



# 새로운 경쟁력을 찾는 방법, 반즈앤노블의 성공스토리

e-북 전문업체가 등장하면서 출판비즈니스의 패러다임이 변하고 있다. 종이책의 한계를 극복한 멀티미디어 전자책, 유비쿼터스의 개념을 끌어들이는 모바일 e-북을 통해 출판의 디지털콘텐츠화를 이루면서 출판환경을 변화시키고 있는 것이다.

처음 e-북이 등장하자 조만간 서점은 사라질 것이고, 인쇄업종 역시 쇠락을 면치 못할 것이라는 예언이 난무했다. 그러나 결론은 '아니올시다'였다. e-북은 대체재가 아닌 보완재였던 것이다. 물론 현재까지의 상황이지만, 미디어진화 및 경쟁론에 비추어볼 때 미래가 그렇게 부정적인 것만은 아니다. TV의 등장에 신문업계, 영화업계가 두려워했으나 어느새 각자의 영역을 구축해 공존해온 것처럼 e-북 역시 그러할 것이라는 진단이 지배적이다.

## e-북은 대체재 아닌 보완재

현재 국내의 e-북 서비스는 포털의 성격을 띤 서비스 업체와 각 장르별 전문영역의 성격을 띤 업체, 그리고 멀티동화제공 업체 등의 세 가지가 대세를 이루고

있다. 제공되는 서비스 형태 역시 크게 세 가지로 구분된다. 소설 등을 중심으로 한 문학작품과 같은 단순 텍스트 유형의 책들은 주로 XML 방식을 채용하고 있으며, 편집이 복잡한 잡지나 학술도서 또는 이미지 위주의 도서는 편집 형태를 그대로 유지하는 PDF 방식을 취하고 있다. 또 문자의 이해도가 낮은 아동을 대상으로 하는 유아용 멀티동화 전자책은 Flash로 제작하고 있다.

특히 최근 들어 다양한 포맷으로 제작된 콘텐츠를 통합하고 멀티미디어 등 다양한 부가기능을 더한 뷰어프로그램 없이 웹 형태로 서비스하는 사례가 늘고 있으며 아동용 콘텐츠, 그림을 위주로 한 콘텐츠를 중심으로 확산되고 있다.

인터넷 서점에서는 고객이 도서를 선택할 때 오프라인 매장과 비슷한 환경을 조성하기 위해 '책 미리보기' 서비스를 시행하고 있다. 모닝 365에서는 구입한 책을 일정기간 내에 e-북의 형태로 인터넷 사이트에서 볼 수 있는 서비스를 시행하고 있으며, 예스 24에서도 책의 표지와 일정분량의 본문내용을 미리 볼 수 있는 서비스를 제공하고 있다. 오프라인 매장이 온라인 시장으로 진출하면서 온라인

창구만을 활용하는 인터넷 서점의 단점을 보완하기 위해 고객들이 요구하는 서비스를 제공하는 것이다.

이러한 상황에서 기존 서점들은 나름대로 살아남을 수 있는 대응책을 마련하게 되는데, 반즈앤노블의 사례가 적절한 교훈을 제공해준다.

## 삶의 즐거움 제공하는 서점으로 변모, 반즈앤노블

로맨틱 코미디인 <유브 갓 메일(You've Got Mail)>의 주 무대로 잘 알려진 대형 서적 유통업체, 반즈앤노블(Barnes & Noble). 반즈앤노블은 디지털 환경에서 서점, 출판업계가 어떻게 변화에 대처해야 살아남을 수 있는지에 대한 모델을 제시해준다. 변화의 시작은, 기존에 책을 사고파는 장소로만 인식되었던 서점을 새로운 공간으로 바꾸는 것이었다. 반즈앤노블은 그들이 제공하는 서비스의 범위를 재규정하여 자신들이 판매하는 제품을 새롭게 정의했다. 단순한 책에서 독서와 지적 탐구의 기쁨으로 발전시켜 책 읽기와 학습을 즐겁게 하는 환경을 만들기 위해 라운지를 설치했다. 그리고 책과

기존의 전통 서점은 단순히 책을 파는 것에만 관심을 기울였다. 그러나 반즈앤노블이 중점을 둔 것은 소비자의 경험, 즉 학습과 발전에서 얻어지는 삶의 즐거움이었다.

관련 폭넓은 지식을 가진 직원을 고용하고, 편안하게 시간을 보낼 수 있도록 환경을 조성했다. 사람들 간 '만남'이라는 화두를 서점에 접목시켜 냈다.

반즈앤노블의 어린이책 코너는 다른 서점들과는 특별한 차이가 있다. 서점이라기보다는 아이들 놀이터에 가깝다. 카펫이 깔려 있어 꼬마들이 뒹굴며 놀 수 있다. 이 책 저 책 꺼내서 어질러놓아도 나무라는 사람은 없다. 나중에 직원이 조용히 제자리에 갖다놓는다. 아이들이 좋아하는 상품은 부모의 구매 욕구를 자극한다. 실제로 반즈앤노블에서는 아이가 집어든 책을 외면하는 부모는 거의 없다. 게다가 아이가 책과 노는 틈에 자기가 볼 책을 골라 사기도 한다. 아이세대와 부모세대의 구매를 동시에 이룰 수 있는 일석이조의 효과를 얻을 수 있다.

1980년대 이미 미국 서점 시장은 포화상태에 도달했고, 미국인의 평균 독서량도 줄어서 대형 서점은 점차 쇠퇴하는 업종으로 평가됐다. 그러나 이러한 쇠퇴에 대하여 반즈앤노블은 책이라는 제품과 더불어 고객만족을 위한 다양한 서비스를 하나의 패키지로 만들어 제공하는 새로운 슈퍼스토어 형태를 기획했다. 기존의 전통 서점은 단순히 책을 파는 것에만 관심을 기울였다. 그러나 반즈앤노블이 중점을 둔 것은 소비자의 경험, 즉 학습과 발전에서 얻어지는 삶의 즐거움이었다.

서점 곳곳에 배치된 안락한 의자와 책상은 물론 서점 안에 입점되어 있는 스타벅스에서 흐르는 잔잔한 음악과 커피, 다과를 즐기며 책을 읽을 수 있게 함으로써 고객의 호응을 얻었다. 좀처럼 책을 읽지 않는 사람들마저 반즈앤노블을 만남의 공간으로 여겨 즐겨 찾게 함으로써 단순한 서점의 차원을 넘어 문화를 즐길 수 있는 장소로 재탄생하였다. 결국 이러한 고객 중심 경영이 반즈

앤노블을 쇠퇴기 사업에서 탈출하여 온라인서적사이트에서도 좋은 반응을 얻게 되는 고성장 기업으로 탈바꿈시켰다.

#### 보완 서비스 제공, 고정관념 탈피로 가치혁신

반즈앤노블이 성공한 이유는 무엇일까. 반즈앤노블의 가치혁신은 서점이라는 공간의 보완화된 서비스와 고정관념을 변화시키면서 이루어졌다.

반즈앤노블이 내세운 서비스의 재규정과 판매제품에 대한 새로운 정의는 기존 서점과의 차별화를 이루었다. 반즈앤노블은 고객들이 책을 구매하기 전후 과정을 면밀히 분석해 새로운 서비스를 기획했다. 서점을 지적 공간으로서의 학습환경, 편안한 독서공간으로서 서비스개념을 재규정하면서 단순한 일방향의 서비스를 제공하는 장소가 아닌 고객과의 감성교류를 추구하는 공간으로 바꾸어낸 것이다.

이와 같은 보완적인 서비스로 반즈앤노블 매장은 단순히 책을 구매하는 장소가 아니라 즐거움을 주는 공간으로 변모한 것이다. 또한 일방적인 서비스 제공에서 벗어나 고객과의 커뮤니케이션을 이루면서 고객의 불만족을 상당부분 감소시킬 수 있었으며, 편안한 독서환경, 서점 내 카페 공간까지 만들면서 젊은 세대의 감성과 욕구를 만족시킬 수 있었다.

게다가 미국 최대 규모의 오프라인 매장을 기반으로 온라인 시장에 진출하면서 온라인과 오프라인이라는 두 가지 유통경로의 장점을 모두 살려 시너지효과를 창출하였다. 온라인 시장의 진출은 젊은층의 접근과 이용을 높일 수 있는 기회였다. 이러한 전략을 시행하면서 6년이 안 되는 시간 내에 650개 이상의 대형 서점을 보유하게 되었고, 반즈앤노블은 미국 내 최대 규모의 서적 유통업체로 급성장하였다. 또한 1997년 인터넷서점인 반즈앤노블닷컴(bn.com)의 오픈으로 오프라인 시장에서 온라인 시장으로 확장·진출하였다. 모회사를 기반으로 기존 시장과의 차별화된 홍보전략을 구사하여 성공적



으로 진입하면서 오프라인의 명성을 온라인까지 재현·유지하게 된 셈이다. 반즈앤노블의 성공은 급격하게 변화하는 소비트렌드를 정확히 읽어냄으로써 가능한 것이었다. 소비트렌드에서 새로운 전략요인을 찾아냈던 것이다.

감성소비자들은 소비의 양면성 혹은 다면성을 갖는다.

첫째, 홀리즘(holism)과 미이즘(meism)이다. 집단적 소비와 개인중심의 소비행태가 동시에 존재한다. 둘째, 디지털 노마디즘(digital nomadism)과 코쿠니즘(cocoonism)이다. 이동과 속도를 중시하는 유목민족 성향과, 안정과 정착을 중시하는 농경민족 성향이 상존하는 것이다. 셋째, 디지털 합리주의(rationalism)와 디지털 탐미주의(estheticism)다. 이성적·합리적 소비와 감성적·과시적 소비의 양면성을 갖는다.

이러한 소비자의 소비트렌드는 단순감각에 몰입하던 것에서 총체적 만족을 추구하고 사용자와 상품 간 교감을 중시하는 방향으로 확장된다. 현재를 추구하던 것에서 '언제, 어디서나'로 욕구가 확장되고 소비자가 능동적으로 소비시간, 장소, 사용매체를 선택하게 된다. 목적지향적 모임에서 점차 '관계지향적 모임' 중심으로 전환되고, 특히 중·소규모 고친밀집단의 모임을 선호하는 것으로 전환된다. 객관적 합리성을 넘어 철저히 '명분에 근거한 주관적 가치' 소비로 전환된다. 마지막으로 단순휴식을 넘어 보람과 성과물을 찾는 창조형 소비행태로 전환된다.

반즈앤노블은 고객의 감성과 욕구를 끊임없이 분석하면서 기존 시장 내에서 서비스의 차별화, 다양화를 통해 경쟁자



시계방향으로 모닝365 홈페이지, 반즈앤노블 홈페이지, 예스24 홈페이지

들의 실패를 되풀이하지 않았다.

### 새로운 가치, 어떻게 찾을 것인가

반즈앤노블은 제공하는 서비스의 범위를 재규정해 블루오션을 창출했다. 책을 읽기 위한 1차원적인 서점방문 목적에서 독서와 지적 탐구의 기쁨을 위한 목적으로 전환하기 위하여 새로운 환경을 조성하였다. 스타벅스에서 잔잔한 음악과 커피를 즐기면서 책을 읽을 수 있도록 하였고, 가족단위의 내방객들이 편하게 책을 고를 수 있는 편의시설 등을 추가하였다. 서서 책을 보는 고객들을 위한 안락한 의자가 매장 곳곳에 배치되었고, 숨 막힐 듯이 뻣뻣한 서가, 먼지 냄새 가득한 답답한 공간, 서서 책을 보면서 아파오던 다리 등 작지만 중요한 고객의 불편사항들이 모두 제거되었다. 이미 여기에서 구매자의 효용성에 대한 철저한 분석이 시

행된 것이다. 이를 통해 반즈앤노블은 '문화의 공간'이라는 다른 이름을 얻게 되었다.

반즈앤노블의 성공사례가 '지금 내가 하고 있는 것은 사양산업이니, 다른 업종을 찾아볼까?' 라고 자책하는 기업에게 주는 시사점은 크다. 지금 상황에서 새로운 업종을 찾는 것보다는 현재 기업이 가지고 있는 보완적 제품과 서비스를 찾는 것이 더욱 경제적인 전략이기 때문이다.

아직 개척되지 않은 가치는 흔히 보완 제품이나 서비스에 숨겨져 있다. 중요한 것은 제품이나 서비스를 선택할 때 구매자들이 찾는 토털 솔루션을 규명하는 것이다. 간단한 규명법은 상품 사용 전, 사용 중, 그리고 사용 후에 어떤 일이 생기는지 생각해 보는 것이다. 그리고 이를 보완 제품이나 서비스를 통해 제거해나가는 것이 전략의 핵심이라고 할 수 있다. <김원재·유틸러스연구소장, 언론학박사>