

들이 원하는 것이기도 하지만 손쉬운 원고 편집을 지원하는 다양한 솔루션들이 쏟아져 나온 데도 많은 영향을 받은 것이다. 이런 소비자들의 행동 변화에 적절하게 대응하기 위해서는 인쇄물발주기업도 적극적으로 변화하지 않으면 안된다. 예를 들면, 자사 제품이나 서비스의 프로모션에 있어서 크로스미디어마케팅을 활용해야 한다. 또한 가격경쟁력을 높이기 위해 간접적인 비용의 삭감을 진행해야 하며 영업효율 향상과 마케팅효과 및 효율향상을 위해 담당자가 스스로 인쇄물을 제작, 발주하는 움직임 또는 이를 넘어서 인쇄도 내부적으로 처리하는 움직임을 보이고 있는 등 시장의 변화에 민감하게 반응할 수 있어야 한다. 이런 변화를 뒷받침하는 것으로 인쇄물발주기업에서 적극적인 IT의 도입, 활용이 이뤄지고 있는 현상에도 주목해야 한다.

발주자와의 관계를 바꾸어라

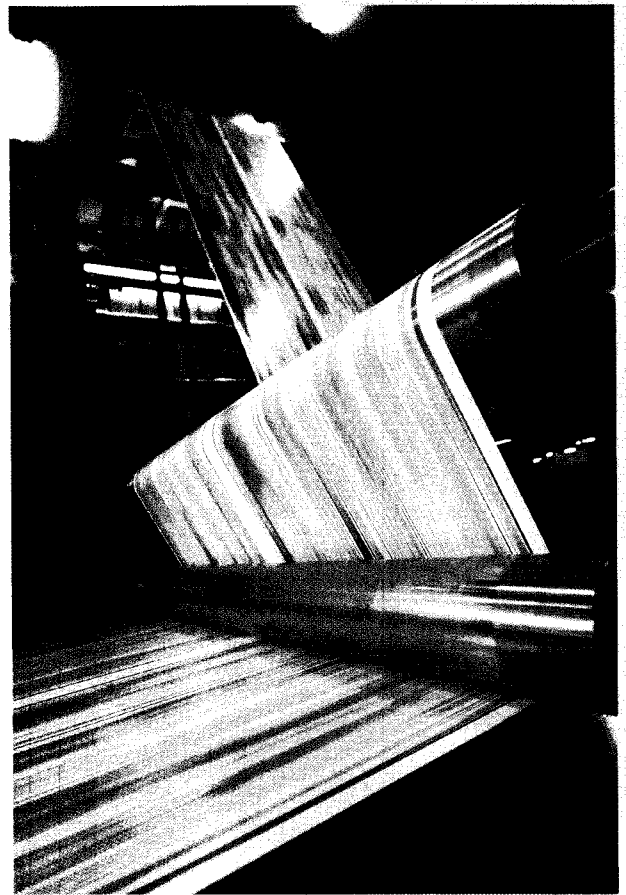
그러나 현실적으로 소비자들의 변화된 행동이나 인쇄물 발주기업의 변화에 대한 대응을 신속하고 적절하게 하는 인쇄회사는 그다지 많지 않은 형편이다. 많은 인쇄회사에 있어서 인쇄발주자는 소량 다품종, 영업담당자나 마케팅담당자들, 새로운 소비자가 되고 있는 인쇄물발주기업의 영업력 향상 등 새로운 부문에서의 수요가 창출되고 있으나 이에 대한 대응은 늦게 이루어지고 있다. 또한 소비자나 인쇄물발주기업에 있어서는 인터넷 등 IT 이용의 확대와 관계 없이 서비스 인프라의 IT화에 관심이 없는 기업이 적지 않은 실정이다. 인쇄회사의 매출과 이익이 감소하고 있는 배경에는 인쇄회사와 소비자나 인쇄물발주기업 사이에서 생각의 차이가 발생하고 같은 현상에 대해서도 견해 차이가 크기 때문이다.

미국의 시장조사기업인 인포트랜드사가 지난 2009년에 조사한 인쇄물발주자와 인쇄회사에 대한 인식조사결과에도 이런 현상은 잘 드러나고 있다. 인포트랜드사의 조사에 의하면 발주자의 45%는 '인쇄물 비용을 포함해 비용 삭감과 관련된 제안'을 기대하고 있으나 '비용 삭감의 제안'을 적극적으로 고려하는 인쇄회사는 19%에 불과한 것으로 밝혀졌다. 또한 인쇄회사에 '인쇄물발주자에 제안하고 싶은 내용'에 관한 질문을 한 결과, 61%가 '특별하게 없다'고 대답했다. 이것에 대해 인쇄물발주자의 37%는 '인쇄회사에서 특별히 받고 싶은 제안은 없다'고 대답했다.

이처럼 인쇄물발주자와 인쇄회사의 생각에는 적지 않은 간격이 벌어져 있음을 알 수 있다. 발주기업에서 '제안을 기대 한다'는 것에 대해 대응하면서 관계를 개선하는 것이야말로 인쇄회사가 신규 사업을 수립하고 진행하는 전략을 세우는데 있어 중요한 방향성을 설정하는 요소가 되고 있는 것이다.

낮은 위험, 높은 수익의 새 비즈니스를 기획하라

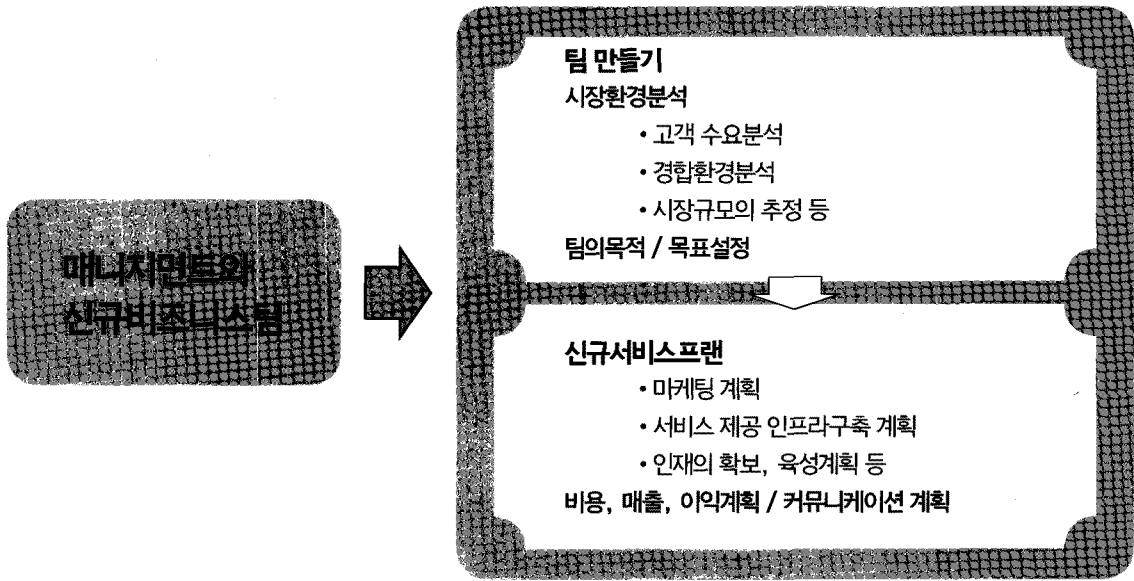
새로운 사업을 시작하여 기존사업부문에 비해 높은 수익을 얻기 바란다면 새로운 사업을 잘 기획해야 한다는 것쯤은 모든 인쇄사들이 이



론적으로는 잘 알고 있는 사항일 것이다. 그러나 경기가 나쁜 상황에서는 실패에 대한 부담감으로 인해 좀처럼 새로운 비즈니스에 대한 투자를 단행하지 못한다. 자신이 잘 알고 있는 기존사업도 잘 진행되지 않는 터에 모르는 사업이 잘 될 것이라고 생각하지 않는다는 것이다. 사실이 말은 맞는 말이다. 대개 신규 사업으로의 투자는 불안한 것임에 틀림없지만, 기존 사업의 매출과 이익이 줄어들고 있고 경기의 회복도 당장 기대하기 어렵다는 점을 감안하면 매출 및 이익을 늘리는 신규비즈니스에 대한 추진은 필요불가결하다. 용기를 갖고 신규비즈니스를 추진, 지속해야 하며 이를 위해서는 매출, 이익을 증대시키는 사업 확대의 기반을 강화시키는 것이 '10→30전략실'이 갖는 목적의 하나이다. 새로운 사업을 통해 고객과 회사에서 바라는 '매력적인 인쇄회사'로의 브랜드피워를 높이고 싶다는 것도 '10→30전략실'이 갖는 목적의 하나이다. 발주자가 '어디에서 발주를 하더라도 같다'고 생각한다면, 가격경쟁이 되는 것은 당연한 것이다.

발주자는 선택하고픈 매력이 있는 인쇄회사라면 가격경쟁을 피할 것이다. 또한 매력적인 인쇄회사라면 다른 인쇄회사나 기재매이커에서 새로운 사업제안을 줄기차게 제안해 올 것이며 많은 제안 가운데 가장 좋은 제안을 선택할 수 있다면 회사의 매출과 이익은 더욱 증가할 것이다. 신규 사업의 성공을 통하여 자사의 매력을 높이는 것은 경쟁력의 강화에도 큰 영향을 미치게 된다. 따라서 '10→30전략실'에서는 개시 3년 후에는 전사의 영업이익의 30%를 신규 사업이 차지하는 것을 목표로 정해야 한다. 인쇄회사가 직면한 경영과제의 하나로서 치열한 가격경쟁에 따른 이익률 저하를 들

매니지먼트와 신규비즈니스팀의 공동작업 : 신규비즈니스 3개년 계획의 책정



수 있다. 이 과제를 해결하고, 경영을 안정화하기 위해서도 이익을 키우는 회사를 만드는데 공헌하는 것이 신규 사업의 본질이 되어야 한다. 커다란 수익을 낳는 신규 사업을 만들기 위해서는 경영자 원, 특히 인적 자원과 설비자원의 10% 정도를 투자하는 것이 필요할 것으로 생각된다.

신규 사업이 성공하려면 기존사업이 회사의 매출, 이익을 지탱해 주어야 한다. 새로운 사업은 계획보다 빠르게 자리를 잡을 수도 있지만 반대로 계획보다 늦을 가능성도 있기 때문에 기존사업이 안정되어 있지 않으면 신규 투자를 일으키는 것은 어렵게 될 것이다. 그러나 새로운 사업에 대한 투자가 지나치게 적으면 성공은 어려워 질 것이다. 인적 자원에 있어서도 새로운 사업을 전담할 스태프가 반드시 필요하다. 신규 사업의 담당자가 기존사업을 겸하고 있다면 기존 사업이 바쁠 경우에는 신규 사업의 진행이 제대로 이뤄지지 않을 가능성이 높기 때문이다. 경기가 나쁜 상황에 있어서도 경

영자는 신규 사업을 전담한 스태프가 새롭게 설비투자과 관련한 판단을 신속하게 내리도록 해야 한다. 용기를 내서 10%의 경영자원을 할당하고 위험을 관리해가면서 이익률이 높은 신규 사업을 만들어 가는 것이 가능하기에 전략적이고 과감한 경영판단을 통해 좋은 결과를 맺을 수 있는 활동을 하는데 전력을 기울여야 한다.

신규사업 전담팀의 구성

신규 사업의 성공을 위해서는 전임자로 구성된 특별팀을 편성해 경쟁력을 가진 기획과 실행을 할 수 있도록 지원하는 것이 필수적이다. 그러나 팀의 노력만으로는 신규 사업의 성공을 담보할 수 없다. 팀이 효율적인 기능을 발휘하기 위해서는 경영진이 중요한 역할을 해야 하는 것이다. 신규비즈니스를 추진하는데 있어 불안함을 느끼는 것은 당연한 일이다. 그러나 용기와 강한 의지를 가지고 전담팀과 신뢰관계를 구축한다면 이를 바탕으로 팀의 사기를 높여 계획보다 빨리 계획 이상의 매출, 이익을 달성하는 것이 가능하게 된다.

또한 계획대로 신규 사업이 잘 이뤄지지 않아 궤도를 수정하는 경우에도 혼란을 겪지 않고 차분하게 변경하는 것이 가능할 것이다. 경영진은 신규 사업에 앞서 전사를 장악하고 원활한 커뮤니케이션이 이뤄지게 하는 것도 중요하게 생각해야 한다. 전사원이 신규 사업에 대해 협력하고, 고객에게서는 신규 사업의 기획입안에 관련한 정보를 수집해야 한다. 신규서비스를 시험하는 기간에는 협력을 구할 필요도 생긴다. 커뮤니케이션의 대상에 고객까지 포함시키는 것은 신규비즈니스를 무난하게 완성시키는데 중요한 역할을 하게 될 것이다.



발상을 유연하게 할 것

경영측면에서 제한된 자원으로 최단시간에 최대한의 성과를 거두려는 것이 신규 사업을 실제로 기획, 실현하는 것이 팀의 목적이다. 신규 사업을 성공으로 이끄는 팀을 만드려면 먼저 구성원의 선택이 중요하다. 어려움에 도전하는 용기와 결과를 추구하는 열의를 가진 팀원으로 구성되어야 하는 것을 말할 나위가 없다. 팀원을 선정하는데 있어서 스킬이나 지식이 중요하지만 용기와 열의는 없어서는 안되는 요소이다. 특히 지금 같은 불경기 아래에서는 불안에 좌우되지 않고 목표를 향해 밀고 나가는 기분을 갖고 있는 팀원이어야 한다. 신규비즈니스를 위해서는 기획을 할 때는 머리를 유연하게 발상을 전환하는 것이 필요하다. 예를 들면, '3천만 엔의 이익을 올리기 위한 인쇄물과 서비스'라고 한다면 목표매출과 이익에서 서비스를 생각하는 것을 기획해야 하는 것이다. 새로운 서비스를 기획할 때는 반드시 '그것은 무리'라는 부정적 견해가 나오게 된다. 또한 이제까지 신규서비스에 대해서 자사의 성공체험과 강점이 도움이 될 가능성도 있다. 그러나 그것을 할 수 없다고 생각이 될 때는 경쟁과 차별화로 높은 이익률을 실현하기 위해서 '요구는 크지만 실현은 어렵다'고 생각되는 서비스를 기획할 것을 적극 검토할 필요가 있다.

3년간의 계획을 책정하라

신규 사업의 큰 틀을 담당한 경영자와 상세한 부분을 담당한 신규사업팀이 공동으로 정해야 하는 것은 '신규비즈니스 3개년 계획'이다. 이것은 신규 사업의 전략과 그것을 실행하기 위한 3년간의 사업계획에서 구성되는 것이다.

신규 사업의 3개년 계획을 책정하는데 있어서 처음에는 팀을 만들고 매니지먼트를 통해 신규 서비스의 목적, 대상고객, 제공내용, 실현방법, 경쟁에 대한 대책마련, 목표(매출 및 이익)를 명확히 하는 것이 필요하다. '10-30전략실'은 세미나, 웹 사이트, 워크숍 등을 통해 인쇄회사에 있어서의 신규 사업의 전략입안, 3개년 계획의 책정과 실행, 신규 사업에 적절한 인쇄기재의 선정, 신규비즈니스 성공에 필요한 스킬의 향상 등을 지원해야 한다. 경기회복이 늦어지고 오프셋인쇄물량이 감소하고 가격경쟁이 더욱 격화되고 있지만 이에 앞서 인쇄회사에 있어서 가혹한 경영환경이 지속되는 것에 주목해야 한다. 이런 상황에서야 말로 매출, 이익을 늘리기 위한 신규 사업을 구성, 진행하는 것이 필요하다. ☞

(BrighterLater사 대표 야마시타 준이치)

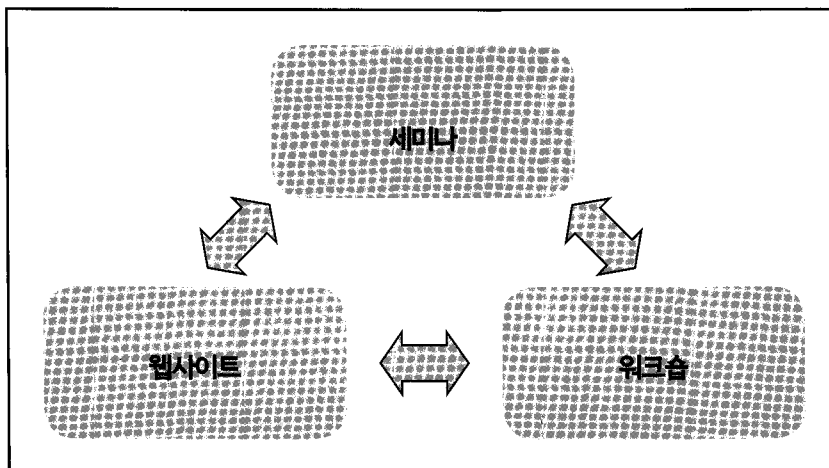
출처 일본인쇄정보 2011년 2월호

번역 김상호 부장 kshulk@print.or.kr

10-30전략실의 활동내용

세미나, 웹사이트, 워크숍을 통한 인쇄회사 들을 위한 정보, 노하우와 용기를 제공한다

- 사업전략의 입안
- 신규비즈니스의 기획과 실행
- 적절한 시스템의 제공
- 신규비즈니스성공에 필요한 기술의 향상 등



× 개별 컨설팅