

## 클래식음악 공연기획사 크레디아의 가치혁신\*

전 현 정\*\*

임 성 준\*\*\*

본 연구는 사업화가 어려운 것으로 여겨지던 클래식음악 공연 분야에서 뛰어난 성과를 올리고 있는 공연기획사 크레디아의 전략을 가치혁신이론의 관점에서 심층분석 하는 것을 목적으로 하고 있다. 클래식음악 공연산업은 소수의 유명 아티스트에 의존적인 노동집약적 성격과 한정된 공연장의 좌석수, 협소한 관객층 등으로 인해 수익성과 성장가능성이 낮은 것으로 인식되어왔다. 이런 환경에서도 크레디아는 국내에서 연간 가장 많은 수의 공연을 개최하고 예술의전당 최다관객상을 다수 수상하는 등 흥행에서도 높은 성과를 거두고 있다. 크레디아는 기존 공연기획사들이 제공하지 않던, 고객 스스로도 깨닫지 못했던 새로운 가치들을 제공하면서 경쟁사와 차별화했고 기존 클래식음악 공연의 비고객을 새로운 고객으로 끌어들었다.

크레디아는 K-Pop 기획사의 아이돌그룹 육성과 운영방식을 차용하여 클래식음악계의 아이돌로 불리는 앙상블 디토를 결성하고 연주자들에 관한 스토리텔링과 연주자들의 비주얼 및 음악 외적인 활동, 팬들과의 커뮤니케이션을 내세워 관객들에게 새로운 가치를 제공했다. 이는 기존의 기획사들이 강조하던 유명연주자와 익숙한 연주곡목이라는 고객가치와는 전혀 다른 가치로서 기존 클래식음악의 비고객을 새로운 고객으로 끌어들었다. 크레디아는 또한 클럽 발코니라는 회원제도와 티켓판매서비스를 통해서 수직적으로 사업을 확장하며 고객의 요구에 효과적으로 부합할 수 있었다. 크레디아의 파크콘서트는 공연장소를 야외의 공원으로 옮기면서 한정된 공연장 좌석수의 문제를 해결하고 클래식음악 감상에서 요구되던 격식을 과감히 완화하여 유아동의 입장, 식음료 섭취, 사진촬영, MD상품 판매 등을 허용하여 새로운 가치를 제공하며 기존 클래식음악 공연의 비고객이던 가족 단위의 고객을 새로운 고객으로 영입하였다. 크레디아의 이런 일련의 전략들은 치열한 경쟁이 벌어지는 레드오션을 떠나 기존 경쟁자들과는 다른 새로운 가치를 제공함으로써 기존 산업의 비고객을 유치해 경쟁이 없는 새로운 시장, 이른바 블루오션을 창출하는 가치혁신이론의 관점에서 시사점을 제공하고 있다.

주제어: 크레디아, 앙상블 디토, 클래식음악, 공연기획사, 가치혁신(Value Innovation)

### 1. 서론

“문화에 대한 수요는 늘어날 것이라는 확신이 있었어요. 여행은 더 자유로울 것이고 글로벌한 비즈니스가 이제 뜨겠구나 그런 자신이 있었죠. 영화에선 90년대 초반 프로듀서 제도가 슬슬 도입됐어요. 클래식 공연 쪽에서도 이제 이 시스템이 들어오겠구나 판단을 한 겁니다.”

- 정재욱 대표 인터뷰(최진숙, 2011)

1945년 국내 최초의 클래식음악 공연단체인 고려교향악단이 창단되고 1960년 서울시립교향악단이 창단되면서 우리나라에서도 서양 클래식음악에 대한 관심이 커지기 시작했다. 1988년 서울올림픽 개최 이후 국력 신장과 더불어 해외 오케스트라의 내한공연이 본격화되었고 국내 문화경쟁력 역시 성장하기 시작했다(박계성, 2015). 특히 1988년 국내 최초의 클래식 전용 콘서트홀인 예술의전당 음악당 개관을

논문접수일: 2020. 03. 27.

1차 수정본 접수일: 2020. 05. 22.

게재확정일: 2020. 05. 28.

\* 이 논문은 2018년도 중앙대학교 GRS 지원에 의하여 작성되었음

\*\* 중앙대학교 대학원 문화예술경영학과 석사과정(comm.hyeonjeong@gmail.com), 제1저자

\*\*\* 중앙대학교 경영경제대학 교수(slimb@cau.ac.kr), 교신저자

필두로 인프라가 구축되기 시작하며 클래식음악에 대한 관심과 수요를 견인했다.

클래식음악 공연산업의 성장 초기에는 주요 공연장의 내부 기획조직이나 관련 비영리단체, 혹은 방송사와 일간지 소속 문화사업팀이 클래식음악 공연을 기획하고 주최하였다. 1986년 공연기획 1세대로 꼽히는 박희정 대표의 서울예술기획 설립을 신호로 클래식음악 공연의 수요가 점차 증가할 것이라는 예측에 따라 독립적인 민간 공연기획사들이 속속 시장에 참여하기 시작했다(김현미, 2001). 1994년 정재옥 대표의 크레디아 창립과 1995년 이창주 대표의 ㈜빈체로 창립 등이 대표적이다(빈체로, 2020). 2007년에는 크레디아에 몸담았던 이샘 대표가 독립하여 '공연기획사이자 아티스트 매니지먼트사'를 표방하며 '목프로덕션'을 설립하였다(목프로덕션, 2020). 이후로도 매니지먼트와 공연기획을 병행하는 신생 공연기획사들이 속속 설립되며 국내 클래식음악시장도 산업의 외형을 갖추어 가고 있다.

한편 국내공연시장의 성장에 따라 클래식음악 공연 관객의 수 자체는 증가하였지만 이런 외형과는 달리 여전히 다른 공연 장르에 비해서 관람비율이 낮은 편이고 공연의 편당 평균수입은 증가하지 못했다. 2018년 서양음악(클래식) 공연관람률은 5.5%로 무용(1.8%) 다음으로 가장 낮은 수치를 기록하고 있다(문화체육관광부, 2018). 클래식 공연의 평균사업비는 2천9백만원으로 모든 공연 장르를 통틀어 뮤지컬 다음으로 높은 반면, 평균 티켓판매수입은 약 370만원에 불과하다(예술경영지원센터, 2019). 공연 수 대비 티켓판매금액에 있어서도 클래식/오페라 장르의 공연 수가 2011년 2577편에서 2015년 3487편으로 5년간 35% 증가한 반면, 전체 티켓판매금액은 동일기간 129억원에서 160억원으로 24% 증가에 그쳐 편당 평균수입은 오히려 감소했다(한국콘텐츠

진흥원, 2017). 신생 공연기획사들의 증가에도 불구하고 이들의 자립이 매우 어려움을 알 수 있으며 특히 공공의 지원을 받지 않는 민간기획사는 단 1회의 공연 흥행실적에 기업의 생사가 좌우되기도 하는 형편이다.

하지만 이렇게 어려운 상황에도 불구하고 클래식음악 공연시장에서 크레디아는 17개의 소속팀을 매니지먼트 하며 연간 평균 34회의 공연을 개최해 2019년 기준 직원수 16명으로 매출 135억원과 순이익 9.44억원을 올리는 독보적인 성과를 창출하고 있다.<sup>1)</sup> 크레디아는 예술의전당으로부터 세 차례나 최다관객상을 수상했고 정재옥 대표는 공연예술경영대상을 수상했다. 클래식음악 공연기획사로는 이례적으로 크레디아는 산하에 4개의 계열사(크레디아인터내셔널, 크레디아프로젝트, 크레디아뮤직앤아티스트, 클럽발코니)를 설립해 사업을 전문화하며 확장하고 있다(Nice 기업정보, 2020). 본 연구는 사업화가 어려운 것으로 여겨지던 클래식음악 공연 분야에서 성공을 거둔 크레디아의 전략을 가치혁신이론의 관점에서 심층분석하는 것을 목적으로 하고 있다.

## II. 클래식음악 공연산업의 특성

### 2.1 클래식음악 공연상품과 공급자의 특성

클래식음악 공연상품은 크게 '연주자(연주단체)'와 '연주곡'으로 구성된다. 대부분의 공연은 이미 실력과 명성이 갖추어진 아티스트가 연주하며, '클래식음악'이라고 칭해지는 한정된 레퍼토리 안에서 결정된다. 연주자 또는 연주단체는 전세계의 수많은 아티스트 중에 본인이 스스로 그 가치를 증명해야 시장

1) 크레디아 홈페이지 자료 및 내부 결산자료 참조

에서 주목을 받는데, 콩쿨 입상과 같이 소속 에이전시가 대신해줄 수 없는 경우가 대부분이다. 무대에서 연주되는 클래식음악은 벌써 몇 세기 전에 창작된 것으로 저작권의 시효가 소멸된 것이 대부분이다. 즉 클래식음악 공연은 이미 시장에 존재하는 연주자와 창작이 완료된 연주곡의 조합이라고 볼 수 있다.

클래식음악 공연시장에서도 다른 시장과 마찬가지로 공연상품(서비스)을 제공하는 공급자가 존재한다. 뮤지컬의 경우 전문제작사가 대부분의 공연을 제작하는 데에 반해 클래식음악 공연의 경우 기획·제작을 담당하는 다양한 주체들이 존재한다는 특징을 지닌다. 한국에서 기획·제작을 담당하는 핵심주체로는 클래식 공연기획사, 연주단체, 공연장을 들 수 있고, 미국에서는 연주단체, 공연장, 페스티벌을 들 수 있다(김현수, 2016). 공공과 민간부문으로 나누어 보자면 <표 1>과 같이 공공부문에는 공익을 목적으로 하는 지방자치단체 및 지역문화재단, 국공립연주단체, 공공공연장이 있고, 민간부문에는 재무적인 성과를 창출하기 위한 민간 공연기획사, 예술적 목표를 가지고 활동하는 민간예술단체, 그리고 민간공연장 등의 공급자가 있다. 국내 클래식 공연 기획제작의 핵심주체인 민간기획사는 연주자 또는 연주단체와 공연장소를 각각 선정하여 상품을 기획한다. 국공립 단체와는 다르게 공공기금을 거의 지원받지 않는다. 연주단체는 국공립과 민간부문 모두 단체의 예술적 기량을 펼치기 위해 존재하며, 연주단체에서 준비한 프로그램을 선보이는 경우가 많다. 공연공급자로서의 공연장은 공연장 시설이 아니라 공연장을

운영하는 조직을 말하며, 공공부문과 민간부문 모두 물리적인 공연장 인프라를 기반으로 공연상품을 공급한다.

2019년 공연예술실태조사에 따르면 비록 클래식 음악 공연에만 한정된 통계는 아니지만 공연관련 단체 수는 민간공연단체가 79.1%로 절대다수이고 민간공연기획사는 10.7%에 그치고 있으나 매출액을 살펴보면 민간공연기획사가 전체 매출의 71.9%를 창출한 반면 민간공연단체의 비중은 22.4%에 그치고 있어 민간공연기획사의 산업적 역할이 매우 중요함을 보여주고 있다. 하지만 클래식음악 민간공연기획사는 몇몇 기획사를 제외하면 매우 영세한 편이다. 2019년 공연예술실태조사에 따르면 클래식음악(양악) 민간공연기획사는 모두 105개로 파악되었고 이 중 19개만이 직원 13명 이상을 고용하고 있다. 또한 이들 클래식음악 공연기획사의 평균 티켓판매 수입은 2182만원에 불과한 반면, 평균 공연사업비로 6415만원을 지출하는 것으로 나타나 재정자립도가 낮다(예술경영지원센터, 2019).

## 2.2 클래식음악 공연 제작의 과정

클래식음악 공연시장에서 공연상품은 생산-유통-소비의 단계를 가진다. 공연상품의 생산은 업계에서 주로 기획 또는 제작이라는 용어로 일컬어진다(김현수, 2016). 공연상품을 제작하고 기획하는 단체들은 각각의 특성을 가진다. 예술단체는 해당조직이 가진 고유한 예술적 특성을 바탕으로 공연프로그램

<표 1> 클래식음악 공연의 공급자

구분	기획조직	연주단체	공연시설(기획)
공공부문	지방자치단체(예: 대전광역시) 지역문화재단(예: 경기문화재단)	국공립공연단체 (예: 서울시립교향악단)	공공공연장 (예: 예술의전당, 세종문화회관)
민간부문	민간공연기획사 (예: 크레디아, 빈체로)	민간공연단체(예: 프라임 필하모닉 오케스트라)	민간공연장 (예: LG아트센터)

램을 기획하며, 공연장은 해당 장소를 기반으로 아티스트를 섭외하여 관객에게 공연상품을 판매한다. 반면에 공연기획사는 아티스트가 가진 예술성과 상업성을 포착하여 프로그램을 기획하고 공연장소를 대여하여 티켓을 판매하는 복합적인 단계를 거친다. 공연기획사는 한국 클래식음악 공연시장에서 주요한 공급자인데 통상 이미 만들어진 해외 공연상품을 국내에 들여와 판매하거나 연주자 또는 연주단체를 섭외해 연주날짜와 프로그램을 협의해 공연출연계약을 맺고 공연장을 대관하며 공연장과 티켓판매대행사에 티켓 판매를 위탁하여 공연상품(티켓)을 판매한다.

### 2.3 클래식음악 공연산업의 구조적 한계

예술산업에 대한 논의의 초기에는 예술(상품)을 공공재 혹은 시장실패의 대상으로 보는 관점이 팽배했다(예술경영지원센터, 2017). 클래식 공연을 포함한 공연산업은 노동집약적인 서비스산업이기 때문에 공연을 제작함에 있어 인건비의 비중이 매우 높아 필연적으로 이른바 ‘비용질병’을 앓게 된다(Baumol & Bowen, 2011). 흥행을 위해서는 매력적인 아티스트를 섭외해야 하는 경우가 대부분이지만, 시장에서 매력적인 아티스트는 그 사람만의 명성과 실력 등 고유한 자원을 보유하고 있어 쉽게 대체될 수 없으며 섭외경쟁으로 인해 이미 개런티가 매우 높아져 있다. 반면 공연장의 객석은 한정되어 있으므로 아무리 인기가 많아도 티켓판매수입이 객석의 수에 따라 정해지는 매출 천장 때문에 공연공급자가 얻을 수 있는 수익에는 한계가 존재한다. 한국의 대표적인 클래식 전용 공연장인 예술의전당 음악당 콘서트홀도 2,523석에 그치고, 그나마 평균적으로 789석만이 유료관객에게 판매되고 있다(최연식, 2013). 이 평균 유료관객 수는 전체좌석 대비 30%에 그치는 수치로, 클래식음악 공연상품이 수요 대비 초과공급이 이루어지고 있는 현실을 보여준다.

비용질병을 극복하기 위한 대안으로 제시되는 것 중 하나는 ‘장기공연’이다. 경제학적으로 볼 때 공연 예술은 무대준비와 여기에 필요한 제작진 인건비와 같은 고정비용은 높고 한계비용은 낮은 특성이 있다(소병희, 2013). 즉, 높은 초기 투자비용 때문에 장기공연을 통해 더 많은 수의 공연을 올릴수록 어느 수준까지는 공연당 평균비용을 낮출 수 있다. 의상과 무대장치 때문에 비용 규모가 큰 뮤지컬이 대부분 장기공연을 추구하는 이유가 바로 여기에 있다. 하지만 이런 뮤지컬이나 오페라와 달리 대부분의 클래식음악 공연은 1일 1회 공연에 그치는 경우가 많다. 클래식음악은 의상이나 무대장치를 사용하는 경우가 많지 않기 때문에 뮤지컬처럼 장기간 공연한다고 해서 의상비와 무대제작비 등 고정비를 회수할 수 있는 구조가 아니기 때문이다. 공연장 대관을 위해서는 해당 비용을 지불하고, 연주자에게도 추가로 연주되는 만큼의 개런티를 지불해야 하므로 같은 공연을 여러 번 진행한다고 해도 추가비용은 낮아지지 않는다.

### 2.4 기존 클래식음악 공연기획사의 한계점

공연기획사의 업무는 크게 공연대행과 기획공연으로 구분할 수 있다. 공연대행은 간단하게 말해 연주자나 연주단체에게 공연장 대관, 포스터 제작, 홍보 등의 공연 제반사항을 대행해주고 일정금액을 받는 서비스이다. 공연대행을 맡은 기획사는 공연을 제작하기 위해 발생하는 비용이나 공연을 판매해서 얻는 수입이 기획사의 몫이 아닌 경우가 대부분이므로 비용절감이나 관객모집에 관심이 없다. 대행으로 진행되는 많은 공연의 경우 수요에 따라 공급되는 공연이 아니라 연주자나 연주단체의 경력을 축적하고자 개최하는 공연이 많다. 반면에 기획공연이란 기획사가 자체적으로 연주자 섭외, 공연장 대관, 홍보 등의 비용을 들여 제작한 공연이고, 기획사가 티켓을 판매하여 수익을 얻는다. 더 많은 티켓을 판매하고 더

많은 비용을 절감하는 만큼 이익이 증가하므로 기획사는 공연을 제작하는 과정에서 비용절감, 스폰서 모집, 마케팅 등에 많은 노력을 기울인다.

일반적으로 기업은 많은 비용을 들이되 보다 높은 고객가치를 창조하는 차별화전략, 또는 적은 비용으로 합리적인 가치를 고객에게 제공하는 비용우위전략 가운데 하나를 선택해왔다(Kim, 2005; Porter, 1980). 하지만 대관료 등의 고정적 비용과 인력시장의 특수성 때문에 비용을 낮추기 어려운 클래식음악 공연의 특성상 기획사들은 공연의 차별화를 모색할 수밖에 없었다. 그러나 세계 각지의 유명 연주자와 연주단체들은 제각기 자신들의 명성이 있어서 동일 연주자가 출연하는 경우, 공연들이 서로 다르게 '차별화'되기는 쉽지 않다.

클래식음악 공연은 기획공연의 경우라도 공연제작 주체의 '제작' 활동의 범위에 한계가 있다. 대중음악 기획사의 공연은 공연을 올리기 전에 가수를 발굴하고 훈련시키는 캐스팅과 트레이닝, 컨셉과 비주얼 이미지 기획, 가수에 어울리는 음악 선택, 음반 프로듀싱과 마케팅 등의 선행제작과정이 필요하며 이 과정에서 많은 '차별화' 요소가 발생한다(박영은·이동기, 2011; 이문행, 2011). 반면 클래식음악 공연의 제작은 대부분 기획사가 기존에 시장에서 활동하고 있는 연주자나 연주단체를 섭외하여 연주날짜와 프로그램을 협의하고 공연장을 대관하는 과정에 그친다. 따라서 같은 연주자가 같은 프로그램을 연주한다면 서로 다른 기획사가 제작하는 공연들의 내용은 사실상 동일하다.

한편, 대부분의 클래식음악 공연기획사들은 마케팅 활동에도 상당한 한계를 보여 왔다. 효과적인 마케팅을 위해서는 고객접점 운영을 통한 고객정보의 축적이 매우 중요하다. 하지만 클래식음악 공연기획사들은 대부분 티켓을 직접 판매하지 않고 티켓에매대행을 활용해왔다. 기획사는 보통 티켓링크나 인터파크와 같은 티켓에매처에 공연에매서비스를 위탁하는

데, 관객들은 티켓에매처를 통해 공연을 예매하고 기획사와 관객은 각각 티켓에매처에 판매수수료와 예매수수료를 지불한다. 이는 공연상품이 최종소비자에 도달하기까지의 유통을 티켓에매처가 담당하는 것으로 볼 수 있다. 고객과의 접점이 발생하는 곳이 티켓에매처와 공연장인데, 공연장을 소유하지 않고 티켓에매서비스도 직접 제공하지 않는 기획사는 사실상 고객과의 접점이 없어서 고객이 원하는 것을 파악하기 어렵다.

관객들은 기획사가 제작한 공연을 관람하지만, 고객의 데이터베이스는 티켓에매처에 쌓이게 된다. 기획사는 예매처를 통해 특정 공연티켓이 구매자의 성별과 같은 기본적인 정보와 시간의 흐름에 따른 매출변동 추세 등은 확인할 수 있지만, 특정 연령의 고객이 어떤 공연들을 선호하고 관람하는지, 또는 공연예매 오픈 후 어떤 고객들이 가장 먼저 예매하기를 원하는지 등의 깊은 고객행동 정보를 파악하기는 어렵다. 이처럼 티켓에매서비스를 예매처에 위탁하다 보니 기획사는 자체 고객 데이터베이스(DB)를 보유하는 데 어려움을 겪는다. 자체 고객DB가 없는 이런 기획사의 웹사이트는 주로 고객과의 소통보다는 공연이나 티켓예매 정보의 일방적 제공 정도의 기능만을 제공하고 고객이 의견을 주고받을 수 있는 커뮤니티나 음악에 관련된 콘텐츠가 드물어 고객들은 굳이 공연기획사에 관심을 가질 필요가 없었고, 기획사도 고객들의 욕구를 알기 어려웠다. 따라서 차별화 전략의 구사도 제한적일 수밖에 없었다.

### III. 크레디아의 전략분석

#### 3.1 크레디아의 역사

정재욱 대표는 1994년 개인사업자로 공연기획업

을 시작하였다. 경영학을 공부하고 1984년 중앙일보 문화사업부에 입사하여 문화예술행사를 접했다. 당시에는 대형공연이 주로 언론사의 주도로 이루어져 다양한 해외단체 초청, 섭외, 스포츠행사 기획까지 다양한 분야를 경험할 수 있었다. 창의적이고 (Creative) 신뢰할 수 있는(Credible) 무대를 뜻하는 크레디아(Credia)는 주로 클래식음악 공연을 제작한다. 회사 설립 초기에는 주로 해외 아티스트를 초청하여 국내에 공연을 올리는 방식으로 수익을 얻었다. 정재욱 대표는 크레디아 설립 이전에 언론사에서 문화사업을 담당했기 때문에 사업 시작 초기부터 비교적 수월하게 해외 아티스트의 국내공연을 개최할 수 있었다.

정재욱 대표는 2001년에 개인사업체이던 크레디아를 (주)크레디아로 법인화하였다. 크레디아는 2001년에 호암아트홀 위탁 경영사업자로 지정되어 2002년부터 2011년까지 호암아트홀을 위탁 운영하였기 때문에 공연장을 거점으로 본격적인 공연기획활동을 펼칠 수 있었다. 특히 공연장 대관 절차와 대관 승인 여부에 따른 일정조정 등의 제약에서 벗어나 호암아트홀이라는 물리적인 장소를 기반으로 계획적이고 주체적으로 공연을 기획할 수 있었다. 단순히 해외 아티스트를 초청해 레퍼토리에 맞춰 공연을 진행하는 것을 넘어 자체적인 의도와 목적을 반영한 <장일범의 클래식 카페> 시리즈, 청소년 음악회, <시티페스티벌> 등의 공연상품을 제작하여 소비자들에게 제공하기 시작했다.

1994년부터 2019년까지 크레디아 그룹에서 주최/주관한 기획공연 건수는 총 895건으로 한 해 평균 약 34건의 공연을 진행하였다. 2010년부터 2019년까지 10년간 평균 공연 건수는 33건이었는데, 이는 경쟁사인 빈체로의 13건과 마스트미디어의 8건에 비해 월등히 많은 숫자로 꾸준히 관객을 만나고 있다는 것을 의미한다. 크레디아는 2008, 2009년에 예술의전당 유료관객 1위와 예술의전당 예술대

상, 2015, 2016, 2017년 최다관객상을 수상했고, 인터파크 클래식 장르 연간판매순위에서 2015년 4개, 2016년 5개의 공연을 10위 안에 올려놓았다(전지현, 2012; 한국콘텐츠진흥원, 2017; 2018).

### 3.2 앙상블 디토

수많은 공연기획사들이 나타났다 사라지기를 반복하는 클래식음악 공연시장에서 크레디아가 업계의 대표적 기획사로 자리매김한 가장 대표적인 계기는 현악 앙상블 팀 '앙상블 디토'의 결성이다. 클래식음악 공연 중에서도 비인기 분야인 '실내악'을 연주하기 위해 결성된 '앙상블 디토'는 기존의 클래식애호가들은 물론 클래식을 자주 즐기지 않던 이들과 관객으로 흡수하여 클래식의 저변을 넓히는 데에 기여했다는 평가를 받고 있는 그룹이다(차민경 외., 2015). 실내악은 클래식음악 감상의 종착역이라는 말이 있을 정도로 전문적 수준의 감상을 요구하기 때문에 국내에서 그리 환영받는 장르가 아니다(소홍삼, 2013). 그만큼 듣는 사람이 적고, 오랫동안 클래식음악을 감상해온 나이 든 관객이 많은 편이다. 크레디아가 이런 시장에서 '마이너'한 장르를 기반으로 팀을 기획한 것은 비올리스트 리처드 용재 오닐과의 만남이 결정적 역할을 했다.

뉴욕에서 살고 있던 비올리스트 리처드 용재 오닐은 세종솔로이스츠 멤버로 2003년 대관령국제음악제에 참여하기 위해 처음으로 한국에 왔을 때 스승인 강효 줄리아드 음악원 교수의 소개로 정재욱 크레디아 대표와 만났다(장지영, 2017). 한국전쟁 때 소아마비를 앓고 미국으로 입양된 어머니와 리처드 용재 오닐의 이야기가 2004년 KBS TV 다큐멘터리 프로그램 '인간극장'에 소개되면서 용재 오닐은 전국민적 인지도를 얻게 되었다.

### 3.2.1 그룹 결성 방식

비올리스트 리처드 용재 오닐을 중심으로 2007년에 크레디아가 결성한 프로젝트 실내악 그룹 '앙상블 디토'는 멤버의 구성이 연주 프로그램에 따라 유동적으로 편성된다. '디토'는 '동감해 또는 공감해'라는 뜻으로, 관객들이 클래식에 공감하기를 바라는 마음으로 지어진 앙상블의 이름이다. 이들은 클래식음악 공연에서는 찾아보기 어려웠던 젊음, 신선함, 비주얼 등을 무기로 내세운다.

크레디아는 독특한 아티스트 매니지먼트를 통해 기존의 클래식기획사와 대중음악기획사의 아티스트 매니지먼트의 절충점을 찾아가면서 새로운 영역을 개척해가고 있다. 기존 클래식기획사의 아티스트 매니지먼트는 이미 '완성된' 아티스트와 계약을 맺어 이를 관리하면서 홍보를 통해 유통한다. 이때 아티스트는 자신의 힘으로 학교를 졸업하고 콩쿨에서 수상하면서 스스로 자신의 실력을 증명해야 한다. 음악활동을 지속하기 위해서는 레이블에서 자신들의 앨범을 발매하고, 점차 자신만의 개성이나 색깔을 굳히면서 자신이 원하는 방향으로 연주 커리어를 가져간다. 반면 대중음악의 아이돌 그룹을 보면 기획사가 기획된 그룹의 이미지와 세계관에 맞추어 잠재적인 재능을 가진 후보를 발굴하여 트레이닝을 시키고 이들 '연습생' 중에서 최종멤버를 캐스팅하는 절차를 거친다. 제작되는 콘텐츠는 주로 '음반(음원)'이지만, 아티스트(아이돌) 자체도 상품으로 홍보하고 유통한다.

'앙상블 디토'가 클래식계의 아이들로 불리는 이유 중 하나는 대중음악기획사와 유사한 그룹의 조직방식이다. 클래식 실내악 연주그룹 대부분이 연주자들에 의해 자발적으로 결성되는 것과는 대조적으로, 앙상블 디토는 기획단계에서 크레디아가 팀의 콘셉트, 이미지, 레퍼토리를 구상하고 그에 어울리는 멤버를 섭외하는 방식을 택했다. 이는 대중음악 아이돌그룹

의 결성방식인 '선 기획 후 캐스팅'(이문행, 2011)과 흡사하다고 볼 수 있다. 크레디아가 앙상블 디토의 멤버로 캐스팅하는 아티스트는 뉴욕 등 주로 해외에서 활발한 연주활동을 하고 있어 국내에서 자주 보기 어려운 아티스트들인데 이는 희소성 있는 아티스트들로 멤버를 구성해 관객을 효과적으로 끌어들이기 위해서이다.

앙상블 디토의 조직이나 멤버 선정, 이미지와 스타일 세팅은 대중음악 아이돌그룹의 기획단계와 마찬가지로 기획사인 크레디아가 담당한다. 앙상블 디토는 매년 콘셉트와 이미지를 설정하고, 그 기획에 맞춰 아티스트를 캐스팅한다. 기본적으로 클래식음악 연주자들은 음악 자체에만 몰입하고 다른 요소를 부각해 방향을 설정하기 어려운데, 앙상블 디토에서는 기획사가 그룹의 이미지나 스타일을 설정함으로써 새로운 관객층을 끌어들이 수 있다. 다만 일반적으로 아이돌그룹은 기획사에서 음악방향을 설정하고 멤버 개인의 훈련도 책임지지만, 앙상블 디토의 멤버는 기존 클래식음악 연주자와 같이 상당부분 개인의 힘으로 이미 트레이닝이 된 상태에서 캐스팅되므로 기본적으로 요구되는 수준의 음악성이나 기교를 위한 훈련은 아티스트 개인이 행할 수밖에 없다는 점에서 차이가 있다. 한편 기획사인 크레디아는 실내악을 위한 리허설을 서포트하는데 공연에서 보일 음악적 내용과 방향을 기획사의 음악감독과 연주자들이 함께 설정하고 만들어나간다. <표 2>는 앙상블 디토와 대중음악 아이돌그룹, 그리고 전형적인 클래식음악 앙상블의 그룹 결성방식을 비교한 것이다.

### 3.2.2 프로젝트 조직의 유닛 활동

크레디아는 매년 주요 멤버가 모두 참여하는 '앙상블 디토 리사이틀' 공연 외에도 일부 멤버들만으로 편성된 유닛그룹이 연주하는 공연도 제작한다. 기존의 실내악 팀은 대개 마음이 맞는 연주자들끼리 결

〈표 2〉 앙상블 디토의 그룹 결성방식 비교

	대중음악 아이돌 그룹	앙상블 디토	클래식음악 앙상블
그룹의 조직, 해체	기획사	기획사	아티스트
이미지, 스타일 결정	기획사	기획사	아티스트
음악 방향 설정	기획사	아티스트	아티스트
훈련의 주체	기획사	아티스트	아티스트

성하여 연주인원이 고정되는 편이다. 예를 들어, 4 명이 모여 콰르텟을 결성했다면 주로 사중주곡을 연주하고 기껏해야 외부 연주자 한 명을 게스트로 초대해 오중주곡을 연주하는 정도에 그친다. 반면 앙상블 디토는 기본적으로 실내악 그룹이지만 멤버 모두가 연주경험이 많은 솔로리스트들로 구성되어 있기 때문에(앙상블 디토, 2010) 다양한 편성이 가능하다. 앙상블 디토의 공연은 솔로 연주부터 듀오, 트리오(삼중주), 콰르텟(사중주), 퀸텟(오중주), 그리고 비교적 규모가 큰 옥텟(팔중주)까지 프로그램에 맞게 다양하게 편성된다. 예를 들어 '임동혁X리처드 용재 오닐 황금 듀오' 와 같이 앙상블 디토 멤버 안에서의 멤버조합을 통해 여러 개별적인 공연을 선보인다. 젊고 개성있는 연주자들이 2명, 3명, 혹은 4 명씩 앙상블 디토의 이름으로 공연하거나 특정 멤버들의 이름을 내걸고 별도의 리사이틀이나 듀오 콘서트 등의 형태로 공연하는 모습은 마치 아이돌그룹의 '유닛(unit)' 활동과도 닮아있다. 이런 '유닛' 공연에는 각 연주자 개인의 팬들뿐만 아니라 앙상블 디토의 팬들도 관객이 되어 찾는다.

### 3.2.3 팬덤과 SNS 활용

많은 관객들이 매년 페스티벌 기간에 맞추어 지속적으로 앙상블 디토의 공연장을 찾는다. 팬들은 아티스트에 대한 엄청난 '존경심'과 '헌신'을 가지고 있기 때문에 디토 멤버들은 매년 다른 프로그램을 연주해도 익숙한 팬들을 만나는데(DITTO, 2018),

이는 앙상블 디토의 관객과 아이돌 팬덤의 유사성을 보여준다. 특히 '디퍼런트 디토'라는 많은 클래식 애호가들도 어려워하는 현대음악만으로 구성된 공연도 높은 유료객석 점유율을 보인 것은 상당수의 앙상블 디토 관객이 연주 레퍼토리 보다는 출연자만을 보고 공연을 선택하기 때문으로 분석된다(최연식·변혁, 2015).

앙상블 디토는 기존 클래식 연주자에게서는 찾아보기 어려웠던 길거리 게릴라 콘서트, 화보촬영, 뮤직비디오 제작 등 클래식 연주단체로서는 유례없는 파격적인 활동을 펼쳤다(크레디아, 2020). 크레디아는 팬미팅과 사인회 같이 기존의 클래식 연주자에게는 낯선 이벤트들을 직접 주최하는 등, 스펙트럼 넓은 활동을 통해 팬들에게 다양한 방식으로 다가가 '팬심'을 충족시키면서 기존의 클래식음악 비고객층의 관심을 유도한다. 앙상블 디토는 탄탄한 팬덤을 기반으로 공연 이외에도 음반, 연주실황 DVD, 사진집, 에코백, 티셔츠 등 부가상품을 판매하고 있다. 아이돌의 굿즈(Goods)와 같은 개념으로 연주자들을 다양한 측면에서 소비하고 소유하고자 하는 팬들의 마음을 저격한 물품들이다. 이처럼 앙상블 디토는 대중음악의 아이돌그룹과 전통적인 클래식음악 그룹의 성향을 고루 가진 새로운 영역을 개척해나가고 있다.

앙상블 디토를 비롯한 크레디아의 아티스트들은 SNS를 적극 활용하여 다양한 방법으로 팬들과 소통한다. 클래식음악 연주자들은 대부분 대중매체에 모습을 잘 드러내지 않았고 신비로운 모습으로 무대

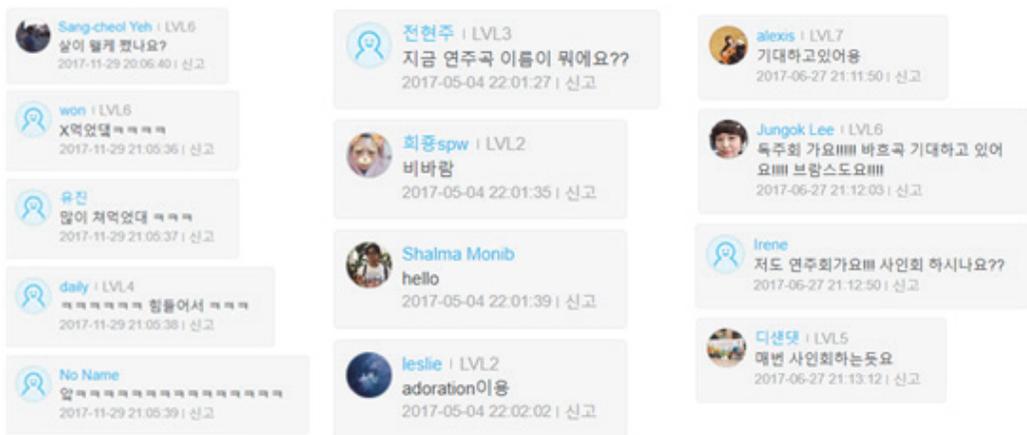
에서 카리스마를 뺏어내는 것이 대부분의 유명한 연주자가 가진 이미지였다. 크레디아는 ‘연주자들은 무대에서 음악으로 이야기해야 한다’는 전통적인 관점에서 벗어나 연주자의 일상생활을 셀프카메라로 촬영해 근황을 전하거나 리허설 모습을 보여주는 등 대중에게 가깝게 다가갔다. 유튜브나 페이스북, 인스타그램에 다양한 영상을 업로드하며 팬들의 관심을 유지한다.

크레디아의 아티스트들은 클래식음악에서는 잘 사용되지 않았던 라이브 스트리밍도 시도하며 고객과의 접점을 다양화 했다. 네이버의 V-Live를 이용해 실시간으로 음악을 들려주면서 팬들과 소통을 한다. 음악뿐만 아니라 이상형을 묻는 실시간 질문에 답하고 외모 변화에 대한 궁금증에 답해주는 등, 팬들의 음악 외적인 모습에 대한 관심에도 호응한다. 기존의 클래식음악 연주자와 클래식음악 마니아들 사이에서는 찾아보기 어려웠던 다양한 측면에서의 친밀함을 볼 수 있다. 이런 라이브 소통에서는 아티스트와 팬 사이는 물론, 팬과 팬 사이에서도 음악이나 아티스트 근황을 매개로 활발한 사회적 소통이 발생한다. 이는 사회관계에서 매개체로서 작용하며, 사회적으로 공유되는 이미지로 소비되는 대중음악 소비

의 특징과 유사하다. 많은 K-pop 아이돌 가수들이 자신들의 생각이나 일상을 공유하면서 팬들과의 관계를 유지하는 것과 유사하다(채지영, 2003). <그림 1>은 앙상블 디토 멤버들의 V라이브 채팅창으로 아티스트와 팬, 팬과 팬 사이의 소통을 보여준다.

예를 들어 크레디아 소속 바이올리니스트 대니 구는 스스로를 ‘전혀 새로운 타입의 클래식 바이올리니스트’라고 소개하면서 유튜브 채널을 운영하고 있다. 유튜브 채널에서 vlog, 먹방, 연주 등 일상을 업로드한다. 팬들은 “얼굴이 열일하네요 모르는 곡이지만 연주도 좋아요” 또는 “대니구 소통 좋아요!!!”, “멋진 연주, 재미있는 일상 공유해주셔서 오히려 제가 감사합니다!!”와 같은 댓글로 아티스트의 활동에 긍정적인 반응을 보인다. 음악적 능력 이외에 외모, 말투, 유머 등 다방면으로 팬들에게 어필한다. 이 연주자의 팬들은 클래식음악 연주자의 엄격하고 진지한 모습보다는 여러 방법으로 소통하는 모습을 환영한다.

크레디아의 SNS 공식계정에서는 크레디아 소속 아티스트가 아니더라도 어느 정도 기존의 팬이 있는 연주자나 단체에 대한 이야기를 풀어내면서 잠재고객에게 크레디아를 노출시킨다. 관계망을 제공하는 서비스인 페이스북은 나의 친구들이나 구독하고 있



<그림 1> 앙상블 디토 멤버 V라이브의 실시간 채팅창: 아티스트-팬, 팬-팬 사이 의사소통

는 인물이 어떤 게시물에 '좋아요'를 누르거나 공유를 하면 해당 글이 친구나 친구의 친구에게 보여진다. 예를 들어, 피아니스트 A가 크레디아의 게시물에 '좋아요'를 누르거나, 크레디아가 A의 계정을 태그하여 게시물을 업로드하면 A를 팔로우하는 사람들은 크레디아를 모르더라도 해당 게시글을 접할 수 있게 된다. 크레디아의 정재욱 대표는 스스로도 SNS를 활발하게 이용하면서 크레디아의 고객 및 잠재고객들과 접점을 만들고 있다. 인스타그램 개인계정을 통해 공연계의 소식, 역사, 아티스트 소식 등을 업로드한다. 대표의 SNS는 공식계정에서는 보기 어려운 아티스트의 과거사진이나 개인적인 소식, 뒤풀이 모습이나 공연의 비하인드 스토리, 음악관련 영화나 도서까지 다양한 주제의 포스팅이 업로드된다. 공식계정과는 다르게 개인적이고 친근한 느낌으로 고객의 관심을 끌어들이는다.

### 3.2.4 홍보 및 마케팅 전략

양상블 디토의 초기멤버들은 리처드 용재 오닐, 자니 리, 패트릭 지, 스테판 피 재키브, 이윤수, 지용과 같은 해외에서 활동하는 한국인 또는 한국인 혼혈 남성멤버들로 구성되었다. 예를 들면 스테판 피 재키브는 한국의 유명한 시인이자 수필가인故피천득의

외손주인데, 이러한 점을 공연홍보에서도 부각하고 있다. 해외에서 주로 활동하는 한국인 또는 한국적 뿌리를 가진 젊은 연주자들은 관객들로 하여금 친근함을 느끼게 하는 동시에 세계무대에서 활동한다는 자부심과 신선함을 제공한다. 또한 양상블 디토는 리처드 용재 오닐이나 스테판 피 재키브처럼 이야깃거리를 가진 연주자들을 멤버로 섭외하여 스토리텔링을 통한 홍보효과를 배가하고 있다.

여러 마케팅 방식에서도 기존의 클래식 연주단체, 클래식 공연들과는 다른 모습을 보이고 있다. 공연의 가장 기본적인 홍보자료인 포스터에서 그 차이를 명확히 볼 수 있는데, 기존의 클래식 공연 포스터가 공연 날짜, 프로그램 등이 강조된 정보전달 위주였다면 양상블 디토의 포스터는 <그림 2>에서 볼 수 있듯이 이미지 중심으로 발행된 모습을 확인할 수 있다.

디토에서 제작되는 주요 콘텐츠는 공연이고 이렇게 제작된 공연이 상품으로써 홍보되고 유통된다. 하지만 대중음악 아이돌그룹과 같이 디토의 브랜드나 아티스트 자체도 상품이 되어 광고모델로써 활동하기도 한다. 양상블 디토는 클래식 연주단체로는 매우 드물게 2011년 패션브랜드 SIEG의 S/S & F/W 콜렉션과 2009년 롯데백화점의 상업광고모델로 발탁되었다. 또한 2009년 페스티벌 시점에서 디토의 브랜드는 의류업체 켈빈클라인진 및 악기제작



<그림 2> 양상블 디토 리사이틀의 포스터

사 삼익악기와의 함께 ‘디토 청바지’, ‘디토 티셔츠’, ‘디토 피아노’ 등과 같은 콜라보 상품의 출시에 활용되기도 했다.

이런 홍보와 마케팅 전략을 통해 앙상블 디토는 클래식에 전혀 관심이 없었던 새로운 관객들을 콘서트홀로 불러들이고 있다(최연식, 2014). 앙상블 디토는 연주자들이 연주력은 물론 비주얼적 요소를 동시에 갖추고 있어 클래식음악계의 새로운 아이콘으로 부상하였다. 디토는 클래식 공연의 전통적인 요소에서 더 나아가 연주자들이 마치 아이돌가수와 같이 외모를 꾸미고, 전통적인 연주복 대신 청바지를 입고 연주하고, 영상물에 맞추어 함께 연주를 구성하는 등, 공연을 구성하는 음악 외적인 새로운 요소들을 더했다. 그 결과, 디토는 전국 10회 공연을 매진시키고 백화점 광고모델이나 포토 에세이북 발간 등의 대중적인 활동을 넓혀가고 있으며, 성공적으로 일본에도 진출하며 클래식음악계의 아이돌로 불리고 있다(최연식, 2013; 최연식·변혁, 2014). 이는 흥행으로 연결되어 디토의 공연은 2007년 결성 이후 매해 꾸준히 높은 유료객석점유율을 보이고 있다(소홍삼, 2013).

정재욱 대표는 앙상블 디토의 결성과 활동에 대해 “과거 국내 클래식계 분위기는 근엄해서 홍보나 마케팅에 적극적으로 나서면 격이 떨어진다고 생각했다. 그래서 앙상블 디토에 대해 처음엔 호의적이지 않았다”면서 “하지만 앙상블 디토의 첫 공연티켓이 매진되고 젊은 관객들의 열정적인 반응을 접했을 때 길게 갈 수 있겠다는 확신을 가졌다”고 밝혔다. 또한 기존의 클래식음악 공연 마케팅과는 차별화된 전략에 대해서는 “비록 마케팅 스타일이 정통적이지는 않았지만 디토의 음악은 확실하게 정통을 지켜왔다. 쓴 맛이 날 것 같은 약의 포장을 조금 바뀌서 사람들이 좀 더 편하게 먹을 수 있게 만든 것과 같다”고 언급했다(장지영, 2017).

### 3.2.5 브랜드 구축 및 활용

앙상블 디토는 매년 공연을 지속적으로 개최하면서 ‘앙상블 디토’라는 브랜드 네임을 바탕으로 “대한민국, 클래식에 빠지다”라는 브랜드 아이덴티티를 형성하고자 노력하고 있다(최연식, 변혁, 2014). 기존 클래식음악 공연기획사가 매년 다른 아티스트를 섭외해 파편적으로 공연을 기획하는 것에 비해 크레디아의 앙상블 디토 공연은 지속적으로 같은 브랜드를 활용하여 관객의 충성도를 높이며 높은 객석 점유율을 유지할 수 있었다. 한 연구에 따르면 80% 이상의 관객이 앙상블 디토를 브랜드 경험으로서 소비하였고 삶의 질을 높이는 하나의 클래식 감상수단으로 삼았다(차민경 외, 2015).

이렇게 높아진 디토의 브랜드 가치는 크레디아가 새로운 아티스트를 디토의 멤버로 영입하고자 할 때에 기획사의 협상력을 높여준다. 디토의 브랜드가 관객들의 신뢰를 높여 국내에서 인지도가 낮은 연주자라 할지라도 디토의 멤버라면 무대에 설 수 있기 때문이다. 따라서 크레디아는 매년 진행되는 ‘앙상블 디토 페스티벌’을 신인연주자를 발굴하고 육성하는 기회로도 활용하고 있다. 결국 디토 브랜드가 신인 연주자와 기획사 크레디아의 윈-윈(win-win)을 이끈다고 볼 수 있다. 그밖에 클래식음악 공연의 브랜드화를 이끌고 있는 크레디아는 디토의 브랜드명을 활용하여 ‘디토 오케스트라’를 결성하기도 했다.

## 3.3 고객관계관리

### 3.3.1 회원제

‘클럽발코니(Club Balcony)’라 불리는 크레디아의 멤버십 제도는 1995년 국내 공연기획사 중 최초로 시작되었다. 크레디아는 회사를 설립한 1994년부터 회원제를 기반으로 한 공연사업을 계획했고 클

클럽발코니는 그 일환으로 1년간의 준비단계를 거쳐 1995년부터 회원모집을 시작하였다(김충언, 2012). 클럽발코니의 특징은 많은 회원들이 공연기획사 크레디아의 설립 시점부터 함께 해온 충성도 높은 고객이라는 점이다(오하나, 2012). 현재 클럽발코니는 15만 명의 온·오프라인 회원을 보유하고 있다(클럽발코니, 2020). 크레디아는 주로 이들을 위해 ‘클럽발코니’라는 동명의 잡지도 발간하는데 공연소식이나 클래식음악에 관한 다양한 정보를 담아 연 4회 발행하고 있다. 이 잡지는 크레디아 주최의 공연뿐만 아니라 다양한 공연 소식들, 클래식음악 작곡가나 연주자, 클래식과 관련된 세계 여러 도시에 대한 안내 등 자연스럽게 고객들이 흥미를 가질 수 있도록 돕는다.

클럽발코니의 회원제도는 개인 무료회원, 유료회원, 프라이빗 클럽 회원과 기업회원의 4개 종류로 구성되어 있다. 이메일로 간단히 가입할 수 있는 무료회원에게는 공연소식과 이벤트 정보를 뉴스레터로 보내주고 예매수수료를 면제해준다. 유료회원은 1년, 5년, 10년 단위로 회비를 지불하여 가입할 수 있는데 선예매, 할인, 티켓오픈알림 문자서비스, 매거진 무료배송 등의 혜택을 제공한다. 유료회원의 유치는 일종의 프리미엄(Freemium) 전략(Kumar, 2014)으로 볼 수 있는데 무료회원으로 가입해 기본적인 혜택을 누리던 회원들의 관심을 유도해 자연스럽게 더 많은 혜택을 제공하는 유료회원 가입 동기를 부여한다. 이런 전략은 이용자들이 해당 서비스에 대한 장단점을 사전에 탐색할 수 있기 때문에 높은 전환율은 물론 이탈률을 감소시키는 데 있어 효과적인 수단일 수 있다(손제영·강인원, 2019). 유료회원의 혜택 중 가장 매력적인 것은 ‘선예매 제도’라 할 수 있다. <그림 3>에서 볼 수 있듯이 유료회원이 무료회원이나 비회원보다 하루나 이틀 일찍 예매를 할 수 있도록 설정하여, 관객의 입장에서는 같은 등급의 좌석 안에서 본인이 원하는 자리를 얻기 용이하

도록 하고 있다. 주로 단발성 공연에 그치는 클래식 음악 공연에서는 자리를 선점하는 것이 아주 큰 이점으로 작용한다. 특히 공연장별로 클래식 마니아들이 선호하는 특정위치의 좌석이 있는 편이다(문화체육관광부·(재)예술경영지원센터, 2010). 씨엘로스 클럽이라 불리는 프라이빗 클럽은 2006년에 출범했는데 회비 200만원으로 평생회원 자격을 부여한다. 프라이빗 살롱 음악회나 크레디아 아티스트와의 공연장 밖 만남 등 VIP 멤버십으로써 혜택이 주어진다. 주로 사회지도자급 계층으로 구성되는 씨엘로스 클럽 회원은 크레디아의 ‘평생회원’으로써 고객과의 관계를 지속적으로 유지한다.



<그림 3> 앙상블 디토 페스티벌 티켓 오픈 안내

유료회원제는 회비 자체에서 발생하는 수익도 존재하지만, 무료회원에 비해 차별화된 혜택제공에 따른 고객의 로열티(loyalty) 강화를 통해 고객이탈을 방지하고 유지하는 ‘잠금(Lock-in)효과(Farrell & Shapiro, 1988)’를 발생시킨다. 크레디아 유료회원들이 누리는 독특한 혜택들은 관객들이 다른 기획사의 공연보다 크레디아의 공연을 선호하게 만든다. 또한 크레디아는 티켓예매시스템과 연동된 회원제를 통해 관객들의 데이터를 관리하며 고객의 요구에 맞는 공연을 기획할 수 있다.

### 3.3.2 티켓예매서비스

앞서 논의했듯이 기존 클래식음악 공연 공급자는 고객과의 접점이 공연장으로 한정되어 있었다. 이를 탈피하기 위해 크레디아는 설립 초기부터 고객관리를 위한 노력을 지속하고 있다. 1995년 ‘클럽발코니’라는 이름의 회원제도를 만들고 이들을 위한 무료 계간지를 발간하며 평상시에도 고객과의 접점을 유지해왔다. 2005년에는 기획사 최초로 자체 티켓예매서비스를 위한 시스템을 도입하여 클럽발코니 홈페이지에서 온라인으로 티켓을 예매할 수 있게 하였다. 이전까지 해당 공연장이나 인터파크와 티켓링크 같은 티켓예매처가 담당하던 서비스를 기획사 내부로 끌어들이는 것이다. 온라인으로 티켓예매를 서비스 하면서 회원이 많이 증가했고 크레디아는 회원관리 전담인력을 구성하여 체계적인 회원관리를 실시하였다(김충언, 2012). 예매서비스 초기에는 클럽발코니에서 크레디아의 기획공연만 예매할 수 있었지만, 점차 제휴사를 늘려 빈체로, 마스트미디어, 롯데문화재단 등 타 기획사의 공연 또한 클럽발코니 홈페이지를 통해 예매할 수 있도록 하였다.

이를 통해 크레디아는 회원들의 예매데이터를 축적해 고객의 요구에 맞는 공연을 기획할 수 있게 된 동시에, 늘어난 회원 풀 덕택에 공연홍보도 효율적으로 수 있었다. 기획공연의 경우 평균 45%의 티켓이 회원들에게 판매되고 있으며 일부 공연은 티켓전체가 회원들만의 구매로 소진되기도 한다(김충언, 2012). 티켓예매서비스 기능을 도입하며 클럽발코니에서는 크레디아가 기획한 여러 공연을 함께 묶어 할인해주는 ‘패키지 구매’ 또한 제공하고 있다(조세형·정현식, 2015).

2005년부터 자체시스템을 통해 운영하던 클럽발코니의 티켓예매서비스는 2013년부터는 인터파크와 제휴하여 제공하고 있다. 규모의 경제를 가지는 예매시스템의 특성상 가장 많은 점유율을 확보하고 있

는 인터파크와 시스템을 연동해 서버의 유지운영비를 절감하기 위한 것으로 보인다. 티켓예매서비스와 회원관리, 계간지 발행, 공연패키지 여행 등의 업무를 담당하던 클럽발코니 팀은 2014년에 (주)클럽발코니로 분사하였다. 2016년부터 클럽발코니는 모바일로도 티켓을 예매할 수 있는 시스템을 도입하였다.

### 3.4 수직적 통합과 사업다각화

공연제작을 위해서는 무엇보다도 아티스트의 섭외가 우선되는데 크레디아는 공연기획 뿐만 아니라 핵심 아티스트들의 매니지먼트 기능으로까지 사업을 확대함으로써 안정적인 아티스트의 수급을 꾀하고자 하였다. 크레디아는 2005년 비올리스트 리처드 용재 오닐의 매니지먼트를 시작으로 2020년 현재 15명의 아티스트와 2개 연주팀의 매니지먼트를 수행하고 있다. 또한 독점계약을 통해 11명의 해외 정상급 솔로리스트들을 크레디아가 독점적으로 한국에 선보이고 있다. 클래식음악 공연에 있어 유명 연주자는 자신만의 독특한 특성과 시장에서의 위치를 보유하고 있어서 한 연주자를 다른 연주자로 대체하기 매우 어려운 높은 자산특수성(asset specificity)이 있다고 할 수 있다(Jones, Hesterly & Borgatti, 1997). 따라서 기획사는 유명 아티스트와의 계약 체결 및 유지에 있어서 높은 불확실성에 직면하게 된다. 반대로 유명 아티스트의 입장에서도 자신의 공연을 안정적으로 이끌 수 있는 신뢰할만한 기획사가 많지 않으므로 역시 불확실성에 노출되는데 경제학에서는 이런 상황을 소수거래관계(small numbers bargaining condition)라 한다. 이런 상황에 놓인 기업들은 보통 수직적 통합을 통해 거래관계를 내부화함으로써 불확실성을 줄인다. 그렇지만 클래식음악 공연에 있어서는 세계적으로 명성을 가지고 있는 유명연주자를 로컬시장에서 활동하는 공연기획사가 수직통합 하는(전속 매니지먼트 계약을 맺는) 것이

쉽지 않았다. 그러나 크레디아는 앞서 설명한 앙상블 디토처럼 이미 세계적 명성을 가지고 있는 아티스트 보다는 회사의 컨셉에 맞추어 육성할 수 있는 상대적으로 신인급 아티스트와 매니지먼트 계약을 맺음으로써 수직통합을 꾀하였다고 할 수 있다. 또한 이러한 크레디아의 신인급 아티스트 매니지먼트 계약은 K-Pop 기획사의 연습생 선발 및 훈련을 통한 아티스트 개발전략(talent development strategy)과 견줄 수 있다. 즉, 서양의 대중음악 기획사나 음반사가 주로 스스로 실력과 명성을 쌓은 기존 아티스트와 계약을 맺는 아티스트 획득전략(talent acquisition strategy)을 구사하는 것에 반해 K-Pop 기획사가 아티스트 개발전략을 통해 아티스트에게 배분되는 비용과 불확실성을 줄여 장기적인 안목의 전략경영을 수행할 수 있는 것과 유사하다(임성준, 2013). 한편 크레디아의 수직적 통합은 업스트림(up-stream) 방향인 아티스트 매니지먼트에만 그치지 않았다, 앞서 설명한 회원제도와 연계한 티켓에매서비스의 실행 또한 다운스트림(down-stream) 방향의 수직통합으로 볼 수 있다. 즉, 외부 티켓판매처에게 용역을 주던 서비스를 내부화하여 고객과의 접점을 확대하고 고객정보를 축적한 것이다.

크레디아의 사업확장은 수직적 통합 확대에만 그치지 않았다. 대중문화산업에서는 하나의 콘텐츠를 다양하게 활용하는 '원소스 멀티유즈(One Source Multi Use: OSMU)' 전략을 통한 수익극대화가 일반적이는데 이는 전략경영적인 관점에서 시너지 효과를 추구하는 관련형 다각화와 유사한 개념으로 볼 수 있다. 예를 들어 하나의 콘텐츠로 볼 수 있는 연예인 IP(Intellectual Property)의 영화, 게임, 방송, 패션 등의 다양한 분야에의 활용, 애니메이션 캐릭터를 활용한 다양한 상품 라이선스, 아이돌그룹의 굿즈 제작판매 등을 들 수 있다. 앞서 논의한 것처럼 크레디아의 대표 아티스트인 앙상블 디토 연주자들의 포토에세이 판매나 광고모델 계약 등을 전형적인

OSMU 전략으로 볼 수 있는데 공연 이외의 분야에서 아티스트의 IP가 활용되면서 아티스트의 인지도와 팬들의 충성도를 높이는 선순환이 이루어지고 있다. 크레디아는 주요업무인 공연기획과 티켓에매서비스 이외에도 크레디아와 소속 아티스트의 브랜드와 명성을 활용한 여행패키지상품 기획·판매, 기업문화행사 컨설팅, 음반과 출판물 및 캐릭터 상품 제작·유통 등으로 사업을 다각화하고 있다(조세형·정현식, 2015).

이러한 행보는 현장성과 관객과의 직접교감이라는 특성 때문에 콘텐츠의 추가 가공 및 수익창출이 어려운 공연예술의 한계를 극복하기 위해 크레디아가 각각의 공연이나 아티스트 등의 콘텐츠와 상품과 더불어 기업명 자체를 브랜딩(branding)했기 때문에 가능했다. 크레디아는 자신들이 선보이는 공연 포스터에 크레디아라는 기업명을 함께 표기하면서 브랜딩하고 있다. 크레디아라는 기업명은 공연의 브랜드 뿐만 아니라 기업문화행사 컨설팅 진행, 아티스트 매니지먼트, 아티스트 음반과 MD상품의 제작과 유통에도 적극 활용된다. 크레디아는 2004년부터 "문화마케팅의 선두주자"라는 슬로건으로 기업의 문화마케팅 기획이나 각종 이벤트 기획 및 진행 업무를 담당해온 '시티위커스'라는 이름의 문화마케팅 및 프로그램 컨설팅 내부조직을 분사해 2017년 (주)크레디아프로젝트를 설립했다. (주)크레디아프로젝트의 사업은 크레디아라는 강력한 브랜드를 기반으로 크레디아가 기획한 공연을 스폰서 기업의 문화행사에 삽입하거나 스폰서 기업의 이름을 특정공연의 타이틀에 함께 표기하는 타이틀스폰서십 마케팅 등의 방법을 사용한다. 또한 '앙상블 디토OO투어 공연'과 같은 기획공연 콘텐츠를 특정 공연장이나 이벤트사와 통째로 일정금액에 계약하는 일종의 OEM 공연을 판매하기도 한다. 이는 예를 들어 앙상블 디토의 투어를 모든 도시마다 크레디아가 직접 주최하는 것보다 홍보 등의 업무 측면에서 수월하고 리스크도 분산할

수 있는 장점이 있다. 크레디아는 기업명뿐만 아니라 크레디아의 회원제를 이르는 명칭인 클럽발코니도 동명의 계간잡지와 여행패키지 상품, 티켓에매서비스 등에 적극 활용하며 브랜딩하고 있다.

크레디아의 기업명 브랜딩은 마치 대중연예기획사가 자사의 브랜딩을 통해 '기획사 팬'을 생성하는 것과 유사하다고 볼 수 있다. K-Pop의 경우, SM, YG, JYP 같은 기획사명 자체가 하나의 브랜드의 기능을 수행한다(전중우·이지훈, 2017). 특정 기획사에 소속된 아이돌그룹을 좋아할 때, 그 기획사가 새롭게 선보이는 다른 아이돌그룹에 호감을 가지는 것은 K-Pop 시장에서 흔히 볼 수 있는 일이다. 마찬가지로 크레디아의 기업명 브랜딩 전략은 클래식음악 공연에서도 관객의 자사공연에 대한 만족도가 높았을 때, 자사가 제작한 다른 공연에도 관심을 가질 수 있도록 유도하는 전략으로 볼 수 있다. 뮤지컬이나 연극과는 다르게 공연 프로그램의 내용이 항상 변동되는 클래식음악 공연에서는 관객들은 그동안 아티스트의 명성에만 의존해 공연상품을 선택할 수밖에 없었지만(지혜원, 2010), 크레디아의 기업명 브랜딩 전략은 공연을 주최하는 기업을 내세워 관객에게 신뢰를 주고 자사의 공연을 선택하도록 했다는 점에서 혁신적이라 할 수 있다.

#### IV. 크레디아의 가치혁신

가치혁신이론(Kim & Mauborgne, 1997; 2005)에 비추어 볼 때 크레디아는 사실상 쇠퇴하고 있던 클래식음악 공연시장에서 다른 경쟁자들과 유사한 전략으로 치열하게 직접 경쟁하기보다 시장의 참여자들이 가져왔던 전통적인 한계를 극복하며 전통적인 시장의 비고객을 중심으로 새로운 고객들에게 새로운 가치를 제공하며 기존의 경쟁을 무의미하게 만

드는 이른바 블루오션을 개척한 기업으로 볼 수 있다. 아울러 크레디아는 앙상블 디토를 중심으로 비용과 가격이 높으면서 높은 가치를 제공하는 공연과 비용과 가격이 낮으면서 낮은 가치를 제공하는 공연 상품으로 양분되어 있던 기존 클래식음악 공연시장에 상대적으로 비용을 절감함과 동시에 차별화를 이룸으로써 새로운 가치를 창출해내는 가치혁신에 성공했다고 볼 수 있다(Kim & Mauborgne, 2015).

##### 4.1 앙상블 디토의 가치혁신 전략

크레디아의 앙상블 디토 이전에 클래식 공연기획사가 제공하는 공연은 대체로 제작비용과 티켓가격이 높으면서 고객에게 제공되는 가치가 높거나, 아니면 제작비용과 티켓가격이 낮으면서 고객에게 제공되는 가치도 낮은 공연들로 양분되어 있었다. 즉, 이미 명성이 높은 해외연주자나 연주단체의 티켓가격이 매우 비싼 공연이거나 무명의 연주자가 출연하는 티켓가격이 낮은 공연으로 구분되어 있었다. 클래식음악 공연은 전형적인 문화상품으로써 관객들이 실제로 경험하기 전까지는 품질을 알 수 없는 경험재이기 때문에 관객들은 연주자의 명성을 품질을 나타내는 신호(signal)로 보고, 가능하면 유명한 연주자들의 공연을 선호한다. 전통적인 클래식음악 애호가에게 어필할 수 있는 새로운 신호요소를 발굴하지 못한 기존 공연기획사들은 연주자의 명성이나 인기 있는 레퍼토리의 프로그램에 의존하여 공연을 기획하고 홍보할 수밖에 없었다. 하지만 기획사들은 모두 클래식음악을 좋아하는 기존의 애호가나 마니아층을 공략하게 되기 때문에 공연별로 한정된 관객의 수를 예상하면서도 서로 치열하게 경쟁할 수밖에 없었다. 대형기획사들이 국내 무대에 세우는 스타 연주자는 그 명성으로 관객을 모아 매출을 올리기 용이하지만 그만큼 큰 규모의 출연료를 지불해야 하므로 기대할 수 있는 수익의 한계가 존재하며 기획사

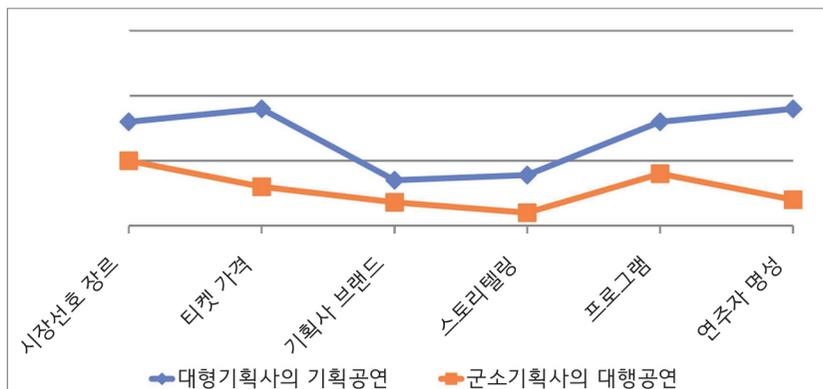
들은 기업협찬 등으로 수지를 맞추고 있는 실정이다. 특히 국내 클래식음악 관객이 전통적으로 가장 선호하는 교향악 공연(문화체육관광부·예술경영지원센터, 2010)은 많은 연주자가 동원되므로 출연료가 높을 수밖에 없다.

반면, 비용을 낮추려면 우선적으로 출연료가 낮은 상대적으로 무명이나 신인급 연주자를 섭외할 수밖에 없는데, 이 경우 흥행을 위해 연주자가 제공하는 신호효과(Spence, 2002; Connelly et al., 2011)와 편승효과(Leibenstein, 1950; Towse, 1992)를 기대하기 어려워 관객들이 느끼는 가치는 낮아지기 쉽다. 또한 비용을 낮추기 위해서는 관객의 선호에도 불구하고 교향악 공연을 무대에 올리기 어렵다. 일반적으로 하나의 풀사이즈 오케스트라에는 90명에서 110명의 정규단원을 고용하기 때문이다(Kim, Mauborgne, & Ji, 2017). 또한 클래식음악 공연장은 대체로 관객을 수용할 수 있는 객석의 수가 한정되어 있으므로 현실적으로 '박리다매'와 같은 전략을 펼치기도 어렵다.

따라서 기존 클래식음악 공연시장은 유명 아티스트에 의존한 대형기획사의 기획공연과 일반적으로 시장에서 기획사에 수익을 가져다주기 어려운 상대적으로 무명이나 신인급 아티스트의 고정 수수료로

진행되는 소규모의 대행공연으로 양분되는 경향을 보여 왔다. <그림 4>는 기존 클래식음악 공연시장의 경쟁자 유형과 그들이 제공하는 가치요소별 제공 고객가치의 수준을 보여주는 전략캔버스(Kim & Mauborgne, 1997; 2005)이다. <그림 4>에서 볼 수 있듯이 교향악 등 시장에서 선호하는 장르, 티켓 가격, 규모와 신뢰도를 대변하는 기획사 브랜드, 홍보비용 투입이 필요한 공연의 스토리텔링적 요소, 익숙한 레퍼토리과 프로그램에 따른 관객선호도, 연주자의 명성 등 모든 가치요소에서 대형기획사와 군소 기획사가 제공하는 고객가치의 수준에 뚜렷한 괴리가 있다. 이는 대형기획사는 대형기획사끼리, 군소기획사는 군소기획사끼리 각각의 한정된 시장에서 기업간 서로 차별화되지 않는 매우 유사한 고객가치를 제공하며 치열한 제 살 깎아먹기 경쟁을 벌이고 있는 이른바 레드오션에 가까운 상태라 볼 수 있다.

반면 크레디아는 기존의 경쟁구도를 벗어나 앙상블 디토를 필두로 고객들이 원하는 가치를 발굴하는 것에 집중하였다. 즉, 기존의 경쟁 기획사들을 이기는데 초점을 두기보다는 고객이 원하는 가치를 발굴하고 제공하는 것에 중점을 두었다. 우선 앙상블 디토는 연주자의 기존 명성 이외의 요소에서 고객들이 가치를 느낄 수 있는 차별화 포인트 개발에 집중



<그림 4> 기존 클래식음악 공연시장의 전략 캔버스

하였다. 앙상블 디토의 아티스트들은 기존 유명 아티스트에 비해 상대적으로 무명이나 신인급에 가까웠지만 크레디아는 전속 매니지먼트 계약을 통해 이들을 실력은 물론, 젊음, 매력있는 외모와 스타일, 스토리텔링적 요소 등을 두루 갖출 수 있도록 선발하고 육성하였다. 또한 이들의 특성에 맞게 매년 공연의 콘셉트에 시각적인 요소를 강조하고 격식을 완화하는 변화를 주어 기존 클래식 공연들과 차별화를 꾀하였다. 이들은 또한 전형적인 클래식음악 연주자들과는 달리, SNS와 대중매체, 그리고 무대 밖 오프라인에서도 고객들과 활발하게 커뮤니케이션을 하며 거리감을 좁히고 팬덤을 이루어냈다. 이를 기반으로 마치 대중음악의 아이돌스타와 같이 MD상품을 제작·판매해 또다시 팬덤을 확대하는 선순환을 이끌어낼 수 있었다.

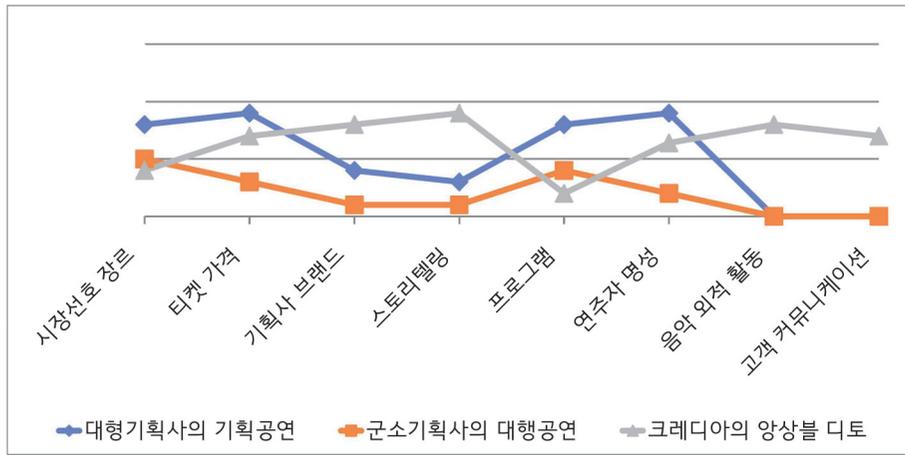
이런 크레디아의 노력은 차별화와 더불어 비용절감도 이룰 수 있었다. 시장에서 덜 알려진 젊은 연주자들을 발굴하고 육성하는 전략은 유명연주자에 비해 연주자 개런티를 낮출 수 있어 합리적인 티켓가격 책정이 가능했다. 또한 젊고 매력있는 아티스트를 강조하는 앙상블 디토는 기존 클래식음악 공연시장에서 상대적으로 불모지였던 실내악 장르의 공연을 활성화시켰고 이 또한 대형 오케스트라의 관현악 공연에 비해 비용을 줄여 티켓가격을 합리적으로 책정하는데 기여했다. 또한 크레디아나 앙상블 디토의 브랜드와 팬덤을 기반으로 한 MD상품 제작판매나 회원제도 운영, 기업문화행사 컨설팅 및 대행 사업은 공연 외의 추가적 수익모델을 창출하였다.

예를 들어 2017년 베를린필 내한공연(11월 19~20일 서울 예술의전당)은 총 제작비 24억원이 소요되는 것으로 추정되었다. 공연제작비는 연주료(개런티), 항공운송·숙박비, 국내 공연장 대관 및 홍보비, 원천세 등으로 구성되는데 통상 연주자 개런티와 항공비가 가장 큰 비중을 차지한다. 120~150명가량의 오케스트라 이동에는 8~10t의 악기가 함께 이동하

는데 고가의 악기이기 때문에 전용칸에서 특별히 운송되어 운송비용이 상당하다. 더욱이 유명 오케스트라의 전 단원은 전세기에서 비즈니스급 좌석에 앉아 이동하는 경우가 많다. 세금(원천세)도 상당하다. 베를린 필 공연의 경우, 연주료 13억원, 항공운송·숙박비 5억원, 원천세 4억원, 대관료 및 기타경비 2억원이 소요된 것으로 알려졌다. 그러나 티켓가격을 올리는 데는 한계가 있어서 R석 45만원과 S석 29만원을 포함한 전좌석 매진에도 불구하고 티켓판매수입은 12억원으로 제작비의 50%에 불과해 별도의 후원 없이는 공연개최가 불가능할 정도이다(오신혜, 2017 매일경제). 반면 실내악 중심의 앙상블 디토 공연은 연주자의 수가 적고 상대적으로 국제적 스타 연주자는 아니기 때문에(당시에는) 비용통제가 가능해 합리적인 티켓가격 설정을 통해 관객을 불러 모으고 이익을 기대할 수 있는 구조이다.

〈그림 5〉는 크레디아의 앙상블 디토와 기존 클래식음악 공연기획사들의 가치곡선(value curve)을 비교한 전략캔버스이다. 가치혁신이론에서 제시하고 있는 블루오션을 창출할 수 있는 가치곡선을 찾아내는 데 도움을 줄 수 있는 액션프레임워크(Action Framework)는 ERRC 분석이다. ERRC 분석은 고객에게 제공되고 있는 가치들 중 무엇을 산업 표준 이하의 수준으로 내리거나(Reduce) 표준 이상의 수준으로 올릴지(Raise), 무엇을 창조하고(Create) 버려야 할지(Eliminate)를 고려해 새로운 가치곡선을 구성하는 틀이다(Kim & Mauborgne, 1997).

이런 ERRC 분석의 관점에서 앙상블 디토는 공연 장르의 시장선호도에 있어서는 많은 연주자들이 필요한 관현악 장르를 제공하는 기존 대형기획사에 비해 제공가치를 축소(Reduce)했다고 볼 수 있으며, 대형기획사에 비해 연주자명성의 수준을 축소한(Reduce) 덕분에 개런티가 낮고 연주자 수도 적어 티켓가격도 낮출(Reduce) 수 있었다. 또한 젊은 연주자들의 매력과 실력을 앞세운 앙상블 디토는 레퍼



〈그림 5〉 앙상블 디토의 전략 캔버스

토리와 프로그램의 선정에 있어서는 잘 알려지고 익숙한 것을 선호하는 기존 기획사들의 관행을 과감히 탈피할(Eliminate) 수 있었다. 반면 고객들의 선택에 영향을 미치는 기획사 브랜드의 명성과 신뢰도 및 연주자와 공연과 관련된 스토리텔링 요소는 기존 대형기획사의 수준을 월등히 뛰어넘을 수 있을 정도로 높였다(Raise). 앙상블 디토는 기존의 대형기획사나 군소기획사 모두가 제공하지 않던 새로운 가치도 창조해(Create) 고객들에 제공하고 있다. 아티스트들의 광고모델 등 음악 외적 활동과 활발한 고객과의 커뮤니케이션을 통한 팬덤 조성 및 이에 기반한 MD상품 개발 및 판매는 고객들에게 클래식 공연시장에서는 기대할 수 없었던 새로운 고객가치를 제공하였다.

가치혁신이론에서 말하는 블루오션의 기본 전제는 경쟁자들의 기존고객을 빼앗아 오는 경쟁이 아닌 기존 시장참여자들의 고객이 아닌 비고객을 영입해 경쟁 없는 새로운 시장을 창출하는 것이다(Kim & Mauborgne, 1997; 2005). 크레디아의 앙상블 디토는 바로 기존 클래식음악 공연의 비고객이던 새로운 관객을 공연장으로 끌어들이며 고객층을 확장했다. 앙상블 디토는 젊고 호감가는 외모 및 친근함과 실

력을 갖춘 남성 연주자들을 내세워, 클래식음악에 관심은 있으나, 선뜻 공연에 갈 엄두를 못 내는 주로 젊은 여성들을 관객으로 끌어들이기 위해 기획되었다(김수현, 2011). 주관객이 40~50대인 클래식 분야에서는 이례적으로 기획 단계부터 20~30대 여성을 표적으로 한 연주팀이 결성된 것이다. 이들 젊은 여성들은 기존 클래식 애호가들이 축적해 놓은 격식과 관행 등의 전통적 문화자본을 갖고 있지 않아 새로운 형식의 공연을 비교적 쉽게 수용하였고 경제적 자립능력 또한 향상되고 있는 계층이었다(문화체육관광부·예술경영지원센터, 2010).

앙상블 디토의 공연은 시각적이고 극적인 요소를 적극적으로 활용하며 클래식 시장의 비고객을 끌어들였다. 실제로 디토의 고객 중에는 디토의 공연 외의 다른 클래식 음악공연은 관람하지 않는 사람들이 많고 대중음악과 연극이나 뮤지컬과 같은 극적요소를 선호한다. 심지어 클래식음악에 대한 지식이 거의 없어 클래식음악 공연관람을 전혀 고려해보지 않은 사람들도 앙상블 디토 공연의 고객이 되는 경우도 있었다(최연식, 2014).

〈표 3〉은 앙상블 디토가 결성된 2007년부터 2019년까지의 앙상블 디토 공연 횟수와 디토 리사이틀

〈표 3〉 연도별 앙상블 디토의 공연 횟수 및 관객 구성

연도	앙상블 디토 공연 수 (회)		디토 리사이틀 인터파크 예매자 비중(%)	
	앙상블 디토 페스티벌	투어 포함 전체	여성 예매자 비중	20대+30대 비중
2007	3	3	85.3	81.1
2008	3	11	82.3	78.3
2009	4	9	86.6	80.7
2010	9	14	89.7	81.8
2011	10	16	N/A	N/A
2012	7	14	N/A	N/A
2013	9	14	88.6	83.7
2014	8	17	85.7	79.1
2015	9	18	87.8	74.3
2016	8	13	92.9	71.2
2017	7	16	87.2	64.4
2018	5	14	91.2	65.2
2019	3	12	91.6	58.8

공연의 인터파크 예매자 중 여성과 20-30대 젊은 관객의 비중을 정리한 것이다. 디토 결성 이후 꾸준한 횟수의 공연이 이어져 디토가 클래식 공연의 불모지로 여겨지던 실내악 영역에 블루오션을 개척했음을 시사한다. 앙상블 디토의 공연은 평균적으로 서울에서는 회당 1억원, 지방에서는 회당 4천만원의 매출을 꾸준히 창출했고, 특히 2012년부터 2016년까지 매년 예술의 전당 최고 매표 공연으로 선정되었으며 최다 전국 투어 실내악팀으로 자리잡았다.<sup>2)</sup> 한편 여성관객의 비중은 최근 90%를 상회할 정도로 압도적이며 20-30대 젊은 관객의 비중은 80%를 상회하다가 최근에는 60% 이하로 줄어 디토의 팬층이 40대 이상의 여성으로도 확대된 것으로 보인다.

이는 전형적인 대형 클래식 공연이라 할 수 있는 빈 필하모닉 오케스트라 내한공연(2019.11.1)의 여성 관객 비중 61.6%와 20-30대 젊은 관객 비중 56%, 바이에른 방송교향악단 내한공연(2018.11.30.)<sup>3)</sup>의 여성관객 비중 74.4%와 20-30대 젊은 관객 비중 49.6%, 베를린 필하모니 내한공연(2017.11.20)<sup>4)</sup>의 여성관객 비중 71.54%와 20-30대 젊은 관객 비중 54%와 비교해볼 때 비교객의 영입에 성공한 것으로 보인다.

#### 4.2 파크콘서트의 가치혁신 전략

파크콘서트는 크레디아의 가치혁신 전략을 보여주

2) 크레디아 내부자료 참조

3) 이 공연에는 여성 팬이 많은 것으로 알려진 피아니스트 예프게니 키신이 협연하여 유사한 성격의 공연보다 여성관객 비중이 높은 편인 것으로 보인다.

4) 이 공연에도 여성 팬이 많은 것으로 알려진 피아니스트 조성진이 협연하여 유사한 성격의 공연보다 여성관객 비중이 높은 편인 것으로 보인다.

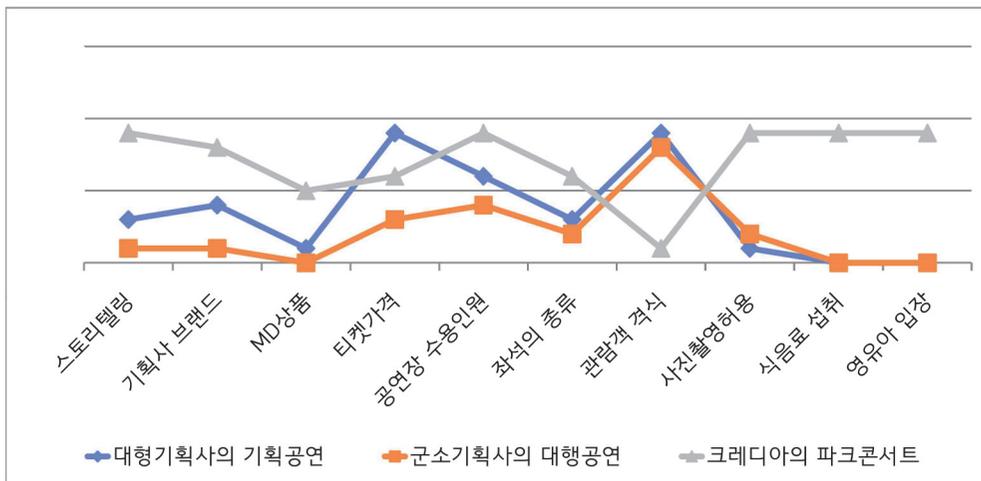
는 또 다른 사례이다. 파크콘서트는 크레디아가 매년 올림픽공원 88잔디마당에서 개최하는 야외 클래식음악 콘서트이다. 2010년 클래식공연으로는 최초로 실내 공연장을 벗어나 야외 공연장의 개방감, 격식이 필요없는 편안함, 공연 중 식음료 섭취. 어린이 및 영유아 동반입장과 같은 새로운 고객 가치요소를 제공하며 가족과 연인 단위의 새로운 관객을 끌어들이 수 있었다. 파크콘서트는 일상과 축제가 결합된 형태의 공연을 지향하는데 공연 프로그램의 특성에 맞추어 공연마다 다르게 좌석 등급과 형태를 구성했다. 예를 들어 테이블과 의자가 준비된 좌석인 테이블석과 관객이 직접 가져오는 돛자리에서 관람하는 좌석인 피크닉석 등과 같은 독특한 좌석선택 옵션을 제공하고 있다.

크레디아는 파크콘서트에서 공연 티켓판매 이외에도 페스티벌 MD상품 판매, 아티스트 관련 굿즈 판매, 다른 브랜드와의 콜라보레이션 굿즈 판매를 통해 고객들에게 새로운 가치를 제공하고 수익 또한 올리고 있다. 파크콘서트에서는 특히 외식업체나 음료제조업체, 편의점 업체와의 부스 계약이나 MD상품 판매를 통해 고객의 편의를 도모하면서 추가적인

이익도 얻고 있다. 파크콘서트의 하나인 '디즈니 인 콘서트(Disney in Concert)'에서는 공연티켓을 디즈니 돛자리와 모자 등 다양한 디즈니 캐릭터 상품과 결합해 '디즈니식'으로 구성해 판매하여 높은 호응을 얻은 바 있다.

파크콘서트는 기존 클래식 공연과 다르게 야외로 공연장을 옮기면서 영유아의 입장을 허용함으로써 자연스럽게 가족 단위의 관람객을 끌어들이었다. 기존 실내 클래식 공연과 달리 관객들은 공연을 보는 동시에 먹고 마시는 것과 자유로운 사진 촬영이 허락되어 편안하게 공연을 관람하며 SNS에 공연관람을 '인증'할 수 있었다. 이런 바이럴(viral)은 클래식 공연의 비고객이었던 많은 사람들에게 자연스럽게 전해져 또 다른 새로운 비고객을 고객으로 개척할 수 있게 된다.

〈그림 6〉은 기존 대형기획사의 기획공연 및 군소 기획사의 대행공연과 비교한 크레디아 파크콘서트의 가치곡선을 보여주는 전략 캔버스이다. 파크콘서트는 일반적으로 클래식음악 감상에 집중하기 위해 요구되는 격식과 관람매너의 수준은 현저히 낮추거나 (Reduce) 혹은 사실상 포기하여(Eliminate) 음악



〈그림 6〉 파크콘서트의 전략 캔버스

자체에만 몰입하기를 원하는 정형적인 클래식 애호가 시장은 사실상 포기했다고 볼 수 있다. 하지만 영유아 입장, 식음료 섭취 및 사진촬영 허용과 같은 기존 클래식 공연에서 기대할 수 없었던 완전히 새로운 가치를 창조함으로써(Create) 거대한 규모의 비교객에게 문호를 개방했다. 또한 실내공연장에 비해 수용인원이 훨씬 더 많은 야외공연장의 특성 때문에 티켓가격을 내리고(Reduce) 좌석의 형태를 다양화하여(Raise) 많은 가족단위 고객을 유치하였다. 한편 전통적인 공연관람객과는 성격이 다른 고객들에게 소구하기 위해 공연관련 스토리텔링적 요소와 파크콘서트의 브랜드 홍보, 그리고 제공하는 MD상품을 대폭 늘려(Raise) 고객들에게 추가적인 가치를 제공하였다.

〈표 4〉는 파크콘서트가 시작된 2010년부터 2019년까지의 파크콘서트 개최 횟수와 파크콘서트의 인터파크 예매자의 성별 및 연령대 분포를 보여준다. 개최 초기 흥행에 성공하며 2012년부터는 연간 공연횟수를 2회로 늘려 꾸준히 공연이 이어져 온 것은 기존 공연장과 격식을 벗어난 새로운 유형의 파크콘서트가 클래식 공연에 블루오션을 개척했음을 시사

한다. 여성관객의 최근 비중은 전체 관객의 70%를 상회하고 있고 20-30대 젊은 관객의 비중은 70%를 상회하며 40대까지 포함하면 90%를 넘어 젊은 연인과 가족 단위의 관객과 같은 비교객 영입에 성공했다고 판단된다.

## V. 결론

본 논문은 가치혁신 전략을 통해 기존 클래식음악 공연에서 제공하지 않던 새로운 가치요소를 제공하면서 비교객을 새로운 고객으로 끌어들여 블루오션 창출에 성공한 것으로 볼 수 있는 우리나라의 대표적 클래식음악 공연기획사인 크레디아의 전략을 심층분석하였다. 크레디아는 기존 공연기획 산업에서 제공되지 않던, 고객 스스로도 잘 알지 못했던, 새로운 고객가치들을 제공하면서 상당 규모의 비교객을 고객으로 끌어들여 치열한 경쟁을 벗어날 수 있었다. 또한 그 과정에서 공연기획업계의 딜레마이던 차별화와 비용 사이의 상충문제(trade-off)를 해결

〈표 4〉 연도별 파크콘서트 개최 횟수 및 관객 구성

연도	공연 횟수	파크콘서트 인터파크 예매자(%)						
		남성	여성	10대	20대	30대	40대	50대
2010	1	43.1	56.7	0.4	32.3	45	17.5	4.8
2011	1	37.8	61.6	1.2	25.5	39	20.8	13.5
2012	1	40.8	59.2	0.5	38.1	43.2	14.8	3.4
2013	2	26.2	73.8	2.35	22.15	37.9	23.85	10.2
2014	2	31.2	68.8	0.84	41.8	42.37	11.9	2.77
2015	2	35.9	64.1	0.9	24.6	42.1	24	5.2
2016	2	32.7	67.3	1.1	32.25	48	15.4	2.7
2017	2	32.1	67.9	0.95	32.5	37.35	12	10.45
2018	2	27.7	72.3	1.15	26.65	41.25	17.2	10
2019	2	28.2	71.8	1.15	29.6	42.4	18.1	7.25
전체평균		33.57	66.35	1.05	30.55	41.86	17.56	7.03

할 수 있었다.

하지만 크레디아의 이런 전략은 유사한 전략을 구사하는 많은 후발 공연기획사와 유사 공연상품을 양산했다. 앙상블 디토의 등장 이후 클래식음악의 기본적인 공연 구성은 유지하되 아티스트의 비주얼을 강조하고 다양한 새로운 요소를 제공하면서 홍보에 힘쓰는 공연이 많아졌다. 많은 연주자들 스스로도 앙상블 디토의 카피캣(copypcat)이 되어 젊고 신선한 외형적인 매력을 바탕으로 듣는 음악뿐만 아니라 비주얼 요소를 강조하고 있다. 이는 블루오션에서 크레디아의 독주를 위협하는 요소가 될 수 있다.

한편 클래식 공연업계에 새로운 유형의 관객을 창출해온 앙상블 디토는 꾸준히 높은 수준의 유료객석 점유율을 유지하였음에도 2019년 결성 12년만에 '발전적 해체'를 선언하였다(김미영, 2019). 크레디아에서는 25세에 인연을 맺은 앙상블 디토의 핵심 아티스트인 리처드 용재 오닐이 40세를 맞고 세계적인 거장의 반열에 오름에 따라 더 이상 젊은 이미지의 앙상블 디토와 부합하지 않고 용재 오닐이 없는 앙상블 디토의 이미지 또한 지속되기 어려워 발전적 해체를 선택했다고 설명하고 있다. 대신 2020년 차세대 디토 멤버들로 트리오 이상을 결성한 것을 필두로 별도 명칭의 프로젝트를 통해 앙상블 디토가 수행하던 기존 활동을 수행할 것이라 밝혔다. 한편 디토 활동을 통해 축적한 디지털 영상 아카이브를 적극 활용하여 유튜브, 팟캐스트, 캐릭터, AI봇 등의 디지털 플랫폼을 통한 클래식 콘텐츠 비즈니스를 적극 추진하기 위해 디토 디지털 미디어라는 사업부를 출범시켰다.<sup>5)</sup> 하지만 대중음악 기획사의 전속가수처럼 아티스트인 앙상블 디토는 크레디아에게는 곧 자산이자 경쟁우위였다. 크레디아도 K-Pop 기획사처럼 아티스트의 탈퇴와 계약만료가 큰 리스크로 작용할 수 있음을 시사하는 사건이 될 수도 있다.

또한 클래식음악 공연에서는 공연장이 중요하다. 같은 내용의 공연이라 할지라도 연주홀의 음향이나 분위기가 다르고 교통과 주차장 등의 편의시설에 따라서도 관객들의 선택이 달라질 수 있기 때문이다. 크레디아가 호암아트홀 위탁운영을 통해 성장을 이룬 것이 좋은 예이다. 크레디아에게는 국내에 흔치 않은 클래식 전용 공연장을 운영하는 대기업의 공연 기획업으로의 수직통합이 큰 위협이 될 수도 있다. 예를 들어 현재는 대관 위주의 사업으로 롯데콘서트홀을 운영하는 롯데문화재단이 자체 공연기획을 활발히 진행한다면 크레디아에게는 새로운 위협으로 다가올 것이다.

20년이 넘는 기간의 노력으로 크레디아가 개척한 클래식음악 공연시장의 블루오션에도 서서히 붉은 물이 들기 시작한다면 크레디아는 앞으로 어떤 새로운 바다로 나아가야 할 것인가? 정재욱 대표의 고민은 이미 시작되고 있을지도 모른다.

## REFERENCES

- Baumol, W. J., and Bowen, W. G.(1993), *Performing arts-the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance*. Gregg Revivals.
- Cha, M. K., Choi, Y. S. and Lee, C. J.(2015), A Research on Cultural Capital, Information Capital and Social Capital for Audience Development in Online Media Age, *Review of Culture & Economy*, 18(2), 99-129. [Printed in Korean]
- Chae, J. Y.(2003), Consuming Practices in Popular Music, *Journal of Consumer Studies*, 14(2),

5) 크레디아 내부자료 참조

- 115-139. [Printed in Korean]
- Chie, H. W.(2010), A study on the Branding Possibilities and Strategies in the Theatrical Industry, *Journal of Arts and Cultural Management*, 3(2), 89-101. [Printed in Korean]
- Cho, S. H. and Jung H. S.(2015), CRM Strategies for Performing Arts Organization : Viewing from CRM Process and Customer Equity Driver, *Korean Business Education Review*, 30(6), 197-221. [Printed in Korean]
- Choi, Y. S.(2013), An Analysis on the Characteristics of Classical Music Concerts by the Number of Charged Audience - Focusing on the Concert Hall of the Seoul Arts Center, *Journal of Arts Management and Policy*, 28, 87-112. [Printed in Korean]
- Choi, Y. S. and Byun, D. H.(2014), A Study on the New Audience in Classical Music Concerts by segmentating Ensemble DITTO audiences, *Journal of Arts Management and Policy*, 32, 67-91. [Printed in Korean]
- Choi, Y. S. and Byun, D. H.(2015), Suggestions for Audience Development on Classical Music Mass Audience : Focusing on the Characteristics of Omnivore in Ensemble DITTO Audience, *The Journal of Cultural Policy*, 29, 50-76. [Printed in Korean]
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., and Reutzel, C. R.(2011), Signaling theory: A review and assessment, *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Farrell, J., and Shapiro, C.(1988), Dynamic competition with switching costs, *The RAND Journal of Economics*, 123-137.
- Jones, C., Hesterly, W. S., and Borgatti, S. P.(1997), A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms, *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Jun, J. W. and Lee, J. H.(2017), Roles of Popular Music Consumptions and Para-social Interaction on Branding of Entertainment Agencies, *Journal of Practical Research in Advertising and Public Relations*, 10(2), 125-142. [Printed in Korean]
- Kim, C. E.(2012), Possible Ways to Make a Strategic Use of CRM for Facilitating Performing Arts. *The Journal of the Korea Contents Association*, 12(4), 225-234. [Printed in Korean]
- Kim, W. C. and Mauborgne, R.(1997), Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, 75(1), 103-112.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R.(2005), *Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R.(2015), "Red Ocean Traps," *Harvard Business Review*, 93(3), 68-73.
- Kim, W. C., Mauborgne, R., and Ji, M.(2017), *A Maestro without Borders: How André Rieu Created the Classical Music Market for the Masses*, INSEAD.
- Korea Arts Management Service(2017), *Mid-long term policy vision research report for industrialization of art and employment expansion of artists*. [Printed in Korean]
- Kumar, V.(2014), Making "freemium" work. *Harvard Business Review*, 92(5), 27-29.
- Lee, M. H.(2011), A study on the strategy of fostering an idol star by a domestic entertainment management company: focusing on SM Entertainment, *Korean Society for Journalism and Communication Studies*, 3-25. [Printed in Korean]

Leibenstein, H.(1950), Bandwagon, snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand. *The Quarterly Journal of Economics*, 64(2), 183-207.

Limb, S. J.(2013), What makes K-Pop so successful?, *Korea Business Review*, 17(2), 323-346. [Printed in Korean]

Ministry of Culture, Sports and Tourism and Korea Arts Management Service(2010), *Classical Music and Ballet Audience Survey Report*. [Printed in Korean]

Ministry of Culture, Sports and Tourism(2018), *The Survey of Cultural Enjoyment*. [Printed in Korean]

Ministry of Culture, Sports and Tourism(2019), *The Survey on the Performing Art*. [Printed in Korean]

Park, Y. E. and Rhee, D. K.(2011), SM Entertainment, Race for the Global Entertainment, *Korea Business Review*, 15(2), 65-99. [Printed in Korean]

Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press.

Son, J. Y. and Kang I. W.(2019), Direction of Consumption Behavior According to Monetization Strategy of Social Media Firm, *International Commerce and Information Review*, 21(1), 313-339. [Printed in Korean]

Spence, M.(2002), Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-459.

Towse, R.(1992), "The Earnings of Singers: An Economic Analysis" In: Towse R., Khakee A. (eds) *Cultural Economics*. Springer, Berlin, Heidelberg, 209-217.

## 국내참고문헌

김미영(2019), "이젠 안녕... 디토와 함께한 12년 행복했어 요," 한겨레, 2019년 6월 20일자.

김수현(2011), "리처드 용재 오닐과 앙상블 디토," SBS뉴스, 2011년 7월 13일자.

김충언(2012), 공연예술 활성화를 위한 CRM의 전략적 활용방안, **한국콘텐츠학회논문지**, 12(4), 225-234.

김현미 (2001), "클래식 공연 기획자들 "아, 고달퍼라," 주간동아, 273호, 2001.3.1 발행.

김현수 (2016), 산업 생태계분석에 따른 클래식음악공연 시장의 활성화 요인이 경영성과에 미치는 영향: 공급자 유형 중심으로, 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.

문화체육관광부(2018), 2018 문화향수실태조사.

문화체육관광부(2019), 2019 공연예술실태조사.

문화체육관광부, 예술경영지원센터 (2010), 2010 클래식 음악·발레 관람객조사 보고서.

박영은·이동기(2011), SM엔터테인먼트, 글로벌 엔터테인먼트를 향한 질주, **Korea Business Review**, 15(2), 65-99.

박제성(2015), "[투모로우 에세이] 지금, 한국 오케스트라는 진화 중!", 삼성전자 뉴스룸, 2015년 7월 23일자.

소병희(2013), "공연예술의 비용지병(費用持病)," click경제교육, 124호, 2013년 11월 27일 발행. 4-5.

소홍삼(2013), **무대의 탄생: 기획이 곧 예술이다**, 서울, 미래의 창.

손제영·강인원(2019), 소셜미디어 기업의 유료화 전략에 따른 소비행동 방향, **통상정보연구**, 21(1), 313-339.

앙상블 디토(2010), **클래식 보헤미안 = '앙상블 디토' 포토에세이**, 파주, 문학동네.

예술경영지원센터(2017), 예술의 산업화, 예술인 고용확대를 위한 중장기 정책 비전 연구 보고서.

오신혜(2017), "티켓값 45만원의 비밀," 매일경제 2017년 7월 12일자.

오하나(2012), 공연장 활성화를 위한 고객관계관리(CRM)

- 활용방안 연구 : 충무아트홀을 중심으로, 석사학위 논문, 중앙대학교 예술대학원.
- 이문행(2011), 국내 연예 매니지먼트 회사의 아이돌 스타 육성 전략에 관한 연구 : SM 엔터테인먼트를 중심으로, 한국언론학회 심포지움 및 세미나, 3-25.
- 임성준(2013), K-Pop의 글로벌 경쟁력과 성공요인, **Korea Business Review**, 17(2), 323-346.
- 장지영(2017), “정재욱 크레디아 대표 “디토는 정통 클래식으로 승부해 왔다.” 국민일보, 2017년 6월 20일자.
- 전종우·이지훈 (2017), 대중음악 소비와 준사회적 상호작용이 연예기획사 브랜드에 대한 태도에 미치는 영향, **광고PR실학연구**, 10(2), 125-142.
- 전지현(2013), “스토리로 성공한 클래식 아이돌 그룹 ‘디토,’” 매일경제, 2013년 8월 26일자.
- 조세형, 정현식(2015), 공연예술조직의 CRM 전략: CRM 프로세스 및 고객자산가치요인 관점, **한국경영교육학회**, 30(6), 197-221.
- 지혜원(2010), 공연예술 분야의 브랜딩 가능성, **문화예술경영학연구**, 3(2), 89-101.
- 차민경·최연식·이창진(2015), 온라인 미디어 시대의 관객개발을 위한 문화자본, 정보자본, 사회자본의 활용 전략 연구 - 앙상블 디토 관객 분석을 중심으로, **문화경제연구**, 18(2), 99-129.
- 채지영(2003), 체험상품으로서의 대중음악 소비행위에 관한 연구, **소비자학연구**, 14(2), 115-139.
- 최연식(2013), 유료관객 수에 따른 클래식 음악 공연의 특성 분석 - 예술의 전당 음악당 콘서트홀 공연을 중심으로, **예술경영연구**, 28, 87-112.
- 최연식(2014), 클래식 음악 공연의 관객 연구 - 앙상블 디토 관객의 옴니보어적 특성을 중심으로, 박사학위 논문, 성균관대학교 일반대학원.
- 최연식·변혁(2014), 〈앙상블 디토〉 관객세분화에 따른 관람태를 중심으로 본 새로운 클래식 음악 관객에 관한 연구, **예술경영연구**, 32, 67-91.
- 최연식·변혁(2015), 클래식 음악 대중을 위한 관객개발 방향 제언 : 앙상블 디토 관객의 옴니보어적 특성을 중심으로, **문화정책논총**, 29, 50-76.
- 최진숙(2011), “정재욱 크레디아 대표,” 파이낸셜뉴스, 2011년 2월 10일자, 2014년 11월 7일 수정.

- 한국콘텐츠진흥원(2017). 2016 음악산업백서.  
한국콘텐츠진흥원(2018). 2017 음악산업백서.

## 참고자료

- 나이스평가정보, Biz Info 페이지 [www.nicebizinfo.com](http://www.nicebizinfo.com)  
목프로덕션 홈페이지 [mocproduction.com](http://mocproduction.com)  
빈체로 홈페이지 [www.vincero.co.kr](http://www.vincero.co.kr)  
크레디아 홈페이지 [www.crediainternational.com](http://www.crediainternational.com)  
클럽발코니 홈페이지 [www.clubbalcony.com](http://www.clubbalcony.com)  
DITTO(2018). 크레디아X엠넷닷컴 〈클래식도미너트〉 4편.  
앙상블디토. Retrieved from  
<https://www.vlive.tv/video/83847>

## Value Innovation of the Credia\*

Hyeonjeong Jeon\*\* · Seong-Joon Limb\*\*\*

### Abstract

The purpose of this study is to analyze the strategies of the Credia, a highly touted agency in the classical music performance field, from the perspective of value innovation theory. The classical music performance industry has been recognized as having low profitability and growth potential due to its labor-intensive nature of being dependent on a small number of famous artists, limited seating capacity, and small audience pool. Despite this hostile environment, Credia is performing well in the box office, hosting the largest number of performances annually in the country and winning the largest number of audience awards at the Seoul Arts Center. Credia differentiated itself from its competitors by offering new values that were not provided by the existing performance agencies or even the customers themselves never knew, thus attracted non-customers of the existing classical music performances to its new customers. Utilizing K-Pop agencies idol group management strategies, Credia formed an Ensemble Ditto, a group of artists for Chamber music, which is called the idol of the classical music field by its fans, Credia emphasizes life stories and attractive appearance of Ensemble Ditto's artists for its marketing and let the artists to actively engage in non-musical activities and communications with fans. These are new values different from the existing customer value of famous performers and familiar repertoires emphasized by traditional agencies, thus Ensemble Ditto attracts non-customers of the existing classical music to its new customers. Credia also was able to effectively meet the needs of its customers by expanding its business vertically through the membership system called Club Balcony and ticket sales service. Credia's Park Concert solves the problem of limited seating capacity by moving performance venues to outdoor parks and drastically alleviates the formality required for listening to classical music, allowing admission of children, on-site food and beverage consumption and taking pictures, and the sales of MD

---

\* This research was supported by the Chung-Ang University Graduate Reserch Scholarship in 2018.

\*\* Master Student, Graduate School, Chung-Ang University. First author

\*\*\* Professor, College of Business and Economics, Chung-Ang University. Corresponding Author

products. It provides new value and recruits family-level customers who were non-customers of existing classical music performances as new customers. Credia's series of strategies were considered to create the 'Blue Ocean' and provided useful implications for understanding the value innovation theory.

Key Words: Credia, Ensemble Ditto, Classical Music, Music Performance Agency, Value innovation