

종이 잡지의 디지털 매거진 변환 전략: 해외 매거진과 국내 대중지의 브랜드 포지셔닝을 중심으로

권혁인*, 양문실**, 나윤빈**
중앙대학교 경영학부*, 중앙대학교 문화예술경영학과**

A Strategy for Converting from Printed to Digital Magazines : - Focusing on the Brand Positioning of International and Domestic Popular Magazines -

Hyeog-In Kwon*, Mun-Sil Yang**, Yun-Bin Na**
Professor, School of business administration, Chung-Ang University*
Dept. of Culture-Art Business Administration, Chung-Ang University**

요약 본 연구는 디지털미디어 시대 도래에 따른 인쇄매체 침체 위기 상황 속에서 국내 대중지가 직면한 문제를 해외 성공사례와 비교해 살펴봄으로써 대안을 제시하는 데 초점을 두었다. 스마트 디바이스 환경에 놓인 국내 대중지, 그 중에서도 여성지들의 현황 조사와 국내 4대 여성잡지에 근무하는 실무자와의 심층인터뷰를 통해 브랜드 포지셔닝을 분석하고 변화 방향을 확인하였다. 이후, 디지털 변환을 성공적으로 진행 중인 해외 매거진들의 사례와 비교하였다. 그 결과, 국내 여성지들은 종이책 출판시스템에 익숙하여 디지털화에 대한 노후가 부족하고, 새로운 디지털 콘텐츠 브랜드 기획에 있어서도 협업과 개방, 트랜스미디어, 크로스미디어 등의 측면에서 한계를 보였다. 또한 실용성보다는 가십성과 대중성에 기반하여 포괄적이며 비전문적인 기사 구성으로 잡지들 간 내용 면에서 중첩되는 부분이 많아 동종 여성지들 간의 차별화가 무엇보다 시급한 문제로 드러났다.

주제어 : 디지털 매거진, 종이 잡지, 브랜드 포지셔닝, 대중지, 국내 여성지

Abstract This paper focuses on proposing an alternative solution via identifying the problems that domestic popular magazines encounter in the context of the recession crisis faced by printed media in accordance with the advent of the digital media era. Firstly, current-state investigation and in-depth interviews with editorial staff of the major 4 domestic women's magazines were conducted to analyze their brand positioning and change of direction in facing the rise of smart devices. Secondly, domestic women's magazines were compared with international popular magazines that have been successfully undergoing digitalization. Accordingly, domestic women's magazines lack the know-how to digitalize their publication and show limitations in collaboration, openness, trans-media, and cross-media. As most women's magazines are unprofessionally composed of gossip articles having popular appeal rather than practicality, it is an urgent issue for them to differentiate their contents from competitors.

Key Words : Digital Magazine, Printed Magazine, Brand Positioning, Popular Magazines, Women's Magazines

Received 25 April 2016, Revised 2 August 2016
Accepted 20 August 2016, Published 28 August 2016
Corresponding Author: Munsil Yang(Chung-Ang University)
Email: munsilk@naver.com

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

1.1 시장현황

오랜 기간, 국내 잡지 산업은 위기를 맞고 있다. 한국 언론진흥재단이 실시한 『2013 잡지산업 실태조사』에 의하면 최근 1년 동안 잡지사의 7.1%가 휴간을 경험했으며, 이들 중 58.2%가 재정악화를 가장 큰 휴간 이유로 꼽았다. 원고료 및 인건비, 인쇄비 등 ‘잡지 제작비용’에 대해 23.3%가 ‘매우 어려웠다’고 대답할 정도로 경영에 어려움을 겪고 있는 것으로 드러나고 있다[1]. 이처럼 잡지 산업이 위기를 맞게 된 배경에는 디지털 환경변화가 가장 큰 원인으로 꼽힌다. 인터넷을 기반으로 한 스마트폰, 태블릿, PC 등의 디지털 디바이스 확산은 다양하고 방대한 정보 제공을 가능하게 하고 있다[2]. 정보의 바다에서 필요한 정보를 습득하게 된 독자들이 더 이상 잡지를 정보 취득의 수단으로 이용하지 않게 되면서 종이 기반의 잡지시장을 떠나고 있는 것이다. 실제로 2012년을 기준으로 매체별 이용시간의 점유율을 살펴보면 TV가 64.3%, 인터넷은 25.9%, 신문은 9.7%로 나타난 반면, 잡지는 1.0%에 불과한 수준이다[3]. 이러한 매체 이용시간 하락은 곧 광고량의 감소로 직결되고 있다. 앞서와 같은 실태조사에 의하면, 잡지에서 광고가 차지하는 비중이 2011년 14.7%에서 2012년 10.2%로 줄어들고 있으며, 이에 따라 매출액 규모 및 종사자도 각각 1조 9,000억 원, 1만 8,000여 명으로 신문산업 규모(매출액 3조 7,000억 원, 종사자 3만 5,000여 명)의 절반 수준에 이르고 있다.

이러한 상황임에도 잡지는 방송, 신문 등 여타 전통 매체들과 비교해 디지털 환경에 대한 대처가 가장 늦어지고 있는 것으로 조사되고 있다[4]. 이용준(2004)의 “한국 잡지 산업의 구조적 특성에 대한 조사 연구”에 따르면 잡지사가 디지털 환경 대처에 뒤쳐진 이유를 ‘영세성’으로 보고 있다[4]. 자본구조가 비교적 탄탄한 기업형태보다는 적은 자본금으로 운영되는 개인 기업이 대부분을 차지하다보니 장기적인 안목을 가지고 미래에 대한 투자를 할 수 있는 여건이 부족하다는 분석이다. 이에 정부와 잡지계는 ‘잡지진흥법’의 제정(2008년) 및 ‘잡지산업진흥 5개년 계획’의 발표(2011년) 등 잡지산업의 진흥을 꾀하고 있다. 이러한 방안을 통해 스마트미디어 시대에 맞게 기존의 인쇄매체인 종이잡지에서 탈피하여 모바일 및 멀티미디어 차원에서의 서비스와 콘텐츠로 발전방향을 유도

하고 있다. 구체적으로 살펴보면 잡지산업 인프라 구축에 44억 원, 잡지 콘텐츠 품질 제고 및 디지털화 지원에 240억 원, 유통 구조 개선 및 독자 확대에 77억 원, 글로벌 경쟁력 강화에 71억 원 등을 배정하고 있다. 특히 2005년도부터 추진된 우수 콘텐츠 잡지 선정·보급 사업의 효과를 높이기 위해 지원 규모와 배포처가 확대되고 있는 점도 고무적이다. 이 사업은 매년 50종 내외의 우수 콘텐츠 잡지를 문화부가 구입하여 공공도서관 및 문화소의 지역 등에 배포하는 사업이다. 문화부는 현행 5개 분야 195개소의 배포처 개수를 향후 5개년 간 2,000개소로 확대할 계획이다[5].

1.2 연구배경

그러나 이와 같은 노력에도 불구하고 잡지시장은 회복이 어려운 상황이다. 오히려 전반적인 잡지시장의 규모는 꾸준히 줄어들고 있어 일자리 감소, 광고수익 급감, 판매부수 하락으로 악순환이 이어지고 있다. 그중에서도 광고수익에 거의 전적으로 의존하는 대중여성지의 경우에는 특히 큰 타격을 받고 있어, 적자를 면하기 어려운 형편이다[29]. 잡지시장의 위축이 가장 큰 이유이지만, 전문잡지들에 비해 뚜렷한 브랜드를 내세우기 힘든 이들 대중여성지들은 동종사와의 경쟁심화까지 더해져 쇠퇴하고 있다. 2008년에 제정된 ‘잡지 등 정기간행물 진흥에 관한 법률’(정기간행물법)에 따르면, 잡지는 여론의 다양성과 국민의 문화생활 증진 등 그 자체로 육성의 필요성을 인정받고 있으며, 제정 당시에는 잡지사의 출도산에 대한 지원의 목적 역시 담겨 있다. 또한 신문이나 TV뉴스와 달리 잡지는 지면의 연속성으로 심도 깊은 전문 지식의 발행이 가능하며, 해당 국가의 사회문화적 양식을 담아내는 기록 존속의 기능도 담당하고 있다. 이에 본 연구에서는 급격한 광고매출의 하락을 겪고 있는 국내 대중여성지들과 성공적인 해외사례들을 비교 분석하여 디지털 환경에서의 효과적인 대응 전략이 무엇인지 브랜드 포지셔닝 관점에서 살펴보고자 한다.

2. 이론적 배경

국내 종이 잡지들의 디지털 콘텐츠 제작 및 매체 전환은 필연적인 과정이라고 할 수 있다. 특히 여성지와 같은

대중지의 경우에는 보다 적극적인 디지털화가 요구된다. 점차 다품종 소량 생산으로 변화되고 있는 잡지계에서 불특정다수를 겨냥하는 대중지는 특정 장르 위주로 전문성을 확보한 잡지들과의 경쟁에서 밀리기 때문이다. 또한 국내 여성지들은 종이책 출판시스템에 익숙하여 디지털화에 대한 노하우가 부족하며, 새로운 디지털 콘텐츠 브랜드 기획에 대한 종합적인 비전과 계획 역시 확고하지 않은 편이다[6]. 기존 종이책 기반의 노하우를 지적재산이자 회사의 상징으로 여기는 까닭에 이를 과감히 탈피하지 못하고 하나의 주력 장르를 만들지 못하고 있는 것이다. 이들 여성지는 특성 상, 모기업인 일간지와 연계되어 몇개는 수십 년 동안의 브랜드 파워가 축적되어 있는데, 이러한 잡지사들은 기존의 브랜드 정체성을 변화시키기 보다는 고수하려는 측면이 강하다. 따라서 종이잡지가 디지털 매거진으로 도약하는데 있어 기존의 브랜드 정체성을 배척하기보다는 이를 재해석하여 시장에서 리포지셔닝하는 전략이 보다 효율적일 것이다. 더욱이 잡지의 내용이나 컨셉 면에서 중첩되는 부분이 많은 동종 여성지들 간의 차별성을 피하기 위해서라도 브랜드 포지셔닝 전략은 중요하다.

디지털 체계로의 빠른 적응을 위해 대중지의 세분화와 전문화가 요구되는 현 시점에서 단순히 기존 기사를 디지털 콘텐츠로 변환시키는 정도의 작업이나 혹은 소비자의 요구와 동떨어진 채 화려함을 추구하여 구동이 느리고 용량 역시 무거운 기술 개발 위주의 콘텐츠 제작만으로는 시장에서 성공하기 어렵다. 무조건적인 기술 개발보다 선행되어야 할 부분은 기존 종이 잡지사가 지닌 브랜드 정체성을 정의하여 장단점을 파악하고, 장기 생존을 위한 디지털 시대의 비전과 계획을 새롭게 수립하여야 하며, 그에 걸맞은 브랜드 재점화가 수행되어야 한다.

2.1 브랜드 선택속성

소비자는 A 브랜드에 대해 호의적인 태도를 갖더라도 B 브랜드에 더욱 호의적이면 B 브랜드를 구매할 수 있는데, 이는 소비자의 구매에 영향을 미치는 것은 절대적 태도가 아니라 상대적 태도이기 때문이다[7]. 매거진 콘텐츠가 필수 소비재가 아닌 이상, 또한 여타의 동일 장르에 속한 경쟁지와 차별화를 피하기 위해서는 고유한 브랜드 구축이 요구된다. 이 때 브랜드를 구성하는 주요 요소 중 하나로 선택속성을 들 수 있다. 김동진 외(2015)의 연구

에서는 선택속성은 소비자가 특정 상품이나 상표, 혹은 접포가 가지는 여러 속성 중 소비자의 구매의사에 결정을 미치는 영향요인이라고 정의하고 있다[8]. 특히 잡지는 대중지라 할지라도, 신문과 방송처럼 광범위한 불특정 다수가 아니라 가정주부와 같이 특정 계층 및 마니아층을 대상으로 하기 때문에 제작자와 이용자 간의 의미 공유가 중요하며, 그런 점에서 잡지의 선택 요인으로 기술적 특성(접근가능성, 표현풍부성, 상호작용성, 검색용이성), 심미적 특성(가독성, 매체친밀성), 내용적 특성(전문정보제공성, 오락정보제공성) 등 세 가지 측면에서 여덟 가지 요인을 도출할 수 있다[9].

잡지를 구매할 때 소비자가 고려하는 이들 브랜드 선택속성의 하위 요인들은 다음과 설명할 수 있다. 우선 접근가능성이란, 정보를 얻기 위해 이용자가 매체를 접할 때 시·공간은 물론 기계적 작동으로 인한 접속과 예상 시기, 그리고 경제성으로 인해 어느 정도 접근이 용이한가에 대한 정도를 말한다. 표현풍부성은 하나의 정보 또는 기사를 전달하는데 얼마나 다양한 기법과 표현양식을 가지고 전달하느냐의 정도를 말하며, 상호작용성은 두 집단 간에 얼마나 빠르게 즉각적으로 서로 정보를 교류할 수 있느냐를 말한다. 검색용이성은 지난 정보의 검색과 다양한 정보의 보관 및 저장 수집의 정도를 말하는데 오프라인잡지들은 온라인 잡지화를 통해 검색과 정보 보관 면에서 독자 서비스를 더욱 강화해 나가고 있는 중이다. 가독성은 화면을 얼마나 시각적으로 편안하게 구현하느냐의 정도이다. 매체친밀성은 사람들이 커뮤니케이션 욕구를 충족할 때 여러 가지 요인 중에서 미디어 선호여부를 함께 고려하는 정도를 말하며, 전문정보제공성은 사용자 개개인이 원하는 정보에 대해 전문적이며 심층적인 선택이 가능한 정도를 말한다. 끝으로 오락정보성은 정보 서비스의 전달내용이 얼마나 오락적이며 흥미 위주인가에 대한 것으로 스트레스 해소, 휴식, 기분전환 등 오락 지향성 욕구를 만족시키는 정도를 말한다. 이러한 브랜드 선택 속성들을 강화하는 일은 브랜드 이미지의 차별화와 강력한 브랜드 파워를 구축하게 되어 상호과거적인 가격경쟁을 피하고 높은 점유율과 수익성을 유지할 수 있도록 도와준다[10].

2.2 브랜드 포지셔닝

Keller(2002)에 의하면 브랜드 포지셔닝은 브랜드 아

이덴티티를 둘러싸고 있는 여러 연상들 중에 경쟁 브랜드와 차별화할 수 있는 중요한 연상들만을 강조하여 표적고객들에게 집중적으로 전달하는 과정이다[11]. 또한 소비자의 마음속에 자사 제품이나 기업을, 표적 시장 및 경쟁, 그리고 기업 능력과 관련하여 가장 유리한 포지션에 있도록 노력하는 과정으로, 전략의 선택과 효율적인 실행이 요구된다[12]. 따라서 경쟁관계에서 우위를 차지하기 위해서는 포지셔닝(positioning) 개발이 필수적으로 요구된다. 이처럼 기업 마케팅 전략 중에서 포지셔닝(positioning)의 개발은 성공적인 마케팅 활동과 더불어 기업이 추구하는 가치와 비전의 방향을 기업 내부 직원과 소비자에게 제시하는 중요한 요소라 할 수 있다[13]. 일반적인 브랜드 포지셔닝은 시장 분석 및 목표 고객 세분화, 자체 브랜드 및 경쟁 브랜드의 장단점 분석, 새롭게 구축될 브랜드 가치의 고객 제안, 고객과의 커뮤니케이션을 통한 브랜드 확산 등의 과정으로 진행된다. 이러한 브랜드 포지셔닝의 구성 과정은 1. 가치(Value, 브랜드 포지셔닝이 시장에서 브랜드의 가치에 영향을 미치는가?), 2. 독특함(Uniqueness, 브랜드 포지셔닝이 경쟁자들의 것과 다른 독특함이 존재하는가?), 3. 신뢰성(Credibility, 시장에서 우리 브랜드의 포지셔닝을 신뢰할 만한가?), 4. 적합성(Fit, 이 브랜드 포지셔닝이 우리 조직과 어울리는가?), 5. 지속성(Sustainability, 브랜드 포지셔닝이 지속적으로 가능하고 지속되었을 때 문제는 없는가?)의 다섯 가지 핵심 구성 요소들을 중심으로 조금씩 변형될 수 있는데, Davis(2000)은 브랜드를 통한 이익증대 및 자산관리를 위해서는 이들 요소들을 고려해야 효율적인 포지셔닝이 가능함을 밝히고 있다[14].

한편 차별화된 브랜드 포지셔닝을 구축하기 위해서는 브랜드 인지도와 긍정적 브랜드 이미지 두 가지 모두가 요구된다. 그러나 인지도를 높였을 때는 타 브랜드와의 경쟁적 비교로 인해 부정적 이미지를 얻기 쉽고, 반대로 긍정적 브랜드 이미지만을 얻었을 경우에도 인지도를 함께 높이기 어렵기 때문에 의도하지 않은 방향으로 브랜드 이미지가 각인되었을 경우, 브랜드를 리포지셔닝하는 노력이 필요하다[15]. 브랜드 리포지셔닝이란, 소비자의 기호가 변하거나 강력한 경쟁브랜드가 진입하여 기존 브랜드 포지션이 경쟁우위를 상실했을 때, 기업이 원하는 방향으로 브랜드 포지션을 재구축하려는 노력을 뜻한다[16]. 이러한 브랜드 리포지셔닝을 실행하기 위한 프

로세스의 1단계는 기존 브랜드의 상황분석과 경쟁시장 분석을 통해 브랜드 런칭 당시의 포지셔닝을 분석, 원인을 평가하는데 있고 2단계는 브랜드의 리포지셔닝 전략을 설정하여 쉽게 모방할 수 없는 차별화된 핵심 전략을 수립하는데 목적이 있으며 마지막 3단계는 강력한 리더십으로 이를 실행에 옮기는데 있다[17].

3. 연구 방법

아날로그에서 디지털 기반으로 매체 전환이 이뤄지기 위해서는 단순한 기술적 결합 이외에도 브랜드 앵과 같은 새로운 마케팅 전략이나[18], 융합 비즈니스 모델의 개발과 혁신이 필요함을 밝힌 바 있다. 따라서 비즈니스 측면에서 디지털화에 성공한 잡지 브랜드를 분석 대상으로 삼는 것은 기존 종이 잡지는 물론, 디지털 매거진 양측 모두에게 의의가 있다. 다만 국내 여성지들이 디지털화를 계기로, 어느 한 방향 혹은 특정 분야의 비즈니스 모델을 실행시키기 위해서는 자사가 갖고 있던 브랜드 정체성에 대한 장단점 파악 등의 분석이 먼저 이뤄져야 한다. 새로운 비즈니스 모델에서 추구하는 회사의 가치와 자사의 브랜드 정체성이 서로 맞지 않을 수도 있기 때문이다. 새로운 리포지셔닝에 따른 브랜드 파워의 손실을 최소한으로 줄이면서도 새로운 비즈니스 모델을 추구하는 것이 가장 효과적인 선택이며 이 과정에서 브랜드 포지셔닝 전략이 필요한 셈이다. 따라서 본 연구는 디지털 변환을 성공적으로 진행 중인 매거진 브랜드들의 사례를 분석하고자 한다.

이들 사례들이 현재 시장에서 어떠한 포지셔닝 속성을 지니고 있는지를 앞서 David(2000)이 제시한 효과적인 포지셔닝 다섯 가지 지점의 핵심 요소들을 기준으로 분석하여 공통 요인을 도출하고자 한다. 국내에는 성공적인 디지털화 사례가 사실상 전무한 상황이기 때문에 Meredith(메러디스), 瑞麗 Rayli(루이리), Wired UK(와이어드 영국) 등 한국잡지협회에서 선정한 해외 유명 사례들을 위주로 분석하여 공통 요인을 도출한 뒤, 다시 국내 여성지들과의 비교를 통해 차이점을 알아보려 한다.

본 연구를 위해 광고의존도가 높은 여성잡지를 대상으로 자료수집 및 전문가 인터뷰를 실시했다. 여성잡지 중에서 광고 1페이지 당 단가가 동일하며(200만원, 광고

연감 2015 기준), 20대 후반에서 30대 후반의 기혼여성을 독자층으로 두고 있는 종합여성지 중에서 여성동아, 여성조선, 우먼센스를 대상으로 했으며, 잡지사별로 20년 경력 이상의 편집차장, 디지털콘텐츠팀장, 편집장 등 총 3명의 실무자를 1명씩 일대일 면접 및 이메일 인터뷰를 실시하였다. (2015.12 ~ 2016.01)

4. 사례 분석

4.1 사례 1 : ‘메리디스’의 포지셔닝 분석

우선 ‘메리디스’의 경우, 여성잡지 인수를 통해 미국 최대 잡지사로서 규모의 경제를 이뤄 평균 생산비 절감 및 고품질 콘텐츠를 제공하고 있으며, 이는 독자들에게 신뢰를 제공, 잡지에서 소개된 제품을 월마트에서 구매할 수 있는 중간자 역할을 가능케 함으로써 부가적인 수익으로까지 이어지고 있다[19]. 이 때 독자에게 신뢰를 줄 수 있는 고품질의 콘텐츠 제공이 가능한 것은 대량의 고객 데이터베이스를 수집·분석하여 맞춤형 정보로 가공했기 때문이다. 한국잡지협회가 선정한 해외잡지 성공사례에서[20], 포지셔닝 속성별로 재분석해보았을 때, 가치 측면에서는 여성 독자를 최대 보유한 미국의 잡지사 <Better Homes & Gardens> 등 기존 여성잡지 외에 <People>, <In style>을 인수, 여성 독자층 확대를 계속 펴고 있다. 독특함 측면에서는 건강, 가족, 인테리어, 음식 등 여성 관심사 전반에 집중하여 생산 및 규모의 경제적 효과를 통한 평균 생산비 절감과 고품질 콘텐츠 제공으로 수익을 창출하고 있다. 신뢰성 측면에서는 <Better Homes & Gardens>을 통한 제품 정보의 제공, 월마트 사이트에서 실제 제품 구매가 가능한 인증 시스템을 구축하여 부가적 중개 수입을 창출하고 있다. 적합성 측면에서는 잡지 산업의 사양화에도 불구하고 최근 10년 간 독자 및 이용자가 두 배 이상 증가하였는데, 특히 디지털과 모바일, 데이터베이스 인수 투자로 자사의 사업 포트폴리오가 대폭 추가되어 시장 점유율이 11% 증가하였다. 지속성 측면에서는 가정과 여성을 주제로 종합사이트를 구축하여, 방대한 정보를 제공하며, 잡지 구독과 블로그, 커뮤니티 활동의 장으로 활용되고 있다. 광고주에게 무료 에드온과 광고 효과를 평가할 수 있는 데이터 제공, 광고 지속성 유지, 독자 및 이용자 데이터베

이스 구축으로 부가적인 수입을 창출하고 있는 것이 특징이다.

4.2 사례 2 : ‘瑞麗 Rayli’의 포지셔닝 분석

다음으로 ‘瑞麗 Rayli’의 경우, 동양적 스타일과 실용적 가치를 독자 세분화 전략을 통해 다섯 종류의 ‘瑞麗 Rayli’ 시리즈 잡지를 연속적으로 성공시켰다[20]. 또한 전문여성포털을 운영하며 독자와 실시간 상호작용을 강화하는 등 패션 관련 이슈를 분석하는데 그치지 않고 실제 실행하는 것으로써 큰 인기를 끌고 있다.

한국잡지협회가 선정한 해외잡지 성공사례에서[21], 포지셔닝 속성별로 재분석해보았을 때, 가치 측면에서는 동양적 스타일과 실용적 가치를 표방한 패션 잡지 목표를 콘텐츠 전략에 수립하였으며, 이러한 전략은 중국 패션 잡지 시장에 새로운 바람을 일으켜 <瑞麗 Rayli> 시리즈의 연속적인 성공과 브랜드 안착을 도모하였다. 독특함 측면에서는 일본 ‘主婦の友社’와 협력, <Ray>창간 후 현지화와 실용적 활용에 주력하였다. 콘텐츠는 사진과 그림이 주를 이루며, 텍스트는 부수적인 형태로써 각 그림에 간결한 텍스트가 브랜드와 가격, 스타일 방법과 어울리는 상황을 설명하는 방식의 편집 전략을 채택하였다. 신뢰성 측면에서는 독자와의 쌍방향 커뮤니케이션 강화로 독자 요구를 내용과 스타일 조정에 반영하고 있다. 예컨대 독자 상담 및 서비스 제공을 위한 ‘Rayli Club’을 운영하고 있으며 고객 센터 직원들이 상담전화와 독자 편지, 이메일 등을 처리하여 각 편집부에 전달한다. 사이트에서 독자 설문조사와 투표, PPL 오프라인 이벤트를 직접 실시하여 광고주의 홍보에도 노력하고 있다. 적합성 측면에서는 1995년 창간 이래 10년 만에 국내 톱 브랜드로 부상하였는데 연령대와 성별에 맞춰 5종류의 서로 다른 스타일 잡지 시리즈로 폭넓은 독자층을 커버한 것이 비결이다. 고품질의 정보를 요구하는 독자 세분화 접근으로 고유한 브랜드 구축에 성공하였다. 지속성 측면에서는 1998년부터 도서 출판사업에도 진출하여 <瑞麗 Rayli> 시리즈 400만 부가 팔리기도 하였다. 2001년에는 여성전문 포털 사이트 ‘Rayli.com’을 구축한 뒤, 다른 여성사이트의 콘텐츠를 통합하여 여성들에게 다양한 정보를 제공해오고 있다.

4.3 사례 3 : '와이어드 영국' 의 포지셔닝 분석

'와이어드 영국'은 고품질 콘텐츠와 안정적 수익 창출이라는 특징으로 요약된다. 한국잡지협회가 선정한 해외잡지 성공사례에서[21], 포지셔닝 속성별로 재분석해보았을 때, 가치 측면에서는 디자인, 건축, 문화, 경제, 정치, 철학 등 다양한 주제를 다루는 월간 잡지로서, 높은 완성도와 양방향성으로 긍정적 평가를 받고 있다. 독특함 측면에서는 테크놀로지, 인터넷, 디지털 미디어 등 사회의 기술 환경에 대한 차별화된 콘텐츠를 제공하고 있으며 단순 기술과 홍보에 그치지 않고, 이에 대한 '사유'를 촉발시키는 점이 특징이다. 특히 인터넷 미디어 이슈에 대한 심층적 내용과 화려한 그래픽으로 콘텐츠 수준을 높게 평가받고 있다. 신뢰성 측면에서는 구독자의 과반이 넘는 59%가 양질의 콘텐츠가 제공된다면 광고가 있어도 좋다고 대답할 정도로, 브랜드에 대한 소비자 신뢰도가 높게 구축되어 있는 편이다. 적합성 측면에서는 효과적인 디지털 전환과 높은 품질의 콘텐츠를 바탕으로 2011년 '올해의 잡지상'과 '올해의 기술 및 가젯 잡지상' 등을 수상한 바 있다. 지속성 측면에서는 아이패드용 앱 출시 후, 10만 건의 다운로드수를 기록하였으며 유료 다운로드도 하루 2만 4천 건으로 나타나고 기존 인쇄 잡지의 구독자 27%가 디지털 잡지를 꾸준히 구매하는 등 안정적인 수익구조를 보이고 있다.

4.4 사례 4 : '여성 동아' 의 포지셔닝 분석

다음으로 국내의 경우, 대표적 대중지인 '여성 동아'를 살펴보았을 때, 가치 측면에서는 "동아닷컴과 온라인 여성 섹션인 우먼동아일보를 새롭게 통합하여 독자와의 소통 강화를 내세우고 있지만 아직까지 투자 대비 수익이 낮은 것"으로 평가받고 있다. 독특함 측면에서는 "헬로우 링크와 전략적 제휴를 맺고 오프라인 잡지 상품을 앱에서 구매 가능하도록 하였으나 아직까지 앱 회원수가 저조해 수익화는 미흡한 상태"이다. 신뢰성 측면에서는 "사이트에 올라온 기사를 네이버, 다음, 네이버에 뉴스 검색 서비스로 제공하고 있으며 통합 이후 우먼동아일보 사이트에서 일했던 제작원들이 동영상, 웹디자인을 지원하는 형태로 협업을 진행 중"이다. "이후 웹에서의 가독성을 높이고 동영상을 추가해 독자와의 쌍방 커뮤니케이션에 주력할 방침"이다. 적합성 측면에서는 국내 여성지 중 디지털 대응이 늦은 편으로 신문·방송·인터넷·모바일

등을 활용할 수 있는 크로스미디어 환경을 갖추고 있지만 "단독형 콘텐츠 제작에 머무르는 상태"이다. 지속성 측면에서는 "애플리케이션 광고 시도 등 광고주 견인을 위한 디지털 환경으로의 변화를 모색"하고 있다. "이를 통해 콘텐츠 생산기지로서의 가치를 살리면서 원소스 멀티유즈화된 콘텐츠 생산에 주력할 계획"이다.

4.5 사례 5 : '여성 조선' 의 포지셔닝 분석

또 하나의 대표적 대중지인 '여성 조선'의 경우, 가치 측면에서 "기본적으로 유료화를 통한 수익화를 추진"하고 있지만 무료 제공이라는 독자들의 인식이 강해 쉽지 않을 것으로 보고 있다. "이를 위해 2011년 사내 디지털 사업팀을 별도로 구성하여 태블릿 앱과 스마트폰 앱을 론칭하였고, 2015년에는 웹 리뉴얼과 모바일 웹을 론칭"하였다. 독특함 측면에서는 데일리&위클리 뷰티 전문 온라인 사이트 '뷰티CS'와, 라이프기사 온라인 사이트 조선닷컴 단미(라이프스타일 기사 모음 사이트)에 기사 제공 등 여성 전문정보제공에 주력하고 있으나 "PPV(Pay Per View)를 통한 배너광고 유치로 이어지는 효과는 아직까지 미흡한 편"이다. 신뢰성 측면에서는 여성동아와 마찬가지로 포털에 뉴스 검색 서비스를 제공하고 있으나 타 여성지와 비교했을 때 비교적 유리한 시장 입지를 갖고 있으면서도 "오프라인 위주의 편집팀 운영으로 한 달에 한번 매거진이 발행되는 관습에서 크게 벗어나지 못하고 있다. 이로 인해 독자들에게 실시간 뉴스를 제공하는 측면이 미흡하여 광고수익의 효과가 미약"한 것으로 평가 받고 있다. 적합성 측면에서는 "여성지의 수익성이 계속 열악해짐에 따라 최근 <월간조선> 등 시사 잡지 위주로 <여성조선>이 흡수되는 형태로 조직 개편이 이뤄지고 있는 상황"이다. 지속성 측면에서는 "여성조선 게재 패션 아이템을 e-커머스로 판매하거나 쇼핑몰을 운영하는 등 수익다각화를 통한 안정적 운영을 모색"하고 있다.

4.6 사례 6 : '우먼 센스' 의 포지셔닝 분석

마찬가지로 국내 대표적 대중지인 '우먼 센스'의 경우, 가치 측면에서는 "디지털로의 변화를 모색하고 있지만 70%가 넘는 광고의존도를 메울 수 있을지 의문이 제기되는 상황"이다. 예컨대 PC/태블릿/모바일 반응형웹(홈피)서비스 등 디지털 채널을 운영하고 있고 네이버, 다음 포털에 패션, 뷰티, 리빙, 쿠킹 등 라이프스타일 위주의

콘텐츠를 유료로 제공하고 있지만 수익은 미미한 수준이다. 독특함 측면에서는 “기자 역할을 강화하여 기존의 지면 제작 외에도 디지털용 동영상 촬영, 현장 이야기, 취재 촬영 뒷이야기의 디지털 기사화” 등을 선보이고 있다. 하지만 “동영상에 대해 광고주들이 관심을 보이고는 있지만 투자 대비 조회수, 수익 면에서 큰 효과는 없는 상태”이다. 신뢰성 측면에서는 “1988년 창간 당시 선풍적 인기 차지했던 것과 비교하여 낡은 느낌의 종합여성지 틀에 갇힌 상황”으로, 정제된 기사로의 전환과 스타 및 가십성에 의존하는 기사를 독자 니즈에 부합하는 실용적인 기사로 변화를 추구할 필요가 있다. 적합성 측면에서는 우먼센스를 필두로 리빙지, 육아지, 요리지, 남성지, 패션지 등 7개 잡지 및 여성전문신문을 창간하였으나, “주부지, 기혼여성 분야라는 고정관념에 갇히며 사내 남성지, 패션지에게 밀리는 상황”이다. 지속성 측면에서는 “오프라인 인력 중 디지털 분야의 기사를 우선적으로 채용하고 배치하였으며, 에디터 및 독자체험 위주의 생생정보를 제공하는데 주력”하고 있다. 또한 “포탈과의 제휴를 통한 수익다각화를 추구하는 등 안정적인 수익구조를 구축하기 위해 노력”하고 있지만 아직 그 효과는 미비하다.

4.7 소결

앞서 해외 매거진의 경우, 언뜻 보기엔 기존 종이 잡지를 인수하거나 오히려 종수를 확대하는 등 디지털 매거진 체계에 오히려 역행하고 있는 것처럼 보인다. 그러나 이들 잡지사는 종이 잡지 고유의 속성들을 살리되, 이 과정에서 디지털 기술을 적극 활용함으로써 결과적으로 협업적·점진적 디지털화를 추구하고 있다. 요약하자면, 이들 잡지사는 종이 잡지와 디지털 매거진의 이분법적 브랜드 정체성보다는 이 둘을 융합한 공동의 브랜드 구축을 꾀하는 것으로 나타났다. 또한 성공적인 해외 사례들은 다시 전문성, 세분화, 고급화, 협업화, 개방성, 실용성, 상호작용성, 트랜스미디어, 크로스미디어 등의 공통 요인으로 요약될 수 있다.

반면 국내 여성지의 경우 종이책 출판시스템에 익숙하여 디지털화에 대한 노하우가 부족하며, 새로운 디지털 콘텐츠 브랜드 기획에 대한 종합적인 비전과 계획 역시 확고하지 않은 것으로 드러났다. 기존 종이책 기반의 노하우를 지적재산이자 회사의 상징으로 여기는 풍토에서 벗어나지 못하고 있음을 관계자 인터뷰를 통해서 알

수 있었다. 우선 ‘여성동아’의 경우, 신문·방송·인터넷·모바일 등을 활용할 수 있는 크로스미디어 환경을 갖추고 있음에도 불구하고 여전히 단독형 콘텐츠 제작으로 수익 악화를 초래하고 있었다. ‘여성조선’의 경우도 중앙지 계열의 여성지라는 우위적 위치로 포탈에서 뉴스 검색 서비스를 제공하고 있지만 실시간 뉴스제공이 활발하게 일어나지 못해 독자뷰(view)가 활성화되고 있지 못하고 있었다. 이는 오프라인 위주의 편집팀 운영으로 인해 한 달에 한 번 매거진이 발행되는 종이책 출판시스템에서 벗어나지 못하고 있는 것을 단적으로 보여주는 예라 하겠다. ‘우먼센스’ 역시 우먼센스를 필두로 리빙지, 육아지, 요리지, 남성지, 패션지 등 7개 잡지 및 여성전문신문 창간으로 이어지는 디딤돌이 되었지만 현재는 주부지, 기혼여성이라는 고정관념에서 벗어나지 못한 채 가십성 위주의 비전문적이며 포괄적인 대중지로서의 위치에 머무르고 있었다.

5. 결론 및 시사점

본 연구는 디지털미디어 시대의 도래에 따른 인쇄매체 침체라는 위기 상황 속에서 국내 잡지사, 그중에서도 여성 대중지들이 직면한 문제들을 해외 성공사례와 비교해 살펴봄으로써 문제점을 찾고, 대안을 제시하는데 초점을 두었다. 스마트 디바이스 환경에 놓인 국내 여성지들의 현황 조사와 편집장 및 실무자, 혹은 디지털 담당자와의 심층인터뷰를 통해 분석한 바에 의하면 국내 여성지들은 대체로 비전문성, 포괄성, 대중화, 단독형, 독점성, 원천소스, 가십성에 머무르는데 반해[22], 해외 성공 잡지들은 전문성, 세분화, 고급화, 협업화, 개방성, 실용성, 트랜스미디어, 크로스미디어 등의 특징을 보였다.

국내 여성지들은 종이책 출판시스템에 익숙하여 디지털화에 대한 노하우가 부족하고, 새로운 디지털 콘텐츠 브랜드 기획에 있어서도 협업과 개방, 트랜스미디어, 크로스미디어 등의 한계를 보였다. 또한 실용성보다는 가십성, 대중성에 기반한 포괄적이며 비전문적 기사 구성으로 잡지들 간에 내용 면에서 중첩되는 부분이 많아 동종 여성지들 간의 차별화가 무엇보다 시급한 문제로 드러났다.

이를 해결하기 위해서는 브랜드의 상황분석과 경쟁시

장 분석을 통해 브랜드 런칭 당시의 포지셔닝을 분석, 원인을 평가함으로써 브랜드의 리포지셔닝 전략을 설정하여 모방이 어려운 차별화된 정체성이 요구된다. 메러디스처럼 규모의 경제와 추천시스템에 의한 여성지로 거듭날 수도 있고, 루이리처럼 패션에 집중하여 독자와의 디지털 소통을 피할 수도 있으며, 와이어드 영국처럼 유저 인터페이스 기반의 화려한 비주얼로 브랜드 차별화를 피할 수도 있다. 독자 인지도와 충성도 하락, 광고주 급감 등 나날이 힘을 잃어가는 기존 브랜드 파워를 고수하기 보다는, 강력한 리더십을 바탕으로 포지셔닝 전략을 추진하여 새로운 브랜드 정체성을 구축해야 하며, 이 때 종이잡지와와의 관계는 해외 사례에서 확인하였듯이 경쟁적이지 아닌 협업적 기반이 되어야 한다.

최근 국내 여성지들의 최대 화두는 단언 디지털화다. 그러나 장기적인 안목을 갖고 플랜을 세우기보다는 케이블방송이나 종편, 패션지 등으로 빠져 나가는 광고 수익을 메우기 위한 단기적인 해결책에 머무르고 있는 것이 현실이다. 해외 사례들이 기존 종이 잡지와의 협업을 바탕으로 종이 잡지의 고유 속성들을 살리면서도 디지털 매거진으로 새롭게 거듭나고 있는 점을 감안할 때 국내 여성지들도 기존 종이출판 기반의 노하우를 지적재산이자 회사의 상징으로 여기는 인식에서 과감히 탈피, 디지털을 기반으로 하는 브랜드 포지셔닝의 실천이 시급하다. 광고 효과면에서도 전통매체에서 제품에 대한 인지와 관심을 유도하고, 인터넷에서 소비자의 정보욕구를 충족시키는 교차광고 전략이 효과적인 소구기법으로 주목받고 있다[23], [24]. 방송·신문·인터넷·모바일 등의 미디어를 유기적으로 연결해 멀티미디어 형태의 콘텐츠를 제공하는 크로스미디어 전략을 국내 여성지들도 구사함으로써 [25],[26], 독자들에게 다각적으로 반응하는 양방향 소통의 장을 마련, 독자 서비스를 도모하는 것이 무엇보다 필요하다[27]. 이는 디지털 매거진 체계에서는 인쇄 산업 기반의 종이 잡지 출판과는 달리 CPND(Content Platform Network Device) 기반의 세분화된 생태계 구축이 차별화를 추구하는데 보다 유리함을 의미하며[28], 브랜드 포지셔닝 역시 이러한 틀을 전제로 실천된다면, 디지털 광고주 확대 및 독자 데이터베이스의 용이한 수집과 활용을 통한 수익다각화의 길이 열릴 것으로 기대된다.

REFERENCES

- [1] Korea Press Foundation, Investigation on Magazine Industry, 2013.
- [2] Y. B. Na, S. H. Lee, Y. J. Myeong, S. R. Jo, "Effects on the System, Contents, and Service Quality of e-book User Purchase", Journal of Digital Convergence, Vol. 14, No. 2, pp.149-156, 2016.
- [3] S. M. Yun, "A Study of the Korean magazine industry's current situation and the development methods: Based on the case study of the professional group", Studies of Korean Publishing Science, Vol. 40. No 3, pp.137-159, 2014.
- [4] Y. J. Lee, "The Survey Study of the Structural Feature of the Magazine Industry in South Korea", Studies of Korean Publishing Science, No 47, pp.123-153, 2004.
- [5] Ministry of Culture, Sports and Tourism, The Magazine Industry for the advancement of a five-year plan report(2012-2016)
- [6] C. H. Lee, "A Study on Strategics for Establishment of Service System for Ubiquitous Magazine" Chung Ang university master's thesis, 2012.
- [7] Lee, H. S., An, K. H., Ha, Y. W., 「Consumer Behavior : Strategic Marketing Approach」, Bobmunsa, 2012. 17, pp.171-197, 2015.
- [8] W-M. Ou, R. Abratt and P. Dion, "The Influence of Retailer Reputation on Store Patronage", Journal of Retailing and Consumer Services, May, 221-230. 2006.
- [9] I. S. Kim, "A positioning study of major beer brands in the Korean market based on college students' perceptions", Korean Journal of Journalism & Communication Studies, Vol. 46, No.2, pp. 184-225, 2002.
- [10] An, K. H., Ha, Y. W., Park, H. S., 「Principle of Marketing」, Hakyensa, 2014.
- [11] Keller, K. L. 「Strategic Brand Management: Building & Management Brand Equity」, Prentice-Hall, Inc, 2002.
- [12] S. H. Kim, "A Study on the Impacts of Applying Innovative Media Creativity on Brand Positioning"

- Korea Design Knowledge Journal, Vol. 28. pp.111-120. 2013.
- [13] Keller, K. L. and D. Lehmann, "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities," Marketing Science, Vol 25 (November-December), pp. 740-759, 2006.
- [14] Davis, S. M., 「Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through your Brands」, Wiley, 2000.
- [15] W. M. Hur, J. Woo, J. Y. Kim, "Case Study for Amway Korea's Brand Repositioning and Marketing Communication Strategy", Journal of Business Research, Vol. 23, No. 1, pp.207-228, 2008.
- [16] An, K. H., 「Strategic Brand Management」, Hakyensa, 2004.
- [17] J. W. Sin, "A study on the Repositioning Strategy by Chicken Brand Revitalization- Focused on the 'Chicken Mania' Development Project in Franchise Brand", A Journal of Brand Design Association of Korea, Vol. 12, No. 1, pp.95-110, 2014.
- [18] K. Y. Park, C. Y. Lee, J. H. Kim, "On the Influence of Branded-app Usage and Motivation on Brand Attitudes, Satisfaction and Intention to Repeat Usage", Journal of Digital Convergence, Vol. 14, No. 5, pp.157-163, 2016.
- [19] Korea Magazine association, Magazine Journal, September Issue, pp. 25-27, 2015b.
- [20] Korea Magazine association, Magazine Journal, October Issue, pp. 31-33, 2015c.
- [21] Korea Magazine association, Magazine Journal, July-August Issue, pp. 25, 2015a.
- [22] S. J. Lee, J. H. Park, J. S. Park, "A Study on Digital Magazine Portal App Business Model", Journal of Social Science, Vol. 41, No. 1, pp.133-154, 2015.
- [23] K. H. Han, S. N. Jo, "The Effect and Its Potential Determinants of Cross-Media Advertising between Online and Offline Media", Journal of Digital Convergence, Vol. 14, No. 3, pp.105-114, 2016.
- [24] C. J. Jeong, "A Study on the Advertising Creative Based on the Technology Convergence", Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 6, No. 4, pp. 235-241, 2015.
- [25] M. J. Kim, "A study on the factors on use diversity or usage of mobile video services", Journal of Digital Convergence, Vol. 14, No. 2, pp.389-396. 2016.
- [26] L. S. Kim, "Convergence of Information Technology and Corporate Strategy", Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 6, No. 6, pp. 17-26, 2015.
- [27] Y. J. Kim, "An analysis of consumption behavior and consumption problem according to the digital convergence", Journal of Digital Convergence, Vol. 14, No. 2, pp.149-156, 2016.
- [28] H. I. Kwon, Y. B. Na, "Research on e-book Market Activation Factor in the viewpoint of CPND Eco-system : Focused in the Publisher AHP", Journal of Digital Convergence, Vol. 13, No. 4, pp.51-59, 2015.
- [29] <http://www.media21.or.kr/solution> (assessed Dec. 20, 2015)

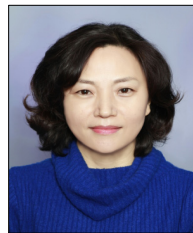
권혁인(Kwon, Hyeog In)



- 1983년 2월 : 중앙대학교 컴퓨터공학과(공학사)
- 1985년 2월 : 중앙대학교 컴퓨터공학과(공학석사)
- 1994년 2월 : 프랑스 파리 6대학 통신공학과(공학박사)
- 2007년 3월 ~ 현재 : 중앙대학교 경영학부 교수

- 관심분야 : 비즈니스 모델, 서비스 사이언스
- E-Mail : hikwon@cau.ac.kr

양문실(Yang, Mun Sil)



- 1989년 2월 : 연세대학교 신문방송학과 (정치학사)
- 2012년 8월 : 연세대학교 언론홍보대학원 (문학석사)
- 2013년 3월 ~ 현재 : 중앙대학교 문화예술경영학과(경영학박사과정)
- 관심분야 : 대중여성지 디지털 전략, 라이선스를 통한 여성지 해외진출

- 방안 모색
- E-Mail : munsilk@naver.com

나 윤 빈(Na, Yun Bin)



- 2011년 8월 : 중앙대학교 문예창작학과(문학사)
- 2013년 8월 : 중앙대학교 문화예술경영학과(경영학석사)
- 2013년 9월 ~ 현재 : 중앙대학교 문화예술경영학과(경영학박사수료)
- 관심분야 : 전자책 플랫폼, 콘텐츠산업 생태계 분석

· E-Mail : nsapiens@naver.com