

과학적인 출판경영 기법 실험하는 출판사들

경영의 투명성 확보가 제일 관건...

팀제 구축으로 합리적 의사소통 구조 마련해

출판계의 영세성에는 '전근대적 경영'이 한몫하고 있다. 경영자의 감에 의존해 모든 것이 결정되고 처리되는 구조다 보니 경영의 투명성이 확보될 수 없고 불필요한 경제적 손실이 생겨났다. 합리적이고 효율적인 업무진척은 기대하기 어려웠다. 최근 젊은 출판사들을 중심으로 시도되고 있는 경영혁신은 이런 전근대적 요소들을 떨쳐버리고 출판사의 산업경쟁력을 높일 수 있는 계기가 될 것으로 기대된다.

출판의 경영혁신은 어떻게 가능한가? IMF 때 연쇄도산의 큰불에 덴 후 출판계는 체질개선을 모색해왔다. 어떻게 하면 불필요한 지출을 줄이고 비용을 낮출 수 있을까? 직원들이 '배뚜기' 처럼 자리 옮길 생각 하지 않고 열심히 일해줄 수 있을까? 어떻게 하면 출판도 버젓한 산업으로 인정받을 수 있을까? 경영자들이 머리를 싸매고 고민하는 문제들이다.

암중모색을 거듭하던 출판인들에게 어느날 똑같은 '신탁'이 내려졌다. 출판도 과학이고 시스템이라는 것. 과학자의 정신으로 모든 과정을 단계화하고, 원인과 결과를 분석하고, 데이터베이스에 기반해 행동하면 해결의 실마리를 잡을 수 있다는 것이다.

신개념 팀제 도입, 신속한 의사결정구조 마련

최근 주목받는 출판사들의 면면을 보면 모두가 과학과 시스템의 명제를 차근차근 인수분해함으로써 성공을 거두고 있다. 경제경영서를 전문으로 펴내는 21세기북스가 대표적인 사례다. 1989년 설립한 21세기북스는 비즈니스맨의 자기계발 가이드북을 연 60종 이상 활발히 펴내고 있는 중형급 소장출판사다. 사세도 넓혀 1998년에는 인문도서 출판사 '이끌리오'를 설립했고, 2000년에는 주식회사

로 전환, 문화교양서를 펴내는 '컬처라인', 어린이책 브랜드 '올파소'를 만들었다.

21세기북스의 경영법은 기존의 개념을 깨는 '팀제도'를 도입한 데서 시작한다. 보통 출판사 조직 내에서 팀이라 하면 편집팀, 기획팀, 영업팀, 마케팅팀 등 업무별 구성을 떠올리게 된다. 하지만 21세기북스의 경우 하나의 팀에서 위의 모든 출판공정이 이뤄지는 '소출판사' 구조다.

현재 21세기북스가 네개팀, 이끌리오·컬처라인·올파소가 각각 한개팀, 영업마케팅팀, 관리지원팀, 전자출판팀 등 총 11개팀으로 구성돼 있다. 김중현 이사는 팀제의 장점으로 두가지를 꼽는다.

"기존 출판사 직원이 하나의 업무에만 매달리는 기능인이었다면 팀제도는 개개인이 출판의 모든 공정을 숙지함으로써 종합적이고 포괄적인 업무를 수행해낸다. 또 회사 입장에서 볼 때 기획과 마케팅이 '하나의 두뇌'에서 나오기 때문에 시장성 예측과 적중률이 훨씬 높아졌다."

무엇보다 이런 팀제는 출판사 내에서 이뤄지는 전통적인 의사소통 구조에 변화를 불러일으키고 있다. 팀 회의에서 결정된 내용이 그대로 업무로 이어지는 결재라인의 간소화를

통해 신속한 기획, 마케팅이 가능해졌다. 또 팀장이 기획부터 제작까지 재량권을 쥐고 경영자의 간섭을 최소화함으로써, 기획 및 편집에서 자율성을 보장받는다. 이에 따라 직원들의 책임감이 높아지고 책의 질과 완성도에도 영향을 미친다.

'소출판사' 내지는 '소사장' 형태의 팀제는 시공사와 중앙M&B에서도 실시하고 있다. 시공사는 아동, 단행본, 잡지, 만화 등 크게 네 부분으로 나눠 책의 기획부터 인력충원, 제작 판매까지 모든 재량권을 일임하는 업무구조로 개편했다. 이로 인해 정확한 '타겟팅'을 기반으로 한 트렌드 도서가 시의적절하게 시장을 파고들 수 있었다.

팔리는 책만 기획하는 부작용도 있어

하지만 이런 팀제의 허점도 시작단계부터 드러났다. 과도한 책임부담을 안고 성과급을 염두에 두다보니 "돈이 안되는 책은 아예 기획조차 하지 않는다" 팀간 판매실적 경쟁이 벌어진 것이다. 좀더 시각을 넓히면 이럴 경우 출판이 상업주의에 매몰될 수 있다는 진단도 나온다. 실제로 시공사의 전제국 대표는 한 대답을 통해 "좋은 기획을 두고 망설이는 직원이 있어 내가 책임질 테니 해보라고 '월권' 실적 행사를 했다"고 말한 적이 있다.

출판경영 혁신의 가장 기본은 경영의 투명성 확보다. 21세북스는 2000년 주식회사로 전환하면서, 매달 한번씩 수입/지출, 이익내역을 전직원에게 공개하는 제도를 마련했다. 이를 통해 순이익을 4등분해서 주주몫, 재투자, 사내유보, 팀 성과급으로 공평하게 나눈다.

경영 투명성 확보에 한울림출판사만큼 노력하는 곳도 드물다. 송주한 대표는 돈의 흐름을 투명하고 합리적으로 조직하면서 직원들의 사기를 끌어올리고 이 힘을 효율적인 타겟 마케팅으로 옮기는 출판구조 확립에 전력을 다하고 있다.

경영투명성 확보하려는 의식 강화돼

"내가 집으로 가져가는 돈은 경리직원이 통장

에 입금해주는 월급이 전보다. 회사통장은 모두 경리부 소관이다. 경영순이익은 공정하게 일정 비율을 적용해 재투자되거나 직원들 성과급으로 지급된다. 또 정기적인 활동·영업비 말고도 법인카드 개념의 회사카드를 개개인에게 지급해, 업무에 필요한 물품이나 기타 접대비 용도로 사용하게 한다.”

한울림은 현재 12억원 정도의 매출실적을 올리고 있는데, 15억원을 넘어서면 법인으로 전환할 계획이다. 그런 후 현재 지급되는 직원들의 성과급 일부를 출자해서 지분으로 인정해주는 제도도 고려중이라고 송대표는 밝혔다. 이 정도면 합리적이고 투명하다는 말을 들을 만하다.

한울림은 유아교육 전문출판사다. 현재 인기 시리즈물 <엄마글방> <자녀교육> 등을 무기로 빠르게 시장점유율을 높여나가고 있다. 그 배경에는 회원제로 운영하는 전문출판사만의 특징인 ‘타겟 마케팅’이 자리잡고 있다. 한울림은 자체 개발한 고객관리 프로그램을 마케팅에 적극 활용하고 있다.

일단 책이 나오면 1만명 회원 고객에게 DM 홍보물을 발송한다. 그런데 무작정 보내는 것이 아니라, 회원들의 관심분야를 데이터로 확보해줬다가 태교, 유아영어 등 주제분야에 따라 잠재독자층을 리스트로 뽑아 집중적으로 공략한다. 또 그 주제의 책을 구입한 기존 회원들도 명단을 뽑아 보도자료를 보낸다. 이런 식으로 독자층을 좁혀나가다보니 불필요한 마케팅 비용을 상당부분 절감할 수 있었다. 송대표가 ‘로열 패밀리’라 부르는 일부 회원들에게는 신간을 공짜로 보내주는데, 그 이유는 이들이 한울림의 ‘홍보사절’ 역할을 톡톡히 해내기 때문이다.

타겟 마케팅으로 효과 보는 전문출판사들

이처럼 출판의 과학화는 프로그램화된 고객관리, 시장분석, 잠재독자층 모델링이 필수다. 물론 일본의 출판대기업 고단사처럼 신간을 처음 출고한 날의 판매분석을 통해 3개월 뒤의 판매결과까지 예측해내는 고가 컴퓨터

시스템을 갖출 수는 없지만, 앞으로 한국출판의 ‘전체 파이’가 넓어지고, 정부의 노력이나 외자유치로 출판 인프라를 구축하는 데 재투자하기 위해서라도 데이터베이스 축적은 필요하다고 송대표는 강조한다.

출판의 산업화에 가장 큰 걸림돌이 되는 것은 바로 유통이다. 그 가운데 어음거래 관행이 가장 큰 부분을 차지한다. 한울림은 이 문제에 특이하게 대처하고 있는데, 도소매상에서 어음으로 수금해도 제작처에는 현금으로 지급하고 있는 것이다. 신용보증기금에서 중소기업정책의 일환으로 생긴 ‘구매자금대출’을 받기 때문에 가능한 일이다. 현재 이 방식을 따르는 출판사들이 늘어나고 있는 추세라고 송대표는 말한다.

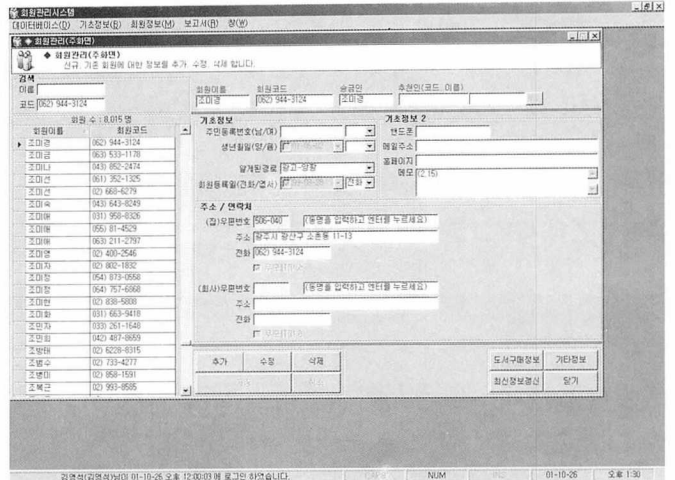
동원대 출판미디어과 부길만 교수는 이에 대해 “도매상이 부도나고, 출판사들이 연신 휘청거리는 상황에서 은행이 출판사와 계속 신용거래를 지속할지는 의문”이라며 현행 정부 지원 유통혼란방지책에 대해 회의를 표했다.

프리랜서 집단 활용은 아직 일러

에코리브르는 신생출판사다. 대표와 편집장, 영업사원 포함 세명이 꾸려나간다. 신생 소형출판사의 시장 안착을 위해 박재환 대표는 경영투명화, 팀제, 아웃소싱을 통한 업무의 전문화 등을 꼽았다.

“곧 경제경영 한 팀, 인문사회 두 팀을 꾸릴 생각이다. 각각 한명씩 직원을 두고 기획과 마케팅에만 전념할 계획이다. 편집, 제작 쪽 일을 전부 아웃소싱하면 가능하다. 갈수록 프리에이전트 개념의 독립노동자가 늘어나는 만큼, 그 인력을 활용해 출판업무를 효율적으로 이원화해보자는 거다.”

또 박대표는 아웃소싱의 활용이야말로 소



출판의 과학화는 프로그램화된 고객관리, 시장분석, 잠재 독자층 모델링이 필수다. 사진은 한울림의 회원관리시스템.

규모 출판사들이 대외경쟁에서 살아남으면서도 내용을 쥐지 않는 길이라고 말한다. 물론 그것도 쉽지 않은데 프리랜서 층이 그리 두텁지 않기 때문이다. 개마고원의 장의덕 대표는 “집필군을 예로 들 때, 전문가와 일반인 사이에 위치한 집단, 그래서 전문적인 내용을 독자의 입맛에 맞게 다양한 형식으로 가공할 수 있는 필자군이 있어야 하는데 우리 사회에서는 이 집단이 두텁지 못하다. 요즘은 내지 편집을 외주로 많이 돌리는데 그래도 출판사 직원들이 일일이 윤문을 하고 있다. 즉, 최소한의 전문성을 갖춘 프리랜서 집단이 턱없이 부족한 것이 한국의 실정이다”고 말해 아웃소싱이 소형 혹은 전문출판사들의 업무부담을 덜어줄 대안으로는 아직 멀었다고 내다봤다.

전문가들은 ‘경영자의 감’에 의존하는 전근대적 출판경영에서 벗어나 기업 개념을 도입하고 경영의 투명성과 합리적인 의사소통 시스템을 구축해나가는 것에 대해 일단 반기면서도, 지금 시도되는 출판경영 합리화가 정착되기 위해서는 대량반품과 불공정 어음거래가 사라지고, 출판계가 외부 자본까지 유치할 수 있는 비전을 갖추는 일이 동시에 병행돼야 할 것이라고 지적한다. —강성민기자