

국립아시아문화전당 효율적 운영방안 연구

2017. 12

A | C | C
국립아시아문화전당
ASIA CULTURE CENTER

연구기관

(사단법인) 한국예술경영연구소

서울시 영등포구 국회대로 26의 1 대성빌딩 705호

전화. 02-785-6844 팩스. 02-785-6845

연구진

책임연구원	정재왈	(재)금천문화재단 대표
공동연구원	이정주	서울여자대학교 행정학과 연구교수
공동연구원	이정희	한양대 대학원 행정학과 박사 수료
공동연구원	윤단비	경희대 대학원 공연예술학과 박사과정

목 차

I. 서론	1
제1절 연구 배경 및 목적	1
1장 연구의 배경	1
2장 연구의 목적	1
제2절 연구 범위 및 방법	1
1장 연구의 범위	1
2장 연구의 방법	2
제3절 기대효과 및 활용방안	3
II. 국립아시아문화전당 환경분석	7
제1절 외부환경(PEST)분석	7
1장 정치적 환경 분석	7
2장 경제적 환경 분석	9
3장 사회·문화적 환경 분석	11
4장 기술적 환경 분석	13
제2절 내부환경분석	16
1장 ACC 내부 관계자(ACC/ACI) 관점	16
2장 ACC 외부 관계자(광주권 문화전문가) 관점	18
3장 내외부 관계자 관점을 통한 내부 환경(7S) 분석	20
제3절 SWOT 분석 및 미션, 비전 체계	21
1장 SWOT 분석	21
2장 SWOT분석을 통한 개선 방안	25
3장 SWOT분석을 통한 4대 전략 목표	26
4장 4대 전략 목표와 10대 전략 과제	27
5장 국립아시아문화전당의 미션 및 비전 체계	31
III. 국립아시아문화전당 성과평가체계 및 성과지표 개발	37
제1절 책임운영기관 고유사업 평가 체계	37

1장 책임운영기관 운영목적	37
2장 책임운영기관 평가체계	38
제2절 국립아시아문화전당 전략계획 및 사업분석	41
1장 2016년 국립아시아문화전당 미션 및 전략체계도	41
2장 2016년 성과평가체계 분석	42
제3절 유사기관 사례분석	50
1장 국립해양문화재연구소	50
2장 호남지방통계청	53
3장 국립과천과학관	55
제4절 국립아시아문화전당 사업구성	58
1장 국립아시아문화전당 주요사업	58
2장 국립아시아문화전당 고유사업의 특징	59
제5절 2017년 국립아시아문화전당 성과평가체계의 새로운 방향 제시 ..	61
1장 성과지표개발 3단계	61
2장 추진단계별 성과지표 도출	62
3장 SMART 점검	64
4장 최종지표 설정	64
제6절 국립아시아문화전당 성과평가지표 도출	66
1장 수정된 미션 및 전략체계도	66
2장 전략목표 및 전략과제의 도출 근거	68
3장 KPI(핵심성과지표) 구성안	69

IV. 국립아시아문화전당 고객관리 방안..... 101

제1절 고객유형분류	101
1장 모리슨과 플리어의 분류	101
2장 스트랑과 굿맨의 분류	102
3장 앤드리슨의 분류	103
4장 아시아문화전당의 고객 분류	106
제2절. 고객유형별 관리방식	108
1장 고객유형별 프로그램 전략	108
2장 고객유형별 마케팅 전략	110

표 목차

I. 서론

〈표 I-2-1〉 연구 범위	1
-----------------------	---

II. 국립아시아문화전당 환경 분석

〈표 II-1-1〉 문재인 정부 문화전략 7개 중점 추진과제	12
〈표 II-1-2〉 문재인정부 국정과제에 따른 시사점	12
〈표 II-1-3〉 국립아시아문화의 전당 외부환경(PEST)분석 표	15
〈표 II-2-1〉 SWOT 분석결과와 개선 전략(PEST+7S)	25
〈표 II-3-1〉 국립아시아문화전당 4대 전략 목표	26
〈표 II-4-1〉 국립아시아문화전당 4대 전략 목표와 10대 전략 과제	29
〈표 II-4-2〉 국립아시아문화전당 NEW SWOT 종합분석표	30
〈표 II-5-1〉 이전 미션 및 비전 체계와의 비교(2016년)	31
〈표 II-5-2〉 2017 아시아 문화전당 미션 비전 전략 체계도	33

III. 국립아시아문화전당 성과평가체계 및 성과지표 개발

〈표 III-1-1〉 성과지표 설계기준(SMART)	39
〈표 III-1-2〉 성과평가지표 유형	40
〈표 III-2-1〉 2016년 국립아시아문화전당 성과평가 결과	42
〈표 III-2-2〉 국립아시아문화전당 고유평가사업 구성표	43
〈표 III-2-3〉 아시아문화연구와 담론생성 지표설정	44
〈표 III-2-4〉 아시아문화연구와 담론생성 실적	44
〈표 III-2-5〉 창의성과 실험을 기반으로 하는 창제작 플랫폼 지표정의	45
〈표 III-2-6〉 창의성과 실험을 기반으로 하는 창제작 플랫폼 실적	46
〈표 III-2-7〉 지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식 지표정의	46
〈표 III-2-8〉 지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식 실적	46
〈표 III-2-9〉 신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화 지표정의	47
〈표 III-2-10〉 신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화 실적	47
〈표 III-3-1〉 국립해양문화재연구소 성과평가지표	52
〈표 III-3-2〉 호남지방통계청 성과평가지표	54
〈표 III-3-3〉 국립과천과학관 성과평가지표	56
〈표 III-5-1〉 성과평가지표 체계	62

〈표 Ⅲ-5-2〉 투입지표 확인사항	62
〈표 Ⅲ-5-3〉 과정지표 확인사항	63
〈표 Ⅲ-5-4〉 산출지표 확인사항	63
〈표 Ⅲ-5-5〉 결과지표 확인사항	64
〈표 Ⅲ-5-6〉 SMART 확인사항	64
〈표 Ⅲ-5-7〉 성과평가지표 고려사항	65
〈표 Ⅲ-6-1〉 KPI 종합표	69
〈표 Ⅲ-6-1〉 KPI 지표정의서 지표명1(문화예술 교류협력 성과 달성실적)	73
〈표 Ⅲ-6-1〉 KPI 지표정의서 지표명2(맞춤형 문화다양성 교육활성화지수)	76
〈표 Ⅲ-6-3〉 KPI 지표정의서 지표명3(아시아 문화자원 아카이브 활용도)	79
〈표 Ⅲ-6-4〉 KPI 지표정의서 지표명4(융복합 콘텐츠 제작 및 운영 실적)	81
〈표 Ⅲ-6-5〉 KPI 지표정의서 지표명5(지식재산권 창출 실적)	84
〈표 Ⅲ-6-6〉 KPI 지표정의서 지표명6(맞춤형 서비스 활성화율)	87
〈표 Ⅲ-6-7〉 KPI 지표정의서 지표명7(홍보 활성화율)	90
〈표 Ⅲ-6-8〉 KPI 지표정의서 지표명8(고객만족도)	93
〈표 Ⅲ-6-9〉 KPI 지표정의서 지표명9(업무프로세스 개선 실적)	95
〈표 Ⅲ-6-10〉 KPI 지표정의서 지표명10(조직문화 변화 지수)	97

IV. 국립아시아문화전당 고객관리 방안

〈표 IV-1-1〉 모리슨과 플리어의 관객유형 분류	102
〈표 IV-1-2〉 스트랑과 굿맨의 관객유형 분류	103
〈표 IV-1-3〉 앤드리슨의 공연예술수용과정	104
〈표 IV-1-4〉 관객의 공통 영역	105
〈표 IV-1-3〉 아시아문화전당 고객 유형	107
〈표 IV-2-1〉 POE(Point of Entry) 전략의 유형	108
〈표 IV-2-2〉 고객 유형별 유인 전략 및 프로그램(예시)	109
〈표 IV-2-3〉 아시아문화전당 고객 유형별 마케팅 방식(예시)	110

그림 목차

〈그림 I-2-1〉 사업수행 단계	3
〈그림 I-2-2〉 국립아시아문화전당 대내외 환경 분석 단계	3
〈그림 II-1-1〉 국가비전-5대 국정목표-20대 국정전략	8
〈그림 II-2-1〉 한국문화관광연구원, 최근 관광트렌드 분석 및 전망	10
〈그림 II-2-2〉 7S 기법을 통한 내부역량분석 및 시사점 도출	20
〈그림 II-3-1〉 국립아시아문화전당 효율적 운영방안을 위한 SWOT 분석 ..	24
〈그림 III-1-1〉 책임운영기관 평가체계도	38
〈그림 III-2-1〉 국립아시아문화전당 구성도	41
〈그림 III-2-2〉 국립아시아문화전당 고유평가사업 백분위 점수	43
〈그림 III-2-3〉 아시아문화연구와 담론생성 달성률	44
〈그림 III-2-4〉 창의성과 실험을 기반으로 하는 창제작 플랫폼 달성률	45
〈그림 III-2-5〉 지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식 달성률	46
〈그림 III-2-6〉 신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화 달성률 ..	47
〈그림 III-3-1〉 국립해양문화재연구소 전략도	51
〈그림 III-3-2〉 호남지방통계청 전략도	53
〈그림 III-3-3〉 국립과천과학관 전략도	55
〈그림 III-4-1〉 국립아시아문화전당 사업 구성도	58
〈그림 III-4-2〉 국립아시아문화전당 사업 체계도	58
〈그림 III-4-3〉 국립아시아문화전당 선순환 구조	60
〈그림 III-5-1〉 성과지표 개발단계	61
〈그림 III-6-1〉 국립아시아문화전당 전략 및 비전체계도	67
〈그림 III-6-2〉 국립아시아문화전당 성과관리 및 환류체계	71

I. 서론

제1절 연구 배경 및 목적

1장 연구의 배경

2장 연구의 목적

제2절 연구 범위 및 방법

1장 연구의 범위

2장 연구의 방법

제3절 기대효과 및 활용방안

I. 서론

제1절 연구 배경 및 목적

1장 연구의 배경

- 아시아문화전당 개관 이후 책임운영기관 운영평가 체제에 진입함에 따라 이에 부합하는 평가체계 개발 필요
- 아시아문화전당 개관 이후의 운영 전략체계를 재점검하고 환경변화에 맞는 전략체계의 보완 필요성 대두
- 일반 문화기관과 차별화된 운영전략(아시아성, 컨템퍼러리, 창제작 등)을 효과적으로 수행하기 위하여 고객 유형을 현실에 맞게 분류하고 유형에 부합하는 프로그램과 마케팅 전략 수립 필요성 부각

2장 연구의 목적

- 대내·외 급격한 환경변화에 유연하게 대응할 수 있는 효율적 경영체계 구축을 위한 내·외부 환경 분석
- 외부전문가의 전문성에 입각한 체계적인 분석을 통해 조직의 미션과 비전 달성에 기여하는 합리적인 전략체계 마련 및 실효성 강화
- 국립아시아문화전당이 수행하는 주요 사업에 대한 적절성 평가와 창출되는 부가 가치를 반영할 수 있는 주요사업 평가지표 및 성과관리체계 개발
- 국립아시아문화전당의 합리적인 고객유형 분류를 통한 고객관리 방안 마련

제2절 연구 범위 및 방법

1장 연구의 범위

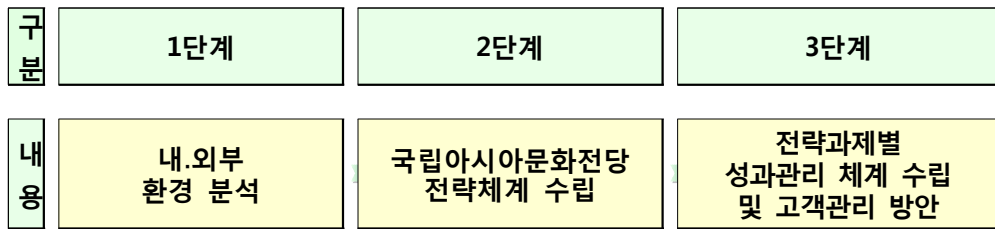
〈표 I-2-1〉 연구 범위

연구 범위	세부 연구 내용
<ul style="list-style-type: none"> ○ 국립아시아문화전당 외부환경 분석 <ul style="list-style-type: none"> - 대내외 운영 환경 분석 - 거시적 정책환경(PEST) 분석 - 외부 이해관계자 및 니즈 분석 - 유사기관 동향 및 사례분석 	<ul style="list-style-type: none"> - 정치, 경제, 사회, 기술적 환경 분석 - 아시아문화전당 건립 및 운영 관련 환경 - 관련 문화정책의 거시적 흐름 - 광주권 문화계 의견 청취
<ul style="list-style-type: none"> ○ 국립아시아문화전당 내부환경 분석 <ul style="list-style-type: none"> - 기존 운영전략 분석 - 내부 이해관계자(3C) 니즈 분석 - 내부환경(7S) 분석 	<ul style="list-style-type: none"> - 설립취지, 현재 운영전략 등 - 운영결과, 내외 반응, 내부조직원 의견 등 - 조직, 예산 등 여건 변화 예측 등
<ul style="list-style-type: none"> ○ 국립아시아문화전당 전략체계 수립 <ul style="list-style-type: none"> - 전략방향 검토 및 평가 - SWOT 분석 - 미션, 비전 및 전략체계 재정립 - 전략방향별 과제 도출 	<ul style="list-style-type: none"> - 기존 미션, 비전 및 전략체계 분석 - 강점, 약점, 위기, 기회요인 분석 - 미션, 비전 및 전략체계 보완 또는 재정립 - 전략방향별 세부과제 도출
<ul style="list-style-type: none"> ○ 아시아문화전당 전략과제별 운영방향 <ul style="list-style-type: none"> - 과제별 중장기 목표 및 추진계획 - 관리지표 및 성과운영 체계 	<ul style="list-style-type: none"> - 세부과제별 중장기 목표 및 추진계획 - 관리지표 및 성과운영 체계 재정립
<ul style="list-style-type: none"> ○ 국립아시아문화전당 고객관리 방안 <ul style="list-style-type: none"> - 고객유형 분석 - 고객유형별 관리 방식 	<ul style="list-style-type: none"> - 국외관객, 수도권 등 호남 외 관객, 호남권관객, 광주관객 등 - 프로그램 차별화, 가격정책, 서비스 차별화 등

2장 연구의 방법

- 선행연구 분석
- 유사기관 사례 분석
- 직원 의견수렴(개별, 부서별, 그룹별 등)
- 광주권 문화전문가 의견 청취
- 전문가 컨설팅 등 진행

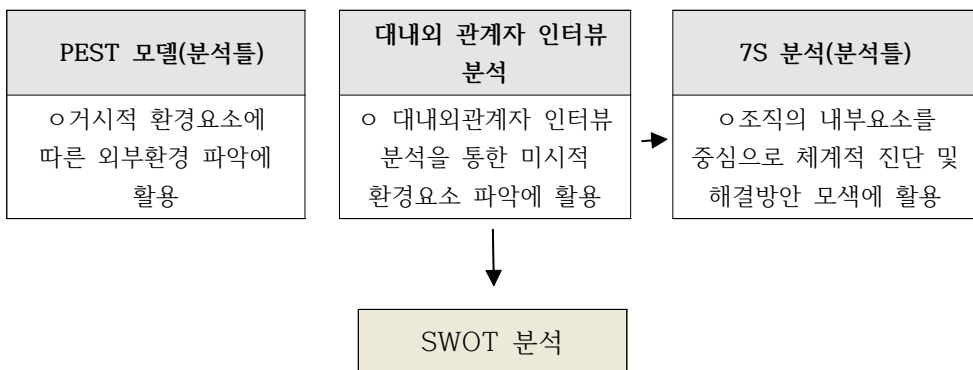
○ 연구의 단계



〈그림 I-2-1〉 사업수행 단계

○ 내·외부 환경 분석 및 SWOT분석 단계

- 국립아시아문화전당의 3가지 환경 분석과 경영분석을 바탕으로 구성요소를 탐색, 식별, 배치하여 구성해가는 방식으로 전략체계를 도출
- 국립아시아문화전당이 미션-비전-전략목표-성과목표-성과지표의 체계를 구축하기 위한 방법으로 PEST(거시적 외부환경분석), 대내외 관계자 인터뷰 분석, 7S(내부환경분석)의 세 가지 접근법을 활용함



〈그림 I-2-2〉 국립아시아문화전당 대내외 환경 분석 단계

제3절 기대효과 및 활용방안

- 환경변화에 따라 수정된 전략체계 안에서 전당의 효과적·효율적 운영
- 새롭게 마련되는 성과평가 체계에 따라 최적의 성과 관리 가능
- 고객유형 분류 통한 프로그램과 마케팅 수행으로 충성 고객 확대

Ⅱ. 국립아시아문화전당 환경분석

제1절 외부환경(PEST) 분석

1장 정치적 환경 분석

2장 경제적 환경 분석

3장 사회·문화적 환경 분석

4장 기술적 환경 분석

제2절 내부환경 분석

1장 ACC 내부 관계자(ACC/ACI) 관점

2장 ACC 외부 관계자 관점

3장 내·외부 관계자 관점을 통한 내부 환경(7S) 분석

제3절 SWOT 분석

Ⅱ. 국립아시아문화전당 환경 분석

제1절 외부환경(PEST) 분석

1장 정치적 환경 분석(Political)

- 2016~2017년에 걸쳐 한국을 뜨겁게 달군 촛불민심은 권력의 사유화와 부정부패, 민주주의 파괴와 각종 사회경제적 적폐로 얼룩진 대한민국을 ‘나라다운 나라’로 만들어 줄 것을 요구
- 이런 과정에서 한국은 조기 대선을 거쳐 ‘국민의 나라 정의로운 대한민국’을 표방하는 민주정부로 정권의 교체가 이루어 짐
- 새로 출범한 문재인 정부는 ‘국민이 주인인 정부’, ‘더불어 잘사는 경제’, ‘내 삶을 책임지는 국가’, ‘고르게 발전하는 지역’, ‘평화와 번영의 한반도’ 라는 5대 국정목표를 내세우고 있음
- 한편, 북한의 김정은 정권은 핵무기 개발을 가속화하여 한국을 비롯한 동북아의 안보를 심히 위협하고 있어 현재 이를 둘러싼 한반도의 안보 위기 대두
- 이와 관련하여 남북관계는 물론, 사드배치로 인한 중국과의 관계도 급격히 악화되어 중국인 관광객 수 급감 및 한류를 비롯한 문화 수출도 가로막힌바 있으나 최근 해빙 모드로 전환의 조짐을 보이고 있는 상황
- 진보정권으로 정권이 교체되긴 했으나 국회는 여소야대의 상황이어서, 문재인 정부의 비전 추진이 만만치 않은 상황이 될 것으로 보임. 따라서 ‘광주아시아문화중심도시’가 당초 원한대로 추진되기를 바라는 광주의 숙원이 이루어지기 위해서는 지역사회의 각별한 관심이 요구됨
- 문재인 정부는 아세안과의 협력을 강조하는 ‘신(新)남방정책’을 천명. 아세안을 비롯한 아시아 제국과의 문화예술 교류 활성화 기대감 증폭

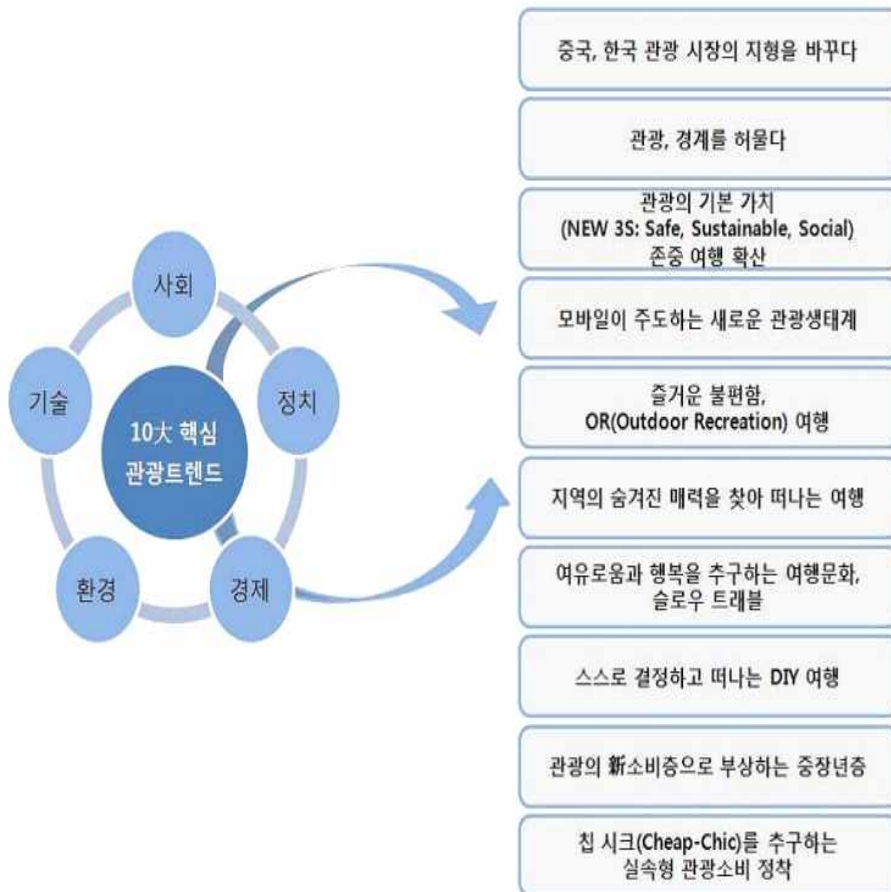
국가 비전	국민의 나라 정의로운 대한민국				
5대 국정 목표	국민이 주인인 정부	더불어 잘 사는 경제	내 삶을 책임지는 국가	고르게 발전하는 지역	평화와 번영의 한반도
20대 국정 전략	1. 국민주권의 촛불 민주주의 실현 2. 소통으로 통합하는 광화문 대통령 3. 투명하고 유능한 정부 4. 권력기관의 민주적 개혁	1. 소득 주도 성장을 위한 일자리 경제 2. 활력이 넘치는 공정경제 3. 서민과 중산층을 위한 민생경제 4. 과학기술이 발전이 선도하는 4차 산업혁명 5. 중소벤처가 주도하는 창업과 혁신성장	1. 모두가 누리는 포용적 복지국가 2. 국가가 책임지는 보육과 교육 3. 국민 안전과 생명을 지키는 안심사회 4. 노동존중, 성평등을 포함한 차별없는 공정사회 5. 자유와 창의를 넘치는 문화국가	1. 풀뿌리 민주주의를 실현하는 자치분권 2. 골고루 잘사는 균형발전 3. 사람이 돌아오는 농산어촌	1. 강한안보와 책임국방 2. 남북간 화해협력과 한반도 비핵화 3. 국제협력을 주도하는 당당한 외교
100대 국정 과제	15개 과제 (71개 실천과제)	26개 과제 (129개 실천과제)	32개 과제 (163개 실천과제)	11개 과제 (53개 실천과제)	16개 과제 (71개 실천과제)

〈그림 II-1-1〉 국가비전-5대 국정목표-20대 국정전략¹⁾

2장 경제적 환경 분석(Economic)

- 세계 경제가 2008년 세계 금융위기 이후 회복세에 진입했다고는 하나, 여전히 국내 경제는 성장을 둔화, 청년실업, 비정규직 만연 등이 해결되지 않은 상태가 지속되고 있음
- 이러한 상황에서 새정부는 일자리 창출과 비정규직 해소를 중요한 정책 목표로 상정하고 있으며, 이는 성장위주보다 소득 주도의 경제 발전을 이루고자 하는 의도로서 향후 저소득층의 소비 확대로 이어질 가능성이 있음. 이는 문화시장에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측됨
- 우리 수출은 여전히 흑자 구조를 지속하는 양호한 상황임. 중국과의 무역관계가 회복될 조짐을 보이는 등 긍정적인 신호도 존재함. 다만, 도널드 트럼프 미 대통령 방한으로 발생하게 된 막대한 무기 구입 등 북핵 위기로 인한 안보비용 증가와 새로운 한미 FTA 재협상 등은 우리 경제에 부정적인 요소로 작용할 것이라는 전망이 가능함
- 한편, 광주와 국립아시아문화전당에 경제적 영향을 미칠 국내외 관광활동을 살펴본다면, 관광 인구가 지속적으로 성장할 것이라는 것이 세계관광기구의 전망이다
- 세계관광기구(UNWTO)에 따르면 2010년~2030년의 기간 동안 국제관광객수는 연평균 3.3%의 성장세를 보일 것으로 예측
- 2010년 9억 4천만 명(실제 관광객 집계)이던 세계 관광객 규모는 2020년 13억 6천만 명(전망), 2030년에는 18억 명으로 연평균 3.3% 성장 예상
- 또한 여가문화 확산, 교통여건 개선 등으로 국내 관광활동도 지속적으로 증가하고 있으며, 특히 지역에 숨겨진 매력을 찾아 떠나는 관광트렌드도 확산되고 있음
- 2014년 국내여행 참가수는 전년대비 0.6% 증가한 3,803만 명, 국내여행 이동총량은 약 3,900만으로 전년대비 2.2% 증가
- 이러한 트렌드 확산은 광주·전남의 지역적 상생 분위기 고조와 함께 지역의 경제에도 좋은 기회로 작용할 것으로 예상 가능함

1) 국정기획자문위원회, 문재인정부 국정운영 5개년 계획(2017)



〈그림 II -1-2〉. 최경은·안희자(2014), 한국문화관광연구원, 최근 관광트렌드 분석 및 전망

- 광주의 인문관광자원 보유현황을 보면, 광주광역시 문화재로는 국가지정문화재 17점, 시 지정 문화재 112점, 등록문화재 12점, 총 141점을 보유하고 있으며, 광주광역시 예술단체도 시에서 운영하는 공공예술단체는 총 7개, 민간예술단체는 총 40개가 활동 중이며 국립아시아문화전당 개관(2015.09월)과 20년 이상 지속되어 온 광주비엔날레 등도 있어서 문화관광의 일익을 충분히 담당할 수 있을 것으로 전망

3장 사회·문화적 환경 분석(Social)

- 저출산과 고령화로 인한 생산인구의 감소가 여전한 가운데 사회 복지 확대는 새정부의 중요한 정책임. 특히 고용보험 등 예술인복지 확대가 역시 중요한 문화정책의 하나로 제시되고 있음
- 국정 농단과 문화계 블랙리스트 등의 진실을 규명하고 책임을 확고하게 묻어 훼손된 공적 가치와 공공성 복원을 주는 주장 하는 요구가 사회적으로 확산되고 있음. 이는 국가차원에서 '문화'라는 주제의 올바른 관리와 제도적 개선을 촉구하는 것임
- 문재인정부는 지역과 일상에서 문화를 누리는 생활문화 시대, 창작환경 개선과 복지강화로 예술인 저작권 보장, 공정한 문화산업 생태계 조성 및 세계 속 한류 확산 등 7가지를 새 문화정책으로 제시. 휴식 있는 삶은 지역민이 문화·예술·관광·스포츠와 더욱 가까워지고 소비를 증가시키는 기반으로 작용할 것이 분명함
- 또한 공정한 문화 생태계 속에 온 국민이 문화를 누리는 생활문화시대의 의미는 다양성과 창의성, 지역 연계, 지역민 복지교육으로까지 지원을 강화하려는 정책으로 받아들여짐. 지역과 연계한 문화예술 거버넌스의 중요성 대두와 함께 문화의 사회적 가치 실현이 중요하게 됨
- 한국문화관광연구원(2016)의 '2016 문화향수실태조사'에 따르면 2003년부터 문화예술 행사 관람률은 꾸준히 증가하는 추세
 - 국민의 소득 수준이 증대됨에 따라 수요가 가장 크게 증가되고 있는 분야는 문화예술 분야임. 최근 3년간의 기록을 살펴보면 2014년 대비 2016년 문화예술 행사 관람률은 7%p 증가했고, 특히 영화산업에서의 증가가 7.5%p로 눈에 크게 띄

〈표 II-1-1〉 문재인 정부 문화전략 7개 중점 추진과제²⁾

문화 전략	중점 추진과제
1	지역과 일상에서 문화를 누리는 생활문화 시대
2	창작환경 개선과 복지강화로 예술인 창작권 보장
3	공정한 문화산업 생태계 조성 및 세계 속 한류 확산
4	미디어의 건강한 발전
5	휴식 있는 삶을 위한 일과 생활의 균형 실현
6	모든 국민이 스포츠를 즐기는 활기찬 나라
7	관광복지 확대와 관광산업 활성화

- 새 문화 정책은 지역 간 균형 있는 발전을 강조하고 있으며 이는 지역의 문화적 환경에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측됨. 이러한 일련의 문화정책은 국립아시아문화전당 운영에도 시사하는 바가 매우 크다고 할 수 있음

〈표 II-1-2〉 문재인정부 국정과제에 따른 시사점

‘내 삶을 책임지는 국가’라는 국정과제 추진을 위해 국립아시아문화전당의 운영전략에 반영 필요		
1	다양성	국립아시아 문화전당이 문화민주주의의 고도화 및 다문화를 비롯한 다양성을 지닌 국제문화 교류의 거점으로 자리잡아야 함
2	창의성	동시대 아시아문화에 대한 연구기획, 창·제작을 통한 창의적 콘텐츠 개발 및 지적재산권의 확보가 필요함
3	지역민	광주지역을 더불어 광주를 넘어선 아시아를 아우를 수 있는 지역과 문화적 소통 및 지역밀착형 서비스 제공해야함
4	복지	다양성, 창의성을 위해 사회에 공헌 할 수 있는 문화복지 및 문화예술 교육을 강화해야함

2) 국정기획자문위원회, 문재인정부 국정운영 5개년 계획(2017)

- 전문성을 결집한 새로운 놀이 문화 형성
 - 문화예술 트렌드 중장기 경향 분석 및 전망(김혜인, 2014)에서 전망한 마이크로 트렌드 중 하나로 일반인과 전문인의 경계가 허물어지는 현상이 지속되고 있음. 예술에서의 전문성이 개인의 생활 속으로 들어와 놀이 문화로 변화되어 가고 있는 모습을 보임
- 모바일 시장의 불가항력적 거대화, 미디어의 재편성
 - 미디어 시장의 중심이 모바일로 이동해가고 있는 현상이 심화되고 있음. 2015 모바일 라이프 이용조사³⁾에 따르면 ‘포털, 뉴스 등의 미디어 앱’ 이용률은 17.6%로 메신저 앱(25.1%)과 SNS앱(23.2%)에 이어 세 번째로 높음. 국립아시아문화전당에서도 모바일을 활용한 운영 방식의 도입을 대비해야함
- 인적 네트워크의 새로운 관계 형성 가능성
 - 곧 다가올 미래에는 디지털 기술 발전 덕분에 데이터 전송 속도가 빨라지면서 영상과 음성 뿐 아니라 감각 데이터도 실시간으로 전송할 수 있게 되어 가상현실 공간에서도 상대방의 손을 잡을 수도 있고 심지어 체취를 맡을 수도 있을 것으로 예측됨
 - 이는 사람과 사람 사이의 관계에 교류 방식의 변화를 예측해 볼 수 있음. 초연결시대로의 변화는 국립아시아문화의 전당 내 콘텐츠의 전시 기획, 관객의 니즈, 관객 홍보 방식, 관객 유입, 극장 조직의 변화 등 인적 네트워크의 새로운 가능성을 예측 해 볼 수 있음

4장 기술적 환경 분석(Technical)

- 4차 산업혁명이 경제와 사회 등 인류 생활에 전반적인 변화를 야기하고 있으며 특히, 4차 산업혁명의 결과 생산성 증가율이 급격히 높아질 것으로 예상됨. 포켓몬고와 같은 증강현실(AR) 게임이 대중적 인기, 기술적 혁신성을 기반으로 한 새로운 콘텐츠들이 4차 혁명을 주도
- 만화, 웹툰 등이 드라마, 게임, 뮤지컬 등으로 재구성되어 원천콘텐츠를 기반으로 한

3) 한국경제매거진. 2015. 11.09. 한국인의 모바일 라이프

다양한 사업들이 만들어지고 있음

- 가상현실(VR), 증강현실(AR) 등 신기술을 기존의 시각예술, 공연예술 등에 접목하여 기존 장르의 범주를 확대
- 그러나 창의성은 개인의 독립성과 특수성을 전제로 발현되는 것이기 때문에 강요된 협업은 바람직하지 않으며, 프로젝트, 콜라보레이션 등의 능동적 협업이 보다 활성화될 수 있도록 지원함으로써 분야 간 접점을 높여주는 지원 정책이 필요함
- 정부는 4차 산업혁명에 대응하기 위해 민·관 컨트롤타워인 ‘4차 산업혁명전략위원회’를 구성하여 정부 부처의 관련 정책을 조율하고 민간의 의견을 수렴하여 국가적 비전과 대응 전략 마련 고심
- 문화 분야와 관련하여 정부는 기술의 융복합과 더불어 문화콘텐츠 융·복합을 통한 개발과 기회를 제공하고자 함
- 아날로그에서 디지털로 변화, 공연 문화의 진화
- 라이브 시네마의 확산 등 공연현장에 직접 가지 않더라도 스크린으로 공연을 보는 방식에 관객들이 익숙해지고 있음. 이런 현상은 연극, 음악, 무용 등 다양한 라이브 시어터에서 스크린으로 실황을 감상할 수 있는 프로그램들을 선보이고 있음. 지역에서 자체 기획한 라이브 시네마 프로그램도 증가하는 추세임

〈표 II-1-3〉 국립아시아문화전당 외부환경(PEST)분석표

정치적 환경 (Political)	경제적 환경 (Economic)
<ul style="list-style-type: none"> • 제 19대 대선 실시 • 민주정부로의 정권 교체 • 문재인정부, 광주아시아문화중심도시 숙원 해결 과제 • 국회 여소야대의 상황 • 북한의 동북아 안보 위협 • 아시아 평화의 불안 대두 • 한국문화콘텐츠 수출 위기 	<ul style="list-style-type: none"> • 새정부는 일자리 창출과 비정규직 해소를 중요한 정책목표로 설정 • 가계부채 증가로 인한 가계소비 하락 • 금리 상승으로 인한 가계 부담 증가 • 공연장 방문 및 소비 심리 위축 • 미국의 보호무역 강화
사회문화적 환경 (Social)	기술적 환경 (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> • 저출산 고령화, 사회복지 확대 • 새로운 소비 트렌드 등장 • 여가문화 확산으로 관광활동 증가 • 문화의 공공성 복원 강화 조짐 • 생활문화 시대, 복지교육 지원 강화 • 문화예술관람률 꾸준한 증가 • 인적네트워크의 새로운 관계 형성 • 공유문화의 확산 	<ul style="list-style-type: none"> • 4차 산업혁명의 기술혁신 영향 • 예술 구현의 기술범주 확대 • 아날로그에서 디지털로의 변화, 공연문화의 진화 • 공연 실황, 라이브 스크린의 확산 • 모바일 시장의 거대화

제 2절 내부 환경 분석

1장 ACC 내부 관계자(ACC/ACI) 관점

□ ACC(아시아문화전당) 내부 관계자 인터뷰

- 최근 2년 ACC 성과와 영향
 - 각 파트별로 강도의 차이는 있으나 대체적으로 국제적 · 지역적인 성과가 있었다고 생각함
 - 일반시민이나 자원봉사자들의 이야기를 통해서 ACC의 미션이 광주시민들에게 잘 스며들고 있다는 것을 피부로 느낄 수 있음
- 초기 ACC 방향성과 현재 위치
 - ACC는 전당의 기획 · 방향성에 대한 결정권은 최상급자에 치우쳐 있음
 - ACI는 ACC 운영에 필요한 콘텐츠를 제작하는 기관으로 인식됨
 - ACC와 ACI의 융합의 부적합성 존재
 - ACC 내부에서도 미션과 방향성의 혼돈 존재함
 - 그렇지만 전문역량에 초점을 맞추고 사업 진행, 전문성은 두드러진다고 봄
 - 외부여론(광주시민, 예술가 등)에 지나치게 민감한 반응을 보이는 경향
 - ACC가 초기 구성 당시 프로세스는 매우 이상적이었음. 그러나 이것을 실행할 수 있는 세부적인 과정이 구성되어 있지 않기 때문에, 활용되지 못하고 있음
 - 단년도의 성과만으로 평가되기 때문에, 사업의 지속성이 떨어짐
 - 업무 수행과정에서 위선의 의견이 지나치게 반영됨
- 조직의 이원화 의견
 - ACC/ACI 각 기관의 사업을 공유하는 수준에 머무르고 있음
 - ACI 담당자들이 ACC의 미션을 깊이 이해하지 못하기 때문에, 표면적으로만 ‘아시아성’, ‘동시대성’을 담고 있음
 - ACC/ACI 전체 사업에 대한 업무 이해 필요
 - 목표설정에 대한 동기부여 부족함
 - 현재는 수직적 폐쇄적인 구조
- 관객 반응에 대하여

- ACC 건물 구조가 관객 비친화적으로 공간 접근성에 대한 거부감 있음
- 전시 콘텐츠의 높은 난이도로 관객 접근성의 어려움 존재함
- 내국인보다는 외국인에게 호평 받음
- 대다수 콘텐츠가 지역민의 공감도가 떨어지고, 관객 이해에 어려움 존재함

○ ACC 성과목표 적절성

- ACC가 설정한 미션과 비전 실현을 언급하기엔 아직 이른 단계라고 봄
- ACC에 대한 정당성과 목표에 대한 설명이 부족함
- ACC의 역할이 내부적으로 잘 이해·습득된다면 성과목표는 분명해질 것임
- 정량적 평가에 치우치지 않고 ACC 미션의 대표성을 띤 지표 개발 필요함

□ ACI(아시아문화원) 내부 관계자 인터뷰

○ 최근 2년 ACC 성과와 영향

- 연구소의 경우 인력 부족, 성과가 단기간에 나오기 어려운 구조임
- ACC/ACI 협업 ‘연구-기획-창·제작-유통-교육-향유’의 선순환 되는 긍정적 인 구조가 이루어져야함

○ 초기 ACC 방향성과 현재 위치

- ACC/ACI 구상 초기의 방대한 자료, 활용하지 못하고 있음
- ACC/ACI가 새로운 연구 이전에 기존의 연구 성과를 활용하는 과정 필요함

○ 조직의 이원화 의견

- 처음 구상시 ‘창의적 생산자 집단(creative producer group)’의 구상을 구체화해야 함, 이를 통해서 ACC와 ACI의 간극을 줄일 수 있음
- ACI에서 기획한 사업들이 ACC의 결제라인을 거치면서 변경되는 경우 다수
- 연간 전체 사업에 대한 ‘공유’ 반드시 이루어져야 함
- ACC는 비전과 전략을 구상하고 ACI는 그것을 콘텐츠를 통해서 실행하는 기관으로써 시각 차이가 분명히 존재함
- 조직 내 분명한 가이드라인의 제시가 이루어지지 못하고 있음

○ 관객 반응에 대하여

- 지역사회에서 활동하는 예술가들은 ACC가 문턱이 매우 높다고 인식
- 관객들은 ‘아시아’라는 주제 자체에 익숙하기 않기 때문에 감상의 어려움

- 해외 예술가들에게는 ACC가 가진 공간과 미션에 대한 호응이 높은 편
- 전체적으로 ACC에 대한 접근성은 낮음
- 지역사회 예술가나 관객들과의 연계를 강화하기 위한 노력 시행 중
- 대중성과 예술성을 동시 시도하여 광주 시민들과 소통 필요
- ACC에서 외부 관객 반응을 보고 대중성을 강조하기 때문에 좀 더 다양한 시각에서 이야기를 풀어나갈 수 있도록 노력해야함
- 5·18은 주제로만 다루어질 뿐, ‘5·18을 담아내는 담론이 없다’ 등 부정적인 시각

○ ACC 성과목표 적절성

- 공공성이 가장 중요하다고 판단됨
- 실적보다 자체 콘텐츠의 퀄리티 향상과 관객의 재방문률 같은 효율적인 성과를 봐야함
- ACC는 목표가 분명한 국립기관이라고 생각함
- 미션과제 수행은 책임운영기관으로서의 가장 필요한 책무임

2장 ACC 외부 관계자(광주권 문화전문가) 관점

○ 최근 2년 ACC 성과와 영향

- 이만한 성격과 규모의 시설이 광주에 들어선 것은 분명 자랑거리임
- 광주의 상징적 랜드마크가 될 잠재력 내재
- 다만 ACC 지역민들에게 심리적 접근성 떨어짐
- 콘텐츠 유통 이전에 전달방법에 아쉬움도 있음
- 지역성, 역사성, 광주성을 고려해 지역사회의 정체성과 함께 가야함

○ 초기 ACC 방향성과 현재 위치

- 개관초기보다 전당 성격 약화
- 전당 자체의 창·제작 시스템이 미흡하다고 봄
- 지역과 협업하는 소통 의지가 부족함
- 국가사업이라는 느낌 때문에 지역민들의 소외감 여론 존재
- 광주 지역과의 연계성으로 관심 유도 필요함
- 아직 평가하기 이른 단계라는 판단도 있음

○ 조직의 이원화 의견

- ACC/ACI 간 방향성이 다른 협치를 보이고 있음
- ACC와 ACI의 역할과 기능이 같이 연동되어야함

- 조직 내 관료적 제도 존재 및 인력 부족이 드러남
- ACC 앞으로의 운영방안
 - 전당의 직제와 인력 변화, 창의적 인재 요구됨
 - 정량적 평가보다 기관 특성에 맞는 올바른 평가 필요함
 - 수용자 참여 위주의 프로그램으로 운영되어야 함
- ACC에 요구되는 가치
 - 전당이 설정한 미션에만 치우치면 안되며 광주의 지역성도 반영이 되어야 함
 - 5개월이 가지는 고유한 기능과 역할 견지 필요
 - 극단적인 콘텐츠 보다 전시/공연물들 간 조화가 이루어져야 함

3장 내·외부 관계자 관점을 통한 내부 환경(7S) 분석



〈그림 II-2-1〉. 7S 기법을 통한 내부역량분석 및 시사점 도출

제 3절 SWOT 분석 및 미션, 비전 체계

1장 SWOT 분석

1. 강점(Strengths)

- 광주의 민주화·평화·인권도시의 이미지
 - 동학농민혁명, 광주학생운동, 5·18광주민주화운동 등 근현대사의 중심에는 광주라는 도시 위상
 - 민주화·인권·평화의 가치를 앞세운 민주운동의 성지로서의 정신적 자긍심
- ‘아시아 문화중심’ 기관의 특수성에 기초한 정치·경제·문화적 가치
 - 세계 유일의 아시아 문화를 전문으로 하는 복합문화시설 지향
 - 아시아의 유구한 역사와 문화적 다양성을 깊이 이해하고 존중하며, 문화예술의 교류가 일상화된 도시 지향
 - 아시아 각국이 근대화 과정에서 겪었던 시련을 극복하려는 의지의 표상으로 민주·인권·평화를 상징하는 도시의 창작 자원화 추구
- 국가적 지원을 통해 이루어지는 국책시설 기관
 - 지난 10년 동안 국가의 집중 지원으로 조성된 유일한 국책문화예술 공간
 - 더불어 축적된 국내 문화역량을 토대로 아시아 네트워크 협력 가능성

2. 약점(Weaknesses)

- 광주의 도시 브랜딩 부족과 낮은 국제화 수준
 - 국제공항·컨벤션센터·관광숙박시설 등 국제도시로 나아가기 위한 인프라 자체가 취약하고 국제회의 및 축제 등 글로벌 콘텐츠 빈약
- 도심의 쇠퇴현상 심화
 - 도시 전체의 활력저하, 도심 토지이용의 비효율화, 도시환경 악화 등 사회문제 등장
 - 유동인구 감소, 상권의 이탈, 산업비중의 악화 등 도시의 쇠퇴현상 심화

- 아시아성(性) 연계망 미비
 - 광주를 중심으로 전국적, 더 나아가서 아시아성을 띤 정책목표를 명확히 하고 있으나 광주에서조차 소외된 네트워크를 형성하고 있음
- 신생기관으로서의 불안정성과 이원화한 조직 구조. 더불어 아시아문화전당에 대한 지역과 사회 전반의 공감대 부족

3. 기회(Opportunities)

- 동남아 문화예술 교류의 중심 거점으로 도약 가능
 - 대중국 교역의 확대로 인해 서해안 지역의 산업성장 가능성 큼. 이때 광주를 문화기반의 거점으로 설정. 새 정부의 아세안 중시 정책(‘신(新)남방정책’)에 대한 기대감
 - 주변 도시와의 네트워크를 구축하여 중국, 일본 등 아시아를 겨냥한 경제·문화·관광 등 산업을 육성할 수 있는 전략 마련
- 광주 시민의 높은 문화적 수준 및 문화도시 구축 의지
 - ‘국민문화지수’와 관련하여 16개 광역 시도 중 최상위를 차지하는 등 광주시민의 높은 문화수준
 - 문화관련 예산과 시민들의 문화도시 조성에 대한 강한 열망과 의지
- 다문화에 따른 문화적 다양성 분위기 형성
 - 지속적인 아시아계 노동자 유입, 일상의 영역 속에서 아시아성을 띤 문화적 교류 가능성 증대
 - 활발한 다문화 활동을 통해 자연스럽게 아시아성이 녹아 있는 새로운 혼종의 문화예술 생산의 기회

4. 위협(Threats)

- 문화예술을 매개로 한 국내외 도시의 치열한 경쟁
 - 다국적 글로벌 세계화로 인해 인력, 기술, 자본 등의 급격한 이동은 국경을 초월한 도시간의 무한 경쟁을 유발
 - 광주가 국제도시 기반 및 교류기능이 상대적으로 취약, 도시경쟁력 낮은 편

- 아시아 제국들의 역내 주도권 경쟁 심화
 - 경제적 개방에 따른 서구의 문화적 개방 압박 존재
 - 일본, 중국 등의 문화주도권 견제와 외교 경쟁 심화

- 수도권 집중성장에 따른 광주의 잠재력 저하
 - 수도권 위주의 성장 및 규제완화정책의 지속적 추진으로 고급인력과 지식기반 산업의 수도권 집중심화

- 국립아시아문화전당에 대한 서로 다른 기대감
 - 광주와 그 밖의 한국 사회, 예술가와 경영·행정가, 조직의 안과 밖 등 각 이익집단 별 국립아시아문화전당에 대한 상이한 기대감. 단일 기관으로서의 유기적인 운영 어려움

강점 (Strengths)	약점 (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 광주의 민주화·평화 인권도시의 이미지 ◆ 아시아 문화중심 기관의 특수성 ◆ 아시아 문화요소 자체 창제작을 통한 콘텐츠 기획력 보유 ◆ 각 분야별 창제작 전문가 유치 ◆ '기관'의 특수성'을 지닌 아시아 문화 다양성 전문성 확보 ◆ 국제교류 협력 네트워크 구축 ◆ 국책시설기관의 신뢰성 ◆ 광주시민 문화복지 수준 향상 및 문화향유 기회의 제공 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 국립아시아문화전당의 브랜딩구축과 낮은 국제화 수준 ◆ 문화예술기관으로서의 국내외 인지도 부족 ◆ 일회성 콘텐츠로 지속 가능한 연계순환 구조 미흡 ◆ 아시아성 연계성의 부족 ◆ 고객대상과 유형에 따른 타겟팅 설정 미흡 ◆ 도심의 쇠퇴현상 심화 ◆ 전략 및 운영체계의 불안정성 ◆ 조직내 이원화 현상 심화 ◆ 지역민의 물리적·심리적 접근의 어려움 존재
기회 (Opportunity)	위협(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 국제도시기반, 동남아 교류의 거점화 가능성 ◆ 창의적 아시아 문화에 대한 관심 증대 ◆ AR, VR 등 기술적 환경 변화, 융복합 콘텐츠 개발 환경 선도기반 마련 ◆ 아시아문화 다양성과 가치창출을 위한 융복합 콘텐츠 개발의 지지적 기반 마련 ◆ 라이브 시네마, 모바일 등 첨단정보통신기술의 발달로 문화적 다양성 확보 및 신콘텐츠로의 문화향유 기회확대 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 아시아 제국들의 문화주도권 경쟁 심화 ◆ 국제문화예술기관으로의 국제적 역할 강화 및 요구도 증가 ◆ 수도권 집중 성장에 따른 광주 잠재력 강화 ◆ 국립아시아문화전당 조직 내외부의 서로 다른 기대감 ◆ 단일기관으로서의 유기적 운영 난이 ◆ 국립문화예술기관으로서의 지역사회 역할강화 요구 증가

〈그림 II -3-1〉. 국립아시아문화전당의 효율적 운영 방안을 위한 SWOT 분석

2장 SWOT 분석을 통한 개선 방안

- SWOT 분석 결과를 토대로 개선 방안을 제시하면 다음과 같음. 외부 환경 분석(PEST)과 내부 환경 분석(7S)을 두루 반영하였음

〈표 II-2-1〉 SWOT 분석결과와 개선 전략(PEST+7S)

강점강화방안(SO)
<ul style="list-style-type: none"> • 창의성을 중시하는 새 정부의 문화예술 정책과 아시아 중시 정책 주목 - 새 정부의 ‘신남방 정책’에 편승 • 세계경제의 회복과 새 정부의 소득 주도 경제정책에 따른 경제 활성화 기대감 - 시민과 관광객 최대한 수용 전략 수립 • 아시아 문화예술에 대한 세계적 관심도 증가 예상 - 범세계적 홍보 강화 모색 • 4차 산업혁명 도래 따른 문화예술 융복합 역량 활용 - AI(인공지능), CT(문화기술) 등
기회활용방안(ST)
<ul style="list-style-type: none"> • 문화예술의 지역 분권 기조와 문화다양성에 대한 국가, 사회적 관심 증대 기회의 활용 • 양질의 문화서비스에 참여 가능한 적극적이며 전문화한 수요자층 확대 • 문화예술의 사회적 가치에 대한 인식 및 수요 증가 - 광주가 갖고 있는 민주·평화·인권의 가치와 결합 • 디지털 기술의 발달에 따라 새로운 형식의 문화예술에 대한 관심 및 SNS 등 뉴 미디어 홍보 마케팅 채널 적극활용
약점보강방안(WO)
<ul style="list-style-type: none"> • 특화된 프로그램 개발 및 유통으로 국립아시아문화전당의 고유성·전문성 확립 - 융복합 창제작 강화 • 국제적인 협업·레지던시 역량 강화를 통한 아시아 최고 문화예술기관으로 도약 • 지역적, 지리적 약점에서 탈피하는 수용자 중심의 혁신적 홍보 및 마케팅 • 미션·비전 공유 및 중장기 전략 수립을 통한 조직 내 시너지 극대화
위협요인극복방안(WT)
<ul style="list-style-type: none"> • 문화 지방분권 기조에 맞춰 국가 기관 위상에 맞는 기관으로서 미션 및 비전 재정립 필요 • 아시아 문화도시를 지향하는 여러 나라 경쟁도시와 차별화하는 민주·평화 인권 등의 보편적 가치를 창·제작에 반영 • 지역사회의 다양한 문화적 요구를 합리적으로 수용할 수 있는 거버넌스 시스템 구축 • 국립아시아문화전당에 대한 상이한 기대감을 해소하기 위한 뉴미디어 시대에 맞는 맞춤형 홍보 강화

3장 SWOT 분석을 통한 4대 전략 목표

〈표 II-3-1〉 국립아시아문화전당 4대 전략 목표

국립아시아문화전당 4대 전략 목표	
1	아시아 지역을 잇는 문화적 교량
	- 문화다양성 인식제고를 통한 문화적 동반 성장의 플랫폼
2	창제작 문화예술기관으로 경쟁력 강화
	- 아시아문화 담론생성을 기반으로 한 창제작 역량 강화
3	문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향
	- 기회균형 기반의 사랑받는 아시아문화전당 실현
4	상생과 화합, 자기실현이 가능한 조직역량 구축
	- 운영안정과 성장지속을 위한 유연한 조직문화 정착

○ SWOT 분석으로 도출한 국립아시아문화전당의 전략 목표를 4가지로 제시하면 다음과 같음

1. 아시아와 지역을 잇는 문화적 교량

- 문화다양성 인식제고를 통한 문화적 동반 성장의 플랫폼
- 광주를 중심으로 아시아, 나아가 세계 문화예술이 들고 나는 교차점. 인바운드와 아웃바운드의 쌍방향성 지향

2. 창제작 문화예술기관으로 경쟁력 강화

- 아시아문화 담론생성을 기반으로 한 창제작 역량 강화
- 기존 장르 예술과 차별화 하는 한편, 4차 산업혁명을 이끄는 문화예술 창·제작의 거점. 융복합은 새로운 예술의 실험과 생성을 이끄는 방법론으로 제시

3. 문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향

- 기회균형 기반의 사랑받는 아시아문화전당 실현
- 예술이 전문적인 생산과 소비자의 관점에서 벗어나 다양한 층위의 삶과 문화에서 소재를 찾고, 다양한 인종·국가·문화와 교감함으로써 사회적 의미를 확장하면서 국민행복에 기여하고자 하는 의지

4. 상생과 화합, 자기실현이 가능한 조직역량 구축
 - 운영안정과 성장 지속을 통한 유연한 조직 문화정착
 - 기존 공급자 중심의 서비스 마인드를 바꿔 수요자(관람객) 입장에서 사고하고 알리는 맞춤형 서비스 지향. 이를 통해 국립아시아문화전당의 인지도 제고

4장 4대 전략 목표와 10대 전략 과제

○ 4대 전략 목표에 대응하는 10대 전략 과제를 다음과 같이 제시함. 전략 과제는 평가 지표 구성의 핵심 요소로 예측 가능하며 도전적인 목표로 제시함. 10가지로 정한 것은 평가 지표 설정 기준안 내에서 상충되는 것을 피하며 최대 공약수로 도출한 것임. 참고로 국립아시아문화전당은 2016년에도 총 10개의 전략 과제를 제시했음

1. 아시아 문화예술 교류 · 협력 강화

아시아 대륙, 각 국에 분포해 있는 아시아 문화자원을 수집하고 이를 창 · 제작, 교류 활동 및 연구 협력 활동과 연계하는 모든 활동을 망라함

2. 아시아 문화 기반의 창의성 교육 확대

문화예술 기관에 특화한 창의적인 인재 육성, 문화다양성 증진을 위한 어린이, 청소년 특화 프로그램 등을 포괄함

3. 아시아 문화예술 연구 및 자원 아카이브 구축

아카이빙 자료 등을 토대로 창 · 제작 가능한 기동성 있는 공연, 전시, 교육 콘텐츠의 전국적, 세계적인 교류 등 아웃리치 프로그램 등을 포괄함

4. 창의인력에 환경 제공으로 창제작 활성화

국내 최고의 창제작 시스템을 활용한 창의인력 레지던시/랩 운영, 인문 · 예술 · 과학의 융복합 기획 전시 등을 포괄함

5. 창제작 콘텐츠 제작 및 시연 확대

인문 · 예술 · 과학 · 기술 등 장르를 넘나들며 혼용하는 창의적 콘텐츠의 기획 및 생산, 그리고 이를 효과적으로 수행, 전파하기 위한 유통 과정까지를 포괄함

6. 아시아문화 향유의 대중화 · 거점화 노력 확대

국가 기관의 위상을 유지하면서 광주를 근거로 하는 다양한 지역 협력 사업으로
시민들의 문화향유 기회 증진

7. 전략적 홍보 · 마케팅으로 인지도 제고

지역은 물론 전국적인 인지도 부족을 극복하기 위한 전략적인 마케팅 활동을 포괄함.
디지털 시대에 맞는 다양한 특성화 마케팅 전략과 활동, 기업 제휴, 관광 연계 등

8. 기관운영 효율성 강화

균형 있는 성과 달성을 위한 창조적인 조직 운용, 조직 문화 기틀 마련. 자체수입
다변화 등 효율적인 예술경영 활동을 망라함

9. 조직 내 · 외부 고객만족도 제고를 위한 내부 역량 증진

다양한 층위의 수요자(관람객)를 연구, 개발은 물론 치밀한 고객관리 시스템에 의한
맞춤 서비스 활동 등

10. 문화예술 거버넌스 구축

지역 예술 기관 및 단체들과 활발한 협력을 통한 합리적인 협치 기반 구축. 조직
내부 인력 간 교육 훈련 강화 등을 통한 미션, 비전 공유 등

〈표 II-4-1〉 국립아시아문화전당 4대 전략 목표와 10대 전략 과제

국립아시아문화전당 4대 전략 목표		국립아시아문화전당 10대 전략 과제	
1	아시아 지역을 잇는 문화적 교량 - 문화다양성 인식제고를 통한 문화적 동반 성장의 플랫폼	→	1 아시아 문화예술 교류 · 협력 강화
2	창제작 문화예술기관으로 경쟁 력 강화 - 아시아문화 담론생성을 기반 으로 한 창제작 역량 강화	→	2 아시아 문화 기반의 창의성 교육 확대
3	문화예술의 가치 확산으로 국 민행복 지향 - 기회균등 기반의 사랑받는 아시아문화전당 실현	→	3 아시아 문화예술 연구 및 자원 아카이브 구축
4	상생과 화합, 자기실현이 가능 한 조직역량 구축 - 운영안정과 성장지속을 위한 유연한 조직문화 정착	→	4 창의인력에 환경 제공으로 창제작 활성화
		→	5 창제작 콘텐츠 제작 및 시연 확대
		→	6 아시아문화 향유의 대중화 · 거점화 노력 확대
		→	7 전략적 홍보 · 마케팅으로 인지도 제고
		→	8 기관운영 효율성 강화
		→	9 조직 내 · 외부 고객만족도 제고를 위한 내부 역량 증진
		→	10 문화예술 거버넌스 구축

〈표 II-4-2〉 국립아시아문화전당 NEW SWOT 종합분석표

	강점요인	약점요인
	<ul style="list-style-type: none"> 광주의 민주화-평화 인권도시의 이미지 아시아 문화중심 기관의 특수성 아시아 문화요소 자체 창제작을 통한 콘텐츠 기획력 보유 각 분야별 창제작 전문가 유치 ‘기관의 특수성’을 지닌 아시아 문화 다양성 전문성 확보 국제교류 협력 네트워크 구축 국책시설기관의 신뢰성 광주시민 문화복지 수준 향상 및 문화향유 기회의 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 국립아시아문화전당의 브랜딩 구축과 낮은 국제화 수준 문화예술기관으로서의 국내외 인지도 부족 일회성 콘텐츠로 지속 가능한 연계순환 구조 미흡 아시아성 연계성의 부족 고객대상과 유형에 따른 타겟팅 설정 미흡 도심의 쇠퇴현상 심화 전략 및 운영체계의 불안정성 조직내 이원화 현상 심화 지역민의 물리적-심리적 접근의 어려움 존재
기회요인	SO	WO
<ul style="list-style-type: none"> 국제도시기반, 동남아 교류의 거점화 가능성 창의적 아시아 문화에 대한 관심 증대 AR, VR 등 기술적 환경 변화, 융복합 콘텐츠 개발 환경 선도기반 마련 아시아문화 다양성과 가치창출을 위한 융복합 콘텐츠 개발의 지지적 기반 마련 라이브 시네마, 모바일 등 첨단 정보통신기술의 발달로 문화적 다양성 확보 및 신콘텐츠로의 문화향유 기회확대 	<ul style="list-style-type: none"> 창의성을 중시하는 새 정부의 문화예술 정책과 아시아 중시 정책 주목 - 새 정부의 ‘신남방 정책’에 편승 세계경제의 회복과 새 정부의 소득 주도 경제정책에 따른 경제 활성화 기대감 - 시민과 관광객 최대한 수용 전략 수립 아시아 문화예술에 대한 세계적 관심도 증가 예상 - 범세계적 홍보 강화 모색 4차 산업혁명 도래에 따른 문화예술 융복합 역량 활용 - AI(인공지능), CT(문화기술) 등 	<ul style="list-style-type: none"> 특화된 프로그램 개발 및 유통으로 국립아시아문화전당의 고유성·전문성 확립 - 융복합창·제작 강화 국제적인 협업·레지던시 역량 강화를 통한 아시아 최고 문화예술기관으로 도약 지역적, 지리적 약점에서 탈피하는 수용자 중심의 혁신적 홍보 및 마케팅 미션, 비전 공유 및 중장기 전략 수립을 통한 조직 내 시너지 극대화
위험요인	ST	WT
<p>아시아 제국들의 문화주도권 경쟁 심화</p> <p>국제문화예술기관으로의 국제적 역할 강화 및 요구도 증가</p> <p>수도권 집중 성장에 따른 광주 잠재력 강화</p> <p>국립아시아문화전당 조직 내외부의 서로 다른 기대감</p> <p>단일기관으로서의 유기적 운영 난이</p> <p>국립문화예술기관으로서의 지역사회 역할강화 요구 증가</p>	<ul style="list-style-type: none"> 문화예술의 지역 분권 기조와 문화다양성에 대한 국가, 사회적 관심 증대 기회의 활용 양질의 문화서비스에 참여 가능한 적극적이며 전문화한 수요자층 확대 문화예술의 사회적 가치에 대한 인식 및 수요 증가 - 광주가 갖고 있는 민주·평화·인권의 가치와 결합 디지털 기술의 발달에 따라 새로운 형식의 문화예술에 대한 관심 및 SNS 등 뉴 미디어 홍보 마케팅 채널 적극활용 	<ul style="list-style-type: none"> 문화 지방분권 기조에 맞춰 국가 기관 위상에 맞는 기관으로서 미션 및 비전 재정립 필요 아시아 문화도시를 지향하는 여러 나라 경쟁도시와 차별화하는 민주·평화 인권 등의 보편적 가치를 창·제작에 반영 지역사회의 다양한 문화적 요구를 합리적으로 수용할 수 있는 거버넌스 시스템 구축 국립아시아문화전당에 대한 상이한 기대감을 해소하기 위한 뉴미디어 시대에 맞는 맞춤형 홍보 강화

5장 국립아시아문화전당의 미션 및 비전 체계

- 국립아시아문화전당의 미션 및 비전을 다음과 같이 제시함. 앞에서 적시한 전략 목표와 전략 과제, 그리고 핵심 가치 등을 포괄적으로 담을 수 있는 문장을 추출함. 미션은 기관 설립 목적 및 가치를 크게 훼손하지 않은 수준에서, 비전은 미션을 수행하는 기관(장)의 가장 상위의 실천 목표로서 도출한 개념임

1. 미션

- 아시아 동시대 문화예술의 교류와 창조의 플랫폼

2. 비전

- 아시아 문화예술의 새로운 가치 창출을 선도하는 글로벌 문화예술 기관

〈표 II-5-1〉 이전 미션 및 비전 체계와의 비교(2016년)

미션	아시아 동시대 문화예술의 교류와 창조의 플랫폼				
비전	아시아 문화예술의 새로운 가치 창출을 선도하는 글로벌 문화예술 기관				
핵심 가치	문화다양성		창의성		인본주의
전략 목표 (4개)	아시아 지역을 잇는 문화적 교량	창제작 문화예술기관으로 경쟁력 강화	문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향	상생과 화합, 자기실현이 가능한 조직역량 구축	
	1. 문화다양성 인식제고를 통한 문화적 동반 성장의 플랫폼	2. 아시아문화 담론생성을 기반으로 한 창제작 역량 강화	3. 기회균등 기반의 창사사랑받는 아시아문화전당 실현	4. 운영안정과 성장지속을 위한 유연한 조직문화 정착	
전략 과제 (10개)	① 아시아 문화예술 교류·협력 강화	③ 아시아 문화예술 연구 및 자원 아카이브 구축	⑤ 창제작 콘텐츠 제작 및 시연 확대	⑦ 전략적 홍보·마케팅으로 인지도 제고	⑨조직 내·외부 고객만족도 제고를 위한 내부 역량 증진
	②아시아 문화 기반의 창의성 교육 확대	④ 창의인력에 환경 제공으로 창제작 활성화	⑥ 아시아문화 향유의 대중화·거점화 노력 확대	⑧기관운영 효율성 강화	⑩문화예술 거버넌스 구축

미션	아시아 동시대 문화예술의 창조와 교류 플랫폼
비전	『세계를 향한 아시아 문화의 창(窓)』

핵심 가치	다양성	창의성	소통
운영 목표	1. 국제문화 교류의 거점	2. 창·제작 중심의 예술기관	3. 지역문화 융성 및 경제 활성화
			4. 방문객의 행복도 강화

전략 목표	① 아시아문화 연구와 답론 생성	전략 과제	① 아시아문화자원의 수집·보존 ② 아시아문화 연구 및 보급 ③ 아시아 문화예술의 소개와 교류
	② 창의성과 실험을 기반으로 한 창제작 플랫폼 구축		④ 창제작 시스템 운영 및 플랫폼 기능 확립 ⑤ 융복합콘텐츠 제작 및 운영 ⑥ 콘텐츠의 유통·배급망 확보
	③ 지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식 공유		⑦ 문화다양성 인식 제고와 창의성 교육 ⑧ 지역과의 협력 및 문화향유 요구 충족
	④ 신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화		⑨ 전략적 홍보·마케팅 통한 인지도 제고 ⑩ 고객만족도 제고를 위한 효율적 운영

〈표 II-5-2〉 2017 아시아 문화전당 미션 비전 전략 체계도

설립목적	아시아 문화에 대한 교류·교육·연구 등을 통하여 국가의 문화적 역량 강화(*아특별 제27조 발제)			
미션	아시아 동시대 문화예술의 교류와 창조의 플랫폼			
비전	아시아 문화예술의 새로운 가치 창출을 선도하는 글로벌 문화예술 기관			
비전 슬로건	세계를 향한 아시아문화의 창窓			
2021 미래상	문화예술 교류(국내 1위)	누적 방문객 수(1.5천만명)	고객만족도(최고등급 90점)	책임운영기관 평가(우수)
(핵심가치)	(문화다양성)	(창의성)	(인본주의)	
전략목표	아시아와 지역을 잇는 문화적 교량 1. 문화다양성 인식제고를 통한 문화적 동반 성장의 플랫폼	창제작 문화예술기관으로 경쟁력 강화 2. 아시아문화 담론생성을 기반으로 한 창제작 역량 강화	문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향 3. 기회균형 기반의 사함받는 아시아문화전당 실현	상성과 화합, 자기실현이 가능한 조직역량 구축 4. 운영안정과 성장지속을 위한 유연한 조직문화 정착
성과목표	국제 문화예술 교류협업 22건 이상 (※'16년도 20건)	국제공모 레지던시 90명 이상(※'16년도 45명) 전문인력양성 135명 이상(※'16년도 128명) 선순환 시스템 활용 콘텐츠 3종 이상(신규)	고객만족도 82.8점 이상(※'16년도 81.1점)	교육훈련 5,000시간(총 시간/전체직원)(신규) 거버넌스 기반 프로그램 운영 실적 10건(신규)
전략과제	① 아시아 문화예술 교류·협력 강화 ② 아시아 문화 기반의 창의성 교육 확대	③ 아시아 문화예술 연구 및 자원 아카이브 구축 ④ 창의인력에 환경 제공으로 창제작 활성화 ⑤ 창제작 콘텐츠 제작 및 시연 확대	⑥ 아시아문화 향유의 대중화·거점화 노력 확대 ⑦ 전략적 홍보·마케팅으로 인지도 제고	⑧ 기관운영 효율성 강화 ⑨ 조직 내·외부 고객만족도 제고를 위한 내부 역량 증진 ⑩ 문화예술 거버넌스 구축
실행과제	· ACC 주도의 아시아 예술 커뮤니티 운영 ● · 각국 대사관, 문화예술기관 협력 확대 ●● · 지역/국내 문화예술 단체 교류 본격화 ● · 문화다양성 및 창의성 증진 어린이 교육 ● · 청소년 문화예술 직업체험 교육 ● · 문화역량 강화 시민교육 프로그램 ●	· 창작의 원천이 되는 아시아 문화연구 및 자원 수집 활성화 ● · 국내 최고 창제작 기능시설 운영 ● · 창의인력 레지던시/랩 운영 ● · 인문·예술·과학의 융복합 기획전시 ● · 선순환 시스템 활용 공연 창제작 ● · ACC제작 콘텐츠의 국제적 공유 ●● · 문화예술 현장 맞춤형 인재 양성 ●	· 대중화/계기성 프로그램 운영 ●●● · 생활문화 저변 확대를 위한 창작역량 육성 ● · 특성화 마케팅 ● · 인지도 제고 위한 홍보 지속화 ● · 고객지원 서비스(인적, 시설, 정보) 제공 ●●	· 균형 성과 달성을 위한 창조적 조직 융합 ●●●● · 자체수입 다변화 ●●●● · 문화예술 거버넌스 확대 건인 ●●●● · 내부인력 수요기반 교육훈련 강화 ●●●●
KPI (핵심성과지표)	· 문화예술 교류협력 성과 달성률(지역·국내·국제) · 문화다양성 교육 활성화 지수	· 아시아문화자원 아카이브 활용도 · 융복합 콘텐츠 제작 및 운영 실적 · 지식재산권 창출 실적	· 홍보 활성화율 · 맞춤형 서비스 활성화도 · 고객만족도(*행자부 공통)	· 업무프로세스 개선 실적 · 조직문화 변화 지수 (전년대비 클렌문화 증가 정도)

※ 부서 : 기획운영과 ● / 연구교류과 ● / 문화창조과 ● / 시설관리과 ●

Ⅲ. 국립아시아문화전당 성과평가체계 및 성과지표 개발

제1절 책임운영기관 고유사업 평가 체계

1장 책임운영기관 운영목적

2장 책임운영기관 평가체계

제2절 2016년 성과체계 및 사업분석

1장. 2016년 국립아시아문화전당 미션 및 전략체계도

2장. 2016년 성과평가체계 분석

제3절 유사기관 사례분석

제4절. 2017년 사업구성

1장. 국립아시아문화전당 주요사업

2장. 국립아시아문화전당 고유사업의 특징

제5절. 2017년 성과평가체계의 방향제시

1장. 성과지표개발 3단계

2장. 추진단계별 성과지표 도출

3장. SMART 점검

4장. 최종지표 설정

제6절. 2017년 성과평가지표 도출

1장. 수정된 미션 및 전략체계도

2장. 전략목표 및 전략과제의 도출 근거

3장. KPI(핵심성과지표) 구성안

III. 국립아시아문화전당 성과평가체계 및 성과지표 개발

제1절. 책임운영기관 고유평가사업 평가체계

1장. 책임운영기관 운영 목적

1) 책임운영기관 법적근거

- 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」(법률 제14839호)
제12조, 제42조, 제51조
- 제12조(소속책임운영기관운영심의회)
 - ① 소속책임운영기관의 사업성과를 평가하고 소속책임운영기관의 운영에 관한 중요 사항을 심의하기 위하여 중앙행정기관의 장의 소속으로 소속책임운영기관 운영심의회를 둔다.
- 제42조(사업목표 및 사업운영계획 등)
 - ① 국무총리는 중앙책임운영기관별로 재정의 경제성 제고와 서비스 수준의 향상 및 경영합리화 등에 관한 사업목표를 정하여 중앙책임운영기관의 장에게 부여하여야 한다.
 - ② 중앙책임운영기관의 장은 제1항에 따라 주어진 사업목표를 달성하기 위한 사업운영계획 및 연도별 사업계획을 수립하여 대통령령으로 정하는 기간 내에 소속중앙행정기관의 장을 거쳐 국무총리에게 제출하여야 한다.
 - ③ 제2항에 따른 연도별 사업계획에는 중앙책임운영기관이 달성할 구체적인 사업 성과의 목표와 이를 객관적으로 측정할 수 있는 성과 측정지표가 포함되어야 한다.
- 제51조(책임운영기관의 종합평가)
 - ① 위원회는 책임운영기관제도의 운영과 개선, 기관의 존속 여부 판단 등을 위하여 책임운영기관에 대한 종합평가를 한다. 다만, 종합평가 결과가 2회 연속 특별히 우수하다고 인정되는 기관에 대하여는 2년의 범위에서 대통령령으로 정하는 바에 따라 종합평가를 유예할 수 있다.
 - ② 행정안전부장은 대통령령으로 정하는 바에 따라 별도의 평가단을 구성하거나 지정하여 평가업무를 지원할 수 있다.

2) 평가목적

- 책임운영기관의 운영성과에 대한 책임성 확보를 위한 준거자료로 활용
- 행정운영의 효율성 향상과 행정서비스의 질적 향상을 도모하는데 필요한 자료를 제공

2장. 책임운영기관 평가체계



[그림 III-1-1] 책임운영기관 평가체계도

1) 고유평가사업 체계

(1) 고유평가사업 목적

- 책임운영기관 고유사업의 운영성과 및 사업실적을 점검
- 책임운영기관 운영과 제도개선을 위한 정보를 수집

(2) 평가계획 수립

① 사업성과목표(전략)의 설정

- 기관의 설립목적, 미션, 비전, 핵심가치 등과 연계하여 기관의 설립목표 달성 및 핵심기능 수행에 직접적으로 관계가 있는 사업성과목표를 제시해야 함
- 각 정책 또는 사업을 통해서 궁극적으로 얻고자 하는 사업성과목표가 명확하게

제시되어야 함

- 사업성과목표는 구체적이고 명확하며 계량적으로 측정 가능해야 함
- 현실적으로 달성가능한 목표여야 하고, 측정가능한 용어로 표현되어야 함
- 전년도 사업성과목표와의 연속성·연관성이 확보되어야 함

② 고유사업의 설정

- 기관의 중장기 및 연도별 사업계획을 수립함에 있어 기관의 설립목적, 미션, 비전, 핵심가치 등과 연계할 수 있는 대표 사업으로 고유사업을 설정해야 함

2) 성과평가지표 체계

(1) 핵심성과지표 설계

- 성과지표는 기관의 고유사업별로 궁극적인 성과를 직접적으로 측정할 수 있는 것으로 구성해야 함
- 성과지표는 구체적이고 측정이 용이해야 함
- 사업성과를 객관적으로 파악할 수 있도록 가급적 계량화하여 설계
- 원칙적으로 결과지표로 설정하고 부득이한 경우에 한하여 산출지표로 또는 산출지표를 투입·과정지표와 병용하여 설정할 수 있음
- 성과지표는 구체성, 측정가능성, 대표성, 결과지향성 등 기관의 사업 성격을 반영한 설계기준에 따라 핵심성과지표 위주로 가급적 6개 지표 미만으로 확정

〈표 III-1-1〉 성과지표 설계기준(SMART)

설계기준		내용
기본 요건	구체성 (Specific)	지표의 내용이 명확하고 구체적이어서 무엇을 달성하려는지 쉽게 이해되고 사용될 수 있는가?
	측정가능성 (Measurable)	업무의 양적 또는 질적 성과를 합리적으로 측정할 수 있도록 지표가 설정되어 있는가?
	원인성 (Attributable)	해당 사업 성과의 변화가 성과지표의 변화를 가져올 수 있도록 구성되어 있는가?
	신뢰성 (Reliable)	제3자가 검토하더라도 일관된 결과가 나올 수 있는가?
	기한성 (Timely)	일정기한 내에 지표의 달성여부를 확인할 수 있는가?

심화 요건	대표성	제시된 성과지표는 기관의 특성을 반영하며, 추진사업의 대표성을 갖추고 있는가?
	결과지향성	효율성을 따지는 투입 및 과정 또는 산출지표가 아닌, 효과성을 따지는 결과지표 위주로 구성이 되어 있는가?

(2) 목표치의 설정

- 성과지표별 목표치는 객관적인 근거에 입각하여 도전적으로 설정되어야 함
- 성과지표의 특성에 따라 연평균 증가치 적용, 목표부여 방식, 유사기관과의 실적 비교 등 적절한 방법과 기준을 적용해야 함
- 목표치는 기관장을 비롯해 관리자, 실무자 등 다양한 조직 구성원의 의견을 충분히 수렴하여 설정해야 함

(3) 성과지표 가중치 부여

- 전체 성과지표에 총 100%의 가중치를 배정하되 고객만족도 평가 가중치는 반드시 15%가 되도록 해야 함
- 성과지표 가중치를 배정함에 있어 핵심 업무와 성과 중심의 성과지표에 보다 높은 가중치가 부여되도록 해야 함

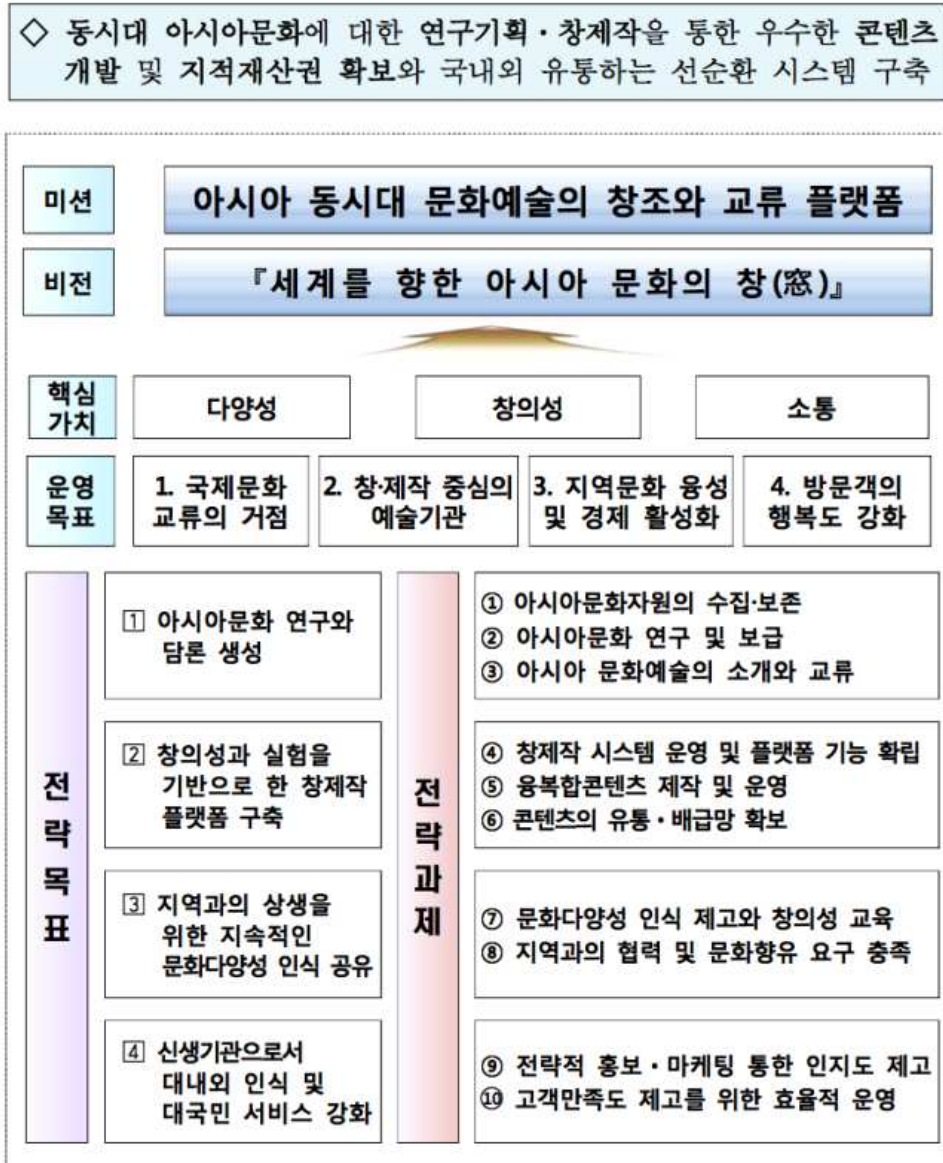
3) 성과지표 유형

〈표 III-1-2〉 성과평가지표 유형

단계별 성과지표	내용	특성
투입(input) 지표	사업추진에 투입된 자원과 인력, 기타의 자원을 나타냄	예산집행과 사업 진행과정상의 문제점을 발견하는 데 도움
과정(process) 지표	사업진행과정에서 나타나는 산출물의 양을 나타냄	사업 진도 등 사업추진정도를 중간 점검하는 데 도움
산출(output) 지표	사업완료 후 나타나는 1차적 결과 또는 산출물을 나타냄	사업이 의도한 1차적 목표를 달성하였는가를 점검하는 데 도움
결과(outcome) 지표	사업완료 후 나타나는 궁극적인 결과를 나타냄	사업이 의도한 최종목표의 달성정도를 측정하는 데 도움

제2절. 2016년 국립아시아문화전당 성과체계 및 사업분석

1장. 2016년 국립아시아문화전당 미션 및 전략체계도



[그림 III-2-1] 국립아시아문화전당 구성도

2장. 2016년 성과평가체계 분석

1) 성과분석

〈표 III-2-1〉 2016년 국립아시아문화전당 성과평가 결과

전략목표	전략과제	성과지표	가중치	점수
아시아문화연구 와 담론생성 (20)	아시아 문화자원의 수집 · 보존	아카이브 자료수집 실적 + 수집자원 활용/서비스 실적	5	5
	아시아문화연구 및 보급	아시아문화연구 실적 + 연구협력프로그램 개최 실적 + 전략목표에 부합하는 연구 노력	5	4.9
	아시아문화예술의 소개와 교류	국제교류 프로그램 실적	10	10
창의성과 실험을 기반으로 한 창제작 플랫폼 구축 (35)	창제작 시스템 운영 및 관리	레지던시 운영 실적 + 랩데이 프로그램 만족도	15	14.84
	융복합콘텐츠 제작 및 운영	창제작 콘텐츠 개발 실적 + 전략목표에 부합하는 콘텐츠 개발 노력	15	14.1
	콘텐츠의 유통 · 배급망 확보	해외/국내 유통 횟수	5	5
지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식 공유 (25)	문화다양성 인식 공유와 창의적 교육	교육 프로그램 만족도 + 전략목표에 부합하는 교육 프로그램 운영 노력	10	9.6
	지역 협력 · 육성 및 문화향유요구 충족	지역연계 프로그램 개최 실적	15	15
신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화 (20)	전략적 홍보 · 마케팅을 통한 전당 인지도 제고	국립아시아문화전당 인지도	5	4.88
	고객만족도 제고를 위한 효율적 운영	고객서비스 만족도	15	12.17
총점			100	95.49

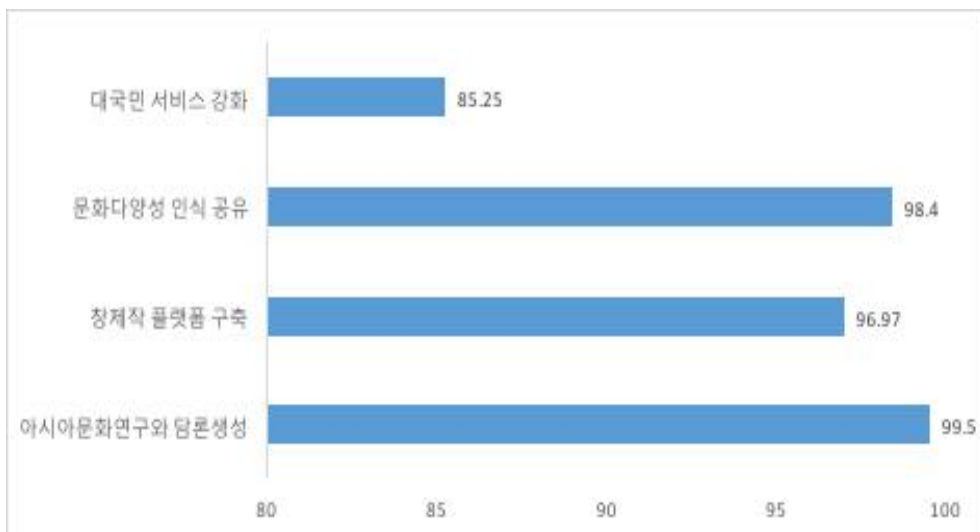
출처: 국립아시아문화전당 고유사업평가 실적·결과보고서(2016)

○ 고유평가지표

- 2016년 고유평가지표는 아시아문화연구와 담론생성(20), 창의성과 실험을 기반으로 한 창제작 플랫폼 구축(35), 지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식 공유(25), 그리고 신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화(20)로 구성되어 있음
- 고유평가지표 전략목표별 점수를 백분위 환산점으로 나타내면 다음과 같음

〈표 III-2-2〉 국립아시아문화전당 고유평가사업 구성표

전략목표	아시아문화연구 와 담론생성	창의성과 실험을 기반으로 하는 창제작 플랫폼 구축	지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식 공유	신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화
원점수	19.9	33.94	24.6	17.05
백분위 점수	99.5	96.97	98.4	85.25



[그림 III-2-2] 국립아시아문화전당 고유평가사업 백분위 점수

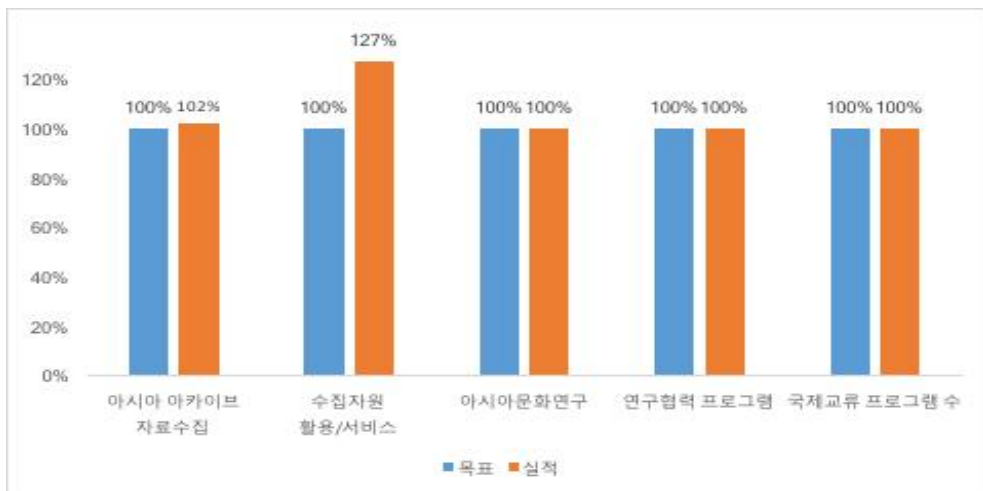
- 지표별 성과분석
 - 아시아문화연구와 담론생성

〈표 III-2-3〉 아시아문화연구와 담론생성 지표설정

성과지표	지표정의
아시아 문화자원의 수집·보존	전당의 전략목표에 부합하고 아시아 동시대 문화예술과 관련한 ‘아시아를 대표할 수 있는 아이템’ 등 관련 자료의 수집 건수 및 수집된 자원이 콘텐츠 생산에 활용/서비스 된 건수
아시아문화연구 및 보급	전당 콘텐츠 생산의 원천소재 발굴을 위해 창조, 기획 및 실천 능력을 갖춘 국내외 연구자가 참여한 아시아문화 연구 수행 건수 및 연구협력 프로그램 추진 건수
아시아문화예술의 소개와 교류	국제적인 ‘창조와 교류의 플랫폼’을 미션으로 하는 전당에서 정부 간, 기관 간 국제교류를 통해 아시아문화와 관련된 콘텐츠를 소개하는 예술행사(전시·공연)의 개최 건수

〈표 III-2-4〉 아시아문화연구와 담론생성 실적

성과지표	목표	실적	달성률
아시아 문화자원의 수집·보존	18,000점/15건	18,437점/19건	102%/127%
아시아문화연구 및 보급	10건/22건	10건/22건	100%/100%
아시아문화예술의 소개와 교류	20건	20건	100%



[그림 III-2-3] 아시아문화연구와 담론생성 달성률

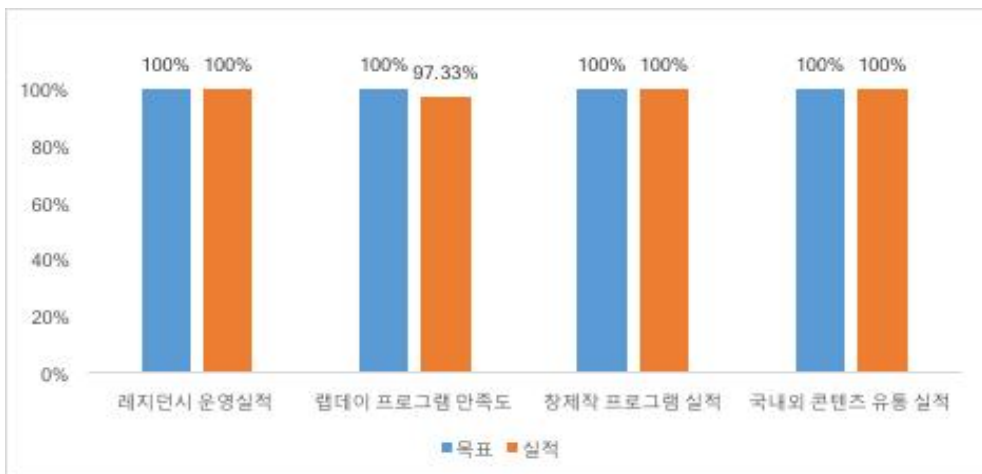
- 창의성과 실험을 기반으로 하는 창제작 플랫폼

〈표 III-2-5〉 창의성과 실험을 기반으로 하는 창제작 플랫폼 지표정의

성과지표	지표정의
창제작시스템 운영 및 플랫폼 기능 확립	‘융복합 콘텐츠 창제작 플랫폼’을 목표로 하는 전당에서 다분야 국내외 전문인력들이 광주에 유입될 수 있도록 우뉘하는 ‘레지던시 프로그램(ACC_R)’의 참여인 수와 제작과정 중 소통의 장인 ‘랩데이 프로그램’의 만족도 조사
융복합 콘텐츠 제작 및 운영	단순 문화소비 공간이 아닌, ‘융복합 콘텐츠 창제작 플랫폼’이라는 미션 하에 국내외 기관, 전문가 등이 전당에서 창제작한 결과물(전시·공연·랩결과물) 등의 프로그램 건수
콘텐츠의 유통·배급망 확보	아시아문화의 창조력과 우수성을 담은 콘텐츠를 제작하고 이를 전파하기 위하여 전당에서 창제작된 콘텐츠가 국내외 타기관에서 시연된 횟수

〈표 III-2-6〉 창의성과 실험을 기반으로 하는 창제작 플랫폼 실적

성과지표	목표	실적	달성률
창제작시스템 운영 및 플랫폼 기능 확립	45인/75점	45인/73점	100%/97.33%
융복합 콘텐츠 제작 및 운영	20건	20건	100%
콘텐츠의 유통·배급망 확보	5곳/30회	5곳/33회	100%/110%



[그림 III-2-4] 창의성과 실험을 기반으로 하는 창제작 플랫폼 달성률

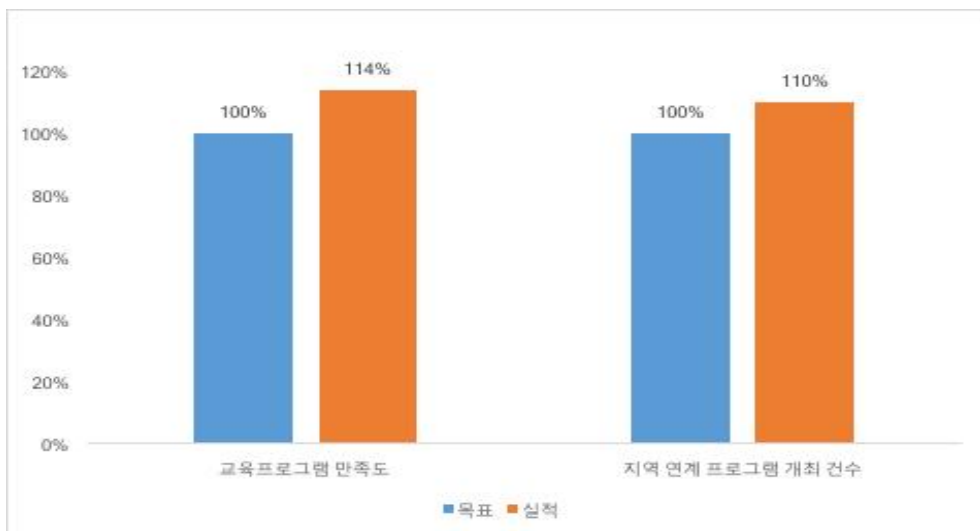
- 지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식

〈표 III-2-7〉 지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식 지표정의

성과지표	지표정의
문화다양성 인식 공유와 창의성 교육	문화다양성에 대한 인식 제고와 창의성, 감수성을 계발할 수 있는 연령·대상·수준별 교육프로그램의 만족도 평가 점수
지역 협력육성 및 문화향유 요구 충족	국제적 복합문화예술기관으로서의 위상을 갖추기 위해 지역과의 상생을 도모하기 위한 각종 지역기반 지원·협력 프로그램 및 대중화 프로그램 건수

〈표 III-2-8〉 지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식 실적

성과지표	목표	실적	달성률
문화다양성 인식 공유와 창의성 교육	80점	91점	114%
지역 협력육성 및 문화향유 요구 충족	50건	55건	110%



[그림 III-2-5] 지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식 달성을

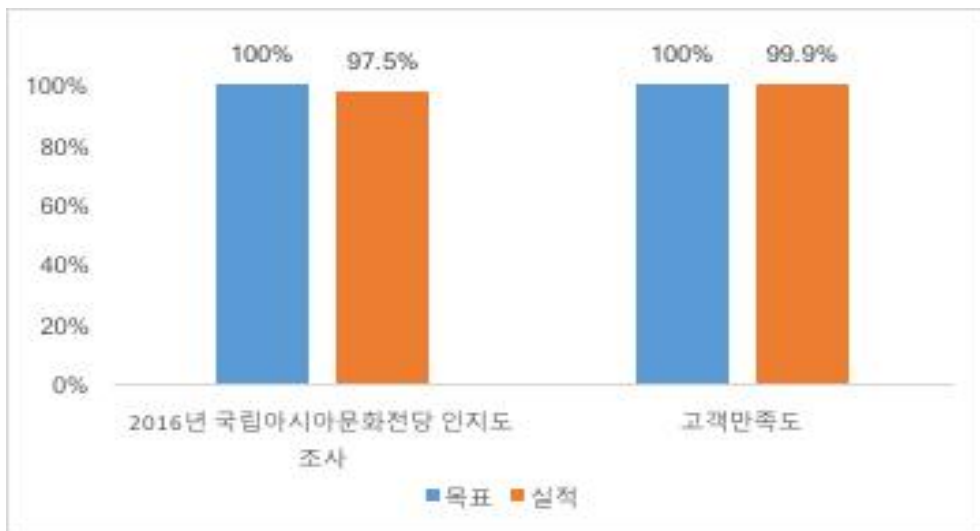
- 신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화
- 지표정의:

〈표 III-2-9〉 신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화 지표정의

성과지표	지표정의
2016년 국립아시아문화전당 인지도 조사	전당에 대한 일반인들의 관심 제고 및 관람객들과의 원활한 소통을 위하여 전당 인지도 조사 결과 중 일반국민 대상의 인지도를 지표로 설정
고객만족도 제고를 위한 효율적인 운영	공연·전시·교육·시설 등 전당 서비스 효과성 및 질적 서비스 만족도를 측정할 수 있는 결과지표

〈표 III-2-10〉 신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화 실적

성과지표	목표	실적	달성률
2016년 국립아시아문화전당 인지도 조사	32.7%	31.9%	97.5%
고객만족도 제고를 위한 효율적인 운영	81.2점	81.1점	99.9%



2) 분석결과 및 개선안 도출

(1) 분석결과

○ 아시아문화연구와 담론생성

- 국립아시아문화전당이 추구하는 ‘아시아성’에 관한 연구자료를 수집·보존하는 역할을 기대하고 있음
- ‘아시아’를 주제로 하는 다양한 문화자원을 아카이빙하고 그것을 새로운 창작 원천으로 활용되도록 하는 것이 목적
- 연구 및 교류협력 프로그램을 통해서 공동으로 제작하는 방식을 차용
- 연구를 통해서 도출되는 결과물들이 효과적으로 활용되고 상품화될 수 있도록 인큐베이팅 하는 역할이 필요함
- 담론이라는 것이 활성화되기 위해서는 단순히 아카이빙을 하거나 연구보고서를 발간하는 행위로 이루어질 수 없음. 따라서 교류 프로그램을 어떻게 변화시켜야 할지를 고민해야 함

○ 창의성과 실험을 기반으로 하는 창제작 플랫폼

- 국립아시아문화전당의 설립목적을 가장 잘 드러내고 있는 전략목표로서 자체적으로 생산·발굴된 ‘아시아’를 기반으로 한 소재를 활용하여 공연이나 전시 프로그램의 운영을 시도
- 창제작 플랫폼의 성과는 계량과 비계량지표의 혼합으로 이루어져 있음
- 아시아문화연구와 담론생성에서의 성과평가지표 중 하나인 창작 원천소스의 제작과 유사한 측면이 있음
- 지표설정의 중복을 방지하기 위하여 제작과 연구를 분리하여 지표를 설정할 필요가 있음

○ 지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식

- 아시아문화의 다양성을 소재로 연령별 대상 프로그램을 기획하여 운영
- 전문인력양성 프로그램 운영으로 지역 사회에 필요한 문화관련 인력 재교육 담당
- 국립아시아문화전당에서 기획하는 ‘아시아’와 관련된 다양한 프로그램을 관객들이 향유하기 위해서는 ‘아시아’에 대한 거리감을 줄여줄 필요가 있다는 점에서 교육 프로그램의 역할이 매우 중요

- 신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화
 - 국립아시아문화전당에 대한 고객만족도조사를 통해 제공되는 서비스의 질을 향상시키고 고객들의 니즈를 확인할 수 있음
 - 일반 국민을 대상으로 국립아시아문화전당의 인지도 향상을 위하여 홍보 주력

(2) 성과평가지표 개선안 도출

- 국립아시아문화전당이 추진하고 있는 다양한 고유사업을 평가하기 위한 새로운 평가지표의 구성이 요구됨
- 2016년 사업성과평가 결과 국립아시아문화전당의 설립목적과 비전 및 미션이 수행되었으나, 이를 평가할 수 있는 방법적 문제점이 도출되었음
- 유사기관 사례를 통해서 국립아시아문화전당의 전략목표 구성이나 성과평가지표의 개발 그리고 세부 가중치 부여의 방식 등을 참고
- 궁극적으로 2017년 국립아시아문화전당의 성과를 다각적인 측면에서 확인할 수 있도록 새로운 미션과 비전 그리고 전략목표를 도출한 후, 그에 따른 전략과제
 - 실행과제
 - KPI를 도출하고자 함

제3절. 유사기관 사례분석

- 유사기관 사례분석은 국립아시아문화전당의 고유사업성과지표의 개발에 필수적임
- 고유사업평가에서 고득점을 한 기관과 국립아시아문화전당과 유사한 업무를 진행하는 기관을 살펴보고자 함
 - 고득점 기관:
 - 국립해양문화재연구소
 - 호남지방통계청
 - 유사 기관:
 - 국립과천과학관
- 기관의 설립목적과 비전을 반영한 전략목표의 구성을 어떻게 하는지, 전략과제를 어떻게 도출하고 있는지를 확인하는 것이 목적

1장. 국립해양문화재연구소

- 기관소개: 우리나라 수중문화유산을 담당하는 기관
- 기관주요업무
 - 해양문화재에 관한 조사·연구 및 보존·복원
 - 해양문화재에 관한 과학적 조사기법 및 보존·복원기술 개발
 - 해양문화재의 전시·교육 및 홍보
 - 해양문화재(수중유물, 해양민속 등 포함)의 보존·관리 활용을 위한 제도 및 정책 연구
- 책임운영기관 전환년도: 2016년

○ 기관 전략체계도



출처: 국립해양문화재연구소 고유사업평가 실적보고서(2017)

[그림 III-3-1] 국립해양문화재연구소 전략도

○ 성과평가지표

〈표 III-3-1〉 국립해양문화재연구소 성과평가지표

성과지표		구분	
1	조사·연구 활용 지수	정량	산출
2	보존·전승 성과 활성화도	정량	투입, 산출
3	해양문화유산 아카이브 활용도	정량	결과
4	국내외 교류·협력 성과 달성율	정량	투입, 산출
5	고객감동 전시 향상도	혼합	투입, 산출
6	맞춤형 교육 활성화 지수	혼합	산출
7	고객서비스 만족도	정성	필수
8	수요자 중심 홍보 활성화율	정량	산출
9	핵심 인프라 구축율	정량	투입
10	조직 운영 선진화 지수	정성	결과
11	조직 문화 변화 지수	정성	결과

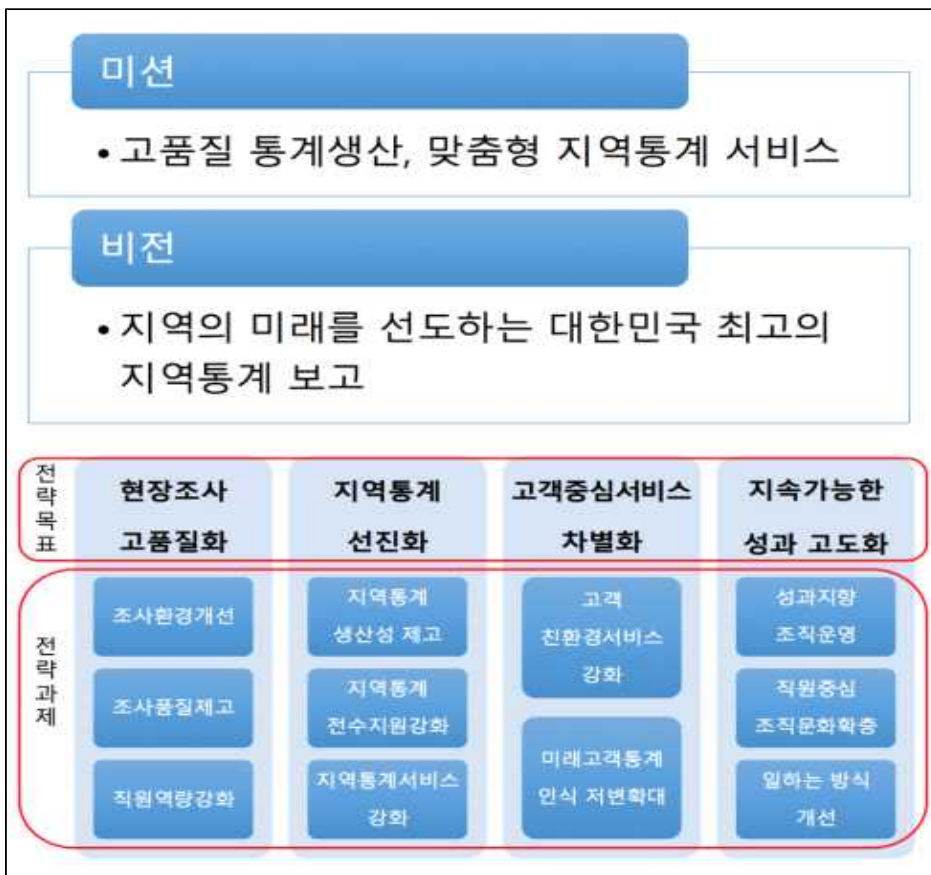
출처: 책임운영기관 종합평가 보고서(2017) 재구성

○ 시사점

- 고유사업평가 고득점 기관이자 국립아시아문화전당과 비슷하게 특수분야를 조사·연구하고 전시·교육을 실시하는 기관으로서 전략목표와 성과지표의 연계성이 매우 적절하게 설정
- 지표명이 CSF(주요성공요인)을 달성하기 위한 상위의 개념으로 대표성을 갖고 있으며 지표정의가 명확하여 어떤 목적으로 지표를 살펴보고자 하는지를 한 눈에 알아볼 수 있음
- 기관 미션과 비전의 3대 목표를 달성할 수 있도록 성과지표 구성
- 성과지표의 도출 프로세스가 결과지향적인 동시에 구체적이고 대표성을 띠고 있다는 점에서 참고할 만함
- 목표치 설정의 타당성 확보를 위한 근거 제시나 목표달성도의 제시 등이 양호함
- 지표별 평가결과를 구체적인 내용을 요약·정리하여 단순한 형태로 잘 제시하고 있음
- 지표를 측정하기 위한 방안 중에서 다른 연구방법론을 사용하는 경우 어떤 사유로 그 방법론을 차용하며, 어떤 방식으로 평가방식을 구축했는지를 세부적으로 나열하여 지표와 연구방법론의 연결고리를 만들어주고 있음

2장. 호남지방통계청

- 기관소개: 광주·전남과 전북 및 제주지역을 포괄하는 지역통계센터
- 기관주요업무:
 - 호남권 각종 국가기본통계 자료의 수집·처리 및 제공
 - 호남권 지역통계 확충 및 활성화
 - 행정운영의 효율성과 서비스의 질적 향상을 통한 책임행정 구현
- 책임운영기관 전환년도: 2006년
- 기관 전략체계도



출처: 호남지방통계청 고유사업 실적보고서(2017)

[그림 III-3-2] 호남지방통계청 전략도

○ 성과평가지표

〈표 III-3-2〉 호남지방통계청 성과평가지표

성과지표		구분	
1	현장조사 결과 정확도	정량	산출
2	가계동향조사 가구응답률	정량	산출
3	직원역량 강화율	정량	투입
4	지역통계 작성기법 전수지원율	정량	투입
5	지역통계 생산·가공실적	정량	산출
6	지역통계 전수·지원 만족도	정량	산출
7	고객서비스 만족도	정량	필수
8	내부직원 만족도	정량	결과
9	비대면 조사율	정량	산출
10	현장조사 인력운영의 적절성	정성	산출

출처: 책임운영기관 종합평가 보고서(2017) 재구성

○ 시사점

- 내·외부 환경분석을 통해 미션과 비전과의 연계성을 강화함
- 조직원들이 이해하는 비전과 전략목표 사이의 간극을 줄이기 위해 4대 경영이념을 추가적으로 보강함으로서 전사적 차원에서의 사업성과 추진이 가능해 짐
- 주기적으로 성과관리를 점검함으로서 ‘개인 - 부서 - 기관’의 목표달성을 독려
- 성과지표에 직접적으로 영향을 미치는 기관의 핵심사업의 선정 기준이 명확
- 설립목적, 대내외 환경변화, 경영목표 달성기여도, 중요도, 시급도
- 선택과 집중을 통한 추진사업의 정리
- 국립아시아문화전당과는 달리 계량적 기법으로 대부분의 사업성과를 측정하는 가능함
- 기관의 특성 상 실적과 달성률, 결과 등으로 요약되는 산출 위주의 전략목표를 설정하고 달성하는데 적합한 기관임
- 기관을 둘러싸고 있는 환경분석을 기반으로 미션과 비전을 설정했기 때문에 미션
 - 비전 - 가치 - 전략목표의 일관성을 정립할 수 있었음

3장. 국립과천과학관

○ 기관소개: 과학기술자료의 수집·보존·연구·전시 및 교육을 통해 과학기술의 대중화와 생활의 과학화를 수행하는 기관

○ 기관주요업무:

- 과학기술의 보급에 관한 계획의 수립·시행
- 상설전시관·천체투영관·천체관측소·과학캠프장 등 운영
- 교육프로그램 개발·보급·운영 및 각종 과학행사에 관한 사항
- 과학기술분야 자료 수집·발굴·조사·연구·보존·제작·전시에 관한 사항

○ 책임운영기관 전환년도: 2009년

○ 기관 전략체계도



출처: 국립과천과학관 고유사업평가 실적보고서(2017)

[그림 III-3-3] 국립과천과학관 전략도

○ 성과평가지표

〈표 III-3-3〉 국립과천과학관 성과평가지표

성과지표		구분	
1. 관람객	상설전시관 관람객 수	정량	산출
	성인관람객 수	정량	산출
2. 전시품 설치	연간 전시품 교체 계획수립 여부	정성	투입
	전시품 교체 · 설치건수 및 면적	정량	투입, 산출
	전시품 교체 · 설치위원회 운영여부 및 적정성	정성	투입
	특별전 개최 건수	정량	산출
	과학기술자료 수집 · 보존 실적	정성	투입, 산출
3. 전시품 관리	연간 점검계획 수립여부 및 이행실적	정성	투입
	정기점검 건수	정량	산출
	고장 수리의 신속성	정량	투입
	작동형(체험형 포함) 전시품 고장률	정량	산출
	유지관리매뉴얼 구비 등 대장관리 여부	정성	투입
4. 전시품 해설	전시품 해설 수혜인원 비율	정량	산출
	과학기술 해설사 운영실적	정성	산출
	해설 프로그램 수	정량	산출
	해설 실제 현장 운영 건수	정량	산출
	해설사 교육 시간	정량	산출
5. 만족도	고객만족도	정량	필수
6. 과학교육	연간 과학교육프로그램 운영계획 수립 여부	정성	투입
	과학교육 프로그램 운영 수	정량	산출
	과학교육 참가인원 수	정량	산출
	개발프로그램의 타 과학관 이전 수 및 운영	정량	결과
7. 과학문화	연간 과학문화교육프로그램 운영계획 수립 여부	정성	투입
	과학교육 프로그램 운영 수	정량	산출
	과학교육 참가인원 수	정량	산출
	개발프로그램의 타 과학관 이전 수 및 운영	정량	결과
8. 자체수익	자체수입 금액	정량	산출

	자체수입의 다양성	정성	산출
	과학관간 협력실적	정량	산출
9. 홍보협력	박물관·미술관 등 유관기관 협력실적	정량	산출
	언론 등 홍보실적	정량	산출
10. 연구교육	연구실적	정량	산출
	재난/안전교육 등 자체세미나 운영실적	정량	산출
	자체 전문역량 강화교육 실적	정량	산출

출처: 책임운영기관 종합평가 보고서(2017) 재구성

○ 시사점

- 5대 과학관이 개발한 통합지표를 기본으로 과학관 핵심업무를 대표지표로 설정함
- 평가지표와 세부지표가 사업계획에 전략적으로 반영되어 있음
- 정량지표와 정성지표의 구분을 통해서 무리하게 모든 성과지표를 계량적 방법으로 측정하지 않음. 특히 계획수립 여부나 사업의 적정성 등의 지표에서 주로 활용
- 정성지표의 경우 계획달성 여부 만으로 평가를 하고 나머지 정량지표만을 점수화
- 전략목표를 주제별로 구성함으로서 단위 사업별 성과가 모두 포함될 수 있도록 성과지표를 운영하고 있음
- 단위 사업의 담당자와 부서에서 상시 모니터링을 통해 진행상황을 공유함으로서 사업진도를 관리함
- 기관장이 주도하여 기관 전체의 성과를 달성하기 위한 노력을 경주하고 있음
- 다양한 사업을 기획·운영하고 있는 국립아시아문화전당에서 참고할 만한 전략목표 양식이라 평가됨

제4절. 2017년 국립아시아문화전당 사업구성

1장. 국립아시아문화전당 주요사업



출처: 국립아시아문화전당 홈페이지(접속일: 2017.10.24.)

[그림 III-4-1] 국립아시아문화전당 사업 구성도

○ 국립아시아문화전당 사업 체계도



자료: 국립아시아문화전당 홈페이지 재구성

[그림 III-4-2] 국립아시아문화전당 사업 체계도

- 국립아시아문화전당은 아시아문화연구소에서 발굴하는 새로운 콘텐츠를 기반으로 창·제작을 시도

- 창·제작된 콘텐츠를 기반으로 사업화·상품화를 시도
- 궁극적으로는 새롭게 제작된 콘텐츠를 유통시키는 선순환구조를 추구

2장. 국립아시아문화전당 고유사업의 특징

1) 아시아성

- 국립아시아문화전당의 모든 사업을 가로지르는 개념은 ‘아시아성’
- 동시대 아시아성을 강조하며 국립아시아문화전당을 아시아문화에 대한 거점 역할로 활용하고자 함
- 그러나 아시아가 왜 이 시점에 광주라는 지역에 필요한지와 관련된 대전제를 한마디로 표현할 수 있는 워딩이 부족
- 대전제에 대한 합의가 이루어진다면 국립아시아문화전당에 요구되는 다양한 이해관계들이 줄어들어 본연의 임무를 수행하게 되는데 도움이 될 것임

2) 장르와 분야의 융·복합

(1) 창제작 센터

- 예술의 창의성과 테크놀로지를 융합한 새로운 형태의 문화예술콘텐츠 모델을 제시하는 것이 목적
- 예술가, 디자이너, 연구자, 엔지니어 등 다양한 분야의 전문가들의 지식과 기술, 경험을 공유
- 플랫폼 공유를 통해 다양한 형태의 예술작업이 시너지 효과를 일으킬 수 있는 환경 조성

(2) 아시아문화연구소

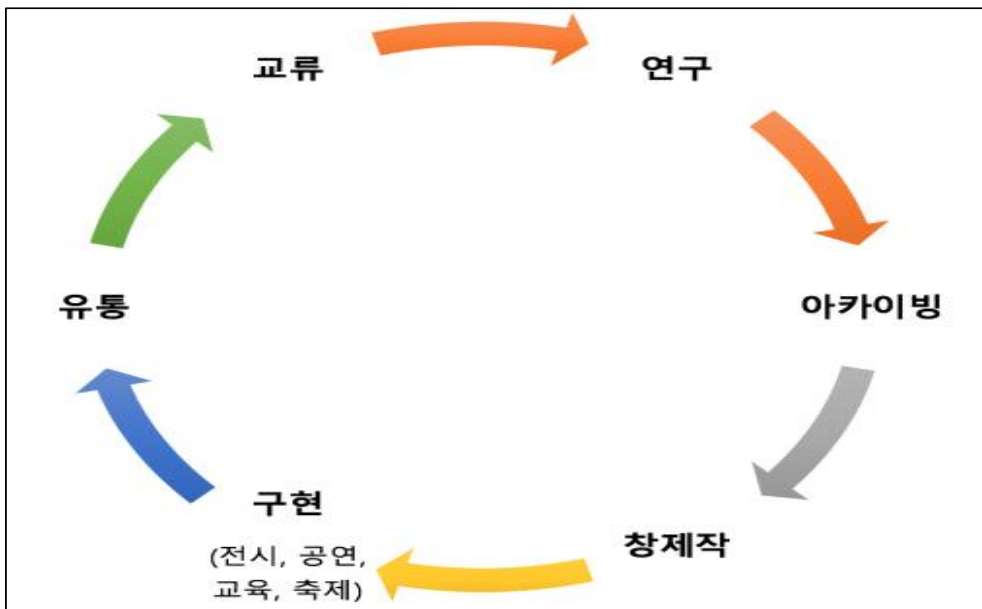
- 아시아 문화와 관련된 연구를 진행
- 도출된 연구 성과를 콘텐츠화 할 수 있도록 원천소스 제공
 - 문화자원의 본래적 맥락, 의미, 총체성을 파악할 수 있도록 심층연구 진행
 - 연구 성과를 공유할 수 있도록 네트워크 구성
- 문화교류 플랫폼 구축

- 정부 간 협의체인 아시아 권역별 문화협력위원회 구성 및 운영과 민간 협의체인 문화예술단체 네트워크 구축

(3) 라이브러리파크

- Larchiveum: Library + Archieve + Museum
- 아시아문화연구소에서 연구한 자료의 아카이빙, 국제교류를 통한 작품의 전시, 그 외 기록 자료들의 수집공간
- 매체별 분류: 이미지, 동영상, 음원, 문서, 실물

3) 창·제작 선순환

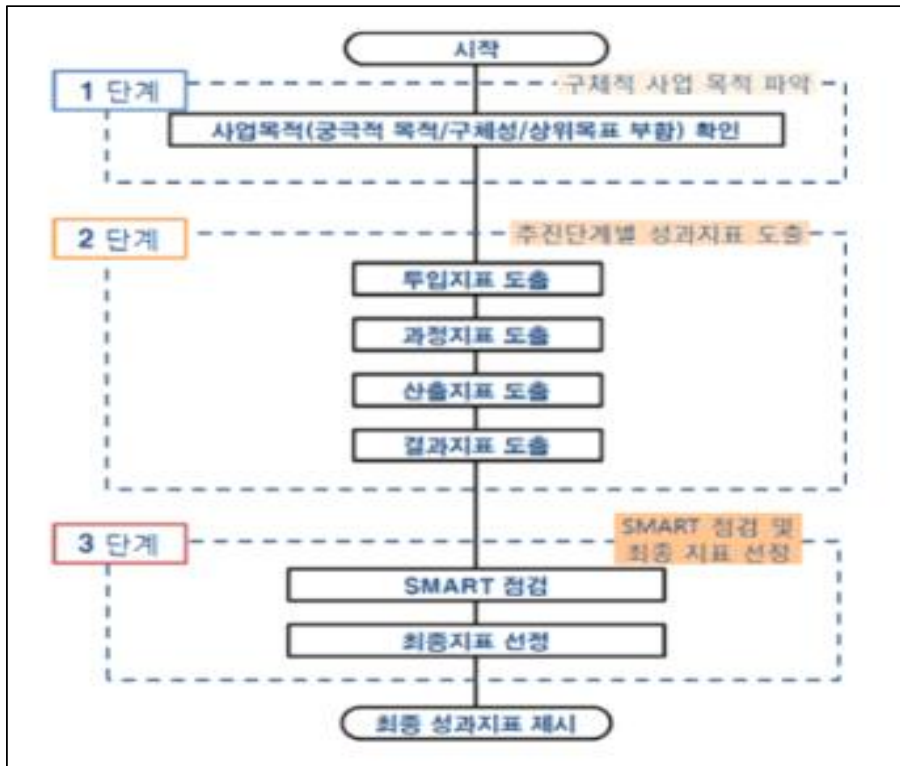


[그림 III-4-3] 국립아시아문화전당 선순환 구조

- 기반사업에서 생산된 콘텐츠와 아이디어를 토대로 전시, 공연, 교육, 축제의 소재로 전환
- 발굴된 소재를 기반으로 콘텐츠 생산을 위한 창제작 시도
- 제작된 작품을 활용한 다양한 제품/상품 개발
- 국제교류를 통해 구축된 아시아 네트워크를 활용하여 작품 유통

제5절. 2017년 국립아시아문화전당 성과평가체계의 새로운 방향 제시

1장. 성과지표개발 3단계



자료: 한국조세연구원(2012), 재정사업 성과지표 개발 매뉴얼

[그림 III-5-1] 성과지표 개발단계

- ‘임무 - 비전 - 전략목표 - 성과목표 - 관리과제’의 성과관리 체계에서 하위 목표가 상위 목표 달성에 기여할 수 있게 논리적으로 연계되어야 함

〈표 III-5-1〉 성과평가지표 체계

확인점검 사항	비고
사업추진을 통해 이루고자 하는 최종 목적인가?	해당 항목에 대해 예·아니오로 표기하며, “예”가 많을수록 결과 중심 성과지표 개발에 유리함
내부 의사결정자(상급자 등)도 동 사업목적에 동의하는가?	
사업목적의 표현은 구체적이고 명확한가?	
사업목적은 조직의 임무와 상위 성과목표에 부합하는가?	
사업목적은 주된 사업 활동과 인과관계가 존재하는가?	

2장. 추진단계별 성과지표 도출

1) 투입지표 도출

- 사업추진 시 투입해야 하는 인적·물적 자원을 확인하는 지표
- 사업에 소요되는 비용정보를 제공하고, 예산집행과 사업 진행과정 상의 문제점을 발견하는데 도움을 줌

〈표 III-5-2〉 투입지표 확인사항

확인점검 사항	비고
투입된 자원의 종류(예산, 인력, 시간 등)와 규모(양)	해당 항목에 대해 예·아니오로 표기하며, “예”가 많을수록 결과 중심 성과지표 개발에 유리함
· 투입된 자원의 종류를 확인하였는가?	
· 각각의 투입된 자원의 규모를 확인하였는가?	
확인한 투입자원을 충분히 지표화 하였는가?	

2) 과정지표 도출

- 사업 진행과정에서 나오는 산출물의 양을 확인
- 현재 사업의 진행상태(비용, 일정)를 파악하여 사업추진 정도를 점검할 수 있음

〈표 III-5-3〉과정지표 확인사항

확인점검 사항	비고
산출물이 나오기 전까지 사업의 진행과정과 사업 활동을 확인하였는가?	해당 항목에 대해 예·아니오로 표기하며, “예”가 많을수록 결과 중심 성과지표 개발에 유리함
사업의 총 사업비, 전체 일정을 확인하였는가?	
현재까지 누적투자액, 진행된 일정을 확인하였는가?	
완료 전 사업의 경우 “(누적투자액/총사업비)*100”의 공정률 지표를 도출하였는가?	
확인한 사업의 진행과정과 사업 활동을 충분히 지표화 하였는가?	

3) 산출지표 도출

- 투입과 과정을 거쳐서 생산된 산출물(재화 및 서비스)
- 재정사업의 성과를 판단하는 근거가 되고, 사업이 의도한 1차적 목표를 달성했는지를 점검하는데 도움을 줌
- 산출지표로는 사업의 궁극적 목적 달성 여부는 판단하기 어려움

〈표 III-5-4〉산출지표 확인사항

확인점검 사항	비고
사업 활동을 통해 생산된 재화 및 서비스를 확인해서 이를 지표로 개발하였는가?	해당 항목에 대해 예·아니오로 표기하며, “예”가 많을수록 결과 중심 성과지표 개발에 유리함
사업 담당자가 투입하는 재정으로 통제할 수 있는 활동과 직접 연관되어 있는가?	
확인한 재화 및 서비스를 충분히 지표화 하였는가?	

4) 결과지표 도출

- 산출물을 통해 나타나는 사업의 궁극적인 성과를 보여줌
- 사업을 통한 사업 대상의 상태 변화를 측정하여 제시할 수 있도록 결과지표를 개발·설정해야 함

- 지표개발단계에서부터 측정 가능성 여부를 심도 있게 고려해야 함

〈표 III-5-5〉 결과지표 확인사항

확인점검 사항	비고
도출된 결과지표는 1단계에서 확인한 궁극적인 사업의 목적에 부합하는가?	해당 항목에 대해 예·아니오로 표기하며, “예”가 많을수록 결과 중심 성과지표 개발에 유리함
도출된 결과지표는 해당 사업으로 달성할 수 있는 것인가? (성과달성에 영향력이 더 큰 다른 외부요인은 없는가?)	
여러 해가 지난 후에 성과가 나타나는 경우	
· 완료 전 사업의 경우라도, 결과지표를 도출하였는가?	
· 중간목표를 설정하여 초기·중기·최종 결과지표를 도출하였는가?	

3장. SMART 점검

〈표 III-5-6〉 SMART 확인사항

항목	내용
Specific(명확성, 구체성)	일관성 있는 성과 데이터의 수집과 공정한 비교를 위해 명확하고 구체적으로 정의되어야 함
Measurable(측정가능성)	측정을 위한 데이터가 존재해야 하며, 사용에 제약이 크지 않아야 함
Attributable(원인성)	해당 사업 성과의 변화가 성과지표의 변화를 가져와야 함
Reliable(신뢰성)	제3자가 검토하더라도 일관된 결과가 나올 수 있어야 하며, 공식적이고 객관적인 통계정보를 활용할 수 있어야 함
Timely(기한성)	성과측정 대상년도의 성과정보가 측정 전에 나와야 함

4장. 최종지표 설정

- SMART 기준을 모두 충족하는 성과평가지표 중에서 최종 성과지표를 선정할 때 아래의 사항을 고려해야 함
 - 사업목적 달성여부를 점검할 수 있는 결과지표 위주로 선정
 - 신규 또는 완공 전 사업일 경우에도 결과지표를 제시하고 대안지표로 과정지표를 선정
 - 달성된 성과의 정도를 명확히 파악할 수 있도록 비계량(정성)지표보다는 계량(정량)지표를 선정
 - 성과를 정량적으로 측정하기 곤란한 경우 대안지표로서 정성지표를 선정할 수 있음

〈표 III-5-7〉 성과평가지표 고려사항

확인점검 사항	비고
성과지표는 궁극적인 사업목적에 반영하는 결과지표로 선정되었는가?	해당 항목에 대해 예·아니오로 표기하며, “예”가 많을수록 결과 중심 성과지표 개발에 유리함
성과지표는 정량지표로 선정되었는가?	
정량지표는 지엽적인 내용을 점검하고 있지는 않은가?	
정성지표 선정 시 과정 또는 산출의 정량지표도 같이 선정되어 있는가?	
성과지표의 측정산식은 구체적으로 기술되어 있는가?	
성과지표의 구체적 측정기간·범위·단위 등이 명시되어 있는가?	
성과지표의 자료는 객관적이고 검증 가능한 성과정보인가?	

제6절. 2017년 국립아시아문화전당 성과평가지표 도출

1장. 수정된 미션 및 전략체계도

설립목적	아시아 문화에 대한 교류·교육·연구 등을 통하여 국가의 문화적 역량 강화(*아특법 제27조 발체)			
미션	아시아 동시대 문화예술의 교류와 창조의 플랫폼			
비전	아시아 문화예술의 새로운 가치 창출을 선도하는 글로벌 문화예술 기관			
비전 슬로건	세계를 향한 아시아문화의 창窓			
(핵심가치)	(문화다양성)	(창의성)	(인본주의)	
전략목표	<p>아시아와 지역을 잇는 문화적 플랫폼</p> <p>1. 문화다양성 인식제고 통한 문화적 동반 성장의 플랫폼</p>	<p>창제작 문화예술기관으로 거점화</p> <p>2. 아시아문화 담론생성을 기반으로 한 창제작 역량 강화</p>	<p>문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향</p> <p>3. 기회균형 기반의 사랑받는 아시아문화전당 실현</p>	<p>상생과 화합, 자기실현이 가능한 조직역량 구축</p> <p>4. 운영안정과 성장지속을 위한 유연한 조직문화 정착</p>

성과목표	국제 문화예술 교류협업 22건 이상 거버넌스 기반 프로그램 운영 실적 10건	국제공모 레지던시 90명 이상 전문인력양성 135명 이상 선순환 시스템 활용 콘텐츠 3종 이상	고객만족도 82.8점 이상	교육훈련 5,000시간(총 시간/전체직원)
전략과제	① 아시아 문화예술 교류·협력 강화 ② 아시아 문화 기반의 창의성 교육 확대 ③ 문화예술 거버넌스 구축	④ 아시아 문화예술 연구 및 자원 아카이브 구축 ⑤ 창의인력에 환경 제공으로 창작 활성화 ⑥ 창제작 콘텐츠 제작 및 시연확대	⑦ 아시아문화 향유의 대중화·거점화 노력 확대 ⑧ 전략적 홍보·마케팅으로 인지도 제고	⑨ 조직 내·외부 고객만족도 제고를 위한 내부 역량 증진 ⑩ 기관운영 효율성 강화
실행과제	· ACC 주도의 아시아 예술 커뮤니티 운영 ● · 각국 대사관, 문화예술기관 협력 확대 ●● · 지역/국내 문화예술 단체 교류 본격화 ● · 문화예술 거버넌스 확대 견인 ●●● · 문화다양성 및 창의성 증진 어린이 교육 ● · 청소년 문화예술 직업체험 교육 ● · 문화역량 강화 시민교육 프로그램 ●	· 창작의 원천이 되는 아시아 문화연구 및 자원 수집 활성화 ● · 국내 최고 창제작 기능시설 운영 ● · 창의인력 레지던시/랩 운영 ● · 인문·예술·과학의 융복합 기획전시 ● · 선순환 시스템 활용 공연 창제작 ● · ACC제작 콘텐츠의 국제적 공유 ●● · 문화예술 현장 맞춤형 인재 양성 ●	· 대중화/계기성 프로그램 운영 ●● · 생활문화 저변 확대를 위한 창작역량 육성 ● · 특성화 마케팅 ● · 인지도 제고 위한 홍보 지속화 ● · 고객지원 서비스(인적, 시설, 정보) 제공 ●●	· 균형 성과 달성을 위한 창조적 조직 융합 ●●●● · 자체수입 다변화 ●●●● · 내부인력 수요기반 교육훈련 강화 ●●●●
KPI (핵심성과지표)	- 문화예술 교류협력 성과 달성실적 (지역 국내 국제) - 문화다양성 교육 활성화 지수	- 아시아문화자원 아카이브 활용도 - 융복합 콘텐츠 제작 및 운영 실적 - 지식재산권 창출 실적	- 맞춤형 서비스 활성화도 - 홍보 활성화율 - 고객만족도(*행자부 공통)	- 업무프로세스 개선 실적 - 조직문화 변화 지수 (전년대비 클랜문화 증가 정도)

※ 부서 : 기획운영과● / 연구교류과● / 문화창조과● / 시설관리과●

[그림 III-6-1] 국립아시아문화전당 전략 및 비전체계도

2장. 전략목표 및 전략과제의 도출 근거

- 2016년 국립아시아문화전당의 전략목표와 과제는 기관의 설립목적과 미션을 분명하게 담고 있지 못하다는 문제가 있었음. 또한 전략목표는 기관에서 운영하고 있는 개별 사업 단위의 목표 정도로 설정되어 있었기 때문에 좀 더 큰 단위에서의 전략목표의 수립이 요구됨
 - 새롭게 도출된 전략목표는 이러한 2016년도의 지적사항들을 고려하고 자체평가 위원들의 의견을 수렴하여 국립아시아문화전당의 세부 사업들이 지향하는 바를 몇 개의 키워드로 묶어 전략목표로 설정함
- 특히 국립아시아문화전당은 설립목적 자체에서 드러나듯이 ‘아시아’를 중심으로 하는 새로운 담론의 장을 열겠다는 의지를 표명한 바 있는데, 이 부분이 전략목표에 드러나 있지 않아 국립아시아문화전당이 ‘왜 광주에’, ‘지금’ 존재하는 것인가에 대한 의문에 답을 하지 못하는 상황이었음
 - ‘아시아’는 궁극적으로 우리나라가 지향해야 하는 하나의 문화권역으로서의 의미를 가지고 있음. 다시 말하면 ‘아시아’는 한자문화권 내에서 유사한 문화적 경험을 공유하고 있는 국가들이 많이 있음. 향후 지속가능한 한류의 거점으로 국립아시아문화전당이 활약하기 위한 다양한 담론의 생성이 요구됨. 이는 차이와 공존을 인정하는 문화다양성의 차원에서 가능할 것이라 예상됨
 - 국립아시아문화전당은 아시아문화에 대한 연구로부터 얻어지는 다양한 콘텐츠들을 직접 창제작 할 수 있는 플랫폼이 구성되어 있는 하드웨어를 이미 구축하고 있음. 이러한 기관의 장점은 곧 무형의 콘텐츠를 유형화할 수 있다는 장점이 될 수 있음
 - 창제작 플랫폼을 활성화할 수 있는 방안으로 예술가 간의 다채로운 협업활동을 장려하고 국립아시아문화전당 내에서 창제작 결과물을 공연·전시·교육 할 수 있는 열린 플랫폼으로서의 역할을 선도할 필요가 있음
- 관객들의 입장에서 봤을 때 국립아시아문화전당의 매스(Mass)가 가지고 있는 치명적인 단점은 공간이 관객 친화적이지 않다는 것이었음. 전당에서 자체적으로 조사한 고객만족도 VOC에 따르면 편의시설에 대한 개선을 요구한 응답이 전체의 30%가 넘는 정도로 시급한 상황임
- 2018년 행정안전부에서 개정한 책임운영기관 운영지침을 살펴보면 자체평가의 적절성 항목이 새롭게 추가되었으며, 그 중에서 자체사업평가의 내용의 충실성이 매우 중요하게 언급되고 있음. 도전적인 목표를 제시하고 달성했는지의 여부도 필수 확인사항임

3장. KPI(핵심성과지표) 구성안

1) KPI 종합표

〈표 Ⅲ-6-1〉 KPI 종합표

전략과제	성과지표	구분	가중치
아시아 문화예술 교류·협력 강화	1. 문화예술 교류협력 성과 달성실적 (지역, 국내, 국제)	정량	17%
아시아 문화기반의 창의성 교육 확대	2. 문화다양성 교육 활성화 지수	혼합	11%
아시아 문화자원 연구, 아카이브 축적 및 활용도	3. 아시아 문화자원 아카이브 활용도	정량	10%
창제작 콘텐츠 제작 및 시연 확대	4. 융복합 콘텐츠 제작 및 운영 실적	정량	12%
창의인력 환경제공으로 창제작 활성화	5. 지식재산권 창출 실적	정량	6%
아시아문화향유의 대중화·거점화 노력 확대	6. 맞춤형 서비스 활성화율	혼합	11%
전략적 홍보·마케팅으로 인지도 제고	7. 홍보 활성화율	정량	8%
	8. 고객만족도(*행안부 필수)	정성	15%
기관운영 효율성 강화	9. 업무 프로세스 개선 실적	정성	5%
조직 내·외부 고객만족도 제고를 위한 내부역량 증진	10. 조직문화 변화 지수 (전년대비 클랜문화 증가 정도)	정성	5%
종합			100%

- 첫 번째 전략목표인 ‘아시아와 지역을 잇는 문화적 교량’에서 중요하게 평가되는 것은 동반성장의 플랫폼을 구축하는 것임
 - 따라서 이에 해당하는 전략과제로 ① 아시아 문화예술의 교류·협력 강화, ② 아시아 문화기반의 창의성 교육 확대, ③ 문화예술 거버넌스를 선정함
 - ① 아시아 문화예술의 교류·협력 강화를 위해서는 플랫폼의 구축이 필수적이기

때문에 지역, 국내, 그리고 국제적인 문화예술기관과의 교류협력의 성과를 핵심 성과지표로 선정하여 측정하고자 하였음

- ② 아시아 문화기반의 창의성 교육 확대는 대상별 문화다양성, 창의성에 관한 교육 프로그램을 운영함으로써 시민들이 나와 다른 문화를 이해하고 포용할 수 있도록 전당의 역할을 부여하고자 하였음
- ③ 문화예술 거버넌스는 기존의 일방향적인 문화교류의 차원을 뛰어넘는 지역 문화예술단체 - 국립아시아문화전당 - 국제 커뮤니티의 협력과 공유를 추구하기 위한 가치로서 국립아시아문화전당이 플랫폼의 역할을 맡아야 함을 의미함

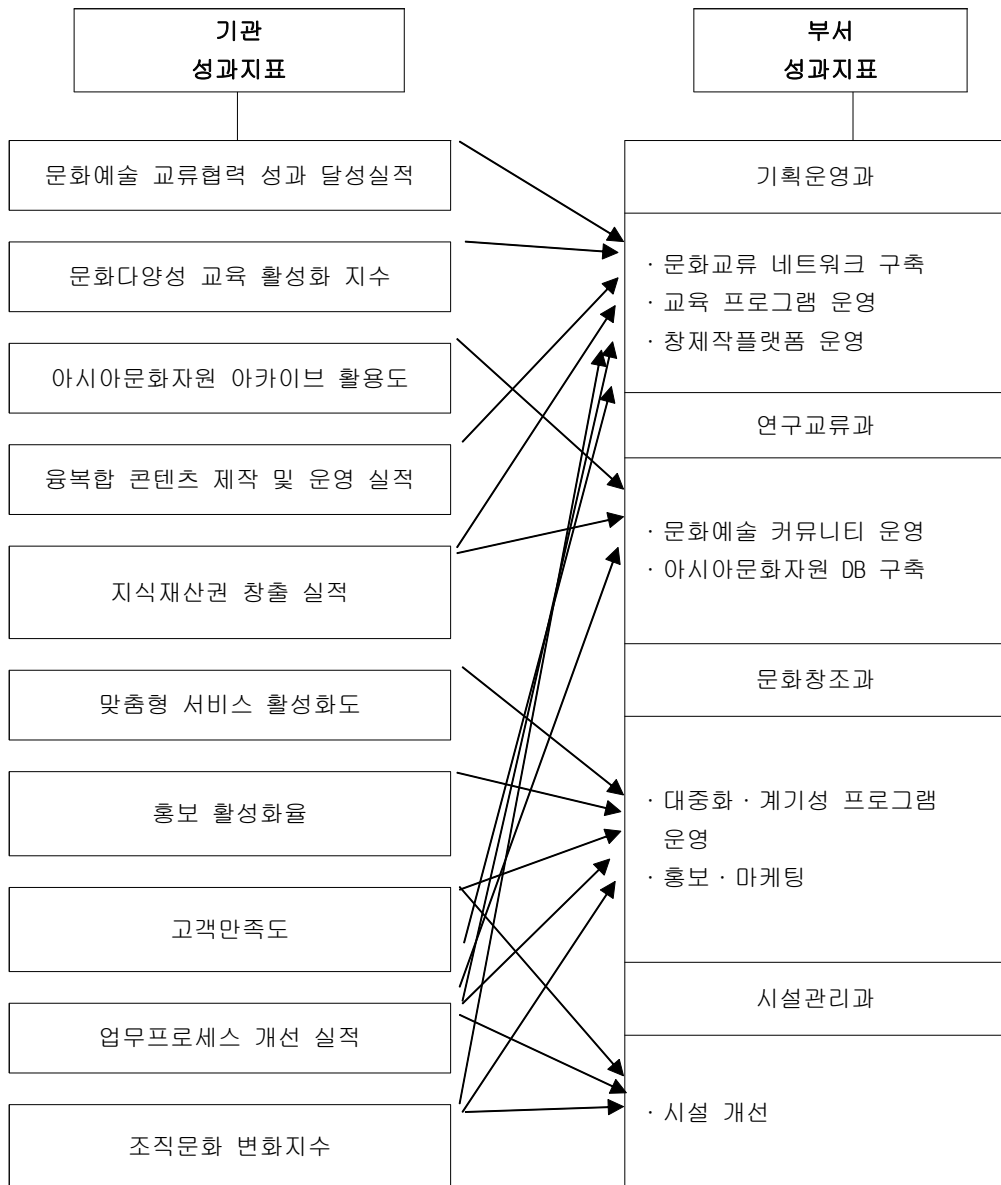
○ 두 번째 전략목표 ‘창제작 문화예술기관으로 경쟁력 강화’를 위해서는 ‘아시아’라는 담론의 주제가 중요하며, 이 담론과 자원을 기반으로 창제작이 가능한 콘텐츠를 만들어낼 수 있는 역량을 키우도록 하는 것이 필요함

- 세 개의 전략과제가 선정됨. ① 아시아 문화예술 연구 및 자원 아카이브 구축, ② 창제작 콘텐츠 제작 및 시연 확대, ③ 창의인력 환경제공으로 창제작 활성화
- ① 아시아 문화예술 연구 및 자원 아카이브 구축에서는 아시아문화연구소의 연구결과물을 DB화해서 누구나 쉽고 편하게 그 자료를 활용할 수 있도록 시스템을 구축하는 역할을 담당하며, 궁극적으로 추구하는 것은 활용의 결과로 콘텐츠를 제작하는 것임
- ② 창제작 콘텐츠 제작 및 시연 확대는 DB를 활용하여 국내·외에 유통시키는 것이 중요한 평가지표 꼽혔음
- ③ 창의인력 환경제공으로 창제작 활성화를 하는 것은 예술가들이 자유로운 환경 속에서 다양한 콘텐츠를 부가가치를 벌어들이는 것으로 전환하는 작업을 핵심평가지표로 선정

○ 세 번째 전략목표는 ‘문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향’으로 기회균형이 기반이 된 사랑받는 국립아시아문화전당을 실현하는 것임

- 이에 해당하는 전략과제로 ① 아시아문화향유의 대중화·거점화 노력 확대, ② 전략적 홍보·마케팅으로 인지도 제고를 선정
- ① 아시아문화향유의 대중화·거점화 노력 확대는 전당의 주요 고객인 시민들의 문화적 접근성의 강화를 위한 노력을 경주해야 한다는 것을 핵심평가지표로 선정하여 측정하도록 하였음
- ② 전략적 홍보·마케팅으로 인지도 제고는 신생 문화예술기관이지만 지역에 위치함으로서 인지도 측면에서 다른 문화예술기관과의 경쟁이 어렵기 때문에 전당의 브랜드 자체를 향상시키기 위한 홍보에 주력할 수 있도록 다양한 홍보수단에 대한 것을 핵심성과지표로 선정함

2) 성과관리 및 환류체계



[그림 Ⅲ-6-2] 국립아시아문화전당 성과관리 및 환류체계

○ 네 번째 전략목표는 ‘상생과 화합, 자기실현이 가능한 조직역량 구축’임. 이는 안

정적인 운영과 지속적인 성장을 위하여 유연한 조직문화를 정착시키는데에 그 목적을 두고 있음

- 이를 달성하기 위해서 두 가지 전략과제가 선정됨. ① 조직 내·외부 고객만족도 제고를 위한 내부역량 증진, ② 기관운영 효율성 강화이 그것임
- ① 조직 내·외부 고객만족도 제고를 위한 내부역량 증진을 위해서는 효율적인 업무 프로세스를 추구하고 조직 내에서의 창의적 아이디어를 지속적으로 이끌어내는 것이 매우 중요함. 따라서 이를 측정하는 것을 핵심성과지표로 선정함
- ② 기관운영 효율성 강화는 국립아시아문화전당처럼 소규모·가족단위의 조직에서 어떤 분위기로 조직을 운영하고 이끌어 나갈 것인가에 대한 논의가 주요한 쟁점으로 작용함. 따라서 원활한 조직문화를 만들어나가고 이를 개선하기 위한 것을 핵심성과지표로 측정하고자 함

3) KPI 지표정의서

〈표 Ⅲ-6-1〉 KPI 지표정의서 지표명1(문화예술 교류협력 성과 달성실적)

지표명 1. 문화예술 교류협력 성과 달성실적 (지역, 국내, 국제)

산출·정량/17%

전략목표	아시아와 지역을 잇는 문화적 플랫폼		
전략과제	아시아 문화예술 교류·협력 강화		
CSF	아시아 지역 네트워크 활성화		
목표	실적	평가점수 (100점 만점)	최종점수 (평가점수x가중치)
점	점	점	점
<p>■ 지표정의</p> <p>○ 국내외 문화예술기관과의 협력을 통한 공동제작 결과물, 교류횟수 및 협약체결 건수를 측정하는 지표</p> <p>■ 측정산식</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>• 구성: 권역별 예술 커뮤니티 결과물(50%) + 교류 건수(40%) + 협약체결 건수(10%)</p> <p>• 산식: $\sum[(\text{실적건수} \times \text{가중치}) / \text{지표 목표}] \times 100$</p> </div> <p>○ 권역별 예술 커뮤니티 결과물</p> <p>- 우리나라 예술가와 해외 예술가의 공동제작물 건수, 제작물 국립아시아문화전당 내 시연 및 전시 횟수, 전당 외부(해외 포함) 시연 및 전시 횟수</p> <p>○ 교류 건수</p> <p>- 지역 내 예술가와 국립아시아문화전당 교류 건수, 전당과 해외 예술가와의 교류협력 건수, 지역과 전당 그리고 해외 예술가와의 삼자 협력 건수</p> <p>○ 협약체결 건수</p> <p>- 지역(광주광역시) 문화예술기관과의 협약체결 실적, 국내 문화예술기관과의 협약체결 실적, 해외 문화예술기관과의 협약체결 실적</p>			

■ 세부 가중치 설정 기준

- 투입되는 예술가의 수와 협력과정에 소요되는 기간 및 노력을 기준으로 가중치를 차등 적용하여 실적 수준을 평가
- ‘권역별 예술 커뮤니티’의 경우 세부 가중치 중 시연의 경우 국내·외를 구분하여 시연까지 추진되는 과정의 어려움에 근거하여 가중치 차등 부여(국립아시아문화전당 자체평가위원 자문 및 내부 TF 협의 결과)

구분	권역별 예술 커뮤니티 결과물	교류 건수	협약체결 건수	계
가중치	50%	40%	10%	100%
투입 예술가	명	명	명	
예상 소요기간	일	일	일	

■ 목표 설정 기준

- 국립아시아문화전당은 2015년 설립되어 과거 실적을 기준으로 하는 성과목표의 수립이 불가능
- 공격적인 성과목표의 달성을 위하여 **110% 상승**을 목표치로 설정
 - ※ 2018년 책임운영기관 평가업무 처리지침을 참고하여 수립
 - * 목표치(193.6점) = 2016년 실적(176점) x 110%

지표 가중치	세부실적		2016년	2017년
	내용	가중치	실적	목표
50%	공동제작 결과물	국가수 x 1	44	193.6점
	전당 내 시연	건수 x 1	5	
	외부 시연	건수 x 3	0	
최종 실적			49	
40%	지역 - 전당 교류	건수 x 1	16	
	전당 - 해외 교류	건수 x 3	15	
	지역 - 전당 - 해외 교류	건수 x 5	0	
최종 실적			61	
10%	지역 문화예술기관 협약체결	건수 x 3	9	
	국내 문화예술기관 협약체결	건수 x 2	7	
	해외 문화예술기관 협약체결	건수 x 5	5	
최종 실적			66	
총합			176	

■ 2017년 실적 평가

- 목표치: 193.6점
- 실적치: 점
- 평가점수: 점 (100점 만점으로 환산)

○ 최종점수: 점

* (평가점수 점 x 가중치 17%) = 점

■ □ 주요 실적

■ 전략체계와의 연계성

- ‘아시아’라는 주제를 중심으로 운영되고 있는 유일한 국립문화예술기관으로서, 동시대 아시아문화에 대한 교류·연구·공연·전시 등의 협력을 강화하여 ‘우리나라의 문화적 역량을 강화’ 하는데 기여할 수 있음

■ 정책효과

- 교류실적의 확대, 교류를 통한 네트워크 구축을 통해서 아시아에 관한 담론을 주도해나갈 수 있음
- 아시아문화예술의 국제적 교류의 장을 선도

〈표 Ⅲ-6-2〉 KPI 지표정의서 지표명2(맞춤형 문화다양성 교육 활성화지수)

지표명 2. 맞춤형 문화다양성 교육 활성화 지수

산출·혼합/11%

전략목표	아시아와 지역을 잇는 문화적 플랫폼		
전략과제	아시아 문화기반의 창의성 교육 확대		
CSF	문화다양성에 관한 역량을 강화하는 교육 프로그램 운영		
목표	실적	평가점수 (100점 만점)	최종점수 (평가점수x가중치)
점	점	점	점
<p>■ 지표정의</p> <p>○ 국립아시아문화전당에서 추구하는 ‘아시아성’을 충분히 공감할 수 있도록 하는 문화다양성과 관련된 다양한 교육 프로그램의 운영 실적을 측정하는 지표</p> <p>■ 측정산식</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <ul style="list-style-type: none"> • 구성: 교육 프로그램 참여자 수(60%) + 참여자 만족도(40%) • 산식: $\sum[(\text{실적건수} \times \text{가중치}) / \text{지표 목표}] \times 100$ </div> <p>○ 교육 프로그램 참여자 수</p> <ul style="list-style-type: none"> - 어린이 유·무료 교육 프로그램 참여자 수, 청소년 일일·심화 체험 프로그램 참여자 수, 시민 유·무료 인문강좌 참여자 수, 전문인력 교육 프로그램 참여자 수 <p>○ 참여자 만족도</p> <ul style="list-style-type: none"> - 교육 프로그램에 대한 수요자의 만족도 조사를 진행한 결과 <p>■ 세부 가중치 설정 기준</p> <p>○ 교육 프로그램에 투입되는 전당 내 예산의 규모를 기준으로 가중치를 차등 적용하여 실적 수준을 평가</p> <p>○ 수요자별 유·무료 교육 프로그램의 경우 유료 교육 프로그램을 기획·제작하여 운영하는 데 소요되는 어려움에 근거하여 가중치 차등 부여(국립아시아문화전당 자체평가위원 자문 및 내부 TF 협의 결과)</p>			

구분	교육 프로그램 참여자 수	참여자 만족도	계
가중치	60%	40%	100%
투입 예산	백만원	백만원	백만원

■ 목표 설정 기준

- 국립아시아문화전당은 2015년 설립되어 과거 실적을 기준으로 하는 성과목표의 수립이 불가능
- 공격적인 성과목표의 달성을 위하여 참여자 수의 경우 **110% 상승**을 목표치로 설정하고, 참여자 만족도의 경우에는 목표부여 방식을 활용하여 **93점**으로 설정

※ 2018년 책임운영기관 평가업무 처리지침을 참고하여 수립

* 참여자 수 목표치(120,600점) = 2016년 실적(109,627점) x 110%

* 참여자 만족도 목표치(93점) = 2016년 실적(91점) ➡ 목표부여

지표 가중치	세부실적				2016년 실적	2017년 목표
	내용		가중치			
60%	참 여 자 수	어린이	무료 프로그램	참여자수 x 2	61,678	120,600점 + 93점
			유료 프로그램	참여자수 x 5	18,420	
		청소년	일일 프로그램	참여자수 x 2	7,970	
			심화 프로그램	참여자수 x 5	85	
		시민	무료 프로그램	참여자수 x 2	5,454	
			유료 프로그램	참여자수 x 10	13,500	
	전문인력 교육 프로그램		참여자수 x 20	2,520		
최종 실적					109,627	
40%	참여자 만족도 조사			최종점수	91점	
최종 실적					91점	

■ 2017년 실적 평가

1) 참여자 수

- 목표치: 120,600점
- 실적치: 점
- 평가점수: 점 (➡ 100점 만점으로 환산)
- 최종점수: 점
- * (평가점수 점 x 가중치 11%) = 점

2) 참여자 만족도

- 목표치: 93점
- 실적치: 점

○ 평가점수: 점 (→ 100점 만점으로 환산)

○ 최종점수: 점

* (평가점수 점 x 가중치 17%) = 점

■ 주요 실적

■ 전략체계와의 연계성

○ 세대별, 계층별 교육 프로그램 운영을 통해 전략목표인 ‘아시아와 지역을 잇는 문화적 교량’의 플랫폼을 달성하는데 기여

■ 정책효과

○ 시민들에게 문화다양성에 관한 교육 프로그램을 운영함으로써 권역으로서의 아시아를 이해하는데에 기여

○ 서로 다름에 대한 이해도의 증가로 향후 정부에서 추구하는 문화다양성이나 문화아시아, 한류 3.0에 대한 선도적인 역할 기대

〈표 Ⅲ-6-3〉 KPI 지표정의서 지표명3(아시아 문화자원 아카이브 활용도)

지표명 3. 아시아 문화자원 아카이브 활용도

산출·정량/10%

전략목표	창제작 문화예술기관으로 거점화		
전략과제	아시아 문화예술 연구 및 자원 아카이브 구축		
CSF	아시아와 관련된 연구결과의 DB 구축 및 활성화		
목표	실적	평가점수 (100점 만점)	최종점수 (평가점수x가중치)
점	점	점	점
<p>■ 지표정의</p> <p>○ 아시아 문화와 관련된 디지털 결과물 실적과 DB를 활용한 실적을 측정하는 지표</p> <p>■ 측정산식</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <ul style="list-style-type: none"> 구성: 아시아 연구결과물 DB구축 실적(30%) + 활용실적(70%) 산식: $\sum[(\text{실적건수} \times \text{가중치}) / \text{지표 목표}] \times 100$ </div> <p>○ 아시아 연구결과물 DB 구축 실적</p> <ul style="list-style-type: none"> 아시아와 관련된 다양한 연구결과물을 디지털화하여 전당의 DB로 구축한 자료의 수 <p>○ 활용실적</p> <ul style="list-style-type: none"> 온라인 플랫폼을 활용하는 접속자 수, DB로 구축된 아시아 문화자원을 활용하여 제작된 작품 수, 국내·외 대여 횟수 <p>■ 세부 가중치 설정 기준</p> <p>○ 국내·외 예술가들이 전당에서 수집한 아시아 문화자원을 활발하게 활용하게 하기 위하여 가중치 차등 부여(국립아시아문화전당 자체평가위원 자문 및 내부 TF 협의 결과)</p>			
구분	연구결과물 DB 구축	DB 활용실적	계
가중치	30%	70%	100%

■ 목표 설정 기준

- 국립아시아문화전당은 2015년 설립되어 과거 실적을 기준으로 하는 성과목표의 수립이 불가능
- 공격적인 성과목표의 달성을 위하여 **110% 상승**을 목표치로 설정
 - ※ 2018년 책임운영기관 평가업무 처리지침을 참고하여 수립
 - * 목표치(54,730점) = 2016년 실적(49,753점) x 110%

지표 가중치	세부실적		2016년	2017년
	내용	가중치	실적	목표
30%	연구결과물 DB 구축		건수 x 1	49,656
	최종 실적			49,656
40%	활용실적	온라인 접속자 수	접속자수 x 1	0
		라팍 신규전시	건수 x 5	45
		콘텐츠 개발	건수 x 10	40
		국내 대여	건수 x 2	12
		해외 대여	건수 x 5	0
	최종 실적			97
	총합			49,753

■ 2017년 실적 평가

- 목표치: 54,730점
- 실적치: 점
- 평가점수: 점 (100점 만점으로 환산)
- 최종점수: 점
 - * (평가점수 점 x 가중치 10%) = 점

■ 주요 실적

■ 전략체계와의 연계성

- 아시아에 연관된 다양한 DB를 구축하여 전략목표인 ‘창제작 문화예술기관으로 경쟁력 강화’의 실현을 구체화할 수 있음

■ 정책효과

- 4차 산업혁명시대에는 DB를 활용한 사물인터넷 간의 거래나 유통이 활발해질 것으로 예상되는데, DB는 곧 전당의 자산으로서 막대한 가치를 지니고 있음. 따라서 지속가능한 전당의 수익을 창출하거나 증대 시키는데에 있어 많은 역할을 할 것임

〈표 Ⅲ-6-4〉 KPI 지표정의서 지표명4(융복합 콘텐츠 제작 및 운영 실적)

지표명 4. 융복합 콘텐츠 제작 및 운영 실적

산출·정량/12%

전략목표	창제작 문화예술기관으로 거점화		
전략과제	창제작 콘텐츠 제작 및 시연 확대		
CSF	선순환 시스템을 활용한 융복합 콘텐츠의 공유		
목표	실적	평가점수 (100점 만점)	최종점수 (평가점수x가중치)
점	점	점	점
<p>■ 지표정의</p> <p>○ 국내·외 예술가들의 작품 제작 실적(레지던시 참가, 제작 결과물, 결과물 유통을 포함)을 측정하는 지표</p> <p>■ 측정산식</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>• 구성: 레지던시 및 ODA 참여자 수(30%) + 창제작 결과물 실적 수(50%) + 국내·외 유통건수(20%)</p> <p>• 산식: $\sum[(\text{실적건수} \times \text{가중치}) / \text{지표 목표}] \times 100$</p> </div> <p>○ 레지던시 및 ODA 참여자 수</p> <ul style="list-style-type: none"> - 아시아 문화예술을 중심으로 장르와 분야를 확장한 형태의 새로운 창작물을 작업하는 국내·외 예술가 수 - 국립아시아문화전당과 교류하는 아시아 지역 ODA 국가들의 인적 네트워크의 수 <p>○ 창제작 결과물 실적 수</p> <ul style="list-style-type: none"> - 레지던시 활동을 통해서 나온 창제작 결과물인 작품, 공연, 전시 건수 <p>○ 국내·외 유통 건수</p> <ul style="list-style-type: none"> - 창제작된 작품의 국내·외 시연(공연 및 전시) 건수, 국제 수상작 건수 <p>■ 세부 가중치 설정 기준</p>			

- 전당의 설립목적에 부합하도록 예술가 간의 교류를 확장하는 것을 권장하기 위하여 국립아시아문화전당 자체평가위원 자문 및 내부 TF 협의로 가중치 차등 부여

구분	레지던시 참여자 수	창제작 결과물 수	국내·외 유통 건수	계
가중치	30%	50%	20%	100%

■ 목표 설정 기준

- 국립아시아문화전당은 2015년 설립되어 과거 실적을 기준으로 하는 성과목표의 수립이 불가능
- 공격적인 성과목표의 달성을 위하여 **110% 상승**을 목표치로 설정
 - ※ 2018년 책임운영기관 평가업무 처리지침을 참고하여 수립
 - * 목표치(2,879점) = 2016년 실적(2,617점) × 110%

지표 가중치	세부실적				2016년	2017년
	내용			가중치	실적	목표
30%	레지던시 참여자	국내		참여자수 x 1	19	2,879점
		해외	아시아	참여자수 x 5	100	
			비(非) 아시아	참여자수 x 3	18	
최종 실적					137	
50%	창제작 결과물 제작 실적	작품	쇼케이스	건수 x 10	80	
			신규	건수 x 50	750	
		공연	재제작	건수 x 10	40	
			대형, ACC포커스	건수 x 50	150	
			중형, ACC컨텍스트, ACC프리즘	건수 x 30	60	
			소형, 기획전	건수 x 20	0	
최종 실적					1,080	
20%	유통실적	국내시연		건수 x 20	1,000	
		해외시연		건수 x 50	400	
		국제수상		건수 x 100	0	
최종 실적					1,400	
총합					2,617	

■ 2017년 실적 평가

- 목표치: 2,869점
- 실적치: 점
- 평가점수: 점 (100점 만점으로 환산)

○ 최종점수: 점

* (평가점수 점 x 가중치 12%) = 점

■ □ 주요 실적

■ 전략체계와의 연계성

○ 연구를 통해 나온 아이디어·콘텐츠를 전시나 공연이라는 형태로 전환하여 전략목표인 ‘창제작 문화예술기관으로 경쟁력 강화’ 목표 달성에 기여

■ 정책효과

- 인문·예술·과학의 융복합 기획으로 시민들의 문화 역량강화를 추구
- 국정기조 중 하나로서 ‘창의가 넘치는’ 문화만들기에 기여

〈표 III-6-5〉 KPI 지표정의서 지표명5 (지식재산권 창출 실적)

지표명 5. 지식재산권 창출 실적

산출·정량/6%

전략목표	창제작 문화예술기관으로 거점화		
전략과제	창의인력 환경제공으로 창제작 활성화		
CSF	신규 제작 콘텐츠 개발		
목표	실적	평가점수 (100점 만점)	최종점수 (평가점수x가중치)
점	점	점	점

■ 지표정의

○ 지속가능한 콘텐츠 상품의 제작 기반이 되는 지식재산권(상품화 가능한 모든 유형)을 측정하는 지표

■ 측정산식

- 구성: 지식재산권 창출 실적(100%)
- 산식: $\sum[(\text{실적건수} \times \text{가중치}) / \text{지표 목표}] \times 100$

○ 지식재산권 창출 결과물

- 캐릭터, 도서, 전시, 공연, 영상작품의 지식재산권 창출 실적, 사진과 동영상과 같은 디지털 자원의 지식재산권 실적, 교육 프로그램용으로 개발된 지식재산권 실적

■ 세부 가중치 설정 기준

○ 국립아시아문화전당 자체평가위원 자문 및 내부 TF 협의를 통해 부가가치가 높은 지식재산권의 경우 높은 가중치를 부여하는 방식을 활용함

고부가가치 지식재산권	디지털 지식재산권	교육용 지식재산권
캐릭터, 도서, 전시, 공연, 영상작품, 실물자원	사진, 동영상	프로그램, 동영상, 교구재

■ 목표 설정 기준

- 국립아시아문화전당은 2015년 설립되어 과거 실적을 기준으로 하는 성과목표의 수립이 불가능
- 공격적인 성과목표의 달성을 위하여 **110% 상승**을 목표치로 설정
 - ※ 2018년 책임운영기관 평가업무 처리지침을 참고하여 수립
 - * 목표치(1,374점) = 2016년 실적(1,249점) x 110%

지표 가중치	세부실적			2016년	2017년
	내용		가중치	실적	목표
100%	캐릭터		건수 x 5	30	1,374점
	도서 간행물		건수 x 3	33	
	전시		건수 x 5	45	
	공연		건수 x 5	20	
	영상작품 등(기타)		건수 x 2	16	
	실물자원		건수 x 1	0	
	디지털 자원	사진	건수 x 1	1,000	
		동영상	건수 x 1	0	
	교육	프로그램	건수 x 3	36	
		동영상	건수 x 3	69	
		교구재	건수 x 5	0	
최종 실적				1,249	

■ 2017년 실적 평가

- 목표치: 1,374점
- 실적치: 점
- 평가점수: 점 (100점 만점으로 환산)
- 최종점수: 점
 - * (평가점수 점 x 가중치 6%) = 점

■ 주요 실적

■ 전략체계와의 연계성

- 창작의 원천으로 활용될 수 있는 아시아 문화연구 자원의 수집으로 전략목표인 ‘창제작 문화예술기관으로 경쟁력’ 강화를 달성가능

■ 정책효과

- ‘아시아’를 전면으로 내세운 기관의 설립목적과 미션에 걸맞는 국립 문화예술기
과능로서의 정책실현이 가능
- 기관이 보유하고 있는 아시아문화자원을 기반으로 다양한 유통 콘텐츠의 개발이
가능. 이를 통해서 경제적 부가가치를 창출하여 지속가능한 경제활동에 기여

지표명 6. 맞춤형 서비스 활성화율

산출·정량/11%

전략목표	문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향		
전략과제	아시아 문화향유의 대중화 · 거점화 노력 확대		
CSF	수요자를 위한 대중화 · 계기성 프로그램 운영 및 생활문화 활성화 화를 지원하는 맞춤형 창작역량 프로그램 운영		
목표	실적	평가점수 (100점 만점)	최종점수 (평가점수x가중치)
점	점	점	점
<p>■ 지표정의</p> <p>○ 지속가능한 수요의 창출과 전당이 추구하는 아시아성의 공유를 위하여 기획 · 제작 되는 대중화 · 계기성 프로그램의 실적을 측정하는 지표</p> <p>■ 측정산식</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px;"> <p>• 구성: 대중화 · 계기성 프로그램 수(30%) + 생활문화 역량강화 프로그램 수(30%) + 참여자 만족도(40%)</p> <p>• 산식: $\sum[(\text{실적건수} \times \text{가중치}) / \text{지표 목표}] \times 100$</p> </div> <p>○ 대중화 · 계기성 프로그램 수</p> <p>- 전당으로의 접근성 강화 프로그램(축제, 공연, 전시, 교육 등) 수</p> <p>○ 생활문화 역량강화 프로그램 수</p> <p>- 시민들의 자발적인 문화예술 기획 · 제작 프로그램 건수</p> <p>○ 참여자 만족도</p> <p>- 전당의 계기성 프로그램 참여자 만족도</p> <p>- 생활문화 역량강화 프로그램 참여자 만족도(문화적 욕구의 충족여부)</p> <p>- 재방문 의사</p> <p>■ 세부 가중치 설정 기준</p> <p>○ 지역 내 시민들의 생활문화 역량강화를 위한 신규 프로그램의 제작지원을 권장하기 위하여 국립아시아문화전당 자체평가위원 자문 및 내부 TF 협의를 통해 가중치를 차등 부여</p>			

구분	대중화·계기성 프로그램	생활문화 역량강화 프로그램	참여자 만족도	계
가중치	30%	30%	40%	100%

■ 목표 설정 기준

- 신규 성과평가지표지만, 시민들과 문화적 공유를 추구한다는 목표를 달성하기 위하여 책임운영기관 운영지침에 근거한 보통(80점) - 우수(90점)의 중간값인 **85점**을 목표치로 설정

※ 2018년 책임운영기관 평가업무 처리지침을 참고하여 수립

* 목표치(85점) = $\sum(\text{대중화·계기성 프로그램수} \times \text{가중치}) + (\text{생활문화 역량강화 프로그램 수} \times \text{가중치}) + (\text{참여자 만족도})$

지표 가중치	세부실적		2016년 실적	2017년 목표
	내용	가중치		
30%	대중화 프로그램 (전당으로의 접근성 강화 프로그램)	건수 x 3		85점
	계기성 프로그램 (일회성 문화교류 행사의 일환)	건수 x 3		
최종 실적				
30%	생활문화 향유 프로그램	건수 x 3		
	시민 창제작 프로그램	건수 x 5		
최종 실적				
40%	참여자 만족도	85점		
최종 실적				
총합				

■ 2017년 실적 평가

- 목표치: 85점
- 실적치: 점
- 평가점수: 점 (100점 만점으로 환산)
- 최종점수: 점
- * (평가점수 점 x 가중치 11%) = 점

■□ 주요 실적

■ 전략체계와의 연계성

- 전략목표 ‘문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향’을 달성하기 위해서는 문화예술에 대한 접근성이 높아야 함. 이를 위해서 핵심성공요인을 ‘수요자를 위한 대중화·계기성 프로그램의 제작·운영’과 ‘생활문화 향유를 위한 창작역량의 강화’로 도출

■ 정책효과

- 문화예술분야는 대표적인 가치재이자 경험재로서 지속적인 향유를 위해서는 접근성의 강화가 필수적임. 따라서 전당에 대한 시민들의 인식이 매우 중요한 역할을 함. 대중적·계기성 프로그램의 운영을 통해 전당이라는 공간 자체에 대한 시민들의 인식을 제고할 수 있음
- 지역에 건립된 국립 문화예술기관이 시민들의 생활문화 발전에 기여하기 위해 공간을 공유하고 창제작에 필요한 서비스를 제공함으로써 100대 국정과제 중 하나인 ‘지역과 일상에서 문화를 누리는 생활문화시대’의 달성에 기여

지표명 7. 홍보 활성화율

결과·혼합/8%

전략목표	문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향		
전략과제	전략적 홍보·마케팅으로 인지도 제고		
CSF	전당에 대한 인지도 향상을 위한 홍보의 지속화		
목표	실적	평가점수 (100점 만점)	최종점수 (평가점수x가중치)
점	점	점	점
<p>■ 지표정의</p> <p>○ 국립아시아문화전당에 대한 홍보 실적과 효과를 측정하는 지표</p> <p>■ 측정산식</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>• 구성: 국립아시아문화전당 홍보 실적(40%) + 인지도 증가율(40%) + 긍정적 기사 비율(20%)</p> <p>• 산식: $\sum[(\text{실적건수} \times \text{가중치}) / \text{지표 목표}] \times 100$</p> </div> <p>○ 국립아시아문화전당 홍보 실적</p> <ul style="list-style-type: none"> - 대국민방송, 신문 등 오프라인 홍보 실적 및 기획홍보(전당에 관련된 기획 프로그램)의 증가율 - 온라인 플랫폼을 활용한 전당 홍보증가율 = 페이스북, 인스타그램, 블로그(현재 운영 중인 사이트) - 국립아시아문화전당의 홍보물과 관련된 긍정적·부정적 기사의 비율 <p>○ 인지도 증가율</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수요자 중심의 프로그램 운영 시 전당에 대한 인지도가 고객유도에 얼마나 효과적이었는지를 묻는 설문조사 실행으로 인지도 증가율 측정 - 설문조사 자체 실시 <p>■ 세부 가중치 설정 기준</p> <p>○ ‘국립아시아문화전당 홍보 실적’ 는 오프라인 중 매체의 중요도와 파급력을 기준으로 세부 가중치를 산정하였고, 온라인의 경우에도 접속자 수를 기준으로 플랫폼</p>			

마다의 가중치를 부여함

- 가중치를 차등으로 부여할 때의 수치는 국립아시아문화전당 자체평가위원 자문 및 내부 TF 협의 결과임
- 홍보실적 세부가중치

오프라인	가중치	온라인	가중치	기획홍보	가중치
주요방송	3	페이스북	2	기획방송물	3
케이블	2	인스타그램	2	전문지	2
라디오	1	블로그	2	기관홍보물	1
주요 일간지	3			제작·배포	
기타 일간지	2				

※ 국립해양문화재연구소, 국립재난안전연구원 등의 가중치 참고

- 오프라인·온라인에 나타나는 국립아시아문화전당의 긍정적·부정적 기사의 비율
=> 비계량적 지표로서 「책임운영기관제도 평가업무 처리지침」의 등급제를 활용
=> 국립아시아문화전당 인지도 향상과 이미지 제고를 위하여 보통(80점) - 우수(90점)의 중간값인 **85점**, 즉 **85%**를 목표치로 설정

- 오프라인 매체 기준

- 방송: 주요방송(전국 방송국/KBS, MBC, SBS, EBS), 케이블방송(JTBS, YTN, MBN, TV조선, KTV, 연합뉴스 등), 라디오
- 신문: 주요 일간지(조선일보, 중앙일보, 동아일보, 국민일보, 한겨레 등), 기타 일간지(연합뉴스, 뉴시스, 이데일리 등)
- 전문지: 문화예술과 관련된 정기발행물

■ 목표 설정 기준

- 국립아시아문화전당은 2015년 설립되어 과거 실적을 기준으로 하는 성과목표의 수립이 불가능
- 목표부여 방식을 활용하여 홍보 실적은 **점**, 인지도는 **37.7%**, 긍정적 기사리뷰 **85%**를 목표치로 설정

※ 2018년 책임운영기관 평가업무 처리지침을 참고하여 수립

※ 홍보 실적은 2016년 **건, **점에서 **건, **점으로 공격적인 목표 상정

※ 인지도의 경우 2016년 32.7%도 2016년 대비 5% 상향한 목표로서, 홍보활성화를 위한 전략적 차원에서 동일하게 5% 상승을 목표로 상정

* 목표치(점) = 2016년 실적(176점) x 110%

지표 가중치	세부실적		2016년 실적	2017년 목표
	내용	가중치		
40%	주요방송	건수 x 3		점
	케이블	건수 x 2		
	라디오	건수 x 1		
	주요 일간지	건수 x 3		
	기타 일간지	건수 x 2		

	페이스북	건수 x 2		
	인스타그램	건수 x 2		
	블로그	건수 x 2		
	기획방송물	건수 x 3		
	전문지	건수 x 2		
	기관홍보물 제작·배포	건수 x 1		
최종 실적				
40%	오프라인 인지도 조사	건수 x 2		37.7%
	온라인 인지도 조사	건수 x 1		
최종 실적				
20%	긍정적 기사 리뷰 비율		85%	85%
총합				

■ 2017년 실적 평가

- 목표치: 점
- 실적치: 점
- 평가점수: 점 (100점 만점으로 환산)
- 최종점수: 점
- * (평가점수 점 x 가중치 8%) = 점

■ 주요 실적

■ 전략체계와의 연계성

- 전당의 인지도를 제고하기 위하여 온·오프라인 홍보를 활발하게 추진. 특히 온라인을 주로 활용하는 젊은 세대의 유입을 강화하기 위하여 온라인 홍보의 가중치를 오프라인과 동등하게 부여. 이를 통해서 전략과제인 ‘전략적 홍보·마케팅으로 인지도 제고’의 달성을 실현하고 함

■ 정책효과

- 기존에는 오프라인 중에서 일간지나 전문지를 중심으로 하는 홍보방식을 우선하였다면, 최근에는 오프라인 중 케이블 방송을 활용하는 방식을 선호. 이렇게 제작된 영상 콘텐츠들을 활용하여 국가 문화예술기관으로서의 역할과 활동을 홍보 가능

지표명 8. 고객만족도

결과·정성/15%

전략목표	문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향		
전략과제	수요자 중심의 홍보 활성화		
CSF	고객 유형별 서비스 대응전략 추진		
목표	실적	평가점수 (100점 만점)	최종점수 (평가점수x가중치)
점	점	점	점
<p>■ 지표정의</p> <p>○ 아시아 문화예술의 거점인 국립아시아문화전당에서 제공하는 다양한 공연·전시·교육 프로그램에 대한 서비스 만족도 및 시설 사용에 대한 만족도를 측정하는 지표</p> <p>■ 측정산식</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>• 구성: 행정안전부 통합조사</p> <p>• 산식: $\sum(\text{실적} / \text{목표}) \times 100$</p> </div> <p>■ 행정안전부 고객만족도 통합조사</p> <p>○ 목적: 국립아시아문화전당을 이용하는 고객들의 만족도와 전당에서 제공하는 서비스 역량을 측정하기 위함</p> <p>○ 대상: 2017년 국립아시아문화전당의 서비스를 경험한 고객</p> <p>○ 시기: 2017년 11월-12월 중(한달 간)</p> <p>○ 방법: 구조화된 설문지</p> <p>○ 주관: 행정안전부</p> <p>■ 목표 설정 기준</p> <p>○ 목표부여 방식을 사용하여 목표치로 설정</p> <p>※ 2018년 책임운영기관 평가업무 처리지침을 참고하여 수립</p> <p>★ 목표치(83.1점) = 2016년 실적(81.1점) + 2%</p> <p>※ 2016년의 경우 81,2점이 목표였으나 목표치를 달성하지 못함</p>			

■ 2017년 실적 평가

- 목표치: 83.1점
- 실적치: 점
- 평가점수: 점 (100점 만점으로 환산)
- 최종점수: 점
- * (평가점수 점 x 가중치 15%) = 점

■ 주요 실적

■ 전략체계와의 연계성

- 국립아시아문화전당에 대한 고객만족도를 통해 서비스의 질적인 향상에 기여

■ 정책효과

- 전시 및 교육 프로그램의 서비스 결과를 살핌으로서 기관의 프로그램 기획·구성 단계에서 관객의 니즈를 투영할 수 있음

〈표 Ⅲ-6-9〉 KPI 지표정의서 지표명9 (업무프로세스 개선 실적)

지표명 9. 업무 프로세스 개선 실적

과정·정량/5%

전략목표	상생과 화합, 자기실현이 가능한 조직역량 구축		
전략과제	조직 내부역량 증진		
CSF	기관조직의 효율성 강화		
목표	실적	평가점수 (100점 만점)	최종점수 (평가점수x가중치)
점	점	점	점

■ 지표정의

○ 전당 만의 특별한 조직구조에서 시너지효과를 극대화 하기 위하여 직원 간 자유로운 의사소통을 위한 업무 개선과제 발굴 및 중장기적인 발전을 위한 내부 역량 강화실적을 측정

■ 측정산식

- 구성: 업무 개선과제 발굴 건수(100%)
- 산식: $\sum[(\text{실적건수} \times \text{가중치}) / \text{지표 목표}] \times 100$

○ 업무 개선과제 발굴 건수

- 전당 내 독특한 조직 구조를 기반으로 시도가능한 아이디어 개발 횟수
= 창의적이고 자율적인 조직 운영을 가능하게 하는 내용

■ 세부 가중치 설정 기준

○ 국립아시아문화전당 자체평가위원 자문 및 내부 TF 협의 결과 단순하게 아이디어 한 건당 가중치 1을 부여하는 것으로 결정

내용	가중치
아이디어 제안 건수	건수 x 1

■ 목표 설정 기준

○ 신규지표로서 목표부여 방식을 활용하여 **연간 12건**을 목표로 설정

※ 2018년 책임운영기관 평가업무 처리지침을 참고하여 수립

※ 유사기관인 한국정책방송원의 실적지표 참고

* 목표치(12건)

지표 가중치	내용	가중치	2016년 실적	2017년 목표
100%	직원의 창의적 아이디어	발굴건수 x 1	44	12건

■ 2017년 실적 평가

- 목표치: 12건
- 실적치: 점
- 평가점수: 점 (100점 만점으로 환산)
- 최종점수: 점
- * (평가점수 점 x 가중치 5%) = 점

■ 주요 실적

■ 전략체계와의 연계성

- 국립아시아문화전당은 신생기관으로서 전략과제인 ‘균형성과 달성을 위한 창조적 조직융합’을 달성하기 위하여 조직 내 인력들의 유기적인 조화와 협력을 추구
- 기관의 미션 및 비전을 조직원들이 체감하여 조직에 대한 이해도 향상에 기여

■ 정책효과

- 이원적으로 운영되고 있는 내부 조직의 문제점을 파악하고, 보다 협력적으로 업무 처리가 가능
- 향후 국립아시아문화전당과 아시아문화원의 조직 일원화를 대비하여 효율적 업무 운영에 대한 방안을 마련하고 준비하는데 기여

〈표 Ⅲ-6-10〉 KPI 지표정의서 지표명10 (조직문화 변화 지수)

지표명 10. 조직문화 변화 지수
(클랜문화 증가도)

과정·정량/5%

전략목표	상생과 화합, 자기실현이 가능한 조직역량 구축		
전략과제	기관운영 효율성 강화		
CSF	균형성과를 달성하기 위한 조직의 창조적 융합		
목표	실적	평가점수 (100점 만점)	최종점수 (평가점수x가중치)
점	점	점	점
<p>■ 지표정의</p> <p>○ 조직원의 클랜문화 증가율을 측정하는 지표</p> <p>※ 클랜문화: 가족 형태의 조직을 의미하며, 공동의 가치와 목표, 응집력, 참여, 우리 다움, 팀 워크, 능력을 키우고자 하는 특성을 가진 문화</p> <p>■ 측정산식</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>• 구성: 클랜문화 증가도(100%)</p> <p>• 산식: $\sum[(\text{실적건수} \times \text{가중치}) / \text{지표 목표}] \times 100$</p> </div> <p>○ 클랜문화 증가도</p> <p>- 조직 내 구성원들에게 클랜문화 평가</p> <p>■ 클랜문화 평가방법</p> <p>○ 목적:</p> <p>○ 시기:</p> <p>○ 추진방법:</p> <p>○ 평가방법:</p> <p>○ 평가대상:</p> <p>■ 목표 설정 기준</p> <p>○ 신규평가지표로 목표부여 방식을 활용</p> <p>○ 책임운영기관 운영지침에 근거하여 비계량 지표 평가등급 보통(80점) - 우수(90</p>			

점)의 중간값인 85점을 목표치로 설정

■ 2017년 실적 평가

- 목표치: 85점
- 실적치: 점
- 평가점수: 점 (100점 만점으로 환산)
- 최종점수: 점
- * (평가점수 점 x 가중치 5%) = 점

■ 주요 실적

■ 전략체계와의 연계성

- 국립아시아문화전당은 콘텐츠를 기반으로 하는 기관으로서, 직원들의 휴먼파워가 매우 중요한 기관이기 때문에 조직문화의 변화에 대한 노력은 전략목표인 ‘상생과 화합, 자기실현이 가능한 조직역량 구축’ 달성에 기여

■ 정책효과

- 조직의 규모가 크지 않아 가족같은 형태의 분위기의 클랜문화에서 근무하는 직원들의 현재 만족도를 평가하고 향후 조직의 분위기와 문화를 개선하기 위해서 요구되는 다양한 니즈를 수렴. 조직 역량강화를 위한 소통문화의 변화를 기대

IV. 국립아시아문화전당 고객관리 방안

제1절 고객유형분류

제2절 고객유형별 관리방식

1장 고객유형별 프로그램 전략

2장 고객유형별 마케팅 전략

IV. 국립아시아문화전당 고객관리 방안

제1절 고객유형분류

- 우선 선행 연구들이 보여 주는 관객의 분류 방식들을 살펴봄으로써 아시아문화전당의 고객 유형을 도출해 보고자 함. 예술기관이 마케팅 목적에 따라 관객을 구분(segmentation)하는 것은 여러 가지로 유용하며, 구분된 관객의 다양한 유형에 따라 마케팅 방식도 달라지고 그 효과도 다르게 나타나는 것이 보통임. 관객은 예술기관이 속해 있는 지역의 인구통계학적 특성이나 지리적 여건에 따라, 혹은 예술에 대한 참여 정도에 따라 다양한 구분이 가능하지만, 여기서는 참여 정도에 따른 분류들을 보기로 함

1장 모리슨과 플리어의 분류

- 모리슨과 플리어(Morison & Flier)⁴⁾는 한 지역의 인구를 예술 참여의 정도에 따라 다음과 같이 4가지 범주로 나누고 있음.
 - 첫째, 인구의 2~5%를 차지하는 현재의 참여 관객층(Yeses)은 삶의 어떤 경력이나 교육의 결과로 예술을 생활의 중요한 부분으로 받아들이게 된 사람들임. 이들은 예술 활동에 적극적으로 참여해 왔으며, 교육 수준과 소득 수준이 한 지역 혹은 국가의 평균치보다 높은 시즌 티켓 구매자나 후원자 그룹이라는 것임. 공연예술기관의 경우 시즌 공연 패키지를 구입하는 시즌 관객(subscriber)이거나 개별 작품의 티켓을 사는 비정기 관객(single ticket buyer)이 바로 이들임
 - 둘째, 인구의 12~15%인 잠재관객층(Maybes)이 있는데 이들은 예술이 그들에게 중요한지, 또 중요할 수 있는지에 대하여 확신을 갖지 못하는 사람들임. 이들은 공연장이나 박물관의 위용(偉容)이나 거기에 오는 사람들의 차림새 등 딱딱한 형식을 보면 왠지 위화감을 느끼는 사람들이자, 예술을 감상할 충분한 지식도 없지만 어떤 동기를 부여해주면 가끔은 접근할 만한 공연에는 가는 모험을 감행할 수도 있고, 한번 맛을 들이면 다시 갈 수도 있는

4) Morison & Dalglish(1987), 앞의 책)

사람들임

- 셋째, 30%의 참여 불가능한 관객층(Ineligibles)은 나이가 너무 많거나 적어서, 군대에 있거나 투옥되었거나 해서 공연장에 갈 수 없는 사람들을 가리킴. 예술기관이 이들에게 예술 작품을 가지고 갈 수는 있으나 전통적 의미에서의 공연장에서 열리는 공연에 스스로 참여할 가능성은 없음
- 마지막으로 50~55%에 이르는 참여 거부층(Noes)은 경력이나 교육상의 어떤 이유에서 예술에 대한 취향 또는 기호형성의 기회를 놓쳐 버린 사람들로 의식적이든 무의식적이든 예술을 삶에서 배제하고 사는 사람들임

〈표 VI-1-1〉 모리슨과 플리어의 관객유형 분류

관객유형	인구비율	비고
현재관객(Yeses)	2~5%	현재의 적극적 참여관객
잠재관객(Maybes)	12~15%	동기부여를 통해 참여가 가능한 관객
불능관객(Ineligibles)	30%	자력으로 예술기관 프로그램에 참여할 수 없는 관객
거부관객(Noes)	50~55%	참여 거부층

- 이들의 분류에서 놀라운 것은 이 중 예술 활동에 참여하고 있거나(Yeses) 앞으로 참여할 가능성이 있는(Maybes) 인구의 비율은 20%를 넘지 못한다는 사실임. 나머지 80%의 인구는 예술이 직접 그들을 찾아가기 전에는 스스로 현장에 오지 않으며, 더구나 예술소비자로서 돈과 시간을 지불할 의사가 거의 없다는 것임
- 모리슨과 플리어가 관객을 이런 방식으로 분류한 배경에는 예술기관이 잠재 관객층의 참여 동기를 자극하기 위한 행위(예술교육 등)를 소홀히 할 경우 관객은 거의 현재의 참여 관객층으로 제한 될 수밖에 없음을 역설하기 위한 동기가 존재하고 있음

2장 스트랑과 굿맨의 분류

- 스트랑(Roaser A. Strang)과 굿맨(Jonathan Gutman)은 관객에 따라 적합한 마케팅 방법을 찾기 위해 열성관객(enthusiasts), 관심관객(interested), 비참여 관객

(nonattenders) 등 세 가지로 그 유형을 구분함(Strang, & Gutman, 1980).

〈표 VI-1-2〉 스트랑과 굿맨의 관객유형 분류

관객유형	비고
열성관객(enthusiasts)	특정한 예술 형식에 강한 관심을 갖고 작품에 관한 정보를 구하는 관객
관심관객(interested)	관심관객은 정도는 약하지만 잠재적인 후원자가 되고자 하는 사람들
비참여관객(nonattenders)	예술체험에 대해 관심을 가지거나 진지하게 고려해 본 적이 거의 없는 사람들

- 열성관객은 특정한 예술 형식에 강한 관심을 갖고 작품에 관한 정보를 구하는 관객임. 이들은 더 이상 적극적인 홍보 정책을 펴지 않아도 스스로 공연 정보를 구할 것이라고 믿어지며, 예술에 대한 적극적인 지원자가 되고 싶어 함. 시즌 프로그램이나 혹은 시리즈 프로그램에 예약 신청을 하고, 아마추어 활동에도 참여하고 싶어 하는, 적극적인 예술체험을 하는 예술 소비자
- 관심관객은 정도는 약하지만 잠재적인 후원자가 되고자 하는 사람들로서 권유만 충분히 하면 예술에 참여케 할 수 있음. 평범한 예술소비자로서 관심은 있으나 열성관객처럼 적극적이지는 않으며, 특별히 선호하는 예술 장르는 없는 반면 다양한 예술 프로그램과 서비스에 참여함. 조금만 노력하면 열성관객으로 전환할 수 있는 가능성을 갖고 있는 사람들이기도 함
- 비참여 관객은 예술체험에 대해 관심을 가지거나 진지하게 고려해 본 적이 거의 없는 사람들임. 예술체험의 가치를 안다면 매우 가능성 있는 잠재 예술소비자이기도 하지만, 현재로서는 공연 참가를 고려해 볼 만큼 예술에 대해 알고 있는 것이 없음

3장 앤드리슨의 분류

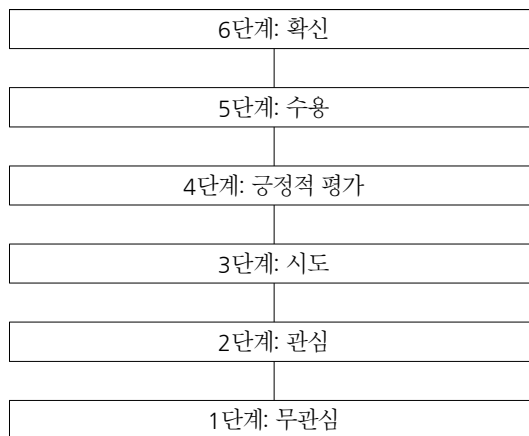
- 이상의 분류 방식보다 복잡한 것으로 앨런 앤드리슨은 관객들이 공연예술을 수용하는

과정에 따라 6가지 단계로 구분하고 있음. 그는 개인들이 (공연)예술에 대해 관

련이 있는 무관심한 상태에서 적극적인 참여와 관심의 단계로 발전해 가면서 다섯 개의 주요한 이동선으로 연결된 여섯 개의 단계를 거치게 된다고 말함. 그림 11-1에서 각각의 단계로 발전하게 되는 이동선은 다음과 같이 설명될 수 있음⁵⁾

- ① 1단계 무관심(disinterest)에서 2단계 관심으로 발전해 가는 것은 공연예술에 무관심하고 참여하지 않는 상태에서 처음으로 참여에 대한 관심을 갖는 단계로 변화하는 것
- ② 2단계 관심(interest)에서 3단계 시도로 발전해 가는 것은 공연예술행사에 단지 관심만 갖고 있는 단계에서 처음으로 참여하는 단계로 변화하는 것
- ③ 3단계 시도(trial)에서 4단계 긍정적인 평가로 발전해 가는 것은 공연예술행사에 처음 참가하는 단계에서 더 많이 참가하는 것에 관심을 갖는 단계로 변화하는 것
- ④ 4단계 긍정적인 평가(positive evaluation)에서 5단계 수용으로 발전해 가는 것은 단지 더 많은 공연예술행사 참여에 관심을 갖는 단계에서 실제로 여러 행사에 참여하는 단계로 변화하는 것
- ⑤ 5단계 수용(adoption)에서 6단계 확신(confirmation)으로 발전해 가는 것은 여러 공연예술행사에 참가하는 것에서 더 많은 행사에 참가할 관심을 갖게 되는 것으로

〈표 VI-1-3〉 앤드리슨의 공연예술수용과정



5) (Andreasen, 용호성 역, 1998). .

변화하는 것

- 이 공연예술수용과정(performing arts adoption process) 모델은 물론 이상적인 진행 과정을 말해 주는 것임. 따라서 모든 사람들이 정확하게 모든 단계를 거쳐 마지막 단계에 이르리라고 기대할 수는 없음. 비교적 상위 단계에까지 도달한 사람이 환경변화로 인해 다음 단계에 이르기 전에 이전 단계로 퇴보해 갈 수도 있으며, 대부분의 단계를 다 거친 사람이 이전 단계로 후퇴하여 영속적으로 공연예술에 대한 참여를 줄일 수도 있음. 어떤 사람은 몇 개의 단계를 뛰어넘을 수도 있고, 어떤 단계에서 멈추어 더 이상 발전해 가지 않을 수도 있다는 것임
- 이상의 세 가지 관객 분류 중 각각의 공통 영역을 표로 나타내 보면 표 11-1와 같음
- 표 <표 VI-1-2> 에서 보듯, 각각의 관객 분류 중에서 시즌 관객과 열성관객, 그리고 확신과 수용 단계의 관객은 예술기관의 시즌 프로그램 중 여러 작품에 참여하는 관객(이상 A영역)이라는 공통점을 가짐. 마찬가지로 비정기 관객과 관심관객, 그리고 긍정적인 평가와 시도 단계의 관객은 시즌 프로그램 중 하나 이상의 작품을 구매하고 있는 관객(이상 B영역). 그리고 잠재관객과 비참여 관객, 그리고 관심 단계의 관객은 어떤 동기를 부여해 주면 참여할 가능성이 있는 관객 집단(이상 C영역)이라는 공통점을 갖고 있음

<표 VI-1-4> 관객의 공통 영역

A		B		C	D
참여 관객(시즌 관객)		참여 관객(비정기 관객)		잠재관객	참여거부/불능 층
열성관객		관심관객			비참여 관객
확신	수용	긍정적평가	시도	관심	무관심

- 고객 유형별 관리란 관객개발(audience development)을 위해 참여 단계별로 비참여 관객의 신규참여를 유도하고 참여빈도를 점차 높이는 것(development), 그리고 그 규모를 점차 확대(enlargement)하고 유지(maintenance)하는 것으로 정의할 수 있음. 고객 유형별 관리의 의미를 이런 정도로 정의할 때, 예술기관의 관리 방식은 그 유형이 열성관객인가 관심관객인가, 비참여 관객인가에 따라 달라짐
- <표 VI-1-4>에서 A 영역과 B 영역의 관객은 현재 공연예술기관의 프로그램에 참여

하고 있는 관객을, C 영역은 앞으로 참여 가능성이 높은 잠재관객을 나타내고 있음. 모리슨과 달레시는 어떤 종류의 관객이든 참여도를 높이기 위해서는 예술교육의 과정이 필요하다고 주장하고 있음. 특히 현재의 참여 관객이라 하더라도, 그 규모는 별도의 수단이 없는 한 대개 지역 총인구의 2~5%에서 고정되므로 이들의 충성도 즉, 참여빈도를 높이기 위해서는 수준에 맞는 교육이 지속되어야 한다는 것임. 특히 잠재 관객을 참여시키기 위한 수단으로서도 예술에 대한 취향 형성에 도움이 되는 예술교육이 필수적이라는 주장을 하고 있는 것

- 스트랑과 굿맨도 각각의 분류에 속하는 표적 관객에 대하여 각각 다른 홍보 방법을 제시하고 있음. 즉 열성관객에게는 정보를 제공하는 것만으로도 충분하겠지만, 비참여 관객에게는 문화예술을 향유하고 즐길 수 있는 방법과 내용에 대한 교육이 병행되어야 한다는 것임

4장 국립아시아문화전당의 고객 분류

- 아시아문화전당의 고객 유형은 스트랑과 굿맨의 분류와 관리 방식을 활용하기 위해 비참여관객, 관심관객, 열성관객 등 세 가지로 분류하기로 함
- 그 이유는 우선 모리슨과 플리어의 4단계나 앤드리슨의 6단계의 관리 방식은 복잡하여 개관이후 얼마 되지 않은 현재 아시아문화전당의 현실에서는 적용하기 쉽지 않은 방식이라고 보기 때문임
- 우선 지리적으로 아시아문화전당의 관람객이 될 수 있는 유형을 광주·호남 거주자, 서울·전국거주자, 해외거주자로 구분함
- 광주·호남 거주자는 비참여관객, 관심관객, 열성 관객 등 3가지 유형으로 분류하고 그에 맞는 마케팅 방식을 활용하기로 함
- 서울·전국거주자 중 비참여 관객은 광주에 위치한 아시아문화전당까지 관람을 할 수 있는 가능성이 거의 없기 때문에 관리대상에서 제외하기로 함
- 유사한 논리로 해외 거주자 중 비참여관객과 관심관객은 한국의 광주에 위치한 아시아문화전당까지 관람을 할 수 있는 가능성이 거의 없기 때문에 관리대상에서 제외하기로 함

○ 이렇게 하여 아시아문화전당의 지리별, 관심정도별 관객유형을 분류해 본다면 하면 <표 IV-1-5> 와 같음

<표 IV-1-5> 국립아시아문화전당 고객 유형

지 역	유형	특징	예시
광 주 호 남	비참여 관객	경험과 교육 분야가 달라서 <u>거주지</u> 문화콘텐츠 관람/참여에 관심이 없는 유형	무경험자 (일반인)
	관심관객	관심은 있으나 잘 몰라서 <u>거주지</u> 문화콘텐츠 관람/참여를 주저하거나 동기를 부여하면 <u>거주지</u> 문화콘텐츠 중 여러 장르에 관심을 가질 수 있는 유형	소경험자 (일반인)
	열성 관객	교육 or/and 소득수준이 평균보다 높은 자발적 관람/참여자로서 <u>거주지</u> 문화콘텐츠 중 다수 장르 관람/참여 및 컨템퍼러리 프로그램에도 관심을 가지고 있는 유형	전공자 예술가 얼리어답터 (일반인)
서 울 전 국	관심관객	관심은 있으나 잘 몰라서 문화콘텐츠 관람/참여를 주저하거나 소수 참여 및 <u>원거리</u> 관람/참여 필요를 덜 느끼는 유형	소경험자 (일반인)
	열성관객	교육 or/and 소득수준이 평균보다 높은 자발적 관람/참여자로서 <u>원거리</u> 문화콘텐츠 중 다수 장르 관람/참여 및 컨템퍼러리 프로그램에도 관심을 가지고 있는 유형	전공자 예술가 얼리어답터 (일반인)
해 외	열성관객	교육 or/and 소득수준이 평균보다 높은 자발적 관람/참여자로서 <u>해외</u> 문화콘텐츠 중 다수 장르 관람/참여 및 컨템퍼러리 프로그램에도 관심을 가지고 있는 유형	예술가 협력관계자 관광객

제2절 고객유형별 관리방식

1장 고객유형별 프로그램 전략

1. 유형별 프로그램 난이도에 따른 접근 전략

- 우선 광주·호남 지역의 비참여고객은 초기 전략으로 POE 프로그램을 적절하게 배치하여 전당에 오도록 유도함
- POE(Point of Entry) 전략은 고객의 초기 접점을 가르키는 용어로 쉽고 흥미 있는 프로그램으로 처음 유인하고 나서 다음 단계로 이름, 주소, 연락처(이메일, 전화번호)를 등록함. 이후 단계별 교육 프로그램과 난이도별 프로그램 참여를 유도함으로써 점차 관심 고객, 열성고객으로 발전하도록 돕는 전략의 하나

〈표 IV-2-1〉 POE(Point of Entry) 전략의 유형⁶⁾

유형	사례
① 난이도 낮은 프로그램 유형	초보자도 접근 가능한 대중성을 갖춘 공연, 전시 등
② 장소 접근 유형	극장, 미술관 방문 투어, 음악분수대, 식당, 동호회 공간 운영 등
③ 이벤트 유형	파티, 기념일, 세대별 특화 이벤트 등
④ 축제 유형	공연, 전시 등 종합적인 축제
⑤ outreach 유형	외부로 찾아가는 공연, 전시 등

- POE에 의해 일단 전당을 방문한 고객들에게는 그 보다 다소 난이도가 높은 ‘난이도 C 프로그램’을 권유하는 한편 유사한 등급의 난이도 C 교육프로그램을 이용하도록 유도함. 난이도별 공연, 전시 프로그램과 교육프로그램 유형은 다음과 같이 설정할 수 있음
- 이런 방식으로 관심고객들에게는 난이도 B 프로그램과 난이도 B 교육프로그램을 적용하고, 열성고객들에게는 난이도 A 프로그램(컨템퍼러리 포함)과 난이도 A 교육프로그램

6)

램(컨템퍼러리 포함)을 이용하도록 하는 것임

2. 유의할 점들

- 다만, 각 단계별로 이동하는데 걸리는 시간은 관객에 따라 다를 수 있으며 보통 상달한 기간이 필요할 수 있다는 점을 명심해야 함
- 또한 유형별 관객의 단계별 성장을 유도하기 위해서는 공연, 전시 프로그램과 교육 프로그램의 구성을 치밀한 전략아래 구성해야 할 것임

〈표 IV-2-2〉 고객 유형별 유인 전략 및 프로그램(예시)

지 역	유형	유인 및 Develop 전략	프로그램 유형
광 주 호 남	비참여 관객	· 흥미 있는 POE참여 유인 · 교육을 통해 다음단계 참여	POE 프로그램 난이도 C 프로그램 난이도 C 교육프로그램
	관심관객	· 대중성 있는 프로그램 참여 · 다음단계의 교육을 통해 점진적 참여 증가	난이도 B 프로그램 난이도 B 교육프로그램
	열성 관객	· 예술성 높은 프로그램참여 · 컨템퍼러리 프로그램 참여 · 컨템퍼러리 학습조직 운영	난이도 A 프로그램 (컨템퍼러리) 난이도 A 교육프로그램 (컨템퍼러리)
서 울 전 국	관심관객	· 대중성 있는 프로그램 참여 · 다음단계의 교육을 통해 점진적 참여 증가	난이도 B 프로그램 난이도 B 교육프로그램 (온라인/사이버 교육)
	열성관객	· 예술성 높은 프로그램참여 · 컨템퍼러리 프로그램 참여 · 컨템퍼러리 학습조직 운영	난이도 A 프로그램 난이도 A 교육프로그램 (온라인/사이버 교육)
해 외	열성관객	· 컨템퍼러리 프로그램 참여 · 컨템퍼러리 교육 심화	난이도 A 프로그램 난이도 A 교육프로그램 (온라인 영문자료 제공)

2장 고객유형별 마케팅 전략

1. 대량의 고객 정보 축적

- 고객 유형별 프로그래밍과 차별화 된 마케팅을 구사하기 위해서는 대량의 고객 DB기반 구축은 필수임
- 또한 축적된 DB는 고객유형별로 그들의 참여 및 구매 history 또한 꾸준히 기록이 되어야 함. 그래야 차별화 된 마케팅 커뮤니케이션이 가능해 질 것임
- 대량의 고객 DB기반 구축은 크게 다양한 POE 단계에서 고객의 프로필을 등록하는 것이 가장 중요하며, 그밖에도 회원가입 캠페인을 지속적으로 열 수도 있음
- 또한 평상시에도 홈페이지를 통해 회원가입을 간편하게 할 수 있도록 해야 하며, 여러 장소에 회원가입용 카드를 비치해 놓을 수도 있음

2. 타겟별 설득의 차별화

- 고객 유형별로 마케팅 커뮤니케이션을 차별화 한다는 것은 설득 방식의 차별화를 말하는 것인데, 여기서도 비참여 관객, 관심관객, 열성관객으로 나누어 각각 다르게 할 필요가 있겠음
- 기본적으로 메시지의 내용을 예시한다면 열성관객에게는 기본적인 정보만 전달해도 되지만(A타겟), 관심관객에게는 기본정보에 더하여 할인이나 부가서비스, 특별한 이벤트 등을 제공할 수 있음(B타겟). 비참여 관객의 경우는 좀 더 복잡한데, 이를테면 여기에 ‘예술이란 것이 인생에서 왜 필요한 것인가’와 같은 설득부터 시작하는 것이 필요하다 하겠음(C타겟)
- 이밖에도 고객 유형별 마케팅과 홍보 방식을 구체적으로 예시한다면 <표 IV-2-3>과 같음

<표 IV-2-3> 아시아문화전당 고객 유형별 마케팅 방식(예시)

지역	유형	설득전략	설득 수단(미디어)
광주 호남	비참여 관객	· 자신의 삶과 예술의 필요성 부터 제시 · 예술의 사회적, 교육적 가치 예시 등	· 이메일 · C타겟 온라인 뉴스레터 · C타겟 리플렛 · Regular 홍보자료

	관심관객	<ul style="list-style-type: none"> · 메인 프로그램 정보 제공 · 할인, 이벤트, 특별한 부가 서비스 제공 · 예술애호가의 사례 제시 등 	<ul style="list-style-type: none"> · 이메일 · B타겟 온라인 뉴스레터 · B타겟 리플렛 · Regular 홍보자료
	열성관객	<ul style="list-style-type: none"> · 메인 프로그램 정보 제공 · 예술 매니아 사례 제시 등 · 컨템퍼러리 프로그램 정보 제공 · 컨템퍼러리 동호회 가이드 등 	<ul style="list-style-type: none"> · 이메일 · A타겟 온라인 뉴스레터 · A타겟 리플렛 · Regular 홍보자료
서울 전국	관심관객	<ul style="list-style-type: none"> · 메인 프로그램 정보 제공 · 할인, 이벤트, 특별한 부가 서비스 제공 · 예술애호가의 사례 제시 등 	<ul style="list-style-type: none"> · 이메일 · B타겟 온라인 뉴스레터 · B타겟 리플렛 · Regular 홍보자료
	열성관객	<ul style="list-style-type: none"> · 메인 프로그램 정보 제공 · 예술 매니아 사례 제시 등 · 컨템퍼러리 프로그램 정보 제공 · 컨템퍼러리 동호회 가이드 등 	<ul style="list-style-type: none"> · 이메일 · A타겟 온라인 뉴스레터 · A타겟 리플렛 · Regular 홍보자료
해외	열성관객	<ul style="list-style-type: none"> · 메인 프로그램 정보 제공 · 예술 매니아 사례 제시 등 · 컨템퍼러리 프로그램 정보 제공 	<ul style="list-style-type: none"> · 이메일 · A타겟 온라인 뉴스레터 · A타겟 온라인 리플렛 · Regular 온라인 홍보자료

참고문헌

- 국립과천과학관 고유사업평가 실적보고서(2017)
- 국립아시아문화전당 고유사업평가 실적·결과보고서(2017)
- 국립해양문화재연구소 고유사업평가 실적보고서(2017)
- 국정기획자문위원회, 문재인정부 국정운영 5개년 계획(2017)
- 광주광역시, 제 5차(2012~2016년) 광주권 관광개발계획
- 광주문화예술회관 홈페이지 예술단 정보(2015)
- 광주전남연구원, 국립아시아문화전당과 연계한 문화관광 활성화 방안(2015)
- 김영미, 문화전당을 활용한 광주전남 문화관광 상생 협력의 추진과제, 광주발전연구원(2014)
- 김재철, 아시아문화중심도시 활성화를 위한 비전과 전략 재정립 연구, 광주발전연구원(2013)
- 문화체육관광부 아시아문화중심도시추진단(2013), 아시아문화중심도시 조성 종합계획 수정계획 2013-2023
- 문화체육관광부, 2016 문화향수실태조사(2016)
- 문화중심도시조성추진기획단, 국립아시아문화전당 건립 타당성 연구 보고서(2004)
- 아시아문화중심도시추진단, 아시아문화중심도시 조성, 종합계획 수정계획 2013~2023(2013)
- 아시아문화중심도시추진단, 아시아예술극장 경영 및 공간 컨설팅(2008)
- 아시아문화중심도시추진단, 전당 연계 3개축 문화자원 활성화 방안 연구(2009)
- 아시아문화중심도시추진단, 아시아문화중심도시 조성 종합계획 수정계획 2013~2023(2013)
- 아시아예술극장 운영방안 설계(2008)
- 책임운영기관 종합평가 보고서(2017)
- 한국개발연구원, 국립아시아문화전당 건립사업 예비타당성조사(2004)
- 한국조세연구원, 재정사업 성과지표 개발 매뉴얼(2012)
- 한국문화관광연구원, 국립아시아문화전당 운영방안 연구(2014)
- 한국행정연구원, 국립아시아문화전당의 효율적 조직체계 및 운영방안연구(2012)
- 호남지방통계청 고유사업 실적보고서(2017)