「경영사연구」 제34집 제3호(통권 91호)
(사)한국경영사학회
2019. 8. 31, pp. 5~25.

〈DOI〉 http://doi.org/10.22629/kabh.2019.34.3.001
논문접수일 : 2019.04.12
최종수정일 : 2019.06.10
게재확정일 : 2019.08.30

CJ오쇼핑의 태국 진출 전개 과정과 성공 요인에 관한 연구

최순규* · 강지훈**

요 약

CJ오쇼핑은 2004년 중국에 동방CJ를 설립한 후 인도, 일본, 베트남, 태국, 터기 등 여러 국가에 적극적으로 진출하였다. 그러한 국제적 경험을 통하여 이 기업은 자사만의 고유한 해외 진출 전략을 개발하였다. 태국 진출 사례는 그 전략의 특징을 잘 드러낸다. 즉 CJ오쇼핑은 성장 잠재력이 높은 개발도상국 시장에 집중하는 전략을 채택하였는데 태국은 이 같은 조건에 부합하였다. 또한 진출방법에 있어서 현지 방송사업자와 합작함으로써 전용 TV 채널을 확보하였다. 진출 후에는 태국 구매자들의 요구에 맞도록 판매하는 상품군을 현지화 했고, 방송과 엔터테인먼트를 결합한 쇼퍼테인먼트 형식의 광고 방송 도입하는 한편 반품, 배송 등에서 대고객 서비스 강화함으로써 경쟁사들과의 차별화를 도모하였다. 이러한 전략과 방법들은 효과를 거두어 CJ오쇼핑은 단기간에 태국 홈쇼핑 시장에서 제1위 판매자로 성장할 수 있었다.

〈주제어〉 홈쇼핑, CJ오쇼핑, 국제화, 태국, 현지화, 쇼퍼테인먼트

Ⅰ. 머리말

방송과 유통을 결합시킨 TV 홈쇼핑이 우리나라에서 시작된 것은 1995년으로 그 해에 케이블TV 위성방송의 도입되어 방송채널이 다양해지면서 홈쇼핑 사업자들이 제품 홍보를 위한 전용 TV 채널을 확보할 수 있었기 때문이다. 그 후 우리나라 홈쇼핑 산업은 재벌그룹들이 주도하면서 대기업의 강력한 마케팅 활동과 체계적인 물류시스템을 바탕으로 꾸준히 높은 성장세를 이어갔다.

* 연세대학교 경영학과 교수, skychoe@yonsei.ac.kr, 제1저자.
** 연세대학교 박사과정, lyon0725@hanmail.net 교신저자.

그러나 2003년부터 내수 경기 침체, 온라인 쇼핑의 확산, 홈쇼핑 사업자들간의 경쟁 과열 및 방송 송출수수료 인상 등과 같은 복합적인 요인들로 인해 한국 홈쇼핑 시장은 정체기에 접어들었다. 이에 홈쇼핑 사업자들은 국내에서의 매출 둔화를 극복하고 새로운 성장 기회를 찾기 위해 해외시장 진출을 시작하였다(최성진 외, 2014).

국내 홈쇼핑 사업자들 가운데 해외진출에 가장 독보적인 행보를 보인 것은 CJ오쇼핑(CJ O Shopping)이었다. 2004년 중국에 동방CJ라는 합작사를 설립하여 국내 홈쇼핑 사업자 중 가장 먼저 국제화를 시작하였으며, 그 후에도 지속해서 다른 여러 국가들로 사업을 확장해 나갔다. 본 사례 연구에서는 경영사적 관점에서 CJ오쇼핑의 그러한 국제화 과정을 전반적으로 고찰하고, 진출한 여러 국가 중 태국에서의 사업 전개 과정과 성공요인을 보다 심도 있게 분석한다. 이 기업은 오랜 국제적 경험을 통해 해외 홈쇼핑 시장에 진출하기 위한 자사만의 고유한 전략을 개발하였고, 태국에서 거둔 뛰어난 사업성과는 그러한 전략의 특징과 유용성 잘 보여준다.

본 사례 연구를 위해 저자들은 홈쇼핑 산업과 CJ오쇼핑에 대한 공개된 자료(예, 산업 분석보고서, 영업보고서, 보도자료 등)를 수집하고, 태국 홈쇼핑 산업과 시장에 대한 정보는 Euromonitor 보고서, 인터넷에 공개된 외국기관의 자료, KOTRA를 비롯한 국내 관련 기관들의 보고서 등을 통해 입수하였다. 아울러 저자들은 2018년 1월 26일 태국 법인을 직접 방문하여 진출 동기, 사업 전개과정, 성공 요인과 장애 요인, 사업 성과 등에 대한 설명을 듣고 질의응답을 진행하였다. 이 인터뷰는 약 3시간 정도 진행되었고 태국 법인의 법인장 및 3명의 한국인 주재원들이 참석하였다. 귀국 후에 저자들은 태국 법인과 전화 및 이메일을 통하여 지속적인 연락을 취하면서 부족한 정보를 보충하고 수집한 정보의 정확성을 확인하는 절차를 거쳤다.

한국 기업의 국제화는 최근까지 제조업이 주도하였지만, 우리나라 경제가 고도화되면서 점차 유통, 문화, IT 등과 같은 서비스업에 속한 기업들의 국제화도 크게 증가하고 있다. 하지만, 그 동안 한국기업의 해외진출에 대한 연구는 대부분 제조업 중심으로 이루어져 우리나라 서비스업의 국제화 역사에 학문적 이해가 크게 부족한 실정이다. 그러한 점에서 본 연구는 홈쇼핑 산업의 국제화 과정을 경영사적 관점에서 규명하는데 기여하고 이를 통해 우리나라 서비스 기업들이 성공적인 국제화를 추진하기 위한 전략을 개발하는데 유용한 시사점을 제시해줄 것으로 기대된다.

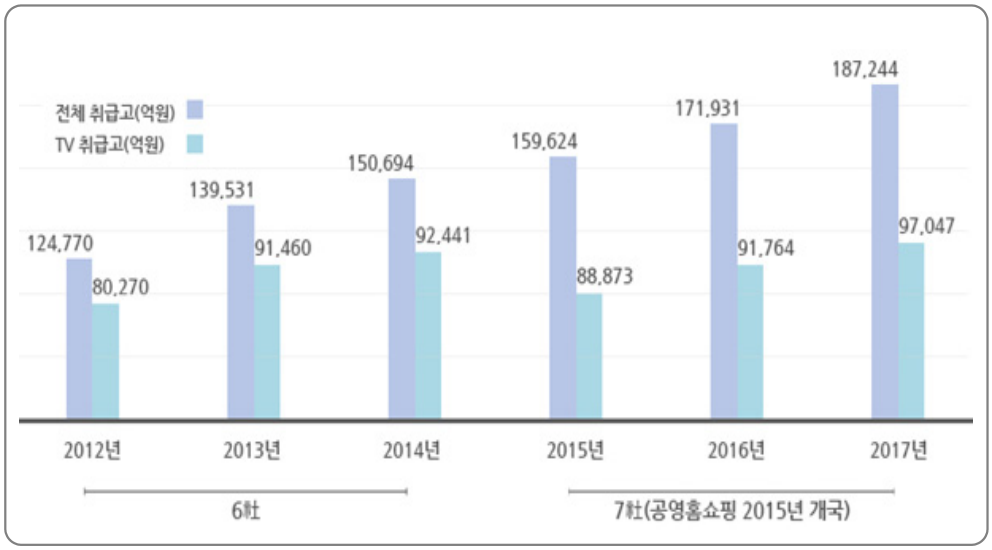
Ⅱ. 홈쇼핑 산업의 특성과 현황

1. 홈쇼핑의 개념 및 국내 현황

홈쇼핑이란 여러 매체(TV, 카탈로그, 인터넷 등)를 이용하여 소비자에게 상품에 대한 정보를 제공하고, 통신수단을 통해 구매주문을 받아 소비자가 지정하는 장소로 상품을 배송하는 소매업태이며 매체형태별로 크게 TV홈쇼핑, 인터넷쇼핑몰, 통신/카탈로그 판매 등으로 구분된다(이효정 외, 2018).

현재 국내 홈쇼핑 산업에는 7개의 TV홈쇼핑 사업자(CJ오쇼핑, GS홈쇼핑, 현대홈쇼핑, 롯데홈쇼핑, NS홈쇼핑, 홈앤쇼핑, 공영홈쇼핑)와 5개의 T커머스 사업자(SK스토어, K쇼핑, Shopping & T, W쇼핑, 신세계TV쇼핑)가 존재하며, TV 홈쇼핑 사업자 중 5개사(CJ오쇼핑, GS홈쇼핑, 현대홈쇼핑, 롯데홈쇼핑, NS홈쇼핑)는 T커머스 사업도 같이 영위한다. T커머스란 '홈쇼핑+VOD+양방향 서비스' 형태로 제공되는 쇼핑 채널로서 TV 홈쇼핑과 인터넷 쇼핑의 성격을 모두 갖추고 있다. 즉, TV를 시청하며 쇼핑을 한다는 면에서는 TV홈쇼핑에 가깝지만, 시청자가 리모컨으로 상품 정보를 검색하고 주문 및 결제한다는 면에서는 인터넷쇼핑의 특징도 있다(방송통신전파진흥원, 2017).

〈그림 1〉 2012~1017년 국내 홈쇼핑 산업의 취급고



주 : 전체 취급고는 모든 상품 채널(TV 방송, 인터넷, 모바일, 카탈로그 등)에서 판매된 상품가의 합계, TV 취급고는 TV 방송에서 판매된 상품가의 합계임
출처 : 한국 TV홈쇼핑 협회 홈페이지(http://www.kota.re.kr/) 2019년 1월 기준

우리나라의 홈쇼핑 시장은 케이블TV 위성방송이 시작된 1995년부터 비약적으로 성장하였다. 또한 인터넷의 보급으로 온라인 쇼핑이라는 새로운 무점포 유통채널이 보편화되면서, 홈쇼핑 사업자들은 2000년대에 들어와 TV뿐만 아니라 인터넷 홈페이지를 통해서도 상품을 판매하기 시작했고, 최근에는 스마트폰의 보급에 따라 모바일 쇼핑을 통한 판매도 증가하는 추세이다. 그 결과 오늘날 TV 홈쇼핑 사업자들은 TV는 물론 인터넷과 모바일을 통해서 제품과 서비스를 판매하는 종합 온라인 유통업체로 발전하고 있다.

국내 7개 사업자 중 CJ오쇼핑과 GS홈쇼핑은 2015년 최초로 홈쇼핑 판매를 시작했고 2015년에는 후발주자로서 ㈜공영홈쇼핑(채널명 아임쇼핑)이 시장에 진입했다. 이들 가운데 CJ오쇼핑이 시장 내 1위를 차지하고 있으나 2·3위간 격차가 크지 않아 치열한 경쟁상황을 보여준다(〈표 1〉 참고).

〈표 1〉 국내 TV홈쇼핑 업체 7개사 실적 추이 비교 (억원, %)

	2013		2014		2015		2016		2017		매출액 CAGR ('13~'17)
	매출액	영업 이익률	매출액	영업 이익률	매출액	영업 이익률	매출액	영업 이익률	매출액	영업 이익률	
CJ 오쇼핑	25,135	10.3	26,049	9.0	23,086	9.1	22,086	8.1	22,600	9.9	-2.6
GS 홈쇼핑	10,491	14.7	10,855	12.6	11,224	9.4	10,978	11.5	10,863	13.0	0.9
현대 홈쇼핑	7,999	18.1	8,679	16.7	8,960	11.7	9,694	11.5	10,431	12.0	6.9
롯데 홈쇼핑	7,768	9.7	8,748	11.2	8,646	8.4	8,966	8.7	9,248	8.4	4.5
NS 홈쇼핑	3,520	19.7	3,925	23.3	4,064	22.1	4,411	17.9	4,769	16.8	7.9
홈앤 쇼핑	3,382	23.2	3,779	24.3	3,532	12.1	3,275	12.9	4,198	11.6	5.6
공영 홈쇼핑					339	-59.0	1,171	-9.1	1 ,390	-3.2	

출처 : 홈쇼핑사업들의 각 년도 사업보고서

국내 TV홈쇼핑 시장은 과거 20년 간 짧은 역사에도 불구하고 비약적인 성장을 지속해왔다. 하지만 최근 한 자릿수의 성장률을 기록하는 등 과거 대비 성장세가 둔화된 모

습을 보이고 있다. 이는 모바일 쇼핑과 해외구매대행의 등과 같이 TV 홈쇼핑을 대체할 수 있는 유통 서비스들이 급성장하고 있기 때문이다. 이러한 국내 경영환경 변화에 맞춰 TV 홈쇼핑 기업들을 T커머스 사업 확대 및 자체브랜드 론칭 전략과 더불어 해외 시장으로의 진출을 시도하고 있다(이효정 외, 2018).

2. CJ오쇼핑의 국제화 역사와 해외 진출 전략의 특징

CJ오쇼핑은 매출액 기준 국내 1위 홈쇼핑 사업자로 'Trendy Lifestyle Shopper with Value'라는 비전과 'Global Merchandising Company'라는 미션을 가지고 있다. 1995년에 국내 최초 TV홈쇼핑 방송을 시작으로, 2001년에는 인터넷 쇼핑몰 'CJ몰', 2010년에는 모바일 쇼핑 서비스, 2015년에는 양방향 데이터 방송 T-커머스 채널인 'CJ오쇼핑 플러스'까지 다양한 옴니채널을 구축하였다.

이 기업은 또한 단순히 물건을 파는 방송이 아니라 즐겁게 참여하여 라이프스타일을 만들어가는 방송을 지향하며, 자사의 콘텐츠 개발 역량을 바탕으로 쇼핑과 엔터테인먼트를 결합시킨 쇼퍼테인먼트 방송을 진행하고 있다. 대표적인 예로 2017년 11월에 아이돌 그룹 슈퍼주니어를 쇼호스트로 섭외하여 단 50분 만에 롱다운 점퍼를 1만 9,000개 이상 판매하였고 그에 따라 21억원의 매출을 달성한 바가 있다.

CJ오쇼핑은 다른 경쟁 홈쇼핑 사업자들보다 해외 시장 개척에 적극적이었다. 2004년 4월 중국 상해에서 2위 방송사인 SMG와 합작기업 '동방CJ'를 설립한 것을 시작으로 2016년 4월 말레이시아에서 현지 유력 미디어 그룹인 Media Prima와 합작기업 'MPCJ'를 설립하기까지 총 11개 지역을 합작투자 혹은 현지기업 인수를 통해 진출하였다(〈표 2〉 참조).

그러나 CJ오쇼핑이 국제화 과정이 순탄하지는 않았다. 최초의 해외법인인 동방CJ는 사업성과가 우수하지만, 중국 파트너가 CJ오쇼핑을 배제하며 유상 증자를 여러 차례 실시해 보유 지분율이 최초 49%에서 27%로 감소했고, 2012년에는 중국 정부의 압력으로 지분 11%를 헐값에 중국기업에 매각해야만 했다.

두 번째로 2009년에 진출한 국가인 인도에서는 초기에 연간 1,000억 원이 넘는 취급고를 기록하며 2위 업체로까지 부상했다. 그러나 2014년부터 인도 온라인 시장에서 경쟁이 격화되고 화폐개혁의 부작용으로 경기가 위축되면서 사업성과가 크게 악화되어 결국 철수를 하였다(윤경환, 2017). 2011년에서 진출한 일본에서는 현지의 2위 홈쇼핑 업체를 인수하는 과감한 진입 방법을 선택하였다. 그러나 영업 부진으로 계속적인 적자를 기록하여 철수를 결정하였다. 그 밖에 중국 남방CJ와 터키 MCJ도 지속적인 사업 부진과 적자 누적으로 철수해야만 했다.

반면 2008년 중국에서 2번째로 설립한 천천CJ는 최근까지 매년 계속해서 매출 증가와 흑자 실현을 달성했다. 또한 2011년 동남아시아 지역에서 최초로 진출한 국가인 베트남에서는 2017년 현재 시장점유율 60%로 업계 1위를 차지하고 있다(추민선, 2018). 그 다음 해에 동남아시아에서 두 번째로 진출한 국가인 태국에서도 후술하는 바와 같이 시장점유율 30%를 차지하면서 업계 1위로 자리매김하였다. 최근에 진출한 국가인 필리핀, 멕시코, 말레이시아 등에서의 사업성과도 양호한 편이다.

이상에서 살펴본 CJ오쇼핑의 국제화 역사는 오랜 경험을 통하여 개발한 해외진출 전략의 특징을 잘 드러낸다. 첫째, 지역적으로 일본을 제외하고는 모두 신흥시장으로 진출했고 주로 아시아에 위치한 국가들을 선택했다. 이는 신흥시장 국가들의 홈쇼핑 시장이 성장잠재력이 크고, 아시아 국가들은 상대적으로 문화적 차이가 적어 경영 노하우 이전이 용이하다고 판단했기 때문일 것이다.

둘째, 일본을 제외한 모든 국가에서 현지의 TV 방송사업자와 합작투자를 통해 사업을 개시했다. 그러한 진입 방식은 CJ오쇼핑이 진출한 국가에서 24시간 TV 광고를 하기 위한 안정적인 채널을 확보하는데 기여하였다. 셋째, 진출 후에 CJ오쇼핑은 자사의 독특한 광고 방식인 쇼퍼테인먼트를 현지 시장에 도입하고 상품군 현지화 및 대고객 서비스 강화를 통해 경쟁우위를 확보하고자 시도하였다(CJ오쇼핑, 2018a). 다음에서 상세히 살펴볼 태국 진출 사례는 이상과 같은 진입 전략의 유용성을 잘 예시하여 준다.

〈표 2〉 CJ오쇼핑 해외시장 진출 연혁

진출 시기	국가	회사명	진출형태	현지 파트너	지분비율	기타
2004. 04.	중국 상해	동방CJ	합작	SMG	16%	
2008. 10.	중국 텐진	천천CJ	합작	천진전시광고공사	44%	
2009. 09.	인도 뭄바이	Star CJ	합작	StarTV	50%	철수
2011. 01.	일본 도쿄	CJ프라임쇼핑	인수	-	62.6%	철수
2011. 07.	베트남 호치민	SCJ	합작	SCTV	50%	
2011. 10.	중국 광주	남방CJ	합작	SMC, SMG	33%	철수
2012. 06.	태국 방콕	GMM CJ	합작	GMM Grammy	49%	
2012. 12.	터키 이스탄불	MCJ	합작	MediaSa	50%	철수
2013. 10.	필리핀 마닐라	ACJ	합작	ABS-CBN	50%	
2015. 06.	멕시코 멕시코시티	CJ Grand쇼핑	합작	Televisa	50%	
2016. 04.	말레이시아 쿠알라룸푸르	MPCJ	합작	Media Prima	49%	

출처 : CJ오쇼핑 공식 홈페이지(www.cjoshopping.com) 2019년 2월 12일 기준; 고대영(2018).

Ⅲ. 태국 홈쇼핑 시장 분석

1. 태국 시장의 규모와 주요 사업자

태국의 홈쇼핑 시장규모는 2015년 기준 102억 바트(약 3,136억 원)이며 2020년까지 연 4%씩 성장하여 2020년에는 시장규모가 123억 7,350만 바트(약 4,172억 원)까지 확대될 것으로 예측된다(김민수, 2017). 한편, 2017년을 기준으로 방문판매, 홈쇼핑 및 온라인쇼핑을 포함하는 무점포 유통의 비중은 전체 태국 유통시장의 5%에 불과하고 5% 점유율 내에서도 홈쇼핑은 10% 미만으로 파악된다(장규훈, 2018). 같은 해에 한국의 전체 유통시장에서 무점포 유통의 비중은 13.3% 그리고 무점포 유통 중 홈쇼핑 비중이 차지하는 비중은 10.4%이었다(김용훈, 2018). 이처럼 태국에서 무점포 유통의 비중이 현저히 적은 것은 국민소득이 낮고 후술하는 바와 같이 무점포 유통 시장에 반품 제도가 정착되어 않아 사람들이 해당 유통채널에서 상품을 구매하는 것을 꺼리기 때문일 수 있다.

〈표 3〉 태국 TV 홈쇼핑 시장의 주요 사업자(2015년 기준)

회사명	설립연도	TV 채널명	주주 국적	기타
GMM CJ O Shopping Co., Ltd.	2012	GMM SHOPPING	태국 51% 한국 49%	한국 주주 : CJ오쇼핑
TV Direct Public Company Limited	2011	TV direct	태국 49.3% 일본 10.9% 대만 4.8%	
TRUE GS Co., Ltd.	2011	true SHOPPING	태국 63.9% 한국 36.1%	한국 주주 : GS 홈쇼핑
TVD Shopping Company Limited	2013	TVD mama	태국 65% 대만 35%	
1577 Home Shopping Company Limited	2004	1577 Home Shopping	태국 100%	
Shop Global (Thailand) Co., Ltd.	2013	SHOP	태국 70% 일본 30%	

출처 : 김민수(2017), “성장하는 태국 홈쇼핑 시장을 잡아라,”「해외시장뉴스」, 코트라 태국 방콕무역관.

태국 홈쇼핑 시장의 선두 사업자는 2017년 현재 30% 이상의 시장점유율을 확보한 GMM CJ오쇼핑이다. 태국에는 CJ오쇼핑 외에도 한국 홈쇼핑 업체인 GS홈쇼핑(True

GS)과 현대홈쇼핑(High Shopping)이 합작투자로 진출해 있고, 일본, 대만 기업들과 제휴한 경쟁사들도 존재한다. 2015년 기준으로 태국에서 전용 TV 채널을 보유한 주요 홈쇼핑 사업자들에 대한 정보는 〈표 3〉과 같다.

2. 태국 홈쇼핑 산업의 추세

태국 홈쇼핑 시장의 성장에 큰 기여를 한 것은 2014년부터 시작된 디지털 방송이다(김민수, 2017). 디지털 TV 전환으로 신규 방송 채널이 24개나 늘어나면서 TV홈쇼핑 채널도 증가하였다. 그로 인해 홈쇼핑 사업자들은 더 다양한 채널과 시간대에서 제품 홍보 영상을 송신할 수 있었다. 향후 디지털 방송이 시골 지역까지 전국적으로 보편화되면 홈쇼핑 방송의 시청자는 더욱 증가할 것이 예상된다.

아울러 태국의 이커머스 시장은 인터넷과 스마트폰 사용자가 증가하면서 연 평균 20% 이상의 고속 성장세를 보이고 있다(배윤경, 2017). 인터넷과 모바일로만 제품을 주문 받아 판매하는 이커머스는 엄격히 보면 홈쇼핑과 경쟁 관계이다. 하지만 한국 홈쇼핑 사업자들은 이미 매출의 상당 부분을 온라인 판매를 통해 올리고 있고 이커머스 시장에 활발히 진출을 해왔기 때문에, 태국의 빠른 이커머스 시장의 성장은 홈쇼핑 사업자들의 매출 성장에 기여할 공산이 크다.

제약 요인들도 존재한다. 그 중 하나는 태국 구매자들이 극단적으로 현금 거래를 선호하여 GMM CJ오쇼핑의 판매 중 약 90%가 COD(cash on delivery) 결제, 즉 상품 실물 배송 완료 후 배달원에게 현금을 건네는 방식으로 이루어진다는 것이다. 다행히 태국 정부의 정책적 노력 및 인터넷 보급으로 신용카드 발급이 빠르게 증가하고 있고(Wang, 2015), 태국 내 전체 거래에서 현금 거래가 차지하는 비중도 2014년 98.6%에서 2016년 75%로 급격히 감소하는 추세이다(U.S. Department of Commerce, 2017). 향후 신용카드 보급 및 신용 거래 증가는 홈쇼핑 결제의 편의성과 신뢰성을 높이는데 긍정적 영향을 미칠 것이다.

끝으로 홈쇼핑 산업에서는 매출이 가장 큰 시간대, 즉 피크타임을 주로 오후 6시~7시 정도로 보는데, 태국에서는 군부정권이 집권 후 이 시간대에 필수적으로 군부정권 홍보 방송을 틀도록 되어 있다. 높은 채널 사용료로 인해 피크타임에 최대한 매출을 올려야 하는 홈쇼핑 산업 특성상 이는 매출 확대에 큰 장애요인으로 작용하고 있다. 예컨대, GMM CJ오쇼핑은 정부의 홍보 방송으로 인해 연매출이 7% 정도 감소되는 것으로 추정하고 있다(GMM CJ오쇼핑, 2018).

Ⅳ. CJ오쇼핑의 태국 진출 과정

1. 동남아시아의 두 번째 진출국으로 태국 선정

CJ오쇼핑은 2011년 동남아시아에서 최초로 베트남에 진출하였다. 당시 베트남은 홈쇼핑 시장이 태동기에 있었기 때문에 CJ오쇼핑은 현지의 제1 방송사업자와의 합작투자를 통하여 비교적 용이하게 시장을 개척하며 선점할 수 있었다(추민선, 2018). 그 후 동남아시아에서 새로운 사업기회를 모색하였고, 그 결과 다음과 같은 조건들을 고려하여 두 번째 진출국가로 태국을 선정하였다.

첫째, 태국은 동남아시아에서 2번째 큰 경제규모를 가지고 있고, 일인당 GDP도 진출 당시인 2012년에 5,850달러로 중진국 수준이었다. 더욱이 태국 소비자들은 미래를 위해 저축하고 투자하기 보다는 현재를 행복하게 살고자 하는 성향을 지니고 있어, 소득 대비 소비 지출 비중이 상당히 높은 편이었다(박현성, 2015). 따라서 1일당 GDP가 5,000달러 수준이더라도 비슷한 국민 소득을 가진 다른 국가들에 비해 내수 소비시장이 더 크다고 판단되었다.

둘째, 태국에서 유료 TV 및 인터넷의 보급이 빠르게 진행되고 있었다. 예컨대, CJ오쇼핑이 진출했던 2012년에 태국의 유료 TV(케이블과 위성 TV)와 인터넷 보급률은 각각 65%와 38%로 전년의 보급률 대비 15%와 14%씩 증가했다(김세진, 2013a, 2013b). 홈쇼핑 사업을 수행하기 위해서는 TV채널의 확보가 중요하고 인터넷을 통한 상품 주문 접수와 판매도 상당히 이루어지기 때문에, 유료 TV와 인터넷의 보급은 태국 사업의 밝은 전망을 예측할 수 있게 하는 요소였다.

끝으로, 태국에서 현지 1위 방송사업자인 GMM Grammy와 합작투자가 가능하였다. CJ오쇼핑은 그간의 해외진출 경험을 통해 상품 홍보를 위한 전용 TV 채널의 확보가 중요하다는 사실을 깨달았다. 따라서 진출하려는 국가에서 TV 채널을 보유하고 있는 방송사업자와 제휴를 선호하였다. 마침 태국 진출을 준비할 당시 GMM Grammy도 홈쇼핑으로 사업다각화를 모색 중이어서 CJ오쇼핑에게 합작투자를 먼저 제의하였다.

2. GMM Grammy과의 합작투자

CJ오쇼핑은 태국 진출을 결정하고 약 3년간 시장 조사를 하며 합작 파트너 기업을 물색했다. 마침 그 당시 GMM Grammy의 창업자인 사장도 홈쇼핑 사업으로의 진출을 검토하고 있었다. 그러한 상황에서 그는 CJ오쇼핑이 태국 진출을 계획하고 있다는 소식을 접하고 먼저 제휴를 제안했다. 아시아에서는 CJ오쇼핑의 가장 우수한 홈쇼핑

사업자라고 판단했기 때문이다(정지영 · 여준상, 2016). CJ오쇼핑 역시 태국의 방송사업자와 제휴하는 것을 바라고 있었기 때문에 양사는 빠르게 합작투자에 합의하였다.

CJ오쇼핑은 GMM Grammy와 2011년 11월 합자투자 계약을 체결하고 다음 해 6월 GMM CJ오쇼핑을 설립하였다. 합작법인의 자본금은 200억원으로, 서비스업 투자 시 외국인 지분을 49%로 제한하는 태국 정부의 규제에 따라 전체 지분 중 GMM Grammy가 51%, CJ오쇼핑이 49%를 보유하게 되었다. 합작법인의 설립 과정에서 CJ오쇼핑은 GMM Grammy 경영진과의 적극적인 소통과 문제 해결, 그리고 친밀한 관계구축을 위해 노력했다. 그 결과 GMM Grammy가 51%의 다수 지분을 보유했음에도 불구하고 이사회 구성원은 양사가 동수로 임명할 수 있도록 동의를 받는 양보를 얻어낼 수 있었다(GMM CJ오쇼핑, 2018).

합작투자에서 양사의 역할은 명확히 정의되었다. GMM Grammy은 홈쇼핑 상품의 홍보를 위한 TV 채널들을 제공하고, CJ 홈쇼핑은 보유한 노하우를 활용하여 상품을 기획하고 홍보용 콘텐츠를 개발하여 방송을 진행하며 아울러 물류, 결제 등의 제반 관련 활동들을 담당한다.

3. GMM CJ오쇼핑의 사업 현황

GMM CJ오쇼핑은 설립 후 현지 파트너 사가 보유한 케이블 TV 채널들 통해 태국 전역에 24시간 홈쇼핑 방송을 개시하였고, 2012년 12월에는 위성 TV 방송인 PSI의 채널을 통해서도 홈쇼핑 방송을 시작했다. 따라서 현재 케이블 TV 방송과 위성 TV 방송을 모두 운영하고 있다. 위성 방송에서는 DTV Channel 30을 통해, 디지털 방송에서는 PSI와 GMM의 채널을 통해 24시간 광고를 하는 형태이다(〈표 4〉 참고). 그 후 태국 시장에서 GMM CJ오쇼핑의 매출과 인지도가 높아짐에 따라 2013년 8월에 카탈로그 홍보물의 발행을 시작하였고, 2014년 8월에는 온라인 쇼핑몰을 개설하였으며, 2015년부터는 태국의 홈쇼핑 협회에 가입하였다.

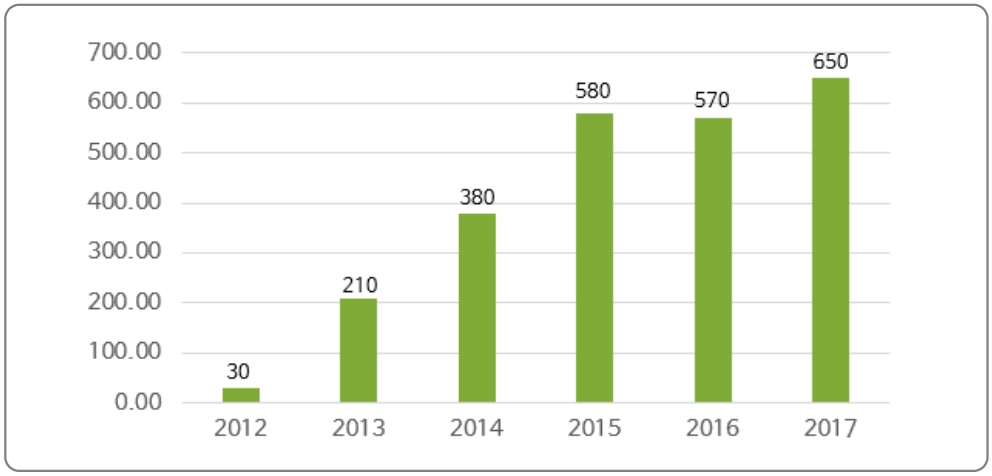
〈표 4〉 GMM CJ오쇼핑의 현재 보유채널(2017년 기준)

위성	DTV Channel 30
디지털	PSI Channel 127
	PSI OK Channel 33
	GMMZ Channel 0, 8, 47

출처 : 김민수(2017), “성장하는 태국 홈쇼핑 시장을 잡아라,” 「해외시장뉴스」, 코트라 태국 방콕무역관.

2017년 말 현재 총 직원 수는 340명으로 그 가운데 한국 본사에서 파견된 주재원이 5명이다. 한국인 법인장은 최고운영관리자(COO)를 겸임하면서 GMM Grammy에서 파견한 태국 임원과 공동대표를 맡고 있다. GMM CJ오쇼핑의 취급고는 2013년부터 2017년까지 33%의 연평균 성장률을 기록했다. 다만 2016년에 취급고가 다소 하락하였는데, 이는 그 해에 국왕 서거로 인해 홈쇼핑 시장 전체가 침체를 겪었기 때문이다. 한편 손익 면에서는 2012년 36억원의 영업손실을 기록했으나 취급고 빠르게 증가하면서 2017년에는 처음으로 2억원의 영업이익을 달성했다. 이는 태국에서 홈쇼핑 사업을 영위하는 업체들 중 최초로 흑자를 기록한 것이었다.

〈그림 2〉 GMM CJ오쇼핑의 연 취급고 추이 (단위: 억원)



출처 : CJ오쇼핑(2018b)

V. 태국 진출 전략의 특성 및 성공 요인

1. 적절한 합작투자 파트너의 선정

합작파트너인 GMM Grammy는 태국 최대 미디어 엔터테인먼트 기업으로 지상파 채널 2개와 음악 케이블 채널을 보유하고 있으며 태국 음반 시장과 연예 매니지먼트 산업의 70% 이상을 차지하고 있다(한국콘텐츠진흥원, 2016). GMM Grammy는 음악 사업과 더불어 콘서트 프로덕션, 아티스트 관리, 영화/드라마 제작 및 퍼블리싱 사업을 영위하며, 한국의 KT Skylife와 비슷한 케이블 위성방송 플랫폼인 GMM-Z도 300만 여개의 가구를 회원으로 거느리고 있다.

CJ오쇼핑은 GMM Grammy와 합작을 통해 안정적인 TV 채널을 확보하는 것 이외에도 여러 가지 혜택을 누렸다. 우선, GMM Grammy는 태국 국민들에게 잘 알려진 대표적 엔터테인먼트 기업이기 때문에 CJ오쇼핑이 외국기업으로서 가지는 불리함을 극복하고 소비자들의 신뢰를 얻는데 도움을 주었다. 예컨대, 한국의 '슈퍼스타 K' 형식의 한국형 콘텐츠를 도입해 '더 쇼호스트'라는 홈쇼핑 쇼호스트 선발대회를 개최했다. 이 선발대회는 GMM Grammy의 지상파 TV를 통해 태국 전국으로 반영되어 지상파 평균시청률을 상회하는 높은 시청률을 기록했다. 그 덕분에 GMM CJ오쇼핑은 대중적인 인지도를 얻는 동시에 우수한 현지인 쇼호스트들을 채용할 수 있었다.

GMM 오쇼핑은 또한 태국 유명 연예인이 출연하며 상품을 직접 설명하고 홍보하는 '셀럽 프로젝트'를 실시하고 있다(세럽은 영어 단어 'celebrity'의 한국식 줄인 말). 대표적인 예로 태국의 유명 여배우인 푸이파이(Puifai)가 홈쇼핑 방송에 출연한 바가 있다. 이러한 프로젝트에 따라 제작된 광고 영상들은 GMM Grammy의 TV 채널을 통해 전국적으로 방영되고 있을 뿐만 아니라, 태국 최대 미디어 엔터테인먼트 기업으로서 GMM Grammy이 홍보 방송에 출연할 연예인을 선정하고 섭외하는데 있어서 직간접적인 도움을 주고 있다(지연진, 2018).

GMM Grammy도 CJ오쇼핑과의 제휴를 통해 홈쇼핑 시장으로 사업을 다각화하는데 성공했다. 2017년 GMM Grammy와 계열사들의 총 매출액은 약 3,000억 원이었는데 이 중 650억은 GMM CJ오쇼핑을 통하여 이루어졌다.

2. 현지화된 상품군 구성

태국 시장 진출 초기에는 위험을 줄이기 위해 홈쇼핑에서 가장 판매가 용이한 제품들을, 예컨대 후라이팬이나 믹서류와 같은 주방용품, 저가 핸드폰이나 태블릿, 랩탑 PC와 같은 IT제품 등을 위주로 상품군을 구성하였다. 이후 홈쇼핑 구매자들에 대한 정보가 축적되자, 2014년부터 상품 카테고리간에 비교적 고른 비중이 되도록 상품군을 편성했다. 즉, 2013년에 41%였던 주방 관련 제품의 비중을 2014년 20%로 크게 감소시켰고, IT(15%), 이미용(14%), 생활(13%), 언더웨어(10%) 등과 같은 카테고리들로 상품군을 다양화하였다. 2017년도말 현재는 언더웨어 12%, 스포츠레저 15%, 주방 9%, IT 6%, 인테리어 4%, 생활 4%, 건강 10%, 식품 1%, 패션 10%, 가전 12% 그리고 이미용 16%으로 상품군이 구성되어 있다(GMM CJ오쇼핑, 2018).

상품군 구성에 있어 가장 핵심은 태국 고객의 니즈를 파악하여 이를 상품군에 반영하는 것이다. 예를 들어 한국 홈쇼핑 시장에서 생활용품 카테고리가 차지하는 비중이 15% 정도인데 반해, 태국 시장에서는 4%에 불과하다. 태국 시장의 그러한 특수성을

파악하기 위해 여러 가지 제도를 운영하여왔다. 진출 초기부터 관련 직원들이 모두 참여하는 주간회의를 개최하여 판매 실적, 목표 달성도, 인기 상품 등을 살피고 고객들로부터 받은 피드백도 확인하였다. 그리고 회의를 통해 파악된 태국 구매자들의 선호도와 구매 패턴 등은 즉각적으로 다음 번 상품 기획에 반영하였다.

또한 수시로 설문조사 및 전화조사를 실시하여 소비자 반응을 살펴보았다. 그런데 태국 소비자들은 상대방에게 나쁜 말을 하지 않는 '끄렝자이' 문화가 있어서 그러한 비대면 조사만으로는 소비자들의 만족도나 불만을 정확히 파악하기 어렵다(CJ ENM 오쇼핑 부문, 2018). 그에 대한 대책으로 GMM CJ오쇼핑은 업계 최초로 'VIP 고객' 제도를 도입하고 매주 VIP 고객 5~6명과 직접 인터뷰를 실시해 이들의 의견을 청취하는 FGI(focus group interview) 제도를 마련했다. 아울러 한 달에 1번 VIP 고객 또는 불만 고객의 가정을 직접 방문하여 관계 개선에 나섰다. CJ오쇼핑의 자체 조사에 따르면 그러한 프로그램들은 태국 VIP 고객층의 구매 횟수를 전년 대비 20% 높이는 효과가 있었다(CJ ENM 오쇼핑 부문, 2018).

철저한 소비자 조사를 통하여 상품군을 현지화한 대표적인 예로서 패션, 화장품 등과 같은 소프트라인 카테고리의 강화를 들 수 있다. 이런 상품들은 교환 및 반품이 많아 홈쇼핑 업계에서는 일반적으로 판매에 소극적이지만, 태국 여성들이 외모에 대한 관심이 많아진다는 최신 트렌드를 고려해 오히려 비중을 높였다. 같은 맥락에서 태국 대형 패션기업 ICC와 제휴하여 오프라인에서 판매되고 있는 와코루, 애로우, 세인트앤드류스 등과 같은 차별화된 브랜드 제품들을 선보여 30~40대 여성층으로부터 인기를 끌었다. 그 밖에도 태국 구매자들이 일반적으로 자신의 신체사이즈를 잘 몰라 의류 구매를 꺼린다는 사실을 발견하고 '사이즈 프리 제품'을 기획하여 편성 비중을 늘렸다. 전체 상품군에서 한국산 상품이 차지하는 비중은 약 10%이다. 태국 진출 초기에는 한국산 상품의 비중이 60%에 이르렀다. 그러나 태국의 국민 소득에 비해 한국 상품들이 고가여서 잘 판매되지 않았고, 운송 및 통관 절차에 따른 긴 수급기간으로 인해 적시 조달이 어려워 점차 비중을 낮추게 되었다. 하지만 태국 구매자들은 한국 상품에 대한 기본적인 신뢰와 선호도를 가지고 있다. 따라서 경쟁사들과의 차별화 방안의 하나로써 향후에도 한국 상품의 판매 비중을 현재의 수준으로 유지할 계획이다(GMM CJ오쇼핑, 2018).

3. 본사 노하우 이전을 통한 쇼퍼테인먼트 방송

또 다른 성공요인은 쇼핑과 엔터테인먼트를 결합시킨 쇼퍼테인먼트 방송을 도입하여 태국 구매자들이 '재미'를 느낄 수 있는 차별적 요소를 제공한 것이다. 본사인 CJ오쇼

핑은 2007년 한국에서 처음으로 그러한 형식의 예능형 홈쇼핑 광고를 도입하여 업계를 선도해왔다. 따라서 시청자들이 재미있게 TV 광고를 보면서 자연스럽게 상품을 주문하도록 유도하는 쇼퍼테인먼트 프로그램을 제작할 수 있는 풍부한 경험과 기술을 보유하고 있다.

진출 당시 태국은 홈쇼핑 산업이 아직 초창기여서 TV 광고 방송이 대부분 녹화로 진행되었고, 콘텐츠도 단순히 상품을 소개하는 수준에 머물러 있었다. 이에 CJ오쇼핑은 한국에서 각광받고 있는 쇼퍼테인먼트 형식의 광고 방송을 태국에 도입하면 경쟁사들과의 차별화 및 광고 효과 제고에 기여할 것이라고 판단했다. 하지만 당시 태국에는 쇼퍼테인먼트라는 개념이 존재하지 않았고 홈쇼핑 방송 자체의 수준도 낮았기 때문에 한국에서 개발한 우수한 쇼퍼테인먼트 기법과 노하우를 태국으로 이전시키기는 쉽지 않았다.

〈그림 3〉 한국에서 교육 받은 태국인 쇼호스트의 방송 장면



출처 : 경향신문(2013.7.25.)

GMM CJ오쇼핑은 우선 한국의 본사로 태국의 홈쇼핑 호스트들을 보내 교육시키기 시작했다. 교육은 시선처리, 상품 설명 방식 등과 같은 기초적인 부분부터 시작하여 점차 쇼퍼테인먼트 쇼의 진행 방식으로까지 확대되었다. 아울러 우수한 현지인 쇼호스트를 선발하기 위해 심려를 기울였다. 예컨대, 앞서 설명한 바와 같이 쇼호스트 선발대회인 '더 쇼호스트'를 파트너사의 TV채널을 통해 전국적으로 방송했는데, 이 대회의 부제는 '비욘드 더 프리젠터(Beyond the presenter)'이었다. 그러한 부제 설정은 단순한 설명자나 발표자가 아니라 시청자의 삶을 바꾸고 시청자와 함께 호흡하는 '라이프스타일 디자이너' 쇼호스트를 선발하겠다는 회사의 의지가 반영된 것이었다(채널 CJ,

2015).

이러한 노력의 결과 자질이 우수한 현지인 쇼호스트들을 확보할 수 있었고, 이들의 방송 수준은 교육과 경험을 통해 점차 향상되었다. 수 년이 지나자 이들 호스트들이 방송하는 모습을 한국의 호스트들과 비교하였을 때 이질감이나 차이를 느끼지 못 할 정도로 큰 발전을 이루었다. 쇼퍼테인먼트 방송은 특히 10대~30대의 젊은 고객층으로부터 큰 호응을 받았다. 이 외에도 앞서 언급한 셀럽 프로젝트를 통해 현지 유명 연예인들을 홈쇼핑 방송에 출연시키는 것도 태국 구매자들에게 더욱 흥미로운 쇼퍼테인먼트를 제공하는데 기여하였다.

4. 반품 서비스 강화 및 신속한 배송

진출 당시 태국에는 반품 제도가 정착되지 않아 소비자가 한번 구매를 하면 상품을 반품하고 돈을 돌려받기가 쉽지 않았다. 그러나 GMM CJ오쇼핑은 업계 최초로 구매 후 15일 내에 물건이 마음에 들지 않으면 사유를 따지지 않고 반품할 수 있는 제도를 시행하였다. 나아가 구매자들에게 이를 적극적으로 홍보하여 반품을 권장하는 역발상적 전략을 시행했다.

태국인들은 남에게 불편한 말을 하는 것을 매우 꺼려하여 구매한 물건이 고장 나거나 맘에 들지 않아도 잘 반품을 하지 않았다. 이는 홈쇼핑과 같은 비대면 유통채널을 통해 상품을 구매하는 것을 꺼려하는 이유가 되었다. 이를 간파한 GMM CJ오쇼핑은 자사가 반품을 오히려 환영한다는 메시지를 전달함으로써 홈쇼핑에서 태국 구매자가 느끼는 불안감을 해소시켰던 것이다.

시행 초기에 그러한 정책에 대해 현지인 직원들이 반대의 목소리를 내었고, 실제로 반품이 늘어나며 비용도 증가하였다. 하지만 GMM CJ오쇼핑은 그러한 정책이 태국에서 자사를 경쟁사들로부터 차별화하는데 기여한다는 확고한 믿음을 가지고 계속 반품 제도를 개선해나갔다. 예컨대 정기적으로 구매 고객들에게 전화를 해서 상품에 문제가 있는지를 조사하였고, 제품에 문제가 있거나 불만이 있으면 반품을 권장하였다(정지영 · 여준상, 2016).

아울러 신속한 상품 배송을 또 하나의 경쟁력으로 내세웠다. 태국 홈쇼핑 업계에서는 신속 배달을 중요시 여기지 않아서, 홈쇼핑 주문자가 1주일 내에 상품을 받으면 빨리 받았다고 느끼는 실정이었다. GMM CJ오쇼핑은 주문받은 모든 상품을 태국 전역에 3일 내에 배송한다는 목표를 세웠다.

진출 초기에는 우체국을 통한 상품 배송을 했다. 하지만, 우체국 택배는 상품을 구매자의 인근 우체국까지만 배달했고 상품이 도착했다는 사실을 구매자에게 제대로 알리

지 않는 사태가 빈번이 발생하였다. 이에 CJ오쇼핑은 태국 우체국과의 계약을 파기하고 보다 신속한 배송망의 구축에 나섰다.

그 당시 마침 같은 CJ그룹의 계열사이고 한국 1위 택배사인 CJ대한통운이 태국 시장 진출을 모색하고 있었다. 이에 CJ그룹은 CJ대한통운이 GMM CJ오쇼핑의 택배 물류를 담당토록 하여 태국 시장 진출에 따른 위험을 감소시키고자 하였다. GMM CJ오쇼핑의 입장에서도 태국 운송업자보다 같은 그룹에 속한 한국기업인 CJ대한통운과의 제휴가 업무 협조에 유리하였다. 아울러 CJ대한통운이 태국에 자사의 선진적인 물류 시스템을 구축하고자 많은 투자를 추진 중 있었기 때문에 신속하고 안정적인 배송이 가능하다고 판단되었다. 그 결과 GMM CJ오쇼핑은 2012년 CJ대한통운과 운송 계약을 체결했다.

하지만 CJ대한통운의 물류망만으로 태국의 전 지역에 상품을 배송하기에는 한계가 있었다. 태국의 국토 면적은 한반도의 2.3배, 남한 국토면적의 5.5배에 달한다. 더욱이 홈쇼핑의 특성상 도시가 아닌 지방에 위치한 소비자들의 주문이 많아 태국 내 어떤 지역으로든 배송을 할 필요가 있었다. 이에 GMM CJ오쇼핑은 방콕 시내 및 인근 지역의 택배 물량은 CJ대한통운에 주로 위탁하고, 다른 지역의 물량은 현지 1위 택배사 Kerry, 태국 로컬 업체 Thai Parcel 등에 위탁하는 전국적 배송 체계를 구축하였다. 그 결과 2017년에 실제로 전체 배송 중 90%가 3일 내에 이루어졌다(GMM CJ오쇼핑, 2018).

Ⅵ. 결론 및 시사점

1. 요약 및 결론

CJ오쇼핑은 국내 시장이 정체기에 접어들자 새로운 사업기회를 찾기 위해 여러 국가에 진출했다. 하지만 모든 해외시장에서 성공을 거둔 것은 아니었다. 중국에 최초로 설립한 동방CJ는 우수한 사업성과를 올렸음에도 불구하고 중국 정부의 차별과 규제로 지분율이 하락하여 실질적으로 경영권을 포기해야 했다. 또한 그 뒤를 이어 진출한 인도, 일본, 터키 등에서는 영업 부진으로 철수를 결정했다. 그럼에도 불구하고 CJ오쇼핑은 국제적 사업경험의 축적을 통해 자사만의 고유한 진출 전략을 개발한 것으로 보인다. 즉, 많은 해외 시장 중 성장잠재력이 큰 개발도상국에 집중하고, 진입 시 현지 방송사업자와 합작하여 전용 TV채널을 확보하며, 사업 운영에 있어서는 현지화를 추구하는 동시에 쇼퍼테인먼트와 같은 자사 고유의 경영노하우를 이전하여 차별화를 꾀하는 것

이다.

GMM CJ오쇼핑은 그러한 전략을 효과적으로 적용하여 큰 성공을 거둔 대표적인 사례이다. 즉, 본사인 CJ오쇼핑은 당시 태국 홈쇼핑 시장이 초창기에 있어서 성장 잠재력이 크다는 사실을 발견하고 진출을 결정하였다. 또한 홈쇼핑의 특성상 전용 TV 채널 확보의 중요성을 인식하여 태국의 제1위 방송사업자이자 최대 미디어 엔터테인먼트 기업인 GMM Grammy와 합작투자를 하였다. 진출 후에 CJ오쇼핑은 매주 업무회의 개최, 고객 설문조사 및 전화조사, VIP 고객 집중 인터뷰, 고객 가정 방문 등과 같은 여러 가지 방법을 통하여 판매하는 상품군을 현지화하였다. 또한 한국에서 개발한 쇼퍼테인번트 형식의 홈쇼핑 방송을 태국에 도입하여 경쟁사들과의 차별화를 추구하며 광고 효과도 높였다.

고객 서비스에 있어서는 태국 국민들이 반품이 어려워 홈쇼핑 상품 구매도 주저한다는 사실을 파악하고, 반품기간을 15일로 확대하였을 뿐만 아니라 적극적인 홍보 및 고객 접촉을 통해서 반품을 권장하는 역발상적인 서비스를 시행했다. 배송에 있어서도 진출 당시 태국에서 상품 배송이 1주일이 넘게 소요되는 일이 빈번하였지만, CJ오쇼핑은 주문 받은 상품을 전국 어디든 3일 내에 배송한다는 혁신적 배송 정책을 시행하였다.

결론적으로 CJ오쇼핑이 태국 홈쇼핑 시장에서 비교적 짧은 기간에 1위 사업자로 부상하는 데는 초기에 성장 잠재력이 큰 적절한 국가를 선정하고, 홈쇼핑 사업에 필수적인 자원, 즉 전용 TV채널을 확보할 있는 진입 방법의 선정한 것이 큰 기여를 했다. 또한 진출 후에 상품군 구성, TV 광고, 고객 서비스 등에서 현지화와 차별화를 적절히 조화시키는 사업운영 전략을 추구한 것도 경쟁우위 구축에 주효하였다.

2. 시사점 및 한계점

CJ오쇼핑의 태국 진출 사례는 홈쇼핑 사업자와 같은 서비스 기업이 해외 시장에서 성공하기 위해서는 진출 국가와 진입 방법 선정, 현지화와 차별화 전략 등에 있어서 신중할 필요가 있음을 잘 보여준다. 이는 서비스 기업들이 대부분 국내에서 개발한 우수한 경영노하우를 활용할 목적으로 국제화를 추진하기 때문이다(Boehe, 2016). 따라서 성장 잠재력이 높고 자사의 핵심역량을 이전시킬 수 있는 국가를 선정하고, 자사의 역량을 현지에서 활용하는데 필요한 보완적 자산(예, 유통채널)을 확보할 수 있는 진입 방법의 선정이 필요하다.

아울러 본 사례는 해외시장에서 경쟁하기 위해서는 제품과 서비스를 현지화할 필요가 있다는 것을 보여주지만, 나아가 외국기업으로서 현지기업들에 대한 경쟁 우위를

확보하기 위해서 본사가 보유한 우수한 역량과 제도를 현지에 효율적으로 이전시키고, 현지기업들보다 한층 더 고객지향적인 혁신적 사업 방식 및 서비스 정책을 채택할 필요가 있음을 제시한다.

이는 외국기업이 자기 나라의 문화와 제도를 잘 알고 있는 현지기업보다 더 현지화된 제품과 서비스를 제공하기 어렵기 때문이다(Levitt, 1983). 그러한 점에서 외국기업이 현지기업에 대한 경쟁우위를 구축하기 위한 바람직한 방안은 진출한 국가에서 보다 선진적이고 고객지향적인 경영방식을 채택하는 것이다(Khanna et al., 2005). CJ오쇼핑은 바로 그러한 전략을 통하여 태국에서 효과적인 차별화를 실현했고, 다른 진출 국가들에서도 그러한 접근법을 적용하여 경쟁우위를 구축하고자 노력을 기울이고 있다고 볼 수 있다.

본 사례 연구가 가지는 한계점은 다음과 같다. 첫째, CJ오쇼핑이 태국에서 성공을 거두는데 기여한 요인들이 태국 이외의 다른 국가와 산업에서도 유효한지 객관적인 비교 분석을 실시하지 못하였다. 둘째, CJ오쇼핑의 태국 사업에 초점을 두었기 때문에 이 기업의 국제화 역사를 통사적이고 종합적으로 고찰하는데 미흡하였다. 셋째, 사례 연구의 특성상 질적 분석 방법에 의존하여 태국 합작법인의 경영성과를 결정하는 요인들에 대한 계량적 분석을 실시하지 못하였다.

“본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함”

참고문헌

고대영(2019.01.26), “하나 둘 꺼져가는 채널… 홈쇼핑업계 해외사업 잔혹사,”「이투데이」.

김민수(2017), “성장하는 태국 홈쇼핑 시장을 잡아라,”「해외시장뉴스」, 코트라 태국 방콕무역관.

김세진(2013a), “태국정부 2016년까지 지상파 방송을 디지털로 전환계획,”「해외시장뉴스」, 코트라 태국 방콕무역관.

김세진(2013b), “태국, 인터넷 사용자 2배 증가 예상,”「해외시장뉴스」, 코트라 태국 방콕무역관.

김용훈(2018.11.14), “온라인 쇼핑몰 年매출 60조↑… 유통업, 온라인으로 재편,”「파이낸셜뉴스」.

박현성(2015), “태국 Y세대 소비자 성향 전격 해부,”「해외시장뉴스」, 코트라 태국 방콕무역관.

방송통신전파진흥원(2017), “국내 TV커머스 시장 현황 및 이슈 진단,”「트렌드 리포트」, 방송통신전파진흥원.

배윤경(2017.02.16), “잇따라 태국 이커머스 시장 문 두드리는 국내 IT · 유통 기업들 속내는…,”「매일경제」.

윤경환(2017.09.29), “인도 사업 정리한 CJ오쇼핑, 해외사업 구조조정 박차,”「서울경제」.

이효정 · 김수경 · 차윤지(2018), “홈쇼핑 산업의 오늘은,”「Issue Monotor」, 제81호, 삼정KPMG 경제연구원.

장규훈(2018), “태국 유통 채널별 진출 전략,” 2018 원아시아 화장품 뷰티 · 포럼 발표 자료,「뷰티누리」.

정지영 · 여준상(2016), “CJ오쇼핑의 태국 진출 전략,”「동아비지니스리뷰」, 204호.

지연진(2018.10.22), “연예인 뜨니 매출 쑥쑥…CJ오쇼핑, 동남아 인플루언스 효과 쏠쏠,”「아시아경제」

채널 CJ(2015), “홈쇼핑 한류를 이끈다! 태국 GCJ오쇼핑의쇼호스트 전랍 오디션〈더 쇼호스트〉,”「CJ Creative Journal」, https://blog.cj.net/1456.

최성진 · 이영주 · 최성희 · 신명섭 · 이지현(2014), “TV홈쇼핑 해외진출 현황 분석 및 활성화 방안 연구,”「방통융합기반정책연구」, 14-13.

추민선(2018.06.29), “CJ오쇼핑, 13시간 생방송 점유율 더욱 확대,”「프라임경제」.

한국콘텐츠진흥원(2016), "태국편,"「글로벌 마켓 브리핑」, vol. 12.

Boehe, D. M. (2016), "The internationalization of service firms from emerging economies: An internalization perspective," *Long Range Planning,* 49(5), 559-569.

CJ ENM 오쇼핑 부문(2018), "한국 홈쇼핑의 태국 1위 정착기,"「CJ오쇼핑 공식블로그」, https://m.blog.naver.com/cjoshopping_blog/221208088971

CJ오쇼핑(2018a), "글로벌 사이트,"「CJ오쇼핑 공식 홈페이지」, www.cjoshopping.com/global/foreign.asp

CJ오쇼핑(2018b), "CJ오쇼핑, 5년 만에 태국사업 흑자,"「CJ오쇼핑 공식 홈페이지」, http://www.cjoshopping.com/about/news/report/view.asp?seq=2186

GMM CJ오쇼핑(2018), 1월 26일 기업 방문 인터뷰.

Khanna, T., K. Palepu & J. Sinha(2005), "Strategies that fit emerging markets," *Harvard Business Review,* 83(6), 63-76.

Levitt, T.(1983), "The globalization of markets," *Harvard Business Review* May/June, 92-102.

U.S. Department of Commerce(2017), "Thailand," *U.S. Country Commercial Guidelines,* International Trade Administration.

Wang, S.(2015), "Credit card payment loses ground in more markets," *Asian Banker Research, http://retailfinance.theasianbanker.com/updates-and-*articles?&docid=19475.

CJ O Shopping's Expansion into Thailand: History and Success Factors

Soonkyoo Choe* · Jihoon Kang**

Abstract

CJ O Shopping started to go global in 2004 by establishing a joint venture in China. After that, it set up 10 more overseas subsidiaries to conduct home shopping business in 8 countries. From its international experience, the company has developed its own unique strategy for entering a foreign market. The process of its entry into Thailand well illustrates the key components in this strategy. For instant, it chose to invest in Thailand since the country's home shopping market had high growth potential. Also, it established a joint venture with a local leading TV broadcasting company, in order to secure TV channels for advertising its products. Then, it has actively customized its product offerings to meet the different needs of local buyers. At the same time, it differentiated itself from local competitors by introducing "shoppertainment" TV programs to the Thai market, which combined home shopping with entertainment. To further enhance its competitive position, it also offered better and more advanced after-sales and delivery services than local competitors. These approaches enabled CJ O shopping to become the leading home shopping seller in Thailand.

〈Key Words〉 Home shopping, CJ O Shopping, Thailand, Localization, Shoppertainment

* Professor, School of Business, Yonsei University.
** Doctoral Candidate, School of Business, Yonsei University.