

유통기업의 온-오프라인 통합마케팅 전략*

-(주)Barokosa 사례를 중심으로-

김창호**

요 약

본 연구는 기본적으로 온라인과 오프라인의 통합마케팅을 설명하고 이에 관한 경험적 사례를 개발하기 위한 목적으로 진행되었다. 특히 중소 유통영역의 공생적 기반 위에 전개되는 온-오프라인의 경험적 사례를 개발하고 바람직한 마케팅방향을 방향을 제시하였다. 본 연구는 문헌연구와 사례연구를 병행하여 연구를 진행하였다. 사례는 인터넷 도매유통의 공생협력을 추진한 (주)Barokosa이다. 온-오프라인의 협력적 통합마케팅의 전략을 전개하기 위해서는 무엇보다도 온-오프라인의 뚜렷한 목표를 설정하고 성장방향에 대한 비전을 공유하고 나아가 온-오프라인의 사명을 감당하는 것이다. 실천적으로는 ①항상 고객(customer)기반의 의사결정을 이루며 ②철저한 협력적 돕는경쟁(competition) 의식과 ③구성원 자신의 일에 대한 자신감(confidence)을 지니고 ④실천을 위한 용기(courage)를 가지고 ⑤혁신하여 변화(change)를 선도하는 것이다.

1. 서론

사람의 두뇌를 대신하는 Computer(電腦)는 온라인망을 통하여 기업활동의 중요한 기능을 대체하고 있다. 인터넷은 기업들로 하여금 상품광고뿐 아니라 판매와 유통경로로서의 물리적 시장에서 이루어지는 경영활동을 대신하여 기존 산업의 네트워크뿐 아니라 가치사슬(value chain)의 분화를 촉진시키고 과거 한 기업에서 수직적 통합아래 있던 활동이 특화된 전문 업체들간의 네트워크를 구성케 하여 새로운 경영환경을 만들고 있다.

온라인(on line)은 넓은 의미의 유선이나 무선과 같은 라인을 이용한 거래를 의미하지만 좁은 의미로 온라인 네트워크를 말한다. 많은 기업이 물리적 공간에서의 거래(오프라인)에 온라인 수

단을 통합하고 있다. 특히 유통경로에서의 온라인과 디지털기술의 영향으로 기존의 유통기능과 중개기능을 대체하고 전문분화 시키고 있다.

온라인에 관한 연구는 크게 온라인시장의 경쟁(competition)에 관한 연구와, 온라인 소비자(consumer)에 관한 연구 그리고 온라인 시장 참가기업(company)에 관한 연구로 구분된다(이석규, 2001). 이들 중에 기업(company)에 관한 연구는 대부분 e-biz의 수익모델에 관한 연구가 주류를 이루고 있다(David et al, 1999). e-biz의 수익모델은 독자적으로 구축될 수 있으나 대부분 오프라인의 기업활동과 어떠한 형태, 방법으로 통합하는가에 따라 크게 달라질 수 있어 이에 관한 결정이 중요하다.

드러커(P.F. Drucker)에 따르면 모든 기업이론은 세가지 전제하고 있다. 먼저, 모든 기업은 자신이 처한 환경(environment)을 명확히 인식하고 적응해야 한다는 것이다. 다음으로 기업의

* 이 논문은 2001년도 남서울대학교 교내연구지원비 지원에 의해 연구되었음

** 남서울대학교 국제경영학부 부교수

존재이유(mission)와 더불어 목표를 분명히 해야 한다는 것이다. 마지막으로 기업사명을 실현하기 위한 핵심역량(core competence) 보유하고 이를 더욱 강화하는 것이다. 오프라인기업이 온라인도구변화에 적응하고 이를 전략적으로 활용하기 위해서는 무엇보다도 온라인과 오프라인의 통합(이하 온-오프라인 통합)에 관한 형태와 전략 등을 명확히 이해하고 적용하는 것이 중요하다.

온-오프라인의 통합¹⁾은 문자 그대로 온라인과 오프라인의 마케팅자원과 관련활동을 포괄하는 특성을 지닌다. 온-오프라인의 통합은 크게 3가지 형태로 구분할 수 있다(지창구 2001). 첫째는 새롭게 온라인 마케팅활동과 오프라인마케팅활동을 개발하여 상호 유기적으로 조화시키는 것이다. 두 번째는 새로운 온라인 마케팅활동이 기존의 오프라인 마케팅활동을 지원하는 형태이다. 마지막으로 새로운 오프라인 마케팅활동이 기존의 온라인 활동을 지원하는 형태이다. 대부분의 오프라인기업들은 온라인 도구를 활용하기 위한 변화를 모색하고 있으며 이를 통해 경쟁력을 창출하기 노력을 하고있다. 하지만 온-오프라인간 마케팅활동의 통합은 오프라인 상에서 정립된 마케팅이론과는 차이를 지니고 있으며 기능적으로 역할의 변화를 수반하게 된다. 즉, 통합마케팅은 오프라인 마케팅과 온라인 마케팅의 중간에 위치하고 있다. 따라서 온-오프라인 마케팅을 전개하기 위해서는 기존의 오프라인 마케팅과 가상세계를 대상으로 한 온라인 마케팅의 차이를 이해하면서 출발할 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 목적아래 진행되었다. 첫째는 온-오프라인의 통합마케팅의 개념을 정리하기 위해 공생마케팅개념을 적용하여 이를

정의하고 설명 가능한 이론적 근거를 모색하기 위한 것이다. 둘째는 온-오프라인 통합마케팅 사례를 개발하고 바람직한 전략방향을 제시하기 위한 것이다. 이러한 연구목적을 수행하기 위해 문헌연구와 사례연구를 병행하여 연구를 진행하였다. 사례연구를 적용한 것은 온-오프라인의 통합마케팅에 관한 제한과 방법론의 한계에 따른 것이며 본 연구의 목적에 의도한 바, 온-오프라인의 통합마케팅을 묘사하고 적용사례를 개발하기 위한 연구성격을 감안한 것이다.

본 연구는 크게 4부분으로 구성되었다. 2장은 온-오프라인의 통합마케팅에 관한 이론적 기초와 이에 관한 경험적 사례개발을 위한 분석구조를 논의하고 정리하였다. 3장은 소매유통에서 적용 가능한 온-오프라인통합마케팅에 관한 사례를 개발하여 제시하였다. 사례분석은 감지-반응(sense-respond)접근으로 마케팅전략수립계획과 관리과정을 기반으로 인터넷 도매유통의 공생협력체 (주)Barokosa를 대상으로 실시하였다. 4장에는 협력적 온-오프라인 통합마케팅의 전략을 평가하고 공생기반의 온-오프라인 통합마케팅의 바람직한 방향을 제시하였다.

II. 온-오프라인 통합마케팅과 사례분석 구조

2.1. 온-오프라인의 통합과 공생마케팅

2.2.1 온-오프라인 통합의 개념과 융합현상

온라인이란 인터넷을 기반으로 시장(기업, 고객)을 상호 연결하는 네트워크를 의미하거나 네

1) 일반적으로 인터넷을 기반으로 이루어지는 'click and buy' 형태의 온라인 유통업체를 말한다. 상대적으로 오프라인(off line)은 기존의 영업방식들에 비탕을 둔 'brick-and-mortars' 즉, 벽돌과 시멘트로 구성된 유통업체를 말한다. 실물 기반한 유통업체가 온라인의 역량을 강화하여 변신하는 경우를 'click and mortars'로 표현하며 이는 온라인과 오프라인의 결합을 뜻하는 표현이기도 하다.

트위크가 적용되는 부문이나 활동을 말한다. 여기에는 유선뿐 아니라 무선과 디지털위성 등도 포함될 수 있다. 이에 반해 오프라인²⁾은 온라인이 사용되기 이전의 실물세계의 모든 영역의 활동을 포함할 수 있다(전유현, 2001).

된 마케팅 활동의 역할과 범위를 확대할 필요성을 지닌다. 개념적으로 온-오프라인 통합마케팅은 오프라인 마케팅과 온라인 마케팅의 양극단의 중간에 위치하고 있으며 일상의 마케팅과 온라인 마케팅의 특성을 모두 포함하는 의미로 이

<표 1> 온라인과 오프라인 거래의 특성

구분	off line 거래	on line 거래
거래공간	market place	market space
거래시간	제한적	24시간
시장의 범위	local market	global market
진입장벽 및 비용	높음	낮음
경쟁밀도	국지적으로 분산	개방화로 집중
경쟁강도	제한적 경쟁	무한경쟁
가치사슬형태	physical value chain	virtual value chain
경쟁력 기반	물리적자산(제품, 설비, 점포 등)	무형적 자산(정보, 서비스, 신용 등)
자산활용의 효과	수확체감의 법칙	수확체증의 법칙

자료원: 임채운(2000), "On line 과 Off line을 이용한 벤처기업의 마케팅 전략", 「마케팅」, p. 43

일반적으로 온라인과 오프라인 거래의 특성들 시간과 공간, 시장 및 기업경쟁, 자산활용 등 다양한 차원에서 특성을 지니고 있는 바, 온라인 거래의 특성은 오프라인 거래의 특성에 경쟁에 있어 개방과 무한성, 나아가 무형성의 자산 등에 대한 특성을 지니고 있다. 당연히 기업의 온라인환경에 대한 적응은 온-오프라인의 통합과정을 의미하며 이들의 전략적 통합은 단순한 기능부가 이상의 효과를 얻을 수 있기에 이루어지는 것이다. 기본적으로 온라인마케팅은 마케팅을 수행하되 인터넷을 중심으로 한 모든 전자적 수단을 통합하여 사용하는 것을 말한다(김정구, 2000). 따라서 온-오프라인의 통합은 문자 그대로 인터넷과 오프라인의 마케팅 자원과 활동을 모두 포괄하는 의미를 지닌다. 따라서 온-오프라인 마케팅활동의 통합은 오프라인 상에서 정립

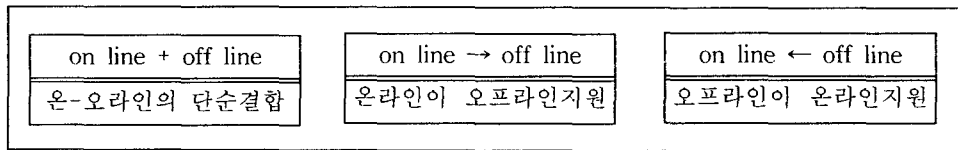
해 할 수 있다. 정리하면 '온-오프라인의 통합마케팅은 온라인과 오프라인의 마케팅 자원 및 활동을 모두 포괄하는 마케팅'을 의미하고 있지만 대부분의 경우가 오프라인 마케팅이 온라인마케팅으로 대체되는 현상을 감안하면 온-오프라인의 단순한 통합이라기보다는 오프라인기반의 온라인 수단의 부가를 기반으로 전개되는 것이 일반적이라 할 수 있다.

온-오프라인 통합마케팅은 크게 3가지 현상으로 분류할 수 있다(이석규, 2001). 첫째는 새로운 온라인 마케팅활동과 오프라인 마케팅활동을 개발하여 상호 유기적으로 조화시키는 것으로 고객가치 제공에 필요한 가치사슬 전반을 변형시켜 기업자체를 e-biz화하는 것이다. 예를들면 Cisco Sytems 혹은 Dell Computer의 온라인 전개방식과 같은 것이다. 둘째는 새로운 온라인 마케팅 활동이 기존의 오프라인 마케팅활동을 지원하는 형태로 별도의 닷컴기업을 설립하여 추진하는 것으로 Barnes & Nobles의 bn.com과

2) 온라인 기반의 용어들은 오프라인과 구분하기 위해 e를 해당용어 앞에 붙이기도 한다. 이를테면 e-mail, e-business, e-CRM, e-brand e-procurement 등이다.

같은 형태를 말한다. 즉, 핵심프로세스를 인터넷 기반으로 전환하여 기존사업과 관련된 비용을 절감, 서비스질 제고, 시장점유율 증대 등을 추구하는 방식이다. 마지막으로 새로운 오프라인 마케팅 활동이 기존의 온라인 마케팅 활동을 지원하는 형태를 들수 있다.

서 나타난다. 유통경로의 온-오프라인통합은 각 영역의 장점을 결합한 채널통합³⁾ 현상으로 나타나고 있다. 또한 직접마케팅의 형태인 홈쇼핑이나 사이버쇼핑몰, Catalog판매 등의 영역에서도 나타나고 있으며 마케팅의 혁신활동인 CRM 기반의 고객관계형성을 위한 노력과 쌍방향 마케팅



(그림 1) 온-오프라인 통합 마케팅의 3가지 현상

일상의 온-오프라인의 통합은 주로 오프라인상의 마케팅 자원이나 활동을 공유하여 시너지 효과를 추구하는 것을 의미한다. 즉, 통합을 기반으로 시너지효과를 창출하기 위한 것이며 넓은 의미로는 협력하여 함께 살아가기 위한 공생마케팅(symbiotic marketing)의 하나로 이해 할 수 있다(전유현, 2001). 개별기업은 필요한 온라인과 오프라인 마케팅의 활동을 모두 내부에서 획득할 수 없는 바, 해당자원이나 활동을 보유하고 있는 다른 조직에 의존하게 된다(resource dependence theory). 따라서 오프라인기업은 온라인의 기능을 새로 구축하든지 아니면 외부로부터 통합시켜야 한다.

팅 활동의 수단으로 적용되고 있다.

이뿐 아니라 모바일 기반의 실시간 마케팅 영역과 인적판매의 확대로 나타난 네트워크마케팅 영역에도 온-오프라인의 통합마케팅기법은 매우 중요하다. 무엇보다도 통합적 마케팅 커뮤니케이션의 도구로서 온-오프라인의 통합은 촉진활동의 문제해결에 유용한 방안이 되고 있다. 이와 같은 온-오프라인의 통합 마케팅의 공통점은 고객중심의 통합이라는 점이다. 즉, 고객의 입장에서 온-오프라인의 편익이 존재한다는 것이다. 향후 M-commerce가 등장하면 고객들이 접근할 수 있는 채널은 더욱 확대될 것이다. 중요한 것은 기술환경이 아니고 고객의 욕구중심으로 채널

<표 2> 온라인과 오프라인을 이용한 통합마케팅 기법

직접마케팅(direct marketing) 관계마케팅(relationship marketing) 일대일마케팅(one to one marketing) 쌍방향마케팅(interactive marketing) 실시간 마케팅(real time marketing) 네트워크마케팅(network marketing) 통합적 마케팅 커뮤니케이션 (IMC integrated marketing communications)
--

온-오프라인의 통합마케팅은 특히 유통경로에

3) 대표적 사례가 일본의 세이유와 세븐일레븐이다. 세이유는 감소하는 매출실적을 만회하기 위하여 온라인으로 채널을 확대하였다. 식품과 잡화를 주로 취급하는 세이유는 쇼핑의 전 과정을 자신들이 담당할 경우 수익을 내지 못하기 때문에 주문만 온라인으로 받고 나머지 모든 업무는 오프라인 업체인 코코데스에 아웃소싱하여, 좋은 성과를 얻었다. 한편 일본의 세븐일레븐도 인터넷이나 무선 휴대폰으로 제품을 주문하고, 가까운 세븐일레븐 점포에서 물건을 직접 찾고 지불하는 방식으로 채널을 통합 관리하고 있다. 세븐일레븐은 고객들의 온라인 쇼핑의 불안정한 제품을 직접 눈으로 확인하고 실수 없다는 문제점과 인터넷 결제에 대한 심리적 부담감도 없애 주었다. 또한 배송시간과 배달사고 문제도 해결하였다. 이러한 채널통합을 통해 소비자들에게 쇼핑의 편리성을 최대한 보장해서 좋은 반응을 얻고 있다.

널의 특징을 파악하고 채널을 통합적으로 운영해야 한다.

2.2 공생마케팅과 온-오프라인통합

온라인환경은 기업과 소비자시장에 커다란 변화를 주고 있다. 온라인이 지니고 있는 디지털과 통신기술에 따른 커뮤니케이션 속도에 따른 변화(Caffey et al 2000)화, 소비자들과의 상호작용(interactivity)을 통해 각 소비자들이 무엇을 원하는지 보다 잘 이해할 있다는 측면에서의 변화(Bradley and Nolan 1998), 그리고 디지털기술을 매개로 한 산업간의 융화현상에 따른 변화(convergence)(Bane & Bradley & Collis 1998)를 들 수 있다(이석규 2001).

시장수요의 급변과 기술혁신, 경기변동, 경쟁심화와 같은 환경에서는 기업간의 공생과 협력이 매우 중요하다. 협력은 모든 생명체에 있어서 보편적 생존원리이며 모든 생명체에 적용된다. 협력의 근거는 시너지(synergy)⁴⁾에 있으며, 이같이 상호협력을 기초로 이루어지는 마케팅을 공생마케팅(symbiotic marketing)⁵⁾으로 설명하고 있다. 공생마케팅을 제안한 Adler(1966)이후 많은 학자들이 이의 활용에 대해 관심을 가졌으나 연구성과는 Varadarajan(1985) 이후에 이루

졌다. 그는 공생마케팅의 전략개발의 중요성을 언급면서 동료 Rajaratnam(1986)와 심비오틱의 범위와 내용적 분류를 실시했다. 그가 제시한 범위와 분류로 대부분의 공생마케팅을 설명할 수 있다. 또한 심비오틱의 구체적 가능영역으로서 <표 3>과 같은 대안을 유형화했다.

소매업계의 공생마케팅은 위에 제시된 대부분의 경우에 가능하다. 그러나 실질적으로 소매상의 본질적 기능을 감안하여 독립성을 유지하면서 실시할 수 있는 공동브랜드와 공동촉진의 방안이 가장 현실적 대안이 될 수 있다. 소매업계의 협업화는 협력을 통한 생존과 성장을 위한 노력으로 평가할 수 있다.

<표 3> 공생의 가능한 대안

지분포지션(equity position)	라이선싱(licensing)
기술교환	콘소시움
공동제품개발	공동기술개발
마케팅협정	제조협정
유통시설공유	공동판매조직
공동서비스	공동광고(tie-in advertising)
공동판매촉진	프랜차이즈(franchising)

본래 공생마케팅 개념은 유통경로관리에서 수평적 갈등(horizontal conflict)을 통제하기 위한 방법으로 제안된 마케팅시스템(horizontal marketing system)으로 이해하고 있다. 넓은 의미에서 기업간의 관계는 공생관계라 할 수 있다. 유통경로에 있어서 제조업자, 도매상, 소매상간의 상호호혜적 관계는 전형적인 공생관계(symbiotic relationship)이다. Adler(1965)는 이러한 범위를 벗어난 보다 고차원적인 상호협력(mutual cooperation)의 유형을 제시하면서, 이를 심비오틱마케팅(symbiotic marketing)⁶⁾이라고 했다.

4) 시너지(synergy)란 본래 생리학용어로 “둘 이상의 근육 및 신경의 움직임이 결합되어 일어나는 반응(결합관련작용)”을 말한다. 일반적으로 둘 이상의 제품이나 사업을 동시에 병행함으로써 얻는 상승효과를 의미한다.

5) Adler(1966)는 고차원적인 상호협력(mutual cooperation)으로 “둘 이상의 독립된 조직간에 각 조직의 마케팅 잠재력을 개선시킬 의도로서 자원 또는 프로그램을 결합하는 것(an alliance of resources or programs between two or more independent organizations, designed to improve the marketing potential of each)”을 공생마케팅(symbiotic marketing)이라 했다. 공생마케팅과 호환적인 용어로는 전략적 파트너십(strategic partnership), 협력관계(collaboration), 연합팀구축(teaming up) 등이 있다. 심비오틱마케팅으로 부르기도 하지만 협력기업간 실질적인 독립성을 유지한다는 점에서 매수(acquisition)또는 합병(merger)과 구별된다(박철 1988).

6) 둘 이상의 독립된 조직간에 각 조직의 마케팅 잠재력을 개선시킬 의도로서 자원 또는 프로그램을 결합하는 것(an alliance of resources or programs between two or more

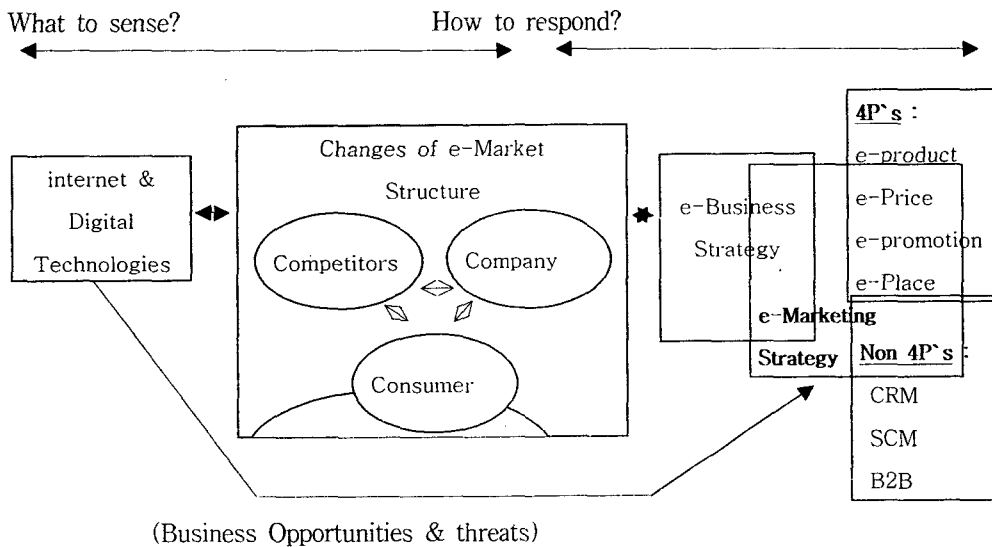
온라인의 주체와 오프라인의 주체가 각기 다른 경우 이들의 협력은 공생의 기초에서 전개되는 공생마케팅이다. 하지만 특정기업의 오프라인 기반에서 온라인 수단의 기능적 추가는 단순한 통합의 의미를 지니고 있는 바, 오프라인의 개별업체들이 상호협력력을 기반으로 온라인 수단을 통합하는 것은 공생마케팅의 기반에서 이해해야 할 것이다.

2.3. 온-오프라인 통합마케팅 사례 분석의 구조

2.3.1. 온-오프라인 통합마케팅 분석을 위한 접근
온라인 환경이 제공하는 사업기회는 다음과

같다. 첫째는 고객과 공급자와의 직접적이고 효율적인 정보교환과 거래를 가능하게 하는 기회이며, 둘째는 가치사슬에 참여하고 있는 다른 기업들의 기능을 배제할 수 있도록 하는 기회, 셋째는 인터넷을 통해 신제품이나 서비스를 개발해 새로운 고객에게 제공할 수 있는 기회이며, 마지막으로 사업의 룰(rule)을 새롭게 설정하고, 고객에게 대한 접근을 조정할 수 있고, 특정 산업이나 세그먼트를 접근하기 위한 기회라고 할 수 있다(지창구, 2000). 어떠한 기회이든 간에 환경변화를 어떻게 인식하는가에 대한 논의는 기업이 처한 환경을 어떻게 인지하는가에 따라 달라진다.

이석규(2000)는 온-오프라인의 통합과 같은 새로운 현상을 묘사하고 설명하기 위한 연구방



(그림 2) 온-오프라인 통합마케팅이해를 위한 'Sense-Respond 접근'

자료원: 이석규(2001), "온라인과 오프라인의 통합마케팅에 관한 문헌고찰"

independent organizations, designed to improve the marketing potential of each)을 말한다.

법으로 기업전략의 연구에 사용된 Sense & Respond 접근방법의 유용성을 제기하였다. 또한 Bradley와 Nolan(1998)은 네트워크시대 하에서의 가치(value)를 확보하기 위한 전략개발을 이해하고 분석하기 위한 틀로서 Sense & Respond를 사용할 것을 주장하고 있다.

Bradley와 Nolan(1998)을 포함하는 전략관련 연구들에서 사용된 Sense & Respond의 시각은 구체적으로 '무엇을 감지해야 하는가(Sense의 대상선정문제)'와 '어떻게 대응해야 하는가(구체적인 Respond 방법)'에 대한 것이다. 이러한 Sense & Respond의 특징을 유지하면서 Drucker(2000)가 주장한 모든 기업이론의 전제로 주장하는 기업환경과, 조직의 사명, 핵심역량에 관한 기본적 전제와 Kotler(2000)의 '마케팅관리 과정'의 체계를 기반으로 온-오프라인 통합마케팅을 이해하기 위한 구조를 다음과 같이 제시할 수 있다.

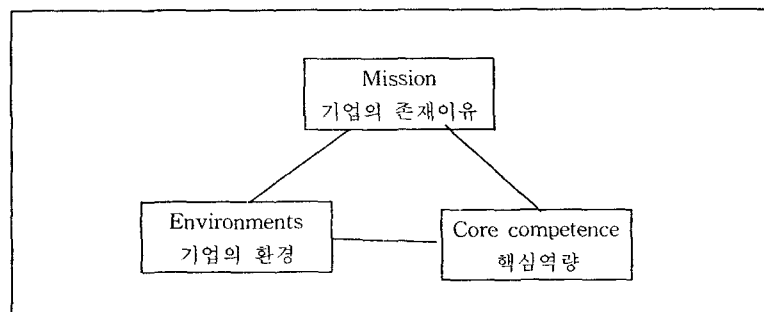
2.3.2. 온-오프라인 통합마케팅 사례분석의 구조

드러커(P.F. Drucker, 1945)에 따르면 모든 기업은 자신이 처한 환경(environment)을 명확히 파악하고 존재이유(mission)를 분명히 하고 자신의 존재가치를 실현하기 위한 핵심역량(core competence)을 확보해야 한다고 주장했다.

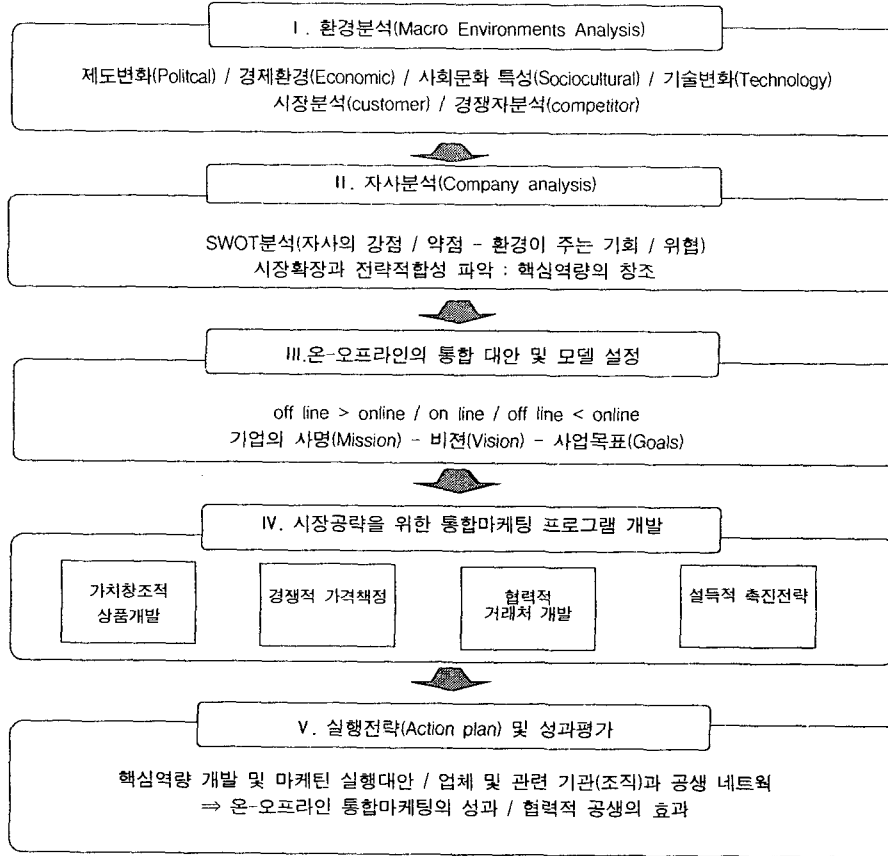
마케팅관리과정을 유형화하고 마케팅계획수립의 중요성을 주장하고 있는 Kotler(2000)에 따르면 특정기업의 마케팅관리는 자원할당(resources allocation)이 중심이 되는 전략개발에 있다고 하였다. 즉, 자원할당을 위해서는 기업이 처한 대내-외적 환경을 명확히 인식하는 것이며 또한 객관적으로 환경을 분석해야 한다는 것이다. 그가 제시한 기업의 마케팅 전략계획수립 과정을 응용하여 온-오프라인 통합마케팅 전략계획의 과정을 <표 4>와 같이 유형화 할 수 있다.

마케팅관리과정은 크게 4단계로 구성된다. 먼저, 기업의 사명을 분명히 규정하고 성장목표를 결정하는 것이다. 다음으로는 사업의 포트폴리오를 구성하고 기업의 상황분석을 기반으로 마케팅전략을 구체화하는 것이다. 즉, 시장을 세분하고 표적시장을 선정한 후, 자신의 위치를 소비자에게 바로 알려 포지셔닝하는 것이다. 이후에 소비자에게 제시할 가치묶음(bundle of values)를 구성하는 마케팅 믹스를 조합하여 이를 실행하고 환원하는 과정을 거치게된다.

이와 같이 온-오프라인 통합마케팅의 통합전략을 분석을 5단계로 유형화할 수 있다. 먼저, 기업의 환경분석으로서 거시환경과 기업대내-외적 환경을 분석하고 온라인환경의 명확한 이해를 통해 특정기업의 온-오프라인의 통합마케팅



(그림 3) 드러커가 주장한 기업이론의 전제



(그림 4) 온-오프라인 통합 마케팅 전략분석 구조

대안과 모델을 설정하는 것이며 다음으로 기업의 통제가능 변수인 마케팅믹스를 구조하고 나아가 실행과정을 위한 실천전략과 성과를 평가하는 내용으로 구조화 할 수 있다.

환경분석은 거시환경과 기업환경으로 구분하여 평가할 수 있다. 거시적으로 제도적(P) 측면과 경제적(E), 사회-문화적(S), 기술적 환경(T)을 평가하고 과업환경으로서 기업의 상황을 SWOT 분석을 기초로 핵심역량을 평가하고 전략방향을 개발하기 위한 대안을 평가했다. 다음으로 온-오프라인 통합마케팅의 적합한 모델을 선정과 통합모델의 구체적 사명과 비전, 단계별

목표를 평가했으며 온-오프라인 마케팅프로그램을 위한 믹스의 내용을 평가했다. 즉, 여기에는 소비자에게 제공되는 상품가치와, 가격에 있어서의 경쟁력과, 온-오프라인을 통합한 경로관리에 참여하는 거래처들의 협력과 나아가 촉진활동을 평가했다. 마지막으로 실천계획과 이들의 마케팅 성과를 평가하는 방법으로 사례를 분석하였다.

III. 온라인 도매유통을 통한 인터넷 슈퍼마켓: (주)바로코사⁷⁾

자본과 경영으로 무장된 국내의 대형유통에 대응하기 위한 중소기업의 대응노력은 다양한 형태로 진행되었다. 특히 지역경제의 중심으로서 중소기업은 인터넷 기반의 온라인 도매유통을 기반으로 협력적 대응방안을 모색하여 왔다. 공동마케팅의 일환으로 전개된 슈퍼마켓협동조합의 온-오프라인 통합마케팅으로 (주)바로코사는 대형업체의 공격을 감지하여 온라인 기반의 도매기능을 자체적으로 수행하면서 대응한 대표적인 온-오프라인 통합 마케팅사례다.

3.1. 바로코사의 개요

한국슈퍼마켓 협동조합(이하 KOSA)은 1985년 한국슈퍼마켓 경영자협회 설립을 기초로 1990년 5월 비영리단체로 출발하였다.⁸⁾ 즉, KOSA는 중소기업의 조직화 협업화를 통해 공동구매 공동판매, 보관, 공동정보시스템 구축 등을 추진하여 조합원의 권익향상과 자주적인 경제활동으로 슈퍼마켓의 발전과 조합원의 권익보호를 위한 조직이다. 2003년 2월 현재 KOSA는 중소기업협동조합⁹⁾ 산하에 서울을 비롯하여

거제도와 제주도에 이르기까지 전국적으로 39개 조합을 보유하고 있다.

시장개방과 대형업체의 지방 출점과 공격적 마케팅으로 중소기업점포 중 약10% 이상이 폐업을 하고 생존위기에 몰린 조합 회원의 경쟁력 강화를 위한 공동구매와 전자상거래시스템을 통한 공동구매와 물류공급을 위한 인터넷 도매유통업체를 설립한 것이다

3.2. 바로코사의 온-오프라인 통합 마케팅전략

3.2.1. (주)바로코사의 배경과 설립과정

시장개방으로 국내 및 해외 대형 할인점이 전국적으로 확대되고 편의점과 체인간의 인수 합병뿐 아니라 업체간의 경쟁이 심화되었다. 특히 자금과 인력을 바탕으로 한 대기업의 선진 물류 서비스 및 전자상거래가 확산되고 있는 상황에서 중소기업의 생존은 규모의 경제를 실현하고 운영상의 경쟁력 확보를 위한 전략적 대안은 선택의 문제가 아니었다. 즉, 중소기업의 유일한 돌파구는 온라인 기반의 공동구매를 통하여 도매기능을 확립하는 것이었다.

당시 우후죽순으로 생겨나는 벤처열풍이 전국적으로 확대되는 시기에 중소기업의 온라인통합에 관심을 지닌 벤처들이 적지 않았다. 대표적으로 (주)보고테크와 알짜마트(주, 무쇠다리)는 온라인 도매유통을 기치로 솔루션을 개발하면서 오프라인 조직과 연계필요를 인식하고 KOSA조직과 제휴를 요청해 왔다. KOSA역시 온라인은 선택의 문제가 아닌 생존의 대안이었다. 그러나

7) 대형 유통업체의 공격으로 중소슈퍼마켓협동조합(KOSA) 연합회가 온라인을 통한 공동구매와 도매유통을 위한 경쟁력 협력을 기치로 만들어 졌다. 전국에 산재한 10년 이상의 조합원(4,018여 명)의 참여로 자본금 30억으로 출발하여 자체 물류센터를 확보하고 인터넷 온라인 시스템 구축하여 도매유통을 통한, B2B 사업과 중장기적으로 B2C에 이르기까지 온라인 슈퍼마켓을 지향하고 구축된 대표적인 온-오프라인 통합의 마케팅 모델로 www.barokosa.com의 도메인으로 2000년 6월에 설립, 운영되고 있다.

8) 헌법(제123조 중소기업의 보호육성)과 중소기업기본법(제13조 중소기업자의 조직화)의 설립근거로 결성되었다.

9) 조합은 크게 4가지로 분류되는 바, 협동조합(전국조합, 지방조합)과 사업협동조합(사업협동조합, 시장사업협동조합, 상가진흥사업협동조합, 전문상가단지사업협동조합), 협동조합연합회(업종연합회, 지역연합회), 협동조합중앙회 등이다.

유통현장을 이해하지 못한 온라인 기업과의 협력은 순조롭지 못했다. 결과적으로 온라인 업체와의 전략적 제휴는 두 번의 위기를 겪어야 했다. 조합원들의 참여를 독려하고 이탈자들을 방지하기 위한 노력은 8개월에 걸친 전국 순회 교육을 통해 진행되었다.

현실적 조합원의 슈퍼경영과 경쟁환경을 고려한 독자적 솔루션개발을 결정하고 2000년 6월 1일 설립되었다. 준비대로 가장 중점을 두고 시작한 사업이 공동구매 및 공동물류를 기반으로 경쟁력을 확보하기 위한 온라인 시스템을 활용하는 방식의 사업이었다. 따라서 가장먼저 시작한 작업이 공동구매 시스템(B2B)개발과 자체 웹포스 개발에 주력하고 이를 기능적으로 뒷받침할 물류센터의 확보와 연계에 주력하였다. 즉, 자체적으로 구축할 것인가 아니면 기존 물류센터와 제휴하는 방식의 문제가 대두되었다. 여기에 최적의 제휴방안과 내용을 결정하기 위한 수차례의 시행착오를 경험하고 물류센터 및 배송체제의 자체건립방식과 제조업체 물류공간의 제휴방식을 함께 전개하면서 온-오프라인의 통합마케팅을 진행하였다.

3.2.2. 바로코사의 경쟁환경

대기업중심의 유통정책과 규제완화 조치는 중소기업의 어려움을 가중시키고 대형할인점의 성장을 부추겼다. 특히 소비편의와 삶의 질을 추구하는 사회-문화적 변화와 인터넷과 모바일이 생활의 도구로 자리잡는 상황에 온라인 도매유통과 인터넷슈퍼를 표방한 것은 시의 적절했다. 그러나 조합원들의 온라인에 대한 무지와 거부감은 인터넷 도매유통의 사업전개의 가장 큰 어려움이었다. 슈퍼마켓협동조합이 온-오프라인의 통합마케팅을 전개한 것은 선택의 문제가 아닌 생존의 문제였다. 가장 큰 어려움은 자

본과 경영노하우를 확보한 대기업과 외국기업의 지역침투였다. 여기에 온라인 정보통신의 확산되고 이를 기반으로 새로운 업체가 성장하면서 마케팅능력과 협력적 제휴능력이 부족한 슈퍼의 어려움은 가중되었다.

<표 4> (주)바로코사의 SWOT분석

위협요인	기회요인
자본기반(대기업/외국기업)의 지역침투 정보통신의 확산과 산업태 성장 마케팅능력과 제휴네트워크 부족	위기의식과 변화인식 공유 의식화-협업화-정보화 지원정책 온라인 환경의 확산, 조직성장기반
강점	단점
슈퍼 경영자 및 조합 리더의 열정 업체기반의 신속한 의사결정 정부의 중소기업지원정책(의식화 정보화) 지역기반, 가족화, 온라인 기반 조성	인터넷과 온라인에 대한 관심부족 무자료 거래 안주하는 자세 자금 및 경영능력의 부족 공생의식결여, 협력경영 노후 부족

슈퍼마켓의 운영자들의 인터넷과 온라인에 대한 관심부족과 무자료 거래방식에 안주하는 자세, 자금과 경영의 한계는 조합원으로서 활동을 하고 있지만 공생의식과 협력경영에 대한 의견합치에 어려움이 있었다. 하지만 개별 슈퍼의 운영자들은 위기의식과 변화인식을 지니고 있었으며 정부의 의식화-협업화-정보화 지원정책으로 이들을 교육하고 하나의 마음으로 움직일 수 있는 환경은 새로운 기회였다. 특히 온라인 도매유통을 위한 환경이 확산되고 이를 통해 조합조직이 성장할 수 있다는 기회요소는 슈퍼 경영자 및 조합 리더의 열정으로 나타났으며 개별업체의 신속한 의사결정, 골목상권의 가족화 경영은 나름대로의 변화가 주어지면 새롭게 시작할 수 있는 경쟁력이 될 수 있었다. 2000년 하반기부터 시작된 교육은 연간 4,000 - 5,000명에 달하는 구성원에게 디지털마인드를 심어주었고,

이를 위해 전국을 수십 차례 순회하면서 정부기관 및 관련단체에도 도움과 협력을 유도하고 조합원에게 온라인 도매유통의 비즈니스 모델을 전파하였다.

3.2.3. 온-오프라인 통합을 마케팅 모델과 사업내용

바로코사의 온-오프라인 공동마케팅모델은 B2B 기반의 전국 가맹점을 코사포스(Wep Pos)로 연결하여 공동주문, 대량구매를 통한 상품원가를 낮춰 공급하는 것이다. 이 같은 사업진행은 3단계로 구분하여 계획되었다. 1단계는 교육을 통해 중소기업인의 인식변화를 통해 정보화 매장을 유도하고 웹기반 포스시스템을 통한 경쟁력 확보에 확신을 부여하는 것이다. 2단계는 매장을 리모델링 하고 디지털 슈퍼를 표방하는 온라인 네트워크를 실현하는 것이다. 이렇게 하므로 규모의 경제와 시스템기반 운영을 통하여 대형업체와 경쟁력을 구축하고 네트워크를 통한 부가수익모델을 개발하고 확산시키는 것이다. 현재는 2단계로 진입한 상태로 평가할 수 있으며, KOSA의 웹Pos를 통해 올라온 각종 데이터들은

<표 5> 온-오프라인 통합 마케팅 전개를 위한 단계별 과제

단계	내용
1단계	시대 변화에 대응할 수 있는 중소기업점주의 마인드 변화 유도 규모의 경제 실현 및 경쟁력 있는 사업아이템 제공 신 유통정보 제공 및 정보화 매장으로의 전환 유도
2단계	전국 중소기업매장 리모델링 기존 독립소매점을 디지털 슈퍼마켓 화 프랜차이즈 온라인 슈퍼마켓 e-kosamart 가 맹점 확산
3단계	디지털 매장의 네트워크화를 통한 규모의 경제 실현 정보화, 시스템화를 통한 수익구조개선 경영합 리화 (웹포스시스템) 신사업 아이템 제공을 통한 부가수익 제공

본사에서 효율적인 데이터로 분석, 가공되어 다시 가맹 점포에 공급함으로써 주먹구구식 경영 방식에서 벗어나 합리적 경영방식으로서의 운영체 하고 있다. 이를 통해 가맹점이 네트워크로 묶인 코사포스를 통해서도 상품별, 메이커별, 계절별, 지역별 각종 판매 데이터와 통계자료 산출이 가능하다.

<표 6> 바로코사의 사업내용

사업	사업내용
B2B사업 (공동구매 사업)	Buying power에 의한 저가의 상품구매 실험 현재 경인물류센터와 충주물류센터 운영중 취급상품은 3600여 품목
B2C사업 (쇼핑몰운영 사업)	코사마트쇼핑몰 : 매장별로 온라인쇼핑몰 홈쇼핑: 자체 쇼핑몰로서 1500개 일반상품 (12개 밴더업체) 코사쇼핑: 20,000여 일반상품(마트24링크) 마일리지: 140여 일반상품(9개 밴더업체) 코사마트: 온라인 슈퍼마켓 몰로서 고객이 지정한 슈퍼마켓의 상품을 판매함(가맹점 마다 차별화)
가맹사업 (디지털수퍼마켓)	중소수퍼마켓을 대상으로 2002년 5월말 현재 582개점
택배사업	전국의 가맹점을 거점으로 하는 택배집하 및 보관사업
ERP시스템 판매사업	조합 및 중소기업에 중소기업형 ERP시스 템 판매 시스템구성은 B2B(홈페이지, 발주/회원관리) B2C(홈페이지, 회원관리, 고객분석, 쇼핑 물관리) 물류관리시스템(수발주관리, 매입매출관리, 회계 등)
금융서비스사업	가맹점에 현금CD기 설치를 통한 금융서비 스 사업
기타 부가수익 사업	동영상광고사업, 데이터뱅크사업, 마일리지 지사업 등

바로코사의 사업내용은 크게 3가지 영역이다. 첫째는 공동구매사업으로 PB상품과 일반 P&NB 상품으로서 농축산물 지역특산물 및 중기상품 등을 개발하여 제공하는 것이다. 둘째는 물류센터 및 직배송 운영사업이다. 마지막으로 인터넷 슈퍼마켓¹⁰⁾의 전개노력으로 전자상거래 정보화

사업이다. 여기에 전자상거래 구축을 통하여 중장기적으로는 인터넷기반 정보제공과 택배사업, ERP시스템 판매사업, 금융서비스사업, 기타 부가수익 사업 그리고 프랜차이즈 사업 등을 계획하고 있다.

바로코사는 KOSA를 구성하고 있는 조합원을 위한 온라인 기반의 공동구매와 물류 집-배송을 전개하여 개별 수퍼의 경쟁력을 제고하기 위한 것이다. 여기에 인터넷 상거래 사업의 다각화로 이익추구하고 나아가 연계사업 및 제휴사업을 통한 상호 정보교류 및 교육을 통한 조직의 발전 도모하려는 것이다. 즉, 오프라인 슈퍼마켓을 기반으로 온라인 도구가 결합한 협력적 제휴를 통한 전형적 온-오프라인통합 마케팅모델이다.

3.2.4. 혁신적 온-오프라인 마케팅프로그램

온-오프라인 통합으로 제공하는 경쟁적 프로그램은 소비자 욕구를 충족시키기 위한 차별적 상품구성과 저렴한 가격으로 소비자가 원하는 시간과 원하는 양만큼의 만남을 주선할 수 있어야 한다. 여기에 설득적 촉진관리에 있어 특화된 마케팅 프로그램이 요구된다. 바로코사의 경쟁적 프로그램을 다음과 같이 특징적으로 설명할 수 있다.



(그림 5) (주)바로코사 웹사이트의 초기화면

10) 구체적으로는 온라인 기반의 슈퍼마켓 상품의 전자상거래, WEB 포스 개발, 연합회와 조합-조합원 정보화 네트워크의 기반조성이다.

1) 상품구성과 차별적 가치

(주)바로코사 설립 이전, KOSA는 10여 개의 제한된 PB상품을 중심으로 공동구매-판매를 통해 조합운영이 이루어 졌으며 이를 확대하여 지역조합의 상품구매를 대응하면서 가격결정과 알선을 통해서 조합이 발전하였다. 하지만 온-오프라인 통합을 기반으로 도매기능을 확대하면서 공동구매의 상품은 4,500여 품목으로 확대되었다. 특히 온라인을 통한 상품구성 확대는 내셔널 브랜드의 구매교섭력을 강화하여 과거와 다르게 슈퍼마켓의 중심적 상품구성인 일배식품(햄, 어묵 등)과 1차상품의 비중을 늘려나가고 있으며(현재 5-10%정도) 이를 더욱 확대시키기 위한 노력을 전개하고 있다. 특히 PB는 화장지, 음료수, 종이컵, 세제 등 잡화를 중심으로 품목을 확대하고 있으며 협력적 시너지를 통하여 경쟁력 개발하고 있다. 또한 온라인 기반의 디지털 수퍼를 기반으로 차별적 고객서비스를 제공하여 있으며 고객과 더불어 함께하는 슈퍼마켓을 전개하고 있다. 이를테면 온라인기반의 협력적 네트워크를 통해 금융 및 택배서비스를 가능케 하고 인터넷 주문으로 3시간내 수퍼상품 배송받을 수 있게 하며 깨끗한 디지털 매장에서 쇼핑의 즐거움을 제공하기 위한 방식으로 고객정보와 구매정보를 기초로 마일리지 서비스도 제공하려는 기반을 지니고 있다.

2) 경쟁적 가격수립

온라인 기반의 도매유통에 근거한 공동협력의 핵심은 가격경쟁력을 확보하는 것이다. 앞서 언급한 바와 같이 구매교섭력으로 인하여 대형할인점(E-Mart, 대농 등)과의 구매원가의 차이가 3-5%정도(과거의 경우 10%이상의 차이를 지님)로 낮아졌다. 또한 내셔널 브랜드라고 하더라도 메이커가 제공하는 장려금이나 인센티브 수혜에

도 대형할인점에 못지 않은 요구를 할 수 있는 상황에 있으며 PB상품의 경우 가격경쟁력은 곧바로 조합원들의 슈퍼마켓의 성과로 나타나고 있다. 또한 지역조합 단위의 구매에 있어서도 매입원가의 정보공유가 실시간으로 교류되어 전국적인 차원에서의 원가우위를 지니고 구매처를 선택하고 있다. 이를테면 인천지역의 작전동 물류센터에서 울산, 부산, 대구지역까지 물류비용 이상의 가격차이를 극복하는 구매교섭력을 나타내고 있다.

3) 협력적 거래처 개발

제조업체 소매업체, 소매업체와 소비자의 협력적인 네트워크 형성은 무엇보다도 중요한 과제다. 온-오프라인 통합의 슈퍼마켓을 통하여 소비자는 원하는 상품을 저가구매가 가능해지고 제조업체는 비용절감과 매출증가 효과를 나타내 실질적인 각 경제주체의 협력적 성과가 나타나고 있다. 공동구매의 규모가 커짐에 따라 메이커와의 협력이 더욱 확대되고 있으며 다양한 상품구성을 통하여 조합원의 선택의 범위를 높여 조합과 조합원들의 공동구매사업에 참여를 촉진하고 있다. 이를테면 작전동물류센터의 경우 기존에는 서울 서부조합과 인천조합 중심으로 이용되었으나 현재에는 서울 강남조합, 강동조합, 일산 고양시 등의 경기서부조합과 서울남부조합에 까지 확대되고 있다. 또한 충주물류센터의 경우 제천조합과 청주조합 등이 활발하게 참여하고 있으며, 앞서 언급한 바와 같이 가격경쟁력이 확보된 경우에는 작전동에서 부산, 울산, 대구까지 전국적으로 공급을 확대하고 있다. 온라인 기반의 네트워크를 통해 금융업체, 택배업체, 시스템업체 등이 활발하게 참여하고 있으며 참여자와 구성원이 더욱 확대되고 있다.

4) 설득적 커뮤니케이션

본 사업의 성과와 내용을 알리기 위한 촉진프로그램은 크게 3가지 영역으로 구분된다. 첫째는 정부의 주무부서와 관련기관에 긍정적인 관계를 구축하기 위한 노력을 투여하였다. 이를테면 산자부와 중소기업청, 중소기업중앙회, 상공회의소에 협력적 중소유통을 위한 온-오프라인 통합을 위한 정책적 지원을 호소하였다. 특히 협업화, 정보화에 대한 지원정책을 요구하여 현실적 지원을 의식전환을 통한 자생적 노력을 전개하였다. 둘째는 언론에 대한 기업활동의 소개를 적극적으로 진행하였다. 공중파 방송과, 전국기반의 신문, 관련잡지 등에 홍보기사를 노출시키기 위한 노력을 전개하며 소비자와 관련기관 나아가 조합원의 긍지를 고양하는 노력을 기울이지 않았다. 마지막으로 유통산업관련 학술단체와 학술회의를 통하여 온-오프라인의 협력적 모델을 위한 심포지움을 전개하고 나아가 한국유통학회에도 발표를 통하여 전문가들의 관심을 유도하였다. 또한 바로코사와 직접 관계에 있는 제조메이커들과 촉진노력에도 관심을 지니고 전개하였다. 이를테면 히트상품을 선정하여 발표하고 PB뿐 아니라 협력적 거래처를 개발하여 관계를 돈독히 하는 노력을 전개하였다.

3.2.5. 사업성과 및 실천계획

사장을 위시한 46명으로 구성된 (주)바로코사는 2003년 8월을 기점으로 손익분기점(BEP)을 넘어 흑자경영을 이루고 있다. 무엇보다도 바로코사의 성과는 공동구매와 물류센터의 운영으로 조합이 활성화되고 개별 조합원들에게 경쟁력 있는 슈퍼마켓을 만들어 가고 있다는 점이다. 조합차원의 성과와 개별업체의 성과를 구분하여 다음과 같이 평가할 수 있다.

먼저, 조직적 차원에서의 성과는 다음과 같다.

기본적으로 협력조직인 KOSA의 성장과 발전에 기여하고 조합의 근본목적인 공동구매 매출을 향상시키고, 인터넷 사이버 광고를 통하여 KOSA의 이미지를 향상시키고 고객신뢰를 향상시켰다는 점이다. 여기에 인터넷 정보화를 통한 관리효율화 및 구매물류사업을 확대하고 데이터 축적에 따른 관리 및 생산성 향상에 기여하면서 조직활성화 및 조직의 확대를 이루고 지역사회 및 국가발전 기여하고 있다고 할 수 있다. 다음으로 개별 슈퍼의 경우¹¹⁾ 디지털환경에 변화하여 정보기반의 경영관리에 대한 의식이 성숙해졌다는 점이다. 또한 이를 적용하여 매출증대효과를 얻은 점뿐 아니라 도매기능의 후방연계를 통해 경쟁요소를 확보했다는 점이다. 즉, 기존유통강화와 비효율 개선하고 지속적 교육을 통하여 경영능력을 향상하고 있다는 점이다. 현재 800여 업체가 웹 POS로 연결되어 있으며 이중 70% 업체가 온라인 도매유통을 통해 공동구매와 실질적인 협력을 이루고 있다. 나머지 30% 업체의 경우는 웹 POS를 통해 장관리와 상품관리에 있어 정보화를 실현하고 있다. 여기에 중소기업청의 지원을 받아 정보화 교육을 실시하고 온-오프라인 통합 비즈니스 모델인 (주)바로코사가 벤처기업 인증(기술평가기업)을 획득하였으며 온라인 시스템을 확대보급하기 위한 다양한 제휴사(키스뱅크, 팝컴네트, 현대택배 등)들의 협력적 결과를 더욱 확대했다는 점에서 그

성과를 평가할 수 있다.

온라인 슈퍼마켓 실현을 위한 B2C 사업전개가 이루어지지 않았으나 관련 시스템과 택배 및 보안 시스템의 향상을 기하여 이를 실현하기 위한 노력을 경주하고 있다. 이를 통하여 한국형 슈퍼와 편의점의 결합체인 'KOSA 25시'와 'E-KOSA(1차상품 포함 슈퍼편의점)'을 개발하여 프랜차이즈 사업을 전개하기 위한 노력을 경주하고 있으며 금융과, 시스템, 택배, 정보제공사업 등 온-오프라인 통합을 이루어 새로운 사업확대를 전개하고 있다. 금년중에 'KOSA 25시'의 1호점(미아점), 2호점(인천 주공점)이 출점하게 될 것이며 이들의 실질적 지원을 위한 물류센터 건립이 2003년 충주조합으로 시작되어 10개년 계획으로 전체 30여개의 물류센터를 구축하기 위한 정책적 사업진행을 진행하고 있다. 여기에 '중소유통인 교육사업'은 매년 실시될 것이며 나아가 정보화 기반의 사업운영을 위한 '매장경영 컨설팅 사업'이 지속적으로 전개될 것이다.

IV. 온-오프라인 통합마케팅의 전략방향

슈퍼마켓 협동조합의 온-오프라인 통합마케팅은 기본적으로 공생마케팅에 기반을 둔 온라인 기술의 차별적 적용을 통한 경쟁력 확보라고 할 수 있다. 다양한 구성원의 위기를 공감하고 조직이 처한 협력적 대응의 일환으로 인터넷 기반의 온라인 경쟁수단을 이용하여 도매기능을 제공하여 오프라인 사업의 경쟁력을 창출하고 강화한 것이다. 오프라인의 KOSA 조직은 협력사업을 전개하기 위한 것이며, 그 기반이 공동구매와 공동판매에 국한하여 제조업체와의 교섭력

11) 부천 A슈퍼렛의 경우, 2001년 1월 약 200미터 거리에 기존 80평 매장을 120평으로 확장 개업할 경쟁점이 등장하여 월 8,000만원 매출이 3,800만원까지 추락하였으나 바로코사에 가입, 웹포스시스템 구축하고 단품관리와 개별고객관리에 혁신을 취하여 경쟁을 시도한 후, 개별고객의 마일리지, B2B 등 이용 2001년 6월경부터 매출이 기존 매출과 맞먹는 7,870만원으로 회복되었다. 수원 A 코사마트의 경우, 주변 대형할인점이 연매출 30% 성장하는 상황에서 슈퍼는 매출액이 현격히 줄어들었다. 바로코사 BM모델 가입한 후, 마일리지, B2B, 금융CD 등을 이용하고 PB상품을 적극 활용하여 매출이 10-20% 성장하는 결과를 얻었다.

을 강화하여 사업자들의 권익을 보호하기 위한 노력이었다. 이에 반해 온라인기반의 바로코사는 웹기반의 도매유통을 실현하고 인터넷을 통한 조합원과 소비자 및 매장내 상품관리에 이르기 까지 정보기반의 슈퍼운명을 실현하기 위한 노력이다.

개하기 위한 실천적 방안과 시간계획을 명확하게 제시해야 할 것이다. 이를 통하여 구성원들의 신뢰를 유도할 수 있으며 정부지원 관련업체들과의 협력을 유도할 수 있을 것이다. 둘째는 본 사업의 실질적 주체인 조합원의 욕구에 부응하는 성장비전을 구체화하여 제시해야 한다. 비

<표 7> 슈퍼마켓협동조합의 온-오프라인 통합기능

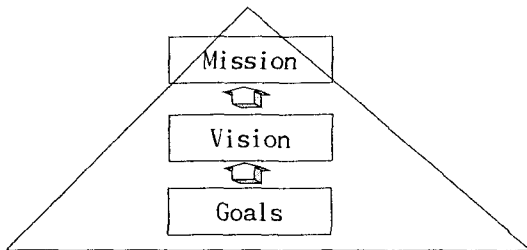
구분	온라인 : (주)바로코사	오프라인 : KOSA
사업 목표	웹기반 공동구매를 통한 도매기능 확립과 사이버 슈퍼마켓 실현	협력을 통한 공동구매-판매
목표 고객	1차 목표(조합구성원) 2차(소비자)	지역소비자
사업 형태	온라인 도매유통 및 인터넷슈퍼	공동구매 - 공동판매
제휴 형태	구성원 및 공급업체, 금융, 물류업체	제조 메이커
제공 value	구성원 : 공동물류의 가격경쟁력 정보기반 사업운영 소비자 : 인터넷 슈퍼이용	구매교섭력 확보 가격 경쟁력
주요 수익원	공동구매-배송을 통한 원가절감 시스템 및 솔루션 판매 협력경영을 통한 시너지	조합원 운영비, PB를 통한 수익
전략 방향	공동협력, 제휴네트워크, 공동구매, 인터넷 공동포털, 신규시장창출, 통합마일리지구축	의식화, 협업화, 정보화를 통한 조합원 확대

온-오프라인의 통합을 기반으로 (주)바로코사는 연간 온라인 기반의 300억 이상의 매출을 실현하고 있으며 연간 6,000억 정도의 오프라인 매출을 올리고 있다. 전국에 산재한 4,000여 조합원이 39개조합을 기초로 실질적인 공동협력을 이루고 있으며 정보화를 기반으로 경쟁력 확보에 노력하고 있다.

공동협력을 통한 마케팅의 성공을 위해서는 구성원의 공생의식을 확립하고 공생범위를 결정하여 실천적 공생 프로그램의 개발과 적용이 중요하다(김창호, 1997; 1998) 특히 온-오프라인의 협력적 통합마케팅의 전략을 전개하기 위해서는 무엇보다도 3가지의 실천적 지침을 제시할 수 있다. 첫째는 온-오프라인 통합마케팅의 뚜렷한 목표를 설정하고 이를 실천하기 위한 방안을 제시하는 것이다. 앞에 제시한 바와 같이 1단계 사업목표는 웹기반의 시스템과 이의 확산을 위한 노력이다. 이를 기반으로 2단계의 사업을 전

진 제시를 위해서는 무엇보다도 이를 선도하는 경영자의 리더쉽이 무엇보다 중요하다. 조합원의 사업현장을 이해하고 구성원들의 협력을 유도하기 위한 능력을 소유하고 성장비전을 공유하기 위한 노력이 수반되어야 할 것이다. 이를테면 온-오프라인 통합마케팅을 통한 ‘한국형 편의-슈퍼마켓’을 실현하고 지역경제의 중심으로 대형 유통업체와의 균형발전을 이룰 수 있는 중장기 비전을 제시하는 것이 무엇보다 중요시된다. 마지막으로 온-오프라인 통합으로 실질적 조합의 사명을 수행하는 것이다. 특히 슈퍼마켓의 정체성을 인식하여 골목상권의 중심으로 식자재를 공급하는 소매업체(etail type)로서 존재 이유를 명확히 하는 것이며, 지역경제 활성화의 주역으로서 역할을 명확히 하는 것이다. 특히 시장개방 이후 변화하는 유통산업에서 슈퍼마켓의 변화를 주도하고 위기에 처한 중소유통의 활로를 모색하기 위한 유일한 대안으로서 역할을

다하는 것이다.



(그림 6) 공생협력의 온-오프라인 통합마케팅 구조

이와 같은 사명아래 온-오프라인의 성장비전을 공유하고 단계별 목표를 실현하기 위해서는 다음과 같은 실천적 과제가 요구된다. 첫째는 항상 고객(customer)기반의 의사결정을 이루어야 한다는 점이다. 드러커에 따르면 사업이란 고객을 창조하고 유지하는 활동(business is to create the customer and to keep its)이라고 말하고 있는 바, 온-오프라인의 통합적 마케팅의 근간에도 고객중심의 의사결정이 이루어져야 한다. 특히 상품개발과 매장운영 및 가치제공을 위한 유통서비스에 있어서 반드시 고객을 기반으로 이루어져야 한다. 둘째는 철저한 협력적 의식과 돕는경쟁(competition)사고를 기초로 경쟁을 받아들이고 이를 실천하는 것이다. 과거와 다르게 경쟁패러다임은 플러스섬(positive sum)의 사고를 지녀야 한다. 조합원의 협력경영에는 타인에 대한 배려와 상대에 대한 도움이 우선시하는 실천적 노력이 온-오프라인의 통합 마케팅에 중요한 가치라고 할 수 있다. 셋째는 조합구성원이 슈퍼경영자로서 자신의 일에 대한 긍지(confidence)와 자신감을 지니고 사업에 임해야 한다는 점이다. 중소유통업을 가업으로 이루어 온 생계유지의 방편으로 슈퍼를 운영하였다면 유통경영자로서의 직업의식과 자아실현의 성직으로 사업에 임해야 할 것이다. 넷째는 꾸준한

교육참여와 배움을 실천하기 위한 용기(courage)를 지녀야 한다. 환경변화와 업체경쟁을 더욱 확대되고 있으며 지식과 정보기반의 근로자를 요구하는 현실을 감안하여 배움과 실천에 게을리하지 않아야 할 것이다. 마지막으로 끊임없이 혁신하여 변화(change)를 선도해야 한다. 온라인 환경을 넘어 통신과 전자도구의 융합은 더욱 새로운 변화를 만들어 가고 있다. 변화를 거부하거나 수동적이기보다는 능동적으로 변화에 적응하면서 적극적으로 변화를 선도하는 노력이 요구된다.

참고문헌

- 김정구(2000), 「미래형 e마케팅」, 영진biz.com
- 김창호(1997), “유통시장개방에 따른 수퍼마켓 경영실태와 대응전략”, 『21C 유통경영자의 역할과 과제 특별세미나 발표자료』, 아주대학교 경영대학원
- (1998), The construct and propositions about symbiotic marketing in retail business -ethnographic interview approach-, 『한중국제학술대회 발표논문집』, 연변대학교 상경대학, 1998, pp. 28-42
- (1998), “중·소유통업체의 공동화 실태와 발전방향”, 『물류학회지』, 제8호, pp. 123-140
- 이석규(2001), “온라인과 오프라인 통합 마케팅 전략에 관한 문헌고찰”, 『2001년 한국마케팅 학회, 춘계학술대회 발표논문집』
- 임채운(2000), “On line과 Off line을 이용한 벤처기업의 마케팅 전략”, 『마케팅』, p. 43

- 전유현(2001), “온라인과 오프라인의 통합마케팅 전략-통합마케팅네트워크 BizModel을 중심으로-”, 『2001년 한국마케팅 학회, 춘계학술대회 발표논문집』
- 지창구(2000), “오프라인과 온라인의 결합 시대”, 『조흥경제』, 2000. 6. 1
- (주)바로코사(2000), “바로코사 사업모델”, 한국수퍼마켓협동조합
- P. Rajan Vradarajan(1985), *Joint Sales Promotion: An Emerging Marketing Tool*, Business Horizons(Sep-Oct) pp. 43-45.
- P.F. Drucker(1945), 기업의 개념 The concept of the Corporation, 로버트헬러. “피터드러커”, 황금가지, 2000년
<http://www.barokosa.com>
- Bane, P. William, Stephan P. Bradley, & David J. Collis(1998), *The converging worlds of telecommunication, computing, and entertainment*, Bradley, Stephan P. and Richard L. Nolan(ed), Sense and Respond : Capturing Value in the Network Era, Chapter 2, Harvard Business School Press
- Bradley, Stephan P. and Richard L. Nolan (1998), *Sense and respond : Capturing value in the network era*, Harvard Business School Press
- Caffey, Dave, Richard Mayer, Kevin Johnson, and Fiona Ellis-Chadwick(2000), *Internet marketing, financial times*, Prentice Hall
- David Henry, et al(1999), *Emerging digital economy II*. US Department of Commerce
- Kotler, Philip(2000), *Marketing management: The millenium edition*, 10th ed., Prentice Hall
- Lee Adler(1966), Symbiotic marketing, *Harvard Business Review*, No44(Nov.-Dec.), pp. 59-60.
- P. Rajan Vradarajan & Daniel Rajaratnam (1986), Symbiotic marketing revisited, *Journal of Marketing*, Vol.50(Jan) p. 8.

On the on and off line integrated marketing strategy for retail firms empirical models for BAROKOSA

Chang-Ho Kim*

Abstract

The present paper attempts to describe on and off line integrated marketing and develop an empirical model for distribution industry. The focus is given on the small and medium size retail and service area. With both empirical case studies and literature review, we aim to develop empirical cases and propose a desirable marketing strategy for specific firms : BAROKOSA is pursues cooperation in wholesale business on the internet. For the purpose of the cooperative and integrated marketing of on and off line business, first of all, the firms should establish a clear target and share vision and mission for their directions. We suggest the following guidelines: (i) customer-based decision making, (ii) thoroughly cooperative competition, (iii) confidence in their work and business, (iv) courage to live up to action and (v) innovation to lead change.

* Professor, Dept. of International Business, NamSeoul University