

DBR

Dong-A
Business
Review
dbr.donga.com

독일 '히든챔피언'에서 배우는 성장 전략

韓-獨 경제 '서비스산업 수출'이 돌파구

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 ㈜동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없는 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 DBR 독자 및 dbr.donga.com 회원에게 ㈜동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다. ㈜동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

韓-獨 경제 '서비스산업 수출' 이 돌파구

헤르만 지몬 지몬-쿠허&파트너스(Simon-Kucher & Partners) 회장 hermann.simon@simon-kucher.com

유필화 성균관대 경영대학 명예교수 phyoo3086@gmail.com

기수경 한국표준협회 ESG경영센터 전문위원 phdkey@ksa.ac.kr

Article at a Glance

전 세계적으로 서비스 시장이 확대되면서 제조업과 수출에 크게 의존하는 한국 역시 서비스 수출을 확대해야 한다. 한국과 산업 구조가 유사한 독일에는 한 분야에서 세계적인 위상을 떨치는 '히든챔피언' 서비스 기업이 다수 있다. 이들 히든챔피언의 성공 요인은 열망, 전문화, 세계화로 한국 기업 또한 이를 차용해 서비스 수출을 성장시킬 수 있다. 한국 서비스의 신속성, 신뢰성, 가격경쟁력 역시 세계시장에서의 경쟁 우위가 될 수 있다.

한국과 독일은 지리적으로 8000km 이상 떨어져 있지만 두 나라는 기이할 정도로 공통점이 많다. 두 나라 모두 1945년 이후 분단의 아픔을 겪었다. 물론 독일은 1990년 10월 3일 평화적으로 통일함으로써 45년 만에 분단을 극복했지만 한국은 여전히 나라가 두 동강 난 상태이다. 또한 두 나라 모두 끔찍한 전쟁 이후 눈부신 경제 발전을 이룩했다.

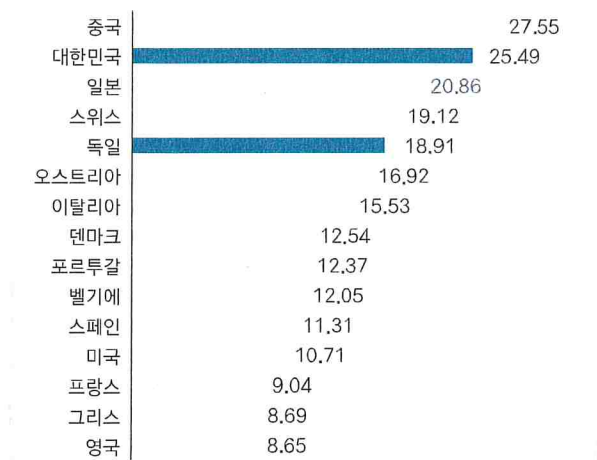
무엇보다 두 나라 모두 경제 발전을 하는 과정에서 수출에 크게 의존했으며 그 결과 막강한

수출 대국으로 자리 잡았다는 점을 주목해야 한다. 세계무역기구(WTO)에 따르면 2023년 독일과 한국의 연간 수출액은 약 1조6555억 달러, 6836억 달러로 세계 제3위, 제6위의 수출 대국이다. 그런데 수출경쟁력의 더 중요한 지표인 일인당 수출액을 보면 독일은 1만9868달러로 압도적 1위이며 2위는 1만3249달러로 한국이다.¹ 또한 두 나라 모두 선진국 가운데서는 국내총생산(GDP)에서 제조업이 차지하는 비중이 상당히 높은 편이다. (그림 1) 즉, 독일과 한국은 수출 대국이자 제조업 강국이다.

그런데 전 세계적으로 더 빨리 성장하고 있는 서비스 수출 면에서는 두 나라 모두 상대적으로 부진한 편이다. 세계은행의 2022년 통계에 따르면 독일은 서비스 수출이 세계 3위이지만 미국의 절반에도 못 미치며 영국보다도 적다. (그림 2) 같은 통계에서 한국은 수출액 약 1302억 달러로 그 순위가 17위에 그쳤다. 따라서 서비스 수출 증대는 독일과 한국 모두에 중요한 국가적, 경제적 과제이다.

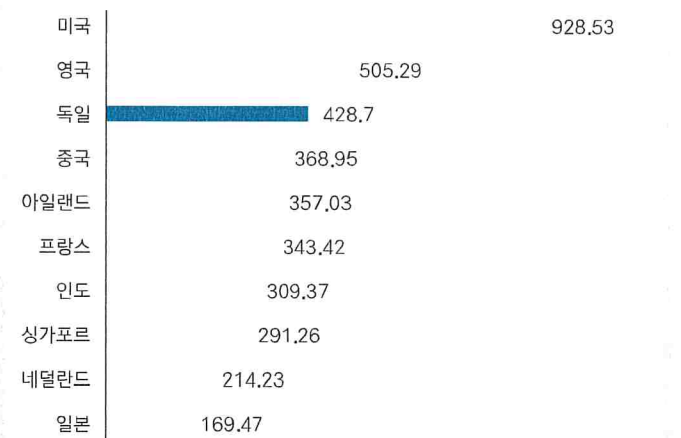
¹ World Bank, 2022

그림 1 국가별 GDP에서의 제조업 비중(2021년) (단위: %)



출처: WTO(세계무역기구)

그림 2 세계 10대 서비스 수출 대국 수출액(2022년) (단위: 10억 달러)



출처: 세계은행

서비스 수출, 왜 중요한가

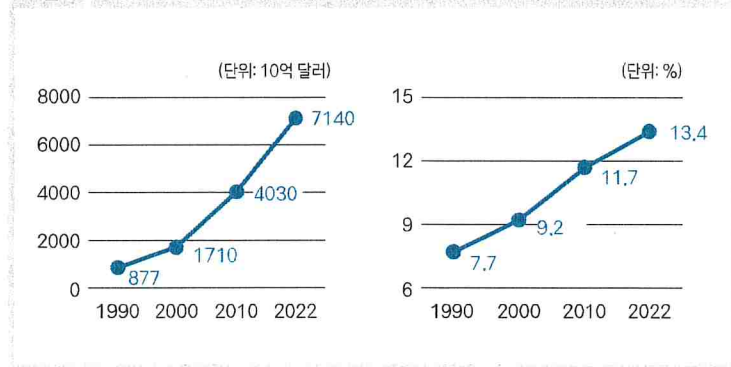
우리는 아직도 세계의 주요 경제 대국들을 ‘산업국가(industrial countries)’라고 부르는 경향이 있다. 그러나 이 표현은 오늘날의 경제 현실에는 잘 들어맞지 않는다. 이 말은 한 나라가 산출하는 부가가치의 50% 이상이 제조 부문에서 나오던 산업화 시대의 산물이다.

하지만 현재는 경제가 발달한 나라일수록 서비스의 비중이 크다. 미국, 영국, 프랑스의 경우 GDP에서 서비스가 차지하는 비중은 70%를 넘는다. 그래서 이런 나라들을 훨씬 더 잘 표현하는 말은 산업국가가 아니라 ‘서비스 국가(service countries)’일 것이다.

그러나 GDP에서 서비스가 큰 부분을 차지한다는 사실 하나만이 서비스 부문의 크나큰 중요성을 다 알려주는 것은 아니다.

서비스업은 제조업보다 더 빨리 성장하고 있다. 즉, 서비스는 엄청난 성장의 동력인 것이다. 실제로 2010년 이후 상품 수출은 세계의 GDP보다 더 느리게 성장하고 있지만 서비스 수출은 정반대이다. 1990년대와 비교해서 2022년 기준 서비스 수출은 약 8배 증가했다.(그림 3) 특히 많은 중소기업에서 서비스를 생산하고 있으므로 서비스 시장의 성장은 중소기업에 새로운 기회를 선사할 수 있다.

그림 3 연간 세계 서비스 수출액(왼쪽)과 GDP에서 서비스 수출이 차지하는 비중



출처: 세계은행, IMF

서비스 수출의 왕은?

미국은 서비스 수출에 관한 한 다른 나라들을 압도하고 있다. (그림 2) 미국 경제 자체가 지극히 서비스 지향적이므로 그리 놀라운 사실은 아니다. 많은 미국의 서비스 기업은 세계 시장에서 지도적 위치를 차지하고 있다. 예를 들어 세계의 3대 신용평가기업(S&P, Moody's, Fitch)은 모두 미국 회사들인데 이 세 회사가 세계시장을 거의 독점하고 있다고 해도 과언이 아니다.

그런데 [그림 2]에서 보다시피 중국이 어느새 세계 4위의 서비스 수출 대국이 됐다. 조만간 독일을 3등 자리에서 몰아낼 기세로 성장하고 있다. 또 하나의 놀랄 만한 사례는 바로 도시국가 싱가포르이다. 싱가포르의 순위는 8위로 약 600만 명에 불과한 싱가포르 인구를 생각하면 거의 순수한 서비스 경제라고 평가할 수 있을 것이다. 아시아의 대표적인 경제 대국 일본은 10위에 머무르며 인도는 순위가 7위이다. 싱

가포르의 바로 위이지만 인도의 인구는 싱가포르의 무려 241배가량이다. 두 나라의 상대적 서비스 수출 경쟁력은 견줄 수 없을 정도로 현격한 차이가 있는 것이다.

한편 독일은 조금 특이한 양상을 보인다. 몇몇 주요 서비스 시장에서 독일의 큰 서비스 기업들이 세계시장을 선도하고 있다. 예를 들어 재보험시장에서는 뮌헨리(Munich Re)가 1위이며 하노버리(Hannover Re)는 3위이다. 또 물류 시장에서는 도이체 포스트 DHL(Deutsche Post DHL)과 DB 생커(DB Schenker)가 세계시장 점유율이 각각 3위, 5위이다. 세계적인 명성을 떨치는 중소기업도 있다. 예를 들어 자동차 개발 분야의 에다(EDAG), FEV, IAV, 베테란트(Bertrandt), 세계 인증(certification) 시장의 Dekra(데크라), Tüv(튀프), DNV 등이 두각을 나타내고 있다. 즉 일부 산업에선 세계적인 중소기업을 가리키는 ‘히든챔피언’을 배출하고 있는 것이다.

표 1 세계 10대 주요 수출 서비스 규모

	세계 10대 수출 서비스	매출액 (단위: 10억 유로)	세계시장에서의 비중 (%)
1	관광	1190	24.5
2	기타 서비스	1039	21.4
3	운송 및 물류	844	17.4
4	전기통신 및 정보통신(IT)	505	10.4
5	금융서비스	407	8.4
6	지적재산권	339	7.0
7	보험 및 연금	115	2.4
8	제조업에 딸린 서비스	90	1.9
9	건축	88	1.8
10	수리 및 경비	81	1.7

출처: International Trade Center(ITC)

어떤 서비스가 수출되나

가장 많이 수출되는 서비스는 ‘관광’이다. (표 1) 전 세계 국가가 공급하는 서비스이기 때문에 그 규모가 클 수밖에 없다. 그다음은 이른바 ‘기타 서비스’다. 여기에는 많은 틈새시장이 포함되는데 이 범주에 속하는 서비스들은 대체로 중소기업들이 공급하고 있다. 건물 청소, 음식 배달 같은 단순 서비스부터 연구개발, 교육, 컨설팅 같은 고도의 전문성을 요하는 서비스까지 다양한 업종을 망라한다.

서비스 수출은 상품 수출과 분리할 수 없을 정도로 서로 얽혀 있다. 상품에도 기획, 조립, 운송, 보험, 교육 훈련 등의 서비스 요소가 포함되기 때문이다. 대한민국의 어느 제조 기업이 제

품을 두바이에 수출한다고 가정해보자. 이 상품의 수출을 성공시키려면 현지화를 위한 기획과 개발, 이익 극대화를 위한 원재료 수급부터 생산, 유통, 사후관리까지 공급망(supply chain) 전반에 서비스 요소를 접목한 가치사슬(value chain)을 구축해야 한다. 예를 들면 1) 현지화 관련 빅데이터 분석 기반 제품 기획 2) 원재료 구입, 최적 생산량 및 재고 운영을 위한 모델링 시스템 도입 3) 생산성과 안정성 제고를 위한 생산 공정 및 점검 시스템에 스마트 공정 기술을 적용 4) 비용 절감을 위한 원격 서비스 활용 현지 인력 교육 5) AI 기술을 활용한 고객 사후관리 자동화 시스템 등이다.

OECD는 2022년 독일의 상품 수출에 서비스 부문의 가치가 40%가량 포함돼 있다고 추정했다. 같은 해 한국의 경우 상품 제조 과정에 내재된 서비스의 비중은 약 28%로 나타났다.

또한 상품 수출은 서비스 수출에 대한 수요를 낳기도 한다. 유럽연합(EU)의 통계에 따르면 이렇게 상품 수출이 유발하는 서비스 수출의 비율은 25~30% 정도라고 하며 이 비율 또한 올라가는 추세이다. 기술을 선도하는 기업의 경우에는 제품의 노하우 집약도(knowhow intensity)가 높기 때문에 이 비율은 아마 더 높을 것이다. 그뿐만 아니라 많은 제조기업은 자신들이 만드는 제품에 각종 보완적 서비스를 덧붙임으로써 그들이 제공하는 전체적인 제품군을 더욱 풍성하게 만든다.

무엇이 서비스의 승승장구를 이끄나

서비스 부문이 이렇게 전 세계에서 빨리 성장하고 있다면 그 원동력은 과연 무엇인가? 디지털화, 기술 투입의 강화, 산업의 서비스화(servicification) 등 세 가지 요인을 꼽을 수 있다.

디지털화. 옛날에는 국내에서만 생산하고 소비할 수밖에 없던 많은 종류의 서비스가 디지털화를 통해 국경을 넘어서 거래되고 있다. 서비스 회사는 디지털화를 통해 시간과 공간의 제약 없이 세계의 모든 고객에게 매우 싼값에 자사의 서비스를 제공할 수 있게 됐다.

기술화. 사실 서비스 분야에서는 지금까지 기술이 크게 필요하지 않았다. 예컨대 돌보미나 배달원 등의 서비스 제공자들에게는 고도의 기술이 요구되지 않았으며 이들을 위한 교육과 훈련을 설계하는 것도 크게 까다롭지 않았다. 한편 그 때문에 서비스의 생산성은 제조업에 비해 한참 뒤쳐져 있었다.

그러나 이제 기술이 서비스 부문에도 침투하고 있다. 이미 여러 디지털 플랫폼은 서비스 중개업을 혁신적으로 변화시켰다. 모두에게 익숙해진 에어비앤비(Airbnb), 스포티파이(Spotify), 우버(Uber) 등은 일부에 불과하다.

수작업이 필요한 서비스도 점점 플랫폼을 통해 유통되고 있다. 건강 앱은 질병 예방 및 치료 방식을 변화시키고 있다. 모바일 환경을 통해 제공되는 서비스는 현장을 거쳐야 하는 서비스보다 더 쉽고 빠르게 세계화될 수 있다. 따라서 이 분야의 잠재적 시장 규모는 훨씬 커질 수밖에 없다.

서비스화. 산업의 서비스화란 전통적인 사업 모델(business model)이 물적 제품(physical products)이 아닌 서비스가 중심에 있는 사업 모델로 바뀌고 있는 현상을 가리킨다. 이러한 변화로 말미암아 히든챔피언들이 매력을 느끼는 새로운 틈새시장이 생겨나고 있다. 특히 서비스와 제조의 경계가 점점 더 희미해지고 있다. 많은 경우 서비스는 제품의 중요한 부분을 구성한다. 서비스는 점검, 설치, 손질, 수선, 교육 훈련 등 이른바 확장 제품(augmented product)의

큰 부분을 차지한다. 이렇게 제품에 포함된 서비스의 비중이 커지는 현상을 우리는 제조업의 서비스화라고 부른다.

사업 모델은 어떻게 달라지고 있을까

약 20년 전부터 클라우드 컴퓨팅이 급격히 보급되기 시작한 이후 소프트웨어와 이른바 공유 경제를 위한 새로운 사업 모델 또한 생겨났다. 클라우드 기술 덕분에 기업은 고객들에게 하나의 제품으로써 소프트웨어를 판매할 뿐만 아니라 구독모델 형태로도 소프트웨어를 제공할 수 있다.

이렇게 클라우드 방식으로 소프트웨어를 인터넷상에서 필요할 때 쓸 수 있게 해주고 요금을 받는 모델은 SaaS(Software as a Service)라고 불리는데 고객들은 SaaS를 활용함으로써 소프트웨어 도입에 요구되는 상당한 투자비와 운영비를 아낄 수 있다.

지난 10년 동안 SaaS 시장은 그야말로 폭발적으로 성장했다. 2015년에 전 세계의 SaaS 매출액은 310억 달러 정도였는데 2024년에는 2320억 달러에 이를 것으로 예상된다. 이러한 가치사슬의 재구성은 서비스 회사들에 새로운 성장 기회가 될 수 있다. 그러나 이러한 잠재적 기회가 현실이 되기 위해서는 경영자가 엄청난 노력을 기울여 구조적인 복잡성을 극복해야 한다.

디지털은 어떻게 국제화를 이끌까

다음 차례에 닥쳐올 세계화의 물결은 틀림없이 서비스와 정보가 주도할 것이다. 특히 디지털 서비스, 지적재산, 라이선스 등이 큰 구실을 할 것으로 보인다. 아래의 몇 가지 조짐을 보면

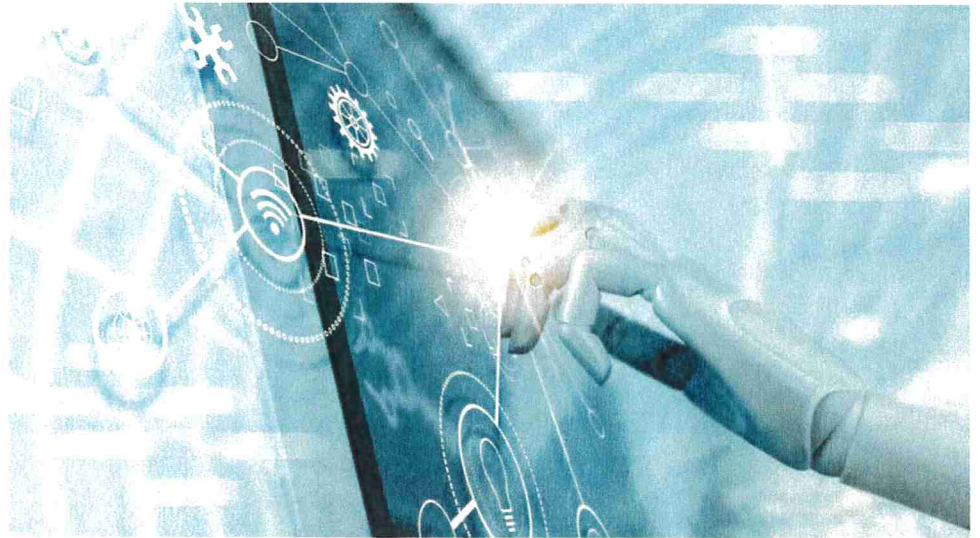
이러한 세계화의 새로운 국면은 이미 시작된 것으로 보인다.

- 많은 기술 서비스가 인터넷을 통해 유통된다. 연구·개발·IT·금융 등의 분야에서도 이런 현상이 일어나고 있다.
- 오래전부터 기계류는 원격으로 정비·보수를 할 수 있었다.
- 전자상거래 덕분에 기업은 현지에서 서비스 센터를 세우지 않아도 해외시장에 진출할 수 있다.

이렇게 디지털화가 뚜렷한 시대에 소프트웨어 기업과 인터넷 기업이 유리할 것이라는 사실은 말할 것도 없다. 소프트웨어는 처음부터 디지털화돼 있으므로 아무 문제없이 전 세계에 배포할 수 있으며 마음대로 복제될 수도 있다. IT 서비스 기업들은 지난 수십 년간 거래량의 폭증을 경험했으며 현재도 매년 8%가량 성장하고 있다.

고전적인 소프트웨어가 여전히 국제화의 주역이기는 하지만 사이버 보안도 큰 몫을 하고 있고 소프트웨어가 클라우드로 옮겨가는 것도 국제화를 촉진한다. 정보기술을 기반으로 콘텐츠, 브랜드, 지식 사업을 전개하는 지적재산 관련 업종도 IT 부문 못지않게 고속 성장을 누린 바 있다. 소프트웨어·서적·미디어에 대한 저작권 사용료 또는 특허·디자인·상표 사용료 등이 이 범주에 속한다.

또 하나의 중요한 전인자는 바로 음악 및 동영상 스트리밍 서비스이다. 미국의 영화 및 TV 산업은 2019년에 192억 달러를 수출했으며 수출 흑자는 무려 103억 달러에 달했다. 의료산업도 점점 더 IT 서비스에 의존하고 있다. 의사가 통신키기를 이용해 환자와 소통하면서 의료 서비



스를 제공하는 원격 의료(telemedicine)를 비롯해 인공지능을 활용한 새로운 분석 방법에 이르기까지 의료 산업에서 IT 서비스가 차지하는 비중은 계속 커지고 있다. 심지어 의사가 꼭 수술실에서만 수술할 필요도 없다. 수술 자체는 로봇이 하고 의사는 모니터를 통해 수술을 참관하며 로봇을 감시·감독한다.

교육 분야에서도 비슷한 현상이 일어나고 있다. 칸아카데미(Khan Academy)나 코세라(Coursera) 같은 학습 플랫폼을 통해 학생들과 직장인들은 원격 교육을 받을 수 있다. 전 세계 최고의 교수·강사들이 하는 강연을 들을 수 있게 된 것이다. 특히 가난한 나라의 배우고자 하는 사람들에게 품질 높은 교육을 제공할 수 있는 대안이다.

한편 독일의 경우에는 전문 서비스도 수출의 중요한 역할을 하고 있다. 지적재산 사용권, 금융·보험 분야 등의 고급 서비스를 수출해 2021년에만 495억 달러의 무역흑자를 올린 바 있다.

이렇게 디지털 서비스가 성장하면서 무역 분쟁의 양상도 달라질 것으로 예상된다. 서비스

가 무역을 이끄는 동력이 되고 있음이 명확해질수록 통상 정책의 무게중심 또한 서비스 쪽으로 옮겨갈 것이다.

사실 유럽에서는 이미 이러한 조짐이 나타나고 있다. 몇 년 전부터 그곳에서는 정치가들과 경제인들이 자국의 기술 주권을 명시적인 목표로 내세우고 있다. 이럴 때 흔히 문제 되는 것은 미국의 초대형 인터넷 기업들의 막강한 시장지배력이다. 또한 디지털 서비스의 시장 접근과 정보 보호를 둘러싼 갈등도 계속 일어날 것이다. 이런 상황에서 중소기업들은 어쩌면 조금 유리할 수도 있다. 대기업에 비해 정치권의 레이더망에 상대적으로 덜 포착되기 때문이다.

독일 히든챔피언들의 비결

‘히든챔피언’이란 자사가 속해 있는 업종의 세계시장에서 3위 안에 들거나 자사가 있는 대륙에서 1위인 기업을 말한다. 이들의 매출액은 대체로 50억 유로(약 7조5000억 원) 미만인데 대중들에게 잘 알려져 있지 않다는 특징도 있

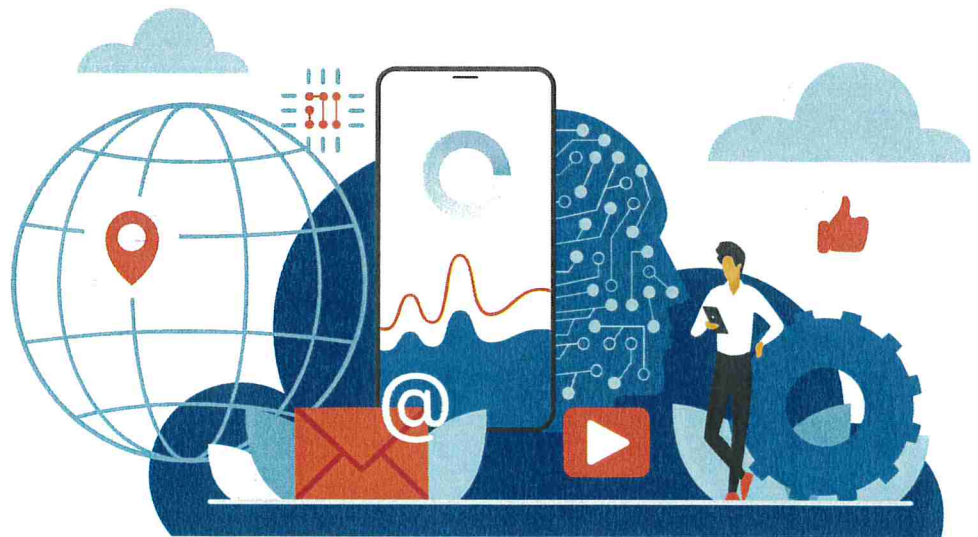
다. 현재 전 세계에는 약 4000개의 히든챔피언이 있는데 이 가운데 아직까지는 약 20%(800개 정도)가 서비스 업종에서 활동한다. 앞에서 언급한 대로 제조업에 속하는 히든챔피언들도 다양한 서비스를 제공한다. 이렇게 순수 서비스 회사와 제조 회사가 생산하는 서비스를 합치면 서비스로 말미암은 부가가치가 제품 생산 자체에서만 생산되는 부가가치보다 훨씬 더 클 것으로 전망된다.

히든챔피언들의 가장 중요한 성공 요인은 강한 열망, 집중 전략, 세계화로 제조기업과 서비스 회사에 모두 적용된다. 이 세 축의 전략적 목표를 달성하기 위한 수단은 혁신, 고객 지향, 뚜렷한 경쟁 우위, 임직원들의 역량, 충성심, 동기 부여 등이다. 특히 다음 사례들은 독일 서비스 분야의 히든챔피언들이 지속적으로 성공하기 위해 이 세 요인을 어떻게 활용하고 있는가를 잘 보여준다.

열망. 2017년에 설립된 스타트업 딥엘(DeepL)의 서비스와 견주어 보면 구글의 번역기조차 옛

것처럼 보인다. 여러 비교 테스트에서 구글의 번역 서비스가 독일 회사의 서비스에 밀리기 때문이다. 딥엘의 번역 프로그램은 영어, 한국어는 물론 독일어, 불가리아어, 헝가리어에 이르기까지 31개 언어를 다룰 수 있다. 딥엘의 기업 가치는 이미 10억 달러를 넘었으며 현재 대대적인 세계화를 계획하고 있다.

독일 북서부 니더작센주의 링엔(Lingen)에 뿌리를 두고 있는 스위스 회사 로젠 그룹(Rosen-Group) 역시 야심 찬 목표를 갖고 있다. 실제로 석유 및 가스 산업을 위한 서비스에 집중하고 있는 이 회사는 지난 2013년에 세계 기록을 세우기도 했다. 1224km에 이르는 천연가스 파이프라인 노르트스트림(Nord Stream)의 검사를 가장 긴 시간 동안 중단 없이 해낸 것이다. 이 회사는 그들의 열망을 이렇게 표현한다. “우리의 목표는 (우리 분야에서) 세계 최강의 회사가 되는 것이다. 우리는 시장이 장차 필요로 할 것을 예단함으로써 시장이 현재 요구하는 것을 훌쩍 넘어선다.”



집중. 독일 남서부의 바덴뷔르템베르크주의 괴핑엔에 있는 소프트웨어 회사 팀뷰어(Teamviewer)는 화면 공유(screen sharing)분야의 세계시장 선도 회사이다. 이 회사는 '원격 접속 및 원격 정비'에만 초점을 맞추며 얼마 전 '팀뷰어 리모트(Teamviewer Remote)'란 이름의 원격 정비 솔루션을 내놓은 바 있다. 이 틈새시장에서 더 힘차게 성장하기 위한 전략의 일환임은 말할 것도 없다.

독일 남부의 대도시 뮌헨에 있는 네메트섹(Nemetschek)도 소프트웨어 회사로서 건축 및 엔지니어링 등 특수 소프트웨어에 집중하고 있다. 1963년에 설립됐고 이 분야의 세계시장을 선도하고 있는 네메트섹의 모토는 다음과 같다. "한곳에 집중하고 그곳에서 세계 최고가 돼라." 이런 철학을 갖고 있는 네메트섹은 건축업에만 초점을 맞추는 세계 유일의 소프트웨어 기업이다.

세계화. 서비스를 판매하는 히든챔피언들에 세계시장에 진출하고 해외시장에서의 포지션을 강화하는 것이 더욱더 중요해지고 있다. 이러한 세계화의 성공 사례도 많다. 독일 남서부의 쿤첼자우(Künzelsau)에 본사를 둔 뷔르트(Würth)는 세계 80개국에 퍼져 있는 400개 자회사를 거느리고 있다. 조립·고정·부착에 필요한 깊은 노하우를 갖고 있는 이 회사는 나사와 각종 공구 외에도 광범위한 관련 서비스를 해외에서 팔고 있다. 알코올음료 물류 분야의 세계적인 기업 힐레브란트(Hillebrand)는 62개국에 자회사가 있다. 또한 산업용 안전 시험 인증 분야의 세계적인 회사 티유브이 라인란트(TüV Rheinland)는 70개가 넘는 여러 나라에서 사업을 하고 있다.

이런 사례들을 보면 서비스 수출의 증진을 위해서는 세계화가 큰 구실을 한다고 말할 수 있

다. 하지만 세계화는 결코 쉽지 않다. 기업이 서비스 사업을 세계화하려고 할 때 꼭 다음과 같은 점을 유념해야 한다.

첫째, 시간이 많이 걸린다. 상당한 인내와 끈기가 필요하다. 때로는 세계적인 서비스 기업을 일구기까지 수십 년이 걸리기도 한다. 둘째, 이 과정에서 가장 큰 문제는 충성심 있는 임직원 집단을 지속적으로 유지하고 키우는 일이다. 이러한 문제에 일찍 눈뜬 삼성그룹은 오래 전부터 매년 수백 명의 젊은 사원을 일 년간 해외로 내보내고 있다. 이들은 이 기간 동안 회사 일을 전혀 하지 않으며 대신 하고 싶은 일을 마음대로 한다. '지역 전문가 과정'으로 불리는 이 프로그램은 매우 많은 비용이 들지만 삼성은 이러한 특수한 교육을 통해 삼성에 필요한 국제적 감각을 갖춘 경영자를 충분히 확보할 수 있을 것이라 믿는다. 기업은 모든 구성원이 세계를 향해 열린 마음을 갖는 기업 문화를 발전시켜야 한다. 서비스는 결국 사람 장사(People Business)이기 때문이다.

한국 서비스 기업, 어떻게 수출할 것인가

그러면 한국 기업들이 서비스 수출을 획기적으로 늘리려면 어떤 전략을 추구해야 할까? 앞에서 논의한 독일 히든챔피언들의 성공 공식을 한국의 서비스 기업들이 받아들일 수 있다고 본다. 즉, 강한 열망, 집중(전문화), 세계화라는 히든챔피언들의 전략적 축이 한국 기업들의 서비스 수출 전략의 근간이 돼야 한다.

대한민국의 인구(약 5200만 명)는 세계 인구(약 80억 명)의 0.65%에 지나지 않는다. 이 좁은 시장을 포함한 전 세계 시장을 주도하겠다는 높은 장기적 목표를 갖고 치열하게 매진해야 한다. 반도체, 배터리, 스마트폰 등의 제조업에서



헤르만 지몬 회장은 『히든챔피언』의 저자로 세계 50대 경영사상가 중 한 명이다. 독일 빌레펠트대 교수, 독일경영연구원 원장, 마인츠대 석좌교수를 역임했으며, 미국의 스탠퍼드대, 하버드대, MIT, 프랑스의 인시아드(INSEAD), 일본의 게이오대에 재직했다. 『프라이싱』 『이익이란 무엇인가?』 『인플레이션에 베풀하라』 등 40여 권의 저서를 전 세계 10여 개국에 출간했다. 세계적인 컨설팅회사 지몬-쿠허의 설립자이자 회장이며 영국 런던 비즈니스스쿨의 연구 초빙교수다.

유필화 교수는 성균관대 SKK GSB 학장을 지냈고, 가격정책 및 인문경영 전문가다. 서울대 경영학사, 미국 노스웨스턴대 경영학 석사, 하버드대 경영학 박사, 독일 빌레펠트대, 독일경영연구원, 일본 게이오대 초빙교수로 학생들을 가르치고 연구했다. 국내외 학술지에 다수의 논문을 게재했으며, 『이익이란 무엇인가?』 『인플레이션에 베풀하라』 『위대한 패배자들』 『현대마케팅론(제9판)』 등 40여 권의 경영 전문서와 인문 경영서를 썼다.

기수경 위원은 한국표준협회 ESG 경영센터 전문위원으로 공급망실사, ESG, 지속가능경영 전략 전문가로 활동하고 있다. 성균관대 경영학과에서 서비스·유통 분야 석사학위를 받았으며, LG, CJ ENM, 롯데그룹 등의 빅데이터 기반 DX, CX 서비스품질 및 사회적 가치 측정모델 연구, 다수 공공기관의 인권 경영 자문을 수행했다.

한국 제조기업들이 보여준 막강한 국제적 경쟁력을 한국의 서비스 기업들이 발휘하지 말라는 법은 그 어디에도 없다. 이때 한 분야에 집중하지 않으면 절대로 세계 일류가 될 수 없다. 차별화된 서비스를 전 세계에 수출해 세계 일류 서비스 회사가 되는 전략은 매우 타당하며 얼마든지 실행 가능하다. 외국인들의 눈에 비친 한국 사회의 차별화된 서비스인 빠른 배달과 AS, 효율적인 교통 시스템, 수준 높은 의료 서비스 등이다.

한국에서 제공되는 서비스의 신속성·신뢰성·가격경쟁력은 가히 세계적인 수준이다. 또한 한국 고객들의 남다른 기대 수준은 서비스 산업의 경쟁력 강화에 큰 도움이 된다. 한국인들 특유의 따뜻한 정, 흥이 났을 때의 엄청난 역동성은 다른 나라에서 찾아보기 힘들며 이를 잘 활용하면 한국 서비스 산업의 믿음직한 경쟁 우위가 될 수도 있다.

서비스의 품질뿐만 아니라 서비스 산업만의 특수성도 고려해야 한다. 한국은 상대적으로 제조업이 서비스 산업보다 더 강하다. 아직까지 한국 기업 중에서는 맥도날드나 스타벅스와 같은 세계적인 B2C 기업을 찾아보기 어렵다.

그렇다면 제조업과 B2B 시장이 더 크다는 사실이 주는 전략적 시사점은 무엇일까? 바로 제조업에 딸린 고급 서비스의 비중을 더 높이고 이를 더 적극적으로 수출해야 한다는 것이다. 앞에서 언급한 대로 이제는 제조업과 서비스 산업의 경계가 불투명하고 제조업에서 파생되는 서비스의 중요성과 비중은 더 커질 것이다. 한국의 서비스 산업은 이 점에 착안해서 디자인·교육·훈련·설치·정비·수리·보수 등 제조 관련 서비스의 품질 향상에 더 힘을 기울이고 이러한 서비스를 더 적극적으로 해외시장에 판매해야 할 것이다.

또한 최근 전 세계에서 인기를 끌고 있는 한류 현상은 한국의 서비스 수출 증대에도 중요한 시사점을 준다. 문화체육관광부에 따르면 2022년 한국 콘텐츠 산업 수출액은 약 130억 달러(약 16조 원 규모)에 달했다. 이러한 한류의 성공 요인으로는 현지화, 고객 지향, 역동성, 생산 효율성을 꼽을 수 있으며 이러한 요인들은 다른 서비스 분야에도 적용될 수 있다.

수출 대국 대한민국은 이처럼 서비스 수출을 획기적으로 늘려야 하는 큰 과제를 안고 있다. 우리는 크게 세 가지 방안을 제시한다. 첫째, 히든챔피언 모델(열망, 집중, 세계화)을 훨씬 더 적극적으로 추진해야 한다. 둘째, 한국의 제조업이 강하다는 강점을 활용해서 제조업에서 파생되는 고부가가치 서비스를 더 많이 개발하고 그 성과를 수출로 이어지도록 해야 한다. 셋째, 한류의 성공을 가져온 현지화, 고객 지향, 역동성, 생산 효율성을 다른 서비스 부문에도 적용하기를 권장한다. 이러한 방향으로 한국 기업들이 힘을 기울이면 한국의 서비스 수출의 앞날도 무척 밝을 것으로 확신한다. ⑩

South Korea-Germany economic 'service industry exports' break through

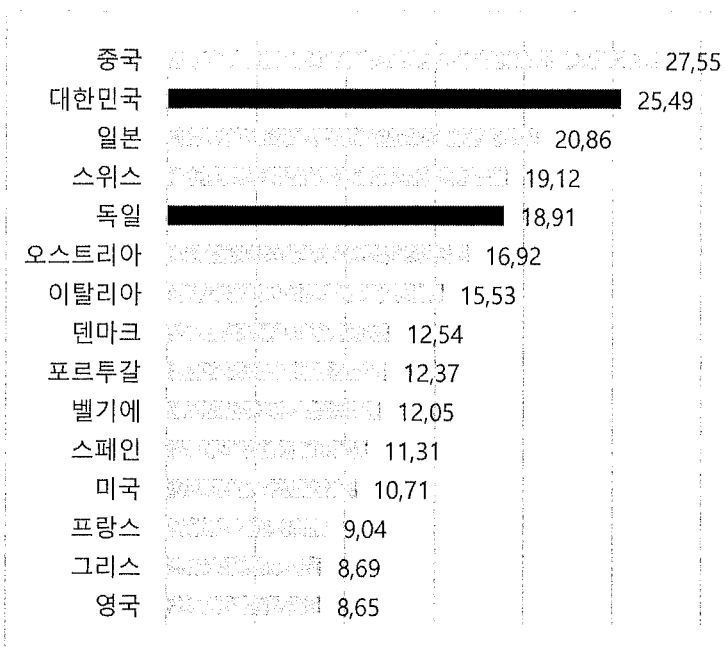
Article at a Glance

As the global market for services expands, South Korea, which relies heavily on manufacturing and exports, needs to expand its services exports. Germany, which has a similar industrial structure to Korea, has a number of "hidden champion" service companies that have become world leaders in their fields. The success factors of these hidden champions are aspiration, specialization, and globalization, which Korean companies can borrow to grow their service exports. The speed, reliability, and price competitiveness of Korean services can also be a competitive advantage in the global market.

~.

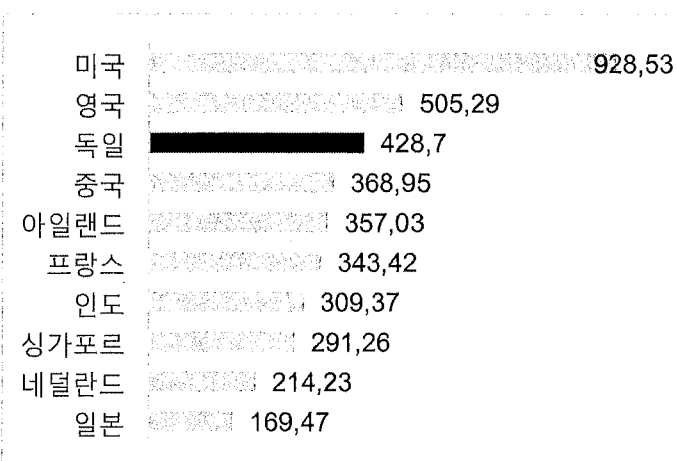
South Korea and Germany are separated by more than 8,000 kilometers geographically, but they have an uncanny amount in common. Both countries have experienced the pain of division since 1945. Germany, of course, overcame its division 45 years later by peacefully reunifying on October 3, 1990, but South Korea is still a country split in two. Both countries have also made remarkable economic progress since the horrific war.

It's important to note that both countries have relied heavily on exports to develop their economies, and as a result, they've become formidable exporters. According to the World Trade Organization (WTO), Germany and South Korea's annual exports in 2023 will be approximately \$1.65 trillion and \$683.6 billion, respectively, making them the world's third and sixth largest exporters. However, when looking at exports per capita, which is a more important indicator of export competitiveness, Germany is the leader with \$19,868 and South Korea is second with \$13,249. Both countries also have the highest share of manufacturing in gross domestic product (GDP) among industrialized countries. (Figure 1) In other words, Germany and South Korea are both exporters and manufacturing powerhouses.



<Figure 1> Manufacturing share of GDP by country (2021)
Source: World Trade Organization (WTO)

However, both countries are relatively weak when it comes to services exports, which are growing faster globally. According to the World Bank's 2022 statistics, Germany is the world's third-largest exporter of services, but less than half the size of the United States and less than the United Kingdom. (Figure 2) In the same statistics, South Korea ranks 17th with exports of approximately \$132 billion. Increasing service exports is therefore an important national and economic challenge for both Germany and South Korea.



<Figure 2> Exports of the world's top 10 service export destinations (2022, USD billion)
Source: World Bank

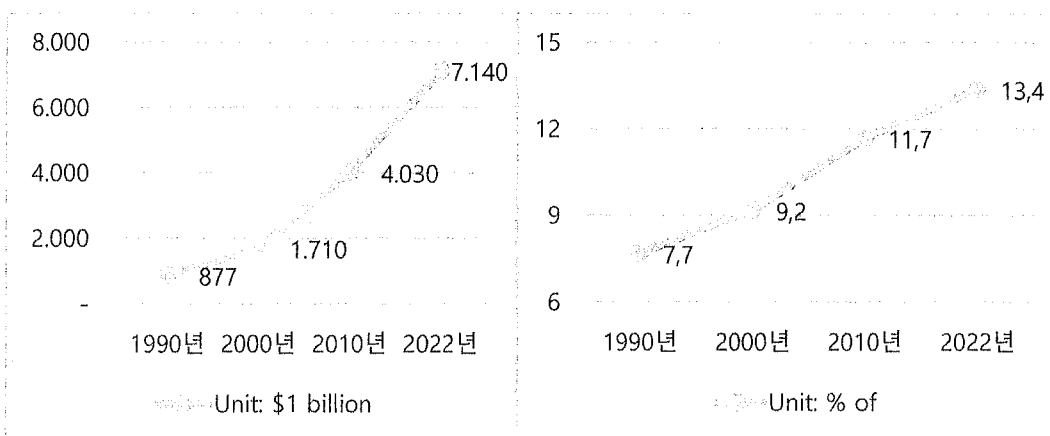
Exporting services, why it matters

We still tend to refer to the world's major economic powers as "industrial countries". But this phrase doesn't quite fit today's economic reality. The term is a product of the industrialization era, when more than 50% of a country's value added came from the manufacturing sector.

Today, however, the more developed economies have a larger share of services. In the US, UK, and France, services account for more than 70% of GDP. So a much better way to describe these countries would be "service countries" rather than industrial countries.

But the fact that services make up a large portion of GDP doesn't tell the whole story of the sector's importance.

Services are growing faster than manufacturing, which means that services are a huge driver of growth. In fact, while goods exports have been growing slower than global GDP since 2010, the opposite is true for services exports. Compared to the 1990s, service exports are expected to grow about eight times by 2022. (Figure 3) The growth of the services market could open up new opportunities for SMEs, especially since many SMEs produce services.



<Figure 3> Global services exports (by value and share of GDP)

Sources: World Bank, IMF

The king of service exports?

The United States dominates other countries when it comes to exporting services. (Figure 2) This is not surprising, as the U.S. economy itself is highly service-oriented. Many U.S. service companies hold leadership positions in global markets. For example, the world's three largest credit rating agencies (S&P, Moody's, and Fitch) are all American companies, and it's no exaggeration to say that they have a near monopoly on the global market.

But as you can see in Figure 2, China has suddenly become the world's fourth-largest exporter of services. It's on track to knock Germany out of third place in the near future. Another surprising example is the city-state of Singapore. Singapore ranks eighth, and with a population of only about 6 million, it's almost a pure services economy. Japan, Asia's leading economy, is ranked 10th, and India is ranked 7th. Despite being just above Singapore, India's population is a whopping 241 times larger than Singapore's. The relative competitiveness of the two countries' services exports is starkly different.

Germany, on the other hand, is a bit of an outlier. In several key service markets, Germany's large service companies are global leaders. For example, in the reinsurance market, Munich Re is number one and Hannover Re is number three. In logistics, Deutsche Post DHL and DB Schenker have the third and fifth largest global market shares, respectively. There are also small and medium-sized companies with global reputations. For example, EDAG, FEV, IAV, and Bertrandt in automotive development, and Dekra, Tu.v, and DNV in the global certification market. In other words, some industries are producing "hidden champions," which refers to small and medium-sized enterprises that are world-class.

What services are exported

The most exported service is "tourism". (Table 1) It is a service that is supplied by countries around the world, so it is bound to be large. This is followed by the so-called "other services". This category includes many niche markets and is mostly provided by small and medium-sized enterprises. They range from simple services like building cleaning and food delivery to highly specialized services like R&D, education, and consulting.

	Top 10 export services in the world	Revenue (in billions of euros)	Share of global market (%)
1	Tourism	1190	24.5
2	Other services	1039	21.4
3	Transportation and logistics	844	17.4
4	Telecommunications and Information Technology (IT)	505	10.4
5	Financial Services	407	8.4
6	Intellectual property rights	339	7.0
7	Insurance and annuities	115	2.4
8	Services for manufacturing	90	1.9
9	Architecture	88	1.8
10	Repairs and expenses	81	1.7

<Figure 4> The size of the world's top 10 exported services

Source: International Trade Center (ITC)

The export of services is inextricably intertwined with the export of goods. This is because goods also include service elements such as planning, assembly, transportation, insurance, and training. If a Korean manufacturing company wants to export products to Dubai, it needs to build a value chain that incorporates service elements throughout the supply chain, from planning and development for localization and sourcing raw materials to maximize profits, to production, distribution, and after-sales management. For example, 1) product planning based on big data analysis related to localization; 2) introduction of a modeling system for purchasing raw materials, optimal production, and inventory management; 3) application of smart process technology to production processes and inspection systems to improve productivity and reliability; 4) training of local personnel using remote services to reduce costs; and 5) automation of customer after-sales management using AI technology.

The OECD estimated that in 2022, Germany's goods exports included 40% of the value of its services sector. In South Korea in the same year, the share of services embedded in the manufacturing of goods was about 28%.

Goods exports also create demand for services exports. According to EU statistics, the percentage of services exports that are triggered by goods exports is between 25-30%, and this percentage is rising. For technology-leading companies, this percentage is probably higher due to the high know-how intensity of their products. In addition, many manufacturers add complementary services to their products to enrich the overall product offering.

What Makes a Service Winning

If the services sector is growing so fast around the world, what's driving it? There are three main factors: digitalization, increased technological inputs, and the servicification of industries.

Digitalization. Many types of services that were once only produced and consumed domestically are now traded across borders through digitalization. Digitalization allows service companies to offer their services to customers anywhere in the world at a fraction of the cost, without the constraints of time and space.

Technologization. In fact, the service sector has historically not required much technology. For example, service providers such as babysitters and delivery drivers don't require high levels of skill, and designing education and training for them hasn't been very challenging. As a result, productivity in services has lagged behind manufacturing.

But now, technology is making inroads into the service sector. Several digital platforms have already revolutionized service intermediation. Airbnb, Spotify, and Uber are just a few of the more familiar

ones.

Even services that require manual labor are increasingly being distributed through platforms. Health apps are changing the way diseases are prevented and treated. Services delivered through mobile environments can be globalized more easily and quickly than services that need to be delivered on-site. The potential market size for this sector is therefore much larger.

Servitization. The servitization of industries refers to the shift in traditional business models from physical products to one centered on services. This shift is creating new niches that are attractive to hidden champions. In particular, the lines between service and manufacturing are becoming increasingly blurred. In many cases, service is an integral part of the product. Services are a big part of so-called augmented products, such as inspection, installation, maintenance, repair, training, and education. We call this phenomenon the servitization of manufacturing.

How are business models changing?

Since cloud computing began to rapidly spread about 20 years ago, new business models have emerged for software and the so-called sharing economy. Thanks to cloud technology, companies can not only sell software to customers as a product, but also offer it as a subscription model.

This cloud-based model of making software available on demand over the Internet and charging for it is called software as a service (SaaS), and it allows customers to avoid the significant investment and operational costs of software adoption.

The SaaS market has exploded over the past decade. In 2015, global SaaS revenues were around \$31 billion and are expected to reach \$232 billion by 2024. This reorganization of the value chain can create new growth opportunities for service companies. However, for this potential opportunity to become a reality, executives will need to make a significant effort to overcome structural complexities.

How digital is driving internationalization

The next wave of globalization will undoubtedly be driven by services and information. In particular, digital services, intellectual property, and licensing are likely to play a big role. Here are some signs that this new phase of globalization has already begun.

- Many technical services are distributed over the internet. This is happening in areas such as research and development, IT, and finance.

- For a long time, machinery has been able to be serviced and maintained remotely.
- Thanks to e-commerce, companies can enter foreign markets without having to set up a local service center.

Not to mention the fact that software and internet companies will have an advantage in this era of overwhelming digitalization. Software is digitized from the ground up, so it can be distributed around the world without any problems and can be replicated at will. IT services companies have experienced an explosion in transaction volumes over the past few decades and are still growing at around 8% per year.

While classic software is still the main driver of internationalization, cybersecurity is also playing a big role, and the move of software to the cloud is also driving internationalization. Intellectual property-related industries, which develop content, brands, and knowledge businesses based on information technology, have also experienced rapid growth, as has the IT sector. This includes copyright royalties for software, books, and media, as well as royalties for patents, designs, and trademarks.

Another important driver is music and video streaming services. The U.S. film and television industry exported \$19.2 billion in 2019, with an export surplus of \$10.3 billion. The healthcare industry is also increasingly dependent on IT services. From telemedicine, in which doctors use telecommunications devices to communicate with patients and provide medical care, to new analytics methods that utilize artificial intelligence, IT services are becoming an increasingly important part of the healthcare industry. Doctors don't even have to be in the operating room anymore. The robot can perform the surgery itself, while the doctor watches and supervises the robot on a monitor.

A similar phenomenon is happening in education. Learning platforms such as Khan Academy and Coursera allow students and workers to access remote education. They can listen to the best professors and lecturers from around the world. It's an alternative way to provide quality education to those who want to learn, especially in poorer countries.

In Germany, professional services also play an important role in exports. Exports of high-end services such as intellectual property licenses and financial and insurance services generated a trade surplus of \$49.5 billion in 2021 alone.

This growth in digital services is expected to change the face of trade disputes. As it becomes clearer that services are becoming a driver of trade, the center of gravity of trade policy will shift toward services.

In fact, we're already seeing signs of this in Europe. For several years now, politicians and economists

there have been advocating for technological sovereignty as an explicit goal. The problem is often the strong market power of the largest internet companies in the U.S. There will also continue to be conflicts over market access to digital services and information protection. In this situation, SMEs may have an advantage. They are less likely to be on the political radar than larger companies.

Secrets of Germany's Hidden Champions

A "hidden champion" is a company that ranks in the top three in the global market for its industry or number one in its continent. They typically have a turnover of less than €5 billion and are not well known to the general public. Currently, there are about 4,000 Hidden Champions in the world, of which only about 20% (around 800) are still in the service sector. As mentioned earlier, Hidden Champions in manufacturing also provide a wide range of services. If we combine the services produced by pure service companies and manufacturing companies, the value added by services is expected to be much larger than the value added by product production alone.

The most important success factors of Hidden Champions are strong aspirations, focused strategy, and globalization, which apply to both manufacturing and service companies. The means to achieve the strategic goals of these three pillars are innovation, customer orientation, clear competitive advantages, and the competence, loyalty, and motivation of employees. The following examples in particular illustrate how the hidden champions of the German service sector are leveraging these factors to achieve sustained success.

Aspiration. Even Google's translator looks like a thing of the past compared to the services of DeepL (DeepL), a startup founded in 2017. In several comparative tests, Google's translation service has lost out to the German company's service. DeepL's translation program covers 31 languages, from English and Korean to German, Bulgarian, and Hungarian. The company is already valued at over a billion dollars and is currently planning a major globalization.

Rosen-Group, a Swiss company with roots in Lingen in the northwestern German state of Lower Saxony, also has ambitious goals. In fact, the company, which focuses on services for the oil and gas industry, even set a world record in 2013. It was the longest uninterrupted inspection of the 1224-kilometer natural gas pipeline Nord Stream. The company describes their aspirations this way. "Our goal is to be the world's strongest company (in our field). We go far beyond what the market requires today by anticipating what the market will need in the future."

Focus. Teamviewer, a software company based in Göppingen, Baden-Württemberg, southwest Germany, is the global market leader in screen sharing. The company focuses exclusively on "remote access and remote maintenance" and has just launched a remote maintenance solution called

Teamviewer Remote. Needless to say, it's part of their strategy to grow stronger in this niche.

Nemetschek, based in Munich, a large city in southern Germany, is another software company that focuses on specialized software for architecture and engineering. Founded in 1963 and a global market leader in its field, the company's motto is "Focus on one thing and be the best in the world at it." With this philosophy, Nemets is the only software company in the world that focuses exclusively on the building industry.

Globalization. It is becoming increasingly important for hidden champions selling services to enter the global market and strengthen their position in overseas markets. There are many success stories of this globalization. Würth, headquartered in Künzelsau in southwestern Germany, has 400 subsidiaries in 80 countries around the world. The company, which has in-depth know-how in assembly, fastening and attachment, sells screws and tools as well as a wide range of related services abroad. Hillebrand, a global leader in alcoholic beverage logistics, has subsidiaries in 62 countries. TÜV Rheinland, a global leader in industrial safety testing and certification, is also present in more than 70 countries.

These examples suggest that globalization is a great excuse to boost service exports. However, globalization is not easy. When a company wants to globalize its services business, it must keep in mind the following points

First, it's time-consuming. It takes a lot of patience and persistence, sometimes decades to build a world-class service company. Second, the biggest challenge in this process is maintaining and growing a loyal group of employees. Samsung Group, which realized this early on, has long been sending hundreds of young employees overseas for a year every year. During this time, they don't work for the company at all and instead do whatever they want to do. The program, called the "Regional Expert Course," is very expensive, but Samsung believes that this specialized training will provide the company with enough internationally minded managers to meet its needs. Companies need to develop a corporate culture where everyone is open to the world. After all, service is a people business.

Korean service companies, how to export

What strategies should Korean companies pursue to dramatically increase their service exports? We believe that the success formula of the German Hidden Champions discussed above can be adopted by Korean service companies, i.e., the strategic pillars of the Hidden Champions - strong aspiration, focus (specialization), and globalization - should be the foundation of Korean companies' service export strategies.

South Korea's population (about 52 million) is only 0.65% of the world's population (about 8 billion). It must strive fiercely with a lofty long-term goal to lead the global market, including this small market. There is no reason why Korean service companies shouldn't be able to capitalize on the strong international competitiveness of Korean manufacturing companies in semiconductors, batteries, smartphones, etc. If we don't focus on one field, we will never become world-class. The strategy of becoming a world-class service company by exporting differentiated services around the world is very valid and feasible. Korea's differentiated services in the eyes of foreigners include fast delivery and after-sales service, efficient transportation system, and high-quality medical services.

The speed, reliability, and price competitiveness of services provided in Korea are world-class, and the extraordinary expectations of Korean customers help to strengthen the competitiveness of the service industry. The warmth of the Korean people and their tremendous dynamism when they are excited are hard to find in other countries and can be a reliable competitive advantage for the Korean service industry.

You should consider not only the quality of the service, but also the specificities of the service industry. In Korea, the manufacturing industry is relatively stronger than the service industry. It's still hard to find global B2C companies like McDonald's or Starbucks among Korean companies.

So what are the strategic implications of the fact that manufacturing and B2B markets are larger? The answer is simple: we need to increase the proportion of high-end services attached to manufacturing and export them more aggressively. As mentioned earlier, the boundaries between manufacturing and services are now blurred, and the importance and weight of services derived from manufacturing will grow. Korea's service industry should take this into account and focus on improving the quality of manufacturing-related services such as design, education/training, installation, maintenance, repair, and refurbishment, and actively sell these services to overseas markets.

The Hallyu phenomenon, which has recently gained popularity around the world, also has important implications for increasing Korea's service exports. According to the Ministry of Culture, Sports, and Tourism, Korea's content industry exports in 2022 were valued at approximately \$13 billion (KRW 16 trillion). The success factors of the Korean Wave include localization, customer orientation, dynamism, and production efficiency, and these factors can be applied to other service sectors as well.

As an exporting nation, South Korea has a big challenge to dramatically increase its services exports. We have three main suggestions. First, the Hidden Champions model (aspiration, focus, globalization) should be pursued much more aggressively. Second, we need to capitalize on the strength of Korea's manufacturing industry to develop more high-value-added services that are derived from

manufacturing and export the results. Third, the localization, customer orientation, dynamism, and production efficiency that have made the Korean Wave so successful should be applied to other service sectors. I am confident that Korea's services exports will have a very bright future if Korean companies make efforts in this direction.