

# **F.B.I EXECUTIVE REPORT**

ON GLOBAL BUSINESS AND ECONOMY



Hanyang Univ. School of Business

FOREIGN BUSINESS INTELLIGENCE



## Contents December 05, 2012

### Biweekly Report

- 2** More Than Just a Game  
송민철, from The Economist
- 5** War of the Virtual Wallets  
조은영, from The Economist
- 8** What Killed Twinkies?  
박은영, from Bloomberg Businessweek
- 11** Corporate China's Black Hole of Debt  
정근우, from Bloomberg Businessweek
- 14** The Good, the Bad And the Ugly  
심수연, from The Economist
- 16** France Loses Another AAA Rating with Moody's Downgrade  
양정열, from CNN

### Cover Stories & Special Report

- 18** Is the Daily Deal Model Dying a Slow Death?  
김주영, from TIME
- 22** Five Years after the First Kindle, Amazon Girds for the Digital Fight  
장은혜, from Bloomberg Businessweek

## More Than Just a Game

\* 기사출처: [The Economist \(2012.11.10\)](#)

\* 요약자: 송민철 (sagas@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: **게임화, 경영전략**

“경영에 흡수되는 게임의 법칙, 그러나 유효성은 아직 의문”



Brett Ryder

□ 최근까지 폭력적 요소로 비판 받아온 게임에서 ‘게임화 경영전략’의 긍정적인 측면이 도출되어 주목 받고 있음

- 게임 산업에서 게이머는 경영자와 유사한 역할을 임시로 수행해 볼 수 있음
  - 프로축구팀의 감독이나 운송 사업가의 역할, 심지어는 고용주로서 악마 군주의 역할도 임시로 체험이 가능
  - 이러한 경영 요소를 포함한 총 게임 산업의 규모는 총 670억 달러로 성장
- 게이머들은 게임 상에서 자발적이고 열성적으로 자신의 역할을 지속적으로 수행
  - 예를 들어, 온라인 게임 ‘월드 오브 워크래프트’에서는 25명의 게이머들이 모여 가장 강한 몬스터를 잡기 위해서 몇 시간을 소비
  - 또한 자동차 게임에서 1초의 기록을 단축하기 위해서 혹은 ‘앵그리버드’에서 높은 점수를 얻기 위해서 마찬가지로 몇 시간을 소비

- 반복적인 일에서 보이는 그들의 열정적인 모습은 근로자의 자발적 참여를 필요로 하는 경영전략가들에게 매력적으로 보임

### 게임화 (Gamification)

게임화는 소비자 대상 웹이나 모바일 사이트 등 게임이 아닌 애플리케이션에 애플리케이션 사용을 권장하기 위해 게임 플레이 기법을 적용하는 것을 뜻한다. 또한, 사용자가 애플리케이션에서 바라는 행동을 하도록 유도하기도 한다. 게임화는 기술을 좀 더 재미있어 보이게 하거나, 게임을 하려는 인간의 심리적인 경향을 이용해 특정한 행동을 조장하는 방식으로 이루어진다. 이런 기법을 통해 사람들이 평소에 재미없게 느끼는 일, 예를 들어 설문 조사, 쇼핑, 웹사이트 읽기 등을 하도록 유도한다.


출처: 위키백과

### □ 이러한 '게임화'는 근로자나 소비자 모두에게 큰 동기부여 역할을 하며, 그 효과가 충분히 현실적이라 여겨져 이미 다수의 기업에서 이를 적용

- MS는 이미 직원들에게 윈도우 운영체제 안에서 번역 실수를 찾아내는 일에 이 게임화 요소를 적용하여 성공
  - 실수를 발견하는 데에 점수를 할당하고 이에 따른 총 점수를 사내 게시판에 게시
- 또한 직원뿐만 아니라 소비자에게도 게임화 요소를 적용시켜 Fitocracy의 웹사이트에서 소비자 간 '결투'의 장을 마련
  - 이는 롤플레이팅 게임에서 캐릭터의 강함을 나타내는 레벨의 개념을 차용한 것
- 이러한 아이디어는 오래되지는 않았으나, 이미 몇 년 사이에 여러 회의나 세미나에서 논의되어 왔고 TED 등에서도 발표되어 옴

### □ 그러나 비평가들은 게임화의 본질적인 진정성에 의문을 제기하며 긍정적인 요소로만 단정짓기에는 무리가 있다고 지적

- 이들의 특징을 근로자에게 적용하는 것은 이익을 좇는 인간의 심리를 이용하여 이용자를 착취하는 것이며 게임에서처럼 적용된 점수나 징표 등은 실제 업무의 보상과는 별도로 부수적인 요소에 불과하다며 비판
  - 이는 슬롯머신에서의 동기부여처럼 지속적인 보상을 이용하는 것

- 게임의 경우에는 질렸을 때 다른 게임을 구매하여 대체할 수 있는 데에 반해, 일터에서 질린 업무는 대체 불가능하다는 차이점을 들며 이런 현상은 일시적인 것이라 지적
- 또한 게임화 아이디어는 기존의 흐름에 편승한 오래된 아이디어라고 비판
  - 영업부 직원들의 점수 리스트나 이달의 우수사원 제도 등은 게임화의 적용과 흡사하며, 항공사들은 이전부터 우수 고객에게 특권을 제공 

## War of the Virtual Wallets

\* 기사출처: [The Economist \(2012.11.17\)](http://www.economist.com)

\* 요약자: 조은영 (eunpure@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: 전자지갑, 지불 혁신

“새로운 지불수단으로 떠오른 전자지갑”



- 최근 V.me라는 가상의 전자지갑이 기존의 신용 카드를 대체할 새로운 지불 수단으로 등장
  - V.me는 가상의 지갑에 여러 개의 지불 카드가 들어있는 전자 지갑 형태
  - 기존의 카드는 온라인에서 물건을 구입할 때 각종 개인정보를 노출시켜야 했지만, V.me에서는 사용자 이름과 비밀번호만으로 물건을 구입할 수 있음
- 지난 한 해 미국에서의 6.7조 달러라는 높은 신용카드 사용금액은, 각종 회사들이 새로운 지불 수단을 개발하도록 하는 데 일조
  - 비자(Visa)나 마스터카드(Master card)와 같은 거대 카드사들 외에도 많은 기업에서 새로운 지불 시스템에 투자하고 있음

- 한 예로 미국의 스퀘어(Square)나 페이팔(Paypal)과 같은 비(非)카드사들이 스마트폰에 장착하는 작은 리더기를 개발해 새로운 결제시스템을 창출하고, 비교적 저렴한 수수료를 상인들에게 부과

**□ 이러한 추세에 따라 기존의 주요 카드사들 또한 새로운 지불 수단에 막대한 투자를 하고 있는 상황**

- 대형 카드사들은 이미 그들이 구축해 놓은 망과 막대한 사용자를 보유하고 있다는 점에서 우위를 가짐
- 그럼에도 불구하고 카드사들은 전자지갑에 대한 투자를 아끼지 않고 있으며, 전자지갑이 카드 정보뿐만 아니라 할인 쿠폰이나 티켓까지 수용하는 수준까지 도달


**□ 전자지갑은 머지 않아 핸드폰에도 장착될 것으로 예상되면서 카드사들은 이에 선제적으로 대응하고자 함**

- 비자는 스퀘어의 일부를 소유하는 형태로 미국 내 7,000여 개의 스타벅스 매장과 모바일 전자결제 서비스 관련 계약을 체결
- 또한 비자는 모바일뱅킹 전문업체인 모니티즈(Monitise)에도 투자함으로써 모바일 전자결제 시대에 대비

**□ 하지만 대형 카드사들은 다양한 대안이 나오고 있는 현 상황에 대응할 그들만의 방안이 필요**

- 많은 기업들은 이미 기존의 신용카드를 대체할 수 있는 전자지갑의 형태로 새로운 카드발급을 준비 중이고, 은행 간의 계좌를 연결시키는 카드가 그 사례
- 미국의 대형 소매업자들은 서로 협력하여 고유의 전자지갑을 만들어 내려고 시도
  - 쿠폰과 같은 경제적 유인을 통해 소비자들을 확보하면 소매 상인들은 저렴한 비용으로 지불 시스템을 구축 가능

**□ 전자지갑과 같은 새로운 지불 수단은 신흥 경제국가에서도 나타남에 따라 카드사들 역시 발 맞추어 대응하고 있음**

- 금융 인프라가 비교적 제대로 갖춰져 있지 않은 신흥 시장들은 모바일 지불수단의 성장가능성이 클 것으로 예상
- 이에 따라 비자는 신흥 시장에서 지불시스템 사업을 진행중인 펀다모(Fundamo)와 협력하여 진출을 모색 중
- 또한 마스터카드는 라틴아메리카에서 모바일 결제 사업을 진행중인 스페인 통신사 텔레포니카(Telefónica)와 협력하여 완다(Wanda)를 설립 



## What Killed Twinkies?

\* 기사출처: [Bloomberg Businessweek \(2012.11.19\)](#)

\* 요약자: 박은영 (evenstar@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: 호스티스, 혁신

“브랜드 파산을 예방하기 위해 요구되는 시대에 따른 혁신”



□ 미국 인기 브랜드인 호스티스는 최근 다양한 악재들이 발생함과 동시에 혁신 또한 실패하면서 결국 몰락

- 미국의 국민간식인 트윙키를 만든 호스티스 브랜드는 최근 경영 악화와 근시안적인 노조, 투자자들의 부족한 판단력 등으로 끝내 폐업
- 하지만 호스티스 브랜드가 몰락한 궁극적인 이유는 20년이 넘는 기간 동안 기업 혁신 부분에서 완전히 실패하였기 때문

□ 시간이 흐름에 따라 브랜드와 기업들은 그 시대에 맞추어 함께 진화해야 하지만 호스티스는 이에 실패

- 경영자는 혁신을 통해 브랜드를 의미 있게 만드는 방법을 끊임없이 고민해야 함

- 그러나 호스티스 브랜드는 이러한 시대의 흐름을 따라가지 못했음
  - 1960, 70년대 베이비붐 세대는 호스티스 브랜드에서 만든 간식이 그들의 주된 디저트였기 때문에 그에 대한 향수가 있었음
  - 하지만 20년도 더 지난 오늘날, 대부분의 소비자들이 건강한 음식을 선호하면서 호스티스 브랜드의 간식은 몰락

**□ 반면 혁신 프로그램을 개발함으로써 정체되어 있거나 몰락하고 있는 사업을 극복시킨 경영자들의 사례들이 주목되고 있음**

- 클로록스(CLX)는 오늘날 소비자들의 필요를 고려한 새로운 제품들, 예를 들어 살균 물티슈, 화장실 청소도구, 그리고 친환경적인 그린 워크라인 등으로 혁신에 성공
  - CLX는 과거 표백제 사업에서 오늘날 10억 달러의 청소용품 라인으로 방향을 전환
- 캠벨수프(CPB)는 기존의 기본적인 통조림 수프를 넘어서 꾸준한 혁신상품을 선보이며 사업을 이어나감
  - CPB에서는 이제 전자레인지로 요리할 수 있는 즉석식품과 건강을 고려한 상품 등을 제공
- 프록터앤갬블(P&G)은 기존에는 노인 전용 브랜드로 여겨졌으나 새로운 생산라인을 도입하는 혁신으로 연 매출 10억 달러 이상에 달하는 고성장 기업으로 발돋움
  - P&G는 큰 호응을 얻은 노화방지 클렌저와 수분크림 같은 혁신적인 제품들을 소개하며 생산라인을 개인 생활용품 라인으로 전환

**□ 그럼에도 불구하고 여전히 많은 기업들이 혁신에 있어서 지나치게 소극적인 태도를 보임**

- 여전히 많은 기업들은 혁신이 새로운 능력과 생산 공정을 필요로 하는 것이며, 위험도가 높다고 생각하여 이에 대해 신중한 입장을 보임
  - 하지만 사실상 앞서 언급한 기업들의 혁신에는 예상보다 적은 투자비용이 소모되었음
- 또한 혁신이 기존 제품에 최적화 되어있는 공급망 운영을 어렵게 한다는 점도 기업들이 혁신에 대해 소극적인 태도를 취하는 이유 중 하나

- 이러한 장벽 때문에 호스티스 브랜드와 같은 많은 기업들이 기존 제품을 계속 판매하는 데에 그침
  - 기업들은 혁신을 통한 돌파구를 찾지 않고 단기 프로모션으로 기존의 제품을 지원하면서 기업 향상을 도모
  - 그 결과 식료품점은 수 년 간 혁신이 이루어지지 않은 제품들과 정체된 브랜드들로 가득 차있음

□ 호스티스 브랜드가 혁신에 있어서 조금만 더 노력을 기울인다면 다시 한 번 미국의 국민간식으로 회생할 수 있을 것

- 아이러니하게도 호스티스 브랜드의 현재 사업 중단 상황은 엄청난 마케팅의 기능을 하고 있음
  - 호스티스 브랜드를 따로 홍보하지 않아도 수백만 달러를 벌어들이고 있음
  - 또한 남은 제품을 구매하고 경매하려는 호스티스 단골 고객들의 열렬한 반응이 존재
- 따라서 이 기업을 인수하게 될 누군가가 의미 있는 혁신을 꾀한다면 호스티스 브랜드는 회생할 수 있을 것 **FBI**

# **Corporate China's Black Hole of Debt**

\* 기사출처: [Bloomberg Businessweek \(2012.11.15\)](#)

\* 요약자: 정근우 (monhghg@hanyang.ac.kr)      \* 키워드: **중앙은행, 국영기업, 부채위기**

## **“위험 수위로 치닫는 중국 국영기업의 부채 상황”**

### **□ 각종 경제지표로만 볼 때 현재 중국의 경제상황은 양호한 것으로 나타남**

- 중국의 소비, 투자, 생산 각 분야에서 모두 완만한 상승을 기록할 것으로 예상됨
- 특히 수출의 경우 지난 10월 11.6%의 성장세를 보였는데, 이는 지난 5개월 간 가장 높은 수치

### **□ 하지만 이러한 긍정적인 수치에도 불구하고 중국의 기업 부채는 급증하고 있는 상황**

- 중국 정부와 기업, 가계의 부채 총합은 중국 GDP의 206%에 달하는 엄청난 규모
- 중국 기업들의 평균 부채비율은 지난해 108%에서 올해 122%로 상승했으며, 이는 지난 15년간 가장 높은 수준
- 현재 중국 기업들은 세계에서 가장 많은 부채 부담을 지고 있는데, 이는 사업이 정체되거나 예상치를 밑도는 지표가 예측되는 상황에서 대응 방안으로 부채 규모를 늘리는 투자 확대 방안을 선택하였기 때문

### **□ 중국 경제의 핵심산업인 철강, 기계, 건설, 알루미늄, 석탄 등은 이미 공급 과잉에 직면**

- 이러한 상황에 따라 부채 규모는 더욱 커질 것으로 전망되며 이는 중국 경제 전체에 영향을 미칠 것으로 예상됨
- 당초 중국의 4분기 GDP 성장률은 7.7%로 예상되었으나 부채 문제가 부각되면서 전문가들은 이를 7.1%로 낮추어 추산

### **□ 이러한 대규모 부채를 보유한 기업들은 대부분은 국영기업인 것으로 밝혀짐에 따라, 중국 정부의 채무 보증 능력에 대한 의문이 제기되고 있음**

- 국영 기업에게 자금을 대출해 주는 은행 또한 정부 소유의 은행으로, 만약 기업이 스스로 부채 문제를 해결하지 못한다면 이는 곧 중국 정부가 책임을 져야 함을 의미
- 만약 거대 규모의 국영 기업이 파산할 경우 경제적인 영향은 물론 정치적 영향 또한 클 것으로 예상됨
- 하지만 정부 보증 채무의 실제 이행 가능성은 추산 결과 49%에 불과하여 위기감이 증폭되는 상황

#### □ 이와 같은 중국 부채위기는 지난 2008년 금융위기에서 비롯됨

- 금융위기 당시 중국 정부는 국영 은행에 기업 분야에 대한 막대한 양의 대출을 지시했으며, 이는 당시 중국으로 하여금 기업의 도산과 실업 문제를 회피할 수 있게 하였던 원동력으로 작용
- 하지만 막대한 양의 대출이 회수되지 않아 은행과 기업의 부실을 초래했고, 정부는 신규 부채를 증가시키는 대응으로 부채 규모를 증가시키는 악순환이 발생
  - 2008년부터 5년간 중국 은행의 자산 규모는 약 14조 달러가 증가했는데 이는 동일 기간 미국 모든 상업은행의 자산 규모 증가분과 비슷한 수준


#### □ 이러한 상황에 위기감을 느낀 중국 정부는 중앙은행으로 하여금 국영기업과 민간기업의 부채 규모 조사에 착수하게 함

- 이는 지난 1990년대의 드러나지 않은 부채로 인해 경제에 엄청난 타격을 입었던 일을 되풀이하지 않기 위한 것
- 만약 부채 문제가 표면화되면 이는 중국 실물 경제에 큰 타격을 입힐 것으로 예상됨
  - 연체율은 2011년 2%에서 올해 말 예상치는 3%이나, 2013년까지 5%까지 증가할 것으로 예상됨

#### □ 하지만 부채 문제의 근본적 원인은 정부의 정치적 입김이라는 견해도 존재

- 중국의 거대 기업들이 국영은행으로부터 전폭적인 지원을 받고 있는 상황은 중국

기업들이 부채 규모를 신경 쓰지 않고 전폭적 투자를 감행할 수 있게 하는 원인이 됨

- 이러한 중국 정부의 지원은 지역 경제를 활성화하기 위한 정치적 목적에서 비롯됨
- 결국 기업은 수요를 초과한 생산설비 확장으로 과잉생산의 문제를 겪고 있으며 정부는 부채 비율 증가로 국가 채무위기가 고조되는 이중고에 시달리고 있음 

## The Good, the Bad And the Ugly

\* 기사출처: [The Economist \(2012.11.10\)](http://www.economist.com)

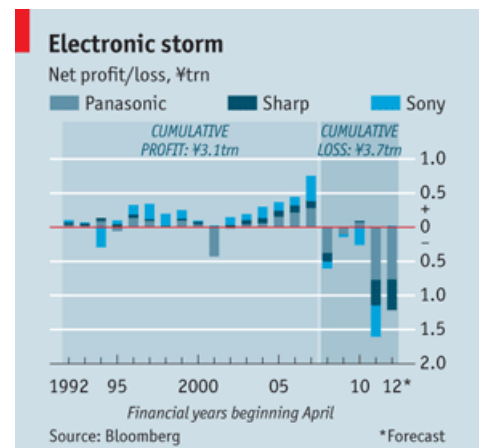
\* 요약자: 심수연 (syegoist@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: **도요타, 일본 전자산업**

### “도요타의 재기 사례를 통해 살펴보는 일본 전자업계 부진의 해결책”

#### □ 일본 전자업계를 대표하는 샤프, 파나소닉, 소니의 고전이 지속되고 있는 추세

- 과거 일본의 부흥을 이끈 일본 전자업계는 지난 20년 동안 얻은 수익보다 더 많은 금액을 지난 5년간 잃었음
- 샤프는 기업 운영에 대한 불확실성을 야기시키는 상황적 문제를 인정하지만, 기업 운영 능력에 대해 아무런 불확실성이 없다고 언급



#### □ 11월 샤프는 손실 및 부채 규모가 예상보다 심각하여 신용 등급이 2단계 하락했으며 이에 일본 은행들이 구제에 나섬

- 신용평가회사 S&P는 샤프의 신용등급을 정크 등급으로 강등했으며, 만약 회사의 재정 상태나 은행들과의 관계가 악화된다면 90일 이후 신용등급을 추가로 강등하겠다는 의사를 밝힘
  - 대규모 손실이 났던 지난 2년은 샤프의 재정 상태를 악화시켰고, 샤프의 단기 대출 의존도는 지속적으로 상승
- 미즈호 은행과 도쿄 미쯔비시 UFJ은행은 최근 샤프에 3,600억 엔의 자금을 제공
  - 이는 내년 6월이 만기이며, 대규모 전환사채 상환 기일의 직전

#### □ 파나소닉과 소니 역시 텔레비전과 다른 스크린 관련 사업에서 만성적인 과잉투자로 손실을 보고 있는 상황

- 파나소닉은 2년 연속 7,000억 엔이 넘는 대규모 손실을 입었고, 아울러 올해는 1950년 이후 처음으로 배당금을 지급하지 않기로 결정
- 소니는 올해 이익을 예상했으나 핵심 가전사업의 이익은 오히려 감소


□ 이와 대조적으로 3년 전 글로벌 경제위기와 대량 리콜 사태에 직면했던 도요타는 대대적인 기업 개혁이 아닌 간단한 전략만을 사용해 위기 극복에 성공

- 위기 당시, 도요타 아키오 회장은 소비자의 요구에 부응하는 것이 최선이라 여기고 '소비자가 운전하기 즐거운 자동차'를 만들겠다고 선언
  - 도요타는 위기를 발판으로 삼아 일본의 이미지를 세련된 첨단 기술 상품의 생산자로 재구축
- 그 결과 이번 회계연도의 연간 실적 전망을 최근 5년간 가장 높은 수준인 7,800 엔으로 상향 조정하며 정상궤도에 다시 진입
  - 도요타의 새로운 하이브리드 자동차들은 베스트셀러인 코롤라와 캠리 모델을 능가하는 인기를 누리고 있음
  - 이에 반해 혼다와 닛산은 중국에서의 부진으로 인해 1/5이나 감소된 연간 실적을 보일 것으로 전망

□ 하지만 일본 전자산업은 자동차 산업보다 더욱 상품화되어 있기에 재기에 성공한 도요타의 사례를 따르기에는 무리가 있다는 견해가 존재

- 전자 산업은 일련의 산업들을 다양하게 아우르고 있기 때문에 자동차 산업과 달리 규모의 경제를 통한 원가 절감이 어려움
- 또한 일본 전자업계는 일본에서 생산하는 것을 고집했기 때문에 환율 및 인건비가 맞물려 생산비가 지속적으로 상승해 옴
  - 이는 소비자의 부담으로 전가되었고, 곧 일본 상품이 경쟁력을 잃게 된 요인으로 작용

□ 그러한 차이에도 불구하고, 도요타가 보여준 소비자 중심적인 자세는 현재 일본 전자업계에게 일부 해결책이 될 수 있을 것으로 전망

- 도요타의 '소비자가 즐길 수 있는 자동차, 소비자 중심 전략'은 미국의 애플과 한국의 도요타 경쟁사들이 채택한 전략이며, 그것이 바로 도요타 성공의 핵심
- 일본 전자업계는 현재 자신들의 금전적 문제를 우선적으로 해결하는 데에 급급하기 때문에 회복에는 상당한 시간이 걸리겠지만, 도요타의 이러한 자세를 본받아 회생할 수 있을지 귀추가 주목됨 



## **France Loses Another AAA Rating with Moody's Downgrade**

\* 기사출처: [CNN \(2012.11.19\)](#)

\* 요약자: 양정열 (yjddui@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: 프랑스, 경제문제

### **“프랑스의 신용등급을 하향 조정한 무디스”**

#### **□ 무디스의 신용평가 조정으로 프랑스의 신용등급 하락하였으며 향후 추가 조정이 이루어질 것으로 보임**

- 신용평가회사 무디스가 최근 유로존의 핵심국가인 프랑스의 등급을 하향 조정함에 따라 비교적 높은 등급인 유로존의 평가등급 AAA에 큰 타격을 줄 것으로 전망됨
- 무디스는 프랑스의 경제 단계가 AAA에서 Aa1로 하향 조정되었을 뿐만 아니라 추가로 하향 조정될 수 있다고 전망
  - 이번 조정은 이전 S&P의 행보와 유사

#### **□ 이번 하향 조정은 프랑스 경제의 근본적인 문제를 조명**


- 이번 조정으로 인해 프랑스 경제에 대한 구조적인 문제가 대두되었으며, 특히 무디스는 프랑스의 현재 노동시장 운영에 유연성이 부족하다고 지적
- 경제학자들은 프랑스의 한계 설정을 불안정한 유로존에 비교하는 경우도 있고, 구체적으로 다음 4분기 내에 부정적인 결과가 나타날 수도 있다고 전망
- 또한 프랑스는 무역과 은행의 시스템을 통해 유럽에 노출되어 있으며, 이는 프랑스가 유로에 가입한 다른 나라에 대한 지원을 늘려야 하는 이유가 됨

#### **□ 하향 조정에도 불구하고 프랑스의 경제에는 여전히 긍정적인 요소가 존재**

- 무디스는 프랑스가 주변국들과 비교했을 때 여전히 긍정적인 경제 형태를 유지하고 있다고 판단
  - 그 이유로 크고 다양한 경제와 국가 차원에서의 재정적인 약속을 언급

- 프랑스의 부채는 비교적 낮은 수준을 유지하고 있으며, 10년 계약의 채권을 기초로 최근 몇 달 동안 약 2%의 수익을 달성함으로써 투자자들이 프랑스를 다른 나라들과 비교했을 때 긍정적으로 평가하게 함

#### □ 한편 프랑스는 이번 하향 조정을 타개하기 위한 다양한 시도를 준비 중

- 프랑스 기획재정부 장관은 한 연설에서 프랑스의 부채는 유로존 안에서 가장 유연하고 믿을 수 있는 상태라고 전달
- 또한 올랑드 대통령은 이번 조정이 프랑스에 있어 큰 타격임을 인정하고 다양한 방법으로 개혁을 시도할 것임을 발표
  - 그 예로 프랑스의 산업분야를 더 경쟁적으로 운영할 것이라고 제안
- 하지만 무디스는 이러한 프랑스의 노력이 아직까지는 성과로 드러난 바가 없으며, 최근 20년 동안 프랑스 정부가 지속하고 있던 기록은 끔찍한 수준이라 혹평 

## Is the Daily Deal Model Dying a Slow Death?

\* 기사출처: [TIME \(2012.11.16\)](#)

\* 요약자: 김주영 (kimjy212@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: 데일리 딜 서비스, 그루폰

### “미국시장에서 위기에 봉착한 데일리 딜 서비스”

□ 미국시장에서 그루폰, 리빙소셜과 같은 데일리 딜 서비스 업체들이 경쟁력 부재로 인해 끝없는 추락을 겪고 있음

- 데일리 딜 서비스의 대표적인 기업인 그루폰은 주가가 불과 1년 만에 기업공개 당시인 작년 기준 대비 80%나 폭락
  - 구글이 1년 전 제안했던 인수가격은 60억 달러에 달했으나 현재 그루폰은 올 3분기에만 298만 달러의 순 손실을 기록
- 그루폰에 이어 2위 기업인 리빙소셜 역시 하락 추세
  - 이러한 하락세 속에서 리빙소셜은 최근 한국의 소셜커머스 기업인 티켓몬스터를 인수하면서 한국시장에도 진출하는 등 돌파구를 마련하는 중
- 현재 미국 시장 내 데일리 딜 서비스 기업들에 대하여 고객 충성도나 비즈니스 모델 측면에서 경쟁력이 크게 떨어진다는 평가가 나오고 있음

#### 데일리 딜 서비스 (Daily Deal Service)

페이스북, 트위터 등의 소셜 네트워크 서비스(SNS: Social Network Service)를 활용하여 이루어지는 전자상거래의 일종으로, 일정 수 이상의 구매자가 모일 경우 파격적인 할인가로 상품을 제공하는 판매 방식이다. 소셜 커머스(Social commerce) 나 소셜 쇼핑(Social shopping)이라고도 한다. 상품의 구매를 원하는 사람들이 할인을 성사시키기 위하여 공동구매자를 모으는 과정에서 주로 소셜 네트워크 서비스를 이용하기 때문에 이런 이름이 붙었다. 소셜 커머스(Social commerce)라는 용어는 2005 년 야후의 장바구니(Pick List) 공유서비스인 쇼퍼스피어(Shoposphere) 같은 사이트를 통하여 처음 소개되었으며, 2008 년 미국 시카고에 설립된 온라인 할인쿠폰 업체 그루폰(Groupon)이 공동 구매형 소셜 커머스의 비즈니스 모델을 처음 만들어 성공을 거둔 이후 본격적으로 알려지기 시작하였다.

출처: 두산백과

□ 이러한 하락세의 이유에는 첫째, 데일리 딜 모델 자체에 근본적인 문제점이 있다는 지적이 있음

- 데일리 딜 모델은 기업이 자체 제작하는 상품을 파는 것이 아니라 다른 업체의 상품을 파는, 일종의 '유통망'을 활용하는 모델
- 상품 제조기업과 데일리 딜 서비스 기업 간의 이해관계에 대해 커뮤니케이션이 제대로 이루어지지 않아 많은 문제들이 발생
  - 이를 극복하기 위해 그루폰은 실제로 '그루폰 상품'이라는 카테고리를 신설하여 직접 소비재 판매에 나섰다지만 지지부진한 상태
- 게다가 데일리 딜 모델의 특성상 여러 가지 외풍의 영향을 받을 수밖에 없음
  - 실제로 유럽 발 금융위기로 인하여 유럽지역 데일리 딜 서비스 기업의 순이익이 마이너스로 전환됨
  - 이에 따라 그루폰의 CEO 앤드루 메이슨은 유럽지역의 쿠폰 할인율을 낮출 계획을 밝힌 상황

□ 둘째, 현재 데일리 딜 서비스 시장은 포화상태에 이르렀고, 이를 위협할 만한 새로운 모델까지도 등장한 상태

- 현재 미국시장에서는 그루폰이 시장을 선점한 가운데 리빙소셜 등 많은 후발주자들이 데일리 딜 서비스 시장에 뛰어든 상황
- 게다가 구글과 아마존, 야후 등 대형 사이트들도 데일리 딜 모델을 활용한 서비스를 제공하고 있음
- 최근에는 페이스북을 활용한 F 커머스라는 새로운 비즈니스 모델까지 등장하여 새로운 트렌드로 자리를 잡아가고 있음
  - F 커머스는 페이스북을 활용하여 무료로 고객 확보 및 상품판매가 가능하여 상품제조사들 사이에서 인기가 급증하는 중
  - 실제로 미국시장에서는 청바지 회사인 리바이스와 백화점기업인 메이시스가 이를 활용하여 매출을 끌어올린 사례가 있음
- 신규 업체들이 공격적으로 시장에 진입하면서 경쟁이 치열해지고 있지만, 기존의 데일리 딜 서비스 기업들은 대응방안을 내놓지 못하고 있음

- 이런 상황이 지속된다면 중장기적으로 기업가치를 유지할 수 있을 것인지에 대한 의구심마저 증대될 것

#### □ 셋째, 무엇보다도 소비자들이 물건을 구매할 때 데일리 딜 서비스를 최우선으로 생각하지 않고 있다는 것이 가장 큰 문제


- 닐슨 조사결과에 따르면, 미국 소비자들은 여전히 친숙한 브랜드를 선호하며 이베이나 아마존과 같은 소매점의 소비패턴이 더 편리하다고 생각하고 있는 것으로 밝혀짐
  - 실제로 미국 소비자들의 약 55%가 소매업체를 더 선호하며, 그 뒤를 이어 약 31%가 데일리 딜 서비스를 선호한다고 응답
- 또한 신규 소비자들의 데일리 딜 서비스 유입 동력도 매우 약한 상황
- 최근에는 그루폰의 회계 관련 불투명성으로 인하여 데일리 딜 서비스 기업들에 대한 전체적인 신뢰도 또한 매우 낮아짐
  - 이는 투자자들의 신뢰를 잃어 주가하락을 유발하고, 소비자들에게 비춰지는 이미지도 부정적으로 만들고 있음

#### □ 기업 내외부의 여러 정황상 데일리 딜 서비스 시장의 성장이 점점 더 둔화될 것으로 전망

- 현재의 시장 상황과 소비자 인식 등을 고려할 때, 데일리 딜 서비스 시장의 전망이 더욱 어두워 보임
- 시티그룹의 애널리스트인 마크 마헤이니는 데일리 딜 모델의 1위 기업인 그루폰의 하락세를 주목하며 데일리 딜 거래가 점점 더 시들어 갈 것으로 전망
- 또한 그루폰의 실적이 지속적으로 하락하고 있는 것이 데일리 딜 시장의 현 상황을 대변해주며, 이들이 현재 펼치고 있는 할인서비스에서 여행 분야 등 여러 가지 분야로 사업확대를 이루어야 한다고 주장

#### □ 데일리 딜 서비스 기업들은 다양한 전략을 모색하여 이 어려움을 헤쳐나가야 할 것

- 앞으로의 데일리 딜 서비스 기업들의 행보에 따라 미국에서의 데일리 딜 시장성 패가 결정될 것으로 보임

- 기존 비즈니스 모델의 가치가 변질되지 않는 한도 내에서 각 기업들은 사업영역 확장과 더불어 여러 가지 차별전략과 해결책을 모색할 필요가 있음 

## **Five Years after the First Kindle, Amazon Girds for the Digital Fight**

\* 기사출처: [Bloomberg Businessweek \(2012.11.19\)](#)

\* 요약자: 장은혜 (avechs@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: **아마존, 킨들, 디지털 미디어**

### **“아마존의 킨들 역사와 의의를 통해 살펴본 디지털 미디어 업계 전망”**

#### **□ 5년 전 아마존의 최고 경영자 제프 베조스는 전자책 단말기 킨들을 처음으로 소개**

- 최초의 킨들은 이상한 모양, 느린 흑백 화면, 어수선하고 각진 버튼의 독특한 디자인이었지만 이용하기에 편리하다는 이유로 상당한 인기를 얻음
  - PC에 연결하지 않고도 아마존 카탈로그에서 책을 신속하게 다운로드가 가능
- 이러한 킨들의 행보는 예상 밖이었으며, 이는 시간이 지남에 따라 업계 환경뿐만 아니라 아마존의 이미지도 변화시킴

#### **□ 킨들의 등장은 다양한 면에서 의의를 가지며 특히 보수적인 출판업계에 큰 영향을 끼침**

- ‘피오나’라고 명명된 코드인 최초의 킨들은 출판 업계가 마침내 디지털 도서를 도입했다는 의의를 지님
- 킨들은 1981년 IBM의 PC, 1995년 MS의 윈도우95, 2001년 애플의 아이팟, 2007년 아이패드와 어깨를 나란히 할 만한 혁명적인 하이테크 제품
- 변화를 꺼리는 출판업계는 전자책에 대해 강경한 입장을 취했으나 아마존은 수십 년을 투자하여 킨들을 개발함으로써 업계 내 변화를 주도

#### **□ 이처럼 킨들 출시가 갖는 대단한 의의에도 불구하고 출시 당시 킨들에 대한 소비자들의 반응은 부정적이었음**

- 이전에 킨들과 유사한 다수의 전자책 단말기들이 실패하였는데, 그 중 소니 리더기의 경우 일본에서 미국으로 진출한 후 호응을 얻지 못하고 실패

- 소니 리더기는 전자책을 다운로드하기 위해서 PC에 연결해야만 했고 선택할 수 있는 전자책의 종류 또한 매우 제한적이었다는 점이 실패 요인으로 지적됨
  - 한편, 아마존의 킨들은 독립 실행형 장치로서 사용자에게 90,000가지의 전자책에 즉각적인 접근성을 제공하여 기존 전자 독서 장치들의 단점을 보완
- 킨들의 유용성에도 불구하고 대부분의 분석가들 및 일부 소비자들은 킨들의 미래를 부정적으로 예측하였음

**□ 그러나 아마존에게 킨들 개발은 시기적으로 꼭 필요했으며 경쟁력을 회복할 수 있는 기회였음**

- 당시 종이책 판매사업은 아마존의 주요 사업이자 업계 선두였으나, 애플의 아이팟과 아이튠즈가 전통적인 음악 소매업계를 뒤흔들며 아마존의 CD 판매사업을 위협
- 이에 따라 아마존은 아날로그 비즈니스 모델에 안주할 경우 코닥과 같은 최고 기업들처럼 쇠퇴할 수 있다고 판단하고, 실리콘밸리에 Lab126이라는 독립적인 자회사를 설립하여 체계적으로 디지털 미디어 사업을 추진
- 킨들의 성공은 출판업계가 힘의 균형을 회복할 수 있도록 하는데 일조하였으며, 애플의 아이북스토어(iBookstore)를 통해 서적 판매시장에 진출할 수 있는 기회 마련

**□ 경쟁력 회복에도 불구하고 아마존에게는 디지털미디어 분야에서 더 성장하기 위해 해결해야 될 과제가 남음**

- 아마존의 디지털미디어 판매에 있어 수익모델의 발전이 필요하며, 아마존은 업계 내 위치를 분명히 하기 위해 신속한 대처가 필요
- 그러나 아마존은 프라임 인스턴트 비디오, 프라임 2일 배송 클럽 회원을 위한 무료 영화 스트리밍 서비스에 투자하여 매해 수억 달러의 손실을 보는 등 잘못된 방식을 취해 온 것으로 드러남

**□ 아마존의 최신형 킨들은 저렴한 가격에도 높은 성능을 갖추고 있으며 아마존 콘텐츠 시스템 통합으로 높은 성과를 낼 것으로 기대됨**



- 최근 아마존이 출시한 최신 킨드파이어 HD 8.9는 Wi-Fi 기능과 아이패드와 견줄 만한 스크린을 자랑하는데, 그 가격은 16GB의 모델이 \$299로 애플과 구글의 유사한 태블릿PC보다도 훨씬 더 저렴
- 킨들은 광대한 아마존의 콘텐츠 시스템을 통합하였으며 이를 통해 제공되는 서비스는 고객들이 아마존 디지털 콘텐츠를 이용하도록 유도하여 왕성한 온라인 구매가 기대됨

□ **향후 디지털미디어 업계 내에 존재하는 경쟁자들에 대한 아마존의 대응방안 모색이 중요할 것으로 보임**

- 킨들 개발은 아마존의 새로운 시장 진출에 대한 필요성과 첨단기술을 가진 선두 기업들과의 충돌이 불가피해진다는 것을 의미
- 아마존이 디지털 미디어의 새로운 시대를 지배하기 위해서는 애플, 구글, 삼성, MS와의 경쟁에서 살아남아야 함
- 구조적 단점이 없는 기업들과 경쟁하기 위해서는 자사를 보호하고 미디어의 점유율을 성장시켜 나가야 할 것 **FBI**

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)