creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

BY: **저작자표시**. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

= **변경금지**. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

[UCI]I804:24011-200000236523

2008년 8월
석사학위논문

광주비엔날레 PR조직 및 PR실무에 관한 연구

- 그루닉의 PR 우수이론과
허튼의 3I 이론을 중심으로 -

조선대학교 대학원
신문방송학과
송 미 경

광주비엔날레 PR조직 및 PR실무에 관한 연구

- 그루닉의 PR 우수이론과
허튼의 3I 이론을 중심으로 -

2008년 8월 25일

조 선 대 학 교 대 학 원
신 문 방 송 학 과
송 미 경

광주비엔날레 PR조직 및 PR실무에 관한 연구

- 그루닉의 PR 우수이론과 허튼의 3I 이론을 중심으로 -

지도교수 박 선 희

이 논문을 신문방송학의 석사학위논문으로 제출함

2008년 4월

조 선 대 학 교 대 학 원
신 문 방 송 학 과
송 미 경

송미경의 석사학위논문을 인준함

위원장 최양호 인
위 원 이동근 인
위 원 박선희 인

2008년 5월

조 선 대 학 교 대 학 원

목 차

ABSTRACT v

제 1장 서론 .

제1절 문제제기 및 연구목적 1

제2절 논문의 구성 4

제2장 선행연구 및 이론적 배경

제1절 선행연구 5

1. PR 조직에 관한 선행연구 5

2. PR 실무에 관한 연구 7

3. 문화 이벤트에 관한 연구 9

제2절 이론적 배경 11

1. PR 우수이론 11

2. 허튼의 3I 이론 18

1) 이해, 주도성, 이미지 3차원 18

2) 이해, 주도성, 이미지 3차원에 나타난 6가지 PR 실무 19

제3장 연구문제 및 연구방법

제1절 연구문제 24

제2절 연구의 범위와 방법 24

제4장 연구결과

제1절 광주비엔날레 역사와 조직현황 27
1. 광주비엔날레 역사 27
2. 광주비엔날레 조직 구성 29
3. 광주비엔날레 및 관계자 조직 현황과 활동 32
1) 광주비엔날레 재단 32
2) 문화체육관광부 34
3) 광주광역시청 35
4) 스폰서 조직 36
제2절 광주비엔날레 PR 조직 분석 39
1. 광주비엔날레 PR의 위상 〈연구문제 1〉 39
2. 광주비엔날레 PR 조직의 인적 구성 〈연구문제 2〉 43
제3절 광주비엔날레 주요 PR 실무 〈연구문제 3〉 45
1. 3I 이론을 적용한 광주비엔날레 PR 실무 48
1) 홍보물 제작 50
2) 매체광고 53
3) 이벤트 PR 55
4) 대언론관계 56
5) 인터넷 홈페이지 운영 60
6) 관람객 설문조사 62
2. 3I 이론에 따른 광주비엔날레 6가지 PR 실무 66

제5장 연구의 결론 및 제언

제1절 연구요약 및 결론..... 70
제2절 연구의 한계 및 제언 73

표 목 차

〈표 1〉 그루닉과 헌트의 PR 4모델의 특징 12
〈표 2〉 PR 우수이론의 세부 조건 요약 17
〈표 3〉 3I 차원에 따른 6가지 PR실무 분석 22
〈표 4〉 역대 광주비엔날레 28
〈표 5〉 역대 비엔날레 운용인력 33
〈표 6〉 2006광주비엔날레 스폰서 조직 38
〈표 7〉 2006광주비엔날레 PR 5단계 계획 46
〈표 8〉 인쇄홍보물 제작 활용 현황 47
〈표 9〉 2006광주비엔날레 각 매체별 PR 계획 51
〈표 10〉 옥외광고물 제작 수량 및 장소 53
〈표 11〉 TV 및 Radio 광고의 현황 54
〈표 12〉 주요 이벤트 PR의 종류와 내용 56
〈표 13〉 프레스오픈 초청 및 참석 현황 60
〈표 14〉 주요 홈페이지 구축 내용 61
〈표 15〉 관람객의 일반적 특징 63
〈표 16〉 관람객의 지역별 특징 64
〈표 17〉 관람홍보 매체별 비교 64
〈표 18〉 3I 차원에서 살펴본 광주비엔날레 PR 실무 65
〈표 19〉 3I 이론에 따른 광주비엔날레의 6가지 PR 실무 분석 68

그림 목차

〈그림 1〉 3I 차원에 따른 실무 분석을 위한 3차원 분석틀 20
〈그림 2〉 2006광주비엔날레 조직도 31
〈그림 3〉 2008광주비엔날레 조직도 31
〈그림 4〉 3I차원에 따른 광주비엔날레 실무분석을 위한 3차원적 분석틀. 69

ABSTRACT

A Study on Gwangju Biennale PR Organization and PR Practice
– Based on Grunig's PR Excellence Theory and Hutton's PR 3I Theory –

Song, Mi-Kyoung
Advisor : Prof. Park, Sun-Hee, Ph.D.
Department of Journalism & Communications,
Graduate School of Chosun University

While the Gwangju Biennale is a successful international art exhibition, There has been a lot criticism about Biennale Foundation in the media. This paper examines 2006 Gwangju Biennale PR organization and Biennale's PR practices. The study of PR organization is based on the PR excellence theory of Grunig; the study of PR practice is based on the 3I theory of Hutton. The results of this study are as follows:

First, Gwangju Biennale Foundation has structural problems, such as poor decision making, reckless management, centralized authority, and frequent staff turn-over.

Second, the Gwangju Biennale PR organization is not highly respected. The chief director of the organization does not participate in the decision making and budgeting process. The organization's budget is not sufficient. Although the PR department enjoys a level of mutual understanding with the executives, its opinions are not reflected in the outcome.

Third, the staff composition of the PR organization is not good. The number of staff working in the PR department has decreased as the total number of the Gwangju Biennale members has been reduced. Although

the specialty of the PR staffs is sufficiently met by PR excellence theory, PR staff could not keep up their specialty because of frequent defections and personal recruiting by the chief director.

Forth, at the'interest' level of the 3I theory of Hutton, the PR organization has focused on its own interest concentrating on the PR for Gwangju Biennale Foundation and its exhibitions rather than the public interest. At the'initiative'level, PR practice has mainly been carried out before and after the Biennale, which means PR has been practiced through the exhibition, but the post estimation of the Biennale has been made only on the basis of survey. At the'image'level, the PR practice is inclined toward perception rather than substance. The reason is that Gwangju Biennale has valued the transmission and perception of image as a cultural event. But it is important to transmit realistic and substantial images as many as perceptible images to the public.

광주비엔날레의 PR조직 및 PR실무에 관한 연구
- 그루닉의 PR 우수이론과 허튼의 3I 이론을 중심으로 -

송 미 경
지도교수 : 박선희
조선대학교 대학원 신문방송학과

〈초 록〉

광주비엔날레가 국제적으로 성공한 미술행사로 평가를 받고 있음에도 불구하고 언론매체를 포함하여 광주비엔날레 재단과 광주비엔날레 PR에 대해 지속적인 비판이 있어왔다. 이 논문은 이러한 비판이 실제 광주비엔날레 PR조직 및 PR실무와 연관되어 있을 거라고 판단하고 그루닉의 PR 우수이론과 허튼의 3I 이론을 적용하여 분석하였다.

첫째, 광주비엔날레 PR조직의 위상은 높지 않은 것으로 나타났다. PR부서장이 중요한 의사결정과 예산편성에 참여하지 못하였으며 PR 부서의 의견이 반영되지 못하고 예산규모도 적절하지 않았다. PR부서가 최고운영진과 원활한 커뮤니케이션은 하고 있으나 실질적인 PR업무에는 반영되지 않고 있었다.

둘째, 광주비엔날레 PR조직의 인적구성 역시 적절하지 못한 것으로 나타났다. 광주비엔날레 재단 직원의 점진적인 감축으로 인해 PR부서 직원들도 감소하고 있기 때문이다. PR 우수이론이 제시하는 PR부서 조직원들의 전문성은 충족하고 있었으나 잦은 이직과 전문인력을 충원하는 시스템의 부재 등으로 전문인력을 충원하는 데 한계가 있었다. 아울러 PR부서 직원들의 전문성을 지속시킬 재교육 프로그램도 없는 것으로 나타났다.

셋째, 허튼의 3I 이론에 나타난 광주비엔날레 PR실무 중'이해(interest)' 차원에서는 공중의 이해에 초점을 맞춘 PR실무보다는 조직의 이해에 초점을

맞춘 PR실무에 치중하였다. 이것은 비엔날레 재단이나 비엔날레 전시 자체를 PR하는 데 주력하고 상대적으로 일반 공중의 이해에 초점을 맞춘 PR에 소홀했음을 보여준다.'주도성(initiative)'차원에서 보면 사전행위적이면서 사후반응적인 PR실무가 다수였는데, 이것은 PR이 비엔날레 진행과정에서 지속적으로 이루어졌음을 보여주지만 비엔날레가 종료된 후에는 사후반응이 단순히 설문조사에만 그치고 있음을 시사한다.'이미지(image)'차원에서는 실체보다는 인지적인 측면이 많이 나타났는데 이는 광주비엔날레가 문화이벤트 행사로서 실체보다는 이미지를 전달하고 인지하는 것을 더 중시하기 때문으로 보인다. 요컨대 광주비엔날레 PR실무가 허튼의 3I 이론에 비추어볼 때 설득이나 공공정보, 이미지/명성관리 등에 치중해 있기 때문에 차제에는 6가지 PR실무가 고루 분산될 수 있는 PR실무가 이루어져야 할 것이다.

제1장 서론

제1절 문제제기 및 연구목적

광주비엔날레가 2008년 9월로 제7회를 맞이한다. 1995년 1회를 시작으로 햇수로 13년째를 맞이하고 있는 광주비엔날레는 아시아인의 눈으로 세계 현대미술을 재조명하고 아시아의 대표적 미술축제로서 입지를 굳혀가고 있다. 부산비엔날레를 비롯한 미디어시티서울, 경기도자기비엔날레, 청주공예비엔날레, 전주서예비엔날레 등 각 지방자치단체의 국제 미술행사 유치와 문화마케팅을 자극하는 촉매 역할을 하였으며, 상하이비엔날레, 싱가포르비엔날레, 북경비엔날레 등의 창립도 촉발시켰다. 규모면에서도 전 세계 200여개 비엔날레 중 10위권 반열에 들 정도로 급성장하였다. 광주비엔날레는 이렇듯 6회의 행사를 치르면서 한국 미술은 물론 세계 현대미술의 발전에도 공헌을 하였다. 더불어 지역민을 비롯한 국민들의 현대미술에 대한 시각을 넓혀 주었으며 아시아문화중심도시 광주의 문화상품으로 부상하고 있다(전남일보 2007. 3. 27). 특히 광주비엔날레는 2006년 문화관광부[1] 산하기관인 예술경영지원센터의 평가에서도 계획, 행사, 국제교류 및 해외홍보, 관객개발, 관리 및 운영 등 5개 분야에서'우수하다'는 평가를 받았다(문화관광부, 2006).[2]

그러나 이러한 성공에도 불구하고 광주비엔날레에 대해 그동안 여러 가지 논란과 비판이 있어왔다. 그 논란의 상당부분은 조직운영에 관한 것이었는데, 특히 광주비엔날레 이사진의 구성과 전문성에 대한 비판이 많았다. 이사회의

---

1) 2006년 당시에는 '문화관광부'였지만 2008년 2월 29일 정부 조직법 개정으로 문화관광부, 국정홍보처, 정보통신부(디지털콘텐츠 업무) 기능을 통합해 '문화체육관광부'로 명칭을 변경해 운영하고 있다. 따라서 이 논문은 2006광주비엔날레를 기준으로 연구하고 있기 때문에 '문화관광부'로 표기한다.

2) 문화관광부는 2004년부터 국고보조금이 지원되는 광주비엔날레가 효율적으로 운영되고 국고를 합리적으로 활용하는지에 대한 두 측면에서 평가를 실시한다. 이 결과에 따라 차기 행사의 국고지원금이 책정된다.

총감독 선임문제, 총감독의'자기사람 데려오기', 잦은 이직으로 인한 전문 인력의 부족 등을 둘러싼 논란이 제기되었다.[3] 이와 함께 광주비엔날레가 국제적인 행사임에도 불구하고 해외홍보 부족으로 외국인 관람객의 수가 매우 낮다는 지적도 있었다. 또한 지역성을 살린 광주비엔날레만의 정체성이 부재하며, 지역작가를 양성하지 못한 점 등 비엔날레의 질적 수준을 높이기 위한 노력들이 부족했다는 비판도 있었다.

이 논문은 광주비엔날레를 둘러싼 이러한 비판이 PR(public relations)[4]과 직간접적으로 관련이 있을 거라고 가정하고 광주비엔날레 재단과 광주비엔날레 PR에 대한 비판이 실제 광주비엔날레 PR조직 및 PR실무와 어떻게 관련이 되었는지에 대해 알아보고자 하였다.

내·외부 공중과의 커뮤니케이션 통로는 바로 PR조직이다. PR조직이야말로 공중과의 제일선이요, 또 제일 마지막이기도 하다. 그렇기 때문에 PR조직은 한 기업에서 매우 중요한 위치에 있으며, 동시에 중요한 역할을 담당하고 있다.'우량기업이 우수한 PR조직을 가지고 있다'는 연구결과(Dozier·Grunig·Grunig, 1995)가 그래서 더욱 설득력이 있다. 조직은 사회에서 독자적으로 존재하는 것이 아니라 다른 환경요인과 더불어 상하 의존적 관계에 있고, 다른 개인이나 집단, 조직 등과 서로 영향을 주고받는다. 조직이 생존하고 조직의 목표를 달성하기 위해서는 사회의 환경에 적응해야 할 뿐만 아니라 환경을 조직에게 우호적으로 변화시킬 수 있어야 한다(최윤희, 2003).

가장 바람직한 PR전략은 PR조직이 마케팅부서와는 분리된 별도의 조직으

---

3) 광주비엔날레 조직에 관한 본격적인 비판이 제기되고 공론화가 된 계기는 '신정아 사건' 이었다. '신정아 사건'은 광주비엔날레 총감독으로 선임된 신정아씨의 학력이 위조된 것으로 판명되어 총감독에서 경질된 사건을 말한다. 광주비엔날레 총감독 선임에 대한 이사회의 책임공방과 조직 전체에 대한 재점검 등의 문제를 제기하며, 학력위조가 사회문제로까지 확산된 사건이었다.

4) 한국홍보학회(KASPR)는 PR(Public Relations)이 홍보, 공공관계, 공조 등으로 번역되어 사용되어 왔던 것을 1997년 '홍보'가 가장 많이 쓰이고 있는 점을 감안해 홍보와 PR(Public Relations)을 동일한 개념으로 규정했다. 이에 이 논문에서는 홍보를 PR로 표현한다. 1978년 전 세계 PR인들의 모임에서 합의된 멕시코 성명서에 따르면 'PR이란 동향을 분석하고, 그 결과를 예측하며 조직의 지도자들에게 조언하여, 조직과 공중 모두의 이익에 이바지하는 계획된 활동 프로그램을 수행하는 기술(art) 및 사회과학이다'라고 정의했다.

로 운영되고, 고위경영진과 직접적인 보고라인을 갖추는 것이다. 또 PR 책임자는 사내에서 전략적인 매니저 역할을 수행해야 한다(Grunig, 2001). 즉 PR 실무의 전문성뿐만이 아니라 조직 내에서의 PR인들의 위치와 위상이 그만큼 중요하다는 것이다.

최근에는 기업뿐만이 아니라 정부, 지방자치단체, 협회, 단체, 공공기관 등 많은 조직에서 PR의 중요성을 인식하고 PR을 적극적으로 활용하고 있다. 개인들도 블로그나 UCC 등을 통해 적극적으로 자신을 표현하고 있다. 이른바 PR의 시대가 도래한 것이다.

특히 1995년 지방자치제도 실시 이후, 지역경제의 활성화와 지역민의 화합, 지역의 이미지 제고, 세수 확대, 문화수준 향상 등을 목적으로'축제'형태의 다양한 지역문화 이벤트가 개최되고 있다. 문화관광부에 따르면, 지역문화 이벤트는 1995년 이후 생겨나 2006년 현재까지 전국적으로 726개가 개최되고 있다. 그러나 모든 지역문화이벤트가 성공하는 것은 아니다. 그동안 많은 지역문화이벤트가 제 역할을 다하지 못하고 사라져 갔으며, 현재 개최되고 있는 축제마저 성공한 이벤트는 손에 꼽을 정도다.

지역문화이벤트가 성공하기 위해서는 명쾌한 주제, 주민 참여의 증대, 객관적 평가, 전문성의 향상, 조직의 네트워킹과 안정성 증대, 축제 인프라의 구축이 충족되어야 한다(서휘석・윤정현, 2006). 그 중에서도 특히 주민 참여의 증대 즉 PR을 통해 얼마나 많은 방문객이 찾느냐가 지역문화이벤트 성공의 관건이라고 할 수 있다.

이 논문은 광주비엔날레가 2008년 9월 제7회를 앞두고 있는 지금, 비엔날레 PR조직이 어떻게 구성되어 있고 또 PR실무가 어떻게 이루어져 왔는지를 살펴보고자 한다. 이를 위해 그루닉(Grunig, 1992)의 PR 우수이론에서 도출된 우수한 PR부서의 조건들과 연관되는 몇 가지 측면에 초점을 맞추어 광주비엔날레의 PR조직을 진단하고자 한다. 또한 허튼(Hutton, 1999)이 발표한 3I(이해Interest, 주도성Initiative, 이미지Image) 이론을 적용하여 광주비엔날레 PR실무를 분석하고자 한다. 이울러 실질적으로 광주비엔날레를 이끌어 가

는 광주비엔날레 조직과 PR조직 그리고 관계자 조직인 문화관광부, 광주광역시, 스폰서 조직과의 관계도 살펴보고자 한다.

이러한 분석은 PR조직과 실무, 관계자 조직이 어떻게 상호보완 할 수 있는지 그리고 향후 광주비엔날레의 PR은 어떤 방향으로 나아가야 하는지를 판단하는 데 유용할 것이다.

제2절 논문의 구성

이 논문은 크게 5 개의 장으로 구성되어 있다. 각 장별 내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

제1장은 서론으로 이 연구의 문제제기와 연구목적 그리고 논문의 구성에 관해 정리하였다.

제2장은 선행연구 및 이론적 배경으로 먼저, 선행연구 중에 PR조직에 관한 선행연구와 PR실무에 관한 선행연구, 문화이벤트에 관한 선행연구를 문헌을 통해 살펴보았다. 그리고 이론적 배경에서는 그루닉의 PR 우수이론과 허튼의 3I 이론을 문헌을 통해 검토하였다.

제3장은 연구문제 및 연구방법으로, 연구의 범위를 어디까지 할 것인지를 정하고 이후 조사대상자 선정과 조사방법 그리고 연구문제를 설정하는 등 전체적인 연구 설계에 관해 기술하였다.

제4장은 연구결과로 광주비엔날레의 역사와 조직, 관계자 조직을 살펴보고, 그루닉의 PR 우수이론을 근간으로 심층인터뷰를 통해 PR부서의 위상과 전문성, 인적 구성에 대해 살펴보았다. 또한 PR부서의 실무에 대해서는 허튼의 3I 이론에 적용, 문헌연구를 통해 분석 정리하였다.

제5장은 결론 및 제언으로 연구결과를 요약하고 연구의 의의와 제한점을 제시하였다.

제2장 선행연구 및 이론적 배경

제1절 선행연구

1. PR 조직에 관한 선행연구

김찬석(2003)은 기업 특성에 따른 PR책임자 권한 차이에 관한 실증적 연구에서, 한국에서 활동하는 기업의 PR책임자가 갖고 있는 권한을 측정하여 이 권한이 기업 특성에 따라 어떠한 차이를 보이는지를 실증 분석하였다. 기업 PR 책임자의 권한을 구성하는 요소로는 조직운영, PR 현장에서의 개별사안에 대한 의사결정, 대 CEO 역학관계, IMC(intergrated marketing communication 상황 하에서의 PR기능 통합 필요성에 대한 인식, IMC 상황 하에서의 PR책임자의 역할 확장 등 5개 항목으로 구분되었다. 기업 PR 책임자의 전체적인 권한은 5점 만점에 3.96으로 높게 나타났으며, 기업의 상장형태와 매출액에 따라 PR 책임자의 권한에 상당한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 특히 장성한 기업 경영활동은 기업 PR 책임자에게 실질적 권한이 부여되어 PR기능이 강화될 때 가능해질 수 있다는 것을 발견하였다. 장하용・남철우(2006)는 한국 방송사 홍보담당자의 PR활동 현황과 개선방안에 관한 연구에서 방송4사의 PR실무자 전원을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, PR실무자는 방송사 PR의 주 기능을 방송사 이미지 제고와 경쟁력 확보로 인식하고 있으며, PR전략과 전문 인력의 부족을 가장 큰 문제로 들고 있었다. 또한 효율적인 방송사 PR을 위해 필요한 것은 사이버PR의 강화라고 답하고 있어서, PR 실무자의 미디어 믹스(media mix) 능력이 강조됨을 알 수 있다. 방송사의 이미지 제고와 경쟁력 확보라는 PR실무자의 인식에도 불구하고, 방송사 PR부서가 현재 수행하고 있는 주요업무에 대한 분석 결과는 보도자료 작성

및 릴리스, 신문기자들과의 접촉, 제작현장 진행 등 여전히 대언론관계 활동에 머무는 것 시청자 홍보 유형은 상대적으로 주변적인 활동에 머무는 것으로 나타났다. PR실무자의 직업 만족도에서는 PR직무 자체에 대한 만족도가 가장 높은 반면, 승진에는 가장 낮은 만족도를 보이고 있어서 방송사 PR의 전문성에 어울리는 PR부서의 조직 내 위상 제고가 필요함을 말해주고 있다.

PR 우수이론을 근간으로 한 연구들은 국내에서도 이루어졌다. 먼저 김영욱·한은경·박종민(2004)은 기업 PR 담당자 스스로 위상과 활동에 대한 인식이 전체적인 수행평가에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 PR부서의 위상 및 활동과 관련한 PR 우수이론의 변수들이 PR 담당자 스스로의 PR활동 수행평가에 영향을 미치고 있다는 것을 밝혔다. 이것은 PR 우수이론에서 주장하는 제반 조건들이 만족되었을 때는 전반적인 PR수행 자체적인 활동 평가가 우호적일 수 있고, 그러한 긍정적인 인식들이 업무의 자부심을 높이고 궁극적으로 조직에 가치를 가져올 수 있다는 것을 의미한다. 이러한 탐색적인 상황 인식은 우수 이론이 우리나라 생황에서도 적용될 수 있다는 것을 시사한다.

김윤아(2003)는 PR 우수이론을 바탕으로 국내기업 PR부서의 업무수행 현황 및 문제점을 탐색하였는데, 10개 국내 기업의 PR부서 책임자(과장급 이상)를 대상으로 심층인터뷰를 실시한 결과 세 가지 결론을 얻었다. 첫째, 대부분의 PR부서 업무가 언론관계중심으로 이루어지고 있으며, PR 담당자들은 전략적 기획 및 리서치, 공중 세분화 및 평가 등의 관리자 역할을 수행하지 않았고, 또 쌍방향 PR수행에서 전문성이 부족한 것으로 나타났다. 둘째, PR부서는 조직에 파워가 있으며 모든 PR부서의 최고 책임자는 조직의 의사결정에 참여하여 조언자의 역할을 수행하고 있었다. 그러나 경영진이 PR부서에 기대하는 것은 주로 언론관계이고 쌍방향 PR활동에 대한 기대는 적은 것으로 나타났다. 셋째, 대언론관계는 주로 남성이 담당하고 있었고, 여성인력은 주로 사보와 디자인 등의 업무를 맡고 있었다. 이러한 결과 역시 PR 우수이론이 국내 기업 PR조직에 관한 연구에도 적용될 수 있다는 것을 증명한다.

특히 신호창・손경수(2001)는 PR 우수이론을 근간으로 국내의 PR환경을 감안한'우수PR조직 평가모델'을 개발하였다.'우수 PR조직 평가모델'에 기반하여 PR 프로그램의 전략적 운용, PR부서 구성원의 적절성, PR 지식기반, PR부서의 커뮤니케이션 체계, PR부서 예산, 조직체 내에서 PR부서의 위상 및 전사적 지지기반 등 6개 측면에 대한 49개 문항의 설문조사를 실시하여 PR조직 평가 점수가 높은 기업이 우수한 기업임을 입증하기도 했다. 또한 '우수 PR조직 평가모델'이 국내 PR조직 평가모델로 적용 가능한 모델임을 확인하였다. 이후 정희정(2001)은 신호창이 개발한'우수 PR조직 평가모델'6개 측면에 대한 질문유목을 중심으로 국내 10개 기업의 과장급 이상 PR 실무자들을 심층인터뷰하였다. 그 결과 '우수 PR조직 평가모델'이 국내 기업 PR조직을 평가하는데 유효한 모델임을 확인하였다. 또 김희문(2005) 역시'우수PR조직 평가모델'을 통해서 국내 7개 공공기관 PR책임자의 심층인터뷰하였는데, 6개 측면 중 PR전략 운용분야, PR 지식기반, 커뮤니케이션은 높은 지지를 얻고 있는 반면 PR예산과 PR부서 위상 및 지지기반은 낮은 평가를 받은 것으로 분석되었다.

이렇듯 PR 우수이론을 근간으로 한 연구들은 국내 기업과 공공기관의 PR조직을 진단하는데 매우 유용한 것으로 나타났다. 이 점을 고려하여 이 논문은 그루닉의 PR 우수이론을 적용하여 광주비엔날레의 PR조직을 진단하고자 한다. 특히 PR 우수이론을 근간으로 PR조직의 위상과 PR조직의 구성원 및 전문성을 중점적으로 분석하고자 한다.

2. PR 실무에 관한 선행연구

신호창・김미현(2002)은 PR실무자와 기자의 언론관계에 관한 상호 인식 비교 연구에서, 국내 PR 실무자들의 언론관계 전술은 기자 지향 전술, 언론 윤리 전술, 회사 이미지 전술, 뉴스 가치 전술 등 네 가지 전술로 설명됨을 발

견하였다. 또한 한국의 PR 모형은 기자 중심형, 보도 자료형, 정보 왜곡형, 정보 관리형, 적극적 홍보형 등 다섯 가지의 모형으로 나타났다. 특히 기업체 PR실무자들과 언론인 사이에는 부정적 상호 인식의 차이가 변함없이 존재하고 있으며 국내의 언론관계가 그루닉이 주장한 PR의 가장 이상적 형태인 쌍방향균형모형(Two-way symmetric)으로 가기에는 어려운 것으로 확인되었다. 박종민(2006)은 우리나라의 최근 PR 활동 및 전문성에 관한 연구에서 PR 업무 가운데 마케팅 PR업무는 PR대행사 실무자들이 기업 PR 실무자들보다 잘 수행하고 있으며, 발전가능성도 높은 것으로 평가했다. 또 대언론관계 업무와 조직 내 PR활동에는 기업 PR실무자들이 PR대행사 실무자들보다 수행능력이 높았으며, 기업 PR 실무자와 PR 대행사 실무자간의 인식차이에서는 이들 모두 우리나라 PR업무의 전문화가 잘 진척되고 있다고 평가하였다.

이와 같이 국내 PR실무에 관한 연구는 기업 PR과 PR 실무자의 인식이나 전반적인 상황, 그리고 윤리의식 등에 관한 자기성찰적 논문이 대부분을 차지하고, PR실무에 관한 실증적 평가 연구가 활발하게 이루어지지 못하고 있다(권영순・이수범, 2007). 이러한 가운데 박종민・이혜원(2002)은 허튼의 3I 이론[5]을 바탕으로 비영리 공공기관인 부산시청과 영리가 목적인 사기업 부산은행의 PR 실무를 분석하였다. 연구결과 부산광역시청은 공공정보의 성격을 띠는 PR업무가 대부분을 차지하였고, 부산은행의 경우는 조직과 공중의 이익을 동시에 생각하는 관계관리의 업무가 많은 부분을 차지하고 있음을 밝혀냈다. 이어 박종민(2003)은 허튼의 3I 이론을 바탕으로 부산국제영화제(PIFF)[6] 관련조직들의 PR실무를 적용해 분석하였다. 이 중 PIFF 조직위원회 PR활동에서 6가지 PR실무 즉 설득, 옹호, 공공정보, 공익관련 PR, 이미지/명성관리, 관계관리 중 관계관리 업무가 가장 많았으며, 이미지/명성관리는 설득, 옹호와 함께 각각 두 개씩 적게 나타났다. 이 같은 결과는 부산국제영화제가 영

5) 허튼의 PR모델은 쉽게 기억하기 위해 interest, initiative, image의 앞의 I를 따서 3I 이론이라고도 한다. 이에 이 논문에서는'3I 이론'으로 표기한다.
6) Pusan international film festival

상 문화이벤트인 만큼 이미지/명성관리 업무가 많을 것이라는 예상을 벗어난 결과였다. 장지호・박종민・오미영(2003)의 해외홍보원과 국가이미지위원회의 PR실무 연구에서는 두 공공기관의 PR이 이미지/명성관리 업무가 대부분이고 한국의 해외홍보를 담당하는 대표적인 두 기관이 옹호와 공익관련 PR, 관계관리 업무가 미흡하다는 것을 밝혀냈다.

앞의 연구결과 허튼의 3I 이론은 3가지 차원의 모델 각각의 변수 사이에 일선 PR활동을 어디에 위치시킬 것인가에 대한 기준이 일관적이지 못한 문제점이 제기되었고 하나의 PR활동이 PR실무에서 중복되는 경우도 발견되는 등 한계가 있었다. 그럼에도 불구하고 현재 국내에 PR의 효과평가에 대한 평가모형은 있지만 PR실무를 측정 평가할 수 있는 적절한 이론과 기준이 없는 상황에서 허튼의 3I 이론은 PR실무를 체계적으로 분류하고 분석하는데 유용한 이론이라고 생각된다. 또한 허튼의 3I 이론은 공공기관, 사기업, 문화이벤트, 국가홍보 등 다양한 분야에 적용가능한 점을 보여주었기 때문에 광주비엔날레 PR실무의 전체적인 특성을 이해하는데 도움이 된 것이다. 이에 이 논문에서는 허튼의 3I 이론을 적용해 광주비엔날레의 PR실무를 분석 및 평가하고자 한다.

3. 문화이벤트에 관한 선행연구

문화관광부와 한국관광공사는 1995년부터 외지인 관광객 유치와 지역관광 활성화를 목적으로 전국의 많은 지역문화축제 중에서 관광 상품화의 가능성이 큰 축제를 선정하여 지속적인 지원을 해왔다. 이로 인해 지역주민 위주의 마을잔치에 머물렀던 축제가 외지인 관광객은 물론 해외관광객이 찾는 등 국제적인 지역문화 축제로 발전하였다.

현재 국내의 지역문화이벤트는 함평나비축제, 광주김치축제, 무주반딧불축제, 이천도자기축제 등 매년 개최되고 있는 지역문화축제와 경주세계문화엑

스포, 고양세계꽃박람회 등 2~3년을 주기로 개최는 지방박람회 그리고 광주비엔날레, 부산국제영화제, 과천세계마당극큰잔치 등 대형 문화행사로 3가지로 구분할 수 있다. 지역문화이벤트가 주목받고 성공한다면 지역의 브랜드효과는 물론 지역경제까지 활성화 할 수 있기 때문에 어 각 지자체는 성공적인 지역문화이벤트를 만들기 위해 고심하고 지속적으로 새로운 이벤트를 만들고 있다.

지역문화이벤트에 대한 연구는경영, 지리, 관광, 지방행정, 미술, 마케팅 등 다양한 학문분야에서 관심으로 가 활발히 진행되고 있다. 그러나 대중의 참여가 성패를 좌우하는 지역문화행사임에도 불구하고 아직은 PR의 관점에서 지역문화이벤트를 접근하는 연구들이 미흡한 편이다. 이러한 가운데 정강한·노용호·김현덕(2005)의 광주김치대축제 방문객의 홍보 및 행사 만족도에 관한 연구는 의미가 있다고 할 수 있다. 연구결과 축제 PR에 대한 만족도에서 '사전PR' 이 가장 높았는데, 이것은 TV를 통한 적극적인 PR이 방문객의 만족도를 높여주는 것으로 보인다. 특히 축제 방문객 그룹별 정보 매체를 분석한 결과 지역주민은 TV를 통해 그리고 국내외 관광객은 구전(친구, 주변사람 등)을 통해 축제에 대한 정보를 가장 많이 습득한 것으로 나타났다. 이 같은 결과는 타 지역 방문객일수록 매체에 의한 정보습득이 더 많을 것이라는 예상을 벗어난 결과였다. 그러나 이 연구의 경우 PR 실무에 대한 객관적인 분석이나 평가가 아닌 방문객의 설문조사를 통한 만족도이기 때문에 이에 대해서는 좀 더 실증적인 연구가 필요할 것이다. 또 고호석(2006)은 2004광주비엔날레와 2004부산비엔날레를 중심으로 메가이벤트 이미지에 따른 선호도 차이를 분석한 연구에서 내국인 관람객들에 대한 주요 문화예술축제이미지 28개의 속성을 도출해냈다. 광주비엔날레는 교양·체험성, 유희성, 행사정보성·내용성, 이용성, 운영성, 시설편의성 등 6개 속성이 그리고 부산비엔날레는 교양·체험성, 유희성, 행사정보성, 행사내용성, 이용성, 운영성, 시설편의성 등 7개 속성이 추출되었는데 이는 행사주제가 비슷하기 때문에 각각 도출되는 속성 역시 거의 비슷한 것으로 보인다. 추명희(2001)는 영암 왕인문화축제

를 사례로 한 지역전통의 활성화와 이벤트 관광연구에서, 축제를 통한 지역문화가 지역 내로 자연스럽게 뿌리내리 는데 필요한 제도적 장치나 과정이 제대로 고려되지 못하고 있다고 지적했다. 따라서 근본적인 문제점을 해결하기 위해서는 무엇보다 축제개최를 준비하는 민간주도의 상설기구가 필요하고, 지역축제를 통해 지역의 총체적인 성장을 도모하고 지역문화 환경의 내적 성장을 위해서는 지역 내 역량있는 문화단체를 발굴, 육성하는 것이 필수적으로 선행되어야 한다고 강조했다.

광주비엔날레가 13년여 동안 6회의 경험을 통해 질적으로 그리고 양적으로 성장함에 따라 연구자들의 관심도 점차 증가하고 있고 연구논문도 상당히 발표되었다.

그러나 위에서 언급한 연구에서도 알 수 있듯이 인터뷰 기사나 학회지 등에 PR에 대해 짧은 언급은 있었지만 지역문화 이벤트 PR과 특히 광주비엔날레 PR에 대한 본격적인 연구는 거의 전무한 상태다. 이에 이 논문은 그루닉의 PR 우수이론과 허튼의 3I이론을 적용하여 국제적 문화이벤트로서 광주비엔날레의 PR조직과 PR실무를 분석할 것이다.

제2절 이론적 배경

이 논문에서는 선행 연구자들이 다루었던 이론 중 제임스 그루닉의'PR 우수이론'을 토대로 재단법인 광주비엔날레의 PR조직을 진단해보고, 또 허튼의'3I 이론'을 토대로 PR실무에 대해 분석 및 평가해보고자 한다.

1. PR 우수이론

그루닉과 헌트(Grunig & Hunt, 1984)는 미국의 PR 역사에서 PR의 출현과 발전과정을 커뮤니케이션의 방향(일방향과 쌍방향)과 효과의 균형성(불균형과

불균형적) 등 2개의 차원으로 나누어 4개 모델로 설명하고 있다.

〈표 1〉 에서 보듯이 이 중 선전기능을 주목적으로 하는 언론대행/언론관계와 효과적인 정보전달만을 목적으로 하는 공공정보모델은 다양한 공중에 대한 고려와 조사를 통한 공중과의 상호작용 등을 반영하고 있지 않아 일방적 커뮤니케이션이다. 또 과학적인 조사를 통해서 대중의 의견을 듣고 조직이 원하는 방향대로 공중만을 변화시키려 하는 쌍방향불균형모델은 불균형적 커뮤니케이션이며, 공중의 의견을 수렴하고 조직체 자신도 변화하려는 쌍방향균형모델은 상호 커뮤니케이션이 이루어진다는 점에서 가장 이상적이고 바람직한 모델이라는 평가를 받았다.

〈표 1〉 그루닉과 헌트의 PR 4모델의 특징(Grunig & Hunt, 1984)

구 분	언론대행/홍보	공공정보	쌍방불균형	쌍방균형
목적	선전	정보의 확산	과학적 설득	상호 이해
커뮤니케이션 본질	일방 : 완벽한 진실이 필수는 아님	일방 : 진실은 중요함	쌍방 : 균형 잃은 효과	쌍방 : 균형 잡힌 효과
커뮤니케이션 모형	정보원→수신자	정보원→수신자	정보원↔수신자	집단↔집단
주요 역사적 인물	P.T.Barnum	Ivy Lee	Edward L, Bernays	Edward L, Bernays
적용분야	스포츠, 극장, 제품프로모션	정부기관, 기업, 비영리기관	경쟁적인 기업, 정부기관	정부 규제 기업 : 정부기관

그러나 쌍방향균형모델은 구체성이 없고 비현실적이라 실제로는 사용하기 어려운 모델이라는 비판이 제기되었다(박종민・김혜원, 2002). 이러한 비판을 받아들여'PR 4모델'과 관련한 논쟁을 발전적으로 수용하고 제시한 것이 'PR 우수이론'이다.

PR 우수이론은 1985년부터 10여 년 간 그루닉(Grunic, 1992)이 이끄는 6명의 PR 학자들이 국제기업커뮤니케이터협회(IABC)[7]의 연구기금으로 수행한 결과물이다. 이들의 연구는 캐나다, 영국, 미국의 4가지 조직형태인 기업체, 비영리기관, 정부기관, 전문가협회를 대상으로 실시하였다. 이들 연구의 대상자들은 321개의 조직에서 5천 명에 이르는 기업의 최고 경영책임자와 커뮤니케이션 관리자, 사원 등이며, 이들을 대상으로 설문조사를 실시해 PR 부서 책임자와 CEO, 사원들 간의 관점의 차이를 비교분석했다.

우수이론은 PR조직의 특성과 조직 전체의 효율성에 기여할 수 있는 가장 우수한 PR활동을 실행하기 위한 조건을 연구한 결과물로, PR 커뮤니케이션을 조직의 관점에서 이론화 한 것이다. 그루닉과 그의 팀이 제시한 PR 우수이론의 요지를 다음과 같이 정리할 수 있다(최윤희, 2003).

첫째, 조직은 PR을 전략적으로 수행할 수 있어야 한다. 여기서 전략적이란 상황, 공중의 성격, 조직의 크기 등에 따라서 PR활동에 유동적 변화를 주면서 수행하는 것을 의미한다. PR은 이러한 전략적 운영을 통해서 조직의 운영에 방해되는 소송, 법적규제, 법제정, 스트라이크 또는 활동 공중의 압력적인 캠페인을 사전에 예방할 수 있도록 돕는다. 공중과의 갈등을 전략적으로 관리하게 되면 그들과의 마찰에서 발생하는 비용을 줄여준다. 전략적 수행은 전통적인 사후반응적 PR에서 사전반응적이며 적극적인 PR로 한층 높이는 것을 의미한다.

둘째, 마케팅과 PR기능은 분리되어야 한다. PR과 마케팅은 모든 조직에서 빼놓을 수 없는 요소이다. 제품 프로모션과 같은 경우 PR과 마케팅은 상호보완적이다. 그러나 PR이든 마케팅이든 한쪽이 다른 쪽에 통합될 때 그 조직은 두 기능의 가치를 잃게 된다. PR과 마케팅은 조직에 각기 다른 관점을 제공한다. PR은 모든 분야의 생각들을 공유하는 과정을 거치기 때문에 독특한 가치를 부여한다. 또 마케팅은 주로 소비자 또는 고객의 견해를 반영한다. 이에 그루닉과 그의 연구팀은 PR과 마케팅을 통합하는 것보다는 상호보완적 기능

7) International Advertising Board of Communication

으로 조화를 이루는 것이 두 영역을 가장 효과적으로 만드는 것이라고 주장하고 있다.

셋째, 최고 경영진에 대한 직접 보고체계가 이루어져야 한다. PR의 전략적 경영은 전반적 조직 경영의 근간이 된다. 조직과 관련된 다양한 공중의 시각이 최고 경영진의 의사결정에 고려되도록 하기 위해서는 PR 책임자가 핵심 임원의 일부분이 되거나 최고 의사결정자에 대한 접근이 자유로워야 한다.

넷째, PR부서는 하나로 통합되어야 한다. 많은 조직이 PR은 타 부서를 지원하는 기능으로 편성되거나 여러 부서에 흩어져 대 언론관계 PR 책임자, 인력관리 책임자 및 지역사회 PR 책임자 등으로 편성된다. 이렇게 흩어진 구조로는 조직이 전략적 공중에 대응하는 데 비효율적이다. 때문에 PR부서는 통합된 부서로 운영되어야 한다. 즉 PR부서는 모든 커뮤니케이션 기능을 관장하고 오늘날의 역동적 환경에 대응하기 위해 융통성이 부여되어야 한다.

다섯째, 쌍방향 커뮤니케이션이 이루어져야 한다. 우수 커뮤니케이션 프로그램은 전략적 공중과의 쌍방향 상호작용을 강조한다. 이러한 모형을 수행하는 PR 실무자들은 조직의 눈과 귀가 된다. 이들은 연구결과를 이용하고 주주들과의 대화를 갖는다. 결과적으로 이들은 조직정보체계로서 작용하여 전략적 공중과의 갈등을 조직이 미리 대응할 수 있도록 돕는다. 쌍방향 균형 PR은 좀 더 효율적으로 공중과의 갈등을 관리하고 협상하며 공중과의 이해를 증진시킨다.

여섯째, PR 책임자는 경영자 역할을 하여야 한다. PR 실무자들의 역할은 크게 두 가지로 나누어 설명할 수 있다. 커뮤니케이션 프로그램을 계획하고 감독하는 관리자와, 각종 인쇄물을 집필하고 편집하며 특별 이벤트를 수행하는 기술자로 나뉜다. PR 부서장은 부서만을 감독하는 것이 아니라 핵심원이 되거나 최고경영자에 대한 접근이 자유로워 전반적 기업경영 정책에 영향을 미칠 수 있는 위치에 있어야 한다. 우수 PR 프로그램을 수행하기 위해서는 전문적인 지식을 지닌 실무자가 필요하다. 전략적 관리자가 갖추어야 할 전문지식을 갖고 있다는 것은 PR수행의 우수성을 결정하는 가장 중요한 요인

이 된다.

일곱째, PR 실무자는 균형적인 세계관을 가져야 한다. PR 실무자들과 최고경영진은 모두 자신들이 수행하는 PR의 모델에 관한 견해를 가지고 있다. 불균형 세계관을 지닌 실무자와 경영자는 공중에 관한 정보(지식)를 이용하여 그들을 설득하려 하고, 내외 공중들을 지배하려 든다. 그러나 균형적 세계관을 지닌 실무자와 경영자는 조직과 공중 양측의 공통적 문제나 쟁점에 대한 양측이 모두 승리하는 해결방법을 찾기 위한 노력으로 공중과 정보를 교환한다. 불균형 세계관은 PR의 효율성을 제한한다. 만일 PR에 관한 세계관이 기술적 기능이라면 전략적 관리자가 PR 부서장이 될 수 없다.

여덟째, 외부 이해 당사자 집단에 대해 능동적으로 대응해야 한다. 조직의 자율적 경영에 대한 위협은 강력한 정부기관은 물론 소규모 집단으로부터 올 수 있다. 복잡한 환경에 대응한다는 것은 세련되고 전략적 PR을 필요로 한다. 각종 사회 압력단체들은 조직에 압박을 가한다. 이러한 집단들과 공개적으로 커뮤니케이션하며 그들을 지배하려 하기보다는 이해를 창출해 내고 조직을 변화시키겠다는 의지를 보이는 것이 신뢰도를 확보하고 유지하는 결과를 가져온다.

아홉째, 최고경영진과 조직의 지원이 있어야 한다. PR에 높이 가치를 두는 경영진은 그렇지 못한 경영진보다 외부 커뮤니케이션에 더 많은 시간을 사용한다. 우수 PR에 관한 이들의 견해는 쌍방향이며 균형적이다. 이들은 PR부서 책임자가 전략적 관리자가 되어야 한다고 믿는다. 그루닉의 연구결과에 의하면 가장 효과적인 프로그램은 최고 경영자의 PR에 대한 기대와 PR부서의 잠재력 사이에 평형상태를 유지할 때 이루어진다는 것이다. 그러나 PR 책임자가 최고 경영진의 요구나 시각을 이해하지 못하면 실망과 커뮤니케이션 장애로 우수 커뮤니케이션은 기대하기 어렵게 된다. 우수 조직은 종업원들에게 자율성을 제고하는 균형적 내부 커뮤니케이션 체계와 분산된, 유기적 관리구조를 지닌다. 그러나 우수하지 못한 조직은 종업원과 불균형적으로 커뮤니케이션하며 양측 모두 기계적이고 중앙집중적이다. 또 모든 결정은 최고 경영

층에서 이루어지고 종업원들에게는 의사결정의 기회가 주어지지 않는다. 우수한 조직의 문화는 참여적인 반면 우수하지 못한 조직의 문화는 권위적이다. 열쇠가 되는 것은 권력을 분산한다는 점이다. 특히 PR의 중요성은 효율적인 쌍방 프로그램을 수행하기 위한 충분한 권한이 주어질 때 드러난다.

이상으로 PR 우수이론을 요약하면, 우수 PR 이론은 세 가지 넓은 영역으로 정리할 수 있는데 그것은 첫째, PR부서의 전문성(expertise) 둘째, 의사결정집단과 PR부서 사이의 상호 기대감 셋째, 조직의 참여문화이다. PR부서의 전문성이 확보되고 조직의 핵심집단과 커뮤니케이션을 할 수 있다는 기대감을 공유하게 될 때 참여문화는 우수 PR 프로그램을 위한 환경을 조성해 줄 수 있다. 〈표 2〉는 PR 우수이론의 세부 조건 요약한 내용이다.

〈표 2〉 PR 우수이론의 세부 조건 요약

구 분	세부 조건	요 약
1	PR의 전략적 수행	상황, 공중의 성격, 조직의 크기 등에 따라 PR 활동이 유동적으로 변화해야 함.
2	마케팅과 PR 기능 분리	PR은 모든 분야의 생각을 공유하는 과정을 거치는 독특한 가치를 제공하고 마케팅은 주로 소비자와 고객의 견해를 반영하기 때문에 조직에 각각 다른 관점을 제공한다.
3	최고경영진에 대한 직접 보고체계	PR의 전략적 경영은 조직 경영의 근간이 된다. 때문에 PR 책임자가 핵심임원이 되거나 최고의사결정자에 접근이 자유로워야 한다.
4	PR부서의 통합	PR이 타부서를 지원하는 기능으로 편성되거나 여러 부서에 흩어져 대언론관계책임자, 인력관리책임자, 지역사회 PR책임자 등으로 구분되어있는 것을 하나로 통합
5	쌍방향 커뮤니케이션	PR실무자들은 조직의 눈과 귀가 되어 조직정보체계로서 작용해 전략적 공중의 갈등을 조직이 미리 대응할 수 있도록 돕는다.
6	PR책임자의 경영자 역할	PR실무자는 전문지식을 갖추고 조직의 핵심원이 되거나 경영정책에 영향을 미칠 수 있는 위치에 있어야 한다.
7	PR실무자의 균형적인 세계관	균형적 세계관을 가진 PR실무자와 경영자는 조직과 공중 양측의 공통적 문제나 쟁점에 대해 양측이 모두 승리하는 해결방법을 찾기 위해 공중과 정보를 교환한다.
8	외부 이해당사자 집단에 능동적 대응	각종 사회단체들은 조직에 압력을 가한다. 이러한 집단을 지배하려 하기보다는 이해를 구하고 조직을 변화시키겠다는 의지를 보여 신뢰를 확보하고 유지해야 한다.
9	최고경영진과 조직의 지원	가장 효과적인 프로그램은 최고경영자의 PR에 대한 기대와 PR부서의 잠재력 사이에 평형상태를 유지될 때이다. 때문에 조직이 권위적이지 않아야 하며, 효율적인 쌍방프로그램이 수행될 수 있도록 PR실무자에게 충분한 권한이 주어져야 한다.

2. 허튼(Hutton)의 3I 이론

허튼은'PR 4모델'이 갖는 한계를 극복하기 위한 대안으로 수많은 개념과 가설, 설명, 모델 가운데 이해(Interest), 주도성(Initiative), 이미지(Image)를 추출해냈다. 허튼은 이 3I를 통해 PR 활동을 정확히 관측하고 분석해낼 수 있다고 주장했다(Hutton, 1999).

1) 이해, 주도성, 이미지의 3차원

첫째,'이해'차원은 효과의 균형성'과 유사한 개념으로, PR기능이 고객이익(client interest)과 공중이익(public interest) 가운데 어느 쪽에 더 치우쳐 있는가를 따져보는 것이다. 예를 들면, 이해 차원의 한 극단에서는'공중은 그다지 중요치 않다'이며, 또 다른 극단에서는'공중의 이익이 고객의 이익에 우선해야 한다'는 관점이 있다. 물론 이것 역시 공중의 이익을 우선시하는 것이지만 궁극적으로는 PR이 고객에게 득이 된다는 상업적인 계산을 하고 있는 것이다. 그럼에도 불구하고 이 경우 공중 이익 중심의 PR이라고 분류할 수 있다.

둘째,'주도성'차원은 PR 기능이'사전 행위적(pro-active)인가 아니면 사후반응적(reactive)인가'를 따져보는 것이다. 예를 들면, 어떤 식품업체는 신제품 판촉활동을 할 때 먼저 고객의 욕구를 미리 파악해 소비자들의 기호나 선호도를 기업에 유리하게 바꿔 놓으려는 사전 행위적인 PR을 할 것이다. 그러나 만약 판매한 식품에서 이물질 등 건강에 해를 끼칠 수 있는 사안이 발생할 때는 사태를 수습하기 위한 사후 반응 위주의 PR에 중점을 둘 것이다. 오늘날 PR 실무자들의 사전 행위적인 PR방법에는 이해 관계자 조사, 커뮤니케이션 감사, 위기관리계획, 이슈관리, 전략적 커뮤니케이션 등이 있으며, 사후반응적 PR 방법은 고객 반응관리, 위기관리 등이 있다.

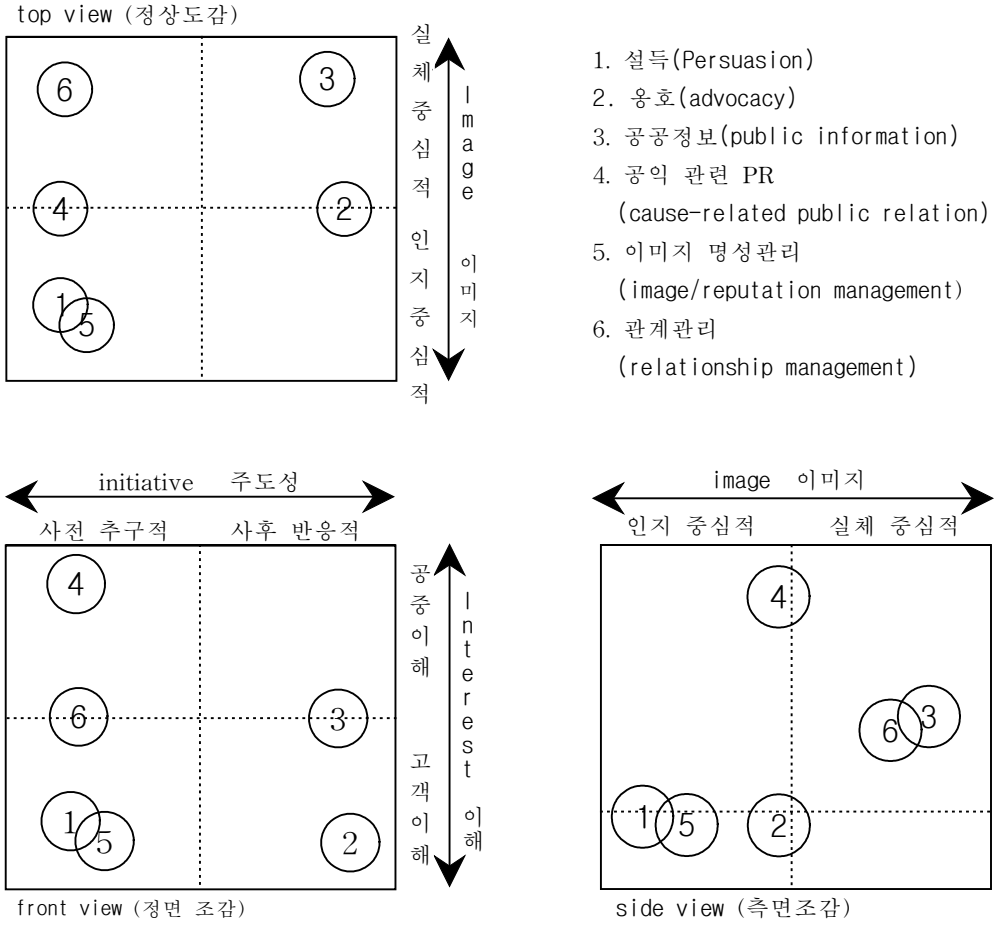
셋째,'이미지'차원은 PR조직이 인지(perception)와 현실(reality) 또는 이미지(image)와 실체(substance) 중 어느 쪽에 초점을 두는가를 따져보는 것이다. 다시 말해 사실과 무관하게 겉포장(image)에만 신경을 쓰느냐, 아니면 정확한 사실적 근거에 기초한 PR을 하느냐이다. 이 두 개념인 이미지와 실체는 상호배타적이지 않지만, 조직이나 개인의 철학, 사상, 행위가 어디에 초점을 두고 있는가를 보여준다고 할 수 있다. 가령,'워터게이트 사건'이 일어났을 때 닉슨 대통령이"PR로 덮어보자"고 명령한 것은'이미지'쪽에 치우친 예이고, 기업이 익명으로 자선단체에 기부한 것은'실체'에 치우친 것으로 설명할 수 있다.

이렇듯 특정한 상황에서 행해지는 PR기능은 위의 이해, 주도성, 이미지 세 차원 중 어느 위치든 속하게 된다. 물론 조직의 PR활동이 사전 행위적인 동시에 사후반응적이며, 이미지 지향적이면서 실체 지향적일 수 있다. 또 고객 중심적이면서 공중 중심적일 수도 있다.

2) 이해, 주도성, 이미지 3I 차원에 나타난 6가지 PR 실무

위에서 살펴본 이해, 주도성, 이미지 세 차원은 3차원 입방체로 만들어져 다양한 PR 실무를 분석할 수 있는 틀로서 기능한다. 〈그림 1〉은 3I 이론의 분석틀로서 PR활동이 3차원 공간에서 어디에 위치하는가를 보여준다. 허튼은 이 분석법을 토대로 PR 실무의 대표적 유형을 설득(persuasion), 옹호(advocacy), 공공정보(public information), 공익관련 PR(cause-related public relations), 이미지/명성관리(image/reputation management), 그리고 관계관리(reputation management) 등 6가지로 분류했다(Hutton, 1999).

〈그림 1〉 3I 차원에 따른 실무 분석을 위한 3차원 분석틀



〈출처 : Hutton (1999). p.206〉

첫째,'설득'은 사전행위적(pro-active)이면서 공중을 조직(client)에게 이로운 방식으로 생각하거나 행동하도록 하는 PR실무이다. 또한 실체보다는 대상자의 관점을 변화시키려는 노력이다. 예를 들면, 언론홍보를 활용한 판촉활

동, 영화 속 간접광고(PPL)는 조직의 회사 상품 인지도를 높임으로써 결국은 상품판매를 늘리기 위한 전략으로'설득기법'이라고 할 수 있다. 반면 낙태 찬성 또는 반대운동 단체의 경우 설득보다는 오로지 자신들의 주장을 관철시키기 위한 전형적인 선전 전술에만 의지한다. 즉 다양한 상징조작을 통해 상대측을 타도 대상으로 몰아붙인다거나 이성보다는 감정적 호소에 주력하는 경우이다.

둘째,'옹호'는 고객에 이로운 방식으로 청중이 생각하거나 행동하도록 설득하려는 의도에서 설득과 비슷하다. 그러나 주도성 측면에서는 옹호가 사전행위적이라기보다는 사후반응적 경향이 강하고, 적극적 반대행동이나 주로 논쟁의 형태로 나타난다는 점에서 설득과는 다르다. 법에 비유하자면 옹호로서의 PR은 법정이 아니라 '여론의 장'에서 조직을 변호하는 역할을 한다. 또한 옹호는 사후반응적이기 때문에 어떤 위기상황이 발생할 때까지는 PR기능이 드러나지 않으며, 관련 공중을 어떤 특정한 방식으로 생각하거나 혹은 행동하지 않도록 설득하는 데 그 목적이 있다.

셋째,'공공정보'는 고객과 공중이 동시에 이익이 되는 상황을 추구한다. 즉 다시 말해 고객이 기본적으로 공중을 위한 교육자와 정보센터로서 역할을 한다는 것이다. 예를 들면, 경영자총연합회나 교원단체연합회, 대한건설협회 같은 단체나 연합회 같은 기관에서 회원업체들에게 관련정보를 전달하거나 실무교육을 하는 경우를 들 수 있다. 따라서 공공정보는 사전 행위적이라기보다는 공중이 원하는 정보를 전달한다는 측면에서 사후반응적이며, 공중이나 고객의 생각과 행동을 바꾸는 설득과는 다르게 정보의 실체(substance)를 제공하는 것이 주목적이다.

넷째,'공익관련 PR'은 사전행위적이며 원래 조직이 없을 수 있으며 이해의 지향점이 고객(조직)이 아니라 시민 전체의 일반적 복지를 지향한다는 점에서 다른 PR행위와 구분된다. 또한 공익관련 PR은 공공적 사건이 발생하기 전까지는 잠재되어 있다가 공공적 사건의 발생에 대하여 사후반응적이라는 점에서 옹호와 비슷하다. 그러나 어떤 특정 단체나 개인이 아닌 광범위한 공

중의 이익을 지향한다는 점에서 옹호를 보완한다. 공익관련 PR이 사전행위적인 이유는 사건이 발생할 당시에는 반응적이지만, 일단 공공사건으로 규정되었을 경우 이 문제를 만회하기 위한 차원에서 사전 PR행위에 열중하기 때문이다. 예를 들면, 환경단체나, 자연보호협회, 적십자, 심장재단 등 사회단체의 활동이 여기에 속한다.

다섯째,'이미지/명성관리'는 공급자, 구매자, 파트너, 고용주, 임대인, 시민 또는 투자가치가 인정되는 공중 등에 대한 조직의 이미지나 명성관리에 초점을 둔다. 이미지/명성관리는 고객의 이익을 위해 설득적으로 공중의 인지(perception)에 영향을 주고자 한다는 점에서 고객 이익 중심적이고, 사전 행위적이며 실체(reality)보다는 인지 중심적이다.

여섯째,'관계관리'는 조직과 공중 간의 상호 이익을 추구하는 PR활동이다. 조직의 이해를 궁극적 목표로 하는 PR활동이지만 조직으로 하여금 공중의 이익과 조화를 이뤄가며 책임있는 태도로 행동하도록 한다. 공중과 조직 간의 상호신뢰와 타협, 협동, 윈윈(win-win)의 상황에 초점을 두고 있다. 때문에 관계관리는 사전 행위적이며 인지적이라기보다는 실체에 더 가깝다.

〈표 3〉 3I 차원에 따른 6가지 PR실무 분석

구 분	이 해			주도성			이미지·		
	고객	↔	공중	사전	↔	사후	인지	↔	실체
설 득	○			○			○		
옹 호	○					○		○	
공공정보		○				○			○
공익관련PR			○	○				○	
이미지/명성관리	○			○			○		
관계관리		○		○					○

〈출처 : Hutton, 1999〉

이상에서 제시된 3차원 틀은 PR의 다양한 방법들과 비교할 만한 개념적 근거를 제공하여 학자와 실무자 모두에게 PR의 기초적 개념차원이 무엇인지를 정확히 구별할 수 있도록 한다. 제시된 정의와 골격은 PR의 기본적인 역할, 기능 및 전술을 제안하고 있다. 무엇보다도 3차원 골격의 잠재적 유용성은 그것이 학자와 실무자들이 PR의 정의, 주어진 환경에서 PR의 기본적인 목적이나 목표를 확인할 수 있다는 데 있다(박종민・김혜원, 2002).

제3장 연구문제 및 연구방법

제1절 연구문제

이 논문은 광주비엔날레의 PR조직을 그루닉의'PR 우수이론'을 바탕으로 검토하고, 허튼의'3I 이론'을 적용하여 2006년 광주비엔날레 PR실무를 분석해보고자 한다. 이를 통해 광주비엔날레 PR조직과 PR실무가 가지고 있는 특성과 한계를 살펴보고자 한다. 이 논문의 연구문제는 다음과 같다.

[연구문제 1] 광주비엔날레 PR조직의 위상은 어떠한가?

[연구문제 2] 광주비엔날레 PR조직의 인적 구성은 어떠한가?

[연구문제 3] 광주비엔날레 PR조직의 PR실무는 어떠한 특성을 가지고 있는가?

제2절 연구의 범위와 방법

광주비엔날레는 1995년 제1회를 시작으로 1997년(2회), 2000년(3회)[8], 2002년(4회), 2004년(5회), 2006년(6회)까지 치러졌는데, 이 연구는 광주비엔날레가 마지막으로 개최된 2006년 제6회를 분석대상으로 삼았다. 그 이유는 광주비엔날레가 시작된 이후로 관람객 수가 지속적으로 감소하다가 2006년 6회 때 다시 증가추세로 돌아섰는데, 그 이유가 PR과 관련되었을 것이라고 판단했기 때문이다. 그리고 올해 2008년 7회 비엔날레를 앞두고 광주비엔날레 PR의 방향을 제시하는 데 기여할 수 있다는 이유에서였다.

8) 광주비엔날레는 당초 2년마다 한 번씩 치르게 되어 1999년에 제3회가 치러지는 것이 순서이나 저물어가는 세기말의 행사보다는 새로운 세기에 미래지향적인 이슈를 제기한다는 취지에서 그리고 2000년이 5.18광주민중항쟁 20주년에 해당한다는 것이 고려되어 2000년 봄에 치러졌다.

PR조직과 PR실무를 분석하기 위해 PR실무에 대한 자료 및 신문, 방송, 인터넷, 잡지 등 각종 언론매체 보도를 포함하여 비엔날레 공식문헌 등 관련 문헌들을 분석하였고 2006년 당시 PR 실무자 2명을 대상으로 심층인터뷰를 실시하였다.[9)]

심층인터뷰는 2006년 당시 근무했던 재단 직원과 파견공무원 중 핵심관계자 2명을 대상으로 개별 심층인터뷰방식으로 진행하였다.[10)] 인터뷰에 응한 두 사람에게 사전에 이메일을 통해 인터뷰 내용을 알리고 인터뷰를 실시하였으며, 인터뷰 이후 부족하거나 정보가 더 요구되는 사안에 대해서는 이메일과 전화인터뷰를 통해 보완하였다. 인터뷰 내용은 녹음기와 필기를 병행하여 기록하였으며, 인터뷰 시간은 약 40~50분 정도 소요되었다.

연구조사 방법으로 채택한 심층인터뷰는 질적 연구방법의 하나로 기술적이고 분석적인 목적을 위해 개인의 세계관과 대상을 보는 시각에 대한 범주와 논리를 살필 수 있는 효과적인 조사 방법이다(Mayring, 1999). 심층인터뷰의 특징으로는 첫째, 일반적으로 적은 수의 표본을 이용한다는 것이며 둘째, 응답자가 왜 그러한 대답을 했는가 하는 이유까지도 알 수 있으며 셋째, 응답자의 비언어적 반응까지도 관찰할 수 있으며 넷째, 긴 시간을 요구하고 반복적으로 실시될 수도 있으며, 다섯째, 면접원이 각 응답자의 응답을 바탕으로 다양한 질문을 하게 되며 여섯째, 응답자와 면접원간의 화합에 크게 좌우되는 등 분위기에 많은 영향을 미친다. 이러한 과정을 거치면서 면접원은 응답자로 하여금 상세한 대답을 구할 수 있다는 것이 가장 큰 장점이다.

그러나 심층인터뷰는 인터뷰 대상이 무작위로 이루어지지 않고 적은 수의 표본을 바탕으로 이루어지기 때문에 그 결과를 일반화시키기가 어렵다는 단

---

9) 애초에 PR 부서의 직원을 대상으로 표적집단인터뷰(Focus Group Interview)를 실시하려 했으나 2006년 제6회 당시 PR 실무를 담당했던 재단 직원은 2008년 4월 현재까지 2명(이 중 1명은 수익사업을 담당하고 있고, 실제 PR과 관련한 업무를 하는 사람은 1명임)에 불과했고, 당시 광주광역시 파견요원과 한시요원은 짧게는 3, 4개월 길게는 1년으로 근무 기간이 너무 짧아 표적집단인터뷰를 하기에는 어려움이 있었다.

10) 두 사람 모두 현재 각각 광주비엔날레 재단에서 그리고 광주시청에서 근무를 하고 있는 상황이어서 익명으로 편의상 알파벳 A와 B로 칭했다.

점을 가지고 있다. 또 오랜 시간 인터뷰를 하다보면 면접원은 목소리나 행동을 통해 간접적으로 의견을 표시하게 되어 응답자에게 영향을 미치게 되고 결국 응답의 타당도에 대한 의문을 갖게 한다. 특히 인터뷰를 통해 얻은 자료들을 연구자가 면접원과는 다른 측면의 분석으로 이끌어 갈 수 있다는 단점을 가지고 있다(Wimmer & Domnick, 1994). 그러나 이 연구에서는 연구자가 직접 인터뷰를 실시했기 때문에 이러한 단점은 극복할 수 있었다. 인터뷰 내용은 대상자에 따라 동일하거나 또는 상이한 의견으로 비교가 가능하게 하였다.

제4장 연구결과

제1절 광주비엔날레 역사와 조직 현황

1. 광주비엔날레의 역사

광주비엔날레는‘광복 50주년’이 되는 해이자, 정부가‘한국 미술의 해’로 정한 1995년에 출범하였다. 광주광역시는 이러한 역사적 · 문화적으로 기념비적인 시기에 광주와 인근지역의 문화적 전통과 민주적 시민정신을 예술로 승화해 광주를 기점으로 한국-아시아-세계와 소통하고자 광주비엔날레를 시작하였다(광주비엔날레 결과보고서, 2006).[11]

광주비엔날레는 비엔날레가 열리는 매회 총감독이 선임되고 주제가 정해진다. 특히 2002년에는 처음으로 도슨트[12] 제도를 도입, 난해한 현대미술을 일반 관람객들 눈높이에 맞춰 설명하는 등 이해와 감상에 도움을 주어 큰 호응을 얻었다. 또한 2004년에는‘참여관객제도’라는 시스템을 도입하여‘관객의 주체적 문화생산 참여’라는 실천방안을 모색하게 되었다. 참여관객제도는 미술의 생산자인 기획자와 작가 위주의 전시에서 벗어나지 못하고 있는 기존의 관행과 문제점을 극복하고 주도적인 입장에서 관객을 제작과정에 참여시켜‘능동적 생산자’로 탈바꿈하기 위해 마련된 것이다. 단순히‘감상자’였던 관객이 작품 기획 단계부터 작가와 만나 활발한 논의를 거치면서

11) 광주비엔날레 재단은 비엔날레 개최를 기록으로 남기고, 앞으로도 계속 이어져 갈 비엔날레의 자료로 활용하고자 개최 후 매회 ‘결과보고서’를 발행하고 있다. 이후 광주비엔날레 재단에 대한 자료는 과거 1회부터 6회까지의 결과보고서를 참조했다.

12) 도슨트(Docent)란 ‘지식인을 갖춘 안내인'이란 뜻으로 흔히 ‘전시해설가’로 불린다. 이들은 미술관이나 박물관에서 관람객에게 전시물을 설명해주는데, 우리나라에서는 1996년 삼성미술관에서 처음으로 도입했다. 이후 광주비엔날레에서는 2002년 4회 비엔날레에서 처음 13명의 자원봉사 도슨트를 선발 시험 운영한 것을 매회 인원을 늘려 운영하고 있다. 2004년에는 도슨트협회가 결성되어 현재 운영 중이다.

관객의 주체적 입장인'생산자'가 되어 현대미술에 대한 다양한 의견들을 표현해 작품에 반영하였다. <표 4>은 역대 광주비엔날레의 특성을 정리한 것이다. <표 4>에서 보듯이 1995년 제1회 광주비엔날레는 160만 여명이라는 관람객이 방문하였는데, 최다 관람객이 100만 명인 상파울로비엔날레에 비교하면 관람객 수가 훨씬 많다고 할 수 있다. 세계 유수의 비엔날레 관람객 수가 50만 명 내외인 점을 감안한다면 1회 광주비엔날레 관람객 수는 놀라운 기록이라고 볼 수 있다.

〈표 4〉 역대 광주비엔날레의 특성

횟 수	개최년도	주제	참여국 및 참여작가	국내 관람객 수	외국인 관람객 수
제1회	1995.5.20~11.20	경계를 넘어	50개국 92명(본전시) + 249명(6개 특별전)	160만9천명 (98.5%)	2만5천명 (1.5%)
제2회	1997.9.1~11.27	지구의 여백	35개국 117명(본전시) + 257명(5개 특별전)	88만명 (96.9%)	2만8천 (3.1%)
제3회	2000.2.29~6.7	인+간	46개국 245명(본전시) + 5개 특별전	58만3천명 (94.9%)	3만1천명 (5.1%)
제4회	2002.3.29~6.29	멈춤, PAUSE, 止	31개국 325명 +4개 프로젝트	40만명 (90.9%)	4만명 (9.1%)
제5회	2004.9.10~11.13	먼지 한 톨 물 한 방울	41개국 237명 (본전시1 + 현장전4)	49만1천명 (94.8%)	2만7천명 (5.2%)
제6회	2006.9.8~11.11	열풍변주곡	32개국 127명	67만명 (95.7%)	3만명 (4.3%)
제7회	2008.9.5~11.9	연례보고	개최예정		

<출처 : 2006광주비엔날레 결과보고서〉

관람객 수가 많았던 이유는 우리나라에서 현대미술의 최신 경향을 한눈에 볼 수 있는 비엔날레라는 국제행사가 처음 열렸고,'대전엑스포93'[13] 이후 지방에서 대규모 국제행사가 처음 열림으로서 사람들의 관심이 집중되었기 때문으로 보인다. 그러나 1회 이후 5회까지 49만여 명으로 감소추세에 있던 관람객 수가 6회인 2006광주비엔날레에는 다시 회복해 67만 명으로 증가했다. 그 이유는 첫째, 관람객 스스로 비엔날레를 즐기기 위해 찾는 마니아층이 향상되었고 둘째, 적극적인 홍보로 시민들의 많은 참여와 외국인 관람객은 물론 단체방문이 늘었으며 셋째, 전시의 안정성과 전문성이 확보되어 회를 거듭할수록 축적된 전시 노하우와 경험이 관객을 끌어들이는 힘이 되었기 때문으로 보인다. 그리고 마지막으로 2006년 비엔날레가 관객이 함께 즐길 수 있는 시민프로그램 개발 등'관객 참여형'비엔날레를 지향했기 때문으로 풀이된다.[14]

국내 관람객 수가 증가추세로 돌아선 반면에 외국인 관람객 수는 제4회 때 4만 명을 정점으로 다소 감소하는 추세였으며 2006년 약간 상승하는 경향을 보였다. 그럼에도 불구하고 전체 관람객 수에서 외국인 관람객이 차지하는 비중은 4.3%에 머물러 외국 관람객을 유치하기 위한 PR활동이 절실함을 알 수 있다.

2. 광주비엔날레의 조직 구성

2006광주비엔날레는 다음과 같은 네 가지 원칙에 따라 행사를 운영했다.

① 현재까지의 행사운영의 노하우를 최대한 활용하기 위해 비엔날레 사무

---

13) '대전엑스포93'은 1993년 8월 7일 개장한 이후 93일간 1,400여만 명의 관람객이 다녀갔다. 이 행사로 과학기술의 메카인 대덕연구단지의 위상을 올리는 계기가 되었고, 대전은 국제 과학 도시로 자리매김했다.

11) 당시 홍보사업부장 인터뷰 내용임(연합뉴스, 2006. 10. 24),

처 조직 인력을 정예화 한다.

② 파견공무원의 행사지원 인력은 기존 인력으로 운영하되, 전문적이고 기술적인 분야의 업무 추진에는 전문 인력을 한시 채용한다.

③ 자원봉사자의 경우 전년 대비 인원수를 줄이고 젊은 층, 외국어 통역가능자 등 전문 인력으로 선발해 운영하며, 관람객에 대한 전시작품 설명 서비스를 강화하기 위해 도슨트를 대폭 운용한다.[15)]

④ 관람객 편의 제공을 위해'손님맞이 본부','인포센터'를 운영하여 주요인사 의전 및 일반 관람객의 관람정보를 제공한다.

먼저 이 연구를 위해 광주비엔날레 재단에 대해 살펴보았는데, 재단의 조직은 구조적인 문제를 안고 있었다. 광주비엔날레는 재단법인으로서 이사회를 두고 있으며, 이에 따라 이사장, 명예이사장이 있고 그 밑에 총감독, 부장, 팀장, 팀원이 있다. 그리고 이사회는 2006년 당시 미술관련 전문가보다는 명망가 위주였으며 27명으로 구성되어 있는 반면, 재단직원은 23명이었다. 배보다 사공이 더 많은 처지에 놓여있었다. 그리고 총감독이 선임되면 총감독은'자기사람'을 데려와 비엔날레 기간 함께 업무추진을 하다 행사가 끝나면 모두 빠져나갔다. 또 직원들의 잦은 이직도 문제였다. 한 번의 비엔날레를 치르는 동안 직원들은 많은 경험을 하게 된다. 그 경험을 차기에 활용할 수 있고 또 부족한 부분은 수정 보완하는 등 더욱 전문성을 갖추어야 함에도 기회를 놓치게 되어 결국 질적 저하 특히 해외홍보에 대한 PR부족으로 국제적인 행사임에도 불구하고 전체관람객 대비 외국인 관람객은 4.3%에 불과했다.

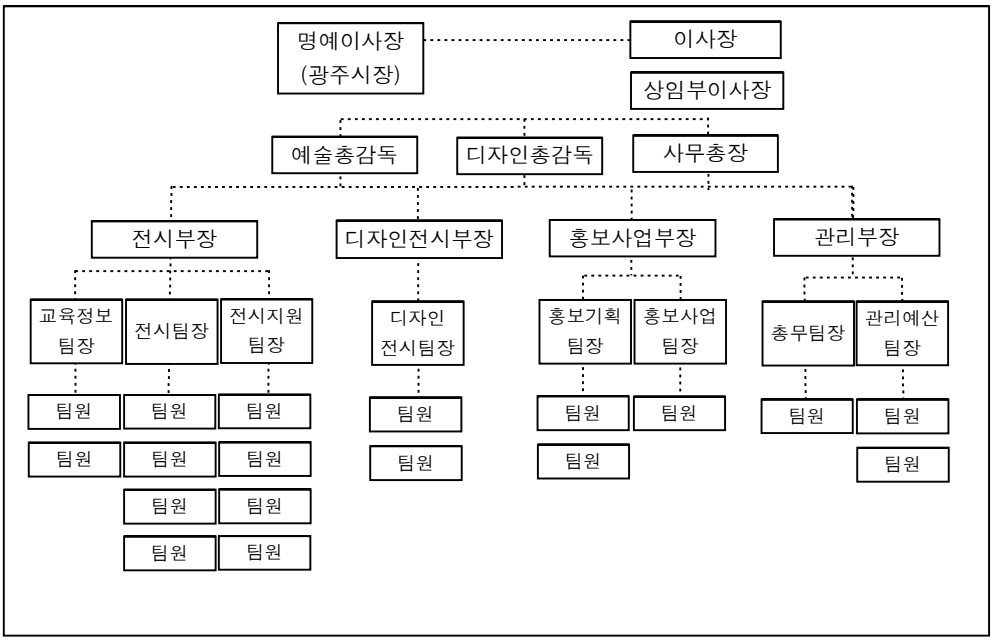
한편 2008광주비엔날레 재단이사장은 광주광역시장이 되고, 재단 직원은 19명으로 줄었으며, 홍보사업부 구성원 중 1명은 문화사업(티켓판매, 광고 등)을 전담하고 있어 실제 PR 관련 업무를 하는 인원은 4명이다.

〈그림 2〉는 2006광주비엔날레 조직도이고, 〈그림 3〉은 2008광주비엔날레조직도인데, 이 둘을 비교하면 다소 조직의 변화를 엿볼 수 있다.

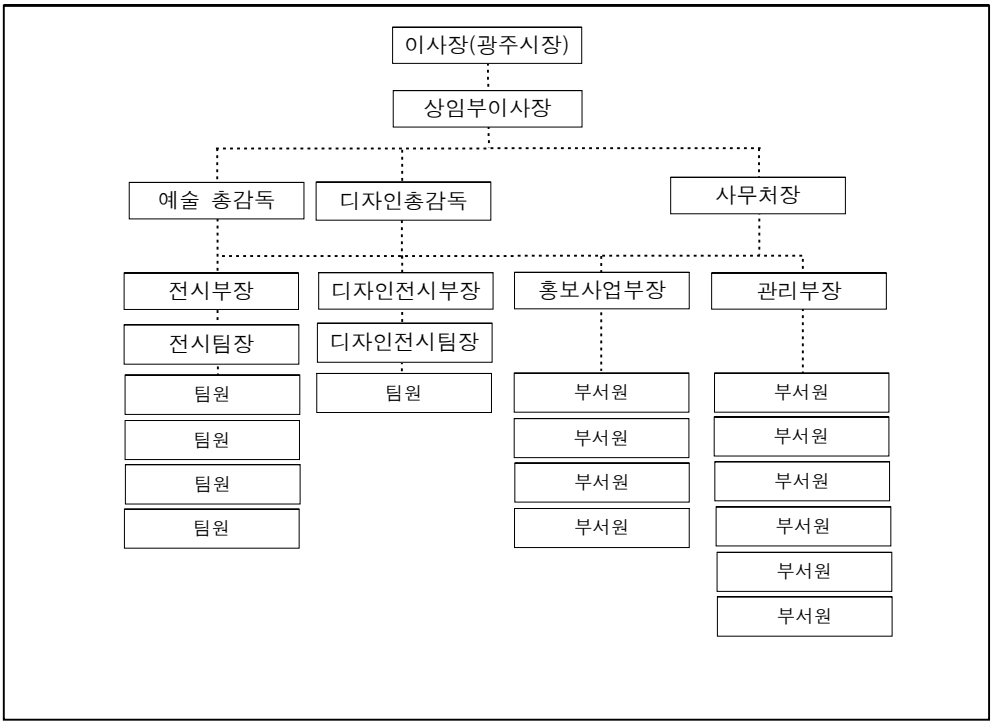
---

15) 도슨트는 2002년 13명을 시작으로 2004년 64명, 2006년 75명, 2008년 85명을 운용할 예정이며, 운용인력이 점차 확대되고 있다.

〈그림 2〉 2006년 광주비엔날레 조직도



〈그림 3〉 2008년 광주비엔날레 조직도



〈자료제공 : 광주비엔날레〉

3. 광주비엔날레 및 관련 조직 현황과 활동

광주비엔날레를 성공적으로 개최하기 위해서는 관련조직들의 우호적인 협력관계가 절대적이다. 이들 관련 조직은 광주비엔날레를 실질적으로 이끌어가는 광주비엔날레 재단을 주축으로 크게 광주광역시청, 문화관광부, 스폰서 조직 등 관련 조직 및 관계자들이다.

1) 광주비엔날레 재단

광주비엔날레 재단의 조직은 이사장을 비롯한 명예이사장(광주광역시장), 이사회, 사무직원으로 구성되어 있다. 이사회는 광주비엔날레 최고 의사결정 기구로서 운영 전반에 관한 사항을 심의·의결한다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면, ①재단의 예산, 결산, 차입금 등 재산의 취득, 처분에 관한 사항 ② 사업계획의 운영에 관한 사항 ③ 정관의 개정, 규칙의 제정·개정·폐지에 관한 사항 ④재단의 해산에 관한 사항 ⑤ 임원의 선출 및 해임에 관한 사항 ⑥ 정관의 규정에 의하여 그 권한에 속하는 사항 ⑦ 그 밖의 재단의 운영상 중요하다고 이사장의 부의하는 사항 및 이사 3분의 1 이상의 명의로 제출한 사항 등을 심의·의결하는 기능을 수행한다.

2006광주비엔날레는 재단 사무직원과 파견 및 겸직 공무원, 한시요원, 자원봉사자 등 총 327명의 운영요원이 투입되었다. 〈표 5〉 는 제1회부터 제6회까지의 행사 운영인력을 보여준다.

〈표 5〉 역대 광주비엔날레 운용인력 (단위 : 명)

구 분	재단직원	공무원	자원 봉사자	전시 도우미	경찰 (청원)	일용 인부	계
제1회	37	387	353	24	270	51	1,122
제2회	34	210	341	96	84	130	895
제3회	35	121	456	74	110	50	846
제4회	22	65	300	41	54	22	504
제5회	20	49	200	62	12	22	365
제6회	23	37	128	105	12	22	327

〈출처 : 2006광주비엔날레 결과보고서〉

<표 5〉 에서 보듯이 전반적으로 광주비엔날레 운용인력은 지속적으로 줄어들었는데, 제1회 광주비엔날레 운용인력과 비교하여 마지막 6회 행사는 인력이 1/3수준으로 감소하였음을 알 수 있다. 구체적으로 살펴보면, 공무원의 경우 1회 때부터 계속 감소 추세를 보이면서 6회 때에는 무려 10배나 줄어들었다. 광주광역시 파견 공무원 수의 축소는 한편으로는 광주비엔날레 재단이 광주광역시로부터 독립적으로 행사를 운용하고 있다는 것을 보여주는 것이지만 다른 한편으로는 광주광역시가 인력을 포함하여 광주비엔날레에 대한 지원을 축소시키고 있음을 반증하는 것이기도 하다.

광주비엔날레 재단 직원 역시 1회 때 37명에서 6회 때 23명으로 대폭 줄었고[16] 자원봉사자의 수도 대폭 감소하였다. 자원봉사자의 경우 순수 무급 봉사가 아니라 교통비 명목으로 실비를 지급하고 있는데, 재단 경비를 절약하는 차원에서 자원봉사자 지원경비를 줄이기 위해 자원봉사자 수를 축소시킨 것으로 생각된다. 그러나 전시 도우미 경우에는 1회에 비해 무려 5배 가까이

16) 그동안 광주비엔날레의 방만한 운영에 대한 언론의 지적이 있어왔다. 이에 비엔날레 재단은 예산, 인력 등에 대한 구조조정을 단행하기 위해 2007년에 '비엔날레 발전을 위한 중장기 발전계획 용역'을 발주했다. 용역 안에는 조직, 예산 활용 방안 등 비엔날레 구조조정과 개혁을 위한 핵심 과제들이 포함되었다. 재단은 용역 결과에 대해 이사회의 최종 검토를 거쳐 조직개혁을 단행했다.

증가하였다. 전시 도우미는 도슨트 등 전시와 직접적으로 관련한 업무를 주로 하는데, 2002년 도입된 도슨트 제도를 활성화시킨 결과라고 볼 수 있다.

도슨트 등 전시도우미 수를 늘리면서 공무원이나 자원봉사자 수를 줄인 것은 인력운용에 드는 예산을 감축하기 위한 것으로 보인다. 그러나 실제 비엔날레재단 인력을 지속적으로 축소시킨 것은 비엔날레의 원활한 운영을 저해하는 요인이 될 수 있다. 특히 PR 담당인력의 경우 세부적 인력현황에 관한 자료가 없어 정확하게 추이를 확인할 수는 없지만, 6회와 7회를 비교할 때 실질적으로 6명에서 4명으로 줄었다. 이것은 PR의 중요성이 점점 더 커지고 있는 상황에 역행하는 것이라고 볼 수 있다.

2) 문화관광부

문화관광부에서는 비엔날레 개최 때마다 예산을 지원해준다. 다음은 광주비엔날레 PR부서 담당자의 개별심층인터뷰를 통해 문화관광부가 광주비엔날레를 얼마나 중요하게 생각하고 어떤 지원을 하고 있는지를 살펴보았다.

> 문화관광부에서 국고지원금 40억 원을 지원해주었습니다. 그러기 때문에 문화관광부 산하 예술경영지원센터에서 예술경영평가를 실시하고 이 평가를 토대로 차기 행사에 대한 지원금을 책정합니다. 2006광주비엔날레에 대한 종합 평가 결과'우수하다'는 평가결과가 나왔습니다. 그러나 빠른 시일 내에 광주비엔날레의 재정 자립이 이루어져야 하며, 그 때까지는 정부의 재정지원이 필요합니다. (A)

> 지역에서 치르는 국제행사가 국내·외적으로 이만큼 성공하기는 쉽지 않다고 생각합니다. 이렇듯 성공한 지역 국제행사는 우리 광주뿐만이 아닌 국가적으로도 성공한 국제행사라고 봅니다. 국가차원에서도 좀 더 적극적인 관심과 아울러 적극적인 경제적 지원도 함께 병행되어 더욱 성장 발전할 수 있도록 해야 할 것입니다. 지원되는 금액이 행사시에만 40억이니[17] 일 년에 20억 원인 셈이죠. (B)

문화관광부에서는 광주비엔날레에 대해 경제적인 지원 외에는 특별히 지원

하고 있는 것이 없었다. 그리고 폐막 이후 지원 예산의 점검과 차기 지원예산을 책정하기 위한 예술경영평가를 실시하는 수준이었다. 그리고 인터뷰 당사자 두 사람 중 한 사람은 빠른 시일 내에 경제적 자립을, 그리고 또 한 사람은 정부 차원의 지원을 더욱 확대해야 한다고 응답했다.

3) 광주광역시

광주광역시청은 2006광주비엔날레의 성공적인 개최를 위하여 문화기반조성과에 '2006광주비엔날레 지원상황실'을 설치운영하고 각 부서별로 지원하였다. 각 부서가 지원한 주요업무를 살펴보면, 자치행정국은 입장권예매 총괄, 주요인사 의전 지원, 시·구 기관단체장 및 유관기관장 회의 시 홍보, 복지여성국은 행사장 일원 방역소독 등을 실시했다. 또 소방안전본부 119구조대 지원 및 소방대책, 농업기술센터는 행사장 내 꽃길 조성 등을 지원하였으며, 각 구청에서도 가로환경정비와 관람객 유치 및 홍보활동을 펼쳤다. 이처럼 광주광역시가 비엔날레를 창설했기 때문에 다양한 방식으로 지원하고 있었는데, 이는 광주광역시가 광주비엔날레를 얼마나 중요하게 생각하고 어떤 지원을 하고 있는지를 간접적으로보여준다.

> 광주광역시에서 광주비엔날레를 창설했기 때문에 당연히 중요하게 생각하지요. 광주광역시에서는 매년 공무원을 파견시켜주고 있습니다. 그러기 때문에 재정적으로도 많은 도움이 됩니다. 또 비엔날레 개막 전에 지원체제가 꾸려져 숙박, 교통 등을 지원하고 있으며, 특히 국장급 이상 공무원이 전국 16개 시도를 방문해 홍보 및 관람객유치 지원을 합니다. 다만 아쉬운 점은 관광 인프라 구축이 잘 안되어 있어 빠른 시일 내에 이러한 부분이 확충되어야 할 것입니다. (A)

> 광주광역시에서는 비엔날레 개막 1년 전부터 시작해서 단계별로 공무원을 파

17) 제1회 40억 원, 제2회, 3회는 지원이 없었고, 제4회 20억 원, 제5회 40억 원, 제6회 40억 원, 제7회 30억 원을 지원했다.

견시키고, 지원팀을 구성하는 등 비엔날레에 대해 많은 관심을 가지고 있습니다. 그러나 광주비엔날레가 명실 공히 국제적인 미술행사로 자리매김하였지만, 전문적인 인력 확충이 필요하고 예산에서도 적극적인 지원이 필요하다고 생각합니다. (B)

이와 같이 광주광역시의 지원은 비교적 적극적인 편이었다. 즉 비엔날레 개최 1년 전부터 단계적으로 공무원을 파견하고,'비엔날레 지원팀'을 구성하는 등 시청 각 부서와 각 구청 등의 협조체제를 이루어 다각적인 지원이 이루어지고 있었다. 그러나 실무에서의 지원보다는 비엔날레 개막 시기에 맞춘 기반 중심적이고 행정적인 지원에 머무르고 있는 실정이다. 이보다는 인터뷰에 응한 PR실무자의 답변처럼 타 지역 관람객과 외국인 관람객을 유치하기 위한 근본적이고 지속적인 관광인프라가 구축되어 비엔날레 뿐 만이 아닌 지역 관광과 연계하는 방안이 절실히 필요하다고 본다.

특히 비엔날레를 광주시내 곳곳에서 개최함으로써 아시아문화전당, 양림동 일대 근대 건축물, 5.18묘지가 있는 망월동[18]의 관광자원을 자연스럽게 연결시킬 필요가 있다. 2007베니스비엔날레를 보기 위해 전 세계에서 32만 여명이 베니스를 찾았으며 주변 섬 지역에서 열린 34개의 부대행사에도 65만 여명이 다녀가는 등'예술 관광 마케팅'효과를 톡톡히 누리고 있는 것처럼 '예술관광'에 눈을 돌릴 필요가 있다(이미숙, 2008).

4) 스폰서 조직

18) 2013하계유니버시아드대회(U대회) 후보 도시 실사단이 5.18 민주묘지를 방문해 남긴 방명록에서 말룸베르 라레트(남아공 실사위원)는 "당시 있었던 항쟁의 역사는 당시 젊은이들이 가졌던 자유와 민주주의에 대한 열망을 나타낸다"고 평가했으며, 시니샤 야스닉(세르비아 실사위원)은 "5.18민주묘지는 정의와 인권, 그리고 한국 사회의 밝은 미래에 대한 생생한 증언"이라고 적었다, 또 스테판 버그(스웨덴 실사단장)는 "이처럼 아름다은 곳을 소개해줘서 고맙다. 광주의 영웅들은 한국의 자랑거리다"라고 적었다. 이만큼 5.18민주묘지는 의미있는 광주의 대표적 명소로 꼽히고 있다.

광주비엔날레는 휘장사업[19]을 통해 스폰서 조직을 선정했는데, 후원 성격에 따라 〈표 5〉 처럼 공식후원자(현금 및 물품, 광고 등 각종 후원 업체), 공식공급자(공식휘장 및 물품공급권획득 업체), 공식상품화권자(공식휘장 및 물품공급권획득) 등으로 구분된다. 휘장사업자로 선정되면 공식명칭 사용권을 비롯한, 공식마크·로고·마스코트 등의 휘장사용권, 행사장 내외 판촉 활동권, 행사물품 우선공급권 등의 권리를 부여하고, 재단에서는 홈페이지와 기념저작물 및 각종 홍보용 인쇄물 등을 통해 기업의 홍보를 지원한다.

협찬사 홍보관 운영은 (주)광주은행에서 은행업무 및 외국인을 위한 외화환전 서비스 제공을 위해 비엔날레관 로비에 출장소를, 동원시스템(주)에서는 사진인화서비스 제공을 위해 비엔날레 광장에 홍보관을, 한국토지공사는 행정중심도시의 적극적인 홍보를 위한 홍보관을 시립민속박물관 광장에 설치 운영하였다. 특히 NHN(주)는 네이버를 통해 비엔날레 행사 설명과 작품이미지를 제공하고 비엔날레 관람을 위한 원정단을 모집하는 등 다양한 이벤트를 실시해 관람객의 호응을 얻는 등 비엔날레 사전 홍보에 기여했다.

공식공급자인 보해양조(주)는 소주와 매취순을 권리품목으로, 함평복분자영농법인은 복분자와인을 권리품목으로 참여했으며, 재단의 행사 추진을 위해 주류제품을 협찬했다.

---

19) 휘장사업이란 광주비엔날레의 심벌·마크·로고 등 유무형의 상업적 권리를 엄선된 기업에게 부여해 상품의 판촉 또는 광고 등에 활용하는 것으로, 비엔날레 개최에 필요한 재원을 조달하기 위한 목적으로 이뤄진다. 휘장사업자 선정방식은 공모로 이루어지며, 공식후원자와 공식공급권자의 경우 최고금액 제시 업체를, 공식 상품화권자의 경우 심사위원회에서 결정한다.

〈표 6〉 2006광주비엔날레 스폰서 조직

스폰서 종류	후원 성격	스폰서 업체
공식후원자 (22개 업체)	각종 후원(현금 및 물품 광고 등)	(주)광주은행, 삼성전자(주), NHN(주), (주)KT전남본부, 두산인프라코어(주), 부국철강, 동원시스템즈(주), 경남기업(주), 아시아나항공(주), (주)대한항공, 한국수력원자력(주), 한국토지공사, 삼능건설(주), 광양제철소, (주)광주신세계, KT&G, 프라임산업(주), (주)한글과컴퓨터, 삼안, 삼원, 한국중부발전(주), 대한전문건설협회 광주시회 등
공식공급자 (2개 업체)	공식휘장 및 물품공급권획득	보해양조(주), 함평복분자영농조합법인
공식상품화권자	공식휘장을 사용 물품・제조 판매권 획득	그동안 발생한 휘장사용 독점권 분쟁과 보다 질 높은 광주비엔날레 문화상품개발을 위하여 임대사업으로 별도 추진

〈출처 : 2006광주비엔날레 결과보고서〉

공식상품화권자는 임대사업(식당, 패스트푸드, 카페, 음용자판기 등)으로 별도 추진하였다.

삼성전자(주)와 KT, 두산그룹, 동원그룹, (주)광주신세계, 삼능건설, NHN 등 국내 굴지의 기업들이 지원함에 따라 광주비엔날레 스폰서 조직은 비교적 탄탄하다고 볼 수 있다. 광주비엔날레는 이들 기업을 통해 20여억 원의 협찬을 받았다.

특히 광주은행은 지역기업으로 1995년 제1회 광주비엔날레 행사부터 제6회까지 공식후원은행으로 참여했으며, 6회 때 7억 원을 후원하는 등 총 55억 원을 후원했다. 이렇듯 지역기업이 적극적으로 후원하는 것은 바람직한 현상이나 한 기업이 전체 후원금 중 29%에 이르는 비중을 차지하는 편중현상은 개선될 필요가 있다.

이런 성과에도 불구하고 광주비엔날레는 스폰서 조직과의 관계가 체계적이지 못하고 PR 담당부서가 직접 기업을 방문하여 후원을 요청하는 방식으로 이루어지고 있다. 이것은 광주비엔날레를 안정적으로 운용할 수 있는 재원 마련이 매우 불안정하고 비체계적이며 일회적으로 이루어지고 있음을 보여준다.

제2절 광주비엔날레 PR조직 분석

1. 광주비엔날레 PR 조직의 위상 - 〈연구문제 1〉

이 논문은 광주비엔날레의 성패에 가장 중요한 요인 중 하나는 PR부서의 위상과 인적 구성원이라고 보고 2006광주비엔날레(6회) PR업무를 수행한 담당자와 개별 심층인터뷰를 실시하였다.

먼저 인터뷰에 응한 두 사람에게 PR 부서장이 중요한 의사결정회의에 참여하는지, PR부서가 최고운영진(재단이사회)과의 원활한 커뮤니케이션을 하는지, PR업무가 전 직원으로부터 지지를 받고 있는지를 살펴보았다.

> 재단의 의사결정회의에 당연히 참석합니다. 전시내용도 중요하지만 관람객 수에도 관심이 많고요. 재단에서도 관람객 유치에 PR이 중요하다는 것을 인식하고 있기 때문에 재단 임원회의에 참여하는 편이고 비교적 의견이 반영되는 편입니다. 또 커뮤니케이션이 잘 안되면 전체적인 업무가 잘 이루어지지 않기 때문에 비교적 원활하게 이루어지는 편입니다. PR이 전문분야이면서도 누구나 간섭을 하는 분야입니다. 때문에 PR을 하는 사람들은 자기중심을 확실하게 가지고 있어야 하지요. 그리고 PR은 아무리 해도 부족하기 때문에 요구사항도 많고 또 컴플레인도 많습니다. (A)

> 주요 의사결정은 재단이사회에서 합니다. 특히 주요안건의 결정은 이사장의 독단

적인 경향이 강했다고 생각합니다. 각 부서장들은 이사회에 참여조차하지 못하지요. 부장급 이상이 하는 회의에 참여해 일반안건에 대해 협의하는 수준입니다. 그리고 최고운영진과의 커뮤니케이션은 비교적 원활한 편이나 때로는 쉽게 표현해 안 통할 때가 많습니다. 어떤 안건에 대해 제안을 할 경우 여러 가지 이유를 들어 반영이 안되었습니다. 그 이유는 이사회에서 PR의 필요성은 다소 인식하고 있으면서도 PR에 대한 진정한 마인드가 부족해서라고 봅니다. 직원들의 경우 PR에 대한 중요성은 인식하고 있는 것 같습니다. 그러나 최고운영진이나 전 직원들의 관심은 PR보다는 전시 자체에 치중되어 있습니다. (B)

두 응답자의 의견은 최고운영진과의 커뮤니케이션이 비교적 원활하게 이루어지는지에 대해 그리고 PR부서가 전 직원으로부터 지지를 받고 있는지에 대해서는 전반적으로 일치하지만 의사결정회의에 참여하는지에 대한 대해서는 서로 달랐다. 그 이유는 한 사람은 재단에 또 한 사람은 시청에 소속된 사람으로서 각각 처해있는 입장차이라고 생각한다.

한편 광주비엔날레 PR과 미술관련 단체 및 시민단체는 쌍방향커뮤니케이션이 전혀 이루어지지 않고 있었다.

NGO와의 교류가 잘 안 이루어지고 있습니다. 아쉬운 부분이지요. 왜냐하면 관련단체 및 시민단체에서 가끔 저희가 받아들이기 곤란한 요구를 하고 있어 어렵습니다. 예를 들면 예산지원 요청이나 작품구입 그리고 지역작가 참여 등을 요청합니다. 그러나 지역작가 육성 등은 시립미술관에서 더 적극적으로 해야 할 일이라고 생각합니다. 그리고 재단에서는 광주비엔날레를 잘 치러내고 운영을 잘하는 것이 본연의 임무입니다. 그러다 보면 시너지 효과가 생겨 좋은 일들이 있을 거라고 생각합니다. 그러나 올 해(2008년) 안에 재단 내에 '정책연구실'을 운영할 계획입니다. NGO의 요구를 계속 외면할 수는 없겠지요. 앞으로는 여기에서 미술 관련단체나 시민단체와의 원활한 의견교환이 이루어 질 것으로 기대합니다. (A), (B)

앞에서 두 응답자가가 언급했듯이 광주비엔날레에게 유관단체들이 경제적 지원을 요청하고 지역작가를 참여시키라는 것은 부담스러운 일이다. 그러나 2008년 재단 내에'정책연구실'을 가동해 관련 및 시민단체들과의 좀 더 활

발한 커뮤니케이션을 할 수 있는 통로가 열림으로써 비엔날레 재단과 유관단체와의 유기적 커뮤니케이션 기회가 마련된 셈이다.

한편, PR부서 예산이 적정하고 예산 편성 시 참여하며, 의견이 반영되는지에 대해서는 결과적으로 그렇지 않았다.

> 국제행사인 부산국제영화제의 경우 PR 예산이 전체예산의 20%입니다. 반면 광주비엔날레의 PR 예산은 전체예산의 10%[20]입니다. 물론 부산국제영화제는 대중성이 짙고 광주비엔날레는 예술성이 짙다는 차이를 두고는 있지만 우리(광주비엔날레)가 PR을 하는 데에는 제약이 많이 따릅니다. 예산이란 행사 규모에 따라 소요됩니다. 광주비엔날레는 외부의 평가나 관객 수, 기획력, 예산규모 등을 볼 때 세계 5대 비엔날레에 속한다고 봅니다. 물론 관객 수에서는 세계 최고이지요. 그리고 예산에 있어서도 재단기금의 이자 수익과 유료관람객, 스폰서 등을 통한 자체 조달 비율이 높습니다. PR 계획에 따라 미리 예산을 세우지만 온전히 받아들여지지는 않습니다. 때문에 PR을 하는 데 융통성을 발휘해야 합니다. 앞으로는 좀 더 예산이 늘어나야 할 것으로 봅니다. (A)

> 이 문제 역시 최고 운영진의 PR에 대한 인식부족에서 기인하는 것 같습니다. PR의 중요성에 비해 예산은 타부서와의 차별성이 뚜렷하지요. 많이 부족한 편입니다. 예산이란 단순히 금액만 중요한 것이 아니라 전체 행사의 규모(총예산)에 비례해야 한다고 생각합니다. 예산편성 시 PR부서는 참여조차 하지 못합니다. PR 예산은 미리 PR 기획 및 계획에 따라 예산반영을 요구하지만 반영되는 예산은 전체예산의 10%이며, 이 금액은 요구액의 50% 수준밖에 안됩니다. (B)

두 응답자에 의하면 PR부서의 예산이 기획안대로 반영되지 않았으며, 이 때문에 예산이 부족해 PR을 하는 데 제약이 따르는 것으로 나타났다. 예산

20) 2006광주비엔날레의 경우 총예산은 응답자와 재단 자료 간에 차이가 있었다. 응답자들의 경우 100억 원 중 PR 비용이 전체 예산의 10%인 10억 원이라고 응답하였지만, 재단 자료에 따르면 전체 예산은 약 95억 원으로, 그 중 PR부서 예산이 약 16억 원으로 전체 예산의 18%였다. 이에 대해서는 면밀한 검토가 필요하지만 이러한 차이와 관계없이 유사한 문화이벤트인 2006부산국제영화제의 PR 예산과 비교하면 광주비엔날레 예산 규모가 상대적으로 적음을 알 수 있다. 2006부산국제영화제의 경우 총 예산 80억 원 중 PR 비용은 16억 원으로 전체예산의 20%를 차지하였다.

편성 시 참여하는가에 대해서는 한 사람은 참여한다고 응답했고 또 한사람은 참여하지 못한다고 응답해 대조적이었는데, 이 또한 각각 현재 처해있는 입장의 차이에 기인한 것으로 보인다. 결국 조직 내 위상을 반영하는 주요지표인 예산편성에서 광주비엔날레 PR조직은 위상이 높지 않은 것으로 나타났다.[21)]

이상의 논의들을 정리하면, 첫째, 광주비엔날레에서는 PR 부서장이 중요한 의사결정회의에 참여하지 않는 것으로 나타났다.'한국 기업 홍보 진단연구'결과에 의하면, PR부서 위상 및 전사적 지지기반 측면에 대한 평가 7가지 항목[22)] 중에서'홍보실장이 회사의 중요한 의사결정회의에 참여한다'는 항목에서 가장 높은 평가를 받았는데, 광주비엔날레는 이와 대조를 이룬다. 김희문(2005)의 '공공기관 효율화 방안연구'에서도 역시 같은 결과가 나왔는데, 이 연구들은 민간기업이든 공공기관이든 홍보부서의 책임자가 조직의 중요한 의사결정과정에 참여하는 것이 당연시되고 있음을 보여준다. 물론 광주비엔날레가 비영리단체이기 때문에 일반 기업이나 공공기관과 비교하는 것은 한계가 있을 수 있다. 그러나 광주비엔날레가 관객을 끌어들여야 하는 문화이벤트 관련 단체라는 점을 감안한다면 오히려 공공기관의 PR부서보다도 PR의 중요성이 더욱 강조되고 있는 것이 사실이다. 그럼에도 불구하고 광주비엔날레 PR부서 책임자가 중요한 의사결정과정에서 배제된다는 것은 PR부

---

21) 국내에서 국제 문화이벤트로 평가받고 있는 부산국제영화제와 광주비엔날레의 각각 직전 행사와 차기행사인 올해를 비교해보았을 때 예산에서 많은 차이를 보였다. 광주비엔날레의 경우 총예산은 9,567백만 원(2006)에서 9,502백만 원(2008)으로 더 많이 감소했다. PR 부서의 경우 1,617백만 원(2006)에서 1,384백만 원(2008)으로 감소했다. 그러나 부산국제비엔날레의 경우 총예산 78억 원(2007)에서 89억 원(2008)으로 15% 증가했다(출처 : http://cafe.naver.com/ArticlePrint.nhn).

22) 신호창·손경수(2001)가 그루닉의 PR 우수이론을 근간으로 한국 기업을 평가하기 위해 6가지 측면으로 '우수 홍보조직 평가모델'을 개발했다. 그 중 조직 내에서 홍보실 위상 및 전사적 지지기반 측면 7가지이다. 첫째, 홍보실장이 회사의 중요한 의사결정회의에 참여한다. 둘째, 홍보를 경영기능으로 생각하고 있다. 셋째, 우리 회사는 전반적으로 직원들의 홍보마인드가 형성되어 있다. 넷째, 홍보실은 최고경영진 및 실세 집단과의 원활한 커뮤니케이션을 하고 있다. 다섯째, 인사나 마케팅 담당부서와 관계가 원활하다. 여섯째, 마케팅 부서와 마케팅 업무를 서로 통합적으로 운영하고 있다. 일곱째, 홍보업무가 전 직원으로부터 전폭적인 지지를 받고 있다.

서의 위상에 문제가 있음을 보여준다 하겠다.

둘째는 PR부서 최고운영진(재단이사회)과 비교적 원활한 커뮤니케이션을 하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 이를 실질적인 PR업무와는 직접적으로 연결시키지 못하고 있었다. 또한 PR업무가 전 직원으로부터 전폭적인 지지를 받는 것은 아니었다. 직원들은 PR의 필요성에 대해서는 인식하고 있었으나 PR 업무를 특화된 전문분야로 인정하지 않고 있으며, 주로 전 직원의 관심은 전시 자체에만 집중되어 있었다.

셋째, PR예산과 관련하여 PR 부서장은 예산 편성에 참여하지 못했고 PR 부서의 의견을 제대로 반영하지 못했으며, 예산규모는 적절치 않은 것으로 나타났다. 심지어 제7회 PR예산이 삭감되는 등 예산편성에서 광주비엔날레 재단이 PR조직의 위상을 매우 낮게 인식하고 있음을 알 수 있다.

2. 광주비엔날레 PR 조직의 인적 구성 - 〈연구문제 2〉

PR이 제대로 이루어기 위해 중요한 요인 중 하나는 PR조직의 인적 구성이라고 할 수 있다. PR부서 구성원들이 전체 PR업무에 대해 잘 알고 있는지, 전문적인 담당자를 적절하게 배치하고 있는지, 새롭고 전문적인 업무수행을 위해 지속적인 교육이 이루어지고 있는지를 살펴보았다.

> 우리 PR부서 구성원들의 개인적인 역량은 뛰어난 편입니다. 그리고 각 구성원의 능력에 맞게 국내홍보, 해외홍보, 수익사업 등의 업무를 맡고 있습니다. 그러나 부서 간 이동이 잦고 파견공무원과 한시직으로 운용하다보니 어려움이 많습니다. 그리고 구성원 각각의 능력은 뛰어나지만 업무량이 많고 부장급(2년 임기제) 이하는 계약직이다 보니 좋은 조건의 유혹에 약한 편이지요. 그리고 업무수행을 위한 교육은 아쉬운 부분입니다. 앞서 얘기(부서간 이동, 이직, 파견직, 한시직, 업무량 과다)한 이유로 아직 체계적인 재교육이 이루어지지 못하고 있습니다. 그러나 작년(2007년)부터는 재단 내에서 3개월 일정으로 해외연수를 가고 있

습니다. 현재 3명이 다녀왔는데 아직 PR 부서는 다녀온 사람이 없습니다. 그러나 교육내용이 기획, 전시, 홍보 등 전반적인 내용을 포함하고 있어 부서 간 이동이 있을 때 PR 업무를 공부한 경험이 있어 도움이 되리라고 봅니다. 어쨌든 국내 단기교육 등 업무에 필요한 전문교육은 보완해야 할 부분입니다. (A)

두 가지 다 아쉬운 부분입니다. PR부서 직원들의 순환이동과 파견 공무원, 한시직 등으로 인해 두 가지 모두 어려운 실정입니다. 또 대우가 약하다보니 다른 기관에서 능력 있는 PR 담당자를 더 좋은 조건을 제시해 스카웃을 해 가기도 합니다. 노하우를 빼앗기는 실정이지요. PR은 고도의 전문성을 요구하는 일입니다. 대우의 개선과 전문적인 PR 담당자를 양성하는 일이 급선무라고 생각합니다. 사실은 현재 광주비엔날레 PR업무가 어느 한 사람에게 집중되어 있는 실정이라고 할 수 있습니다. 특히 직원들의 부서 간 순환이동과 총감독이 자기사람을 데려와 행사가 끝나면 모두 떠나버리는 게 문제입니다. 총감독만 와서 재단 인력을 충분히 활용하고 또 재단 직원들은 직전 경험을 쌓아 차기에 수정 보완하는 등 경험을 응용할 수 있는 체제가 되어야 합니다. 그래야 재단 직원들의 전문성을 더욱 향상시킬 수 있지요. 이런 악순환(총감독이 자기 사람을 심고 또 일시에 모두 떠나버리는)이 되풀이 되는 일이 없도록 정관 자체를 수정해야 한다고 생각합니다. (B)

두 응답자의 응답내용은 광주비엔날레 PR이 우수이론이 제시하는 PR부서 조직원들의 전문성 등은 충족하고 있지만 이것이 지속적으로 이루어지지 못하는 한계가 있음을 보여준다. 광주비엔날레 PR조직의 인적 구성[23]은 몇 가지로 정리할 수 있다. 첫째, PR부서 구성원들이 전체 PR업무에 대해 잘 알고 있으며, 전문적인 담당자를 적절하게 배치하고 있는 것으로 나타났다. 그러나

23) 인적 구성에서 광주비엔날레와 부산국제영화제를 각각 직전 행사와 차기행사인 올해를 비교해 보면, 조직에서 차이를 보이고 있다. 광주비엔날레의 경우 재단 직원은 23명(2006)에서 19명(2008)으로 줄었으며, PR부서의 경우 6명(2006)에서 5명(2008)으로 줄었고, 이중 1명은 문화사업을 전담하고 있어 실질적으로 PR업무를 담당하고 있는 직원은 4명이다. 특히 홍보사업부는 기획홍보팀과 문화사업팀으로 나누어졌던 것을 2008년에는 홍보사업부로 통합 운영되고 있다. 그러나 부산국제영화제 조직의 경우 5실 4팀(2007)에서 6실 5팀(2008) 구조로 개편해 운영하고 있다. PR 부서의 경우에는'프로그램실'에 포함되어 있던 PR 업무를'기획홍보실'을 신설해 운영하고 있다.

파견근무와 같은 한시직이나 계약직 같이 업무가 불안정하고 이직이 잦으며, 업무량이 많고 대우 역시 좋지 않은 점은 문제라고 할 수 있다. 능력 있는 직원이 합류하는 것이 단발성으로 끝나고 전문적인 능력과 경험을 살릴 기회가 없어지는 것은 전반적인 PR업무의 질적 저하를 가져올 수 있다. 따라서 광주비엔날레가 회를 거듭할수록 체계적이고 지속적인 PR업무를 수행하기 위해서는 무엇보다 이직에 대한 대안이 마련되어야 하고 총감독이 외부에서 영입한 인력이 행사 종료와 함께 떠나는 문제들을 개선해야 하며, 능력 있는 인력을 충원할 수 있는 방안들이 마련되어야 할 것이다.

둘째, 새롭고 전문적인 업무수행을 위한 지속적인 교육은 아예 한 번도 이루어 진적이 없었다. 공중의 관심과 사고는 빠르게 변하고 있다. 그에 따라서 PR의 방법도 공중의 요구와 트렌드를 읽는 PR이 되어야 한다. 다행히 2007년부터 전 직원(선발형식)을 대상으로 하는 연수제도가 생겨 제한적이나마 교육이 이루어 질 수 있게 되었다. PR이론과 PR실무의 차이를 극복하기 위해 PR 전문교육기관 등에서 지속적인 PR 재교육이 이루어져야 하고 전문적인 PR 담당자를 양성하는 것이 적절하다고 생각된다.

제3절 광주비엔날레의 주요 PR실무 - 〈연구문제 3〉

2006광주비엔날레는 그동안 5회를 치르면서 미술·문화계에 그리고 전국적·국제적으로도 널리 알려졌다. 이러한 인지도는 물론이고 그동안의 경험을 바탕으로 2006광주비엔날레 PR은 이미 많은 강점을 갖고 출발했다.

〈표 7〉 2006광주비엔날레 PR 5단계 계획

구 분	기 간	내 용
1단계 (기반홍보)	1~3월	△ 행사 준비사항 전파 · EIP[24] 개발 완료 · 각종 홍보물 제작(포스터, 리플릿 등) · 홍보영상물제작 및 배포 · 명예홍보대사 위촉 · 언론매체별 행사개요 및 준비사항 보도자료 제공 · 홈페이지 구축 및 관련기관, 단체 배너 확산 · 해외 PR 본격 추진(중국, 일본 방문설명회)
2단계 (확산홍보)	4~6월	△ 지지기반 확산 및 시민참여 유도 · 서울기자회견(유력 언론매체 특집 게재 등) · 광고영상제작 및 각종 매체 배포 · 옥외광고물 설치 대행업체 선정 및 설치허가 요청 · 계기홍보(전국 축제, 박람회 등) · D-100행사 개최(사전 설명회) · 정례기자 간담회 개최
3단계 (집중홍보)	7~8월	△ 홍보매체 활용 극대화 · 언론 매체별 집중광고, 기획·특집기사 지속 게재, 특집방송 등 · 프레스센터운영 준비 · 옥외홍보물 설치 및 버스광고
4단계 (회장홍보)	9~11월	△ 행사 및 현장 중심 PR · 프레스센터 운영 및 보도지원 · 전시장 내·외의 볼거리 및 광주권 관광명소 등 연계 소개 · 행사 전 과정 기록 유지(영상, 사진 등) · 설문조사
5단계 (결산홍보)	11월 이후	△ 결산 및 성과 홍보 · 결산보고, 보도기사 모음집 발간 및 배포 · 기자간담회, 담화문 등을 통한 대국민 감사 · 차기 행사 계획 국내외 전파

〈출처 : 2006광주비엔날레 결과보고서〉

광주비엔날레가 설정한 PR업무의 주요 사업별 기본방향은 첫째, 주 관람세대와 연계된 인터넷 PR 강화 둘째, 대상, 목적, 활용도를 구체화한 PR・광고매체 제작 활용 셋째, 지속적인 여론 환기 및 관심유도 매개체로서의 언론매체를 위한 보도관리 넷째, 해외홍보 네트워크를 활용한 효율적인 해외PR이다. 광주비엔날레는 이를 실행하기 위해 <표 7>에서 보듯이'PR 5단계 계획'을 수립하여 PR업무를 단계적이고 체계적으로 실행하였다.

〈표 8〉 2006광주비엔날레 각 매체별 PR 계획

매 체	내 용
신문(중앙·지방) 및 통신사	・비엔날레 전체보도자료 - 세부행사별 보도자료, 뉴스레터 ・행사 기간 중 주요 이슈 보도자료 ・홍보물 배포 및 관계자 인터뷰-기고(이사장, 사무총장, 예술총감독) ・여행지 소개, 비엔날레 관련 기획기사 게재 유도
공중파 TV	・방송사 보도국(뉴스 시간대에 비엔날레 현장취재 보도 유도) ・교양, 생활정보, 문화예술, 여행레저프로그램 방송
공중파 라디오	・대담프로, 교양, 생활정보, 여행레저프로그램 방송
케이블 TV	・영상홍보물 방영 및 현장취재 보도 유도
주·월간지	・비엔날레 전체 보도자료 - 각 행사별 보도자료 ・여행지 소개, 비엔날레관련 기획기사 게재 유도
학보사 및 각종 사보	・비엔날레 전체 보도자료 배포, 가볼만한 곳, 광주비엔날레 세계적인 축제로 게재 유도
인터넷 매체	・오마이뉴스 - 전체 보도자료 제공 ・공연, 축제사이트 및 포털사이트 배너 게재 ・인터넷 동호회(비사모[25], 사이버서포터) PR

〈출처 : 2006광주비엔날레 결과보고서〉

24) Event Identity Program

25) 문화예술과 광주비엔날레를 사랑하는 모임(약칭 비사모). 비사모는 비사모캠프, 오프라인 지역모임 활성화, 문화자원봉사자간 연대를 통해 비사모 회원 모두 문화예술 매니아이자 스스로 참여하는 비판적 지지자로 자리매김하고자 2000년 3월 '비사모 회원 모집'을 통해 오프라인으로 총 3106명을 모집하였다. 이후 2002년 7월부터 '다은카페'를 개설, 온・오프라인 동시 모임이 이루어지고 있다.

또한 각 매체별로 PR계획을 세워 보도자료 제공과 큐레이터, 참여작가 등의 인터뷰를 주선하고 기자와 작품소개 등 매체별 성격과 취재일정, 기타 여러 가지 가변적인 변수들을 감안한 PR을 진행하였다.

이처럼 모든 매체를 망라하여 PR계획을 수립하고 있는 것은 바람직하다고 볼 수 있다. 그러나 각각의 매체들은 수용자의 규모나 특성이 상이하므로 매체별 특성을 살린 PR전략을 수립하는 것이 필요하다. 특히 관람객 설문조사 '관람홍보 매체'에 나타난 결과를 보면, TV/라디오/신문이 전체 27.7%이고 인터넷이 8.1%였다(〈표 17 참조〉). 그러나 주 관람층이 19세, 20대로 47.5%를 차지하고 있는 것을 볼 때 인터넷에 대한 PR이 제대로 이루어지지 않고 있다고 볼 수 있다. 인터넷이나 UCC 등 PR매체가 지속적으로 발전하고 있는 상황에서 미디어 환경 변화를 따라잡는 PR매체 전략이 수립되어야 한다. 예를 들어 다양한 상호작용 기제를 마련하거나, 가독성을 높이기 위한 그래픽, 동영상 등 멀티미디어 정보를 활용하는 것 등 다매체, 다채널, 멀티미디어 PR전략을 수립할 필요가 있다(박선희, 2002).

1. 3I 이론을 적용한 광주비엔날레 PR 실무

허튼은 3I 이론은 PR대행사를 대상으로 적용했기 때문에'이해'차원에서 PR대행사의 고객인 조직을'고객'으로 표현해'고객'중심적인가 아니면 '공중'중심적인가를 따져보았다. 그러나 이 논문에서는 비영리단체인 광주비엔날레를 연구대상으로 하기 때문에'고객'을'조직'으로 바꾸어 표현하는 것이 타당하다고 생각된다.

광주비엔날레 PR실무를 본격적으로 분석하기 전에 인터뷰르 통해 광주비엔날레 PR실무 중에 가장 성공적인 부분과 취약한 부분을 살펴보았다. 그 결과 광주비엔날레 PR실무에서 가장 잘한 부분은 기반홍보와 많은 관람객 유

치이며, 가장 취약한 부분은 해외홍보로 나타났다.

> 잘한 부분을 얘기하자니 조금 쑥스럽지만 가장 잘한 부분은 기반홍보입니다. 싱가포르비엔날레 사무국장이 광주비엔날레를 방문해 가장 부럽다고 한 것이 바로 기반홍보지요."광주비엔날레를 모르는 시민이 없고, 광주비엔날레에 대한 시민들의 인식 또한 매우 좋습니다. 그리고 고속도로변에서부터 광주 진입로 등에 이르는 광주비엔날레 지주간판(20개)이 많이 보였습니다. 뿐만 아니라 시내 어디고 이정표가 잘 되어 있어 광주비엔날레를 쉽게 찾을 수 있습니다."그리고 가장 개선해야 할 부분은 해외관람객 수가 전체 관람객 대비 4%대에 그치고 있습니다. 그 이유는 해외 PR실무에 대한 부분도 다소 미흡하지만 특히 관광인프라 구축이 안돼 있다는 점입니다. 멀리서 몇 시간씩 항공을 통해 광주에 오지만 비엔날레만 보고 돌아가기에는 어려움이 있는 것이 사실입니다. 광주광역시에서 빠른 시일 내에 전남과 연계한 관광인프라를 구축한다면 PR효과가 배가 되어 더 많은 외국인 관람객이 광주비엔날레를 찾을 것이라고 봅니다. (A)

> PR 업무에서 가장 잘한 부분은 많은 관람객 유치입니다. PR에서 중요한 역할 중 하나가 많은 사람들이 비엔날레를 보러오게 하는 것이라고 생각합니다. 2006 비엔날레는 직전 2004비엔날레보다 30%나 많은 관람객을 유치했습니다. 이것은 적은 예산으로 PR 담당자들이 발로 뛴 결과물이라고 생각합니다. (B)

앞서 언급했듯이 광주비엔날레 관람객 규모를 보면 비엔날레 PR실무는 전반적으로 성공한 것으로 보인다. 그러나 광주비엔날레가 국제행사라는 점을 감안하면 해외관람객 수의 규모는 해외 PR이 상당히 미흡하다는 것을 보여준다. 해외관람객의 유치는 광주비엔날레의 전시내용에 크게 좌우되겠지만 비엔날레의 국제적 위상과도 매우 밀접한 연관이 있다. 따라서 보다 중요한 것은 해외관람객을 대상으로 한 PR실무를 활성화하는 것이라고 생각된다.

여기에 광주가 가지고 있는 다양한 지역적 특성을 PR실무에 접목시킬 필요가 있다. 베니스비엔날레가 베니스라는 수상도시의 아름다움을 강조하고, 뮌스터조각프로젝트가 뮌스터라는 도시를 전략적으로 활용하며, 이스탄불비

엔날레가 역사유적이나 시민의 생활현장을 온라인 사이트에 제공한 것은 비엔날레와 지역을 통합한 PR실무가 매우 중요하다는 사실을 단적으로 보여준다(광주매일, 2007. 12. 29). 이런 점을 고려할 때 광주비엔날레 역시 광주의 예향과 5.18 민주도시 그리고 전남의 소쇄원 등 풍부한 문화유적과 천혜의 관광자원을 연계한 관광인프라를 조성하는 PR전략을 수립하는 것이 유용할 것이다.

1) 홍보물 제작

(1) 홍보영상물과 CF 제작

홍보영상물과 CF제작은 비엔날레 사전 PR용으로 참여분위기를 조성하고자 2006광주비엔날레의 주제 및 성격, 일정, 전시내용 등을 홍보영상물, TV CF, 라디오 CM, TV 하단자막 등 4종으로 제작하였다.

TV CF는 방송광고 이외에도 국정홍보처 공익전광판, 광주광역시 시정홍보용 전광판, 전남지방경찰청 교통안내 전광판, KTX 등 다양한 매체를 통해 활용도를 극대화했다. 특히 KTX 내 모니터 이동방송(20006.8.25~10.10)은 전국노선을 대상으로 이번이 처음으로 1일 평균 144회, 총 541,440번을 방영했다. 홍보영상물은 5분 내외의 분량으로 DVD, VHS 비디오테잎, 베타테잎 등 세 종류를 한국어・영어・일본어((나레이션, 자막처리) 등 3개 국어로 제작했다. 홍보영상물은 국내외 기자회견 및 각종 홍보설명회, 타 행사나 기관에 보내져 전시소개 자료로 활용되었다. 또 각 방송사에 보낸 관련 프로그램 제작시 영상자료로 활용되었으며, 비엔날레 웹사이트에 게재되어 전시주제를 역동적인 이미지로 전달했다.

홍보영상물과 CF는 비엔날레 개막 전에 배포 및 방송되기 때문에 주도성 차원에서는 사전행위적이다. 이해 차원에서는 비엔날레 자체의 이미지 형성에 중점을 둔 것으로 조직 중심적이며, 이미지 차원에서는 인지 중심적이라

고 할 수 있다.

(2) 인쇄홍보물

인쇄홍보물은 이미 개발된 EIP의 내용을 기본개념으로 각각의 목적과 내용에 맞게 제작되었다. 제작 배포된 인쇄홍보물로는 리플릿, 포스터, 소식지, 주간소식지, 봉투, 쇼핑백 등이다. 구체적인 인쇄홍보물의 제작 활용 현황은 〈표 9〉 와 같다.

〈표 9〉 인쇄홍보물 제작 활용 현황

구 분	제작일시	수 량	주요내용	용도 및 대상
리플릿	2006. 3	영문 1,800	전시 주제 개념 및 내용, 부대행사	관광안내소·미술관 등 배포 및 비치, 계기홍보, 설명회
	2006. 5. 8	국·영문혼용 105,000		
	2006. 10	국문 10,000		
포스터	2006. 5. 7. 9	국·영문혼용	기간, 장소, 주최, 전시, 부대행사 등 기본정보	관광안내소·미술관 등 배포 및 비치, 계기홍보, 설명회
소식지	2006. 6	2,000	미술계의 흐름과 담론들, 전시소개, 이벤트 소개 등	행사관련 이해도 및 참여의식 고취
	2006. 9	7,000		
	2006. 12	2,000		
주간 소식지	2006. 10	20,000	행사 개막 후 주요 소식, 추석이벤트 및 전시·공연 일정 등	추석 귀성객 홍보, 추석연휴기간 관람객 유치
가이드 북	2006. 10	국문 150,000 영문 5,000 일문 5,000	전시 개요, 행사장 안내도, 교통안내 등	행사 기간 중 행사장 내 관람편의 도모

〈출처 : 2006광주비엔날레 결과보고서〉

인쇄홍보물은 주로 행사내용을 쉽게 이해할 수 있는 안내책자로 개막전에

배포되어 개막 이후까지 행사장에 비치되어 관람객들에게 정보를 제공한다. 때문에 이해 차원에서는 조직과 공중 중심적이며, 주도성 차원에서는 사전 행위적이고, 이미지 차원에서는 인지적이면서도 정확하고 구체적인 정보가 기재되어있기 때문에 실체 중심적이다.

(3) 옥외광고물

옥외광고물은 비엔날레 개막 전에 제작되어 서울과 광주지역을 중심으로 사람들이 많이 모이는 곳에 설치되었다. 제작업체는 공모방식으로 선정하고, 선정된 업체 자체적으로 외부광고협찬을 유치하도록 하여 시설물에 일정 비율로 협찬 처를 표기하도록 함으로써 재단의 실 소요비용을 최소화하는 등 설치물량을 극대화하도록 했다. 옥외광고물 제작 수량 및 장소는 주로 광주와 전남 그리고 서울 등이다. 광주비엔날레 측은 예산 절감을 위한 측면에서 미디어를 통한 PR 또는 기사보다는 이런 PR방법에 비중을 두고 있었다.

옥외광고는 개막 전에 제작되어 설치되어 비엔날레의 이미지 형성에 기여하므로 이해 차원에서는 조직 중심적이고, 주도성 차원에서는 사전행위적이며, 이미지 차원에서는 인지적이다.

〈표 10〉 옥외광고물 제작 수량 및 장소

품 명	제작 수량	설치시기	설치 지역
아치	2	8월 말	비엔날레 정문, 비엔날레 주차장
애드벌룬	2	8월 말	비엔날레전시관, 비엔날레야외공연 장
홍보 탑	17	8월 말	서울 4, 광주 13
육교현판	56	8월 말	서울 16, 광주 40
배너기	1,700	8월 말	광주
참가국기	40	8월 말	광주 중외공원 내
플래카드	50	8월 말	나주, 담양, 화순, 장성 등
전광판	137	7월 말	서울 고려빌딩, 대구 윤암빌딩, 서울반포터미널(PDP광고), 국정홍보처 공익전광판을 활용한 전국전광방송광고협회산하 113개소, 광주시정홍보용 및 대기오염 전광판 19개소, 전남지방경찰청 교통안내 전광판 2개소
와이드칼라	6		광주공항, 김포공항(2), 제주공항, 서울고속버스터미널, 광주종합버스터미널

〈출처 : 2006광주비엔날레 결과보고서〉

2) 매체광고

(1) TV 및 Radio 광고

TV와 Radio 광고 그리고 케이블방송은 가장 대중적인 인지도와 파급력이 강한 매체로 관련 프로그램 편성과 우호적인 보도를 유도할 수 있다. TV광고는 MBC와 YTN을 통해 전국을 대상으로 광고와 지역 공중파 방송(광주MBC, 광주KBS, KBC와 지역케이블 TV 10개사 등) 등을 활용했다. 특히 주관방송사를 운영하지 않고 방송 매체의 다변화를 통해 여러 방송사들의 적극적인 현장취재와 보도를 유도하고, 광고단가 대비 노출횟수가 많은 케이블 TV광고와 SPOT광고를 실시하였다.

〈표 11〉 TV 및 Radio 광고의 현황

구 분	공중파TV (전국)	공중파 TV (지역)	YTN(전국)	라디오(지역)	케이블TV (지역)
광고기간	2006.8.16 ~9.27	2006.8.13 ~10.20	2006.8.20 ~10.19	2006.8.16 ~10.20	2006.8.20 ~10.19

〈출처 : 2006광주비엔날레 결과보고서〉

TV 및 라디오 광고는 비엔날레 개막 전에 제작되어 방송되어 개막 이후까지 방송되므로 주도성 차원에서는 사전 행위적이며, 이해 차원에서는 비엔날레의 이미지 형성에 주력하므로 조직 중심적이고, 이미지와 함께 행사명과 날짜 등의 정보만을 제공하기 때문에 인지적이다.

(2) 신문 및 국내잡지 광고

신문 및 국내잡지 광고는 광고대행사를 선정, 시행함으로써 매체별 광고일이 중복되지 않게 게재를 분산 조정했다. 또한 광고효과가 높은 지면을 활용함으로써 신문광고의 효과를 극대화시켰다. 일간지의 경우 과거 획일적인 지면 하단의'5단 광고'에서 벗어나'닷지(dodge)광고'[26]를 도입해 시인성과 가독성을 높였다. 이와 함께 광고효과가 높은 1면에'돌출광고'를 실었다.

신문광고는 한정된 예산으로 인해 중앙일간지는 조선일보, 동아일보, 한겨FP신문, 매일경제신문으로 한정해 게재하고 지방일간지 위주로 게재했다. 지방일간지는 광주일보, 전남일보 등 9개지에, 또 월간지는 월간미술, 아트인컬쳐, 미술세계 등 3개사에 게재했다.

이 부분 역시 사전에 제작되므로 주도성 차원에서는 사전행위적이며, 이해 차원에서는 조직 중심적이며, 또 이미지 차원에서는 인지적이다.

26)dodge광고는 기업·상품을 전면에 내세우기 보다는 기업의 친밀한 이미지를 숨겨놓은 채 어느 순간 살짝 기업·상품을 내세우는 광고이다. 즉 빙산이 해면 밑에 80%(기업·상품의 친밀성)가 숨어 있고 광고가 20%로, 친밀성이 기본적으로 80%가 있을 때 광고효과가 크게 되는 것을 말한다.

3) 이벤트 PR

광주비엔날레는 지역민은 물론 전 국민의 관심과 참여를 증진시키기 위해 '사전설명회'를 가졌다. 이 행사는 성공적인 비엔날레를 개최하기 위한 본격적인 PR의 첫 행사이다. 또'김장훈 콘서트'를 개최해 광주비엔날레를 찾은 관람객들에게 전시관람 이외에 또 다른 볼거리와 흥미를 전달했다. 이와 함께 명망가, 여론주도층 및 인지도가 높은 연예인을'명예홍보대사'로 위촉했다. 이와 함께'계기홍보'로 사람들이 많이 몰리는 유관 국제행사나 지역축제 현장 등을 방문 홍보물 배포, 영상물 상영, 플래카드 설치 등을 설치해 광주비엔날레를 알렸다. 특히 국제학술대회, 비엔날레 열린 토론회 등을 개최해 광주비엔날레와 관련한 전시개념 및 과제에 대한 깊이 있는 논의와 담론확장의 계기를 만들었다. 또한 아시아미술의 실체 및 현장 그리고 비엔날레 문화에 관한 전문 활동가들의 정보 및 경험교류의 장을 마련하여 심도있는 논의를 하는 등 사전홍보의 장을 마련했다. 〈표 12〉 는 이벤트 PR의 종류와 활동 내용이다.

이벤트 행사는 외부 전문 업체에 의뢰를 맡기기도 하지만 홍보영상물과 각종 홍보인쇄물을 제외하고는 PR 부서에서 직접 맡았다. 그러나 현재 PR 부서는 인원 감축과 함께 광주디자인비엔날레[27]를 함께 맡고 있어 점차 외주용역으로 확대해 갈 것으로 보인다.

각 이벤트는 그 목적이 공중의 관심을 유발하기 위해 개막 전·후에 실시되는 행사로 주도성 차원에서는 사전·사후 모두를 지향하며, 이해 차원에서는 콘서트 등은 공중을 위한 행사이고 국제 학술 및 토론회 등은 효과적인 운영을 위한 것으로 조직 중심적이므로 조직과 공중 모두를 포함한다. 이미지 차원에서는 인지적이다.

---

27) 광주디자인비엔날레는 2005년(10.18~11.3, 주제 ; 삶을 비추는 디자인) 1회를 시작으로 광주비엔날레와 겹치지 않게 2년마다 열리고 있다.

〈표 12〉 주요 이벤트 PR의 종류와 내용

구 분	날 짜	주제 및 활동	비 고
사전설명회	2006. 6. 22	세계로 퍼져가는 열풍변주곡	
콘서트	2006. 10. 14	김장훈 비엔날레 열풍콘서트	
명예홍보대사 위촉	2006. 2. 9	· 2006광주비엔날레 사전홍보 이벤트 · MBC 신년특집 '도올 특강 – 역사를 말하다'	김용옥(학자)
	2006. 4. 22	· 2006광주비엔날레 D-100 행사 인터뷰 · 김장훈 비엔날레 열풍콘서트	김장훈(가수)
	2006. 4. 22	· D-100 행사시 홍보영상물 통한 메시지 전달 · 광주 및 비엔날레 방문, 지역 미대생과의 리셉션 · 2006광주비엔날레 개막식 참석	Alexander Vershbow (미국대사)
국제학술 및 토론	2005. 12. 5~6	아시아미술포럼	전남대학교
	2006. 2. 25	CAA컨퍼런스[28]	미국 보스톤
	2006. 9. 8	비엔날레 열린 토론회	광주비엔날레

〈출처 : 2006광주비엔날레 결과보고서〉

4) 대언론관계

광주비엔날레는 언론매체와의 유기적인 관계정립을 위한 소통의 활성화를 위해 행사 준비단계로부터 개막 직전, 개막 직후, 개막 후, 폐막 전후 등 각 시기별로 나눠 PR을 실시하였다.

특히 인터뷰 결과 광주비엔날레 PR 실무 중 가장 신경 쓰는 부분은 대언

28) College Art Association의 약자.

론관계로 나타났다.

> 우리 PR 부서에서 가장 신경 쓰는 부분은 언론관계입니다. 물론 다 잘하는 것은 아니지만 그렇다고 못하는 것도 아닙니다. 그러나 언론보도 특히 우리 지역 언론보도를 보면 비판적인 시각이 많습니다. 경상도의 경우에는 큰 행사를 치를 경우 비판과 함께 잘 한 부분은 칭찬도 아끼지 않습니다. 또한 보도방향에 있어 그 지역에서 치르는 큰 행사들이 지역민들에게 자긍심과 애정을 갖도록 하고, 행사가 더욱 성장 발전할 수 있도록 적극적으로 후원을 합니다. 그러나 우리 지역 언론에서는 특히 돈을 많이 쓴다는 비판을 많이 하지요. 우리 지역 언론이 광주비엔날레를 더욱 성장 발전시킬 수 있도록 비판만이 아닌 잘한 부분은 잘 한다고 해야 할 것입니다. 아울러 광주비엔날레가 더욱 성장 발전 할 수 있도록 격려와 지역민들에게 광주비엔날레에 대해 애정과 자긍심을 갖도록 하는 데에도 힘을 보태야 합니다. (A)

> 광주비엔날레 PR 실무 중 어느 것 하나 소홀히 할 수 없지만 그래도 언론관계에 가장 신경을 쓰는 편입니다. 아무래도 홍보효과가 큰 TV나 라디오, 신문 등 언론관계가 가장 우선이 되는 게 사실이니까요. 그리고 언론을 통해 PR도 해야 하고 또 때로는 방어도 해야 합니다. 그리고 우리 지역 언론에서 비엔날레에 대해 보도를 하는 데 방향전환이 있어야 한다고 봅니다. 조그마한 꼬투리를 잡고 늘어질 게 아니라 대의적이며 거시적인 안목으로 바뀌어야 합니다. 오히려 한겨fp신문 등 중앙에서 발행되는 언론은 작은 사건이 아니라 전체적인 평가와 거시적인 대안을 보도하지요. (B)

국내에서 PR 하면'대언론관계'로 인식되고 있다. 광주비엔날레 PR부서 역시 가장 신경 쓰고 가장 중요하게 생각하는 것은 단연 언론관계였다. 그러나 우수한 조직일수록 PR을 경영적인 기능으로 활용하고 대언론관계 기능으로만 보지 않는다. 단순히 언론관계 외에도 장기적인 안목을 가지고 공중과 호혜적인 관계를 형성하고 유지하는 데 PR을 적극적으로 활용해야 한다. 또한 PR기능이 조직 전체의 효과적인 경영에 기여하기 위해서는 더욱 다양한

경로를 통한 PR의 전략적 경영과 집행이 필요하다(매일경제, 2001. 5. 23).

(1) 보도자료

보도자료는 사무처 내에서 확정내용임을 확인할 수 있는 각 업무 담당부서 및 담당자들의 결재서류를 근간으로 각 부서에서 작성해 PR팀으로 이관해 주거나, 각 담당부서에서 확정된 문서를 근간으로 PR팀에서 초안해 팀장, 부장, 관련부서장, 사무국장의 확인을 거쳐 각 언론매체 관련자들에게 전달되는 과정을 거친다. 특히 전시 개막 중 행사기록과 보도자료 제공을 위한 '행사기록팀'을 운용해 동영상과 사진자료를 매일 실시간으로 업데이트해 각 매체 종사자들에게 제공했다.

보도자료는 개막 전에는 주로 광주비엔날레의 진척상황 등을, 그리고 개막 이후에는 관객 반응이나 행사장 분위기, 주요인사 방문, 비엔날레 즐기는 방법 등을 내보내고 있다. 때문에 이해 차원에서는 조직과 공중 모두를 지향하고 주도성 차원에서는 사전행위적, 사후반응적 모두를 포함하고 있다. 이미지 차원에서는 구체적인 정보를 제공하기 때문에 실체중심적이라고 볼 수 있다.

(2) 기자회견 및 간담회

기자간담회 형식의 언론접촉은 중요한 사안이 있을 때마다 수시로 이뤄졌다. 그리고 주제 및 전시방향, 큐레이터가 선정되고 전시실행 마스터플랜이 확정됨에 따라 대언론 홍보를 위한 광주(히딩크호텔)와 서울(프레스센터)에서 설명회(기자회견)를 가졌다.

기자회견 및 간담회는 주로 비엔날레의 현 상황을 전달하고 좋은 이미지를 형성하기 위해 하는 것으로 조직 중심적이고 사전행위적이면서 사후반은적이며, 이미지와 정보를 전달하므로 인지적이면서 동시에 실체적이다.

(3) 프레스센터 운영

프레스센터는 각 언론사의 취재 및 보도활동에 대한 효율적인 지원, 정례

브리핑 및 각종 관련정보와 보도자료를 신속하고 정확하게 제공함을 목표로 운영되었다. 프레스센터 환경은 인터넷 회선을 구비한 컴퓨터 2대, 노트북 활용 자들을 위한 인터넷회선 5개, 전화 2대 등을 마련하고 홍보사업부장을 총괄 책임자로, 기획홍보팀장을 실무책임자로, 관련업무 담당자들을 실무지원 담당직원으로 정해 업무를 분담했다. 개막 직전인 2006년 9월 5일부터 11월 11일까지 68일간 개설된 프레스룸에는 자원봉사자들이 2인 1조씩 교대로 근무하며 취재편의를 도왔고, 해외매체 관련자 취재 시에는 손님맞이 본부 혹은 전시작품 설명 도슨트 요원들의 협조를 얻어 취재편의를 제공했다.

프레스센터는 비엔날레 개막전부터 폐막 시까지 운영되었으므로 주도성 차원에서는 사전행위적임과 동시에 사후반응적이다. 이해 차원에서는 비엔날레의 상황과 이미지를 전달하기 위해 설치되므로 조직 중심적이며, 이미지 차원에서는 현장의 분위기 또는 정보를 전달함으로 실체적이다.

(4) 프레스오픈

프레스오픈은 전시 및 행사를 일반인에게 개막하기 직전에 언론매체에 공개함으로써 PR효과를 극대화하기 위한 것으로 9월 7일~8일(1박 2일)까지 열렸다. 주요초청 대상은 국내외 신문, 방송, 전문매체 등 관계자들이었다. 프레스오픈 초청 및 참석 현황은 〈표 13〉과 같다.

특징적인 것은 외신 기자들이 당초 67명의 초청인원보다 더 많은 78명이 참석했다는 점이다. 물론 초청한 해외 언론사 또한 67개사였다. 그것은 한 언론사에서 두 사람 이상이 참여했기 때문인데 그만큼 외신기자들이 비엔날레에 관심을 많이 가지고 있다는 것을 의미한다. 2006광주비엔날레는 다른 때와는 다른 해외홍보를 하였다. 비슷한 시기에 열리는 싱가포르비엔날레, 상하이비엔날레와 광주비엔날레가 공동으로 기자회견을 가졌고, 유럽 현지에 홍보에이전시를 선정·운영함으로써 유럽, 미주에서 발행되는 주요 미술 전문지 기자 및 기고가들에게 자료와 정보를 제공했다.

〈표 13〉 프레스오픈 초청 및 참석 현황

구 분		초 청		참 석		숙 박		비 고
		언론사	인 원	언론사	인 원	언론사	인 원	
합 계		156	116	116	201	55	80	
내 신	소 계	108	108	67	123	26	44	
	중 앙	40	40	29	56	23	39	
	지 방	68	68	38	67	3	5	
외 신		67	67	49	78	29	36	전시팀 초청 포함

〈출처 : 2006광주비엔날레 결과보고서〉

프레스 오픈은 PR 효과의 극대화를 위한 행사로 비엔날레 개막 직전에 1박 2일 일정으로 열려 주도성 차원에서는 사전행위적이며, 또 조직의 정보를 기자들에게 알리는 것을 목적으로 하기 때문에 이해 차원에서는 조직 중심적이고, 비엔날레의 좋은 이미지는 물론 참석자들에게 구체적인 정보를 제공하기 때문에 인지적이면서 실체적이다.

5) 인터넷 홈페이지 운영

광주비엔날레에 관심이 있거나 관람할 예정에 있는 사람은 먼저 광주비엔날레 홈페이지에 접속하거나 포털사이트에'광주비엔날레'를 검색해 관련정보를 얻는다. 이 때문에 1회부터 5회까지 역대 광주비엔날레 메뉴를 포함한 재단홈페이지와 2006광주비엔날레를 분리하는 작업을 거쳐 불필요한 혼란을 주는 요소를 배제시켰다. 또 작가 및 전시작품을 직접 검색해 관련정보를 쉽게 그리고 빠르게 찾아볼 수 있도록 했다. 〈표 14〉는 홈페이지 주요 내용이다.

〈표 14〉 주요 홈페이지 내용

메 뉴	서브메뉴	내 용
재단소개	이사장 인사말	이사장 인사말
	재단 연혁	1994년 재단 창설부터 2006광주비엔날레까지의 연혁
	CI[29] 소개	CI 소개 및 이미지 파일 다운로드
	EIP	EIP 소개 및 로고, 개발목적, 포스터
	조직도	(재)광주비엔날레 인력 배치 및 담당자 소개
	찾아오시는 길	사무실 위치 안내 및 버스 노선, 대중교통 소개
	스폰서	광주비엔날레 및 디자인비엔날레 공식 스폰서
	사이트 맵 & FAQ	사이트 맵 및 자주하는 질문
NEWS	광주비엔날레	광주비엔날레 공식 뉴스
	광주디자인비엔날레	디자인비엔날레 관련 공식 뉴스
	언론보도	각 언론사에 게재된 뉴스 스크랩
	공지사항	(재)광주비엔날레 관련 공지사항
역대 비엔날레	광주비엔날레	역대 광주비엔날레(1회~5회) 자료
	디자인비엔날레	제1회 디자인비엔날레 자료
	아트링크	세계의 비엔날레, 아트페어, 미술관 등 관련 사이트 링크
	영상으로 보는 GB	각 전시 홍보영상물 및 관련 동영상 제공
기타	기자 전용공간	광주 소개, 주변 볼거리, 주변 맛집, 교통, 숙박안내
	자유게시판	각종 문의 및 의견교환
	도록 구매	도록 구매
	로그인	회원 가입, 후원업체 소개 등

〈출처 : 2006광주비엔날레 결과보고서〉

인터넷 홈페이지 운영은 광주비엔날레에 대한 각종 정보를 전달하고 또 게

29) Corporate Identity의 약자.

시판을 통한 공중의 요구를 반영하고 있기 때문에 주도성 차원에서는 사전행위적인 동시에 사후반응적이다. 공중에게 각종 다양한 정보를 제공한다는 점에서 조직과 공중 모두를 지향하고, 역대 비엔날레 작품을 게재하는 등 광주비엔날레에 대한 긍정적인 이미지를 주는 활동으로써 인지적이며 실체적이라고 할 수 있다.

6) 관람객 설문조사

광주비엔날레는 매회 관람객을 대상으로 설문조사를 실시한다. 설문내용은 관람객 특성, 관람동기와 배경, 관람기대수준, 비엔날레 전시평가, 이벤트 및 부대서비스, 관람 만족과 관람 재창출로 이어진 성과, 향후 비엔날레 중점과제 등이다. 조사대상은 19세 이상 성인 남녀 1,000명으로, 여자567명, 남자433명이고 조사기간은 2006 . 10. 1~31까지였다. 연령별로 보면, 19세・20대가 475명으로 가장 많았고, 30대가 220명, 40대가 190명, 50대 이상이 115명으로, 19・20대가 47.5%나 되어 이들을 주 타깃으로 하는 PR 방법을 고민할 필요성이 제기된다.

그리고 관객의 다양성을 갖추고 남녀노소 누구나 광주비엔날레를 찾아와 감상하고 즐기는 문화를 형성시키기 위해 비교적 연령층이 높은 4, 50대를 위한 PR 방법도 더욱 적극적으로 필요하다고 본다. 직업별로 보면, 대학생이 가장 많은 262명이고 교직/공무원이 142명, 전문직/프리랜서가 130명, 주부가 123명, 사무직 99명 등 비교적 지적 수준이 높은 사람들이 광주비엔날레를 찾았다.

〈표 15 〉 관람객의 일반적 특징

항목	내용	관람객 수	%
성별	여	567	56.7
	남	433	43.3
연령별	19세, 20대	475	47.5
	30대	220	22.0
	40대	190	19.0
	50대 이상	115	11.5
직업별	대학생	262	26.2
	교직/공무원	142	14.2
	전문직/프리랜서	130	13.0
	주부	123	12.3
	사무직	99	9.9
	대학원생	59	5.9
	자영업	35	3.5
	생산/제조/기술	34	3.4
	서비스업종사자	31	3.1
	기타	85	8.5
합계		1,000	100

〈출처 : 2006광주비엔날레 관람객 의견조사 보고서〉

특히 지역별 관람객 특성을 보면, 광주가 50% 가까이 가장 많았으며, 특이한 점은 광주의 인접지역인 전남(13%)이 서울(16%)보다 오히려 적었고, 전북 역시 타 지역보다 적었다는 점이다. 그러나 지역별 격차는 있었지만 관람객이 전국적으로 분포되었음을 점을 알 수 있다. 근거리에서 비교적 찾기 쉬운 전남과 전북 지역민들을 끌어들이고 원거리인 타 지역민이 비엔날레를 찾을 수 있는 차별화된 PR이 필요하다고 본다.

〈표 16〉 관람객의 지역별 특징

광주	서울	전남	영남	경기	전북	충청	강원	제주
49.1%	16.0%	13.0%	8.3%	5.8%	5.1%	2.2%	1.1%	0.4%

〈출처 : 2006광주비엔날레 관람객 의견조사 보고서〉

〈표 17〉 관람홍보 매체별 비교 단위 : 백분율(%)

내용	광주지역	타 시도	전체
TV/라디오/신문	32,4	23.2	27.7
주변사람권유 및 소문	23.4	31.6	27.6
비엔날레 홍보자료	14.3	12.8	13.3
광고홍보물	10.6	5.9	8.2
관련행사	6.7	5.9	6.3
인터넷	3.1	13.0	8.1
기타	9.6	7.7	8.6
합계	100	100	100

〈출처 : 2006광주비엔날레 관람객 의견조사 보고서〉

특히 광주비엔날레 관람홍보 매체를 비교해보면, 비엔날레에 관심을 갖게 만든 주요매체는 TV/라디오/신문이 27.7%를 차지하였다. 그리고 주변 권유 및 소문으로 찾은 관람객이 27.6%로 3대 주요매체와 거의 비슷했으며, 타시도의 경우는 31.6%로 대중매체보다 더 높았다(〈표 17〉 참조).

이와 같이 주변사람 권유 및 소문으로는 찾은 관람객이 많은 것은 광주비엔날레에 가면 볼거리 즐길 거리기가 많다는 주변사람들의 권유가 비엔날레 관람을 유도하는 주요수단임을 보여준다. 이런 점에서 PR에서 인적네트워크를 통해 관람객들에게 다가갈 수 있는 방법을 개발하는 것이 매우 중요하다는 점을 알 수 있다.

관람객 설문조사의 경우 이해차원에서는 보다 나은 비엔날레를 실시하는 것임으로 조직 중심적이고, 주도성 차원에서는 비엔날레 관람객들을 대상으

로 이루어지기 때문에 사후반응적이며, 이미지 차원에서는 실체이다.

〈표 18〉 3I 차원에서 살펴본 광주비엔날레 PR 실무

구 분	이 해			주 도 성			이 미 지		
	조직	↔	공중	사전	↔	사후	인지	↔	실체
홍보영상물/CF	○			○			○		
인쇄홍보물		○		○				○	
옥외광고	○			○			○		
TV 및 라디오 광고	○			○			○		
신문 및 잡지 광고	○			○			○		
이벤트		○			○		○		
보도자료		○			○				○
기자회견 및 간담회	○				○			○	
프레스센터	○				○				○
프레스 오픈	○			○				○	
홈페이지 운영		○			○			○	
설문조사	○					○			○

이상으로 2006광주비엔날레 pr실무를 3I 이론을 적용해 분석한 결과 〈표 18〉 에서 보듯이 광주비엔날레 PR 실무는'이해'차원에서는 조직 중심적이 많았고'주도성'차원에서는 사전행위적인 측면이, 그리고'이미지'차원에서는 인지 중심적인 측면이 많았다.

'이해'차원에서 볼 때 공중의 이해에 초점을 맞춘 PR실무보다 조직의 이해에 초점을 맞춘 PR실무에 치중한 것은 비엔날레 재단이나 비엔날레 전시 자체를 PR하는 데 주목적이 있음을 보여준다. 이는 역으로 광주비엔날레 PR 실무가 일반 공중의 이해에 초점을 맞춘 PR에 상대적으로 소홀했음을 시사한다.

'주도성'차원에서 보면 사전행위적이면서 사후반응적인 PR실무가 다수였

는데, 이는 PR이 비엔날레 진행과정에서 지속적으로 이루어졌음을 보여주는 것으로 바람직하다고 생각된다. 그러나 비엔날레가 종료된 후에 광주비엔날레에 대한 전반적인 평가가 단순히 설문조사에만 그친 것은 비엔날레 PR실무의 한계라고 할 수 있다. 비엔날레 종료 후 실시되는 PR은 비엔날레 전반에 대한 평가에 매우 유용하며 이것은 향후 비엔날레 PR실무의 질적 수준을 제고하는 데 필수적 요소이다. 따라서 비엔날레 종료 후 다음 회 비엔날레가 준비되기 전 기간까지 비엔날레 PR을 위한 체계적이고 지속적이며 정확한 PR계획이 수립될 필요가 있다.

'이미지'차원에서는 실체보다는 인지적인 측면이 많이 나타났는데 그 이유는 광주비엔날레가 문화이벤트 행사로서 실체보다는 이미지를 전달하고 사람들에게 비엔날레를 인지시키는 것을 더 중시하기 때문이라고 판단된다. 그러나 이러한 이유로 공중에게 인지적인 이미지를 주는 것도 중요하지만 보다 현실적이고 실체적인 이미지를 주는 것도 필요하다고 생각한다.

2. 3I 이론에 따른 광주비엔날레의 6가지 PR 실무

이상과 같이 광주비엔날레 주요 PR실무 12가지를 허튼의 3I 이론의 3차원에 따른 6가지 PR 실무에 대입해 보았다. 그러나 이 6가지 PR실무에 정확하게 일치하는 활동이 그리 많지 않았다. 따라서 광주비엔날레 12가지 PR실무를 허튼의 3I 이론에 따른 6가지 PR실무에 가장 근접한 것을 중심으로 분류하였고, 이 때문에 6가지 PR실무에 중복된 경우가 있었다.

'설득'은 옥외광고, 홍보영상물/CF, 인쇄홍보물, 보도자료, 이벤트, TV 및 라디오 신문 및 잡지 광고가 포함된다. 이들 PR실무는 사전에 공중에게 광주비엔날레에 대해 좋은 이미지를 주고 인지도를 높여 결국 많이 방문하라는 전략으로 설득기법이라고 할 수 있다.

'옹호'는 조직에게 이로운 방식으로 공중이 생각하거나 행동하도록 하는

것으로, 기자회견 및 간담회는 비엔날레에 대한 좋은 점을 강조하는 등 유리한 입장에서 조직을 옹호하는 측면으로 분류할 수 있다.

'공공정보'는 3차원에 나타난 6가지 실무 중 가장 많이 나타난 비엔날레 PR실무로, 여기에는 기자회견 및 간담회, 프레스 오픈, 인터넷 홈페이지, 인쇄영상물, 영상홍보물, 옥외광고, TV/라디오 광고, 신문/잡지광고 등 7가지가 속한다. 기자회견 및 프레스오픈은 비엔날레 계획과 현황에 대한 정보를 제공하고, 인쇄영상물, 영상홍보물, 옥외광고, TV/라디오 광고, 신문/잡지광고는 간단한 비엔날레 정보를 제공해주므로 이들 PR실무를 공공정보로 분류하였다. 그리고 홈페이지 또한 다양한 정보를 제공하는 것은 물론 게시판을 통한 추가 정보 요구 시 이를 제공하기 때문에 공공정보라고 할 수 있다.

'공익관련PR'은 어떤 이해집단이나 개인이 아닌 광범위한 이익을 꾀한다는 점에서 관람객 설문조사를 공익관련 PR에 근접하는 것으로 보았다.

'이미지/명성관리'는 인쇄영상물, 영상홍보물, 옥외광고, 이벤트, 기자회견 및 간담회, 홈페이지가 여기에 속한다고 볼 수 있다. 옥외광고, 인쇄홍보물, 홍보영상물, 이벤트는 강하게 이미지를 나타내 속성이 일치하는 것으로 보았고, 기자회견 및 간담회는 비엔날레의 좋은 점과 좋은 이미지를 부각시키는 역할을 하기 때문에 홈페이지는 시각적인 이미지를 강하게 부각시키고 각종 정보와 함께 비엔날레에 대한 좋은 언론보도를 함께 게재하기 때문에 이미지/명성관리로 분류하였다.

'관계관리'는 조직과 공중 간의 윈윈(win-win) 상황에 강조를 두고 있어 홈페이지, 프레스센터, 프레스 오픈이 여기에 속한다고 보았다. 홈페이지는 게시판을 통한 쌍방향 커뮤니케이션이 가능해 공중이 언제든 원하는 정보를 얻을 수 있으며, 프레스센터와 프레스오픈은 기자들에게 기사거리를 제공하므로 관계 관리로 보았다.

〈표 19〉는 광주비엔날레 PR실무를 3I의 3가지 차원과 6가지 PR실무에 대입하여 분석한 결과를 요약 정리한 것이다.

〈표 19〉 3I 이론에 따른 광주비엔날레의 6가지 PR 실무 분석

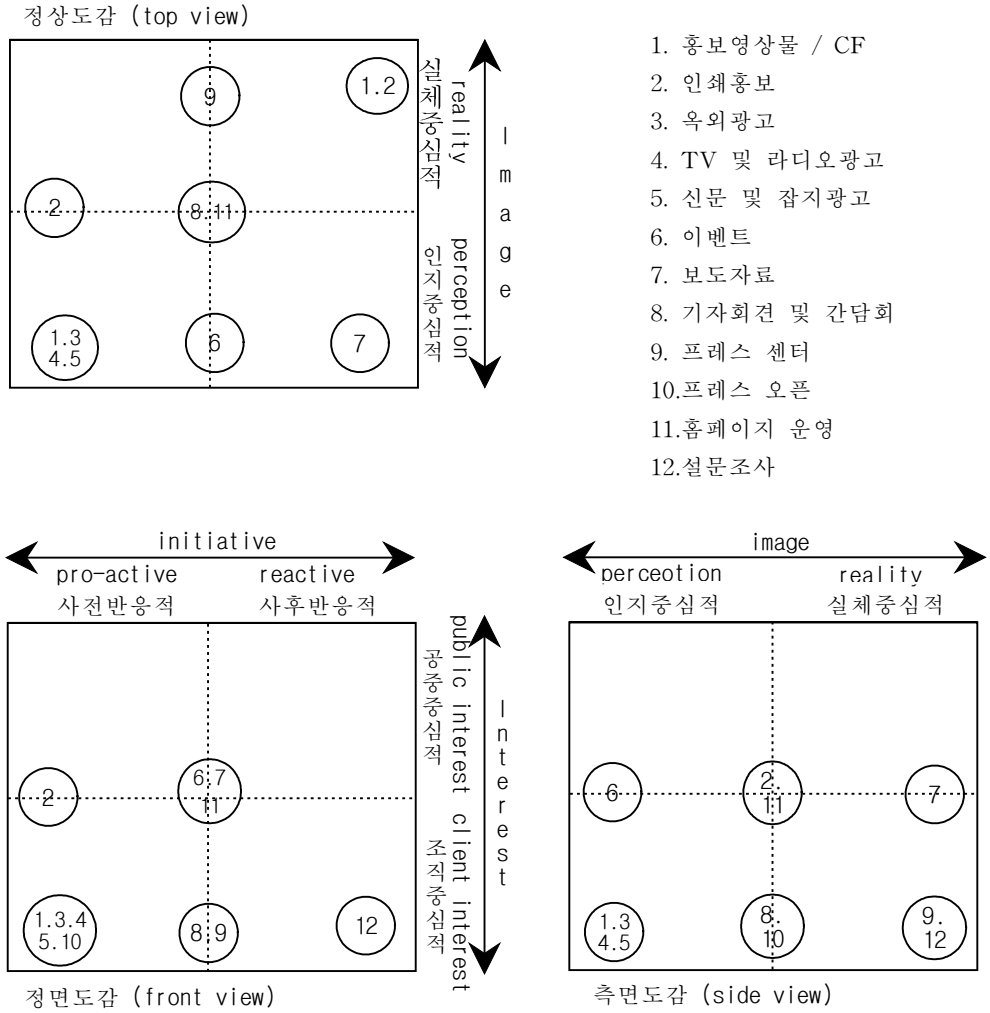
구 분	이 해			주 도 성			이 미 지		
	조직	↔	공중	사전	↔	사후	인지	↔	실체
설 득	●			●			●		
옥외광고	○			○			○		
홍보영상물/CF	○			○			○		
인쇄홍보물		○		○				○	
보도자료		○			○				○
TV 및 라디오 광고	○			○			○		
신문 및 잡지 광고	○			○			○		
이벤트		○			○		○		
옹호	●					●		●	
기자회견 및 간담회	○				○			○	
공공정보		●				●			●
기자회견 및 간담회	○				○			○	
프레스오픈	○				○		○		
홈페이지		○			○			○	
인쇄홍보물		○		○				○	
홍보영상물/CF	○			○			○		
TV 및 라디오 광고	○			○			○		
신문 및 잡지 광고	○			○			○		
공익관련PR			●	●				●	
설문조사	○					○			○
이미지/명성관리	●			●			●		
옥외광고	○			○			○		
인쇄홍보물		○		○				○	
홍보영상물/CF	○			○			○		
이벤트		○			○		○		
기자회견 및 간담회	○				○			○	
홈페이지			○		○			○	
관계관리		●		●					●
홈페이지		○			○			○	
프레스센터	○				○				○
프레스오픈	○			○				○	

※ ●표는 허튼의 6가지 실무에 따른 분석이고, ○표는 광주비엔날레 PR실무 분석이다.

이상의 모든 분석결과를 허튼의 3차원 분석틀로 제시하면 〈그림 4〉와 같

다.

〈그림 4〉 3I 차원에 따른 광주비엔날레 실무 분석을 위한 3차원적 분석틀



1. 홍보영상물 / CF
2. 인쇄홍보
3. 옥외광고
4. TV 및 라디오광고
5. 신문 및 잡지광고
6. 이벤트
7. 보도자료
8. 기자회견 및 간담회
9. 프레스 센터
10.프레스 오픈
11.홈페이지 운영
12.설문조사

제5장 연구의 결론 및 제언

제1절 결론 및 논의

광주비엔날레가 국제적으로 성공한 미술행사로 평가를 받고 있음에도 불구하고 언론매체를 포함하여 광주비엔날레 재단과 광주비엔날레 PR에 대해 지속적인 비판이 있어왔다. 이 논문은 이러한 비판이 실제 광주비엔날레 PR조직 및 PR실무와 연관되어 있을 거라고 판단하여 그루닉의 PR 우수이론과 허튼의 3I 이론을 적용하여 분석하였다.

연구문제 1은 2006광주비엔날레 PR 조직의 위상을 살펴보는 것으로서 PR실무자 심층인터뷰 결과 PR조직의 위상이 높지 낳은 것으로 나타났다. PR실무자 인터뷰를 실시하였다. 그 결과 광주비엔날레 PR조직의 위상은 높지 않은 것으로 나타났다. 특히 그루닉이 제시하는 우수조직의 몇 가지 주요 요건에서 광주비엔날레 PR조직은 PR 부서장이 중요한 의사결정회의에 참여하지 못하는 것으로 나타났다. 이는 민간기업이나 공공기관을 대상으로 한 선행연구와는 다른 결과라 할 수 있다(신호창・손경수, 2001. 김희문, 2005). 광주비엔날레가 관객을 끌어들여야 하는 문화이벤트 관련 단체라는 점을 감안한다면 오히려 기업이나 공공기관의 PR부서보다도 PR의 중요성이 더욱 강조되고 있는 것이 사실이다. 그럼에도 불구하고 광주비엔날레 PR부서 책임자가 중요한 의사결정과정에서 배제된다는 것은 PR부서의 위상에 문제가 있음을 보여준다 하겠다. PR부서가 최고운영진(재단이사회)과는 비교적 원활한 커뮤니케이션을 하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 이를 실질적인 PR업무와 직접적으로 연결시키지는 못하고 있었다. 또한 직원들은 PR의 필요성에 대해서는 인식하고 있었으나 PR업무를 특화된 전문분야로 인정하지 않고 있었다. 이와 함께 PR부서장은 예산 편성에 참여하지 못했고 PR부서의 의견을 제대로 반

영하지 못했으며, 예산규모는 적절치 않은 것으로 나타났다. 요컨대 광주비엔날레 PR조직은 재단이사회와 커뮤니케이션하고 있음에도 불구하고 예산 등 PR업무와 관련된 실질적 의사결정에는 참여하지 못하며 비엔날레 재단 및 직원들로부터 전폭적인 지지를 받고 있지 못했다.

PR효과는 곧바로 나타나지 않지만 PR은 기업의 장래를 결정하며, 기업의 대외 이미지와 직결된다. 기업이 이러한 사실을 인식한다면 PR에 대한 투자를 아끼지 말아야 한다(신호창・손경수, 2001). 광주비엔날레는 일반 기업과는 다른 비영리단체라는 것을 인정하더라도 기업과 비엔날레는 유형의 상품을 공중이 많이 사게 하느냐, 예술작품을 공중이 많이 보게 하느냐의 차이가 있을 뿐 공중을 대상으로 한다는 점에서는 공통점을 지닌다. 우수하지 못한 조직의 경우 종업원과의 불균형적인 커뮤니케이션이 이루어지고, 모든 의사결정은 최고 경영층에서 이루어지며, 조직의 문화가 권위적이다(최윤희, 2003). 이와 반대로 우수한 조직은 균형적 커뮤니케이션이 이루어지고 참여적인 문화이며, 권위가 분산되어 있다. 무엇보다 광주비엔날레의 PR부서 위상이 낮은 것은 최고운영진의 부족한 PR마인드 때문이라고 할 수 있다. 따라서 광주비엔날레가 우수한 조직이 되기 위해서는 최고 운영진이 합리적이고 권위를 분산시키며, 적극적인 PR마인드를 가지는 것이 필요하다.

연구문제 2는 2006광주비엔날레 PR 조직의 인적 구성을 살펴보는 것으로서 이 역시 PR실무자 인터뷰를 실시하였다. 그 결과 광주비엔날레 PR 조직의 인적 구성은 적절하지 못한 것으로 나타났다. 광주비엔날레 재단 직원의 점진적인 감축과 함께 잦은 이직과 총감독의'자기사람 데려오기'가 반복되고 있는 점도 하나의 이유라고 할 수 있다. 때문에 PR 우수이론이 제시하는 PR부서 조직원들의 전문성 등은 충족하고 있지만 이것이 지속적으로 이루어지지 못하는 한계를 가지고 있었다. 능력 있는 직원이 합류하는 것이 단발성으로 끝나고 전문적인 능력과 경험을 살릴 기회가 없어지는 것은 전반적인 PR업무의 질적 저하를 가져올 수 있다. 따라서 광주비엔날레가 회를 거듭할수록 체계적이고 지속적인 PR업무를 수행하기 위해서는 무엇보다 이직에 대

한 대안이 마련되어야 한다. 그리고 총감독이 외부에서 영입한 인력이 행사 종료와 함께 떠나는 문제들을 개선해야 하며, 능력 있는 인력을 충원할 수 있는 방안들이 마련되어야 할 것이다. 한편 새롭고 전문적인 업무수행을 위한 지속적인 교육은 아예 한 번도 이루어진 적이 없었다. 공중의 관심과 사고는 빠르게 변하고 있다. PR이론과 PR실무의 차이를 극복하기 위해 PR 전문교육기관 등에서 지속적인 PR 재교육이 이루어져야 할 것으로 보인다.

연구문제 3은 3I 이론을 적용하여 2006광주비엔날레 PR 실무를 살펴본 것으로 신문, 방송, 인터넷, 잡지 등 각종 언론매체보도를 포함하여 광주비엔날레 공식문헌 등 관련문헌들을 분석한 결과,'이해'차원에서는 공중의 이해에 초점을 맞춘 PR실무보다는 조직의 이해에 초점을 맞춘 PR실무에 치중한 것으로 나타났다. 이것은 광주비엔날레 PR실무가 비엔날레 재단이나 비엔날레 전시 자체를 PR 하는 데 주력하고 일반 공중의 이해에 초점을 맞춘 PR에 상대적으로 소홀했음을 시사한다.'주도성'차원에서 보면 사전행위적이면서 사후반응적인 PR실무가 다수였는데, 이것은 PR이 비엔날레 진행과정에서 지속적으로 이루어졌음을 보여준다. 그러나 비엔날레가 종료된 후에 광주비엔날레에 대한 전반적인 평가가 단순히 설문조사에만 그친 것은 광주비엔날레 PR실무의 한계라고 할 수 있다. 비엔날레 종료 후 실시되는 PR은 비엔날레 전반에 대한 평가에 매우 유용하며 이것은 향후 비엔날레 PR실무의 질적 수준을 제고하는 데 필수적인 요소이다. 따라서 비엔날레 종료 후 다음 회 비엔날레가 준비되기 전 기간까지 비엔날레 PR을 위한 체계적이고 지속적이며 정확한 PR계획이 수립될 필요가 있다.'이미지'차원에서는 실체보다는 인지적인 측면이 많이 나타났는데 그 이유는 광주비엔날레가 문화이벤트 행사로서 실체보다는 이미지를 전달하고 인지하는 것을 더 중시하기 때문이라고 풀이된다. 그러나 공중에게 인지적인 이미지를 주는 것도 중요하지만 보다 현실적이고 실체적인 이미지를 주는 것도 필요할 것이다.

허튼의 3I 차원과 6가지 PR실무를 대입해 분석한 결과 광주비엔날레 6가지 PR실무 중 가장 많이 나타난 비엔날레 PR실무는 바로 공공정보 속성이었다.

광주비엔날레가 일반 기업과는 다른 공공성을 지향하는 단체라는 점에서 이 같은 결과가 도출된 것으로 보인다. 특히 공익관련 PR은 장기적인 관점에서 공중과 함께하는 속성을 가진 PR이기 때문에 비엔날레가 열리지 않는 기간에도 공익적인 캠페인이나 공익사업과 같이 공중 즉 시민을 위한 그리고 시민과 함께하는 PR이 이루어질 필요가 있다. 한편 이미지/명성관리에 속한 PR도 많았는데, 이것은 광주비엔날레가 미술행사로서 시각적인 면과 좋은 이미지를 활용해 공중의 참여를 유도하는 것으로 보인다. 관계 관리는 조직과 공중 간의 윈윈(win-win) 상황을 강조하는 PR속성이 미술단체나 시민단체 등과의 활발한 교류를 통해 공중의 요구를 파악하고 이들과 상생할 수 있는 방법을 모색하는 제 중점을 둘 필요가 있다. 요컨대 광주비엔날레 PR실무가 허튼의 3I 이론에 비추어볼 때 설득이나 공공정보, 이미지/명성관리 등에 치중해 있기 때문에 차제에는 6가지 PR실무가 고루 분산될 수 있는 PR실무가 이루어져야 할 것이다.

이 연구를 종합해 볼 때 언론에 나타난 광주비엔날레 재단과 광주비엔날레 PR에 대한 비판이 실제 광주비엔날레 PR조직 및 PR실무와 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다. 언론보도에서 지적했듯이 광주비엔날레 재단이사회의 권한이 집중되어 있고 이는 광주비엔날레 조직 전반에 영향을 끼치고 있다. PR조직의 의사결정회의 참여나 예산, 인적구성 즉 PR조직의 위상과 전문성 문제는 PR실무와 직결될 수 있다. 따라서 PR업무가 원활하게 이루어지기 위해서 더 나아가 재단 전체의 전문적이고 체계적인 조직운영을 위해서는 재단이사회가 광주비엔날레를 이끌어가는 실세이기 보다는 광주비엔날레를 지원해주는 조직이 되어야 하며 PR조직의 위상을 높이는 것이 절대적으로 필요하다.

제2절 연구의 한계 및 제언

이 논문은 그루닉의 PR 우수이론을 근간으로 광주비엔날레의 PR조직을 진단하고 허튼의 PR모델을 바탕으로 PR실무를 살펴보았다. 그동안 광주비엔날레에 대해 많은 연구가 있었으나 PR에 대한 본격적인 논의는 거의 이루어지지 못했다. 이에 이 논문은 광주비엔날레 PR조직과 PR실무를 분석했다는 점에서 의의가 있다.

그러나 이 논문은 몇 가지 한계를 지닌다. 첫째, 인터뷰 대상자가 2명 뿐이라는 점이다. 2006년 당시 PR부서 담당자가 6명이었음에도 이직으로 인해 이들만을 대상으로 인터뷰를 실시한 것은 객관성을 떨어뜨릴 요인이라고 할 수 있다. 둘째, 2006광주비엔날레만을 대상으로 했다는 점이다. 제1회부터 마지막 6회까지 체계적인 분석을 했더라면 좀 더 정확한 진단과 분석으로 더 좋은 대안을 마련할 수 있었을 것이다. 셋째, 이 논문의 분석 토대인 이론적 배경의 문제이다. 그루닉의 PR 우수이론은 광주비엔날레 PR조직을 진단하는데 매우 유용한 이론이었다. 그러나 허튼의 3I 이론의 경우 3차원의 6가지 PR실무와 광주비엔날레 PR실무가 정확하게 일치하지 않은 활동이 많았으며, 중복이 되는 활동도 많았다. 특히 이를 적용시키는 데 정확한 틀이 없기 때문에 분석과정에서 주관적인 판단이 개입했을 여지가 있다.

그러나 이러한 몇 가지 한계를 가지고 있음에도 불구하고 이 논문은 광주비엔날레 PR조직이 그루닉의 PR 우수이론에 비추어 우수한 조직인지를 확인하였고, 허튼의 3I 이론을 바탕으로 이해, 주도성, 이미지라는 3차원에 따른 6가지 PR실무에 적용했을 때 광주비엔날레 PR실무가 어느 정도 체계적인지, 그리고 어떤 속성을 갖는지를 보여주었다는 접에서 유용하다고 생각한다. 이 논문을 토대로 광주비엔날레 PR뿐만이 아니라 다른 문화이벤트 PR에 대해 더욱 심도 있는 연구가 이루어지길 기대한다.

참고문헌

1. 학술논문

고호석 (2006). 메가이벤트 이미지에 따른 선호도 차이 분석에 관한 연구: 2004광주비엔날레와 2004부산비엔날레를 중심으로. 「관광연구」, 제21-2호, 1~22.

권영순・이수범 (2007). 우리나라 PR 논문의 연구 경향에 대한 분석: 2001년~2005년을 중심으로.「한국광고홍보학보」, 제9-2호, 244~277.

김영욱・한은경・박종민 (2004). 기업 PR 담당자의 위상과 활동 인식이 수행평가에 미치는 영향 :'우수이론'변수를 중심으로. 「홍보학연구」, 제8-2호, 92~125.

김찬석 (2003). 기업 특성에 따른 PR책임자 권한 차이에 관한 실증적 연구. 「홍보학연구」, 제7-2호, 169~213.

서휘석・윤정현 (2006). 지역축제의 성공요인에 관한 연구 : 안동국제탈춤페스티벌, 함평나비 축제, 익산서동축제를 중심으로. 「지방행정연구」, 제20-4호, 207~230.

이종화 (2001). PR발전과정에 따른 홍보와 PR의 차이점 및 그에 따른 PR 실무자의 자질에 관한 일고찰. 「홍보학연구」, 제5-2호, 42~81.

박선희 (2002). 대안언론으로서 온라인 저널리즘의 가능성 : 운영, 뉴스생산, 뉴스 메시지 측면에서. 「언론과학연구」, 제2-3호, 153~184.

박종민・김혜원 (2002). 허튼(Hutton)의 PR 모델에 비추어본 조직의 홍보 실무 : 부산광역시청과 부산은행의 사례 연구를 중심으로. 「홍보학연구」, 제6-1호, 39~81.

박종민 (2006). 우리나라의 최근 PR 활동 및 전문성에 관한 고찰 : 기업 PR 실무자와 PR대행사 실무자 간의 인식 차이를 중심으로. 「한국광고홍보학보」, 제7-5호, 41~57.

박현순・문철수・박주연 (2005). 국정 홍보 조직과 기능에 대한 정책 홍보 담

당자의 인식 및 평가. 「홍보학연구」, 제9-2호, 160~196.
신호창・손경수 (2001). 우수 홍보조직 평가 모델과 한국 기업 홍보조직 진단. 「홍보학연구」, 제5-1호, 175~206.
신호창・김미현 (2002). PR 실무자와 기자의 언론관계에 관한 상호 인식 비교 연구. 「홍보학연구」, 제6-1호, 81~121.
이현우 (2003). 우리나라 PR 논문의 학문적 경향에 대한 비판적 고찰. 「광고홍보학보」, 제 5-1호, 165~192.
이유나 (2006). 국내 홍보학 연구에 있어서의 사례연구방법 적용에 대한 고찰. 「홍보학 연구」, 제10-2호, 38~61.
장지호・박종민・오미영 (2003). 해외홍보원과 국가이미지위원회의 홍보실무 연구: 허튼의 PR 모델 적용. 「한국행정학보」, 제37-2호, 421~444.
장하용・남철우 (2006). 한국 방송사 홍보담당자의 PR 활동 현황과 개선방안에 관한 연구 : 조직의 운영과 직업 만족도를 중심으로. 「홍보학연구」, 제10-1호, 40~66.
정강하・노용호・김현덕 (2005). 광주김치대축제 방문객의 홍보 및 행사 만족도에 관한 연구. 「KOREAN J. FOOD CULTURE」, 제20-3호, 374~384.
최윤희・한정호・안보섭・신호창・문철수 (1996). 다원화・국제화시대의 PR 연구. 「한국언론연구원」, 제96-2호.

2. 학위논문

김윤아 (2003). 「우수 PR 이론을 바탕으로 탐색한 국내기업 PR 부서의 업무수행 현황 및 문제점」, 서강대학교 영상대학원 석사학위 논문.
김희문 (2005). 「우수이론을 바탕으로 탐색한 공공기관 홍보 효율화 방안 연구 : PR 우수 조직 평가모델을 중심으로」, 서강대학교 언론대학원 석사학위논문.

이미숙 (2008). 「예술관광에 관한 이론적 체계 모형 개발 연구」, 전남대학교 문화전문대학원 석사학위 논문.

정희정 (2001). 「국내 PR 조직의 우수성 진단 및 조직 유형에 관한 연구 : 우수 PR 이론 및 평가모델을 바탕으로」, 서강대학교 언론대학원 석사학위 논문.

3. 단행본

광주비엔날레 (2006). 「2006광주비엔날레 평가보고서」. 광주비엔날레 재단.

광주비엔날레 (2006). 「2006광주비엔날레 관람객 의견조사 보고서」. 광주비엔날레 재단.

박종민 (2003). 「지역문화 이벤트 PR」. 서울 : 집문당.

우메자와 노부요시 (1987). 강우석 역. 「포커스 그룹 인터뷰」 주식회사 엘지애드.

예술경영지원센터 (2007). 「2006광주비엔날레 평가보고서」. 문화관광부 예술경영지원센터.

채서일 (2000). 「사회과학 조사방법론」. 파주: 학현사.

최윤희 (2003). 「현대PR론」. 서울: 나남. 43~47.

Wimmer, R. D. & Dominick, J. R. (1994). *Mass Media Research : An Introduction*. 유재천・김동규 역 (1995). *매스미디어 조사방법론*. 서울: 나남. 186~188.

4. 언론매체

현대미술 선도하는 세계 3대 비엔날레로 키워야. (2007. 12. 29). 「광주매일」.

광주 문화상품・아시아 대표 미술축제 입지 굳혀. (2007. 3. 27). 「전남일

보」.
홍보석학 그루닉 교수에게 듣는다. (2001. 5. 23). 「매일경제」.
'홍보'알아야 CEO 된다. (2004. 8. 14). 「문화일보」.
'Khamsamnita(감사합니다)'. (2008. 5. 2). 「연합뉴스」.
Grunig (2001). 가장 바람직한 PR 전략. 이화여자대학교 커뮤니케이션전략선터. http://cafe.naver.com/ArticlePrint.nhn 부산국제영화제 인터넷소식지

5. 국외문헌

Dozier, D. M, Grunig, L. A & Grunig, J. E (1995). Manager's guide to excellence in public relations and communication management, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Duncan, T. R.(1993). Client preception of integrated communications, *Journal of Advertising Research 33.*

Grunig, J. E. & T. T. Hunt(1984). Managing Public Relations, *New York : Holt, Rinehart and Winston.*

Grunig, J. E, (1992). *Excellence in Pubic Relation and Communication Management,* Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Gronstedt, A.(1996). Integrating marketing communication and public relations : A stakeholder relations model, In E. Thorson & J Moor(Eds.), *Integrated communication: Synergy of persuasive voice*, Moorw, NJ : LEA.

Hutton, J. G.(1999), The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations, *Public Relations Review. Advertising Research 33.* 199~214.

Mayring, (1999), *Qualitative Inhaltsanalyse.* Weinheim : Beltz.