

(주)코스메틱랜드의 인터넷 창업과 성장 전략*

정승화**

.....

장미빛 미래로 그려지고 있는 전자 상거래 시장은 나날이 그 규모가 커지고 있지만 경쟁은 더욱 첨예화되고 있다. (주)코스메틱랜드는 1997년 11월 세계 최초의 화장품 전문 인터넷 쇼핑 몰이자 국내 최초의 실질적인 인터넷 전문 쇼핑 몰로 시작하여 1999년 3월 현재 15개 화장품 회사의 80여 브랜드로 1500여 화장품을 제공하고 있고, 매월 30여 만 명의 방문객과 18만 명의 회원을 확보하고 있다. 회원사들은 단순한 상품 판매 뿐만이 아니라 인터넷이라는 매체를 통하여 홍보, 광고, 설문 조사, 시장 조사, 각종 이벤트, 프로모션 등의 동반자이다. 또한, 98년 9월 인터넷 쇼핑 몰 최초의 동호회 모임인 코스모(코스메틱랜드를 사랑하는 사람들의 모임)라는 커뮤니티를 형성하여 특성화된 고객 관리, 광고 및 가격 전략, 다양한 콘텐츠의 개발 및 오프라인과의 조화를 위한 노력 등을 통해 고객 만족을 바탕으로 우먼플러스, 복디자인 그리고 노다지랜드로 사업 영역을 확장하였다. 코스메틱랜드는 최근의 직원 채용과 함께 창업 이후 제 2의 성장기를 맞이하고 있다. 다양한 사업영역으로 확장과 이에 따른 대폭적인 조직 구조의 개편, '.com'으로 국제화 전략 등은 기존의 성공에 안주하지 않고 한국의 대표적인 인터넷 기업이 되기 위한 그들의 의지를 보여준다.

.....

“정보기술과 e비즈니스는 한국이 인터넷 경제를 주도하기 위한 결정적 요소이며 얼마나 빨리 E-비즈니스 시장을 개발할 수 있느냐에 의해 한국의 경제적 성장이 좌우될 것이다”

- 인텔 CEO 크레이그 배럿

1. 서론

1999년 10월 12일 인터넷 코리아 캠페인의 일환으로 진행된 전국 순회 강연에서 주식회사 코스메틱랜드의 최선호(35세) 사장은 다음과 같이 말했다.

“복권 사듯 황재할 생각으로 벤처 창업을 생각하면 오산입니다. 끊임없는 아이디어 발전 등 99% 노력이 필요한 것이 벤처 창업이지요. 벤처 신화의 성공 사례 중 일부는 모래성이라는 것을 알아야 합니다.”

* 이 사례는 박경원, 서장혁, 김신혁과 함께 교육용으로 작성한 것이다. 사례의 내용은 특정 경영 상황의 처리에 관한 잘잘못을 예시하지 아니한다.

** 연세대학교 경영학과 부교수

코스메틱랜드는 발로 뛰는 조직임을 표방한다. 이는 말보다는 행동이 먼저인 조직만이 인터넷 및 전자 상거래의 맥을 정확히 이해하고 네티즌들의 특성을 온몸으로 부딪히며 이해하고 최선을 다할 수 있기 때문이다. 1994년 4월 코스메틱랜드가 국내 최초로 전문 쇼핑 몰을 구축한 이래 많은 기업들이 인터넷 비즈니스에 깊숙이 관여하고 있다. 수많은 사람들이 벤처 창업을 계획하고 있으며, 또 수많은 벤처기업들이 창업되었다. 장미빛 미래로 그려지고 있는 전자 상거래 시장은 나날이 규모가 커지고 있지만 경쟁은 더욱 첨예화되고 있다. 이러한 경쟁 속에서 코스메틱랜드는 사이버 쇼핑 몰 최초로 게시판 등을 통한 쌍방향성을 실현하였고, 일대일 사은품, 덤, 적립금, 무료 배달 등을 통하여 국내 전자 상거래 시장에서 자신의 위치를 확고히 하기 위해 끊임없이 노력해 왔다. 그러한 노력 없이는 자신이 모래성이 될 것이기 때문이다.

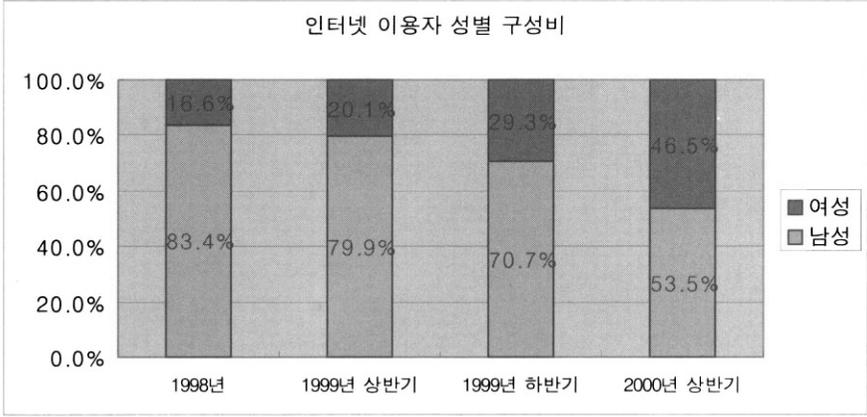
코스메틱랜드는 창업 이후 비교적 안정적인 성장을 거듭해 왔지만, On-Line 시장의 성장과 이에 따른 경쟁의 증가로 인하여 이전과는 다른 전략이 요구된다. 이러한 시장환경의 변화 속에서 코스메틱랜드는 최근의 직원 채용과 코스닥 등록 계획 등 창업 이후 제2의 성장기에 직면하고 있다.

2. 시장 환경

1) 국내 인터넷 이용자 수의 증가

인터넷 리서치 전문 업체인 인터넷 메트릭스는 '인터넷 센서스'(인터넷 이용자 수 조사)를 실시한 결과 2000년 말 국내 인터넷 인구는 1천 100만 여 명에 이를 것으로 예측하였다. 인터넷 이용 여부에 관계없이 전국의 15~49세 남녀 가운데 연령대별, 지역별, 학력별 특성을 고려하여 1만 명을 선정해 인터넷 사용 실태에 관해 전화 설문 조사를 실시한 결과 인터넷 이용자 수는 1999년 6월과 11월에 각각 1천 370명(13.7%), 2천 178명(21.8%)으로, 다섯 달 만에 약 8.1%포인트 증가한 것으로 나타났다. 또 두 차례의 조사에서 인터넷을 사용하지 않은 것으로 응답한 조사 대상자들도 향후 1년 이내에 인터넷 사용 계획이 있다고 응답한 사람이 6월과 10월에 각각 35%, 37%로 나타났다.

또한, Netizen Profile은 컨소시엄에 참여한 35개 기업 웹 사이트의 '99년도 하반기 KNP 인터넷 사용자 조사'에서 [그림1]과 같은 조사 결과를 발표하였다. 그림에서 볼 수 있듯이, 1998년부터 2000년까지 인터넷 사용자 중에서 여성들의 비율이 꾸준히 높아지는 추세이다. 이는 토털 여성 전문 공간의 비전을 갖고 있는 코스메틱랜드에게 커다란 기회 요인으로 작용할 것으로 보인다.



[그림 1] 인터넷 이용자의 증가 추이

2) 국내 도메인 수의 증가와 B to C 전자 상거래 시장의 확장

1994년 4월에 창업된 (주)코스메틱랜드가 본격적으로 인터넷 비즈니스를 시작한 것은 코스메틱랜드가 개장한 1997년 11월이다. 그 준비 기간 동안 국내 도메인의 수나 전자 상거래 업체 수는 거의 미천한 수준이었지만, [표 1]에서 보듯이 1996년 이후 인터넷에 연결된 컴퓨터와 도메인의 수가 급격한 증가 추세를 보였다. 이러한 증가 추세의 가장 큰 동력은 인터넷 기술의 발전이라고 말할 수 있다. 인터넷은 글로벌 네트워크이기 때문에 인터넷의 도메인과 사용자 수의 증가는 국경 없는 거대한 상거래 시장의 확대를 의미한다. 따라서, 이러한 수치들의 급격한 증가는 국내 기업들의 전자 상거래 시장에 대한 관심도의 증가를 보여준다. 이러한 인터넷 사용의 증가에 힘입어 B to C 전자 상거래 시장 규모도 계속 확장되고 있음을 알 수 있다.

[표 1] 국내 인터넷의 도메인 수와 B to C 시장 규모

연도	도메인		B to C 시장 규모	
	수	증가율	금액(억 원)	증가율
1996년	2,664		14	
1997년	8,045	301%	63	450%
1998년	15,266	189%	150	238%
1999년	159,252	1,043%	672	448%

자료: 한국전산원(KRNIC), 1999년 10월; 인터파크, 1999.

3) 인터넷 쇼핑 몰의 고객 변화

다른 시장과 비교해 남성 고객의 비율이 상대적으로 높았던 인터넷 쇼핑 몰에서도 여성 고객 비율의 상승세가 두드러지고 있다. LG 홈 쇼핑은 자사 인터넷 쇼핑 몰(www.lghs.co.kr) 이용 고객

의 데이터를 분석한 결과, 99년 3, 4 분기 전체 이용 고객 가운데 여성의 비율은 38.1%로 98년 4/4 분기 19.5%와 비교해 2 배 가까이 증가한 것으로 나타났다고 밝혔다. 특히 이 같은 여성 증가율은 최근 들어 한층 높아지고 있어 향후 여성이 남성의 비율을 추월할 가능성도 높은 것으로 분석됐다. 연령별 분석에서는 30세 이하 연령층이 전체 고객의 63.7%를 차지하지만, 매출액에서는 45.4%에 불과한 반면, 36.3%인 31세 이상 연령층은 매출액의 54.6%를 차지해 31세 이상 고객이 인터넷 쇼핑 몰의 알짜 고객인 것으로 나타났다.

4) 대기업의 인터넷 사업 진출

국내 종합상사들이 현실 공간에서 인터넷 환경으로 변신을 시도하고 있다. 이와 관련하여 삼성물산, LG상사 등 국내 주요 종합상사들은 사이버 공간에서의 유리한 고지 선점을 위해 인터넷을 통한 기업간 (Business to Business) 거래와 쇼핑 몰 등의 기업과 소비자간 (Business to Consumer) 사이버 거래를 앞다퉈 추진하고 있다.

이러한 대기업의 인터넷 사업진출은, 한편으로는 기존의 인터넷 사업체가 대기업과의 경쟁에 직면하게 되기 때문에 경쟁력 확보를 위한 새로운 전략이 필요하다는 점과 다른 한편으로는 소규모 자본이라는 점에서 광범위한 유통망을 보유한 대기업들과 Off-line을 비롯한 On-Line상에서의 적극적인 제휴 전략이 필요하다는 점에서 코스메틱랜드를 비롯한 인터넷 사업체에 많은 시사점을 준다.

5) 인터넷 코리아 캠페인

코스메틱랜드를 비롯해 최근 활발하게 활동을 하고 있는 인터넷 비즈니스 업체들이 공유하고 있는 전제는 전체 인터넷 시장의 확장이 선행되어야 한다는 것이다. 개별 인터넷 사업체의 독자적인 성장 추구만으로는 시장 규모의 한계에 부딪칠 것이기 때문이다. 이러한 문제 의식을 가지고 99년 9월부터 현재까지 진행하고 있는 사업이 '인터넷 코리아 캠페인'이다. 현재 코스메틱랜드를 비롯하여 30여 개의 업체가 참여하고 있는데, 주요 활동 내용은 다음과 같다.

- 디지털 경제 강연회: 디지털 경제에 관한 전국 12개 대도시 릴레이 강연회
- 실리콘 벨리 파견: 인터넷 지식인 발굴, 실리콘 벨리 견학 프로그램
- 시드 머니(Seed Money) 투자: 신규 창업 인터넷 비즈니스 기업 투자 설명회
- 창업 인큐베이터: 신규 인터넷 비즈니스 기업의 창업 보육
- 논문 콘테스트: 디지털 경제, 인터넷 비즈니스에 관한 논문 콘테스트
- 디지털 퍼레이드: 디지털 경제의 부흥을 기원하는 거리 캠페인
- 디지털 콘서트: 참여 업체와 일반인이 하나가 되는 캠페인 기념 콘서트

이 캠페인은 인터넷이 인류 사회 전체를 총체적으로 변화시키고 있다는 현실 인식 하에 한국이 '21세기 디지털 강국'이 되어야 한다는 비전을 제시하고 있다. 이러한 디지털 강국으로의 성장

이 가능하기 위해 전 국민적인 '정보화'에 대한 공감대가 형성되어야 한다는 것이 캠페인의 취지이다. 행사에 참여하는 기업 모두가 진정한 인터넷 비즈니스의 전도자가 되어 올바른 인터넷 문화의 정착과 계몽은 물론 디지털 강국으로의 기틀을 마련하고 발전시켜 나가는 선도적 경제 주체가 되겠다는 의지를 표명했다.

코스메틱랜드의 최선호 사장 또한 이 캠페인에 적극 앞장섰다. 전체 EC 사업의 성장이 코스메틱랜드의 발전과 직결된다는 것을 전 직원이 공유하고 있다. 이에 대해 오윤관 전략기획 팀장은 다음과 같이 말한다.

“결국 우리가 성장하기 위해서는 인터넷 시장 자체가 커져야 됩니다. 불과 1년 전만해도 인터넷 사업이 되는 것이나 안 되는 것이냐가 논쟁의 중심이었는데, 지금은 그런 말을 하는 사람은 없습니다. 누구나 인터넷 사업으로의 진출에 사활을 걸고 있지요. 대기업도 인터넷 사업에 엄청난 물량 공세를 하고 있고, 심지어 '종합 상사가 인터넷 회사로 가는 것 아니냐'라는 이야기까지 나오고 있을 정도입니다. 코스메틱랜드를 비롯한 몇몇 인터넷 업체의 성공과 현재 벌이고 있는 캠페인이 이러한 분위기를 창출에 일조를 했다고 봅니다. 결국 인터넷이라는 전체 파이를 키워야 우리 회사가 설수 있는 땅도 커지는 것이고, 앞으로도 이런 활동들에 적극 참여할 계획입니다.”

3. 코스메틱랜드의 성장 과정

1) 회사의 설립 배경

인터넷을 통한 사업 대부분이 네티즌의 주류를 이루는 20-30대의 남성을 대상으로 시작한다. 그러기에 여성 네티즌을 대상으로 화장품을 판매하는 코스메틱랜드는 그 시작부터가 모험이었다고 말할 수 있다. 일본 와세다 대학에서 유학하던 시절 인터넷 비즈니스에 관심을 가지게 되었다는 최선호 사장은 귀국 후 화학 분야에 관련된 시장 조사 및 정보 컨설팅 관련 업종으로 1993년 11월에 KIC를 설립했다. 이후 새로운 사업을 모색하던 중 EC가 부각되는 움직임을 감지하고 홈페이지 제작과 인터넷 쇼핑 물 구축 작업으로 사업 영역을 확장하여, 1997년 11월 KIC내에 멀티미디어 사업부가 출범하여 I-Commerce와 국내에 도입된 인터넷 프로그램을 이용하여 코스메틱랜드를 구축하였다.

쇼핑 물을 구축함에 있어 특히 화장품이라는 품목에 주목한 이유를 최선은 다음과 같이 말하고 있다.

“술값 말고는 10만원 이상을 쓰지 않는 남자들을 상대로 전자 상거래를 했다가는 망하겠다는 생각이 들어 여성을 상대로 한 품목을 찾던 중 아무도 손 대지 않은 화장품을 주목하게 됐습니다.”

하지만 코스메틱랜드의 시작은 그리 순탄치 만은 않았다. 당시 국내에서는 거의 인터넷 쇼핑 물이란 전무한 상태였기에 수많은 비용과 시행착오를 겪어야 했다. 예를 들어, 쇼핑 물 구축 틀인

인터넷 프로그램은 수천만 원에 이르는 가격도 가격이지만 한글화가 되어 있지 않은 탓에 수많은 시간을 투자해야 했다. 하지만 이렇게 쇼핑 몰 구축에 1년이 넘는 시간을 보내면서 무엇보다 인터넷 쇼핑 몰의 생리와 국내 네티즌들, 특히 여성 네티즌들의 성향을 파악할 수 있게 되었다. 이러한 시행착오를 통해서 코스메틱랜드는 색다른 마케팅 전략으로 여성 네티즌들을 공략했다.

데이터베이스 구축 관련 그리고 프로그램 언어를 아는 프로그래머 등 5명으로 시작한 코스메틱랜드는 99년 채용 이후 12월 현재 63명의 인원으로 증가하였으며, 현재 15개 화장품 회사 80여 브랜드의 1천 5백여 개의 화장품을 다루고 있으며, 매일 30만 명 이상의 방문객과 20만여 명의 회원을 보유하고 있는 국내 최대 여성 전문 쇼핑 몰로 성장하였다.

코스메틱랜드는 여성 포털 사이트 우먼플러스(<http://www.womenplus.co.kr>), 디자인북(<http://www.designbook.co.kr>)과 디지털 금융 상품으로 복권을 다루는 노다지(<http://www.nodajy.co.kr>)로 사업 영역을 확대 운영하고 있으며, 또한 한솔 텔레콤 등과 제휴를 맺은 한큐 몰(<http://hanqmall.com>)에 공동 사업자로 참여하는 등 활발한 활동을 하고 있다.

2) 코스메틱랜드

코스메틱랜드는 1997년 11월 11일 탄생한 세계 최초의 화장품 전문 인터넷 쇼핑 몰이자 국내 최초의 실질적인 인터넷 전문 쇼핑 몰이다. 코스메틱랜드는 데이터베이스(Sybase SQL Sever 11)에 의한 세심한 고객 관리 및 상품 관리, SSL(Secure Socket Layer)에 의한 철저한 보안, 강력한 검색, 주문과 결제가 온라인상에서 한번에 완결되는 구조를 갖춘 본격적인 전문 쇼핑 몰로서 탄생되었다. 1999년 3월 현재 15개 화장품 회사, 80여 브랜드의 1500여 화장품과 매일 30여 만 명의 방문객, 18만 명의 회원을 확보하고 있다.

이러한 성공에 대해서 한 유통 업계 관계자는 “눈으로 직접 보고 향을 맡아보면 구입하는 것이 일반적인 구매 패턴인 화장품 부문에서 인터넷 쇼핑 몰의 성장은 이례적”이라고 말한다.¹⁾ 이러한 성장 요인에는 전문점, 백화점, 방문 판매, 슈퍼, 할인점, 그리고 약국 등 모든 유통 채널의 제품을 품질과 가격 등을 꼼꼼히 비교하면서 안방에서 편리하게 구입할 수 있다는 인터넷 비즈니스의 장점이 녹아 있다.

코스메틱랜드에 입주되어 있는 회원사들은 단순한 상품 판매 뿐만이 아니라 인터넷이라는 매체를 통하여 홍보, 광고, 설문 조사, 시장 조사, 각종 이벤트, 프로모션 등을 코스메틱랜드와 같이 기획하고 연구한다. 빠르게 증가하고 있는 여성 네티즌들의 성향을 연구하고 아이디어 및 노하우를 축적하는 등 상품 판매 뿐만 아니라 여성들의 인터넷 문화 창조를 위해 협력하는 파트너들이다. 코스메틱랜드의 특징은 다음과 같이 두 가지로 정리할 수 있다.

① 커뮤니티(Community)의 형성: 98년 5월 실시한 설문 조사(2500 명의 유효 응답자)에 의하면 코스메틱랜드에 하루에 한번 이상 방문하는 회원이 31%이고 매일 수시로 방문하는 회원은 22%로 나타났다. 이러한 열기는 98년 9월 인터넷 쇼핑 몰 최초의 동호회 모임인 코스모(코스메틱

1) 매일경제 신문 1998년 11월3일자.

랜드를 사랑하는 사람들의 모임)로 나타나게 되었다. 이 커뮤니티 공간은 회원들간의 인터랙티브(Interactive)한 정보 교환의 무대가 된다. 다양한 게시판을 이용하여 상호간에 좋은 정보를 공유하고 좋은 제품들을 추천해 주고 서로의 일상적 이야기에 귀 기울여 주는 등 쇼핑과 문화의 공간을 넘어 생활의 일부분으로까지 자리매김하는 것을 목표로 하고 있다.

② 고객 만족(Satisfaction): 제품을 구입하기 전의 서비스(pre-service)로서 화장품 관련, 미용 관련의 풍부한 정보를 지속적으로 제공하고, 상세한 상품 정보와 최대한 다양한 화장품을 확보함으로써 전문 쇼핑 몰로서의 위상을 세우고 있다. 구입 금액의 15%를 적립시켜주는 적립금 제도와 다양한 이벤트와 사은 행사 등을 통해 고객 만족을 위해 노력하고 있다. 이에 대해 최선호 사장은 "다양한 상품과 배송 체계, 결제 시스템 등이 인터넷 비즈니스 성공의 기준은 아니다. 인터넷이 무엇인지 그 기본을 이해하는 것과 그리고 고객의 기호와 관심을 꾸준히 충족시켜줄 수 있는 마케팅이 관건이다."라고 말한다.

3) 디자인북

디자인북은 (주)코스메틱랜드 산하에서 운영을 시작한 디자인 관련 전문 서적을 판매하는 쇼핑 몰이다. 일반 인터넷 서점과는 달리 특화된 주제에 초점을 맞추어 1998년 11월 디자인 서적 전문 인터넷 쇼핑 몰이라는 틈새 시장을 장악하기 위해 개장하였다. 이 사이트는 디자인 북과 관련한 최신 정보를 제공하고, 신간 서적 등을 소개하면서 고객에게 서비스하고 있다. 코스메틱랜드의 다른 쇼핑 몰처럼 디자인 북 또한 회원제로 운영되고 있다. 이러한 회원제 운영은 회원과의 의사소통 채널을 항시 개방하고, 게시판을 통한 회원간 커뮤니케이션을 극대화하고 고객 만족(Satisfaction)을 위한 노력과 연결된다. 또한, 회원이 관심 있어 하는 분야에 대한 신간서적 정보 및 개인 구매 내역과 배송 현황, 구입구직 정보까지 맞춤 서비스되는 나만의 서재코너와 서적/잡지문의 및 발송문의, 자유게시판을 통한 회원 요구사항의 접수와 신속한 대응, 세트 구매 시 20-30% 정도를 할인해 주는 제도 외에도 다양한 할인 가격 정책을 시행하고 있다. 이외에도 디자인 회사 및 디자이너, 디자인 프로젝트, 문화 웹 사이트 탐방, 캐리커처 등 다양한 디자인 콘텐츠를 회원에게 제공하고 있다.

4) 우먼플러스

최선호 사장이 여성만을 위한 포털을 생각한 것은 오래 전의 일이었다. 하지만 그 당시만 해도 여성 인터넷 인구가 적었고, 코스메틱랜드 자체의 여력이 부족했기 때문에 실현에 옮기지는 못했다. 하지만 1999년 들어서 인터넷 인구가 급격히 늘었고, 전자 상거래에 대한 관심이 높아지면서 회사에 자금과 인력면에서 여력이 생기기 시작하면서 1999년 7월 7일에 개장하였다.

이제 여성만을 위한 포털을 만들 시기라고 생각한 최선호 사장은 1999년 초에 여성 포털을 위한 작업에 들어 갔으며, 콘텐츠 수집과 구축은 5월에 시작하였고, 7월 7일에 사이트를 개장하였다. 준비 기간이 부족함으로 인해 콘텐츠나 사이트의 형식면에서 부족한 부분이 있는 점이 오픈

당시의 상황이었다. 부족한 부분은 지속적으로 보충하여 1999년 말까지 완전한 사이트를 구축할 계획이었다. 사실 완전하지 못한 콘텐츠를 가지고 사이트를 오픈하는 데 따르는 위험이 있었지만 인터넷 시장에서는 선점이 무엇보다도 중요하다고 생각한 최선호 사장의 지휘 아래 7월에 오픈을 강행하였다.

개장한 7월 평균 하루 방문자수가 15,000명에서 20,000명 선이고, 7월 한달 동안의 Page view는 300만을 기록했다. 이러한 방문기록은 개장 첫 달인 점을 감안하면 상당히 높은 수치인데, 이는 기존의 코스메틱랜드의 고객이 상당수 우먼플러스를 방문했기 때문이기도 하지만 우먼플러스의 개장과 동시에 시작한 대대적인 광고효과와 여성포털에 대한 기대감으로 방문한 신규회원의 효과도 긍정적으로 작용한 것이라 볼 수 있다.

우먼플러스가 궁극적으로 지향하는 바는 여성 전문 포털(Portal)²⁾이다. 만약 결혼에 관련된 정보를 얻기 위해 우먼플러스를 방문하게 되면, 결혼 전 혼수 준비부터 결혼식장 문제, 그리고 신혼 여행을 비롯한 결혼 이후의 문제까지 우먼플러스에서 모두 해결할 수 있도록 만들자는 것이다. 코스메틱랜드의 임혁희 팀장은 “이러한 의미에서 포털의 개념이 단순한 관문으로부터 방문해서 머무는 개념인 홈 베이스(Home Base)로 가고 있다”고 말한다. 그리고, 우먼플러스가 지향하는 바는 신변잡기적인 이야기, 연예계 가십 등 가벼운 정보로부터 여성 관련 법률 문제, 그리고 최근의 사회적 이슈 및 여성 인권 문제 등 무거운 주제에 이르기까지 폭 넓게 다룬다. 이와 함께 채팅, 카운슬링, 커뮤니티 및 커뮤니케이션이 결합되어 형성된 하나의 생활 공간으로서의 우먼플러스를 만든다는 것을 목표로 하고 있다.

우먼플러스의 가장 큰 강점은 여성 이용자들을 주타겟으로 한 세분화된 시장을 선점했다는 것이다. 물론 이지아이, 서비스 등 다른 여성 전문 사이트들이 비슷한 시기에 같이 오픈했지만 우먼플러스의 경우에 코스메틱랜드의 고객과 인지도를 바탕으로 시작했기 때문에 다른 업체들보다 유리한 고지에서 시작했다고 볼 수 있다. 그리고, 그 동안 코스메틱랜드를 운영하면서 쌓은 경험과 관련 정보 또한 우먼플러스의 강점이라 할 수 있다.

하지만 경쟁자들이 시장으로 속속히 진입하고 있고 인터넷 사업자체의 진입 장벽이 매우 낮다는 것은 우먼플러스의 측면에서는 큰 위협 요소이다. 더군다나 자본을 가진 대기업들이 인터넷 시장에 속속 진입하고 있는 현실은 우먼플러스 뿐만이 아니라 다른 모든 인터넷 벤처기업에게 큰 위협이 아닐 수 없다. 그러나 인터넷 사용자가 지속적으로 늘고 있고, 또 이중 여성의 비율이 급속히 증가하고 있다는 점이나 인터넷 비즈니스가 지속적으로 성장하고 있다는 점, 그리고 특히 그 중에서 여성을 대상으로 할 수 있는 상업성이 무궁무진하다는 점은 우먼플러스에게 큰 기회 요인으로 작용하고 있다.

2) 여기서 포털은 다른 사이트로 가기 위해서 거쳐가는 관문이 아닌 확장된 포털, 즉 관문이 아닌 한번 오게 되면 거기에 머물면서 모든 일을 해결할 수 있는 공간으로서의 포털을 의미한다고 볼 수 있다.

5) 노다지랜드

(주)코스메틱랜드는 코스메틱랜드와 우먼플러스라는 여성과 관련되어있는 사업의 영역을 디지털 금융 상품으로 확장시키기 위하여 국내 최초로 복권 사이트를 개장하였다. 현재 그 상품으로 월드컵 복권, 더블 복권, 주택 복권, 주택 은행 복권, 또또 복권 등이 있다. (주)코스메틱랜드의 다른 3개의 사이트들이 물리적 상품의 유통에 중점을 두고 있는 점에서 복권 사업으로의 진출은 이례적인 것으로 생각될 수 있다. 그러나, (주)코스메틱랜드는 노다지랜드를 통해서 운임 및 재고 비용이 없는 디지털 상품의 시장 가능성을 타진하고 있는 것이다.

장기적으로 사이버 종합 금융 서비스 사이트를 지향하는 노다지랜드는 그 첫 출발점으로 자동차 보험을 선택하여 해동 화재와 함께 국내 최초로 사이버 대리점을 개설하였다. 1998년 8월 1일부터 자동차보험료가 자유화됨에 따라 보험 회사별로 일정 범위 내에서 자율적으로 보험료를 결정하게 되었다. 노다지랜드를 통해 가입한 보험 가입자에게 사고나 기타 문제 발생 시 노다지랜드의 자동차 보험 전담 요원을 통해 정확하고 신속한 서비스를 제공하고 자동차 보험료 절약 요령, 사고 시 처리 과정, 보험료 견적 서비스 등 회원의 편리를 제공하고 있다.

4. 코스메틱랜드의 전략

1) 고객 관리

코스메틱랜드는 주요한 타겟을 20대의 대학과 직장을 다니는 여성으로 설정하고 여성 문화 공간을 마련하기 위해, 여성을 위한 관련 사이트나 정보를 지속적으로 개발하고 있다. 여성 전문 사이트 구축을 위해 여성들이 좋아할 만한 요소인 유행, 패션, 메이크업, 미용 정보 등 여성들을 위한 정보를 데이터베이스화 하고 있다. 또한 이메일을 통해 지속적으로 고객의 불만에 귀 기울이고 개선하고자 하는 노력을 항상 보이려고 한다.

구체적인 고객 관리 방식은 다음과 같다. 고객 데이터베이스 활용을 위해 철저한 회원제를 운영하고 있는데, 여성의 경우는 회원 가입이 무료이고, 남성은 3만원 이상의 제품을 구입하면 회원이 되는 것으로 규정했다. 98년에 (주)대흥 기획과 전자 상거래 사업의 공동 추진을 위한 전략적 제휴 협정을 체결하면서 헬로우 서울과 회원을 공유하는 방식으로 바뀌었다. 즉 헬로우 서울과 회원을 공유하는 각 쇼퍼 몰 업체 어느 곳이나 고객이 가입하면 저절로 다른 회원사들도 회원에 관한 자료를 얻을 수 있는 것이다. 따라서 헬로우 서울에 공유된 회원 중 코스메틱랜드에 관심이 있는 고객을 대상으로 적극적인 마케팅 활동을 벌일 수 있는 이점이 생긴 것이다.

99년 말 현재 가입 회원 수는 18만 명에 이르렀고, 월 평균 방문자 수가 30만 명이라고 조사된 바 있다. 고객 정보의 데이터베이스 구성을 위해 고객의 인구통계학적 변수뿐 아니라 방문 횟

수와 모든 클릭 경로와 구매 관련 데이터, 그리고 고객의 적립금 누적액 등 모든 사항의 데이터를 축적하고 있다.

인터넷 쇼핑 물의 경영상의 핵심은 고객으로 하여금 다시 찾아 오도록 다차원적인 고객 관리를 해야 한다는 것이다. 이를 위해 다양한 서비스를 제공하여 고객에게 만족을 줄 수 있어야 한다. 코스메틱랜드는 제품을 구입하기 전의 사전 서비스(pre-service)로서 화장품 관련 및 미용 관련 풍부한 정보를 지속적으로 제공하고 있으며, 상세한 상품 정보와 최대한으로 다양한 화장품 확보로 전문 쇼핑 몰로서의 위상을 확립하고자 한다.

2) 광고 전략

인터넷 기업들은 '브랜드 마케팅'에 막대한 돈을 쏟아 붓고 있다. 우후죽순처럼 생겨난 인터넷 기업들에게는 브랜드 이미지만큼 기업의 사활을 좌우하는 것이 없기 때문이다. 미국의 인터넷 시장 분석 기관인 포레스터 리서치는 미국 인터넷 기업들의 1999년 국내 광고 비용이 지난 해의 두 배인 17억 달러에 달한 것으로 추정했다. 신생 "닷컴" 회사들의 경우는 기업 공개를 통해 조달한 돈의 90% 이상을 광고와 마케팅 비용으로 지출하는 사례도 적지 않다.

이러한 브랜드 마케팅 투자는, 한국의 경우 미국 시장에서만큼 대규모로 진행되고 있지는 않지만 마찬가지로 한국의 인터넷 기업들도 자신들의 브랜드 인지도를 높이기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 코스메틱랜드의 경우도 회사 차원 광고의 목적을 코스메틱랜드라는 브랜드를 알리는 것으로 설정하고 있다. 그러나 이 경우 TV나 신문 등의 매체를 활용하는 것은 회사가 감당하기 어려운 막대한 광고 비용을 초래하게 되고, 결국 회사의 전체 자금 계획에 맞추어서 광고 계획을 짜고 있다. 따라서 설립 초기에는 신문 매체를 이용하기도 했으나 현재는 배너 광고 중심으로 고객을 모으고 있는 상황이다.

앤더슨 컨설팅사는 배너 광고가 신문이나 잡지 광고보다 온라인 쇼핑을 이끌어 내는데 보다 효과적이라는 조사 결과를 발표한 바 있다. 이 조사에 응한 1400 명의 인터넷 사용자 중 25%가 배너 광고를 보고 인터넷 쇼핑을 하게 됐다고 응답했고, 그 밖에 신문 잡지 광고가 14%, TV 광고가 11%, 라디오가 4%의 응답률을 보였다. 코스메틱랜드도 네티앙, 다음, 라이코스 등의 포털 쪽에 배너 광고를 냈다.

웹 사이트를 통해 돈을 버는 인터넷 쇼핑 몰들이 가장 신경 쓰는 부분은 사람들이 사이트를 발견하고, 자주 찾아올 수 있게 하는 것이다. 자신의 사이트를 계획하고 출범시킨 이후에 앞으로 사이트를 이용할 잠재 고객들에게 그 사이트가 열려 있다는 사실을 효율적으로 알려야 한다. 코스메틱랜드의 경우 다음과 같은 정책을 매우 적극적으로 실행했다.

- ① 전자 우편 아래에 광고 붙이기
- ② 직접적인 전자 우편 광고
- ③ 온라인 게시판에 알리기
- ④ 서치 엔진 리스트에 이름 올리기

- ⑤ 사이트 방문객을 기다리게 하지 않기
- ⑥ 정보의 포함
- ⑦ 사이트를 자주 업데이트하기
- ⑧ 상호 작용을 가능하게 하기

특히 지속적인 사이트의 업데이트나 여성 고객의 감성에 적합한 콘텐츠 개발에 많은 신경을 썼고, 다양한 여성 관련 정보를 제공해 방문자들에 최고의 만족을 주게끔 했다. 그리고 다른 쇼핑 몰과는 차별적인 게시판이나 코스모의 운영을 통해 일방적이 아닌 상호 작용이 가능한 커뮤니티 형성을 기하였다.

3) 가격

특별한 가격 메리트가 없는 대신에 10,000원 이상의 제품을 구매하면 무료로 우송해주고 평생 회원으로 가입한 경우 가입 축하 선물로 공중 전화 카드를 무료로 배포하는 등 서비스와 각종 상품 제공으로 이를 보완했다. 어떤 제품을 구입하던지 사은품이 제공되고, 사이버머니의 일종인 적립금(구입 금액의 15 %)을 준다. 사은품은 가격대별로 제공되고, 무료 배송의 이점과 함께 15% 적립금을 통해 재구매를 유도하는 구매 시스템인 것이다.

4) 제품

코스메틱랜드의 경우 1999년 3월 입점 수가 15개 업체에 80여 개 브랜드 정도에 머무르고 있는데 향후 20개 업체 정도가 되면 더 이상 입점시키지 않을 것으로 계획으로 하고 있다. 초기에는 제품 라인을 다양화하고 고객에게 선택의 폭을 많이 주도록 했었다. 제품 품목 수로는 1000개가 넘는다. 그 밖에 잡화, 즉 미용 도구까지 합하면 제품 품목 수가 200개 정도가 더 늘어난다. 점차 코스메틱랜드가 자리를 잡아가면서 머천다이징 개념을 도입하여 잘 팔리는 상품 위주로 구성을 하도록 시도하고 있다.

상품기획 담당은 각 업체의 도움을 받아서 하고 있다. 코스메틱랜드는 각 입점 업체의 지원을 받아 한정 판매 이벤트 등을 실시한다. 제품 구성의 메뉴는 기능별, 브랜드별, 피부 타입별, 가격대별로 되어 있으며, 여성 관련 상품은 모두 구축하려고 한다. 헤어 케어, 바디 케어, 목욕용품, 향수 등 관련 제품 모두를 취급한다.

5) 게시판

코스메틱랜드는 국내 최초로 쇼핑 몰에 게시판을 도입하여 운영하였다. 게시판 도입의 배경은 화장품이라는 제품이 특성의 품질에 대한 신뢰를 주어야 하고 시용이 필수적이라는 데에 착안하여 생각해 낸 아이디어이다. 게시판을 통해 제품에 대한 품질을 확실할 수 없는 고객들에게 다른 고객들이 실제 구입하여 써 본 제품의 사용 소감이나 품질에 관한 이야기들을 읽는 과정에서 품질에 대한 확신을 줄 뿐만 아니라, 후에 제품을 구매했던 고객도 글을 올리고 정보를 공유할 수

있는 장치를 마련한 것이다. 실제로 코스메틱랜드의 많은 고객들이 다른 고객들의 사용 소감이나 추천 글을 보고 구입하는 것으로 코스메틱랜드는 보고 있다. 즉 코스메틱랜드는 게시판을 운영하여 여성들이 제품에 대한 의견을 나누고 정보를 나누도록 자연스럽게 유도한 것이다

6) 코사모(코스메틱랜드를 사랑하는 사람들의 모임) 동호회

코사모는 코스메틱랜드를 사랑하는 사람들의 모임으로 자생적으로 결성되었다. 국내 뿐 아니라 해외 사이트를 돌아다녀 봐도 동호회가 존재하는 사이트를 발견하기란 결코 쉽지 않다. 이는 몰을 이용하는 회원들 스스로가 사이트에 대한 자부심과 필요성, 가치에 대해 매우 높은 점수를 부여하고 있다는 증거이다. 회사가 각종 미용 정보와 이용 방법 등 회원에게 꼭 필요한 것들을 지속적으로 제공해왔고, 끊임없이 사이트의 질적 향상을 위해 노력해 왔기 때문에 가능한 결과이다.

또한 회사가 이모임을 통해 부가적으로 얻을 수 있는 것은 구전 효과이다. 구전 효과를 적절하게 활용함으로써 기업의 웹사이트를 알리거나 고객을 확보하는데 이용할 수 있다. 이러한 형태의 가상 공동체는 게시판 하나만을 만들어 놓았다고 해서 형성되는 것은 아니고 적절한 지원과 투자가 있어야 한다.

코스메틱랜드는 가상 공동체 형성을 위한 운영에는 관여하지 않고 회원 자율에 맡기고 시스템 지원만 해줌으로써 효과적인 가상 공동체 형성에 모범적인 케이스라고 할 수 있다. 오윤관 전략기획 팀장은 코사모가 가상 공동체라고 불리는 것은 바람직하지 않다고 한다. 왜냐하면 그들은 오프라인 모임도 자발적으로 정기적으로 하고 있기 때문이다. 스스로 메이크업 강좌를 한 바도 있다.

코스메틱랜드는 코사모를 사업과 직접적으로 연계시키지 않으려 한다. 코사모를 제품 판매를 위해 상업적으로 이용하기 보다는 오히려 코사모는 순수 모임으로 상징성이 크기 때문에 우호적인 모임으로 두려고 한다. 마찬가지로 다른 자발적인 동호회도 몇 개 있는데 잘못하면 쉽게 깨질 수 있기 때문에 인위적으로 개입하지는 않는다. 코사모, 동그라미, 시모사모 등이 모여서 정기 모임을 갖지만 그런 부분에서 특별히 지원도 잘 안 해준다.

사업적으로 연계하기 위해서 코스메틱랜드는 오히려 파워 컨슈머(Power Consumer)에 관심을 기울인다. 예를 들면, 립스틱에 관심이 있는 사람들을 모아서 립스틱이 뭐가 좋다 이야기를 해서 립스틱 전문가도 초빙하고, 살 사람을 모아서 묶어서 판매한다. 인원이 많아질수록 가격은 떨어지고 그들은 제품에 관심이 있어서 모인 것이기 때문에 번질되었다는 느낌도 갖지 않을 수 있다. 이에 대해 오윤관 전략기획 팀장은 "코스메틱랜드는 기업 이미지 전체를 높이는 것을 중요시하기 때문에 어떤 형식으로든지 좋더라라는 구전의 효과를 추구하지 순수한 동호회를 비즈니스로 전용하고 싶지는 않아요."라고 말한다.

7) 재고 관리

상품 관리, 배송 시스템과 관련한 재고 관리 문제가 존재한다. 아직은 화장품의 매출이 너무나도 미미하기 때문에 코스메틱랜드가 제품을 직접 취급할 수 밖에 없고 따라서 각 입점 업체에

게 배송을 맡기는 것은 사실상 불가능하다. 이에 코스메틱랜드가 직접 주문을 확인하고, 제품을 포장하고, 고객의 배달 주소를 확인 할 수 밖에 없다는 셈이다. 코스메틱랜드는 고객 만족을 위해서 교환과 반품에 대한 처리 등을 일일이 해주고 있고 배달이 늦으면 왜 늦는가, 얼마나 늦는가를 집이나 회사 등 연락처를 통해 연락한다. 현재는 수작업으로 재고 관리 시스템이 운영되고 있으나 앞으로는 대흥 기획과 KIC 가 공동 개발한 프로그램을 이용하여 효율적인 재고관리를 시행할 예정이다.

8) 오프라인과의 관계 관리

코스메틱랜드는 처음에 화장품 회사를 입점시키기 위해 최선호 사장이 발이 닳도록 돌아다녔다. 제조 업체와의 관계를 형성하는 것은 인터넷 업체가 겪는 가장 큰 어려움이자 중요한 문제라고 할 수 있다. 인터넷 업체가 제품 판매량에 있어서 차지하는 비중이 그다지 크지 않았기 때문에 제조 업체들은 적극적으로 관계를 맺으려 하지 않고, 단지 대리점 수준으로 대하려고 한다. 결국에는 대리점보다는 더 좋은 조건으로 즉 회사 대 회사의 입장에서 안정적인 공급 계약을 하는 것이 필요하다.

상품 운송자와의 관계도 아주 중요한 대목이다. 택배 회사를 이용해서 수송과 배송의 문제를 해결했는데 초기에는 한진 택배를 이용했으나 1998년 12월부터는 현대 택배를 이용했다. 소요되는 배달일 수는 보통 1-2일이고 제품 공급이 지연되거나 재고가 없을 경우에는 배달이 일 주일 정도 늦어지기도 한다. 전체 물류 구조의 개선이 필요하기 때문에 최선호 사장은 공동으로 배송 센터를 만들어서 물류를 하려는 계획을 가지고 있다. 하지만 아직 구체적으로 결정된 것은 없고 가능성은 염두에 두고 있지만 회사가 아직 작고 선블리 들어 가기에는 자금력이 부족하다.

9) 전략적 제휴

설립 초기에 코스메틱랜드가 시스템 운영 및 관리를 직접 하면서 여러 문제가 발생했으나 (주)대흥 기획에 아웃소싱함으로써 해결하였다. 대흥 기획은 전체 운영 시스템과 결제시스템 및 하드웨어를 담당하고 있다. 또한, 98년 대흥 기획과 전자 상거래사업 공동추진 전략적 제휴 협정을 체결하면서 헬로우 서울과 회원을 공유하는 방식으로 바뀌었다. 즉 헬로우 서울과 회원을 공유하는 각 쇼펍 물 업체 어느 곳이나 고객이 가입하면 저절로 다른 회원사들도 회원에 관한 자료를 얻을 수 있는 것이다. 이들 업체들은 서로에게 배너 광고를 해주는 대신 일정의 판매 수수료와 광고 수입을 분배한다. 이와 같이 코스메틱랜드의 제휴 원칙은 각 업체들이 서로 공생할 수 있는 윈윈 전략을 취하는 것이라고 볼 수 있다. 보다 구체적인 실례는 <부록 3> 한큐 물의 제휴 사례를 통해서 살펴본다.

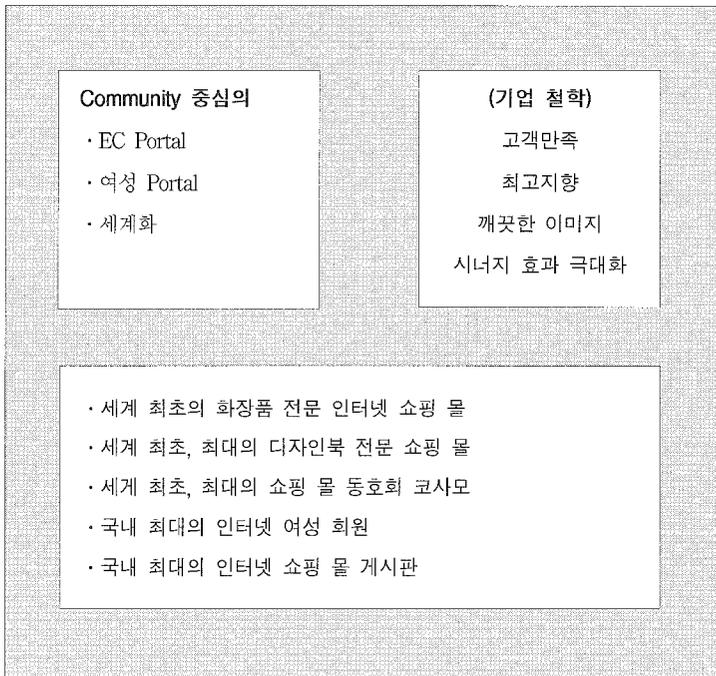
5. 코스메틱랜드의 조직 구조의 변화

앞서 언급된 시장환경의 변화는 (주)코스메틱랜드에게 기회와 위협을 동시에 제공하고 있다. (주)코스메틱랜드는 변화하는 환경 속에서 기회 요인을 포착하기 위해 기존의 성장에 안주하지 않고

다양한 사업영역으로의 확장과 대폭적인 조직구조의 개편을 시도하고 있다. 이는 ①조직에게 적합한 비전의 제시와 ②유연한 조직 구조를 획득하기 위한 노력으로 체화되었다. 다음은 위의 2가지 측면에서 (주)코스메틱랜드를 살펴보고자 한다³⁾.

1) 비전

(주)코스메틱랜드는 [그림 2]와 같이 비전을 제시하였다. 첫째, 국내 전자 상거래 시장에서의 확고한 위치를 구축한다는 것과 이를 위해 ①알찬 전문 쇼핑 물들을 지속적으로 탄생시키는 것, ②전문 물들로 구성된 포털 개념의 종합 쇼핑 물 구축, 그리고 ③전문 물들의 특성을 최대한 결합시켜 마케팅 시너지 효과를 극대화한다는 것이다. 둘째, '대한민국의 전자 상거래를 세계로!'라는 비전을 갖고, 구체적으로는 '화장품의 아마존(Amazon.com)'으로 지향함을 제시하였다. 전세계적인 문화 공간을 창조하고자 ①세계적인 브랜드를 입점시키는 것, ②여성 중심의 쇼핑 및 문화 공간으로 발전시키는 것, 그리고 ③코스메틱랜드를 세계 최대의 화장품 전문 쇼핑 물 및 여성 문화 공간으로 발전시켜 나갈 것을 제시하였다.



[그림 2] 코스메틱랜드의 21세기 패러다임

3) '5절 코스메틱랜드의 조직구조의 변화'와 '6절 당면과제'는 회사의 전략을 담당하는 오윤관 전략팀장과의 인터뷰 내용을 정리한 것임.

2) 유연한 조직 운영

오윤관 전략 팀장의 코스메틱랜드의 조직 경영 방식을 다음과 같이 소개한다.

“인터넷의 비즈니스가 대기업과 차이가 있다면 소비자와의 상호작용을 중요시하는 것이며, 이를 조직 내에서 반영하려고 한다는 거지요. 모든 업무 플로 자체를 가능하면 고객과의 인터랙션처럼 조직 내에서도 인터랙티브적으로 되도록 강화하려 한다는 겁니다. 비근한 예로 대기업에서 온 사람들은 무슨 일을 하나 진행하려고 하면 예전의 의사결정 구조에서는 설명만 하기 바쁘고 실행이 되기까지 너무 힘들다고 합니다. 즉, 아이디어 수준에서 끝나는 적이 많이 있었는데 이쪽(인터넷 기업)에서는 어떻게 보면 단점이기도 하겠지만 의사결정이 바로 일어나고 액션을 취한다는 것이죠.”

코스메틱랜드의 조직은 5개의 사업부(부록 2 참조)로 구성되어 있으며 팀제를 채택하고 있다. 총 인원은 63명이고, 각 팀은 최저 2명에서 많게는 10명으로 구성되어 있다. 사업부 내 각 팀의 팀장이 대부분의 의사결정을 한다. 제반 사항을 다 기획하면 팀장 선에서 결정된다. 조직 구성에 대해 오 팀장은 다음과 같이 말한다.

“5개 사업부로 개편하면서 제일 많이 고려한 것은 영업을 하는 사업부와 지원 팀을 나누는 것입니다. 이전에는 관리 부문에서 전부 담당했었는데 회사의 규모가 커지면서 한계를 느낀거지요. DB 관련, 커뮤니티 관련, 홍보 및 마케팅 등 지원 부분을 관리부에서 분리하여 마케팅부로, 사업부는 우리가 증기적 목표로 지향하는 여성 포털에서 여성 허브로, 궁극적으로는 EC 허브로, 결과적으로는 종합적 인터넷 기업이 목표이기에 이번 개편에서는 EC 사업부, 여성 포털 사업부 그리고 디지털 금융 사업부로 구분한 것입니다. 비즈니스가 더 커지면 어떻게 변화할는지 예측할 수 없습니다.”

이러한 구조적 틀 아래서 코스메틱랜드는 2001년까지 여성 허브를 지향할 계획이다. 그러나, 급속하게 변화하는 시장환경 속에서 이러한 증기적 목표의 시기를 적절히 가능하다는 것은 매우 힘든 일이다. 이후 계속적인 성장을 위해서 코스메틱랜드가 해결해야 당면 과제들을 아래와 같이 제시한다.

6. 코스메틱랜드의 당면 과제

1) C의 문제

인터넷 화장품 전문몰인 코스메틱랜드의 국내 시장 지위는 독보적이라고 할 수 있다. 이들은 따라서 여성을 목표 시장으로 하고 있다. 그러나, 이러한 시장 이미지는—다음이나 야후 등 여러 인터넷 업체가 추구하는 것과 동일하게—코스메틱이 궁극적으로 지향하는 것이 종합 쇼핑 몰이라

는 개념입에도 불구하고 국지적인 분야에 초점을 맞추는 경향을 드러낸다. 현재의 중요한 포커스인 여성으로 연결되는 회사 이미지는 확장하려는 EC사업에 제약을 가져오고, 특히 화장품이라는 상품으로 한정될 수 밖에 없다. 향후에는 전체적인 사업에서 코스메틱랜드가 차지하는 비중이 작아질 것이기 때문이다. 왜냐하면, 향후 장기적인 비전을 보면 여성 비즈니스라는 반쪽 시장이 아닌 결국은 종합적인 전자 상거래로 갈 수 밖에 없기 때문이다.

이것은 제일제당의 케이스와 유사한 점이라고 할 수 있다. 즉, 제일제당이 설탕으로 시작을 했지만 삼성으로부터 분리된 이후 현재 설탕의 매출은 큰 비중을 차지하지 못하고 있다. CI를 정하는데 있어서 제당을 고집해야 되느냐 말아야 하는 문제로 격론을 벌였는데, 결국 로고만 바꾸고 제일제당이란 상표는 버리지 못했다.

최선호 사장을 비롯한 직원들은 CI와 관련하여 많은 토론을 하였다. 그때 내린 결론은 일단 코스메틱랜드를 유지하는 것이었다. 향후에 조정이 필요하다고 하는 것이 전략기획 담당자의 말이다.

2) 직원 채용

99년 11월 사원 채용은 파트별로 진행되었다. 전략기획 담당에는 지원자가 많았는데, 더욱 많이 필요한 프로그래머나 개발자들은 지원을 별로 하지 않았다. 따라서 회사는 실제로 뽑으려는 직원에서 서너 명 적게 뽑았다. 즉, 제대로 된 인력의 공급의 필요성이 대두되었다고 할 수 있다.

회사는 이번 채용에서 전원 경력 사원을 채용했다. 그 이유는 시장 환경의 변화가 빠르고 사업의 지각 변동이 심하기 때문에 교육을 할 시간이 없기 때문이다. 최소 2년에서 4년의 경력을 보유한 사원들로 채용되었고, 이들은 바로 업무에 투입할 수 있었다. 교육을 한다는 것은 그 만큼 시간적으로 뒤쳐질 수 있다. 이러한 채용에서의 문제점은 향후 인터넷 기업에 필요한 역량을 갖춘 인재들을 제대로 교육시켜 공급할 필요성을 제기한다.

3) 코스메틱랜드의 국제화

코스메틱랜드는 영어와 일어의 채택을 통해 국제적인 인터넷 기업으로 성장하기를 도모하고 있다. 코스메틱랜드의 고민 중의 하나는 코스메틱랜드라는 도메인을 다른 업체가 사용하고 있다는 것이다.(www.cosmeticland.co.kr) 법적으로 하지 말라고 할 수도 없고, 도메인을 살 수도 없기 때문에 다른 방향을 찾고 있다.

향후 전략은 코스메틱.com을 만들려고 하고 있다. 우먼플러스.com, 스타지아.com 등과 같이 그것은 국내에만 도메인 네임을 한정시킬 필요가 없기 때문이다. 회사 전체로 보면 인터넷 시장이 전세계적인 격전장이고 국내 인터넷 업체들과의 싸움만이 아니라 국내에서 작게 보면 인터넷으로 시작한 인터넷 업체와 대기업 KT, 한솔, 삼성 물산, SK글로벌 등 대기업과의 싸움, 그리고 더 크게 보면 외국 업체와의 싸움이라고 할 수 있다. '.com'으로 들어가면 전체와의 경쟁이 되고 경쟁 업체가 무한정이 된다.

국제화를 위해 영어판, 일어판 계획은 아직 손을 못 대고 있고, 2000년 사업 중 하나이다. 영

어편이 구체적으로 힘든 것은 프로그램상의 문제라기보다는 전자 상거래에서 부딪치게 되는 물류 문제라고 할 수 있다. 즉, 외국으로의 배송은 어떻게 해야 하는가의 문제에 부딪치게 되는데, 결국은 제휴로 나가야 한다고 할 수 있다. 외국에서 들어온 것은 그 나라에서 해결을 해야 하기 때문에 제휴가 필요하다.

아마존의 경우에는 미국에서 오는 데에 배송 기간이 5일 정도 밖에 안 걸린다. 하지만 국내에서 아마존이 제휴를 맺었다면 배송 기간이 하루 정도로 짧아질 수 있게 된다. 물론 아마존은 자금이 풍부하기 때문에 국외에도 직접 물품을 보낼 수 있지만 코스메틱랜드의 현실은 그렇지 않다. 따라서 제휴를 생각하는 것이고, 전략적으로 그렇게 가야 한다고 할 수 있다. 세부적인 전략은 만 들어가는 단계이다. 하지만 제휴의 문제점은 통제하기가 매우 어렵다는 것이다.

4) 코스닥 등록

벤처 투자의 경우 장기적으로 리스크가 따르는 투자이기 때문에 자금을 조달해 주는 자본 시장의 역할이 매우 중요하다. 따라서 벤처기업에게 안정적인 시장 진입을 할 수 있도록 이를 대신 해 줄 수 있는 공식 창구가 바로 코스닥(KOSDAQ) 시장이다. 코스닥 시장에 등록된 벤처기업은 일반 공모 증자를 통하여 직접 자금을 마련할 수도 있고, 자기회사 주식을 취득함으로써 주가 안정을 유지하고 경영권도 방어할 수 있다. 미국의 인텔이나 마이크로소프트사도 우리의 코스닥에 해당하는 나스닥(NASDAQ) 시장을 통해서 세계적인 기업으로 성장하였다. 등록은 곧 기업이 공개되는 것을 의미하며, 회사의 가치에 대한 객관적 평가를 받을 수 있다는 것을 의미한다. 인터넷 기업의 경우, 이러한 여러 가지 이점 이외에도 브랜드 인지도가 무엇 보다도 중요한 시장 상황에서 자사의 브랜드에 대한 커다란 홍보 효과를 가질 수 있게 된다.

그러나, 초창기 코스닥 등록 벤처기업들의 주가에 대한 거품 논란이 끊이지 않았고, 코스닥 벤처기업 시가 총액의 절반 가까이 거품이라는 분석이 나온 바도 있다. 등록 벤처 기업들 중 절반 가량은 주가에 거품이 있는 것으로 나타났으나, 나머지 절반은 크게 과소평가돼 있는 등 벤처기업의 주가가 극단적으로 양극화되어 있는 것으로 나타나는 것 외에 투자자들의 단기적 투기 행태 또한 문제시되고 있다. 이렇게 코스닥 시장은 아직까지 안정적인 기능을 수행하고 있지 못한 상황에서 코스메틱랜드가 코스닥에 등록할 시기가 매우 중요한 해결 과제이다.

5) 보안 문제

사이버 쇼핑 물은 상거래에서의 비용 절감과 편의성 제고를 위한 획기적인 전환의 결과이다. 일반적인 상거래와 마찬가지로 거래와 관련된 정보의 불법적인 변경을 막고 거래 사실에 대한 사실 확인이 가능해야 한다. 즉, 자신이 낸 주문 접수 여부 등에 대한 사실 증명이 가능하도록 전자 서명과 같은 기법을 사용할 수 있어야 한다. 이와 동시에 거래 정보나 거래자의 신원 정보에 대한 비밀을 유지할 수 있어야 한다. 이와 같이 대면 접촉이 없는 사이버 쇼핑 물에서의 거래와 거래에서 비롯되는 고객과의 신뢰 형성은 이 보안 문제에 달려있다고 해도 과장은 아닐 것이다.

그러나, 전자상거래 사이트들의 해킹 사건이 전세계적인 문제로 되고 있다. 국내의 전자상거래 업체들에 있어서도 보안의 문제는 매우 중요한 것이다. 이에 대한 대처 방안이 전자 상거래 시장 자체의 존립의 관건이 되고 있다. 경찰청 사이버 범죄 수사대 양근원 수사대장은 “세계 수준의 보안 체계를 갖춘 야후나 CNN 방송사 등도 해커의 공격을 받을 정도인데다, 국내에서도 모방 범죄가 발생할 위험이 커지고 있다. 특히 국내 전산망은 보안체계가 취약해 긴장을 늦출 수 없다.”고 말한다. 따라서, 고객과의 신뢰 유지를 위한 핵심으로서 고객 정보의 보안과 거래의 안정성을 위해 보안 문제는 앞으로 해결해야 할 과제이다.

7. 맺음말

인터넷 기업의 CEO는 전통적인 기업의 CEO와는 다소 다른 역할을 요구 받는다. 인터넷 기업의 CEO는 e-CEO로 칭해지고 있고, 이들이 지녀야 할 몇 가지 자격 요건들이 제시되고 있다. 우선적으로 디지털 시대에 대한 강한 적응력이 필요하다. 이를 위해서는 디지털 시대를 대비할 수 있는 능력을 사내에 육성하고 예측할 수 있는 힘을 갖기 위한 근본적인 마인드의 전환이 필요하다. (주)코스메틱랜드의 최선호 사장의 경우 일본 유학 시절부터 인터넷 사업의 가능성을 점치면서 기업 환경이 근본적인 패러다임의 변화를 맞이할 것이라고 예측하고, 많은 준비를 해왔다. 성공적으로 인터넷 쇼핑 물을 구축하고 운영해 오면서 새로운 환경에 적절히 대응해왔다.

한편 e-CEO들은 특히 디지털 기기를 자유롭게 다룰 수 있는 파워 유저이어야 한다. 그러한 능력을 보유함으로써 적절히 디지털 시대에 대처할 수 있다. 또한 디지털 시대는 빠른 의사결정을 가능케 하는 광속 경영이 절실히 요구된다. 이러한 광속 경영을 가능하게 하는 조직 구조로의 전환을 위해 코스메틱랜드의 경우, 대부분의 최종 의사 결정 권한을 각 팀에 위임하고, 각 팀이 최대한의 시너지 효과를 내게 하기 위한 유연한 조직의 구성을 위해 노력하고 있다. 이러한 조직의 형성을 위해서는 CEO의 전폭적인 지지가 필요하다.

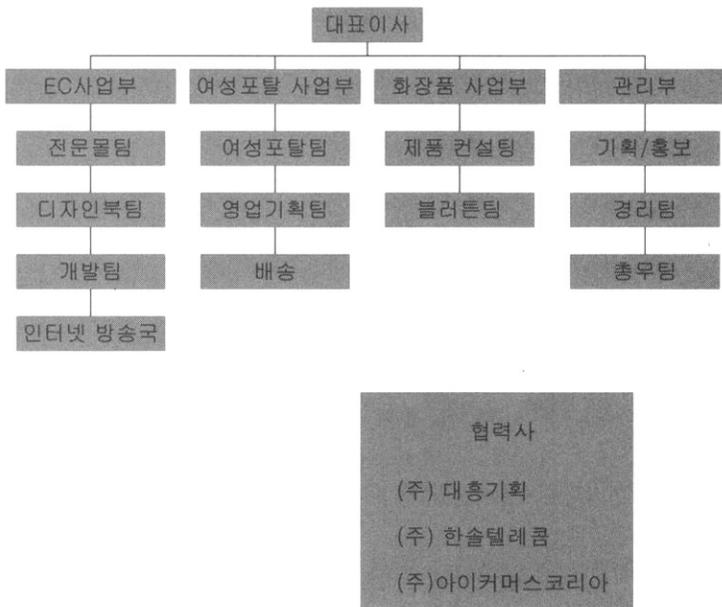
앞서 언급한 것처럼 코스메틱랜드는 성공적 성장의 단계에 이르렀다고 볼 수 있다. 그러나, 인터넷 사업 자체의 특성으로 인한 경쟁의 첨예화는 기업의 안주나 정체를 허용하지 않는다. 끊임 없는 도전에 맞서고 새로운 시장의 가능성을 창출하기 위한 많은 노력이 필요하다는 사실은 e-CEO의 리더십이 보다 중요해질 것임을 의미하는 것이다.

부록 1. (주)코스메틱랜드 연혁

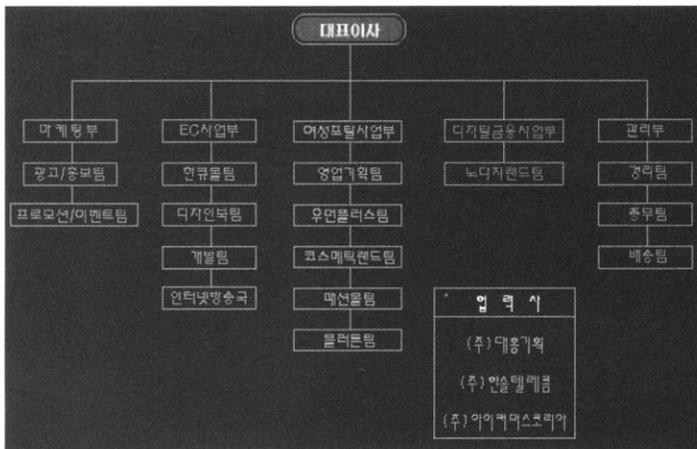
- 1994년 4. 코리아 인포메이션 컨설팅 창립
- 1994년 5. 시장 조사, 자료 제공, DB 검색 서비스 개시
- 1994년 6. 일본 후지 경제사와 자료 협약 체결
- 1994년 11. 영국 PJB Publication Ltd.와 자료 협약 체결
- 1995년 3. 미국 H&J IB Consulting Inc 와 자료 협약 체결
- 1996년 7. (주)코리아 인포메이션 컨설팅으로 법인 전환
- 1996년 7. 멀티미디어 사업부 발족 및 사업 개시
- 1996년 10. 미국 INTERSHOP Communications, Inc 와 Solution Provider 계약 체결
- 1997년 4. Inter Shop Online 한글화 작업 완료
- 1997년 11. 세계 최초의 화장품 전문 인터넷 쇼핑 몰 "Cosmetic Land" 오픈
- 1998년 8. (주)대흥 기획과 전자 상거래 사업 공동 추진 전략적 제휴 협정 체결
- 1998년 11. 디자인 서적 전문 인터넷 쇼핑 몰 "DesignBook" 오픈
- 1998년 11. (주)한솔 텔레콤과 EC 몰 호스팅 사업 전략적 제휴 협정 체결
- 1998년 11. (주)한솔 텔레콤(한큐 몰) 구축 및 운영 계약 체결
- 1998년 12. 과학 기기 협동 조합 전자 상거래 시스템 구축 및 운영 계약
- 1998년 12. 병역 특혜 업체 지정
- 1999년 1. (주)한솔 텔레콤(My CD) 전자 상거래 시스템 구축 및 운영 계약
- 1999년 3. 전국 소기업 연합회 신지식인 선정
- 1999년 5. 제1회 조선일보 인터넷 대상 코스메틱랜드 우수상 선정
- 1999년 6. (주)코스메틱랜드로 법인명 변경
- 1999년 6. 한국 전자 거래 표준원, 한국 경제신문사, 전자 신문사 주최 산업자원부 후원 제 1회 우수 사이버몰 시상식에서 "코스메틱랜드" 전문 사이버 몰 부문에서 우수 사이버 몰로 선정; "디자인북" 전문 사이버 몰 부문의 최고 영예인 전문 우수상 수상
- 1999년 7. 복권 판매 사이트 "노디지털랜드" 오픈
- 1999년 10. '99 한국 전자 상거래 대상 전문 몰 부문 우수상 수상, 한국 커머스넷, 조선일보사, 매일경제신문사 주최 / 정보통신부 후원

부록 2. 조직 구조

<조직 개편 이전>



<1999년 11월 조직 개편 이후>



부록 3. 전략적 제휴의 사례: 한큐 몰

1) 한큐 몰(HanQ Mall)의 개요

1999년 1월 새로이 임명된 한솔 텔레콤의 대표 김근무 씨가 제일 먼저 사업에 착수한 분야가 바로 사이버 쇼핑 몰이다. 한솔 텔레콤의 인터넷 사업 팀 36명과 개발비 20억 원을 투입해 6개월 간 사이버 쇼핑 몰 개발에 주력한 결과가 바로 한큐 몰이다. 개발 기간이 불과 6개월에 그칠 수 있었던 것은 “각 분야의 전문 업체와의 전략적 제휴를 통해 공동 사업자별로 전문 분야를 책임지는 프로젝트를 추진한 결과”이다. 1999년 8월 10일에 업체들을 대상으로 가졌던 사업 설명회에는 예상보다 많은 250여 명의 사업자가 참석하는 등 업계의 관심을 끌었다. “한큐 몰은 쇼핑 몰 구축은 물론 운영과 관리에 이르는 전자 상거래 토털 서비스를 제공하고 있습니다. 한마디로 사이버 쇼핑 몰에 관한 모든 서비스를 한 큐(Cue)에 해결할 수 있어 쇼핑 몰 이름도 한큐 몰로 정했습니다.”라고 김근무 사장은 말한다.⁴⁾

한큐 몰(HanQmall)은 인터넷상에서 상점을 오픈하고 제품을 판매할 수 있도록 상점 구축에서부터 운영 및 관리에 이르기까지 전자 상거래 토털 서비스를 제공하는 인터넷 전문 몰을 목표로 좋은 아이디어와 콘텐츠를 보유하고 있으면서도 비용과 관련 전문 지식의 부족으로 인해 쉽게 인터넷 사업을 시작하지 못하는 많은 중소 업체와 개인 사업자들을 위해 각 분야에서 기술력과 마케팅력을 인정 받은 5개 공동 사업자에 의해 만들어지고, 1999년 12월 1일부터 운영을 본격적으로 시작하였다.

이들은 각각 전문 기술 분야에 따라 역할을 분담하여 인터넷 상점을 구축해주고 한큐 몰에 입주시켜 운영, 관리해주는 “맞춤형” 쇼핑 몰 임대 서비스를 제공한다. 기존 쇼핑 몰의 임대사업자가 기본적인 관리운영만 지원해 왔던 것과는 달리 한큐 몰은 토털 마케팅 솔루션까지 지원한다는 점을 차별화했다. 검색 엔진의 탑재와 고객 친화적 환경을 위해 소비자의 취향이나 연령별로 고객 성향을 분석해 쇼핑 몰 화면을 구성하는데 지원하고 있다. 방문 고객이 스토어 프론트를 통해 원하는 상품을 쉽고 편하게 구입할 수 있도록 하고 입주 업체는 백 오피스 기능을 활용해 매장운영의 효율성 향상과 주문한 상품의 무게, 거리 및 수량에 따라 세금을 자동으로 산정해주고 배송료 지불까지 동시에 이뤄지도록 하는 “세금 및 배송 자동 시스템”을 갖추는 등 다양한 서비스를 제공한다.

4) 매일경제신문, 1999년 8월 9일자.

2) 코스메틱랜드 외의 공동 사업자들

한솔 텔레콤(주) 한솔 텔레콤은 국내 최대의 ISP 업체로서 한류 물을 기획하고 다른 공동 사업자들과의 제휴를 주도적으로 이끌었으며, 총괄 지휘의 기능을 담당하고 있다. 21세기에 생존 하려는 기업은 반드시 인터넷과 전자 상거래를 통해서 폐쇄적인 환경이 아닌 개방적인 환경에 적응해야 한다는 것이 한류 물을 기획한 의도이다. 21세기 정보화 시대를 선도하는 세계적인 종합 정보 통신 사업자를 목표로, 인터넷 서비스, 네트워킹, 시스템 통합 및 통신기기 사업 등 다양한 정보 및 통신 솔루션 제공자로서의 위치로 나아가려 한다.

(주)아이커머스 코리아 아이커머스 코리아는 1996년부터 Intershop Communications사의 전자 상거래 솔루션 Intershop을 한글화 작업을 통해 국내 독점 공급하고 있는 전자 상거래 전문기업으로서, 지난 1997년 (주)마이크로네트로부터 분리 설립되었다. 아이커머스 코리아는 “성공하는 전자 상거래 사이트 건설”을 기업 목표로 고객의 사업 성공을 최우선으로 하고 있다. 또한, 국내에 독점 공급하고 있는 전자 상거래 머천트 솔루션 Intershop은 전 세계적으로 5,500여 개의 인터넷 쇼핑 물을 구축하여 성공리에 운영하고 있는 명실상부한 세계 제일의 전자 상거래 솔루션으로 알려져 있다. 한류 물 제휴에서 아이커머스 코리아는 솔루션 제공과 기술 지원을 담당하고 있다.

(주)아이캐시 아이캐시는 인터넷 EC 관련 기술과 IC 카드 솔루션 개발 전문 회사로서, 국내 최초의 전자 상거래 전용 지불 결제 수단인 전자 화폐 “iCash (아이캐시)”를 개발하였다. 현재 iCash는 코스메틱랜드를 비롯한 10여 개 국내 대형 인터넷 쇼핑 물과 전문 쇼핑 물이 지불 결제 수단으로 채택하였으며, 향후에도 50여 인터넷 쇼핑 물이 추가로 참여할 예정이다. iCash는 네트워크형 전자 화폐인 “iCash”, IC 카드형 전자 화폐인 “스마트 iCash”를 서비스하고 있으며, 실생활용 IC 카드형 전자 화폐와의 호환 기능을 개발하여 인터넷 쇼핑 물에서도 지불 수단으로 사용할 수 있도록 확장할 방침이다. 아이캐시는 한류 물 제휴에서 지불 솔루션을 담당하고 있다.

이코포레이션(주) 이코포레이션는 인터넷이라는 가상 공간을 새로운 사업의 기회로 마련하기 위한 예비 사업가들과 기업의 사업 영역을 인터넷 상으로 확장하려는 경영자 및 관리자들에게 인터넷 비즈니스를 기본부터 체계적으로 교육함(e-Academy)은 물론 컨설팅(e-Consulting), 창업자들에게 필요한 오피스 및 시스템 환경(e-Office) 및 멤버들 상호간의 지속적인 지식과 경험 공유의 네트워킹(e-Society)까지 제공한다. 한류 물 제휴에서는 교육 지원을 담당하고 있다.

3) 제휴의 효과

한류물에서 제공되는 서비스는 제휴 업체들이 각기 지닌 강점들의 연결이라 볼 수 있다. 이를 공동 사업자들과 입점사들이 누릴 수 있는 제휴의 플러스 효과로 나누어 살펴본다.

먼저 공동 사업자의 입장에서 보면, 입점사들로부터 수수료를 받게 되고, 이로 인해 매출 증대의 효과가 나타날 수 있다. 선발 인터넷 업체로서 이러한 종합 인터넷 쇼핑 물을 구축했다는 것을 통해서 브랜드 가치가 한층 높아지게 될 것이다. 또한 이러한 종합 쇼핑 물을 구축함으로써 전

반적인 인터넷 산업의 파이를 키우고, 비슷한 인터넷 업체간의 제휴를 통한 신뢰 관계가 형성이 됨에 따라서 사업 확장이나 정보 교류등에 있어서 장기적인 관점에서 보면 큰 이점을 가져 온다고 할 수 있다.

다른 한편으로 입점사의 입장에서 보면, 소비자와 입점사(업체)의 인터페이스는 5개 공동 사업자의 특화된 기술력과 마케팅능력에 의해 강화되어 다양한 서비스를 제공하게 된다. 입점사들은 상품 정보 및 이벤트 정보 제공, 회원 가입과 상품의 검색, 주문과 주문 확인 및 이메일 전송 등 다른 몰과의 차별성과 편안함을 제공 받는다. 또한 개별적으로 자신의 사이트를 운영하는 데서 발생하는 여러 가지 거래 비용, 즉 데이터베이스 구축과 업데이트, 여러 형태의 계약 그리고 시스템 관리 비용 등을 절감하는 효과가 있다.

위에서 언급된 이득은 한류 몰 내부에 입점한 개별적인 업체들을 집단적으로 묶어주기 때문에 발생하는 시너지 효과라고 할 수 있다. 보다 구체적으로 언급을 한다면 한류 몰의 지불 대행 서비스와 배송 문제를 들 수 있다. 지불 대행 서비스와 관련된 이득은 몰 호스팅 서비스 계약 시 지불 대행 서비스를 신청할 수 있으며, 판매된 금액에서 카드 수수료와 대행 수수료를 일괄적으로 제한 금액을 업체에 정산하게 된다. 그러므로 업체에서 각각의 카드 회사에 일일이 카드 수수료를 지불하는 불편함이 없게 된다.

또한 배송과 관련된 효과로서 한류 몰이 배송 업체와 계약을 별도로 맺어 놓았기 때문에 업체측에서 별도로 다른 배송 업체와 계약하는 번거로움 없이 몰 호스팅 계약 시 일괄적으로 배송 계약을 맺을 수 있다. 예를 들어, 현재 한류 몰과 계약을 맺은 배송 업체는 대한통운이며, 업체에 따라 약간씩 차이가 있지만 개인이 거래할 때는 서울 지역이 4,000원 정도인데 반해, 한류 몰과 배송 계약을 맺었을 경우엔, 수도권을 포함한 서울지역이 3,000원, 지방이 3,400원, 제주도가 5,500원으로 많은 할인 혜택을 받게 된다.

4) 경쟁 환경의 심화

현재 인터파크, 데이콤 슛 프라자, 메타랜드 등이 경쟁하고 있는 국내 인터넷 쇼핑 몰 시장은 갈수록 경쟁이 치열해 질 것으로 보인다. 이에 대비해 한류 몰은 세계적 포털 사이트인 넷스케이프의 국내 파트너 서울 네트워크(주)과도 인터넷 전반에 걸친 업무 협약을 체결하는 등 기술 인프라 구축에 박차를 가하고 있다. 한류 몰은 뉴질랜드 텔레콤의 X-Shop을 집중적으로 벤치마킹하였다. 연간 매출액이 70억 원 규모인 500여 개 쇼핑 몰이 입주해 있어 대표적인 성공 사례로 꼽힌다. 한류 몰은 99년 말까지 약 50개의 점포를 입점시키고, 2년 내에 매출액을 100억 원까지 끌어 올린다는 목표를 세우고 있다.

참고 문헌

- 김진우, HCI Lab. 공저 인터넷 비즈니스.COM, 영진출판사, 1999.
매일경제 중소기업부, 「인터넷으로 돈버는 사람들」, 매일경제신문사, 1999.
오동희, “네트워크 보안산업 급팽창,” 한경비즈니스, 1999. 12. 6.
오재연, 「사이버 비즈니스 이야기」, 편집회사 사람들, 1999.
정승화, 「벤처 창업론」, 박영사, 1999.

참고 사이트

- 코스메틱랜드 (www.cosmetic.co.kr)
우먼플러스 (<http://www.womenplus.co.kr>)
디자인북 (<http://www.designbook.co.kr>)
노다지 (<http://www.nodajy.co.kr>)
한큐몰 (<http://hanqmall.com>)
헬로우 서울 (<http://www.helloseoul.co.kr>)
인터넷코리아 (<http://ikorea.or.kr>)
이코퍼레이션 (<http://www.e-corporation.co.kr>)
인터파크 (<http://www.interpark.co.kr>)
한국인터넷정보센터 (<http://www.krnic.net>)