

전문잡지의 생태계 모델 분석 - 잡지사·커뮤니티·사용자의 협업체계를 중심으로

장용호¹, 공병훈^{*}, 진전은영¹
¹서강대학교 신문방송학과

Study of the Ecosystem Model of Magazine on Special Genre Focusing on Collaboration System within Magazine Firm, Community and Creative User.

Yong Ho Chang¹, Byoung-Hun Kong^{*}, Eun-Young Jin Jeon¹

¹School of communication, Sogang University

요약 전문잡지들은 복잡도가 높고 다이내믹하며 심한 불확실성을 보이는 잡지산업 생태계에 대한 적응 전략으로서, 지식과 아이디어를 기반으로 가치를 극대화하기 위해 유연화되고 개방된 협업적, 동료적, 집합적 생산체계를 작동시키고 있다. 본 논문은 사례연구방법을 적용하였고, 자료수집방법으로서 직접 관찰, 전문가 심층면접, 전문가 설문조사를 실행하였다. 이를 통한 ‘잡지산업’, ‘전문잡지사·커뮤니티·사용자간의 협업체계’, ‘전문잡지의 생태계 모델’에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 전문잡지 생태계는 잡지사들의 다양하고 새로운 생산 참여자와 잡지 플랫폼이 결합되는 가치 네트워크의 개방적 혁신의 협업 모델로서 진화/적용하고 있었다. 둘째, 전문잡지사들은 스마트 디바이스의 환경 변화에 힘입어 커뮤니티, 전문가 사회집단/조직, 창조적 사용자의 다양한 행위/상호작용이 핵심적으로 작동되는 협업체계를 구축하고 있었다. 셋째, 전문잡지 생태계 모델은 콘텐츠 공급 영역의 다양한 잡지 생산 주체들이 플랫폼 영역에서 상품군과 플랫폼 유형에 적합한 상호작용을 하며 스마트 디바이스를 통해 사용자/독자와 상호작용하는 체계이다. 전문잡지의 모델은 게임, 출판, 드라마, 영화, 만화, 애니메이션 등의 디지털 콘텐츠 산업과 같은 패턴의 프랙탈 구조를 보이고 있으며, 상호작용성과 사용자 참여의 수준이 가장 높은 창조 친화적 기술 혁신 모델로 수렴되고 있다.

Abstract Magazines on specific genres have been operating collaborative, co-working and collective production systems for value maximization using an adaptation strategy on the dynamic, complex and uncertain value network of the magazine industry. The study used a case study method, and data collection was performed by observational research, depth interviews and survey research. The subjects of the study were ‘magazine industry’, ‘magazine firm and community’, and ‘collaboration system within creative users’. According to the research results, the ecosystem of magazines on a specific genre has been evolving into an innovative value network system, which is combined with the magazine firm, community users and magazine platform. Second, the rapid introduction of smart device environment changes the way of the collaborating system, in which an action and interaction came out within the community, creative users and magazine firms. Third, the production agency shows strong action and interaction, which fits the magazine platform within the ecosystem of a magazine on a specific genre well. This model has a similar fractal structure to the game, publishing, drama, movie, comic, and animation contents industry, converging to an innovative technology-based-creative-industry.

Key Words : creative users, community, magazine, magazine industry, magazine platform, production system

^{*}Corresponding Author : Byoung-Hun Kong(Sogang Univ.)

Tel: +82-10-8974-8134 email: hobbits84@msn.com

Received December 9, 2013

Revised (1st March 31, 2014, 2nd May 8, 2014, 3rd July 10, 2014, 4th July 25, 2014)

Accepted August 7, 2014

1. 서론

전통적인 잡지산업이 급격하게 변화하여, 통합적인 지식 생태계로서의 잡지 지형(landscape)이 새롭게 드러나고 있다. 잡지사가 주도하는 선형적이며 폐쇄적인 가치사슬(value chain)이 붕괴하고 다양하고 새로운 행위자들이 참여하는 복잡도 높은 상호작용이 작동하는 가치 네트워크(value network)의 자기조직화 질서가 출현한 것이다[1].

잡지 콘텐츠는 첫째, 심층적 지식과 정보를 다루는 전문성, 둘째, 생활밀착형 콘텐츠를 다루는 유희성(jouissance), 셋째, 국가와 사회 정체성과 특성을 집약하는 문화적 가치성, 넷째, 융합 환경에 적합한 개별 잡지 기사들의 모듈성(modularity)이라는 특성을 지닌다. 뿐만 아니라 스마트 디바이스와 플랫폼을 중심으로 콘텐츠를 생산·유통·사용되는 방식이 확산되는 상황에서 종이 형태로서만 발간되던 잡지는 멀티미디어 콘텐츠를 담는 웹진, 전자책 잡지, 앱진(appzine) 등 다양한 형태와 유형으로 분기(divergence)하고 있다[1,2].

잡지 패러다임의 변화는 콘텐츠 생산과 소비라는 단선적 분석방법과는 전혀 다른 접근 방식으로 잡지 생산을 분석해야 할 필요성을 발생시켰다. 본 논문은 잡지산업 전체의 어려운 환경에도 불구하고 전문잡지가 2012년 기준으로 매출액과 광고가 상대적으로 약진하였고[3], 다양한 외부 역량들과 협업하여 잡지 콘텐츠를 생산하는 특징적 현상에 주목하였다[1]. 종합지가 매스 시장의 독자에 집중하는 것과 달리 전문지는 틈새(niche) 시장에 집중하며[4], 광고에 대한 의존도가 낮은 반면, 전문 커뮤니티와 전문가 사회집단/조직[5]의 참여를 통한 콘텐츠 생산과 판매에 중점을 두는 특징을 지닌다.

이 연구는 새롭게 등장한 스마트 디바이스 기반 잡지를 33가지의 잡지분류체계로서 정의하였다. 그 방법으로서는 전통적 도서관분류법, 서점분류체계, 한국잡지협회 잡지분류체계, 아마존과 애플의 뉴스가판대 분류체계를 기반으로 하였다. 이 33가지 분류를 대기업 중심으로 일반 라이프스타일을 제공하는 '종합지', 틈새시장의 라이프스타일을 제공하는 '교양지', 지식과 취미 기반 산업과 결합하여 특정한 분야를 다루는 '전문지'의 3가지로 분류하였다[1].

개인과 집단 또는 조직들의 복잡하고 다이내믹한 교환을 통한 가치 생성 연결망을 가치 네트워크로 정의하

여 매핑(mapping)하는 방법을 사용하여 네트워크 패턴과 참여자들의 상호작용을 연구한 베르나 엘리(Verna Allee)의 이론[6]을 가치 네트워크에 대한 분석 프레임워크로 적용하였다. 전통적 산업이 가치 네트워크로 전환됨에 따라 새로운 생태계는 불확실성과 복잡성이 극대화되고, 산업간·분야간·기업과 사용자간의 융합과 경계 붕괴가 본격화되었다. 전문잡지 지형에서도 협업체계의 등장과 확산이라는 특징적 현상들이 출현하고 있는데, 이 연구는 전문잡지의 잡지사·커뮤니티·사용자들간 협업 사례들에 대한 분석을 통해 잡지 가치 네트워크의 참여자들이 상호 이익을 극대화하는 모델을 실증적으로 탐색하려 한다.

따라서 이 연구의 주된 관심사는 스마트 디바이스의 기술 변화 환경에서의 전문잡지와 다양한 참여자들의 협업체계 그리고 참여자들의 속성과 관계 분석에 기반하여 전문잡지의 생태계 모델을 분석[7]하는 것이다. 하지만 분석의 성과는 전문잡지 분야를 넘어서 질적으로 새로운 기술 환경에서 잡지산업이 어떻게 적용하며 활성화될 수 있는지에 대한 전략에 중요 시사점을 제공할 수 있다. 또한 전문잡지의 특성과 패턴에 대한 분석을 통해 콘텐츠 산업의 변화된 지형에 적합한 새로운 생산체계 연구의 디딤돌이 될 수 있다.

이 프레임워크와 연구목적에 기반하며 '전문잡지에서 잡지사와 커뮤니티, 사용자들이 집합적으로 상호작용하여 서로 이익을 극대화하는 협업체계가 왜(why) 등장하게 되었는지'(연구문제 1)와 '전문잡지에서 잡지사, 커뮤니티, 사용자들이 지닌 속성은 무엇이며, 이 참여자들은 어떠한 상호작용의 패턴을 작동시키는지'(연구문제 2), 그리고 '협업체계를 통해 새롭게 출현한 전문잡지의 생태계 모델은 어떻게(how) 형성되어 있는지'(연구문제 3)에 관하여 분석한다.

2. 연구방법

본 연구는 사례연구방법을 적용하며 자료수집 방법으로서 직접 관찰, 전문가 심층면접, 전문가 설문조사를 실행하며 연구문제에 따라 '잡지 산업', '전문잡지사와 커뮤니티, 사용자간의 협업체계' 그리고 '전문잡지의 생태계 모델'을 분석한다.

2.1 자료수집

자료수집을 위해 첫째, 전문잡지 사례 대상(창작과비평[8], 사이버문학광장[9], 크리스찬투데이[10], 동아비즈니스리뷰[11], 마이크로소프트웨어[12], 게임웹진 디스이즈게임[13], 공간스페이스[14], 카툰캠퍼스[15])의 웹사이트나 커뮤니티를 직접 관찰하여 자료를 수집하였다. 또한 분석 대상 관련 잡지 플랫폼, 웹진, 전자책 플랫폼, 앱스토어의 공식 자료와 관련 미디어 자료들을 수집한다. 둘째, 잡지사 실무자, 잡지 참여 파워 블로거, 잡지 플랫폼 관련자, 한국잡지협회 실무자들과 연구진이 보유한 인적 네트워크와 스노우볼링 기법을 활용하여 선택한 23명을 전문가 심층면접 참여자로서 구성하였다. 셋째, 중간 규모 이상이며, 규모가 작더라도 게임 잡지와 같이 커뮤니티 중심의 웹진으로 전환하는 경우처럼 환경 변화에 대처하는 잡지 분야별 특성과 대표성을 지니는 잡지사들을 대상으로 138명이 참여한 전문가 설문조사를 실행하였다. 설문조사 대상 잡지사는 ‘한국잡지협회’에 등록된 잡지사들 중에서 선택하였으며, 한국잡지협회와 공동으로 이메일을 발송하여 온라인 웹페이지를 통해 설문하는 방식으로 진행하였다. 설문 문항은 기존 연구와 설문조사 내용을 조사하여 연구문제에 적합하게 재구성하였다.

패턴과 미리 예측한 패턴을 비교하는 방법으로서, 관찰된 패턴이 예측한 패턴과 일치하면 내적 타당성을 확보하게 되는 것이다.

자료분석의 구체적 방법으로서 첫째, 인(Yin)의 조사와 분석 절차를 적용하였으며[15] 자료수집방법과 사례 분석 대상은 사전 토론을 통해 선정하고 수집된 자료에 대한 분석에 대해서도 사후 토론을 실시한다. 둘째, 심층면접 내용 결과에서 개념을 추출하여 근거이론의 레벨화와 범주 발견과 관계 잇기 방법을 통해 변화에 적응하는 활동들에 대해 상호 연결과 자료와 연구과제의 이론화와 의 비교 작업을 수행하는 방식을 취한다. 근거이론(grounded theory)을 질적 내용 분석의 방법으로 활용하지만 글래서(Glaser)와 스트라우스(Strauss)의 개방 코딩과 축코딩 그리고 선택 코딩이라는 형식적인 방법을 지양한다. 심층면접의 질적 자료에 대한 재구성과 핵심 개념과 범주 분석을 위해 엑셀 2010 프로그램을 통해 데이터베이스로 작성하여 텍스트 필터와 데이터 정렬 그리고 검색 기능을 적용하여 자료와 개념의 빈도 그리고 차이점과 유사점 등을 비교 분석한다. 셋째, 설문조사는 타당성과 신뢰성을 고려하여 심층면접 질문과 답변 내용을 재구성한 현장 변화와 경험 내용으로 보완한다.

[Table 1] Research Method

Data Collection		Description
Cases		<ul style="list-style-type: none"> Changbi Publishers, Munjang, Christian Today Korea, Dong-A Business Review, micro Software, Game webzine ‘Thisisgame.com’, SPACE, Cartoon Campus
Research method	Observational research	<ul style="list-style-type: none"> Observed our research cases’ magazine, website and online community. Collected documents and information related with research cases, magazine platform, webzine, E-book platform and appstore etc.
	Depth Interview	<ul style="list-style-type: none"> The Interviewees were 23 professionals, involving with magazine editors and managers, power bloggers, staff of magazine platform and staff of Korea Magazine Association etc.)
	Survey research	<ul style="list-style-type: none"> The survey subjects were 138 professional magazine editors and managers.

2.2 자료분석

본 연구는 자료와 명제를 연결하여 분석하는 방법을 위해 수집되는 자료들과 연구명제들을 연결하는 사례연구방법의 패턴 매칭 논리(pattern-matching logic)을 응용하여 적용한다. 패턴 매칭 논리는 경험적으로 관찰된

3. 선행 이론과 연구 분석

잡지산업에 새로운 생산 참여자로 등장한 창조적 사용자와 커뮤니티를 분석하기 위해 이 연구는 커뮤니티를 공동체 재화(community goods)로서 파악하는 경제적 접근과 커뮤니티에 대해 산업적, 사회적 지형에서 적응하고 변화하는 진화적 관점을 적용한다. 더불어 구성원들 간의 네트워크와 상호작용에 집중하는 생태계적 관점을 적용한다. 또한 협업(collaboration)에 대해 ‘가치 네트워크 참여자들이 관계와 상호작용을 통해 잡지 콘텐츠를 생산·유통·소비하며 가치를 창출하는 행위’로[5], 그리고 ‘참여자들의 개별적 속성이 관계적 속성과의 상호작용을 통해 질적으로 새로운 속성으로 창발(emergence)하는 현상’으로 정의한다[17].

기존에 이루어진 국내 잡지산업 또는 전문잡지 관련 주요 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 박몽구(2006)는 뉴미디어 환경 하에서 새로운 잡지 형태, 매체적 특성의 변화, 잡지상을 제안하며 종이잡지의 축소와 온라인 잡지

시장의 활성화를 전망했다[18]. 이용준(2007)은 디지털 환경 변화로 인한 잡지 콘텐츠가 다양한 미디어와의 융합과 활용 전략을 통해 부가 가치 창출에 긍정적 효과를 줄 것이라고 예상하였다[19]. 위와 같이 스마트 디바이스가 본격화되는 시점인 2007년 이전에 이루어진 연구는 플랫폼 중심의 콘텐츠 생산, 유통 체계, 이에 따른 변화에 대해서 고려하지 못한 한계가 있다.

이용준 등(2012)의 연구는 잡지 소비자들에게 잡지 종사자의 전문성, 인지도, 잡지 가격 등의 요소가 어떤 영향을 미치는지 밝혀, 소비자 입장에서의 잡지산업에 대한 통계적인 결과를 보여주었다[20]. 박진우 등(2012)은 시사전문잡지의 영세성과 경제적 불안정성이 뉴스품질의 하락과 스마트 미디어 시대 잡지 위기의 원인을 제공했다고 주장한다[21]. 두 연구는 현 잡지산업의 분석 변인의 축으로서 각각 소비자와 잡지사를 핵심 변인으로 따로 다루었기 때문에, 다양한 잡지 참여자(전문가 사회집단, 조직, 온·오프라인 커뮤니티와 구성원 등)들의 등장과 그들간의 관계 대해서는 통합적으로 바라보지 못했다. 본 연구는 스마트 디바이스의 등장이라는 새로운 환경적 토대 위에서 형성된 전문잡지의 가치 네트워크의 참여자들의 상호작용을 생태계적 관점으로 새롭게 조망한다.

국내 잡지사들은 콘텐츠의 디지털화와 자사의 홈페이지를 통한 서비스, 그리고 관련 미디어 기업들과의 제휴 활동을 벌이는 수준에서 벗어나지 못하고 있다. 정부는 아날로그 콘텐츠의 디지털화와 재교육, 시설 교체 같은 다양한 지원 정책을 실행하였음에도 불구하고 잡지산업 생태계의 선순환적 질서 창출과 활성화의 뚜렷한 성과를 거두지 못하고 있다[2,3]. 결국 지식과 창조성을 바탕으로 하는 패러다임으로 바뀌어야 하는 과제가 잡지산업에 절실하게 제시된다. 또한, 잡지산업이 플랫폼 중심의 환경으로 변화되는 상황에 대한 분석과 더불어 잡지 콘텐츠의 생산, 유통, 사용, 공유의 상호작용에 의한 개방적 혁신의 '협업 전략 모델'에 대한 연구가 요구된다[1].

오픈 이노베이션(open innovation)과 오픈 비즈니스 모델(open business model)은 기업이 자신의 지적 재산을 공개하고 외부 지식과 혁신 역량을 적극 활용하여 더 많은 가치를 창조하는 개방적 혁신 모델이다. 시장 플랫폼(market platform)이 광범하게 확산되고, 지식과 아이디어들이 자유롭게 거래되는 중간 시장이 활성화되며, 제품수명주기가 점점 짧아지는 산업 환경에서는 고객들 또는 외부의 다양한 지식, 자원, 시장 지위 등을 적극적으로

로 탐색하고 최적으로 조합하는 혁신 과정이 필수적이라는 것이다[22].

산업 내 틈새 창출에 대해 앤더슨(Chris Anderson)은 전통적 시장의 파레토(Pareto) 법칙과 달리 인터넷과 플랫폼 환경에서는 판매량이 적은 다수 상품의 총합이 전체 매출에서 더 큰 비중을 차지한다는 롱테일 법칙을 제시한다. 아마존(Amazon) 사례를 들어, 베스트셀러 상품 중심의 전통적 방식이 상대적으로 판매량이 적은 다양한 종류의 틈새 상품 판매 방식으로 변하여 두껍고 길어지는 틈새시장(niche market)이 창출된다고 설명한다. 앤더슨은 기술 비용 감소로 인한 생산도구 대중화, 인터넷과 디지털 콘텐츠 상품으로 인한 유통 도구의 대중화 그리고 검색과 추천과 사용자들간의 집합적 활동이 만든 탐색 비용 감소가 시장을 롱테일 법칙으로 이끈다고 주장한다[4,22].

벤클러(Yochai Benkler)는 비시장적 환경에서 지식과 문화를 사회적으로 생산하는 협업적 공유(collaborative sharing)에 의한 동료적 생산(peer production)의 출현에 주목하였다. 교육과 문화, 연구개발 등과 같은 정보생산 체계에서 정보 처리와 저장, 커뮤니케이션 기술 발달은 생산 영역에서 개인의 진입 장벽을 낮추어 사회적 생산 및 공유 모델을 더 효율화하여, 자발적이며 수평적인 동료적 생산이 출현한다는 것이다. 그는 진보한 경제의 생산 모델에서는 개인 역량과 자율성이 중요한 역할을 수행하며, 시장적 대가가 아닌, 기여를 통한 심리적 보상이나 칭찬, 사회적 연결성과 같은 동기가 '보이지 않는 손(invisible hand)'의 역할을 수행한다고 설명한다. 산업혁명 이후 처음으로 고도로 진보한 정보 경제에서 '경제 활동의 핵심이 되는 가장 중요한 생산수단을 대다수의 사람들이 소유한다'는 뜻이다[23].

히펠(Eric von Hippel)은 리드 유저(lead user)라고 정의한 주도적 참여자들의 제품 개발과 수정 과정에서의 성과 비중이 10~40%에 이르며, 사용자들의 혁신 트렌드(trend)는 소프트웨어 상품과 물리적 제품으로 확산되고 있다고 설명한다. 리드 유저란 앞서 니즈에 따라 제품 개발과 수정이 이루어져, 시간이 지나면서 더 많은 사람들이 같은 요구를 갖게 된다는 것이다. 리드 유저는 시장에서 앞서 니즈를 가지고 있으며, 다양한 생산 도구들과 커뮤니티를 통해 해결 방법을 찾으며, 혁신 과정에서 핵심적 역할을 하는 주도적 사용자 집단을 뜻한다. 또한 기업 사용자와 개인 사용자들이 자신의 니즈와 축적된 노

하우, 창의적 지식으로 제품과 서비스 개발과 혁신에 참여하는 과정을 ‘혁신의 민주화(democratizing innovation)’로 설명한다[24,25].

리드 유저와 그들의 혁신 활동은 첫째, 리드 유저들은 시장의 중요 트렌드 선도에서 문제 해결(problem solving) 과정을 통해 많은 이익을 기대한다. 혁신가들의 자유로운 공개 활동들은 또 다른 이들을 불러들여 또 다른 작업을 진행시키는 네트워크 효과가 발생하는 상호 이익 구조를 만든다[24]. 둘째, 독창성 있는 개발 제품들은 다른 사용자들에게도 구매력을 일으키는 강한 유인력을 지닌다. 셋째, 리드 유저들은 배우는 즐거움과 문제 해결의 즐거움에서 강력하게 동기가 부여되어 혁신에 참여하는 성향을 지닌다[26,27]. 넷째, 소수로 진행되던 리드 유저들의 혁신 활동은 인터넷과 SNS 활성화에 힘입어 공유적, 분산적, 집합적, 협력적 진행과 성공 사례를 증가시키고 있다. 지적재산권과 상품성파를 개인에게 국한하는 사적인 투자 모델(private investment model)과 구별하여 혁신 커뮤니티의 구성원들이 협력으로 문제를 해결하고 성과와 해법을 공유하여 공공재를 만드는 것을 사적 집합 모델(private collective model)이라고 부른다[28]. 혁신 작업의 성공에서는 사용자들의 노력을 조합하여 지렛대처럼 활용하는 방법을 찾아내는 것이 중요한데, 대개 사용자들간 협업적 형태로 참여하기 위한 최적의 방법이 네트워크와 커뮤니티를 통한 동료적 학습과 작업 형태라는 것이다[24,1].

잡지산업 연구를 위해서는 지식과 창조성을 바탕으로 문화와 생활에 관련된 서비스를 가치화하는 창조산업에 대한 접근이 요구된다. 잡지산업은 끊임없이 혁신이 일어나는 창의적 아이디어와 지식이 가치 창출에 결정적인 역할을 하는 전형적인 창조산업이기 때문이다. ‘개인의 창의성, 재능, 기술을 바탕으로 지적재산권의 생성과 활용을 통해 부와 일자리를 만드는 산업’이라는 창조산업에 대한 정의는 1998년 영국에서 처음 제시되었다. 호킨스(John Howkins)는 시장 크기와 산업 수익을 기준으로 광고·건축·예술·공예(crafts)·디자인·패션·영화·음악·공연예술(극장/오페라/댄스/발레)·출판·연구개발·소프트웨어·완구·텔레비전·라디오·비디오게임 등으로 구분했다[29]. 그의 연구는 예술을 포함한 문화 콘텐츠뿐만 아니라 교육·과학기술·제조업·공간·도시환경과도 밀접한 관련을 지닌다.

지식과 창조성은 도구이며 이를 이용한 결과물이 혁신

신인데, 여기에서 중요한 것은 지식과 창조성이라는 도구를 지닌 사람이 아이디어와 상상력을 통해 기존의 것들을 결합하는 능력을 통해 창조산업이 가동된다는 점이다. 따라서 창조산업은 불확실성의 극대화, 복잡성, 역동성을 특징으로 한다. 케이브스(Richard Caves)는 창조산업에 대해 다음 몇 가지 특징으로 설명한다. 첫째, 수요의 불확실성이다. 수요곡선이 일정하지 않고 수요 변화나 포화 상태에서 새로운 사이클이나 곡선으로 혁신이 끊임없이 이동한다. 둘째, 창조산업의 제품 생산은 다양한 지식과 기술을 필요로 하기 때문에 집단적 참여가 요구되며 PBO(project based organization)와 같은 유연한 조직에 의한 공동 참여 생산 방식을 발생시킨다. 셋째, 창조산업의 제품은 극한의 이질성과 다양성을 지닌 수직적 차별화를 특징으로 한다. 넷째, 창조산업은 수많은 하이테크 산업과 마찬가지로 복잡계 경제학의 논리가 구현된다[30-32]. 복잡계(complex system)는 독립적이지 않은 수많은 구성 요소들이 서로 다양하게 상호작용하며 새로운 질서를 출현시키는 체계이다. 아서(W. Brian Arthur)는 복잡계를 시간 흐름에 따라 다양한 요소들이 만들어내는 집합적 패턴(aggregate pattern)에 반응하고 적응하며 진화하는 체계라고 설명한다[33].

창조산업에서는 아이디어와 지식이 학습, 창조, 가공, 실험, 공유되는 끊임없는 과정이 중요하다. 이 창조적 자본은 지식의 학습과 공유 그리고 연구개발을 통해 이루어지는데 PBO와 같은 작고 유연한 조직에서 더욱 활성화된다. 뿐만 아니라 불확실이 강한 창조적 시장 공간이 작동되고 기존 지식과 질서를 파괴하는 혁신이 필요하다. 이 과정에서 드러나는 창조적 공유지(creative commons)란 생산과 활용을 위한 아이디어와 지식이 축적되어 있어서 새로운 참여자와 지식을 끌어들이고 집합적 상호작용을 통해 새로운 아이디어와 지식이 끊임없이 생성되게 하는 체계로서, 창조성을 위한 플랫폼이라고 설명할 수 있다[25,31].

4. 연구 결과

4.1 전문잡지 생태계 변화와 잡지사 적응 전략

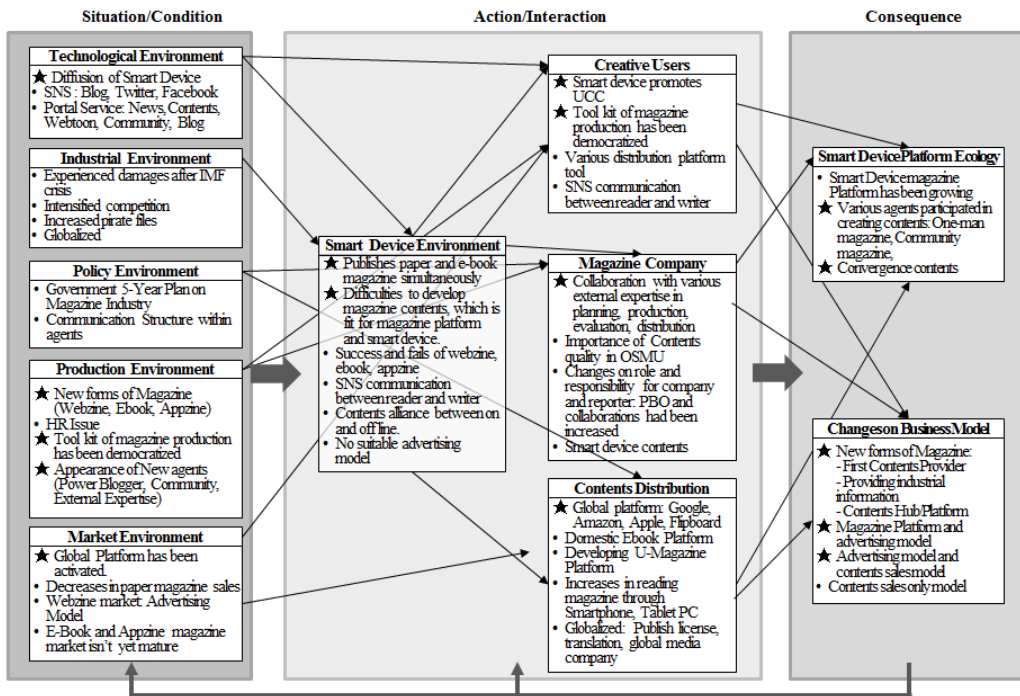
전문잡지 생태계 지형 변화에 대한 잡지사의 적응과 진화 현상으로서의 협업전략 모델을 분석한 결과, 전통적 잡지 가치사슬은 잡지사들의 다양한 시도와 환경에

대한 적극적인 적응 노력을 통해 다양한 생산 참여자와 잡지 플랫폼과 결합되는 가치 네트워크로 전환되고 있다.

전문가 심층면접에 따르면 스마트 디바이스와 SNS의 확산이라는 기술적 환경이 그리고 잡지산업의 적합도 지형으로 작용했으며 구체적으로 IMF의 위기와 맞물려 잡지사간 경쟁과 위기 심화, 매출 감소 그리고 글로벌화 현상을 겪는다. 잡지사들은 외부 역량(외부 전문가, 파워블로거, 커뮤니티) 활용을 적극화하며, 따라서 협업 방식이 활성화(기획, 생산, 평가, 유통)된다. 잡지사와 기자 역할의 변화는 PBO와 협업 관계에서 전형적으로 드러난다. 행위와 상호작용을 중심으로 보면 잡지산업 지형 변화에서 스마트 디바이스 환경에 적응하는 콘텐츠 생산 중심의 상호작용이 이루어지고 있었다. 이 관계와 상호작용은 사용자와 커뮤니티의 잡지 생산 차원에서의 스마트 디바이스를 통한 UCC 생산의 활성화, 잡지 생산 도구 대중화(다양한 주체들의 잡지 생산 활동), 잡지 유통 도구 다양화(글로벌 플랫폼, 전자책 플랫폼)[25], SNS를 통한 다양한 사용자, 커뮤니티, 전문가의 상호작용과 연계된다.

대부분의 심층면접 참여자들은 스마트 디바이스 환경에서의 비즈니스 모델에 대한 적극적 탐색과 시도를 벌이는 상황에 대한 내용을 밝히고 있다. 구체적 방식으로 웹진은 카툰캠퍼스를 제외한 모든 잡지사들에서 주로 이루어져 왔으며, 동아비즈니스리뷰 사례는 프리미엄 서비스를 통한 유료모델을 성공시키고 있으나, 디스이즈게임이나 공간스페이스처럼 대부분의 경우 무료 서비스와 광고모델을 시행하고 있었다. 잡지 콘텐츠 생산에서 외부 전문가, 커뮤니티, 창조적 사용자와의 협업관계를 적극 실현하는 곳으로는 사이버 문학광장과 창작과 비평, 게임 웹진(디스이즈게임), 컴퓨터 잡지(마이크로소프트웨어), 만화 웹진(카툰캠퍼스)이 대표적이다. 잡지 콘텐츠에 대한 기획과 평가에 외부 전문가, 커뮤니티, 창조적 사용자와의 협업관계를 적극적으로 실현하는 사례로는 경제지(동아비즈니스리뷰), 종교지(크리스찬투데이)가 대표적이다[1].

심층면접 결과를 1,353개로 절편(切片)하여, 개별 절편 자료들을 속성과 차원이라는 낮은 수준의 개념들을 정리하여 높은 수준으로 비슷한 개념들을 묶는 라벨링(labeling) 작업을 통해 추상도 높은 범주(category)로 다



[Fig. 1] The Category Matching Related to Interaction on The Ecosystem of Magazine Industry

시 구분하는 개방 코딩 작업을 실행하였다. 개방 코딩을 통해 범주들 사이의 관계를 잇는 상황(조건), 행위/상호작용, 귀결 방법론으로 축 코딩 작업을 수행한, 범주 패러다임(paradigm)화의 범주 관계 잇기는 Fig. 1과 같다.

Fig. 1의 각 상자 제목이 범주 제목이며 상자 내용은 라벨링을 나타낸다. 상황/조건 해당 범주에는 잡지 기술 환경, 잡지산업적 환경, 잡지 정책적 환경, 잡지 생산 환경, 시장/사용자 환경 등을 위치하게 했다. 이 상황/조건들은 스마트 디바이스의 잡지산업 활성화의 적합도 지형으로 작용하였으며, 행위/상호작용은 스마트 디바이스 환경과 잡지(종이 잡지와와 병행, 최적화된 잡지 콘텐츠 시도, SNS를 통한 독자 소통 활성화), 사용자와 커뮤니티 잡지 생산(다양한 주체의 잡지 활동, 스마트 디바이스를 통한 UCC 활성화, 잡지 생산과 유통의 대중화, 커뮤니티케이션 활성화), 잡지사 활동 변화(외부 역량 활용과 협업과 PBO 활성화, OSMU의 콘텐츠 질적 수준 강조), 잡지 콘텐츠 유통과 사용 변화(국내외 잡지 플랫폼 활성화, 스마트폰과 태블릿PC 확산)의 방식으로 이루어졌다. 귀결은 스마트 디바이스 플랫폼 생태계(잡지 플랫폼 활성화, 다양한 참여자의 혁신 활동) 그리고 잡지 비즈니스 모델의 변화(잡지 개념의 변화, 잡지 플랫폼 모델, 광고와 콘텐츠 판매 모델의 변화) 등의 방식으로 나타난다. Fig. 1에서 별(★) 모양의 글머리 부분은 심층면접 참여자들이 전문잡지와 관련하여 강조하여 서술한 내용들로서 현장 전문가들이 집중하고 있는 이슈들을 표시한 것이다[1].

[Table 2] Type of Magazine Publication (multiple response)

Item	Mean(four-point scale)
A Diffusion of Smart Phone	3.38
A Diffusion of Tablet PC	3.31
A Diffusion of eBook	2.79
A Diffusion of Mobile Application	3.08
A Diffusion of SNS	3.14
A Diffusion of Smart TV	1.98

[Table 3] A Relationship Between a Diffusion of Smart Media and Magazine Industry

Paper Magazine	Webzine	E-zine (ePub, PDF)	Appzine (mobile magazine)
110 (79.7%)	50 (36.2%)	32 (23.2%)	32 (23.2%)

전문가 설문조사에 따르면 참여자의 잡지 발간 형식은 종이 잡지 49.1%, 웹진 22.3%, 전자책 잡지 14.3%, 앱진 14.3%를 발간하고 있었다[Table 2]. 잡지산업에 영향을 끼쳤다고 생각되는 스마트 디바이스 확산 현상을 살펴보면, 스마트폰 확산이 가장 높게 나타났고, 태블릿PC 확산, SNS 확산, 앱 확산, 전자책 확산 순으로 나타났다[Table 3]. 잡지의 스마트 디바이스화가 잡지산업 활성화에 어느 정도 활로가 될 것이라고 인식하고 있으며 긍정적으로 답한 참여자들은 스마트 디바이스에 적합한 잡지 콘텐츠에 집중하며 종이 잡지와 시너지를 내는 방안에 관심을 표명하였다. 부정적으로 답한 참여자들도 잡지 콘텐츠의 종이 매체에 대한 적합성을 지적하였다. 참여자 대부분은 종이 잡지와 스마트 디바이스 잡지의 공존을 예상하고 있었다. 잡지사의 협업에 대해서 살펴보면, 외부 전문 필자와 협업은 대부분의 잡지사에서 이루어지고 있었다. 그리고 파워 블로거, 커뮤니티 또는 구성원, UCC 사용자와는 어느 정도 협업이 이뤄지는 것으로 나타났다. 잡지 콘텐츠 유통 플랫폼의 등장이 잡지산업 활성화에 미치는 긍정적 영향 인식에서는 애플 앱스토어와 뉴스가판대, 아마존과 구글의 잡지 섹션과 같은 잡지 콘텐츠 유통 플랫폼의 등장이 잡지산업 활성화에 어느 정도 긍정적 영향을 끼친다고 인식하고 있었다[1].

4.2 협업 체계 참여자들의 속성과 상호작용 패턴

전문가 심층면접과 전문가 설문조사를 통한 전문잡지산업의 네트워크를 둘러싼 비즈니스 모델의 분석 결과, 전문잡지사들은 스마트 디바이스의 환경 변화에 힘입어 공통적으로 커뮤니티와 전문가 사회집단/조직, 창조적 사용자 등의 다양한 행위/상호작용이 핵심적으로 작동되는 협업체계를 구축하고 있었다. 본 연구에서 행위/상호작용은 구체적으로 네 가지 범주인 ‘스마트 디바이스 환경과 잡지’, ‘사용자 커뮤니티 잡지 생산’, ‘잡지사 활동 변화’, ‘잡지 콘텐츠 유통과 사용 변화’로 구성되며 결과적으로는 ‘스마트 디바이스 플랫폼 생태계’, ‘잡지 비즈니스 모델 변화’라는 패턴을 만든다. 나타난 결과는 다시 전문잡지산업의 ‘상황/조건’과 ‘행위/상호작용’에 피드백 작용하는 양상을 보이고 있다[1].

전문가 심층면접에 따르면, 잡지사와 다양한 참여자들의 상호작용은 잡지 콘텐츠 유통과 사용자 변화의 새로운 환경에 기반을 두는데 이는 주로 국내외 플랫폼의 빠

른 성장과 스마트 디바이스 중심의 사용 환경 그리고 잡지 콘텐츠의 글로벌화를 둘러싸고 이루어진다. Fig. 1을 통해 상호작용 패턴을 별(★) 모양의 글머리 부분을 중심으로 살펴보면, 첫째, 범주 관계 잇기에서 상황/조건으로서 잡지 콘텐츠의 새로운 생산자로서 등장한 외부 전문가, 파워 블로거, 커뮤니티가 등장한다. 둘째, 행위/상호작용으로서 스마트 디바이스 환경에서 SNS를 통한 독자와의 소통이 활성화되며 생산과 유통 도구의 대중화에 따라 사용자와 커뮤니티의 잡지 생산이 활성화되며 잡지사 활동 자체에서도 외부 역량과의 협업과 활용이 적극화되는 과정이 발생한다. 셋째, 귀결로서 스마트 디바이스 플랫폼의 생태계에서 잡지사와 커뮤니티, 사용자의 다양한 참여와 혁신과 잡지 비즈니스 모델 변화를 낳는 과정이다.

[Table 4] Type of Collaboration

Outside Specialist	Power UCC User	Power Blogger	Online Community Member	none	etc.
120 (87.0%)	17 (12.3%)	38 (27.5%)	21 (15.2%)	7 (5.1%)	6 (4.3%)

[Table 5] A Management Method for a production of magazine contents in the smart media environment

New Recruitment	Outsourcing	Alliance with Related Company	Collaboration with Outside Specialist	none	etc.
44 (41.1%)	3 (2.8%)	4 (3.7%)	72 (67.3%)	4 (3.7%)	9 (8.4%)

전문가 설문조사를 바탕으로 전문잡지사와 전문 커뮤니티 및 참여자들이 상호이익 확보 차원에서 협업체계의 영향력에 대한 긍정적 인식과 활용 수준을 확인할 수 있었다. Table 4의 응답자 소속 잡지사의 협업(공동기획, 원고청탁, 잡지평가 등 포함) 유무에 대한 답변에 따르면, 외부 전문 필자와의 협업이 가장 활발하며(87.0%), 파워 블로거(27.5%), 커뮤니티 또는 구성원(15.2%), UCC 사용자(12.3%)와 같은 다양한 사용자들과의 협업도 나타나 있다. 즉, 대다수의 잡지사들이 다양한 외부 구성원들과의 잡지 콘텐츠를 생산하고 있는 것으로 분석된다. 비상업적인 집단(개인 또는 커뮤니티 등)의 상업적인 잡지산

업에 미치는 영향 인식에 대한 답변에 따르면, 비상업적인 집단(개인 또는 커뮤니티 등)이 상업적인 잡지산업에 대해 어느 정도 긍정적인 영향을 미칠 것(2.81점)이라고 인식하는 것으로 나타났다. 스마트 디바이스 환경에 적합한 잡지 콘텐츠 제작을 위해 필요한 인력을 운영 방식은 Table 5에서 확인할 수 있다. 외부 역량(전문가, 창조적 사용자, 커뮤니티 등)과의 협업(67.3%)을 통한 인력운영이 가장 많이 이뤄지고 있었고, 그 다음으로 신규인력 채용(41.1%)을 통해 인력을 충원하는 것으로 나타났다.

한편으로, 각 전문잡지 별로 협업의 주체, 즉 참여 커뮤니티는 차별화된 속성을 지닌다. 문학지는 동인 커뮤니티, 기독교 잡지는 교회 커뮤니티, 경제지는 전문위원과 패널위원 중심으로 기획과 전략적 운영이 진행되는 경향을 띤다. 게임지/컴퓨터지는 온라인 커뮤니티가 기획 및 콘텐츠 생산에 적극적으로 참여하는 방식이며, 건축 잡지는 학회와 학과 커뮤니티, 만화지는 작가 커뮤니티와 연계하는 특징을 보이고 있었다. 전문지와 상호작용하는 전문 커뮤니티는 산업별로 차이점을 보이고 있으나 공통적으로 생태계에 협업체계로서 작동한다는 공통된 패턴으로의 진화와 적응 형태를 보인다. 사례 대상을 기준으로, 심층면접에 따른 구체적인 연구 결과는 다음과 같다.

문학지 심층면접에 따르면, 외부 역량의 핵심은 온라인상의 동인지 커뮤니티의 참여자들이다. 동인지 커뮤니티는 작가들이나 작가 지망생으로 구성되며 문학지에 작품이 실리는 것이 창작 활동의 성과이자 기준으로 평가된다. 문학지는 시장 규모가 영세하여 광고를 실을 수 없는 특성으로 인해 창간과 폐간을 자주 반복하는 현상을 보인다. 어려운 환경에도 문학지 창간이 지속되는 것은 동인 커뮤니티 참여자와 작가 지망생들의 창작과 학습 활동이 문학지 계체를 중심으로 하는 데서 비롯된다. 문학지 계체는 작가와 작가 지망생들의 동인지 커뮤니티가 활동하는 성과 척도이며 자신들 스스로 문학지의 주요 소비자(독자)가 되어 문학계의 자산을 형성하는 역할을 한다[7,8].

종교잡지는 종교 커뮤니티와 신학자 같은 전문가들의 콘텐츠 생산, 참여, 구매 의지, 지지의 상호작용이 지속적 운영의 근거가 된다. 심층면접 참여자가 소속된 기독교 잡지는 해외의 라이선스 잡지로서, 글로벌 시장 콘텐츠에 대한 수요를 포착하여 잡지 발간을 시작하였다. 사례의 잡지는 교회 커뮤니티와 관련 성직자와 신학자, 교단

을 구매와 지원을 기반으로 하고 있었다. 이 기독교 잡지의 경영 목적은 적정한 인원을 기반으로 지속 가능한 출판 활동을 벌이는 것이었다. 교회 커뮤니티는 선교와 공동체 운동을 주요 목적으로 운영되기 때문에 기독교 잡지는 교회의 지원과 협력, 즉 상호작용 속에서 성장한다는 속성을 지니고 있다. 예를 들어 대형 교회가 잡지를 구매하여 개척교회에 지원한다든지, 해외 선교사들에게 발송하는 방식을 통해서 잡지가 판매되는 것이다. 종교 전문잡지는 선교가 글로벌 환경에서 진행되기 때문에 인터넷과 앱을 통한 잡지 발행 등 스마트 디바이스 활용이 다른 분야에 비해 상대적으로 빠르게 진행되고 있다. 이는 목회자들이 새로운 트렌드와 지식 또는 아이디어에 큰 관심을 갖고 있는 현실의 반영이다[9].

경제 전문잡지는 전문 콘텐츠와 지식을 핵심 경쟁력으로 하기에, 잡지사에서 계획적으로 구성된 전문가 커뮤니티의 조언 및 평가를 적극 활용한다. 기업체와 학생이 주요 독자층이기에 편집위원(교수, 기업CEO, 컨설턴트), 패널(대리, 과장급 젊은 직원), 자문위원과 같은 외부 역량을 광범하고 지속적으로 다양한 의견과 정보를 취합하는 방식으로 잡지 기획과 평가에 참여시키고 있었다. 잡지의 질적 수준을 지속적으로 높이며 독자(사용자)들과 상호작용하는 사례를 보이고 있다. 이는 경제 관련 지식과 정보 생산 과정에서 매우ダイナ믹하게 변화하는 추세에 적응하기 위한 잡지사의 적극적인 노력의 일환이다[10].

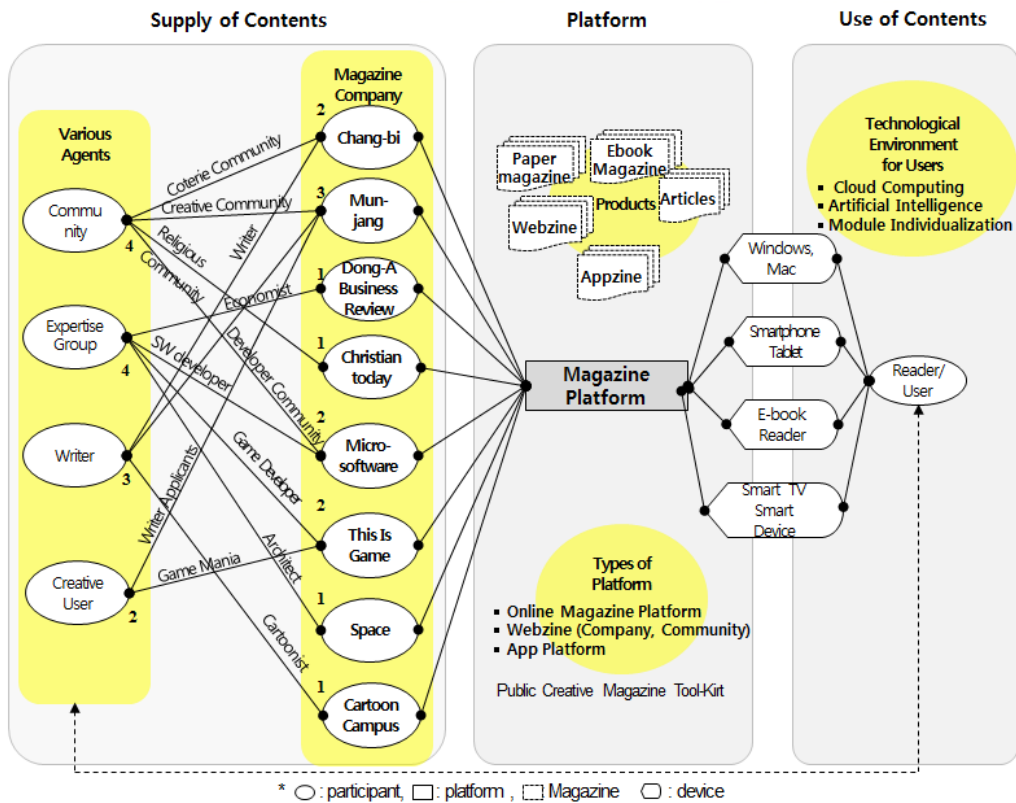
컴퓨터 잡지사의 과제는 개발자들의 지식과 정보의 허브이자 플랫폼으로서의 역할 수행이다. 따라서 컴퓨터 잡지사들은 관련 전문 기술 혁신과 변화의 속도에 발맞춰 빠르고 다양한 지식을 생성하고 공유할 수 있는 집단인 소프트웨어 개발자 커뮤니티와 공식적으로 동료적 관계를 구축한다. 저널리즘적 역할을 중시하는 여타 대중지와는 달리 커뮤니티와의 긴밀한 협업은 잡지사의 핵심 과제이다. 이러한 협업체계 패턴에 따라 참여자 소속 잡지사는 스마트 디바이스가 확산되던 2010년을 전후로 오히려 매출이 안정적으로 늘어나고 있다. 스마트 디바이스 환경에 기반한 소프트웨어 잡지는 전통적인 소프트웨어 관련 지식과는 달리 전혀 새로운 기술 지식과 노하우가 요구되었다고 밝혔다. 잡지 콘텐츠 판매 전략 역시 웹진을 통한 잡지 기사별 판매 혹은 콘텐츠 전문 유통업체들과의 제휴를 통한 콘텐츠 재판매 등 스마트 디바이스를 효과적으로 활용하는 방식 채택에 매우 적극적이었다

고 설명한다. 스마트 디바이스를 통한 콘텐츠 확산이 잡지의 홍보 효과로 이어져 소프트웨어 개발이라는 내용 특성상 코딩 내용이 담긴 종이 잡지의 매출 확대에 자연스럽게 이루어지는 현상이 특징적이다[11].

게임 전문잡지는 현재 종이 잡지로 출간되는 사례사 거의 없으며 주로 웹진을 통해서 서비스된다. 게임 산업이 PC게임에서 온라인 게임 위주로 변화하여 부록과 광고 중심의 판매 모델이 더 이상 적용될 수 없게 된 때문이다. 게임 웹진의 특징적 현상은 게임 커뮤니티와 사용자가 주로 콘텐츠를 생산하며, 기자들은 커뮤니티나 웹진의 운영자나 편집자로서의 역할을 수행한다는 점이다. 게임 웹진은 인터넷 기반의 특성상 유료화에 어려움을 겪고 있으나 광고를 실거나 게임에 대한 베타테스터(beta tester)로서의 역할을 통해 수익을 창출하는 모델을 운영하고 있다. 게임 웹진은 커뮤니티와 사용자가 콘텐츠를 기획과 생산을 주도하며 잡지사가 이 콘텐츠들을 운영하는 협업 모델이라고 할 수 있다[12].

만화 잡지는 2000년을 전후로 PC방 보급과 게임열풍에 영향을 받아 만화 산업이 급격히 위축되어 2000년대 중후반에 대부분 폐간되었고 현재 소수의 웹진들이 활동하는 상황이다. 뿐만 아니라 만화의 디지털 콘텐츠의 유료 판매 모델은 최근 포털의 웹툰(webtoon) 활성화로 새로운 특징적 현상이 발생되고 있다. 심층면접 참여자들은 만화 잡지와 만화산업의 특징적 현상에 대해 다음과 같이 설명한다. 첫째, 웹툰으로 인해 만화를 향유하는 사용자들의 수 자체가 폭발적으로 증가하였다. 둘째, 전통적 도제방식으로 양성되던 만화가 양성시스템이 사라지고 직접 자신의 홈페이지나 블로그, 포털 사이트를 통해 만화를 연재하여 인기 만화가가 되는 사례가 많아지는 있다. 즉, 만화가로의 진입장벽이 급격히 낮아지고 사용자와 생산자간의 경계가 사라진 것이다. 셋째, 포털 사이트의 만화 콘텐츠 제공 방식 때문에 사용자들을 무료 콘텐츠에 길들여지는 부정적 현상이 고착화된다[14].

건축/건설지 참여자는 학회와 학과 커뮤니티, 그리고 건축산업·디자인 업계와 긴밀한 상호 관계를 맺고 있어서 산업의 축소에 직접적 영향을 받아 전문잡지 매출 축소를 경험하고 있다고 주장한다. 사례 대상 건축/건설지 잡지는 종이 잡지와 웹진을 공동으로 제공하는 방식을 채택하며, 웹진은 아날로그 콘텐츠를 디지털로 변환하여 제공하는 방식을 취하였다. 건축 관련 전문가나 학생들과의 다양한 행사, 공모전 등을 사용자 참여가 가능한 프



[Fig. 2] The Ecosystem of Magazine on Special Genre Industry

로젝트를 시행한다[13].

전문잡지 사례들에서 드러나는 패턴은 잡지의 가치 네트워크 참여자들이 상호 이익을 극대화하는 혁신 공유자로서 협업 체계를 구축하는 것을 핵심 과제로 한다는 점이다. 협업체계가 공통적으로 패턴화되는 배경에는 잡지 콘텐츠 생산과 유통도구가 대중화되는 기술적 환경이 자리잡고 있다. 협업 체계에 기여하는 전문 커뮤니티 및 사용자들의 콘텐츠 생산 방식의 개별적 속성은 긴밀히 연결된 각 전문산업별 특성에 따라 차별화된다. 산업별로 패턴화된 외부 역량과의 협업 방식과 활용은 각 전문산업과 영향력을 주고받는 선순환적 상호작용을 보인다.

4.3 전문잡지의 생태계 모델

새로운 지형에 대한 국내 전문잡지의 적응/진화 현상과 협업전략 모델, 그리고 공진화 메커니즘 모델에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 전문잡지들은 커뮤니티, 전문가 사회집단/조직, 그리고 창조적 사용자와 작가/저자 같

은 다양한 참여자들과 개방적으로 협업하는 체계를 통해 스마트 디바이스 플랫폼과 결합하는 방식을 취하고 있다.

따라서 직접 관찰과 심층면접, 전문가 설문조사에 대한 수집 자료에 대한 분석을 종합하여 커뮤니티 그리고 창조적 사용자의 협업 체계 모델을 Fig. 2로 요약할 수 있다. 스마트 디바이스 기술환경은 콘텐츠와 IT의 융합과 플랫폼, 다양한 디바이스를 특징으로 하는 창조 친화적 방향으로 변화하고 있는 것이다. 참여자들과 사례잡지사들간의 연결 정도는 숫자로 표시하였으며 참여자로서는 커뮤니티와 전문가 사회집단/조직 그리고 잡지사로서는 사이버 문학광장이 가장 큰 연결 정도를 보이고 있다[1].

콘텐츠 공급 영역은 다양한 잡지 생산 주체들의 출현과 속성을 나타내며, 플랫폼 영역에서 상품군과 플랫폼 유형에 적합한 상호작용을 한다. 잡지 플랫폼은 클라우드 컴퓨팅과 인공지능 그리고 모듈식 개인화를 특징으로 하는 스마트 디바이스를 통해 사용자/독자와 상호작용하

는 체계이다. 또한 새로운 생태계 모델의 특징은 콘텐츠 사용영역이 사회적 연결망과 창작/생산도구를 통해 공급 영역과 집합적 상호작용의 패턴을 드러낸다는 점이다.

콘텐츠 공급 영역에는 전문잡지 콘텐츠 사례에서 창작/생산의 참여자들의 관계들이 표현되었다. 커뮤니티로서는 ‘동인지 커뮤니티, 교회 커뮤니티, 개발자 커뮤니티’로서 잡지사와 협업하며 전문가 사회집단/조직으로는 경제·SW·게임 전문가, 개발자, 건축가 등이 잡지사와 협업한다. 작가/저자들은 종이책 잡지와 웹진에 참여하며 커뮤니티나 협동조합의 사례도 보여준다. 창조적 사용자는 작가 지망생, 게임 마니아로서 잡지사와 협업한다. 그 결과인 잡지 콘텐츠는 잡지 플랫폼을 통해 거래되지만 종이책 잡지, 전자책 잡지, 웹진, 앱진 그리고 기사별 상품의 상품군으로서 거래되며 잡지 플랫폼은 온라인 잡지 플랫폼과 앱 플랫폼 등으로 유형을 구분할 수 있다. 잡지 콘텐츠를 구매하거나 사용하는 독자들은 잡지 플랫폼과 관련된 스마트 디바이스를 통해 클라우드 컴퓨팅과 인공지능 그리고 모듈식 개인화하는 기술 환경을 활용하여 참여한다. 또한 콘텐츠 사용 영역의 사용자/독자들은 콘텐츠 공급 영역의 다양한 참여자인 커뮤니티, 전문가 사회집단/조직, 창조적 사용자로서 전문잡지사와 관계를 가지고 상호작용하는 모습이 관찰된다[11,12].

전문가 심층면접과 설문조사 참여자들은 잡지사의 위상을 잡지 관련 산업과 창조적 사용자 그리고 커뮤니티의 허브이자 플랫폼으로서 설정한다. 예를 들면 사이버문학광장은 작가들이 참여하는 웹진으로서의 특성을 지니고 있지만 작가 지망생인 사용자들이 상품을 창작, 공유, 평가받는 공간 역할을 한다. 마찬가지로 게임 웹진인 디스이즈게임에는 게임 개발자와 기획자 같은 전문가 집단이 참여하지만 게임 마니아들이 자신들의 플레이 체험과 노하우를 텍스트와 사진 또는 영상으로 만들어 공유하는 창조적 사용자들로서의 활동이 중요한 역할을 한다. 또한 전통적으로 잡지 콘텐츠를 창작/생산하는 역할을 해왔던 문학 작가와 만화 작가들도 새롭게 형성된 잡지 플랫폼 환경에서 창작과비평, 카툰캠퍼스에 참여하는 현상들이 나타나고 있다.

5. 결론

이 논문은 전문잡지사들이 커뮤니티와 사용자 등 다

양한 참여자들과 협업하는 체계를 통해 잡지 콘텐츠를 창작/생산, 유통, 사용하는 전략으로 플랫폼 중심의 콘텐츠 체계에서 상호 이익을 극대화하는 사례들에 집중하였다. 다양한 참여자들의 역량을 활동하는 현상이 관찰되고 있다. 전문잡지 분야는 틈새 시장에 집중하며 광고에 대한 의존도가 낮으면서도 전문 커뮤니티와 전문가 사회집단/조직의 참여를 통한 콘텐츠 생산과 판매에 중심을 두는 현상이 두드러지며, 광고 의존도가 상대적으로 낮은 편이었다. 이는 전문잡지사가 기술 환경과 스마트 디바이스에 대한 관심이 상대적으로 높기 때문이다. 이러한 현상은 전문 콘텐츠 산업에서 광범하게 벌어지는 패턴이다.

잡지 가치 네트워크상의 참여자들이 상호 이익을 극대화하는 ‘전문잡지와 커뮤니티의 협업 전략 모델’ 전략에 대해 본 연구는 전문가 설문조사 및 사례분석방법을 통해 접근했다. 구체적인 연구 문제는 전문잡지산업에서 잡지사, 커뮤니티, 사용자들이 참여하는 협업 체계의 등장 배경, 참여자들의 속성 및 상호작용 패턴, 창발된 생태계 모델에 대한 분석이다. 전문 잡지사와 커뮤니티 또는 사용자 혁신 역량의 협업 체계는 플랫폼 중심의 전문잡지 생태계의 자기조직화 질서의 패턴이다. 이 전문잡지 가치 네트워크의 협업 체계의 현상들을 창작과비평, 사이버문학광장, 크리스찬투데이, 동아비즈니스리뷰, 마이크로소프트웨어, 게임웹진 디스이즈게임, 공간스페이스, 카툰캠퍼스에 대한 사례분석방법을 적용하여 분석하였다.

분석 결과, 전문잡지의 콘텐츠 생산은 잡지사와 커뮤니티, 전문가 사회집단/조직, 작가, 창조적 사용자들의 협업을 통해 작동되는데, 잡지사가 다루는 영역에 따라 참여자들의 유형과 조합은 차이를 드러내고 있으며 플랫폼 중심의 생산, 유통, 소비 체계와 스마트 디바이스 중심의 콘텐츠 사용 그리고 사용자/독자가 커뮤니티 활동과 창조적 사용자로서 잡지 콘텐츠 생산에 참여하는 선순환 구조가 작동되고 있었다.

국내 전문잡지의 적응과 진화 현상, 그리고 잡지 플랫폼을 둘러싼 전문잡지와 커뮤니티 그리고 잡지산업은 게임, 출판, 드라마, 만화, 애니메이션 등의 디지털 콘텐츠 산업과 같은 패턴의 프랙탈 구조를 보이고 있으며, 상호작용성과 사용자 참여의 수준이 가장 높은 게임산업과 같은 창조 친화적 기술 혁신 모델로 수렴하고 있다. 디지털 융합과 스마트 디바이스 그리고 플랫폼 중심의 가치

네트워크 환경에서 거의 모든 콘텐츠 산업이 직면한 과제는 변화된 지형에 적응하기 위해 다양한 참여자들과 연대하여 질적으로 새로운 가치를 창조하는 데 있다. 또한 폐쇄적이고 단선적이던 미디어 또는 콘텐츠 기업 중심의 생산과 유통 체계에서 벗어나, 다양하고 창의적인 지식과 아이디어를 기반으로 가치를 극대화해야 한다. 유연화되고 개방된 협업적, 동료적, 집합적 생산체계만이 복잡도 높고 다이내믹하며 높은 불확실성을 특징으로 하는 가치 네트워크에서 새로운 가치를 창출하는 적응 전략의 핵심이기 때문이다.

참여자들의 네트워크 기반의 상호작용을 만들어진 전문잡지의 가치 네트워크는 잡지 출판의 새로운 구텐베르크 시대의 기틀을 마련한다. 디지털 기술과 융합 환경에 의해 전통적인 종이 형태의 잡지는 멀티미디어 콘텐츠를 담은 웹진, 전자책 잡지, 앱진 등 다양한 형태와 유형으로 분기되고 진화하고 있다. 잡지사의 기사 생산과 편집, 그리고 제작과 총판, 서점을 통한 선형적이며 폐쇄적인 전통적 가치 사슬은 인터넷과 스마트 디바이스의 확산과 함께 다양한 분야의 전문가 사회집단/조직을 포함한 창조적 사용자와 커뮤니티들이 SNS를 통해 다양한 수준의 지식과 콘텐츠를 창작/생산하는 상황을 맞고 있는 것이다.

이 연구는 성공적인 운영을 하고 있는 전문잡지 사례들을 중심으로 하는 분석이라는 한계를 지닌다. 더구나 디지털 융합과 스마트 디바이스로 표현되는 변화된 지형에 대한 잡지사들의 적응 전략에 대한 분석에서 종이 잡지 중심 방식을 유지하고 있는 잡지사들을 중심으로 하고 있다. 따라서 전문잡지를 분야별로 세분화한 연구와 스마트 디바이스 전용 잡지들에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 더불어 플립보드의 국내외의 확산과 아마존의 국내 진출같은 글로벌 플랫폼이 국내 잡지산업에 가져올 생태계 차원의 변화에 따른 잡지사들의 적응전략의 변화과정에 대한 실증적 종적 연구(Longitudinal research)가 요구된다.

또한 잡지 콘텐츠가 지니는 모듈성이 전자책, 앱 콘텐츠 등으로 변형되는 현상과 시도에 대한 미디어 친화적인 창조적 방식의 트랜스미디어(transmedia)를 위한 연구 또한 중요한 과제이다. 잡지 콘텐츠는 개별 기사를 기본 단위로 하고 있으며 새로운 디바이스들에 적응하는 과정에서 어떻게 재조합되고 변형되어 콘텐츠로서 가치를 창출하는지에 대한 심층적 연구가 트랜스미디어 전략을 풀어나가는 열쇠가 될 수 있기 때문이다. 이러한 현장

기반의 생태계 연구 성과들이 축적되어야 다양한 참여자들이 서로 이익을 극대화하며, 취재에서부터 편집자, 사진가, 디자이너 등 다양한 고용을 창출하며 관련 산업에 대한 긍정적 파급 효과를 만들기 위한 현실적 협업 모델이 설계 및 실행되어 효과를 발휘할 수 있다. 정책 차원에서 그리고 기업 차원에서 잡지산업의 성장 전략은 가치 네트워크 참여자들이 선순환하며 실제적으로 상호 이익을 극대화하는 혁신 공유지로서의 시스템 구축이 핵심이기 때문이다.

Reference

- [1] Chang Y. H., Kong B. H., Cho J. M. *Research For Growth Strategy In Magazine Industry Based On Smart Device*, Korea Press Foundation, 2013.
- [2] Ministry of Culture, Sports and Tourism Media Policy Department, *5-Year-Promotion-Strategy for Magazine Industry (2012-2016)*, 2011.
- [3] KPF, *Magazine industry survey*, 2014.
- [4] Anderson, C. *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, 2006.
- [5] Lévy, P. *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*, Basic Books, 1999.
- [6] Allee, V. *The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Networks*, Butterworth-Heinemann, 2002.
- [7] Korea Press Foundation, *2011 Investigation on Magazine Industry*, 2011.
- [8] The Quarterly Changbi, Available From: <http://www.changbi.com/quarterly/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [9] Cyber Literature square, Available From: <http://www.munjang.or.kr>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [10] Christianity Today, Available From: <http://www.christiantoday.us/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [11] Dong-A Business Review, Available From: <http://www.dongabiz.com/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [12] Microsoft, Available From: <http://www.imaso.co.kr/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [13] Thisisgame, Available From: <http://www.thisisgame.com/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [14] Spacemagazine, Available From: <http://www.spacemagazine.org/>. (accessed Mar., 28, 2014)
- [15] Cartooncampus, Available From: <http://www.facebook.com/cartooncampus/>. (accessed Mar., 28, 2014)

- [16] Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.
- [17] Kim Y. H. *Social Network Theory*. Parkyoungsa, 2003
- [18] Park M. G. A Study On Phase Changing Of Korean Magazines At New Media Epoch, *Studies of Korean Publishing Science*, SN 50, pp.83-116, 2006.
- [19] Lee Y. J. A Study on the Multiple Use of the Digital Magazine Contents, *Studies of Korean Publishing Science*, SN 53, pp.217-244, 2007.
- [20] Lee Y. J. Factors Influencing on Magazine Subscription, *The Journal of Korea Contents Associations*, SN 12, pp.286-294, 2012.
DOI: <http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2012.12.11.286>
- [21] Park J. U. Crisis of the Magazine Journalism in Korea: Intensifying Soft News and Weakening of In-depth Journalism, *Studies of Korean Publishing Science*, SN 63, pp.5-30, 2012.
- [22] Osterwalder, A., Pigneur, Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, 2010.
- [23] Benkler, Y. On the new open-source economics, Video on TED.com, Available From: http://www.ted.com/talks/lang/en/yochai_benkler_on_the_new_open_source_economics.html. (accessed Mar., 28, 2014)
- [24] Hippel, Ev. *Democratizing Innovation*, The MIT Press, 2005.
- [25] Chang, Y. H., Kong B. H. The emergence and ensuing typology of global ebook platform: The case study on Google eBook, Amazon Kindle, Apple iBooks Store, *Studies of Korean Publishing Science*, SN 61, pp.133-158, 2012b
- [26] Hertel, G., Niedner, S., Herrmann, S. Motivation of software developers in Open Source projects: an Internet-based survey of contributors to the Linux kernel, *Research Policy*, 32, 2003.
- [27] Lakhani, K. R., Wolf, R. G. Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation Effort in Free/Open Source Software Projects, *MIT Sloan School of Management*, Working Paper 4425-03, 2003.
- [28] Hippel, Ev. *Open User Innovation*, Aarhus, Denmark: The Interaction Design Foundation, 2001.
- [29] Howkins, J. *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*, Penguin books, 2001.
- [30] Caves, R. E. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press, 2002.
- [31] Chang Y. H. *Dynamic Model of Cyber Community Formation*, Jipmoon, 2004.
- [32] Arthur, W. B. Complexity and the Economy, *Science2*,

April1999: Vol. 284. No. 5411, 1999.

장 용 호(Yong Ho Chang)

[정회원]



- 1986년 8월 : 미네소타대학교 대학원 (마스컴박사)
- 1986년 3월 ~ 현재 : 서강대학교 신문방송학과 교수

<관심분야>

미디어 경제, 복잡계, 소셜 네트워크, 지식생태계

공 병 훈(Byoung-Hun Kong)

[정회원]



- 1989년 8월 : 연세대학교 경제학과 (경제학 학사)
- 2009년 8월 : 서강대학교 대학원 신문방송학과 (박사수료)
- 2007년 8월 ~ 현재 : 서강대학교 언론문화연구소 연구원
- 2013년 8월 ~ 현재 : 상명대학교, 협성대학교 겸임교수

<관심분야>

플랫폼, 지식생태계, 집단지성, 전자책, 출판, 콘텐츠

진 전 은 영(Eun-Young Jin Jeon)

[정회원]



- 2013년 2월 : 서강대학교 경영학과 (경영학 학사)
- 2013년 3월 ~ 현재 : 서강대학교 대학원 신문방송학과 (석사 과정)

<관심분야>

미디어 감정, 미디어 산업, 복잡계네트워크