

CJ올리브영의 창조적 파괴: 옴니채널 전략에 의한 K-Beauty 혁신 역량 창출*

권 상 집**

CJ올리브영은 1999년 국내 처음으로 헬스 앤 뷰티(H&B) 매장을 오픈, H&B 산업을 태동시켰고 그 이후 지속적으로 유통 및 이커머스 산업에서 최고의 기업 중 하나로 인정받고 있다. 본 연구는 CJ올리브영의 혁신에 초점을 맞춰 해당 기업이 추구한 옴니채널 전략이 조직의 성장에 어떤 영향을 미쳤는지 사례연구를 토대로 분석을 진행했다. 옴니채널이란 온라인, 오프라인, 모바일 등의 플랫폼을 유기적으로 결합, 고객 중심 관점으로 쇼핑 경험을 제공하는 방식을 의미한다. 본 연구는 CJ올리브영의 경영진을 포함, 유통 및 이커머스 산업 등 동종업계 주요 기업의 경영진 및 핵심 실무진과의 심도 있는 인터뷰를 토대로 관련 데이터를 확보하며 사례연구를 진행, CJ올리브영의 K-뷰티와 K-혁신 창출 과정을 세밀히 살펴봤다.

온라인, 오프라인, 모바일 채널을 결합한 옴니채널 전략은 CJ올리브영이 고객에게 좀 더 손쉽게 다가갈 브랜드 포지션을 발 빠르게 전환하는 데 상당히 공헌했다. CJ올리브영은 각기 다른 유통채널을 결합, 전환하여 지속 성장을 이루었고 창조적 파괴를 통해 K-뷰티 브랜드 각인, 한국형 혁신(K-Management)의 로드맵을 창출하는 새로운 혁신 패러다임을 업계와 전 세계 고객에게 각인시켰다. 본 연구는 유통 및 이커머스 산업의 혁신 성장을 위해 옴니채널 전략을 비롯, 비즈니스 패러다임 전환이 매우 중요함을 실무적 시사점으로 제안했다. 이를 토대로, CJ올리브영은 H&B 1위에서 벗어나 전 세계 고객이 방문하는 K-뷰티 커뮤니티 더 나아가 글로벌 라이프스타일 플랫폼으로 성장, 도약했다. 본 연구 내용은 새로운 비즈니스 통찰력 함양과 함께 K-Management에 필요한 한국형 혁신의 미래 로드맵을 유통 및 이커머스 산업에 제공하는 데 공헌하였다.

주제어: CJ올리브영, 옴니채널, K-뷰티, 한국형 혁신, 창조적 파괴

1. 서론

국내 재계에서 지난해 K-Management(한국형 경영)의 대표적 성공 사례로 인정받고 있는 기업은 바로 CJ올리브영이다. 참고로, CJ그룹의 주력 계열사는 식품사업을 맡고 있는 CJ제일제당, 엔터테인먼트 콘텐츠 및 쇼핑사업을 담당하는 CJ ENM, 유통 및 물류사업을 맡고 있는 CJ대한통운을 들 수 있다 (권상집, 2016; 백서인, 권상집, 2015). 그러나 지

난 3년간 CJ그룹 더 나아가 유통·이커머스 산업에서 가장 눈에 띄는 성과를 거둔 기업으로는 업계에서도 CJ올리브영을 첫손에 꼽는다(김인애, 최민식, 2018).

CJ올리브영은 2021년 창사 이래 최대 실적인 2조 1,192억원의 매출과 1,378억원의 영업이익을 올렸다. 당시 유통업계에서는 CJ올리브영이 거둔 성과를 반짝 실적으로 치부했으나 2022년 매출 2조 7,809억원/영업이익 2,714억원을 기록한 데 이어 2023년 매출 3조 8,682억원/영업이익 4,607억원

논문접수일: 2024. 05. 10.

1차 수정본 접수일: 2024. 06. 09.

게재확정일: 2024. 06. 10.

* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임

** 한성대학교 사회과학부 기업경영트랙 교수(risktaker@hansung.ac.kr), 단독저자

을 기록하며 해마다 역대 최고의 실적을 창출하자 쿠팡, 신세계, 롯데, 네이버 등 유통과 이커머스의 선도 기업들도 CJ올리브영의 혁신적 성과를 인정하는 분위기로 바뀌었다.

CJ올리브영은 1999년 매장을 처음으로 오픈한 이후 매출 1조원 달성까지 17년이 걸렸으나 불과 5년 만에 매출 2조원을 돌파했고 3조원 돌파까지는 단 1년의 시간만 소요되었다. CJ올리브영의 매출액 및 영업이익의 성과가 업종을 불문하고 국내 기업 어디와 비교하더라도 매우 가파르게 성장하고 있다는 점을 확인할 수 있다.

CJ올리브영이 성과를 거둔 이유는 여러 가지를 들 수 있으나 옴니채널 전략이 가장 주효했다는 점을 핵심 성공요인으로 손꼽을 수 있다. 옴니(Omni)채널은 말 그대로 온라인과 오프라인을 모두 포함한 유통 전략을 뜻한다(손제영, 강인원, 2017). 코로나19 팬데믹으로 2020년 매장 방문객이 80% 급감했을 때 CJ올리브영은 다른 경쟁사들이 온라인으로 유통 전략을 전면 전환한 것과 달리 선제적으로 온라인, 오프라인, 모바일을 모두 포괄하는 옴니채널 전략을 실행했다(옥정원, 윤대홍, 강열우, 2018).

다른 경쟁사들이 코로나19 타격으로 오프라인 매장의 매출이 급감하자 서둘러 매장 문을 닫고 오프라인 영역에서 철수, 온라인에 주력한 것과 달리 CJ올리브영은 오히려 코로나19 시기 오프라인 매장 수를 늘려나가는 역발상 전략을 취했다(한현수, 임동수, 강태욱, 2022). 오프라인 매장을 전국 곳곳에 배치해 이를 물류센터로 활용, 온라인몰에서 고객이 주문하면 전국 어디든지 3시간 이내에 고객에게 상품을 배송하기 위해 CJ올리브영은 다른 기업이 철수한 오프라인 매장에 다시 자사의 간판을 내걸었다. 그 결과, 2017년 공식물 출범 6년 만인 지난해 온라인 매출액 1조원을 넘어섰다. 오프라인 매장 확대가 고객에게 빠른 배송이라는 혜택을 가져다주었고 이를 토대로 온라인 매출이 폭발적으로 성장하는 혁신을 일

어킨 것이다.

현재, CJ올리브영은 H&B(Health & Beauty) 오프라인 스토어가 아닌 옴니채널 라이프스타일 플랫폼을 중심으로 K-뷰티(K-Beauty) 생태계 플랫폼을 표방하고 있다. CJ올리브영은 옴니채널 전략으로 젊은 고객들이 온라인몰에 집중하자 '올리브영은 제품/상품을 사고파는 마켓이 아닌 한국 고유의 뷰티 정보를 공유하는 커뮤니티'로 매장과 온라인몰을 재정의했다.

CJ올리브영이 H&B 스토어에서(이승영, 2016) K-뷰티 플랫폼으로 전환한 이후 외국인 매출은 2023년, 전년 대비 590% 넘게 급증하는 성과를 거두었다. 2023년 말 서울 명동에 오픈한 '올리브영 명동타운'은 해외 관광객들에게 한국형 문화 혁신을 체험하는 필수 코스로 인정받고 있다. 이를 토대로 해외 150개국 소비자를 대상으로 K-뷰티 상품을 판매하는 역직구 플랫폼 '올리브영 글로벌몰'도 가파른 성장을 보였다. 해외 소비자들은 이제 CJ올리브영을 건강/뷰티 상품을 단순 거래하는 공간이 아닌 K-Management의 차별화된 특성을 느끼고 이를 토대로 K-뷰티(Beauty)를 향유하는 공간으로 매장과 온라인몰을 인식 및 체험하고 있다.

그 결과, CJ올리브영은 K-뷰티 생태계의 성장에 기여하는 한국형 혁신 플랫폼으로 자리매김하고 있다. 이를 위해 상품 경쟁력이 있는 국내 중소기업 브랜드를 적극적으로 입점, 이들의 브랜드를 알리고 성공시키는 차별화 전략을 시도해 제2의 K-Beauty 혁신을 선도하고 있다.

본 연구는 CJ올리브영이 코로나19 시기, 다른 기업들과 달리 오프라인 매장을 늘리는 역발상을 통해 어떻게 유통업계와 H&B 시장을 창조적으로 파괴해왔는지 조명하고 해당 과정을 상세히 살펴보고자 한다. 이를 위해 CJ올리브영의 경영진 인터뷰를 포함하여 롯데, 쿠팡, 네이버쇼핑 등 경쟁사 실무진 등의 인터뷰를 토대로 CJ올리브영의 K-뷰티 플랫폼이 어

떻게 한국형 혁신의 대표적 사례로 자리매김했는지 객관적으로 분석, 국내 기업의 한국형 혁신을 위한 실효성 높은 시사점을 제안하고자 한다.

II. 문헌 고찰: 옴니채널 전략

유통 및 이커머스 산업에서 가장 중요한 키워드는 바로 옴니채널(Omni-channel)이다. 옴니(Omni)는 말 그대로 ‘모든 것’을 의미하며, 채널(Channel)은 일반적으로 우리가 알고 있는 유통의 뜻을 포함한다(오정숙, 이승희, 2017). 즉, 유통 및 이커머스 산업에서 말하는 옴니채널은 오프라인, 온라인, 모바일 등의 모든 유통채널을 융합, 결합하여 소비자에게 최적의 쇼핑 환경을 제공하는 것을 뜻한다. 지금까지 유통채널 전략은 싱글채널, 멀티채널 등에서 옴니채널로 진화하고 있으며 세 채널의 주요 특성은 <표 1>과 같다.

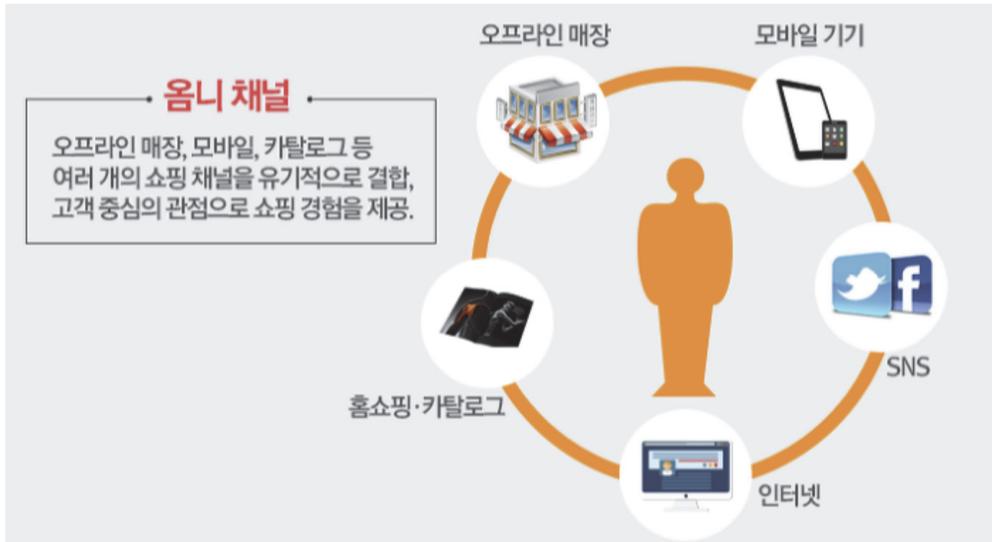
<표 1> 채널별 주요 특성

	Single-channel	Multi-channel	Omni-channel
특징	오직 1개 채널 운영 (온라인 or 오프라인)	각 채널의 독립적 운영 (온라인, 오프라인)	온라인, 오프라인의 상호 유기적 운영
채널 간 관계	단독 채널	상호 경쟁적 관계	상호 유기적 관계
장점	효율성 및 커뮤니케이션 용이	채널 간 건설적 경쟁, 고객 유입 용이	효과성 및 고객편의성, 브랜드파워 축적 용이
단점	외부환경 변화에 취약	채널 간 경쟁으로 자원 낭비	채널 간 유기적 관계 조성 어려움
구조			

옴니채널이 부각되는 이유는 온라인 또는 오프라인, 모바일 중 소비자가 1개 채널을 선택, 사용하는 데서 오는 불편함을 최소화하고 소비자에게 어떤 채널을 사용하더라도 일관되고 개인화된 쇼핑 경험의 최적화를 제공하기 위해 유통 및 금융산업 등에서 옴니채널 전략에 관심을 두기 때문이다(Piotrowicz and Cuthbertson, 2014; Shen, Li, Sun, and Wang, 2018).

옴니채널이 멀티채널 또는 크로스채널과 다른 이유는 멀티채널(Multi-channel)은 각각의 채널을 독립된 관점에서 상호 건설적 경쟁을 유도하기 위해 운영하기에(Beck and Rygl, 2015) 고객이 각각의 채널로부터 서로 다른 시그널을 인식할 수 있다는 점에서 옴니채널과 구분된다. 또한, 크로스채널(Cross-channel)은 각각의 채널이 시너지 창출을 위한 포트폴리오 관점에서 운영되는 점은 옴니채널과 유사하나(Avery, Steenburgh, Deighton, and Caravella, 2012) 소비자 또는 고객 관점에서 일관된 경험을 제공하는 통합적 서비스를 제공하지 못한다는 점에서(Kushwaha and Shankar, 2013) 옴니채널과 다르다. 즉, 옴니채널 전략이란 모든 채널을 통해 일관된 방향의 고객경험과 만족을 제공하는 고객 관점의 전략으로 정의할 수 있다(장혜순, 임승희, 이창우, 2022; 한상설, 김유나, 2024; Chen and Dubinsky, 2003).

옴니채널 전략은 빠르게 발전하고 있는 ICT 기술과 디지털 전환에 기인한다. 오프라인에서 온라인과 모바일로 소비자행동의 주된 초점이 이동하면서 채널 간 이동에 대한 일관성 그리고 편의성이 한층 더 부각되었고 옴니채널에 기반해서 고객가치가 폭발적으로 늘어나는 현상이 발생하고 있다(Cai and Choi, 2023; Gao and Huang, 2024). 이에 따라, 고객 역시 웹사이트, SNS 플랫폼, 모바일 앱 등의 다양한 채널을 연계해서 소비하는 옴니채널 쇼핑객으로 변화하는 모습이다(조홍주, 이해선, 2024; 함주연,



〈그림 1〉 옴니채널의 개념 및 구조

최수정, 2024).

옴니채널 전략이 현장에서 많은 관심을 받고 있기에 학계에서도 관련 연구가 활발하게 진행되고 있는데 한국과 일본의 전자상거래 기업의 옴니채널 전략 비교(한광희, 2020), 패션 산업에서의 탐색적 옴니채널 전략 분석(김세은, 김문영, 2017), 음식점의 옴니채널(서유경, 구유리, 2023), 대형유통업체의 옴니채널 전략 핵심요인(유용남, 김동현, 박찬욱, 2021) 등 다양한 분석이 연구로 진행되었다. 다만, CJ올리브영 등 옴니채널 전략을 통해 성장과 진화를 거듭하는 기업에 관한 구체적인 사례연구는 부족한 편이다.

CJ올리브영의 성과 이외 롯데쇼핑, 신세계 등 전통적인 유통기업부터 네이버, 쿠팡 등 이커머스기업까지 옴니채널의 활용이 늘어나는 이유는 고객의 채널 선호도 여부에 따라 고객 관계를 좀 더 효과적으로 관리, 운영할 수 있기 때문이다(임수현, 김상훈, 2018). 현재는 유통업 이외 은행 등 금융업에서도 옴니채널 전략을 선택, 다변화된 채널을 토대로 데이터를 관리, 통합하고 있다(Hamouda, 2019). 이에 따라,

금융, 유통산업을 포함 산업의 전반적인 환경이 모두 변화됨에 따라 옴니채널 관점의 활용에 대한 중요성 역시 더욱 늘어나고 있다(장혜순 외, 2022; Komulainen and Makkonen, 2018; Liu, Abhishek, and Li, 2017).

III. 사례연구방법

본 연구는 CJ올리브영이 어떤 방식으로 옴니채널 전략을 구축하고 이를 통해 K-뷰티 혁신 역량을 창출했는지 살펴보기 위해 사례연구를 진행하였다. 지금까지 국내 경영학 연구에는 사례연구가 상당히 부족했다. 실제로 해당 기업의 경영진, 실무진 등을 인터뷰한 후 정밀하게 결과를 도출하지 않고 연구보고서, 언론 기사에 나온 내용 위주의 사례연구 논문이 많았다. 그러나 제대로 된 사례연구라면 구체적인 연구 프로세스를 준수, 활용해야 하고(Eisenhardt, 1989) 실제 기업의 경영진, 실무진과의 인터뷰를 통

해 성장 요인과 실무적 시사점을 도출해야 한다(이인혜, 권상집, 2021; Cronin, Stouten, and van Knippenberg, 2021; King, Goldfarb, and Simcoe, 2021; Langley and Abdallah, 2015).

경영학 연구에서 사례연구의 필요성이 증가하는 이유는 창의적인 성과 또는 혁신적 성과를 올린 기업은 기존 연구에서 타당도와 신뢰도가 검증된 문항 등을 토대로 실증 분석을 진행하기는 어렵기 때문이다(Edmondson and McManus, 2007; Yin, 2009). 학계에서도 기업의 동태적인 현상을 고찰할 수 있는 연구방법은 사례연구가 가장 타당하다는 주장이 더 많이 제기되고 있기에(권상집, 2019; 이민교, 박진우, 2018; King et al., 2021; Grodal, Anteby, and Holm, 2021; Langley, 1999; Locke, Feldman, and Golden-Biddle, 2015) 본 연구 역시 사례연구를 활용, CJ올리브영의 성장 및 혁신과정을 정밀히 분석하고자 한다.

사례연구가 실증분석 연구보다 어려운 이유는 국내 기업들이 학계의 학문적 연구와 점점 더 거리를

유지하는 등 연구 주제 및 소재에 대한 접근의 한계가 존재하기 때문이다(김나정, 2022). 사례연구는 실증분석을 토대로 확인하기 어려운 구체적이고 동태적인 현상을 살펴보는데 용이하다(김나정, 2022; Cronin et al., 2021; Eisenhardt, Graebner, and Sonenshein, 2016; Miles, Huberman, and Saldana, 2014; Zott and Huy, 2007). 아울러, 사례연구는 기업의 역동적인 측면을 상세히 살펴본 후 실제 현장에 의미 있는 교훈과 시사점을 줄 수 있는 장점도 존재한다.

본 연구는 이를 감안, CJ올리브영의 생생한 혁신 역량 창출 과정을 살펴보기 위해 해당 기업에 재직 중인 경영진 및 실무진과의 인터뷰를 진행했고 롯데, 쿠팡, 네이버쇼핑 등 경쟁사의 경영진/실무진 인터뷰를 추가로 진행하여 CJ올리브영의 옴니채널 전략에 의한 혁신을 객관적으로 조명하기 위해 노력했다. 인터뷰는 2024년 1월 1일부터 2월 28일까지 2달에 걸쳐 진행되었으며 연구 내용의 명확한 이해가 필요할 경우 추가로 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 대상자

〈표 2〉 사례연구 진행 프로세스

연구 단계	고려 사항	주요 내용
시작 단계	분석 단위 연구 유형	<ul style="list-style-type: none"> • 분석 주제: CJ올리브영의 옴니채널을 통한 K-뷰티 혁신 역량 고찰 • 연구방법: 사례연구방법(Case Study)
사례 선택	표본 선정	<ul style="list-style-type: none"> • 연구 대상: CJ올리브영 → 선정 이유: 국내 유통/이커머스 산업에서 가장 높은 혁신성과 창출
자료 수집	자료 수집 방법	<ul style="list-style-type: none"> • 1차: CJ올리브영 관련 국내외 언론기사·사내외 보고서 • 2차: CJ올리브영 현직 실무진·경영진 인터뷰 (3명) • 3차: 동종업계(쿠팡, 네이버, 롯데) 실무진·경영진 인터뷰 (3명)
현장 조사	대상 현장	<ul style="list-style-type: none"> • CJ올리브영의 오프라인 매장 및 온라인몰
자료 분석	분석 기법	<ul style="list-style-type: none"> • 현장 조사 및 구조화된 대면/서면 인터뷰 통한 실무적 시사점 도출
가설 설정	개념 측정	<ul style="list-style-type: none"> • CJ올리브영의 창조적 파괴 핵심 성공 요인 → 온·오프라인 통합 옴니채널 전략, K-뷰티 생태계 플랫폼 재정의
학문적 기여도	이론적 의미 실무적 교훈	<ul style="list-style-type: none"> • 국내외 기업 중 가장 성장률과 혁신성고가 높은 CJ올리브영 사례연구 진행을 통해 한국형 혁신에 대한 이론적 공헌도 및 유통과 이커머스 기업을 관리하는 경영진에 대한 실효적인 시사점 제공
연구 종료	연구 성과	<ul style="list-style-type: none"> • CJ올리브영의 K-뷰티 혁신 역량 창출에 대한 교훈과 시사점

는 사례연구 대상 기업인 CJ올리브영에서 3명, 경쟁사(쿠팡, 롯데, 네이버) 3명으로 구성했으며 5년 이상 근무한 30대 실무진과 10년 이상 근무한 40대 이상의 경영진(임원)을 대상으로 균형 있는 시각을 경청할 수 있도록 인터뷰를 진행하였다.

인터뷰의 원활한 진행과 데이터의 정확도를 위해 1차적으로 언론기사 및 보고서에 나온 내용을 토대로 기업의 차별화된 방향과 성장 포인트를 확인했으며 인터뷰와 해당 조직의 현황을 방문하여 구체적인 방향과 언론 기사에 언급되지 않은 의사결정의 과정을 세밀히 확인하였다. 이를 통해 본 연구는 경쟁 강도가 점점 높아지고 있는 유통 및 이커머스 기업의 경영진에게 옴니채널 전략과 K-Management 관점의 한국형 혁신을 위한 구체적인 교훈과 시사점을 제공할 것이다.

IV. 연구 결과

4.1 성장 과정: 드러그 스토어에서 H&B로의 전환

CJ올리브영은 1999년 런칭하여 국내 헬스&뷰티(H&B) 시장에서 가장 많은 매장을 보유하고 있는 헬스·뷰티 전문기업이다. 깔끔한 인테리어 디자인, 국내외 브랜드 화장품 등을 앞세워 국내 H&B 시장을 개척, 현재까지 압도적인 시장 점유율 1위를 유지하고 있다. 특히, H&B 시장에서 람라블라 그리고 룩스 등 경쟁사를 압도하며 10년 넘게 점유율 85% 이상을 유지하고 있다. 코로나19 타격으로 오프라인 매장에 방문하는 고객이 급감하자 경쟁 브랜드 람라블라와 룩스는 모두 2022년 폐업하였다. 사실상, 2022년 이후에는 CJ올리브영이 국내 유일의 H&B 전문기업으로 남아 있다.

CJ올리브영의 주요 고객층은 20~30대 여성으로

MZ세대 여성 고객을 타깃으로 한 여성용 화장품과 제품 등을 판매하며 매장을 지속적으로 확대하고 있다. 서울시의 경우 1km 간격으로 매장이 늘어나는 수준이며 6대 광역시뿐 아니라 국내 행정구역에는 모두 올리브영 매장이 촘촘히 들어선 상황이다.

CJ올리브영의 성장 과정을 살펴보면 출범 초기에는 드러그 스토어를 표방하였으나 이후 H&B로 전환한 특징을 보인다. CJ올리브영은 출범 초기 건강보조식품을 판매하고 의약품을 판매하는 드러그 스토어(Drug store)로 매장을 포지셔닝했다. 2010년 전까지 일부 올리브영 매장은 약사를 고용하며 드러그 스토어로의 자리매김을 위해 노력했다. 그러나 건강보조식품보다 뷰티 상품의 매출이 더 높아졌고 드러그 스토어의 특성상 젊은 고객 확보가 어려워지게 되자 CJ올리브영은 2010년 이후 매장을 드러그 스토어에서 H&B 스토어로 전환했다. 이와 관련하여 CJ올리브영의 경영진은 다음과 같이 설명했다.

“드러그 스토어는 약국과 경쟁해야 합니다. 그런데 드러그(약품)의 특성상, 약국과의 전문성 경쟁이 쉽지 않았고 젊은 고객을 확보해서 역동적인 브랜드로 올리브영을 유지하는 것도 쉽지 않았습니다. 2010년 이후 올리브영은 드러그 스토어라는 슬로건을 내리고 H&B 스토어를 내세우며 2030 여성의 라이프스타일 브랜드로 전환했습니다. 이를 위해 화장품 가게라고 생각할 만큼 건강기능식품보다 화장품 판매에 주력했습니다.”

CJ올리브영은 매장 진열대의 절반 이상을 화장품으로 채우며 2010년 이전까지 갖고 있던 드러그 스토어라는 이미지를 H&B 전문 스토어라는 콘셉트로 완전히 전환하는 데 성공했다. 그리고 가격대 및 품질을 마트와 백화점의 중간 수준으로 설정, 마트 또는 백화점에 방문하지 않는 2030 여성을 공략하는 데 성공했다.

H&B 스토어라는 이미지로 전환했기 때문에 젊은 여성의 연인, 친구인 남성 대상의 공략 가능성 또한

높아져 더욱 많은 브랜드 확보 및 확장 전략이 용이해졌다. 다만, 코로나 이전까지는 온라인몰보다 오프라인 매장을 통한 수익 창출에 집중했기에 CJ올리브영의 이미지는 오프라인 화장품 가게로만 고객, 소비자에게 인식되었다. CJ올리브영의 K-뷰티 혁신을 위한 유통·이커머스 분야의 창조적 파괴 과정은 2020년 코로나19 발생 이후에 본격적으로 시작된다. 참고로, CJ올리브영의 주요 정보는 <표 3>과 같다.

<표 3> CJ올리브영의 주요 정보

분류	주요 내용
설립일	<ul style="list-style-type: none"> 2002년 10월 29일 (기업 설립 기준) 1999년 (매장 오픈 기준)
업종	<ul style="list-style-type: none"> 헬스&뷰티 케어(H&B) K-뷰티 플랫폼
주요 경영진	<ul style="list-style-type: none"> 이선정 대표이사(CEO) 백종욱 인사지원총괄(CHRO) 권가는 전략기획담당(CSO)
직원 수	<ul style="list-style-type: none"> 9,000명 (2023년 12월 기준)
매장수	<ul style="list-style-type: none"> 1,330개 (2023년 12월 기준)
온라인 회원 수	<ul style="list-style-type: none"> 1,100만명 (2023년 12월 기준)

* 출처: CJ올리브영 사업보고서

4.2 옴니채널 전략을 통한 창조적 파괴 과정

4.2.1 역발상 전략: 코로나19 시기, 매장의 확대

2020년 1월 국내에서 발발한 코로나19는 H&B 더 나아가 유통 분야의 오프라인 매장 침체를 초래했다. H&B 분야에서 CJ올리브영과 경쟁하던 띠라블라(GS리테일) 및 룩스(롯데쇼핑)는 코로나19로 지속된 오프라인 매장 수익 하락을 견디지 못하고 2022년 사업을 철수하며 오프라인 H&B 스토어 사업을 접었다. 코로나19로 인해 전국적으로 거리두기가 실행되고 영화관 및 쇼핑 매장, 백화점 등의 수익이 모두 함께 하락하면서 오프라인 매장은 찬 바람이

불었고 모든 오프라인 사업이 철수를 맞았다. 뷰티컬리와 쿠팡이 운영하는 로켓럭셔리 온라인 플랫폼이 2022년 코로나19 시기에 런칭한 것도 결국 코로나19 시기 오프라인에 초점을 두기보다 유통 및 이커머스 업체가 모두 온라인으로 전환한다는 걸 알려준 시그널이었다.

CJ올리브영의 성장이 업계에서 화제가 된 이유는 당시 경쟁사 및 유통업계의 주력 강자와 달리 코로나19 시기 오프라인 매장을 늘려나가는 정반대의 전략을 취했기 때문이다. 2019년 1,246개의 매장을 확보한 CJ올리브영은 다른 기업들이 오프라인 매장을 모두 접고 철수하는 것과 달리 꾸준히 매장을 늘려나갔고 2021년 1,260개, 2022년 1,298개, 2023년 1,330개 등으로 지속적인 매장 확대 전략을 취했다. 2007년 42개의 매장에서 시작된 점을 고려했을 때, 불과 15년 사이에 30배 이상 매장을 급격히 늘린 것이다.

<표 4> CJ올리브영의 매장 확대 추이

연도	매장 수
2007년	42개
2010년	91개
2013년	375개
2016년	790개
2019년	1,246개
2021년	1,260개
2023년	1,330개

* 출처: CJ올리브영 사업보고서

CJ올리브영의 매장 확대와 관련하여 롯데그룹에서 유통사업을 맡고 있는 실무진 인력은 다음과 같이 CJ올리브영의 전략을 평가했다.

“코로나19가 불어닥친 시절, H&B 업계에서 CJ올리브영과 경쟁하던 띠라블라와 룩스는 모든 오프라인 매장을 접었습니다. 백화점, 영화관, 수영장, 휘트니스 센터 등

모든 오프라인 영업점이 문을 닫던 시기에 당연한 처사였습니다. 이에 비해 CJ올리브영이 매장을 줄이지 않고 확대한 건 당시 유통업계에서도 어리석은 패착이라는 의견이 많았습니다. 올리브영 매장에도 고객이나 소비자가 없었던 건 다른 기업과 마찬가지로 때문입니다.”

이커머스 분야의 선도기업인 쿠팡의 물류사업 담당 실무진 인력과 다음과 같이 올리브영의 매장 확대 전략을 평가했다.

“올리브영이 매장을 꾸준히 늘려갔을 때 한 가지 의아했던 건 오프라인 매장에는 여전히 사람이 없었다는 점이었습니다. 매장에 고객이 없다는 건 매출 하락으로 이어진다는 뜻입니다. 그런데도 불구하고 오프라인 매장을 확대하는 이유가 무엇인지 분주하게 업계에서도 분석했던 기억이 있습니다. 실제로, CJ올리브영이 자신들의 오프라인 매장을 물류센터 전진기지로 구축하기 전까지 이들의 확장 전략을 파악하지 못했습니다. 올리브영은 H&B를 넘어 유통 분야로 깊숙이 침투하고 있었던 것입니다.”

CJ올리브영의 실제 전략이 기민했던 이유는 다른 기업들이 오프라인에서 철수하고 온라인을 지향한 것과 달리 온라인이 아닌 오프라인 영역을 지속적으로 지향했다는 데 있다. 쿠팡 및 롯데그룹 유통/물류 담당자의 의견처럼 업계에서는 이를 CJ올리브영의 패착으로 분석했지만 CJ올리브영은 더 빠른 속도로 고객에 다가서기 위해 오프라인 매장을 확대하는 기민한 민첩성을 보였다. 이른바, 온라인에서 승부를 내기 위해서는 오프라인 공략이 여전히 주효했던 것이다.

4.2.2 오늘 드림을 위한 옴니채널 전략

CJ올리브영이 H&B 분야를 장악하고 유통 및 이커머스 분야의 기업에게 경쟁자로 평가받는 이유는 오프라인의 강점을 온라인과 접목해 코로나19 위기를 극복, 새로운 옴니채널 비즈니스 모델을 만들었기 때문이다. CJ올리브영은 H&B 오프라인 스토어에

서 벗어나 자사의 매장을 옴니채널 라이프스타일 플랫폼이라고 표방했다. 앞서 언급한 대로 옴니채널이란, 고객이 오프라인 매장이거나 온라인몰에 방문하는데 그치는 것이 아니라 온라인, 오프라인, 모바일 등 다양한 유통경로를 넘나들며 제품과 상품을 검색, 구매하는 통합서비스를 말한다(Gao and Huang, 2024). CJ올리브영이 코로나19가 극심했던 시기 최대의 실적을 창출한 배경에는 급속도로 오프라인 매장을 확대, 온라인과 연계해서 옴니채널 전략을 극대화했기 때문이다.

참고로, CJ올리브영의 전체 매출에서 온라인 매출이 차지하는 비중은 2020년 17%에서 2021년 23%로 1년 사이 6%가 급증했다. 모바일 앱 회원도 2021년 1000만명을 넘어섰는데 그 효과는 바로 CJ올리브영이 주도한 ‘오늘 드림’ 서비스였다. 오늘 드림 서비스란, 고객이 온라인몰에서 상품을 주문하면 인근 오프라인 매장에서 3시간 안에 배달해 주는 서비스를 말한다. 오늘 드림 서비스는 수도권 온라인 주문의 40%를 차지하고 있다. 전국에 있는 고객 누구에게라도 3시간 내로 배송하려면 역설적으로 전국 거의 모든 지점에 매장을 배치해야 한다.

타 경쟁사들이 오프라인 매장을 고객과의 접점으로 생각, 오프라인 매장의 매출이 줄자 이를 철수한 데 비해 CJ올리브영은 자사 매장을 코로나19 시기, 전국 고객에게 3시간 내로 배송할 수 있는 물류센터로 재정의, 배송에서 기타 경쟁사를 압도하는 실적을 창출했다. 온라인몰에서 주문하는 고객을 위해 3시간 내로 배송하기 위한 필요조건은 두 가지, 더 많은 제품 카테고리 진열과 배송 시간 단축이었다. 즉, CJ올리브영은 단순 화장품 가게에서 벗어나 코로나19 시기, 풀필먼트(Fulfilment)서비스로 한 단계 더 진화해 가고 있다. 이와 관련되어 CJ올리브영의 경영진은 다음과 같이 설명했다.

“코로나가 극심했던 시기, 오프라인 매장을 확대했을

때 H&B 경쟁사는 오프라인 사업을 철수했고 유통업계는 매장을 줄여나갔습니다. 올리브영 매장에 고객의 모습이 보이지 않는데도 매장을 확대하자 동종업계에서는 저희의 확장에 관해 전략 실패를 거론하기도 했습니다. 그러나 저희는 역설적으로 온라인을 장악하기 위해선 오프라인 공략이 필수라고 봤습니다. 온라인몰에서 상품을 주문하는 고객은 빨리 그리고 안전하게 해당 상품이 배송되기를 희망합니다. 이를 위해서는 올리브영 매장을 화장품 가게가 아닌 온라인몰을 위한 라이프스타일 플랫폼 물류센터로 재정의할 필요가 있습니다. 제품·상품 카테고리 확대하고 오늘 드림 서비스를 시작하자 매출과 이익은 2배, 3배씩 뛰기 시작했습니다.”

‘오늘 드림’ 서비스는 올리브영의 모바일앱 및 온라인몰에서 구매한 상품을 주문하면 최대 3시간 이내 받아볼 수 있도록 한 즉시 배송 서비스다. 예를 들어, 오전 10시~오후 8시에 주문하면 3시간 이내에 배송하는 것이 원칙이고 오후 8시 이후 주문하면 해당 상품은 다음 날 오후 1시까지 도착해야 한다. 이를 위해 CJ올리브영은 전국 1,330개가 넘는 매장을 물류센터처럼 활용했다. 즉, 전국 매장에서 포장, 배송하는 방식을 이용, 배송 시간을 획기적으로 단축했다. CJ올리브영은 오늘 드림을 통해 온라인과 오프라인 채널의 시너지를 극대화했고 배송 서비스 혁신에 일대 변화를 초래했다.

〈표 5〉 주요 기업의 배송 서비스 차이

기업	배송 서비스
CJ올리브영	<ul style="list-style-type: none"> • 오늘 드림 (3시간 이내 배송) • 오프라인 매장에서 바로 배달업체에 맡겨 물류센터 경유보다 빠르게 배송
쿠팡	<ul style="list-style-type: none"> • 새벽 배송: 오후 11시 이전 주문 시 다음 날 오전 7시 안에 상품 배송 • 물류센터에서 직배송을 통해 빠른 배송을 지원
마켓컬리	<ul style="list-style-type: none"> • 새벽 배송: 오후 11시 이전 주문 시 다음 날 오전 7시 안에 상품 배송
다이소	<ul style="list-style-type: none"> • 익일 배송: 평일 오후 2시 이전 주문의 경우 다음 날 도착

당시 쿡 배송을 담당하던 쿠팡, 마켓컬리, 다이소 등도 빠른 배송을 강조하지만 이들 기업과 비교해도 CJ올리브영의 오늘 드림 서비스는 속도 및 품질 측면에서 상대적 우위를 지녔다.

쿠팡과 마켓컬리의 배송 서비스를 보면 이들 기업 역시 새벽 배송, 새벽 배송 등 로켓 배송 서비스를 지향, 소비자에게 호평 받았지만 기본적으로 저녁에 주문하면 다음 날 아침 7시 전에 도착하는 서비스를 유지했기에 배송 도착에 있어 일정 부분 한계가 존재할 수밖에 없었다. 반면, CJ올리브영은 1,330개의 오프라인 매장을 물류센터 전진기지로 활용, 곧바로 배달업체에 상품을 넘기기에 쿠팡, 마켓컬리, 다이소 등의 경쟁사보다 훨씬 더 빠른 속도를 유지하는데 성공했다.

이는 CJ올리브영이 H&B라는 영역에서 벗어나는 전환점으로 작용했다. CJ올리브영의 오늘드림 서비스는 새벽 배송으로 경쟁하는 시대는 지났음을 의미한다. 이제, 고객이 상품을 주문하면 60분 내로 배송해야 하는 킥커머스의 시대로 접어들었다. 코로나19 시기를 킥커머스의 승부처로 본 CJ올리브영은 다른 경쟁사들이 오프라인 매장을 축소하는 것과 정반대로 오프라인을 확대, 이를 물류센터로 활용하였다. 그렇게 될 경우, CJ올리브영은 H&B에 머무를 이유가 없다. 다루는 제품을 더 늘리고 배송 시간을 단축한다면 CJ올리브영은 화장품 가게라는 프레임에서도 벗어날 수 있다. 이와 관련하여 네이버쇼핑의 경영진은 CJ올리브영의 옴니채널 전략을 다음과 같이 평가했다.

“롯데와 신세계는 유통 분야에서 경쟁하고 쿠팡과 네이버쇼핑은 이커머스에서 격돌하면서 CJ올리브영이라는 기업을 안테나에 두지 않았습니다. 그야말로 H&B 1위 기업으로만 인식했죠. 그 결과, CJ올리브영이 매장을 코로나19 시기에 늘렸음에도 별 신경을 쓰지 않았고 올리브영이 주도적으로 온라인과 모바일에서 고객의 주문을 받고 빠른 배송을 위해 오프라인 매장을 늘렸다는 걸

거의 모든 유통, 이커머스 기업들은 뒤늦게 확인했습니다. 이제, CJ올리브영은 단순한 H&B 기업이 아닙니다, 올리브영은 지금 ‘글로벌+온라인+오프라인’의 사업모형을 토대로 완전히 새로운 플랫폼 서비스 기업으로 나아가고 있습니다. 사실상, 쿠팡과 동일한 전략입니다.”

4.3 K-뷰티로의 전환: K-혁신 역량 창출

4.3.1 H&B에서 K-뷰티로의 확장: K-혁신 창출

코로나19 팬데믹 이전 국내 H&B 시장 경쟁은 치열했다. CJ올리브영이 당시에 시장점유율 70%를 넘게 유지하는 상황에서 GS리테일과 롯데쇼핑이 각각 ‘랄라블라’와 ‘롤스’를 내놓으며 H&B 시장에 참가했다. 그러나 코로나19가 예상보다 훨씬 길어지면서 오프라인 매장의 침체를 극복하지 못한 랄라블라와 롤스는 철수했고 결과적으로 GS리테일과 롯데쇼핑은 CJ올리브영의 H&B 시장을 공략하지 못했다. 이후, 쿠팡, 쉐리 등 이커머스 기업들 그리고 잡화점 다이소 등이 화장품 사업을 확대하며 H&B 시장 진

입을 시도하고 있으나 이는 CJ올리브영과의 전략 대립에서 그다지 효과적이지 못한 전략적 이동이라고 할 수 있다.

CJ올리브영은 옴니채널 전략을 실행하며, 인터넷과 모바일에서 주문한 고객의 요청을 단기간에 배송하기 위해 매장을 온라인 물류 거점으로 활용하면서 H&B가 아닌 K-뷰티로 영역을 확장했다. 단순히 화장품만 판매하는 것이 아닌 K-Management 혁신 거점으로 공간을 재정의한 것이다.

이를 위해 올리브영 매장은 마케팅 전략에 초점을 기울여 출범 초기부터 TV에서 진행되는 뷰티 프로그램 ‘갯잇 뷰티’ 등을 통해 올리브영을 K-뷰티 생태계의 핵심 플랫폼으로 자리매김하도록 글로벌 홍보 강화에 나섰다. 올리브영몰에 쌓인 고객들의 리뷰 수는 국내 최대 화장품 분석 앱 ‘화해’를 넘어섰다. 계기는 H&B 1위가 아닌 글로벌 고객을 공략하기 위해 올리브영을 ‘H&B 1위 매장’에서 ‘K-뷰티 플랫폼’으로 전환한 덕분이다. 이와 관련하여 롯데그룹의 실무진은 이를 다음과 같이 평가했다.



* 출처: CJ올리브영

<그림 2> 외국인 고객에게 K-뷰티 플랫폼으로 떠오른 올리브영 명동 매장

“롭스, 알라블라와의 경쟁 그리고 쿠팡 등과 국내 화장품 시장 점유율 쟁탈이라는 프레임이 올리브영이 탈출한 건 영리한 전략입니다. CJ올리브영은 기업 조직 자체를 H&B에서 K-뷰티에 포커스를 두었습니다. K-POP 등 한국 고유의 대중문화에 관심을 보이며 방문하는 글로벌 여성 고객을 장악하기 위해 H&B라는 영역보다 K-뷰티라는 영역을 선점하는 것이 필요하다고 본 것입니다. 실제로 올리브영은 외국인 고객에게 ‘물건을 사고파는 마켓이 아닌 한국 고유의 뷰티(Beauty) 정보를 공유하는 커뮤니티’로 인식되고 있습니다. 쿠팡, 다이소, 컬리 등이 화장품 사업을 진행하고 있지만 CJ올리브영을 쉽게 넘어서기 어려운 이유입니다.”

그 결과, 올리브영 매장은 국내 그리고 국외 고객들에게 ‘K-뷰티의 핵심 거점’ 또는 ‘K-뷰티의 성지’로 소개되고 있다. 2023년 서울시 명동에 오픈한 ‘올리브영 명동 타운’은 외국인들이 한국을 방문할 때 반드시 방문해야 할 ‘K-뷰티, K-혁신의 필수 코스’로 알려져 있다. 참고로, K-뷰티의 거점으로 부각되고 있는 명동 올리브영 매장의 일 평균 방문객 수 3,000명 중 무려 90%가 외국인 고객들이다. 외국인 여성 고객들은 H&B에 대한 개념, 영역은 잘 모르지만 ‘올리브영 매장=K-Beauty 플랫폼’이라는 점은 명확히 이해하고 있다.

그 결과, 2023년 올리브영 명동 상권 6개 오프라인 매장의 매출은 전년(2022년) 대비 590% 급증했다. 국내가 아닌 글로벌 150개국 소비자를 대상으로 K-뷰티 상품을 판매하는 ‘올리브영 글로벌몰’도 가파른 성장세를 기록하고 있다. 해당 글로벌몰의 매출 역시 2022년 대비 2023년 80% 급증하는 성장을 보였다. 올리브영 브랜드가 K-뷰티로 각인된 계기에 관해 CJ올리브영의 경영진은 다음과 같이 설명했다.

“H&B는 유통, 이커머스 영역에 비해 작은 시장입니다. 국내에서 높은 점유율을 유지해도 파이를 넓게 키우기 어렵습니다. 저희가 H&B에서 좀 더 확장된 개념으로 K-뷰티 플랫폼으로 방향성을 전환한 건 바로 그러한 맥락 때문입니다. 결과적으로, 이를 통해 MD(상품 기획자)

들이 마케팅, 판매, 실적을 글로벌 영역까지 고려, 확장할 수 있었기에 지난 3년간 매출, 이익 역시 급성장할 수 있었습니다. 물건을 사고파는 거래 시장보다는 뷰티 정보를 공유하는 커뮤니티로 올리브영 브랜드를 규정하는 것이 레드오션으로 치달는 국내 화장품 시장을 벗어나서 혁신을 창출할 수 있는 핵심이라고 생각했습니다.”

CJ올리브영은 국내보다 글로벌시장의 젊은 고객 그리고 여성 고객에게 브랜드 인지도가 훨씬 높다. K-POP에 이어 K-뷰티로 올리브영을 읽는 이들은 또 다른 K-혁신이 대중문화에 이어 화장품, 향수 등을 통해 뷰티 산업으로 이어지고 있다고 호평하고 있다. ‘올리브영 글로벌몰’이 역(逆)직구 플랫폼으로 각인되며 국내 K-뷰티 상품을 수출, 판매하면서 CJ올리브영은 H&B에서 K-뷰티로 사업 영역을 한층 더 확장, 확대하는 데 성공했다.

4.3.2 사업 영역 진화: H&B에서 SSU로의 확장

CJ올리브영의 성장에 쿠팡, 네이버쇼핑 등 이커머스 기업뿐 아니라 롯데, 신세계 등 전통적인 유통 강자들이 경계하는 이유는 올리브영의 브랜드 확대뿐 아니라 제품 판매 확장이 지속되고 있기 때문이다. CJ올리브영은 현재 K-뷰티 플랫폼에서 K-뷰티 생태계의 성장에 공헌하는 커뮤니티로 플랫폼 리더십을 발휘하고 있다. 플랫폼 리더십의 핵심은 다양한 플레이어 참여시켜 생태계를 확장, 업그레이드할 수 있는 능력에 있다(김기찬, 2009; 이서영, 권상집, 2022; Cusumano and Annabelle, 2002; Dhanaraj and Parkhe, 2006; Nooteboom, 2000).

CJ올리브영은 이를 위해 초기부터 상품, 제품 경쟁력을 보유한 중소기업 브랜드를 각 매장에 입점, 상품 카테고리 늘리며 기존 H&B 업체와 다른 차별화 전략에 집중했다. 중소화장품 브랜드가 올리브영 온라인몰과 오프라인 매장을 통해 성장하면서 제2의 K-혁신인 K-뷰티 신드롬을 해외로 확장했고 국내

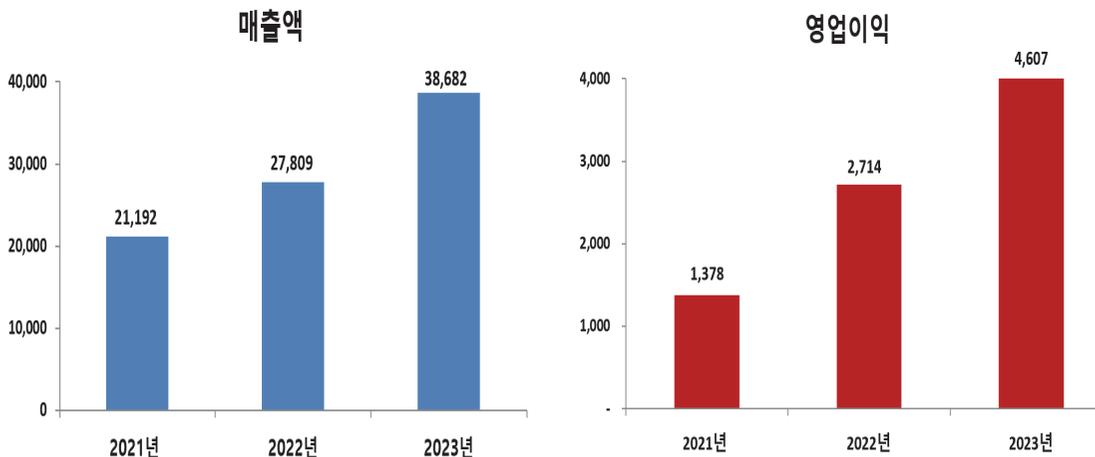
브랜드 최초로 로레알 그룹에 인수된 화장품 브랜드 3CE도 올리브영 입점을 통해 글로벌 여성 고객들에게 인지도를 쌓아 성장했다. 이와 동시에 올리브영 매장과 온라인몰에서는 조금씩 상품 카테고리가 늘어나고 있다. CJ올리브영은 H&B 시장을 넘어 창조적 파괴로 진화하는 단계를 밟고 있다.

올리브영은 2년 전부터 화장품 집중에서 벗어나 식품, 음료, 전자기기, 생활용품을 판매하기 시작했고 급기야 와인 판매까지 시작했다. 사실상, H&B에서 K-뷰티로 확장하면서 새로운 기업형 슈퍼마켓(SSU)으로 진화하는 모습이다. IT기술에 힘입어 발 빠른 배송(모빌리티)과 오프라인 매장 확대(로컬)가 결합하면서 새로운 유형의 플랫폼 스토어로 변혁하는 모습이다. 상품 카테고리가 늘어나고 ‘오늘 드림’ 배송이 가능해지면서 기존 쿡커머스와 이커머스, 유통기업의 영역을 빠르게 침투하는 창조적 파괴의 과정을 선보이고 있다. 또한, 글로벌시장에는 ‘K-뷰티 플랫폼’으로 각인되면서 국내와 해외 매출이 동시에 성장하는 상황이다.

창조적 파괴는 기술의 교체뿐 아니라 기업과 산업이 혁신가의 전략에 의해 세대교체가 발생하는 패턴

을 의미한다(Schumpeter, 1950). 중급 이하의 기술에 의존해서 시장의 경계선을 허무는 파괴적 혁신(Christensen, 1997)과 달리 창조적 파괴는 패러다임의 변화를 통해 시장에서 새로운 이정표를 만드는 경영자의 기업가정신과 조직의 혁신적 성과를 의미한다. CJ올리브영은 드러그 스토어에서 뷰티 커뮤니티로 진화하기까지 꾸준한 창조적 파괴의 과정을 통해 성과를 시장에서 증명해왔다.

그 결과, CJ올리브영의 매출액은 2021년 2조 1,192억원에서 2023년 3조 8,682억원으로 2년 만에 183% 성장하는 고속성장세를 기록했다. 영업이익의 성장세는 더욱 가파르데 2021년 1,378억원에서 2023년 4,607억원으로 334% 성장률을 기록했다. CJ올리브영은 지난 3년 동안 매출, 영업이익 등에서 창사 이래 최대 실적을 거듭 경신하고 있다. CJ올리브영이 H&B를 넘어 K-뷰티로 확장하면서 기업형 슈퍼마켓(SSU)으로 진화하는 과정을 롯데, 쿠팡, 네이버쇼핑 등 기존 강자들이 경계하는 이유다. CJ올리브영의 성장에 관해 쿠팡의 해당 분야 실무진은 이를 다음과 같이 평가했다.



* (매출액: 2조 1,192억원 → 2조 7,809억원 → 3조 8,682억원) / (영업이익: 1,378억원 → 2,714억원 → 4,607억원)

<그림 3> CJ올리브영의 2021년~2023년 매출액, 영업이익 추이 (단위: 억원)

“CJ올리브영은 국내에서는 상품 카테고리를 확장하며 SSU로 진화하고 있고 해외에서는 K-뷰티 등으로 K-Management 혁신의 브랜드로 인정받고 있습니다. 올리브영은 조직 차원에서 이미 옴니채널에 기반한 라이프스타일 플랫폼을 표방하고 있습니다. 라이프스타일이라는 건, 결국 온라인, 모바일, 오프라인을 결합한 옴니채널 전략으로 모든 상품을 손쉽게 검색, 구매, 배송할 수 있는 서비스를 의미합니다. 올리브영은 지금도 꾸준히 매장을 확장하며 이를 작은 물류센터 거점으로 활용하고 있습니다. 올리브영이 다루는 상품이 많아지고 배송 시간이 단축된다면 이는 쿠팡이 지향하는 플립먼트 서비스와 방향성이 동일합니다. CJ올리브영은 이미 유통과 이커머스의 중심에 와 있습니다.”

쿠팡과 네이버쇼핑, 신세계와 롯데는 모두 SSU로 진화하는 올리브영의 성장을 경계하고 있다. CJ올리브영이 H&B를 벗어나 유통과 이커머스 영역으로 침투하며 창조적 파괴를 거듭하고 있기 때문이다. 초기 의약품 판매 스토어에서 시작, 화장품 스토어로 변경하며 H&B를 장악했고 옴니채널 전략으로 온라인과 오프라인, 모바일을 결합하며 K-뷰티 플랫폼으로 글로벌시장을 공략했고 식품, 음료, 전자기기, 생활용품, 와인으로 영역을 확장하며 라이프스타일 플랫폼으로 영역을 또 한 차레 변화하며 능동적으로 자사의 브랜드를 재정의, 혁신 역량을 창출하고 있다. 그리고 이는 기업의 시가총액으로 이어져 국내 전통의 유통 강자인 롯데쇼핑과 이마트, 신세계의 시가총액을 넘어서는 데 성공했다.

〈표 6〉 유통 분야 주요 기업의 시가총액

기업	시가총액
CJ올리브영	4조~5조원 [비상장 기업, 시장 전망]
롯데쇼핑	1조 8,600억
이마트	1조 6,700억
신세계	1조 6,100억

* 시가총액 기준: 2024년 6월 7일자 (올리브영은 업계 추정)

시장 전망치에 의하면, CJ올리브영은 비상장 기업이지만 이미 국내 오프라인 유통 분야의 강자인 롯데쇼핑, 이마트, 신세계의 시가총액을 넘어섰다. 롯데쇼핑과 이마트의 시가총액 2배를 뛰어넘는 잠재력을 CJ올리브영은 인정받고 있다. 지금까지 꾸준히 변화와 혁신을 거듭한 CJ올리브영의 창조적 파괴로 인해 유통 및 이커머스 분야의 경쟁은 쿠팡, 네이버쇼핑, 올리브영과 기존 강자들의 대립으로 양상이 변화되고 있다. 네이버쇼핑의 경쟁진은 유통 및 이커머스 분야의 경쟁을 다음과 같이 전망했다.

“롯데와 이마트, 신세계 등 오프라인 영역에 주력했던 기업들의 시가총액이 하락하는 이유는 변화와 혁신을 보이지 못했기 때문입니다. 이미 쿠팡의 시가총액은 롯데, 이마트, 신세계의 시가총액을 합친 것보다 5~6배 더 높습니다. CJ올리브영이 시장에서 4~5조원의 높은 잠재력을 평가받는 이유는 지난 3년간 그들이 매출과 이익에서 꾸준히 성장률을 보였기 때문만은 아닙니다. H&B와 뷰티 플랫폼, 라이프스타일 플랫폼 등을 넘나들며 한국 고유의 K-뷰티 혁신을 글로벌시장에서 인정받았고 코로나19 시기, 그 누구도 예상하지 못했던 오프라인 매장 확대를 물류센터로 활용하며 옴니채널로 업계의 성장에 관해 창조적 파괴의 바람을 불어넣었기 때문입니다. CJ 그룹에서도 가장 주목받는 계열사는 현재 CJ제일제당, CJ ENM, CJ대한통운이 아닌 올리브영입니다.”

V. 결론

5.1 CJ올리브영의 창조적 파괴: K-뷰티 & K-혁신

CJ올리브영이 유통 및 이커머스 기업에게 높은 관심과 경계를 받는 이유는 업계의 경계선을 허물고 창조적 파괴를 통해 배송 및 상품 전략의 기본 방향을 모두 혁신했기 때문이다. 앞서 언급한 바와 같이 창조적 파괴는 산업 내에 고정관념처럼 자리 잡은 기

〈표 7〉 CJ올리브영의 창조적 파괴: K-뷰티를 통한 한국형 혁신 창출 과정

연도		2020년 이전	2020~2022년	2023년 ~ 현재
사업 영역의 진화 과정		헬스&뷰티 케어 스토어 (H&B 화장품 로드숍)	K-뷰티 커뮤니티 (뷰티 정보공유 장소)	라이프스타일 플랫폼 (SSU로의 진화)
가치 창출 (정성적 요소)		<ul style="list-style-type: none"> H&B 시장점유율 80% 여성고객 만족도 1위 	<ul style="list-style-type: none"> 옴니채널 전략에 의한 플필먼트 서비스 구축 K-뷰티 생태계 확립 	<ul style="list-style-type: none"> K-뷰티상품 수출 1위 시가총액 평가: 4~5조원
성과 창출 (정량적 요소)		<ul style="list-style-type: none"> 매출액: 1조원 창출 영업이익: 1,000억원 돌파 	<ul style="list-style-type: none"> 매출액: 2조원 창출 영업이익: 2,000억원 돌파 	<ul style="list-style-type: none"> 매출액: 3조원 창출 영업이익: 3,000억원 돌파
창조적 파괴에 의한 K-뷰티 혁신 창출 과정	비전	<ul style="list-style-type: none"> 일상의 루틴(routine) 방앗간 (언제 어디서나 편하게 방문, 구매) 	<ul style="list-style-type: none"> K-뷰티를 아우르는 옴니채널 기반 Life-style 플랫폼 	
	전략	<ul style="list-style-type: none"> 온라인, 모바일, 오프라인 등 경로를 넘나들며 상품구매/검색 용이한 옴니채널 전략 	<ul style="list-style-type: none"> 동반성장을 위한 K-뷰티 생태계 플랫폼 K-뷰티상품의 역지구 수출 통한 K-혁신 	
	배송	<ul style="list-style-type: none"> 지속적인 오프라인 매장 확대를 통한 물류센터 전진기지 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 오늘드림 서비스 (IT+모빌리티+로컬의 결합을 통한 킥커머스 실현) 	
	상품 카테고리	<ul style="list-style-type: none"> 화장품, 향수 등 뷰티 상품 중심 	<ul style="list-style-type: none"> 화장품 이외 식품, 음료, 전자기기, 와인, 생활용품 등 상품 카테고리 확장 	
	조직 문화/제도	<ul style="list-style-type: none"> 효율성 중심의 매장 관리 넉 호칭 및 자율복장제도 	<ul style="list-style-type: none"> 효과성 중심의 스쿼드(Squad)팀 방식 선택근무제 (근로 시간 자율 결정) 모바일 소통 플랫폼 '올리브라운지' 개설 	

존 페러다임을 전환하고 전략과 혁신의 방향성을 재정립해서 성장하는 과정을 의미한다(이향숙, 이찬구, 2024; 한진희, 2016). H&B에서 K-뷰티로 더 나아가 라이프스타일로 플랫폼을 변화시켰고 그 과정을 효과적으로 수행하기 위해 옴니채널 전략을 실행, 단순 화장품 로드숍이 아닌 플필먼트 서비스로 진화하는 모습을 선보였다. 현재, CJ올리브영은 화장품에서 생활용품, 전자기기, 와인 등 기업형 슈퍼마켓(SSU)으로 한 단계 진화하며 롯데, 신세계, 네이버쇼핑, 쿠팡 등 기존 경쟁자를 정조준하는 모습이다. H&B 시장점유율 80%, 여성 고객 만족도 1위라는 정성적 성과에 만족하지 않고 K-뷰티로 영역을 확장하며 K-뷰티 생태계를 구축하는 데 역량을 집중한 결과다.

국내 브랜드 최초로 로레알 그룹에 인수된 '스타일난다'의 브랜드인 3CE 화장품의 성과도 올리브영 매장 입점이 계기가 되었으며 현재도 CJ올리브영은 K-뷰티의 혁신 역량을 글로벌시장에 더 많이 알리기

위해 국내 중소 화장품 브랜드의 입점을 도와주고 있다. 올리브영이라는 브랜드가 K-뷰티 상품 수출 1위 그리고 4조~5조원에 육박하는 시가총액을 기록하는 이유는 CJ올리브영의 성과가 국내 중소 화장품 기업으로 연계되어 확장, 창출되기 때문이다. 이에 따라 CJ올리브영의 비전, 전략, 배송, 상품 카테고리, 조직문화 역시 모두 변화되었다.

초기 H&B에 머물 때 일상의 루틴 방앗간, 즉 누구나 쉽게 방문하고 진열대에서 상품을 구경하고 손쉽게 구매해야 한다는 화장품 로드숍에서 벗어나 옴니채널 라이프스타일 플랫폼으로 방향성이 발전적으로 전환되면서 옴니채널 전략도 글로벌시장 관점으로 확대되었다. CJ올리브영은 K-뷰티의 성지가 아닌 K-뷰티라는 프레임을 중심으로 국내 중소기업에 아우르며 글로벌시장에 이를 알리는 K-뷰티 전진기지로 올리브영의 브랜드를 제정의했다. 다양한 중소, 중견기업들이 올리브영과 협력을 선언하면서 상품 카테고리는 꾸준히 늘어났고 CJ올리브영은 가장 빠른

배송을 위해 가장 완벽한 풀필먼트 서비스 기업으로 모습을 완전히 탈바꿈하며 창조적 파괴의 과정을 단계적으로 실현해 나갔다.

풀필먼트(Fulfilment)란 학문적 용어가 아닌 유통업계 용어로, '기존 물류 역할과 함께 이커머스 고객의 전 주문 과정을 수행하는 종합 배송 서비스'로 정의할 수 있다. 즉, 단순 배송을 넘어 상품의 입고부터 보관, 제품 선별, 포장, 배송, 교환 및 환불 서비스까지 통합적으로 관리하는 물류 일괄 서비스를 말한다. 해외에서는 아마존이 이를 최초로 시행했으며 국내 기업의 경우 쿠팡이 풀필먼트를 도입, 글로벌시장에서 잠재력을 인정받았다(서용구, 이현이, 정연승, 2022; 최유나, 이도형, 2022).

CJ올리브영이 풀필먼트를 도입했다는 건 결국 빠른 배송과 함께 물류에서 고객서비스까지 토달 서비스를 제공하겠다는 의지다. CJ올리브영이 K-뷰티에 이어 라이프스타일 플랫폼으로 상품 카테고리 및 방향성을 모두 전환한 이유 역시 풀필먼트 서비스로의 진화와 밀접한 관련이 있다. 결과적으로, CJ올리브영은 유통 및 이커머스, 물류와 관련된 모든 경계선을 무너뜨리며 사업 영역을 확장했다. 오프라인 기반 오픈마켓 모델에 집중하는 신세계, 이마트 및 롯데 그리고 온라인쇼핑에 집중하는 쿠팡 그리고 네이버와 비교했을 때 CJ올리브영은 사업 영역을 오프라인에서 온라인으로, 상품 카테고리를 H&B에서 SSU로 진화하며 혁신 역량을 확장하고 있다.

CJ올리브영의 창조적 파괴와 혁신 역량 창출은 온전히 구성원들의 헌신과 의지에서 비롯된다. CJ올리브영의 임직원 평균 연령은 29세로 CJ그룹뿐 아니라 국내 주요 대기업 계열사 중 가장 젊은 조직으로 손꼽힌다. 전체 임직원 중 95%가 40대 미만인 2030세대다. 이들의 창의적 역량을 극대화하기 위해 CJ올리브영은 조직 차원의 문화 및 제도를 자율성, 유연성에 맞춰 변화시키고 있다.

이 중 하나가, 올리브영 사옥 전체에 적용되고 있는

선택근무 제도다. 선택근무제는 하루 8시간 근무라는 의무 없이 근로 시간을 임직원이 자율적으로 결정하는 제도다. 쉽게 말해, 업무 관련 프로젝트 및 주요 일정, 개인적 상황을 고려해서 자유롭게 근무 시간을 결정, 근무할 수 있다. 선택근무제는 구성원들의 태만함을 초래하지 않고 열정과 의욕을 강화하는 촉매제가 되었다.

특히, CJ그룹이 적용하는 비즈니스 캐주얼 복장 제도를 확대 개편하여 기존의 비즈니스 캐주얼 복장이외의 출근 시 TPO(시간, 장소, 상황)를 고려하여 좀 더 자율적으로 복장을 착용할 수 있도록 복장 제도를 대폭 유연하게 개선했다. 티셔츠, 샌들, 반바지를 입고 다니는 직원들이 올리브영에 많은 이유는 완화된 복장 규정에서 비롯된 것이다.

특히, 코로나19 시기 대면 회의가 어려운 점을 감안, 2020년 사내 구성원들이 활발히 안전이나 업무에 대해 논의할 수 있도록 모바일 플랫폼 '올리브라운지'를 개설해 업무 혁신을 업계에서 가장 먼저 주도했다. 이 가운데 일부 조직은 업무 특성과 상황에 따라 기능별 전문가로 구성된 스퀸드팀(Squad team) 방식을 도입, 환경 변화 및 트렌드에 맞게 기민하게 조직을 운영하고 있다. CJ올리브영의 경영진은 성과 창출에 관해 다음과 같이 강조했다.

“과거 대형마트는 대형마트끼리, 편의점은 편의점끼리 경쟁해 왔지만 지금은 유통과 이커머스의 경계선이 명확하지 않아 대형마트, 편의점, 이커머스 플랫폼 등이 모두 함께 경쟁하고 있습니다. 쉽게 말해 쿠팡, 네이버, 신세계, 롯데, 배달의 민족, 카카오 등이 동일선상에서 경쟁한다고 볼 수 있습니다. 오프라인이 온라인을 지향하고 온라인이 오프라인을 지향하는 시대, 창조적 파괴는 이제 일상이 되어야 합니다. 이커머스 이후의 넥스트는 누가 혁신 역량 창출을 위해 창조적 파괴를 먼저 하느냐에 달려 있습니다. 창조적 파괴 그리고 혁신 역량은 바로 구성원의 열정과 의욕에서 창출됩니다. CJ올리브영은 이를 위해 지속적으로 조직의 비전, 전략, 문화 및 제도를 개선, 운영하고 있습니다.”

5.2 학문적 공헌도 및 실무적 시사점

모든 산업 중 유통 및 이커머스 산업의 경쟁 강도는 점점 더 높아지고 있다. 산업의 경계선도 무너지고 있고 IT기술이 융합되면서 산업의 형태도 다양한 모습으로 진화되고 있기 때문이다(이경호, 강우성, 2024). 그럼에도 불구하고 유통 및 이커머스 산업에서 지속 성장하는 기업을 정밀하게 분석한 연구는 제한되어 있어 해당 분야에서 괄목할 만한 성장세를 보인 기업에 관한 연구의 필요성은 더욱 높아지고 있다(김광현, 전상우, 2022). 본 연구는 이 점을 감안, CJ올리브영이 의약품 판매에서 화장품 더 나아가 뷰티 및 라이프스타일로 영역을 확장해 나가는 과정을 세밀하게 기술하고 해당 기업 및 동종업계 실무진, 경영진의 인터뷰를 토대로 이를 객관적으로 고찰, 다음과 같은 연구의 공헌도를 남겼다.

첫째, 학문적 관점에서 본 연구는 연구의 공백이 많았던 유통 및 이커머스 기업의 사례연구에 대한 연구의 활성화를 높이는 데 기여하였다. 이커머스 산업 분석에 관한 연구는 일부 있었으나(조연진, 남현정, 2021) 해당 기업의 경영진, 실무진의 목소리를 귀 기울여 경청한 연구는 부족한 상황이었다. 유통 및 이커머스 분야는 앞서 언급한 대로 IT, 모빌리티, 로컬, 서비스 등의 다양한 핵심역량이 결합되고 있고 이에 따라 경쟁자도 늘어나며 산업 패러다임 역시 빠르게 변화되는 분야 중 하나이다(이경호, 강우성, 2024). 본 연구는 CJ올리브영이 코로나19를 전환점으로 옴니채널 전략을 통해 H&B와 유통, 이커머스 영역을 창조적으로 파괴하며 K-뷰티 혁신을 글로벌 시장까지 확대한 점을 세밀히 기술, 한국형 경영(K-Management) 그리고 한국형 혁신(K-Innovation)의 연구를 유통 및 이커머스 영역까지 확대하는 데 기여하였다. 기존 연구는 한국형 혁신을 주로 K-POP 등의 문화콘텐츠, 엔터테인먼트산업에서 조명했지만(백서인, 권상집, 2015; 이인혜, 권상집, 2021; 임

성준, 2013; 황낙건, 최형배, 김영택, 2012) 유통 분야에서도 CJ올리브영이 글로벌시장에서 K-뷰티 열풍을 일으키는 만큼 해당 분야에 관한 연구의 필요성, 관심도 커진 상황이었다. 본 연구는 이를 감안, 그간 연구가 부족했던 유통 및 이커머스 영역에서 창조적 파괴는 어떻게 진행되고 한국형 혁신은 어떻게 창출해야 하는지에 대한 연구의 중요성을 일깨우는데 기여하였다.

둘째, 실무적 관점에서 본 연구는 국내 유통 및 이커머스 분야에 종사하는 기업의 경영진에게 혁신을 위해서는 전략을 어떻게 전환해야 하는지 그리고 산업의 패러다임 전환을 위해 무엇을 고민해야 하는지에 관해 구체적인 과정을 제공, 조직 및 전략 수립에 필요한 실천적 교훈을 제공했다. 예를 들어, CJ올리브영은 끊임없이 산업의 영역을 재정의했고 자사의 매장을 화장품 로드숍 → 뷰티 정보 공유 커뮤니티 → 라이프스타일 플랫폼으로 바뀌어가며 경쟁 기업보다 한발 앞서 변화관리를 시도, 경쟁자에게도 혁신기업으로 각인되었다. 그 결과, H&B를 벗어나 쿠팡, 네이버쇼핑, 롯데, 신세계 등 국내 오프라인 유통과 온라인 이커머스 기업들이 CJ올리브영의 전략적 이동에 촉각을 곤두세우고 있다. 롯데 역시도 최근 쿠팡, 신세계 등과 대결하는 구도에서 벗어나 새로운 사업에 주력하고 있고 쿠팡과 신세계 역시 CJ올리브영 등의 새로운 경쟁자에 맞서기 위해 다양한 전략 수립에 노력을 기울이고 있다(정혜인, 추호정, 2024). 모든 기업이 산업의 경쟁 틀을 선제적으로 전환해야 한다는 점을 본 연구는 실무적 시사점으로 제안한다.

본 연구는 기존에 게재, 발간되었던 국내 기업의 사례연구와 달리 해당 기업의 경영진 그리고 동종업계 경영진과 실무진의 의견을 경청하여 CJ올리브영의 K-뷰티 혁신 역량 창출 과정을 정확히 그리고 가장 깊이 있게 살펴봤다. 본 연구는 경쟁 강도와 불확실성이 높아지는 유통 및 이커머스 산업에 근무하는 수많은 경영진과 실무진에게 한국형 혁신을 위해 무

엇을 고민하고 무엇을 선제적으로 취해야 하는지 중요한 지침을 제안하는 데 공헌하였다.

앞서 언급한 바와 같이 쿠팡, 네이버, 신세계, 롯데, 배달의 민족, 카카오, CJ올리브영, 대기업의 편의점과 각종 온라인쇼핑몰 등이 이제 모두 온라인과 오프라인 영역에 걸쳐 산업의 경계선을 불문, 경쟁하고 있다. 오프라인이 온라인을 지향하고 온라인이 오프라인을 지향하는 유통 및 이커머스 산업에서 창조적 파괴를 통한 패러다임의 변화 그리고 혁신 창출은 생존과 성장을 위한 필수 조건이 되었다. 본 연구가 학계 및 기업 현장에 이를 일깨우는 작은 시금석이 되길 기대한다.

5.3 연구의 한계 및 후속 연구방향

본 연구는 사례연구방법을 활용하여 CJ올리브영의 창조적 파괴 과정을 세밀히 기술했으나 일부 연구의 한계가 있어 후속 연구에서는 이를 보완해서 더욱 의미 있는 사례연구를 진행해야 한다.

첫째, CJ올리브영의 사례에 집중하다 보니 다른 이커머스 기업과의 전략 비교를 충실하게 진행하지 못한 아쉬움이 남는다. 예를 들어, 이커머스산업에서 독보적인 포지션을 구축하고 있는 쿠팡 그리고 네이버쇼핑과의 옴니채널 전략을 충실히 비교했다면 CJ올리브영의 핵심역량과 경쟁력을 더욱 세심히 살펴볼 수 있을 것이다. 후속 연구에서는 쿠팡, 네이버쇼핑, CJ올리브영 등 업계를 선도하는 기업 간의 전략 혁신 역량을 비교해야 할 것이다.

둘째, CJ올리브영의 전략에 관해 락인효과 관점에서 더 많은 분석이 필요하다. 결과적으로 빠른 배송을 넘어 CJ올리브영이 글로벌 고객들에게 뷰티 커뮤니티로 각인되기 위해 노력을 집중하는 건 소비자들을 묶어두기(Lock-in) 위한 전략의 일환이다. 락인효과라는 관점에서 CJ올리브영의 전략과 성장 방향을 조명했다면 또 다른 관점에서 새롭게 해당 기업

의 차별화 방향을 사례연구로 조명할 수 있을 것이다. 후속 연구에서는 CJ올리브영의 성장을 락인효과 관점에서 분석, 더욱 실효성 높고 의미 있는 시사점을 도출해야 한다.

REFERENCES

- Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., and Caravella, M. (2012), "Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time," *Journal of Marketing*, 76(3), 96-111.
- Beck, N., and Rygl, D. (2015), "Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni channel retailing for retailers and retailing," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Cai, Y. J., and Choi, T. M. (2023), "Omni channel marketing strategy in the digital platform era," *Journal of Business Research*, 168, 114197.
- Chen, Z., and Dubinsky, A. J. (2003), "A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: A preliminary investigation," *Psychology & Marketing*, 20(4), 323-347.
- Christensen, C. M. (1997), *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fall*. Harvard Business School Press.
- Cronin, M., Stouten, J., and van Knippenberg, D. (2021), "The theory crisis in management research: Solving the right problem," *Academy of Management Review*, 46(4), 667-683.
- Cusumano, M. A., and Annabelle, G. (2002), "The elements of platform leadership," *Sloan Management Review*, 43(3), 51-58.
- Dhanaraj, C., and Parkhe, A. (2006), "Orchestrating

- innovation networks," *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669.
- Edmondson, A. C., and McManus, S. E.(2007), "Methodological fit in organizational field research," *Academy of Management Review*, 32(5), 1155-1179.
- Eisenhardt, K. M.(1989), "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., and Sonenshein, S. (2016), "Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis," *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113-1123.
- Gao, M., and Huang, L.(2024), "The mediating role of perceived enjoyment and attitude consistency in omni-channel retailing," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 36(3), 599-621.
- Grodal, S., Anteby, M., and Holm, A. L.(2021), "Achieving rigor in qualitative analysis: The role of active categorization in theory building," *Academy of Management Review*, 46(3), 591-612.
- Hamouda, M.(2019), "Omni-channel banking integration quality and perceived value as drivers of consumers' satisfaction and loyalty," *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 608-625.
- King, A., Goldfarb, B., and Simcoe, T.(2021), "Learning from testimony on quantitative research in management," *Academy of Management Review*, 46(3), 465-488.
- Komulainen, H., and Makkonen, H.(2018), "Customer experience in omni-channel banking services," *Journal of Financial Services Marketing*, 23(3), 190-199.
- Kushwaha, T., and Shankar, V.(2013), "Are multi-channel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics," *Journal of Marketing*, 77(4), 67-85.
- Langley, A.(1999), "Strategies for theorizing from process data," *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A., and Abdallah, C.(2015), Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In G. B. Dagnino & M. C. Cinici (Eds.), *Research Methods for Strategic Management (pp.155-184)*. London, U.K.: Routledge.
- Liu, J., Abhishek, V., and Li, B.(2017), "The impact of mobile channel adoption on customer omni-channel banking behavior," *Available at SSRN 2912691*.
- Locke, K., Feldman, M. S., and Golden-Biddle, K. (2015), Discovery, validation, and live coding. In K. D. Elsbach & R. M. Kramer (Eds.), *Handbook of qualitative organizational research: Innovative pathways and methods (pp.371-380)*. New York, NY: Routledge.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., and Saldana, J. (2014), *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Nooteboom, B.(2000), "Institutions and forms of co-ordination in innovation systems," *Organization Studies*, 21(5), 915-939.
- Piotrowicz, W., and Cuthbertson, R.(2014), "Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omni-channel retailing," *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.
- Schumpeter, J. A.(1950), *Capitalism, socialism, and democracy (3th ed)*. New York: Harper-Collins.
- Shen, X. L., Li, Y. J., Sun, Y., and Wang, N.(2018), "Channel integration quality, perceived fluency and omni-channel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience," *Decision Support Systems*, 109, 61-73.

Yin, R. K. (2009), *Case study research: Design and methods (4th ed)*. Newbury Park, CA: Sage.

Zott, C., and Huy, Q, N. (2007), "How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources," *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70-105.

국내참고문헌

- 권상집 (2019), "대한민국 기업의 고용창출 증진을 위한 전략 및 정책적 함의: 기업, 정부, 대학, 구직자를 위한 제언," *Korea Business Review*, 23(2), 117-148.
- 권상집 (2016), "한류 확산을 위한 CJ E&M의 디지털 및 글로벌 콘텐츠 전략," *한국콘텐츠학회 논문지*, 16(12), 78-90.
- 김광현, 전상우 (2022), "이커머스의 새로운 변화와 대응방안," *한국지식정보기술학회 논문지*, 17(2), 221-227.
- 김기찬 (2009), "기업생태계관점에서의 연구개발 전략과 플랫폼 리더십: 대·중소기업 상생협력과 R&D에의 시사," *중소기업연구*, 31(2), 157-175.
- 김나정 (2022), "인사조직 분야 내 질적연구 진행 과정과 논문의 구성," *조직과 인사관리연구*, 46(2), 57-84.
- 김세은, 김문영 (2017), "패션산업에서 옴니채널 전략에 관한 탐색적 연구," *복식*, 67(1), 40-55.
- 김인애, 최민식 (2018), "서비스 기업의 양질의 일자리 제도 도입과 성과: CJ그룹의 사례와 실증 분석," *기업경영연구*, 25(5), 1-22.
- 백서인, 권상집 (2015), "CJ E&M의 혁신 및 성장 메커니즘: 기업가적 지향성, 융·복합 전략, 공유가치 창출," *기업경영연구*, 22(5), 201-228.
- 서용구, 이현이, 정연승 (2022), "유통산업의 ESG 전략과 사례: 월마트, 아마존, 이마트, 쿠팡을 중심으로," *유통연구*, 27(2), 77-99.
- 서유경, 구유리 (2023), "코로나 19 이후 온·오프라인 통합 외식 경험 향상을 위한 O4O 서비스 디자인 제안: 소규모 음식점의 옴니채널 전략 중심으로," *디자인학연구*, 36(1), 217-245.
- 손제영, 강인원 (2017), "옴니채널 서비스의 활용가능성에 관한 연구," *e-비즈니스연구*, 18(5), 19-35.
- 오정숙, 이승희 (2017), "백화점 쇼루밍 현상에 따른 옴니채널(Omni-Channel) 전략: 메이시스 백화점 사례 연구," *한국의류학회지*, 41(3), 393-406.
- 옥정원, 윤대홍, 강열우 (2018), "옴니채널 브랜드체험이 옴니채널 브랜드 관계형성 및 성과에 미치는 영향," *서비스 연구*, 8(3), 97-114.
- 유용남, 김동현, 박찬욱 (2021), "대형유통업체의 옴니채널 전략의 핵심요인이 소비자만족에 미치는 영향에 관한 연구," *인터넷전자상거래연구*, 21(3), 69-88.
- 이경호, 강우성 (2024), "국내 이커머스 시장의 경쟁 전략: 가치사슬 기반의 자원과 역량 강화를 중심으로," *유통연구*, 29(1), 85-119.
- 이민교, 박진우 (2018), "카카오와 다음의 합병: 재무적 관점을 중심으로," *Korea Business Review*, 22(4), 49-78.
- 이서영, 권상집 (2022), "엔터테인먼트 산업의 플랫폼 리더십 경쟁: 네이버와 카카오 사례를 중심으로," *한국엔터테인먼트산업학회논문지*, 16(3), 1-11.
- 이승영 (2016), "국내 헬스&뷰티스토어의 브랜드 이미지 및 고객만족, 구매의도에 관한 연구," *한국디자인문화학회지*, 22(3), 333-346.
- 이인혜, 권상집 (2021), "K-POP 패러다임을 넘어: 빅히트 엔터테인먼트의 한국형 문화 혁신에 의한 가치 창출," *Korea Business Review*, 25(1), 57-77.
- 이향숙, 이찬구 (2024), "통합혁신 관점의 자율주행기술의 확산요인 탐색: 자율주행차 사례를 중심으로," *한국창업학회지*, 19(1), 29-54.
- 임성준 (2013), "K-Pop의 글로벌 경쟁력과 성공요인," *Korea Business Review*, 17(2), 323-346.
- 임수현, 김상훈 (2018), "옴니채널 서비스의 소비자 이용의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구," *소비문화연구*, 21, 45-73.
- 장혜순, 임승희, 이창우 (2022), "은행 서비스의 채널통합품질이 옴니채널 로열티에 미치는 영향: 옴니채널 고객경험의 매개효과와 주관적 금융지식의 조절효과

- 과,” **경영연구**, 37(2), 27-45.
- 정혜인, 추호정(2024), “이커머스 플랫폼의 지각된 가치가 판매자에 대한 신뢰에 미치는 영향,” **유통연구**, 29(1), 45-63.
- 조연진, 남현정(2021), “이커머스 시장 및 물류유통산업 동향 분석: 중국, 미국, 한국 시장 비교 분석을 중심으로,” **국제경영리뷰**, 25(3), 183-195.
- 조홍주, 이혜선(2024), “2030년 패션 옴니채널 쇼핑경험 디자인 방안 연구: 4차 산업혁명 기술 동향과 소비 시장, 유통산업 및 패션산업 트렌드 분석을 중심으로,” **한국콘텐츠학회 논문지**, 24(3), 218-239.
- 최유나, 이도형(2022), “이커머스(E-commerce) 기업의 물류관리 과정에 관한 연구: Fulfilment 중심으로,” **한중사회과학연구**, 20(4), 106-127.
- 한광희(2020), “전자상거래 기업의 옴니채널 전략: 한국과 일본의 사례연구를 중심으로,” **한일경상논집**, 86, 55-78.
- 한상철, 김유나(2024), “옴니채널 전략 요인이 채널의 신뢰성에 미치는 영향: 고객 경험의 매개효과,” **유통경영학회지**, 27(2), 109-125.
- 한진희(2016), “수출에 의한 창조적 파괴 및 사업체 품목구성 고도화: 한국 제조업에 대한 실증분석,” **국제경제연구**, 22(1), 27-60.
- 한현수, 임동수, 강태욱(2022), “옴니채널의 상대적 이점에 기여하는 채널 통합 요인 탐색,” **기술혁신학회지**, 25(2), 227-246.
- 함주연, 최수정(2024), “옴니채널에서 쇼루밍의 결정요인 연구: 모바일 기술과 이용자 특성을 중심으로,” **경영정보학연구**, 26(1), 385-407.
- 황낙건, 최형배, 김영택(2012), “K-POP과 K-POP 스타가 국가 이미지와 한국제품 구매의도에 미치는 영향: 해외 소비자를 대상으로,” **한국엔터테인먼트산업학회논문지**, 6(4), 5-14.

CJ Olive Young's Creative Destruction: K-Beauty Innovation Capabilities driven by Omni Channel Strategy*

Sang-Jib Kwon**

Abstract

CJ Olive Young introduced the first Korean health & beauty(H&B) store in 1999. Since then, CJ Olive Young has led the distribution & e-commerce market as the first and best. This study investigated how omni-channel strategy influences the growth of Olive Young corporation. Omni-channel is a consumer commitment strategy in which a corporation gives access to its products and services to customers on all channels and platforms. This study collected primary data through semi-structured interviews with several executives and key members in distribution & e-commerce industry.

This study focuses on K-beauty & K-innovation of CJ Olive Young. Omni-channel strategy grants Olive Young critical access to customers with brand position transitions. Olive Young commonly combines and shifts between different distribution channels. During the sustainable growth process, Olive Young needs to find a new innovation paradigm that adopts creative destruction, value K-beauty, and generate K-innovation paths. This paper has important contributions for practitioners. Creating business paradigm shift is a critical factors for omni-channel strategic decisions with significant implications for the innovative growth of distribution and e-commerce industries. As a result, Olive Young is stepping from No.1 health and beauty store to becoming the K-beauty community and global lifestyle platform for all people across the world. This research not only provides new business insights, but also opens future avenues for K-management innovation development on the role of industry boundary shift and omni-channel use in distribution and e-commerce growth.

Key Words: CJ Olive Young, Omni-Channel, K-Beauty, K-Innovation, Creative Destruction

* This research was financially supported by Hansung University.

** Professor, College of Social Science, Hansung University, First Author