# 글로벌 서비스 전략

Kwangtae Park, Korea University

# 국내 성장 및 확장 전략

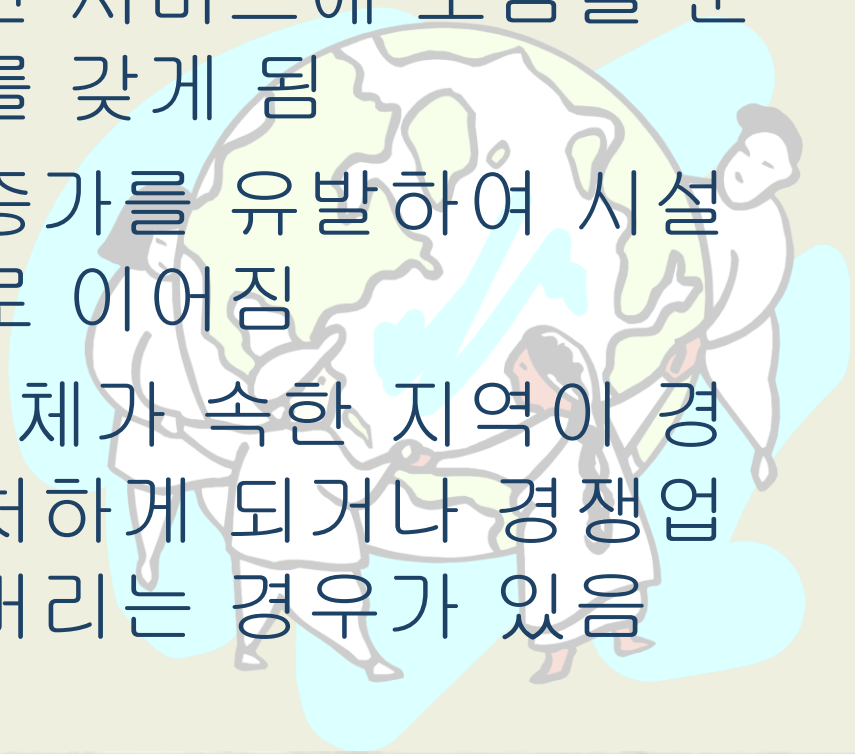
- 집중 서비스(Focused service)
- 집중 네트워크(Focused network)
- 군집 서비스(Clustered service)
- 다각화 네트워크(Diversified network)

그림 10.1 다수입지 및 다수 서비스 확장 전략

| | 단일서비스 | 다수서비스 |
|---|---|---|
| 단일 입지 | 집중 서비스(Focused service):<br>• 치과진료<br>• 소매업<br>• 패밀리 레스토랑 | 군집 서비스(Clustered service):<br>• 스탠포드 대학(Stanford University)<br>• 메이요 클리닉(Mayo Clinic)<br>• USAA 보험회사 |
| 다수 입지 | 집중 네트워크(Focused network):<br>• 패더럴 익스프레스(Federal Express)<br>• 맥도널드(McDonald's)<br>• 레드 루프 인(Red Roof Inns) | 다각화 네트워크(Diversified network):<br>• 네이션스 뱅크(NationsBank)<br>• 아메리칸 익스프레스(American Express)<br>• 액션츄어(Accenture) |

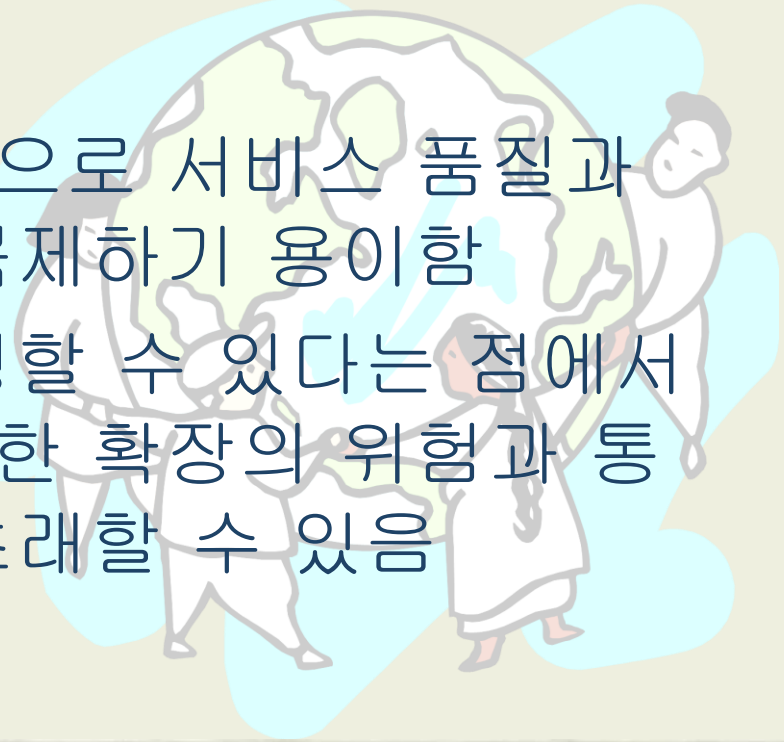
# 집중 서비스

- 단일 입지에서 전개되는 것이 일반적이며 하나의 새롭고 독특한 서비스에 초점을 둔 잘 정립된 사업목표를 갖게 됨
- 사업의 성공은 수요증가를 유발하여 시설 확장 및 인력충원으로 이어짐
- 위험요인으로는 사업체가 속한 지역이 경제적으로 어려움에 처하게 되거나 경쟁업체가 지역을 빼앗아버리는 경우가 있음



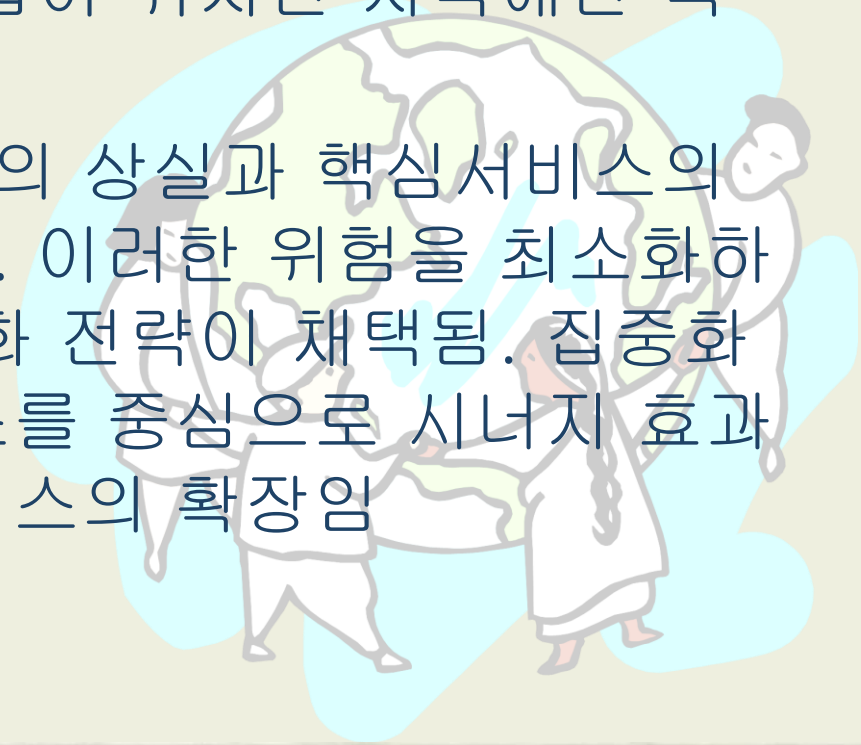
# 집중 네트워크

- 고객에 대해 정형화된 서비스를 제공하는 서비스 기업들은 성장을 위해 다수 입지로 확장을 도모할 필요가 있음
- 정형화된 서비스의 개념으로 서비스 품질과 비용의 엄격한 관리를 복제하기 용이함
- 규모 경제를 신속히 달성할 수 있다는 점에서 대단히 매력적이나 과도한 확장의 위험과 통제력의 상실로 실패를 초래할 수 있음



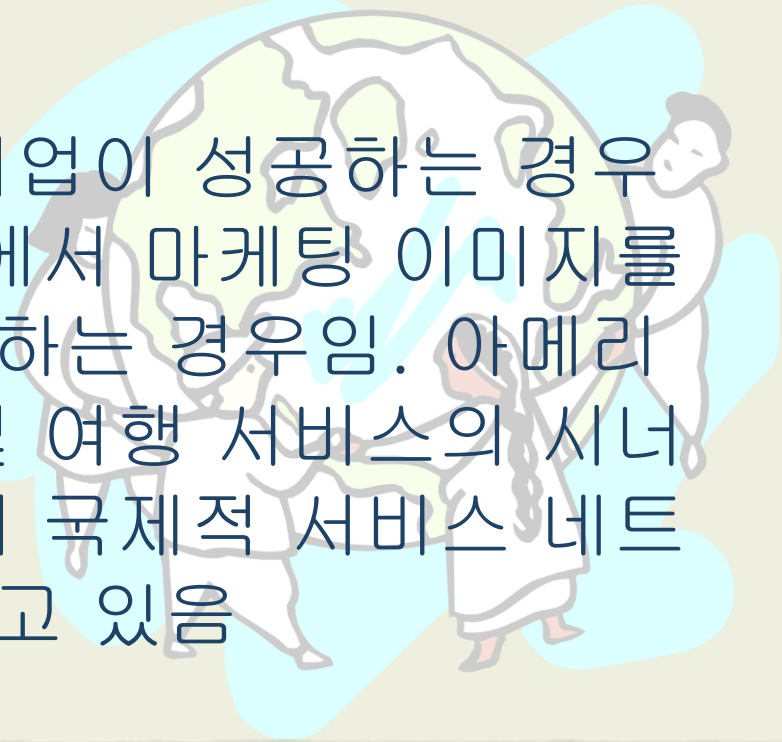
# 군집 서비스

- 대규모 생산 시설을 갖춘 서비스 기업들은 제공하는 서비스를 다양화함으로써 성장을 추구함
- 기업들의 시장이 그 기업이 위치한 지역에만 국한되지 않음
- 위험요소로서 사업초점의 상실과 핵심서비스의 수준 저하를 들 수 있음. 이러한 위험을 최소화하기 위해 집중화된 다양화 전략이 채택됨. 집중화된 다양화는 핵심서비스를 중심으로 시너지 효과를 유발할 수 있는 서비스의 확장임



# 다각화 네트워크

- 기업 합병을 통해 성장을 추구해 온 기업들은 흔히 다수입지와 다수 서비스 전략을 동시에 채택
- 이러한 형태의 서비스 기업이 성공하는 경우는 주로 단일 브랜드 하에서 마케팅 이미지를 확립하여 서비스를 제공하는 경우임. 아메리칸 익스프레스는 금융 및 여행 서비스의 시너지 효과를 최대한 달성해 국제적 서비스 네트워크를 훌륭하게 운영하고 있음



# 프랜차이징

- 계약관계에 의해 독립적인 운영 주체가 되는 투자자들을 유인함으로써 서비스를 지역적으로 확산시키는 전략임
- 다수 입지 서비스에 있어서 프랜차이징 계약의 핵심적 목표는 균등한 품질의 서비스를 제공하는 것이며 이것은 표준화된 디자인, 운영방식, 그리고 가격 결정에 의해 유지됨
- 가맹점은 프랜차이즈 수수료의 지급과 시설 및 도구의 구입에 의하여 사업을 소유하게 되며 가맹점은 종업원의 고용, 지역광고 등을 포함한 모든 일상적인 영업활동에 대한 의사결정과 책임을 지게 됨

- 가맹점에게 이로운 점
  - 높은 수익 기대
  - 상당 수준의 독립성 유지
  - 관리자 교육
  - 브랜드의 명성
  - 전국적인 광고
  - 증명된 사업의 인수
  - 규모 경제의 실현
- 프랜차이저(가맹점 본사)가 고려할 사항
  - 가맹점의 독립성
  - 프랜차이즈 계약
  - 분쟁의 해결

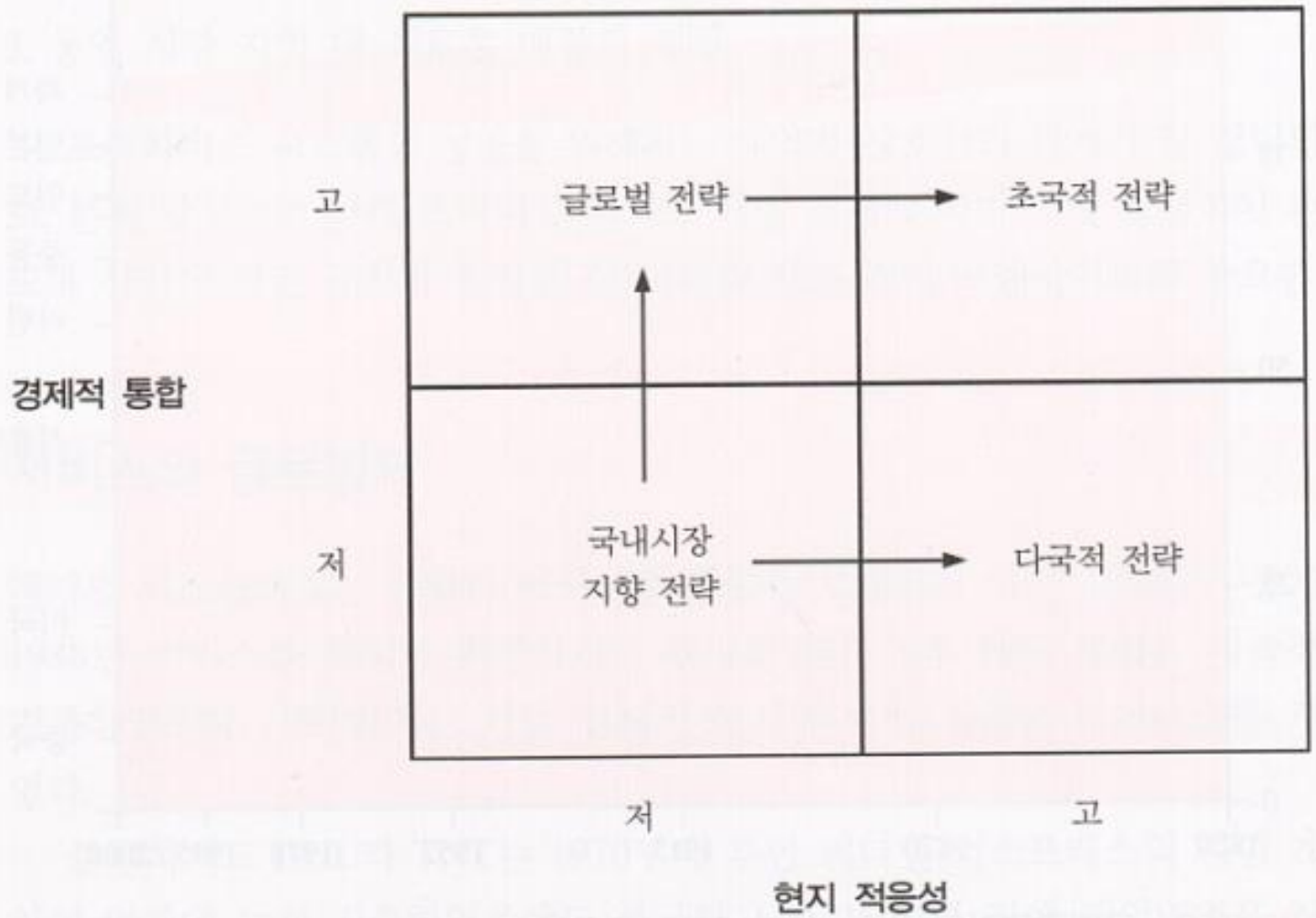
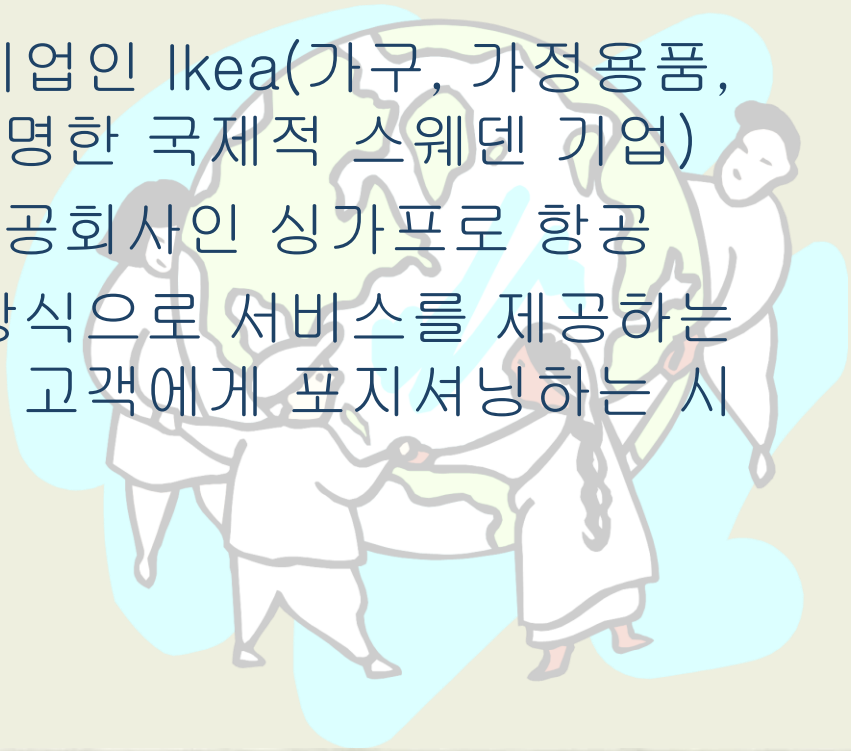



그림 10.3 일반적인 국제화 전략

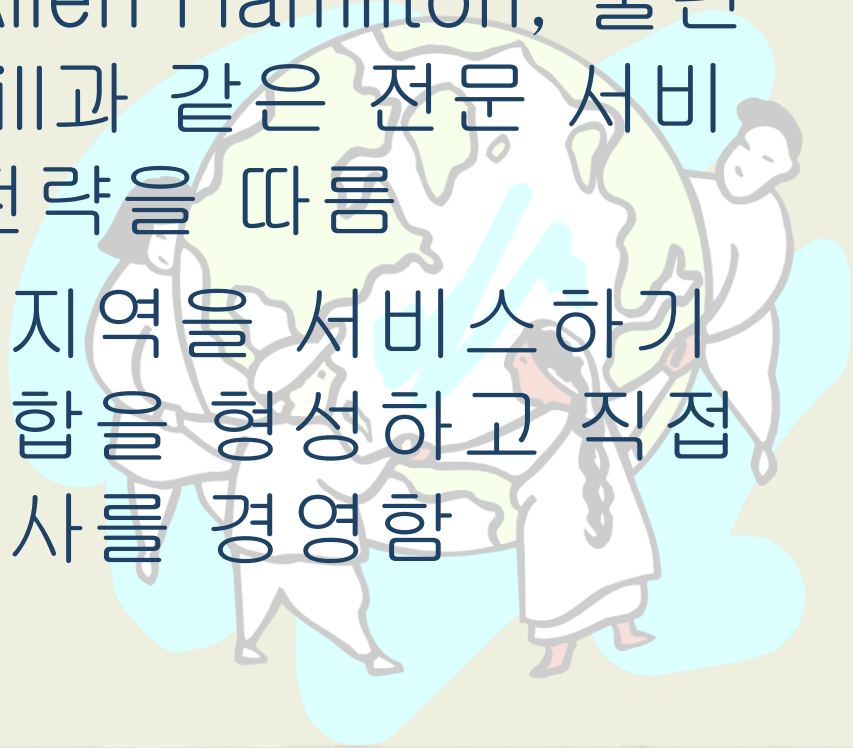
# 글로벌 전략

- 세계를 동일한 방식으로 접근할 수 있는 하나의 커다란 시장으로 여김
  - 강력한 브랜드를 가진 기업인 Ikea(가구, 가정용품, 액세서리 소매상으로 유명한 국제적 스웨덴 기업)
  - 싱가포르를 대표하는 항공회사인 싱가프로 항공
  - 언제 어디서나 동일한 방식으로 서비스를 제공하는 글로벌 은행의 이미지로 고객에게 포지셔닝하는 시티뱅크



# 다국적 전략

- 법률회사인 Fulbright and Jaworski, 컨설팅 기업인Booz Allen Hamilton, 출판회사인 McGraw-Hill과 같은 전문 서비스 기업은 다국적 전략을 따름
- 해외지사들은 담당 지역을 서비스하기 위하여 자율적인 연합을 형성하고 직접 인사를 담당하고 지사를 경영함



# 초국적 전략

- 연구조사와 특별한 전문기술과 같은 특정 기업 자산(경쟁우위)으로 수익을 얻을 수 있는 경우에 채택하는 전략
- 이 전략의 경우 서비스 전달에 있어서 현지화가 필수 조건임
  - Toys “R” Us는 Ikea와는 달리 표준화된 상점 인테리어와 중앙조달 방식을 따르지만 현지 관리자에게 그 지역의 고객 기호를 최대한 수용할 수 있는 권한을 부여
  - 맥도널드는 글로벌 전략에서 초국적 전략으로 전략의 방향을 수정하고  있음. 예를 들어 인도에서는 야채로만 만들어진 샌드위치, 독일에서는 맥주를 메뉴에 넣는 등 현지의 기호와 관습을 반영하고 있음

표 2.1 전략적 서비스 비전의 요인들

| 서비스 전달 시스템 | | 운영 전략 | | 서비스 개념 | | 목표 세분시장 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 서비스 전달 시스템에 포함되어 있는 중요한 특징은 무엇인가?<br>• 사람의 역할?<br>• 기술?<br>• 설비?<br>• 배치?<br>• 절차? | ⟷ | 전략의 중요한 요소들은 무엇인가?<br>• 운영?<br>• 재무?<br>• 마케팅?<br>• 조직?<br>• 인력?<br>• 관리? | ⟷ | 고객을 위해 산출된 결과물 측면에서 볼 때 제공되는 서비스의 중요 요소들은 무엇인가? | ⟷ | 중요한 시장 세분화의 일반적인 특징은 무엇인가? |
| 어떠한 서비스능력을 제공하는가?<br>• 정상적 수준?<br>• 최고의 수준? | 서비스 전달 시스템은 운영전략을 지원하는가? | 대부분의 노력이 어디에 집중되어지나? | 고객을 위한 서비스 결과물과 프로세스 품질의 가치는 서비스 제공자에게 지불된 비용을 상쇄하기 위해 어떠해야 하는가? | 이러한 요소들은 목표시장 세분화에 의해 어떻게 인식되어야 할 것인가?<br>• 일반적인 시장에 의해?<br>• 종업원들에 의해?<br>• 다른 사람들에 의해? | 서비스 개념은 고객의 니즈와 경쟁자의 제안과 관련해서 어떻게 적절한 포지션을 취할 것인가? | 어떠한 차원에서 시장 세분화를 한 것인가?<br>• 인구통계학적?<br>• 심리적? |
| 어떤 범주에서:<br>• 품질기준을 보장하는가?<br>• 경쟁으로부터의 서비스를 차별화 하는가?<br>• 경쟁자들에 대하여 진입장벽을 마련하였는가? | ⟷ | 투자는 어느 곳에서 성사되는가? | | 고객들은 서비스 개념을 어떻게 인식하는가? | | 각 부분들은 얼마나 중요한가? |
| | | 품질과 가격은 어떻게 조절할 것인가?<br>• 방법?<br>• 인센티브?<br>• 보상? | ⟷ | 각 서비스는 어떤 태도와 노력을 요구하는가?<br>• 디자인?<br>• 전달?<br>• 판매? | ⟷ | 어떠한 니즈를 가지고 있는가? |
| | | 각 관점에서 경쟁에 대한 어떤 결과가 기대될 것인가?<br>• 서비스의 품질?<br>• 비용?<br>• 생산성?<br>• 종업원의 사기/충성심? | | | | 이러한 니즈들은 얼마나 잘 서비스 되어지고 있는가?<br>• 어떠한 태도?<br>• 어떤 사람들에 의해서? |

자료원: Adapted and reprinted by permission of J. L. Heskett, W. E. Sasser, and L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: The Free Press, 1997), p. 9.

표 10.1 전략적 서비스 비전의 국제적 요소

| 서비스 전달 시스템 | 운영 전략 | 서비스 개념 | 목표 시장세분 |
|---|---|---|---|
| 가능한 기술은?<br>인프라 구조?<br>유용한 서비스? | 적절한 관리적 실행은?<br>참여적인가?<br>독재적인가? | 고객들의 기대는?<br>가치의 인식?<br>서비스 윤리? | 시장 세분화는?<br>국내의?<br>다국적의?<br>여행객? |
| 노동 시장 규범과 관습은? | 노동 시장의 협회는?<br>정부 규제?<br>노동조합? | 서비스 접점은?<br>언어?<br>셀프서비스의 용인? | 중요한 문화적 차이는?<br>언어?<br>라이프 스타일?<br>지불 가능한 소득? |
| 공간가용성은? | 현지 정부의 정책은? | 일반적인 서비스 패턴은? | |
| 공급자와의 관계는? | 언어는?<br>경영본부(대고객 부서)?<br>고객들을 직접<br>상대하지 않는 부서? | 문화적 이전 가능성은? | 종업원의 인구통계학적 특성은?<br>기술?<br>나이 분포?<br>태도?<br>직업 윤리? |
| 고객들의 교육은? | | | |

# 글로벌 서비스 전략

- 다국적 확장(multicountry expansion)
- 고객 수입(importing customers)
- 고객동반 진출(following your customers)
- 서비스 해외 이전(service offshoring)
- 24시간 서비스(beating the clock)

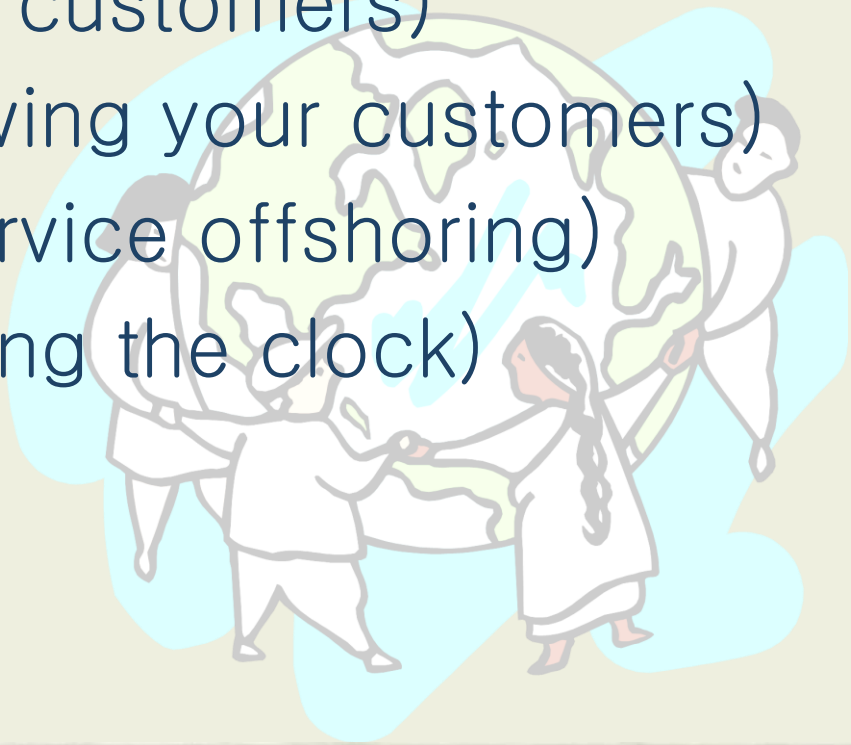


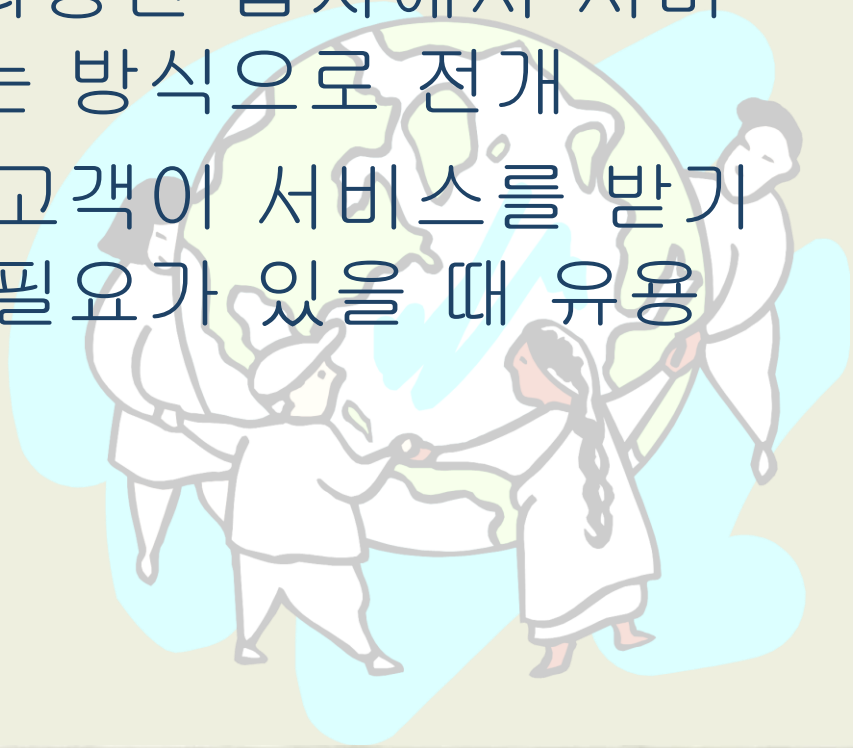
표 10.2 글로벌 서비스 전략의 선택 시 고려사항

| | 글로벌 서비스 전략 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 글로벌화 요인 | 다국적 확장 | 고객 수입 | 고객동반 진출 | 서비스 해외 이전 | 24시간 서비스 |
| 고객화 | 표준 서비스 | 전략적 기회 | 현지화 | 품질과 조정 | 신뢰성과 조정에 대한 많은 요구 |
| 복잡성 | 일상적 | 전략적 기회 | 운영을 수정 | 집중을 위한 기회 | 시간 압축 |
| 정보 집약도 | 위성 네트워크 | 인터넷 효용성 | 숙련된 관리자 이전 | 훈련 투자 | 기회를 활용 |
| 문화 적응 | 서비스 수정 | 외국 고객의 편의 도모 | 규모 달성을 위해 가능한 모두 | 문화적 이해 | 일반적으로 필수적인 언어 |
| 고객 계약 | 현지 직원 훈련 | 외국어와 문화적 민감성 훈련 | 외국인 고객 | 후방업무 서비스를 특성화 | 서비스 연장시간 제공 |
| 노동집약도 | 노무비 절감 | 노무비 증대 | 현지인 고용 | 노무비 절감 | 노무비 절감 |
| 기타 | 정부 규제 | 물류 관리 | 부적절한 인프라 | 본사 직원의 사기 | 자본 투자 |

자료원: Adapted from Curtis P. McLaughlin and James A. Fitzsimmons, "Strategy for Globalizing Service Operations," *International Journal of Service Industry Management* 7, no. 4, 1996, pp. 45~59.

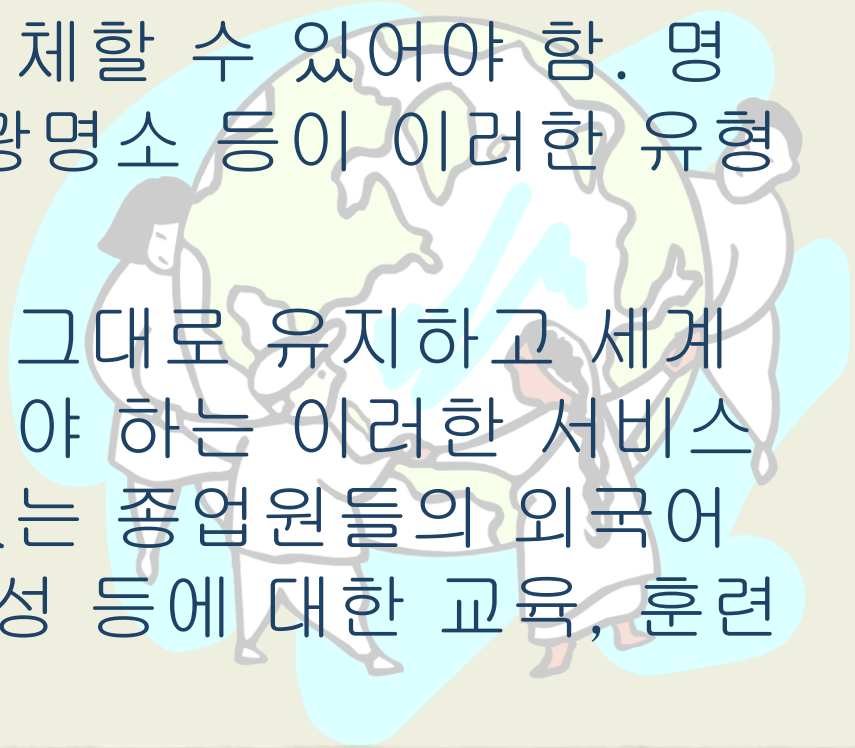
# 다국적 확장

- 다수 입지로의 확장은 흔히 투자자를 유인하는 프랜차이징과 다양한 입지에서 서비스를 빠르게 복제하는 방식으로 전개
- 다국적 확장 전략은 고객이 서비스를 받기 위해 매장을 방문할 필요가 있을 때 유용



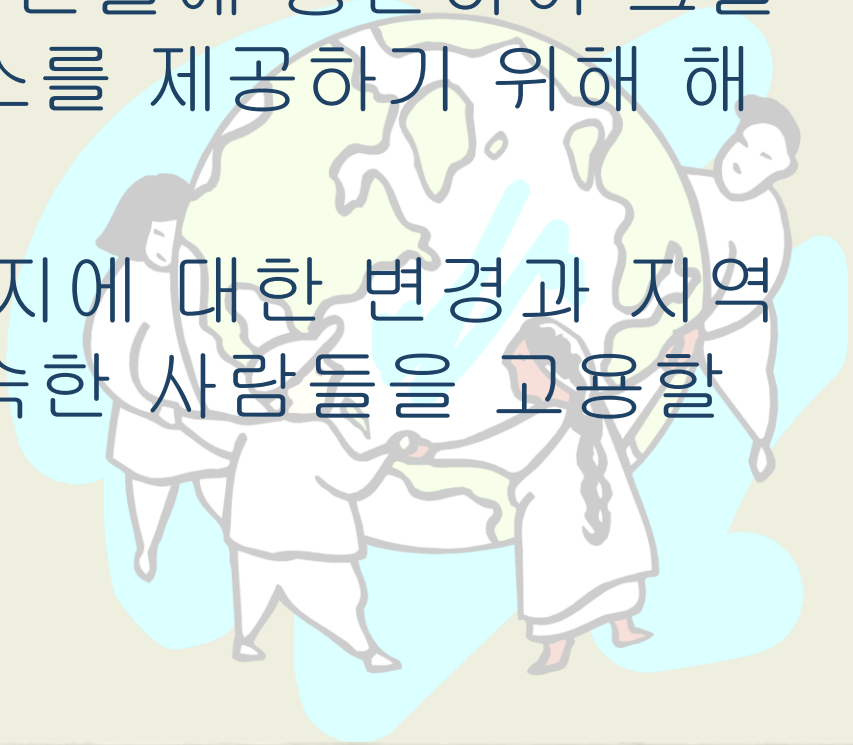
# 고객 수입

- 고객이 장거리로 여행하여 상당 기간 동안 그 시설에 체류할 의향을 갖도록 하거나, 통신 수단이 물리적 이동을 대체할 수 있어야 함. 명문대학, 의료기관, 관광명소 등이 이러한 유형에 속함
- 서비스 지역의 특성을 그대로 유지하고 세계의 모든 고객들을 대해야 하는 이러한 서비스는 고객과의 접점에 있는 종업원들의 외국어 능력과 문화적인 민감성 등에 대한 교육, 훈련에 신경을 써야 함



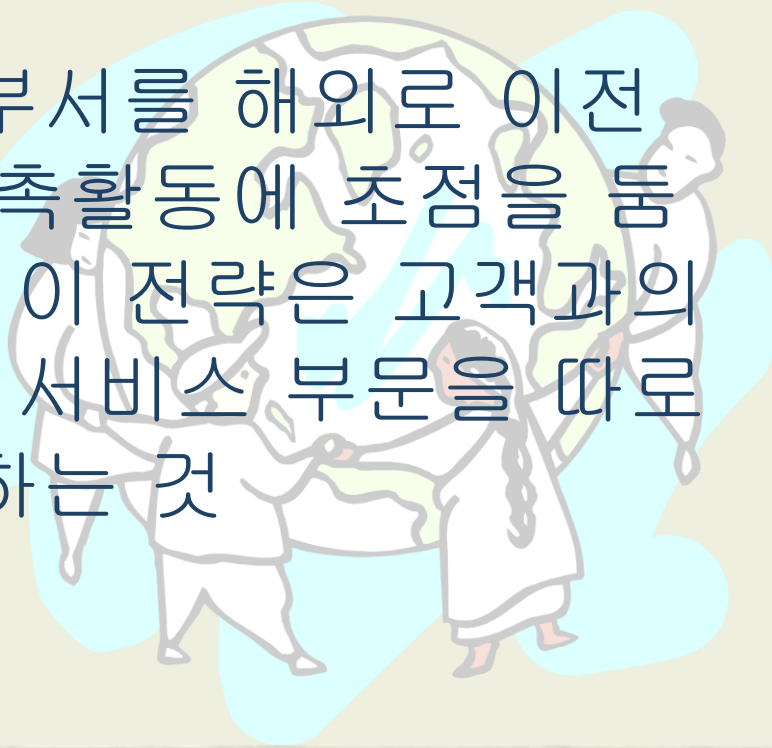
# 고객동반 진출

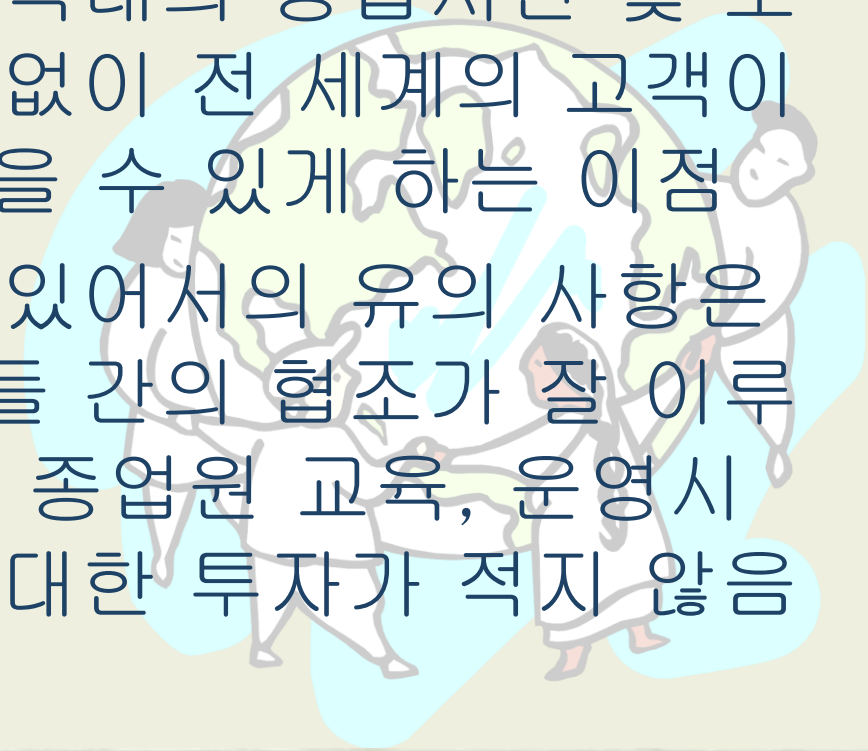
- 현지 시장에 서비스를 제공하는 것이 아니라 국내 고객의 해외 진출에 동반하여 그들에게 계속해서 서비스를 제공하기 위해 해외로 진출
- 이 경우 서비스 패키지에 대한 변경과 지역 비즈니스 관행에 익숙한 사람들을 고용할 필요가 있음



# 서비스 해외 이전

- 해외지역에서 외주업체에 의해 서비스를 제공하는 이전의 일환
- 인터넷을 통해 비영업부서를 해외로 이전하고 지역적인 고객 접촉활동에 초점을 둠으로써 노무비를 절약. 이 전략은 고객과의 직접 대면이 필요 없는 서비스 부문을 따로 분리하여 사업을 특화하는 것



# 24시간 서비스

- 시간대를 달리하는 세계 여러 지역에 서비스 거점을 둠으로써 국내의 영업시간 및 노동 규칙에 구애됨이 없이 전 세계의 고객이 24시간 서비스를 받을 수 있게 하는 이점
- 이 전략을 수행함에 있어서의 유의 사항은 각국에 산재한 거점들 간의 협조가 잘 이루어지도록 해야 하며, 종업원 교육, 운영시스템 및 통신체제에 대한 투자가 적지 않음