

# 품질경영을 도입한 박물관 마케팅 활성화에 관한 실증 연구

서명애 · 이상복<sup>†</sup>

서경대학교 산업공학과

## An Empirical Study of Museum Marketing Activation which are Introduced Quality Management

Myung-Ae Suh, Sangbok Ree<sup>†</sup>

Seokyeong University, Dept. of Industrial Engineering

Key Words : Museum Marketing, Quality Management introduction, Empirical Study

### Abstract

Modern Museum has duplication which are non-profitability for public service and profitability for good service to visitors. Museum must have revenue source in order to provide a good service. It is necessary Museum do marketing for benefit Enterprise.

In this Paper, we study empirical of Museum Marketing Activation which are introduced Quality Management. We prove four hypothesis which are (1)As professional manpower operation is high, Museum Performance result may rise, (2)Operation conformation is no impact in Museum management result, (3)If quality management operation are introduced, Museum Performance result may rise, (4)As there is much contents of Museum, Museum Performance result may rise.

## 1. 서 론

현대사회에서 문화예술의 역할과 파급은 대단하다. 그 중 특히 박물관은 한 국가를 대표하고 국가의 문화적 위상을 보여줄 수 있는 상징적 의미를 지니며 한 나라의 문화를 대변하고 그 나라의 정체성을 나타내기도 한다. 따라서 박물관은 국가 차원의 문화산업으로 인식되며 문화국가가 되기 위한 경쟁요소가 되었다. 대중들에게 연구와 교육 등 즐거움을 주며, 인간의 삶과 질을 높여주기 위한 특별한 기관이다. 21세기에 접어들면서 박물관은 빠르게 변화하는 사회구조, 여가시간의 증가와 관광 및 레저산업의 활성화 등과 함께 정부의 정책 변화 등으로 인해 문화산업의 한 요소로 박물관에 대한 시장경쟁력을 요구하고 있다. 또한 박물관은 사회와 공

공의 문화증진을 위한 비영리기관으로서 대중에게 연구와 교육, 즐거움을 높여주기 위한 전통성·교육성·공익성 등의 유익한 측면을 가지면서, 다른 한편으로는 전문 인력의 부족과 차별성 부재, 그리고 재정적 취약성 등의 문제점을 안고 있다.

이제는 박물관이 관람객의 지적, 경제적 수준의 향상으로 인한 박물관 전체의 분위기나 박물관에서 제공할 수 있는 서비스적인 요소의 비중이 차츰 높아지고 있다. 이는 단지 박물관이 전시관람 만을 목적으로 하는 곳이 아닌 복합문화공간으로서의 변화를 단적으로 증명해 보이는 증거이다. 이렇게 박물관 기능이 변화함에 따라 관람객들이 박물관을 찾게 되는 동기 부여와 서비스 측면을 강화하고 대처해서 고객이 만족감을 충분히 갖도록 하기 위해 박물관은 끊임없이 지속적으로 노력해야 한다. 이러한 측면에서 박물관의 정확한 현황 분석을 통한 새로운 형태의 마케팅 도입의 필요성이 제

<sup>†</sup> 교신저자 sbree@skuniv.ac.kr

기된다. 따라서 본 논문에서는 박물관이 타 문화기관과 차별화를 가지고 이용자에게 만족을 제공하고 수익성을 창출하기 위한 차원으로 박물관에 적극적인 마케팅 도입과 품질경영의 핵심요소 도입으로 고객만족도를 높이면서 고객의 재방문 유도과 성과 도출에 대한 연구 가설을 설문지를 통한 실증연구로 증명하고자 한다.

## 2. 박물관의 기능과 경영

### 2.1 박물관의 역할과 기능

비영리의 항구적 기관(Permanent Institution)인 박물관은 문화의 대변자로서, 사회의 발전을 이끌어 가는 대표적인 문화기반시설 중의 핵심공간으로서 그리고 비정규의 교육기관으로서 독창적인 역할과 기능을 수행하고 있다.

국제박물관협의회(ICOM, International Council of Museum)의 정관과 전문직원 윤리강령에 의하면 “박물관은 사회와 사회발전에 이바지하고, 공중에 개방되는 비영리의 항구적인 기관으로서 학습과 교육, 위락을 위해서 인간과 인간의 환경에 대한 물질적인 증거를 수집·보존·연구·교류·전시한다” 라고 정의하고 있다. 위의 정의에서도 나타나듯이 박물관은 연구기관이자 교육기관이며 궁극적으로 사회 발전과 일반 대중에게 봉사하는 공익기관이라는 것을 알 수 있다. 또한 이와 연관되어 국민들의 생활수준과 의식수준, 문화수준이 총체적으로 높아짐에 따라 새로운 문화적 경험에 대한 기대와 요구가 급증하고 있으며, 삶의 질을 중시하는 문화복지 시대에 「열린 교육의 사회, 평생학습의 사회체제」를 구축하고자 하는 사회적 요구는 필수 불가결한 것이라고 할 수 있다. 이에 박물관은 사회교육기관으로서 누구나 언제든지 사회적 욕구와 지식습득을 충족시킬 수 있는 학습의 장(場)이며, 인간과 문화, 자연의 산물과 그 속

에 내재된 상관관계를 직·간접적으로 체험할 수 있는 박물관은 또한 다양한 경험을 체득할 수 있는 체험공간이다(서명애, 2003).

시대가 변함에 따라 박물관의 기능과 역할은 변하고 있다. 그에 따라 운영방식도 변해야 한다. 다양한 형태의 박물관이 등장한 정보화시대 박물관은 전문화된 운영방식과 평생학습 기능에 중점을 두었다면, 지식중심시대 박물관은 생활문화를 창조하는 등의 복합적인 기능을 중시하고 있으며, 정보 공유를 원하는 이용자들의 기대에 부응하기 위하여 다각적인 박물관 경영에 주력하고 있다. <표 2.1>은 사회구조 변화에 따른 박물관의 기능이 어떻게 변화하고 있는지를 보여주고 있다(최석기, 1998).

<표 2.1> 사회 변화와 박물관의 기능

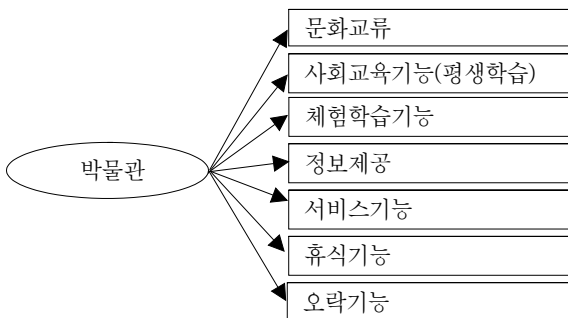
구 분	산업중심 시대	정보화 시대	지식중심 시대
박물관 건립	박물관의 수적 증가	다양한 형태의 박물관 등장	다기능화 박물관의 출현
박물관 교육	사회교육 중심	평생학습 중심	생활문화 창조
이용자의 기대	물질적 충족	여가선용	정보의 공유
박물관의 중점역할	수집물량에 초점	다양화, 전문화	경영의 다각화

### 2.2 박물관 운영전략의 변화

오늘날 박물관활동과 사업의 성패는 자료와 정보의 축적과 효율적인 관리뿐만 아니라 이용자들을 단골로 끌어들이고, 박물관을 후원하는 회원들을 지속적으로 유지·관리하는 것이 매우 중요하다. 기존의 박물관이 실물과 운영자 중심의 직관교육에 초점이 맞춰져 있다면 미래의 박물관은 자원과 이용자 중심의 체험학습에 초점이 맞춰져야 한다. 즉, 과거의 물품·작품중심의 전시가 내용중심의 박물관 표출로 전환되고 있다(최종호, 2003).

1980년대 후반부터 국제박물관협의회를 중심으로 ‘새로운 세기, 새로운 박물관의 비전은 무엇인가’라는 논의 과정 속에서 제시된 21세기 박물관의 새로운 운영 전략은 다음과 같다.

첫째, ‘보존 중심’의 박물관 운영에서 ‘보존과 활용의



[그림 2.1] 박물관의 기능

조화'로 변하고 있다.

둘째, 박물관의 주체가 '유물 중심'에서 '이용자 중심'으로 변화하는 것이다.

셋째, 21세기 박물관의 활동 기준과 가치는 '공급자의 역할'에서 '이용자의 경험'을 중요시하는 방향으로 변화하고 있다.

넷째, 1980년대 후반부터 나타난 새로운 경향으로 박물관을 평가하는 가치 기준이 '표준화'에서 '특성화'로 전환되고 있다는 점이다. 대형박물관은 보다 대형화되고 국제화되는 추세가 가속화되고 있다.

다섯째, 박물관의 공공목적을 보다 더 적극적으로 수행하기 위한 경영합리화 방안으로 '다양한 재원조성' 방법을 사용하고 있다. 그 중 대표적인 방법으로 '기금조성과 마케팅 강화'를 동시에 추구하고 있다.

여섯째, 박물관의 인력운영에서 '학예연구원' 중심에서 박물관의 '다양한 인력간의 네트워크'로 변화가 나타난다. 전통적인 계급조직의 경직성과 효율성을 극복하기 위하여 프로젝트 단위의 팀제조직으로 변화되고 있는 것이다(양지연, 1999).

마지막은 '정보의 확산'으로 오프라인 중심이었던 박물관 운영에 있어 홍보와 교육 등의 접근성을 위한 프로그램들이 '온라인과 오프라인의 결합으로 변화'하고 있다.

### 2.3 박물관 경영의 다각화

현대사회에서 박물관은 강한 경쟁력을 요구하는 시장경쟁시대를 맞이하게 되었다. 이에 따라 박물관의 재정자립은 세계적인 공통 관심사로 부각되고 있다. 따라서 박물관은 부족한 재원을 확충하기 위하여 수익사업과 기부금 조성, 마케팅 업무의 비중을 높이고 시장 지향적이며, 관람객 서비스 지향적인 박물관 재정운영 전략을 꾀하여야 한다. 이렇게 조성된 박물관 재정은 박물관의 설립 취지와 목표에 부합되는 편익을 사회구성원에게 제공할 것이며, 이는 다시 박물관 관람객 개발과 저변 확대에 이어질 것이다.

박물관 경영은 효용극대화와 공익극대화의 두 가지 목표를 모두 달성했을 때, 박물관 경영을 성공적으로 수행했다고 평가할 수 있다. 따라서 박물관 경영의 핵심은 적절하고 합법적인 영리추구를 통해서 적정수익을 유지하고, 투입과 산출의 균형을 맞추는 것이다. 비영리의 항구적인 박물관에서는 이윤을 극대화하는 수익성원칙보다 박물관 경영에 투입된 시간과 장소, 인건

비, 박물관자료, 자금, 시설기자재 등을 사회와 사회의 발전에 이바지하고 공중에게 개방되는 박물관의 활동을 평가하여 투입된 모든 것과 산출된 성과물을 평가하여 적절하고 합법적인 지출과 수익을 유지하는 경제성 원칙에 기반을 두어야 한다.

미래의 박물관은 사회와 사회의 발전에 이바지하고, 공중에게 개방되는 것을 전제로 적절하고 합법적인 영리추구를 통해서 자립·자영할 수 있어야 한다.

### 2.4 박물관 마케팅 활성화 핵심 요인

박물관 마케팅은 “불거리/즐길거리(Product), 입장료/이용료(Price), 장소/공간(Place), 촉진/판매(Promotion)의 4Ps에 이용자/운영자(People), 전시기간/공개시간(Period), 즐거움/흥미(Pleasure)의 3Ps를 덧붙여 7Ps로 제시하여 효율적인 박물관마케팅 전략을 제시하고 있다(최종호, 2003).

이는 “진정한 관람객을 선별하고 그들의 요구를 만족시키는 지속적인 관계를 유지함으로써 기존 고객의 관계형성, 유지 및 강화와 나아가 구전(口傳) 광고효과를 통한 신규관람객을 획득하는 관람객개발을 위한 마케팅 활동“이라고 정의할 수 있다. 기존의 마케팅은 관람객의 질적 향상과 욕구가 다양해지면서 마케팅 효과의 한계를 보여준다.

그런 힘은 박물관은 문화적, 사회적, 그리고 경제적인 맥락 속에서 끊임없이 새롭게 정의되어 왔고, 앞으로도 그래야 된다고 주장하였다. 그러므로 박물관 마케팅의 역할은 기관의 목적과 목표를 정의하고 조직하는 것과 이용자의 니즈와 욕구(wants)를 파악하고 조직과 시장을 효과적으로 연결할 수 있는 전략적 프로그램을 통합하여 구성하는 것으로서 박물관을 이용하는 사람들의 소통을 매끄럽게 하는 한편, 운영을 활발하게 하기 위해 박물관의 미션과 목적에 따라 행하는 일련의 중장기적인 실천과 평가 등을 일러 박물관의 '마케팅 활동'이라고 정의한다(Mokwa, 1984).

박물관들은 관람객을 개발하고 그 폭을 넓히기 위해 다양한 서비스를 제공하는 등 최선의 노력을 기울이고 있다. 오늘날 우리나라를 비롯한 세계의 박물관들은 내외적환경 변화에 적응하는 한편, 일반 대중들을 위한 공간으로 거듭나기 위해 마케팅 기법을 경영에 접목시키는 것에 주목하고 있다. 박물관의 본래 기능을 상실되지 않는 범위 내에서의 수익을 창출할 수 있는 방안을 추구해야 한다.

박물관 마케팅은 1960년대부터 하버드대학교의 보덴(Borden) 교수를 중심으로 마케팅믹스(marketing mix)라는 용어를 사용하기 시작하였다. 기본적으로 보덴이 주장한 마케팅의 12가지 요소 즉, 제품계획(Product planning), 가격결정(Pricing), 상표화(Branding), 유통경로(Channels of distribution), 인적판매(Personal selling), 광고(Advertising), 촉진(Promotion), 포장(Packing), 진열(Display), 서비스(Servicing), 물류취급(Physical handling), 사실 규명과 분석(Fact finding and analysis)을 적절하게 결합하여 운용함으로써 기업 평가에서 경영효율의 극대화를 성공적으로 이끌어 낼 수 있다. 보덴의 마케팅 요소들은 4Ps로 단순화시켜 제품(Product), 가격(Price), 장소(Place), 촉진(Promotion)을 중심으로 볼 수 있다(Melillo, 1983).

### 3. 박물관 마케팅 활성화를 위한 품질경영 도입

‘품질(quality)’이란 어떤 대상의 타고난 혹은 본질적인 특성이나 속성, 우수성 혹은 우수성의 정도 등으로 해석된다(Edwin S. Shecter, 1992). 품질관련 문헌에서 제시되고 있는 품질 정의는 아주 다양하게 나타나고 있다. 전통적으로 품질은 적합품질의 관점에서 정의되어 왔다. 즉 크로스비는 요구조건에 대한 일치성(conformance to requirements)으로, 유란은 사용적합성(fitness for use)으로 정의하고 있으며, 다구찌는 제품이 사회로 출하된 후 사용과정에서의 손실을 회피하는 특성으로 정의하고 있다.

최근에는 품질개념을 고객의 입장에서 해석하고 있다. 품질이란 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 능력으로 폭 넓게 정의되고 있다. 품질경영은 좋은 품질을 만드는 경영이다. 오늘날의 품질경영은 생산현장에서의 품질관리 수준이 아니라 전사적인 차원에서 고객만족을 추구하는 종합적인 노력으로 해석된다. 이처럼 전사적이고 전략적인 관점에서 기업의 경쟁력 향상을 위하여 품질을 중심으로 고객만족을 위한 지속적인 개선노력을 전사적 품질경영(Total Quality Management : TQM)이라 한다(이순용, 2003).

품질경영을 도입한 박물관은 거의 없다. 품질경영이 박물관 경영에는 소개되지 않고 있는 것이 현 실정이다. 품질경영 도입에 준비가 갖추어지지 않는 상태에서 품질경영 시스템 도입은 장기적인 목표로 준비하고, 쉽고 간단하게 품질경영 핵심 요소만 도입하는 것이 효과적이다. 품질경영 핵심 요소로 지속적인 개선인 PDCA 운영과 고객만족을 위한 고객요구파악을 도입하고자 한다.

지속적 개선의 PDCA는 프로세스 처리 형태가 언제나 검토하는 과정이 첨가되면 도입된 것으로 볼 수 있으며, 고객요구 파악은 박물관에서 인터넷이나 방문객을 대상으로 상시 고객의 의견을 듣고 있으며, 박물관에서 정기적으로 고객요구를 조사하여 마케팅 전략을 세우는 경우에는 도입된 것으로 한다.

#### 3.1 지속적 개선의 PDCA

품질경영에서 궁극적으로 추구하는 것은 무결점(zero defects)을 달성하는 것이다. 이는 일정 기간을 정해 놓고 수행되는 단기적인 프로그램이 아니라, 지속적으로

<표 2.2> 국내박물관의 활성화요인에 관한 선행연구

연구자	분석 내용
강경미 (2004)	이용자 교육프로그램, 관계마케팅 실시, 멤버십제도 제시
강혜란 (2006)	환경, 전문 인력, 홍보, 프로그램 활동 및 제도 강조
이충석 (2002)	시설/환경, 교육시설의 다양화/다변화, 편의 시설, 직원의 서비스 정신, 홍보 및 회원제 실시 제시, 교육의 다양성, 전문 인력의 중요성, CEO의 전문성 강조
이세나 (2006)	교육프로그램의 다양화와 지속적인 홍보활동 강화, 가족중심 프로그램의 다양화로 의 변화성 유지 강조, 전문 인력, 지역 및 학교와의 연계성, 프로그램의 다양성, 교육의 활성화 및 체계성, 제원의 활용성 강조
김경호 (2003)	교육프로그램, 전시의 다양성, 정보의 공유화, 시설의 확충화 제시, 박물관 마케팅 활동의 강화, 관람객 중심의 관람동선과 행동 분석으로 효과적인 전시 관람을 위한 구체적 제안 제시
황정아 (2002)	박물관의 기능적 활성화, 특성화교육 실시, 교육프로그램 다양화, 교육자료 개발, 지역사회와의 연계성, 교육전문가 확보, 이용자 및 잠재고객 분석 제기, 교육프로그램의 다양화와 강화, 마케팅 활동의 강화
홍숙경 (2004)	환경 및 시설의 부각화, 전문 인력의 전문성, 인턴 및 자원봉사자의 교육활용화 제기
류숙진 (2005)	교육프로그램 강화, 지역문화와의 연계성, 이용자 연구, 전문 인력 구성 강화

끊임없이 추진되어야 하는 일종의 경영철학으로 인식하고 추진되어야 한다. 고객욕구에 충족하는 제품 및 프로세스의 지속적인 개선 의미가 담겨 있다. 품질경영에서 지속적 개선을 추진하는 실천방법으로 PDCA (Plan-Do-Check-Action) 운영이 있다(이상복, 2004).

박물관에 PDCA 운영 도입은 모든 활동에 계획-실천-검토-조치를 생활화 하는 것을 의미한다. 이는 간단 하면서 어렵고 효과적이다.

### 3.2 고객요구 파악

오늘날 품질은 고객의 욕구에 부응하는 것이다. 고객 중심의 사고는 조직의 모든 활동과 구성원들에게는 공통적인 목표가 된다. 만족한 고객의 경우, 제품이나 서비스의 빈번한 재구매가 이루어져 충성도를 갖는 고정 고객이 되고, 또한 좋은 구전효과를 갖게 되므로 신규 고객 창출효과를 가져오게 된다. 그러나 불만족한 고객의 경우, 불평행동을 통해 고객이탈 현상이 일어날 뿐만 아니라 나쁜 구전광고로 인해 잠재고객의 상실의 원인을 제공한다. 따라서 고객만족 혹은 불만족의 결과가 기업의 수익성 및 미래 전망에 미치는 영향은 기업으로서 매우 치명적이고 지속적이다.

고객 만족의 첫걸음은 고객의 무엇을 원하는지 알아야 한다. 고객이 원하는 것을 해주면 고객은 만족할 것이다. 고객만족은 반드시 고객요구파악에 있다(이상복, 2004).

박물관에 고객요구파악 도입은 언제나 고객의 목소리를 듣는 것부터 시작하여 전 조직원이 이에 참여하여야 효과적이다.

## 4. 박물관 마케팅 활성화 연구 모형과 실증분석

### 4.1 박물관 마케팅 활성화를 위한 연구 모형

#### 가. 박물관 마케팅의 활성화에 대한 중요 요인

박물관 마케팅의 중요한 인자는 2장의 기존 연구 중 이용 빈도 등에서 중요시되는 인자와 박물관의 고객의 소리 취합에서 많이 논의되었던 요구사항과 3장의 품질경영을 도입한 요인인 'PDCA 운영, 고객요구 파악' 등의 2개 요인을 첨가하여 <표 4.1>과 같이 22개의 품질요구사항을 선정하였다. 이를 서비스품질 요소로 정하였다.

<표 4.1> 박물관 활성화를 서비스품질 요소

1	전문인의 경영	12	전시주제
2	전문가의 프로그램 운영	13	편의시설
3	전문가의 관리	14	장애인시설
4	관람분위기	15	교통편리성
5	관람료	16	고객관리(멤버십제도)
6	관람동선	17	아트숍 운영
7	관람이용 시간	18	PDCA 운영
8	콘텐츠의 다양성	19	고객요구 파악
9	교육정보 제공	20	수익성 추구
10	지역사회와의 연계성	21	공익중심 운영
11	기획(특별)전	22	적극적인 홍보

#### 나. 박물관 마케팅의 활성화 서비스품질 요인에 대한 카노 분석

소비자 요구사항을 위의 품질요소로 분류하는 것은 매우 중요한 문제이다. 이러한 문제를 카노는 품질의 이원적 인식방법을 제시하였다(Kano, 1984). 카노는 품질요인을 '사용자의 만족'이라는 주관적 측면과 '요구 조건과의 일치'라는 객관적 측면인 이원적 두 가지 측면을 대응시킨 것으로 볼 수 있다. 이러한 대응관계로부터 품질요소를 구분하면 다음과 같다(김연성 외 2004).

##### (1) 매력적 품질요소

충족이 되면 만족을 주지만 충족되지 않더라도 하는 수 없다고 받아들이는 품질요소를 말한다. 이것은 고객이 미처 기대하지 못했던 것을 충족시켜주거나, 고객이 기대했던 것이라도 고객의 기대를 훨씬 초과하는 만족을 주는 품질요소로서 고객감동의 원천이 된다. 이 품질요소는 경쟁사를 따돌리고 고객을 확보할 수 있는 경쟁우위로서 작용한다. 또한 고객은 이러한 품질요소의 존재를 모르거나 기대하지 못했기 때문에, 충족이 되지 않더라도 불만을 느끼지 않는다.

##### (2) 일원적 품질요소

충족이 되면 만족, 충족되지 않으면 불만을 일으키는 품질요소이다.

##### (3) 당연적 품질요소

최소한 마땅히 있을 것으로 생각되는 기본적인 품질

요소로서, 충족되면 당연한 것으로 생각되기 때문에 별다른 만족감을 주지 못하는 반면, 충족이 되지 않으면 불만을 일으키는 품질요소이다.

(4) 무관심 품질요소

충족되든 충족되지 않든 만족도 불만도 일으키지 않는 품질요소를 말한다.

(5) 역(逆) 품질요소

충족이 되면 불만을 일으키고, 충족이 되지 않으면 만족을 일으키는 품질요소를 말한다. 역품질이란 명칭은 생산자가 충족시키려는 노력을 기울이지만 결과적으로 사용자는 불만족스럽다고 평가하는 품질요소도 있을 수 있기 때문에 역품질이란 용어를 사용한다.

박물관 마케팅 활성화를 위한 서비스품질 요소 22개를 카노분석을 통하여 품질특성을 분류하였다. 설문조사는 직접 면접방법을 통하여 문화예술기관인 박물관을 방문하는 20대 이상을 대상으로 2007년 9월 1달간 남녀 각 137명을 대상으로 서울과 경기, 충청지역에서 설문을 실시하였다. 설문 질문 항목에 따라서 박물관 인력이 등답하였다. 불성실한 답변자와 미응답이 있었던 답변자 17명을 제외한 120명을 대상으로 연구 결과를 적용하였다.

설문조사 대상 표본을 인구통계학적으로 분류하면 남자 24.2%, 여자 75.8%로 여자의 비율이 우세한 것으로 나타났으며, 연령에 의한 분포를 살펴보면 20대 20.0%, 30대 39.2%, 40대 27.5%, 50대 이상 13.3%로 30대의 비율이 가장 많이 차지하고 있다.

<표 4.2> 카노분석에 참석한 설문분석

		성별		합계	
		남	여		
나이	20대	빈도	7	17	24
		%	5.8%	14.2%	20%
	30대	빈도	9	38	47
		%	7.5%	31.7%	39.2%
	40대	빈도	3	30	33
		%	2.5%	25%	27.5%
	50대 이상	빈도	10	6	16
		%	8.3%	5%	13.3%
합 계	빈도	29	91	120	
	%	24.2%	75.8%	100%	

<표 4.3> 카노 분석 결과

품질 요인	매력적	일원적	당연적	역	무관심	회의적	기타	총합
전문인의 경영	18	<b>58</b>	27	0	17	0	0	120
전문가의 프로그램 운영	43	<b>61</b>	16	0	0	0	0	120
전문가의 관리	33	<b>44</b>	43	0	0	0	0	120
관람분위기	11	21	<b>81</b>	0	7	0	0	120
관람료	22	31	<b>44</b>	1	22	0	0	120
관람동선	9	25	<b>44</b>	0	41	1	0	120
관람이용 시간	14	32	<b>37</b>	0	36	1	0	120
콘텐츠 다양성	<b>62</b>	40	18	0	0	0	0	120
교육정보 제공	<b>57</b>	40	17	0	6	0	0	120
지역사회와의 연계성	3	1	39	0	<b>77</b>	0	0	120
기획(특별)전	3	5	20	<b>47</b>	45	0	0	120
전시주제	32	11	<b>77</b>	0	0	0	0	120
편의시설	3	38	<b>79</b>	0	0	0	0	120
장애인시설	13	24	31	0	<b>52</b>	0	0	120
교통편의성	14	42	<b>63</b>	0	1	0	0	120
고객관리(멤버십제도)	12	4	1	<b>64</b>	39	0	0	120
아트숍 운영	8	11	13	1	<b>87</b>	0	0	120
PDCA 운영	<b>46</b>	32	16	0	24	2	0	120
고객요구파악	<b>41</b>	37	17	0	24	1	0	120
수익성 추구	<b>37</b>	34	23	0	26	0	0	120
공익중심 운영	<b>68</b>	31	14	0	7	0	0	120
적극적인 홍보	<b>53</b>	22	27	7	11	0	0	120

설문을 분석한 결과 <표 4.3>와 같이 2개의 품질요인 중에서 “관람분위기” 외 6개는 당연적 품질이 되었고, 일원적 품질은 “전문인의 경영” 외 2개, 매력적 품질로는 “교육정보 제공” 외 6개, “지역사회와의 연계성” 외 2개는 무관심 품질로, 기획(특별)전과 고객관리(멤버십제도)는 역기능 품질로 선정되었다.

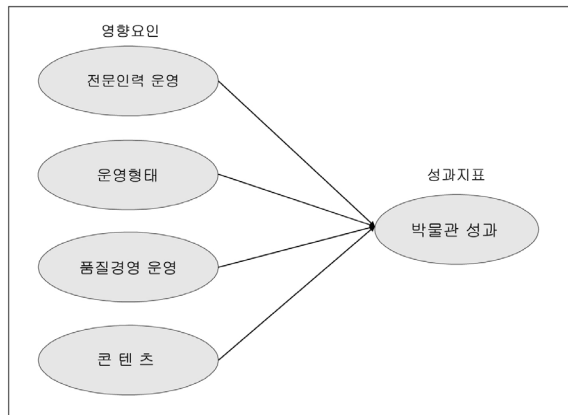
다. 연구모형의 설계

위의 카노 분석결과 중시해야할 서비스품질 요소는 매력적 품질과 일원적 품질이다. 이들 서비스품질 요소를 가능한 묶을 수 있는 것들을 묶어 정리하면 다음과 같다.

<표 4.4> 서비스품질 요소의 구분

카노 품질구분	서비스 품질요소	범주
일원적	전문인의 경영	전문인력 운영
일원적	전문가의 프로그램 운영	
일원적	전문가의 관리	
매력	수익성 추구	운영형태
매력	공익중심 운영	
매력	적극적인 홍보	
매력	PDCA 운영	품질경영 운영
매력	고객요구과약	
매력	콘텐츠 다양성	콘텐츠
매력	교육정보 제공	

박물관의 성과 지표는 고객만족도, 수익창출, 재방문율로 잡았다. 이들 지표가 박물관 경영지표로 가장 많이 사용된다. 박물관 마케팅 활성화 영향요인과 성과지표간의 인과관계를 파악하기 위하여 [그림 4.1]과 같이 개념적인 연구모형을 설정하였다. 연구 모형을 만들 때, 박물관 전문가들에 타당성을 의뢰하였으며 그들이 타당하다는 의견을 들었다.



[그림 4.1] 연구모형

라. 연구가설의 설정

<가설 1> 전문인력 운영이 많을수록 박물관 성과는 높을 것이다.

<가설 2> 운영형태가 명확할수록 박물관 성과가 높을 것이다.

<가설 3> 품질경영을 도입하면 박물관 성과가 높을 것이다.

<가설 4> 콘텐츠가 풍부할수록 박물관 성과가 높을 것이다.

4.2 박물관 마케팅 활성화를 위한 실증적 분석

가. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구를 위해서는 전문인력의 운영, 운영형태, 품질경영 운영, 콘텐츠 등 4개의 독립변수와 종속변수인 박물관 성과에 대한 측정이 필요하다. 각 변수들의 조작적 정의와 측정 항목을 살펴보면 다음과 같은 내용들을 포함하며 <표 4.5>와 같다.

<표 4.5> 변수들의 조작적 정의와 측정 항목

범주	변수	측정 항목
독립변수	전문인력 운영	x11 전문인의 경영
		x12 전문가의 프로그램 운영
		x13 전문가의 관리
	운영형태	x21 수익성 추구
		x22 공익중심 운영
		x23 적극적인 홍보
	품질경영 운영	x31 PDCA 운영
		x32 고객요구과약
	콘텐츠	x41 콘텐츠 다양성
		x42 교육정보 제공
종속변수	성과	y1 고객만족
		y2 수익창출
		y3 재방문율

나. 설문지 분석

본 연구의 표본은 박물관을 이용하는 고객들을 대상으로 실시하였다. 설문조사는 박물관을 직접 방문하여 2007년 10월 1달동안 박물관을 이용한 고객들을 통해서 설문조사를 실시하였다. 설문질문 항목에 따라서 박물관 인력이 등답하였다. 설문조사는 총 151부를 실시하였으나 설문지 중 부분적인 무응답 설문지와 불성실한 설문지 41부를 제외한 110부의 설문지를 최종 분석에 사용하였다. 분석의 정확도를 높이기 위해 가장 많이 사용하는 리커트 5점 척도를 이용하여 통계적 분석을 실시하였다. 통계분석은 SPSS 10.0을 사용하였다.

<표 4.6>에서 알 수 있듯이 응답자의 박물관 설문조사 대상의 직업을 살펴보면 전문직이 32.73%로 가장 많으며, 학생 21.82%, 주부 19.09% 순으로 나타남을

알 수 있다.

**<표 4.6> 박물관방문 응답자 직업별 분포**

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
학생	24	21.82%	21.82%	21.82%
사무직	5	4.55%	4.55%	26.37%
기술직	8	7.27%	7.27%	33.64%
전문직	36	32.73%	32.73%	66.37%
주부	21	19.09%	19.09%	85.46%
공무원	9	8.18%	8.18%	93.64%
자영업	5	4.54%	4.54%	98.18%
기타	2	1.82%	1.82%	100%
합계	110	100%	100%	

**다. 측정의 신뢰성 및 타당성 검증**

본 연구에서 수집된 자료는 Nunnally(1978)가 제시한 측정타당화(Measurement Validation)과정을 바탕으로 <표 4.7>과 같이 설문에 대한 항목별 상관도 분석(item-to-total correlation)을 통하여 정화단계를 거쳐 측정항목에 대한 신뢰성 분석(cronbach's Alpha)과 타당성 검증(요인분석)을 실시하였다.

**<표 4.7> 측정 타당화 검증단계와 측정방법**

단계	목적	측정방법
1단계	정화단계	항목별 상관도 분석 (Item-to-Total Correlation)
2단계	신뢰성 검증	신뢰성 분석 (Cronbach's Alpha)
3단계	타당성 검증	요인분석(회전방식 이용)

**(1) 정화단계**

정화단계에서 통상 그 상관계수의 크기가 0.3이상이면 측정개념을 측정하는 항목들로 이루어진 변수들이 모집단으로부터 추출된 것으로 파악된다(이명진, 2003). <표 4.8>에서 보는 바와 같이 측정변수가 0.5이상의 상관계수를 보이고 있으므로, 측정변수들이 각 측정개념에 대해 동일한 모집단으로부터 측정되었다는 것을 알 수 있다.

**<표 4.8> 정화단계(Item-to-Total Correlation)**

	측정개념	변수	Item-to-Total Correlation	
독립 변수	전문인의 경영	x11	0.8032	
	전문가의 프로그램 운영	x12	0.8518	
	전문가의 관리	x13	0.6447	
	수익성 추구	x21	0.5558	
	공익중심 운영	x22	0.8872	
	적극적인 홍보	x23	0.8957	
	품질경영시스템(PDCA) 운영	x31	0.9575	
	고객요구 사항 파악	x32	0.9575	
	콘텐츠의 다양성	x41	0.8878	
	교육정보 제공	x42	0.8878	
	종속 변수	고객만족	y1	0.6182
		수익창출	y2	0.5789
재방문을 증가		y3	0.6184	

**(2) 신뢰성 검증**

Nunnally에 의하면 크롬바흐 알파(Cronbach's Alpha) 값이 0.7 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단되어 탐색적 연구의 경우에는 0.5이상을 기준으로 활용될 것이 권고되고 있다(이명진, 2003). <표 4.9>에서 모두 0.7 이상으로 설문항목이 신뢰성이 있다고 판단된다.

**<표 4.9> 측정항목의 신뢰성 분석 결과**

	측정개념	변수	Cronbach's Alpha		
독립 변수	전문인의 경영	x11	0.8772		
	전문가의 프로그램 운영	x12			
	전문가의 관리	x13			
	독립 변수	수익성 추구	x21	0.8791	
		공익중심 운영	x22		
		적극적인 홍보	x23		
		PDCA 운영	x31		
		고객요구파악	x32		
		콘텐츠의 다양성	x41		
	독립 변수	교육정보 제공	x42	0.9782	
		고객만족	y1		
		수익창출	y2		
재방문을 증가		y3			
종속 변수		고객만족	y1		0.7706
		수익창출	y2		
	재방문을 증가	y3			



(3) 타당성 검증

타당성은 내용 타당성과 개념 타당성으로 나눈다. 내용 타당성은 본 설문이 기존 문헌을 인용하고 박물관 전문가들의 검토로 이루어졌기 때문에 확보되었다고 할 수 있다. 개념 타당성을 확보하기 위하여 독립변수와 종속변수를 측정하는 항목을 구분하여 주성분 분석 및 Varimax 방법을 이용한 직각회전 방식으로 요인분석을 실시하였다. 주성분 분석을 실시하기 전에, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 측도와 Bartlett의 검정을 하였다. Varimax 방법으로 직각회전 방식으로 요인분석 하는데 문제가 없음을 확인하였다.

<표 4.10> 독립변수의 회전된 요인적재값

	측정 변수	운영형태	전문인력	품질경영 운영	콘텐츠
독립변수	x23	0.938	0.116	0.193	-0.015
	x21	0.934	0.127	0.193	-0.041
	x22	0.784	-0.106	-0.077	0.146
	x12	0.049	0.943	0.084	0.157
	x11	0.068	0.899	0.087	0.258
	x13	-0.013	0.694	0.527	0.082
	x32	0.151	0.146	0.938	0.188
	x31	0.121	0.145	0.934	0.217
	x42	0.042	0.190	0.193	0.931
	x41	0.046	0.227	0.198	0.914
아이겐값	2.416	2.349	2.202	1.906	
분산의 설명력	24.164%	23.492%	22.022%	19.060%	
누적분산	24.164%	47.656%	69.678%	88.748%	

독립변수로서 영향요인인 x21, x22, x23은 운영형태에 대해서만 요인 적재값이 0.7 이상으로 높고, x11, x12, x13은 전문인력 운영에 대해서만 요인 적재값이 0.6 이상으로 높고, x31, x32는 품질경영 운영에 대해서만 요인 적재값이 0.9 이상으로 매우 높고, x41, x42는 콘텐츠에 대해서만 요인 적재값이 0.9 이상으로 매우 높고, 다른 영향 요인에 대해서는 낮은 것을 볼 수 있다.

<표 4.11> 종속변수의 회전된 요인적재값

	측정변수	성과	
종속변수	y1	0.838	아이겐값: 2.059 분산의 설명력: 68.618%
	y2	0.837	
	y3	0.810	

박물관 성과를 나타내는 종속변수인 y1, y2, y3은 서로 높은 요인 적재값을 보이고 있으며, 요인이 하나로만 나타나는 것을 알 수 있다.

측정항목들끼리는 높은 요인 적재값을 보이고 있으며, 서로 다른 개념을 측정항목들의 상관관계는 낮은 것으로 나타났으므로 본 연구에 사용된 측정항목들은 집중타당성과 판별타당성이 있다는 것을 알 수 있다.

라. 연구모형에 대한 가설 검증

<표 4.12>과 같이 R2 값이 0.728로서 4개의 독립변수를 모두 투입했을 때, 박물관 성과를 72.8% 설명할 수 있다는 것을 알 수 있다.

<표 4.12> 가설검정 다중회귀 모형

R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준 오차	Durbin-Watson
0.853	0.728	0.718	0.53093166	1.936

종속변수 : 박물관 성과

회귀식의 적합도를 알아보기 위해 실시한 분산분석의 결과는 <표 4.13>와 같다. 회귀식에 의한 편차제곱의 평균분산이 19.850로 나타나 있고, 오차에 의한 편차제곱의 평균분산이 0.282로서 설명된 분산이 월등히 크다는 것을 알 수가 있다. F값은 70.419로서 유의확률이 0.000으로 회귀식이 유의하지 않다는 귀무가설이 기각하게 된다. 즉, 본 연구의 가설검정에 사용된 회귀식의 모델이 적합한 것으로 평가할 수 있다.

<표 4.13> 가설검정 분산분석

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
선형회귀 분석	79.402	4	19.850	70.419	.000
잔차	29.598	105	.282		
합계	109.000	109			

종속변수 : 박물관 성과

회귀모델이 의미 있다고 평가되었으므로 각 독립변수들에 대한 회귀계수가 유의적인지를 평가하게 된다.

본 연구의 가설검정을 위해 독립변수의 유의성을 분석한 결과는 <표 4.14>과 같다.

- ① 전문인력 운영은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.627, t=12.328 P=0.000$ ). 유의수준 0.05수준에서 <가설 1>은 채택되었다.
- ② 운영형태는 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $\beta=0.019, t=0.380, P=0.705$ ). 유의수준 0.05수준에서 <가설 2>는 기각되었다.
- ③ 품질경영 운영은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.385, t=7.574 P=0.000$ ). 유의수준 0.05수준에서 <가설 3> 은 채택되었다.
- ④ 콘텐츠는 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.432, t=8.496 P=0.000$ ). 유의수준 0.05수준에서 <가설 4>는 채택되었다.

<표 4.14> 가설검정 다중회귀 계수

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차 한계	VIF
(상수)	1.21E-16	.051		.000	1.000		
전문인력 운영	.627	.051	.627	12.33	.000	1.000	1.00
운영형태	.019	.051	.019	0.380	.705	1.000	1.00
품질경영 운영	.385	.051	.385	7.574	.000	1.000	1.00
콘텐츠	.432	.051	.432	8.496	.000	1.000	1.00

종속변수 : 박물관 성과

이상에서 독립변수의 유의성을 분석한 가설검증의 결과를 <표 4.15>에 요약 정리하였다.

<표 4.15> 가설 검증결과 요약

가설	범주	유의확률	채택 여부
<가설 1>	전문인력 운영	0.000	채택
<가설 2>	운영형태	0.705	기각
<가설 3>	품질경영 운영	0.000	채택
<가설 4>	콘텐츠	0.000	채택

전문인력 운영, 품질경영 운영, 콘텐츠 등의 채택된 독립변수들만을 가지고 회귀식을 구하기 위해 다중회귀계수를 다시 구해 보았다.

<표 4.16> 다중회귀 계수

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차 한계	VIF
(상수)	-2.34E-16	.050		.000	1.00		
전문인력 운영	.627	.051	.627	12.378	.00	1.00	1.00
품질경영 운영	.385	.051	.385	7.605	.000	1.00	1.00
콘텐츠	.432	.051	.432	8.530	.000	1.00	1.00

따라서 다음과 같은 회귀식을 구할 수 있다.

$$\text{박물관 성과} = 0.627 \times \text{전문인력 운영} + 0.385 \times \text{품질경영 운영} + 0.432 \times \text{콘텐츠}$$

<표 4.16>와 같이 전문인력 운영이 베타계수의 절대값이 크므로 가장 설명력이 높은 변수임을 알 수 있다. 본 연구에서는 각 독립변수가 주성분분석 방법 및 직각회전 방식을 사용한 요인분석으로 구성된 변수들로 <표 4.17>에서 보는 것처럼, 공차한계와 VIF가 모두 1.000, Eigenvalue 상대지수도 1.00이므로 다중공선성이 없다.

<표 4.17> 공선성 진단

	고유 값	상태 지수	분산 비율	전문인 운영	운영 형태	품질경영 (PDCA) 시스템	콘텐츠
차원			(상수)				
1	1.00	1.000	.61	.06	.05	.29	.00
2	1.00	1.000	.00	.63	.12	.25	.00
3	1.00	1.000	.00	.00	.00	.00	1.00
4	1.00	1.000	.39	.09	.07	.45	.00
5	1.00	1.000	.00	.22	.76	.02	.00

종속변수 : 박물관 성과

## 5. 결 론

사회구조와 환경의 변화, 삶의 질적 향상으로 문화산업이 활성화되고 있다. 이에 따라 현대사회에서의 박물관은 고도의 경쟁력을 요구하는 시장경쟁의 시대를 맞이하게 되었다. 더구나 문화예술로 인해 가치 창출의

핵심이 된 박물관이 주목을 받게 됨에 따라 재정자립도와 관람객 증진 방안이 관심사로 자리를 잡는 상황에 이르렀으나 작금(昨今)의 박물관은 열악한 재정, 부족한 전문인력과 운영 및 저조한 프로그램 실행 등으로 진취적인 진행이 어려운 현실이다. 이러한 문제점을 극복하기 위한 방법으로 문화복합시설로의 수익창출, 프로그램의 활성화와 적극적인 마케팅 활용, 경영방식의 변화 등 여러 방법이 있을 수 있다. 그러나 비영리기관이라는 박물관의 한계성으로 박물관의 이미지를 살리면서 수익을 창출할 수 있는 대책을 마련해야 한다. 따라서 단순한 수익구조에서 벗어나 다양화, 계층화 되어 있는 수익구조를 형성해야 한다. 과거의 박물관은 관람객 분석이나 관람객들의 요구 그리고 관람객들의 흥미분야 등을 고려하기 보다는 전시의 예술성, 학문성, 철학적인 면을 강조해 왔으나 현대의 박물관은 문화예술 산업의 한 분야로 자리 잡으면서 문화예술 산업의 경쟁속에서 살아남기 위해서 관람객에 대한 관심을 집중하고 선진화된 마케팅을 도입하여 효과적인 운영 체계를 형성해야 한다.

본 논문에서는 이와 같은 필요성으로 그동안 제시된 박물관 활성화를 위한 서비스품질 요인과 품질경영을 적용한 서비스품질 요인 2가지를 첨가하여 22개의 서비스품질 요인을 카노 품질분석을 통해 중요한 인자 10개를 선택하였다. 이들이 박물관 성과에 영향을 주는 요인으로 전문인력의 운영, 운영형태, PDCA 운영과 콘텐츠 등의 4개 범주로 나누었다. 각 범주는 박물관 성과에 양의 영향을 준다고 연구 가설을 세웠다. 이를 설문조사를 통해 실증 분석하였다. 또한 각 박물관 성과 지표(고객만족, 수익창출, 재방문율)에 대하여 각각 유의한 인자를 실증 분석하였다.

실증 분석한 결과 다음과 같은 결론을 얻었다.

전문인력 운영은 성과변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

운영형태는 성과변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

품질경영 운영은 성과변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

콘텐츠는 성과변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 점들로 기존에 알려진 내용에 품질경영 기법을 도입하는 것이 매우 효과적이라는 결론이다.

본 논문 연구의 핵심적 차별화는 크게 2가지로 요약

할 수 있다.

첫째, 문화예술 특히 박물관 마케팅 부문에서 품질경영과의 접목을 시도하였다는 점이며,

둘째, 이론적 배경과 문헌 연구를 통하여 문화예술의 중심축인 박물관의 마케팅 핵심요인을 추출하여, 이를 카노 분석을 통하여 범주로 분류하고 설문지를 통한 실증 분석한 것이다. 박물관에 관련된 논문에선 이와 같은 시도는 없었다.

## 참고문헌

- [1] 강경미(2004), “문화마케팅 측면에서의 기업박물관의 효율적인 운영 방안 연구”, 경희대학교 경영대학원 석사논문, pp.70.
- [2] 강혜란(2006), “서울지역 대학박물관의 활성화를 위한 마케팅 방안 연구”, 경희대학교 경영대학원 석사논문
- [3] 김경호(2002), “미술관의 효율적인 경영을 위한 관람객 연구”, 중앙대학교 예술대학원 석사논문
- [4] 김연성 외(2004), 「품질경영론」, 박영사
- [5] 류숙진(2005), “박물관 교육프로그램의 마케팅 전략화 방안 연구”, 경희대학교 경영대학원 석사논문
- [6] 서명애(2003), “박물관의 교육프로그램 개발과 활용방안 연구”, 한국박물관학보 제6집, pp.33-34.
- [7] 서명애(2008), "문화예술 마케팅의 활성화를 위한 핵심요인에 관한 실증적 연구", 서경대학교 대학원 박사논문
- [8] 양지연(1999), “미술관 마케팅을 위한 관람객 연구”, 예술경영연구 제1집, 한국예술경영학회, pp.56.
- [9] 이명진(2003), “모바일 지불결제 서비스의 이용 활성화에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 상명대학교 대학원 석사논문
- [10] 이상복(2004), 「품질이야기」, 이레테크
- [11] 이세나(2006), “문화산업 관점에서 본 박물관미술관 경영방안에 관한연구”, 국민대학교 행정대학원 석사논문
- [12] 이순용(2003), 「현대품질경영」, 법문사
- [13] 이충석(2002), “박물관 관리책임자의 전문성이 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 행정대학원 석사논문
- [14] 장순옥(2003), “박물관 이용자 행동 분석 연구”, 국민대학교 행정대학원 석사논문
- [15] 최석기(1998), “박물관의 커뮤니케이션 효과 증대 방안 연구”, 한국외국어대학교 석사논문, pp.15.
- [16] 최중호(2003), “한국박물관경영·마케팅학회 의 역할과 기대효과”, 한국박물관 경영, pp.33, pp.80.
- [17] 홍숙경(2004), “미술관 서비스 개선방안에 대한 연구”, 단국대학교 대중문화 예술대학원 석사논문

- [18] 황정아(2002), “마케팅 활동으로서의 박물관 교육 활성화 방안 연구”, 숙명여자대학교 정책대학원 석사 논문
- [19] ICOM(2002), 「ICOM Code of Ethics for Museums」, Paris : ICOM
- [20] Melillo, J.V.(1983), 「Market the Arts」, New York
- [21] Mokwa, M.P., W.M. Dawson and E.A. Priewe (1980), 「Marketing the Arts」, New York
- [22] Shecker, E. S.(1992), “Managing for World-Quality: A Primer for Executives and Managers”, New York, Marcel Dekker, Inc., pp.29-30
-