

벤처기업 제닉의 성장과 중국 진출*

박 철 형**
이 경 완***
이 동 기****

제닉은 지난 십여 년간 눈부신 성장을 통해 국내 최고의 마스크팩 제조기업으로 부상하였다. 이제 제닉은 주력 매출군인 마스크팩을 기반으로 기초화장품과 의약외품 영역으로까지 사업영역을 확장하고 중국에 현지 생산법인을 설립하는 등 지속적인 성장을 위해 노력하고 있다. 제닉은 국내시장에서의 사업모델과 마찬가지로 중국에서도 홈쇼핑을 통한 판매와 OEM 공급에 주력함으로써 자본력과 마케팅력의 열위에 있는 중소기업의 한계를 극복하고 비용 대비 효율적인 마케팅을 전개하기 위해 노력하고 있다.

본 사례연구는 1인 벤처기업으로 창업하여 국내 최고의 마스크팩 제조기업으로 성장한 코스닥 상장업체 제닉의 성장 과정과 중국 진출 경과를 다루고 있다. 먼저 기술력에 기반한 벤처기업이 사업 초기 어떻게 판로 개척과 생산설비 확보를 통해 사업기반을 마련하였는지를 살펴본다. 그리고 대표적 소비재산업인 화장품시장에서 마케팅력과 브랜드 인지도가 열세에 있는 중소기업이 자체상표 사업과 OEM 사업을 병행하며 성장하는 과정과 새로운 성장동력 확보를 위하여 수출과 해외직접투자를 통해 중국시장 진출을 본격화하는 과정을 살펴보도록 한다. 이를 통해 본 사례는 경영전략 관련 주제와 국제경영 관련 주제에 대해 보다 심층적으로 논의하기 위한 기초자료로 활용될 수 있다.

주제어: 벤처기업, 화장품 OEM/ODM, 자체상표 사업, 해외직접투자, 마스크팩

I. 들어가며

“저희 제닉의 상해법인이 한국뿐 아니라 중국의 화장품 시장에서 좋은 시너지를 낼 수 있도록 최선을 다할 것이며, 화장품 시장 활성화에 이바지 하겠습니다(한국경제, 2013).”

당찬 포부를 밝히고 단상을 내려오는 유현오 대표(44)는 감회가 새로웠다. 지난 2001년 (주)제닉을 설립한지 13년차인 지금, 작은 사무실 하나에 직원 한

명 없는 벤처기업¹⁾으로 시작하였던 제닉이 국내 주요 마스크팩 제조기업으로 성장하여, 2013년에는 중국 상해에 법인을 설립하고 오픈식을 가지게 된 것이다. 모든 시작에는 인내와 고통의 시간이 따르듯이 지금의 제닉이 있기까지 그 역시도 순탄한 길만을 걸어왔던 것은 아니었다.

힘들게 삼수를 해 들어간 대학교였지만 책 속에 담겨있는 지식을 공부하기보다 사람들을 만나고 사람들이 살아가는 모습들을 경험하는 것을 진정한 공부라 생각했던 그는 학업보다는 국내외 여행을 좋아

논문접수일: 2015. 01. 06. 1차 수정본 접수일: 2015. 07. 15. 2차 수정본 접수일: 2015. 07. 28. 게재확정일: 2015. 07. 29.

* 본 사례를 완성하는데 많은 도움을 주신 (주)제닉 유현오 대표이사와 임직원 분들께 감사드립니다.

본 사례는 서울대학교 경영연구소의 연구비 지원을 받아 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 박사과정(parkch80@snu.ac.kr), 제1저자, 교신저자

*** 서울대학교 경영대학 학사과정(lpledge@naver.com)

**** 서울대학교 경영대학 교수(rheedong@snu.ac.kr)

1) 제닉은 2004년 중소기업청으로부터 신기술인증기업으로 벤처 인증을 받았다. 2015년 현재 기술보증기금으로부터 기술평가보증기업으로 벤처기업 등록이 되어있다.

했다. 그리고 대학 시절 은사님의 조언과 도움으로 대학원을 진학하기 이전까지 구체적으로 무엇을 하며 살아야할지를 생각하면 막막함이 앞섰던 청년이었다. 더군다나 때는 바야흐로 1998년, 한국에 IMF 외환위기가 찾아왔다. 모두가 외환위기로 힘들었던 1999년, 당시 대학원을 졸업한 후 일자리를 찾던 그는 일을 하고 싶어도 일자리가 없었고, 힘들게 구한 연구직은 그에게 기초적인 생활비조차 제공해주지 못했다. 그러던 중 오랫동안 해외여행을 한 경험이 있어 영어가 유창했던 그에게 한 외국계 회사에서 연락이 왔고, 다행히 그곳에서 안정적인 직장생활을 할 수 있었다. 하지만 그에게는 사업을 해보겠다는 꿈이 있었다. 항상 주변에서 사업을 하면 성공할 것이라는 이야기를 들어왔기 때문만은 아니었다. 미국의 한 사업가가 벤처투자를 제안할 만큼 그에게는 '사람들이 살아가는 모습들'을 통해 얻은 획기적인 사업 아이템이 있었기 때문이었다. 바로 그 사업아이템이 지금의 제닉을 있게 한 하이드로겔 마스크팩이다. 외국계 회사에서 2년여 간 경력을 쌓은 뒤, 그렇게 2001년 제닉을 설립²⁾한지 13년. 그는 많은 것을 이루었다. 아무것도 없이 출발한 벤처기업을 2011년 시가 총액 1천억 규모의 코스닥 상장기업으로 성장시켰고, 마스크팩 제조분야에서 세계적 수준의 기술력을 보유하고 있다는 자부심을 심어 놓았다. 2013년에는 마스크팩·기초화장품 OEM 사업 본격화 선언과 식품의약품안전청으로부터 의약외품 제조 허가를 받는 등 사업영역을 확장하였다(뷰티한국, 2013). 이 모든 일들이 빈손으로 시작하여 10여년 만에 일구어 낸 성과다.

그리고 이제 지금, 제닉의 새로운 도전이 이곳 상해에서 시작되려 하고 있다. 발걸음을 옮기던 유현

오 대표는 고개를 들어 5월의 푸른 하늘을 바라보았다. 여기가 끝이 아니다. 철저한 기업가정신에서 출발했던 제닉에게, 상해법인 설립은 이제 다시 새로운 도전의 시작일 뿐이다.

II. 제닉의 탄생

2.1 벤처기업 제닉의 설립과 마스크팩 사업진출

제닉은 2001년 유현오 대표이사가 5,000만원의 자본금으로 작은 사무실에서 창업하는 것으로 사업을 시작하였다. 유현오 대표가 대학시절 호주 배낭여행 도중 도로공사 현장에서 아르바이트로 잠시 일을 하다 얻은 작은 발견이 창업의 계기가 되었다. 40도가 오르내리는 곳에서 일을 하다 보니 열 때문에 온 몸이 뜨겁게 달아오르고 잠조차 이루기 힘들었을 때, 현지인들이 물에 적서 냉장고에 넣어둔 수건을 얼굴에 덮어주자 금세 얼굴이 진정되고 잠을 이룰 수 있었다(서울경제, 2010). 고분자공학을 전공한 유현오 대표는 그때의 경험에서 얻은 아이디어로 붙이는 상처치료제를 만들자는 결심을 하게 되었고 이것이 제닉의 창업으로 이어진 것이다.

“키토산을 건강보조식품으로만 활용하던 바이오업계의 현실을 극복하기 위해 키토산과 젤라틴을 합성해 겔 타입의 상처 치료제를 만들어 냈습니다. 또 당시 이라크 전쟁이 한창 진행 중이었기에 제품만 제대로 만들어낸다면 승산이 있다고 생각한 거죠(중소기업청, 2013).”

2) (주)제닉의 전신은 2000년 5월 경북 테크노파크 창업보육센터 입주를 통해 설립한 '제노폴리머'이다. 제노폴리머는 유현오 대표가 제닉 창업 전 근무한 외국계기업 '아이백스'의 한국 자회사이다. 아이백스는 의약품 패치 제조기업으로 한국지사에서 근무 중인 유현오 연구원의 개발능력을 높이 평가하여 자회사인 제노폴리머를 설립 후 유현오 대표를 선임하였다. 그러나 하이드로겔을 개발하고자 하는 유현오 대표와 이에 반대하는 모기업과의 뜻이 맞지 않아, 결국 유현오 대표는 하이드로겔 사업화를 위해 아이백스를 퇴사하고 제닉을 창업한다.

초기 제품개발은 순조롭게 진행되었다. 건강보조 식품으로 활용되던 키토산에 젤라틴을 합성해 생체 친화성 겔을 만들었다. 이를 의약품이나 약제, 첨가제 등으로 사용하면 상처를 보호하고 상처 치료를 돕는 피복제 효과를 낸다. 유현오 대표는 2000년 12월에 키토산과 젤라틴으로 조성된 연질 겔에 대한 기술을 특허 출원한데 이어 2002년 5월에는 생체친화성 연질 겔로 제네바에서 열린 '국제발명, 신기술 및 신제품 전시회'에서 금상을 받았다.

기존 바이오업계에서 미처 생각하지 못한 영역을 공략한다는 점에서 겔 타입의 상처 치료제는 분명 시장성이 있어 보였다. 하지만 사업화가 쉽지 않았다. 의약품개발에 소요되는 연구개발투자와 중소기업이 넘기 힘든 시장 진입장벽이 문제였다. 상처치료제는 의약품으로 분류되기 때문에 여러 차례의 까다로운 임상실험 결과가 필요했던 것이다. 임상실험에는 많은 비용과 시간이 소요될 수밖에 없는데 벤처기업의 현실상 이를 감당하기가 어려웠다. 또한 비슷한 기능을 가진 대기업 제품이 많은 상황에서 인지도 없는 중소기업 제품에 관심을 보이는 바이어는 없었다.

이에 제닉은 겔 타입의 상처치료제 사업을 포기하고 해당 기술을 적용한 미용 마스크팩으로 사업을 전환하게 된다. 당시 국내에서는 마스크팩 시장이 형성되고 있었는데, 각종 박람회를 다니며 사업아이템을 물색하던 유현오 대표는 미용 마스크팩에서 시장성과 사업성을 포착한 것이다. 과거 마스크팩 제품은 화장품 기획세트의 증정상품이 주를 이루었으나 2000년대 초 세계적인 명품 화장품 브랜드에서 기존의 단순 마스크팩의 효과와 기능을 한 단계 업그레이드한 제품들을 출시하기 시작하면서 국내시장에서도 마스크팩을 하나의 독립적인 화장품 제품라

인으로 인식하기 시작하는 상황이었다(2011년도 제닉 사업보고서). 게다가 약사법의 규율을 받는 의약품과 달리 화장품으로 분류되는 마스크팩은 화장품법의 규율을 받는 만큼 의약품에 비해 제품 상용화가 상대적으로 용이하였다. 제닉이 보유한 하이드로겔 기술을 마스크팩에 적용해 주름개선, 미백 등의 효과가 있는 기능성 화장품³⁾으로 시장을 공략한다면 충분히 승산이 있다고 판단한 것이다. 이러한 그의 예상은 적중하였는데, 10여년이 지난 현재 국내 대부분의 화장품 브랜드는 마스크팩을 하나의 독립적인 제품군으로 출시하고 있으며, 특히 브랜드샵의 마스크팩 수요가 지속적으로 증가하여 마스크팩은 화장품 시장의 주류 상품으로 떠올랐다(2011년도 제닉 사업보고서).

이에 미용 마스크팩 개발에 착수한 결과, 2003년 제닉은 세계 최초로 스킨케어용 패치류 '수용성 하이드로겔 마스크'를 개발하게 된다. 피부에 스며들어야 할 성분이 공중으로 증발해 없어지거나 물이 줄줄 흘러내리는 기존 시트 마스크팩과는 달리 제닉이 개발한 수용성 하이드로겔 마스크는 겔 형태로 만들어져 각종 성분이 피부 온도에 녹으면서 피부에 스며들어 제품의 좋은 성분이 피부에 그대로 흡수될 뿐만 아니라 피부에 부착하는 순간 탁월한 쿨링효과를 가지는 것이 특징이다(스포츠경향, 2007).

2.2 판로 개척과 생산설비 확보

우수한 품질의 제품개발에는 성공했지만 판로 확보가 문제였다. 작은 사무실에서 직원 한 명 없이 1인 기업으로 출발한 제닉은, 연구개발에 몰두하는 와중에도 각종 서류 준비 등 잠을 줄이고 발로 뛰며 판로를 개척하고자 하였으나 알려지지 않은 기업의

3) 기능성 화장품이란 주름개선, 미백, 자외선 차단 등에 효과가 있는 화장품을 통칭하며, 식약청 고시 2001-1호에 의해 관련 성분은 일정부분 이상 함량이 되어야 기능성 화장품으로 인정된다.

제품을 누구도 구매하려 하지 않았다. 제품에는 자신이 있음에도 불구하고 판매 실적이 부진하자, 유현오 대표는 더 이상 국내에서 판매하는 것은 어렵다고 판단하여 해외시장으로 눈을 돌리게 된다. 이에 제닉은 중소기업청의 도움으로 미국시장에서 판로 개척을 시도하였다.⁴⁾ 제품 품질에 자신이 있었기 때문에 오히려 미국 시장에서는 브랜드 인지도가 낮더라도 기술력으로 성공할 수 있다고 생각했던 것이다. 그 예상은 적중하였고 결과는 성공적이었다. 어려움은 있었지만 그의 끊임없는 노력 끝에 미국 관계자들이 조금씩 제닉의 제품에 관심을 보이기 시작했고, 제닉은 2003년 7월 1,000만 달러 규모의 납품 계약을 맺게 된다. 미국 유통회사인 Spa Science Inc와 10년 장기계약을 통해 1년 동안 최소 주문량 100만 달러, 10년간 최소 1,000만 달러 규모의 ODM 공급계약을 체결한 것이다. ODM 공급을 통해 제닉의 제품은 Spa Science라는 브랜드로 Wall Green, CVS, Target과 같은 미국 대형소매체인에서 판매되었다(스포츠경향, 2007; 코스닥협회, 2012; 제닉 내부자료). 이를 계기로 제닉은 본격적으로 해외 30개국에 수출을 시작하면서 기업 성장의 발판을 마련하게 된다(이투데이, 2011).

미국 전 지역을 누비며 자사 제품의 홍보를 위해 노력한 결실이 한국에서도 나타나기 시작했다. 미국 내에서 관심을 얻고 나아가 미국을 포함한 해외 30여 개국에 제품이 판매되기 시작하자 역으로 한국 바이어들이 제닉 제품에 관심을 보이며 연락이 오기 시작했다. 바이어들의 관심과 자사 제품의 국내시장 판로가 개척되기 시작한 것은 긍정적인 일이었지만 이번에는 생산능력이 문제였다. 창업 직후에는 사무실 한편에 마스크팩 제작 장비를 두고 수작업으로

소량의 시제품(샘플)을 만드는 것이 고작이었다. 제대로 된 생산설비를 갖추지 못했기 때문에 제품 주문이 들어와도 자체적인 제품생산이 이루어질 수 없는 상황이었다. 이에 패치전문 생산업체에 위탁생산하는 방식으로 제품 주문에 대응하는 수밖에 없었다. 그러나 위탁생산 업체의 장비가 수용성 하이드로겔에 특화된 생산 장비가 아니었기 때문에 생산성이 낮았으며, 대량생산에도 부적합하였다. 제품 수요가 증가하자 물량을 감당할 공장이 필요하게 되었는데, 공장 확보를 위해서는 많은 자금이 필요하였다. 투자유치를 통해 충분한 자금을 마련하기에는 아직 제닉의 인지도나 사업기반이 부족하였고 유현오 대표로서는 목이 타는 일이었다. 이 때 유현오 대표는 고교 선배를 통해 엔젤투자를 받게 된다. 당시 일면식도 없던 사업가 선배를 찾아가 제닉 제품을 선배의 회사 직원들에게 명절 선물용으로 써줄 것을 요청하였고, 이후 제품의 품질과 시장성을 높이 평가한 선배가 엔젤투자 형태로 제닉에 자금을 제공하였던 것이다. 2003년 2월, 4억 원을 투자 받은 유현오 대표는 그 자금으로 자체 생산공장을 세웠고 위탁생산 방식에서 벗어나자 자연스럽게 많은 물량 확보가 가능해졌다. 물량 확보는 무상 샘플 공급 등 미국시장을 공략하는 무기가 되었다(스포츠경향, 2007). 그 외에도 중소기업청에서 시행한 기술혁신과제 수행과 금융기관의 소액대출 등을 통해 운영자금을 조달하였다(유현오 대표이사 인터뷰). 이를 통해 공장을 확보하고 충분한 물량을 생산할 수 있게 되자 자연스럽게 매출 성장이 이루어지고, 이로 인해 다시금 투자 유치⁵⁾가 이루어지는 선순환 구조가 형성되었다.⁶⁾ 안정적 판로와 생산설비를 확보하게 된 제닉은 차별화된 기술력을 바탕으로 업계에서 주목받는

4) 제닉은 2003년 3월에 미국 현지 영업 강화를 목적으로 판매법인 uGenic을 설립한다. 이후 현지 기업에 대한 ODM 공급이 성사됨에 따라 uGenic은 원활한 제품 공급과 판매채널 확대에 사업을 집중하게 된다.

5) 제닉은 2006년 벤처캐피탈인 스틱인베스트먼트로부터 32억 원을 투자 받아 충남공장 증설 및 운영자금에 투자했다(한국경제, 2011; 머니투데이, 2011b).

6) 유현오 대표이사와의 인터뷰에 따르면 이러한 제닉의 성장으로 인해 초기의 엔젤투자금은 차후 투자자 측에 65배의 수익을 발생시켰다.

하이드로겔 마스크팩 OEM/ODM 업체로 자리 잡게 된다.⁷⁾

III. 제닉의 성장

3.1 핵심제품 성장

이후 벤처기업 제닉은 우수한 기술력에 기반한 하이드로겔 마스크팩 전문제조업체로 자리매김 하게 된다. 제닉은 주력 제품인 수용성 하이드로겔 마스크팩의 핵심기술인 하이드로겔 제조방법에 대해 2003년 8월 국내 특허를 출원하고 2005년 7월에 특허 등록을 하게 된다. 이는 수용성 하이드로겔 마스크팩에 대한 세계 최초 특허취득이며 2023년까지 특허가 보호된다. 현재 동 기술은 한국뿐만 아니라 중국, 러시아, 일본, 미국에 특허 등록이 되어 있으며 동아시아 국가에서는 특허가 출원 중이고, 기타 전 세계적으로는 국제특허조약(PCT)의 출원이 되어있다(2011년도 제닉 영업보고서). 또한 동 기술이 적용된 제품인 하이드로겔 마스크는 2008년 국내 최초로 식약청으로부터 주름개선 기능성 화장품으로 인증을 받았으며, 과학기술부 장영실상, 산업자원부 세계일류상품, 제38회 과학의 날 표창장, 한국고분자학회 벤처기술상, 중소기업청 100대 우수 특허제품 대상 등을 수상하며 우수한 기술력을 인정받았다(머니투데이, 2011a; 스포츠경향, 2007).

탁월한 기술력을 바탕으로 제품에 대한 판로와 생산능력 확보 문제를 해결한 이후 제닉이 직면한 난관은 바로 유통채널과 마케팅이었다. 차별화된 기술력을 바탕으로 업계에서 주목받는 하이드로겔 마스

크팩 OEM 업체로 자리 잡았지만, 향후 제닉이 시장 선도기업으로 거듭나기 위해서는 OEM 방식에서 벗어나 자체상표를 통해 최종소비자에게 직접 판매할 수 있는 유통망 확보가 긴요한 상황이었다. 그러나 독자적인 영업점을 운영하는 데에는 많은 비용이 발생할 것이 분명했고, 영업사원들의 능력에 따라 실적이 좌우되는 경우가 많기 때문에 능력 있는 영업사원들을 고용하고 관리하는 것 역시 추가적인 비용이 필요했다. 그렇지만 화장품이라는 제품 특성상 소비자들에게 제품을 보여주지 않고 판매한다면 홍보가 제대로 이루어질리 만무했다. 비록 우수한 기술력과 품질을 인정받는 유망기업이긴 하지만 자금력과 마케팅력에 한계가 있는 중소기업이 독자적 유통망을 구축하기는 쉽지 않은 일이었다.

이러한 문제에 고민하던 유현오 대표가 선택한 것은 바로 홈쇼핑, '적은 비용으로도 보여주면서 팔 수 있는' 유통 채널이었다. 자사의 상황 및 자사 제품의 특징을 고려하였을 때 홈쇼핑이 가장 효율적인 판매 경로라고 판단하였다. 하이드로겔 마스크팩의 제품 특성상 소비자들로 하여금 직접 제품을 보고, 해당 제품에 대한 구매 의사를 불러일으킬 수 있는 판매 전략이 필요했다. 이러한 측면에서 홈쇼핑은 소비자들이 화면을 통해 제품을 보고 해당제품을 시연하는 모습을 확인함으로써 관심을 유도할 수 있다는 점에서 적은 비용으로도 제품의 특성을 잘 알릴 수 있는 유통채널이었던 것이다. 이에 제닉은 당시 드라마 '내 남자의 여자'에서 인기몰이하며 중년의 피부미인으로 시청자들에게 널리 알려진 중견 여배우 하유미 씨를 자사 제품모델로 한, 이른바 '하유미 팩'을 2007년 9월 CJ홈쇼핑에 런칭하게 된다(그림 1). 홈쇼핑 판매를 통해 소비자들의 뜨거운 반응이 이어지자 이듬해에는 CJ홈쇼핑, 현대홈쇼핑에 동시 런칭하며

7) 제닉은 2007년에 CGMP(우수화장품제조 적합업소) 인증을 받는다. CGMP란 대한화장품협회에서 화장품에 대한 우수 품질기준을 준수하고 있는 업체를 발굴하여 2년 단위로 재인증하는 인증제도이다. 2010년 기준으로 국내 800여 업체 중 39개 업체가 CGMP 인증을 받았으며, 제닉은 27번째 업체이다. 국내 마스크팩 시장은 CGMP 인증업체들이 시장을 주도하고 있다(제닉 사업보고서).

홈쇼핑 판매를 확대해 간다. 그 결과 제닉의 하이드로겔 마스크팩은 빅히트를 치게 되어 4년간 홈쇼핑 판매 1위, 하루 매출 10억 원 이상을 기록하는 '홈쇼핑 신화'를 써내게 된다(중소기업청, 2013). 홈쇼핑을 통한 제품판매 전략이 적중하면서 제닉의 홈쇼핑 매출은 급성장하였다. 2008년 70억 원이던 홈쇼핑 매출이 이듬해인 2009년에는 313억 원, 2011년에는 852억 원으로 급증하게 된다(표 3).

홈쇼핑을 통한 마스크팩 판매가 크게 증가하면서 제닉은 가파른 성장세를 이어가게 되는데 2007년 87억 원이던 매출액이 2009년에는 419억 원으로 증가한데 이어 2011년에는 1,053억 원으로 증가하며 국내 마스크팩 시장에서 확고한 입지를 다지게 된다(표 2). 2010년 이후 제닉은 국내 마스크팩 시장의 30% 이상을 점유하는 것으로 추정되는데, 2012년 기준 제닉의 마스크팩 매출액은 734억 원으로 같은 해 국내 마스크팩 시장규모가 약 2,411억 원으로 추정되는 점을 감안하면 제닉의 시장점유율이 32.8%에 달한다(2012년도 제닉 사업보고서). 창업 10년 만에 제닉은 국내 마스크팩 시장의 30% 이상, 하이드로겔 마스크팩 시장의 대부분을 점유하는 국내 최고의 마스크팩 제조기업으로 우뚝 선 것이다.

그러나 2012년부터 제닉은 주력 매출처인 홈쇼핑 매출이 감소하는 상황에 직면하게 된다. 제닉의 홈쇼핑 매출액은 2011년 852억 원에서 2012년 645억 원으로 감소한데 이어, 2013년 335억 원, 2014년에는 222억 원으로 큰 폭으로 감소한 것이다. 이는 홈쇼핑 방송사 교체 및 벤더의 횡포로 인한 방송횟수 감소와 홈쇼핑 가격정책 혼선에 따른 회당 매출 감소의 영향이 크다. 2011년 제닉의 홈쇼핑 방송횟수는 총 220회인데 반해 2012년 홈쇼핑 방송횟수는 총 172회로 감소하였으며, 2013년에는 총 75회, 2014년에는 총 58회로 감소하였다.⁸⁾ 또한

2012년 4월 하이드로겔 마스크팩 시즌5를 출시하면서 가격을 기존 제품보다 10,000원 인상한 109,000원에 판매하였으나 예상보다 저조한 판매실적을 기록하자 가격 저항을 없애고자 벤더의 압력에 의해 4/4분기부터 79,000원으로 판매가격을 인하하였다. 그러나 파격적인 가격인하 정책은 수요를 촉진하지 못하고 오히려 판매가격 인하에 따른 매출 저하를 초래하였다(교보증권, 2013). 이후 제닉은 홈쇼핑 매출 회복을 위하여 하이드로겔 마스크팩 신제품을 출시(2013년 3월 시즌6)하고 가격 정책을 재조정하였다.

이처럼 고속성장을 견인해오던 홈쇼핑부문의 판매 감소로 인해 제닉은 전체 매출과 영업이익이 감소하는 상황에 직면하게 된다(표 2). 홈쇼핑 매출이 큰 폭으로 감소하면서 전체 매출은 2011년 1,053억 원에서 2012년 858억 원, 2013년 622억 원, 2014년 635억 원으로 감소한다. 또한 영업이익은 2011년 136억 원에서 2012년 71억 원으로 감소하게 되고, 2013년 39억 원, 2014년에는 19억 원으로 낮아지게 된다. 이러한 영향으로 인해 주당 순이익 역시 감소하게 되는데 이는 제닉의 주가에도 부정적 영향을 미치게 된다(그림 3). 제닉의 경우 홈쇼핑을 통한 마스크팩 판매가 전체 매출에서 차지하는 비중이 월등히 높은 만큼 동 부문의 판매 감소가 기업의 전체 매출 감소로 이어진 것이다. 또한 제닉의 마스크팩 생산비용 구조는 변동비보다 고정비 비중이 큰데, 홈쇼핑 매출 감소로 인해 생산량이 감소하면서 고정비 비율을 증가시키게 되고 결과적으로 영업이익이 감소하는 결과를 야기하게 된다. 뿐만 아니라 제닉의 제품군 포트폴리오상 하이드로겔 마스크팩의 이익률은 높은 반면, 시트 마스크와 기초화장품류의 이익률은 상대적으로 낮다. 이러한 이익률(원가) 구조 하에서 홈쇼핑에서의 하이드로겔 마스크팩의 매출 감소는 제닉의 영업이익 감소를 야기하게 된다.

8) 제닉 사업보고서에 따르면 홈쇼핑 회당 평균 매출액은 2012년 3억 7,200만원, 2013년 3억 8,900만원, 2014년 3억 5,600만원이다.

그럼에도 불구하고 여전히 하이드로겔 마스크팩은 제닉의 핵심제품군으로 제닉 성장의 중추적 역할을 하고 있다. 유현오 대표는 하이드로겔 기술력과 마스크팩을 통해 글로벌시장을 석권한다는 비전을 가지고 있다. 전 세계 각국에서 마스크팩 홈쇼핑 판매를 통해 제닉을 연 매출 1조 원대의 글로벌기업으로 키우겠다는 포부를 안고 있는 것이다. 이에 제닉은 국내 최고의 마스크팩 기업을 넘어서 글로벌 마스크팩 기업으로 거듭나기 위하여 중국을 비롯한 일본, 동남아, 유럽 등 글로벌시장 개척을 시도하고 있다.

3.2 제품다각화

하이드로겔 마스크팩을 통해 사업기반을 다진 제닉은 사업 초기부터 제품다각화를 통한 사업영역 확장을 추진해 왔다. 물론 그 과정에서 위기와 시행착오도 있었다. 2005~06년 제닉은 국내시장에서 마스크팩 기술력과 품질을 인정받으며 하이드로겔 마스크팩 OEM 기업으로서 탄탄한 성장기반을 마련한다. 이에 유현오 대표는 제닉을 종합화장품 회사로 키우겠다는 목표를 가지고 제품다각화를 통한 사업영역 확장을 추진한다. 2006년 11월 기초화장품 토탈브랜드 '퓨어트리'를 런칭하고 중저가대의 스킨로션과 에센스를 출시하는 한편, 국가대표 축구선수 조재진을 전속모델로 발탁하여 브랜드 이미지 구축과 포지셔닝에 주력한다. 이때 제닉은 오프라인 매장 판매를 주요 유통방식으로 채택하고, 2007년 말까지 전국 30개 대리점과 1,500개 전문점 거래를 목표로 기초화장품 사업을 추진하게 된다.

그러나 자체상표와 오프라인 유통망을 통해 종합화장품 회사로 거듭나고자 한 유현오 대표의 야심찬 도전은 고배를 맛보게 된다. 브랜드 인지도가 낮은 중저가 제품에 대한 소비자 반응은 냉담하였다. 또한 오프라인 유통망 운영으로 인한 막대한 유통비용은 자본력과 마케팅력의 열세에 있는 중소기업이 감

당하기에는 너무 큰 부담이었다. 2007년 제닉의 매출은 전년대비 34% 증가한 87억 원을 기록하였으나 영업이익은 오히려 20억 원 적자를 기록하게 된다 <표 2>. 이는 오프라인 매장사업으로 인한 판매비용 증가가 주요 원인으로 당시 제닉의 매출규모를 감안할 때 20억 원이라는 적자 폭은 중소기업 제닉에게는 실로 엄청난 타격이었다. 다행히 2007년 하반기 홈쇼핑에 런칭된 하이드로겔 마스크팩(일명 하유미 팩)이 공전의 히트를 거두기 시작하면서 당시 경영위기에 몰렸던 제닉은 기사회생의 기회를 잡게 된다.

기초화장품의 오프라인 사업진출 실패를 계기로 유현오 대표는 사업의 내실을 기하면서 제품 및 매출 구조를 다변화하는 방향으로 사업전략을 수정한다. 자체상표 제품의 유통경로는 홈쇼핑 중심으로 단일화 하는 한편, 홈쇼핑에 집중된 매출구조를 다변화하기 위하여 주력 제품군인 마스크팩(하이드로겔, 시트 마스크팩)과 더불어 기초화장품(스킨, 로션 등), 생활용품(샴푸, 바디용품), 의약품(손소독제) 등을 OEM/ODM 방식으로 생산하는 방향으로 성장동력을 탐색해 나간다 <표 1>. 하이드로겔 마스크팩의 경우 기술적 측면에서 차별화된 경쟁력을 보유하고 있는 만큼 자체상표를 유지하면서도, 열세에 있는 마케팅 능력을 보완할 목적으로 홈쇼핑을 통한 판매와 해외수출 전략을 구사하는 것이다. 한편, 안정적 사업포트폴리오 구성과 매출원 확보를 위하여 기초화장품 제품군의 확대와 OEM/ODM 제품공급 확대 전략을 병행하였다. 특히 기초화장품의 경우 하이드로겔의 대량생산으로 인한 원료 매입 경쟁력을 바탕으로 기초화장품의 가격경쟁력을 보유하여 지속적인 시장 확대를 추진하고 있다. 또한 OEM/ODM 공급의 경우 기존 마스크팩 시장의 브랜드력과 제품력을 인정받아 미샤, 에뛰드, 더페이스샵 외 다수의 국내 화장품 브랜드회사에 OEM/ODM 제품을 공급하고 있다. 뿐만 아니라 유한킴벌리, 3M, 아가방, 압웨이 등 화장품 시장을 신규 개척하거나 사업을 확장하고

있는 업체들을 대상으로 OEM/ODM 방식으로 마스크팩 및 기초화장품 등의 제품을 공급하며 판매 확대를 추진하고 있다.

더불어 제닉은 지속적인 기술개발을 통해 2007년과 2010년에 국내 최초로 필름형 화장품 기술 분야 특허를 취득하고 필름화장품 출시를 통해 새로운 제품군으로의 확장을 시도하고 있다(2012년도 제닉 사업보고서). 또한 2013년 1월에는 식약청으로부터 의약외품 제조허가를 취득하고 같은 해 5월에 손소독제 출시를 시작으로 하이드로겔 기술력을 접목한 피부질환이나 항염·항균 등 의약외품 분야로의 OEM/ODM 사업영역 확장을 시도하고 있다.

2012년까지 제닉의 주력 매출은 자체상표 제품을 주로 홈쇼핑을 통해 판매하는 방식으로 이루어졌다. 2012년 기준 전체 매출(858억 원)의 75.1%(645억 원)를 차지하는 홈쇼핑 부문에서는 자체상표를 부착한 하이드로겔 마스크팩을 주력으로 판매하면서 기초화장품 신제품의 홈쇼핑 판매도 시도하였다. 한편, 전체 매출의 17.4%(150억 원)를 차지하는 OEM/ODM 유통채널을 통해서만 마스크팩 및 기초화장품 등을 판매하였다(표 3). 제품군별로는 앞서 언급한 바와 같이 주력 제품군인 하이드로겔마스크(아이패치 및 얼굴) 매출액이 668억 원으로 77.8%를 차지하고 있다. 이어서 기초화장품류가 108억 원으로 12.6%, 에센스마스크(시트마스크)류가 66.5억 원으로 7.8%, 필름/코팩류가 10억 원으로 1.2%를 차지하고 있다(표 4).

그런데 2013년 이후부터 제닉의 매출처 및 제품군별 매출 구성에 상당한 변화가 일어난다. 매출처 측면에서 홈쇼핑의 비중이 크게 낮아진 반면 OEM/ODM과 수출 비중이 높아진 것이다(표 3). 2014년 현재 전체 매출액 635억 원 가운데 홈쇼핑 부문

매출액은 222억 원으로 비중이 35.0%로 크게 감소하였다. 반면, OEM/ODM 부문 매출액은 314억 원으로 49.4%의 비중을 차지하며, 매출규모가 홈쇼핑 매출을 넘어섰다. 수출액은 71억 원으로 비중이 11.1%를 차지하며 이전에 비하여 매출 비중이 크게 증가하였다. 이러한 매출 구성의 변화는 홈쇼핑 매출 급감에 따른 상대적 비중 변화가 한 가지 원인이다. 하지만 OEM/ODM을 통한 매출과 수출 금액이 2012년에 비하여 크게 증가한 점을 고려할 때, 사업포트폴리오 구성과 매출원 확보를 위하여 2012년부터 추진한 OEM/ODM 제품공급 확대 전략이 주효한 것으로 보인다.

또한 제품군별 매출에 있어서도 2012년 이후 주력 제품군인 하이드로겔 마스크류와 기초화장품류의 비중이 낮아진 반면 에센스 마스크류와 필름/코팩류의 비중이 증가한다(표 4). 2014년 현재 하이드로겔 마스크(아이패치 및 얼굴) 매출액이 417억 원으로 65.6%를 차지하여 이전에 비해 매출 비중이 감소하였다. 또한 기초화장품류 역시 매출액 37억 원, 매출 비중 5.9%로 이전에 비해 금액과 비중이 감소하였다. 반면 에센스마스크(시트마스크)류가 매출액 148억 원, 비중 23.3%로 금액과 비중이 2012년에 비해 크게 증가하였으며, 필름/코팩류 역시 31억 원, 비중 4.9%로 이전에 비해 금액과 비중이 증가하였다.

하이드로겔 마스크류의 매출 감소는 홈쇼핑 매출 감소의 영향이 큰데, 제닉의 매출처별 제품 유통 특성 상 하이드로겔 마스크류는 자체상표를 부착한 홈쇼핑 판매가 주를 이루기 때문이다. 그리고 기초화장품류의 매출 감소는 유통판매 방식의 변경에 기인한다. 2012년까지 기초화장품류의 매출은 홈쇼핑을 통한 하이드로겔 마스크팩 판매 시 기초화장품류를 사은품 혹은 구성품 형태로 판매하는 것이 주를 이루어왔다.⁹⁾ 그러

9) 기초화장품류의 경우 하이드로겔 마스크팩에 비해 이익률이 낮기 때문에 영업이익만을 고려했을 때는 마스크팩 단독 판매가 유리하다. 그럼에도 불구하고 제닉이 홈쇼핑 판매 시 자체상표 기초화장품을 사은품 또는 구성품 형태로 판매했던 이유는 마스크팩 패키지의 제품 구색을 갖추는 한편, 홈쇼핑을 통해 소비자들에게 자사 기초화장품을 광고·홍보하기 위함이었다.

〈표 1〉 (주)제닉 사업부문 도해

사업부문		설 명
화장품	수용성 하이드로겔 마스크팩 등	- 수용성 하이드로겔을 사용한 피부 관리용 마스크팩 - 일명 '하유미팩'으로 유명
	기초화장품	- 자체상표, OEM/ODM - 수분크림, 에센스 등 기능성이 강화된 제품 - 퓨어트리, 쌍떼누보, 라쌍떼 등 브랜드 보유
	생활용품	- 워터리스 샴푸, 워터리스 바디워시
	신규사업	- 유통채널 확대: 중국, 일본, 동남아, 유럽 등 글로벌시장 개척 - 제품군의 확대: 필름형 화장품, 프랜차이즈형 SPA 사업 등

자료: (주)제닉 사업보고서.

〈표 2〉 제닉의 매출 및 영업이익 현황

구분/연도	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
매출액 (억 원)	65	87	137	419	819	1,053	858	622	635
영업이익 (억 원)	na	△20	7	29	106	136	71	39	19
보통주당순이익 (원)	-	-	-	-	2,392	2,744	1,156	576	333

자료: 하나대투증권(2012); (주)제닉 사업보고서.

〈표 3〉 제닉의 매출처별 매출현황

(단위 : 백만 원, %)

연도/구분	홈쇼핑		OEM/ODM		수출		기타		합계
	금액	비중	금액	비중	금액	비중	금액	비중	
2008	7,035	51.2	4,674	34.0	541	4.0	1,486	10.8	13,736
2009	31,300	74.6	8,664	20.7	739	1.8	1,239	2.9	41,942
2010	66,132	80.8	12,897	15.7	773	0.9	2,090	2.6	81,892
2011	85,231	81.0	15,481	14.7	1,517	1.4	3,047	2.9	105,276
2012	64,466	75.1	14,970	17.4	3,252	3.8	3,123	3.7	85,811
2013	33,527	53.0	21,660	34.2	4,074	7.4	2,917	5.4	62,178
2014	22,232	35.0	31,394	49.4	7,071	11.1	2,823	4.4	63,520

주) 2010년까지 실적은 K-GAAP기준이며, 2011년부터 실적은 K-IFRS 기준임

자료: (주)제닉 사업보고서.

나 2012년 이후부터 홈쇼핑 판매에서 기초화장품류 구성품을 줄이게 되었고 그 결과 동 제품군의 매출이 감소하게 되었다. 한편 에센스 마스크류의 매출액 및 비중 증가는 중국 마스크팩 시장 수요 증가에 따른 화장품업체들의 OEM/ODM 주문 증가가 주요 원인이다. 필름/코팩류의 경우 동아시아 지역 헬스·뷰티

전문스토어인 WATSONS 등에 코팩류의 PB 제품 공급이 지속적으로 증가하면서 매출이 증가하였다.

2014년 현재 제닉이 보유하고 있는 자체상표는 주로 홈쇼핑을 통해 유통되며 하이드로겔 마스크팩으로 유명한 “셀더마”(런칭연도: 2007년)와 셀더마 브랜드의 프리미엄 라인인 “셀더마 프리미엄”, 필름

〈표 4〉 제닉의 제품군별 매출현황

(단위 : 백만 원, %)

구분/연도	2010		2011		2012		2013		2014	
	금액	비중	금액	비중	금액	비중	금액	비중	금액	비중
기초류 (보습젤리크림)	12,984	15.9	17,160	16.3	10,816	12.6	3,567	5.7	3,760	5.9
에센스마스크류 (시트마스크)	6,551	8.0	7,242	6.9	6,652	7.8	9,991	16.1	14,799	23.3
필름/코팩류 (필름화장품)	761	0.9	815	0.8	1,039	1.2	1,678	2.7	3,142	4.9
하이드로겔 마스크류(아이패치)	11,724	14.3	11,195	10.6	8,427	9.8	6,028	9.7	6,789	10.7
하이드로겔 마스크류(얼굴)	47,525	58.0	67,970	64.6	58,356	68.0	40,853	65.7	34,887	54.9
기타	2346	2.9	894	0.8	521	0.6	62	0.1	143	0.2
합계	81,891	100.0	105,276	100.0	85,811	100.0	62,178	100.0	63,520	100.0

자료: (주)제닉 사업보고서.

형 화장품 제품군인 “스킨 사이언스”(2009년)가 있으며, 에스테틱이나 고급 스파 등 피부관리점 전용 제품군인 “라쌍페”(2002년)와 라쌍페 브랜드의 프리미엄 라인인 “라쌍페 프리미엄”, 기초화장품 제품군인 “퓨어트리”(2006년), 그리고 시트마스크팩 제품군인 “쌍페누보”(2004년) 등이 있다.



〈그림 1〉 ‘하이미팩’으로 유명한 제닉의 주력 제품 셀더마팩

IV. 제닉의 중국 진출

4.1 중국시장 진출을 선언하다

“국내외 모두 마스크팩 시장의 고성장은 계속될 것입니다. 2012년부터는 수출도 본격화됩니다. 국내외 해외에서 쌍끌이 성장효과를 기대해 주십시오. 현재 2%에 불과한 자사의 수출 비중을 50%까지 끌어올리겠습니다 (헤럴드경제, 2012).”

2011년 제닉은 공식적으로 중국 진출을 선언한다. 2011년 8월, 코스닥에 상장하면서 들어온 공모자금으로 충남 논산에 제2공장을 신설¹⁰⁾함으로써 생산용량을 이전의 1,000억 원에서 1,600억 원 규모로 대폭 늘린 것 역시 중국 진출을 위한 초석이었다. 기존의 생산능력으로는 야간 조까지 돌려가며 공장을 가동해도 국내수요를 소화하기에 빠듯하여 수출을 많이 할 수 없었기 때문이다. 또한 제2공장

10) 제2공장 신설로 제닉은 국내 최대 규모의 마스크팩 생산설비를 갖추게 되었으며, 일부 라인을 제외한 대부분의 공정을 자동화하였다. 제닉은 국내 경쟁사 대비 월등히 큰 생산량 확보로 규모의 경제를 통한 원가경쟁력을 갖추는 한편, 설비자동화를 통해 신속한 생산과 납기준수가 가능하다고 자체분석하고 있다(제닉 사업보고서).

신설을 통해 기존 2교대 근무체제에서 1교대 근무체제로 전환함으로써 초과근무수당 절감 효과뿐만 아니라 초과근로에 대해 부정적 입장을 보이는 글로벌 업체들의 근로기준 요건도 충족할 수 있게 되었다(유현오 대표이사 인터뷰).

제닉이 많은 자금을 투자하여 제2공장을 신설하면서까지 중국 진출을 긍정적으로 보고 자신감을 가졌던 이유는 첫째, 중국 정부의 내수 진작 정책, 둘째, 한류 열풍으로 인한 한국 화장품에 대한 중국 소비자들의 선호, 셋째, 일본 원전사태 이후 일본 화장품 업체의 약세로 인한 반사이익 등이었다. 실제로 중국 정부는 내수 진작 정책을 통해 수입품목에 대해서는 까다로운 규제를 적용하는 반면, 자국에서 생산되는 제품에 대해서는 수입품목에 비해 규제를 엄격하게 적용하지 않고 있다. 이는 많은 다국적기업들이 수출보다는 해외직접투자를 통해 중국 내 직접 생산을 하도록 하는 유인으로 작용하고 있다. 또한 한류 열풍으로 한국 화장품에 대한 중국 소비자들의 관심이 커지는 상황에서 색조 화장품보다는 기초화장품이나 클렌징 제품에 대한 선호가 높은 중국 소비자들의 특성이 더해져 관련 한국제품에 대한 수요가 증가하고 있었다(kotra, 2010). 더군다나 당시 일본 원전사태로 인한 반사이익을 누릴 수 있는 상황이었다(헤럴드경제, 2012). 이러한 기회를 포착하였기에 제닉은 코스닥 상장을 통해 확보한 자금으로 과감하게 제2공장을 신설함과 동시에 중국 진출을 공식적으로 선언할 수 있었던 것이다.

4.2 현지 홈쇼핑을 통한 제품수출

공식적으로 중국진출을 선언한 이래 제닉은 중국 현지 판매법인인 '제닉 상하이 상무 유한공사'¹¹⁾를

2012년 6월 설립하는 등 중국진출을 위한 노력을 전개하였고, 중국진출 선언 1년여 만인 2012년 3분기부터 동방CJ홈쇼핑을 통해 자사 제품을 판매하였다. 중국의 경우 화장품 수입을 위한 수속 기간이 최소 6개월에서 2년 가까이 소요되는 관례¹²⁾에 비추어 볼 때, 제닉은 상당히 신속하게 수입허가를 받고 판매준비를 마친 것으로 볼 수 있다. 2012년 9월 22일 홈쇼핑 마스크팩 판매를 개시한 제닉은 중국 홈쇼핑 평균 방송단위인 30분 동안 방송 중 1,650세트를 판매하고, 방송 종료 후 500여개의 대기수량이 몰려, 목표분량 1,900개를 초과 판매하였다. 첫 방송부터 제닉 하이드로겔 마스크팩은 동방CJ 이미용품 부문 회당 매출액 1위, 전 품목 기준 2위를 달성하였다(아시아경제, 2012). 당시 중국 홈쇼핑에서 판매된 마스크팩 패키지는 마스크팩을 처음 접하는 사람들에게도 자극이 없고 무난한 시즌3 제품으로 판매가격 298위안(한화 56,400원)에 개당 판매 가격은 1,900원으로 국내 판매가격 대비 40% 정도 높은 수준이었다. 현지 홈쇼핑 소비자들의 좋은 반응에 힘입어 제닉은 추가적으로 동방CJ 뿐만 아니라 중국 로컬 홈쇼핑을 비롯해 온라인 업체, 약국체인 등 오프라인 유통을 가지고 있는 업체들을 통한 판매 확대를 고려하고 있다.

제닉이 중국 진출을 위한 주요 유통 채널로 홈쇼핑을 선택한 것은 자사의 상황 및 자사 제품의 특징을 고려하였을 때 국내시장과 마찬가지로 중국시장 역시 홈쇼핑이 가장 효율적인 판매경로라고 판단했기 때문이다. 중국 내에 독자적 유통망을 보유하지 못하였고 제닉과 제닉 제품에 대한 중국 소비자들의 인지도 역시 낮은 만큼 홈쇼핑 판매를 통해 제닉 마스크팩의 차별화된 특징을 소비자들에 알리는 한편 실시간으로 제품구매를 유도할 수 있기 때문이다.

11) 현지 수입판매를 목적으로 설립된 판매법인으로 중국 홈쇼핑사, 온라인판매사, 종합판매점 등을 거래 대상으로 한다.

12) 중국 '화장품위생감독조례'와 '위생부 화장품 위생행정허가신고접수규정'에 따라 처음 수입된 화장품은 바이어 혹은 대리인이 반드시 '중국위생행정허가'를 받아야하며 관련 수속기간이 최소 6개월에서 2년 가까이 소요된다(kotra, 2012).

또한 국내 흡쇼핑을 통한 셀터마팩의 인기몰이 경험도 중국진출 시 흡쇼핑을 선택하게 된 주요 배경이다. 중국 현지판매를 위하여 제닉은 동방CJ흡쇼핑을 선택하였는데, 동방CJ흡쇼핑은 CJ오쇼핑이 지난 2004년 중국 상하이에서 상하이미디어그룹과 합작 설립한 중국 최대 흡쇼핑 업체이다. 제닉의 성장을 이끈 셀터마팩이 지난 2007년 CJ흡쇼핑을 통해 처음 런칭되었던 만큼 과거 흡쇼핑 판매의 성공 노하우를 중국 현지에서도 구현하고자 한 것이다.

중국 흡쇼핑을 통한 수출 증가에 힘입어 제닉의 전체 수출금액 역시 2011년 15.2억 원(전체 매출액 내 수출비중 1.4%)에서 2012년 32.5억 원(3.8%)으로 증가하게 된다<표 3>. 이후 2013년 6월, 제닉은 중국 흡쇼핑 공급확대를 위하여 중국 판매법인 제닉 상하이 상무유한공사에 100만 달러의 추가 투자를 결정하게 된다(아시아경제, 2013b).

“흡쇼핑을 선택한 것은 단순히 비용적인 문제에만 국한된 사고에서 나온 발상은 아니었습니다. 흡쇼핑을 통해서 소비자들의 입소문을 통해 빠른 시간 안에 넓은 지역으로 퍼져나가는 입소문 마케팅의 효과를 이미 국내 시장에서 체험해 보았기 때문에 중국 진출에 있어서도 이러한 측면을 기대하고 선택한 것이었고, 그 예상은 적중했습니다(유현오 대표이사 인터뷰).”

4.3 현지 생산법인 설립

중국 흡쇼핑 판매호조는 제품 수출에서 현지 생산법인 설립으로 이어지는 제닉의 중국진출 전략에 힘을 실어주게 된다. 2011년 중국 진출을 선언할 당시부터 제닉의 중국진출 전략은 수출과 현지 생산 양방향에서 진행되었다. 먼저 한국에서 생산한 제품을 중국 흡쇼핑을 통해 판매하는 한편, 현지 생산법인을 설립하고 공장을 확보하여 중국 현지에서 직접

제품을 생산·공급하는 것이다. 이를 위해 2012년 6월 ‘제닉 상하이 화장품 유한공사’¹³⁾를 설립하고 상하이에 생산공장을 임대하였고, 2012년 200만 달러를 투자해 OEM/ODM 생산설비를 구축하였다. 이러한 투자는 현지 고객사로부터 제품주문을 먼저 확보한 상태에서 추진된 것이었기 때문에 제닉으로서는 투자 위험이 높지 않았다. 또한 상하이 생산법인의 공장은 임대방식으로 확보하였기 때문에 투자 리스크를 최소화하는 한편, 현지법인에 대한 100% 단독출자를 통해 본사 경영방침에 따라 현지법인을 운영할 수 있도록 하였다.

“저희가 중국 상하이에 공장을 마련하는 것에 대해 처음에는 잘 모르시는 상태에서 걱정하는 분들이 많았습니다. 하지만 제닉의 상하이 직접투자는 실제로는 리스크가 낮았습니다. 우선, 처음부터 OEM/ODM 제품에 대한 수요가 먼저 확보된 상태에서 직접투자를 결정했다는 점입니다. 이미 수요가 확보되어 있는 상태에서 직접 투자를 결정한 것이기 때문에 판매에 대한 걱정이 없었던 겁니다. 다음으로는 공장을 직접 건설한 것이 아니라 임대했다는 점입니다. 중국의 까다로운 규제뿐 아니라 공장 부지 매입 및 건설로 인한 비용 부담 역시 회피할 수 있었던 것입니다(유현오 대표이사 인터뷰).”

제닉의 상하이 생산법인은 이듬해인 2013년 1월 중국 정부로부터 위생허가를 획득하고, 2월에는 공장 가동을 위한 원재료 구매 및 운영자금으로 100만 달러를 추가 투자하였다. 그리고 같은 해 4월에는 중국 정부로부터 생산허가를 받고 5월에는 공식적으로 중국 상하이 법인의 오픈식을 가졌다(그림 2). 제닉 상하이 법인은 부지 6,735평방미터, 연건평 4,548평방미터 규모로 중국 FDA 규정보다 강화된 설비와 고가의 분석 장비 등을 갖추고 있다. 또한 마스크팩은 물론 기초화장품과 클렌징 제품의 생산이 가능하다(아시아경제, 2013a). 향후 제닉 상하이

13) 현지 제조/판매를 목적으로 설립된 생산법인으로 중국 화장품 브랜드 OEM/ODM, 자사브랜드 공급 및 판매가 주 사업이다.

법인은 OEM/ODM 방식뿐만 아니라 중국 매출 실적에 따라 점차 자체상표 제품 생산을 확대할 계획이다. 또한 여러 다국적기업과 현지 화장품 업체로부터 거래를 위한 접촉이 이어지고 있다.

“언론에 나간 것도 그렇고, 증권가에서도 그렇고 다들 저희가 상해에 세운 공장이 OEM/ODM만을 위한 공장으로서 단순하게 생각하는 경우가 있는 것 같습니다. 하지만 그것은 어디까지나 처음 진출 시의 물량확보 때문에 표면적으로 그런 부분만 드러난 것입니다. 저희 제닉의 향후 계획은 자사의 제품을 직접 현지에서 생산하여 중국 내에 공급하고 보다 더 제품라인업을 확대하여 중국진출에 박차를 가하는 데 있습니다(유현오 대표이사 인터뷰).”

4.4 중국 진출 실적

2011년 중국시장 진출을 선언 한 이후 제닉의 중국 사업은 생산설비 구축과 매출처 다변화를 통해 매출 성장을 시현하고 있다. 2013년 2분기에 생산설비 구축(생산가능용량 약 200억 원, 생산인력 약 100명)을 완료하고, 3분기부터 본격적인 생산설비 가동이 시작되었다(동부증권, 2015). 2014년 OEM/ODM 부문은 국내 브랜드들의 시트 마스크와 하이드로겔 마스크 주문이 동시에 증가하였으며, 모 브랜드의 하이드로겔 제품 입가공 계약도 이루어졌다(메리츠증권, 2014). 또한 알리바바가 운영하는 중국 최대 인터넷 쇼핑몰인 T-mall을 통해 셀터마 마스크팩 시리즈 판매를 시작하면서 홈쇼핑 이외의 유통채널 다변화도 꾀하고 있다(메리츠증권, 2014).

특히 2014년 중국 생산법인의 OEM/ODM 매출 확대가 본격화 되면서 사업이 안정 궤도에 진입하고 있다. 2014년 방영된 ‘별에서 온 그대’ 등 한류드라마 열풍에 힘입어 중국 소비자들의 한국 관광 및 화장품에 대한 관심이 고조되면서, 한국산 마스크팩에 대한 수요가 큰 폭으로 증가한 덕이 크다. 중국시장

마스크팩 수요는 화장품 품목 가운데 가장 가파른 증가세를 보이면서, 화장품 업체들의 마스크팩 외주 생산 비중이 증가하였고 제닉 등 마스크팩 전문생산 업체들이 그 수혜를 입게 된 것이다(하나대투증권, 2015; 하이투자증권, 2015). 제닉 중국 법인의 매출에서 고객사들의 국적별 비중은 한국업체가 50%, 중국 현지업체가 50% 가량을 차지한다(하이투자증권, 2015). 중국 한류 열풍을 시장기회로 인지하고 신속한 현지 생산체계를 구축한 유현오 대표의 식견과 추진력이 빛을 보는 대목이다.

그 결과 생산법인인 제닉 상하이 화장품 유한공사의 분기별 매출이 꾸준히 증가하는 추세다. 그리고 영업이익의 경우 사업 초기 적자가 불가피하게 발생한 부분이 있었지만 설비 가동 1년여 만인 2014년 4분기에 영업이익이 흑자로 전환된다(표 5). 중국 생산법인의 2014년 총 매출액은 32억 원, 영업이익은 5억 원 적자를 기록하였다. 그러나 2015년에는 OEM/ODM 사업부문의 매출 성장에 힘입어 매출액 100억 원, 영업이익 흑자 전환이 예상된다(동부증권, 2015). 중국사업의 실적 호전으로 제닉의 전체 매출액 및 영업이익이 개선될 것으로 기대됨에 따라 2015년 들어 제닉의 주가 역시 회복세를 보이고 있다(그림 3).

2015년 제닉은 중국시장 공략의 방편으로 중국인 관광객을 타깃으로 하는 국내 면세점 입점을 적극 추진하고 있다. 2015년 2월 롯데 면세점 월드타워점에 플래그쉽스토어 형태로 20일간 임시 입점하여 좋은 반응을 얻었다. 이어 5월말에는 롯데 인터넷 면세점에 자체상표인 하이드로겔 마스크 셀터마 시리즈 등을 입점하였고, 6월에는 시판 매장인 롯데 면세점 제주점에 입점하였다. 중국인 관광객들의 경우 면세점을 통한 화장품 구매가 활발한 만큼 자체상표의 면세점 판매를 통한 매출 증대가 기대된다. 더불어 중국인 관광객들을 대상으로 제닉의 자체상표 노출을 촉진함으로써 중국시장에서의 브랜드 인

〈표 5〉 제닉 중국 현지법인의 분기별 매출 및 영업이익 현황

(단위 : 백만 원)

구분/연도		2013 Q3	2013 Q4	2014 Q1	2014 Q2	2014 Q3	2014 Q4	2015 Q1
(주)제닉 상하이 화장품 유한공사	매출액	31	121	248	299	856	1,767	2,096
	영업이익	-199	-290	-294	-234	-78	62	576
(주)제닉 상하이 상무 유한공사	매출액	13	124	44	40	175	164	39
	영업이익	0	-127	-73	-103	-66	-133	-76

주: 상하이 화장품 유한공사는 생산법인이며, 상하이 상무 유한공사는 수입판매법인임.
자료: 제닉 내부자료.

〈표 6〉 (주)제닉의 주요 성장 과정

연도(년)	내용
2000	제노폴리머 설립(키토산과 젤라틴으로 조성된 연질 겔 기술개발)
2001	(주)제닉 설립(겔 타입 상처치료제 사업 모색)
2003	세계 최초 화장품 하이드로겔 마스크 개발
	미국 Spa Sciences Inc 공급계약 체결
	화장품 제조 공장 설립(안산 공장 임대)
2005	현 논산 공장 생산 개시
	국내 OEM/ODM 사업 개시(마스크 및 기초화장품)
2006	기초화장품 '퓨어트리' 런칭(자체상표 오프라인 유통)
2007	기초화장품 자체상표 사업 실패, OEM/ODM 주력
	CJ홈쇼핑 하유미 하이드로겔 마스크 런칭(자체상표)
2011	코스닥 상장
	논산 제2공장 준공
	중국 직접투자 결정
2012	제닉 상하이 상무 유한공사 설립(중국 수입판매 법인)
	제닉 상하이 화장품 유한공사 설립(중국 생산판매 법인)
	중국 동방CJ홈쇼핑 하이드로겔 마스크 런칭(자체상표)
2013	마스크팩 및 기초화장품 OEM/ODM 사업 강화
	의약외품 제조업소 허가 취득
	중국 생산법인 생산설비 가동
2014	중국 최대 인터넷 쇼핑몰 T-mall 입점(자체상표)
	중국 OEM/ODM 공급 본격화(시트 마스크, 하이드로겔 마스크)
2015	롯데 인터넷 면세점 입점(자체상표)
	롯데 면세점 제주점 입점(자체상표)

지도 제고 및 현지 매출 증대 효과도 기대하고 있다. 적 입점을 추진 중이다.
제닉은 시내 및 공항 면세점 매장을 대상으로 순차



자료: 파이낸셜뉴스(2013)

〈그림 2〉 제닉의 중국 상해 생산법인 오픈식



주: 2015년 7월 1일 현재

자료: 네이버 금융

〈그림 3〉 (주)제닉의 주가 차트 (월봉 기준)

V. 제닉의 미래

2015년 현재 설립 15년차를 맞는 제닉은 그간 위기도 있었지만 놀라운 성장을 이루었다. 또한 그 성과는 작은 사무실에서 시작한 1인 벤처기업에서 이끌어 낸 것이라는 점에서 더욱 값지다. 합성 겔 기술을 바탕으로 세계 최초로 스킨케어용 하이드로겔

마스크를 개발한 제닉은 국내시장의 높은 진입 문턱을 미국시장 판로개척을 통해 극복한다. 이후 제닉은 업계에서 인정받는 마스크팩 전문제조업체로 성장하며 OEM/ODM을 통한 사업기반을 다지게 된다. 2006년 기초화장품으로 제품군을 확장하며 자체상표 사업을 전개하지만 실패를 맛봄으로써 경영자원과 마케팅 역량이 부족한 중소기업이 종합화장품 회사로 거듭나기가 얼마나 어려운지 경험하게 된

다. 이에 주력 제품군인 하이드로겔 마스크의 흡소핑 유통에 집중한 제닉은 회생의 기회와 함께 국내 최대 하이드로겔 마스크 업체로 성장하게 된다. 2011년 코스닥 상장에 성공한 제닉은 제2의 도약을 위하여 OEM/ODM 사업 강화와 중국 현지시장 진출을 추진하였으며, 특히 중국 직접투자는 현지 마스크팩 수요 증가를 기반으로 2014년부터 가시적 성과를 보이고 있다. 이러한 제닉의 성장과 좌절, 도약의 중심에는 유현오 대표가 있다. 유현오 대표는 제닉의 새로운 도약을 꿈꾸고 있다. 국내 최고의 마스크팩 제조기업을 넘어 글로벌 마스크팩 기업, 나아가 글로벌 화장품기업으로 성장시키겠다는 목표가 바로 그것이다(전자신문 e-play 채널, 2012).

하지만 해결해야 할 과제도 있다. 현재 유현오 대표의 가장 큰 고민 중 하나는 바로 화장품 회사로서의 브랜드 인지도 문제이다. 제닉은 현재 국내 마스크팩 분야에서 명실상부 최고의 자리까지 오른 기업이다. 하지만 '제닉'이라는 기업명이나 '셀더마' 등 자체 상표 보다는 '하유미팩'이라는 제품의 별칭을 통해 더 잘 알려져 있는 것이 사실이다.

“처음 기초화장품 등 다른 영역으로 무리하게 사업을 확장하였다가 쓴 맛을 보았을 때, 가장 크게 느꼈던 점이 브랜드 인지도에 관한 문제였습니다. 사람들은 저희의 마스크팩을 소비하지만, 저희 회사 이름은 잘 알지 못하죠. 그런 상황에서 마스크팩의 성공만 믿고 다른 영역으로 사업을 확장하였으니, 제닉이라는 이름을 생소하게 느끼는 소비자들에게 다른 브랜드들은 외면당할 수밖에 없었습니다. 브랜드 인지도를 확립하는 게 얼마나 중요한지 실감했죠(유현오 대표이사 인터뷰).”

또한 우수 인재 확보 역시 중소기업 제닉이 해결해야 할 과제이다. 유현오 대표는 우수 인력 없이는 제닉이 중견기업, 글로벌기업으로 발전하기 힘들다고 판단하고 우수 인재 확보의 일환으로 '가족중시 기업문화'와 '건강한 기업문화' 조성에 노력하고 있

다. '가정의 행복이 기업의 에너지'라는 슬로건 아래 전 직원(2013년 6월 기준 169명)을 정규직으로 고용하고 각종 가족 친화적 사내 복지정책을 시행하고 있다. 제닉의 주요 고객층이 여성인 만큼 여성 고용율(직원 내 여성 인력비중 44%, 임원 내 여성 비중 28.5%)을 높이고, 2013년부터 임신 직원과 육아 전담 직원을 대상으로 유연근무제를 도입하고 남성 직원의 출산휴가를 시행하고 있다. 또한 건강한 기업문화 조성을 위하여 '술 없는 회식', '1인 1악기 연주하기' 캠페인과 '1인 1운동하기' 등의 사내캠페인을 시행하고 있다. 전 직원 금연 성공과 정시 퇴근 풍토 조성은 그간 제닉이 거둔 성과이다.

참고문헌

1. 문헌자료

- 고영희, 이준호(2009), "한국콜마(주)의 전략적 진화," *Korea Business Review* 12(3), 1-50.
- 강하영 외(2014), "코스맥스의 양손잡이 전략," *Korea Business Review*, 18(1), 177-199.
- 정두채 외(2003), *보건산업시장 및 수출입정보의 수집·분석*, 서울, 한국보건산업진흥원.
- 중소기업청(2013), "현장에서 만난 CEO, ㈜제닉 유현오 대표이사," *징검다리*, 2012년 겨울호 통권 50호, 18-21.
- 코스닥협회(2012), "㈜제닉," *코스닥저널*, 2012년 12월 통권 118호, 12-17.

2. 언론자료

- 머니투데이(2011a), '[하이서울우수기업브랜드] 제닉, 스킨케어제품', 이동오 기자, 7월 12일자, [Online] Available from: <http://www.mt.co.kr/view/>

- mtview.php?type=1&no=2011071210320775078&outlink=1
- 머니투데이(2011b), '스틱, 제닉 투자수익률 804%', 이상균 기자, 8월 11일자, [Online] Available from: <http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2011081110086050480>
- 뷰티한국(2013), '제닉, 기초화장품 OEM사업 본격화 선언', 최지홍 기자, 4월 17일자, [Online] Available from: <http://www.beautyhankook.com/news/articleView.html?idxno=8953>
- 서울경제(2010), '[CEO&Story] 유현오 제닉 대표', 이유미 기자, 12월 10일자, [Online] Available from: <http://economy.hankooki.com/lpage/industry/201012/e2010121016420347730.htm>
- 스포츠경향(2007), '(주)제닉 유현오 대표, '피부미인 만들기' 도전 또 도전', 황인원·김기남 기자, 5월 11일자, [Online] Available from: http://sports.khan.co.kr/news/sk_index.html?art_id=200705112107253&sec_id=562101
- 아시아경제(2012), '제닉, 중국 동방CJ 첫 홈쇼핑 판매 성공적', 이소연 기자, 9월 25일자, [Online] Available from: <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2012092507492122309>
- 아시아경제(2013a), '제닉, 상해법인 오픈.. 본격 중국 진출', 김소연 기자, 5월 6일자, [Online] Available from: <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2013050614213981344>
- 아시아경제(2013b), '제닉, 중국 판매법인에 100만불 추가 투자', 김소연 기자, 6월 20일자, [Online] Available from: <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2013062008592117707>
- 이투데이(2011), '[블루칩을 찾아서] 마스크팩 No.1 제닉', 이재현 기자, 12월 22일자, [Online] Available from: <http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?TM=news&SM=2103&idxno=521947>
- 파이낸셜뉴스(2013), '제닉, 중국 상하이에 화장품 생산 공장 준공', 정상균 기자, 5월 6일자, [Online] Available from: <http://www.fnnews.com/news/201305061443395903>
- 한국경제(2011), '하유미팩' 제닉 투자 3인방 대박', 고경봉 기자, 8월 11일자, [Online] Available from: <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2011081032461>
- 한국경제(2013), '제닉, 중국시장 본격진출 상해 법인 오픈', 김효진 기자, 5월 6일자, [Online] Available from: <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2013050645716&meun=&nid=realtime>
- 헤럴드경제(2012), '<2012 파워스몰캡> ①제닉 유현오 사장 "수출 비중 2%에서 50%까지 늘어날 것"', 신수정 기자, 1월 26일자, [Online] Available from: http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20120126000467&md=20120318162423_BL

3. 온라인자료

- 교보증권(2013), 'Spot Brief: 제닉', 심상규, KYOBO Daily, 2월 7일, [Online] Available from: <http://www.iprovest.com>
- 대한상공회의소(2013), '코참 차이나비즈니스 정보', 제213호, 2월 18일, [Online] Available from: http://www.korcham.net/EconNews/PublishData/CRE07102R.asp?m_SITEID=12883&m_BOARDSEQ=A001&m_cciCode=&m_query=TITLE&m_queryText=%C4%DA%C2%FC%C2%F7%C0%CC%B3%AA%20213&m_page=1
- 동부증권(2015), '제닉', 박현진, 3월 19일, [Online] Available from: http://file.mk.co.kr/imss/write/20150319114008_mksvc01_00.pdf
- 메리츠증권(2014), '제닉', 송광수, 7월 1일, [Online] Available from: [http://home.imeritz.com/include/resource/research/Workflow/\(123330_140701\)%EC%86%A1%EA%B4%91%EC%88%98_304_%EA%B8%B0%EC%97%85](http://home.imeritz.com/include/resource/research/Workflow/(123330_140701)%EC%86%A1%EA%B4%91%EC%88%98_304_%EA%B8%B0%EC%97%85)

%EB%B6%84%EC%84%9D_%EC%A0%9C
%EB%8B%89.pdf

하나대투증권(2012), '제닉', 조윤정, 4월 23일, [Online]
Available from: https://www.hanaw.com/download/research/FileServer/WEB/industry/enterprise/2012/04/23/Genic_0423_1.pdf

하나대투증권(2015), '제닉', 박종대, 3월 30일, [Online]
Available from: http://file.mk.co.kr/imss/write/20150330160918_mksvc01_00.pdf

하이투자증권(2015), '제닉', 손효주·박서령, 3월 11일,
[Online] Available from: http://file.mk.co.kr/imss/write/20150311131417_mksvc01_00.pdf

kotra(2010), '중국 화장품 시장동향', 12월 31일, [Online]
Available from: http://www.globalwindow.org/GW/china/trade/info/overseamarket-detail.html?&SCH_TYPE=SCH_SJ&MENU_CD=M10115&MODE=L&SCH_CMMDY_CATE_CD=00000&SCH_TRADE_CD=0000000&ARTICLE_ID=2129830&UPPER_MENU_CD=M10114&BBS_ID=10&SCH_VALUE=%ED%99%94%EC%9E%A5%ED%92%88+%EC%8B%9C%EC%9E%A5%EB%8F%99%ED%96%A5&MENU_STEP=3&Page=1&SCH_NATION_CD=000000&SCH_ART_DT=&RowCountPerPage=10&RowCountPerPage=10&ARTICLE_SE=&SCH_EN D_DT=

kotra(2012), '중국 화장품시장 통관절차 까다롭다', 8월 28일, [Online] Available from: http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?ARTICLE_ID=2154862&BBS_ID=10

4. 웹사이트

금융감독원 전자공시시스템 (<http://dart.fss.or.kr>)
네이버금융(<http://finance.naver.com>)
제닉 홈페이지 (<http://www.genic21.com>)

5. 동영상

전자신문 e-play 채널(2012.7.19), '창업희망콘서트: 멘 토에게 길을 묻다. 유현오 대표 (비전과 계획)', [Online Video]. Available from: http://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=xRGWYFHMkLY

부록 1. 국내 화장품시장 및 마스크팩시장 개요¹⁴⁾

1. 국내 화장품시장

화장품 산업은 화학, 생물과학, 약학, 생리학 등 기초과학과 응용기술을 복합적으로 적용시켜 인체의 미용, 피부보호, 청결 등의 용도로 사용되는 물품을 제조하는 정밀화학산업 분야로 정의된다. 화장품은 제품에 따라 '기초화장품류'와 '메이크업류', '두발류', '방향용', '남성용', '기타'로 분류된다. 기초화장품류는 인체를 청결하게 미화하고 피부를 건강하게 보전키 위해 사용되는 것으로 각종 크림류, 스킨로션류, 영양오일 등이 기초화장품류에 해당한다. 메이크업류는 여성화장품의 주류를 이루는 것으로 다양한 색깔과 향을 함유하고 있는데, 립스틱, 파운데이션, 아이세도, 마스크라 등이 해당한다. 두발류는 두발을 건강하게 보존하고 미화하기 위해 사용되는데, 헤어젤, 무스, 영양크림, 염색약 등이 이에 해당한다. 방향용은 아름다운 향기를 추구하는 제품으로 향수가 대표적이다. 남성용은 남성의 피부 보호와 매력을 발산시키기 위한 제품이며, 기타 화장품 제품으로는 바디용품, 매니큐어 등이 있다.

국내 화장품시장의 성장과정을 살펴보면, 1960년대~1980년대는 초기 시장형성으로 일정한 자본력과 생산력을 갖고 있는 중대형 업체를 중심으로 발달하였다. 브랜드와 제품의 기능에 대한 소비자의 특별한 선호가 없었던 시기로, 초창기 화장품의 판매는 주로 전문 판매 인력을 통한 방문판매가 주를

이루었다. 1980년대 후반~1990년대는 성장기로 1980년대 중반이후 방문판매 방식에서 매장에 제품을 진열, 판매하는 전문점이 들어서면서 1990년대 중반까지 호황을 누렸다. 1990년대까지만 해도 전문점이 국내화장품 매출액의 54.5% 가량을 점유하였다. 그러나 전문점수가 16,000점 가량으로 지나치게 증가하면서, 전문점들 간에 지나친 가격할인 정책으로 유통질서가 문란하게 되어, 그로 인한 소비자 불신과 소비자의 다양한 요구에 부합하는 속도 경쟁에 밀리면서 성장세가 하락하였다.

2000년대부터 현재까지는 시장세분화 및 다각화로 2000년대 들어 "미샤", "더페이스샵", "스킨푸드", "에뛰드하우스" 등의 브랜드샵이라는 새로운 유통채널의 등장으로 전체 화장품 시장은 성장한 반면, 전문점의 외형은 줄어들기 시작하였다. 브랜드샵은 기존의 화장품 전문점에서 부족한 카운슬링의 시스템화를 통한 차별화된 마케팅을 토대로 새로운 유형의 유통채널로 자리매김하였다. 특히 품질은 유지하면서 혁신적인 저가를 내세운 중저가 브랜드가 비약적으로 발전하였다. 브랜드샵은 브랜드 기획 및 제품개발, 품질관리를 본사에서 진행하고, 생산은 전문업체에서 위탁함으로써 중간 도매상을 배제하고 유통 장악력을 강화하였다. 브랜드샵의 경우 판매망과 브랜드만을 보유하고 자체생산설비 없이 연구개발과 생산 기능을 아웃소싱하는 전략을 취했기 때문에(고영희·이준호, 2009), 중저가 브랜드샵의 발전은 자연스럽게 OEM/ODM 시장의 발전을 이루

14) (주)제닉 2011년도 사업보고서의 '사업의 내용'을 정리한 것임.

는 밀바탕이 되었다.¹⁵⁾ 그러나 이후 대형 및 중견 화장품업체에서 공격적으로 브랜드샵을 런칭함으로써 브랜드샵 시장도 점차 포화되어 홈쇼핑, 온라인 등 화장품 산업의 발전을 위한 새로운 유통 채널이 부상하였다.

국내 화장품 산업은 화장품의 원재료 생산업체와 전문 위탁(OEM/ODM)업체 등 생산 관련업체와 생산을 포함한 전문브랜드 업체 2가지로 나뉘어 있다. 2009년 말 기준 보건복지부에 등록된 화장품 제조업체는 719개사에 이른다. 화장품 시장은 일반 생활용품과 고급 소비재라는 이미지가 혼재해 있어, 무엇보다도 최종적인 판매 유통망이 화장품의 매출을 좌우하고 있다. 현재 화장품의 주요 유통채널로는, 오프라인 상의 매장 판매(브랜드샵, 전문점, 백화점, 멀티샵), 방문판매, 홈쇼핑 판매, 온라인 판매 등이 있다. 국내 화장품 시장규모는 2009년 7조원을 상회하였으며, 2011년에는 9조원에 이르는 것으로 추정된다.

2. 마스크팩 시장

과거 마스크팩 제품은 화장품 기획세트 제품의 증정상품이 주를 이루었다. 그러나 2000년대 초 세계적인 명품 화장품 브랜드에서 기존의 단순 마스크팩의 효과와 기능을 한 단계 업그레이드된 제품들이 출시되기 시작하면서 국내시장도 마스크팩을 하나의 독립적인 화장품 제품라인으로 인식하기 시작하였다. 현재 국내 대부분의 화장품 브랜드는 마스크팩을 하나의 독립적인 제품군으로 출시하고 있으며, 특히 브랜드샵의 마스크팩 수요가 계속 늘고 있어,

마스크팩은 화장품 시장의 주류 상품으로 떠올랐다. 국내 마스크팩은 다양한 원료와 미백, 주름개선 효과의 효과가 기존 에센스나 영양크림 대비 높은 효과를 나타내고 있다는 인식이 확산되면서 지속적인 성장을 이루었다.

대한화장품협회에 따르면 국내 마스크팩 시장규모는 2010년 1,993억 원, 2011년 2,391억 원, 2012년 2,411억 원, 2013년은 2,500억 원으로 지속적인 성장세를 유지하고 있다. 또한 대한화장품협회의 2013년도 화장품 실적자료에 따르면 마스크팩 시장 규모는 3,847억 원으로 전년대비 20%의 성장률을 기록한 것으로 나타났다. 특히 마스크팩 유형은 2009년 이후 2013년까지 연평균 성장률이 34.2%로 기초화장품 가운데 가장 높은 성장률을 보였다(제닉 내부자료).

15) 국내에는 약 100여 개의 화장품 OEM/ODM 업체가 사업을 하고 있는 것으로 추산되는데, 이 가운데 코스맥스와 한국콜마가 화장품 OEM/ODM 시장의 50% 이상을 점유하고 있다(강하영 외, 2014).

부록 2. 중국 화장품 시장¹⁶⁾

1. 중국 화장품시장 개황

미용 산업은 중국에서 부동산, 자동차, 여행 다음으로 소비규모가 큰 산업이라 할 수 있다. 업계에서는 2012년 중국 미용 산업의 시장규모가 연간 20% 성장하여 6,500억 위안에 달할 것으로 예측하고 있다. 특히 중국 화장품 시장은 2001년부터 2011년까지 연평균 15.8%의 성장률을 보였고, 2012년에는 17% 성장하여 시장규모가 1,340억 위안에 달했다. 이러한 중국 화장품 시장 고속성장의 주역으로 저가시장에서 마스크팩을, 고가시장에서는 한방화장품을 꼽을 수 있다. 그러나 중국화장품 시장은 글로벌 화장품기업이 80%의 시장 점유율을 차지하고 있고 로컬 브랜드의 해외 수출은 각국의 수입 기준이 갈수록 까다로워지고 있어 중국 로컬 브랜드는 국내외적으로 치열한 경쟁에 직면해 있으며, 현지 소비자들의 로컬 제품에 대한 충성도도 낮은 편이다.

중국의 화장품 시장이 형성된 것은 1980년대 초반으로 보아야 한다(정두채 외, 2003). 당시 중국 화장품 생산업체는 단 50여 곳에 불과하였으며, 총 매출액도 5억 위안이 채 되지 않았다. 이러한 상황은 본격적인 개방이 진행된 이후인 1990년에도 그리 개선되지 않아 총매출액은 40억 위안에 불과하였다. 하지만 1990년대 중반 이후 중국 화장품 시장은 꾸준하게 두 자리 수 성장률을 유지하면서 1990년대 연평균 성장률 23.8%의 놀라운 성장을 보인

다. 이러한 중국 화장품 시장의 놀라운 성장은 2000년대에 접어들어서도 지속되어, 2008년 화장품 시장의 매출액은 597억 위안에서 2012년 1,340억 위안으로 성장하였다.

2. 중국 화장품시장 동향

중국 정부는 화장품을 '인체 표면의 각 부위(피부, 모발, 손톱, 입술 등)에 바르거나 뿌리는 등 유사한 방법으로 청결과 악취제거, 피부보호, 미용 그리고 멋을 부리는 목적을 이루기 위한 일상용 화학공업 제품'이라고 정의하고 있다. 또한, 화장품을 국내 생산품과 수입품으로 구분하고 각기 다른 관리규정을 두고 있다. 모든 수입화장품은 반드시 위생부 허가를 받아야 판매를 할 수 있으나 중국 내 생산품 중 일반용 화장품은 그렇지 않다. 수입화장품은 위생부에서 직접 심사하여 허가 여부를 결정하고 있다. 즉, 수입화장품에 대한 규제가 중국 내 생산품에 비해 까다로운 것이다. 이는 많은 글로벌 기업들로 하여금 중국으로의 수출을 부담스럽게 느끼도록 하는 요인으로 작용하였으며, 반대로 중국 내 외국인직접투자(FDI)를 촉진시키는 계기로 작용하기도 하였다.

최근 중국 화장품 시장은 국민소득의 증가율(도시 주민 연평균 12.3%, 농촌주민 연평균 11.4% 증가)보다 빠르게 성장하고 있으며, 일상생활 중 화장

16) 대한상공회의소(2013)의 주요 내용임.

품의 사용량이 눈에 띄게 증가하고 있어 잠재시장수요가 크며, 2012년부터 2016년까지 연평균 13.3% 성장할 것으로 예측되고 있다. 또한, 중국 화장품 시장의 제품 구조를 살펴보면 시장 내 가장 발전이 빠른 부문은 스킨케어 제품이며, 헤어케어 제품시장은 거의 포화상태에 이른 것으로 나타난다. 특히 주목할 부분은 2012년 화장품 시장의 주요 성장동력이 마스크팩이었다는 점인데, 화장품 시장 매출액 중 마스크팩의 비중이 2년 사이에 2%에서 10%로 급증하였다. 이에 대해 업계 내에서는 마스크팩 시장 규모가 2015년 300억 위안까지 성장할 것으로 전망하고 있다.

이러한 화장품 시장의 성장과 맞물려 관련 정책 역시 변화해왔는데, 2003년 국가약품감독관리국(SDA)이 국가식품약품감독관리국(SFDA)으로 변경됨에 따라 화장품에 대한 관리가 위생 분야에서 약품 분야로 변경되었으며, 그 이후 산업표준과 규정이 점차 강화되어 왔다. 특히, SFDA와 재정부는 2013년 초 위법행위 신고자에게 30만 위안의 포상금을 지급하는 '식품 약품 위법행위 신고 포상 방법'을 발표하였으며, 이러한 신고범위에는 화장품의 제조, 개발, 생산, 유통 등 전 과정에서 발생하는 모든 위법 행위가 포함된다. 그 외에도 '어린이용 화장품 등록 및 심사 지침서', '화장품 라벨설명서 관리규정 의무 지침' 등 다양한 관련 규제를 잇달아 발표함에 따라 점차적으로 까다로워지고 있으며, 기업의 책임과 소비자 안전의식에 대한 강조가 이루어지고 있다.

2012년 현재 중국 내 화장품 생산기업은 약 4,000여개로 그 중 1,800여개 기업이 광둥성에 집중되어 있다. 하지만 중국 로컬화장품 기업의 시장 점유율은 20%에도 미치지 못하며, 외자기업과 합자기업이 80%를 점유하고 있다. 이러한 원인으로서는 중국 소비자들이 해외 유명 브랜드의 품질에 대한 신뢰가 강하며, 특히 젊은 여성층들에게 유명 브랜드 화장품이 하나의 패션 아이템으로 여겨지는 현상이 커다

란 원인으로 작용한 것으로 보인다. 결국 이로 인해 중국 내 로컬브랜드는 브랜드 인지도와 신제품 개발에서 빠르게 성장하고 있음에도 불구하고 대도시 시장을 이미 글로벌 브랜드들이 장악하고 있어 2선, 3선 시장에 집중 분포해 있는 상황이다.

중국 화장품 시장에서 현재 경쟁을 하고 있는 글로벌 브랜드로는 로레알(L'OREAL), 니베아(NIVEA), 에이본 프로덕트(Avon Products), 올레이(OLAY), 시세이도(SHISEIDO) 등을 필두로 하는 전략군이 중고가 시장을 점유하고 있었으나, 최근 해당 전략군 내 기업들이 저가 화장품시장으로 사업을 확장함으로써, 향후 저가 시장 내에서의 점유율 쟁탈전이 치열할 것으로 예상된다. 중국 화장품 시장의 주요 판매경로는 마트와 백화점을 통한 판매로, 전체 화장품 매출액의 약 2/3를 차지하고 있으며, 최근에는 인터넷을 통한 판매가 급증하는 추세이다.

Growth and Foreign Market Expansion of GENIC

Chul Hyung Park* · Kyung Wan Lee** · Dong Kee Rhee***

Abstract

GENIC, established in 2001, is a venture firm which developed Korea's first dermal administration soluble hydrogel technology in the cosmetics industry. GENIC has dedicated to developing advanced life science applications such as bio patch, functional skin care and other diversified products. With its market-leading 'Cel-derma hydrogel mask pack', Genic has developed and produced cosmetics in various categories, including mask packs, skin care products and functional patches. After listed on the KOSDAQ in August 2011, GENIC has been conducting overseas market strategies such as plant establishment in China and activating business in China through home-shopping distribution channels and OEM supplies.

This case study describes growth history of GENIC and its foreign market entry for market expansion. First, we discuss growth strategies of the firm to overcome its financial and marketing disadvantages in cosmetics industry. The new venture equipped with superior technological advantage has developed its mixed business model consisting of OEM and own brands. Second, we handle the firm's overseas market strategies after achieving leading market shares in its domestic mask pack market. Also the case describes the firm's strategies to penetrate chinese market using exporting and FDI simultaneously. Therefore, this case provides an understanding of a new venture's growth and foreign market expansion in terms of strategic management and international management issues.

Key Words: Venture Firm, OEM/ODM, Own Brands, FDI in China, Cosmetics

* Ph.D. Candidate, College of Business Administration, Seoul National University, First author, Corresponding author

** Bachelor's student, College of Business Administration, Seoul National University

*** Professor, College of Business Administration, Seoul National University

〈Teaching Note〉

벤처기업 제닉의 성장과 중국 진출

I. 사례개요(Synopsis)

제닉은 지난 십여 년간 눈부신 성장을 통해 국내 최고의 마스크팩 제조기업으로 부상하였다. 이제 제닉은 주력 매출군인 마스크팩을 기반으로 기초화장품과 의약외품 영역으로까지 사업영역을 확장하고 중국에 현지 생산법인을 설립하는 등 지속적인 성장을 위해 노력하고 있다. 제닉은 국내시장에서의 사업전략과 마찬가지로 중국에서도 홈쇼핑을 통한 판매와 OEM 공급에 주력함으로써 자본력과 마케팅력의 열위에 있는 중소기업으로서의 한계를 극복하고 비용 대비 효율적인 마케팅 전략을 펼치기 위해 노력하고 있다.

본 사례연구는 1인 벤처기업으로 창업하여 국내 최고의 마스크팩 제조기업으로 성장한 코스닥 상장업체 제닉의 성장 과정과 중국진출 경과를 다뤘다. 먼저 기술력에 기반한 벤처기업이 사업초기 어떻게 판로 개척과 생산설비 확보를 통해 사업기반을 마련하였는지를 살펴본다. 그리고 대표적 소비재산업인 화장품시장에서 마케팅력과 브랜드인지도가 열세에 있는 중소기업이 자체상표 사업과 OEM 사업을 병행하며 성장하는 과정과 새로운 성장동력 확보를 위하여 중국시장 진출을 본격화하는 과정을 살펴보고자 한다. 이를 통해 본 사례는 경영전략 관련 주제와 국제경영 관련 주제에 대해 보다 심층적으로 논의하기 위한 기초자료로 활용될 수 있다.

II. 사례목적(Teaching Points)

1. 제닉의 주요 사업방식인 OEM/ODM 및 자체상표 방식을 이해하고 이를 통하여 경쟁우위와 핵심역량의 개념에 대한 학습을 돕도록 한다.
2. 제닉의 제품다각화 과정을 통하여 다각화 전략과 핵심역량의 활용에 대한 학습을 돕도록 한다.
3. 제닉의 중국시장 진출과정을 통하여 국제화 동기와 입지선택, 진입방식, 현지화 전략에 대한 이해를 돕도록 한다.

III. 토의주제(Assignment Questions)

1. 마스크팩 사업 초기 제닉이 OEM/ODM 사업에 집중한 이유는 무엇인가?
2. 제닉이 자체상표 사업에서 성공할 수 있었던 요인(경쟁우위)은 무엇인가? 해당 사업의 성공은 지속가능하다고 보는가?
3. 제닉의 제품다각화 전략은 적절하다고 보는가? 그렇게 판단하는 근거는 무엇인가?

4. 제닉의 중국시장 진출 배경은 무엇이고, 현지진출의 일환으로 현지 생산법인 설립방식을 택한 이유는 무엇인가?
5. 제닉의 향후 중국시장 전략은 어떻게 전개되어야 하는가?

IV. 사례분석(Analysis)

1. 마스크팩 사업 초기 제닉이 OEM/ODM 사업에 집중된 이유는 무엇인가?

제닉은 사업 초기 해외 판로개척 당시 자체상표 수출이 아닌 OEM/ODM 방식으로 수출¹⁷⁾을 시작한다. 당시 제닉이 OEM/ODM 수출을 선택한 이유를 파악하기 위해서는 자체상표 수출과 OEM 수출의 장단점을 이해할 필요가 있다. 먼저 자체상표 사업의 장점은 자체상표를 사용함으로써 광고를 통한 차별화가 가능해지고, 따라서 보다 높은 가격과 상표충성도를 획득할 수 있으며, 이를 근거로 상표사용기업의 경로 내 협상력을 강화하여 가격 등의 제반 마케팅 믹스변수를 제조기업의 통제 하에 둘 수 있다는 점 등이다. 그러나 자체상표 사업을 위해서는 광고, 판매조직 유지 및 유통경로 관리에 필요한 비용이 많이 든다는 단점이 있다. 특히 후발 기업의 경우 선도 기업이 구축한 진입장벽을 극복해야 하는

부담을 가지고 있으므로 자체상표 사업에는 상당한 어려움이 따른다. 한편, OEM 수출의 장점은 판매와 관련된 것으로 주문자상표제품을 생산함으로써 자체상표 사업으로는 접근이 불가능했던 판매경로 및 시장 접근이 가능해진다. 이에 제조기업은 자신에게 강점이 있는 생산 활동에만 주력하면서도 매출액을 확보할 수 있다. 또한 추가적인 매출액 확보로 유희설비를 활용할 수 있고, 생산설비를 최대한 가동하게 하여 규모의 경제효과에 의한 원가절감이 가능해진다. 하지만 OEM 수출의 단점은 자체상표를 사용할 때의 장점을 향유할 수 없을 뿐만 아니라 자신이 직접 마케팅 및 판매활동을 수행하지 않으므로 해외주문자에 대한 의존도가 심화되어 협상력이 약화된다는 점을 꼽을 수 있다(이동기, 1996).¹⁸⁾

한편, ODM 역시 자체상표로 제품을 수출하지 않고 주문자의 상표를 부착해 제품을 공급한다는 점에서 OEM과 동일하지만 제품개발 능력 측면에서 ODM이 OEM에 비해 진일보한 방식으로 평가할 수 있다. ODM은 주문자(바이어)가 원하는 제품을 그대로 만들어주는 방식이 아니라 제품을 자체 개발하여 공급하는 방식이다. 발주기업의 요청대로 제품을 만드는 OEM 방식의 경우 생산업체가 발주처에 종속되는 경우가 많은 것과는 달리 ODM은 자체 기술을 확보하여 거래처 다변화를 꾀할 수 있고 유통 및 영업비용이 들지 않아 순이익률이 높고 연구개발과 생산에만 주력할 수 있어 중소기업에 유리한 방식이라고 할 수 있다. 그러나 OEM이나 ODM 방식으로 해외 기업에 제품을 공급하다 중국 등과의

17) OEM(Original Equipment Manufacturing: 주문자상표부착생산) 수출은 어떤 특정제품의 원래 제조업자 혹은 유통업자가 생산 비용이 저렴한 국가의 동종업체에 특정제품의 소요부품이나 완제품을 자사상표에 의한 주문 생산하는 방식으로 해외의 구매자가 제공한 설계도에 따라 생산 및 수출하는 것을 말하며, ODM(Original Development/Design Manufacturing: 제조업자 개발/디자인생산) 수출은 제품개발력을 갖춘 제조업체가 판매망을 갖춘 유통업체에 상품 또는 재화를 제공하는 수출방식이다(김귀옥, 배정환, 2008).

18) 이동기(1996)의 연구에 따르면 우리나라 수출기업이 꼽는 자체상표 수출의 이점은 독자적 수출체제의 구축과 능동적인 시장개척, 적정마진의 확보 등이며, 반면 자체상표 수출의 단점으로는 신규시장 개척 애로, 디자인·포장·품질 등 기술개발비 부담, 막대한 광고비용, 판매망·A/S체계 구축비용 등이다. 한편, OEM 수출의 이점에 대해 우리수출기업은 거래선 및 판매망 확보에 따른 해외시장 확대, 수주물량 확대에 의한 가동률 안정, 선진 기술습득 등을 꼽았으며, OEM 수출의 애로점으로 수주의 불규칙성으로 인한 지속적인 거래 곤란, 협상력 열위(수출단가 통제 등)에 따른 채산성 악화, 디자인·포장·품질 등 기술향상 곤란 등을 꼽는 것으로 나타났다.

출혈경쟁으로 몰락의 길을 걷는 업체도 발생하는 만큼, 브랜드를 확립하는 과정에서 OEM이나 ODM의 과정을 거치는 것은 불가피하다고 하더라도 궁극적으로는 독자브랜드를 확립하는 노력이 필요하다(백필규, 2005).

사업 초기 제닉이 자체상표를 보유¹⁹⁾하고 있었음에도 불구하고 OEM/ODM 형태로 제품을 수출한 이유는 앞서 살펴본 바와 같이 자체상표 사업을 전개하기에는 중소기업으로서 자원과 역량이 부족했기 때문이라 할 수 있다. 자체상표를 통해 신규시장을 개척하기 위해서는 광고 선전과 판매조직 및 유통경로 구축을 위한 막대한 비용뿐만 아니라 이를 유지하기 위한 관리능력이 요구되는데, 당시 사업기반이 취약한 제닉이 감당하기에는 무리였던 것이다. 다만 제닉은 우수한 기술력을 바탕으로 세계 최초로 수용성 하이드로겔 마스크를 개발·공급할 수 있는 능력을 보유하고 있었던 만큼 제닉이 제품을 자체 개발하여 공급하는 방식인 ODM 방식으로 제품을 수출할 수 있었다.

해외 판로 개척을 통해 사업기반을 마련한 제닉은 우수한 제품품질과 기술력을 인정받아 국내시장에 성공적으로 진입하게 되는데, 국내시장에서의 사업 방식 역시 사업초기에는 자체상표 보다는 OEM/ODM 중심으로 사업을 전개하게 된다. 화장품과 같은 소비재 산업의 특성상 최종소비자를 대상으로 사업을 영위하기 위해서는 높은 브랜드 인지도와 마케팅 능력, 유통망 구축이 필수적인데, 이를 감당하기에는 제닉의 내부 자원이 부족하였기 때문에 OEM/ODM을 중심으로 한 하이드로겔 마스크팩 전문제조업체로서 사업기반을 강화해나간 것이다.

2. 제닉이 자체상표 사업에서 성공할 수 있었던 요인(경쟁우위)은 무엇인가? 해당 사업의 성공은 지속 가능하다고 보는가?

제닉이 급격한 매출 증대를 통해 2010년 국내 마스크팩 시장점유율 30%를 달성하고 2011년에는 코스닥에 성공적으로 상장을 할 수 있었던 데에는 일명 하유미팩이라 불리는 '셀더마 하이드로겔 마스크팩'의 역할이 크다. 셀더마는 제닉이 2007년에 런칭한 하이드로겔 마스크팩 브랜드이다. 그런데 제닉은 이미 2003년에 하이드로겔 마스크팩을 개발하였고 비록 OEM/ODM 방식이긴 하지만 국내외에 제품을 공급해왔다. 또한 제닉은 셀더마 이전에도 라쌍페(2002년), 쌍페누보(2004년), 퓨어트리(2006년)와 같은 다수의 자체상표를 보유하고 있었다. 그렇다면 무엇이 제닉의 자체상표 사업(일명 하유미팩)의 성공을 가능하게 했을까? 이에 대하여 경쟁우위 관점에서 살펴보도록 하자.

제닉이 자체상표 사업(하유미팩)에서 성공할 수 있었던 것은 내부혁신과 외부환경 변화에 따른 기회를 활용하여 경쟁우위를 창출할 수 있었기 때문이다. 셀더마 제품의 핵심기술인 수용성 하이드로겔 기술은 기존 제품(시트 마스크팩)과 품질·기능 측면에서 차별화를 가능케 하는 기업 내부적 혁신, 즉 기술혁신과 제품혁신에 해당한다. 그리고 자체상표 제품의 홈쇼핑 판매는 외부환경(유통환경) 변화에 따른 기회를 포착해 부족한 자원과 역량을 외부로부터 조달하는 능동적 대응능력으로 파악할 수 있다. 즉 홈쇼핑을 통한 제품판매는 제닉이 OEM/ODM 중심의 사업모델을 넘어서 자체상표 중심으로 사업모델을 확장하기 위한 경영자의 전략적 선택이었던 것이다.

과거 화장품 시장은 화장품 제조기술과 생산시설

19) 제닉은 2002년에 자체브랜드 라쌍페를 런칭하였다.

확보가 관건이었으나 현재는 차별화된 브랜드와 유통관리 및 마케팅이 가장 중요한 경쟁요소로 부각되고 있다. 또한 화장품 시장은 일반 생활용품과 고급 소비재라는 이미지가 혼재해 있어 최종적인 판매 유통망이 화장품의 매출을 좌우하게 된다. 이처럼 유통망의 중요성이 커지는 가운데 2000년대 들어 화장품 시장에서 유통구조의 다각화가 이루어지면서 홈쇼핑과 온라인과 같은 신유통 채널이 부상하였다(2011년도 제닉 사업보고서). 오프라인 유통채널인 브랜드샵이나 백화점에 입점하는 경우 높은 운영비와 입점비용으로 인해 가격경쟁력의 저하를 가져온다. 반면 TV 홈쇼핑의 경우 생산자와 소비자를 직접 연결해 유통단계를 축소함으로써 상대적으로 저렴한 비용으로 유통매체를 활용할 수 있게 된다. 또한 홈쇼핑을 통해 제품의 상세정보를 구체적으로 소비자에게 전달할 수 있고 브랜드의 인지도를 제고하는 효과를 얻을 수 있다(김현정, 최지은, 2015).

즉, 제닉은 홈쇼핑이라는 신유통채널을 통해 내부적으로 보유하지 못한 유통판매망과 마케팅 능력을 조달할 수 있었다. 이를 통해 생산 활동에서 유통 활동을 거쳐 최종소비자에 이르는 가치사슬(value chain)을 구축하고, 품질과 기능 측면에서 기존 시트마스크와 품질과 기능면에서 차별화되는 자사 제품을 소비자에게 직접 판매할 수 있게 되었다. 또한 소비자들에게 인지도가 높은 중견여배우를 홈쇼핑 광고모델로 기용하여 제품 및 브랜드 인지도의 한계를 어느 정도 극복할 수 있었다.

그렇다면 제닉의 자체상표 사업 성공은 지속가능할까? 기업이 보유한 경쟁우위가 지속적으로 유지될지 여부는 경쟁우위를 창출하는 경영자원의 지속성과 획득가능성, 모방가능성을 통해 판단이 가능하다(장세진, 2002: 254-256). 제닉의 자체상표 마스크팩 사업성공의 지속여부는 경쟁우위의 원천이라 할 수 있는 경영자원 즉, 하이드로겔 마스크팩 경쟁력과 유통채널(홈쇼핑)의 유지에 달려있다고 볼 수

있다. 우선 하이드로겔 제품군은 특허를 통해 보호된다는 점에서 경쟁우위의 유지가 가능하다. 수용성 하이드로겔 마스크팩의 핵심기술인 하이드로겔 제조방법이 특허등록을 통해 국내에서 2005년부터 2023년까지 보호되는 만큼 경쟁기업의 모방이 불가능하기 때문이다. 하지만 해당 특허의 보호기간이 2023년까지라는 점은 그 이후에는 특허를 통한 경쟁우위 유지가 힘들다는 의미이기도 하다.

한편 제닉 자체상표 제품의 유통채널인 홈쇼핑 판매 유지여부도 경쟁우위 지속을 위한 핵심요소이다. 홈쇼핑 판매 호조세가 지속된다면 제닉은 마스크팩 시장에서의 점유율 유지 내지 확대가 가능하다. 그러나 홈쇼핑은 제닉이 마케팅믹스 측면에서 직접적 통제가 어려운 유통망이라는 점에서 리스크가 존재하며, 이를 적절히 관리하는 것이 기업성과의 중요 변수가 될 것이다. 그 밖에 대체재의 등장도 경쟁우위를 위협할 수 있다. 제닉의 하이드로겔 마스크가 기존 시트마스크의 시점점유율을 잠식한 것과 마찬가지로 만약 경쟁업체가 새로운 기술을 적용한 차별화된 마스크팩 제품을 출시한다면 제닉의 경쟁우위 지속은 어렵게 된다. 따라서 꾸준한 제품 혁신과 유통망 확충을 통해 제품에 대한 명성과 소비자 신뢰를 공고히 구축하는 것이야말로 제닉이 장기적으로 경쟁우위를 지속할 수 있는 최선의 방안이라 할 수 있다.

3. 제닉의 제품다각화 전략은 적절하다고 보는가? 그렇게 판단하는 근거는 무엇인가?

다각화의 성공적 추진을 위해서는 경쟁우위를 창출하는 경영자원과 핵심역량(core competence)을 어떻게 축적하고 활용하느냐가 중요한데, 기업이 보유한 핵심역량을 활용할 수 있는 새로운 사업 분야의 탐색을 통해 다각화를 추진하는 동시에 내부 핵심역량을 확장(축적)해가는 진화론적 관점에서 이

해할 필요가 있다(장세진, 2002: 411-426).

제닉의 제품다각화 추진은 2006-07년경 기초화장품 사업진출기와 2008년 이후 사업전략 수정에 따른 제품군 확장기로 구분해 파악할 필요가 있다. 2006-07년경 기초화장품 사업진출은 마스크팩 생산전문기업 제닉이 관련분야인 기초화장품군으로 제품다각화를 추진한 시기이다. 이때 제닉은 OEM/ODM을 통한 기초화장품 생산이 아닌 자체상표를 통한 독자시장 개척을 추진한다. 이를 위해 퓨어트리라는 자체상표를 런칭하고, 오프라인 매장 판매(전국 30개 대리점과 1,500개 전문점 거래 목표)를 주요 유통방식으로 채택한다. 그러나 기초화장품 브랜드 사업에서 참패하게 되는데, 이는 브랜드 차별화와 유통정책 실패가 주요 원인으로 분석된다. 앞서 설명한 바와 같이 2000년대 들어 화장품 시장의 제품경쟁력은 차별화된 브랜드와 유통관리 및 마케팅을 통해 결정되는데, 제닉의 경우 제품 및 브랜드, 유통 측면에서 경쟁제품에 비해 차별화된 우위를 확보하지 못했던 것이다. 특허기술을 바탕으로 제품차별화가 가능했던 하이드로겔 마스크팩과는 달리 제닉의 기초화장품 제품은 시중 제품과 큰 차이를 보이지 않았으며, 증거가 브랜드 포지셔닝 역시 소비자의 관심을 끌지 못했다. 또한 2000년대 들어 화장품 유통채널로서 경쟁력을 잃어가던 전문점으로서의 입점은 변화하는 화장품 유통시장 트렌드에 부합하지 못하는 선택이었다(2011년도 제닉 사업보고서). 즉, 제닉의 기초화장품 제품다각화는 화장품산업 내에서 이루어진 관련다각화에 해당하지만, 제닉의 핵심역량 활용 및 이전이 적절히 이루어지지 못한 것으로 평가된다.

한편 2008년 이후 현재까지 제닉의 제품다각화는 이전과 확연히 구분된다. 자체상표 제품(하이드로겔 마스크팩 및 기초화장품)의 유통경로는 홈쇼핑 중심으로 단일화 하는 한편, 홈쇼핑에 집중된 매출구조의 다변화를 위하여 주력 품목인 마스크팩 외에도

스킨, 로션 등 기초화장품과 샴푸, 바디용품과 같은 생활용품 등은 OEM/ODM 방식으로 사업을 추진한다. 하이드로겔 마스크팩 중심의 핵심 사업에 집중하는 한편, 제품군 확장에 따른 리스크가 크지 않은 OEM/ODM 공급을 통해 점진적인 제품다각화 및 매출구조 다변화를 추진하는 것이다. 특히 기초화장품의 경우 하이드로겔의 대량생산으로 인한 원료매입 경쟁력을 바탕으로 기초화장품의 가격경쟁력을 확보하고 이를 활용한 시장 확대를 추진한다. 더불어 지속적인 기술개발을 통해 2007년과 2010년에 국내 최초로 필름형 화장품 기술특허를 취득하고 필름화장품 출시를 통해 새로운 제품군으로의 확장을 시도하고 있다. 뿐만 아니라 2013년 1월에는 식약청으로부터 의약외품 제조허가를 취득하고 하이드로겔 기술력을 접목한 피부질환이나 항염·항균 등 의약외품 분야로의 OEM/ODM 사업영역 확장을 시도하고 있다. 제닉의 사업다각화는 제품군 다각화를 통한 성장확대와 매출구조 다변화를 통한 리스크 관리, 하이드로겔 기술력과 원료매입에 기반한 마스크팩·기초화장품·의약외품 생산을 통한 규모의 경제 및 범위의 경제 등을 추구하고 있다. 특히 의약외품으로의 제품군 확장은 업종측면에서는 비관련 제품다각화로 볼 수 있으나, 핵심역량 관점에서 볼 때는 하이드로겔 기술력을 활용한 핵심역량의 활용 및 이전에 해당하므로 관련다각화를 시도하고 있는 것으로 이해된다.

4. 제닉의 중국시장 진출 배경은 무엇이고, 현지진출의 일환으로 현지 생산법인 설립방식을 택한 이유는 무엇인가?

Dunning의 절충이론(eclectic theory 또는 OLI theory)에 따르면 다국적기업의 해외직접투자 활동은 기업이 보유한 경쟁우위(Ownership advantage)와 현지시장의 입지우위(Location advantage), 그

리고 진입방식을 결정하는 내부화(Internalization) 요인이 종합적으로 고려되어야 한다(장세진, 2009: 240-241).

제닉의 중국시장 직접투자 역시 OLI 관점을 종합하여 설명할 수 있다. 제닉의 중국시장 진출 동기는 핵심역량을 활용한 성장전략에서 찾을 수 있다. 하이드로겔 마스크팩을 통해 국내 마스크팩 시장점유율 30%를 달성하며 업계 1위에 오른 제닉이 새로운 성장동력 확보를 위해 해외시장 공략에 나서는 것은 자사의 경쟁우위를 내수시장 뿐만 아니라 해외시장에서도 활용하고자 하는 다국적기업의 국제화 동기와 일치한다. 제닉의 수용성 하이드로겔 기술은 국내뿐만 아니라 중국, 러시아, 일본에서도 특허 등록이 이루어진 만큼 현지시장에서 독점적 우위를 향유하기 위한 기본조건이 충족되었다고 볼 수 있다.

한편, 제닉이 여러 해외시장 가운데 중국을 선택한 것은 현지 시장기회와 더불어 현지 마스크팩 산업구조 상 제닉이 충분히 경쟁우위를 확보할 수 있다는 전략적 판단에 근거한다. 중국 소비자의 구매력 증가와 화장품 수요 증가에 힘입어 현지 화장품 시장이 빠르게 성장하고 있다는 점과 한류 열풍으로 한국 화장품에 대한 중국 소비자들의 선호도가 높아지고 있다는 점은 제닉뿐만 아니라 중국진출을 고려하는 한국 화장품업체에 긍정적 요인이다. 한편 산업구조 측면에서 중국 마스크팩 시장의 경우 중국 내에서 생산하고 있는 매직홀딩스라는 중국 현지기업이 전체 중국 마스크팩 시장의 10%선을 점유하고 있으며, 글로벌 브랜드 제품들이 나머지 시장을 점유하고 있다. 특히 중국 마스크팩 시장은 저가 시트마스크가 시장의 99% 이상을 차지하고 있어, 제닉의 주요 경쟁상대는 저가 시트마스크업체인 매직홀딩스와 글로벌 브랜드 제품으로 파악된다.²⁰⁾ 따라서 중국 소비자들로부터 하이드로겔 마스크팩의 우

수성을 인정받게 되면 제닉은 국내에서의 성장과 마찬가지로 중국시장 공략이 충분히 가능할 것이다. 특히 제닉은 글로벌 브랜드에 OEM/ODM으로 제품을 공급하여 중국시장 및 세계시장 시장점유율 확대를 꾀한다는 전략이다. 즉, 중국 현지 마스크팩 시장의 발달수준과 산업구조를 고려하여 제닉이 경쟁우위를 확보할 수 있다는 판단 하에 입지 결정이 이루어졌음을 알 수 있다.

한편 제닉은 중국시장 진출을 위하여 직접투자를 통해 현지법인을 설립한다. 제닉이 중국시장 진출에 있어 수출이나 계약(라이선스)과 같은 시장거래 방식이 아닌 직접투자를 통한 내부화 방식을 선택한 이유는 현지정부의 수입규제 회피와 핵심 기술 보호를 위해서이다. 중국정부는 내수 진작 정책을 통해 수입품목에 대해서는 까다로운 규제를 적용하는 반면, 자국 생산제품에 대해서는 수입품목에 비해 규제를 엄격하게 적용하지 않고 있다. 현지정부의 규제로 인해 수출을 통한 시장거래에 비효율이 발생하는 것이다. 이는 많은 다국적기업이 중국으로의 수출보다 직접투자를 통한 중국 내 생산을 선택하게 하는 유인으로 작용한다. 제닉 역시 중국정부의 규제를 회피하기 위한 방편으로 수출에만 의존하는 방식이 아닌 현지 생산법인 설립을 선택하게 된다.²¹⁾ 제닉이 직접투자를 선택하게 된 또 다른 이유는 자사의 핵심역량인 하이드로겔 기술의 보호 및 통제를 위함이다. 라이선스와 같은 계약방식으로 해외시장에 진출하는 경우 직접투자에 비해 투자 부담과 위험은 작지만 기술에 대한 보호와 통제가 힘들다. 중국 현지기업과의 라이선스를 통한 기술 이전이 이루어지는 경우 자칫 제닉의 핵심역량인 하이드로겔 기술과 생산 노하우가 파트너에 의해 유출될 가능성이 있다. 아직까지 중국시장에서 지적재산권 보호를 위한 제도적 장치와 업계 규범이 충분히 발달하지 못

20) 제닉 내부자료

21) 제닉은 중국 판매법인과 생산법인을 각각 설립해 대중국 수출과 현지 생산을 병행하고 있다. 본문 각주 11, 13 참조

하였다고 판단되는 만큼 하이드로겔 기술의 보호와 효율적 관리를 위해 직접투자를 통한 현지 생산 방식을 선택했다고 볼 수 있다.

5. 제닉의 향후 중국시장 전략은 어떻게 전개되어야 하는가?

제닉의 중국시장 사업전략의 핵심은 OEM/ODM 사업과 자체상표 사업의 조화로운 운영과 상승효과 달성에 있다. 제닉이 아직까지 경영자원이 부족한 중소기업이란 점을 감안할 때, 우선 글로벌 메이커와 중국 업체를 상대로 한 OEM/ODM 사업을 통해 현지 매출과 시장점유율을 늘려감으로써 사업기반을 강화하고 마케팅 역량을 축적할 필요가 있다. 이를 기반으로 제닉이 자체상표 사업을 확장해 나갈 때 중국시장에서의 독자적 사업영역 구축이 가능할 것이다.

특히 중단기적으로는 제닉이 경쟁우위를 보유한 하이드로겔 마스크팩 제품의 OEM/ODM 사업기반 강화가 우선시 된다. 현재 시트 마스크팩 제품군이 시장의 절대 비중을 차지하는 중국시장에서 하이드로겔 마스크팩 제품군은 제품수명주기 상 도입기에 진입해있다. 따라서 하이드로겔 마스크팩에 대한 중국 소비자들의 인지도를 높이고 일정수준의 시장수요를 형성하는 것이 급선무라 할 수 있다. 하지만 중소기업인 제닉이 시장수요를 촉발시키기 위하여 단독으로 공격적 마케팅을 전개하기에는 상당한 부담과 위험이 따르는 것이 사실이다. 따라서 만약 대규모 자본과 마케팅 역량을 보유한 글로벌 브랜드기업이 하이드로겔 마스크팩 시장에 진출하여 본격적인 시장형성을 위한 시장 선도적 역할을 수행해주고, 해당 특허기술을 보유한 제닉이 OEM/ODM을 통해 제품을 공급한다면 제닉은 안정적 사업기반을 확보할 수 있을 것이다. 이 경우 제닉은 중장기적으로 중국 하이드로겔 마스크팩 시장에서 규모의 경제 달

성 및 가격경쟁력 확보가 가능하므로 이를 기반으로 해당 제품군 중심의 자체상표 사업을 확장할 수 있을 것이다. 다만 중국시장에서 하이드로겔 마스크팩 시장의 성장을 어떻게 본격화할 것인지와 마스크팩 시장에서 제닉에게 유리한 경쟁구조를 형성하기 위하여 어떠한 포지셔닝을 취해야할지, 그리고 하이드로겔 기술관련 특허권 보호 등은 앞으로 제닉이 해결해야 할 과제로 남아있다.

또한 중국 현지 소비자 인지도 제고와 적절한 인력 관리 역시 제닉이 중국 사업을 영위함에 있어 중요한 현안이다. 더욱이 하이드로겔 마스크팩을 기반으로 안정적 시장점유율을 확보한 국내시장과 달리 중국시장의 경우 아직까지 하이드로겔 마스크팩 시장이 본격적으로 형성되지 않은 만큼 중소기업 제닉이 헤쳐가야 할 난관은 더욱 크다. 이에 제닉은 중국 소비자들의 브랜드 인지도 제고 수단으로 국내 면세점 입점을 추진하고 있다. 화장품 구매가 많은 중국인 관광객을 대상으로 자체상표 제품을 노출함으로써 사용 후 재구매를 유도함과 동시에 현지 지인들에게도 소개하는 구전 효과를 노린 것이다. 중국시장에서 소비자 인지도 제고를 위해 제닉이 추구하는 또 다른 전략은 고가 프리미엄 브랜드로의 OEM/ODM 공급이다. 중국시장에서 인기가 높은 글로벌 화장품 브랜드나 한국 우수 화장품 브랜드에 OEM/ODM 공급을 함으로써 제닉 제품의 우수성을 중국 소비자들에게 알리려는 것이다. 제품 포장지에 생산자(제조원)가 함께 표기되므로 합리적 구매를 추구하는 소비자들에게 제닉의 존재를 알릴 수 있다. 프리미엄 브랜드의 후광효과로 제닉과 제닉 제품에 대한 소비자들의 신뢰가 쌓이게 되면 고가 프리미엄 브랜드에 비해 합리적 가격대인 제닉 자체상표 제품을 찾는 소비자들이 늘어날 것이라는 판단이다. 다소 시간은 걸리겠지만 자원과 역량이 부족한 중소기업 제닉이 기술력과 품질을 기반으로 소비자에게 접근할 수 있는 안정적 방법이라 할 수 있다.

또한 제닉이 중국 사업을 영위함에 있어 우수한 영업직과 연구직 인력을 확보하고 적절히 관리하는 것이 필수적이다. 현지 거래처 확보와 영업 관리가 중요한 만큼 영업부문은 현지인을 채용하고 있다. 그리고 제닉의 제품 품질이 중국시장에서 유통되는 일반 시트 마스크와 차별화 되는 만큼, 제닉의 제품 특성을 이해하고 영업에 활용할 수 있도록 한국 본사의 지속적인 교육과 관리가 이루어지고 있다. 제닉의 제품 개발 및 품질 향상을 위한 연구개발 활동은 한국 본사에 있는 연구소에서 이루어지고 있다. 이에 중국 생산공장으로서의 기술 이전과 품질 관리를 위해 본사 연구인력이 중국 현지에 파견되는 방식으로 인력 운용이 이루어지고 있다.

참고문헌

- 김귀옥, 배정환(2008), "OEM 수출기업의 ODM 전환 성과와 성공요인에 관한 실증연구," **한국무역상무학회지**, 제37권, 361-389.
- 김현정, 최지은(2015), "성장전략에 기반한 혁신," **Korea Business Review**, 19(2), 161-185.
- 백필규(2005), **중소기업 성장과정에 관한 연구: 디지털 경제하의 혁신경영을 중심으로**, 기본연구 05-16, 서울, 중소기업연구원.
- 이동기(1996), "자체상표 수출실태 및 수출성과 분석," **서울대학교 경영연구소 경영논집**, 30(1-2), 125-147.
- 장세진(2002), **경영전략**, 3판, 서울, 박영사.
- 장세진(2009), **글로벌경영**, 5판, 서울, 박영사.