

## Pay-What-You-Want 가격전략의 국립미술관 입장료 적용 실험\*

최 보 윤

중앙대학교 대학원  
문화예술경영학과 석사과정

진 현 정<sup>†</sup>

중앙대학교 경영경제대학  
경제학부 교수

본 연구에서는 미술관과 같은 공공전시서비스의 방문율을 높이고 전시관의 수익 향상에 도움이 되는 가격전략 분석을 위해 소비자가 입장료 금액을 자유롭게 제시할 수 있는 Pay-What-You-Want(PWYW) 실험을 진행하였다. 고정 입장료를 제시하는 방식과 PWYW로 제시하는 방식에 따라 응답자의 국립현대미술관 방문의도와 지불의사금액 및 예상 총수익에 차이가 있는지를 분석하고, 다음으로 PWYW에 자선기부 및 기준점효과를 결합하여 1인당 평균 지불의사금액이 어떻게 달라지는가를 분석하였다. 실증분석은 1) 고정가격/PWYW+낮은 수준의 준거가격, 2) PWYW, 3) PWYW+자선기부, 4) PWYW+높은 수준의 준거가격과 같이 네 가지 지불방식별로 집단을 구분하여 각기 다른 시나리오를 제시한 후, 방문의도와 지불의사금액 측정을 통해 이루어졌다. 이를 위해 만 25세부터 30세를 대상으로 설문문을 통해 실험을 진행하였으며, 각각의 집단별로 120명 이상의 표본수를 확보하였다. 실험 결과, 고정가격 집단 대비 PWYW 집단의 방문의도와 1인당 지불의사금액이 증가하고, 이에 총수익도 함께 증가하는 것을 확인하였다. 또한 PWYW에 자선기부가 결합되는 경우 1인당 평균 지불의사금액이 증가하여 총수익 면에서 PWYW 케이스보다 우월한 것을 확인하였다. 마지막으로 준거가격에 대한 기준점효과를 검증한 결과, 낮은 준거가격을 제시하는 경우 평균 지불의사금액이 준거가격에 수렴하는 반면 높은 준거가격을 제시하는 경우 수렴하는 정도가 약한 것을 확인하였다. 본 연구의 결과는 PWYW 가격 전략을 효과적으로 적용하면 국공립미술관의 재정 자립에 긍정적인 영향을 미치는 동시에 다수의 잠재적 관람자를 끌어들이 일반 시민들의 문화예술 향유 증대라는 목적까지 달성할 수 있음을 시사하고 있다.

주제어 : Pay-What-You-Want, 미술관, 자선기부, 기준점효과, 수익률

\* 이 논문은 2018년도 중앙대학교 CAU GRS 지원에 의하여 작성되었음.

† 교신저자 : 진현정, 중앙대학교 경영경제대학 경제학부, hyunjin@cau.ac.kr

2019년 기준 전국 72개 국공립미술관 중 54개의 미술관이 상설전시에 대해 부분 무료 또는 무료 입장료 정책을 시행하고 있다(문화체육관광부, 2019). 국공립미술관의 무료입장은 국민 문화 향유 확대의 일환으로 2008년 5월 1일부터 ‘국립중앙박물관·미술관 무료 관람제’의 도입과 함께 시행되기 시작하였다. 무료 입장료 정책으로 인해 관람객 증가와 같은 긍정적인 측면도 나타났으나, 관람객의 관람태도 악화 및 미술관 재정 악화 등의 부정적 측면도 동시에 나타나고 있다(박지현, 신희덕, 현은정, 2019). 이러한 문제를 해결하기 위한 방안으로 관람객이 일정 비용을 지불하되 비용에 대한 부담을 최소화 할 수 있는 가격전략에 대한 논의가 진행되고 있다. 그 중 Pay-What-You-Want(PWYW)는 참여가격전략(participative pricing mechanism)의 일종으로, 판매자가 제공하는 제품 및 서비스에 대해 소비자가 원하는 금액(0원 포함)을 지불하는 방식이다(Kim, Natter, & Spann, 2009). PWYW는 다양한 재화 및 서비스에 적용되었는데, Kim 등(2009)과 Riener와 Traxler(2012)은 PWYW는 소비자의 관심을 끌어 다수의 잠재적 구매자를 확보하는데 긍정적인 영향을 미치고, 구매자의 수가 증가함으로써 수익 향상에 기여할 수 있다고 제시하였다. Gneezy 등(2010)은 현장 실험을 통해 이를 확인하였는데, 고정가격 하에서 0.50% 수준이었던 놀이공원 기념사진 구매율이 PWYW 하에서 8.39% 수준으로 증가한 것을 확인하였다. 다만 고정가격(fixed price) 대비 PWYW에서 1인당 평균 지불의사금액이 높은가에 대해서는 기존연구에서 혼재되어 나타나고 있다(Kim et al., 2009; Crespo, 2019; Gneezy, Gneezy, Nelson, & Brown, 2010; Jung, Nelson, Gneezy, & Gneezy, 2014). 이에 Schmidt,

Spann과 Zeithammer(2015)와 Greiff와 Egbert(2018)는 PWYW 하에서 평균 지불의사금액이 낮아질 수도 있기 때문에, 추가적인 생산 및 공급에 있어서 한계비용이 낮고 소비자들이 해당 가치를 높게 인식할 가능성이 있는 재화나 서비스(예를 들면, 음원, 소프트웨어, e-book, 공연, 전시 등)에 이 가격전략이 효과적으로 적용되는 것으로 제시하고 있다.

공공전시서비스의 경우 추가 공급에 따른 한계비용이 매우 낮으며, 관람객이 제공받는 서비스에 대해 일정 수준 이상의 가치를 인식할 가능성이 높기 때문에 PWYW가 효율적으로 적용될 수 있다고 여겨진다. 대부분의 국공립미술관이 낮은 가격의 입장료를 책정하거나 무료 입장료 정책을 취하고 있다는 점에서 PWYW가 입장료 전략에 적용되었을 때 수익률 향상에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 그러나 국내외적으로 PWYW를 공공전시서비스에 적용한 연구가 부족한 상황이며, 특히 국내에서는 아직까지 관련연구가 없는 것으로 나타나고 있다.

이에 본 연구에서는 PWYW를 국립현대미술관 관람료 가격 책정에 적용하여 실험을 진행하였다. 즉, PWYW를 입장료에 적용하였을 때 고정가격 대비 수익에 긍정적인 영향을 미치는지 확인하였다. 본 연구에서는 이와 관련되어 네 가지 연구문제를 분석하였다. 1) 고정가격 하에서의 총수익과 PWYW 하에서의 총수익을 비교하고, 2) PWYW에 자선기부(charity)를 결합하는 경우, PWYW 대비 1인당 평균 지불의사금액의 차이를 살펴보고, 3) 준거가격(reference price, 이하 RP)이 제시되는 경우, PWYW 하에서의 지불의사금액 평균이 준거가격에 수렴하는지를 분석하고, 4) 마지막으로 낮은 준거가격(low RP, 이하 LRP)과 높은

준거가격(high RP, 이하 HRP) 중 어느 것이 PWYW에 미치는 기준점효과(anchoring effect)가 더 강한가를 검증하였다.

본 연구는 다음과 같은 면에서 학술적, 실무적 시사점을 제공할 것으로 여겨진다. 첫째, 본 연구는 국내에서 공공전시서비스에 PWYW를 적용한 최초의 연구로서, 참여가격전략에 대해 상대적으로 연구가 부족한 공공전시서비스 영역에 적용하였다는 데 의의가 있다. 기존 PWYW에 관련된 연구가 대부분 사적 재화 및 서비스에 집중해서 다루고 있으며, 공공영역의 재화 및 서비스에 대해서는 제한적으로 이루어졌다. 특히, 국내에서는 공공전시서비스에 대한 연구가 현재까지 없는 것으로 나타났다. 다만 해외에서는 소수의 연구가 이루어졌는데, 박물관에 PWYW가 적용되었을 때 자발적으로 비용을 지불하는데 영향을 미치는 동기(motivation)를 파악한 Kunter(2015), 포르투갈의 국립고전미술관(National Museum of Ancient Art)에 PWYW를 적용하여 기존 입장료 대비 1인당 지불의사금액의 상대적 크기를 분석한 Crespo(2019), 매달 첫 번째 화요일에 PWYW를 실시하고 있는 미국 샌프란시스코 만화박물관(Cartoon Art Museum)에 적용하여 기존 PWYW와 PWYW에 뒷사람의 관람료까지 합산하여 지불하는 방식을 비교한 Jung 등(2014)이 있다.

둘째, 본 연구는 공공전시서비스에 PWYW를 적용하여 해당 가격전략의 수익적인 측면에 대해 검증했을 뿐 아니라 가격지불에 영향을 미칠 수 있는 상황을 추가하여 비교하였다. 즉, 고정가격과 PWYW 뿐만 아니라 PWYW에 기부의 개념을 포함한 경우 그리고 PWYW에 기준점효과를 포함한 경우까지도 측정하여 비교하였다. 따라서 단순히 고정가격과 PWYW의 비교뿐만 아니라 기부나 외부 준거가격 등

의 요소를 접목하여 관람 및 지불의사를 측정하였는데 의의를 가진다.

셋째, PWYW를 적용하는 경우 고정된 입장료 보다 평균적으로 관람객들이 더 많이 지불한다는 보장이 없다. 오히려 관람객들이 지불하는 평균 금액이 고정 입장료보다 더 낮아질 수도 있다. 그러나 Kim 등(2009), Riener와 Traxler(2012), Gneezy 등(2010)의 연구가 제시하는 바와 같이 만일 관람 인원의 증가가 평균 입장료 저하를 상쇄하고도 남는다면 이는 국공립미술관의 재정 자립도 제고와 일반시민들의 문화예술 향유 증대라는 두 가지 측면에서 긍정적인 효과를 불러올 수 있다. 공공서비스의 경우 일반적으로 국가 재정으로 운영되기 때문에 비용을 지불하지 않는다는 점에서 발생할 수 있는 사회적 비난, 죄책감 등이 상대적으로 적을 수 있다. 그러나 공공영역의 서비스 역시 그에 상응하는 비용을 지불하지 않는 행동이 이용자 스스로에게 불편함을 유발할 수 있다. 이에 소비자들은 일정 수준 이상의 비용을 지불하고자 할 것이며, 이는 공공재 및 공공서비스에 있어서도 참여가격전략이 효과적으로 작용할 가능성이 높음을 제시한다. 따라서 본 연구의 결과는 국공립미술관의 적정 입장료 책정의 근거 및 새로운 마케팅 전략에 활용될 수 있을 것으로 예상된다. 적정 수준 입장료 책정은 국공립미술관의 재정 자립도를 향상시키고 더 나아가 공공전시서비스의 품질 향상을 가져올 수 있는 선순환 구조에 도움이 될 수 있을 것이다.

#### 국공립미술관의 재정 자립도

국내 국공립미술관 수는 2015년 기준 54개에서 2019년 72개로 늘어났으며, 미술·전시

관람객 수도 1,473만 명에서 1,844만 명을 넘어 매년 꾸준히 증가하고 있다(문화체육관광부, 2019). 미술·전시에 대한 국민적 수요가 증가함에 따라 문화체육관광부는 2023년까지 전국에 국공립미술관을 추가적으로 설립할 계획을 가지고 있다. 이 계획이 현실화되면, 1개관 당 수용 인원수는 4.5만 명에서 3.9만 명으로 축소될 전망이다(문화체육관광부, 2019). 국공립미술관의 양적 증가는 보다 많은 시민들에게 문화예술 향유의 기회를 제공하지만, 한편으로 정부의 재정 부담을 증가시키게 된다. 이는 국공립미술관 운영자금의 대부분을 정부 및 지자체로부터 지원 받기 때문이다(최정원, 남태우, 2018).

일반적으로 공공재나 공공서비스는 비배제성과 비경합성의 모습을 가진다(최정원, 남태우, 2018). 박물관 및 미술관과 같은 전시시설은 공공서비스의 형태로 제공되는 경우가 많다. 공공전시서비스 역시 사회계층 및 소득수준과 무관하게 동일한 전시를 관람할 수 있다는 점에서 비배제성을 지니며, 한 사람이 관람을 하고 있더라도 타인이 함께 관람할 수 있다는 점에서 비경합성을 지닌다. 이런 면에서 공공전시서비스는 공공재나 공공서비스와 같은 성격을 가진다고 볼 수 있다. 이 경우 수요와 공급에 따른 시장가격의 원리가 적용되지 않기 때문에 최적의 공급이 불가능하다. 따라서 공공전시서비스가 가진 특수성과 공공성을 고려하여 국공립미술관에 대한 정부 차원의 지원은 필수적이라 할 수 있다.

우리나라의 문화정책은 공공성을 중시하는 프랑스를 모범사례로 하여 정책의 기틀을 마련했기 때문에, 상대적으로 재정 자립도 측면은 소홀이 다루어져 왔다(안필연, 2014). 문화체육관광부의 2019년 미술시장실태조사 자료

에 근거하여 국공립미술관의 항목별 수입 세부현황을 살펴보면, 공공지원을 통한 수입이 전체 수입 중 94.2%로 높은 의존도를 보이고 있다. 그 중 유일한 국립미술관인 국립현대미술관조차도 세출은 약 883억 원, 세입은 총 29억 원으로 약 3.3%정도의 재정 자립도를 보이고 있다(국립현대미술관, 2019).

이와 같이 공공성 측면에 집중하여 이루어진 공공지원이 오히려 국공립미술관의 자생력을 약화시키는 요인으로 지적받으면서, 문화예술기관의 경영혁신 및 재정 자립도 향상에 대한 요구는 전 세계적으로 증가하고 있다(안필연, 2018). 즉, 미술관 및 박물관 자체 수익 창출 및 확대에 대한 요구가 커지고 있다. 이 밖에도 문예진흥기금을 포함하여 국공립미술관 운영 자금 중 큰 부분을 차지하고 있는 공적자금의 규모가 점진적으로 축소되고 있다. 또한 정부의 재정 지원은 경제 상황에 따른 유동성이 크기 때문에 안정적이고 지속가능한 공공전시서비스 제공을 위해 국내 미술관의 경영 혁신과 재정자립은 필수적이라 할 수 있다. 행정안전부에서 발표한 2019년도 책임운영기관 종합평가 보고서에 따르면, 입장료 수익을 비롯하여 자체수입 비율을 높일 수 있는 방안의 필요성이 대두되고 있는 것을 알 수 있다(행정안전부, 2019). 이러한 문제에 대응하여 재정 건전성을 높이기 위한 방법으로 관람료 가격 책정에 대한 논의가 이루어지고 있다. 2018년 기준 국내 미술관 수입 현황에서 공공 및 민간지원을 제외하면 입장료가 단일 항목으로서 가장 큰 수입원으로 나타나고 있다(문화체육관광부, 2019). 특히 국립현대미술관의 2018년 세입 현황 중 기타수입 항목을 제외하면 입장료가 단일 항목으로서 가장 큰 수입원을 알 수 있다(국립현대미술관, 2019). 따라

서 국립미술관 입장료 가격 책정은 매우 중요한 사안이라 할 수 있다. 국립미술관에 방문하는 연간 관람객 수를 고려할 때 입장료 가격정책의 변화는 세입 증가에 큰 영향을 미칠 것으로 예상된다.

#### 참여가격전략과 Pay-What-You-Want

참여가격전략이란 구매자가 입찰이나 제안을 통해 제품 혹은 서비스의 최종가격 결정에 영향력을 행사하고, 판매자는 이를 거절하거나 부분승낙 혹은 승낙하는 가격 결정을 의미한다(Spann, Zeithammer, Bertini, Haruvy, Jap, Koenigsberg, Mak, Leszczyc, Skiera, & Thomas, 2018). 참여가격전략은 공급자가 가지고 있던 가격결정에 대한 통제권을 구매자가 가지고 구매결정과정에 참여한다는 점에서 전통적인 가격 결정과 구별되며, 구매자의 관심을 끌어 새로운 고객 확보에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(Kim et al., 2009; Roy, Rabbanee, & Sharma, 2016). 참여가격전략을 적용하여 가격을 결정하는 과정에서 다수의 잠재 구매자 간의 경쟁이 발생할 수 있으며, 각각의 가격 결정이 독립적으로 이루어질 수도 있다. 또한 판매자가 입찰(bidding) 과정에 개입할 수도 있으며, 입찰이 시작된 이후에는 가격 결정에 개입하지 못할 수도 있다. 구매자 입장에서는 가격 결정에 있어 제약이 없기 때문에 무임승차(free riding)가 가능하며, 판매자 입장에서는 수익적 측면에서 위험을 부담하게 된다는 특징이 있다(Greiff & Egbert, 2018).

참여가격전략에 대한 분류는 연구자마다 상이하게 나타나고 있다. Spann 등(2018)에 바탕을 두고 잠재 구매자 사이의 경쟁 여부와 입찰 후 판매자의 참여 여부에 따라 표 1과 같

이 판매자 참여형 경매, 판매자 비참여형 경매, 협상, name-your-own-price(NYOP), PWYW로 분류할 수 있다.

첫째, 판매자 참여형 경매방식(auctions with active seller participation)이란 잠재 구매자 사이의 경쟁이 존재하며, 서로 간의 입찰을 통해 최종가격을 결정하는 경매방식이다(Spann et al., 2018). 주로 판매자가 비공개로 유보가격(reserve price)<sup>1)</sup>을 설정하고, 입찰이 이루어지는 과정에서 판매자는 해당 가격을 변경할 수 있으며, 최종 입찰가격이 유보가격에 도달하지 않으면 판매자가 해당 가격을 거부할 수 있다.

둘째, 판매자 비참여형 경매방식(auctions without active seller participation)이란 앞선 방식과 동일하게 잠재 구매자 간의 입찰을 통해 최종가격이 형성되지만, 경매가 시작된 이후부터 판매자가 해당 결과에 대해 어떠한 영향력도 행사할 수 없는 방식이다(Spann et al., 2018). 일반적으로 유보가격이 공개되어 있으며, 판매자는 이를 설정하는 과정 외에는 참여할 수 없다. 앞선 두 방식의 참여가격전략은 일반 소비재나 예술품, 수집품과 같이 한정 수량을 가진 물품의 거래에서 사용되고 있으며 e-Bay와 같은 온라인 경매에서 주로 찾아볼 수 있다.

셋째, 협상(negotiation)은 판매자와 구매자 간의 흥정을 통해 최종가격을 결정하는 방식이다(Kim et al., 2009). 협상은 다수의 잠재 구매

1) reserve price는 연구에 따라 유보가격, 최저예상판매가격, 내정가 등 여러 용어로 사용되고 있다. 본 연구에서는 고영우(2018)에 따라 유보가격으로 명명하며 최초시작가격(starting price)과 구별되는 개념으로 사용하였다. 유보가격의 공개 여부는 달라질 수 있지만, 최초시작가격은 항상 공개된다.

표 1. 참여가격전략 분류

		잠재 구매자 사이의 경쟁 여부	
		예	아니오
입찰 후 판매자 참여 여부	예	(1) 판매자 참여형 경매 (Auctions with active seller participation)	(3) Name-Your-Own-Price(NYOP) (4) 협상(Negotiation)
	아니오	(2) 판매자 비참여형 경매 (Auctions without active seller participation)	(5) Pay-What-You-Want(PWYW)

주. Spann 등(2018) 재구성

자와 경쟁하기보다 판매자와 구매자 간의 소통을 통해 서로의 이익과 손실을 고려하여 가격이 측정된다는 점에서 앞에 제시된 경매와 차이가 있다. 일반적으로 높은 가치를 가지거나 부가가치가 높은 서비스에 주로 사용되는데 부동산 거래나 재무서비스와 같은 분야에서 살펴볼 수 있다.

넷째, NYOP는 잠재 구매자가 제품 및 서비스에 대해 지불하고자 하는 가격을 제시하지만, 판매자가 설정한 임계가격(threshold price)보다 낮은 금액을 제시한다면 판매자는 이를 거부할 수 있으며, 잠재 구매자들 간의 경쟁이 없기 때문에 각각의 구매가 독립적으로 이루어진다는 특징을 가진다(Hinz, Hann, & Spann, 2011). NYOP는 항공권과 같이 유효기간이 정해진 품목에서 주로 사용되고 있는데, 항공권, 호텔, 크루즈 여행 등 예약 서비스를 제공하는 프라이스라인닷컴(Priceline.com)에서 해당 방식을 차용하고 있다.

마지막으로 PWYW는 가격 결정에 대한 잠재구매자의 권한을 극대화하여 판매자가 제공하는 제품 및 서비스에 대해 원하는 금액(0원을 포함)을 지불할 수 있게 하는 방식이다(Kim et al., 2009). 경매, 협상, NYOP가 판매자를 보호할 수 있는 유보가격이나 거부권을 가

지고 있는 반면, PWYW는 제품 및 서비스에 대한 가격을 전적으로 구매자가 결정하기 때문에 구매자의 무임승차를 방지할 수 없어 판매자 보호가 어렵다는 점에서 기존 참여가격 전략과 차이가 있다(Kahsay & Samahita, 2015; Roy et al., 2016).

이 중 PWYW가 실제 상품 판매에 적용된 대표적인 예로 영국 록밴드 ‘라디오헤드(Radiohead)’의 경우를 들 수 있다. 그들은 7집 <In Rainbows>의 디지털 음반 판매에 PWYW를 적용하였는데, 지금까지 그들의 음원 판매 수익 중 가장 높은 수익을 거둔 것으로 나타났다(남소현, 2013; Egbert, Greiff & Xhangolli, 2015). 국내에서는 2013년 밴드 ‘장기하와 얼굴들’이 <백지수표 프로젝트>를 통해 PWYW로 디지털 음원을 판매한 결과 한 달간 총 판매 수익이 357만 9,464원을 기록하였으며, 소비자들은 1건당 평균 976.2원을 지불한 것으로 나타났다(경향신문, 2013.04.29.). 일반적으로 다운로드 패키지로 묶여 판매되는 곡들이 곡당 100원이 되지 않는 가격인 것에 비해 9배 이상 높은 가격임을 알 수 있다. 이 밖에도 재정 자립도가 높은 미국 메트로폴리탄 미술관(Metropolitan Museum of Art)과 미국 자연사 박물관(American Museum of Natural History)에서

입장료 책정에 있어 PWYW를 탄력적으로 적용하고 있는 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 해당 미술관에 대한 정부지원이 10% 미만인 것으로 나타나고 있다(American Museum of Natural History, 2018; Metropolitan Museum of Art, 2018).

### PWYW와 사회적 규범

PWYW가 작동하는데 영향을 미치는 심리적 기제를 분석한 연구를 살펴보면 다음과 같다. Kim 등(2009)은 소비자가 사회교환규범(social exchange norms)에 따라 PWYW에서 비용을 지불하지 않을 경우 예상되는 사회적 비난에 대한 두려움이 비용을 지불해서 얻는 금전적 이윤보다 크기 때문에 비용을 지불한다고 주장하였다. 이에 영향을 미치는 요인들은 공정성(fairness), 만족도(satisfaction), 가격 민감도(price consciousness), 소득 등이 있다고 제시하였다. Regner(2015)는 온라인 음원 구매에서의 자발적 지불에 관련된 연구를 통해 소비자는 사회적 규범(social norm)에 따른 호혜성(reciprocity)의 영향을 받아 결과적으로 타인을 돕는 친사회적 행동(prosocial behavior)이 나타난다고 주장하였다. Park, Nam과 Lee(2017)는 소비자는 단순히 개인의 이익을 추구하기보다 사회적 규범에 따라 행동하려는 경향이 있다고 주장하였다. 이 외에도 Jang과 Chu(2012)는 사회적 규범의 구성개념 중 대다수의 사람들이 실제 어떻게 행동하고 있는지에 대해 설명한 서술적 규범(descriptive norm)의 정보 제공방식 따라 소비자의 행동을 다르게 유도할 수 있으며, 지불 여부에 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. Gneezy, Gneezy, Riener와 Nelson(2012)은 레스토랑 PWYW 실험에서 익명성이

보장된다면 구매자의 무임승차(free-riding)가 발생할 것인가를 테스트하였는데, 익명성이 보장되어 타인의 시선이 없는 경우에도 불구하고 무임승차가 발생하지 않는 것으로 나타났다. 즉 타인에 의한 관찰(익명성 보장) 여부는 지불 여부에 영향을 미치지 않는 것을 의미한다. 같은 맥락에서 Jang과 Chu(2012)는 대학생 을 대상으로 한 현장실험 결과, 소비자는 판매자에 대한 공정성(fairness)보다 지불을 통해 본인이 이타적인 인간이라는 것을 타인이 아닌 스스로에게 확인받고자 하는 자기신호(self-signaling)의 영향을 받기 때문에 비용을 지불한다고 주장하였다.

다시 말해 PWYW에 대한 현장실험 및 실험연구에서 나타난 결과에 의하면, 소비자들은 사회적 규범에 의거한 친사회적 행동에 따라 PWYW에서 자유롭게 비용을 지불할 수 있음에도 불구하고 0원 이상의 비용을 지불한다는 것이다. 이는 타인의 시선 의식보다는 본인의 마음속에 내재된 사회적 규범을 따르는 경향이 있음을 제시한다.

## 방 법

### 연구 설계

실험의 가상상황 설정을 위한 미술관은 국내 국립미술관 중 대표성이 있는 국립현대미술관 서울관으로 선정하였다. 국립현대미술관은 국내에서 가장 규모가 큰 미술·전시기관이자 유일한 국립미술관이다. 또한 서울관, 덕수궁관, 과천관, 청주관과 같은 본관 및 분관이 존재하여 타 공립 미술관에 비해 접근성과 인지도가 높아 응답자의 기관 이해도가 상

대적으로 높을 것으로 보인다. 응답자로 하여금 해당 기관에 대한 이해도를 높이기 위해 국립현대미술관 공식 홈페이지에서 제공하는 내용, 2020년에 진행된 전시 정보 및 미술관 이미지를 함께 재구성하여 미술관 소개를 설문지 앞부분에 제시하였다.

각 집단지불방식에 대한 시나리오는 총 4가지로 구성하였다: 1) 원하는 만큼 지불이 가능한 시나리오(PWYW), 2) 원하는 만큼 지불하되 10%의 금액이<sup>2)</sup> 기부되는 시나리오(PWYW+charity), 3) 원하는 만큼 지불하되 낮은 준거점이 제시되는 시나리오(PWYW+LRP), 4) 원하는 만큼 지불하되 높은 준거점이 제시되는 시나리오(PWYW+HRP). 따라서 응답자를 4개의 집단으로 구분하였다.

첫 번째 집단은 PWYW 하에서 관람의사와 지불의사금액을 질문하였다. 두 번째 집단은 PWYW 하에서의 질문에 지불한 금액의 10%가 사회복지법인 어린이재단에 기부된다는 문구를 추가로 기재하였다. Gneezy 등(2010)은 인지도가 상대적으로 높은 복지기관을 자선기부 실험에 사용하였다. 이에 한국 가이드스타([www.guidestar.or.kr](http://www.guidestar.or.kr))에서 제공하는 사회복지분야 공익법인 자료를 바탕으로 개인 기부금 순위, 기관 종합평가, 자료 공개 여부를 종합적으로 고려하여 가장 높은 순위를 기록한 ‘초

록유산 어린이재단’을 선정하였다. 기관에 대한 이해도를 높이기 위해 해당기관이 진행하고 있는 사업 정보를 추가로 제공하였다. 세 번째 집단은 LRP를 도출하기 위해 먼저 4,000원인 현재 관람료 하에서의 관람의사를 질문하였다. 다음으로 PWYW 하에서 관람의사와 지불의사금액을 질문하였다. 따라서 앞선 질문에서 제시된 국립현대미술관 현 입장료는 이어지는 PWYW 질문에 있어서 준거점 역할을 하게 된다. 또한 현재 입장료를 LRP로 설정한 이유는 미술관의 수익 안정화 측면에서 이 가격을 최소 준거로 삼는 것이 적절하기 때문이다. 이 준거가격은 네 번째 집단에서 제시되는 높은 수준의 준거가격 대비 낮은 수준의 준거가격 역할을 하게 된다. 그러므로 세 번째 집단에 대한 실험으로부터 PWYW 케이스와 비교하게 될 고정가격과 PWYW+LRP 하에서의 관람의도, 지불의사금액, 총수익이 도출된다. 마지막으로 네 번째 집단은 PWYW 케이스와 동일하게 질문하되, “현재 관람료가 낮아서 전문가들이 적정 관람료로 8,000원 정도를 추천하였다”라는 문구를 미술관 소개 부분에 제시하였다. 해당 금액을 산정하는 데 있어 현재 공공전시기관의 입장료가 전반적으로 낮게 책정되어 있는 것을 고려하여 앞에서 LRP로 제시된 현재 입장료 보다는 높은 금액을 산정하고자 하였다. 그러나 국립현대미술관의 적정 관람료와 관련된 연구가 현재까지 없기 때문에, 국립중앙박물관 적정 관람료를 가상가치평가법(contingent valuation method)으로 분석한 정다은과 현명호(2015)를 참고하였다. 국립중앙박물관은 국립현대미술관과 동일한 국립 전시기관이며 공공전시서비스를 제공하고 있다는 점에서 국립현대미술관과 유사한 모습을 가진다고 볼 수 있다. 이 네 번째 집

2) Jung, Nelson, Gneezy와 Gneezy(2017)은 PWYW와 자선기부와 결합되는 경우 소비자는 이 자체에 대해서는 민감하게 반응하여 비용을 더 지불하고자 하지만, 본인이 지불한 금액 중 어느 정도의 비율이 기부되는가에 대해서는 상대적으로 덜 민감한 것으로 제시하였다. 이는 PWYW에 사전기부를 결합하고 기부 비율을 낮게 조정할수록 이를 주최하는 단체 및 기관은 보다 높은 수익을 창출할 수 있음을 제시한다. 이에 본 연구에서는 낮은 기부 비율인 10%로 설정하였다.

단의 실험으로부터 PWYW+LRP 케이스와 비교하게 될 PWYW+HRP 하에서의 관람의도 및 지불의사금액을 도출하게 된다.

4개 모든 시나리오 하에서 관람의도는 ‘예’ 혹은 ‘아니오’로 답하게 하였으며, ‘예’를 답한 경우 지불의사금액을 개방형으로 기재하도록 제시하였다.

### 연구가설

본 연구의 전체 실험 설계가 그림 1에 제시되어 있다. 실험의 배경을 요약하자면 다음과 같다. 첫째, PWYW의 국립미술관 입장료에 대한 적용 가능성을 분석하기 위해 우선적으로 PWYW 실험을 설계하였다. 둘째, 자선기부가 결합되는 경우 PWYW 하에서의 지불의사금액이 높아지는가를 보기 위해 PWYW에 자선기부를 연계하는 실험을 설계하였다. 셋째, PWYW가 장기간 적용되는 경우 관람자가 제시하는 가격이 낮아질 수 있다. 이를 보완하

고자 준거가격을 제시하여 공급자들이 원하는 가격으로 평균 지불의사금액이 수렴하는가를 알아보기 위해 PWYW+LRP, PWYW+HRP 실험을 설계하였다.

이 설계에 의해 4개의 연구가설이 설정되어진다. 첫 번째 연구가설은 총수익 면에서 고정가격케이스와 PWYW 케이스의 비교이다. Kim 등(2009)은 PWYW가 소비자의 다양한 지불의사를 수용하여 다수의 잠재적 소비자를 확보하는데 긍정적인 영향을 미치고, 이로 인해 구매자의 수가 증가하여 수익률 향상에 기여할 수 있다고 제시하였다. 또한 Kim, Natter와 Spann(2014)은 PWYW가 가격할인과 유사한 형태의 판매수익을 창출하면서 무료샘플이 가진 입소문 효과를 가진다고 주장하였다. Riener와 Traxler(2012)는 실제 레스토랑에서의 현장 실험을 통해 PWYW가 시행되었을 때, 1인당 평균 지불금액은 소폭 감소하였으나 고객 수가 50% 증가하여 결과적으로 고정가격에 비해 40% 정도 수익이 증가하였다고 보고하였

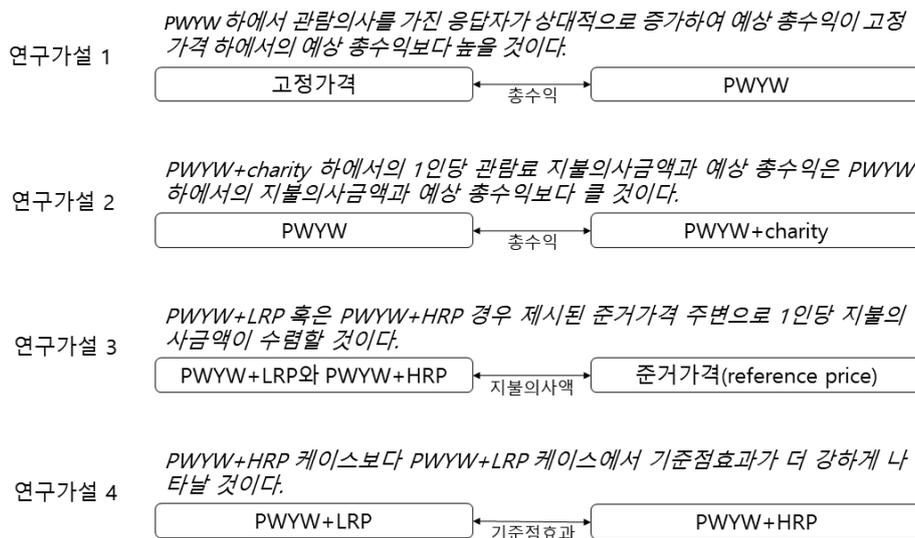


그림 1. 전체 실험 설계 윤곽

다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

**가설 1.** PWYW 하에서 관람의사를 가진 응답자가 상대적으로 증가하여 예상 총수익이 고정가격 하에서의 예상 총수익보다 높을 것이다.

이는 고정가격 하에서 관람의사가 없던 응답자까지 PWYW 하에서 관람의사를 가질 수 있으며, 비록 1인당 평균 지불의사금액은 PWYW가 고정가격에 비해서 낮을 수도 있지만, 관람의도를 가진 전체 응답자 숫자의 증가로 인해서 총수익 면에서 PWYW가 고정가격보다 우월할 것이라는 의미이다.

두 번째 연구가설은 평균 지불의사금액과 총수익 면에서의 PWYW와 PWYW+charity의 비교이다. Gneezy 등(2010)은 놀이공원 기념사진 판매에 대한 현장실험에서 고정가격, PWYW, 고정가격+charity, PWYW+charity 각각 네 가지 방식으로 판매하였다. PWYW+charity로 제시하는 경우, PWYW에 비해 구매 선택율이 낮지만 1인당 평균 지불금액이 높아져 최종수익이 가장 높은 것으로 나타났다. 이후 Gneezy 등(2012)은 놀이공원, 크루즈, 레스토랑 현장실험을 통해 PWYW+charity 하에서의 구매 선택율이 PWYW 하에서의 구매 선택율에 비해 낮지만, 1인당 지불금액은 높은 것으로 보고하였다. 그들은 PWYW+charity 하에서 구매 선택율이 낮은 이유에 대해 자기신호(self-signaling)가 영향을 미친다고 주장하였다. 이는 기부를 하는데도 불구하고 적은 금액을 지불하는 행동이 본인의 사회적 이미지에 부정적인 영향을 줄 수 있다고 생각하기 때문이라는 것이다. 즉, 타인의 시선을 의식하

는 행동이라고 볼 수 있다. 그들은 더 나아가 PWYW보다 PWYW+charity에서 비용을 더 지불하는 행동이 타인의 시선을 의식하는 행동이라면 익명성을 보장할 경우 비용을 더 낮게 지불할 것으로 예상하고 실험을 진행하였다. 그러나 PWYW+charity에서 익명성 보장 여부에 따른 통계적 차이는 발생하지 않는 것으로 나타났다. Park 등(2017)은 커피숍 실험을 통해 자선기부가 결합되는 경우 기존 PWYW보다 지불금액이 높아지는 것을 다시 한번 확인하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

**가설 2.** PWYW+charity 하에서의 1인당 관람료 지불의사금액과 예상 총수익은 PWYW 하에서의 지불의사금액과 예상 총수익보다 클 것이다.

이는 기존연구들이 제시하듯 PWYW+charity 하에서의 1인당 지불의사금액은 PWYW 하에서의 그것보다 더욱 높을 것이며, 비록 참여율은 PWYW+charity 하에서 상대적으로 줄어들 수도 있지만 증가한 지불의사금액이 이를 상쇄하여 총수익은 더 늘어날 것이라는 의미이다. 이와 관련하여 두 케이스 하에서 지불의사금액 간 통계적 차이에 대한 검증은 실시하고자 한다.

세 번째 연구가설은 준거가격을 제시할 경우 PWYW의 평균 지불의사금액이 해당 준거가격으로 수렴할 것인가이다. Tversky와 Kahneman(1974)은 인간은 불확실한 상황에서 외부에서 제공된 정보를 기준점으로 삼아 판단하는 경향이 있다고 제시하였다. Wansink, Kent와 Hoch(1998)는 실험을 통해 구매 수량과 관련된 기준점을 제시하는 것이 소비자가 구

매하는 제품 수량에 영향을 미친다는 것을 확인하였으며, Nunes와 Boatwright(2004)는 우연히 노출된 가격정보가 소비자의 평균 지불금액에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. Soule와 Madrigal(2015)은 좋아하는 밴드 콘서트 티켓 가격을 PWYW로 지불하는 경우 제시된 낮은 기준점과 높은 기준점 모두에서 강한 기준점 효과가 나타나는 것을 확인하였다. 같은 맥락에서 Regner(2015)는 온라인 음원 판매의 실험 연구 결과, 실험 참가자 중 60.4%가 추천가격(recommended price)에 근접한 비용을 지불하고자 하는 것으로 나타났다. 또한, PWYW와 외부 준거가격을 결합하여 연구를 진행한 Park 등(2017)은 소비자가 사회적으로 옳은 행동이 무엇인지에 대한 불확실성(uncertainty)을 가지기 때문에 이를 해소하기 위해 외부로부터 습득한 정보를 기준 삼아 행동한다고 주장하였다. 따라서 PWYW와 같이 해당재화에 대해 지불해야 하는 정확한 금액에 대한 정보가 주어지지 않으면 외부로부터 제시된 가격(suggested price)의 영향을 받는다고 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

**가설 3.** PWYW+LRP 혹은 PWYW+HRP 경우 제시된 준거가격 주변으로 1인당 지불의사금액이 수렴할 것이다.

이는 외부준거가격을 제시할 경우 PWYW 하에서의 1인당 지불의사금액이 준거가격을 기준으로 삼아 그 근처에서 형성될 것이라는 의미이다. 이에 대해서 평균 지불의사금액이 제시된 준거가격과 통계적으로 차이가 발생하는지를 통해 검증할 수 있다.

네 번째 연구가설은 낮은 준거가격과 높은

준거가격이 제시되는 경우 기준점효과의 영향력 비교이다. 기준점효과와 다른 각도에서 몇몇 연구에서는 외부 준거가격으로 제시되는 금액 수준에 따라 기준점으로서의 영향력이 다른 것으로 제시하였다. Sugden, Zheng과 Zizzo(2013)는 외부 준거가격의 기준점효과는 절대적이지 않으며, 납득할 수 있는 수준의 타당성을 가진 준거가격이 아니라면 소비자는 이를 받아들이지 않는다고 주장하였다. Jung, Perfecto와 Nelson(2016)은 현장실험을 통해 PWYW 상황에서 낮은 수준의 준거가격이 높은 수준 준거가격보다 상대적으로 높은 영향력을 가진다고 제시하였다. Johnson과 Cui(2013)는 티켓 가격에 대한 실험을 통해 높은 준거가격이 주는 영향력보다 낮은 준거가격이 주는 영향력이 더 강한 것을 확인하였다. 따라서 LRP와 HRP 간에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

**가설 4.** PWYW+HRP 케이스보다 PWYW+LRP 케이스에서 기준점효과가 더 강하게 나타날 것이다.

이는 PWYW 하에서 낮은 준거가격을 제시하는 경우 기준점효과가 상대적으로 더 강하게 나타날 것이라는 의미이다. 이는 PWYW+LRP 하에서의 평균 지불의사금액과 제시된 준거가격과의 차이 그리고 PWYW+HRP 하에서의 평균 지불의사금액과 제시된 준거가격과의 차이비교를 통해 검증할 수 있다.

#### 설문대상

각 집단 간 차이를 최소화하기 위해 설문대상자의 연령을 한정하여 조사를 진행하였다.

문화체육관광부의 2019 국민문화예술활동조사에 따르면, 미술·전시회 관람률은 20대(19.8%)가 가장 높은 것으로 나타났으며, 그 다음으로 30대(18.7%)로 나타났다. 따라서 다른 연령대에 비해 미술·전시회 관한 관심과

경험이 풍부하다고 볼 수 있는 만 25세에서 만 30세까지를 설문 대상으로 선정하였다. 그 중 대학생은 무료관람 대상이기 때문에, 타 집단과 다른 의사결정구조를 가질 수도 있어 조사에서 제외하였다.

표 2. 인구통계 빈도표

구분	FP/PWYW+LRP 응답자 집단		PWYW 응답자 집단		PWYW+charity 응답자 집단		PWYW+HRP 응답자 집단		
	빈도 (명)	비중 (%)	빈도 (명)	비중 (%)	빈도 (명)	비중 (%)	빈도 (명)	비중 (%)	
	성별	남	60	50.0	62	49.2	60	49.6	60
	여	60	50.0	64	50.8	61	50.4	60	50.0
연령	만 25-26세	31	25.8	30	23.8	24	19.9	25	20.8
	만 27-28세	46	38.3	44	34.9	39	32.2	44	36.7
	만 29-30세	43	35.9	52	41.3	58	47.9	51	42.5
학력	고등학교 졸업	16	13.3	12	9.5	14	11.6	11	9.2
	대학교 졸업	96	80.0	106	84.1	97	80.2	97	80.9
	대학원 재학/졸업	8	6.6	8	6.4	10	8.3	12	10.0
직업	사무직, 영업/서비스직	77	64.2	82	65.0	79	65.3	79	65.9
	생산직/기술직	15	12.5	18	14.3	14	11.6	11	9.2
	교육직/공무원, 경영관리직	23	19.2	10	7.9	10	8.3	9	7.5
	자영업, 프리랜서	8	6.7	7	5.6	10	8.3	12	10.0
	대학원생, 무직, 기타	11	9.2	13	10.4	8	6.6	9	7.4
혼인상태	기혼	12	10.0	14	11.1	16	13.2	13	10.8
	미혼/기타(이혼, 사별 등)	108	90.0	112	88.9	105	86.8	107	89.2
월 평균 개인 지출	50만원 미만	11	9.2	20	15.9	13	10.7	8	6.7
	50-100만 원 미만	41	34.2	37	29.4	40	33.1	38	31.7
	100-150만 원 미만	31	25.8	27	21.4	28	23.1	27	22.5
	150-200만 원 미만	19	15.8	20	15.9	14	11.6	21	17.5
	200-250만 원 미만	10	8.3	10	7.9	14	11.6	12	10.0
	250만 원 이상	8	6.7	12	9.6	12	10.0	14	11.7
	합계	120	100.0	126	100.0	121	100.0	120	100.0

주. 월 평균 개인지출은 월세, 세금 및 기타연금을 제외한 식비, 쇼핑, 문화활동 및 여가비용, 차량유지비/교통비, 기타 등을 포함함.

## 응답자 특성

본 조사는 2020년 4월 7일부터 2020년 4월 10일까지 실시되었다. 온라인조사 전문업체 엠브레인(www.embrain.com)에 설문을 의뢰하였고, 등록된 패널들 중 연령, 성별, 미술·전시 관람 경험 등으로 할당표본 추출하여 총 487개의 유효표본을 확보하였다. 집단 간 동질성을 유지하여 외생변수가 발생할 가능성을 최소화하고자 인구통계가 비슷하도록 샘플패널을 선정하였다. 네 개의 실험 집단별 응답자의 인구통계 특성이 표 2에 제시되어 있다. PWYW는 126명, PWYW+charity는 121명, 고정가격과 PWYW+LRP에 대한 응답자는 120명, PWYW+HRP는 120명이다. 각 집단의 성별 분포는 모두 고르게 나타났다. 연령의 경우 전체적으로 만 29-30세가 가장 높은 비율을 차지하고 있는 것으로 나타났으나, 고정가격/PWYW+LRP 집단의 경우 27-28세가 가장 많은 것으로 나타났다. 학력의 경우 대학교 졸업이 가장 많았으며, 고등학교 졸업, 대학원 재학 및 졸업 순으로 나타났다. 월평균 개인 지출의 경우 전반적으로 50-100만 원 미만이 가장 많은 것으로 나타났으며, 100-150만 원 미만, 150-200만 원 미만, 50만 원 미만, 200-250만 원 미만, 250만 원 이상 순으로 나타났다.

## 결 과

### 관람행태

조사대상자의 전반적인 관람행태가 표 3에 제시되어 있다. 지난 1년 간 회화, 사진, 조각,

설치, 공예, 출판, 만화, 디자인 등 순수미술과 응용미술을 합친 미술·전시(기업 홍보관 및 컨벤션 등 제외) 관람 횟수에 대해 1-3회로 응답한 수가 270명(55.4%)으로 가장 많은 것으로 나타났다. 반면, 방문 경험이 없다고 응답한 경우도 95명(19.5%)으로 나타났다. 미술·전시 방문 시 주로 함께 가는 동반인은 연인 및 이성친구가 152명(38.8%)으로 가장 높게 나타났으며, 뒤이어 혼자 방문한다고 응답한 수가 114명(29.1%)으로 나타났다. 미술·전시 방문에서 관람료, 교통수단 이용료, 부대시설 이용료(주차비 등), 아트숍 내 구매비용 등을 포함한 1인당 평균 지출금액은 14,525원으로 나타났다.

국립현대미술관 관람 경험 및 만족도에 대한 사항이 표 4에 제시되어 있다. 서울관에 대한 방문 경험은 기간을 한정하지 않고 질문하였는데, 응답자 중 191명(39.2%)이 방문 경험이 있다고 밝혔다. 서울관 방문 경험자의 만족도를 보면, 만족스럽다고 답한 응답자가 98명(20.1%)으로 나타났으며, 평균 만족도는 3.69, 표준편차는 0.652로 나타났다. 과천관, 덕수궁관, 청주관에 대한 방문 경험은 194명(39.8%)이 있다고 밝혔으며, 만족스럽다고 답한 응답자가 96명(19.7%)으로 나타났으며, 평균 3.56점, 표준편차는 0.658로 나타났다. 즉, 서울관과 지역 분관의 관람 경험 및 만족도는 유사하게 나타났다.

### 고정가격과 PWYW 비교

전체 실험 결과 요약이 표 5에 제시되어 있다. 고정가격으로 제시된 경우 120명 중 98명(81.6%)이 방문의사를 보였으며, PWYW로 제시되었을 때 126명 중 110명(87.3%)이 방문의

표 3. 조사자 관람행태 결과 요약

구분		빈도수	비중(%)	구분		빈도수	비중(%)
미술·전시 방문 횟수 (지난 1년 간)	0회	95	19.5	미술·전시 방문 시 본인을 포함한 동반인 수	1명	114	29.1
	1-3회	270	55.4		2명	209	53.3
	4-6회	85	17.5		3명	41	10.5
	7-10회	25	5.1		4명	18	4.6
	11회 이상	12	2.4		5명 이상	10	2.7
합계		487	100.0	합계		392	100.0
미술·전시 방문 시 동반인	혼자	114	29.1	미술·전시 방문 시 1인당 평균 지출금액	5천원 미만	35	8.9
	부모 또는 조부모	16	4.1		5천원-1만원 미만	95	24.3
	배우자 또는 자녀	36	9.2		1만원-1만 5천원 미만	118	30.2
	형제자매 또는 친척	11	2.8		1만 5천원-2만원 미만	53	13.6
	연인 및 이성친구	152	38.8		2만원-2만 5천원 미만	37	9.4
	친구(동성)	54	13.8		2만 5천원-3만원 미만	6	2.6
	직장동료	6	1.5		3만원-3만 5천원 미만	24	6.1
	기타	3	0.8		3만 5천원 이상	24	6.1
	합계		392		100.0	합계	

주. 동반인 유형, 동반인 수, 미술·전시 방문 시 1인당 평균 지출금액에서는 지난 1년 간(2019.1.1.-2019.12.31.) 미술·전시 방문 횟수에 대해 0으로 답한 응답자들이 결측처리됨.

주. 미술·전시 방문 시 1인당 평균 지출금액은 관람료, 교통비, 부대시설 이용료(주차비 등), 아트샵 내 구매비용, 전시 전후 식사, 카페, 간식 등의 부대비용 등을 포함함.

사를 밝힌 것으로 나타났다. 이는 고정가격 하에서 보다 PWYW 하에서 관람하고자 하는 의도가 증가함을 제시한다. 그런데 다른 연구들과는 달리 본 연구에서는 고정가격 대비 PWYW 하에서 관람의사를 보인 응답자의 비율뿐만 아니라 평균 지불의사금액도 증가하는 것으로 나타났다. 표 6에 고정 입장료와 PWYW 하에서의 평균 지불의사금액 차이에 대한 통계적 테스트가 제시되어 있다. 4,000원을 검정값으로 하여 단일표본 t-test를 수행하였다. 두 값 간에 차이가 없다는 귀무가설이 기각되는 것을 알 수 있다. 다음으로 총수익이 고정가격 하에서는 392,000원이었는데,

PWYW 하에서는 752,000원으로 증가한 것으로 나타났다. 이 결과는 PWYW가 다수의 소비자를 끌어들이 수 있는 가격전략이라고 주장한 Kim 등(2014), Riener와 Traxler(2012)의 연구와 맥락을 같이 한다. 이에 가설 1은 채택되는 것으로 결론 내릴 수 있다.

#### PWYW와 PWYW+charity 비교

표 7에 제시된 수치를 보면, PWYW 하에서 평균 지불의사금액은 6,836원, PWYW+charity 하에서 평균 평균지불의사금액은 9,022원으로 나타났다. 이는 PWYW 대비 PWYW+charity

표 4. 조사자 관람경험 및 만족도 결과 요약

구분		빈도수	구성비율(%)
서울관 관람 경험	유	191	39.2
	무	296	60.8
서울관 만족도	매우 불만족스럽다	0	0.0
	불만족스럽다	2	0.4
	보통이다	73	15.0
	만족스럽다	98	20.1
	매우 만족스럽다	18	3.7
과천관, 덕수궁관, 청주관 관람 경험	유	194	39.8
	무	293	60.2
과천관, 덕수궁관, 청주관 만족도	매우 불만족스럽다	1	0.2
	불만족스럽다	5	1.0
	보통이다	82	16.8
	만족스럽다	96	19.7
	매우 만족스럽다	10	2.1
합계		487	100.0

주. 서울관 만족도에서는 서울관 관람 경험에 대해 없다(무)로 답한 응답자들이 결측처리됨.

주. 과천관, 덕수궁관, 청주관 만족도에서는 과천관, 덕수궁관, 청주관 관람 경험에 대해 없다(무)로 답한 응답자들이 결측처리됨.

표 5. 전체 실험 결과 요약

	고정가격	PWYW	PWYW+charity	PWYW+LRP	PWYW+HRP
응답자 (명)	120	126	121	120	120
관람의사 제시자 (명)	98	110	93	99	97
관람의사 제시자 비율 (%)	81.6	87.3	76.8	82.4	80.8
평균 지불의사금액 (원)	4,000	6,836	9,022	4,343	6,664
예상 총수익 (원)	392,000	752,000	839,000	430,000	646,000

표 6. 고정입장료와 PWYW 하에서의 평균 지불의사금액 차이 비교

종속변수	평균 지불 의사금액 (원)	표준편차	검정값	t값	p
PWYW(n=110)	6,836	4,860	4,000	6.12	0.000***

\*\*\*  $p < .01$

하에서 평균 지불의사금액이 증가하는 것을 의미한다. 두 집단 간 평균 지불의사금액 차이를 분석하고자 독립표본 t-test를 진행하였고, 결과가 표 7에 제시되어 있다. 유의확률이 0.004로 “두 집단 간 평균 지불의사금액에 차이가 없다”는 귀무가설을 1% 수준에서 기각하는 것을 알 수 있다. PWYW+charity의 경우 지불한 금액의 10%를 자선단체에 기부하는 것을 고려해 이 액수만큼 차감하는 경우에도 1인당 평균지불의사금액이 8,120원으로 PWYW에 비해 1,284원 높은 것을 알 수 있다. 총수익 면에서 살펴보면, 관람의사를 보인 응답자 비율이 PWYW의 87.3%에 비해 76.8%로 다소 떨어졌지만, 1인당 평균 지불의사금액이 상승하여 이를 상쇄하고도 남는 것으로 나타났다. PWYW 하에서의 예상 총수익은 752,000원 그리고 PWYW+charity 하에서의 예상 총수익은 839,000원으로 나타났다. 추가적으로 10%를 기부하여 차감한 후의 예상 총수익도 755,100원으로 PWYW 하에서의 예상 총수익

보다 높게 나타났다. 즉, PWYW에 기부를 접목하는 경우 사회공헌 면에서나 수익적인 면에서도 PWYW 보다 긍정적인 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 PWYW에 자선기부를 연계하였을 때 총수익이 높아진다는 것을 현장실험으로 확인한 Gneezy 등(2010)과 Park 등(2017)의 결과를 지지한다. 특히 총수익까지 고려하면 PWYW에 자선기부가 연계되었을 때 기부 후 총수익 역시 가장 높게 나타난 Gneezy 등(2010)과 일치하는 결과라 할 수 있다. 따라서 가설 2는 채택되는 것으로 결론 내릴 수 있다.

준거점효과 검증

가설 3과 가설 4를 검증하기 위해 PWYW+LRP, PWYW+HRP 하에서의 평균 지불의사금액에 대한 단일표본 t-test를 진행하였다. 분석 결과는 표 8에 제시되어 있다. PWYW+LRP(PWYW+HRP) 하에서 제시된 기준가격에 대한 기준점효과를 확인하기 위해 평균 지불

표 7. PWYW와 PWYW+charity 간의 평균 지불의사금액 비교

평균	평균 지불 의사금액 (원)	표준편차	t값	p
PWYW (n=110)	6,836	4,860	-2.93	0.004***
PWYW+charity (n=93)	9,021	5,757		

\*\*\* p<.01

표 8. PWYW+LRP와 PWYW+HRP 하에서의 평균 지불의사금액과 기준점과의 비교

종속변수	평균 지불 의사금액 (원)	표준편차	검정값	t값	p
PWYW+LRP (n=99)	4,343	2,315	LRP(4,000)	1.47	0.143
PWYW+HRP (n=97)	6,664	2,823	HRP(8,000)	-4.65	0.000***

\*\*\* p<.01

의사금액이 4,000원(8,000원)이라는 귀무가설 검정을 진행하였다. 분석 결과, LRP의 경우 유의확률이 0.143으로 나타나, 귀무가설을 기각하지 못하는 것을 알 수 있다. 이는 1인당 평균 지불의사금액이 4,000원에 수렴함을 의미한다. LRP의 경우 평균적으로 4,343원을 제시하는 것으로 나타났으며, 표준편차는 2,315으로 PWYW의 4,860보다 줄어드는 것으로 나타났다. 이는 제시된 4,000원에 의한 기준점효과가 강하게 나타남을 제시한다. 반면, HRP의 경우 유의확률이 0.000으로 나타나 귀무가설을 기각하는 것을 알 수 있다. 따라서 제시된 금액 주변으로 1인당 평균 지불의사금액이 수렴하지 않는 것을 의미한다. 기준점효과에 있어서는 Tversky와 Kahneman(1974)의 이론 그리고 Regner(2015)와 Park 등(2017)의 실험 결과를 부분적으로 뒷받침함을 알 수 있다. 그리고 낮은 준거가격 대비 높은 준거가격의 기준점효과 차이에서는 기준점 효과가 절대적이지 않다고 주장한 Sugden 등(2013)의 이론과 상대적으로 낮은 준거가격에서 기준점 효과가 강하게 나타난다는 것을 확인한 Johnson과 Cui(2013)와 Jung 등(2016)의 실험 결과를 지지함을 의미한다. 즉, 낮은 준거가격의 영향력이 상대적으로 강하다는 것을 확인하였다. 결과적으로 가설 3은 부분적으로 채택되었고, 가설 4는 채택되는 것으로 볼 수 있다.

## 논 의

### 공공전시서비스와 PWYW

본 연구에서는 국공립미술관에서 제공하는 공공전시서비스에 PWYW가 적용되었을 때 효

율적으로 작동하는지의 여부와 PWYW 관련 다양한 시나리오 하에서 응답자의 지불의사금액의 차이를 분석하였다. 이를 위해 대학생을 제외한 만 25-30세 일반인을 대상으로 네 집단으로 나눈 후 제시된 시나리오에 따라 방문 의도와 지불의사금액을 조사하였다. 실험 결과를 보면, 고정가격보다 PWYW 하에서 방문 의도와 예상 총수익이 증가하였다. 다음으로, PWYW에 자선기부가 결합되었을 때 1인당 평균 지불가격이 PWYW 케이스보다 높아지는 것으로 나타났으며, 예상 총수익도 증가하였다. 본 연구에서는 기부 비율을 10%로 조정하였음에도 불구하고 기부에 의한 영향력이 나타났다는 점에서 Jung, Nelson, Gneezy와 Gneezy(2017)의 주장을 지지한다고 볼 수 있다. 마지막으로, PWYW에 대한 준거가격으로 낮은 수준(4,000원)과 높은 수준(8,000원)이 각각 제시되었을 때, 낮은 준거가격에 대해서는 1인당 평균 지불의사금액이 수렴하는 것으로 나타났지만, 높은 준거가격에 대해서는 1인당 평균 지불의사금액이 수렴하지 않는 것으로 나타났다. 이는 낮은 수준의 가격에서 상대적으로 강한 기준점효과가 나타남을 의미한다.

### 결과의 시사점

본 연구는 PWYW를 공공전시서비스에 적용한 국내 최초의 연구라는 점 이외에도 다음과 같은 학문적 및 실무적 시사점을 가진다.

첫째, PWYW를 포함한 PWYW+charity, PWYW+LRP, PWYW+HRP 하에서 방문 의사를 밝힌 응답자 중 입장료로 0원을 제시하는 경우가 나타나지 않았다. 또한 평균 지불의사금액과 예상 총수익이 모든 PWYW 케이스에서 고정 입장료 케이스보다 높게 나타났다.

본 연구에서 사용한 온라인 설문조사가 익명을 보장하는 방식임을 고려할 때, 이는 국공립미술관에서 제공하는 공공전시서비스에도 PWYW가 효과적으로 작동할 수 있음을 제시한다. 즉, 이 결과는 향후 국공립미술관 입장료 가격정책에 중요한 실무적 시사점을 줄 것으로 예상된다. PWYW는 공급자 측면에서 위험을 부담하는 가격전략임에도 불구하고 수익적인 측면에서 기존 고정가격보다 효과적인 가격전략일 수 있음을 제시한다. 또한 PWYW+charity 케이스를 제외하고는 나머지 PWYW 케이스에서 관람의도를 제시한 응답자 비율이 고정 입장료 하에서의 그것보다 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 국공립미술관의 재정 자립에 긍정적인 영향을 미치는 동시에 다수의 잠재적 관람자를 끌어들이 일반 시민들의 문화예술 향유 증대라는 목적까지 달성할 수 있음을 시사한다. 추가로 PWYW로 지불하도록 제시하는 경우 관람객 수가 증가했을 뿐만 아니라 1인당 지불의사금액 역시 증가하는 것으로 나타났는데, 이는 고정가격 대비 PWYW에서 1인당 평균 지불금액이 감소하였다고 보고한 Gneezy 등(2010)의 연구와 상반되는 결과로 우리나라 국민들이 국공립미술관 서비스에 대한 가치를 상대적으로 높게 인식하고 있음을 시사한다.

둘째, PWYW에 자선기부가 결합되는 것은 소비자의 지불금액을 증가시키는 데 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다. 이는 향후 PWYW를 적용하는 경우 자선기부를 결합하는 전략을 수립할 필요가 있음을 제시한다. 물론 적용하는 재화나 서비스에 따라 수익률을 극대화할 수 있는 적정 기부 비율에는 차이가 있을 수 있기 때문에 해당 재화나 서비스의 가격과 특성에 따라 기부 비율을 조정

해야 할 것이다.

셋째, 일반적으로 PWYW는 장기적으로 적용되었을 때 효과가 감소할 수 있으며, 공급자 측면에서 소비자가 0원을 포함한 가격을 제시할 수 있기 때문에 위험을 내포하는 가격 전략이다. 따라서 PWYW를 적용할 경우 이러한 위험을 낮추기 위해 공급자가 원하는 가격을 준거가격이라는 장치를 통해 소비자에게 간접적으로 제시하는 방안을 고려할 수 있다. 본 연구에서는 높은 수준의 준거가격은 제대로 작동하지 않는 것으로 나타난 바, 가급적 공급자가 원하는 가격하면서도 현재의 고정가격과 큰 차이가 나지 않는 준거가격을 설정하는 것이 필요하다고 여겨진다. 이를 통해 PWYW의 장점을 살리면서도 공급자 측면에서는 수익의 안정화를 기할 수 있다. 이 방식에서는 적정수준의 가격을 선정해야 할 필요성이 존재하며, 따라서 PWYW를 적용하고자 하는 재화나 서비스의 적정가격에 관한 연구가 선행되어야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 국공립미술관 입장료에 대한 PWYW 적용가능성 뿐만 아니라 PWYW와 자선기부 및 준거가격을 함께 적용하여 관람률 및 수익률을 향상시킬 수 있는 방안을 종합적으로 분석하고자 하였다. 결과를 종합적으로 묶어 판단하자면, 자선기부를 연계하여 PWYW를 활용하되 장기적으로 공급자가 원하는 최소한의 수익을 보장받기 위해서는 간접적인 준거가격 제시가 필요함을 알 수 있다. 일반적으로 공공재의 성격을 지닌 공공전시서비스는 국민의 문화예술향유 확산이라는 목표 하에 상당수 무료 혹은 낮은 수준의 입장료 정책을 취하고 있으며, 기관의 운영자금 대부분이 국고 즉, 국민의 세금으로 운영되고 있다. 물론 해당 기관에 대한 유지

비용을 공공전시서비스 이용자가 전액 부담하는 것은 현실적으로 불가능하다. 그러나 시설을 이용하며 얻는 편익에 대한 비용을 적게나마 스스로 부담할 때 비로소 해당 공간과 작품의 가치에 대한 평가가 제대로 이루어질 수 있을 것이며, 기관의 재정 안정성과 장기적인 운영전략을 세우는데 있어서도 도움이 될 수 있을 것이다.

### 연구의 한계점

본 연구는 다음과 같은 측면에서 한계점을 가지고 있는 바, 향후 연구에서는 이에 대한 보완 및 추가 분석이 필요하다고 판단된다. 첫째, 본 연구는 집단 간 유사성을 유지하기 위해 조사대상을 만 25세부터 30세까지로 한정하였으며 다른 연령대에 대한 분석이 진행되지 않았다는 한계가 있다. 따라서 본 연구에서 나타난 결과를 다른 연령대로 확대하여 해석하는데 있어서 주의를 기할 필요가 있다. 이에 다른 연령대를 포괄적으로 조사하여 분석하고 비교할 필요성이 제기된다. 둘째, 앞서 언급한 바와 같이 집단 간 동질성을 유지하고 차이를 줄이기 위하여 조사대상을 한정하였으며, 외생변수가 발생할 가능성을 최소화하고자 하였다. 그러나 다양한 외생변수를 보다 효과적으로 통제하기 위해서는 매칭(matching)과 같은 보다 정밀한 통계분석방법을 적용할 필요성이 제기된다. 셋째, 본 연구에서는 대표성이 있는 국립현대미술관을 분석 대상으로 선정하였다. 그러나 타 국립 미술관이나 사립 미술관에 대한 조사가 이루어지지 않은 바, 본 연구 결과를 모든 미술관에 동일하게 적용할 경우 다소 오차가 발생할 가능성이 있다. 따라서 본 연구의 결과를 각 기관의 특성을

고려하여 적용할 필요가 있다. 넷째, 문화예술 분야에 대한 자발적 관심이나 관여도가 높은 경우 지불금액에 대해 높게 인지할 가능성이 있는데, 본 연구에서는 관심과 관여도를 포함하여 어떠한 요인들이 지불의사금액의 차이를 만드는지에 대해서는 분석하지 못하였다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 원인 인자를 파악하여 좀 더 체계적인 PWYW 전략을 위한 기초자료를 만들 필요가 있다고 여겨진다.

### 참고문헌

- 경향신문 (2013. 4. 29), 소비자들이 정한 장기하 신곡 가격은 976원.
- 고영우 (2018). 경매 이론과 현실 적용 사례. *산업조직연구*, 26(4), 115-151.
- 국립현대미술관 (2019). 2018 미술관 연보, 국립현대미술관 연간보고서.
- 남소현 (2013). *현장실험을 통한 Pay-what-you-want 가격전략연구*. 서강대학교 대학원 석사학위 논문.
- 문화체육관광부 (2019). 2019 국민문화예술활동조사.
- 문화체육관광부 (2019). 2019 미술시장실태조사(2018년도 기준).
- 문화체육관광부 (2019). 2019 전국 문화기반시설 총람.
- 박지현, 신형덕, 현은정 (2019). 전시 무료입장 정책이 관람의도에 미치는 영향. *경영학연구*, 48(1), 33-52.
- 안필연 (2014). 21세기 미술관의 딜레마: 한국 미술관의 재정 자립과 공공성 제고에 관한 제언. *미술이론과 현장*, 18, 277-304.
- 안필연 (2018). 경영자립의 관점에서 본 미술

- 관의 공공성 확보를 위한 대안 모색: 영국과 프랑스의 미술관 법인화를 중심으로. *유럽문화예술학회논문집*, 9(1), 1-16.
- 정다운, & 현명호 (2015). CVM 을 이용한 박물관의 가치평가와 지불의사 결정요인에 관한 연구. *관광연구저널*, 29(7), 165-180.
- 최정원, & 남태우 (2018). 과학관의 효율성에 대한 통합적 논의: 공공전시서비스의 관점. *한국과학예술융합학회*, 33, 239-254.
- 행정안전부 (2019). 2019년도 책임운영기관 종합평가 보고서(최종보고서)
- Crespo, B. (2019). *Pay as you wish as a museum pricing mechanism*. Doctoral dissertation. Nova School of Business & Economics, Lisbon. Portugal.
- Gneezy, A., Gneezy, U., Nelson, L. D., & Brown, A. (2010). Shared social responsibility: A field experiment in pay-what-you-want pricing and charitable giving. *Science*, 329(5989), 325-327.
- Gneezy, A., Gneezy, U., Riener, G., & Nelson, L. D. (2012). Pay-what-you-want, identity, and self-signaling in markets. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(19), 7236-7240.
- Greiff, M., & Egbert, H. (2018). A review of the empirical evidence on PWYW pricing. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 20(2), 169-305.
- Egbert, H., Greiff, M., & Xhangolli, K. (2015). Pay What You Want (PWYW) pricing ex post consumption: a sales strategy for experience goods. *Journal of Innovation Economics Management*, 16(1), 249-264.
- Hinz, O., Hann, I. H., & Spann, M. (2011). Price discrimination in e-commerce? An examination of dynamic pricing in name-your-own price markets. *Mis quarterly*, 81-98.
- Jang, H., & Chu, W. (2012). Are consumers acting fairly toward companies? An examination of pay-what-you-want pricing. *Journal of Macromarketing*, 32(4), 348-360.
- Johnson, J. W., & Cui, A. P. (2013). To influence or not to influence: External reference price strategies in pay-what-you-want pricing. *Journal of Business Research*, 66(2), 275-281.
- Jung, M. H., Nelson, L. D., Gneezy, A., & Gneezy, U. (2014). Paying more when paying for others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 414.
- Jung, M. H., Nelson, L. D., Gneezy, U., & Gneezy, A. (2017). Signaling virtue: Charitable behavior under consumer elective pricing. *Marketing Science*, 36(2), 187-194.
- Jung, M. H., Perfecto, H., & Nelson, L. D. (2016). Anchoring in payment: Evaluating a judgmental heuristic in field experimental settings. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 354-368.
- Kahsay, G. A., & Samahita, M. (2015). Pay-what-you-want pricing schemes: A self-image perspective. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 7, 17-28.
- Kim, J., Natter, M., & Spann, M. (2009). Pay what you want: A new participative pricing mechanism. *Journal of Marketing*, 73(1), 44-58.
- Kim, J., Natter, M., & Spann, M. (2014). Sampling, discounts or pay-what-you-want: Two field experiments. *International Journal of Research in Marketing*, 31(3), 327-334.
- Kunter, M. (2015). Exploring the pay-what-you-want

- payment motivation. *Journal of Business Research*, 68(11), 2347-2357.
- Nunes, J. C., & Boatwright, P. (2004). Incidental prices and their effect on willingness to pay. *Journal of Marketing Research*, 41(4), 457-466.
- Park, S., Nam, S., & Lee, J. (2017). Charitable giving, suggestion, and learning from others: Pay-What-You-Want experiments at a coffee shop. *Journal of behavioral and experimental economics*, 66, 16-22.
- Regner, T. (2015). Why consumers pay voluntarily: Evidence from online music. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 57, 205-214.
- Riener, G., & Traxler, C. (2012). Norms, moods, and free lunch: Longitudinal evidence on payments from a pay-what-you-want restaurant. *The Journal of Socio-Economics*, 41(4), 476-483.
- Roy, R., Rabbanee, F. K., & Sharma, P. (2016). Antecedents, outcomes, and mediating role of internal reference prices in pay-what-you-want (PWYW) pricing. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(1), 117-136
- Schmidt, K. M., Spann, M., & Zeithammer, R. (2015). Pay what you want as a marketing strategy in monopolistic and competitive markets. *Management Science*, 61(6), 1217-1236.
- Soule, C. A. A., & Madrigal, R. (2015). Anchors and norms in anonymous pay-what-you-want pricing contexts. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 57, 167-175.
- Spann, M., Zeithammer, R., Bertini, M., Haruvy, E., Jap, S. D., Koenigsberg, O., ... & Thomas, M. (2018). Beyond posted prices: the past, present, and future of participative pricing mechanisms. *Customer Needs and Solutions*, 5(1-2), 121-136.
- Sugden, R., Zheng, J., & Zizzo, D. J. (2013). Not all anchors are created equal. *Journal of Economic Psychology*, 39, 21-31.
- The Metropolitan Museum of Art (2018), Annual Report for the Year 2017-2018.
- The American Museum of Natural History (2018), Annual Report for the Year 2018.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Wansink, B., Kent, R. J., & Hoch, S. J. (1998). An anchoring and adjustment model of purchase quantity decisions. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 71-81.

원 고 접 수 일 : 2020. 05. 13.

수정원고접수일 : 2020. 07. 03.

계 재 결 정 일 : 2020. 07. 18.

## **An Experiment of Pay-What-You-Want Pricing Strategy on Admission Fee of the National Art Museum**

**Bo-Youn Choi<sup>1)</sup>**

**Hyun Joung Jin<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>Graduate Student, Department of Art & Cultural Management, Chung-Ang University

<sup>2)</sup>Professor, Department of Economics, College of Business & Economics, Chung-Ang University

This study conducts a Pay-What-You-Want (PWYW) experiment in order to derive a price strategy that helps to improve profits of public art exhibitions as well as to increase the number of visitors to the museums. PWYW is a pricing mechanism where buyers pay the amount he/she wants to pay for goods and services. We compared respondents' intention to visit, amount of willingness to pay, total expected earnings between the method of presenting a fixed entrance fee to respondents and the method of presenting PWYW to them. In what follows we proceeded further to analyze how the average amount of willingness to pay changes when PWYW is combined with charitable giving and reference price (RP), respectively. We classified the whole respondents into the following four groups according to payment methods: 1) fixed price/PWYW+low-level RP, 2) PWYW, 3) PWYW+charity, and 4) PWYW+high-level RP, and measured their intention to visit the National Museum of Art and the amount of willingness to pay for entry. An empirical experiment was conducted toward a group aged 25 to 30. We secured about 120 samples for each classified group. Our results show that the intention to visit and the per capita amount of willingness to pay increased under the PWYW case, compared to the case of a fixed entrance fee. Accordingly, the total expected return increased also. Furthermore, when charity is grafted onto PWYW the per capita expected payment and the total expected earnings increased from the case of PWYW alone. Lastly, we found that the average amount of willingness to pay was converged to RP at all conventional statistical significance levels when a low-level RP was grafted onto PWYW, but it was not converged to RP at any significance level when a high-level RP was grafted onto PWYW, meaning that the anchoring effect is salient at relatively lower levels of RP. The results of the study imply that an effective application of PWYW pricing strategy can have a positive effect on financial independence of the National Museum of Art as well as can attract more visitors to the museum which helps to achieve the policy for expanding the people's enjoyment of culture and arts.

*Key words* : Pay-What-You-Want(PWYW), Art Museum, Charitable Giving, Anchoring Effect, Earnings Rate