

K-POP 성장의 핵심 동력으로서의 Proactive Fandom에 관한 이론화 연구

Fandom as a Key Driver of K-Pop Growth: Theorizing Proactive Fandom

성일레인지숙(주저자) · 장영균(교신저자)

Elaine Sung(First Author) · Young Kyun Chang(Corresponding Author)

서강대학교 경영전문대학원 경영학박사 Ph.D. in Business Administration at Sogang University(elainesung1227@gmail.com)
서강대학교 경영대학 교수 Professor of Management at Sogang University(changy@sogang.ac.kr)

.....

본 연구는 K-Pop의 폭발적 글로벌 성장을 견인한 팬덤의 조직화 현상을 분석하였다. 기존 팬덤과 구별되는 ‘Proactive Fan’이라는 새로운 팬덤 유형으로 정의하고 그들의 고유한 조직화 현상을 가추법(abduction method)이라는 연구방법론을 통해 이론화하였다. 분석 결과, Proactive Fan은 전통적 조직 이론의 공식성 vs. 감정적 몰입 간 역설적 트레이드오프를 ‘목적지향적 공식화’ 메커니즘을 통해 극복하며 고도의 조직화 행동을 보이는 독특한 유형의 팬덤임을 규명하였다. 이는 단순한 소비 집단을 넘어서서 측정 가능한 비즈니스 임팩트를 창출하는 조직화된 집단행동의 주체임을 시사한다. 이러한 결과는 엔터테인먼트 산업에서 팬덤을 단순 소비자가 아닌 가치 창출 파트너로 인식하고 팬덤 유형별로 차별화된 전략적 접근 방식을 마련할 필요성을 시사한다.

주제어: Proactive Fan, 팬덤 조직화, 집단행동, 목적지향적 공식화

This study investigates the organizational dynamics of global fandoms that have catalyzed the unprecedented international ascent of K-pop. We conceptualize a nascent iteration of fandom—distinct from conventional enthusiast groups—termed the “Proactive Fan,” and theorize their idiosyncratic organizational behaviors through an abductive research methodology. Our analysis demonstrates that proactive fans represent a discrete fandom archetype characterized by highly coordinated collective action. This group effectively navigates the traditional organizational trade-off between structural formalization and affective commitment via a mechanism we define as “purpose-driven formalization.” These findings suggest that proactive fans operate not merely as consumer segments but as sophisticated organizational actors capable of generating substantive market impact. Consequently, this research underscores the imperative for the global entertainment industry to transition from viewing fandoms as passive consumers to recognizing them as value-creating strategic partners, necessitating differentiated engagement frameworks tailored to specific fandom ontologies.

Keyword: proactive fan, fandom organization, collective action, purpose-driven formalization

.....

1. 서론

지난 10여년간 K-Pop은 세계 대중음악 산업계에서 놀라운 성장세를 기록하며 독자적인 글로벌 문화 현상으로 자리매김하였다. BTS, BLACKPINK 등 한국 아티스트들이 글로벌 차트(미국 빌보드, 영국 오피셜 차트, 일본 오리콘 등)에서 상위권을 지속적으로 기록하고, 스트리밍 플랫폼(Spotify, TikTok 등)에서 압도적인 성과를 거두고 있다. 실제로 Spotify 내 K-Pop 스트리밍은 지난 10년간 470배 폭증했으며, 특히 동남아시아(연 128%)와 미국(연 90%)에서 두드러진 성장세를 보이며(안희정, 2025), 국내외 시장에서의 매출 규모와 글로벌 인지도는 비약적으로 확대되고 있다. 최근에는 가상의 K-Pop 아티스트 그룹을 형상화하여 제작된 애니메이션과 OST까지 전세계적으로 폭발적인 인기를 누리고 있는 실정이다. 넷플릭스 공식 사이트 투둠(Netflix Todum, 2025. 08.27 기준)은 '케이팝 데몬 헌터스'가 누적 시청 수 2억 3600만을 기록해 영화 부문 1위를 기록했다고 밝혔고, OST 또한 빌보드 1위에 이름을 올렸다고 보고하고 있다.

그런데 이러한 K-Pop 성공의 중심에는 단순한 소비자를 넘어 조직화 된 형태로 진화한 팬덤(fandom)의 역할을 무시할 수 없다. K-Pop 팬덤은 대규모 집단적 스트리밍, 앨범 집단 구매, 글로벌 캠페인, 실시간 팬 동원력 표출 등 조직적이고 체계적 활동을 통해 아티스트들의 저명한 음악 차트 진입, 콘서트 입장권 매진, 아티스트와 소속사의 브랜드 가치 제고 등 엔터테인먼트 기업의 실질적인 비즈니스 성과 창출을 견인해왔다고 해도 과언이 아니다(이경여 외, 2023). 즉, 최근의 K-Pop 성장세는 팬덤이 단순한 수요자가 아니라, 아티스트의 성공을 직접 기획하고

실현하는 가치 창출의 주체로서 엔터테인먼트 산업 전반의 변화와 혁신을 촉진한 핵심 이해관계자로 평가할 수 있다.

본 연구는 K-Pop의 폭발적 성장을 견인한 독특한 팬덤 현상을 조망하고, 과거에는 목격할 수 없었던 이례적 현상(anomaly)에 대한 이론화를 시도한다. 본 연구에서 주목한 이례적 현상은 팬덤의 “목적지향적 공식화”(purpose-driven formalization) 행동으로 추정하며, 이에 대한 이론화를 시도한다. 즉, 과거에 K-Pop 팬들이 보였던 행동은 “개별 소비 문화”라는 틀 안에서 이해할 수 있었지만, 최근에 보이는 팬덤의 행동은 ‘아티스트들의 성공’이라는 강렬한 목적의식을 가지고 체계적이고 조직화된 행동 양상을 보이며, 이를 통해 아티스트의 성공을 가시적으로 확인하면서 궁극적으로 엔터테인먼트사의 실질적인 비즈니스 가치 창출로 이어진다는 점이다. 이러한 이례적인 현상은 본래 엔터테인먼트 기업이 자신들이 통제하는 자원을 활용하여 스스로 창출해야 하는 가치(value)를 열성적인 소비자 그룹이 “대리 창출”하는 현상인 것이며, 쌍방 거래 조건 없이 역할을 수행하는 무계약 에이전트 조직(non-contractual agency)과 유사하다는 점에서 흥미롭다.

이렇듯 K-Pop 팬덤에 나타나는 이례적인 현상이 함의하는 사회문화적, 경제적 의의가 상당함에도 불구하고, 새로운 유형의 팬덤을 이해하기 위한 선행 연구나 이론적 기반이 매우 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 가추법(Abduction Method, Sætre & Van de Ven, 2021)이라는 대안적 연구방법론을 기반으로, K-Pop 팬덤의 이례적인 현상의 이론화를 시도한다. 사회과학분야에서 통상적으로 활용되는 연역법이나 귀납법에 비해 가추법은 최근에 주목받는 대안적 연구방법론인데, 이 세가지 방법론을 쉽게 은유적으로 비교하면 다음과 같다. 마치 어두운 공

간 안에서 새로운 길을 찾는 상황을 떠올렸을 때, 연역법은 이미 아는 지도(기존 이론)를 따라가는 것이고, 귀납법은 바닥에 찍혀있는 무수한 발자국(실증적 데이터)을 세어보며 길에 대해 확신을 얻는 것이라고 할 수 있다. 반면, 가추법은 작은 손전등을 비추고 길을 살피는 도중 예상치 못한 틈새와 같은 이례적 현상(anomaly)를 발견했을 때 그것을 무시하고 지나치는 것이 아니라 “이것이 어찌면 우리가 모르는 새로운 길일까?”라고 질문하며 그 틈새를 모험적으로 따라가며 어두운 공간의 새로운 지도(theory generation)를 그려나가는 행동이라고 볼 수 있다. 본 연구는 가추법이라는 대안적 연구 방법론을 활용하여 K-Pop 팬덤을 분석함으로써, 학술적으로는 팬덤 연구와 조직 이론의 새로운 지평을 열고, 실무적으로는 엔터테인먼트 산업의 발전과 K-Culture 진흥 정책 수립에 새로운 시사점을 제공한다.

II. 가추법(Abduction Method)의 개념

이례적 현상 분석을 통해 새로운 이론화를 시도하는 연구방법론으로 알려진 가추법(Abduction Method)은 학계에 오래전에 소개되었으나(Hansen, 2008; Hansen, 1958; Van de Ven, 2007), Sætre & Van de Ven(2021)이 “Generating Theory by Abduction”이라는 제목의 논문을 경영학의 저명 학술지인 Academy of Management Review에서 소개하며 큰 주목을 받게 되었다. Sætre & Van de Ven(2021)에 따르면, 연구방법론으로서 가추법을 활용한 연구는 기존의 연역법이나 귀납법으로는 도달할 수 없는 새로운 이론적 통찰을 제공한다는 점에서 다음과 같은 차별화된 장점과 학문적 의의를 갖

는다.

첫째, 가추법은 기존 이론 체계를 넘어 새로운 이론을 도입할 수 있는 강력한 논증 작업으로서 이론 생성의 ‘씨앗’(seeds) 역할을 한다. 연역법(Deduction method)은 전제로부터 필연적인 결론을 도출하는 논리적 타당성에 집중하고(기존 이론에 기반한 가설 → 관찰 → 검증), 귀납법(Induction method)은 데이터를 통해 경험적 진실을 확인(관찰 → 패턴 발견 → 잠정적 가설 → 이론 도출)하는 데 주목한다. 반면, 가추법은 “이례성 혹은 변칙성(Anomaly)”을 설명 가능한 상태로 만드는 개연성(plausibility)을 추구(유연하고 비범하게 변칙성 관찰 → 가장 개연성 높은 설명 → 이후 연역법 혹은 귀납법 활용)한다. 따라서 가추법은 기존 지식 체계로 설명되지 않는 예상치 못한 현상을 마주했을 때, 이를 단순한 오류로 치부하여 진실 발견의 중요한 기회를 상실하지 않고 새로운 이론 구축을 위한 창의적 돌파구로 전환하는 기제로 작용한다.

둘째, 가추법은 연구자가 현상을 편견 없이 바라보게 하며 ‘훈련된 상상력’(disciplined imagination)’을 발휘하도록 돕는다. 많은 연구자가 기존의 인지 구조에 경험을 끼워 맞추는 무성의한(mindless) 오류를 범하기 쉽지만, 가추법은 이례성을 관찰하고 확인하는 체계적인 단계에서 연구자의 인지적 유연성을 요구한다. 예를 들어, Edmondson(2011)의 병원 조직 연구에서 고성과 의술팀(high-performing medical team)이 저성과팀에 비해 의술 행위(예, 수술) 도중 더 많은 실수를 범하는 이례적 현상을 관측하고, 가추적 추론(abductive reasoning) 과정을 통해 그 현상을 이해할 수 있는 새로운 개념인 “심리적 안전감(psychological safety)”이라는 혁신적인 개념을 도출할 수 있었다. 고성과 의술팀은 저성과 의술팀에 비해 같은 실수를 저질러도 이를 팀 내에

서 편안하게(심리적으로 안전하게) 드러내고 소통하여 향후 실수를 줄이는 건설적인 기회로 삼고 있다는 사실을 발견하였다. 즉, 고성과 의술팀이 저성과 팀에 비해 실수 자체를 더 많이 범했다기 보다는 실수를 더 많이 보고하고 공유하였기 때문이며, 두 팀의 차이가 “심리적 안전감”에서 발생한다는 점을 이론화하였다. 이처럼 가추법은 현상을 비범한 눈으로 보게 하여 새로운 이론 도출의 중요한 계기로 활용될 수 있다.

셋째, 가추법은 개인의 직감을 넘어 집단적 상호작용을 통한 이론의 정교화를 가능하게 한다. 가추법은 개인 수준에서 이례성을 감지하는 직관적 과정에서 시작되나, 점차 집단 구성원들과의 비판적 토론인 스파링(sparring)과 변증법적 통합(synthesis)을 거치며 설명 가능한 합리적 이론으로 발전시킨다. Lewis(2017)가 소개한 Kahneman과 Tversky의 이론 공동 창조(co-creation) 사례처럼, 신뢰할 수 있는 파트너와의 협력을 통해 설익은 직감을 비판적으로 검토하고 통합하는 과정은 한 개인의 역량을 뛰어넘는 집단 지성(collective intelligence)의 결과물을 만들 수 있음을 강조하고 있다. 이는 복잡하고 불확실하며 이례성 투성이인 기업과 조직의 문제를 해결하는 데 필수적인 집단 지성의 중요성을 강조한다는 점에서 경영학 연구의 중요한 방법론적 의의를 지닌다.

III. 가추법(Abduction Method)의 적용

본 연구에서는 이례적 현상 분석에 가장 적합한 연구방법론인 가추법(Abduction Method, Sætre & Van de Ven, 2021)을 활용하여 가추법의 4단계 프로세스(그림 1)를 수행함으로써, 최근에 보이

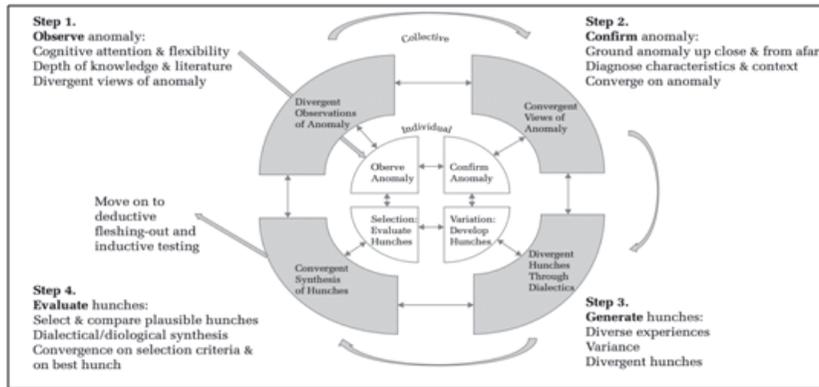
는 K-Pop 팬덤의 행동을 보다 잘 이해할 수 있는 이론적 틀(theoretical framework)을 도출하고자 하였다. 구체적인 프로세스는 다음과 같다.

1단계 이례적 현상 관측(observe anomaly) 단계에서, 본 연구진은 “최근의 K-Pop 팬덤이 보이는 행동은 과거의 팬들이 보였던 행동과 본질적으로 다르다”는 이례성(anomaly)을 관측하고, “도대체 무엇이 어떻게 다르고 왜 과거와 달라졌는지”에 대한 연구 질문을 제기하였다.

2단계 이례적 현상 확인(confirm anomaly) 단계에서는 K-Pop 팬덤의 활동에 관한 다양한 선행 연구 고찰과 관련 문헌 자료를 분석하여 “최근의 K-Pop 팬덤이 보이는 행동은 과거의 팬들이 보였던 행동과 다르다”는 이례 현상을 확인하였다.

3단계 추정 가설 생성(generate hunches) 단계에서는 이전 단계에서 수집한 자료에 근거하여 다음과 같은 추정 가설(hunches)을 수립하였다. 본 연구진은 과거의 팬들과 달리 최근의 K-Pop 팬덤은 “목적지향적 공식화 행동”이라는 이례적 행동을 보일 것으로 추정하면서, 그러한 행동을 왜 하게 되고 구체적인 공식화(조직화) 행동은 어떻게 전개되는지에 대해 탐색하였다. 이를 위해 엔터테인먼트사 내부에 존재하는 방대한 양의 팬덤 관련 자료를 분석하여, 다양한 대안적 모델(alternative models)을 도출하였다.

4단계 추정 가설 평가(evaluate hunches) 단계에서는 이전 단계에서 도출된 다양한 모델을 실제 K-Pop 팬들을 섭외하여 집단지성적으로 평가하고, 가장 개연성이 높은(most plausible) 행동 모델을 확정하여 구체화(elaboration) 하였다. 이어 확정된 이론적 프레임워크가 향후 연구에 어떻게 활용될 수 있는지 논의하였다.



*참고: Sætre & Van de Ven(2021)에서 원문 직접 발췌

〈그림 1〉 가추법(Abduction Method) 적용 프로세스

1단계: 현상 관측(Observe Anomaly)

1단계 이례적 현상 관측(observe anomaly) 단계에서, 본 연구진은 “최근의 K-Pop 팬덤이 보이는 행동은 과거의 팬들이 보였던 행동과 본질적으로 다르다”는 이례성(anomaly)을 관측하고, “도대체 무엇이 어떻게 다르고 왜 과거와 달라졌는지”에 대한 연구 질문을 제기하였다. 현상 관측을 위해 Sætre & Van de Ven (2021)가 제안한 “특정 영역에 대한 전문 지식(Depth of Knowledge)”을 적용하였다. 본 연구진 모두 상당 기간 K-Pop 산업과 팬덤을 직접적으로 관찰할 수 있는 지위와 역할(국내 대형 엔터테인먼트사 종사자 또는 엔터테인먼트사 자문위원)을 수행하고 있었고, 동시에 학술 문헌 정보에 대한 접근성이 높은 박사급 연구 인력이기에 이례적 현상의 관측(observation)이 가능하였다. 연구진이 관측한 이례적 현상은 바로 팬덤의 “조직화” 현상이었다.

K-Pop 팬덤이 보이는 조직화 행동이라는 이례성을 관측했던 대표적인 몇 가지 사례를 제시하면 다음과 같다. 우선 2018년에 있었던 그룹 ‘마마무’의

콘서트 연기 사건이다. 마마무 팬 연합은 소속사 RBW가 발표한 콘서트 일정에 대해 단순한 불만 표출을 넘어서는 체계적이고 조직적인 대응을 보였다. 이들은 공동 성명서를 통해 멤버들의 과도한 스케줄(연간 70여 회 지방 행사, 해외 진출, 음반 3장 발매 등)을 뒷받침하는 구체적 데이터를 제시하고, 소속사의 무성의한 공연 준비(과거 홍보 이미지 재사용, 잘못된 예매 링크 제공 등)를 지적했다. 더 나아가 집단 보이콧을 통해 실질적 압박을 가했고, 결국 소속사로 하여금 팬카페 회원 대상 투표를 실시하게 만들어 공연 연기라는 사상 초유의 결과를 이끌어냈다. 이는 팬덤이 아티스트의 웰빙과 복지를 위해 자신들의 경제적 손실을 감수하면서도 조직화된 집단 행동을 통해 소속사의 의사결정에 직접적 영향을 미칠 수 있음을 보여준 대표적 사례로, 전통적인 팬들의 응원 활동과는 질적으로 다른 차원의 조직적 임팩트를 보여주었다.

다음 사례로 세븐틴 팬덤인 ‘캐럿’의 일부 팬들은 2025년 2월경 두가지 안건으로 세븐틴 데뷔 10년 만에 트럭 시위 총공을 기획하여 아티스트 보호 측

구와 내부 유출 및 얼굴 패스 시정 요청을 하였다. 운영진을 먼저 모집하고 트위터 총공 계정을 생성하여 참여 멤버들을 모았다. 화력(팬 활동의 임팩트)을 높이기 위해 계정 운영과 모금을 약 1개월동안 체계적으로 진행하였다. 이 과정에서, 트위터 총공 계정이 신고로 인해 삭제되자 다음 카페와 인스타그램을 개설을 하며, 모금 현황에 대해서 지속적으로 현황 공유를 하였다. 모금액 기반 트럭 총공 규모(트럭 대수와 기간)를 선정하였고, 라우팅(주요 동선 루트를 어떻게 짤 것인지)을 정했다. 결론적으로, 이틀 동안(3월 5일~6일) 3.5톤 3대 운영을 확정지었고, 세븐틴 소속사 본사를 포함하여 강남/여의도/성수/용산을 포함한 주요 라우팅을 확정지었다. 총공이 실행된 이후로는, 트럭 총공 현황을 통해 실시간 스트리밍을 하였고, 총공이 마무리 된 이후에는 정산 내역서까지 발송해서 정산 내역에 대한 상황도 투명하게 공개하였다.

마지막으로 K팝포플래닛(K-Pop for planet) 사례를 들 수 있다. 태국의 빅뱅 팬 '수다팁'을 비롯해 인도네시아의 '누를 사리파' 등이 중심이 되어 기후변화에 대응하는 글로벌 시민운동 플랫폼인 'K팝포플래닛'을 결성하였다. K팝포플래닛은 6명의 글로벌 리더십인 '캠페이너'를 선발하여 자체 플랫폼을 운영하고 있고, 캠페이너는 각기 다른 K-Pop 그룹에 대한 사랑과 기후변화라는 사회적 소명을 엮어 조직화를 진행했다. K팝포플래닛은 동식물 서식지 보호, 벌채로부터 나무 보호, 숲 지역 커뮤니티 지역, 원주민 생계 지원 등의 활동을 꾸준히 하고 있고, 최근 지식 교류의 날을 맞아 의류를 업사이클링하는 시도도 자체적으로 기획하여 신규 캠페이너를 영입하기도 하였다. 이러한 행동은 기존 팬덤이 개별 소비자로서 보이는 행동과는 본질적으로 차별화되는 조직화 행동이라고 볼 수 있다.

2단계: 현상 확인(Confirm Anomaly)

팬덤의 조직화 현상

1단계 현상 관측을 통해 K-Pop 팬덤의 중요한 특성이 조직화된 집단 행동임을 인식하였는데, 2단계에서는 이러한 현상을 엔터테인먼트 내부 자료 고찰과 문헌 자료를 종합적으로 분석하여 확인(confirm)하는 작업을 진행하였다. 현상 확인을 위해 Sætre & Van de Ven(2021)가 제안한 "Ground anomaly up close and from afar"를 적용하였다. 원거리 확인(anomaly from afar)은 팬덤에 관한 다양한 기존 선행연구 고찰을 통해, 근거리 확인(anomaly up close)은 엔터테인먼트사 내부 자료를 통해 실시하였다.

우선 원거리 확인(anomaly from afar)을 위해 팬덤에 관한 다양한 선행연구를 고찰(literature review)하였다. 관측으로 발견한 현상이 정말로 기존 지식으로 설명되지 않는 것인지 확인하기 위함이다. 이를 통해 해당 현상의 범위(scope), 보편성(prevalence), 그리고 맥락(context) 등을 종합적으로 파악하고자 하였다.

문헌을 고찰한 결과, K-Pop 팬덤의 조직화 경향성에 초점을 맞춘 연구 흐름이 상당히 존재하고 있음을 확인하였다. 이경여 외(2023)는 소셜 빅데이터 토픽 모델링을 통해 한류 팬덤에 대한 대중의 인식을 분석한 결과, 팬더스트리(Fandom+Industry), F2F(Fan to Fan), F2E(Fan to Earn) 등 신조어의 등장에서 나타나듯 팬덤의 집단적 참여가 문화, 심리, 경제, 기술적 측면으로 다양화되고 있음을 확인하였으며, 이러한 팬덤의 다차원적 확장이 K-문화산업 생태계의 핵심 동력으로 작용하고 있음을 규명하였다. 권하린 외(2023)는 워너원(Wanna One)

팬덤 사례를 엘리아스 카네티의 군중 이론을 통해 분석하여, K-Pop 팬덤이 아티스트의 활동 시기에 따라 축제 군중, 추적 군중, 금지 군중, 역전 군중, 도주 군중으로 형태를 변화시키며 스스로를 조직화해 나가는 과정을 밝혔으며, 이를 통해 팬 활동이 단순한 취향 공유를 넘어 체계적 자기조직화의 성격을 지님을 확인하였다.

K-Pop 팬덤의 조직화 경향과 관련하여 디지털 플랫폼의 역할에 주목한 연구들도 존재한다. 연구자들은 디지털 플랫폼이 팬덤 조직화의 핵심 인프라라는 점을 지적해왔다. 한미화 외(2022)은 소셜 네트워크 중심 소통 팬덤이 온라인 커뮤니티 중심 소통 팬덤에 비해 아이돌에 대한 친밀감, 충성도, 팬덤 정체성이 유의미하게 높다는 점을 실증적으로 확인하며, 소셜 미디어 플랫폼의 속성이 팬덤의 집단적 결속과 동원 양태를 질적으로 변화시키고 있음을 밝혔다. Oh & Rhee(2016)는 K-Pop 팬들이 소셜미디어를 통해 음악과 콘서트에 대한 피드백을 제공함으로써 기업들이 시장 수요를 더 정확히 파악할 수 있게 되었으며, 이러한 팬들의 조직화된 요구가 즉각적인 기업 대응을 이끌어내는 중요한 동력이 된다고 분석했다. 김은정(2020)은 뉴미디어 플랫폼의 발전으로 팬덤이 소비자에서 생산자, 매개자로까지 역할이 다양하게 확장되면서, 온라인을 통한 실시간 콘텐츠 소비와 자발적 홍보 활동 등 분산적 개인 참여가 조직화된 집단 행동으로 발전하고 있음을 BTS 팬덤 사례를 통해 밝혔다. Zhang(2025)은 스트리밍, 데이터 관리, 평판 방어와 같은 조직화된 팬 활동이 기업의 상업적 성과로 전환되는 양상을 강조하며, 팬덤이 마케팅이나 홍보 부서의 역할을 대신하는 숙련된 비공식 노동 주체임을 지적한다. 이러한 논의는 팬덤 조직화가 단순히 팬 개인의 취향 공유를 넘어, 글로벌 차원의 집단 행동을 가능하게 하는 중요한

기제가 플랫폼임을 보여준다. 한편, 신현철 외(2016)은 페이스북 브랜드 커뮤니티에서 고객 인게이지먼트 활동이 브랜드 애착 형성에 유의한 영향을 미치며, 특히 브랜드와의 직접적 경험이 부족한 소비자일수록 커뮤니티 내 인게이지먼트의 역할이 더욱 중요해진다는 점을 실증적으로 밝혔다. 나아가 이중원 과 박철(2021)은 소셜미디어 콘텐츠 특성이 고객 인게이지먼트를 매개하여 브랜드 자산에 유의한 영향을 미치며, 이러한 경로가 한국과 미국 간에 차이를 보인다는 점을 밝혔다. 이윤혜 외(2022)은 소셜 미디어 고객 인게이지먼트에 관한 선행 실증 연구를 메타분석하여 인게이지먼트의 선행요인과 결과요인 간의 관계를 종합적으로 확인하였으며, 특히 이러한 효과가 문화적 배경에 따라 조절됨을 밝혔다. 이상의 연구들은 디지털 플랫폼 기반의 인게이지먼트가 브랜드 애착과 집단적 결속을 형성하는 핵심 매커니즘임을 실증적으로 뒷받침하며, K-Pop 팬덤이 플랫폼 내 활발한 상호작용과 집단적 참여를 통해 아티스트에 대한 강한 애착과 조직적 결속력을 형성해 나가는 현상을 이해하는 데 유용한 근거를 제공한다.

팬덤이 팬 개인에게 정체성 형성과 공동체 경험의 장으로 기능한다는 연구도 존재한다. 이지영, 안희제(2023)는 방탄소년단(BTS) 팬덤 '아미'를 사례로 하여, 행위자-네트워크 이론 관점에서 팬덤 정체성을 의식이나 심리의 차원이 아닌 '물질적 배치(material assemblage)'의 효과로 정의한다. 이들은 팬덤 정체성을 끊임없이 안정화되어야 하는 행위자로 보며, 팬 행동주의를 이러한 정체성을 유지하고 보호하기 위한 현행적인 전략으로 이해한다. 이러한 접근은 팬덤 연구가 단순히 대중문화의 수용 방식을 분석하는 데 그치지 않고, 팬들이 '소비자에서 시민으로' 전환되거나 일상 속에서 사회적 가치를

실현하며 자신의 정체성을 탐색하는 과정을 보여줌으로써 사회학적 차원에서도 깊은 의미를 가짐을 설명한다. 한편, 이혜수(2019)는 팬을 단순한 수용자가 아니라 스타의 이미지를 지키는 능동적 수행 주체로 규정한다. 이 과정에서 팬덤은 관객과 참여자의 위치를 전환할 수 있는 ‘전환적 간극집단’으로 가능하며, 주류 문화 속에서 독자적 하위문화를 형성하고 유지하는 점을 강조하였다.

이상을 종합해 볼 때, 선행 연구들은 K-Pop 팬덤이 단순한 음악 소비 집단이 아닌 능동적인 문화 생산자로서 의미를 지닌다고 평가하고 있다. 즉, K-Pop 팬덤을 기존의 팬들과 구분시켜주는 중요한 특성이 “조직화된 집단 행동”임을 선행 연구를 통해 확인할 수 있었다.

다음으로 근거리 확인(anomaly up close)을 위해 엔터테인먼트사 내부 자료를 분석하였다. K-Pop 팬덤의 조직화된 활동 경향은 실제 팬 데이터를 통해 고스란히 드러난다. K-Pop 팬덤 규모를 분석해 본 결과, 전체 K-Pop 팬베이스는 약 1억 5천만명으로 추산되며(2025년 5월 기준), K-Pop이 전 세계적으로 얼마나 광범위한 팬덤을 확보하고 있는지를 보여준다. 본 연구에서는 각 K-Pop 그룹의 팔로워 수를 추산하였는데(2025. 8.27 기준), YouTube, Instagram, TikTok, X(구 Twitter) 네 개의 주요 소셜 미디어 플랫폼 데이터를 활용하였다.

BTS의 ARMY는 전체 K-Pop 팬베이스 중 약 30%에서 40%를 차지하는 것으로 보고되고 있다. 이러한 비중을 바탕으로 BTS의 실제 순수 팬덤 규모를 추정할 수 있다. 전체 K-Pop 팬베이스 1억 5천만명에 BTS의 비중 30%를 적용할 경우 하한선은 4,500만명이 되며, 40%를 적용할 경우 상한선은 6,000만명이 된다. 따라서 타 팬덤과의 중복을 제외한 BTS의 실제 순수 팬덤 규모는 약 4,500만

명에서 6,000만명 사이로 추정되며, 본 연구에서는 이 범위의 중간값인 5,250만명을 대푯값으로 채택하였다.

BTS에 적용한 것과 동일한 방법론을 사용하여 다른 주요 K-Pop 그룹들의 팬덤 규모를 추정하였다. 각 그룹의 소셜 미디어 플랫폼 별 팔로워 수를 수집한 후, 전체 K-Pop 팬베이스에서 해당 그룹이 차지하는 추정 비중을 적용하여 플랫폼 간 중복을 제거한 실제 팬덤 규모를 산정하였다. 각 그룹의 비중은 플랫폼 별 팔로워 수의 합계, 최근 활동 수준, 음반 판매량, 스트리밍 지표 등을 종합적으로 고려하여 추정하였으며, 추정 범위의 중간값을 대푯값으로 사용하였다. 이러한 방식으로 주요 K-Pop 그룹 30개의 중복 제거 팬덤 규모를 추정한 결과는 <표 1>과 같다. 다만, 개별 그룹 내에서 플랫폼 간 중복을 제거했다 하더라도, 그룹 간 중복이 여전히 존재할 수 있으며, 이러한 교차 팬덤(속칭 겹덕, <그림 2> 참조) 현상은 K-Pop 산업에서 일반적인 현상이다.

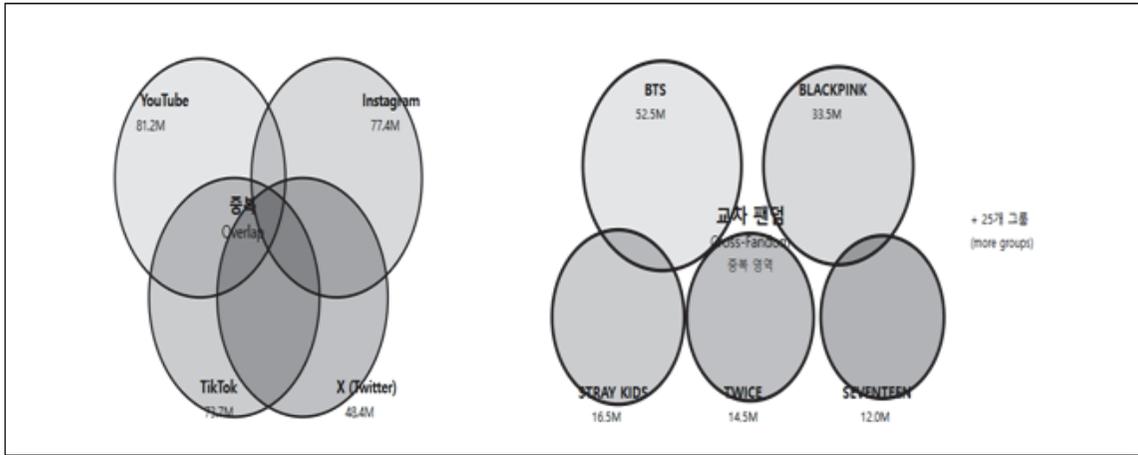
팬들이 활용하는 플랫폼 분포를 살펴보면, K-Pop 그룹 간 명확한 차별화가 나타나는데, BLACKPINK는 YouTube에서 9,860만명으로 1위를 차지하는 반면, BTS는 모든 플랫폼에서 균형 잡힌 분포를 보이고 있다. 이는 Proactive Fan들이 각 플랫폼의 특성을 이해하고 아티스트의 특성에 맞는 전략적 활동을 전개하고 있음을 시사한다. 상위 10개 그룹의 팬덤의 활동만 보아도 K-Pop이 단순한 지역적 문화 현상을 넘어 글로벌 문화 산업으로 성장했음을 보여주는 정량적 근거이며, 특히 이들 팬덤 중 상당수가 본 연구에서 추측한 팬덤의 조직화 특성을 보이고 있어 K-Pop의 글로벌 성장이 단순한 수동적 소비자 아닌 능동적이고 조직화된 팬덤 활동에 의해 견인되고 있음을 시사한다.

〈표 1〉 K-Pop 팬덤 규모

(단위: 천명)

	아티스트 그룹명	팬덤명 (영문)	팬덤명 (한글)	전체규모 (중복 포함)	전체규모 (중복 제거)	YT 구독자	IG 팔로워	TikTok 팔로워	X 팔로워
1	BTS	ARMY	아미	280,650	52,500	81,200	77,380	73,700	48,370
2	BLACKPINK	BLINK	블링크	219,220	33,500	98,600	58,650	51,100	10,870
3	STRAY KIDS	STAY	스테이	96,520	16,500	21,200	32,220	31,900	11,200
4	TWICE	ONCE	원스	88,980	14,500	18,500	29,820	28,300	12,360
5	ENHYPEN	ENGENE	엔진	76,630	13,500	12,400	20,090	30,600	13,540
6	TOMORROW X TOGETHER (TXT)	MOA	모아	72,990	12,500	12,900	17,730	27,300	15,060
7	SEVENTEEN	CARAT	캐럿	61,720	12,000	15,600	16,230	16,600	13,290
8	ITZY	MIDZY	민지	51,650	10,000	9,620	19,690	16,200	6,140
9	NCT 127	NCTzen	엔시티즌/시즈니	45,600	9,000	5,630	15,690	14,500	9,780
10	NCT DREAM	NCTzen	엔시티즌/시즈니	45,450	9,000	6,960	13,120	14,500	10,870
11	AESPA	MY	마이	44,790	8,500	8,020	16,120	16,100	4,550
12	EXO	EXO-L	엑소엘/에리	39,990	8,000	9,690	10,540	5,700	14,060
13	(G)I-DLE (I-DLE)	NEVERLAND	네버랜드	35,720	7,500	9,410	13,440	10,500	2,370
14	NewJeans	Bunnies	버니즈	34,230	7,000	8,080	11,890	12,300	1,960
15	LE SSERAFIM	FEARNOT	피어나	29,870	6,500	6,160	9,630	12,300	1,780
16	BABYMONSTER	BABY	베이비	29,070	6,500	9,890	8,450	10,000	730
17	TREASURE	Treasure Makers	트레저메이커	28,710	6,000	7,830	7,150	8,300	5,430
18	ATEEZ	ATINY	에이티니	28,540	6,000	4,580	10,840	8,700	4,420
19	RED VELVET	Reveluv	레베럽	27,110	5,500	5,530	11,930	3,700	5,950
20	BIGBANG	VIP	브이아이피	22,610	5,000	16,600	3,980	270	1,760
21	IVE	DIVE	다이버	22,510	5,000	4,510	6,290	10,200	1,510
22	NMIXX	NSWER	엔서	16,910	4,000	3,480	5,830	6,400	1,200
23	ILLIT	LILLY	릴리	13,790	3,500	2,680	4,420	6,300	390
24	SHINee	Shawol	샤이니월드	12,830	3,500	2,610	5,690	2,100	2,430
25	ZERBASEONE	ZE_ROSE	제로즈	12,560	3,000	1,970	4,440	5,000	1,150
26	BOYNEXTDOOR	ONEDOOR	원도어	10,590	2,500	1,940	3,770	4,100	780
27	GIRLS' GENERATION	SONE (Sone)	소원	10,030	2,500	2,970	2,050	1,300	3,710
28	WINNER	INNER CIRCLE	이너서클	8,260	2,500	4,030	1,560	2,300	370
29	SUPER JUNIOR	ELF	엘프	8,070	2,000	2,480	2,590	1,500	1,500
30	TWS	TWINNIE	트위니	6,780	1,700	1,270	2,270	2,900	340
K-Pop 그룹 Top 30합계				1,774,800	290,200	304,830	391,390	404,500	237,520

*출처: YouTube(YT), Instagram(IG), TikTok, X (2025.08.27)



〈그림 2〉 플랫폼별 중복 팬덤, 그룹별 교차 팬덤 (검덕)

이러한 팬덤 통계는 최근 팬덤의 특성을 이해하는데 중요한 시사점을 제공한다. 압도적인 팬덤 규모를 보유한 그룹의 경우, 팬덤 내부에서 조직화된 집단행동이 발생할 가능성이 높으며, 실제로 이들 팬덤에서 가장 체계적이고 전문화된 조직 활동이 관찰되고 있다. 전술한 ‘마마무’의 콘서트 연기 사건, ‘세븐틴’ 팬덤의 트럭 시위 사건, ‘K팝포플레닛’ 활동 등이 대표적인 예이다.

보수적으로 이러한 팬덤의 비율을 전체 팬덤의 1%로만 추정해도, 상위 10개 그룹에서 약 1만 명이상이 존재한다는 것은 이들의 조직화가 엔터테인먼트 BIG 4 직원수 약 2천여 명(SM 730명, 하이브 700명, YG 460명, JYP 400명)보다 규모있는 자원임을 시사하며, 팬덤이 단순 소비를 넘어 체계적인 협력과 실행력을 가진 사회적 조직체로 기능할 수 있음을 보여준다. 이상의 내용을 살펴볼 때, K-Pop 팬덤의 유형 중 개인 수준의 소비 행동을 넘어서서 조직화 행동 경향을 보여주는 새로운 형태의 팬덤이 등장했음을 파악할 수 있다

새로운 팬덤의 유형화: Proactive Fandom

본 연구진은 새로운 형태의 팬덤이 기존의 통상적인 팬덤과 유의미하게 구분된다면, 어떻게 차별화되는지 이를 보다 체계적으로 분석할 필요가 있다고 판단하였다. 본 연구에서는 팬덤의 조직화 경향을 보이는 새로운 유형의 팬덤을 “Proactive Fan”이라고 정의하고, 기존 팬덤과의 차이를 다차원적으로 분석하였다.

K-Pop 팬덤의 유형을 분석한 대표적인 연구인 이윤경(2024)에 따르면, K-Pop 팬덤은 세 가지 유형으로 분류된다. 첫번째 유형은 ‘게스트 팬(Guest Fan)’이다. 팬덤에서 가장 기본적인 팬덤 활동을 하는 참여자로서, 전통적인 소비 채널을 거의 넘어서지 않는다. 스트리밍 플랫폼에서 인기 곡을 듣고 주요 뉴스 스토리를 따라가거나 소셜 미디어 콘텐츠를 읽는 정도의 낮은 수준의 활동성을 보여준다. 게스트 팬들은 최소한의 감정적 투자와 간헐적으로 충동 구매를 하는 작은 헌신을 보여준다. 아티스트와의 관계는 거래적이고 임시적이며, 적극적인 참여보다는

개별적, 수동적 소비에 머무는 팬이라고 할 수 있다.

두번째 유형은 '라이트 팬(Light Fan)'이다. 라이트 팬은 K-Pop 청중의 가장 큰 세그먼트를 구성하며, 전체 참여의 약 45%를 차지한다(이윤경, 2024). 이러한 팬들은 선호하는 아티스트와 정기적인 관계를 유지하며, 일관된 스트리밍 행동을 보이고, 앨범과 굿즈를 간헐적으로 구매한다. 하지만 그들의 참여는 여전히 수동적 활동 수준에 가까우며, 일반적으로 조직된 활동에 참여하거나 집단적 이니셔티브에 의미있는 수준으로 기여하지는 않는다.

세번째 유형은 '코어 팬(Core Fan) 또는 슈퍼 팬(Super Fan)'이다. 이 팬 세그먼트는 K-Pop 생태계 내의 중요한 감정선을 만들어내고, 엔터테인먼트사의 재무적 안정성에 기여한다. 코어 팬들은 지지하는 아티스트에 대한 정교한 지식을 보유하고, 아티스트의 성과 지표들을 모니터링하며, 아티스트와 관련된 모든 제품(앨범 및 굿즈)을 선예약 또는 구매하고, 아티스트와 대면 접점을 갖기 위해 콘서트와 팬 사인회 등에 적극적으로 참여한다.

그러나 최근의 K-Pop 팬덤의 활동은 위 세가지 유형과 다른 차원의 방식으로 전개되고 있는데, 본 연구에서는 이를 Proactive Fandom으로 정의한다. Proactive Fan은 일반적인 팬 행동을 훨씬 넘어서는 높은 활동성과 조직화 경향을 보인다. 예를 들면, 개별적으로 단순히 음악을 스트리밍하거나 굿즈를 구매하는 대신, 대규모 스트리밍 캠페인을 조율하고, 유수의 음악 차트(빌보드, 오리콘 등)에서의 석권을 위한 집단 구매를 조직화하며, 특정 목표를 위해 막대한 자원(팬, 캠페인 트럭, 미디어 커버리지 등)을 동원한다. 이러한 새로운 유형의 팬덤인 Proactive Fan의 실체를 명확히 하기 위해 방대한 양의 엔터테인먼트 내부 자료를 활용하여 세부 요인들을 추출하고 팬덤 유형 별로 비교하였다(표 2 참조).

첫째, 활동 목적을 기준으로 살펴보면 Guest/Light Fan은 특별한 목적 없이 개인적 만족을 위한 소비에 그치는 반면, Super/Core Fan은 개별적인 목적을 가지고 보다 적극적인 활동을 전개한다. 그러나 Proactive Fan은 이들과 달리 집단적 성과 달성을 명확한 목표로 설정하며, 트럭 시위나 빌보드 상위 랭킹 진입과 같은 구체적이고 측정 가능한 성과를 추구한다는 점에서 차별화된다.

둘째, 활동 모드를 기준으로 살펴보면 Guest/Light Fan은 개인 소비자, 개별적 행동 모드를 가지고 있는 반면, Proactive Fan은 집단 소비자, 조직적 행동 모드를 가지고 있다.

셋째, 참여 방식의 경우 Guest/Light Fan은 일시적이고 산발적인 참여에 머무르며, Super/Core Fan은 반복적이지만 정기적인 참여 패턴을 보인다. 반면 Proactive Fan은 가장 지속적이고 정기적이며 체계적인 참여를 통해 장기적인 목표 달성을 위한 일관된 활동을 유지한다.

넷째, 집단 구분 관점에서 Guest/Light Fan은 명확한 집단 경계가 불가능할 정도로 느슨한 연결 상태를 보이지만, Super/Core Fan부터는 팬덤으로서의 집단 식별이 가능해진다. Proactive Fan 역시 명확한 집단의 경계를 가지며, 더 나아가 체계적인 멤버십과 역할 구분을 통해 보다 확고한 조직적 정체성을 드러낸다.

다섯째, 활동 범위에서는 Guest/Light Fan이 개인 네트워크에 국한된 좁은 범위의 활동을 하고, Super/Core Fan이 팬덤 네트워크 내에서 일부 확장된 활동을 보이는 것과 달리, Proactive Fan은 산업계, 미디어, 정치·사회, 글로벌 영역까지 아우르는 내/외부 네트워크 전반에서 광범위한 영향력을 행사한다.

여섯째, 의사결정 프로세스 측면에서 Guest/Light

〈표 2〉 K-Pop 팬덤의 특성에 따른 유형 분류

	Guest/Light Fan	Super/Core Fan	Proactive Fan
1. 활동 목적	없음	개인별 목적	집단적 성과 달성 (예, 빌보드 상위 랭킹)
2. 활동 모드	개인	개인	집단
3. 참여 방식	일시적 참여	반복적, 정기적 참여	지속적, 정기적, 체계적 참여
4. 집단 구분	불가능	가능	가능
5. 활동 범위	좁음 (개인 네트워크)	일부 (팬덤 네트워크)	넓음 (산업, 미디어 등 확장된 내/외부 네트워크)
6. 의사결정 프로세스	개인적 의사결정	커뮤니티 내 비공식 협의	체계적 기획과 조정 과정을 통한 의사결정
7. 리더십	없음	비공식적 리더 (일부 유명 홈마* 존재)	공식적 리더 (명확한 역할 분담과 리더십 특성 존재)
8. 표준화된 절차	없음	암묵적 절차	명문화된 가이드라인과 표준 프로세스
9. 자원 동원 능력	개인 자원만 활용	소규모 집단 자원 공유	대규모 자원 조직화 및 관리
10. 전문성	낮음	높음	매우 높음

* 참고: '홈마'는 홈마스터의 줄임말로써, 전문가 수준의 활동을 하는 팬덤의 특정 멤버를 의미함

Fan은 개인적 의사결정에만 의존하며, Super/Core Fan은 커뮤니티 내에서 비공식적 협의를 통해 결정을 내린다. 하지만 Proactive Fan은 체계적인 기획과 조정 과정을 통한 공식적 의사결정 시스템을 구축하여 보다 전문적이고 효율적인 운영을 실현한다.

일곱째, 리더십 구조를 보면 Guest/Light Fan은 리더십 자체가 존재하지 않으며, Super/Core Fan은 비공식적 리더가 자연발생적으로 나타난다. 비공식적 리더로서 오랜 시간을 활동하여 전문성을 쌓은 '홈마'(홈마스터의 줄임말)는 전문가 수준의 직캠 등을 촬영하여 팬덤과 공유한다. 반면 Proactive Fan만이 명확한 역할 분담과 리더십 특성이 존재한다. 공식적 리더십 체계를 갖추고 있어 조직적 효율성을 극대화한다.

여덟째, 표준화된 절차에 있어서 Guest/Light Fan은 절차 자체가 없고, Super/Core Fan은 암묵적 절차에 의존하는 수준이다. 그러나 Proactive

Fan은 명문화된 가이드라인과 표준 프로세스를 구축하여 일관성 있고 예측 가능한 조직 운영을 가능하게 한다. 공론화된 리더십과 명문화된 가이드라인을 통해, Proactive Fan의 의사결정 과정은 보다 투명하게 운영되고, 이 과정에서 전문성을 갖는다.

아홉째, 자원 동원 능력을 살펴보면 Guest/Light Fan은 개인 자원만 활용할 수 있고, Super/Core Fan은 소규모 집단 자원 공유 수준에 머문다. 반면 Proactive Fan은 대규모 자원을 조직화하고 관리할 수 있는 체계적 역량을 보유하여 대형 프로젝트 실행이 가능하다.

마지막으로 열번째, 전문성 수준에서 Guest/Light Fan은 낮은 전문성을, Super/Core Fan은 비교적 높은 전문성을 보이지만, Proactive Fan은 매우 높은 수준의 전문성을 바탕으로 업계 관계자나 주제 전문가(Subject Matter Expert)보다 더 전문가적 활동을 전개한다는 점에서 질적으로 다른 차원의 역

〈표 3〉 목적지향 공식화 메커니즘 도출 과정 예시

검토된 엔터테인먼트사 내부 자료 근거 (예시)	추정된 목적지향적 공식화 메커니즘 세부 요인	요인 설명
- 조직적인 팬 활동을 통해 콘서트 티켓 판매 속도와 매진율 등을 구체적인 수치로 추적하고 관리함	목표 의식의 명확성	개인보다 조직을 통해 아티스트의 성공에 대한 목표 의식이 더욱 명확해 짐
- LED 트럭 시위를 통해 기획사나 방송국 앞에서 자신들의 명확한 메시지를 전달하고, 지하철역, 버스 정류장, 미국의 타임스퀘어 전광판까지 활용한 대형 광고를 스스로 집행함	목표 의식의 주체성	개인 보다 조직을 통해 “우리가 직접 아티스트를 성공시킨다”는 주체 의식이 형성됨
- 모금 프로세스를 목표 설정부터 투명한 계좌 공개, 실시간 현황 업데이트, 사용 내역 상세 공개까지의 체계적인 단계를 거치거나, 콘텐츠 제작에서도 저작권 준수, 브랜드 아이덴티티 통일, 품질 기준 설정 등의 전문가 수준의 가이드라인을 제시함 - 이러한 표준화를 통해 일관성 있는 운영과 높은 품질의 결과물을 보장할 수 있게 만들어 아티스트의 성공에 대한 효능감이 높아진다고 믿고 있음	목표 달성에 대한 효능감	개인보다 조직을 통해 아티스트를 성공시킬 수 있다는 효능감이 높아짐
- 가입 조건, 닉네임 규칙, 게시물 작성 가이드라인 등을 명확히 제시하여 진성 팬들만의 커뮤니티임을 강조함 - 실명 인증, 아티스트 관련 내용만 게시, 상업적 목적 금지 등의 기준을 통해 커뮤니티의 정체성을 확립함	조직 내 팬들과의 소속감/유대감	아티스트를 성공시키려는 노력이 팬덤이라는 조직 내에서 이루어지면서 팬들 간에 강한 소속감과 유대감이 형성됨
- 자금관리팀은 아티스트의 생일 서포트와 지하철 광고를 위한 크라우드펀딩을 기획하고 투명한 회계 관리를 담당함 - 콘텐츠팀은 팬아트, 팬비디오, 번역 등의 창작 콘텐츠 제작과 품질 관리를 담당함 - 이벤트팀은 버스킹, 플래시몹, 팬미팅 등 오프라인 활동을 기획하고 실행함 - 데이터팀은 음원 차트, SNS 지표, 여론 동향 등에 대한 정량적 분석을 수행함	조직 내 팬들 간의 분업화	아티스트를 성공시키려는 노력이 조직 내에서 전문화되고 분업화 됨
- 통상 3-5명의 핵심 운영진이 총괄 관리자, 콘텐츠 담당, 이벤트 기획, 커뮤니티 관리 등의 역할을 수행하여 조직 효율화를 관리함	조직 업무의 효율화	아티스트를 성공시키려는 노력이 개인 보다 조직을 통해 높은 효율성을 갖게 됨
- 종종 역할 범위가 명확하게 정의되지 않는 경우가 있어서 업무수행이 불공정(예, 업무 쏠림)하게 지각되기도 함	업무 수행에 대한 공정성	아티스트를 성공시키려는 업무수행을 공정하게 분배함
- 연말 시상식 시즌이 되면 팬덤 간 경쟁이 치열해짐 (MAMA, 골든디스크 등 K-Pop 시상식은 대중 투표로 수상자가 결정되는 경우가 많기 때문에 팬덤들은 자신이 응원하는 아티스트가 상을 받을 수 있도록 투표에 총력을 기울임)	타 팬덤과의 경쟁 의식	다른 아티스트에 비해 자신의 아티스트가 더 큰 성공을 거두도록 타 팬덤과 경쟁함
- 음원 차트에서의 순위 달성과 유지 기간, 앨범 판매량의 전작 대비 증가율, 콘서트 티켓 판매 속도와 매진율 등을 구체적인 수치를 추적하고 분석하며, 이를 통해 아티스트의 성공을 가시화함	비즈니스 임팩트 창출	조직화 된 모든 노력이 아티스트의 성공을 이끌며, 이는 계량화 된 비즈니스 임팩트로 창출됨
- 다음이나 네이버 카페와 같은 공식 커뮤니티 공간을 개설하고, Twitter와 Instagram 공식 계정을 통해 실시간 정보 공유 체계를 구축함 - 동시에 카카오톡 오픈채팅방과 디스코드 서버 등을 통해 아티스트와 즉각적인 소통이 가능한 환경을 조성함	아티스트와의 커뮤니케이션	조직화 된 모든 노력이 아티스트의 성공을 이끌고 이 점을 아티스트와 친밀하게 소통함

량을 보여준다.

3단계: 추정 가설 생성(Generate Hunches)

3단계는 이전 단계에서 수집한 자료에 근거하여 추정 가설(hunches)을 수립하는 단계이다(Sætre & Van de Ven, 2021). 확인된 이례적 현상을 설명하기 위해 다양한 대안적 가설이나 아이디어를 창출하는 발산적 과정(divergent process)이라고 볼 수 있다(Sætre & Van de Ven, 2021). 본 연구에서는 과거의 팬들과 달리 최근의 K-Pop 팬덤은 “조직화 행동”이라는 이례적 행동을 보인다고 추정하면서, 그러한 행동을 도대체 왜 하게 되고 구체적인 조직화 행동은 어떻게 전개되는지에 대해 탐색하였다.

이를 위해 우선 기존 조직 이론을 검토하여 추정 가설의 “씨앗”을 확보하고, 엔터테인먼트사 내부에 존재하는 방대한 양의 팬덤 관련 자료를 분석하여, 다양한 대안적 행동 모델(alternative models)을 도출하였다. 아무런 금전적 대가없이 공식화된 조직 활동을 수행하면서도 높은 정서적 몰입을 유지할 수 있는지에 대한 이유를 가장 잘 설명하는 논리를 대안적 행동 모델 중 최종 가설로 채택하고자 하였다. 이러한 현상은 기존 이론에서는 “역설”로 받아들이는 행동이었기에 약 3개월 간의 수 차례의 집단적 논의와 자료 검토를 반복적으로 수행하였다.

검토된 대안적 모델 중 본 연구에서는 팬덤의 조직화 현상이 가능한 이유를 K-Pop Proactive Fan이 소유하고 있는 ‘목적지향적 공식화(Purpose-driven Formalization)’ 메커니즘이라고 추정하였다. 목적지향적 공식화 메커니즘이란, 팬덤이 추구하는 “내 아티스트의 성공”이라는 강렬한 목적 의식이 보다 잘 구현되기 위해 개인 차원보다는 집단 차원의 조직화에 동참하는 메커니즘이라고 할 수 있다.

목적지향적 공식화 메커니즘이라는 가설적 모델을 도출하는 과정을 <표3>에 제시하였다. 모델 도출에 필요한 근거로 활용한 엔터테인먼트사 내부 자료는 대외비성 자료를 제외하고 일부 예시적으로 보고하였음을 밝힌다.

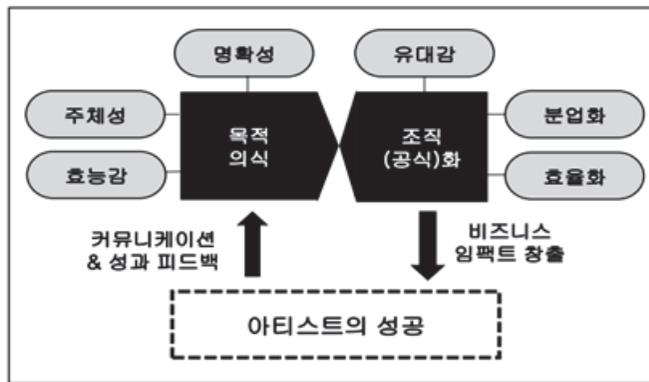
4단계: 추정 가설 평가(Evaluate Hunches)

4단계 추정 가설 평가(evaluate hunches) 단계에서, 이전 단계에서 도출된 다양한 행동 모델을 실제 K-Pop 팬들을 통해 집단지성적으로 평가하고, 가장 개연성이 높은(most plausible) 행동 모델을 확정하여 구체화(elaboration) 하였다. 이를 위해 자신을 Proactive Fandom에 속하는 일원으로 규정한 5명의 팬을 섭외하여 인터뷰하고 <표 4>에서 제시한대로 추정된 목적지향적 공식화 메커니즘의 개연성(plausibility)을 평가하였다. 5명 모두 20대 중반~후반의 여성으로 팬 활동기간은 평균 4년 정도였다. 5명 중 2명은 지지하는 아티스트가 중복되었다.

인터뷰는 원격회의 디지털 툴을 활용하여 진행했으며(총 5세션), 목적지향적 공식화 메커니즘의 세부 요인 도출 과정을 설명하고 그 세부 요인의 내용과 실제 팬 행동 경험 사례를 소개한 후, 각 요인이 얼마나 “K-Pop 팬으로서 공식적으로 조직화된 활동을 열성적으로 하게 되는 이유”에 해당하는지에 대한 정도(개연성 정도)를 높음-보통-낮음으로 평가해 달라고 요청하였다. 분석 결과, 사전에 추정된 10개의 세부 요인 중 8개가 전반적으로 높은 개연성을 보였고, 2개(업무수행 공정성과 타 팬덤과의 경쟁의식)는 낮은 개연성을 보였다. 이를 종합하여, Proactive Fandom의 목적지향적 공식화 메커니즘은 총 8개의 세부 요인이 작동하는 모델임을 확정하였고, <그림 3>에서 이를 도식화하였다.

〈표 4〉 목적지향적 공식화 메커니즘(추정 가설)의 개연성 평가

목적지향적 공식화 메커니즘 세부 요인	개연성 평가				
	팬 1	팬 2	팬 3	팬 4	팬 5
목표 의식의 명확성	높음	높음	높음	높음	높음
목표 의식의 주체성	보통	높음	높음	높음	높음
목표 달성에 대한 효능감	높음	높음	높음	높음	높음
조직 내 팬들과의 유대감	높음	높음	보통	보통	보통
조직 내 팬들 간의 분업화	높음	높음	높음	높음	높음
조직 업무의 효율화	높음	높음	높음	높음	높음
업무 수행에 대한 공정성	낮음	낮음	낮음	보통	낮음
타 팬덤과의 경쟁 의식	보통	낮음	보통	보통	낮음
비즈니스 임팩트 창출	높음	보통	높음	보통	높음
아티스트와의 커뮤니케이션	높음	높음	높음	높음	높음



〈그림 3〉 Proactive Fandom의 목적지향적 공식화 모델 도식

요약하면, 본 연구에서 밝힌 목적지향적 공식화 메커니즘이란, 팬덤이 추구하는 “내 아티스트의 성공”이라는 강렬한 목적 의식이 개인 차원보다는 집단 차원에서 (1) 보다 명확해지고, (2) 더 큰 주체성으로 발현되며, (3) 목적 달성에 대한 더 큰 효능감을 느낄 수 있고, (4) 다양한 활동이 전문적으로 분업화되고, (5) 업무 수행 시 고도의 효율성을 갖게 되며, (6) 조직이라는 울타리 속에서 유대감을

갖게 되고, (7) 이러한 일련의 행위들은 궁극적으로 자신이 지지하는 아티스트의 성공을 확신시켜주는 비즈니스 임팩트 창출로 이어지며, (8) 자신들이 “성공시킨” 아티스트와의 긴밀한 소통과 성과에 대한 피드백(performance feedback)을 수신하면서, 목적 의식이 보다 강화되는 선순환적(virtuous cycle) 패턴으로 이해할 수 있다.

IV. K-Pop 팬덤 조직화 프로세스

K-Pop의 Proactive Fandom의 조직화 행동을 분석하는 과정에서 조직화 프로세스가 일련의 성장 발전 단계를 가지고 있는 동적 프로세스임(dynamic process)을 추가적으로 발견하였다. 이는 앞서 분석한 목적지향적 공식화 메커니즘의 세부 요인들이 동시다발적으로 발생하여 팬덤의 조직화 현상을 만들어내는데, 그러한 현상은 순차적 발전 과정을 수반하는 동적인 과정이라는 의미이다.

본 연구에서는 이를 “Proactive Fandom 팬덤 조직화 프로세스”라고 명명하며, 다음의 4단계를 제시한다(그림 4). 앞서 분석한 목적지향적 공식화 메커니즘의 하위 구성 요소들이 성장 단계별로 재구조화되어 일련의 순차적 프로세스를 구성한다. 각 단계는 팬덤의 진화 수준에 따라 기반 구축 단계, 성장 단계, 영향력 확산 단계, 임팩트 창출 단계로 구분하였다.

1단계: 기반 구축(Foundation) 단계

첫번째 단계는 인프라 구축을 목표로 하는 기반 구축(foundation) 단계로, Proactive Fan들이 분산된 개별 팬들을 하나의 조직으로 규합하는 단계이다. 이 단계에서는 팬덤의 기본적인 소통 채널과 운영 구조를 확립하는 행동을 보인다.

구체적으로 살펴보면, 먼저 다양한 플랫폼을 활용한 커뮤니티 공간 구축이 이루어진다. 다음 카페인 네이버 카페와 같은 공식 커뮤니티 공간을 개설하고, Twitter와 Instagram 공식 계정을 통해 실시간 정보 공유 체계를 구축한다. 동시에 카카오톡 오픈채팅방과 디스코드 서버 등을 통해 즉각적인 소통이 가능한 환경을 조성한다.

이와 함께 커뮤니티 참여를 위한 기본 규칙을 설정한다. 가입 조건, 닉네임 규칙, 게시글 작성 가이드라인 등을 명확히 제시하여 진성 팬들만의 커뮤니티임을 강조한다. 실명 인증, 아티스트 관련 내용만 게시, 상업적 목적 금지 등의 기준을 통해 커뮤니티의 정체성을 확립한다. 또한 초기 리더십 구조를 편성하여 체계적인 운영 기반을 마련한다. 통상 3-5명의 핵심 운영진이 총괄 관리자, 콘텐츠 담당, 이벤트 기획, 커뮤니티 관리 등의 역할을 분담하여 효율적인 조직 운영을 가능하게 한다.

대표적인 사례는 앞서 소개한 K팝포플래닛(K-Pop for planet)이다. 태국의 빅뱅 팬 ‘수다팁’을 비롯해 인도네시아의 ‘누를 사리파’ 등이 중심이 되어 기후 변화에 대응하는 글로벌 시민운동 플랫폼인 ‘K팝포플래닛’을 결성하였다. K팝포플래닛은 6명의 글로벌 리더십인 ‘캠페이너’를 선발, 구성하여 자체 플랫폼을 운영하고 있고, 캠페이너는 각기 다른 K-Pop 그룹에 대한 사랑과 기후변화라는 사회적 소명을 위어 조직화를 진행했다. <그림 5>은 K팝포플래닛 캠페이너의 구성 현황 및 활동 예시를 보여준다.



<그림 4> Proactive Fandom 조직화 프로세스



출처: KPOP 4 PLANET

〈그림 5〉 기반구축 (Foundation) 단계 예시: K팝포플래닛 캠페이너 구성 및 활동

2단계: 성장(Growth) 단계

두번째 단계에서는 운영의 체계화와 전문화가 이루어진다. 단순한 팬 모임에서 전문적인 조직으로 발전하는 중요한 전환점이 되는 단계이다.

이 단계의 핵심은 전문 기능팀의 구성이다. 자금 관리팀은 아티스트의 생일 서포트와 지하철 광고를 위한 크라우드펀딩을 기획하고 투명한 회계 관리를 담당한다. 콘텐츠팀은 팬아트, 팬비디오, 번역 등의 창작 콘텐츠 제작과 품질 관리를 책임진다. 이벤트 팀은 버스킹, 플래시몹, 팬미팅 등 오프라인 활동을 기획하고 실행한다. 데이터팀은 음원 차트, SNS 지표, 여론 동향 등에 대한 정량적 분석을 수행한다. 이러한 전문화를 통해 각 분야별로 높은 수준의 전문성을 확보할 수 있게 된다.

또한 표준화된 운영 절차가 도입되기도 한다. 모금 프로세스는 목표 설정부터 투명한 계좌 공개, 실시간 현황 업데이트, 사용 내역 상세 공개까지의 체계적인 단계를 거친다. 콘텐츠 제작에서도 저작권

준수, 브랜드 아이덴티티 통일, 품질 기준 설정 등의 전문가 수준의 가이드라인이 제시된다. 이러한 표준화를 통해 일관성 있는 운영과 높은 품질의 결과물을 보장할 수 있게 만든다.

주목할 만한 변화는 Proactive Fandom은 단순히 아티스트의 생일 카페와 선물 총공을 준비하는 것을 넘어, 아티스트에게 진정으로 도움이 되는 활동을 시작했다는 점이다. 한 예로, 앞서 기술한 세븐틴 팬덤인 '캐럿'의 트럭 시위 사건이다. 세븐틴의 일부 Proactive 팬들은 2025년 2월경 두가지 안건으로 세븐틴 데뷔 10년만에 트럭 시위 총공을 기획하여 아티스트 보호 촉구와 내부 유출 및 얼굴 패스 시정 요청을 하였다. 이를 위해 운영진을 먼저 모집하고, 트위터 총공 계정을 먼저 생성하여, 참여 멤버들을 모았다. 다음 카페 개설과 인스타그램 개설을 하며, 모금 현황에 대해서 지속적으로 현황 공유를 하였다. 모금액 기반 트럭 총공 규모(트럭 대수와 기간)를 선정하였고, 라우팅(서울 내 주요 루트를 어떻게 짤 것인지)를 정했다 (그림 6 참조). 결론적으



출처: 엔터테인먼트 H사 내부 자료 활용

〈그림 6〉 성장 (Growth) 단계 예시: 세븐틴 캐럿 트럭 총공

로, 이틀 동안(3월 5일~6일) 3.5톤 3대 운영을 확
 정되었고, 세븐틴 소속사 본사를 포함하여 강남/여
 의도/성수/용산을 포함한 주요 라우팅을 확정지었
 다. 총공이 실행된 이후로는, 트럭 총공 현황을 통해
 실시간 스트리밍을 하였고, 총공이 마무리 된 이후
 에는, 정산 내역까지 발송해서, 정산 내역에 대한
 상황도 투명하게 공개하였다.

3단계: 영향력 확산(Influence) 단계

세번째 단계는 팬덤이 업계 내에서 인정받는 영향
 력 있는 조직으로 발전하는 단계이다. 이 단계는 팬
 뎀이 단순한 소비자 집단을 넘어서 산업 생태계의
 중요한 이해관계자로 자리매김하는 과정이다.

미디어와의 네트워크 구축이 이 단계의 핵심 요소
 중 하나이다. 연예 전문 기자들과의 정기적 커뮤니
 케이션 채널을 확보하고, 체계적인 보도자료 작성

및 배포 시스템을 구축한다. 나아가 팟캐스트나 유튜브 채널 등 자체 미디어 콘텐츠를 제작하여 독립적인 정보 전달 능력을 확보하기도 한다. 이를 통해 팬덤은 수동적인 정보 수용자에서 능동적인 정보 생산자로 전환된다.

직접적인 행동을 통한 가시적인 영향력 행사도 중요한 특징이다. LED 트럭 시위를 통해 기획사나 방송국 앞에서 자신들의 명확한 메시지를 전달하고, 지하철역, 버스 정류장, 심지어 미국의 타임스퀘어 전광판까지 활용한 대형 광고를 집행하여 자신들의 존재감을 세상에 알린다. 음악방송 사전녹화 현장에서의 조직적 응원도 팬덤의 존재감을 부각시키는 효과적인 방법으로 활용된다. 동시에 글로벌 네트워크 구축을 통해 국경을 넘나드는 영향력을 확보한다. 해외 팬덤과의 연대 활동, 다국어 콘텐츠 제작 및 배포, 국제적 캠페인의 동시 진행을 통해 전 세계적인 팬덤 연합체를 형성한다.

2018년 ‘방탄소년단’과 ‘아키모토 야스시’ 협업 취소 사건은 K-Pop 팬덤이 단순한 문화 소비를 넘어 정치적, 사회적 가치 판단에 기반한 조직적 행동을 전개하는 Proactive Fan의 특성을 명확히 보여주는 사례이다. 방탄소년단의 일본 싱글 앨범 수록곡 ‘버드’의 작사가가 우익 성향과 여성 혐오 논란이 있는 AKB48 프로듀서 아키모토 야스시라는 사실이 알려지자, 팬클럽 ‘아미’는 즉각적이고 체계적인 대응에 나섰다. 이들은 단순한 온라인 반대 의견 표출을 넘어 인터넷, SNS, 커뮤니티를 통한 조직적 캠페인을 전개했고, 더 나아가 방탄소년단 소속사 사옥에 협업 중단을 요구하는 포스트잇을 직접 부착하면서, 온·오프라인을 아우르는 엄청난 압박을 가했다. 팬덤 내에서는 보이콧 선언까지 나올 정도로 강력한 집단적 의지를 표출하였고, 결과적으로 소속사는 팬들의 우려를 공식 인정하고 3일 만에 해당 곡

을 앨범에서 제외하기로 결정하였다.

이 사례는 팬덤이 아티스트의 음악적 완성도나 상업적 성공뿐 아니라, 사회/정치적 가치와 브랜드 이미지까지 종합적으로 고려하여 엔터테인먼트 기업의 중요한 사업적 결정을 번복시킬 수 있는 막강한 영향력을 보유하고 있음을 입증한 사례로, 전통적인 팬덤의 수동적 소비 행태와는 질적으로 다른 능동적 가치 창출자로서의 역할을 보여준다.

4단계: 임팩트(Action) 창출 단계

마지막 단계에서는 비즈니스 성과에 직접적인 영향을 미치고, 체계적인 성과 측정 및 재정 관리 투명화를 통해 조직의 지속가능성을 확보하는 단계이다. 이 단계는 팬덤 활동이 실제 시장 성과로 연결되는 결정적인 단계이다.

Proactive Fandom은 보다 체계적인 캠페인 실행을 통해 측정 가능한 비즈니스 임팩트를 창출하고 있다. 글로벌 동시 스트리밍을 통한 차트 순위에 영향을 끼치고, 첫 주 초동 판매량 극대화를 위해 앨범을 집단으로 구매하며, 각종 어워드 시상식에서의 체계적으로 투표를 조직화하는 등의 활동이 대표적인 행동이다. 이러한 캠페인들은 단순한 팬 활동을 넘어서 아티스트의 상업적 성공에 직접적으로 기여하는 전략적 마케팅 활동으로 기능하는 셈이다.

정량적 비즈니스 임팩트의 측정과 관리도 이 단계의 핵심 활동이다. 음원 차트에서의 순위 달성과 유지 기간, 앨범 판매량의 전작 대비 증가율, 콘서트 티켓 판매 속도와 매진율 등을 구체적인 수치로 추적하고 분석한다. 이를 통해 팬덤 활동의 효과를 객관적으로 검증하고 개선점을 도출한다.

투명한 성과 측정 및 정산 시스템의 구축은 조직의 신뢰성과 지속가능성을 보장하는 중요한 요소이

다. 실시간 회계장부 공개를 통한 재정 투명성 확보, 캠페인 별 ROI 분석을 포함한 상세 성과 리포트 작성, 공인회계사를 통한 분기별 회계 감사, 기여도 별 차등 보상 시스템 운영 등을 통해 전문적인 조직 운영 체계를 확립한다. 또한 차기 사이클 기획을 통해 지속적인 발전을 도모하기도 한다. 성과 분석을 기반으로 개선점을 도출하고, 차기 활동 전략을 수립하며, 조직 구조를 최적화하고 인력을 재배치한다. 이를 통해 지속가능한 성장 모델을 구축하여 일회성이 아닌 장기적인 조직 운영을 가능하게 한다.

BTS의 ARMY가 임팩트 창출 단계의 대표적인 팬덤 사례이다. BTS ARMY의 #MatchAMillion 캠페인(2020)은 BTS가 Black Lives Matter 운동에 100만 달러를 기부하자, 팬덤인 ARMY가 자발적으로 #MatchAMillion 해시태그를 만들어 같은 금액을 모금하는 캠페인을 벌였다. 단 “하루” 만에 목표 금액을 달성했으며, 전 세계 팬들이 체계적으로 소통하며 기부 인증을 공유하는 등 매우 조직적인 모습을 보였다.

또한, 제로베이스원의 해외 성소수자 팬덤인 ‘레인보우 제로즈(Rainbow Zerose)’는 팬덤이 국경을 넘나드는 사회적 영향력을 행사하는 조직으로 발전한 사례 역시 좋은 예이다. 이들은 2024년부터 체계적인 기부 프로젝트를 통해 한국의 성소수자 인권 단체인 ‘비온뒤무지개재단’, ‘서울퀴어문화축제’ 조직위원회, 청소년 성소수자 지원센터 ‘땡땡’, HIV/AIDS 지원센터 ‘아이샵’에 기부금을 전달했다. 특히 팬픽과 팬아트 등 2차 창작 문화를 활용한 독창적인 모금 시스템을 구축하여, 인기 작가들에 대한 창작 의뢰 입찰 티켓을 판매해 2024년 2,000달러, 2025년 4,000달러의 기부금을 조성하는 데 성공했다.

주목할 점은 이들이 한국 성소수자 인권 현황에 대해 전문가 수준의 분석을 보여주었다는 점이다.

레인보우 제로즈는 프로젝트 홈페이지를 통해 “한국 성소수자들이 정치적 무관심 속에서 보수 개신교계의 증오 선동에 고통받고 있으며, 차별금지법 제정 무산과 지자체의 퀴어문화축제 개최 방해 등 구조적 차별에 직면해 있다”고 분석했다. 이들은 자신들의 활동 목적을 “아이들이 되길 희망하는 성소수자들이 진정한 자신을 안전하고 당당하게 드러낼 수 있어야 한다”고 명시하며, 자신들이 향유하는 K-pop 문화를 만드는 사람들이 평등하고 안전한 환경에서 활동하기를 바라는 글로벌-로컬 연대의식을 보여주었다.

결론적으로, 본 연구에서 제시한 4단계 모델을 통해 Proactive Fandom은 단순한 팬 활동을 넘어 측정 가능한 비즈니스 임팩트를 창출하는 조직화된 집단행동으로 발전시키고 있다. 각 단계별로 명확한 목표와 성과 지표를 달성함으로써 체계적이고 지속 가능한 팬덤 조직화를 현실화하고 있는 것이다.

V. 토의 및 결론

본 연구는 K-Pop의 폭발적 성장을 견인한 핵심 동력으로서 Proactive Fandom을 새롭게 유형화하고 그들이 보여주는 이례적인 조직화 행동을 “목적 지향적 공식화 메커니즘” 모델로 이론화하였다. 본 연구의 이론적 공헌점은 다음과 같다.

첫째, 기존 팬덤 연구가 문화 소비나 참여 문화적 관점에 집중했던 것과 달리, 조직 이론의 렌즈를 통해 팬덤 조직화 현상을 체계적으로 분석하고 실제 비즈니스 가치를 창출하는 조직으로서 Proactive Fan이라는 새로운 팬덤 유형을 제안하며 팬덤 연구의 이론적 지평을 확장하였다. K-Pop 팬덤은 기존의 팬덤과 달리 집단적 조직화를 보여주는 독특한

유형의 팬덤으로 진화하였는데, 본 연구에서 새롭게 정의한 'Proactive Fan'은 기존의 Guest Fan, Light Fan, Core/Super Fan과 구별되는 네 번째 팬덤 세그먼트로서, 집단적 성과 달성을 위한 체계적이고 지속적인 참여, 대규모 자원 조직화 능력, 가시적인 비즈니스 임팩트 창출 등의 독특한 특성을 보여준다. 이들은 단순한 음악 소비를 넘어 아티스트의 성공을 직접 기획하고 실현하는 가치 창출의 주체로 기능한다. 본 연구에서는 10가지 기준을 통해 팬덤을 세 유형으로 분류하여 체계적으로 비교하였다.

둘째, Proactive Fandom의 조직화 행동은 전통적인 조직 이론의 한계를 극복하는 새로운 조직 현상을 보여준다. 기존 조직 이론에서 가정하던 공식화와 감정적 몰입 간의 역설적 트레이드오프 관계(즉, 조직이 공식화될수록 역설적으로 조직구성원들의 감정적 몰입은 떨어짐)를 Proactive Fandom은 '목적지향적 공식화(Purpose-driven Formalization)'라는 메커니즘을 통해 극복하고 있다.

통상적으로 조직을 구성하는 핵심 요소는 조직의 외형(hardware)을 대변하는 '조직 구조(structure)'와 내부(software)를 대변하는 '구성원들의 행동 경향(behavioral tendency)'이라고 할 수 있다. 고전적 조직 이론들은 구조적 요소에 집중한 반면, 현대 조직 이론에서는 구조적 요소 뿐 아니라 구성원들의 행동 의지를 유발하는 소속감, 몰입, 유대감, 공유 정체성 등을 통합적으로 접근하면서 이론을 발전시켜왔다.

고전적 조직이론에서 조직은 합리성, 전문화, 위계질서, 규칙 및 절차에 대한 엄격한 준수 등 구조적 요소를 중심으로 설명되어 왔다. Weber(1947)는 관료제 이론에서 조직의 효율성 제고를 위해 높은 공식성(formality)과 분업화(specialization), 계

층적 권위(hierarchical authority), 규칙 중심의 운영(rule-based operation)이 필수적이라고 보았다. 이에 따라 조직은 명확한 역할 구분, 권한과 책임의 위계, 표준화된 의사결정 절차를 통해 예측 가능성과 통제를 실현하는 구조적 시스템으로 이해되었다. 유사한 맥락에서, Taylor(1911)의 과학적 관리론 또한 업무 분업 및 표준화, 객관적 성과관리 시스템을 통해 조직의 생산성과 효율성을 극대화할 수 있다고 주장하였다. 고전적 관점에서 조직 구성원의 행동 의지는 공식적 구조와 외재적 통제(예, 보상체계)에 의해 주로 유발되었으며, 조직의 목적 달성을 위해 개인보다는 구조와 시스템 설계가 우선 시되었다.

이처럼 고전적 조직 이론은 조직의 외형적(hardware)인 구조적 특성에 집중하여, '최적화된 시스템이 효율적 행동을 유도한다'는 전제하에 조직의 성과 및 운영 논리를 설명하였다. 그러나 시간이 흐르면서 단순한 구조 중심적 접근만으로는 복잡한 인간의 동기 및 집단 역동성 등의 행동 경향성을 포괄적으로 설명하기 어렵다는 한계점이 제기되었다. 이러한 배경에서 현대 조직 이론들은 조직의 구조적 요소 뿐 아니라 구성원의 내적 몰입, 집단 정체성 및 유대감 등 행동 경향(software)에 대한 이해를 통합적으로 탐색하여 발전해왔다.

실제로 다양한 조직 형태(예, 사회운동, 영리 조직, 팀 조직 등)에서 공동 목표 달성을 위한 협력적 관계와 구성원 간 소속감이나 유대감이 조직의 효율성, 지속성, 혁신 행동에 결정적인 영향을 미친다는 것이 다양한 실증 연구를 통해 확인되었다(Mowday et al., 1979). 예를 들어, 사회운동 조직은 집단 정체성과 소속감, 내적 유대감이 조직의 자율적 협업과 운영 논리를 결정하는 중심적 역할을 한다(이승훈, 2005). 이처럼 경영학 및 조직 심리학 연구에

서는 조직의 구조와 소속감/유대감의 복합적 상호작용을 통합적으로 이론화하는 접근 방식이 주를 이루고 있다.

여기서 주목할 점은 조직의 구조(hardware)와 소속감 및 유대감(software) 등의 행동 경향 간의 상호작용이 항상 상승적(synergistic)으로 작용하는 것은 아니라는 점이다. 예를 들면, 공식화(formalization), 집권화(centralization) 등이 조직의 효율성을 높이지만, 이와 동시에 그로 인해 발생하는 제약과 경직성으로 인해 구성원들의 감정적 몰입이 약화될 가능성이 있다(류은영 외, 2012). 반대로 사회운동 조직 같은 경우는 소속감과 감정적 몰입이 강하지만, 공식적인 구조화와 조직 관리가 어려워진다. 이용탁(2007)이 지적한 바와 같이, 인적자원개발 방식에 따라 조직구성원의 직무만족과 조직몰입 수준이 달라지므로, 유대감과 정서적 결속이 조직 내부 응집력에 기여하더라도 체계적인 인적자원 관리 체계가 뒷받침되지 않으면 조직 규모 확대 시 구조화와 공식적 관리의 한계가 드러날 수 있다.

조직의 공식화가 갖게 되는 한계를 인정하면서, 공식화의 차별성을 갖는 조직 유형을 구분하려는 시도도 존재한다. 강압적 공식화(Coercive formalization)와 지원적 공식화(Enabling formalization)로 구분한 Adler & Borys(1996)의 연구가 대표적이

다. 이 연구는 공식화가 통제 중심인지, 조직 구성원을 지원하고 돕기 위한 설계인지에 따라 전혀 다른 조직 효과를 낳는다고 설명한다. 그러나 Proactive Fandom은 기존의 공식화 유형 구분으로 설명할 수 없는 가장 큰 특징이 존재한다. 바로 강압적 공식화(Coercive formalization)나 지원적 공식화(Enabling formalization) 모두 공식화의 주체는 조직 자체이지만, ‘목적지향적 공식화’의 주체는 조직 자체가 아니라 조직을 자신들의 필요에 의해 창조해내는 팬덤 구성원들 자신이라는 점이다(표 5 참조).

K-Pop의 Proactive Fan은 강력한 감정적 결속을 보여줌과 동시에 공식적인 차원의 구조화된 조직 운영 능력을 보여주면서 조직의 역설을 해결하고 있다. 본 연구에서는 이러한 역설적인 현상이 가능한 이유를 K-Pop Proactive Fandom이 소유하고 있는 ‘목적지향적 공식화(Purpose-driven Formalization)’ 메커니즘 때문이라고 추정한다. 구체적으로, 팬덤이 추구하는 “내 아티스트의 성공”이라는 강렬한 목적 의식이 개인 차원보다는 집단 차원에서 (1) 보다 명확해지고, (2) 더 큰 주체성으로 발현되며, (3) 목적 달성에 대한 더 큰 효능감을 느낄 수 있고, (4) 다양한 활동이 전문적으로 분업화되고, (5) 업무 수행 시 고도의 효율성을 갖게 되며, (6) 목적 달성에 대한 더 큰 효능감을 느낄 수 있고, (7) 이러한 일련

〈표 5〉 조직의 공식화 유형별 비교

구분	강압적 공식화 (Coercive formalization)	지원적 공식화 (Enabling formalization)	목적지향적 공식화 (Purpose-Driven formalization)
동력원	위계에 의한 통제 및 감시	업무 효율성 증대	아티스트의 성공이라는 강렬한 목표 의식
수용 방식	의무적, 피동적 수용	도구적 수용	자발적, 적극적 수용
구성원의 심리적 경험	소외감 및 몰입 저하	직무 만족도 향상	소속감 강화 및 집단 효능감 증대
조직화 주체	조직	조직	조직의 구성원(팬덤)

의 행위들은 궁극적으로 자신이 지지하는 아티스트의 성공을 확신시켜주는 비즈니스 임팩트 창출로 이어지고, (8) 자신들이 “성공시킨” 아티스트와의 긴밀한 소통과 성과에 대한 피드백(performance feedback)을 수신하면서 목적 의식이 보다 강화되는 선순환적(virtuous cycle) 패턴으로 이해할 수 있다. 이러한 현상은 현존하는 조직에는 거의 관찰되지 않는 예외적인 현상이지만, 기존 조직에도 적용할 수 있는 시사점을 가지고 있다.

셋째, Proactive Fandom의 조직화 프로세스는 기반 구축(Foundation), 성장(Growth), 영향력 확산(Influence), 임팩트 창출(Action)의 4단계 프로세스로 체계화할 수 있다. K-Pop의 Proactive Fandom의 조직화 행동은 일련의 진화 단계를 가지고 있는 동적 프로세스임(dynamic process)을 의미한다. 각 단계는 명확한 목표와 행동 강령 및 성과 지표를 가지며, 단순한 팬 활동에서 시작하여 측정 가능한 비즈니스 임팩트를 창출하는 조직화된 집단 행동으로 발전하는 체계적 과정을 보여준다.

넷째, 본 연구는 K-Pop 팬덤에 나타나는 목적지향적 조직화라는 이례적인 현상을 가추법(Abduction Method, Sætre & Van de Ven, 2021)이라는 대안적 연구방법론을 기반으로 이론화하였다. 사회과학분야에서 통상적으로 활용되는 연역법이나 귀납법에 비해 가추법은 최근에 주목받는 대안적 연구방법론인데, 어두운 공간 안에서 새로운 길을 찾는 상황을 떠올렸을 때, 가추법은 작은 손전등을 비추고 길을 살피는 도중 예상치 못한 틈새와 같은 이례적 현상(anomaly)를 발견했을 때 그것을 무시하고 지나치는 것이 아니라 “이것이 어찌면 우리가 모르는 새로운 길일까?”라고 질문하며 그 틈새를 모험적으로 따라가며 어두운 공간의 새로운 지도(theory generation)를 그려나가는 행동이라고 볼 수 있다. 본 연구는 가

추법이라는 대안적 연구방법론을 활용하여 K-Pop 팬덤의 행동을 이론화한 의미심장한 연구라고 볼 수 있다.

상기의 이론적 공헌 이외에도 본 연구는 다음의 실무적 시사점을 제시한다. 첫째, 엔터테인먼트 기업들은 팬덤을 단순 소비자가 아닌 가치 창출 파트너로 인식하고, 4단계 조직화 프로세스에 기반한 단계별 맞춤형 지원 전략을 수립해야 한다는 점을 시사한다. 예컨대, 기반 구축 단계에서는 팬 운영진에게 기본적인 커뮤니티 관리 도구와 지침을 제공할 수 있고, 영향력 확산 단계에서는 기업과 팬덤이 공동으로 기획한 글로벌 캠페인(예, 환경 보호 운동, 사회공헌 활동 등)을 실행하도록 지원하는 방식이다. 이를 통해 엔터테인먼트 기업은 팬덤이 자율성을 해치지 않는 범위 안에서 효율적 지원을 제공함으로써, 팬덤과 상호 신뢰를 구축하고 장기적인 관계를 강화할 수 있다.

둘째, 현재 활용되는 디지털 플랫폼은 Proactive Fandom의 조직화 행동을 촉진하는 기술적 인프라를 강화할 수 있어야 한다. 이는 단순한 커뮤니케이션 도구 제공을 넘어, 투명한 소통 채널(공지, 의사결정 기록이 축적되는 아카이브 기능 등), 체계적 프로젝트 관리 도구(캘린더, 역할 관리, 리소스 배분 기능 등), 성과 측정 시스템(투표 참여율, 집단 기여도 분석 등)을 포함하는 기술을 포함한다. 이를 통해 팬덤 내부 소통을 촉진하고 그들의 집단적 행동을 효율적으로 집약할 수 있다. 장기적으로는 팬덤 운영 톨이 하나의 플랫폼 사업 모델로 발전할 수 있으며, 이는 국내 플랫폼 기업에게도 새로운 비즈니스 기회를 제공할 수 있다.

셋째, K-Pop 성공 요인을 타 문화 콘텐츠 산업에 적용할 때, Proactive Fandom의 능동적 성향과 조직화 과정을 면밀히 이해함으로써 중요한 통찰을

업을 수 있다. 가령, 단순히 팬들의 소비를 유도하는 수준을 넘어서, 팬덤이 스스로 기획·집행할 수 있는 협력적 마케팅 모델(co-creation marketing model)을 설계하는 것이 필요하다. 예를 들어, 게임 산업에서는 팬덤이 직접 e-sports 대회를 기획·운영하도록 지원하거나, 드라마 산업에서는 글로벌 팬 번역 네트워크를 활용해 콘텐츠 현지화를 가속화할 수 있다. 이러한 접근은 “팬덤의 활동성과 조직화 능력”을 산업 확장의 주요 자원으로 활용하는 전략적 사고를 요구한다.

끝으로, 정부는 K-Pop 팬덤의 조직화 현상이 단순한 음악 산업을 넘어 한국 문화의 글로벌 확산을 견인하는 핵심 동력임을 인식해야 한다. 이에 따라, 문화정책 차원에서 팬덤의 사회적 책임(기부, 환경운동, 다양성 옹호 활동 등)을 공식적으로 지원하고, 국제 팬덤 네트워크 교류 행사를 제도적으로 뒷받침하며, 글로벌 협력 문화 플랫폼을 육성해야 한다. 특히, K-Pop 팬덤의 사회적 실천(예: 기후변화 대응, 인권 캠페인)은 국가 브랜드 제고와 직결되므로, 정부 차원에서 이를 확대 재생산할 수 있는 정책 설계가 절실하다. 구체적인 정책 실천을 위해 아래 <표 6>과 같은 실천 방안을 예시적으로 제안한다.

본 연구가 제공하는 중요한 공헌에도 불구하고 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 우선, 본 연구는 이례적 현상을 새로운 이론 개발의 기회로 삼는 연구방법론인 가추법(abduction method)을 활용하였다. 가추법은 기존 지식 체계로 설명되지 않는 예상치 못한 현상을 마주했을 때, 이를 단순한 오류로 치부하여 진실 발견의 중요한 기회를 상실하지 않고 새로운 이론 구축을 위한 창의적 돌파구로 전환하는 기제로 작동한다는 점에서 의의가 있다. 하지만, 가추법은 여전히 이론의 “씨앗”을 찾는 역할에 최적화되어 있을 뿐, 발견을 일반화에 이르게 함에는 엄연한 한계가 존재한다. 씨앗의 싹을 틔어 열매까지 맺게 하기 위해서는 기존의 연역적 혹은 귀납적 연구 방법론이 후속 연구에서 보완적으로 이루어져야 한다(Sætre & Van de Ven, 2021).

본 연구에서 도출한 이론적 모델을 기반으로 향후 후속 연구에서 검증할만한 가설(propositions)의 예시는 다음과 같다. 가령 K-Pop의 Proactive Fandom은 다른 유형의 K-Pop 팬덤과 비교하여 주체성, 효능감, 유대감 등의 경험에 있어서 통계적으로 유의미한 차이를 보이는가? K-Pop의 Proactive Fandom의 목적지향적 공식화 행동이 강할수록 아티스트의

<표 6> K-Pop 팬덤의 문화 정책 실천 방향(예시)

목표	실행주체	성과지표	리스크
팬덤의 사회적 책임 활동 공식 지원을 통한 국가 브랜드 가치 제고	정부 (문화체육관광부 등)	팬덤 주도 사회 공헌(기부, 환경 보호, 인권 옹호 등) 캠페인 수행 건수 및 글로벌 매체 보도량	정부의 과도한 개입으로 인한 팬덤의 자율성과 순수성 훼손 우려
글로벌 팬덤 네트워크 교류 활성화 및 제도적 인프라 구축	해외 한국문화원, 현지 한인 커뮤니티	국가별 팬덤 연합체 수 및 글로벌 교류 프로그램 참여자 만족도	지역별 문화적 맥락 차이에 따른 이해관계 충돌 및 갈등 발생 가능성
글로벌 협력 문화 플랫폼 육성 및 디지털 인프라 강화	정부 및 국내 플랫폼 기업	플랫폼 내 팬덤 주도 공동 기획 (Co-creation) 마케팅 모델의 경제적 성과	기술적 인프라 격차에 따른 소수 메가 팬덤으로의 영향력 쏠림 현상

비즈니스적 성과가 실제로 더 많이 창출되는가? 등을 예로 들 수 있다.

또한 본 연구가 활용한 자료와 사례들이 한국과 일부 아시아 지역에 집중되어 있어, 서구나 K-Pop의 다른 문화권에서의 분석이 부족하였다. 한편, 팬덤 조직화 과정의 동적 프로세스를 제시하였지만 시간적 흐름에 따른 진화(evolution)나 발전(development)에 대한 실질적인 중단 분석이 이루어지지 못했다. 끝으로, K-Pop 팬덤을 다른 음악 장르나 엔터테인먼트 분야와 체계적으로 비교하지 못한 한계 역시 존재한다.

이러한 한계를 극복하기 위해 향후 연구에서는 우선 Proactive Fandom의 특성을 객관적으로 측정할 수 있는 신뢰성과 타당성이 검증된 측정 도구를 개발하고, 이를 활용한 대규모 실증적 계량 분석이 요구된다. 또한 다양한 문화권(태국의 T-Pop, 인도네시아의 I-Pop 등)에서의 K-Pop 팬덤 조직화 현상을 비교 분석하여 문화적 맥락의 영향을 규명하는 비교 문화적 연구가 요구된다. 이와 더불어 특정 팬덤을 타겟으로 하여 종단적 연구를 수행함으로써 4단계 조직화 프로세스의 실제 진화 과정을 추적 검증하고, K-Pop 외 다른 장르와의 비교 연구를 통해 Proactive Fandom 현상의 일반화 가능성을 탐색할 필요가 있다. 더 나아가 Proactive Fandom 활동이 엔터테인먼트 산업의 경제적 성과에 미치는 임팩트 측정 연구와 AI, VR/AR 등의 디지털기술이 팬덤 조직화에 미치는 영향을 분석하는 연구도 의미가 있다.

참고문헌

- 권하린, 이준희(2023), “케이팝 팬덤의 군중 형태 변화 과정 연구: 워너원(Wanna One) 팬덤을 중심으로,” **한국영상학회논문집**, 제21권 5호, pp 57-70.
- (Kwon, H. R. and Lee, J. H.(2023), “A Study of the Flow of Crowd-Type Changes in K-Pop Fandom: Focus on the Wanna One Fandom,” *Journal of the Korea Society of Computer and Information*, 21(5), pp 57-70.)
- 김은정(2020), “뉴미디어 시대의 팬덤과 문화매개자: 방탄소년단(BTS) 사례를 중심으로,” **한국콘텐츠학회논문지**, 제20권 1호, pp 378-391.
- (Kim, E.-J.(2020), “Fandom and New Cultural Intermediary in New Media Era: Focusing on the Case of BTS,” *Journal of the Korea Contents Association*, 20(1), pp 378-391.)
- 류은영, 류병곤(2012), “공·사 조직의 조직구조와 조직효과성간의 비교 연구: 다차원적 조직몰입의 매개효과 검증,” **지방정부연구**, 제16권 3호, pp 437-468.
- (Ryu, E.-Y. and Ryu, B.-G.(2012), “A Comparison Study on the Relations of Organizational Structural and Organizational Effectiveness of Public and Private Sectors: Mediating Effects of Multi-dimensional Organizational Commitment,” *Journal of Local Government Studies*, 16(3), pp 437-468.)
- 신현철, 변숙은(2016), “페이스북 브랜드 커뮤니티에서 고객 인게이지먼트의 역할,” **경영학연구**, 제45권 2호, pp 659-685.
- (Shin, H. and Byun, S.(2016), “The Role of Customer Engagement in Facebook Brand Communities,” *Korean Management Review*, 45(2), pp 659-685.)
- 안희정(2025, 6월 19일), “K팝 넘어 인디·힙합까지 지원… 스포티파이, 한국 시장 더 키운다,” **ZDNet Korea**, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20250619131851>
- (Ahn, H.(2025, June 19), “Beyond K-Pop, Supporting Indie and Hip-Hop… Spotify Grows Korean Market Further,” *ZDNet Korea*,

- https://zdnet.co.kr/view/?no=20250619131851)
- 이경여, 박상현(2023), “한류 팬덤에 대한 인식과 이슈의 소셜 빅데이터 분석,” **한국엔터테인먼트산업학회 논문지**, 제17권 4호, pp 1-16.
- (Lee, K.-Y. and Park, S.-H.(2023), “Social Big Data Analysis of Perceptions and Issues of Hallyu Fandom,” *Journal of the Korea Entertainment Industry Association*, 17(4), pp 1-16.)
- 이승훈(2005), “한국 사회운동가들의 정체성 형성과정: 사회운동 참여 경험을 중심으로,” **비판사회학회**, 제65호, pp 12 - 38.
- (Lee, S.(2005), “Identity Formation Process of Social Activists in Korea: The Experience of Social Movement Participation,” *Economy and Society*, (66), pp 12 - 38.)
- 이용탁(2007), “인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직 무만족 및 조직몰입에 미치는 영향,” **인적자원관 리연구**, 제14권 2호, pp 143-160.
- (Lee, Y.-T.(2007), “A Study on the Influence of Job Performance with HRD on Job Satisfaction and Organizational Commitment,” *Journal of Human Resource Management Research*, 14(2), pp 143-160.)
- 이윤경(2024), “케이팝 팬덤 유형별 특성 차이 연구,” **플 랫폼기술학회지**, 제12권 5호, pp 50-61.
- (Lee, Y.(2024), “A Study on the Characteristics Differences of K-Pop Fandom Types,” *Journal of Platform Technology*, 12(5), pp 50-61.)
- 이윤혜, 이중원, 박철(2022), “소셜미디어에서 고객 인게 이지먼트의 선행요인과 결과요인에 관한 메타분석: 문화적 차이의 조절변수를 중심으로,” **경영학 연구**, 제51권 4호, pp 979-1004.
- (Lee, Y., Lee, J., and Park, C.(2022), “A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Customer Engagement in Social Media: Moderating Effects of Cultural Background,” *Korean Management Review*, 51(4), pp 979-1004.)
- 이중원, 박철(2021), “소셜미디어 콘텐츠 특성이 고객인게 이지먼트를 매개하여 브랜드 자산에 미치는 영향: 한국과 미국의 비교,” **경영학연구**, 제50권 2호, pp 283-312.
- (Lee, J. and Park, C.(2021), “The Influence of Social Media Content Characteristics on Brand Equity by Mediating Customer Engagement: Comparison between Korea and the US,” *Korean Management Review*, 50(2), pp 283 - 312.)
- 이지영, 안희재(2023), “팬 행동주의를 재회집하기: 물질 적 배치로서의 팬덤 정체성과 정체성 유지의 전략 들,” **문화콘텐츠연구**, 제29호, pp 7 - 44.
- (Lee, J., and Ahn, H.(2023), “Reassembling Fan Activism: Fandom Identity as Material Assemblage and Strategies of Identity Maintenance,” *The Journal of Culture Contents*, (29), pp 7-44.)
- 이혜수(2019), “한국 팬덤의 민족주의 정체성 전략에 관한 연구,” **사회사상과 문화**, 제22권 2호, pp 237-268.
- (Lee, H.(2019), “Strategies for Managing Nationalist Collective Identity of Korean Fandom,” *Journal of Social Thoughts and Culture*, 22(2), pp 237-268.)
- 한미화, 나은경(2022), “팬덤의 소셜 미디어 이용 양태에 따른 아이돌 세대별 팬덤 문화의 변화,” **한국콘텐츠학회논문지**, 제22권 2호, pp 605-616.
- (Han, M.-H. and Na, E.-K.(2022), “Generational Fandom Culture Shift in K-Pop Idol Fandom and Social Media Use,” *Journal of the Korea Contents Association*, 22(2), pp 605-616.)
- Adler, P. and Borys, B.(1996), “Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive,”

- Administrative Science Quarterly*, 41(1), pp. 61-89.
- Edmondson, A. C.(2011), "Crossing Boundaries to Investigate Problems in the Field: An Approach to Useful Research," In E. Lawler and S. Mohrman (Eds.), *Useful Research: Advancing Theory and Practice* (pp. 37 - 56). Berrett-Koehler.
- Hansen, H.(2008), "Abduction," In D. Barry and H. Hansen (Eds.), *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization* (pp. 454-463). Sage.
- Hanson, N. R.(1958), *Patterns of Discovery: An Inquiry into the Conceptual Foundations of Science*. Cambridge University Press.
- KPOP 4 PLANET. (n.d.). K-POP Stans Unite for Climate Action. <https://kpop4planet.com>
- Lewis, M.(2017), *The Undoing Project: A Friendship that Changed the World*. Allen Lane/Penguin Random House.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W.(1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Netflix Tudum (2025.08.27.). KPOP Demon Hunters Most Popular Netflix film. <https://www.netflix.com/tudum/articles/kpop-demon-hunters-most-popular-netflix-film>
- Oh, W.Y. and Rhee, M.(2016, November 10). K-Pop's Global Success Didn't Happen by Accident. *Harvard Business Review*.
- Sætre, A. S. and Van de Ven, A. H.(2021), "Generating Theory by Abduction," *Academy of Management Review*, 46(4), 684-701.
- Taylor, F. W.(1911), *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Van de Ven, A. H.(2007), *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford University Press.
- Weber, M.(1947), *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson and T. Parsons, Trans.). Oxford University Press.
- Weick, K. E.(1989), "Theory Construction as Disciplined Imagination," *Academy of Management Review*, 14(4), 516-531.
- Zhang, Z.(2025), "The Operational Mechanisms of K-pop Fan Organizations in the Entertainment Industry," Proceeding of ICIHCS 2025 Symposium.

-
- Elaine Sung은 미국 카네기멜론대학교에서 경영학 학사, 미국 컬럼비아대학교에서 경영학석사(MBA), 미국 하버드대학교에서 디자인학 석사(Master in Design Studies)를 취득하였으며, 서강대학교에서 박사 학위를 취득하였다. 주요 연구분야는 기업의 고객(팬덤) 대체화 방안 등이다.
 - 현재 서강대학교 경영대학 인사조직전략 전공 교수로 재직중이며, 미국 캔자스대학에서 경영학 박사 학위를 취득하였다. 혁신적 경영교육을 포함한 경영학의 다양한 주제에 대한 학제통합적 연구에 관심이 많으며, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of International Marketing*, *Journal of Business Research* 등의 저널에 다수 논문을 게재하였다. .