

# 공연예술 활성화를 위한 CRM의 전략적 활용방안

## Possible Ways to Make a Strategical Use of CRM for Facilitating Performing Arts

김충언

경희대학교 공연예술학과

Chung-Eon Kim(eonkim@yahoo.co.kr)

### 요약

본 연구의 목적은 공연예술 활성화를 위한 CRM(Customer Relationship Management)의 전략적 활용 방안을 모색하는 것이다. 국내의 대표적인 공연장인 LG아트센터와 공연기획사인 크레디아를 중심으로 CRM의 사례를 살펴보았다. LG아트센터는 독자적인 공연장운영시스템(Theater Management System : TMS) 운영을 통해 고객중심의 편리한 매표방식과 축적된 고객정보를 바탕으로 한 성공적인 공연프로그램 기획이 가능하였다. 크레디아는 공연관리시스템을 도입하여 도입이전 보다 회원이 많이 증가하였으며 회원관리 전담인력을 구성하여 체계적으로 관리가 가능하게 되었고 웹로그 분석(web-log analysis)으로 고객의 니즈에 부합한 다양한 상품들을 개발하여 공연티켓판매 뿐만 아니라 교차판매를 통한 수익증대와 고객만족을 실천하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 회원제도와 포인트제도가 친편일률적인 형태로 운영되고 있어 회원별 등급 제도 실시와 등급별 포인트 적립을 통해 신규관객을 개발하고 우수고객을 유지할 수 있는 CRM의 전략적 적용이 요구된다.

■ 중심어 : | 공연예술 활성화 | 고객관계관리 | 공연예술시장 | 관객개발 |

### Abstract

The purpose of this study is to explore possible ways to make a strategical use of CRM(Customer Relationship Management) for facilitating performing arts. In order to satisfy the purpose, this study investigated actual cases of CRM, primarily focusing on LG Art Center, one of representative performance venues in South Korea, and CREDIA, a performing art planning agency in South Korea. Here, it was found that LG Art Center operated its independent TMS(Theater Management System) and thereby could afford to successfully plan performing art programs on the basis of customer-oriented convenient ticketing system as well as a pile of customer information. On the other hand, CREDIA introduced advanced performance management system and has successfully attracted larger membership than before. Moreover, it organized specialized personnel in membership management and thereby could manage membership in systematic manner. And it was found that based on web log analysis, CREDIA developed a variety of products to comply with customer needs and thereby could realize higher returns and better customer satisfaction through cross-selling activities as well as performance ticketing. However, it was found that CREDIA still operated its membership system and mileage point system in stereotypes manner. Thus, it is required to operate differentiated membership system based on membership grades and diversify practical ways to save and use mileage points, so that CRM can be strategically applied to develop new audience and maintain loyal customers.

■ keyword : | Facilitation of Performing arts | CRM | Performing arts Market | Audience Development |

## I. 서론

과거 판매자 중심의 대량마케팅(Mass Marketing) 환경에서 정보통신의 발전과 더불어 마케팅 패러다임이 변화하면서 이제는 고객 중심의 관계마케팅인 CRM이 부상하게 되었다. 기존의 마케팅이 단발적인 마케팅 전략이라면 CRM은 고객과의 지속적인 관계를 유지하면서 '한 번 고객은 평생고객'이 될 수 있는 기회를 만들며, 평생고객화를 통해 고객의 가치를 극대화하는 것이다[1].

21세기 문화 산업화의 성장과 함께 공연예술분야에서도 CRM의 중요성은 예외일수 없으며 더욱 더 치열해지는 경쟁 환경 속에서 관객중심의 마케팅 전략은 필수적이라 하겠다.

공연예술에 있어서 관객은 없어서는 안 될 가장 중요한 요소이자, 동시에 공연예술의 수익성을 좌우하는 핵심 요소인 것이다.

필립 코틀러와 조앤 셰프 번스타인(Philip Kotler & Joanne Scheff Bernstein)은 저서 전석매진에서 관객의 중요성을 언급하고 있으며 예술의 핵심은 관객과의 의사소통에 있다고 했다. 관객과의 의사소통은 관객이 공연상품을 구매하기 위한 탐색과정부터 구매, 관람, 관람 이후까지 지속적으로 발생되며 이 모든 과정에서 고객과 원활하게 의사소통하는 것이 공연 관계마케팅의 핵심이라 하였다[2].

국내 공연예술마케팅은 1980년대에 예술경영에 대한 관심이 제기되면서 마케팅 개념을 도입하려는 시도가 초보적인 형태로 나타나기 시작하였고 1990년대 중반 이후 부의 공정한 분배라는 사회적 욕구와 맞물려 공연 예술분야에서도 소수를 위한 시장에서 벗어나 다수의 관객을 공연장으로 끌어들이는 노력이 이루어졌다. 2000년대에 들어 공연예술에 경영기법을 접목한 체계적인 공연예술마케팅이 행해지고 있으며 특히 관객개발의 중요성이 부각되면서 관객개발을 위한 일환으로 CRM을 활용한 경영방식이 요구되고 있다.

그러나 일반 기업들과는 달리 공연예술분야에서의 CRM은 대형공연장이나 전문기획사들을 중심으로 극히 드물게 활용되고 있으며 회원제운영이나 포인트제

도 실시, 공연장운영시스템 구축 등 기초적인 단계에 머물러있다.

CRM과 관련된 선행연구에서도 공연장이나 박물관의 회원제 운영[3-5]과 공연장운영시스템 필요성[6][7]에 관해 한정된 연구가 이루어졌으며 대부분이 공연장 운영과 관련하여 운영주체에 따른 효율성에 관한 연구 [8-10] 및 공연장 서비스 품질에 따른 이용객 만족에 관한 연구[11-13]가 주를 이루었다.

CRM의 필요와 중요성에 힘입어 관련된 연구들이 점차 시도되고 있으나 아직 미비한 실정이며 실제 적용 가능한 전략적인 방안과 공연장을 포함한 공연예술시장 전체로의 확대와 접근이 요구된다.

따라서 본 연구를 수행하기 위해서 2장에서는 CRM의 전반적인 개념과 특징을 살펴보고 3장에서는 CRM을 활용하고 있는 대표적인 공연장인 LG아트센터와 공연기획사인 크레디아의 사례를 분석하였다. 4장에서는 이를 토대로 CRM의 전략적인 활용방안을 제시하였고 마지막으로 5장에서는 결론 및 향후 연구방향을 기술하였다.

본 연구는 CRM의 전략적 활용을 통해 관객과의 관계를 증진시켜 관객개발을 도모하고 마케팅 전략을 수립함에 있어 유용한 정보를 제공하는데 그 목적이 있다.

## II. CRM의 이론적 고찰

### 1. CRM의 이해

산업혁명이후 많은 기업들이 대량생산과 대중마케팅을 통해 성공을 거두었다면 지금에 와서는 공급자들의 증가와 더불어 대체될 상품이나 서비스가 많아져 수요자가 중심이 되는 구매자 시장으로 변화하게 되었다. 고객의 필요와 욕구는 끊임없이 변화하고 있고 고객의 가치 및 라이프스타일도 시간의 흐름에 따라 달라지고 있어 고객중심적인 경영방식이 필요한 실정이다.

이에 CRM(Customer Relationship Management)은 고객세분화를 통해 고객의 필요와 욕구에 부응하는 필수적인 전략으로 도입되어 실행하고 있다[14].

CRM에 대한 정의는 CRM이라는 개념이 시작된 미국 내에서도 일관된 정의가 없이 상황이나 관점에 따라 다양하게 사용되고 있는 실정으로 사전적 의미를 살펴보면 고객과 관련된 기업의 내·외부 자료를 분석, 통합하여 고객 특성에 기초한 마케팅활동을 계획하고 지원하며 평가하는 과정이라고 정의하고 있다[15].

마케팅 측면에서 보면 기존의 마케팅에서 사용된 대중마케팅, 세분화마케팅, 틈새마케팅 등은 고객을 유지하는데 필요한 고객의 관계가치를 구현하는데 주력한 마케팅 전략이었고 현대에 등장한 데이터베이스마케팅, 개별마케팅, 일대일마케팅, 관계마케팅 등은 고객을 유지하는데 필요한 고객의 관계가치를 구현하기 위한 마케팅 전략으로 발전되어 왔다고 할 수 있다. 따라서 고객과의 관계의 강도는 세분화마케팅에서 데이터베이스마케팅으로, 그리고 관계마케팅에서 CRM으로 고객과의 관계를 강화시켜왔다고 볼 수 있다[16].

이상의 내용을 종합하면 CRM이란 고객에 대한 정보를 수집, 활용하여 고객과의 관계를 유지, 개선시키고 고객 만족과 충성도를 구축하여 기업의 지속적인 운영과 발전을 추구하는 전략이라고 정의할 수 있겠다.

## 2. CRM의 특징

CRM을 통해 달성하려는 목적은 다양한 측면에서 설명할 수 있지만 기본적으로 CRM의 목적은 고객의 전 생애에 걸쳐 고객관계를 구축하고 강화하여 고객의 수익성을 극대화하고자 하는 것으로 CRM의 특징을 살펴보면 다음과 같다[14].

첫째, 고객 지향적으로 고객에게 필요한 상품, 서비스는 물론 차별화된 보상 등 적절한 혜택을 제공하여 고객과의 관계 관리에 기업의 초점을 맞추는 고객 중심적(customer-centric)인 경영방식이다.

둘째, 고객의 생애 전체에 걸쳐 관계를 구축하고 강화시켜 장기적인 이윤을 추구하는 동적인 경영방식이다.

셋째, 고객과 기업 사이의 상호적인 혜택과 신뢰를 바탕으로 하는 윈-윈(win-win)의 결과를 위한 쌍방향의 관계를 형성하고 지속적으로 발전시켜야 한다.

넷째, 정보기술에 기반을 둔 과학적인 제반 환경의

효율적 활용으로 고객 데이터 분석, 경영효율의 측정을 통해 가시적인 경영개선에 역점을 둔다.

다섯째, 고객과의 직접적인 접촉을 통한 쌍방향 커뮤니케이션으로 상호작용적 고객 접촉을 활용하여 기업은 고객의 니즈를 자세히 파악할 수 있고 더욱 능동적으로 대처할 수 있다.

여섯째, 기업의 모든 내부 프로세스의 통합으로 관계 관리에 필요한 모든 부분의 균형 잡힌 향상을 꾀하는 경영방식이다.

## 3. CRM의 필요성

CRM의 목적은 고객정보를 축적하고 분석하여 마케팅에 활용하여 신규고객을 확보하고 기존고객 유지 및 이탈방지, 고객가치 극대화를 위한 것이다. 즉 신규고객 유치시점에서 시작하는 고객과의 관계를 고객의 전 생애에 걸쳐 유지하고 평생고객으로 발전시키는 것이다[17].

### 3.1 신규고객 확보

기업은 고객을 거래관계 유무에 따라 기존고객과 가망고객으로 나눌 수 있다. 기존고객은 현재 거래 상태에 있는 고객으로 유지와 가치증진의 대상이다. 신규고객 확보는 가망고객을 타깃으로 기업의 지속적 성장을 위해 확보해 나가야 할 대상이다. 불특정 다수를 가망고객으로 볼 수도 있지만 CRM의 관점에서 가망고객은 거래상태가 유지되고 있지 않은 휴면고객을 비롯해 이탈고객으로 분류할 수 있다.

신규고객 확보방법은 가망고객의 분류에 따라 달라진다. 과거에는 단 한 번도 거래가 없었던 불특정 다수를 대상으로 광고, 캠페인 등 통상적인 대중마케팅 활동이 주를 이루었지만 시장 환경 변화에 따라 마케팅 패러다임도 전환하였다.

효과적인 고객개발을 위해 기존고객의 성향에 대한 정보 분석을 통해 불특정 다수 중 가장 유사한 집단을 목표고객으로 설정하는 표적마케팅이 시도되기 시작했다.

CRM의 관점에서 신규고객 확보는 가망고객 개개인의 정보를 직접 확보해 직접 접근하는 방식으로 진화하

고 있다.

### 3.2 기존고객 유지

최고 경영자의 66%는 고객과의 관계구축과 관계유지가 21세기 기업의 최고 경쟁력이 될 것으로 내다보고 있다. 고객과의 관계유지가 기업에 어떤 이익을 주는가에 대한 연구를 살펴보면 회사수익의 65%는 만족을 얻는 고객을 통하여 이루어지며 그 중 상위 20%의 우수고객들이 매출의 80%에 기여한다고 보고하고 있다. 또한 대부분의 회사들은 매년 15~20%의 고객 이탈을 겪고 있으며 고객이탈 방식을 통해 이익을 증가시킬 수 있는 것으로 나타났다[14].

신규고객을 획득하는데 드는 비용이 기존고객을 유지하는데 비용보다 약 5배정도 더 많이 소요되는바 기존고객에 대한 우호적인 관계를 통해 고객이탈을 방지하고 유지하여야 될 것이다.

### 3.3 고객가치 증진

고객가치는 기업의 관점에서 개별고객이 가지는 가치로서 고객이 지금까지 기업에 준 가치정도와 미래에 줄 가치정도를 말한다. 즉, 고객가치란 고객의 기업에 대한 이익기여도로 기업들은 고객가치를 측정하기 위해 RFM(Recency, Frequency, Monetary), LTV(Life Time Value) 등의 개념을 도입하여 사용하고 있다. RFM이란 구매의 최근성(Recency), 빈도(Frequency), 금전적 규모(Monetary)에 따라 고객을 세분화하고 구매패턴을 분석하는 방법이다. 각 항목에 따라 개개인을 평점화해 순위를 매겨 고객가치를 평가하고 우수고객을 가려내는 것이다. LTV는 평생고객가치라는 뜻으로 처음 거래가 이루어진 시점부터 고객이탈 시점까지의 기간 동안 발생할 수 있는 매출이나 이익의 누계를 말한다. 회계 연도 등 일정기간을 기준으로 판단하는 것이 아니라 장기간에 걸쳐 발생할 수 있는 매출로서 고객가치를 평가하는 것을 의미한다[18].

고객가치를 향상시킬 수 있는 다양한 서비스 개발과 전략을 통해 고객만족과 더불어 충성도 높은 평생고객으로 발전시켜야 할 것이다.

## III. 공연예술분야의 CRM 사례분석

### 1. LG아트센터의 CRM 사례분석

#### 1.1 회원제도 및 포인트제도

2000년 개관한 LG아트센터는 총 좌석수 1,103석의 3층 구조로 이루어진 다목적 전문공연장으로 무용, 연극, 음악, 뮤지컬 등 다양한 장르가 공연된다. 모기업인 LG의 후원아래 대중적 인지도가 높은 해외작품들을 장기간 공연하며 인지도를 높여 왔으며 여타 공연장과 차별되는 기획공연을 통해 고급 공연장의 이미지를 구축한 대표적인 공연장으로 평가된다. 개관 당시부터 현재까지 가입비나 연회비가 없는 무료회원 제도를 통해 정회원 14만 명의 회원을 확보하고 있으며 매월 평균 1500명의 회원이 신규로 가입하고 있다. LG아트센터의 회원은 2004년 130,661명, 2005년 142,118명, 2006년 159,618명으로 매년 꾸준히 증가하고 있다[19].

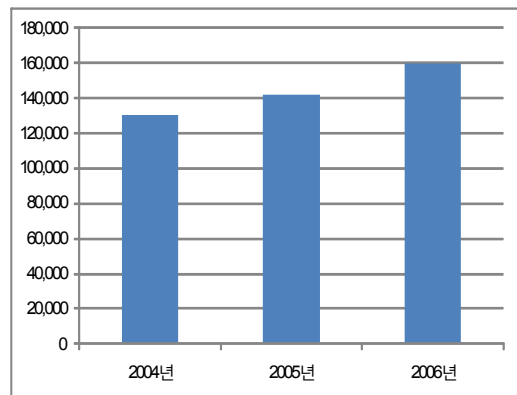


그림 1. LG아트센터 연도별 회원 수(명)

회원혜택으로는 전화나 홈페이지를 통해 티켓을 구매할 수 있으며 e-mail과 우편으로 공연소식을 제공받는다. 회원이 구매한 공연일정과 세부내역을 공연 전에 이메일로 통보해 주는 예매확인 서비스를 제공하고 있다. 티켓 구매가격의 5%에 해당하는 금액을 포인트로 제공받는다. 이때 적립된 포인트를 아트포인트라 하며 입장권할인, 무료주차권, 프로그램 교환 등의 원하는 서비스로 교환할 수 있다.

### 1.2 공연장운영시스템 운영

2002년 공연예술경영 관계자 네트워크인 아시아문화 예술진흥연맹(FACP) 정기총회에서 성공적인 디지털 마케팅 사례로 소개된바 있는 LG아트센터의 공연장운영시스템(Theater Management System :TMS)은 2000년 개관과 함께 자체적으로 개발하여 운영하고 있다. 다른 공연장의 예매티켓시스템이 매표대행업체를 통해 해당 사이트로 이동하여 매표가 이루어지는데 반해 LG아트센터는 홈페이지를 통해 원하는 좌석을 확인한 후 고객이 직접 예매하는 고객위주의 매표방식이다[20]. 기존의 예매시스템은 고객 측면의 좌석구매정보 자체를 차단하고 좌석 배정 시 판매자 위주의 임의할당 방식이 주류를 이루고 있는데 반해 LG아트센터는 고객들이 판매 상황 정보를 예매 시 모두 파악할 수 있도록 배려하였다[21].

LG아트센터의 전산시스템 구축비용은 LG아트센터 건립관련 투자비 620여억 원의 약 4%에 해당하며 연간 전산 관련 운영비용에 있어 투입금액은 초기 구축비용의 감가상각비 및 연간 전산부문 운영비용을 고려할 경우 연간 약 6억 원 정도로 산정되며 이는 총 운영예산 60억 원의 10%정도에 비중을 차지한다.

독자적인 공연장운영시스템을 통해서 구축된 회원 DB를 분석하여 회원취향에 맞는 공연 프로그램 구성이 가능해졌으며 매년 초 CoMPAS(Contemporary Music & Performing Arts Season)라는 시즌제 패키지 티켓을 판매하고 있다. 단순히 공연과 공연이 결합된 패키지 공연이 아니라 장르패키지, 더블패키지, 자유패키지 등 다양한 상품을 구성하여 회원들의 선택의 폭을 넓히고 있다.

## 2. 크레디아의 CRM 사례분석

### 2.1 회원제도 및 포인트제도

1995년 설립된 크레디아는 주로 클래식음악을 기획하고 국내·외 아티스트 매니지먼트 등을 담당하는 공연 기획사로 2002년부터 2011년까지 10년 동안 호암아트홀을 위탁 운영하였다. 1985년에 개관한 호암아트홀은 클래식음악과 무용공연을 위주로 한 공연장으로 2011년을 끝으로 공연장에서 종합편성방송국으로 탈바꿈하

였다.

크레디아는 회사를 설립한 1994년부터 회원제를 기반으로 한 공연사업을 계획했고 클럽발코니는 그 일환으로 1년간의 준비단계를 거쳐 1995년 회원모집을 시작하였다. 클럽발코니 회원은 65,000명의 회원을 확보하고 있으며 매월 1,500명 이상의 회원이 신규로 가입하고 있다. 2005년 공연관리시스템을 도입한 후 시스템 도입이전 매월 250명의 회원이 신규로 가입했던 것과 비교하면 급격히 증가하였음을 알 수 있다[22].

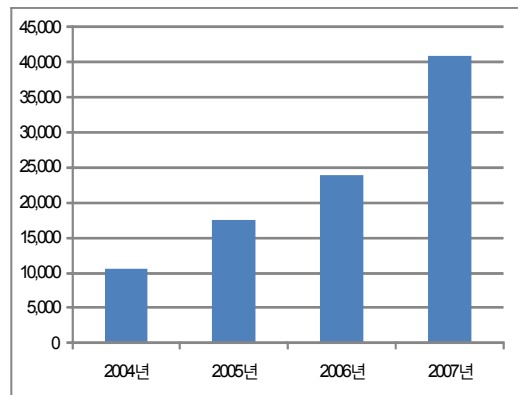


그림 2. 크레디아 연도별 회원 수(명)

클럽발코니 회원은 무료회원과 유료회원으로 나뉘며 유료회원은 일반회원, 특별회원, 기업회원, 후원회원 등의 4가지 유형으로 구분된다. 무료회원은 클럽발코니의 뉴스레터인 BALCONY Friends를 통해 공연소식과 이벤트 정보를 받고 클럽발코니닷컴에서 예매수수료 없이 예매할 수 있는 기본적인 서비스를 제공한다.

유료회원은 1년 3만원에서 10년 20만원의 가입비가 발생되며 가입혜택으로는 다음과 같다. 첫째, 전화나 홈페이지를 통한 티켓 예매서비스와 공연예매시 5~30%의 할인을 제공받는다. 둘째, 기획공연에 한해서 프로그램북을 제공받고 티켓판매대행사보다 빠른 티켓오픈으로 좋은 좌석을 선택할 수 있다. 셋째, 예매수수료, 취소수수료가 면제되며 예매한 회원 중 희망회원에 한해 무료로 등기로 티켓을 우송해주고 있다. 넷째, 티켓오픈 알림 SMS서비스와 공연소식지 발코니픽스(Balcony Picks)를 발송하며 밋더아티스트, 클럽발코니데이 등

각종 이벤트에 참여할 수 있는 기회가 주어진다. 다섯째, 연 4회에 걸쳐 문화예술 계간 사외보인 클럽발코니를 무료로 우송해주며 외부 제휴업체를 통해 가격할인이나 다양한 부가서비스를 제공하고 있다[23].

클럽발코니 포인트는 클럽발코니닷컴에서 현금처럼 사용할 수 있는 사이버머니의 성격을 가지며 1포인트는 1원에 해당한다. 포인트는 공연예매, 여행예매, 상품구매, 포인트 이벤트 참여 등 다양한 형태로 적립이 가능하다. 클럽발코니 포인트를 3000포인트 이상 적립했을 경우 공연예매, 여행예매, 상품구매, 클럽발코니닷컴 유료서비스 이용에 사용할 수 있으며 무료회원의 경우 공연예매와 홈페이지 유료서비스 이용에 한해 포인트를 사용할 수 있다. 공연예매시 포인트 사용은 기획공연에 한정되며 포인트 사용의 기본단위는 3000포인트 배수 단위로 사용가능하다. 포인트로 결제 가능한 인터넷 예매는 공연당 4장으로 한정되어 있으며 이후 추가 예매시에는 4장에 한해 할인예매가 가능하며 모든 적립된 포인트는 다른 회원에게 양도할 수 없도록 규정되어 있다[6].

## 2.2 회원관리시스템 운영

크레디아는 2005년 회원관리시스템을 효율적으로 운영할 수 있게 웹사이트를 개편하였고 공연티켓예매, 쇼핑물, 고객관리를 가능하게 하였다. 보다 체계적인 회원관리를 위해 클럽발코니라는 팀을 별도로 구성하여 11명의 전담 인력을 운영하고 있으며 제휴담당, 티켓담당, 매거진담당 등으로 구성되어 있다. 티켓판매에 국한되지 않고 온라인 상품들을 개설해 음반, 서적, 캐릭터상품 등 다양한 제품을 판매하고 있으며 제휴업무를 맺고 있는 관계사들과의 협의를 통해 단순히 할인서비스를 제공하는 차원을 넘어서 회원관리시스템을 적극 활용해 제휴사 회원들을 위한 서비스를 개발 운영하고 있다.

크레디아의 고객관리는 웹로그 분석(web-log analysis)이 근간을 이루는데 웹로그 분석이란 웹 사이트의 방문객이 남긴 자료를 근거로 웹의 운영 및 방문행태에 대한 정보를 분석하는 것으로 웹 로그 분석에 의해 얻은 방문자 수, 방문 유형, 각 웹 페이지별 방문 횟수, 시간·요일·월·계절별 접속 통계 등의 자료를 마케

팅에 이용하는 것을 의미한다[24]. 웹 로그 분석을 통해 회원들의 성향을 분석하여 차별화된 서비스를 제공함으로써 충성고객을 유지시키고 있다.

## III. CRM의 전략적 활용방안

### 1. 회원별 등업제 실시

관계마케팅에 있어 회원제도는 고객과의 관계를 장기간 유지하기 위해 다양한 의견을 수렴하여 더욱 좋은 상품을 제공하고 우호적인 관계를 구축하기 위한 전략을 의미하며 공연예술분야에 있어서 회원제도는 주로 공연을 구매하는 소비자층의 충성도를 높이기 위한 방편으로 시도되고 있다[25].

LG아트센터의 회원제도는 무료회원제도로 회원으로 가입하는 가장 큰 이유는 티켓을 예매하기 위한 것이다. 회원으로서 누릴 수 있는 혜택이 티켓예매에 있어서의 편리성과 일반적인 공연관련 정보 습득 외에는 무료회원으로 가질 수 있는 혜택의 범위가 한정적이어서 큰 메리트를 가지지 못한다. 또한 티켓 구매 시 제공하는 포인트의 적립에 있어서도 기획공연으로만 한정되어 있어 대관공연 티켓 구매 시 포인트를 적립 받을 수 없기 때문에 처음 방문하는 고객이나 티켓구매자의 입장에서는 구지 회원으로 가입해야 할 특별한 이유가 없다.

반면 크레디아의 회원제도는 유·무료로 나누어 회원을 구분하고 있으며 무료회원은 LG아트센터와 같이 기본적인 혜택만 제공하지만 유료회원에게는 다양한 서비스와 혜택을 제공하고 있다. 음식점, 숙박시설, 병원 등 생활 속의 유용한 업체들과 제휴하여 할인이나 서비스를 제공받을 수 있게 했으며 특히 여행사와 제휴를 통해 여행과 공연을 패키지로 한 여행상품은 회원들로부터 좋은 호응을 얻었다.

문화관광부가 조사한 2010년 공연시설 회원제도를 살펴보면 회원제를 운영하고 있는 시설은 40.5%, 후원 회원제를 운영하고 있는 시설은 5.2%, 회원제와 후원 회원제 둘 다 운영하고 있지 않은 시설은 57.4%로 나타났다[26].

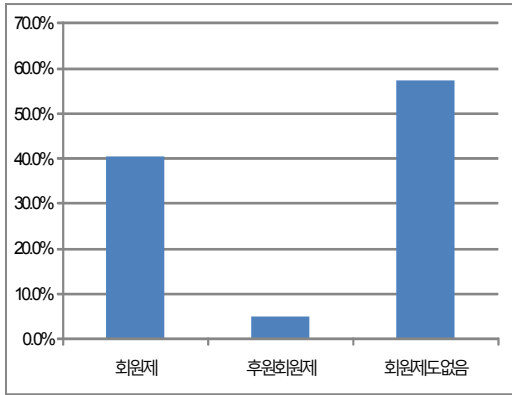


그림 3. 공연시설 회원제도 현황

고객관리의 초석이라 할 수 있는 회원제도가 운영되지 않은 곳이 절반이상을 차지하고 있어 회원제도 운영의 필요성이 요구된다.

회원제도를 운영하고 있는 대부분의 공연장은 무료 회원제도를 두고 있으며 운영방식이나 제공하는 서비스는 거의 비슷하다. 유료회원제도를 운영하는 곳은 무료회원에 비해 혜택이 많지만 가입에 있어 비용이 지출되기 때문에 일반 관객으로서는 선택 선택하기 어려운 현실이다.

최근 충무아트홀의 경우에는 유료회원에 대해 더 이상 신규가입을 받지 않거나 기존의 유료회원에 대해 연장서비스를 종료하는 등 실적이나 효과에 대해 회의적이기까지 하다.

이처럼 무료회원으로서 느끼는 미비한 혜택과 유료 회원으로서 가지는 비용부담의 문제를 해소하기 위해 회원별 등급제도 운영을 제안한다.

기본적으로 회원별 등급제도는 무료회원제도의 틀 안에 티켓구매실적이 많은 회원과 온라인상의 커뮤니티 활동이 많은 회원에게 가산점을 부여하여 고객을 차별화하는 것이다. 이는 기존회원의 이탈을 방지하고 충성고객으로의 발전을 도모할 수 있으며 커뮤니티 활성화라는 긍정적인 효과와 더불어 온라인상에 활동하고 있는 잠재관객들을 공연장으로 끌어들이 수 있어 새로운 관객을 창출할 수 있을 것이다.

아츠 와이어(Arts wire) 담당자 베스 칸터(Beth Kanter)는 온라인상의 회원들을 예술관객으로 끌어들이기 위해서는 관객개발 차원의 적극적인 온라인 프로모션을 강조하였듯이 회원 가입 시 할인에매권 증정이나 첫 예매 시 큰 폭의 할인을 적용 등과 같은 소비행동을 유발할 수 있는 방안을 수립해야 할 것이다[27].

이기 위해서는 관객개발 차원의 적극적인 온라인 프로모션을 강조하였듯이 회원 가입 시 할인에매권 증정이나 첫 예매 시 큰 폭의 할인을 적용 등과 같은 소비행동을 유발할 수 있는 방안을 수립해야 할 것이다[27].

## 2. 등급별 포인트 적립

공연관람률의 살펴보면 무용공연을 한 번도 관람하지 않는 사람이 전체인구의 98%이상을 차지하고 있고 연평균무용관람도 0.04회에 그치고 있으며 비단 무용공연 뿐만 아니라 연극, 음악, 전통공연 등 다른 공연예술에서도 비슷한 경향을 보이고 있다[28].

표 1. 예술행사관람

	예술행사 관람률			연평균예술행사 관람횟수		
	2010년	2008년	2006년	2010년	2008년	2006년
클래식	4.8%	4.9%	3.6%	0.1	0.1	0.1
전통	5.7%	4.4%	4.4%	0.1	0.1	0.1
연극	11.2%	11.0%	8.1%	0.2	0.2	0.2
무용	1.4%	0.9%	0.7%	0.04	0.03	0.01

공연예술시장에서 소비자의 주된 속성은 공연을 자주 관람하는 부류는 계속적으로 공연장에 찾지만 그렇지 못한 사람은 시간부족, 비용과다 등의 이유로 공연장을 찾지 않아 공연관람에 있어 관객의 부익부빈익빈 현상이 심하다는 것이다.

LG아트센터와 크레디아의 회원들 대부분은 충성도가 높은 우수회원으로 수익기여에 상당한 도움을 주는 집단이다. 20%의 우수고객이 수익의 80%를 보장해 주듯이 우수고객의 가치는 나머지 고객들과 비교할 수 없을 정도로 크다.

미국의 TARP(Technical Assistance Research Programs)는 일반적으로 신규고객을 얻는데 드는 비용이 기존고객을 보유하는데 드는 비용에 비해 무려 5배나 더 소요된다고 보고하고 있듯이[14] 기존고객 중에서도 특히 우수고객에 대한 특별한 배려가 필요하다.

그러나 LG아트센터와 크레디아에서 실시하고 있는 포인트 제도는 포인트 적립에 있어서 우수회원들과 일

반회원들 간의 특별한 차이 없이 일괄적으로 적용하고 있으며 포인트 적립방식 또한 사용하고 나면 다시 처음부터 적립하는 형태여서 개선이 요구된다.

이를 해결하기 위한 방안으로 등급에 따라 포인트 적립비율을 달리 지급하는 방식을 고려해 볼 수 있을 것이며 이를 통해 우수고객의 만족도를 높이며 포인트 소멸에 따라 느끼는 충성도의 반감요소를 어느 정도 상쇄시킬 수 있을 것이다. 예를 들어 우수등급의 고객들은 일반등급의 고객들보다 두 배의 포인트를 적립할 수 있게 하여 더 많은 포인트 적립이 가능해지며 이로 인해 원하는 서비스를 더 빨리 교환할 수 있을 것이다. 높은 등급으로 올라갈수록 제공되는 혜택 또한 고객이 직접 체험하지 않고서는 느낄 수 없는 강력한 것으로 포장하여 물질적인 혜택뿐만 아니라 특별한 대우를 받고 있다는 인식을 가지게 해야 할 것이다. 또한 포인트 적립에 있어서도 공연예매뿐만 아니라 공연관련 상품구매, 공연자료 업로드, 공연감상 후기 등 다양한 채널을 통해 적립할 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다.

### 3. 공연장운영시스템 및 회원관리시스템 운영

LG아트센터는 필두로 하여 최근 충무아트홀까지 관객들을 보다 효율적으로 관리하기 위해 독자적인 공연장운영시스템을 구축하고 있다.

LG아트센터가 여타 공연장과 달리 마니아층을 형성할 수 있게 된 가장 큰 이유는 티켓링크나 티켓파크와 같은 매표 대행업체에 의존하지 않고 자체 공연장운영시스템을 통해 고객 DB를 확보하고 이를 바탕으로 관객들의 예술적 취향과 요구사항을 파악하여 공연프로그램 기획에 적극 활용한 결과이다. 시즌제 프로그램을 도입하여 관객에게 우수한 공연을 제공하고 있으며 회원들 또한 전체좌석의 80%를 구매하고 있어 공연장운영시스템 구축의 효과가 크다고 볼 수 있겠다.

공연장운영시스템은 고객에게 적합한 프로그램을 기획하고 구성할 수 있으며 판매수수료 및 홍보·마케팅 비용 절감 같은 유행적인 편익과 고객정보 보유라는 무형의 가치를 가질 수 있어 장기적 시각으로 봤을 때 공연장운영시스템 도입은 필수적이다.

그러나 대부분의 공연장이 비용적인 문제를 들어 자

체시스템을 운영하지 않고 예매대행업체를 이용하거나 심지어는 이것조차도 하지 않는 실정이다.

공연시설의 입장권 판매시스템 현황을 살펴보면, 인터넷 자체발권 시스템을 운영하고 있는 시설은 전체의 26.8%, 외부대행 시스템을 운영하고 있는 시설은 36.4%, 시스템을 전혀 운영하지 않은 시설은 42.3%로 조사되었다[26].

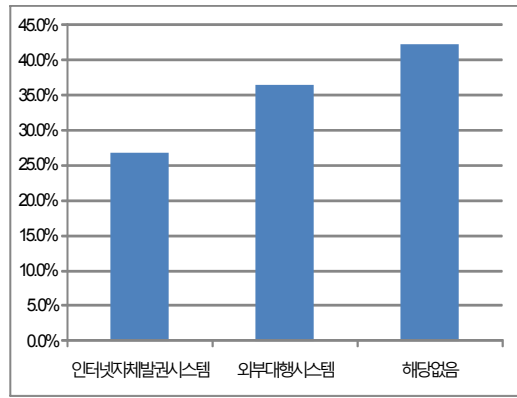


그림 4. 공연시설 입장권 판매시스템 현황

설령 공연장운영시스템을 갖추고 있더라도 단순히 예매관리나 발권 등의 티켓예매 업무로 이용한다면 시스템을 활용할 전문 인력 부재로 고객관리 및 마케팅을 수행할 수 없다면 무용지물의 결과를 초래할지도 모르니 도입에 앞서 당면한 문제를 사전에 해결해야 할 것이다.

크레디아는 회원관리시스템 구축과 웹로그 분석을 통해 공연프로그램을 기획하여 고객만족도를 높이고 있다. 기획공연 시 회원들에 의해 평균 45% 티켓이 판매되고 있으며 일부의 경우 전체 티켓이 회원들의 구매만으로 소진되기도 한다. 공연예매뿐만 아니라 공연관련 여행상품, 공연관련 음반·서적판매 등 교차판매를 통해 금전적 수익을 올리고 있다.

공연기획사 민트페이퍼는 디자인 소품 전문점인 '코즈니'와 사업제휴를 통해 기획공연 시 아티스트 성향에 부합하는 상품을 제작하고 판매함으로써 부수적인 온라인 수익을 창출하고 있다[27].

이처럼 고객 중심의 웹사이트 개편과 기획으로 고객



관리, 고객만족, 공연예매 수익뿐만 아니라 부수적인 수익을 기대할 수 있는 장점이 있어 많은 비용을 들이지 않고서도 효율적인 회원관리가 가능하다.

회원관리시스템을 통해서 얻어진 고객 DB는 시스템에 쓰이는 비용을 넘어 금액으로 환산할 수 없는 가치를 가진다.

#### IV. 결론

공연예술시장에서의 마케팅은 공공성이나 예술성을 포기하는 것이 아니라 더 많은 소비자들이 공연을 향유할 수 있도록 접근성을 높이기 위한 것으로 고객을 공연장으로 끌어들이기 위해서는 티켓 판매 지향적 마인드가 아닌 고객 중심적 관점에서 관객의 이해가 필요하다.

앞서 살펴본 사례와 같이 공연장과 제작사들은 자체의 시스템을 활용하여 고객에게 적합한 프로그램을 기획하고 다양한 상품개발을 통해 신규고객을 개발하고 우수고객을 유지하기 위해 노력하고 있다.

그러나 대부분의 공연장이나 제작사가 CRM의 기초적인 활용도 못하고 있는 실정이며 CRM을 도입한 경우를 보더라도 차별적이지 못하고 천편일률적이며 구제적이고 세부적인 고객관리와 마케팅이 필요하다.

따라서 공연예술분야에서 CRM을 전략적으로 활용하기 위해서 다음과 같이 세 가지를 제시하였다.

첫째, 회원별 등급제도 운영을 통해 형식적인 회원제도에서 탈피하여 우수고객을 유지하고 잠재고객을 개발할 수 있다.

둘째, 포인트 적립방식 변경과 다양화를 통해 포인트 소멸 후 충성도가 반감되는 현행 포인트 방식에서 탈피하여 회원등급에 맞는 포인트 적립방식을 적용하여 고객의 충성도를 유지할 수 있다.

셋째, 공연장운영시스템 및 회원관리시스템 도입을 통해 효율적인 고객관리와 고객DB를 활용한 마케팅 전략을 수립할 수 있다.

위와 같은 CRM의 활용은 비단 공연장이나 제작사에만 적용되는 것이 아니라 공연예술시장의 원천 공급자인 공연예술단체에서도 소비자인 관객의 중요성을 인

식하고 CRM에 대한 노력을 기울여야 할 것이다.

대부분이 영세한 공연예술단체가 자체적인 시스템을 갖추기에는 적지 않은 비용과 시간, 그리고 인력이 필요한 것이 사실이지만 공연예술단체 스스로가 고객 DB 조차 확보하지 못한 채 언제까지나 마케팅과 홍보의 부족 탓으로 돌릴 수는 없다.

고객 DB 확보가 CRM을 위한 시작인만큼 웹사이트를 개설하여 고객관계 구축을 위한 발판을 마련해야 할 것이며 웹사이트를 보유하고 있는 공연예술단체들도 콘텐츠의 구성이 고객 중심으로 잘 설계되어있는지를 검토하여 지속적인 업그레이드를 통해 실질적이고 다양한 정보와 서비스를 제공해야 할 것이다.

#### 참 고 문 헌

- [1] <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=74459>
- [2] P. Kotler and J. S. Bernstein, *Standing Room Only*, Harvard Business Press, 1997.
- [3] 김경민, *국립중앙박물관 마케팅을 위한 회원제 도입에 관한 연구*, 추계예술대학교 예술경영대학원 석사학위논문, 2004.
- [4] 문창숙, *관계마케팅을 통한 국내 공연장의 회원제 운영의 필요성에 관한 연구*, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문, 2006.
- [5] 곽은정, *회원제 운영을 통한 공연관객개발 방안연구 : 국·공립 공연장을 중심으로*, 한남대학교 사회문화대학원 석사학위논문, 2008.
- [6] 인형근, *공연장 고객관계관리를 위한 통합운영시스템 구축방안 연구 : 충무아트홀을 중심으로*, 중앙대학교 예술대학원 석사학위논문, 2008.
- [7] 김은경, *공연장 직영 인터넷 티켓예매 시스템의 현황 및 운영방안에 관한 연구*, 추계예술대학교 문화예술경영대학원 석사학위논문, 2008.
- [8] 이진희, *대도시 자치구 문화예술회관의 다양한 운영체계에 따른 효율적 운영방안에 대한 연구 : 서울시 노원구 노원문화예술회관, 광진구 نار루아트센터, 중구 충무아트홀 사례중심으로*, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문, 2006.

[9] 남두옥, *복합문화 예술공간의 효율적 운영방안에 대한 연구: 충무아트홀 사례를 중심으로*, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문, 2009.

[10] 이찬, *공공 공연장 민간위탁 운영시스템 도입과 효율성 연구*, 단국대학교 정책경영대학원 석사학위논문, 2011.

[11] 김은숙, *공연장 교육 서비스 품질이 고객만족과 충성도에 미치는 영향*, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문, 2009.

[12] 한진희, *무용 공연장의 서비스품질에 따른 관람객 만족이 구전의도에 미치는 영향*, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문, 2008.

[13] 피세희, *공연장 서비스 품질이 고객 만족 및 고객 충성도에 미치는 영향: 국내 공연장 실증적 비교 분석*, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문, 2011.

[14] 최정환, *이유제, 죽은 CRM 살아있는 CRM*, 한인, 2007.

[15] 박훈재, *KT의 고객관계관리(CRM) 구현과 그 개선방안에 관한 연구*, 고려대학교 정책대학원, 석사학위논문, 2006.

[16] 조재립, *고객관계관리*, 청문각, 2009.

[17] 이창용, *CRM시스템 도입방법론에 관한 연구 -DMB 이용 초기단계인 기업 중심으로*, 서강대학교 일반대학원 석사학위논문, 2006.

[18] 김승욱, *고객관계관리(CRM)원론*, 법문사, 2008.

[19] LG아트센터 공연기획팀 내부자료.

[20] 권세연, *공연장 브랜드 개성에 관한 연구*, 성균관대학교 일반대학원 석사학위논문, 2005.

[21] LG아트센터 공연장운영팀 내부자료.

[22] 크레디아 공연사업팀 내부자료.

[23] <http://www.clubbalcony.com/>

[24] <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=864235>

[25] 문창숙, *관계마케팅을 통한 국내 공연장의 회원제 운영의 필요성에 관한 연구*, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문, 2006.

[26] 문화체육관광부·예술경영지원센터, 2010 공연예술 실태조사, 문화체육관광부, 2010.

[27] 김민경, *공연예술기관 웹사이트 분석을 통한 인터넷 마케팅 활성화 방안 연구*, 추계예술대학교 문화예술경영대학원 석사학위논문, 2009.

[28] 문화체육관광부·한국문화관광연구원, 2010문화향수실태조사보고서, 문화체육관광부, 2010.

저 자 소 개

김 충 언(Chung-Eon Kim)

정희원



- 2004년 2월 : 경희대학교 문화예술경영학과(예술경영학석사)
- 2010년 2월 : 경희대학교 공연예술학과(예술경영학박사)

<관심분야> : 공연예술콘텐츠, 공연예술마케팅, 문화정책