

# 아날로그 한계, 디지털에 열쇠있다

미국에서 인쇄산업은 1940년대 성공을 위한 좋은 환경이 조성되며 부흥기를 맞았다. 이런 인쇄산업이 21세기에도 지속적인 번영을 이룰 수 있을까? 그렇게 되기 위해선 많은 전제조건이 필요하다. 가장 중요한 것은 시대적 요구에 맞게 변화해야 한다는 점이다. 이를 미국 한 인쇄업체의 변천과정을 통해 살펴본다.

## 1990년대까지는 시설 경쟁

미국에 소재한 블루밍턴오프셋프로세스Inc.(대표 톰 머셔, 이하 BOPI)는 1974년에 설립, ATF 226 인쇄기를 보유하고 다수의 경량 테이블, 스트리핑 테이블 등의 1색 및 2색 작업을 주로 담당했다. 이런 BOPI가 블루밍턴 지역에서 현재는 만로랜드 6색 매엽인쇄기를 비롯해 2대의 HP인디고3000 디지털 인쇄기 등을 구비하는 한편, CIP3, CIP4 호환 장비들을 도입하면서 디지털화에 박차를 가하고 있다. BOPI는 지금 6색 40인치 만로랜드 인쇄기로 소량 주문인쇄에서부터 가변데이터 인쇄, 메일링, 구독자 관리, 온라인 외주관리 등을 주로 작업하고 있다.

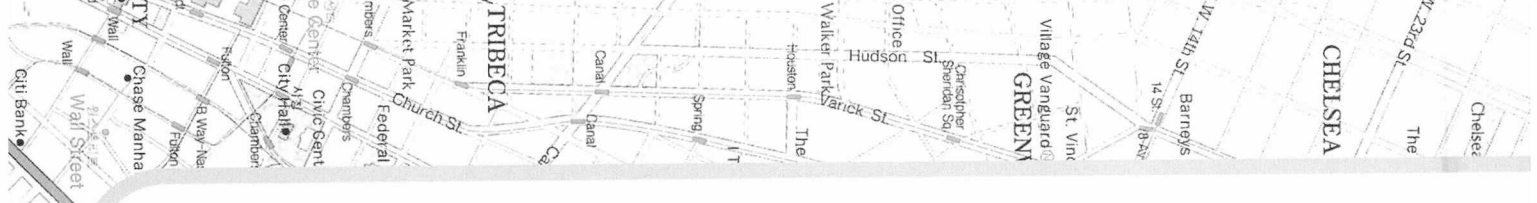
톰 머셔와 그의 부친인 버트는 1985년에 BOPI를 인수한 후, 곧바로 변화를 시도했다. 구형 ATF 226 기종을 새로운 2색 인쇄기로 교체했다. 그 사업은 성공적이었다. 톰은 설비 교체를 통해 1990년대 중반까지의 큰 변화 흐름에 부응했으나 이후 인쇄 사업 트렌드가 얼마나 빨리 변화할지에 대해서는 알지 못했다.

폴 맥팔레인 영업 및 마케팅 이사가 BOPI에 합류한 이후에는 톰 머셔의 미래 비전과 맥팔레인의 열정을 바탕으로 일리노이주 스프링필드 지역에 사무실을 개장했다. 또한 피오리아 캠페인-어바나 지역 대학 센터까지 확장하기에 이르렀다.

맥팔레인은 “우리가 블루밍턴 지역에서 2색 프로젝트와 4색 표지 작업을 성공적으로 진행하고 있었음에도 불구하고, 머셔는 새로운 지역으로 영역을 확대하기 위해서는 더욱 많은 시설을 확보해야 한다는 것을 깨달았다. 신규로 진출해야 하는 시장은 1985년형 시간당 6천매 속도에 불과한 반절 구형 4색 20×28인치 매엽인쇄기보다 더욱 많은 기능을 필요로 했다. 왜냐하면 지역적 시장 상황 때문에 그당시 보유한 인쇄기로는 최대로 가동을 하더라도 많은 작업을 담당할 수 없었기 때문이다”고 언급했다.

## 시설 경쟁에서 디지털화로 변화

인쇄실의 변화가 시작되자, 머셔는 성공적인 미래를 위해서는 사업부문을 공격적으로 디지털화시킬 필요성을 느끼게 됐다. 머셔는 “필름에서 CTP로 대표되는 디지털 세상으로의 변천은 그 당시 우리가 겪게 된 커다란 경험이었다”며 “6색 40인치 양면 인쇄기를 추가 도입함과 아울러 디지털 장비를 도입, 완전 디지털화를 겨냥한 변화에 발을 들여놓게 됐다. 지금, 우리는 2대의 6색 인쇄기들로 지역 시장에 쉽게 지원할 수 있다. 또한 회사



크롬 확장 컬러 영역을 개발했으며, 성공적으로 업체를 운영하는 새로운 고객사들도 보유했다. 그러나 각 회사는 미래의 방향성에 대해 질문을 해야만 했다”고 밝혔다. 또한 머서는 “우리는 28인치 매엽인쇄기에서 40인치로 전환했기 때문에, 일부 소량 인쇄 작업 능력을 상실했다”며 “그러나 동시에 디지털 인쇄기의 출시를 알아챘고, 이 방향으로 전환해야 한다고 결심했다”고 말했다.

그러나 새로운 장비를 구매하는 것으로 모든 게 해결되는 것은 아니다. 머서는 “디지털 인쇄기가 우리에게 무슨 일을 할 수 있는지에 대해 ‘디지털인쇄기가 기존 고객들을 유지하고 신규 고객을 발굴하는데 어떤 도움이 될 수 있을까? 신기술이 우리 부가가치를 향상시켜 줄 경우, 대부분 상업용 매엽 인쇄기들이 참여하는 경쟁 입찰 상황을 피할 수 있을까?’ 하고 자문했다”고 했다.

맥플레인은 누구도 소량 컬러 작업을 통해서서는 풍족해 질 수 없다고 말했지만, 그러면서도 맥플레인과 머서는 소량 작업 서비스를 제공해야 한다는 현실 때문에 대형 디지털 장비를 구매할 필요성이 있다는 것에 뜻을 같이했다. 결국 BOPI는 디지털 인쇄기 구입을 통해 가변 데이터 인쇄와 같은 고부가가치 서비스를 할 수 있게 됐다. 즉, 원래 보유하고 있던 작업능력에 디지털 작업을 추가함으로써 고객들에게 이전보다 많은 서비스를 제공할 수 있게 됐다.

### 가변데이터 인쇄, 디지털화 따른 새로운 시장

맥플레인은 “가변데이터로써 하나의 새로운 기회를 가질 수 있다”며 “그 작업을 올바로 수행하기 위해선 고객이 알맞은 데이터를 줄 수 있는지에 대해 먼저 알아야만 한다. 성공하기 위해서는 내부적인 준비가 완료되어야만 한다. 이는 대부분의 인쇄업체에게 생소한 전문적인 준비 단계다”고 말했다.

머서는 “정확한 가변데이터를 만드는데 적합한 전문가를 보유해야만 했다. 우리 직원이 디지털 및 가변데이터의 장점에 대해 알리고 영업을 시작했다. 고객사가 지향하는 곳, 작업의 종류, 디지털 작업의 이유, 디지털 인

쇄기 구매 이유 등에 대해 설명했다. 구매 시기에 맞춰 직원들을 내부 교육했고 이로써 고객에게 다가갈 수 있었다”고 말했다.

맥플레인은 “BOPI는 다행히 컴퓨터 및 프로젝트 관리와 관련해 여러 방면에 경험이 많은 전문가가 입사하는 행운이 따랐으며, 효율적인 워크플로를 셋업하고 디지털 시스템 작업을 확고히 할 수 있었다”며 “향후에는 데이터베이스와 숫자로써 작업을 지휘하는 것에 능통한 평가자가 찾아와 제1의 데이터베이스 전문가가 되기를 바랐는데, 성공했다”고 밝혔다.

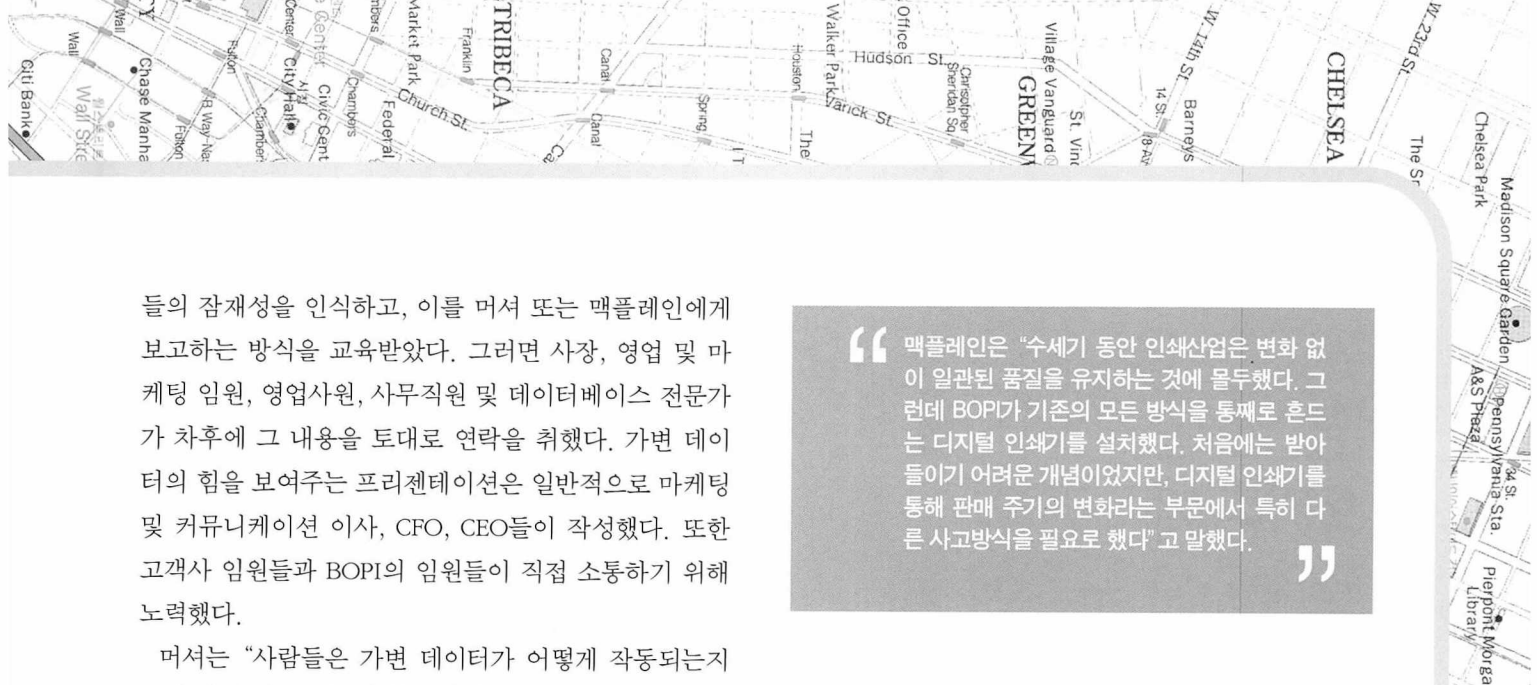
### 1:1 마케팅 활용으로 고객만족 이끌어

맥플레인은 “수세기 동안 인쇄산업은 변화 없이 일관된 품질을 유지하는 것에 몰두했다”며 “모든 것이 한정된 공정을 통해 일정한 결과를 지속적으로 생산할 수 있도록 고안됐다. 그런데 BOPI가 기존의 모든 방식을 통째로 흔드는 방식으로 만들어진 디지털 인쇄기를 설치했다. 처음에는 받아들이기 어려운 개념이었지만, 디지털 인쇄기를 통해 판매 주기의 변화라는 부문에서 특히 다른 사고방식을 필요로 했다”고 말했다.

영업사원들은 더욱 복잡하고 상담이 필요한 판매 공정에서 인용할 수 있는 것에 대해 질문했다. “영업사원들이 인쇄 주문에 대해 고객들이 정확히 문의하지 않은 것을 이해하기는 어렵다”고 맥플레인은 지적했다. “영업사원들은 고객들의 비즈니스 전략, 커뮤니케이션 및 마케팅 부서가 직면한 주요 이슈 등에 대해 질문하는 것을 교육받아야만 했다”고 말했다. 영업사원들은 어떠한 인쇄를 요청 받았는가? 인쇄물 생산 이유가 무엇인가? 고객이 작업으로 달성하길 원하는 작업이 무엇인가? 등을 확인하고 변화해야 함을 배웠다.

사실, 상업 인쇄 작업의 평균 영업주기는 기껏해야 3~4주다. 그러나 머서에 따르면 가변데이터 솔루션을 제공할 경우, 온라인과 관련된 작업은 영업주기가 6~12달까지 확대될 수 있다.

BOPI는 영업사원들의 판매 방법에 대한 변화를 돕기 위해, 팀 접근 방식을 채택했다. 영업사원들은 각 고객



들의 잠재성을 인식하고, 이를 머서 또는 맥플레인에게 보고하는 방식을 교육받았다. 그러면 사장, 영업 및 마케팅 임원, 영업사원, 사무직원 및 데이터베이스 전문가가 차후에 그 내용을 토대로 연락을 취했다. 가변 데이터의 힘을 보여주는 프리젠테이션은 일반적으로 마케팅 및 커뮤니케이션 이사, CFO, CEO들이 작성했다. 또한 고객사 임원들과 BOPI의 임원들이 직접 소통하기 위해 노력했다.

머서는 “사람들은 가변 데이터가 어떻게 작동되는지 고객 및 잠재 고객들에게 물리적으로 보여주길 원한다”면서 “그들이 겪을 수 있는 경험을 주는 것이 중요하다. 회의에서 우리는 다른 몇몇 고객이 행했던 것, 그들이 사용하고 성취했던 데이터 및 결과를 어떻게 사용했는지 등에 대해 토론, 결과를 도출했다”고 말했다.

예를 들어 BOPI는 지역 부두에서 보트 쇼를 진행하는 회사를 지원하는 프로젝트를 맡은 적이 있다. 이때 필요한 데이터베이스는 잠재 고객들이 어떤 종류의 보트를 찾고 있는가를 알아내는 것이었다. 이때 사업 성공의 가능성을 높이는 방법은 잠재 고객이 구매에 관심이 높은 보트 유형을 부각시킨 초청장을 제작하는 것이었다. 잠재 고객이 쇼에 도착하면, 보트를 시험운전하고 사진을 찍을 수 있는 기회를 주었다. 행사 1주 후에, 참석자들에게 그때 찍은 사진을 확대한 엽서를 배달했다. 그러면 잠재고객은 구매 가능성 리스트에 그 사진 속의 보트를 올릴 확률이 99%는 됐다. 이러한 결과를 통해 보트 판매업자의 판매 주기가 18개월에서 9개월 이하로 떨어진 경우가 있다.

### 새로운 발전 방향 지속 탐구

머서는 오늘날 진정 중요한 것은 인쇄의 문제가 아니라고 강변한다. 단지 고객이 사용하고 획득한 여러 가지 인쇄 방법의 문제이다. 인쇄 작업에서 절약해야 할 것은 제작과 관련한 비용만이 아니라 모든 관리영역에 포함 된 기능이라는 것이다.

이에 대해 맥플레인도 같은 의견을 피력했다. “온라인 작업을 수주하는 것은 다수의 고객들에게 더욱 인기가 확대되는 것을 의미한다. 이 주문 시스템은 제품이 얼마

“ 맥플레인은 “수세기 동안 인쇄산업은 변화 없이 일관된 품질을 유지하는 것에 몰두했다. 그런데 BOPI가 기존의 모든 방식을 통째로 흔드는 디지털 인쇄기를 설치했다. 처음에는 받아들이기 어려운 개념이었지만, 디지털 인쇄기를 통해 판매 주기의 변화라는 부문에서 특히 다른 사고방식을 필요로 했다”고 말했다.

나 자주, 어떤 유형의 스케줄에 의해 선택되는지에 대한 유용한 정보를 제공함으로써 소프트웨어(서비스 수수료)를 절감할 수 있도록 한다. 그리고 에이전트, 유통업체, 원거리에 있는 영업사원 등이 더욱 수월하게 영업할 수 있도록 도와준다. 이는 사람들이 시간이 날 때마다 시간에 구애받지 않고 활용할 수 있는 단순 시스템이다”고 말했다.

BOPI는 일반적으로 1개의 지역에 원격 영업망, 지점, 유통 센터 등의 협력을 포함한 온라인 서비스를 우선적으로 제공한다. 맥플레인은 이 주제를 매우 낙관하고 있다. “아직도 어떠한 온라인 영업망을 구축하지 않았다면, 하루 빨리 온라인 방식을 도입하는 것이 좋다. 이렇게 영업활동을 하고, 운영관리 및 워크플로를 분석하고, 솔루션을 비용 효율적으로 도입, 제공하는 방법이 트렌트이다”고 말했다. 이와 비슷하게 일리노이주에 소재한 매출액 1200만달러를 올리는 한 인쇄업체는 디지털 개념이 도입된 이래 극적으로 변화하고 있으며 성장한 만큼 향후에도 지속 성장할 것으로 예상된다고 밝혔다.

상업용 인쇄는 회사 수익구조 상에서 여전히 성장하는 부분에 속한다. 메일링 및 주소록 서비스는 대세에 따라 업무가 서로 합쳐지고 있다.

‘BOPI에 있어서 미래에 대한 향후 비전은 무엇인가’라는 물음에 머서는 “우리는 지금도 다른 방법을 향한 다양한 변화에 주목하고 있다”며 “지금도 개인화 URL 응답서비스에 대해 지켜보고 있다. 고객의 성공이 우리의 성공인데, 개인화 URL은 고객의 성공을 더욱 도울 수 있기 때문에 매력적이다”고 말했다.

조갑준 차장 kjcho@print.or.kr