

글로벌 e-서비스 기업의 현지 생존화 전략*

민 재 형**

Glocalization of e-Services

Jae H. Min**

■ Abstract ■

We have recently witnessed many of global companies did not successfully adapt themselves to local markets, and finally exited the markets experiencing failures. The purpose of this study is to suggest practical glocalization strategies for global e-service companies to run their respective businesses in local markets with success. Glocalization is a terminology blending globalization and localization, meaning that global companies adapt themselves to local cultures, environment, languages, laws and regulations so as to survive and prosper in those markets while maintaining high quality of standards and processes they originally have for global competitive edge. Examining success stories as well as failure ones of global e-service companies having entered Asian markets, we provide marketing mix strategy for successful glocalization, and suggest some guidelines for prospective e-service companies wishing to enter local markets with different cultures and languages to fit themselves to new environments.

Keywords : On-line Companies, Global e-Services, Glocalization, Marketing Mix Strategy

1. 서 론

인터넷 기반의 경제 활동이 활성화 되면서, 많은 혁신적인 서비스가 가상 시장(virtual market space)

에서 제공되고 있다. 이에 따라, 고객들은 실제 시장에서의 거래(real transactions)보다는 실제 시장을 대신하여 운영되는 가상 시장에서 네트워크의 판별과 선정, 이에 따른 연결, 그리고 네트워크와

논문접수일 : 2011년 09월 16일 논문수정일 : 2011년 11월 04일 논문게재확정일 : 2011년 11월 07일

* 본 연구는 산학협동재단 2010년 학술연구비 지원에 의한 것임. 본 연구를 위한 자료수집과 정리에 도움을 준 서강대학교 경영전문대학원의 김범석군과 강수민군에게 고마움을 표함.

** 서강대학교 경영전문대학원

의 상호작용에 의한 거래(virtual transactions)에 더욱 익숙해지고 있는 추세이다. 이러한 인터넷에 기반을 둔 서비스 산업에서 네트워크 상의 프로세스(process)는 서비스 제공자로서의 사람(people)을 대체하고 있는데, 이러한 이유로 인터넷에 기반을 둔 다국적 서비스 기업은 언어와 문화, 그리고 규범이 상이한 곳에 자신들의 표준을 그대로 시스템에 도입하고자 할 경우, 현지화에 상당한 어려움을 느끼게 된다.

본 연구에서는 서비스 시스템의 현지화를 위해 고려해야 할 디자인 요소, 예를 들어, 언어, 문화에 기반을 둔 마케팅 믹스(product, price, place, promotion), 현지의 기업 지배구조(local governance), 교역과 관련한 현지 규범 및 규제 등을 고려하여, 이러한 요소들이 글로벌 e-서비스 기업의 성공적인 현지화를 위해 어떠한 형태로 변모되어야 하는지를 제시하고자 한다. 특히, 다국적 기업의 아시아 시장에서의 현지화 실패 및 성공 사례를 분석함으로써 글로벌 e-서비스 시스템이 국제적 표준을 유지하면서 문화적인 이질성을 극복하고 지역 시장에 적용할 수 있는 글로벌라이제이션(globalization) 전략을 제안한다. 글로벌라이제이션이란 세계화(globalization)와 현지화(localization)의 합성어로, 세계적인 표준을 유지하면서 현지 시장의 상황에 맞추어 시스템을 수정하여 운영함을 의미한다.¹⁾

1) 세계화(globalization)의 기원에 대해서는 다양한 견해가 있지만, 1980년대부터 사용되기 시작한 것으로 알려지고 있다. Levitt[19]에 의하면 기업은 세계를 하나의 큰 시장으로 간주해야 하며, 사사로운 지역적 차이는 무시해도 된다고 하였다. 이러한 주장에는 상의하달(top-down) 방식의 기업 경영방식이 세계화 시대의 흐름이라는 의미를 내포한다. 하지만 1990년대에 들어와 이에 대한 다른 의견들이 나오기 시작하였다. 대표적으로 Roberston[21]는 세계화에 대해서 '일반화(universalization)속의 특수화(particularization) 또는 특수화속의 일반화의 상호침투'라고 하였고, Khondker[17]는 '거시 현지화와 미시 세계화의 과정'이라고 하였다. 시간이 지남에 따라 여러 나라에 진출한 다국적 글로벌 기업의 경우, 지역별 특색의 중요성을 인지하게 되었고, 세계화와 함

2. 서비스 시스템의 구성과 연결

일반적으로, 서비스 시스템은 서비스 제공자(service provider), 고객(customer), 그리고 서비스 경험(service experience)이라는 세 가지 요소로 구성되어 있다. 여기서, 서비스 제공자는 고객에게 서비스 경험을 전달하는 주체로 서비스 공급 체인(service supply chain)의 구성요소가 되고, 고객은 서비스를 경험하는 서비스 수혜자 뿐만 아니라 서비스의 직접적인 수혜자는 아니지만 타인의 서비스 수혜를 위해 대가를 지불하는 사람도 포함한다. 그리고 서비스 경험은 서비스 제공자와 고객의 상호작용을 나타내는 개념으로 시스템의 질²⁾을 결정한다. 서비스 경험은 서비스의 무형성과 일정 기간 동안 고객이 서비스를 경험한다는 것을 강조하기 위해 서비스 거래(service transaction)나 서비스 객체(service object)를 대신하여 사용하는 포괄적인 용어이다.

한편, 서비스 시스템은 서비스 제공자와 고객과의 직접적인 접촉 여부에 따라 구조적으로 전방(front stage)과 후방(back stage)으로 구분할 수 있는데[23], 서비스 경험이란 후방에 존재하는 시스템 하부구조와 프로세스의 지원 하에 전방에서 일어나는 서비스 제공자와 고객 간의 선택(choice),

계 현지 적응을 통한 하의상달(bottom-up) 방식의 경영이 필요함을 알게 되었다. 이에 대한 가장 알맞은 표현이 글로벌 표준을 유지하면서(globalization), 해당 지역시장의 특색을 반영하는 현지화(localization)가 합성된 글로벌라이제이션(glocalization)인 것이다.

2) Parasuraman et al.[20]은 온라인 쇼핑에서 제공되는 전자상거래 서비스의 품질을 측정할 수 있는 도구를 개념화, 구조화, 테스트함으로써 전자상거래의 서비스 품질을 측정할 수 있는 다항목 도구를 제안하였다. 기본적인 항목으로 제안된 것은 효율성(efficiency), 충족성(fulfillment), 시스템 가용성(system availability), 프라이버시(privacy) 등 네 가지이며, 온라인 시스템에 대하여 고객이 어려움을 갖는 경우, 시스템의 품질을 측정할 수 있는 추가 항목으로 시스템 반응성(responsiveness), 보상성(compensation), 그리고 접근용이성(contact)을 제시하고 있다.

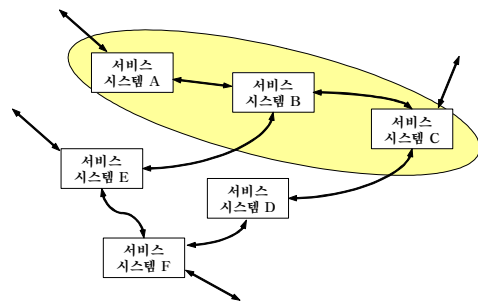
거래(transaction), 피드백(feedback) 활동으로부터 도출된다.

서비스 시스템의 전방에서 고객은 서비스의 가용성을 인지하고, 선택에 의해 서비스 제공자와 접촉하고 상호작용한다. 그리고 이러한 상호작용은 서비스 시스템에서 생산과 소비 활동의 동시적 발생을 유도하고, 이는 서비스 경험을 구성한다고 할 수 있다. 이와 함께, 서비스 시스템의 후방에 존재하는 하부구조 프로세스(underlying process)는 서비스 제공자와 고객 간의 상호작용을 가이드하고, 올바른 제품 및 서비스를 준비하며, 고객에게 보다는 서비스를 제공하기 위한 고객 관련 정보를 수집하게 된다. 결국, 서비스 경험이란 서비스 제공자와 고객 간의 연결고리라 할 수 있는 서비스의 가용성 인지, 서비스의 공동생산, 서비스의 평가로부터 도출된다.

서비스를 제품과 구별하기 위해서는³⁾ 전통적으로 제품에 적용되어 온 4가지 P's(product, price, place, promotion)라는 마케팅 믹스에 2가지 P's(people, process)를 추가로 고려하여야 한다[18]. 본 연구의 주요 대상인 인터넷에 기반을 둔 e-서비스의 경우, 일반 서비스와는 달리 고객은 서비스 제공자의 대리인(proxy)인 프로세스와 상호작용하게 되고, 이러한 고객과 프로세스의 상호작용은 e-서비스에서의 서비스 경험을 구성하게 된다.

요약하면, 서비스 경험이란 서비스 제공자가 금전을 받고 제공하는 서비스 상품을 말하며, 서비스 제공자는 특정 서비스를 특정 가격에 수행할 준비가 되어 있는 주체이다. 따라서 이러한 서비스를 구매할 의향이 있는 고객은 서비스 제공자와 가격

및 서비스 경험의 범위에 대하여 계약을 체결하게 된다. 서비스 경험의 구매는 서비스 시스템의 존재 이유라 할 수 있는 서비스 제공자와 고객 간에 이루어지는 가치공동생산(value co-creation)의 근거가 된다. 즉, 서비스 제공자와 서비스 수혜자의 주고받는 행태는 결과적으로 서비스 경험 후가 서비스 경험 전보다 만족과 즐거움 측면에서 더 나은 상황을 초래하여야 한다.



〈그림 1〉 서비스 공급체인

한편, 서비스 시스템은 홀로 존재하기 보다는 다른 서비스 시스템과 상호보완 관계를 맺으며 존재한다. 즉, 서비스 시스템은 <그림 1>과 같은 네트워크 구조를 가지며, 다른 시스템과 연결된다. 특히, 시장이 전문화되면서 서비스 시스템의 상호의존성은 더욱 커지게 되고, 이러한 상호의존성은 서비스 시스템들 간의 가치공동생산(value co-creation)을 촉진하게 되었다. 그리고 이러한 상호의존성은 서비스 공급체인(service supply chain)을 구성하게 된다.

예를 들어, <그림 1>에서 서비스 시스템 A의 고객은 서비스 시스템 A가 제공하는 서비스뿐만 아니라 시스템 B, C가 제공하는 서비스도 함께 경험하게 된다. 많은 기업들이 글로벌 시장에서 핵심역량이 부족한 서비스 부분은 외주(outsourcing)로 대체하고 있는 것도 이러한 서비스 공급체인의 한 예라고 할 수 있다. 점점 더 글로벌화 되어 가는 사회에서 서비스 제공자는 서비스 공급체인을 구성하는 다른 파트너들과 협력관계를 가지게 되는

3) Howells[16]과 민재형[8, 9]은 서비스와 제품의 전통적인 구분은 이제 무의미해지고 있다고 주장하면서, 모든 제품은 그 수명주기 단계별로 서비스가 부가될 수 있으며, 제품의 가치는 고객이 인지하는 서비스 경험(service experience)으로 측정될 수 있다고 하였다. 제품의 서비스화(service encapsulation)로 표현되는 이 개념은 서비스 제공자와 고객이 함께 이루는 제품 및 서비스의 공동 창출과 이에 따른 가치 공동 생산을 중요한 주제로 자리 잡게 한다.

데, 이러한 파트너는 협력자인 동시에 잠재적인 경쟁자가 되기도 한다.

3. 서비스 시스템의 진화

서비스 시스템은 기술의 진보와 경제구조의 변화 등으로 인해 진화한다. 서비스 시스템의 진화에 영향을 미치는 요인은 시스템 경계(system boundary)를 기준으로 <표 1>과 같이 크게 외적 요인과 내적 요인 두 가지 범주로 나눌 수 있다. 일반적으로, 두 가지 범주는 해당 요인의 통제 가능성 여부에 따라 구분된다.

우선, 서비스 시스템을 진화시키는 환경적 요인으로는 기술의 진보, 경제구조의 변화, 문화, 세계화, 환경변화 등을 들 수 있다. 예를 들어, 새로운 기술은 우리의 삶의 방식을 바꾸었고, 많은 시장 거래를 전자적으로 처리할 수 있게 만들었다. 전자상거래 또는 좀 더 포괄적으로 e-비즈니스는 기존에 사람과 사람이 접촉하여 수행하던 거래를 지구상 어느 곳이든(ubiquitous) 실시간으로(on real-time) 가능하게 하였다.

경제구조의 변화 또한 서비스 시스템을 진화시킨 다른 요인이다. 서비스에 초점을 맞춘 새로운 경제구조는 지구상의 모든 국가들로 하여금 새로운 경제성장의 기회를 창출하기 위한 동력으로 서비스 혁신을 강조하게 만들었다. Chesbrough and

Sphorer[15]는 지난 50년 동안 대부분의 선진국에서 서비스 부문은 괄목할만한 성장을 이루어 경제 활동을 지배하고 있지만, 서비스에 대한 과학적 이해는 아직 초보적인 수준에 머물러 있음을 비판하면서, 서비스사이언스라는 새로운 분야의 태동으로 기존의 기능 분야 위주의 학문체계는 통합될 수 있으며, 이렇게 통합된 분야에 대한 연구를 통해 서비스 부문의 혁신을 빨리 도모할 수 있다고 주장하고 있다. Sphorer et al.[22]도 세계 경제에서 서비스 부문이 차지하는 비중이 매우 큰데 비하여 이 부문에 대한 연구가 아직 미진함을 비판하였다. 이들은 서비스 시스템을 변화하는 지식가치를 반영하는 사람과 기술의 집합체라고 정의하면서 서비스 시스템의 과학화는 서비스 혁신을 위한 이론적 근거와 함께 실천적 방법도 제공할 수 있다고 주장하였다.

한편, 문화도 서비스 시스템의 진화에 영향을 준다. 사실, 서비스 경험은 문화의 함수로, 지역 또는 국가에 따라 동일한 서비스도 달리 경험될 수 있다. 예를 들어, 서구 사회에서 셀프 서비스 시스템은 시간 및 비용 절약을 위한 간편하고도 효율적인 방법으로 인식되는 반면, 동양 사회에서는 등급이 낮은 서비스로 인식되어, 전통적인 고객과 서비스 제공자의 대면 서비스(person-to-person service)가 보다 신뢰할 만하고, 안전하다고 인식된다.

세계화는 또 다른 요인이다. 세계화로 인하여 기

<표 1> 서비스 시스템 진화의 영향 요인

외적 요인	내적 요인
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 기술의 진보(technology progress) ◦ 경제구조의 변화(economy shift) ◦ 문화(culture) ◦ 세계화(globalization) ◦ 환경변화(environmental changes) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 이해관계자의 압력(stakeholders pressures) ◦ 고객욕구의 동적인 변화 ◦ 다양한 기술을 가진 T자형 인재에 대한 산업계 요구 ◦ 시장 경쟁 상황 ◦ 법과 규정
특징	특징
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 외적이며 거시적 요인 ◦ 대체로 통제 불가능한 요인 ◦ 개혁적이며 장기적인 영향을 미침 ◦ 서비스 혁신의 큰 변화를 이끄는 진화 요인 ◦ 환경에 적응하든지 아니면 시장에서 소멸될 수밖에 없는 문제 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 이해관계자 관련 요인 ◦ 서비스 시스템 진화에 지속적이고도 점진적인 영향을 미침 ◦ 서비스 혁신에 즉각적인 영향을 미치는 내적, 미시적 요인 ◦ 서비스 시스템 구성요소(서비스 제공자, 서비스 수혜자, 서비스 경험) 모두에 영향을 미침 ◦ 새로운 시장 기회를 모색하도록 함

업 활동이 외주(outsourcing), 오프쇼어링(off-shoring)에 의해 다변화되었고, 국가 간 체결되는 자유 무역협정(free trade agreements)은 상품과 서비스, 노동력의 국가 간 이동을 쉽고 저렴하게 만들었다. 또한 지구 온난화와 같은 환경 변화는 관광업(tourism)과 같은 서비스 시스템에도 영향을 미치고 있다.

지금까지 언급한 요인들은 서비스 시스템의 진화에 장기적인 영향을 미치는 외부 요인이라 할 수 있다. 이러한 요인들은 일반적으로 서비스 시스템 경계(system boundary) 밖에 존재하는 통제불가능한 요소(uncontrollable factors)로서, 서비스 시스템의 환경을 크게 변화시킬 수 있는 강력한 동인이다. 서비스 시스템의 지속가능성(sustainability)은 서비스 제공자와 서비스 산업이 이러한 외적 요인을 잘 감지하고 자신을 혁신적으로 변화시킬 수 있는 능력의 존재 여부에 달려 있다.

다음으로, 서비스 시스템을 지속적으로 개선할 수 있는 내적 요인에 대하여 살펴보자. 이 요인들은 서비스 시스템의 점진적 진화에 영향을 줄 수 있는 보다 직접적인 요소로서, 커뮤니티, 고객, 주주, 조기구성원, 파트너, 경쟁자, 정부와 같은 서비스 시스템 이해관계자들의 압력(pressures)으로 생각할 수 있다. 여기서 이해관계자는 서비스 제공자로 하여금 시장에서 활동을 할 수 있게 허가를 내준 주체(licensors)로 인식될 필요가 있다.

이해관계자는 각기 자신의 요구사항을 가지고 있는데, 이러한 것들은 서비스 시스템의 개별 구성 요소뿐만 아니라 시스템 전체에 영향을 미치게 된다. 예를 들어, 커뮤니티는 서비스 기업이 사용하고 활동할 수 있는 사회기반시설과 시장을 형성해 준다. 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility)에 대한 기대가 높아짐에 따라 커뮤니티의 요구는 서비스 제공자가 수행하는 활동의 윤리성에 큰 영향을 미칠 수 있다. 파트너와의 관계 또한 내적 요인의 하나이다. 서비스 공급체인의 개념 하에서 파트너는 서비스 제공자를 보완하는 역할을 하는데, 그들의 상호보완적인 관계는 가치공동

생산 활동을 촉진시킬 수 있다. 아울러 고객 요구의 동적인 변화, 다양한 기술을 가진 T자형 인재에 대한 산업계의 요구, 주요 경쟁자의 행동반경 및 전략, 새로운 경쟁자의 출현 등도 서비스 제공자와 서비스 수혜자, 그리고 서비스 경험 모두에 영향을 미칠 수 있다, 마찬가지로 법과 규정을 만드는 정부나 입법기관도 서비스 기업이 시장에서 활동하는 양식과 방법에 영향을 미치게 된다.

여기서 중요한 점은 이러한 이해관계자 관련 내부 요인들은 제약조건이라기보다는 서비스 시스템의 질을 높이기 위한 촉진제(facilitators)로 간주되어야 한다는 것이다. 이러한 이해관계자들의 다양한 요구를 만족시키고자 노력하는 것이 서비스 혁신을 위한 새로운 기회를 창출하는 동력이 될 수 있기 때문이다.

요약하면, 서비스 시스템의 존속 및 진보 여부는 서비스 제공자가 동적인 환경변화를 얼마나 잘 인지하고, 이러한 환경의 지속적이고도 혁신적인 변화요구에 어떻게 반응하느냐에 달려있다.

4. e-서비스 사례연구

경제전문지 Fortune은 매년 Fortune 500이라는 이름으로 수입(revenues) 기준 상위 500개 기업을 선정한다. 2010년 활동을 기반으로 선정된 2011 Fortune 500에는 Internet Service and Retailing 산업의 기업이 5개 포함되었는데, 이는 e-서비스 기업의 규모가 예전에 비해 많이 성장했음을 알려 준다. 선정된 기업은 인터넷 서점인 아마존닷컴(Amazon.com, 78위), 세계 최대의 인터넷 검색엔진을 제공하는 구글(Google, 92위), 디스커버리 채널로 유명한 미디어 그룹 리버티미디어(Liberty media, 224위), 인터넷 경매 사이트인 이베이(eBay, 269위), 그리고 인터넷 포털 기업인 야후(Yahoo, 365위)이다. 이들 기업 중 구글과 야후는 고객에게 인터넷에서 유용한 정보를 제공하고 이들에게 광고를 노출시킴으로써 수익을 얻는 웹 포털 기업이고, 아마존닷컴과 이베이는 인터넷을 매개체로 제품을 판매하

는 인터넷 쇼핑몰로, 이들 4개 기업은 크게 두 가지 산업으로 분류할 수 있다. 구글과 야후, 아마존 닷컴과 이베이 모두 세계적인 기업으로 수많은 나라로 진출해있고, 대체적으로 해외진출에 성공적인 기업으로 인식되고 있다.

하지만 이들 기업의 동양 국가로의 진출은 모두 성공적인 것만은 아니었다. 본 절에서는 이들 4개 e-서비스 기업을 웹 포털 기업과 인터넷 쇼핑몰로 나누어 동양 시장에서의 글로벌라이제이션 전략과 그 성과에 대하여 분석한다.

4.1 웹 포털 기업

본 절에서는 글로벌 웹 포털 기업인 야후와 구글의 동양 진출 사례를 다룬다. 구체적으로, 일본에서 웹 포털 시장점유율 1위를 차지하고 있는 야후의 사례와 중국시장에서 철수를 선언한 구글의 사례를 각각 다룸으로써 서구문화에 기반을 둔 다국적 e-서비스 기업이 문화가 상이한 동양에 진출할 때 어떠한 전략을 구사하는 것이 현지 생존화를 위해 요구되는지 분석한다.

4.1.1 야후의 일본 진출 사례

(1) 기업 개요

야후(Yahoo)는 1994년 4월 본사 설립 11개월만인 1996년 1월에 일본에 현지법인을 설립하였다. 웹 포털 사이트 자체가 지금처럼 활성화되지 않았던 시기에 일찍 세계로 진출한 야후는 시장을 선점할 수 있었다. 일본 뿐 아니라 1997년에는 한국, 1999년에는 중국에 진출하여 동양 문화권에서도 인터넷 검색 사이트 시장을 선도하였다. 하지만 한국의 네이버, 중국의 바이두, 그리고 또 다른 세계적인 웹 포털 기업인 구글 등에 밀려 현재 동양 문화권에서의 야후의 입지는 점점 줄어들고 있는 추세이다.

하지만 이러한 동양권에서의 전체적인 입지 감소 추세와는 달리 야후 재팬은 일본에서 웹 포털 시장점유율 부동의 1위를 차지하고 있다. 2010년 일본의 인터넷 조사 서비스 회사인 넷레이팅즈의

조사결과를 보면 야후 재팬의 일본시장 점유율은 53%로 일본인 절반 이상이 일본 고유의 웹 포털 사이트 대신 야후를 사용하고 있음을 알 수 있다. 실제로 2008년도 말, 야후 본사의 시장가치가 27조 원일 때 야후 재팬의 시장가치는 22조 원이라는[10] 수치만 보아서도 야후의 일본진출이 얼마나 성공적이었는지 짐작할 수 있다.

(2) 일본 진출 전략

야후는 일본 진출을 위해 과감하고 다양한 전략을 구사하였다. 먼저 마케팅 믹스 측면에서의 야후 재팬의 전략은 <표 2>과 같이 요약된다.

<표 2> 야후 재팬의 마케팅 믹스

Product	Price
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 통합적 디자인 ◦ 콘텐츠의 다각화 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 기본적으로 무료 ◦ 정액제인 Yahoo BB(Broad Band) 제공
Promotion	Place
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 후쿠오카 돔의 명칭을 구입하여 야후 돔으로 명명 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 야후 본사의 축적된 인터넷 노하우 ◦ 현지 언어를 제공하고, 현지인 채용
수익구조 모델	기타 요인
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 서비스 이용자와 광고주의 분리 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 일본 기업과의 합작 투자

제품(product) 측면에서 야후 본사는 검색기능을 중시하는 심플한 디자인의 웹 사이트를 강조하고 있지만 야후 재팬은 이메일, 뉴스 등을 사이트 접속과 동시에 볼 수 있도록 웹을 디자인하였다. 또한 지속적인 연구개발을 통해 단순한 웹 포털 사이트를 뛰어넘어 쇼핑, 유료 디지털 콘텐츠, 인터넷 게임, 스마트폰용 모바일 트래픽 등의 다양한 콘텐츠를 선보이고 있다.

가격(price) 측면에서는 기본적으로 다른 웹 포털 사이트와 마찬가지로 무료로 정보를 제공하였다. 하지만 사업 다각화의 일환으로 Yahoo BB(Broad Band)를 설립하여 저가의 정액제 인터넷 서비스도 제공하였다. 또한 프로모션(promotion)을 위하여

야후 재팬은 후쿠오카 야구경기장인 후쿠오카 돐의 명칭을 구입하여 야후 돐으로 명명하였다.

유통(place) 측면에서는 야후 본사의 축적된 인터넷 노하우가 제공되었으며, 현지 언어인 일본어를 제대로 제공하였다. 또한 야후 재팬은 현지 언어로 인터넷을 제공하기 위해 가장 먼저 일본인 3500명을 채용하기도 하였다[10].

한편, 수익구조 프로세스를 살펴보면 야후 재팬은 웹 포털 사이트의 특징을 가장 잘 살리고 있다. 고객이 서비스 제공자에게 일정 금액을 지불하고 서비스를 경험하는 일반적인 서비스 시스템과는 달리, 서비스 제공자인 야후 재팬은 고객이 키워드를 검색하였을 경우 이와 관련된 정보를 무료로 제공하고 있는데, 이러한 정보를 사이트에 노출시키고자 하는 기업들은 야후 재팬에게 소정의 금액을 지불한다. 또한 접속과 동시에 웹페이지 곳곳에 나타나는 배너광고 역시 야후 재팬의 수익원 중 하나이다. 야후 재팬은 서비스 이용자와 광고주라는 두 가지 고객을 철저히 분리함으로써 자신들의 수익구조 모델을 정착시켰다.

(3) 일본 시장에서의 성공 요인

야후 재팬이 일본 시장에 안착할 수 있었던 요인은 우선 동양인의 습성을 제대로 파악한 제품 전략에서 찾을 수 있다. 즉, 웹 포털 사이트를 빠르고 효율적인 검색을 목적으로 사용하는 서양인과는 달리, 다양한 정보를 얻을 수 있는 인터넷 놀이공간으로 생각하는 동양인의 습성을 정확히 파악한 전략이었던 것이다. 특히 자기자기한 것을 좋아하는 일본인에게 야후는 매우 매력적인 사이트로 자리매김하였다.

야후 재팬의 저가 정책제 정책 또한 상대적으로 웹 사이트에 머물러 있는 시간이 길고 인터넷 사용료에 민감한 동양인에게 적합한 가격 전략이었다. 즉, Yahoo BB를 통한 수익은 적을 수 있으나 고객이 야후 재팬에 머무는 시간을 증가시켜 인터넷 배너 광고 수익을 극대화시킬 수 있었던 것이다.

이러한 제품과 가격 전략의 성공은 프로세스 부

문의 전략과도 연관 지을 수 있다. 더 많은 서비스 이용자에게 정보를 제공하여야 기업의 가치가 올라간다는 사실을 알고 있었던 야후 재팬은 일본인들이 좋아하는 다양한 콘텐츠를 개발하는데 투자하였고, 이것은 결과적으로 야후 재팬을 통해 모든 것을 하는 one-stop 인터넷 서핑을 가능하게 하였다. 또한 광고 수익에 지나치게 의존하고 있는 웹 포털 사이트의 단점을 보완하기 위해 한걸음 먼저 인터넷 쇼핑물을 론칭하였고, 다양한 유료 디지털 미디어 콘텐츠를 제공함으로써 서비스 이용자로부터도 수익을 올리기 시작하였다. 즉, 야후 재팬은 유기적으로 연결되어진 콘텐츠의 개발을 통해 새로운 수익구조를 창출하였을 뿐만 아니라 궁극적으로는 야후 재팬의 고객을 증가시킴으로써 광고 수익까지도 증가시키는 효과를 누릴 수 있었다.

한편, 프로모션 측면에서 야구를 좋아하는 일본인에게 후쿠오카 돐이라는 이름 대신에 야후 돐이라는 야구경기장의 이름이 오르내림으로써 야후 재팬은 일본 시장에서 상당한 인지도를 구축하였으며, 보다 친숙한 이미지로 일본인들에게 접근할 수 있었다.

유통 측면에서도 야후 재팬은 세계적인 기업인 야후 본사의 축적된 인터넷 노하우와 함께 현지 언어인 일본어를 제대로 제공하였다는 점에서 우위를 점할 수 있었다. 일본인 3500명을 채용하여 일본어를 웹 포털 사이트에서 성공적으로 제공할 수 있었는데, 이는 단순한 현지어의 제공을 뛰어넘어 문화의 현지화를 제공하는데도 도움이 되었다. 결국 야후 재팬의 일본인 채용은 유통 측면뿐만 아니라 야후 재팬의 전체적인 현지화에 도움을 주었다.

마케팅 믹스 측면 이외에도 서양 기업들이 동양에 진출하는데 있어 어려움을 겪는 부분은 자국 브랜드에 대한 고객의 충성심이다. 야후 재팬은 이러한 진입장벽을 일본 기업과의 합작 투자를 통해 낮추었다. 야후 재팬은 일본의 소프트뱅크가 40%, 미국 본사가 33%의 지분을 갖고 있는 미국과 일본의 조인트 벤처 구조를 갖고 있다. 일본의 실정을 잘 알고 있는 일본기업과의 합작투자는 자국 브랜드

에 대한 충성심으로부터 고객을 해방시킬 수 있었으며, 다양한 현지화 전략을 성공적으로 유치하는데 도움을 주었다.

야후 재팬은 글로벌 기업인 야후와 야후의 검색 엔진을 표준으로, 일본 기업보다 더 일본다운 현지화 전략을 통해 성공적인 글로벌라이제이션을 이루어 낸 사례이다.

4.1.2. 구글의 중국 진출 사례

(1) 기업 개요

구글(Google)은 1998년 래리 페이지(Larry Page)와 세르게이 브린(Sergey Brin)이 만든 인터넷 검색 사이트이다. 2011년 현재 구글은 미국 전체 인터넷 검색 시장의 2/3, 전 세계 검색 시장의 70%를 장악하였고, 특히 영어권에서는 독보적인 점유율을 보이고 있다. 세계 시장 점유율을 통해 알 수 있듯이 구글은 전 세계적으로 가장 인기 있는 검색 엔진으로 현재 나스닥에 상장된 기업이다.

구글은 또한 사업영역 확장을 위해 2006년 세계 최대의 동영상 공유 사이트인 유튜브(YouTube)를 인수하였고, 2007년에는 최고의 디지털 마케팅 회사인 더블클릭(Double Click)을 인수하였다. 이러한 인수 합병 전략은 커다란 시너지 효과를 창출하면서 구글이 인터넷과 광고, 미디어를 모두 합친 기업으로 진화할 수 있도록 이끌었다.

(2) 중국 진출 전략

전 세계에서 압도적인 시장점유율을 보이고 있는 구글은 유독 동양시장에서는 고전을 면치 못하였다. 구글은 2000년부터 Google.com에서 중국어 서비스를 제공하다가 2006년 본격적으로 Google.cn를 통해 중국 시장에 진출하였다. 하지만 구글이 13억 인구의 중국에서 성공하기 위해 야심차게 준비한 전략들은 중국인들의 마음을 사로잡지 못했고, 계속되는 중국 정부와의 마찰로 인해 2010년 중국 철수를 선언하였다. 현재 구글 차이나에 접속하면 구글 홍콩으로 접속되는 형태로 서비스가 제공되고 있다.

중국에서 활용한 구글의 마케팅 믹스 전략을 요약하면 <표 3>과 같다. 우선, 구글 차이나는 제품 전략으로 검색창 하나로 대변되는 깔끔하고 심플한 디자인의 표준화된 구글의 검색엔진을 제공하였고, 또한 자동완성 기능을 선보였다. 가격 부분에서는 다른 경쟁사와 마찬가지로 무료정책을 실시했으며, 차별화된 전략은 펼치지 않았다.

<표 3> 구글 차이나의 마케팅 믹스

Product	Price
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 심플한 디자인의 검색 엔진 ◦ 자동완성 기능 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 경쟁사들과 같은 무료 정책
Promotion	Place
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 중국어 이름 谷歌(guge) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 구글 본사의 축적된 인터넷 노하우
수익구조 모델	기타 요인
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 애드워즈와 애드센스를 이용한 광고 서비스 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 구글 문화의 전파 시도 ◦ 중국 정부와의 마찰

한편, 구글은 중국 진출을 위한 프로모션 전략의 일환으로 구글의 중국어 이름을 만들어 중국 현지화를 시도하였다. 구글의 중국어 이름은 谷歌(guge)로 풍년의 노래, 수확의 노래 등의 의미를 가지고 있다. 유통 측면에서 구글은 본사의 축적된 인터넷 노하우를 활용하였다.

구글의 수익구조는 애드워즈(Adwords)와 애드센스(Adsense)로 특징화된다. 구글의 검색엔진을 사용해보면 다른 웹 포털 사이트와는 달리 광고가 쉽게 눈에 띄지 않는다. 이는 구글이 텍스트 기반의 광고를 사용하고 검색엔진에서의 광고가 다른 웹 포털 사이트보다 적기 때문이다. 이 때문에 구글은 사용자에게 정확한 정보를 더 빠르게 제공할 수 있다는 이점은 있지만 상대적으로 광고 수익은 적을 것으로 예측할 수 있다. 이러한 구글의 단점을 보완하는 강력한 수익구조가 바로 애드워즈와 애드센스이다.

애드워즈는 광고주가 일정금액을 지불하고 산 키워드에 따라 웹 사이트에 광고를 노출시켜주는

광고 프로그램으로, 일반적인 웹 포털 사이트의 수익구조와 비슷한 것이다. 반면 애드센스는 블로그나 개인 웹사이트를 가지고 있는 서비스 이용자들이 그들의 사이트에 광고를 할 수 있도록 구글에서 연결해주는 광고 프로그램이다. 애드워즈 가입자인 광고주가 구글에 광고비용을 지불하면 구글은 애드센스 가입자들에게 광고를 노출시키게 하고 일정 금액의 광고비를 애드센스 가입자들에게 지불하는 것이다. 구글은 “누구나 광고를 집행할 수 있고 아무나 광고매체가 될 수 있는 세상”[7]을 만들어 낸 것이다. 다시 말해 고객이 또 다른 서비스 제공자가 될 수 있도록 서비스 시스템을 변경시켜 강력한 수익구조 모델을 형성한 것이다.

(3) 중국 시장에서의 실패 요인

구글이 최종적으로 중국 시장에서 철수를 선언한 원인을 마케팅 믹스 관점에서 우선 살펴보면 다음과 같다. 제품 측면에서 구글은 필요한 정보를 효율적으로 검색할 수 있다는 강력한 장점으로 세계시장을 장악하였지만, 이러한 구글의 장점은 인터넷을 시간을 보내며 즐거움을 찾는데 사용하는 중국인의 정서와는 맞지 않았다. 또한 중국은 법률적으로 인터넷 상의 개인정보를 정부와 공유해야 하는데, 구글은 이러한 법률이 구글의 정책과 위배된다는 이유로 Gmail, 블로그, 피카사, 유튜브 서비스를 제외한 서비스만을 제공하였다. 이러한 오락적인 요소들이 제외된 구글은 중국인들에게는 고급사용자들만이 사용하는 전문적인 검색엔진의 이미지로 다가와 대중의 호응을 얻지 못하였다.

이러한 구글의 비대중적 이미지는 수익구조에도 많은 영향을 미쳤다. 구글은 인터넷을 통해 정보를 제공하는 e-서비스 기업임과 동시에 정보 이용자들에게 광고를 노출시키는 온라인 광고 기업이기도 하다. 실제로 구글의 광고수익이 전체 매출에서 차지하는 비율은 2007년 99%, 2008년 97%, 2009년 97%로 압도적이다[2]. 이렇게 압도적인 광고수익을 유지하는데는 애드워즈와 애드센스가 큰 역할을 하였다. 하지만 블로그가 제외된 서비스의 제공은

애드센스를 효과적으로 활용할 수 없게 만들었다.

구글은 분위기 반전을 위해 그들의 강점인 빠르고 쉬운 검색을 살리려는 취지로 인터넷 자동완성 기능을 선보인다. 자동완성 기능은 자주 사용되는 단어를 보여주어 한자를 사용하는 중국에서 더욱 쉽고 빠르게 검색할 수 있는 환경을 만들어 주었다. 하지만 중국정부는 이러한 자동완성 기능의 폐해를 지적하였는데, 예를 들어, Google.cn에서 ‘son’을 검색하면 ‘Love affair between son and mother’라는 민망한 결과도 나오게 된다. 이와 같은 일련의 사건들로 인해 구글의 제품 전략은 중국시장 내에서 성공할 수 없었다.

또한 구글이 희망을 걸었던 프로모션 전략인 중국어 이름 谷歌(guge)는 중국인들 사이에서는 농촌의 분위기가 풍기는 촌스러운 이름이었다. 세계 최대의 e-서비스 기업과 농촌 분위기의 이름은 확실히 어울리지 않는 연결이었다.

이러한 마케팅 믹스의 전략적 실패 외에도 구글 차이나가 중국 시장에 적응을 못한 데에는 중국의 문화를 받아들이지 않고 중국에 자신들의 문화를 무리하게 전파시키고자 한 것도 큰 원인으로 작용한다. 예를 들어, 구글은 업무시간의 20%를 창의성 발휘를 위하여 통제가 없는 상황에서 원하는 업무를 할 수 있도록 하는 사내 정책을 갖고 있다. 하지만 중국인 직원들은 이러한 시간을 활용하지 못했을 뿐만 아니라 이 시간을 철저히 달라는 민원까지 제기하기도 하였다. 또한 중국문화에서는 중국의 고위 관리들에게 뇌물을 수수하는 것이 기업 성공을 위해 당연한 것으로 여겨졌으나, 구글에서는 이를 해외 부정거래 방지법에 위배되는 행위로 간주하여 전혀 허용하지 않았다.

뿐만 아니라 사회주의 국가인 중국에서 정부와의 마찰도 구글 차이나가 글로벌라이제이션에 실패한 요인 중 하나였다. 중국 정부는 검열을 통해 일부 링크를 삭제할 것을 권고하였고, 2008년 올림픽 개최 추진에 따라 인터넷 검열 및 제한을 강화하였다. 하지만 구글은 이러한 중국 정부의 요청을 받아들이지 않았고, 이러한 검열 거부 사건을 계기

로 많은 중국인들은 구글 차이나를 떠나게 되었다.

이처럼 구글은 자신의 강점을 살리며 중국 시장에 안착하기 위한 다양한 노력을 시도하였지만 이러한 노력은 중국에 대한 이해가 부족한 상태에서 시도된 현지화 노력이었다. 또한 중국 문화를 받아들이기보다는 중국에 구글의 문화를 무리하게 전파시키려고 하였고, 결국 중국 정부와의 마찰로 인해 중국 시장에서 철수를 선언하는데 까지 이르게 되었다. 구글의 일방향적인 현지화 노력이 글로벌라이제이션에 부정적 영향을 미쳤음을 알 수 있다.

4.2 인터넷 쇼핑물

본 절에서는 인터넷의 가상공간에 상품을 진열하고 판매하는 인터넷 쇼핑물의 글로벌라이제이션 사례를 다룬다. 인터넷이라는 특성을 제대로 활용하여 세계적으로 성공을 거둔 아마존닷컴의 사례와 세계 시장에서 성공했다는 평가는 받지만 유독 일본 진출에는 어려움을 겪었던 이베이의 사례를 각각 다룸으로써 다국적 e-유통 기업의 성공적인 해외 정착을 위한 전략은 무엇인지를 분석한다.

4.2.1 아마존닷컴의 해외 진출 사례

(1) 기업 개요

아마존닷컴은 ‘고객이 우선이며, 그 고객이 언제 어디서든 상품을 구매하고 받아 볼 수 있는 서비스를 제공한다’는 모토를 가지고 1995년 탄생했다. 아마존닷컴의 첫 시작은 온라인 서점이었지만 사업다각화를 통해 현재 아마존닷컴은 다양한 품목을 취급하고 있다. 아마존닷컴이 첫 사업 아이템으로 서적을 택한 이유는 직접 만져보고 읽어보는 등 직접적인 경험을 하지 않아도 구입하는데 큰 위험이 없기 때문이었고[1], 이는 온라인 마켓 최초로 크게 성공할 수 있었던 계기가 되었다. 아마존닷컴은 사업 아이템의 선정 후에는 서적유통업체 잉그램(Ingram)이 위치한 시애틀에서 사업을 시작하였는데, 이는 그들의 유통 네트워크를 극대화 할 수 있는 계기가 되었다. 또한 아마존닷컴은 구글과 알

타비스타 등과 제휴하여, 사용자가 해당 웹 사이트에서 검색을 통해 아마존에 접속하면 일정 수준의 수수료를 떼어주는 수익배분 프로그램을 세계 최초로 도입하였고, 지속적인 기술개발 등을 통해 빠르고 편리한 원클릭 서비스와 차별화된 데이터를 통해 고객이 관심 있을 법한 상품을 소개하면서 고객에게 차별화된 감동과 소비욕구를 함께 제공하였다.

(2) 해외 진출 전략

아마존닷컴은 효과적인 세계 시장 진출을 위하여 다양한 전략을 구사하였다. 아마존닷컴의 마케팅 믹스 전략은 다음과 같다.

우선, 제품 측면에서 아마존닷컴은 고객에게 다양한 선택의 기회를 제공하기 위해 지속적인 제품 다각화 노력을 해왔다. 아마존닷컴은 1999년 음반 및 비디오 판매 등으로 사업영역을 확대하였으며, 다각화된 제품의 품질 제고와 유럽 시장 확대를 위해 영국의 북페이지(Bookpages), 인터넷무비 데이터베이스(Internet Movie Database), 독일의 텔레북(Telebook) 등의 회사를 인수하였다[12]. 이후에도 아마존닷컴은 여러 분야에 걸쳐 많은 회사를 인수합병으로써 현재 컴퓨터 소프트웨어, 전자제품, 옷, 가구, 자동차부품, 음식, 스포츠용품, 장난감 등 다양한 제품군을 제공하는 인터넷 쇼핑물로 발전하였다.

〈표 4〉 아마존닷컴의 마케팅 믹스

Product	Price
◦ 제품 다각화	◦ 저가격 정책
Promotion	Place
◦ 상품추천 시스템 ◦ 국가별 웹 사이트 구성	◦ 현지 업체들과의 협력 ◦ 전략적인 합병
Process	기타 요인
◦ 인터넷 주문 프로세스	◦ 고객만족을 위한 노력

가격 측면에서 아마존닷컴은 인터넷 주문 프로세스를 통해 오프라인 상점의 운영비용과 직원 인

간비를 절감할 수 있었고, 유통체계를 보다 단순화시킬 수 있었다. 그리고 이러한 단순화된 유통구조는 고객이 원하는 제품을 보다 저렴한 가격으로 소비자에게 제공할 수 있게 만들어 주었다.

프로모션 측면에서 아마존닷컴의 차별화 정책은 상품추천 시스템과 국가별 웹 사이트의 구성이었다. 상품추천 시스템은 직원이 없어 상품에 대한 정보를 얻기 어려운 인터넷 쇼핑몰의 단점을 극복의 단점을 이미 구매한 고객들의 리뷰와 구매고객이 구매한 상품들을 분석하여 추천 고객주는 시스템이다. 유통 측면에서 아마존닷컴은 세계적으로 효율적이고 저렴한 비용의 유통구조를 확보하기 위해 현지에 있는 업체들과 아웃소싱 계약을 맺어 물류를 운영하였고, 때로는 전략적인 합병을 실시하였다.

(3) 해외 진출 성공 요인

아마존닷컴의 해외 시장에서의 성공 요인을 마케팅 믹스 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 우선, 제품 전략 측면에서 아마존닷컴은 다양한 나라의 다양한 기업들을 적극적으로 인수, 합병함으로써 다른 인터넷 쇼핑몰에 비해 비교적 쉽게 현지 사람들에게 인기 있는 다양한 제품을 판매할 수 있었다.

가격 측면에서 아마존닷컴은 영업이익률을 줄이면서 펼치는 저가 정책이 아닌, 인터넷을 이용한 주문 프로세스와 유통구조의 단순화를 통해 비용을 절감할 수 있었다. 이러한 아마존닷컴의 저비용을 통한 저가 정책은 아마존닷컴이 진출한 모든 나라에 적용되었으며, 아마존닷컴은 다양한 제품을 저렴하게 판매하는 세계적인 인터넷 쇼핑몰이라는 이미지를 소비자들 사이에 구축하게 되었다.

프로모션 측면에서 아마존닷컴의 상품추천 시스템은 직원 없는 인터넷 쇼핑몰의 단점을 극복하고 원활한 고객 관리에 큰 도움을 주었다. 또한 국가별 웹사이트의 구성은 캐나다, 프랑스, 독일, 일본, 영국 등의 나라에서 법과 관세의 문제를 해결해주었다. 아울러 아마존닷컴의 국가별 웹 사이트는 기본적인 웹디자인과 플랫폼은 동일하나, 언어, 제품, 고객서비스 및 실행 부분에서는 현지화를 실행하

여 해당 국가의 소비자들이 보다 쉽게 제품을 구입할 수 있도록 도움을 주었다. 또한 단순히 저렴한 가격에 제품을 판매하는 곳이 아닌, 고객에게 풍부한 선택 기회를 제공하고 가장 적절한 맞춤 서비스와 재미를 제공함으로써 고객을 확보할 수 있었다[5].

유통 전략으로 아마존닷컴은 현지의 특정 벤더와의 아웃소싱을 진행하였고, 이를 통해 효율적이고 저렴한 비용의 유통구조를 확보하였다. 또한 대상 국가들의 높은 고객만족을 위해서 국가별 고객 센터를 강화하였다. 중국 진출 시, 아마존닷컴은 소비자의 인식 차이와 더불어 중국의 정책이 상이하다는 것을 파악하고, 중국 최대의 인터넷 쇼핑몰인 joyo.com과 전략적인 합병을 통해 안전하게 중국에 진출하는 전략을 구사하였다.

이러한 4가지 마케팅 믹스가 성공할 수 있었던 가장 큰 이유는 아마존닷컴이 인터넷 기반의 주문 프로세스를 도입하였기 때문이고, 이 프로세스는 아마존닷컴이 설립될 당시 미미했던 인터넷 쇼핑몰 시장이 지금과 같이 폭발적으로 성장할 수 있었던 원동력이었다. 제품을 판매하기 위한 물리적 공간이 필요 없다는 것은 유통인구가 많은 지역의 비싼 임대료를 지급할 필요가 없는 것이며, 고객의 구매 의욕을 자극하기 위한 인테리어 비용도 필요 없다는 것이다. 그리고 제품 지식이 풍부한 직원의 역할을 인터넷 사이트를 통해 기존 고객이 직접 행함으로써 직원의 채용 및 교육 비용을 절감할 수 있었으며, 유통구조를 단순화시킬 수 있었다. 또한 인터넷이라는 언제 어디서든 접촉할 수 있는 유티쿼터스 공간을 활용함으로써 새로운 나라에 진출하기 위한 상권분석, 현지직원채용, 관세, 법 등의 진입장벽을 제거할 수 있었다.

이러한 프로세스는 고객의 입장에서 적용되었다. 고객들은 제품을 구입하기 위해 이동을 해야 하는 수고와 원하는 제품을 찾기 위해 상점을 돌아다녀야 하는 수고를 덜 수 있었으며, 보다 저렴한 가격으로 편하게 집으로 배송되는 제품을 사용할 수 있게 되었다. 또한 다양한 분석을 이용한 상품 추천 서비스 및 제품 리뷰 서비스를 통해 제품의

비교가 가능하였으며, 품질에 대한 불안감을 해소시킬 수 있었다. 또한 인터넷 프로세스를 통해 보다 쉽게 고객의 제품 구매 정보를 입수하고 축적할 수 있어 현지 고객의 구매 특성을 자료에 근거하여 파악할 수 있었다. 이를 통해 현지에 맞는 제품을 추천할 수 있었고, 현지 특성에 맞는 제품을 위주로 제품의 다각화를 실시할 수 있었다.

마케팅 믹스 측면 이외에도 아마존닷컴은 자신들을 'we are a customer company'라고 칭하고 있다. 전통적인 기업이 고객만족(customer satisfaction)을 강조할 때, 아마존닷컴은 이미 고객중심(customer centric)을 주창한 것이다[14]. 사실 온라인 쇼핑물에서 비즈니스 아이템 자체에는 특별한 것이 없다. 고유의 제품 브랜드도, 콘텐츠도 없이 그저 남의 물건을 팔아주는 온라인에 있는 슈퍼마켓인 것이다. 그렇기 때문에 많은 사람들이 온라인 쇼핑물에 도전했고, 아마존닷컴은 힘든 경쟁에 시달릴 수밖에 없었다. 힘든 경쟁 속에서 아마존닷컴이 살아남을 수 있었던 것은 모든 서비스가 고객중심이었던 때문이다. 아마존닷컴은 항상 고객의 입장에서 생각하고, 고객이 무엇을 원하는지, 고객에게 무엇을 어떻게 해 주는 것이 아마존닷컴의 올바른 발전방향인지를 끊임없이 생각했다. 이러한 아마존닷컴의 고객지향적 사고는 미국뿐만 아니라 전 세계 고객을 감동시킬 수 있었던 것이다.

아마존닷컴은 현지화의 핵심이 고객중심이라는 사실을 알고, 이를 적극적으로 실천하여 성공한 케이스이다. 그리고 고객중심의 현지화를 위해서 적절한 인수합병과 합작투자를 실시하였다. 결국 아마존닷컴은 현지에 맞는 마케팅 전략, 고객지향적 서비스, 그리고 적절한 투자를 통해 세계 온라인 쇼핑물 시장에서 선두 주자로 인정받고 있으며, 그 위치를 견고히 하고 있다.

4.2.2 이베이의 일본 진출 사례

(1) 기업 개요

이베이는 창업자인 피에르 오미디아르(Pierre Omidyar)가 1995년 사탕용기 수집에 빠져 있던 여자 친

구를 기쁘게 해주기 위해 설립한 데에서 시작하여 현재는 세계 최대의 온라인 경매와 쇼핑을 운영하는 웹 사이트로 성장하였다[4]. 많은 벤처기업들이 창업자가 자신의 결점을 볼 수 있는 능력을 갖추지 못한 탓으로 실패한다. 하지만 이베이의 창업자 오미디아르는 경영자로서의 스스로의 한계를 인식하였고, 이를 극복하기 위하여 전문경영인을 채용하였다.

맥 휘트먼(Meg Whitman)은 인터넷에서 행할 수 있는 사업에 흥미를 가지고 1998년 3월 이베이의 CEO로 취임하였다. 그녀의 경영철학은 '고객을 위해 일하라'이다. 고객을 위해 최소한의 규칙을 정한 다음 한발 물러서 있고, 또한 이베이를 이용하는 사람들의 말을 경청하고 그들이 원하는 것을 실현해주면 된다고 생각하였다. 왜냐하면 고객은 스스로 어떻게든 자기가 원하는 것을 알아서 찾아낼 것이라고 생각했기 때문이다[13].

(2) 해외 진출 전략

이베이는 2010년 2월 기준으로 미국을 포함한 총 43개의 국가에서 운영되고 있으며[11], 200여개국 2억 5천만 여명의 가입자에게 서비스를 제공하고 있다. 이러한 이베이의 성공적인 세계진출은 인터넷이라는 뛰어난 침투력을 가진 기반과 공격적인 글로벌 전략으로 가능했던 것이다. 이베이는 1999년부터 호주, 영국, 캐나다 등의 영어권 국가로의 진출과 동시에 동양 문화권인 일본으로의 진출을 시도하였다.

엄청난 성장을 이루던 이베이가 일본으로의 진출 시 구사했던 전략을 마케팅 믹스적인 관점에서 살펴보면 다음과 같다.

우선, 제품 측면에서 이베이는 자신들이 실제로 품목은 취급하지 않고, 사이버 공간에서 제품 제작자와 수요자를 연결해주는 서비스를 제공한다. 가격 측면에서 이베이는 거래 금액별로 다양한 수수료 정책을 실시했으며, 경매건별로 수수료를 받았다. 프로모션 측면에서 이베이는 다양한 매체를 통해 자신들이 세계 최대의 인터넷 경매업체라는 점

을 부각시켰으며, 유통 측면에서 이베이는 인터넷을 기반으로 C2C 사업을 진행하는 전형적인 e-서비스 기업이다.

〈표 5〉 이베이의 마케팅 믹스

Product	Price
◦ 웹페이지를 통한 경매 공간 제공	◦ 낙찰가격별 다양한 수수료 정책 ◦ 경매건별 수수료 부과
Promotion	Place
◦ 세계 최대의 인터넷 경매업체	◦ 인터넷 기반 C2C
수익구조 모델	
◦ 인터넷 공간에서 C2C 연결을 통한 수수료 수익 창출	

한편, 인터넷 경매 사이트라는 비즈니스 프로세스의 특성상 이베이는 두 종류의 고객을 가지고 있다. 하나는 제품을 판매하기 위해 인터넷 공간에 제품을 올리는 제품 공급자, 그리고 다른 하나는 인터넷 공간을 통해 제품을 구입하고자 하는 제품 수요자이다. 이들 고객은 각기 다른 목적으로 이베이의 서비스를 이용하게 된다. 즉, 이베이는 거대한 구매자층과 판매자들을 연결하여 한 개인의 잠동사니를 다른 사람의 보물로 둔갑시키는 인터넷의 능력을 극대화시킨 기업이다[6]. 이베이는 이러한 두 종류의 고객을 연결시켜주고 이에 상응하는 수수료를 받아 수익을 올리게 된다. 제품 공급자는 자신의 제품을 판매할 수 있는 사이버 공간을 최소의 초기비용으로 제공받으며, 제품 수요자는 다양한 상품을 다른 상품과 비교하면서 저렴한 가격에 제품을 구입할 수 있는 곳이다.

(3) 일본 시장에서의 실패 요인

이베이는 일본 시장에서 고전을 면치 못하다가 일본 진출 3년만인 2002년에 철수하였다. 이베이가 일본 시장에서 실패한 원인을 마케팅 믹스 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 우선, 제품 측면에서 이베이는 제품 공급자와 제품 수요자를 연결시키는 인터넷 서비스 공간을 제공한다. 하지만 이러한 인터

넷 상거래의 경우 전혀 모르는 사람들과의 거래가 이루어지기 때문에 신뢰성 측면에서 문제가 발생할 수 있다. 이베이는 자신들이 가지고 있는 세계적인 인지도가 제품 수요자에게 믿음을 줄 수 있으리라 생각하였지만, 모르는 사람에게 물건을 사는 행위와 중고품을 거래하는 것에 익숙하지 않은 일본 문화에서는 새롭게 진입한 이베이에 대한 일본인들의 믿음은 기대보다 작았다.

가격전략에서 이베이는 낙찰가격별 다양한 수수료 정책과 경매건별 수수료 정책을 실시하였다. 하지만 일본 내의 경쟁사인 야후 재팬의 경우 월 2.25달러의 정액 요금을 받았다. 경쟁사인 야후 재팬이 소비자들에게 더 저렴한 가격정책을 펼치고 있음에도 불구하고, 이베이는 기존 방침을 그대로 유지하였고, 이러한 이베이의 가격전략은 결국 소비자들로 하여금 이베이를 외면하고 야후 재팬을 선택하게 만들었다.

다음으로 세계 최대의 인터넷 경매업체인 이베이는 보통 해당 국가의 인터넷 경매 시장에 가장 먼저 진출하여 선점효과를 누려왔다. 하지만 일본에서는 이베이가 다른 곳에서 그 동안 누려왔던 선점효과를 누릴 수 없었는데, 그 이유는 야후 재팬이 이미 이베이가 론칭하기 5개월 전부터 인터넷 경매 사이트로서의 입지를 다져왔기 때문이다.

이러한 선점효과는 비즈니스 프로세스와도 긴밀한 영향이 있다. 앞서 언급한 아마존닷컴과 같은 온라인 쇼핑몰의 경우, 제품 공급자인 사업자가 직접 자신들의 상품을 등록, 제공한다. 그렇기 때문에 상품을 자신들이 사전에 준비한 만큼 제공할 수 있으며, 상품의 수준에 맞는 적절한 마케팅 전략을 구사할 수 있다. 그러나 이베이는 단순히 쇼핑 공간을 제공하는 오픈 마켓으로, 이베이의 두 고객 중 하나인 제품 공급자가 상품을 사이트에 등록해야 서비스의 의미가 생기고, 많은 제품 공급자가 존재해야 이에 따라 많은 거래가 이루어지며, 더 많은 수수료를 발생시켜 이베이는 수익을 극대화시킬 수 있는 것이다. 따라서 사업 성공을 위해서는 지역 시장 진출과 동시에 해당 지역에서 많은 제품

공급자를 제품 수요자에게 제공할 필요가 있다.

이베이가 캐나다, 영국, 싱가포르 등 영어권 국가로의 진출이 성공적이었던 이유는 초기 해당 국가에서 부족했던 상품을 미국 이베이의 기존 공급자에게서 이끌어 낼 수 있었기 때문이다. 하지만 언어에서 문화까지 이질적인 일본 시장에서는 초기 상품 부족 현상을 극복할 수 없었다. 제품 공급자 입장에서는 제품 수요자가 적은 이베이에 상품을 등록할 필요가 없었으며, 제품 수요자 입장에서는 상품의 구색이 적은 이베이를 이용할 이유가 없었던 것이다. 이러한 이유로 일본의 고객들은 이미 많은 상품이 등록되어 있는 야후 재팬으로 발길을 돌리게 된 것이다.

결국 이베이는 다른 해외 시장에서 누려왔던 선점효과를 누리지 못했기 때문에 일본시장에서 성공할 수 없었다. 또한 일본시장은 다른 시장과 분명한 차이를 가지고 있었음에도 불구하고, 기존의 전략을 그대로 유지하여 일본 시장의 국민성과 문화적 특성을 고려하지 못했다는 점 또한 실패요인이다. 결국 경쟁업체인 야후 재팬은 한해 95%의 시장점유율과 약 16억 달러의 거래가를 달성하지만, 이베이는 고작 3%의 시장만을 점유하는 차이를 보이며[3], 2002년 3월 일본 시장에서 철수하였다.

이러한 실패를 거울삼아 이베이는 2007년 다시 일본에 재진출 하였는데, 이전의 실패를 극복하기 위해 야후 재팬은 자사의 아이디어로 이베이 서비스를 이용할 수 있는 세카이몬(Sekaimon)이라는 중개상 서비스 업체도 함께 들어왔다[10]. 세카이몬은 일본어만으로도 영어권 이베이에 올라온 제품의 구매에 참여할 수 있도록 야후 재팬과 제휴하여 운영 중인 서비스인데, 이베이는 이 서비스를 통해 일본 시장에서의 프로세스 및 선점효과에 대한 취약점을 극복하고자 하였고, 시장점유율을 높이기 위해 지속적인 노력을 경주하고 있다.

5. e-서비스의 현지화 전략

앞서 언급하였듯이 서비스 시스템은 다양한 내

적 요인과 외적 요인에 의해 진화하고, e-서비스 기업의 경우도 예외는 아니다. ICT 기술의 발달과 인터넷 사용의 보편화라는 외적 환경의 변화는 e-서비스라는 특화된 산업을 생성시켰고, e-서비스 기업은 인터넷이라는 유비쿼터스 공간을 프로세스로 활용함으로써 다른 서비스 기업에 비해 글로벌 시장에 보다 쉽게 진입할 수 있게 되었다. 본 연구에서 사례로 분석된 e-서비스 기업 모두는 기술의 진보, 경제구조의 변화, 세계화라는 시스템 진화의 외적 요인을 정확히 인지하여 변화에 적응하고자 노력하였으며, 그 결과 e-서비스 시스템의 진화를 도모함은 물론 세계적인 기업으로 자리매김 할 수 있었다.

하지만 e-서비스는 일반적인 서비스에 비해 축적된 경험이 풍부하지 않기 때문에 특수한 상황 하에서는 외적 요인에 대한 대처가 부족하다. 특히 문화의 경우, 지역 또는 국가에 따라 동일한 서비스도 다른 경험으로 받아들여질 수 있기 때문에, 다른 문화권에서의 서비스 경험이 부족한 서구사회 기반의 글로벌 e-서비스 기업은 이질적인 문화에 적응하는데 어려움을 겪을 수 있다. 앞서 살펴 보았던 구글과 이베이도 진출 지역의 문화에 대한 이해가 부족하여 실패한 사례로 해석할 수 있다. 문화라는 통제 불가능한 외적 요인에 순응하여 자신들을 변화시키기보다는 자신들을 문화의 표준으로 생각하고 그들의 문화를 변화시키려고 한 결과, 이들 두 기업은 지역 시장에서 철수할 수밖에 없었던 것이다.

이러한 통제 불가능한 외적 요인에 의연하게 대처하고, 서비스 시스템의 점진적 진화를 위해서는 이해관계자의 압력, 고객욕구의 동적인 변화, 해당 시장의 경쟁상황, 해당 지역의 법과 규정 등 서비스 진화에 영향을 미치는 내적 요인을 파악하고, 이를 제약조건이 아니라 시스템의 질을 향상시키고 시스템의 현지화를 촉진시키는 매개체로 활용하는 것이 중요하다. 왜냐하면 해당 지역의 고객, 조직구성원, 파트너, 경쟁자, 커뮤니티, 정부 등 이해관계자는 글로벌 e-서비스 기업에게 해당 지역에서 활동할 수 있게 허가를 내준 주체이고, 그들

의 요구에 부합되지 않는 행동은 해당 지역에서의 도태를 의미하기 때문이다. 본 연구의 사례에서도 이러한 내적 요인은 성공적인 현지화를 위해 글로벌 기업이 초점을 맞추어야 할 공통적인 요인으로 자리매김하고 있었다.

글로벌 e-서비스의 성공적인 현지화 전략을 시스템 진화의 외적 및 내적 요인을 고려하여 마케팅 믹스 측면에서 제안하면 다음과 같다. 우선, e-서비스 기업의 경우, 실질적으로 만질 수 있는 제품이 없고, 실제로 방문할 수 있는 매장이 없다. 그렇기 때문에 방문객을 많이 끌어들이기 위해서는 현지인들이 선호하는 콘텐츠로 구성된 웹 디자인이 더욱 중요하다. 또한 접근성이 용이하여 즉각적으로 다른 사이트와 비교해볼 수 있는 e-서비스 산업의 특징까지 고려해본다면, 지역 특성에 알맞은 웹디자인과 콘텐츠의 개발은 아무리 강조해도 지나치지 않는다.

<표 6> e-서비스 기업의 마케팅 믹스

Product	Price
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 현지인의 기호에 맞는 웹 디자인 및 프로세스 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 무료정책 ◦ 저가정책
Promotion	Place
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 단기적 프로모션 ◦ 시장선점전략 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 인터넷 공간
Process	기타 요인
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 인터넷을 매개로 한 프로세스 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 현지 기업과의 합작 투자를 통한 글로벌 표준과 현지화의 상호 보완

e-서비스의 이러한 특성은 기업의 이미지를 높이기 위해 중장기적인 프로모션 활동을 해야 하는 제조업과는 달리, 잠재적 고객에게 더 친근하게 다가갈 수 있도록 웹 상에 자신들의 이름을 많이 노출시키는 등 단기적인 프로모션이 더욱 중요함을 알 수 있다. 뿐만 아니라 친숙함을 높이기 위해 다른 경쟁자보다 시장을 먼저 선점하는 것이 매우 중요하다.

가격 부분에서는 현지의 특성에 따라 다양한 정책을 펼칠 수 있는 오프라인 기반의 기업들과는 달리 e-서비스 기업은 무료제공 또는 저가정책을 유지해야 함을 알 수 있었다. 이는 가격 차원에서 e-서비스 기업이 다른 기업들에 비해 운신의 폭에 한계가 있음을 의미한다.

e-서비스는 일반 서비스와는 달리 서비스의 제공자가 사람이 아닌 인터넷 프로세스이다. 그렇기 때문에 유통의 단순화를 이룰 수 있으며, 오프라인 상점이 필요 없기 때문에 가격 절감을 실현할 수 있다. 또한 e-서비스는 서비스를 제공하는 서비스 제공자와 서비스 제공자에게 일정 비용을 지불하고 서비스를 제공받는 고객으로 구성된 일반적인 서비스 시스템과는 다르다. 예를 들어, 웹 포털 기업의 경우에는 광고주와 서비스 이용자를 고객으로 유치해야 하며, 인터넷 쇼핑몰의 경우 제품 제공자와 제품 수요자라는 두 부류의 고객을 유치해야 하는 것이다. e-서비스의 글로벌라이제이션을 위해서는 이러한 e-서비스 산업의 특징을 이해하고, 이러한 특징을 마케팅 믹스 전략과 유기적으로 연결하여, 해당 지역에서 성공적인 수익구조 모델을 형성하는 것이 중요한 것으로 나타났다.

한편, 오프라인 기반 산업의 경우, 글로벌 기업의 표준 정책을 유지하면서 현지인의 특성에 맞는 서비스를 제공하기 위해서는 현지 종업원에 대한 교육이 매우 중요하다. 반면, e-서비스는 사람을 프로세스가 대신하는 구조를 가지고 있다. 즉, 서비스 제공자가 종업원이 아닌 인터넷 프로세스이다. 따라서 종업원 교육보다는 인터넷을 통해 고객과 효과적으로 소통할 수 있는 언어와 표현, 그리고 해당 지역에 맞는 사용자 친화적인 프로세스를 현지인을 통해 알아내는 것이 중요하다. 다시 말해, 오프라인 산업에서는 종업원을 가르치는 것이 중요하다면, e-서비스 산업에서는 종업원으로부터 배워 이를 웹상에서 현지화 된 프로세스로 구현하는 것이 중요하다는 것이다.

마지막으로, e-서비스 산업은 네트워크, 개인정보 보호정책 등 다양한 산업관계 및 국가정책과 연

관되어 있다. 그러므로 e-서비스 기업이 현지의 법규 및 정책을 제대로 파악하여 현지화에 성공하기 위해서는 현지 기업과 제휴 또는 합작을 통하여 글로벌 표준과 현지화를 서로 보완하는 것이 성공적인 글로벌라이제이션을 수행할 수 있는 길일 것이다.

6. 결 론

인터넷의 발달에 따라 이제 전 세계인들은 시간과 공간을 초월하여 가상의 시장 공간(virtual market space)에서 거래를 진행하고 있다. 즉, e-서비스의 발달은 세계를 하나의 시장으로 만들어 유비쿼터스 환경에서 세계인들 모두에게 네트워크라는 가상공간에서 세계적 수준의 서비스를 동일하게 경험하도록 하고 있다. 그러나 많은 글로벌 기업들이 현지화에 실패한 사례에서 볼 수 있듯이 글로벌 e-서비스 기업의 경우에도 글로벌 표준에 맞는 서비스를 제공함과 동시에 현지 문화 및 시장 환경에 맞는 서비스를 제공하는 것이 생존과 발전을 위해 중요하며, 이는 서비스 프로세스의 글로벌라이제이션(glocalization)이라는 용어로 요약될 수 있다.

본 연구에서는 e-서비스 기업의 동양 진출 사례 연구를 통해 글로벌라이제이션에 성공한 기업과 실패한 기업의 차이를 알아보았다. 결과적으로 글로벌라이제이션 성공의 핵심 키워드는 ‘철저한 현지 조사’이었다. 아무리 뛰어난 기술력과 매력적인 제품이 있더라도 현지인의 니즈에 맞지 않는다면, 또 현지인에게 효과적으로 제품을 소개하지 못한다면 실패할 수밖에 없는 것이다.

특히, 온라인에 기반을 둔 e-서비스의 경우, 고객이 접촉하여 의사소통하는 프로세스의 구현이 가장 중요한 성공요인인 것으로 나타났다. 즉, e-서비스 기업은 상품 자체의 개발보다는 우선 현지인들이 선호하는 형태의 웹 디자인을 구현하는 것이 더욱 중요하다고 할 수 있다. 접근성이 용이하여 즉각적으로 다른 사이트를 비교해볼 수 있는 e-서비스 산업의 특징까지 고려한다면, 지역 특성에 알맞은 웹디자인과 콘텐츠, 그리고 사용자 친화

적인 구매 프로세스의 개발은 매우 중요한 성공요인이다. 또한 e-서비스의 이러한 특성은 기업의 이미지를 높이기 위해 중장기적인 프로모션 활동을 하는 오프라인 기업과는 달리, 웹상에 그들의 이름을 많이 노출시키는 단기적인 프로모션이 더욱 효과적임을 알 수 있었다. 뿐만 아니라 현지 시장의 친숙함을 높이기 위해 다른 경쟁자보다 시장을 먼저 선점하는 것도 매우 중요함을 알 수 있었다.

가격 부분에서는 현지의 특성에 따라 다양한 전략을 구사할 수 있는 오프라인 기업들과는 달리 e-서비스 기업은 무료제공 또는 저가정책을 유지해야 하는데, 이는 인터넷에 기반을 둔 e-서비스 기업이 다른 오프라인 기업들에 비해 구사할 수 있는 가격전략이 제한되어 있음을 보여준다.

또한 e-서비스 기업은 서비스 제공자가 사람이 아닌 인터넷을 매개체로 하는 프로세스이므로 종업원 교육보다는 인터넷을 통해 고객과 더욱 잘 소통할 수 있는 언어와 표현을 현지인을 통해 파악하는 것이 중요하다. 뿐만 아니라 일반적인 서비스 시스템과는 다른 구조를 갖는 e-서비스 기업은 서비스 프로세스의 특징을 제대로 이해하여 성공적인 수익구조 모델을 만드는 것 역시 중요하다.

마지막으로, e-서비스 산업은 네트워크, 개인정보 보호정책 등 해당 국가의 정책 및 법규와 깊이 연관되어 있다. 따라서 현지의 법, 규범, 절차 등을 제대로 파악하여 현지화에 성공하기 위해서는 현지 기업과 제휴 또는 합작투자를 통하여 글로벌 표준화와 현지 특성화라는 두 가지 이슈를 상호 보완함으로써 성공적인 글로벌라이제이션에 안착할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 강지윤, “하이테크 마케팅 관점에서 본 아마존닷컴”, <http://emars.co.kr/casestudy/>, 2004.
- [2] 공영일, “애플과 구글의 사업구조 분석”, 『방송통신정책』, 제22권, 제3호, 통권479호(2010), pp.73-84.

- [3] 김용규, “인터넷 경매산업에서의 eBay 비즈니스 모델”, 『인터넷비즈니스 연구』, 제4권, 제1호(2003), pp.35-56.
- [4] 데이비드 번넬 저, 황윤성 역, 『이베이의 거대한 실험』, 영언문화사, 2001.
- [5] 레베카 손더스 저, 세스컴전략 기획팀 역, 『아마존의 성공비밀』, 리드북, 1999.
- [6] 마르시아 터너 저, 이현주 역, 『뉴미디어의 제왕들』, 좋은책만들기, 2002.
- [7] 명승은, 『미디어 2.0 미디어 플랫폼의 진화』, 한빛미디어, 2008.
- [8] 민재형, “서비스사이언스의 동향”, 『한국경영과학회/대한산업공학회 춘계공동학술대회』, 한국경영과학회/대한산업공학회, 2007.
- [9] 민재형, “서비스 시스템의 가치 공동 생산 프로세스 : 개념적 틀”, 『경영관련학회 공동학술대회』, 한국경영학회, 2007.
- [10] 배기홍, 『스타트업 바이블』, 파िका, 2010.
- [11] 배우리, 『이베이 나의 두 번째 월급봉투』, 미래를소유한사람들, 2010.
- [12] 송민정, 『인터넷 콘텐츠 산업론』, 진한도서, 2001.
- [13] 제임스 데일 저, 김정미 역, 『올 댓 비즈니스』, 21세기북스, 2007.
- [14] 주우진, 『인터넷 마케팅』, 경문사, 2002.
- [15] Chesbrough, H. and J. Spohrer, “A Research Manifesto for Services Science,” *Communications of the ACM*, Vol.49, No.7(2006), pp. 35-40.
- [16] Howells, J., “Innovation and Services : The Combinatorial Role of Services in the Knowledge-Based Economy,” International Conference on New Trends and Challenges of Science and Technological Innovation in a Critical Era, Taipei, R.O.C., 2003.
- [17] Khondker, H., “Glocalization as Globalization : Evolution of a Sociological Concept,” *Bangladesh e-Journal of Sociology*, Vol.1, No.2 (2004), pp.1-9.
- [18] Kwan, S. and J. Min, “An Evolutionary Framework of Service Systems,” *Journal of Harbin Institute of Technology* (Proceedings of International Conference of Service Science, Beijing, China), Vol.15, No.1(2008), pp. 1-6.
- [19] Levitt, T., “The globalization of markets,” *Harvard Business Review*, Vol.61, No.3(1983), pp.92-102.
- [20] Parasuraman, A., V. Zeithaml, and A. Malhotra, “E-S-QUAL : A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality,” *Journal of Service Research*, Vol.7, No.3 (2005), pp.213-233.
- [21] Robertson, R., *Globalization : Social Theory and Global Culture*, London : Sage, 1992.
- [22] Spohrer, J., P. Maglio, J. Bailey, and D. Gruhl, “Steps Toward a Science of Service Systems,” *Computer*, Vol.40, No.1(2007), pp. 71-77.
- [23] Teboul, J., *Service is Front Stage : Positioning Services for Value Advantage*, New York : Palgrave, 2006.