

출판경영에도 혁신의 새바람 일어야

합리적 예산, 재고관리, 전산처리 등 과학적 경영으로 노하우 축적

96년을 맞이한 많은 출판인들은 싫든 좋은 경영의 내실을 화두로 떠올린다. 단행본 출판의 성패 요인은 발빠른 기획과 경영의 합리화로 압축되기 때문이다. 그러나 기획력 향상에는 끈질기 노력하는 출판사들이 경영 합리화에는 둔한 움직임을 보인다. 왜일까. 그것은 출판업이 지극히 오너중심의 소규모업이란 점에 있다.

그같은 불합리한 경영행태를 단적으로 드러내는 사례가 있다. 기획의 중요성이 강조되면서 많은 출판사들이 기획위원제나 기획전문사와의 공조체제를 시도했지만, 경영의 전권이 오너에 의해 집행되는 구조를 갖고 있는 다수의 출판사들이 실패를 벗어나지 못했다. 그런 점에서 출판 경영의 합리화와 과학화는 무엇보다 출판 경영 주체의 의식 전환이 선행되어야만 가능한 일일 것이다.

재고관리부터 해결해야

그런 상황 속에서도 혁신적 경영을 시도하고 있는 출판사들이 없는 것은 아니다. 그 출판사들은 다름 아니라 침체된 시장 속에서도 꾸준한 활동을 펴고 있는 출판사들이다. 기획에서부터 마케팅까지 팀에 의해 운영되는 김영사를 비롯해 중견 출판사로서 한껏 성기를 올리고 있는 민음사와 창작과 비평사 등의 출판사들은 국내 출판사들 가운데 경영을 제대로 하고 있는 대표적 출판사로 지목할 만한 곳들이다.

어느 정도의 수준에 올라 있는 출판사들과 함께 과학화된 경영을 꿈꾸며 단계를 밟아가고 있는 출판사들이 눈에 띄는 건 반가운 일이 아닐 수 없다. 그동안 참신한 아이디어 상품을 내놓으며 만만찮은 신예출판사로 성장한 '새로운사람들'(대표 이재욱)은, 최근 지속되고 있는 불황의 타개책으로 '사후 광고제' 도입을 적극 추진하면서 경영 일신을 꾀하고 있다.

예산관리에 있어 가장 큰 문제점이었던 광고비 지출을 합리화하기 위해 이 출판사는 판매추이를 충분히 점검한 뒤 광고를 집행한다는 복안을 갖고 있다. 이재욱 사장은 "그동안 광고비의 통제가 되지 않아 경영의 악화를 불러왔다"면서, "비용의 지출을 통계에 의해 적절히 조율하는 경영방침을 세

출판의 성패요인은

발빠른 기획과 경영의 합리화로

압축된다. 출판은 아직도

오너 중심의 소규모업이라는 점에서

영세하다. 정가산정조차

정확한 근거없이 이뤄지는

현단계에서 경영혁신의 길은

요원할 듯하다. 하지만

뒤집어 보면 출판이야말로

경영합리화가 절대 필요한 시점이다.

워 시행할 작정"이라고 다짐을 밝혔다. 그는 또한 "출간계획을 치밀하게 정해 일정을 조정하는 일이 예산의 효율적 집행을 가능케 하는 첩경"이라고 덧붙인다.

예산의 누수현상을 막는 것과 더불어 합리적인 경영에 필수적인 것이 재고관리이다. 올해로 개업 3년째를 맞은 도서출판 한 뜻은, 그동안의 시행착오를 극복하고 올해부터는 재고관리에 주안점을 둘 예정이다. 임명욱 사장은, "재고관리의 첫단추는 초판부수 책정에 있다"고 강조한다. 판매 예상부수를 제대로 정하지 못하면 재고부담이 커질 것은 당연한 일.

따라서 이 출판사는 일률적인 초판부수 책정에서 벗어나 유연성 있는 부수 책정을 시도할 계획을 갖고 있다. 재판 발행의 시기와 물량도 종전과 달리 최대한 자료에 근거해 정할 것이라고 한다. 하지만 그같은 계획이 얼마나 실효를 거두지는 그들 역시 의문이라고. 그도 그럴 것이 창고개방조차 꺼려하는 도매상들이 부지기수인 현재의 유통구조 속에서 정확한 자료를 확보하기란 현실적으로 어렵기 때문이다.

"재고관리의 개선과 함께 원가계산의 문 제도 경영 개선의 차원에서 검토의 대상이다. 일본의 경우, 제작비 인건비는 물론 배 본비 재고량에 따른 창고비 등을 치밀하게 계산해 책가격을 정하는 반면 우리는 그야 말로 주먹구구식에서 한치도 벗어나지 못하고 있는 것이 사실이다."

임사장의 얘기처럼, 상품생산의 기본이



출판업무에 대한 이해가 있는 전문가들이 제작한 전산화 프로그램 개발이 시급하다.

되는 원가책정이 대강 이뤄지는 우리에게 합리적 경영은 요원한 일일지도 모른다. 투자비용과 상관없이 단행본 한권이 6천원 하니까 우리도 그렇게 가격을 매긴다는 식의 생각은 금물인 것이다.

한편 재고관리 등 영업분야에서 최근 수년간 이뤄지고 있는 전산화 작업은 확산 속도와는 무관하게 제자리걸음을 계속하고 있는 실정.

몇년전 3개 출판사와 공동으로 전산화를 실시한 도서출판 푸른숲의 경우는 입출고 프로그램 등을 갖췄지만, 고민이 이만저만이 아니다. 그 주원인은 전산시스템을 관리할 인력을 수급하는 일이 쉽지 않을 뿐더러 프로그램 자체도 하자기가 있기 때문이다. 저장된 자료가 일시에 망실되는 경우가 빈번한 것은 물론 초기투자 비용에 맞먹는 추가 비용이 계속 발생해 곤욕을 치룬다는 것.

김혜경 사장은, "시스템 에러로 인해 전 화선이 불통된 사례도 보았다"면서, "각각의 출판사 특성에 걸맞는 프로그램 공급과 자문이 가능한 장구가 있었으면 한다"고 전한다.

경영혁신도 초보단계

출판사의 전산화는 비단 몇몇 출판사만의 고충이 아니다. 대다수의 출판사들이 유통 관련 업무의 전산화를 앞다퉀 실시했지만, 비슷한 낭패를 보고 있다. 따라서 출판 업무에 대한 이해가 있는 컴퓨터 전문가들이 제작한 프로그램 개발이 시급하다. 출판사

들이 공동으로 그같은 프로그램 개발에 참여하는 컨소시엄을 결성하는 것도 한 가지 방안이 될 수 있다는 것이 업계의 공통된 견해다.

아동서와 여성관련서 등의 출판과 전산시스템 작업을 병행하고 있는 현민시스템(대표 이화순)은 소프트웨어를 자체 개발해 사용하고 있는 특별한 예에 속한다. 이 출판사의 이인자 이사는 "출판사마다 처리 업무에 편차가 있으므로 프로그램의 수정과 수시 조정이 필요하다"고 지적한다. 바로 그런 점에서 프로그램의 공동개발 추진과 더불어 관리가 가능한 업체 선정이 필요하다는 것.

살펴본대로 우리 단행본 출판업계의 경영 혁신은 초보적 단계에 머물러 있다. 책 정가 책정조차도 정확한 근거없이 이뤄지는 유치원생 수준인 셈이다. 최근 통상산업부 산하 한국생산성본부가 업계 환경분석 등을 토대로 한 기업차원의 출판컨설팅을 시도하기 시작했지만, "영세성으로 인한 수요가 적을 뿐 아니라 분위기 형성이 안돼 있다"는 자체 분석을 하고 있는 것만 봐도 열악한 현실을 짐작할 수 있다.

경영 합리화와 과학화가 조만간 이뤄질 것으로 보이진 않는다. 하지만 그런 환경을 뒤집어보면 출판 분야야말로 경영의 합리화와 과학화가 절대로 필요하다는 결론을 내릴 수 있다. 문제는 당장이 아니라 앞날을 내다보는 출판인들의 열린 시각과 자세이다. <최태원>