

코스맥스의 양손잡이 전략

강 하 영*
박 흥 수**
윤 승 재***
정 현 승****

1992년, 미개척분야인 화장품 ODM 산업의 중소기업으로 시작한 코스맥스는 2013년 현재 국내 화장품 ODM 업계 1위, 세계 5위의 글로벌 기업으로 발돋움하게 되었다. 최근 5년 평균 성장률이 23%에 달할 정도로 고성장을 거듭하는 코스맥스의 성공원인으로는 정직과 차별화를 의미하는 '바름, 다름, 아름'의 기업철학, 신속하면서도 유연한 조직운영과 창조와 혁신을 강조하는 조직문화를 들 수 있다. 양손잡이 전략을 통해 공유할 수 없을 것 같은 활용과 탐색의 전략을 조화롭게 사용하였다. 코스맥스의 창업자인 이경수 회장의 위기 때마다 발휘되었던 냉철한 판단력과 산업 전체를 바라보는 통찰력 또한 코스맥스의 성장에 크게 기여하였다. 본 사례를 통해 B2B 업계에 실무적인 시사점을 제공할 수 있다.

주제어: 양손잡이 전략, B2B, 화장품 ODM

I. 서론

국내 화장품의 시장 규모는 16조 6000억 원이고 그 중 국산 화장품의 비율을 58%이며 제조사는 3000개사, 판매업자는 3000개사로 대표적인 레드오션이라 할 수 있다. 이런 레드오션에서 창업 20년 만에 국내 1위, 세계 5위의 화장품 ODM 기업으로 자리매김을 한 기업이 있다. 바로, 코스맥스이다. 화장품 ODM이라는 틈새시장을 공략하며 임대 공장에서 시작한 코스맥스는 미국, 중국, 인도네시아에 공장을 설립하고 세계 시장으로 한국의 화장품을 수출하고 있는 글로벌 기업으로서 화장품 시장의 한류를 이끌고 있다. 2022년 매출 1.4조 원을 달성과

세계 1위의 ODM 화장품 회사로 거듭나기를 꿈꾸는 코스맥스의 혁신과 성장 배경, 성공원인, 시사점을 도출해 보고자 한다.

II. 코스맥스의 성장

코스맥스는 1992년 한국 미롯토라는 이름으로 설립되었다. 화장품 연구개발 생산 전문 기업으로 화장품 ODM(Original Development & Design Manufacturing) 업체이다. 자체 브랜드 없이 R&D를 바탕으로 개발한 제품을 고객사에게 제안하고 이를 생산하는 사업을 하고 있다. 국내 화장품 OEM/

논문접수일: 2013. 09. 30. 1차 수정본 접수일: 2013. 11. 26. 게재확정일: 2013. 12. 17.

* 연세대학교 경영대학 강사(dawn0321@yonsei.ac.kr), 제1저자

** 연세대학교 경영대학 교수(hspark@base.yonsei.ac.kr) 교신저자

*** 한양사이버대학교 경영학부 조교수(sjyun@hycu.ac.kr)

**** 연세대학교 경영대학 석사과정(gooddays29@naver.com)

〈표 1〉 기업규모

연 도	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년	증가율
매출액	930	1,277	1,555	1,769	2,156	23%
총자산	840	1,084	1,250	1,569	1,781	21%
자본금	54	62	68	68	68	6%
상시 종업원 수	284	298	321	373	416	10%

〈표 2〉 주력제품 시장 점유율

구 분	국 내	세 계
화장품(ODM)제품	25%(1위)	4.7%(5위)

ODM 기업은 전국적으로 100여 개 정도로 추산하고 있으며 코스맥스와 한국콜마가 시장의 50% 이상을 점유하고 있다. 2012년도 기준 코스맥스의 매출액은 2,156억 원으로 국내 화장품 ODM 업계의 1위 자리를 차지하고 있으며 시장 점유율은 25%로 국내 1위 세계적으로는 4.7%로 5위를 차지하고 있다. 창업 20년 만에 초고속 성장을 하게 된 배경을 시간의 흐름에 따라 창업-시장진입-성장-안정화-현재로 나누어 설명해 보고자 한다.

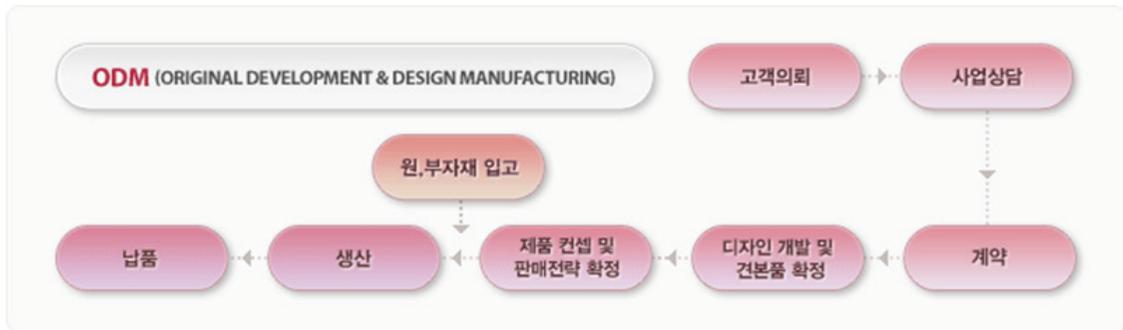
[창업단계: 1992년~1997년]

1992년 한국 미롯트를 설립하면서 창업을 시작하

였다. 이후 1994년도에 코스맥스주로 상호를 변경하였고 2년 후 향남제약공단 내 신규 공장을 기공하였다. 당시 화장품 업계의 ODM 사업은 거의 부재하던 상태였기 때문에 제조자 개발 생산의 틈새시장을 공략하였다.

[시장진입 단계: 1997년~2002년]

1997년에 기업부설 중앙연구소를 인가받고 우수화장품제조 및 품질관리기준인 CGMP¹⁾를 획득하였다. 2000년에는 제 2공장을 매입하였고 ISO-9001²⁾ 인증을 획득하였다. 2002년에 코스닥에 기업을 공개하였고 (주)씨디알(현 3AC) 계열회사 취득을 감행



〈그림 1〉 ODM 프로세스

1) CGMP(Current Good Manufacturing Practice): 미국 FDA(Food and Drug Administration)가 인정하는 의약품 품질관리 기준(출처: 매일경제)
 2) ISO-9001: 고객에게 제공되는 제품, 서비스체계가 규정된 요구사항을 만족하고 지속적으로 유지, 관리되고 있음을 인증해주는 제도 (기획재정부, 2010)

했다. 이 시기는 품질과 기술에 집중한 시기였으며 장기적 발전 가능성과 안정성을 추구하게 되었다. IMF 시기에는 고객 입장에서 3가지 정책을 시행하였다. 환율 인상에 따른 원료 상승 영향분을 고객과 고통 분담 차원에서 가격을 올리지 않았으며 최소 주문수량(MOQ)을 없앴으며 휴일도 반납하면서 공장을 운영하여 적기 공급을 위한 노력을 하였다. 이러한 노력의 결과로 IMF 시기에 오히려 매출이 증가하게 되었다.

[성장단계: 2003년~2009년]

이 시기에 코스맥스는 기술혁신(INNO-BIZ)기업으로 선정되었으며 3A글로벌(현 코스맥스 인터내셔널) 계열회사를 취득하였다. 코스맥스 상해 유한공사를 설립하였고 ISO-14001³⁾을 획득하고 국내 최초 호주 의약품 GMP⁴⁾를 인증 받았다. 코스닥에서 코스피로 이전 상장 하였으며 일진제약(현 코스맥스 바이오)를 편입하여 건강기능식품 시장에 진출하였다. 업계 최초로 OHSAS 8001⁵⁾ 인증에 성공하였으며 ECOCERT⁶⁾를 인증 받았고 2009년 매출 1200억을 돌파하였다. 3년 연속 매출 연 30%, 고용 20%의 성장을 이루었다.

이 시기는 '미샤', '페이스샵' 등의 브랜드 및 로드샵이 급격한 성장을 이루던 시기였다. 유통이 격변한 당시 브랜드숍에 어느 회사보다도 주도적으로 나서서 브랜드숍 유통 변화에 신속하고 유연성 있게 대처함으로 화장품 ODM업계 국내 1위를 구축할 수 있었고 동반성장을 할 수 있었다. 그러나 2006년 '페이스샵'에 치우친 결과로 다소 위기에 봉착했지만

고객 다변화 전략을 통해 위기를 극복하게 된다.

화장품 ODM 사업의 지속적인 성장을 위해서는 해외진출이 필수적임을 인식하고 해외시장 진출을 계획하였다. 2004년 중국 시장에 진출하면서 임대 공장으로부터 출발하여 사업화 기간을 단축하여 국내 ODM 업체로는 최초로 중국에 진출하여 타사 대비 초기 시장선점에 유리한 입지를 차지하게 되었다. 단순 OEM이 아닌 맞춤형 ODM 사업 형태를 전개하여 먼저 진출한 일본콜마, 도시끼와 비슷한 시기에 진출한 ODM 업계 세계 1위 이태리 인터코스가 정형화된 영업으로 최소 3개월의 납기 기간을 요구할 때 코스맥스는 1.5~2개월에 공급을 해주는 신속한 영업 대응력을 무기로 중국 내 현지 업체를 집중 공략하여 현지화에 성공함으로써 중국 내 ODM 업체 중 1위 자리를 단기간에 확보하게 되었다.

[안정화 단계: 2010년~2012년]

중국 광저우에 유한공사를 설립하고 1000억 벤처기업상을 수상하였으며 세계 1위 화장품 업체인 로레알의 INNOVATION EXCELLENCE AWARD를 수상하였다. 수출 2천만불탑을 수상하였으며 중국 생산설비를 증축하고 미국 사무소를 개설하였다. K-POP 등 한류 열풍에 따른 긍정적 효과로 수출이 활발해졌으며 명품 만들기 전략으로 에스티로더, 크리스찬디올, 샤넬 등과 같은 해외 유명 브랜드로 고객을 확대하게 되었다.

2012년에는 로레알그룹이 거래하는 전 세계 23,000개 업체 중 100개 우수업체를 초청하는 행사인 로레알 Supplier Day에서 완제품 생산업체로는 코스

3) ISO 14001: 기업이나 조직의 환경 활동을 관리하기 위해 마련되어야 할 조직, 구조, 책임, 절차, 공정, 경영 자원과 같은 체계 모형을 제시하는 것(출처: 한국정보통신기술협회)
 4) GMP: 원자재의 구입으로부터 제조, 포장, 출하에 이르기까지의 생산공정 전반에 걸쳐 충분한 조직적 관리하에 의약품 생산하는 체계를 확립하기 위하여 필요요건을 규정한 것
 5) OHSAS 8001: 안전보건경영을 의미하는 것으로 사업주가 기업 경영방침에 안전보건정책을 반영하고, 이에 대한 세부 실행지침과 기준을 규정함으로써 모든 근로자가 이를 실천하도록 하며, 경영자가 주기적으로 안전보건경영계획에 대한 실행결과를 자체 평가해서 지속적으로 개선해 나가도록 하는 체계를 말한다.(산업안전대사전)
 6) ECOCERT: 유기농 인증기관

맥스, 이태리 인터코스, 일본의 도키가 사가 초청을 받아 코스맥스가 로레알의 주요 파트너임을 인정받게 되었다. 글로벌 주요 시장인 중국에서도 관계사인 코스맥스 차이나가 2012년 리딩브랜드 상을 수상하였고 ODM 업체 최초로 품질 혁신상을 수상하는 등 중국 내 화장품 ODM 기업 중에서 1등 기업으로 인식되고 있다.

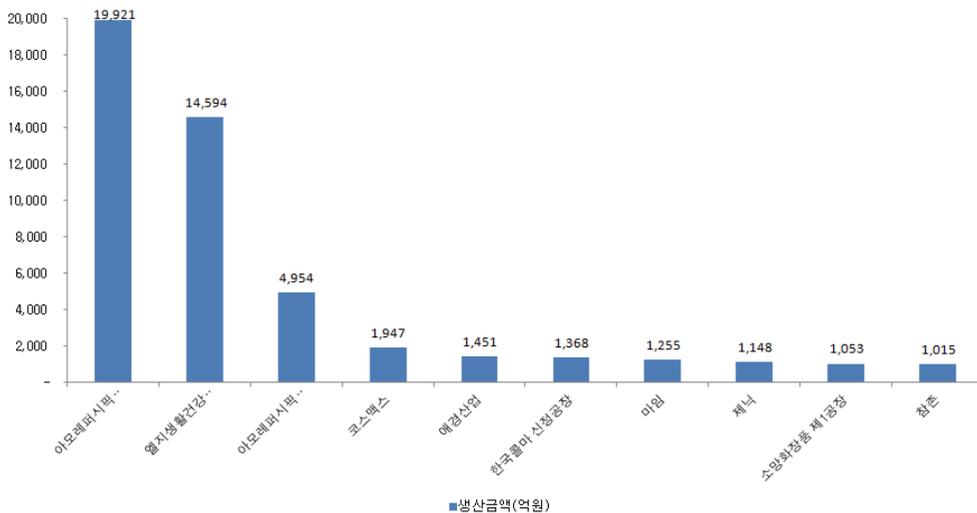


〈그림 2〉 리딩 브랜드 상과 블루로즈 품질대상

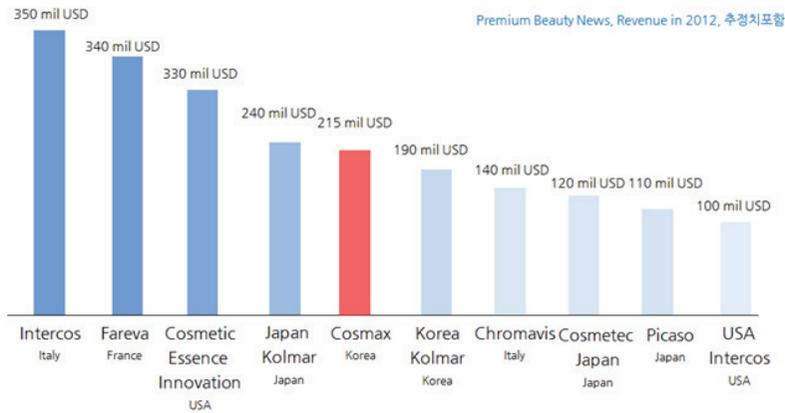
[현재]

폭발하는 중국 시장을 선점하기 위해 2013년 코스맥스 광저우 공장을 완공하여 중국 내 화장품 ODM 업계 1위의 입지를 다지고 있다. 로레알로부터 인도네시아 공장 인수 제의를 받아 인수를 완료하였다. 이를 계기로 동남아 시장으로의 확대 꾀하고 있다. 미국 사무소를 거점으로 미국 진출을 진행하고 있으며 글로벌 업체와의 전략적 제휴를 확대하고 있다. 또한 100여명의 연구 인력을 보유함으로써 대기업 수준의 연구 역량을 확보하여 품질 개선에 더욱 힘쓰고 있다.

이렇듯 코스맥스는 단기간에 고성장, 고성과를 이룬 강소기업이다. 1992년 창업 이후 단기간에 시장 점유율과 매출액에서 국내 시장 1위를 차지하였고 중국, 인도네시아, 미국에 공장을 설립하여 글로벌화를 이루었으며 세계적인 화장품 회사 로레알의 파트너로 그 품질의 우수성을 인정받았다. 코스맥스가 이렇게 국내 시장과 해외시장에서 동시에 성공할 수 있었던 비결에 대해 알아보려고 한다.



〈그림 3〉 국내 화장품 생산 실적



〈그림 4〉 2012년 현재 세계 10대 화장품 OEM/ODM 기업



〈그림 5〉 코스맥스 광저우 공장



〈그림 6〉 코스맥스 인도네시아 공장

III. 코스맥스의 양손잡이 시장 전략

3.1 양손잡이 전략

기업 경영자들은 비용 절감, 효율성 향상에 대한 부담과 동시에 혁신에 대한 압박이 심해지는 모순에 직면하고 있다. 현재의 역량을 효율적으로 사용하면서도 새로운 역량 개발에 힘써야 하는 것이다(Raisch et al., 2009; Simsek, 2009).

이러한 모순은 활용(exploitation)과 탐색(exploration)

의 충돌이다. 활용은 현재의 역량을 통해 경쟁하는 것이고 탐색은 새로운 역량을 개발하는 것이다. 활용이 주로 단기적 성과에 영향을 미치고 탐색은 장기적 성과에 영향을 미치게 된다(March, 1991). 새로운 것을 탐색하기 위해서는 장기적 목표, 분권화된 조직, 위험을 감수하는 태도, 자율성을 강조하는 문화가 필요하다. 그러나 기존의 것을 활용하기 위해서는 단기적 목표, 중앙 집중식 구조, 표준화, 규율을 중시하는 문화 등이 필요하다. 이러한 이유로 인해 기존의 관리자들은 탐색과 활용을 상충관계(trade-off)로 보았다(Hoang and Rothaermel, 2002).

2010). 한 가지에 성공하기 위해서는 나머지 하나를 포기해야 하는 것이다.

여러 학자들은 이 두 활동 간의 균형이 조직 경쟁력의 핵심이라고 주장한다(Smith & Tushman, 2005; Raischet al., 2009). 하지만 활용과 탐색은 서로 다른 시스템, 조직구조, 사과의 체계를 요구하기 때문에 두 활동을 동시에 진행시키거나 균형을 유지하는 것은 쉬운 일이 아니다(Andriopoulos and Lewis, 2009).

이러한 모순을 해결하기 위하여 새로운 방안을 탐색하면서도 기존의 가지고 있는 것을 최대한 활용하는 양손잡이 전략(Ambidextrous Strategy)이 다시금 주목 받고 있다.(Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006). 기존 제품과 기술을 활용하면서 신제품을 출시한다던가, 기존 사업에 새로운 사업을 접목시키려 할 때 양손잡이 전략을 활용할 수 있다.

탐색과 활용의 양립의 어려움은 이 개념을 처음 창시한 March(1991)에 의해서도 잘 나타나는데 활용에 집중하다 보면 격변하는 시대의 적응이 힘들고 기술적으로 낙후 될 수 있다고 경고하고 있다. 하지만 조직이 탐색을 강조하다보면 단기적 수익이 없이 투자를 해야 하기 때문에 비용적인 부담을 안아야 하며 조직의 불확실성을 증가시킨다.

양손잡이 전략은 탐색과 활용이라는 모순 속에서 살아남기 위한 방법이다. 강소 기업의 경우 치열한 경쟁 환경 속에서 반드시 습득해야 할 전략인 것이다. 코스맥스는 양손잡이 전략을 훌륭히 수행하여 성공할 수 있었다. 창업초기에는 효율성과 적합성을 강조하여 양적 성장을 이룰 수 있었고 후반에는 혁신에 집중함으로써 질적인 성장을 이루게 되었다. 코스맥스가 활용과 탐색을 어떻게 활용하게 되었는지 자세히 살펴보고자 한다.

3.2 자신의 역량을 극대화하는 활용(Exploitation) 전략

활용은 기존의 지식이나 기술의 개선을 의미하며 효율성과 적합성에 초점을 두고 있다(March, 1991). 기존 역량 강화에 초점을 두고 기존 제품의 품질 개선, 생산 및 납기 단축, 불량개선의 노력을 기울이게 된다. 조직이 활용에만 집중할 경우 단기적 성과는 높아질 수 있으나 새로운 환경 변화와 기회에 적응하는 능력이 감소하게 되므로 역량 함정에 빠지기 쉽다. 활용은 현재의 기술에서 약간의 응용이나 개선을 의미하는 점진적 혁신을 의미하며(Raisch & Birkinshaw, 2008) 기존의 고객의 욕구에 부합하는 제품을 대량생산하는 기업에서 흔히 볼 수 있다.

코스맥스는 고객사를 대상으로 해당 업체 상위 20대 품목 점유율 제고와 납기 준수를 관리를 철저히 하고 있으며 품질 개선을 위해 끊임없이 노력하고 있다. 한국에서 유일하게 세계 최대 화장품 회사인 로레알 사의 3대 공급사로서 품질 관리가 엄격한 로레알사의 감사를 통과하고 최고의 회사들이 못 만드는 제품을 개발하여 납품하는 기술력을 보유하고 있다. 국내 유일ODM 회사로서 중국과 인도네시아에 공장을 통해 국내에서와 같은 품질의 제품을 해외 공장에서 동시에 생산이 가능한 시스템과 설비를 갖추었다. 이로 인해 이미 국내에서 인정받은 뛰어난 제품을 해외의 공장에서도 같은 품질에 생산할 수 있게 되었다. 코스맥스는 3년 내에 미국 공장을 설립함으로써 한국-중국-인도네시아-미국 현지에서 동시에 글로벌 회사에 공급함으로써 글로벌 회사의 물류비를 절감하는 효과와 납기 대응률을 높여 저가부터 고가까지 모든 제품을 생산하는 설비체계를 갖추게 된다.

코스맥스는 시장 진입 초기부터 품질과 기술력을 중점으로 한 전략을 고수했다. 특허 67건, 상표권 45건을 확보하고 있으며 최근 3개년 간 13건의 특허등록과 16건의 특허출원을 한 바 있다. 1998년에

는 우수 화장품 제조 및 품질관리 기준인 CGMP를, 2000년에는 고객에게 제공되는 제품, 서비스체계가 규정된 요구사항을 만족하고 지속적으로 유지, 관리되고 있음을 인증해주는 ISO-9001 인증을 획득하였다. 2005년도에는 ISO-14001 인증을 획득하였는데 이는 코스맥스가 환경영역을 기업 경영의 방침으로 삼고 구체적인 목표와 세부 목표를 정한 뒤 이를 달성하기 위하여 조직, 절차 등을 규정하고 인적, 물적 자원을 효율적으로 배분하여 조직적으로 관리하는 체제를 갖추고 지속적인 환경개선을 이루어 나가고 있다는 것을 의미한다. 2006년도에는 국내 최초로 호주 의약품 GMP 인증을 받았는데 GMP란 품질이 고도화된 우수의약품을 제조하기 위한 여러 요건을 구체화한 것으로 원료의 입고에서부터 출고에 이르기까지 품질관리의 전반에 지켜야 할 규범이다. 2007년에는 안전보건경영시스템을 인증하는 OHSAS 18001 획득하였고 2008년, 국내에서는 유일하게 유기농 인증협회에서 발행하는 ECOCERT 인증을 획득하였다.

또한 전사적 자원관리 시스템의 향상을 위하여 현재의 ERP시스템을 개선하여 SAP, ORACLE 등으로 교체함으로써 전 세계 생산시설이 똑같은 정보를 공유하고 한국 본사에서 리포트를 볼 수 있는 시스템 구축도 계획하고 있다.

이렇듯 코스맥스는 품질을 개선하기 위한 기술적 노력으로 체계화된 인증 시스템을 획득하게 되었고 효율성을 나타내는 각종 규제 인증을 통해 제품 관리가 효율적으로 관리, 운영되고 있음을 증명하고 있다. 코스맥스의 기존 강점을 잘 활용한 전략이라 할 수 있다.

3.3 레드오션에서 블루오션을 찾는 탐색(exploration) 전략

탐색(exploration)에서 가장 중요한 것은 유연성

(efficiency)과 적응성(adaptability)이다(March, 1991). 새로운 지식이나 기술, 수요가 불확실한 제품, 신사업 창출과 같은 창조성이 핵심이며 장기적 관점에 초점을 맞추게 된다. 조직이 지나치게 탐색에 집중할 경우 보상 없는 변화를 계속하는 실패의 함정에 빠질 수 있다. 탐색은 새롭고 근본적인 기술상의 변화를 의미하는 신제품 개발을 의미하며 이를 급진적 혁신이라고 한다(Raisch & Birkinshaw, 2008). 코스맥스는 활용과 더불어 탐색 활동에도 적극적으로었는데 그 목록을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 고객을 분석하여 새로운 니즈를 발견하고 신 시장을 찾아냈다. 우리나라는 인구의 고령화가 급진전됨에 따라 2017년 고령사회, 2026년 초 고령사회로 진입하게 된다. 이에 따라 중노년층의 안티 에이징 제품과 같은 기능성 제품의 수요가 강화될 것을 예상하고 제품 개발에 주력하고 있다. 지난해 한국 남성들은 전 세계 남성 화장품 구매 비율의 21%(5574억)를 차지하였다. '외모가 경쟁력'이라는 사회적 분위기가 확산됨에 따라 남성들이 능동적으로 화장품 구매에 참여하고 있는 것이다. 이에 따라 코스맥스는 스킨, 로션 이외에도 남성용 메이크업 제품군을 다양화 하고 있다.

둘째, 기술적, 문화적, 인종적 컨버전스를 통해 혁신을 이루어 나가고 있다. 코스맥스는 세계적 기술 우위를 달성하기 위하여 기술 컨버전스 전략을 시행하고 있으며 인도네시아를 거점으로 한 동남아 시장 확대를 위한 문화적 컨버전스 전략, 미국을 거점으로 한 북 남미 시장 및 선진 화장품 시장인 유럽 진출을 위한 인종적 컨버전스 전략을 병행하고 있다.

기술 컨버전스 전략이란 개별 화장품 기술 및 이종 산업 기술을 접목하여 새로운 기술을 개발하는 것이며 코스맥스는 메이크업과 스킨케어 분야에 세부 실행 전략을 수립하였다. 코스맥스가 기술 우위를 점하고 있는 다간섭 펄 파우더 개발 기술, S/W 제형화 기술 등을 심화시키고 메이크업 화장품의 무

거운 사용성을 획기적으로 개선하는 초다공성 파우더와 액정 제형을 개발함으로써 기술 우위를 강화하고 있다. 최신 바이오 이론을 적용하여 항염/아토피/여드름 케어 등에 특화된 효능을 가진 소재를 개발함으로 글로벌 경쟁력을 확보하고 온도 감응성 하이드로겔 등 시각적/기능적으로 차별화된 제형을 개발하여 스킨케어 화장품에서의 기술 우위를 점하고 있다. 문화적 컨버전스 전략이란 코스맥스의 현 보유 기술을 지역별 문화와 접목하고 개인화함으로써 당사 기술을 각 지역에 적합하도록 변형하는 것이다. 국가, 지역에 따라 고객의 미용습관, 의식, 사용감, 색이나 향에 대한 기호가 전혀 다르므로 고객에 맞춘 처방 및 정보 등을 특화 시키려는 노력을 하고 있다. 인종적 컨버전스 전략이란 인종별로 적합한 제품을 선정하고 이에 적용되는 기술을 차별화하는 것이며 장기적으로는 확보된 인종별 적용 기술을 크로스 오버 시킴으로써 확대된 컨버전스를 달성할 수 있다. 미국을 거점으로 한 중남미 시장 및 선진 유럽 시장 진출을 위하여 백인/흑인/라틴계 인종을 위한 특화 제형을 개발하는 기술을 기획하고 있다. 글로벌 R&I 센터 확장 계획에 따라 본사 R&I 센터는 종합 전략의 본부로서 기술 컨버전스에 집중할 예정이고 상해, 인도네시아, 미국, 프랑스 등 지역 R&I 센터는 개발된 기술을 지역, 인종별로 개인화하는 문화적, 인종적 컨버전스에 집중할 것이다.

셋째, 지역 확장을 통해 글로벌화를 이루어가고 있다. 코스맥스는 국내 로드샵이 급격히 성장하면서

동반성장을 이루어가던 2004년 시선을 세계로 돌렸다. 중국 상해에 유한공사를 설립하면서 글로벌 기업이 되기 위한 기초를 닦기 시작했다. 중국 시장은 세계 인구의 18%가 거주하며 15세 이상 여성 인구가 5억 명으로 연간 10%씩 성장하는 시장이다. 코스맥스는 상하이에서 시작하여 광저우와 충칭, 베이징으로 공장 라인을 확대하며 중국 전역에 최대 공급처가 될 준비를 하고 있다. 중국 시장은 K-Beauty 붐이 일어 적극적인 전략 시장이 될 수 있고 동일한 동양 문화권으로써 거대 시장 공략에 상대적으로 용이한 이점이 있다. 중국 시장에서 지난 3년간 매출이 2배 이상 증가하여 지난해 586억 원의 매출을 올렸고 2013년 5월 광저우에 신규 공장을 오픈하여 중국 내 ODM 업체로 1위 이미지를 굳히게 되었다. 코스맥스의 세계적인 제품 개발 능력을 활용하여 확대되는 중국 시장에서 브랜드의 공급사로서 시장을 선도하여 점유율을 더 확대해 나갈 전망이다.

코스맥스는 인구 2억 5천만이 존재하는 동남아 시장으로도 진출해 나갔다. 동남아는 인구증가와 함께 경제성장이 가속화되고 여성의 사회참여 및 미용에 관한 관심이 계속 증가하는 시장이다. 한류와 더불어 한국 화장품에 대한 관심이 폭발하는 시장이지만 종교적인 제약이 존재하기도 한다. 인도네시아, 말레이시아는 무슬림이 많아서 Halal 인증이 필수적이므로 인증을 받아 시장을 개척해 나가는 것을 목표로 삼았다. 인도네시아를 거점으로 인도, 태국, 말레이시아에 진출을 계획하여 아시아에서 코스맥스의

〈표 4〉 해외시장 매출 비중

주력시장	총 매출 비중(%)			성장률 (%)	비고
	'10	'11	'12		
국내 시장	74%	69%	68%	18%	* 세계시장 점유율 4.7%('12년) * 중국법인 매출 252억('10년) → 586억('12년) : 52% 성장
해외 시장	26%	31%	32%	35%	
합 계	100	100	100	23%	

약진을 계획하고 있다. 2013년 인도네시아에 공장을 설립하였고 태국, 필리핀, 베트남, 말레이시아, 대만, 홍콩, 터키 등지에 수출중이며 이 중 태국에는 연간 500만 개의 시트 마스크를 수출 하고 있다. 지난 3년간 수출 비중이 2배 이상 증가하고 있다. 소득 수준이 낮은 소비자 군을 고려하여 저가의 마켓, 로드샵을 위주로 저가의 좋은 품질을 공급하고 있다. 최근 한류가 가장 많이 영향을 주는 지역으로 글로벌 회사들이 선점한 저가 유통 시장을 공략하는 전략으로 유니레버 등 전통적 강자와 제휴하여 인도네시아 공장을 이용하여 비용우위를 창출하고 있다.

미국은 화장품의 본고장으로 인구 3억 명이 지구 전체 화장품의 15%를 소비하는 곳이다. 코스맥스는 미국을 미국-멕시코-브라질을 향한 중남미의 거점으로 정했다. 세계 최대 명품 화장품 회사인 에스티로더 그룹과 정식 계약을 체결했고 로레알 미국에 젤리 브리셔 등을 수출하고 있으며 현지 연구소와 실시한 협력을 위해 2012년 코스맥스 USA Branch Office를 설립하고 미국 최대 방문판매 회사인 메리케이에 9년째 제품 공급을 하고 있다. 2016년 브라질 공장이 완공되면 라틴 아메리카 전역에 화장품을 공급할 수 있게 된다.

코스맥스는 유럽으로도 시선을 돌렸다. 유럽은 화장품 흐름을 지난 1세기 동안 주도해 왔으며 세계 최대의 시장인 유럽을 공략하지 못한다면 세계 1위가 될 수 없다고 판단하였다. EU의 거친 규제를 극복하고 화장품 본고장의 심장을 공략하는 의미가 크므로 여태까지의 노하우를 프랑스 현지에 맞도록 재구성하고 있다. 프랑스는 러시아 진출을 위한 경로가 될 것이며 장기적으로 아프리카 시장 진출을 위한 거점이 될 것이다. 코스맥스가 프랑스에 수출하던 심비오즈의 제품은 록씨당 그룹이 인수하여 계열사가 되었고 코스맥스가 처방한 홍콩 허치슨의 SEN 제품도 백화점에서 판매중이다. 코스맥스가 개발한 랑콤의 하이라이터, 로레알파리의 젤아이라이너 블

러셔 등 제품도 유럽 전역에서 히트 상품으로 판매중이다. 크리스찬 디올에는 로열티를 받고 벌크를 수출하고 있으며 국내에서는 유일하게 샤넬의 감사도 통과하고 함께 제품개발 중에 있다.

이처럼 코스맥스는 장기적 안목을 가지고 국내 시장뿐만 아니라 중국, 동남아시아, 미국, 유럽 시장을 개척하여 글로벌화를 성공적으로 실행하고 있다. 뿐만 아니라 현지 공장, 현지 사무소, R&I 센터를 세계 곳곳에 설립하여 운영할 계획을 가지고 있다.

코스맥스는 화장품 용기 제조 회사인 3AC와 해외 글로벌 업체를 대상으로 화장품 해외 수출 업무를



〈그림 7〉 코스맥스 한국 1공장



〈그림 8〉 코스맥스 한국 2,3공장



〈그림 9〉 코스맥스 상하이 공장

담당하는 무역회사인 코스맥스 인터내셔널을 계열회사 취득 하였으며 일진제약을 편입하여 코스맥스 바이오로 사명을 변경하고 향후 제약부분까지 사업영역 확장을 계획하고 있다.

끊임없이 신 시장을 찾아내는 탐색 전략을 통해 세계 1위 화장품 ODM 업체가 되기 위한 길에 성큼 다가서고 있다.

IV. 성공 비결

4.1 기업철학

코스맥스가 최근 5년 평균 23%의 매출 성장을 이루는 비약적 발전을 하게 된 원동력은 양손잡이 전략에 있다. 이런 양손잡이 전략을 가능하게 한 것은 코스맥스만의 기업철학과 조직문화이다. 코스맥스는 화장품 연구 개발 생산 전문 기업으로 1992년 11월 설립된 이후 '세상을 바꾼 사과 3개의 정신'을 바탕으로 '바름', '다름', '아름' 을 기업 이념으로 정립하였다.

- ① '이브의 사과'를 통해 신의 성실의 자세로 고객과 사회와의 약속을 지키는 정직한 기업이 되 고자 하는 '바름'
- ② 과학을 상징하는 '뉴턴의 사과'를 통해 창의적인 아이디어로 끊임없이 혁신하는 연구하는 기업을 추구하는 '다름'
- ③ '아프로디테의 사과'를 통해 전 세계인에게 미

Spirit of 3 Apples



Eve's **바름**
Apple **[ba:rum]**

정직한 기업

Newton's **다름**
Apple **[da:rum]**

연구하는 기업

Aphrodite's **아름**
Apple **[a:rum]**

세상을 아름답게 하는 기업

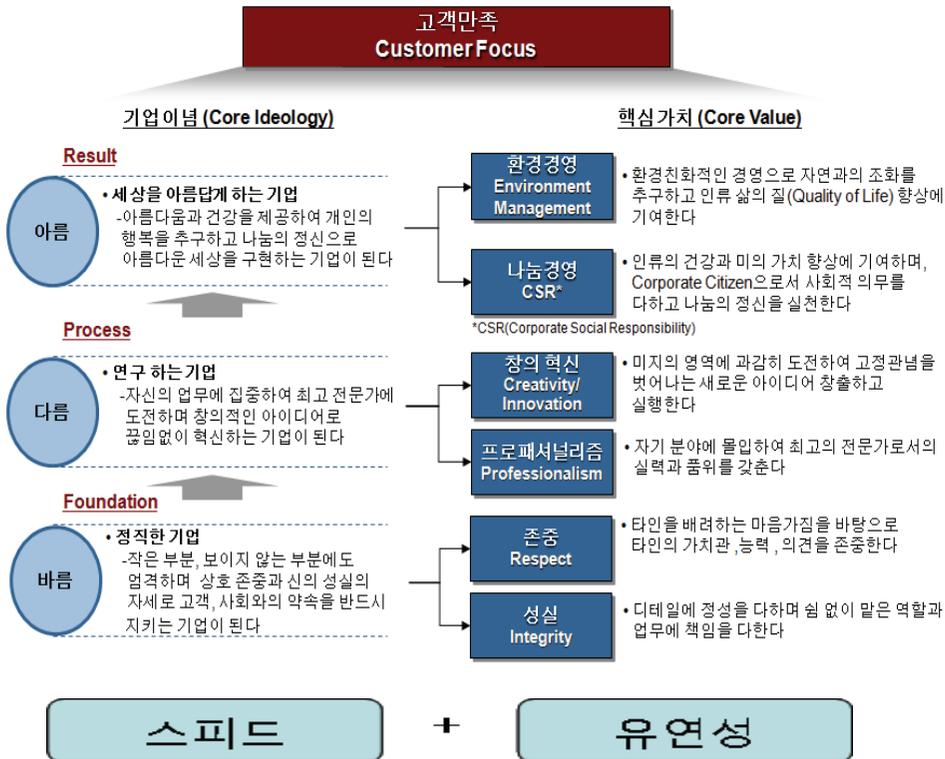
〈그림 10〉 코스맥스의 기업이념

와 건강을 제공하여 아름다운 세상을 구현하는, 세상을 아름답게 하는 기업이 되기 위한 '아름'

이러한 기업철학을 바탕으로 코스맥스가 화장품 ODM 기업으로 글로벌 선두 나서기를 위해 성장 동력으로 추진하고 있는 것이 3가지가 있다.

- ① 국내 고객사가 한류, P-POP에 힘입어 해외에 진출하는 것을 지원하자
- ② 성장하는 중국 시장에 집중하자
- ③ 세계 일류 브랜드와 같이 가자

중국, 일본, 동남아 등 K-Beauty 에 대한 인식 제고로 한국 ODM사도 자체가 하나의 브랜드가 될 정도로 위상이 높아지고 있는 점을 최대한 활용하고자 하고 있다. 이런 분위기와 인도네시아 생산 시작, 중국의 제2공장 준공을 계기로 2013년을 제2의 창업 원년으로 삼고 각 부문과 개인의 혁신을 바탕으로 해외생산 거점 확대를 통한 글로벌화의 추진을 가속화 하고 해외 신규공장의 안정화를 통한 20% 이상 성장 지속 실현 등을 추진하고 있다. 이를 통해 명실상부한 화장품 ODM 글로벌 선두업체로 자리 매김하며 전 세계에 "Made by COSMAX"를 확산 시키고자 한다.



〈그림 11〉 코스맥스 기업이념, 핵심가치 체계

4.2 조직문화

4.2.1 조직구조

코스맥스의 조직구조는 신속한 의사결정과 전문성을 통한 책임 경영을 기본으로 하며 조기 성장에 따른 각사 CEO의 체계적 육성이 미흡한 점을 고려해 위기관리 차원의 “부문장 제도”를 운영과 “CHRO”, “기획조정실”을 운영하고 있다. 조직은 팀제로 편성되어 있으며 팀 상위구조로는 본부장급의 담당 임원을 두고 있다. 조직의 기본은 회사의 사업 목적에 부합하도록 생산과 연구개발을 주축으로 하여 편제되었으며 조직의 의사결정 구조는 팀원-팀장-담당임원-대표이사의 순으로 진행되고 있다. 글로벌 조직 운영은 한국의 중앙통제(중국내 자회사들은 코스맥스 차이나 1차 통제, 한국 2차 통제) 및 지원 방식으로 운영되고 있다. 하지만 코스맥스의 글로벌화로 인해 중앙통제방식에 한계가 올 것이 예상되므로 신속성과 유연성을 최대한 지키며 그룹 조직의 장점을 살리는 방향으로 조직을 운영할 예정이다. 조직의 운영 형태는 2단계로 지역별 분권화를 추진하고 3단계로 글로벌 사업부제를 실시할 계획이다.

4.2.2 조직문화

코스맥스의 조직 문화를 살펴보면 양손잡이 전략을 적절하게 사용하고 있으며 활용과 탐색이 동시에 이루어지는 조직 문화를 가지고 있다. 첫째, 활용의 문화이다. 코스맥스는 신속하고 유연한 의사결정 체계를 가지고 있다. 서류작성 능력 및 시스템 취약점을 보완한 회의를 전문화, 세분화 하였다. 소그룹에서 1차 결정을 한 다음 2차로 임원회의, 부문장 회의 시 부문별 책임 임원들이 함께 참여하여 리스크 관리도 하면서 신속한 의사결정을 할 수 있게 되었다. 또한 CEO의 부단한 노력과 중장기적 신뢰관계

구축을 통해 외부 전문 임원 및 간부 인력을 영입함으로써 시행착오를 최소화 할 수 있었다. 이를 위해 대기업 출신 임원과 간부가 장기 근무 가능한 포용성 있는 태도를 구축했다. 조직 내 의사소통 활성화를 위하여 팀별, 직무별 최고 경영자와의 간담회를 실시하고 도출된 사항에 대하여 진행과정 및 결과를 각 부서별로 모니터링하고 있다.

둘째, 탐색의 문화이다. 코스맥스는 창조와 혁신을 추구하는 문화이다. 이를 위해 R&I 센터를 구축하였는데 이는 연구 개발에 있어서도 혁신을 추구하겠다는 기업의 의지를 보여준다. 조직 내에도 Innovation 팀을 편성하고 경영 혁신 컨설팅을 지속 실시하여 혁신적인 마인드를 고취시키고 있다. 또한 CEO가 직접 주관하는 신제품 전략회의를 개최함으로써 혁신적인 신제품 개발을 독려하고 있다. 이러한 노력



〈그림 12〉 R&I 센터

은 2010년 화장품 세계 1위 업체인 로레알로부터 Innovation Excellent Award를 수상하는 결과로 나타나게 된다.

셋째, 포용의 문화와 가족적 문화를 향유하고 있다. 코스맥스는 외부 인력을 적절히 수용하는 포용의 문화를 가지고 있다. CEO의 부단한 노력과 중장기적 신뢰관계 구축을 통해 외부 전문 임원 및 간부 인력을 영입함으로써 시행착오를 최소화 하고 있다. 대기업 출신 임원 및 간부의 장기 근무가 가능한 포

용성을 발휘하여 대기업 시스템과 새로운 문화에 대한 수혈의 긍정적 통로가 되게 하고 있다. 외부 인력은 해당 부문 전문 인력으로만 구축하여 초기부터 성과를 내는 것이 가능하며 중소기업이 가진 근면성과 신속성에 대기업의 전문성과 관리가 접목되어 경쟁력 있는 역량을 갖춘 회사로 발전해가고 있다.

코스맥스는 중소기업의 강점을 살려 인간적인 신뢰를 바탕으로 한 가족적인 문화를 형성하고 있다. 협력업체를 포함한 전 직원이 참여하는 야유회를 년



〈그림 13〉 코스맥스 춘계 야유회



〈그림 14〉 코스맥스 송년의 밤

2회 실시하기도 하고 회사 소유 콘도를 이용하여 부분별 워크숍을 실시하기도 한다. 현장인력과 친밀한 관계를 유지하기 위해 하절기 복날 행사를 하는 등 사업 초기 현장에서 함께 작업하는 직원들과 가족같은 관계를 지속하기 위한 활동을 하고 있다. CEO 생일에는 대형 종이에 임직원들의 축하 메시지를 적어 전달하기도 하고 연말 송년회 행사에서는 조직별 장기자랑 대회를 통해 행사 준비과정에서의 결속력 강화를 유도하고 있다.

넷째, 교육을 중시하는 문화이다. 코스맥스의 교육체계는 역량교육과 글로벌 교육 및 기타 교육으로 구성되며 현 교육체계는 2010년 외부 컨설팅을 통해 확립하였다. 교육은 매년 초 교육체계도에 의해 부서별 직무별로 수립하며 생산성본부, 한국능률협회, 캐롯교육, 클릭컨설팅 등 외부 교육기관에서도 교육을 실시한다.

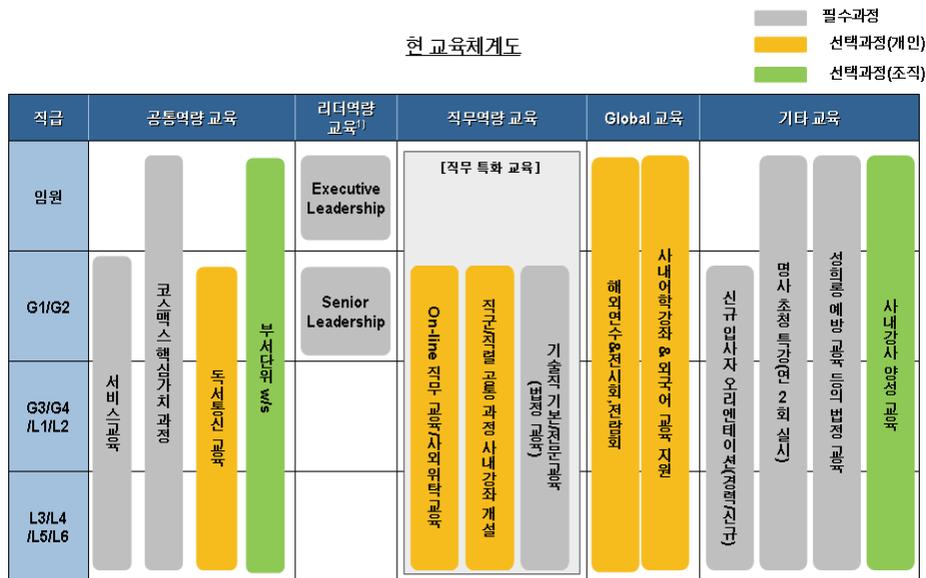
중장기적으로 사내 강사에 의한 직무 교육, 사내 어학 강좌, 핵심인재 교육, 대졸 신입 사원을 위한 별도의 오리엔테이션 과정 등을 추가하여 운영할 예

정이며 사내 교육 및 세미나, 워크샵 등을 위한 자체 공간 확보를 추진하고 있다.

4.3 CEO의 통찰력

이러한 조직문화를 형성할 수 있었던 것은 이경수 회장의 유연한 사고의 전환 덕분이었다. 이경수 회장은 창업부터 현재에 이르기까지 위기 때 마다 탐색과 활용을 적절히 사용하는 양손잡이었다.

코스맥스 설립 초기, 공장 용지로 확보한 곳에서 공장 허가 절차가 미뤄져 초기 투자금이 바닥 날 수 있는 상황에 직면했다. 굳이 내 공장을 가질 필요가 있겠느냐는 판단 하에 공장 임차로 생각을 전환했다. 이를 계기로 ODM 사업의 후발주자로서 착수시기를 당길 수 있었고 임차였기 때문에 초기 투자비를 최소화 할 수 있었으며 공장이 위치한 화성이 수도권에 위치하고 있어 고객사, 부자재 회사와의 물류 부담을 크게 줄일 수 있게 되었다. 또 다른 사례로는 일본 기술 제휴사와 문제가 발생했을 당시를 떠올려



〈그림 15〉 교육 훈련 체계

볼 수 있다. 일본 기술 제휴사와 문제가 발생하여 자체적으로 연구소장을 뽑고 연구조직을 갖추려고 하자 일본 측에서 기술 제휴 관계를 유지하려면 막스 카우트 한 연구소장을 내보내라고 압박을 해왔다. 하지만 이경수 회장은 글로벌 ODM기업으로 거듭나기 위해 차별화된 제품 개발이 필요하고 이를 위해서는 독자적인 연구개발 조직이 필요하다는 결론 하에 연구 인력을 강화하게 된다. 이는 코스맥스가 연구조직이 강한 현재의 모습을 갖추게 되는데 큰 역할을 하게 된다.

이처럼 창업초기, IMF, 화장품 유통업계의 변화에 대해 유연하고 효율성 있게 대응했던 이경수 회장의 활용 능력은 상충관계(trade-off)에 놓이는 경우가 많은 탐색 능력에서도 탁월하게 발휘된다. 이경수 회장은 화장품 ODM사업의 지속적인 성장을 위해서는 해외진출이 필수적임을 인식했다. 이에 따라 국내시장에서도 1위를 확고히 하는 한편 해외시장 진출을 계획하였고 2004년 중국 시장에 진출하면서 임대공장으로부터 출발하여 사업화 기간을 단축하여 국내 ODM 업체로는 최초로 중국에 진출하여 타사대비 초기 시장 선점에 유리하게 되었다.

이처럼 활용과 탐색의 능력을 자유자재로 쓸 수 있는 이경수 회장의 양손잡이 능력은 코스맥스가 고성장, 강소기업으로 거듭나는데 주요한 요인이 되었다.

V. 결론 및 시사점

2013년 대한민국에는 창조경제 바람이 불고 있다. 지식 경제를 뛰어넘어 경제주체의 창조성이 극대화되어 경제발전에 기여하는 시대가 도래 한 것이다. 창조적 자산이 부를 창출하는 창조경제 시대에는 코스맥스와 같은 혁신 기업, 고성과 강소기업이 주목 받는 시대이다.

혁신의 중심에 있으면서도 효율성을 위한 비용절감과 납기일 준수와 같은 활용의 문화를 소홀히 하지 않았으며 남성시장과 노인시장과 같은 새로운 시장을 창출하고 새로운 소비자를 사로잡기 위한 혁신의 문화를 적극적으로 실행해 나갔다.

이처럼 코스맥스는 탐색과 활용을 적절히 사용하는 양손잡이 전략으로 성공할 수 있었다. 여기에는 효율성과 혁신에 동시에 집중하는 조직문화가 있었고 이러한 조직문화를 형성하는데 CEO의 부단한 노력과 통찰력이 있었다. 신의와 믿음을 바탕으로 끊임없이 발전하고 연구하는 조직이 되겠다는 기업 철학이 오늘의 코스맥스를 이끈 원동력이 되었다.

중소기업이라 하더라도 대기업을 팔로업 하는 추격 전략에서 벗어나 발상의 전환을 통해 시장을 선도할 수 있는 역량을 키워야 한다. 이를 위해서는 CEO의 리더십이 중요하고 시스템과 인프라를 구축할 수 있어야 한다. 이러한 관점에서 코스맥스는 앞으로도 무궁무진한 잠재력을 보유한 창조기업이 될 것이다.

참고문헌

- 코스맥스 기업성장 보고서, 2012
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. 2009. Exploitation exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science. Special Issue on Ambidextrous Organizations*. 20(4): 696-717.
- Benner, M.J., & Tushman, M.L. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*. 28: 238-256.
- Gupta, A.K., Smith, K.G., & Shalley, C.E. 2006.

- The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* 49(4): 693-706.
- Hoang H. and F.T. Rothaermel. 2010. Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance. *Strategic Management Journal*. 31(7): 734-758.
- March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science* 2(1): 71-87.
- Porter. M.E. and M.R. Kramer. 2011. Creating shared value: How to reinvent Capitalism. *Harvard Business Review*. Jan-Feb: 1-17.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. 2008. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*. 34: 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. 2009. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for
- Simsek, Z. 2009. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management studies*. 46(4): 597-624.
- Smith, W.K., & Tushman, M.L. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*. 16(5): 522-536.

Ambidextrous Strategy of Cosmax

Ha Young Kang* · Heung Soo Park** · Seungjae Yun*** · Hyun Seung Chung****

Abstract

Cosmax, the frontier of cosmetic ODM industry, which was started as a small business in 1992, has been number one in domestic and fifth in global.

The success factors of Cosmax based on the business philosophy that represent honesty and differentiation and organization culture using speed and flexibility that focus on creation and innovation. With foundation of integrity, it takes a leap to be a beautiful company that never ceases to research.

The chairman, Kyung-Soo Lee, made efforts to overcome the crisis through determination and insight that promote to growth. He has successfully carried out ambidextrous strategy that operate exploration even as exploitation.

Strategically Cosmax has well adapted to the changing cosmetic industry timely for the situation. It would be a model case for other B2B company.

Key Words: Ambidextrous Strategy, B2B, Cosmetic ODM

* Lecturer, School of Business, Yonsei University.

** Professor, School of Business, Yonsei University.

*** Assistant Professor, School of Business Administration, Hanyang Cyber University.

**** Master Student, School of Business, Yonsei University.

〈Teaching Note〉

코스맥스의 양손잡이 전략

1. Synopsis

코스맥스는 1992년 한국 미롯토라는 이름으로 경기도의 작은 임대공장에서 출발하였다. 당시 화장품 ODM 산업은 미개척 분야였고 코스맥스는 틈새시장을 공략했다. 21년이 지난 지금 코스맥스는 화장품 ODM 산업에서 국내 1위, 세계 5위의 일류 기업으로 성장했다. 최근 5년 평균 성장률이 23%에 달하고 중국, 인도네시아, 미국 등 세계 여러 나라에 공장을 운영하고 있으며 연구 분야에 집중한 결과 특허 67건, 상표권 45건을 확보할 수 있게 되었다.

코스맥스의 성공원인은 여러 가지를 들 수 있겠으나 본 사례에서는 기업철학, 조직문화, CEO의 통찰력을 중심으로 살펴보았으며 양손잡이전략이라는 경영학의 이론적 개념을 바탕으로 이를 설명하였다.

코스맥스의 기업철학은 '바름', '다름', '아름' 이다. 이는 정직을 기본으로 하되 차별화를 꾀하며 끊임없는 연구를 통해 발전해 나가겠다는 의지이다. 이러한 기업철학을 바탕으로 하는 조직문화는 신속하되 유연성을 갖는 활용의 문화와 창조와 혁신을 추구하는 탐색의 문화를 갖게 만들었다. 활용과 탐색의 문화가 공존하는 코스맥스야말로 양손잡이 조직이라 할 수 있다. 코스맥스가 이러한 조직문화를 가질 수 있었던 것은 이경수 회장의 사고의 전환 덕분이었다. 화장품 업계의 격변하는 환경 속에서 시대의 흐름을 잘 파악하고 경영 위기 때마다 기지를 발휘하여 조직을 더욱 견고하게 만들었다.

코스맥스의 사례를 통해 B2B 기업의 성공요인과 실무적 시사점을 제공할 수 있다.

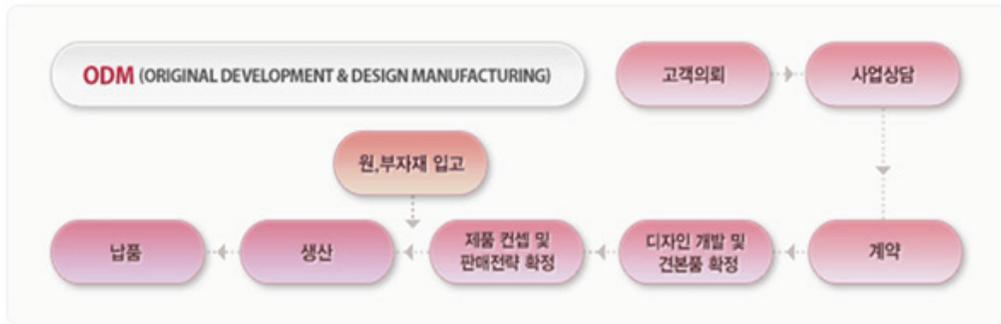
2. Teaching point

본 사례는 중소기업인 코스맥스가 20년 만에 국내 1위의 화장품 ODM 기업이 될 수 있었던 이유에 대해 설명하고 있다. 소비자들에게 생소한 ODM의 개념을 이해하고 급속하게 변하는 화장품 산업에 능동적으로 대처하는 방법, 글로벌 기업들과 협력적 파트너십을 만드는 방법, 활용과 탐색이 가능한 양손잡이 조직을 만드는 방법 등에 대해 이야기 해볼 수 있다. 1991년 March 가 제안한 활용과 탐색의 개념에 대해 살펴보고 이 둘을 조화롭게 사용할 수 있는 양손잡이 전략에 대해 이해한다.

3. Assignment Questions and Analysis

1) ODM 산업에 대해 설명하시오

ODM(Original Development & Design Manufacturing)은 자체 브랜드 없이 R&D를 바탕으로 개발한 제품을 고객사에 제안하고 이를 생산하는 사업형태를 말한다. ODM의 개발 방식은 아래



그림에서 설명하는 것처럼 고객의 의뢰가 들어오면 납품을 하는 과정을 거치는 대표적인 B2B 산업이다.

2) 활용과 탐색을 비교하고 코스맥스를 적용하여 설명하시오

활용과 탐색은 기본적으로 다른 사고체계를 갖기 때문에 공존하기가 어렵다. 활용은 기존의 지식이나 기술의 개선을 의미하며 효율성과 적합성에 초점을 두고 있다(March, 1991). 반면에 탐색은 새로운 지식이나 기술, 수요가 불확실한 제품, 신사업 창출과 같은 창조성이 핵심이며 장기적 관점에 초점을 맞추게 된다.

활용은 기존 역량 강화에 초점을 두고 기존 제품의 품질 개선, 생산 및 납기 단축, 불량개선의 노력을 기울이게 된다. 조직이 활용에만 집중할 경우 단기적 성과는 높아질 수 있으나 새로운 환경 변화와 기회에 적응하는 능력이 감소하게 되므로 역량 함정에 빠지기 쉽다. 활용은 현재의 기술에서 약간의 응용이나 개선을 의미하는 점진적 혁신을 의미하며 (Raisch & Birkinshaw, 2008) 기존의 고객의 욕구에 부합하는 제품을 대량생산하는 기업에서 흔히 볼 수 있다.

코스맥스는 고객사를 대상으로 해당 업체 상위 20대 품목 점유율 제고와 납기 준수를 관리를 철저히

하고 있으며 품질 개선을 위해 끊임없이 노력하고 있다. 한국에서 유일하게 세계 최대 화장품 회사인 로레알 사의 3대 공급사로서 품질 관리가 엄격한 로레알사의 감사를 통과하고 최고의 회사들이 못 만드는 제품을 개발하여 납품하는 기술력을 보유하고 있다. 국내 유일ODM 회사로서 중국과 인도네시아에 공장을 통해 국내에서와 같은 품질의 제품을 해외 공장에서 동시에 생산이 가능한 시스템과 설비를 갖추었다. 이로 인해 이미 국내에서 인정받은 뛰어난 제품을 해외의 공장에서도 같은 품질에 생산할 수 있게 되었다. 코스맥스는 3년 내에 미국 공장을 설립함으로써 한국-중국-인도네시아-미국 현지에서 동시에 글로벌 회사에 공급함으로써 글로벌 회사의 물류비를 절감하는 효과와 납기 대응률을 높여 저가부터 고가까지 모든 제품을 생산하는 설비체계를 갖추게 된다.

코스맥스는 시장 진입 초기부터 품질과 기술력을 중점으로 한 전략을 고수했다. 특허 67건, 상표권 45건을 확보하고 있으며 최근 3개년 간 13건의 특허등록과 16건의 특허출원을 한 바 있다. 1998년에는 우수 화장품 제조 및 품질관리 기준인 CGMP를, 2000년에는 고객에게 제공되는 제품, 서비스체계가 규정된 요구사항을 만족하고 지속적으로 유지, 관리되고 있음을 인증해주는 ISO-9001 인증을 획득하였다. 2005년도에는 ISO-14001 인증을 획득하였는데 이는 코스맥스가 환경영역을 기업 경영의 방침

으로 삼고 구체적인 목표와 세부 목표를 정한 뒤 이를 달성하기 위하여 조직, 절차 등을 규정하고 인적, 물적 자원을 효율적으로 배분하여 조직적으로 관리하는 체제를 갖추고 지속적인 환경개선을 이루어 나가고 있다는 것을 의미한다. 2006년도에는 국내 최초로 호주 의약품 GMP 인증을 받았는데 GMP란 품질이 고도화된 우수의약품을 제조하기 위한 여러 요건을 구체화한 것으로 원료의 입고에서부터 출고에 이르기까지 품질관리의 전반에 지켜야 할 규범이다. 2007년에는 안전보건경영시스템을 인증하는 OHSAS 18001 획득하였고 2008년, 국내에서는 유일하게 유기농 인증협회에서 발행하는 ECOCERT 인증을 획득하였다.

또한 전사적 자원관리 시스템의 향상을 위하여 현재의 ERP시스템을 개선하여 SAP, ORACLE 등으로 교체함으로써 전 세계 생산시설이 똑같은 정보를 공유하고 한국 본사에서 리포트를 볼 수 있는 시스템 구축도 계획하고 있다.

이렇듯 코스맥스는 품질을 개선하기 위한 기술적 노력으로 체계화된 인증 시스템을 획득하게 되었고 효율성을 나타내는 각종 규제 인증을 통해 제품 관리가 효율적으로 관리, 운영되고 있음을 증명하고 있다. 코스맥스의 기존 강점을 잘 활용한 전략이라 할 수 있다.

탐색(exploration)에서 가장 중요한 것은 유연성(efficiency)과 적응성(adaptability)이다(March, 1991). 조직이 지나치게 탐색에 집중할 경우 보상 없는 변화를 계속하는 실패의 함정에 빠질 수 있다. 탐색은 새롭고 근본적인 기술상의 변화를 의미하는 신제품 개발을 의미하며 이를 급진적 혁신이라고 한다(Raisch & Birkinshaw, 2008). 코스맥스는 활용과 더불어 탐색 활동에도 적극적이었는데 그 목록을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 고객을 분석하여 새로운 니즈를 발견하고 신시장을 찾아냈다. 우리나라는 인구의 고령화가 급

진전됨에 따라 2017년 고령사회, 2026년 초 고령사회로 진입하게 된다. 이에 따라 중노년층의 안티에이징 제품과 같은 기능성 제품의 수요가 강화될 것을 예상하고 제품 개발에 주력하고 있다. 지난해 한국 남성들은 전 세계 남성 화장품 구매 비율의 21% (5574억)를 차지하였다. '외모가 경쟁력'이라는 사회적 분위기가 확산됨에 따라 남성들이 능동적으로 화장품 구매에 참여하고 있는 것이다. 이에 따라 코스맥스는 스킨, 로션 이외에도 남성용 메이크업 제품군을 다양화 하고 있다.

둘째, 기술적, 문화적, 인종적 컨버전스를 통해 혁신을 이루어 나가고 있다. 코스맥스는 세계적 기술 우위를 달성하기 위하여 기술 컨버전스 전략을 시행하고 있으며 인도네시아를 거점으로 한 동남아 시장 확대를 위한 문화적 컨버전스 전략, 미국을 거점으로 한 북남미 시장 및 선진 화장품 시장인 유럽 진출을 위한 인종적 컨버전스 전략을 병행하고 있다.

기술 컨버전스 전략이란 개별 화장품 기술 및 이종 산업 기술을 접목하여 새로운 기술을 개발하는 것이며 코스맥스는 메이크업과 스킨케어 분야에 세부 실행 전략을 수립하였다. 코스맥스가 기술 우위를 점하고 있는 다간섭 펄 파우더 개발 기술, S/W 제형화 기술 등을 심화시키고 메이크업 화장품의 무거운 사용성을 획기적으로 개선하는 초다공성 파우더와 액정 제형을 개발함으로써 기술 우위를 강화하고 있다. 최신 바이오 이론을 적용하여 항염/아토피/여드름 케어 등에 특화된 효능을 가진 소재를 개발함으로 글로벌 경쟁력을 확보하고 온도 감응성 하이드로겔 등 시각적/기능적으로 차별화된 제형을 개발하여 스킨케어 화장품에서의 기술 우위를 점하고 있다. 문화적 컨버전스 전략이란 코스맥스의 현 보유 기술을 지역별 문화와 접목하고 개인화함으로써 당사 기술을 각 지역에 적합하도록 변형하는 것이다. 국가, 지역에 따라 고객의 미용습관, 의식, 사용감, 색이나 향에 대한 기호가 전혀 다르므로 고객에 맞

춘 처방 및 정보 등을 특화 시키려는 노력을 하고 있다. 인증적 컨버전스 전략이란 인증별로 적합한 제품을 선정하고 이에 적용되는 기술을 차별화하는 것이며 장기적으로는 확보된 인증별 적용 기술을 크로스 오버 시킴으로써 확대된 컨버전스를 달성할 수 있다. 미국을 거점으로 한 중남미 시장 및 선진 유럽 시장 진출을 위하여 백인/흑인/라틴계 인증을 위한 특화 제형을 개발하는 기술을 기획하고 있다. 글로벌 R&I 센터 확장 계획에 따라 본사 R&I 센터는 종합 전략의 본부로서 기술 컨버전스에 집중할 예정이고 상해, 인도네시아, 미국, 프랑스 등 지역 R&I 센터는 개발된 기술을 지역, 인증별로 개인화하는 문화적, 인증적 컨버전스에 집중할 것이다.

셋째, 지역 확장을 통해 글로벌화를 이루어가고 있다. 코스맥스는 국내 로드샵이 급격히 성장하면서 동반성장을 이루어가던 2004년 시선을 세계로 돌렸다. 중국 상해에 유한공사를 설립하면서 글로벌 기업이 되기 위한 기초를 닦기 시작했다. 중국 시장은 세계 인구의 18%가 거주하며 15세 이상 여성 인구가 5억 명으로 연간 10%씩 성장하는 시장이다. 코스맥스는 상하이에서 시작하여 광저우와 충칭, 베이징으로 공장 라인을 확대하며 중국 전역에 최대 공급처가 될 준비를 하고 있다. 중국 시장은 K-Beauty 붐이 일어 적극적인 전략 시장이 될 수 있고 동일한 동양 문화권으로써 거대 시장 공략에 상대적으로 용이한 이점이 있다. 중국 시장에서 지난 3년간 매출이 2배 이상 증가하여 지난해 586억 원의 매출을 올렸고 2013년 5월 광저우에 신규 공장을 오픈하여 중국 내 ODM 업체로 1위 이미지를 굳히게 되었다. 코스맥스의 세계적인 제품 개발 능력을 활용하여 확대되는 중국 시장에서 브랜드의 공급사로서 시장을 선도하여 점유율을 더 확대해 나갈 전망이다.

코스맥스는 인구 2억 5천만이 존재하는 동남아 시장으로도 진출해 나갔다. 동남아는 인구증가와 함께 경제성장이 가속화되고 여성의 사회참여 및 미용에

관한 관심이 계속 증가하는 시장이다. 한류와 더불어 한국 화장품에 대한 관심이 폭발하는 시장이지만 종교적인 제약이 존재하기도 한다. 인도네시아, 말레이시아는 무슬림이 많아서 Halal 인증이 필수적이므로 인증을 받아 시장을 개척해 나가는 것을 목표로 삼았다. 인도네시아를 거점으로 인도, 태국, 말레이시아에 진출을 계획하여 아시아에서 코스맥스의 약진을 계획하고 있다. 2013년 인도네시아에 공장을 설립하였고 태국, 필리핀, 베트남, 말레이시아, 대만, 홍콩, 터키 등지에 수출중이며 이 중 태국에는 연간 500만 개의 시트 마스크를 수출하고 있다. 지난 3년간 수출 비중이 2배 이상 증가하고 있다. 소득 수준이 낮은 소비자 군을 고려하여 저가의 마켓, 로드샵을 위주로 저가의 좋은 품질을 공급하고 있다. 최근 한류가 가장 많이 영향을 주는 지역으로 글로벌 회사들이 선점한 저가 유통 시장을 공략하는 전략으로 유니레버 등 전통적 강자와 제휴하여 인도네시아 공장을 이용하여 비용우위를 창출하고 있다.

미국은 화장품의 본고장으로 인구 3억 명이 지구 전체 화장품의 15%를 소비하는 곳이다. 코스맥스는 미국을 미국-멕시코-브라질을 향한 중남미의 거점으로 정했다. 세계 최대 명품 화장품 회사인 에스티로더 그룹과 정식 계약을 체결했고 로레알 미국에 켈리 브러셔 등을 수출하고 있으며 현지 연구소와 실시한 협력을 위해 2012년 코스맥스 USA Branch Office를 설립하고 미국 최대 방문판매 회사인 메리케이에 9년째 제품 공급을 하고 있다. 2016년 브라질 공장이 완공되면 라틴 아메리카 전역에 화장품을 공급할 수 있게 된다.

코스맥스는 유럽으로도 시선을 돌렸다. 유럽은 화장품 흐름을 지난 1세기 동안 주도해 왔으며 세계 최대의 시장인 유럽을 공략하지 못한다면 세계 1위가 될 수 없다고 판단하였다. EU의 거친 규제를 극복하고 화장품 본고장의 심장을 공략하는 의미가 크므로 여태까지의 노하우를 프랑스 현지에 맞도록 재

구상하고 있다. 프랑스는 러시아 진출을 위한 경로가 될 것이며 장기적으로 아프리카 시장 진출을 위한 거점이 될 것이다. 코스맥스가 프랑스에 수출하던 심비오즈의 제품은 록씨당 그룹이 인수하여 계열사가 되었고 코스맥스가 처방한 홍콩 허치슨의 SEN 제품도 백화점에서 판매중이다. 코스맥스가 개발한 랑콤의 하이라이터, 로레알파리의 젤아이라이너 블러셔 등 제품도 유럽 전역에서 히트 상품으로 판매중이다. 크리스찬 디올에는 로열티를 받고 벌크를 수출하고 있으며 국내에서는 유일하게 샤넬의 감사도 통과하고 함께 제품개발 중에 있다.

이처럼 코스맥스는 장기적 안목을 가지고 국내 시장뿐만 아니라 중국, 동남아시아, 미국, 유럽 시장을 개척하여 글로벌화를 성공적으로 실행하고 있다. 뿐만 아니라 현지 공장, 현지 사무소, R&I 센터를 세계 곳곳에 설립하여 운영할 계획을 가지고 있다.

3) 양손잡이 전략을 정의하고 코스맥스의 예를 적용하여 설명하십시오

양손잡이 전략이란 새로운 방안을 탐색하면서도 기존의 가지고 있는 것을 최대한 활용하는 전략이다. 기존 제품과 기술을 활용하면서 신제품을 출시한다던가, 기존 사업에 새로운 사업을 접목시키려 할 때 활용할 수 있다.

복수의 전략을 관리하고 그것들을 서로 전환하는 능력은 중요한 경쟁우위가 될 수 있다. 그러나 현실적으로 새로운 것을 탐색(exploration)하는 능력과 기존의 것을 활용(exploitation)하는 능력을 동시에 발현하기란 쉬운 일이 아니다. 탐색과 활용은 조직 구성이나 관리 측면에서 서로 다른 방법을 필요로 하기 때문이다. 새로운 것을 탐색하기 위해서는 장기적 목표, 분권화된 조직, 위험을 감수하는 태도, 자율성을 강조하는 문화가 필요하다. 그러나 기존의 것을 활용하기 위해서는 단기적 목표, 중앙 집중식

구조, 표준화, 규율을 중시하는 문화 등이 필요하다. 이러한 이유로 인해 기존의 관리자들은 탐색과 활용을 상충관계(trade-off)로 보았다(Hoang and Rothaermel2, 2010). 한 가지에 성공하기 위해서는 나머지 하나를 포기해야 하는 것이다.

코스맥스의 활용 전략을 먼저 살펴보자. 코스맥스는 고객사를 대상으로 해당 업체 상위 20대 품목 점유율 제고와 납기 준수를 관리를 철저히 하고 있으며 품질 개선을 위해 끊임없이 노력하고 있다. 한국에서 유일하게 세계 최대 화장품 회사인 로레알사의 3대 공급사로서 품질 관리가 엄격한 로레알사의 감사를 통과하고 최고의 회사들이 못 만드는 제품을 개발하여 납품하는 기술력을 보유하고 있다. 국내 유일ODM 회사로서 중국과 인도네시아에 공장을 통해 국내에서와 같은 품질의 제품을 해외 공장에서 동시에 생산이 가능한 시스템과 설비를 갖추었다. 이로 인해 이미 국내에서 인정받은 뛰어난 제품을 해외의 공장에서도 같은 품질에 생산할 수 있게 되었다. 코스맥스는 3년 내에 미국 공장을 설립함으로써 한국-중국-인도네시아-미국에서 동시에 글로벌 회사에 공급함으로써 글로벌 회사의 물류비를 절감하는 효과와 납기 대응률을 높여 저가부터 고가까지 모든 제품을 생산하는 설비체계를 갖추게 된다.

코스맥스는 세계적 기술 우위를 달성하기 위하여 기술 컨버전스 전략을 시행하고 있으며 인도네시아를 거점으로 한 동남아 시장 확대를 위한 문화적 컨버전스 전략, 미국을 거점으로 한 북남미 시장 및 선진 화장품 시장인 유럽 진출을 위한 인종적 컨버전스 전략을 병행하고 있다. 또한 코스맥스는 시장 진입 초기부터 품질과 기술력을 중점으로 한 전략을 고수했다. 특허 67건, 상표권 45건을 확보하고 있으며 최근 3개년 간 13건의 특허등록과 16건의 특허출원을 한 바 있다.

이렇듯 코스맥스는 품질을 개선하기 위한 기술적 노력으로 체계화된 인증 시스템을 획득하게 되었고

효율성을 나타내는 각종 규제 인증을 통해 제품 관리가 효율적으로 관리, 운영되고 있음을 증명하고 있다. 코스맥스의 기존 강점을 잘 활용한 전략이라 할 수 있다.

코스맥스는 활용 전략을 잘 수행하면서도 탐색 전략을 소홀히 하지 않았다. 탐색(exploration)에서 가장 중요한 것은 유연성(efficiency)과 적응성(adaptability)이다(March, 1991). 신사업 창출과 같은 창조성이 핵심이며 장기적 관점에 초점을 맞추게 된다. 코스맥스는 새로운 시장을 발굴하고 그 고객들을 분석하며 꾸준히 지역을 확장하는 노력 덕에 경쟁이 치열한 레드오션에서 블루오션을 찾을 수 있게 되었다. 고객을 분석하여 새로운 니즈를 발견하고 신 시장을 찾아냈으며 기술적, 문화적, 인종적 컨버전스를 통해 혁신을 이루어 나가고 있다. 활용과 탐색의 적절한 균형을 이룬 양손잡이 전략을 사용하고 있다고 할 수 있다.