활용하며[20], 학습을 통해 조직 자원의 개발이 가능한 조직역량[9, 50]으로 언급하였다. Raisch and Birkinshaw [40]은 조직 양면성 역량을 통해 환경 변화에 동시에 적응하며 사업 요구 사항에 효과적이고 효율적으로 대응하여 기업 성과 달성에 기여함을 밝혔고, Kitapci[33]는 기업의 품질 성과에 미치는 영향에 대해 조직 학습능력과 활용, 탐색, 혁신하는 양면성의 관계를 조명한 선행 연구를 제시하였기에 위 선행연구를 바탕으로 네번째 가설을 다음과 같이 설정할 수 있다.

**가설 H4 : 프로젝트 조직 동적역량은 기업의 경영성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

**3.3 변수의 조작적 정의**

본 연구에서 정한 연구의 모형과 가설을 검증하기 위한 변수의 조작적 정의는 VRIN 프로젝트 조직 자원, 조직 동적역량, 경쟁우위 성과에 대한 선행 연구와 관련 이론을 토대로 구성하였다

첫째, VRIN 프로젝트 조직 자원의 요인을 2가지 변수(전략적 관리자원, 실행 관리자원)로 구성하고 각 변수는

8개의 문항으로 작성하였다.

둘째, 조직 동적역량은 3가지 변수(통합·재배치, 양면성, 조직학습)로 구성하고 통합·재배치, 조직학습은 5개의 문항으로, 양면성은 4개의 문항으로 작성하였다.

셋째, 경쟁우위 성과는 경영성과를 대상으로 3개의 문항으로 구성하였다. 위 전체 요인들은 리커트 7점 척도로 측정하였다.

**3.4 설문지의 구성**

본 연구에서는 <Table 1>과 같은 조작적 정의를 바탕으로 설문지를 구성하였다. 독립변수는 VRIN 프로젝트 조직 자원이며 하위 차원의 변수는 전략적 자원 관리와 실행 관리 자원으로 구성되어 있다. 조직 동적역량은 통합·재배치, 양면성, 조직학습으로 하위 차원 변수를 구성하였으며, 종속 변수인 경쟁우위 성과에서는 경영성과를 하위 변수로 설정하였다.

**3.5 자료수집 및 분석방법**

본 연구를 위한 설문조사는 전자 차원의 PPM에서부터 개별 PM과 PMO 업무에 이르기까지 다양한 형태의 프로젝트 업무를 수행하는 프로젝트 조직에서 유경험자를 대상으로 2018년 5월 23일부터 6월 21일까지 30일간 수행하였으며, 수집된 286부 중에서 부적절한 응답을 제외한 총 270부를 통계 분석에 활용하였다. 본 연구의 실증 분석은 SPSS 23.0을 이용하여 통계처리를 실시하였으며, 표본의 인구 통계적 특성을 분석하기 위하여 빈도 분석(frequency analysis)을 실시하였다. 그리고 구성 개념 타당성을 평가하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였고, 측정 항목의 신뢰성(reliability) 검증은 Cronbach α 계수 값에 의한 내적 일관성 검증을 실시하였다. 또한 가설에 대한 검증은 다중 회귀분석을 실시하였다.

<Table 1> Operational Definition of Variables

Variables	Sub Elements	Question Forms	No	Scale
VRIN Project Organizational Resource	Strategic Management Resource	Project Target Alignment, Project Resource, R&R, Biz Decision Making, HR, Risk Management	8	Likert 7point scale
	Execution Management Resource	PM Process, PM R&R, PM Methodology, Tool & Tech., Communication Network, Project Feedback, etc	8	
Organizational Dynamic Capability	Integration & Reconfiguration	Resource & Technology Combination, Resource & Technology Reconfiguration	5	
	Ambidexterity	Knowledge & Resource Exploration, Technology & PM Process exploitation	4	
	Organizational Learning	Knowledge Transform, Info Assimilation, Learn Ability of Experience, Resource Learning Mechanism, etc	5	
Competitive Advantage	Business Performance	Sales Growth Rate, Profitability Growth Rate, Customer Satisfaction	3	

### 4. 연구결과 분석

#### 4.1 표본의 분석

270개의 유효 표본에 대한 인구 통계적 분석을 실시한 결과는 아래 <Table 2>와 같다.

<Table 2> Characteristics of Respondents(n = 270)

Item	Range	Frequency	Rate(%)
Sex	Male	248	91.9
	Female	22	8.1
Age	Twenties	13	4.8
	Thirties	55	20.4
	Forties	115	42.6
	Fifties	82	30.4
	Sixties	5	1.9
Years of Service	Under 5	9	3.3
	Under 5~10	38	14.1
	Under 10~15	43	15.9
	Under 15~20	94	34.8
	Over 20	86	31.9
Rank	Asst. Manager	38	14.1
	Manager	81	30.0
	Team Leader/PM	132	48.9
	Executive	19	7.0
Industry	Construction/Plant	167	61.9
	Manufacturing	42	15.6
	ICT	28	10.4
	Public Enterprise	19	7.0
	The others	14	5.1
Project Role	PMO	84	31.1
	Portfolio/Project Manager	59	21.9
	Team Leader	56	20.7
	Team Member	56	20.7
Project Average Number of People	Executive	16	5.6
	1~20	78	28.9
	21~50	159	58.9
	51~100	29	10.7
	101~200	3	1.1
Project Number of Participation	Over 201	1	0.4
	1~2	16	5.9
	3~5	53	19.6
	6~10	81	30.0
	10~19	86	31.9
Application methodology	Over 20	34	12.6
	PMBOK	124	45.9
	PRINCE2	4	1.5
	Both	114	42.2
	Nothingness	19	7.0
The others	9	3.3	
Sample		270	100

#### 4.2 타당성 분석

본 연구에서 구성 개념의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인 분석을 사용하였다. 요인 회전 방식은 직각 회전 (varimax) 방식을 채택하였으며, 아이겐값(eigen value)은 1.0, 요인 적재치는 0.5 이상을 기준으로 하였다. 그 결과는 아래의 <Table 3>과 같다.

<Table 3> Exploratory Factor Analysis

Variables	Item	Loading		
		1	2	3
VRIN Project Organizational Resource	PRES3	.864		
	PRES1	.850		
	PRES2	.847		
	PRES6	.796		
	PRES7	.792		
	PRES5	.788		
	PRES4	.784		
	PRES8	.781		
	STRR4		.886	
	STRR2		.878	
	STRR3		.860	
	STRR1		.843	
	STRR5		.828	
	STRR8		.801	
STRR6		.758		
STRR7		.758		
Organizational Dynamic Capability	INRE2	.848		
	INRE1	.832		
	INRE3	.819		
	INRE4	.810		
	INRE5	.762		
	OLEAR3		.789	
	OLEAR2		.784	
	OLEAR1		.781	
	OLEAR4		.762	
	OLEAR5		.713	
	AMBE2			.860
	AMBE3			.849
	AMBE1			.805
	AMBE4			.685
Competitive Advantage Performance	BIS2	.915		
	BIS1	.888		
	BIS3	.856		

### 4.3 신뢰성 분석

본 연구에서 내적일관성을 확인하기 Cronbach's  $\alpha$  값을 활용하여 신뢰성을 측정하였다. 그 결과 <Table 4>와 같이 본 연구의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.899~0.970로 측정 문항의 높은 신뢰성을 확보 하였다.

<Table 4> Reliability Analysis

Variables	Factor	No. of Question	Cronbach's $\alpha$
VRIN Project Organizational Resource	Strategic Magt. Resource	8	.970
	Execution Magt. Resource	8	.959
Organizational Dynamic Capability	Integration & Reconfiguration	5	.949
	Ambidexterity	4	.899
	Organizational Learning	5	.930
Competitive Advantage	Business Performance	3	.904

### 4.4 가설 검증 결과

본 연구의 가설인 프로젝트 조직 자원이 조직 동적역량을 통해 경쟁우위 성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 먼저 가설 1에서는 VRIN 프로젝트 조직자원과 조직 동적역량 중 통합·재배치의 관계를 확인하였으며 결과는 <Table 5>과 같다.

<Table 5> Result of Regression : H1

Model	B	S.E	$\beta$	t	P-value
(Const)	.690	.174	-	3.961	.000
Strategic Magt. Resource	.649	.035	.727	18.624	.000***
Execution Magt. Resource	.237	.046	.201	5.159	.000***

Dependent Variables : Integration & Reconfiguration, \*\* p < .05, \*\*\* p < .01.

회귀모형에 대한 통계적 유의성 검정결과, 전략적 관리자원과 실행 관리자원이 통합·재배치에 미치는 영향 관계는 t값이 각각 18.624, 5.159이며 유의확률이 둘 다 p < .01이므로 가설 1은 채택되었다. 또한 독립변수가 종속변수를 75.2%(R<sup>2</sup> = .752) 설명하고 있다. 즉, 전략적 관리자원과 실행 관리자원은 통계적으로 유의수준 하에서 통합 및 재배치에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로 가설 2에서는 VRIN 프로젝트 조직 자원과 양면성과의 관계를 확인하였으며 결과는 <Table 6>과 같다.

<Table 6> Result of Regression : H2

Model	B	S.E	$\beta$	t	P-value
(Const)	1.21	.225	-	5.402	.000
Strategic Magt. Resource	.089	.045	.113	1.975	.024**
Execution Magt. Resource	.637	.059	.611	10.711	.000***
R <sup>2</sup> = .472 Adjusted R <sup>2</sup> = .468 F = 119.184(p = .000)					

Dependent Variables : Ambidexterity, \*\* p < .05, \*\*\* p < .01.

전략적 관리자원과 실행 관리자원이 양면성에 미치는 영향 관계는 t값이 각각 1.975, 10.711이며, 유의확률은 각각 p < .05, p < .01이므로 가설 2는 채택되었다. 또한 독립변수가 종속 변수를 47.2%(R<sup>2</sup> = .472) 설명하고 있으므로 전략적 관리자원과 실행 관리자원은 통계적으로 유의수준 하에서 양면성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 가설 3에서는 VRIN 프로젝트 조직 자원과 조직학습의 관계를 확인하였으며 결과는 <Table 7>과 같다.

<Table 7> Result of Regression : H3

Model	B	S.E	$\beta$	t	P-value
(Const)	1.66	.234	-	7.121	.000
Strategic Magt. Resource	.299	.047	.342	6.401	.000***
Execution Magt. Resource	.538	.062	.467	8.726	.000***
R <sup>2</sup> = .535 Adjusted R <sup>2</sup> = .532 F = 153.612(p = .000)					

Dependent Variables : Organizational Learning, \*\* p < .05, \*\*\* p < .01.

전략적 관리 자원과 실행 관리 자원이 조직 학습에 미치는 영향관계는 t값이 각각 6.401, 8.726이며 유의확률이 둘 다 p < .01이므로 가설 3은 채택되었다. 또한 독립변수가 종속변수를 53.5%(R<sup>2</sup> = .535)의 높은 설명력을 가지고 있으므로 전략적 관리자원과 실행 관리자원은 통계적으로 유의수준 하에서 조직학습에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로 가설 4에서는 조직 동적역량과 경영성과와의 관계를 확인하였으며 결과는 <Table 8>과 같다.

<Table 8> Result of Regression : H4

Model	B	S.E	$\beta$	t	P-value
(Const)	.905	.226	-	3.997	.000
Integration & Reconfiguration	.435	.054	.493	8.103	.000***
Ambidexterity	.072	.053	.072	1.350	.089
Organizational Learning	.538	.062	.467	8.726	.000***
R <sup>2</sup> = .549 Adjusted R <sup>2</sup> = .543 F = 107.732(p = .000)					

Dependent Variables : Business Performance, \*\* p < .05, \*\*\* p < .01.



통합·재배치와 조직학습이 경영성과에 미치는 영향 관계는 t값이 각각 8.103, 8.726이며 유의 확률은 둘 다  $p < .01$ 로 나타났다. 그러나 양면성의 유의확률은  $p > .05$ ( $p = .089$ )로 나타나 기각 되어 가설 4의 검정결과는 부분 채택 되었다. 즉, 통합·재배치 역량과 조직 학습역량은 통계적으로 유의수준 하에서 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 양면성 역량은 경영성과와의 관계에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 분석되었다. 이는 양면성이 주로 프로젝트 차원에서 효과적인 혁신을 위해 탐색과 활용을 추구하는 조직역량으로 경영성과를 위한 직접적인 영향보다는 프로젝트 성과를 통해 경영성과를 개선하는 간접적인 영향에 따른 것으로 판단할 수 있다.

## 5. 결론

본 연구에서는 VRIN 특성을 보유한 프로젝트 조직 자원이 조직 동적역량에 미치는 영향과 이를 통하여 궁극적으로 경쟁우위 성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 하였다. 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, VRIN 특성을 보유한 프로젝트 조직 자원(전략적 관리자원, 실행 관리자원)은 모든 조직 동적역량(통합·재배치, 양면성, 조직학습)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 RBV에서 제시하는 VRIN 특성의 자원이 동적역량에 유의한 영향을 미친다는 선행 연구를 뒷받침하고 있는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 조직 동적역량이 기업의 경쟁우위 성과에 대한 영향을 살펴보면, 통합·재배치, 조직학습이 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 동적역량 중에는 조직 학습이 경영성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 선행 연구[34]에서 제시한 바와 일치하는 것을 알 수 있다.

셋째, 두 관점을 보완하고 조직의 경쟁우위 성과를 살펴보기 위해 통합 연구모형을 적용한 결과, VRIN 특성의 조직자원이 조직 동적역량과의 통합 과정에서 RBV에 의한 자원 증강이나 동적역량관점에 의한 자원의 통합·재배치, 학습 등의 효과로 인해 경영성과에 직접적인 영향을 미치고 있다는 것을 확인할 수 있다.

본 연구의 학문적, 실무적 의의는 다음과 같다.

먼저 본 연구는 국내 PM 분야에서 최초로 대기업의 프로젝트 조직을 대상으로 프로젝트 조직자원이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구를 수행한 것에 학문적 의의를 두고 있다. 그리고 연구결과를 통해 프로젝트 조직을 보유한 기업은 궁극적으로 경영성과를 창출하기 위해서는 VRIN 특성의 조직 자원을 식별하고 확보하며, 통합·재배치와 조직학습이라는 동적역량을 강화하

는 것이 경쟁우위를 확보 하는데 반드시 필요하다는 것을 확인하였다.

실무적으로는 조직 동적역량중 가장 효과성이 큰 역량이 조직학습으로 밝혀졌으므로, 기업의 경쟁우위를 확보하기 위해서는 조직차원의 학습 메카니즘과 지식 교육체계를 개발하는 제도적인 노력과 함께 지식관리 자원을 확충하고 조직 문화를 개선하여 조직학습 역량을 키우는 지속적인 노력과 관심이 필요할 것이다.

본 연구는 국내 PM 분야를 대상으로 VRIN 조직 자원과 조직 동적역량에 대한 실증연구 결과를 도출하였다. 하지만 건설·엔지니어링 분야에 편중되어 다양한 산업군을 대상으로 한 연구가 이루어지지 못하였으며, 프로젝트 조직의 주요한 동적역량인 PPM이 경쟁우위를 확보하기 위해 PMO와 공동 진화관점에서 어떻게 역량을 생성하고 동적인 환경에서 진화하는 지에 대한 추가 연구의 확대가 필요할 것으로 판단된다.

## References

- [1] Ambrosini, V., Bowman, C., and Collier, N., Dynamic capabilities : an exploration of how firms renew their resource base, *British Journal of Management*, 2009, Vol. 20, No. s1, pp. 9-24.
- [2] Aubry, M. and Hobbs, B., A fresh look at the contribution of project management to organizational performance, *Project Management Journal*, 2011, Vol. 42, No. 1, pp. 3-16.
- [3] Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- [4] Barney, J.B. and Clark, D.N., Resource-based theory : Creating and sustaining competitive advantage, Oxford University Press on Demand, 2007.
- [5] Barney, J.B. and Hesterly, W.S., Strategic management and competitive advantage, 4<sup>th</sup> Edition, Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall, 2013.
- [6] Bredin, K., People capability of project-based organisations : A conceptual framework, *Inter-National Journal of Project Management*, 2008, Vol. 26, No. 5, pp. 566-576.
- [7] Burgelman, R.A., Intra-organizational ecology of strategy making and organizational adaptation : Theory and field research, *Organization Science*, 1991, Vol. 2, No. 3, pp. 239-262.
- [8] Cardeal, N., Antonio, N.S., Valuable, rare, inimitable resources and organization(VRIO) resources or valuable,

rare, inimitable resources(VRI) capabilities : What leads to competitive advantage?, 2012.

- [9] Cepeda, G. and Vera, D., Dynamic capabilities and operational capabilities : A knowledge management perspective, *Journal of Business Research*, 2007, Vol. 60, No. 5, pp. 426-437.
- [10] Chandler, A.D., *Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT press, 1990.
- [11] Cho, Y.S., The Influence of Resource and Dynamic Capability on Competitive Advantage, *Journal of Korea Trade*, 2010, Vol. 35, No. 5, pp. 275-301.
- [12] Cooper, R.G., Edgett, S.J., and Kleinschmidt, E.J., Portfolio management in new product development : Lessons from the leaders, *Research-Technology Management*, 1997, Vol. 40, No. 5, pp. 16-28.
- [13] Dai, C.X. and Wells, W.G., An exploration of project management office features and their relationship to project performance, *International Journal of Project Management*, 2004, Vol. 22, No. 7, pp. 523-532.
- [14] Davies, A. and Tim, B., Organisational capabilities and learning in complex product systems : towards repeatable solutions, *Research Policy*, 2000, Vol. 29, No. 7-8, pp. 931-953.
- [15] D'este, P., The distinctive patterns of capabilities accumulation and inter-firm heterogeneity : the case of the Spanish pharmaceutical industry, *Industrial and Corporate Change*, 2002, Vol. 11, No. 4, pp. 847-874.
- [16] Drouin, N. and Jugdev, K., Standing on the shoulders of strategic management giants to advance organizational project management, *International Journal of Managing Projects in Business*, 2013, Vol. 7, No. 1, pp. 61-77.
- [17] Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A., Dynamic capabilities : what are they?, *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21, No. 10-11, pp. 1105-1121.
- [18] Gibson, C.B. and Birkinshaw, J., The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 2004, Vol. 47, No. 2, pp. 209-226.
- [19] Gurisatti, P., SOLI, V., and Tattara, G., Patterns of diffusion of new technologies in small metal-working firms : The case of an Italian region, *Industrial and Corporate Change*, 1997, Vol. 6, No. 2, pp. 275-312.
- [20] Harrell, J.B., O'reilly III, C.A., and Tushman, M.L., Dynamic capabilities at IBM : Driving strategy into action, *California Management Review*, 2007, Vol. 49, No. 4, pp. 21-43.
- [21] Helfat, C.E., *Stylized facts, empirical research and theory development in management*, 2007.
- [22] Hesterly, B. and Barney, J., *Strategic management and competitive advantage*, England, Pearson Prentice Hall, 2008.
- [23] Hill, C.W.L., Jones, G.R., and Schilling, M.A., *Strategic management : theory : an integrated approach*, Cengage Learning, 2014.
- [24] Huang, J., Baptista, J., and Newell, S., Communicational ambidexterity as a new capability to manage social media communication within organizations, *The Journal of Strategic Information Systems*, 2015, Vol. 24, No. 2, pp. 49-64.
- [25] Huh, Y.H., Determinants of dynamic capabilities, and their relationships with competitive advantages and performances in overseas markets : Focusing on the Korean manufacturing SMEs engaging in exports [dissertation], [Seoul, Korea] : Sogang University, 2011.
- [26] Im, J.S., Determinants of dynamic capability and its effects on performance of Korean MNE subsidiaries in emerging markets [dissertation], [Seoul, Korea] : Sogang University, 2010.
- [27] Jarzabkowski, P. and Wilson, D.C., Actionable Strategy Knowledge : A Practice Perspective, *European Management Journal*, 2006, Vol. 24, No. 5, pp. 348-367.
- [28] Jugdev, K., Mathur, G., and Fung, T.S., Project management assets and their relationship with the project management capability of the firm, *International Journal of Project Management*, 2007, Vol. 25, No. 6, pp. 560-568.
- [29] Jung, Y.G. and Yoon, J.K., Test of an integrative model of the resource-based view and the dynamic capability one, *Korea Business Review*, 2013, Vol. 42, No. 1, pp. 53-83.
- [30] Killen, C.P. and Hunt, R.A., Dynamic capability through project portfolio management in service and manufacturing industries, *International Journal of Managing Projects in Business*, 2010, Vol. 3, No. 1, pp. 157-169.
- [31] Killen, C.P., Hunt, R., and Kleinschmidt, E., Dynamic capabilities : innovation project portfolio management, In : Australian and New Zealand Academy of Management Conference, ANZAM, 2007.
- [32] Killen, C.P., Jugdev, K., Drouin, N., and Petit, Y., Advancing project and portfolio management research : Applying strategic management theories, *International Journal of Project Management*, 2012, Vol. 30, No. 5,

- pp. 525-538.
- [33] Kitapci, H. and Celik, V., The relationship between ambidexterity, organizational learning capacity and firm quality performance : An empirical study, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, No. 109, pp. 827-836.
- [34] Lin, Y. and Wu, L.Y., Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework, *Journal of Business Research*, 2014, Vol. 67, No. 3, pp. 407-413.
- [35] Makadok, R., Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 2001, Vol. 22, No. 5, pp. 387-401.
- [36] Mathur, G., Jugdev, K., and Shing, F.T., Intangible project management assets a determinants of competitive advantage, *Management Research News*, 2007, Vol. 30, No. 7, pp. 460-475.
- [37] Porter, M.E., How competitive forces shape strategy, In : *Readings in strategic management*, Palgrave, London, 1989, pp. 133-143.
- [38] Powell, T.C., Competitive advantage : logical and philosophical considerations, *Strategic Management Journal*, 2001, Vol. 22, No. 9, pp. 875-888.
- [39] Priem, R.L. and Butler, J.E., Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review*, 2001, Vol. 26, No. 1, pp. 22-40.
- [40] Raisch, S. and Birkinshaw, J., Organizational ambidexterity : Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, 2008, Vol. 34, No. 3, pp. 375-409.
- [41] Teece, D.J., Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 2007, Vol. 28, No. 13, pp. 1319-1350.
- [42] Teece, D.J., Gary, P., and Amy, S., Dynamic capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- [43] Thomas, J. and Mark, M., Researching the value of project management, *Project Management Institute*, 2008.
- [44] Wang, C.L. and Ahmed, P.K., Dynamic capabilities, A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 2007, Vol. 9, No. 1, pp. 31-51.
- [45] Wernerfelt, B., A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 1984, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
- [46] Winter, S.G., Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 2003, Vol. 24, No. 10, pp. 991-995.
- [47] Zahra, S.A. and George, G., Absorptive capacity : A review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review*, 2002, Vol. 27, No. 2, pp. 185-203.
- [48] Zhan, W. and Luo, Y., Performance implications of capability exploitation and upgrading in international joint ventures, *Management International Review*, 2008, Vol. 48, No. 2, pp. 227-253.
- [49] Zoiopoulos, I.I., Organizational Configurations and Project Capability Development : Lessons from Construction, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2013, Vol. 74, pp. 81-90.
- [50] Zollo, M. and Winter, S.G., Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization science*, 2002, Vol. 13, No. 3, pp. 339-351.

#### ORCID

- Sang Joon Jin | <https://orcid.org/0000-0003-4491-371X>  
 Min Jeong Oh | <https://orcid.org/0000-0002-7222-1377>  
 So Hyun Park | <https://orcid.org/0000-0001-9489-679X>