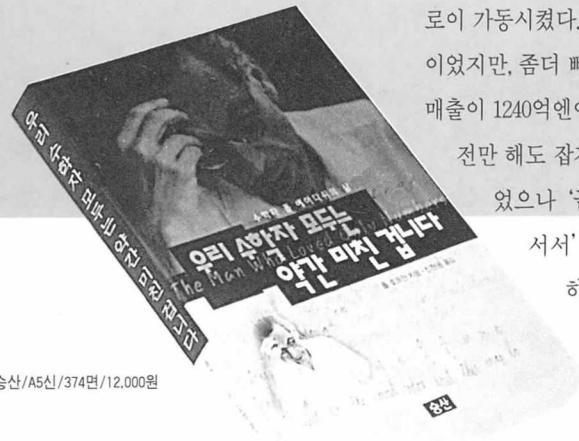


## 전략정보 확보해 정확한 계획 세워야

《우리 수학자 모두는 약간 미친 겁니다》의 예

한기호 | 한국출판마케팅연구소 소장



승산/A5신/374면/12,000원

디지털 혁명이 진행되면서 출판시장은 새로운 기회의 장이면서, 피나는 경쟁의 장이 됐다. 우리가 변화의 소용돌이에서 살아남기 위해서 장기적인 비전을 창출할 수 있어야 하는 것은 지극히 당연한 얘기지만, 우선 눈앞의 현실에서 나날이 출간되는 책들의 판매를 극대화하는, 즉 단기적인 이익도 결코 소홀히할 수 없다.

어느 시대고 '상품' 판매를 통해 이익을 얻기 위해서는 책의 생산과 판매에 대한 창의력과 능란한 기술, 그리고 지식 등이 필요하다. 생산보다 소비가 우위에 있고 대중이 욕망을 끊임없이 교환하는 시대일수록 상품의 생산과 판매에는 발 빠른 기동력이 필요하다. 이때 기동력을 위해서는 오랜 경험자의 직관에 가까운 감각도 필요하다. 먼저 확실한 데이터와 정보의 확보가 필요하다. 이런 능력이 부족한 사람은 관련분야의 새로운 지식을 끊임없이 익혀야만 한다.

### 정확한 정보에 기초해 전략 세워야

이때 지식은 어떻게 형성해야 하는가? 먼저 다양한 데이터의 집적이 필요하다. 자사나 다른 회사의 다양한 상품에 대한 다각도의 데이터를 수집하는 것이 필요하다. 이 데이터에는 단순히 어떤 책이 몇 부 판매됐다는 식의 정량적(定量的) 데이터와 수치로 구체화할 수 없는 정성적(定性的) 데이터가 있다. 이런 데이터는 작년대비·전월대비와 같은 시(時)계열의 비교, 경쟁관계에 있는 책, 다른 장르의 책, 유사도서와의 비교, 표준·평균·목표에 따른 비교 등을 통해 '차이'를 구체적으로 확인할 수 있을 때 정보적 가치가 높다. 이때 비로소 우리는 무한한 상상력을 펼칠 수 있다.

미래의 가치를 부여할 수 있는 전략정보를 가리켜 우리는 인텔리전스(Intelligence)라고 하는데, 우리는 이를 보통 지식이라고 부른다(정보의 3단계에 대한 자세한 내용은 《정보화 시대의 출판마케팅 전략》(나카이 쇼우이치, 예영커뮤니케이션) 참조). 컴퓨터 기술의 발달은 이런 지식을 영업현장에 쉽게 투입할 수 있도록 만들었다.

신생출판사인 승산은 첫 책(1999년 10월 출간)으로 천재수학자 폴 에어디쉬의 전기인 《우리 수학자 모두는 약간 미친 겁니다》(폴 호프만)를 펴내면서 같은 사람의 다른 전기이면서 6개월 전인 같은 해 4월에 출간된 《화성에서 온 수학자》(브루스 웨히터, 지호)의 판매결과를 활용해 초기판매를 극대화할 수 있었다. 도매상 출신인 이 출판사의 영업자는 전에 자신이 일했던 도매상을 통해 《화성에서 온 수학자》가 한부라도 출고됐던 서점들 중에서 재주문이 온 서점들만 골라 신간을 보냈다. 이런 노력으로 승산은 이 책을 짧은 기간에 5쇄 9천부 가량 판매했다.

《정보화 시대의 출판마케팅 전략》은 고단샤(講談社)의 'DC/POS시스템'을 자세히 소개하고 있다. DC는 데이터와 커뮤니케이션을 말한다. 이 시스템은 서점의 실제 매상카드(슬립)의 회수에 의한 판매데이터 분석(슬립회수를 통해)에 기초하고 있다. 서점과 도매상 등 유통업체와 제조자인 출판사가 각각의 판매예측 능력을 높여

정보를 신속히 확보하고 물류시스템을 정비, 시장 재고의 편재를 방지하고 반품에 따른 손실을 줄이기 위한 시스템이다. 이 시스템은 분석결과가 나오기까지 7~10일이 걸리는 단점이 있었다. 그래서 고단샤는 올해 1월부터 3일 안에 판매상황을 파악할 수 있는 'MaRCoPOS' 시스템을 새로이 가동시켰다. 1999년에 서적 매출은 387억엔이었지만, 좀더 빠른 수요예측이 필요한 잡지의 매출이 1240억엔이나 됐던 고단샤에서는 4~5년 전만 해도 잡지의 반품율이 16~17% 수준이었으나 '급기야 1999년에는 20%를 넘어

서서' 이를 '심각하게 받아들여야' 하는 사태가 발생했기 때문에 부득이 세운 대책이었다. 반품 1%의 비용이면 이만한 프로그램을 넉넉히 만들 수 있

다는 것을 상기할 때 반품이 무한정 늘어나도 무대책인 우리로서는 부럽지 않을 수 없다.

### 중장기 시장변화 예측능력 키워야

우리가 출간되는 신간의 판매계획을 세우려면 세밀한 데이터와 정보가 필요하다. 끊임없이 변화와 새로움을 추구하는 독자들을 만족시키려면 마케팅 책임자는 적어도 2~3년 뒤의 시장변화까지 예측하는 능력이 있어야 한다. 1997년 5월에 작성된, 아동시장에 대한 한 보고서는 "최근에는 그림만으로도 아이들에게 상상의 세계를 연결해주는 수준 높은 그림책의 강행이 늘고 있으며 (...) 이들 그림책은 수준 있게 제작되고는 있으나 국내 그림책 시장이 확실하게 열리고 있는 것은 아니어서 고전하고 있다. 00와 같은 출판사는 규모가 적지 않음에도 회사 차원에서 장기적인 투자가 계속 이뤄져야 하는 이런 분야에는 진입도 못하게 막고 있는 실정이다. 그러나 출판관계자들은 머잖아 (3년 안에) 그림책 시장이 열릴 것으로 판단하고 있다"고 적고 있다. 당시 한 경영자는 이렇게 판단한 기획자들의 판단보다 눈앞의 현실이 고통스러웠던 아동출판사 경영자의 말만 듣고 아무런 준비를 하지 않았다. 하지만 바로 그 출판사에서 지금 그림책을 준비하고 있다고 한다. ●