

문화예술 기획경영 아카데미 관객개발 전략

※ 이 자료집은 2010년 2월 2일(화)에 진행된 '관객개발 전략' 강의자료 입니다.

목 차

제1강. 공연예술 관객개발의 현황과 전망 5

제2강. CRM을 활용한 관객개발 전략 43

제3강. 제휴마케팅을 활용한 관객개발 전략 63

강사진 약력

■ 안성아 (추계예술대학교 문화예술경영대학원 교수)

- 추계예술대 문화예술경영대학원 엔터테인먼트 비즈니스학과 교수(2001~현재)
- 문화체육관광부, 예술경영지원센터 등 다수 기관 및 심사 자문
- 「문화예술기관의 마케팅」, 「영화마케팅 바이블」 번역

■ 이현정 (LG아트센터 공연기획팀장)

- LG아트센터 공연기획팀장(1996~현재)

■ 나 민 (명동정동극장 공연기획1팀 과장)

- (재)명동정동극장 공연기획1팀 과장
- 성남문화재단 축제추진단(2005~2005)
- 극단아리코리아 기획실장(2004~2005)

제 1 강

공연예술 관객개발의 현황과 전망

강사 안성아



1

통계로 보는 관객 현황

❑ Questions

- 1부. 공연관람객 누구인가?
 - 공연관람은 일반적 구매행동과 어떻게 다른가?
 - Hedonic consumption 특성
 - 통계를 통해 본 국내 공연관객 실태는 어떠한가?
 - 2008 관객조사 보고서

- 2부. 통계를 활용한 관객 개발
 - 문화산업과 마케팅 리서치 : 할리우드 예
 - 마케팅 리서치 방법론
 - FGI / 설문 / CRM 기법

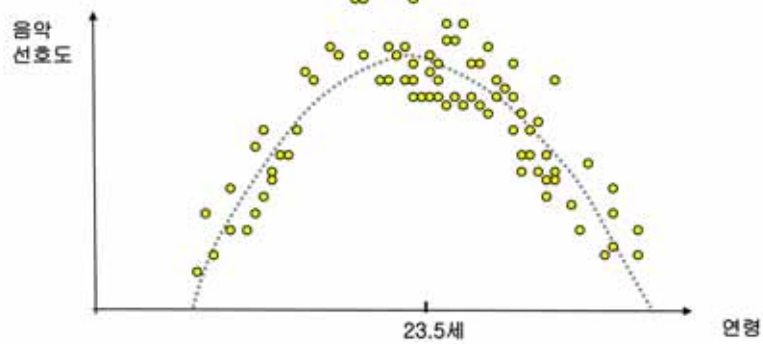
☑ 공연소비 특성



	Utilitarian good	Hedonic good
전제	소비자는 이성적이고 합리적 (Rational consumer)	소비자는 주관적 감성적인 면 추가 (Emotional Consumer)
소비 목표	효용극대화 (Utilitarian motive)	감정적 충족감, 경험 그 자체 (Emotional desire)
구매 기준	기능적 속성 (Instrumental, functional attribute) 합리적 의사결정 (Cognitive or reasoned preference)	주관적, 상징적 속성 (Subjective, symbolic attribute) 감정적 의사결정 (Affective Preference)
제품군	소비재, 내구재	대중문화, 시각예술, 공연
소비자 분석	사후분석 (Post-hoc approach)	하위문화 그룹 사전 분석 (Subcultural groups a priori)

☑ Critical Period Phenomenon

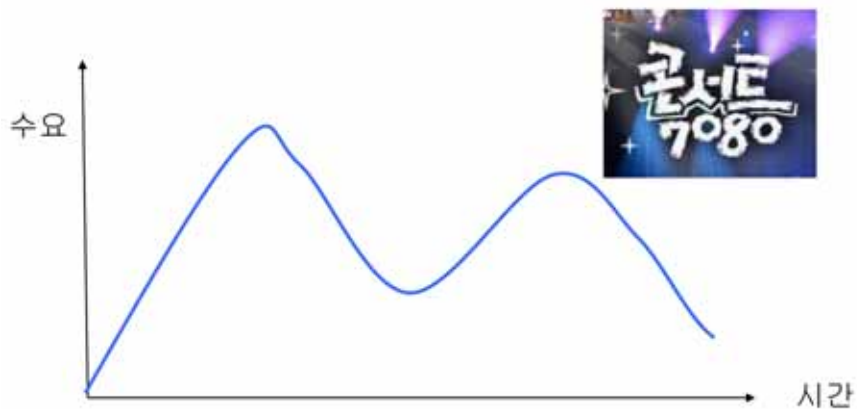
- Prominent musical taste formation occurs during a certain critical age range
- Holbrook and Schindler(1989) 연구
 - 14~84세 108명 음악선호도 조사
 - 생물학적 요인 / 환경적 요인 : 매체 노출이 많은 시기, 또래집단



☑ 노스텔지아 현상(Nostalgic consumption)

● 낙타등 현상(Camel-back PLC)

- 예. 패션, 음악



☑ 한국인은 한국영화가 더 오싹!

한국 사람한테 한국의 공포영화(또는 드라마)와 서양의 공포영화를 보여줬을 때 어떤 것이 더 무섭다고 느낄까. 답은 한국 영화를 볼 때 훨씬 더 무서움을 타는 것으로 나타났다. 이는 느낌뿐 아니라 생리적으로도 무서움을 느낀다는 사실이 입증됐다. … (중략)… 무서움에 대한 기억도 한국 공포 영상물이 서양 것에 비해 훨씬 길게 지속됐다. 서양 공포영화는 볼 때만 어느 정도의 공포감을 주지만 보고 나면 잊어버리는 것으로 나타났다.

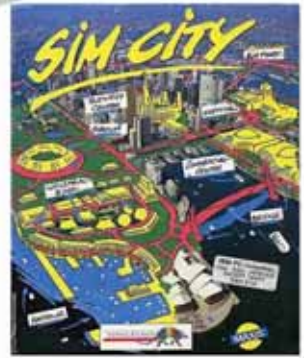
이 교수는 “문화의 차이가 공포감을 느끼는 감각도 다르게 만든다는 것이 확인된 결과”라며 “이는 어렸을 때부터 들어온 공포 상황이 현실에서도 나타날 수 있다는 사실이 뇌리에 각인돼 있기 때문”이라고 해석했다. 즉 공포에 대한 기억이 많이 있을수록

영화를 보거나 어떤 비슷한 상황에 직면하면 그 기억들이 재빠르게 재생돼 공포감을 더 느낀다. 1990년대 후반 우리나라 전통적인 공포영화 소재인 귀신과 한을 활용한 ‘여고 괴담’과 같은 영화가 흥행을 거둔 것도 이런 맥락에서 이해할 수 있다는 것이다.

(중앙일보 2004/7/3)

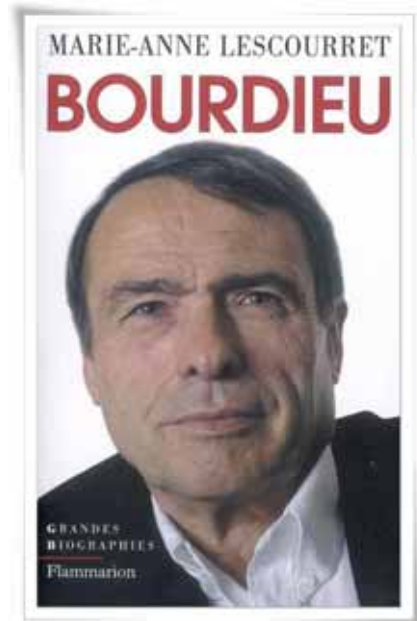


☑ 문화할인율(Cultural Discount)



☑ 아비투스

- 취향(taste)에 대한 견해
 - 경험과 생활에서 후천적으로 획득되는 성향이다
- Bourdieu (1984)
 - Habitus(아비투스): 계급적 취향
 - 문화적 자본(Cultural Capital)이 계급형성 및 강화에 중요
- 대중과 평론가
 - Holbrook(1999) “Popular Appeal vs. Expert Judgments”
 - Broadway show : NewYork Times 영향력



☑ 새로운 문화소비자의 등장(Bonita Kolb)

〈매체사용량에 따른 소비자 유형〉

유형	관여수준	예시
Consumer	소량의 일반적인 소비	토요일 저녁 공연관람
Fan	스타 /프로그램 초점	조승우 뮤지컬 관람
Cultist	해비 유저 / 전문적 소비 관련 사회활동 참여	동호회 활동 교육프로그램 참여
Enthusiast	조직적 모임에서 활동 진지한 관심	뮤지컬에 대해 연구 공연 투어
Petty Producer	아마추어 생산자로 참여	공연티켓수집

☑ 2009 공연관객조사의 의의

- 시장의 양적 성장
 - 관객의 다양화
 - 관객에 대한 정보 부족
- 공연관객 특성
 - 관람빈도에 따른 관객세분화
 - Heavy User의 존재 및 특성 확인

☑ 조사설계

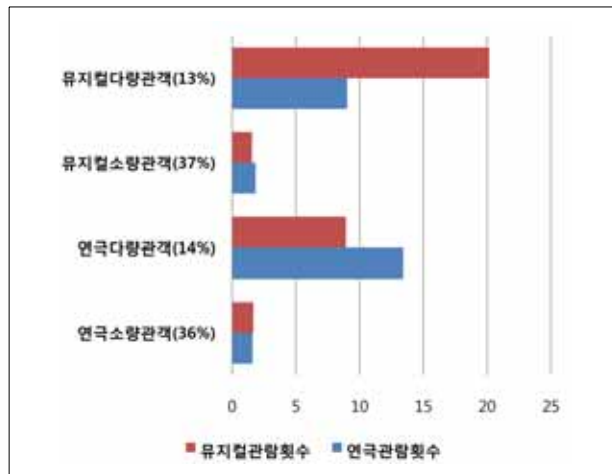
	연극/뮤지컬 관람객조사	공연동호회대상
조 사 대 상	서울/경기 만 16세 이상 연극/뮤지컬관람객	공연(연극/뮤지컬)동호회 회원
접 근 방 법	조사기간(9~10월)에 공연되는 연극/뮤지컬 리스트	각 주요 포털사이트의 동호회 리스트
표본추출방법	할당추출	할당추출
조 사 방 법 및 유효표본수	<ul style="list-style-type: none"> 현장조사(350명씩 700명) 관람객 온라인조사(500명씩 1000명) 동호회 온라인 조사 (150명씩 300명) 	총 2,000 명
조 사 일 시	<ul style="list-style-type: none"> 관람객현장조사: 2008년 10월 5일 ~ 11월 1일 동호회온라인조사: 2008년 10월 23일 ~ 11월 3일 관람객온라인조사: 2008년 11월 3일 ~ 11월 12일 	

☑ 조사내용

영역	주요 조사내용
사회인구학적 특성	<ul style="list-style-type: none"> 지역/성별/연령 직업/ 교육수준 / 소득 / 문화소비액
공연관람실태	<ul style="list-style-type: none"> 관람빈도 / 최근 관람날짜 공연개막일 기준 관람시점 관람결정 영향 받은 경로/관람결정권자/동반자/동반자수* 입장권 구매방법* 구입시기* 구매금액* 입장권 할인 방식* 입장권 금액 평가* 관람 총비용* 공연 관람 전후의 활동*
공연장 이용관련 실태	<ul style="list-style-type: none"> 관람요일 / 이용 교통수단 공연관련 상품 구매 유무 및 종류
관람 의향 및 관람태도	<ul style="list-style-type: none"> 공연 관심정도 재관람 의향 / 재관람 이유 / 공연 평가
공연 관람 가치 및 중요도	<ul style="list-style-type: none"> 관람동기 공연 속성별 가치 / 공연선택 시 중요도
라이프스타일	<ul style="list-style-type: none"> 소비 및 문화생활과 관련된 문항 26개

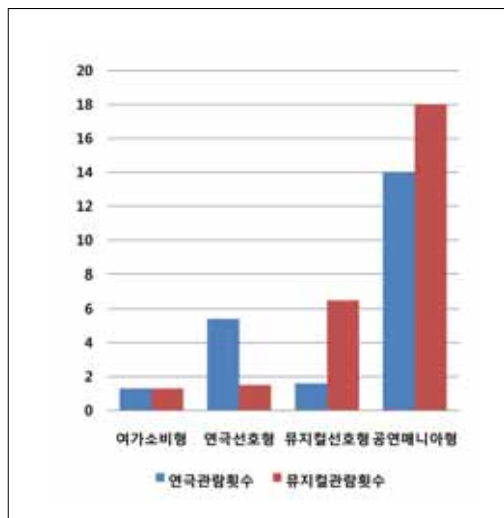
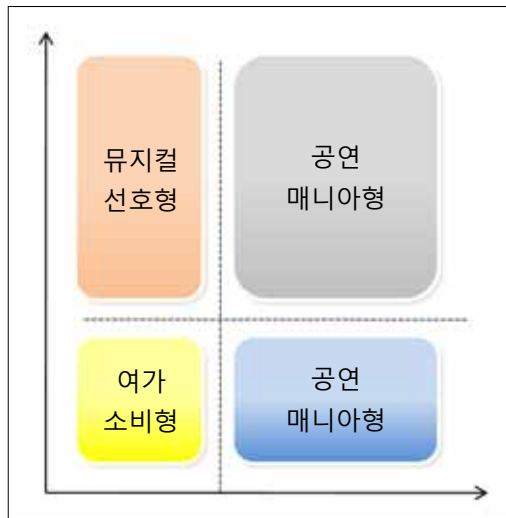
☑ 응답자 특성

■ 지역(명/%) ■		
서울시	1,000	50.0
경기도	1,000	50.0
■ 성별(명/%) ■		
남성	700	35.0
여성	1,300	65.0
■ 연령(명/%) ■		
만16-19세	104	5.2
만20-29세	1,014	50.7
만30-39세	682	34.1
만40세이상	200	10.0

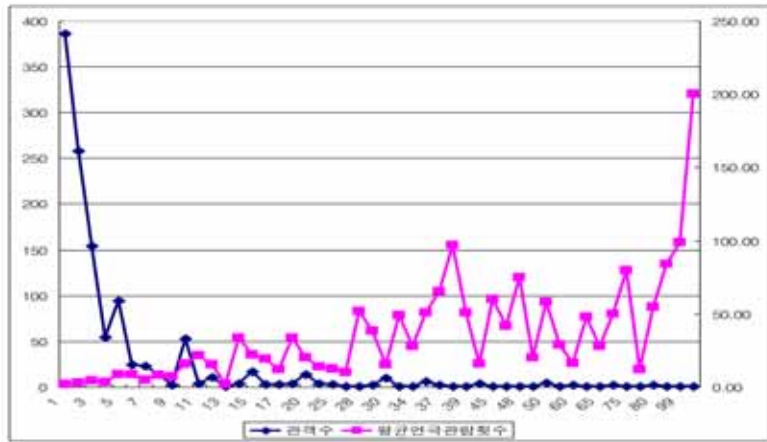


세분시장별 관람횟수

☑ 공연관객 세분화



☑ 파레토 법칙 80:20법칙



☑ 세분시장 인구통계특성

		관람량 기준				총계 (%)
		여가소비형 (58%)	연극선호형 (14.2%)	뮤지컬선호형 (10.5%)	공연매니아 (17.4%)	
성별	남	64.6	14.0	9.7	11.7	100
	여	54.4	14.2	10.9	20.5	100
연령	만16~19세	72.1	12.5	4.8	10.6	100
	만20~29세	53.7	14.8	12.1	19.3	100
	만30~39세	57.6	13.5	10.1	18.8	100
	만40~49세	73.0	14.0	6.5	6.5	100

- 여가소비형 외 모든 세분시장에서 여성의 비율이 높음
- 공연매니아형 관객 중에서는 20-30대의 비중이 높음.
- 10대와 40대가 여가소비형이 많고, 40대 중에는 연극선호형이 많은 편

☑ 관여도 요인분석

		성분	
		1	2
고관여 활동	주위에서 (연극/뮤지컬)에 대한 정보를 나에게 많이 묻는다	.843	-.044
	사람들과 (연극/뮤지컬)에 대한 이야기를 자주 나눈다	.831	-.096
	(연극/뮤지컬)은 내 삶의 중요한 부분이다	.818	-.118
	(연극/뮤지컬)관련 잡지나 전문 사이트를 정기적으로 본다	.798	-.002
	공연 관련 동호회(모임)에서 열심히 활동하거나 활동했다	.759	.090
	(연극/뮤지컬)관련 교육프로그램에 참가할 의향이 있다	.754	.051
	(연극/뮤지컬)관련 정보를 얻기 위해 시간을 많이 할애한다	.688	-.019
	공연 관련 일을 직업으로 해 보고 싶거나 또는 하고 있다	.671	.024
	보고 싶은 (연극/뮤지컬)은 공연장이 멀거나 티켓이 비싸도 가서 본다	.645	-.158
여가로 인식	(연극/뮤지컬)은 특별히 좋아한다기보다 여가시간을 보내는 방법 중 하나일 뿐이다	-.026	.984

- 주성분분석(Principle component analysis)을 이용한 요인분석(VARIMAX회전) 실시

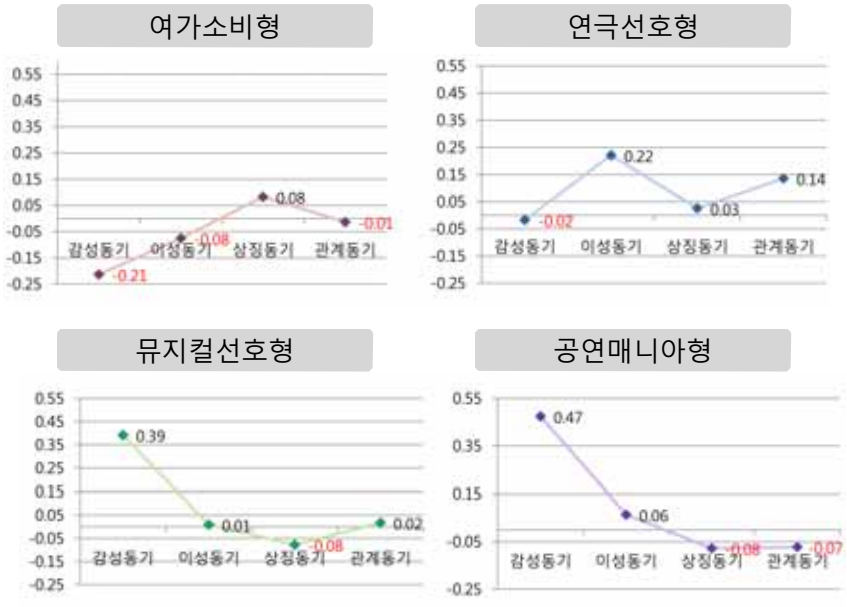
☑ 세분시장별 공연 관여도



- 세분시장별 관여도 : 공연매니아형 > 뮤지컬선호형 > 연극선호형 > 여가소비형
- 공연 매니아 관객들은 공연 자체가 자기 삶의 한 부분이라고 인식하고 있으며 공연에 대한 정보를 얻기 위해 많은 시간을 할애
- 반면 여가소비형 관객들은 공연을 특별히 좋아하기보다 여가의 하나로 인식

☑ 공연관람동기 요인분석

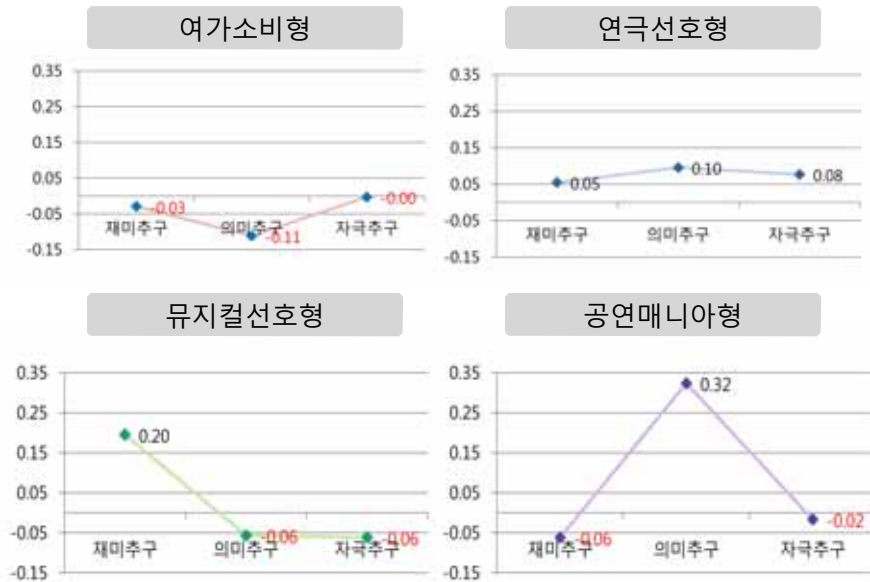
		성분			
		1	2	3	4
감성동기	기분전환을 위해	.795	.124	-.015	.088
	감동과 흥분	.792	.134	.022	.016
	공연자체 즐김	.746	.148	-.080	.041
	스트레스 해소	.730	.158	.038	.149
이성동기	삶의 문제 생각	.260	.692	.057	.071
	지식 습득 위해	.107	.655	.161	.199
	타인 이해 위해	.348	.650	.010	.106
	전공공부 도움	-.130	.632	.130	.226
	나의 교양 도움	.363	.579	.318	-.010
상징동기	생활의 질 향상	.443	.491	.350	-.048
	취향 고급스럽게 보임	-.075	.137	.854	.175
	남달라 보임	.010	.190	.840	.159
	사회적 인정 받음	-.350	.220	.488	.448
관계동기	특별한 날 기념	.166	.061	.449	.428
	친분 위해	.127	.115	.205	.780
	사교적 목적	.204	.176	.141	.756
	저렴한 가격 때문	-.321	.362	.047	.403



- 여가소비형은 상징동기가, 공연 매니아형은 감성 및 이동동기가 높고 상징동기가 낮음
- 연극선호형은 이성동기가, 뮤지컬선호형은 감성동기가 높음
 - 연극선호형은 연극뿐 아니라 뮤지컬을 볼 때도 이성적 동기가 높았고, 뮤지컬선호형은 연극을 볼 때에는 감성적 동기가 높음.

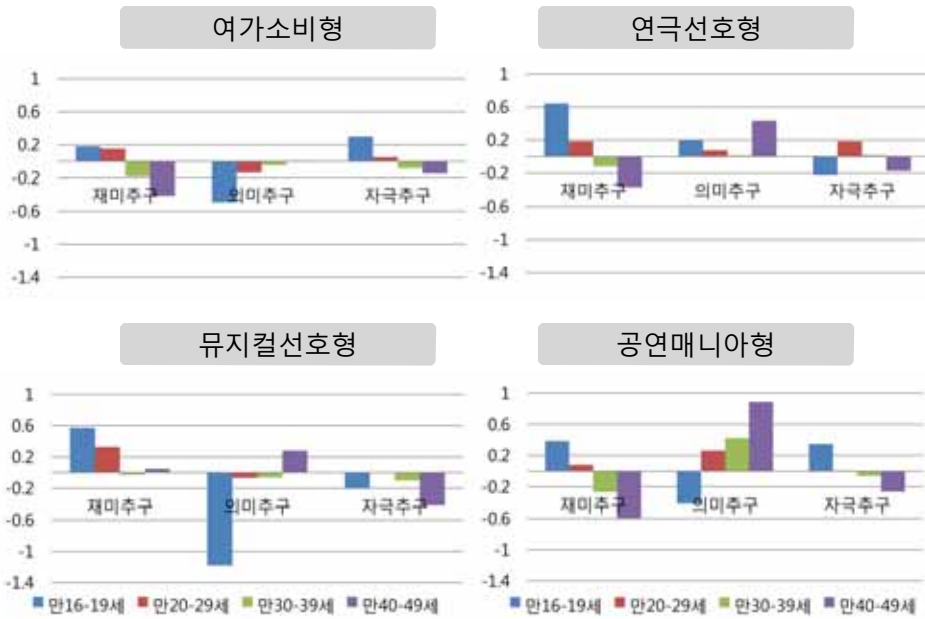
☑ 선호내용 요인분석

		성 분		
		1	2	3
재미 추구	유머스러운 공연이 좋다(코미디)	.805	-.111	.067
	박진감 있는 공연이 좋다(액션)	.725	.084	.033
	남녀간 사랑을 묘사하는 공연이 좋다(멜로)	.555	.305	.131
의미 추구	인생을 생각하게 하는 진지한 공연이 좋다(드라마)	.151	.794	-.037
	사회비판정신을 담고 있는 공연이 좋다(사회극)	-.006	.703	.344
	역사의식이나 특정시대를 재연하는 공연이 좋다(역사극)	-.070	.575	.488
자극 추구	따뜻한 우정이나 가족애를 묘사하는 공연이 좋다(드라마)	.468	.559	-.166
	공포스러운 공연이 좋다(공포)	.048	-.008	.819
	성적매력을 발산하는 공연이 좋다(애로)	.094	.121	.704
	추리하는 즐거움을 줄 수 있는 공연이 좋다(스릴러)	.470	.129	.476



- 여가소비형은 모든 장르에 대한 선호 낮았고, 특히 진지한 드라마나 사회적 소재 비선호
- 공연매니아 관객은 의미 추구하는 사회극 장르 선호
- 뮤지컬 관객들은 액션, 코미디, 멜로 등 대중적 장르에 대한 선호가 높고(재미추구), 연극관객은 의미추구 장르에 대한 호감도가 제일 높았고, 자극 추구 장르가 다음으로 높음

☑ 연령별 선호내용 비교



- 10대는 자극추구 및 재미추구 장르 선호, 의미추구 장르 가장 비선호
- 연령대가 높아질수록 진지한 의미추구 장르 선호

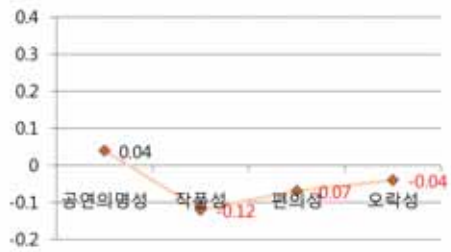
☑ 공연 선택요인

		성분			
		1	2	3	4
작품외적요인 (공연의 명성)	수상경력여부	.763	-.079	.099	-.104
	전문기평가	.686	-.052	.029	.321
	제작규모/제작국가/스케일	.648	.136	.311	-.099
	작품유명도	.627	.083	-.007	.432
	제작진	.620	.329	.038	-.150
	공연장 인지도	.546	-.017	.544	-.064
	출연배우	.539	.373	-.002	.061
작품내적요인 (작품성)	소재/내용/줄거리	-.109	.708	.041	.319
	작품성	.073	.680	-.041	.209
	음향/조명/의상/무대연출	.230	.660	.310	-.143
	음악	.198	.652	.290	.006
공연장요인 (편의성)	공연장 접근성	.137	.035	.763	.056
	좌석의 위치 및 편의성	.039	.300	.659	.164
	입장권 가격	-.034	.167	.510	.488
재미요인 (오락성)	주변사람들의 입소문	.233	.061	.068	.743
	재미/오락성	-.021	.416	.141	.544

여가소비형



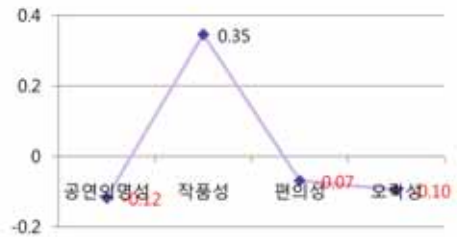
연극선호형



뮤지컬선호형



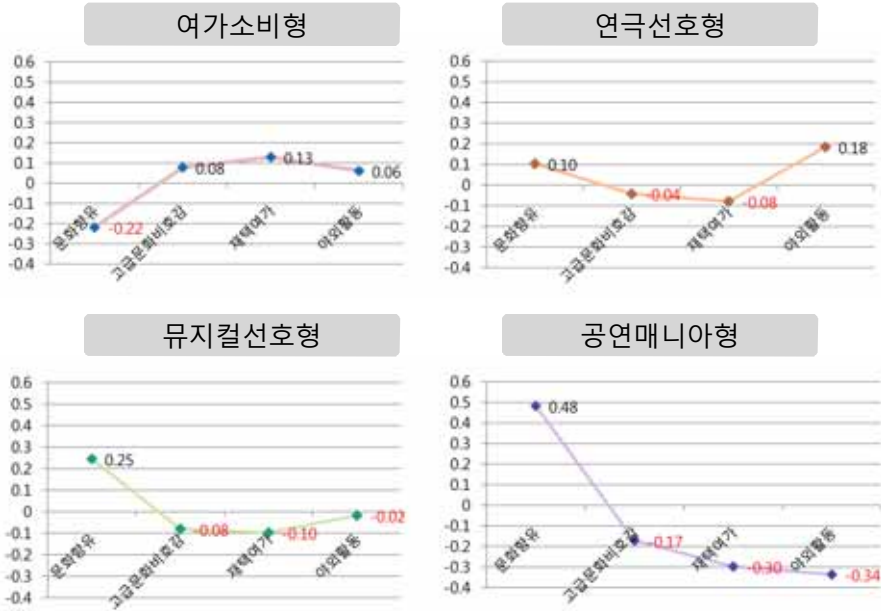
공연매니아형



- 여가소비형 : 공연장 > 공연의 명성과 재미(오락성) 요소 > 작품의 내적 요소
- 공연매니아형 : 공연의 내적 요소(내용 및 공연시설) 중시
- 연극 선호형 관객은 공연의 외적 평가를, 뮤지컬 관객은 공연의 내적요소(음악포함) 중시

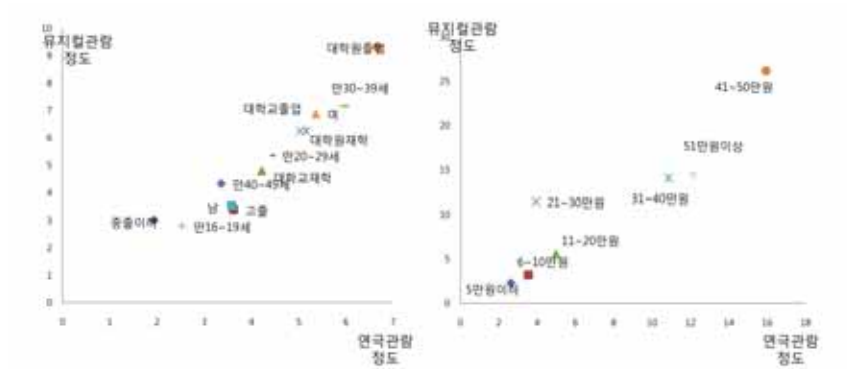
☑ 여가 라이프스타일 요인분석

	성분				
	1	2	3	4	
문화향유	뮤지컬 보는 것을 좋아한다	.707	-.011	-.214	-.057
	연극관람을 좋아한다	.683	-.121	-.089	0.62
	소설 읽는 것을 좋아한다	.612	-.160	.201	-.188
	미술관이나 박물관에 가는 것을 좋아한다	.563	-.328	.221	.053
	거의 매일 음악을 듣고 있다	.537	.026	-.082	.031
	대중가수 콘서트에 가는 것을 좋아한다	.489	.186	.139	.100
	영화관에 자주 가는 편이다	.472	.145	-.042	.237
고급문화 비호감	국악공연 관람하는 것은 지루하다	.033	.793	.095	-.009
	오페라나 클래식 은 지루하다	-.070	.781	.166	.123
	무용공연을 관람하는 것은 지루하다	.003	.779	.207	.065
재택여가	대부분의 여가/취미활동은 집에서 한다	.045	.087	.694	-.245
	공연장까지 가기 어려워 관람 못한다	-.085	.177	.618	.140
	게임을 매우 좋아한다	-.054	.078	.560	.325
야외활동	나는 다른 사람들 보다 여가시간이 적다	.017	.107	.526	.101
	스포츠를 구경보다 직접 하기를 좋아한다	-.059	.082	.279	.719
	스포츠 경기에 관람하러 자주 간다	-.047	.053	.298	.709
	여행 또는 야외활동을 즐기는 편이다	.445	-.009	-.180	.542
	지인들과 모임에 많이 참석한다	.377	.064	-.203	.526



- 공연매니아형은 다양한 문화예술 향유하고 재택활동이나 야외활동 매우 낮음
- 여가소비형은 재택여가와 야외활동의 비중이 높고 문화생활을 가장 안 하는 집단
- 연극관객, 뮤지컬 관객 모두 문화예술 향유 비중 높고, 연극관객은 야외활동 비중 높음

☑ 인구통계특성과 관람량



- 고학력일수록 연극 및 뮤지컬 관람정도가 높음
- 연령별로 보면 30대 관람량이 가장 높고, 다음으로 20대, 40대, 10대 순
- 남성보다 여성의 관람정도가 압도적으로 높음
- 월 문화소비지출액은 대체로 관람정도가 높을수록 높아짐

☑ 세분시장별 마케팅 접근

	여가소비형	연극선호형	뮤지컬선호형	공연매니아형
특성	상징동기 ↑ 자극/재미추구 10대, 40대 남성	이성동기 ↑ 의미/자극추구 10대, 40대 남성	감성동기 ↑ 재미추구 20-30대 여성	감성/이성동기 ↑ ↑ 의미추구 20-30대 여성
상품전략	인지도 높은 브랜드 공연	진지, 의미중심 내용 부가상품 개발 주변 프로그램연계	작품성, 대중적 내용 공연상품 개발 이벤트행사	작품성 진지, 의미중심 내용 창작공연 공연상품 개발 이벤트행사
유통전략	공연장 유명도 위치 및 주차시설	소극장/지하철	주차시설	공연장보다 작품 중시
가격전략	관람당일 예매 기념일 마케팅	관람당일 근처 예매	예매혜택 인터넷 예매	동호회 할인 선예매 혜택 평일 마케팅
커뮤니케이션전략	대외평판 입소문 현장홍보	인터넷 홍보 현장 홍보(포스터)	대중매체 동호회 홍보	동호회, 팬클럽 홍보

2

통계를 활용한 관객개발

 마케팅 조사(Marketing Research)

 마케팅 조사란?

- 마케팅 기회와 문제를 파악, 문제해결에 필요한 정보를 수집, 분석, 해석하는 체계적 과정

 배경 : 90년대 MR의 중요성 증대

- 세분시장 정교화 : 소비자 니즈(needs) 파악 필요
- 소비자 선호 변화 : 소비자 예측 어려움
- 가격보다 다른 마케팅 믹스 중요성 증대
 - 광고, 홍보, 차별화 전략 ...

☑ 문화산업과 리서치

● Tastemaker leading industry

- Ignore Your Customer!

● Hollywood

- 년 수천만 달러 마케팅 리서치에 투자
- 미국 매년 개봉작 상위 200개 영화 중 최소 75% 이상 실시
- FGI, Advertising test, Pretest market, Tracking survey 등



● Broadway

- 대본 및 시연단계 : Test-Market 반복



☑️ 관객조사의 유형과 목적

유형	목적
관객조사	현재와 잠재 관객의 특성, 구성,취향
동기조사	관람이유
고객만족조사	관객의 기대 충족시킨 정도
가격조사	가격전략 수립
경쟁기관 조사	다른 기관에 대한 관객인지도,선호도 조사
정책조사	정부의 예술정책 변화 조사, 대처
촉진조사	촉진매체, 메시지, 방법의 효과성 측정
제품조사	제품/시설 개선

- 다양한 체험기법 사용
 - 자유토론 및 질의 / 광고를 만들어 보게 함 / 전형적 음악 후원자를 기술하도록 함

☑ 설문작성 유의점

- 부적절한 단어
- 복합질문
- 답을 암시하는 질문
- 답을 알 능력이 없는 질문
- 부적절한 보기
- 부적절한 첫 질문 / 질문순서

☑ CRM(Customer Relationship Management)

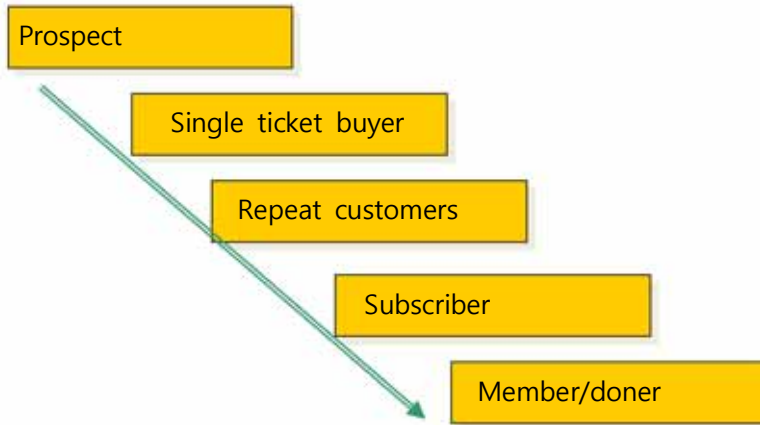
● 배경

- 거래(transaction)  관계(Relationship)
- IT 및 DB 기술 발달

● Why?

- 신규고객 1명 확보 비용은 기존고객 유지 비용의 7~10배
- 불만족 고객의 4% 만이 불만족을 직접 표현한다.
- 불만족 고객의 65-90%는 재구매를 하지 않는다.
- 평균 65%는 만족을 얻은 기존고객으로 구성
- 긍정적 소문은 3사람에게 부정적 소문은 11명에서 전달

☑️ 관객과의 관계 발전



☑ CRM 분석기법

● OLAP

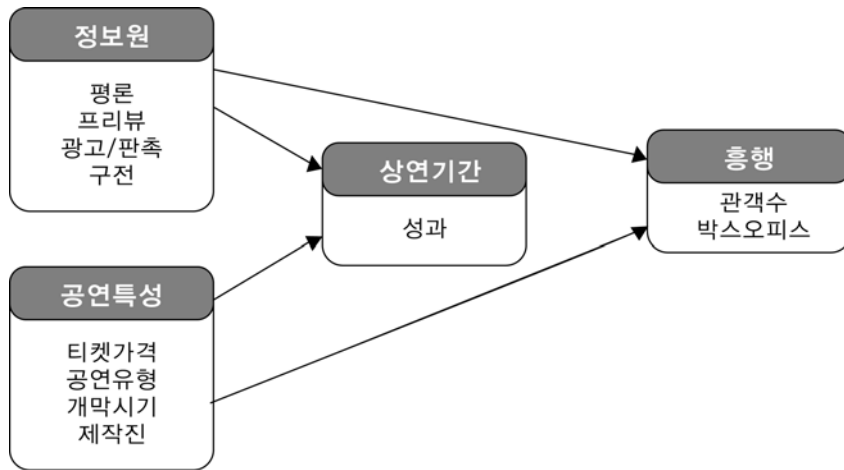
- 방대한 데이터를 다양한 관점, 차원을 통해 제시하여 데이터를 의미있는 형태로 해석하는 툴 제공

● 데이터마이닝(Data mining)

- “Mining” : DB에 보유한 방대한 데이터에 존재하는 정보를 발굴하여 경영의 사결정에 도움이 되는 지식 제공하기 위한 방법론
- RFM분석(Recency, Frequency, Monetary)
- 연관규칙분석(Association analysis)
 - 장바구니 분석(Market Basket analysis)
- 분류기법(Classification / Clustering)
 - 예. 고객이탈 vs. 고객유지
- 인공지능(Artificial Neural Networks)
 - 흥행예측 모델

☑ Broadway Show Model

〈그림〉 브로드웨이 흥행 영향요인 모델



☑ Hit Song Science



☑ Collaborative Filtering



☑ 마치며

- 1부. 공연관람객 누구인가?
 - 공연소비 특성: Hedonic consumption
 - 국내 공연관객 실태
- 2부. 통계를 활용한 관객 개발
 - 문화산업과 마케팅 리서치 필요성
 - 마케팅 리서치 및 CRM 방법론 및 사례
- 과제
 - 의사결정지원 정보로서의 인식
 - 전사적 고객중심적 마인드 : 조직문화
 - 데이터베이스(Database) 구축

제 2 강

CRM을 활용한 관객개발

강사 이현정



1

정의 - CRM(고객관계관리)

☑ CRM(Customer Relationship Management)

- 고객관리에 필수적인 요소들(기술 인프라, 시스템 기능, 사업전략, 영업 프로세스, 조직의 경영능력, 고객과 시장에 관련된 영업 정보 등)을 고객중심으로 정리, 통합하여 고객활동을 개선함으로써, 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 새로운 경영방식 (최정환, 이유재 / 2001)



고객과의 관계유지를 통해 기업의 수익과 운영의 효율을 높이려는 경영전략

2

CRM의 등장

☑ 마케팅 패러다임의 변화



- ❑ 기술의 발전에 따른 소프트웨어 발달
 - 데이터베이스, 인터넷 마케팅 활성화

- ❑ 기업에서의 CRM 기대효과

- 경제효과
 - 신규 고객 창출, 고객당 판매 증가
 - 매출 증가 및 시장 점유율 상승
 - 마케팅 비용 절감
- 영업의 효율성 달성
 - 직원의 생산성 증가
 - 온라인과 오프라인 통합 관리
 - 데이터를 기반으로 한 신속하고 정확한 의사결정
- 고객 관계 관리 개선
 - 고객 만족도 제고를 통한 고객 로열티 증대
 - 전자 상거래를 통한 24시간 영업 가능

3

공연 마케팅에 있어서 CRM의 필요성**☑️ 관객 유지 및 확대**

- 관객 데이터 확보 및 분석을 통해 기존의 관객을 유지하고, 잠재관객을 개발, 전반적인 시장 확대 도모

☑️ 관객 로열티 증대를 통해 충성도 높은 고객 창출, 수익 극대화**☑️ 효율적인 마케팅**

- 과학적, 체계적인 데이터베이스 마케팅을 통해 불필요한 마케팅 비용을 절감하고 효율성 제고

☑️ 경쟁력 있고 지속적인 프로그램 공급 가능**☑️ 현재 CRM 도입 및 운영현황**

- Emailing List 확보, News letter, DM 발송 등에 의존
- 매표시스템과 연계된 통합적인 고객데이터 관리, 고객 분석 등은 미비



판매, 데이터 분석을 통한 맞춤형 고객 서비스, 마케팅 활동, 공연 프로세스 관리까지 포괄적이고 통합된 CRM에 대한 개념 인식 및 도입 필요

4

공연장 운영에 있어서 CRM 활용안

- 고객에 대한 인식: 관객 데이터 확보
- 고객 로열티 제고를 위한 프로그램 운영, 충성고객 확대
 - 회원제 프로그램 운영
 - 구매 이력에 따른 마일리지 제공
 - 할인이나 쿠폰제공
- 지속적인 관계 유지를 위한 관객 참여 프로그램 운영
- 판매 및 마케팅 자동화
- 고객 만족도에 관한 피드백 관리
 - : 설문조사, 피드백 프로그램 운영

 관객 데이터 확보

- 인터넷 예매 시 관객 정보 입력: 기본적인 데이터 확보
- 유, 무료 회원제 프로그램 운영
 - 관객의 데이터 확보에 용이
 - 소속감 제공으로 충성도 고취
 - 공연별 타겟 마케팅 가능
 - 각종 설문 조사 등에 활용
- 고객 데이터의 활용
 - 구매 이력, 패턴 관리로 관객의 needs 및 취향 파악, 관객 개발에 적용

☑️ 고객 로열티 제고를 위한 프로그램 : 회원제

구분	유료 회원제	무료 회원제
가입조건	연간 or 평생 회비	무료가입
혜택	<ul style="list-style-type: none"> • 회비에 따른 차등적 혜택 - 할인 또는 무료티켓 제공 • 공연정보 제공: 정기적 DM 및 회원소식지 	<ul style="list-style-type: none"> • 홈페이지를 통한 입장권 구매 (인터넷예매 할인: 국립극장, 고양문화재단 등) • 공연정보 제공: 주로 email 뉴스(공연정보 및 회원소식지), 공연 DM 발송 • 구매실적에 따른 포인트제공 : LG아트센터
장점	<ul style="list-style-type: none"> • 회비 징수로 초기 운영비 총당 • 회원들의 소속감 및 참여율이 높음 • 기부회원으로 인한 재정적 지원 및 홍보 효과 	<ul style="list-style-type: none"> • 회원 가입에 제한이 없어 회원확보에 용이 • 고객 데이터를 활용한 e마케팅으로 마케팅 비용 감소
단점	회비 부담에 따른 회원수 한정 (무료회원제 병행)	회원수에 비해 낮은 실 구매율
극장	예술의 전당, 세종문화회관, 성남아트센터 등	LG아트센터, 국립극장, 고양문화재단

☑ 관객 참여 프로그램 활용

- 온라인 커뮤니티
 - 공식 홈페이지 외 쉽게 접근 가능한 블로그, 싸이월드, My space, Face book, Twitter 등 운영
- 극장 투어
- 예술가들과의 만남 : 관객과의 대화



• 아이슬랜드 연극 〈변신〉 공연종료 후 관객과의 대화

● 워크샵, 마스터클래스

- 인형의집 연출가 리브루어와 함께한 연출 마스터클래스(08년)



● 예술 교육 프로그램

- LG아트센터 예술교육프로그램 LAMP 09



● 서포터즈 운영 : 우호 관객 확대

- 일반 관객을 대상으로 공연장, 기획사, 페스티벌 등에서 홍보, 업무를 보조하거나 홍보, 마케팅, 기타 서비스의 모니터를 하는 자원봉사 개념의 서포터즈 운영
- 업무의 실질적인 도움 뿐 아니라 장기적으로 우호 관객층을 형성한다는 의미에서도 긍정적

예) LG아트센터 주니어보드(대학생 자원봉사 클럽)

뮤지컬 서포터즈 - 주로 작품 별 모집

국립극장 엔톡 모니터 - 시설과 서비스, 홍보, 교육 프로그램 등에 대한 모니터와 아이디어 제안

▼ 관객 피드백

- 온라인 게시판을 통한 관객 만족도, 공연리뷰, 불만사항 파악
- CRM관련 부서(회원제 프로그램 운영부서 또는 매표소)를 통한 빠른 응대
- 정기적인 설문조사를 통한 관객 만족도 및 관객 성향 파악, 시장 조사
- 공연관람 후 관객 피드백 취합을 위한 자동메일 발송

5

CRM을 활용한 관객개발사례 : LG아트센터 TMS

● LG아트센터 개요 및 운영상 특징

- 2000년 3월 오픈, 1000석 규모의 다목적 공연장
- LG연암문화재단 운영: 기업의 사회공헌 활동의 하나로 세워진 비영리재단
매년 자립도 50%
- 지리적 특성
 - 강남구 역삼동 위치 : 강남 비즈니스 타운
 - 근거리에 예술의 전당 위치
- 시즌 프로그램 운영 : 높은 기획공연 비율(연 50% 이상)
- 차별화되고 실험적인 공연 : 비대중적, 마니아성 공연



기획 프로그램을 지속적으로 관람하는 Subscriber, 충성고객 관리 필요
개관년도부터 시즌정기권 개념의 '패키지' 도입
매표 및 고객관리 시스템인 Theatre Management System 개발

● Theatre Management System 개발 (1999년)

- '매표시스템-마케팅시스템-회계시스템'이 통합 관리되는 TMS개발의 필요성 인식
- 독자적인 매표시스템 구축으로 관객 데이터 확보
(현재 약 20만명의 회원데이터 확보)
- 실시간 구매현황 파악으로 효율적인 홍보/마케팅 가능
- 관객 선호도, 연령, 구매패턴 등의 분석을 통한 타겟 마케팅 가능
- 매년 시스템 업그레이드를 통해 지속적인 CRM 관리

☑ TMS 자료에 따른 회원 분석

● LG아트센터 기본 회원 파악

주소지별 회원구분



연령별 회원구분



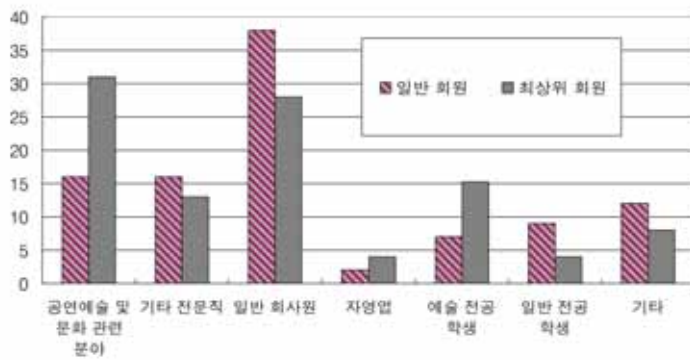
● LG아트센터 회원제

- 무료회원제 운영, 관람실적에 따라 ‘아트포인트’ 제공, 누적 포인트는 현금화하여 공연 할인이나 프로그램, 주차권 구입에 사용할 수 있는 마일리지 프로그램
- 개관년도부터 기획공연 패키지 운영 : Subscription 개념
매년 약 1000~1500매의 패키지 판매, 평균 약 6천장의 티켓 판매
→ 매년 패키지 구입자 = 충성고객

● 회원 충성도에 따른 특징

- 최상위 그룹 - 연간 평균 5회 이상 공연 관람자 또는 3개년 이상 패키지 구매자 약 2천명
- 최상위 고객으로 갈수록 20대는 줄고, 30대 후반과 40대 증가
- 여성 관객 비율이 높고, 강북의 비율이 증가함

최상위 관객 직업 분포도 (05년)



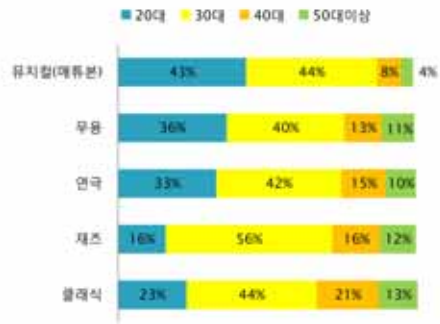
- 최상위 관객 중 전체 약 40%가 공연예술/문화 관련분야 종사자 및 전공자인 것으로 나타남

● TMS를 통한 회원분석(예)

구매 동기 조사
댄스 뮤지컬 백조의 호수(2005년)



장르별 연령층

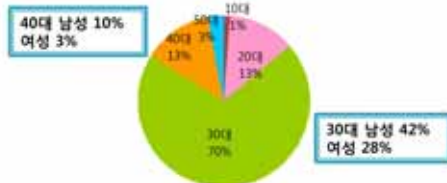


● 공연별 구매자 구분

연극 입센의 <노라> 구매자 분석



뉴트롤즈 구매자 분석

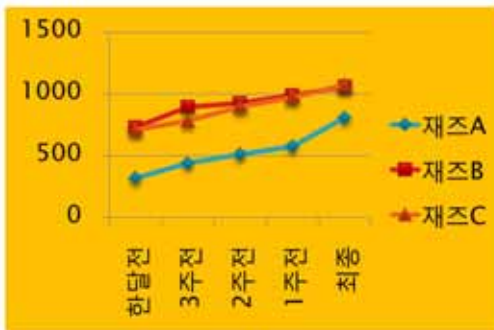


☑ 회원 분석을 통한 타겟 마케팅

● 공연별 구매층, 구매동기 등의 분석을 통한 타겟별 차별화된 마케팅

공연구분	장르	타겟층
뉴트롤즈	프로그레시브록	30대 및 40대 남성
매튜본의 백조의호수	댄스 뮤지컬	20대 및 30대 여성
입센의 노래	연극	20대 ~ 40대 여성

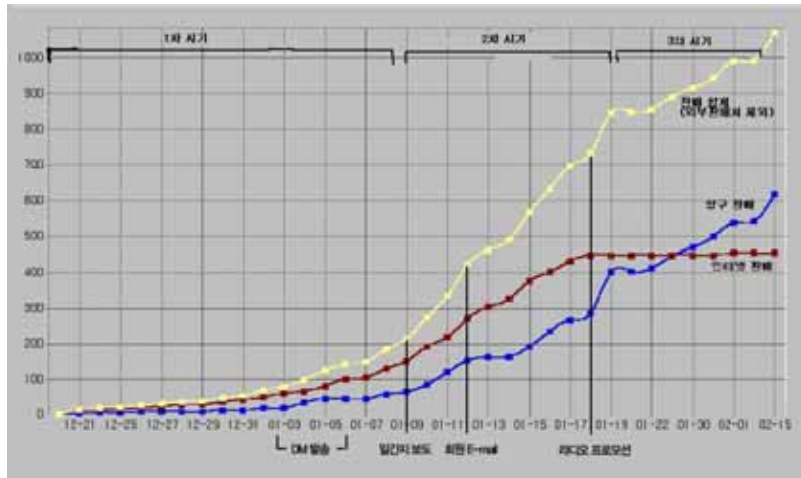
☑ 판매추이 분석-1



판매추이	재즈A	재즈B	재즈C
한달전	318	731	710
3주전	439	895	783
2주전	510	927	897
1주전	576	990	972
최종	807	1,058	1,075

☑ 판매추이 분석-2

(2001년 재즈 공연 판매추이)



홍보, 마케팅 활동에 따른 판매율 증가 실시간 확인
 판매추이와 홍보활동이 연계되어 구매요인 파악, 홍보/마케팅 활동의 타이밍, 방법 통제, 탄력있는 홍보전략 수립 및 효율적인 의사결정 가능

☑️ 관객분석 - TMS를 이용한 회원 설문조사

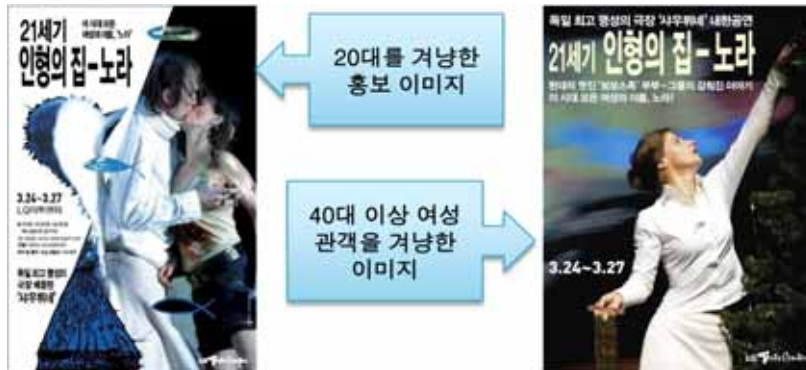
● 관객 의견 조사 (2005년 사례)

관객 의견	일반 회원	최상위 회원
프로그램 선호도	인지도 있는 공연 (e.g. 팻 메시니, 매튜본의 백조의 호수, 스노우쇼, 피나 바우쉬 등)	새로운 공연, 현대음악, 월드뮤직 (e.g. 빌 프리셀, 고란 브레고비치, 탄둔의 워터패션, 검은수사 etc.)
기획에 대한 의견	관객설문을 통해 고객이 원하는 공연 소개희망	보다 새롭고 신선한 공연의 지속적 제공, 장기(뮤지컬)공연 지양
공연정보 제공에 대한 의견	비주얼 위주의 쉬운 정보	풍부한 읽을 거리, 상세하고 빠른 정보 (업데이트), 인터뷰, 동영상 제공
기타	이벤트나 할인 제공	패키지 티켓의 인터넷구매, 게시판기능 강화 etc.

☑ TMS 활용을 통한 CRM강화 및 관객개발

1) 구매 관객의 라이프 스타일, 성향을 분석하여 타겟 오디언스에 따른 차별화된 홍보 방법 시행

- 구매 동기 파악, 타겟별 홍보매체 선별
- 타겟에 따른 차별화된 정보 제공



2) 관람 이력 조사, 선호하는 공연을 파악하여 잠재 관객 개발에 활용

- 각 장르에 따른 선호도 조사 후 인근 장르로 구매 확대 자극
 - 클래식 공연 관람자 → 무용 공연으로 확대
 - 싱글 티켓 다수 구매자 → 자유 패키지 구매
- 비슷한 성향의 공연 자동 추천
- 단체구매 이력 저장, 향후 비슷한 장르 또는 성향의 공연 있을 시 판매 유도

3) 고객 커뮤니케이션 통로 확보

- 이메일, SMS를 통해 예약사항, 중요 메시지 전송
 - 공연 예매사항 리마인드 서비스 (email)
 - 지연관객안내나 공연관련 긴급 사항 SMS로 고지
- 인터넷 웹사이트 상 공연관람리뷰란 외 질문과 대답 코너 운영
불만사항 접수 시, 전화 또는 이메일로 각 담당자 답변

4) 충성고객 관리

- 구매이력 관리: 구매실적이나 아트 포인트가 높은 우수회원들에게 차별적인 정보(연간 프로그램 발송, 심층 인터뷰) 제공
특별 이벤트, 사은품 제공
- 매년 패키지 구매자 관리
새로운 패키지 구매자, 기존 패키지 구매자 변동 조사,
패키지 구매의 저해 요인 제거 (eg. 자유패키지 신설)
패키지 구매자 우선 예매 시행

- 일반고객을 충성고객(최우수 고객)으로 확대하는 노력
설문조사, 오프라인 상담 등을 통해 구매 저해 요인 등 파악
패키지 추천 이벤트

5) 홈페이지 상 개인 구매 이력 조회

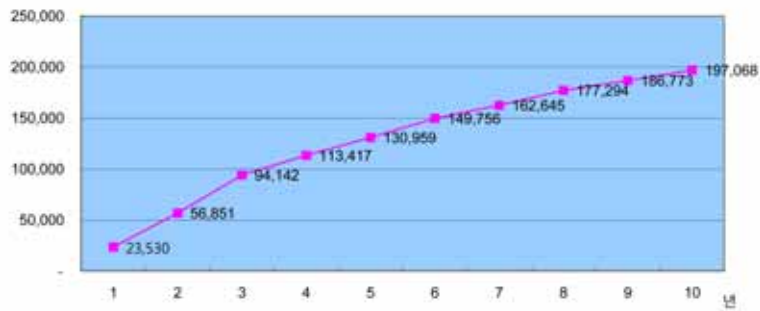
6) 다양한 설문조사를 통한 관객 피드백 관리

- 예매 시 자동 설문: 구매동기, 정보습득 과정 등
- 회원 대상 설문조사 및 분석을 통해 공연 프로그램 및 운영 만족도 청취, 개선 사항 및 불만사항 접수, 업무 개선에 활용
예) 관람시간, 패키지 구성, 인터넷 예매 방법 등에 적용

7) 효율적인 마케팅, 비용절감

- 홍보/마케팅 데이터 활용, 적절한 홍보 타이밍 확보, 불필요한 홍보비용 감소, 향후 공연 매표 예측에 활용
- 외부 예매처 의존도를 낮추어 수수료 절감, 홈페이지를 통한 인터넷 예매 활성화로 사전 예매 촉진

2010년 현재 LG아트센터 고객 현황 : 회원수 약 20만명 (비회원 포함 295,000명)



- 사전 예매율 95% 이상
- 회원 예매율 평균 50% 이상 (최고 87%)
- 인터넷 예매율 평균 55% (클래식, 재즈 70%, 무용, 연극 40-45%)
- 지난 5년간 평균 유료 대표율(객석점유율) 80% (2005년 90%)

6

향후 과제

- 잠재관객 확대
 - 현 20만 회원 중 활동이 없거나 미비한 관객들을 실 구매관객으로 전환
- 충성고객 확대
 - 현재 약 3천명 수준의 충성고객을 5천명 이상으로 확대
- 각종 데이터 활용율을 증대시킬 수 있는 데이터 분석력 확보
 - 전문인력 및 업그레이드 된 소프트웨어 필요

제 3 강

제휴마케팅을 활용한 관객개발 전략

강사 나 민



1

프롤로그

- 어느 시장에서건 영원한 강자도 약자도 없다.
- 하지만 항상 고객이 선호하는 상품과 서비스로 좋은 성과를 내는 기업이 존재한다.
- 그것은 고객의 눈으로 시장을 이해하고, 고객이 원하는 상품과 서비스를 만들어 내기 때문에 가능하다.

미소 영상자료(2")

2

주요 마케팅 유형

● 마케팅의 기본 목표

- 새로운 관객획득과 기존 관객 유지를 위한 공연브랜드 강화 및 제휴, 후원, 협찬 증대

공연상품의 주요 마케팅 유형(예시)

구분		유형	내용
온라인 홍보	정보 전달형	공식 홈페이지 및 각종 게시판	이벤트 및 프로모션
	소비자 참여형	카페, 싸이월드 등	단체 관람, 모니터링 활동 오프라인과의 연계
	소비자 생산형	유튜브, 블로그 등	블로그, UCC 동영상 등 자발적인 정보의 유통
온라인 제휴 마케팅	일반 제휴	팝업, 배너, 이벤트 등 노출 전략적 제휴	온라인 이벤트 등
	판매 제휴	특별할인, 패키지 등 수수료 제휴	인터파크, 티켓링크 등
	포인트 제휴	사이트의 방문 증대를 위한 촉진 제휴	OK캐쉬백 포인트 결제 등
신규고객 획득	제휴		기업, 학교, 카드사, 호텔, 여행사 등
	후원 및 협찬		기업, 기관, 개인 등
	브랜드 강화		홍보 프로모션, 박람회 홍보
기존고객 유지	회원할인		일반, 특별회원 할인
	DM발송		각종 소식지 발송
	기업멤버십 제도		기업멤버십 직원 할인

● 최신경향분석

공연계의 온라인 마케팅의 최근 경향은 소비자를 통한 정보의 확산을 효과적으로 촉진시켜 구매 욕구를 증진시키는 것에 초점을 두고 있으며, 오프라인에서는 소비자 타겟별로 세분화되고 전문화된 전략을 구사하여 판매를 촉진시키는 것에 초점을 두고 있음.

● 마케팅 전략수립의 기본 프로세스

조직의 현재 위치를 알고, 처한 상황을 파악한 후에 가야 할 방향에 대해 새로운 목표를 수립하여 실행하는 것

예시) 마케팅 전략수립 프로세스 / MISO는 정동극장 전통상설공연 미소(MISO)를 지칭함.

1. Who are MISO? - Vision & mission : 미션과 비전
2. Where are MISO? - External Environment : 외부환경 분석
3. Where are MISO going? - Internal Environment : 내부환경 분석
4. What can MISO create? - Business Model : 사업모델
5. Where must MISO go? - Long & short term object : 단기 및 장기 목표
6. How to get there? - Strategy for M,O,P(Marketing, Organization, Product) : 마케팅, 조직 및 상품전략
7. Production Model : 제작모델(구조화된 시스템)
8. Production Schedule : 제작일정
9. Plan for Budget : 예산수립
10. MISO Effect : 기대효과

3

정동극장 사례

● Vision



● 2007 Mission

- 안정적인 해외시장 진입 및 관객개발
- 국내관객 개발 및 유지
- 해외 및 외부공연의 지속적인 성장 및 확대
- 한국을 방문하는 관광객 중 1.7%(약8만4천명) 모객
- 고품격의 재미있는 전통공연 제작 및 다양한 체험프로그램 마련



예시) 정동극장 전통상설공연(극장 정기공연) 13개년 실적

연도	내용	횟수	관람객수		유료관람객 비율
			합계	유료관객	
1997	전통예술무대	76	25,460	3,873	15.2%
1998	전통예술무대	86	18,841	7,411	39.3%
1999	전통예술무대	88	18,402	8,879	48.3%
2000	전통예술무대	238	42,915	19,315	45.0%
2001	전통예술무대	312	56,753	23,098	40.7%
2002	전통예술무대	299	54,163	23,841	44.0%
2003	전통예술무대	301	52,705	20,773	39.4%
2004	전통예술무대	289	55,413	32,171	58.1%
2005	전통예술무대	297	35,143	33,109	94.2%
2006	전통예술무대	300	39,244	35,228	89.8%
2007	전통예술무대	281	37,779	31,784	84.1%
2008	전통예술무대 '미소'	296	48,877	43,275	88.5%
2009	전통예술무대 '미소'	312	65,613	59,458	90.6%
합계		3,175	551,308	342,215	62.1%

4

관광시장 개요

주요 국가별 아웃바운드 관광객 수 전망

단위 : 백만명

순위	구분	기준년	예측치	연평균 성장률	점유율	
		1995년	2020년		1995-2020년	1995년
1	독일	75	153	2,9%	13,3%	9,8%
2	일본	23	142	7,5%	4,1%	9,1%
3	미국	63	123	2,7%	11,1%	7,9%
4	중국	5	100	12,8%	0,9%	6,4%
5	영국	42	95	3,3%	7,4%	6,1%
6	프랑스	21	55	3,9%	3,7%	3,5%
7	네덜란드	22	46	3,0%	3,8%	2,9%
8	이탈리아	16	33	3,1%	2,9%	2,3%
9	캐나다	19	31	2,0%	3,4%	2,0%
10	러시아	12	31	4,0%	2,1%	2,0%
계		298	809	4,1%	52,7%	51,8%

출처 : UNWTO, 'Tourism 2020 Vision' * 순위는 2020년 기준임

- 세계관광기구(UNWTO)의 추정치에 의거하면 2020년 중국은 평균 12.8%의 가장 높은 성장률을 기록하는 세계4위 시장으로 부상할 것으로 전망됨.

- 2009년 1월~11월 방한 관광객 입국자수 7,156,229명
- 2009년 1월~11월 방한 관광수입 86.3억불

주요국별 관광객 입국

(명, %)

국가	11월	증감	1-11월	증감	국가	11월	증감	1-11월	증감
일본	255,359	10.9	2,816,829	32.8	미국	44,346	1.2	565,756	0.4
중국	102,329	15.1	1,240,929	14.7	캐나다	8,008	7.2	101,280	5.0
대만	27,123	23.0	350,776	20.3	미주	55,122	3.1	696,050	1.2
홍콩	16,660	32.4	193,410	39.7	러시아	9,826	-14.0	118,270	-4.9
싱가포르	11,750	13.8	74,764	-2.5	독일	8,128	1.9	91,012	7.8
태국	18,072	78.6	166,159	14.4	영국	7,448	4.3	85,068	5.9
말레이시아	8,629	16.0	65,332	-6.8	프랑스	5,485	14.5	56,811	3.0
베트남	6,095	-9.5	70,342	0.3	유럽	49,421	-1.2	547,450	0.1
인도네시아	6,061	-5.8	70,730	-4.3	호주	8,654	34.9	88,821	2.3
인도	6,381	3.9	67,093	-0.7	대양주	11,168	28.0	117,191	1.8
아시아	500,404	13.3	5,561,298	21.1	아프리카	2,522	13.4	26,686	9.1

* 국내 공연시장의 경우 약 2,500억~3,000억 규모의 시장으로 보았을 때, 관광시장의 경우 공연업계의 블루오션 시장으로 떠오르고 있음.

- 관광상품화의 경우 수요의 법칙에 따라 일본, 중국, 대만, 홍콩 등 근거리 관광시장에 기반을 두고 장거리 관광객 시장을 넓혀가는 전략이 효과적임.
- 2010년~2012년 한국방문의 해
- 중국 수학여행 시장 자율화 본격화 / 중국 비자 간소화 정

5

시장분석 사례

☑️ 관광시장 분석 사례 : 중국

1. 지역(지사)별 시장동향

가. 하계방학 기간 청소년 수학여행 단체 대폭 감소

- **가 파악한 하계 청소년 단체 방한 규모는 6,470명(23건)이었으나 현재는 1/6 수준에도 못미치는 1천명(7건)으로 감소
- 섬서성, 하남성, 천진시교육국은 각급 학교에 해외교류활동 자제 공문 하달, 북경시교육국은 정식 문건은 아니나 각급 학교장 회의를 통해 해외교류활동 자제 요청(지난 화상회의 시 기보고, 추가사항 없음)
- 한편 일본 나가사키현은 올 해 중국 청소년 21개 단체 2천명을 유치할 계획이었으나 1개 단체만 방일 확정

나. 여행사 아웃바운드 대규모 감소

- 6월 중국**여행사의 국내관광은 55% 감소, 해외관광은 77% 감소
- 6월 중국**여행사의 해외관광은 20% 축소
- 하락폭이 비교적 큰 국가는 일본, 미국, 유럽 등으로 하락폭 60% 이상
- 미국과 호주가 신종플루의 타격을 가장 많이 받음. 일본의 경우, 자국 공무 및 인센티브 단체의 해외 방문을 자제시키고 있음
- **영사관은 5월 중 1,950명에게 단체 관광비자를 발급했으며 방문 포기율은 4%임

※ 올해 1~4월 기간에는 전년 동기 대비 단체관광비자 발급인원이 900명 증가했으나 5월 누계 집계 결과 전년 동기 대비 350명 감소

다. 방한비자 서류 간소화 추진(6.24 영사관 우수여행사 회의)

- 기업체 인센티브단체의 경우 **영사관 관할지역에서 출발 시 타 영사관 관할지역 호구자 인원에 관계없이 비자 발급 가능
- 최근 신종플루 영향으로 단체 구성이 힘들어짐에 따라 영사관 지정 우수여행사가 추천서 작성 제출 시 재산증명 없이도 개별비자 발급 (단, 불법체류 발생 시 여행사가 책임)
- 성형수술 목적으로 방한할 경우 사유서 첨부하여 개별비자로 신청

예시) 한국관광공사 중국시장 주요 사업분석 사례

사업명	주요추진내용
중고가우수상품 개발	<ul style="list-style-type: none"> ● 제주골프 연계 수도권상품 개발 ● 항공사 연계 공동 성도지역 상품개발(총15종)
FIT 유치 온라인프로모션 전개	<ul style="list-style-type: none"> ● **여행사 : 수상자 발표(6.5), 800명 ● 중국**여행사와 FIT 프로모션 전개, 700명
청소년교류단체 유치	<ul style="list-style-type: none"> ● 하계방학기간 중 1천명 방한 예정 ● 태권도단체 10월 방한예정(300명)
실버단체 유치	<ul style="list-style-type: none"> ● 크루즈 단체 모객 : **여행사,600명 ● 북경 노인단체 9월 방한예정(500명)
Korea Sparkling 특집 프로그램 제작	<ul style="list-style-type: none"> ● CCTV2 채널을 통한 중국전역 약 300분 방영(예고편 1회, 본방1회, 재방 4회)을 통한 약 115억원의 광고료 환산효과(ROI 164배 달성) ● CCTV, CCTV2, SOHU 등 인터넷을 통한 동영상 다시보기, 한국관광 문제 풀이 경품 이벤트 진행(4월-5월)
인센티브단체 유치	<ul style="list-style-type: none"> ● 미국 기업 제주유치 : 900명 ● **전세기활용 산서성 단체유치:300명

☑️ **관광시장 분석 사례 : 상품분석**

● **공연상품을 주요 메인 상품에 포함 할 것!**

- 관광상품은 잘 팔리는 메인 상품과 구색 갖추기 상품이 있다.
국가별, 여행사별 메인상품에 포함시켜야 실질적인 모객이 이루어진다.

● **수요예측을 통해 상품을 관리할 것!**

- 공연상품의 경우 한정된 객석으로 인해 수요예측이 필수적임.
관광상품의 경우 최소 3~6개월 전에 판매되므로 항공스케줄과 상품일정을 통해 관람일을 예측하거나 변경할 수 있으며, 판매량을 통해 객석수를 미리 예측하여 오버부킹에 대해서 사전에 대비할 수 있다.

● **상품의 다른 코스와 연계 상품을 모색할 것!**

- 항공, 숙박지, 테마파크, 카지노, 체험지, 각종 관광지 등 관광일정 속에 담겨진 다른 코스와 연계하여 특별상품을 구성.
예) 카지노+공연 / 롯데월드+공연 / 에버랜드+공연 / 호텔+공연 등

예시) 4박5일 중국 광저우 방한 겨울상품 사례

일자	일정	숙박
.*(일)	13:35~17:40 광저우-인천 18:00~20:00 강원도로 이동, 석식 후 체크인	현대**리조트
.*(월)	스키체험, 드라마 식객 촬영지 【船桥庄】, 경포대, 정동진, 워터피아	**설악리조트
.*(화)	남이섬, 강원도-경기도, 여주 아울렛, 한국민속촌, 김치 DIY, 수원 화성	수원 ** 호텔
.*(수)	수원-서울, 미래세계 IT 체험관, 광화문광장, 명동, 세븐럭카지노, 정동극장 미소 관람, N타워, 테디베어박물관, 롯데월드, 만찬	서울 5성급 호텔
.*(목)	08:55~11:30 인천-광저우	

6

주요 관광공연

☑️ 관광업계 주요 공연

연번	공연명	공연성격	공연횟수(일)	객석규모	비고
1	난타	년버벌퍼포먼스	7-10회	300석	서울2개소/제주1개소
2	미소	전통	1회/월 휴관	280석	2010년 4월부터 2회
3	점프	년버벌퍼포먼스	3-4회	300석	서울2개소/부산1개소
4	베이비	비보이	1회/월, 화 휴관	356석	
5	사랑하면 춤을 춰라	비보이	1회/월 휴관, 토2회	360석	
6	한국의 집	전통	2회/일요일 1회	156석	
7	판	전통	1회/월, 화 휴관	318석	
8	판타스틱	코믹뮤직쇼	1회/월 휴관	467석	
9	드로잉쇼	년버벌퍼포먼스	1회/월 휴관, 토,일2회	200석	
10	워커힐쇼	현대+전통	2회/유동적	400-500석	

● 관광업계의 주요 공연들의 공통점

1. 년버벌 위주의 구성 : 언어장벽을 해결하기 위한 수단
2. 연중 상설로 진행이 되고 있음 : 관광상품의 특성 상 장기공연이 요구됨.
3. 한국을 대표할 수 있는 소재를 공연화하였음.
4. 외국인인을 위한 자막 서비스, 외국어 홈페이지, 외국어 가능한 콜센터 등을 운영하고 있음.

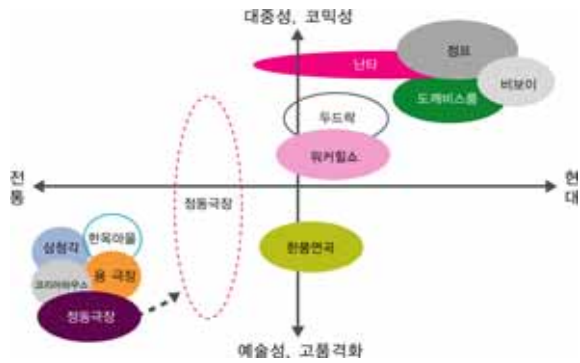
*** 성공하는 관광공연들은 국내 인지도를 바탕으로 해외시장을 개척하였음.(국내 흥행 필요)

☑️ 관광시장에서 공연시장 예측(자체분석)

구분	시장규모(매출액/모객 인원 수)	분석
가정 : <난타+점프+미소>가 관광-공연 시장 내에서의 전체 점유율이 약 70%임 (해외 및 특별 공연 제외) // 기타공연 : 각종 비보이 공연, 코리아하우스, 삼청각, 워커힐 쇼 등		
전체 관광-공연시장 추정	27,360,000,000원 / 90만명	연 700만명 관광객에서 약13% 공연 관람
일본 TA 및 CG 시장	7,560,000,000원 / 270,000명 (28,000/명)	매출액 기준 75%, 인원수 기준 50%의 메인 시장임. 향후 FIT 모객 비율 상승 및 제 2의 콘텐츠 진입이 관건임.
일본 FIT 시장	7,200,000,000원 / 180,000명 (40,000원/명)	
중화권 시장	5,400,000,000원 / 270,000명 (20,000원/명)	인원수 기준 30%의 시장. 북경올림픽 이후, 확대되는 중국시장 진입 및 시장에서의 합리적인 가격 전략 고수가 중요.
구미주 시장	7,200,000,000원 / 180,000명 (40,000/명)	마진율이 높은 시장임. 각 공연별 브랜드 구축이 관건임. 난타 수준의 브랜드를 갖춘 공연 4~5개가 시장에 라인업되는 것이 전체 관광-공연 시장에서 중요함.
총평	관광-공연 전체시장에서 난타의 점유율은 약 55%가량 되는 절대 강자임. 그외 점프+미소가 25%를 차지하고 있으며 기타 공연들의 총합이 20%의 점유율을 보이고 있음. 시장별 점유율의 경우에도 난타와 미소의 경우 일본 : 중화권 : 국내의 비율이 4:4:2로 안정적인 시장 분할을 보이고 있으나 점프는 국내비율이 절대적으로 높음. 향후 해외마케팅의 성패가 주요 포인트임. 향후 관건은 1강 2중의 선도그룹에서 전체 90만명이 되는 시장을 공동으로 100만 이상으로 (관광객 공연관람비율 7%에서 15% 이상으로 상승) 확대시킬 수 있는 전략 및 시장을 안정적으로 끌고 갈 수 있는 규칙을 만들어 나가는 것이 중요하며, 다양한 제 2, 3의 스타 상설공연의 진입으로 시장이 확대 될 수 있는 모멘텀을 만들어 가는 것이 필요함. 앞으로 난타2, 점프의 해외 마케팅 강화, 정동극장의 미소 집중화 전략 및 제 2상설 공연 제작, 신규 오픈런 공연의 시장 진입 등으로 시장 확대 및 경쟁예상.	

7

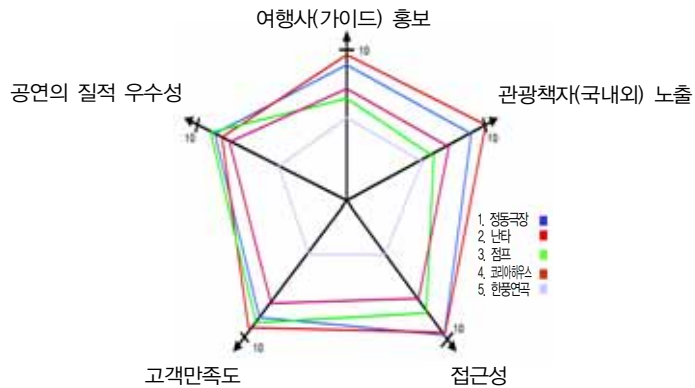
정동극장 사례



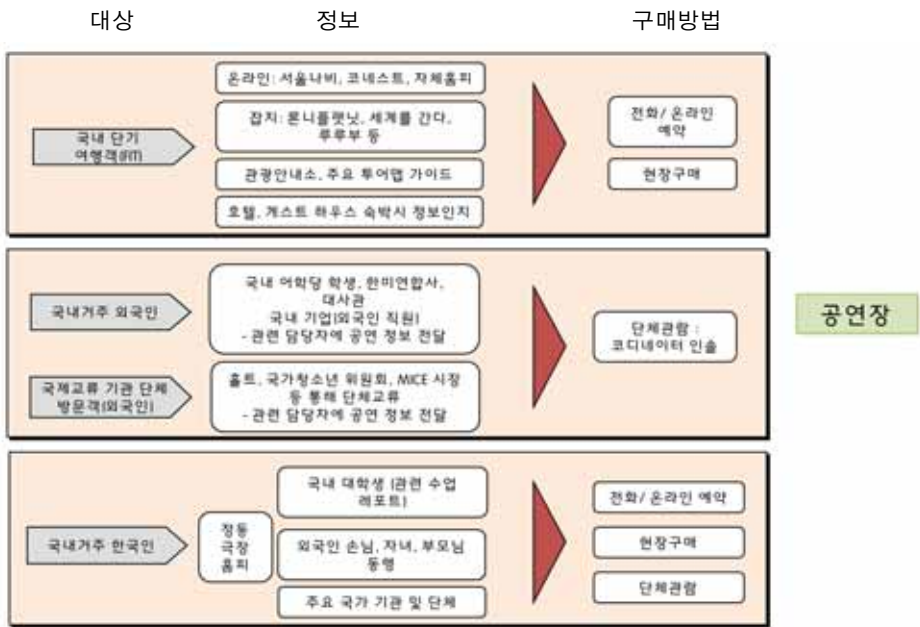
2007년 정동극장 포지셔닝

- 정동극장 ‘전통예술무대’의 포지션은 전통적이면서 고품격화에 더 가까움.
- ‘난타’와 ‘도깨비스툼’ 등 경쟁 공연과의 차별화된 전략이 요구되며, 향후 고품격이면서 재미있는(대중성) 공연을 제작하는 것이 시장에서 성패를 좌우할 것으로 예상됨.

주요 공연별 강점 자체분석



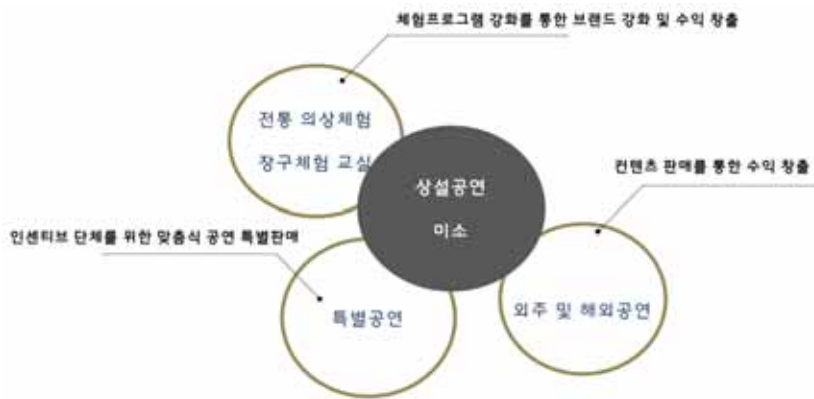
☑️ 관광상품 유통 구조 현황(국내)



9

정동극장 사례

☑ 전통상설공연 MISO 수익모델

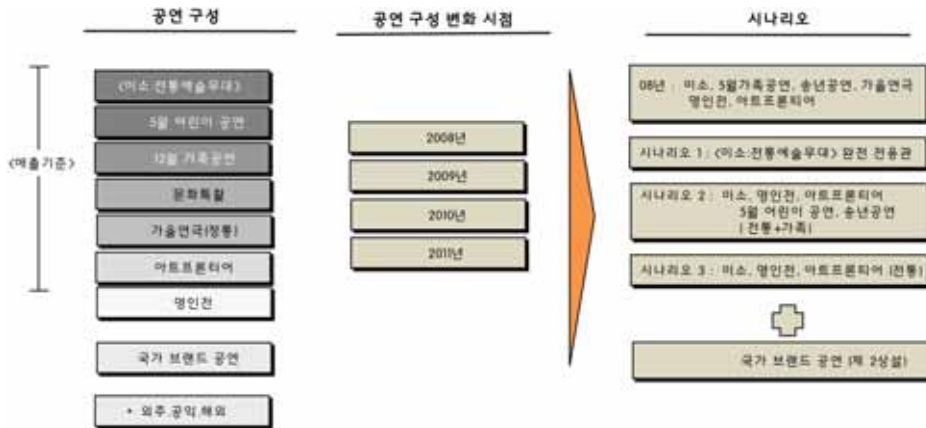


예시) '미소' 제휴마케팅 시장 배분

구분	비율	내용	비고
순수 국내	10%	기업, 국내 대학생, 국가기관 및 학생단체(수학여행)	
국내 외국인	10%	국내 어학당, 국제교류단체, MICE 등	
일본	30%	패키지 단체, 인센티브 단체, 수학여행 단체, FIT 단체	
중화권	30%	패키지 단체, 인센티브 단체, 수학여행 단체, FIT 단체	
구미주 및 기타	20%	인센티브 단체, FIT 단체	

☑ 단기 및 장기 목표 설정

현재 정동극장에서 상연되는 공연 구성별로, 다양한 옵션 조합에 따른 시나리오별로 향후 전개되는 내용에 대한 전략적 분석을 통해 연도별로 공연 구성의 변화시점 통해 장단기 목표 설정.



☑ 2008년 현재 상황

* 3월 휴관 기간 (타 극장 대관), 해외/공익/외주 공연 제외

	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
오전				문특						문화특할		송년
오후		'미소'			어린이		아트				'미소'	
저녁	명인		휴관				'미소'			은세계		

☑ 전통기반 정도

전략적 특징 및 이슈

- 특징 : 전통 관광시장('미소') + 어린이 가족공연(5월,12월) + 새로운 기획 (아트프런티어, 명인전) + 가을 연극(은세계) 형태로 전통+가족+New 기획공연+(정통)가을연극 분할로 극장운영.
- 장점 : 관객별로 정동극장에 대한 다양한 색깔로 인지 가능. 공연특성별로 정동극장의 각 시도들에 대한 관객층이 형성될 수 있고, 각각의 공연별로 긍정적인 시도에 따른 우호적인 극장 브랜드 구축가능
- 단점 : 340석 단관 중소 극장에서 '복합공연장'의 형태를 띄게 되었으나, 각 지역거점별로 극장들이 생겨나면서 각 시장별로 벌어지는 질적 경쟁에서 우위를 점하기 힘들어지게 되었음.

연간 공연횟수	* '08년은 '07년과 비슷한 수준 / '07년 기준 전통상설 기획, 문특 횟수 : 472회
연간 유료 관람객 수	* '08년 전통, 기획, 문특 연간 유료 관람객 수(예상) : 72,000명 * '07년 전통, 기획, 문특 연간 유료 관람객 수 : 67,394명
연간 공연 티켓판매 매출	* '08년 전통, 기획, 문특 연간 공연 티켓 판매 매출(예상) = 12억 5천만원 * '07년 전통, 기획, 문특 연간 공연 티켓 판매 매출 = 11억 6천9백만원

☑ 시나리오 1(예시)

* 3월 휴관 기간 (타 극장 대관), 해외/공익/외주 공연 제외

	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
오전	〈미소 : 전통예술무대〉 국내학생 및 단체 인센티브 공연 (문화특활)											
오후	〈미소 : 전통예술무대〉											
저녁	〈미소 : 전통예술무대〉											

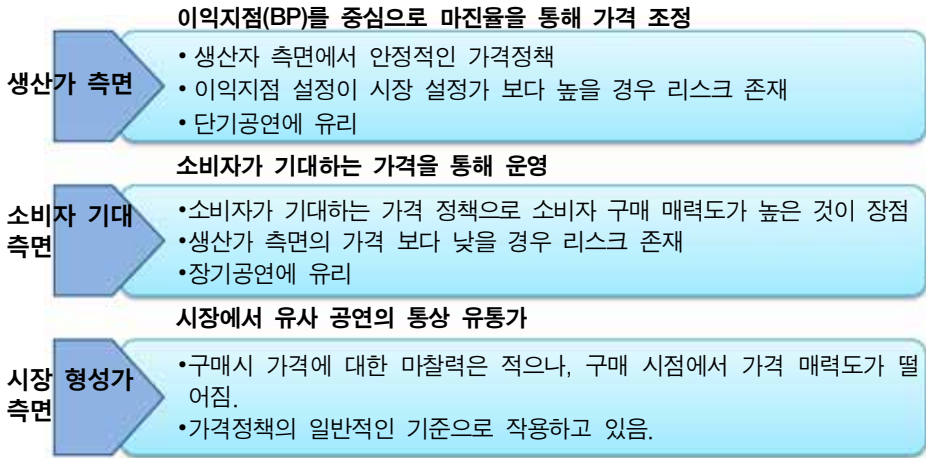
☑ 전통기반 정도

전략적 특징 및 이슈

- 특징 : '미소' 전용관 형태로 '난타' 및 '점프' 전용관 전략과 비슷. 오전 4시, 8시 1일 2회 상설공연 및 오전 시간을 활용하여 기존 문화특활 고객 및 인센티브(단체관광) 대상으로 '미소'에 집중하는 전략
- 장점 : '마케팅' 인력 및 재원을 한곳에 집중함으로써, 효율적 경영으로 '07년 대비 유료 관람객 수 기준 65% 성장'이 가능함. 또한 '미소' 전용관으로써의 강한 공연 브랜드 창출 및 특성화 전략 가능
- 단점 : '복합공연장'으로써의 기능 상실 및 단일 '미소'공연 콘텐츠에 따른 리스크 잠재. 또한 '미소'의 경우 외국인 고객 비율이 80% 이상 되는 상황에서, 기존 정동극장을 이용한 가족단위 국내 관객시장을 잃게 되는 단점 존재.

연간 공연횟수	• 300회(저녁)+ 300회(오후) + 100회(오전: 문화특활 인센티브 형식) = 700회 / ' 07년 기존 전통, 기획, 문특 횟수 : 472회
연간 유료 관람객 수	• '미소' 상설공연 600회 유료점유율 45% 및 오전 단체 평균 200명 가정 - (600회*280석*0.45)+(100회*200석)= 95,600명 • ' 07년 전통, 기획, 문특 연간 유료 관람객 수 : 67,394명
연간 공연 티켓판매 매출	• 평균 티켓 판매 가격 18,000원 기준 : 804,000명*18,000원 = 17억 3천만원 (19억 BEP, 유료점유율 52%이후 추차) • ' 07년 전통, 기획, 문특 연간 공연 티켓 판매 매출 = 11억 6천 9백만원

☑ 가격정책



● 관광시장에서 공연티켓 가격의 경우 크게 세 가지로 나누어 접근

1. 일반 가격 : 통상 생산가격을 중심으로 편성
2. 제휴쿠폰 할인 가격 : 소비자 기대 측면으로 구성하되 이벤트 프로모션 등 계기성으로 활용
3. 제휴사 할인가격 : 유통 시장형성가를 배경으로 구성(유통단계를 거치면서 수익이 배분되는 구조)

* 개별 소비자가 직접 구매하는 방식의 제휴가는 주로 10~20% 정도의 할인율을 적용하고 있으며, 단체관람 등 유통단계를 거치는 경우 30~40% 정도의 할인율을 적용하는 것이 일반적임.

☑ 마케팅 분석

예시) 2007 전통상설공연 SWOT 분석표

<ul style="list-style-type: none"> * 중국 관광객 수의 빠른 성장률 * 2007 한·중 교류의 해 * 한·일 문화교류 확대와 비행기 증편 등 일본관광객 활성화 및 확대 여건 조성 * 정부의 관광산업 활성화 정책 추진 * 2007년 IPC총회(국제장애인올림픽위원회) 서울 유치 추진 중 * 한·터키 수교 50주년 기념행사 	<ul style="list-style-type: none"> * 원화상승, 엔화 및 달러 하락으로 인한 한국상품의 경쟁력 약화 및 외국인 관광객 감소 * '일·중' 및 '일·호주 상호 교류의 해'로 인해 상대적으로 한국 교류 감소 * 일본과의 외교마찰로 인한 한국관광의 불안 요소 증가와 방한 일본인 감소
Opportunities	Threats
Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> * 10여 년 동안 쌓아온 노하우와 고품격 이미지 * 시청역 주변의 편리한 교통 및 접근성 * 덕수궁 돌담길, 서울시립미술관, 역사박물관 등 정동 문화벨트 여건 * 공연과 체험프로그램의 유기적인 결합 가능성 * 새로운 작품 제작의 유동성(1년에 1번) 	<ul style="list-style-type: none"> * 전통에 대한 고정관념(전통은 지루하다) * 고급스럽지만 재미가 덜한 전통공연 이미지 * 비교적 싼 공연가격으로 인해 여행사 및 가이드 커미션이 낮고, 이로 인한 판매의욕의 감소 초래. * 소극장 규모의 한계점(280~340석) * 수익구조의 불안정

☒ 문제점 도출

- 미성숙 시장인 중국시장에 대한 철저한 준비와 초기 진입을 위한 집중화 전략이 필요함.
- 성숙 단계인 일본시장에서 확고하게 경쟁우위를 가질 수 있는 차별화 전략이 요구됨.
- 정부의 정책을 반영한 유동적인 공연계획과 마케팅 이슈가 필요함.
- 공연수익에 집중되어 있는 현재의 수익구조를 다변화할 수 있는 수익구조 개선

이 필요함.

- 해외의 유동적인 상황에 대한 대안으로 국내관객을 개발하고 확대하여 국내와 해외관객의 균형점을 찾아야 함.
- 고급스러우면서도 세련된 이미지를 한 층 살려내고, 관객들이 편안하게 즐길 수 있는 공연을 제작하는 방향으로 방향설정을 하여야 함.(재미있는 전통공연)

☑ 마케팅 전략 방향

예시) 2007 전통상설공연 SWOT 분석에 따른 전략 방향

	[기회] * 중국시장개척 * 국가차원 관광산업 활성화 정책	[위협] * 원화상승으로 관광 상품 경쟁력 약화 * 외교마찰
[강점] * 고품격 이미지 * 접근성 * 다양한 체험 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> ○ 새로운 시장 진출을 위한 집중화 전략 마련. - 저렴한 가격 대비 고품격 공연상품에 대한 이미지 홍보 - 주요 여행사 제휴(시장탐색) - '2007 한·중 교류의 해'에 따른 중국시장 진출에 대한 전략 및 계획 수립 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 차별화된 서비스와 프로그램으로 경쟁력 강화 - 체험프로그램과 연계된 다양한 상품 구성 - 다양한 캐릭터 상품 개발 - 월별 이벤트 진행
	SO 전략	ST 전략
[약점]	WO 전략	WT 전략
<ul style="list-style-type: none"> * 대중성 부족 * 여행사 커미션 낮음 * 소극장 규모의 한계 * 수익구조의 불안정 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 대중적인 요소를 통해 감수성 자극 ○ 재미있는 전통공연 제작 ○ 기업협찬, 주변상품 개발 등 재원조달의 다변화를 통한 수익구조의 다변화 전략 마련 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 원화하락의 시점에 맞추어 공연금액을 상향조정하여 여행사 및 가이드의 커미션을 높여 판매의욕 고취시킴 ○ 약점과 위협의 상황을 기회로 전환할 수 있는 방안 마련 - 특별공연 활성화를 위한 프로모션 - 해외공연을 통한 이미지 홍보와 수익구조 마련

☑ 마케팅 전략 예시 1

차별화 전략

- 차별화된 서비스와 프로그램
 - 전통예술무대
 - 부제목 설정을 통한 브랜드 구축
 - 다양한 캐릭터 상품 개발
 - 장구체험교실
 - 현행 20분 체험에서 30분 체험으로 10분 연장
 - 학습위주에서 활동위주의 체험으로 방향 설정
 - 장구체험교실 수료증 발급(액자는 별도 판매)
 - 공연과 체험교실을 연계한 다양한 상품 구성
 - 의상체험
 - 2007년 컨셉 : 혼례
 - 전통혼례복 중심으로 의상체험 구성
 - 이벤트
 - 컨셉 : “정동극장에 가면 항상 즐거운 일들이 기다리고 있다!”
 - 월별 이벤트를 통한 브랜드 이미지 홍보 및 관객 프로모션
 - 설날 및 추석 이벤트



집중화 전략

- 중국시장 진출을 위한 여행사 제휴
 - 주요 여행사 제휴
 - 중화권 주요지역(대만, 북경, 광주, 상해 등) 당 2개 여행사와 제휴
 - 여러 여행사와의 제휴는 초기에 시장 진입의 실패를 초래할 수 있으므로 독점적 제휴를 통해 안정적으로 관객을 확보하고, 인센티브를 통해 성과를 장려함.
 - 모든 마케팅과 홍보는 가장 효과적인 곳에 집중하여 투자한다는 원칙.



- * 차별화 전략을 통하여 11년간 사용해 오던 “전통예술무대” 공연명을 전통예술무대 “미소”로 부제목을 설정하여 브랜드 런칭을 하였음
- * 집중화 전략을 통한 중화권 시장 확대가 일2회 공연의 계기를 마련하였음

☑ 마케팅 전략 예시 2

● 여행사 제휴

● 정동극장 송객 여행사 현황 및 전략

- 일본 : 각 여행사가 분기별로 전통공연을 관광상품으로 제작하도록 유도 및 홍보
 - ① 한국 랜드사 100개사 / 일본 에이전트 10개사 (일본 5개 이상 지역 분포)
- 중국, 동남아 : 각 국가당 메인 업체와의 제휴를 통하여 공연관람유도 및 홍보
 - ① 대만 : 5개사
 - ② 홍콩 : 3개사
 - ③ 싱가포르 : 5개사
 - ④ 말레이시아, 태국, 인도네시아 : 5개사
 - ⑤ 중국 : 5개사
- ※ 중국, 동남아는 제휴를 맺는 여행사 수가 증가하고 있음 (04년 6개사 → 06년 21개사)

● 일본 여행사 가이드 현황 및 전략

- 총 회원 수 : 약2,500명 ('00~'06가입 / 주 활동인원 : 200명)
- 일 평균 송객 인원 : 10-15명
- 가이드 퇴사 및 신입채용 등 홍보 못하고 있는 가이드가 많음
 - 가이드 대상의 세부적인 홍보계획으로 관람인원 증가시킬 수 있는 가능성 큼

● FIT (Foreign Independent Tourist) 대상 홍보

- 온라인(관광사이트), 오프라인(관광책자) 광고, 현지 매체 광고, 여행사 광고 등을 통하여 공연 홍보
- 해마다 FIT의 수가 증가하고 있으며 수익성도 큼

☑ 미소 평가



- 정동극장은 지난 3개년 동안 제휴마케팅 활성화를 통해 실질적인 관객 모객 성장을 달성하였으며, 한국의 대표적인 전통상설 공연장으로 거듭나고 있음.

**문화예술 기획경영 아카데미
관객개발 전략 자료집**

원고작성 | 안성아(추계예술대학교 문화예술경영대학원 교수)
이현정(LG아트센터 공연기획팀장)
나 민(정동극장 공연기획1팀 과장)

기획·구성 | (재)예술경영지원센터 지원컨설팅팀

발행일 | 2010년 2월 1일

발행인 | 박용재

발행처 | (재)예술경영지원센터

서울특별시 종로구 동숭동 1-50 보생빌딩 2층

전화 02)745-3073~4 | 팩스 02)745-2071

www.gokams.or.kr

디자인·인쇄 | (주)현대문화사 02)2278-4482

※ 책자의 판매, 전재, 복사를 금합니다.

