

Strategic Management and Competitive Advantage

Case 1-4

Contents

Introduction

The Publishing Industry

Harlequin Enterprises Limited

Rise of Single-Title Romance

Harlequin's Single-Title Task Force

How Best to Proceed

Introduction 1/2

- **Harlequin의 고민**

- MIRA의 추진 여부

- Single-title women's fiction에 대한 인기 증가에 따른 결정
- Harlequin은 series romance 시장에서 강세를 보이고 있지만 시장에서는 single-title romance에 대한 수요가 증가하는 추세
- Women's fiction 시장에서 점유율이 감소하는 추세에서 나온 결정
 - Single-title romance에 대한 수요는 증가추세이지만 series romance에 대한 수요는 변화가 없다
- Single-title women's fiction 시장 진출은 모험적
 - 이미 'Worldwide Library'에서 실패한 경험

Romance fiction : 러브 스토리가 중심이며, 감정적인 만족감을 주는 긍정적인 결말인 작품

Women's fiction : 현대 로맨스 (contemporary romance)의 하위 장르로 여성들에게 더 어필할 수 있는 대중 문학 작품
'Romance Time Reviewers Choice (RT award)'에서는 women's fiction을 single-title과 series로 구분

Single-title romance : 시리즈가 아닌 독자적인 작품으로 일반적으로 길이가 긴 편

Series romance : 시리즈로 출간되는 작품

출처 : <http://www.romancian.com/3119>

Introduction 2/2

- **Single-title romance 분야로의 진출**
 - 고려 사항
 - 회사의 성장률과 수익률에 어떤 변화가 있는가?
 - Harlequin의 비즈니스 모델에 근본적인 변화를 야기하는가?
 - 새로운 분야에 진출할만한 충분한 자원 (resource)과 역량 (capacity)이 있는가?
 - 어떤 식으로 MIRA를 시장에 선보일 것인가?

The Publishing Industry

- **Single-title romance**
 - 매우 위험도가 높음 (high-risk venture)
 - 신제품 출시마다 높은 위험도가 따름
 - 작가의 명성과 주제에 따라 달라지기 때문에 시장의 반응을 살펴봐야 함
 - 출판할 원고를 선택하는 결정과 인쇄량 및 홍보방법의 결정의 가장 중요
 - 수많은 작가 지망생 중에서 유능한 작가를 파악하는 능력
 - Stein and Day Publisher의 Sol Stein 회장의 말
 - » 성공적인 출판업자는 창의적이며, 출판되는 책에 대해 모험 자본 (risk capital)이나 마케팅 전문가보다 더 많은 기여를 한다. 가치를 추가하지 못하는 출판업자는 단순한 인쇄업자이다.
 - 비용 구조
 - » 유통업체 50%, 로열티 등의 비용 12%, 창고 및 취급 비용 4%, 판매비용 5.5%, 광고비용 6%, 인쇄비용 12%, 간접비 2%, 이익 8.5%
 - » 선금, 프로모션, 고정비 등을 고려하면 엄청난 양을 판매해야 함
 - Harlequin의 Series romance는 엄청난 차이를 보임

Harlequin Enterprises Limited 1/12

- **Harlequin의 역사**

- Harlequin의 시작

- 1949년에 설립되어 1968년 영국에 기반을 둔 출판업체 Mills & Boon을 인수하면서 본격적인 packaged, consumer-goods strategy 도입
- 1970년대 매년 25%씩 성장하면서 women's series romance 출판업계에서 가장 큰 기업으로 성장
- 이후, 신문 발행업체인 Torstar가 Harlequin을 인수

- Harlequin의 위기

- 수많은 기업들이 Harlequin에 도전하였으나 결국 실패
- 1980년 "Romance Wars"
 - Harlequin이 대형 single-title 출판업체인 Simon & Schuster (S&S)로부터 미국 지역에 대한 series romance 배급을 인수받으면서 시작
 - S&S는 Silhouette imprint의 지원을 받아 series romance를 출판하기 시작
 - 휴전을 맺고 Harlequin은 Silhouette을 인수, S&S는 향후 20년간 Harlequin의 series romance에 대한 미국 배급권을 획득

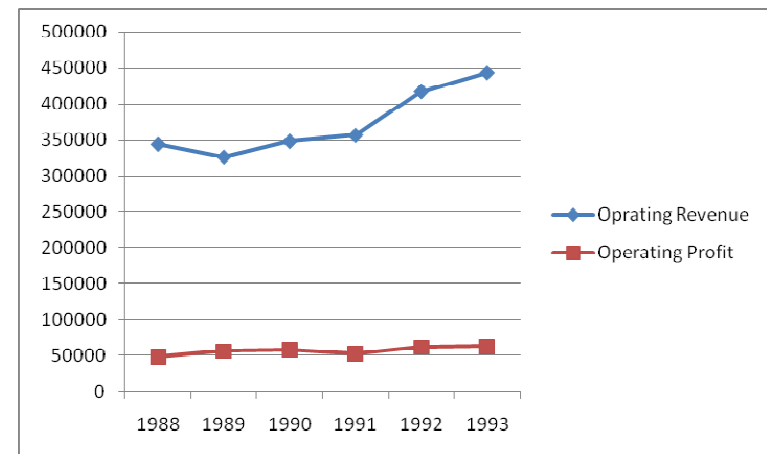
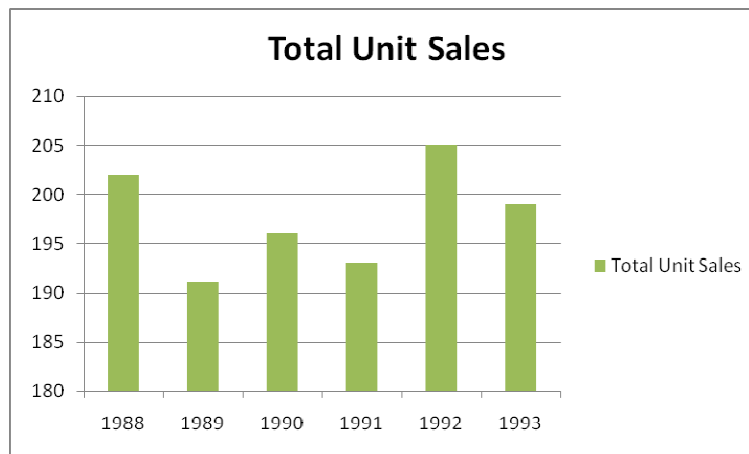
Harlequin Enterprises Limited 2/12

- **Harlequin의 역사**

- 성장률 둔화

- 1980년대 후반 ~ 1990년대 초반

- Series romance 시장의 성장률 둔화
- 출판기간 연장, 고가 상품 출시, 가격 인상 등을 통해 대응
- 하지만 판매량은 증가하지 않음



Harlequin Enterprises Limited 3/12

- **Harlequin's Target market and Products**

- Harlequin의 시장

- 100개 이상의 국제 시장에서 23개 언어로 번역
- Romance fiction 분야 외에도 Worldwide Library와 Gold Eagle imprints를 통해 mystery나 action-adventure 분야에도 진출

- Harlequin의 독자

- 북미에 2천만 명, 전세계에 5천만 명
- Series romance의 독자
 - 평균 41세이며, 직장을 다니는 교양 있는 기혼자
 - 일주일에 최소 3시간을 독서에 투자
 - 독자의 5명 중 4명은 내년에도 Harlequin의 책을 살 의향이 있는 높은 브랜드 충성도

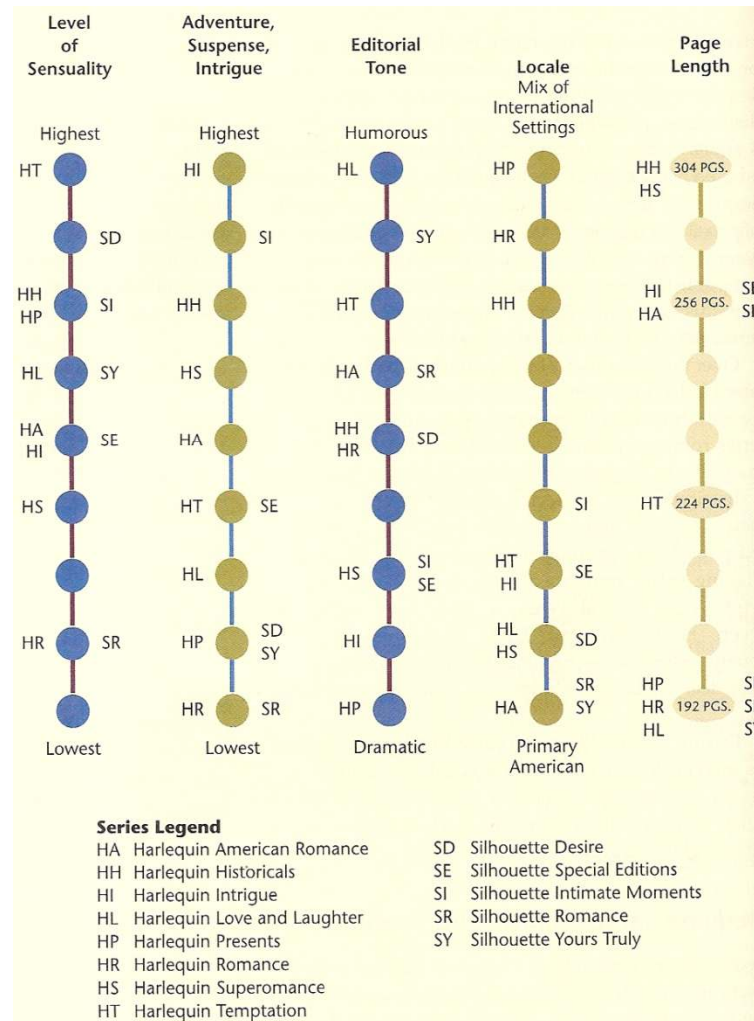
- Harlequin의 광고

- 텔레비전에도 광고를 하지만 인쇄 매체를 중심으로 광고
 - Cosmopolitan, Glamour, Redbook, Good Housekeeping과 같은 여성 잡지와 People과 같은 잡지를 통한 광고

Harlequin Enterprises Limited 4/12

- **Romance Series Product :Well Defined and Consistent**
 - Harlequin의 romance series
 - Harlequin과 Silhouette 브랜드에서는 매달 13 종류의 서로 다른 시리즈, 64 종류의 작품이 출간
 - 각각의 시리즈는 서로 다른 특색을 지니고 있음
 - Silhouette의 편집국장 (editorial director) Isabel Swift의 말
 - » Harlequin의 Temptation 시리즈는 매혹적인 즐거움을 선사한다면 Silhouette의 Romance 시리즈는 고전적인 틀 안에서 부드러운 느낌을 준다.
 - 이러한 상품 포트폴리오는 다양한 종류의 이야기를 제공함으로써 독자의 관심을 끌 수 있음
 - Romance series는 12개국 이상에서 판매
 - Harlequin의 series novel의 소비자 가격 : \$4.40
 - 일반 업체의 경우 : single-title paperback novel \$7, hard cover의 경우 \$15-25

Exhibit 1 Series Positioning Scale



Harlequin Enterprises Limited 5/12

- **Romance Series Product :Well Defined and Consistent**
 - Harlequin romance series만의 특징
 - 내용, 길이, 삽화 크기, 구조, 인쇄 방식 등에서 일관성이 있음
 - 각각의 책은 새로운 제품이 아니라 제품 라인으로 정의할 수 있음
 - 모든 romance series는 105mm, 168mm의 크기
 - 대부분의 제품 라인 (product line)은 192~256 페이지이며, 일부는 304 페이지를 넘는 경우도 있음
 - 제품 라인과 나라별로 표지의 차이는 있지만 거의 유사
 - Series romance 작가 지망생들에게 줄거리, 스타일 및 분량에 대한 가이드라인 제시
 - » 하지만 여전히 이야기를 만드는 작업에는 기술과 노력이 필요
 - 일관성 있는 작품을 위한 노력
 - 줄거리(plot), 내용 전개(story line), 인물(main character), 설정(setting), 로맨스의 비율(percentage of romance), 사실성(level of realism), level of fantasy, sensuality, social and/or individual problems, happy ending, reading impact 등을 평가
 - Series romance 독자들의 브랜드 충성도 획득

Harlequin Enterprises Limited 6/12

- **Romance Series Product :Well Defined and Consistent**
 - Harlequin romance series의 판매 채널
 - 서점 뿐만 아니라 슈퍼마켓, 약국 및 Wal-Mart와 같은 할인 매장에서 판매
 - 대다수의 독자들은 Harlequin의 direct mail service를 통해 서적을 구입
 - 표준화된 크기와 형식에 따른 장점
 - 보관 및 유통 물류의 효율성 증대
 - 일정한 주문 분포 (standing order distribution)
 - » 주문이 일정하기 때문에 매달 발행권수를 정확하게 예측할 수 있고, 그에 따라 인쇄비용을 절감할 수 있다.
 - » Single-title의 경우 예측이 불가능
 - 진열 방법의 차이
 - 4주 동안 선반에 진열한 뒤, 안 팔린 상품의 경우 회수하고 신제품을 진열
 - 일반적으로 single-title은 6개월에서 12개월 이상 진열하는 경우도 있음

Harlequin Enterprises Limited 7/12

- **Romance Series Product :Well Defined and Consistent**
 - Harlequin romance series business의 특징
 - 베스트 셀러가 없으며, 장려하지도 않음
 - “베스트 셀러는 우리의 시스템을 망칠 것이다.”
 - “우리의 목표는 출판량에 있어서 일관성을 지키는 것이며, 중간을 지키는 것이다.”
 - 예측 가능한 판매량에 대해 인쇄하기 때문에 이익을 극대화하는 쪽으로 최적화될 것
 - Harlequin의 성공 요인
 - 고품질의 일관성 있는 작품
 - 정기 구독 및 예측 가능한 판매 패턴
 - 생산 유통에서의 낮은 비용
 - Director of retail marketing Loriana Sacilotto의 말
 - » “다른 회사와는 달리 Harlequin은 women’s fiction 분야에 집중하고 있기 때문에 독자층에 대한 파악, 신뢰, 관계를 형성할 수 있다.”

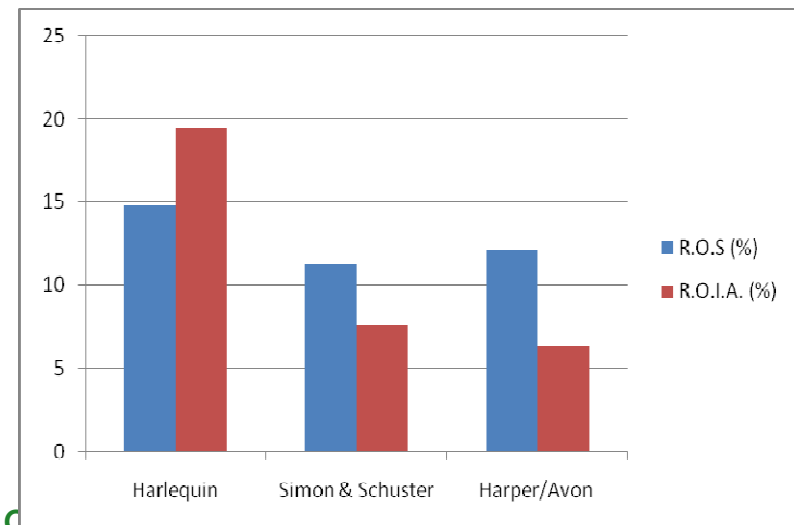
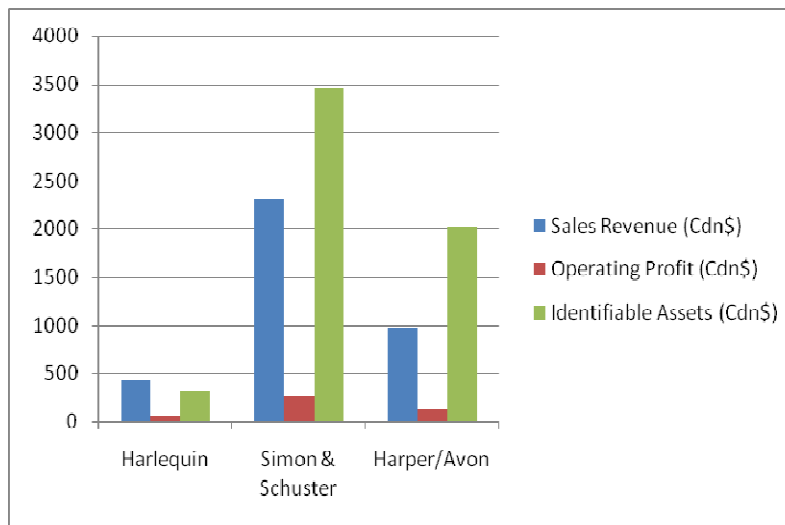
Harlequin Enterprises Limited 8/12

- **Comparing of Harlequin with Traditional Publishers**

	Harlequin Series	Single-Title Publisher
편집 (Editorial)	가이드라인에 따라 일관성 유지	각각의 원고의 소비자에 대해 개별적인 판단이 필요
권리 (Rights)	표준화된 계약	복잡한 프로세스가 필요
작가 관리 (Author Management)	특정 작가에 편중되지 않음	핵심 작가의 유무가 영향을 미치는 취약한 구조
제작 (Production)	효율성을 강조한 일관성 있는 형식	비용보다는 패키지, 크기, 형식 등을 강조
마케팅 (Marketing)	상표와 시리즈	개별 타이틀과 작가
유통 (Distribution)	슈퍼마켓, 약국, 할인매장, 서점, 배송	서점 및 할인 매장
판매 (Selling)	서비스, 선반 적재, 주문 조정에 초점	커버, 매장 내 위치, 평론, 프로모션 등에 초점
주문 조정 및 정보 시스템 (Order Regulation / Information System)	정교한 선적 및 회수 과정을 활용	관심을 가지지 않고, 그다지 정교하지 않음

Harlequin Enterprises Limited 9/12

- Comparing of Harlequin with Traditional Publishers



R.O.I.A : Return On Invested Asset

Harlequin Enterprises Limited 10/12

- **Harlequin Business System**

- The Global Author-Editor Team

- 일관성 있는 고품질의 작품 제공을 통해 독자 신뢰도 및 브랜드 충성도 확보
 - Toronto, New York, London의 센터에서 1300명 이상의 작가들이 매년 1000 권 이상의 작품을 저술, 출판
 - 매년 30,000 여 권의 원고 중 100개만을 받아들임
 - Series 작가들에게 주어지는 로열티는 소매가격의 13%
 - Series 작가 별로 약 100,000 권이 판매됨
 - Front-list vs. Back-list
 - Front-list : 초판 발행본
 - Back-list : 초판 후 재인쇄, 재출판본
 - Harlequin의 경우, 권리는 가지고 있지만 back-list가 거의 없음
 - 비용의 측면
 - Cost per series book : 권당 \$0.44
 - Cost per single-title soft cover book : 권당 \$ 0.88

Harlequin Enterprises Limited 11/12

- **Harlequin Business System**

- Distribution, Selling, and Promotion (1)

- 낮은 비용

- 물류비용 (distribution costs per book) : 권당 \$ 0.18

- 판매비 (selling expenses) : 권당 \$ 0.09

- 광고비 (advertising and promotion costs) : 권당 \$ 0.22

- Harlequin의 물류

- Canada : 독자적인 물류 시스템 구축

- U.S. : Simon & Schuster의 판매 부서인 Pocketbooks가 담당

- Harlequin의 판매

- 슈퍼마켓, 약국, 할인 매장 등 : 북미 판매의 70% 담당

- 전문 서점 등 : 30% 담당

- 세계적으로 250,000개의 매장에서 판매

- » 80,000개는 북미에 위치하고 있으며, 이 중 50,000개는 슈퍼마켓과 약국에서 판매되고 있음

- » Harlequin의 series romance는 전체 슈퍼마켓 중 70%에서 판매되고 있지만 서점의 경우는 55%

- » 유럽의 경우, 간이 매점과 같은 곳 (kiosk, tobacconists)가 소매 매장 중에 가장 높은 비율

Harlequin Enterprises Limited 12/12

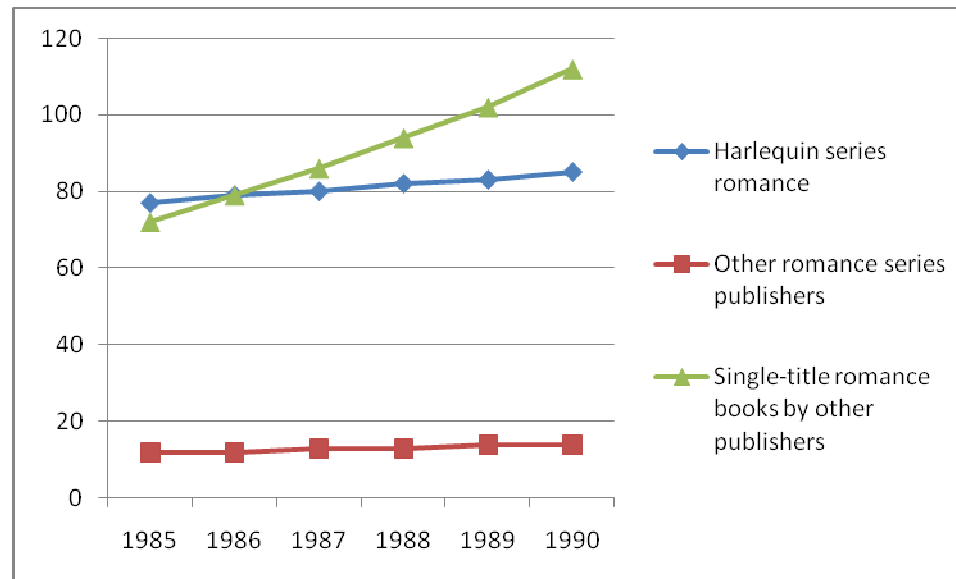
- **Harlequin Business System**
 - Distribution, Selling, and Promotion (2)
 - Harlequin의 'direct-to-reader' 전략
 - "Reader Service" book club
 - » Harlequin의 중요한 매출 및 수익 모델
 - » 독자에게 광고하는 수단으로 direct mail을 활용
 - » Direct mail을 통해 고객에게 Harlequin이 출판하는 서적에 대한 정보 제공
 - » 북미 지역에서는 10권 중 6권이 book club을 통해 판매
 - » 소매점을 통해 판매되는 서적의 경우에는 광고, 물류, 반품 등으로 인해 소매가의 50% 정도만을 회수할 수 있지만, Book club을 통해 판매되는 서적의 경우 소매가의 전부를 회수할 수 있음

Rise of Single-Title Romance 1/3

- **Rise of Single-Title Romance**

- Single-title romance에 대한 수요 증가

- “Romance War”로 인해 작품과 작가 수 증가
- Women’s fiction 분야에서 single-title romance가 중요한 위치 차지



Rise of Single-Title Romance 2/3

- **Rise of Single-Title Romance**

- Worldwide Library

- 1986년에 시행
- 고객의 Single-title 선호도를 만족시키기 위한 첫 번째 출판 프로그램
- Director of new product development, Laycock의 말 :
 - 능력이 있는 series romance 작가들은 single-title romance의 가능성과 기회를 파악하였지만 Harlequin은 그 작가들에게 기회를 주지 않았고, 결과적으로 경쟁 출판업체로 진출하는 계기가 되었다.

- Worldwide Library의 실패

- 1988년 프로그램 중지
- 정체성 파악에 실패
 - Romance? Women's fiction? General fiction?
- Worldwide Library가 중지된 이후, 많은 작가들이 경쟁업체로 빠져나가게 되고, 경쟁업체는 single-title romance 분야에서 승승장구

Rise of Single-Title Romance 3/3

- **Rise of Single-Title Romance**
 - Harlequin의 1990년 시장 점유율
 - Harlequin의 북미 series romance 시장 점유율은 80%이지만 women's fiction 시장 점유율은 5%
 - Harlequin의 single-title 시장 진출 노력
 - Series romance 장르의 독자층과 다른 장르의 독자층은 상당히 중복되는 경향
 - Vice-president of market research and analysis, Mark Mailman의 말 :
“Harlequin이 single-title 시장에 집중하는 이유는 독자에 대한 조사 결과 때문이다. Harlequin 독자들은 20권의 Harlequin 서적을 읽음과 동시에 다른 출판 업체의 single-title romance를 20권 읽기 때문에 시장 점유율을 높일 수 있는 가능성을 발견하였다.”

Harlequin's Single-Title Task Force 1/6

- **Introduction**
 - Launching a new women's fiction single-title program
 - 특별 위원회 (task force) 구성
 - Worldwide Library의 실패 요인 분석
 - » 일관성 없는 편집
(broad editorial parameters)
 - » 최적화되지 않은 물류 시스템
(less than optimal North American retail distribution)
 - » Direct-to-reader를 통한 판매 저조
(few Worldwide titles distributed through the direct-to-reader channel)
 - » 적절하지 않은 지원
(global support for the program was not timely and universal)
 - » 작가 및 작품 선택의 실패
(unsuccessful selection of authors and titles)
 - 특별 위원회 (task force)의 리포트
 - 슈퍼마켓을 통한 판매는 할인 매장과 서점에 비해 저조
 - Single-title romance의 경우 Harlequin의 두 가지 강점 (정기 구독 프로그램 (standing order program), 동일 형식 생산 (same format production))을 포기해야 함.
 - 하지만 세계적인 기반 (global base)과 유통망을 이용할 수 있음

Harlequin's Single-Title Task Force 2/6

- **MIRA Launch Decision**

- 특별 위원회 (task force)의 MIRA 추진

- MIRA

- Women's fiction single-title 프로그램

- 간접비(indirect overhead cost) 절약에 도움을 줄 것으로 예상

- » 기반 시설이 이미 완성되어 있기 때문에 MIRA가 추가적인 간접비가 필요하지 않음

- » 인쇄비용은 평균 350 페이지를 기준으로 권당 \$ 0.71로 예상 - 기존의 series romance의 경우 \$ 0.44, single-title romance의 경우에는 \$ 0.88

- » 예상 광고 및 프로모션 비용은 소매가격의 6%

Harlequin's Single-Title Task Force 3/6

- **Author Management**

- MIRA의 작가 관리

- Single-title 시장에서의 일반적인 작가 분류

- 신인작가 (brand-new author)
 - 중견작가 (mid-list author)
 - 인기작가 (best-selling author)

- Single-title 시장 상황

- 인기작가는 백만 권 이상의 판매가 가능
 - 인기작가와와 계약을 위해서는 수백만 달러의 선금 지급
 - 소매가격인 \$ 6.75의 13%가 로열티로 지불

- MIRA 프로그램도 이러한 상황을 따라야 할지 결정해야 함

	신인작가 (brand-new)	중견작가 (mid-list)	인기작가(best-selling)
선금 (Advance)	\$1만~\$3만	\$8만~\$20만	\$100만~500만
로열티 (Royalty)	5%~13%	8%~15%	10%~17%
해외 판매 스케줄 (O.P.S)	18개월 이내	12개월 이내	즉시
해외 판매 시장 (O.P.M)	주요 시장	모든 시장	모든 시장
최소 유통량 (Minimum Distribution)	3만~8만	10만~40만	100만 이상
프로모션 (Promotion)	\$5만 이하	\$10만	\$30만 이상

Harlequin's Single-Title Task Force 4/6

- **A Different Format**

- Women's fiction book의 특징

- 주제의 범위

- General fiction, science fiction, mystery 등을 포함하는 넓은 범위

- 분량의 차이

- Series romance는 평균적으로 75,000 단어이지만 women's fiction의 경우, 100,000 단어에서 400,000 단어로 구성

- Series romance는 평균적으로 192~304페이지이지만 women's fiction은 250~400 페이지

Harlequin's Single-Title Task Force 5/6

- **Distribution**

- Series romance와 single-title romance의 물류 시스템
 - 주요 판매 채널
 - Series romance의 경우 슈퍼마켓, 약국, 할인 매장 등의 다양한 판매 채널을 이용했지만, single-title romance의 경우에는 주로 서점을 통해야 함
 - 정기 구독 (standing order distribution)을 통한 비즈니스 모델은 적용될 수 없고, 유통업체의 영업부서 (sales force)에 의존
 - Simon & Schuster
 - 미국에서의 성공이 필수적이기 때문에 더 많은 유통 마진을 지불할 계획
 - Single-title 유통비용은 권당 약 \$ 0.27로 예상
 - MIRA 프로그램의 전략
 - 서점을 통한 유통에 의존
 - Single-title 서적에 대한 유통 마진을 소매가격 \$ 6.75의 50%인 \$ 3.38로 책정 (기존의 series romance의 경우, 소매가격 \$ 4.40의 45%인 \$ 2.42)

Harlequin's Single-Title Task Force 6/6

- **Acquiring Single-Title Rights**
 - MIRA 프로그램과 Single-title에 대한 출판 권리
 - 이미 전 세계 Harlequin의 자회사들은 single-title 출판 권리를 구입
 - MIRA 프로그램을 통해 출판 권리에 대한 협상이 더 쉬워질 것
 - 작가와 편집자의 관계
 - Harlequin의 Series romance 작가들과 편집자들의 관계는 매우 강하기 때문에, 작가들은 주류의 문학을 추구하며 편집자와의 장기적인 관계를 유지하는 것에 만족
 - MIRA를 통해 이러한 작가들의 Harlequin에 대한 충성도를 유지시킬 수 있음

How Best to Proceed

- **Harlequin의 고민**

- Series 비즈니스 모델과의 차이

- Harlequin의 현재 자원과 용량으로 single-title 시장에서 성공할 수 있을 것인가?

- Vice-president of direct marketing, Hayes의 제안

- Harlequin 출신의 single-title 작가를 영입

- » 비용 등의 측면에서 조금은 위험하지만, MIRA 프로그램에 대한 관심을 끌 수 있을 것

- Harlequin의 기존의 작품 (back-list collection)을 활용하거나 경쟁업체의 인기 작가의 작품을 재출판하는 것

- » 위험을 줄일 수 있는 방안
 - » 기존의 작품의 길이나 표지를 바꿔서 개선할 수 있음
 - » 기존의 series 작가들로 하여금 single-title romance를 장려

- Silhouette의 편집국장 Isabel Swift의 딜레마

- Single-title의 경우, 작가부터 마케팅, 판매까지 개별적
 - 유연성 (flexibility)와 민첩성 (nimbleness)를 확보할 수 있는가?
 - 성공을 하기 위해 얼마나 기다려야 하는가?
 - Worldwide의 실패와 관련한 요인들을 어떻게 극복할 것인가?