

디지털화의 탈바꿈을 통해 중소기업점포가 살아난다

- 바로코사 디지털수퍼 사례 -

김경배

한국수퍼마켓협동조합연합회 회장

(주) 바로코사 대표이사

“대규모 할인점 하나가 들어서면 반경 5킬로미터 이내의 중소기업점포는 파리를 날린다.” 한국수퍼마켓협동조합연합회에서 자회사인 (주)바로코사의 설립을 통해 신 유통혁신을 이루고자 할 당시의 시대를 극명히 들어내는 말이다.

고객은 더 이상 단순한 구매행위에 만족하지 않았다. 쇼핑의 편리성, 다양성, 경제성, 오락성을 동시에 구가하길 바랐다. 소비행태의 변화는 발달된 정보기술의 접목으로 이어졌고, 자금력 풍부한 대형유통업체들은 서둘러 POS시스템, EDI시스템 등의 도입을 통해 매장정보화와 데이터에 준한 합리적 경영체제로의 전환을 이루었다. 옆친데 덮친격으로 해외 메이저 브랜드 유통업체의 국내 진출과 시장확대는 중소기업점포의 생존을 좌지우지할 정도였다. 풍부한 자금력과 정보화된 유통 노하우, 다양한 마케팅 정책은 고객의 발길을 동네수퍼에서 차츰 대형할인점, 대형유통업체로 돌려놓았다.

반대로 해석해보면 중소기업체는 쇼핑의 편리성, 다양성, 경제성에서 뒤쳐졌고, 고객관리를 위한 제대로 된 데이터 하나 갖지 못한 상태에, 적절한 마케팅 툴도 없었다. 결과는 전체 중소기업점포 중 약 10% 이상이 문을 닫았고, 절박한 심정으로 중소기업점포는 생존을 위한 자구책을 마련해야 했다. 그 대안의 구심점이 되고자 (주)바로코사는 설립되었다.

바로코사 디지털수퍼사업의 배경

2000년 6월 1일 바로코사 설립과 함께 가장 중점을 두고 시작한 사업이 공동구매 사업이었다. 무엇보다 먼저 공동구매 시스템(B2B)개발과 자체 웹포스 개발에 주력을 다했다. 전국에 산재해 있는 풀뿌리 조합원의 힘은 하나로 뭉쳤을 때 그 힘이 배가 되는법. 그러나 그때까지만 해도 독립소매점엔 제대

로 된 매출 데이터 하나 없었다. 당연히 제조업체에서는 대형할인점 및 대형유통점포와는 차별화된 공급가로 중소유통점포에 상품을 공급할 수밖에 없었다. 심지어 지방유통대리점의 경우 독과점적 횡포도 서슴치 않았고, 잘 팔리는 상품 하나에 잘 팔리지 않은 상품 끼워팔기 등 불공정거래행위도 빈번했다. 바로코사에서 처음 공동구매, 물류사업을 시작했을 때 일부 제조업체에서는 상품공급을 거부하기도 했다.

우여곡절 끝에 바로코사 자체 웹 포스시스템 및 B2B시스템이 개발 공급되었다. 자체 물류를 위한 물류센터 및 배송체제도 구축이 되었다. 그러나 이때 다시 난관에 부딪친 것이 매장점주들의 온라인 시스템 운용능력이었다.

평생 매장내에서 고객과의 안면장사에 길들여진 점주들은 시스템을 접할 기회도 없었으리니와 오프라인 장사에 온라인 시스템이 접목된다는 데 대한 거부감이 심하였다. 이때부터 바로코사의 사업 컨셉은 재정립되었다. '바로코사 사업은 교육사업이다. 이 사업은 소매점주들의 마인드 전환사업이다' 라는 모토로 전환되었다.

바로코사 BM의 성공여부는 교육을 통한 마인드 변화

2000년 하반기부터 시작된 교육사업은 연간 4,000명~5,000명에 달하는 중소유통인들에게 디지털 마인드를 심어주었고, 이를 위해 전국을 수십 차례 순회하였다. 관련 정부기관 및 관련단체에도 도움을 의뢰하여 스스로 변화가는 소매점에 대한 적극적인 뒷받침을 요청했다. 정부도 스스로 자구책을 찾아 풀뿌리 경제를 살리고자 노력하는 중소유통인들의 노력에 힘을 실어 주었다.

실로 교육의 힘은 컸다. 초기 50대 후반의 점주들은 웹포스를 켜고 끄는 방법도 몰랐다. 키보드의 스페이스 바 움직이는 법도 몰라 게시판에 올라온 글은 띄워쓰기조차 되어 있지 않았다. 그러나 교육 후 불과 2개월이 경과하면서 현장에서 변화가 눈에 띄게 달라지기 시작했다. 점주들간의 공유사이트인 게시판을 통해 서로 자기 지역의 유통정보를 공유하는가 하면, 본사로 상품정보, 제조업체 정보를 띄워주기도 하고, 매장운영의 어려움이나 아쉬움을 토로하는가 하면 본사에 대한 사랑스런 질책도 마다하지 않았다. 그리고 현장의 목소리는 그대로 본사정책에 반영되어 더욱 발전된 비즈니스모델로 탄생되었다.

바로코사 비즈니스모델의 이해

1. 웹포스 구축을 통한 공동구매 시스템 가동

바로코사의 비즈니스모델은 1차로 전국 가맹점을 코사포스(웹포스)로 연결하여 공동주문 대량구매를 통한 상품원가를 낮춰 공급하는 것이다. 현재 공동구매 시스템 이용가맹점은 1,800여 개에 이르며 으며 매월 그 수가 확대되고 있다. 코사포스를 통해 올라온 각종 데이터들은 본사에서 효율적인 데이터로 분석, 가공되어 다시 가맹 점포에 공급함으로써 주먹구구식 경영방식에서 벗어나 합리적 경영방식으로의 전환이 가능하다. 전국 가맹점이 네트워크로 묶인 코사포스를 통해서만 상품별, 메이커별,

계절별, 지역별 각종 판매 데이터와 통계자료 산출이 가능하다.

2. 철저한 오프라인 기반의 온라인 쇼핑몰 운용

다음으로 가맹 슈퍼마켓들의 상품 다양화와 온라인 고객유치방안으로 가맹점에 전자상거래 쇼핑몰을 구축 운영하게 하였다. 공간적 제한요인을 안고 있는 중소형 슈퍼에서 온라인을 통해 일반상품(가전, 가구, 의류, 도서 등)도 판매 가능하게 해줌으로써 부가매출을 늘려주는 것이다.

바로코사 B2C 쇼핑몰의 가장 큰 장점은 빠른 배송이다. 바로코사의 가맹 매장들은 고객과 가장 근접 거리에 위치한 토착 유통점포로서 수퍼상품의 경우 온라인 주문 후 3시간 내에 주문지까지 배송이 가능하다. 물론 결제도 현장에서 후불결제로 이루어진다. 이는 전국 오프라인 조직의 가동이 가능한 바로코사만의 특징점으로 상하기 쉬운 일배식품 배송에 유리한 점을 가지고 있다.

또 한가지 차별성은 오프라인 매장환경을 고려한 온라인 쇼핑몰 구성이다. 바로코사 쇼핑몰 카테고리는 현재 '코사마트' '홈쇼핑' '코사쇼핑' '마일리지' 로 구성되어 있다. 이중 '코사마트'가 개별 가맹점의 쇼핑몰로서, 코사마트에 접근하고자 하는 고객은 반드시 회원가입이 전제조건이다. 회원가입 시 고객이 입력한 주소지로 배송이 가능한 여러 매장 중 고객은 한 곳을 지정하게 되어 있다. 고객이 회원등록 후 로그인하면 '코사마트' 창에서 보이는 것은 고객이 지정한 매장의 쇼핑몰이 화면에 나타난다. 즉, 고객이 지정한 가맹점에서 직접 올린 상품구성과 상품가격을 볼 수 있다. 이는 주변여건에 따라 상품구성 및 가격요건이 다를 수밖에 없는 오프라인 매장의 특성을 그대로 온라인에 반영한 것이다.

예를 들어 본사에서 'A' 라는 상품을 100원이라는 공통가격으로 물에 올려놓고 전국가맹점에서 똑같은 가격으로 판매하라고 한다면 이는 오프라인 매장 환경을 철저히 무시한 운영방식이 된다. 왜냐하면 바로코사 가맹점과 경쟁관계에 있는 바로 앞이나 옆의 유통매장에서는 해당상품을 90원에 판매할 수도 있기 때문이다.

3. 포스데이터 사업

다음은 데이터뱅크 사업이다. 전국 가맹점에서 올라온 포스데이터는 본사 서버에서 실시간 처리되고, 가공 분석되어 가맹점에 피드백 된다. 매장에서는 내려 받은 데이터를 토대로 합리적 매장운영이 가능하다. 재래시장에 속하는 바로코사의 가맹점은 지금껏 대부분 주먹구구식 감(感)에 의한 장사를 해왔다. 비효율적인 경영구조를 가지고 있다보니, 많은 재고부담을 안고 있거나 기회손실을 보고 있었다. 이에 바로코사에서는 전국 가맹점에서 올라온 데이터를 분석해서 상품별 매출순위, 지역별 매출순위, 경쟁점과의 판매율동향 파악 등이 가능하도록 다양한 분석데이터를 제공한다. 매장에서는 이 데이터를 토대로 매출증대를 위한 합리적 의사결정을 하는 것이다. 본사에서는 제조메이커 및 포스데이터 서비스업체에 판매하여 매출증대 및 가맹점 수익구조를 개선할 수 있다.

4. 전국 오프라인 매장 활용 택배서비스 사업

네트워크로 묶인 전국 조직은 택배서비스 거점 역할도 하고 있다. 현재 현대택배사와 택배사업 제휴 계약을 맺고 있으며 가맹매장 주변 고객을 대상으로 택배물 수취영업을 하고 있다. 가맹점에서는 이를

통해 택배물 수취 수수료를 부가수입으로 얻고 있다.

택배를 통한 고객유인효과도 무시할 수 없는 긍정적 기능이다. 대다수 택배업체들이 본사와 유사한 프랜차이즈 업체들과 택배사업 제휴를 맺고 있다. 그러나 프랜차이즈업체의 경우 매장직원이 시급, 일급제 사원형태로 구성되어 있는 반면 본사의 가맹점들은 개인사업자로 구성되어 있다. 이 말의 의미는 보다 적극적인 영업과 오랫동안 한 지역에서 동네 밀착형 사업을 해온 특성상 안면에 의한 영업력이 강하다는 것이다.

고객서비스마케팅 마일리지제도

바로코사에서는 차별화된 마케팅 툴로서 전국 바로코사 가맹점 어디서나 이용이 가능한 '바로코사 고객카드'를 소비자에게 제공하고 매장에서 구입하는 총 상품금액의 5%를 마일리지로 적립해주고 있다. 소비자는 적립된 마일리지로 바로코사 쇼핑몰(www.barokosa.com)상의 '마일리지몰'에서 상품을 구입할 수 있다. 현재 '바로코사 고객카드'는 소비자 반응이 좋아 평균적으로 가맹점 매출이 20% 이상 신장되는가 하면 일부매장의 경우 고객 마일리지 제도 한가지 아이템만으로도 주변 할인점과 경쟁할 수 있는 체제를 마련하기도 했다. 특히 지난 IMF를 맞아 평균 40%정도 매출이 떨어져서 지금껏 그 매출을 유지하고 있던 매장이 고객카드를 통해 IMF이전 수준까지 오르는 등 좋은 반응을 얻고 있다.

'바로코사 고객카드'를 통해 본사가 얻고자 한 것은 비단 고객서비스 만족도 향상뿐만이 아니었다. 온라인에 대한 거부감을 가지고 있는 동네 소비자들을 자연스럽게 온라인 시스템에 친숙해지도록 하는 툴로서 이용한 것이다. 즉, 동네 고객들은 매장에서 상품을 사고 오프라인 상에서 마일리지를 적립 받는다. 적립받은 마일리지를 사용하기 위해서는 바로코사 쇼핑몰에 회원등록과 함께 온라인 상에서 마일리지 상품을 주문하게 된다. 자연스럽게 온라인 시스템에 친숙해지도록 유도한 것이다.

이렇게 한것은 바로코사 설립당시의 시장상황과도 직접적인 연관이 있다. 바로코사 설립전후 1~2년간 온라인시장의 전체 매출규모는 미미한 수준이었다. 온라인 쇼핑몰을 이용하는 회원수 또한 얼마 되지 않았다. 그런데도 좁은 시장을 두고 2,000여 개가 넘는 온라인업체들이 나뉘먹기식 시장 세분화를 하고 있었다.

물론 자본과 인력, 기술력에서 월등히 앞선 삼성, 옥션, 한솔 등 메이저급 온라인 업체를 중심으로 시장은 재편되어가고 있었다. 그 속에 바로코사도 뛰어들어 좁은 시장을 두고 경쟁을 하기보다 자체적으로 회원을 형성하고 시장을 키워가는데 초점을 맞추기로 한 것이다. 그렇게 결정하는데는 물론 전국에 네트워크로 형성된 오프라인 가맹점이 있었기에 가능한 일이었다.

바로코사 웹포스를 구축한 가맹점에서는 내방 고객에게 고객카드를 배포하고 여유시간을 이용해서 온라인 회원등록 방법, 마일리지몰, 쇼핑몰 이용방법 등에 대해 교육하게 했다.

코사마트 이용고객의 대다수는 주부층으로 시행초기에는 예상대로 교육에 대한 어려움이 따랐다. 그러나 '잡은 물고기를 주기보다 물고기 잡는 방법을 가르쳐주는' 본사 정책은 차츰 효과를 나타내기 시작했다. 마일리지몰 이용회원이 늘면서 자연스럽게 인터넷 활용술도 늘고, 부가적으로 온라인 쇼핑몰까지 이용하는 등 긍정적인 효과로 나타나기 시작했다.

계속적인 부가수익사업 연계가능 모델

오프라인 매장에 온라인 시스템을 구축하고, 또 그들 매장을 네트워크화 함으로서 연계할 수 있는 사업모델은 상위에 언급된 것 이외에도 다양하다. 중소형 유통매장용 금융CD기 설치를 통한 금융서비스 사업이라든지, 카드단말기 보급을 통한 카드 VAN 서비스 사업 등 조직력을 활용한 부가수익사업은 계속해서 붙여나갈 수 있다.

이러한 계량적인 수익구조외에도 바로코사 비즈니스모델 적용을 통해 얻을 수 있는 부가가치는 얼마든지 많다. BM에 따른 사업내용은 각각 고객을 유인하는 효과를 가지고 있고, 매장환경을 디지털화 함으로써 깨끗하고 세련된 매장분위기 연출이 가능하다. 매장에 놓인 PC와 인터넷 환경을 잘 이용하면 동네주민을 위한 정보원이자 교육장으로서의 역할도 가능하다. 금융CD기, 택배서비스 등 수퍼 고유의 사업이외 부가사업은 고객편의성을 증진시켜 이미지향상 효과도 낳고 있다.

산업환경은 빠르게 디지털환경으로 변해가고 있다. 바로코사의 '디지털매장' 사업은 변화에 이끌려 가기보다 선도하기를 원한다. 스스로 매장을 합리화하고, 정보화하고, 고객서비스를 다양화하고, 편의성을 제공하고, 쇼핑의 즐거움까지 제공하는 바로코사 비즈니스모델의 접목 효과는 지금 매출증대로 이어지고 있다. 가맹점별로는 고객DB가 형성되어 개별 판촉활동이나 넓게는 CRM까지 가능한 구조로 가고 있다. 실로 풀뿌리 경제의 가장 밑바닥에서부터 변화의 기류가 흐르기 시작한 것이다. 그리고 그 변화의 중심에 한국수퍼마켓협동조합연합회와 바로코사가 있다.