

지누스의 핵심역량 기반 비즈니스 전환 전략: 미국 침대 매트리스 시장진출 사례*

이 고 운**
고 영 희***

지누스는 1979년 설립돼 1990년대 세계 텐트시장의 35%를 점유한 1위 기업으로 성장했다. 하지만 아시아 외환 위기의 여파로 1999년 미국 사모펀드(PEF) 운용사인 워버그 핀커스에 주력 사업인 텐트 제조사업을 매각하게 된다. 이후 지누스는 당시 한국의 닷컴붐에서 새로운 시장 기회를 포착하고 1999년부터 인터넷, 광통신 기업들에 투자하며 정보기술(IT) 지주회사로의 전환을 시도했다. 하지만 현금을 창출하는 주력사업이 부재한 상황에서 광통신, 인터넷 사업의 다각화 성과가 부진하자 위기를 맞았다. 회사는 2004년 화의절차 개시신청을 하고 2005년에는 한국 유가증권시장에서 퇴출됐다.

그러나 지누스는 세계 1위 텐트 제조사 시절 축적한 자원과 핵심역량을 바탕으로 재기를 모색했다. 월마트 등 미국 유통기업과 맺었던 관계를 활용하고 제조업 노하우를 기반으로 한 특허를 확보했다. 동사는 주력사업을 침대 매트리스 제조로 변경하고 인건비가 저렴한 중국에서 제조한 제품을 세계 최대 매트리스 수요국인 미국에 판매하는 전략을 세웠다. 이를 위해 동사는 압축한 매트리스를 돌돌 말아 상자에 담은 '매트리스 인 어 박스'(Mattress in a Box) 사업모델을 2005년 세계 최초로 고안해 낸다. 지누스는 주문자상표부착생산(OEM) 방식으로 월마트 등의 미국 내 매장에 '매트리스 인 어 박스' 제품을 공급하는 한편 미국 매트리스 기업들을 OEM 고객사로 확보하기 위한 노력을 전개했다. 그러나 OEM 사업자로써 시장 확대 및 미국 유통매장에서의 판매 증대가 한계에 이르자 지누스는 전략을 변경했다. 자체 브랜드 사업을 영위하는 기업이 돼 주력 유통채널을 매장에서 전자상거래 플랫폼으로 전환했다. 지누스는 2019년 기준 미국의 온라인 매트리스 시장을 25.2% 점유한 1위 사업자가 됐다. 또한 '인 어 박스'(in a Box) 모델을 매트리스 외 다양한 가구에도 적용해 사업을 확장하고 있다.

2019년 지누스는 한국 유가증권시장에 재상장했다. 지누스는 환경 위기와 다각화 실패 등을 극복하고 자원과 핵심역량을 기반으로 한 비즈니스 전환에 성공, 새로운 시장을 창출하고 세계적으로 성공한 흔치 않은 사례를 제시하고 있다.

주제어: 비즈니스 전환, 파괴적 혁신, 자원, 핵심역량, 매트리스 사업, 지누스

1. 서론

장폐지됐던 기업이 새로운 사업모델로 성공한 다음 자발적으로 재상장하는 드문 사례로 기록됐다."

(한국경제신문, 2019. 10. 31일자)

'매트리스 등 가구 제조회사인 지누스는 상장폐지 이후 14년 만에 화려하게 증시에 재입성했다. 지누스는 상

창업자는 원대한 포부를 품고 회사를 세운다. 하

논문접수일: 2021. 07. 08. 1차 수정본 접수일: 2021. 09. 07. 2차 수정본 접수일: 2021. 10. 08. 게재확정일: 2021. 10. 25.

* 본 사례의 작성을 위해 인터뷰에 응해주신 (주)지누스의 관계자분들께 깊은 감사의 뜻을 전합니다. 본 사례는 해당 기업의 경영성과를 평가하기 위해서가 아니라 교육목적으로 작성된 것임을 밝힙니다.

** 한국경제신문사 기자(ccat@hankyung.com), 제1저자

*** 서울과대학중합대학원 부교수(yhko@assist.ac.kr), 교신저자

지만 이상과 달리 기업 대부분은 곧 생존 자체에도 급급한 현실에 처한다. 대한민국 통계청이 2020년 12월 발표한 '2019년 기업생멸행정통계'에 따르면 신생기업의 1년 생존율¹⁾(2018년 활동기업 중 2017년 신생기업 기준)은 63.7%, 5년 생존율(2018년 활동기업 중 2013년 신생기업 기준)은 31.2%에 그쳤다. 조직수명주기(Organization Life Cycle) 이론에서 초기 단계도 넘어서지 못하는 기업이 상당수라는 뜻이다.

생존 자체가 녹록하지 않은 상황을 극복하고 성공을 거두는 기업은 매우 드물다. 기업의 명운을 뒤흔드는 대형 위기를 극복하고 핵심역량(Core Competence)을 활용해 재기한 사례는 한국 기업 역사에서 더욱 찾아보기 쉽지 않다.

본 사례는 한국 기업 지누스(Zinus)가 이뤄낸 기업의 재기과정을 탐구하고자 한다. 지누스는 1990년대 전세계 텐트 시장 점유율 1위를 차지한 강소기업이었다. 그러나 아시아 외환위기로 1999년 주력 사업인 텐트 제조업을 매각한 이후 광통신사업 진출, 인터넷기업 투자 확대 등을 통해 정보기술(IT) 지주회사로의 전환을 시도했다가 실패했다. 그 결과 지누스는 2004년 법원에 화의절차 개시신청을 했고 2005년 유가증권시장에서 상장폐지당했다.

상장폐지 이후 지누스는 주력 사업을 침대 매트리스 제조로 변경하고 미국 시장에서 재기를 시도했다. 압축한 매트리스를 상자에 담은 '매트리스 인 어 박스'(Mattress in a Box) 사업모델을 2005년 세계 최초로 상업화했다. 2013년부터 본격적으로 미국 전자상거래 플랫폼 아마존(Amazon) 등을 통해 온라인 매트리스 시장을 개척해 미국 온라인 시장 점유율 1위 기업이 됐다. 이어 매트리스 외 가구로 제품을 확장했다. 미국 시장에서 거둔 성과를 기반으로

지누스는 2019년 한국 유가증권시장에 재상장했다. 지누스의 시가총액은 2021년 11월 5일 종가 기준 1조3,461억원이다.

지누스는 핵심역량을 활용한 비즈니스 전환에 성공했다. 특히 미국에서 파괴적 혁신(Disruptive Innovation)을 통한 시장 진입으로 부활을 이뤄냈다. 지누스의 창업 이후 성장, 실패, 재기에 이르는 과정은 내부 자원과 역량을 활용해 시장기회를 포착하고 지속성장이라는 목표를 달성한 실제 사례로써 국내기업들에게 시사하는 바가 크다.

II. 세계 1위 텐트기업으로의 성장과 위기

2.1 세계 텐트시장 35%를 점유한 한국 강소기업으로의 성장

창업자인 이운재 회장은 1948년 대전에서 태어나 대전고등학교를 거쳐 1975년 연세대학교 정치외교학과를 졸업하고 대한무역투자진흥공사(KOTRA)에 입사했다. 그는 한국 기업들의 해외시장 진출을 지원하는 대한무역투자진흥공사에서 근무하는 동안 세계시장을 대상으로 한 경영성과를 체험하며 창업의 꿈을 키우게 되었다. 그는 당시 대학생들 사이에서 선망의 직장이던 대한무역투자진흥공사를 퇴사하고 무역회사 삼화, 텐트 제조회사 효동 등에서 실무 경험을 쌓았다.

이운재 회장은 1979년 31세의 나이에 종잣돈 500만원으로 진웅기업(현재의 지누스)을 설립했다. 진웅기업은 텐트와 배낭, 핸드백 등을 취급하는 오퍼상으로 출발했다. 이운재 회장은 한국의 저렴한 인건

1) 신생기업 중 기준 연도까지 생존해 있는 기업의 비율. 산식은 1년 생존율: (t-1)년 신생기업 중 (t)년까지 생존한 기업 수/ (t-1)년 신생기업 수* 100. 5년 생존율=(t-5)년 신생기업 중 (t)년까지 생존한 기업 수/ (t-5)년 신생기업 수* 100.

비와 뛰어난 염색 및 원단제조 기술을 활용, 텐트 제조업으로 사업을 전환했다. 당시 한국은 섬유산업 강국이었다. 1987년 11월 한국의 섬유 수출액은 100억달러를 기록했는데 이는 단일 품목 수출액으로는 최초다.

이윤재 회장 외 직원 한 명으로 출발한 소기업이었던 진웅기업은 사업을 확장하기 위해 명운을 걸고 여러 모험적 시도를 했다. 1984년에는 시장점유율을 높이기 위해 할인가격으로 1,000만달러어치의 대규모 텐트 제작 주문을 받았다가 오일쇼크의 여파로 원단인 나일론 가격이 40% 급등하는 사태를 맞았다. 진웅기업은 계약을 파기하는 대신 신용을 지키기 위해 주문을 이행, 200만달러의 손해를 보며 도산 위기에 처하기도 했다. 그 다음해 나일론 원단 가격이 하락하고 비수기인 1월에 거래처로부터 대량 주문을 받으면서 위기를 넘겼다. 1985년에는 미국 기업 스프링으로부터 600만달러어치의 베드 텐트(Bed Tent) 주문을 받으면서 본격적인 성장 기회를 잡게 된다. 이윤재 회장은 스프링 관계자를 공방에서 접촉해 수주 기회를 얻었다. 스프링이 요구한 품질 수준(날염 9도 인쇄)을 충족시킨 샘플을 보름 만에 만들어내 대형 계약을 성사시켰다. 이후 이윤재 회장은 '600만불의 사나이'라는 별명을 얻었다(한국경제신문, 1993. 11. 4일자).



자료: 한국경제신문

〈그림 1〉 이윤재 지누스 회장

진웅기업은 1988년 진웅으로 사명을 변경했고 1989년 한국 유가증권시장에 상장했다.

한편 1980년대 후반 진웅은 텐트 제조사업을 지속할지 여부를 놓고 고민에 빠지게 된다. 그 당시 한국에서는 섬유산업이 사양산업으로 평가되고 있었기 때문이다. 그럼에도 이윤재 회장은 텐트 사업을 계속하기로 결정했다. 앞으로 미국에서 가장 인기 있는 여가활동이 낚시, 등산, 골프를 제치고 가족 단위 캠핑이 될 것이라는 내용의 미국 갤럽 여론조사 결과를 접했기 때문이었다(매일경제신문, 1998. 4. 20일자). 레저 문화가 발달한 미국 등 선진국을 대상으로 한 영업활동을 더 확대하기로 했다.

본격적인 세계화를 위해 진웅이 취한 첫 번째 전략은 생산 및 판매기지의 다변화였다. 1987년에는 도미니카공화국, 1988년에는 중국에 생산공장을 세웠다. 도미니카공화국에 진출한 이유는 미국의 관세규제를 극복하기 위해서였다. 1980년대 중반 미국은 한국으로부터 수입하는 텐트 완제품에 특별관세를 부과하기 시작했다. 그러나 도미니카공화국은 미국의 특별관세 부과 대상 국가가 아니었으며 인건비도 한국보다 저렴했다. 도미니카공화국에서의 경험을 토대로 진웅은 역시 인건비가 저렴한 중국의 샤먼경제특구에 단독투자회사를 설립하고 생산기지를 확보하게 된다. 중국과 한국이 수교(1992년)하기 전 한국기업으로는 최초로 중국에 단독투자법인을 세워 진출한 사례가 됐다. 1992년에는 스리랑카에 생산기지를 추가로 확보하며 모든 생산거점을 해외에 두었다. 진웅은 1987년 미국을 시작으로 일본, 캐나다, 홍콩 등지에 판매 등을 담당하는 현지법인을 세웠다.

1988년 서울올림픽을 계기로 한국의 인지도가 높아지면서 진웅의 미국 진출도 더 순조로워졌다. 미국 대형 유통기업인 월마트를 비롯해 K마트, 백화점인 시어스와 JC페니 등에 진웅은 주문자상표부착생산(OEM) 방식으로 텐트를 직접 납품했다. 자외선 차단 정도가 높은 소재를 사용해 변색 가능성이 낮고 제품 수명이 긴 점, 무게가 가벼우며 펴고 접기가 편리한 점 등이 소비자들 사이에서 좋은 평가를 받은

요인이었다(경향신문, 1998. 9. 25일자). 1980년대 초 저가 제품으로 세계 텐트 시장에 진출했던 대만 기업들과 달리 진웅은 품질 수준을 높이고 가격을 경쟁사보다 높게 책정했다. 1993년까지 2년 동안 품질 향상에 60억원을 투자한 결과 진웅은 당시 세계 텐트 시장의 평균(6.6%)보다 낮은 2%의 반품률을 기록할 수 있었다(동아일보, 1993. 7. 26일자).

1990년대 들어 진웅은 세계 텐트시장의 35%를 점유한 1위 기업으로 자리잡았다. 주력 시장인 미국에서의 점유율은 65%로 추산됐다. 진웅은 우리나라를 대표하는 수출기업 중 하나로 꼽혔다. 1990년 수출의 날 5,000만불탑, 1995년에는 무역의 날 1억불 수출의 탑을 수상했다. 1998년 기준 진웅의 매출 중 99%가 수출에서 나왔다.

진웅의 매출과 이익은 매년 성장했다. 1995년에는 창사 이래 최초로 연 매출 1,000억원을 넘겼고 2년 뒤인 1997년에는 2,000억원을 돌파했다. 1997년에는 창립 이래 처음으로 연간 영업이익 100억원을 넘겼다.

이러한 성과로 진웅은 한국의 중소기업으로써는 드물게 세계적인 주목을 받게 되었다. 1993년 미국 경영잡지 포천(Fortune)지는 11월호에서 이윤재 회장을 진대제 전 정보통신부 장관(당시 삼성전자 상무) 등과 함께 '아시아에서 가장 주목받는 10명의 젊은 기업인들'로 선정했다. 포천지는 이윤재 회장을 "소액

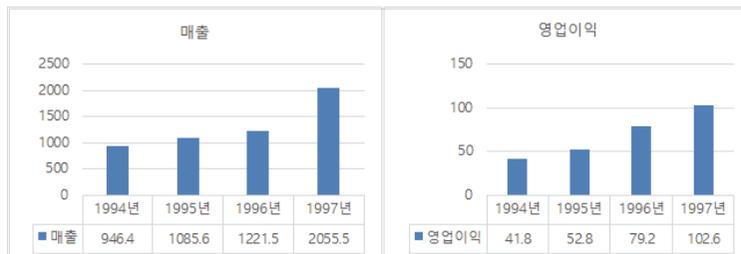
의 자본금으로 출발한 진웅을 14년 만에 세계적인 기업으로 키운 인물"이라고 평가했다. 앞서 1991년에는 스위스 세계경제포럼연구소가 세계 유망 중소기업 중 하나로 진웅을 꼽았다.

진웅은 텐트 시장에서의 입지를 강화하기 위한 전략을 구사하는 한편 다양한 다각화도 시도했다. 진웅은 1980년대 후반 자체 텐트 브랜드인 '퀘스트'(Quest)를 만들어 국내외 시장 공략에 나섰다. OEM과 자체 브랜드 사업을 동시에 추진하는 전략이었다.

텐트 이외의 제품 라인으로 다각화를 시도하기도 했다. 1990년대 들어 진웅은 가방을 텐트에 이은 주력 제품으로 선정했다. 가방 생산을 위해 1993년 스리랑카에 가방 생산공장을 준공했다. 주요 고객사인 월마트의 제안을 받아 1996년에는 여행용, 스포츠용 가방을 제조해 미국 시장에 수출했다. 가방 시장 규모가 텐트 시장보다 크고 마진율이 높다는 점에 착안했다. 기존 텐트 거래처인 월마트 등으로부터 가방 주문을 받을 수 있다는 점도 제품 다각화 결정에 영향을 미쳤다. 진웅의 가방 및 배낭 수출액은 1996년 45억원에서 1997년 85억원으로 두 배 가까이 늘어났다. 1990년에는 골프용품 제조사 신이산업을 인수해 스포츠용품 제조기업으로의 변신을 계획했으나 큰 성과를 거두지는 못했다.

그러나 1997년 진웅이 그동안 경험해보지 못했던 대형 위기가 닥쳤다. 바로 아시아 외환위기였다.

〈표 1〉 진웅의 1994~1997년 매출, 영업이익 추이 (단위: 억원)



자료: 금융감독원 전자공시시스템

2.2 IT지주회사로의 변신과 실패

1997년 11월 21일 한국 정부는 국제통화기금(IMF)에 200억달러 규모의 구제금융 지원을 요청하기로 했다고 발표했다. 외환위기에 휘말린 아시아 국가 중 세 번째로 '국가 부도'를 낸 사례가 됐다. 같은 해 11월 24일 코스피 지수는 전 거래일보다 34.79포인트(7.17%) 하락한 450.64로 밀렸다. 12월 21일 국제신용평가회사 무디스는 한국의 국가신용등급을 투자부적격 등급(Ba1)으로 두 단계나 낮췄다. 12월 23일 원·달러 환율은 1,965원까지 급등했고 기업어음(CP) 금리는 연 38%로 폭등했다. 당시 가용 외환보유액이 87억달러에 불과했던 한국은 IMF 구제금융 외에는 다른 방도가 없었다. 한국의 모든 개인과 기업에게 생존이 걸린 위기가 닥쳤다(한국경제신문, 2019. 2. 9일자).

외환위기 초기만 해도 진웅은 충격을 잘 피해나가는 듯했다. 이윤재 회장은 1998년 4월 “수출 비중이 98%이기 때문에 환차익이 발생했으며 올해 매출은 지난해보다 많은 2,400억원으로 예상한다”고 인터뷰했다(매일경제신문, 1998. 4. 20일자).

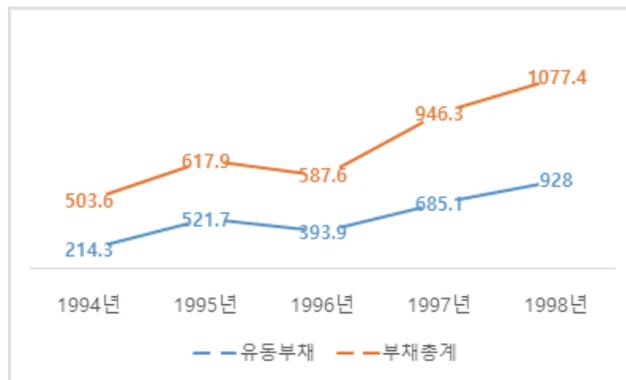
그러나 결국 한국의 여느 기업들처럼 진웅 역시

유동성 위기에 처했다. 진웅은 그동안 공격적인 사업 확장을 벌인 결과 거액의 부채를 지고 있었다. 진웅이 금융감독원(당시 금융감독위원회)에 제출한 1998년 사업보고서에 따르면 1997년 말 기준 진웅의 부채 총계는 946억원으로 1994년(503억원)보다 88% 가량 늘었다.

한국의 위기가 가중되자 채권자들은 진웅에 채무 상환 압박을 넣기 시작했다. 외국계 은행이 조기 상환을 요구하는 경우도 발생했다. 1997년 말 기준 부채 총계에서 유동부채가 차지하는 비중이 72%로 부담이 컸던 진웅은 자금 조달에 나섰다.

결국 진웅은 미국 사모펀드(PEF) 운용사인 워버그 핀커스(Warburg Pincus)에 회사의 핵심인 텐트 제조사업을 5,000만 달러에 매각하기로 결정했고 1999년 1월 계약을 체결했다. 워버그 핀커스는 진웅의 해외법인을 통합해 1999년 노스폴(NorthPole)을 세웠다. 워버그 핀커스와의 계약 조건에 따라 진웅은 주력사업이었던 텐트 제조에서 철수하게 됐다. 대신 진웅은 노스폴을 고객사로 한 텐트 원부자재 납품사업을 하게 됐다. 그러나 완제품인 텐트 제조에 비해 원부자재 납품사업의 이익률이 낮았기 때문에 진웅은 새로운 주력 사업 탐색에 나서야 했다.

〈표 2〉 진웅의 1994~1998년 부채 추이 (단위: 억원)



자료: 금융감독원 전자공시시스템

위버그 핀커스로부터 수령한 대금으로 유동성 문제를 해결한 진웅은 정보기술(IT) 지주회사로의 변신을 꾀했다. 1990년대 말 인터넷의 등장 등을 계기로 IT 기술이 성장을 주도한다는 '신경제'(New Economy) 개념이 전 세계의 화두로 떠올랐던 시기였다. 한국 정부는 1999년 5월 코스닥 활성화 방안을 발표했다. IT 기업들이 코스닥시장에 상장하며 이른바 '닷컴붐'을 일으켰다. 무료 인터넷전화 사업을 내세운 새롭기기술의 경우 1999년 8월 코스닥시장에 입성한 뒤 6개월 만에 주가가 150배 폭등했고 2000년 2월에는 시가총액이 3조원까지 불어나며 한국 대표 기업 중 하나인 현대자동차를 뛰어넘는 일까지 발생했다. 코스닥지수는 2000년 3월 10일 사상 최고치인 2834.40을 기록했다(한국경제신문, 2019. 5. 25일자).

이런 분위기에서 이윤재 회장 또한 주변 벤처기업인들의 조언 등을 접하며 기존 주력 사업과는 큰 연관성이 없는 IT 사업에 관심을 갖게 됐다. 이에 따라 진웅은 1999년부터 인터넷, 광통신 기업들의 지분을 확보했다. 2000년에는 IT지주회사로 이미지를

제고하기 위해 사명을 지누스로 변경했다. 지누스의 2003년 사업보고서 중 '타법인 출자 내역'으로 공개된 광통신, 인터넷 기업들에 대한 지분 투자 내역은 다음 <표 3>과 같다.

광통신 관련 기업으로는 광통신 부품회사 선인커뮤니케이션과 광모듈 생산기업 에이티아이(AI)가 있다. 인터넷 관련 기업으로는 소프트웨어 개발사 인츠와 이텍스타일러, 인터넷전화 서비스회사 웹투폰, 기업간 거래(B2B) 전자상거래 프로그램 개발사 인더스트레이더에 투자했다. 벤처기업 투자회사인 테크노캐피탈과 이피탈홀딩스, 기업 인수합병(M&A) 컨설팅회사 포커스M&A 등에도 자금을 투입했다.

지누스는 2000년 10월 광통신 사업부문을 신설했다. 사전에 선인커뮤니케이션즈와 에이티아이를 인수한 이유도 여기에 있었다. 지누스는 광통신 사업부문의 주력제품인 폼가드²⁾(FOMGuard)의 마케팅을 2002년 1월 개시했고 그 해 8월에는 미국 공군의 FCT(Foreign Comparative Test) 프로그램에 선정됐다. 하지만 광통신 사업의 매출(수출 포함)은 2002년 12억원, 2003년 24억원에 그쳤다. 광통신

<표 3> 2002년 말 기준 지누스의 타법인 출자 내역

피투자기업명	주요 사업	투자 시기	투자금액(만원)	보유 지분율(%)
선인커뮤니케이션	광통신 부품	2000.1	10억8800	100
인츠	소프트웨어	1999.9	8억5000	25.4
웹투폰	인터넷전화	2000.1	44억2500	46.3
이피탈홀딩스	벤처기업 투자	2000.3	20억	20.4
이텍스타일러	소프트웨어	2000.2	1억5000	21.4
인더스트레이더	소프트웨어	2000.6	20억500	30.3
테크노캐피탈	벤처기업 투자	2000.4	10억	5
에이티아이	광모듈	2000.7	30억	13
포커스M&A	인수합병(M&A) 컨설팅	2001.8	3억	19.6

자료: 금융감독원 전자공시시스템

2) 광센서망(FOM: Fiber Optic Mesh)을 이용한 외부침입 감지시스템. 공공 건물, 공항, 주요 정부 기관, 핵 발전소, 방송국, 공장, 군사 기지, 항만 및 주거지역 등 보안을 요하는 곳에 설치, 활용하는 제품.

사업이 2003년 지누스의 전체 매출에서 차지하는 비중은 2.7%에 불과했다. 광통신 사업 경력이 짧았기 때문에 단기간에 경쟁력을 끌어올리기 어려웠기 때문이다. 사업자로 최종 채택되기까지 장기간의 시험을 거쳐야 했던 점도 원인이었다.

인터넷 기업 투자에서도 별다른 성과를 내지 못했다. 피투자 기업이 진행하던 소프트웨어 개발, 인터넷 전화 사업 등의 국내 매출이 늘어나지 못하면서 이익 창출에 한계를 맞았기 때문이다.

신규 성장동력을 모색할 동안 버팀목이 될 수 있는 주력 사업이 부재한 여파도 컸다. 텐트 제조사업을 매각하고 노스폴을 주요 고객사로 해 진행하던 텐트 원부자재 납품 사업도 당시 세계적인 저가 경쟁 심화로 이익률이 하락하고 매출이 감소하고 있었다. 핵심 고객사인 노스폴의 매출이 중국 텐트업체들의 저가 공세로 감소한 여파도 컸다. 지누스의 텐트 원부자재 수출액은 2001년 1,248억원에서 2003년 759억원으로 급감했다.

“당시 한국산 원부자재의 가격경쟁력 등이 하락하고 주력 고객사인 노스폴의 매출마저 줄어든 데다 신규 사업인 광통신과 IT 기업 투자에서도 성과를 내지 못하는 이중고를 겪었습니다.”

(이윤재 회장 인터뷰, 2019. 7. 15)

결국 지누스는 2004년 3월 수원지방법원에 화의절차 개시신청을 했다. 화의절차 개시신청을 하기 직전인 2003년 지누스의 재무구조 및 실적은 악화돼 있었다. 2003년 말 기준 자산총계는 830억원으로 1999년(1,498억원)보다 44.6% 감소했다. 2003년 말 자본총계는 45억원으로 1999년(397억원) 대비 88.5% 급감했다. 2003년 연간 영업손실은 113억원으로 적자전환했다. 순손실은 441억원으로 2년 연속 적자지속했다. 결국 지누스는 2005년 5월 한국거래소(당시 증권선물거래소)의 상장폐지 결정으로 유가증권시장에서 퇴출됐다.

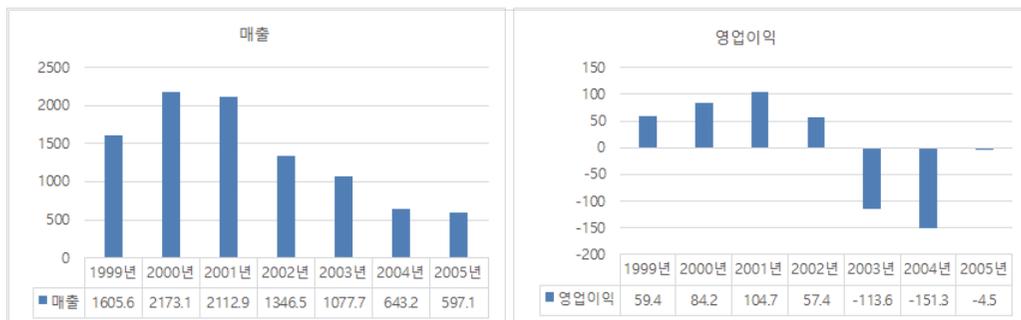
III. 지누스의 사업 전환과 재기

3.1 침대 매트리스 사업으로의 전환과 진입전략

지누스가 2004년 수원지방법원에 화의절차 개시신청을 했을 당시 회사 채무는 약 1,000억원이었다. 2004년 9월 법원에서 화의절차 인가 결정이 났지만 채무를 변제하지 못하면 최종적으로 파산을 피하기 어려운 상황이었다.

기존 사업을 통한 재기는 불가능했다. 텐트 제조업

〈표 4〉 지누스의 1999~2005년 매출, 영업이익(손실) 추이 (단위: 억원)



자료: 금융감독원 전자공시시스템

은 워버그 핀커스와의 계약에 따라 다시 진출할 수 없었으며 텐트 원부자재 사업도 시장 경쟁력을 상실했다. 광통신 사업은 유의미한 매출을 내지 못하고 있었다. 닷컴버블 붕괴로 인터넷 기업 투자에서도 수익을 기대하기 어려웠다. 신규 사업이 필요한 상황이었다.

큰 위기를 겪었지만 지누스의 핵심역량까지 훼손되지는 않았다. 첫 번째 핵심역량은 텐트 제조업 시절 구축한 미국 유통기업들과의 관계였다. 지누스는 1997~2000년 동안 4년 연속으로 미국 유통기업 월마트의 '최우수 공급자'로 선정됐다. 미국 유통기업 케이마트(Kmart), 시어스(Sears)도 지누스를 최우수 공급자로 선정하는 등 우호적 관계를 맺고 있었다. 캐나다 유통기업 캐네디언 타이어(Canadian Tire)도 지누스를 최우수 공급자 중 하나로 뽑았다. 이를 기반으로 지누스는 월마트를 비롯한 유통기업의 미국 매장에 OEM 사업자로 다시 진입할 기회를 만들 수 있었다.

지누스의 두 번째 핵심역량은 제조업 경험이었다. 지누스는 텐트와 접이식 의자 등 캠핑용품 제조해 왔다. 캠핑용품의 시장 경쟁력은 압축과 원상 복구 정도에 달려 있다. 부피와 크기를 최대한 줄일 수 있도록 압축해야 소비자가 제품을 가지고 이동할 때 편리하다. 단 이용할 때는 바로 원 상태로 펼쳐 설치가 가능해야 한다. 일련의 경험을 통해 지누스는 제품을 압축했다가 원상태로 되돌아가도록 제조할 수 있는 노하우를 갖추고 있었다.

재기를 위한 회사의 선택은 침구류 제조였다. 이윤재 회장은 신규사업으로 침구 제조를 낙점한 이유에 대해 기존의 주력사업이던 텐트 제조업과의 연관성을 들었다. 텐트의 주요 보온재 중 하나가 침구 같은 캠핑용품이기 때문이다. 침구류 중에서도 메모리폼 베개를 주력 제품으로 선택했다. 텐트업계의 최강자 시절 베개, 에어매트리스 등 캠핑용 침구류를 제조해 본 경험을 활용했다.

“우연히 대형 유통점에서 메모리폼 베개를 보고 신규 사업을 결정했습니다. 텐트 사업 경험이 있었기 때문에 캠핑용품 중 하나인 메모리폼 베개가 낯설지 않았습다.” (이윤재 회장 인터뷰, 2019. 7. 15)

지누스는 2004년 메모리폼 베개 227억원어치를 수출하는데 성공했다. 2004년 지누스의 전체 매출에서 메모리폼 베개가 차지하는 비중은 35.3%로 배낭 및 가방(전체 매출 대비 비중 39.8%)에 이어 두 번째로 컸다. 하지만 경쟁사들이 늘어나면서 한때 60% 수준이었던 메모리폼 베개사업의 이익률이 급락하게 됐다.

메모리폼 베개에만 의존할 수 없게 된 지누스는 침대 매트리스에 눈을 돌리게 됐다. 매트리스로 제품을 다각화하기로 결정한 이유는 시장 환경과 내부 역량 모두에 있었다.

3.1.1 중국 생산-미국 수출 전략의 선택

지누스가 조사한 결과 '세계의 공장' 중국에서 2000년대에 수출하지 못했던 극소수의 품목 중 하나가 매트리스였다. 매트리스 부피가 크기 때문에 컨테이너에 많은 제품을 선적할 수 없었고 이에 따라 운송비 부담이 컸기 때문이다. 지누스는 이에 착안해 인건비가 저렴한 중국에서 매트리스를 제조해 다른 나라로 수출하는 사업 모델을 구상하기 시작했다.

지누스는 화의와 상장폐지 이후에도 중국 샤먼의 생산기지를 유지하고 있었다. 중국에 단독투자법인을 1988년 최초로 세운 한국 기업인 지누스는 이 위상을 활용해 현지 은행으로부터 자금을 조달할 수 있었다. 당시 국내 금융회사들은 상장폐지된 지누스에 대출이 불가하다는 입장이었다.

당시 세계 최대 매트리스 수요국은 미국이었다. 국제수면제품협회(ISPA, International Sleep Products Association)에 따르면 2004년 미국 매트리스 시

장 규모는 56억달러, 판매 수량은 2,250만개로 세계에서 가장 큰 시장을 형성하고 있었다. 1991년부터 2004년까지 미국에서 연평균 매트리스 판매 수는 50만개씩 늘어나며 성장세를 이어가고 있었다.

시장이 커지면서 미국 침대 매트리스 시장에서 고가 제품이 인기를 끌기 시작했다. 가장 보편적인 제품인 스프링 내장형 매트리스(Innerspring Mattresses, 이하 스프링 매트리스)의 가격은 2004년 기준 개당 1,000달러 이하였으며 미국 시장의 80%를 차지하고 있었다. 그러나 2000년대 들어 공기압을 사용한 공기주입식 매트리스와 매트리스 내부를 폼(foam) 구조물로 구성한 메모리폼 매트리스(이하 폼 매트리스) 등 비(非) 스프링 매트리스가 인기를 끌기 시작했다. 프리미엄 제품인 폼 매트리스 가격은 스프링 매트리스보다 높았다. 당시 미국 매트리스 시장의 강자 중 하나였던 템퍼 페딕(Tempur-Pedic, 현재 템퍼 쉐리)은 미국 항공우주국(NASA)이 우주선 이륙 시 우주비행사가 받는 충격을 최소화하기 위해 개발한 기술을 적용한 매트리스를 선보이며 고가 시장 점유율을 확대하고 있었다. 미국 매트리스 시장의 성장에다 고가 제품의 매출 증가까지 가세한 결과 템퍼 페딕의 2001~2004년 매트리스 매출 연평균성장률(CAGR)은 55%를 기록했다.

〈표 5〉 템퍼 페딕의 매트리스 가격 (2003년 기준)

제품명	미국 소비자 가격(단위: 달러)
클래식(Classic)	999~1,699
디럭스(Deluxe)	1,249~2,099
셀러브리티베드(Celebrity Bed)	1,999~2,999
의료용(Medical)	999
오버레이(Overlays)	500~950

자료: Tempur Sealy

미국 시장에서 매트리스 가격이 고가로 책정된 이유는 당시 생산과 유통과정에 있다. 매트리스 부피가 크기 때문에 생산지와 판매지의 거리가 멀수록 운송 비용 부담이 증가했다. 이 때문에 2004년 기준 템퍼 페딕은 주력 시장인 미국과 유럽 등에 생산기지를 두고 있었다. 인건비가 미국, 유럽보다 저렴하지만 매트리스 시장 규모가 작은 아시아 등지에 생산기지를 두지 않았던 이유였다.

매트리스의 유통구조도 가격에 영향을 주는 요인이었다. 주요 유통채널인 전문점 등의 유통 마진이 가격에 반영돼야 했기 때문이다. 2004년 기준 템퍼 페딕의 매출이 가장 많이 발생하는 유통채널은 전문점(Specialty Store), 직영 대리점, 백화점 등 리테일 채널(Retail Channel)로 71%를 차지했다. 회사 콜센터를 통한 직접 판매 비중은 15%였다. 전자상거래 플랫폼 매출은 전무했다.

시장 환경을 파악한 지누스는 인건비 등 제조원가가 저렴한 중국에서 매트리스를 제조하고 세계 최대 수요국인 미국에 수출하기 위한 방안을 강구하기 시작했다.

3.1.2 매트리스 인 어 박스 사업 모델의 탄생

지누스는 시장 환경을 활용할 수 있는 전략 수립에 착수했다. 우선 중국에서 제조한 매트리스를 미국으로 수출하기 위해서는 매트리스 부피를 줄여 최대한 많은 제품을 선적, 운송비용을 절감하는 일이 급선무였다.

“텐트도 압축이 핵심이라고 볼 수 있습니다. 매트리스 압축 기술을 개발하는 데도 텐트 제조의 노하우가 활용되었습니다. 원단 선정부터 봉제, 레이어링(layering)³⁾ 등에 걸쳐 여러 노하우와 기술을 조합해야 매트리스를 압축했다가 원상태로 되돌릴 수 있습니다.”

(이윤재 회장 인터뷰, 2019. 7. 15)

3) 매트리스의 층(layer)을 쌓는 제조 과정

지누스는 폼 매트리스와 스프링 매트리스를 모두 압축해 상자에 담는 기술에 집중, 2005년 ‘매트리스 인 어 박스’ 사업모델을 개발해 세계 최초로 상업화했다. 압축한 매트리스를 담은 판지 상자에 바퀴와 손잡이를 달아 고객이 여행가방처럼 끌고 갈 수 있도록 유통 편의성을 제고한 ‘매트리스 트랜스포팅 롤러 박스’(Mattress Transporting Roller Box) 관련 특허 두 종을 2013년 2월⁴⁾과 2019년 11월⁵⁾ 미국에서 등록했다.

2006년에는 침대 프레임을 박스에 담은 ‘프레임 인 어 박스’(Frame in a Box)를 개발했다. 지누스는 프레임 인 어 박스 관련 미국 특허 두 종을 2019년 7월⁶⁾과 8월⁷⁾ 등록했다. 매트리스와 유사한 방식으로 프레임까지 판매하기 위해서였다.



자료: 지누스

〈그림 2〉 매트리스 트랜스포팅 롤러 박스 특허가 적용된 포장



자료: 지누스

〈그림 3〉 프레임 인 어 박스를 적용한 포장

시장 접근 방식은 두 가지였다. OEM 사업자로 월마트 등 미국 유통기업에 입점하는 전략이 첫 번째였다. 미국 소비자들 사이 매트리스 수요가 늘어나면서 월마트 등 유통기업들도 자사 매장에서 매트리스를 판매할 방법을 강구하던 차였다. 하지만 매트리스 부피가 크기 때문에 일반 유통매장에서는 진열공간 확보가 쉽지 않으며 고객이 직접 가져가기 어렵다는 점이 문제였다. 이 문제는 지누스의 ‘매트리스 인 어 박스’ 사업모델과 ‘매트리스 트랜스포팅 롤러 박스’ 특허로 해결 가능했다.

“당시 매트리스의 매장 판매를 원하던 월마트 등에서 주력 제품으로 밀어보겠다는 제안이 나올 정도로 반응이 아주 좋았습니다. ‘매트리스를 상자에 포장해 팔자’는 지누스의 제안은 미국 유통기업들에게 매트리스 시장 진입 방법을 제시해 준 것이기 때문입니다. 지누스는 우선 저가 제품인 스프링 매트리스를 주력상품으로 집중하는 전략을 선택했습니다.”

(심재형 지누스 한국법인장 인터뷰, 2021. 4. 15)

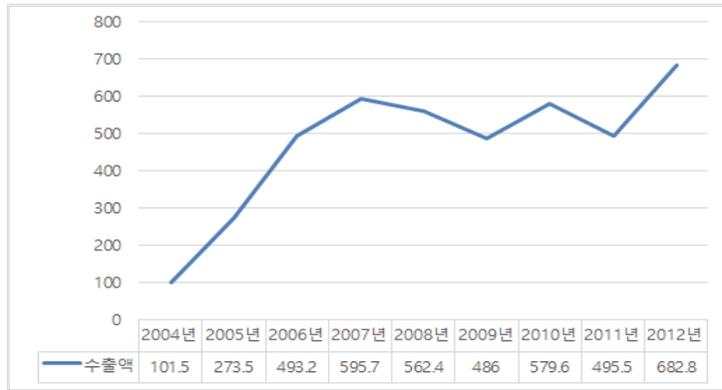
미국 유통매장 진출과 동시에 지누스는 템퍼 페더, 쉐타(Serta), 시몬스(Simmons) 등 주요 미국 매트리스 기업을 상대로 영업을 시작했다. OEM 사업자로써 생산원가를 낮춰서 매트리스를 저렴한 가격에 납품할 수 있다는 제안이었다.

지누스의 매트리스 수출 실적은 2004년부터 본격화했다. 2004년 매트리스와 토퍼 수출액은 101억 원으로 회사 전체 매출에서 15.7%의 비중을 차지했다. 2005년에는 273억 원(매출 비중 45.8%)으로 전년보다 2.7배 늘어나는 등 순조로워 보였다. 하지만 곧 성장은 정체 상태에 빠졌다.

미국 사업 확장이 한계에 부딪친 이유는 다음과

4) Patent No: US 8,365,911 B2
 5) Patent No: US 10,479,593 B2
 6) Patent No: US 10,362,880 B2
 7) Patent No: US 10,390,626 B2

〈표 6〉 지누스의 2004~2012년 매트리스 수출액 추이 (단위: 억원)



자료: 금융감독원 전자공시시스템

같다. 기대와 달리 월마트 등 유통매장에서의 매트리스 판매가 대폭 늘어나지는 못했다. 당시 미국인들은 전문점 등에서 매트리스를 직접 체험해 본 다음 구매하는 데 익숙했다. 그동안 주요 판매처가 아니었던 일반 유통매장에서 매트리스를 구입하겠다는 수요가 빠르게 늘어나지 못했던 이유다. 매트리스가 상자에 포장돼 있다는 점도 소비자들에게는 낯설게 다가왔다. 지누스는 저가 제품인 스프링 매트리스를 더욱 저렴한 가격으로 공급했지만 대세 전환에는 큰 도움이 되지 않았다.

미국 매트리스 회사들을 OEM 고객사로 확보하는 데에도 실패했다. 이윤재 회장에 따르면 당시 미국 매트리스 회사들은 “상자에 담은 매트리스가 원상회복이 제대로 될 리 없으니 상품가치가 없다” 등의 반응을 보였다. 이윤재 회장은 당시 미국 매트리스 산업구조에서 그 이유를 찾았다.

“매트리스의 부피가 커 장거리 운송이 어려웠기 때문에 당시 미국 매트리스 기업들은 생산공장을 미국 여러 주에 배치하고 인근 소비자들에게 판매하는 방식을 취했습니다. 따라서 굳이 OEM을 통해 제조원가를 절감하지 않아도 기업들이 충분한 이윤을 보장받을 수 있는 구조였습니다. 이러한 환경에서 ‘매트리스 인 어 박스’ 사업

모델은 일종의 ‘동네 장사’였던 미국 매트리스 산업에 위협으로 다가왔을 것입니다. 당시 기존 기업들이 자사의 헤게모니를 위협하는 사안으로 받아들이면서 지누스의 제안을 거부했다고 봅니다.”

(이윤재 회장 인터뷰, 2019. 7. 15)

곧 유통기업과 중간도매상을 상대로 한 OEM 사업도 한계에 도달했다. 일부 고객사가 지누스에 납품 단가 인하를 압박했기 때문이었다. 고객사의 요구를 수용해 단가를 낮출 경우 적자를 감수해야 할 만큼 이익률이 낮아지게 되는 상황이었다. OEM 사업을 계속했다가는 또다시 회사의 영속성이 훼손될 수도 있다는 우려가 커졌다. 지누스에게는 새로운 결단을 내려야 할 시기가 다가왔다.

3.2 온라인 매트리스 시장 공략 전략

지누스는 2013년 사업구조를 근본적으로 변경하는 의사결정을 내린다. OEM 중단과 브랜드 사업자로서의 본격 전환, 유통채널을 오프라인에서 온라인으로 전면 변경하는 것이 골자였다. 그 결과 2014년에는 지누스 매출 대부분이 온라인을 통해 창출되었다.

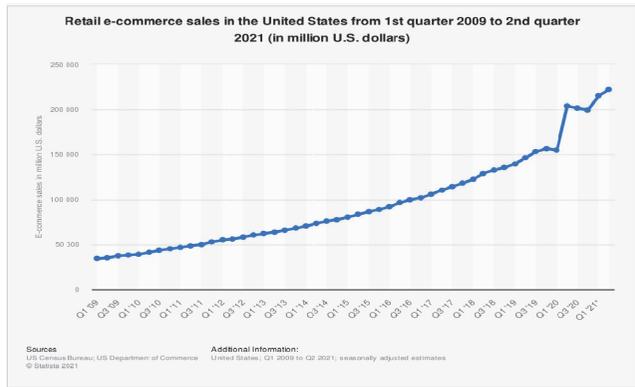
3.2.1 미국의 전자상거래 혁명이 창출한 유통 기회

지누스는 유통기업을 대상으로 한 OEM 사업을 전개하는 와중에도 다른 유통채널을 주목하고 있었다. 바로 아마존 등 미국 전자상거래 플랫폼이었다. 인터넷 서점으로 출발한 아마존은 2000년대 들어 전자상거래 플랫폼으로 사업을 확장했다. 아마존의 매출(Net Sales)은 2000년 27억달러에서 2005년 84억달러, 2010년에는 342억달러로 불어났다. 이처럼 미국 유통시장은 아마존이 주도하는 전자상거

래 혁명을 통해 빠르게 바뀌고 있었다.

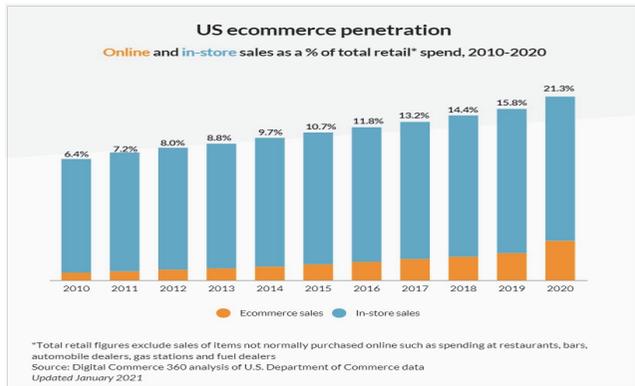
시장조사업체 스타티스타(Statista)의 집계에 따르면 미국의 전자상거래 매출액은 2009년 1분기 341억달러였으나 2011년 4분기에는 529억달러로 분기별 500억달러를 최초 돌파했다. 2020년 2분기에는 2,038억달러를 기록하며 2000억달러 고지를 처음으로 넘겼다. 아마존을 비롯한 이베이(eBay) 등 다양한 전자상거래 플랫폼이 등장했다. 월마트 등 기존 유통기업들도 월마트닷컴 같은 자체 전자상거래 플랫폼을 구축하며 시장에 뛰어들었다. 아마존 등

〈표 7〉 2009~2021년(2분기까지) 분기별 미국의 전자상거래 매출액 (단위: 백만달러)



자료: Statista

〈표 8〉 2010~2020년 미국 전자상거래액의 비중



자료: Digital Commerce 360

주요 전자상거래 플랫폼은 미국을 넘어 세계로 진출하며 영토를 확장하기 시작했다.

미국의 전체 상거래액에서 전자상거래가 차지하는 비중도 확대되고 있었다. 전자상거래 시장조사기업 디지털커머스360에 따르면 미국의 전체 상거래액 중 전자상거래의 비중은 2010년 6.4%에서 2011년 7.2%로 늘었다. 2015년에는 10%를 최초로 돌파했다. 2020년에는 10%를 넘긴 지 5년 만에 20%대에 진입했다.

이처럼 미국 전자상거래 시장은 빠르게 성장하고 있었지만 미국 기업들은 온라인으로 매트리스를 판매하는 데 적극적으로 나서지 않았다. 첫 번째 이유는 매트리스의 제품 특성에 있었다. 매트리스는 부피가 크기 때문에 전자상거래에는 적합하지 않은 품목으로 여겨졌다. 가격이 비싸고 사용기간이 긴 고관여 제품인 매트리스를 고객들이 체험해보지 않고 전자상거래 플랫폼에서 구매할지 여부도 불확실했다. 두 번째 이유는 기존 주력 유통채널과의 관계 때문이었다. 미국 전역에 2018년 기준 3,500개 가량 매트리스 매장을 둔 매트리스 펌(Mattress Firm) 등 전문점 운영 기업들이 당시 미국 기업들의 주력 유통채널이었다. 매트리스 전문점은 자체 판매원을 두고 여러 기업의 제품을 함께 진열했으며 배송까지 대행했다. 전문점이 매출에 미치는 영향이 컸기 때문에 미국 매트리스 기업들은 전문점과의 좋은 관계를 유지하는 데 관심이 높았다. 이 때문에 전문점을 우회하는 새로운 유통채널인 전자상거래 플랫폼을 개척할 유인이 없었다.

그러나 지누스의 경우 '매트리스 인 어 박스' 사업 모델을 전자상거래에 적용해볼 수 있었다. 전문점 등 기존 오프라인 유통채널과의 이해관계도 없었다. 이 때문에 지누스는 2000년대 중반부터 전자상거래 플랫폼에서 매트리스 판매를 시도해 왔다. 당시 상황을 심재형 한국법인장은 다음과 같이 회고했다.

“과거 인터넷 기업에 투자한 경험이 있는 지누스는 일찌감치 전자상거래의 확장 가능성에 주목해 왔습니다. 경쟁사들보다 빠르게 디지털 전환(Digital Transformation)을 결정할 수 있었던 이유 중 하나입니다. 따라서 지누스가 온라인으로 매트리스 판매에 나선 2005~2006년에는 유사 사업모델을 지닌 기업이 전무했습니다.”

(심재형 한국법인장 인터뷰, 2021. 4. 15)

3.2.2 생산: 중국산 매트리스 인 어 박스

전자상거래 환경에 적응하기 위한 지누스의 핵심 전략은 역시 '매트리스 인 어 박스'였다. 압축해 부피를 대폭 줄인 매트리스를 돌돌 말아 택배 규격 상자에 담은 상태로 고객의 집까지 배송해주는 사업이었다. 지누스의 기술로 매트리스 부피를 최대 75%까지 압축할 수 있다. 주력 유통망은 아마존 등 전자상거래 플랫폼이었다.



자료: 지누스

〈그림 4〉 전자상거래에 적용된 지누스의 '매트리스 인 어 박스'

주력제품은 폼 매트리스로 결정했다. 전체 시장 수요에서 스프링 매트리스의 비중이 높긴 했지만 성장률은 폼 매트리스가 더 좋았기 때문이다. 더 중요한 원인은 폼 매트리스가 고가 제품이라는 점에 있었다. 고가 제품일수록 경쟁사와의 가격 격차를 크게 벌릴 수 있었기 때문이었다. 가격차에 품질까지 덧붙임되면 신규 진입자인 지누스에 시장 기회가 발생할 확률이 높다는 경영 판단이 도출됐다.

당시 미국 매장에서 유통되던 폼 매트리스 가격은 3,000~4,000달러 수준이었다. 지누스는 경쟁사의 10% 수준으로 가격을 대폭 낮추기로 했다. 인건비가 저렴한 중국에서 매트리스를 제조했고 압축 포장으로 물류비를 절감하면서 원가 경쟁력을 갖출 수 있었던 결과다.

3.2.3 마케팅: 자체 브랜드

브랜드 이름은 회사명과 동일한 '지누스'로 정했다. 지누스로 사명을 변경할 당시 의도한 바는 아니었지만 우연히 침구 브랜드명으로도 사용 가능하다는 점에 착안했다. 기업명을 미국에서 잠을 은유하는 알파벳 Z에 in us(우리 안의)로 풀어 '우리 안의 잠'이라는 뜻으로 해석할 수 있었기 때문이다.

OEM 사업자가 브랜드 사업자로 변신해 성공한 사례는 세계적으로 드물다. 그러나 당시 지누스에는 다른 선택지가 없었다. OEM 사업은 기존 고객사의 단가 인하 압박에서 근본적으로 벗어날 수 없었고 지속적인 신규 고객사 개발도 어려웠기 때문이다.

하지만 자체 브랜드 사업자로써 지누스는 여러 약점을 지니고 있었다. 일단 기존 경쟁자들의 시장 지위가 견고했으며 경쟁사들이 늘어나고 있었다. 2013년에는 템퍼와 쉘리가 합병했다. 템퍼 쉘리와 쉘타 시몬스는 당시 미국 매트리스 시장의 60%를 과점하

고 있었다. DTC(Direct to Consumer) 사업모델을 매트리스 산업에 적용한 미국 스타트업들도 급증하고 있었다. 2012년에는 터프트 앤 니들(Tuft & Needle), 2013년에는 퍼플(Purple)이 설립됐다. 지누스와 비슷한 전자상거래 중심 사업모델을 지닌 이들 스타트업은 투자자들로부터 확보한 자금을 활용해 적극적인 브랜드 홍보에 나섰다.

그러나 지누스는 브랜드 인지도(Brand Awareness)를 높이기 위한 홍보를 하지 않았다. 홍보 비용을 들이지 않고 원가를 절감해 가격 경쟁력을 확보하는 편이 낫다는 판단 때문이었다. 이른바 가성비(가격 대비 성능)가 좋다는 고객 평가를 받는 데 주력하며 아마존 등 전자상거래 플랫폼의 랜딩 페이지(Landing Page)⁸⁾를 차지하는 전략을 택했다. 지누스는 미국 전자상거래 플랫폼들이 2007년부터 도입하기 시작한 고객 리뷰에 주목했다. 소비자들이 구매한 제품을 최다 별 다섯 개로 평가하는 방식(5 Star Rating System)으로 전자상거래 플랫폼에 후기를 남기는 문화가 빠르게 확산하고 있었다. 그 결과 미국 소비자들의 구매 결정에서 매장 내 직접 체험이 차지하는 비중은 줄어들게 됐다. 제품 만족도를 별 개수로 계량화할 수 있게 되자 타인의 경험을 신뢰하고 구매에 반영하는 새로운 소비자 행동이 탄생했다.

인터넷 공간은 지누스의 '매트리스 인 어 박스' 사업모델을 알리는 데에도 적합했다. 월마트 등의 매장



자료: 지누스

<그림 5> 지누스의 제품 개봉 과정 설명

8) 이용자가 최초로 보는 웹사이트 페이지

에서 지누스 제품이 고전했던 대표적 이유는 소비자들의 이해 부족이었다. 진열된 상자 안에 매트리스가 담겨 있다는 사실 자체를 매장 안에서 고객들에게 전달하는 데에는 한계가 있었다. 하지만 인터넷에서는 동영상, 사진을 통해 상자에 담긴 매트리스가 어떻게 원상 복구되는지 등을 고객에게 자세하게 전달할 수 있다.

로 급증했다.



자료: Casper

〈그림 6〉 캐스퍼의 ‘매트리스 인 어 박스’

IV. 미국 온라인 매트리스 시장 1위의 성과

4.1 초고속 성장, 아마존 베스트셀러로

지누스의 디지털 전환 원년인 2014년 지누스 제품은 미국 유통기업 월마트와 샘스클럽의 온라인 채널, 온라인 가구 판매 플랫폼 웨이페어, 아마존 등에 입점했다. 2014년 연결재무제표 기준 지누스의 매출은 2013년(1,550억원)보다 소폭 줄어든 1,498억원이었다. 하지만 2014년 미국에서는 매트리스를 온라인으로 구매하려는 수요가 본격적으로 불어나기 시작했다. 이런 시장 변화는 이후 지누스의 실적이 고성장하는 계기로 이어지게 된다.

2014년 미국에서는 ‘매트리스 인 어 박스’ 또는 ‘베드 인 어 박스’ 사업모델을 앞세워 온라인으로 매트리스를 판매하는 DTC 스타트업들이 급증했다. 대표 사례가 캐스퍼(Casper)다. 2014년 설립된 캐스퍼는 지누스와 동일한 ‘매트리스 인 어 박스’ 콘셉트로 시장에 등장, 투자자들의 관심을 모으며 2019년 3월 기업가치를 11억달러로 인정받아 유니콘(기업가치 10억 달러 이상 스타트업) 반열에 올랐다. 캐스퍼 이후에도 리사(Leesa, 2015년 설립), 넥타르(Nectar, 2016년 설립) 등 유사 기업들의 등장이 이어졌다. 그 결과 캐스퍼를 비롯한 ‘매트리스 인 어 박스’ DTC 스타트업 수는 미국에서 한때 200개에 육박할 정도

심재형 한국법인장은 경쟁사들이 급증하면서 미국 온라인 매트리스 시장이 빠르게 성장했고 그 결과 지누스에게는 기회가 열렸다고 말했다. 캐스퍼 등이 공격적으로 광고를 하자 소비자들 사이에서 ‘매트리스 인 어 박스’의 인지도가 급등했기 때문이다.

“온라인 매트리스 시장의 경쟁사들은 소비자를 자체 쇼핑몰로 유인하기 위해 막대한 마케팅 비용을 투입했습니다. 그런데 ‘매트리스 인 어 박스’를 이해하게 된 소비자들의 수요는 아마존 등 전자상거래 플랫폼을 통해 빠르게 확대되었습니다. 소비자들은 아마존에서 검색하고 비교해본 다음 매트리스를 구매했으니 결국 아마존을 주력 유통채널로 정한 지누스가 경쟁사들의 광고 덕을 보게 된 셈입니다.” (심재형 한국법인장 인터뷰, 2021. 4. 15)

지누스는 이미 아마존에서 입지를 구축하고 있었다. 지누스 제품은 2015년 아마존의 침실가구 부문에서 가장 많이 팔린 제품(Best Seller)으로 선정됐고 랜딩 페이지에 우선 노출됐다. 2015년 아마존의 침실가구 베스트셀러 상위 20종 중 6종이 지누스 제품이었다. 소비자들이 매트리스를 포함한 침실가구 부문의 아마존 랜딩 페이지에 들어오면 지누스 제품을 구매하게 될 가능성이 높아진 이유다. 이들이 아마존에서 ‘매트리스’ 또는 ‘매트리스 인 어 박스’를 검색해도 지누스 제품이 우선 노출됐다.

“결국 온라인 매트리스 시장 확대의 가장 큰 수혜자는

아마존의 랜딩 페이지를 차지한 지누스가 되었습니다. 랜딩 페이지 노출은 유통매장에서 가장 눈에 띄는 진열대를 차지하는 효과와 동일하다고 볼 수 있습니다.”

(심재형 한국법인장 인터뷰, 2021. 4. 15)

심재형 한국법인장은 “다른 브랜드 제품 구매를 염두에 두고 소비자가 아마존에 들어왔다 해도 지누스의 경쟁력 있는 가격과 누적 리뷰 수를 확인한 다음 마음을 바꾸는 경우가 많았다”고 말했다. 캐스퍼 등 DTC 경쟁사들의 제품 가격은 전통 매트리스 기업들에 비하면 저렴했다. 그러나 지누스의 가격은 더욱 낮았다.

경쟁사들보다 먼저 전자상거래 플랫폼에 진출한 지누스는 업계에서 가장 많은 고객 리뷰 수를 확보할 수 있었다. 디지털 전환 원년인 2014년 말 누적된 고객 리뷰 숫자는 43,165개였다. 2016년에는 13만586개로 10만개를 넘겼고 2017년 24만여개로 늘었다. 2019년에는 61만여개를 기록했고 2020년에는 87만개 이상으로 불어났다. 2007년부터 고객 리뷰 숫자 증가율은 연평균 91%였다. 지누스의 누적된 고객 리뷰는 온라인 매트리스 시장에서 진입장벽 역할을 했다. 고객 리뷰 숫자는 판매량과 시간에 비례해 쌓이기 때문이다.

“고객 리뷰 분석은 연구개발(R&D) 등 여러 분야에 활용 가능합니다. 특히 제품 판매 즉시 고객 리뷰가 올라오기 때문에 고객 불만족 사항을 빠르게 기존 제품의 품질 개선에 반영하는 한편 신제품 개발에도 적극 적용할 수 있습니다. 지누스는 고객 리뷰를 분석하는 전담 부서(커스터머 인사이트 팀)를 운영하고 있습니다.”

(심재형 한국법인장 인터뷰, 2021. 4. 15)

국제수면제품협회(ISPA)가 추정한 2017년 미국 전체 매트리스 시장 규모는 72억9,800만달러, 미국 가구산업 전문 주간지 퍼니처 투데이(Furniture Today)가 추정한 온라인 매트리스 시장 규모는 10억9,500만달러로 전체 시장의 15%를 차지했다. 시장 추정치와 자사의 매트리스 판매액을 바탕으로 지누스는 2017년 미국 온라인 매트리스 시장의 31.8%를 점유했다고 추산했다. 이에 따르면 지누스는 미국 온라인 매트리스 시장의 1위 사업자였다.

지누스는 연결재무제표 기준으로 2015년 2,092억원의 매출을 올렸다. 2014년(1,498억원)보다 39.6% 늘었다. 2017년 매출은 6,027억원으로 창립 이래 처음으로 6,000억원대를 돌파했다. 2019년 매출은 8,171억원이었다. 2015년 연간 영업이익은 2014년(107억원)보다 3배 가량 늘어난 353억원이었다. 2019년에는 1,038억원을 기록했다.

〈표 9〉 아마존의 침실가구 베스트셀러 상위 20개 품목 중 지누스 제품 수

연도	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년(1분기)
수	6	7	8	9	9.5

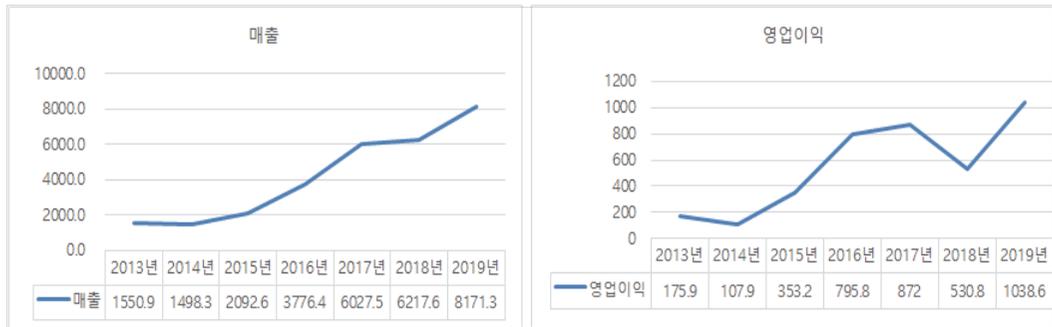
자료: 지누스

〈표 10〉 지누스와 경쟁사의 제품 가격 비교 (2019년 아마존 기준)

기업명	매트리스 가격	비고
지누스	353.69달러	
템퍼 쉐리	2,999달러	전통 매트리스 기업
캐스퍼	995달러	온라인 매트리스 판매자

자료: 지누스

〈표 11〉 지누스의 2013~2019년 매출, 영업이익 추이 (단위: 억원)



자료: 금융감독원 전자공시시스템

4.2 제품과 시장 확대

미국 매트리스 시장의 디지털 전환이 가속화하면서 미국 최대 매트리스 전문점 중 하나인 매트리스 펴는 2018년 10월 파산보호신청을 하게 됐다. 온라인 매트리스 시장이 급성장하면서 매장에서의 매트리스 판매가 줄어든 여파였다. 매트리스 펴는 파산보호신청과 함께 당시 미국 내 매장의 20%인 700곳을 폐점하겠다고 발표했다. 기존 매트리스 시장 강자들도 디지털 전환에 나섰다. 쉐라 시몬스는 2018년 DTC 매트리스 스타트업인 터프트 앤 니들을 인수했다.

미국 온라인 매트리스 시장은 성장세를 이어갔지만 지누스의 시장점유율은 하락하기 시작했다. 지누스 자체 추정치 기준 미국 온라인 매트리스 시장에서의 점유율은 2017년 31.8%에서 2018년 27.3%, 2019년에는 25.2%로 낮아졌다. 경쟁사들의 견제도 심해졌다. 미국 매트리스 기업들은 중국 등지에서 생산하는 매트리스에 대해 반덤핑 제소 등을 이어가고 있다. 매트리스 생산기지를 미국 외 국가에 두며 원가 절감을 통한 가격경쟁력을 유지해 온 지누스 등을 견제하려는 목적이다.

이에 대응하기 위해 지누스는 제품 확장과 생산지·시장 확대에 착수했다. 제품 확장의 콘셉트는 ‘모든

가구를 상자에 담는다’였다. 2016년에는 주력제품인 침대 매트리스와 시너지 효과를 낼 수 있는 침대 프레임을 상자에 담아 배송해주는 ‘프레임 인 어 박스’ 콘셉트 제품을 출시했다. 2018년에는 소파 등 거실 가구를 온라인으로 판매하기 시작했다. 이운재 회장은 인터뷰에서 스웨덴 가구기업 이케아와 같은 종합 가구회사를 목표로 하고 있음을 밝히며 “온라인의 이케아가 되겠다”고 말했다(한국경제신문, 2019. 7. 29일자).

2020년 기준 지누스의 매트리스 외 가구 제품의 매출 성장률(2019년 대비)은 매트리스를 앞질렀다. 2020년 매트리스 매출액은 전년보다 12.6% 늘어난 5,139억원이었다. 침실가구 매출액은 32.1% 늘어난 4,403억원, 기타 가구는 28.9% 증가한 353억원이었다.

진출 국가도 다변화하고 있다. 주력 시장인 미국에서 거둔 2020년 매출액은 2019년보다 15.4% 늘어난 8,843억원이었다. 미국 외 국가에서 올린 2020년 매출액은 전년보다 107.4% 증가한 1,052억원이었다. 전체 매출에서 미국 외 국가가 차지하는 비중은 2019년 6.2%에서 2020년에는 10.6%로 확대됐다.

국가별로는 △캐나다 매출액 387억원 (전년 대비 증가율 81.6%) △호주 239억원 (385.5%) △한국 166억원 (30%) △유럽(영국 포함) 160억원

(399.7%), △기타 국가 99억원 (17.2%) 이었다. 2021년 1분기 기준 지누스는 미국, 캐나다, 호주, 일본, 영국, 독일, 프랑스, 스위스, 이탈리아, 싱가포르, 인도네시아, 베트남 등 19개국에 진출해 제품을 판매하고 있다. 2022년 이후 브라질, 남아프리카공화국, 멕시코, 뉴질랜드 등 신규 시장에 추가로 진출한다는 계획이다. 국민소득이 늘어나면서 침실 문화도 침대 중심으로 변화하고 있는 국가에서 매트리스 시장의 성장 속도가 빠를 것이라는 예상 때문이다. 지누스는 미국에서 거둔 성공 비결을 타 국가에 이전하는 전략으로 사업을 확장하고 있다. 아마존 등 글로벌 전자상거래 플랫폼을 활용하는 한편 현지 플랫폼에도 입점했다.

V. 결론

지누스는 미국 시장에서 거둔 성과를 바탕으로 한국 증시로 귀환을 결정했다. 2017년 NH투자증권을 대표 주관사로 선정하고 기업공개(IPO) 준비에 본격적으로 착수, 2019년 10월 30일 유가증권시장에 상장했다. 현재 주가(2021년 11월 5일 종가 8만 5,200원)는 IPO 당시 공모가(7만원)를 상회한다.

2019년 당시 지누스는 2005년 상장폐지당한 뒤 14년 만에 증시에 돌아온 희귀 사례라는 점에서 화제를 모았다. 또한 과거 상장폐지로 손실을 봤던 옛 주주들에게 책임을 다하고 보상하는 차원에서 미국 증시 대신 한국 증시 재상장을 결정했다는 점도 기업 이미지 제고에 기여했다. 지누스가 상장폐지 이후에도 폐업하지 않고 존속법인으로 남았기 때문에 가능한 일이었다.

지누스는 2020년 연간 매출 9,895억원을 내며 전년보다 21.1% 성장했다. 단 영업이익은 전년보다 16.5% 줄어든 867억원을 기록했다. 2021년 들어

3분기까지 누적 매출은 지난해 같은 기간보다 17.7% 증가한 8,007억원이었다. 그러나 올해 3분기까지 누적 영업이익은 32.9% 줄어든 581억원이었다. 지난해부터 현재까지 지누스 제품 수요가 늘며 매출은 증가했지만 전세계적인 공급망 교란 여파, 원자재 가격 상승과 해상운임 급등으로 영업이익은 감소했다.

1990년대 전세계 텐트시장을 평정했던 강소기업이었던 지누스의 핵심역량은 큰 위기를 이겨내는 디딤돌이 됐다. 미국 유통망 공략 경험과 제조업 경험으로 쌓은 핵심역량을 활용해 지누스는 미국 매트리스 시장에 진출할 수 있었다. 미국 시장에 OEM 사업자로 진입하며 고전했던 경험을 딛고 지누스는 전자상거래 플랫폼에 진출, 온라인 매트리스 시장이라는 새로운 유통경로를 개척했다. 가장 빨리 시장에 들어온 기업으로써의 이점을 누리며 미국 온라인 매트리스 시장 점유율 1위를 달성할 수 있었다. 이윤재 회장은 이 과정에서 상장폐지 등 위기를 함께 경험하며 20~30년 장기근속한 임직원들을 지누스의 핵심 경쟁력 중 하나로 꼽기도 했다. 그는 지누스가 세계적인 기업으로 발전하기 위해서는 가족기업을 지양하고 전문경영인 운영 체제를 구축해야 한다는 경영철학을 지니고 있다. 이윤재 회장은 “지누스의 모든 임직원에게 능력과 성과에 따라 경영자가 될 수 있는 기회를 공정하게 제공해야 한다고 생각한다”고 말했다.

“돌이켜보면 진웅 시절 주력사업이었던 텐트 제조에서 철수할 수밖에 없었던 상황은 행운이었습니다. 텐트 제조업을 포기하는 선택을 한 후 큰 실패를 맛보기는 했지만 결국 다른 사업을 고민하게 됐기 때문입니다. 모든 상황을 긍정적으로 보고 기회를 찾자는 것이 저의 경영철학이 되었습니다. 경영환경에 격변이 일어날 때마다 임직원들에게 오히려 ‘기회가 왔다’고 말하고 있습니다.”

(이윤재 회장 인터뷰, 2019. 7. 15)

한번 실패한 기업과 기업인이 재기하기란 매우 어

려운 일이다. 재기를 위해서는 무엇보다 기존 자원과 핵심역량을 점검하는 일이 우선이다. 이를 기반으로 시장 기회를 포착하여 새로운 비즈니스로의 전환을 이루어야 하며 그 과정에서 환경 변화에 기민하게 적응해야 한다는 점을 지누스 사례는 시사하고 있다.

이윤재 회장은 구성원들과 공유하고 있는 지누스의 미래 성장 목표를 다음과 같이 밝혔다.

“과거에는 모든 산업이 오프라인 중심이었기 때문에 세계적인 브랜드가 되는데 아무리 짧아도 수십년이 걸렸습니다. 하지만 디지털 전환이 이뤄지면서 아마존, 페이스북 등이 세계적인 기업이 되기까지 긴 시간이 필요하지 않았습니다. 이처럼 지누스 또한 세계적인 가구기업이 되는 시간을 단축할 수 있는 환경이 왔습니다. 지누스가 이케아, 자라처럼 변방 국가에서 세계적인 브랜드가 되는 사례로 자리매김하는 것을 우리의 목표로 삼고 있습니다.” (이윤재 회장 인터뷰, 2019. 7. 15)

REFERENCES

Hamel, G., and C. K. Prahalad(1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June.

Clayton M. C., M. E. Raynor., and R. McDonald (2015), What Is Disruptive Innovation?, *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.

Jasmine, W.(2019), There are now 175 online mattress companies? and you can't tell them apart, *CNBC*, August 18.

James, S.(1990), A Rare Enterprise Grows in Korea, *The New York Times*, June 11.

Lauren, H.(2018), Mattress Firm, largest US mattress retailer, files for Chapter 11 bankruptcy protection, *CNBC*, October 5.

Walter, K., J. Lee., and J. Bokeun(2002), Jinwoong: Financing an Entrepreneurial Firm in the

Wake of the Korean Financial Crisis, *Harvard Business Review*, October 21.

Wernerfelt, B.(1984), Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.

국내참고문헌

강길원, 고영희(2019), “강소기업 (주)서진인스텍의 도전과 미래: 기술축적 과정과 글로벌 전략,” *Korea Business Review*, 23(2), 1-32.

경향신문(1998), “19년간 봉제업 ‘한우물’ 결실 레저용 텐트 ‘세계정복,’” 1998년 9월 25일자

김종철, 고영희(2020), “디지털 트랜스포메이션 성공요인 우선순위에 대한 기업과 정부의 인식차이 연구,” *Korea Business Review*, 24(3), 105-124.

동아일보(1993), “고급 텐트로 세계시장 휩쓴다,” 1993년 7월 26일자.

매일경제신문(1993), “제1부 초일류에 도전하는 사람들 (4) 진웅 회장 이윤재씨,” 1993년 1월 26일자.

매일경제신문(1996), “진웅 고유상표 가방 미 월마트 수출 급증,” 1996년 8월 23일자.

매일경제신문(1998), “이윤재 진웅 회장 신용 하나로 세계 텐트시장 석권,” 1998년 4월 20일자.

매일경제신문(2000), “이윤재 지누스 회장 이젠 인터넷 전문경영인,” 2000년 5월 17일자.

매일경제신문(2001), “지누스, 光통신부품 생산 주력,” 2001년 5월 31일자.

매일경제신문(2004), “텐트접고 IT꿈 좇다 실족,” 2004년 8월 17일자.

박지호, 김용원, 김기근(2020), “공공기관 사업전환의 방향과 기회 - E 공기업의 사례를 중심으로,” *Korea Business Review*, 24(1), 49-62

이정환, 유재홍(2018), “통신사업자의 신사업 발굴 사례 연구: KT 스마트에너지를 중심으로,” *Korea Business Review*, 22(3), 53-71.

이형진, 김길선, 김미리(2016), “시장의 관점을 통한 파괴

적 혁신의 이해,” *Korea Business Review*, 20(1), 43-67.

코트라(2011), 중국 노무관리 비상! 이것이 해법이다!!
 한국경제신문(1993), “한경 인터뷰: 품질로 승부... 세계 유행, 가격 리드,” 1993년 11월 4일자.
 한국경제신문(2003), “새로운 품질시대가 열린다 (2)2848 품질공정 지도법,” 2003년 2월 18일자.
 한국경제신문(2018), “상장폐지 13년 지누스, 1兆 기업으로 다시 서다,” 2018년 4월 2일자.
 한국경제신문(2019), “‘닷컴버블 붕괴’와 함께 무너진 신뢰... 코스닥 ‘20년 침체’ 불렀다,” 2019년 5월 25일자.
 한국경제신문(2019), “美 침대 매트리스 10개 중 3개가 지누스... 온라인의 이케아 될 것,” 2019년 7월 29일자.
 한국경제신문(2019), “‘밀사’ 급파하며 IMF에 저항...48시간 만에 백기투항...대가는 혹독했다,” 2019년 2월 9일자.
 한국경제신문(2019), “새내기 3社 ‘지누스·롯데리츠·캐리소프트’ 화려한 데뷔,” 2019년 10월 31일자.

〈인터뷰〉

이윤재 지누스 회장, 2019. 7. 15.
 심재형 지누스 한국법인장(사장), 2021. 4. 15.

〈웹자료〉

지누스(1998~2021), 사업보고서 및 분기보고서,
 dart.fss.or.kr, 검색일 2020. 5~ 2021. 5
 지누스(2019~2021), Fact sheet, www.zinus.co.kr/
 board/list.php?bdId=investor, 검색일 2020. 5
 ~2021. 5.
 통계청(2020), 2019년 기업생멸행정통계 결과,
 kostat.go.kr, 검색일 2020. 12.
 Amazon(1998~2010), ir.aboutamazon.com, 검색일
 2021. 4.
 Casper(2020~2021), Financial Statement,
 ir.casper.com, 검색일 2021. 4.
 Tempur Sealy(2003~2004), Annual report form
 10-k, investor.tempursealy.com/financial-
 information/annual-reports, 검색일 2020. 12.

Zinus' Core Competence-Based Business Transformation Strategy: A Case of Entering the US Bed Mattress Market

Gwoon Yi* · Young-Hee Ko**

Abstract

Zinus was established in 1979 and grew as the No. 1 tent company with 35 percent worldwide market share in the 1990s. However, the company sold its tent manufacturing business to the U.S. private equity firm(Warburg Pincus) in 1999. It was the aftermath of Asian financial crisis. Zinus attempted to convert its main business into IT(information technology) by investing in internet companies since 1999, accompanying with the dot-com bubble in Korea. As its attempt failed, Zinus had to undergo in corporate rehabilitation in 2004 and was delisted in the KOSPI (Korea Composite Stock Price Index) market in 2005.

Nevertheless Zinus was continuously seeking to achieve success again with accumulated core capabilities when it was the No. 1 tent maker in the world. Zinus utilized its relationship with the U.S. retail companies such as Walmart and secured patents based on manufacturing know-how. Zinus changed its core business into manufacturing bed mattresses.

Zinus became the world's first company to devise a 'Mattress in a Box' business model in 2005 that rolls up compressed mattresses and puts them in boxes.

Hence, Zinus shifted its strategy again. By running its own brand business, Zinus succeeded in transforming itself under the concept of 'Mattress in a Box' that converts its major distribution channels from brick-and-mortar stores to e-commerce platforms. Zinus became the No. 1 in the U.S. online mattress market. In 2019, Zinus was re-listed in the KOSPI market.

Zinus overcame severe crises and failure to diversify. It achieved creating a new market based on core competencies and created a success story.

Key Words: Business Transformation, Disruptive Innovation, Resources, Core Competence, Mattress Business, Zinus

* Staff Reporter, The Korea Economic Daily, First Author

** Associate Professor, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

지누스의 핵심역량 기반 비즈니스 전환 전략:
미국 침대 매트리스 시장진출 사례

Synopsis

기업의 성장 과정에서 지속성(Sustainability)은 가장 중요한 전략적 목표다. 그러나 환경의 변화와 위기에 직면했을 때 이를 극복하고 사업을 지속하기란 쉽지 않다. 기술의 변화, 환경의 복잡성, 위기에 직면했을 때 적합한 비즈니스로의 전환, 다각화 전략 수립 등 혁신을 끊임없이 이어가야만 기업의 지속성을 달성할 수 있다.

기업은 보유한 자원과 핵심역량의 지속성을 기반으로 신규 사업을 설정하고 새로운 시장 진출을 결정할 필요가 있다. 기업의 생존에 있어 이러한 비즈니스 혁신·전환 전략의 중요성이 강조되고 있다. 하지만 국내 기업들이 이러한 전환 전략에서 성공을 거둔 사례는 많지 않다. 특히 중소·중견기업은 상황상 더욱 쉽지 않다.

1979년 창업한 이래 세계 1위 텐트 기업이 되며 성공을 거둔 지누스마저 아시아 외환위기라는 외부 환경의 충격을 극복하기는 쉽지 않았다. 주력사업을 매각해 위기를 넘기고 자본 조달을 통해 신산업 진출을 시도했지만 산업의 성장성만으로 투자를 결정한 결과는 결국 실패로 돌아왔다.

성장 가도를 달리다가 상장폐지라는 실패에 직면했지만 이윤재 지누스 회장은 또다른 기회를 모색했다. 성공과 실패의 과정에서 이윤재 회장은 기업의 핵심역량에 집중하게 된다. 특히 텐트 사업의 성장

과정에서 축적된 무형자산인 기술, 제조 경험과 네트워크 등은 내부의 핵심역량으로 체화되어 다양한 기회를 모색하는데 기반이 되었다.

지누스는 매트리스를 압축해 상자에 넣는 ‘매트리스 인 어 박스’ 사업모델을 개발, 생산과 유통에서의 효율성을 추구했다. 생산지로써 이점이 있는 중국에서 제조한 매트리스를 세계 최대 수요지인 미국에서 판매하는 전략을 수립했다. 특히 온라인 유통망으로 전환하는 시점에 지누스의 역량은 더욱 효과적으로 발휘될 수 있었다. 또한 지누스는 OEM 업체에서 브랜드 기업으로 전환하는데 성공하는 드문 사례를 썼다. 그 결과 미국 내 침대 매트리스 시장에서 파괴적 혁신 전략으로 새로운 시장을 형성하며 성장 기반을 확고히 했다.

지누스의 성장과 실패, 혁신을 통한 재도약 과정은 환경 변화에 대한 대응 방법, 무형자산을 중심으로 한 핵심역량 기반의 비즈니스 혁신과 전환 전략 모색에 대한 시사점을 국내외 기업들에게 제시하고 있다.

Teaching Point

첫째, 지누스가 텐트사업에서 축적한 핵심역량은 무엇인가?

둘째, 지누스가 IT 사업 투자에서 실패한 원인은

무엇인가?

셋째, 지누스가 침대 매트리스 사업으로 전환하는데 기반이 된 성공요인은 무엇인가?

넷째, 지누스 사업의 전환·혁신과정에서 자원과 역량의 구축, 활용 프로세스는 어떻게 발전되었는가?

Assignment Question

1. 지누스가 초기 텐트사업의 성장과정에서 축적한 자원과 핵심역량을 분석하십시오.
2. 외환위기 이후 지누스가 IT사업 진출에 실패한 원인을 분석하고 그 시사점을 도출하십시오.
3. 지누스가 침대 매트리스 사업으로의 전환, 미국시장 진출에 성공한 요인을 분석하십시오.
4. 지누스의 창업 이후 사업의 전환과 혁신과정에서 축적된 자원 및 역량의 구축과 활용의 프로세스를 분석하십시오.

Analysis

1. 지누스가 초기 텐트산업의 성장과정에서 축적한 자원과 핵심역량을 분석하십시오.

2004년 화의절차 개시신청과 2005년 유가증권시장 상장폐지라는 큰 위기가 닥쳤지만 지누스의 핵심역량은 남아 있었다. Hamel & Prahalad(1990)의 연구에 따르면 기업의 경쟁력은 핵심역량과 핵심역량이 구현된 주력 제품(Core Products)에서 창

출된다. 기업의 핵심역량은 조직 내에서의 집합 학습(Collective Learning in the Organization)이며 특히 기술, 노하우 등 다양한 능력을 통합하는 데에 있다. 핵심역량은 기업이 새로운 사업 기회를 발굴하는 데 있어 일종의 엔진 역할을 한다.

지누스의 첫 번째 핵심역량은 텐트 제조업 시절 구축한 미국 유통기업들과의 관계였다. 회사는 1997~2000년 동안 4년 연속으로 미국 유통기업 월마트의 '최우수 공급자'로 선정됐다. 미국 유통기업 케이마트와 시어스, 캐나다 유통기업 캐네디언 타이어드 동사를 최우수 공급자 중 하나로 뽑았다. 유통기업들과의 긴밀한 관계라는 핵심역량을 활용해 지누스는 미국 시장에 다시 진입할 수 있었다.

지누스의 두 번째 핵심역량은 제조업 경험이였다. 지누스는 텐트와 접이식 의자 등 캠핑용품을 제조해 왔다. 부피와 크기를 줄여 휴대를 편리하게 하면서도 이용시에는 원상복구되는 캠핑용품이 시장 경쟁력을 가질 수 있었다. 이런 일련의 경험을 통해 지누스는 압축한 제품을 원상태로 되돌릴 수 있도록 제조할 수 있는 노하우를 갖추고 있었다.

지누스의 핵심역량은 미국 기업들과의 기존 관계와 신용(Goodwill), 제품 생산 노하우 등 기업 내부에 형성된 전형적인 무형자산이다. 이는 다른 제품이나 사업으로 효과적으로 이전할 수 있는 핵심역량의 기반이 될 수 있었다.

2. 외환위기 이후 지누스가 IT산업 진출에 실패한 원인을 분석하고 그 시사점을 도출하십시오.

핵심사업인 텐트사업을 매각하고 워버그 핀커스로부터 수령한 대금으로 유동성 문제를 해결한 동사는 정보기술(IT) 지주회사로의 변신을 꾀했다. 1990년대 말 인터넷의 등장 등을 계기로 IT 기술이 성장을 주도한다는 '신경제'(New Economy) 개념이 전 세계의 화두로 떠올랐던 환경적 기회를 포착했기 때문

이다. 한국 정부는 1999년 5월 코스닥 활성화 방안을 발표했다. IT 기업들이 코스닥시장에 상장하며 이른바 ‘닷컴붐’을 일으켰다. 무료 인터넷전화 사업을 내세운 새롭기기술의 경우 1999년 8월 코스닥시장에 상장한 뒤 6개월 만에 주가가 150배 폭등했다. 2000년 2월에는 새롭기기술 시가총액이 3조원까지 불어나며 한국 대표 기업 중 하나인 현대자동차를 뛰어넘는 일까지 발생했다. 코스닥지수는 2000년 3월 10일 사상 최고치인 2834.40을 기록했다. 당시 모든 기업과 투자자들의 시선은 IT 사업에 집중되고 있었다.

이런 분위기에서 이윤재 회장 또한 주변 벤처기업인들의 조언 등을 접하며 기존 주력 사업과는 큰 연관성이 없는 IT 사업에 관심을 갖게 됐다. 이에 따라 회사는 1999년부터 인터넷, 광통신 기업들의 지분을 확보했다. 2000년에는 IT지주회사로 이미지를 제고하기 위해 사명을 지누스로 변경했다.

투자한 광통신 관련 기업으로는 광통신 부품회사 선인커뮤니케이션과 광모듈 생산기업 에이티아이가 있다. 인터넷 관련 기업으로는 소프트웨어 개발사 인츠와 이텍스타일러, 인터넷전화 서비스회사 웹투폰, 기업간 거래(B2B) 전자상거래 프로그램 개발사 인터스트레이더에 투자했다. 벤처기업 투자회사인 테크노캐피탈과 이피탈홀딩스, 기업 인수합병(M&A) 컨설팅 회사 포커스M&A 등에도 자금을 투입했다.

지누스는 2000년 10월 광통신 사업부문을 신설했다. 사전에 선인커뮤니케이션즈와 에이티아이를 인수한 이유도 여기에 있었다. 지누스는 광통신 사업부문의 주력제품인 폼가드(FOMGuard)의 마케팅을 2002년 1월 개시했고 그 해 8월에는 미국 공군의 FCT(Foreign Comparative Test) 프로그램에 선정됐다. 하지만 광통신 사업의 매출(수출 포함)은 2002년 12억원, 2003년 24억원에 그쳤다. 광통신 사업이 2003년 지누스의 전체 매출에서 차지하는 비중은 2.7%에 불과했다. 광통신 사업 경력이 짧은

지누스가 보안 사업에서 경쟁력을 갖기가 어려웠고 사업자로 최종 채택되기까지 장기간의 시험을 거쳐야 했기 때문이었다. 인터넷 기업 투자에서도 별다른 성과를 내지 못했다. 피투자 기업의 소프트웨어 개발, 인터넷 전화 등 사업 확장에 한계가 있었기 때문이다.

여기서 문제는 외부 환경의 기회만을 가장 핵심적인 요인으로 평가하여 다각화 전략을 결정한 점이다. 외부 환경의 기회뿐만 아니라 위협 요인들에 대한 신중한 분석이 필요했다고 볼 수 있다. 이미 IT 산업 열풍으로 기업 간의 경쟁은 치열한 반면 사업의 수요가 확대되기에는 한계가 있는 상황이었다.

또다른 주요 실패 원인은 외부 환경의 기회와 기업 내부 역량 및 자원이 서로 부합하지 않았다는 점이다. 새로운 기회가 매력적일 수는 있으나 이를 포착해 성공적으로 진입하기 위해서는 내부 역량의 적합성(Fit)이 핵심적인 요소이다.

지누스의 경우 텐트사업에서 구축된 제조 역량과 기술 노하우, 글로벌 유통망과 생산 프로세스에 대한 네트워크 등의 핵심적인 역량을 지니고 있었지만 이를 IT 산업에 적용하기는 어려웠다. 관련 경험이 없는 지누스가 경쟁이 치열한 IT 산업에서의 성과를 기대하기 어려운 상황이었다고 볼 수 있다.

그러나 이러한 IT 산업으로의 진입과 실행에서의 경험, 이 과정에서 구축된 해당 산업에 대한 이해는 추후 지누스가 온라인 유통망을 통해 침대 매트리스 사업을 확장하는 데 있어 전략적 판단의 기틀이 됐을 것이다.

3. 지누스가 침대 매트리스 사업으로의 전환, 미국시장 진출에 성공한 요인을 분석하시오.

3.1 파괴적 혁신

Clayton M. Christensen이 제시한 파괴적 혁신

(Disruptive Innovation)은 보유한 자원이 적은 소규모 기업이 기존 산업 생태계를 뒤흔드는 과정을 설명하는 이론이다. 파괴적 혁신을 일으키는 기업은 저렴한 가격을 비롯한 적합한 기능(More-Suitable Functionality)을 고객에게 제공하며 시장 입지를 구축하게 된다. 기존 시장 진입 기업들이 주요 고객층의 요구에 맞춘 제품과 서비스를 제공하며 매출과 수익을 극대화하는데 주력하는 동안 간과되는 수요를 공략해야 하기 때문이다. 기존 시장 진입자들이 적극적으로 대응하지 않는 틈에 신규 진입 기업의 제품 및 서비스 품질이 시장의 대다수 고객을 만족시킬 만큼 상승하고 점유율이 올라가면서 파괴적 혁신이 발생한다.

지누스는 당시 고가 제품으로 인식됐던 폼 매트리스 제품의 가격을 경쟁사 대비 대폭 낮추고 온라인으로 매트리스를 판매한다는 새로운 시장을 구축해 성공을 거뒀다.

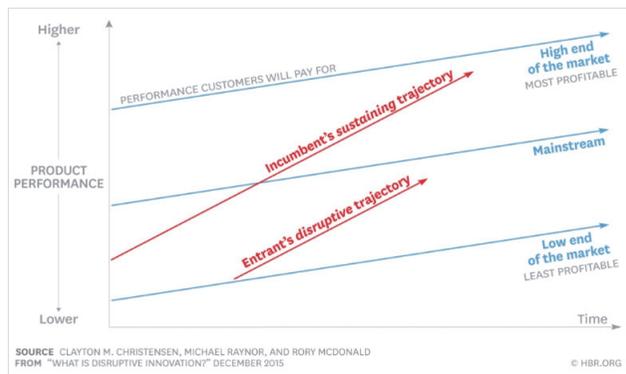
이론에 따르면 기존 시장 진입 기업들은 종종 파괴적 혁신 기업에 대응할 적기를 놓친다. 파괴적 혁신 기업이 출시한 제품이나 서비스는 초기에 열등한 것(Inferior)으로 여겨지며 시장에서 유의미한 점유율을 차지하기까지 상당한 시간이 소요되기 때문이다. 온라인으로 매트리스를 판매한다는 지누스의 전략은 초기인 2000년대 중반만 해도 시장에서 큰 반향을

일으키지 못했다. 당시 고객들은 오프라인 매장에서 누워보는 등 직접 체험하고 구매 가능한 기존 기업들의 매트리스에 더 높은 점수를 주었기 때문이다. 당시 기존 시장 과점 기업들도 지누스의 등장에 큰 위협을 느끼지 못했고 별다른 대응을 하지 않았다. 그 결과 지누스는 이전에는 존재하지 않았던 온라인 매트리스 판매라는 새로운 사업모델을 구축하고 초기 진입자가 될 수 있었다. 2010년대 중반 ‘매트리스인 어 박스’의 소비자 인지도가 높아지고 고객 리뷰가 활성화되면서 지누스는 본격적으로 성장하게 된다. 그제서야 기존 시장 진입기업들도 온라인 매트리스 시장에 뛰어들게 됐다.

3.2 빠른 디지털 전환

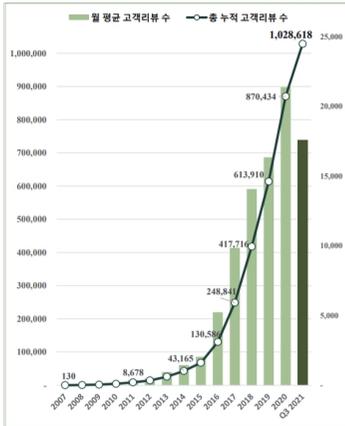
지누스는 빠른 디지털 전환으로 경쟁우위를 확보할 수 있었다. 대표적인 사례가 고객 리뷰 숫자다.

지누스가 2007년 아마존 등 전자상거래 플랫폼에서 받은 고객 리뷰 숫자는 130개였다. 이후 온라인 매트리스 시장의 성장과 함께 누적 고객 리뷰 수도 급증했다. 2021년 3분기 말 기준 지누스 제품의 누적 고객 리뷰 수는 102만여개로 미국에서 온라인으로 가구를 판매하는 회사 중 최초, 유일의 기록을 세우게 됐다.



〈파괴적 혁신 모델〉

이윤재 회장은 “고객 리뷰를 남긴 사람 대다수가 만족한다고 하면 신규 소비자가 제품을 구입할 확률이 높아지게 된다”며 시장 흐름이 변하는 중요한 계기가 됐다고 평가했다(이윤재 회장 인터뷰, 2019. 7. 15).



자료: 지누스

〈지누스의 누적 고객 리뷰 수 현황〉

지누스의 고객 리뷰 숫자는 미국 온라인 매트리스 시장이 성장 국면에 들어섰을 때 이 기회를 잡을 수 있도록 한 중요한 요인이다. 기존 고객들이 남긴 리뷰를 통해 신규 고객들이 제품의 품질을 판단하고 구매 결정까지 내리게 됐기 때문이다. 높은 누적 평점도 중요한 요소다. 제품 가격이 저렴해도 누적 평점이 낮았다면 신규 고객의 구매 유도는 어려웠을 것이다.

3.3 핵심역량을 활용한 관련 다각화

지누스가 1990년대 텐트 제조·판매에서 쌓은 핵심역량은 매트리스 사업으로의 다각화 과정에서 잘 발휘되었다. 텐트를 압축했다가 원상회복하는 노하우는 이후 온라인 매트리스 시장을 연 ‘매트리스 인어 박스’로 이어졌다. 매트리스 부피를 줄여 선적 및 수출을 용이하게 한 만큼 생산기지의 제약이 사라졌

다. 생산비용이 저렴한 중국 등에서 제조하면 운송 비용을 더해도 미국 현지 생산보다 원가를 대폭 절감할 수 있었다.

핵심역량에 기반한 원가 절감은 지누스와 유사한 사업모델을 내세운 미국 스타트업들과의 경쟁에서도 우위를 점할 수 있었던 기반이 됐다. 미국 증권사 웨드부시(Wedbush Securities)의 Seth Basham 애널리스트는 “온라인으로 판매되는 매트리스 대부분은 매우 유사하며 차이가 있다면 마케팅 전략 뿐”이라며 “온라인 매트리스 시장의 진입장벽 자체는 높지 않기 때문에 수익을 내는 일이 더 어렵다”고 2019년 분석했다. 세계 최대 매트리스 OEM 제조사 중 하나인 카펜터(Carpenter)에 따르면 2019년 기준 OEM 업체 네 곳이 미국 매트리스 대부분을 생산했으며 직접 R&D와 제조까지 겸하는 매트리스 기업은 많지 않았다(Jasmine Wu, 2019, August 18). 캐스퍼는 2020년 8,955만달러의 순손실을 내며 2019년(9,304만달러)에 이어 순적자를 이어갔다. 마케팅 비용 등이 반영된 결과다.

반면 지누스는 본격적으로 디지털 전환을 한 이후 단 한 해도 적자를 내지 않았다. 그 이유는 제조, R&D, 판매 등을 일원화한 수직계열화에 있었다. 2006년 기준 중국 베이징의 최저임금은 640위안으로 같은 시기 다른 나라의 임금보다 저렴하기도 했다. 반면 ‘매트리스 인어 박스’ DTC 스타트업들 대다수는 OEM 방식으로 제품을 제조했기 때문에 직접 생산에 비해 원가가 높았다. 수직계열화를 통해 지누스는 고객 리뷰 분석으로 도출한 사항을 즉시 R&D 및 생산에 반영, 제품 품질을 경쟁사보다 빠르게 개선할 수 있었다.

진웅 시절부터 쌓아온 생산기지 다변화 노하우도 유용하게 활용됐다. 지누스는 2018년 9월 인도네시아 보고르 공장을 인수했고 2019년 8월 인도네시아 카라왕 2공장을 완공했다. 중국 외 국가로 생산기지를 다변화한 결과 미국이 2019년 중국산 매트리스

에 대한 특별관세⁹⁾율을 25%로 책정했을 때 인도네시아에서 제조한 제품을 미국으로 수출하는 방식으로 대응할 수 있었다. 이후 인도네시아 등에서 제조되는 제품에 대한 반덤핑 제소가 이어졌으나 2021년 4월 인도네시아 특별관세율은 2022년 4월까지 2.22%로 결정됐다. 경쟁사의 생산기지가 있는 세르비아의 경우 특별관세율이 112.11%로 상승하면서 특별관세율이 상대적으로 낮게 적용되는 지누스에는 유리한 시장 환경이 조성됐다.

지누스는 이어지는 반덤핑 제소 문제를 원천적으로 해결하기 위해 미국 조지아주에 생산공장을 세워 2021년부터 생산에 들어갔다. 생산뿐 아니라 원자재까지 현지 조달해 미국산 제품으로 인정받겠다는 계획이다. 또한 고부가가치 제품을 미국 현지에서 양산해 경쟁력을 제고하기로 했다.

4. 지누스의 창업 이후 사업의 전환과 확장과정에서 축적된 자원 및 역량의 구축과 활용의 프로세스를 분석하시오.

지누스의 기업 역사는 창업 이후 현재까지 3단계로 나누어 볼 수 있다. 제1기 성장단계는 1979년 창업한 이후 국내 섬유산업의 경쟁력을 기반으로 한 텐트 제조업을 시작으로 세계적인 성공을 이루어 가방제조업까지 확장하며 급성장한 시기라고 볼 수 있다.

그러나 아시아 외환위기는 지누스에도 큰 영향을 미쳐 창업 20년 뒤인 1999년 주력산업인 텐트 제조 사업을 매각하고 철수하는 결정으로 이어졌다. 이후 지누스는 당시 닷컴붐에서 기회를 포착하고 IT지주회사로써 변신을 이루며 다양한 IT 기업에 투자하는 제2기 사업을 시작했다. 하지만 시장의 경쟁은 치열했고 경험과 역량이 부족했던 지누스는 큰 성과를 내지 못하며 2005년 상장폐지당하는 실패를 겪게 된다.

이후 지누스는 텐트 제조업에서 축적된 자원과 역량을 기반으로 침구류 제조업으로 사업을 전환하고 제3기의 새로운 도약을 이루어낸다. 진흥 시절 확보해둔 중국의 생산 기지를 활용하고 최대 수요국인 미국에 적극 진출하는 전략으로 기회를 만들어 성공적으로 사업을 확대해 나갈 수 있었다.

지누스의 1979년 창업 이후 40여년간의 역사는 성장과 실패, 재기를 통한 성공까지의 과정을 반영한다. 초기 텐트사업에서 구축된 자원과 역량을 기반으로 각 사업으로 연결된 활용·탐색 과정을 Wernerfelt (1984)의 모델을 통해 분석하면 다음과 같다.

제1기 1979년부터 1998년까지 텐트 제조업에서 성공하며 압축기술, 소재 등에 걸친 우수한 개발 역량이 구축되었다. 기술의 우수성은 이후 가방 등 사업에까지 확장 활용되며 핵심 자원으로 구축되었다.

또한 텐트 제조업이 확장되면서 생산효율을 위해 중국 등 해외 생산기지 확보를 적극적으로 진행한 결과 글로벌 차원에서 생산효율성을 제고한 생산역량과 제조시설 자원을 구축하게 되었다. 이러한 제조역량은 텐트를 중심으로 한 등산용품, 가방 등의 제품에도 적극적으로 활용되었다. 텐트 제품의 글로벌 경쟁력이 높아지면서 해외 수출을 확대했고 이 과정에서 미국 시장의 월마트, 케이마트, 시어스 등의 대형 유통업체들과 네트워크를 형성하고 신뢰를 구축하게 된다. 이처럼 지누스는 제조부터 생산, 유통에 이르기까지 핵심 가치사슬에서의 자원과 역량을 구축했다.

1999년 텐트 제조사업을 매각한 뒤 IT 지주회사로의 변화(2기)는 당시 급성장하는 외부 환경 기회를 포착한 경영 판단에 기반했다. 기존 텐트 제조업과의 연계성이 거의 없었기 때문에 기존에 구축된 자원을 전혀 활용할 수 없었다. 따라서 IT 산업에서의 새로운 자원과 역량을 모두 다시 학습하고 쌓아

9) Section 301 Tariffs

야 하는 상황이었지만 시간과 기회가 충분하지 못했다. 결국 IT 산업 진출은 실패로 돌아갔고 상장폐지를 겪게 된다. 다만 짧은 기간이지만 IT산업을 경험하면서 온라인 사업에 대한 이해도가 내부적으로 높아졌고 IT기술 기반의 산업 환경변화를 감지할 수 있는 역량이 구축되었다고 볼 수 있다.

다행히 이 기간 동안 지누스가 텐트 원자재 공급 사업을 계속하고 있었기 때문에 기존의 우수한 소재 역량과 글로벌 생산시설 등의 자원을 계속 유지할 수 있었다.

IT산업 실패 후 재기를 모색하면서 처음 선택한 제품은 메모리폼 베개였다. 이 제품은 그간 텐트를 주력으로 한 등산용품들을 제조하면서 침구류까지 다루어본 경험으로 지누스에게는 낯설지 않은 제품으로 기존의 소재 우수성, 압축기술, 글로벌 생산시설 또한 미국내 대형 유통망과의 네트워크를 적극적으로 활용할 수 있었다.

이를 기반으로 지누스는 보다 큰 수익을 창출할 수 있는 매트리스 제품으로 확장하게 된다. 특히 메모리폼과 스프링 매트리스 모두 제품의 가격 경쟁력과 유통 물류 프로세스에서의 효율성 제고를 위해

기존의 핵심 자원인 압축기술을 적극적으로 활용하여 압축하여 박스에 포장하는 ‘인어박스(in a Box)’ 기술로 발전시키게 된다. 텐트의 압축 기술에 대한 노하우를 폼 매트리스와 스프링 매트리스에 적용하여 모두 압축해 상자에 담은 인어박스 기술의 개발은 침구류의 ‘매트리스 인 어 박스(Mattress in a Box)’라는 지누스의 새로운 비즈니스 모델을 구축하고 이를 활용한 유통과 물류 프로세스를 구축하여 차별화된 시장을 개척하는데 성공했다. 이 침구류의 새로운 비즈니스 모델은 그동안 미국을 비롯한 대부분 국가에서 온라인 유통망에 접근이 제한적이던 매트리스를 비롯한 침구류의 온라인 플랫폼 진출을 가능하게 했던 것이다.

또한 이 과정에서 비롯 실패했지만 IT사업을 경험하며 온라인 시장에 대한 높은 이해도를 보유했던 지누스는 과감하게 디지털 전환을 결정하고 아마존을 비롯한 온라인 유통 플랫폼에 진입하여 새로운 시장을 공략하고 업계의 변화를 주도하고 성과를 이루어내었다. 이 성공을 기반으로 지누스는 매트리스 외 다른 가구로도 온라인 판매 제품군을 확대하고 있다.

시장		자원	소재 우수성	압축기술	인어박스 기술	글로벌 생산효율	미국 유통 네트워크	온라인 이해도	온라인 유통플랫폼 활용역량
1기	텐트	○	○			○	○		
	가방	○				○	○		
2기	텐트 원부자재	○				○	○		
	IT사업							○	○
3기	메모리폼 베개	○	○			○	○		
	메모리폼 매트리스	○	○	→	○	○	○		
	스프링 매트리스	○	○		○	○	○		
	온라인 유통 침구	○	○	○	○	○			○

○ 구축, → 이전 및 활용, --> 미활용

〈지누스의 자원 역량 구축 및 활용 프로세스〉