

Strategic Management and Competitive Advantage

Chapter 5. Product Differentiation

목차

책의 구성 pp.14

학습목표 pp.144

도입 - 빅토리아 시크릿 pp.144

제품 차별화란 pp.146

제품 차별화의 가치 (VRIO) pp.153

제품 차별화와 지속적 경쟁 우위 (VRIO) pp.156

제품 차별화 구현을 위한 조직 (VRIO) pp.163

제품 차별화와 비용 선도의 동시구현 pp.168

국제적 상황에서의 제품 차별화 pp.171

요약 pp.173

책의 구성

• 그림 1.4



- 전략과 전략적 경영에 대한 이해 (1장)
- 전략적 분석을 위한 기본 도구 소개
 - 외부 위협과 기회를 분석하기 위한 도구 (2장)
 - 내부의 강점과 약점을 분석하기 위한 도구 (3장)
- 전략적 선택
 - 비즈니스 수준 (Business-level) 전략
 - 원가 우위 (Cost leadership) (4장)
 - 제품 차별화 (Product differentiation) (5장)
 - 기업 수준 (Corporate-level) 전략 (6-10장)

학습 목표

- **본 장을 통해, 다음에 답할 수 있음**

- 제품 차별화의 정의
- 제품 차별화의 11가지 기반들과 그것들이 3 그룹으로 분류되는 방법
- 제품 차별화가 최종적으로 경영적 창의력에 의해 받게 되는 제한
- 제품 차별화가 환경적 위협을 약화시키고 환경적 기회를 이용하는데 활용될 수 있는 방법
- 제품 차별화의 복제에 비용이 많이 들지 않는, 비용이 많이 들 수 있는, 주로 비용이 많이 드는 기반들
- 제품 차별화 전략을 대신할 수 있는 주요 전략
- 제품 차별화 전략을 구축하기 위해 조직적 구조, 통제 절차, 보상 정책이 활용될 수 있는 방법
- 한 기업이 원가 선도와 제품 차별화 전략을 동시에 구축할 수 있는지 여부
- 기업들이 세계적으로 제품 차별화 전략을 추구함에 따른, 지역별 대응과 국제적 통합 간의 trade-off

도입 - 빅토리아 시크릿 (1/4)

- 빅토리아 시크릿(Victoria's Secret)의 성공



Sexy

Glamorous

Mysterious

- 세계 선두의 고급 속옷, 미용 제품 판매
- 2002년, 매출액 36억 달러, 영업이익 6억 천 4백만 달러
- 1000개 이상의 소매 점포, 연간 배포되는 4억 부 이상의 카달로그를 통해 섹시한 속옷, 매혹적 향수, 패션 관련 컬렉션을 판매

빅토리아는 누구인가(Who is Victoria)
그녀의 비밀은 무엇인가(What is her secret)

도입 - 빅토리아 시크릿 (2/4)

- 빅토리아는 누구인가

그녀는 런던의 패션 첨단 지역에 살고 있는 은퇴한 패션 모델이다. 그녀에게는 주어진 관계들이 있고, 특히 가족은 그녀의 사고의 시작점이다. 하지만 이러한 모성본능은 모험적이고 섹시한 측면과 균형을 이룬다. 그녀는 좋은 음식, 클래식 음악, 좋은 와인을 즐긴다. 그녀는 여행을 자주 다니고, 런던과 마찬가지로, 뉴욕, 파리, LA에서도 주로 거주한다. 그녀의 패션 취향은 절대 지루하지 않을 만큼 늘 앞서가지만, 동시에 극단으로 치우치지 않고 실용적이다. 이러한 그녀에게 그녀의 속옷은 필수적인 것이다. 빅토리아의 속옷은 섹시하고 매력적이지만 결코 싸구려이거나 저속하지 않은, 그녀의 전반적 라이프스타일을 완전하게 하는 것이다. 이러한 빅토리아는 그녀 자신이 아름답고 섹시하다는 것을 알고 있지만, 무엇보다 중요한 것은, 자신의 성공적인 삶을 가능하게 하는 것은 자신의 외모가 아니라 지성이라는 것 또한 그녀가 알고 있다는 것이다.

– 빅토리아 시크릿의 모든 디자이너들이 그녀를 위해 디자인하고, 빅토리아 시크릿의 모든 마케터들이 그녀를 위한 광고를 제작하고, 빅토리아 시크릿의 모든 판매직원들이 그녀에게 팔기위해 교육받음

도입 - 빅토리아 시크릿 (3/4)

- 빅토리아의 비밀은 무엇인가

- 빅토리아는 실존하지 않는다는 사실
- 전세계의 실제 여성들 가운데 빅토리아와 같은 여성은 극소수
- 빅토리아 시크릿은 그들의 실제 고객 중 빅토리아와 같은 이는 거의 없을 것이라는 것을 알지만, 전체 기업이 실제로 존재하지 않는 고객의 요구를 맞추기 위해 움직이고 있음
 - 빅토리아 시크릿은 빅토리아에게 전화를 걸어 그녀의 라이프 스타일에 대해 물어볼 수 없음
 - 빅토리아 시크릿은 빅토리아와 같은 사람들의 포커스 그룹을 만들어 그들에게 새로 출시된 제품 라인의 평가를 요청할 수 없음

그렇다면 왜,
빅토리아 시크릿은
디자인, 마케팅, 판매 방침까지 기업의 실제적 목적들을
실존하지도 않는 여성의 요구에 부합하는 속옷을 만들어내는
것에 초점을 두는가

도입 - 빅토리아 시크릿 (4/4)

- 빅토리아 시크릿이 제공하는 '환상'

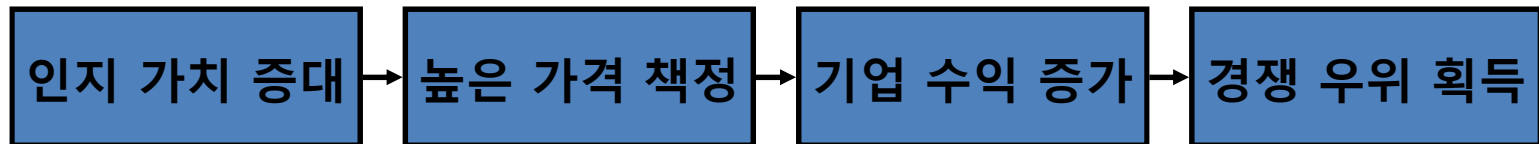
- 고객 대부분은, 그들이 빅토리아 시크릿 매장을 찾은 단 몇 시간 동안이라도 자신들이 빅토리아인 듯 대접받기를 원함
- 빅토리아 시크릿의 속옷을 사고 입는 것은, 빅토리아가 경험하는 것과 같은 삶을 경험할 기회를 의미
 - 단지 속옷만을 파는 것이 아니라, 흥미진진하고 섹시한 도시에 살면서, 세계를 여행하고, 우아하면서도 예리한 취향을 가진 빅토리아와 같이 되는 듯한, 환상과 같은 기회를 팔고 있는 것
- 빅토리아 시크릿은 빅토리아 뿐만 아니라 그녀의 속옷, 향수, 액세서리 등이 함께하는 라이프 스타일까지 만들어낸 것
 - 빅토리아 시크릿이 빅토리아를 위해 만들어낸 라이프 스타일이 실제 고객들의 수준보다 약간 높으면서 갈망의 대상으로서 지속되는 한, 빅토리아 시크릿은 계속해서 로맨틱 환타지를 팔 수 있을 것

빅토리아 시크릿은 '빅토리아'라는 허구의 캐릭터를 통해, 성공적인 제품 차별화 전략을 구축함

제품 차별화란 (1/16)

• 정의

- 기업이 그들의 **제품/서비스의 인지된 가치를**, 다른 기업의 제품/서비스의 인지된 가치에 비해 **상대적으로 증대시킴으로써**, **경쟁 우위를 얻기 위해 시도하는 비즈니스 전략**
 - 다른 기업은 경쟁사일 수도 있고, 대체재를 생산하는 기업일 수도 있음
 - 경쟁 우위 획득 과정



- 상대적 인지 가치에서 차이점을 만들어내고자 하는 시도는, 주로 제품/서비스의 객관적 속성들을 변화시킴으로써 이루어짐
 - Rolex: 시계를 단단한 금 케이스로 포장하여 Timex, Casio와 차별화
 - Mercedes: 정교한 설계와 고성능을 지닌 자동차로 Hyundai와 차별화
 - Victoria's Secret: 제품과 판매방식을 통해 이루어지는 사용자 경험을 활용하여 Wal-Mart나 다른 소매점들과 차별화

제품 차별화란 (2/16)

- 정의 (cont.)

- 하지만, 제품 차별화는 결국, 언제나, **고객의 인지** 문제임
 - 매우 비슷한 두 제품에 대해서도, 어느 한 제품에 대해 고객이 더 가치 있다고 믿는다면 그 제품은 경쟁 우위를 갖게 됨
 - 맥주가 어떻게 양조되는가에 대한 고객의 이미지는 실제와 매우 다름 [pp.146]
- 예를 들면, "수제" 또는 "미니 양조" 맥주의 세계에서,
맥주가 어떻게 양조되는가에 관한 고객들의 이미지는 그것이 실제로 양조되는 방식과 매우 다르다.
예를 들면, Boston Beer Company는 Samuel Adams Beer를 판매한다.
고객들은 Boston Beer Company를 견학할 수 있는데,
그곳에서 그들은 고무장화를 신은 양조가들이 지켜보고 있는
발효중인 탱크들의 작은 줄과 두 개의 10 배럴짜리 술을 보게 될 것이다.
하지만, 실제로 Samuel Adams Beer는 이 작은 공장에서 양조되지 않는다.
대신, 그것은 Ohio, Cincinnati의 200배럴짜리 쇠탱크에서,
Hudy Bold Beer와 Little Kings Cream Ale라는 맥주 또한 제조하는
Hudepohl-Schoenling Brewing Company라는 계약된 양조 업체에 의해 양조된다.
- Maui Beer Company의 Aloha Lager 브랜드는 Portland의 Oregon에서 양조되고,
Pete의 Wicked Ale(한번에 조금씩(a batch), 심혈을 기울여 양조된다고 주장하는 수제 맥주)는
Old Milwaukee Beer의 제조사인 Stroh Brewery Company에 의해 400배럴 단위(batch)로 양조된다.

제품 차별화란 (3/16)

• 제품 차별화의 기반

- 많은 이론적·경험적 연구를 통해, 기업이 그들의 제품과 서비스를 차별화할 수 있는 방법들이 제시되고 있음
- 제품의 차별성 인지라는 공통적 목적을 달성하는 방법에 따라, 각 기반들을 다음 세 가지로 분류함 [표 5.1]



- 제품 차별화 전략이 성공하려면 모든 기업
• 실제로, 기업은 동시에 여러 차원의 차별화를 시도함

제품 차별화란 (4/16)

• 제품 차별화의 기반 (cont.)

- 기업들의 제품 차별화 방법을 확인하기 위한 경험적 접근

[Research Made Relevant-제품 차별화 기반의 발견]

- 실제로 사용되는 제품 차별화의 기반들이, **다중회귀분석을 사용하여 특성 가격(hedonic prices)을 측정함으로써** 확인될 수 있음
 - 만약 고객들이 특별한 속성을 가진 제품에 대해, 그 속성이 없는 동일한 제품에 대해 지불하고자 하는 금액보다 더 많이 지불할 의사가 있다면, 그 속성은 이 시장에서 제품 차별화의 기반이 됨
- 중고 자동차의 가격 결정
 - 자동차의 기본 가격은 일반적으로 거의 모든 자동차들에 **공통적인 특성-제품 차별화의 기반이 되지 않는**-을 반영하여 결정됨
 - 덜 공통적인 특성들이 추가될 경우, 자동차의 기본 가격에서 조정되는 만큼의 금액이 각 제품 속성들의 특성 가격임
 - 기본 가격 a_1 이고, 추가적으로 첨단 스테레오 시스템, 더 큰 엔진, 에어컨을 갖춘 자동차 가격 결정의 회귀방정식
 - » $Price = a_1 + b_1(\text{Stereo}) + b_2(\text{Engine}) + b_3(\text{AC})$
 - » $Price = \$7,800 + \$300(\text{Stereo}) + \$500(\text{Engine}) + \$200(\text{AC})$
 - 이러한 제품 속성들은 잘 갖추어진 자동차들을 덜 갖추어진 자동차들과 차별화시키고, 고객들은 잘 갖추어진 차들에 대해 기꺼이 **더 많은 비용을 지불하기** 때문에, 그것들은 이 시장에서 **제품 차별화의 기반으로서 고려될 수 있음**

제품 차별화란 (5/16)

• 제품 차별화의 기반 (cont.)

1

회사의
제품이나
서비스
자체의
속성에
초점
: 1-4

제품 특징(Product features)

- 제품의 특징을 바꾸는 것은 제품 차별화를 위한 가장 분명한 방법
- 제품 차별화를 위해 지속적으로 제품의 특징을 바꾸는 자동차 산업
 - 디자인: Chrysler-cab forward, Audi-곡선형
 - 긴급상황: General Motors-On Star 시스템, Mercedes-Benz-crumple zone
 - 바디 설계: General Motors-uni-body, Jaguar-100% 알루미늄 바디
 - 신모델: Mazda-Miata 응용, Nissan-240Z의 연속모델 350Z 출시, Porsche-스포츠키아911 시리즈의 엔진 냉각방식 변경

2

3

2. 제품 복잡성(Product complexity)

- 제품 특징을 바꾸는 것의 특별한 경우
- 주어진 산업 내에서, 제품의 복잡성은 매우 다양할 수 있음
 - BIC의 crystal pen은 한 줌의 아주 적은 부품으로 구성되지만, Cross나 Mont Blanc pen은 아주 많은 부품으로 구성됨
- 고객이 제품의 복잡성으로 인해 그 제품을 다른 제품보다 가치 있다고 여기는 한, 제품의 복잡성은 제품 차별화의 기반이 될 수 있음

제품 차별화란 (6/16)

• 1 제품 차별화의 기반 (cont.)

회사의
제품이나
서비스
자체의
속성에
초점
: 1-4

2

3

제품 소개의 시점(Timing of product introduction)

- 적절한 시점에 제품을 소개하는 것은 제품 차별화에 유리할 수 있음
- 선도 진입자 우위 (first-mover advantage)
 - 신생 산업에서 첫번째 진입자는 중요한 기술적 표준, 전략적으로 가치 있는 자산 점유, 고객 전환 비용 생성에 유리한 선도 진입자 우위를 갖게 됨
 - 선도 진입자 우위는 고객들에게 선도 진입자의 제품이나 서비스가 다른 기업들의 제품이나 서비스보다 더 나은 가치를 갖는다는 인식을 줄 수 있음
- 보완재나 기술의 가용성
 - 시간 기반 제품 차별화가 첫번째 진입자에게만 유리한 것은 아님
 - 제품/서비스의 성공이 보완적인 제품이나 기술의 가용성에 의존할 경우, 기업이 늦게 진입하더라도 적시에 제품/서비스를 소개하여 경쟁 우위를 얻을 수 있음
 - OS에서 Microsoft의 MS-DOS, 나아가 Windows의 우위는 IBM이 Personal Computer를 소개했기 때문에 가능했음. IBM PC가 없었다면 MS-DOS를 포함한 어떤 OS도 큰 시장을 가질 수 없었을 것

제품 차별화란 (7/16)

• 제품 차별화의 기반 (cont.)

1

회사의
제품이나
서비스
자체의
속성에
초점
: 1-4

2

3

위치(Location)

- 물리적 위치는 제품 차별화의 중요한 자원이 될 수 있음
- Disney는 Florida의 Orlando에 세계적 규모의 리조트를 건설함
 - The Magic Kingdom과 Epcot Center를 Orlando에 건설한 것을 시작으로 함
 - 여러 해에 걸쳐, MGM Studios, 11000개 이상의 호텔 방, 1억 달러의 스포츠 센터, 자동차 경주 트랙, 영업시간 외의 엔터테인먼트 지역, 십억 달러 규모의 The Animal Kingdom까지 수많은 엔터테인먼트 시설들을 Orlando와 그 주변에 건설
 - 한 장소에서 Disney의 모든 것을 즐길 수 있다는 점 때문에, 세계 각지의 가족단위 관광객들이 Orlando로 찾아오고 있음

제품 차별화란 (8/16)

• 1. 제품 차별화의 기반 (cont.)

1

1. 제품 맞춤화(Product customization)

2

회사와
고객의
관계에
초점
: 5-7

- 다양한 산업에서 중요한 제품 차별화 기반임
- 기업 소프트웨어(S/W) 산업

- 기업 S/W는 기업의 모든 핵심적인 비즈니스 기능들을 지원하기 위해 설계된 것으로 인적 자원, 임금 지급, 고객 서비스 판매, 품질 관리 등을 포함함

- 이 산업의 주요 경쟁자로 PeopleSoft와 Oracle이 있음

- 하지만 이러한 기업들이 기본적인 S/W패키지를 판매하였다 하더라도 대부분의 기업들의 구체적인 비즈니스 요구를 만족시키기 위한 맞춤화를 필요로 함

- 특정 고객의 구체적인 요구 사항을 충족시킬 수 있는 맞춤화가 가능한 복잡한 S/W 패키지를 만들어낼 수 있는 능력이 이 시장에서의 제품 차별화의 중요한 기반이 됨

- 자전거 산업

- 고객들은 자전거에 대해 지불하는 금액은 50달러에서 10,000달러 이상까지 분포

- 고성능 자전거들은 브레이크와 기어 등 최고의 부품들을 사용하고, 특히 맞춤화 작업을 통해 특별히 구분되는 성능을 갖게 됨

- 고객이 특정 자전거에 익숙해졌을 때, 다른 제조사의 자전거로 교체하는 것은 매우 어려워짐

제품 차별화란 (9/16)

1. 제품 차별화의 기반 (cont.)

1. 고객 마케팅(Consumer marketing)

2

회사와
고객의
관계에
초점
: 5-7

- 다양한 산업에서 중요한 제품 차별화 기반임
- 기업은 제품/서비스의 **구체적인 속성이 실제로는 바뀌지 않았더라도**, 광고와 다른 마케팅 노력들을 통해, **고객들의 인지를 바꾸기 위해 노력함**
- 소프트 음료 산업의 Mountain Dew

3

- PepsiCo의 Mountain Dew는 원래 **“산의 아침이슬(morning dew in the mountains)”**처럼 가벼운 맛의 과일 향 탄산음료로 홍보되었으나, 1990년대 후반, **“Do the Dew”**로 그 마케팅 방향이 극적으로 변경됨
- Mountain Dew는 젊고, 대부분 남성으로, 익스트림 스포츠를 즐기는 고객들에게 마케팅 포커스를 맞춤
 - » Mountain Dew는 다양한 익스트림 스포츠 대회와 스폰서가 되었고, ESPN의 X Games의 중요한 스폰서가 되었음
- Mountain Dew의 근본적인 리포지셔닝은 **기본적인 제품의 특성은 변화되지 않은 채 전적으로 고객 마케팅의 변화에 의한 것임**

제품 차별화란 (10/16)

• 1. 제품 차별화의 기반 (cont.)

1. 제품 명성(Product reputation)

2

회사와
고객의
관계에
초점
: 5-7

- 기업과 고객간 가장 중요한 관계는 시장에서의 기업 명성에 의존함
 - 기업의 명성은 기업과 고객 사이의 복잡한 사회적 관계임
- 일단 명성을 얻게 되면, 그 명성의 기반이 지속되지 않더라도 명성 자체는 오랜 시간 지속될 수 있음
- 최고의 엔터테인먼트로서의 명성을 얻기 위해 노력했던 MTV
 - MTV는 시청자들이 MTV 프로그램에서 보여주지 않던 것을 기대할 것이라고 믿고, 위험 감수의 명성을 개발해 옴
 - » 심각한 사회적·정서적 발달 문제를 가진 두 명의 십대 소년에 대한 만화 시리즈 "Beavis and Butthead" 시도
 - » 완전히 새로운 TV장르 "reality TV" 개발
 - 제작 비용이 저렴할 뿐만 아니라 약간의 위험과 약간의 섹시함과 약간의 논쟁이 있는 엔터테인먼트를 제공한다는 명성을 얻음
 - » 뮤직 비디오를 보여주는 MTV2라는 새로운 케이블 방송국을 구축할 정도로 성공적이었음

3

제품 차별화란 (11/16)

• 1 제품 차별화의 기반 (cont.)

1. 기업 내부 기능간 연계(Linkages among functions within a firm)

2

- 덜 명확하지만 기업의 제품 차별화를 위해 중요한 방법
- 제약 산업에서의 연구

3

기업 내부
또는
기업간
연계에
초점
: 8-12

- 신약 분야의 탐색을 위해, 여러 분야에 걸친 팀을 효과적으로 구축할 수 있는 기업은 '구조적 역량'(architectural competence)를 가짐
 - » 신약을 개발하기 위해서는 유전공학·생물학·화학·약리학과 같은 다양한 과학적 전문분야들을 통합하여, 협동을 이룰 수 있는 조직적 구조를 활용해야 함
- 구조적 역량을 지닌 기업들은 새롭고 강력한 신약을 소개함으로써 더욱 효과적으로 제품 차별화 전략을 추구할 수 있음
- 제약 산업과 같이, 차별화된 제품을 소개하는 기업들이 매우 큰 긍정적 리턴을 경험할 수 있는 곳에서, 기능들 간 조율 능력은 경쟁 우위의 중요한 자원임

제품 차별화란 (12/16)

• 제품 차별화의 기반 (cont.)

1

다른 기업들과의 연계(Linkages with other firms)

2

- 최근 수년간 인기가 높아진 제품 차별화 기반
- 미국 자동차 레이싱의 인기와 함께, 점점 더 많은 기업들이 그들의 제품/서비스를 NASCAR의 유명한 이름 또는 자동차와 함께 연결시키기 위해 노력함

3

기업 내부
또는
기업간
연계에
초점
: 8-12

- Kodak, Circuit City, Gatorade, McDonald's, Home Depot, The Cartoon Network, True Value, Pfizer(viagra 제조사)들은 모두 NASCAR 팀들의 주요한 스폰서임
- Coca-Cola는 1년 동안 NASCAR 자판기에 200,000개 이상의 콜라를 채움
- Visa는 NASCAR 제휴 카드에 대한 수요를 유지하기 위해 노력함
- 백만개 이상의 NASCAR 바비인형이 Mattel에서 판매되어 5천만 달러의 수익이 창출됨
- 이러한 기업들 중 어느 곳도 자동차를 위한 제품을 판매하지 않음에도 불구하고 레이싱의 인기 때문에 NASCAR와의 관계를 원함
- 제품을 차별화하려는 기업들 간의 연계는 협력적 제휴 전략의 사례로서, 전략적 제휴가 가치를 창출하여 지속적 경쟁 우위의 원천이 될 수 있는 조건은 9장에서 다루어짐

제품 차별화란 (13/16)

• 제품 차별화의 기반 (cont.)

1

1. 제품 구성(Product mix)

2

- 기업 내부의 기능간 연계와 기업들 간 연계는 기업이 시장에 내놓는 제품의 구성에 변화를 가져올 수 있음

3

기업 내부
또는
기업간
연계에
초점
: 8-12

- 제품/서비스 구성은 다음의 조건에서 특히 제품 차별화의 원천이 될 수 있음
 - 제품/서비스가 기술적으로 연결되어 있는 경우
 - » 기술적 상호연결은 IT비즈니스에서 매우 중요한 판매 강조점이고, 잠재적 제품 차별화의 중요한 기반이 됨
 - » 여러 회사의 제품과 서비스들간 완벽한 상호 연결은 극도로 어렵기 때문에, 일부 IT 기업은 그들의 제품 구성을 조정하여-기업이 조작할 수 있고 고객들에게 보장할 수 있는 상호 연결을 가진 제품 묶음을 판매함으로써-상호 연결을 실현하기 위해 노력함
 - » 기업의 R&D, 전략적 동맹, 인수합병 전략은 기업이 시장에 내놓을 제품 셋에 영향을 줄 수 있기 때문에, 기업의 제품 묶음 구성의 목적은 이러한 기업 활동과 연결됨
 - 한 고객집단이 기업의 제품/서비스의 여러 종류를 구매하는 경우
 - » 많은 고객들이 하나의 장소에서 한번에 여러 가게를 쇼핑하기를 원하기 때문에, 많은 회사들이 쇼핑몰을 개발하기 위해 투자해 옴
 - » 원스탑(one-stop)쇼핑은 여행 시간을 줄여주고, 쇼핑을 사회적 경험으로 변화시킴

제품 차별화란 (14/16)

• 제품 차별화의 기반 (cont.)

1

1. 유통 경로(Distribution channels)

2

- 기업간 또는 기업 내부 연계는 기업이 제품을 유통시키기 위해 선택하는 방법에 영향을 줄 수 있고, 이러한 유통 경로는 제품 차별화의 기반이 될 수 있음

3

기업 내부
또는
기업간
연계에
초점
: 8-12

- 소프트 음료 산업 사례

- Coca-Cola, PepsiCo, Seven-Up의 음료수는 독립망과 회사 소유의 bottler를 통해서 유통됨
 - » 기업에서 핵심 성분을 만들고 이러한 성분들을 각 지역의 보틀러(bottler)에게 선적함
 - » 각 지역의 보틀러들은 기본 성분에 탄산수를 섞어 병이나 캔에 음료수를 담아 밀봉한 후, 최종 제품을 주어진 지역 내의 소프트 음료 판매대리점으로 유통함
 - » 각 지역 보틀러들은 지역에서 특정 브랜드를 유통할 배타적(독점적) 권리를 가짐
- Canada Dry는 완전히 다른 유통망을 이용함
 - » 소프트 음료를 몇몇 지역에서 포장한 후 도매상에게 바로 선적하고, 도매상이 지역의 소매점, 편의점, 다른 소매 판매대리점 등에 제품을 배분함
- Canada Dry는 식료품점에서 상대적으로 강한 입지를 보이는 반면, 자판기 시장은 Coca-Cola와 PepsiCo에 의해 주도되고 있음
 - » Coca-Cola와 PepsiCo는 지역에서 자판기를 운영하는 유통업자를 보유하고 있으나, Canada Dry는 지역 유통업자가 없음

제품 차별화란 (15/16)

• 1. 제품 차별화의 기반 (cont.)

12. 서비스와 지원(Service and support)

- 제품들은 그것과 함께 제공되는 서비스와 지원의 수준으로 인해 차별화 됨
- 미국 가전 업계 사례
 - General Electric을 포함하는 가전 시장의 일부 기업들은 자체적인 서비스와 지원 네트워크를 개발하지 않았고, 대신 미국 전역에 걸친 독립된 서비스와 지원 조직 네트워크에 의존함
 - Sears를 포함한 다른 기업들은 자체적 서비스와 지원 네트워크를 개발함

3
기업 내부
또는
기업간
연계에
초점
: 8-12

제품 차별화란 (16/16)

- **제품 차별화와 창의력**

- 소개된 제품 차별화의 기반들은 기업이 그들의 제품/서비스를 차별화 할 수 있는 광범위의 방법들을 나타냄
- 하지만 제품과 서비스를 차별화하기 위한 가능한 모든 방법들을 나열할 수는 없음
- 제품 차별화는 궁극적으로 기업 내 개인과 그룹들의 창의력의 표현임
 - 오직 특정 산업 내에서 존재하고 창조될 수 있는 기회들에 의해, 그리고 그러한 기회들을 이용하는 방법을 창의적으로 탐색하는 기업들의 능력과 의도에 의해 제한됨

제품 차별화의 가치(VRIO) (1/9)

- 경쟁적 우위를 생성하기 위한 잠재력을 갖추기 위해서, 기업이 경쟁하는 제품의 차별화 기반들은 가치 있어야 함

- 제품 차별화가 가치 있을 수 있는 시장 조건

[Strategy in Depth-제품 차별화의 경제]

- 완전 경쟁 상황에서의 제품 차별화와 기업 성과에 관한 연구
 - Edward Chamberline 과 Joan Robinson에 의해 각기 진행, 동시 발표
- 완전 경쟁
 - 산업 내에 많은 기업들이 존재, 각각은 시장에서 작은 부분들을 차지하고 있으며, 이러한 기업들에 의해 판매되는 제품/서비스들은 동일함
 - 기업들은 그들이 파는 제품의 가격에 대한 조정 권한이 없기 때문에 수평적인 수요 곡선을 갖게 됨
 - 한계 수익과 한계 비용이 일치하는 산출물을 생산하고 판매함으로써 경제적 성과를 최대화함

제품 차별화의 가치(VRIO) (2/9)

- **제품 차별화가 가치 있을 수 있는 시장 조건**

- [Strategy in Depth-제품 차별화의 경제] (cont.)**

- 완전 경쟁에서의 제품 차별화

- 기업이 차별화된 제품들을 판매할 때 기업은 그들의 가격을 조정할 수 있는 능력을 획득하게 됨
 - 차별화된 제품들을 판매하는 기업들은 아래로 기운 수요곡선에 직면함
 - 기업은 독점적 경쟁(monopolistic competition)의 산업 구조 내에 있음
 - Chamberlin에 의해 묘사됨
 - 차별화된 제품에 의해 정의된 틈새 시장에서, 기업이 독점권을 소유한 것과 같음

- 독점적 경쟁 시장

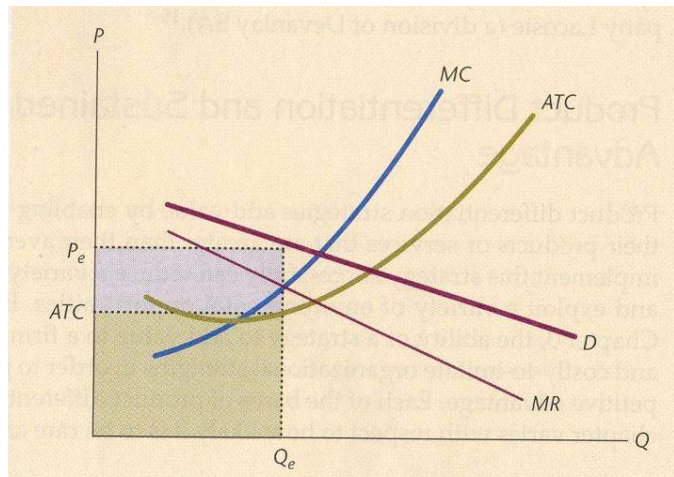
- 기업들은 여전히 한계 수익과 한계 비용이 같은 수량의 제품을 생산하고 판매함으로써 그들의 경제적 이윤을 최대화함
 - 이러한 최적점에서 기업이 매길 수 있는 가격은 그들이 차별화된 제품에 대해 직면한 수요에 따름
 - 수요가 크면 가격은 더 높아지고, 수요가 낮으면 가격은 더 낮아짐
 - 하지만, 만약 기업의 평균 총 비용이 매겨질 수 있는 가격 아래에 있다면 (즉, 평균 총 비용이 수요 결정 가격보다 적다면), 차별화된 제품을 판매하는 기업은 일반적인 경제 수익 이상으로 벌어들일 수 있음

제품 차별화의 가치(VRIO) (2/9)

- 제품 차별화가 가치 있을 수 있는 시장 조건

[Strategy in Depth-제품 차별화의 경제] (cont.)

- [그림 5.1] 제품 차별화와 기업 성과: 독점적 경쟁 분석



- ◆ 수요 곡선(D): 아래로 기울었음
 - 산업이 완전하게 경쟁적이지 않음
 - 기업이 가격에 대한 조정 권한이 있음
- ◆ 한계 수익 곡선(MR): 아래로 기울었으며 수요곡선보다 항상 아래에 있음
 - 단일 제품을 추가로 판매하기 위해 가격을 더욱 낮추어야 할 것임
 - 낮추어진 가격은 전체 제품에 적용됨

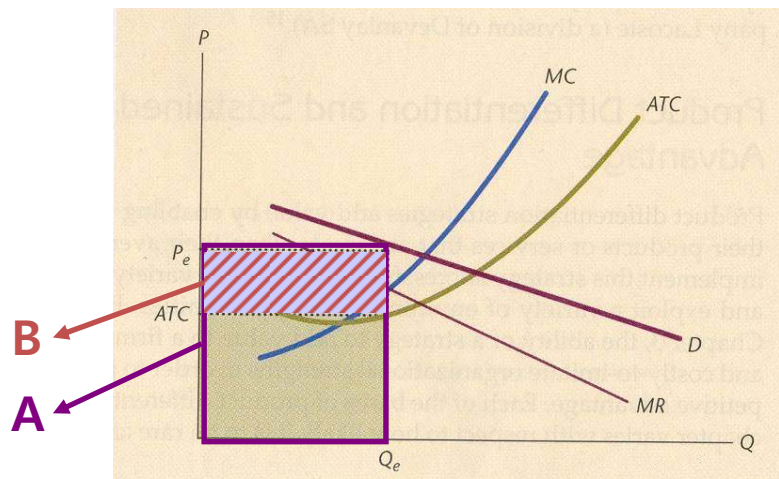
- 한계 비용 곡선(MC): 위로 기울어짐
 - 추가적인 산출물을 생산하기 위해 기업이 부가적인 비용을 받아들여야 함
- 평균 총 비용 곡선(ATC): 다양한 모양으로 나타날 수 있음
 - 규모의 경제, 생산요소의 비용 등 4장에서 설명된 다른 비용 현상들에 의존
- 네 곡선이 기업이 독점적 경쟁 하에서 얻는 경제적 수익의 수준을 결정

제품 차별화의 가치(VRIO) (3/9)

- 제품 차별화가 가치 있을 수 있는 시장 조건

[Strategy in Depth-제품 차별화의 경제] (cont.)

- [그림 5.1] 제품 차별화와 기업 성과: 독점적 경쟁 분석



- 수익을 최대화하기 위해, 기업은 한계 비용과 한계 수익이 동일해지는 수량 Q_e 만큼 생산
- 가격 결정을 위해, 한계 비용과 한계 수익이 같은 점에서 수직선을 그림
- 수직선이 수요 곡선을 가로지르는 곳에서, 수직축(가격)으로 수평선을 그림
 - 가격 P_e 결정, $ATC < P_e$

- 기업에 의해 획득될 수 있는 총 수익(가격 x 수량)은 A
- 총 수익에서 경제적 이익은 B
 - 이 영역이 평균 총 비용 위에 있기 때문에, 그것은 경쟁 우위를 의미함
 - 이 영역이 평균 총 비용 아래에 있다면, 그것은 경쟁적 열위를 의미함

제품 차별화의 가치(VRIO) (4/9)

- 제품 차별화가 가치 있을 수 있는 시장 조건

[Strategy in Depth-제품 차별화의 경제] (cont.)

- 제품 차별화와 시장 진입

- 일반적인 수준 이상의 경제적 성과의 존재는 해당 산업이나 산업 내 틈새 시장으로의 진입을 유도
- 현재 시장에서 수익을 누리고 있는 기업의 수요 곡선이, 왼쪽 아래로 이동
 - 기업이 가격을 그대로 유지한다면, 고객은 제품을 덜 구매할 것임
 - 기업이 현재의 판매 규모를 유지하기 위해서는, 가격을 낮추어야 함
- 제품/서비스의 가격이 기업의 평균 총 비용과 일치되는 상황으로 이동
 - 기업은 차별화된 제품을 팔더라도 경제적 수익을 얻지 못함

제품 차별화의 가치(VRIO) (5/9)

- 일반적으로, 제품의 차별화 기반들이 가치 있기 위해서는 위기를 무력화시키고 기회를 이용할 수 있어야 함
- 제품 차별화와 환경적 위협
 - 성공적인 제품 차별화는 기업이 5-Force 모델에서 확인된 환경적 위협에 대응하는 것을 도움
 - 신규 진입자에 의한 위협 감소
 - 산업으로의 잠재적 진입자가 비즈니스를 시작하는데 필요한 평균 비용 뿐만 아니라 현재 기업들의 제품 차별화 우위를 극복하기 위해 필요한 추가적인 비용까지 부담하도록 압박
 - 경쟁자에 의한 위협 감소
 - 각 기업들은 제품 차별화를 통해 시장의 틈새 수요를 개척함
 - 모든 기업은 고객들의 공통 요구에 대해 경쟁하고 있기 때문에 경쟁은 없어지지 않으나, 각 기업이 대상으로 하는 고객이 다르기 때문에 경쟁이 약화됨
 - '이동'이라는 고객의 공통적인 요구를 만족시키는 Rolls Royce와 Hyundai
 - Rolls Royce의 잠재적 고객은 Hyundai를 구매하고자 하지 않을 것, 반대 상황도 마찬가지

제품 차별화의 가치(VRIO) (6/9)

• 제품 차별화와 환경적 위협 (cont.)

– 대체재에 의한 위협 감소

- 현재 제품들이 대체할 제품들보다 더 매력적으로 보이게 함
- 냉동 가공 식품에 대한 신선한 식품으로의 대체 위협 감소
 - Stouffer's, Swanson 은 TV광고, 신문 광고, 구매시점 전시, 쿠폰 등 마케팅 강화

– 공급자에 의한 위협 감소

- 강력한 공급자는 그들이 제공하는 제품/서비스의 가격을 올릴 수 있음
- 차별화된 제품이 있는 기업은 증가된 비용을 고객에게 전가시킬 수 있음
 - 차별화된 제품에 대한 충성 고객 존재
 - 고객이 유사한 제품을 구매할 수 있는 방법을 찾기 어려움
 - 어느 한도 이내에서의 공급제의 가격 상승은, 제품 차별화를 구현한 회사의 수익을 떨어뜨리지 못함

– 구매자에 의한 위협 감소

- 차별화된 제품이 있는 기업은 유사 독점(quasi-monopoly) 상태
 - 특정 제품의 구매를 원하는 고객은, 그 제품을 판매하는 특정 기업을 통해서만 구매할 수 있음
 - 기업은 구매자에게 높은 가치가 있는 제품/서비스의 공급을 제한할 수 있는 능력을 갖게 됨으로써 구매자 파워를 약화시킴

제품 차별화의 가치(VRIO) (7/9)

• 제품 차별화와 환경적 기회

- 제품 차별화는 기업이 환경적 기회를 이용하는 것을 도움
 - Xerox는 단순 생활 용품이었던 사무용지를 종이 걸림 방지 기능으로 차별화하여 브랜드화에 성공함으로써, 많은 업체들이 난립했던 사무용지 산업의 통합을 수월하게 달성함
- 신생 산업에서의 제품 차별화의 역할
 - 신생 산업에서 기업은 첫번째 진입자가 됨으로써, 인지된 기술적 리더쉽과 전략적으로 가치있는 자산의 선점, 높은 전환 비용으로 인한 구매자 충성도에 기반한 제품 차별화 우위를 얻을 수 있음
- 성숙한 산업에서의 제품 차별화의 역할
 - 제품 차별화 노력이, '근본적 신기술 도입'이 아닌 '제품 개선'으로 나타남
 - 성숙된 가솔린 소매 시장에서, 기업들은 약간 변화된 가솔린 판매나 제품 구성 개선을 통해 차별화를 시도함
- 쇠퇴하는 산업에서의 제품 차별화의 역할
 - 제품 차별화 기업은 기업 명성, 유일한 제품 속성 등 차별화 기반들을 이용하여 산업 리더로 자리매김 가능함
 - 시장의 전반적 퇴보 속에서 성장하는 틈새 시장의 발견을 가능케 함
- 제품 차별화 전략의 구축 결정은 글로벌 산업에서 기업의 행동 방식에 중요한 영향을 줌

제품 차별화의 가치(VRIO) (8/9)

• 제품 차별화와 환경적 기회 (cont.)

- 성숙한 산업에서, 성능의 과장
 - 성숙된 시장에서 제품/서비스를 실제로 어떻게 개선했는지 알아내는 것은 종종 어려움
 - 이때, 기업들은 제품/서비스를 개선 범위를 과장하는 시도를 할 수 있음
- [Ethics and Strategy - 건강관리에서 제품 성능주장과 윤리적 딜레마]
 - 고성능 제품이 누리게 되는 잠재적 가격 우위는, 기업이 제품 성능을 과장하게 함
 - 일부 주장은 해가 없고 윤리적 문제도 거의 야기하지 않음
 - '미백 치약을 사용하면 모두가 당신을 좋아한다', '탈취제를 사용하지 않으면 격한 축구경기 후에 팔을 들어올리면 모두가 졸도할 것이다'
 - 건강 관리 분야에서 과장된 제품 성능은 심각한 결과를 초래할 수 있음
 - 환자가 더 정확하고 적절한 성능을 가진 약 대신에, 성능이 과장된 약을 복용
 - 미국, 약 출시 전 Food and Drug Administration (FDA)의 승인 의무화
 - 약은 요구된 성능 뿐만 아니라, 환자에게 무해함을 보여야 함
 - 오랜 심사 기간(5~7년)으로 인해 중요한 윤리적 딜레마 발생
 - FDA 승인 절차가 진행되는 동안 환자들이 혜택을 볼 수 없음

제품 차별화의 가치(VRIO) (9/9)

- **제품 차별화와 환경적 기회 (cont.)**

- [Ethics and Strategy - 건강관리에서 제품 성능주장과 윤리적 딜레마] (cont.)

- 대체 처방의 성장

- 자연적 처방이나 약초에 기반함

- FDA에 의해 검증 받지 않은 성능 주장이 이루어짐

- » 발모, 체중감량, 신체 성능 향상, 금연

- 일부 주장들은 합리적임

- » 마황은 식욕감퇴제, 각성제로 작용. 체력과 신체적 성능을 증대시킴

- 일부 주장들은 무리한 억지임

- » 몇몇 약초들의 혼합물은 남성의 생식기 사이즈를 증가시킴

- 과장되고 입증되지 않은 주장에 기반하여 제품을 판매하는 기업들의 윤리적 딜레마

- 매수자 위험 부담(caveat emptor): 구매자가 조심하게 하라

제품 차별화와 지속적 경쟁 우위(VRIO) (1/11)

- 전략이 지속적 경쟁 우위를 창출하기 위해서는 희소하고 모방에 드는 비용이 커야 함
- 제품 차별화의 희소한 기반
 - 제품 차별화 전략의 희소성은 개별 기업의 창의력에 의존함
 - 고도로 차별화된 기업들은 경쟁 기업들이 거의 사용하지 않는 제품 차별화 기반을 사용함
 - 창의적인 기업은 경쟁에서 언제나 앞서 나아감
 - 고도로 차별화된 기업들은 차별화를 위한 새로운 방법을 발견하거나 만들어낼 수 있음
 - 경쟁 기업들이 창의적인 기업의 이전 차별화 기반을 모방하기 위해 노력하는 동안, 창의적인 기업은 다시 새로운 차별화 기반을 만들어낼 수 있음

제품 차별화와 지속적 경쟁 우위(VRIO) (2/11)

• 제품 차별화의 모방성

- 제품 차별화의 직접적 복제

- 비용 선도 전략을 성공적으로 구축한 기업들은 그들이 이러한 전략 선택을 가격 조절에 의해 그들의 경쟁력으로 드러낼 것인지 여부를 선택할 수 있음
 - 만약에 그들의 가격을 높게 유지한다면 그들의 비용우위에도 불구하고, 그들의 비용 우위의 존재는 경쟁자들에게 밝혀지지 않을 수도 있음
 - Wal-Mart와 같은 그들의 비용 우위가 낮은 비용에 복제될 수 없다고 자신하는 다른 기업들은 그들이 제품이나 서비스에 더 낮은 가격을 매김으로써 그들의 비용 우위를 기꺼이 밝힐 수 있음
- 제품 차별화 전략을 추구하는 기업들은 일반적으로 이러한 선택의 여지가 없이, 고도로 차별화된 제품/서비스를 파는 행위 자체로 인해 전략이 밝혀짐
 - 대부분의 기업들은 그들이 그들의 제품을 어떻게 차별화했는지 고객들이 알도록 하기 위해 큰 노력을 함. 그리고 잠재적 고객들에게 알리는 과정에서, 그들은 그들의 경쟁자들에게도 알리게 됨.
 - 만약 경쟁자들이 어떤 기업이 그들의 제품을 어떻게 차별화시켰는지 확신할 수 없다면, 그들은 직접 그 제품을 구매하여 그것의 특성과 다른 속성들을 경험함으로써 그 기업의 제품 차별화 전략을 알 수 있음

제품 차별화와 지속적 경쟁 우위(VRIO) (3/11)

- **제품 차별화의 모방성 (cont.)**

- 제품 차별화의 직접적 복제

- 그러나, 기업이 그들의 제품을 어떻게 차별화하였는지 아는 것은 반드시 경쟁자들이 낮은 가격에 그 전략을 복제할 수 있을 것이라는 것을 의미하지는 않음
- 특정한 제품 차별화 기반을 얼마의 비용으로 복제할 수 있는지 여부는 그 기반이 사용하는 자원과 역량의 종류 따라 다름
 - 자원과 역량이 유일한 역사적 상황에서 비롯될 때, 이러한 자원과 역량을 구축하는 방법에 관한 불명확성이 있을 때, 또는 자원과 역량이 본래 사회적으로 복잡할 때, 이러한 종류의 자원과 역량을 이용하는 제품 차별화 전략은 모방에 비용이 들고, 이러한 전략들은 기업의 지속적 경쟁 우위의 원천이 될 수 있음
 - 제품 차별화 전략이 이러한 속성들을 갖지 않는 자원이나 역량들을 이용할 경우, 복제에 비용이 덜 들 수 있고, 그것들이 가치 있고 희소하다고 하더라도 단지 일시적 경쟁 우위의 원천밖에 되지 못함

제품 차별화와 지속적 경쟁 우위(VRIO) (4/11)

• 제품 차별화의 모방성 (cont.)

– 제품 차별화의 직접적 복제 (cont.)

- [표 5.2] 제품 차별화 기반과 복제 비용

	역사	불확실성	사회적 복잡성
보통, 낮은 비용으로 복제가 가능함			
1. 제품 특징	-	-	-
경우에 따라, 복제에 비용이 많이 들 수 있음			
2. 제품 구성	*	*	*
3. 다른 기업들과의 연계	*	-	**
4. 제품 맞춤화	*	-	**
5. 제품 복잡성	*	-	*
6. 고객 마케팅	-	**	-
보통, 복제에 비용이 들			
7. 기능간 연계	*	*	**
8. 시간	***	*	-
9. 위치	***	-	-
10. 명성	***	**	***
11. 유통 경로	**	*	**
12. 서비스와 지원	*	*	**

- = 복제에 비용이 들지 않을 것 같은 원천인 경우

* = 복제에 비용이 다소 들 것 같은 원천인 경우

** = 복제에 비용이 많이 들 것 같은 원천인 경우

*** = 복제에 비용이 많이 들 원천인 경우

제품 차별화와 지속적 경쟁 우위(VRIO) (5/11)

• 제품 차별화의 모방성 (cont.)

- 제품 차별화의 직접적 복제 (cont.)

• 복제하기 쉬운 제품 차별화의 기반

- 제품 특징은 가장 인기 있는 제품 차별화 기반임에도 불구하고, 가장 복제가 쉬운 차별화 기반임
- 자동차 산업에서 다른 기업의 제품들과 차별화시키기 위해 사용된 제품 특징들의 모든 것들이 복제되어왔음
 - » Chrysler의 cab forward 디자인은 많은 제조사들의 디자인에, Audi의 곡선 스포티 스타일링은 Lexus와 General Motors에 의해 제조된 차들에게 반영되어있음
 - » GM의 On Star 시스템은 Mercedes에 의해 복제됨
 - » GM의 단일 바디 구축 방법과 함께 Mercedes의 crumple-zone 기술은 산업의 표준이 됨
 - » 차들의 제품 특징보다 그들의 명성이 훨씬 큰 Mazda Miata, Nissan 350Z, Porsche 911만이 복제되지 않은 채 남아있음
- 제품 특징 그 자체가 기업의 지속적 경쟁 우위의 원천이 될 수 있을 유일한 시기는 그러한 특징들이 특허에 의해 보호받을 때 임. 하지만 특허 조차도 매우 특별한 상황을 제외하고는 오직 직접적인 복제에서만 보호된다는 한계가 있음
- 제품 특징은 그것 자체로 일시적 경쟁 우위의 원천일 수 있음
 - » 기업이 제품 특징에 기반한 제품 차별화 전략을 구축함으로써 일시적인 경쟁 우위를 가지고 있는 시간 동안, 해당 제품은 고객들에게 매력적일 수 있음. 이때 고객들이 제품을 사용하려고 시도할 경우, 그들은 제품의 다른 매력적인 특징들을 발견할 수 있음. 만약 이러한 다른 특징들이 복제에 비용이 든다면, 본래 기업의 제품들을 고객에게 매력적으로 보이게 만든 특징들이 경쟁자들에 의해 빠르게 복제되었다고 할지라도, 그것들은 지속적 경쟁우위의 원천일 수 있음

제품 차별화와 지속적 경쟁 우위(VRIO) (6/11)

- **제품 차별화의 모방성 (cont.)**

- 제품 차별화의 직접적 복제 (cont.)

- 경우에 따라, 복제하는데 많은 비용이 들 수 있는 제품 차별화의 기반

- 제품 구성

- » 기업이 제품 구성을 시장에 내놓았고, 이때 개별 제품들은 각기 유일한 특징들을 지녔으며, 개별 제품들이 고도로 통합되어 있는 경우, 이 제품 구성은 복제에 비용이 들 수 있음
 - » IBM과 다른 기업들에 의해 판매된 IT제품 구성의 기술적 통합은 이러한 제품들을 생산하지 않는 기업에게는 복제가 상대적으로 어려울 것임
 - » 하지만, **제품 구성 우위의 기반이 보통 고객일 때, 복제는 덜 어려워짐**
 - » 쇼핑물이 홀로 있는 가게보다 경쟁 우위의 원천이더라도, 그러한 물들이 지어질 기회는 계속해서 있기 때문에 동일한 서비스들을 제공하는 다른 물들에 대한 경쟁우위는 아님

- 다른 기업과의 연계

- » 다른 기업과의 연계가 **사회적으로 복잡한 관계에 의존하고 있을 경우**

제품 차별화와 지속적 경쟁 우위(VRIO) (7/11)

- **제품 차별화의 모방성 (cont.)**

- 제품 차별화의 직접적 복제 (cont.)

- 경우에 따라, 복제하는데 많은 비용이 들 수 있는 제품 차별화의 기반 (cont.)

- 제품 맞춤화와 제품 복잡화

- » 때때로 기업이 제품을 고객들 중 한 사람을 위해 맞춤화할 수 있는 능력은 고객들과 함께 개발한 밀접한 관계에 의존함. 이러한 종류의 제품 맞춤화는 그것의 공정 제품 연구 개발 또는 다른 특성에 관한 기업 소유인 세부 사항을 공급 기업과 함께 공유하기 위한 기업의 의지에 의존함. 이러한 종류의 정보를 공유하려는 의지는, **각 기업이 서로를 신뢰하고 의지하는 능력에 의존함**
 - » 공급자에게 그것의 공정을 공개하는 기업은 공급자가 이러한 정보를 경쟁자에게 이용 가능하게 하지 않을 것이라는 것을 신뢰해야 하고 맞춤화된 제품을 공급하는 기업은 그들의 고객이 그로 인하여 합리적인 이득을 보지 않을 것이라는 것을 신뢰해야 함
 - » **만약 두 기업이 이러한 사회적인 복잡한 관계를 구축한다면, 그리고 다른 기업들이 이것을 거의 원천이 될 수 있음** 다른 기업들과의 이러한 연계는 복제하기 어려울 것이고, 지속적 경쟁 우위의 원천이 될 수 있음

- 고객 마케팅

- » 제품 차별화의 매우 일반적인 형식으로서 고객 마케팅은 쉽게 복제될 수 있음.
: Mountain Dew가 익스트림 게임 음료로서 포지셔닝하면서, Gatorade를 포함한 다른 음료들도 이 시장으로 진출하기 시작함
 - » 가끔, 광고 캠페인이나 슬로건, 구매 시점 광고, 또 다른 고객 마케팅 캠페인이 예상치 못하게 흥행하고 기대했던 것보다 더 큰 제품 차별화를 생성할 수도 있음
: 맥주에서 "Tastes great, less filling", "Why ask why?", "Budweiser Frogs", "What's Up?" 과 같은 마케팅 캠페인들은 이러한 특별한 효과를 가져옴
 - » **기업이 시스템적으로 이러한 훌륭한 고객 마케팅 캠페인을 개발해낼 수 있다면, 지속적 경쟁 우위를 획득할 수 있을 것이지만, 그런 캠페인들이 예측할 수 없고 기업의 행운과 크게 관련된 것이라면, 그것은 지속적 경쟁 우위의 원천으로 기대될 수 없음**

제품 차별화와 지속적 경쟁 우위(VRIO) (8/11)

• 제품 차별화의 모방성 (cont.)

- 제품 차별화의 직접적 복제 (cont.)

- 일반적으로, 복제하는데 비용이 드는 제품 차별화의 기반

- 기업 내부의 기능간 연계

- » 기업 내부의 기능간 연계는 일반적으로 **사회적으로 복잡한, 신용적 관계를 요구함**
- » 기업 내의 여러 부서 간에는 수많은 고유한 충돌들이 있음. 부서간 협력적인 관계를 지원하는 역사와 문화를 가진 조직들은 시장에 차별화된 제품을 내놓기 위한 협력을 위해 기능간 부서간 충돌을 제거할 수 있지만, 부서간 충돌의 역사를 가진 기업들은 중요하고 비용이 많이 드는 도전에 직면하게 됨

- 시간

- » **기업의 유일한 역사를 재창조 하는 것은 어렵거나 불가능하므로**, 만약 그러한 역사가 그것을 제품을 차별화하기 위해 사용할 수 있는 특별한 자원과 역량을 가진 기업에게 주어진다면, 이 제품 차별화 전략은 지속적 경쟁 우위의 원천이 될 수 있음
- » 그러한 시간 기반 제품 차별화 우위를 가지고 있는 기업의 경쟁자들은 그들의 제품을 차별화하기 위한 다른 방법을 찾을 필요가 있음
: 가장 오래된 대학과 경쟁하는 대학들이 그들을 차별화하기 위해, 역사보다 규모나 교외 스포츠의 질, 다양성을 통해 대안을 찾고 있음

- 위치

- » 비즈니스 여행객들이 선호하는 호텔에 관한 주요 결정자가 위치라는 연구
: 다른 것들이 다른 위치에 있는 호텔과 동일하다면 주요 교통과 무역 센터를 둘 다 이용하기 편한 호텔이 선호됨. **만약 한 도시에 오직 몇 개의 호텔만이 이러한 중요한 위치를 가지고 더 이상의 호텔 건축이 불가능하다면**, 이러한 위치를 갖는 호텔들은 지속적 경쟁 우위를 갖게 됨

제품 차별화와 지속적 경쟁 우위(VRIO) (9/11)

• 제품 차별화의 모방성 (cont.)

- 제품 차별화의 직접적 복제 (cont.)

• 일반적으로, 복제하는데 비용이 드는 제품 차별화의 기반 (cont.)

- 기업의 명성

» 가장 복제하기 어려움

» 기업의 명성은 실제로 수년간의 경험과 약속, 신뢰에 기반을 둔, 기업과 고객들 간의 사회적으로 복잡한 관계

» 명성은 빨리 쌓아질 수 없으며, 사거나 팔 수도 없음. 기업과 고객간의 관계에 지속적으로 투자함으로써 오랜 시간에 걸쳐 개발될 수 있음

» 긍정적인 명성을 가진 기업은 두드러진 경쟁 우위를 즐길 수 있으며 반면 부정적인 명성을 갖거나 명성이 없는 기업은, 차별화된 기업에 맞서기 위해 오랜 기간에 걸쳐 엄청난 투자를 해야 함

- 유통 경로

» 기업과 유통 경로와의 관계는 종종 사회적으로 복잡함

» 유통 경로의 공급은 제한될 수 있음

: 이미 유통 경로에 접근한 기업들을 그것들을 사용할 수 있으나, 그렇지 못한 기업들은 새로운 경로를 개발을 하거나 스스로 만들어낼 수밖에 없음. 새로운 경로 또는 만들거나 또는 유통을 위한 전혀 새로운 수단을 개발하는 것은 어렵거나 큰 비용을 떠안는 일일 수 있고, 이러한 비용들은 많은 국제적인 조인트 벤처들이 존재하게 되는 기본적인 동기 중 하나임

제품 차별화와 지속적 경쟁 우위(VRIO)(10/11)

• 제품 차별화의 모방성 (cont.)

- 제품 차별화의 직접적 복제 (cont.)

- 일반적으로, 복제하는데 비용이 드는 제품 차별화의 기반 (cont.)

- 서비스와 지원

» 최소한의 서비스와 지원을 제공하는 것은 일반적으로 그리 많은 비용이 들지 않음

: 최소한의 서비스는 가전업계에서 독립된 전자제품 수리점의 네트워크에 의해, 자동차 산업에서 판매점과 연결된 서비스 기관에 의해, 패스트 푸드에서 최소한의 직원 교육을 통해 제공될 수 있음

» 하지만, 최소한의 수준의 서비스와 지원 이상으로 옮겨가는 것은 어려움

: 상당한 훈련 비용 - McDonald's는 특별히 높은 수준의 서비스를 유지하기 위해 고도의 훈련 기관(Hamburger University)을 세움. General Electric은 지난 수년간 서비스와 지원을 훈련하는데 엄청난 투자를 해왔음. 많은 일본 자동차 제조사들이 미국에 제조 설비를 오픈하기 전에, 자동차 판매점을 지원하기 위한 직원 훈련에 수백만 달러를 들임

: 고객에 대한 부정적 태도 - 전세계적으로 많은 기업들에서, 고객은 '나쁜 놈(the bad guy)'가 됨. 직원들은 다른 직원들과 상호작용하는 것보다 덜 자주 고객들과 상호작용하는 경향이 있음. 그들이 고객들과 상호작용을 할 때, 그들은 회사에 관한 불만의 수신자가 되고 고객에 대한 적개심이 발생할 수 있음

» 높은 수준의 고객 서비스와 지원은 기업과 고객들 간의 사회적으로 복잡한 관계에 기반하므로, 고객들과 충돌이 있는 기업들은 경쟁 기업들에 의해 제공되는 높은 수준의 서비스와 지원을 복제하는데 어려움을 겪을 것임

제품 차별화와 지속적 경쟁 우위(VRIO)(11/11)

- **제품 차별화의 모방성 (cont.)**

- 제품 차별화의 대체

- 제품 차별화 기반들의 상호 대체

- 제품 특성, 제품 맞춤화, 제품 복잡성

- » 특정 기업이 제품 맞춤화에 기반하여 얻게 된 경쟁 우위는 다른 기업이 제품의 특징을 바꿈에 따라 낮아질 수 있음

- 기능간 연계, 기업들 간의 연계, 제품 구성

- » IBM은 컴퓨터 시장에서 자신을 차별화하기 위해 내부의 판매, 서비스, 컨설팅 기능들을 연계함. 하지만 이러한 제품 차별화 우위를 막기 위해서 다른 컴퓨터 기업들은 서비스 기업들, 컨설팅 기업들과의 긴밀한 관계를 개발할 수 있음

- 제품 차별화 기반들은 서로에게 부분적 대체재가 되기 때문에, 기업들은 여러 개의 제품 차별화 기반들을 동시적으로 추진하게 됨

- 제품 차별화 기반 이외의 다른 전략들에 의한 대체

- 특정 기업의 제품 구성에 기반한 제품 차별화를, 다른 기업은 전략적 제휴로 달성할 수 있음

- Southwest Airline의 친근하고, 시간을 잘 지키며, 낮은 비용의 서비스 강조는 United Airlines가 Star Alliance를 통해 Lufthansa와 세계적인 다른 항공사들과의 연계를 강조하는 것과 부분적으로 대체되는 제품 차별화 노력임

- 밀접하게 연계된 명백한 대체재가 없는 경우

- 시간, 위치, 유통 경로, 서비스와 지원 등

제품 차별화 구현을 위한 조직 (VRIO)

- 전략을 실행시키기 위한 능력 – 조정이 필요
 - 기업의 구조 (firm's structure)
 - 경영 관리 (management controls)
 - 보상 정책 (compensation policies)
- 비용우위 전략을 채택한 기업의 전략 실행 초점
 - 기업의 비용 감소 (reducing a firm's costs)
 - 효율성 증대 (increasing efficiency)
- 제품차별화 전략을 채택한 기업의 전략 실행 초점
 - 혁신 (innovation)
 - 창의성 (creativity)
 - 제품성능 (product performance)
- 비용우위 기업 – **고객 가치** (customer value)
- 제품차별화 기업 – **스타일** (style)

제품 차별화 구현을 위한 조직 (VRIO)

- 제품차별화 전략 구현을 위한 조직화
 - 조직 구조 (Organizational Structure)
 - Cross-divisional/cross-functional 제품 개발 팀
 - Complex matrix 구조
 - 집중적 창의적 노력의 고립 지대: Skunk works
 - 경영 관리 시스템 (Management Control Systems)
 - 광범위한 의사 결정 가이드라인 (Broad decision-making guidelines)
 - 가이드라인 안에서의 경영의 자유 (Managerial freedom within guidelines)
 - 실험 정책 (A policy of experimentation)
 - 보상 정책
 - 위험-무릅쓰기에 대한 보상, 실패에 대해 처벌하지 않기 (Rewards for risk-taking, not punishment for failures)
 - 창의적 능력에 대한 보상 (Rewards for creative flair)
 - 다차원의 성과 측정 (Multidimensional performance measurement)

제품 차별화 구현을 위한 조직 (VRIO)

- 조직 구조와 제품 차별화 실행
 - Cross-divisional/cross-functional 제품 개발 팀
 - 새롭고 혁신적이고 많이 차별화된 제품의 개발과 완성을 관리하기 위해 사용
 - 특정한 새로운 제품 혹은 서비스에 협업하기 위해 다른 사업과 기능 영역에서 사람을 불러모음
 - 영국 광고 대행사 WPP
 - 의료 시장에서 기회를 활용하기 위해 WPP는 광고전문가, 시장조사전문가, 홍보전문가 등을 각 사업에서 모아 한 팀을 구성
 - 이 cross-divisional 팀은 의료 업계의 고객을 위한 마케팅 전략을 개발하는 새롭고 매우 차별화된 접근을 개발할 책임이 주어짐
 - Complex matrix 구조
 - Cross-divisional 팀을 만들었다는 것은 matrix structure의 어떤 형태를 구현했다는 것을 내포
 - 기업 안에 두 명의 상사가 있을 때 matrix structure는 존재
 - 두 명의 상사와 동시에 일하는 것은 매우 힘들다. 특히 각각의 상사가 서로 다른 충돌하는 관심사를 갖고 있을 경우에는 더욱 힘들다

제품 차별화 구현을 위한 조직 (VRIO)

- 조직 구조와 제품 차별화 실행 (Cont'd)
 - Skunk works
 - Cross-divisional team이 특별히 기업의 다른 모든 책임을 면제받고 대신 모든 주의를 새롭고 혁신적인 제품 혹은 서비스를 개발하는 데 집중할 때 이 팀을 Skunk works라고 부름
 - 1950~1960년대의 Lockheed Corporation
 - 소 그룹의 엔지니어들은 정교한 일급 비밀의 군용 항공기를 개발하는 특별 팀에 편성됨
 - 이 팀은 Lockheed 건물의 한 구역에서 모든 노력을 쏟았고 이 부서에는 거의 모든 직원들이 출입 금지됨
 - '이러한 집중적이고 창의적인 노력에 너무 전념하여 샤워하기를 잊어버린다'라는 농담이 있음
 - Skunk works는 매우 차별화된 제품을 개발하고 소개하기 위해 요구되는 창의적인 에너지에 초점을 맞추기 위해 여러 기업에서 사용하고 있음

제품 차별화 구현을 위한 조직 (VRIO)

- 경영 관리와 제품 차별화 실행
 - 광범위한 의사 결정 가이드라인과 의사결정의 자유
 - 광범위한 의사 결정 가이드라인은 의사 결정 프로세스가 무질서하게 될 수 있는 상황에 질서를 주도록 도와줌
 - 매니저들이 의사를 결정하는 데 제약이 없다면 기업의 미션과 목적에 부합하지 않는 결정을 내릴 수 있다
 - 하지만 이러한 의사 결정 가이드라인이 너무 제한되어있다면 창의력을 억제할 수 있음
 - 따라서, 의사 결정 가이드라인은 기업의 미션과 목적에 부합되도록 충분히 제한적이어야 함과 동시에 창의성을 파괴하지 않도록 충분히 광범위해야 함
 - 3M, BA (British Airways) - 이러한 무질서와 통제 사이의 균형을 이루기 위해 많은 노력을 한 두 회사
 - 3M: 지침 원리(guiding principles)를 제공하기 위한 노력으로 상급 매니저들은 혁신적인 원리들을 개발함. 이러한 범위 안에서 매니저와 엔지니어들이 매우 차별화된 제품과 서비스를 개발하는데 있어서 창의적이고 혁신적이 되기를 기대
 - BA: BA는 자사 승무원들에게 비즈니스 클래스 고객들을 위한 세계적 수준의 서비스를 제공할 수 있는 훈련을 시행. 이 훈련은 차별화된 서비스를 제공하려는 목적을 가짐. BA는 또한 승무원들에게 훈련 받은 정책과 절차를 언제 위반해도 되는지를 훈련. 모든 특별한 상황을 포함하는 훈련을 할 수 없다는 사실에 근거하여 BA는 직원들에게 특별한 고객의 요구에 충족 시킬 권한을 부여

제품 차별화 구현을 위한 조직 (VRIO)

- 경영 관리와 제품 차별화 실행 (Cont'd)

- 실험 정책

- 여러 개의 다양한 실험들은 시장에서의 다양한 미래를 조사하는 것을 용이하게 해줌
 - 성공적인 실험은 실제로 시장의 미래 진화(future evolution)를 정의하는 데 도와줌
 - 혁신적 어음 할인 중개인 Charles Schwab의 사례
 - 인터넷 기반의 중개 기업들이 날로 경쟁이 심해지는 가운데 Schwab은 고객에게 제공할 수 있는 차세대 제품을 개발하는 일련의 실험을 수행
 - Schwab은 온라인 뮤추얼 펀드 선택, 온라인 선물 거래, 온라인 회사 조사 등을 편리하게 해주는 소프트웨어를 조사함
 - 또한, Schwab 고객들이 초기 공모에서 매매를 할 가능성을 평가하기 위해 Goldman Sachs와 연대를 형성
 - Schwab의 모든 실험이 매우 차별화된 제품의 소개로 이어지진 않았지만 가능성 있는 제품 차별화 행동의 정도를 실험함으로써 빠르게 변화하는 투자 정보 서비스 산업에 여러 새로운 제품을 출시할 수 있었다

제품 차별화 구현을 위한 조직 (VRIO)

- Strategy in the Emerging Enterprise – Can Only Small Firms Be Innovative?
 - Joseph Schumpeter (1950년대)
 - 오직 매우 크고 수익성 높은 회사들만 새롭고 매우 혁신적인 제품 및 서비스를 만드는 데 투자할 자원이 있다
 - 오직 큰 기업만이 혁신적일 여력이 있다
 - 경제 역사 (지난 30년간)
 - Schumpeter의 주요 가정 중 하나는 틀리다고 제안
 - 이 기간 동안 entrepreneurial firm들의 발생을 통해 다량의 혁신이 발생
 - Dell, Microsoft, Intel, Starbucks 등의 기업은 이 산업에서 주요 혁신의 원천이자 모두 entrepreneurial venture로 시작
 - Entrepreneurial firm의 특징인 작은 규모와 자원 부족이 실제로 혁신을 일으키게 함
 - Entrepreneurial firm들이 혁신을 이루려 할 때 상대적으로 잃을게 거의 없음
 - 만약 시장이 그들의 혁신을 받아들이면 좋고 아니면 다른 혁신을 시도하면 됨
 - Established firm들은 자신의 현재 제품의 매상을 혁신 제품 때문에 감소시키기 꺼려함

제품 차별화 구현을 위한 조직 (VRIO)

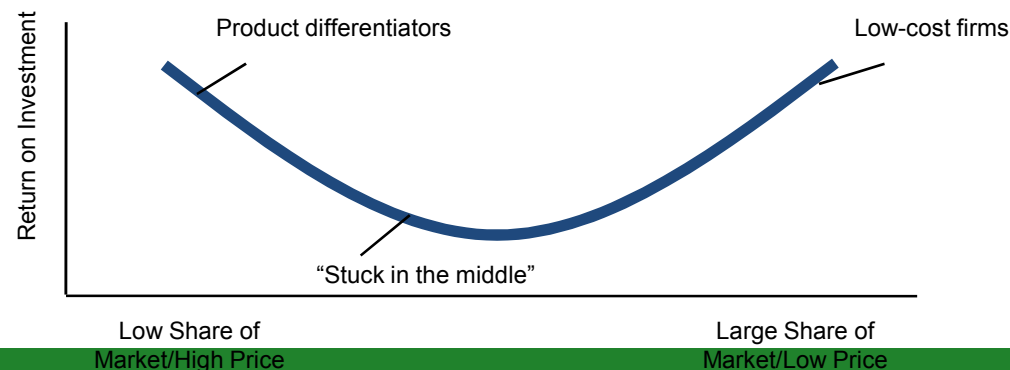
- Strategy in the Emerging Enterprise – Can Only Small Firms Be Innovative? (Cont'd)
 - Entrepreneurial firm의 특징인 작은 규모와 자원 부족이 실제로 혁신을 일으키게 함 (Cont'd)
 - 작은 entrepreneurial firm들은 상대적으로 적은 관료적 통제를 가지고 있음
 - 정보와 아이디어는 이들 조직 안에서 자유로이 흐름
 - 이러한 정보의 흐름은 혁신을 용이하게 해줌
 - 큰 기업들은 cross-functional 통신을 방해하는 여러 개의 관료적 통제가 존재
 - 이는 혁신을 더디게 함
 - 큰 기업들은 entrepreneurial firm들에게서 보이는 혁신과 창의성을 만드는 정책과 절차를 도입하기 시작
 - 3M과 같은 회사는 이러한 면에서 꽤 성공함
 - 다른 회사들은 성공적이 못함

제품 차별화 구현을 위한 조직 (VRIO)

- 보상 정책과 제품 차별화 실행
 - 위험-무릅쓰기에 대한 보상/창의적 능력에 대한 보상
 - 위험-무릅쓰기에 대한 보상과 창의적 능력에 대한 보상은 기업이 제품 차별화 전략을 실행하는 데 도와줌
 - Nordstrom의 일화
 - Nordstrom은 위험-무릅쓰기와 창의적 재능을 칭찬해주는 백화점
 - 한 판매직원은 고객이 불만을 가진 타이어를 반환할 수 있게 해줌
 - 하지만 Nordstrom은 타이어를 판매하는 회사가 아님
 - 이 판매직원은 자신이 그러한 권한이 있다고 느껴서 행동함. 이러한 결정은 Nordstrom의 고객이 기대할 만한 서비스 종류의 한 예시로 Nordstrom에서 축하를 받음
 - 다차원의 성능 측정
 - 제품 차별화 전략의 실행이 여러 개의 사업 기능의 통합과 관련이 있기 때문에 이 전략의 실행을 돕기 위해서 디자인된 보상 정책은 multifunctional 특성을 반영해야 함
 - 한 차원의 성과에 초점을 맞추기 보다 여러 차원에 걸쳐 검사 함
 - 이러한 차원의 예: 제품 판매, 수익성, 고객 만족도, 기업 안의 다른 사업부와 협력하려는 직원의 의지, 창의적 의사 결정을 할 수 있는 직원의 능력 등

제품 차별화와 비용 우위의 동시구현

- 제품 차별화와 비용 우위 전략을 동시에 실행?
 - 아니오: 이러한 전략들은 동시에 실행할 수 없다
 - 두 전략의 조직적 요구사항들은 모순됨
 - 비용 우위 전략은 단순 보고 관계(simple reporting relationships)를 가지는 반면 제품 차별화 전략은 cross-divisional/ cross-functional linkage가 요구됨
 - 비용 우위 전략은 집중적 노동력 감독이 필요한 반면, 제품 차별화 전략은 창의적 직원들의 감독이 덜 요구됨
 - 한 산업에서 우월한 경제적 성능을 얻기 위해서는 두 가지 방법이 있음
 - 고가의 제품을 팔고 낮은 시장 점유율을 차지 (제품 차별화)
 - 저가의 제품을 팔고 높은 시장 점유율을 차지 (비용 우위)
 - 이 두 방법 중 어느 하나도 사용하지 않는 기업(중간 가격, 중간 시장 점유율) 또는 두 방법 모두를 사용하려는 기업은 실패함 (stuck in the middle)



제품 차별화와 비용 우위의 동시구현

- 제품 차별화와 비용 우위 전략을 동시에 실행? (Cont'd)
 - 예: 이러한 전략들은 동시에 실행할 수 있다
 - 최근의 연구에 의하면 비용 우위 전략과 제품 차별화 전략을 성공적으로 한 기업들은 종종 지속적 경쟁 이점을 얻음
 - 이러한 이점은 적어도 두 프로세스에 반영
 - 1. 차별화, 시장 점유율, 그리고 비용 우위
 - » 제품 및 서비스를 성공적으로 차별화한 기업들에서 판매량의 증가를 볼 수 있음
 - » 즉, 제품 차별화는 판매량을 증가 시킬 수 있음
 - » 판매량의 증가는 규모의 경제 및 비용 절감을 실현
 - » 따라서, 성공적인 제품 차별화는 비용 절감과 비용 우위를 달성할 수 있음
 - » McDonald's의 사례: McDonald's는 전통적으로 제품 차별화 전략을 사용함. 이러한 제품 차별화 전략으로 인해 패스트푸드 산업에 시장 점유율 리더가 됨. 이러한 시장에서의 위치가 비용을 줄일 수 있게 하였고 이제는 패스트푸드 산업에서 비용 리더 또한 됨
 - » 이러한 McDonald's의 두 전략의 성공은 모방하기 힘든 경쟁 이점을 가져다 줌
 - 2. 조직적 모순 관리
 - » 몇몇 기업들은 비용 우위와 제품 차별화 전략 모두를 동시에 실행 시키는 모순을 관리하는 특별 능력을 개발함
 - » 자동차 제조 산업의 사례: 공장이 제조 원가를 줄이려면 조립 라인의 속도를 증가시키든지 속도를 줄여서 차의 품질을 증가시키든지 둘 중 하나를 선택해야 한다고 알려져 왔음. 일반적으로 공장은 비용절감/고품질 이 두 가지를 동시에 달성할 수 없다고 생각되어 였음
 - » MIT의 연구원들이 이 생각을 조사하기 시작. 전세계 70개의 자동차 공장을 조사한 결과 그 중 6군데는 매우 저렴한 가격을 유지함과 동시에 매우 높은 품질을 달성하고 있었음

제품 차별화와 비용 우위의 동시구현

- 2. 조직적 모순 관리(Cont'd)

- » 세 가지 중요한 발견을 함
- » 1. 이 6개의 공장은 최고의 제조 기술 하드웨어를 갖추고 있었음
- » 2. 이 공장들의 정책과 절차는 굉장히 참여적이고, 그룹지향적 관리 기술을 실행하고 있었음
- » 3. 이 공장의 직원들은 공장에 대한 충성과 헌신을 가지고 있었음
- » 이 연구가 보여주는 것은 기업들이 두 전략의 모순을 잘 관리할 방법을 알고 있다면 실제로 두 전략을 동시에 실행시킬 수 있다는 것임
- » 이러한 모순의 관리는 직원들간, 사용하는 기술간, 직원과 기업간의 사회적으로 복잡한 관계에 달려있음

국제적 상황에서의 제품 차별화

- 전통적으로 기업들은 지역 민감성(local responsiveness)과 국제적 통합(international integration) 둘 중 하나를 선택
 - CIBA-Geigy, Nestlé, Philips는 지역 민감성을 강조
 - Nestlé는 전세계적으로 8000개의 브랜드네임을 가지고 있음
 - 그 중 750개만 한 나라 이상 등록, 80개만 10개 나라 이상에서 등록되어있음
 - Nestlé는 지역 소비자들의 욕구에 맞게 제품 특성을 조정, 소비자들을 고려하여 브랜드네임을 채택
 - Nestlé 가당연유 제품: 미국(Carnation)/ 아시아(Bear Brand)
 - 지역 민감성을 강조하는 기업들은 여러 국경에 걸쳐서 운영을 통합해야 가능한 완전한 경제적 가치를 실현하기 종종 불가능
 - IBM, GE, Toyota 등은 더욱 통합된 국제적 전략을 추구
 - 국제적으로 통합된 기업들은 사업 기능과 활동들을 사업 기능과 활동 측면에서 상대적으로 이점이 있는 나라에 위치시킴
 - 가전제품의 부품 생산은 연구집약적, 자본집약적 그리고 규모의 경제에 종속
 - 부품 제조를 성공적으로 관리하기 위해서 대부분의 국제적으로 통합된 가전 제품 기업들은 부품 생산을 기술적으로 발전이 된 미국이나 일본 같은 곳에 위치시킴

국제적 상황에서의 제품 차별화

- IBM, GE, Toyota 등은 더욱 통합된 국제적 전략을 추구 (Cont'd)
 - 그러나, 이러한 부품의 조립은 노동집약적이기 때문에 대부분의 기업들은 조립 생산을 상대적으로 인건비가 싼 멕시코나 중국에 위치시킴
- 다양한 사업 기능과 활동들을 지역적으로 다른 곳에 위치시킴으로 발생하는 비용 중 하나는 이러한 기능들과 활동들이 반드시 조화되고 통합되어야 한다는 것
 - 국제적으로 통합된 기업의 다양한 운영들을 적절히 조화시키기 위해서 이러한 기업들은 지역에 민감한 기업들과는 달리 더욱 표준화된 부품을 사용하여 더욱 표준화된 제품을 만든다
 - 표준화는 기업이 상당한 규모의 경제를 달성하게 해주는 반면, 개개의 시장의 특정한 욕구에 반응하는 능력을 제한시킨다
- 최근 발표에 따르면, 국제적 통합과 지역 민감성간의 전통적 트레이드오프(trade-off)는 국제적 통합과 지역 민감성 모두의 장점들을 활용하는 transnational strategy로 대체될 수 있다고 함
 - Transnational strategy를 실행하는 기업들은 그들의 국제적 운영을 분산된 그리고 상호독립적인 자원과 능력의 통합 네트워크로 다룬다
 - 이러한 관점에서 보면, 각 나라에서의 기업의 운영은 단순히 지역 시장 욕구에 반응하려는 독립적 활동이 아니라 기업의 다른 국제적 운영에 적용하려는 아이디어, 기술, 그리고 경영 접근법의 저장고이다.

국제적 상황에서의 제품 차별화

- 최근 발표에 따르면, 국제적 통합과 지역 민감성간의 전통적 트레이드오프(trade-off)는 국제적 통합과 지역 민감성 모두의 장점들을 활용하는 transnational strategy로 대체될 수 있다고 함

(Cont'd)

- 다른 말로 표현하면, 다른 나라의 운영들은 새로운 자원과 능력을 창조하려는 "실험"으로 간주할 수 있다
- 이러한 실험 중 몇몇은 효과가 있을 것이며 중요한 새로운 자원과 능력을 발생시킬 것이다. 나머지는 기업의 그러한 이익을 내는 데 실패할 것이다

국제적 상황에서의 제품 차별화

- Global Perspectives – International Marketing Blunders
 - 지역 민감성의 부족은 잘 알려진 그리고 때때로 꽤 웃긴 국제적 제품 차별화 실수로 이어졌다
 - General Motors
 - Chevrolet Nova를 남미에 소개함. 스페인어로 “No Va”는 “차가 잘 굴러가지 않을 것이다”라는 의미
 - Coca-Cola
 - 중국에 처음 소개할 당시 “Ke-kou-ke-la”라고 번역했는데, 이 말은 중국말로 “밀랍 올챙이를 씹어라” 혹은 “밀랍으로 채워진 암말”이란 뜻
 - Pepsi
 - 펩시의 슬로건인 “Pepsi 세대와 함께 활기를 띠자”는 대만에서 “Pepsi는 당신의 조상을 죽음으로 부터 불러 들일 것이다”라고 번역됨
 - Salem cigarettes
 - 슬로건 “Salem-feeling free”는 일본에서 “Salem을 피우면 너무나 상쾌해져서 당신의 정신이 자유롭고 텅 빌 것이다”로 번역됨
 - Electrolux (스칸디나비아 진공청소기 제조업자)
 - 미국 시장을 겨냥한 슬로건은 미국말로 “Electrolux만큼 안 좋은 것은 없다(Nothing sucks like an Electrolux)”라고 번역됨

요약

- 제품 차별화는 고객이 특정 기업의 제품을 다른 기업의 제품 보다 더 가치 있다고 인식할 때 존재한다
- 차별화가 여러 가지의 베이스(bases)를 가질 수 있지만 결국에 차별화는 항상 고객의 인식의 문제라고 할 수 있다
- 제품 차별화의 베이스(bases)에는 다음과 같은 것들이 있다
 - 제품 혹은 서비스의 특성
 - 기업과 고객 간의 관계
 - 기업 안 그리고 기업 간 연결
- 그러나 결국에 제품 차별화는 기업의 매니저들의 창의성에 의해서만 제한됨
- 제품 차별화는 기업으로 하여금 제품의 가격을 높게 설정할 수 있다는 점에서 가치 있다
- 각각의 제품 차별화의 베이스들은 환경적 위협을 무력화하고 환경적 기회는 활용하는 데 사용할 수 있다
- 제품 차별화 베이스들의 희귀성과 모방성은 다양하다
- 매우 모방하기 쉬운 베이스 중에는 제품 특성이 있다
- 다소 모방하기 쉬운 베이스들에는 제품 믹스, 다른 기업과의 연결, 제품 맞춤화, 소비자 마케팅 등이 있다

요약

- 모방하기에 비용이 많이 드는 베이스스들에는 사업 기능 연결, 시기, 위치, 명성, 그리고 서비스와 지원 등이 있다
- 제품 차별화 전략의 실행은 조직 구조, 경영 관리, 그리고 보상 정책의 관리와 관련이 있다
- 구조적으로, 제품 차별화 전략을 실행하는 기업에게 cross-divisional과 cross-functional 팀 그리고 "skunk works"라 불리는 특정 제품 차별화의 집중된 팀을 사용하는 것은 일반적이다
- 광범위한 의사결정 가이드라인 안에서 자유로운 경영 의사결정을 제공하는 경영 관리는 실험 정책과 마찬가지로 제품 차별화 전략을 실행하는 데 유용
- 마지막으로, 위험-무릅쓰기와 창의적 재능을 지원하는 보상 정책과 다양한 차원에서 직원의 성과를 측정하는 보상 정책은 제품 차별화 전략을 실행하는 데 도움을 준다
- 제품 차별화 전략을 성공적으로 실행하기 위해 다양한 조직적 속성이 요구된다
- 비용 우위 전략과 제품 차별화 전략을 동시에 실행하는 기업의 수행 능력은 낮다고 말하는 사람도 있다
- 좀더 최근 연구에 의하면 어떤 기업들은 이 두 전략을 동시에 성공적으로 실행하는 방법을 배웠다고 함

요약

- 국제적으로 제품 차별화 전략을 실행하기 위해서는 지역 시장에 민감성이 요구된다
- 국제적으로 비용 우위 전략을 실행하기 위해서는 기업의 전세계적 운영의 통합이 요구된다
- 몇몇 저자는 transnational strategy가 기업으로 하여금 지역적으로 민감성을 갖게 해줌과 동시에 세계적으로 통합할 수 있게 해준다고 제안

PROBLEM SET

- **1. For each of the listed products, describe at least two ways they are differentiated.**
 - (a) Ben & Jerry's ice cream
 - (1) Product features: The use of all-natural, high quality ingredients and the innovative flavors of Ben & Jerry's ice cream illustrates the strategic use of product differentiation to gain competitive advantage in the ice cream market. Quirky flavor names such as Chubby Hubby, Wavy Gravy, Phish Food, and Chunky Monkey also set Ben & Jerry's apart from the traditionally-named ice cream products of rival companies.
 - (2) Product reputation: the company donates 7.5% of pretax profits to philanthropic causes through the Ben & Jerry's Foundation, community action teams, and through corporate grants. The company also donates free ice cream during public events and community celebrations in the Vermont area, and contributes a percentage of the profits earned from ice cream sold in Vermont retail stores to fund local charities.

PROBLEM SET

- **2. Which, if any, of the bases of product differentiation in question #1 are likely to be sources of sustained competitive advantage? Why?**
 - (a) **Product reputation** is likely to be the source of sustained competitive advantage for Ben & Jerry's ice cream because reputation is probably the most difficult basis to imitate of all the bases of product differentiation. And if it is costly to duplicate it will enable a firm to gain sustained competitive advantages.

PROBLEM SET

- **3. Suppose you obtained the following regression results, where the starred (*) coefficients are statistically significant. What could you say about the bases of product differentiation in this market? (Hint: A regression coefficient is statistically significant when it is so large that its effect is very unlikely to have emerged by chance.)**
 - House Price = \$125,000* + \$15,000* (More than 3 bedrooms)
 - + \$18,000* (More than 3,500 square feet)
 - + \$150 (Has Plumbing) + \$180 (Has lawn)
 - + \$17,000* (Lot larger than 1/2 acre)
 - If customers are willing to spend more for a product with a particular attribute than they are willing to spend for that attribute, then that attribute differentiates the first product from the second. That is, this attribute is a basis of product differentiation in this market (p.148). In this problem, since 'plumbing' and 'lawn' are the attributes that differentiate from the house without these attributes these 'plumbing' and 'lawn' can be thought of as bases of product differentiation in this market.

PROBLEM SET

- **4. Which of the following management controls and compensation policies is consistent with implementing cost leadership? with product differentiation? with both cost leadership and product differentiation? with neither cost leadership nor product differentiation?**
 - (e) A policy that reduces the compensation of a manager who introduces a product that fails in the market
 - Cost leadership
 - (g) The creation of a purchasing council to discuss how different business units can reduce their costs
 - Cost leadership