

Strategic Management and Competitive Advantage

Chap. 3

Evaluating a Firm's Internal Capabilities

Harley Davidson Motorcycle

- “Biggest, baddest, loudest”
- **현실**
 - 구매자의 평균 연령은 47세
 - \$36,000의 가격
 - 젊은 층은 일본이나 이탈리아산 고성능 스포츠 바이크를 더 선호
 - 가격이 저렴함
 - 성능이 더 뛰어남 (낮은 무게 중심, 가벼움, 공기저항 감소)
- **강점**
 - 고객 로열티가 높음
 - 해외에서 높은 시장 점유율
 - 총 생산 제품의 22.5%가 일본과 중국에서 팔림
 - 일본 헤비급 바이크의 26% 점유
- **스포츠 바이크 제품 (Buell) 강화 vs. 기존 특성 유지**

Resource-Based View

- **RBV (Resource-Based View; 자원 기준 관점)**
 - 기업의 경쟁력을 자원과 능력에 초점을 맞춰 분석하는 관점
- **자원 (Resources)**
 - 기업이 전략을 고안(conceive)하고 구현(implement)하는데 사용할 수 있는 유형 및 무형의 자산
- **능력 (Capabilities)**
 - 기업의 다른 자원의 장점을 활용할 수 있도록 하는 기업 자원의 일부
- **자원(능력)의 종류**
 - 재무 (Financial) 자원 : 기업이 사용하는 모든 형태의 금전적인 자산
 - 물적 (Physical) 자원 : 기업이 사용하는 모든 물리적인 형태의 기술
 - 인적 (Human) 자원 : 기업내의 모든 개인(individual)과 관련된 것
 - 조직적 (Organizational) 자원 : 개인의 집합으로 구성된 조직의 총체적인 특성

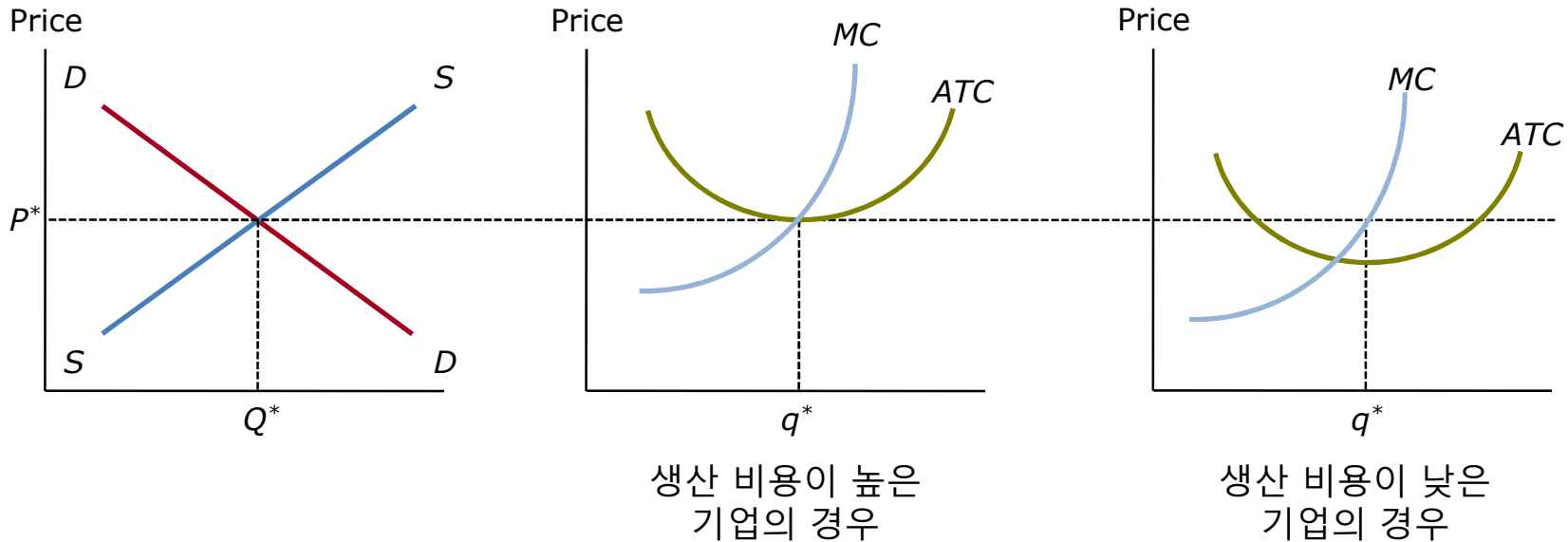
Resource-Based View

- **주요 가정**

- Resource heterogeneity (자원의 이질성)
 - 동종 업계에서 경쟁하는 기업들이라도 서로 다른 자원을 보유할 수 있음
 - 동종 업계의 특정 기업이 다른 기업보다 더 우수할 수 있음을 암시
 - Toyota vs. GM in manufacturing, Apple vs. IBM in product design
- Resource immobility (자원의 불완전한 이동성)
 - 어떤 기업이 특정 자원이나 능력을 얻기 위해서는 큰 비용을 지불해야 함
 - 특정 자원에 대해 기업들간의 보유 유무에 따른 차이는 오랜 기간 동안 존속됨을 암시
 - Toyota : 30 years, Apple : since 1980s, Harley Davidson : 50 years.

Resource-Based View

- Ricardo의 경제학과 RBV



- 경쟁력 우위를 위협할 수 있는 요인

- 수요가 줄어들므로 인해 생산비용이 높은 농부가 생산을 하지 않음
- 생산비용이 높은 농부가 생산비용을 저감시킬 수 있는 방안을 적용

The VRIO Framework

- **VRIO**

- V : Value (가치)

- 자원(능력)이 주변의 기회를 모색할 수 있게 하거나 주변으로부터의 위협을 상쇄시킬 수 있는가?

- R : Rarity (희소성)

- 자원(능력)이 경쟁 기업중 소수만 가지고 있는가?

- I : Imitability (모방성)

- 자원(능력)을 가지고 있지 않은 기업이 이를 얻기 위해서는 자신이 지불한 비용보다 더 많은 비용을 지불해야 하는가?

- O : Organization (조직)

- 기업의 정책과 절차가 기업이 가지고 있는 가치 있고 희소성이 있으며 모방하기 힘든 자원의 이용을 지원해 줄 수 있는가?

The VRIO Framework

- **가치**

- 가치가 있는 자원과 능력은 강점
- 가치가 없는 자원과 능력은 약점
- 본질적으로 가치가 있거나 없는 자원이나 능력은 없음

- **유럽에서의 미국 맥주**

- 미국 맥주는 유럽에서 맛이 없다는 평가를 받음
- Anheuser-Busch (Bud) : 미국과 동일한 전략을 고수
- Miller Brewing : 유럽에 맞는 전략을 사용
- “미국 맥주”라는 자원은 미국내에서는 강점이나 유럽에서는 약점이 됨

The VRIO Framework

- **가치 있는 자원과 기업의 성과**

- 자원과 능력이 기업의 기회와 위협에 미치는 영향을 분석하기 어려움
- 이를 파악하기 위해 기업의 수익과 비용에 미치는 영향을 분석
- 가치가 있는 자원은 기업의 수익을 증가시키거나 비용을 감소시킴

- **가치에 대한 질문의 적용 예**

- "yes"인 경우
 - 소니 : 소형 전자제품의 설계, 생산 및 판매
 - 3M : 기판, 코팅, 접착제에 대한 기술과 위험을 감소하며 창의적인 활동을 촉진시키는 조직문화
- "No"인 경우
 - Time Warner : AOL과의 합병으로 인한 시너지 효과

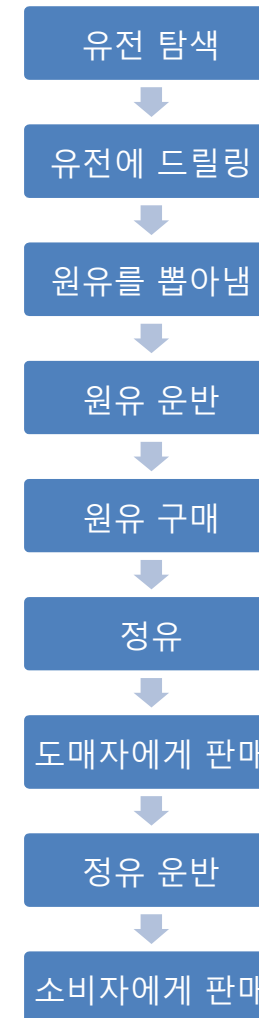
The VRIO Framework

• 사업 계획서

- 작성의 어려움 : 사업 기회를 개발함으로 인해 기업의 이익과 비용에 미치는 영향을 사전에 알기 어려움
- 사업 계획서가 도움이 되는 경우
 - 사업가가 가지고 있는 가정을 명시적으로 나타냄
 - 새로운 조직을 만들고 기회를 개발하는데 초점을 맞추게 해줌
 - 잠재적인 시장 기회에 대한 충분한 정보가 있어서 사업의 결과를 어느 정도 예측할 수 있을 때 (risky)
- 사업 계획서가 도움이 되지 않는 경우
 - 사업 계획서를 작성함으로 인해 사업과의 관심을 다른 중요한 활동으로 부터 멀어지게 함
 - 실제로 가능한 것 이상의 컨트롤을 가지고 있다고 생각하게 함
 - 잠재적인 시장 기회에 대한 충분한 정보가 없을 경우 (uncertain)

The VRIO Framework

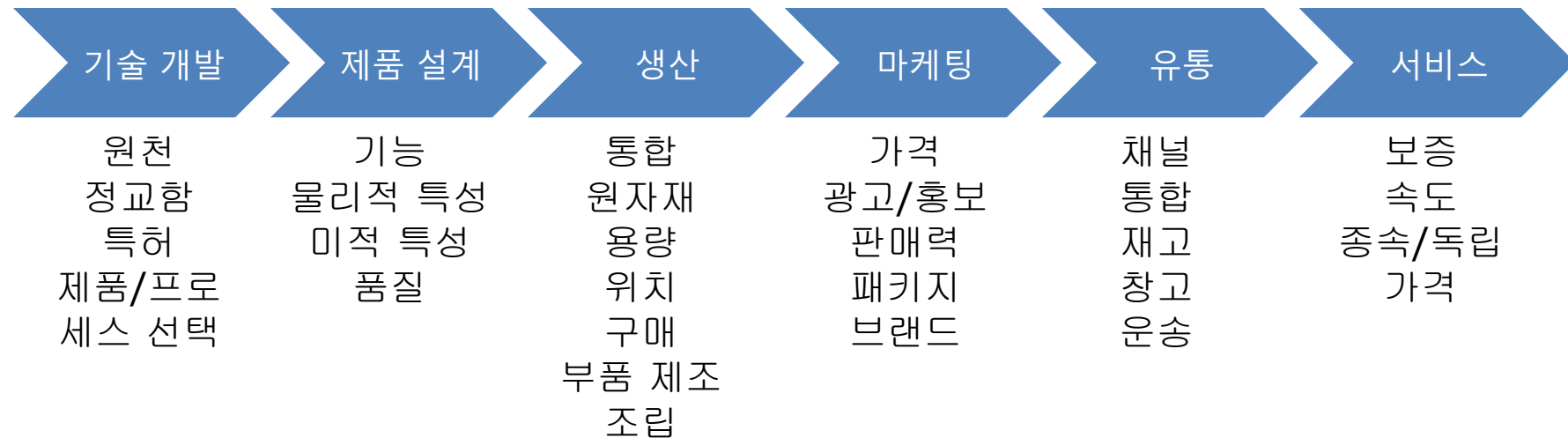
- 가치사슬 분석
 - 가치사슬 : 제품이나 서비스를 개발, 생산 및 유통하기 위해 수행되는 일련의 활동들
 - 가치 사슬의 각 단계는 서로 다른 자원과 능력을 필요로 함
 - 유전 탐색
 - 높은 비용 (financial)
 - 땅 (physical)
 - 과학 기술 지식 (individual)
 - 위험 감수 (organizational)
 - 유류 판매
 - 주유소 (financial, physical)
 - 판매원 (individual)
 - 광고 및 홍보 (organizational)
 - 주유소를 직접 운영 vs. 외부 주유소 이용
 - 가치 사슬을 분석함으로써 자원을 각각 단계별로 분리해서 분석함



The VRIO Framework

- **McKinsey의 가치 사슬**

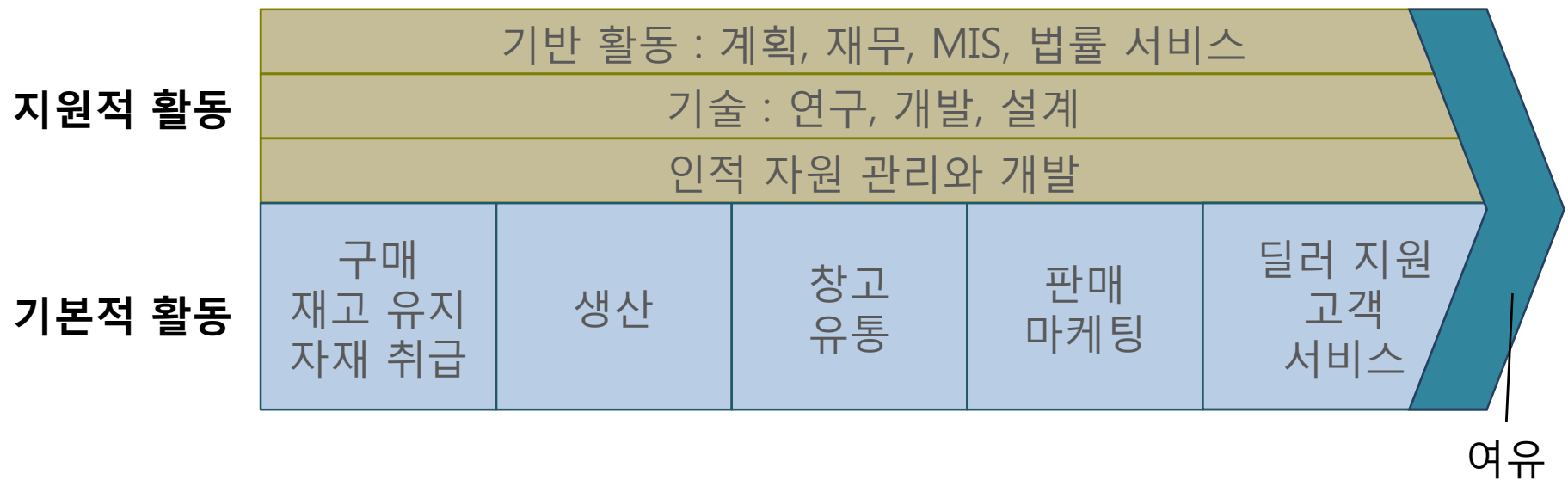
- 가치 창조를 위해 거의 항상 아래의 여섯 가지 활동이 필요
- 위 활동 중 어느 하나 또는 여러 개의 조합 활동에 대한 능력을 개발 할 수 있음



The VRIO Framework

- Porter의 가치 사슬

- 기본적 활동 : 제품/서비스에 직접적인 가치를 부여하는 활동들
- 지원적 활동 : 기본적 활동을 지원해 주는 활동



The VRIO Framework

- 외부효과와 이익 최대화가 미치는 영향

- 외부 효과

- 기업이 효과에 대한 비용을 전부 지불하지 않는 경우
- 환경 오염, 담배 미성년자에게 판매

- 전략을 선택할 때 이익 최대화만을 추구한다면 기업에게는 이익인 반면 전체 사회에서는 불이익이 될 수 있음

- 이에 대한 제제

- 외부 효과가 발생할 수 있는 활동을 정부가 규제
- 외부효과로 인한 비용을 기업이 더 많이 부담하게 함
- 소비자가 구매 형태를 변경하여 외부효과를 내부화 시킴
 - 남아프리카공화국의 아파르타이드
 - AIDS 치료약을 제 3세계에 더 많이 공급
 - 나이키 생산 공장의 임금

The VRIO Framework

- 희소성

- 희소성이 높은 자원은 경쟁력 우위를 만들어줌
 - ESPN X-Games
- 가치가 있지만 흔한 자원은 경쟁력 우위를 만들어 주지 못함
 - Competitive parity (동등)
 - 가진 경우 생존 확률을 높여줄 수 있음
 - Telephone system
- 희소한 정도
 - 자원을 가지고 있는 기업의 수가 완전 경쟁 시장을 구성하기 위해 필요한 기업의 수보다 작을 경우 희소 하다고 할 수 있음

The VRIO Framework

- 모방성

- 가치 있고 희소한 자원은 경쟁력 우위를 만들 줄 수 있음 (first mover's advantage)
- 그러나 모방이 어려워야만 긴 시간 동안에만 경쟁력 우위를 유지할 수 있음
- 모방 방법
 - 직접 모방(direct duplication)
 - NBC's Gravity Games, duplication of ESPN's X-Games
 - 대체재의 개발(substitution)
 - Fox's extreme sports show, extreme sports cable channel
 - ESPN's X-Games 보다 적은 비용을 동일한 시청자를 상대

The VRIO Framework

- **모방하는데 비용이 많이 드는 이유**

- 독특한 역사적 상황이 존재하는 경우
 - 해당 분야에서 최초 (ESPN)
 - 과거에 획득하거나 개발한 자원이 현재에 영향을 줌 (path dependence)
- 인과 관계가 모호한 경우
 - 경쟁 우위를 만들어 주는 자원과 능력이 너무 당연하다고 여겨지는 것이어서 인식하지 못함 (팀워크, 조직 문화, 고객과의 관계 등)
 - 경쟁 우위를 만들어 주는 자원과 능력에 대한 여러 가설은 있지만 어떤 것이 맞는지 확인하지 못하는 경우
- 기업이 의도적으로 만들 수 없는 복잡한 사회적인 현상 때문에
 - 관리자들 사이의 관계, 조직 문화, 기업의 명성 등
- 특허로 인해
 - 한편으로는 특허로 인해 오히려 (substitution으로 인한) 모방이 쉬워질 수 있음

The VRIO Framework

- **전략적인 인적 자원 관리에 대한 연구**

- 어떤 인적 자원이 기업의 성과와 관련된 사회적으로 복잡한 자원과 능력을 개발하는지에 대한 연구
- 저비용 고품질 생산 공장
 - 최신 생산 기술
 - 인적 요인
 - 결정을 내리는데 구성원이 참여
 - 품질 관리 서클
 - 팀 생산의 강조
 - 조직에 대한 충성도와 책임 의식
 - 관리자가 작업자를 공평하게 대할 것이라는 믿음
- 생산 이외의 분야에서도 비슷한 결론이 나왔음
- 인적 자원을 통해 사회적으로 복잡한 자원과 능력을 개발할 수 있는 기업이 그렇지 않은 기업보다 경쟁력 우위에 있음

The VRIO Framework

- 조직

- 공식적인 보고 조직(formal reporting organization)
 - 누가 누구에게 보고하는가
 - 주로 조직도에 나타나 있음
- 관리 통제 시스템(management control system)
 - 관리자가 기업의 전략과 부합되게 행동하는가를 감독하는 공식 및 비공식 장치
 - 공식 관리 통제 : 예산 및 보고 활동을 포함함
 - 비공식 관리 통제 : 문화 및 구성원 사이의 감독 의향 등을 포함함
 - 보상정책을 많이 사용
- 보완적 (complementary) 자원 및 능력
 - 이들만으로는 경쟁력 우위를 만들 수 없으나 다른 자원 및 능력과 결합하여 경쟁력 우위를 만들어줌
 - ESPN X-Games
 - Xerox PARC

VRIO Framework 적용하기

- 가치, 희소성, 모방성, 조직은 하나의 Framework으로!!

가치있나?	희소하나?	모방할 때 비싼가?	조직에 의해 활용되나?	경쟁관계	강점 또는 약점
X	-	-	X	경쟁열세	약점
O	X	-		같은 경쟁력	강점
O	O	X		단기적 경쟁 우위	강점 그리고 고유의 능력
O	O	O	O	장기적 경쟁 우위	강점 그리고 지속적인 고유의 능력

- 1. 외부 기회 창출, 위기 중화 기능이 없음, 비용 증가 → 약점.
- 2. 자원 활용 성공시: 같은 경쟁력, 실패시: 경쟁 열세 → 강점
- 3. 선도 기업의 경쟁력(음료수 시장-경쟁 기업의 빠른 대처: 직접 복제, 대체제)
- 4. 기업 고유의 역사, 인과적인 모호성, 사회적으로 복잡한 자원, 특허 등 모방하기 어려운 자원 → 경쟁사가 모방에 성공해도 경쟁우위를 점하기 어렵다.
- 5. 조직의 역할: 다른 요소들을 조정하여 지속적인 경쟁우위를 가능케 한다.

사례: Southwest Airlines

- 미국에서 지난 30년 동안 계속해서 수익을 낸 유일한 항공사
 1. 경영(운영) 선택(operational choices)
 - Boeing 737만 사용.
 - 작은 공항만 이용.
 - 복잡한 hub-and-spoke 시스템 대신 point-to-point 시스템으로 비행.
 2. 인사관리(people management)
 - 근로자에게서 헌신과 충성심 유도.
 - 자기 업무 책임이 아니더라도 비행기가 안전하게 제시간에 이륙하도록 노력.

경영(운영) 선택(operational choices)과 경쟁우위

1. 가치가 있는가? (비용을 감소시키고, 고객의 구매의지를 높이는가?) → ○
 - Boeing 737만 사용 → 승무원 훈련 비용 감소,
예비 부품의 재고비용 감소,
수리 시간 단축.
 - 작은 공항 이용 → 수수료 감소.
 - point-to-point 시스템을 사용 → hub-and-spoke와 연결될 때 드는 비용 해결
2. 희소하냐? ○
 - 최근에 들어와서 몇몇 현존하는 큰 항공사와 새로 진입하는 작은 항공사만 비슷한 경영 선택을 실행.

경영(운영) 선택(operational choices)과 경쟁우위

3. 모방하기 비싼가? X

- 몇몇 현존하는 큰 항공사는 Southwest와 비슷한 하부 조직 설치.
(Continental: Continental Lite division, United: Ted division, Delta: Song division)
- 새로운 많은 진입회사가 이 경영 선택을 모방.
- 조직의 역사, 인과적인 모호성, 사회적 복잡성이 없음.

4. 유기적으로 구성하였는가? O

- 대부분의 관찰자는 조직과 경영통제, 보상정책들이 경영 선택과 일관성 있다는 데에 동의.


 **결론: 단기적 경쟁우위!!**

인사관리(people management)과 경쟁우위

1. 가치가 있는가? ○
 - 근로자의 헌신과 충성심은 높은 생산성 유도.
(평균 turnaround time: 18분(타사 45분),
화물적재 하차와 연료공급, 음식 서비스에서 타 항공사에 비하여 더 유능.
지상에 있는 시간이 적고 하늘에 있는 시간이 많다는 뜻.)
2. 희소하냐? ○
 - 지난 15년 동안 미국 항공사들은 파업으로 좌초.
 - 많은 항공사들이 감원하고, 복지를 줄여야만 했다: 노사관계를 긴장
→ Southwest의 노사관계는 매우 희소!

인사관리(people management)과 경쟁우위

3. 모방하기 비싼가? O, X
 - a. 현존하는 큰 회사는 모방하기 힘들다: 노사관계란 시간이 많이 필요하고, 원인이 모호하고, 사회적으로 복잡하다.
 - b. 진입회사는 상대적으로 모방하기 쉽다: 기존의 부자연스러운 노사관계가 없다. 더 좋은 노사관계를 창조할 수 있다.
4. 유기적으로 구성하였는가? 그렇다고 가정하자.

 **결론: 1. 기존 항공사를 상대로는 장기적 경쟁우위!!**
2. 진입항공사를 상대로는 단기적 경쟁우위!!

산업에서의 모방과 경쟁역학(Dynamics)

- 가치있고, 희소하고, 모방하기 어려운 자원과 능력이 있는 회사 → five force analysis가 매력적이지 않은 산업이라고 해도 경쟁 이익을 갖는다.
 - 특정회사가 산업의 경쟁우위를 점하고 있으면 다른 회사들은 어떻게 해야 하나?
 - 반응에 따라 산업에서의 경쟁역학의 구조가 결정.
1. 반응 안하기
 - Airbus가 차세대 super jumbo 여객기를 만드는 동안 Boeing은 기존의 비행기 두 종류를 재디자인.
 2. 전술적인 변화
 - Southwest가 Philadelphia항공에서 낮은 운임을 책정하자, US 항공사도 운임을 인하.
 3. 전략적인 변화
 - Dell의 internet base의 직접배송이 대세가 되자, Gateway는 소매상들을 모두 포기하고 그 전략을 따름.

타사의 경쟁우위에 무반응으로 대응하기

1. 자사 고유의 경쟁우위가 있고, 반응하면 그 고유함이 사라지니까!
 - 정확하고 값싼 전자시계가 대세인 상황. Casio는 소형화와 전자공학적인 능력으로 경쟁우위를 점하고 있었다.
 - Rolex: 비싸고 아날로그 시계 제조에 전념. Rolex는 Casio보다 다양한 부분(틈새시장)에서 appeal.
2. 자원과 능력이 없으니까
 - Southwest Airlines과 US Airways관계: US Airways는 Southwest Airlines과 같은 노사관계를 만들 능력이 없었다.

타사의 경쟁우위에 무반응으로 대응하기

3. 산업에서의 경쟁을 줄이려고
 - 경쟁수준을 낮추면 산업내의 모든 회사가 좋다.
 - 시장에 출시되는 상품과 서비스를 경쟁 수준 이내로 하면 높은 가격(불법)
 - 합법적 수준에서 직접적인 의사소통과 협상없이 이루어지는 회사들간의 암묵적 협업(tacit cooperation).
 - 예를 들어 회사들은 특정 종류의 연구개발을 자제한다. (고비용, 고위험)
 - 담배 회사: 규제 이전에 청소년이 많은 곳에는 자동판매기를 설치 X.
 - 회사들은 특정 부품의 outsourcing하기로 암묵적으로 동의.
- ★ 가정사항(암묵적 협업은 유지하기 매우 어렵다)
 1. 적은 수의 경쟁 회사: 의사소통과 전략 조정은 매우 어려운 작업.
 2. 동일한(유사한) 상품과 비용구조: 다른 상품이 많으면 경쟁사를 속일 수 있다.
 3. 시장점유율을 지배하는 회사: 암묵적 협업을 유도
 4. 높은 진입장벽

타사의 경쟁우위에 전술 변화로 대응하기

- 전술(tactics): 전략을 실행하기 위해 취하는 특정 활동들
 - ex) 크기, 모양, 색깔, 가격, 광고, 판매, 마케팅 노력들.
- 전략이 비슷한 상황에서는 전술이 경쟁우위를 결정 → 전술의 모방
 - 소비재 산업이 전술적인 변화가 매우 심하다.
 - ex) 레몬향이 첨가된 세척제 출시 → 모든 세척제에 레몬향이 첨가됨.
 - 콜라, 항공 운임 등등 → 단기간의 경쟁우위!!
 - 경쟁우위를 점한 회사의 전술 모방 + 새로운 전술의 창조(Procter & Gamble: Tide 새로운 고농축 세제 출시 → 새로운 제조 포장 설비 → 경쟁사의 모방 비용 상승)
- 혁신적인 신상품 및 전술 개발능력이 지속적인 경쟁우위 개발: Sony!!
 - 고품질의 소형 전자 제품을 생산하는데 최고의 자원 능력 보유
 - 경쟁사는 reverse engineering으로 복사하고 경쟁우위를 감소시킴
 - 특정 제품은 단기적인 경쟁우위 + + + + 여러 기간 동안의 신상품 개발로 지속적인 경쟁우위!!

타사의 경쟁우위에 전략 변화로 대응하기

- 경쟁 업체들이 자사의 경쟁우위를 빼앗을 때 발생.
 - 현재의 전략을 유지하거나, 개선시키는 것으로는 같은 경쟁력을 갖기도 어려움.
- 소비자의 기호, 인구구조, 법의 변화: 가치있는 전략을 가치없는 것으로 만듦.
- **기술의 변화가 가장 중요!!**
 - ex) 기계식 계산기 vs 전자 계산기, 전보 vs 전화기, 주판과 손 vs 자동 금전 등록기
- 전략의 변화 → 전략 경영 절차(strategic management process) 전체의 변화
 - 기존의 전략을 포기하기 힘들: 전략은 기업이 무엇을 하고, 누구인가를 정의하는데 기여하니까!
 - 전략의 변화 → 정체성과 목표의식의 변화를 요구.
- 전략이 발생시킨 경쟁우위는 언젠가 소멸.
 - 현재의 전략이 위력을 상실하기 전에 새로운 전략으로 변화해야 함.
 - 미래의 생존 전략에 대한 고민과 계획이 반드시 필요.

RBV (Resource-Based View)의 함축적 의미들

❖ RBV와 VRIO framework:

- 각 기업이 경쟁력이 있는지 여부
 - 경쟁우위를 지속할 수 있는지 여부
 - 경쟁우위의 근원은 무엇
- threats and opportunity 분석 보완.

1. 회사내의 경쟁우위에 대한 책임은 모든 임직원에게:

- 경쟁력은 임원들에 의해 통제되는 자원과 능력에서만 나오지 않는다.
- VRI한 자원과 능력을 개발, 육성, 활용의 책임은 모든 임직원에게 있다.
- 일에 대한 기능적인 관점의 정의 → 경쟁력과 경제적인 관점의 정의
Ex) 자동차 회사에의 인터뷰: 공장장, 라인 담당자, 청소부: "나의 일은 회사가 세상에서 제일 좋은 차를 만들고 팔 수 있도록 _____하는 것입니다." 경쟁의 관점에서 어느 것이 지속적인 경쟁우위의 근원?
- 경쟁력과 경제적인 관점으로 일을 정의하는 것을 전통과 조직문화를 정립: 모방하기 힘들다
- 기업 전체로 확산 → 지속적인 경쟁 우위

RBV (Resource-Based View)의 함축적 의미들

2. 같은 경쟁력을 갖는 것과 경쟁우위:

- 따라만 가면 결코 앞설 수 없다: 타사가 갖지 못한 경제 가치 창조해야 함.
- 경쟁 열세의 기업이 분석을 통해 경쟁력의 근원, 모방의 저비용을 파악 → 벤치마킹 → 같은 경쟁력만 줄 뿐
- 자사가 가지는 고유한 자원(VRI)을 활용하는 법을 아는 것이 중요.
- 경쟁우위를 위해 선도 기업이 되라는 뜻은 아님. 효율적인 second mover
- 결국 고유의 자원(VRI)에 의존한 전략 실행이 관건.

3. 전략을 실행하는 데의 어려움

- 가정: 전략의 실행비용 < 전략실행 후의 가치
- 전략의 실행이 쉽나? → 전략의 실행이 경쟁사보다 자사가 더 쉽나?
- 이미 VRI 자원을 보유하고 있으면 상대적으로 전략 실행이 더 용이.
- 상대적인 비용 평가의 에러: 고유함을 과대 또는 과소평가

RBV (Resource-Based View)의 함축적 의미들

- ❖ 보유 자원의 고유함(Uniqueness)을 과대평가
 - 모든 기업의 역사는 유일하고, 경영 팀도 같지 않다.
 - But, 기업의 자원과 능력이 희귀하다는 의미는 아니다.
 - 비슷한 경영 역사를 경험한 회사는 보유 자원, 능력도 비슷.
 - 자원의 희소성을 과대평가하면 경쟁우위도 과대평가 함.
 - Ex) 경쟁우위 주 자원이 무엇? 대부분의 답: 높은 수준의 경영, 높은 기술력, 할 수 있는 일에 대한 헌신. 경쟁사의 답도 마찬가지로 → 같은 경쟁력일 뿐!
- ❖ 보유 자원의 고유함을 과소평가
 - 지속적인 경쟁우위를 이끌 수 있는 전략으로의 발전 저해
- ❖ 보유 자원의 고유함을 정확하게 평가하는 것이 중요
 - 보통 외부 assistance를 고용
 - 내부 관리자가 회사의 자원에 대해 더 친숙
 - 고유함을 측정할 때는 외부의 눈이 더 정확!

RBV (Resource-Based View)의 함축적 의미들

4. 사회적으로 복잡한 자원:

- 지난 연구들: 직원에게 권한을 주는 것, 조직 문화, 팀웍의 중요성 강조
- 이를 갖춘 기업이 좀 더 나은 전략적 선택과 효율적 이행
- RBV의 언어: 경제적으로 가치있고, 희소하고, 모방하기 힘들다 → 지속적인 경쟁우위의 근원: 기존의 연구를 확장

5. 조직의 역할: 조직구조, 통제체계, 보상정책 등등

- 가치있고, 희귀하고, 모방하기 힘든 자원의 활용을 지원.
- 조직 자체로서 경쟁력에 기여하는 바는 적다.
- 조직과 자원 사이에 마찰이 있으면 조직이 구성을 바꿔라.
- 조직의 관성을 이해하고, 자원과 조직 사이의 연결고리를 지각하라.

국제적인 의미에서 내부 분석

RBV와 VRIO는 국제 시장으로 진입 여부에 적용
회사가 multiple business를 해야하는 이유 제시:

- 현재의 자원과 능력의 이익을 다른 시장에서도 얻기 위해
- 새로운 시장에서 운영함으로써 새로운 자원과 능력을 개발하기 위해

1. 새로운 시장에서 현재 자원이 지닌 장점 활용하기

- 국내 시장에서 경쟁우위를 점하는 회사 → 국제 시장 진입
- 국내 시장에서의 자원의 우수성 → 타국 시장에서의 우수성 X
- 국내에서의 경쟁우위가 세계에서 통하는 경우: Coca-Cola, Sony, BMW.
- 그렇지 않은 경우: Disney의 테마공원(Tokyo에서는 성공, EuroDisney는 몇 년의 적자 후 여러 혁신을 통해 겨우 흑자로).
- 새로운 시장에서의 VRIO 분석이 매우 중요(시장에 따라 자원의 가치 다름).
- 특히 진입 시장의 경쟁도가 국내 시장의 경쟁도보다 치열할 때 주의!

국제적인 의미에서 내부 분석

2. 새로운 시장에서 새로운 자원과 능력 개발하기

- 먼저 현재의 자원과 능력에 대한 철저한 이해가 필요
- 새로운 경쟁 구도에 현재의 자원을 노출 → 수정 → 새로운 자원 개발
- 새로운 시장에 대한 학습이 불가피
- 3가지 결정요소: 배우려는 의지(intent), 배우려는 파트너의 투명성(transparency), 배움의 수용성(receptivity)
 - 배우려는 의지: 높을수록 많이 배움 → 새로운 시장에서의 생존
 - 파트너의 투명성: 아시아와 서양의 문화차이.
 - 아시아의 지식: 정황에 침착, 사회 시스템에 깊게 녹아있음 → 서양 관리자가 미묘함을 이해하기 어려움
 - 서양의 지식: 적혀있고, 수업에서 배우고, 전달될 수 있다. (저비용) → 일본의 관리자가 쉽게 배우고 시장에서 생존할 수 있다.
 - 수용성: 기업의 문화, 운영, 역사에서 기인. 배우기 전에 버리는 준비.
 - 전통적인 사업 방법을 수정 또는 포기