

CJ오쇼핑의 글로벌 마케팅 사례

A Case Study on Global Marketing of 'CJ O Shopping'

여 민 선(Yeu, Minsun)*
이 두 희(Lee, Doo-Hee)**
여 준 상(Yeo, Jun Sang)***
이 현 정(Lee, Hyunjoung)****

점차 많은 기업들이 국내 시장에서의 포화상태로 인해 글로벌 시장 진출을 시도하고 있다. 홈쇼핑 역시 성숙기에 들어섰기 때문에 국내에서의 성장이 어려워지고 있다. 국내 홈쇼핑 1위 업체인 CJ오쇼핑은 국내에서의 한계를 벗어나 철저한 준비 끝에 세계시장으로 진출해서 괄목할만한 성과를 보여주고 있다. 중국, 인도, 베트남, 일본 등 아시아를 중심으로 펼치고 있는 CJ오쇼핑의 글로벌 마케팅 전략은 현재까지 성공적으로 진행되고 있으며, 국내뿐만 아니라 아시아에서 1위 온라인 유통회사로 발돋움하고 있다.

CJ오쇼핑은 한국형 홈쇼핑 모델을 핵심역량으로 진출 지역에 대한 철저한 사전 준비와 함께 효과적으로 해외 시장을 공략했다. 글로벌 경쟁력을 갖춘 한국형 홈쇼핑의 특징인 쇼퍼테인먼트를 현지 고객들에게 어필한 것이 큰 차별점이었다. 또한 현지에서 영향력 있고, 안정적인 파트너사를 선택하여 사업목표를 공유하고 합작사업을 체결함으로써 안정적인 운영이 가능하였다. 이를 바탕으로 현지 고객들에게 손쉽게 인지도를 확보할 수 있었다. 경쟁사 대비 공격적인 선진입도 CJ오쇼핑의 글로벌 마케팅 성공요인 중 하나이다. 마지막으로 CJ오쇼핑이 갖추고 있는 역량을 철저히 현지화시켜 성공적으로 정착되도록 유도하였다.

위와 같은 성공요인이 CJ오쇼핑 글로벌 마케팅 사례 분석의 시사점으로 도출될 수 있으며, 이러한 성공요인들이 여러 기업들에게 전파되어 향후 한국기업의 글로벌 마케팅 성공전략으로 활용될 수 있기를 기대해본다.

핵심개념: 글로벌마케팅, CJ오쇼핑, 한국형홈쇼핑, 쇼퍼테인먼트, 공격적진입, 현지화

* 고려대학교 경영대학 박사과정(minsun_y@naver.com), 제1저자

** 고려대학교 경영대학 교수(dhlee@korea.ac.kr), 제2저자

*** 동국대학교 경영학과 부교수(marnia@dgu.edu), 제3저자, 교신저자

**** 고려대학교 마케팅연구소 책임연구원(mktbridge@gmail.com), 제4저자

I. 서론

CJ오쇼핑은 1995년 8월 1일 대한민국 최초로 TV홈쇼핑 방송을 시작하였다. 때와 장소에 상관없이 즐겁게 쇼핑할 수 있는 문화의 시작이었다. 이후 차별적인 사업모델로 홈쇼핑 시장을 선도하며 국내 최고의 홈쇼핑 회사로 발돋움했다.

2009년 5월, 사명을 “CJ오쇼핑”으로 변경하였다. 기존의 CJ홈쇼핑은 ‘집에서만 쇼핑한다’는 제한적인 의미를 담고 있었던 것에 반해 새로운 사명은 ‘온라인(On-line)’, ‘온에어(On-air)’라는 사업적 특성을 반영함과 동시에 최적의 서비스와 제품을 제공한다는 ‘옵티멈(Optimum)’, 언제 어디서나 쇼핑이 가능함을 반영한 ‘옵니프레젠티(Omnipresent)’ 등 다양한 의미를 담을 수 있는 사명이었다.

현재 CJ오쇼핑은 국내뿐만 아니라 해외 진출 홈쇼핑에서 매출의 호조를 보이고 있으며, 전 세계 1위 사업자인 미국 QVC에 이어 글로벌 2위 사업자가 될 것으로 예상된다. 뿐만 아니라 이미 아시아 벨트를 완성하며, 아시아 1위 온라인 유통 기업으로 자리매김하고 있다.

CJ오쇼핑의 이러한 실적은 그 동안 추진해 온 글로벌 마케팅 전략의 성과가 가시화 된 것으로 볼 수 있는데, 본 사례 연구에서는 CJ오쇼핑이 글로벌 사업에 뛰어들어 글로벌 2위, 아시아 1위로 발돋움하게 된 구체적인 배경과 전략들을 분석해보고 향후 글로벌 진출을 준비하는 한국의 다른 기업들에게 시사점을 제공하고 자 한다.

II. CJ오쇼핑의 글로벌 비즈니스 방향

국내 홈쇼핑 시장은 이미 성숙기에 접어들어 정체되는 한계를 지니고 있다. 이를 극복하기 위해 CJ오쇼핑은 국내 홈쇼핑 시장에서의 경쟁에서 벗어나, 글로벌 진출을 미래 성장 동력으로 삼았다. 과감한 투자를 거듭하며, CJ오쇼핑이 가지고 있는 국제적 수준의 유통 노하우를 수출하고, 고품격 홈쇼핑 문화를 제공하고자 하였다.

CJ오쇼핑의 신규 진입 전략은 다음과 같다. (1) 해외 시장을 경쟁사보다 먼저 선점한다. (2) 세계를 권역으로 나누어 지역별로 멀티 허브 시스템을 구축한다. (3) 실리 추구를 통한 진출 기회 확대를 위해 TV 홈쇼핑 사업 검토 단계부터 현지의 TV 홈쇼핑의 적합성뿐만 아니라 인터넷몰과 카탈로그 등 전반적인 사업 영역에 대해 종합적으로 조사를 진행한다. (4) 국내 CJ오쇼핑의 전문 인력을 투입하고 육성을 꾸준히 확대해 나간다.

이러한 사전 준비전략을 바탕으로 개발도상국은 시장 선점을 우선으로 동일 언어권에 통합적 진출, 선진국인 미국이나 유럽에는 글로벌 성장기반이 강화된 후 진입, 마지막으로 잠재시장에는 지속적으로 지역에 대한 연구와 관련 지역에 투입 가능한 인력을 육성하여 유사시에 즉시 진입 할 수 있는 구조 확보 등 3가지 권역별로 다른 진입 방향을 설정하였다.

Ⅲ. CJ오쇼핑 글로벌 마케팅의 핵심 노하우 분석

탄탄한 준비를 통해 현재 CJ오쇼핑은 한국을 넘어 ‘아시아 1위’ 온라인 유통 기업으로 성장하고 있다. 해외 진출 이후 매년 가파른 성장세의 결과는 CJ오쇼핑이 가지고 있는 4가지 글로벌 마케팅 전략에 기인한다. CJ오쇼핑의 글로벌 마케팅 핵심 노하우를 분석, 정리하면 다음과 같다.

3.1 글로벌 경쟁력을 갖춘 한국형 TV 홈쇼핑 적용

한국형 TV 홈쇼핑은 다른 나라의 홈쇼핑과 비교했을 때, ‘쇼퍼테인먼트(Shoppertainment: 쇼핑+엔터테인먼트)’가 가장 큰 특징이라 할 수 있다. 단순히 3-4분 동안 제품의 정보에 대해 알려주는 미국의 인포머셜 형태와는 다르게 (<표 1> 참고) 홈쇼핑에 엔터테인먼트 요소를

채용한 것이다. QVC 등이 상품의 기능적 설명에 치중하여 무미건조하게 방송되는 것과는 확연한 차이가 있다.

한국형 TV 홈쇼핑은 상품에 대한 정보만 제공하는 것이 아니라 상품 판매와 더불어 패션쇼, 요리강습, 트렌드 소개 등을 함께 보여주기 때문에 홈쇼핑을 보는 것만으로도 시청자들에게 재미를 줄 수 있다는 강점을 가지고 있다. 특히 감성적 코드가 비슷한 아시아권 시청자들에게 보다 효과적으로 소구할 수 있다.

이러한 한국형 TV 홈쇼핑 형식은 CJ오쇼핑이 해외로 진입할 때, 해당 나라의 파트너사 및 현지 제조사, 공급자에게 차별점을 제공할 수 있다는 장점이 있었다.

3.2 합작사업을 통한 안정적인 운영

CJ오쇼핑이 글로벌 진입에 성공할 수 있었던 두 번째 이유는 합작사업(Joint Venture, JV) 때문이다. CJ오쇼핑이 다른 나라에 진입을 할 때에는 현지의 대형 미디어 사업자와 합작 법

<표 1> TV 홈쇼핑 비교

구분	CJ오쇼핑	QVC	인포머셜 (미국)
상품종류	디지털, 보험, 가정용품, 식품, 패션 등 다양한 상품 취급 (자동차까지)	가정용품, 보석류 위주	특정 상품군 위주
프로그램 당 소개상품 수	1-2개 (상세한 정보 전달)	7-10개	Time Slot
소개 시간	1시간	10-15분	3-4분
프로그램 특성	쇼퍼테인먼트 (재미와 가치 제공)	기본 정보 전달	기본정보 중에서 핵심 위주
기대 효과	상품소개 및 판매, 효과적 노출을 통한 기업 홍보, 상품의 브랜드 빌딩	단순 상품 소개 및 판매 설명에 치중	실속형 상품 판매 주력

인을 만들어 진출하는 방식을 채택하여 경쟁사보다 채널 승인 등 해외 사업 안정화에 유리한 고지를 점령할 수 있었다. 더불어 CJ오쇼핑만의 노하우를 현지에 적용시키면서 파트너사의 자원을 지원받는 시스템으로 운영되었다.

CJ오쇼핑은 현지 홈쇼핑에 CJ오쇼핑 내의 최고 전문가 집단을 투입하여 노하우를 전수하였다. 이 때 홈쇼핑을 통해 방영될 상품은 고품질이어야 하며, 이를 합리적인 가격으로 제시하는 것을 중요한 원칙으로 적용하였다. 또한 홈쇼핑 시청자들이 편리하고 즐거운 쇼핑 경험을 할 수 있도록 서비스와 관련된 교육 역시 CJ오쇼핑의 전문가들이 직접 현지에서 진행하였다. 하지만 CJ오쇼핑만의 노력으로는 현지에서 성공적인 홈쇼핑을 이끌기가 쉽지 않다. 이를 위해 파트너사는 본인이 가지고 있는 미디어채널들을 활용하여 홈쇼핑과 관련된 각종 홍보 및 광고활동을 적극적으로 지원하였다. 결과적으로 현지 방송국과 협업을 통해 미리 구축되어있는 안정적인 자원을 기반으로 조기에 인지도를 확보하고 더불어 고객의 신뢰도를 얻을 수 있었다.

3.3 선 진입을 통한 경쟁 우위 확보

CJ오쇼핑은 2004년 중국의 동방CJ를 시작으로 일본의 CJ프라임쇼핑, 베트남의 SCJ TV 등 성공적인 해외 진출 성과를 보였다. CJ오쇼핑의 경쟁사는 국내의 GS나 롯데 외에도 해외의 HD나 QVC 등이 있다. 이들과 다르게 CJ오쇼핑이 해외 진출에 경쟁력이 있을 수 있었던 이유는 공격적인 선 진입 덕분이다. 다른 경쟁사 대비 일찍 해외진출을 했고, 단순히 선 진입만 아니라 선 진입을 통한 해외 성공 사례 창

출 덕분에 다른 나라에 진출할 때에도 기존 진출 경험을 바탕으로 파트너사에게 강한 신뢰를 줄 수 있었다.

3.4 전략적 진입을 통한 사업 성공 확률 극대화

CJ오쇼핑이 처음 진출을 했던 곳은 중국 상하이였다. 성장 잠재력이 높고, 선점효과가 큰 아시아 권역 국가를 대상으로 우선적인 진출을 추진한 것이다. 이 과정에서 CJ오쇼핑은 성공적 진입을 위해 합작사업이 가능한 사업 파트너 후보를 지속적으로 발굴하여 진입기회를 모색하였다. 진출할 나라를 결정하고, 파트너사를 결정하기까지 꾸준히 여러 가지 조건들을 검토하는 시간을 충분히 가졌다.

검토 요소는 크게 두 가지로 나뉘었다. 첫 번째는 기본적인 시장 환경이었다. 시장 환경에 해당하는 요소들은 해당 나라의 소비수준과 소비 행태 그리고 비즈니스적 안정성과 외국 기업의 경영 안정성을 보장해줄 수 있는 법규 및 투자 환경이었다. 홈쇼핑을 시청하는 가구가 얼마나 되는지 혹은 잠재적 성장성이 있는지를 살펴보았다. 오프라인뿐만 아니라 온라인 유통 시장의 현재 규모와 발전 가능성도 고려 대상이었다. 또한 TV 홈쇼핑이 이루어질 수 있는 인프라의 구축과 결제 수단, 현지의 IT 수준도 검토에서 빼놓을 수 없는 요소였다. 기본적인 시장 환경이 안정적이라면 두 번째로 고려해야 할 요소는 홈쇼핑 사업 조건이었다. CJ오쇼핑은 현지의 방송국과 합작사업을 통한 안정적인 사업을 운영을 추구했기 때문에 파트너사의 조건을 신중히 살폈다. 사업 철학을 공유할 수 있

는지도 중요한 문제였다. 그 밖에 파트너사가 가지고 있는 채널의 규모와 안정성 등을 고려했다. 그 외에도 홈쇼핑 관련 환경을 살폈다. 정부에서 홈쇼핑에 대한 규제가 있는지, 잠재 경쟁사의 경쟁력은 어느 정도인지 등이었다.

진출 국가의 기본적인 시장 환경과 TV 홈쇼핑 사업 조건에 대한 검토는 장기 비전을 공유하고, 공동경영을 바탕으로 한 공동성장에 있어서도 중요했지만, 고객 우선을 기반으로 한 신뢰 구축에도 중요한 요소였다.

IV. 아시아 지역의 진출 성공 사례 분석

CJ오쇼핑은 2004년 중국 상해의 동방CJ 개국을 시작으로 2011년 베트남의 SCJ TV 개국과 일본 CJ프라임쇼핑의 운영으로 아시아 주요 지역에 거점을 확보하여 명실공히 아시안 벨트를 완성하였다(〈표 2〉 참고). 이로써 TV 홈쇼핑에서 아시아 1위 기업 지위를 확고히 할 수 있게 되었다. 각 진출 국가별로 글로벌마케팅의 성공 이면에 어떤 배경이 숨어있는지 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

4.1 동방CJ

2004년 4월에 개국한 동방CJ는 중국 제2의 미디어 그룹인 상하이 미디어 그룹(이하 SMG)과 CJ오쇼핑의 합작으로 탄생했다. CJ오쇼핑의 첫 해외 진출 지역이라는 점에서도 의미가 깊지만, 동방CJ는 중국 내에 최초의 정식 홈쇼핑 방송이라는 점이 가장 큰 특징이다.

실질적으로 동방CJ가 개국했을 때 중국의 홈쇼핑 업계는 쇠퇴기에 접어들고 있는 상황이었다. 일찌감치 1992년에 홈쇼핑 방송이 시작되었지만, '짜퉁 상품' 등 열악한 품질의 상품들이 인포머셜 광고 형태를 통해 과장되어 판매되었고, A/S조차 제대로 되지 않아 부정적인 인식이 팽배해있었기 때문이다. 이러한 상황에서 동방CJ는 기존 중국의 홈쇼핑 업체들과는 차별적으로 전혀 다른 상품과 서비스를 제공하는 전략으로 상해 소비자들을 사로잡았다.

현재 상해에서 450만 가구가 시청하고 있으며, 무석의 120만 가구를 포함하여 약 800만 가구가 시청하고 있다. 개국 당시 동방CJ는 상해를 중심으로 하루 5시간 방송을 진행했고, 점차 방송 범위를 가흥, 항주, 상숙 등의 도시로 확대했다. 이어 상해지역 방송시간을 하루 13시간

〈표 2〉 CJ오쇼핑 해외 진출 연혁

2004.04	중국 상해 동방CJ 개국
2008.09	동방CJ 일 6시간 생방송 시작
2008.11	중국 천진 천천CJ 개국
2009.09	인도 스타CJ 개국
2010.02	동방CJ 24시간 방송 시작
2010.03	베트남 SCJ TV 설립
2010.07	스타CJ 24시간 방송 시작
2011.01	일본 프라임쇼핑 인수, CJ프라임쇼핑 출범

으로 확대하고 복건성 지역을 대상으로 일 3시간 방송을 시작하며 시청 가구가 증가할 수 있었다.

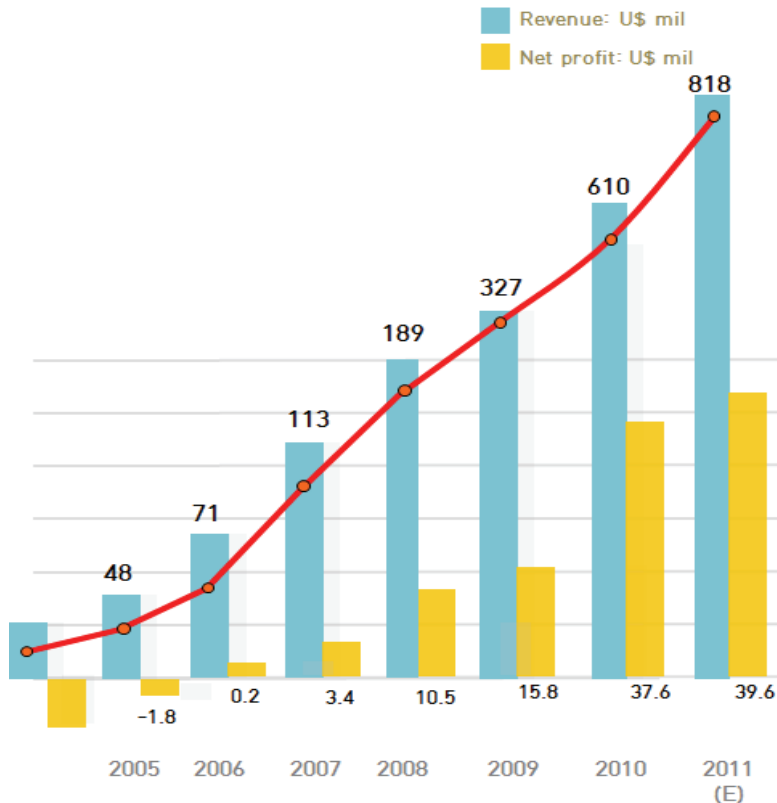
결과적으로 예상보다 빨리 사업시작 3년 만인 2006년에 손익분기점을 돌파하였으며, 2007년 취급고 1,000억을 달성한 뒤 2010년 약 8,000억 원의 취급고 실적을 올려 6년 만에 중국 내 1위 홈쇼핑 업체로 등극하는 등 단기간에 높은 성과를 올렸다. 개국 후 연평균 성장률 78%이며, 연간 두 자릿수 성장을 지속, 높은 성장세를 이어가고 있다(〈그림 1〉 참고).

현재 상해에서 '고급 유통채널'로 자리매김한 동방CJ는 고가의 BMW 승용차 56대 판매, 수

백만 원 대의 금과 다이아몬드 나석 등을 판매했다. 판매 제품의 평균 단가는 원화로 약 20만원 정도인 1000위안인데, 한국에서의 평균 단가가 13만원 대, 상해에서 백화점 평균 단가가 400위안이라는 점을 반영했을 때 놀라운 성과라 할 수 있다.

동방CJ는 개국 7년 만에 제2채널이 상해지역에 개국했기 때문에 추가로 250만 시청 가능 가구를 획득하였다. 시청자 확보 및 신규 고객 유입이 이전보다 더 유리해 진 것이다. 또한 2012년 2월부터 전용채널을 통한 24시간 방송 송출이 가능해졌고, 현재 중국 전 지역에서 방송 가능한 사업권을 획득하는 등 중국 전역으

〈그림 1〉 동방CJ 실적



로의 세력 확대를 위한 본격적인 움직임에 나섰다. 이러한 추세에 중국 홈쇼핑 시장의 성장 가능성을 감안하면 동방CJ의 향후 전망은 매우 밝다고 판단된다.

동방CJ의 성공적인 사례는 아시아 각국의 우수한 파트너들의 공동 사업 제안으로 이어졌다. 그 결과 아시아 주요 거점인 인도, 그리고 베트남과 일본까지 안정적으로 진출할 수 있는 계기를 마련되었다.

4.1.1 동방CJ 성공요인

이미 중국 내 홈쇼핑 업체는 중국 내 주요 성(省)과 대도시를 중심으로 수십 개 이상이 있으며, 대형 업체만도 30개에 이르는 상황에서 후발 주자로 진입한 동방CJ가 중국 시장에서 1위를 차지한 것은 놀라운 결과이다. 비결은 기존 중국의 홈쇼핑 패러다임을 전적으로 바꾸어 놓은 '신뢰 쌓기(trust building)' 덕분이었다.

동방CJ의 성공은 향후 해외 진출에도 많은 도움이 되었고, 한국형 홈쇼핑 모델이 다른 홈쇼핑 모델과 비교하였을 때 뛰어난 경쟁력을 지니고 있음을 증명해주었다. 까다로운 중국 시장에서 CJ오쇼핑이 어떻게 신뢰를 쌓을 수 있었을까? 앞서 언급했던 CJ오쇼핑의 글로벌마케팅 전략 핵심노하우가 어떻게 실현되었을까? 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 철저한 사전준비가 선행되었다. 글로벌 진출을 위해 철저한 현지 시장 조사가 진행됐다. 양사 전담 T/F팀을 따로 구성하여, 심도 있는 조사가 진행되었다.

둘째, 기본과 원칙에 충실했다. 원칙주의 경영은 현지 고객들에게 기존 홈쇼핑의 불신감을

해소시키고 차별적으로 다가갈 수 있는 밑거름이 되었다. 일단 홈쇼핑에서 판매되는 제품에 대한 관리가 기본이었다. 브랜드상품을 위주로 운영했으며, 엄격한 품질관리는 필수였다. 사전 입고가 가능한 상품들을 판매하는 원칙도 꾸준히 지켜졌다. TV 홈쇼핑은 방송에서 보이는 것이 전부가 아니며, 방송을 보고 구매하려는 소비자의 접점에서 이루어지는 서비스도 중요하다. 고객과의 접점에서 양질의 서비스를 제공하기 위해서 콜센터에서는 제품에 대해 정확히 숙지하는 것이 필요하며, 이를 친절히 설명하고, 판매하는 것이 중요했다.

셋째, 체계적인 교육과 시스템화로 CJ오쇼핑의 선진 노하우를 지속적으로 전수했다. 현지 방송국과 협업을 하여 만들어졌지만, CJ오쇼핑만의 노하우를 전달하기 위해 동방CJ로 전문 인력들의 장기출장이 이루어졌다. 이를 통해 인력교육은 물론, 매뉴얼 제작 및 프로세스가 구축되었다. 또한 현지의 인력들이 한국 CJ오쇼핑으로 방문하여 본사의 선진 제도와 프로세스를 직접 학습한 뒤 이를 현지에서 구축할 수 있도록 꾸준히 지원했다.

넷째, SMG의 홍보력을 이용한 인지도 제고다. SMG는 상해TV와 동방TV 방송국 2개를 소유하고 있는 중국 제2의 미디어 그룹이다. CJ오쇼핑은 개국 전부터 SMG의 매체력(13개의 케이블 채널 보유 등)을 활용하여 동방CJ의 인지도를 조기에 높일 수 있었다. 사전에 다양한 선전을 했고, 홈쇼핑 다큐멘터리도 제작하였다. 이러한 노력은 사업 개시 후에도 지속적으로 이루어졌으며, 파트너사인 SMG의 홍보 활동 지원 없이는 불가능 했던 작업이었다.

다섯째, 한국의 노하우를 현지에 맞게 반영하

였다. TV홈쇼핑을 진행하면서, 기본적 요소인 판매제품에 대한 철저한 품질관리를 바탕으로 사전준비와 교육을 통해 완벽한 고객 서비스를 제공했다. 우리나라처럼 콜센터와 물류센터를 운영했는데, 직원들에게 상품에 대해 정확히 숙지할 수 있도록 정기적으로 교육을 했으며, 결과적으로 소비자들이 원하는 대로 전문적인 상담이 가능해졌다. 국내와 비슷하게 빠른 배송(72시간 내 배송 원칙)이 우선시되었다. 물론 구매 후 1주일 이내에는 무료 반품과 환불을 보장하고, 교환은 2주일 이내까지 가능하도록 시스템을 갖추었다. 한국 TV홈쇼핑의 가장 큰 장점이자 차별점인 쇼퍼테인먼트적 요소는 감성 코드가 비슷한 아시아권 시청자들에게는 효과적으로 소구될 수 있었던 점도 성공을 이끈 요인 중 하나라고 할 수 있다. 보기만 해도 재미있는 방송이라는 이미지를 심는데 성공한 것이다. 또한 현지 사정을 반영하여 다중 결제 시스템을 도입, 현금/카드/송금/예치금 등 다양한 방식을 통해 소비자의 지불 편의를 도모했다.

이상의 다섯 가지의 성공요인을 바탕으로 동방CJ는 현지에서 '신뢰 쌓기(trust building)'가 가능했고, 소비자의 만족도는 당연히 높아졌다. 현재 동방CJ는 상해의 고급유통채널로 인식된다. 동방CJ는 한국의 선진화 된 홈쇼핑 사업 모델을 해외에 수출한 첫 번째 성공 사례이며, 이러한 성공을 발판으로 중국내에 또다른 합작법인인 천천CJ가 탄생하였다.

4.2 천천CJ

2008년 10월, CJ오쇼핑과 천진보세구투자유한공사(天津保稅區投資有限公司), 천진전시광고공

사(天津電視廣告公司) 등 3사가 공동으로 자본금 US1천만 달러를 44:51:5로 합작 투자하여 천천CJ(天天CJ)가 런칭되었다. 천진은 중국 4대 직할시 중 하나로 중국 정부의 11차 5개년 계획에 따라 경제 및 물류 중심지로 발전을 모색하여 해마다 큰 폭의 경제 성장을 보이고 있다. 향후 유통업 발전 가능성이 무궁무진한 천진의 홈쇼핑 시장에서 천천CJ는 시장점유율 72% 수준으로 압도적 1위를 차지하고 있다.

2010년 이후 매월 5%가량 꾸준히 매출이 증가하고 있는 천천CJ는 앞으로의 전망이 더 밝다. 2011년부터는 24시간 전용채널을 통한 방송을 시작하여 잠재 고객이 증가, 본격적인 성장 궤도에 진입할 수 있게 되었다. 24시간 홈쇼핑 채널은 천진 시에서 허가한 유일한 홈쇼핑이기 때문에 향후 매출 상승은 더욱 높아질 것으로 예측 가능하다. 특히 중국 정부의 전폭적 지지로 천진은 대규모 국가 프로젝트를 유치, 해마다 큰 폭의 경제 성장을 보이고 있어서 향후 유통업의 발전 가능성을 긍정적으로 전망할 수 있다.

천천CJ는 중국 홈쇼핑 시장에서 새로운 '표준'으로 자리매김하며, 천진을 중심으로 급속 성장이 예상되는 화북 지역의 거점 홈쇼핑으로 거듭날 것으로 예상된다.

4.3 스타CJ

인도 최고의 방송사인 스타그룹(Star Group)과 CJ오쇼핑이 합작하여 2009년 국내 유통업계 최초로 CJ오쇼핑이 인도시장에 진출하였다. 스타CJ(Star CJ)는 2010년 3월에 개국하여 델리와 뭄바이 및 북서부 주요도시로 방송되었다.

CJ오쇼핑이 인도로 진출할 당시, 인도 TV 홈쇼핑 시장은 9~15분 분량의 인포머셜 광고가 주류를 이루고 있었다. 홈쇼핑 자체가 초기 단계에 머물러있을뿐더러 규모 역시 1억 달러로 미미한 수준이었다. 하지만 향후 케이블 TV가 대폭 증가하여 가시청 가구 수가 증가할 것으로 예상되었고, 급속도로 증가하는 경제 성장세 등으로 전 세계에서 가장 잠재력 있는 시장 중 하나로 평가받고 있었다.

CJ오쇼핑은 현재 해외 거점 확대와 더불어 자사 해외 플랫폼을 통해 국내 중소기업 상품을 발굴하여 현지시장에 소개하고 있다. 이 결과 한국 중소기업의 글로벌 진출 및 해외 판로 제공에 힘써 주목 받고 있는데 스타CJ에서도 동일한 전략이 사용됐다.

인도 스타CJ에서는 2011년 1월 중순부터 인도 특유의 식문화를 고려한 조리 도구를 선보였고, 결과는 성공적이었다. 난, 탄두리 등 굽는 요리를 즐기는 인도 사람들의 식생활을 고려하여 가정에서도 쉽게 구이 요리를 만들 수 있는 상품을 소개한 것이다. 한국 브랜드인 '키친아트 직화오븐'은 2개월 간 2만 세트 이상이 판매되는 등 현지에서 뜨거운 반응을 얻었다. CJ오쇼핑은 현지 실정을 확실하게 판단하고, 그들의 니즈와 시장 유통현황을 파악하여 성공할 수 있었다.

이후 국내 브랜드와 더불어 글로벌 브랜드를 중심으로 프리미엄 마케팅을 통해 인도 내에서 중산층 이상의 고객들에게 신뢰를 바탕으로 한 두터운 사랑을 받게 되었다.

인도 고객들의 지속적인 신뢰와 전용채널을 통한 24시간 방송 송출은 2010년 매월 40%에 이르는 매출 증가세로 이어졌다. 현재 스타CJ

는 인도 전국의 주요도시로 방송 확대 계획을 세우고 있어 지속적인 성장이 예상되고 있다.

4.4 SCJ TV

SCJ TV는 CJ오쇼핑과 베트남 1위 케이블 TV 사업자인 'SCTV'가 공동으로 자본금 1,500만 달러를 합작 투자해 설립한 회사다. SCTV는 베트남 국영 방송인 VTV의 자회사라는 점에서 지속적으로 안정된 운영이 가능하다고 평가되는 파트너사다. 2010년 3월 공동 투자 계약 체결 이후 2011년 1월 베트남 정부로부터 24시간 전용 채널 허가를 받으면서 국내 홈쇼핑 업체 중 최초로 베트남에 정식 개국할 수 있었다. SCJ TV는 최초로 베트남 전역을 커버하는 홈쇼핑 사업자의 탄생이라는 점에서 의미가 크다.

SCJ TV는 베트남의 호치민과 하노이를 비롯하여 하이퐁, 께터 등 베트남의 5대 도시 중 4개 도시와 인근 지역을 포함한 8개 지역으로 24시간 방송을 내보내고 있다. 이전에 아시아 지역에 진출했던 전략들과 유사하게 상품 선정부터 배송까지 모든 과정들이 CJ오쇼핑의 국내 시스템을 현지 사정에 맞게 반영하여 운영되었다.

베트남은 떠오르는 신흥시장으로, 2000년 이후 베트남 유통업의 연평균 성장률은 7%, 현대화된 기업형 소매업의 연평균 성장률은 39%대를 유지하고 있어 무한한 가능성을 보유한 시장이다. 베트남 유통업 전체 시장의 성장 가능성은 향후 베트남 TV 홈쇼핑 시장의 상승세로 이어질 것으로 판단할 수 있다.

SCJ TV의 안정적인 진출로 인해, CJ오쇼핑은 아시아권의 3대 황금 시장인 중국, 인도, 베트남 모두에 진출할 수 있게 되었고, 동남아시아

아에 거점을 구축할 수 있는 계기가 되었다. 향후 태국, 인도네시아, 말레이시아, 필리핀 등 동남아시아 국가 진출 시 좋은 선례가 될 뿐만 아니라 글로벌 1위 홈쇼핑으로의 도약을 가속화시킬 수 있는 기회로 보여진다.

4.5 CJ프라임쇼핑

CJ오쇼핑은 2011년 1월 일본의 메이저 홈쇼핑 업체인 프라임쇼핑의 지분 62.6% 인수를 통해 CJ프라임쇼핑을 출범시켰다. 프라임쇼핑은 일본 종합 인포머셜 방송 업체로 상품 기획력 및 방송 제작 역량, 일본 내 미디어 네트워크 보유 측면에서 탄탄한 실력을 갖추고 있다.

CJ오쇼핑의 프라임쇼핑 인수는 유통 강국인 일본에 국내 홈쇼핑 업체 최초로 진출하는 사례가 되었다. 일본은 아시아 대표 소매시장으로 일명 통판(通販)으로 잘 알려져 있는 통신 판매업이 지속적으로 성장세를 유지하고 있다. 이러한 성장세 속에서 CJ프라임쇼핑은 일본 내에서 TV와 인터넷 그리고 카탈로그 및 통신판매를 아우르는 강력한 무점포 판매 소매상(non-store based retailer)으로 거듭날 것으로 기대된다. 특히 일본에서 소매업 시장의 하락세에도 불구하고 인터넷, 모바일 등 새로운 미디어 기반의 소매업태가 성장을 이끌면서 급속한 멀티 채널화로 전환되고 있기 때문에 미래의 전망이 밝을 것으로 예상되는 것이다.

한류 열풍으로 일본 내 건강 및 뷰티 분야에서 한국제품에 대한 선호도가 높은 만큼 국내 우수 중소기업의 경쟁력 있는 상품을 발굴해 소개할 수 있는 기회이기도 하다. 또한 한국과 중국 그리고 일본으로 이어지는 아시안 벨트가

완성되어 소싱 기지 구축을 완료할 수 있게 되었다.

V. 결 론

CJ오쇼핑은 국내에서 오랜 시간 동안 홈쇼핑 사업을 하며, 국내 홈쇼핑 사업 1위의 자리를 지켜왔다. 그 동안 쌓아온 노하우와 경쟁력있는 한국형 홈쇼핑 모델을 기반으로 하여 CJ오쇼핑만의 핵심역량을 구축했고, 이를 바탕으로 중국 진출을 시작으로 인도와 베트남, 일본에까지 TV 홈쇼핑 채널을 확보, 글로벌 비즈니스 기업으로 발돋움하고 있다. 기진출 국가를 중심으로 구축된 성공 사업모델은 향후 권역 내 인근 지역까지 확대 적용될 것이며 여타 지역과 국가로 그 범위를 넓히는 것이 앞으로의 과제가 될 것이다.

국내에서의 업계 1위 자리를 유지하고, 아시아 1위를 넘어서 글로벌 1위가 되기 위해 CJ오쇼핑은 기존에 해외에 진출했던 대로 '신뢰 쌓기' 기반의 철학을 바탕으로 현지화 된 사업모델로 진출하는 원칙을 유지하는 것이 중요할 것이다. 물론 이 과정에서 CJ오쇼핑이 가지고 있는 핵심 역량이 무엇보다도 중요한 역할을 할 것이다. 방송시설이나 콜센터 그리고 물류관리 등 인프라 운영역량을 끊임없이 고도화 시키고 현재 가지고 있는 경영 모델을 발전시키며, 글로벌 인력을 육성하는데 최선을 다할 필요가 있다.

끝으로 CJ오쇼핑 글로벌마케팅 사례 분석을 통해 다음과 같은 시사점을 미래 글로벌 진출

기업을 위해 정리해 볼 수 있을 것이다. 이는 향후 새로운 지역으로 글로벌 비즈니스 영역을 넓히려는 CJ오쇼핑뿐만 아니라 가까운 시일 내 글로벌 시장 진출을 계획하고 있는 기업에게 중요한 체크 포인트로 의미가 있을 것이다.

첫 번째, 진출지역에 대한 사전조사와 시장 파악이 중요하다. 진출할 지역에 대한 철저한 사전조사를 통해 시장의 잠재력과 경쟁 환경을 살펴보고 시장규모를 파악하는 것이 무엇보다 중요하다. 또한 진출 예정지역에 구축된 인프라를 파악하는 것 역시 중요한데, 예를 들어 정부의 해당 사업이나 산업에 대한 규제, 물류 관리와 배송 그리고 구매 시 가능한 결제 시스템 등이 여기에 해당될 것이다.

두 번째로 지역이 확정되면, 다음은 진출 국가의 파트너사를 선정하는 것이다. 공동 운영과 공동 성장이라는 동일한 목표 하에서 사업 철학을 공유하여 긴 시간동안 유지할 수 있는 파트너사와 합작하여 현지에 정착하는 것이 해외 진출 성공 요인 중 하나이다. 따라서 현지에서 안정적인 영업망과 유통네트워크를 확보하고 있으며, 합작사의 인지도를 단기간에 높여줄 수 있는 브랜드파워를 가진 파트너사의 영향력은 절대적으로 고려해야하는 요소이다.

마지막으로 현지에서의 성공 사업모델의 구축이다. 즉 본사의 핵심역량을 현지에 맞게 적용하는 사업모델의 현지화가 중요하다. 높은 품질의 상품을 엄격하게 선택하고 철저한 교육을 통해 이루어지는 고객 서비스 등은 중요한 핵심역량이지만, 이를 현지에 맞게 적용하는 것이 무엇보다 중요하다. 이렇게 하여 현지 고객들에 대한 신뢰 쌓기가 가능해진다면 해당 국가에 대한 글로벌마케팅은 성공에 이르게 될 것이다.

참고문헌

- CJ오쇼핑 글로벌 진출, CJ오쇼핑 보도자료, 2011
- CJ오쇼핑, 아시아 No.1 홈쇼핑으로 우뚝 서다, CJ오쇼핑 보도자료, 2011
- CJ오쇼핑 회사소개, CJ오쇼핑 보도자료, 2011
- 글로벌사업현황, CJ오쇼핑 내부자료, 2011

A Case Study on Global Marketing of 'CJ O Shopping'

Yeu, Minsun*
Lee, Doo-Hee**
Yeo, Jun Sang***
Lee, Hyunjoung****

Abstract

A growing number of Korean companies are trying to expand their business area into global market due to saturation in the Korean domestic market. Home shopping industry arriving on mature stage is faced with less growth recently.

CJ O Shopping which is a top ranked home shopping company in Korea, has been showing meaningful performances by earlier moving to global market with thorough preparations. CJ O Shopping's global marketing strategy focused on asian countries including China, India, Vietnam, and Japan is going successfully, which enables top ranked on-line retailing company in asia as well as in Korea.

CJ O Shopping effectively penetrated into overseas market with both core competence based on Korean home shopping model and rigorous preliminary study on target market. Especially shoppertainment (Shopping+Entertainment) that is unique feature of globally competitive Korean home shopping created huge differentiations in target market. Also choosing the influential local partner, sharing the business goals, and building the joint venture could make stable operations, thereby easily earning of well-established awareness from target consumers. A step ahead entry of competitors and intensive localization of CJ O Shopping's core competence for arriving safe in target market were additional key factors for global marketing success.

We can extract above key factors for success as implications of case study on CJ O Shopping's global marketing, and expect those factors to be spread into lots of Korean companies and utilized as successful strategies for global marketing.

Key words: Global Marketing, CJ O Shopping, Korean Home Shopping, Shoppertainment, A Step Ahead Entry, Localization

* Doctoral Candidate, Korea University Business School, Korea University

** Professor, Korea University Business School, Korea University

*** Associate Professor, Dongguk Business School, Dongguk Univ.-Seoul

**** Senior Researcher, Center for Marketing Research, Korea University