



<http://www.kkumter.co.kr>

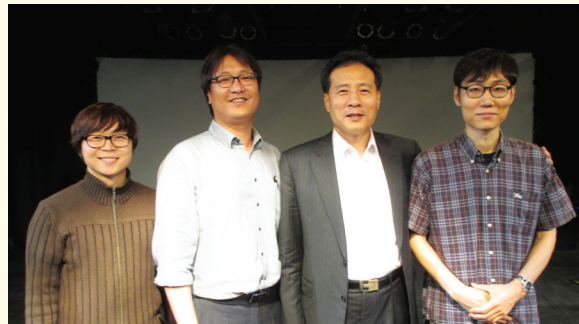
꿈꾸는씨어터

행복한 예술 일터로 지역 문화예술 가치를 높이는

Executive Summary

(주)꿈꾸는씨어터의 김강수 대표는 문화예술이 사람의 가치를 높여낸다고 믿으며, 공연예술을 중심으로 그 가치를 넓혀가는 일을 업으로 여기고 있다.

대구의 젊은 문화예술 인재들의 수도권으로의 이탈과 생산적인 문화예술(특히, 공연예술) 생태계가 아닌 소비적인 형태로의 확대가 가져오는 피해가 결국 대구 시민들로 하여금 다양한 문화예술을 즐길 수 없는 악순환으로 이어지는 현실이 안타까웠다. 이는 결국 지역을 중심으로 긴 호흡이 필요한 일이며, 그렇기 위해서는 예술가를 위한 안정된 일터와 다양한 콘텐츠의 생산을 통한 지역 예술 대중의 확대가 필요하다는 사실을 인지하게 되었다.



김강수 대표는 행복한 예술 일터로 지역 문화예술의 가치를 높이고자 문화예술 사회적기업 (주)꿈꾸는씨어터를 설립했다. 그리고 대구 지역에서 수준 높은 공연예술상품을 개발하고, 차별화된 예술 교육 상품을 제공해 새로운 공연 시장을 개척하며 수익을 창출하기 위해 노력했다. 현재 김강수 대표는 오랜 기간 동안 쌓은 공연예술전문인 네트워크를 활용해 공연과 예술교육에 관련된 자문과 조언을 얻고 있다. 또한, '지역공연예술 프리마켓 대구아트쿠퍼', '국악상설공연 풍류열전', '여우골예술마을만들기' 등의 사회에 기여하는 프로그램을 운영하고, 지역 문화예술인들의 일자리를 창출하고 있다.

(주)꿈꾸는씨어터는 로컬 챌린지 프로젝트에 지원하면서 스스로 생각하는 어려움을 아래와 같이 설명했다.

첫번째, 투자 유치가 어려웠다. 정부 지원에서 벗어나 민간이 주도하는 투자 자본의 형태로 전환하기 위해 노력했지만 지역 내 문화 분야 투자자본은 주로 대형기획사에 들어갔다.

두 번째, 과도한 리서치 비용으로 마케팅을 위한 고객데이터 관리를 못하고 있었다.

세 번째, 극장 설립과 운영에 의한 부채의 위험성을 안고 있었다. 이러한 상황에서 (주)꿈꾸는씨어터는 사회적기업으로



대북 공연
단일작품 공연레퍼토리

“ 우리 브랜드를 내건 공연을 하고 싶었어요 ”

행복한 사회를 만드는 데 기여하고, 자사가 가진 문제를 보완하기 위해 로컬 챌린지 프로젝트에 지원했다.

동그라미재단은 (주)꿈꾸는씨어터의 내부 능력과 외부 환경을 분석하여 경영현황을 분석하고 전략과제를 도출했다. (주)꿈꾸는씨어터는 경영전략과 비즈니스 모델 측면에서 성과관리 시스템을 구축하고, 경쟁력 있는 콘텐츠를 개발해야 했다. 그리고 목표를 설정하고 이를 달성하는 성과관리 시스템을 구축해 지속가능한 공연 운영을 위한 시장 분석이 필요했다. 영업과 마케팅 분야에서는 시장세분화 타깃 고객 분석을 기반으로 마케팅 전략이 필요했다. 그리고 운영의 측면에서는 체계적인 인사 제도를 구축해야 하며 상품과 서비스 별 원가분석을 해야 했다.

공연사업의 외부 환경을 살펴보면 최근 국내 공연산업의 시장 규모가 증가하고 있다. 특히 뮤지컬과 콘서트가 공연시장 규모를 확대하고 있으며, 전통공연 시장은(꿈꾸는씨어터 전속예술단은 현재 전통예술에 근간을 두고 있다) 판매 수량이 상대적으로 적은 편이었다. 이러한 전략과제를 바탕으로 동그라미재단과 김동헌 슈퍼바이저는 6개월간 (주)꿈꾸는씨어터의 기업 역량을 강화하기 위한 활동을 진행했다.

첫째, 마케팅 STP 전략을 수립하고, 기존 단체의 고객 자료를 정리하여 고객 데이터베이스를 구축했다.

둘째, (주)꿈꾸는씨어터와 공연상품에 대한 홍보물을 정리해서 마케팅 자원을 개선하고, 기업 소개 팸플릿의 온오프라인 홍보물을 제작했다. 또한 신규프로그램 B를 만들고 쇼케이스를 진행해 (주)꿈꾸는씨어터 브랜드 정체성을 구축했다. 셋째, 극장을 보유한 장점을 활용해 수익이 높았던 에듀스테이지 문화예술 프로그램의 상품력을 향상시키며, 프로그램 내용과 교구를 더욱 강화하고, 판매 확대를 위한 집중 마케팅을 추진했다.

넷째, 공술, 꿈의 무대 등 극장 자체의 공연상품을 집중 개발하고 홍보하여 수입을 높였다. 퓨전마당놀이 ‘최진사댁 셋째딸 신랑찾기’와 ‘퍼포먼스 캐지나 코리아’는 축소 버전으로 완성하였고, 작품 홍보 포스터 등의 대외적인 마케팅 이미지를 개선했다.

다섯째, 초등학생 자녀를 둔 부모님을 목표고객으로 설정한 영어뮤지컬아카데미를 개발하고자 했다. 기존 전통 문화



**100인의 모듬북
특별기획공연**

예술을 중심에 둔 사업 영역에서 벗어난 새로운 아이템을 도출해 매출 상승을 도모하고자 하였지만 내부 구성원의 반대로 진행되지 않았다.

로컬 챌린지 프로젝트에 참여한 뒤의 변화를 토대로 사회적 잠재력 성과를 측정했다.

(주)꿈꾸는씨어터는 문화예술의 저변 확대를 위해 예술가들이 안정적으로 작품활동에 매진할 수 있는 고용환경 마련을 선결과제로 하고 있다. 명확한 문제 인식이 돋보인다. 이를 위해 열악한 고용 조건에 처해있는 예술가들을 위해 양질의 일자리 창출을 우선하는 방향으로 (주)꿈꾸는씨어터의 사업모델을 재편했다.

로컬 챌린지 프로젝트를 통해 (주)꿈꾸는씨어터는 관점을 전환하였다. 목표고객을 기업, 중년 동호회로 전환하고 확대하였으며 공급 중심이 아니라 고객 니즈 중심의 다양한 프로그램을 개발했다. 그래서 기획력을 핵심역량의 하나로 설정했다. 이를 통해 성장 및 수익성 중심의 경영 체계가 가시화되었다. 전 단원들이 의사결정과 아이디어 창출 과정에 참여하는 조직 문화가 형성되었다.

하지만 로컬 챌린지 프로젝트 기간 동안 새롭게 정의된 목표고객에 맞춘 공연 프로그램의 프로토타이핑을 완료하지 못했다. 향후 (주)꿈꾸는씨어터가 이를 잘 실행해 대구에서 지역사회 예술가를 위한 양질의 일자리를 창출하고 문화 소비계층을 위한 문화 복지를 실천할 수 있어야 한다.



1. 프로젝트 전 기업 상황

1) 사업의 배경

(주)꿈꾸는씨어터의 김강수 대표는 문화예술이 사람의 가치를 높여낸다고 믿고 있다. 그가 살고 있는 대구는 문화도시를 목표로 다양한 사업을 하고 있다. 하지만 대구에 사는 문화예술 인재들은 지원이 충분하지 않아서 수도권으로 떠나야만 했다. 김강수 대표는 실력 있는 문화예술인들의 부재로 대구 시민이 문화예술을 즐길 수 있는 기회가 적은 현실이 안타까웠다. 대구에서 문화예술이 꽃피우기에는 현실적으로 어려운 점들이 있었다. 김강수 대표는 공연 인프라의 부족과 대구 시민의 공연예술에 대한 인식이라는 두 가지 문제를 발견했다.

다양한 공연을 접한 관객들의 눈높이는 이미 상당히 높은 상태이기 때문에 공연 콘텐츠의 수준을 높여야만 했다. 하지만 수도권에 비해 대구는 공연을 위한 인프라가 많이 부족했다. 대구에서 극장은 대구문화예술회관과 작은 규모의 민간 극장들이 대부분이다. 대구문화예술회관의 경우 비용이 많이 들기 때문에 1회성 공연으로만 끝나는 경우가 허다하며, 대부분의 민간극장은 시설이 열악해 사업성이 부족했다. 어느 정도 규모를 갖춘 극장마저 생존을 위해 서울 지역 공연상품을 유통하고 있는 실정이었다. 실력 있는 공연예술인, 기획과 마케팅, 제작, 시스템디자이너(엔지니어), 연출, 의상 등 전문인력의 협력과 육성이 동시에 필요하지만, 이들을 뒷받침해 줄 수 있는 인프라가 부족했다.

그리고 대구시민들은 전통예술을 과거의 예술로만 인식했다. 즐겁게 누려야 할 공연이라기보다 박물관에서 보존돼야 하는 예술로만 생각하고 있었던 것이다. 김강수 대표가 보기에 전통예술은 대중과 함께하는 대중예술이었고 끊임없이 변화하고 발전했기에 현재에도 관객들을 이끌 수 있는 공연 콘텐츠라고 생각했다. 이를 위해 대구 시민이 사랑하고 즐길 수 있는 전통예술의 발전을 지원하는 창작활동이 필요하다고 판단했다.

2) 비즈니스 모델

김강수 대표는 행복한 예술 일터로 지역 문화예술의 가치를 높이고자 문화예술 사회적기업 (주)꿈꾸는씨어터를 설립했다. (주)꿈꾸는씨어터는 대구 지역의 수준 높은 공연예술상품을 개발하고 차별화된 예술 교육 상품을 제공하여 새로운 공연 시장을 개척하고 수익을 만들기 위해 노력한다. 특히 지역 민간 예술을 기반으로 전통예술의 다양화에 기여하여 대중 예술로 이끌어 내도록 사업을 진행하고 있다. 김강수 대표는 (주)꿈꾸는씨어터가 대구 지역 예술 콘텐츠 생산의 허브로 성장하기를 희망한다. 이를 위해 김강수 대표는 오래도록 쌓아온 다양한 공연예술전문인네트워크를 활용하고 있다. 또한 공연예술과 예술교육과 관련한 지식과 경험이 풍부한 전문인들의 자문과 조언, 예술과 관련한 기관과의 협력을 통해 수준 높은 공연과 예술교육 관련 상품을 생산하고 있다. 그리고 2013년 (주)꿈꾸는씨어터 극장 개관을 통해 공연과 교육 상품의 생산과 유통이 한 번에 이루어지고 있다.

또한 문화예술을 통해 사회에 기여하는 프로그램을 진행 중이다. 지역 문화 예술인을 고용하여 그들이 마음 놓고 일할 수 있는 기반을 마련하고 있다. 전통문화예술을 발굴하고 이를 브랜드화하여 가장 한국적인 콘텐츠를 대중화 시켜 지역의 문화예술 환경을 개선하는 목표를 가지고 있다. (주)꿈꾸는씨어터가 대구

상품기획 및 제작인력의 확보	10년이상 경력직 2명, 1~2년 경력직 2명, 육성교육중인 인력 1명 공연기획, 축제 및 이벤트 기획, 마케팅 기획 전문인력 및 기관 네트워크 확보
예술가, 예술교육인력	연극배우, 타악, 기악, 성악, 무용, 작곡분야 전공자(프로데뷔 1~13년 경력자) 13명 실용음악, 연극 및 뮤지컬 연출가와 배우, 전통예술인, 무대미술인 등 지역내외 예술인력과 네트워크 확보
시스템엔지니어 (디자이너)	레코딩 및 공연 오퍼레이팅이 가능한 전문 음향 디자이너 및 조명 디자이너 보유 지역 최고의 무대 스텝 상시적 결합력 보유

표1. 조직 운영

지역 민간 예술경영의 성공사례가 되어 노하우를 지역 예술계에 전파하여 대구 지역 문화예술인들의 네트워크 허브역할을 통해 대구 지역을 문화 예술의 도시로 성장하는데 기여코자 한다.

3) 조직 운영

주식회사의 법인형태이며 대표 1명을 비롯한 19명의 직원이 있다. 주주총회로 의사결정이 이루어지며 구성원 모두가 참여하여 분기 단위로 전체회의를 진행한다. 매월 운영이사회를 통해 대표 1명, 등기이사, 사무국장이 참석하여 회의를 진행한다. 사회적 기업 관련법 정관에 따라 수익이 발생하면 우선 사용비용 이외 수익의 경우 30%이내에서 배당하며, 대표를 포함하여 전 구성원은 수익 배분 원칙에 따라 월 급여 형태로 수익을 배분하고 있다. ㈜꿈꾸는씨어터는 상품 기획, 예술교육, 시스템엔지니어 세 분야로 나누어 운영하고 있다. 상품 기획분야는 문화예술분야에 경험이 풍부한 10년 이상의 경력직이 중심이다. 예술교육은 프로 데뷔 1년에서 13년인 경력자 13명으로 구성되어 있다. 시스템엔지니어는 레코딩 및 공연 오퍼레이팅이 가능한 전문 음향 디자이너와 조명 디자이너를 고용해 무대의 전문성에 기여하고 있다.

표1. 조직운영

㈜꿈꾸는씨어터가 자랑하는 것은 풍부한 네트워크 역량이다. 첫

째, 다양한 분야의 자문인력 네트워크를 가지고 있다. 공연스토리텔링, 중고등학교 체험교육, 예술경영 및 컨설턴트, 문화산업, 사회복지 분야에서 다양한 전문 인력의 자문을 통해 수준 높은 공연을 위한 네트워크를 형성하고 있다. 둘째, 지역 기업 네트워크를 확보하고 있다. 한국 케이블 TV 푸른방송과 사회적기업 지원 협약을 체결하여 공연장 무료대관, 연습실 무상임대 및 시설비 지원, 케이블TV 무료 홍보 등 혜택을 받고 있으며, 동성중공업으로부터 경영컨설팅을 받고 있다. 셋째, 지역 기관 및 단체와 결연을 맺고 있다. 달서구청의 주요 문화행사를 유치하여 지자체 사업의 신뢰를 가지고 있으며, 이를 통해 사회적기업 관련, 다양한 문화행사를 유치하고 있다. 대구 노인복지회관, 동구지역아동센터 등 30여개 단체로부터 지역 복지시설 문화예술프로그램을 지원하고 있고, 20여개 지역 문화예술단체와 연계하고 있으며, 대구원음방송 등 언론사와 홍보 마케팅을 연계하여 사업을 진행하고 있다.

4) 사업 현황

2011년 브랜드공연 1탄 론칭을 시작으로 2012년 ㈜꿈꾸는씨어터 독립법인을 설립했다. 그리고 2013년 ㈜꿈꾸는씨어터를 개관해 브랜드 공연 2탄과 교육브랜드 에듀스테이지를 론칭했다. 현재

대관, 기획, 자체기획 공연 등이 가능한 극장을 운영하고 있으며 롯데월드 가든스테이지 상설공연 외 150여회의 초청공연을 하는 등 다양한 공연 사업을 진행 중이다. (주)꿈꾸는씨어터의 주요 사업은 문화예술 작품 공연사업이다. (주)꿈꾸는씨어터 극장에서 극장과 스튜디오의 융합형 공연이 이루어져 자체 공연 콘텐츠를 생산할 수 있는 기반을 마련하고 있다. 이를 통해 문화예술인력을 고용하여 고용창출의 효과를 만들고 있다. 또한 (주)꿈꾸는씨어터 회원들에게 대중문화예술작품 공연을 통해 문화를 누릴 수 있는 기회를 부여한다. 사회공헌 사업으로 취약계층에게는 나눔 티켓을 제공해 무료로 공연을 보게하고, 방과 후 극장체험을 통해 무료 공연교육을 하고 있다. 대구지역 내 문화예술을 누구나 누릴 수 있는 기회를 주어 예술과 사람의 가치를 높이고 있다.

5) 기업대표가 인식하는 문제점

김강수 대표는 (주)꿈꾸는씨어터가 가진 몇 가지 문제점을 진단했다. 첫 번째, 투자 유치가 어려웠다. 정부 지원에서 벗어나 민간이 주도하는 투자 자본의 형태로 전환하기 위해 노력했지만 지역 내 문화 분야 투자자본은 주로 대형기획사에 들어갔다. 또한 마케팅을 진행하기 위한 데이터가 부족하다. 공연예술과 관련한 시장의 규모, 고객층 설정, 기대 수익 등 기본적인 사업계획을 세우기 위한 정보가 필요하지만 리서치 비용이 많이 들어가기 때문에 수행하지 못하고 있다. 그리고 극장 설립과 운영으로 인한 부채의 위험성을 가지고 있다. 극장 운영에 대한 경험이 부족해 부채 상황에 대한 부담이 크다.

김강수 대표는 문화예술이 감동을 줄 수 있는 최고의 가치라고 믿는다. 그는 (주)꿈꾸는씨어터가 사회적기업으로서 행복한 사회를 만드는데 기여를 하고 있으며, 부족한 문제점을 보완할 수 있다고 생각했기에 로컬 챌린지 프로젝트에 지원했다.



2. 비전과 목표의 재정립

1) 초기비전과 변화과정

① 초기 비전

소셜미션

(주)꿈꾸는씨어터가 로컬 챌린지 프로젝트에 참여하기 이전 소셜미션이다.

‘예술가와 대중이 만족할 수 있는 질 높은 콘텐츠를 지역 네트워크로 만들어가며 수익을 창출하고 수익의 사회적 투자를 통해 지역, 예술 사람의 가치를 높인다’

② 1차 교육 진행 후 미션 변화

1차 교육 ‘사회적 상상력 개발 및 미션비전 수립’을 진행한 이후 사회적 문제 인식, 아이디어와 기회 파악, 사회적·경제적 가치 파악, 소셜미션의 순서로 정의했다.

사회적 문제 인식

(주)꿈꾸는씨어터는 지역 예술 생산 환경의 악순환이 일어난다고 보았다. 공연예술가는 연(年) 평균 1~2편 기획공연이 수익의 전부이다. 대구에 양질의 콘텐츠가 부족해서 지역사회가 공연예술을 외면하고 있고, 공연의 대부분은 대형 라이선스 위주이다.

아이디어와 기회 파악

㈜꿈꾸는씨어터는 하드웨어와 소프트웨어의 관점에서 아이디어를 정립했다. 생산형 하드웨어인 ㈜꿈꾸는씨어터는 네트워크 허브이며 선도적 예술기업의 운영사례를 제시한다. 소프트웨어의 관점에서는 장르와 상관 없는 대중만족 콘텐츠를 개발하는 것이다. 이를 통해 대구 공연예술네트워크를 형성하고자 한다.

사회적·경제적 가치 파악

㈜꿈꾸는씨어터는 대구 내에서 양질의 예술활동가 일자리 창출 및 생산형 예술조직을 양성한다. 그리고 지역문화예술 소비시장을 확대한다. 또한 지역의 문화의식을 고취한다. 이를 통해 공연 예술 자본의 지역경제 선순환 역할을 한다.

소셜미션

지역 네트워크로 '예술가와 대중이 만족할 수 있는 질 높은 콘텐츠'를 만들어 수익을 창출하고, 수익의 사회적 투자를 통해 지역, 예술, 사람의 가치를 높인다.

③ 2차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식

2차 교육 이후, ㈜꿈꾸는씨어터는 사회적 문제를 구체적으로 인식했다. 공연 예술가의 일자리가 부족하다. 시립단원, 도립단원의 상근근무단체가 거의 없고, 예술 전공자는 매년 다수 졸업하는 실정이기 때문에 이를 수용할 수 없어 창작활동이 저하된다. 예술단체가 무너지고 개인활동이 증가함에 따라 단순 강습, 객원출연에 집중하고 있다. 또한 경쟁력 있는 콘텐츠가 부족하다. 대형 라이선스나 수도권 위주로 공연이 진행되어 공연예술시장 자금이 외부로 유출된다. 그래서 예술가들은 수도권으로 이동하고 있다. 이는 예술 생산환경의 악순환을 불러온다.

아이디어와 기회 파악

문화에 대한 필요성과 사회적가치 인식이 확대되어야 한다. 공연예술산업 시장이 성장하고 규모가 커져야 한다. 교육시장에 문화상품의 기회를 부여할 수 있다. 공연에 대한 수요는 있으나 경쟁력 있는 콘텐츠가 부족한 실정이다. 이를 해결하기 위해, 양질의 문화 콘텐츠 생산을 위한 하드웨어 및 소프트웨어가 요구된다. 그리고 대구 지역의 예술가 지원 네트워킹을 형성해 좋은 콘텐츠를 개발하고 생산해야 한다.

소셜미션

이를 바탕으로 ㈜꿈꾸는씨어터는 소셜미션을 '예술가와 대중이 만족할 수 있는 질 높은 콘텐츠를 지역 네트워크로 만들어낸다.'로 재정립했다.

④ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 미션 확립

행복한 예술 일터로 지역 문화예술 가치를 높이는 기업

2) 초기목표와 변화과정

2014년 목표를 소셜미션 실현을 위한 목표, 재무목표, 조직운영 목표, 기타 목표로 나누어 정립했다.

① ㈜꿈꾸는씨어터 초기 목표

재무목표

매출목표는 4억 7천만원이다.

기타 목표

극장 유료 관객을 확보하고, 교육브랜드 마케팅에 집중한다.

기업명	(주)꿈꾸는씨어터
소셜미션	행복한 예술 일터로 지역 문화예술을 가치를 높이는 기업
소셜미션 실현을 위한 목표	<ul style="list-style-type: none"> • 소셜미션 <ul style="list-style-type: none"> - 〈아트굿페어〉: 대구 공연예술 〈아트마켓〉 출범 - 국악상설공연: 지역 12개팀 공연 지원 - 월 1회 나눔예술활동 • 지속가능 <ul style="list-style-type: none"> - 일자리 종료 후 재무구조 흑자 - 수익사업(Edu-stage · 공연콘텐츠) 개발 - 정기적인 '점프업 회의' 주 1회 진행(미션공유, 목표공유, 조직개선) - 이익목표 관리

조직운영목표		
항목	목표	추정근거
인력운영	상근 12명 + 고정 아웃소싱 2명	
조직역량향상	미션 전직원 공유 단체목표와 개인목표 관리	소셜미션 공유 일상화- '점프업 회의' 주1회 장기적 안목 진행 월 단위 목표관리 프로세스 진행

기타 목표		
항목	목표	추정근거
고객확보	창립회원 10명 마케팅 직접 대상 고객	창립회원 가입 행사 진행 홈페이지 가입회원 3,000명 /카페 5,000명 /오프라인 3,000명
신제품개발	공연신규콘텐츠 1개 작품 동그라미재단-점프업과제	12월 청소년 대상 공연 '피버타임' 완성 영어뮤지컬 혹은 '사자탈 만들기' 키트 제작
업무 과정개선	수익사업 업그레이드	〈에듀스테이지〉 프로그램 개발 및 상품력 강화(연 80회) /수익공연(초청대상 다양화) -연 110회 유치 /기획공연 수익비중 확대(6월, 12월 집중 상설공연)
홍보	홍보물 개발 고객DB구축 및 활용	홈페이지 리뉴얼 /교육사업 전용 홈페이지 개발 /회사소개서 1종 제작 /작품 홍보영상 4건 제작
기타 목표	-	

표2. 최종 목표 설정

② 2차 교육 후 목표 변화

소셜미션 실현을 위한 목표

일자리 사업 종료 후 재무를 안정화시킨다. 기존 고용을 100% 유지시키며 이를 통해 흑자 재무구조를 달성한다. 그리고 수익 사업을 집중 개발한다. 에듀스테이지 100회를 유치하고, 극장 기획공연을 수익화하며 영어뮤지컬, 유아 및 청소년 대상 공연 콘텐츠를 개발하여 신규사업을 개척한다. 또한 호혜시장 규모를 확대한다. 아트마켓을 출범하고, 회원 확대를 위한 마케팅에 집중한다. 목표는 창립회원 200명, 관극회원 8,000명 달성이다. 그리고 구성원의 역량을 강화한다. 예술워크숍은 최소 분기별 1회 진행하여 예술가의 역량을 향상시킨다. 직무능력 향상을 위한 업무 재배치 및 교육을 통해 구성원의 능력을 개발한다. 기업의 소셜미션 공유도 향상, 최소 주 1회 정기적인 아이토크의 진행, 신규사업을 통한 생산성 확대를 통해 단체의 역량을 강화한다.

재무 목표

매출목표는 4억 8천만원이다.

조직운영 목표

상근 직원 12명, 고정 아웃소싱 2명의 인력으로 운영한다. 조직 역량을 향상시키기 위해 전직원이 미션을 공유하고, 단체목표와 개인목표를 관리한다.

기타 목표

창립 회원 200명의 고객을 확보한다. 직접적인 마케팅 대상 고객은 11,000명이다. 수익상품을 집중 개발한다. 에듀스테이지 100회, 수익공연 150회, 기획공연 50회를 진행한다. 호혜시장을 확대한다. 대구 아트마켓과 시즌 기획을 출범한다.

③ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 목표 확립

소셜미션 실현을 위한 목표

대구 공연예술 아트마켓을 출범하는 아트굿페어를 운영한다. 그리고 지역 12개팀 공연을 지원하는 국악상설공연을 한다. 또한 월 1회 나눔예술활동을 진행한다. 이를 통해 일자리 종료 후 재무구조가 흑자로 전환된다. 에듀스테이지와 공연콘텐츠를 개발하여 수익사업을 창출한다. 아이디어를 나누는 '점프업 회의'를 주 1회이상 정기적으로 실시하여 미션과 목표를 공유하고 조직을 개선한다.

재무 목표

매출 목표는 6억 5백만원이며, 매출 성장률은 49.4%이다.

조직운영 목표

상근 직원 12명과 고정아웃소싱 2명 인력으로 운영한다. 전 직원이 미션을 공유하고, 단체목표와 개인목표 관리를 통해 조직 역량을 향상시킨다.

기타 목표

창립 회원 10명, 마케팅 직접 대상 고객을 확보한다. 그리고 공연신규 콘텐츠 1개 작품으로 신제품을 개발한다. 수익사업을 업그레이드하여 업무 과정을 개선한다. 홍보물을 개발하고 고객 DB를 구축하고 활용한다.

표2. ㈜꿈꾸는씨어터의 최종목표 설정



3. 경영진단 및 과제 도출

1) 내부 능력 분석

① 경영전략과 비즈니스 모델

성과관리 시스템 구축 필요

(주)꿈꾸는씨어터는 경영 전략에 따른 대략적인 비즈니스 전략을 세우고 있으나 이를 수행하기 위한 세부적인 실행 과제 수립이 부족했다. 그래서 실행 과제에 따른 목표를 설정하고, 이를 달성하는 성과관리 시스템을 구축하여 안정적이고 지속가능한 공연 운영을 위한시장 분석을 하는 것이 필요했다.

경쟁력 있는 콘텐츠 개발 필요

(주)꿈꾸는씨어터만의 경쟁력 있는 콘텐츠를 보유하기 위해 새로운 콘텐츠를 개발하고 운영하여 매출을 올리는 것이 필요하다는 의견이 있었다. 예를 들어 환경부, 안행부, 문화부 및 각 시도 교육청에서 지원하는 예산에 맞추어 환경, 폭력방지 등 위탁 공연을 기획하는 것도 있다. 그리고 중·고등 입시반 및 특기 교육 등 사교육을 대체하는 프로그램을 만들고, 방학 중 연극 특강이나 회사의 신입사원 대상 교육 등을 기획하는 것도 추천을 받았다. 또한 추가 사업성 분석을 통해 퓨전마당놀이, 초청공연 위주의 매출을 경쟁력 있는 상품을 다시 구축하는 것이 필요했다. 초청공연(외부공연)은 계절·선거철·유형 등에 민감하여 사업성 측면에서 위험이 있다는 것을 고려하여 목표고객과 시장을 분석

하고, 우리 상품의 경쟁력과 지속가능성을 검토해야 한다는 진단을 받았다. 그리고 극장 티켓판매 부분은 경쟁력은 없으나 초청 공연의 위험을 줄이기 위하여 진행하고 있어 원가를 감안하여 재검토하는 것이 필요했다.

② 영업 및 마케팅

시장세분화 목표고객 분석을 통한 마케팅 전략 필요

(주)꿈꾸는씨어터는 시장 세분화(인구통계적, 공연의 성격, 지리적 성격, 연령층이나 직업 등) 대상 고객층에 특화된 상품 기획이나 마케팅 전략을 수립하는 것이 필요했다. 그리고 일단 고객층이 정해지면 (주)꿈꾸는씨어터가 제공하고자 하는 서비스나 상품에 대한 경쟁력을 파악할 필요가 있었다. 또한 공연 관람 고객에 대한 설문조사를 통해 고객에 대한 데이터베이스를 구축하는 것이 필요했다. 현재 100여명 정도의 유료회원(평생회원)제도를 개선하여 좀 더 안정적으로 수익을 창출할 필요가 있으며, 홍보물도 만들어서 홈페이지나 SNS를 통해 지속적이고 적극적으로 공연을 홍보하는 것이 필요했다.

콘텐츠 OSMU와 혁신적인 마케팅 필요

자체 공연 브랜드화를 통해 OSMU(One Source Multi Use)를 하여 라이선싱, 미디어, 상품화, 엔터테인먼트 등 다양한 형태로 콘텐츠를 활용하여, 다양한 채널을 통해 매출을 올리는 것도 고려할 부분이라는 의견이 있었다. 또한 공연 브랜드의 상표는 장기적인 관점에서 등록을 검토하고, 공연 대본의 경우도 저작권 등록이 꼭 필요했다. 또한 공연과 식사를 결합하는 등 이전에는 시도하지 않은 공연문화를 만들어서 혁신적인 마케팅을 실행하는 것도 필요했다. 그리고 대기업, 소핑센터, 문화센터 등과 연계 사업을 추진하는 것과 기업의 Pro-bono 및 CSR 활동연계 마케팅방안 수립하는 것도 검토해야 한다는 권고를 받았다.



제7회 제주해비치아트페스티벌 참여

꿈꾸는씨어터는 올해 7월7일부터 9일까지 열린 국내 최대 규모의 공연예술축제인 제7회 제주해비치아트페스티벌 아트마켓에 참가해 꿈꾸는씨어터 홍보활동을 펼쳤다.

③ 운영 (인사·생산·IT·재무)

체계적인 인사 제도 구축 필요

체계적인 인사 및 조직관리를 위해서는 직원들의 업무 별 성과, 역량, 다면 평가를 조합하여 성과평가를 하는 것이 필요하며, 직무를 '필수', '핵심', '비핵심' 등으로 구분해 인력(정규직, 계약 및 아웃소싱)을 운영하는 것이 필요했다. 또한 총감독(단장-대표), 기획감독, 예술감독 등으로 조직을 축소하는 것이 필요했다. 비용 증대에 따라 아웃소싱을 활용하여 인력을 효율적으로 운영하는 것이 요구됐다. 특히 기획 부문에 인력의 역량을 강화할 필요성이 있었으며, 핵심 인력의 경우 외부 연수를 통해 품질 및 경쟁력을 향상해야 했다.

상품&서비스 별 원가 분석서 작성 필요

재무부분에서는 고정비가 매출보다 과도하여 매출 증대, 원가 절감이 시급하였으며 이를 위해서는 우선 상품 및 서비스 별 원가 분석서를 작성하여, 적정 마진을 반영하여 가격을 책정하는 것이 필요했다. 그리고 차입금에 대한 차환 및 상환계획을 수립하여 실행하는 것이 필요했다.

2) 외부환경 분석

① 고부가가치를 가지고 있는 공연 산업

공연산업의 특징을 크게 4가지로 나누어 설명할 수 있다. 공연 사업은 노동집약적이면서 고부가가치를 가지고 있는 산업으로 제작비의 60%가 인건비로 지출되며, 연관산업의 동반 상승효과가 크다. 예를 들어 1000석 규모 공연장에서 뮤지컬 1회 공연을 위해 동원되는 인력은 200여 명의 규모이다. 두번째 특징은 중

독성을 가지고 있는 롱런 비즈니스 산업으로 오페라의유령의 경우는 영국 초연 이래 1억명 이상의 관객을 동원하였고, 50억 달러의 티켓 판매량을 기록하였다. 세번째는 대도시 중심으로 전개되며 국민 생활 수준이 높은 지역에 편중되어 있는 선진국형 미래 산업이다. 네번째로는 해외 진출 가능성이 큰 문화콘텐츠 산업으로 한국은 매년 일본에 수출하는 창작 라이선스 사례가 늘고 있다.

② 국내 공연산업 시장규모 증가

국내 공연산업의 경우는 최근 대형 공연 기획사의 공연기획 및 제작, 유통 패키지 상품 등 새로운 공연상품개발 및 수요층의 확대로 시장 규모가 증가하고 있다. 특히 대표 장르인 뮤지컬과 콘서트의 성장이 공연시장 규모를 확대시키고 있으며, 반면 클래식·무용 등은 비슷한 시장규모를 유지하고 있다. 티켓 판매 규모를 보면 대학로 등 소규모 공연장에서 공연이 가능한 연극의 작품 및 판매수량이 가장 많고, 전통 공연은 공연 기획 및 공연장 확보, 홍보 등의 미흡으로 작품과 판매 수량이 상대적으로 적다. 마케팅 측면에서 보면 모바일 기기의 파급력이 커짐에 따라 모바일을 활용한 공연 예약 및 예매 비율이 증가하고 있다. 공연 제작사는 공연 홍보 마케팅에 모바일 기반의 다양한 툴을 적극적으로 활용해야 하며, 특히 페이스북과 트위터, 모바일 페이지 구축 등 SNS를 활용하는 공연 홍보는 공연 마케팅의 필수요소이다.

3) 전략과제

(※) 꿈꾸는씨어터는 위와 같은 내부능력분석과 외부환경분석을 통해 전략과제를 제안 받았다.

표3. 전략과제도출

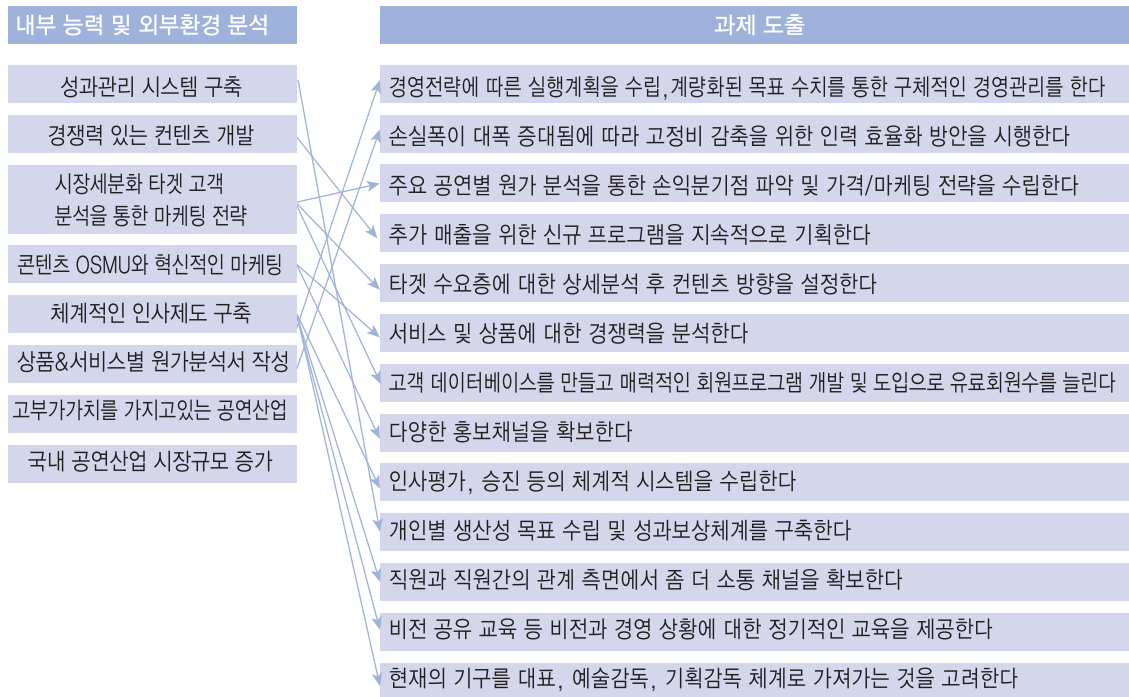
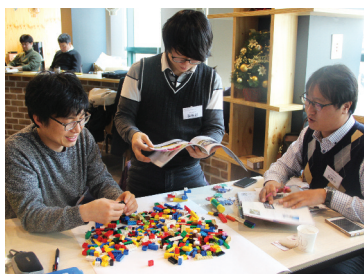


표3. 전략과제 도출





4. 과제별 개선 계획 수립

1) 마케팅 STP전략 수립 및 고객 DB 1차 구성

문화예술 사업의 마케팅 특성상 시장 분석을 통한 맞춤형 콘텐츠도 중요하지만, 원천콘텐츠의 변형이 쉽지않은 않다. 경영진단에 따르면 전통문화예술 분야 자체의 수익성이 떨어진다고 했지만, ㈜꿈꾸는씨어터의 중심활동인 전통분야를 완전히 배제할 수는 없다. 즉, 표적시장과 목표고객, 그에 따른 단체와 상품의 포지셔닝이 핵심요소이다. 기존 단체의 고객 자료를 정리하여 1차 데이터베이스 자료화를 추진하고, 마케팅 STP전략 수립에 따라 보완하여 다른 주요 추진 업무에 필요한 핵심 자료로 활용할 것이다. 이에 대해 추가 예산 집행 없이 단체의 기본 자료와 인력을 활용해 분석하고 자료화를 실시하기로 했다. 김동헌 수퍼바이저를 통해 전략을 수립하고, 고객 데이터베이스 구축에 대한 노하우와 실 활용안을 도출하기로 결정했다. 고객데이터베이스는 ㈜꿈꾸는씨어터가 이미 보유하고 있는 고객 자료를 정리하고 구분하기로 했다. 김동헌 수퍼바이저는 데이터베이스 구축 노하우를 전수했다. 필요한 고객 데이터베이스를 추가적으로 확보할 방안과 고객 데이터베이스를 활용한 성과 목표와 지속적인 활용 방안을 도출하기로 했다.

이를 위해 마케팅 STP전략에 따라 계획을 수립했다. 우선 시장 세분화를 위해 대구 지역 기초 자료를 수집하고 자료화했다. 그 후, 대구 인근 지역 경북과 경남을 중심으로 기초 자료를 수집

하고 자료화하기로 했다. 이를 바탕으로 목표 고객을 설정하기로 했다. 김동헌 수퍼바이저와 미팅을 통해 접근 방안을 도출하고 이에 따라 내부 전략회의를 진행하기로 했다. 1차 시장표적화 다이어그램을 작성하기로 결정했다. 이를 통해 1차 포지셔닝안을 도출하고, 김동헌 수퍼바이저 검증을 통해 포지셔닝안을 확정하기로 했다.

표4. 과제별 개선 계획 수립 도출

2) 홍보마케팅 자원 개선

(주)꿈꾸는씨어터와 상품에 대한 홍보물을 정리할 필요가 있었다. 그리고 온·오프라인에 걸쳐 홍보를 진행해야 했다. 극장창립회원 확보와 기존에 제작된 상품 구매촉진을 위한 자료형태로 구성하고, 기업소개 팸플릿의 오프라인 홍보물과 온라인홍보영상을 확보하기로 했다. 회사소개서 1종과 기존 상품별 소개영상을 제작, 배포하기로 했다. 구체적으로 브랜드공연물 2종과 초청공연물 1종, 교육상품 1종으로 구성되어 있다. 고객데이터베이스를 구축할 때 설문자료 선물로 활용할 홍보용 기념품을 제작하고 배포하기로 했다. 그리고 홈페이지 디자인을 보완하기로 했다.

3) 주력상품 집중개발 1 - 교육상품 '에듀스테이지'

(주)꿈꾸는씨어터는 극장을 보유한 장점을 활용하여 수익 확대 성과가 높았던 에듀스테이지문화예술체험 프로그램의 상품성을 향상시키고 판매 확대를 위한 집중 마케팅을 통해 주력 상품화를 추진하기로 했다. 문화예술교육에 대한 수요가 증대되는 기획적 요소와 (주)꿈꾸는씨어터만이 가진 하드웨어의 장점을 통해 불안 요소가 강한 공연티켓 판매수익을 보완할 수 있는 안정적인 수익사업의 형태로 발전할 가능성이 높다. 에듀스테이지 평가를 바탕으로 프로그램 보강을 진행하기로 했다. 극장 진행용과 찾아가는 형태로 확대하기로 했다. 프로그램 보강을 위해 워크시

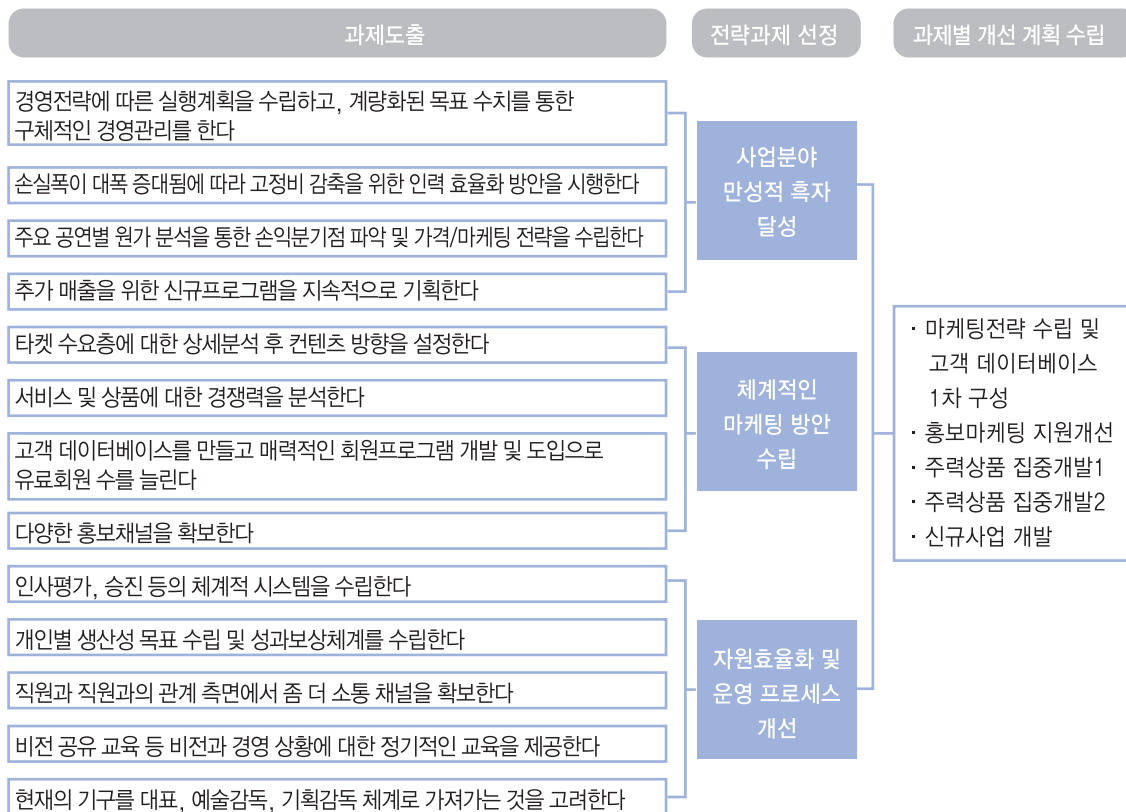


표4. 과제별 개선 계획 수립 도출

트를 개발하고 제작하기로 했다. 공연 외의 직업체험, 극장탐방 등을 위한 교육 시나리오 및 영상 자료를 보강하기로 했다. 또한 찾아가는 체험교육 2개 프로그램을 보강하기로 했다. 그리고 홍보, 영업, 마케팅에 집중하기로 결정했다. 교육 브랜드 전용 홈페이지를 제작했으며, 사전예약목표 연 100회를 위한 홍보자료를 제작하고 배포하였다. 프로그램 소개 리플릿 1종과 포스터 제작, 지정번호 게시판에 부착하여, 적극적인 홍보를 진행했다.

4) 주력상품집중개발 2 – 공연상품

2013년 제작된 브랜드 공연물 ‘퍼포먼스 래지나 코리아’, 마당놀이 ‘최진사댁 셋째딸 신랑찾기’를 리뉴얼과 마케팅 집중을 통해 ㈜꿈꾸는씨어터의 주력 상품으로 개발하여 수익성을 향상시키기로 했다. 단체의 핵심 예술영역의 작품으로 해당 상품에 대한 정확한 포지셔닝과 수익화 전략을 구축하기 위한 논의를 했

으며, 3월에 ‘퍼포먼스 캐지나 코리아’ 실행에 따라 관객을 집중하여 개발한 이후 판매 확대를 위한 마케팅을 진행했다.

‘퍼포먼스 캐지나 코리아’ 극장 기획공연을 실행하기로 했다. 작품 구성, 음악, 의상 등 작품을 리뉴얼하고, 실제 사업 진행 과정을 통해 마케팅을 실험해 성과를 도출할 수 있도록 하였다. 사업 실행 과정에서 쇼케이스, 이색 관객 개발안 등 다양한 마케팅 전략을 도출했다. 기존 브랜드 공연 2개의 작품을 변형하여 활용한다. 기존 80분 공연 형태를 40분으로, 출연자를 20~30%로 축소하여 에듀스테이지로 활용할 작품을 개발한다. 유아를 대상으로 하며 학교 축제 초청공연 등의 상대적인 저비용 초청 공연 대응작품을 개발하기로 했다.

공연상품 개발을 통해 홍보, 영업, 마케팅에 집중하기로 했다. 3월에 ‘퍼포먼스 캐지나 코리아’를 진행하기 때문에 이에 따른 관객을 중심으로 개발하기로 했다. 이후 2개 브랜드 작품을 대상으로 판매 확대를 위한 마케팅을 진행하기로 했다.

5) 신규사업개발 - 영어뮤지컬아카데미

기존 전통문화예술을 중심에 둔 사업 영역에서 벗어나 목표고객에 맞춘 전략적 상품을 개발하고 사업 영역을 확장했다. 단체의 기존 상품 영역의 제한에서 탈피한 새로운 사업 아이템을 도출하는 과정 중에 교육과 문화예술을 접목한 상품 중 가장 상품성과 수익성이 높을 것이라고 기대하는 아이템으로 선정했다. (주)꿈꾸는씨어터가 가진 제한적 요소를 배제하고, 새로운 사업 영역과 분야에 대한 도전을 통해 시장에 대한 적극적인 대안 상품을 개발하는 프로세스 경험과 성과를 도출했다. 2014년 4월까지 프로그램 개발 과정을 완성하고, 쇼케이스 형태의 사업 설명회를 진행하기로 했다.



이를 위해 시장 조사를 진행하기로 했다. 특히 영어뮤지컬아카데미와 관련한 시장을 조사하고, 타깃대상층 사전 설문조사를 진행하여 프로그램을 구성하기로 했다. 이후 프로그램 1차안을 완성하여 초등 3~4학년과 초등 5~6학년을 1차 대상으로 삼아 2개 프로그램을 구성하고, 이를 바탕으로 교안과 교재를 제작하기로 했다. 이에 대한 핵심 인력을 섭외하여 계약하고, 이후 홍보와 마케팅을 진행하기로 했다. 추가로 영어뮤지컬아카데미 안내 자료를 제작하고 배포하며, 쇼케이스 형태로 사업설명회를 운영하기로 했다.



공연장과 다양한 공연들

꿈꾸는씨어터 무대와 객석(위)

단일 작품공연 레퍼토리인 강령탈춤 사자춤과 마을사업 여우골예술마을축제 모습.



5. 이행계획 수립과 실행

김동헌 슈퍼바이저는 과제별 개선 계획을 바탕으로 월별 실행 계획을 다음과 같이 정립했다.

표5. 이행내역

월별 실행 계획을 바탕으로 예산 계획을 다음과 같이 수립했다.

표6. 예산계획 수립

1) 마케팅 STP전략 수립 및 고객 DB 구축

① 목표고객 재정립-이행 내역

12월 사업현황 분석과 고객DB 구축방안

(주)꿈꾸는씨어터는 단체 사업과 연계하고 기업 및 관청을 통한 초청 공연 형태의 사업이 주를 이루고 있었다. 그리고 티켓 판매는 주로 일반인을 대상으로 이루어졌다. 교육 상품은 선생님들을 대상으로 설명회를 통해 학교 단위 중심의 프로모션을 전개했다. 또한 학교, 동호인, 정부지원 기관 등을 통해 강습형태로 진행되는 경우도 있다.

- 김동헌 슈퍼바이저가 판단하기에 (주)꿈꾸는씨어터는 단순히 프로그램의 질을 높이거나 사업적 측면에서 도움이 될지의 여부가 불확실한 당위적 차원의 활동이 많다고 판단했다. 그래서 목표고객을 정의하고 그들의 니즈에 맞게 프로그램을 개발하는 방식이 필요함을 조언했다. 하지만 문화예술사업의 마케팅의 특성 시장 분석을 통한 맞춤형 콘텐츠도 중요하지만 원천 콘텐츠의 변형이 쉽지만은 않다. 결국 표적시장과 목표고객, 그

에 따른 단체와 상품의 포지셔닝이 핵심요소이다. 기존 단체 고객 자료를 정리하여 1차 데이터베이스 자료화를 추진하고 마케팅 STP전략 수립에 따라 보완하여 다른 주요 추진 업무에 필요한 핵심 자료로 활용하기로 했다. 그리고 목표고객을 중심으로 하는 마케팅 STP전략과 홍보물의 제작이 주력 상품과 일관성을 가져야 할 필요가 있다.

- 김강수 대표는 고객 데이터베이스를 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 구축하고 활용하길 원했다. 새로운 사업을 시작할 때 필수적인 목표고객을 파악하는 것이 문화예술 분야인 (주)꿈꾸는씨어터가 단독으로 진행하기는 어렵다고 생각했기 때문이다.

1월 기업, 초등자녀를 둔 부모, 부유한 시니어고객층 설정

김동헌 슈퍼바이저와 김강수 대표는 상대적으로 큰 매출이 기대되는 특정 관객에 집중하여 콘텐츠와 필요한 예술가들을 생각해보기로 했다. 기업, 초등학생 자녀가 있는 부유층 부모님, 최고경영자 과정이나 부유한 시니어와 같은 시간적, 경제적인 여유가 있는 특정 그룹을 대상으로 삼기로 했다.

초등 학생 자녀를 둔 학부모를 대상으로 하는 사업은 상당히 가능성이 있었다. 극장의 위치, 시설의 규모, 화려함 등이 메인 공연장에 비해 부족하므로 기업 임원에게는 100% 확신이 들지 않는다고 판단했다. 확실한 목표고객은 초등학생 자녀를 둔 학부모와 청장년 매니아다.

매출을 올릴 수 있는 타깃은 우선 초등학생 자녀를 둔 학부모, 청장년 매니아, 기업 임원 순으로 매출이 발생할 가능성이 크다. 학부모는 낮 시간을 대상으로 하고 매니아와 기업임원은 저녁에 가능하다. 특히 청장년 매니아는 시간에 구애를 받지 않는다. 초등학생 학부모와 기업 임원은 상업적인 니즈에 따른 투자로 진행하고, 청장년 매니아는 감성적 니즈에 따라 사업을 운영하기로 했다.

주요추진업무	2014년 1월	2월	3월	4월	이후일정
마케팅STP 전략수립 및 DB1차 구성	자료조사: 대구지역 시장 자원조사 기존고객DB자료 재정리 전략회의: 자료분석	사업별 목표고객 분석 대상별 1차 데이터 정리 완료	1차안 완성	전략안 최종 도출	
홍보마케팅 자원 개선			홈페이지리뉴얼 완료 회사소개서 제작 완료 홍보동영상 4종 완료 홍보기념품 제작완료	홍보물 배포 및 성과정리	
주력상품 집중개발 1-교육상품 (에듀스테이지)	프로그램 리뉴얼안 도출	타겟대상 집중홍보 진행	홈페이지 제작 완료 워크시트제작 완료 프로그램리뉴얼 완료 포스터제작 및 부착	사업실행 및 사전예약성과 및 프로그램 만족도 평가	
주력상품 집중개발 2-공연상품		기획공연 실행안 확정 음악, 의상, 무대 제작의뢰	기획공연 1건 진행 교육용 콘텐츠 리뉴얼 완료	진행성과 평가 및 이후 판매 확대 진행	
신규사업개발 영어뮤지컬 아카데미		시장조사 진행 사업진행 세부안 확정	프로그램 구성 확정	교안 및 교재 제작 완료 쇼케이스 진행	아카데미사업 본격 실행(예상분 기별, 방학특강 등)

표5. 이행내역

주요 추진 업무 · 기타 항목	예산 합계(원)	예산 세부 항목
마케팅STP전략수립 및 고객 DB 1차 구성	-	내부인력활용
홍보마케팅 자원 개선	6,150,000	팸플렛 제작 /기념품 제작 /영상 제작 /홈페이지
주력상품집중개발1- 교육상품 <에듀스테이지>	6,520,000	공연개발비(디자인) /워크시트 제작 /홈페이지 /포스터 제작 포스터 부착 /공연개발비(프로그램 연출)
주력상품집중개발2- 공연상품	16,680,000	공연 개발비(브랜드공연1 연출) /공연 개발비(브랜드공연2 연출) 공연 개발비(작곡) /의상 제작비 /무대 제작비 /홍보물 제작 포스터 부착 /공연 개발비(기획공연 실현) /홍보물 제작
신규사업개발- 영어뮤지컬아카데미	9,030,000	설문조사지 제작 /설문조사 선물 /공연 개발비(교안제작) 교재 제작비 /쇼케이스홍보물제작 /BI제작비 /공연 개발비(작곡) 공연 개발비(쇼케이스 실현) /쇼케이스 무대디자인 및 운영
기타경비	1,620,000	교통비 /식대
총 예산	40,000,000	

표6. 예산 계획 수립

2월 사업별 타깃고객을 분석과 고객DB 1차 정리

- 김동헌 슈퍼바이저는 사업 아이디어를 생각할 때 가장 중요한 것은 타깃 고객과 그 고객의 니즈를 파악하는 것이라고 조언했다. 고객이 원하는 것을 제공해야 한다. 사업 별로 목표고객을 분석하고, 각 고객 대상 별로 1차 데이터 정리를 완료했다. 사업별 홍보 목표고객 활용 및 신규 사업을 확장 위한 고객 분석 자료로 활용할 것이다. 고객 데이터베이스 1차는 기존에 보유한 단체 고객 자료를 정리하고 구분했다. 그리고 필요한 고객 데이터베이스를 추가 조사하고 정리했다. 또한 아이디어를 구축해 나가야 한다고 당부했다. 사업 아이디어를 선정할 때 가장 중요한 것은 타깃 고객을 설정하고 그 고객의 니즈를 파악한 후 고객이 원하는 것을 주는 것이다.

3월 마케팅 STP전략 수립과 고객DB 1차 구성

목표고객을 분명히 하고 그들의 니즈를 구체적으로 파악한 다음 그것을 근거로 하여 고객 수, 공연 회수, 티켓 단가 등의 증가에 대한 목표가 설정 되어야 한다. 마케팅 STP전략을 수립하고 고객 데이터베이스를 1차적으로 구성할 것이다. 이를 위한 시장 세분화 자료가 필요하고 마케팅 STP계획안을 작성할 것이다. 고객 DB 리스트를 1차적으로 정리하고 활용방안을 논의한다.

4월 초등학교 학부모와 기업임원진을 목표고객으로 설정하고 마케팅 전략 수립

목표고객의 설정과 이 고객에 제공할 수 있는 프로그램의 집중적인 개발이 필요하다. 목표 고객을 부유한 가정의 초등학교 및 부모와 기업 임원진을 대상으로 삼았다.

이를 바탕으로 마케팅 STP전략을 수립했다. 고객 데이터베이스 1차 구성 자료를 활용해 타깃별 분류 작업을 통해 시장을 세분화했다. 1차 기존 사업 타깃 대상으로 표적화했고 2차 고객 분석을 통한 타깃 대상 별 신규 사업 아이템을 도출했다.

4월 타깃 대상별 맞춤형 프로그램 기획

자체 극장의 공간을 활용해 타깃 대상별 맞춤형 프로그램을 기획했다.

결 론 ○ ● ● ● ● ●

(주)꿈꾸는씨어터의 목표고객을 다시 정립했다. 크게 기업 고객과 중년 동호인, 부유층 초등학생과 가족, 연인으로 설정했다. 기업 고객의 경우 사내 워크숍과 고객 접대 등의 프로그램을 운영하고, 중년 동호회는 연주회를 유치하여 공연을 관람할 수 있도록 한다. 초등학생을 대상으로 한 공연과 공연교육을 통해 초등학생과 가족까지 고객으로 확보한다. 연인들을 대상으로 데이트 장소로서의 공연장이 유지될 수 있도록 한다.

2) 홍보 마케팅 자원개선

3월 팸플릿, 홈페이지 리뉴얼, 상품소개영상의 홍보 마케팅 자원 개발 논의

홍보와 마케팅 관련한 자원을 개선하는 논의를 했다. 회사소개 팸플릿 1종, 홍보기념품 1종, 홈페이지 리뉴얼, 상품소개영상 4종 등 홍보마케팅 자원 개발에 관한 이야기를 했다.

4월 신규프로그램 제작과 홍보

신규프로그램 B를 제작하고 홍보 팸플릿을 제작하고, 쇼케이스 진행을 통해 브랜드 정체성 구축과 홍보 마케팅을 진행했다. 그리고 신규프로그램 페이지를 추가해 (주)꿈꾸는씨어터 홈페이지를 업데이트했다.

5월 팸플릿 제작 완료와 극장 내 커피숍 오픈 제안

홍보용 팸플릿을 제작했다. 주변에 커피숍이 없으므로 식·음료를 구입해서 먹을 수 있는 카페를 만드는 것이 필요했다. 평일이나 주말에 가볍게 음료를 마실 수 있는 브런치 카페를 만드는 것도 생각해 볼 필요가 있다고 조언했다. 직원들에게 충분한 임금을 주고 사업적 비전과 방향성을 가져야 했다. 올해 흑자전환을 해야 하며 지역예술가들이 잘 살 수 있도록 하는 것이 필요했다. 지역 예술가들에게 좋은 공연장을 제공하고 대구시민들이 한 번이라도 공연에 오는 것이 목표다. 김동헌 수퍼바이저는 총각네 야채가게, 열정감자같은 회사를 벤치마킹하길 권유했다.

결 론 ● ● ● ● ●

홍보와 마케팅 자원을 개선하는 논의를 진행했다. 홍보기념품 1종(컵)을 500개 제작했으며 디자인은 기존에 거래하던 업체에서 무상으로 진행했다. 디자인은 ㈜꿈꾸는씨어터 극장 외관 이미지와 응원메시지와 단체의 주요 브랜드 공연명을 매칭하여 '꽤나 유얼 라이프'로 정했다. 홍보기념품은 회원권 구매자와 거래처 선물용으로 활용하고 ㈜꿈꾸는씨어터의 관객에게 기념품으로 판매할 예정이다. 그리고 ㈜꿈꾸는씨어터 홍보용 팸플릿을 제작하고 홈페이지를 개편했다.

3) 주력상품집중개발 1 - 에듀스테이지

12월 전통문화예술 브랜드 상품 개발 방향성

㈜꿈꾸는씨어터는 전통문화예술 콘텐츠의 상품화 사업을 진행하고 있었다. 콘텐츠의 상품성을 높이기 위해 기존의 단순 나열식 형태의 공연을 탈피했다. 연주형태의 공연물에 이야기와 퍼포먼스를 가미하고 작품에 현대적인 감각을 더했다. 브랜드 공연을 통해 작품에 대한 인지도로 옮겨가고자 했던 노력은 ㈜꿈

꾸는씨어터를 넘어서 '특정 작품을 공연하는 단체'로 불리면서 인지도가 높아지고 있다.

● 김강수 대표는 ㈜꿈꾸는씨어터의 예술 방향성에 맞춘 신규 단원을 보강하고 이를 바탕으로 심도 있는 훈련 프로그램을 개발하고, 작품성을 향상시키길 원했다. 특히 김강수 대표는 브랜드 상품을 집중적으로 개발하길 원했다. 극장 브랜드 공연물 2개, 체험형 교육 브랜드 1개 프로그램을 대상으로 한 목표고객을 설정하고 이들에 대한 전략적인 마케팅 진행으로 성과를 검증해보고자 했다. 객관적인 시선으로 상품성 향상과 새로운 시장 진입을 위한 루트를 개발하길 원했다. 김 대표는 극장의 포지셔닝을 분명히 하고 새로운 상품을 기획하길 원했다. 2013년도에 시작한 극장 사업에 있어서 극장만의 포지셔닝 전략과 새로운 단체의 주력 상품으로서의 공연물을 개발하는 것을 착수하여 다른 시장에 기반한 상품 기획과 결과물 도출, 마케팅을 통한 단체의 대표적인 수익 상품 개발을 진행하고자 했다.

● 김동헌 수퍼바이저는 김강수 대표와의 논의를 통해 매출 증대를 위해서는 다양한 아이디어가 필요하고 이를 사업 전략화하기까지 상당한 시간이 소요되어 매출 목표와 지원금의 상세한 사용 계획을 당장 수립하기가 어렵다고 판단했다.

㈜꿈꾸는씨어터는 체험형 교육 프로그램을 개발했다. 단순히 기량적인 지도를 바탕으로 한 교육은 변별력과 상품성이 떨어졌다. 정부지원사업에 투자하여 체험형 문화예술교육프로그램의 개발을 통해 ㈜꿈꾸는씨어터만의 교육상품을 개발했다. 교육 관련 매출이 성장했고 지역 내 문화예술 교육 사업의 대표적인 단체로 성장했다. 하지만 내부 예술인들의 교육에 대한 가치를 인식시킬 필요가 있어 독특한 소재 개발의 아쉬움이 있었다.

- 김강수 대표는 기존에 시작했던 ‘쾌지나 코리아’를 발전시키는 것과 같이 특정 대상 사업을 정하고 아이디어를 모으는 것을 제안했다. 사물놀이나 타악만으로는 어렵기 때문에 힐링을 주제로 3월에 공연을 준비 중이다. 기존 작품을 업그레이드해서 3년을 운영해야 하는데 매출이 오르지 않으면 에듀스테이지를 강화할 계획이다. 에듀스테이지는 초·중등학생을 대상으로 비보이나 비트박스 연주자와 함께 청소년 정서에 맞게 재구성할 것이다. 외국인을 대상으로 해외 시장에 진출하는 것과 같은 다양한 고객 접근 방식을 논의하길 원했다. 또한 홍보 방법의 변화가 필요했다.

1월 에듀스테이지의 학원 연계가능성과 타극단 벤치마킹

- 한 직원은 에듀스테이지를 사교육 형태로 수성구 학원과 연계하여 고객을 모집해 진행하는 것이 가능하다는 의견을 제시했다. 이에 슈퍼바이저는 날은 자동차 극단을 사례로 들었다. 날은 자동차 극단은 아이들 연극을 교육하는 기업이다. 콘텐츠와 고객 커뮤니티를 토대로 사업을 진행하고 있다.

4월 에듀스테이지 프로그램 향상

문화예술체험교육 상품인 에듀스테이지의 프로그램을 향상시켰다.

결 론 ● ● ● ● ●

극장에서 펼쳐지는 입체적 예술체험인 에듀스테이지를 강화했다. 세월호 참사로 4, 5월 예약이 상당부분 취소되었으나 작년 대비 동일 기간 프로그램 진행 회수 2.2배 증대하였고 매출이 약 3배 가량 증가했다.

4) 주력상품집중개발 2 – 공연상품

1월 1,2차 아이디어 회의를 통한 공연상품 브레인스토밍

1차 아이디어 회의

1월과 2월은 성장 가능 영역의 발굴을 위한 아이디어의 개발에 집중하기로 했다. 아이디어 회의에 직원들이 참여하고 국내외 관련 사례에 대한 벤치마킹을 통해 브레인스토밍을 진행했다. 각자가 3~4개 정도의 아이디어를 미리 포스트잇에 작성해서 이에 대해 순서대로 설명한 다음에 모든 아이디어를 벽에 붙여 놓았다. 이후 각자 아이디어를 생각해 본 후 다시 차례로 설명하는 방식으로 진행하였다. 참가 인원은 5명 정도이다. 브레인스토밍을 진행하기 전에 사례에 대해 20분 정도 설명했다.

- 김동헌 슈퍼바이저는 타 공연과 차별화를 통해 2조 매출을 달성하고 있는 태양의 서커스, 뉴키즈온더블럭을 벤치마킹해 10대 고객층을 발굴하여 아이돌 그룹이라는 역량을 키운 HOT, 엘비스프레슬리, 인상 공연과 중국명승지 풍경을 활용해 민속공연에 접목한 장이무, 아사히야마 동물원 등 (주)꿈꾸는씨어터가 나아갈 최종적인 모습을 염두해 두고 다양한 아이디어를 제안할 것을 요청했다. 역량은 현재 가지고 있는 것으로 고정할 것이 아니다. 개선이 아닌 돌파할 수 있는 가능성을 찾아야 한다고 강조했다.

김동헌 슈퍼바이저의 설명을 듣고 임직원들의 아이디어를 발표하는 시간을 가졌다. 총 6명의 직원들이 각각의 아이디어를 제시했다.

- 첫 번째 직원은 대구 아트마켓의 아트굿페어, 앞산호텔 2층의 기업행사, 힐링과 상담을 패키지로 진행하는 쾌지나



아이디어회의

2차에 걸친 브레인스토밍을 통해 도출된 다양한 아이디어들은 공연물의 가격 정책과 활용면에서 탄력성을 가지고 내부 상근 멤버만으로 공연이 가능한 형태로 편성하는데 도움이 됐다.

코리아에 대해서 제시했다.

- 두 번째 직원은 외국인 대상으로 하는 잡지, 사물놀이비트와 다수 합주가 가능한 컵비트, 자연적인 효과가 가능한 무대를 직접 설치하는 아이디어를 내놓았다.
- 세 번째 직원은 극장 시설 유희시 프로포즈 공간으로 대여하는 것을 제시했다. '최진사댁 셋째딸 신랑찾기' 시리즈의 번외편 이벤트로 코믹, 막장극으로 변경해 공연을 하는 것이다. 이는 공연을 본 사람에게 한해서 초대해 진행한다. 그리고 지역 예술가들과 공동작업을 진행하는 아이디어를 제시했다.
- 네 번째 직원은 공연과 여행을 동시에 체험하거나 주제가 있는 관광지에서 공연하는 패키지 상품개발을 아이디어로 냈다. 그리고 다른 사회적기업과 연계해 시설 내 매점과 같은 MALL IN MALL 형태로 운영하는 것을 제안했다. 또한 대구문화재단 음성결제시스템의 자동기부 활용을 제시했다.
- 다섯 번째 직원은 서스펜디드 개념의 공연도입을 제안했다. 서스펜디드는 돈이 없어 커피를 사먹지 못하는 어려운 이웃을 위해 미리 돈을 지불하는 것을 말한다. 그러면 지나가는 노숙자나 어려운 사람들이 서스펜디드 커피를 무료로 마실 수 있다. 이를 공연에 적용해 공연을 보고 공감하는 의미로 티켓을 기부하는 것이다. 또한 활동을 공유하기 위해 유튜브에 채널을 개설한다. 지역 예술가가 참여하여 예술 교육과 워크숍을 진행한다.
- 여섯 번째 직원은 아동을 대상으로 한 작품을 개발을 제안했다. 대구 지역 아시아 학생과 외국인 관광객 대상으로 관광프로그램에 전통공연을 포함하는 것이다. 학생들 동아리 이

야기로 스토리를 만들어서 입시, 일상 등 10대들이 공감할 수 있는 작품이면 관객의 확보가 가능하다. 그리고 학생들이 자신만의 스토리를 만드는 과정에서 공연예술단의 일상을 체험하여 공연예술단의 일상을 공유할 수 있는 기회가 있다.

- 김동헌 슈퍼바이저는 임직원의 의견을 바탕으로 아이디어를 제시했다. 우선 기업의 행사를 유치하는 것이다. 기업은 돈을 벌기 위한 행사에 관심이 많다. 복리후생이나 직원 단합대회보다 VIP 고객 모시기 행사, 고객 자녀 초청 행사, 고객 자녀를 무대에 세우는 행사 등 이윤을 창출하기 위한 행사의 공간과 아이디어를 빌려줄 수 있다.



또한 극장 시설을 이용한 프로포즈에 대한 아이디어를 추가했다. 프로포즈 전 중요한 계기를 만들어주는 행사가 가능하다. 추억을 연애로 연결시킬 수 있는 연극이나 그리움과 호감을 증폭시키는 공연이다.

아동극의 경우 트니트니를 예로 들었다. 트니트니는 체육과 출신들이 아이들에게 두뇌개발을 접목시켜 율동을 가르친다. 이마트나 홈플러스와 같은 대형마트에서 고객 서비스로 해당 프로그램을 유치하고 있다. 어머니들이 쇼핑하는 도중에 아이들을 맡길 수 있는 프로그램인 것이다. VIP는 무료 또는 할인을 적용해서 매출 100억을 3년만에 달성했다. 전국 체육과 출신 200명 계약직을 보유하고 있으며 5천만원 연봉 수준으로 직원에게 동기



부여를 하고 있다. 기업에는 고객을 유치하도록 하는 유인이 되고 참여하는 고객에게는 아이의 두뇌를 개발할 수 있는 장점이 있다.

흥행 측면에서 본다면 최진사택 셋째딸 신랑찾기 시리즈의 막장 공연이 가능할 것이다. 연극도 드라마처럼 시리즈로 개발하면 좋을 것이라고 조언했다. 시니어 계층을 대상으로 여가 활동으로 공연을 관람하는 것이 가능하도록 커뮤니티 활동을 마련하여 잠재 고객을 확보해야 한다.

- 김강수 대표는 기존에 시작했던 패지나 코리아를 발전시키는 것과 같이 특정 대상 사업을 정하고 아이디어를 모으는 것을 제안했다. 사물놀이나 타악만으로는 어렵기 때문에 힐링을 주제로 3월에 공연을 준비 중이다. 기존 작품을 업그레이드해서 3년을 운영해야 하는데 매출이 오르지 않으면 에듀스테이지를 강화할 계획이다.

에듀스테이지는 초·중등학생을 대상으로 하며 비보이나 비트박스 연주자와 함께 청소년 정서에 맞게 재구성할 것이다. 외국인을 대상으로 해외 시장에 진출하는 것과 같은 다양한 고객 접근 방식을 논의하길 원했다. 또한 홍보 방법의 변화가 필요했다.

(주)꿈꾸는씨어터는 사물놀이는 일반적으로 10년마다 새로운 작품을 발표한다. 전통음악에 대한 매니아층이 두텁지만 무료 공연이 많은 실정이다. 그래서 이야기, 춤, 노래 등 멀티적 요소를 표현할 수 있는 뮤지컬 형태를 고민하고 있다. 연출은 아웃소싱하고 (주)꿈꾸는씨어터는 연기에만 집중하는 방향이 좋다고 생각했다. 전통예술극이지만 편안하게 웃고 즐길 수 있으며 기존에 보지 못했던 공연을 목표로 삼고 있다.

- 김동헌 슈퍼바이저는 다농의 사례를 제시했다. 다농은 아침식사용 요구르트를 팔기 위해 영양요소가 포



함되어있는 시리얼과 말린 과일 등을 포함해서 제공한다. 비스킷을 아침용으로 크게 만들고 영양요소를 강화했다. 아침식사를 필요로 하는 고객 니즈를 충족시키면서 매출을 올릴 수 있는 영역을 넓히는 것이다. 이를 (주)꿈꾸는씨어터에 적용해 기존 프로그램인 에듀스테이지를 운영하되 매출을 향상시킬 수 있는 구조로 변경해야 한다고 조언했다.

방과 후 교육은 박리다매 성격이기 때문에 사교육의 성격을 더 해야만 한다. 연극 훈련을 통해 교육을 하는 것이다. 아이들에게 배우나 연출 역할을 맡기고 리더십을 키우도록 하는 고급 교육으로 전환시킬 수 있다. 침울한 아이가 밝아지고 목소리를 키울 수 있고 리더십을 배우는 등 교육 효과가 증대할 것이다. 이와 같은 사교육적인 성격이 결부되어야 한다. 학부모와 함께 극장 견학을 통해 시설을 홍보할 수 있다. 이를 통해 아이들의 무대에 가족을 초청하고 경쟁을 통해 경험을 쌓는데 큰 도움이 되는 교육을 진행할 수 있다. 가격을 높여 영어 뮤지컬과 연극 프

그램을 추가할 수 있는 등 발전 가능성이 많다.

- 한 직원이 의견을 제시했다. 회원들 스토리를 작품으로 만드는 것이다. 회원들이 직접 공연하면 회원의 지인들까지 참여가 가능하다. 지역 주민과 연계해서 사업을 진행할 수 있다. 현재 주민들을 대상으로 사물놀이와 모듬 수업을 진행 중이다. 대신 뮤지컬, 마당극 등을 통해 회원들에게 새로운 기회를 제공할 수 있다.

- 김동헌 슈퍼바이저의 예술가를 후원하는 지인은 단체 후원 500만원 정도를 하고 있다. 실내악 연주, 학자들 스피치, 큐레이터 세션 등 공연을 넘어서는 다양한 소재를 제공하면 교류와 네트워킹의 장이 생기고 후원금을 모집할 수 있다. 음악, 미술 등 예술가 연합을 통해 다양한 정보를 확보할 수 있다. 이렇게 얻은 정보를 바탕으로 거리 홍보에 나선다면 고급 콘

텐츠에 접근하길 원하는 고객층을 찾을 수 있다. 고소득 고객은 최고 경영자 과정 등에서 만날 수 있을 것이다. 공연자가 아닌 사업자의 입장에서 생각해야 한다. 엘시스테마는 취약계층 청소년을 대상으로 음악 교육을 통해 오케스트라를 운영한다. 문제를 개선하기 위해 예술을 활용하는 시스템이 플랫폼으로 세워져야 한다. 이와 같이 독특한 테마가 있는 자생할 수 있는 플랫폼이 구축되면 매출은 증가한다. 공연을 좋아하는 관객과 콘텐츠가 있고 이를 개방하게 되면 플랫폼이 만들어진다.

- (주)꿈꾸는씨어터의 직원은 창극은 유명한 스토리이기 때문에 현대적으로 표현하는 것이 가능하다고 했다. 지저스 크라이스트수퍼스타를 현대적인 의상으로 바꿔 진행한 공연이 인상 깊었다고 말했다.
- 김동헌 수퍼바이저는 유럽 공연 프로그램을 통해 시사점과 자극을 받을 필요가 있다고 충고했다. 또한 우리나라 다른 극단의 사례를 참고하길 권유했다. 또한 사람에게 기본적으로 필요한 '일, 놀이, 사랑'을 기반으로 아이디어를 낼 수 있음을 제시했다.
- 이에 대해 직원은 20대가 함께할 수 있는 프로그램이 좋다고 말했다. 연인이 함께하는 살사 댄스, 팀별 작품 발표회 개최 등 20대를 위한 데이트 코스를 개발하는 것이다. 20대들은 전통극에 대한 선입견을 가지고 있기 때문에 첫 발을 들이기 힘들다. 20대나 커플이 쉽게 접근할 수 있는 프로그램을 개발해야 할 필요가 있다는 의견을 말했다.
- 김동헌 수퍼바이저는 아이디어를 요소별로 정리할 것을 권유했다. 예인, 콘텐츠, 관객을 중심으로 구상하는 것이 좋다. 예인은 예술가와 학자이며 관객은 기업, 노년, 유아, 청소년, 연인 대상이다. 근본적인 수익성 개선을 위해서 아이디어가 필요하다고 당부했다.

2회 아이디어 회의

- 김동헌 수퍼바이저는 상대적으로 큰 매출이 기대되는 관객을 중심으로 콘텐츠와 필요한 예술가를 생각해보자고 제안했다. 기업, 초등학생 자녀를 둔 부유층 학부모, 시간적·경제적 여유가 있는 특정 그룹을 중심으로 논의를 진행했다. 김동헌 수퍼바이저는 아우름의 '가얏고을 풍류극장'을 벤치마킹 사례로 들었다. 전통극 퓨전이고 가족을 대상으로 하며 관람료가 1만원이다.
- (주)꿈꾸는씨어터 직원은 최진사택 셋째 딸 신랑찾기는 3만원이라고 했다. 인재들은 서울로 가는 분위기이기에 서울에 있는 예술 인재들이 대구로 올 수 있는 방법을 생각해보자고 제안했다. 대구는 대구시민회관, 문화예술회관, 오페라극장, 구별로 문화예술회관, 영남천마아트센터, 경북대대강당, 계명아트센터 등 대단위 규모의 극장이 많은 편이다. 이들은 대구시로부터 지원을 받아 전시와 관람이 가능하다. 수성아트센터는 금요모닝콘서트를 진행하는 등 아침 공연이 가능하다. 시내 4~5개의 소극장인 동서아트홀, 시티, 하모니아트센터, 극단 5~6개가 있는 대명문화의 거리, 주변에 앞산 커피골목과 대명동계대, 소극장이 활성화되면서 술집과 노래방이 생기고 있다. 5년 임대 보장에 시설비가 5~6억정도이다.
- 김동헌 수퍼바이저는 부천아트홀, 고양누리센터 등과 비교할 필요가 있다고 조언했다. 대학로는 일상적 일에서 스트레스를 풀만하고 흥미거리, 로맨틱이 가능한 분위기이다. 앞산 상권이 가능성이 있는지 조사해야 할 필요가 있다. 이 곳이 문화타운이나 문화의 거리로 바뀌어야 안정적인 운영이 가능하다고 말했다.

● 직원은 서울 비전 교육 때 지역 네트워킹과 협력이 바탕이 되어, 대구 공연문화 흐름 자체를 바꾸어야 한다고 말했다. 시민들의 성향이 바뀌고 공연예술시장이 커져야 한다. 라이선스로 이루어진 10~20만원 대의 오페라 공연은 보지만 3~4만원 대의 소극장 공연은 활성화 되지 않았다.

● 김동헌 수퍼바이저는 이에 대해 술, 커피, 파스타 등 젊은 층을 유입할 수 있는 조건이 갖춰지면 공연문화의 새로운 트렌드가 생길 것이라고 조언했다. 사람들의 행동을 변화시킬 수 있는 방식을 유도하려면 포인트를 정해야 한다. 기업, 학부모, 시간적, 경제적 여유가 있는 특정 그룹 3가지 포인트를 기준으로 리소스를 연계하여 프로토타입 공연을 해 볼 필요가 있다. (주)꿈꾸는씨어터는 '최진사택 셋째딸 신랑찾기'와 '꽤지나 코리아'를 주력 상품으로 진행하고 있다. 이는 콘텐츠를 개발하는데 시간과 비용이 더 들기 때문에 새로운 시도를 하는 것을 권유했다. 근본적으로 수익성을 개선하려면 새로운 것을 시도해야 한다고 조언했다. 관객을 중심으로 콘텐츠를 정리하고 영화 대신에 공연 관람에 매력을 느낄 수 있는 요인을 만들어야 한다.

● 직원은 함께 체험하는 방법을 제안했다. 같이 배우거나 문화센터에서 케이크 만들기, 요리 만들기 등 일일체험 프로그램을 제시했다.

4월 다양한 공연상품 개발

'스페셜 스테이지' 극장의 고객 맞춤형 프로그램 브랜드를 개발했다. 직장의 문화회식, 식상한 모임에 지친 분들을 위한 술과 공연이 함께하는 공술을 기획했다. 문화예술을 생활화하고, 아마추어들의 공연에 대한 꿈을 이룰 수 있는 '꿈의 무대'를 기획했다. 선진 기업 문화를 고민하는 CEO들을 위한 공연과 인문학 강연이 결합한 문화예술 처방전 '렉처-스테이지'를 기획했다.

관광객과 외국인을 대상으로 전통 공연과 이벤트를 진행하는 '굿 코리아'를 기획했다. 김동헌 수퍼바이저는 앞으로도 혁신적인 공연을 계속해서 개발하고 해외 시장조사를 꾸준히 하라고 당부했다.

결론 ● ● ● ● ●

(주)꿈꾸는씨어터의 주력 공연상품을 축소해서 운영하기로 결정했다. '최진사택 셋째딸 신랑찾기'의 경우 기존 80분 런닝타임에서 50분으로 구성하였고 인원을 축소했다. 판굿, 말뚝이 랩 파트 등 내용 이해에 지장이 가지 않는 파트는 완전히 생략했다. '퍼포먼스 꽤지나 코리아'는 기존 80분에서 40분으로 구성했다. 중복되는 느낌의 작품을 생략하고 소리와 전통타악, 퓨전타악, 관객참여 컨셉에 해당하는 작품 한 개씩만 남기고 창작 민요를 추가했다. 그래서 공연물의 가격 정책과 활용면에서 탄력성을 가지고 내부 상근 멤버만으로 공연이 가능한 형태로 편성했다.

5) 신규사업개발-영어뮤지컬아카데미

12월 초등학생을 대상으로 한 영어뮤지컬 아이디어 제시 예술 콘텐츠로 창의성, 정서 개발 등 아동을 대상으로 접근이 가능하다. 영어 연극 및 뮤지컬을 접목시켜 아이가 무대에 서면 친척들까지 유치할 수 있다. 나아가 학교를 타깃으로 삼기 위해서는 권위가 필요하다. 이를 위해 대구에 있는 미군부대 및 외국인들과 협약을 맺어 심사위원으로 초빙하고, 원어민 발음을 지도하는 것이 가능하다. 지역에 거주하는 외국인들은 지역에서 활동하고 싶은 마음이 있다. 이를 통해 대구 내 사립 초등학교 간 경쟁이 가능할 것이다. 뮤지컬은 아웃소싱을 한 후에 나중에 배우면 된다.



2월 영어뮤지컬 개발에 관한 논의

김동헌 수퍼바이저는 영어뮤지컬에 대한 논의를 진행했다. 목표 고객이 아이들이면 깊이 있는 이해를 위해 '다큐프라임 : 놀이란 무엇인가'와 같은 프로그램을 보며 공부를 해야 한다고 했다. 서울의 전문가를 만나 명의를 빌려 권위를 높이는 방안도 있다. 이를 통해 아이들이 콘텐츠를 넘어서 미국과 영국문화에 대한 이해를 할 수 있다.

영어뮤지컬에서 ㈜꿈꾸는씨어터의 브랜드를 명확하게 해야 한다고 강조했다. 모든 프로그램의 기획과 추진은 ㈜꿈꾸는씨어터가 한다는 것을 확실히 해야 한다. 브랜드와 총괄 역량을 ㈜꿈꾸는씨어터의 핵심역량으로 삼아야 한다.

김강수 대표는 문화 예술 분야는 사람이 자원이지만, 영어 뮤지컬은 영어를 잘 해야 한다는 부담이 있다고 했다. 이에 대해 김동헌 수퍼바이저는 영어를 하는 사람을 많이 때문에 걱정할 필

요 없다고 조언했다. 애플과 나이키는 디자인만 하기 때문이다. 기획이 가장 뛰어난 고부가가치임을 강조했다.

영어뮤지컬은 고가시장의 가능성을 가지고 있다. 그렇기 때문에 목표고객을 심도 있게 설정하는 것이 필요하다. 학부모 입장에서 절박한 것은 입시와 취업을 앞둔 자녀들을 키우는 것이다. 그 자녀를 대상으로 할 수 있는 것, 낮 시간에 할 수 있는 것에 대한 고민을 해야 한다. 낮 시간을 활용할 수 있는 대상은 학교, 회사, 주부이다. 이 중 회사가 가장 매출을 크게 올릴 수 있는 대상인데, 회사 입장에서는 업무적인 타당성이 있어야 ㈜꿈꾸는씨어터의 공연 사업과 협약할 수 있다. 중·고등학생은 입시를 앞두고 있기 때문에 어렵고 초등학생을 주 목표고객으로 설정한다. 초등학생이 관심을 가질만한 모험, 탐험을 주제로 어린이에 대한 깊이 있는 이해가 선행되어야 한다고 당부했다.

결 론

전통음악에서 벗어나 고가 시장의 가능성을 가지고 있는 영어뮤지컬에 관한 논의를 진행했다. 하지만, 단원들이 동의하지 않아 결국 신사업 영어뮤지컬 개발을 중단했다.

6) 기타

① 수익성 개선

2월 **(주)꿈꾸는씨어터 수익 사업 현황 파악**

(주)꿈꾸는씨어터의 수익사업 현황을 파악했다. (주)꿈꾸는씨어터는 2013년 손익계산서를 기준으로 수익형태는 공연수입, 티켓수입, 교육 수입 및 대여료를 기반으로 한 영업 수입과 국고보조금 및 지원사업으로 이루어진 영업 외 수입으로 이루어져 있다. 상품은 크게 공연상품과 교육상품과 기타로 나눌 수 있다. 공연상품은 티켓수익 및 외부 인사 초청시 초청비 형태로 수익이 발생하는 브랜드 공연과 타악 작품 중심의 연주작품이 있다. 교육상품은 이색 직업 체험, 공연 관람 등으로 이루어진 문화예술교육 프로그램인 에듀스테이지와 특강 강습 형태가 있다. 기타 극장 대관료, 장비 대여료 및 물품 대여료 등이 있으며 각종 국고 보조금 및 지원사업과 연계하여 수익이 발생한다.

1월 **극장 대관을 통한 수익 개선 방안 논의**

오후 3~7시는 초등학교 자녀를 둔 학부모를 대상으로 삼고 저녁 공연은 오후 8시 이후에 시작한다. 이는 기존에 하던 공연을 하면서 다른 사업을 할 수 있는 기반이 될 수 있다. 또한 단원들의 연기도를 통해 매출을 올릴 수 있다. 그리고 독립 영화 상영 등에 필요한 인력은 극단원들이 담당하는 것이 가능하다. 가벼운 마음으로 올 수 있는 장소가 되어야 한다. 이것이 사람

들에게 인지 될 때 예술의 마을이 될 수 있다.

결 론


고정 단원 규모를 축소하여 인건비를 절감하고자 했다. 자체 공연 이외에 다양한 목적으로 극장을 대관할 수 있는 방안을 생각했다. 에듀스테이지와 연계하여 교보재를 판매하여 추가 수익을 창출할 수 있도록 했다.

② 사업 운영

1월 **공연상품 예산 계획**

운영예산은 홍보비, 기타경비, 예비비, 주력상품 중 '최진사택 셋째딸 신랑찾기'와 '괘지나 코리아'를 제외하고 콘텐츠 기획, 시제품 제작, 홍보까지 합쳐 새로운 실험에 예산을 사용할 것이다. 홍보는 내용과 포맷을 혁신할 아이디어를 추가해서 제작할 것이다. 에듀스테이지와 시설 보강 예산은 그대로 할 것이며 '최진사택 셋째딸 신랑찾기'와 '괘지나 코리아'는 축소하는 것이 좋겠다고 조언했다.

2월 **손익계산서작성 현황파악과 지원예산 사용방법 논의**

 김강수 대표는 예상 손익계산서를 공모사업과 지원사업을 구분해 작성하고 있다. 공모사업은 작년 2~3억이 되는데 이것과 별개로 매출 목표를 내년 2월까지 4억 8천만원 정도로 생각하고 있다. 5개의 핵심사업으로 자체 수입 구조를 만들어보자는 차원에서 진행 중이다. 내부적인 자체 수익으로 재정 자립을 높이기 위해 추진 중이라고 했다. 이에 대해 김동현 수퍼바이저는 손익계산서를 작성할 때 사업의 영역을 나눠서 하되, 자체수익금과 지원금은 구분해서 해야 한다고 조언했다.

- 김동헌 수퍼바이저는 예산을 급히 사용하기보다는 시간이 걸리더라도 충실하게 준비하는 방향을 설정했다. 모든 업무를 프로젝트 타임라인에 구체적으로 올려야 한다고 조언했다. 어떤 아이디어가 있으면 구글의 이미지와 동영상을 띄워 이야기하는 편이 좋다. 많은 시뮬레이션을 거쳐야만 한다. 중간 산출물의 결과를 모두 이미지화 해야 한다. 그러면 스토리보드를 서로 이해할 수 있다. 이를 통해 계획이 충실한지, 실현가능성이 있는지 파악할 수 있다.

4월 시설 보강

녹화시스템, 커튼, 음료판매대 설비 등 서비스 개발을 위해 극장 시설을 보강했다. 탁자, 단상 등 객석 변환 세팅을 위해 기자재를 보강했다.

결 론 ● ● ● ● ●

월별 손익 분석을 통해 수익성과 자금 흐름을 관리할 필요가 있다. 프로젝트 관리 방법론을 통해 신규 공연 프로그램 개발과 같은 장기 프로젝트에 대한 예산, 일정, 인력 관리를 실행할 필요가 있다. 정기적으로 전 직원이 참여하는 아이디어 회의를 개최하여 그 결과물을 idea inventory 형태로 계속 축적해 나갈 필요가 있다. 아이디어 회의를 2차례 진행하였고 idea inventory를 작성했다.

③ 조직운영

1월 1,2차 아이디어 회의를 통해 구성원 간 미션 공유 유도
1월과 2월은 성장 가능 영역의 발굴을 위한 아이디어의 개발에 집중하기로 했다. 아이디어 회의에 직원들이 참여하고 국내외

관련 사례에 대한 벤치마킹을 통해 브레인스토밍을 진행했다. 각자가 3~4개 정도의 아이디어를 미리 포스트잇에 작성해서 이에 대해 순서대로 설명 한 다음 모든 아이디어를 벽에 붙여 놓는다. 이후 각자 아이디어를 생각해 본 후 다시 차례로 설명하는 방식으로 진행한다. 참가 인원은 5명 정도이다. 브레인스토밍을 진행하기 전에 사례에 대해 20분 정도 설명 했다.

- 1차 아이디어 회의에서 김동헌 수퍼바이저는 아이디어를 요소별로 정리할 것을 권유했다. 예인, 콘텐츠, 관객을 중심으로 구상하는 것이 좋다. 예인은 예술가와 학자이며 관객은 기업, 노년, 유아, 청소년, 연인 대상이다. 근본적인 수익성 개선을 위해서 아이디어가 필요하다고 당부했다.

- 2차 아이디어 회의에서 김동헌 수퍼바이저는 사람들의 행동을 변화시킬 수 있는 방식을 유도하려면 포인트를 정해야 한다. 기업, 학부모, 시간적·경제적 여유가 있는 특정 그룹 3가지 포인트를 기준으로 리소스를 연계하여 프로토타입 공연을 해 볼 필요가 있다.

(주)꿈꾸는씨어터는 ‘최진사댁 셋째딸 신랑찾기’와 ‘괘지나 코리아’를 주력 상품으로 진행하고 있다. 이는 콘텐츠를 개발하는데 시간과 비용이 더 들기 때문에 새로운 시도를 하는 것을 권유했다. 근본적으로 수익성을 개선하려면 새로운 것을 시도해야 한다고 조언했다. 관객을 중심으로 콘텐츠를 정리해야 한다.

결 론 ● ● ● ● ●

중요한 의사결정에 고참 단원이 참여하도록 함으로써, 잘못된 의사 결정의 위험을 줄이고 실행력을 제고할 수 있도록 했다. 그리고, 단원 전체가 참여하는 아이디어 회의를 통해 아이디어의 다양성과 동기 부여의 효과를 확보하도록 했다.



6. 사회적 잠재력 성과 측정

출처 : (주)한국임팩트평가

1) 사회적 잠재력 성과 측정 결과

(주)꿈꾸는씨어터는 문화예술의 저변 확대를 위해서는 예술가들이 안정적으로 작품활동에 매진할 수 있는 고용 여건의 마련이 선결과제라는 명확한 문제인식이 돋보인다. 실제 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 변화한 비즈니스 및 사회, 지역 성과창출 모델 상 요소도 이에 대한 분명한 우선순위의 부여였다. 또한 다른 사회적기업에서 발견하기 힘든 자본 투자, 즉 (주)꿈꾸는씨어터 공연장을 설립함으로써 문제해결의 실행력을 뒷받침할 수 있는 인프라도 구축한 점은 사회, 지역성과 창출모델의 장기 지속가능성을 제고시킬 수 있는 전략이다. 물론 자본 투자가 단기적으로 재무적 위험성을 가져올 수는 있으나, 이러한 인프라의 구축은 당사 소셜미션의 핵심일 뿐만 아니라 향후 지역 내 문화예술 종사자 네트워크 구축에도 중요한 역할을 담당할 것이다.

2) 사회·지역 성과 정의

(주)꿈꾸는씨어터는 ‘예술가와 대중이 만족할 수 있는 질 높은 콘텐츠를 지역 네트워크를 만들어가며 수익을 창출한다. 수익의 사회적 투자를 통해 지역, 예술, 사람의 가치를 높인다.’는 소셜미션을 가지고 대구 지역에서 공연 콘텐츠를 제공함으로써 지역 사회 예술가들을 위한 양질의 일자리 창출과 지역의 문화 소비 계층을 위한 문화 복지 실현 등의 사회적 가치 창출을 목적으로

하고 있다. (주)꿈꾸는씨어터가 창출하는 사회적 성과와 비즈니스 모델 간의 관계는 아래 그림에서 나타나며, 사회적 성과 지표는 ‘취약계층 문화예술 종사자 고용 창출’과 ‘취약계층 대중의 문화예술 접근성 개선’으로 정의된다. 또한 지역사회에 기반하여 사업을 하고 잇기에 기본적으로 ‘지역사회 경제활성화 기여’라는 지역사회 공헌 성과를 창출한다.

그림1. 꿈꾸는 씨어터 Before임팩트 조감도

3) 로컬 챌린지 프로젝트 참여 통한 모델 변화

(주)꿈꾸는씨어터는 로컬 챌린지 프로젝트 1기에 참여하며 이전에 비해 아래와 같은 변화를 모색하고 있다. 즉, 예술가와 문화소외 계층을 위한 사회적 가치를 동시에 추구하던 모델에서 나아가 열악한 고용 조건에 처해있는 예술가들을 위해 양질의 일자리를 만들어 내는 것을 우선으로 집중하는 모델로의 재편이 바로 그것이다. ‘양질의 예술활동가 일자리 창출 및 생산형 예술조직 양성’을 최우선 목표로 하여 직접고용을 늘리는 것 외에도 지역기반 예술가들과의 협력모델 도입으로 ‘취약계층 문화예술 종사자 고용 창출 및 기여’는 강화될 것으로 예상된다.

그림2. (주)꿈꾸는씨어터 After임팩트 조감도

4) 사회·지역 성과(정성) 및 비영리적 가치

(주)꿈꾸는씨어터는 수도권에 편중되어 있는 문화예술계의 현실에 대한 문제인식에서 지역내 문화예술 종사자들이 창작과 공연을 할 수 있는 공간을 제공함으로써 지역 문화예술 발전의 저변을 확대하는 성과가 예상된다. 이를 통해 지역내 소비자의 다양한 수요에 부응할 수 있다. 지역 특색을 반영한 차별성있는 콘텐츠가 창출된다면 지역내 자체 고용상태가 아닌 예술 종사자들의 실질적 일자리를 보장하는 인프라의 역할 수행이 기대된다.

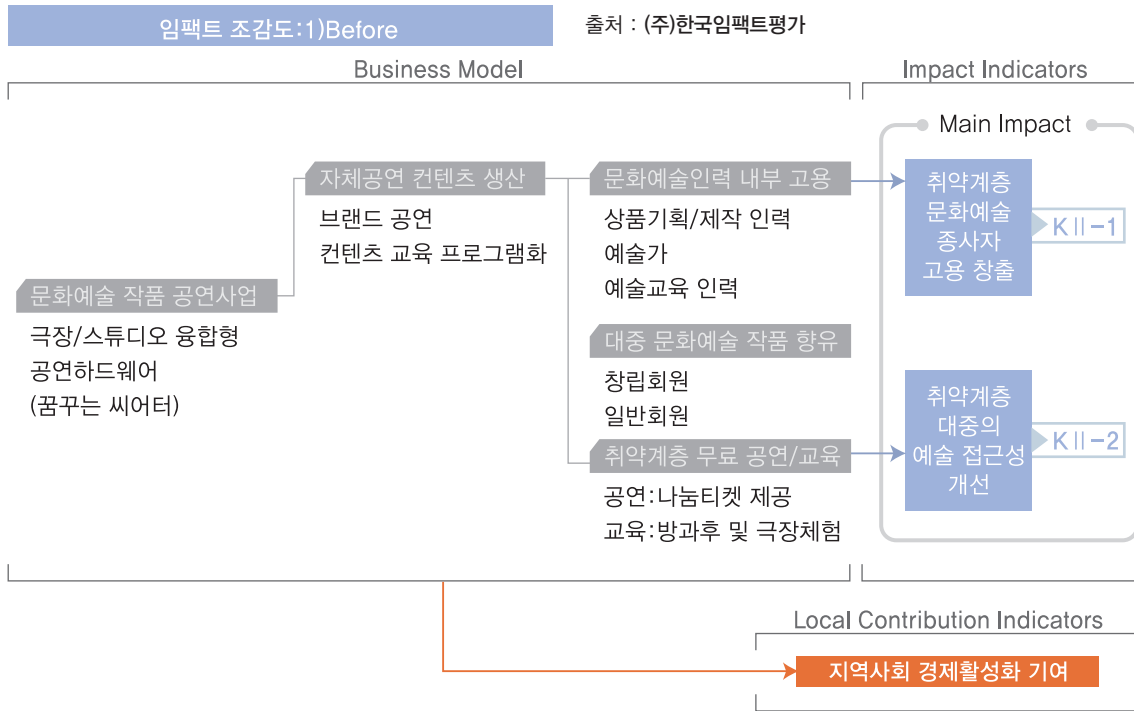


그림1. Before임팩트 조감도

5) 총평 및 제언

총 평

소셜미션 실현위한 부합모델로의 발전 진행 중

(주)꿈꾸는씨어터는 문화예술 콘텐츠의 지역화에 대한 미션과 예술가 고용 여건에 대한 문제 의식과 개선 필요성에 대한 확신을 토대로 그에 적합한 비즈니스와 임팩트 모델을 찾아가고 있다. 자체 콘텐츠를 개발해온 것은 물론이고 (주)꿈꾸는씨어터 공연장 투자로 지역사회의 예술가들에게 더 많은 기회를 제공하고 지역

시민들의 문화예술 접근성 개선을 가능하게 하는 인프라를 구축하였다. 로컬 챌린지 프로젝트에 참여하면서 효율적 운영을 위해 고용 집중형으로 전환하기로 결정하였으며 취약계층에 대한 문화예술 접근성 개선을 주로 B2B 방식으로 진행하여 성과에 대한 기여도가 낮았고 또한 그 과정에서 희생된 매출이 있었음을 감안할 때, 모델의 변경이 손실 감소에 일부 기여할 것으로 기대된다. 물론, 취약계층 예술가 고용을 양적으로 확대하기 위해서는 손실의 감소를 넘어 매출의 성장이 전제되어야 할 것이며, 공연장을 활용한 B2C 사업 확장과 외부 예술가 인력과의 협

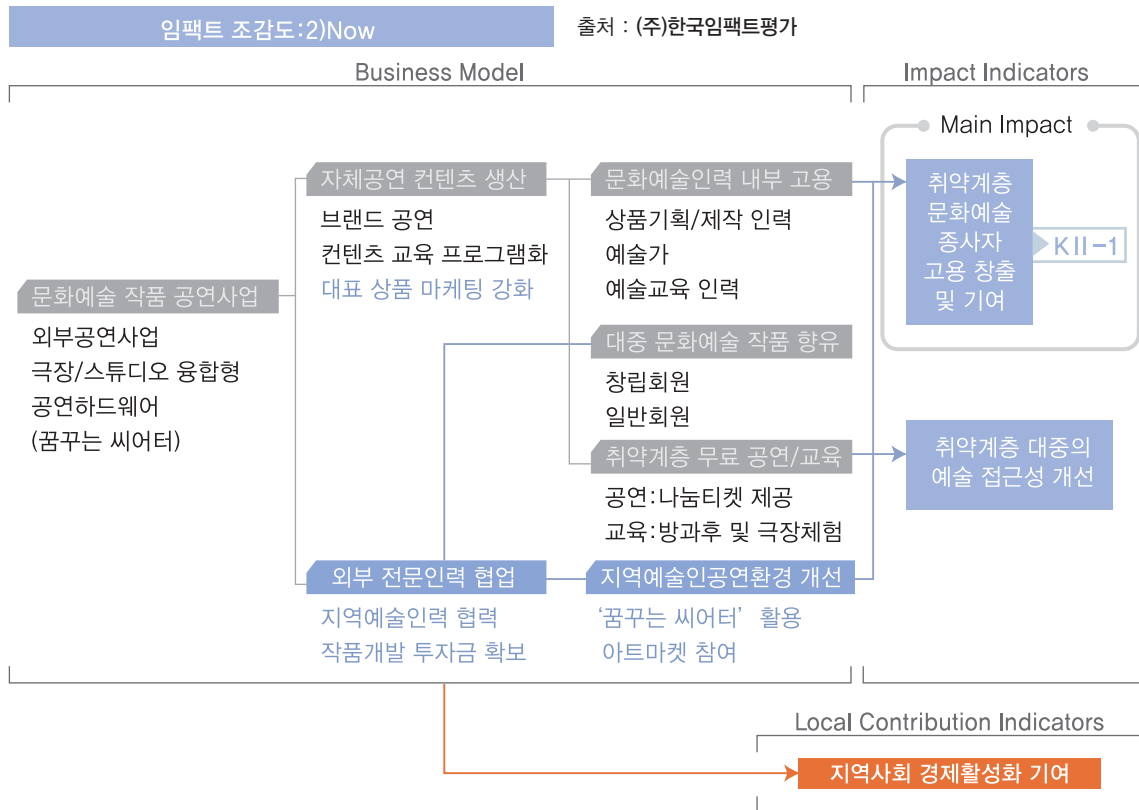


그림2. After임팩트 조감도

력을 통한 신규 매출원 확보 등이 과제로 남아있다.

제언

수익성 개선과 매출 확대가 선결 과제

2013년 순손실이 많이 나타나 경제적 지속가능성을 확보하기 위한 노력이 절실하다. 이는 비용 절감과 매출 확대 두 가지 방안으로 나누어지는데 비즈니스모델이 고용으로 단편화 되면서 줄

어든 사회, 지역 성과 부분을 충당하기 위해서라도 매출 증대가 중요한 상황이다. 구체적으로 마케팅을 강화하여 B2B 사업에 대한 신규 고객군을 확보함으로써 공연 거래 대금을 정상화시키고, 공연 콘텐츠의 질을 높여 B2C 공연의 유료 객석 비율을 높이는 등의 방안을 통해 매출을 높이고 수익성을 개선하기 위한 전략이 실행되어야 할 것이다.



7. 결론



1) 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 기업 현황

(주)꿈꾸는씨어터는 대구에서 공연콘텐츠를 제공하여 지역사회 예술가를 위한 양질의 일자리를 창출하고 문화 소외계층을 위한 문화 복지 실천 등의 가치 창출을 목적으로 하고 있었다. 하지만 전통 공연상품을 주로 하기 때문에 한계를 지니고 있었다. 새로운 트렌드를 반영하는데 한계가 있으며, 극히 제한된 관객들만이 관심을 가지기 때문이다. 이를 극복해야 하는 것이 첫번째 과제였다. 또한 수익성을 개선해야 했다. 자체 공연장을 운영하기 때문에 고정비에 대한 부담이 있었다. 그리고 다수의 고정 단원을 보유하여 인건비가 많이 지출되는 편이었다. 이에 대한 개선이 필수적이었다.

2) 로컬 챌린지 프로젝트 효과

① 주력상품 집중개발

(주)꿈꾸는씨어터의 공연상품과 교육상품을 집중 개발했다. 브랜드공연은 60~80분 형태의 극장 초청공연으로 퓨전마당놀이와 퍼포먼스로 구성되어 있었다. 에듀스테이지는 문화예술교육프로그램으로 극장을 개관한 이후 집중적으로 개발하고 있는 중인 사업이었다. 아이디어회의를 통해 참여자들의 다양한 생각을 수렴했다. 이를 바탕으로 기존 공연상품을 저비용 고효율로 개편

했다. 또한 신규사업을 개발했다. 술과 공연이 함께하는 이색 공연인 풍술, 아마추어들의 꿈의 실현인 꿈의 무대, 선진 기업문화를 고민하는 CEO의 문화예술처방전인 렉서 스테이지, 외국인관광객을 대상으로 전통공연과 이벤트를 진행하는 굿 코리아를 기획하여 사업 영역을 넓혔다.

② 마케팅 STP전략 수립 및 고객 데이터베이스 1차 구성

(주)꿈꾸는씨어터는 고객 데이터베이스가 구축되지 않은 상황이었다. 고객 데이터베이스는 (주)꿈꾸는씨어터가 이미 보유하고 있는 관객 자료를 정리하고 구분하기로 했다. 또한, 마케팅 STP전략에 따라 계획을 수립했다. 시장 세분화를 위해 대구 지역 기초 자료를 수집한 후 대구 인근 지역 경북과 경남을 중심으로 기초 자료를 수집하고 자료화하였다. 이를 바탕으로 목표고객을 설정했다. 기업 고객, 중년 동호인, 가족, 연인으로 설정하여 목표고객 설정에 따른 공연상품을 제공할 수 있도록했다.

③ 홍보마케팅 자원 개선

(주)꿈꾸는씨어터의 홍보마케팅 자원을 개선했다. 회사소개 팸플릿 1종, 홍보기념품 1종을 제작했다. 회사소개 팸플릿은 신규사업의 비 확정 후 6월초에 개발 완료하기로 했다. 홈페이지는 전체 디자인 콘셉트를 확정하여 새롭게 오픈했다. 홍보기념품은

컵(500개)을 제작했으며, 디자인은 기존에 거래하던 업체에서 무상으로 진행했다. 회원권 구매자와 거래처에 선물용으로 활용할 예정이며 방문객에게 기념품으로 판매하기로 했다.

3) 향후과제

로컬 챌린지 프로젝트를 통해 ㈜꿈꾸는씨어터는 관점의 전환을 통해 성장 및 수익성 중심의 경영 체계가 가시화되었다. 목표고객을 기업, 중년 동호회로 전환하고 확대하였으며, 공급 중심이

아니라 고객 니즈 중심의 다양한 프로그램을 개발했다. 그래서 기획력을 ㈜꿈꾸는씨어터의 핵심역량의 하나로 설정했다. 전 단원들이 의사결정과 아이디어 창출 과정에 참여하는 조직 문화가 형성되었다.

하지만 새롭게 정의된 목표고객에 맞춘 공연 프로그램의 프로토타이핑을 완료하지 못했다. 이에 대한 완료가 필요한 상황이며 정부 지원금에 대한 의존도를 줄여나가고 단원들의 소득을 향상시켜 ㈜꿈꾸는씨어터가 재정적으로 자립할 수 있는 기반을 다져야 한다.





주력상품 개발

2차에 걸친 브레인스토밍을 통해 도출된 다양한 아이디어들은 공연물의 가격 정책과 활용면에서 탄력성을 가지고 내부 상근 멤버만으로 공연이 가능한 형태로 편성하는데 도움이 됐다.



