

● ● ● 제 10장

서비스 채널 전략



도입사례 _ 보험사 신 판매채널

TV 홈쇼핑

은행(방카슈랑스)

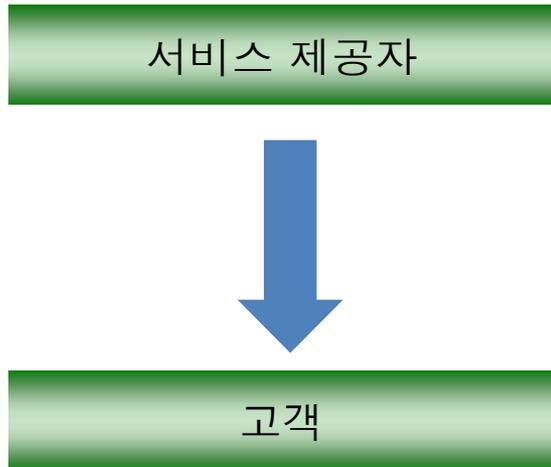
인터넷(온라인)

- 보험사의 판매채널 다양화로 전통적 시장 경쟁 구조 변화
- 소비자의 가입 편의성, 선택 다양성 증가했으나 과장광고로 인한 피해, 보험사와 유통채널 간의 갈등 유도



서비스 채널 무엇이 다른가

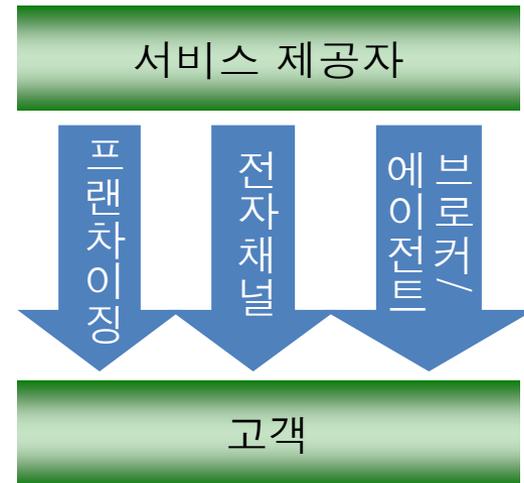
간결한 전달경로



[전형적인 서비스 유통 경로]

경영 컨설팅, 회계법인, 변호사, 건축가...

다양한 전달방법



[중간상을 이용한 서비스 유통 경로]

인터넷/텔레/모바일 banking, 인터넷 진료,
인터넷 세금 결제, 전자정부 서비스...

서비스 채널 설계의 고려 사항

서비스의 본질적 특징

		서비스가 제공되는 지점	
		단일 지점	복수 지점
고객과 기업의 접촉 형태	고객 → 서비스 기업	개인 법률 컨설팅	버스, 패스트푸드, 레스토랑
	서비스 기업 → 고객	(해충)방역, 인테리어/수리	택배, 긴급자동차 수리 출장 부페
	원격 접촉	지역TV방송	방송네트워크, 전화회사

중간상

중간상을 포함 여부, 유형 선택, 노출 지점 수의 선택 등

고객 특징

고객 특성에 따른 선호 채널의 파악

CASE 1 _ 메가 스타디

온라인 교육 대표 기업

➤ 온라인 강의 외에도 학습 스케줄 관리, 진로 검사 서비스 등 다양한 콘텐츠 제공



서비스 채널의 유형

직영 채널과 중간상



서비스 채널의 유형

직영 채널

기업이 직접 채널 접촉점을 관리: 소규모 병원, 미용실 등

장점

- 모든 지점에 대해 완벽한 통제 가능
- 제공 서비스의 일관성 유지
- 고객과의 관계 관리를 직접 할 수 있음
- 고객의 충성도가 기업을 향함

단점

- 직영 채널의 재무적 위험 감수
- (해외)지역 시장 진출 시 지역 내 전문 지식의 부족으로 직접 운영의 어려움 존재

서비스 채널의 유형

프랜차이징

- 프랜차이즈 본부(franchiser)와 프랜차이즈 가맹점(franchisee)으로 구성
- 본부: 특정 지역에서의 판매 권한 브랜드, 표준화된 상품 및 서비스, 판매기술, 마케팅 노하우 등을 전수
- 가맹점: 로열티, 보증금, 가입금을 지불

상표명 프랜차이징	사업 형태 프랜차이징	전환 프랜차이징
가맹점이 본부의 제품을 등록된 상표명으로 판매 예) 자동차 업체, 주유소 등	•가장 일반적 형태 •본부:사업에 필요한 요소 제공 •가맹점: 가입금, 보증금 지불 예)패스트푸드, 베이커리 체인	독립적으로 운영되던 지점을 프랜차이즈 시스템에 끌어 들여 형성된 형태

서비스 채널의 유형

프랜차이즈 장/단점

	소비자	본부	가맹점
장점	<ul style="list-style-type: none"> • 장소에 제약 없이 표준화되고 일관된 서비스 이용 가능 • 낮은 가격으로 높은 수준의 서비스 제공 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업확장의 용이성 • 재무위험의 공유와 안정된 수익 보장 • 일관성 있는 이미지 • 지역밀착경영 가능 • 유연한 유통망 확보 	<ul style="list-style-type: none"> • 소자본 창업 가능 • 표준화된 사업형태 취득 • 본부의 교육, 용자 등 경영지원 • 인지도 있는 브랜드 취득
단점	<ul style="list-style-type: none"> • 본부의 횡포로 인한 불합리한 가격과 서비스 • 가맹점과 본부 사이의 책임소재 불분명 	<ul style="list-style-type: none"> • 유통경로의 통제력저하 • 투자수익률의 저하 • 가맹점의 서비스로 인한 명성 훼손 • 가맹점에 의해 간접적으로 접촉되는 고객 	<ul style="list-style-type: none"> • 본부의 지나친 통제와 엄격한 관리 • 시장의 잠식과 포화 • 높은 보증금, 가입금

● ● ● 앵드레깅 아이웨어 _ 국내외 프랜차이즈 모집 CF



서비스 채널의 유형

전자채널

- 서비스 전달이 인관과의 접촉이 아닌 전자매체를 통해 이루어지는 것
- 서비스 + 전자 매체(이동전화, 인터넷, PDP, PMP 등)로 구성
예) 가상대학, IP (Information Provider) 사업자

장점

- 표준화된 서비스의 일관된 전달
- 저비용, 광범위한 유통
- 고객의 편의성 증가
- 고객의 선택폭 증대 및 맞춤화 가능
- 고객의 신속한 피드백

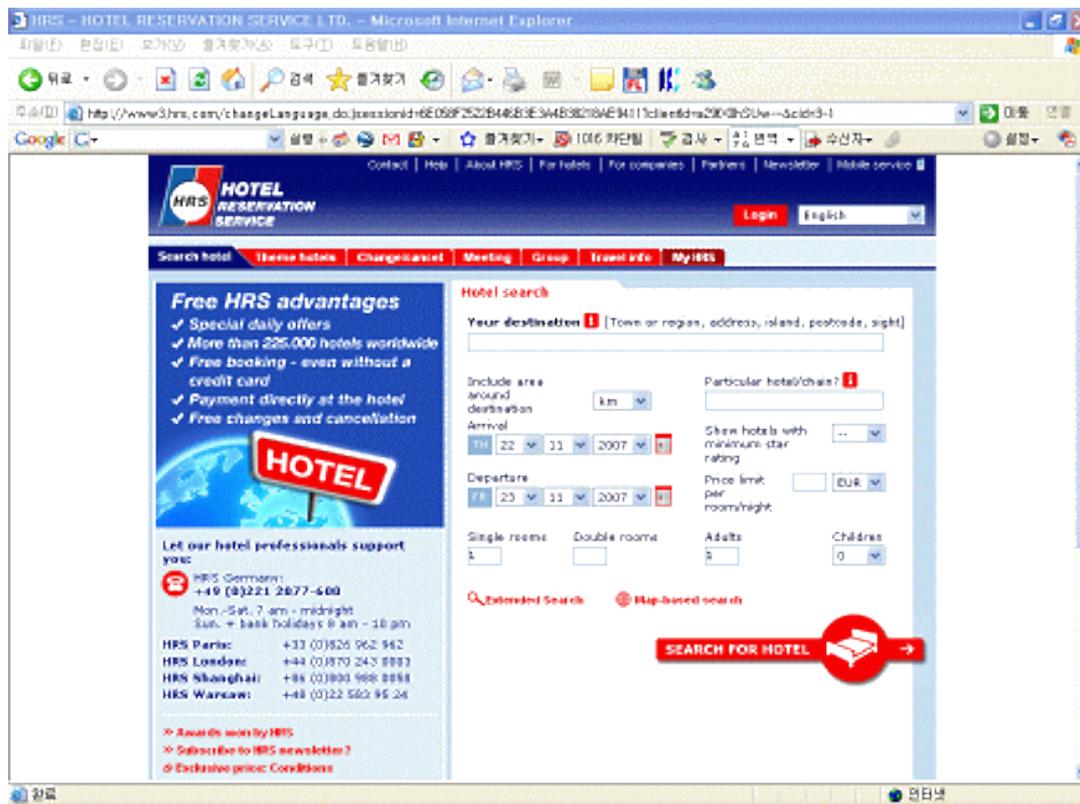
단점

- 가격 경쟁
- 개별화 불가능
- 고객의 개입으로 인한 일관성 부족
- 고객 행동의 변화 요구
- 보안 문제
- 서비스 커버 지역의 확장으로 인한 경쟁심화

CASE 3 _ HRS (Hotel Reservation Service)

전 세계 호텔 예약 서비스

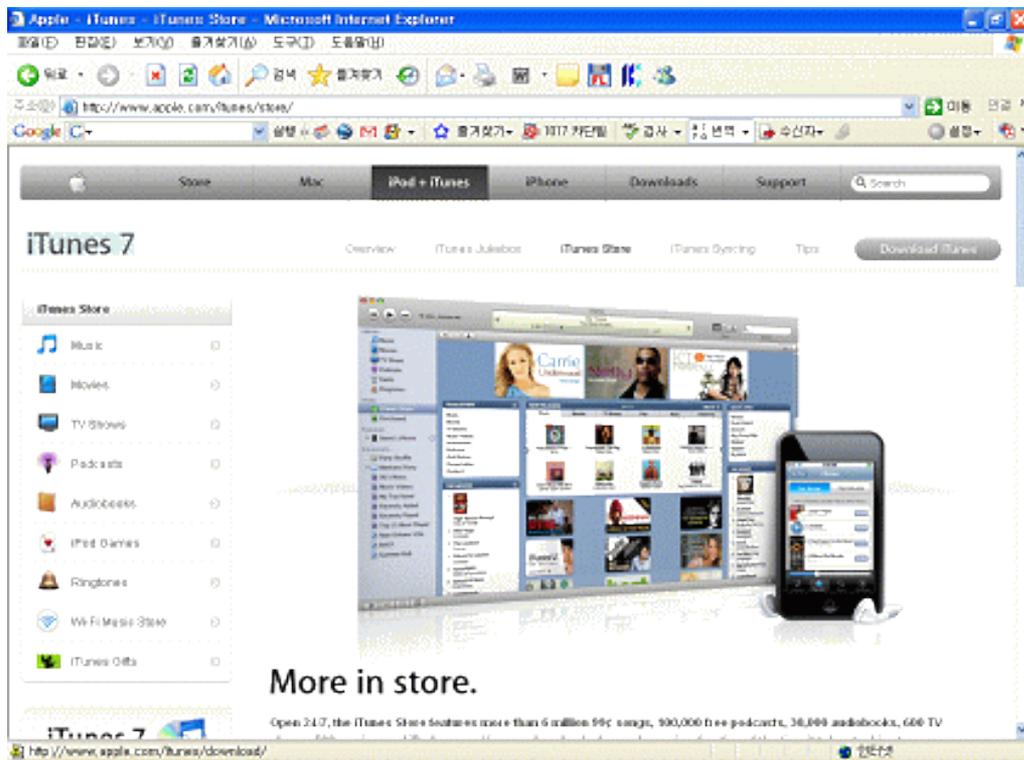
- 1972년 독일 쾰른에 설립
- 독일, 유럽 및 기타 국가의 225,000개 이상의 호텔 데이터 베이스 기반
- 비즈니스 및 개인 여행자 대상으로 실시간 호텔 예약 서비스 제공



CASE 4 _ 아이튠즈(iTunes)

애플이 제공하는 온라인 뮤직 스토어

- 2003년 애플이 설립, 운영하는 MP3 다운로드 서비스 상점
- 2008년 미국 내 음반 판매량 1위, 100만 곡 이상 서비스
- 소프트웨어인 아이튠즈 서비스는 하드웨어인 MP3 플레이어 아이팟(iPod)과 동반 성장. 애플이 MP3 플레이어 시장의 절대 우위 차지할 수 있게 함



서비스 채널의 유형

에이전트와 브로커

- 소유권을 갖지 않고 거래를 촉진시키는 역할을 수행하는 중간상
- 장점: 소비자의 시간/노력 절감, 판매/유통비용 감소, 전문지식 필요한 업무 대행 가능
- 단점: 대리인 문제(agency problem)

에이전트

- 판매 에이전트
: 연예인, 프로 스포츠 선수의 매니저
- 구매 에이전트
: 골동품, 귀금속 전문가들
- 광고 대행사, 여행사 등이 일반적 예

브로커

- 1회의 거래로 끝나는 단기적 관계
- 거래에 대한 위험 부담 지지 않음
- 부동산 중개인, 보험, 증권 중개인 등

서비스 채널에 대한 개방성(intensity) 전략

지점 수를 기준으로 한 개방성 전략

- 전략 선택의 중요 기준은 고객이 서비스를 찾아 나서고자 하는 욕구 정도
예) 해당 서비스에 대한 탐색 욕구 낮을 때는 개방적 채널 전략 사용

개방적 채널 전략	선택적 채널 전략	전속적 채널 전략
<ul style="list-style-type: none">• 소비자가 구매에 많은 시간과 노력을 소비하려고 하지 않음• 가능한 많은 지점에서 서비스 취급• 택배, 우편, 신용카드 등의 편의 서비스에 적합	<ul style="list-style-type: none">• 소비자가 구매에 많은 시간과 노력 소비• 노출 수준을 선택적으로 제한• 보험 등의 선매 서비스에 적합	<ul style="list-style-type: none">• 소비자가 구매를 위해 시간과 노력을 아끼지 않음• 일정 지역 내 특정 점포에 게만 서비스 판매의 독점권 제공• 전문 서비스에 적합

● ● ● 효율적 채널 관리 전략

서비스 접근을 용이하게 하라

- 접근 용이성은 입지 선정과 더불어 기업과 고객간의 시공간 차이 극복의 문제

입지선정

- 지역선정, 지구선정, 지점 선정의 3단계
- 서비스 산업에 있어 입지는 다양한 전달 방법을 이용하여 자사 상품을 고객 상황에 가장 적합한 시간 및 장소에 제공하는 것을 의미
- 고객의 점포선택 및 점포 내 행동에 대한 이해가 필수

시간/공간 제약의 극복

- 기계를 이용한 시간/공간 제약의 극복
사례: 무인 점포
- 인터넷을 이용한 이용한 시간/공간 제약의 극복
사례: 대한민국 전자정부 민원 서비스

● ● ● 효율적 채널 관리 전략

적합한 중간상 관리 전략을 선택하라

- 중간상을 자사의 확장, 고객 또는 파트너로 간주하고 관리할 것인가에 대한 문제

통제 전략	임파워먼트 전략	파트너 전략
<ul style="list-style-type: none">• 중간상에 대한 규칙적인 체크• 지속적인 매출 목표 설정 및 할당	<ul style="list-style-type: none">• 고객 지향적인 서비스 과정 제공• 지원 시스템 제공• 서비스 질 개선• 기업의 관리 구조 변화	<ul style="list-style-type: none">• 중간상과 목표 공유• 컨설팅과 협조

● ● ● 효율적 채널 관리 전략

채널 성장 전략을 고려하라-멀티마케팅

- 제공하는 서비스, 점포, 표적시장을 다양화하는 전략

복수점포 전략

- 다른 지역으로 점포 확장
- 패스트 푸드점
- 중간상 관리, 운영비 문제 발생

복수 서비스 전략

- 기존 서비스에 새로운 서비스 추가
: GS 칼텍스(정유소) + 조이 마트(편의점) + 오토오아시스(자동차 정비)
- 추가되는 보조 서비스가 핵심서비스에 부정적 영향주지 않도록, 핵심서비스 추가 시에는 각각의 장점 고려할 것

복수시장 전략

- 현재의 서비스를 새로운 세분시장에 제공
: 오후시간 대 주부/노인을 겨냥한 체육 프로그램
- 세분시장간 상호작용이 적고 서로 다른 수요 가지고 있을 때 적합

복수 전략

- 3가지 전략을 혼합하여 사용
: 얌(Yum) 브랜드: 보수점포, 복수 시장 전략 사용하여 패스트푸드 시장에 5개 브랜드 출시

효율적 채널 관리 전략

글로벌 시장으로 확대하라

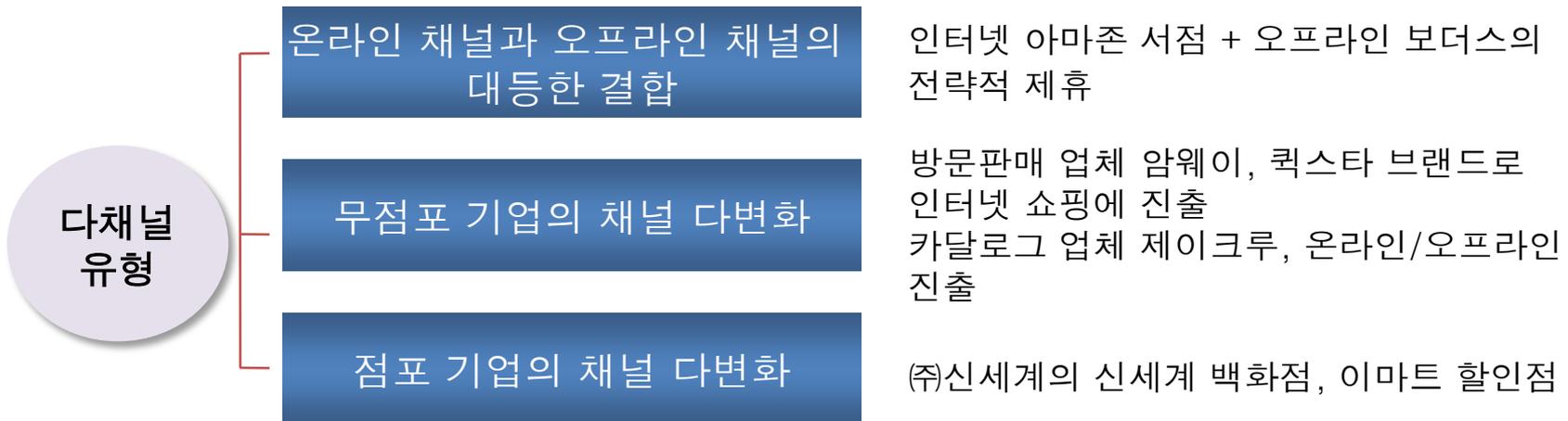
- 해외시장 진출 시 서비스 전달과정의 특징과 전달 시스템 고려

고객처리 서비스	소유물 처리 서비스	정보처리 서비스
<ul style="list-style-type: none"> •서비스 컨셉 수출 : 레스토랑, 호텔, 렌터카 등 •고객 수입 : 아시아 지역에서의 성형수술, 북미지역 스키 여행 등 •새로운 지역으로 고객 수송 : 항공사의 신 노선 개발로 신규 고객 유치 	<ul style="list-style-type: none"> •고객이 서비스가 행해지는 대상을 소유하는 서비스 유형에 해당 (세탁, 동물병원, 해충박멸) •고객의 전달 과정에 대한 참여도는 낮지만 접촉점은 필요 	<ul style="list-style-type: none"> •해당지역으로 서비스 수출 : 할리우드 영화 •고객의 수입 : 아이비 리그로의 유학 •원거리 통신 이용한 지식 수출

효율적 채널 관리 전략

멀티 채널 전략을 고려하라

- 인터넷과 같은 전자 채널의 등장으로 다채널에 대한 관심 증대



- 고객 욕구 다양화로 최적의 단일 채널 선정이 점점 더 어려워짐
- 다채널이 시너지 효과를 창출하기 위해서는 1)채널간 제품 및 서비스 종류 조정 2)가격 조정 3) 고객 정보 공유 등 채널 간 통합 조정이 필수적