

아모레퍼시픽에 대한 사례연구: 다이아몬드 모델을 통한 경쟁우위 분석을 중심으로

신유진 (충북대학교 경영정보학과)¹⁾ 박상현 (우송대학교 바이오헬스 공유대학 사업단)²⁾

국문 요약

대한민국은 'K'라는 수식어를 기초하여 여러 다양한 분야에 걸쳐 전 세계 이목을 한 몸에 받아오고 있다. 이에 대표적인 분야를 살펴보면 뷰티, 즉 화장품 산업이라 할 수 있다. 특히 최근 들어 외모에 대한 관심도는 남녀노소를 불문하고 증가되어지고 있다는 점에 주목, 해당산업에서 경쟁력을 창출해 나갈 수 있는 방안은 모색하고자 한다. 이러한 관점에 한국 대표 화장품 기업 중 하나인 아모레퍼시픽 기업사례를 다루고자 하였으며, 기업 경쟁력분석을 통한 발전방향을 모색하고자 한다. 본 연구를 위한 분석방법으로는 마이클포터의 다이아몬드 모델을 활용하여 기업이 성공 가능해왔던 요인을 세분화하여 살펴보고자 하였으며, 이후 도출된 요인들을 토대로 향후 기업이 발전해 나갈 방향을 제시하고자 한다.

■ 중심어: 아모레퍼시픽, K-뷰티, 화장품, 다이아몬드 모델

I. 도입

2009년 찾아온 글로벌 경제 위기에도 불구하고 화장품 시장은 미에 대한 추구, 여성 경제 활동 인구의 증가, 소비계층 확대 등으로 타 산업과 비교하여도 손색이 없을 정도로 높은 성장률을 보여 왔다. 특히 화장품은 과거 사치재로 취급받아왔던 편협적 소비 사고관점에서 벗어나 남녀노소가리지 않고 사용 할 수 있는 소비재로 인식된 되고 있으며 이에 따라 급진적인 시장성장을 일구어왔다(장선미, 김주덕, 2014). 이러한 관점에서 화장품에 대한 소비자 인식변화는 기업 측면에 소비자 만족도를 높여나가고자 다각적인 경영활동 전개해오고 있다. 그 결과 수요시장에 대한 성별과 연령뿐만 아니라 소비자들에 합리적인 소비 형태로까지 이어져왔다(주영주, 2019; 장민아, 2021). 이를 방증하듯 2000년 이후 화장품 시장 전반에 걸쳐 다양성에 기초한 기능성 화장품이 출시되기 시작하였으며 멀티 기능성 제품에 대한 선호도 또한 상승해왔다. 게다가 최근 인구연령구조가 고령화 사회로 진입이 가속화되어짐에 따라 노화방지용 기능성 화장품에 대하여서도 수요가 증가해왔다. 이처럼 화장품 시장 수요 구조를 살펴보면, 점진적으로 세분화되어지고 다양화되어지고 있다(곽미소, 2017; 성정연, 조재욱, 2020).

한편, 화장품 시장의 성장성은 국내에 한정한다고 할수 있지만 실상을 살펴보면 전 세계적으로 성장하고 있

1)저자: 충북대학교 경영정보학과, tlsdbwls042713@gmail.com

2)교신저자: 우송대학교 바이오헬스 혁신공유대학 사업단, pparkpparkssang@hanmail.net

· 투고일: 2021-06-20 · 수정일: 2021-08-11 · 게재확정일: 2021-09-15

는 추세를 보이고 있다. 사례를 살펴보다라도 중국의 경우 화장품 시장이 차지하는 비중은 지속적으로 늘어나고 있는 추세(이정세, 손상기, 2015; 조행림, 표민찬, 2020)를 보이고 있으며, 수요형태는 초기 중저가 화장품에서 고가 화장품으로 시장이 다변화성을 보여 오고 있다. 소비형태의 경우 기업과 소비자간 수요와 공급관점에 오프라인 경제체계에서 점진적으로 온라인 시장경제 체계로 패러다임이 전환되는 양상을 보이고 있다(조행림, 표민찬, 2020). 이렇듯 온라인시장으로 확장되는 대표적 요인을 살펴보면 시 공간에 구애 받지 않고 다양한 웹사이트에서 가격과 품질을 비교구매 할 수 있다는 장점이 있기 때문이다. 따라서 인터넷 활동에 친숙한 20-30 젊은 세대들을 중심으로 다양한 소비층으로 확산이 되어가고 있다. 이러한 관점에 소비시장을 충족시켜 나가야만 하는 기업의 경우 시의적절한 경영환경 이해에 기초하여 시장을 대응해 나가야 한다(박상현, 이정은, 2021). 이에 따라 최근 한류의 열풍으로 중국뿐만 아니라 전 세계적으로 경쟁력 있는 한국 화장품(이영재, 2014) 기업을 연구하고자 하는 경향을 나타내고 있으며 특히 한국 화장품 기업 상위 10개 기업 매출의 경우 7조 598억 원으로 전체 국내 화장품 기업 매출액 대비 66.5%를 차지해 오고 있다. 이러한 관점에 무수히 많은 화장품 기업들 중 몇몇 소수 기업들을 주축으로 시장을 선도하는 기업이 있는 반면 도태되어지는 기업들이 존재해 오고 있으며(박상현, 이경구, 2021) 때론 소수 선발주자(First Mover)와 후발주자(Late Mover)간에 경쟁우위가 바뀌는 점을 쉽게 찾아 볼 수 있어왔다. 따라서 기업 경영사례 분석은 기존에 확보해왔던 경쟁력을 토대로 기업이 향후 올바르게 발전해 나갈 수 있는 기초자료라 할 수 있다.

이에 따라 본 연구는 한국 대표적 화장품 기업인 '아모레퍼시픽'의 기업사례를 분석하고 성공요인 도출과 발전 방향을 모색하고자 하였다. 한편 선행연구를 살펴본 결과, 판촉을 위한 광고적인 측면(김경태, 1993; 은하연, 권경미, 2018; 최은섭, 2019)과 제품을 활용한 전략방향(이방실 등, 2016; 이지은 2016; 이현주, 2016; 박민희, 조항만, 2020) 그리고 전략관련(한상만 등, 2007; 오서현, 김승인, 2014; 이다솔, 2017)연구들은 다수가 진행되어왔던 반면, 비즈니스 모델을 활용한 기업 발전 요인 분석과 발전방향 모색연구는 전무하였다. 그러함은 본 연구는, 포터의 다이아몬드 모델에 기초하여 기업의 성공 요인들을 도출하고 이후 향후 기업이 발전해 나갈 시 사점을 제시하고자 한다.

II. 아모레퍼시픽

2.1 아모레퍼시픽 기업 소개

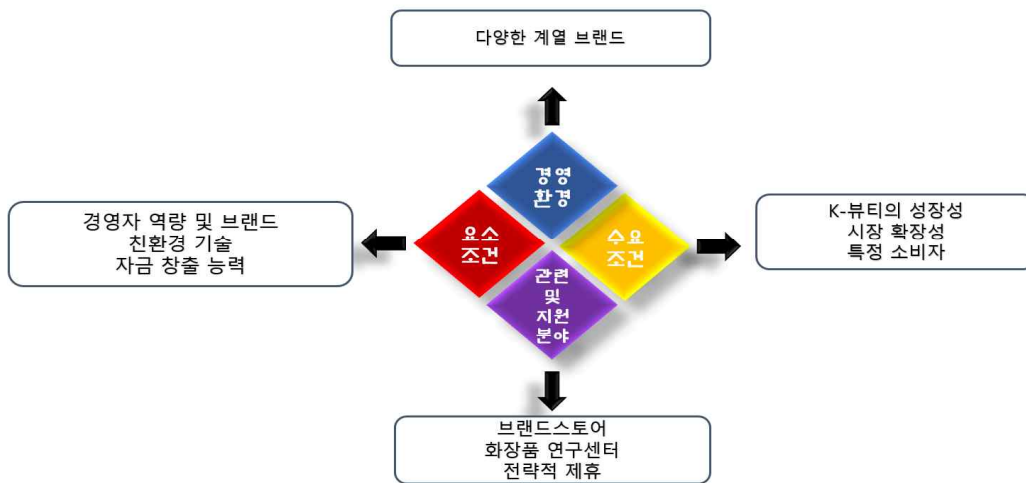
아모레퍼시픽은 화장품과 생활용품을 제조, 판매하는 기업으로 높은 품질과 브랜드 파워로 오랫동안 화장품 업계 1위를 지키고 있는 화장품 기업이다. 1932년 창업자 서성환의 어머니인 윤독정이 화장품을 제조하고 판매하면서부터 기업 역사가 시작되었으며 1945년 태평양 화학 공업사를 창립하였다. 이후 1964년 국내 최초로 화장품 연구실을 개설하고 화장품 대량생산체제 확립을 위한 자동화 시설을 준공하기에 이르렀다. 또한 아모레퍼시픽은 1964년 방문판매를 전용으로 아모레 브랜드를 출시 한 이래 방문판매제도를 도입하였다. 이는 전통적인 유통 구조를 탈피하고 아모레 만에 차별화된 고객 서비스를 영위해나가기 위함이었다. 그 결과 소비자들의 만족도가 올라감으로써 아모레는 곧 방문판매 전용 브랜드 기업으로 성장하였으며 기업을 상징할 만한 대표적인 이미지를 형성할 수 있었다. 특히 이러한 관점에 아모레는 기업 이미지 형성뿐만 아니라 사회적 기업으로서 성장을 도모하기 위해 1973년 현재의 아모레퍼시픽 재단인 태평양 장학 문화 재단을 설립하기에 이르렀다. 이에 재단 내용을 살펴보면, 장학 사업, 문화 사업, 전통 여성 문화 발굴 사업 등같이 다양한 지원 활동을 펼쳐 오고 있다.

한편 아모레가 화장품 기업으로서 경쟁력을 확보하기 위해서는 생산되어지는 제품에 기초한 공격적인 기업 운영이 필요하였으며 이에 1991년 아모레퍼시픽 기업의 야심작인 '마몽드'를 출시하여 선풍적인 인기를 끌었다. 또한 1994년 라네즈를 시작으로 에뛰드, 설화수, 그리고 이니스프리를 출시함으로써 기업 성장을 지속해 왔다.

성장과정 중 새로운 기업 동력 필요성으로 2002년 아모레퍼시픽으로 사명을 변경하였으며 2006년 아모레퍼시픽 그룹 지주 회사 체제를 출범하기에 이르렀다. 이러한 관점에 아모레퍼시픽은 그동안 쌓아왔던 사회적 이미지와 기업이 생산하고 있는 제품에 기초하여 공격적인 경영활동을 추진하고자 하는 시도를 해왔다. 그 결과 2015년 포브스 100대 혁신기업에 선정되는 기염을 토해왔다.

Ⅲ. 다이아몬드 모델로 분석한 아모레퍼시픽

마이클 포터가 제시한 다이아몬드 모델은 국가 경쟁력 평가도구로서 여러 산업분야에 걸쳐 널리 쓰이고 응용되고 있다(전상용, 하헌구, 2019; 박상현; 이경구, 2020). 이에 포터의 다이아몬드 모델을 적용하여 아모레퍼시픽의 경쟁요인을 다음과 같이 분석하고자 한다<그림 1>.



<그림 1> 다이아몬드 모델 분석을 통한 아모레퍼시픽 경쟁력

3.1 요소조건

3.1.1 최고경영자의 역량 및 브랜드

최고경영자는 기업 경쟁우위를 창출하는 중요한 요소라 할 수 있다(양성훈, 정진섭, 2015; 이민재, 정진섭, 2016). 아모레퍼시픽 대표이사인 서경배 회장은 탁월한 경영능력과 남다른 리더십으로 아모레퍼시픽을 대한민국 대표 뷰티 기업을 초월하고 세계적 글로벌 뷰티 기업으로 성장시켜왔다. 특히 아모레퍼시픽은 최고경영자를 필두로 아시안 뷰티에 대한 확신, 고객 중심적 사고와 적극적 투자, 그리고 지속적인 연구 개발 노력으로 전 세계 고객에게 아름다움을 선보이고자 노력해왔다. 이러한 까닭으로는 최고경영자의 확고한 신념과 실행능력이 조직을 활성화 시켜왔기 때문이었다. 특히 '2020 지속 가능경영 목표'를 수립하고 3대 지향점으로 지속가능한 라이프 스타일 촉진, 함께하고자 하는 성장 구현 그리고 순환경제로 이어지는 기업으로 성장을 유도하고자 하였다. 이러한 관점에 기술개발에 대한 투자가 시의적절하게 이루어 질수 있었기 때문에 아모레퍼시픽은 2018년 까지 3년 연속 '한국에서 가장 존경받는 기업'으로 선정되기도 하였다.

3.1.2 친환경적 기술 부문

과학 기술의 발달, 산업화로 인한 환경오염으로 범세계적인 측면에 환경오염 문제에 대한 관심이 부각되었으며 소비자는 환경 문제에 대한 관심을 갖게 되었다. 이러한 관심은 사회적 이슈를 넘어 기업과 환경이 공존해

야만 하는 선 순환적 관계를 형성하는 요인으로 작용하였다. 그래서 기업 관점에서는 친환경적 이미지 확보를 통해 소비자가 해당 기업 제품 구매를 인식하여 환경 보호활동을 추구하는 기업으로 인식시켜야 할 기업환경을 조성하게 되었다(오유진, 2018). 따라서 아모레퍼시픽은 외부환경변화에 능동적으로 변화하고자 생산하고 있는 기업 화장품에 ‘친환경’이라는 키워드를 주입시키고자 부단히 노력 해왔으며 결과적으로 관련시장에서 선풍적인 인기를 이끌어 낼 수 있었다. 관련 사례를 살펴보면, 다른 여타의 경쟁사들과 비교하여 화장품 포장용기 측면에서도 친환경성 확보하기 위해 노력해왔다. 이러한 관점에 화장품 용기 80%가 플라스틱으로 제조되면서 이에 대한 해결책이 필요했던데 반하여 아모레퍼시픽은 오랜 연구개발 끝에 클린뷰티 시대에 맞는 친환경적 포장용기를 개발하기에 이르렀다<그림 2>.



<그림 2> 아모레퍼시픽이 출원한 특허 기술을 적용한 종이 튜브 샘플

출처: <https://www.apgroup.com/int/ko/about-us/research-innovation/rnd/rnd-news/2021-03-12.html>

아모레 퍼시픽의 친환경 포장용기 개발 내역을 살펴보면, 종이 용기 문제점인 기밀성의 한계를 극복하기 위해 종이 용기에 나노박막차단 기술을 접목하여 화장품을 장기간 보관 가능하도록 개발하였으며, 뚜껑을 제외한 나머지 용기 몸체를 종이로 교체해왔다. 이밖에 옥수수나 사탕수수 등에 식물성 자원으로 제작한 친환경 플라스틱, 메탈 제로 펌프, 100% 재생 플라스틱 용기 등, 자연 친화적인 기업으로 성장하기 위해 부단히 노력해 왔다. 그 결과, 아모레퍼시픽의 자연 친환경적 기술과 시도는 소비자에게 긍정적인 이미지를 심어주기에 충분하였으며 소비시장 측면에 경쟁력 있는 기업으로 성장해 올 수 있었다.

3.1.3 자금창출 능력

K-뷰티는 해외 소비자들에게 높은 제품성과 경쟁력 있는 가격으로 각광을 받아오고 있다. 글 결과, 매년 한국 화장품 수출액은 증가해 오고 있으며 2020년 코로나19 바이러스 사태에도 불구하고 75억 6,900만 달러 수출 규모를 과시하며 전년대비 15.7% 성장할 수 있었다. 이러한 관점에 아모레퍼시픽은 일찌감치 한정적인 내수 시장을 벗어나 판매의 세계화를 선언하고 공격적인 경영활동을 이어왔다. 사례를 살펴보면 1993년 중국으로 진출한 이래 2000년대 초반부터 동남아 지역을 중심으로 글로벌 전략을 가속화해 왔다(강화석, 2016). 특히 이러한 과정 중 기업 판매 성과를 극대화하기 위한 방안에 기초하여 진출국 상황에 올바르게 기업 경영방침을 차별화 해왔다. 예를 들면 중국시장의 경우 철저한 시장분석에 기초한 현지화 전략을 취해왔으며 이에 순차적으로 중국 고급 백화점을 중심으로 판로를 확보해오다 온라인 쇼핑 물 사업으로 판로를 개발해 나갔다. 그래서 대표적인 온라인 쇼핑물 ‘티몰’의 경우 중국 최대 전자 상거래 쇼핑시장으로서 설화수, 라네즈, 마몽드, 이니스프리, 에뛰드와 같이 현지특성과 잘 부합되고 소비기호에 맞는 제품 판매 전략을 펼쳐왔다(왕가, 2019). 그 외 마몽드, 라네즈, 에뛰드, 이니스프리, 미장센 등 아모레퍼시픽 계열 브랜드가 중국 시장을 공략하여 선발주자들과 후발주자들이 해당 시장을 공략함으로써 견고한 진입장벽을 토대로 안정적인 매출 성과를 일구어 왔다. 또한

오프라인에서 온라인 중심으로 사업을 재편하며 2020년 중국 상반기 최대 쇼핑 행사인 ‘618 페스티벌’ 동안에 기업 매출액만을 기준으로 살펴보다라도 설화수 142%, 헤라 246%, 아이오페 221%, 미장센 193%라는 경이로운 매출 성과를 확보해 올 수 있었다.

3.2 수요조건

3.2.1 K-뷰티의 성장성

뷰티란 인체를 내적, 외적으로 아름답고 건강하게 관리하기 위한 모든 것을 말한다. 뷰티 산업은 초기에 여성을 타겟으로 하였으나 점차 성별과 나이에 상관없이 모든 소비자에게 영향을 미치는 성장산업으로 거듭났다. 특히 K-뷰티의 경우 한류의 영향으로 나타난 것으로 한국 스타들의 메이크업을 이르는 신조어를 말한다. 이는 단순히 한국 메이크업 제품의 인기뿐만 아니라 해외에서도 한국 대중문화를 동경하여 따라하고 배우려는 문화 현상으로 볼 수 있다. 이에 따라 국내 연예인들의 해외 활동이 잦아지는 계기를 마련하였으며, 매체의 다양화로 인해 한국 메이크업 즉, 뷰티는 점차 이름을 알리기 시작했다. 특히 이러한 관점에 일본, 중국, 동남아시아에서는 ‘한국 연예인 따라잡기’가 크게 유행하였으며 유튜브, SNS 등과 같은 첨단화된 소통채널 영향으로 유럽, 미국 여성들에게도 한국 메이크업이 널리 알려지기 시작하였다. 한편 K-뷰티의 가장 큰 특징은 자연스러운 메이크업 연출이다. 화려하거나 과한 화장이 아닌 본래 외모를 돋보이게 해주는 메이크업 기술이 많은 사람들에게 매력적으로 느끼게 충분하였다. 그래서 해외 시장에 대한 한국 화장품 수요는 지속적으로 증가하고 있는 추세를 보이고 있으며 이를 대변 하듯 화장품 수출은 꾸준한 증가세를 보이고 있다는 점이다<표 1>.

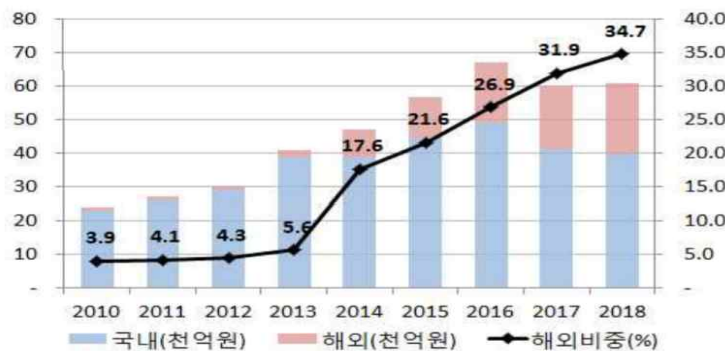
<표 1> 화장품 수출 월별 추이

(백만달러, 전년동기대비%)

품목	'20년	'20년										'21년			
		4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	1월	2월	3월	4월	
화장품	7,563	561	560	551	586	571	834	718	752	681	754	619	867	881	
	15.6	2.3	3.2	16.8	15.3	10.4	47.2	15.1	25.4	16.3	62.9	18.0	13.9	57.1	

출처: 권태홍, CNCNews, 화장품수출 11개월 연속 플러스 ...4월 월간 신기록, 2021.05.02.

따라서 한국 선두 화장품 기업의 선두주자격인 아모레퍼시픽의 수출 비중 또한 2013년도 이후부터 여러 국가에 걸쳐 폭발적인 증가세를 이어오고 있다<그림 3>.



<그림 3> 아모레퍼시픽 국내 및 해외 판매량 추이

출처: 산업정책조사팀, 국내외 화장품산업 동향 및 K-뷰티 글로벌 경쟁력 분석, 2019.08

3.2.2 시장 확장성

오프라인 매장에서 제품을 직접 경험해보고 구매를 결정하던 과거와는 달리, 최근 인터넷에서 다른 구매자들의 후기평가에 기초하여 제품을 구매하고자 하는 경우가 보편화되어지고 있다. 이후 충분한 정보를 습득함으로써 구매의사를 결정 한 소비자는 원하는 물건을 인터넷으로 주문하게 되는 소비 패러다임이 바뀌고 있다. 따라서 인터넷(Internet)에 기초한 시장은 2000년대 초반부터 꾸준히 발전하였으며, 특히 최근 코로나19 바이러스로 인한 비대면 활동의 제약요건으로 온라인 쇼핑은 현대인들에게 보편화가 되어왔다. 이러한 관점에 서울시에서 2019년 20-50대 소비자 4000명을 대상으로 인터넷 쇼핑물 100개에 대한 평가를 실시한 결과의 기준 한다면, 온라인 화장품 전문몰이 만족도가 가장 높았으며 사용빈도 또한 높았다<표 2>.

<표 2> 화장품 온라인 쇼핑 거래액

(단위 : 억원)

	합계	모바일	종합몰	전문몰	온라인몰	온.오프라인몰
2017	81,172	45,740	68,657	12,515	30,308	50,864
2018	98,521	55,251	85,893	12,627	31,897	66,624
2019	123,822	73,270	112,336	11,487	36,820	87,002
2019. 1/4	27,830	17,414	24,950	2,880	8,826	19,004
2/4	28,948	17,412	26,400	2,548	8,879	20,069
3/4	31,238	18,126	28,676	2,561	8,734	22,503
4/4	35,806	20,319	32,308	3,498	10,380	25,427
2020. 1/4	31,586	17,225	28,493	3,093	11,204	20,382
2/4	28,794	11,918	25,802	2,992	10,742	18,052
3/4	31,865	12,488	29,409	2,456	10,814	21,051
2019						
10	11,555	6,544	10,562	992	3,302	8,253
11	12,346	6,785	10,872	1,474	3,695	8,651
12	11,906	6,990	10,874	1,032	3,383	8,523
2020						
10P	10,413	4,418	9,645	768	3,802	6,611
11P	11,275	4,837	10,290	986	3,965	7,311

출처: 심재영, '화장품 온라인 쇼핑 거래액 10조원 시대 '코앞'', CMN뉴스, 2019.08.03

특히 아모레퍼시픽은 외부 시장 환경 변화에 발 빠르게 대응하고자 과감한 경영활동을 이어왔으며 변모하는 시대흐름에 올바르게 온라인 쇼핑물 및 온라인 프리미엄 브랜드를 육성하는 기업 전략을 내세워왔다. 이러한 측면에 아모레퍼시픽은 기업 계열사 브랜드인 아리따움, 에뛰드, 에스쁘아를 정예화 하는 한편, 최소 오프라인 매장을 운영하되 전 사업 영역에 걸쳐 디지털 전환에 기초한 기업 경쟁력 확보에 집중해 왔다. 즉, e-커머스 판매 채널 강화와 온라인 플랫폼과 협업을 통해 디지털 매출 측면을 견고히 하고자 하였다. 또한 사업 확정과정 중 자사를 중심한 쇼핑 몰보다는 주요 채널과 협업을 통해 차별화 전략을 꾀하고자 하였다. 이에 판매채널을 살펴보면 쿠팡, 네이버, 11번가 그리고 마켓컬리까지 이어지는 광대한 판매망을 구축해 왔으며 결과적으로 소비자들의 소비 범위와 다양성이 증가 되어온 결과로 이어졌다.



<그림 4> 연도별 아모레퍼시픽 디지털 매출액 비중

출처: 김혜지, 아모레, 오프라인 전략 대수술...온라인·M&A서 LG생건과 '희비' 엇갈려, 이투데이, 2020.12.15

3.2.3 특정 소비자 증가

최근 환경문제에 예민한 반응을 보이는 소비자 수가 증가해 오면서 기업 친환경적 요소가 제품 구매를 결정하는 요인에 상당한 영향력을 미치고 있다. 이에 따라 환경오염으로 인한 자연재해 발생 횟수와 플라스틱 사용 빈도 증가로 소비자들은 친환경적 소비 생활을 실천하고자 하는 필요성을 인지해 왔다. 따라서 화장품 구매측면에서도 오염과 밀접한 연상관계를 나타내고 있는 화장품 구매측면에 친환경 브랜드에 대한 관심이 늘어나기 시작하였다. 특히 2030 젊은 세대들을 중심으로 지구 환경과 공존하고자하는 클린라이프 스타일을 지향하고자 하는 경향이 두드러지게 나타나고 있으며 개인의 신념을 나타내는 '미닝 아웃'이 확산되기 시작하였다. 이에 뷰티 시장에서도 클린 뷰티 등, 친환경 성분을 함유한 화장품은 물론 용기, 포장재에 이르기까지 재활용 가능한 친환경 소재 화장품을 찾는 소비자들이 늘어나기 시작하였다. 이를 방증하듯, CJ올리브영이 뷰티 콘텐츠 플랫폼 '셀프뷰티'와 진행하였던 설문 조사 결과에 의하면, 여성 소비자 10명 중 9명이 사회와 환경에 도움이 되는 화장품을 선택할 것이라는 문답에 긍정적인 반응을 나타냈으며 기업 브랜드 가치관과 윤리적 행동 관심여부를 질문하는 응답에도 '그렇다'가 87.5%를 차지 할 정도로 높은 관심을 보이고 있다.

3.3 관련 및 지원 분야

3.3.1 브랜드 스토어

보편적으로 기업이 새로운 제품을 출시하거나 생산되는 제품을 소비자가 직접 체험 할 수 있는 대표적인 장소가 스토어이며 기업이 제공하고 있는 스토어는 브랜드 기업 브랜드 이미지를 충분히 나타낼 수 있는 인테리어와 분위기를 조성해 왔다. 또한 넓은 매장과 깔끔한 인테리어를 지향해오는 경향을 보이고 있다. 이러한 요소들은 소비자로 하여금 쇼핑의 즐거움을 제공할 뿐만 아니라 고객 눈높이에서 고객 니즈를 최대한 충족시킬 수 있는 전문점 형태로 인식되어지기 시작하였다. 이에 따라 기업이 제공하는 스토어는 고객이 쇼핑하기에 편리한 진열, 동선, 그리고 서비스 및 감성적 체험을 제공하고자 노력을 기울여 왔다. 그래서 아모레퍼시픽의 경우에도 제공해 오고 있는 스토어의 경우를 살펴보면 소비자 체험 공간, 언제든지 방문할 수 있는 공간을 제공하여 브랜드에 대한 친근한 이미지를 심어주하고자 노력해 왔다. 또한 효율적인 재고관리, 판매시점을 관리할 수 있는 시스템을 구축하여 매출 분석과 고객 관리 등과 같은 측면 모두를 만족시켜줄 수 있는 형태로 운영해오하고자 하였다. 상술해보면 관계 지향적 이미지 형성에 지원요소 또는 기업 전략적 요소를 가미하여 운용하고자 해왔다.

3.3.2 화장품 연구센터

소비자에게 매력적인 제품을 출시하기 위해서는 연구센터는 화장품 기업이 선제적으로 확보해야만 하는 요소

다. 이러한 까닭으로는 화장품 사업의 경우 화학약품을 복합적 과학기술의 산물이기 때문이다. 따라서 아모레퍼시픽은 1954년 한국 업계 최초로 연구실을 운영함과 동시에 지속적인 연구개발을 이어오고 있다. 특히 이러한 관점에 기업이 수립하고자 하는 제품 개발계획 방향성 측면을 전폭적으로 지원하는 역할을 해오고 있다. 이를 방증하듯, 자체 연구실 기술력만으로도 녹차와 인삼등과 약제를 사용하여 기능성 화장품을 개발해 오고 있으며, 기존 녹차 품종보다 보습기능이 우수한 아미노산, 항산화 및 항노화 기능이 있는 카테킨 성분을 1.5-2배가량 강화된 형태로 제품을 개발하는 기업을 보여 왔다. 또한 연구자체 연구개발 과정 축적된 지식 노하우를 기반으로 인삼 열매인 진생베리 기능성을 새로이 발견하고 연구개발을 확장해 올수 있었다. 그래서 자체 연구 혁신 센터의 기능과 중요성을 일찌감치 인식해 왔다.

3.3.3 전략적 제휴 환경

시장 변화 속도 가속화는 변화 대응에 기업이 갖춰야 할 역량들이 확대되어지고 있으며 기업 독단적인 대응 차원을 초월하여 더욱 광범위해지고 복잡해지고 있다. 이러한 시장 변화환경에 올바르게 대응해 나가기 위해서는 적극적인 협업을 통한 상호보완적 관계를 형성 할 필요성이 있다. 따라서 아모레퍼시픽은 기존 기업 자생적 성장 방식에서 탈피하고 외부 역량을 적극적으로 활용하고자하는 성장 환경을 조성하고자 해왔다. 이에 전략적 제휴는 다른 기업과 협력에 기초하여 부족한 역량과 기능을 보완가능하게 해주고 있다. 대표적인 사례를 살펴 보면 아모레퍼시픽은 친환경 포장재 및 원료 개발을 이어나가는 차원에서 한솔제지와 업무협약에 기초하여 친환경 화장품 용기에 대한 대체재 개발을 이어왔다. 이러한 관점에 한솔제지와 공동으로 진행한 연구결과 측면을 살펴보면 나무에서 추출한 성분이 기존 화장품 포장을 위한 화학원재료 재료인 셀룰로오스 성분을 대체하는 생분해성 원료를 발견하는 성과를 거두었다. 특히 한솔제지와 협업관계를 통해 발견된 물질은 현재 전 세계적으로도 주목받는 신소재 기술 중 하나로서 높은 생분해성과 친수성을 보이는 것이 특징이다. 그러함에 제휴를 통한 장점으로 인해 아모레퍼시픽은 한솔제지뿐만 아니라 부국 T&C, 스탠트 팩 등과도 공동 연구개발을 진행함으로 자체적으로 부족한 역량을 보완해오고 있다.

3.4 기업의 전략·구조 및 경쟁(경영환경)

3.4.1 다양한 계열 브랜드

화장품 업계에서 브랜드 이미지는 소비자가 구매의사결정을 하는데 많은 영향을 미친다. 이에 기초하여 아모레퍼시픽은 현재 42개 브랜드 계열을 소유하고 있으며 하나의 시장을 표적으로 간주하고 각기 세분화되어진 시장 특성을 가진 기업 브랜드 계열사로부터 출시한 제품을 토대로 고객 니즈를 충족시켜오고 있다. 따라서 뷰티 산업에 대한 일정 규모 이상의 규모의 경제를 확보 했을 뿐만 아니라 제품의 다양성으로 계열 브랜드와 브랜드 간 상호 소비수요에 대한 유연적인 대응이 가능해 왔다. 그러함에 필요시 언제든지 기업이 원하는 방향으로 시장 포지션을 바꿀 수 있으며 집중화 할 수 있다는 기업 전략적 특색을 나타내고 있다<표 3>.

<표 3> 아모레퍼시픽 브랜드 분석

브랜드	가격대	특징	포지셔닝	리포지셔닝
설화수	고가	<ul style="list-style-type: none"> · 노화에 관심 있는 4-50대 겨냥 · 경제 능력이 있는 고객 · 스킨 케어 기능에 집중한 제품 · 중후하고 격식 있는 브랜드 이미지 	<ul style="list-style-type: none"> · 모델없이, TV광고 없이 마케팅을 통한 고급화 전략 · 문화 행사와 캠페인을 통한 홍보를 진행 · 모델을 송혜교로 발탁 	<ul style="list-style-type: none"> · 고급화 전략에 대한 사람들의 인지부족

헤라	중고가	<ul style="list-style-type: none"> · 피부 재생에 관심 있는 3-40대 겨냥 · 스킨케어와 색조에 집중 · 도시적이고 세련된 브랜드 이미지 	<ul style="list-style-type: none"> · 세련된 이미지로 2030세대에게 긍정적 이미지 	<ul style="list-style-type: none"> · 타사의 세련된 브랜드와의 차별화 전략 필요
라네즈	중저가	<ul style="list-style-type: none"> · 최상의 수분과 보습이 이루어질 수 있도록 제품 개발 · 피부 관리에 관심 있는 20대 겨냥 · 보습에 중점을 둔 스킨케어 제품 · 도시적이고 순수한 이미지 	<ul style="list-style-type: none"> · 촉촉하고 깨끗한 이미지 극대화 	<ul style="list-style-type: none"> · 색조시장을 공략할 수 있는 전략 필요
에뛰드	저가	<ul style="list-style-type: none"> · 다채로운 컬러로 1-20대 겨냥 · 색조 제품으로 유명 · 사랑스러운 브랜드 이미지 	<ul style="list-style-type: none"> · 사랑스럽고 개성있는 이미지 극대화 	<ul style="list-style-type: none"> · 세련된 브랜드의 인기 급증
이니스프리	저가	<ul style="list-style-type: none"> · 청정 자연의 원료를 사용한 제품 · 친환경 제품 · 민감한 피부와 순한 제품을 선호하는 1-20대 겨냥 · 자연적이고 순수한 브랜드 이미지 	<ul style="list-style-type: none"> · 친환경, 아름다운 자연을 통한 이미지 확보 	<ul style="list-style-type: none"> · 네이처리퍼블릭과의 자연주의 컨셉 중복으로 인한 차별성 부족

IV. 결론 및 시사점

본 논문은 K-뷰티의 대표적인 기업인 아모레퍼시픽에 전반적인 기업 현황을 분석하고자 하였다. 그러함에 분석을 위한 분석도구로 포터의 다이아몬드 모델에 기초하여 그 종합적인 경쟁력 분석을 실시하였다. 검토결과 먼저, 종합적인 측면으로 분석해보면 아모레퍼시픽 경영이념인 ‘인류봉사, 인간존중, 그리고 미래창조’를 바탕으로 소비자 니즈에 올바른 비즈니스를 수립해 왔다. 특히 이러한 관점에 대한민국 대표 뷰티 기업을 넘어 세계적인 글로벌 뷰티 기업으로 성장시키고자 아시안 뷰티에 대한 확신, 고객 중심적 사고와 적극적 투자, 그리고 지속적인 연구 개발을 이어왔으며, 선도적인 차원에 기업 전략수행의 과감성과 전적으로 고객지향성이 기초되었다 판단된다.

이에 다이아몬드 모델 분석에 기초하여 각각의 요인들을 분석한 결과를 살펴보면, 먼저 요소측면에서는 최고 경영자 역량과 브랜드, 종이 용기와 같은 친환경적인 기술 그리고 자금 창출 능력이 주요했다. 또한 수요측면에서는 K-뷰티의 성장성과 인터넷을 통한 시장 확장성 그리고 특정 소비자 증가에 따른 화장품 시장의 잠재 성장을 뽑을 수 있다. 이후 관련 및 지원 산업 분야 측면을 살펴보면, 브랜드 스토어 및 화장품 연구센터 그리고 다양한 기업들과 전략적 제휴를 꼽을 수 있으며 경영환경적인 측면에서는 다양한 계열사 브랜드를 통한 시장공략이라 볼 수 있다. 이에 따라 본 연구결과를 토대로 시사점은 다음과 같다. 첫째, K-뷰티는 제품 질적인 측면 뿐만 아니라 요소별 융합되어진 형태로 과학적인 발전 방향도 중요해 보일 듯하다. 아모레퍼시픽은 단순히 다양한 브랜드에서 여러 제품을 제조하는 것이 아니라 소비자 니즈를 정확히 분석하고 친환경적 기술로 뷰티 시장을 장악해 왔다. 이에 각 브랜드 이미지에 맞는 마케팅으로 다양한 타겟층을 겨냥하여 소비자에게 친근함과 더불어 새로움을 느끼게 하였다. 둘째, 기존 경쟁력 있는 영역은 유지할 수 있는 방향을 모색하되 친환경 기술 상용화에 집중화 시켜나갈 필요성이 있으며, 특히 관련 기술 발전을 위한 공생협력 관계망을 넓혀 나가야 할 것이다. 아모레퍼시픽의 성장 요인 중 관련 및 지원 분야를 살펴보았듯 기존에도 연구센터와 중소·중견기업이 전략적 제휴를 통해 기업 간 공생관계를 체계를 구축하고 연구 개발이 이루어지는 사례가 빈번해 지고 있으며 특히 친환경적 기술에 대한 탁월한 성과를 도출하는 경우가 많았다. 셋째, 기존 기업 경영전략 방식 구조를 고수하기보다 변화트렌드에 보다 더 스피디하면서 차별화 시켜 나갈 필요성이 있다. 예를 들어 최근들어 드럭스

토어가 화장품 업계에서 크게 성장하면서 소비자의니즈는 한 장소에서 여러 제품을 비교·체험하는 것으로 변화하고 있다는 것을 알 수 있었다. 게다가 인터넷 발달로 인해 온라인 쇼핑이 대중화되면서 새로운 트렌드에 맞게 전략 구조를 바꿔 나가야 한다. 넷째, 다양한 계열 브랜드를 활용한 타겟 시장을 선점하고 시장에 집중할 수 있는 환경을 조성하여야 하며, 특히 브랜드별 시너지 효과를 더욱 극대화 할 필요성이 있다. 이러한 관점에 아모레퍼시픽은 여러 브랜드를 확보해 오고 있기 때문에 다른 여타의 기업보다 전략수립 측면에서 매우 유리한 경영환경을 확보해 오고 있다. 예를 들면 규모의 경제가 필요한 곳인 시장이라면 계열사들 간 시장선점을 위한 제한된 범위를 선정하고 여러 다각화된 제품 또는 가격에 기초하여 규모의 경제를 일구어 나갈 필요성도 있다.

한편 본 연구는 사례연구로서 다음과 같은 연구 한계성을 나타내고 있다. 첫째, 기업 경쟁력을 분석하는 도구로는 여러 형태가 존재하고 있다 예를 들면 질적 연구나 양적연구에 기초한 분석으로 나누어 질수 있으며 특히 실증분석과 같은 방법에 기초한 연구가 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구는 질적 연구로서 연구자 주관적 의견이 상대적으로 편향되어 있다는 연구한계를 나타내고 있다. 둘째, 본 주제에 대한 분석을 진행함에 있어 마이클 포터의 다이아몬드 분석이후 발전 방향제시를 위한 추가 연구모델 제시가 이루어지지 않아 이 또한 연구자 주관적인 관점에서 기업 발전방향을 제시하고 있다. 따라서 본 연구 결과를 토대로 기업 경쟁력과 발전방향 제시가 일반화되기에는 한계성이 따른다. 반면 제시된 연구 한계성을 토대로 향후 추가 연구가 이루어진다면, 본 연구가 선행 자료로서 활용가치는 높을 것이라 판단된다.

REFERENCE

- 강화석(2016), “아모레퍼시픽의 성공과 글로벌 브랜드 전략 사례,” *글로벌경영연구*, 28(1), 33-65.
- 곽미소(2017), “주름개선 기능성화장품 소재개발 연구동향 분석,” *미용예술경영연구*, 11(2), 1-19.
- 김경태(1993), “오염없는 세계를 찾아서: 아모레 「미로」 광고 캠페인,” *광고학연구*, 4(1), 123-128.
- 박민희, 조항만(2020), “국내 기업의 공간을 활용한 드랜딩 활동 트렌드 분석: 맥심플렌트, 아모레성수, BEAT360을 중심으로,” *한국공간디자인학회논문집*, 15(8), 37-47.
- 박상현, 이경구(2020), “스마트팩토리(smart Factory), 제조기업 분야에 새로운 경쟁우위 확보를 위한 견인차 역할을 할 수 있을까?: 포터의 다이아몬드 모델 분석을 중심으로,” *기업경영연구*, 11(4), 67-88.
- 박상현, 이경구(2021), “철강 산업 기업의 스마트팩토리 도입 운영 형태가 품질 안정화에 미치는 관계,” *기업경영리뷰*, 12(1), 63-81.
- 박상현, 이정은(2021), “제조기업의 공정혁신 한계성과 발전방향,” *전문경영인연구*, 24(1), 51-65.
- 성정연, 조재욱(2020), “성별이 화장품 산업의 이종업계 컬래버레이션에 미치는 영향,” *미용예술경영연구*, 14(3), 71-85.
- 양성운, 정진섭(2015), “엘론 머스크와 테슬라 모터스에 대한 사례연구: 다이아몬드 모델을 통한 경쟁우위 분석을 중심으로,” *경영컨설팅연구*, 15(2), 197-209.
- 오서현, 김승인(2014), “아모레퍼시픽(AP)의 글로벌 하이엔드(high-end) 브랜드 전략에 관한 연구,” *디지털디자인연구*, 14(4), 981-990.
- 오유진(2018), *친환경화장품의 지각된 특성이 구매의도에 미치는 영향 연구*. 상명대학교 대학원 석사학위논문.
- 왕가(2019), *중국시장에서 아모레 퍼시픽의 국제마케팅 전략에 관한 연구*. 강남대학교 대학원 석사학위논문.
- 은하연, 권경미(2018), “화장품 시장에서 소비되는 여성미 연구: 아모레 퍼시픽 광고를 중심으로,” *광고학연구*, 29(6), 109-145.
- 이다솔(2017), “1960년대에서 1990년대까지 서울의 화장품 판매공간 연구: 아모레퍼시픽 유통 전략 추이의 비교분석을 통하여,” *건축역사연구*, 26(3), 31-38.
- 이민재, 정진섭(2016), “혁신기업, 테슬라 모터스의 페러독스 경영,” *전략경영연구*, 19(1), 1-24.

- 이방실, 김상훈, 강진아(2016), “아모레퍼시픽 ‘쿠션(cushion)’ 화장품의 범주적 차별화(categorical differentiation) 전략,” *한국교육연구*, 31(4), 191-214.
- 이부근(2009), *한국형 드럭스토어 체인의 특징과 성장가능성, 향후 약국가에 미칠 영향에 관한 분석*. 영남대학교 대학원 석사학위논문.
- 이영재(2014), “한국화장품 구매 선호도에 관한 연구: 국내 관광객을 중심으로,” *한국생활과학지*, 23(3), 545-556.
- 이정세, 손상기(2015), “중국소비자의 한국화장품 구매만족에 미치는 영향: 한류선호도의 조절효과,” *중국학논총*, 47, 25-47.
- 이지은(2016), “화장품의 새로운 카테고리 창출: 아모레퍼시픽 ‘아이오페 에어쿠션,” *Korea Business Review*, 20(4), 45-70.
- 이현주(2016), “국내 화장품 브랜드별 수준크림 용기디자인에 관한 연구: 아모레퍼시픽을 중심으로,” *브랜드디자인학 연구*, 14(2), 111-122.
- 장민아(2021), “기능성 화장품 국내외 산업 동향 연구,” *한국유화학회지*, 38(2), 618-627.
- 장선미, 김주덕(2014), “청소년들의 화장품 사용실패 및 구매행동에 관한 연구,” *대한화장품학회지*, 401(1), 55-87.
- 전상용, 하현구(2019), “포터의 다이아몬드모델을 활용한 항만경쟁력 결정요인에 관한 연구: AHP기법의 적용,” *창조와 혁신*, 12(1), 113-144.
- 정소영, 김예지(2019), “중국 화장품 온라인 시장 분석-다오바오(淘宝)와 징둥(京东)을 중심으로,” *외국학연구*, 50, 407-436.
- 조행림, 표민찬(2020), “중국 소비자의 신분욕망이 고급 화장품 구매의도에 미치는 영향,” *중국과 중국학*, 41, 29-50.
- 주영주(2019), “한국 여성 소비자의 화장품 소비성향이 제품선택속성과 정보탐색행동에 미치는 영향,” *한국엔터테인먼트산업학회논문지*, 13(7), 61-74.
- 최은섭(2019), “화장품광고에 나타난 언어메시지 표현분석: 1958-2018년의 아모레퍼시픽 뷰티메거진<향장>을 중심으로,” *한국엔터테인먼트산업학회논문지*, 13(7), 99-118.
- 한상만, 김소영, 배재현(2007), “설화수의 글로벌 전략,” *Asia Marketing Journal*, 9(3), 187-208.

Case Study on Amorepacific : Focusing on Analysis of Competitive Advantage through Diamond Model

Shin, You-jin¹⁾
Park, Sang-hyeon²⁾

Abstract

Based on the modifier 'K', the Republic of Korea has been drawing attention from around the world in various fields. Therefore, if you look at a representative field, it can be called the beauty, that is, the cosmetics industry. In particular, paying attention to the fact that interest in appearance has been increasing in recent years, regardless of age or gender, we intend to explore ways to create competitiveness in the industry.

In particular, from this perspective, we tried to deal with the company case of AMOREPACIFIC, one of Korea's leading cosmetic companies, and seek the direction of development through analysis of corporate competitiveness. Therefore, as an analysis method for this study, we tried to subdivide and examine the factors that have been possible for a company to succeed using the diamond model of Michael Porter. Based on the factors derived after that, we intend to present the direction for the company to discharge in the future.

Keyword: Amorepacific, K-beauty, cosmetics, Diamond Model

1)Author, Student, Chungbuk National University, tlsdbwls042713@gmail.com

2)Corresponding author, Research Professor, Woosung University, pparkpparkssang@hanmail.net

저 자 소 개

- 신 유 진(Shin, You-jin)
- 충북대학교 경영정보학과 재학 중
<관심분야> : 문화콘텐츠, 화장품, 사회적 책임기업

교 신 저 자 소 개

- 박 상 현(Park, Sang-hyeon)
- 우송대학교 바이오헬스 혁신공유대학 사업단 연구교수
<관심분야> : 제조혁신, 제조경쟁력, 경영전략, 비즈니스 모델, 스마트팩토리