

현대적 자원준거관점에 관한 이론적 고찰: 개념적 진화를 중심으로

권기환

상명대학교 경제통상학부
(kkh1212@smu.ac.kr)

1980년대 초반 홀연히 등장한 현대적 자원준거관점은 다양한 연원을 바탕으로 특정 기업의 성공에 대한 새로운 설명 논리를 제공해 오고 있다. 본 논문에서는 개념적인 측면에서 지난 20여 년 동안 진화하여 온 경영자원(corporate resources) 즉, 자원(resources)과 역량(capabilities)의 의미가 무엇인지에 관하여 정리하고, 전략경영 분야의 주요 이론 체계로서 현대적 자원준거관점이 보여준 공헌과 한계가 어떠한지를 살펴보았다. 무엇보다도, 본 논문에서는 (i) '경영자원을 무엇이라고 정의할 것인가?', (ii) '어떻게 경영자원의 구축 및 창출 과정을 구체화할 것인가?', 그리고 (iii) '경영성과에 대한 경영자, 경영환경, 그리고 경영자원 개별 요인의 영향과 이러한 요인들간 상호작용의 영향을 어떻게 구별할 것인가?' 하는 문제를 현대적 자원준거관점이 풀어야 할 세 가지 과제로 지적하고, 경영자원 개념을 바탕으로 한 현대적 자원준거관점의 향후 이론적 전개에 관한 연구 방향에 관하여 논의하고자 하였다.

주제어: 현대적 자원준거관점, 자원, 역량, 개념적 진화

1. 서론

일부 기업가가 지닌 태생적 우월성이나 경영환경의 전반적인 매력도를 강조하던 기존의 설명방식들과는 달리, 1980년대 초반 홀연히 등장한 현대적 자원준거관점에서는 다양한 연원을 바탕으로 특정 기업의 성공에 대한 새로운 설명 논리를 제공하여 오고 있다(David, 1985, 2000; Lippman & Rumelt, 1982; Reed & DeFillippi, 1990).¹⁾

예컨대 현대적 자원준거관점을 이론적 배경으로 하는 주요 연구들에서는 기업 특성과 산업 특성 가운데 경영성과에 더욱 큰 영향을 미치는 요인은 무엇인지(Deephouse, 1999; McGahan & Porter, 1997; Rumelt, 1991), 자원과 역량이 경영성과에 미치는 실질적인 영향이 무엇인지(Afuah, 2000;

Henderson & Cockburn, 1994; Miller & Shamsie, 1996), 경영자원이 과연 지속가능한 경쟁우위를 보장해주는 것인지(Makadok, 1999; Walton, Burns, & Kimberly, 2000), 기업 수준의 다각화 전략 수행과 경영자원간에 어떠한 관련성이 존재하는지(Chatterjee & Singh, 1999; Harrison, Hitt, Hoskisson, & Ireland, 1991; Markides & Williamson, 1996; Robins & Wiersema, 1995), 기업이 수행하는 국제경영 활동과 경영자원간에는 어떠한 연관성이 존재하는지(Daily, Certo, & Dalton, 2000; Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997; Luo & Peng, 1999), 전략적 제휴의 효과와 경영자원간의 관계는 무엇인지(Gulati, 1999; Mowery, Oxley, & Silverman, 1998; Sakakibara, 1997), 중·소규모 기업의 경영자원으로서 기업가정신의 의의와 효과는 무엇인지

1) 본 논문에서는 기존의 원류적 논의들과 구별하기 위하여 1980년대 초반부터 등장한, 기업 내부의 자원 특성에 초점을 맞추고 있는 전략경영 분야의 논의를 현대적 자원준거관점(modern resource-based view: MRBV)이라고 통칭하여 사용하고 있다.

(Borch, Huse, & Senneseth, 1999; Chrisman, 1999), 인적자원관리, 정보시스템관리, 생산관리, 기술혁신관리, 그리고 마케팅관리 등 기능별 활동들과 기업이 보유한 경영자원간의 관련성은 무엇인지(Gatignon, Robertson, & Fein, 1997; Helfet, 1997; Huselid & Becker, 1997; Morita & Flynn, 1997; Ray, 2000) 등 여러 주제에 관하여 다수의 실증연구를 수행하여 오고 있다.

주요 구성 개념 측면에서 보더라도, 이론 체계의 완결성이 성숙됨에 따라 현대적 자원준거관점을 구성하고 있는 논리 전개와 핵심요소인 경영자원의 의미 역시 지난 20여 년에 걸쳐 꾸준히 진화해 왔으며, 이러한 개념적 진화를 바탕으로 현대적 자원준거관점은 전략경영 분야의 주류 이론으로서 그 모습을 일신하여 왔다. 본 논문에서는 개념적인 측면에서 지난 20여 년 동안 진화하여 온 경영자원(corporate resources) 즉, 자원(resources)과 역량(capabilities)의 의미가 무엇인지에 관하여 정리하고, 전략경영 분야의 주요 이론 체계로서 현대적 자원준거관점이 보여준 공헌과 한계가 어떠한지를 살펴본 후, 경영자원 개념의 향후 전개와 현대적 자원준거관점의 이론적 확장 가능성에 관한 연구 방향에 관하여 논의하고자 하였다.

본 논문은 다음과 같이 세 부분으로 구성되어 있다. 우선, 첫 번째 부분에서는 자원준거관점의 역사적 등장 배경에 관하여 정리하고, 역사적인 시각에서 경영자원 즉, 자원과 역량의 개념적 진화 과정과 그 함의에 관하여 살펴보았다. 여기서는 지난 20여 년에 걸쳐 진행되어 온 현대적 자원준거관점 논의를 크게 3 세대로 구분하고 각 세대에서 살펴보고자 했던 주요 연구 명제들이 무엇이었는지를 정리하였다. 이어지는 두 번째 부분에서는 현대적 자원준거관점에 대한 평가를 제시하였다. 구체적으로, 전략경영 분야의 발전에 기여한 자원준거관점의 공헌과 자원준거관점을 원용한 기존 연구들의 한계점

이 무엇인지 살펴보고 이를 바탕으로 향후 연구를 위한 시사점을 제시하였다. 마지막 부분에서는 앞서 살펴본 논의를 요약하고 간략하게 결론을 맺었다.

II. 자원과 역량: 개념적 진화와 그 함의

일반적으로, 경영전략이란 특정 기업이 자사가 활동하고 있는 시장에서 높은 수준의 수익을 창출하기 위하여 고유하게 지니고 있거나 활용하고 있는 논리 체계를 의미하며, 자원이란 해당 기업이 스스로의 전략을 인지하고 실행하기 위하여 활용하는 유형, 혹은 무형의 자산을 의미한다. 하지만, 경영자원에 대한 이러한 포괄적인 인식과는 달리, 현대적 자원준거관점에서는 높은 수준의 내재가치를 보유하고 있고, 희소하고, 완전한 모방이나 대체가 어렵고, 시장을 통하여 거래되는 것이 거의 불가능하며, 장기간에 걸친 투자와 노력이 뒷받침되어야만 효과를 발휘할 수 있는 기업의 특성을 경영자원으로 인식하고 있다.

여기서, 기업이 보유한 자원과 역량을 포함하는 포괄적인 개념으로서 '경영자원을 어떻게 정의할 것인가?' 하는 개념 정립의 문제는 자원준거이론의 다양한 논의 전개를 위하여 반드시 선행되어야 하는 작업일 뿐만 아니라, 동태적인 전략경영이론을 정립하는 데 필수 불가결한 요소이다. 하지만, 경영자원의 개념은 어느 하나로 미리 정해진 것이 아니었으며, 현대적 자원준거관점이 등장한 이래로 경영자원에 대한 개념은 지금까지 끊임없이 진화하여 왔다. 이어지는 부분에서는 우선, 현대적 자원준거관점의 역사적 등장 배경에 대해서 살펴보고, 다음으로, 경영자원의 정의에 대하여 다루고 있는 개념적인 논문들을 중심으로 경영자원 개념의 진화 과정에 대해 살펴볼 것이다.

2.1 현대적 자원준거관점의 등장 배경

기존의 정상과학(normal science)에 대한 근본적인 반성으로부터 과학혁명(Kuhn, 1962)이 출현하듯이 현대적 자원준거관점 역시 홀연히 전략경영 분야의 핵심적인 설명논리로 등장한 것처럼 보인다. 하지만, 완전히 그러한 것은 아니다. 이와 관련하여, Barney와 Arikan(2002)에서는 전략경영 분야의 핵심적인 논리 체계로 인정받고 있는 현대적 자원준거관점(modern resource-based view)의 이론적 연원을 네 가지 즉, (i) 기업이 보유한 강·약점에 관한 논의, (ii) 리카디언 경제학의 전통, (iii) 기업성장이론, 그리고 (iv) 독점금지법 적용에 대한 반성 등으로 제시하기도 하였다.

2.1.1 신고전파 경제학의 무관심으로부터 탈피

현대적 자원준거관점이 등장하기 이전, 전략경영 분야의 주류 이론은 산업조직론에 바탕을 둔 접근법이었다. 이러한 산업조직론 접근법은 신고전파 경제학(neoclassical economics)의 전반적인 논리 체계를 그대로 따르고 있었을 뿐, 의사결정의 실체로서 기업 혹은 경영자가 지니고 있는 전략적 재량권을 거의 고려하지 않고 있다.²⁾

구체적으로, 균형이론으로서 일반적인 형태를 갖춘 이래로 경제학의 주된 관심사는 '선호 체계와 기술적 특성이 주어진 상황 하에서, 과연 전체 경제 시스템이 효율적인 자원 배분 상태에 도달하고, 또 이러한 상태를 그대로 유지할 수 있는가?'에 집중되어 왔다. 즉, 경제학적인 관점에서 보자면, 경제적 활동이라는 것은 경제 시스템 차원에서의 효율적인 자원 배분이지 경제 시스템의 개별 구성체인 특정 기업이 높은 성과를 달성하는지 여부는 아

니었다. 그 결과, '기업이란 무엇인가'하는 문제에 대한 경제학적인 관심은 그리 활발하게 일어나지 않았다. 뿐만 아니라, 경제학에서는 이미 알려져 있는 의사결정 대안들의 집합이 주어지고, 이러한 대안들 가운데 가장 합리적인 입장에서 어느 하나를 선택하는 식으로 기업의 의사결정이 이루어진다고 가정하고 있으며, 또한 주어진 목적 함수를 달성하기 위하여 선택한 최선의 의사결정 대안을 실행하는 과정에서 커다란 장애요인이 발생하지 않는다고 가정하고 있다. 결국, 전략경영 관점에서와는 달리 경제학적 입장에서 볼 때, 경제적인 문제(economic problem)라는 것은 사적인 동기 부여를 이끌어내는 것이 아니라, 바로 최선의 대안을 선택만 하는 것이었다(Nelson, 1991).

요컨대, 신고전파 경제학의 논리 체계를 지니고 있는 기존의 산업조직론 연구 흐름으로부터 벗어나, 독자적인 입장에서 전략경영 활동의 주체인 기업을 단순한 암흑상자(black box)가 아닌 경제활동을 이끌어내는 의사결정의 실체로 다루고자 하는 논의의 일환으로 현대적 자원준거관점이 등장하게 되었다.

2.1.2 산업조직론적 접근의 현실적인 괴리

이론적인 측면에서 이루어진 전략경영 분야의 역사적 전개 과정을 반추해 볼 때, 현대적 자원준거관점의 태동은 1980년대 중반까지 전략경영 분야의 주류를 형성, 다섯 가지 동인에 의해서 결정되는 산업의 구조적 매력도(structural attractiveness)를 바탕으로 기업간 경영성과 차이를 설명하던 산업조직론 접근법의 이론적 한계에 기인한 것이었다(Rumelt, 1987, 1991; Wernerfelt & Montgomery, 1986).

기업의 경영성과에 대한 산업 수준에서의 영향

2) 관련 내용에 대한 이해를 위해서는 Montgomery(1995), Nelson(1991)을 참조하는 것이 도움이 될 수 있음.

요인을 살펴본 당시의 몇몇 연구 결과들에서는 산업 자체의 효과가 거의 없는 것으로 분석되었다. 이와 관련하여, Wernerfelt와 Montgomery(1986)는 Fortune 500 가운데 128 개의 기업들을 대상으로 한 연구에서 효율적으로 다각화된 기업이 그렇지 않는 기업에 비해서 높은 성과를 올리고 있음을 보이면서 산업의 구조적 매력도가 기업이 보유한 자원과 역량에 따라서 결정된다고 주장한 바 있으며, Rumelt(1991)의 연구에서는 기존의 연구들에서 강조한 바 있는 관련성 정도에 기인한 기업 수준에서의 특성이나 기업이 속한 산업의 평균적 매력도의 영향보다 사업부 수준에서의 특성 요인이 기업의 경제적 지대 창출에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 파악하였다. 이러한 실증 연구를 근거로 하여 기업 차원에서의 다양성을 중심으로 경영성과 차이를 설명하고자 하는 현대적 자원준거관점이 기존의 산업조직론 관점에 대한 반론의 형식을 갖추어 전략경영 분야의 새로운 패러다임으로 등장하게 되었다.

2.2 제 1 세대 현대적 자원준거관점

2.2.1 기업간 상이함에 대한 관심

현대적 자원준거관점의 서막을 알린 Wernerfelt(1984)의 논문에서는 '해당 기업의 입장에서 볼 때, 자사의 강점 혹은 약점으로 인식될 수 있는 그 무엇'을 경영자원으로 파악하면서 자원 개념을 광범위하게 정의한 바 있다. 구체적으로, Wernerfelt는 해당 기업이 지니고 있는 자원 측면에서의 고유한 특징을 자원 정위화 장벽(resource position barrier)으로 강조하였으며, 이와 비슷한 시기에 등장한 Rumelt(1984)의 연구에서도 특성화 메커니즘(isolate mechanism)을 유사한 개념으로 제시한 바 있다.

이들 초기 현대적 자원준거관점 연구들에서는 주로 개별 기업이 지니고 있는 기업마다의 상이함이나 독특함을 설명하는 데 초점을 맞추고 있다. 예컨대, 앞서 제시한 이론적인 연원을 바탕으로 형성된 것은 아니라 하더라도, Wernerfelt(1984)의 논문에서는 포터(1980)의 주장을 보완하면서 제품 / 시장 전략을 수행하기 위한 수단 하나로 기업마다 지니고 있는 상이한 경영자원을 강조하였다(Barney & Arikan, 2002). 마찬가지로, 전략경영 관점에서 기업이론을 전개하고자 했던 Rumelt(1984)의 연구에서도 특성화 메커니즘을 개별 기업들에게 돌아가는 지대 차이가 거시적인 균형 상태로 이행하려는 것을 제한하는 현상으로 이해하면서, 해당 기업으로 하여금 제품 시장에서 기존의 지위를 그대로 유지하거나 방어할 수 있도록 해주는 독특한 활동으로 파악하고 있다. 특히, 이들 연구들에서는 특정 기업이 제품 시장에서 경쟁기업과는 달리 고유한 위상을 점할 수 있는 근본적인 동인의 하나로 기업이 보유한 자원의 상이함을 강조하고 있으며, 이러한 자원의 상이함을 새로운 가치, 즉 기업가적 지대(entrepreneurial rent) 창출의 동인으로 강조하고 있다(Rumelt, 1987).

하지만, 다음의 <표 1>에서 알 수 있듯이, 현대적 자원준거관점의 이론적 기초를 형성한 1980년대 초반의 연구들에서는 시장이나 산업의 특성이 아닌 기업간의 상이함 자체에 초점을 맞추고 있었을 뿐, 그러한 상이함의 원인을 밝혀거나 상이함 자체를 체계적으로 구분하고자 하는 시도는 충분히 수행하지 못한 상황이었다.

한편, 특성화 메커니즘에 기인한 기업간 자원 구성 및 그 활용의 상이함에 초점을 맞추었던 Rumelt(1984)의 연구와는 달리, Barney(1986)의 연구에서는 전략적 요소 시장(strategic factor market)의 불완전성을 기업간 상이함이 발생하게 되는 원인으로 강조하기도 하였다. 구체적으로, Barney

〈표 1〉 특성화 메커니즘의 유형(Rumelt, 1984: p. 568)

지대의 잠재적인 원천	기업의 특성화 메커니즘
· 기술의 변화	· 인과적 모호성
· 상대적인 가격의 변화	· 특화된 자산
· 소비자 욕구의 변화	· 교체 / 탐색 비용
· 법률, 세제, 그리고 규제의 변화	· 소비자 / 생산자의 학습
· 발견과 발명	· 팀에 체화된 기술
	· 고유한 물적 자원
	· 특별한 정보
	· 특허권, 상표권 등
	· 명성이나 이미지
	· 시장 진입에 대한 법적 제약

(1986)는 해당 기업이 특정 자산에 대하여 비대칭적인 정보를 보유하고 있거나, 특정 자원의 가치 창출 잠재력에 대하여 독특한 안목이나 예측을 지니고 있거나, 혹은 기업 자신의 의지와는 관계없이 행운에 의해서 선택받게 되는 경우에, 기업이 선택하여 보유하게 된 경영자원의 유형이나 특성이 여타의 기업과는 다른 모습을 띠게 되며, 이를 효과적으로 활용할 경우에 해당 기업이 제품 시장에서 상대적으로 높은 수준의 수익을 실현할 수 있게 된다는 주장을 피력한 바 있다.

2.3 제 2 세대 현대적 자원준거관점

2.3.1 비정상 수익 기업

개별 기업이 보유하고 있는 경영자원의 독특함 상이함에 주로 초점을 맞추었던 초기 연구들을 바탕으로 성립된 제 2 세대 현대적 자원준거관점 연구들의 주요 관심사는 기업간 성과 차이 즉, 성공하는 기업의 독특함을 설명하고자 하는 것이었다(Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1989).

우선, 전술한 Barney(1986)의 주장을 확장한

Dierickx와 Cool(1989)의 연구에서는 특정 기업이 해당 자원을 활용하여 높은 수준의 경영성과를 달성할 수 있게 되는 기본 논리를 모방, 이동, 그리고 대체 등 여러 가능성 측면에서 제시하고 있다(Barney & Arkan, 2002). 구체적으로, 특성화 메커니즘의 작동 원리에 관하여 체계적인 설명을 제공하고자 하였던 이들의 논문에서는 경쟁적인 생산요소 시장에 참여하고 있는 기업들에 의해서 해당 자원이 거래되는 것을 불가능하도록 만드는 기업 특유의 요인으로 (i) 시간 압축의 비경제성(time compression diseconomies), (ii) 자산 규모 증가로 인한 효율성(asset mass efficiencies), (iii) 자산간 상호 연계성(interconnected asset stocks), (iv) 자산 소멸(asset erosion), 그리고 (v) 인과적인 모호성(causal ambiguity)과 같은 특성을 강조하였다.

한편, 경영자원이 해당 기업의 조직적인 요소들과 결합됨으로써 만들어지게 된 특성을 강조한 Dierickx와 Cool(1989)의 주장과는 달리, Wernerfelt(1989)는 기업이 보유한 경영자원 자체의 특성에 초점을 맞추었다. 구체적으로, Wernerfelt(1989)의 논문에서는 가용 범위(capacity) 개념을 중심으로 경영자원을 (i) 생산설비, 채굴권 등과 같은

고정자산처럼 장기적으로 가용 범위가 고정된 자원, (ii) 설계도면이나 특허권처럼 실질적으로 무제한의 가용 범위를 지닌 자원, 그리고 (iii) 조직 문화나 작업장 분위기와 같이 집단효과(team effects)를 반영하여 단기적으로는 제한된 가용 범위를 지니고 있지만 장기적으로는 무한한 가용 범위를 지닌 자원 등으로 유형화하였으며, 경영자들과 이를 활용하기 위한 방안으로써 기업 전략간의 관계를 강조한 바 있다.

기업간 성과 차이와 관련하여, 미국과 일본 기업간의 전략적 특성에 대한 비교사례연구를 수행한 Prahalad와 Hamel(1990)의 논문은 현대적 자원준거관점의 지지 기반을 확대하는 데 결정적인 기여를 한 바 있는 연구들 가운데 하나이다. 이들의 논문에서는 핵심역량(core competence)이라는 새로운 개념을 제시하면서, 미국 기업의 성과 저하와 일본 기업의 시장 지위 향상 사례에 관한 분석을 통해 개별 기업이 지니고 있는 핵심능력과 그 구축 및 활용 방식의 차이를 기업간 성과 차이의 근본적인 원인으로 지적하였다.

구체적으로, Prahalad와 Hamel(1990)의 주장에 따르면, 핵심역량이란 조직 내에서 수행되는 집단적인 학습의 과정과 결과를 통하여 형성되며, 이러한 핵심역량은 구성원들의 직접적인 활용에도 불구하고 소멸되지 않을 뿐만 아니라, 구성원들의 활용과 부문간 공유를 통하여 가치창출 잠재력이 개선되는 조직의 다양한 활동들, 예컨대 다양한 생산 기술을 조정하는 방식, 다수의 기술을 통합하는 수단, 과업을 구조화하거나 조직 가치를 전파하는 과정, 구성원들이나 부문간의 의사소통, 전략적 사안에 대한 참여, 부문간의 범위를 넘어 수행되는 과업에 대한 몰입 등으로 구성되어 있다. 또한 이들

의 논문에서는 핵심역량을 판단하는 기준으로 (i) 다양한 시장에 대한 접근 가능성, (ii) 고객이 요구하는 가치를 창출할 수 있는 수준, 그리고 (iii) 경쟁기업에 의한 모방의 어려움 등 세 가지 기준을 제시하기도 하였다.

한편, 전술한 Dierickx와 Cool(1989)의 주장은 다시 Barney(1991, 1995, 2001)에 의해서 더욱 정교한 모습을 갖추게 되었는데, 특히 1991년 *Journal of Management*에 실렸던 논문과 이후 수행된 다수의 연구들을 통해 Barney(1995, 2001)는 'VRIO 분석틀(VRIO framework)'을 경영자원의 특성을 파악하는 체계적인 수단으로 제시하였으며, 이러한 기준을 만족시키는지 여부를 비정상 수익 달성의 원천으로 제시하였다.³⁾ 이러한 VRIO 분석틀에 따르면, 가치있고, 희소하며, 모방이 어렵고, 조직적인 특성과 결합되어 있는 경영자원을 보유하고 있는 기업의 경우, 경쟁적인 제품 시장에서 비정상 수익을 달성할 수 있게 된다.

2.3.2 비정상 수익의 기초에 관한 재조명:

저량(stock) 개념에서 유량(flow) 개념으로

표면적으로 볼 때, 저량 / 유량 개념을 현대적 자원준거관점에 도입한 최초의 연구가 Dierickx와 Cool(1989)의 논문이기는 하지만, 이러한 개념의 직접적인 토대를 마련한 것은 Nelson과 Winter(1982)의 연구라는 사실을 어느 누구도 부인할 수 없을 것이다. 특히, 전략적 요소 시장에서 거래가 이루어질 수 있는 물적 요소 등이 직접적인 경쟁우위 창출의 원천이 될 수 없다는 사실을 인식하면서부터 이러한 저량 개념의 자원들을 결합시킬 수 있는 절차나 과정에 대한 관심이 증가하게 되었

3) 일부 학자들의 논문, 예컨대 Eisenhardt와 Martin(2000)에서는 'VRIN framework'을 제시하고 있으나, 본질적으로 그 내용은 'VRIO framework'과 크게 다르지 않다.

고, 그 결과로서 조직 혹은 지식 차원에서의 특성을 반영한 경영자원의 유량 개념에 대한 연구자들의 관심이 따라서 증가하게 되었다.

Nelson과 Winter(1982)의 연구에서는 유량 개념의 핵심으로 조직의 일상성(routine)을 제시한 바 있다. 여기서 조직의 일상성이란 생명체의 진화에 관여하는 유전자와 마찬가지로 기업의 진화에 영향을 미치는 활동을 의미한다. 실질적으로 조직의 일상성은 기업 내부에서 이루어지고 있는 예측 가능한 모든 정상적인 활동들과 관련되어 있다. 예컨대, 제품을 생산하는 기능적으로 특화된 프로세스, 구성원을 선발하고 이직시키는 절차, 원재료 등을 주문하는 과정, 수요 증가에 대응하여 제품 생산량을 증가시키는 활동, 광고나 R&D 활동에 대한 재무적 투자 의사결정, 신시장이나 해외사업에 대한 전략적 의사결정 등은 조직 일상성의 대표적인 예들이다. 무엇보다도, Nelson과 Winter는 일상성을 컴퓨터 프로그래밍을 위해서 활용되는 소프트웨어에 비유하면서, 조직 전반에 걸쳐 반복적으로 이루어지는 활동 패턴이나 개별 구성원의 기술 등 경영 성과에 영향을 미치는 활동으로 인식하였다. 뿐만 아니라, Nelson과 Winter는 조직 일상성의 네 가지 역할 즉, (i) 조직 기억으로서의 역할, (ii) 조직 재량권 행사의 수단으로서의 역할, (iii) 통제, 복제, 모방 등의 대상으로서의 역할, 그리고 (iv) 발견 중심의 의사결정(heuristic decision-making)을 가능하도록 만드는 수단으로써의 역할 등을 제시하면서, 이러한 특성으로 말미암아 조직의 일상성이 조직 역량으로 발현되고, 이러한 조직 역량이 경영성과를 결정하게 된다는 주장을 전개하였으며, 이러한 과정을 기업 조직의 경제적 진화 패턴을 설명하는 논리 체계의 핵심으로 제시하였다.

2.3.3 비정상 수익의 기초: 자원에서 역량으로

조직의 일상성을 근간으로 하는 경제적 진화에 관한 논의를 원용하기 시작하면서, 현대적 자원준거관점의 논의들에서는 경영자원의 또 다른 형태로 인식될 수 있는, 조직이 보유한 능력(capabilities)의 전략적 중요성에 관하여 강조하기 시작하였다(Grant, 1991; Leonard-Barton, 1992; Prahalad, 1993).

조직역량을 강조하는 이러한 연구흐름과 관련하여, Grant(1991)의 연구에서는 자원과 역량간의 관계에 관한 기존의 다양한 주장을 정리한 바 있다. 우선, 자원과 역량을 전략경영 활동의 근간으로 인식한 Grant(1991)는 기업이 창출하는 경쟁우위의 근본적인 원천을 조직에 내재해 있는 역량으로 파악하였다. 이와 관련하여, 그는 자원을 역량의 원천으로, 그리고 이러한 역량을 기업 경쟁우위의 주요한 원천으로 강조하면서, 이들 사이에 존재하는 계층적 관계를 탐색적으로 제시하였다.

예컨대, 그의 주장에 따르면, 포커 게임에 임할 때 도박사가 지불해야 하는 판돈은 자원이며, 게임을 진행해 나가면서 발휘하는 도박사 자신의 기술이 바로 역량인 것이다. 무엇보다도, 기업 그 자체를 조직 일상성의 거대한 연결망으로 간주한 Grant(1991)의 논문에서는 Nelson과 Winter(1982)가 제시한 일상성의 개념을 원용, 조직이 보유한 역량이 구성원들의 활동에 의해서 형성되는 고차원적인 일상성 혹은 일상성들간의 상호작용임을 강조하였다.

한편, 조직역량이 지니고 있는 긍정적인 속성 즉, 가치창출 가능성만을 강조하는 논의들과는 달리, 소수의 몇몇 연구들을 통하여 조직역량에 내재해 있는 부정적인 영향을 밝히고자 하는 시도가 이루어지기도 하였다. 예컨대, Leonard-Barton(1992)의 논문에서는 경영성과 창출에 기여하는

핵심적인 조직역량 즉, 경쟁우위를 제공해 주는 조직 차원의 지식 집합체인 핵심능력(core capabilities)에 상반되는 개념으로 핵심경직(core rigidities)을 제시하였다. 구체적으로, 시간의 흐름과 함께 기업이 보유한 핵심역량의 진화 가능성을 전제로 논의를 전개시키고 있는 Leonard-Barton(1992)의 논문에서는 조직 구성원들의 지식과 기술, 기업 전반의 기술적인 시스템, 조직의 관리 절차나 프로세스, 그리고 조직의 가치나 문화 등 다양한 차원에 내재해 있는 조직의 핵심역량이 급격한 환경 변화나 과도한 혁신 추구 프로젝트와 같이 기업이 직면하게 되는 특정의 상황에 따라서 오히려 핵심경직으로 작용할 수 있음을 강조하기도 하였다.

이 시기 동안에는 핵심역량(core competence)과 능력(capability)을 구별하고자 하는 시도가 이루어지기도 하였다. 이와 관련하여, 핵심역량 개념이 뚜렷하게 구별됨이 없이 조직의 능력 개념과 혼용되고 있음을 문제 삼았던 Prahalad(1993)의 연구에서는 조직이 보유한 능력을 기업 생존의 전제 조건으로 강조하였다. 구체적으로, Prahalad는 특정 사업에 진입하여 이를 영위하기 위해서 해당 기업이 선행적으로 갖추어야 하는 조건으로 능력을 인식하였다. 이와 관련하여, 그는 능력을 도박사가 게임이나 시합을 시작하기 위하여 반드시 지불해야만 하는 판돈에 비유하기도 하였다. 반면, 필수생존요소인 조직능력과는 달리, 핵심역량에 대해서는 해당 기업이 고객으로부터 특정 시장이나 산업에서 경쟁 기업에 비해 충분히 차별적으로 인지될 수 있도록 해주는 고유한 성공요인 즉, 기업의 직접적인 성장 혹은 성과 창출 요인으로 파악하였다.

비정상 수익의 실질적인 원천을 파악하고자 하였던 이들 연구들에서는 원천적으로 높은 가치를 지니고 있는 유형의 자원을 보유하는 것에 초점을 맞추고 있던 초기의 자원준거관점 연구들과는 달리, 이러한 자원을 활용하거나 적용시키는 조직 차원에

서의 고유한 절차나 방식 즉, 조직능력을 더욱 강조하였으며, 나아가 성공하는 기업 즉, 비정상 수익을 창출하는 기업이 보유하고 있는 조직적인 특성을 향후 연구의 대상으로 강조하였다. 특히, 이들 연구에서는 단순히 여러 가지의 자원을 결합시키는 활동만으로는 조직능력을 창출할 수 없음을 지적하였다. 뿐만 아니라, 이러한 연구들에서는 조직 구성원들간, 혹은 조직 구성원과 경영자원간의 상호작용을 효과적으로 통합하거나 조정하는 과정이 필요하며, 이를 위해서는 활동 자체의 반복을 통한 학습과 조직 차원에서의 일상성 형성이 그 구간을 이루고 있음을 강조하였다. 그리고 이러한 연구 노력을 통해 지식준거관점이 등장하게 되는 기반이 마련되었다(Nonaka, 1994).

2.3.4 자원, 역량, 산업 그리고 경영자의 역할

앞서 살펴본 바와 같이, 현대적 자원준거관점이 산업조직론 접근법의 핵심 논리에 대한 문제 제기 와 반성으로부터 비롯되었다는 점에 대해서는 별다른 이견(異見)이 없을 것이다. 하지만, 전략경영의 다양한 요인들을 감안해 볼 때, 모든 면에서 자원준거관점이 산업조직론 관점과 완전히 상반되는 주장을 펴고 있는 것만은 아니다(Corner, 1991). 또한, 기업 내부에서 이루어지는 전략적 의사결정의 실질적인 주체가 바로 최고 경영자라는 점을 감안할 때, 기업이 현재 보유하고 있거나 앞으로 보유하고자 하는 자원과 역량에 대한 선택과 집중의 문제가 경영자와 괴리되어 이루어질 수 없다는 것이 또한 기업 경영의 현실이다(Barney, 1991).

‘자원과 역량을 무엇이라고 정의할 것인가?’ 하는 개념 정립의 문제와 관련하여, 자원과 역량의 활용 주체인 경영자와 활용 대상인 경영환경이 자원과 역량의 개념적인 진화 과정에 중요한 시사점을 제공하게 된 것은 피할 수 없는 과정이었음에 틀림없

다. 이와 관련하여, 소수이기는 하지만, 경영자원, 경영환경, 그리고 경영자간의 상호작용에 대해서 다루고자 하는 연구들이 등장하였으며, 이러한 연구추세와 관련하여, 여러 연구자들로부터 가장 큰 관심을 끌었던 것은 Amit와 Schoemaker(1993)의 논문이다.

Amit와 Schoemaker(1993)의 연구에서는 우선, 자원준거관점을 따르는 기존의 여러 연구들에서 구체적으로 다루지 않았던 요인 즉, 전략적 산업 요소(strategic industry factors: SIFs)라는 새로운 개념을 제시하였으며, 다음으로, 자원과 역량에 대한 기존의 개념을 정리하여 이를 전략적 자산(strategic assets: SAs)으로 통칭하고 전략적 산업 요소와 전략적 자산간의 관계를 효과적으로 통합하고 전사적으로 조정하는 역할을 경영자가 수행하여야 하는 핵심적인 활동으로 강조하였다.⁴⁾

이들의 주장에 따르면, 경영자원이란 양적인 측면에서 기업이 보유하고 있을 뿐만 아니라 통제할 수 있어 직접적으로 사용이 가능한 요소를 의미하며, 이러한 자원은 기술, 정보시스템, 노사간 신뢰 등과 같은 결합 메커니즘(bonding mechanism)에 의해서 최종 제품이나 서비스의 형태로 전환된다. 다음으로, 조직역량이란 결합 과정을 중심으로 경영자원을 활용할 수 있는 기업의 가용 범위(capacity)를 의미한다. 이러한 역량은 최종적인 목표 달성에 영향을 미치는 활동이며, 주로 정보를 근간으로 하는 조직화된 프로세스나 절차로 구성되어 있고, 장기간에 걸쳐 이루어진 경영자원들간의 복합적인 상호작용에 의해서 형성된다. 특히, 역량은, 유형적인 경영자원과는 달리, 인적자원을 통해 정보를 실행하고, 교환하고, 그리고 개선하는 활동

을 근간으로 하여 이루어진다. 결국, 거래나 모방이 어렵고, 희소하고, 창출된 지대를 전용할 수 있으며, 조직적으로 특화되어 있는 자원과 역량은 해당 기업으로 하여금 경쟁우위를 창출할 수 있도록 해주는 전략적 자산이 된다.

한편, 산업을 분석의 대상으로 할 때, 일정한 기간 동안 몇몇의 자원과 역량이 전략적 요소 시장의 실패로 말미암아 경제적 지대 생성의 중요한 원인이 되기도 하는데, 전략적 산업 요소란 요소 시장의 불완전성과 기업들간의 불균형적인 소유 분포를 유발하는 특정의 자원과 역량을 지칭한다. 이러한 전략적 산업 요소는 시장이나 산업 수준에서 파악될 수 있으며, 특정 기업의 경쟁자, 고객, 규제자, 산업 외부의 혁신 선도자, 그리고 다양한 이해관계자들간의 복합적인 상호작용에 의해서 정의될 수 있다.

이상의 두 가지 요인 즉, 전략적 산업 요소와 전략적 자산을 의사결정의 주요 변수로 고려해 볼 때, 기업 경영자의 역할이란 사전적으로 파악될 수 없는 전략적 산업 요소에 대한 예측을 바탕으로 자사의 전략적 자산을 사전적으로 정의하고, 강화하고, 그리고 활용하여 조직 차원에서 경제적인 지대를 창출하는 것이라고 정의할 수 있다(Amit & Schoemaker, 1993). 이와 관련하여, 경영자는 미래의 전략적 산업 요소를 보다 정확하게 예측하기 위하여 전략적 산업 요소의 현재 모습을 정확히 파악하고 분석할 필요가 있으며, 미래의 전략적 자산을 보다 효과적으로 구축하기 위하여 현재 시점에서 자사의 경영자원과 조직역량이 무엇인지를 분명히 인식할 필요가 있다.⁵⁾

전술한 Amit와 Schoemaker(1993)의 주장을

4) 현대적 자원준거관점에서 논의의 초점으로 삼고 있는 자원관리 과정-경영자의 핵심적인 역할에 대해서 언급하고 있음-에 대해서는 Schoemaker & Amit(1994)를 참고하기 바람.

5) Levinthal과 Myatt(1994)의 연구에서도 시장 행동의 긍정적인 되먹임 효과(positive feedback effects of market activity)를 중심으로 이와 유사한 주장을 전개하고 있음.

통해 추론하여 볼 수 있듯이, 경영자원, 경영환경, 그리고 경영자간의 복합적인 상호작용에 대한 논의가 전개되기 시작하면서 현대적 자원준거관점은 전략경영 분야의 의미있는 이론 체계로 그 자리를 공고히 할 수 있게 되었다. 이러한 연구 흐름의 등장은 현대적 자원준거관점을 옹호하는 초기의 연구들에서 주로 제시하였던 경영자원의 여러 가지 특성에 관한 논의들이 실무를 담당하고 있는 경영자들에게 실질적인 행동 지침을 충분히 제공하지 못하고 있다는 상황에 대한 깊이있는 반성과 새로운 도전을 의미하는 이정표였다.

2.4 제 3 세대 현대적 자원준거관점

2.4.1 학습에 대한 학습

현대적 자원준거관점에서 전략경영 활동의 궁극적인 지향점으로 파악하고 있는 것은 해당 기업이 보유하고 있는 경쟁우위를 단기적으로 활용하여 일시적인 비정상 수익을 획득하는 것이 아니라, 지속 가능한 경쟁우위를 보유함으로써 비정상 수익을 장기간에 걸쳐 반복적으로 창출하는 것이다(Baden-Fuller & Volberda, 1997; Collis, 1994; Mahoney, 1995; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). 이러한 지속 가능한 경쟁우위에 대한 관심은 조직이 보유한 역량에 관한 논의가 활발하게 전개되면서부터 현대적 자원준거관점 논리 체계에 있어서 더욱 분명한 위치를 차지하게 되었으며, 이후 동태적 역량(dynamic capability) 개념을 촉발시키는 계기가 되었다.

특정 기업의 지속 가능한 경쟁우위를 설명하고자 하는 노력의 일환이었던 Collis(1994)의 연구에서는 조직역량을 투입 요소를 산출 요소로 바꾸는 과정 측면의 효율성을 결정하는, 사회적으로 복잡하게 구성된 조직 일상성이라고 정의하였으며, 기존

의 연구들에서 제시된 바 있는 조직역량을 세 가지 유형 즉, (i) 공장 배치, 유통경로 관리, 마케팅 캠페인 등 기본적인 기능을 수행할 수 있는 능력, (ii) 기업이 수행하는 여러 활동 전반에 대한 동태적인 개선 활동, 그리고 (iii) 여타 자원의 새로운 가치를 발견하고 경쟁기업보다 신속하게 새로운 전략을 개발할 수 있도록 하는 형이상학적인 전략적 통찰력(strategic insights) 등으로 구분하기도 하였다. 비록 두 번째 정의와 유사한 면이 있긴 하지만, Collis(1994)가 강조한 조직역량의 세 번째 개념 즉, 형이상학적인 전략적 통찰력은 근본적으로 기업가적인 역할(Schumpeter, 1934), 새로운 형태의 생산 함수를 창출하는 활동(Lippman & Rumelt, 1982), 기존 자원을 활용하고 새로운 자원을 개발하는 능력(Henderson & Cockburn, 1994) 등의 개념을 확장하고 종합한 결과이다.

조직역량의 개념을 확장하고자 하는 시도에 대한 연구자들의 관심이 증가하면서 1980년대 들어서면서 등장한 현대적 자원준거관점의 초기 설명방식, 전략과정이론, 그리고 조직학습이론을 통합하고자 하는 연구 노력이 등장하기도 하였는데, 그 대표적인 연구로는 Mahoney(1995)의 논문을 들 수 있다.

Mahoney의 논문에서는 자원을 어떻게 활용하고 관리할 것인가라는 현대적 자원준거관점의 전통적인 질문보다는 조직학습의 과정을 통하여 경영관리 혹은 경영자라는 자원을 인식하고 활용하는 과정은 어떠하여야 하는가에 더욱 많은 초점이 두어졌다. 이와 관련하여, 그는 ‘관리하는 활동(managing)’을 독특한 인지구조를 지닌 경영자와 다양한 경영현상에 대한 지식과 이해를 공유하고 있는 경영진이 함께 주도하는 ‘발견의 과정(discovery procedure)’이라고 파악하였다. 뿐만 아니라, 이러한 논의를 확장하여 축적된 경영자원이 조직학습의 기초가 되듯이, 조직학습이나 이를 반영하는 새로운 조직유형의 도입이 경영자원 축적의 효율성을 증가시킨다

〈표 2〉 자원, 역량, 그리고 자원학습(Mahoney, 1995: p. 97)

	초기 자원준거관점	조직역량관점	자원학습관점
경제적 지대의 원천	· 개별 기업의 상이한 자원	· 개별 기업이 보유한 상이한 기술과 정신적인 특성	· 개별 기업이 보유한 상이한 기술, 정신적인 특성, 그리고 이들간의 상호작용
경제적 지대의 실현	· 정보 불균형이나 행운을 통한 자원의 축적	· 생산 지향적인 자원에 대한 효과적인 활용	· 여타 경영자원과 관리적인 기술의 상호 결합
경영전략에 대한 시사점	· 자원이 전략을 결정	· 역량이 전략을 결정	· 자원과 역량이 전략의 동인으로 작용
경영자의 역할	· 자원과 역량을 축적하고 활용하는 것	· 기업의 핵심능력을 개선시키는 것	· 경쟁환경에 직면하여 상이한 자원을 활용하는 의사결정에 필요한 상이한 인지적 특성을 창출해 내는 것

는 명제를 제시하기도 하였다.

무엇보다도, Mahoney(1995)의 논문에서는 초기의 현대적 자원준거관점, 조직역량 관점, 그리고 자신이 주장하는 자원학습관점의 상대적인 특징을 다음의 〈표 2〉와 같이 제시하기도 하였다. 결국, 이러한 Mahoney의 주장에 따르면, 지속 가능한 경쟁우위를 창출한다는 것은 ‘경영 관리를 통한 자원학습(resource-learning by managing)’이라고 간단히 표현해 볼 수 있을 것이다.

통합적인 시각에서 동태적 역량 관점을 설명하고 자 한 가장 대표적인 연구는 바로 Teece, Pisano, 그리고 Shuen(1997)의 논문이다. 경쟁우위와 경영전략에 관한 기존의 논리를 정리하였을 뿐만 아니라 경영자원과 관련하여 우후죽순처럼 생겨난 여러 용어들을 구분하여 정의하였다는 점에서 현대적 자원준거관점의 이론적 발전에 상당한 공헌을 한 바 있지만, 무엇보다도 이들의 주장은 다음과 같은 두 가지 점에서 기존의 논의들을 포괄하고 있다. 첫째, 이들의 논문에서는 해당 기업의 자산 특성(positions)과 진화 또는 공진화적인 경로(paths)

에 의해서 구축되는 조직의 과정들(organizational processes)을 관찰함으로써 해당 기업의 동태적 역량과 경쟁우위를 설명할 수 있다고 주장하고 있다. 둘째, 높은 수준의 불확실성이 내재해 있는 초경쟁적인 환경 변화에 직면한 기업의 경우, 경쟁기업을 불균형 상태에 빠뜨리고자 단순한 형태의 전략화(strategizing) 즉, 원가를 증가시키거나 신규 진입을 가로막는 등의 활동을 시도하기보다는 새로운 시장 기회를 인식하고 이를 선점하기 위하여 자산, 경로를 반영한 기존의 조직화 과정을 효율적이거나 효과적으로 관리하는 데 노력을 집중시킬 필요가 있음을 이들의 논문에서는 강조하고 있다.

이러한 논의를 바탕으로, Teece, Pisano, 그리고 Shuen(1997)의 연구에서는 우선, 급격하게 변화하는 경영환경에 대응하기 위하여 기업 내부, 혹은 외부의 다양한 사업능력(competences)을 통합하고, 구축하고, 그리고 재배열하는 기업의 능력(ability)이라고 동태적 역량을 정의(Teece, Pisano, & Shuen, 1997: p. 516)하였으며, 다음으로, 복제와 모방의 불완전성 문제가 단순히 기업이 보

유한 자원에만 해당되는 것이 아니라, 자원과 경로를 통하여 생겨나게 된 조직화의 과정에 있음을 지적하기도 하였다.

한편, 동태적 역량에 대한 개념 차원에서의 관심과 논의가 증가한 것과 더불어, 그 실질적인 모습을 발견하고 이해하고자 하는 노력이 뒤따라서 전개되기도 하였다. 이와 관련하여, Baden-Fuller와 Volberda(1997)의 연구에서는 동태적 역량의 실질적인 유형을 파악해 볼 수 방법론을 구체화시키기도 하였다. 예컨대 그들의 논문에서는 기업에 내재해 있는 조직 일상성과 핵심능력을 그 적용 범위에 따라 구분하고, 기존의 핵심능력을 다른 부문에 적용시키거나 변화시키는 재적용(reordering)의 과정과 과거에 존재하지 않았던 새로운 형태의 핵심능력을 창출해내는 재활력화(revitalization)의 과정을 통하여 조직이 스스로의 일상성과 핵심능력을 진화시켜 나간다는 주장을 전개하였다. 바로 이 점에서, 전략적 쇄신(strategic renewal)을 강조한 Baden-Fuller와 Volberda(1997)의 연구는 전술한 논의들과 그 궤를 같이 한다고 볼 수 있을 것이다.

기업간 상이함의 원천으로 경영자원을 강조하였던 제 1 세대 현대적 자원준거관점의 주장이나 성공하는 기업의 비정상 수익 창출 요인에 대해서 논의의 초점을 맞추었던 현대적 자원준거관점의 제 2 세대 논의들과는 달리, 앞서 살펴본 제 3 세대 현대적 자원준거관점 연구들에서는 장기간에 걸쳐 소멸되지 않는 경쟁우위와 이를 통하여 달성되는 비정상 수익의 지속 현상에 관심을 집중시키고 있다.

동태적 역량에 관한 초기의 논의들은 결국 전략 경영 분야를 중심으로 기존의 경제학적 관점, 행동 과학적인 관점, 그리고 인지적인 관점을 통합하고자 하는 학제적 연구 시도를 촉발시키는 계기가

되었으며, 궁극적으로는 현대적 자원준거관점의 이론 체계 형성과 발전에 상당 부분 기여하였던 것으로 평가할 수 있다.

2.4.2 동태적 역량의 구체화

제 3 세대 연구 흐름이 등장한 이래로, 현대적 자원준거관점의 전반적인 틀 속에서 기업이 보유한 동태적 역량을 깊이있게 연구하고자 하는 관심과 노력은 꾸준히 이루어져 왔다. 예컨대, 어떤 연구들에서는 동태적 역량을 개념적으로 더욱 구체화하고자 하는 노력을 시도하였으며(Eisenhardt & Martin, 2000), 사례 연구를 수행한 일부 논문들에서는 동태적 역량이 기업간 상이함과 경영성과 차이의 원천이라는 사실에 관하여 검증하기도 하였다(Noda & Collis, 2001).

무엇보다도, 현대적 자원준거관점의 일반적인 논리 체계를 수용하면서, 동시에 기존의 논의와는 다른 주장을 펴고 있다는 점에서 Eisenhardt와 Martin(2000)의 연구는 주목할 만 하다. 우선, 이들의 논문에서는 Teece, Pisano, & Shuen(1997) 등 동태적 역량에 관한 기존의 현대적 자원준거관점 연구들에서 가정하고 있는 일반적인 특성 즉, 독특함, 희소성, 모방불가능성, 대체불가능성 등을 지속 가능한 경쟁우위 창출의 충분조건이 아니라 필요조건으로 인식하고 있다.

다음으로, 이들은 기업의 자원관리 과정에 대한 경영 환경의 영향을 강조하고 있다.⁶⁾ 예컨대 Eisenhardt와 Martin(2000)의 주장에 따르면, 변화의 방향을 어느 정도 예측할 수 있는 환경 불확실성 상황에서는 결과물을 예견할 수 있는 전통적인 일상성에 근거한 동태적 역량의 개념이 잘 적용될 수 있

6) Eisenhardt와 Martin(2000)은 동태적 역량을 '기업이 보유하고 있는 조직적인 과정으로, 시장의 변화에 대응하거나 시장을 변화시키는 과정에서 경영자원을 활용하기 위하여 기업이 적용하는 결합(integration), 재배열(reconfiguration), 획득(gain), 폐기(release) 등의 프로세스'라고 정의하고 있다.

〈표 3〉 동태적 역량에 관한 두 가지 입장(Eisenhardt & Martin, 2000: p. 1111)

	전통적인 의미의 동태적 역량	동태적 역량에 관한 재개념화
정의	· 일상성을 학습하기 위한 조직의 일상성	· 전략적 의사 결정, 신제품 개발, 전략적 제휴 등 특정 활동과 관련된 조직 혹은 전략적 과정
상이함에 대한 가정	· 해당 기업에만 적용됨	· 소수의 독특함과 공통성이 동시에 존재함
유형	· 세분화된 분석적 일상성	· 동태적인 시장 상황에 따라 세분화된 분석적 일상성 뿐만 아니라, 실험적인 단순 일상성도 포함
결과	· 예측 가능	· 예측 가능성은 시장 상황에 따라 결정됨
경쟁우위	· VRIN 특성으로 인하여 창출되는 지속 가능한 우위	· 상대적으로 덜 희소하고 대체 가능한 역량에 의해서도 지속 가능한 경쟁우위가 형성될 수 있음
진화의 과정	· 독특한 경로	· 정형화, 실무, 실수 등 학습 메커니즘을 통하여 형성된 경로를 따라 진화함

을 뿐만 아니라 변이(variation)를 창출함으로써 조직학습을 진전시켜 나갈 수 있는 반면, 미래들 거의 예측할 수 없을 정도로 변화가 극심한 경영환경에 직면한 경우에는 결과를 거의 예측할 수 없는, 실험적인, 분해되기 쉬운, 그리고 단순한 프로세스를 기초로 하는 동태적 역량 개념이 더욱 의미가 있을 뿐만 아니라 고객이나 환경으로부터의 선택(selection)이 조직 내부에서 이루어지는 학습에 결정적인 영향을 미치게 된다. 또한, 경영환경의 중요성과 관련하여, 이들의 논문에서는 기업의 경영성과가 가치있는 자원이나 독특한 역량을 보유하고 있다고 해서 자연스럽게 창출되는 것이 아니라, 이러한 요소들을 의도적으로 결합시키고 시장을 통하여 평가받을 때에만 창출될 수 있음을 강조하였다.

Eisenhardt와 Martin(2000)의 주장을 종합해 볼 때, 불확실성이 극도로 큰 경영환경에 직면한 경우, 현대적 자원준거관점에서 제시한 기존의 논리들이 경영 현실에 그대로 적용될 수 없을지도 모른다는 사실을 미루어 짐작할 수 있다. 이 점에서,

과거의 논의들과는 달리, 그들의 주장은 상당히 현실적이며 현대적 자원준거관점이 지니고 있었던 동어반복적인 한계(limitations of tautology)를 극복하고자 하는 시도로서 그 의의를 지닌다.

2.4.3 기업의 자원과 동태적 역량의 결합

전술한 바와 같이, 현대적 자원준거관점은 두 번에 걸친 개념적 진화 즉, 역량 개념의 도입과 동태적 역량 개념의 정립 과정을 겪으면서 논리적인 체계를 공고히 하여 왔다. 그리고 최근 들어서는 동태적 역량 관점과 현대적 자원준거관점의 초기 주장을 결합시키고자 하는 시도가 등장하고 있다. 예컨대 Makadok(2001)의 논문에서는 기존의 현대적 자원준거관점의 논의들에서 강조한 바 있는 기업의 경쟁우위와 비정상 수익 창출에 직·간접적으로 기여할 수 있는 여러 가지 유형의 원천을 ‘자원 선별 메커니즘(resource-picking mechanism)’과 ‘역량 구축 메커니즘(capability-building mechanism)’

으로 구분하고, 전자의 특성이 자원의 선택에, 그리고 후자의 특성이 자원을 활용하는 데 있음을 강조하였다.

이러한 논의를 바탕으로, 자원과 역량을 통칭하여 경영자원으로 파악하던 기존의 논의들과는 달리, Makadok(2001)의 연구에서는 우선, 일반적인 자원들과는 달리, 기업에 내재해 있는 역량은 조직이나 그 운영 프로세스 내부에 스며들어 있으며, 또한, 기업이 소유한 여타 자원의 생산성을 향상시키는 역할을 수행한다는 주장을 피력하였다. 무엇보다도, 지대 창출 방식과 관련하여, 자원 선별 메커니즘이 전략적 의사결정 계획에 영향을 미침으로써 사전적으로 경제적 수익을 창출하는 과정인 반면, 역량 구축 메커니즘은 수립된 자원 관리 계획을 실질적으로 추진해 나감으로써 사후적으로 경제적 수익을 창출하는 과정임을 분명히 하고자 하였다.

전술한 내용을 종합해 볼 때, Makadok(2001)의 연구에서는 자원 선별 메커니즘과 역량 구축 메커니즘의 특성을 통합하는 것이 바로 향후 전략경영 분야의 주요 연구과제임을 제시하였다. 다시 말해서, 비록 완전히 독립적인 수단은 아니라 하더라도, 향후 연구들에서는 두 가지 지대 창출 메커니즘이 상호작용하는 방식에 더욱 많은 관심을 기울일 필요가 있음을 강조하였던 것으로 파악할 수 있다.

자원과 역량의 개념적 진화 과정과 현대적 자원준거이론의 논리체계 형성 과정에 대한 이상의 논의를 정리하면 다음의 <표 4>와 같다.

III. 현대적 자원준거관점에 대한 평가

역사적 전개 과정을 음미해 볼 때, <표 4>에 정리된 바와 같이 현대적 자원준거관점은 크게 두 차

례에 걸쳐 이론 체계의 확장을 성취하여 왔다.

우선, '기업은 서로 다르다.'라는 명제를 제기하였던 현대적 자원준거관점의 제 1 세대 연구흐름에서는 경제학적인 입장에서 연구 분야를 개척하고자 하였으며, 기업을 자원의 결합체로 파악하고 이러한 자원을 전략적 의사결정의 근거로 인식하기 시작하였다.

'성공 기업과 그렇지 못한 기업 사이에는 내부적으로 중요한 차이가 있다.'라는 명제를 입증하고자 하였던 현대적 지원준거관점의 제 2 세대 연구흐름은 기업이 보유하고 있는 역량(capabilities)의 중요성에 대한 인식을 논리 전개의 근거로 삼고 있다. 특히, 제 2 세대 연구흐름은 단순한 유형의 자원과는 구별되는 무형적인 역량 즉, 기업에 내재해 있는 조직적인 특성을 반영한 결과로서의 프로세스를 중시하고 있다는 점에서 자원의 중요성에 관심을 보이기 시작한 제 1 세대 연구흐름과는 구분된다.

'지속적으로 성공하는 기업과 그렇지 못한 기업들 사이에는 차이가 있다.'라는 명제에 초점을 맞추고 있는 현대적 지원준거관점의 제 3 세대 연구흐름에서는 보유한 경영자원을 변환시키거나 강화시키는 동태적 역량(dynamic capabilities)에 대한 인식을 설명 논리의 핵심적인 고리로 삼고 있다. 무엇보다도, 기업이 조직 차원의 학습을 통해 특정 시점에서의 자원과 역량에 대한 분석과 적용을 수행할 수 있음을 가정하고 있는 제 3 세대 연구흐름은 경영환경의 급격한 변화에도 불구하고 경쟁우위를 지속시킬 수 있도록 해주는 초역량(meta-capabilities)을 강조하고 있다는 점에서 특정 시점에서의 정태적인 성공을 설명하고자 하였던 제 2 세대 연구흐름과는 구분된다.

이어지는 부분에서는 현대적 자원준거관점의 주요한 공헌과 한계에 관하여 살펴보도록 할 것이다.

〈표 4〉 현대적 자원준거관점의 역사적 전개

	제 1 세대 MRBV	제 2 세대 MRBV	제 3 세대 MRBV
연구 주제	· 왜 기업은 서로 다른가?	· 왜 성공하는 기업은 다른가?	· 왜 지속적으로 성공하는 기업은 다른가?
주요 연구자	· Wernerfelt(1984) · Rumelt(1984) · Barney(1986) · Rumelt(1987)	· Dierickx & Cool(1989) · Wernerfelt(1989) · Prahalad & Hamel(1990) · Barney(1991) · Grant(1991) · Leonard-Barton(1992) · Mahoney & Pendian(1992) · Peteraf(1993) · Amit & Schoemaker(1993) · Nonaka(1994)	· Collis(1994) · Mahoney(1995) · Grant(1996a, 1996b) · Teece, Pisano, & Shuen(1997) · Eisenhardt & Martin(2000) · Makadok(2001)
핵심 주장	· 기업은 자원의 결합체임 · 성과 차이는 기업간 자원의 상이함에 기인 · 기업간 보유 자원의 차이는 전략적 요소 시장의 불완전성에 기인	· 두 가지 성과 결정 요인: 자원의 소유 vs. 자원의 활용 · 기업은 자원과 역량의 결합체임 · 자원의 부정적인 영향 · 자원이거나 역량은 해당 기업의 조직적 특성을 반영	· 자원과 역량에 대한 학습을 가능하도록 만드는 지식 창출이나 동태적 역량이 중요함 · 기업은 역량을 변환시키는 시스템 · 경영환경의 급격한 변화에 대응한 최고경영자의 전략적 역할이 자원관리 과정의 핵심임
이론적인 공헌	· 자원을 정의 · 자원 유형화를 시도 · 자원의 특성을 구명 · 지대 개념을 통해 자원의 효과를 설명 · 자원 구축 방안에 관한 초기 관심 표명 · 경제학적인 접근을 시도	· 역량을 정의 · 자원 유형의 세분화 · 보완, 연결 등과 같은 자원의 결합 방식에 초점 · 경제적 지대 개념의 확장 · 경영자, 경영환경과의 상호작용에 부분적인 관심 · 지식준거관점의 등장: 경영자로서 지식의 중요성을 인식	· 동태적 역량을 정의 · 자원 / 역량의 개선 / 변화 방안에 관심 · 동태적 역량과 지식 창출간의 관계를 탐색 · 초경쟁적인 경영환경의 중요성을 인식 · 자원 관리에 있어서 경영자가 수행해야 하는 역할을 재조명

3.1 현대적 자원준거관점의 공헌

기업의 비정상 수익 달성과 유지 현상을 설명하기 위한 새로운 논리 체계의 하나로 등장한 현대적 자원준거관점은 크게 세 가지 측면에서 전략경영 분야의 이론적인 발전에 기여하였던 것으로 볼 수 있다.

첫째, 현대적 자원준거관점의 등장은 기업에 대한 인식의 변화를 가져왔다. 기업의 존재의의에 관한 과거의 입장 즉, 기업을 단순한 생산함수로 파악한 신고전파 경제학의 입장이나 거래 비용을 발생시키는 시장 실패의 결과물로서 기업을 인식하던 거래비용 접근법(transaction cost approach)

등과는 달리, 경영자원을 효과적인 경영 활동의 근간으로 인식한 현대적 자원준거관점에서는 경영자원들을 조직화하는 학습을 통해 새로운 가치를 창출할 수 있는 존재로서 기업의 의미를 재조명하였다(Ghoshal & Moran, 1996; Kogut & Zander, 1992). 다시 말해서, 현대적 자원준거관점에서는 기업을 경제적 가치창출의 핵심 주체로 강조하고 있다.

뿐만 아니라, 현대적 자원준거관점에서는 기업이 창출하는 가치를 지대(rent) 개념을 통해 파악하고자 하였다. 이와 관련하여, 경영자원과 경제적 지대간의 관계에 대해서 언급한 연구들 역시 자원준거관점의 논리 체계 정립에 상당한 기여를 한 것으로 볼 수 있을 것이다(Mahoney & Pendian, 1992; Peteraf, 1993; Rumelt, 1987). 현대적 자원준거관점에서 초점을 맞추고 있는 경제적 지대란 기업간 자원의 상이함에 근거한 경쟁의 결과물일 뿐만 아니라, 특정 기업의 경영성과를 결정하는 경쟁우위 수준을 파악하는 척도로 인식되었다.

일반적으로, 이들 연구들에서는 경제적 지대의 유형을 크게 세 가지 즉, 리카디언 지대(ricardian rent), 유사 지대(quasi appropriate rent), 그리고 혁신 지대(innovative rent)로 구분하고 있다. 하지만, 세 가지 유형의 지대가 현대적 자원준거관점을 원용한 연구자들로부터 동일한 수준의 관심을 끌었던 것은 아니었다.⁷⁾ 자원과 역량의 개념에 관한 연구 노력이 축적되면서 현대적 자원준거관점 논의의 초점이 된 지대의 개념 역시 진화하게 되었다. 다시 말해서, 기업의 상이함에 초점을 맞추던 제 1 세대 연구흐름에서는 리카디언 지대를, 기업의 성공에 초점을 맞추었던 제 2 세대 연구흐름에서는 유사 지대를, 그리고 지속적인 성공에

초점을 맞추었던 제 3 세대 연구 흐름에서는 혁신 지대를 강조하였다.

둘째, 현대적 자원준거관점의 등장은 기업의 근원적인 성공 요인에 대한 연구자들의 새로운 관심을 불러 일으켰다. 특히, 긍정적이든 부정적이든 간에, 오로지 외생적인 요인 즉, 산업의 구조적인 매력도를 결정하는 다섯 가지 요인들에 의해서 해당 기업의 경영성과가 결정된다는 산업조직론 관점의 과거 논의들과는 달리, 현대적 자원준거관점에서는 기업의 경영성과가 기업 스스로의 내생적인 요인에 의해서 결정된다는 논리를 전개하였다. 이러한 주장은 따라서 최고 경영자의 전략적인 역할과 기업의 경제적 부가가치 창출 방법에 대한 새로운 인식을 유발시켰으며, 그 결과 가치혁신(Kim & Mauborgne, 1997)이나 전략적 혁신(Markides, 1997)이라는 새로운 개념의 탄생을 촉발시켰다.

셋째, 현대적 자원준거관점은 기업의 성장 전략 즉, 다각화에 대한 새로운 인식의 틀을 제공하였다(Collis & Montgomery, 1997). 매력적인 산업에 진입함으로써 비정상 수익을 창출할 수 있다던 과거의 논의들과는 달리, 현대적 자원준거관점에서는 기존의 보유 자원을 활용할 수 있는 사업 부문을 선정, 이러한 사업에 진입함으로써 성장을 꾀할 수 있음을 강조하고 있다. 뿐만 아니라, 이러한 논의가 진전되면서 제품 / 시장 개념을 기초로 형성되었던 관련성에 대한 가정이 쇠퇴하게 되었으며, 자원과 역량 개념을 바탕으로 하는 새로운 관련성 개념이 정립되게 되었다.

하지만, 이러한 학문적 공헌에도 불구하고, 최근 들어 여러 연구들에서 현대적 자원준거관점의 한계에 관하여 지적하고 있으며, 자원준거관점의 주장과는 상반되는 이견(異見) 역시 다수 제기되고 있

7) 한편, 산업조직론 접근법에서는 특정 기업이 산출물의 수준을 제한함으로써 창출할 수 있는 독점지대(monopoly rent)의 중요성을 강조하기도 하였다.

다. 이어지는 부분에서는 이들 내용에 관하여 구체적으로 살펴보도록 할 것이다.

3.2 현대적 자원준거관점에 대한 도전

최근 들어 다수의 연구들에서 현대적 자원준거관점의 이론적 한계에 관하여 지적하고 있으며, 다양한 향후 연구의 방향에 관하여 지침을 제시하고 있다 (Foss, 1998; Porter, 1991; Priem & Butler, 2001).

여기서는 이러한 내용들 가운데 몇 가지 주요한 내용들 즉, (i) 경영자원의 포괄적인 정의에 대한 도전, (ii) 경영자원의 활용에만 치우친 기존 연구에 대한 반성, 그리고 (iii) 경영자, 경영환경, 그리고 경영자원간의 독립성 가정에 대한 재조명에 관하여 집중적으로 다루어 보도록 할 것이다.

3.2.1 경영자원에 대한 분명한 정의

앞서 자원과 역량의 개념적 진화 과정에 관한 분석을 통하여 살펴본 바와 같이, 현대적 자원준거관점의 주장을 지지하는 연구들은 무수히 많다. 하지만, 이들 연구들에서는 모두 조금씩 다른 의미의 자원과 역량 개념을 제시하고, 또 적용하고 있기도 하다(Miller, 2003).

다시 말해서, 현대적 자원준거관점을 지지하는 기존의 연구들에서는 서로 다른 유형의 논리 전개 스타일과 서로 다른 유형의 이론적 배경을 바탕으로 논의를 전개시켜 왔다(Foss, 1998). 그 결과, 각각의 연구들이 경영자원 자체의 중요성을 충분히 인식하고 있다는 점을 제외하고는, 이들로부터 공통분모를 찾는다는 것이 그다지 용이하지 않을 지경이다. 무엇보다도, 경영자원 즉, 자원과 역량의 개념적 정의와 관련하여, 여러 가지 다양한 주장들이 기존 연구들에서 제기되어 왔다.

가장 일반적으로 쓰이고 있는 자원(resources)에 관한 정의에서는 '기업이 보유하고 있거나 보유하고자 하는 어떤 것'을 모두 자원으로 파악한다. 이러한 포괄적인 정의에서는 어느 것은 자원이고 다른 어느 것은 자원이 아니라는 식의 분명한 구분 기준이나 지침을 제시하지는 않고 있으며, 강점이든 약점이든 관계없이 기업이 활용할 수 있는 모든 것을 자원으로 파악한다.

한편, 이러한 포괄적인 정의와는 달리, 기업을 암흑상자(black box)로 인식하고 있는 경제학적인 관점을 따르는 연구들에서는 산출물을 만들어내는 암흑상자를 구성하고 있는 프로세스와는 구별되는 어떤 것 즉, 투입 요소(inputs)를 자원이라고 인식하기도 한다. 이렇게 자원을 투입요소로 인식할 경우, 저장(stock)으로서 생산 요소, 회계장부상의 자산, 거래 가능한 일반 요소 등이 기업의 자원에 해당되며, 포괄적인 정의와는 달리 그 폭이 상당 부분 한정된다.

이러한 개념 측면의 혼란은 '역량(capabilities)을 무엇이라고 정의할 것인가?' 하는 문제에서도 그대로 나타난다. 기업 내에서 수행되는 다양한 활동들(activities)에 대한 조정(coordination)과 배분(distribution)을 중심으로 역량이라는 용어를 정의한 Richardson(1972)이 처음으로 이러한 역량 개념을 경제학 분야에 도입한 이래로, 역량은 주로 조직이 수행하는 관리 활동이나 프로세스를 지칭하는 용어로 인식되어 왔다.

하지만, 활동이나 프로세스에 기초한 정의와는 달리, 지식준거관점을 따르는 논의들에서는 역량을 지식의 집합체, 지식에 기초한 조직의 활동, 조직 일상성에 체화되어 있는 기술이나 지식, 그리고 지식, 기술, 경험 등으로부터 생겨난 가치창출 방식이라고 파악하기도 한다. 즉, 지식준거관점(knowledge-based view)에서는 역량을 지식과 관련된 그 무엇으로 파악하고 있다(Grant, 1996a, 1996b:

Nonaka, 1994; Nonaka & Dakeuchi, 1995).

이상에서 살펴본 바와 같이, 자원과 역량에 대한 다양한 개념이 존재함에도 불구하고, 현대적 자원준거관점을 따르는 기존의 연구들에서는 자원과 역량을 한 번에 묶어서 경영자원, 혹은 전략적 자산이라는 이름으로 통칭하여 왔다. 이러한 혼란은 자원준거관점 연구가 지향하는 분석의 대상이나 분석의 수준을 정하는 데 커다란 장애요인이었음에 틀림없다.

예컨대, 자원준거관점 논의에서 전략적 의사결정의 주체인 경영자나 이러한 경영자가 수행하는 의사결정에 전반적인 영향을 미치는 경영환경을 논의의 핵심으로부터 배제시켜왔던 것은 아마 경영자원을 둘러싼 개념상의 지나친 풍요로움 때문이었는지도 모를 일이다. 핵심 개념에 대한 다양한 정의가 학문적인 발전을 가져오기도 하지만, 오히려 그 반대 결과를 가져올 수도 있다는 점에서 자원과 역량을 무엇이라고 정의할 것인가에 대해서 앞으로는 많은 고민이 뒤따라야 할 것이다.

이와 관련하여, 의사결정 주체의 방향성 즉, 의도(intention) 유무는 자원과 역량을 구분해 주는 중요한 기준이 될 수 있을 것이다. 자원이란, 비록 타인이 인지할 수 있기는 하지만, 핵심적인 성과를 사전적으로 지칭하고 있는 의도나 목적을 반영한 것이 아니며 그 자체로 존재할 수 있는 투입물인 반면, 역량이란 타인에 의해서 충분히 인지될 수 있을 뿐만 아니라 달성할 수 있을 것으로 파악되는 핵심적인 성과를 반영하여 표현되어 있는 목적이나 의도를 포함하고 있는 특정의 조직 일상성을 의미한다고 볼 수 있을 것이다.⁸⁾ 다시 말해서, 구축과 활용 측면에서 볼 때, 역량은 사전적인 의도를 반

영한 의사결정에 의해서 형성된 조직적인 산출물인 것이다. 예를 들어, 공정 설비가 고장났을 경우에는 장애가 발생한 기존의 부품을 새 것으로 교체하면 문제가 해결되는 반면, 복합 설비를 운전하던 담당자가 건강과 관련된 이유로 작업에 참여하지 못할 경우에는 새로 입사한 후임자로 하여금 설비를 운전하게 한다고 해서 업무와 관련된 문제가 즉각적으로 해결되는 되는 것은 아니다. 후임자의 미숙함으로 인하여 추가적인 문제가 발생하게 되고, 이렇게 발생한 복합 설비 운전상의 문제를 해결하기 위해서는 새로 입사한 후임자가 자신이 책임지게 된 설비의 사전 공정과 사후 공정에 내재해 있는 특성, 그리고 이러한 공정들과 자신이 맡게 된 공정과의 전체 관계를 종합적으로 파악해야 할 필요가 생겨나게 된다. 다시 말해서, 공정간의 관계를 파악하고자 하는 의도를 표출하고 이를 실행에 옮김으로써 후임자는 단순한 자원의 차원을 넘어 조직의 역량으로 변환되어 전략적 의미를 지니게 되는 것이다.

이상의 논의와 관련하여, 달성하고자 하는 궁극적인 목적을 표현한 전략적 의도를 반영하여 특정 기업의 경영자가 어떤 유형의 자원들이 필요한지, 이들 가운데 어떤 자원들을 시장에서 구입할 것인지 아니면 조직화하여 내부적으로 구축할 것인지, 그리고 이러한 자원들을 어떠한 방식으로 결합시켜 목적을 달성할 것인지 등에 관한 의사결정을 수행해 나가는 과정을 상상해보자. 이 과정에서 자원은 역량의 대상이 되기도 하고 역량의 결과가 되기도 한다. 하지만, 자원이 역량 그 자체는 아니다. 결국, 의사결정 주체가 지니고 있는 의도와 이를 표현하는 방향성을 감안함으로써 자원과 역량을 좀더

8) 조직 일상성(organizational routines)이란 특정의 의도와는 관계없이 지속적인 반복 과정에 의해서 언제나 그렇게 적용되는 것을 의미한다. 하지만, 본 논문에서 강조하는 역량은 의도나 방향성을 직접적으로 반영하고 있다는 점에서 조직 일상성과는 구별된다. 물론, Dosi, Nelson, 그리고 Winter(1997)의 주장처럼, 상당히 오랜 기간에 걸쳐 반복적으로 수행되는 경우, 해당 조직이 보유한 특정의 역량 역시 일상성으로 변환될 수도 있다.

분명하게 정의할 수 있으며, 이를 바탕으로 전략적 의사결정의 대상과 실질적인 내용을 구체화시켜 볼 수 있을 것이다.

비정상 수익의 근본적인 원천을 밝히고자 하는 향후 연구들에서는 전술한 논의를 반영함으로써 '특정 기업이 비정상 수익을 달성할 수 있게 된 인과적 고리가 어떠한 과정을 거쳐 형성되었는가?' 하는 질문에 대한 보다 구체적인 해답을 얻을 수 있을 것이다.

3.2.2 경영자원의 구축과 창출에 초점을 둔 연구 흐름

지금까지 자원준거관점을 지지하는 다수의 연구들에서는 기업간 경영자원의 상이함과 이러한 상이함으로부터 비롯되는 기업간 경영성과 차이를 설명하는 데 상당한 노력을 기울여 왔다. 하지만, 해당 기업이 보유한 자원과 역량이 어디로부터 왔고, 어떠한 과정을 거쳐 생성되었는지에 대해서는, Hoopes와 Postrel(1999), Iansiti와 Clark(1994), 그리고 Makadok과 Walker(2000) 등 몇몇 연구들만이 수행되었을 뿐, 아직까지 충분한 논의가 이루어지지 않고 있다.⁹⁾

관련하여, 자원 창출 과정을 개념적으로 설명하고자 한 Godfrey와 Gregersen(1999)의 논문에서 기업가적인 활동, 시장 상황, 그리고 조직 상황 등을 기초로 하여 자원생성 과정에 관한 모형을 제시하고 있긴 하지만, 여전히 반복적인 순환 고리로부터 벗어나지는 못하고 있다. 뿐만 아니라, 조직 관리 측면의 특성 즉, 조직관리 방식이 통제 지향형인가 아니면 유연성 추구형인가에 따라 기업의

자원생성 과정이 영향을 받게 된다는 탐색적인 가설을 제시하긴 했지만, 이들의 주장에서는 창출된 경영자원의 가치가 시장과 고객을 통해서만 평가받을 수 있다는 점을 충분히 반영하지는 못하고 있다.

현대적 자원준거관점의 기존 논의들에서는 자원 창출의 수단이나 과정과 관련하여 대략 두 가지 정도의 설명방식을 제시하고 있는데, 그 하나는 요소 시장에서 자원을 구입하는 것이고, 다른 하나는 기업 내부에서 자원을 생성시키는 것이다. 전자와 관련하여, 기존 연구들에서는 행운이나 정보의 비대칭성을 강조한 바 있으며, 후자와 관련하여, 과거 논문들에서는 인과적인 모호성이나 경로 의존성 등을 강조하기도 하였다.

그렇지만, 외부의 경영환경과 기업 내부에 존재하고 있는 조직적인 특성간의 상호작용을 통하여 새로운 경영자원이 창출될 수도 있음을 부인할 수는 없을 것이다. 특히, 경영환경의 불확실성이 급증할수록 전술한 상호작용이 경영자원의 생성이나 획득에 미치는 영향은 더욱 강하게 나타날 것이다.

시장 지배력을 보유할 수 있도록 해주는 경영자원을 조직 내부에 구축하기 위하여 해당 기업은 대규모의 전략적 투자를 우선적으로 수행하여야 한다. 하지만, 이러한 투자를 수행하는 데에는 상당한 위험이 뒤따르는 것이 일반적이다. 이러한 특성을 감안할 때, 조직 특성과 환경 불확실성간의 관계를 동시에 고려하고 있는 실물옵션이론(real options theory)은 기업의 경영자원 창출 과정을 설명하는 데 유익한 시사점을 제공해준다(Amram & Kulatilaka, 1999; Bowman & Hurry, 1993; Kogut, 1991; Kogut & Kulatilaka, 1994a, 1994b, 2001; Lander & Pinches, 1998; McGrath,

9) 기업의 경영자원 창출 가능성과 관련하여, 지식의 암묵성 가설과 조직 일상성 모방 가설에 대한 새로운 인식을 강조한 연구(Knott, 2003), 자산 비대칭성(asset asymmetries)을 활용한 경쟁우위 창출에 초점을 맞춘 연구(Miller, 2003), 그리고 자원과 역량에 대한 가치 발견(serendipity) 과정을 중심으로 한 연구(Denrell, Fang, & Winter, 2003) 등 탐색적인 초기 시도들이 최근 들어 서서히 이루어지고 있다.

1997; Mitchell & Hamilton, 1988). 이러한 논의와 관련하여, 다음의 사례를 살펴보도록 하자.¹⁰⁾

A社は 지속적인 내부 연구를 통해 상당히 낮은 온도에서도 천연가스 차량의 엔진 시동이 잘 걸리도록 하는 발화촉진제를 개발하여 관련 특허권을 최근 들어 획득한 상태이다. 이는 예전에 자동차용 일반 천연가스를 판매하고 있었던 A社가 추운 겨울에도 언제나 시동이 용이한 진정한 의미의 새로운 자동차용 천연가스를 공급할 수 있어야 한다는 의지를 표명했던 공과대학 출신 최고경영자의 의도에서 비롯된 성과이다. 이제 A社の 기술진들은 몇 가지 화학물질을 결합시켜 상당히 낮은 온도에서도 천연가스 차량의 엔진 시동이 잘 걸리도록 하는 발화촉진제를 업계 최초로 개발했고, 특허권을 바탕으로 A社の 경영진들은 이를 상업화하기 위하여 향후에 소요되는 투자비용을 산정하고 있다.

물론, 이 제품에 대한 차량 운전자들의 반응이 좋을 경우, 전국의 천연가스 충전소에 새로이 선보이는 신제품 발화촉진제를 공급하기 위하여 A社は 3년 이내에 생산설비를 확충하여야 하는 상황이다. 또한 A社の 최고경영자는 차량용 천연가스 발화촉진제 시장에서의 성공을 발판으로 하여 추후 2년 이내에 업소용, 공업용 등 관련된 분야에 추가적으로 진입할 수 있을 것이라는 낙관적인 기대에 부풀어 있다. 이와 관련하여, A社は 새로이 개발한 천연가스 발화촉진제를 회사의 주력 상품으로 선정하고 대대적인 광고를 통해 산업계 시장에도 적극적으로 진출할 계획이다.

전술한 천연가스 발화촉진제 특허권의 사업화를 위한 A社の 향후 전략은 추가적인 자원 투입 및 구축과 관련된 일련의 의사결정 집합으로 구성되어 있다. 그 첫 단계는 바로 연구에 필요한 자금을 투

자하고 전문 인력을 투입하여 발화촉진제를 내부에서 개발하여 특허권을 획득한 것이다. 이와 관련하여, 발화촉진제를 개발하고 특허권을 획득한 A社は 시제품 판매, 자동차용 시장을 대상으로 한 생산설비 확충, 그리고 연관 분야로의 진출을 위한 추가적인 설비 확장 등 일련의 집단 옵션을 구입하였다고 볼 수 있으며, 당장에는 일련의 실행옵션을 가지고 행사 여부를 결정해야 하는 시점에서 있다. 요컨대 A社は 업계 최초로 새로운 발화촉진제 개발을 끝낸 상태에서 투자비용을 상회하는 내재가치를 지니고 있는 제품의 시판을 고려하면서 추가적인 노력 투입과 새로운 경영자원 구축을 위한 전략 실행의 과정을 맞이하고 있다.

여기서 1차 생산설비 확장 즉, 자동차용 시장을 대상으로 한 생산설비 확충은 시제품 판매 옵션이 실행될 경우에만 따라서 수행될 수 있다. 만약 A社가 시제품 판매 단계에서 더 나아가지 못한다면 기술개발을 통해 획득한 발화촉진제 특허권의 가치가 조기에 소멸되어 버릴 것이다. 다른 한편으로, A社가 지니고 있는 제품시판 옵션은 곧 만기가 도래하며 내재가치가 추가적인 투입 비용을 상회할 수 있는 내가옵션(in the money option)이라고 생각할 수도 있다. 이러한 상황에서 A社가 제품시판 옵션을 행사할 경우, 이후 자원 투입 및 구축 전략 대안들의 특성 역시 변하게 될 것이다. 무엇보다도, 1차 생산설비 확장 및 2차 생산설비 확장 옵션의 변동성은 줄어들게 될 것이다.¹¹⁾ 왜냐하면, 제품 시판 옵션이 행사됨에 따라 설비 확장과 관련된 나머지 후속 옵션들의 만기가 짧아졌기 때문이다. 다음으로, 시장에서 시험적으로 판매된 천연가스 발화촉진제에 대한 운전자들의 호응이 좋을 경우에는 후속 옵션들의 내재가치가 추가적인 투입

10) 관련된 내용에 대해서는 Amram과 Kulatilaka(1999), Kogut과 Kulatilaka(1994a), 그리고 Luehrman(1998) 등을 참고하기 바람.

11) 옵션의 만기, 옵션과 관련된 위험의 크기 등이 증가함에 따라 해당 옵션의 변동성은 증가하게 된다(Luehrman, 1998).

비용을 상회할 것이지만, 그렇지 않을 경우에는 추가적으로 투입해야 하는 노력이나 자원의 크기가 해당 옵션의 내재가치를 상회하게 될 것이므로 나머지 후속 옵션들은 외가옵션(out of the money option)이 될 것이다.

이와 관련하여, 본 논문에서 초점을 맞추고 있는 경영자원 구축 과정을 실물옵션 이론 관점에서 해석해 보면, 내가옵션으로 분석되는 경영자원 구축 대안에 대해서는 옵션을 행사하는 것 즉, 생산설비 확장 투자를 수행함으로써 새로운 경영자원을 구축하는 것이 효과적인 반면, 외가옵션으로 판단되는 경영자원 구축을 위한 투자 대안에 대해서는 옵션을 행사하지 않는 것 즉, 생산설비 확장 투자에 관한 의사결정을 보류하고 시장의 상황을 좀 더 지켜보는 것이 오히려 효과적이라는 사실을 미루어 짐작할 수 있다.¹²⁾ 마찬가지로, 이러한 해석 방식은 발화촉진제 개발 과정을 순조롭게 진행시키기 위해서 요구되는 선행적 자금 조달, 인력 투입 등에 관한 초기 자원 투입 및 창출 의사결정들 사이의 관계, 1차 생산설비 확장 옵션과 2차 생산설비 확장 옵션 사이의 관계, 그리고 후속적인 자원 투입 및 구축과 관련된 실물옵션 행사 과정에 대해서도 유사한 방식으로 적용될 수 있을 뿐만 아니라, 조직이 보유한 역량을 구축하고 창출하는 과정에도 적용될 수 있을 것이다.

한편, 전술한 실물옵션 관점의 경영자원 구축 및 창출 과정과 관련하여, 다음과 같은 몇 가지 논의들은 중요한 시사점을 제공해 준다. 첫째, 경영자원을 구축하기 위해서는 의사결정이 필요하다. 경영자원이 궁극적으로는 조직에 귀속되는 것이지만, 이러한 자원은 조직 내부에서 저절로 생성되는 것이 아니라 관련 의사결정자에 의해서 선택되는 것

이다. 따라서, 기업의 자원 구축 및 창출 과정을 이해하기 위해서는 주요한 관련 의사결정의 과정을 파악하여야 할 것이다.

둘째, 가치있는 경영자원을 구축하기 위해서는 여타의 경영자원을 우선 투입하여야 한다. 이와 관련하여, 자원을 구축한다는 것을 자원 A와 자원 B를 투입하여 더 큰 규모의 자원 즉, 자원(A+a) (단, $a > 0$)와 자원(B+β) (단, $\beta > 0$)를 생성시키는 것이라고, 그리고 자원을 창출한다는 것을 자원 A와 자원 B를 투입하여 새로운 유형의 자원 C를 생성시키는 것이라고 정의해보자. 이러한 두 가지 과정을 고려해 볼 때, 추가적으로 자원을 구축하고 창출하기 위해서는 자원 투입, 결합, 그리고 전환 과정이 필요하다는 사실을 미루어 짐작할 수 있다.

셋째, 경영자원이 창출되었는지 여부를 확인하기 위해서는 평가가 이루어질 필요가 있다. 여러 자원을 투입하여 새로운 유형의 자원을 창출했다고 해서 이러한 자원들을 모두 해당 기업의 진정한 전략적 자산이라고 지칭할 수 있는 것은 아니다. 다시 말해서, 특정 자원이 해당 기업의 경영자원이 되기 위해서는 시장과 고객의 긍정적인 평가를 획득하고 기업의 경영성과 향상에 기여하여야 한다.

3.2.3 경영자, 경영환경, 그리고 경영자원의 불가분성에 대한 관심

앞서 지적한 바와 같이, 최근 들어 그 관심이 점증하고 있기는 하지만, 현대적 자원준거관점의 논의에서는 전반적으로 경영자와 경영환경이 논리 전개의 핵심으로부터 멀리 떨어져 있었던 것이 사실이다. 이러한 현상이 발생하게 된 까닭은 현대적 자원준거관점의 태생적인 특성에서 비롯된 부분이

12) 여기서, 해당 옵션을 행사할 경우에 학습효과를 바탕으로 관련 자원이 지니게 될 기업 특유성(firm-specificity)을 더욱 향상시킬 수 있다는 점을 감안해보면 이러한 옵션 행사 역시 추가적인 실물옵션인 셈이다.

적지 않다. 예컨대, 현대적 자원준거관점은 경영환경을 중시하는 산업조직론 관점에 근거한 설명논리로부터의 탈피를 전제로 하여 등장하였을 뿐만 아니라, 카리스마적인 경영자가 개인적인 차원에서 지니고 있는 기업가적 능력보다는 해당 기업이 조직 차원에서 보유한 경영자원 자체의 부가가치 창출 잠재력에 초점을 맞추었던 논리체계이다. 하지만, 경영자, 경영환경, 그리고 경영자원은 도저히 따로 떼어서는 생각할 수 없을 만큼 상호의존적이고 또 상호작용적인 측면을 지니고 있다. 이와 관련하여, 자원과 역량의 창출 및 활용과 경영환경간의 관련성이 무엇인지, 자원과 역량이 전략적 의사결정 활동과 어떻게 연계되는지, 그리고 특정의 자원과 역량이 여타의 자원이나 역량 등과 별도로 존재할 수 있는지에 관하여 살펴보도록 하자.

우선, 기업이 보유한 경영자원은 다른 여타의 자원과 떨어져 독립적으로 존재하지 않기 때문에 오히려 가치있을 뿐만 아니라, 모방이나 대체가 쉽지 않은 것이다. 즉, 개별적인 상태로 존재하지 않기 때문에 기업은 자원과 역량에 내재해 있는 전략적 자산으로서의 잠재력을 현실화시킬 수 있는 것이며, 바로 이 점에서 기업을 다양한 자원의 집합체가 아닌 결합체로 파악했던 현대적 자원준거관점의 초기 논의들이 학문적 의의를 지니고 있는 것이다 (Barney, 1986; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). 환언컨대, 시장을 통하여 거래될 수 있는 자원의 경우에 개별적인 잠재가치가 바로 해당 자원의 시장가격으로 결정되는 반면, 독립적으로 존재할 수 없어서 해당 자원에 대한 가격을 결정하는 것이 쉽지 않은 자원일수록 거래가 불가능해지고 해당 자원을 이동시키는 것이 어려워지게 되는 것이다. 이와 관련하여, Teece(1986)는 일찍이 경쟁우위의 원천으로서 여러 자원들이 복합적으로 결합되는 상황 즉, 전략적 자산의 상호보완성(strategic complementarities of firm's R&Cs)에 관하여

강조한 바 있다.

기업이 경영자원을 구축하고 이를 특정 사업에 활용하기 위해서는 관련 의사결정이 선행되어야 한다. 이와 관련하여, 특정 기업이 새로운 자원을 창출하기 위해서는 상당히 오랜 기간에 걸쳐 다양한 노력을 투입해야 할 필요가 있음은 두말할 나위가 없다. 다시 말해서, 새로운 자원을 만들어내고자 하는 기업의 최고 경영자는 장기적인 관점에서 자원배분에 관련된 의사결정을 수행해야 하며, 바로 이 점에서 자원을 구축하고자 하는 의사결정은 전략적 의사결정인 것이다. 따라서, 자원 창출 과정과 경영자는 분리될 수 없다. 설령 자원을 만들어내는 작업이 시장 상황에 대해서 많은 지식과 정보를 보유하고 있는 일선 관리자들에 맡겨 놓아도, 이렇게 구축된 자원을 언제, 어떻게, 어떤 분야에 활용할 것인가를 결정하는 과업이 여전히 최고경영자의 책임이라는 점을 감안할 때, 자원과 역량의 관리 즉, 경영자원 창출이나 활용과 관련하여, 경영자원이 최고 경영자와 동떨어져 독립적으로 존재하는 것은 현실적으로 거의 불가능하다.

경영환경은 다음과 같은 세 가지 점에서 특정 기업이 경영자원을 창출하고 활용하는 데 영향을 미친다. 우선, 기업이 보유하고 있는 경영자원은 오로지 경영환경, 예컨대 경쟁적인 시장과 다양한 요구를 지닌 고객을 통해서만 그 가치를 제대로 평가받을 수 있다. 다시 말해서, 고객, 경쟁기업, 산업 관련 참여자, 다수의 이해관계자 등을 포함하는 경영환경은 기업이 보유한 경영자원의 가치를 공증해주는 기관인 셈이다. 예컨대, 특정 제품이나 서비스에 대한 수요가 증가한다는 것은 이러한 제품이나 서비스를 만들어내는 기업이 생산에 투입하고 있는 경영자원의 가치가 상대적으로 뛰어나다는 것을 의미한다. 다음으로, 해당 기업 입장에서 볼 때, 특정 제품이나 서비스에 대한 고객의 수요는 바로 기업이 필요로 하는 재무적 자원을 의미한다.

해당 기업은 이러한 재무적 자원을 새로운 자원을 구축하는 데 활용할 수 있으며, 바로 이 점에서 경영환경은 경영자원의 텃밭이기도 하다. 마지막으로, 경영환경은 특정 산업에서 성공하기 위한 전략적 요소(key success factors: KSFs)가 무엇인지를 시장 참여 기업들에게 제시하는 역할을 수행한다. 다시 말해서, 관련 협회, 컨설팅 업체, 산업 전문가 등과 같은 환경적인 요인을 통하여 핵심적인 기술, 주요한 업무수행 프로세스, 최선의 실무 절차(best practices) 등이 시장에 참여하고 있는 기업들에게 전파되며, 그 결과 기업들은 이러한 내용을 자사의 향후 자원 개발에 활용할 수 있게 된다.

전략경영 분야가 해결하고자 하는 핵심 연구과제는 바로 해당 기업으로 하여금 비정상 수익을 창출하고, 또 이를 지속해 나갈 수 있도록 하는 요인이 무엇인지를 밝히는 것이다. 그런데, 현대적 자원준거관점의 기존 논의 부분에서 지적한 바와 같이, 지속 가능한 경쟁우위는 경영자, 경영환경, 그리고 경영자원 각각의 요소에 내생적, 혹은 외생적으로만 배태되어 결정되는 것이 아니라, 이들 세 가지 요소들간의 상호작용에 의해서 창출되는 것이 더욱 일반적이다(Lewin, Long, & Carroll, 1999; Lovas & Ghoshal, 2000; Schoemaker & Amit, 1994; Teece, Rumelt, Dosi, & Winter, 1994; Van den Bosch, Volberda, & de Boer, 1999).

이러한 상호작용을 경영자, 경영환경, 혹은 경영자원 각각의 개별적인 요인이라고 부를 것인지 아닌지는 모두 연구자의 주관적인 판단에 달려 있다. 하지만, 개념 자체의 엄밀성만을 놓고 보자면, 이러한 상호작용은 경영자 요인도, 경영환경 요인도, 그리고 경영자원 요인도 아닌, 또 다른 요인인 것이다. 다시 말해서, 특정 기업의 우월적인 성과를

설명할 수 있는 네 번째 비정상 수익 결정요인인 것이다.¹³⁾ 아마도 이러한 경영자, 경영환경, 그리고 경영자원 요소간의 상호작용 과정은 특정 기업이 창출하는 비정상 수익 현상에 대해서 이해하고자 하는 전략경영 분야가 다루어야 할 다음 연구 주제가 될 것이다.

구체적으로, 전략 경영 분야의 향후 연구에서는 어떠한 경영환경 하에서, 혹은 어떠한 성격을 지닌 경영진에 의해서 의사결정이 이루어질 때, 전략적 적합성 수준이 높은 고유의 자원과 역량이 창출될 수 있으며 또 활용될 수 있는지에 관하여 다루어야 할 것이다. 이러한 연구는 학습에 근거한 생태 적응형 진화나 사회적 정당성 획득 등을 100년 이상 존속해 온 기업들의 특성으로 강조하고 있는 최근의 조직 영속성(organizational longevity) 연구를 보완하는 데 기여할 수 있을 것이다.

IV. 요약 및 결론

동태적 역량 개념을 중심으로 현대적 자원준거관점을 원용하고 있는 최근 연구들에서는 여러 조직이론 분야와의 연계를 통한 이론적 확장을 모색하고 있다. 예컨대 조직진화론(evolutionary theories of organization)과의 연계를 타진하고 있는 연구들에서는 조직 일상성에서 동태적 역량의 근원적인 뿌리를 찾고자 시도(장세진, 1998; Montgomery, 1995; Winter, 1995, 2003)하고 있고, 조직학습이론(organizational learning theory)을 원용한 연구들에서는 조직 내부에서 이루어지는 지식 창출 및 활용 과정을 동태적 역량의 원천으로 파악

13) 이러한 주장과 관련하여, 기존의 전략경영이론에서는 경영주체(subjects), 경영환경(environments), 그리고 경영자원(resources)을 비정상 수익 창출의 근본적인 동인으로 파악하여 왔다. 뿐만 아니라, 역사적으로 살펴볼 때, 기존 전략경영이론의 발전 과정이 이러한 세 가지 요인들의 등장 과정을 그대로 반영하고 있음을 추론하여 볼 수 있다(Cho & Lee, 1998).

(Lei, Hitt, & Bettis, 1996; Zollo & Winter, 2002)하고 있으며, 개방체계이론(open system theory)을 반영하고 있는 연구들에서는 기업으로 하여금 경영환경과의 상호작용을 보다 효율적으로 수행할 수 있도록 해주는 조직화 프로세스를 동태적 역량의 전제조건으로 강조(Noda & Bower, 1996; Noda & Collis, 2001; Sanchez, 2003)하고 있다.

하지만, 이론적이고 실무적인 공헌에도 불구하고, 현대적 자원준거관점은 전술한 바와 같이 나름대로의 도전에 직면해 있다. 구체적으로, 본 논문에서는 경영자원 개념의 지나친 포괄성, 경영자원의 생성 과정에 대한 관심 부족, 그리고 경영자, 경영환경, 그리고 경영자원의 독립성 가정 등을 현대적 자원준거관점의 문제점으로 지적하였다. 하지만, 이러한 한계가 단순히 자원준거관점이 좋은 이론인지 아닌지를 판단할 수 있는 중요한 근거가 된다는 사실만을 의미하는 것은 아닐 것이다. 다시 말해서, 현대적 자원준거관점의 논의에 내재해있는 이러한 한계들은 이론 자체의 우수성을 판단하기 위한 시금석이라기보다는, 오히려 전략경영 분야의 핵심과제를 해결하기 위해서는 앞으로 많은 여정이 우리 앞에 남아 있음을 의미하는 것이라고 인식하는 것이 더욱 바람직할 것이다.

참고문헌

- 장세진(1998). 경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향, **전략경영연구**, 1, pp. 49-73.
- Afuah, A.(2000). How much do your competitors' capabilities matter in the face of technological change?, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 387-404.
- Amit, R. and P. J. H. Schoemaker(1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- Amram, M. and N. Kulatilaka(1999). *Real Options: Managing Strategic Investment in an Uncertain World*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Baden-Fuller, C. and H. W. Volberda(1997). Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future, *International Studies of Management & Organization*, 27, pp. 95-120.
- Barney, J. B.(1986b). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, 42, pp. 1231-1241.
- Barney, J. B.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Barney, J. B.(1995). Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 9(4), pp. 49-61.
- Barney, J. B.(2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, (2nd Edition), MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. B. and A. M. Arian(2001). The resource-based view: Origins and implications, In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison(Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, pp. 124-188, Oxford: Blackwell Publishers.
- Borch, O. J., M. Huse, and K. Senneseth(1999). Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, pp. 49-70.
- Bowman, E. H. and D. Hurry(1993). Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process, *Academy of*

- Management Review*, 18, 760-782.
- Chatterjee, S. and J. Singh(1999). Are tradeoffs inherent in diversification moves? A simultaneous model for type of diversification and mode of expansion decisions, *Management Science*, 45, pp. 25-41.
- Cho, D. S. and D. H. Lee(1998). A new paradigm in strategy theory: "ser-M", *Monash MT Eliza Business Review*, 1, pp. 82-97.
- Chrisman, J. J.(1999). The influence of outsider-generated knowledge resources on venture creation, *Journal of Small Business Management*, 37, pp. 42-58.
- Collis, D. J.(1994). How valuable are organizational capabilities?, *Strategic Management Journal*, 15(Winter special issue), pp. 143-152.
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery(1997). *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, Boston, MA: IRWIN.
- Corner, K. R.(1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, 17, pp. 121-154.
- Daily, C. M., S. T. Certo, and D. R. Dalton (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity?, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 515-523.
- David, P. A.(1985). Clio and the economics of QWERTY, *American Economic Review*, 75(2), pp. 332-337.
- David, P. A.(2000). Path dependence, its critics, and the quest for 'historical economics', Working paper, Stanford University.
- Deephouse, D. L.(1999). To be different, or to be the same? It's a question(and theory) of strategic balance, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 147-166.
- Demsetz, H.(1973). Industry structure, market rivalry, and public policy, *Journal of Law and Economics*, 16, pp. 1-9.
- Denrell, J., C. Fang, S. G. Winter(2003). The economics of strategic opportunity, *Strategic Management Journal*, 24, pp. 977-990.
- Dierickx, I. and K. Cool(1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.
- Dosi, G., R. R. Nelson, and S. G. Winter(1997). Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities, In G. Dosi, R. Nelson, & S. G. Winter(Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, pp. 1-22, Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M. and J. Martin(2000). Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21(Special issue), pp. 1105-1121.
- Foss, N. J.(1998). The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems, *Scandinavian Journal of Management*, 14, pp. 133-149.
- Gatignon, H., T. S. Robertson, and A. J. Fein (1997). Incumbent defense strategies against new product entry, *International Journal of Research in Marketing*, 14, pp. 163-176.
- Ghoshal, S. and P. Moran(1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory, *Academy of Management Review*, 21, pp. 13-47.
- Godfrey, P. C. and H. B. Gregersen(1999). Where do resources come from? A model of resource creation, *Journal of High Technology Management Research*, 10, pp. 37-60.
- Grant, R. M.(1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for

- strategy formulation, *California Management Review*, 33, Spring, pp. 114-135.
- Grant, R. M.(1996a). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 7, pp. 375-387.
- Grant, R. M.(1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17(Winter special issue), pp. 109-122.
- Gulati, R(1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 397-420.
- Harrison, J. S., M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, and R. D. Ireland(1991). Synergies and postacquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations, *Journal of Management*, 17, pp. 173-190.
- Helfet, C. E.(1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D, *Strategic Management Journal*, 18, pp. 339-360.
- Henderson, A. D. and I. Cockburn(1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research, *Strategic Management Journal*, 15, pp. 63-84.
- Hitt, M. A., R. E. Hoskisson, and H. Kim(1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms, *Academy of Management Journal*, 40, pp. 767-798.
- Hoopes, D. G. and S. Postrel(1999). Shared knowledge, glitch, and product development in a scientific software company, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 837-865.
- Huselid, M. A. and B. E. Becker(1997). The impact of high performance work systems implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth, *Proceedings of the Academy of Management Meeting*, pp. 144-148.
- Iansiti, M. and K. B. Clark(1994). Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers, *Industry and Corporate Change*, 3, pp. 557-563.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(1997). Value innovation: The strategic logic of high growth, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 103-112.
- Knott, A. M.(2003). The organizational routines factor market paradox, *Strategic Management Journal*, 24, pp. 929-943.
- Kogut, B(1991). Joint ventures and the option to expand and acquire, *Management Science*, 37, pp. 19-33.
- Kogut, B. and N. Kulatilaka(1994a). Options thinking and platform investments: Investing in opportunity, *California Management Review*, 36, Winter, pp. 52-71.
- Kogut, B. and N. Kulatilaka(1994b). Operating flexibility, global manufacturing, and the option value of multinationality, *Management Science*, 40, pp. 123-139.
- Kogut, B. and N. Kulatilaka(2001). Capabilities as real options, *Organization Science*, 12, pp. 744-758.
- Kogut, B. and U. Zander(1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3, pp. 383-397.
- Kuhn, T. S.(1962). *The Structure of Scientific Revolutions*, The University of Chicago.
- Lander, D. M. and G. E. Pinches(1998). Challenges to the practical implementation of modeling and valuing real options, *Quarterly Review*

- of Economics and Finance*, 38, pp. 537-567.
- Learned, E. P., C. R. Christensen, K. R. Andrews, and W. Guth(1969). *Business Policy*, Homewood, IL: Irwin.
- Lei, D., M. A. Hitt and R. Bettis(1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context, *Journal of Management*, 22, pp. 549-569.
- Leonard-Barton,(1992). Core capabilities and core rigidities, *Strategic Management Journal*, 13(Summer special issue), pp. 111-125.
- Levinthal D. and J. Myatt(1994). Coevolution of capabilities and industry: The evolution of mutual fund processing, *Strategic Management Journal*, 15(Winter special issue), pp. 45-62.
- Lewin, A. Y., C. P. Long, and T. N. Carroll (1999). The coevolution of new organizational form, *Organization Science*, 10, pp. 535-550.
- Lippman, S. A. and R. P. Rumelt(1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418-438.
- Lovas, B. and S. Ghoshal(2000). Strategy as guided evolution, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 875-896.
- Luehrman, T. A.(1998). Strategy as a portfolio of real options, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 89-99.
- Luo, Y. and M. W. Peng(1999). Learning to compete in a transition economy: Experience, environment, and performance, *Journal of International Business Studies*, 30, pp. 269-296.
- Mahoney, J. T.(1995). The management resources and resources of management, *Journal of Business Research*, 33, pp. 91-101.
- Mahoney, J. T. and J. R. Pandian(1992). The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 363-380.
- Makadok, R.(1999). Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 935-952.
- Makadok, R.(2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 22, pp. 387-401.
- Makadok, R. and G. Walker(2000). Identifying a distinctive competence: Forecasting ability in the money fund industry, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 853-864.
- Markides, C. C.(1997). Strategic innovation, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 9-23.
- Markides, C. C. and P. J. Williamson(1996). Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 340-367.
- McGahan, A. M. and M. E. Porter(1997). How much does industry matter, really?, *Strategic Management Journal*, 18(Summer special issue), pp. 15-30.
- McGrath, R. G.(1997). A real options logic for initiating technology positioning investments, *Academy of Management Review*, 22, pp. 974-996.
- Miller, D.(2003). An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability, *Strategic Management Journal*, 24, pp. 961-976.
- Miller, D. and J. Shamsie(1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 519-543.

- Mitchell, G. R. and W. F. Hamilton(1988). Managing R&D as a strategic option, *Research Technology Management*, 31(3), pp. 15-22.
- Montgomery, C. A.(1995). *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthesis*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Morita, M. and E. J. Flynn(1997). The linkage among management systems, practices, and behaviour in successful manufacturing strategy, *International Journal of Operations & Production Management*, 17, pp. 967-993.
- Mowery, D. C., J. E. Oxley, and B. S. Silverman (1998). Technological overlap and interfirm cooperation: Implications for the resource based view of the firm, *Research Policy*, 27, pp. 507-523.
- Nelson, R. R.(1991). Why do firms differ, and how does it matter?, *Strategic Management Journal*, 12(Winter special issue), pp. 61-74.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter(1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Belknap Press.
- Noda, T. and D. J. Collis(2001). The evolution of intra-industry firm heterogeneity: Insights from a process study, *Academy of Management Journal*, 44, pp. 897-925.
- Noda, T. and J. L. Bower(1996). Strategy making as iterated processes of resource allocation, *Strategic Management Journal*, 17(Summer special issue), pp. 159-192.
- Nonaka, I.(1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, pp. 14-37.
- Nonaka, I. and H. Dakeuchi,(1995). *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press.
- Penrose, E. T.(1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, NY: Wiley.
- Peteraf, M. A.(1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- Porter, M. E.(1980). *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E.(1991). Toward a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 95-117.
- Prahalad, C. K.(1993). The role of core competencies in the corporation, *Research Technology Management*, 36(6), pp. 40-47.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel(1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Priem, R. L. and J. E. Butler(2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review*, 26, pp. 22-40.
- Ray, G.(2000). *Information Systems and Competitive Advantage: A Process-oriented Theory*, Unpublished Dissertation, Ohio State University.
- Reed, R. and R. J. DeFillippi(1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15, pp. 88-102.
- Ricardo, D.(1965, Original 1817). *The Principles of Political Economy and Taxation*, Reprinted, London: J. M. Dent and Son.
- Richardson, G. B.(1972). The organisation of industry, *Economic Journal*, 82, pp. 883-896.
- Robins, J. and M. F. Wiersema(1995). A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, *Strategic Management Journal*, 16, pp. 277-299.
- Rumelt, R. P.(1984). Toward a strategic theory of firm, In R. B. Lamb(Ed.), *Competitive*

- Strategic Management*, pp. 556-570, New York, NY: Prentice-Hall.
- Rumelt, R. P.(1987). Theory, strategy, and entrepreneurship, In D. J. Teece(Ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, pp. 137-158, Cambridge: Ballinger.
- Rumelt, R. P.(1991). How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 167-185.
- Sakakibara, M.(1997). Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: An empirical examination of motives, *Strategic Management Journal*, 18(Summer special issue), pp. 143-164.
- Sanchez, R.(2003). Analyzing internal and competitor competences: Resources, capabilities, and management processes, In pp. 344-371.
- Schoemaker, P. J. H. and R. Amit(1994). Investment in strategic assets: Industry and firm-level perspectives, In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton(Eds.), *Advances in Strategic Management*, 10A, pp. 3-33, Greenwich, CT: JAI Press.
- Schumpeter, J. A.(1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Selznick, P.(1957). *Leadership in Administration*, New York, NY: Harper and Row.
- Teece, D. J.(1986). Profiting from technological innovation, *Research Policy*, 15, pp. 285-305.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen(1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-533.
- Teece, D. J., R. Rumelt, G. Dosi, and S. G. Winter (1994). Understanding corporate coherence: Theory and evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23, pp. 1-30.
- Van den Bosch, F. A. J., H. W. Volberda, and M. de Boer(1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities, *Organization Science*, 10, pp. 551-568.
- Walton, S. L., L. R. Burns, and J. R. Kimberly (2000). Does reengineering really work? An examination of the context and outcomes of hospital reengineering initiatives, *Health Services Research*, 34, pp. 1363-1388.
- Wernerfelt, B.(1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Wernerfelt, B.(1989). From critical resources to corporate strategy, *Journal of General Management*, 14(3), pp. 4-12.
- Wernerfelt, B. and C. A. Montgomery(1986). What is an attractive industry?, *Management Science*, 32, pp. 1223-1230.
- Winter, S. G.(1995). Four Rs of profitability: Rents, resources, routines and replication, In C. A. Montgomery(Ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthesis*, pp. 179-217, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Winter, S. G.(2003). Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 24, pp. 991-995.
- Winter, S. G.(2003). Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 24, pp. 991-995.
- Zollo, M. and S. G. Winter(2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, 13, pp. 339-351.

Conceptual evolution within the modern resource-based view: An assessment and review

Ki-Hwan Kwon*

Abstract

With multi-logical bases, modern resource-based view(MRBV) has provided new explanations for the supra-normal returns of a focal firm since early 1980s. From conceptual dimension, the meaning of corporate resources well known as firm-specific resources and organizational capabilities which have made conceptual evolution during the past twenty years are reviewed, and conceptual contributions and limitations of modern resource-based view as a dominant theory of strategic management are assessed in this paper. Most of all, three problematic questions as following: (i) 'what are corporate resources?', (ii) 'how can a firm's internal creation and building processes of corporate resources be discovered and illustrated?', and (iii) 'how can differences between single impact of individual strategic factor and interactive influences of compound strategic factors be clarified?' are noticed and implications for future research on the theoretical progress of modern resource-based view which has been based upon the concept of resources and capabilities are suggested in this paper.

Key Words: MRBV, Resources, Capabilities, Conceptual evolution

* Department of International Trade and Business, Sangmyung University