
가상스토어의 성공과 실패: 홈플러스 사례를 중심으로

임명성*, 이상현**

A Study of Success and Failure of Virtual Store: From Homeplus Case

Myung-Seong Yim*, Sang-Hyun Lee**

요약 최근 정부의 각종 규제로 인해 대형마트는 새롭게 시장을 확대할 수 있는 방법을 찾고자 노력하고 있다. 홈플러스의 가상스토어는 24시간 접속할 수 있다는 점, 그리고 정부 규제에서 자유롭다는 점에서 주목받고 있다. 본 연구는 홈플러스 가상스토어의 성과 및 전략 그리고 이를 모방한 기업들의 실패 원인을 살펴봄으로써 앞으로 가상스토어를 운영하고자 하는 기업들이 기존의 실패를 답습하지 않고 성공적으로 운영하기 위해 필요한 요소들을 살펴보고자 한다.

주제어 : 홈플러스, 가상스토어, 사례연구

Abstract Because of governmental regulations, large-scale discount stores are trying to find a new way that can expand a market size. Homeplus virtual store has received attention from the other companies, because virtual store can access 24 hours and be unfettered by governmental regulations. The purpose of the study is to review performance and strategies of Homeplus virtual store as well as the cause of the failure of imitators. To do this, we can find key indicators of success of virtual store.

Key Words : Homeplus, Virtual Store, Case Study

1. 서론

지난 2008년 홈플러스의 스마트 가상스토어는 독창적인 아이디어로 Cannes Lions International Festival of Creativity에서 한국 최초로 그랑프리를 수상했으며, 제 11회 모바일 기술대상 쇼핑 어플리케이션 부문 최고상을 수상했다. 2012년에도 영국 Design Museum London에서 '올해의 디자인' 중 디지털 부문 최종 후보로 선정돼 2012년 2월부터 7월까지 전시장에 실물 크기로 전시되었다. 뿐만 아니라 2012년 9월 19일부터 21일까지 영국 런던에서 열린 The World Retail Congress에서 홈플러스의 가상스토어는 전 세계 50여개 유통기업 가운데 비즈니스 혁신상(Retail Innovation of the Year- Business)을 수상했다. 홈플러스의 가상스토어가 모바일 분야에서 상

을 받은 적은 있지만, 유통혁신 분야에서 수상한 것은 이번이 처음이다. 특히 올해 비즈니스 혁신 부문 시상에서 맥도널드, 월트 디즈니 등 세계 유수의 글로벌 기업을 제치고 홈플러스의 가상스토어가 당당히 수상의 영예를 안았다.

이렇듯 홈플러스가 온라인 사업에서 괄목할만한 주목을 받게 된 것은 창사 이래 처음이다. 홈플러스는 대형마트 1위인 이마트와의 경쟁에서 규모의 경쟁은 무리가 있다는 것을 알고 있었다. 그래서 차선책으로 선택하게 된 것이 온라인 사업의 확장이었다. 이를 위한 중요한 수단으로 도입된 것이 가상스토어이다.

가상스토어는 지하철이나 버스정류장 등에 마트의 진열대를 그대로 옮겨온 듯한 사진을 설치해 놓고, 고객이 스마트폰으로 바코드나 QR코드를 찍어 상품을 주문하면

본 연구는 2011년도 정부의(교육과학기술부) 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2011-322-A00007)

*삼육대학교 경영학과 조교수

**서강대학교 기술경영전문대학원 연구교수 (교신저자)

논문접수: 2013년 3월 6일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2013년 3월 29일, 확정일: 2013년 4월 20일

〈표 1〉 홈플러스 점포수, 임직원, 매출액 현황

연도		1999	2000	2002	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012
점포수	대형마트	2	7	21	31	52	110	114	121	124	127
	익스프레스	-	-	-	1	20	94	165	213	257	268
임직원 수(명)		1,140	3,425	7,509	9,044	12,354	21,960	22,933	25,051	27,814	-
매출액(억 원)		2,490	5,627	21,469	34,735	55,385	78,809	86,385	93,551	99,301	-

인근 마트에서 물건을 배달해주는 서비스이다. 가상스토어의 인기 비결은 단순히 제품만을 구매하는 1차원적인 유통프로세스를 넘어 고객에게 시공간을 초월한 서비스를 제공한다는 것이다.

이러한 아이디어를 통해 홈플러스는 국내뿐만 아니라 전 세계의 주목을 받게 된다. 물론 성과도 괄목할만하다. 그러나 흥미로운 점은 홈플러스를 벤치마킹한 국내 다른 기업들의 가상스토어 사례를 살펴보면 성공과는 거리가 멀다는 것이다. 따라서 본 사례연구에서는 홈플러스의 성공요인을 살펴보고 다른 기업의 가상스토어 실패사례를 함께 살펴봄으로써 앞으로 가상스토어를 통해 새로운 서비스를 구상하고 있는 기업이 성공가능성을 높일 수 있는 방법을 제언하고자 한다.

본 연구는 2장에서는 홈플러스의 역사, 가상스토어 도입 배경, 그로 인한 성과, 그리고 홈플러스가 현재의 성과를 이어나가기 위해 앞으로 해결해야 할 과제들에 대해 살펴본다. 3장에서는 홈플러스를 벤치마킹하여 자사가 가상스토어를 도입한 기업들에 대해 살펴보고 이들이 실패한 이유에 대해 분석해본다. 마지막으로 4장에서는 가상스토어의 성공과 실패 사례를 통해 앞으로 가상스토어를 계획하고 있는 기업들이 성공가능성을 높이기 위해 반드시 고려해야 할 사항들을 결론으로 제시한다.

2. 홈플러스의 가상스토어

2.1 홈플러스의 역사

주식회사 홈플러스(Homeplus Co., LTD, CEO 이승환 회장)는 1999년 5월 15일 출범 이래, 2000년 홈플러스 안산점을 오픈하여 현재 127개의 대형마트와 268개의 익스프레스 직영점뿐만 아니라 총 9개의 물류센터(목천, 함안, 기흥, 일죽, 용인, 안성, 부산, 광양, 밀양)를 보유하고 있다. 2002년 홈플러스는 웨밀리 카드를 출시함과 동시에 본격적인 전자상거래 사이트를 출범하였다. 2004년에는 익스프레스 1호점을 오픈하였으며, 2011년에는 세계

최초로 가상스토어를 오픈하였다. 홈플러스는 연평균 매출 67%, 연평균 이익 150%를 꾸준히 달성하고 있고 타 업체 대비 120%-300% 이상 높은 매출효율성을 보이고 있다[12].

홈플러스는 One Stop Shopping Service 뿐만 아니라 One Stop Living Service 공간이라는 새로운 개념을 도입하였다. 점포당 평균 300개 이상의 강좌가 개설된 문화센터를 1층에 위치하게 하여 연간 55만 명에게 평생교육의 기회를 제공하고 있다. 또한 푸트코트, 미용실, 병원, 세탁소 등 서비스 시설을 입점 시켜 한국형 할인점의 대표주자가 되었다[12].

2.2 홈플러스의 가상스토어의 도입

홈플러스 가상스토어의 시발점은 2007년 홈플러스 잠실점을 열던 당시 잠실점 옥외광고판에 상품을 진열한 사진을 걸어둔 것이 시초가 되었다. 현재 가상 스토어 1호점에 걸린 상품 사진과 비슷하다. 그 뒤 홈플러스는 이 광고를 토대로 제일기획이 만든 광고를 2010년에 지하철 6호선 한강진역에 선보였다. 상품사진을 걸어 놓고 QR(Quick Response)코드를 붙여 스마트폰으로 물건을 살 수 있는 현재의 가상스토어와 같은 형태이다. 이 광고는 참신한 아이디어로 평가받아 2011년 6월 칸 국제 광고 제에서 그랑프리상을 받았다. 여기서 사업성을 깨달은 홈플러스는 이승환 회장은 미디어 팀과 마케팅 팀을 만들어 본격적으로 가상스토어를 만들기 시작하여 현재의 가상스토어가 탄생하게 된다[3].

홈플러스는 지하철역 광고판과 스크린도어에 실제 매장 똑같은 크기의 진열대 사진을 붙여놓고 진열된 상품 사진마다 바코드나 QR코드를 달아놓았다. 지하철을 기다리는 동안 승객들이 스마트폰 앱을 실행시키고 스마트폰에 설치된 인식기를 가지고 QR코드를 촬영하면 홈플러스 온라인 몰(<http://www.homeplus.co.kr>)로 연결되어 원하는 물건의 상품정보가 입력되고 이 중 구매하고자 하는 물건이 있을 경우 스마트폰 상에서 구매대금 결제할 수 있다. 상품가격은 매장과 동일하다. 이렇게 주문

을 마친 뒤 지하철을 타고 집에 도착하면 그 사이에 가까운 홈플러스 매장으로부터 주문한 물건이 배달된다. 점심시간 이전까지 주문하면 당일 배송도 가능한 시스템도 갖추고 있다. 또한 원하는 상품은 최대 50개까지 스마트 앱 장바구니에 저장해두었다가 언제든 원하는 시간에 구매하고 가까운 홈플러스 매장에서 오전 11시부터 10시까지 총 10회의 다양한 시간대 중 지정된 시간대에 배송 받을 수 있다.

2011년 8월 25일 서울 지하철 선릉역에 처음 선보인 가상스토어 1호점은 고객들이 선호하는 500여 가지 주요 상품 이미지를 실제 매장처럼 구현하였다. 선릉역 개찰구 앞 기둥과 승강장 스크린도어로 구성된 홈플러스 가상 스토어 1호점은 직장인을 위한 간편식, 홈플러스에서만 취급하는 테스코 직수입 상품, 온라인 베스트셀러 상품 등 일평균 30만 명의 선릉역 이용 고객들의 니즈에 맞는 상품들을 취급하고 있다.

홈플러스가 언제 어느 곳에서든 스마트 앱을 사용해 '3A(Anywhere, Anytime, Anyplace) 쇼핑'을 할 수 있는 가상스토어를 본격적으로 운영하게 된 이유 중 하나는 2012년 2월 '유통산업 발전법(유통법) 개정안'의 영향을 배제할 수 없다. 24시간 운영 점포 비율이 높은 홈플러스 입장에서는 유통업체의 영업시간이 제한을 해결할 수 있는 방안으로 개정된 유통법에 저촉되지 않는 가상스토어를 선택할 수밖에 없는 입장인 것이다.

2.3 홈플러스의 가상스토어 접근 전략

2.3.1 고객 접근전략 및 Targeting

홈플러스의 가상스토어는 온라인 쇼핑의 통로 역할을 한다. 따라서 홈플러스는 가상스토어를 주로 유통인구가 많은 곳을 공략하였다. 특히, 홈플러스가 가상스토어의 주 타겟 고객층은 젊은 층이다. 홈플러스는 오프라인에서 20-30대 고객 매출 비중이 30%에 그치는 반면 가상스토어 매출에서는 이들 계층 비중이 65%에 달하기 때문에 젊은이들이 많이 모이는 대학로, 신촌, 강남역 등지에 가상 스토어를 추가로 열었다[6]. 이에 따라 홈플러스는 2012년 1월 5일 서울 강남 테헤란로 한국기술센터 앞 버스정류장을 시작으로 1월 한 달 동안 대학로, 신촌, 강남역 등 인구유동이 많은 거점 지역을 중심으로 서울시 21개 버스정류장에 가상 스토어를 추가로 오픈하였다 <표 2>.

홈플러스는 2011년 8월 서울 삼성동 지하철 2호선 선

릉역에 '가상스토어 1호점'을 설치한 데 이어 같은 해 10월 서울 광화문 버스정류장에 2호점을 개설했으며, 21개 버스정류장에 추가 개설해 총 23개 매장(2012년 2월 기준)을 보유하고 있다.

<표 2> 신규 홈플러스 가상 스토어 현황

#	도로변	구	정류소명
1	테헤란로	강남구	한국기술센터 앞
2	강남대로	서초구	논현역
3	강남대로	서초구	뽕뽕사거리
4	마포로	마포구	마포경찰서
5	마포로	마포구	아현초등학교 앞
6	경인로	구로구	개봉역
7	경인로	구로구	구일역 롯데마트 앞
8	도봉미아로	종로구	해화동로터리
9	도봉미아로	강북구	미아삼거리(롯데백화점)
10	수색성산로	서대문구	연대 서대문우체국 앞
11	수색성산로	서대문구	이대앞
12	동작대로	서초구	충신대입구, 태평백화점
13	통일의주로	은평구	연신내역
14	하정로	동대문구	신설동역, 서울풍물시장
15	천호대로	동대문구	장안평역
16	망우왕산로	동대문구	청량리 미주아파트, 동대문세무서
17	한강로	용산구	서울역(갈월동)
18	대방로	동작구	보라매역사거리
19	시흥대로	구로구	구로디지털단지역
20	시흥대로	금천구	1호선 시흥역 입구
21	노량진	동작구	노들역

2.3.2 상품구성

1호점은 선릉역 지하철역과 지하도에 설치하였다(2011년 8월 25일). 2호선 선릉역 개찰구 앞 기둥 7기와 삼성 방면 승강장 스크린도어 6기에 설치하였으며, 개찰구 기둥·스크린도어에 상품 사진을 진열하였다. 진열된 물건들은 영국 테스코 직수입 상품 및 온라인 고객들이 많이 찾는 베스트 100 상품, 즉 기저귀와 같은 유아용품, 커피믹스, A4용지 등 사무용품뿐만 아니라 고객들이 선호하는 신선식품과 생활필수품 등 470여개를 배치하였다. 뿐만 아니라 고객이 온라인 쇼핑 공간에 접속하면 구입할 수 있는 상품은 3만 5,000여 개로 늘어난다.

이처럼 홈플러스는 가상스토어에 이미 고객들이 친숙한 상품들을 진열함으로써 제품에 대한 신뢰성의 문제를 해결하였으며, 자주 구매하게 되는 제품을 진열함으로써 오프라인 매장을 방문하는 불편함 없이 고객이 현재 있는 곳에서 구매가 이루어지게 하여 접근 편의성을 증가시켰다.

2.4 홈플러스의 가상스토어 도입효과

홈플러스는 가상스토어의 도입을 통해 모바일 사업이 확장될 것으로 기대했다. 하지만 이들의 기대 이상으로 재무적 성과뿐만 아니라 대내외적 인지도의 상승은 혁혁하다. 또한 파급효과도 세계적이다. 물론 이러한 성과는 정거장이나 역에서 기다립의 지루함은 사람들의 구매 욕구를 증가시킨다는 소비심리도 일정 부분 기여하였다.

홈플러스 가상스토어를 통해 얻은 성과를 살펴보면 다음과 같다.

2.4.1 재무적 성과

홈플러스는 가상스토어 도입 후 모바일 매출이 크게 상승하였다. 2011년 5월 3,000만원이었던 홈플러스의 모바일 매출은 2011년 8월 가상스토어를 처음 오픈한 뒤 1억 2,000만원으로 4배가량 증가하였다. 같은 해 10월에 부산 서면역과 광화문 버스정류장(동화 면세점 앞) 등 2곳에 가상스토어를 추가로 오픈한 뒤 11월에는 2억 5,000만원으로 매출이 67%나 증가하였다[7]. 12월에는 모바일 매출이 4억 9,000만원으로 96%나 증가해 폭발적인 매출 신장을 이어갔다[7]. 이어 주당 10%의 평균 성장세를 이어가면서 2012년 1월에는 6억 7,000만원 매출(2011년 8월 대비 2,000% 성장)[9], 2012년 9월에는 15억 원의 매출을 기록했다. 특히 오픈 초기 대비 모바일쇼핑 매출이 4,900%나 신장했다. 이처럼 가상 스토어 오픈 이후 모바일 쇼핑 매출액은 매주 평균 10% 이상 성장하고 있다.

스마트폰 애플리케이션 이용자 수도 급증했다. 가상스토어 오픈 전 63만 명이 다운받아 사용했지만 스마트폰 앱이 출시된 직후 73만 명, 출시 9개월 후에는 다운로드 이용자가 93만 명에 달했으며 2012년 3월 기준으로 3월 현재 108만 명까지 증가했다. 일평균 사용자도 약 5만 5,000여 명이 앱을 사용하고 있는 것으로 집계됐다. 또한, 홈플러스가 지하철 가상스토어를 시작한 2011년 8월 이후 한 달 만에 홈플러스 온라인 쇼핑물 가입회원 수가 76%가 늘었으며, 온라인 매출은 130% 증가하였다.

가상 스토어가 유통업계에서 새롭게 관심을 받고 있는 것은 스마트폰을 중심으로 급변하고 있는 모바일시장의 성장 때문이다. 실제 모바일 쇼핑시장 규모는 올해 1,000억 원대로 확대될 것으로 전망되는 등 가파른 성장세를 보이고 있다. 또 국내 스마트폰 가입자 수도 올해 말 4,000만 명을 돌파할 것으로 예상되는 등 시장 전반에 걸쳐 기대감이 커지고 있다.

2.4.2 대내외 인지도

홈플러스의 스마트 가상스토어는 영국과 태국 등 국외로 진출하며 높은 성장률을 보였다.

2012년 8월 영국 최대 유통업체인 테스코(홈플러스의 최대주주)가 올림픽이 열리는 영국 런던의 개트윅(Gatwick) 공항에 한국 홈플러스가 선보인 가상 스토어를 2012년 8월 19일까지 도입 및 운영하였다. 테스코는 개트윅 공항 북측 터미널 출국 라운지에 매장을 운영하였는데, 우유, 계란, 치즈, 파스타, 씨리얼, 과일 등 약 80여 개 아이템에 바코드를 심은 가상스토어 스크린 4대를 설치했다.

영국의 개트윅 공항에 가상스토어를 시범 운영해 영국 현지인들로부터 뜨거운 반응을 받았던 가상스토어는 태국에도 수출되었다.

또한 홈플러스의 가상스토어가 캐나다에도 진출하였다[8]. 캐나다 최대의 온라인 몰 Well.ca가 2012년 4월 초 토론토에 가상 스토어를 열었다. Well.ca의 가상 스토어 모델은 홈플러스와 마찬가지로 건물 내·외벽 등에 마트 진열대를 연상시키는 제품 사진과 바코드 및 QR코드를 설치하고 스마트폰으로 상품정보를 확인 및 주문하면 인근 지역 마트에서 물건을 배달해준다. 상품은 건강, 미용, 아기용품 등 120가지 품목이 마련돼 있다[8].

eBay도 영국에서 2011년 크리스마스 기간 동안 eBay 온라인 쇼핑물에 접속하여 모바일로 손쉽게 상품을 구매할 수 있도록 플래그샵을 개설한 후 매장 내에 있는 상품을 QR코드로 구매할 수 있는 가상매장을 오픈하였다[4]. Sears와 Kmart는 유통인구가 많은 미국 주요 지역의 버스정류장, 공항 등지에 스마트폰으로 장난감을 구매할 수 있도록 QR코드를 활용한 가상스토어인 Shopping Wall을 설치해 상품을 구매할 수 있도록 하였다[4]. Toys R us는 뉴욕의 지하철역이나 공항 등에 출·퇴근자나 여행자들을 대상으로 Toys R us에서 판매하는 히트 상품을 바로 구매할 수 있도록 옥외광고에 QR코드를 활용한 가상매장을 오픈하였다[4]. 20세기 Fox사는 영국의 버스정류장에서 영화, 드라마의 DVD를 주문할 수 있도록 QR코드를 활용한 가상매장을 오픈하였다[4]. P&G는 체코의 프라하 지하철역에서 Drugstore 형태의 QR코드를 활용한 가상스토어를 오픈하였다. 2011년 10월 18일 오픈해서 12월말까지 개설된 가상스토어는 바쁜 직장인들을 대상으로 빠르고 편리하게 스마트폰으로 구매할 수 있도록 기존 P&G에서 판매하는 제품의 90%이상을 진열

하였다[4].

영국 백화점 업체인 'John Lewis'는 크리스마스 기간 동안 백화점의 윈도우 디스플레이를 활용하여 QR코드로 상품을 구매할 수 있는 가상스토어를 개설하였다. 가상스토어에서 크리스마스에서 선물하기 좋은 30가지 아이템을 진열해 고객들이 24시간 언제든지 즉시 선물을 구매할 수 있도록 하였다[4].

중국의 온라인 쇼핑몰인 'Yihodian.com'은 버스정류장 및 지하철에서 상품을 바로 구매할 수 있는 QR코드를 활용한 가상 상점을 오픈하였다. Yihodian.com의 경우 다른 가상 상점과 달리 식료품등의 생활필수품 이외에도 가전 및 주류까지 구매할 수 있도록 하였다[4].

이와 같은 성공 및 파급효과와 더불어 홈플러스는 다양한 수상기회를 얻을 수 있었다. 2011 칸 국제광고제에서 그랑프리 수상하였고, 2012년 영국 런던 디자인 뮤지엄에서 '올해의 디자인' 중 디지털 부문 최종 후보로 선정돼 2월부터 7월까지 실물 크기로 전시하였으며, 2012년 9월 23일 영국 런던에서 열린 The World Retail Congress에서 Retail Innovation of the Year 상을 수상하기도 하였다. 국내에서는 2011년 방송통신위원회가 주최하는 '제11회 모바일 기술대상'에서 쇼핑 애플리케이션 부문 최고상인 SKT 상을 수상하며 가상스토어의 성공 가능성을 알렸다.

이처럼 홈플러스의 가상스토어는 성공적인 마케팅 사례를 역으로 수출한 사례이다.

2.5 홈플러스의 가상스토어에게 주어진 과제

홈플러스의 가상스토어가 국내에서 주목받고 있는 또 다른 이유는 대형마트와 기업형 슈퍼마켓의 영업 시간과 일수를 제한하는 유통산업발전법(유통법) 개정안에 때문인데, 가상스토어는 유통법에 접촉 받지 않는다[2]. 최근 대형 유통업체들의 신규 출점이 제한되는 상황에서 고객이 매장을 찾을 때까지 기다리지 않고 고객을 먼저 찾아가는 가상스토어가 새로운 시장 기회를 창출해 나가고 있다[2]. 하지만 홈플러스 가상스토어의 성공이 앞으로 지속되기 위해서는 해결해야 할 과제가 존재한다.

첫째, 배송료의 문제이다. 현재 홈플러스 가상스토어에서 물건을 주문하게 되면 구매 금액이 3만 원 이하일 경우 4천원의 배송료가 부과된다. 구매 금액이 3만 원을 초과하면 1,000~4,000원 범위에서 배송 받는 시간에 따라 다르게 부과된다. 배송이 몰리는 평일 저녁에는 배송료가 비싸진다. 이는 고객들에게 적지 않은 부담이 될 수

있다[1]. 배송자체도 문제가 된다. 오후 1시 이전에 주문하면 당일 배송이 가능하다. 따라서 사용자가 퇴근하면서 구매했다면 배송예약 시간이 정해져 있기 때문에 일일에 주문한 물건을 받을 수 있다.

또한 배송을 원하는 시간대가 꼭 차면 주문을 할 수 없다. 배송은 오전 11시부터 오후 10시까지 2시간 간격으로 총 10가지의 시간대를 선택할 수 있다.

두 번째는 장소의 제약이다. 가상스토어의 장소가 지하철역과 버스정류장이다. 그런데 스마트폰을 가진 사람들이 버스, 지하철 시간표를 미리 숙지하고 정류장이나 역에서 기다리는 시간을 최대한 줄이려고 한다. 가상스토어가 소비자에게 노출이 되고 인식되어 구매까지 걸리는 평균시간이 상주시간보다 길어야 된다. 또한 지하철역과 버스정류장에서만 보이는 만큼 장소 제약에 큰 영향을 받기 때문에 모든 물품을 다 판매 할 수 없다. 따라서 기초 생필품과 식료품 고객이 많이 찾는 BEST 100, 직장인들이 많이 찾는 Good시리즈 등을 테마로 진열하고 있다.

셋째, 대상의 제약이다. QR코드가 무엇인지 어떻게 사용하는지 모르는 사람이 많다. IT기기에 능숙하지 못하고 사용법에 어려움을 겪는 40, 50대를 대상으로 제품을 판매하기 어렵다. 또한 지하철과 버스를 이용하는 사람들 대다수는 직장인과 학생이기 때문에 Target층이 제한적 일 수 있다.

넷째, 정보 보안의 문제이다. 아직까지 많은 소비자들이 컴퓨터를 이용한 인터넷 결제를 의심하는 상황이다. 그리고 모바일 뱅킹이 활성화되지 않은 상황에서 실체를 보지 못한 물건에 대해 결제를 하는 것에 대해 거부감을 가질 수 있다. 따라서 결제의 거부감이 구매로 연결되는데 장벽이 될 수 있다.

3. 가상스토어의 확산 및 실패

홈플러스의 가상스토어가 모바일 쇼핑의 견인차 역할을 수행한 것은 자명하다. 또한 새로운 유통법, 개정 대형마트 신규 입점 제한, 새로운 시장필요라는 세 가지 자극제가 시장에서 가상스토어의 확산을 가속화시켰다.

아웃도어브랜드 '웨스트우드'는 2011년에 양재역, 서울역 등 3개의 역에 가상스토어를 오픈했다. 교보문고도 서점업계 최초로 강남역, 삼성역 등 6개 지하철역 스크린

도어에 ‘가상서점’을 선보였다. 롯데백화점도 같은 해 신촌역 등 4개 지하철에, G마켓도 같은 해 10월 명동역에 ‘가상 패션 스토어’ 오픈하였다. 11번가도 2011년에 서울역과 SK T-타워 지하에 NFC/QR(Near Field Communication/Quick Response)을 활용하여 상품을 체험하고 물품을 바로 구매할 수 있는 가상 매장인 “Q Store With 11번가”를 오픈하였다.

이처럼 홈플러스의 뒤를 이어 유통업체가 가상스토어에 속속 진입했지만, 홈플러스를 제외한 유통업체는 집객 효과와 실제 매출 등에서 큰 효과를 보지 못하는 것으로 나타났다. 업체는 가상스토어를 매출 증대 수단이 아닌 소비자 편의를 위한 마케팅이라고 설명하고 있다. 실제 G마켓과 교보문고, 현대백화점, 굿네치킨 등 가상스토어를 도입한 대부분 업체가 홍보용으로 사업을 진행한 것으로 나타났다.

현대백화점은 추석을 맞아 압구정, 신촌 등 서울 주요 지하철 역사 6곳에서 가상스토어를 진행했지만, 현재는 운영하지 않고 있다. 2011년 12월 가상스토어 시장에 진입한 교보문고는 시장 특성에 맞춘 테마별 가상서점을 확대하겠다는 계획과 달리, 2012년 2월 강남역, 삼성역, 서울역 등 서울지역 6개 지하철 승강장에 설치된 가상스토어의 운영을 종료했다. 인터넷 교보문고에 접속한 고객 중 가상스토어를 통해 들어온 사람을 따로 나눌 수는 없지만, 가상스토어에 전시된 책의 매출이 크게 늘지 않은 것이 가상스토어 종료의 원인으로 보인다. 이러한 업체들은 대부분 홍보효과가 미미해서 매출 증가에 도움이 되지 않자 한시적으로 가상스토어를 도입하는 등 이벤트 형식으로 진행하였다는 공통점이 있다. 즉 집객 효과와 매출이 기대에 미치지 않자 가상스토어 사업을 일회성 마케팅으로 종료한 것이다.

이러한 실패에도 불구하고 여전히 많은 기업들이 가상스토어를 오픈하고 있다. KT는 지하철에서 QR코드를 활용해 핸드폰을 구매할 수 있는 가상매장인 ‘올레 QR샵’을 오픈했다. QR코드로 핸드폰을 주문하면 전문 상담사가 연락하여 상세한 안내를 통해 궁금증을 해소하고 안심구매를 돕게 되며 별도로 오프라인 매장에 방문할 필요 없이 원하는 배송지로 개통된 휴대폰을 받을 수 있다[4].

이처럼 가상스토어에 대한 관심이 여전히 높은 상황에서 홈플러스 가상스토어의 성공요인뿐만 아니라 실패한 유통업체의 실패원인을 살펴보는 것이 또 다른 실패를 줄이기 위해 필요하다. 따라서 본 연구에서는 가상스토어

실패 사례를 통해 가상스토어 실패원인을 살펴보았다.

첫째, 판매 아이템에 대한 신중한 고려가 필요하다. 홈플러스 가상스토어의 경우 사용자들로 하여금 학습효과가 있던 제품들을 진열했다. 홈플러스는 오프라인 매장에서 가장 잘 팔리는 제품을 중심으로 가상스토어를 운영함으로써 고객들에게 온라인 구매에 따른 거부감을 줄일 수 있었다. 반면 2011년 G마켓이 서울 지하철 명동역에 최초로 선보인 가상 스토어는 7개 시리즈 19개의 패션상품이다. G마켓의 이러한 시도는 생활용품 부문에서 강세를 보이는 홈플러스와 달리 패션 부문을 특화해 가상스토어 시장에서 입지를 다지겠다는 전략이었다[9]. 하지만 온라인 전자상거래의 경우 다양한 광고 및 스스로의 선택으로 제품을 선택하게 되는데 의류 가상스토어의 경우 보이는 제품으로 한정되어 있어 선택권이 자유롭지 않다. 특히 G마켓이 운영한 가상스토어의 경우 주변에 다양한 오프라인 의류매장이 존재하기 때문에 패션 가상스토어는 스스로 경쟁이 심한 지역을 선택하여 공략하였다는 문제점도 있다. 2011년 오픈하여 다음해 2월까지 강남역, 삼성역, 사당역, 서울역, 신도림역, 혜화역 등 서울지역 6개 지하철 승강장에서 설치되었던 교보문고의 가상 상점은 자기계발서와 인문서, 소설을 위주로 가상서점을 운영하였다[11]. 그러나 도서라는 아이템이 책에 대한 아무런 사전 정보 없이 구매하기는 어렵다. 물론 인기소설류의 경우 이미 대중들에게 많이 알려져 있기 때문에 쉽게 구매로 연결될 가능성이 있으나 그 외 도서의 경우 책에 대한 어떠한 정보도 알려지지 않은 상태에서 구입을 선택받기는 어렵다. 따라서 가상스토어가 하나의 유통 형태로 성공하려면 새로운 유통 채널에 맞는 제품을 발굴해야 한다. 대형마트에선 안 팔리는 삼각 김밥이 편의점에선 효자 상품인 것처럼, 가상스토어에서도 크게 부담을 느끼지 않는 선에서 소비자를 끌어들이기 위한 제품을 찾아내야 한다[5].

둘째, 명확한 목표 대상이 필요하다. 가상스토어의 특징은 교통시설을 이용하는 유동인구의 성향을 분석해 게시 상품을 고른다는 것이다. 출퇴근 인구가 많은 선릉역에 설치된 홈플러스의 가상스토어에서는 기본적인 생필품 외에도, 직장인을 위한 간편식 코너를 따로 구성했다. 특히 오프라인 매장 방문 고객 중 40-50대의 비중보다 20-30대의 비중이 낮다는 것을 알고, 20-30대의 접근성과 편의성을 증대시킬 수 있는 가상스토어를 선택한 것이 홈플러스 가상스토어의 성공에 크게 기여했다. 굿네

치킨은 우선 서울 내 지하철 역 중 유동인구가 많은 잠실, 동대문운동장, 고속터미널, 영등포구청, 왕십리, 군자, 대림, 건대입구, 온수, 상봉, 어린이대공원역 등 총 11개 역에 가상스토어를 오픈 했으나 오픈 지역의 대상이 명확하지 않았다. G마켓은 명동역 플랫폼에 가상 패션 스토어를 열고 8개의 스크린도어를 통해 다양한 패션상품을 바로 쇼핑할 수 있도록 하였다. 하지만 명동역은 오프라인 쇼핑 목적으로 방문하는 사람이 대부분임에도 불구하고 가상스토어를 오픈한 목적이 모호하다.

셋째, 아이템의 진열도 중요하다. 일반적으로 가상스토어는 오프라인 스토어와 다르다고 느낄 수 있으나 이 또한 하나의 상징이기 때문에 접근의 편의성뿐만 아니라 이용자의 편의성도 고려해야 한다. 한국뿐만 아니라 일본에서도 실패한 대표적 대형마트인 까르푸는 매장을 구성하는 데 있어서 유럽인들에게 맞는 2.2미터 높이의 매장 진열대를 한국 시장에 그대로 적용했다. 국내 고객의 경우, 신체 조건상 약 1.5-1.8미터 정도의 진열대 높이가 적합하다. 그래서 한국의 소비자들은 까르푸에서 쇼핑하는 것을 불편해했다[5]. 가상스토어 역시 사진 이미지의 배열이나 위치를 목표고객들이 접근하기 편리한 위치에 진열하는 것이 더 많은 이용자를 끌어들이는데 적합하다.

넷째, CEO의 비전과 추진력이다. 현대백화점은 추석을 맞아 압구정, 신촌 등 서울 주요 지하철 역사 6곳에서 가상스토어를 진행하였으나 고객 편의 증대를 위한 단기 이벤트였을 뿐 매출 증대를 위한 것은 아니라는 것이 현대백화점이 가상스토어를 종료한 이유다. G마켓도 2012년에 한시적으로 스마트폰 QR코드를 이용해 삼삼역, 역삼역, 신촌역 등 서울 지하철 주요 역사 14곳에 가상스토어를 열어 추석선물을 판매하였다. 이처럼 대부분의 실패업체들은 가상스토어를 홍보용으로 진행한 경우가 대부분이었다. 소비자들의 반응을 보고 시장의 반응이 좋을 경우 해당 사업을 확대해가고 그렇지 못할 경우 바로 사업을 종료하는 식으로 운영하였다. 처음부터 이러한 한시성을 고려하고 가상스토어를 운영하다 보니 목적대로 제대로 운영되지 않은 경우가 많았다. 홈플러스 가상스토어의 경우 CEO가 가상스토어를 직접 진두지휘하였고 담당 부서를 만들어 운영하였다. 즉, 최고 경영자가 가상스토어의 필요성을 명확히 인식하고 있었으며, 그 목적성도 명확했다. 이에 따라 홈플러스는 차별화된 서비스 제공을 위해 가상스토어를 진행하였으며 그 결과로 고객몰이나 매출 증대 효과가 나타나게 된 것이다.

4. 결론

기존 유통업을 창조적으로 파괴한 스마트 가상 스토어를 창조한 홈플러스는 고객이 매장을 찾는 것이 아니라 매장이 고객을 찾아가는 새로운 형태의 점포를 제공하고 있다. 이를 통해 홈플러스는 고객들이 언제(Anytime), 어디서나(Anywhere) 물건을 사고, 원하는 곳(Anyplace)에서 상품을 받을 수 있는 이른바 3A 쇼핑을 실현하였다. 이들의 차별화된 서비스는 결국 시장의 선택을 받아 현재의 성과를 올릴 수 있게 되었다.

이러한 성공의 원인은 첫째, 고객들에게 친숙한 제품을 중심으로 가상스토어를 구성하여 제품에 대한 거부감을 줄일 수 있었기 때문이다. 둘째, 목표 대상이 명확했다는 것이다. 오프라인 매장에서 상대적으로 낮은 비율을 차지하는 20-30대에게 찾아가는 매장을 제공함과 동시에 이들 연령대가 밀집해 있는 곳을 공략함이 주력하였다. 셋째, 아이템의 구성 및 배열도 사용자들의 눈높이에 맞게 구성하여 한국인의 체형에 맞을 뿐만 아니라 실제 매장을 방문한 것 같은 경험을 하게 함으로 가상임에도 불구하고 더 친숙한 쇼핑이 가능하게 하였다. 마지막으로 CEO인 이승한 회장의 강력한 추진력 하에 전담부서의 구성 및 적극적 지원이 중요한 성공요인으로 작용하였다. 가상스토어를 한시적으로 운영한 유통 업체들의 경우 이벤트성으로 운영하는 경우가 많았다. 이들의 경우 원하는 목적의 마케팅 효과는 물론이고 판매 효과도 보지 못하는 경우가 많았는데 한시적이라는 이유로 마케팅 부서에서 주도하여 제대로 준비되지 않은 상황에서 보여주기식 운영이 많았다. 하지만 홈플러스는 CEO가 직접적으로 이를 지원함으로 한시적 마케팅이 아니라 또 하나의 매장이라는 목적을 명확히 함에 따라 운영이 타 기업에 비해 용이하였다.

따라서 앞으로 가상스토어를 운영하고자 하는 기업의 경우는 이러한 성공요인에 대한 고려와 기존 업체들의 실패원인을 살펴봄으로써 더욱더 성공적인 가상스토어 운영이 가능할 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

- [1] 국민일보. 1000원짜리 사는데 배송료 4000원?... 홈플러스 가상스토어 실용성 논란. 2011년 8월 31일.
- [2] 뉴스토마토. 영업체한 유통법 눈앞, 홈플러스 가상스

토어 관심 집중. 2012년 2월 7일.

- [3] 동아일보. 그림을 찍었더니, 실물이 도착했다. 2011년 8월 26일.
- [4] 마켓케스트. QR코드를 활용한 가상매장(QR스토어). 2012년 1월 9일.
- [5] 백풍월 (2006). 카르푸 철수가 남긴 교훈. LG주간경제, 3-7.
- [6] 매일경제. 이승환 홈플러스그룹 회장, 가상스토어 확대. 2012년 2월 13일.
- [7] 서울경제. 홈플러스 '가상스토어 쓸쓸하네'. 2012년 1월 10일.
- [8] 서울경제. 홈플러스 가상스토어 캐나다서 통할까. 2012년 4월 23일.
- [9] 이데일리. 유통업계 '가상 스토어' 바람 분다. 2011년 10월 30일.
- [10] 이데일리. 홈플러스, '가상 스토어' 23개로 늘린다. 2012년 2월 8일.
- [11] 중앙일보. 필요한 것 있다면... 지하철역에서, 등산로 입구에서 바로 산다. 2012년 1월 10일.
- [12] 한국마케팅연구원 (2007). 거침없이 성장하는 홈플러스. 마케팅, 41(6), 12-16.

임 명 성



- 2002년 2월 : 삼육대학교 경영정보학과 (경영학사)
- 2004년 2월 : 한국외국어대학교 경영정보대학원 MBA (경영학 석사)
- 2011년 8월 : 서강대학교 경영전문대학원 Ph.D. (경영학 박사)
- 2011년 9월 : 서강대학교 경영학부 대우교수
- 2012년 3월 ~ 현재 : 삼육대학교 경영학과 조교수
- 관심분야 : 정보보안, 서비스 시스템, 정보심리학
- E-Mail : msyim@syu.ac.kr

이 상 현



- 2003년 2월 : 경기대학교 경영학과 (경영학사)
- 2005년 2월 : 서강대학교 일반대학원 (경영학 석사)
- 2011년 2월 : 서강대학교 일반대학원 (Ph.D.)
- 2011년 3월 ~ 현재 : 서강대학교 기술경영전문대학원 연구교수
- 관심분야 : 기술경영, 생산전략, 범용기술, 지배적 디자인, 와해성 기술
- E-Mail : motguy@sogang.ac.kr