



F.B.I EXECUTIVE REPORT

ON GLOBAL BUSINESS AND ECONOMY



Hanyang Univ. School of Business

FOREIGN BUSINESS INTELLIGENCE



Contents September 12, 2012

Biweekly Report

- 2** Fears Rising, Spaniards Pull Out Their Cash And Get Out of Spain
서지용, from The New York Times
- 5** Is the U.S Headed for a Double-Dip Recession?
조은영, From TIME
- 8** In Vietnam, Message of Equality Is Challenged by Widening Wealth Gap
김효진, from The New York Times
- 10** Upwardly Mobile
이용호, from The Economist
- 14** Brazil 2014 World Cup Preparations on Track Say Organizers
김주영, from BBC
- 17** Future of Retail: Companies That Profit by Investing in Employees
전주영, from TIME

Cover Stories & Special Report

- 20** Difference Engine: Copying the Copier
김종삼, from The Economist
- 26** The Ineluctable Middlemen
조경흠, from The Economist

Fears Rising, Spaniards Pull Out Their Cash And Get Out of Spain

* 기사출처: [The New York Times \(2012.09.03\)](#)

* 요약자: 서지용 (jonglelsta@hanyang.ac.kr)

* 키워드: **스페인, 자본 이탈**

“경기침체로 인해 스페인을 떠나는 사람들”

□ 스페인의 경제 위기가 심화됨에 따라 결국 유로존으로부터의 퇴출 및 자국 화폐로의 회귀로 이어질 것이라는 우려가 확대됨

- 이러한 결과가 실제로 일어날 가능성이 낮음에도 불구하고 국민들은 스페인 은행에 예금했던 돈을 인출하여 다른 나라로 옮기거나 이주를 선택
 - 7월에는 스페인 자국민이 사상 최고치인 600억 유로를 은행에서 인출했으며 이는 스페인 경제 총생산의 7%에 해당하는 금액
- 최근 경제에 대한 우려가 지식인과 기업 엘리트들에게까지 확산되고 있으며 실업률이 25%에 육박할 만큼 부족한 일자리 때문에 국민들은 자본을 해외로 이동시키고 있는 상황
 - 공식 통계에 의하면 지난해 3만 명의 스페인 사람들이 영국으로 이직

□ 불안한 스페인 경제를 안정시키기 위해 스페인 내외에서 노력을 기울이고 있음

- 유럽중앙은행은 채권시장에 개입하여 부실 국가들을 지원하는 식으로 스페인을 비롯한 여타 유로존의 뒤처진 국가들을 구제할 방안을 내놓을 계획
- 스페인 구제기금은 정부가 국영화한 후 실패한 모기지 대출계의 거인 방키아은행에 50억 유로를 투입해야 한다고 주장

□ **유럽 연합에 대한 전망 또한 스페인과 마찬가지로 절망적이며, 그리스 사태를 보고 유럽 연합의 구제 효과가 스페인 경제를 살리지 못할 것으로 예상**

- 무디스는 유럽 연합에 대한 전망을 AAA등급에서 마이너스로 하향 조정
 - 만일 유럽 4대 거대 예산 지원자들에 대한 등급 또한 하향 조정된다면 유럽 연합의 등급이 더 내려갈 소지가 분명
- 그리스가 자국 화폐로 회귀할 것이라는 우려가 팽배해진 2009년부터 예금액의 1/3이 그리스로부터 이탈한 선례가 있음
 - 이를 해결하기 위해 유럽 연합의 지속적인 구제 시도가 있었지만 모두 수포로 돌아감

□ **스페인의 자본 이탈은 방키아 은행의 붕괴, 납세를 위한 대규모 현금 인출, 스페인 신용 등급 하향 조정과 같은 관점에서 조명해 볼 수 있음**


- 정부가 안전하다고 확신하였으나 결국엔 실패하여 스페인 예금자들에게 충격을 준 방키아은행의 붕괴에서부터 자본 이탈이 시작 됨
- 또한 7월에 많은 기업들이 세금을 내기 위해 예금했던 돈을 인출한 것이 자본 이탈에 크게 영향을 미침

- 스페인 은행들의 신용 등급이 하향 조정되자 투자 기금들이 보유 현금을 해외로 옮긴 것 또한 자본 이탈의 원인

□ 아르헨티나도 비슷한 자본 이탈을 경험하였고 이러한 선례 때문에 스페인 사람들의 우려는 더욱 증가

- 아르헨티나는 비슷한 위기에 맞서 자국 화폐를 동결함으로써 예금 이탈 현상에 대한 해결안을 촉구
- 이후 스페인으로 이주한 아르헨티나 사람들이 참혹하고 절박했던 법정싸움과 한 순간에 없어져버린 자신들의 예금에 대한 충격을 스페인 사람들에게 전함
 - 그 시기 아르헨티나에서 일하던 한 스페인 사람은 아르헨티나 계좌에 예금했던 돈의 4/5를 잃음

□ 많은 사람들이 이러한 위험에 대처하기 위해 해외에 계좌를 개설하려고 하는 현상이 증가하고 있으며 스페인의 자본 이탈 현상은 지속될 전망

- 한 스페인 국민의 인터뷰 내용에 따르면, 그는 최근 스페인 은행계좌에 있던 유로 예금의 1/3을 인출하여 싱가포르 달러로 환전한 후 그곳에 예금했다고 진술
 - 또한 스페인을 떠나 싱가포르에서 새로운 삶을 이어가는 것을 고려 중
- 많은 스페인 사람들이 런던에 직접 방문하여 계좌를 개설하고 있으며 이러한 움직임은 많은 사람들이 스페인에서 희망을 잃어가고 있다는 것을 방증
 - 영국 금융기관에서 일하는 스페인 은행가들은 런던 계좌 개설에 대한 많은 질문을 가지고 은행을 방문하기도 함 

Is the U.S Headed for a Double-Dip Recession?

* 기사출처: [TIME \(2012.08.28\)](#)

* 요약자: 조은영 (eunpure@hanyang.ac.kr)

* 키워드: 미국 경제, 더블딥

“2013년 미국 경제의 더블딥 가능성”

□ 미 의회 예산국은 향후 미국 경제 성장률을 비관적으로 전망하는 보고서를 발표

- 2012년 하반기 미국 경제의 성장 속도는 다소 증가하겠으나, 실업률은 여전히 높을 것으로 예상됨
- 2013년 역시 평균 이하의 성장률이 예상되며, 미국경제가 더블딥의 위험에 노출될 것으로 예측됨

□ 역사적으로 경기침체 2~3년 후에는 강력한 경기 회복이 나타나지만 미국은 아직 경제 침체에서 벗어나지 못하고 있는 상황

- 일반적으로는 경기 침체 후 경제 성장률은 평균 4.5% 수준을 보이며, 최고 9%까지도 도달이 가능
- 그러나 2008년 글로벌 경제 위기 이후 미국의 연평균 경제 성장률은 4.5%를 넘지 못했고 평균적으로 2.2% 수준에 정체됨
- 2010년 이후 계속되는 세계적인 경제 침체 역시 미국의 지속적인 경제 침체에 악영향을 끼치고 있음
 - 지난 2월 신용평가회사 S&P는 2013년 미국 경제의 더블딥 가능성을 20%로 예상했으나 8월에 이를 25%로 상향 조정

□ 미국 경제가 더블딥으로 향하는 세 가지 요인 중 첫째는 '재정 절벽'

- 2013년 미국은 세금을 증가시키고 재정 지출을 줄이기로 결정했으나 이는 오히려 침체에 빠져있는 미국 경제에 큰 타격을 줄 것으로 예상
 - 경제 침체 시에는 확장적인 재정정책을 시행하는 것이 일반적이고, '재정 절벽'은 경제 산출량을 2% 이상 줄일 위험이 존재
- 그러나 국방비와 의료보험 시스템에 대한 정부 지출은 줄어들지 않기 때문에 현재 정부의 지출 축소 계획은 과도하다고 판단
- 또한 어떠한 정당도 중산층에 대한 증세를 원하지 않아 증세와 재정지출 삭감 계획은 수정될 것으로 예상

재정 절벽 (Financial Cliff)

정부의 재정지출 삭감과 개인, 법인 등에 대한 세제혜택 종료 등으로 인해 경제에 충격이 발생하는 것을 빗댄 단어로, 마치 경제가 하강하는 모습을 띠는 데서 비롯되었다. 최근 미국의 경우 2013년 1월 감세안이 종료되는 것을 두고 유럽발 재정위기와 맞물려 급격한 경기 위축이 염려되고 있다.

출처: 네이버 지식사전

□ 전세계적으로 발생하고 있는 경제 침체 역시 미국 경제에 악영향을 줄 것으로 예상


- 유럽의 경우 일부 국가들이 현재 심각한 경제 침체에 빠져있으며, 유로존 전체에서 경제 불황이 진행 중
 - 유로존의 민간경제 부분에 대한 수치가 7개월 동안 지속적인 하락세
 - 경제대국 독일마저 경제가 악화되고 있는 상황

- 이러한 상황에서 유로화에 또 다른 문제가 발생한다면 유럽 은행들이 피해를 입어 세계적인 규모의 경제침체로 이어질 가능성이 다분
- 영국은 2011년 후반부터 경제 침체기에 접어들기 시작했고, 중국과 브라질 같은 신흥 경제국도 성장 속도가 둔화되고 있음

□ 미국이 자금 부족 상황에 처해있다는 사실은 더블딥의 위험을 가중

- 통상적으로 국가가 경제 침체기에 빠지면 연방정부는 재정정책이나 통화정책을 시행해 경기를 부흥시키기 위해 노력
- 하지만 미국의 경우 지난 12년 간 세금은 계속 낮은 수준으로 유지되어 왔고, 정부 지출도 꾸준히 증가하여 더 이상 재정정책을 통한 경기부양은 불가능
- 0%에 가까운 현재의 이자율을 더 이상 낮출 수도 없으며, 양적 완화정책의 효과가 이전에 비해 미미할 것으로 예상되어 통화량 증가를 통한 경기부양도 어려운 상황

□ 비록 이러한 문제들로 미국 경제의 더블딥을 확신할 수는 없으나, 현재 미국 경제는 결코 낙관적인 상황이 아님

- 세계의 경제 상황이 미국 경제에 영향을 주더라도, 미국 GDP의 대부분은 내수에 의존
- 게다가 의회는 미국 경제에 악영향을 미칠 '재정 절벽'을 시정할 충분한 시간이 주어진 상황
- 하지만 미국이 급격한 '경제 회복' 국면으로 접어들기에는 다수의 난관이 존재
 - 의회 예산국의 낙관적 시나리오 하에서도 미국의 경제 성장률은 평균 1.7%정도만 상승할 것으로 예측되는 상황 

In Vietnam, Message of Equality Is Challenged by Widening Wealth Gap

* 기사출처: [The New York Times \(2012.09.02\)](#)

* 요약자: 김효진 (khskshkj@hanyang.ac.kr)

* 키워드: 베트남 공산당, 족벌주의

“부정부패로 경제위기를 초래한 베트남 사회지도층에게 쏟아지는 비판 여론”

□ 대형 공기업의 부실과 경제성장 둔화로 베트남은 경제위기에 직면

- 방만한 경영으로 인한 국영조선회사 비나신의 부도는 베트남 공기업의 부실함을 보여주는 대표적인 사례
 - 다른 국영기업 역시 효율성 및 경쟁력 재고를 위해 급여를 삭감
- 2008년 부동산 거품 붕괴로 인한 부실 채권의 증가로 부실 은행이 증가하였으며, 공기업 부실로 인해 각종 지역개발사업들이 중단되면서 중소기업이 몰락하고 실업률 또한 증가

□ 이러한 경제위기에 공산당 지도층들의 정경유착과 족벌주의 행태가 문제로 제기됨


- 족벌주의로 인해 공산당 지도층 자제들이 국영기업과 사기업의 구분 없이 요직을 차지
- 공산당 일당독재 체제와 부분적 자본주의의 조합으로 인해 베트남은 공기업과 사기업 간의 구분이 모호
 - 최근 24세의 나이에 국영건설회사 사장으로 취임한 공산당 최고위원의 딸과 투자은행을 경영하던 총리의 딸은 각각 자리에 서 사임

- 재벌들과 공산당 지도층 사이의 정경유착 또한 심각한 문제를 야기하는데, 최근까지도 이들의 비리에 대한 뉴스가 끊이지 않고 있는 상황
 - 국영조선공사 비나신의 부도 사태 역시 경영진과 공산당 고위층 간의 비리에 의해 발생하였다는 의견이 지배적

□ 이에 사회지도층을 향한 비판이 거세지고 있으며, 빈부격차의 심화로 비판 여론은 더욱 확산

- 그 동안 강력한 언론 통제와 반대여론에 대한 엄격한 처벌로 인해 베트남에서 지도층에 대한 비판여론은 적었으나, 최근 인터넷을 통한 비판여론이 확산되는 추세
 - 사회지도층의 부정부패가 주된 비판의 대상이며, 특히 총리 응웬 쯐 중의 권력남용에 대한 우려가 제기됨
- 또한 십여 년간의 고성장 이후 베트남의 경제성장이 둔화되면서 빈부격차가 사상 최대수준에 도달함에 따라, 빈곤층과 중산층의 지도부에 대한 불만은 더욱 고조
 - 국민들은 더 이상 과도한 경제성장을 미덕으로 여기지 않으며 부유층에 대한 빈민층의 분노가 커지고 있는 상황

□ 경제적 위기와 비판 여론 확산에 대처하기 위해 베트남 공산당 지도부의 자발적인 노력과 경제체제 개혁이 필요

- 베트남의 국가주석은 최근 기고문을 통하여 공산당 지도층의 자체반성을 촉구하기도 함
- 과거와 같은 언론통제가 불가능해진 상황에서, 사회지도층의 자발적인 특권 포기와 족벌주의 타파가 요구됨
- 베트남 공산당 지도부는 철저한 공기업 개혁과 부정부패 척결을 통해 현재 베트남이 당면한 경제 위기에 현명하게 대처해야 할 것 

Upwardly Mobile

* 기사출처: [The Economist \(2012.08.25\)](#)

* 요약자: 이용호 (leetro@hanyang.ac.kr)

* 키워드: 케냐, IT, 벤처회사

“케냐, 아프리카 과학기술의 중심지”

□ 케냐의 수도 나이로비는 IT 벤처회사 붐과 과학기술의 비약적 발전으로 ‘실리콘 사바나’로 변모

- 지난 몇 년 간 나이로비에서 수백여 개의 IT관련 벤처 회사들이 새로이 창업
 - 벤처회사 Planet Rackus의 게임 Ma3Racer는 한 달 만에 169개의 국가에서 25만 명이 다운로드 받을 정도로 성공적
- 케냐의 기술서비스 수출액은 2002년 1,600만 달러에서 2010년 3억6천만 달러로 급증하였고, 계속해서 증가하는 추세

□ 하지만 케냐의 IT 벤처회사 붐은 컴퓨터 보다는 모바일폰 서비스 중심으로 성장

- 케냐는 여전히 빈곤국가로 소수만이 PC나 노트북을 소유
- 반면 케냐 국민들의 모바일폰 보유율은 74%로 아프리카 평균인 65%에 비해 높은 보유율을 기록
 - 케냐 인터넷 이용료의 99%가 모바일폰으로 인해 발생

□ 이에 따라 전세계의 다양한 투자 자금들이 나이로비로 몰리고 있고, 이들 대부분은 모바일 기술에 초점이 맞춰져 있음

- Fund와 Incubator는 올해 이미 설립되었고 Savannah fund와 GrowthHub도 5월에 운영을 시작하였으며, 이와 비슷한 성격의 투자 회사인 Innovation 4 Africa도 설립 예정
- 케냐의 가장 큰 은행인 Equity Bank도 참여의사를 밝혔으며, 글로벌 모바일 업체 연합인 GSMA는 Ngong Road에 아프리카 지사를 설립할 계획
- 6월, 창업회사들이 펀드를 구하는 콘테스트인 Pivot East에서 200개의 팀들이 그들의 아이디어를 투자회사들에게 공개하기도 함

□ 나이로비가 아프리카의 기술허브가 될 수 있었던 첫 번째 요인: 정부지원

- 2005년 케냐에서의 인터넷 접속은 오직 위성연결을 통해서만 가능했고 가격 또한 매우 고가에 책정됨
- 하지만 2009년 정보통신기술부 장관인 은데모가 처음 4개의 인터넷 케이블을 설치한 후 인터넷 사용 비용은 저렴해졌고 가용범위도 확대
 - 2009년 당시 인터넷 사용자 수가 1,200만 명이었으나 현재 약 4,000만 명으로 3년 만에 세 배 이상 증가



□ 나이로비가 아프리카의 기술허브가 될 수 있었던 두 번째 요인: 기술혁명

- 2007년, 모바일 회사인 Safaricom의 모바일 결제 시스템인 M-PESA의 서비스 출시
 - 많은 벤처회사들은 이 서비스를 그들 사업의 기반으로 활용

- 학교 등록금 지불 시스템 역시 M-PESA를 이용해 간소화
- 지난 5월, 구글은 나이로비의 지역버스를 이용하는 사람들을 위해 선불카드 서비스인 Beba 서비스를 시작

□ 나이로비가 아프리카의 기술허브가 될 수 있었던 세 번째 요인: iHub


- 2010년 나이로비에 지역 기술자들이 모여 정보와 아이디어를 공유할 수 있는 지역 iHub를 설립
 - iHub는 계속 확대되어 컨설팅 부문, 연구 부서, 벤처회사들이 모바일 어플리케이션을 개발할 수 있도록 도움을 주는 연구실 'M'까지 포함
 - iHub를 설립한 Erick Hersman은 Savannah fund의 파트너

□ 나이로비는 당장은 새롭게 떠오르는 다른 기술허브들과 경쟁하지 않을 것으로 보임

- 현재 대부분의 케냐 과학기술 회사들은 현지 지역문제에 대한 솔루션을 개발하는 것에 집중
 - Pivot East에서의 한 팀은 앉아서 시간낭비하며 닭을 직접 감시하는 대신, 효율적으로 문자메시지를 이용해 가축들의 행방을 알 수 있게 하는 서비스를 구축
 - 구글 케냐 지사장 Mucheru는 케냐의 핵심문제를 먼저 해결한 후 새로운 것에 관심을 가져야 한다고 주장
- 한편, 두 가지 훌륭한 혁신품인 M-PESA와 재난기간의 클라우드 소싱 정보를 위한 비영리 플랫폼인 Ushahidi를 수출

□ 정보통신기술부 장관 은데모는 케냐의 많은 문제점들이 곧 기회가 될 것이라고 역설하며 벤처회사들을 장려

- 케냐의 핵심문제를 먼저 해결한 후 새로운 것을 발명하는 것은 궁극적으로 케냐의 성공 동력이 될 것이라고 주장

- 농부가 문자메시지로 시장가격을 볼 수 있고, 함께 모여 물건을 매매할 수 있게 돕는 서비스인 M-Farm과 같은 기술은 다른 빈곤 국가에 수출하는 것도 가능할 것으로 예상 

Brazil 2014 World Cup Preparations on Track **Say Organizers**

* 기사출처: [BBC \(2012.08.16\)](#)

* 요약자: 김주영 (kimjy212@hanyang.ac.kr)

* 키워드: 브라질 월드컵, 인프라

“브라질 월드컵 준비, 제대로 진행되고 있는 것인가”



□ **최근 브라질의 2014 월드컵 개최준비에 대하여 비판적인 여론이 끊이지 않고 있음**

- 국제축구연맹 FIFA는 2014 월드컵 준비상황을 점검한 결과, 준비가 매우 미흡하다며 직접적으로 비난
- FIFA의 주장에 따르면, 현재 브라질은 월드컵 유치에 필요한 경기장뿐만 아니라 주변 인프라시설 구축의 진행 상황도 지지부진한 상태
- 또한 브라질은 당장 월드컵뿐만 아니라, 워밍업 격인 2013 컨페더레이션스컵에 대한 준비도 해야 하는 상황
 - 월드컵 전 브라질에서 개최되는 2013 컨페더레이션스컵은 2014 브라질 월드컵의 축소판으로 브라질 내 6개 주의 경기장에서 2주간 개최될 예정

□ **이에 대해 브라질 월드컵 조직위원회는 월드컵 준비에 관한 모든 상황이 원활하게 진행되고 있다고 주장**

- 브라질 월드컵 조직위원회는 현재 경기가 개최되는 12개 도시들의 경기장 및 인프라시설 구축과정에 대하여 밀접하게 감독하고 있다고 보도
- 또한 일련의 진행상황들을 FIFA에 보고하고 이에 대한 피드백을 받음으로써 FIFA와도 밀접하게 접촉하고 있다고 보도함으로써 비판여론에 대응


□ **그러나 FIFA는 브라질이 시설 구축뿐만 아니라 예산안 관련 문제도 제대로 해결하지 못하고 있다고 반박**

- 제롬 발케 FIFA 사무총장은 2007년에 이미 확정되었어야 할 월드컵 예산안이 브라질 의회에서 아직까지도 완전히 마무리되지 않

았다는 사실에 대해 불만을 표출

- 예산 문제와 관련하여 브라질 월드컵 조직위원회는 약 15조원 가량의 자본이 경기장, 도로, 공항, 대중교통 등의 인프라시설 구축에 투자될 것이라고 언급
- 그러나 브라질 축구계의 전설 호마리우는 월드컵 준비를 위한 실제 예산이 기존에 책정된 예산안보다 점점 증가하고 있다고 주장하면서 브라질이 기간 내 완전한 준비를 하지 못할 것이라고 비난

□ 이에 정부는 최근 약 77조원을 투자해 대대적인 인프라 구축을 추진할 계획을 발표

- 브라질의 호세프 대통령은 다가오는 2014 브라질 월드컵과 2016년 리우 올림픽을 대비하여 2014년까지 공항, 도로, 철도, 항만 등의 인프라 구축에 힘쓰겠다고 밝힘
- 브라질은 이번 투자로 월드컵, 올림픽뿐만 아니라 장기적으로 국가경쟁력을 강화시키고 외국인 직접투자까지 꾸준히 유치할 것이라는 계획
- 브라질이 월드컵 개최 직전까지도 필요한 모든 인프라시설을 구축하지 못할 것이라는 회의적인 시각이 많은 가운데, 성공적인 월드컵 개최를 위해서는 보다 신속하고 확실한 월드컵 인프라구축 계획이 요구됨 

Future of Retail: Companies That Profit by Investing in Employees

* 기사출처: [TIME \(2012.8.31\)](#)

* 요약자: 전주영 (junjy9111@hanyang.ac.kr)

* 키워드: 소매업, 직원 투자

“유통 소매업계에 새로운 혁신으로 대두되고 있는 직원 투자”

□ 자본주의 경제의 빠른 성장에도 불구하고, 노동자들에 대한 처우는 이에 상응하여 개선되지 않고 있는 상황

- 자본주의 경제는 지속적으로 효율성이 향상되고 있으나, 노동자들에 대한 대우는 아직까지 부당한 것으로 드러남
 - 기업의 이익은 꾸준히 상승하고 소비자들의 선택권은 확대되었으나, 노동자들의 임금은 계속 같은 수준에 머무름
- 세계화로 물꼬를 튼 중국과 인도의 값싼 노동력 유입으로 인해 소매업계 노동자들은 더욱 고립됨
 - 높은 수준의 교육을 받지 못한 미국 내 소매상점의 영업직원들은 복지와 임금상승 혜택의 사각지대에 놓임
- 높은 임금을 주는 제조업들은 모두 해외로 이전하여, 미국에는 소매업계 영업사원 등의 낮은 기술력을 가진 저임금 서비스 직종만이 잔류

□ 제이넵 톤 MIT 슬로언 경영대학원 교수는 소매 유통업자들에게 직원에 대한 투자를 장려하는 기조의 논문을 하버드비즈니스리뷰에 기고

- 톤 교수의 연구에 따르면, 직원들에 대한 저조한 투자는 경영을 더욱 비효율적으로 만들어 이윤 창출을 저하시킴

- 직원 투자에 적극적인 기업들은 서비스뿐만 아니라 가격 측면에서도 경쟁력을 보유하게 됨
 - 교육과 임금상승으로 인해 발생하는 노동력 관련 비용상승은 오히려 직원들의 노동욕구를 자극하여 효율성을 창출하고 가격 경쟁력을 제고
- 직원 교육은 직원들의 판단력을 향상시켜 현장에서 빠르고 합리적인 판단을 촉진시킴
 - 일반적인 유통 슈퍼마켓에서는 3,900 종의 상품을 취급하고 한 주에 100개의 홍보를 진행하며, 하루에 2,500명의 손님을 상대할 만큼 업무가 복잡함
 - 톤 교수는 직원들이 고급교육을 받지 못할수록 업무 처리능력이 떨어지고, 기업들은 판매손실을 겪을 수 있음을 경고
- 미비한 직원 교육은 톤 교수가 '소매업의 악순환'이라고 부르는 과정으로 귀결됨
 - 노동력에 대한 비용을 줄이는 것이 단기적으로는 효율적일지 몰라도, 직원들의 불만으로 인한 근무 태만이 결국 기업의 손실을 야기

□ 또한 직원들에 대한 투자를 늘리고 복지혜택을 늘리는 정책은 결국 기업의 발전을 위한 발판이 됨


- 트레이더 조스, 코스트코, 퀵트립, 메르카도나 같은 성공적인 유통업체들은 직원들에게 많은 투자를 실시
 - 트레이더 조스는 풀 타임 직원에게 1년에 4만에서 6만 달러의 수당을 지급
 - 코스트코는 98%에 달하는 상점 매니저들이 승진
 - 퀵트립은 직원들이 더 많은 휴가와 병결의 혜택을 누릴 수 있도록 상당한 규모의 유동 스태프들을 보유
 - 메르카도나에서는 직원들이 다양한 임무를 수행할 수 있도록 폭넓은 교차교육을 실시
- 성공적인 유통업체들은 업계에서 가장 낮은 수준의 가격으로 제품을 제공하면서도 재정부문이 탄탄하며 경쟁사보다 양질의 서비스를 제공

- 직원 복지 향상은 이직 확률을 낮추어 신입 직원 교육에 들어가는 비용을 축소

□ 전자상거래 시대의 도래는 유통업계에서 인적자원에 대한 투자를 확대해야 할 필요성을 강화시키는 중요한 배경

- 집에서 편리하게 쇼핑할 수 있는 시대가 오면서 오프라인 매장에 방문하는 고객 감소
 - 유통 소매업자들은 기업의 생존을 위해 소비자들에게 자신들의 존재를 인식시킬 필요가 있음
- 딜로이트의 소매 컨설턴트 엘리슨 폴은 인터넷 상거래에 맞설 소매업계의 차별화 전략이 바로 직원들이 될 수 있다고 주장
 - 고도로 숙련된 매력적인 직원들이 전문지식을 제공함으로써 소비자들의 발걸음을 컴퓨터 앞이 아닌 매장으로 유도
 - 이미 롤루레몬이나 애플과 같이 변화에 빠르게 적응한 기업들이 업계를 선도

□ 이와 같이 경기침체는 오히려 소매업체에게 가장 큰 기회이자 투자를 확대할 수 있는 적절한 시기라고 판단됨

- 지금까지 많은 소매업자들이 경기침체를 통해 현금유동성을 강화하고 운영구조의 개선을 위해 노력함
- 전문가들은 이자율이 낮은 지금이야말로 소매업체가 투자를 확대할 때라고 권고
 - 투자에 대한 불확실성이 크더라도 과감하게 투자하지 못하는 기업들은 업계에서 결국 뒤처질 것이라 경고 

Difference Engine: Copying the Copier

* 기사출처: [The Economist \(2012.08.06\)](#)

* 요약자: 김종삼 (ddemshea@hanyang.com)

* 키워드: 애플, 삼성, 특허분쟁

“미국 특허법의 허점이 이끈 애플과 삼성의 진흙탕 싸움”



□ 애플 본사 바로 앞에 위치한 산 호세 법정에서 특허 소송으로 맞붙는 IT업계의 두 공룡, 애플과 삼성

- 최근 전세계 법정에서 날카로운 비판을 주고받고 있는 애플과 삼성은 각 기업의 모국인 미국과 대한민국에서뿐만 아니라 일본, 독일, 호주, 영국, 이탈리아, 네덜란드, 그리고 프랑스 등지에서도 치열한 법정싸움을 벌임
- 애플은 삼성이 아이폰의 외양과 느낌을 모방했을 뿐만 아니라 '러버밴딩'이라 불리는 핵심 인터페이스까지 모방했다고 주장
 - '러버밴딩'이란 사용자가 스크롤을 끝까지 내렸을 때 화면이 튀어 오르는 것처럼 보이게 하는 기술
 - 애플은 전반적인 형태와 배치 그리고 전달되는 느낌을 통해 디자인 특허 침해여부를 종합적으로 판단해야 한다고 주장
- 이에 반해, 삼성은 애플이 중요한 기술특허 침해는 물론 침해한 특허기술의 라이선스 비용 지불도 거부하고 무단으로 사용하고 있다고 주장
 - 삼성은 애플이 모바일 통신기술의 두 가지 필수표준특허기술, 그리고 음악과 사진을 다루는 특허기술 세 가지를 침해했다고 주장
- 또한 애플의 아이폰은 소니와 LG의 기존 전자모델에서 많은 특성을 모방한 제품이라고 주장
 - 아이폰은 보다 먼저 출시된 LG의 프라다폰과 삼성의 F700, 그리고 앞서 디자인된 소니의 제품들과 유사
 - WSJ의 한 전문가 역시 "애플은 아이팟과 아이폰을 무에서 창조한 것이 아니라 어느 정도는 이미 존재하는 혁신적인 상품에 의존했다"고 언급하며 동의

□ 스마트폰 시장의 변화와 그에 따른 애플의 위기가 전세계에 걸친 두 기업간의 특허분쟁을 야기

- 2007년 아이폰의 런칭 당시에는 애플이 시장 구조를 독점하며 가장 선호 받는 모바일 공급업체였으나, 구글이 안드로이드 OS를 전세계 모바일 제조업체들에게 무료로 공급하면서 경쟁이 가속화되었고 삼성이 이를 주도
 - 최근 세 달간 전세계 모바일기기 시장에서 애플 아이폰의 점유율은 23%에서 17%로 하락한 반면, 삼성 갤럭시의 점유율은

29%에서 32%로 상승

- 기기의 기능뿐만 아니라 외관 경쟁력도 안드로이드 OS를 기반으로 하는 경쟁사들에게 뒤처지기 시작
 - 삼성, 모토로라 등 안드로이드 모바일 제조사들이 더 얇고 큰 화면과 빠르고 매끄러운 멀티태스킹 소프트웨어를 가진 스마트폰들을 상당히 짧은 주기로 출시
 - 반면, 애플은 1~2년에 한번씩 새로운 제품을 출시해 경쟁력을 상실
- 안드로이드의 등장으로 독점력을 잃은 애플은 가장 강력한 경쟁사 삼성을 시장에서 밀어내기 위해 특허분쟁을 시작
 - 전세계적인 특허분쟁이 발생하고 있으며 산 호세에서 열린 이 법정은 삼성 등 안드로이드 제품에 대한 열 가지가 넘는 애플의 특허소송들 중 하나

□ 하지만 애플의 특허분쟁 전략은 자가당착 전략이 될 수 있는 위험성을 내포

- 산 호세 법정에서 애플이 원하는 결론을 이끌어낸다면 삼성은 25억 달러의 손해배상액을 지불해야 하지만 판결이 다른 방향으로 흘러갈 경우 애플은 삼성에게 아이폰 1대 당 14불의 로열티를 지불해야 함
- 시카고 법대의 한 교수는 애플의 특허분쟁은 경제관념에서 볼 때 사회의 순 공공이익을 감소시킬 수 있다고 주장
 - 피고에게 부과되는 비용이 원고가 얻을 수 있는 이익보다 큰 경우 사회의 순 공공이익은 감소된다고 해석
 - 만약 애플이 삼성에게 승소한다면 미국의 혁신에 있어서 매우 슬픈 사건이 될 것이며 또한 미국 특허 시스템의 부작용을 보여주는 사례가 될 것이라고 분석

□ 애플과 삼성 간의 특허분쟁에서 미 특허법의 과잉 특허에 대한 문제점이 부각됨

- 특허권과 그에 동반하는 독점권의 의의는 혁신을 증진시키기 위함인데, 이와 같은 혁신은 일자리 창출, 추가적인 수익 등 긍정적인 경제효과를 수반한다는 점에서 중요
 - 혁신을 증진시키기 위한 독점권 부여는 발명자가 즉시 아이디어를 전체에 공개하도록 유도하며 이는 특허에 대한 대가만 지불한다면 다른 발명가들이 이 특허를 사용하여 새로운 혁신을 창조할 수 있는 환경을 제공
 - 이처럼 반영할 수 있는 독점 허용으로 인해 발생하는 사회적 비용보다 혁신 창조로 생기는 이익이 더 크기 때문에 특허권은 필요악으로 간주되어 옴
- 그러나 특허가 혁신을 방해하는 사례들이 등장하면서 특허의 필요성에 대한 의문이 제기되기 시작
 - 미 법정은 특허법 전문가가 부족하며, 미국 특허 및 상표 사무국은 특허자격을 단순하게 취급하고 있음
- 이러한 태도는 현대 기술의 방대한 양과 복잡성 때문에 어려운 특허 자격 기준 판단에 맞지 않으며 필요 이상으로 광범위한 특허를 양산
 - 이로 인해 발생한 저질 특허 과잉이 미 법정을 메우고 있으며 애플과 삼성의 논쟁 사이에서도 이와 같은 문제가 포함됨

□ 이러한 미 특허법의 허점은 개선 시도에도 불구하고 특허괴물 '트롤'을 만들어냄

- 미국은 특허법이 안고 있는 문제점을 개선하고 특허 발명가를 격려하기 위해 지난해 9월 발명법을 제정하였으나, 과잉 특허를 제재하기 위한 방법은 거의 다루지 않고 있음
- 매우 광범위하게 설정된 소프트웨어 및 비즈니스 프로세서 특허는 '트롤'이라고 불리는 '비활동조직'의 보호체제로 악용되는 사례를 남김
 - '트롤'은 아무것도 생산하지 않으면서 엄청난 특허 포트폴리오를 보유하며, 다른 조직을 위협하여 합의를 보는 업무만을 다룸
 - 보통 이들에게 희생되는 기업들은 이러한 소송에 대응할 시간과 비용이 부족한 중소기업

- 최근 연구에 따르면 '트롤'은 작년 한 해에만 미국에서 5,800개의 회사들에게 290억 달러의 합의금을 얻어냈으며, 이로 인해 피소 기업들의 재정상태는 악화
 - '트롤'의 특허소송은 주로 매출이 1천만 달러 내외인 중견기업들이 대상
 - 연구진들은 290억 달러가 특허괴물이 얻어낸 합의금이 아닌 피해기업들이 혁신을 하는 데 쓰였어야 할 돈이라고 주장

특허괴물 (Patent Troll)


특허괴물은 개인이나 기업에서 보유하고 있는 특허를 매입한 뒤, 자신들이 보유하고 있는 '특허'를 침해했다고 판단되는 기업에 소송을 제기해 이익을 얻는 회사를 말한다. '특허'란 발명한 것에 대해 배타적 독점권을 가지는 것으로 특허권을 침해할 경우 해당 기술에 대한 사용을 금지시킬 수 있으며, 민·형사상의 책임까지도 받을 수 있다. 2007 년 기준으로 세계 특허 라이선스 시장 규모는 약 5000 억 달러로서 거대한 시장을 형성하고 있다. 1990 년대 후반 이후 미국과 유럽의 제조업이 약화되면서, 이와 같은 특허괴물의 수는 크게 증가했다.

출처: 매경닷컴

□ 이번 소송이 결국 애플의 완승으로 마무리되면서, 또다시 전례를 답습한 미국의 특허제도에 대한 미국과 국제사회의 우려가 증폭

- 애플과 삼성의 법정공방이 결국 배심원 전원 일치 판정으로 삼성이 애플에게 10억 달러를 보상하라는 평결로 마무리됨
 - 삼성이 제조한 스마트폰 모델 20여 개가 애플 아이폰의 디자인 특허를 침해했다고 판결이 나오나, 삼성이 제기한 애플의 삼성전자 통신부문 특허침해에 대한 문제제기는 모두 기각됨
- 그러나 같은 달 일본과 영국에서 열린 법정에서는 미국에서 인정받은 애플의 디자인 특허 침해에 대한 소송이 모두 기각
 - 뿐만 아니라 네덜란드에서는 지난 6월 애플의 삼성전자 통신특허침해를 인정
- 이에 따라 지난 6월 애플과 모토로라의 특허분쟁에서 보여줬던 미국 법정의 경제적 해석의지에 대한 의문과 함께 국제사회의 우

려를 놓고 있음

- 최근 판사들은 특허법의 경제적 민감성을 진지하게 고려하고 있다는 증거로 지난 6월에 있었던 애플, 모토로라 간 소송에서 애플의 유저인터페이스에 대한 광범위한 특허범위를 인정하지 않았음
- 국제전기통신연합(ITU) 하마둔 뚜레 사무총장은 "삼성과 애플 간 지난 소송 결과에 대해 통신분야 글로벌 기준을 만드는 기구로서 많은 관심과 우려를 갖고 있다"고 언급하는 등 향후 귀추가 주목됨 

The Ineluctable Middlemen

* 기사출처: [The Economist \(2012.08.25\)](#)

* 요약자: 조경흠 (polarbear5@hanyang.ac.kr)

* 키워드: **항공사**, **GDS**

“GDS의 발달로 인한 항공사들의 영업이익 감소 및 갈등”



□ 최근 관광업이 전반적으로 호황을 누리는 반면, 예외적으로 항공사는 불황을 겪고 있음

– 여행사, 공항, 항공기 제조업체와 같이 항공사에 의존하는 관광업은 매우 높은 실적을 기록하고 있으나 이에 반해 항공사들은 낮

은 실적에 허덕이고 있는 상황

- 전세계 항공사들의 4년간 평균 순 이익률은 0.1%에 불과한데, 이는 1970년대 이후 항공업 규제 완화에 따라 저가항공사 출현으로 경쟁이 심해진 결과

□ 관광업 수익의 가장 핵심적인 부분은 '전역 분배 시스템 (Global Distribution Systems, 이하 GDS)'에 할당됨

- 1990년대 이후 항공사들은 여행사에 직접 예약 수수료를 지불하는 방법을 중단하고 예약 시스템을 무료로 책정하였으나 이는 오히려 항공사의 이익을 감소시키는 전략적 실수로 판명됨
- 반면 여행사들은 컴퓨터를 이용한 예약 시스템인 GDS를 통해 예약을 진행하였고, 이 때 GDS는 항공사에 일정 요금을 부과 후 여행사에 수수료 제공
 - 항공사 로비 그룹에 따르면, 1년 동안 전세계 항공사들은 기대 순수익의 2배 이상인 70억 달러를 GDS 요금으로 지불

GDS(Global Distribution System)

GDS는 CRS(Computer Reservation System)을 기반으로 발전한 프로그램이다. CRS란 컴퓨터를 이용해 항공권의 예약, 발권을 비롯해 항공 운임 및 기타 여행에 관한 종합적인 서비스를 제공하는 시스템을 말한다. 기존 수작업을 대체하게 되면서 편리하고 정확한 업무 수행이 가능하게 되었으며 여행사 및 항공사, 고객을 연결하는 정보 유통수단으로서 그 중요성을 더해가고 있다. 이후 항공사에서 독립되어 별도의 회사로 운영하게 되면서 항공사와 여행사를 중개해주는 중립적 시스템으로 전환하게 되었다. 항공사들은 다자간 협력을 통해 지역연합 CRS를 구상하게 되는데 이를 GDS라 한다. 대표적으로 미국의 SABRE, 유럽의 AMADEUS, GALLILEO가 있다. GDS는 항공 업무의 자동화를 위해 개발되었지만 렌터카, 호텔 등 부대 예약 서비스를 제공하며 사무 지원 기능인 BACK OFFICE 기능을 함께 지원하고 있다.

출처: 항공예약실무, 박수영 저, 새로미(2009)

□ 이로 인해 GDS는 여행사들의 필수적인 시스템으로 자리잡았고, 항공사 또한 GDS의 필요성을 인정

- GDS는 여행사에 예약 시스템과 컴퓨터 시스템을 제공하고 GDS를 통해 이루어진 예약에 대해 일정한 수수료를 지불하게 되며, 여행사 역시 GDS를 통해 여행상품을 예약
- 항공사들의 경우에도 GDS를 통한 예약이 많은 부분을 차지하며 심지어 고객 관리 시스템을 GDS에 위탁하는 사례도 존재
 - 브리티시항공의 예약은 GDS의 일종인 아마데우스 시스템을 통해 이루어지며 이지젯과 같은 저가항공사 역시 처음에 GDS 이용을 거부했지만 결국 수용

□ 한편, 최근 몇 년간 항공사는 추가옵션을 통한 이익 회복을 꾀하여 왔지만 GDS 시스템이 이를 어렵게 함

- GDS 시스템을 통해 기내식, 수하물 같은 추가옵션까지 다룰 수 있기 때문에 여행사를 통해 직접 예약한 승객들에게 추가옵션을 부과하는 데에 어려움이 발생
- 또한 GDS 시스템이 항공사의 최신 옵션을 빠르게 반영하지 못하여 불편을 초래하기도 함

□ 이런 항공사의 중간 요금 문제 해결을 위해 국제항공운송협회(IATA)는 '새로운 분배 능력(New Distribution Capability)'에 투자를 확대


- '새로운 분배 능력'은 항공사와 여행사를 직접 연결하는 표준이 될 것이며 직접 거래를 통해 항공사는 이익을 증대시킬 수 있을 것으로 예상
- 또한 GDS를 대신하여 승객들이 직접 항공서비스를 예약할 수 있는 손쉬운 검색 엔진이 될 것이며, 새로운 여행 검색업체의 창업

을 촉진시킬 것으로 전망

□ 그러나 IATA가 추진중인 새 기술의 전망이 전적으로 낙관적이지만은 않을 것이라는 우려도 있음

- 새 기술을 사용하기 위해서는 항공사의 동의를 얻어야 하며 실행에도 어려움이 존재
- 모건 스탠리의 한 애널리스트는 신규 진입업체들이 현재 GDS의 엄청난 투자를 쫓기는 어려우며, 과점시장이 형성될 위험도 존재한다고 판단
- 또한 IATA의 한 직원은 여행사들과 GDS 사이의 협정을 풀기 위한 규제가 없다면 산업 내 GDS의 비중은 줄어들지 않을 것이라고 언급

□ 최근 규제당국은 이 문제에 대해 조사 중이며, 항공사의 소송제기로 GDS와 항공사들의 갈등이 깊어가고 있어 대책 마련이 요구됨

- 미 법무부가 GDS에 대해 은밀히 수사를 진행하고 있으며 유럽연합 집행위원회는 관련법규를 재고
- 미 운수부에 GDS는 수하물 같은 주요 추가사항에 대해 항공사가 GDS에 요금을 지불하기를 원하는 반면 항공사들은 여행세 (Travel Tax)와 보조금 증가를 요구
- 갈등의 궁극적인 해결책은 과거처럼 항공사가 여행사에게 직접 수수료를 지불하는 것이지만 이는 현실적으로 불가능할 것으로 보임 

FBI는 한양대 경영대학의 비상업적 지식봉사 동아리로, 본 보고서는 글로벌 경제/경영 이슈에 대한 교내 상호 학습을 위해 동아리 학생들에 의해 만들어졌습니다. 만약 외부에서 보고서를 요청하는 경우, 교외 지식봉사차원에서 무상으로 공유하고는 있으나 다른 상업적 용도로 사용될 수 없습니다.



한양대학교 경영대학

보고서 구독신청 및 변경 (fbi.hanyang@gmail.com)

Advisor: 이웅희, 한양대학교 경영학부 교수 (victory@hanyang.ac.kr)

Editor in Chief: 김한결 (rocky87@hanyang.ac.kr)

Associate Editor: 박나현 (nh313131@hanyang.ac.kr)

Copy Editor: 김시연 (rea1200@hanyang.ac.kr), 김지연 (jiyeon7303@hanyang.ac.kr), 이창석 (laims2@hanyang.ac.kr)