

---

# 소형출판사들의 협동조합형 조직화와 협업공간 서비스를 기초로 하는 공유 서비스 모델 연구

---

시행 **롤링다이스** 

발행일 2015년 10월 6일

# 목차

<b>I. 연구의 배경 및 접근법</b>	<b>3</b>
1. 목적 및 배경	3
2. 연구의 범위	4
3. 연구의 차별성 및 기대효과	6
<b>II. 출판업 현황 및 핵심 이슈</b>	<b>7</b>
전반적인 시장 위축	7
출판사의 양극화	10
출판 프로세스의 외주화	12
유통망 재편	14
새로운 마케팅 채널의 필요성	17
도서정가제 도입	18
<b>III. 심층 인터뷰를 통해 본 소형출판사의 사업 특성 및 주요 이슈</b>	<b>20</b>
1. 인터뷰 대상 소형출판사 현황	20
2. 인터뷰에서 도출된 시사점	21
소형출판사의 업무 프로세스 및 특징	21
소형출판사가 부딪히는 한계	24
산업 전반에 대한 인식 및 출판사간 협력 가능성에 대한 시각	28
3. 시사점	30
마케팅 자원의 부족	30
백오피스 기능의 경쟁력 열위	31
정보 교류 및 역량 강화 기회 부족	31
신규 사업 기회 대응 곤란	31
<b>IV. 코워킹스페이스의 서비스 모델 벤치마킹</b>	<b>33</b>
1. 코워킹스페이스의 개념과 기원	33
코워킹과 코워킹스페이스	33
ICT발(發) 트렌드, 코워킹스페이스	35
ICT 로부터 온 문화와 가치: 공유, 개방, 혁신	37
2. 코워킹스페이스를 바라보는 3가지 기준	38
3. 코워킹스페이스와 공간	40
공간에 대한 직종별 요구사항	41
4. 코워킹스페이스의 최근 동향과 특징	43
5. 한국의 코워킹스페이스 현황 및 성공조건	44
대자본 코워킹스페이스의 대표주자 디캠프(D.CAMP)	45
커뮤니티성에 주목하는 코워킹스페이스 하이브아레나	47
스타트업 생태계의 바깥, 스페이스노아	48
성공의 관건: 커뮤니티성의 한국적 제고	49

<b>V. 소형출판사를 위한 공유 서비스 모델 제안</b> .....	<b>53</b>
1. 소형출판사의 협동조합형 조직화 .....	53
2. 조직화 방식 및 형태에 대한 고려 .....	54
3. 공유 서비스 모듈 제안 .....	55
① 서점 공동영업 .....	55
② 신채널 마케팅 공동운영 .....	56
③ 백오피스 기능 공동운영 .....	56
④ 네트워킹 및 정보교류 프로그램 .....	57
⑤ 신사업 파트너십 제안 .....	58
4. 소형출판사를 위한 코워킹스페이스 .....	60
물리적 조건 .....	61
인적 구성 .....	61
기타 조건 .....	61
5. 단계별 접근법 제안 .....	62
<b>VI. 결론 및 제안</b> .....	<b>64</b>

## I. 연구의 배경 및 접근법

### 1. 목적 및 배경

“단군 이래 최대 불황.” 출판계에 10년이 넘도록 해마다 회자되고 있는 말이다. 엄살만은 아니다. 실제 출판시장은 정체기에 접어들지 오래다. 연간 가구당 서적 구입비는 2008년만 빼고 계속 줄어, 2003년 대비 2013년 가구 소득은 18.9% 늘었으나 서적 구입비는 무려 47.1%나 감소했다.<sup>1)</sup> 그 결과, 공급 측면 역시 함께 위축되어, 2013년 신간 발행 종수는 전년 대비 5천종 가량 감소했다.<sup>2)</sup>

출판업은 이렇게 오랜 불황을 겪어오면서, 그 원인을 여러 측면에서 분석하고 불황을 타개해 보고자 나름의 시도들을 벌여왔다. 그러나 다양한 시도들이 파편적으로 이루어지는 가운데서도 불황의 골은 점점 깊어졌고, 그 결과 내적 혁신의 동력이 많이 약화된 것이 현실이다. 출판인을 대상으로 한 최근의 설문조사를 보면 향후 5년 후 출판산업의 발전가능성을 묻은 결과, 출판업체 스스로 현재를 100으로 볼 때, 평균 71.4 수준일 것으로 답했다.<sup>3)</sup> 출판인 스스로 출판업의 미래를 어둡게 보고 있는 것이다.

출판업 불황과 떼려야 뗄 수 없는 것이 전 사회적 독서문화의 쇠락이다. 독서문화의 성숙도는 그 나라의 사회적 자본에 긴밀한 영향을 끼친다. 그런 의미에서 출판업을 사회적인 관점 아래 혁신하려는 시도는 사회적경제의 질적 성장과 장기적으로 깊이 연결되어 있다. 스스로 출판사이자 사회적경제 영역에서 활동하는 협동조합으로서 롤링다이스는 사회적경제의 방식으로 출판업에 닥친 위기를 타개할 수 있는 방안을 모색해보고자 한다. 본 연구는 그러한 모색의 일환이다.

출판업의 불황에는 여러 원인이 있겠지만, 내적 혁신이 이루어지지 않는 이유는 크게 두 가지로 볼 수 있다. 우선, 소규모 · 저자본 출판사(구성원 5인 미만, 이하 ‘소형출판사’)의 비중이 높다는 점이다. 현재의 위기를 타개할 혁신적 노력을 기울일 만한 금전적 · 인적 자원이 충분하지 못한 업체가 대다수다. 여기에 출판업 종사자가 기존 출판업 모델의 가치사슬 구분에 간혀 일할 수밖에 없는 현재의 외주화 구조가 어려움을 더한다. 출판은 외주화가 급속도로 진행된 산업이며, 특히 소형출판사의 경우, 영업을 제외한 대부분의 업무가 외주 인력을 통해 처리된다. 외주 인력은 자연스레 계약상 주어진 역할만을 고립되어 수행할 수밖에 없으므로, 출판 프로세스 전체를 조망하고 시장 및 상품에 대한 장기적인 시각을 갖고 일하기 어렵다. 이런 고립된 구도에서 벗어날 수 있는 공간과 여건이 마련될 때, 기존의 가치사슬 구분을 뛰어넘는 혁신적 출판 프로세스에 대한 고민과 시도가 시작될 수 있을 것이다. 본 연구는 이러한 문제의식을 기초로 삼고 있다.

상술한 출판업의 위기 상황에 맞서 돌파구를 마련하기 위해 우리는 소형출판사들이 공간을 공유하고 네트워크를 구축할 수 있는 방안을 모색해보고자 한다. 현재의 시장 환경 내에서 지속 가능한 새로운 출판 프로세스를 창출해내기 위한 하나의 필요조건이라고 판단하기 때문이다. 본 연구는 그러한 모색의 첫 단계로서, 우리는 본 연구를 통해 소형출판사들이 처한 상황을 구체적으로 이해하고, 사회적경제의 관점에서 이들을 아우르는 사업모델을 제시할 것이다. 사업모델은 크게 두 가지 요소로 구성될 것이다.

1) 통계청, <2013년 4/4분기 연간 가계동향>

2) 한국서점조합연합회

3) 출판문화진흥원, <2014 출판산업 실태조사>

- 첫째는 소형출판사들이 장기적인 관점으로 가치사슬 전체를 조망하며 작업할 수 있도록 하는 **인적 조직화의 모델**이다. 파편화되어 고립된 채 일하는 출판인력이 장기적 계획과 전망을 공유하며 일할 수 있는 기반을 마련하기 위해서다.
- 둘째는 소형출판사들을 위한 **협업공간**의 서비스 모델이다. 이들이 공간 기반을 공유하며 물리적 접점을 갖고 일하지 않는다면, 인적 네트워크가 사업상 실제적 효과를 발휘하는 데는 한계가 있다. 협업공간은 단순히 한 공간에 사람들을 모으기 위한 것이 아니라, 공유 서비스를 제공하여 소형출판사의 경쟁력을 지원·강화해주기 위한 것이다. 여러 소형출판사가 한 공간 안에서 모여 일하도록 함으로써 대규모 조직이 운영하는 지원 서비스 구조를 구축하는 것이 가능할 것이다. 이를 통해 소형출판사들에게도 규모의 경제 및 범위의 경제를 통한 이점을 누릴 수 있게 하려는 것이 목표이다.

## 2. 연구의 범위

한국출판문화산업진흥원의 <2013 출판산업 실태조사>를 기준으로 보면, 2012년 기준 출판업을 영위하고 있는 사업체는 총 3,989곳으로 추정된다. 이들의 분야별 분포와 매출 및 종사자수를 보자면 아래 표와 같다.

2012년 추정					
	사업체 수	총매출 (백만원)	총 종사자수 (명)	업체당 매출 (백만원)	업체당 종사자수 (명)
<b>일반 단행본</b>	<b>2,540</b>	<b>855,817</b>	<b>9,136</b>	<b>337</b>	<b>3.6</b>
학술/전문서	717	237,517	2,918	331	4.1
교과서/참고서	376	952,552	6,749	2,533	17.9
아동도서	222	155,747	1,236	702	5.6
학습지	113	1,617,597	8,692	14,315	76.9
전집	21	427,858	1,805	20,374	86.0
<b>전체</b>	<b>3,989</b>	<b>4,247,088</b>	<b>30,536</b>	<b>1,065</b>	<b>7.7</b>

### [2012년 기준 분야별 출판사업체 현황]

(출처: 한국출판문화산업진흥원, <2013 출판산업 실태조사>)

본 연구에서는 일반 단행본 출판업에 초점을 맞추어 진행할 것이다. 사업체 및 종사자 수를 기준으로 가장 큰 비중을 차지하는 분야(사업체 수 기준으로 전체 출판업의 63.7%, 종사자 수 기준으로 29.9%)이며, 상술한 출판업의 위기 상황이 가장 두드러지게 나타나는 분야이기 때문이다. 단행본 출판업은 일반 독자들을 대상으로 하는 가장 보편적인 출판시장을 대표한다. 규모면에서 가장 큰 교과서 및 참고서, 학습지 시장은 청소년 및 아동을 대상으로 하는 교육 시장과 긴밀히 연계되어 움직이므로, 본질상 출판업이라기보다는 교육사업에 가깝다. 위에서 보듯이, 업체당 평균 종사자수와 매출에서도 단행본 시장과는 매우 다른 특성을 띤다. 소형출판사들을 대상

으로 협동조합형 조직화와 공간 모델을 피하는 본 연구의 특성상, 단행본 출판업을 연구의 주요 대상으로 한정하는 것이 적절할 것이다.

위 표에서 업체당 매출 및 업체당 종사자 수를 살펴보면, 단행본 출판업의 업체당 평균 종사자 수는 4.0명, 업체당 평균 매출은 약 3억7천400만원에 불과하다. 출판업 전체가 정체 내지는 하락세를 맞이하고 있는 상황에서 콘텐츠 산업 전반에 강력한 전환을 불러오고 있는 스마트폰의 확산에 대응하기에는 금전적·인적 자원이 턱도 없이 부족한 상황이다. 통계치를 조금 더 살펴보면, 출판업에서 종사자 수 5인 미만이 차지하는 비중은 총 67%다<sup>4)</sup>. 이 수치는 단행본 출판업체가 아니라 출판업 전체에 대한 수치로, 단행본 출판업만을 한정해서 보면 5인 미만 소형출판사의 비중은 이를 훨씬 상회할 것이다. 이런 상황에서 외주인력에 대한 의존도가 높아지는 것은 명약관화하다. 2012년 출판사업체의 외주 작업 인원 활용 현황을 조사한 결과 응답 사업체마다 연 평균 3.9명을 활용했으며, 일반 단행본업체의 경우 연 평균 3.3명을 활용한 것으로 나타났다. 업무분장별로 살펴보면, 기획과 마케팅을 제외한 거의 모든 분야를 외주인력에 의존하여 진행한다는 사실이 확인되었다.<sup>5)</sup> 일반 단행본업체의 업체당 평균 종사자 수가 4.0명에 불과하다는 사실을 감안하면, 평균 3.8명의 외주인력 활용이 얼마나 높은 수치인지 알 수 있다. 한 마디로, 외주인력과 내부인력의 비중이 1:1에 가까운 셈이다.

이런 상황에서 출판업의 약 3분의 2를 차지하는 5인 미만의 소형출판사들을 사회적경제의 방식으로 조직화하고, 동시에 한 공간에서 물리적 접점을 유지하며 일하도록 하는 것이 단행본 출판업 전체의 지속가능성에 중요한 초석이 될 것이다. 따라서 본 연구의 주된 범위는 이들 소형출판사들을 위한 조직화 및 공간 서비스 모델을 도출하는 것으로 정한다.

### 3. 연구 추진 방법 및 주요내용

인적 조직화 방안과 공간 서비스 모델을 두 축으로 삼아 각각에서 주요한 고려 사항과 선택 가능한 대안들을 도출한 뒤, 두 축을 결합한 비즈니스 모델의 가능성을 타진하고자 한다. 이를 위해 연구는 크게 다음의 두 가지 기초 조사를 바탕으로 이루어질 계획이다.

첫째, 소형출판사들을 대상으로 하는 심층 인터뷰를 수행한다. 심층 인터뷰를 통해, 소형출판사의 출판 프로세스가 갖는 특징과 한계를 구체적으로 이해하고, 소형출판사가 그 규모와 자원의 한계로 인하여 특히 취약할 수밖에 없는 점이 어떤 것인지 파악한다.

둘째, 타 산업에서의 협업공간 모델을 벤치마크하여 협업공간의 특성과 성공요인을 파악한다. 이를 통해 아래 사항을 도출한다.

- 협업공간이 갖추어야 할 기본적인 조건을 이해하고, 타겟으로 삼는 사용자의 특성에 따라 어떻게 공간적 특성이 달라지는지 이해한다.
- 공간 사용자 간의 협력을 촉진하고, 사용자의 사업 경쟁력을 지원·강화하는 핵심적인 요소를 도출한다.

4) 한국출판문화산업진흥원, <2014 출판산업 실태조사>, 104쪽

5) 한국출판문화산업진흥원, <2014 출판산업 실태조사>, 91쪽

협동조합 롤링다이스는 본 연구를 마친 후, 사업 모델을 실제로 활용하여 소형출판사들을 위한 공간 서비스를 결합하는 시도에 착수할 계획이다. 따라서 위의 두 가지 기초 조사를 바탕으로, 실제 적용 가능한 사업모델을 구상하는 데 초점을 두고 연구를 진행했다. 본 연구는 아래와 같이 3단계의 과정을 거쳐 진행되었다.

- 1단계 (2015년 6월 1주~2주): 자문위원과의 협의를 통해 심층 인터뷰 대상자 및 벤치마킹 대상 협업공간을 확정한다.
- 2단계 (2015년 6월 3주~2015년 8월): 소형출판사 대상 심층 인터뷰 및 협업공간 벤치마킹을 진행한다.
- 3단계 (2015년 9월): 심층 인터뷰 및 벤치마킹 결과를 종합하여 시사점을 도출하고 사업모델을 설계한다.

### 3. 연구의 차별성 및 기대효과

출판업은 (1) 인적 자원의 우수성에 크게 의존하는 문화 산업이며, 동시에 (2) 자본집약도가 낮은 산업이자, (3) 사회 전체의 문화적·사회적 자본에 큰 영향을 끼치는 산업이다. 이러한 세 가지 측면을 고려할 때, 사회적 경제의 중요한 축으로 자리매김하기에 적합한 산업이라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 출판업을 사회적 경제의 시각에서 조망하는 연구는 이루어진 적이 없으며, 출판업 내에서 사회적 기업이나 협동조합 또는 마을기업을 설립하려는 시도 역시 손에 꼽을 수 있는 정도이다.

본 연구는 출판업이 처한 어려움을 타개하기 위한 시도에 사회적 경제의 시각을 접목하는 최초의 시도라고 할 수 있다. 나아가, 협동조합의 방식으로 소형출판사의 네트워크를 구축하는 것을 넘어서, 이들이 변화한 출판환경에 알맞은 새로운 출판 프로세스를 모색하고 시도할 수 있는 여건을 제공하는 공간 서비스 모델을 고민하고자 한다. 인적 조직화와 공간 서비스 모델을 함께 고민함으로써 실제 사업 현장에서 지속가능성을 갖고 운영될 수 있는 사업적 대안을 제시한다는 점이 이 연구의 중요한 차별점이 될 것이다.

무엇보다 본 연구를 통해 소형출판사들과 연계하여 구축할 수 있는 사업모델의 대안을 도출하는 데 초점을 맞추었다. 협동조합 롤링다이스는 본 연구에서 도출된 사업모델을 바탕으로 출판업의 혁신을 꾀하는 새로운 출판 프로세스를 제시하려는 시도를 이어나갈 것이다.

## II. 출판업 현황 및 핵심 이슈

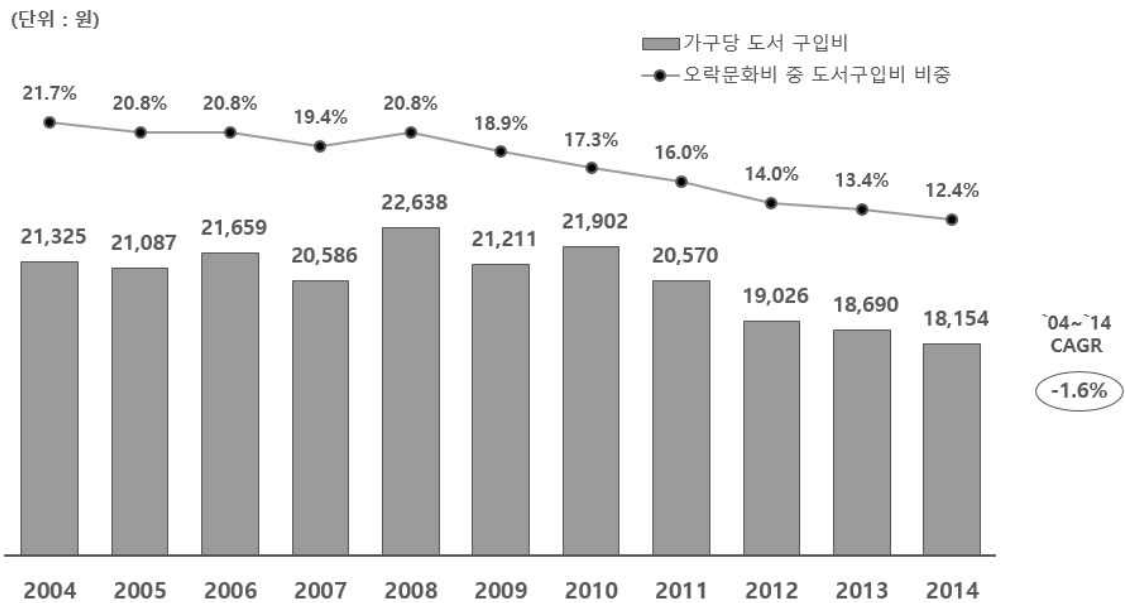
II장에서는 출판업 전반의 현황을 논하되, 본 연구를 진행하는 관점에서 의미가 있는 주요한 이슈들을 중심에 두고 현황을 개괄하고자 한다. 본 연구의 목적은 서두에서 설명하였듯이, 소형출판사간 협업모델의 가능성을 타진하는 데 있다. 따라서 소형출판사를 주체로 보았을 때, 출판업 현황의 어떠한 특징에 주의를 기울여야 할지 파악하는 것이 II장의 주된 목적이다.

본 연구에서는 국내 출판산업의 주요한 이슈로 (1) 전반적인 시장 위축, (2) 대형출판사와 소형출판사로의 양극화, (3) 출판 프로세스의 외주화, (4) 유통망의 집중, (5) 새로운 마케팅 채널의 필요성, (6) 개정 도서정가제의 도입을 꼽았다. 각 이슈에 대해 아래에서 보다 상세히 논해보고자 한다.

### 전반적인 시장 위축

전반적인 시장의 하락세를 우선 짚고 넘어가지 않을 수 없다. 아래 그래프에서 보듯이, 우리나라의 가구당 도서구입비는 지난 10년간 완만한 하락세를 보여왔다. 10년간 연평균 1.6%로 감소해왔으니, 물가상승률을 감안한다면 꽤 지속적이고도 의미 있는 수준의 하락세를 보여온 셈이다. 또 하나 눈여겨 볼 것은 오락문화비 전체에서 도서구입비가 차지하는 비중은 그보다 가파르게 감소해왔다는 점이다. 2004년 전체 오락문화비에서 21.7%를 차지했던 도서구입비가 2014년에는 12.4%까지 내려와, 2004년 대비 3분의 2수준으로 하락했다.

### 가구당 도서 구입비 추이



출처 : KPIPA 출판산업동향

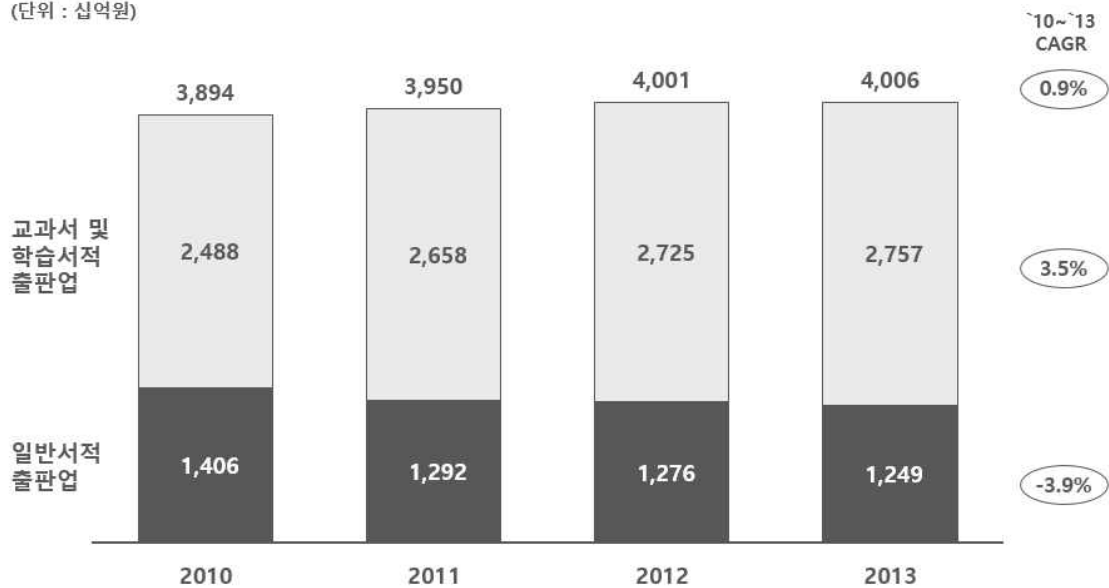
가구당 도서구입비의 완만한 하락은 자연스럽게 서적 출판업 전반의 위축으로 이어졌다. 아



래 그래프에서 보듯이, 2010년 약 3조9천억 원을 기록했던 서적출판업 시장규모는 2013년 4조 원을 기록하여, 성장세는 없었으나 규모가 대체로 유지되는 추세를 보였다. 그러나 출판시장을 교과서 및 학습서적과 그 외의 일반서적 시장으로 나누어보면 사정은 좀 달라진다. 전체 출판시장 규모가 정체되는 동안, 2010년 기준 시장의 64%가량을 차지했던 교과서 및 학습서적 분야는 꾸준히 성장하여 2014년까지 연평균 3.5%의 성장률을 기록했다. 같은 기간, 일반서적 분야의 규모는 지속적으로 하락세를 보여, 연평균 -3.9%의 성장률을 기록했다. 앞서 밝혔듯이, 본 연구는 일반단행본을 주력으로 출판하는 종사자 5인 미만의 소형출판사에 초점을 맞추어 진행한다. 따라서 해당 출판사들이 목표로 삼는 시장에 해당하는 일반서적 분야는 전반적인 출판시장에 비해 서도 더 큰 낙폭의 하락세를 경험하고 있는 셈이다.

### 서적 출판업 규모 추이 - 매출액 기준

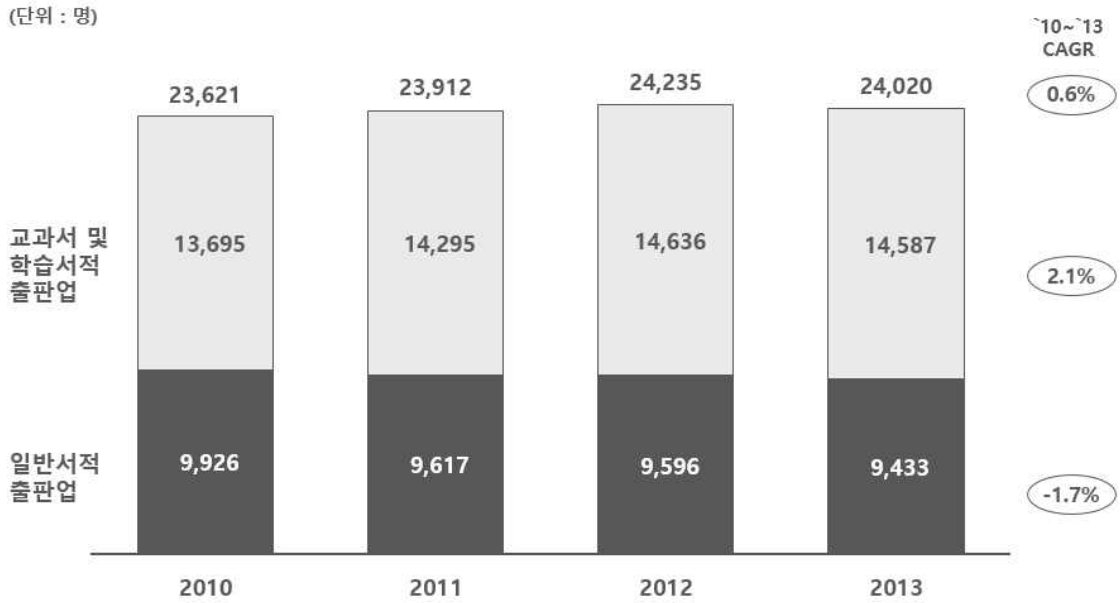
(단위 : 십억원)



출처 : KPIPA 출판산업동향

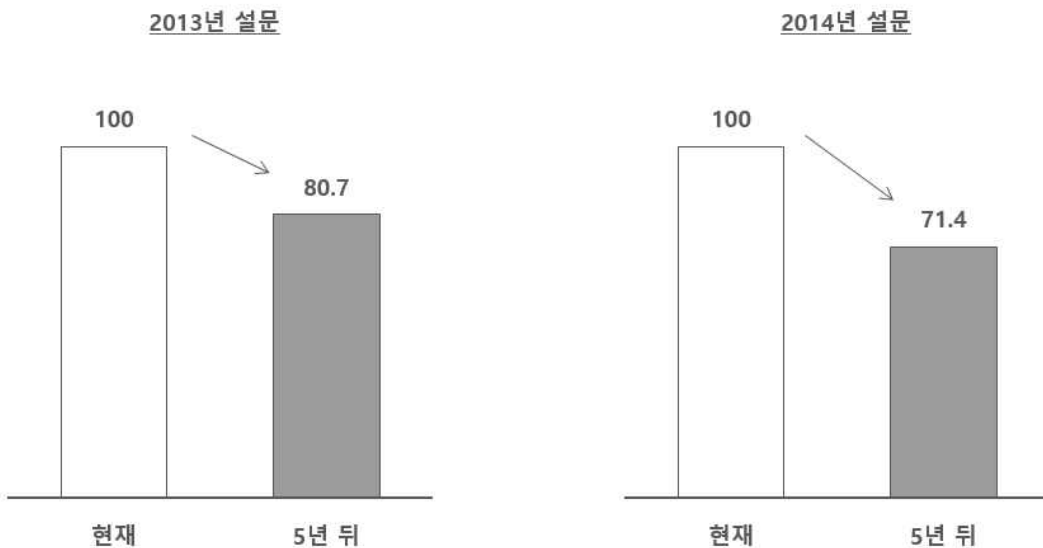
같은 시기, 서적 출판업의 종사자 수 역시 비슷한 추이를 보였다. 위 그래프에서 볼 수 있듯이, 교과서 및 학습서적 출판업의 종사자 수는 완만한 상승세를, 일반서적 출판업의 종사자 수는 완만한 하락세를 보였다. 그러나 매출액과 종사자 수는 모두 비슷한 추이를 보이고 있음에도, 그 기울기는 매출액 쪽이 더 가파르다는 것을 확인할 수 있다. 결과적으로 일반서적 출판업의 종사자 1인당 매출 생산성은 다소 하락세를 보이고 있는 반면, 교과서 및 학습서적 출판업에서는 미미하게나마 상승세를 보이고 있다고 판단할 수 있다.

서적 출판업 규모 추이 - 종사자 수 기준



출처 : KPIPA 출판산업동향

출판산업 전망(종이책 기준) - 현재 수준을 100이라고 할 때, 5년 후 수준에 대한 전망은?



출처 : 출판문화산업진흥원 <2013 출판산업 실태조사>, <2014 출판산업 실태조사>

출판시장의 성장이 정체기에 접어들었다는 점은 출판업계 전반이 보편적으로 인식하고 있는 사실이다. 위 그래프는 시장의 현재 수준을 100으로 보았을 때, 5년 후에는 어느 정도에 도달할 것인지에 대한 질문에 각각 1001곳(2013년), 1213곳(2014년)의 출판사가 답한 결과다. 종이책 시장을 놓고 보았을 때, 출판사들은 2013년과 2014년 공히 5년 후의 산업 전망이 지금보다 크

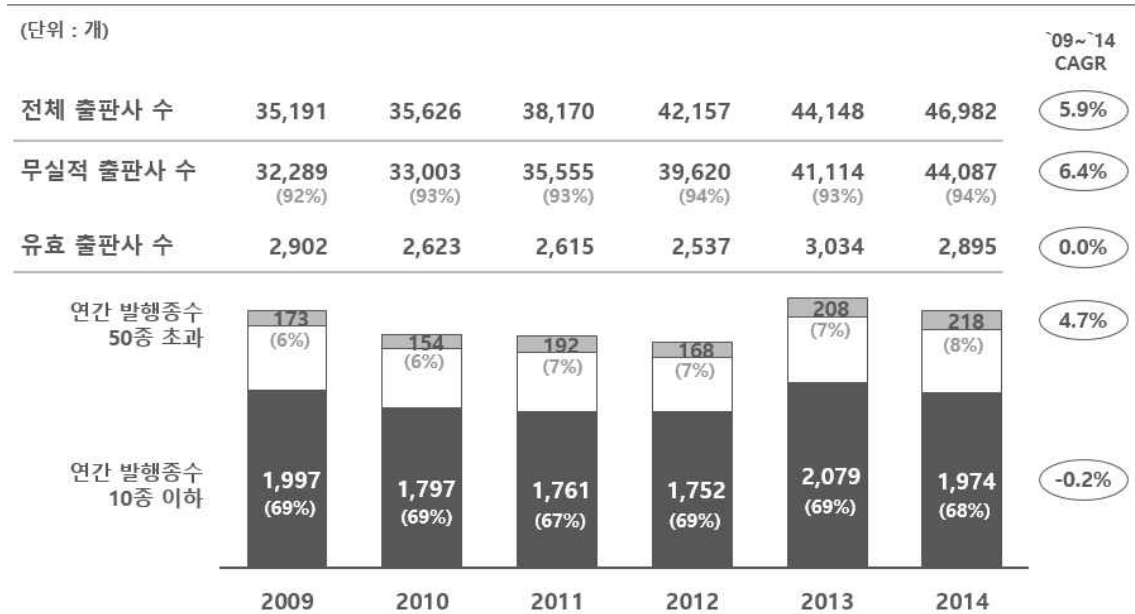
게 악화한 상태일 것이라고 보았다. 2013년에는 5년 후 현재 수준의 약 80%에 해당할 것으로 보았던 것에서 2014년에는 약 70%까지 떨어질 것이라고 보았던 것을 감안하면, 출판시장에 대한 비관적 전망은 점점 더 가속화하고 있는 것으로 판단된다.

## 출판사의 양극화

출판시장이 전반적으로 위축되는 동안, 출판사의 수는 크게 줄어들지 않았다. 아래 그래프에서 보듯이, 전체 출판사 수는 2009년에서 2014년까지 연평균 5.9%로 꾸준히 증가해왔다. 그러나 발행실적이 없는 출판사는 같은 기간, 전체의 92%에서 94%로 소폭 상승해, 발행실적이 있는 유효 출판사 수는 거의 같은 수준으로 유지되었음을 알 수 있다. 무실적 출판사 수가 꾸준히 늘어난 것은 출판시장 전반의 위축세에서 기인하는 것으로 보인다. 신간을 발행하더라도 손익분기점을 넘길 만큼의 판매부수를 기록하기 어려운 시장환경 탓에 신간 발행을 꺼리는 출판사가 그만큼 많은 것으로 판단된다. 그뿐 아니라 실질적으로 폐업 상태에 있으나 출판등록을 철회하지 않은 출판사도 적지 않은 수인 것으로 보인다.

유효 출판사 중에는 연간 발행종수가 10종 이하인 출판사들이 전체의 70%가량을 꾸준히 차지해오고 있다. 주력 분야와 발행서적의 성격에 따라 다르겠지만, 연간 10종 이하라고 하면 종사자 기준 5-6인 이하의 출판사에 해당하는 소형출판사라고 볼 수 있다. 같은 기간, 연간 발행종수가 50종을 초과하는 중대형출판사는 173곳에서 219곳으로 완만히 증가했다.

### 출판사 수 및 발행실적 추이

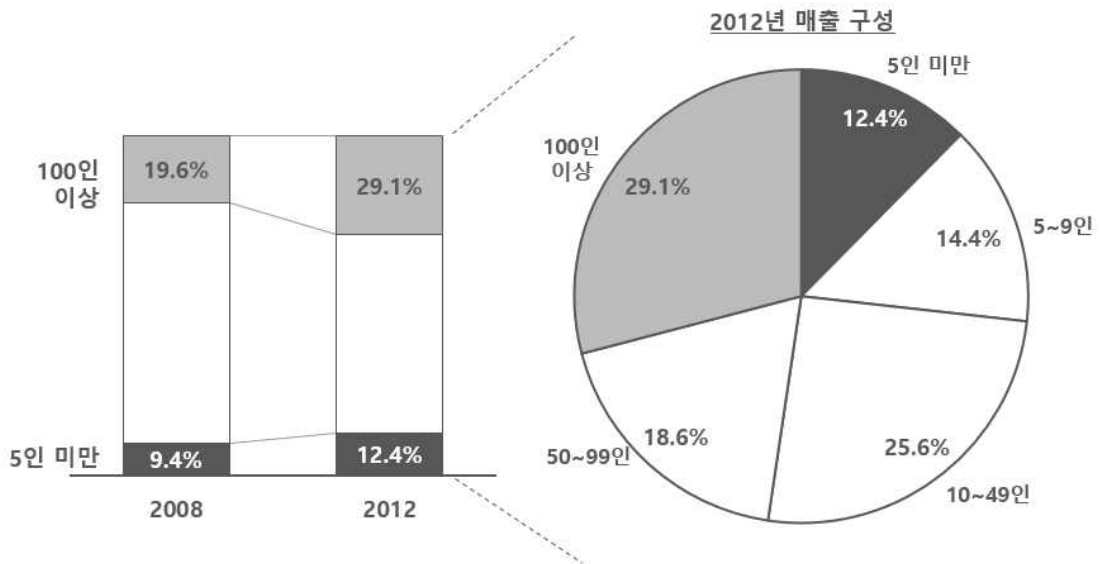


출처 : KPIPA 출판산업동향

위의 그래프가 모든 종류의 출판사를 더하여 본 수치를 보여준다면, 아래의 그래프는 교과서 및 학습서적을 제외한 일반서적을 발행하는 출판사들을 종사자 규모별로 나누어 본 수치를 보여주고 있다. 매출액을 기준으로 볼 때, 2008년 일반서적 출판시장의 19.6%를 차지했던 종사자

100인 이상 출판사는 그 비중이 늘어 2012년에는 29.1%까지 차지하게 되었다. 같은 기간, 종사자 5인 미만의 출판사 역시 그 비중이 9.4%에서 12.4%로 소폭 상승하는 모습을 보였다. 종합하여 보면, 허리층에 해당하는 5인 이상 100인 미만의 출판사들이 전체 시장에서 차지하는 비중이 점차 줄어들고 있음을 확인할 수 있다. 출판사의 개수를 기준으로 보면, 2013년에는 5인 미만 출판사가 전체 출판사에서 차지하는 비중은 67.1%, 2014년에는 64.5%에 해당했다.<sup>6)</sup> 비록 1년 사이의 변화이므로 지속적인 추세라고 단정하기는 어렵지만, 5인 미만 출판사의 비중은 개수를 기준으로 볼 때도 여전히 늘어나고 있는 것으로 예측된다. 이렇게 소형출판사의 비중이 늘어나고 있는 현상은 아이러니하게도 전반적인 출판시장의 위축에서 기인하는 것으로 보인다. 출판시장이 하락세를 보이면서, 기존의 중견 출판사가 인력 규모를 늘리지 않고 있기 때문에 내부에서 오래 근속하며 승진할 기회가 지극히 제한될 수밖에 없는 형편이다. 따라서 출판 인력 대부분이 일정 연차 이상의 경력을 쌓은 뒤에는, 출판사를 떠나 외주작업자로 독립하여 일하거나 또는 스스로 출판사를 차리는 두 가지 방안 중 하나를 선택해야 하는 상황에 내몰린다. 그 결과, 출판시장의 규모는 하락세를 보이는 와중에도 5인 미만 소형출판사의 비중은 점차 늘어나고 있는 것이다.

### 종사자 규모별 일반서적 출판업 매출 구성



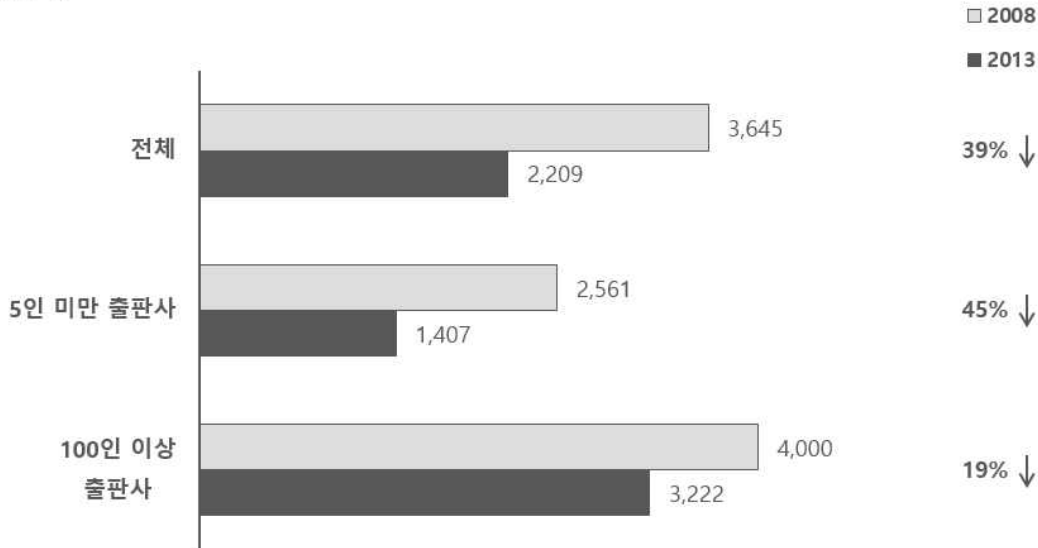
출처 : KPIPA 출판산업동향

이렇게 소형출판사 수가 늘어나고 있지만, 출판시장의 환경이 소형출판사에게는 더욱 열악하게 작용하고 있는 것이 현실이다. 시장 규모가 전반적으로 위축되면서, 신간 출간 시 초판을 발행하는 부수가 크게 감소하였다. 위 그래프에서 보듯이, 2008년에는 평균 3600부 가량이었던 초판발행부수는 5년 만에 39% 줄어 2013년에는 약 2200부에 불과했다. 이런 감소 추세는 대체로 모든 출판사에서 발견되고는 있지만, 그 감소폭은 출판사의 규모에 따라 큰 차이를 보인다. 전체 출판사에서는 평균 39%를 보였던 초판발행부수의 감소폭이 100인 이상 출판사에서는 19%에 불과했으며, 5인 미만 출판사에서는 45%까지 치솟는 것으로 나타났다.

6) 출판문화산업진흥원, <2014 출판산업실태조사> 103쪽, <2013 출판산업 실태조사> 86쪽

## 평균 초판 발행부수 추이

(단위 : 부)



출처 : 한국출판산업문화진흥원 <2014출판산업 실태조사>

이런 추세들을 종합해 볼 때, 출판시장이 전반적으로 위축되는 가운데 출판사의 규모에 따른 양극화가 진행되고 있는 것으로 판단된다. 기존 출판사 내부의 인적 성장이 한계에 부딪히면서 소형출판사 창업은 꼬리에 꼬리를 물고 있지만, 출판시장의 상황은 작은 출판사에게 녹록치 않아 보인다. 허리층에 해당하는 중견 출판사의 비중은 점점 줄어들고, 열악한 상황의 소형출판사와 비교적 경쟁력을 가지고 시장점유율을 늘려나가는 대형출판사로 시장구도가 양분화되고 있는 것이다.

## 출판 프로세스의 외주화

소형출판사가 늘어나는 추세는 출판 프로세스의 외주화에 기인한 것이기도 하다. 출판 프로세스의 상당 부분이 외주 작업을 통해 이루어진다. 우리나라에는 1987년 도입되어 1990년대 중반에 활성화된 전자편집·인쇄체계(DTP, Desk Top Publishing)가 이 같은 외주화 트렌드를 촉발했다고 볼 수 있다<sup>7)</sup>. 활판인쇄에서 DTP로 넘어가는 생산방식의 변화 덕에 과거에 비해 저렴한 비용으로 책을 제작할 수 있게 되었고, 출판업의 자본집약도가 급격히 낮아지기 시작했다. 출판사의 수와 출간종수가 급속히 성장했던 것의 바탕에는 이 같은 생산방식의 변화가 있다. 같은 시기, 출판 프로세스 내 기능별 분화 역시 촉발되기 시작했다. DTP 도입으로 작업 프로세스가 가속화되면서, 전문화된 분업의 필요성이 더욱 높아졌기 때문이다. 전체적인 출판 프로세스를 관장하는 디렉터로서의 편집자상이 대두되기 시작한 것도 같은 흐름 안에서 일어난 변화라고 볼 수 있다. 이 모든 변화의 결과가 오늘날 흔히 떠올리는, 아래에서 기술하고 있는 출판 프로세스

7) 한주리, <문화 콘텐츠 산업의 유연전문화 - 출판산업을 중심으로>, 2006, 경희대학교, 54쪽

의 모습이다.

“출판 조직의 특성은 핵심제작 영역이 조직 안과 밖에서 단위노드들로 이루어져 있다. 모든 제작은 개별 도서별로 진행되며 각각의 도서가 하나의 완결을 요하는 프로젝트라고 볼 수 있다. 이처럼 복잡하고 다양한 과정은 출판산업의 핵심적인 특징이라고 할 수 있다. 이 같은 조직의 네트워크를 통해 관계의 역동성을 잘 볼 수 있다. 출판산업 분야에는 출판사 외부에서 도서에 대한 기획만을 전문으로 하는 업체가 생기고, 도서가 출간되면 일간지 기자나 방송기자, 잡지사 등으로 신간도서를 소개해 주는 홍보전문 에이전시도 활동하고 있다. 또한 마케팅의 중요성이 대두되면서 출판과 관련한 연구 및 조사 대행기관의 시장이 새롭게 도입되어야 하는 시점에 서있다. 또한 이러한 업무는 출판사 외부의 외주업체에서 하는 것이 가능해지면서 1인 출판 또한 가능해졌다. 즉, 출판사에서 기획부터 도서출간의 전 과정을 총괄하고 도서가 나오면 배본업체를 통해 도서를 배부하는 등 출판의 전 과정을 처리하는 데 있어 외부 네트워크를 활용하여 출판사를 운영할 수 있게 되었다. 디지털 기술은 이러한 과정을 더욱 단순화시켰으며, 도서제작 비용 또한 10년 전에 비해 상당히 낮은 수준으로 떨어졌다.

...

또한 외국의 도서를 국내에서 출간하고자 할 경우 해당 출판사와 연계된 국내의 출판 에이전시를 통해서 저작권 사용료 및 인세요율을 결정하는 협상을 진행해야 하므로 저작권 에이전시를 통해서 외국 출판사를 접촉할 수 있다. 따라서 일러스트레이터나 번역가들처럼 1:1의 관계로 작업을 진행하는 것이 아니라 대행사를 통한 서브노드의 형태로 연계될 수 있다.

...

영국 출판업에서 수직통합 기업은 제1, 2차 세계대전 사이에 처음 촉탁편집인들로부터 생산부서가 기능적으로 분화하면서 등장하기 시작했다. 이 시기는 세계출판산업에 있어서 기술의 발달로 유연화가 나타난 시점이다. 제2차 세계대전 후 촉탁 편집인, 재경, 마케팅, 생산, 권리와 계약, 판매, 디자인 등이 각각 독립 부서로 분화되면서 기능적 부서화가 완전히 발전할 수 있었다.

전문화된 부서의 발전과 함께, 편집인은 책의 생산, 판매, 계약 등을 모두 관할하는 만능 출판업자가 될 수 없는 구조로 변화되었다(Lash & Urry, 1994, 1998)<sup>8)</sup>

위에서 기술한 출판 프로세스의 외주화 트렌드는 오늘날에도 공고하며, 저자본 구조의 소형 출판사일수록 그러한 특징이 더욱 두드러진다.

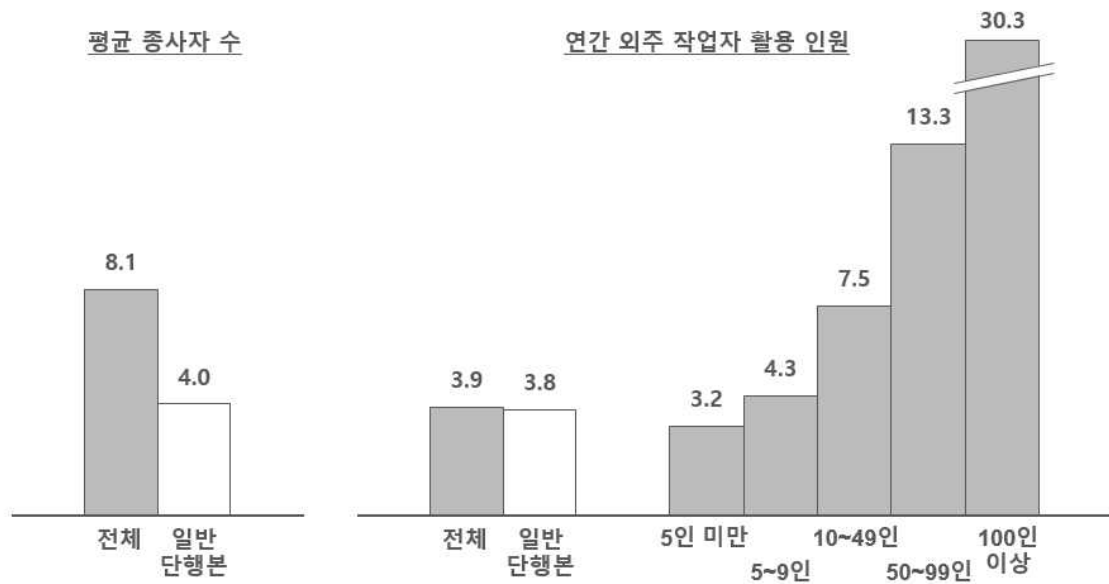
아래 그림에서 보듯이, 전체 출판사의 평균 종사자 수는 2013년 현재 8.1명에 불과하며, 일반 단행본을 주력으로 하는 출판사에서는 그 수가 더욱 작아 4.0명에 그치는 수준이다. 이러한 수치를 볼 때, 소형출판사의 비중이 일반 단행본 출판업에서 더 높게 나타난다고 추정할 수 있다. 출판사당 연간 외주 작업자 활용 인원수는 전체 출판사의 경우 평균 3.9명, 일반 단행본 출판사의 경우 3.8명으로 나타난다. 평균 종사자 수를 감안할 때, 전체 출판사를 놓고 보면 업무의 약 3분의 1이, 일반 단행본 출판사를 놓고 보면 업무의 절반가량이 외주작업자에 의해 진행되는 셈이다. 출판사 규모별로 보아도 외주작업자 활용도는 차이를 보이는데, 5인 미만 출판사의 경우 연 3.2명의 외주작업자를 활용한다고 답했다. 5인 미만 출판사의 내부 종사자 평균이 2명가량일 것으로 추정한다면, 3분의 2가량의 작업이 외부에서 이루어진다고 추정할 수 있다. 실제로 1인

8) 한주리, <문화 콘텐츠 산업의 유연전문화 - 출판산업을 중심으로>, 2006, 경희대학교, 38-39쪽

출판사를 꾸리고 있는 대표자들과의 인터뷰에 기초하여 보자면, 5인 미만의 출판사는 기획과 편집 업무, 그리고 최소한의 관리 업무를 제외한 출판 프로세스의 전 과정이 외주작업을 통해 진행된다. 연 출간종수를 어느 정도로 가져갈지에 대한 전략적 선택에 따라 외주작업 활용도는 다소 차이를 보이나, 인원수를 기준으로 볼 때, 내부에서보다는 외부에서 이루어지는 작업이 더 많은 것은 공통적으로 나타나는 특징이다.

### 출판사당 평균 종사자 수 및 외주 작업자 활용도

(단위 : 명)



출처 : 한국출판문화산업진흥원 <2014출판산업 실태조사>

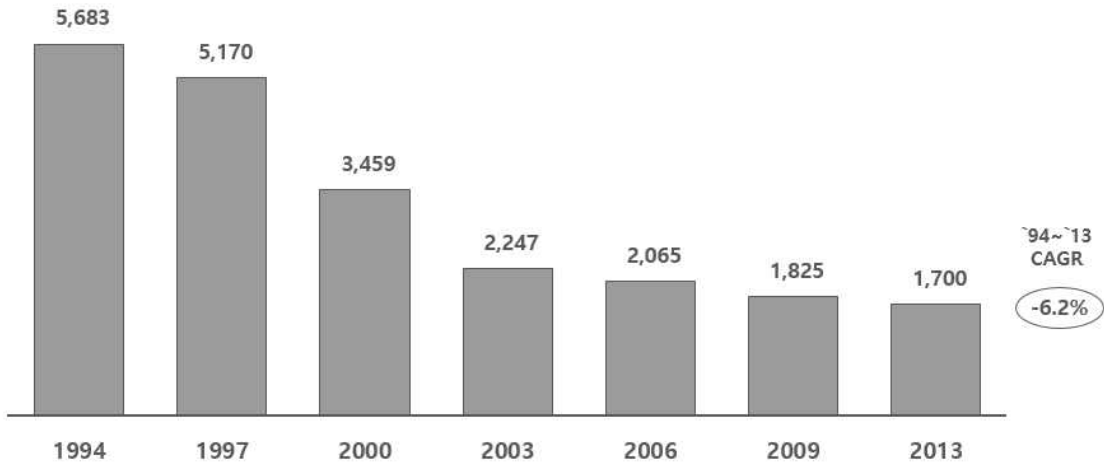
### 유통망 재편

출판 프로세스의 외주화에 바로 뒤이어 유통구조에서도 커다란 변화가 생겨났다. 파편화되어 있던 도서 유통망이 집중화되기 시작했으며, 이 과정은 전반적인 출판시장의 위축과 거의 동시에 진행되었다.

아래 그래프에서 보듯이, 지난 20여 년간 책을 판매하는 서점의 수는 급격히 감소하여, 1994년 5,683개였던 것이 2013년에는 그 30%에 불과한 1,700개로 줄어들었다. 같은 기간, 인터넷 서점은 공격적으로 덩치를 키웠다. 예스24, 인터파크도서, 알라딘, 인터넷 교보 등 인터넷 서점의 시장 점유율이 급격히 치솟았으며, 여기에 G마켓, 옥션, 11번가 등 책 시장에 뛰어든 오픈마켓을 포함하면 온라인 채널의 비중은 전체 시장의 40%에 육박한다는 통계도 있다.

## 전국 서점 수 추이\*

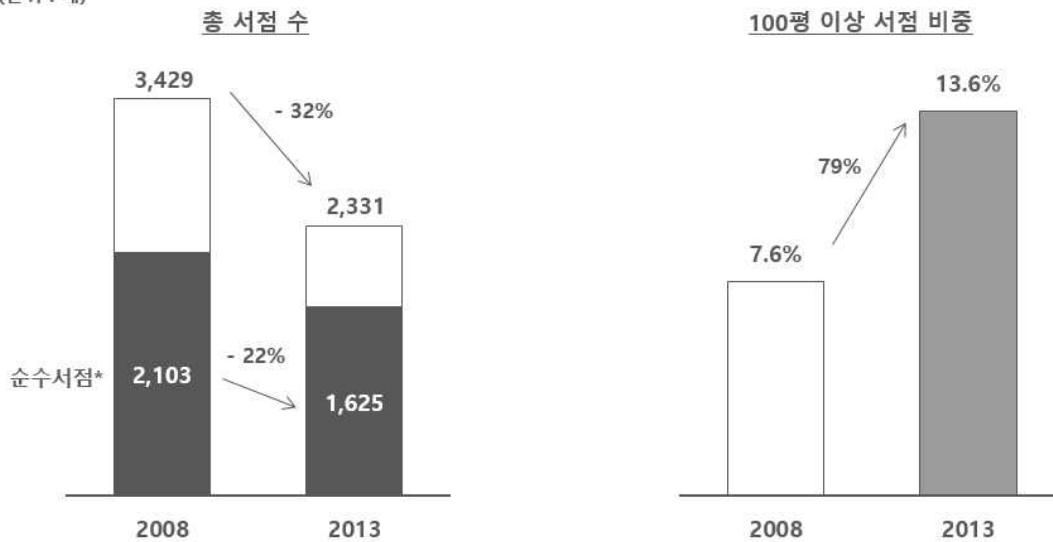
(단위 : 개)



\* 문구류를 취급하지 않는 순수서점 수  
출처 : 한국서점조합연합회

## 서점 수 추이 및 규모별 분포

(단위 : 개)



\* 문구를 다루지 않고 순수하게 서적만 판매하는 서점  
출처 : KPIPA 출판산업통계

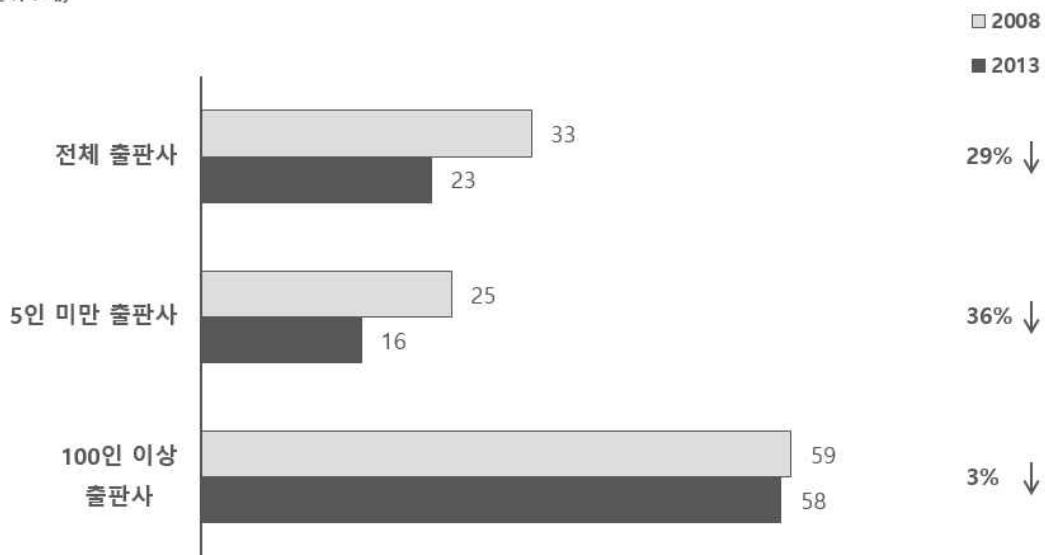
서점의 숫자가 줄어드는 동안, 남은 서점들은 점차 규모가 커지는 경향을 보이고 있다. 2008년부터 2013년까지 5년간의 추세를 보면, 서점의 수가 32% 줄어드는 동안 100평 이상 서점이 차지하는 비중은 7.6%에서 13.6%로 늘어났다. 전체 서점의 평균 전용면적 역시 2003년에는 33평이었던 데서 2013년에는 57평으로, 10년간 70% 넘게 증가했다.<sup>9)</sup>



유통망이 축소되면서 동시에 일어난 집중화와 대형화는 출판사의 대 유통 협상력을 약화시키는 결과를 낳았다. 출판사의 관점에서 보자면, 제품을 판매할 수 있는 유통채널의 수는 점점 줄어드는 가운데, 상대하는 유통사는 과거보다 훨씬 커진 상황에 놓이게 되었기 때문이다. 아래 그래프는 출판사당 평균 거래서점 수의 추이를 보여준다. 출판사 전체를 놓고 봤을 때, 출판사가 거래하는 서점은 2008년 평균 33개였으나 2013년에는 29% 줄어든 23곳에 그쳤다. 이 같은 현상은 소형출판사에게 더욱 두드러져, 100인 이상 출판사의 경우 평균 거래서점 수는 3% 감소하는 데 그쳤으나 5인 미만 출판사는 거래서점 수가 평균 36% 감소하였다.

### 출판사당 평균 거래서점 수 추이

(단위 : 개)



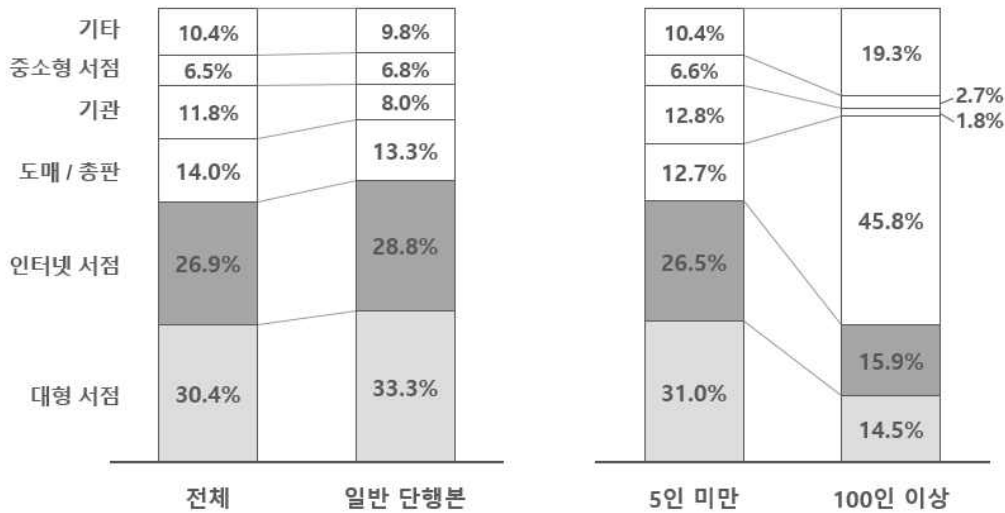
출처 : 한국출판문화산업진흥원 <2014출판산업 실태조사>

이 같은 특징은 유통채널별 매출구성을 보아도 뚜렷하게 확인할 수 있다. 2013년 기준, 전체 도서출판 매출의 57.3%가 대형 서점과 인터넷 서점을 통해 이루어지고 있다. 이런 집중화 현상은 100인 이상 출판사에는 훨씬 완화되어, 대형 서점과 인터넷 서점이 100인 이상 출판사 매출에서 차지하는 비중은 30.4%까지로 떨어진다.

9) 한국서점조합연합회, “2014 한국서점편람 연도별 평균 전용면적 통계”

## 유통 채널별 매출 구성

2013년



출처 : 한국출판문화산업진흥원 <2014출판산업 실태조사>

## 새로운 마케팅 채널의 필요성

과거 지역 곳곳에 자리 잡고 있던 다양한 규모의 서점들은 유통채널인 동시에, 그 자체로 마케팅 채널의 역할을 해주었다. 서점의 매대에 놓이는 것만으로도 독자의 손에 닿을 수 있는 기회를 누릴 수 있었던 시대였다. 그러나 지역 서점이 현격히 줄어들고, 인터넷 서점과 몇몇 대형 서점의 영향력이 급격히 늘어나면서, 출판사들이 책을 알리고 전시할 수 있는 채널은 과거보다 현저히 줄어들었다.

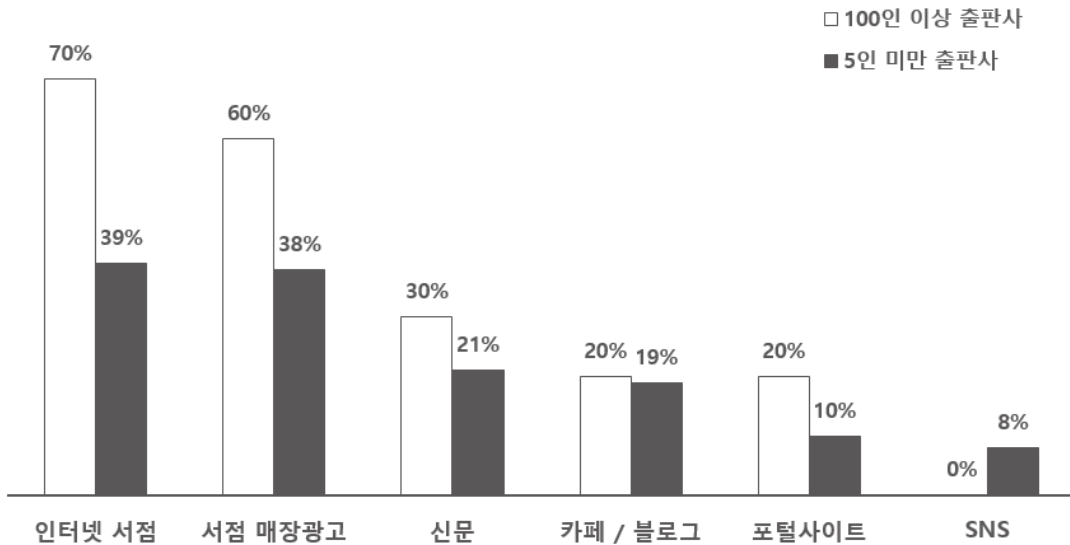
그와 함께 인터넷과 스마트폰의 확산으로 전통적인 매체의 영향력도 함께 줄어들었다. 책을 홍보하는 수단으로 널리 쓰였던 라디오나 신문은 새로운 매체의 등장으로 밀려 청취율과 열독률이 현저히 감소했다. 다양한 웹과 모바일 상의 플랫폼을 새로운 홍보채널로 활용할 가능성이 열리긴 했지만, 아직 그 가능성을 제대로 활용하고 있는 경우가 많지는 않은 것처럼 보인다.

아래는 2012년 기준이기는 하나, 출판사별 상위 3개 홍보수단을 묻은 결과를 보여주는 그래프다. 출판사의 규모에 상관없이, 가장 많이 쓰는 홍보수단으로 첫째는 인터넷 서점, 둘째는 서점 매장 광고, 셋째는 신문을 꼽았다. 모두가 모바일 시대에 들어서기 전에 전통적으로 활용해온 홍보 수단이며, 공히 고비용 채널에 해당한다. 결국 이 세 가지 수단을 활용하는 빈도가 출판사의 규모에 따라 크게 달라질 수밖에 없다. 가장 높은 빈도로 활용되는 인터넷 서점 광고의 경우, 100인 이상 출판사의 70%가 인터넷 서점 광고를 활용한다고 한 반면, 5인 미만 출판사는 39%만이 그렇다고 답했다. 이렇게 규모가 큰 출판사나 작은 출판사나 동일한 수단으로 신간을 홍보한다는 것은, 현실적으로 소형출판사가 의미 있는 마케팅을 펼칠 수 있는 환경이 아니라는 의미이기도 하다. 상대적으로 비용이 적게 드는 SNS와 같은 뉴 미디어의 경우, 이를 상위 3개 홍보수단으로 쓰고 있다는 출판사는 5인 미만 출판사 중 8%였던 반면, 100인 이상 출판사는 0%에 불과했다. 이는 100인 이상 출판사가 SNS를 소형출판사에 비해 활용하지 않는다는 의미라기보

다는, 전통적인 수단인 인터넷 서점, 서점 매장광고, 신문에 비해 뉴 미디어가 우선순위에서 밀릴 뿐이라는 의미일 것이라고 추측된다.

### 신간 광고 및 홍보를 위해 이용하는 수단

출판사별 상위 3개 홍보수단



출처 : 한국출판문화산업진흥원 <2013출판산업 실태조사>

### 도서정가제 도입

최근 출판시장에서 일어난 가장 큰 제도적인 변화는 2014년 11월부터 개정 도서정가제가 시행되기 시작한 것을 꼽을 수 있을 것이다. 과거의 도서정가제는 최대 할인율을 10% 이내로 유지해야 한다는 규제를 18개월 미만의 신간과 실용 분야 이외의 도서에만 적용함으로써, 정가제를 피해갈 수 있는 뒷길을 허용해 놓았고, 그 결과 출판사간 제 살 깎기 가격 경쟁이 성행한다는 비판이 뒤따랐다. 이러한 문제에 대한 대응으로 신·구간 할 것 없이 모든 분야의 책에 대해 할인율 제한폭을 동일하게 적용하는 개정 도서정가제가 시행되었다. 그러나 새로운 제도가 시행되고 첫 반기 실적이 공시된 결과를 놓고 보면, 새로운 도서정가제가 출판시장에 딱히 긍정적인 영향을 끼친 것으로 보이지는 않는다.

한국출판저작권연구소의 <2015년 상반기 출판산업 지표분석>에 따르면 인터넷 서점의 영업이익은 큰 폭으로 증가했지만 국내 출판사들의 영업이익은 대폭 감소했다. 예스24의 경우, 2015년 상반기 매출액은 별도 재무제표 기준으로 1733억 원으로 지난해 상반기 대비 2.8% 증가했다. 특히 영업이익은 93억 원으로 518% 증가했다. 개정 도서정가제 시행 이후 권당 판매 단가가 올라간데다가, 출판사로부터의 도서 매입률(공급률)은 변화가 없어 권당 마진이 늘어나 영업이익이 큰 폭으로 증가한 것으로 보인다. 이에 비해, 능률교육, 대교, 비상교육, 삼성출판사, 예림당, 웅진씽크빅, 이퓨처, 한솔교육 등 출판사 8곳의 반기보고서를 분석한 결과, 2015년 상반기 매출액은 지난해 상반기 대비 2.1% 감소했지만 영업이익은 313억 원으로 11.3% 감소했다. 중소 출판사의 상황은 더욱 심각해, 중소 출판사의 상반기 매출은 지난해 상반기 대비 13.7%나 하락한 것

으로 나타났다.

물론 개정 도서정가제가 장기적으로 시장에 어떤 영향을 미칠지 판단하기에는 아직 이르다는 의견도 있다. 지금의 시장 위축은 지난해 하반기, 정가제 시행 직전에 벌어진 과도한 할인 경쟁의 여파라고 평가하는 목소리도 있다. 개정 도서정가제로 인한 도서 판매가 인상의 혜택이 온전히 대형 인터넷 서점으로만 돌아가는 현재의 구조도 시간이 흐르면서 조정될 여지가 있을 수도 있다. 그러나 출판시장의 장기적인 위축 트렌드가 전면적인 도서 정가제 도입으로 해결될 수 있을 것이라고 보는 데는 분명히 무리가 있다. 과도한 가격 경쟁이 사라지고 시장이 정상화되면서 출판사 및 유통사의 수익구조가 나아질 여지는 있겠으나, 독서 수요 자체가 감소하여 시장이 위축되는 현상은 아마도 장기적으로 계속될 트렌드라고 보아야 할 것이다.

### III. 심층 인터뷰를 통해 본 소형출판사의 사업 특성 및 주요 이슈

#### 1. 인터뷰 대상 소형출판사 현황

소형출판사 총 25곳과 심층인터뷰를 진행했다. 인터뷰한 출판사의 간략한 개요는 아래와 같다.

출판사	운영기간(출간종수)	분야	인원수	대표자 이력
A	4년(17종)	인문/사회	1명	단행본 편집자(5년)
B	1년 미만(3종)	인문/사회	1명	잡지 출판
C	1년 미만(2종)	인문/사회	1명	단행본 편집자(7년)
D	2년 (4종)	인문/사회	1명	단행본 편집자
E	10년 (100종 이상)	인문/사회	4명	단행본 편집자
F	4년 (42종)	인문/사회	1명	단행본 편집자
G	2년 (6종)	실용/에세이	1명	단행본 편집자
H	3년 (10종)	경제/경영	1명	단행본 편집자
I	5년 (27종)	인문/사회	2명	단행본 마케터
J	2년 (7종)	취미/실용	1명	잡지, 교재 출판
K	1년 미만(1종)	에세이	1명	전문서, 교재 편집자
L	7년(22종)	에세이/실용	1명	단행본 편집자
M	9년(27종)	에세이/실용	1명	잡지 출판
N	2년(4종)	에세이/사회	1명	잡지 출판/단행본 기획
O	2년(12종)	인문/사회	1명	단행본 편집자
P	2년(12종)	인문/에세이	1명	단행본 편집자
Q	4년(45종)	경영/인문/사회	4명	단행본 편집자
R	1년(3종)	인문/사회	1명	단행본 편집자
S	8년(100종 이상)	인문/에세이	4명	잡지 출판
T	1년 미만(2종)	실용/에세이	1명	잡지 출판
U	3년(19종)	인문/사회	3명	단행본 편집자
V	1년 미만(1종)	인문/사회	1명	단행본 편집자
W	4년(39종)	인문/사회	2명	단행본 편집자
X	8년(40종)	경제/경영	2명	전문지 기자
Y	4년(17종)	에세이/실용	2명	광고업

25명의 사례는 한국의 소형출판사 전체에 대해 대표성을 갖기는 어렵겠으나, 나타나는 대략의 특징을 정리하자면 아래와 같다. 아래의 특징은 인터뷰에서 도출된 시사점이 놓이는 맥락에 해당한다고 볼 수 있다.

- 75%가량이 설립한 지 5년 미만의 출판사들이다.
- 약 70%가 1인 출판사들이다. 1인 출판사로서 5년 이상 운영해온 곳은 두 곳이었으나 모두 출간종수는 30종 미만이었다.
- 약 3분의 2가 출판사 설립 이전에 단행본 출판사에서 근무한 경험이 있다. 대부분이 편집자 출신이며, 한 명만이 단행본 영업자였다. 나머지 3분의 1은 대부분 잡지사에서 에디터나 기자로 일했던 경력이 있었다.
- 약 20%가 출판사 운영 외에 다른 수입원을 갖고 있었다. 이들은 모두 1인 출판사였으며, 따라서 인터뷰한 1인 출판사 중에는 약 30%가 겸업 상태인 셈이다.
- 절반가량이 인문/사회를 주력분야로 출판하고 있는 출판사들이다. 나머지는 실용 및 에세이, 경영 분야에 나뉘어 분포되어 있었다.

## 2. 인터뷰에서 도출된 시사점

심층 인터뷰는 크게 두 가지 축을 중심으로 진행되었다. 첫째로는, 소형출판사의 기본 현황과 업무 프로세스를 물었다. 어떤 부분을 외주로 처리하고, 어떤 부분을 직접 내부에서 진행하는지 파악한 후, 각 단계에서 소형출판사로서 느끼는 애로사항을 물었다. 둘째로는, 산업 전반에 대한 인식과 본 연구에서 제시하려는 ‘소형출판사들의 협력 모델’의 가능성에 대한 의견을 물었다.

### 소형출판사의 업무 프로세스 및 특징

우선 출판 프로세스를 간략히 정리하면, 다음과 같은 단계에 따라 진행된다.

- ① 출판 기획 및 계약: 국내서일 경우에는 저자와, 외서일 경우에는 보통 저작권 에이전시를 통해 판권계약을 체결한다.
- ② 원고 인도: 국내서일 경우에는 저자로부터, 외서일 경우에는 번역자로부터 원고를 인도 받는다.
- ③ 교정교열 및 편집: 인도받은 원고를 출판 가능한 수준으로 구성하고 다듬는다.
- ④ 디자인: 본문 내지 및 표지를 디자인한다.
- ⑤ 제작: 인쇄하고 필요한 후가공을 더하여 책의 형태로 제조한다.
- ⑥ 홍보 및 마케팅: 고객 접점을 확보하여 책을 알리고 독자와 소통한다.
- ⑦ 재고관리 및 물류: 재고를 관리하고, 주문에 따라 납품한다.
- ⑧ 회계 및 자금관리: 수금 및 지출 과정을 관리하고 적절한 세무 및 회계 업무를 처리한다.

위의 프로세스는 출판사의 규모와 상관없이 모든 출판사가 비슷하게 진행한다. 다만 동원할

수 있는 자원의 수준에 따라, 각 단계의 진행 방식이나 수준이 달라질 뿐이다. 심층 인터뷰를 바탕으로, 소형출판사의 업무 프로세스에서 나타나는 특징과 각 단계별 협업을 통한 개선 가능성에 대한 평가를 아래와 같이 정리했다.

**우선, 소형출판사의 출판 프로세스 상당 부분이 외주 작업을 통해 진행된다.** II장에서도 언급했듯이, 출판 프로세스의 상당 부분이 출판사에 소속되지 않은 외주작업자에 의해 진행되는 것은 소형출판사에만 해당하는 특징은 아니다. 그러나 종사자 수가 적은 소형출판사의 경우, 큰 규모의 출판사에 비해 외주작업자에 대한 의존도가 높을 수밖에 없다. 출판 프로세스의 단계별로 따져보면, **출판 기획에서부터 원고 편집에 이르는 과정은 대체로 내부에서 해결하는데,** 다만 교정·교열 단계는 외주작업자에 의해 진행되는 경우도 적지 않다. 대표자 본인이 단행본 편집자 경력을 가진 경우가 많기 때문에 아무래도 출판사의 핵심 역량을 기획과 편집에 두는 경향이 두드러졌다. 단행본 출판 경험이 없는 대표자들은 잡지 출판업에서 에디터나 기자 경력을 가진 경우가 많았는데, 그 경우 역시 콘텐츠를 기획하고 편집하는 일에 대한 전문성을 지렛대 삼아 출판사를 창업한다.

**디자인**은 표지 디자인과 내지 디자인, 기타 홍보물 디자인으로 나뉘는데, 대부분의 작업이 외주를 통해 이루어진다. 내지 디자인의 경우, 텍스트 중심의 단순한 책이라면 편집자가 직접 처리하거나, 처리해보려고 계획 중이라고 답한 출판사가 두세 곳 있었다. 특히 종당 판매부수가 지속적으로 하락하면서 외부로 지출되는 비용을 최대한 줄여 손익분기점을 낮추려고 시도하는 출판사가 많았고, 내지 디자인을 편집자인 대표자가 스스로 처리하려는 것도 이런 시도의 일환이었다. 그러나 표지는 비용이 들더라도 책의 얼굴이라는 점을 감안해서 전문가에게 맡겨야 한다는 인식을 대부분 갖고 있었다.

**제작**은 100% 외주를 통해 이루어지는데, 이는 대형출판사도 마찬가지다. 출판업은 제조업으로 분류되지만, 제조에 해당하는 책의 제작과정을 오늘날 내부에서 직접 처리하는 출판사는 전무하다고 보아도 무방할 것이다. 책의 제작은 대체로 종이 구입부터 인쇄, 제본, 표지 후가공까지를 포함하는 과정이다. 각 과정에 소요되는 비용을 따지면, 대형출판사가 발주할 수 있는 물량이 훨씬 크기 때문에 소형출판사에 비해 비용 경쟁력을 누리는 것이 현실이다. 이 때문에 소형출판사들이 일종의 공동구매를 통해 제작단가를 낮춰보자는 논의가 있어 왔으며, 실제로 몇몇 모임을 통해 그런 시도가 이루어지기도 했다. 그러나 이 같은 시도가 실질적인 결실을 맺었던 경우는 거의 없었던 것으로 보인다. 인터뷰에 응했던 출판사들 대부분도 제작 단가를 낮추어 누릴 수 있는 효과는 그리 크지 않다고 입을 모았다. 우선 출판사마다 요구하는 세부사항이 다르기 때문에 조건을 맞추어 대량 발주를 하는 데는 현실적 한계가 있기 때문이다. 그뿐 아니라 제작 단가를 아무리 낮춘다 해도 1쇄 2천 부를 제작한다고 가정할 때, 최대 5%를 절감한다고 해도 그 금액은 20-30만 원에 불과하다. 큰 수고를 들이기에는 비용 절감의 효과가 너무 적다. 출판사들 모두 제작에 있어 중요한 것은 오히려 비용보다는 인쇄 및 제본의 품질과 안정성이라고 답했다.

**재고관리 및 물류**는 재고관리부터 배본까지 통합 운영하는 창고업체에 일괄 위탁한다. 대체로 월 기본료에 배본 1건당 요금을 추가로 지불하는 형태로 계약한다. 아직 출간 종수가 적고 매출이 크게 일어나지 않는 경우 월 기본료에 부담을 느낀다고 답한 출판사도 적지 않았다. 이런 이유로 창고업체와의 공동구매 계약을 통해 창고를 통합 운영하는 가능성도 여러 차례 논의된 바 있다고 한다. 그러나 두세 업체가 개인적인 관계를 바탕으로 함께 계약을 맺는 경우 이상으로

발전되어 성공적으로 운영된 사례는 없는 것으로 보인다. 이미 어느 정도 출간 종수가 쌓인 출판사의 경우에는 새로운 업체로 재고물량을 다 옮기는 것이 간단한 일이 아니다. 결국 창고 통합운영은 주로 막 창업했거나 창업을 준비 중인 출판사에게 매력적일 수밖에 없는데, 이런 출판사들이 구심점을 찾아 통합운영을 추진하기는 쉽지 않은 일이다. 이런 신생업체들만으로 창고업체의 입장에서도 매력을 느낄 만큼 물량을 확보하는 것 역시 어렵다. 이런 현실적인 제약이 창고 통합운영이라는 아이디어가 논의만 되었지 제대로 실현되지 못했던 이유로 보인다.

**홍보 및 마케팅**은 기획 및 편집과 함께 출판사 대부분이 외주에 의존하지 않고 자체적으로 처리하는 활동이다. 그러나 기획 및 편집과는 달리, 내부에 역량이 있어서라기보다는 외주로 들릴 수 있는 방법이 없기 때문이라고 보는 것이 현실에 가까울 것이다. 뒤에 좀더 상세히 설명하겠지만, 인터뷰한 출판사 거의 전부가 공히 한계를 느낀다고 답한 부분이 마케팅이었다.

홍보 및 마케팅은 크게 두 가지로 나누어 생각할 수 있다. 하나는 주요한 유통망을 대상으로 하는 영업활동, 다른 하나는 독자들을 대상으로 하는 홍보활동이다. 인터뷰한 출판사 대부분이 신간이 나온 직후, 인터넷 서점 및 주요 대형서점, 총판 한두 곳 정도를 직접 찾아가 책을 소개하고 홍보한다고 답했다. 내부에 전문 마케터를 둔 출판사를 제외하면, 그 이상의 유통망 관리를 지속적으로 할 여력이 있는 출판사는 없었다. 내부에 전담 마케터를 두고 있다고 답한 출판사는 25곳 중 3곳에 불과했다. 모두 종사자가 4인인 출판사였다. 유통망 대상 영업에서의 열위를 극복하기 위해 복수의 출판사가 연합해 영업자를 공동으로 고용하는 방식을 시도하는 경우도 있다고 답한 출판사도 있었다. 또는 전문 영업자 스스로 여러 출판사를 묶어 영업활동을 담당해주는 경우도 흔치는 않지만 존재한다고 했다. 그러나 인터뷰를 한 출판사 대부분이 이런 방식의 공동 영업에 대해 회의적이었다. 우선 여러 출판사가 한 명의 영업자를 공동으로 활용할 경우, 출간 서적의 분야, 출간 주기 상에 어느 정도 조율이 필요한데 현실적으로 매우 어려운 일이기 때문이다. 더욱 중요한 것은 형평성의 문제다. 복수의 책에 대해 영업활동을 펼친다면, 모든 책을 똑같은 비중으로 다루는 것은 불가능한 일이다. 영업자는 우선순위를 가지고 주력으로 밀어야 할 책과 가볍게 다뤄야 할 책을 다르게 취급할 수밖에 없는데, 여러 출판사의 영업 업무를 진행해야 하는 상황이라면 이런 방식이 형평성의 문제를 일으킬 수밖에 없기 때문이다.

“영업 및 유통망 관리를 출판사 몇몇이 공동으로 운영하는 방안도 생각해볼 수 있다. 문제는 책의 색깔, 출간종수, 대표의 성향이 다를 때, 그 차이들을 어떻게 조율하느냐다.”

“공동 마케팅이나 영업을 추진한다면, 어떻게 노출의 형평성을 맞출 것이냐가 문제다.”

독자 대상 홍보활동은 유통망을 중개로 이루어지는 이벤트가 주를 이룬다. 출판사 대부분이 블로그 및 SNS 계정을 활용하지만, 전담하는 인력을 둘 수 없으므로 전략적인 운영뿐만 아니라 꾸준한 업데이트조차 기대하기 어려운 형편이다. 독자 대상으로 하는 본격적인 의미의 마케팅이 전문적으로 시행되는 소형출판사는 거의 없다고 보아도 크게 틀리지 않은 상황이다.

인터뷰한 소형출판사 대부분이 **회계 및 자금관리**에 곤란을 느낀다고 답했다. 출판사 대표자들의 경력과 가장 이질적인 성격을 띠는 업무이기 때문인 것으로 판단된다. **기장 및 세무**는 내부에서 직접 처리하는 경우와 외주로 맡기는 경우가 5:5 정도였다. 기장 및 세무를 외부에 맡긴다고 해도 수금 및 비용 처리는 내부에서 진행할 수밖에 없으므로 회계 및 자금관리의 부담을 완



전히 줄이는 것은 불가능하다. 회계 및 자금관리에 있어, 상시적인 운영을 위한 업무처리와 더불어 중요한 것은 실적 분석과 그에 따른 경영상의 의사결정일 것이다. 실제로 사업실적을 체계적으로 관리하고 매출 데이터를 분석해 시사점을 비즈니스 운영에 반영하는 등의 체계적 관리를 시행하는 출판사는 거의 없었다.

## 소형출판사가 부딪히는 한계

인터뷰를 바탕으로 소형출판사들이 느끼는 한계를 정리해보자면, 대략 아래의 다섯 가지로 요약할 수 있다.

**첫째, 모든 소형출판사가 부딪히는 가장 큰 어려움은 마케팅에서의 한계다.** 인터뷰한 출판사들 대부분이 입을 모아 마케팅에서의 어려움을 토로했다. 앞서 말했듯, 마케팅은 크게 유통망 대상의 영업활동과 독자 대상의 홍보활동으로 나뉘는데, 여기서는 주로 독자를 대상으로 하는 홍보 및 마케팅 활동에 대해 주로 논하고자 한다. 마케팅에서의 한계는 근본적으로는 자원의 열위에서 온다. 마케팅에 투자하는 자금은 근본적으로 선택적 비용(discretionary expense)이기 때문에 저자본 구조로 운영되는 소형출판사가 당장의 사업 운영에 필수적이지 않은 마케팅 비용을 의미하는 수준으로 지출하는 것은 쉽지 않다. SNS와 같은 채널이 전통적 매체에 비해 비용이 적게 드는 새로운 마케팅 채널로 등장하였으나, 여기서조차 소형출판사가 기민하게 대응하지 못하고 있는 것처럼 보인다. 검증된 성공적 기법이 아직까지 등장하지 않은 가운데, 기존의 역량으로는 새로운 채널을 적절히 활용하는 것은 쉽지 않으며, 5인 미만의 구조로 이러한 매체를 활용하는데 적절한 역량을 갖춘 새로운 인력을 고용할 수는 없기 때문이다. 그리고 SNS와 같은 신채널 역시 점점 광고매체와 같은 방식으로 진화하면서, SNS상의 영향력을 가지려면 어느 정도 비용을 집행해야 하는 상황으로 점차 변해가고 있다.

결과적으로 유통망의 집중화 트렌드 아래, 서점에서조차 노출의 기회를 점점 잃어가는 가운데, 독자 대상 직접 홍보 활동에서 역시 경쟁력이 밀리면서 점점 더 심한 매출 압박에 시달리고 있다. 이런 과정이 출판시장 전체의 위축과 함께 진행되는 상황은 현실을 더욱 어렵게 만들고 있다.

“소형출판사에게 가장 어려운 것은 마케팅이다. 배본 후에 할 수 있는 활동이 잘 보이지 않는다. 책을 어떻게 알리느냐가 늘 고민이다.”

“요즘은 신간 1종당 5천부 정도 팔면 성공적인 수준인데, 그래봤자 7-8천만 원 정도 매출을 올리는 수준이다. 그런 상황에서 책 하나를 놓고 적극적인 마케팅을 할 자원은 거의 없다고 봐야 한다.”

“전국을 커버하는 프로모션을 진행하려면 최소한 3-4인의 마케팅 인력이 필요하다. 그런데 대부분의 소형출판사들이 한 사람의 마케터를 둘 만큼의 규모도 되지 않는다. 이런 상황에서 대형출판사에 비견하는 마케팅을 펼치는 것은 애초부터 불가능하다.”

“마케팅을 전담하는 직원이 없는 1인 출판사 입장에서는 마케팅을 위한 이벤트 하나를 꾸리는 것도 쉽지 않다. 기획이야 할 수 있겠지만, 실제 시행을 할 인력이 없기 때문에

결국 현실화하기가 어렵다.”

“아주 기본적인 SNS 채널, 블로그조차 소형출판사 입장에서는 지속적으로 업데이트하고 운영하는 게 쉽지 않다. 많아야 2달에 1종 정도 책이 나오는 상황에서 계속해서 독자와 접속을 이어가는 것도 어려운 일이다.”

“SNS를 활용한 마케팅은 돈 크게 안 들이고 할 수 있다고들 하지만, 현실에서는 거기에조차 대형출판사들만 투자한다.”

“매스마켓을 목표로 하는 대형출판사들의 마케팅을 소형출판사들이 따라할 수는 없다. 그런 마케팅을 그냥 규모만 줄여 하는 것은 적합하지도 않고 효과도 없다.”

“이제 북콘서트, 저자 강연, 저자와의 만남 같은 출간 후 마케팅 행사들도 예전과 같은 효과를 거두지 못한다. 마케팅 수단이 없다보니 다들 비슷비슷한 행사를 기획하고, 그런 행사가 너무 많아져 요즘에는 웬만큼 유명 저자가 아닌 다음에야 20명 모으기도 쉽지 않다.”

“서점 영업외 마케팅을 제대로 시도해본 적이 없다. 실제로 검증된 기법이 있다고 생각하지 않는다.”

**둘째, 대표 1인에게 집중되는 소형출판사의 프로세스 특성상, 유통망을 지속적으로 관리하는데 어려움을 느끼는 출판사가 많다.** 전담 마케터를 두고 있는 출판사 세 곳을 제외하면, 유통망 대상 영업에서 모두 어려움을 느낀다고 답했다. 영업 활동은 신간 출시 직후 몇몇 주요 유통망에 집중해서 이루어질 뿐이다. 신간이 나오고 1달 정도 집중적인 영업활동이 이루어지고, 그 후에는 의미 있는 관리가 거의 이루어지지 않는다. 편집자 출신으로 이루어진 출판사의 경우, 이 과정에서 서조차 어려움을 느낀다고 답했다.

1인 출판사의 경우, 대표자가 직접 주요 서점들을 방문하여 영업활동을 펼치므로 실제 커버할 수 있는 유통망의 범위는 제한적이다. 주요 서점들에 대한 의존도가 높으면서 동시에 협상력이 없는 소형출판사들의 사정을 더욱 어렵게 만드는 요인 중 하나이기도 하다. 주요 서점에 대한 의존도를 낮추려면, 다른 유통채널을 확장해야 하는데 그럴 만한 여력이 없기 때문이다. II장에서도 보았듯이, 소형출판사들이 거래하는 서점 수는 대형출판사에 비해 훨씬 적다. 주요 서점에 대한 의존도를 높이려면, 거래하는 유통망을 확대해야 하는데 작은 유통망들을 관리할 자원은 부족하다. 악순환을 타개하기가 쉽지 않은 현실이다.

“온라인 서점과 대형 서점 MD를 대상으로 하는 영업은 직접 한다. 그 이상의 영업을 직접 뛰는 것은 현실적으로 불가능하다.”

“오프라인 서점 대상 수금 및 재고 관리는 외주로 맡기고 있다.”

“신간이 나오고 나면 1달 동안 영업에 집중한다. 수도권 온라인 및 대형 서점 MD를 중심으로 영업한다. 그 이후에는 지속적으로 대처하기 쉽지 않다.”

“서점 영업에 현실적 한계가 있다. 월1회 방문하는 것도 쉽지 않다.”

“오프라인 서점에 대한 일상적 관리가 쉽지 않다.”

“최근 10년 동안 유통채널의 수가 점점 줄어들어왔다. 채널에 대한 출판사의 협상력은 당연히 줄어든다. 책을 팔 수 있는 채널은 작든 크든 많아질수록 좋다. 도서전 등 서점 외의 매출원을 개발하려는 노력이 필요하다.”

“온라인서점의 다양한 이벤트에 대응하고, 오프라인서점의 진열상태를 주기적으로 체크하는 일 등이 필요하다. 혼자 운영하는 출판사로서는 모두 쉽지 않은 일이다.”

“작은 출판사는 협상력에서부터 밀린다. 일단 대형출판사 대비 낮은 공급률로 계약할 수밖에 없다.”

**셋째, 디자인 역량을 내부화하지 못하는 것에서 어려움을 느끼는 출판사가 많았다.** 인터뷰한 출판사 중 내부에 디자이너를 둔 출판사는 한 곳도 없었다. 다만, 내부 직원과 다름없이 한 디자이너와 지속적으로 작업을 이어가는 출판사는 세 곳 있었다. 이 세 곳의 출판사를 제외하고, 많은 출판사가 디자인 역량을 내부에 갖추지 못하는 것에서 어려움을 토로했다. 그 이유는 크게 세 가지로 나뉜다.

- 일관성 있는 디자인을 통해 시각적 정체성을 확보하기 어렵다. 외주 디자이너가 한 출판사의 작업만을 위해 일정을 비워놓고 기다릴 수는 없기 때문에 매번 같은 디자이너와 꾸준히 작업을 하는 것이 쉽지 않다.
- 전체 비용에서 표지 디자인이 차지하는 비용이 크다. 자금의 한계로 수준 높은 디자이너를 매번 고용하는 것이 쉽지 않다.
- 기민한 대응이 쉽지 않다. 책에 들어가는 디자인 작업 외에도, 출간 후 홍보 이벤트 등에 쓰이는 다양한 홍보물을 디자인하는 일도 빈번히 발생하는데, 그때마다 외부 디자이너에게 의뢰하여 작업물을 받는 식으로는 빠르게 대처하기가 어렵다.

“출판사의 정체성을 만들어가려면, 표지 디자이너와의 협력이 굉장히 중요하다. 장기적인 파트너십을 가져가려고 노력한다.”

“표지 디자인은 출판사 정체성과 긴밀히 연결되어 있다. 내부 직원에 준하는 수준으로 공고한 파트너십을 가져가고 있다.”

“큰 출판사에 다닐 때는 최고의 디자이너에게 맡기는 것을 당연하게 생각했다. 출간 전 자금 투입이 좀 크더라도, 결국 그게 매출에 도움이 되니까. 혼자서 출판사를 하게 된 후에는 A급 디자이너에게 맡기는 것이 아무래도 어렵다. 자금 부담도 있고, 또 인맥의 한계도 있고. 파트너십을 맺고 한 디자이너와 쪽 갈 수 있는 출판사가 부럽다.”

“일상적인 디자인 니즈를 처리하기가 쉽지 않다. 온라인 서점에 이벤트 하나를 걸려고 해도 자잘한 배너 등, 작업해야 할 것이 굉장히 많다. 내부에 디자이너가 없기 때문에 매번 고생한다.”

넷째, 사업체로서 일상적 관리 업무를 체계적으로 꾸려가는 데 어려움을 느끼는 경우가 많다. 1인 출판사라면 특히 그렇다. 대표자가 한 가지 업무에 몰두하기 시작하면, 다른 모든 업무가 멈추는 것이다. 출판업의 특성상, 매번의 신간이 하나의 새로운 프로젝트로서 사이클을 그리는 업무 구조를 갖는데, 그렇다고 해도 일상적으로 계속 흘러가는 기본적인 관리 업무는 여전히 있기 마련이다. 예를 들어, 구간에 대한 유통 및 재고 관리, 회계 및 세무 업무, 사업 실적의 분석 및 관리 작업 등이 이에 해당한다. 저자나 역자로부터 인도받은 원고를 진행하는 일과 새로운 기획을 구상하고 추진하는 일, 여기에 더해 일상적인 관리 업무까지, 크게 세 가지 작업이 꾸준히 이루어져야 사업체로서 꾸준한 운영이 이루어진다고 볼 수 있다. 종사자가 5인 미만인 소형출판사, 더구나 홀로 꾸려가는 1인 출판사라면 이조차 쉽지 않은 일이다.

“제작 이후 프로세스, 물류 및 유통, 회계 및 비즈니스 데이터 관리를 체계적으로 꾸려 나가는 게 쉽지 않다.”

“원고 작업을 시작하면 다른 일이 다 멈추고, 책이 나와 영업에 몰두하기 시작하면 다음 책이 또 진행이 되질 않는다. 출간 주기를 꾸준히 유지하려면, 원고 편집 작업을 하면서 다음 책 기획도 하고, 신간 영업하면서도 원고 편집을 계속 해나가야 하는데, 혼자서 꾸려가는 입장에서는 굉장히 어려운 일이다. 여기에 더해 매월 계산서를 처리하고 정산 업무를 보는 것까지 챙기려면, 꾸준히 책을 낸다는 것 자체가 쉬운 일이 아니다.”

다섯째, 비용을 절감해야 한다는 압박과 출간 주기를 꾸준히 유지해야 한다는 원칙 사이에서 갈등을 느끼는 출판사가 많았다. 신간 1종을 출간했을 때 올릴 수 있는 판매부수가 꾸준히 감소하면서, 출판사 대부분이 낮은 판매부수에서도 손익분기점을 맞출 수 있도록 비용을 절감해야 한다는 압박을 느낀다. 출간 프로세스의 조금이라도 많은 부분을 내부적으로 처리함으로써 신간 1종을 위한 투입 자금을 낮추려고 노력하는 출판사들이 적지 않았다. 텍스트 중심의 책을 진행할 경우, 내지 디자인을 편집자 스스로 진행하거나, 외주로 돌렸던 단순한 교정교열 업무도 내부에서 처리하는 등의 시도가 그런 노력의 일환이라고 볼 수 있다. 그러나 이런 식으로 더 많은 업무를 내부에서 처리할 경우, 종사자 수가 적은 소형출판사라면 한 종을 출간하기 위해 드는 시간이 길어질 수밖에 없다. 대표자 홀로 출판사를 꾸려가는 경우라면 말할 것도 없다. 출판사로서의 입지를 공고히 하고, 종수를 늘려 매출 안정성을 높이려면, 출간 주기를 꾸준히 유지해 종수를 차곡차곡 쌓아가야 한다는 원칙에 동의하면서도, 동시에 비용 절감을 위해 내부 작업을 늘려야 한다는 압박에 시달리는 것이 많은 출판사가 처해 있는 상황이었다.

“꾸준히 책을 내야 독자들까지도 계속 접점을 만들고, 매출 흐름도 유지할 수 있다. 그런

데 출간종수를 늘리려면 아무래도 외주 작업 의존도를 높여야 하고, 그러면 비용이 많이 드는 게 또 문제다. 출판사에 소속된 편집자로 일할 때, 1인당 한 해에 출간하는 종수가 3-4권, 많아야 5-6권이다. 1인출판사라면 편집 외 모든 걸 외주로 하지 않는 한, 당연히 출간종수가 적어진다. 그러면 연속성이 떨어지고 지속가능성이 낮아질 수밖에 없다.”

“독특한 컬러를 내려면 일관성을 유지하며 꾸준히 책을 내는 기간이 필요하다. 자금력이 약한 소형출판사가 그 기간을 견디기가 쉽지 않다.”

\* \* \*

상술한 다섯 가지 한계는 근본적으로 보자면, 두 가지 원인이 섞여 발생하는 것으로 보는데, 하나는 출판산업 전반에 걸친 위축이며 다른 하나는 소형출판사로서 갖는 인원과 자원의 열위다. 지난 10년간 출판시장, 특히 아동 및 교육 서적을 제외한 일반 단행본 시장은 꾸준히 감소세를 보여 왔으며, 이 같은 감소세는 상당 기간 지속될 것으로 보인다. 이러한 감소세와 더불어, 출판 유통망에도 급격한 재편이 일어났으며, 출판을 둘러싼 콘텐츠 및 미디어 환경도 급변했다. 말 그대로 출판시장의 뉴 노멀(new normal)이 도래한 셈이다. 이런 상황에서 인원과 자원상 열위에 있을 수밖에 없는 소형출판사는 더욱 큰 어려움에 노출되어 있는 게 현실이다. 그럼에도 불구하고, 소형출판사, 특히 1인 출판사의 비중은 꾸준히 늘어나는 추세다. 마찬가지로 사정이 좋지 않은 중대형출판사 내부의 인력 적체 현상이 한 이유이며, 출판 프로세스의 외주화와 도서 제작의 간편화가 출판사업의 진입장벽을 크게 낮추었다는 것이 또 다른 이유다. 위의 문제들이 어떤 방식으로든 해소되지 않는 한, 꾸준히 늘고 있는 소형출판사의 지속가능성이 담보되기는 쉽지 않을 것이다.

## 산업 전반에 대한 인식 및 출판사간 협력 가능성에 대한 시각

출판산업 전반이 어려운 상황이며, 이러한 상황이 장기적으로 지속되거나 오히려 점점 나빠질 것이라는 부정적 인식을 대부분이 공유하고 있었다. 시장 규모가 전체적으로 위축되는 가운데 내부 경쟁이 점점 심해지면서, 과거에는 유지되었던 경쟁의 규칙이 깨지고 있다고 보는 출판사도 있었다. 출판사 간의 경쟁이 산업 전체의 경쟁력 강화로 이어지지 않고 있다는 판단이었다. 이에 더해, 독자군 자체가 축소되고 있다는 사실에 대해 많은 출판사가 가장 큰 위기의식을 느끼는 것으로 보였다.

“예전에 비해 상위의 대형출판사 매출 비중이 굉장히 커졌다. 시장은 그대로인데 상위 10개 출판사의 매출은 커졌으니 나머지 작은 출판사들은 그만큼 더 어려워졌다고 봐야 한다.”

“산업의 기반에 자생력이 갖춰지지 않고, 모두가 각자도생해야 하는 상황이다. 개인적 커넥션에 크게 의존하며 움직일 뿐이다. 그 결과 외부 변화에 대처하지 못한다.”

“책읽기에 훈련된 독자들은 나이가 들어가고 젊은 세대는 독자층으로 유입되지 않고 있다. 궁극적으로 독자군을 넓히려는 노력이 필요하다. 독자군 자체가 위축되는 상황에서 책 하나를 두고 할 수 있는 마케팅에는 한계가 있다.”

“규모를 많이 줄여서 손익분기점이 700-1,000부에서 형성되도록, 1달 안에 투입한 현금이 회수되도록 운영하고 있다.”

“다른 콘텐츠업계의 트렌드, 작업방식에 대한 이해가 필요하다. 전통적인 책 이외에 다른 포맷과 결합하는 콘텐츠 모델을 고민해볼 필요가 있다. 이런 시도를 혼자서 펼치기는 어려운 것이 현실이다.”

“책에 담긴 콘텐츠가 스마트폰 안으로 어떻게 들어가느냐가 관건이라고 본다. 결국 디지털 콘텐츠로 전환되지 않으면 산업 전체가 고사할 것이다. 개별 출판사가 할 수 있는 일에는 한계가 있다.”

“전반적인 시장 분위기가 위축되는 가운데, 서로 동기부여가 될 수 있으면 좋겠다. 혼자서 일하다보니 동료ja 있었으면 좋겠다는 생각을 한다.”

“무엇이라도 함께 시작하길 바란다. 이러다가 과거 레코드사와 같은 전철을 밟을지 모른다는 두려움을 느낀다. 예를 들어, 한달에 5만원씩이라도 모아 시장환경에 어떻게 대처할지 공동 연구를 진행하는 식이라도 시도해볼 수 있지 않을까.”

개별 출판사가 이런 상황을 근본적으로 타개할 수 없다고 생각하는 출판사가 적지 않았다. 전반적으로 시장이 위축되는 가운데서도 지속가능성을 유지할 수 있도록 비용 구조를 점검하고, 유통망을 다원화하는 등의 시도를 펼친다고 답한 출판사도 있었으나, 시장 전체가 과거와는 다른 모습으로 전환되어 가는 가운데, 보다 근본적인 생존의 방식을 모색하는 일은 개별 출판사의 역량 밖이라고 보는 시각이 많았다. 그럼에도 소형출판사들 간의 협력 가능성에 대해서는 대체로 회의적인 시각이 많았다. 특히 공동구매의 형식을 통해 제작 또는 물류에 소요되는 원가를 절감하는 모델에 대해서는 대체로 부정적인 견해를 보였다. 출판업계의 불황이 꽤 오랜 기간 지속되면서, 줄일 수 있는 비용은 거의 다 줄이며 유지해왔기 때문에 공동구매를 통해 비용을 더 줄일 수 있는 여지는 별로 없다고 판단하는 곳도 있었다.

“비용절감을 위한 공동 대응에는 사실 한계가 있다. 각자의 상황이 다 다른데다가, 다들 줄일만 한 곳은 다 줄이면서 운영하고 있기 때문이다.”

“종이 구매를 공동으로 하자든가, 창고를 공동으로 운영하자든가 하는 이야기는 있어 왔지만, 실제 제대로 시도된 적은 없다. 종이도 결국 다 원하는 종이, 판형이 다르고, 창고 역시 솔깃한 이야기지만 기존 거래처를 옮기는 것은 쉽지 않다.”

“공동 마케팅이 현실적으로 가능한지 모르겠다. 분야가 워낙 다양해서 조율하기가 쉽지 않을 것이다.”

“(협력 가능성은) 전혀 없다고 본다. 동종업계 내라면 모두 경쟁자다. 같이 뭔가를 도모할 수 있다고 생각하지 않는다.”

“힘을 합해 뭔가 해보자는 이야기가 나온지는 굉장히 오래되었다. 그렇지만 제대로 돌 아간 사례가 별로 없다. 구심점이 될 만한 곳도 없고.”

### 3. 시사점

소형출판사 25곳과의 인터뷰를 통해 II장에서 짚었던 국내 출판업의 주요 이슈가 작은 출판사들에게 어떤 식으로 영향을 끼치는지 확인할 수 있었다. 인터뷰만을 기초로 보았을 때, 출판업 전반에서 나타나는 문제와 출판사의 규모로 인해 부딪히는 한계를 명확히 구분하기는 쉽지 않았 전히 크지 않은 규모의 기업들이다. 특히 교과서 및 교육용 서적이 아닌 일반 단행본을 출판하는 업체만을 놓고 보면 더욱 그렇다. 그럼에도 출판업 일반의 이슈를 최대한 배제하고, 소형출판사이기 때문에 더욱 심각하게 나타나는 난점과 한계에 초점을 맞추자면, 아래와 같이 정리할 수 있었다. 소형출판사와의 인터뷰 내용을 정리하여, 유통사 및 대형출판사, 출판 마케팅 전문가 등과 의 논의를 진행하였으며, 그 논의내용을 참고하여 정리한 결과이다.

#### 마케팅 자원의 부족

출판업에서 마케팅은 대개 두 가지 활동을 합하여 이르는 말로 쓰인다. 하나는 서점, 즉 유통채널을 대상으로 하는 영업활동이다. 앞서 언급했듯이, 유통채널의 집중화가 빠르게 이루어지면서 유통채널이 가진 협상력이 출판사 대비 압도적으로 커지는 상황에 이르렀다. 이는 대형출판사 역시 마찬가지로 부딪히는 문제이지만, 판매량이 크지 않은 소형출판사의 경우에는 그 정도가 비교할 수 없이 크다.

이렇게 협상력이 절대적으로 낮은 가운데, 서점에서의 노출을 일상적으로 관리할 전담 영업 인력이 없다는 데서 어려움이 가중된다. 5인 미만 출판사를 기준으로 볼 때, 유통채널은 매출의 25%가량이 발생하는 인터넷 서점, 30%가량이 발생하는 대형 서점, 그 외 중소 서점들로 나누어 볼 수 있다. 전담 영업 인력이 없는 소형출판사는 인터넷 서점과 대형 서점에 집중할 수밖에 없으며, 그 결과 인터넷 서점과 대형 서점에 대한 의존도가 더 커지는 악순환의 고리에 빠지게 된다. 여기에 인터넷 서점이나 대형 서점에서의 노출을 늘리려면 상당한 마케팅 비용을 집행해야 하는데, 대개의 소형출판사에게는 그런 비용을 운용할 만한 자금 여유가 없는 것이 현실이다.

또 다른 마케팅 활동은 서점 외의 접점을 통해 이루어지는, 독자를 대상으로 하는 마케팅 활동이다. 인터넷의 확산, SNS의 등장과 함께 서점 외의 접점에서 다양한 마케팅 활동을 시도해볼 수 있는 기회가 열렸다. 이와 같은 신(新)채널 마케팅은 전통적인 매체를 통한 홍보 및 마케팅에 비해 저자본, 저비용으로 시도될 수 있다는 이점이 있다고 회자되지만, 너나 할 것 없이 신채널 마케팅에 뛰어들면서 이 영역 역시 자원투입 게임과 다를 바 없는 상황으로 치닫고 있다. 대형출판사의 경우, 온라인 마케팅을 전담하는 팀을 꾸리면서 이와 같은 트렌드에 대응하고 있지만, 서점 영업에조차 필요한 인력을 투입하기 어려운 소형출판사에게는 상상하기 어려운 일이다. 대표자 개인이 특출한 역량을 가진 극소수의 출판사를 제외하면, 서점 영업 외의 독자 대상 마케팅을 본격적으로 시도해보는 경우조차 드문 것이 현실이다.

## 백오피스 기능의 경쟁력 열위

출판업에서의 백오피스(back office) 기능은 통상적으로 (1) 제작, (2) 재고관리 및 물류, (3) 회계 및 자금관리의 세 가지 활동을 가리킨다. 말 그대로 '백오피스' 기능인만큼, 이 활동에서의 차이가 표면적으로 드러나는 상품의 경쟁력 차이로 직결되지는 않는다. 그러나 소형출판사들은 공히 백오피스 기능의 운용에서 어려움을 느낀다고 토로한다. 이들이 느끼는 어려움은 크게 두 가지 사실에서 기인하는데, 하나는 자원의 제약으로 전담 인력을 배치할 수 없다는 사실, 또 다른 하나는 규모의 열위로 비용 경쟁력을 확보하기 어렵다는 사실이다. 특히 제작과 재고관리/물류에서 비용 경쟁력의 문제가 두드러지게 발생한다. 안정적인 외주업체와 경쟁력 있는 비용으로 거래하기에는 규모가 충분하지 않기 때문이다. 대표자가 대형출판사에 재직했던 경우에는 과거의 인맥을 바탕으로 상대적으로는 어려움을 적게 겪는 것처럼 보이지만, 그렇지 않은 소형출판사의 경우에는 적당한 업체와 거래를 트는 것에서부터 곤란에 부딪히기도 한다.

디자인 인력을 내부에 보유하지 못한 것에서 오는 어려움도 크게 보아, 백오피스 기능의 경쟁력 열위로 연결 지어 생각할 수 있다. 책 자체의 표지 및 내지 디자인은 외주 디자이너와 장기적인 관계를 구축함으로써 경쟁력을 강화할 여지가 있으나, 백오피스 기능이라고 분류할 수 있는 소소한 디자인 업무에서는 인터뷰한 출판사 대부분이 공히 어려움을 토로했다. 온라인상에서나 오프라인상에서나 마케팅 이벤트를 치르려면, 크기를 달리해 다양한 포스터와 배너를 만들어야 하는데, 대개가 디자이너의 손을 거치게 된다. 내부 디자이너가 없는 경우, 비용뿐 아니라 대응속도의 측면에서 소형출판사들은 어려움을 겪고 있다고 토로했다.

## 정보 교류 및 역량 강화 기회 부족

소형출판사, 특히 1인 출판사를 운영하는 경우, 출판시장 안팎의 새로운 흐름에 대한 정보를 알 기회가 적다. 특히 대형출판사에 재직할 경험이 없는 경우에는 정보 교류의 기회로부터 배제되어 있다고 느끼는 경우가 많았다. 또한 대표자가 아닌, 소형출판사에 재직하는 종사자의 경우에는 조직 내에 또래집단이 없기 때문에 자연스러운 정보 교류와 배움의 기회를 누리기가 어려운 것이 현실이다.

인터뷰에 응한 대부분이 출판업 내부가 아니라 출판업 외부의 동향에 대한 정보에 아쉬움을 느꼈다. 인터넷과 모바일의 확산으로 출판업을 틀 짓던 경계가 흔들리는 상황에서 전통적인 출판업의 외부에서 벌어지는 변화가 자신의 사업에 궁극적으로 커다란 영향을 미칠 것임을 대부분이 명시적으로나 암묵적으로 인식하고 있다. 그러한 인식을 바탕으로, 외부의 움직임에 대한 정보와 통찰에 대한 갈증을 느끼는 이들이 존재하는 한편, 개별 출판사로서는 그러한 흐름에 근본적으로 대응하기는 어려울 것이라는 체념 또한 빈번하게 발견되었다.

## 신규 사업 기회 대응 곤란

소수의 인원으로 일상적인 출판과정을 처리하는 것만도 쉽지 않은 것이 소형출판사의 현실이다. 따라서 당장 매출로 이어지지 않으나 성장 기회가 될 수 있는 신규사업 기회에 대응하는 것이 쉽지 않다. 요즘과 같이 업계 전체가 외부 변화에 노출되어 있는 상황에서는 이러한 문제가



더욱 두드러지게 나타날 수밖에 없다. 대표적인 예로, 인터뷰한 소형출판사 중, 전자책 시장에 대해 나름의 계획을 가지고 실질적으로 대응하고 있는 곳은 한두 곳에 지나지 않았다. 물론 전략적인 판단 아래, 전자책 시장을 아예 배제하고 있는 출판사는 차치하더라도, 많은 출판사가 자의 반 타의 반으로 판단을 보류하고 있는 상황이었다. 당장 올릴 수 있는 매출이 미미한 상황에서 한정된 자원을 투입해 전자책 시장에 대응하기에는 어려움이 있는데다가, 향후 시장이 어떤 식으로 움직일지 판단하기 위해 시간을 쓸 만큼의 여유가 없는 것이 현실이었다. 어느 정도 규모를 형성해 나가고 있는 전자책 시장에 대해서조차 이런 상황에서 소형출판사들이 뚜렷하게 검증되지 않은 새로운 사업 기회를 모색하는 것은 불가능에 가까운 상황이다.

## IV. 코워킹스페이스의 서비스 모델 벤치마킹

### 1. 코워킹스페이스의 개념과 기원

#### 코워킹과 코워킹스페이스

코워킹(coworking)은 그 역사가 짧은 개념이다. 여러 사람들이 제각각의 언어로 코워킹을 설명하지만, 아직 딱 잘라 이것이라고 할 만큼 공식적이고 확정적인 정의는 없다. 어원상 '함께-일하다'는 뜻이 내포되어 있기는 하지만, 단순히 타인과 더불어 일을 하거나 한 사무실을 사용하고 해서 '코워킹을 한다'고 하지는 않는다. 일반적으로는 한 회사나 같은 프로젝트에 종사해야 한다는 제약 없이, 다양한 집단과 소속의 사람들이 공간과 자원을 공유하면서 한 데서 일하는 것을 가리키는데, 중요한 것은 여기에 단순한 편의 도모와 경제적 판단을 넘어서는 정성적이고 정서적인 가치가 포함된다는 사실이다. 하지만 거꾸로 이 가치들을 중심으로 코워킹의 정의를 내리고자 하면, 실제하는 현상을 개념적인 이상으로 뒤덮어 현실을 호도할 위험이 있다. 따라서 여기에서는 코워킹이 현실로 구현되는 무대인 '코워킹스페이스'의 정의로부터 출발해 실제 당사자들 사이에서 사용되고 받아들여지는 '코워킹'의 의미를 좁혀보고자 한다.

미국 텍사스 오스틴 대학교의 교수인 스피누치는 2012년 코워킹스페이스를 조명한 논문을 통해 “소정의 비용을 내고, 서로 소속이 다른 프로페셔널 직업인들이 나란히 각자의 일을 하는 개방형 사무 공간”이라고 '코워킹스페이스'를 정의내린 바 있다.<sup>10)</sup> 그러나 이 정의는 코워킹스페이스를 부분적으로밖에 설명하지 못한다는 평가를 받는다. 코워킹스페이스의 가장 중요한 속성인 가치 부분이 누락되어 있기 때문이다.

다른 접근을 해보자. 코워킹스페이스를 코워킹스페이스이게 하는 한 축이 '일을 하는 업무의 공간'이라는 점이라면, 다른 한 축은 '제3의 장소(Third Place)라는 개념을 발견할 수 있다.<sup>11)</sup>

제3의 장소(Third Place)란 집(the first place)도 아니고 사무실(the second place)도 아닌, 반쯤 열려있는 공공의 공간을 이르는 말이다. 어떤 공간이 '제3의 장소'로 분류되기 위해서는 개인적인 공간(집이나 개인사무실)과 공공의 장소(길거리, 공원 등)들에서는 찾을 수 없는 사회적 친교활동의 조건이 갖추어져야 한다. 즉 무료이거나 저렴해야 하고, 필수적인 것은 아니지만 간단한 음료와 음식을 먹을 수 있으며, 오가기에 가까운 거리에 있어 접근성이 좋고, 꼬박꼬박 찾아오는 사람들이 있고, 우호적이고 편안한 분위기이고, 자유롭게 드나들 수 있어야 한다. 일종의 편안한 커뮤니티 성격을 띠는 것인데, 이것을 가능하게 만드는 가장 결정적인 조건은 공간 자체의 분위기와 그 안에 들어온 사람들의 태도이다. 상업적인 공간이나 특화된 목적에 맞춰 설계된 공간에서 이런 조건을 인위적으로 만들기는 힘들다. 반면 단골이 형성된 모퉁이의 카페, 아티스트들의 아지트, 관심사를 공유하는 사람들이 모여드는 문화센터 등 공간의 이용 목적에 어느 정도 융통성이 있는 느슨한 장소들은 이용자가 어떤 태도로 접근하느냐에 따라 충분히 제3의 장소가 될 수 있다. 17~18세기 유럽 사교계의 살롱, 19세기 파리의 노천카페 같은 곳들이 과거에는 대표적인 제3의 장소들이었다. 심지어는, 바둑판을 갖추어놓은 동네 할아버지네 복덕방, 아줌마

10) Spinuzzi, C. (2012), 'Working alone together. Coworking as emergent collaborative activity', *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4): 399-441.  
11) Oldenburg, Ray (1989), *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day*, New York: Paragon House. ISBN 978-1-55778-110-9

들이 모여드는 골목길 미장원도 제 3의 장소로 기능한다. 즉 제3의 장소로서의 정체성에서 중요한 것은 공간에 부여된 구체적인 목적이 아니라, 사람들 사이의 관계맺음, 창조적인 상호작용, 다양한 사람들을 적극적으로 유입시켜 머물게 하는 공간의 흡인력과 수용력 여부인 셈이다.

다시 코워킹스페이스로 돌아와 보면, 전 세계 코워킹 관련자들의 온라인 거점인 코워킹닷컴(Coworking.com)에서는 스스로를 “협업, 개방성, 공동체, 접근성, 지속가능성의 가치를 추종하는 사람들의 글로벌 커뮤니티”라고 소개하고 있다.<sup>12)</sup> 이곳의 설명에 따르면 “독립적인 전문가들과 일터를 유연하게 선택할 수 있는 사람들은 혼자 일할 때보다 함께 일할 때 더 효율이 높다. 코워킹스페이스는 공동체를 형성하고, 지속가능성을 추구하는 공간이다. 참여자들은 코워킹 운동의 주창자들이 내건 기치에 동의하며, 서로 교류하고 공유한다. 일하기 더 좋은 곳을 만들고 그에 따라 더 나은 일하기 방식을 만들어간다.”

코워킹스페이스는 일단 제3의 장소임에 틀림없다. 하지만 똑같이 제3의 장소인 길모퉁이 카페나 문화센터는 코워킹스페이스라고 불리지 않는다. 코워킹스페이스는 제3의 장소이면서, 동시에 사람들이 일을 하는 곳이다. 일에 대해 서로 말이 통하는 동종업계 전문가들이 우연히 자연스럽게 마주쳐 교류할 수 있고, 시시때때로 격식없는 미팅도 가질 수 있는 곳. 좀더 정교하게 구성해보면, 코워킹스페이스는 특히 다음 네 가지 속성을 갖춘 제3의 장소라고 정의할 수 있다.<sup>13)</sup>

**첫째, 경제적인 공간이다.** 코워킹스페이스는 업무를 수행하는 데 필요한 하드웨어, 인프라, 기타 자원을 무료 또는 소정의 비용을 받고 제공한다. 일을 하기 위해 점유하는 공간, 책걸상, 전기, 인터넷, 화장실 등 기본적인 설비가 여기에 해당된다. 이를 이용하는 데 드는 비용은 독자적인 사무실을 꾸릴 때의 비용보다 높지 않아야 한다. 이 근간에는 공유의 정신이 있다. 창업자나 프리랜서, 소장인 등 공간에 유입되는 사람들 각자의 생존에 공통적으로 필요한 물적 자원을 공유함으로써 경제적으로 발생하는 중복비용을 절감하고 자원의 효율을 높인다는 취지다.

**둘째, 전문성 사교(socio-professional)를 촉진하는 공간이다.** ICT(Information & Communication Technology)로 대표되는 현대적인 전문 업종에서는 사람들 사이의 상호작용과 창조성을 극대화 하려는 경향이 두드러진다. 기존의 정형성을 타파하고 고정관념에서 벗어나려는 흐름 또한 뚜렷하다. 이와 더불어, 정보 흐름의 속도가 빨라지고 협업을 지원하는 기술이 다양하게 발달하여, 자본력이나 규모에 한계가 있는 작은 주체들도 과거와는 다르게 시장 환경의 변화에 기민하게 대처할 수 있게 되었다. 코워킹스페이스는 이러한 추세를 적극적으로 수용하고 촉진한다. 가치 있는 아이디어를 선별하여 부각시키고 널리 알리며, 사람들 상호간의 교류를 지원하고 이를 통해 서로 창조성을 자극하고 개발하게끔 독려한다. 각 분야의 전문가들이 서로 만나 아이디어를 교류하며 시너지를 내도록 운영진이 제공하는 여러 가지 지원 프로그램과 운영정책은 단순한 물적 지원 이상의 혜택으로 작용한다.

**셋째, 특유의 문화를 가진 공간이다.** 개방과 공유의 정신은 코워킹스페이스의 정체성을 확립하는 중요한 근간이다. 협업(collaboration) 문화는 코워킹스페이스를 하나의 공동체로 묶어주는 중요한 매개이다. 코워킹스페이스에서 협업은 최종목적이 아니라, 공간에 내재적으로 깃들어있는 핵심적인 양태에 가깝다. 집단지성에 대한 신념 또한 중요한 바탕이다. 이는 ICT 업계의 오픈소

12) [www.coworking.com](http://www.coworking.com)

13) 'La Cantine par Silicon Sentier: Self-evaluation and assessment of potential concept expansion of the "La Cantine by Silicon Sentier" innovation platform, Silicon Sentier & Fondation Internet Nouvelle Génération

스 진영과 크리에이티브 커먼즈(CC: Creative Commons)<sup>14</sup>로 대표되는 프리컬처(Free Culture)<sup>15</sup> 개념에 영향 받은 것이다. 공유, 교환, 명랑함, 공동체에 대한 강조는 60년대 히피문화의 데자뷰, 또는 옛 시대로의 낭만적 퇴행이라고 경계되기도 하지만, 그보다는 어떤 시대에도 자유와 자율성과 유연성이 창조성을 복돋는 데 중요한 요소로 간주되는 증거라고 보는 편이 타당할 것이다.

**넷째, 물리적으로 위치를 점유한 ‘진짜’ 공간이다.** 당연한 이야기 같지만 매우 중요한 포인트다. 코워킹 트렌드의 중심에 놓인 디지털, 노마드, 하이퍼커넥트라는 키워드를 관통하는 것은 정박되지 않는 유동성과 물성으로부터 자유로운 가상성, 집단을 떠나 독자적으로 생존하는 독립성이다. 이를 수용하는 업무방식은 가상공간의 커뮤니케이션 수단을 통해 시간과 거리의 한계를 뛰어넘기 때문에 전통적인 노동형태와는 달리 물리적 거점 개념에서 자유로울 수밖에 없다. 이렇듯 일터 없이 가상공간을 통한 업무진행과 협업이 가능함을 몸소 증명해내고 있는 사람들이 코워킹 트렌드를 주도하고 있는 것은 일견 아이러니해 보인다. 하지만 새로운 업무형태를 받아들인 사람들이 코워킹 트렌드 단계로 진입하기 전에, 다른 한 가지 단계를 앞서 경험했음에 주목해야 한다. 그것은 재택근무라는 형태였다. 각자의 공간에 완전하게 고립되어 어떤 교류도 없이 혼자 일하는 것이다. 방해요소가 없이 일만 할 수 있다면 오히려 최고 효율을 기록할 것 같지만, 많은 사람들이 뜻밖의 심리적 침체를 경험했다고 보고한다.<sup>16</sup> 사람과 사람이 대면하여 교류하며, 어울려 공유하는 사회적 환경 안에서부터 새로운 일들이 촉발되고 아이디어가 촉진되는 효과가 분명히 존재하기 때문이다. 이러한 시행착오를 거치면서, 전통적인 사무실 출근 방식이 주는 의무감을 제거하되, 재택근무 방식에 사람과의 만남과 교류라는 요소를 추가하면서 코워킹스페이스라는 공간이 탄생하게 되었다. 이런 배경이 있어, 코워킹스페이스는 공간과 거리의 제약 없이 인터넷을 통해 이루어지는 가상공간 내 협업을 긍정함과 동시에, 사람과 사람이 직접 만나 상호작용하는 오프라인의 물리적 기반, 장소성(場所性)의 속성을 존재의 필수적 조건으로 삼는다.

## ICT발(發) 트렌드, 코워킹스페이스

코워킹 트렌드의 시작은 2005년 중반으로 거슬러 올라간다. 미국 캘리포니아 주 샌프란시스코의 컴퓨터 프로그래머 브래드 노이버그는 회사 사무실에서 누릴 수 있는 체계성과 사람들과의

- 
- 14) 자발적 공유의 표시방식(CCL)을 통해 창작자에게 자동으로 부여되는 저작자의 권리를 최소화하여, 자신의 창작물을 인류의 공동자산화하는 개념. 2002년 공유와 개방의 창작문화를 주창하며 샌프란시스코에 설립된 비영리단체 크리에이티브 커먼즈(Creative Commons)로부터 시작되었다.
  - 15) 인터넷 및 여타 미디어를 이용하면서 무료 콘텐츠의 형태로 자유롭게 창작물을 배포하고 수정할 수 있게 하자는 사회운동. 지나치게 규제적인 저작권법에 대한 반발에서 시작되었다.
  - 16) 심리적 침체가 실제 효율저하를 의미하는 것은 아니다. 2013년 인터넷 서비스 회사 야후에서는 업무 효율저하를 이유로 재택근무 금지를 추진하기도 했지만 최근 스탠포드대학교 연구진이 13,000명의 재직자들을 대상으로 실시한 실증적 비교연구(*DOES WORKING FROM HOME WORK? EVIDENCE FROM A CHINESE EXPERIMENT*, Quarterly Journal of Economics, March 15, 2015)에서는 오히려 더 높은 효율과 성과가 측정되었다. 연구에 따르면 재택근무자들이 12% 더 생산적이었고, 효율은 2.5% 더 높았다. 재택근무자들의 업무관리를 위한 서비스인 [timedoctor.com](http://timedoctor.com)의 내부 데이터 분석 결과도 같은 결론을 내리고 있다. 이 서비스에서는 사람들이 재택근무를 할 경우 생산성이 20% 가까이 증가하며, 일하는 시간도 늘어나는 경향이 있음을 보고한다.  
그러나 다른 한편 인터넷에는 지금도 재택근무를 효율적으로 할 수 있는 법(10 Tips For Working Effectively At Home- Business Insider Sep 29, 2012), 효과적으로 재택근무 하는 법(18 Tips for Working From Home Effectively Aug 14, 2013, Inc.com)에 관한 수많은 기사들이 주기적으로 올라오는 것도 사실이다. 이런 기사들이 끊임없이 소비되는 것은 집안에 고립된 채 긴 시간 홀로 일하는 생활이 많은 사람들에게 무조건 완벽한 경험이 아님을 말해준다.

어울림, 프리랜서가 누릴 수 있는 독립성과 자유를 동시에 향유하고 싶었다. 그는 사무실 동료라는 의미를 가진 코-워커(co-worker)의 어원인 코-워크(co-work)에서 하이픈을 빼면서 코워킹(coworking)이라는 단어를 새롭게 조명했고, 사람들을 모아 최초의 코워킹 조합인 스파이럴 뮤즈 코워킹(Spiral Muse Coworking)을 설립하였다. 그리고 2년 후인 2007년 1월 최초의 코워킹 스페이스라고 할 수 있는 햇 팩토리(Hat Factory)를 샌프란시스코에 오픈하였다. 이를 시발점으로, 원조격 코워킹스페이스들이 앞 다투어 문을 열기 시작했다. 워싱턴 D.C의 어피니티랩(Affinity Lab), 필라델피아의 인디홀(Indy Hall), 샌프란시스코의 시티즌스페이스(Citizen Space) 등이 코워킹 트렌드를 주도한 초기 주역들이다.

어떤 특별한 개인의 아무리 특별한 아이디어라도, 아무런 배경과 맥락 없이 갑자기 만들어지는 않는다. 더구나 이 경우처럼 기술적으로 정교한 것도 아닌 비교적 단순하고 영성한 아이디어가 마치 기다리고 있었다는 듯한 호응 속에 다수 사람들의 적극적인 참여와 행동을 끌어내며 세계 각지로 들불처럼 퍼져나갈 수 있었다는 사실은, 잠자코 있던 사람들의 마음속에 공통의 필요가 싹터 있었음을 시사한다. 존재하지도 않는 것에 대한 공통의 '필요'는 어디에서 온 것일까. 기존 환경에 최적화 되어있는 기존의 패턴이 시대적 흐름 속에 달라진 환경에 딱 들어맞지 않을 때, 그 벌어진 틈새로부터 '필요'는 흘러나온다.

코워킹스페이스 트렌드가 촉발된 배경에는 과학기술의 발전, 그중에서도 특히 ICT 산업의 대두와 융성이 자리 잡고 있다. 20세기 전반에 탄생해 서서히 성장하다가 2000년도 전후 전 세계적 인터넷의 보급과 함께 폭발적으로 성장한 이 산업은 여러 가지로 전통적인 산업에서는 상상조차 할 수 없었던 특성들을 가지고 있었다. 특히, 가상성과 무형성을 띤 작업이 이토록 큰 경제적 효과를 일으킨 예는 인류역사상 유래를 찾기 힘들 정도다. 이 산업 종사자들의 삶은 기존 직업인들의 삶과 다른 특징을 띠었고, 이 산업의 성장속에 수확된 기술적 성과의 직간접적 효과는 보 사람들의 삶 속으로 빠르게 퍼져나갔다.

전통적인 산업에서는 장소성(場所性)이 중요하다. 일터에 나가지 않고 일을 한다는 건 성립하지 않는 경우가 대부분이었다. 농부는 밭에 나가 농사를 짓는다. 어부는 바다에 나가 고기를 낚는다. 장인은 대장간 풀무에 불을 지펴 쇠를 두드리고, 기계공은 공장에서 설비 앞에 서서 나사를 조인다. 상인과 점원들은 매장에서 손님을 맞아 물건을 판다. 회계사가 들여다보며 대조할 장부와 재고는 사무실과 창고에서 기다리고 있기 마련이다. 즉 인류사를 통틀어 사람의 직업은 거의 언제나 장소에 결부된 것이었다.

반면 비교적 새롭게 산업의 꼴을 갖춘 ICT 업계에서는 가상공간에서 일이 이루어진다. 그중에서도 소프트웨어 분야의 경우에는 작업자들이 서로 간에 한 번도 만나지 않고 각자 따로 작업하여 제품을 출시하는 게 드문 일이 아니다. 이 업계에서는 일을 하는 사람이 특정한 물리적 장소로 출석하느냐 출석하지 않느냐의 여부가 일의 본질적인 구성 조건에 포함되지 않는 경우가 허다하다. 혹은 포함된다 하더라도, 대세에 지장을 주지 않는 극히 작은 부분만을 차지한다. 프로그래머들은 인터넷에 연결된 단말 하나만 있으면 어디서에서나 완벽하게 업무가 가능하다. 제품이나 UX(user experience)를 기획하는 직군은 가상공간에서의 고객 행동을 관찰하거나 인터뷰를 한 뒤, 정리한 내용을 인터넷으로 송부하고 논의한다. 디자인도 마찬가지다. 이들은 꼭 필요할 때에만 회의를 편성해 만나거나, 그나마도 여의치 않을 땐 스카이프와 카카오톡, 밴드와 같은 메신저서비스와 협업 툴을 사용해 시공간의 제약 없이 회의를 주재하고 필요한 의사결정을 내릴 수 있다. 이 세계에서는 업무의 담당자가 어디에서 일을 하고 있는지, 정확한 좌표점으로 찍히는 장소를 지정하고 파악하는 것이 더 이상 중요하지가 않다.

필요성이 사라져도 옛것에 집착하고 고수하게 만드는 것은 보수적인 관습성과 고정관념이다.

ICT는 정확히 그 정반대의 태도로 발전하고 성장한 산업이다. 관습과 고정관념을 의심하고 신기술을 받아들여 적용하고 끊임없이 개선과 개발을 추구하는 경향이 이 신생 산업을 인류 문명 발전의 총아로 만들었다. ICT 중에서도 소프트웨어 분야의 경우 사용자의 반응에 기민하게 대응하며 실시간으로 제품 자체를 보완해나가는 것이 필수적이다. 실험과 혁신을 지향하고 장려하는 경향이 형성되어 있을 수밖에 없다. 20세기말의 닷컴 붐, 근래의 스타트업 붐은 이 경향을 더욱 강화시켰다. 차고나 친구네 집 지하실에서 맨손으로 시작한 회사가 빠른 시간 안에 세계적인 성공을 거둔 사례가 이 업계에는 차고 넘친다. 실용적이고 유연한 태도가 생존과 성공의 효과적인 방편이라는 사실이 강렬하게, 반복적으로 학습된다. 그리고 이렇게 학습된 태도는 업무 자체뿐 아니라 삶으로까지 확장됨은 물론이다. 다양한 근무 형태를 유연하게 수용하고 그에 적응하는 분위기는 그 연장선상에 있다. 실제로, 컴퓨터와 과학 관련 분야는 미국에서 2000년에서 2010년 사이에 '재택근무'로 통칭되는 근무형태가 가장 폭발적으로 늘어난 직종으로 보고된 바 있다.<sup>17)</sup> '디지털 노마디즘'을 가장 적극적으로 표방하고 수용하는 사람들이 포진해있는 것도 이 업계다.

미국에서는 ICT 분야 종사자 수가 1990년도 4억 970만 명에서 2011년에는 15억 3천 1십만 명으로 거의 4배 가까이 늘어났다.<sup>18)</sup> 국내에서도 GDP에서 ICT 산업이 차지하는 비중은 꾸준히 높아지고 있다. 2006년에 7.1%, 2010년에는 8.3%였고, 이후 꾸준히 증가하여 2014년에는 10.1%를 기록하고 있다. 종사자들의 수 또한 꾸준히 증가세를 보인다. 소프트웨어 산업의 경우 2006년도에 약 12만 2천 명으로 집계되었던 총 종사자수가 2013년에는 약 21만 9천 명을 기록했다. 수치상으로도 두 배 가까운 증가이며, 전체 경제활동인구 대비 0.49%에서 0.85%로 비율도 늘어났다. (전체 경제활동인구는 2006년 24,748,000명, 2013년에는 25,873,000명이었다.)

가장 중요한 것은 전통적인 비(非) ICT 업종에서도 ICT에서 파생된 요소를 업무에 도입하는 것이 거스를 수 없는 흐름이 되었다는 사실이다. 거의 모든 것이 급격히 전산화 되면서, 컴퓨터와 인터넷이 없이 사업을 하는 것이 거의 불가능하다. 직접적으로 일을 같이 하든, 해당 부분을 전문 서비스에 위탁하든, ICT 업계의 새로운 업무방식을 접하고 경험할 기회도 그만큼 많아졌다. 출판업 역시 이러한 흐름에서 크게 벗어나 있지 않다. 출판업은 제조업으로 분류되지만, 인쇄에 들어가기 전까지의 작업 대부분이 컴퓨터상에서 이루어지고, 소통의 대부분은 인터넷과 이메일을 통해 이루어진다. 앞서 언급했듯이, 출판업은 외주화가 상당히 많이 진행된 대표적인 업종 중 하나다. 출판 과정에 참여하는 인력이 하나의 물리적 장소에 모여 있을 필요가 없다는 점이 외주화가 가능했던 결정적인 요인 중 하나일 것이다.

## ICT 로부터 온 문화와 가치: 공유, 개방, 혁신

앞서, 코워킹스페이스의 정체성을 결정짓는 세 번째 요소인 독특한 문화는 다른 어떤 곳도 아닌 ICT 분야로부터 유래한 것이다. 공유와 개방의 가치는 21세기 들어 일반에 본격적으로 회자되기 시작됐지만, ICT 업계에서는 이미 태동기부터 통용되던 개념이었다. 1969년 두 대의 컴퓨터를 케이블 회선으로 이으면서 최초의 인터넷을 만들어냈던 초기 개발자들은 어떠한 상업적 이거나 통제적인 목적 없이 단지 무료로 정보를 교환할 수 있는 개방된 통신망을 창조하고자 했다. 일반 가정에서도 인터넷을 사용할 수 있게 해준 결정적 교두보 월드 와이드 웹(World Wide Web)의 창시자 팀 버너스-리(Tim Berners-Lee) 또한 처음부터 웹을 전면 개방하여 누구나 쓸

17) "Home-Based Workers in the United States: 2010", *Household Economic Studies*, Current Population Reports, October 2012

18) *Current Employment Survey*, U.S. Bureau of Labor Statistics

수 있고, 특허나 로열티도 없는 것으로 만들었다.<sup>19)</sup>

오픈소스(open-source)/프리(free) 소프트웨어 운동 또한 이 업계 특유의 가치 지향을 극적으로 보여주는 운동이다. 1984년 리처드 스톨만(Richard Stallman)의 자유 소프트웨어 재단(Free Software Foundation, FSF)이 유닉스 운영체제의 무료 버전을 만들기 위해 GNU 프로젝트를 시작하면서부터 누구나 자유롭게 "실행, 복사, 수정, 배포"할 수 있고 누구도 그런 권리를 제한하면 안 된다는 사용 허가권(License) 아래 소프트웨어를 배포한 이래, '소프트웨어는 공유되어야 한다'는 철학은 산업 전체에 영향을 미치는 중대한 한 축으로 기능하고 있다.<sup>20)</sup>

마지막으로 혁신은 ICT가 그 탄생과 성장, 발전을 모두 빚지고 있는 키워드다. 창의성을 지지하고, 우연한 배움을 기대하며, 새로운 아이디어 촉발을 중시하는 코워킹 커뮤니티의 가치를 생각하면, 혁신은 자연스럽게 따라붙을 수밖에 없는 키워드다.

공유와 개방, 그리고 혁신이라는 정신적 기반 위에서 닷컴 붐이 일고 인터넷을 이용한 각종 산업이 폭발적으로 융성하면서, 일개 분야의 실천적 철학이었던 개념들은 이제 모든 현대인들의 삶 속으로 침투하는 중이다. 오늘날 전 세계 사람들이 사용하는 유튜브나 페이스북은 그 개방과 공유의 가치가 어떤 식으로 우리 삶을 변화시켰는지 보여주는 아주 작은 사례에 지나지 않는다.

## 2. 코워킹스페이스를 바라보는 3가지 기준

최근에 이르러 부상한 새로운 개념의 산물인 만큼 코워킹스페이스에는 정형화된 포맷이 없다. 환경과 여건, 설립자의 목적에 따라 그 형태와 운영방식도 천차만별로 다르다. 여기서는 코워킹스페이스의 분류기준을 제시한 기존 연구<sup>21)</sup>을 살피고자 한다.

**첫 번째 기준은 설립주체의 법적구조다.** 기업체인지, 비영리법인인지, 협동조합인지를 보는 것이다. 운영주체의 법적 지위가 무엇인지에 따라 공간의 목적이나 운영방식, 내용까지도 크게 달라질 수 있기 때문이다.

둘째는 경제성과 사회적 효과의 균형을 어떻게 맞추고 있느냐는 것이다. 이 기준에서 이용자가 누리는 코워킹스페이스의 경제적 효용이 어느 정도인지, 그 안에서 일어나는 인적 상호작용을 통해 구체적으로 어떤 결과물이 만들어지는지 자체가 핵심은 아니다. 중요한 것은 이 둘 사이의 균형이다. 코워킹스페이스가 꾸준히 존속하려면 생존력과 지속가능성이 확보되어야 하므로, 최소한의 영리추구는 어쨌든 필수적인데, 영리추구의 정도와 이용자가 누리는 경제적 효용은 어느 정도 반비례하게 된다. 이를 상쇄하려면, 이용자가 친교와 활동을 통해 얻는 이점이 확연해야 한다. 따라서 영리성과 사용자가 누리는 사회적 효과는 따라서 상호보완적, 상호의존적인 관계라고 볼 수 있다. 이는 이를테면 일종의 인적 자본과 경제적 자본 사이의 균형을 맞추는 일이다. 결국, 발생하는 경제적 수익이 코워킹스페이스 자체 공간과 사람들, 내부에서 일어나는 여러 가지 활동을 지원하는 용도로 얼마나 어떻게 환원되느냐가 핵심이다.

**셋째는 커뮤니티 형성을 얼마나 중시하느냐다.** 이는 위의 두 번째 기준과도 연결되는데, 커뮤

19) 위키피디아, "History of the World Wide Web",  
[https://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_the\\_World\\_Wide\\_Web](https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_the_World_Wide_Web)

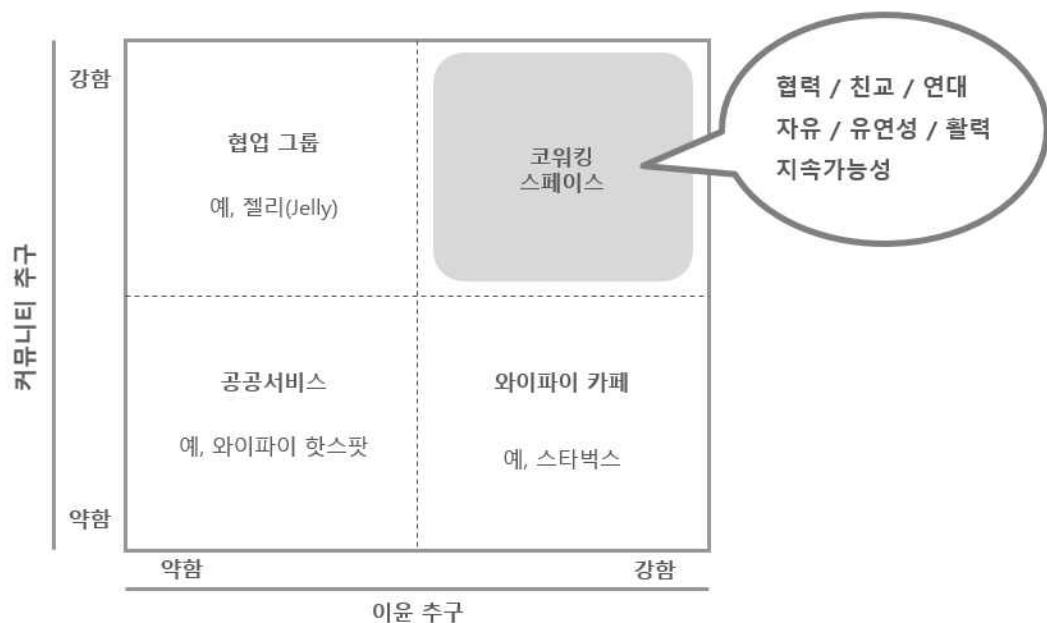
20) 위키피디아, "open-source movement",  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Open-source\\_movement](https://en.wikipedia.org/wiki/Open-source_movement)

21) La Cantine By Silicon Centier, 16개의 미국과 유럽의 코워킹스페이스들을 분석하고 설립자들과 운영자들을 대상으로 설문조사를 실시하여 이같은 특성을 도출해내었다.

니티적 성격은 그 안에서 이루어지는 사회적 활동과 밀접하게 연관되기 때문이다. 코워킹스페이스 내에서 사람들이 이루는 커뮤니티는 대개 일찍이 오픈소스 모델에서 주창된 일련의 가치들(공유, 개방성 등)을 중심으로 결속되는 양상을 보였다. 코워킹스페이스는 구조적으로 그 가치들에 경제성을 결합하여 작동한다. 이런 점에서, 코워킹스페이스에 포진해있는 인적 자본 및 그들에 의해 공간 안팎에서 구축되는 네트워크는 이 공간을 순전한 공동의 일터가 아니게 하는 중요한 차별점이다. 단순하게 고정비와 간접비를 절감해준다는 차원을 넘어, 지금 당장 '수익'으로 잡히지는 않는 값진 사회적 자원들을 제공해주는 것이다. 전문가들의 네트워크에 언제든지 참여하거나, 일대일의 관계를 맺을 수 있는 기회는 전통적인 법적, 경제적 관점에서 금전으로 환원할 수 없는 요소들이다. 동시에 커뮤니티성이야말로 코워킹스페이스의 정체성에 있어 가장 통제하거나 조정하기 까다로운 부분이기도 하다.

종합해 보자면, 코워킹스페이스의 커뮤니티는 가치들을 중심으로 생겨나 융화되지만, 코워킹스페이스 자체는 그 가치들에 더하여 경제적인 부분을 고려하는 속성을 지닌다. 순수하게 작업을 하는 시간을 공유하자는 취지로 모임을 결성하는 문화인 젤리(Jelly)<sup>22)</sup>처럼 사람들의 어울림, 커뮤니티적 성격을 중시하지만, 와이파이나 책걸상, 전기콘센트 등의 인프라를 갖추고 고객을 유혹하는 도심의 카페들과 마찬가지로 수익성을 소홀히 하지도 않는다.

### 코워킹스페이스의 포지셔닝



출처 : 'La Cantine par Silicon Sentier: Self-evaluation and assessment of potential concept expansion of the "La Cantine by Silicon Sentier" innovation platform

22) 젤리(Jelly)는 2006년, 집에서 일하고는 싶은데 사람들이 모여 있는 사무실에서의 창의적인 브레인스토밍과 공유와 어울림의 기회들을 놓치는 게 아쉬웠던 미국 뉴욕 시의 두 룸메이트가 '우리 집에 일하러 오라'고 친구들을 초대할 데서 시작된 함께 일하기 이벤트다. 이 아이디어는 널리 인기를 얻어 현재 전 세계 100여개 도시에서 젤리가 열린다. 보통 격주로 열리며, 누구든 참여할 수 있다.



### 3. 코워킹스페이스와 공간

코워킹스페이스의 공간 설계에서 중시해야 하는 요소는 협업과 혁신을 불러일으키고, 커뮤니티적 작용을 이끌어내며, 이용자들의 자발적이고 자율적인 활동을 촉진하는 기능이다. 이런 기능은 다양한 교육 및 네트워킹 프로그램과 같은 소프트웨어적인 요소뿐 아니라 하드웨어, 즉 그 공간의 설계와 조성으로부터도 크게 영향을 받는다. 일반적으로 코워킹스페이스는 사람들이 각자의 업무를 자유롭게 볼 수 있는 공용 업무 공간, 회의나 세미나 등 구체적인 목적을 가지고 일정 시간동안 이용할 수 있는 세미나 룸, 공간적 여유가 있는 경우라면 강의나 네트워킹파티를 열 수 있는 다목적 홀까지를 목적사업 공간으로 할당하며, 좀더 느슨한 방식의 즉흥적 사교가 일어날 수 있는 탕비실과 휴게공간, 로비공간, 또는 공용주방 등을 부가적으로 배치한다.

벽을 세워 확실하게 구분하지는 않더라도 공간을 분할할 때에는 각각의 주요 기능을 고려해 필요한 조건을 다르게 가져가는데, 이때 크게 고려되는 부분은 소음이다. 소음은 공간의 분위기와 목적에 심대한 영향을 미치는 요소이기 때문이다. 코워킹스페이스는 일을 하러 오는 공간이니 만큼 일정 수준 집중할 수 있는 여건도 제공해야 하지만, 같은 이유에서, 방해받거나 방해하지 않으면서 업무상의 통화나 회의를 진행할 수 있는 공간도 반드시 필요하다. 해외에서 코워킹스페이스 운영자들을 대상으로 조사한 결과에 따르면, 소음에 대한 규정을 두기도 하지만, 대개는 다수 이용자들이 지속적인 이용 속에 서로 간에 용인할 수 있는 소음의 수준이나 행태에 관하여 암묵적인 합의점에 도달하게 되는 경우가 많았다. 잡담처럼 시작된 대화가 심각해지고 길어질 때에는 회의실이나 휴게실로 자리를 옮겨 이야기를 계속하거나, 전화통화가 길어질 때에는 복도로 나가는 식이다. 하지만 결국 코워킹스페이스에서 소음에 대한 용인 수준은 관점에 따라 많이 달라질 수밖에 없는 부분이다. 개방과 공유, 협업의 기본조건이라 생각하여 무조건적으로 반기는 입장도 있는가 하면, 조용히 집중함으로써 효율을 증대시켜주는 환경이 만들어지기를 더 선호하는 입장도 있다. 사업상 통화가 잦을 수밖에 없는 창업자나 경영관리자들은 전화통화 자체가 업무의 일부이지만, 코드를 짜는 데 집중할 때의 개발자들은 되도록 주변이 정숙하기를 원하게 되기도 한다. 이처럼 소음 수준을 비롯한 각종 환경 요소에 대한 기대 차이는 이용자 각자의 업무 내용과 각 코워킹스페이스들의 지향에 따라 현저히 달라지기 때문에, 이용자들이도 각자의 니즈와 성향에 맞춰서 분위기가 자신에게 맞는 공간을 골라서 이용하는 것이 권장된다. 코워킹스페이스 자체가 이를 반영하여 처음부터 특정 직종에 특화된 공간을 표방하기도 한다. 혁신적인 아이디어는 서로 다른 분야의 전문가들의 친교에서 발생하는 경우가 많지만, 협업은 동종업계의 사람들이 서로간의 이해를 바탕으로 마음 편히 일하는 가운데서도 발생하기 때문에, 이처럼 대상을 협소하게 설정한 코워킹스페이스들은 그 나름의 존재 의미를 가진다.

예를 들어 뉴욕에 있는 패러그래프(paragraph)<sup>23)</sup>는 집필 작업을 하는 작가들만을 대상으로 특화된 코워킹스페이스로서, 핸드폰은 물론이고 부스럭거리는 소리가 날 수 있는 간단한 주전부리조차 업무공간으로 반입이 금지된다. 책상은 칸막이가 쳐져 있는 등 최대한 서로 시선이 차단되도록 디자인 되어 있으며, 업무공간 안에서는 절대적인 정숙을 요구한다. 그렇다고 협업과 친교의 기회를 원천적으로 차단하고 있는 것은 아니다. 패러그래프에서는 공용주방 공간이 작가들 사이의 상호작용을 위한 곳으로서 열려있다.

반면, 베를린의 나델발트(Nadelwald)는 패션디자이너들을 타깃으로 하는 코워킹스페이스다.

23) <http://www.paragraphny.com/>

양재와 재봉 작업을 위한 다양한 종류의 재봉틀과 소도구들을 갖추어놓고 있는 이곳은 소음에 대단히 너그러운 곳이다. 재봉틀 돌아가는 소리와, 서로 도움을 청하고 가르쳐주는 식의 대화가 큰소리로 오간다.<sup>24)</sup>

코히어 밴드위쓰(Cohere Bandwidth)의 사례는 좀더 극단적이다. 이곳은 뮤지션들을 위한 코워킹스페이스다. 리허설을 할 수 있도록 설비를 갖춘 공간을 제공하고, 녹음, 뮤직비디오와 사진 촬영, 일러스트와 인쇄 등의 서비스를 구비하고 있다. 공간을 소개하는 글에서 ‘큰소리 환영’, ‘소음을 만들라’고 권장하고 있을 정도다.<sup>25)</sup>



[작가들을 위해 특화된 패러그래프의 작업공간]



[패러그래프의 카페공간]



[패션 디자이너들을 위한 나델발트의 작업공간]



[뮤지션들을 위한 코히어 밴드위쓰의 리허설룸]

## 공간에 대한 직종별 요구사항<sup>26)</sup>

특정한 직종의 사람들을 위해 특화된 코워킹스페이스는 특별한 요구조건을 필요로 한다. 그 사례는 다음과 같다. 때로는 작가와 뮤지션처럼 서로 작업의 성격이 극단적으로 달라서 한 코워킹스페이스에 공존하는 게 불가능한 경우도 있다.

### 그래픽 디자인 분야:

24) <http://www.nadelwald.me/>

25) <http://coherebandwidth.com/>

26) Genevieve DeGuzman & Andrew Tang, *Working in the UnOffice: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits*, Night Owls Press LLC, 2011

- 얼마나 넓은 공간을 쓸 수 있는가? 보조테이블을 가져다 써도 되는가? 작품을 늘어놓을 공간이 있는가?
- 자연채광은 어느 정도 되는가? 조명을 직접 조작할 수 있는가?
- 바깥 풍경이 내다보이는 창가 자리가 있는가?
- 큰 모니터를 가져와서 설치해놓고 쓸 수 있는가?
- 테이블과 의자가 인체공학적인가?
- 창의성을 촉발시키는 데 유용한 장난감이나 게임 등이 제공되는가?

#### 저널리즘/저술

- 방해받지 않고 조용히 작업할 수 있는 공간이 구획되어 있는가?
- 책이나 잡지 신문 등 참고자료가 갖추어져 있는가?
- 무제한으로 프린트가 가능한가? (이 비용이 기본 사용요금에 포함되어 있는가?)
- 다른 사람에게 방해가 되지 않도록 개별 전화부스가 마련되어 있는가?
- 글쓰기 워크숍, 출판인과의 티타임처럼 작가들을 위한 특별한 이벤트가 열리는가?

#### ICT 및 기타 하이테크 분야 종사자

- 모니터 및 컴퓨터를 여러 대 놓고 사용할 수 있는가?
- 조명을 마음대로 조정할 수 있는가?
- 앉은 자리에서 보이는 경치가 좋은가?
- 실내온도가 적당한가?
- 여러 종류의 케이블을 제공하는가?
- 커피와 탄산음료가 무료로 제공되는가?
- 개인사물함을 쓸 수 있는가?
- 의자와 테이블이 인체공학적인가?

#### 컨설턴트/프리랜서 전문가들 (PR전문가, 법조가, 회계사, 영업자 등등)

- 고객과 가까운 곳에 위치하고 있는가?
- 고객과 미팅할 수 있는 회의실이 충분히 마련되어 있는가?
- 좀더 프라이빗하게 일할 수 있는 여건이 제공되는가?
- 개인사물함을 쓸 수 있는가?
- 전화를 쓸 수 있는가? 남들의 귀를 경계하지 않고 길게 통화 할 수 있는 개별 전화부스가 존재하는가?
- 다른 이용자들의 소속이 다양해서 확장적인 네트워킹이 가능한가?

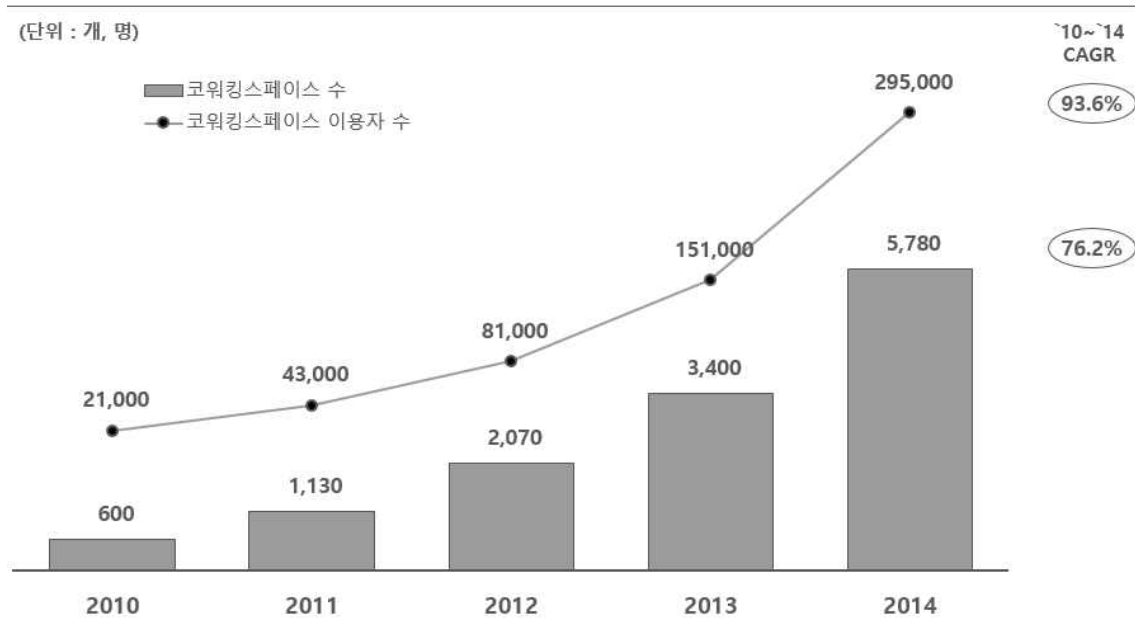
소형출판사 종사자들을 위한 코워킹스페이스를 설계한다면, 그에 맞춤형 요구 조건들도 생각해 볼 수 있을 것이다. 소형출판사 종사자들 대부분이 편집자인 것을 고려하면, 위의 저널리즘/저술 분야의 공간과 비슷한 요구조건을 갖춰야 할 것으로 보인다. 코워킹스페이스를 소형출판사 종사자 외에도 출판업에 발 담근 다양한 직종의 사람들에게까지 열린 공간으로 조성한다면, 편집자 외에도 디자이너, 번역가 및 저술가 등까지도 아우르는 공간이 될 가능성이 높다. 마케터 또

한 출판업의 중요한 일원이나, 소형출판사에서는 마케팅을 전담하는 인원을 따로 두기보다는 대표자나 편집자가 직접 마케팅을 맡아 수행하는 경우가 대부분이다.

#### 4. 코워킹스페이스의 최근 동향과 특징

코워킹스페이스는 2015년 기준 전 세계에 걸쳐 6천 곳에 달한다. 매일 평균 4곳씩 새로 생겨나는 추세다.<sup>27)</sup> 이러한 증가세는 꾸준히 지속되어온 것으로, 2010년과 비교하면 그 수는 약 8배 이상 늘어났다. 아래 그림은 이러한 추세를 보여준다. 코워킹스페이스의 폭발적인 성장을 뒷받침한 것은 이용자 수의 증가다. 2010년 세계적으로 2만 1천 명에 불과했던 코워킹스페이스 이용자는 현재 29만 명을 넘어서고 있다.<sup>28)</sup> 무려 13배 증가한 수치다. 이와 같은 폭발적 증가는 약 10년 전부터 진행되어 온 기업들의 다운사이징, 재택근무 독려, 프리랜서의 대두와 밀접한 관련이 있다.

##### 코워킹스페이스 추이



출처 : DeskMag, The 3rd Global Coworking Survey

코워킹스페이스의 주요 이용자는 프리랜서들이다. 이들은 전체 이용자 중 약 53퍼센트(2012년 기준) 이상을 차지한다.<sup>29)</sup> 장소나 시간에 구애받지 않고 일을 하는 이들과 같은 사람들의 증가가 코워킹스페이스의 발생 배경이었음은 앞서 기술한 바 있다. 업무의 자유도가 높아진 덕분이었지만, 재택근무를 하는 동안에는 일과 생활이 뒤섞이는 문제가 발생하였고, 특히 영감을 주고

27) Stephanie Bermudez, *Why Some Coworking Spaces Fail and Others Prevail*, Varela Consulting, 2015.

<http://www.varelaconsulting.com/why-some-coworking-spaces-fail-and-others-prevail/>

28) DeskMag, *The 5<sup>th</sup> Global Coworking Survey*

29) DeskMag, *The 3rd Global Coworking Survey*

받거나 서로 간에 사기를 복돋아주는 동료들과의 접점이 사라지면서 협업의 가능성도, 사업을 성장시킬 기회도 축소되었다. 창의성 또한 줄어든다. 이 때문에 집을 나와 카페를 전전하는 경우도 있지만, 카페는 업무를 하기에 최적화된 환경은 아니다.

하지만 위와 같은 노력에도 코워킹스페이스의 생존율은 50퍼센트에 채 달하지 못한다.<sup>30)</sup> 코워킹스페이스는 보통 회원제로 운영되기 때문에 생존율은 회원 수에 좌우된다. 회원이 50명이 넘는 코워킹스페이스의 경우 70퍼센트가 수익을 내지만, 회원 수가 그 미만일 때는 수익을 내는 경우가 40퍼센트 미만으로 줄어든다. 수익을 낼 수 있을 만큼 회원 수를 늘리는 데에는 통상 약 1년 6개월이라는 시간이 소요된다. 설립된 지 1년 6개월 미만인 코워킹스페이스 중에서는 수익을 내고 있다고 답한 경우는 18퍼센트밖에 되지 않았으며, 38퍼센트가 현상유지 수준이라고 밝혔다. 반면, 18개월 이상을 버틴 코워킹스페이스 중에서는 46퍼센트가 수익을 내고 있다고 답했으며, 30퍼센트가 현상유지 수준이라고 응답했다.<sup>31)</sup>

코워킹스페이스의 성패는 커뮤니티를 만들어냈느냐, 만들어내지 못했느냐에 달려있다. 하지만 커뮤니티를 형성하는 것도 어려울 뿐만 아니라 이렇게 형성된 관계를 기반으로 비즈니스가 가능할 것이냐는 물음에 대한 답이 미지수이기 때문에, 코워킹스페이스의 커뮤니티 매니저들은 커뮤니티 형성과 이를 기반으로 한 협업을 연금술에 비유하기도 한다.

## 5. 한국의 코워킹스페이스 현황 및 성공조건

한국의 첫 코워킹스페이스는 샌프란시스코에서 코워킹 문화를 경험하고 돌아온 양석원 씨가 2010년 3월 2일에 독자적으로 문을 연 ‘코업(Co-Up): 여럿이 함께’(이하 코업)였다.<sup>32)</sup> 다양한 분야의 종사자들이 업무 환경을 공유하는 것뿐만 아니라 여성 기업가들을 위한 코워킹, 작가들의 코워킹 등 이용자들이 가지고 있는 공통점을 발굴하여 이를 촉매로 삼는 식의 운영을 선보였다.

코워킹스페이스 개념을 국내에 도입해 직접 이식한 것은 이렇게 개인이었지만, 코워킹스페이스가 좀더 본격적으로 확산되게 된 것은 정부나 기관들의 대규모 자금 투입이 있던 후였다. 미래글로벌창업지원센터의 본투글로벌, 서울창조경제혁신센터의 드림엔터, 은행권청년창업재단의 디캠프(D.CAMP), 현대아산나눔재단의 마루180(MARU180), 더허브(THE HUB)의 한국지점인 허브서울, 구글의 캠퍼스 서울이 대규모 자금이 투입되어 운영되는 대표적인 코워킹스페이스다. 이렇게 만들어진 코워킹스페이스들은 대개가 무료로 운영되는 것이 특징이다. 디캠프의 경우 코워킹스페이스를 이용할 수 있는 멤버십에 가입해 있는 회원 수만 1만 명에 달한다.

이와 다르게 개인 또는 소규모 단체가 코워킹스페이스를 설립하는 케이스도 꾸준히 증가하고 있다. 하이브아레나와 카우앤독이 대표적이다. 하이브아레나는 미국과 유럽의 코워킹스페이스에서 일어나는 자연스러운 협업이 국내 코워킹스페이스에서는 발생하지 않는다는 사실에 주목하여 그에 관한 각별한 문제의식을 반영해 설립된 곳이고<sup>33)</sup>, “Coworking & Do good”의 약자인 카우앤독은 소셜 미션을 중시하는 스타트업을 위한 공간으로 설립되었다.

30) Stephanie Bermudez, ‘Why Some Coworking Spaces Fail and Others Prevail.’

31) DeskMag, *The 5<sup>th</sup> Global Coworking Survey*

32) 정보라, ‘배워서 남 주는’ 우리 ‘이장님’, <블로터>, 2012년 3월 14일,

<http://www.bloter.net/archives/100791>

33) 손요한, [코워킹스페이스 탐방 #5] 가치있는 경험을 나누는 공간 ‘하이브아레나’, <플랫폼>, 2014년 10월 27일, <http://platum.kr/archives/28824>

현재 한국에서 가장 잘 알려진 코워킹스페이스들은 자연스러운 협업의 촉진보다는 창업 지원에 특화되어 있는 경향이 두드러진다. 애초 그 대중화의 주역이 인큐베이팅, 엑셀러레이팅 목적의 창업지원기관들이었기 때문에 이들이 제공하는 프로그램과 서비스가 창업 지원에 초점을 맞추고 있는 것은 당연한 결과다. 코워킹스페이스 안에서 팀빌딩(team building)이 이루어지는 경우가 많지는 않으며, 사업 준비 기간 또는 초기에 들어가는 비용을 절감하기 위해 미리 결성된 팀이나 조직이 찾아오는 경우가 더 많은 편이다.

하지만 다른 한편에서 꾸준히 증가하고 있는 개인 또는 소규모 단체의 코워킹스페이스 사업 진출은 취업준비생, 대학생, 창업준비생, 여성 기업가, 사회적 기업가, 프리랜서 등 보다 다양하게 특화된 이용자들의 니즈를 들여다보고 이에 상응하는 방식으로 운영하는 경향을 보인다. 이러한 소규모 코워킹스페이스의 증가는 한국의 코워킹스페이스들이 정부 정책에 따른 창업 지원의 역할 안에만 갇혀 있지 않고, 보다 다양한 방향을 향해 뻗어가고 있음을 시사한다.

### 대자본 코워킹스페이스의 대표주자 디캠프(D.CAMP)

디캠프는 2013년 3월 은행권청년창업재단에 의해 설립된 민간 창업플랫폼이다. 설립주체인 은행권청년창업재단은 KDB산업은행, NH농협은행, 한국수출입은행과 대형 시중은행 등 20여개 전국은행연합회 회원 금융기관들이 참여하여 창업생태계 활성화와 청년 일자리 창출을 목적으로 설립한 비영리재단이다. 이곳은 투자, 네트워크, 공간이라는 창업생태계의 3대 요소를 유기적으로 결합하는 것을 목표로 하여 코워킹스페이스를 중심으로 멘토링, 교육 프로그램, 네트워킹 이벤트 등을 제공한다.

국내 코워킹스페이스들 가운데서는 비교적 초창기에 문을 연 편으로, 자본력과 우수 기업과 기관들과의 제휴를 통해 다양한 방식으로 활발한 창업지원 활동을 벌이고 있다. 국내 코워킹스페이스 문화의 선구자 격인 코업 설립자 양석원 씨를 영입하는 등, 운영 노하우가 상당히 축적되어 있다.

협업공간은 4층에 80명을 수용할 수 있는 공간과 20명 정원의 프리젠테이션 룸이 마련되어 있다. 스마트폰 어플리케이션 개발자들을 위한 모바일 테스트베드가 갖춰져 있으며, 카페테리아와 QA룸도 이곳에서 운영된다. 입주공간은 5층에 2개의 공용사무실과 5개의 개별사무실이 있으며, 2층에는 따로 유료로 입주할 수 있는 개별 사무실 5개실이 있다. 네트워킹파티와 각종 컨퍼런스, 워크샵, 행사가 열리는 다목적 홀은 150명에서 200명 정도 인원이 들어갈 수 있는 규모로 6층에 있다.

디캠프의 코워킹스페이스를 이용하기 위해서는 먼저 회원으로 가입해야 한다. 웹사이트에 가입하여 멤버십 신청을 하면 소정의 심사절차를 거쳐 멤버십 회원으로 가입 승인이 이루어지며, 이렇게 가입된 멤버십 회원들은 공용 코워킹스페이스를 자유롭게 이용할 수 있고, 선발 프로그램에 신청해 선정된 업체들을 대상으로는 단독 입주공간을 할당한다.

회원혜택은 다음과 같다.

- 협업공간 사용(이용시간 : 월~금, 오전 10시~오후 10시)
- 각종 회의실 예약사용
- 회원 간 네트워크 기회 제공
- 재단 및 센터 주최 각종 행사의 우선 참여권

- 다양한 교육 및 멘토링, 컨설팅 기회 제공
- 활동상에 따라 재단의 투자 및 인큐베이팅 대상 선정 시 가산점

또 한 가지, 디캠프는 알파벳 D를 아이덴티티로 하여 다양한 네트워킹 및 멘토링 프로그램을 운영하고 있다. 자본력과 네트워크를 바탕으로 비교적 큰 규모의 행사를 자주 유치한다.

- D. DAY(데모데이): 매달 마지막 주 금요일 열리는 스타트업을 위한 데뷔 무대 스타트업이 투자자, 창업 선배 등 전문가 패널과 150여명의 청중 앞에서 제품이나 서비스를 선보인다. 발표에 대해 전문적인 피드백을 받을 수 있으며, 경쟁 프레젠테이션으로 진행할 경우엔 D.CAMP 입주 등 여러 혜택을 받을 수 있다. 행사 뒤는 네트워크 파티로 이어진다.

- D.MATCH(리크루팅): 스타트업을 위한 리크루팅 프로젝트 스타트업이 겪는 가장 큰 어려움 중 하나가 구인난 해소에 도움을 주기 위해 재단이 직접 나서 인재와 스타트업을 연결한다.

- D.MENTOR(멘토링): 매주 목요일 저녁 상향식 멘토링 프로그램 회원이 온라인 D.CAMP를 통해 선배 창업자나 해결의 실마리를 제공해줄 수 있을 것으로 생각되는 멘토를 초청해달라고 청원하면, 50여 명에 이르는 업계 유수의 멘토 풀(pool)을 이용하여 멘토링을 받을 수 있게끔 자리를 마련해주는 프로그램. 샌드위치와 음료를 제공한다.

- D.PARTY(네트워크 파티): 전문가 친교의 장 컨퍼런스나 데모 데이 같은 행사에 이어 열리는 네트워크 파티. 100명 이상의 참가자들과 D.CAMP의 네트워킹 파워를 공유할 수 있다. 기업, 기관, 투자사 등 다양한 창업계 파트너들과 브랜드를 공유한다.

- D.CISION(집중워크숍): 1박2일 창업 워크숍 예비 창업자들을 교육하고, 기업가 정신을 함양하고 성장할 수 있도록 지원하는 프로그램



[디캠프: 당일 이벤트를 알리는 게시판]



[디캠프: 개인 사물함]



[디캠프의 공동 작업공간]

### 커뮤니티성에 주목하는 코워킹스페이스 하이브아레나

하이브아레나는 IT 트렌드에 관심이 많은 디지털 노마드와 임팩트 비즈니스를 꿈꾸는 창업가, 개발자 디자이너를 포함한 다양한 사람들이 재미있게 협업할 수 있는 코워킹스페이스를 표방한다. 이곳의 특징은 커뮤니티에 대해 독자적인 지향을 설정하고 그것을 공표하고 있다는 점이다. 의미 있는 일에 도전하는 개발자, 디자이너, 기획자들의 커뮤니티로서, 기업가정신을 기반으로 주변의 사회문제에 도전하여 개선시키고 더불어 자립할 수 있는 지속가능성(재무적 가치)을 만드는 사람들이, 혼자서 부딪히기 보다는 다양한 사람들과 더불어 나누고 협업하는 커뮤니티를 만들고자 한다.

하이브아레나는 교육프로그램을 통해 협업문화를 함양시키는 것을 운영의 중요한 역할로 간주하고 있다. 이곳에서 실시하는 리틀비츠, 스톱비, 레고 등 진입장벽이 낮은 핸즈온 스타일의 교육들은 작은 성취라도 있어야 행동으로 이어나가게 되는 것이 인간의 기본 본성이라는 통찰에서 출발한 것이다. 놀이하듯 자유롭게 즐길 수 있는 리틀비츠데이, 해커톤 등의 이벤트를 개최하는 것도 같은 맥락이다.

멤버십은 풀타임, 나이트타임, 10일권의 세 가지로 나누어져 있다. 하이브아레나 홈페이지를 통해 상담신청서를 작성해야 하며, 이를 기반으로 오프라인 상담을 진행한다. 운영진은 멤버십에 관해 설명하고 알맞은 타입을 추천해주며, 현재 이용하고 있는 다른 커뮤니티 멤버들을 소개해주기도 한다. 등록이 완료되면 자유롭게 이용할 수 있다.

#### 회원 공통혜택

- 공간을 자유롭게 사용 가능
- 온라인 비밀 그룹 초대/가입
- 비공개 이벤트 우선 초대
- 파트너십을 통한 비용절감 (세무, 법률 등)
- 선배 창업자들의 1:1 비즈니스 코칭
- 분야별 오피스 아우어(Office Hour)
- 무제한 커피, 음료 제공



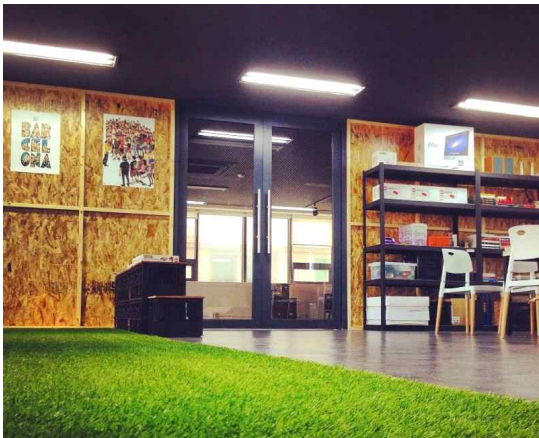
- 프린트, 복사, 스캐닝, 화이트 보드 등 비즈니스에 필요한 도구 제공

#### 플타임 멤버십 혜택

- 멤버십 회원의 자체 이벤트 진행시 대관서비스 1회 무료 제공
- 우편, 택배 서비스 무료 제공
- 사물함 기본 제공
- 외부인 1회 초대 가능
- 스타트업 클래스(유료강의) 무료 수강
- 서비스 출시 및 이벤트 홍보시 하이브아레나와 함께 온라인 홍보

#### 나이트타임 멤버십 혜택/10일 멤버십 혜택

- 장소 대관시 50% 할인 제공
- 저렴한 우편, 택배 서비스
- 사물함(1만원/1개월)



[하이브아레나 실내]



[하이브아레나 실내]

#### 스타트업 생태계의 바깥, 스페이스노아

중구 북창동 한가운데 위치한 스페이스노아는 “지식공유와 커뮤니티를 위한 공간”이라는 슬로건을 갖고, 우리 사회에서 더욱 발전하는 콘텐츠 산업과 기획 그룹들을 지원하기 위한 공간으로 2012년 12월 15일에 오픈했다. 1인 기업, 작은 규모의 프로젝트팀, 스타트업, 프리랜서들을 위해 코워킹 오피스를 제공한다. 스타트업 창업지원을 목표로 하는 코워킹스페이스들이 대세를 이루는 가운데, 차별화된 설립 스토리가 눈길을 끄는 곳이다. 스페이스노아는 조금 더 나은 사회로 나아가기 위해서는 사회적경제가 차지하는 비율이 높아져야 한다는 생각을 갖고 있던 사람들이 모여 ‘프로젝트 노아’라는 팀을 만든 것이 그 시작이었다. 이들은 단순히 사람들에게 사회적 기업을 만들라고 이야기하는 데 머물지 않고, 사람들이 사회적 기업을 만들 때 겪는 어려움을 해결할 수 있는 방법을 제공하여 현실적인 도움이 될 수 있는 방법을 고민했다. 결국 무언가를 시작하는 사람들이 가장 먼저 마주하는 문제가 공간 임대료와 보증금을 마련하는 일이라는 데 착

안하여, 하루 커피 한 잔 값으로 테이블 하나를 자기 사무실 삼아 쓰는 공간을 제공하기로 하고 사업을 개시한 것이다.

개방적인 정책으로 일일이용을 허용하는 다른 코워킹스페이스들과는 달리 스페이스노아는 멤버십을 등록한 사람에게만 코워킹 공간을 이용할 수 있는 권한을 준다. 멤버십 등록을 위해서는 메일로 먼저 의중을 밝힌 뒤 직접 방문하여 안내를 받고, 하루 체험을 해볼 것을 권장한다. 이후 멤버십 가입을 결정하면 사용 시작일에 재방문하여 공간관리자와 티타임을 가지면서 신청서를 작성하게 된다.

오전 10시부터 오후 10시까지 한 달간 사용하는 멤버십 비용은 10만원, 파트타임 7만원, 야간 코워킹은 5만원으로 차등 책정되어있다. 사물함과 팩스, 복사기, 스캐너 등을 함께 제공한다.

코워킹 공간 외에 크고 작은 회의실과 세미나룸 등의 외부대관 사업도 함께 진행한다. 6~8인 정원의 오픈룸이 시간당 15,000원, 10~12인 정원의 스파크룸이 시간당 20,000원, 강의실 형태를 띤 16~20인 정원의 위키룸은 시간당 30,000원의 대금을 받는다. 코워킹오피스로 사용되는 커넥트홀 역시 대관이 가능하지만, 현재는 코워킹에 집중해서 대관 비율을 줄이는 쪽으로 운영하고 있다.



[스페이스노아 외관]



[스페이스노아 실내]

### 성공의 관건: 커뮤니티성의 한국적 제고

협업 문화가 잘 일어나지 않는 것은 국내의 여러 코워킹스페이스들에서 공통적으로 관찰되어 온 문제다. 같은 성향의 동종업계 사람들이 모여드는 미국이나 유럽 등지의 코워킹스페이스에서 흔히 나타나는 우연적인 만남과 의기투합, 쾌활한 협업이 유독 한국의 코워킹스페이스에서는 잘 보이지 않는다. 앞서 살폈던 하이브아레나를 설립한 스타트업 하우스컴퍼니가 해결하고자 공을 들인 부분 역시 협업문화의 부재였다.<sup>34)</sup> 협업문화가 잘 싹트지 않는 문제를 고민하는 것은 단순히 코워킹스페이스가 코워킹스페이스다워지기 위해서가 아니다. 공유와 개방, 혁신과 협업을 하나의 지향으로 설정하는 것은 그것들이 ‘좋은’ 가치여서가 아니라 그 공간의 이용자 개개인과 커

34) 손요한, [코워킹스페이스 탐방 #5] 가치있는 경험을 나누는 공간 ‘하이브아레나’, 〈플랫폼〉, 2014년 10월 27일, <http://platum.kr/archives/28824>

뮤니티 전체를 아울러 실제적으로 시너지 효과를 일으키기 때문이다.

국내에서 비교적 성황을 이루는 코워킹스페이스들의 목표가 흔히 ICT 창업 지원에 초점을 맞춘 채고 있는 실태를 감안하면, 이 문제의 해결은 더욱더욱 녹록치 않아 보인다. 다른 어느 업계보다도 공유와 개방에 대한 지향은 물론 혁신과 성공에 대한 열망까지도 닮아있는 사람들끼리 모여서조차 그렇다는 것은, 서로 간에 공통분모가 명확히 파악되지 않는 사람들끼리 모였을 때 더욱더욱 어려운 난제가 될 것임을 예고하기 때문이다. 이는 물론 장소의 문제는 아니다. 인프라나 설비, 하드웨어의 측면에서 한국의 코워킹스페이스가 다른 곳들에 비해 부족하다고 볼 부분은 없기 때문이다. 운영진의 노력 탓은 더욱더욱 아니다. 충실하고 다양한 프로그램을 끊임없이 연구하여 공급하고, 온오프라인을 통해 이용자와 즐기치게 소통하면서 그나마 사람들이 눈인사라도 나누고, 느리게나마 서로간의 거리를 좁힐 수 있도록 고군분투하여 미약한 커뮤니티성에 숨줄을 이어가고 있는 것이 코워킹스페이스의 운영진들이다. 이들은 다양한 프로그램들을 설계하고 운영함으로써, 한국 내 코워킹스페이스의 미약한 협업문화를 보완하기 위해 노력하고 있다. 코워킹스페이스에서 추진하고 개최하는 다양한 프로그램들은 크게 교육, 외부자원 연계, 순수 네트워킹 행사로 분류할 수 있는데, 이중 이용자들 상호간의 협업문화를 배양하는 효과가 기대되는 것은 교육과 네트워킹 프로그램들이다.

- 교육 : 강사를 초청한 세미나나 워크숍을 열면, 같은 주제에 관심을 가진 사람들이 한 자리에 모여 이야기를 나누고 통성명을 하고 낯을 익히게 되기 쉽다.
- 외부자원 연계: 창업지원 중심의 코워킹스페이스들에서 특히 활발한 프로그램이다. 창업 선배들과 투자자들 앞에서 제품을 선보이고 투자를 유치할 기회를 열어주는 데모데이 프로그램이나, 이용자들을 외부 구인처와 매칭시켜주는 리크루팅 프로그램을 실시한다.
- 순수 네트워킹: 디캠프가 정기적으로 개최하는 D.파티는 대표적인 네트워킹 파티다. 하이브아레나의 리틀비츠나 해커톤도 네트워킹에 목적을 둔 행사라고 볼 수 있다.

낯선 사람과 친교를 트는 것을 조심스럽고 어색해하는 한국인 특유의 성향도 걸림돌이다. 사회 구조상 협업보다는 경쟁에 더 익숙한 경향도 크다. 때문에 타인에 대한 경계의 장벽이 좀 높은 편이고, 이를 뛰어넘는 데 더 오랜 시간이 소요된다. 따라서 다른 문화권의 코워킹스페이스에서보다 운영주체가 좀더 전략적으로, 세심하게 커뮤니티 형성에 개입할 필요가 여기서 대두된다. 이런 측면에서 보자면, ICT업계 외부에서 운영되는 코워킹스페이스의 해외 사례가 참고할 만하다. 외국 사례이지만, 공유, 개방, 혁신과 성공에 대한 가치가 각자의 마음속에 공통분모로 깔려 있는지에 대한 확신이 이용자들 서로 간에 확인이 되지 않는다는 면에서 한국적 조건과의 유사성을 찾을 수 있다.

2013년의 한 연구에서는 도서관 부설의 특정 코워킹스페이스의 이용자들을 관찰하고 인터뷰하여, 크게 아래의 네 가지 유형으로 나눈 바 있다.<sup>35)</sup> 이 연구가 대상으로 한 곳이 ICT업계의 창업 지원을 목적으로 하는 곳이 아니라 불특정한 대중을 대상으로 열려있는 공공도서관의 부가 시설이었기 때문에 창업 지원을 주목적으로 하는 코워킹스페이스에서 흔히 나타나는 특이성이 거의 작용하지 않았다.

▪ **코워킹에 대해서는 완전히 무관심한 사람**

이 유형의 사람들은 이용할 수 있는 공간과 설비만이 목적이다. 기본적으로 제공되는

35) *Libraries as Co-working Spaces: Understanding User Motivations and Perceived Barriers to Social Learning*, Queensland University of Technology, 2013

테이블과 조명, 컴퓨터와 프린터, 포토샵 등의 설치 프로그램 등을 사용할 수 있다는 게 중요하다. 코워킹스페이스 특유의 협업 문화 등에는 별반 관심을 두지 않는다.

- **어찌 할 바 몰라 하는 사람**

코워킹스페이스에 대해 듣거나 읽어서 알고는 있지만, 직접 와서는 낯설고 적응하기 힘들어 하는 유형이다. 이들은 보통 뭘 어째야 할지 몰라 여기저기 서성이다가 어색하게 자리를 뜬다.

- **학습광**

코워킹스페이스 공간을 좋아하고, 더 잘 활용하고 싶은 이용자이다. 새로운 걸 배우는데 적극적이고, 다른 이용자와 협업을 하거나 친분을 쌓고 싶어 한다. 하지만 이들은 공간에 들어와 같은 관심사로 상호보완적인 협업과 교류를 나누기 적합한 상대방을 찾는 데 애로를 겪는다. 일단 다른 이용자들의 배경, 관심사, 직무에 대해 정보가 없고, 보통 사람들은 공간 내 다른 이용자를 잠재적 협업대상으로 대하기보다 낯선 타인으로 보이기 때문이다. 어떤 공간에서건, 낯선 사람이 갑자기 말을 걸어오면 당혹감이나 불편함을 느끼기 쉽다. 이와 같은 이용자는 공간을 목적에 맞게 이용하고 싶어 하지만 어쩔 수 없이 곁돌게 된다.

- **아는 건 전부 가르쳐주고 싶어하는 사람**

이른바 '깁(geek)'이 대개 이 부류에 속한다. 자신이 좋아하는 특정한 분야에 대해 해박한 지식을 가지고 있으며 보통 호기심과 열정, 이상으로 움직인다. 금전적 이득, 물질적 가치는 부차적인 문제일 때가 많다. 습득하고 이해하고 창조하고 깨닫는 데 관심이 많다. 자기가 잘 아는 분야를 널리 알리고 싶은 마음에 그는 남들에게 자기의 지식과 열정을 전파하고 싶어한다. 이같은 이용자들은 센터가 개최하는 각종 이벤트 프로그램과 워크샵 등에 적극적으로 참여한다. 이들은 공간에 활력을 불어넣지만, 워크샵이나 이벤트 이외의 시간에 정기적으로 공간을 찾지는 않는다.

- **코워킹 하는 사람**

이 공간을 정확히 '제3의 장소'의 용도로 이용하는 사람이다. 그는 일감을 가져와 이곳에서 일하며, 다른 사람들과 교류하고 영감을 주고받는 데 열린 태도를 견지하지만, 특별히 친교의 기회를 찾아 헤매지는 않는다.

이러한 특성의 사람들로 이루어진 이용자들을 관찰한 결과, 공간 내외에서 우연적인 친교활동이 일어나는 경우는 다음 다섯 가지로 압축되었다.

- **공간 내에서 자주 마주쳐 낯이 익은 사람들끼리:** 이런 사람들은 결국 인사를 나누게 되기 쉽다.
- **코워킹스페이스에서 여는 워크샵에 참가한 사람들끼리:** 워크샵에 참석한 사람들의 목적은 비교적 분명하다. 서로 공통의 관심사와 이해가 있느니만큼 말문을 트기가 쉽다.
- **공용공간에서 마주칠 때:** 물리적으로 가깝게 있을 수밖에 없게 되는 상황에서 친교가 일어난다. 코워킹스페이스가 오픈하기 전에 문 앞에 줄을 서서 기다리는 동안, 커피머

신 앞에 줄 서 있는 동안, 바깥에서 흡연을 하는 동안 말문을 트는 경우가 많았다. 테이블에서 창가 자리 등에 나란히 앉는 경우, 비슷하게 맞물리는 시간대에 같은 설비(팟캐스트 스튜디오 등)를 예약한 사람들끼리, 컴퓨터실과 같은 특정 목적의 설비를 이용해 비슷한 작업을 하고 있는 사람들끼리도 비교적 친교가 일어나기 쉬웠다.

- **한쪽이 도움을 필요로 하고 있을 때:** 정수기 근처에서 종이컵을 찾고 있을 때, 와이파이 접속에 애를 먹고 있을 때 가벼운 도움을 주고받으면서 말문을 트다.
- **개인적으로 특별한 필요가 있을 때:** 영어회화를 하고 싶어서 미국인 이용자에게 말을 거는 경우 등이 이에 해당한다.

이 결과가 가리키는 바는 자명하다. 낯선 사람들 사이의 사회적 작용은 공간에 사람들을 모아놓는다고 해서 자연스럽게 저절로 일어나는 것이 아니라는 것이다. 설령 그 공간이 사람들 사이의 문화가 사교적이기로 유명한 호수에 있고, 협업 문화를 공공연하게 내세우는 곳이라고 해도 그러하다. 사교로 유명한 문화권에서조차 서로에 대한 무지와 수줍음과 낮가림이 사람들 사이에 새로운 친교가 싹트는 데 큰 방해로 작용하고 있다는 사실은, 코워킹스페이스가 성공적으로 제 기능을 하기 위해서는 단순히 저렴한 공간과 설비의 제공을 뛰어넘어 친교를 증진시키고 협업 문화를 조성하는 다양한 프로그램을 제공해야 한다는 사실을 부각시키며, 동시에 이용자 개개인을 파악하고 중개하는 운영자의 섬세하고 개별적인 역할이 코워킹스페이스의 성패에 있어 매우 중요한 요소라는 사실을 확인하게 한다.

## V. 소형출판사를 위한 공유 서비스 모델 제안

### 1. 소형출판사의 협동조합형 조직화

II장부터 IV장에 걸쳐, 출판업계 전반의 동향과 소형출판사들이 놓인 구체적 상황, 그리고 이들을 위한 공간적 대안으로서 코워킹스페이스의 성격과 성공요건을 살펴보았다. V장에서는 이를 바탕으로, 소형출판사들의 협동조합형 조직화를 바탕으로 둔 공유 서비스 모델을 제안해보고자 한다.

공유 서비스 모델이 구체적으로 어떠한 서비스를 포함할 수 있는지 논하기에 앞서, 그 바탕이 될 ‘협동조합형 조직화’의 원칙에 대해서 짚고 넘어갈 필요가 있겠다. 본 연구에서 제시하는 모델은 공급자와 수요자가 분리되는 영리기업형 서비스 공급 모델이 아니라, 수요자 스스로 공급자가 되는 사회적경제형 서비스 ‘공유’ 모델이라고 할 수 있다. 이를 위해 수요자들이 자발적으로 조직을 이루는 과정이 필요한데, 이 과정을 ‘협동조합형 조직화’라고 칭하였다. 이는 단순히 협동조합을 설립하는 것과는 다르다. 이후에 좀더 상세히 논하겠지만, 어떠한 서비스를 공유하고자 하는가에 따라서 구체적인 조직화의 형태와 과정이 달라질 수 있기 때문이다. 다만, 그 구체적인 형태와 과정이 달라진다고 해도, 협동조합에 적용되는 근본적인 원칙을 바탕으로 두고자 한다. 이를 통해 출판산업 내에 장기적으로 지속가능하며, 출판업 본연의 사회적 가치를 보전하는 방식으로 소형출판사들의 생태계가 보전될 수 있다고 믿기 때문이다.

소형출판사들과의 인터뷰에서 여러 구체적인 니즈(needs)를 파악할 수 있었지만, 여러 니즈를 관통하는 하나의 공통점이 있었다. 출판사 대부분이 인적 자원의 부족으로 당장 필요한 업무 외에 자원을 투입할 여력이 없다는 사실이었다. 일정에 맞춰 책을 내고, 아주 기본적인 영업 활동을 하고, 일상적으로 사업이 돌아가는 데 필요한 회계 및 총무 업무를 진행하는 것만으로도 인력 운용이 빠듯하다. 대부분의 출판사가 내부 종사자는 최소한으로 두고, (1) 상시적이지 않거나 (2) 상시적이더라도 풀타임 1인을 고용할 만큼의 일거리가 나오지 않는 일은 외주로 처리한다. 그러다보니 당장 반드시 해야 하는 일이 아니지만, 장기적으로 효과를 거둘 수 있는 일이나 전략적 판단을 위해 시험해보아야 할 일, 말하자면 ‘잉여의 일’을 시도하기가 매우 어렵다. 이는 오늘날과 같이 시장환경이 급변하고 있는 상황에서는 사업의 근본적인 지속가능성에 크게 위협이 될 수 있는 여건이다. ‘잉여의 일’이 없다면, 사업 방향의 수정이나 전환, 혁신을 시행하는 것이 불가능하기 때문이다.

이 문제를 타개하려면, 소형출판사들이 감당할 수 있을 만한 최소한의 자원을 모아 ‘잉여의 일’에 인력과 자본을 투입할 수 있어야 한다. ‘잉여의 일’은 단기적으로 효과를 거둘 수 있는 일이 아니며, 언제나 리스크를 수반한다. 이런 상황을 감안할 때, 협동조합에 내재된 몇 가지 원칙이 소형출판사들의 조직화에 의미 있는 준거점이 될 것이다. 따라서 협동조합형 조직화의 방식으로 소형출판사들의 공유 서비스 모델을 구축한다고 할 때, 고려해야 할 원칙은 아래 세 가지로 꼽을 수 있다.

- 장기적으로 공유지를 구축한다.
- 리스크와 혜택을 함께 나눈다.
- 민주적으로 운영된다.

당장 경제적 효과로 돌아오지는 않지만 변화하는 시장 환경 아래 장기적인 지속가능성을 추

구하는 것이 목표라면, 장기적으로 모두의 공유지(communs)를 구축한다는 전제가 바탕에 있어야 한다. 각자가 지금 투입하는 자원이 등가교환의 원칙에 따라 당장 혜택으로 돌아오지 않더라도, 장기적으로 모두에게 발판이 되어줄 수 있는 공유지를 구축하는 데 손을 보태는 것이라는 철학을 공유하지 않는다면, ‘서비스 공급’ 모델과 다를 바가 없을 것이다. 이렇게 당장 경제적 이익으로 돌려받지 못하더라도 장기적으로 공유지를 함께 구축하는 것을 목표로 삼는다면, 리스크와 혜택을 공유하고, 주요한 의사결정이 민주적으로 이루어져야 한다는 원칙이 자연스럽게 따라온다. 이 두 가지가 전제되지 않는다면, 경제적 이익의 회수를 유보하는 것을 정당화할 수 없기 때문이다.

## 2. 조직화 방식 및 형태에 대한 고려

위의 세 가지 원칙을 전제로, 실제의 조직화 형태는 다양하게 구성할 수 있다. 공유하려는 서비스가 무엇이나에 따라, 그리고 출판사간 공통의 신뢰기반이 얼마나 축적되어 있느냐에 따라 적절한 협력의 방식과 형태를 선택할 수 있다. 위의 그림에서 보여주듯이, 가장 결합 강도가 약한 형태로 일회성의 프로젝트를 기준으로 협력 단위를 만들어보는 것에서부터, 가장 결합 강도가 강한 형태로는 장기적인 자본과 인적 결합을 전제하는 합자회사나 협동조합을 설립하는 것까지 매우 다양한 형태의 조직화가 가능하다.

예를 들어, 당장의 효과를 보장할 수는 없으나 장기적인 전략 방향을 판단하는 데 시행해 볼 만한 단기적 사업이 있다면, 프로젝트 단위의 협력으로 가볍게 시작하는 게 적합할 것이다. 그 과정에서 프로젝트를 장기적 사업으로 발전시키기 위해 필요한 조건들을 점검하고, 참여하는 출판사들 간의 이해관계를 조율하기 위한 규칙들을 수립한 후에 좀더 결합 강도가 강한 조직화 형태로 옮겨가는 것이 실패의 부담을 줄일 수 있는 방법이다.

멤버십은 일정액의 회비를 납부함으로써 구성원으로서의 자격을 획득하도록 하는 형태의 조직화로, 협동조합으로 가기 직전의 형태로서 고려해볼 수 있다. 멤버십은 협동조합과 같은 법인격을 설립하지 않는다는 면에서 드나들이 좀더 자유롭고 관리가 손쉽다는 이점이 있다. 멤버십의 규약으로 적절한 민주적 의사결정 원칙만 갖춘다면, 협동조합에 준하는 방식으로 운영이 가능할 것이다.

### 적용 가능한 협력방식



아래에 이어서는 III장의 내용을 바탕으로 소형출판사들에게 필요한 공유 서비스 모듈을 제안

해보고자 한다. 모든 공유 서비스 모듈을 아우르는 하나의 조직을 구성하는 것도 방법일 수 있겠지만, 보다 현실적으로는 공통의 구체적 필요를 가진 출판사들을 모아 각 서비스 모듈에 알맞은 조직화 형태를 선택하는 것이 더 현실적일 것이다. 장기적으로 다양한 조직화 단위가 서로 느슨한 네트워크를 이루는 방식으로 발전해 나갈 수 있다면, 실패의 위험을 관리하면서도 조직화를 통한 시너지를 최대화할 수 있을 것이다.

### 3. 공유 서비스 모듈 제안

III장의 마지막에 제시한 네 가지 이슈를 해결해야 할 주요 문제로 상정하고 공유 서비스 모듈을 설계하였다. 네 가지 이슈를 다시 짚어보자면, 아래와 같다.

- 마케팅 자원의 부족
- 백오피스 기능의 경쟁력 열위
- 정보 교류 및 역량 강화 기회 부족
- 신규 사업 기회 대응 곤란

각 이슈에 대응하기 위한 공유 서비스 모듈은 아래 그림처럼 정리해볼 수 있다.



#### ① 서점 공동영업

집중화된 유통채널로 인해 서점 대비 협상력이 약한 문제는 근본적으로 해결하기 어려우며,



정도는 다르지만 대형출판사 역시 비슷하게 부딪히는 문제이다. 다만, 소형출판사로서 영업 전담 인력을 배치하기 어렵다는 한계는 공동의 영업인력을 운용하는 방식으로 경감할 가능성이 없지는 않다. 그밖에도 비상시적으로 홍보 및 광고를 공동으로 진행하는 방안 역시 고려 가능하다.

- **장점 및 효과:** 서점 영업은 출판사의 매출에 미치는 영향이 크므로, 제대로 실행된다면 의미 있는 효과를 거둘 수 있다.
- **단점 및 한계:** 출판사별 출간주기, 출간하는 책의 분야 및 특성이 다를 경우, 그 차이를 조율하는 것이 현실적으로 쉽지 않은 일이다. 단순한 관리 작업은 가능할 수 있으나, 서점의 구매 담당자와 실질적인 영업 활동을 펼칠 경우, 복수의 책을 균등한 무게로 다루는 것은 불가능에 가깝다. 따라서 공동영업에 동참하는 출판사들 간에 상당히 공고한 신뢰관계가 미리 구축되어 있지 않는 한, 갈등이 발생할 가능성이 크다.

## ② 신채널 마케팅 공동운영

전통적인 서점 채널을 통하지 않는 다양한 마케팅 프로그램을 공동으로 운영하는 모델을 생각해볼 수 있다. (1) 온라인 마케팅 채널(SNS, 팟캐스트 방송 등) 운영, (2) 북콘서트/강연 등의 마케팅 행사 기획 (3) 오프라인에서의 독자 접점 구축 등을 공동의 재원을 마련하여 추진하는 것을 고려할 만하다. 소형출판사의 경우, 전담 인력을 두지 못한다는 한계 외에도 온라인 채널 등을 독자적으로 운영할 만큼 충분한 콘텐츠를 생산해내기 어렵다는 문제도 갖고 있다. 5인 미만 출판사의 경우, 통상 1개월에 1종이 넘는 신간을 출간하기 어렵다. 이 정도의 주기로 신간이 나온다면, 한 출판사가 만들어내는 콘텐츠만으로 독자와의 지속적인 접촉을 유지할 수 없다. 신간 소식 외에 독자에게 전달할 일상적인 콘텐츠와 메시지를 생산하는 것 역시 쉽지 않은 일이다. 인터뷰한 많은 출판사들이 블로그나 페이스북 페이지를 꾸준히 업데이트하는 것조차 힘에 부쳐 거의 포기하고 있는 상태라고 밝히기도 했다.

- **장점 및 효과:** 이를 통해 기존 홍보채널에서 열위에 있는 소형출판사들이 상품을 노출하고 독자와 관계를 구축할 수 있는 채널을 확보할 수 있다. 직접 운영하는 마케팅 채널을 확보하고, 상시적으로 다양한 마케팅 행사를 기획하는 인력을 확보함으로써 소형출판사의 여건과 출간 도서의 특성에 맞는 마케팅을 고민하고 시도해볼 수 있다.
- **단점 및 한계:** 운영 원칙을 명확히 하지 않으면, 복수의 출판사 사이에서 노출의 형평성이 문제가 될 소지가 있다. 마케팅의 효과를 직접적으로 측정하기 어렵기 때문에 참여하는 출판사들이 어떤 목표와 가치를 추구하는지 명확히 하는 과정이 필요하다.

## ③ 백오피스 기능 공동운영

외주업체에 아웃소싱하는 백오피스 기능(제작, 물류, 회계기장 등)을 공동으로 운영하거나, 여러 출판사가 공동구매의 형태로 한 업체와 공동계약하는 것을 생각해볼 수 있다. 이미 대체로 외주 서비스가 정착되어 있는 분야이기 때문에 이런 형태의 공유 서비스는 여러 차례 시도된 바 있다. 2013년에 출범했던 1인출판협동조합 역시 용지의 공동구매나 공동 창고 운영으로 조합의

사업을 출발했다<sup>36)</sup>. 각 출판사의 근간에 해당하는 출간 및 마케팅 프로세스를 직접적으로 건드리지 않으면서도 즉각적인 비용절감 효과를 거둘 수 있을 것으로 판단되기 때문이다. 이런 이유로 백오피스 기능을 근간에 둔 협력 방식은 여러 차례 시도된 바 있다. 그럼에도 의미 있는 성과로 이어진 사례를 찾아보기 어렵다. 이미 나름의 가치사슬을 확립한 출판사에게는 거래업체를 옮기는 일에 리스크가 따르기 마련인데, 그에 비해 절감할 수 있는 비용의 폭이 그리 크지 않기 때문일 것으로 추측된다. 따라서 이런 종류의 협력은 막 사업을 시작한 신생 출판사에게만 의미 있을 수 있으나, 신생 출판사들만을 주축으로 협력 모델을 구축하는 것은 쉽지 않은 일이다.

- **장점 및 효과:** 비용절감효과는 즉각적이고 뚜렷할 수 있으나 공동운영하는 기능이 무엇이나에 따라 절감규모가 크게 달라질 수 있다.
- **단점 및 한계:** 일부 기능(예, 제작 또는 물류)에 대해서는 거래업체를 교체하는 데 리스크와 비용이 따른다. 그뿐만 아니라 대개의 소형출판사가 긴축적으로 운영하고 있는 상황에서 공동구매를 통해 비용 절감 효과를 얼마나 거둘 수 있을지에 대해서는 회의적인 시각이 많다. 설사 비용을 줄인다고 해도, 백오피스 기능에 소요되는 비용 자체가 전체 비용에서 차지하는 비중이 그리 높지 않다.

#### ④ 네트워킹 및 정보교류 프로그램

출판사들 간에 다양한 네트워킹 및 정보교류, 교육 프로그램을 조직한다. 소형출판사 사이에 다양한 협업이 이루어지도록 촉진할 수 있으며, 나아가 소형출판사에 재직하는 종사자들에게 역량강화의 기회를 제공할 수도 있다. 이런 종류의 프로그램, 특히 교육 프로그램은 다양한 출판관련 단체에서 이미 제공되고 있기도 하다. 한국출판인회의에서 운영하는 서울출판예비학교가 대표적인 사례다. 그밖에 문화체육관광부 산하 한국출판문화산업진흥원에서 출판인을 위한 다양한 교육 프로그램을 제공하고 있다. 본 연구에서 제안하는 공유 서비스로서의 네트워킹 및 정보교류 프로그램은 수요자 주도의 기획을 원칙으로 하여 진행할 필요가 있을 것이다. 일방향 교육 프로그램보다는, 상호간에 정보교류와 네트워킹을 촉진함으로써 자발적인 협력 단위가 생겨날 수 있도록 유도하는 프로그램들이 필요하다.

인터뷰를 바탕으로 보면, 기존 출판업무를 위한 정보 습득이나 교육 프로그램에 대한 필요는 그리 크지 않았다. 오히려 출판계 외부의 동향에 대한 정보를 파악할 수 있는 채널이 없다는 데 아쉬움을 느끼는 경우가 많았다<sup>37)</sup>. 종이책의 형태에서 벗어나 다양한 방식으로 콘텐츠를 활용하고 상품화할 수 있는 방안, 기존의 유통채널 외의 통로에서 독자와 다양하게 만날 수 있는 방안 등에 대한 고민은 기존의 프로그램보다 폭넓은 범위의 네트워크 및 정보교류 프로그램에서부터 출발할 수 있을 것이다.

- **장점 및 효과:** 장기적으로 시장 환경 변화에 발맞춘 새로운 기획으로 이어질 기회를 모색할 수 있다. 또한 출판사들 간에 자발적인 협력 단위가 생겨나게끔 촉진하는 기제로 역할할 수도 있을 것이다.

36) 이주성, 정광진 “1인출판협동조합은 '희망'이다”, <아시아경제>, 2013년 4월 8일자

37) “출판계 밖에 있는 사람들과 관계를 맺고 다양한 이야기를 들을 수 있는 장이 있었으면 좋겠다.”(목수책방)

- **단점 및 한계:** 당장의 경제적 효과로 이어지기는 어려우며, 이미 존재하는 다양한 교육 프로그램 등과의 차별화도 쉽지 않을 수 있다. 따라서 네트워킹 및 정보교류만을 목적으로 하는 협력 단위를 장기적으로 끌고 가기는 쉽지 않다. 다른 공유 서비스 모듈과 결합하거나, 혹은 일회성 이벤트 형태의 프로젝트로 시행하는 방법이 적절할 것이다.

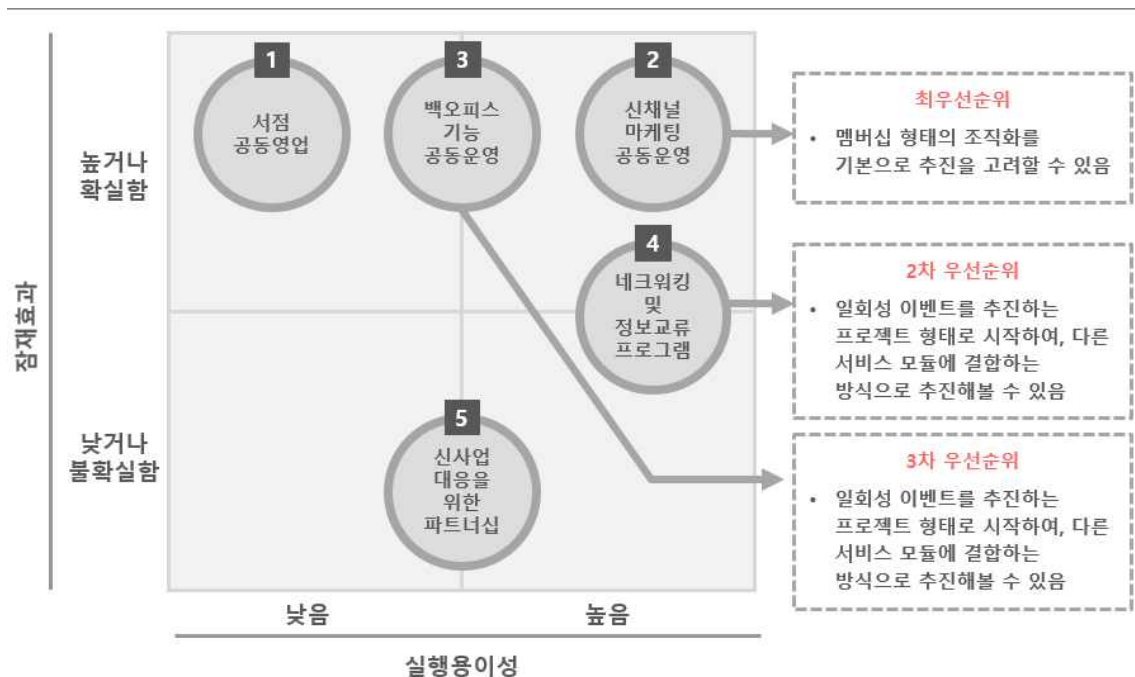
### ⑤ 신사업 파트너십 제안

신사업 기회를 모니터링하여 적절한 소형출판사들에 연계할 수 있는 잠재적 파트너를 발굴하고 공동사업을 제안하는 기구를 만들 수도 있을 것이다. 이런 기능만을 하는 기구를 상시적으로 운영하기는 어려우므로, 역시 다른 공유 서비스 모듈과 연계하여 시행하는 방식이 현실적으로 고려 가능하다. 이런 공유 서비스가 의미가 있으려면, 소형출판사들의 연합체로서 대외적으로 포지셔닝되는 것이 중요하다.

- **장점 및 효과:** 소형출판사들을 묶어냄으로써 잠재적 파트너에게 의미 있는 공동사업자로 포지셔닝하는 게 가능해진다. 구체적인 사업안에 따라 실행가능성 및 효과가 크게 달라질 수 있다.
- **단점 및 한계:** 당장의 경제적 효과로 이어지기는 어려우나, 구체적인 사업안에 따라 다를 수 있다.

\* \* \*

공유 서비스 모듈 우선순위 평가



위에서 제시한 다섯 가지 공유 서비스 모듈에 대해 그 잠재효과와 실행용이성을 기준으로 우

선순위를 평가해 보았다. 인터뷰의 내용과 자문위원과의 협의를 바탕으로 하였으나, 완전히 객관적인 평가를 내리는 것은 근본적으로 불가능할 것이다. 각 서비스 모듈을 구체적으로 어떻게 설계하느냐에 따라 효과와 실행용이성은 크게 달라질 수 있기 때문이다. 본 연구에서는 정교한 평가 자체를 목적으로 한다기보다는, 실제 실행에 돌입하는 경우에 대략적인 우선순위와 방향성을 정립하기 위한 가이드라인을 마련하려는 취지로 논의를 진행하였다.

위 그림에서 보듯이, 잠재효과와 실행용이성을 대략적으로 판단했을 때, ② **신체널 마케팅 공동운영**을 가장 높은 우선순위의 서비스로 추진해볼 수 있다. 인터뷰한 출판사 대부분이 필요는 느끼지만, 본격적으로 추진할 만한 인력도 자원도 부족하다는 어려움을 토로한 영역이 바로 이것이었다. 많은 대형출판사가 이 영역에 상당한 자원을 투자하기 시작했다는 점에서 잠재효과가 어느 정도 간접적으로 증명되었다고 말할 수도 있으나, 그와 동시에 베스트셀러를 목표로 하는 대형출판사와는 차별화되는 마케팅 전술을 개발해야 한다는 필요가 있는 영역이기도 하다. 소형출판사의 마케팅이 어떤 한계에 부딪히는지에 대해 인터뷰한 출판사들은 아래와 같은 의견을 밝히기도 했다.

“대형출판사와는 다른, 개성 또는 정체성을 구축해가는 방식의 마케팅이 필요하다. 규모는 작더라도 일종의 팬덤을 쌓아가는 방식을 생각해볼 수 있다. ... 저자본 프로세스를 대형자본 중심의 규칙과 틀 안에서 운영해야 하는 한계가 있다. 독립출판과 생업출판의 경계에 있다는 생각을 많이 한다. 독립출판물이 유통되는 방식과 네트워크를 벤치마킹할 필요도 있다고 생각한다.”

“대형서점에서 소형출판사들을 위한 이벤트나 매대를 준비해주는 경우가 있긴 하다. 그러나 그런 식의 이벤트가 실제 효과 있는 마케팅이 된다고 생각하지는 않는다. 독자 입장에서 1인 출판사에서 나온 책이라고 하면 오히려 꺼리게 될 수도 있지 않을까? 더구나 성격이 전혀 다른 책들을 1인 출판사에서 나왔다는 이유만으로 모아두는 것도 공급자 중심적인 생각일 뿐이다.”

“우리 출판사는 특화된 분야의 책을 주로 내기 때문에 매스마켓을 목표로 하는 마케팅은 별 의미가 없다. 오피니언리더 중심의 마케팅을 보통 진행한다.”

“서점의 전형적인 분류에 들어맞지 않는 책은 적절히 노출될 기회를 갖기가 정말 어렵다. 매대 하나를 통째로 사서 진열할 수 있는 게 아니라면, 어울리지 않는 책들 옆에 한 자리 얻는다고 해도 제대로 마케팅 효과를 거두기는 어렵다.”

“오프라인에서 마케팅 행사를 하려면 항상 공간이 문제다. 세미나나 강연을 개최할 때 쉽게 접근할 수 있는 공간이 있으면 좋겠다.”

“단 1주일만이라도 책의 성격과 적합한 방식으로 책을 노출시킬 수 있는 방법이 있으면 좋겠다. 내 경우에는 관련 커뮤니티들과 연계해 공동 마케팅을 펼치는 쪽을 택했다. 1인 출판사가 단독으로 할 수 있는 건 많지 않다. ... 1인 출판사들이 늘어나고 독립출판을 시도하는 사람도 많아지면서 출판업에서 ‘생산의 다양성’은 높아지는 것 같다. 하지만 그게 ‘소비의 다양성’으로 연결되지는 못한다. 노출의 기회가 골고루 주어지

지 않기 때문이다.”

“3천부-5천부 판매가 되는 책들이 중요하다. 그런 책이 많아야 출판의 다양성이 유지되고 출판 생태계도 건강해진다. 그런 책들을 꾸준히 구입해주는 독자군을 만들어가야 한다.”

“홍보/마케팅의 틀은 대형출판사가 다 만들고 소형출판사들이 그 틀을 따라가는 구도다. 대형출판사의 틀을 따라하는 게 소형출판사에게는 효과적이지 않다.”

최우선순위의 공유 서비스에 두 번째 우선순위인 ④ **네트워킹 및 정보교류 프로그램**을 필요와 상황에 맞추어 결합하는 방식을 고려할 수 있다. 앞서 언급한 대로, 네트워킹 및 정보교류만을 목적으로 하는 협력 단위를 장기적으로 끌고 가기는 쉽지 않기 때문이다.

③ **백오피스 기능 공동운영**의 경우는 전반적으로 잠재효과는 좀더 뚜렷할 수 있으나 실행가능성은 상대적으로 낮을 수 있다고 평가했으나, 구체적으로 어떤 기능을 공동으로 운영할지에 따라 개별적으로 잠재효과나 실행가능성을 다르게 판단할 필요가 있다. 다만, 이미 사업을 영위해 오던 출판사의 경우, 기존의 비즈니스 프로세스에 변화를 가할 수밖에 없기 때문에 아무래도 실행상의 리스크가 따를 수밖에 없다. 백오피스 기능은 다른 공유 서비스 모듈과는 달리 당장의 사업에 즉각적인 영향을 미치는 작업들이다. 따라서 투입하는 비용 대비 효과가 바로 증명되지 않으면, 공동운영 방식을 시도하기 어렵다. 각 기능에 대해 니즈가 있는 출판사들을 묶어 해당 서비스를 제공하는 외주업체와 공동구매하는 방식이 가장 적절할 것이다.

#### 4. 소형출판사를 위한 코워킹스페이스

물리적 거점을 공유하는 것은 협력을 기능적인 수준에서 화학적인 수준으로 끌어 올리는 데 중요하게 작용하는 요소이다. 위에서 제시했던 공유 서비스 모듈을 운영하기 위해 조직화에 참여하는 출판사들이 한곳에 물리적으로 모여 있을 필요는 없다. 그러나 공동의 물리적 거점을 공유하며, 자연스러운 조우와 친교가 이루어질 수 있게 하는 것은 협력의 기반을 강화하고 상호신뢰를 높이는 데 강력한 효과를 발휘할 수 있다. 현실적으로 코워킹스페이스를 운영한다면, 멤버십 형태로 이뤄진 또 하나의 공유 서비스 모듈처럼 기획하는 것이 가능할 것이다.

장소의 구매 없이 업무를 진행할 수 있는 ICT업계의 프리랜서들을 중심으로 코워킹스페이스가 시작되었다는 사실은 출판업에도 의미하는 바가 크다. II장에서 언급했듯이 출판업계는 상당한 외주화가 이루어진 산업으로 출판업, 특히 단행본 출판업 종사자의 절반가량은 프리랜서인 것으로 추정된다. 역시 외주화가 이루어진 인쇄, 제작 공정을 제외하면, 출판 프로세스의 모든 단계가 컴퓨터상에서 진행되며, 대부분의 소통은 온라인상에서 이루어진다. 그 결과, 많은 1인 출판사가 따로 사무실을 두지 않고 집을 주소지로 등록하여 사업을 운영하기도 한다. 인터뷰한 출판사 25곳 중 7곳이 따로 사무실을 운영하지 않았다. 그리고 출판사에 소속되지 않은 프리랜서들은 대개 집에서 혹은 카페나 도서관에서 작업하는 경향을 보인다. 이런 업무 환경을 감안할 때, 출판업은 코워킹스페이스에 대한 필요가 상당히 높은 산업이라고 볼 수 있다.

인터뷰에 응했던 소형출판사 및 프리랜서 출판인들은 코워킹스페이스에 대해 뚜렷한 상을 그리지 못하는 것처럼 보였다. 코워킹스페이스의 개념이 출판업계에서는 비교적 생소하기 때문에

단순히 '모여서 일한다'는 것만으로는 충분한 설득력을 갖지 못한다고 느끼는 것처럼 보였다. 나아가, 출판업에서 이루어지는 작업 대부분이 독립적이고 개인적인 활동으로 이루어지기 때문에 친교가 벌어지는 공간과 작업 공간이 함께 존재한다는 것에 대해 막연한 거리낌을 표현하는 경우도 있었다. 그럼에도 경제적 이점이 뚜렷이 존재하고, 공간의 분위기가 친화적으로 조성된다면, 코워킹스페이스의 활용을 충분히 고려할 수 있다고 답하는 사람도 적지 않았다.

출판 업무의 특성과 인터뷰에 응했던 출판인들의 답변을 고려하여, 소형출판사 및 프리랜서 출판인들을 위한 코워킹스페이스가 갖춰야 할 조건은 아래 정도로 정리해볼 수 있었다.

### 물리적 조건

- 공동의 작업공간에는 프린터, 스캐너, 팩스, 복사기 기능을 갖춘 복합기가 갖춰져 있어야 한다.
- 저자 및 디자이너, 공동작업자들과 미팅할 수 있는 공간이 갖춰져 있어야 한다.
- 전반적으로 타 코워킹스페이스에 비해 높은 정속도가 요구된다.
- 개인 업무에 집중할 수 있는 집중 작업 공간이 따로 구비되어 있으면 좋다.
- 정속도 유지를 위해 개별 전화부스가 마련되어 있으면 좋다.
- 기본적인 조명이 갖춰진 사진촬영 스튜디오, 샘플인쇄가 가능한 POD 인쇄 설비가 구비되어 있으면 좋다.
- 이용료를 달리하더라도 별도로 구획된 사무공간을 선택해 사용할 수 있게 하는 것도 고려해볼 수 있다.
- 독자 대상 마케팅 이벤트(저자 강연, 북 콘서트 등)를 위해 가까운 위치에 무료로 혹은 저렴하게 대여할 수 있는 강연장, 세미나룸 등이 있으면 좋다.

### 인적 구성

초기의 인적 구성이 코워킹스페이스 활성화의 핵심 요소다. 인터뷰에 응한 이들 대부분이 “어떤 사람이 모이느냐”를 코워킹스페이스 이용 여부를 결정하는 데 가장 중요한 판단 기준으로 꼽았다. 무작정 다양한 사람이 모이게 하는 것도, 그렇다고 한 분야의 사람들만 집중하여 모이게 하는 것도 이상적이지 않다. 서로 소통이 가능한 공통 기반이 있는 사람들이 모일 수 있게 하되, 서로간의 차이를 통해 다양하고 흥미로운 정보가 흐를 수 있도록 하는 것이 중요하다.

“어떤 사람들이 모이느냐가 중요하다. 공간 제공만으로는 별 이점이 없다.”

“초반에 모이는 사람들의 정서적 친밀도, 유대감이 중요하다.”

“출판업 외에도 다른 종류의 콘텐츠를 생산하는 사람들과 교류할 수 있는 공간이면 좋겠다.”

### 기타 조건

소형출판사들을 위한 코워킹스페이스는 작업하는 개인들을 위한 공간이면서, 동시에 사업체들을 위한 공간이기도 하다. 이런 특성을 고려하여 코워킹스페이스 내 커뮤니티성을 강화하려면, 아래와 같은 조건을 추가적으로 고려할 필요가 있다.

- 실제 사업과 직접적으로 관련이 있거나, 사업 기회와 연결될 수 있는 프로그램을 제공할 수 있으면 좋다.

- 경제적 고려가 무엇보다 중요하게 작동할 수밖에 없다. 경제적이고 직접적인 혜택을 기본적으로 제공할 수 있어야 한다.

## 5. 단계별 접근법 제안

V장에서는 앞서의 논의를 바탕으로 소형출판사들의 니즈에 부합할 수 있는 공유 서비스 모듈 및 코워킹스페이스의 조건을 제시했다. V장의 서두에서 밝혔듯이, 이런 서비스나 코워킹스페이스를 공급자와 수요자가 분리되어 있는 일반적인 시장 거래의 형태가 아니라 수요자 스스로 주체로 참여하는 서비스 공유의 형태로 구성하려면, 수요자들, 이 경우에는 소형출판사들을 어떻게 협력 단위로 조직화할 것인가가 관건이다. 협력 단위는 앞서 밝혔듯이, 가장 강력하게는 자본의 결합을 동반하는 협동조합일 수도 있고, 가장 느슨하게는 일회성 사업을 중심으로 뭉치는 프로젝트 조직일 수도 있다. 보편적으로는 결합이 느슨한 단위에서 강력한 단위로, 소수의 참여자로 시작해 범위를 넓혀가는 방식으로 접근하는 것이 리스크를 줄이면서 참여자 간의 신뢰를 서서히 높여가기에 좋다. 이를 위해서는 초기의 협력 단위를 단단하게 만든 후, 성공의 경험들을 함께 쌓아나가는 과정이 필요하다.

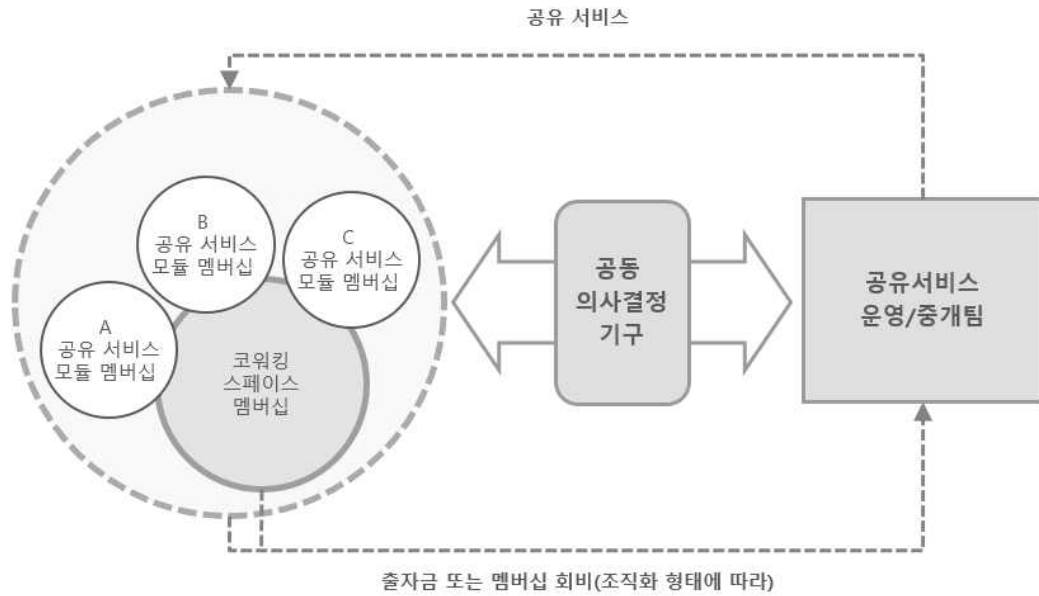
단단한 초기의 협력 단위를 구축하려면 어떤 참여자들을 모으느냐가 핵심인데, 이를 위해서는 통상 아래의 두 조건 중 적어도 하나가 갖추어져 있어야 한다.

- 참여자들이 매우 구체적으로 정의된, 강력한 니즈를 공통으로 갖고 있다.
- 참여자들이 이미 가치관이나 성향을 파악하여, 서로 신뢰관계가 형성되어 있다.

위의 조건을 감안하여 한 가지 공유 서비스 모듈에 초점을 맞춰 초기의 협력 단위를 구축하는 데서 첫 걸음을 찾아야 한다. 이때의 공유 서비스 모듈은 위의 조건에서 밝히고 있듯이, 참여자들이 구체적이고 강력한 니즈를 갖고 있는 지점과 부합하는 것이어야 한다. 동시에 참여자들이 지나친 리스크를 부담하지 않을 수 있도록 가벼운 형태로 출범함으로써, 참여자들 간에 갈등이 일어나더라도 극단적으로 치닫지 않을 수 있는 조건을 마련하는 것이 중요하다. 리스크가 과도해지면, 참여자들이 포용력을 잃기 쉽기 때문이다. 하나의 공유 서비스 모듈에서 성공의 경험이 축적되고 그 경험이 알려지면, 협력 단위의 규모를 넓히는 것은 자연스럽게 따라올 수 있다. 규모가 커지면서 그에 맞추어 적절한 조직화의 형태로 진화해 나가는 것을 고려할 수 있다.

다양한 공유 서비스 모듈을 운영하는 조직화의 형태는 궁극적으로 아래와 같은 모습을 띠 수 있을 것이다. 이때 코워킹스페이스는 참여자들의 자연스러운 친교를 이끌어내는 물리적 거점으로 역할할 수 있다. 자연스럽게 오가며 교류할 수 있는 물리적 거점이 있다면, 공동의 사업 아이디어가 우발적으로 생겨나고, 협력의 범위가 자연스럽게 넓어지는 계기가 만들어질 수 있을 것이다. 그러나 코워킹스페이스라는 물리적 거점의 존재가 협력 단위를 만들어내는 데 반드시 필수적인 조건인 것은 아니다. 어떻게 자원이 동원되느냐에 따라, 물리적 거점을 유지하는 것 자체가 협력 단위에 지나친 경제적 부담을 지우게 될 수도 있다. 그런 경우, 자연스러운 교류의 이점보다 지나친 리스크로서 분위기가 경직될 수 있다는 단점이 더 크게 작용한다. 따라서 동원 가능한 자원과 초기 협력 단위의 참여자 특성을 고려하여, 어디에서부터 어떤 단계로 공동의 사업을 시작하고 발전시켜 나갈지 세심하게 기획해야 한다.

## 조직화 및 서비스 운영 모델 예시



협력 단위와 별도로 공유 서비스 및 코워킹스페이스를 기획, 운영하고 관리하는 팀을 구성하는 것이 매우 중요하다. 이 팀은 이론적으로는 참여자 중 일부가 될 수도 있지만, 현실적으로는 별도의 인력으로 구성되어야 할 가능성이 크다. 참여자가 될 소형출판사 대부분이 당장의 비즈니스를 꾸리는 데도 벅찰 정도로 빠듯하게 인력을 운용하고 있기 때문이다. 협력 단위의 참여자들은 협동조합으로 치자면 이사회에 준하는 공동 의사결정 기구를 꾸려 서비스의 기획과 운영상의 주요한 의사결정에 참여해야 한다. 초기 단계에서는 공동 의사결정 기구와 공유 서비스 운영 팀이 효율적이면서도 공고한 소통 프로토콜을 수립하는 데 주의를 기울여야 한다.

공유 서비스 모듈이 무엇이냐에 따라 운영 팀은 단순히 중개자로서의 기능만 담당하는 경우도 있을 것이다. 예를 들어, 특정한 백오피스 기능을 공동구매하는 경우, 외주업체와의 계약과 기타 소통 과정을 중개해줄 수는 있겠지만, 실제 서비스를 운영하는 주체는 외부에 있는 제3의 업체가 된다.



## VI. 결론 및 제안

서두에서 살펴보았듯이, 출판산업은 (1) 종사자 5인 미만의 저자본 소형출판사가 3분의 2가량을 차지하며, (2) 출판 프로세스의 상당 부분이 외주로 진행되어 출판 종사자들이 가치사슬의 구분에 간혀 파편적으로 일할 수밖에 없는 상황에 놓여 있다. 그와 동시에 장시간 불황에 시달려오면서 출판사 대부분, 특히 자원의 한계에 시달리는 소형출판사들은 긴축에 긴축을 이어오면서 시장의 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 여력을 잃어가고 있는 상황이다.

본 연구는 이러한 상황에 주목하여, 소형출판사들의 조직화를 통해 이들의 지속가능성을 높일 수 있는 방안을 꾀해 보고자 했다.

II장에서는 국내 출판산업의 현황을 파악하고, 소형출판사들에게 특히 영향을 끼치는 주요 이슈들에 주목했다. II장에서 도출한 주요 이슈는 (1) 전반적인 시장 위축, (2) 대형출판사와 소형출판사로의 양극화, (3) 출판 프로세스의 외주화, (4) 유통망의 집중, (5) 새로운 마케팅 채널의 필요성, (6) 개정 도서정가제의 도입, 이렇게 여섯 가지로 정리된다. 위의 이슈들이 소형출판사들의 사업과 일상적 업무에 어떤 식으로 구체적인 형태를 가지고 나타나는지는 III장에서 확인할 수 있었다. 본 연구에서는 25곳의 소형출판사들과 60-90분에 걸친 심층 인터뷰를 수행하였다. 심층 인터뷰를 통해서 크게 두 가지를 파악하려고 했는데, 하나는 소형출판사의 기본 현황과 업무 프로세스였다. 어떤 부분을 외주로 처리하고, 어떤 부분을 직접 내부에서 진행하는지 파악한 후, 각 단계에서 소형출판사로서 느끼는 애로사항을 물었다. 다른 하나는, 산업 전반에 대한 인식과 본 연구에서 제시하려는 ‘소형출판사들의 협력 모델’의 가능성에 대한 의견을 물었다. 여기서는 구체적인 애로사항을 협력을 통해 해소할 수 있는지에 대한 가능성을 타진함과 동시에, 협력 모델이 성공적으로 작동하려면 어떤 조건을 갖추어야 하는지를 파악하고자 했다.

IV장에서는 소형출판사들의 협력 모델에서 물리적 거점이 될 수 있을 코워킹스페이스에 대해 탐구했다. 코워킹스페이스 일반이 갖는 특성과 성공 요건 등을 살펴보고, 소프트웨어와 하드웨어 측면에서 각각 중요하게 작동하는 요인이 무엇인지 이해하고자 했다. 여기서 도출된 시사점을 바탕으로 V장에서는 소형출판사들의 코워킹스페이스가 갖춰야 할 조건을 정리해보았다. V장에서는 그밖에도 III장에서 파악한 소형출판사들의 니즈에 부합하는 주요 공유 서비스 모듈을 제안하고, 그 모듈들을 실제로 구현하기 위해 필요한 조직화 모델과 단계별 접근 방안에 대해 고민해 보았다. V장에서 제시하는 공유 서비스 모듈과 조직화의 방안은 하나의 정형화된 모델이라기보다는 다양한 방식으로 조합해 접근해볼 수 있는 사고 도구로 이용할 수 있을 것이다.

본 보고서는 위와 같은 연구 과정을 정리한 결과물임과 동시에, 향후 협동조합 롤링다이스가 해당 사업을 진행하는 데 가이드로 삼기 위한 기획안의 일부이기도 하다. 논리적 엄밀성을 갖춘 연구이기보다는, 실제 사업을 진행하기 위해 필요한 구체적 정보의 수집, 실용적인 시행안의 도출을 위한 준비작업으로 활용되기를 바랐다. 본 보고서를 공유함으로써 출판업의 현재와 미래를 고민하는 많은 사람과 논의를 이어나갈 수 있는 출발점이 마련되기를 기대한다.

현실에서 이미 사업을 운영하고 있는 소형출판사들을 연계해 실제로 작동하는 사업 모델을 만들어낸다는 것은 녹록치 않은 일일 것이 분명하다. 실행에서의 성공은 이 보고서에서 제안하는 모델이 어떤 구체성을 갖고 어떤 시작점과 경로를 거치느냐에 따라 크게 달려있을 것이다. 출판산업이 처한 난관을 넘어서기 위한 다양한 시도가 경계를 넘나들며 이루어지기를 바라며, 그 과정에서 본 보고서가 조금이나마 쓰임이 있기를 바란다.

소형출판사들의 협동조합형 조직화와  
협업공간 서비스를 기초로 하는  
공유 서비스 모델 연구

연구진행 : 협동조합 롤링다이스

발행일 : 2015. 10. 6

연락처 : rollingdice00@gmail.com

홈페이지: www.rollingdice.co.kr

\* 본 자료의 무단 전재 및 복제를 금합니다.