

# 극장 시즌제 프로그램 운영에 따른 관객 서비스 연구 : AHP 방법론을 기반으로

## A Study on Audience Service by Seasonal Program Operation in Theaters: Based on AHP methodology

송혁규

백제예술대학교 연예매니지먼트과

Hyuk-Kyou Song(naru2001@gmail.com)

### 요약

극장의 시즌제 프로그램 운영은 극장 경영의 안정성과 관객 개발을 위한 중요 서비스이다. 그러나 국내 극장 시즌제는 도입된 지 20년이 흘렀으나, 해외 극장에 비하여 여전히 실무적으로 정착되지 않았으며 학술적 연구 또한 미진하다. 따라서 본 연구에서는 국내의 극장에서 제공하고 있는 '시즌제'의 프로그램 서비스와 부가서비스를 요소를 도출하고, 각 속성의 중요도를 산출하여 국내 실정에 적합한 시즌제 서비스 운영 방안을 제언하고자 하였다.

따라서 7곳의 극장 시즌제 프로그램 분석을 통해 2개의 상위요인, 7개의 중위요인, 23개의 하위요인으로 구성된 연구모형을 도출하였다. 이를 바탕으로 극장 전문가 14명에게 각 요인의 우선순위를 쌍대비교 설문하였다. 연구 결과, 프로그램 서비스에서는 패키지 및 작품의 구성이 중요하게 나타났으며 부가 서비스에서는 금전적 요소가 중요하게 나타났다. 즉, 시즌제에서 중요한 요소는 프로그램 서비스를 고도화하고, 관객 니즈가 큰 소수의 부가 서비스를 선별적으로 운영하여 관객을 모집해야 할 것으로 판단된다.

■ 중심어 : | 시즌제 프로그래밍 | 관객개발 | 관객서비스 | 극장경영 | 극장서비스 |

### Abstract

The operation of the theater's seasonal program is an important service for the stability of theater management and audience development. However, the domestic theater season system has been around for 20 years, but still has not been established in practice compared to overseas theaters, and academic research is also lacking. Therefore, in this study, the government wanted to draw out elements of 'season system' program services and additional services provided by domestic and foreign theaters, and to calculate the importance of each attribute to suggest a plan to operate a seasonal service suitable for the actual conditions in Korea.

Thus, through the analysis of seven theater seasonal programs, a study model consisting of two higher, seven median and 23 lower factors was derived. Based on this survey, 14 theater experts were asked to compare the priorities of each factor. Studies have shown that the composition of packages and works in program services is important, and that monetary factors are important in additional services. In other words, an important element in the seasonal system is judged to be the need to upgrade program services and selectively operate a small number of additional services with large audience needs to attract audiences.

■ keyword : | Seasonal Programming | Audience Development | Audience Service | Theater Management | Theater Service |

## I. 서론

극장은 예술과 사회, 예술과 관객을 이어주는 중요한 문화시설이다. 극장의 안정적 운영을 위해 가장 중요한 요소가 관객이라는 점을 고려할 때, 관객개발은 극장의 궁극적인 목표이며 고민하지 않을 수 없는 과제이다[1]. 1980년 지방자치제 도입 이후 극장 건립보다 더 중요한 것이 관객 모집을 위한 수준 높은 콘텐츠라는 인식이 자리 잡았다. 이에 국내 극장들은 수준 높은 관객 서비스를 제공하기 위해 지속적으로 노력해왔으나, 예술 경영의 선진국인 미국이나 유럽에 비하면 아직까지도 극장경영이 활성화되었다고 보기 어렵다[2].

이러한 관점에서 살펴볼 때 '시즌제' 운영은 매우 중요한 이슈이다. 시즌제란 극장이 한 시즌의 공연을 사전에 일괄공개하면 정기관객들이 취향에 따라 원하는 공연을 향유하는 방식의 극장 서비스로, 1800년대 후반부터 서구권 유수의 극장과 예술단체에서 활성화된 제도이다. 공연예술의 규모가 증가하고, 공연 프로그램 수가 많아지면서 이를 계획적으로 운영 및 마케팅해야 할 필요성이 대두되면서 시작된 제도이다. 시즌제를 도입한 외국의 극장에서는 1년 전부터 공연을 선별 및 기획하여 수준 높은 공연을 제공하였으며, 시즌제 티켓 구매를 통해 정기적으로 관객을 모집할 수 있었다.

이에 서울의 대형 공연장을 중심으로 시즌제가 극장 운영의 선순환 시스템을 구축할 것이라는 기대 속에 2000년대 이후 시즌제가 도입되기 시작하였다. 국내 대형 극장에 시즌제가 도입된 후, 일부 극장에서는 유료좌석 판매율이 증가함에 따라 그 성과를 체감하고 있으나, 운영을 중단한 극장도 찾아볼 수 있다<sup>1</sup>. 또한 아직 소수의 극장만이 시즌제를 운영 중이며, 전국적으로 시즌제를 적용하지 못하고 있는 실정이다.

이에 시즌제의 고도화를 위해서는 관객의 관점에서 서비스를 비교 분석하여, 그것을 토대로 국내 극장의 성장 방향성을 모색할 필요가 있다. 본 연구는 국내 극장의 안정화 및 운영 활성화를 위해서 '시즌제' 운영을 통해 적극적 관객개발이 이루어져야 한다고 판단하였다. 이에 국내외의 시즌제 운영 사례분석을 통해 시즌제

의 중요요인을 도출하고, 전문가 설문을 통해 요인별 중요도를 산정하여 시즌제 운영 방향을 제언하고자 한다. 결과적으로 우리나라 실정에 적합한 시즌제 활성화 방안을 모색하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 극장 시즌제 개요

시즌제란 극장이 한 시즌의 공연을 사전에 일괄공개하면, 정기관객들이 취향에 따라 원하는 공연을 향유하는 방식이다<sup>2</sup>. 서구 국가를 중심으로 1800년대 후반부터 널리 정착된 공연계 마케팅 전략의 일환으로, 극장 경영의 효율성을 높이기 위해 공연이 진행되는 '시즌'과 다음 시즌을 준비하는 '비시즌'(또는 오프시즌)을 나누어 극장 선순환 프로세스를 구축하는 시스템이다<sup>3</sup>.

첫 극장 시즌제 사례는 메트로폴리탄 오페라 하우스 '1883-1884 시즌'이다. 1870년대 뉴욕 맨하튼의 브로드웨이 공연 비즈니스는 폭발적으로 성장하였으나 500석 이하의 작은 극장이 개별적으로 운영되고 있어 관람객의 수요를 충족시키지 못했기에 완성도 높은 공연과 많은 관람객 수용이 가능하도록 설계된 메트로폴리탄 오페라 하우스(Metropolitan Opera House)가 1883년에 완공되었다. 이 극장은 대규모 지원과 자체 공연단체 및 오케스트라를 보유하였기 때문에 안정적으로 시즌제를 운영할 수 있었다. 이후 미국 내 수백 개의 신설극장에 시즌티켓의 개념이 정착되었으며, 영국, 프랑스, 독일, 러시아 등 여러 국가의 세계적인 극장이나 단체에서도 시즌제를 운영하기 시작하였다[3][4].

전 세계 다수의 극장에서 시즌제를 선택한 이유는 공급자(극장 관계자)와 수요자(소비자)의 입장에서 둘 다 혜택을 얻을 수 있는 경영전략이기 때문이다. 먼저 극

2 선행연구에서 용어를 통일하지 않고 시즌티켓, 정기예약회원제도, 정기관객제도, 시즌 프로그래밍 등으로 활용하고 있다(이용관, 1999; 정달영, 2008; 황선아, 2009; 김소영, 2013; 박기욱, 2014; 안호상, 2016). 본 연구에서는 시즌과 비시즌의 구분을 명확히 들어낼 수 있는 용어인 '시즌제'를 사용하고자 한다.

3 서양의 학기제는 9월~6월로 이루어져 있기 때문에 6~9월 사이는 휴식기에 속한다. 이때 대부분의 사람들은 휴가를 떠나기 때문에 관객 모집이 어려워 극장도 공연 준비 기간을 갖는 것에서 시작되었다. 따라서 시즌제는 두 연도를 묶어 '2018-2019 시즌'과 같이 표현한다.

1 2000년 LG 아트센터 개관 및 도입, 2012년 9월 국립극장 도입, 2016년 세종문화회관 도입, 2003년~2005년 및 2013년~2014년 예술의 전당 일시 운영, 2019년 부산문화회관 도입 등

장의 입장에서 시즌제는 다음과 같은 특성을 가진다. 첫째, 극장의 궁극적인 목표인 관객 극대화가 가능하다. 극장의 첫 번째 목표는 관객개발이다[4]. 시즌제는 비공식적이고 무형적인 형태로 존재하는 관객층을 보다 가시적인 형태로 관리할 수 있도록 하며, 정기공연 관람을 유도하여 관객과 극장 간의 유대감을 증가시킨다. 공연예술 상품은 소비 전에는 가치를 파악할 수 없는 경험재이기 때문에 습관적 소비가 형성되기 어려우나, 반복 경험을 통해 기호가 형성되면 기타 상품으로는 대체되지 않는 비대체성을 가져 고정 관객 유지가 가능하다[5][6].

둘째, 개별티켓 판매에 비해 수익 창출 및 안정화에 유리하다. 시즌제 없이 공연 건마다 개별티켓 판매를 진행할 경우 계절, 날씨, 스타 출연진, 연출가의 명성 등 여건에 따라 티켓 수익이 좌우된다. 그러나 시즌제를 통해 회원 관리가 몇 년간 지속적으로 이루어졌다면 회원들이 극장에 대한 신뢰도와 작품의 예술성을 인정했다는 뜻이기 때문에 고정 지출이 이루어질 수 있다[7]. 또한 시즌제 회원들은 시즌 시작 전부터 패키지 티켓 구매금액을 납부하기 때문에 극장의 안정적인 수입원이 된다[1]. 이를 통해 극장은 오프시즌 동안에도 안정적으로 자금운용을 할 수 있다.

셋째, 극장 프로그램의 예술성 향상에 도움이 된다. 시즌제는 사전에 철저한 작품 계획으로 안정된 관객을 확보하기 때문에 극장의 이미지 제고와 신뢰도를 쌓기에 더없이 좋은 방안이다[8]. 준비 기간이 여유롭기 때문에 완성도 높은 작품을 기획 및 제작할 수 있고, 실험적인 작품을 시도할 수 있다. 이를 통해 해당 극장만의 특색 있는 시즌제를 기획하여 극장 브랜드 포지셔닝까지 가능하다. 결과적으로 공연 프로그램의 안정성과 예술성 확보될 수 있으며, 이는 어떠한 부가 서비스나 혜택보다도 관객개발에 지대한 영향을 미친다.

다음으로 소비자의 입장에서 시즌제는 다음과 같은 특성을 지닌다. 첫째, 극장과 회원 간의 유대감을 형성할 수 있다. 이는 극장 시즌제의 궁극적인 혜택이다. 특정 극장의 회원이 되었다는 사실을 통해 문화적 자부심을 느낄 수 있으며, 정기적인 공연관람을 통해 문화자본을 배양할 수 있다. 둘째, 프로그램 구성이 사전에 고지되기 때문에 공연관람이 효율적이다. 미리 공연관람

스케줄을 세울 수 있어 시간관리가 가능하다. 또한 본인이 원하는 프로그램으로 패키지를 구성하기 때문에 공연관람에 대한 만족도가 높다. 셋째, 다양한 혜택을 얻을 수 있다. 그 중 가장 큰 영향을 미치는 것은 단연 가격할인이다. 패키지 티켓 구매는 개별 티켓 구매보다 저렴하다. 이외에도 좌석 우선 선택, 주차료 할인, 굿즈(Goods) 할인, 차년도 시즌 추가 할인 등의 기타 혜택을 누릴 수 있다.

이렇듯 시즌제에 대한 극장과 관객의 수요는 극장 운영의 선순환 시스템을 구축할 것이라 기대되었기 때문에 국내 극장에서도 시즌제를 도입하기 시작하였다. 우리나라는 1980년대 이후부터 경제성장을 이룩하고 사회가 안정화 되면서, 문화예술에 대한 국민의 수요가 급증하였다. 그중 공연예술 분야는 예술인의 수가 급격히 팽창하였고, 그들의 활동기반인 공연장 역시 확대되었다[9]. 그러나 콘텐츠의 질적 성장 없이 극장의 수만 증가하다 보니 대부분의 극장들은 대관료에 의지하여 운영하는 결과를 초래하였다. 따라서 극장이 문화예술 창조 기능과 사회적 가치 확산 의무를 충실히 이행하지 못한다는 비판이 거세졌다.

이러한 문제점을 인식한 다수의 극장은 기획공연 비율을 높이고, 공연의 불확실성 해소와 극장 브랜드화를 위하여 시즌제를 도입하고 있는 추세이다. 결과적으로 대관에 의존하는 운영형태에서 벗어나 예술성을 유지하고 문화콘텐츠를 생산하는 것에 집중할 수 있게 된 것이다[10]. 이러한 결과 국립극장의 경우, 시즌 레퍼토리 유료 관객수가 2014년 60%에서 2017년 80.4%로 계속해서 상승하고 있다. 또한 2000년부터 꾸준히 시즌제를 고수하고 있는 LG 아트센터는 10년 연속 서비스 품질 1위를 지켜오고 있다<sup>4</sup>. 이러한 흐름에 따라 세종문화회관도 시즌제를 적극 홍보하고 있으며, 올해 초에는 부산문화회관도 시즌제를 본격적으로 진행한다고 밝혔다<sup>5</sup>.

이렇듯 극장은 저마다의 여건과 정체성을 반영한 시즌제를 기획 및 운영하고 있다. 그러나 국내 극장은 서구권 극장에 비해 시즌제를 도입한 지 오래지 않아 서비스 모델에 대한 이론적·실무적 논의 없이 극장마다 개별적으로 이루어지고 있다. 또한 각 극장의 시즌제

4 (검색일자 : 2019.10.02, 출처 : <http://news1.kr/articles/?2819657>)

5 (검색일자 : 2019.10.02, 출처 : <http://www.kookje.co.kr>)

성과를 서비스적 관점에서 비교분석한 논문은 전문한 상황이다.

극장 시즌제가 고도화되기 위해서는 서로 다른 환경과 개성을 지닌 국내외 극장에서 어떤 방식으로 시즌제를 운영하는지 비교 분석하고, 그것을 토대로 국내 극장의 성장 방향을 분석할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 국내외의 대표적 시즌제 운영 극장의 서비스를 분석하고, 각 요인별 우선순위를 도출하여 국내 극장 시즌제 운영에 시사점을 제공하고자 한다.

## 2. 시즌제의 유형 및 구성

시즌제는 ‘프로그램 서비스’와 ‘부가 서비스’로 구성된다. 먼저 ‘프로그램 서비스’는 예술단체가 관객에게 줄 수 있는 궁극적인 혜택으로 패키지 유형, 구성된 공연 유형에 따라 달라진다.

첫째, 시즌제 구매 시 소비자가 가장 먼저 선택하는 부분은 패키지의 유형이다. 예를 들어 국립극장의 경우 ‘시즌 19-20’에서 14개<sup>6</sup>의 패키지로 구성하여, 관객에게 다양한 선택의 폭을 제시하였다. 반면 세종문화회관의 ‘2019 세종시즌’에서는 성격 구분이 명확한 5개의 패키지만을 제시하고 있으며<sup>7</sup>, 첫 번째로 관객이 스스로 패키지를 조합하는 ‘내 맘대로 패키지’를 제시하고 있어 소비자에게 선택권을 제공한다는 장점이 있다.

둘째, 패키지 유형만큼이나 구성된 공연의 리스트 역시 중요하다. 시즌제의 경우 다분야의 공연이 균형을 이루고 있는 것이 일반적이지만, 극장의 유형에 따라 제작형과 초청형 둘 중 한 분야에 초점이 맞춰지는 것이 사실이다. 왜냐하면 전속단체 유무, 기획공연과 초청 공연의 비율, 프로그래밍 방식 등이 다르기 때문이다.

제작극장(Producing Theater)이란 전속단체의 작품을 기획하고 이를 바탕으로 연간 시즌을 운영하는 극장이다. 제작극장은 고용인원 및 극장의 규모가 크고, 극장 비전과 프로그램의 방향이 일정하기 때문에 안정적인 시즌제 운영이 가능하다는 장점이 있다<sup>(8)</sup>. 시즌제로 유명한 해외 제작극장의 경우 대부분 전속단체를 보유하고 있다<sup>8</sup>. 이들은 시즌 기간에 해당 전속단체의

레퍼토리 공연을 중심으로 프로그램을 기획하고, 시즌 오프 기간에는 해외 유명 단체의 순회공연을 초청하거나 회의실 및 행사장으로 대여한다<sup>(2)</sup>. 그러나 우리나라에서는 전속단체를 보유하는 제작극장이 많지 않기 때문에 서양의 극장 여건과는 차이가 있다. 그럼에도 불구하고 2000대 들어서면서 국내 제작극장에서도 시즌제를 도입하려는 움직임이 시작되었고, 현재 시즌제를 운영하는 대표적인 제작극장은 국립극장과 세종문화회관이다.

다음으로 기획극장(Presenting Theater)이란 전속단체를 두는 대신, 외부 단체 혹은 기 완성 작품 초청공연과 더불어 자체적인 기획 공연을 병행하는 극장이다. 전속단체 유지에 사용되는 고정 비용이 없기 때문에 재정이 효율적이며, 다양한 작품을 선택하여 선보일 수 있다는 장점이 존재한다. 그러나 전속단체가 없기 때문에 프로그래밍의 안정성이 낮다. 따라서 이러한 문제점을 해결하기 위하여 전속단체 대신, 계약을 체결한 상주단체를 운영하며 자체 공연을 기획하는 경우가 많다. 국내의 경우 LG아트센터가 대표적인 기획극장에 속한다<sup>9</sup>.

표 1. 시즌제 운영 극장의 유형

구분	제작극장 (Producing Theater)	기획극장 (Presenting Theater)
운영 방식	시즌	전속단체 레퍼토리 공연
	시즌 오프	유명단체 초청공연 및 행사 진행
전속단체	있음	없음
시즌제 구성	제작형 초점	초청형 초점
국내사례	국립극장, 세종문화회관	LG 아트센터

이외에도 관객 극대화를 위해서는 프로그램 서비스를 넘어, 시즌티켓을 구매할 가치와 필요성을 느낄 수 있도록 ‘부가 서비스’와 같은 추가적인 혜택이 존재한다. 이는 극장에 대한 관객의 만족도와 충성도를 높여 주고 장기적인 회원이 되는 환경을 만든다. 부가 서비스 중에서 자주 활용되는 것은 좌석 우선권 제공, 티켓 교환, 이벤트 초청 등이 있다.

6 (검색일자: 2019.07.31, 출처: <https://www.ntok.go.kr/kr/Main/Index>)  
 7 (검색일자: 2019.07.31, 출처: <https://msejongpac.or.kr/season/2019/>)  
 8 예를 들어 뉴욕 링컨센터는 뉴욕필하모니, 메트로폴리탄 오페라 하우스는 메트로폴리탄 오페라단, 바비칸 센터는 런던심포니오

케스트라와 로얄 셰익스피어극단 등 각 전속단체와 그들이 사용하는 전용 극장이 정해져 있는 경우가 많다.  
 9 대표적인 국내 기획극장인 예술의 전당도 2003년~2005년에 시즌제를 운영하였으나 중단하였다. 2013년 제도입을 선언하였으나 2014년 이후 중단하여 현재 시즌제를 운영하지 않는다.

프로그램 서비스가 극장의 콘텐츠 제작 역량 강화에 초점을 둔다면, 부가 서비스인 정기관객제도도 다양하고 두터운 관객층 발굴을 목적으로 한다. 아무리 훌륭한 시즌 프로그램을 기획했다고 하더라도 관객을 유치하지 못하면 시즌제의 성공을 기대하기 힘들다[2]. 따라서 국내의 극장에서는 시즌제의 공연 구성만큼이나 부가 서비스에 집중한다. [표 2]에서 알 수 있는 다양한 유형의 부가 서비스가 제공되고 있다.

그러나 무조건적인 부가 서비스의 확대는 지양해야 한다. 지나친 부가서비스는 관객들이 공연 관람이라는 근본적인 이유보다는 부수적인 혜택에만 얽매어 티켓을 구매하도록 만들 수 있다. 이러한 경우 공연 자체의 만족도가 높지 않은 이상, 다음 시즌제의 티켓을 구매할 확률은 적어진다[1]. 따라서 혜택의 양을 늘리는 것이 아니라 혜택을 통해 극장의 관여도<sup>10</sup>를 높일 수 있는 부가 서비스 개발이 필요하다. 궁극적으로 프로그램 서비스와 부가 서비스가 균형을 이룬 채 상호작용할 때 안정적인 시즌제 운영과 관객 극대화가 가능하다.

표 2. 시즌제 운영 극장의 부가 서비스

구분	해외				국내		
	1	2	3	4	5	6	7
금전	본인할인	0	0	0	0	0	0
	동반인 할인		0				
	식음료 할인				0	0	
	포인트 적립						0
	타 프로그램 할인		0		0	0	
물품	극장 굿즈		0		0	0	
	공연 굿즈						
	프로그램북						
	월간 소식지		0				0
관람	좌석 우선 선정	0	0	0	0	0	0
	관람일 변경		0		0	0	0
	관람 정보 알림	0	0		0	0	0
공간	시크릿 라운지	0					
	주차 관리	0	0				0
이벤트	타 프로그램 초청		0	0	0		
	이벤트 우선 당첨		0	0			

1. 링컨센터 2. BAM 3. ACT 4. Grand Theatre London 5. 국립극장 6. 세종문화회관 7. LG 아트센터

그러나 시즌제 도입 이후 오랜 시간이 흘렀음에도 불구하고, 이를 정량적으로 평가하여 시즌제의 개선 방향에 대해 제언한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 시즌제의 구성요소를 계층화하여 관객의 극장 시즌제 선택요인의 중요도를 산출하는 것이 필요하다고 판단된다. 이에 본 연구에서는 시즌제 사례분석을 통해 도출한 '프로그램 서비스'와 '부가 서비스'를 바탕으로 계층구조 모델을 설계하고 AHP 방법론을 활용하여 각 요인의 가중치를 산정하고자 한다. 이를 통해 국내 시즌제 운영의 발전방향을 모색할 수 있을 것으로 기대된다.

### 3. AHP 방법론

AHP(Analytic Hierarchy Process; 이하 AHP)은 1977년 펜실베이니아 대학의 Thomas Saaty 교수가 개발한 정성적 분석방법론이다[11]. 의사결정 목표 또는 평가기준이 다수이고 복합적인 경우에 대안들의 체계적인 평가를 위하여 주로 활용된다. AHP 방법론은 복잡한 문제를 구성하고 있는 요인을 도출, 분류, 계층화하는데, 이는 문제를 구성하는 요인이 지나치게 많은 경우에 인간이 이성적으로 판단하기 어렵기 때문이다. 따라서 기준이 여러 개일 때 각 요인의 차별점을 체계적으로 평가하기 위해 AHP를 활용한다.

AHP 방법론의 주요 연구모형인 계층분석모델(Hierarchy)을 구조화하기 위해서는 FGI(Focused group interview), 문헌연구, PEST(거시적 환경 분석), 델파이 설문 등을 통해 연구모형의 신뢰성을 높인다. 또한 계층구조가 지나치게 깊어지면 계산의 복잡성이 있으므로, 통상 2~7 수준으로 계층을 형성한다. 이를 기반으로 설문지를 작성하는데, 응답의 용이성을 높이기 위하여 9점 척도(1:비슷함-9:매우 중요함)를 활용한다.

다음으로는 응답결과에 따라 요인별 가중치(Weight)를 도출하는데, 도출된 가중치는 객관적 지표로 해석될 수 있으며 이를 기반으로 의사결정의 합리성을 높일 수 있다[12]. 이때 응답자가 평가요소를 일관적으로 평가하였는지 판단하기 위해 일관성 비율(Consistency Ratio; 이하 CR)로 검증한다. 엄격한 수준에서는 CR 값은 0.1미만이면 일관성이 있고, 0.1 이상이면 일관성이 부족하다고 판단하여 재평가를 실시한다(이상선,

<sup>10</sup> 관여도(Involvement)란 경영학에서 소비자 행동론의 중요 개념 중 하나로, 특정 재화 혹은 서비스에 대한 개인의 중요성이나 관심도의 수준을 뜻한다.

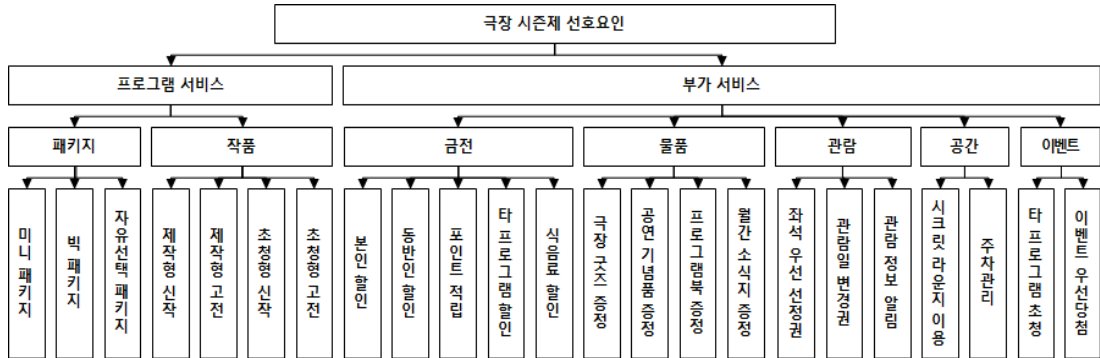


그림 1. 연구모형

2014). 그러나 일반적으로 사회과학 분야의 AHP 선행 연구를 살펴보면 CR값 0.2 이내까지는 결과를 신뢰성 있다고 인정하는 추세이다[11]

### III. 연구설계

본 연구에서는 극장 시즌제를 프로그램 서비스와 부가 서비스로 나누고, 국내의 7개의 극장에서 시행하고 있는 서비스 요소를 도출하였다. 또한 해당 요인을 기반으로 계층 분석모델을 도식화하였다. 쌍대비교 설문 전 공연경영 전문가 3인을 대상으로 요인에 대해 수정 및 보완할 내용이 있는지 의견을 검토하였으나, 추가사항이 없었다. 이에 [그림 1]과 같이 계층 구조를 최종 확정하였다. 상위 범주는 선행연구에 따라 프로그램 서비스와 부가 서비스로 나뉘어 있으며, 각각 2개와 5개의 중위범주로 구성되어 있다. 하위 항목은 총 23개이다.

연구모형의 각 요인별 중요도를 산정하기 위하여 공연경영 분야의 전문가 총 14명을 대상으로 AHP 설문을 실시하였다. 전문가 선정 기준은 극장 경영 관련 경력 10년 이상이거나, 문화예술 학계 및 연구소의 선임 연구원 이상으로 설정하였다. 설문지에는 연구 소개 및 관련된 용어의 조작적 정의를 설명한 후, 계층분석 모형의 상위요인 2개, 중위요인 7개와 하위요인 23개의 쌍대비교를 실시하도록 하였다. 각 요인에 대한 중요성을 9점 척도로 측정하였다. 자료 수집은 2019년 5월부터

6월까지 두달 간 오프라인으로 진행하였고, 결과 분석은 Excel을 사용하였다.

### IV. 연구결과

#### 1. 개별 가중치 결과

상위요인의 응답자 결과는 [표 3]과 같다. 상위 요인의 구성수가 2개이기 때문에 C.R.값은 전원 0.00으로 나타나 응답의 일관성이 확보되었다. 14명의 응답자 답변 통일을 위해 기하평균<sup>11</sup>을 사용하여 상위요인의 통합 가중치를 도출하였으며, 그 결과는 [표 4]와 같다. 극장 시즌제의 서비스를 프로그램과 부가 서비스로 나눈 결과 프로그램 서비스(0.562)가 부가서비스(0.438)에 비해 중요하게 평가되었음을 알 수 있다.

표 3. 상위요인 개별 응답 결과

응답자	프로그램 서비스	부가 서비스	C.R.	결과	응답자	프로그램 서비스	부가 서비스	C.R.	결과
A	0.667	0.333	0.00	A	H	0.667	0.333	0.00	A
B	0.750	0.250	0.00	A	I	0.500	0.500	0.00	A
C	0.667	0.333	0.00	A	J	0.750	0.250	0.00	A
D	0.500	0.500	0.00	A	K	0.500	0.500	0.00	A
E	0.500	0.500	0.00	A	L	0.500	0.500	0.00	A
F	0.500	0.500	0.00	A	M	0.800	0.200	0.00	A
G	0.500	0.500	0.00	A	N	0.500	0.500	0.00	A

11 AHP는 속성간 상대적 중요도가 몇 배 더 혹은 덜 중요하냐를 측정하는 것이다. 따라서 전문가 의견 통합시 일반적인 산술평균이 아닌, n개의 양수값을 모두 곱한 것의 n제곱근을 의미하는 기하평균을 사용한다(Satty, 1980; Satty, 1996).

표 4. 상위요인 통합 결과

구분	프로그램 서비스	부가 서비스	가중치	Rank
프로그램 서비스	1	1.4985	0.562	1
부가서비스		1	0.438	2
C.R.	0.00			

다음으로 프로그램 서비스의 중위요인 응답자 결과는 [표 5]와 같다. 중위요인의 구성수가 2개이기 때문에 C.R 값이 전원 0.00으로 나타나 응답의 일관성이 확보되었다. 답변 통합을 위해 기하평균을 사용하였으며, 그 결과는 [표 6]와 같다. 프로그램 서비스를 구성하고 있는 요소 중, 작품(0.552)이 패키지(0.448)보다 중요하게 인식됨을 알 수 있다. 다만, 가중치의 차이가 크지 않은 것으로 볼 때 시즌제의 특성상 패키지 유형이 작품 구성만큼이나 중요함을 알 수 있다.

표 5. 프로그램 서비스 중위요인 개별 응답 결과

응답자	패키지	작품	C.R.	결과	응답자	패키지	작품	C.R.	결과
A	0.248	0.752	0.00	A	H	0.750	0.250	0.00	A
B	0.500	0.500	0.00	A	I	0.800	0.200	0.00	A
C	0.248	0.752	0.00	A	J	0.200	0.800	0.00	A
D	0.333	0.667	0.00	A	K	0.248	0.752	0.00	A
E	0.248	0.752	0.00	A	L	0.500	0.500	0.00	A
F	0.750	0.250	0.00	A	M	0.667	0.333	0.00	A
G	0.667	0.333	0.00	A	N	0.200	0.800	0.00	A

표 6. 프로그램 서비스 중위요인 통합 결과

구분	패키지	작품	가중치	Rank
패키지	1	0.811	0.448	2
작품		1	0.552	1
CR	0.00			

부가서비스의 중위요인 응답결과는 [표 7]과 같으며, 응답자 답변 통일을 통해 중위요인의 통합 가중치를 도출한 결과는 [표 8]과 같다. 부가서비스의 경우 금전(0.462)>관람(0.230)>이벤트(0.132)>공간(0.089)>물품(0.088) 순으로 중요도가 산출되었다. 응답 결과의 일관성은 0.00으로 문제가 없었다.

금전은 가중치 0.462로 부가 서비스 요인 중 중요성이 가장 높게 나타났다. 그동안 공연예술 분야는 가격

이 비탄력적이며, 열성관객은 상대적으로 문화자본과 소득이 높은 집단이므로 가격할인은 구매에 큰 영향을 미치는 요인이 아니라는 연구결과가 지배적이었다. 그러나 본 연구결과 전문가들은 금전 혜택 측면이 관객 모집에 가장 큰 영향을 미친다고 응답하였다는 점에서 기존 연구와 차별점을 갖는다. 다음으로 좌석 선정, 관람일 변경 등의 관람 서비스(0.230)와 타 프로그램 초청 등의 이벤트 서비스(0.132) 중요도가 높게 나타났다. 그러나 일반적으로 관객들에게 익숙한 주차관리 등의 공간서비스(0.089)와 프로그램 북 무료 제공 등의 물품 서비스(0.088)의 상대적 중요도는 낮게 나타났다.

표 7. 부가서비스 중위요인 개별응답 결과

	금전	물품	관람	공간	이벤트	C.R	결과
A	0.445	0.058	0.181	0.091	0.226	0.011	A
B	0.469	0.078	0.217	0.047	0.188	0.023	A
C	0.533	0.161	0.081	0.064	0.161	0.013	A
D	0.503	0.053	0.243	0.062	0.137	0.054	A
E	0.605	0.053	0.208	0.058	0.076	0.037	A
F	0.415	0.149	0.272	0.058	0.107	0.031	A
G	0.487	0.149	0.231	0.045	0.087	0.064	A
H	0.276	0.049	0.455	0.136	0.083	0.060	A
I	0.254	0.210	0.214	0.136	0.186	0.175	A
J	0.374	0.068	0.226	0.213	0.119	0.010	A
K	0.470	0.106	0.123	0.086	0.215	0.019	A
L	0.495	0.037	0.268	0.124	0.076	0.037	A
M	0.484	0.128	0.251	0.038	0.053	0.035	A
N	0.428	0.041	0.280	0.080	0.172	0.029	A

표 8. 부가서비스 중위요인 통합 결과

구분	금전	물품	관람	공간	이벤트	가중치	Rank
금전	1	4.47	2.48	4.74	3.55	0.462	1
물품		1	0.38	0.89	0.63	0.088	5
관람			1	2.84	1.93	0.230	2
공간				1	0.62	0.089	4
이벤트					1	0.132	3
C.R.	0.00						

각 중위요인의 세부요인 응답결과를 분석하였다. 먼저 프로그램 서비스의 하위요인 응답결과는 [표 9], 부가 서비스 하위요인의 응답결과는 [표 10]과 같다. 응답자 전원의 일관성 비율은 0.00에서 0.2 이내로 수용 가능한 수준이었다. 세부 요인의 중요도를 통합하기 위해 기하평균을 사용하여, 전체 응답의 통합 결과를 분석하였다.





## 2. 통합 가중치 결과

최종적으로 상위요인(A)과 중위요인(B), 하위요인(C)의 통합 가중치(D)를 분석하고, 그 결과에 따른 우선순위를 표시하면 [표 11]과 같다. 우선순위 분석결과 '자유선택형 패키지(0.1795)' > '초청형-고전(0.1343)' > '제작형-신작(0.0942)' > '동반 할인(0.0870)' > '좌석 우선 선정권(0.0631)' > '초청형-신작(0.0584)' > '타 프로그램 초청(0.0455)' > '식음료 할인(0.0449)' > '빅 패키지(0.0405)' > '본인 할인(0.0345)' 순으로 중요하게 나타났다. 총 23개의 하위요인 중 중요도가 10위 이내인 요인을 중위요인 범주에 맞추어 설명하고자 한다.

첫째, <패키지(0.448)> 중위요인 중 '자유선택형 패키지(0.1795)'가 빅 또는 미니 패키지보다 월등히 중요하게 나타났다. 전체 하위요인 중에서도 1위로 시즌제 요소 중 가장 중요하게 여겨짐을 알 수 있다. 시즌제 프로그램을 패키지로 제시하는 이유는 관객에게 매력적인 공연 프로그램을 제시하기 위함이다. 그러나 국내 극장의 패키지의 수와 구성을 살펴보면 관객의 편의보다는 극장의 편의에 맞춘 패키지 구성이 일반적이다. 개별

공연의 관객 모집이 치우치지 않게 하기 위한 노력이라고 할 수 있다. 그러나 패키지 구성이 관객에게 효용성이 낮을 경우, 정기관객은 다시 개별티켓 구매자(Single-ticket-buyer)로 돌아설 가능성이 있다. 따라서 패키지의 가격, 혜택, 장르를 고루 고려하여 관객들의 수요가 있을 수 있는 패키지를 제시하는 것이 필요하다. 결과적으로 해당 시즌의 색깔을 보여줄 수 있는 필요한 패키지 몇 개를 제외하고는 관객이 자유롭게 공연을 선택할 수 있도록 제시하는 것이 효과적일 것이다.

둘째, <작품(0.552)> 중위요인에서는 '초청형-고전(0.1343)' > '제작형-신작(0.0942)' > '초청형-신작(0.0584)' 순으로 순위권에 포함되었으며, 유일하게 '제작형 고전(0.0239)'만이 중요성이 낮게 나타났다. 이중 '초청형 고전(0.1343)'은 전체 하위요인 중 2위로 그 중요성이 매우 높는데, 이는 우수 극장의 공연 리스트 사례를 통해서 이해가 가능하다. 일례로 뉴욕 링컨센터의 메트로폴리탄 오페라단의 시즌 프로그램도 25편 중 신작은 4-5편에 불과하다. 공연예술은 경험재이기 때문에 신작이 지나치게 많이 배치되어 있으면 구매하기 어

표 11. 통합 결과

상위요인(A)	중위요인(B)	하위요인(C)		전체 순위(D=A×B×C)	
				Weight	Rank
프로그램 서비스 (0.562)	패키지 (0.448)	미니 패키지	0.126	0.0317	11
		<b>빅 패키지</b>	<b>0.161</b>	<b>0.0405</b>	<b>9</b>
		<b>자유선택형 패키지</b>	<b>0.713</b>	<b>0.1795</b>	<b>1</b>
	작품 (0.552)	<b>제작형 신작</b>	<b>0.303</b>	<b>0.0942</b>	<b>3</b>
		제작형 고전	0.077	0.0239	14
		<b>초청형 신작</b>	<b>0.188</b>	<b>0.0584</b>	<b>6</b>
		<b>초청형 고전</b>	<b>0.432</b>	<b>0.1343</b>	<b>2</b>
부가 서비스 (0.438)	금전 (0.462)	<b>본인 할인</b>	<b>0.175</b>	<b>0.0354</b>	<b>10</b>
		<b>동반 할인</b>	<b>0.430</b>	<b>0.0870</b>	<b>4</b>
		포인트 적립	0.055	0.0111	20
		타 프로그램 할인	0.118	0.0239	15
		<b>식음료 할인</b>	<b>0.222</b>	<b>0.0449</b>	<b>8</b>
	물품 (0.088)	극장 굿즈 증정	0.111	0.0047	22
		공연 기념품 증정	0.099	0.0042	23
		프로그램북 증정	0.455	0.0193	16
		월간 소식지 증정	0.336	0.0143	18
	관람 (0.230)	<b>좌석 우선 선정권</b>	<b>0.626</b>	<b>0.0631</b>	<b>5</b>
		관람일 변경권	0.270	0.0272	12
		관람 정보 알림	0.104	0.0105	21
	공간 (0.089)	시크릿 라운지 이용	0.624	0.0243	13
주차관리		0.376	0.0147	17	
이벤트 (0.132)	<b>타프로그램 초청</b>	<b>0.787</b>	<b>0.0455</b>	<b>7</b>	
	이벤트 우선당첨	0.213	0.0123	19	

러워진다. 따라서 명성 있는 작품을 먼저 선정하고, 고전 비율보다는 적게 실험적인 신작을 넣는 것이 효과적이다.

또한 '제작형-신작(0.0942)'의 가중치가 '초청형-신작(0.0584)'보다 높게 나왔다는 점은 국내 공연예술계에 시사하는 바가 크다. 시즌제를 시행하면서 시즌제 시행이전 국내 대형극장을 향한 주된 비판은 매년 동일한 레퍼토리를 진행하여 예술성에 대한 도전성을 상실했다는 지적이었다. 그러나 2012년 시즌제 도입 이후 극장의 브랜드화를 목표로 신작이 기획되었고, 실제로 관객의 평가 역시 긍정적이었다. 따라서 익숙한 국내 공연단체의 '제작형 고전(0.0239)' 보다는 '제작형-신작(0.0942)' 혹은 '초청형-신작(0.0584)'의 수요가 높다고 이해할 수 있다.

셋째, <금전(0.462)> 중위요인에서는 '동반 할인(0.0870)' > '식음료 할인(0.0449)' > '본인 할인(0.0345)' 순으로 순위권에 포함되었다. 이중 '동반 할인(0.0870)'과 '식음료 할인(0.0449)'의 중요성이 더 높게 나타난 것은 단독 관람보다 지인 또는 가족과 함께 공동으로 관람하는 공연예술의 상호성 및 사교성에 의한 결과라고 할 수 있다(백보현, 권혁인, 2019). 특히 자녀의 문화자본을 배양하기 위해 교육적 목적으로 극장을 찾는 증년층이 늘어나고 있다. 따라서 성인 1매 티켓을 할인 없이 구매할 경우 13세 미만의 어린이에게 할인율을 대폭 적용하는 등의 서비스 전략을 활용할 필요가 있다. 아동 및 청소년의 문화예술교육 서비스 확대는 미래 관객 개발에 직접적으로 연관되기 때문에 경제력이 있는 부모세대를 유인할 수 있는 전략이 필요하다. 이와 같은 맥락으로, 극장 방문은 소비 과정에서 많은 시간이 소요되는 활동이므로 공연 관람 전후에 식사를 행하는 경우가 많다. 따라서 식음료 할인의 중요성이 높게 나타난 것으로 보인다.

또한 <금전(0.462)>은 기타 부가서비스의 중위요인에 비해 상대적으로 많은 3개의 하위요인이 중요하게 도출되었다. 금전적 혜택에 대한 관객의 기대가 크다는 것을 알 수 있다. 그러나 무조건적인 할인은 극장 관계자에게는 지속가능성이 없는 부담스러운 전략이며, 소비자에게는 공연에 대한 낮은 지불의사를 형성하게 한다. 이에 일례로 2000년대 초반까지 서양권 극장에서

는 30-40%까지 할인율을 적용하는 것이 관행이었으나, 최근에는 10~20%의 할인율을 설정하는 것이 효율적이라는 의견이 주도적이다[1]. 따라서 구매자에게는 혜택으로 인식되고, 극장은 적은 비용으로 충성고객을 확보할 수 있는 적정 수준의 가격할인을 적용하는 것이 중요하다.

<관람(0.230)>에서는 좌석 우선 선정이 중요한 요인으로 도출되었다. 그러나 시즌제 운영 극장의 부가 서비스 현황을 살펴보면 중요성이 낮은 관람일 변경이나 관람 정보 알림은 이루어지고 있는 반면에, 좌석 우선 선점은 이루어지지 않고 있다. 따라서 단일 티켓 구매자보다 먼저 좌석을 선점할 수 있는 우대서비스를 도입할 필요가 있다고 판단된다.

<이벤트(0.132)> 중위요인에서는 타 프로그램 초청이 중요하게 나타났다. 그러나 사례 분석한 국내 극장 중에서는 해당 서비스를 운영하는 곳이 없었다. 이는 시즌제와 연계한 이벤트가 기획되고 있지 않기 때문이다. 한 번 시즌제를 구매한 관객이 매년 다시 찾아오도록 하기 위해서는 전략적인 체험형 이벤트 마련이 필요하다. 예컨대 관객과의 대화, 드레스 리허설 관람, 백스테이지 투어 등 관람객이 얻을 수 있는 특별한 혜택을 제공하여 타 극장에서 경험할 수 없는 가치를 제공할 필요가 있다.

<물품(0.088)>과 <공간(0.089)>은 중위요인 중 낮은 중요도를 보였으며, 순위권에 오른 하위요인도 없었다. 즉, 시즌제 관객에게 극장 또는 공연과 관련된 굿즈나 프로그램북, 월간 소식지는 시즌제 패키지 결제에 영향력이 작다는 것을 의미한다. 또한 극장의 일부 공간을 할애해야 하는 시크릿 라운지나 주차관리도 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이중 주차관리는 관람객의 만족도는 높지 않으나, 극장의 입장에서 운영 및 유지에 많은 비용이 지출되는 항목이다. 따라서 주차비 면제 등의 전면적 혜택보다는 일부 할인을 적용하는 것이 바람직할 것이다.

### 3. 국내외 극장 사례 적용

본 연구에서는 효율적인 극장 시즌제 운영을 위해 사례분석을 통해 프로그램 서비스 및 부가 서비스의 요

소를 나열하고, 전문가 설문을 통해 우선순위를 나열하였다. 도출된 서비스의 우선순위를 토대로 극장별 서비스를 구성한다면 고객 만족을 제고할 수 있을 것으로 판단된다. 이를 위해 본 절에서는, 그렇다면 대표적인 7가지 시즌제 운영 극장의 서비스 운영 현황은 어떠한지, 보완해야 할 서비스 분야는 무엇인지 분석함으로써 극장별 서비스 모델 개선을 위한 제언을 하고자 한다.

전체 16개의 부가 서비스 요인 중 상위 5위의 핵심 서비스 운영 현황은 <표 10>과 같다. 전체 운영 서비스는 평균적으로 5~7개 정도가 제공되고 있다. 이중 상위 5개의 운영 서비스와 그 비율이 제시되어 있다.

표 12. 부가 서비스 운영 현황

구분	해외				국내		
	1	2	3	4	5	6	7
금전	본인할인	0	0	0	0	0	0
	동반인 할인			0			
	식음료 할인					0	0
	포인트 적립						0
물품	타 프로그램 할인			0	0	0	
	극장 굿즈			0	0	0	
	공연 굿즈						
	프로그램북						
관람	월간 소식지			0			0
	좌석 우선 선정	0	0	0	0	0	0
	관람일 변경			0	0	0	0
공간	관람 정보 알림	0		0	0	0	0
	시크릿 라운지	0					
	주차 관리	0		0			0
이벤트	타 프로그램 초청		0	0	0		
	이벤트 우선 당첨		0	0			
전체 운영 서비스	5	4	10	4	5	6	7
상위 5개 운영 서비스	2 (40%)	3 (75%)	4 (40%)	3 (75%)	1 (25%)	2 (33%)	2 (28%)

1. 링컨센터 2. BAM 3. ACT 4. Grand Theatre London 5. 국립극장 6. 세종문화회관 7. LG 아트센터

먼저 해외 극장의 경우 BAM과 Grand Theatre London은 4개의 부가서비스 중 3가지가 핵심 서비스에 속하는 것으로 볼 때, 부가 서비스의 효율성이 매우 높음을 알 수 있다. ACT 극장의 경우 가장 많은 핵심 서비스를 운영하고 있으나, 전체 운영 중인 부가 서비스가 총 10가지로, 핵심 서비스 운영 비율이 40%로 나타났다.

세부 서비스를 다양하게 운영하는 것은 고객 입장에서는 혜택을 많이 받는다고 느껴지기 때문에 회원 유인 효과가 있을 수 있으나, 혜택의 수가 9개 이상 늘어나

면 인지적 판단력이 저하되어 오히려 소비자들에게 혼란을 줄 수 있다(Satty, 1980). 따라서 무조건 많은 서비스를 기획하는 것이 아니라, 수요자가 원하는 서비스를 집중적으로 운영하려는 노력이 필요하다.

다음으로 국내 극장의 경우, 해외 극장에 비해 평균적으로 핵심 서비스의 운영 자체가 적은 것을 알 수 있다. 나아가 3개 극장의 혜택이 모두 금전 할인에만 적용되고 있어 관람 및 이벤트와 관련된 핵심 서비스는 배제되어있는 것을 알 수 있다. 그러나, 전체 운영되고 있는 부가 서비스의 수는 해외 극장과 비슷한 점으로 볼 때, 부가 서비스가 비효율적으로 운영되고 있다고 말할 수 있다. 왜냐하면 세부 서비스가 증가할 때마다 극장에서 부담하는 경영비용이 부과되기 때문이다. 따라서 본 연구 결과를 토대로 핵심서비스를 선별적으로 구성하여 효과적으로 시즌제 서비스를 운영할 필요가 있다.

## V. 결론

시즌제는 고객 극대화, 충성도 향상, 극장 수익 안정화 등의 효과가 있기 때문에 서울의 대형 극장을 중심으로 시작되었고 지역의 여러 극장에서도 운영되고 있다. 그러나 시즌제가 운영된 지 약 20년이 흘렀음에도 불구하고 극장의 시즌제 프로그램 운영에 대한 연구가 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 국내 극장의 안정화 및 운영 활성화를 위해서 '시즌제' 운영을 통해 적극적 관객개발이 이루어져야 한다는 전제 하에, 시즌제 운영 요소의 중요도를 산출하고 그 중요성을 분석하였다.

이를 위해 국내의 시즌제 운영 사례분석을 통해 2개의 상위요인, 7개의 중위요인, 23개의 하위요인으로 구성된 연구 모형을 도출하였다. 이를 바탕으로 전문가 14인의 설문을 통해 요인별 중요도를 산정하였다.

연구결과 '자유선택형 패키지(0.1795)' > '초청형-고전(0.1343)' > '제작형-신작(0.0942)' > '동반 할인(0.0870)' > '좌석 우선 선정권(0.0631)' > '초청형-신작(0.0584)' > '타 프로그램 초청(0.0455)' > '식음료 할인(0.0449)' > '빅 패키지(0.0405)' > '본인 할인(0.0345)'

순으로 중요도가 산출되었다. 대부분의 서비스가 프로그램 서비스와 관련된 패키지 및 작품에서 도출되었으며, 부가 서비스에서는 금전 서비스가 중요하게 선정되었다. 결과적으로 시즌제에서 중요한 요소는 프로그램 서비스를 고도화하고, 고객 니즈가 큰 소수의 부가 서비스만을 운영하여 관객을 모집해야 한다. 따라서 시즌제 프로그램 서비스와 부가 서비스가 어떻게 상호 시너지 효과를 낼 수 있을지에 대한 고민이 필요하다.

만약 부가 서비스를 지나치게 세분화 한다면, 관객들은 공연관람이라는 근본적인 이유보다는 부수적인 혜택에만 얽매어 티켓을 구매하게 될 수 있다. 그 결과 공연 자체의 만족도가 높지 않은 이상 다음 시즌제의 티켓을 구매할 확률은 적어진다[1]. 따라서 중요도가 높게 인식되는 일부 서비스를 채택하여 전략적으로 운영하는 것이 필요하다. 그 이유로 관객들은 공연장 서비스 품질이 높을수록 공연장에 대한 만족도와 재관람 의사에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다.[15]

본 논문은 다음과 같은 시사점을 갖는다. 첫째, 시즌제 운영이 지속적으로 이루어지고 있음에도 불구하고, 구성 서비스를 체계적으로 분석하고자 한 시도가 이루어지지 않고 있었다. 본 연구에서는 국내외 사례를 비교분석하여 시즌제 서비스를 프로그램 및 부가서비스로 정제하고 중요성을 도출하였다. 이를 통해 극장 시즌제 운영에 대한 학문적 기초를 다졌다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 본 연구 결과를 참고하여 향후 국내 극장 시즌제의 서비스 구성요인을 설정하여 극장 관객 증대와 수익 창출이 가능할 수 있을 것이라는 점에서 실무적 시사점을 갖는다.

그러나 본 논문은 동시에 다음과 같은 한계점을 갖는다. 첫째, 본 연구는 전문가를 대상으로 시즌제의 프로그램 서비스와 부가 서비스 선호요인을 조사하였으나, 실제 관객을 대상으로 분석하여 그 효과를 검증할 필요가 있다. 따라서 후속연구에서는 해당 변수를 활용하여 시즌제 서비스 만족도 또는 재구매의사에 영향을 미치는지 분석하고자 한다. 둘째, 본 연구의 설문에 참여한 전문가가 표본이 14명으로 전체 공연산업의 전문가를 대변하였다고 보기 어렵다. 그러나 실제 시즌제를 운영하고 있는 극장의 종사자만을 대상으로 설문하였다는 점에서 의의가 있다고 판단된다.

## 참고 문헌

- [1] P. Kotler and J. Scheff, *전석매진*, 용호성 (번역), 김영사, 2007.
- [2] 김승미, “정기관객제도를 통한 공연 시즌제 활성화 방안 - 국립극장 사례를 중심으로,” *연극교육연구*, Vol.22, pp.67-97, 2013.
- [3] 정달영, “국내 공공 공연장 재정자립도 개선을 위한 시즌티켓(Subscription) 도입방안,” *한국연극학*, Vol.36, pp.77-103, 2008.
- [4] 정순규, *관객 유형에 따른 공연 관람 구매 의사와 관객 개발전략*, 중앙대학교, 석사학위논문, 2013.
- [5] 고정민, *산업화에 접어든 공연예술*, 삼성경제연구소, 2003.
- [6] 차민경, 최연식, 이창진, “온라인 미디어 시대의 관객 개발을 위한 문화자본, 정보자본, 사회자본의 활용 전략 연구,” *문화경제연구*, Vol.18, No.2, pp.99-129, 2015.
- [7] 안호상, *공연예술 시즌티켓이 구매행동에 미친 영향에 관한 연구*, 상명대학교 대학원, 박사학위논문, 2016.
- [8] 김소영, “관객 극대화를 위한 극장의 시즌 프로그래밍 운영방안 연구 : 사례와 전문가 인터뷰를 중심으로,” *문화예술경영학연구*, Vol.6, No.2, pp.3-24, 2013.
- [9] 송혁규, 백보현, “공공극장 법인화에 따른 운영성과 분석,” *예술경영연구*, Vol.43, pp.185-209, 2017
- [10] 황선아, *공공극장의 레퍼토리 시스템 도입 연구 - 아르코예술극장을 중심으로*, 한양대학교 대학원, 석사학위논문, 2009.
- [11] T. L. Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York, 1980.
- [12] 정승준, *분석법(AHP)을 이용한 관광정책의 우선순위 설정에 관한 연구*, 경기대학교, 석사학위논문, 2005.
- [13] 이상선, *먹는샘물의 평가지표개발에 관한 연구 : 델파이기법(Delphi)과 계층적의사결정방법(AHP)적용*, 경희대학교, 박사학위논문, 2014.
- [14] 백보현, 권혁인, “정보자본에 따른 공연예술 소비자 행동분석 : E-TPB를 기반으로,” *KBR*, Vol.23, No.3, pp.1-21, 2019.
- [15] 김선정, “무용공연장 서비스 품질과 공연장 만족 및 재관람 의사의 관계,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제11권 제8호, p.157, 2011.

저 자 소 개

송 혁 규(Hyuk-Kyou Song)

정회원



- 1997년 2월 : 고려대학교 체육교육학과(체육학학사)
- 2003년 8월 : 단국대학교 예술경영학과(경영학석사)
- 2014년 2월 : 경희대학교 예술경영학과(예술경영학박사)
- 2005년 ~ 현재 : 백제예술대학교

연예매니지먼트과 교수

〈관심분야〉 : 극장경영, 예술교육, 엔터테인먼트 매니지먼트