

# CJ오쇼핑의 혁신적인 소매유통전략

## Innovative Retail Strategy of CJ O Shopping

한 상 린(Han, Sang Lin)\*

이 상 현(Lee, Sang Hyun)\*\*

홍 성 태(Hong, Sung Tae)\*\*\*

성숙기에 접어든 홈쇼핑업계에서 CJ오쇼핑은 차별화된 상품구색과 다양한 프로그램 및 플랫폼을 제공하고 대 고객 서비스를 강화함으로써 좋은 성과를 거두고 있다. 본 사례에서는 CJ홈쇼핑이 새로운 변화가 필요했던 이유는 무엇이었는지, 어떠한 변화전략들을 실행하였는지를 살펴보았다. 특히 2008년 당시 도출했던 문제점들을 토대로 어떠한 새로운 비전을 수립하면서 사명을 바꾸었는지, 소매믹스측면에서는 어떠한 차별화 전략을 실행했는지, 그 성과는 어떻게 나타났는지에 대해 고찰하였다. 마지막 부분에서는 CJ오쇼핑의 향후 과제와 방향에 대해서 논의하였다.

핵심개념: CJ오쇼핑, 홈쇼핑산업, 소매유통전략, 소매믹스, 고객서비스, 상품구색

### I. 서론

유통산업 선진화를 위해 정부가 주도적으로 도입했던 국내 TV홈쇼핑산업은 지금까지 국내 유통산업발전에 다양한 변화를 불러왔다. 그간 관료확보에 어려움이 있던 중소기업체들의 효율적인 유통경로가 되어 왔으며 소비자들에게는 구체적인 상품정보제공과 더불어 시간과 공간의 편의성을 제공하는 유용한 유통채널로 자리

매김해왔다. 홈쇼핑산업은 1995년 CJ홈쇼핑과 GS홈쇼핑이 시장에 첫발을 내디딘 이후 10여년간 고속성장을 이루어오다 2000년대 중반부터 홈쇼핑산업의 성장세가 둔화되면서 성숙기에 접어든 것이라고 보는 견해가 많다. 홈쇼핑업체들 간의 경쟁이 매우 심화되고 있을 뿐만 아니라 다양한 채널을 갖춘 디지털 방송이나 IPTV, 기존 인터넷쇼핑몰, 그리고 모바일 통신시장과 같은 새로운 쌍방향 매체들이 대거 등

\* 한양대학교 경영학부 교수(slhan@hanyang.ac.kr)

\*\* 동국대학교 경영학과 교수(edlee@dongguk.edu), 교신저자

\*\*\* 한양대학교 경영학부 교수(hongst@hanyang.ac.kr)

장하면서 홈쇼핑업체들은 점점 더 어려움에 직면하고 있다. 더욱이 내수경기의 침체와 맞물려 수익성 또한 점점 더 악화되고 있다. 이러한 급속한 환경변화에 대응하여 홈쇼핑업계는 과연 어떻게 변화하여야 할까?

소비자는 그 동안 기존 홈쇼핑을 이용하여 보다 자세한 제품정보를 얻고 그 정보를 바탕으로 구매의사결정에 도움을 받으며 구매 시 다소 시간이 걸리더라도 집에서 편안하게 쇼핑하고 전화망을 통해서 손쉬운 방법으로 제품이나 서비스를 구매하였다. 또한 소비자들은 다양한 홈쇼핑 프로그램으로부터 흥미를 느끼기도 하였다. 중소기업들은 홈쇼핑채널을 통해서 자신의 제품을 적극적으로 알림으로써 판로를 개척할 수 있었다. 이처럼 홈쇼핑산업은 생산자와 소비자의 사이에서 합리적인 정보증개서비스를 제공하는데 중추적인 역할을 해 왔다.

하지만 일각에서는 홈쇼핑업체들이 상품 및 서비스의 시정의지나 구매의지와는 상관없이 시청하게 되는 소비자들로 하여금 일시적인 충동구매를 유발하거나 쇼핑중독을 조장한다는 비판을 하기도 한다. 잘못된 구매는 결국 반품율을 증가시켜 사회적 비용을 증대시키고 있으며 특히 이 과정에서 상대적으로 영향력이 강한 홈쇼핑업체가 반품수수료나 판매부대비용 등을 중소제조업체에 떠넘기는 등의 횡포도 있어왔다. 소비자들의 의식이 향상되고 업계의 자정노력이 함께 어우러지면서 최근 이러한 문제점은 많이 줄어들고 있지만 아직도 개선의 여지가 필요한 것으로 나타나고 있다. 모든 홈쇼핑업체들이 거의 비슷한 방식으로 제품이나 서

비스를 판매하고 있고 새로운 방식을 채택한 판매망들이 늘어가는 지금 과연 어떠한 방식으로 제품이나 서비스를 구매하거나 이용할 수 있도록 할 수 있을까에 대해 생각해 보아야 할 것이다.

차별화된 유통서비스를 위해서는 기본적으로 소비자가 어떤 제품이나 서비스를 원하는가에 초점을 맞추기 보다는 어떻게 제품이나 서비스를 얻고자 하는가에 초점을 맞추어야 한다. 흔히 소매믹스전략관점에서는 대 고객 서비스차별화, 구색의 차별화, 매장의 레이아웃이나 디자인의 차별화를 중요한 핵심 전략으로 꼽을 수 있다. 하지만 급속히 변화하는 시장환경에서 실제 홈쇼핑업체들이 어떠한 방식으로 차별화하고 그들의 유통서비스를 혁신하여 나아갈 것인가는 매우 어려운 일일 것이다.

본 사례에서는 점점 더 심화되는 경쟁구도에서 새로운 판로개척을 위해 2009년부터 혁신적인 아이디어와 운영방식으로 홈쇼핑업계에서 유통서비스 혁신을 실천해 가고 있는 최근 CJ 홈쇼핑의 행보를 살펴 보고 이들의 전략을 분석하여 어떠한 변화전략들을 실행하고 있는지를 살펴보고자 한다. 보다 구체적으로는 CJ 홈쇼핑에서 CJ오쇼핑으로 사명을 바꾼 이유는 무엇인지, 과연 새로운 이름이 의미하는 바는 무엇인지, 소매믹스측면에 입각해서 실제 CJ오쇼핑은 얼마나 그리고 어떻게 혁신적인 유통서비스의 변화를 꾀하고 있는지 등에 대해 알아보고, 그 성과는 어떻게 나타나고 있는지도 아울러 고찰해 보고자 한다.

## II. 국내 홈쇼핑 현황

국내 홈쇼핑시장은 1995년 한국홈쇼핑(GS shop)과 삼구홈쇼핑(현재 CJ오쇼핑)이 처음 승인을 받은 이후 신용카드 이용이 확대되고 택배산업이 발달하면서 홈쇼핑산업도 성장하기 시작하였다. 이후 대기업계열의 홈쇼핑 인수들이 진행되면서 2009년 말 현재 CJ오쇼핑, GS Shop, 현대 홈쇼핑, 롯데 홈쇼핑, 그리고 농수산 홈쇼핑 이렇게 총 5개의 사업자가 경쟁을 벌이고 있다. CJ오쇼핑과 GS샵이 시장을 주도하는 가운데 고급화를 추구하면서 럭셔리한 이미지를 앞세운 현대 홈쇼핑과 우리홈쇼핑을 인수한 롯데 홈쇼핑의 약진으로 업체간 경쟁은 더욱 치열해지고 있다 (정연승 2009).

한동안 급속한 성장을 이루어왔던 국내 홈쇼핑 산업은 2000년대 중반 이후 성장세가 둔화되고 있다. 전체적인 매출 흐름을 살펴보면 2004년까지 고성장 추세를 지속하다가 2005년 이후 매출과 이익 성장세가 모두 상대적으로 둔화되고 있는 실정이다. 전체매출액을 살펴보

면, 2003년 1조 3천억대, 2005년 1조 7천억대, 2007년 1조 9천억대, 2009년 약 2조원 대로 매출 성장세는 둔화되고 있다. 더욱이 중요한 것은 2004년부터 업체별 영업이익은 지속적으로 감소하여 2007년 마이너스를 기록하였으며 영업이익에서 이자비용을 뺀 경상이익의 경우에도 2007년에 현대홈쇼핑을 제외한 선발 2개 사업자와 후발 2개 사업자 모두 적자를 보이고 있다. 이는 시장성장률이 둔화됨과 동시에 5개 시간 경쟁이 치열해 지면서 성장이 침체되어 무언가 새로운 돌파구가 필요한 시점으로 보여진다 (방송통신위원회 2008). 디지털방송의 확대와 아울러 IPTV, 모바일 매체 등의 새로운 매체가 등장하면서 새로운 기회와 위협을 동시에 받고 있다. 국내 홈쇼핑 산업이 성숙기에 접어들었고 경쟁이 더욱 더 심화됨에 따라 홈쇼핑 업계는 수익성 악화를 극복하고 경쟁력을 확보하기 위해 다양한 노력을 경주해야 할 뿐만 아니라 혁신적인 돌파구를 마련해야 할 시기이다.

〈표 1〉 국내 TV홈쇼핑 사업자 현황

승인연도	승인당시	현재	최대주주변동사항
1995	한국홈쇼핑	GS Shop	LG 정보통신 --> GS 홀딩스
	삼구홈쇼핑	CJ오쇼핑	(주)삼구 --> (주) CJ
2001	연합홈쇼핑	현대홈쇼핑	현대백화점
	우리홈쇼핑	롯데홈쇼핑	(주)아이스비전 -->(주)경방 --> 롯데쇼핑
	농수산홈쇼핑	농수산홈쇼핑	(주) 하림

자료원: 정연승 (2009)

### Ⅲ. CJ 홈쇼핑 분석

국내에서 가장 먼저 홈쇼핑을 시작한 CJ홈쇼핑은 현재 GS홈쇼핑과 더불어 홈쇼핑시장을 주도하고 있다. 하지만 시장환경이 변화하면서 2008년 CJ홈쇼핑도 발빠르게 새로운 변화를 꾀하지 않으면 안되는 시점에 이르렀다고 판단하였다. 2008년 당시의 현황분석을 통해 CJ홈쇼핑은 크게 4가지로 대별되는 문제점을 도출해 냈다. 첫 번째로는 전략적 포지셔닝 및 미래방향성의 부재를 꼽았다. CJ홈쇼핑은 그동안 신퇴구축이라는 비전아래 수년간 기능적인 서비스 질 개선에 집중하여왔다. 아울러 Home 이라는 물리적 장소의 규정으로는 더 이상 인터넷, 카탈로그, 모바일, DMB 등의 신규매체를 포괄하지 못한다고 판단하였다. 또한 IPTV등 신규채널 및 급변하는 환경에 대한 전략적인 접근 및 준비가 부족한 상태라고 판단하였다.

두 번째로는 후발주자들의 매출 경쟁 가속화와 금융위기를 문제점으로 분석하였다. 아래의 <그림 1>에서와 같이 08-09년초 외형적 성장이 정체되고 있으며 CJ의 수익성이 지속적으로 하락추세인 반면 GS샵이나 현대 및 롯데 홈쇼핑의 2008년 약진이 두드러지게 나타나고 있다. 더욱이 08년 10월 금융위기도래로 소비심리가 급격히 악화되고 있는 것으로 분석하였다.

세 번째로는 소비자들의 부정적 이미지를 꼽았는데, 홈쇼핑의 많은 긍정적인 이미지에도 불구하고 충동적이고 즉흥적이며 과장된 심리적 강요이미지를 내포하고 있는 것으로 분석하였다. CJ홈쇼핑에서 실시한 TV홈쇼핑 이미지 FGI에 의하면 홈쇼핑을 주로 이용하는 사람들에게 대해 알뜰하지 않은 주부, 남에게 잘 속는 주부, 꼼꼼하게 분석하지 않는 주부 같다는 이미지 연상을 주로 하였다. 더욱이 CJ 홈쇼핑은 홈쇼핑 시장의 리더 브랜드에 위치하고 있지만



<그림 1> 2008년 4개 홈쇼핑업체 실적비교

타 업계 1위 브랜드 대비 리더 브랜드로서의 위상은 열세인 것으로 나타났다.

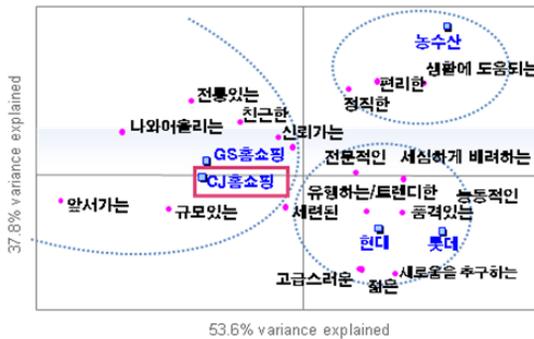
네 번째로는 경쟁업체들과의 비 차별화를 문제점으로 꼽았다. <그림 2>를 살펴보면, CJ홈쇼핑은 전통적, 친근한, 신뢰가는 이미지로 나타났다는데 이는 경쟁사인 GS와 거의 차별화되지 못한 것으로 나타났다. 상대적으로 후발업체인 현대와 롯데의 트렌디한, 세련된, 새로움을 추구하는 이미지에 비해 정체된 이미지로 비추어지고 있으며 홈쇼핑이라는 기능적인 업태명으로는 CJ의 정체성 및 차별화에 한계가 있는 것으로 분석하였다.

## IV. CJ홈쇼핑의 유통서비스 혁신전략

### 4.1. 비전 및 미션 수립

CJ홈쇼핑은 2009년 초 급변하는 환경 속에서 앞으로 나아가야 할 방향을 재정립하기 위

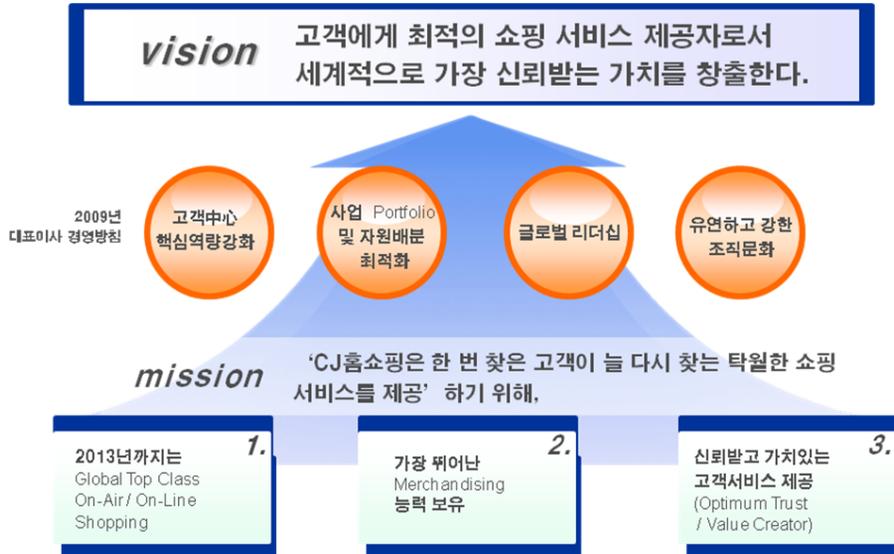
해서 가장 먼저 비전과 미션을 수립하였다. 구체적으로 살펴보면 CJ는 고객에게 최적의 쇼핑 서비스 제공자로서 세계적으로 가장 신뢰받는 가치를 창출한다는 새로운 비전을 세웠다. 이는 포화되고 있는 국내시장에 머물기 보다는 중국 시장과 더 나아가 점진적인 세계화를 염두에 두고 세워진 비전이라고 할 수 있다. 보다 구체적인 미션으로는 CJ홈쇼핑은 한 번 찾은 고객이 늘 다시 찾는 탁월한 쇼핑 서비스를 제공하는 기업으로 변신하고자 하였다. 즉, 가장 뛰어난 머천다이징 능력을 보유하고, 신뢰받고 가치 있는 고객 서비스를 제공함으로써 홈쇼핑과 온라인쇼핑분야에서 세계적인 선두그룹으로 발돋움한다는 것이다. 이러한 미션을 달성하기 위해 CJ는 고객중심의 핵심역량을 강화하고 사업 포트폴리오 및 자원배분을 최적화 하며, 유연하고 강한 조직문화를 만들고, 세계적인 기업으로 발돋움할 수 있는 리더십을 강조하는 방향으로 경영방침을 세웠다. <그림 3>은 CJ의 비전 및 미션을 도식화 한 것이다.



※ CJ홈쇼핑 브랜드관리를 위한 지표 Tracking 조사보고서 (R1, 2008.8)



<그림 2> 브랜드 이미지분석



〈그림 3〉 비전 및 미션

## 4.2. 브랜드 재 포지셔닝

### 4.2.1. 새로운 브랜드 아이덴티티 수립

위의 비전과 미션아래 CJ홈쇼핑은 최신의 트렌드를 반영하여 고객 개개인의 라이프스타일에 맞는 라이프스타일 솔루션과 전문적인 쇼핑 정보, 그에 적합한 최적의 제품을 합리적인 가격에 제공함으로써 고객이 보다 즐거운 쇼핑을 경험하고 라이프스타일을 업그레이드 할 수 있도록 돕는 고객의 “Trendy Lifestyle Shopper”가 된다는 슬로건을 내세웠다. 구체적으로 먼저 기능적인 측면에서 보자면 가격대비 가치에 대한 고객의 인식차원에서 독자적 상품군과 프리미엄 서비스를 제공함으로써 새로운 가치를 창조한다는 의미를 담고 있다고 하겠다. 상품 선택의 폭을 넓고 다양하게 제공하면서 개별고객에게 맞는 서비스를 보다 전문적으로 제공한다는 것이다. 또한 감성적인 측면에서는 고객들에

게 전통적이고 친근하고 신뢰 가는 CJ홈쇼핑의 이미지에서 탈피하여 차별화되고 개성있는 연상 이미지로 포지셔닝하려는 의도를 담고 있다고 하겠다. 특히 단순 구매 이상의 오감만족을 느낄 수 있는 기대이상의 새롭고 즐거운 그리고 놀라운 경험을 제공하는 쇼핑기업으로 탈바꿈한다는 것이다. 결국 <그림 4>에서 보는 바와 같이 CJ홈쇼핑의 지향점은 결국 기존의 정체되고 차별화되지 못한 이미지를 탈피하여 새롭고 놀랍고 트렌디하면서 스타일리쉬한 프리미엄 서비스제공자로서의 이미지로 변신하고자 하는 것이다. 즉, 고객으로 하여금 최상의 품질과 서비스를 제공한다는 기능적인 측면과 기존에 없었던 놀라운 서비스를 제공함으로써 항상 기쁘고 즐거운 최적의 쇼핑경험을 제공한다는 감성적인 측면에서의 브랜드 아이덴티티를 정립한 것으로 볼 수 있다.

## Emotional feature



## Functional feature



〈그림 4〉 CJ홈쇼핑의 브랜드 재 포지셔닝 방향

### 4.2.2. 사명개편

브랜드 재 정립의 일환으로 2009년 5월부터는 아예 홈쇼핑에서 CJ오쇼핑으로 사명을 변경하면서 새로운 변화의 물결을 주도하겠다는 강한 의지를 천명하였다. CJ의 사명변경은 사실 철저한 시장분석에서부터 비롯되었다. 앞에서 살펴본 바와 같이 신뢰구축이라는 비전 아래 수년간 기능적인 서비스 질 개선에 주력해온 CJ홈쇼핑은 2008년 말 Home이라고 하는 물리적 장소의 규정으로는 더 이상 Internet, Mobile, DMB등의 신규매체를 포괄하지 못하기 때문에 홈쇼핑의 개념을 뛰어넘을 필요성이 있다고 판단하였다.

“O”가 내포하고 있는 의미는 매우 다양하다고 할 수 있다. 첫째, 홈쇼핑의 개념을 뛰어넘어 실시간 쇼핑 기회를 제공하고 언제든지 이용가능 하다는 의미의 온에어(On air)와 온라인

(Online) 쇼핑을 지향하고자 하는 것이다. 둘째, 개개인의 고객들을 위해 최적의 제품과 서비스를 선택할 수 있게 한다는 옵티멈(Optimum)의 의미를 내포하고 있다. 셋째, 언제 어디서나 다양한 접점을 이용하여 쉽게 쇼핑경험을 할 수 있다는 옴니프레젠트(Omnipresent)의 뜻을 가지고 있다고 하겠다. 넷째, CJ그룹의 핵심경영 철학인 Only One정신으로 다른 어떤 경쟁자도 제공할 수 없는 유일한 제품과 서비스를 제공한다는 의미를 포함하고 있다. 그 밖에도 유연하고 개방되어 있다는 뜻의 Openness, 소비자들의 Oh! 라고 하는 감탄사를 이끌어내는 인상적인 쇼핑경험을 제공한다는 등의 매우 다양한 의미를 담고 있다. 즉, 기존 홈쇼핑이라는 단어로 담아낼 수 있는 한계를 뛰어넘어 새로운 환경변화에 적극적으로 대응하면서 새로운 이미지로 도약하고자 하는 의지를 담아 CJ오쇼핑으로 사명을 바꾼 것이다.

### 4.2.3. IMC 전략수립 및 실행

새로운 사명을 알리기 위해 놀랍고 새롭고 뻔하지 않은 CJ오쇼핑이라는 concept의 IMC 전략을 수립하고 다양한 매체를 통해 적극적으로 고객들에게 새로운 브랜드를 알리는 노력을 하였다. 특히 TV광고에서는 ‘O’에 대한 호기심을 유발하고 새로운 CI에 대한 인지도를 높이기 위해 놀랍고 새롭고 뻔하지 않은 CJ오쇼핑이라는 컨셉을 수립하여 3단계의 광고를 실행하였다. 1차 광고에서는 김건모와 “남녀가 돌밖에 몰랐다. 그러던 어느 날 오?”라는 카피로 ‘O’에 대한 호기심을 유발하고 CJ오쇼핑에 대한 기대감을 극대화하도록 하였다. 2차 광고에서는 ‘청소, 빨래 밖에 모르는 아내의 인생을 바꿔줄 수 있는 곳 또는 회사와 집밖에 모르는 남자를 바꿔줄 수 있는 곳이 바로 CJ오쇼핑’이라고 하는 카피로 CJ오쇼핑의 unexpectedness에 대해 부각시켰다. 마지막 3차 광고에서는 ‘Lifestyle Shopper CJ오쇼핑’이라는 카피로 감남주를 내세워 CJ오쇼핑의 아이덴티티를 공유할 수 있도록 유도하였다. 인쇄광고에 있어서는 신문과 잡지 독

자를 중심으로 TV광고와 연계하여 ‘O’의 시각적 효과를 극대화 하고 세련된 이미지와 메시지를 전달할 수 있도록 하였다.

기존 매체 뿐만 아니라 대외적 사명 변경을 공식화하고 이를 기사화할 수 있도록 노력하였다. 또한 캠페인 사이트를 통해 다양한 오쇼핑의 실체를 한눈에 볼 수 있는 체험쇼핑몰을 기획하였고, 창조적인 옥외 물을 제작하고 직접 참여하는 오프라인 행사를 병행하여 Viral 마케팅의 효과를 유도하였다. 그 밖에도 참여형 극장광고, 지하철, 버스광고 등의 옥외광고 등을 통해 다수에게 브랜드를 노출시키고 이를 각인시키고자 노력하였다. 또한 새로운 형태의 변형 광고를 활용하여 놀라움과 의외성을 증폭시키고자 하였다.

### 4.3. 유통서비스혁신

#### 4.3.1. 제품구색의 차별화 및 프로그램의 다변화

단순히 사명을 바꾼 것 뿐만 아니라 리테일 믹스 (Retail Mix) 측면에서 핵심이라고 할 수



〈그림 5〉 인쇄광고

있는 제품구색에 다양한 변화를 주면서 상품 경쟁력을 강화하였다. 특히 PB 및 Only One 브랜드의 개발을 통해 경쟁사 대비 차별적 우위를 확보하고자 하였다. 2009년 3월부터 꾸준히 Only One 브랜드를 런칭하였는데 3월 디자이너 홍현주의 주얼리 브랜드인 라셰즈를 시작으로 한복 디자이너 이효재 선생의 침구 브랜드인 효재침구, 국민배우 김혜자의 고급반찬 브랜드 정성찬, 압구정 에스테틱 정현정파라팜의 에센스팩 브랜드, 제시카고메즈의 란제리 브랜드, 톱스타 온라인 컨셉매장인 셀럽샵까지 매우 다양하고 신선한 브랜드를 소개하였다.

또한 고객의 니즈를 만족시키고 Lifestyle 업그레이드를 위한 새로운 판매 카테고리 상품을 판매하였다. 단순 제품만으로 구성되기 보다는 벤츠, 캐딜락과 같은 고가의 자동차나 아파트 및 콘도회원권 그리고 풍피두 명하나 사라브라이트만 공연 티켓같은 문화상품 및 서비스를 적극적으로 선보였다. 아울러 CJ오쇼핑의 주요

고객층을 타겟으로 하여 패션잡화, 이미용제품, 레저/문화, 주방용품 등 다양한 상품분야의 Prestige 브랜드를 런칭하고 스페셜 프로그램을 통해서 소개 및 판매를 하였다. 이는 Global 머천다이징을 통한 기획 브랜드를 개발함으로써 좀 더 새롭고 차별화된 이미지를 제고하고자 한 노력의 결과라고 할 수 있다.

제품구색 뿐만 아니라 프로그램 자체에도 새롭고 놀라운 혁신적인 변화를 꾀하였다. TV방송의 특성을 잘 활용하여 단순한 홈쇼핑채널이 아니라 기존 방송채널의 다양한 프로그램처럼 정해진 요일과 시간에 지속적으로 방영되는 재밌고, 특색있고 유익한 정보를 제공하는 프로그램들을 개발하여 소비자들에게 다가가려고 노력하였다. 프로그램들을 구체적으로 살펴보면, 우선 25-35세의 젊은 여성고객을 타겟으로 최신 트렌드와 쇼핑정보를 소개하는 쇼퍼테인먼트 프로그램인 Style On Air를 기획하고 매주 토요일 밤 11시40분 스타일의 모든 것, 그들이



〈그림 6〉 CJ오쇼핑의 Prestige 브랜드

온다는 카피아래 Trendy Lifestyle을 제안하였다. 특히 스타일 군단이라고 명명된 유명스타일리스트 정윤기, 우종완 등이 출연하여 고객의 상황 및 니즈에 따른 스타일 솔루션을 제안함으로써 좋은 반응을 얻고 있다. 쇼핑 정보 및 솔루션을 제안하는 프로그램인 O kitchen은 보다 나은 삶의 질, 누구나 꿈꾸는 주방공간을 제안하는 솔루션 제공프로그램으로 주방용품 판매와 더불어 조리도구를 활용한 메뉴를 함께 소개함으로써 주부들의 식탁고민을 해결해주는 프로그램으로 자리를 잡았다. 특히 분야별 전문가와 파워 블로거의 미디어를 활용하여 보다 객관적인 신뢰감을 제공할 수 있도록 노력하였다. 매주 토요일 오전 8:20분부터 10:20분까지 진행되는 또 하나의 쇼핑정보 프로그램, 톡톡다 이어리는 톡톡하고 간간한 살림박사 왕영은씨가 만들어어나가는 쇼핑정보 프로그램이다. 소비자의 입장에서 살림 팁을 얻을 수 있을 뿐만 아니라 신선하고 독특한 제안들을 살펴볼 수

있는 프로그램으로 기존에 쉽게 접근할 수 없었던 주방명품의 성공적 런칭과 안착을 주도했다는 평을 듣고 있다.

2009년부터 매 월 1회 일요일 하루 24시간 동안 디지털 가전 상품만 판매하는 원데이 프로그램 “디지털 팍팍쇼”는 올해 4월 15회째를 맞으면서 누적 매출 2000억원을 달성하는 쾌거를 이루어 홈쇼핑 업계의 화제가 되기도 하였다. 이 프로그램은 홈쇼핑방송의 일요일 하루 70억원 정도인 평균 매출을 두 배정도 끌어올리며 특출한 성과를 올렸다. 아울러 가장 최근에 시작한 ‘쇼핑스타K’ 라는 프로그램은 참여형 쇼핑방송이라는 획기적인 컨셉프로그램이라고 할 수 있다. CJ몰의 쇼핑스타K커뮤니티와 트위터를 통해 누구나 상품판매제안을 할 수 있고 상품선정과 방송진행까지의 과정에 시청자가 직접적으로 참여한다는 것이 이제까지의 프로그램과는 차별화된 매우 신선한 프로그램으로 평가 받는다. 제안된 상품들을 CJ오쇼핑의 MD



〈그림 7〉 CJ오쇼핑의 다채로운 방송 프로그램

와 PD 그리고 쇼호스트로 구성된 상품 심사단이 성공가능성이 있다고 판단되는 상품들을 추려내고 시청자로부터 가장 많은 지지를 받은 상품들은 그 다음 회 쇼핑크스타K 방송에 소개된다. 이는 고객들의 참여로 인해 자연스럽게 새로운 상품발굴의 과정으로 활용될 수 있다는 장점이 있다.

이 밖에도 CJ오쇼핑은 잡지와 세일즈를 결합한 명품브랜드 매거진이나 스타의 라이프스타일을 연계하여 신개념의 인터넷 판매 비즈니스 플랫폼을 개발하여 운영하고 있다. SECRETO는 VVIP를 대상으로 하는 국내 최초 럭셔리 Magalog로 content와 shopping을 이어주는 프린트 미디어의 IPTV 역할을 하고 있다. Celebshop은 신개념 인터넷 판매 플랫폼으로 단순한 스타성을 넘어 하나의 스타일 문화 아이콘으로 자리잡은 유명연예인들과 연계하여 그들의 Lifestyle을 보여주며 각 유명 연예인 각각의 스페셜에디션을 구성하여 판매하는 방식이다. 또한 KELLY O는 스토리텔링 패션 솔루션 허브로서 25-34세의 바쁜 커리어 여성을 대상으로 한 최신 트렌드, 스타일 컨설팅을 제공하고 이를 통한 연계 상품을 판매하는 플랫폼이다. 이처럼 CJ오쇼핑은 제품구색의 차별화를 꾀하고 프로그램 및 플랫폼의 다변화를 통해 신선하고 독특하고 차별화된 이미지를 창출하고자 하였다.

#### 4.3.2. 대 고객 서비스 혁신

CJ오쇼핑은 또 하나의 핵심적 리테일 믹스 요소인 고객 서비스 제고에도 심혈을 기울였다.

대면 접촉 없이 판매활동을 펼치는 유통업체로서는 특히 고객과의 소통이 중요하다고 할 수 있는데 최근 새로운 발상으로 고객의 소리를 적극적으로 반영하겠다는 의지를 표현하며 현고이사(賢顧移社)란 이름의 마케팅 자문단을 운영하기 시작하였다. 우공이산(愚公移山)의 고사에서 따온 현고이사는 현명한 고객이 회사를 움직인다는 뜻이다. 2009년 여름부터 시작한 현고이사 모임은 분기별로 운영해 현재 4기째인데 다소 부담스럽고 힘든 고객들이지만 제기하는 내용이 합리적이고 상품, 서비스, 방송 등 전 영역에 걸쳐 골고루 의견을 주고 있어서 고객 서비스를 혁신하는데 매우 유용한 점이 많은 것으로 나타나고 있다. 많이 사지만 많이 화내는 고객들의 이야기를 들으면 회사가 미처 생각하지 못했던 부분을 파악할 수 있다는 장점을 적극적으로 활용하고 있는 것이다.

현재 CJ오쇼핑은 품질이나 서비스를 개선하는데 적극적으로 도움을 줄 수 있는 고객들의 의견을 고객 만족팀이 2주에 한번씩 직접 만나 경청하도록 하고 있다. 현고이사는 고객 데이터베이스에서 연간 제안 건수가 10건 이상인 고객들 중에서 선발되는데 대부분 직원들이 미처 신경 쓰지 못했던 세세한 잘못까지 직설적으로 지적하는 경우가 많아서 매우 효과적으로 고객의 불만을 해소하고 서비스의 질을 제고할 수 있다고 한다. 실제로 한 고객이 속옷 상하의 세트 판매에 대해 불만을 토로하자 자사 PB속옷상품의 구성을 바꾸기도 하였다. 또한 상품 중 국산 프리미엄 반찬 브랜드 원재료에 중국산 고추장이 있어 구매욕이 떨어진다는 고객의 의견을 접수하고 상품제조사에게 의견을 전달

하여 원재료를 국산 고추장으로 대체하기도 하였다. 이처럼 반쯤이 갖거나 불평 불만이 많은 기피 고객인 일명 블랙컨슈머를 VIP로 모시는 역발상으로 CJ오쇼핑의 고객불만 접수가 점점 줄어드는 효과를 나타내고 있다.

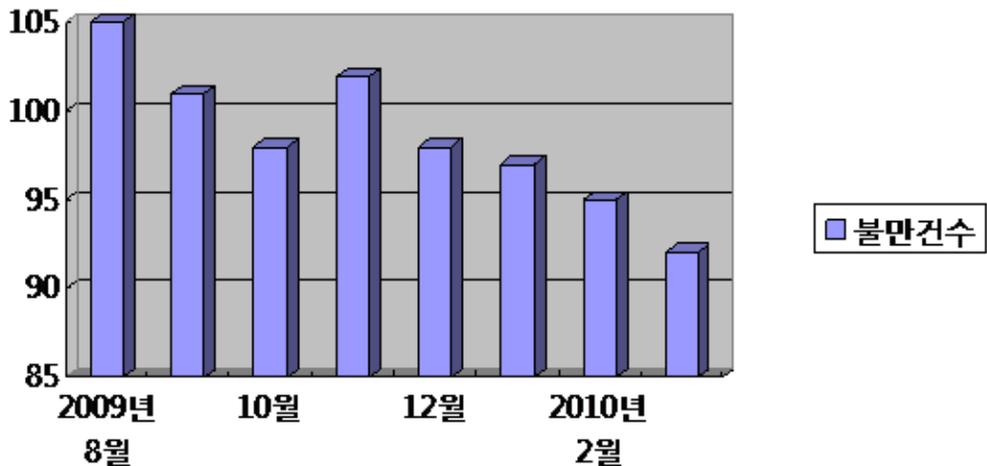
고객으로부터의 적극적인 불만청취 뿐만 내 부고객이 만족해야 외부고객이 만족할 수 있다는 서비스 가치사슬에 입각하여 내부고객인 직원들에게 다양한 교육프로그램도 제공하고 있다. 이는 직무만족도의 제고와 외부 경쟁력강화로 이어질 수 있고 강한 문화를 구축하는데 매우 효과적인 것으로 보인다. 전 직원을 대상으로 창의적인 감수성과 창조적인 조직문화향상을 위하여 운영하는 ‘O Forum’, 대리급부터 과장급을 대상으로 한 마케팅프로그램인 FMMC (Friday Morning Marketing Class), 사내 사례를 공유하고 외부강사의 특강을 통해 마케팅정보를 습득할 수 있는 마케팅 컨퍼런스 등 요소

평 만의 다양한 교육프로그램을 구축하고 있다.

또한 업계 최초로 온 & 오프라인을 융합한 차별화된 고객 서비스를 실시하고 고객 접점을 확대해 직접 보고 체험해 볼 수 있는 기회를 더 많이 제공하였다. 우수고객 충성도 강화를 위해 차별화된 오프라인 대면 서비스를 제공하는 오 브이아이피 클럽을 신설하여 상위 2%의 우수고객을 대상으로 라이프 스타일 사파의 가치 체험을 제공할 수 있도록 노력하고 있다. 우수고객들을 대상으로 베이커리 교실, 발레강좌, 뷰티 클래스, 영화시사회 등과 같은 다양한 문화강좌와 공연 참여혜택을 제공하며 쇼핑 이상의 라이프 스타일을 제안하고 있다. 꾸준히 전국 우수고객 초청행사를 벌여 지방고객들을 대상으로 한 오프라인 프로그램도 확대해 나가고 있다.

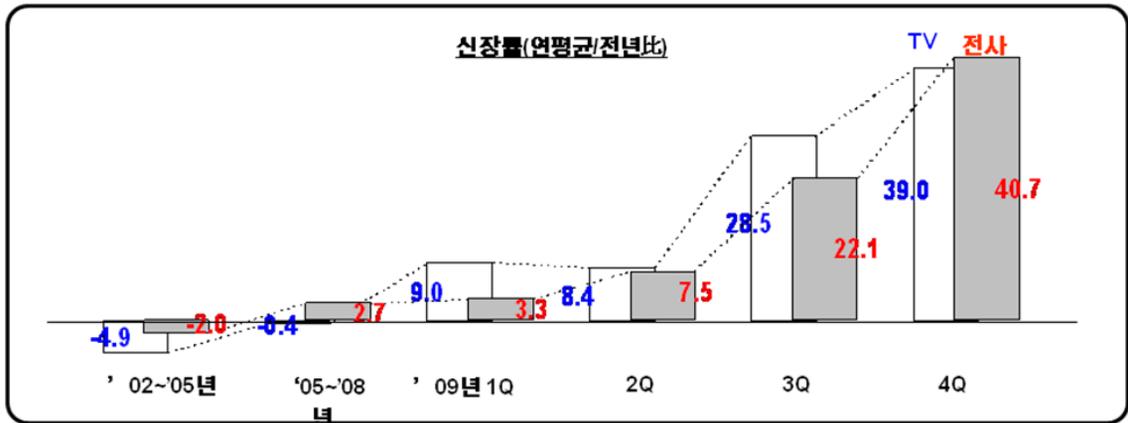
그 밖에도 좀 더 빠르고 신속하게 물품을 받을 원하는 고객의 시간 가치를 높이고자 당일

〈표 2〉 CJ오쇼핑 고객불만 접수 추이



자료원: 경향신문

〈그림 8〉 전년대비 연평균 신장율



주문하면 당일 배송이 될 수 있도록 홈쇼핑 최초 당일배송제를 실시하였다. 또한 각 지역의 우수한 농산물을 소개하는 1촌 1명품 프로그램을 꾸준히 진행하고 있다. 도시와 농촌이 함께 성장하는 사회를 만들기 위해 시작된 노마진의 사회공헌프로그램으로 판로개척을 위해 어려움을 겪고 있는 농촌의 우수한 제품을 적정한 가격에 판매하고자 노력하고 있다. 해가 거듭될수록 청정지역 산지 농장에서 키워낸 우수 농산물 직거래 방송프로그램으로써 도시와 농촌 즉, 구매자와 생산자 모두에게 도움이 될 수 있는 프로그램으로 거듭나고 있다.

## V. 결론

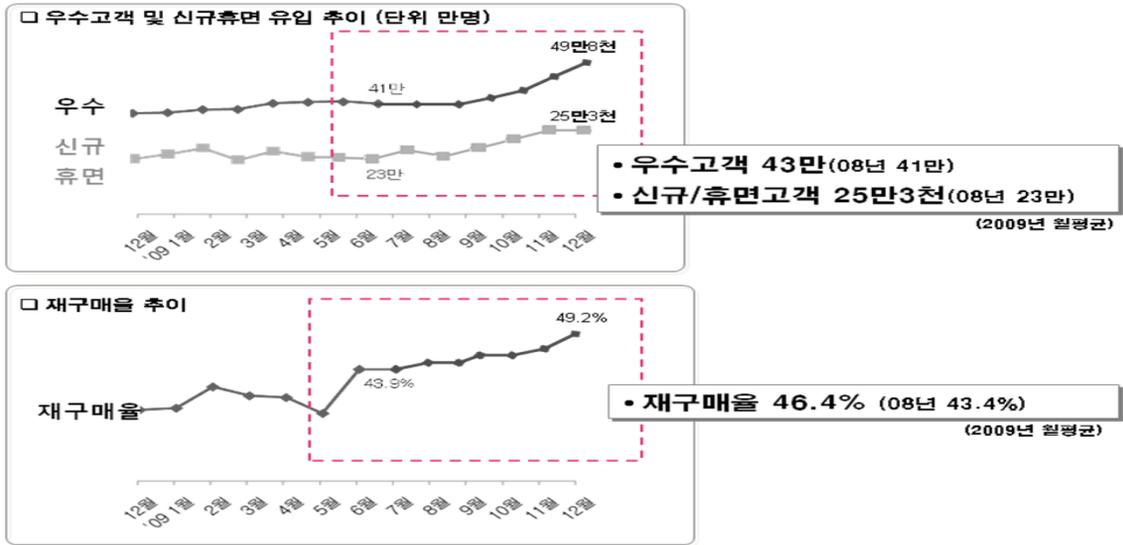
### 5.1. 유통서비스혁신의 성과

위와 같은 다양한 유통서비스혁신 노력에 힘입어 경기침체 상황에서도 2009년 역대 최고실

적을 기록하였으며 영업이익 1천억 시대를 열었다. 이는 2002년 이후 최초로 두 자릿수 성장률을 기록한 성과이고 판매촉진 강화로 창사이래 처음으로 전사-인터넷 부문 1위를 달성한 것뿐만 아니라 홈쇼핑 정체가 일반화된 상황에서 업계를 주도할 수 있는 제 2의 고성장 기반을 마련하는 큰 성과를 거둔 것이다.

아울러 <그림 9>에서 보는 바와 같이 재구매율도 2008년 43.4%에서 2009년 46.4%로 증가했으며 우수고객도 41만 여명에서 43만 여명으로 증가되었고 신규고객들도 2만 여명 이상 유입되었다. 브랜드 이미지에 있어서도 CI변경 인지율이 96.9%에 달했고 사명호감도, 광고호감도 모두 매우 긍정적인 것으로 나타났으며 캠페인 5주 진행 후 CJ오쇼핑의 브랜드인식조사결과도 매우 높게 나타났다. 이 밖에도 브랜드 이미지의 변화로 2009년 한국생산성본부에서 조사한 국가고객만족도지수 홈쇼핑부문 1위, 한국능률협회컨설팅에서 조사한 가장 일하고 싶은 회사 홈쇼핑 부문 1위, 가장 선호하는 홈

〈그림 9〉 고객 변화 추이



쇼핑 채널 1위, 브랜드스톡에서 조사한 브랜드 가치평가지수 유통업계 홈쇼핑부문 1위 등 많은 부문에서 최고의 홈쇼핑으로 자리매김하게 되었다. 얼마 전 발표된 2010년 국가브랜드경쟁력지수 서비스 산업부문에서도 CJ오쇼핑은 TV홈쇼핑분야에서 1위를 차지했다.

이러한 성과는 2009년부터 ‘Trendy lifestyle shopper’라는 슬로건을 내걸고 이에 부합하는 방송 프로그램과 상품들을 전략적으로 제공함으로써 가능할 수 있었던 것으로 분석된다. 아울러 인터넷 및 모바일 환경에 발맞추어 스마트폰 전용 애플리케이션을 개발하고 트렌드 정보를 신속하게 제공하며 언제 어디서나 쇼핑할 수 있는 환경을 제공하였다. 또한 업계에서 가장 먼저 스마트폰 카드 결제 서비스를 시작해 모바일 쇼핑을 주도하는 업체로의 발판을 마련하였다.

## 5.2. CJ오쇼핑의 향후과제

다소 침체된 국내 홈쇼핑업계에서 CJ오쇼핑은 최근 신선하고 다양한 프로그램들을 시도하면서 유통서비스혁신을 이끄는 선두주자로 자리매김하고 있다. 특히 2009년부터 사명을 바꾸고, 새로운 프로그램과 플랫폼을 제공하고, 대 고객서비스를 혁신하면서 홈쇼핑업계에서 선두적인 위치를 고수하고 있다. 하지만 앞으로 변화하는 환경에 보다 적극적으로 대처하면서 풀어가야 할 과제들이 많은 것 또한 현실이다. 이하에서는 CJ오쇼핑의 지속적인 발전을 위한 향후 과제를 간략히 정리하고자 한다.

첫째, 국내 시장에서의 유통서비스혁신을 기반으로 현재 진출한 중국시장뿐만 아니라 다른 해외시장으로의 적극적인 사업확장을 통한 성장기회를 지속적으로 탐색해야 할 필요가 있다. 이미 국내 홈쇼핑시장의 매출둔화가 지속되고

있는 상황에서 해외시장으로의 사업확대는 당면한 과제라고 할 수 있다. 2004년부터 중국 상해에 동방CJ를 시작으로 천진에 천천CJ, 그리고 인도의 스타CJ를 최근 출범시켰다. 동방CJ는 사업 시작 3년 만에 손익분기점을 맞고 있고 상해 일대에서는 가장 넓은 송출지역을 확보하고 있으며 방송시간을 확대해 가며 연간 두 자리수 성장을 지속하고 있다. 하지만 아직 글로벌화는 걸음마 단계라고 할 수 있다. 해외 시장에 진출하려는 국내 중소기업들과의 긴밀한 협력을 통해 윈윈할 수 있는 가치를 창출함과 동시에 각 지역 업체들과의 지속적인 협력 관계를 유지하여 고객들에게 양질의 상품들을 제공하는 것 뿐만 아니라 실생활에 신선하고 놀라운 가치를 제공할 수 있도록 노력을 경주해야 할 것이다.

둘째, M-commerce T-commerce 등 뉴미디어 부문에 보다 적극적인 투자를 통한 새로운 플랫폼 및 콘텐츠 개발에 역량을 집중하여야 한다. 최근 들어서 CJ오쇼핑은 스마트폰 사용자가 급증함에 따라 모바일 마케팅의 일환으로 국내 홈쇼핑업계 최초로 2010년 4월 스마트폰 모바일 앱 서비스를 오픈함과 동시에 스마트폰 카드결제를 도입하였다. 하지만 아직까지는 걸음마 차원이라고 볼 수 있다. 현재 관련 제도나 법규도 제대로 정비되지 않아 여러 가지로 미흡한 상황이지만 뉴미디어시장의 잠재력을 볼 때 분명한 것은 누가 과연 다양하고 차별화된 contents를 제공할 것인가에 성패가 달려있다고 할 수 있다. 따라서 앞으로도 다양하고 신선한 콘텐츠 개발에 모든 노력을 기울여야 할 것이다.

셋째, 점점 투명하고 공정한 사회적 가치를 요구하는 시대조류에 발맞추어 소비자 권리 보호를 위한 다양한 노력을 해야 할 것이다. 또한 납품업체들과의 상생관계를 지속하면서 보다 건전하고 효율적인 유통구조를 만들어 고객가치를 극대화할 수 있도록 해야 할 것이다. 좀 더 나아가 사회공헌활동에도 관심을 가지고 각 지역사회에 이윤을 환원할 수 있도록 노력하여야 할 것이다.

마지막으로 끊임없이 변화하는 환경에 빠르게 대응할 수 있도록 지속적인 신 상품기획과 프로그램 및 플랫폼을 연구 개발할 수 있는 인력을 키워나가야 할 것이다. 좋은 인력을 확보하고 내부고객의 만족도를 높이기 위한 차별화된 조직문화를 만들고 이를 바탕으로 모두가 일하고 싶은 기업으로의 이미지를 확립해 나가야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김만환 (2009), “방통융합시대에 T-Commerce 정책에 관한 연구,” **유통연구** 14(5), 128-152.
- 방송통신위원회(2008), “TV홈쇼핑채널 제도화 방안 연구,” 방송통신위원회, 1-160.
- ‘브랜드 경쟁력: TV홈쇼핑’ 중앙일보(2010. 8.30)
- ‘여성 속옷 택배상자에 사이즈 표시돼 민망’ 지적받고 삭제한 적도 있어요’ 중앙일보 (2010.4.26)

‘역발상의 경제학... 고객 쓴소리 경청 ‘서비스 질’ 높였다,’ 경향신문 (2010.4.7)

정연승(2009), “TV홈쇼핑 산업 제도약을 위한 발전 전략: TV홈쇼핑사의 역할과 책임을 중심으로,” **유통연구**, 14 (5), 107-128.

‘홈쇼핑, 고객참여프로 ‘효과 톡톡,’ 서울경제 (2010.7.16)

CJ오쇼핑 내부자료 (2010) 온라인 유통의 새로운 패러다임을 열다: The Frontier Spirit of CJ O Shopping.

# Innovative Retail Service Strategy of CJ O shopping

Han, Sang Lin\*

Lee, Sang Hyun\*\*

Hong, Sung Tae\*\*\*

## Abstracts

CJ O shopping performs well in the mature home shopping market as they develop differentiated product assortments, valuable program and platforms, and enhance the customer service. This case examined the reason why CJOShopping needed to change their strategy and how they implement the strategy. Specifically, this case investigated how they established their new vision, why they changed their name, how they differentiated themselves in retail mix perspective, and how good their performance were. Future challenges and suggestions are discussed at the end.

Key words: CJ O Shopping, Home Shopping market, Retail strategy, Retail Mix, Product Assortment, Customer Service

---

\* Professor, College of business Administration, Han-Yang University

\*\* Associate Professor, Department of Management, Business School, Dongguk University-Seoul

\*\*\* Professor, College of business Administration, Han-Yang University