

연수 보고서

연구주제 : 미국 언론의 제품 관리(Product Management) 모델을 활용한 지역언론의 디지털 콘텐츠 관리 방식 연구-외부 플랫폼 활용을 중심으로

A study on the digital contents management strategy of local media using the product management model of US media

부산일보 김종우

목차

1. 연구 취지(언론사에 왜 제품관리가 필요한가).....	4
1) 뉴스 전달, ICT 업체가 더 잘한다	4
2) 지역언론의 선택은	7
2. 언론사의 제품관리 개념	7
1) 언론사에서 제품관리자	7
3. 취재 단계에서의 제품관리	9
1) 취재 단계에서 경쟁 상황	9
2) 미국언론의 취재 단계에서 제품관리 사례	9
4. 제작 단계 제품관리 : 언론사 내부 혁신, 구조 개혁	13
1) OKR 활용 : 온라인 구독자 유치를 위한 토르스타의 제품관리	13
5. 제작단계 제품관리 : 데이터 분석 제품관리, 온라인 구독체제로의 변화	16
1) 구독체제 전환의 의미	17
2) 데이터 수집과 분석 방법	19
3) 마케팅 기술 제고	21
4) 구독매출을 위한 부서 조정	23
5) 데이터 분석을 구독 매출 증가로 이끄는 방법	25
6) 구독 매출 중심의 기업문화 창조	27
6. 제작단계 제품관리	28
1) 기사 편집 기능의 통합	28
2) 1 차 자료 최적화	29
7. 배포 단계에서의 제품관리	29
1) 배포 단계에서 경쟁 상황	29
2) 뉴스유통 플랫폼의 선택	30
3) 유료구독 콘텐츠의 배포(판매) 전략	32
4) 배포(판매) 플랫폼 통합	34
5) 뉴스 이외의 사업 플랫폼	34
8. 한국 지역언론의 제품 관리 전략	35
1) 지역언론의 현실	36
2) 콘텐츠 전략 : 양을 줄이고 질을 높여야	36

2) 온라인 전략 : 회원권 개념의 구독매출로 전환.....	39
4) 유료화 장벽 도입 : 온·오프라인 통합 구독시스템.....	45
5) 온라인 편집 : '종이신문 편집' 효과 만들기.....	48
6) 신뢰도 회복.....	51

연구주제 : 미국 언론의 품질 관리(Product Management) 모델을 활용한 지역언론의
디지털 콘텐츠 관리 방식 연구-외부 플랫폼 활용 중심

1. 연구 취지(언론사에 왜 제품관리가 필요한가)

1) 뉴스 전달, ICT 업체가 더 잘한다

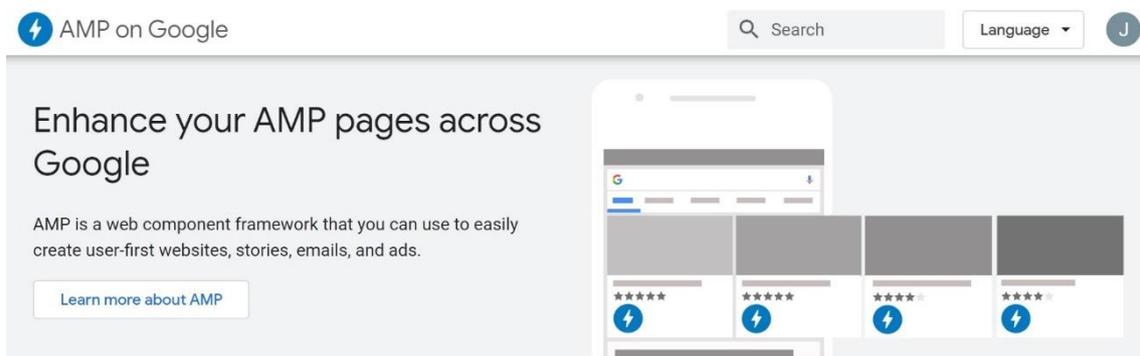
뉴스는 언론사가 생산하지만 뉴스를 최종소비자에게 전달하는 일은 ICT 업체가 더 잘한다. 국내 언론사들이 포털 사이트 네이버에 '뉴스 종속'을 비판하고 있지만 소비자 입장에서 네이버 뉴스페이지나 다음의 뉴스 페이지가 뉴스를 소비하기에 더 편리한 것이 사실이다. 기존 언론사들은 취재를 통해 생성한 뉴스를 기존의 지면이나 인터넷 홈페이지, 모바일 앱 등을 통해 전달해 왔지만 이들과 경쟁하는 ITC 기업들은 보다 다양한 방식으로 뉴스를 생산하며 더 다양한 방식으로 뉴스를 전달하고 있다. 페이스북은 인스턴트 아티클(instant article) 서비스를 하고 있다. 링크를 클릭해 언론사 홈페이지에 들어가는 대신 페이스북 안에서 기사를 보는 방식으로 개편 이전 '네이버 뉴스 서비스'와 같은 서비스다. 페이스북은 특히 최근에는 인스턴트 아티클에 유료 구독 기능(Paywall)을 추가했다. 페이스북에 구독료를 내고 각종 유명 언론사의 기사를 볼 수 있고 이 구독료는 페이스북과 각 언론사 간의 협상을 통해 분배된다. 페이스북이 뉴스를 최종소비자에게 전달하는 플랫폼, 사실상 언론사의 기능을 하게 된 셈이다.

<facebook paywall>



ICT 업체가 뉴스 전달 기술에서 얼마나 앞서가고 있는지 확인할 수 있는 다른 예는 구글 (Google)의 Accelerated Mobile Pages (AMP)다. AMP의 핵심은 모바일 웹 로딩 시간 단축이다. 모바일 웹은 PC 웹과 달리 운영체제(OS), 기기 성능, 통신망 구축 정도에 따라 웹 페이지가 뜨는 시간이 큰 차이가 날 수 있다. 이런 문제점을 인식한 구글은 모바일 웹의 구동 시간 단축 기술을 개발했다. 웹페이지를 띄우는 속도는 일반 웹사이트와 비교했을 때 AMP가 4배 정도 빠르다. 긴 페이지 로딩 시간이 불러오는 사용자 이탈을 막고, 사용자에게 더 나은 콘텐츠 소비 경험을 제공하는 서비스다.

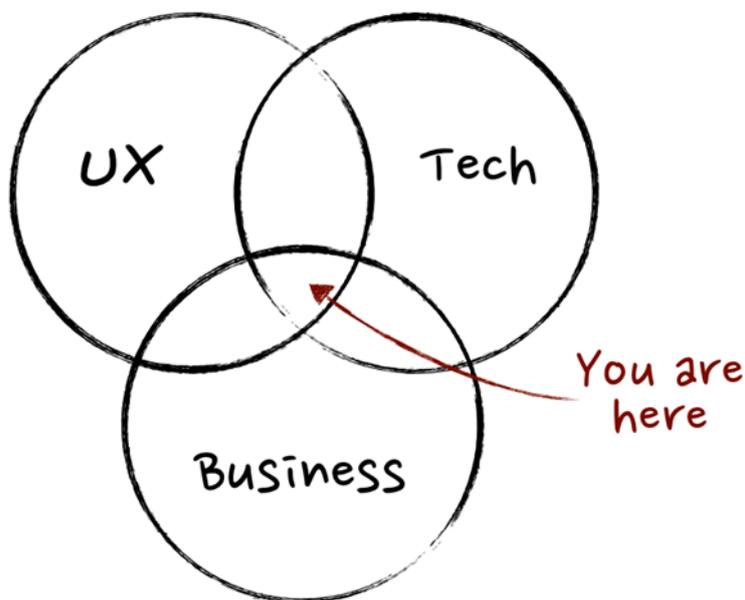
<Google AMP >



구글 AMP는 오픈소스 프로젝트로 누구나 사용할 수 있지만 구글이 콘텐츠 전달에 얼마나 막강한 기술력을 보유하고 있는지를 보여준다.

이런 프로젝트들은 보다 많은 콘텐츠 생산자(언론사, 출판사, 영화사 등)들이 자신의 콘텐츠

츠를 전달하는 플랫폼으로 전문 ICT 업체를 선택할 것이라는 사실을 알려준다. 뉴스 구독자들은 같은 뉴스가 전달된다면 화면 로딩에 시간이 많이 걸리는 언론사 홈페이지를 방문할 이유가 없다. 이 때문에 일각에서는 앞으로 언론사들이 택할 수 있는 길은 두 가지라고 분석한다. 한 가지는 전문 ICT 업체와의 경쟁에서 이길 수 있는 콘텐츠 전달 플랫폼을 스스로 구축하는 길이다. 이는 대규모 자본과 기술이 필요한 길이다. 또 다른 길은 언론사가 뉴스의 '생산'에 역량을 집중하고 '배포'는 외부 플랫폼과의 협력을 통해 다양한 접근 방식을 택하는 것이다. 연합뉴스처럼 뉴스 생산에 주력하고 배포는 포털, 모바일앱 등으로 다양화하는 방식이 가능하다. 뉴스 생산자는 뉴스를 플랫폼에 게시하면서 해당 뉴스에 가장 깊은 관심을 가질 소비자를 분류하도록 함으로써 각 개인에게 적절한 시간과 적절한 상황에서 뉴스가 전달되도록 할 수 있다. 이는 독자를 사용자로, 구독자 집단을 커뮤니티로 변화시키는 것을 의미한다. 이 경우 언론사와 전달 플랫폼을 연결하면서 양쪽의 기술과 핵심 가치를 모두 이해하는 '제품 관리자'가 필요하다. 제품관리자는 언론사의 핵심 비즈니스(저널리즘)과 IT 기술, 그리고 최종 소비자들이 뉴스를 편하게 소비할 수 있도록 소비 패턴을 이해하고 돕는 사용자 경험(User Experience, UX)에 대한 지식을 모두 갖추고 있어야 한다.



2) 지역언론의 선택은

지역언론은 지역에 특화된 뉴스를 생산하기 때문에 콘텐츠 내용에서는 경쟁력을 갖출 수 있다. 그러나 뉴스의 배포 방식에서는 그렇지 않다. 부산일보를 비롯한 대부분의 지역언론은 막대한 자본을 투입해 사은품 경쟁으로 지역독자들을 빼앗아 가는 중앙지와 경쟁하는 동시에 네이버, 다음 등 주요 포털 사이트와도 뉴스 플랫폼을 놓고 경쟁하고 있다. 대부분의 지역 언론은 네이버 뉴스 화면에서 노출을 놓고 부당한 대우를 받고 있다. 네이버는 최근까지 부산일보가 단독 보도한 내용도 뉴스 화면에 직접 노출하지 않고 중앙언론이 부산일보 보도 내용을 받아 전달하는 뉴스가 나오면 이를 뉴스 화면에 노출시켰다. 지역언론은 네이버 등 포털 사이트와의 뉴스 제공 협상 과정에서 절대 열세에 놓여 있다. 지역언론은 인터넷티브, SNS 등을 통한 뉴스 전달에서도 거대 포털사이트나 중앙언론에 뒤지고 있다. 이들 서비스를 직접 만들어낼 자본과 기술이 모두 부족해서다. 결국 뉴스 소비형태가 갈수록 다양화되고 있는 현실에서 지역언론의 선택은 기사를 '제품'으로 소비자(독자) 만족을 최우선하는 품질관리가 필요하며 뉴스 플랫폼의 경우 외주화, ICT 업체와의 제휴를 통한 유통구조의 개선이 필요하다 결론에 도달하게 된다.

2. 언론사의 제품관리 개념

1) 언론사에서 제품관리자

제품관리는 고객 중심 전략을 개발한 소비재 마케팅 분야에서 시작했으나 곧바로 기술 산업에서도 중심 전략이 됐다. 제품 관리는 무엇보다 제품에서 비즈니스 가치를 극대화하는데 중점을 둔 비즈니스 기능이다. 제품 관리자는 비즈니스 목표(언론사에서는 뉴스를 최종 소비자에게 가장 정확하게 전달하는 일)를 달성하고 투자 수익을 극대화하기 위해 제품을 최적화해야 한다.

제품관리자는 IT 관련 기술을 어느 정도 알아야 하지만 혼자서 프로그램을 개발할 정도의

역량이 필요한 것은 아니다. 가장 중요한 것은 제품 관리자가 프로그램 개발에 들어가는 시간과 자원의 양을 알고 있는 것이다. 인터랙티브 보도를 기획한다면 관련 프로그램 개발에 얼마나 많은 자금이 필요하고 어느 정도의 시간이 필요한지 판단할 수 있어야 한다.

제품관리자는 특히 뉴스의 최종 소비자가 편하게 뉴스를 접할 수 있도록 하는 데 주력해야 한다. 이 점에서 제품관리자는 프로젝트 관리자(Project Manager)와 다르다. 프로젝트 관리자는 프로젝트가 성사되는 데 최종 목표(인터랙티브의 완성)를 두지만 제품관리자는 프로젝트를 통한 소비자 만족(적절한 뉴스의 소비)에 최종 목표를 둔다.

“제품관리에 관한 멋진 사실인 동시에 아주 스트레스를 주는 사실은 역할이 매우 광범위하다는 것이다. 제품관리자는 전략에 능숙하고 영감을 얻을 수 있어야 하며 장기적인 그림을 이해할 수 있어야 한다. 동시에, 프로젝트를 잘 수행할 수 있어야 한다.” -가디언 (Guardian) 의 전 최고 디지털 책임자 (CIO) Tanya Cordrey

<워싱턴 포스트 방문에서 확인한 제품관리>

Washington Post의 경우 뉴스를 ‘제품’으로 인식하고 있으며 700명이 넘는 기자들과 함께 80여 명의 기술 전문가들을 뉴스룸에 함께 배치한 상태다. 이들 기술 전문가들 가운데는 소프트웨어 개발 엔지니어, 디지털 디자이너, 모바일 개발자 등이 포함되며 제품 관리자가 이들과 기자들의 연결 고리로서 실시간으로 디지털 콘텐츠를 제작하는 방식을 택하고 있다.

본 기자가 실제로 2017년 7월 17일 한미언론교류 행사 당시 워싱턴 포스트를 방문했을 때 워싱턴 포스트를 인수한 아마존 창립자 제프 베저스가 워싱턴 포스트의 디지털화에 많은 도움을 줬는지 묻자 "베저스가 제일 일을 잘하는 인재들을 그 분야에 투입했다"고 밝혔다 . 또 워싱턴 포스트가 페이스북을 뉴스를 전달하는 플랫폼으로 사용하는 데 대해서도 워싱턴 포스트 관계자들은 "페이스북은 약간의 문지기 역할을 하는 것이다 . 미디어를 생성하고 배포하는 사람 사이에서 갈등이 있을 수 있다 . 다만 , 페이스북은 우리가 작성하는 내용을

콘트롤하는 것은 아니고, 우리가 쓴 것을 보여주는 역할을 하는 것이다. 그렇게 올려주는 역할을 함으로써 돈을 벌고, 우리도 돈을 번다. 페이스북이 없이 종이로만 돈을 버는 시대는 지나갔다"고 말했다. 워싱턴 포스트 관계자=Drew Harwell(Business Reporter), Michelle Lee(Fact-checker)

3. 취재 단계에서의 제품관리

1) 취재 단계에서 경쟁 상황

IT 기술 발전으로 언론환경이 진화하면서 독자들의 뉴스 소비 방식도 다양화되고 있다. 트위터로 전해지는 화재 소식, 페이스북을 통해 전달하는 정치인의 발언, 블로그를 통해 공개된 특정 부동산의 거래 상황 등이 모두 '뉴스'로 소비되고 있다. 이 때문에 취재 분야에서 기존 언론사의 독점적 지위도 흔들리고 있다. 정부 부처의 정책 발표의 경우에도 관련 부처가 직접 운영하는 페이스북, 트위터, 블로그 등을 통해 전문이 즉시 공개되고 전문가 그룹에서는 자신의 페이스북이나 블로그를 통해 이에 대한 분석을 실시간으로 내놓고 있다. 결국 단순히 발표내용을 전달하는 기사로는 다양해지는 언론환경에서 독자를 끌어들이기 어려운 것이 현실이다.

2) 미국언론의 취재 단계에서 제품관리 사례

a.관리를 통한 '소비자 참여'

가) 정치 참여 플랫폼

★ 클릭이 세상을 바꾼다 : iCitizen¹

지역 사회와 정부에 영향을 미치는 문제에 대해 이용자들의 인터넷 투표를 유도해 지역사회 여론 형성을 돕는 어플리케이션 겸 홈페이지이다. 총기 규제, 예산 편성 등 현안에서 향후 치러질 선거에 대한 예상까지 방문자가 자신의 의견을 투표 형식으로 표현하면 지역별, 성별, 연령별, 지지정당별 등으로 구분해 해당 지역의 정치인들에게 투표 결과를 전달하고 피드백을 받는 방식이다. 정치인들의 목소리를 직접 듣고 어플 사용자에게 전달하기 때문에 개별적으로 시민들이 자신이 관심 있는 현안에 대해 정치인을 만나야 하거나 전화를 거는 불편함을 없앴다.

사용자가 관심이 있는 정치적 문제나 지역의 정치 문제를 위치기반 서비스를 통해 확인할 수 있고 지역의 다른 사람들이 어떻게 생각하는지 다수의 여론을 확인할 수 있는 장점이 있다. “변화를 원한다면 클릭을 하라”는 구호로 사람들의 참여를 유도하고 있다.

데이터 과학자로서 iCitizen을 개발한 Tony Harkin은 “사람들은 사회생활과 관련해 방문할 곳 (페이스 북)이 있고 직업 생활과 관련해 클릭할 곳 (LinkedIn)도 있다. 그래서 정치참여(시민 생활)과 관련한 허브(포털)을 만들고 싶었다”고 설명했다. iCitizen은 지난해 기준으로 17만 5000명 이상의 적극적인 사용자를 확보한 상태다.

★ 시민청원으로 정치인을 압박한다 : Brigade²

iCitizen과 유사한 방식이다. 각종 현안에 대해 방문자의 입장을 설문조사 방식으로 조사하고 구체적인 정치 청원으로 정치인들에게 전달한다. “정치인들은 지역구민의 목소리를 다른

¹ <https://www.icitizen.com/home>

² <https://www.brigade.com/>

주민들의 목소리보다 17배나 더 잘 듣는다” 는 설명처럼 방문자의 구체적인 지역구를 확인해 해당 지역 국회의원에게 방문자의 입장을 전달한다. “100% 클린 에너지를 우리 주(지역)에서 사용하자” “도널드 트럼프 대통령을 영원히 멈추게 하자” “국경장벽 건설을 위한 자금을 모금하자” 등의 청원을 특정 지지자 숫자에 도달할 때까지 진행하고 청원 목표 인원이 맞춰지면 참여 지역구민이 많은 정치인들에게 전달해 피드백을 받는다. 브리게이드는 현재 서비스가 중지됐으며 매각 대상으로 나와있다.

★ 변화를 위한 세계의 플랫폼 : Change.org³

정치 청원을 전세계로 확대한 서비스다. 2007년 서비스를 시작했고, 2013년 11월 현재 매일 196개국 4000만 여 이용자가 접속한다는 게 사이트 운영자 측 주장이다. 이 사이트를 통한 다종의 바람이 폐를 이식해야 할 어린이의 수술을 도와 화제가 됐고, 애플 제품을 조립하는 중국 폭스콘의 노동 착취 문제를 얼마간 해결해 크게 회자됐다.

실제로 2012년 2월 25만여 명이 이 사이트에 폭스콘의 중국 노동자를 쥐어짜지 말라고 지적하자 애플이 1주일 노동 시간을 49시간으로 정하고 임금을 올렸다. 미국 제1 이동통신사업자인 버라이즌 와이어리스의 인터넷 청구 방침도 이 사이트를 통한 서명 운동으로 막아내 이야깃거리가 됐다. 2013년 11월 7일 ‘구글 플러스’와 ‘유튜브’를 통합하지 말라는 요구가 이 사이트에 등록돼 18만 명 이상이 서명했다.

나) 크라우드 소싱

★제품관리를 활용한 뉴스 소스 찾기

미국의 경우 크라우드 소싱 등을 통한 취재 아이템 찾기, 독자와의 소통 채널 구축, 취재

³ <https://www.change.org/>

원 다양화 등의 시도가 이뤄지고 있다. 취재 형식과 관련 영국의 더 위크(The Week⁴)의 경우 전세계 1000개 이상의 미디어 소스로부터 각종 기사와 정보를 취합해 독자가 알기 쉽게 이해하고 균형 잡힌 의견을 갖출 수 있도록 정리된 기사를 제공한다. 직접 취재가 아니라 다른 언론사의 1차 취재 내용을 기반으로 알기 쉬운 2차 편집, 분석을 통해 기사를 만드는 셈이다. 미국 포브스의 경우 다양한 분야에서 정보를 얻기 위해 1000명 정도의 컨트리뷰터(contributors, 학자, 프리랜서 기자, 특정 분야 전문가, 사업가 등)들이 직접 기사를 작성해 콘텐츠 제작에 참여하도록 했다. 그 결과 포브스의 콘텐츠 제작 예산 가운데 25%를 이들 컨트리뷰터에게 지출하고 있으며 이들은 지난해 10만 건 이상의 기사(post)를 생산했다.

★ 독자와 함께 만드는 기사 : Hearken⁵

Hearken은 독자 주도 저널리즘(public-powered journalism)을 표방하는 클라우드 소싱 서비스다. 전통적으로 언론사는 기사를 만들어 최종적으로 출고할 때까지 독자로부터 피드백을 받기 힘들다. 이 때문에 많은 시간과 자본이 투입된 기사가 뜻밖에 독자들로부터 외면을 받는 경우가 발생한다. Hearken은 컨설팅 서비스를 통해 독자들이 해당 기사와 관련된 분야에 어느 정도 관심을 갖고 있으며 구체적으로 무엇을 궁금해 하는지를 언론사에 전달한다.

예를 들어 샌프란시스코의 라디오 방송사는 청취자들에게 무엇을 취재하면 좋을지 묻는 코너를 만들고 여기에 접수된 취재 목록 가운데 일부를 실제로 취재해서 방송 콘텐츠를 만드는 방식을 취했다. 이 과정에서 Hearken이 서비스 플랫폼 구축과 독자와의 소통 방식 등을 컨설팅했다. Hearken의 서비스 요금은 수천달러(수백만원) 수준으로 주요 고객은 지역언론사다. Hearken의 'interactive Reporter's Notebook' 서비스의 경우 기사가 급보를 작성하면서 이를 공유할 수 있도록 해서 즉각적인 피드백을 얻을 수 있도록 하는 방식을 취했다.

이처럼 독자가 직접 참여하는 취재 방식은 독자의 관심을 직접 반영하기 때문에 열독률에

⁴ <https://theweek.com/>

⁵ <https://www.wearehearken.com/>

서 높은 수치를 보인다. 샌프란시스코 라디오 방송사의 경우 노숙자들 관련 취재 아이템을 독자 참여로 개발했고 이 기사는 해당 방송사의 톱10 기사에 랭크됐다.

★ 소통 채널 만들기 : Groundsource⁶

Groundsource는 Hearken과 비슷한 서비스지만 독자와의 소통채널 자체를 만들어준다는 점에서 차이가 있다. 일단 해당 언론사가 갖고 있거나 지역사회를 통해 확보할 수 있는 각종 연락처를 모두 모아서 소통 채널을 만들고 이를 통해 지역사회의 관심사를 수집하는 방식이다.

4. 제작 단계 제품관리 : 언론사 내부 혁신, 구조 개혁

미국에서도 제품관리를 적극적으로 도입하고 보다 나은 제품을 만들어 내기 위해 내부 혁신에 적극적인 언론과 기존의 취재, 보도 관행을 그대로 이어가는 언론이 있다. 제품관리를 도입한 언론은 적극적으로 내부 구조를 혁신해 나가면서 변해가는 언론 환경에 대응하고 있다. 특히 제품관리는 언론사 내부의 제작환경보다 독자의 만족을 우선하는 것이 특징이다. 이 때문에 제품관리를 도입한 언론사는 기사의 목표를 소비자 만족에 두고 사내의 문화를 대대적으로 바꿔 나가는 것이 특징이다.

1) OKR 활용 : 온라인 구독자 유치를 위한 토르스타의 제품관리⁷
캐나다 미디어 기업 토르스타(Torstar Corp.)⁸가 구글 뉴스 이니셔티브 구독자 매출 창출 전

⁶ <https://www.groundsource.co/>

⁷ <https://www.localmedia.org/torstar-is-growing-digital-subscriptions-with-focus-on-5-simple-okrs/>

⁸ Torstar 일간지 토론토스타 등 소유기업 (Daily News Brands segment includes the Toronto Star, Canada's largest daily print newspaper, and thestar.com, one of the most-visited newspaper websites in Canada. Its portfolio also includes The Hamilton Spectator, the Waterloo

략 프로그램⁹ 참여. 1차 목표는 디지털 구독자 증가

GOOGLE NEWS INITIATIVE

GNI Subscriptions lab: invigorating the business model for news

Nancy Lane
President, Local Media
Association

Published Mar 20, 2019

Editor's note: As part of the Google News Initiative, we work with news publishing partners across the world on efforts to help the industry thrive in the digital age. In partnership with FTI Consulting and the Local Media Association (LMA), today we're launching the GNI

<OKRs>

목적(objective): 어디로 가야 하나 "Where do we need to go?"

핵심 성과(Key Result): 목표 달성을 위한 핵심 영역은 무엇인가 "What is our focus area to get there?"

목표(Target): 목적 달성 여부를 무엇으로 알 수 있나 "How will we know when we're there?"

세부 목적

디지털 시장 점유율(digital position in the market)

트래픽(traffic)

독자 중심 저널리즘(journalism that puts the customer first)

지역사회 평판(local brand objective)

Region Record, the St. Catharines Standard, the Niagara Falls Review, the Welland Tribune, and the Peterborough Examiner)

⁹ Google News Initiative Subscriptions Lab. In partnership with Local Media Association and FTI Consulting, the lab is an ambitious program focused on finding a path forward for reader revenue strategies

구독자(subscriptions)

세부적인 OKR 예시

목적(Objective): 완전한 구독료 기반 언론사로의 변신(Become an entirely subscription-funded newsroom)

모델1.

핵심 성과(Key Result): 데이터에 기반한 콘텐츠 창고 구축(Create “content buckets” based on data)

목표(Target): 유료 기사를 구매하는 월간 구독자 수(X monthly new subscribers from hard locked articles)

모델2.

핵심 성과(Key Result): 구독자의 기사 열독율 증가(Higher readership from subscribers)

목표(Target): 구독자의 열독 기사 수가 연중 몇% 증가하는가(Grow the number of page views from subscribers from x to y by the end of the year)

OBJECTIVE		KEY RESULT	TARGET LEVEL/KPI	ACTION
Digital position in the market	1			
	2			
Traffic	3			
	4			
Journalism that put the customer first	5			
	6			
Local brand objective	7			
	8			
Subscriptions	9			
	10			

토르스타는 전체 편집국 워크샵을 통해 OKR을 전파하고 각 세부 분야에 대해 책임자를 선정해 매월 결과를 수집하게 했다. 세부 과제 책임자들은 분기별로 결과 데이터를 분석했다.

한계: 토르스타는 회사의 재정적 위기감이 제품관리에 도움이 됐다(“The financial situation has helped. People are expecting change”)고 밝혔지만 재정적 어려움은 결국 회사 매각¹⁰으로 이어졌다.

5. 제작단계 제품관리 : 데이터 분석 제품관리, 온라인 구독체제로의 변화¹¹

매출 증가와 데이터 분석

¹⁰ 토르스타는 2020년 5월 26일 투자회사 노드스타 캐피탈에 매각되는 계획을 발표했다. 토르스타는 2020년 1분기 2300만 캐나다 달러의 분기 손실을 기록했다.

¹¹ <https://www.americanpressinstitute.org/reader-revenue/what-it-takes-to-shift-a-news-organization-to-reader-revenue/single-page/>

- 데이터 수집 : 독자 관련 데이터를 수집
- 데이터 분석 : 사업모델을 만들기 위해 데이터를 분석
- 데이터 행동 : 데이터에 기반해 새 제품(콘텐츠)을 만들기 위해 사업 부서간 장벽을 허물고 업무 흐름을 연결시킴
- 구독 매출을 최고 목표로 설정 : 회사 구성원 모두가 구독 매출 성장이라는 목표를 지지
- 보다 나은 사용자 경험(user experience) 제공 : 홈페이지나 앱을 보다 사용하기 편리하게 만들어서 독자의 관여와 충성도를 높임
- 측정과 시험 : 구독 프로그램에 대해 성과 측정이나 시험을 할 수 있는 도구를 만듦
- 독자 우선의 문화 창출 : 독자가 최우선이 되는 문화를 창출

1) 구독체제 전환의 의미

- 신뢰도 제고

공짜 뉴스는 수동적으로 소비할 수 있지만 뉴스를 유료로 구독하기 위해서는 소비자가 신뢰하는 뉴스에 대한 '후원자'가 돼야 한다. 이 때문에 신뢰도를 높이는 것은 편집국은 물론 회사 전체의 매출 증대를 위한 목표가 돼야 한다.

- 충성도 제고

홈페이지 방문자수의 증가(visitor growth)에 집중할 경우 온라인 광고매출의 증가를 기대할 수 있다. 그러나 이 경우 독자보다 광고주를 우선시하는 문제가 발생할 수 있다. 또 광고 때문에 페이지 로딩에 많은 시간이 소모돼 독자들의 불만이 증가한다. 광고를 위해 자동적으로 재생되는 오디오와 비디오를 막는 기능을 갖춘 웹 브라우저가 늘어나고 있다.

구독 매출의 증가를 위해선 구독자의 충성도가 중요하다.

- 데이터 중심 체제로의 변환

구독매출 시스템으로 전환하기 위해선 다음과 같은 질문에 대답할 수 있어야 한다.

사용자 1인당 연간 매출은 얼마인가

구독자 1인당 연간 매출은 얼마인가

사용자, 구독자 1인당 연간매출이 온라인과 종이신문에서 같은 광고매출 증대효과를 갖는가

이 같은 질문에 답하기 위해선 얼마나 많은 사람들을 분석해야 하는가

얼마나 오래동안 분석해야 하는가

데이터에 기반한 경영은

주요 관리자들이 핵심 사업목적에 공감하고 회사 전반과 소통해야 한다.

전 사업부서가 데이터에 대한 신뢰를 가져야 한다.

데이터 구축을 위한 자료 수집이 시간별 혹은 일별로 이뤄져야 한다.

데이터는 회사내에서 필요한 모든 직원에게 즉시 사용할 수 있도록 해야 한다.

경영상의 결정은 데이터에 기반해야 한다.

· 독자에 대한 이해 제고

독자들은 다양한 플랫폼(SNS, 검색, 이메일, 모바일앱 등)을 통해 뉴스를 소비한다. 이 때문에 언론사는 독자를 분석하기 어렵다. 특정 언론사에 여러 번 접속한 특정 독자가 동일 인물로 분석될 경우에도 동일인이 아닐 경우도 있다. 이런 문제가 발생하면 이 독자의 뉴스 소비 분석 결과가 상충될 경우가 있다.

이 때문에 독자가 언론사와 보다 적극적으로 상호작용하도록 기회를 제공해야 한다.

온라인 뉴스 소비자가 구독자로 이어지는 패턴을 발견해야 한다.

콘텐츠와 서비스를 잠재적 구독자에 타게팅해야 한다.

언론사의 사업목적과 독자의 요구가 상충하는 메세지(이메일, 광고 등)를 보내면 안된다.

통일된 독자모델과 통일된 사업방식을 갖는 게 중요하다.

구독매출부서(독자서비스부) 광고매출부서(광고부)는 온라인 중심의 사업구조에서는 통합되어야 한다.

2) 데이터 수집과 분석 방법

· 전사적인 데이터 검수

회사 전체에서 산출하는 데이터 목록 작성

데이터 내용과 데이터에 접근하고 분석하는 관리자 분류

각 데이터가 사용되는 사업부문 확인

수집해야 할 데이터:

광고매출

디지털 구독자 기록

디지털 콘텐츠 분석

재무보고서

마케팅 캠페인

뉴스레터 구독자

등록 유저(무료)

기타 데이터 : 구독자 수, 뉴스레터 이메일, 광고 클릭 수, 홈페이지 접속 개별 방문자 수

· 직원, 기술 분석

데이터 분석 가능한 인력과 기술 수준 분석

누가 기초자료를 스프레드시트나 보고서로 만들 것인가

누가 데이터 보고서를 분석해서 사업 성과를 예측할 것인가

누가 관리자들의 의사결정을 위한 제안서를 만들 것인가

얼마나 많은 인력이 데이터 분석(데이터 수집, 분석, 사용)에 투입됐나

직원이나 부서가 어떤 데이터를 사용하는가, 데이터 원본을 사용하나 요약보고서를 사용하
나

직원들이 이용하는 데이터나 보고서는 무엇인가. 각 보고서는 누구를 위해 작성됐나

데이터는 얼마나 자주 분석(처리)되나

데이터 분석, 처리, 프레젠테이션 도구는 무엇인가

관리자들이 접근할 수 있는 기초자료는 무엇인가

각 보고서의 데이터를 보고 결정을 내리는 사람은 누구인가

데이터 접근, 처리, 분석에 얼마나 많은 시간이 투입됐나(월간)

데이터를 직접 처리하는 직원이 데이터 처리 도구 개선을 위해 제안한 내용은 무엇인가

데이터 스태프는 어떤 프로그램을 사용할 수 있나(SQL, Excel, 통계 등)

· 데이터 우선순위 확정

데이터 분석을 위해 필요한 도구

인공지능 프로그램 AI (Artificial Intelligence)

알고리즘(Algorithm)

최상의 소프트웨어(Best of Breed)

비즈니스 인텔리전스(Business Intelligence, 기업에서 데이터를 수집, 정리, 분석하고 활용하
여 효율적인 의사 결정을 하도록 하는 애플리케이션과 기술의 집합)

기록 데이터(Database of Record)

데이터 통합관리(Data Governance)

데이터 레이크(Data Lake, 가공되지 않은 상태로 저장되어 접근이 가능한 엄청난 양의 데이
터)

데이터마트(Data Mart, 데이터의 한 부분으로서 특정 사용자가 관심을 갖는 데이터들을 담은

비교적 작은 규모의 데이터 웨어하우스)

자료저장소(Data Repository, 조직이 필요로 하는 정보 자원을 저장하고 있는 장소. 다른 자료와의 연관성, 출처, 사용도, 양식 등과 같은 정보를 포함하고 있는 특화된 데이터베이스) 이외 Data Warehouse, ETL (Extract, Translate, Load), First-Party Data, Machine Learning, SQL (Structured Query Language), Third-Party Data, PII (Personally Identifiable Information), UID (Unique Identifier), Visualization Tool

3) 마케팅 기술 제고

마케팅부서에서 기존 제품(콘텐츠)을 일방적으로 홍보하는 게 아니라 전체 회사가 소비자의 요구를 분석하고 측정하는 노력이 필요

홈페이지 방문자 분석

웹분석(Web analytics) : 온라인 콘텐츠 소비자를 추적하고 분석

데이터 관리 플랫폼(DMP, data management platform) : 익명의 독자에 대해 방문기록과 콘텐츠 소비성향을 분석

A/B 테스트(A/B testing platform) : 독자가 선호하는 디자인, 구매방식 등 테스트

구독자 분석 예시

페이스북에서 스포츠 기사를 보고 홈페이지를 방문한 독자

독자의 웹 브라우저는 과거 방문기록에 따른 개별 아이디(unique ID, UID)를 가진 쿠키(cookie)가 있다. 언론사 데이터 관리 플랫폼(DMP)은 UID와 연결된 프로파일(그 독자가 한 달에 5번 방문하고 4개의 지역 기사를 읽었다는 등의)을 갖고 있다.

<구글애널리틱스의 UID Cookies¹²>

¹² <https://developers.google.com/analytics/devguides/collection/analyticsjs/cookies-user-id>

Configuring cookie field settings

The following table shows the default cookie field values used by analytics.js:

Field Name	Value Type	Default value
<code>cookieName</code>	text	<code>_ga</code>
<code>cookieDomain</code>	text	The result of the following JavaScript expression: <code>document.location.hostname</code>
<code>cookieExpires</code>	integer	63072000 (two years, in seconds)
<code>cookieUpdate</code>	boolean	<code>true</code>
<code>cookieFlags</code>	text	

이 프로파일에는 독자의 이메일 주소 등이 포함돼 있다. 이 때문에 DMP는 이 독자를 '재방문자'로 구분하고 '잠재적 구독자'로 설정한다. 그러면 이 독자에게 이메일 뉴스레터 가입을 권유하는 모듈이 작동하고 유료화 장벽(paywall)을 넘어 추가적으로 공짜 기사를 몇 개 볼 수 있는 기회도 주어진다.

독자가 뉴스레터에 가입하면 DMP가 자동으로 온라인 구독 20% 할인 쿠폰을 메일로 발송한다.

데이터 중심의 마케팅은 테스트와 측정을 할 수 있는 능력과 지속적인 개선노력을 통해서만 가능하다. 완벽한 DMP가 없다면 일반적인 웹분석을 통해 구독자 성향을 분석할 수 있다.

이 경우 독자 유입 경로, 관심을 보인 기사 분야 등을 분석할 수 있다.

일반적 독자 분석(가중치) 사례

유입경로

직접 방문 : 2점

SNS : 1점

검색포털 : 1점

독자 위치

지역 2점

타지역 1점

외국 0점

독자가 읽은 기사

지역뉴스 2점

지역스포츠 2점

연합뉴스 등 0점

How the user arrived:	Direct 2 points	Social media 1 point	Search 1 point
Where the user is:	Local 2 points	In same state (not local) 1 point	Other state/country 0 points
What content the user is reading:	Local news 2 points	Local sports 2 points	Wires/syndicated 0 points

점수에 따라 다른 구독 방식 제안이 가능하다.

직접 접속한 지역 독자는 구독으로 이어질 가능성이 높다.

4) 구독매출을 위한 부서 조정

회사의 IT, 판매, 제작, 배달부서는 각각 다른 방식으로 매출 확대 노력을 하고 있다. 그러나 데이터에 바탕한 구독 매출 확대를 위해서는 부서 조정이 필요하다.

· 부서 조정 시나리오 :

고객 기록 데이터 확보를 위해 외부에서 만든 데이터 구매

온라인 오프라인의 특정 독자를 타겟으로 잡은 마케팅 캠페인

구독으로 이어지는 과정을 최적화

온라인에서 구독자 만족을 높이기 위한 디자인 개별화

월간, 연간 구독, 광고 목표 달성을 위한 경영진 수준(C-suite-level) 사용자 인터페이스 (dashboard) 구축

이용자 당 평균 매출을 이해하고 구독자에게 광고 없는 콘텐츠 소비 경험을 주기 위한 연구

· 구독 매출 목표와 관련된 갈등

온라인 광고 매출의 증가는 페이지뷰와 방문자 수(unique visitors)에 의존

온라인 구독자 증가는 페이지뷰를 제한하는 유료화 장벽(metered paywall)에 의존

이같은 갈등을 해결하기 위해선 다음과 같은 물음에 대한 답을 갖고 있어야 한다.

광고 없는 온라인 구독 환경을 만들 경우 회사의 총 매출에는 어떤 영향을 주는가

페이지 로딩 속도가 40% 빨라지면 페이지뷰와 광고 노출(ad impressions)은 어떻게 변하는가

페이스북과 구글이 충성 독자와 잠재적 구독자를 유치하기 위한 보다 좋은 소스인가

지역의 충성독자에게 가장 중요한 콘텐츠는 무엇인가

· 인력과 기술

구독 매출 중심으로의 전환은 데이터와 분석 전문 인력을 필요로 하지만 중요한 것은 인력의 수가 아니라 기술이다.

새롭게 충원돼야 하는 기술은

데이터 분석, 비즈니스 인텔리전스, Python, SAS, R, SQL, 데이터 모델링, 데쉬보드 디자인,

확률, 머신러닝 등이다.

이런 기술을 가진 직책은

비즈니스 애널리스트 데이터 애널리스트 등(Business Analyst, Data Analyst, Data Architect, Database Administrator, Data Engineer, Data Scientist, Machine Learning Engineer)

5) 데이터 분석을 구독 매출 증가로 이끄는 방법

데이터에 기반하고 테스트할 수 있으며 회사 전체가 배울 수 있는 결정을 해야 한다.

분석하고 실험하고 반복하라.

핵심은 경영 목표를 달성하기 위한 데이터에 접근하는 것이다.

경영성과를 확인하고 다음 단계에 대한 결정을 내릴 수 있도록 하는 데이터에만 관심이 있다.

모든 데이터가 다 중요한 것은 아니다.

기초자료(페이지뷰, 방문자수)에 기반해

핵심 성과 지표(Key performance indicators, KPI)는 기초 자료에 경영 전략의 성공 여부와 관련된 자료(구독전환율, 사용자 당 평균 매출)

분석결과(Insights)는 KPI를 분석한 결과(주말 방문자는 주중 방문자보다 충성도가 높다, 뉴스레터 구독자는 유료 구독자가 될 가능성이 높다 등)

경영전략은 이같은 분석에 기반해 이뤄진다.

· 구독 모델에서 중요한 것은

전환율 : 구독 권유를 받은 독자 가운데 얼마나 많은 수가 실제 결제를 마치는가. 전환율은 각 마케팅 캠페인, 획득 채널(이메일, 광고, 유료화장벽), 독자 구분에 따라 달리 분석되고 종합되어야 한다.

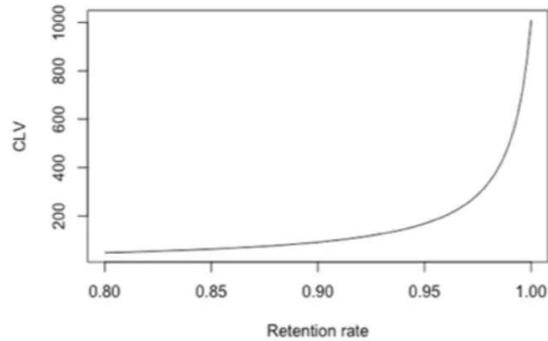
이탈율(Churn rate) : 구독 중지 원인과 규모를 파악하는 게 구독모델의 핵심. 이탈율 역시 구독 기간, 마케팅 종류, 구독 금액 등의 자료로 세분화돼 분석해야.

이용자 당 평균 매출(Average Revenue Per User) : 월평균, 연평균 매출을 구독자(unique visitors)수로 나눠 산출. 구독매출만 구독자 수로 나눠서 산출할 수도 있음. 이탈률, 구독유지 기간과 함께 고객 생애 가치(Customer Lifetime Value, CLV or CTLV)를 산출한다.

<슈피겔의 CLV 분석>¹³

The importance of high retention rates

Retention Rate (R)	Expected Payments	CLV
.9	10	\$92
.92	12.5	\$112
.94	16.67	\$144
.95	20	\$168
.96	25	\$202
.97	33.33	\$253
.98	50	\$337
.99	100	\$505
.995	200	\$673
1	Forever	\$1,010



- This assumes $m = \$10$ revenue per month and a monthly discount rate of $d = 1\%$
- Lifetime revenue increases quickly with small changes in the retention rate (when it is high, but not low)!

구독자 유치비용(Cost Per Acquisition, CPA) : CLV가 100달러인데 유치비용이 50달러이면 이윤창출.

이윤 = (이용자 당 구독매출 * 구독기간) - 유치, 유지비용

· 보다 정교한 분석

구독 경향성 점수를 만들어 방문자의 구독 가능성 분석

¹³ <https://localnewsinitiative.northwestern.edu/posts/2020/01/02/customer-lifetime-value-subscribers/>

이메일 효과성 분석 : 읽음 여부, 클릭 성향 등 분석

독자 참여 제고 : 페이지뷰, 재방문율 등 분석해 독자의 관심사 이해, 독자에게 특화된 추천 기사나 필터링 제공하면 충성도 높아져. 여러 플랫폼을 통해 관심 분야 알림 제공.

· 이윤증대를 위해선 구독 통로에 대한 A/B 테스트를 계속해서 장벽을 제거하고 메시지와 가격에 대해 실험한다.

<A/B 테스트 예시>¹⁴



6) 구독 매출 중심의 기업문화 창조

회사의 목표와 인센티브가 구독매출에 맞춰져야 하고 우선순위로 구독매출을 중심으로 확정 협업을 강화하고 목표 달성에 필수적인 데이터를 확인하기 위한 회사의 구조 변화

데이터와 구독자에 대한 각종 질문을 해결하기 위한 회의

데이터 시스템 구축, 사용자 분석, 디자인 개발 등을 위한 투자

사용자 경험(UX)과 디자인 개선은 전략적 자산

¹⁴ <https://www.crazyegg.com/blog/ab-testing-google-analytics/>

철저한 분석을 통한 맞춤 서비스(Personalization)은 독자의 참여를 확대
데이터 프라이버시는 제3자 서비스 등으로 보호
매출은 다변화될 수 있으며 데이터분석과 사용자 연구는 새 수익모델로 창출
콘텐츠는 지역과 관련된, 심층 콘텐츠 창출
편집국의 목표는 클릭 수가 아니라 구독자 참여 확대
온라인 전략은 충성도와 참여에 초점
SNS는 마케팅을 위해 활용되며 매출이나 충성고객으로 이어지는 비율에 따라 평가

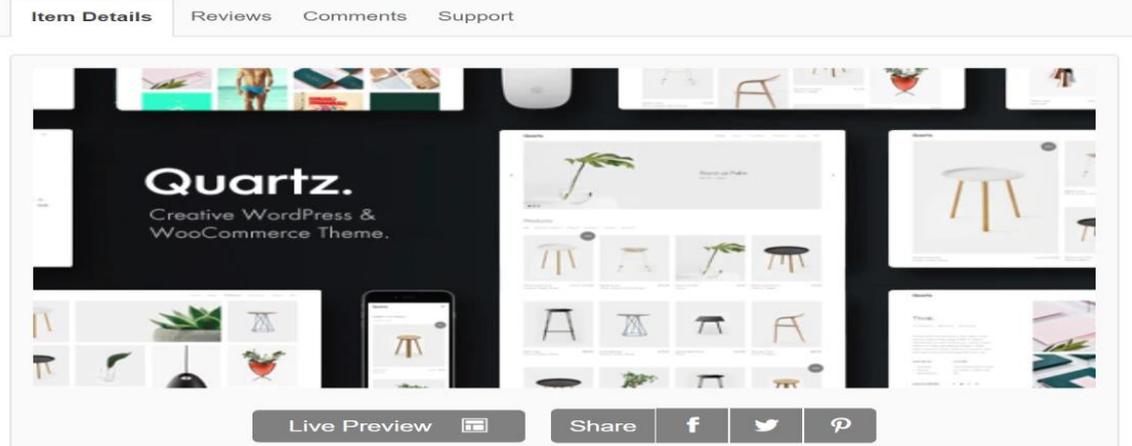
6. 제작단계 제품관리

1) 기사 편집 기능의 통합

미국언론에서는 디지털 디바이스에 최적화된 콘텐츠를 만들기 위해 기사의 편집 기능을 통합하는 방식을 택하고 있다. 미국에서 가장 혁신적인 경제전문 뉴미디어로 평가받는 퀴츠(Quartz)의 경우 디지털 디바이스 전문 기사를 만들기 때문에 기사를 작성하는 기자가 직접 관련 사진을 고르고 편집까지 한다. 이 같은 편집 통합이 가능한 이유는 퀴츠가 기사 작성에서부터 Wordpress라는 웹페이지 제작 관리 툴을 사용하기 때문이다.

<퀴츠 Wordpress>

Quartz - Creative WooCommerce & WordPress



쿼츠는 또 자체적으로 개발한 인포그래픽 툴도 갖고 있다. 기사의 가독성을 높이는 그래픽의 역할이 매우 중요한데 기사 작성에 최적화된 인포그래픽 툴을 회사가 직접 만들어서 기자들은 간단한 조작으로 자신의 기사에 맞는 그래픽을 만들 수 있다.

2) 1차 자료 최적화

미국의 뉴미디어 가운데 가장 성공적인 사업모델을 구축한 허핑턴포스트(Huffingtonpost)는 블로거 중심의 뉴스 제공 구조를 만들면서 검색 최적화 등의 기술을 구축했다. 각종 검색엔진을 통해 생산된 뉴스 관련 정보를 적합도 중심으로 재편집해 사실상 편집이 전부인 매체를 미디어 시장의 전면에 내세운 셈이다. 또 독자들의 반응을 즉각적으로 알 수 있게 하는 콘텐츠 관리 시스템(CMS)을 구축해 독자와의 소통 채널 구축 내부 데이터 분석이 가능해졌다.

7. 배포 단계에서의 제품관리

1) 배포 단계에서 경쟁 상황

뉴스 서비스는 인터넷 등 IT 기술의 발달로 뉴스 전달 방식에서 가장 큰 변화를 겪고 있

다. 현재 뉴스 소비자들은 인쇄된 지면이 아닌 디지털 콘텐츠 방식으로 뉴스를 접하고 있다. 한국의 경우 주요 포털 사이트에서 뉴스를 서비스하면서 언론사들은 포털 사이트에 종속되는 상황이 벌어졌다. 인터넷 언론사들은 포털 사이트의 뉴스 배열에서 상위 위치를 차지하기 위해 보다 자극적인 제목을 뽑는데 열을 올리고 있다. 디지털 뉴스의 소비는 특히 뉴스의 개별화, 분절화를 급속히 진행시켰다. 인쇄 신문의 경우 주요 기사와 함께 배열된 기사는 가독성이 높게 나타나지만 디지털 뉴스는 이 같은 효과를 기대하기 어렵다. 독자들은 자신이 관심 있는 분야의 뉴스만 개별적, 독립적으로 소비하기 때문에 뉴스 서비스는 점차 개인 맞춤형으로 변화하고 있다.

2) 뉴스유통 플랫폼의 선택¹⁵

검색포털, SNS 등이 뉴스 전달 플랫폼이 되면서 뉴스 배포(distribution)의 다각화 필요성 증대, 언론사가 독자의 뉴스 접근성을 높여야 하는 책임을 갖게 됐다. 목표 독자(target audiences)에 도달하기 위해 적극적으로 다양한 플랫폼 활용해야 한다.

독자 확보를 위해선 :

독자의 관심(attention)을 끌고 독자의 습관(habit)을 만들어야 하며 독자가 중요한 정보를 언론사에 의존(reliance)하도록 만들어야 한다.

1990년대까지 종이신문의 배급망 확보만으로 가능했던 이 같은 뉴스 전파력은 디지털미디어와 SNS, 스마트폰의 성장으로 새로운 상황을 맞았다.

뉴스 배포(배급, distribution)을 통제하는 사업자들

검색엔진 : 언제나 편리하게 개별 뉴스 전달, 언론사 홈페이지를 초기화면 방문자수 감소

SNS : 뉴스 콘텐츠를 제작하지 않지만 유통과정에서 통제력 커져

¹⁵ <https://betternews.org/publishing-platforms-used-target-audiences-table-stakes/>

뉴스포털(네이버 뉴스, 구글 뉴스 등) : 뉴스 알고리즘을 활용해 개별 독자에게 맞춰진 뉴스 제공(페이스북의 트렌드 뉴스 Facebook's Trending and News Feed)

스마트폰 : 독자에게 사실상 무한대에 가까운(ubiquitous) 디지털 뉴스콘텐츠 접근성 부여

<뉴스 배포 플랫폼 선택의 기준>

a.관심(attention)

독자의 관심이 페이스북 등의 플랫폼에 집중. 미국에서는 2016년 기준으로 페이스북이 전체 뉴스의 60%를 유통(Facebook is a source of news for more than 60% of the public).

SNS 등은 종이신문에 대한 관심과 언론사 디지털 콘텐츠에 대한 관심을 모두 감소

미국에서는 지역주민들이 한달에 지역언론사의 디지털 콘텐츠 소비(digital attention)에 사용하는 시간이 5분 밖에 되지 않는다는 분석

b.습관(habits)

과거에는 언론사가 종이신문 배급망을 통해 뉴스 소비 시간과 장소를 결정

그러나 온라인 뉴스가 24시간 제공되는 현재는 독자들이 뉴스 소비 시간과 장소를 스스로 결정

뉴스가 독자의 생활습관에 들어가기 위한 전략

c.독자가 있는 곳(플랫폼)에 언론사도 있어야

콘텐츠가 경쟁력 있고 만족스러우며 흡인력(sticky)있어서 독자가 긍정적인 경험을 해야 한다(예를들어 로딩시간이 짧아야 하고 관련 콘텐츠가 잘 정리돼야)

핵심 독자들이 언론사의 콘텐츠를 잘 찾을 수 있도록 하거나(뉴스앱, 웹페이지 북마크 등)

독자가 언론사 콘텐츠를 잘 전달받을 수 있도록(뉴스레터, 링크) 만든다.

d. 기존 언론사(legacy metro)는 독자 생활습관이 되기 위한 시간이 얼마 없다.

브랜드 이미지가 나빠지고 있고(“지역언론이 예전 같지 않아”) 젊은 세대에서는 신생 온라인 언론사에 비해 인지도가 우위에 있지 않기 때문이다.

과거에는 최신 사회 정보에 대한 소비는 신문을 읽어 보는 방식으로 이뤄졌다. 요즘은 포털 뉴스사이트를 확인하는 방식으로 뉴스가 소비된다.

e. 지역언론에도 강점은 있다.

속보, 기사 품질, 편집 방향, 지역사회에 대한 이해, 다량의 기존 기사 자료 등

이런 강점은 전국단위 디지털 언론사가 커버하기 힘들다.

이런 강점은 언론사가 독자가 필요로 하는 시점에 콘텐츠를 전달하지 못할 경우 사장된다.

이 때문에 지역언론사는 검색엔진, 뉴스포털(news aggregators), SNS, 알림서비스 등 독자에게 다가가는 모든 유통 통로에 접근해야 한다.

3) 유료구독 콘텐츠의 배포(판매) 전략¹⁶

영국의 더 타임즈(The Times)와 선데이 타임즈(The Sunday Times)는 2018년에 30만 디지털 구독자(digital-only subscribers)를 달성했다. 디지털 구독자 수는 2017년에 비해 19% 상승했으며 한 해 동안 5만 명이 유료화 장벽(hard paywall)을 넘어 콘텐츠를 소비했다.

더타임즈의 온라인 구독료는 26파운드(£26)지만 학생은 8주간 8파운드(£8)만 내도 되는 한시적 할인요금(introductory offer)을 적용받았다. 할인을 받은 독자의 70% 정도는 할인기간이 끝난 이후 정상요금 구독자로 전환됐다.

¹⁶ <https://www.journalism.co.uk/news/how-the-times-holds-on-to-its-digital-subscribers/s2/a743413/>

<영국 더타임즈 구독 신청 페이지>



THE TIMES

Here's what's included:

- ✓ Unlimited web access
- ✓ Smartphone and tablet apps
- ✓ Save articles and share them with friends and family
- ✓ Comment on articles and join conversations with our journalists
- ✓ Newsletters exclusively for subscribers
- ✓ Video exclusives

Free for one month
£10 a month after your trial

START YOUR FREE TRIAL

Monthly rolling contract

유료 구독자 유치를 위한 4가지 전략

1. 방문 횟수(frequency of use)
2. 열독 기사수(number of articles read),
3. 제품(기사)에 대한 대응(interactions with the product)
4. 가장 최근 기사를 읽은 시점(the last time the product is used)

구독자 유치 위한 데이터 분석:

재방문율(retention rates)과 연관성이 높은지수 찾기

댓글(comment feature) 기능 탑재되자 기사의 체류기간 상승 (토요일에 나간 기사에 대해 다음주 금요일까지 댓글이 달렸다)

구독자 이탈(churn) 막기 위해 인공지능 활용한 개별화된 서비스 제공.

공짜 체험기간 제시(try before you buy): “넷플릭스 등의 성공요인도 공짜 체험 마케팅 때문”

4) 배포(판매) 플랫폼 통합

미국의 경우 뉴스 소비의 개별화에 대응하기 위해 대형 언론사들이 연대해서 유료 결재를 이끌어 낼 정도로 다양한 콘텐츠를 한 번에 제공하는 플랫폼을 구축하고 있다. 태블릿 PC 사용자를 목표로 하는 넥스트 이슈(Next Issue)의 경우 타임 등 주요 언론이 참여해 피플, 포춘, 스포츠일러스트레이티드 등 40개 잡지를 한 번에 제공하는 방식을 취했다.

개별화된 뉴스 소비를 하는 독자들이 한 개 뉴스에 유료 결재를 하지는 않지만 여러 개의 묶음 기사에는 유료 결재를 할 수 있다는 판단에서다. 넥스트 이슈는 2018년 애플에 인수됐다.¹⁷

Apple buys Next Issue Media

Email Share in Share Tweet Save Print Order Reprints



5) 뉴스 이외의 사업 플랫폼

a. 모든 회사가 미디어 회사

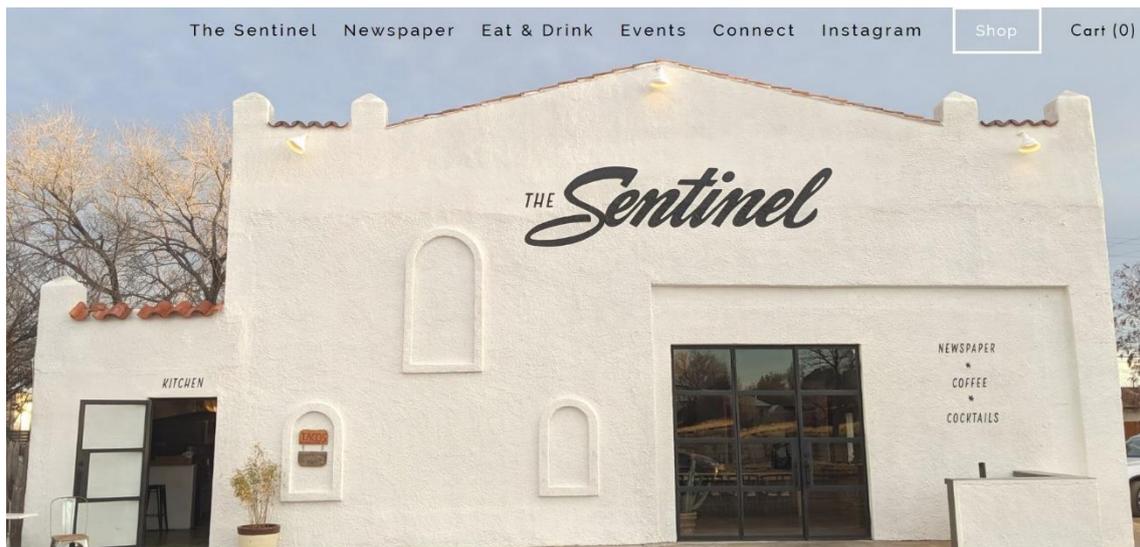
미국 언론은 뉴스 배포 경쟁에서 다양한 미디어 플랫폼과 경쟁하면서 사업 다각화 필요성을 인식하고 다양한 사업 아이템을 시도하고 있다. 뉴욕대학의 교수인 Jay Rosen는 “오늘날에는 모든 회사가 미디어 회사”(Every company is a media company now)라고 말할 정도로

¹⁷ <https://www.bizjournals.com/newyork/news/2018/03/12/apple-buys-next-issue-media.html>

미디어 시장이 레드오션으로 바뀌자 역발상으로 미디어 회사가 다른 사업영역으로의 진출을 시도하고 있는 셈이다. 새로운 사업 영역으로는 컨설팅 분야가 주목받고 있다. 많은 기업이 미디어 서비스를 하고 있지만 기존의 미디어 회사처럼 전문적인 콘텐츠를 생산할 수는 없다. 이 때문에 광고, 소비자 관리 등이 필요한 기업에 대해 미디어 회사들이 컨설팅을 하는 방식으로 광고 문구 구성에서부터 웹사이트 구축, 소셜미디어 유지, 전문광고 기획 등의 컨설팅을 하기 시작했다.

b. 카페를 창업한 언론사¹⁸

텍사스 마파의 주간지인 빅벤센티니얼(The Big Bend Sentinel, in Marfa, Texas) 카페 기자들이 일을 하기도 하고 신문사 행사에도 활용하고 있다. 이는 독자와 대면 접촉 늘리기 위한 방법이다.



8. 한국 지역언론의 제품 관리 전략

¹⁸ <https://thetakeout.com/marfa-big-bend-sentinel-cafe-bar-saves-journalism-1841833427>

1) 지역언론의 현실

한국의 지역언론은 일부 디지털 콘텐츠를 생산하고 있지만 콘텐츠 제작 과정은 기존의 기사 작성과 크게 다르지 않다. 기존의 제작 과정을 다 거친 뒤 다시 디지털 포맷으로 바꾸는 방식이 대부분이다. 이는 전기자동차 개발에서 기존 내연기관 자동차의 형식을 그대로 두고 동력기관만 전동 방식으로 바꾸는 것과 유사하다. 최근 자동차회사들은 전기자동차 전용 플랫폼을 구축해 기본설계부터 다른 전기차를 생산하고 있다. 한국의 지역언론은 별도의 디지털 콘텐츠 제작 플랫폼을 구축하기 위한 자본과 인력이 부족하다. 이 때문에 외부 플랫폼을 적극적으로 활용해야 하고 기자들이 기사 작성에서 멀티태스킹을 가능한 줄여 통합 톨로 지면용, 멀티미디어용 기사를 작성해야 한다.

2) 콘텐츠 전략 : 양을 줄이고 질을 높여야¹⁹

a. 기사 건수 줄었지만 구독은 늘었다

가디언(the Guardian), 더타임즈(The Times), 르몽드(Le Monde)는 기사총량을 줄였지만 트래픽(audience traffic)과 체류시간(dwell times), 구독자(subscribers)는 늘었다.

지난 1년간 가디언(the Guardian)은 주당 기사 생산량을 1/3 줄였다. 이는 가디언의 실시간 분석틀인 오픈의 분석에 따른 것으로 가디언 기사의 상당수는 아무도 읽지 않는 것으로 분석됐다. 기사 건수가 줄었음에도 불구하고 기사 트래픽은 늘었다. 2019년 12월 기준으로 가디언의 영국에서 매달 2500만 명의 순이용자(unique users)를 기록했는데 이는 전해의 2340만 명보다 상승한 수치다.

유료구독 시스템을 도입한 프랑스 르몽드의 경우 2017년에서 2019년 사이 기사 건수를

¹⁹ <https://digiday.com/media/publishers-growing-audiences-producing-less-content/>

25% 줄이면서 편집국 인력은 500으로 확대했다. 르몽드의 온라인 이용자는 이 기간 11% 증가했고 종이신문과 디지털 신문 구독자도 11% 증가했다. 2019년 연말 기준 르몽드의 월간 순이용자는 910만 명으로 전년 같은 달의 840만 명보다 상승했다.

영국의 더타임즈는 지난해 홈뉴스 섹션(Home News section)의 기사 건수를 15% 줄였다. 이는 기사 가운데 단독 기사가 아니거나 추가적인 콘텐츠가 없는 기사는 독자들이 잘 읽지 않는다는 사실을 반영한 조치다. 그 결과 더타임즈 스마트폰앱에서 홈뉴스 섹션의 체류시간(dwell time)은 1평균 28분으로 전년 대비 25%나 증가했다.

b.어떤 기사는 아무도 읽지 않는다

뉴스분석도구를 통해 언론사들은 개별 기사의 열독율이 얼마나 되는지는 물론 기사당 총매출, 광고매출, 구독창출율까지 계산할 수 있다. 특정 온라인 기사는 매우 높은 도달율을 기록하는 반면 어떤 기사는 전혀 읽히지 않는다. 이는 뉴스 소비자들이 점점 더 적은 수의 기사를 소비하기 때문이다. 종이신문의 경우 대부분의 독자가 1면에서 마지막 면까지 모든 기사를 정독하지는 않지만 기사를 대충은 본다.

생산하는 기사가 100개인지 500개인지 1000개인지는 중요하지 않다. 중요한 것은 기사의 품질이다. 유튜브에서 가장 인기있는 유튜버는 하루나 이틀에 한번씩 콘텐츠를 올린다. 중요하지 않은 콘텐츠는 삭제해도 이를 인식하는 사람이 없을 정도다.

c.어떤 기사를 읽는지 분석해야 한다.

가디언의 경우 1000명의 직원이 페이지뷰나 체류시간 등을 확인하기 위해 분석툴인 오픈을 사용한다.

언론사들은 독자들이 구독 버튼을 누르기 직전에 읽은 기사가 무엇인지가 중요하지 않다는

사실을 알게 됐다. 가디언의 경우 환경관련 기사를 읽은 독자가 기부금을 낼 가능성이 가장 높다는 사실을 안다.

점점 더 많은 언론사 기자들이 어떻게 하면 기사가 구독으로 이어질지를 고려하고 있다²⁰.

달라스 모닝뉴스의 경우(The Dallas Morning News), 기사 분석툴인 파슬리(Parsely)의 기본 분석값을 페이지뷰가 아닌 재방문 독자 추적에 놓고 있다. 트리뷴(Tribune Publishing)에서는 구독자들이 많이 읽는 기사를 분석하고 구독으로 이어지는 기사가 무엇인지도 분석한다.

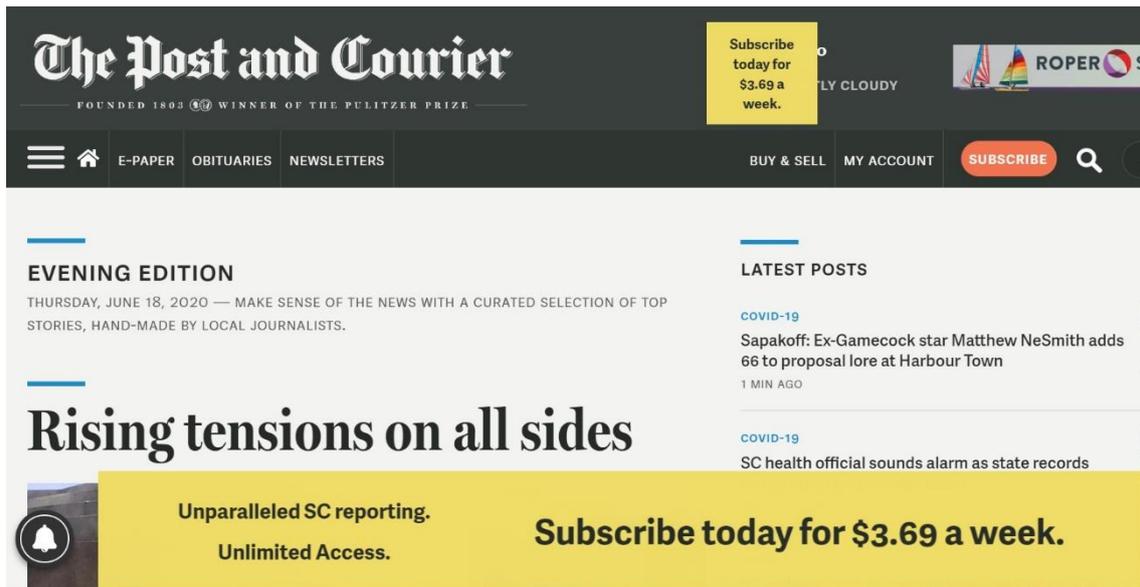
다만 달라스 모닝뉴스나 시애틀 타임즈(The Seattle Times)는 기자들이 구독 목표를 달성하지 못한다고 해서 벌이익(penalties)을 받지 않는다.

d. 글로벌 미디어가 아닌 소규모 지역언론사도 콘텐츠를 줄여서 승부한다.²¹

사우스캐롤라이나 지역신문인 The Post and Courier of Charleston은 2017년에서 2019년 사이에 디지털 구독자가 1700명에서 6000명으로 250% 증가했다. 이 신문은 자체 분석 결과를 바탕으로 하루 생산하는 기사 건수를 과거 50~65건에서 심층기사 30건으로 줄였다. 이 신문은 기존의 클릭이나 페이지뷰 중심 분석들을 체류시간(the amount of time readers spent with an article)과 구독으로 이어질 가능성으로 전환했다. 500명 이상의 순방문자(unique visitors)와 최소 1.2분 이상의 체류시간(engaged time)을 기록하지 못하는 기사는 다시 분석해서 제목이나 키워드를 바꾸는 작업을 한다. 수정 이후에도 성과를 목표를 달성하지 못하면 편집국은 해당 기사를 생산하지 않는다.

²⁰ <https://digiday.com/media/publishers-pivot-paid-newsrooms-focus-sales/>

²¹ <https://www.poynter.org/reporting-editing/2019/how-the-post-and-courier-grew-digital-subscriptions-by-250/>



<기사 건수 축소의 사례: 사건사고 브리핑>

일상적인 범죄 브리핑 기사는 과거에는 중요한 기사였지만 요즘은 그렇지 않고 독자들은 잘 읽지 않는 것으로 나타났다. 이 신문사는 여전히 범죄 사건을 다루지만 전체적인 트렌드나 해결방안을 찾는데 집중한다.

구독 중심의 콘텐츠 변화가 언론사에게 던지는 고민거리는 소수 독자에게 유료구독을 통해 질 높은 콘텐츠를 제공할 것인가 구독료를 낮춰 다수 독자에게 기사를 전달할 것인가에 대한 것이다. 이 신문은 독자를 충성도에 따라 4종류로(fly-bys, dabblers, enthusiasts, fanatics)로 구분해 다른 구독방식을 제안하고 있다.

2) 온라인 전략 : 회원권 개념의 구독매출로 전환

a. 클릭버블

지역언론사는 페이지뷰 성장에 한계가 있고 페이지뷰 중심의 광고 시장 역시 '클릭버블'²²로

²² <https://blog.readefined.com/clickbubble>

표현되는 한계를 드러내고 있다. 인터넷 광고를 대폭 축소한 기업들의 매출이 오히려 증가하는 등 클릭수에 기반한 인터넷 광고효과에 대해 대기업들이 의문을 제기하기 시작했다.

b.버블의 형성

인터넷 광고시장은 다음과 같은 가정에 기반한다. “인터넷의 주의집중효과(attention on the Internet)는 TV나 인쇄매체와 같거나 크면서 더 정확하게 측정된다.”

그러나 현실은 이렇다.

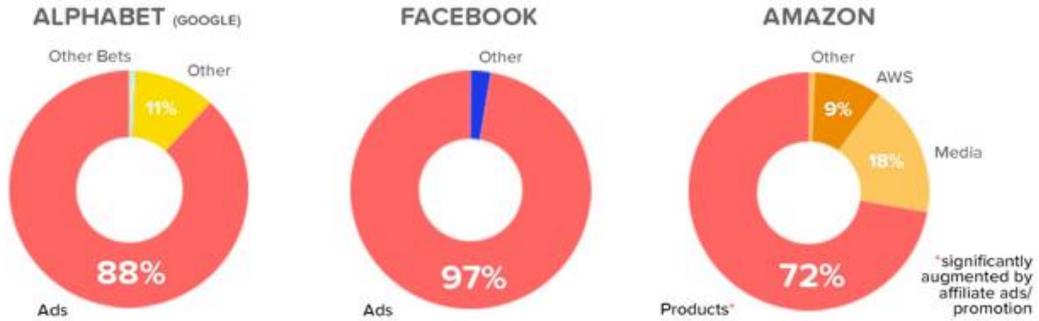
인터넷에서 광고노출(impression)은 1회 페이지 로딩(load a page)으로 계산된다. 따라서 1번의 클릭(A simple click)은 유의미하고 돈벌이가 되는 주의집중효과(attention)와 같다고 계산된다.

광고노출과 클릭은 모두 같은 돈으로 환산되기 시작하면서 클릭을 유도하는 거대한 생태계가 탄생했다. 웹사이트 상의 클릭이 이용자 정보와 함께 전산화돼 거래되면서 거대한 온라인 광고시장이 만들어졌다.

온라인 광고시장은 매우 효과적이고 효율적인 시장으로 보이지만 실제로는 주의집중에 대한 잘못된 가정에 기반하고 있기 때문에 비효율과 가짜 가치를 만들어낸다. 즉 확인할 수 없는 효과에 대해 수많은 겹질을 덧씌워 핵심적인 문제를 덮었을 뿐이다.

특히 SNS에서는 이 같은 광고 체계가 종독적으로 클릭을 유발하는 콘텐츠를 다수 대중에게 전달하기만 하면 막대한 수익을 창출할 수 있는 상황을 만들어냈다. 이 때문에 주요 인터넷 기업의 매출 대부분은 광고에서 발생한다.

REVENUE STREAMS OF THE BIG 3 INTERNET COMPANIES (via Business Insider)



c. 거품과 실제의 간극

이처럼 주의집중에 기반한 산업(Attention-based marketplaces, 광고네트워크나 SNS) (ad networks and social networks)이 폭발적으로 성장하면서 클릭의 실제 가치와 포장된 가치 사이의 간격이 커졌다.

실제 가치는 거의 증가하지 않았지만 포장된 가치는 고공행진을 이어가고 있고 이런 클릭에 기반한 주의집중의 품질을 증가시키려는 노력은 거의 이뤄지지 않고 있다.

미국의 미디어 등급 위원회(MRC, Media Rating Council)는 온라인 광고의 노출가능성 (viewability)과 관련해 1초만에 광고의 50%가 이용자에게 노출된다는 가정에 대해 문제없다고 판단했다.

페이스북의 경우 이용자가 뉴스피드(News Feed)에서 동영상을 3초만 보면 동영상을 본 것으로 분류했다.

미국에서 밀레니엄 세대의 절반 정도는 광고차단 기능을 사용하고 있고 이들 가운데 3/4은 광고차단 기능을 막아 놓은 사이트를 이용하지 않는다.

d. 온라인 광고 줄이는 기업들

호주 광고주협회의는 대규모 조사 결과 “온라인 마케팅 시장의 상황이 좋지 않다. 비효율적인 채널이 더 많은 투자를 받고 있어서 광고산업 전체에 타격을 주고 있다”고 밝혔다.

세계 최대의 광고회사인 Procter & Gamble의 마케팅 책임자는 온라인 광고시장에 대해 “시장 전체가 의문스럽고 불투명하며 일부는 사기에 가까운 공급체계를 갖고 있다. 우리가 알 수 없고 효과를 검증할 수 없는 경우가 너무 많다”고 말했다.

온라인 광고의 효과에 대해선 최저선도 없다는 평가가 나온다.

글로벌 생활용품, 화학브랜드인 P&G는 온라인 브랜드 광고를 1억400만 달러 삭감했지만 매출은 상승했다.(최고 재무책임자는 “매출 증가율에 변화가 없었다. 이런 결과는 우리가 비효율적인 지출을 줄였다는 것을 의미한다”고 밝혔다)

미국의 체이스(Chase)은행은 40만개 사이트에 내던 온라인 광고를 5000개 사이트로 줄였지만 매출에 변화가 없었다. 투자은행인 JP모건(JPMorgan)은 온라인 광고를 축소했지만 아무 변화가 없었다고 밝혔다.

거대 인터넷 기업들도 이같은 문제상황을 인식하고 대응에 나서고 있다. 페이스북의 경우 이용자와 의미있는 관계를 형성하지 못하는 콘텐츠를 제거하는 알고리즘을 도입했다. 구글도 크롬 브라우저에 광고차단 기능을 탑재했다.

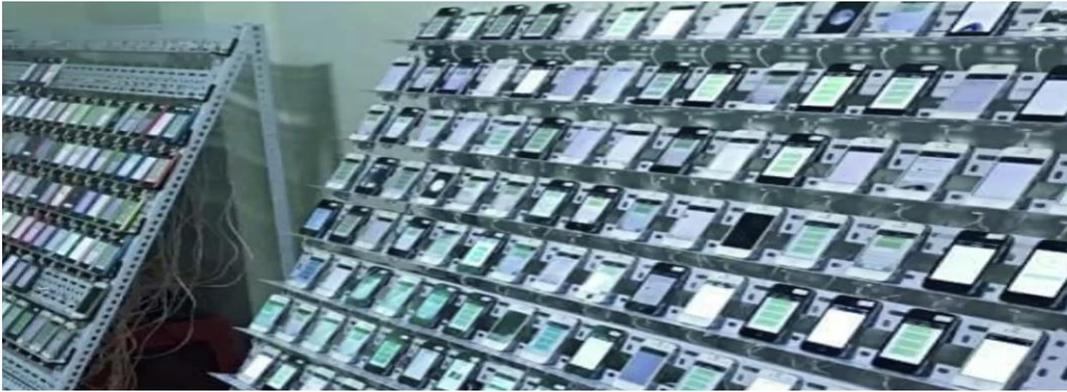
e.온라인 광고 사기

클릭버블에 대한 연구는 2008년부터 본격적으로 진행됐다. 2009년부터 클릭 사기가 드러났고 2016년에는 해커들에 의한 거대한 온라인 광고사기 사건(‘Biggest Ad Fraud Ever’: Hackers Make \$5M A Day By Faking 300M Video Views)이 드러났다.

클릭수를 올려 광고단가를 높이는 ‘클릭팜’²³ 사건

²³ <https://finance.yahoo.com/news/click-farms-internet-china-154440209.html>

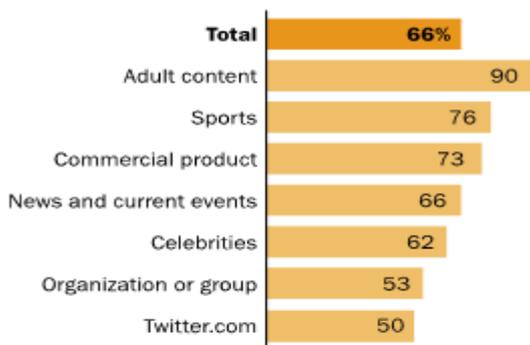
https://www.youtube.com/watch?v=YZhIU2_YsPE



트위터에서도 유명 웹사이트에 링크된 트윗의 2/3는 '봇(Bot)'의 작동에 의해 생산²⁴

Automated accounts post the majority of tweeted links to popular websites across a range of domains

Share of tweeted links to popular websites in the following domains that are posted by automated accounts



Based on an analysis of 1,220,015 tweeted links to 2,315 popular websites collected over the time period of July 27 to Sept. 11, 2017. For comparison, links that redirect internally to Twitter.com are shown as a separate category.
"Bots in the Twittersphere"

PEW RESEARCH CENTER

f. 지역언론은 클릭이 아니라 독자와의 신뢰관계 설정에 집중해야

인터넷과 주의집중산업의 미래는 더 깊은 관계 맺기(engagement)에 달려있다. 관계 맺기는 소비자의 의사결정에 더 많은 영향을 주고 소비자 신뢰로 이어지기 때문이다.

몇초의 주의집중과 최대한의 클릭 수를 목표로 하는 광고는 더 이상 효과가 없다. 언론사의

²⁴ <https://www.pewresearch.org/internet/2018/04/09/bots-in-the-twittersphere/>

Bots in the Twittersphere

콘텐츠에 충분히 집중하면서 의미 있는 피드백을 제공하는 충성 독자가 핵심이다. 어떻게 이렇게 깊은 관계 맺기를 할 것인가.

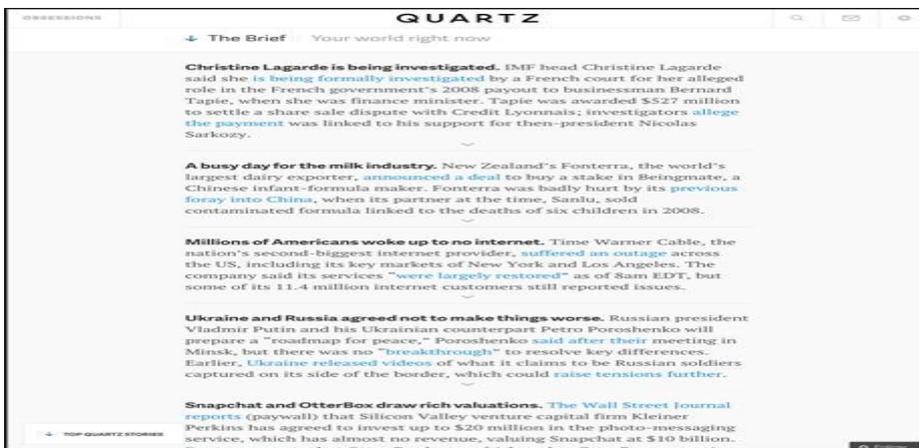
그 해답은 :

콘텐츠에 대한 사용자 경험(User Experience, UX) 극대화에 있다.

언론사는 기사를 생산하는 게 아니라 사용자의 콘텐츠 경험을 생산한다. 클릭만 생각하는 낡은 기사 효과는 없다. 사용자가 콘텐츠를 소비한 뒤 속았다는 느낌이 드는 대신 충분히 보상을 받았다는 느낌이 들어야 한다. 재미있는 여론조사를 덧붙이거나 영상을 추가해서 사용자 경험의 질을 높여야 한다.

g. 외부 콘텐츠도 활용해야(고품질 링크 서비스)

어떤 알고리즘으로 콘텐츠를 추천해도 독자가 원하는 콘텐츠를 모두 제공할 수 없다. 쿼츠(Quartz)는 다른 사이트의 콘텐츠를 추천하는 방식으로 이 문제를 해결했다. 이를 통해 독자들은 언론사가 양질의 콘텐츠를 자체적으로 생산할 뿐만 아니라 다른 사이트의 좋은 콘텐츠를 추천하는 능력에 대해서도 신뢰하게 된다. 클릭이 아니라 독자와의 관계 맺기가 중요하다.



h. 유저 데이터를 유저에게

기존의 SNS는 이용자에게 자신의 콘텐츠 이용 정보를 거의 공개하지 않는다. 이 때문에 이

용자에게 콘텐츠 이용 패턴 등의 정보를 제공할 경우 차별화가 가능하다. 경제기사를 열심히 읽는 독자라면 해당 페이지에 올라온 광고상품의 할인 쿠폰을 제공할 수도 있다.

4) 유료화 장벽 도입 : 온·오프라인 통합 구독시스템

온라인 유료화 장벽은 오프라인(종이신문) 구독자 증가로 이어질 수 있다²⁵. 뉴욕타임즈의 경우 온라인 구독료를 높이면서 종이신문 구독자 수가 증가했다. 온라인과 오프라인 구독의 '묶음판매'(bundling effect) 효과 때문에 종이신문 구독자들은 온라인 기사를 무료로 읽을 수 있는데 이 경우 온라인 유료화 장벽은 종이신문의 가치를 높이는 작용을 한다.

a. 뉴욕타임즈의 유료화 장벽 구축 이후

순방문자(해당 사이트에 들어온 총 네티즌 수. 측정기간 중 1회 이상 해당 사이트에 방문한 중복되지 않은 방문자. 즉, 어떤 사람이 지난달에 특정 사이트에 1회 방문하거나 100회를 방문해도 유니크하게 방문한 한 사람으로 카운트한다) 수는 16.8% 감소했다. 헤비유저(한달에 4.4페이지 이상 뉴욕타임즈 기사를 읽는 유저)는 57.2%, 라이트 유저(헤비유저 이하)는 11.3% 감소했다. 방문자수(visits), 페이지뷰(pages consumed), 체류시간(duration per visitor) 모두 감소

b. 긍정적 외부효과

유료화 장벽이 종이신문 구독자 감소세를 둔화시켰다. 유료화 장벽 도입 이전과 비교해 뉴욕타임즈 종이신문 구독자 수는 1~4%(주중, 주말판 포함) 상승했다.

뉴욕타임즈는 65%~80%의 매출이 종이신문에서 창출되고 있기 때문에 종이신문 구독자 수 감소를 막는 것은 큰 도움이 됐다. 뉴욕타임즈의 경우 종이신문 구독자 1명이 126달러의 광

²⁵ <https://www.ama.org/2019/03/07/before-you-put-up-a-paywall-read-this-study/>

고매출을 발생시키는 것으로 분석됐다.

이같은 긍정적 외부효과(positive spillover effect)는 종이신문 구독자들에게 무료로 온라인 기사 구독권한을 줬기 때문에 가능했다.

c.계량형 유료화(metered paywalls; 일부 기사를 무료로 보여주되 몇 건 이상이 넘으면 유료 결제를 하도록 유도하는 방식)

계량형 유료화는 충성독자들의 콘텐츠 소비를 억제하는 부정적인 효과가 있다. 이 경우 언론사의 미래 성장을 위해 중요한 역할을 하는 구독자 생산 콘텐츠(user-generated content creation)를 억제하는 문제가 있다.

온라인콘텐츠 유료화는 신문이나 방송처럼 오프라인 매출이 절대적인 언론사에게 긍정적인 외부효과를 만들어낸다. 렌페스트저널리즘재단(Lenfest Institute for Journalism)의 매트 스킨스키(Matt Skibinski)는 계량형 유료화(metered paywalls; 일부 기사를 무료로 보여주되 몇 건 이상이 넘으면 유료 결제를 하도록 유도하는 방식)가 유료 독자 확보에 가장 큰 효과를 나타내는 방식이라고 보고 있다. 미국언론연구소(API, American Press Institute)와 AP NORC 센터가 미디어 인사이트 프로젝트(Media Insights Project, 2017-2018)의 일환으로 최근 실시한 설문조사에 따르면, 디지털 구독자의 47%가 무료로 서비스되는 기사를 모두 이용해서 유료 구독에 가입한 것으로 나타났다.

d.유료화 유도 방안

이와 관련해 스킨스키의 데이터 분석에 따른 가장 효과적인 유료화 유도 방안은 다음과 같다.

- 무료 콘텐츠는 월 다섯 개 이하로 제한하라.
- 어떤 동기에서 독자들이 가입 버튼을 클릭하는지 (데이터 분석을 통해) 추적하라.

- 독자들의 참여가 가장 높은 콘텐츠에 투자하라.

e.구독자 유형

미국언론연구소 보고서 ‘뉴스 구독자 전형(News subscriber archetypes)’에 따르면 뉴스에 돈을 지불할 의사가 있는 이용자라고 해서 반드시 유료 구독을 한다는 의미는 아니다. 이 보고서는 유료 구독자를 세 가지 전형적인 유형으로 분류했다.

- 지불 의사가 가장 낮은 유형(elusive engagers)

특징: 이 유형의 뉴스 이용자들은 뉴스의 가치를 알고 있지만 비용을 지불할 의지가 낮아 무료 구독 관련 행사에 참여하는 경우가 더 많다.

전략: ‘단건 지불’을 제시한다. 즉 장기 이용·계약과 같은 옵션을 제시하면 안 된다. 언제든지 구독 취소가 가능하다는 점을 강조하며, 광고 차단 프로그램 해지 및 무료 가입 등의 행위 유도에 집중한다.

- 절약형(thrifty transactors)

특징: 콘텐츠의 유용성과 실용성에 가장 큰 가치를 두며, 중간 정도의 비용 지불 의사가 있다.

전략: 콘텐츠의 가치를 높여 다른 매체에서 제공하지 않는 자사만의 콘텐츠 제공을 집중 공략하고, 특정 유형의 독자를 발굴하는 데 노력한다.

- 시민적 헌신 유형(civically committed)

특징: 저널리즘 지지자 유형으로 도덕적 의무를 중시한다. 매체 충성도가 높으며 가격에 대한 민감도가 낮다.

전략: 해당 매체의 가치와 시민사회 기여를 위한 미션을 강조한다. 좀 더 개인적인 참여, 멤

버싱 프로그램 개발, 기부 창구 등을 제공한다.

f.구독피로

한편 보고서는 이러한 독자 유형에 상관없이 디지털 콘텐츠 이용자들의 가입 피로도 (subscription fatigue)가 증가하고 있다고 강조하고 있다. 뉴스뿐 아니라 넷플릭스, 훌루 등 수많은 유료 가입 및 회원제 모델이 있기 때문이다. 더불어 무엇보다 중요한 것은 언론사들이 '제대로 된 콘텐츠(right messages)를 제대로 된 독자층(right person)에 제때(right time) 제공하는 것'이라고 덧붙인다.

5) 온라인 편집 : '종이신문 편집' 효과 만들기

많은 언론사들이 온라인 전환에 힘을 실으면서 편집 문제를 고민하고 있다.

미국 아칸소주의 The Arkansas Democrat-Gazette은 2008년 기준 판매부수가 182,212 규모인 지역신문이다. 이 신문은 2001년 "종이신문의 구독자 보호를 위해" 유료화 장벽을 도입하면서 아이패드를 활용한 구독 시스템으로 전환했다.

<아칸소 데모크랫 가제트 홈페이지>



19년이 지난 현시점에 이 신문은 종이신문 발행을 극단적으로 줄이고 있다. 그러나 이 신문 관계자들은 “종이신문의 경우 대부분 독자들이 기사를 적어도 제목은 1면에서 마지막 면까지 보는데 온라인은 그렇지 않다”는 문제를 지적하고 있다.

온라인 뉴스 편집의 문제는 홈페이지 첫화면 기사 배치에서도 발생한다. 보스턴글로브(BostonGlobe.com)는 2011년 통합 홈페이지를 개설하면서 독자들의 요구가 상충된다는 사실을 알게 됐다. 독자의 절반 정도는 최신 뉴스(속보)가 홈페이지에 배치되기를 원했지만 나머지 절반은 종이신문처럼 ‘가장 중요한 뉴스’가 홈페이지 첫 화면에 배치되기를 원했다. 보스턴글로브는 결국 홈페이지에 ‘오늘의 종이신문’(Today’s Paper) 섹션을 만들어서 이 같은 문제를 해결했다. 워싱턴 포스트나 뉴욕 타임즈도 이 같은 온라인 기사 배치 문제를 겪고 있다.

온라인 뉴스에서 편집의 중요성은 오늘날 뉴스 소비자들이 겪고 있는 ‘정보 과부하’(information overload) 문제와 연결된다. 언론사의 편집 기능은 바쁜 독자들이 효율적으로 정보를 소비할 수 있도록 돕는다. 편집은 인간의 기본적인 욕구인 ‘완결성’을 충족시킨다. 뉴스 편집이 중요한 것은 오늘날처럼 주의확보 경쟁 시장(attention economy)이 차별성 없는 소음으로 넘쳐나는 상황에서 더 부각된다.

미주리대학 연구진의 최근 연구²⁶ 결과 완결성과 수용성(affordances)이 독자들에게 중요한 것으로 나타났다. 연구에 의하면 독자들은 기사를 언제 읽는지, 어떤 섹션의 기사를 읽는지, 어디서 읽는지 등에 영향을 받는다. 이런 외부조건에 따라 기사의 중요도나 신뢰도 등이 달

²⁶ <https://medium.com/media-stack/the-future-of-digital-is-print-like-1e1a0894fce0>

라진다.

대표적인 예를 들면 온라인 뉴스의 경우 '섹션'의 구분이 잘 드러나지 않아 독자들에게 혼란을 일으킨다. 종이신문에서는 칼럼 등 필자의 의견이 분명히 드러나는 콘텐츠를 '오피니언' 섹션에 실는다. 독자들은 오피니언 섹션임을 (오피니언 그래픽, 편집자주, 칼럼니스트 사진 등을 통해) 인지하고 칼럼을 읽기 때문에 필자의 '편파성'을 이해한다. 그러나 온라인 뉴스의 경우 '섹션'이 분명히 표시되지 않기 때문에 칼럼을 '편파적인 기사'로 이해하고 언론사를 불신하는 상황이 발생한다.

<뉴욕타임즈 온라인 오피니언 페이지>

The New York Times

Opinion

Why Is OSHA AWOL?

Worker protections are critical during the pandemic — yet the Trump administration has issued only voluntary guidance instead of enforceable rules.

By The Editorial Board

The editorial board is a group of opinion journalists whose views are informed by expertise, research, debate and certain longstanding values. It is separate from the newsroom.

온라인에서 작성 날짜도 없고 바이라인도 없고 언론사 이름도 없는 기사를 만날 경우 소비자들의 수용성은 극히 낮아질 수밖에 없다. 수용성은 신뢰도, 소비자만족 등과 직결된다. 이

때문에 온라인 기사에서 종이신문처럼 분명한 뉴스 소비의 맥락(소비환경)을 만드는 것이 중요하다고 미주리대학 연구진은 지적한다. 결국 온라인 유료화장벽을 도입하는 지역신문은 온라인 기사 편집에서 종이신문과 가장 근접한 편집을 통해 단순하고 직관적인 화면을 구성하는 것이 중요하다.

6) 신뢰도 회복

지역언론은 ‘던바의 수’ 안에 들어갈 수 있을까? 던바의 수는 영국 옥스퍼드대의 로빈 던바 진화생물학 교수가 지적한 ‘사회적 관계의 한계’에서 나온 말이다. 던바 교수는 “예나 지금이나 개인이 가질 수 있는 친구의 수는 150명 정도”라고 말한다. 인간 뇌가 관리할 수 있는 관계의 수와 질이 딱 그 정도라는 것이다.

던바의 수가 지역언론에게 주는 시사점은 지역언론이 지역독자들이 신뢰할 수 있는 ‘친구’가 될 수 있느냐에 있다. 페이스북, 유튜브, 넥플릭스 등 거대 미디어기업과 경쟁하는 상황에서 지역언론이 지역 독자들에게 “지역사회의 일원으로서 시간과 돈을 투자할 가치가 있는 친구”가 되는 일은 결코 쉽지 않다. 지역주민들이 ‘친구’로서 받아들이고 신뢰하는 미디어가 늘어날수록 지역언론이 던바의 수에 포함될 가능성은 낮아진다.

지역언론이 지역독자의 던바의 수에 들어가는 것은 단순히 마케팅 캠페인을 잘해서 달성할 수 없다. 지역독자의 신뢰를 얻기 위해서는 독자들의 목소리를 적극적으로 듣고 진정성을 보여야 한다. 미국에서는 언론사의 신뢰도 회복을 돕는 각종 프로젝트가 진행되고 있다.²⁷

<언론사 신뢰회복 프로젝트>

²⁷ <https://trustingnews.org/>



Trusting News project:

Helping journalists earn news consumers' trust

Follow along as we demystify trust in news and empower

미주리대학교 연구진은 독자 신뢰도 회복을 위한 방법으로 언론사는 뉴스 소비자의 불신 원인을 이해하고 이 불신을 해결하는 데 우선순위를 뒤야 한다고 분석했다²⁸. 연구진은 지역언론사가 이를 위해

투명성과 윤리 기준을 높이고,

언론사 불신에 대한 경영진의 이해도를 높이고

언론사의 목표와 의사결정과정, 제작과정을 설명하고

신뢰도를 높이기 위해 독자 피드백이나 질의응답 등을 적극적으로 활용해야 한다고 밝혔다.

²⁸ <https://medium.com/media-stack/journalisms-dunbar-number-934f60027927>