

온·오프라인 통합을 통한 닷컴 기업의 성장 전략: 뷰티넷과 미샤 사례를 중심으로

안 중 호* · 김 혜 정** · 박 철 우***

《目 次》

요약	IV. 환경 분석
I. 서 론	V. 전략 분석
II. 문헌 연구	VI. 결론 및 시사점
III. 사례 기업의 개요	

요약

'뷰티넷(www.beautynet.co.kr)'은 단순한 인터넷 쇼핑몰이 아니라 게임, 음악 등을 즐길 수 있고 블로그와 동호회 기능도 갖춘 포털 사이트의 역할을 하고 있으며 이를 토대로 성공적 오프라인 진출을 이루어 내 화장품 및 인터넷 여성 포털을 가진 최초의 코스메틱 시장의 선두의 자리에 있으며 이를 바탕으로 2005년 상반기 매출액 654억 원과 성공적인 해외 시장 진출을 목표로 하고 있다. 또한, 화장품 가격 혁명을 이루며 1만 원 이하의 제품 가격으로 겉 포장과 불필요한 유통 과정을 없애므로 기존 화장품 소비자층에게 전가되는 광고 비용 등의 부담을 감소시킴으로써 온·오프라인의 장점을 충분히 발휘하고 있는 기업이다. 본 연구는 고부가 가치 산업으로 통하는 화장품 산업에서 화장품 가격 3,300원이라는 전략으로 혁신적 성공을 이루어 닷컴 기업의 오프라인 취약점을 극복하고 혁신적인 성과를 보이고 있으며, 획기적 경영 전략을 통해 성공적인 오프라인 진출 모습을 보이고 있는 '뷰티넷'에 대한 사례 연구이다. 온라인 비즈니스가 확보할 수 있는 자체 경쟁력을 효과적으로 발전시킨 사례로 본 연구를 통해 소규모의 사업을 계획하고 있는 사업자들에게 좋은 시사점을 제공하고자 한다.

* 서울대학교 경영대학 교수

** 서울대학교 경영대학 박사과정, 교신저자

*** 서울대학교 경영대학 박사

I. 서론

2006년 국내 화장품 산업은 '선진산업'으로 도약하는 '원년'으로 기록되고 있다. 안으로는 '전문성'으로 분화되는 기점에 섰고 밖으로는 국내 화장품의 위상이 국제적으로 높아진 한 해로 평가받고 있다. 생산과 유통이 분리되는 기점에 섰고 지주회사 전환, 회사 통합, CI변경 등 전문성을 부각시키는 노력들이 진행됐다. 여기에 어느 해보다 '디자인'이 전면에 등장했고 화장품 매장도 컨셉 중심으로 경쟁이 진행, 선진 산업의 가능성을 엿볼 수 있게 했다. 소비시장 침체 여파로 기업간 양극화도 심해졌지만 중소 전문기업 또는 전문상품의 성과는 이어져 2007년에는 보다 '전문성'이 강화된 경쟁으로 나아갈 것으로 전망하고 있다(Cosmetic Mania News, 2006).

이러한 환경속에서 '3,300원'의 신화를 창조하며 눈부신 성장을 하고 있는 기업이 있다. 한국의 주요 거리에 속속 내걸리고 있는 화장품 브랜드 '미샤'의 주역 ㈜에이블C&C이다. 2003년에 130억 원을 기록했던 매출이 2004년에는 1천 1백억 원으로 10배나 뛰었고, 2005년 상반기 매출액은 전년동기 대비 36.6%, 전반기대비 3.0%증가한 654억 원을 시현하였다(전경련 산업조사팀, 2006). 2003년 오프라인 매장이 34개에서 불과 1년 만에 250개로 증가하였으며, 해외 진출 원년인 2004년에만 이미 호주·싱가포르·홍콩·몽골 4개국에 오프라인 매장을 개장하였고 2006년에는 국내 최초로 유럽 시장 진출을 이루어 내고 있다. 이는 국내 유수의 화장품 업체들에 견주어 볼 때 작은 기업으로서 단기간에 이루어낸 성과로 볼 수 있다.

이렇듯 주목할만한 성장을 보이는 ㈜에이블C&C는 인터넷에서 출발한 닷컴 기업이다. 닷컴 거품이 사라진 2000년 이후 국내의 닷컴 기업들은 생존을 위한 험겨운 경주를 하고 있다. 닷컴 기업들은 전통적 기업보다 상거래와 물리적 기반이 약하기 때문에 기업 운영에 많은 어려움이 존재하게 된다. 이들이 물류·조달 등의 전통적 기업 활동의 중요성을 인식하면서 오프라인으로의 진출을 통해 위기를 극복하려고 노력하고 있다. 그러나 전통적인 사업 방식과 전자 상거래 통합이라는 최적의 전략을 수립하는데 지침이 될만한 구체적인 방안이 마련되어 있지 않은 실정이다. 특히 인터넷 쇼핑몰의 경우, 백화점 및 그룹 계열사들의 강력한 오프라인 기반을 통합해 시너지 효과를 내고자 하지만 오프라인 기업들과 이해 관계가 다르고 전산 시스템을 이용한 재고 관리가 되지 않는 등(최인혁, 2004) 온·오프라인 통합에는 여러 가지 문제점이 따른다.

이러한 맥락에서 본 연구는 닷컴 기업으로 오프라인 진출을 통해 상당한 성과를 거두고 있는 ㈜에이블C&C의 비즈니스 전략에 대한 분석을 통해 온·오프라인 통합에 대한 시사점을 도출하려고 한다. 고부가 가치 산업으로 통하는 화장품 산업에서 포털 사이트로 시작한 ㈜에이블

C&C의 단일 브랜드 '미샤'의 탄생과 해외 점포 진출이라는 글로벌화 전략을 고찰하고, 여성 포털 사이트인 뷰티넷(BeautyNet)과 오프라인 매장인 미샤(MISSHA)가 통합 운영되는 현황에 대한 분석을 통해 ㈜에이블C&C에 대한 성공 전략을 밝혀 유사 기업들에게 온·오프라인 통합 방향에 대한 가이드라인을 제공하고자 한다.

II. 문헌 연구

2.1 포털 사이트에 관한 연구

뷰티넷의 시작은 여성 전문 포털 사이트였다. 따라서 뷰티넷의 배경을 이해하기 위해서는 사례 분석에 앞서 포털 사이트에 관한 이해가 선행되어야 한다.

포털은 소비자들이 인터넷을 이용할 때 관문 역할을 하는 사이트로 인터넷 접속 시에 가장 처음으로 방문하게 되는 사이트를 의미한다. 그러나 포털이 초기의 형태와는 다르게 지속적으로 그 서비스 영역과 모습을 발전시켜 왔기 때문에 이에 관한 명확한 정의는 학계나 실무에서도 내리지 못하고 있는 실정이다(김성호 등, 2004).

초기의 포털은 크게 세 가지 형태에서 시작이 되었다. 첫째는 야후, 라이코스, 네이버 등과 같이 검색 엔진을 기반으로 하는 포털이 있고, 둘째는 다음, 프리챌 등과 같이 커뮤니티나 무료 e-메일 서비스를 기반으로 하며, 셋째는 AOL, 하이텔, 하나포스 등과 같이 과거의 PC 통신을 기반으로 하는 업체나 ISP(Internet Service Provider)였던 기업들이 포털로 변모하는 경우이다(권남훈, 2002). 각각의 포털들이 시작 시에 다른 서비스들을 제공했지만 모든 포털에서 나타나는 공통점은 바로 제공하는 핵심 서비스가 무료라는 것이었고 각 사이트의 수익 기반은 광고였다. 그러나 인터넷 비즈니스에 관한 거품이 빠지면서 포털의 주요 광고주였던 닷컴 기업들의 경영 악화와 인터넷 광고 효과 자체에 대한 회의론이 제기되면서 광고 이외에 수익원을 개발할 필요성이 대두되었다(오정숙, 2003).

최근 수익성이 악화되는 상황에서도 몇몇 유형의 e-비즈니스 기업들은 수익을 확보하고 과거에 투자했던 상당 부분의 자금을 회수할 수 있는 단계에 들어서 있다. 이러한 기업의 대표적인 예로는 포털 사이트를 운영하고 있는 다음, NHN, 야후, 엠파스 등을 들 수가 있다. 인터넷 사업을 웹 비즈니스 피라미드로 설명하면서 가장 낮은 계층의 웹 비즈니스는 로스웨어(Lossware), 중간 계층은 브랜드웨어(Brandware), 최상위 계층을 파워웨어(Powerware)로 분류한 Cohan(1999)의 연구에 의하면 다음, NHN 등은 어느 정도의 수익을 내고는 있지만 아직은 브랜드 인지도가 높지 않다고 설명하고 있는 브랜드웨어 단계에 해당한다고 볼 수 있다. 따라서

이들 포털이 지속적인 수익 창출을 하고 발전하기 위해서는 고객들에게 확실한 브랜드 인지도를 심어줘야 할 뿐 아니라 높은 단계의 파워웨어로 지위 상승이 이루어져야 한다. 이를 위해서 현재 포털 서비스의 이용자들이 평생 고객으로 전환할 수 있는 새로운 전략 모색이 필요한 것은 당연한 일이다.

이러한 점에서 본 연구에서 택한 뷰티넷의 경우 여성 포털로서의 입지를 다지면서 오프라인 진출에서도 성공을 거두고 있는 기업으로 브랜드웨어 단계를 거쳐 파워웨어로 진화하는 단계에 있다고 볼 수 있기 때문에 그 성장 과정을 분석함으로써 많은 시사점을 얻을 수 있다.

2.2 인터넷 쇼핑물에 관한 연구

뷰티넷의 전략은 여성 포털로 회원을 확보하고 전자 상거래를 통해 매출을 실현하는 것이다. 이러한 뷰티넷의 전략을 구체적으로 분석하기에 앞서 인터넷 쇼핑물에 대한 문헌 연구가 어떻게 진행되어 왔는지 살펴보자.

지속적으로 인터넷을 이용한 상거래가 증가하면서 인터넷에서의 기업과 개인 간 거래(B2C) 즉, 인터넷 쇼핑물에 대한 사용자들의 태도가 매우 빠른 속도로 변하고 있다. 인터넷을 이용한 상거래의 증가는 인터넷 쇼핑물에 참여하는 업체의 수를 폭발적으로 증가시켰고 결과적으로 인터넷 업체들 간의 격심한 경쟁은 소비자들의 인터넷 업체들에 대한 서비스의 기대 수준을 높이고 있다(이비즈그룹, 2001).

인터넷 쇼핑물 업체들에게 새로운 고객을 확보하는 것은 기존의 전통적 기업(bricks-and-mortar store)과 비교할 때 더욱 많은 노력을 필요로 한다(Reichheld 등, 2000). 충성도가 높은 고객은 저렴한 비용으로 구매로 유도할 수 있으며, 신규 고객에 대한 효과적인 홍보 수단을 제공해 주고, 고객 이탈률을 낮추어 광고와 홍보에 따르는 비용을 절감할 수 있게 한다(Reichheld 등, 1990). 따라서 충성도 높은 고객을 얼마나 많이 확보하느냐가 인터넷 쇼핑물의 생존과 성장에 결정적인 요인이 된다.

인터넷 쇼핑에서는 전환에 따른 물리적, 시간적 제약이 없고 판매원과의 대면 접촉에 의한 인간적 관계 형성이 어렵기 때문에 오프라인에서의 거래보다 전환 행동이 용이하다. 하지만 최근의 연구 결과에 의하면 인터넷을 이용한 구매자들은 오프라인에서의 거래보다 특정 업체에 집착하는 경향이 있으므로 인터넷 쇼핑에서는 고객들의 충성도가 더욱 중요하다(Boyer 등, 2002).

이러한 이유로 최근 인터넷 쇼핑물에서 충성도에 관한 많은 연구가 진행되고 있고(박철, 2000; 박준철, 2003; 김상현 등, 2002; 김정희, 2001; Boyer 등, 2002; Reichheld 등, 2000), 어떤 요인들이 고객들로 하여금 인터넷 쇼핑물 업체들에게 관심을 가지도록 유도하는

지에 대한 연구가 이루어졌으며(Lederer 등, 2000; Lee 등, 2001). 또한 인터넷 온라인 구매를 판매자와의 상호 작용으로 생각하여 여러 가지 비즈니스 영역으로부터 관련 변수들을 추출하여 검증한 연구도 수행되었다(Fukuyama, 1995).

특정 쇼핑물에 대한 충성도에는 무엇보다도 신뢰감의 형성과 만족감의 고취가 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 따라서 고객들은 신뢰하는 업체를 더 많이 이용하고, 자신에 대한 정보를 기꺼이 제공하고 결과적으로 업체와 고객과의 관계도 더 발전할 수 있게 된다. 또한 쇼핑물에서 제공하는 제품이나 서비스, 정보에 대한 고객들의 만족·불만족의 경험이 쇼핑물의 재방문과 재구매 그리고 쇼핑물에 대한 적극적인 구전 효과로 이어진다는 것이다(박철, 2000; Dick 등, 1994).

여러 선행 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 커뮤니티형 포털 사이트에서 단일 브랜드의 인터넷 쇼핑물로 획기적인 성과를 거두고 있는 뷰티넷의 경우 어떠한 요인들이 고객의 충성도를 높여 2005년 회원수 200만 명을 기록할 수 있었는가에 대해 분석함으로써 소규모 인터넷 기업들이 성장의 발판으로 삼을 수 있는 모범 사례를 구축하고자 한다.

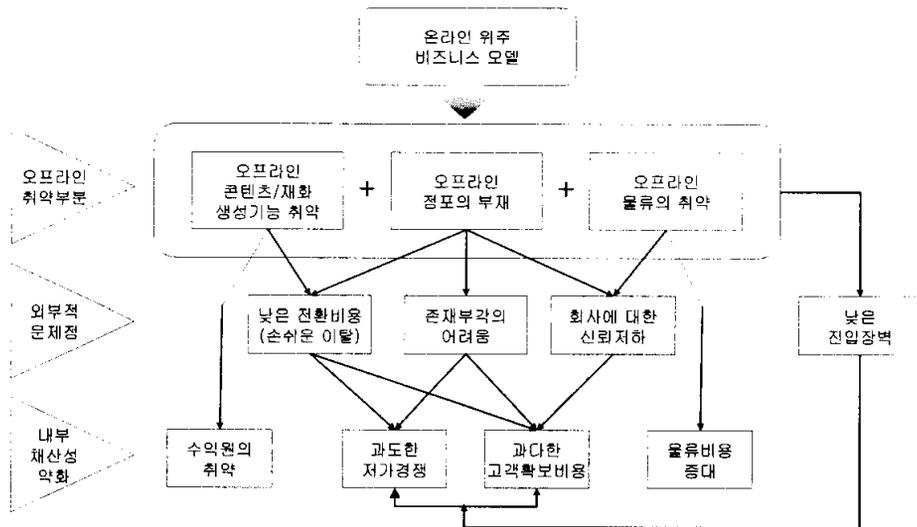
2.3 온·오프라인 통합 전략에 관한 연구

인터넷 산업 초기에 진입한 닷컴 기업들은 처음에는 인터넷의 참신성과 혁신성을 높이 산 소비자들의 주목을 끌 수 있었으나 고객들이 오프라인과 결합된 포괄적인 비즈니스 모델을 요구하기 시작하면서 한계에 직면하게 되었다고 할 수 있다. 이는 선점에만 노력한 나머지 온라인의 특성만을 살리고 오프라인의 기능이 결여된 불완전한 비즈니스 모델로 창업을 하였기 때문이다. 이러한 맥락에서 닷컴 기업의 위기를 강조하면서 이를 극복하기 위한 전략을 제시한 연구가 수행되었다.

닷컴의 도전과 기존 기업들의 대응 전략에 대해 경영자의 능력에 대해 강조한 박철순(2000)의 연구에서는 기업의 전략적 혁신과 CEO의 경영 관리 능력 향상을 닷컴 기업의 전략으로 제시하고 있다.

심상민(2000)은 닷컴 기업들이 투자자들의 외면과 지속된 적자로 인해 현금이 고갈되고 투자자들에게 제시할 수 있는 수익 원천이 불분명하고 투자자 측은 근거 없는 가치 평가 기준으로 인해 혼란을 겪고 있기 때문에 도산·철수의 위기에 직면해 있다고 주장하면서 B2B 결합, 유료화, 온라인 통합, 유통/물류 진출, 오프라인 상품 개발, CEO 영입 및 강화, 슬림화와 소싱 확대, 현금 흐름 해결, 해외 진출/외자 유치, 재값받고 팔기/재도전 등과 같은 10대 생존 프로그램 제시하였다.

이용희(2000)는 온라인 위주의 비즈니스 모델은 <그림 1>과 같이 세 가지 부분에 있어 취약점이 존재한다고 주장하였고, 그 중에서 오프라인의 취약점을 해결하기 위한 대안으로 물류 기능에 직접 진출을 하거나 오프라인 점포로 진출하여 물류 비용 절감 및 소비자 불신 해소를 달성하고 오프라인 콘텐츠·재화의 생성 기능을 확보함으로써 기업 역량을 활성화해야 한다고 주장했다. 또한 이러한 온·오프라인 통합 전략의 유형이 오프라인 인프라에 직접 투자하는 유형과 온라인의 틈새 시장을 공략하는 형태로 진화가 가능하다고도 제시하였다.



<그림 1> 닷컴의 오프라인 취약으로 인한 재산성 악화 과정

전통 기업의 입장에서는 온라인과의 통합을 통해서 고객과의 관계를 강화하는 등 이점을 누릴 수 있어 서로 통합이 이루어지게 된다(Bitan, 2001). Amazon.com과 경쟁하기 위해 Barnesandnoble.com을 별도의 순수 온라인 법인으로 출범시킨 Barnes & Noble도 이 닷컴 자회사의 경영 상태가 악화되자 온·오프라인 통합 정책을 도입했다(White, 2001). 그러나 오프라인에서 온라인으로 진출하는 기업들도 닷컴 운영에 있어서는 많은 어려움이 있다. 오프라인은 레거시 시스템인 반면, 온라인은 새로운 시스템을 구축해야 하는 번거로움이 따르고, 오프라인과 온라인의 가격, 유통, 재고 관리가 별개로 이루어져 있고, 거대한 고객 데이터베이스에 대한 관리도 부담으로 작용하게 된다. 또한 오프라인과 온라인에서는 각각의 상황에 맞는 경영 능력이 필요하다는 한계가 있다(Whiting, 2000). 이러한 한계로 인해 미국에서 Bloomingdale, Wal-Mart 등 오프라인 소매업체 거인들의 닷컴 자회사들조차도 배송·제품

확보·재고 관리 등에서 어려움을 겪었다(Blackwell & Stephan, 2001). 결국 수많은 시행착오를 겪으면서 많은 기업들이 신경제에서의 성공은 굴뚝(Mortar)과 닷컴(Click)을 잇는 '클릭 앤 모르타르(Click & Mortar)' 전략을 실행하는 기업에게 돌아갈 것이라고 믿게 되었다(Gulati & Garino, 2000).

이렇듯 닷컴 기업들은 오프라인 콘텐츠·재화 생성 기능이 취약하고 오프라인 점포의 부재와 창고나 배송 등 오프라인 물류 처리에 있어 취약하다는 문제에 부딪히게 된다. 특히, 뷰티넷과 같은 인터넷 쇼핑몰의 경우 오프라인 물류 기반이 취약할 경우 회사에 대한 신뢰도의 저하를 초래하고, 오프라인에서의 주문 처리 과정이 신속, 정확하지 못하게 되고, 결과적으로 많은 고객 불만의 원인으로 작용하게 된다(이웅희, 2000). 또한 닷컴 기업은 고객 불만으로 인한 신뢰 저하를 막기 위해 많은 광고, 홍보비를 지출할 수 밖에 없는 상황에 처하게 되는 것이다.

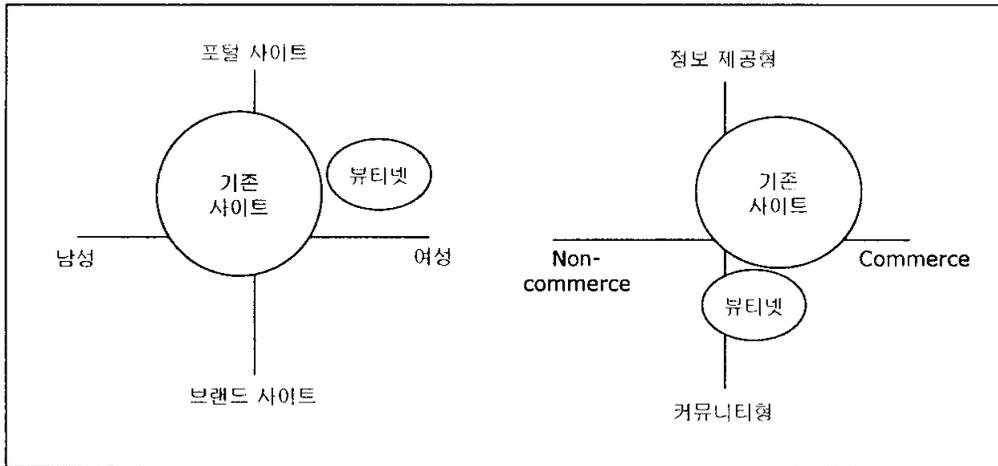
앞서 고찰한 내용들을 살펴볼 때 본 연구에서 사례로 택한 뷰티넷은 큰 의미가 있다고 할 수 있다. 닷컴 기업의 거품이 빠져 여러 기업들이 도산하기에 이른 시기에 뷰티넷은 여성 포털로 인터넷 산업에 입문하였다. 또한 화장품 산업에서 이례적인 3,300원의 가격 전략으로 혁신을 일으켰으며, 닷컴 기업의 오프라인 진출의 어려움을 극복하고 성공적인 오프라인 진출을 통해 수많은 전문 매장과 해외 매장 개장으로 성장하고 있다. 뷰티넷의 사례 연구는 앞으로 인터넷 기업 진출과 오프라인 진출을 생각하고 있는 소규모 기업들에게 많은 시사점을 제공할 수 있을 것으로 보인다.

III. 사례 기업의 개요

3.1 뷰티넷과 미샤의 등장

90년대 말 시작된 닷컴 기업의 붕괴 현상에서도 (주)에이블C&C는 이러한 위기 상황을 새로운 사업의 기회로 삼고, 여성 포털 사이트 뷰티넷을 출범하게 되었다. (주)에이블C&C는 기존의 사이트와 차별화를 위해 좀더 세분화, 전문화된 커뮤니티를 구성하여 독창적인 영역을 개발, 발전시켜 새로운 비즈니스를 창출하고자 했다.

〈그림 2〉에서와 같은 포지셔닝 전략으로 새로운 영역인 '화장품+커뮤니티'의 여성 포털 사이트를 구축하기 위해선 화장품에 대한 전문적인 지식과 커뮤니티 운영 경험이 필요했다. 그래서 약 2년의 준비 기간을 거친 후 2000년 1월 여성 포털 사이트 뷰티넷이 정식 서비스를 시작하게 되었다.



〈그림 2〉 뷰티넷의 포지셔닝

뷰티넷은 인터넷을 이용하여 생산과 유통을 결합한 새로운 비즈니스 모델로서 여성 소비자를 위한 다양한 서비스를 제공하고 있는 대표적인 여성 포털이라고 할 수 있다. 지난 2000년 서비스를 오픈한 뷰티넷은 화장품 생산 기반을 가진 온라인 커뮤니티로 출발 후 인터넷 사용자들의 제안에 의해 비즈니스 모델을 혁신하여 오프라인으로 발전한 세계적으로도 독특한 비즈니스 모델을 구축하게 되었다. 2005년 뷰티넷은 회원 수 200만의 기록을 보유하고 있어 해당 분야 2, 3위를 차지하고 있다. 또한 단일 브랜드를 취급하고 있는 '미샤몰'은 월 매출 10억을 달성하며 화장품 전문 쇼핑몰로 안정적인 성장을 이루었다.

뷰티넷의 시장 진입 초기에는 많은 업체가 경쟁적으로 온라인 서비스를 시작하면서 자신들의 사이트에 방문자 수를 늘리고자 다양한 노력을 하는 시기였다. 다수의 사이트들이 종합 포털로 세력 확장을 위해 투자를 확대하고 대표 종합 포털의 위치를 두고 경쟁이 심화되었던 상황에서 특정 대상인 여성들을 타깃으로 한 포털의 런칭은 획기적인 도전이었다. 이런 시장 상황에서 여성 포털로 출범한 뷰티넷은 상당히 이례적인 시도였다. 본격적인 매체 광고를 선보이기 전부터 "선영아 사랑해"라는 문구를 벽보처럼 배부했던 런칭 캠페인으로 화제를 끌면서 하루 100만 회 이상의 페이지 뷰를 기록하는 등 여성 포털의 가능성을 보여주었던 '마이클럽'의 경우도 2000년 7월경에 서비스를 시작하였는데 이미 뷰티넷은 이보다 6개월 앞서 서비스를 시작한 것이다.

화장품을 취급하고 있는 다른 사이트들의 경우 할인 경쟁과 다양한 이벤트를 마련하여 매출 향상을 꾀하고 있다. 단독 브랜드숍 '미샤몰'은 정가 정책을 유지하면서 고객들에게 가격에 대한 신뢰를 주고, 고객들을 제품 기획에 참여시켜 품질에 대한 신뢰를 쌓고 있다. 이를 바탕으로

종합 쇼핑몰과의 경쟁에서도 독자적인 영역을 견고하게 지키고 있다. 대개의 종합 쇼핑몰들이 다양한 제품 군에 1,200여 개 브랜드의 수십 만 개의 상품들로 구성되어 매출을 확보하고 있는 것과 비교하면 미샤몰의 경쟁력은 충분한 가능성이 있는 것으로 보인다.

미샤는 현재 해외로 활발하게 수출을 하고 있는 상황으로 해당 국가별 커뮤니티를 구축하고 향후 인터넷 쇼핑몰을 운영하고 있다. 이는 뷰티넷을 기반으로 미샤 브랜드의 성장을 일구어 낸 온·오프 마케팅이 전 세계로 확산되는 시작이라고 할 수 있다.

3.2 뷰티넷과 미샤의 성장

초기 뷰티넷의 핵심 카테고리인 화장품에 대해 이야기할 수 있는 게시판이었다. 스킨 게시판, 바다 게시판, 메이크업 게시판 등으로 구성된 게시판을 통해 회원들 사이에 화장품에 대한 자유로운 정보 교류가 이루어졌다.

뷰티넷의 초기 목적은 화장품에 관심이 많은 여성들이 자유롭게 이야기할 수 있는 사이버 공간을 마련하는 것이었다. '게시판을 쓰면 화장품이 공짜'라는 마케팅 전략으로 초기에 많은 회원을 확보할 수 있었고, 더불어 다양한 화장품에 대한 의견 공유라는 뷰티넷 사이트의 정체성을 확립할 수 있었다. 또한 제일 비싼 제품과 제일 싼 제품을 같이 사용한 후 품평을 하는 의견 공유란을 활용하여 고객의 요구도 파악할 수 있도록 하였다. 그 결과, 두 제품 간의 차이는 생각했던 것보다 크지 않다는 것을 알게 되었고, 기존에 고부가 가치로 여겨지던 화장품들과 정책을 달리하여 저가이면서 질 좋은 제품을 제공하는 전략으로 꾸준한 매출 성장을 기록하게 되었다.

이후 뷰티넷은 화장품을 직접 판매하는 전문 쇼핑몰의 체계를 마련하였다. 제품 가격에 대한 재정립을 통해 소비자가 만족할 수 있는 가격을 제시하게 되었다. 제품 가격을 3,300원으로 결정하고 판매를 시작하면서 다양한 상품 구색이 절실하게 요구되었고, 하나의 신제품을 기획하여 생산, 판매하는 단계에는 많은 비용과 시간이 필요하게 되는데 이러한 비용을 줄이고 회원들을 참여시킬 수 있는 방안을 모색한 것이 신제품 제안과 품평단을 운영하는 것이었다. 비용 절감과 소비자 참여를 이끌어 내기 위해 마련된 제도들로 인해 다각적 사업 구조를 형성하면서 소비자의 의견이 잘 반영되어 출시된 제품은 높은 호응을 받을 수 있었고, 이로써 미샤 제품의 품목은 점차 늘어나게 되었고, 오프라인으로 진출하여 독자적인 브랜드 습의 위치를 확보할 수 있었다. 이러한 성장 과정을 통해 뷰티넷은 200만 회원 확보, 상위 여성 포털, 월 매출 10억 달성 등의 성과를 이루어 내게 되었다.

3.3 연혁 및 수익 구조

뷰티넷은 2000년 국내 최초의 온라인 전용 화장품 브랜드로 '미샤'를 출시하였고(〈표 1〉 참조) 이를 오프라인까지 확장한 모태가 되었다. 미샤는 별도의 광고, 홍보 비용 없이 뷰티넷에서

〈표 1〉 (주)에이블C&C 연혁

시 점	내 용
2006.04	해외 6호점(유럽) 오픈, 아랍에미레이트의 알 타이어(Al Tayer) 그룹과 중동 6개국 독점 계약 체결
2006.01	해외 5호점(중국) 오픈
2005.11	해외 4호점(일본) 오픈,
2005.10	제주 신라면세점 입점
2005.09	코스메틱넷, 스위스퓨어로 브랜드명 변경
2005.08	온라인 그룹 라이브도어와 제휴, 미샤 재팬 온라인 쇼핑몰 오픈 파라다이스 면세점 입점
2005.06	이마트 입점, 한불화장품과 제품 공급계약 체결
2005.05	미국 뉴욕 5번가 매장 오픈
2005.02	코스닥 시장 거래개시, '미샤' 해외매장 홍콩 2호점 오픈
2005.01	공모주 청약경쟁률 최종 722대 1 기록
2004.12	미샤 멤버십카드 회원 160만 명, 스위스퓨어 회원수 4만 5,000명
2004.12	해외 3호점(홍콩) 오픈, 미샤 전문매장 254개점 오픈 코스닥 심사 통과, 미샤매출 1,100억 원 달성
2004.11	뷰티넷 200만 회원 돌파
2004.10	해외 2호점(싱가포르점) 오픈
2004.09	해외 1호점(시드니점) 오픈
2004.08	미샤 전문 매장 200호점 오픈
2004.06	온라인 종합 쇼핑몰점 입점(CJ몰, LG e-shop, 인터파크 등)
2004.06	'환경마케팅대상' 대상 수상(미샤의 온오프 통합 마케팅 사례)
2004.03	미샤 전문 매장 100호점 오픈
2003.08	뷰티넷 100만 회원 돌파
2003.07	동원창업투자로부터 투자 유치 미샤 전문 매장 가맹점 사업 시작
2003.05	(주)에이블 C & C 설립
2002.08	벤처 기업 승인
2002.03	미샤 전문 매장 1호점(이대점) 오픈
2001.06	뷰티넷 고객 센터 운영
2001.06	제품 판매 실시 (130개 제품)
2000.06	'게시판 읽고 쓰면 화장품이 공짜' 이벤트 진행
2000.01	미샤 온라인 브랜드 런칭, 여성 포털 뷰티넷 서비스 실시, 에이블 커뮤니케이션 설립

의 자체 프로모션과 회원들의 입 소문을 통해 성장한 브랜드로 온라인 비즈니스가 확보할 수 있는 자체 경쟁력을 효과적으로 발전시킨 좋은 사례로 작은 규모의 사업을 계획하고 있는 사업자들에게 인정받고 있다. 온라인 화장품 브랜드의 경우 다소의 사례가 있지만 규모가 작은 영세 사업자들이 유통 경로를 확보하지 못해 소규모 판매를 하고 있는 것이 대다수이다.

그 사례를 살펴보면 2001년 마이코스메틱에서 '고앤강' 브랜드를 출시하여, 피부과 전문의가 만든 화장품이란 입소문을 통해 판매가 되고 있다. 대기업의 경우 2002년 LG생활건강에서 온라인 전용 브랜드 '이튿'을 출시하였으나 고객 확보와 브랜드 홍보의 어려움으로 많은 성장을 하지 못했다. 이처럼 온라인 브랜드, 온라인 사업은 무한한 가능성을 확보한 아이템이지만 소비자들의 인식의 부족과 해당업체들의 경험 부족으로 대부분 실패로 끝나게 되었다.

뷰티넷의 수익 중 '미샤몰' 판매 수익이 가장 큰 구조이며 광고 수입 등 기타 분야에서 추가적인 수익을 올리고 있다. 뷰티넷은 실질적인 수익도 중요하지만 뷰티넷을 통한 미샤의 광고, 홍보의 역할과 소비자 조사 및 제품 기획에 대한 비용을 줄이는 역할을 하고 있다. 미샤가 오프라인으로 진출하기 전 ㈜에이블C&C 매출의 대부분은 뷰티넷을 통해 발생했다. 뷰티넷을 통한 온라인 매출은 입소문을 통해 차근차근 증가하게 되었고, 테스트성 구매를 시작으로 제품 사용에 대한 경험은 가격 만족과 품질 만족으로 이어져 재구매를 일으켰다. 이러한 성장세를 가속하여 2004년 5월부터 미샤의 제품은 뷰티넷 외에 CJ몰, d&shop, LG eShop, 인터파크, 네이트 등 10여 개의 외부 인터넷 쇼핑몰에 입점하였다.

IV. 환경 분석

4.1 화장품 시장 분석

최근 국내 화장품 산업은 큰 변화를 겪고 있다. 과거 외국의 글로벌 기업들은 국내 화장품업체의 진출이 국내법으로 막혀 있었기 때문에 국내 기업과의 기술 제휴나 원료 공급 등의 형태로 진출하여 국내 기업에 의해 제품을 생산, 판매하였다. 그러나 유통까지 완전 개방되어 있는 현재 국내 시장에서 외국 글로벌 기업들이 직접 투자 형태로 전환하여 시장 점유율을 크게 높이고 있다.

국내 화장품 시장은 약 5조 원 규모이며 국산품과 외국 브랜드의 비율은 약 7대3을 이루고 있다. 화장품 소비자층의 절대적인 부분을 2, 30대의 여성이 차지하고 있지만 10대 청소년들의 소비도 크게 늘어나고 있다. 10대 소비자가 주 마케팅 목표인 한국존슨앤존슨의 경우 1995년 브랜드를 런칭할 때보다 2000년의 매출액이 1000%를 넘어서기도 하였다(염대성, 2002).

시장 점유율 면에서는 국내 10대 기업이 70% 이상을 차지하고 있으며 특히 태평양, LG생활건강, 코리아나 등 업계 상위 3사가 전체 시장의 50% 이상을 차지하고 있는 과점적 양상을 보이고 있다. 이들 상위 기업들을 제외한 화장품 회사들은 치열한 경쟁과 급격한 순위 변동을 보이고 있는데 최근에는 수입 화장품과 함께 저가 브랜드 전문점 업체인 (주)에이블C&C와 더페이스샵(www.thefaceshop.com) 등이 시장 점유율을 높이고 있는 추세이다.

전문점은 그 동안 국내 화장품업계 매출에서 가장 주요한 유통 형태였다. 그러나 최근 전문점 시장이 활성화하면서 쇠퇴기에 접어들었던 방문판매가 점진적인 상승세를 타고 있다. 백화점들도 해외 유명 브랜드를 유치하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 최근에는 대형 할인점, 인터넷 쇼핑몰, 약국 등으로까지 유통 형태가 다변화하고 있다.

이처럼 전문점 경로의 매출 비중이 떨어지고 있는 것은 소비의 양극화로 인한 고객의 이탈, 즉 고소득층은 백화점이나 방문판매를 통해 고급 상품을 구매하고, 저소득층은 가격 면에서 장점을 가지고 있는 대형 할인점을 선호하게 되어 전문점으로서의 경쟁력을 유지하기 힘들어진 것으로 분석되며, 또한 전문점 상호 간에 가격 경쟁으로 인한 이익 구조의 악화로 전문점 수 자체가 감소하였기 때문이다(염대성, 2002).

4.2 인터넷 쇼핑몰 현황 분석

통계청이 2006년 11월 발표한 사이버쇼핑몰 통계 자료를 살펴보면 인터넷 쇼핑몰은 3,915개 사업체가 영업을 하고 있고, 연간 10조 7천억 원 규모의 시장을 형성하고 있으며, 그 중 화장품 쇼핑몰은 전체 시장에서 약 5%인 5,870억 원을 기록하고 있다. 화장품 쇼핑몰의 경우 월 620억 원 규모로 분기에 따라서 감소하거나 증가하는 추세를 보이고 있다. 종합 쇼핑몰의 경우 사업체 수는 전체 245개(5.4%)로 매출은 전체의 73%를 차지하고 있고, 점차 대형화하면서 매출 규모가 커지고 그 비중이 점점 확대되고 있다. 반면 전문 쇼핑몰은 4,279개(94.6%)로 전체 매출의 27%를 점유하고 있다. 전문 쇼핑몰의 경우 소규모 사업자가 오프라인의 상품을 인터넷상에서 판매하고 있는 경우가 대부분이기 때문에 업체 수에 비해 매출액은 적은 것으로 나타났다.

2006년 11월 현재 온·오프라인 병행 사업체는 2,317개(51.2%), 온라인 사업체 수는 2,207개(48.8%)로 비교적 비슷한 것으로 나타났다. 그러나 온·오프라인 병행 쇼핑몰의 경우 오프라인의 충성도 높은 고객군의 유지와 브랜드 인지도를 통한 신규 고객 확보로 인해 급속한 매출 증가를 기록하고 있고 오프라인과의 인력 및 인프라 공유로 비용을 절감하는 비용 시너지 효과를 통해 빠른 손익 분기점을 달성하고 있다.

반면 순수 온라인 쇼핑몰의 경우 인터넷 쇼핑 소비자의 중요 속성인 제품 다양성 및 저가격 우위뿐만 아니라 다양한 마케팅 전략을 통해 고객을 유인하고 순수 온라인 쇼핑몰 중 규모의 경제가 달성될 수 있는 업체들은 비용 효율화를 통해 온·오프라인 업체와 지속적인 경쟁 관계를 유지해 나가고 있는 실정이다(홍동표 등, 2004).

이와 같은 환경에서 온·오프라인을 병행하고 있는 ㈜에이블C&C는 전체 온라인 화장품 연 매출 4,000억 원의 약 2.5%를 점유하고 있으나, 2004년 매출 1,100억 원만 본다면 전체 온라인 화장품 연 매출 4,000억 원의 약 28%를 점유하고 있어 순수 오프라인 업체들과의 치열한 경쟁 속에서도 비약적인 성장을 보이고 있다. 종합 쇼핑몰에서 화장품 매출을 제외한 전문 쇼핑몰에서 브랜드 별 매출을 비교하면 상위권의 매출을 보이고 있는 것으로 나타난다.

전자 상거래는 통신 기술의 발달로 꾸준한 성장을 보이고 있는 차세대 유통 경로로 주목을 받고 있다. 전자 상거래는 미래 시장 경제에 중요한 유통 경로로 인식되고 있으며, 전자 상거래를 통한 사업은 인건비, 토지세 등 고정비의 절감으로 인해 소규모 사업자들도 활발하게 진출할 수 있는 장점을 가지고 있다. 그러나 소규모 사업체들의 진출이 늘어나면서 퇴출되는 사업체도 많다는 폐단을 가지고 있지만 신규 업체의 시장 진출은 시장 활성화에 많은 도움을 주고 있다. 또한 종합 쇼핑몰들이 규모 확산을 통해 전자 상거래의 가능성을 높이고 있다. 모바일 사업과 홈쇼핑, 통신판매 등이 활발하게 진행되면서 전자 상거래의 가능성은 점차 커지고 있다. 전통적인 상점을 위협하고 제1의 유통망으로 발전할 것이란 의견도 조심스럽게 일고 있다.

이러한 시장 상황에서 전문 쇼핑몰의 역할은 더욱 중요하게 논의되고 있다. 종합 쇼핑몰의 경우 다양한 브랜드를 입점시켜 기존 오프라인 대형 쇼핑몰과의 차별성이 부족하고 배송 기간 등 단점을 안고 있어 경쟁력의 한계를 지적 받고 있다. 기존 유통망의 브랜드와 차별된 온라인 전용 브랜드에 대한 중요도가 부각되고 있는(이은엽, 2004) 상황에 유통망 관리를 통해 독점 입점 형태로 진출하는 미샤몰이 다른 쇼핑몰들에 비해 우세한 것으로 보인다.

V. 전략 분석

5.1 광고 및 홍보 전략

뷰티넷에서는 ㈜에이블C&C가 운영하고 있는 미샤, 코스메틱넷의 광고, 홍보 등 이들 브랜드의 판매 촉진 기능을 담당하고 있다. 뷰티넷은 모기업의 브랜드를 인터넷상에서 홍보, 광고하여 브랜드 인지도, 선호도를 높여 오프라인 진출의 초석을 다지고 있는 것이다. 이를 통해 오프라인 진출을 위한 인큐베이터 역할을 하여 초기 진입 비용을 줄이는 등 막대한 효과를 거두고 있

다. 뷰티넷은 철저하게 사내 브랜드를 홍보하는 매체로서 역할을 충실히 하고 있다고 볼 수 있다. 매달 회원들을 위한 다양한 이벤트를 마련하여 회원들에게 혜택을 주는 것과 직접 만남을 가질 수 있는 기회를 만들어 브랜드 친밀감 형성에 노력하고 있으며, 영화 시사회, 메이크업 행사, 가두 캠페인 등 소비자 접점 마케팅을 활발하게 진행하고 있다. 또한 현재 매달 5만~10만 가량의 회원들이 신규로 가입을 하고 있는 실정이며, 신규 회원 가입 확대를 통해 최대 여성 포털 사이트로 성장하고 있다.

오프라인으로 직접 진출을 통하여 광고, 홍보 비용을 절감하고 회원에 대한 직접적 관리로 인해 회사에 대한 고객의 신뢰를 확보하고 있다는 점에서 닷컴 기업들의 오프라인 진출에 있어 고려해야 하는 비용적 측면과 가치 제고 측면을 모두 충족함으로써 오프라인으로의 성공적인 진출 모습을 보여 주고 있다.

5.2 제품 전략

자체 브랜드 개발은 상품 자체가 광고 및 홍보의 역할을 할 수 있다는 점에서도 많은 가치를 내재하고 있다. 하지만 자체 브랜드 개발 및 판매는 새로운 위험을 초래할 수도 있다. 이런 점에서 뷰티넷은 닷컴 기업들이 가진 오프라인 콘텐츠·재화 생성 기능의 취약이라는 또 하나의 문제점을 독자적 오프라인 상품 개발로 극복하고 있다.

미샤는 기초, 색조, 바디 등을 포함한 종합 화장품 브랜드로 총 700여 가지의 제품을 판매하고 있다. 미샤의 제품 전략은 제품의 질에 직접적인 영향을 주는 내용물을 제외한 용기, 포장 등에는 투자를 줄여 최적의 가격을 제시하는 것이다. 그래서 미샤의 제품은 기능성 화장품 혹은 고가의 한방 화장품이라 해도 1만 원을 넘지 않는다.

소비자들이 직접 신제품을 제안할 수 있는 게시판을 운영하고, 신제품 출시 전에 품평단을 모집하여 제품의 평가를 받고 있다. 또한 제품 가격을 소비자가 직접 정할 수 있는 이벤트를 실시하는 등 소비자 참여를 최대한 유도하고 있다. 이는 저렴하지만 최고의 가치를 전달할 수 있는 제도로 자체 브랜드 개발 및 판매로 인해 발생할 수 있는 위험으로부터 미샤가 성공을 거둘 수 있는 방안 중 하나로 생각된다.

또한 소비자 신뢰를 확보하기 위해서 어디서나 동일한 가격으로 구매할 수 있도록 정찰 가격제를 도입했다. 대량 판매로 인한 원가 절감이 발생하게 되면, 소비자 가격을 인하하는 정책을 마련하여, 정직한 기업의 모습을 보여 주고 있다. 이와 같은 가격 인하는 2004년 10월까지 두 차례 실시되어 고객들로부터 좋은 평가를 받고 있다.

5.3 고객 서비스 전략

(주)에이블C&C는 오프라인의 직접 진출로 인한 이점을 적극 활용하여 혁신적인 성과를 발휘하고 있고 있다. 고객과의 활발한 커뮤니케이션을 통해 고객에게 더 나은 가치를 제공함으로써 더 많은 매출을 창출하고 있다. 특히 온오프 통합 프로슈머 브랜드로 시작했기 때문에 고객 서비스는 가장 중요한 마케팅 분야이다. 미샤는 애초부터 뷰티넷 사이트의 온라인 회원들을 기반으로 탄생하여 신제품 기획부터 품평, 가격 책정에 이르기까지 회원들의 자발적인 참여를 통해 이루어져 왔다. 또한 미샤 제품은 출시 전략에 온·오프라인을 통한 실제 고객의 의견을 반영하고 있다.

또한 미샤몰은 보너스 샵을 운영하여 고객 서비스를 강화하기도 한다. 보너스 샵은 우수 고객에게 주는 고객 보상 서비스의 형태로 대량 구매를 통해 저렴하게 상품을 구매, 이를 저렴한 가격에 우수 고객(일정 금액 이상 구매한 고객)에게 향수, 액세서리, 서적, 여성 위생용품 등을 저렴하게 판매하고 있는 샵이다.

고객 만족을 위해 ㈜에이블C&C는 고객 만족 센터를 직접 운영, 고객 모니터 요원, 뷰티넷 사이트 게시판 활용 등으로 다양한 고객 서비스 정책을 실행하고 있다. 비용 효율성과 인력 관리의 편의성 때문에 아웃소싱하는 타 업체들과 달리 고객 센터를 직접 운영, 관리하고 있으며 이로 인해 고객의 불만 사항을 신속하고 원활하게 처리함과 동시에 고객의 요구와 바람을 잘 파악하고 있다.

이 회사의 고객 만족 서비스의 모토가 된 것은 고객 게시판이라고 해도 무리가 없을 만큼 게시판은 적극적으로 활용되고 있다. 고객 게시판은 완전 공개형으로 고객의 의견이 여과 없이 누구에게나 공개되어 있고, 등록된 질문에는 사소한 것이라도 답변하는 서비스를 제공하여 게시판이 활발하게 운영되도록 관리하고 있는 것으로 보인다. 또한 고객 서비스 만족도를 높이기 위해 제품 기획 단계에서부터 고객의 의견을 반영하고, 1:1 맞춤 서비스와 CRM, 데이터베이스 마케팅을 도입하는 등의 전략을 세우고 있다.

이러한 고객 서비스를 위한 주요 경쟁 수단으로는 급변하는 소비자의 수요 패턴 변화에 부합하는 신제품의 적기 개발 능력, 다양한 유통 확보, 제품의 차별화 및 고급화를 통한 우수 브랜드 이미지 구축, 안정적 재무 구조의 확보, 대중 광고, 연구진 등을 꼽을 수 있다. 뷰티넷 회원을 중심으로 한 온라인에서 출발, 오프라인의 단독 브랜드 샵으로 진출하여 주로 프랜차이즈 방식으로 매장을 확대해 온 온라인 및 오프라인 회원에 대한 통합 CRM 및 마케팅 구현이 가능하게 되었으며, 이는 이 회사만의 강력한 경쟁 수단으로 평가받을 수 있다.

5.4 유통 및 가격 전략

뷰티넷 회원들이 미사물을 통해 온라인 주문을 하면 주문 확인 및 결제 등의 단계를 거쳐 배송을 하게 된다. 많은 닷컴 기업들이 물류 시스템을 비롯한 오프라인 기능의 상당 부분을 외부 업체에 의존하고 있다. 이 과정에서 정확하고 빠른 배송과 신뢰감 있는 서비스는 기업의 가치를 제고할 수 있는 좋은 방안이 된다. 뷰티넷은 이러한 부분에 있어서도 경영 능력을 과시하고 있다.

뷰티넷에서는 3,300원 이상 구매를 해야 주문이 가능하다. 이는 배송료를 받고 있지 않아 최소 주문가를 정해 회사가 가질 수 있는 부담을 줄이고자 함이다. 당시 다른 업체의 경우 2, 3만원 이상 구매할 경우에만 배송료를 받지 않는 상황에서, 이런 정책을 통해 수많은 인터넷 쇼핑몰 사이에서 경쟁 우위를 차지할 수 있었다. 뿐만 아니라 고객들이 직접 가격을 결정하는 이벤트와 제품 판매량의 증가 및 생산비 절감으로 인한 가격 인하 등 고객이 만족할 수 있는 가격을 제시하기 위해 많은 노력을 하고 있다. 또한 대리점 마진을 보장해주기 위해 대리점 전체를 온라인으로 관리하는 시스템을 운영하고 있다. 이를 통해 관리비를 절감하여 초저가를 유지할 수 있는 구조를 유지하고 있기도 하다.

한편, 뷰티넷은 성공적인 오프라인 진출로 인해 화장품 산업에서 그 입지를 굳건히 하고 있다. 전통 기업들도 전자 상거래 환경에서 살아남기 위해 온라인과의 통합을 꾀하고 있다. 그러나 Toys 'R' Us가 온라인에서 판매된 물건에 대해서는 매장에서 반품을 받아주지 않는 정책 때문에 고객들로부터 많은 항의를 받고 난 후 온·오프라인 서비스 시스템을 통합하게 되었던 것처럼(Useem, 2000) 성공적인 온·오프라인 통합을 이루어내는 것은 쉽지가 않다. 그러나 뷰티넷은 철저한 회원 관리로 신규 회원이 꾸준히 증가하고 있고 높은 회원 보유를 보이고 있다. 회원들의 참여로 성장한 사이트이니만큼 고객 관리에 많은 관심을 가지고 있다. 회원 참여에 대한 보상 시스템으로 이와 같은 성과를 보이고 있다고 할 수 있다.

5.5 멤버십 관리 전략

오프라인 매장에서는 멤버십 카드를 발급하고 있는데 130만 명이 가입되어 있다. 매장에서는 POS 시스템을 통해 고객 구매 정보를 기록하고 있다. 뷰티넷은 이러한 정보를 바탕으로 CRM을 효과적으로 수행하기 위한 기초를 다지고 있고, 온라인 뷰티넷 회원과 오프라인 미샤 멤버십 카드 회원을 통합 관리하기 위한 정책을 세워 이상적인 온·오프라인 통합 기업으로 진화하기 위한 노력을 하고 있다.

한편 뷰티넷 회원들의 활동을 근거로 해 차별화된 보상 제도를 택하고 있다. 뷰티넷은 포인트로 제품 구매를 할 수 있는 Buy Money, 아바타를 비롯한 사이버 활동을 할 수 있는 사이버머

니, 그리고 뷰티넷 활동을 하면 받게 되는 포인트로 구분하여 차별된 보상을 하고 있다. 다른 포인트로 환전을 하기 위해선 환전율이 필요하게 되는데, 환전율은 활동이 많은 회원에게 높게 적용되어 더 많은 혜택을 받을 수 있게 된다. 또한 일정 활동을 하면 포인트를 주고 쇼핑몰에서 구매를 하면 사이버머니를 제공하는 등 차별화된 포인트 지급으로 우수 회원에게 더 많은 혜택을 주고 있다.

뷰티넷은 고객 만족도를 높이기 위한 전략으로 대고객 이벤트를 실시하고 있다. 매월 색다른 이벤트를 준비하고 고객들이 다양한 혜택을 받을 수 있도록 하고 있다. 반가운 사람들에게 소식을 전하는 이벤트(아름다운 마음), 자신도 몰랐던 자신의 아름다움을 찾는 이벤트(아름다운 얼굴), 사이트 운영에 필요한 아이디어를 제공하는 이벤트(아름다운 생각) 등 뷰티넷의 개념을 알리는 이벤트를 진행하고 있다. 또한 고정 이벤트로 신규 회원 이벤트와 생일자 이벤트를 마련하고 있다. 신규 회원이 첫 구매를 하면 선물을 제공하고 감사 메시지를 발송하여 매출을 유도하고 고객 이탈률을 최소화하기 위해 노력하고 있다.

뷰티넷에서는 구매량이 상대적으로 적은 시간에 구매를 하는 고객을 위한 이벤트로 특정 시간을 정해 그 시간에 구매한 고객에게 특별 선물을 증정하는 이벤트를 실시하기도 한다. 이렇듯 다양한 성향을 가진 고객들이 만족할 수 있는 이벤트를 개발하여 고객 만족도를 증가시키기 위한 전략을 잘 구사하고 있는 것으로 생각된다.

5.6 글로벌화 전략

㈜에이블C&C는 오프라인 진출의 성공에 만족하지 않고 “국내뿐 아니라 전 세계에 합리적인 소비 문화라는 미샤 정신이 뿌리내릴 때까지 화장품 사업을 내 운명으로 여기고 정진할 것이다”라는 최고 경영자의 의지대로 해외 진출 원년에 호주·싱가포르·홍콩·몽골 진출이라는 괄목할 만한 성과를 보이고 있다. 2004년 9월 1일 개장 후 한 달 만에 일 매출 200만 원 이상의 높은 매출을 올리고 있는 호주 시드니 1호점을 시작으로 10월 6일, 싱가포르 매장을 오픈하는 등 국내 화장품 브랜드 솜으로는 유일하게 주요 도시의 시장을 선점하고 있으며, 해외 시장 진출 전략으로는 현재 단일 브랜드로는 세계 최대 품목 수를 경쟁력으로 제품을 다양하게 생산하여 각 국가별 지역화에 힘쓰고 지속적인 연구 개발 등을 통해 세계적인 품질을 확보하려 노력하고 있다.

해외 오프라인 점포 진출은 뷰티넷 사이트와 함께 진출하는 전략으로 국내와 마찬가지로 온라인 사이트 및 CRM을 통해서 고객의 제품 제안을 제품 개발 과정에 지속적으로 반영하며 고객과 밀착된 브랜드 이미지를 구축할 계획이다. 또한, 유통 채널의 경우도 온·오프라인 연계

통합 채널을 최종 목표로 국가별로 강력한 유통 채널을 위주로 공략하여, 중국은 백화점, 호주는 쇼핑몰 등으로 차별화하는 전략으로써 제품 구입을 적극적으로 유도하고 있다. 가격 전략에 있어서도 해당 국가의 고객에게 합리적인 저가(정상 가격)로 제공하므로 '충격적인' 가격으로 접근하는 것을 기본 전략으로 하고 있으며, 광고보다 홍보를 위주로 접근하여 고객 밀착형 프로모션으로 대중 마케팅을 실시하며 현지화된 다양한 이벤트를 발굴하여 진행하고 있다.

VI. 결론 및 시사점

국내 화장품 시장은 유통 형태가 다변화하고 있고 소비자들의 고급 브랜드 선호 추세가 가속화하고 있는 실정이다. 또한 수입 화장품 업체들이 주로 고가의 백화점 판매 위주에서 최근에는 방문판매와 직접 판매 시장에도 진출하기 시작하였다. 게다가 국내 백화점 판매가 기준으로 볼 때, 최고 60%까지 할인된 가격의 외국계 화장품 할인 사이트까지 등장하는 등 어려운 상황에 처해 있다. 이에 따라 화장품업체는 긴장을 하고 이에 대응하기 위해 1대1 미용 상담을 통한 방문 판매와 기능성 제품을 강화하고 다양한 유통 경로 구축과 브랜드를 세분화하려는 전략을 펼치고 있다.

이러한 시장 환경에서도 외부 환경과 기업 분석을 통해 살펴본 ㈜에이블C&C는 뷰티넷 사이트를 기반으로 한 온라인 역량을 확보하여 온라인을 통한 제조자와 소비자가 직접 만나는 선진화된 유통 방식의 실현을 통해 성공적인 닷컴 기업으로 자리잡아 가고 있다. 2000년 1월 오픈 이후, 190만 명의 회원 수를 가지고 있으며, 이중 95%의 여성으로 구성되어 여성 포털로서의 입지를 굳히고 있다. 단순한 인터넷 쇼핑몰이 아니라 게임, 음악 등을 즐길 수 있고 블로그와 동호회 기능도 갖춘 포털 사이트의 역할을 하고 있으며 이를 토대로 성공적 오프라인 진출을 이루어내 화장품 및 인터넷 여성 포털을 가진 최초의 코스메틱 시장의 선두 자리에 있다.

또한, 화장품 가격 혁명을 이루며 1만 원 이하의 제품 가격으로 겉 포장과 불필요한 유통 과정을 없애 기존 화장품 소비자층에게 전가되는 광고 비용 등의 부담을 줄여 온·오프라인의 장점을 충분히 발휘한 기업으로 성공의 반열에 올랐다.

닷컴 기업에서 발생할 수 있는 콘텐츠·재화 생성 기능의 취약점은 뷰티넷이 경영 전략을 세우는 데 있어 전혀 장애가 되지 않는다. 화장품 단일 브랜드 미샤를 통해 재산성 악화라는 닷컴 기업의 단점을 극복하여 확실한 수익원을 갖추고 있으며, 고객의 의견을 반영한 합리적인 가격 정책으로 인해 화장품 시장에서 우위를 차지하고 있고, 커뮤니티 형태의 여성 포털을 지향하는 뷰티넷의 앞선 런칭과 적극적인 활용으로 네티즌들의 고착화(lock-in)뿐 아니라 광고, 홍보 등

의 비용 감소와 매출 증대라는 시너지를 창출하고 있다. 또한 획기적인 제품 기획 및 제작과 유통 전략으로 오프라인 진출에서도 성공을 거두고 있다.

인터넷 쇼핑몰의 경우, 탄생 시점부터 오프라인에 의존할 수 밖에 없다. 유형재를 취급하는 닷컴 기업은 온라인에서 시작되었지만 오프라인의 물리적 제품을 판매하기 때문에 오프라인으로의 진출은 필연적이다. 인터넷 쇼핑몰은 제품들을 생산하지 않고 직접 배달할 수 있는 능력도 갖추고 있지 않기 때문에 인터넷상에서의 역할은 고객에게 제품 목록을 진열해주는 역할에 국한되게 된다. 그러나 뷰티넷의 경우는 화장품 제조뿐 아니라 유통 과정에 대한 공부를 위해 직장까지 그만두고 화장품 공장에서 일하는 등 10년간 화장품 업계에 종사해 온 최고 경영자의 경영 능력이 고객의 욕구를 정확히 간파하여 오늘날의 성과를 이룩한 것이다.

이러한 경영 자세와 안목의 결실로 이루어낸 뷰티넷과 단일 브랜드 미샤는 유사 형태의 닷컴 기업들에게 시사하는 바가 크다.

뷰티넷의 마케팅 전략을 살펴보면 No. 1 여성 포털 사이트 역할 강화, 브랜드 인큐베이팅 시스템 강화, 고객 서비스 확대를 통한 브랜드력 강화, 신규 사업을 통한 수익 구조 개선에 주력하면서 사업을 특화하고 있다. 커뮤니티 운영 초창기에 진행한 화장품 공짜 이벤트와 같은 회원 확보를 위한 광고·홍보 전략과 고객의 요구를 정확히 파악하여 이를 반영한 제품 계획과 가격 전략, 그리고 직접 오프라인 진출을 통한 유통 전략의 계획과 실천이 완벽한 조화를 이룬 성과인 것이다.

이상적인 온·오프라인 통합을 통한 성공의 길은 멀고 험하다. 온라인과 오프라인 간의 역할 분담을 통해 상호 보완적 형태를 이루어야 한다. 온라인과 오프라인에서 판매하는 아이템을 달리함으로써 온라인과 오프라인이 모두 공존할 수 있는 전략을 세워야 한다. 또한 1999년 Amazon에서 Wal-Mart의 물류 담당 전문가를 스카우트하려고 하여 발생한 이들 간의 경영 노하우에 대한 소송 사건(NPR, 1998)에서도 알 수 있듯이 오프라인 노하우를 가진 인재의 영입과 활용도 한발 더 앞설 수 있는 기회가 될 것이다. 또한 모바일과 같은 신기술이 나날이 발전하는 시대에는 오프라인보다는 온라인을 재정비하는 등의 기술이 변화하는 환경에 잘 적응할 수 있는 유연성도 글로벌 기업으로 성장하기 위해 갖추어야 할 요소이다. (주)에이블C&C는 이러한 요소들을 갖추기 위해 더 많은 경영 노력을 기울여야 할 것이며 진정한 글로벌 기업으로 자리매김 할 수 있는 폭 넓은 기회를 마련할 수 있을 것으로 여겨진다.

참 고 문 헌

1. 권남훈, "인터넷 포털의 경쟁과 선점 효과," 「산업조직연구」, 제10권, 제2호, 2002, pp. 17-45.
2. 김상현, 오상현, "인터넷 쇼핑몰 공급자 특성이 만족, 신뢰 및 애호도에 미치는 영향," 「중소기업연구」, 제24권, 제2호, 2002, pp. 237-271.
3. 김성호, 방호열, "포털 사이트 이용자의 서비스 평가가 만족도와 충성도에 미치는 영향," 「대한경영과학회」, 제42권, 2004, pp. 185-215.
4. 김정희, "가상 점포의 이미지 결정 요인과 충성도에 관한 연구," 「유통연구」, 제6권, 제1호, 2001, pp. 77-101.
5. 김희집, 「기업의 전자 상거래 대응 방안」, 앤더슨컨설팅, 2000.
6. 박준철, "인터넷 쇼핑몰 이용자의 고객 만족이 신뢰, 몰입, 고객 충성 행위에 미치는 영향," 「경영정보학연구」, 제12권, 제3호, 2003, pp. 131-149.
7. 박철, "인터넷 정보 탐색 가치가 인터넷 쇼핑에 미치는 영향에 관한 연구," 「마케팅연구」, 제15권, 제1호, 2000, pp. 143-162.
8. 박철순, 「닷컴의 도전과 기존 기업의 대응 전략」, 서울대학교 전자상거래지원센터, 2000.
9. 손달호, "웹 사이트 이용 의도에 대한 동기적 요인의 영향: 인터넷 쇼핑몰을 중심으로," 「경영과학」, 제21권, 제1호, 2004, pp. 1-17.
10. 심상민, 박상일, 「성공적 닷컴 기업의 경영 전략」, 삼성경제연구소, 2002. 8.
11. 심상민, 최순화, 「뷰티(美) 산업의 부상과 성공 전략」, 삼성경제연구소, 2002. 5.
12. 염대성, "국내 화장품 시장에서 글로벌 기업에 대한 국내 기업의 대응 전략에 관한 연구," 「한국OA학회」, 제7권, 제1호, 2002, pp. 154-160.
13. 오정숙, "소비자 인터넷 포털," 「정보통신산업동향」, 2003, pp. 152-165.
14. 우병현, 「미샤 : 3,300원의 신화」, 이지앤, 2005.
15. 이대용, 정광진, "인터넷 쇼핑몰 특성이 고객 충성도에 미치는 영향 요인에 관한 연구," 「대한경영과학회」, 제45권, 2004, pp. 1595-1623.
16. 이비즈그룹, 「CRM 최신 트렌드 및 도입 전략」, 2001.
17. 이용희, "닷컴 기업의 오프라인 진출 전략," 「과학기술정책」, 2000, pp. 30-37.
18. 이은엽, "화장품 산업의 현황과 전망," www.emars.co.kr, 2004.
19. 이인복, "유통 시장 개방과 국내 화장품 시장의 대응 방안," 세종대학교 대학원 석사학위

- 논문, 1993. 6.
20. 전경련 산업조사팀, 「사례로 배우는 e비즈니스 IV」, 산업자원부, 2006.
 21. 최인혁, 이영렬, “백화점 3사의 온·오프라인 통합 전략 사례 연구,” 「유통연구」, 제9권, 제1호, 2004, pp. 1-24.
 22. 코스메틱 마케팅 뉴스, “2002년 수입 화장품 업체 경영 전략 집중 점검 III,” 2002.
 23. 코스메틱 매니아 뉴스, “2006년 화장품 10대 뉴스-양극화속 전문 영역 분화 꿈틀,” 2006. 12. 26.
 24. 통계청, 「사이버 쇼핑물 통계 조사」, 2006. 11.
 25. 홍동표, 문성배, 유선실, 박용우, 정부연, 김재경, 김민창, 「국내 인터넷 쇼핑 시장 분석 및 전망」, 정보통신정책연구원, 2004. 5.
 26. Bitan, E., “Two Ways for ‘Clicks’ to Partner with ‘Bricks’,” *Computer World*, March 12, 2001.
 27. Blackwell, R. D., & K. Stephan, *Customers Rule*, Crown Business, NY, 2001.
 28. Boyer, K. K., R. Hollowell & A. V. Roth, “E-Services: Operating strategy: A Case Study and a Method for Analyzing Operation Benefits,” *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 2, 2002, pp.175-188.
 29. Chan, P., & D. Pollard, “Succeeding in the Dot-Com Economy: Challenges for Brick & Mortar Companies,” *International Journal of Management*, Vol. 20, March, 2003, pp. 11-17.
 30. Dick, S. A., & K. Basu, “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework,” *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 22, 1994, pp. 99-113.
 31. Fukuyama, F., *Trusts: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, NY, 1995.
 32. Gulati, R., & J. Garino, “Get the Right Mix of Bricks and Clicks,” *Harvard Business Review*, 2000, pp. 107-114.
 33. Lederer, A. L., D. J. Maupin, M. P. Sena & Y. Zhuang, “The Technology Acceptance Model and the World Wide Web,” *Decision Support Systems*, Vol. 29, 2000, pp. 269-282.

34. Lee, D., J. Park, & J. Ahn, "On the Explanation of Factors Affecting E-commerce Adoption." *Proceedings of the 22nd International Conference on Information Systems*, New Orleans, Louisiana, 2001, pp. 109-120.
35. Ligos, M., "Clicks & Misses," *Sales & Marketing Management*, June, 2000.
36. Mullaney, T. J., "E-Biz Strikes Again," *BusinessWeek*, May 10, 2004, p. 80.
37. Nataraj, S., & J. Lee, "Dot-Com Companies: Are They All Hype?" *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 67, Summer 2002, pp. 10-16.
38. Reichheld, F. F., & P. Scheffer, "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web," *Harvard Business Review*, Vol. 78, 2000, pp. 105-113.
39. Reichheld, F. F., & W. E. Sasser, "Zero Defection: Quality Comes to Service," *Harvard Business Review*, Vol. 68, 1990, pp. 105-111.
40. Useem, J., "Dot-Coms: What Have We Learned?" *Fortune*, Oct. 30, 2000, pp. 82-94.
41. Vickers, M., & P. Coy, "A New Net Equation," *BusinessWeek*, 2000.
42. Weingtraub, A., "Dot Coms Get Physical," *BusinessWeek*, 2000.
43. White, E., "Barnes & Noble.com Expects Revenue to Rise 23% in Quarter," Bucking Trend, *Wall Street Journal*, April 18, 2001.
44. Whiting, R., "Value, and Pain, in Integration," *InformationWeek*, Sep. 4, 2000, pp. 22-24.
45. 경향신문, "3,300원이 세계를 바꾸다," 2004. 12. 26, http://www.khan.co.kr/kh_news/art_print.html?artid=200412261724521, 2004. 12.27 인용.
46. 서울경제신문, "화장품업계 지각 변동," 2005. 02. 16 인용
47. 웹진에세이, <http://essay.co.kr/index.php?s=4&page=21>, 2004. 12. 29. 인용.
48. 한국경제신문, "유통: 에이블씨엔씨 미샤, 초저가화장품 열풍," 2005. 10. 12.
49. NPR, WAL-Mart VS. Amazon, 1998. 10. 20, <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=1023876>,