기본과제 _ 정책토론회

서울마케팅 전략 개발에 관한 연구
정책토론회

- 도시브랜딩을 중심으로 -

□ 일시 : 2006년 12월 15일(금) 10:00~12:00

□ 장소 : 서울시정개발연구원 대회의실

□ 주최 : 서울시정개발연구원

도 시 경 영 부

■ 목차

제1장 연구의 배경과 목적

제2장 도시마케팅에 관한 이론적 논의

제3장 서울마케팅의 실태와 여건분석

제4장 서울마케팅의 중점 전략과제 선정

제5장 서울마케팅의 중점과제 : 도시브랜드 경영 전략

제6장 결론 및 정책건의

제1장 연구의 배경과 목적

1. 연구의 배경 및 필요성

○ 현재 산재해 있는 서울의 마케팅 프로그램들을 일관성 있는 장기 비전 및 방향 아래 구축할 수 있는 전략이 요구됨.
○ 대도시, 서울을 적극적으로 홍보하여, 긍정적인 도시이미지를 창출하고, 그것을 공고화시키는 일련의 장기 전략의 수립이 시급함.
○ 특히, 동북아의 비즈니스, 금융 중심 도시로서의 위상에 맞는 서울 브랜드화 방안 및 협력적 거버넌스 체계 구축을 위한 방향설정 필요.

2. 연구의 목적

○ 세계일류도시 서울마케팅을 위한 현재의 시스템을 분석하고, 서울의 이미지/정체성과 도시발전 전략을 모색
○ 동북아의 비즈니스, 금융 중심 도시로서의 위상에 맞는 서울 브랜드화 방안 및 민관협력의 거버넌스 체계 구축을 위한 서울 브랜드 마케팅 전략 방향설정

제2장 도시마케팅에 관한 이론적 논의

제1절 도시마케팅의 대두배경 및 의의

○ 도시마케팅의 출발은 도시의 중심산업이었던 제조업이 쇠퇴하면서 낙후된 도시를 이미지쇄신과 기업유치 등을 통해 경제활성화를 도모하면서부터임.
- 세계화, 탈산업화로 인한 도시의 위기극복 필요
- 기업가주의 도시정부의 등장 : 공공계획부문에 마케팅 원리 도입
- 문화에 대한 인식변화 : 비생산요소에서 경쟁자원요소로

○ 관광도시, 기업도시, 혁신도시, 문화도시, 생태도시 등의 구호가 일시적으로 그치지 않고 장기적이고 지속적

인 방향성을 가지게 하기 위해서는 도시마케팅의 전략적 기획·집행·평가를 위한 전담조직의 필요성과 마케팅 참여자와 이해관계자들이 상호 의사소통할 수 있는 협력적 거버넌스(governance)의 형성과 운영, 신뢰조성을 통한 관계구축을 제도화시키는 과정이 필요하고, 이를 통해 도시의 성장과 발전을 추구하는 전략적 수단으로서 도시마케팅 (city marketing) 내지는 장소마케팅(place marketing)이 필요해졌음.

○ 도시마케팅은 도시정부가 중심이 되어 자본 및 기업유치와 방문객유치, 이주민유치 등을 위해 도시공간을 판매하고 도시의 자연·문화환경에 대한 가치구성을 통해 지속적인 도시발전과 도시경쟁력의 향상을 꾀하는 일련의 활동으로서의 의의를 가짐.

- 글로벌 경쟁시장 하의 도시의 성장전략
- 도시경영전략의 일환으로서의 도시마케팅
-

제2절 도시마케팅의 개념과 특징

1. 도시마케팅의 개념

○ 도시와 관련된 고객에게 제품이나 서비스의 가치 또는 도시의 가치를 창출하고(creating), 커뮤니케이션하고(communicating), 전달하며(delivering) 지방자치단체와 이해관계자에게 이익을 주는 방향으로 고객과의 관계(customer relationship)를 구축하는 일련의 거버넌스 활동 내지는 과정임.

구분	미국마케팅교수협회 (1935)	AMA (1985)	Kotler (1985)	Paddison (1993)	*AMA (2004)
주체	기업	개인 및 조직	개인 및 조직	기업	개인 및 조직
대상	제품, 서비스	제품, 서비스, 아이디어	제품, 가치	제품	제품, 서비스, 아이디어, 고객, 이해관계자
목적	×	개인과 조직의 목표달성	수요자의 욕구충족	소비자의 욕구충족 기업의 지위향상 및 수익증대	가치창출
방법	제품과 서비스의 흐름 관련 활동	교환, 가격, 판촉, 유통	교환	교환, 시장조사, 시장세분화, 목표대상설정	커뮤니케이션
특징	소비자지향성과 마케팅활동 결여	비영리조직의 마케팅 포함	소비자 지향적 활동 강조	마케팅활동 구체화	가치창조를 위한 관계 관리
시사점	공공부문이 마케팅 활동의 주체가 될 수 있고, 마케팅의 타깃에 지역주민이 포함될 수 있으며, 상품과 서비스뿐만 아니라 아이디어나 이념, 가치 또한 마케팅 상품이 될 수 있음				

2. 도시마케팅의 특징

① 도시마케팅 업무 분야는 관광과 여행, 레저 (tourism and hospitality), 비즈니스(business), 거주자(residents) 유치 등임.

② 도시마케팅은 비즈니스처럼(business-like) 시장경제의 논리, 기업가적 노력 등 정밀한 경쟁시장 비즈니스를 강조함.

③ 도시마케팅은 도시상품의 구매자(city-buyers)를 대상으로 한 판매(selling) 촉진으로, 소비자들의 필요와 욕구, 상품구매 결정이나 사고(mind-set) 변화에 대한 정밀한 정보 분석이 요구됨.

④ 이것은 민관, 글로벌 시장 네트워크 지향적(network- oriented)이고, 단순 업무 효율보다는 지식과 아이디어, 도시 개성을 통한 부가가치 창출적 업무임.

⑤ 비용이나 정부 보조금보다는 전문적이고 복잡한 부가가치 추구 기획과정(planning process)을 통한 경쟁 활동임.

⑥ 도시라는 장소를 직간접적인 대상으로 하는 마케팅에는 다양한 하위 개념(브랜드마케팅, 문화마케팅. 관광마케팅, 스포츠마케팅, 이미지 마케팅, 사이버마케팅, 비영리조직마케팅, 서비스마케팅 등)이 있음.

- 이들 마케팅 개념들은 각각 강조점이나 방식 등에 있어 차이를 보이지만, 모두 특정 장소를 매개로 하거나 장소와 관련된 부분을 포함하고 있다는 점에서 도시마케팅과 일정부분의 관련을 맺고 있음.
- 따라서 도시상황 분석과 도시가 추구하는 목적에 따라 전략적으로 어느 부분에 역점을 둘 것인지를 선택하는 작업이 요구됨.

제3절 도시마케팅을 둘러싼 비판 내지는 쟁점

○ 포스트모더니즘과 유연(자본)축적체제(Flexible Accumulation System)의 첨병

○ 개발과 성장의 담론 : 성장연합

○ 도시마케팅과 주체 간 갈등과 경합 : 공간의 문화정치

○ 진정한 장소성과 창조된 장소성에 대한 논쟁

○ 기타 : 이미지와 실체의 괴리문제, 부동산개발에 대한 과잉투자, 같은 방법을 사용하는 붕어빵 마케팅의 효과의 의문, 이익의 재분배 문제, 장소마케팅의 효과측정 곤란의 문제 등

제4절 전략 도시마케팅 논의

○ 전략적 도시마케팅은 도시경영기획과정에 마케팅의 개념을 차용한 것임.

○ 1970년대 중반이후 경기침체와 물가상승에 대응하기 위해 전략계획(strategic planning)에 마케팅의 개념이 도입되었고, 1980년대에 도시간의 경쟁과 미래수요의 예측과정에서 본격적으로 도입되었음.

○ 전략적 마케팅은 주어진 환경 속에서 고객의 욕구를 충족시키기 위해 경쟁우위요소를 발견하고 경쟁도시와의

차별화를 통해 그 도시만의 포지셔닝(positioning)을 강화하는 노력임.

○ 전략적 마케팅은 도시의 목표와 경영자원, 변화하는 마케팅의 기회 간에 전략적 조합을 창출하고 경영하는 관리과정임.

○ 도시경쟁에 대응하기 위해 전략적 도시마케팅이 필요한데, 먼저 도시는 자신의 정체성이 무엇이고, 무엇을 할 수 있는가에 대한 이해를 하기 위해 전략적인 방법을 사용해야 할 것임.

- 이를 위해 먼저, 장소의 사명을 발견하고, 장소평가(place auditing)를 실시하고, 비전과 목표를 설정

- 다음으로 전략을 수립하고, 실행계획을 수립한 후, 이에 대한 수행과 통제를 하는 일련의 전략계획의 과정이 필요함.

○ 도시 마케팅은 공공부문과 민간부문의 협력, 이해관계집단과 지역주민의 적극적 지원이 필요하므로, 전략적 도시마케팅의 출발점은 이러한 지역주민과 기업가, 도시정부가 협력적으로 참여하는 마케팅조직이나 마케팅 업무의 위상이 확보되어야 할 것임.

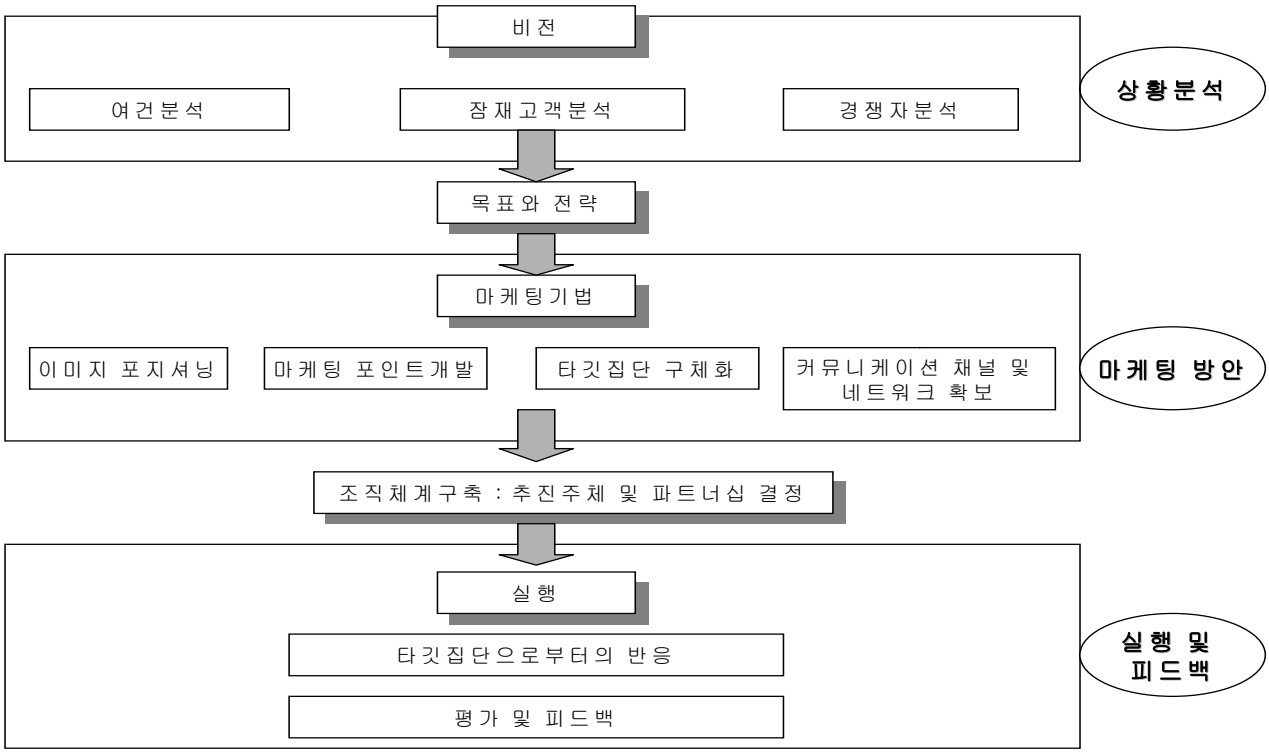
○ 전략적 마케팅은 민관파트너십에 의한 거버넌스를 바탕으로 도시브랜드의 인지도와 만족도를 향상시키는 목적에 기여하야 할 것임.

○ 전략적 도시마케팅의 구성요소를 정리하면 다음과 같음.

<전략적 도시마케팅의 구성요소>

구분	전략적 도시마케팅
배경	세계화 지방화로 표현되는 대도시 간의 장소경쟁에 대응
지역	모든 대도시 지역
목적	도시 브랜드의 인지도 및 만족도 향상
주체	민관파트너십(지방정부+ 지방기업 + 지역주민) ==> 조화로운 거버넌스의 기획 및 실행
타깃	기업(투자자, 본사, 공장), 고급인력 관광객, 방문객 이주자 수출업자 대형이벤트
상품	도시이미지와 매력, 삶의 질(핵심제품) 인적자원, 사회간접자본과 인프라, 문화상품, 관광지(실체제품) 인센티브와 행정편의 (확장제품)
방법	전략 계획 수립

<도시마케팅의 전략계획 수립 및 실천전략>



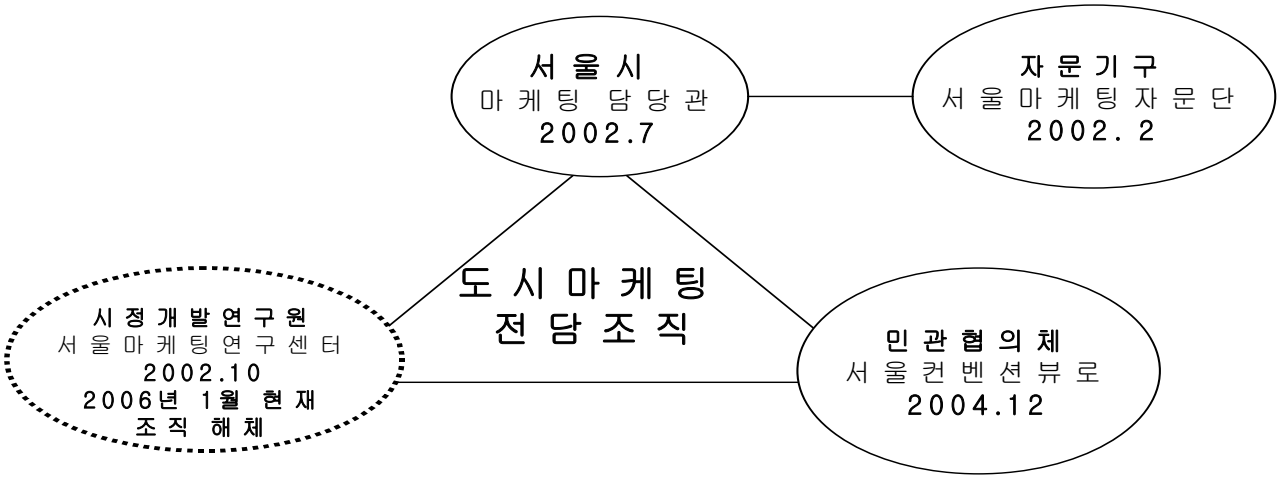
제3장 서울마케팅의 실태와 평가

제1절 서울 도시마케팅 현황

1. 서울마케팅 역사

시 기	내 용
2001년 7월	공공기관 최초로 “마케팅 전담부서” 신설 (도시마케팅 추진반)
2002년 8월	서울사랑 프로젝트 추진계획 수립
2002년 8월	서울슬로건 시민공모(21일간)
2002년 10월	브랜드 슬로건 “Hi Seoul" 선정 발표
2002년 12월	마케팅 전담부서 “마케팅담당관”으로 명칭 변경
2003년 5월	서울브랜드 로고송, CD, 음반 발표(Hi Seoul 페스티벌)
2003년 12월	(주)헤럴드 미디어 행정마케팅 대상 수상
2004년 5월	Hi-Seoul 징글송 제작, 보급
2005년 2월	(사)서울컨벤션뷰로 출범
2005년 10월	국제회의도시지정
2005년 4월	제7회 한경마케팅 대상 수상(한국경제신문사)
2006년 1월	서울 컨벤션 산업 육성계획 수립
2006년 2월	종합마케팅 대행사 선정 : Y'-Com, URI 컨소시엄
2006년 5월	서울 세계8위 컨벤션 개최도시 달성(ICCA발표)

2. 서울마케팅 추진체계



<그림 > 서울도시마케팅 추진체계

3. Hi Seoul 브랜드 마케팅 추진

1) Hi seoul brand 사업 단계별 추진 전략

① 제1단계 : 준비 단계

- 서울시 마케팅 전담부서 설치
- 서울 브랜딩 기본 전략 수립 및 슬로건 제정, 관련 규정 정비
- 서울 슬로건 기본/응용 아이템 개발 및 프로그램 실행

② 제2단계 : 확산/발전 단계

- 서울 브랜드 확산을 위한 다양한 추진
- 국제적 컨벤션, 전시회 등을 통한 서울 브랜드 국내외 확산
- 종합 평가 실시 후 도시마케팅 기본 전략 및 프로그램 보완

③ 제3단계 : 서울 이미지의 고급화 단계

- 서울 세계 도시 축제와 같은 행사를 통한 서울 이미지 고급화
- 서울 브랜드를 통한 삶의 질 향상과 세계적인 문화, 환경 도시로서의 이미지 부각

2) Hi-Seoul 브랜드를 활용한 통합 홍보

- 방송매체, 시정홍보물, Hi Seoul 축제 상품화, 공동브랜드 사업
- 특히 패션, 정보통신, 문화콘텐츠, 생활소비재 등 해외진출 우순 중소기업에 에 Hi Seoul 공동 브랜드 인증제도를 도입하여 브랜드 마케팅 실시

<표 > 서울시 휘장, 캐릭터, 슬로건 및 하위브랜드 로고 모음

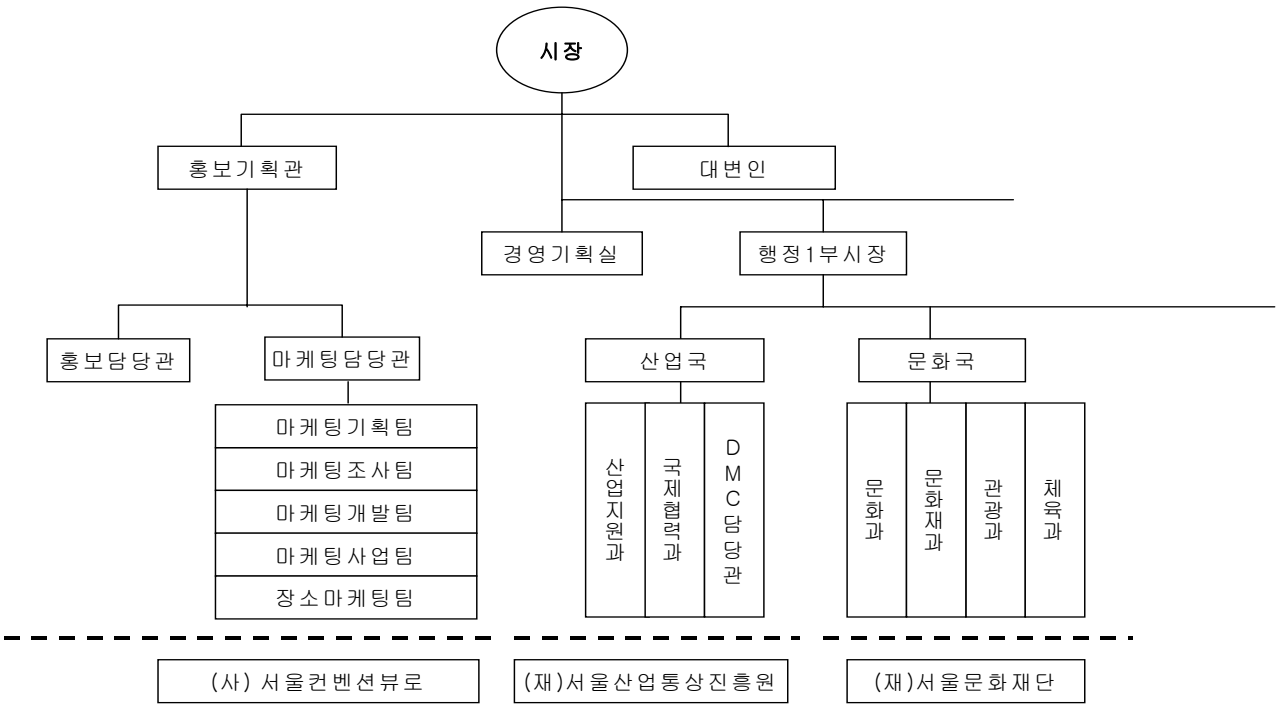
휘장	캐릭터 왕범이	슬로건 Hi-Seoul	하위브랜드				

4. 서울의 도시브랜드 가치 제고를 위한 마케팅 노력

Hi-Seoul을 활용한 통합홍보전략 도입	
Brand Making	Hi seoul 슬로건, 로고 활용, 노래(하이서울송), 수돗물(아리수), 축제(Hi Seoul 페스티벌), 하이서울공동브랜드, 캐릭터 왕범이 등
해외홍보마케팅	외국언론 활용, 외신홍보물 제작, 아리랑 TV제휴사업 추진, international press 관리, 서울환경도시 다큐 영상물 제작·방영(discovery channel),국내외 공항, KTX 역사 라이트 박스 활용 홍보
이미지 개선 마케팅	서울을 무대로한 영화, 드라마 PPL 서울 중국어 표기 개선 - 漢城 대신 首爾 로 변경
인터넷으로 시민과 시정잇기	서울 홈페이지 운영 외국어 홈페이지 운영 인터넷 신문, “하이서울 뉴스” 뉴미디어 광고(포털사이트, 인터넷뉴스, 영화관) 청계천 관련 온라인 이벤트 진행
축제가 있는 서울 - 한류 가미한 문화마케팅	Hi Seoul Festival, Seoul Music festival, Seoul Culture Parade
다이내믹 서울 - 스포츠마케팅	프로 스포츠(야구, 축구, 농구) 연고구단 Co-Marketing 사이버 게임 활용 Hi Seoul 홍보(게임 페스티벌, 게임 음악회) Asian X-Game 개최
투자유치마케팅	21세기 신산업, 컨벤션을 통한 서울 업그레이드 외국인 투자환경 개선 (기업애로해소센터Biz 119, 서울 외국인 종합지원 센터) 동북아 비즈니스 중심도시 조성 (여의도 서울국제금융센터SIFC, 상암 디지털미디어센터DMC 건립)
사회통합마케팅	국내 거주 외국인과의 연대 강화 (지구촌 한마당 축제, 서울타운미팅, 외국인 커뮤니티 문화행사 지원, 외국인 서울체험 행사) 서울시민 모두가 하나되는 ‘서울사랑’ 실천 (Hi-Seoul 슬로건 시민공모제작, 서울사랑 이미지 제작, 버스 BI 활용, 월간 ‘서울사랑’ 책자 발간)
장소마케팅	청계천 (새물맞이 행사, 청계천 관광 거점화 및 인프라 확충) 서울광장, 숭례문 광장 조성

제2절 서울마케팅 관련 조직 분석

1. 서울 도시마케팅 관련 조직도



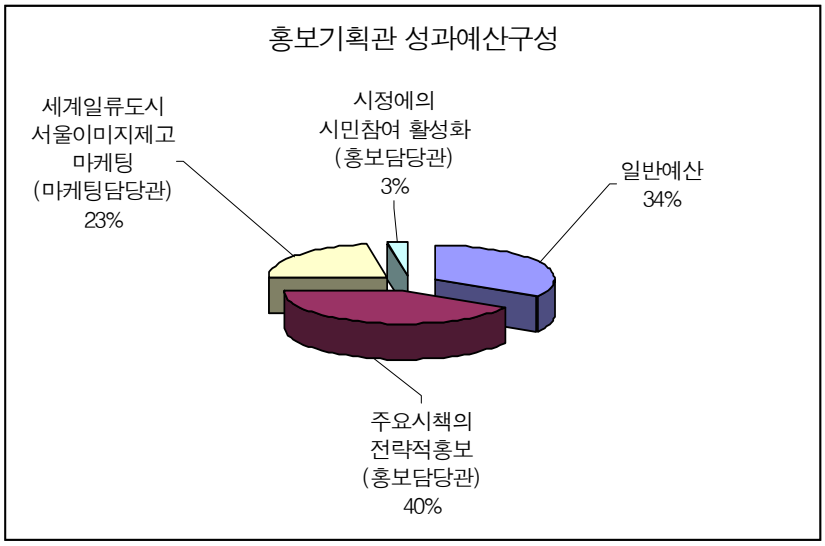
<서울시 마케팅 전담부서 및 관련 조직도>

2. 서울 도시마케팅 관련 조직 현황

서울시의 마케팅 전담조직	마케팅 담당관	-조직 및 업무 : 부서편제 조직의 서울시 브랜드 이미지와 정책홍보를 제공하는 홍보기획관 소속으로 해외 언론 및 매체 위주 PR업무 담당 (서울비전 해외 홍보, 서울브랜드 공동 마케팅, 컨벤션 산업 지원·육성, 청계천 장소마케팅, 시정여론조사 및 국내외 시정모니터 운영활성화) - 예산 : 2006년 성과예산 3,056 백만 원으로 홍보기획관 전체 예산의 22.7%를 차지

<서울시 홍보기획관의 2006년 성과예산규모>

담당부서	일반회계	4,523
홍보담당관	주요시책의전략적홍보	5,508
마케팅담당관	세계일류도시서울이미지제고마케팅	3,056
홍보담당관	시정에의시민참여활성화	386
	Total	13,473



<마케팅담당관 조직의 SWOT분석>

강점 요인(Strength)	약점 요인(Weakness)
▪ 서울시의 국제적 경쟁력 ▪ 풍부한 교육, 인적 자원 ▪ 현장 홍보마케팅 및 경험의 축적 ▪ 풍부한 첨단 자원 및 전통 문화의 공존 ▪ IT 강국의 이미지 ▪ 청계천 복원 등 친환경 문화도시	▪ 조직의 지속성 약함 ▪ 체계화된 마케팅 관련 업무 노하우 부족 ▪ 전문인력 부족 ▪ 서울브랜드(이미지)인지도 낮음 ▪ 과밀 복잡, 개발 위주의 이미지
기회요인(Opportunity)	**위협요인(Threat)**
▪ 도시마케팅을 위한 커뮤니케이션 기능의 중요성 ▪ 도시 경쟁력 확보를 위한 도시 브랜드 전략의 중요성 대두 ▪ 중앙정부의 홍보정책기능 강화 ▪ 축구, 야구 등 스포츠 응원전을 통한 서울 이미지 제고 ▪ 한류 확대로 인한 서울 이미지 제고 ▪ IT 등 첨단 기술 강국	▪ 소비자 만족 기준의 향상 ▪ 감성적 마케팅에 대한 공무원 인식 미흡 ▪ 공공기관 이전에 따른 행정수도 서울로서의 정체성 침식 ▪ 중앙정부의 국가마케팅과 조화 미약 ▪ 자치구 마케팅과의 체계적 협의 미흡 ▪ 선거에 의한 시장 교체로 인한 조직불안(조직 개편시) ▪ 주변 경쟁도시 경쟁력의 상승 ▪ 분단국가의 수도로서의 안보 불안정

	사단법인 서울컨벤션뷰로	- 서울시와 컨벤션업계 및 켄벤션 개최단체 등을 연결하여 서울시의 다양하고 풍부한 컨벤션 자원을 조직화하고, 관련업계, 기관 및 주최자 간의 이해관계를 조정해주며, 컨벤션 개최·유치 활성화를 위한 패키지 상품 등의 개발을 촉진하고, 서울시 브랜드 이미지 제고 등 홍보마케팅의 활성화를 위한 업무를 담당
투자유치	산업국 산업지원과	- 산업지원과 내에서도 마곡 첨단산업단지,

마케팅 관련 조직	내의 산업정책팀, 전략산업팀	서울국제경제자문단(SIBAC) 사무국을 운영하며, 전략산업육성 및 기업지원 업무를 담당하는 산업지원과 내의 산업정책팀과 나노, 바이오, 정보통신 분야 전략 산업 육성지원, Hi-Seoul 브랜드 사업 추진, 서울패션디자인센터 업무 및 마케팅 지원을 담당하는 전략산업팀과의 유기적 협조 필요
	산업국 국제협력과	- 마케팅담당관실은 이들 조직과의 체계적이고 일관된 커뮤니케이션을 통해 해외홍보마케팅 채널을 확보하는데 이용해야
	산업국 DMC담당관	- 서울의 전략성장동력 중의 하나인 디지털컨텐츠 산업의 집적화를 통해 고부가치를 창출하기 위한 사업기획과 홍보 활성화를 추구 특히 단지활성화팀의 DMC홈페이지 운영과 홍보관운영 업무는 첨단도시를 지향하는 서울브랜드의 identity와 직결되므로 마케팅담당관과의 협조가 필요
	재단법인 서울통상산업진흥원	- 1997년 8월에 설립된 서울산업진흥재단을 개칭하여, 서울형 전략산업의 지원·육성, 창업활성화 지원, 중소기업 판로개척의 국내외 마케팅 지원, 해외통상 및 해외투자유치 지원, 글로벌 인재양성의 해외취업 지원 등의 사업 시행 - 중소기업판로개척을 위한 국내외 마케팅 업무와 해외투자유치업무를 실시함에 있어 서울의 도시 경쟁력 및 브랜드 정체성에 대한 일관된 마케팅 활동을 위한 채널로 효과적으로 이용할 수 있도록 하기 위해 마케팅담당관실과의 유기적인 협조체제가 구축되어 있어야
방문객 유치 마케팅 관련 조직	문화국	- 문화국의 관광과 내에 있는 관광홍보팀, 문화과 내의 축제행사팀, 스포츠마케팅과 관련하여서는 체육과의 체육정책팀이 각각 관장 - 문화도시를 도시경쟁력의 일환으로 추진하고 있는 서울시에 있어서 문화관광 상품개발 및 관리 조직이라 할 수 있으므로, 마케팅전담조직과의 체계적인 커뮤니케이션이 이루어져야
	재단법인 서울문화재단 및 기타 관련조직들 (서울역사박물관 등)	- 서울특별시가 문화예술을 통해 삶의 질을 높이고, 서울의 도시 경쟁력을 키우기 위해 2004년 5월 18일 서울특별시 동대문구 용두동 255-67번지에 설립한 문화재단 - 문화예술 창작환경 조성, 시민과 함께 하는 문화 서비스 확대, 서울의 문화 경쟁력 강화, 서울의 문예진흥 기반 구축 등의 업무 수행

3. 서울시 마케팅담당관실의 요소 간 매트릭스 분석을 통한 SO전략과 WT전략 수립

▶ SO전략(강점을 살리며 기회를 활용하는 공격전략)

- 소비자 니드 조사 분석 강화
- 매스미디어 및 대체미디어에 대한 총체적 관리

(유럽 및 중동 아프리카 지역에 서울 시정을 알릴 수 있는 외국어 홈페이지 개설 확대)

- 위기관리기능의 강화
- 마케팅 성과에 대한 평가 및 환류 기능의 강화
- 친환경 인간 중심의 세계 일류 문화도시 서울 이미지 제고
- 월드컵 응원전 등 각 종 세계 대회를 통한 전략적 Co-marketing
- IT 강국 이미지 및 한류 문화 확산을 통한 홍보 마케팅

▶ WT전략(약점을 보강하고 위협요인을 극복하는 방어전략)

- 민간의 마케팅 전문 인력의 흡수를 위한 인력 보강 방안
  (예를 들면, 전문 계약직 또는 TF팀의 전략적 가동을 통한 조직 학습) 개발
- 해외 홍보 마케팅 수단 중 가장 영향력 있는 주요 언론사를 통한 전략적 마케팅 모색
- 서울이미지 및 전략적 홍보마케팅을 위한 국제행사에 적극 참여
- 서울시 정체성에 대한 다양한 시민들 의견 수렴 기능을 강화
- 각 종 행사들에 기업의 공익마케팅과 제휴하여 서울 브랜드 이미지를 강화하는 Co-Marketing 실시
- 혼잡하고, 다이내믹한[1] 도시이미지에서 편리하고 친근한 이미지 제고
- 중앙정부 및 국정홍보 특히 해외 홍보와 관련된 분야 및 해외 언론 모니터링에 관하여 관련 부처 협의 중앙정부와 관광공사, KOTRA 등과 효율적인 서울마케팅 업무 추진할 수 있는 협력 네트워크를 구축할 필요성 있음.
- 효율적이고 일관되며 신뢰성 있는 서울마케팅을 위하여 자치구별로 시행하고 있는 각종 해외 홍보마케팅 사례 및 마케팅 상품개발과 관련한 계획 협의 등 협력체계 구축 필요.

1) 2006년 5월 11일에 한국관광공사, 한국이미지커뮤니케이션연구원 주최로 개최된 "한국이미지·상징물 포럼"에서 독일문화원장 유르켄 카일(Jurgen Keil)은 "한국인들의 '다이내믹'한 태도에는 경의를 표하지만, '열광적인(freak)'으로 해석될 수 있는 '다이내믹'이란 말은 다른 나라들을 성가시게 할 수 있다"고 하면서, "오히려 한국인들의 엄청난 학습 능력을 브랜드로 활용해야 할 것"이라 말한다. 한국계 프랑스인인 필립 리(Philippe Li) 한불상공회의소 회장은 "유럽인들은 다른 나라에서 민족주의가 표출되는 것을 좋아하지 않는다." 라고 주장한다(조선일보, 2006년 5월 10일자 보도참고).

제3절 서울마케팅 전략 부문별 현황

1. 서울시의 전체적인 이미지와 랜드마크 인식 분석

< 서울시에 대한 이미지>

구분	긍정적 이미지	부정적 이미지
서울시민	- IT 첨단 기술 보유 - 화려함 - 생활편리 - 다양함 - 풍부한 정보 - 전통과 현대의 복합적 도시 - 산과 강이 있는 도시	- 교통체증·교통혼잡 - 공해 - 인구과밀·대도시 - 공해 - 비싼 물가 - 일광성이나 특징이 없는 도시
외국인	- 활기차고 바쁜 도시 - 오래된 전통과 역사 - 현대적이고 선진화된 도시 - 전통과 현대의 조화 - 경제 발전	- 교통체증 - 공해·환경오염 - 비싼 물가
서울주재 외신기자	- 산과 강이 있는 도시 - 다양한 음식이 있는 도시 - 월드컵·올림픽의 도시 - 방대한 대도시 - 에너지와 활기가 있는 도시	- 교통체증 - 생활이 불편한 도시 - 외국인에게 불친절한 도시 - 과속 버스가 있는 도시

※ 자료 : 2002년 서울관광 100선 외국인 여론조사, 2003년 서울거주 외국인 여론조사, 2004년 서울문화 활성화를 위한 FGD, 2005년 해외마케팅 활성화를 위한 FGD 등.

<서울시민의 서울 대표 랜드마크 인식>

(단위 : %)

구분 / 년도	고궁/종묘	한강/한강시민공원	청계천	남대문시장/동대문시장	남산/인왕산/북한산	월드컵경기장	63빌딩	인사동	서울광장
2003	26.5	59.4	0.0	18.7	30.3	14.4	10.6	9.8	9.0
2004	43.3	29.2	3.6	25.5	20.0	9.4	13.4	13.4	13.8
2005	38.4	25.1	24.1	23.8	17.9	11.7	10.6	10.6	9.1

※ 자료 : 서울특별시, 서울서베이(2005:367) 표 인용.

<외래 방문객 연도별 한국여행 중 서울 내 방문지(외국인의 서울 대표 랜드마크 인식)>

(단위 :%)

구분	2005년	2004년	2003년	2002년
명동	48.2	45.2	38.9	45.2
남대문시장	45.4	44.6	44.7	53.2
동대문시장	45.0	43.8	45.5	46.5
고궁	33.2	39.1	36.5	38.7
인사동	26.4	22.4	20.0	19.1
이태원	24.6	28.6	30.2	29.8
박물관	24.4	26.3	30.1	31.0
롯데월드	20.7	25.1	27.4	26.3
청와대	17.2	–	–	–
코엑스	15.9	–	–	–
남산	14.8	15.0	15.1	12.6
강남지역	14.7	6.3	5.0	5.3
드라마/영화 촬영지	12.2	–	–	–
신촌지역	9.8	–	–	–
기타	6.6	14.2	24.7	22.9

※ 자료 : 한국관광공사, 외래관광객 실태조사(2005:99).

<거주국별 한국여행 중 서울 내 방문지(복수응답): 거주국별 랜드마크 인식>

(상위 10위, 단위 : %)

	사례수	명동	남대문 시장	동대문 시장	고궁	인사동	이태원	박물관 (기념관)	롯데 월드	청와대	코엑스
전체	(7,709)	48.2	45.4	45.0	33.2	26.4	24.6	24.4	20.7	17.2	15.9
일본	(2,820)	70.4	56.5	45.6	15.4	27.8	18.3	13.4	16.1	6.8	11.9
중국	(1,111)	48.8	36.7	41.0	51.8	18.4	10.4	33.7	25.9	38.6	14.3
홍콩	(274)	69.4	54.1	52.8	29.1	16.3	32.8	26.1	35.1	19.6	25.6
싱가포르	(131)	39.6	50.2	62.0	48.6	18.1	28.9	31.7	53.1	22.7	18.2
대만	(558)	49.1	26.9	75.4	28.5	23.8	7.6	19.4	23.8	60.3	6.2
호주	(97)	24.0	32.5	32.3	42.3	40.5	33.7	25.4	16.6	6.4	23.5
태국	(183)	42.6	57.6	65.7	66.0	22.1	42.8	38.9	20.4	28.6	16.9
미국	(786)	19.9	35.4	30.0	39.8	33.5	44.1	33.5	16.5	5.2	19.9
캐나다	(127)	26.7	39.9	39.2	50.9	50.7	54.1	34.8	19.9	6.9	30.1
영국	(93)	23.7	29.6	28.5	41.7	34.9	27.8	27.9	12.6	7.8	34.7
독일	(98)	24.2	38.6	31.7	52.1	38.5	33.2	26.8	15.5	5.2	28.0
프랑스	(66)	26.7	35.3	33.8	51.9	49.4	34.3	30.3	12.3	7.5	32.6
러시아	(203)	15.4	49.8	50.3	37.5	11.0	32.2	29.7	29.3	17.2	16.4
말레이시아	(123)	45.3	49.4	78.8	44.2	16.3	45.7	53.5	51.6	24.1	7.0
중동	(73)	18.0	32.6	30.8	35.5	13.9	35.5	22.1	15.6	1.7	18.9
기타	(965)	22.6	40.4	35.5	44.5	29.3	35.0	29.7	18.7	9.7	22.7

※ 자료 : 한국관광공사, 외래관광객 실태조사(2005:101).

▶ 도시마케팅 차원에서의 시사점

- "시장에 맨 먼저 들어가는 것보다 기억 속에 맨 먼저 들어가는 것이 더 중요하다"[2)]라는 말처럼 한국에 대한, 그리고 서울에 대한 뚜렷한 이미지를 갖지 못한 외국인들의 머리 속에, 마음속에 먼저 떠오르도록 뚜렷하고도 차별화된 서울만의 도시 매력도를 찾거나 창조해내는 브랜드 전략을 통한 마케팅 필요성이 큼.

- 아시아와 구미주 목표공중들은 그 소구하는 바가 다르므로 그에 맞는 방문객 유치마케팅 필요.
(아시아권은 보다 편리한 관광 시설 및 비용절약적인 관광상품을 구성하여 제공, 구미주에 대해서는 경쟁아시아 국가와 차별화된 한국의 고유한 문화와 전통에 대한 이미지마케팅 필요)

- 유럽인을 대상으로는 한국의 전통과 고유한 것을 강조하는 이미지마케팅을 강화하여 한국, 서울에 대한 인지도를 더욱 높일 수 있는 전략을 선택하고, 아시아인들을 대상으로는 쇼핑과 연계한 문화마

2) Al Ries and Jack Trout, 『22 immutable laws of marketing』, Harper, 2001.

케팅을 할 필요가 있을 것임.

- 아시아 관광객들의 쇼핑 관광 비중이 높은 것을 고려, 강북 쇼핑 상권에 대한 면밀한 분석을 통해 문화와 결합된 경쟁도시와 차별화되는 랜드마크로 적극 개발하여 마케팅에 활용.

- 구미주 관광객들을 주 타깃으로 한 서울의 고유성을 나타낼 수 있는 고궁 및 인사동에 대한 마케팅 프로그램 개발. 특히 경제적으로 공산에서 자본주의로의 체제변동을 겪으며, 급격한 경제성장을 이룩한 중국방문객들의 선호가 높은데, 이들을 주요 고객으로 중국인들의 취향과 필요에 맞는 마케팅 전략을 구상할 필요성이 큼. 중국인들의 한류에 대한 긍정적 관심을 좋은 기회로 삼아, 일시적인 거품으로 끝나지 않도록 전략적인 한류 브랜드 관리가 필요.

- 한강이나 청계천과 같은 관광자원을 충분히 활용하고 있지 못함. 외래 관광객은 10위 안에 이들을 랜드마크로 언급하지 않아 내국인과 대조를 보임. 따라서 관련 마케팅 전략 기획 필요

- 서울에 대한 긍정적이고 매력적인 이미지를 다양한 홍보채널을 통해 지속적으로 노출을 강화하고 한국에 대한 정보를 담은 외국어 자료 및 IT 기술을 이용한 웹사이트 구축 필요.

- 진정성을 담은 서울만의 독특한 브랜드 형성을 통해 경쟁도시들과의 차별화를 꾀할 수 있는 포지셔닝 작업에 중점을 둘 필요가 있음. 현재의 서울브랜드에 대한 평가 작업을 통해 현재의 서울브랜드가 갖고 있는 포지셔닝에 대한 수정검토 필요. 기존 브랜드에 하위 브랜드를 첨가해 나갈지, 전면적으로 새로운 브랜드를 만들지에 대한 타당성 조사가 전문가 의견 청취 및 목표타깃에 대한 면밀한 분석을 통해 행해질 필요 있음.

2. 서울의 관광경쟁력 및 방문객유치마케팅을 위한 여건 분석

1) 서울시의 관광환경 경쟁력

- 동북아 경쟁 도시(동경, 홍콩, 북경, 상해, 싱가폴)와 서울의 관광여건을 비교해 본 결과, 생활의 질 측면에서 서울은 도심권 위험도(3위), 쇼핑매력(3위), 외국인 커뮤니티 활성화 정도(5위),외국인에 대한 배타적 태도(5위), 외국문화 개방도(6위)로 평균 4.4위로 낮은 경쟁력 보임.

- 기반환경측면에서 서울은 외국인의 출입국용이성(3위), 도시기반시설의 외국어 표기정도(5위), 항공편으로 접근가능 도시(4위), 주요 도시행 항공편수(5위), 도심부에서 공항까지의 접근성(5위), 특급 호텔 수(6위), 컨벤션 개최빈도(2위), 컨벤션 중심지 경쟁력 평가(2위), 컨벤션 중심지 경쟁력 평가(2위)로 평균 5위로 평가됨.

- 인적자원 측면에서의 서울은 국제회의 기획자 수(3위), 동시통역자 수(3위), 영어사용능력(4위)로 평균 4위를 차지.

<서울시의 관광환경 경쟁력>

분류	항목	현황	서울의 경쟁력	1위 도시
생활의 질	외국인에 대한 배타적 태도	경쟁도시 중 가장 강한 편임	6위	싱가폴
	도심권 위험도	서울은 자연재해로부터는 비교적 안전한 도시	3위	싱가폴
	쇼핑의 매력	싱가폴, 동경에 비해 뒤떨어짐	3위	홍콩
	외국인 커뮤니티 활성화 정도	외국인 커뮤니티 활성화되어 있지 않은 도시	5위	홍콩
	외국문화 개방도	중국과 비슷한 폐쇄적인 도시	5위	홍콩
기반시설 환경	항공편으로 접근가능 도시	홍콩, 동경, 싱가폴에 비해 접근가능한 도시 수 적음	4위	홍콩
	주요 도시행 항공편수	동경과 홍콩에 비해 뒤떨어짐	5위	북경
	도심부에서 공항까지의 접근성	거리도 멀고 접근 수단도 한정되어 도심까지 소요시간 많이 걸림	5위	싱가폴
	특급호텔 수	경쟁도시 중 가장 적음	6위	동경
	컨벤션 중심지 경쟁력 평가	아시아에서 2번째로 개최빈도수 많은 수준이나, 인프라 열악	2위	싱가폴
	컨벤션 개최빈도	싱가폴과 함께 가장 앞서 나가고 있음	2위	싱가폴
	외국인의 출입국 용이성	비교적 용이하나 홍콩/싱가폴에 비해서는 부족	3위	홍콩
	도시기반 시설의 외국어 표기정도	외국인이 이용하기에 불편한 여건	5위	홍콩
인적자원	영어사용 능력	홍콩, 싱가폴에 비해 절대 열세	3위	홍콩
	국제회의 기획자의 수	절대적 부족	3위	북경
	동시통역자 수	북경과 동경에 비해 부족	4위	싱가폴

※ 자료 : 서울시정개발연구원, 노무라종합연구소(2003) : 박종구·이무용(2005) 재구성.

▶ 도시마케팅 차원에서의 시사점

- 생활의 질 가운데 외국인 및 외국문화에 대한 부정적인 인식은 관광중심지가 되는데 상당한 제약요인임. 이를 개선하기 위해서는 국제적인 개방성을 지향하기 위한 문화활동이 다양하게 펼쳐져야
- 관광기반환경은 서울시가 국제적 관광도시로서 경쟁력을 갖추기 위해 필수적인 조건이라 할 수 있는데, 경쟁도시 가운데 특급 호텔의 수가 가장 적은데, 경쟁력을 높이기 위해서는 특급호텔 및 비즈니스 호텔에 대한 서울시 차원의 지원이 필요
- 인적자원 측면에서는 영어사용 능력은 영어가 공용어가 되어 있는 싱가폴과 홍콩을 제외하면 중국과 서울, 일본이 모두 비슷한 수준이며, 외국어 구사능력을 강화하기 위한 대책 마련이 요구되며, 서울시 차원에서 국제회의 자격증 소지자와 국제컨벤션의 연계서비스를 추진할 필요가 있음.

2) 서울시의 관광자원 현황 분석

<서울시 관광자원 현황>

구분		자원 현황
자연 자원	공원	국립공원 : 1개소 39.86㎢(경기도 지역 포함)
		도시공원 : 1,273개소 85.92㎢
		기타공원 : 224개소 9.99㎢
	온천	6개소(이용업소 4개소), 45.3천평(22.75평)
인문 자원	문화재	883개소(국가지정 636, 시지정 247)
	박물관, 미술관	박물관 70개소, 미술관 22개소, 화랑 223개소
	공연시설	공연장 118개소(300석 이상53, 300석 미만 65), 영화관 268 스크린
	공공도서관	63개소
	문예회관, 문화의집	문예회관 6개소, 문화의집25개소
	체육시설	10,815개소(종합경기장 3, 실내체육관 48, 구민·다목적체육센터 27, 간이운동장·동네체육시설 1,089, 학교시설복합화 5, 종목별 체육시설 145, 체육시설업 9,498)
	청소년수련시설	42개소,(수련관 22, 문화의집10, 수련원 5, 야영장 3, 유스호스텔 2)
관광 지역 개발	관광특구	이태원 0.38㎢(1997.9.25 지정)
		명동·남대문·북창지역 0.63㎢(2000.3.30 지정)
		동대문 패션타운 0.58㎢(2002.5.23 지정)
관광 상품 개발	축제	46개소(서울시 9, 강남구 7, 강동구 1, 강북구 2, 강서구 1, 관악구 2, 광진구 2, 구로구 2, 노원구 1, 동대문구 3, 동작구 1, 서대문구 1, 성북구 2, 송파구 1, 양천구 1, 영등포구 1, 용산구 1, 종로구 4, 중구 4)
관광 사업체	여행업	3,866업체(일반 546업체, 국외 2,318업체, 국내 1,002업체)
	관광호텔업	112업체 20,194실(특1 16업체 8,684실, 특2 18업체 4,749실, 1등급 36업체 3,833실, 2등급 26업체 1,684실, 3등급 9업체 519실, 미정 7업체, 725실)(2004년 6월 기준)
	숙박업	4,302업체(2003년 12월 기준)
	국제회의기획업(PCO)	108업체(2004년 4월 기준)
	관광객이용시설업	72업체(관광유람선업 1업체, 외국인전용 관광기념품 판매업 69업체, 종합휴양업 2업체)
	유원시설업	13업체
	관광편의 시설업	406업체
	카지노	1업체

※ 자료 : 박종구·이무용(2005).

▶ 도시마케팅 차원에서의 시사점

① 역사문화관광자원

- 고궁과 박물관 등 역사유적이 주로 도심지역에 집중, 관광자원으로의 활용에 한계 있고, 대부분 보

는 관광이나 전시·관람에 국한, 참여형의 체험 관광이 이루어지지 않고 있음.

- 고궁과 박물관 연계 프로그램의 경우 정례화 되어 있지 않고 일회성 행사에 그치고 있어, 관광객에 대한 체계적인 홍보와 지속적인 정보제공이 어려움.

- 서울의 전통문화 행사의 경우, 주로 봄·가을에 편중되어 개최, 소규모 비정기 일회성 행사로 체계적인 홍보가 어려움

- 무형문화재 관람이나 공연 등이 거의 대부분 감상형으로 관객 참여형 프로그램이 절대적으로 부족.

② 현대문화 관광자원

- 테마공원(Theme Park)의 경우 체험시간이 일시적이어서 관광객의 재방문에 대한 유인책으로 활용에 한계 있음.

- 테마공원이 시 전역에 비교적 잘 분포되어 있으나 권역별, 테마별로 크게 차별화되지 않고 있음

- 공연장의 경우 거의 대부분이 소공연장으로 대규모 공연이 어렵고, 장르별로는 한국 대중음악이 주류여서 외래관광객에게 매력적이지 못함

- 명동이나 신촌 축제와 같은 현대문화행사의 경우, 기념 퍼레이드, 대중가수 공연 같이 과거 행사관행을 답습하여 지역 고유의 장소성이 퇴색되고 있음

- 개최시기는 가을에 편중되어 관광객이 접하기 어렵고, 공공기관이 직접 기획, 집행하는 경우가 많아 민간부문의 자율성 활용이 미흡함.

- 인사동, 대학로, 홍대 앞 등 특화거리는 지역공간의 특이성 상실과 조잡한 상가 출몰로 인해 개성 없는 상업공간으로 전락해 가고 있음

- 서울의 야간관광은 바(bar)와 카페, 카지노 및 디너쇼, 야간쇼핑 등으로 극히 제한적이며, 이나마도 문화와 관습의 차이로 외래관광객이 즐기기에는 한계를 지님

③ 생태·녹색 관광자원

- 북한산, 도봉산, 관악산 등 풍부한 산악자원이 있으나, 외래관광객이 실제로 찾는 산은 도심의 남산 정도에 불과하며, 관광적 관점에서의 산악자원의 개발은 미흡하여 관광상품으로 제대로 기능하지 못하고 있음

- 산악자원을 활용한 생태관광 프로그램으로 북한산의 자연학습 프로그램과 자연학습 탐방로가 있으나, 학생들의 자연학습장 역할에 국한되며, 외래관광객을 위한 생태관광 프로그램이라 하기 어려움

- 한강수면을 생태관광자원화 한 곳은 여의도 샛강생태공원 정도에 불과하며, 이나마도 어린이용 자연학습장 수준으로 관광객이 체험 가능한 생태관광상품으로 기능하지 못함

④ 레저 관광자원

- 서울의 산악 자연자원에서 즐길 수 있는 레저활동은 등산 정도에 불과하며, 산악트레킹, MTB 등 보다 참신한 레저활동을 위한 시설은 매우 미흡함

- 여러 가지 레저활동이 가능한 한강시민공원에는 휴게시설 설치가 미흡하고, 수목과 잔디가 부족하

며, 특히 대중교통 접근성이 떨어지고 있음

- 수상스키, 수상스쿠터 등 수상 레저 활동 시설은 반포지구 등에서 극히 제한적으로 이용할 수 있으며, 시민공원으로의 잠재력에 비해 여의도, 뚝섬, 잠실 지구 등을 제외하고는 공원시설이용률이 5% 수준에 불과함

- 한강 유람선은 선내(船內)의 이용 및 편의시설이 미비하며, 한강 주변의 경관이 단조로워 수상의 레저 및 엔터테인먼트로 기능하기 어려움

3) 외래방문객의 주요시장별 입국현황

- 문화관광부의 2005년 관광동향에 관한 연차보고서에 따르면, 외래관광객 입국 상위 5개국은 일본, 중국, 미국, 대만, 필리핀이며 이들 나라로부터 입국한 방문객은 약 410만명으로 전체의 70.5%를 차지하여 최근 낮아지던 상위 5개국에 대한 방한 외래객 집중도가 다시 높아졌음(2001년 71.9%, 2002년 69.5%, 2003년 66.2%).

국적별	2005년 외래객 주요시장별 입국현황
일본	- 2004년 전체 방한시장에서 일본은 가장 큰 시장(42% 점유)으로, 꾸준히 1위의 자리 유지 - 안전에 민감한 일본인이 2003년에 SARS와 이라크전쟁으로 해외여행 심리가 위축되었던 데 대한 반등이자 일본에서 방영된 드라마'겨울연가'의 인기로 촉발된 한류 붐의 영향 - 목적별 : 전체 방한 일본인의 96%를 차지하는"관광목적"이 전년대비 36% 성장 - 대부분의 일본인 입국자는 한국 문화를 체험하거나 여가를 즐기기 위해 방한 - 성별 분포 : 한류 붐을 타고 일본인 여성의 방한이 크게 증가. - 연령별 분포 : 50대, 30대, 40대 순으로 많아, 여타 대부분 시장의 분포(30대, 40대, 20대 순)와 차이
중국	- 2003년 대비 22.3% 증가한 627,264명으로 전체 방문객의 10.8%를 차지하여, 최초로 60만 명대에 진입. - 1998년 우리나라가 중국인의 해외여행자유화 국가로 지정 중국시장의 비약적인 성장으로 2000년에 전체 방한시장의 3위였던 중국시장은 2001년에 2위의 자리로 도약한 이래 2004년에도 제 2위의 자리를 지켰다. -목적별 : 42.2%를 차지하는"관광목적"은 전년대비 39.1% 성장한 264,910명,"업무목적"은 15.1% 증가한 90,084명 그리고"승무원"(213,729명)이 포함된"기타목적"은 11.6% 증가한 272,270명으로, 일본에 비해서는 관광목적 방한 비율이 낮음.
미국	- 511,170명으로 2003년 대비 21.2% 증가해 전체 방문객의 8.8%를 차지 - 방한 미국인은 1997년에 40만 명대를 기록한 이후 6년만에 50만 명대 - 미국인 방한객의 성장이 상대적으로 저조했던 이유 : 미국 경제의 침체와 테러에 대한 위협으로 미국인 해외여행, 특히 장거리여행이 감소 - 목적별 : 전체의 72%를 차지하며 주를 이루는"관광목적"과 11%를 차지하는"업무목적"모두 2003년에 비해 20% 이상의 증가 - 성별 : 남성이 63%로 여성보다 많음.
대만	- 304,908명으로 2003년 대비 56.7% 증가해, 방한 주요국 중 가장 높은 성장률을 기록 - 1992년 중국과 수교를 맺으며 대만과는 단교 이후 대만인 방한객은 계속 20만 명을 넘지 못했는데 한·대만 간 항공노선 복항 노력을 꾸준히 벌여온 결과 2003년 정기선 전세기 취항에 이어 2004년 12월에는 양국간 국적기 복항이 이루어지면서 방한객이 급증, 최초로 30만 명 이상의 방한 달성. 그 결과 방한규모 면에서 2002년에는 7위였던 대만이

	2003년에는 5위, 2004년에는 4위로 올라 - 목적별 : “관광목적”이 전체의 96.8% - 성별 : 여성이 57%로 남성보다 많이 방한.
필리핀	- 213,434명으로 2003년 대비 1.5% 감소하여, 전체 방한시장에서의 위치도 2000년부터 유지해 온 4위 자리를 대만에 내어주고 5위로 떨어짐. - 목적별 : “관광목적”방문객은 전체의 약 16%인 33,840명으로 주요 방한시장 중“관광목적”입국 비중이 가장 적고, 선원·승무원 비중이 큰 시장 특성을 가짐. - 성별 : 남성이 72%로 여성보다 훨씬 많음.

4) 외래 관광객의 한국여행에 대한 항목별 마케팅 시사점

구분	한국여행에 대한 항목별 평가내용 및 서울마케팅 시사점

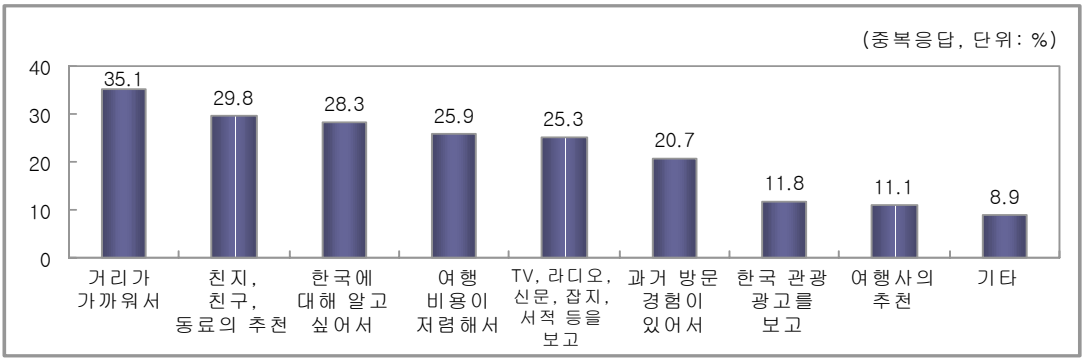
한국방문 목적

(단위 : %)

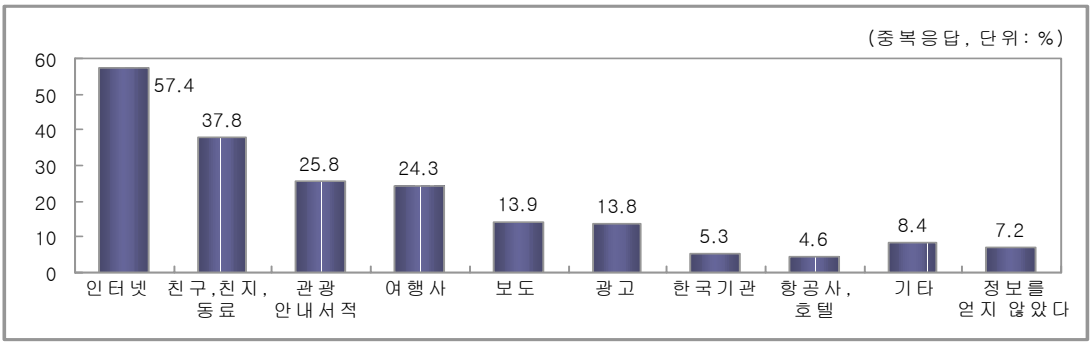
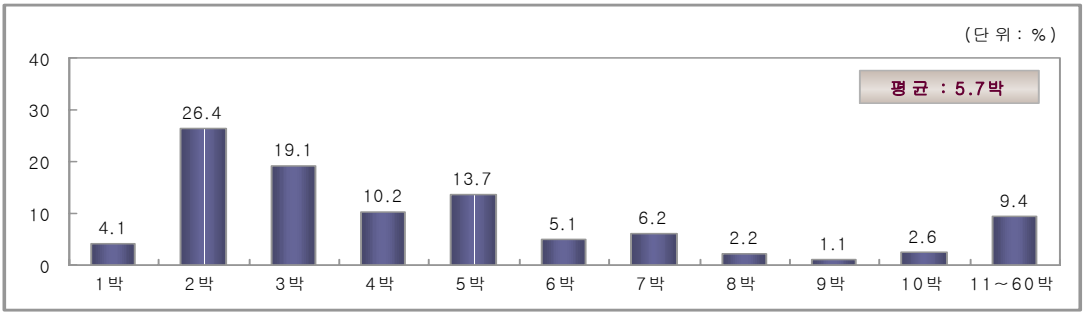
	사례수	사업 또는 전문활동	여가/위락/휴가	친구, 친지 방문	종교 및 순례	건강 및 치료	기타
전 체	(10,066)	43.7	42.2	9.5	0.9	0.2	3.6
일 본	(4,276)	27.6	60.9	7.9	1.1	0.2	2.4
중 국	(1,245)	62.5	28.3	4.2	0.1	0.4	4.5
홍 콩	(291)	34.5	60.6	3.4	0.2	0.0	1.2
싱가포르	(142)	36.6	55.7	4.4	0.3	0.1	2.9
대 만	(616)	25.3	66.8	4.0	1.4	0.2	2.4
호 주	(112)	50.1	26.8	14.5	1.0	0.2	7.4
태 국	(197)	27.5	52.9	6.8	1.7	0.2	10.9
미 국	(931)	59.1	12.0	23.4	2.2	0.1	3.2
캐 나 다	(152)	57.3	18.4	20.4	0.7	0.4	2.8
영 국	(127)	62.6	15.6	17.7	0.4	0.0	3.8
독 일	(132)	68.3	13.5	14.3	1.1	0.0	2.9
프 랑 스	(79)	61.1	19.5	15.5	0.7	0.6	2.6
러 시 아	(253)	66.8	13.9	11.6	0.9	1.3	5.5
말레이시아	(170)	44.7	48.1	0.0	0.9	0.3	6.1
중 동	(81)	85.8	8.5	2.1	2.3	0.0	1.3
기 타	(1,262)	67.1	13.8	12.5	0.2	0.1	6.2

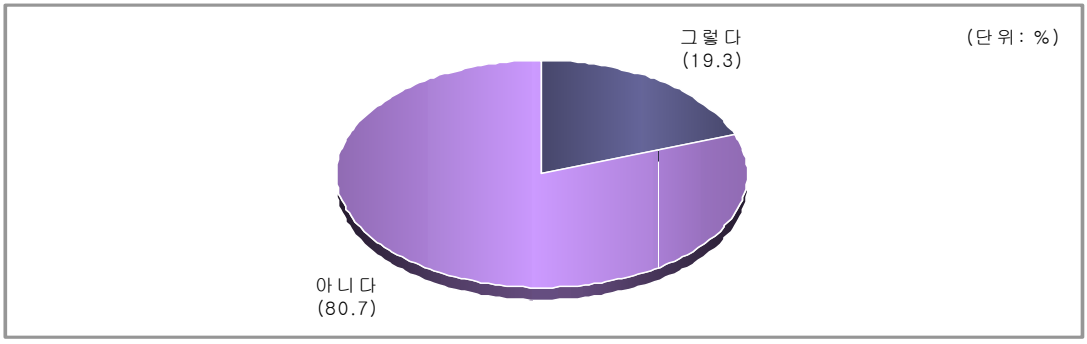
- 유럽권 국가들에게는 투자유치마케팅에 중점을 두고, 아시아 국가들에게는 관광객 유치를 위한 프로그램 기획 마케팅에 치중하는 타겟별로 차별화하는 마케팅 필요

한국여행 동기



- 근거리 동아시아의 나라들 중국, 일본, 홍콩, 말레시아, 대만에 집중할 필요가 있음.

	특히 현재 급속히 해외 아웃바운드가 높아지고 있는 중국고객들에게 전략적으로 집중할 필요가 있을 것임. - 한류 열풍으로 인해 생긴 호기심으로 한국에 대해 알고자 방문하는 고객이 아시아 방문객 중에 상당수가 되므로 이들을 오피니언 리더로서 한국에 대한 긍정적 평가를 통한 추천비율이 높아질 수 있도록 관리할 수 있는 마케팅 방안 필요 - 또한 기본적으로는 해외 여행업계의 추천 비율이 점차 낮아지고 있는데, 서울 홍보를 위한 노력 역시 필요
여행 정보 입수 경로	 - 외국어 통합 인터넷 홈페이지 관리를 위해 정보화기획단과 서울마케팅 유관부서들이 유기적 협조 하에 방문객에게 실용적이고 편리한 정보구축을 통해 세심한 배려를 하는 서울을 어필할 수 있는 마케팅 방안 강구 필요(외국인들의 필요에 부합하는 홈페이지 구축 필요) - 언론매체에 대한 노출 빈도를 높일 수 있도록 뉴스가치가 높은 이벤트 및 마케팅 정책 기획 필요
체제기간 (박)	 - 아시아 근거리 관광객의 2박3일 주말여행 프로그램의 내실화 및 다양한 경험이 가능한 여행상품 개발 및 프로모션 필요 - 아시아 인접국에 대한 서울의 선진의료기술자원에 대한 전략적 홍보마케팅 필요 - 아시아 인접국의 대학생, 퇴직자들을 위한 관광프로그램 개발, 서울을 관문으로 다른 지방도시로 관광여행 유도할 수 있는 협력프로그램 만들고 홍보할 필요성도 있음.
방 한 기 간 중 활동 (중복응답)	(단위 : %) 구분 / 2005년 / 2004년 / 2003년 / 2002년 관광/오락 / 92.1 / 92.3 / 94.8 / 90.7 비즈니스 활동 / 44.4 / 43.7 / 43.8 / 38.2 건강/치료 / 9.1 / 10.1 / 9.6 / 8.8 종교/순례 / 3.0 / 2.9 / 3.1 / 3.1 경유/기타 / 6.2 / 5.9 / 6.9 / 4.8

	– 전략적으로 관광/오락과 관련한 여행활동에 대해 매력을 부여할 수 있는 마케팅 방안을 기획해야 함. – 서울형 전략산업으로 육성하고 있는 디지털미디어 컨텐츠와 관련한 IT산업을 관광/오락과 연계시킬 수 있는 마케팅 방안을 강구해야 할 것. – 20-30대 젊은 외래객의 관광 욕구에 부합하는 방향으로 체험과 오감 만족을 주는 마케팅 기획에 아이디어를 모아야 할 것임. – 정교한 의료진의 기술이 필요한 의료서비스부문에서 이미 서울이 경쟁력을 갖고 있고, 외래객의 체류기간도 긴 치과, 안과, 성형외과 진료 및 치료와 관련한 의료서비스 관광상품패키지를 개발하는 방법도 고려해 볼 필요가 있을 것임.
소비실태 (특히 쇼핑실태)	<연도별 쇼핑장소> (단위 : %) | | 2005년 | 2004년 | 2003년 | 2002년 | | 공항면세점 | 57.6 | 56.4 | 52.4 | 51.4 | | 백화점 | 41.9 | 42.1 | 42.5 | 41.9 | | 동대문시장 | 30.6 | 28.3 | 32.1 | 30.9 | | 시내면세점 | 28.0 | 27.4 | 26.3 | 36.4 | | 남대문시장 | 27.4 | 27.2 | 30.5 | 34.0 | | 할인점 | 15.3 | – | – | – | | 이태원시장 | 12.5 | 14.4 | 16.0 | 16.2 | | 기타 | 13.8 | 32.3 | 24.1 | 25.9 | * "할인점"은 2004년까지 "기타"에 포함됨. – 이태원 상권 쇠퇴에 대한 원인 분석과 장소마케팅 기획이 필요. – 한류 붐으로 일본 및 동남아지역 관광객들이 식료품에 대한 관심이 높아졌으므로, 마케팅에 음식관련 이벤트를 넣을 필요가 있을 것.
한국 이외 다른 나라 방문여부	 – 대부분 한국 방문만으로 그치고 있어 인접국가와 연계된 패키지 관광상품 개발 및 홍보가 필요 – 동북아공동관광개발 및 협력 마케팅 및 남북한 공동관광마케팅 추진 필요
외래 관광객의 한국여행에 대한 평가	

	사례수	매우 훌륭 (5점)	훌륭 (4점)	보통 (3점)	미흡 (2점)	매우 미흡 (1점)	평균 (점)	전체 평균 (점)
공항 시설	(10,031)	37.1	44.9	16.6	1.2	0.2	4.18	
공항 서비스	(10,046)	31.0	43.7	22.9	1.9	0.4	4.03	4.02
출입국 절차	(10,007)	27.1	38.8	26.7	5.6	1.7	3.84	
대중교통 시설	(8,596)	20.3	43.6	32.3	3.3	0.5	3.80	
대중교통 서비스	(8,582)	19.8	40.5	32.9	5.6	1.3	3.72	3.79
대중교통 요금	(8,487)	25.1	39.8	30.7	3.7	0.7	3.85	
숙박 시설	(9,621)	25.8	43.5	25.9	3.9	0.9	3.90	
숙박 서비스	(9,611)	26.0	42.5	27.0	3.8	0.6	3.89	3.83
숙박 요금	(9,425)	19.2	39.6	34.1	5.5	1.5	3.70	
식당 시설	(9,934)	18.3	44.1	33.4	3.7	0.5	3.76	
식당 서비스	(9,958)	22.3	44.4	29.0	3.7	0.6	3.84	3.79
식당 음식의 질	(9,952)	24.1	45.4	25.7	4.1	0.8	3.88	
식당 가격	(9,596)	17.8	40.6	34.7	5.7	1.2	3.68	
쇼핑 시설	(9,101)	19.3	45.8	31.8	2.8	0.4	3.81	
쇼핑 서비스	(9,099)	19.6	42.9	32.7	4.0	0.8	3.77	3.72
상품의 질	(9,086)	17.3	45.0	34.1	3.1	0.5	3.75	
상품 가격	(8,992)	14.3	37.2	40.0	7.1	1.5	3.56	
관광 정보 입수	(7,880)	18.6	38.7	35.0	6.2	1.5	3.67	
관광 안내원	(6,933)	25.9	40.4	27.4	5.3	1.0	3.85	
관광 안전성	(8,383)	28.2	46.1	22.8	2.5	0.4	3.99	3.89
관광 매력도	(8,374)	24.2	44.7	27.8	2.9	0.4	3.90	
사람들의 친절성	(8,577)	33.7	40.9	21.2	3.1	1.1	4.03	

- ‘공항 시설(4.18점)’, ‘공항 서비스(4.03점)’, ‘사람들의 친절성(4.03점)’에 대한 만족도가 4점 이상으로 특히 높음.
- 반면, ‘숙박 요금(3.70점)’, ‘식당 가격(3.68점)’, ‘쇼핑 상품 가격(3.56점)’ 등 물가관련 항목과 ‘관광정보 입수(3.67점)’는 상대적으로 낮은 평가 받음.
- 원화강세에 따른 가격경쟁력 열세는 도시정부가 정책적으로 관리할 수 있는 수단을 갖고 있지 않으므로, 관광정보제공에 적극적인 노력 필요.
- 한류를 컨셉으로 한 원소스- 멀티유즈 전략으로 인터넷 배너 광고와 일인매체인 블로그 등의 다양한 매체를 통한 메시지 전달 및 컨텐츠 서비스 강화에 역점을 둔 마케팅 필요.
- 중국, 일본, 미국 등의 주요국에 위치기반 관광정보시스템(LBS)을 이용하여 웹 기반을 넘어선 모바일 서울관광정보 서비스 제공
- 한류 확산을 위한 한류 드라마 및 영화촬영지 소개 및 프로모션을 위한 사이트 구축 및 컨텐츠 내실화
- 한국어 교육 및 한국음식문화 소개 등 고객의 니즈에 부합하는 다양한 콘텐츠 제공
- 문화관광부, 한국관광공사, 타 지자체 및 민간과 연계한 해외 홍보 네트워크 구축을 위한 “외국어 허브넷 구축”에 적극 참여하여 정보 제공
- 방한 외국인들에 대한 언어 소통 불편해소를 위한 다각적인 노력 필요
(사단법인 한국BBB:Before Babel Brigade : 휴대전화를 통한 언어·문화봉사단)운동은 현재 17개 외국어에 능통한 2천 5백여 명의 지식인들이 참여, 자신들의 휴대전화를 통해 외국인들에게 통역서비스를 제공하고, 국제행사성공개최를 지원하고 있는데 이들과 서울시의 업무협약을 통해 통역 지원 및 홍보물 배포 필요)

5) 서울 방문객유치 마케팅을 위한 SWOT 분석

강점 요인(Strength)	약점 요인(Weakness)
▪ 600년 고도로서의 유서깊은 도시 ▪ 과거와 현재가 공존하는 도시(현대적 메가시티로서의 매력성 강화) ▪ 도시 내에 역사문화유산이 많음(궁궐, 한옥마을, 박물관, 눈각, 왕릉 등) ▪ 근대/현대 건축물(덕수궁 석조전, 시청건물, 월드컵 경기장, 전쟁기념관, COEX 등) ▪ 복원사업(청계천, 경복궁 등조선왕궁 복원·정비) ▪ 도심 및 부도심의 위락 시설 및 쇼핑관광기반 시설 양호 ▪ 쇼핑지구(이태원, 동대문, 남대문 등) ▪ 생태관광자원(한강조망, 서울숲) ▪ 각종 국제회의 나 전시회 개최 ▪ 호텔, 고급식당 등 관광객 편의시설 ▪ 교통수단 발달, 교통비 저렴(특히 지하철) ▪ 일본, 홍콩, 싱가폴 등 경쟁국에 비해 관광비용 저렴 ▪ 인천공항 및 김포공항에의 근접 ▪ 외국인에게 친절한 시민들	▪ 중저가 호텔이 아직 부족 ▪ 독특하고 고유한 서울 대표 음식 개발 미흡 ▪ 도시화로 인한 문화재의 훼손 및 가치상실 ▪ 서울의 전통과 역사를 재현하려는 노력 아직 미흡 ▪ 풍부한 역사문화자원의 이용률 미흡과 체험 관광 상품화 미비 ▪ 관광통계가 제대로 작성되어 있지 않고, 이에 따른 각종 관광시설에 대한 수급분석도 미비함 ▪ 상습적 교통지체와 대기오염 문제 심각 ▪ 외래 관광객 수요 증가에 부응하는 숙박시설의 절대량 부족 ▪ 전통가옥 형식의 호텔 등 다양한 형태의 숙박시설 부족과 홈스테이, 게스트하우스 등의 활성화 미흡 ▪ 체계적이고 유기적인 도시관광 연계루트 부족 ▪ 서울만의 독자적인 이미지 및 상징 부재 ▪ 세계적으로 내세울 수 있는 landmark로서의 관광자원 부재 ▪ 한강을 관광자원으로서 충분히 활용하고 있지 못함 ▪ 렌트카를 이용하여 관광하기가 힘듦 ▪ 언어소통이 불편함 ▪ 안내표지판 체계의 문제점(외국어 표기법, 도로표지판, 지하철표지판 등이 통일되어 있지 않음) ▪ 미국의 Silicon Valley와 같은 산업관광자원이 부족함 ▪ 역사, 기록을 보존하는 박물관이 부족 ▪ 서울의 이미지를 대표하는 고유성(Authenticity)을 갖춘 축제가 없음.
기회요인(Opportunity)	**위협요인(Threat)**
▪ 서울은 전국 외래객 입국자들의 80%이상이 방문하고자 하는 한국의 대표적인 관광 목적지이자, 관광브랜드로서 선도자의 위치에 있음. ▪ 대부분의 입출입국객들은 서울에 장기간 체제하였거나 최소한 단기 체재한 후 국내·외의 다른 지역으로 이동하므로 서울은 국내외적으로 볼 때 주요한 교통/이동의 결절지역으로 기능하고 있음 ▪ 이는 서울이 상대적으로 우수한 교통인프라를 갖고서 방문객 이동의 결절지역으로 기능하도록 여건 조성에 유리함. ▪ 아시아-태평양 지역의 관광객이 계속 증가추세에 있으며, 특히 거대한 잠재시장인 중국관광객이 급증하는 경향을 보임. ▪ 한류열풍의 확산 ▪ IT발전으로 디지털문화컨텐츠 및 정보시스템의 구축 가능 ▪ 한강의 세계적 문화관광 명소화 가능성 풍부 ▪ 미군기지 이전에 따른 용산가족공원을 통한 녹지공간 확보	▪ 외래관광정책 강화에 따른 일본, 중국의 관광경쟁력 증대 ▪ 위엔화 절상 압력 및 달러대비 원화강세 추세로 관광비용이 중국, 동남아 지역보다는 비싼 편임. ▪ 홍콩, 싱가폴, 베이징, 도쿄 등 아시아 주요 도시와의 국제관광객 유치 경쟁 심화 ▪ 부산, 제주 등 국내 지방 주요 도시의 국제관광도시로의 비약 노력

3. 서울의 전략산업 경쟁력 및 투자유치마케팅을 위한 여건 분석

1) 서울시의 전체적인 산업기반 환경

분류	항목	현황	서울마케팅에의 시사점
시장 요소	수도권 내 다국적 기업 공장의 수	- 경쟁도시에 비해 절대 열세	- 경쟁도시에 비해 열세에 있는 수도권의 경쟁력을 강화하기 위해서는 다국적 기업의 본사와 공장입지에 대한 규제를 완화하고 입주에 따른 인센티브 제공이 필요함. - 외국인 거주를 위한 커뮤니티 형성과 동반자의 취업을 적극적으로 지원하고, 외국인 학교와 병원 등 관련 인프라 지원 등 추가적인 조치도 필요함. - 서울의 국제도시로의 이미지 및 브랜드를 발전시키기 위해서는 경쟁력 있는 국내 기업들을 적극적으로 이용하여 투자여건에 대한 Co-Marketing을 펼칠 필요가 있음. - 적극적이고 혁신지향적인 소비자를 보유한 유리한 시장 환경의 존재는 새로운 사업 영역을 활발하게 탐색하는 외국기업을 유치에 있어 필요조건의 한 가지로 강점 요인이 될 수 있으나, 전략적 시너지 효과를 창출할 수 있는 적절한 사업 환경이나 쾌적한 삶의 질에 대한 충분조건으로서의 물리적인 하드브랜드의 구축이 시급함.
	국내기업의 경쟁력	- 경쟁력 있는 기업의 수로는 아시아 2번째임	
	소비자 특성	-하쿠호도에서 전세계 25개 도시의 소비자를 대상으로 라이프스타일 특성을 조사한 결과, 서울의 소비자들은 혁신과 자기실현을 지향하는 성향이 강하게 나타남	
인적 자원	영어 가능자 수	홍콩, 싱가포르에 비해 절대 열세	- 외국어 구사능력을 강화하기 위해서는 외국 유수대학의 분교설치가 가능하도록 수도권 대학 입지에 대한 규제완화 가 필요함. - 특히 첨단기술 및 금융, 패션, 국제비즈니스, 의료 등 전문대학원 유치를 위해 과실송금 보장 등 교육법 개정 내지는 특별법 제정이 필요함 - 도시마케팅 과정에 국제경험이 있는 우수 인력에 대한 홍보 적극적으로 실시
	해외 인적 네트워크	경쟁력 있음	
정부 정책	세제(법인세, 소득세, 부가가치세 등)	홍콩 싱가포르에 비해 세율이 높고, 복잡한 편임	- 국가적인 차원에서 조세제도 개혁 및 간소화, 외환관리정책, 회계투명성을 높이기 위한 정책수단 제고, 규제위주의 수도권정책을 전략산업, 핵심산업을 지원하는 방향으로 전환할 필요성을 수도권 지자체와 연합하여 공동으로 제기
	세제면의 인센티브 자본 및 금융관련 지원, 물리적 지원	외국기업 유치에 크게 매력적이지 않음	
	외국기업에 대한 차별 정도	외국기업에 대한 법적 차별정도에서 한국은 아시아 경쟁 도시 중 가장 심함	
	회계투명성 (국제기준에 맞는 회계처리 방식)	경쟁도시 중 최하위	
	외환관리정책	규제가 아직 남아 있음	

사업 환경	항공편으로 접근가능한 도시 수	홍콩, 동경, 싱가포르에 비해 접근가능한 도시 수 적음	- 경쟁도시 가운데 특급호텔 및 비즈니스 호텔 수가 가장 적은데, - 사업환경의 경쟁력을 높이기 위해서는 특급호텔 및 비즈니스 호텔에 대한 서울시 차원의 지원이 필요 - 국제적인 법률서비스는 국제 금융중심지 및 R&D중심지, 컨벤션 중심지가 되기 위한 핵심기능으로, 다양한 법률 서비스 수요를 충족시킬 수 있도록 법률시장개방에 대한 조치를 서울시 차원에서 제안하고, 중앙정부와 협의할 필요성 있음. - 국제공항과 도심간의 접근성 제고를 위해 전용철도 조기준공하여 접근시간 단축
	공항까지의 접근성	거리도 멀고, 접근 수단도 한정되어 도심까지 소요시간이 많이 걸림	
	특급호텔 수	경쟁 도시 중 가장 적음	
	통신 인프라	광대역통신망의 경우 경쟁 도시들 중 최고 수준임	
	대사업자 서비스	법률시장 미개방으로 로펌 진출하지 못함	
	자금조달 조건	홍콩 다음으로 대출금리가 높음	
	벤처캐피탈 투자규모	아시아 지역에서는 홍콩, 싱가폴 다음임	
	투명성 지표	경쟁 도시 중 최하위권	
	도시안전도 지표	서울은 자연재해로부터는 비교적 안전한 도시	
	국가신용도	안정적이나 중국 이외 타 경쟁국가에 비해 열위	
삶의 질	외국인 학교 수	중국도시보다는 많으나 타 경쟁 도시에 비해 열위	- 외국인의 입국 및 취업과 관련한 비자 종류를 다양화하고, 절차를 간소화하는 방안을 강구 - 외국인 학교 설립을 위해 서울시의 부지 제공이나 재정적 지원, 혹은 직접 설립 등의 조치가 필요 - 사학재단의 영리법인화, 과실송금의 보장, 입학자격의 확대 등의 교육법 개정이 요구됨 - 최소한 구청까지 외국기업 및 외국인을 위한 전단창구를 개설하고, 외국어, 특히 영어구사능력이 뛰어난 직원을 배치할 필요가 있음.
	범죄율	경쟁 도시 중 가장 높은 편	
	대기오염도	서울 중간 정도임	
	외국인에 대한 배타적 감정	경쟁 도시 중 가장 강한 편임	
	외국기업에 대한 태도	경쟁 도시 중 가장 배타적	
	외국인 출입국의 용이성	비교적 용이하나 홍콩/싱가폴에 비해서는 부족	
	도시기반시설의 외국어 표기 정도 및 일반 행정서비스의 영어사용 수준	홍콩, 싱가폴은 일반행정서비스, 도시기반시설 두 측면 모두 국제화가 크게 진전되어 있지만, 서울은 이에 크게 미치지 못함.	

2) 경쟁도시들과의 R&D부문 경쟁력 평가 및 시사점

구분		서울	상해	북경	홍콩	동경	싱가폴
수요 요소	국내기업의 경쟁력	△	×	×	△	◎	×
	다국적 기업 생산기지의 입지현황	×	◎	○	×	×	△
	하이테크 제품 생산	△	△	△	×	◎	○
	외국계R&D센터 입지현황	×	△	◎	△	×	△
자원 요소	인적자원	○	○	◎	×	◎	△
	특허	○	△	△	△	◎	△
	연구개발 비용	○	△	◎	×	○	△

※ 주 : ◎매우 경쟁력 있음, ○어느 정도 경쟁력 있음, △보통임, ×경쟁력 없음.

시사점

- 서울은 동경, 상해, 북경에 비해 R&D 센터로서의 역량이 부족한 상태
- 국내 기업의 경쟁력과 하이테크 제품 생산, 특허 등에서 어느 정도 경쟁력을 발휘할 여지가 있음
- R&D센터로서 서울이 가지는 잠재력은 서울 시민의 높은 IT활용도(High IT Literacy)와 유행에 민감한 특성 등 테스트 베드로서 충분한 기반을 갖추고 있다는 점임
- 연구개발의 성과가 생산이나 유통과 같은 기업의 다른 영역과 긴밀하게 연계되고 지속적으로 환류될 수 있어야 함. 산학연 협력과 연계를 촉진할 수 있는 제도적 지원책 강구는 이러한 쟁점과 밀접하게 연관되어 있으므로, 서울 전략산업과 관련한 산학연 협력 사업에 대한 마케팅에 포커스를 맞추어야 함.
- R&D센터 구축 전략에 있어 정보통신 관련 Global Leadership을 가지고 있는 국내 기업들이 주도를 하고, 국내외의 관련 기업들이 참가하는 방향으로 제도 모색
- 연구개발 역량이 고급과학기술인력에 결정적으로 의존하고 있으며, 고급 과학기술인력 유치를 효과적으로 하기 위해서도 생활의 질이 중요하므로 생활의 질에 대한 개선 및 이에 대한 홍보마케팅이 효과적으로 이루어 질 수 있도록 해야 함.

3) 경쟁도시들과의 금융부문 경쟁력 평가

구분		서울	상해	홍콩	동경	싱가폴
금융시장 규모	주식시장 규모	△	△	△	◎	×
	채권발행 규모	△	△	△	◎	×
	개인금융자산 규모	△	△	-	◎	×
	기업여신 규모	△	◎	△	◎	×
대외개방 요소	다국적 금융기관의 입지	×	△	◎	○	△
	증시에 상장된 외국기업 수	×	×	△	○	◎
	외국인 투자액 규모	△	◎	○	△	△
	외화채권 발행액수	△	×	△	◎	×

※ 주 : ◎매우 경쟁력 있음, ○어느 정도 경쟁력 있음, △보통임, ×경쟁력 없음.

시사점

- 금융 부문에 있어서 동경은 아시아의 다른 도시들에 비해 금융시장 규모 면이나, 금융시장 대외개방 정도에 있어서 압도적 우위를 나타냄.
- 시장환경은 다른 영역과 비교해 볼 때, 제한적이나마 금융중심지가 되기 위한 일정한 조건은

갖추었음. 그러나 M&A활성화나 금융시장의 다양성 등 선진 금융시스템의 도입과 효과적 실행이 관건

- 인적자원과 관련하여 금융의 국제화를 수용할 수 있는 전문 인력이 부족
  → 금융 교육 인프라 및 시스템 확보에 내실화
- 회계투명성이나 외환관리 및 금융규제 등 정부정책과 관련한 대부분의 지표가 중하위 수준
  → 규제완화를 위한 제도적 개선 요망
- 사업 환경은 정보통신 인프라와 같은 일부 지표를 제외하고는 대부분 하위 수준. 특히 금융기관의 입지조건, 국제적 접근성, 접객 시설 등의 약점은 시급히 해결해야 할 과제임
- 서울시에서 금융사업을 전략 사업으로 지정하고, 직접 금융활동과 금융서비스가 유기적으로 결합된 금융 클러스터를 육성 필요 있음
- 지역별 전략으로 도심에 국제금융도시의 중심기능을 수행하는 종합금융지구를 조성하고, 여의도에 증권거래소 중심의 금융관련 서비스업을 집중시키며, 강남은 제2의 종합금융중심지로 육성하는 방안 구체화 필요.
- 국제금융기관 및 다국적 기업을 유치하기 위한 전략으로는 서울 소재 대사관의 상무관, 주한상공회의소 등을 중개기구로 활용하거나, 서울국제경제자문단(SIBAC : Seoul International business Advisory Council), 외국인 투자자문위원회(FIAC : Foreign Investment Advisory Council) 등 자문기구를 활용하는 전략, 장래 북한과 시베리아개발을 위해 동북아개발은행을 신설하여 기금을 활용하고 본부를 유치하는 전략, 채권·파생상품을 중심으로 아시아거래소시장 신설을 추진하는 전략 등을 모색해 볼 수 있음.

4) 경쟁도시들과의 컨벤션 부문 경쟁력 평가

구분		서울	상해	북경	홍콩	동경	싱가폴
개최빈도	컨벤션 개최회수	◎	-	△	○	△	◎
인프라	국제회의 기획자	×	×	×	◎	×	◎
	동시통역자 수	△	△	○	△	△	△
	특급 호텔 수	×	△	×	◎	○	○

※ 주 : ◎매우 경쟁력 있음, ○어느 정도 경쟁력 있음, △보통임, ×경쟁력 없음.

시사점

- 현재 서울의 국제회의 개최 빈도는 아시아에서 2번째로 많은 수준이나, 인프라는 가장 열악
- 컨벤션 중심지가 되기 위해서는 단기적인 정책효과가 아닌, 장기적인 관점에서 컨벤션 인프라의 확충에 집중할 필요 있음.
- 서울의 경우는 시장요소 외에, 인적자원요소가 상대적으로 강점이 있음에 반해, 사업환경, 생활의 질 측면 매우 낮은 수준
- 장기적으로 컨벤션 중심지로 성장하기 위해서는 주기적인 방문을 이끌어 내기 위한 관광자원 개발 필수적. 이를 위해서는 서울만의 볼거리, 놀거리의 확충이 선결요건이며, 오사카의 유니버설 스튜디오 유치 등과 같이 국제 집객을 위한 도시차원의 노력 필요.
- 디즈니랜드, 레고랜드 등 국제적인 지명도가 있는 테마파크의 유치, 북한산 등산코스, 한강수변레저공간조성 등 서울에 특화된 관광자원의 개발, 외국인 전용 카지노의 확대 등

	범도시적 차원에서 관광자원 개발전략을 수립 필요 있음. - 사업환경 측면에서 국제적 접근성을 증대시키기 위한 적극적인 노력이 필요. 그 밖에 호텔 수 등 인프라 측면에서 낮은 경쟁력 등도 민간에 대한 제도적 지원 등을 통해 시급하게 개선되어야 - 국제회의 기획자, 동시통역사, 호텔, 접근성 제고 등의 컨벤션 인프라의 확충은 홍콩, 싱가포르처럼 정부 차원의 전략수립 추진 필요성 큼 - 생활의 질 가운데 외국인 및 외국문화에 대한 배타적인 태도는 컨벤션 중심지가 되는 데 상당한 제약요인으로 작용될 수 있음. → 적극적인 이벤트와 홍보 등 국제적 개방성을 지향하기 위한 문화활동이 다양하게 전개 되어야 - 한국이 강점을 가지는 분야를 중심으로 국제적으로 유명한 전시회를 유치하거나, 새롭게 기획하여 정례적으로 개최할 필요 있음. → 독일 하노버의 세빗(CeBIT), 라스베가스의 추계 컴덱스, 일본의 동경 게임쇼와 같은 국제적인 지명도를 가진 정기적 박람회를 개최할 수 있도록 기획력 필요. 특히 한국만의 강점을 살려 IT 및 통신, 온라인 게임 등의 분야에서 정기적인 국제컨벤션을 육성할 필요가 있음.

5) 서울 전략산업 투자유치를 위한 SWOT 분석

강점 요인(Strength)	약점 요인(Weakness)
▪ 국제 R&D센터 : 하이테크 산업을 중심으로 한 국내 기업의 경쟁력 및 High IT Literacy와 유행에 민감한 소비자의식 ▪ 국제금융센터 : 금융시장의 규모 ▪ 컨벤션중심지 : 최근 급증한 국내 개최 국제회의의 증가	▪ 국제 R&D센터 : 다국적기업의 진출 미비, R&D를 위한 인프라 미비 ▪ 국제금융센터 :다국적 기업 진출 미비, 많은 규제, 인적자원 부족 ▪ 컨벤션중심지 : 회의 기획자 부족, 동시통역사 부족, 특급호텔부족, 관광자원부족
기회요인(Opportunity)	**위협요인(Threat)**
▪ 국제 R&D센터 : 전 세계적인 첨단산업의 붐 ▪ 국제금융센터 : 중국의 성장 ▪ 컨벤션중심지 : 서울시의 적극적인 컨벤션 유치, 정부의 컨벤션산업육성,	▪ 국제 R&D센터 : 북경을 중심으로 한 경쟁도시의 R&D 중심도시 선점 ▪ 국제금융센터 : 금융중심지로 상해의 성장, 홍콩과 동경의 경쟁력 지속 ▪ 컨벤션중심지 : 북경과 상해의 성장, 기존 컨벤션 유치 강국(일본, 싱가폴,)과 경쟁, 불안한 국제 안보정세, 극내 지방의 컨벤션 유치 노력

4. Hi Seoul 브랜드 슬로건에 대한 외국인 의식조사

조사내용		조사결과
도시브랜드 “Hi Seoul”에 대한 인지도		- 알고 있다 68.0% - 알지 못 한다 32.0%로 ※ 알고 있음이 높게 나타남.
브랜드에 대한 외국인 인식 평가	도시브랜드 “Hi Seoul”에 대한 친숙성	- 친숙하게 느끼지 않는다 51.6% (전혀 그렇지 않다 : 24.2%+그렇지 않다: 27.4%) - 친숙하게 느낀다는 23.7% (그렇다: 15.1%+매우 그렇다: 8.6%) - 보통이다 24.7%임. ※ Hi Seoul이 그리 친숙하지 않음으로 나타남.
	도시브랜드 “Hi Seoul”에 대한 호감도	- 호의적인 감정을 가지고 있지 않다 33.3% (전혀 그렇지 않다: 15.1%+그렇지 않다: 18.2%) - 호의적인 감정을 가지고 있다 32.0% (그렇다: 23.3%+매우 그렇다: 8.7%) - 보통이다 34.7%. ※ 호감을 가지고 있는 경우가 조금 우세한 것으로 보임.
	도시브랜드 “Hi Seoul”에 대한 실용성	- 실용적 느낌을 주지 못한다 38.8% (전혀 그렇지 않다: 16.0%+그렇지 않다: 22.8%) - 실용적인 느낌을 준다 28.3% (그렇다: 22.4%+매우 그렇다: 5.9%) - 보통이다 32.9%. ※ 실용적인 느낌을 주지 못하는 것으로 평가 됨.
	도시브랜드 “Hi Seoul”이 타 도시브랜드 대비 특이성	- 독특하게 느끼지 않는다 37.9% (전혀 그렇지 않다: 18.7%+그렇지 않다: 19.2%) - 독특하게 느낀다 26.9% (그렇다: 21.9%+매우 그렇다: 5.0%) - 보통이다 35.2% ※ 타 도시 브랜드와 비교하여 독특하지 않다고 평가 됨.
	도시브랜드 “Hi Seoul”에 대한 신뢰성 있는 이미지 구축	- 신뢰 이미지를 주지 못한다 31.5% (전혀 그렇지 않다 14.6%+, 그렇지 않다 16.9%) - 신뢰 이미지를 주고 있다 31.1% (그렇다 25.6%+, 매우 그렇다 5.5%) - 보통이다 37.4% ※ 의견이 다양하게 분포 되어 나타남.
	도시브랜드 “Hi Seoul”에 대한 재방문 의사에 대한 영향력	- 영향을 주지 못한다 40.2% (전혀 그렇지 않다 15.1%+, 그렇지 않다 25.1%) - 영향을 준다 29.2%(그렇다 21.0%+, 매우 그렇다: 8.2%) - 보통이다 30.6% ※ 전반적으로 영향을 주지 못하는 것으로 나타남.
	외국 타 도시 대비 서울 생활에 대한 의향	- 생활하고 싶다 36.5% (그렇다: 27.4%+매우 그렇다: 9.1%) - 생활하고 싶지 않다 33.3% (전혀 그렇지 않다: 13.7%+그렇지 않다: 19.6%) - 보통이다 30.2% ※ 생활하고 싶다는 의향이 조금 높게 나타남.

“Hi Seoul” 브랜드의 메시지 성격과 대표성	“Hi Seoul” 브랜드 메시지의 성격	- 우호적이다 58.9% (우호적이다: 42.5%+아주 우호적이다: 16.4%) - 배타적이다 8.2% (아주 배타적이다: 1.4%+배타적이다: 6.8%) - 보통이다 32.9% ※ 브랜드의 메시지가 우호적인 이미지를 주고 있는 것으로 나타남.
	“Hi Seoul” 브랜드의 서울 이미지의 대변성	- 도시 이미지를 잘 표현한다 43.4% (그렇다: 32.4%+매우 그렇다: 11.0%) - 잘 표현하지 못한다 18.7% (전혀 그렇지 않다: 5.0%+그렇지 않다: 13.7%) - 보통이다 37.9% ※ 서울의 도시 이미지를 잘 표현하는 것으로 나타남.
	현재 서울의 대표적인 이미지 혹은 표지물(landmark)	- 역동적 도시(18.7%) - 현대적인 도시(17.4%) - 먹거리/쇼핑의 도시(16.4%) - 첨단 IT 도시(13.7%) - 한강(10.0%) - 서울타워(8.7%) - 역사적인 도시(4.6%) ※ 1 순위로 역동성을 뽑았으나 다양한 이미지가 복합되어 있는 것으로 나타남
	미래의 바람직한 서울의 대표적인 이미지	- 첨단 IT 도시 25.6% - 축제 및 문화 도시 24.2% - 역사 도시 14.2% - 생태친화 도시 13.2% - 컨벤션 도시 11.0% - 국제금융 도시 7.3% ※ 첨단 IT 도시 및 문화 도시가 우세하게 나타남.
“Hi Seoul” 브랜드의 국제성	“Hi Seoul” 브랜드의 방한 외국인에 대한 노출 정도	- 잘 노출되고 있지 않다 37.9% (전혀 그렇지 않다: 9.6%+그렇지 않다: 28.3%) - 잘 노출되고 있다 21.9% (그렇다: 18.3%+매우 그렇다: 3.6%) - 보통이다 40.2% ※ 방한 외국인에 잘 홍보되고 있지 않음이 높게 나타남.
	“Hi Seoul” 브랜드의 해외 노출도	- 잘 홍보되고 있지 않다 52.1% (전혀 그렇지 않다: 23.3%+그렇지 않다: 28.8%) - 잘 홍보되고 있다 21.5% (그렇다: 19.2%+매우 그렇다: 2.3%) - 보통이다 26.4% ※ 해외에 잘 홍보되고 있지 않다는 의견이 높게 나타남.
서울시 홍보에 대한 이미지 평가	“Hi Seoul” 브랜드의 교체 필요성	- 교체되지 않아도 된다 32.4% (전혀 그렇지 않다: 12.3%+그렇지 않다: 20.1%) - 교체되어야 한다 28.3% (그렇다: 19.6%+매우 그렇다: 8.7%) - 보통이다 39.3% ※ 별 의견이 없음이 높게 나타남.
	타국 여행 경험자의 서울시 홍보 매체물 및 자료 접촉 경험	- 접촉 경험이 있다 43.9% - 접촉 경험이 없다 41.6% - 무응답(잘 모름) 14.5% ※ 경험 유무가 유사하게 나타남.

	서울시 홍보물 접촉자의 이미지 평가	- 좋다(Good) 15.4% - 간결하고 친밀하다(Simple & Friendly) 9.6% - 아주 탁월하다(The most prominent) 7.7% - 훌륭한 도시(Good city) 5.8% - 전 세계에서도 현대적이고 IT산업이 발전한 도시(The modern & advanced IT part on the world) 5.8% - 흥분을 주는 도시(Exciting) 5.8% 순으로 나타남.

▶ 서울마케팅에의 시사점

○ 서울 도시브랜드의 차별화된 포지셔닝 전략 필요 : 개성 있는 인격체로서의 도시브랜딩 전략 입안 필요

- 전반적으로 브랜드 이미지 측면에서 차별화되고 개성적이며, 신뢰성 있는 호소력은 없다는 결과가 나타나 앞으로 차별화된 포지셔닝을 위한 도시브랜드 마케팅 전략이 요청됨.
- 도시브랜드 마케팅의 전개 시에 경쟁 도시들에 비해 보다 친숙하며, 차별적이고 개성적인 브랜드의 속성을 전달할 필요 있음.
- 많은 연구에서 브랜드를 개성적인 인격체로서 느끼는 소비자들의 경우에 브랜드 충성도가 상당히 높은 것으로 나타났음
- 현재의 Hi-Seoul 슬로건 자체가 그러한 인격적 측면의 브랜드 속성을 전달하는데 미흡하다고 한다면 브랜드 체계(brand architecture)를 개편, 새로운 브랜드 또는 하위 브랜드의 도입, 브랜드 재포지셔닝 등을 고려하여 도시브랜드의 전략적 활성화 방안을 찾아야 함.
- "Hi-Seoul"에 대한 브랜드 슬로건의 교체 필요성에 대한 물음에 대하여 교체하지 않아도 된다는 의견이 32.4%였으나, 교체되어야 한다는 의견도 28.3% 정도로 나와서 앞으로 도시브랜드 마케팅 전략에 있어서 현재의 도시브랜드 슬로건에 대한 교체 가능성도 어느 정도 염두에 둘 필요가 있을 것임.

○ 도시브랜드의 실용성 가치 전달에 있어서의 주의점

- 브랜드의 실용성도 낮은 것으로 조사됨.
- 브랜드 구성요소가 실용성을 전달해 주기 위해서는 어느 정도 속성이나 기능적인 측면에서의 구체성이 포함되어야 하는 한편, 서울시의 브랜드가 보증브랜드로서의 역할을 하기 위해서는 어느 정도 확장성을 내재 할 수 있을 정도의 추상성도 필요하므로, 도시브랜드 마케팅을 추진하는 정책입안자의 경우는 추상성과 구체성에 대한 비중에 대하여 사전방침을 결정해 두어야 할 것임.

○ 서울의 비젼을 담은 도시브랜딩 필요 : 도시정체성 찾기 프로그램 실시

- Hi-Seoul이 어느 정도 우호적인 이미지를 주며, 도시 이미지도 어느 정도 대변하고 있는 것으로 조사되었고, 현재 서울의 대표적인 이미지로는 "역동성"이 1순위를 점했으나, 기타 현대적인 도시, 먹거리/쇼핑의 도시, 첨단 IT의 도시 등 다양한 이미지가 복합되어 있는 것으로 나타남.
- 외국인 조사대상자들은 미래의 바람직한 서울의 대표적인 이미지를 '첨단 IT도시' 및 '축제 및 문화도시'로 꼽고 있어 앞으로 도시브랜드 전략의 도시의 브랜드가치 규정 과정에 이를 반영해야 할 것임.
- 일단 본 조사에서는 한국을 방문한 외국인이라는 한정된 표본을 조사대상으로 삼아 나온 결과이므로, 앞으로 서울의 비전 및 도시브랜드 가치의 핵심을 찾는 작업에는 보다 다양한 전문가들과 시민, 도시 방문고객들의 의견이 공유될 수 있도록 도시정체성 프로그램을 실행해야 할 것임.

○ 해외로의 도시브랜드 마케팅 활성화 프로그램의 실시

- Hi-Seoul 브랜드의 방한 외국인에 대한 노출 정도가 37.9%로 상당히 낮은 수준임. 또한, 해외에서의 노출 정도 역시 52.1 % 정도로 낮음.
- 국내외의 외국인을 대상으로 하는 도시 브랜드마케팅 프로그램의 내실화 및 브랜드 노출을 강화하기 위한 방안이 강구되어야 함.

제4절 기존 서울 도시마케팅에 대한 평가

구분	평가내용	서울마케팅에의 시사점
조직	▪ 전략적인 마케팅 개념이 없는 부서편제 조직으로 인한 통합· 조정의 어려움 ▪ 도시마케팅 관련 유관부서와의 유기적인 커뮤니케이션 부재 ▪ 공보 내지는 홍보에 치우친 정치·행정패러다임에 입각한 조직으로 인한 경직성 ▪ 서울마케팅 전담부서의 업무내용을 방문객 유치로 한정 ▪ 민관의 미약한 협력적 거버넌스 구축	▪ 도시 인구 규모나 면적 등의 양적인 경쟁과는 달리 소비자 대상의 도시의 개성, 문화컨텐츠, 고유한 이미지, 아이디어의 상품화에 있어서의 경쟁이라는 점에서 조직의 설치도 이러한 도시마케팅의 전략적 기능과 철학을 구현하여야 ▪ 전략적인 측면에서 기획기능도 가지면서, 산업국, 문화국 및 도시계획부서 등과 같은 사업부서조직과 유기적인 커뮤니케이션을 하여 서울시가 제공하는 정책 및 서비스에 대한 브랜드관리를 할 수 있는 조직 구조가 필요 ▪ 특히 서울에 대한 이미지의 혼재 내지 부재의 문제점을 해결하기 위해서 정책 홍보 업무와는 별도로 도시브랜드와 이미지를 관리할 수 있는 head 조직의 설치가 도시 이미지 명확화를 위해 우선적으로 이루어져야 ▪ 도시전체 차원의 전략적 마케팅에 대한 협의기구 구성, 투자유치, 방문객 유치 등 고객 시장 별 마케팅 책임 조직의 지정이 필요 ▪ 중앙정부의 마케터들과의 공조 역시 필요하다. 정부부처, 관광공사, 국정홍보처, 서울시의 마케팅 협의체를 구성하여 일관성있는 마케팅을 지속적으로 할 필요 ▪ 서울시와 자치구 간의 마케팅 관련 협의 채널을 구축하여 마케팅 소스 및 브랜드 관리를 위한 방향에의 합의가 필요
인력	▪ 순환보직 등에 따른 전문인력 부족	▪ 기업경영컨설턴트(management consultants)가 참여하는 임시조직의 구성 ▪ 조직 직무분석을 통해 마케팅 기획부서 이외의 집행업무는 민관공동파트너십의 형태로 민간에서 생산하여 전달하고 그에 대한 성과책임을 묻는

		방식으로 개편을 하거나, 조직 자체를 agency화 하여 지속적이고 꾸준한 마케팅 활동이 이루어져야
예산	▪ 도시마케팅을 전담하는 마케팅 담당관실의 예산이 34억 정도로 도시경쟁력 확보를 위한 업무 중요도 내지 우선순위에 비해서 예산이 턱없이 부족	▪ 전문마케팅 컨설턴트와의 인터뷰 결과, 전문광고대행사의 홍보 손익분기점이 13억 원 선이라는 것이 업계의 통념이라는 점에서 서울시의 도시마케팅전담부서에 대한 예산 책정 비율이 높아져야 ▪ 또는 예산절약적 차원에서 사기업의 메세나 운동이나 공익마케팅운동과의 Co-Marketing을 모색할 수 있는 다양한 아이디어를 찾도록 도시정부 차원의 공익적인 상품기획력을 높일 필요가 있음.
도시마케팅 방법론	▪ 서울시의 정체성 내지 비전에 대한 논의 없이 서울시의 이벤트 내지 축제에 대한 홍보마케팅을 통해 서울이라는 도시를 각종 언론매체 및 뉴미디어를 통해 노출시키는 빈도를 높이고 있으나, 정작 서울시가 제고하고자 하는 서울만의 차별화된 고유 브랜드 이미지에 대한 전략적 목표 없이 산발적으로 이루어지고 있어, 민선시장의 정치적 노선에 의해 홍보방향이 좌지우지될 수 있는 취약한 구조	▪ 지엽적이고 단발적인 홍보 업무에서 벗어나 전략적이고 장기적인 수요 조사 기반 하에 체계적이고 일관성 있고, 지속적인 도시마케팅이 필요 ▪ 문화 및 산업적인 측면에서 서울시의 경쟁성을 충분히 검토한 후, 최소한 앞으로 10년-20년의 근미래에 서울을 경제적으로, 문화적으로 윤택하게 지탱해 줄 수 있는 비전을 공유한 바탕 위에, 서울시의 도시계획을 통해 구축되는 하드웨어인 인프라와 소프트웨어인 브랜드 전략을 연결시켜 나가는 마케팅 전략을 수립해야 ▪ 빽빽하고 높은 건물, 혼잡한 교통, 많은 사람들 등 대개 비슷한 이미지로 떠오르는 대도시에 대한 색다른 감성적 차원의 브랜딩을 통한 차별화 작업이야 말로 서울시의 마케팅 전담부서에서 전달해야 할 서비스 ▪ 한편, 단기적으로 도시정부의 행정상의 한계로 인해 갑작스런 예산 증액이 어려운 점을 감안, 한정된 예산으로 해외에 도시 브랜드 마케팅을 할 수 있는 방법적인 측면에 대한 논의 역시 이루어져야
도시브랜드	▪ 서울시의 정체성 내지 지향의 우선순위를	▪ 도시마케팅을 위한 브랜딩 작업의

마케팅 (특히 Hi-Seoul 브랜드)	담보하는 이미지 전략의 부재 - Hi Seoul이란 슬로건만으로는 동북아의 IT첨단비즈니스, 금융중심지로서의 서울의 역할과 비전을 연상하기가 어렵다. 이를 통해 한류 열풍이 없는 동북아시아 이외 해외지역에서 한국기업이 친절한 인사를 하는 정도 이상의 이미지를 주지 못하는 이 로고에 기대어 국제적인 비즈니스 과업을 성사시키기에는 한계가 있어 ▪ 브랜드평가관리 미약 - 2002 월드컵 등의 큰 이벤트를 앞두고 또는 그 후 홍보 채널 확대를 위한 인지도 조사만이 실시될 뿐 로고 도시 비전에 어울리는 로고인가에 대한 사후 타당성 평가가 실시되고 있지 않아 ▪ 특징 없는 심벌 마크 - 브랜드의 가장 기초적인 목적은 차별화에 있다는 점에서 현재의 CI는 이에 실패하고 있다. 빨강, 파랑 노랑이 혼합된 서울시의 로고는 패스트푸드 혹은 어린이 놀이동산에나 어울릴 법한 디자인 ▪ 로고 및 심벌 브랜드 제작 과정의 행정편의주의 - 대중주의에 입각한 공모에 의한 선정, 비전문가에 의한 진행으로 전략적 마케팅 시각에서 최적의 도시 이미지 포지셔닝과 디자인의 모색이 이루어졌는지에 대한 의문	기초가 되는 로고 내지 슬로건을 만드는 작업을 위해서는 도시의 전략적 마케팅 포지션을 잡기 위한 정량적, 정성적 연구를 통한 기반데이터 위에 ▪ 타겟 수요자 분석과 창의적이고 경험 많은 브랜드 디자이너와 마케팅 디렉터들의 다양한 제안안들 속에서 ▪ 최종적으로 몇 가지를 선택한 후 ▪ 이들 대안에 대해서도 주요 타깃 수요자들을 대상으로 의견조사를 거친 후 선택 ▪ 그 후로도 이미지 정착을 위한 실행 프로그램의 집행 및 끊임없는 브랜드 관리라는 까다로운 작업이 이루어져야

제5절 소결 : 전략적인 접근이 부족한 서울마케팅

○ ‘선택과 집중’이라는 전략 개념을 서울마케팅의 현황에 적용해 보면, 개별 기능적 업무단위(산업, 문화)에서는 목표를 설정하고 그에 해당하는 정책수단들을 선별하여 집행해 나가고 있으나, 도시마케팅이라는 측면에서의 전략적인 접근이 부족.

1. 대도시 서울에 대한 도시마케팅을 함에 있어서 도시의 정체성 내지 비전을 읽어낼 수가 없음.

2. 도시마케팅 전략 수행을 어렵게 하는 조직체계 및 자원

○ 도시마케팅의 우선 전략부문으로서 도시브랜드 경영 전략의 필요성

- 하드웨어적이고 양적인 차이로 도시 간 경쟁에서 우선순위를 논의하던 시대는 지나갔음.

- 본질적인 문제는 하드브랜딩을 이끌어 줄 수 있는 소프트브랜딩의 아이디어의 기발함, 창의성임.
- 전략적 마케팅 개념을 도시 정부 조직화 및 도시마케팅을 위한 방법론에 배태시켜야 함.
- 우선, 혼재된 이미지의 서울을 차별화되고 긍정적인 비전을 담은 소프트 도시브랜딩의 강화임.
- 이러한 작업이 먼저 이루어지고 나서, 하위 브랜드인 관광브랜드, 산업브랜드를 통해 관광목적이던 비즈니스 목적이던 방문객의 감성적인 수요에 대처하고, 각각의 목적에 맞는 목표공중에게 세부영역에서 하드 브랜드 마케팅을 실시하는 체계를 잡아야.

제4장 서울마케팅의 중점 전략과제 선정

제1절 서울마케팅의 기본 방향 및 목표

○ 세계적인 도시로서 런던이나 뉴욕, 파리와는 달리 서울만의 특별한 브랜드 가치를 가지기 위해서는 서울만이 가지고 있는 고유한 것 혹은 서울이 가진 강점을 최대화시켜 세계적인 도시와의 차별성을 확보해 나가야 함.

○ 20세기 한강의 기적을 통하여 산업화시대의 압축적 경제성장을 이룬 대표적인 대도시로서의 이미지를 가진 서울이, 첨단지식산업시대의 21세기에 창의적 상상력으로 새로운 영역에서 부가가치를 창출해나가고 있는 세계 유수의 대도시들과의 재편된 경쟁에서 우위를 점하기 위해서는, 지금까지의 물리적이며 수치적인 경쟁이 아닌, 개성적인 이미지와 서울만이 가져다 줄 수 있는 독특하며 감성적 매력을 발산하는 도시로 서울을 찾는 고객들의 마음속에 자리매김(positioning)되어야 함.

○ 서울이 한국의 대표 도시브랜드이자, 동북아의 대표적 도시, 세계 초일류 도시라는 캐치프레이즈가 단지 수사(修辭)에 머물지 않게 하기 위해서는 도시브랜딩 의 개념적·실천적 의의 및 실행방안에 대한 논의가 선행하여 이루어져야 함.

○ 서울 도시브랜드의 가치향상이 서울마케팅의 다른 하위 마케팅 분야인 관광과 투자유치에 파급효과를 가져올 것임. 관광마케팅 분야와 투자유치 분야 역시도 도시브랜딩의 연계 선상에서 이루어져야 그 시너지 효과가 배증될 것임.

제2절 서울마케팅의 우선 전략과제 선정

○ 서울시에 대하여 도시계획, 환경, 문화, 관광, 복지, 산업, 환경, 교통, 주택, 소방재난 등의 다양한 분야에서 전문가들의 서울의 비전과 도시정체성에 대한 논의가 있은 후, 그런 논의 중에 나온 여러 안들을 대대적으로 시민들도 참여하는 여론의 장에 내놓고, 여론이 수긍할 수 있는 합의된 부문을 선정해 도시의 역량을 집중해 마케팅을 해야 함.

○ 서울마케팅의 전반적인 현황을 분석하여 본 결과, 도시마케팅을 위해서 우선적으로 도시브랜딩 전략을 통해 하위 마케팅 부문에의 일관성 있는 도시마케팅 기획이 시급히 이루어져야 한다는 결론을 내림. 추후 마케팅 수단을 사용하여 도시가 소구할 수 있는 다양한 부문별(문화, 관광, 투자유치, 생태환경, 복지 등) 전략들은 서울의 정체성을 담은 도시 브랜드 전략과 궤를 같이 하면서 진행되어야 할 후속 연구과제로 남겨두도록 함.

제5장 서울마케팅의 중점과제 : 도시브랜드 경영 전략

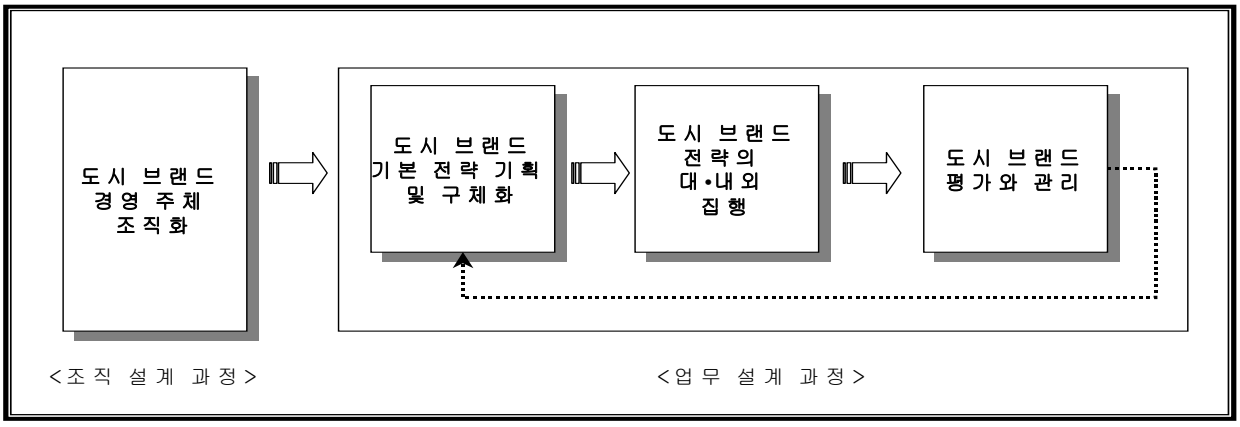
제1절 도시브랜드 경영전략의 전체구조

○ 이하에서는 서울 도시마케팅의 중점 전략과제를 “도시브랜드 경영전략”으로 대상범위를 한정하고 이와 관련하여 도시브랜드 경영 과정 및 추진업무, 네트워크 구성 등에 대해 집중적인 시뮬레이션 전략을 제공하고자 함.

- 혼재된 이미지의 서울을 차별화되고 긍정적인 비전을 담은 소프트 도시브랜딩의 강화가 우선적으로 이루어져야 함.
- 이러한 작업이 먼저 이루어지고 나서, 하위 브랜드인 관광브랜드, 산업브랜드를 통해 관광목적이던 비즈니스 목적이던 방문객의 감성적인 수요에 대처하고, 각각의 목적에 맞는 목표공중에게 세부영역에서 브랜드 마케팅을 실시하는 체계를 구축해 나가야 함.

○ 따라서 본 보고서에서는 체계 구축에 장기간이 소요되며, 소프트 마케팅 자산으로 중시되고 있는 도시브랜드 육성을 위한 기본 경영전략을 제시하고자 함.

<도시브랜드 경영 전체 구조>



<도시브랜드 경영을 위한 업무 설계 과정>

Ⅰ. 브랜드 기본 전략 기획	Ⅱ. 브랜드 기본 전략의 실행	Ⅲ. 브랜드 전략의 평가와 관리
● 브랜드 가치의 명문화 ● 브랜드 기점으로서의 조직 활동 방침 수립 ● 브랜드 체계 구축	● 마케팅과의 연계 ● 조직 내로의 브랜드 침투 ● 조직 외로의 브랜드 발신	● 브랜드 가치 평가 ● 도시브랜드매니저 제도 도입 ● 도시브랜드 경영 성과평가 시스템 구축

○ 도시브랜드 경영을 실현하기 위해서는 관-민-학이 대대적으로 참여하여 서울의 장소를 평가하고 서울의 장소가치를 재확인 할 필요가 있음.

○ 서울이 세계를 향하여 어떤 비전을 가진 도시가 되어야 하는지 파악하고, 이것을 도시 간 정책경쟁(policy competition)이라는 장기적인 시각에서, 도시 브랜드경영에서 지속적으로 확인하고 관리하고 평가하여야 함.

○ 그리고 평가결과에 부합하는 기획과 전략이 이루어지는 피드백을 통해 도시브랜드 자산관리의 선순환 구조가 확립되어야 함.

○ 서울의 브랜드 가치를 높이기 위해서 서울브랜드의 아이덴티티와 브랜드 아키텍쳐의 확립과 서울시 공무원 조직 내에 관리적인 마인드가 아니라 전략적인 마케팅 마인드를 심어줄 수 있도록 지속적인 교육 역시 필요함.

제2절 도시브랜드 경영 조직화

1. 도시브랜드 경영 조직설계

1) 브랜드 경영조직 구성의 요건

- 경영 의사결정이 반영되어야 한다.
- 경영 전체가 전망 가능해야 한다.
- 사업부, 기능 조직에 지시와 명령을 할 수 있어야 한다.
- 조직 내부와 외부에 존재와 의의를 표명해야 한다.
- 중장기적으로 계속 대응해나갈 수 있어야 한다.

2) 브랜드 경영부문 조직 대안

- 브랜드 각각의 장단점을 참조하고, 자사의 조직과 업무의 특징, 브랜드 과제의 특성을 충분히 고려해서 경영진의 이해를 얻어 조직 형태를 결정

경영기획부문 관련형

- 브랜드 경영 전담 조직을 경영 기획 부문의 내부 또는 이 부서로부터 파생된 형태로 구성하는 것은 '경영 의지'를 기업 내외에 알리는 유형
- 장점 : '브랜드 경영 부서장 --> 경영기획실장 --> 시장'으로 업무 보고 라인(report line)이 연결되어 의사결정이 단순하면서 명확. 부서장을 실국장이나 부시장이 겸임하는 경우도 있는데, 이 경우 최고 경영자의 브랜드 경영 활동을 위한 의지가 명확히 드러남.
- 단점 : 브랜드 경영부문이 사업 부문이나 기능조직과 다소 거리가 있는 기업의 경우 전략과 실행에서 갭이 발생하기 쉬움. 이러한 경우, 사업부문 이외 조직에서의 브랜드 전략의 대응과 서울시 내에서의 브랜드 경영에 대한 일체감 조성이 핵심.
- 브랜드 경영 전담 부분은 서울시 브랜드에 대한 정보를 통합적으로 관리해나가기 때문에 그러한 임무에 대응해 승인권은 물론, 예산 집행도 관장할 수 있어야.
- 그러나 구체적인 운영사항까지 반드시 경영 기획 부문의 업무로 취급할 필요는 없음. 서울시 조직 내, 투자가, 고객 대상 커뮤니케이션에 관한 여러 종류의 조사, 계획, 실행, 결과 파악 및 분석 등의 업무가 발생하여 업무량과 구성원의 비율이 불균형해 질 수 있기 때문.
- 사업부서의 일반적인 업무와 인원 배치의 균형 면에서 봐도 구체적인 실행업무는 홍보, 광고 선전 등은 기능조직에 위탁하는 것이 바람직. 이 때 전체적인 경영을 하면서 브랜드 실행 계획을 전개하는 부서에 예산의 활용 권한을 위임도 고려.

홍보 부문 관련형

- 홍보 부문을 모체로 발전시키면서 경영 기획 부문 또는 경영진과 연계를 도모하고 기존의 기능과 차별성을 강조. 이는 현재 서울시의 마케팅 관련 조직구조와 유사.
- 일반적으로 미국과 유럽의 기업에서는 홍보 부문이 제품이나 유통 관계의 커뮤니케이션 업무 이외에는 관여하지 않는 것에 비해, 일본 기업의 경우에는 업무영역이 다방면에 걸쳐 있으며, 또한 기업에 따라 서로 다소 차이가 있음.
- 그 중에서도 기업 전체의 PR, IR, 사내 홍보, 업계 대응 등을 폭넓게 담당하고 있는 경우에는 사업 부문의 하나로 간주 될 수 있기 때문에 홍보 부문을 기반으로 브랜드 경영 전담 부서를 설계하는 것도 하나의 방법임.
- 장점 : 브랜드를 기업 내외로 침투시킬 수 있는 충분한 노하우가 있음. 사내에서의 계몽, 더불어 사기향상까지도 시야에 넣은 침투 실행을 기대할 수도 있음.
- 단점 : 경영 기획 부문 관련형의 경우와 달리 홍보 부문은 스태프의 위치가 일정하지 않아 브랜드 가치 향상을 도모하기 위한 각 부서에서의 명령 체계가 제대로 기능하기 어려움. 이를 방지하기 위해서는 경영 기획부문과 연계해, 상위의 사업 부문 담당 이사의 권한으로 직접 지시하는 명령라인을 만드는 대안을 생각해 볼 필요도 있음.
- 한편 사업 부문과 다른 기능조직과의 연계에 예전보다 더욱 힘을 쏟을 필요가 있으며, 이는 경영 기획 부문 관련형 조직의 경우와 동일.

사업 부문 관련형

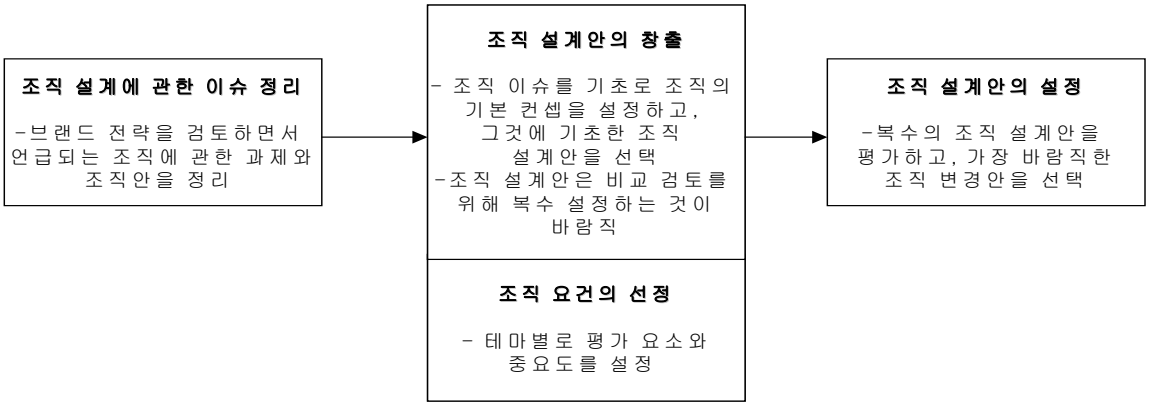
- 서울시 전체에 큰 영향을 미치는 사업 부문이 있는 경우, 이것이 중심이 되어 전사적 활동과 연계시킴.
- 서울시의 사업 구성상 특정한 사업 부문이 매우 중요하며 다른 사업 부문의 전개가 아직 정상 궤도에 올라와 있지 않은 경우에는 그 주요 사업 부문과 관련된 조직으로 설계하고, 다른 사업에도 브랜드 경영 활동을 전개해나가는 방법. 이 경우에는 일상 업무에 깊게 관여한 기능조직의 내부와 관련 조직이 관계가 없기 때문에 전체 기획을 행하는 부문에 브랜드 경영 부문이 위치하는 것이 이상적.
- 장점 : 서울시의 핵심이 되는 사업 부문이 브랜드의 중요성을 이해하고 있기 때문에 사업 부문 내에서의 브랜드 침투와 브랜드 경영 활동의 전개가 비교적 원활하게 수행될 수 있음. 물론 그 핵심 사업에서의 움직임은 다른 사업 부문으로 파급을 초래함.
- 단점 : 서울시의 성과를 좌우하는 사업에 의해 자칫하면 단기적인 만족도를 추구하는 정책으로 변질되어 오히려 브랜드 가치를 저하시킬 우려도 있음. 따라서 구성원들의 임무에 대한 충분한 지각과 리더들의 이해가 반드시 필요.

교차 직능형 (서울시마케팅 및 브랜드 전담 조직에 적용 가능)

- 위원회 형식 등 프로젝트형 조직에서 브랜드 경영 활동을 착수하고, 그 후에 독립 조직으로 이행하는 수순을 밟음.
- 기존의 조직을 포함하거나 혹은 기존의 조직에서 파생시키는 것이 아닌, 회사 내의 각종 기능을 포괄적으로 수용하는 새로운 조직을 설치. 이 경우 초기에는 전사적 교차직능형(cross-functional) 프로젝트 조직으로 운영하고, 조직이 안정된 단계에서 독립 조직으로 이행하는 것이 이상적
- 장점 : 일반적으로 조직을 새롭게 구축할 때 사내 조직원들의 의견 조정이 필요한데, 그것을 비교적 원활하게 할 수 있음. 또한 수직형 조직에 수평형의 축을 만들어 주고, 핵심 구성원에 의해 구성하는 것도 가능. 또한 프로젝트 리더에 최고경영층이 참여해, 사내외에 존재감을 피력하는 것도 가능.
- 단점 : 모든 구성원들이 본래의 업무를 겸하고 있기 때문에 업무의 조정을 비롯해 다소 번거로운 문제가 발생. 프로젝트 리더는 구성원들이 속한 부서장, 센터장, 팀장 등에게 사전에 협력 요청을 하는 것이 매우 중요.
- 한편 프로젝트형 조직에 있어서는 '사무국'의 설정이 필요. 사무국에 어떤 부문의 스태프를 채우느냐에 따라 그 프로젝트에 대한 관점이 달라지기 때문.
- 새로운 조직에 프로젝트를 실행하려면 타이밍과 직무 영역 설정이 중요. 타이밍은 조직의 중요성에 관한 사내 여론이 양성되는 동시에 임원층 전체의 의사가 하나로 일치되어야 가능. 어떠한 임무를 맡고 어느 직무를 수행하는가는 기업 설정에 입각해서, 또한 프로젝트 형식 운영의 실적부터 추출해서 규정하는 것이 바람직.

3) 도시브랜드 경영조직 설계 진행 방법

○ 브랜드 경영 전담 조직을 신설할 때는 브랜드 과제에 대응한 조직 컨셉을 추출하고 그것을 기초로 조직 형태를 검토



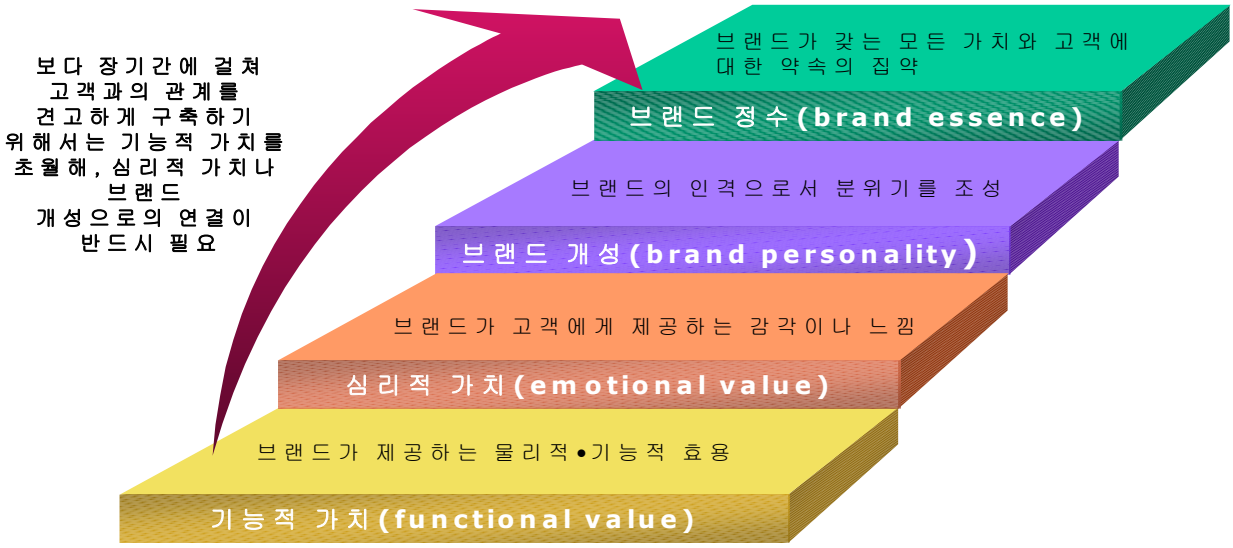
<그림 > 조직설계 검토 과정

제3절 도시브랜드 기본 전략 기획

1. 도시브랜드 가치규정 및 명문화

1) 도시브랜드 가치와 포지셔닝

○ 도시가 마케팅 대상 집단에게 제공할 브랜드 가치는 다음의 그림처럼 계단처럼 나타낼 수 있음. 상위로 갈수록 브랜드가 나아가야 할 방향 내지 목적과 맞닿아 보다 창조적이며 전문가적인 마인드가 요구됨.



< 브랜드 가치 계단>

○ 보다 장기간에 걸쳐 고객과의 관계를 견고히 하기 위해서는 기능적 가치를 초월하여 심리적 가치나 브랜드 개성으로의 연계를 통해 고객의 머릿속에 연상 작용을 일으킬 수 있도록 브랜드 차별화를 꾀해야 함.

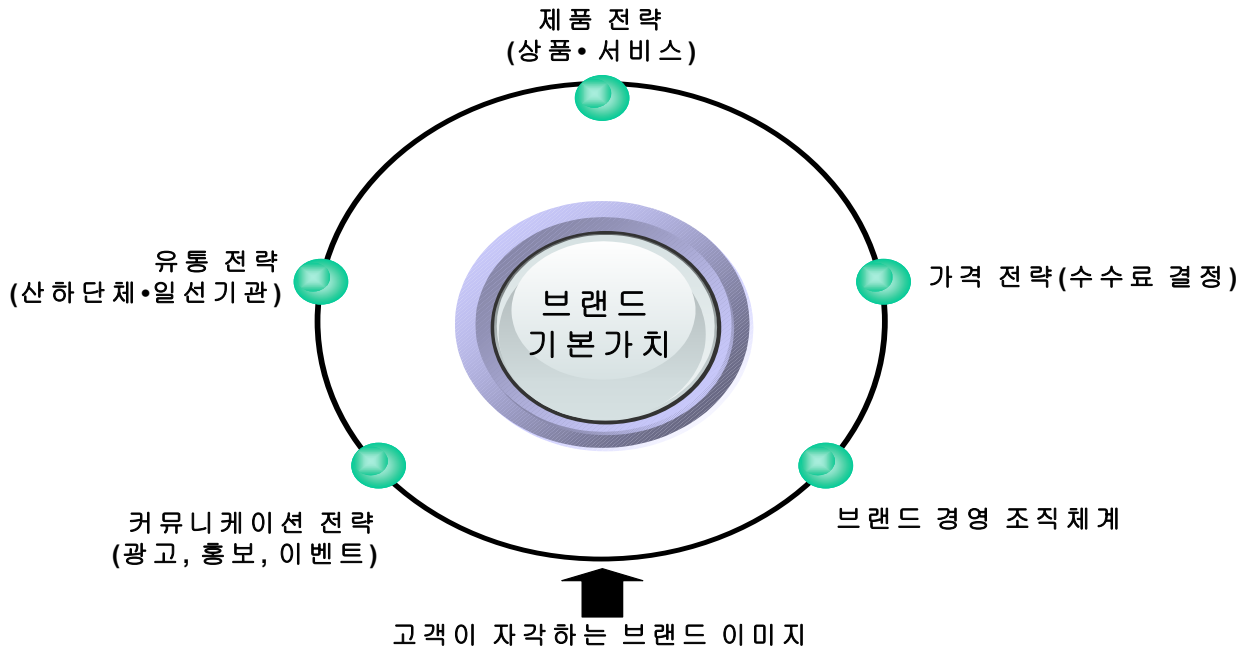
○ 도시브랜드에 대한 포지셔닝이 잘 되어 있어 목표로 하는 잠재고객들이 그 브랜드의 개성을 인식해 준다면 그 브랜드는 성공할 수 있음.

○ 문제는 오늘날 공중화장실의 문, 지하철의 여닫이문까지 넘쳐나는 광고로 도배가 되어 있는 커뮤니케이션 사회에서 고객들의 마음속에 진입하여 의도한 브랜드 이미지를 심고 심지어 감동까지 전달해 주어야 하는 포지셔닝 작업은 말처럼 쉽지만은 않음.

○ 브랜드 관리자들은 브랜드의 가치를 고객들에게 보내려고 노력하지만 소비자들은 제각기 주관적으로 이를 받아들이므로, 브랜드의 가치 제안과 고객들이 받아들이는 브랜드 이미지 사이에 생기는 인식의 간극(perception gap)을 최소화하기 위한 전략적 노력이 필요

○ 도시 브랜드는 커뮤니케이션 영역을 초월해 브랜드와 목표집단의 모든 접점을 포함할 수 있도록 일관성 있게 구축되어야 함.

○ 브랜드 활동의 기획과 집행은 브랜드 가치가 기본적인 역할을 하게 되며, 상세한 마케팅 계획을 입안할 때는 시대적 상황 및 경쟁 도시의 동향 및 고객의 욕구에 따라 새로운 요소를 첨삭하는 유연성이 필요.



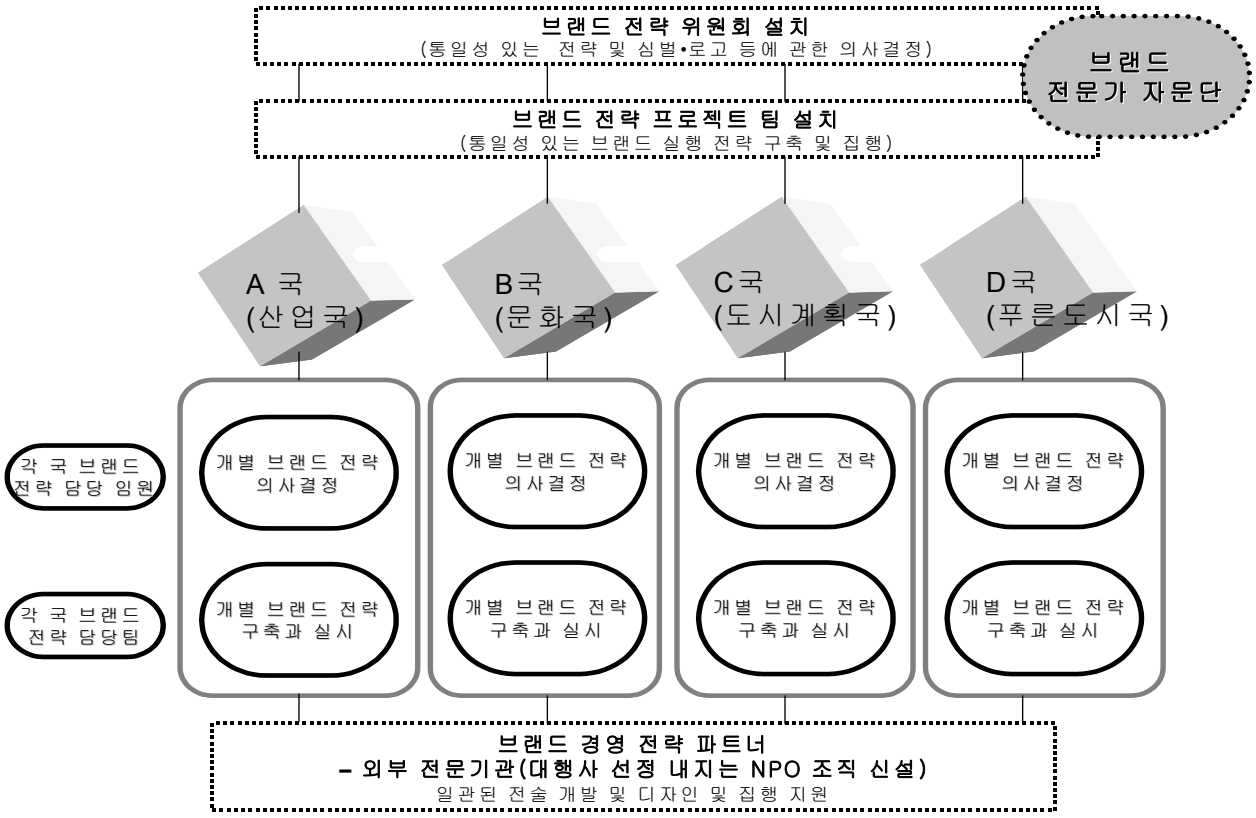
<그림 > 통합적인 브랜드 경영 전개

○ 브랜드 활동이 행해져야 할 영역은 고객의 오감에 이르는 감각적인 가치까지 다방면으로 확대되어 커버되어야 함. 브랜드의 가치 규정은 간단한 몇 개의 어구로 규정될지라도, 통합적인 브랜드 활동을 통해 풍부한 브랜드 연상을 전개시킬 수 있어야 함.

2) 도시브랜딩을 위한 조직 체계 및 기획 과정

(1) 다양한 부서에 속한 구성원의 협업이 이루어지는 전사적 교차직능형 과업체계구축

- '브랜드 전략 위원회'는 과업 추진에 관한 각종 조정 역할 뿐만 아니라 모든 검토 과정에 관여해야.
- 필요에 따라 분과회의 등을 주관하거나 인터뷰, 워크숍 등 다양한 방법을 유연하게 편성하여 브랜드 관리를 위한 의견수렴.
- 중요한 것은 과업 상부기관(검토결과의 보고, 승인을 받는 조직의 최고의사결정권자)를 명확하게 설정하는 것임.
- 브랜드 경영 검토를 위한 초기 단계에서는 도시정부 수장의 적극적인 관여가 깃들인 강력한 리더십이 조직 구성원들의 의식 향상 도모뿐만 아니라, 브랜드 업무의 중요성 부각을 위해서도 필수적임.
- 의사결정의 객관성, 과업 조직체 운영의 효율성, 선진 브랜딩 기법 노하우 전수를 위해서는 브랜드 관련 컨설팅 전문기관이나 전문가들로 구성된 자문위원회 또는 브랜드 파트너로서 실행전술에 도움을 요청할 수 있는 대행사가 필요할 수도 있음.

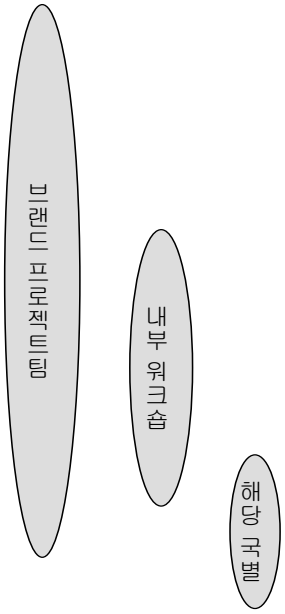


<도시브랜드 전략 조직 체계>

(2) 도시 브랜드 기본전략 기획 과정

업무 진행단계		업무 내용
Ⅰ. 분석	과제 파악	• 이해관계자 인터뷰 • 기존 자료 분석
	과제 구조화	• 브랜드의 문제점 파악 • 과업 목적, 실시 범위 명확화 • 초기 브랜드 가설 설정
	브랜드 환경 분석	• 도시 브랜드 경쟁력 분석 • 경쟁도시 브랜드 경쟁력 분석 • 도시마케팅 소비자 동향 분석
Ⅱ. 창조	미래 환경 시나리오 설정	• 브랜드 가치 선정 기간 설정 • 도시 내외 환경 변화 요인 정리 • 미래 환경 시나리오 기획
	브랜드 목표집단 규정	• 브랜드 목표집단 설정 • 브랜드 정체성 추출
	브랜드 가치 규정	• 포지셔닝 명확화 및 브랜드 가치계단 설정 • 브랜드 규정(brand statement) 개발 • 브랜드 가치의 시각화
Ⅲ. 실행	브랜드 체계 구축	• 브랜드 계층 구조의 명확화 • 브랜드 '폐기 & 성장' 방침의 결정 • 브랜드 체계 전략의 구축
	브랜딩 실행 계획 책정	• 브랜드 경영 실시 계획 입안 • 슬로건, 디자인 등 크리에이티브 개발 • 통합 커뮤니케이션 체계 개발

수행 조직



<도시브랜드 기획 과정>

- 도시 브랜딩 과업을 위한 업무과정은 위의 그림과 같이 Ⅰ. 분석(analysis) → Ⅱ. 창조(creating) → Ⅲ. 집행

(implementation)의 단계로 이루어짐.

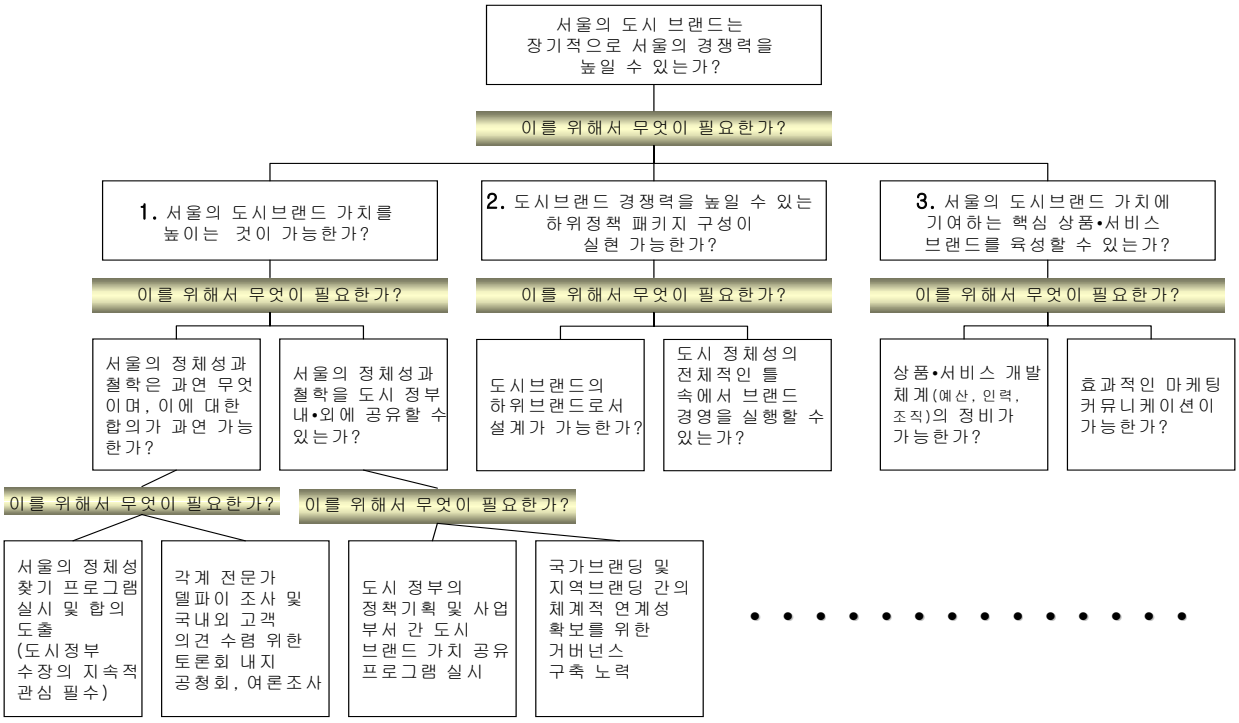
- 도시브랜딩 관리에서 가장 중요한 것은 도시브랜딩의 목적, 도시브랜딩을 위한 포지셔닝 및 산출물, 그리고 진행과정상의 시간 계획에 대해 참여 구성원 모두가 공유를 해야 함.

3) 도시브랜드 가치 창조를 위한 분석 단계

(1) 도시브랜드 과제파악 및 구조화 : 도시브랜드 전략 쟁점 분석

- 이 단계에서는 도시정부의 단체장에서부터 직속 기관 및 산하단체의 종사원 및 시민 및 방문객(투자자, 관광객 등) 등의 다양한 이해관계자(stake-holder)의 의식조사를 비롯하여 브랜딩을 위한 도시여건에 관한 각종 자료 분석, 서울시와 경쟁관계에 있는 도시들, 브랜드 마케팅 하고자 하는 고객에 대한 분석 등이 다각적인 관점에서 대대적으로 이루어져야 함.

- 먼저 도시의 정체성 및 철학을 브랜드 가치로 명문화하기 위해서는 '무엇을 실현할 것인가'하는 목적과 범위를 명확히 하고, 전략 이슈가 무엇인지를 전체적인 과업 구조 틀에서 발견할 수 있는 '도시브랜드 전략 쟁점 분석'을 실시할 필요가 있음.

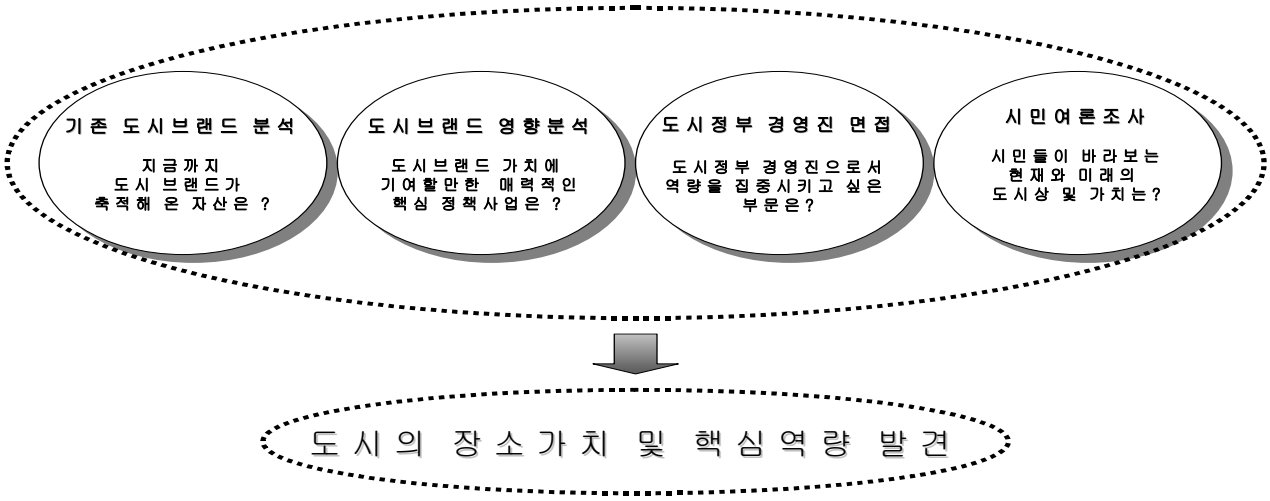


<서울도시브랜드 전략 쟁점 분석 실시 예>

- 이러한 작업은 도시브랜딩 작업을 착수하기 전에 상위부터 하위에 이르는 일련의 브랜드 전략 쟁점들과 요인을 일목요연하게 보여줌으로써 브랜딩 작업을 분해하고 정리해 줄 수 있는 이점이 있음.

(2) 도시브랜드 환경 분석

① **자기도시브랜드 분석** : 기존 도시 브랜드 역사분석, (도시역점정책사업들이)도시브랜드(에 미치는) 영향분석, 도시브랜드 경영진 면접, 시민합의도출을 위한 여론조사



<그림 > 도시브랜드 환경 분석 : 자기 도시브랜드 분석

② **경쟁 도시브랜드 분석** : 압도적 경쟁우위 도시브랜드 파악, 경쟁도시 브랜드의 기능 및 감성적 차별점 분석, 경쟁 커뮤니케이션 분석 및 경쟁 포지셔닝 맵 작성

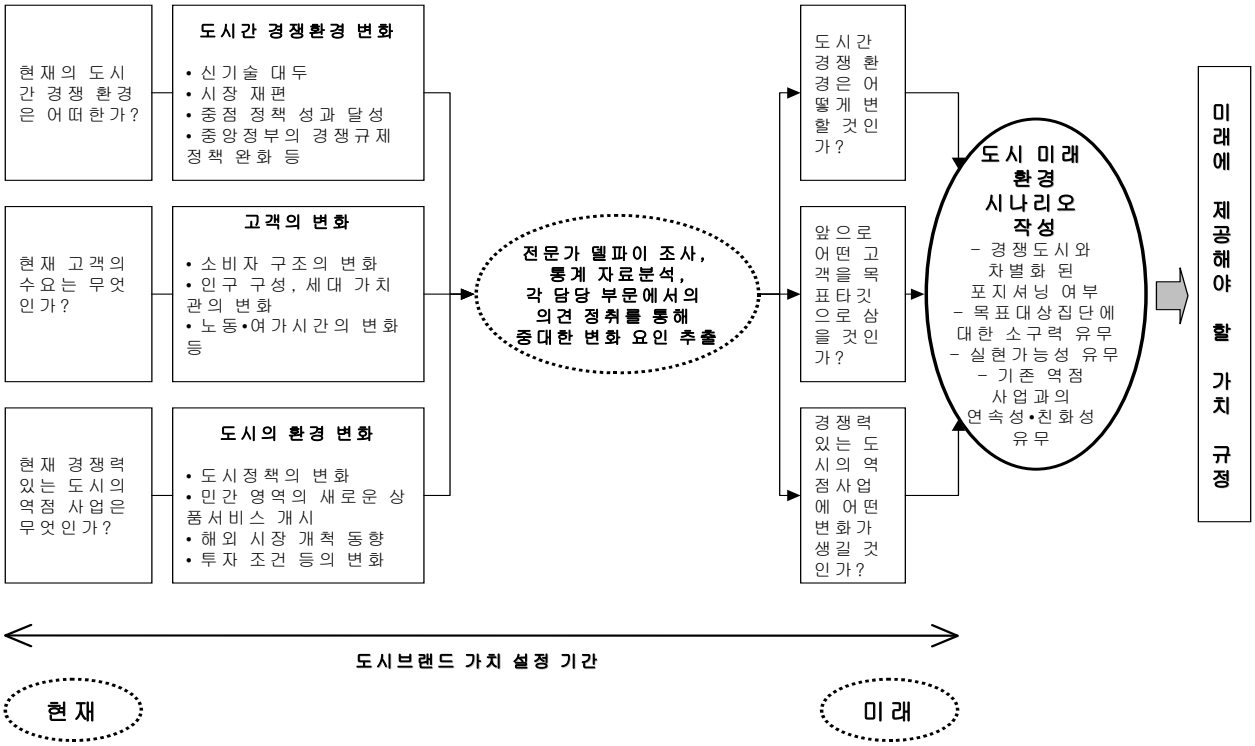
③ **도시브랜드 소비자 동향 분석** : 브랜드 마케팅 목표대상 집단을 중심으로 실시

4) 도시브랜드 가치창조 단계

- 이상의 분석 결과를 토대로 향후 도시의 환경변화 요인을 고려하여 도시의 정체성과 비전이 함축된 브랜드 가치를 창출함. 이는 '브랜드 전략 프로젝트 팀'을 중심으로 각 부문 구성원의 참가에 의해 워크숍 형식으로 운영되는 것이 효과적임.

(1) 도시 미래 환경 시나리오의 구축

- 도시의 브랜드 정체성을 규정할 때 그것의 효력이 어느 정도 유지 될 수 있을지에 대해서 시간 변수를 고려. 그 기간은 중앙정부의 정책이나 시장 경기변동 상황에 의해 달라질 수도 있으며, 중·장기 도시 경영 계획과 연계할 필요성도 있음.
- 도시 간 경쟁 환경, 고객, 그리고 도시 내부의 환경 등 각각의 변화 요인을 상세히 분석하여 미래 환경 시나리오를 구축하면서 미래에도 여전히 유효할 도시브랜드의 강점 요인을 파악해야 함.



<그림 > 도시 미래 환경 시나리오 구축

- 이상의 정보를 근거로 워크숍에서 중요 변화 요인 축으로부터 전략 세분화를 하고, 상정될 수 있는 복수의 대안을 도출.
- 다음으로 지금까지 축적해온 브랜드에 대한 신뢰성 유지나 친화성이 여전히 확보될 것인가를 파악.
- 미래의 새로운 동향에서 제시되는 변화요인이 브랜드 실행 시에 자산이나 기술이 확보되어 있지 않아 그 실체를 담보할 수 없다고 한다면, 도시브랜드 가치로의 편입은 더 두고 보아야 함.
- 서울시의 경우, 문화도시 내지 환경친화도시로의 이행이라는 시정목표를 세우고 있는데 이를 곧바로 도시 브랜드 가치로 편입하는 것이 전략적 선택의 관점에서 이루어졌는지를 세밀히 검토해야 할 것임.

(2) 도시브랜드 목표집단 규정

- 도시브랜드 목표집단을 특정화하는 것은 도시브랜드의 가치 규정의 핵심이 됨.
- 이를 위해서는 도시 행정서비스의 각 부문별로 주 고객의 속성과 라이프스타일을 구체적으로 묘사한 다음 공통항목, 상위항목 등을 워크숍 구성원 전원이 해석을 가미하여 브랜드 목표집단을 특정화하는 작업을 해야 함.
- 도시브랜드 목표집단을 특정화하는 작업의 목적은 주 수요층이 공통으로 원하는 가치키워드를 찾아내어 미래 잠재 고객의 확대에 대비해 보다 생생한 브랜드 목표집단의 상(像)을 정립하는데 있음.

(3) 도시브랜드 가치체계 규정

- 도시브랜드 가치규정의 효과는 다음 표와 같이 요약됨.

<표 > 브랜드 가치체계 구축의 효과

구축 前	변수	구축 後
- 가치체계 부재 - 브랜드 존재 이유 부재	**가치 추구**	- 조직의 가치 체계 이해 - 가치 추구 방향 이해
- 조직의 가치체계 부재	**구성원 결속**	- 동질성 강화 - 가치 공감
- 단기 목표 달성	**도시경영 목표**	- 도시정부 가치 창출 - 경영 의지 및 장기적 비전 달성 - 미래 지향적 브랜드 경영 패러다임
- 부서 단위 분권화 - 제한된 권한 이양 - PM(Product Manager) 제도	**조직**	- 핵심 역량 집중 개발 - 통합적 활성화 - 전폭적 권한 이양 - BM(Brand Manager) 제도
- 단순 행정서비스 공급자의 이미지	**도시 이미지**	- 가치 지향 이미지 창출
- 브랜드 가치 취약	**도시브랜드 가치**	- 소비자 브랜드 로열티 - 브랜드 가치 제고 - 무형자산 가치 제고

① 도시브랜드 가치체계(계단) 구축

- 각각의 도시브랜드 가치 요소의 흐름을 정리·집약하여 브랜드 정수를 창출한다. 복수의 문구, 차별화가 가능한 문구를 도출하는 것이 바람직함.

구 분	도시브랜드 가치체계 구축
제1단계	도시브랜드 가치키워드와 가치 계단과의 연결
제2단계	각 가치 요소의 연계성을 고려하여 가치 구조 정립
제3단계	차별화가 가능한 복수의 문구를 도출하여 브랜드 정수로 집약

② 도시브랜드 가치를 명문화한 도시브랜드 스테이트먼트 공표

- city-brand statement는 도시 내부의 공무원 및 시민들을 향한 브랜드 헌법으로서 브랜드에 의한 도시 가치를 공유하고, 고객에게는 도시브랜드에 의한 보증약속을, 투자자에게는 수익성기대율을 높여주는 역할.

- 만약 기존의 도시브랜드의 이미지를 타파하는 도전적인 가치규정을 한 경우에는 더욱 더 도시 내부의 이해관계자들에게 공감을 얻을 수 있도록, 명확하고 구체적인 표현 형태로 규정되어야.

<표 > 서울 도시브랜드 스테이트먼트 작성 틀

구 분	도시브랜드 스테이트먼트
도시브랜드 목표집단	(도시명)도시는 (　　)와 같은 사람들에게
브랜드 정수	(　　)을 약속하고
브랜드 개성	(　　)와 같은 성격,(　　)와 같은 분위기를 갖는다.
심리적 가치	(　　)와 같은 강점을 갖고,
기능적 가치	(　　)같은 느낌을 전해준다.
구체적 사실 및 특징	(　　)를 통해서 체험가능하다.

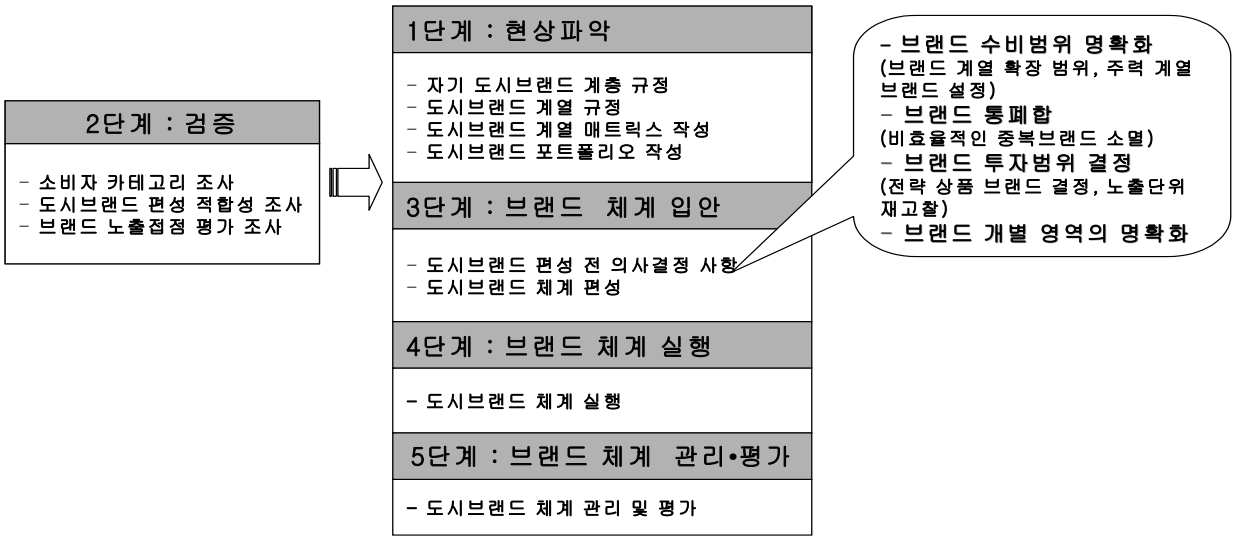
2. 도시브랜드 체계(City-Brand Architecture)의 구축

1) 전략적 도시 브랜드 체계 구축 필요성

<도시브랜드 체계(city-brand architecture) 구축의 필요성>

도시전반의 브랜드가치 상승	도시브랜드 구축을 위한 도시의 자원배분 효율화	미래 성장 가능성 기반 정비
- 도시브랜드 가치의 정체성 명확화 - 브랜드 간 시너지 효과 창조	- 핵심 브랜드의 결정 - 기존 브랜드 자산 정리	- 도시브랜드의 새로운 포지셔닝 가능성 발견

2) 도시브랜드 체계 구축 과정



<도시브랜드 체계 구축 프로세스>

3) 서울시의 도시브랜드 체계 구축 전략 개발 : 복합 브랜드 구조 설계

- 서울 도시마케팅을 위한 도시브랜드 체계 구축은 브랜드 지렛대 효과(Brand Leverage effect)의 극대화를 가져 올 수 있는 전략 방안이 모색되어야.
- 서울시의 경우, 기능 및 성격이 다른 다양한 정책사업 분야를 갖고 있으며, 기존 Hi-Seoul 브랜드의 인지도가 어느 정도 있는 상태이지만, 개별 정책사업별로 Hi-Seoul 단일 브랜드 전략을 추구하기에는 소비자 인식 측면에서 도시브랜드 모호성을 배증시킬 수 있으므로, 복합 브랜드 전략 체계를 구축하여 어느 정도 인지도를 획득한 Hi-Seoul 브랜드를 보증 브랜드로 활용하고 서울시가 중점적으로 추진하고 있는 정책사업 범위별 브랜드를 구축하여 횡적으로 패밀리 브랜드 체계를 이루는 것이 브랜드의 구체성을 높인다는 측면에서 합리적.
- 이는 마치 서울시가 삼성이나 LG등의 그룹사와 같이 브랜딩 하는 구조와 닮았다고 이해하면 됨.
- 그룹브랜드(서울도시브랜드) - 계열사브랜드(산업브랜드, 금융브랜드, 관광브랜드, 복지브랜드, 환경브랜드, IT브랜드 등등)[3]- 계열 브랜드별 하위브랜드의 순으로 정리됨.

▶ 수직 구조 : 서울도시브랜드 - 정책사업 성격별 계열브랜드

▶ 수평 구조 : 계열브랜드 간 패밀리브랜드 형성 및 명확한 하위 브랜드 설정

3) 서울시가 전략적으로 어느 부문에 방점을 두느냐에 따라 계열브랜드는 나열한 모든 부문이 될 수도, 하나가 될 수도 있음.

(1) 보증브랜드로서의 서울브랜드의 지속적 육성 및 관리

- 현재 서울시의 경우 서울브랜드가 보증브랜드가 되어 하위 개별 브랜드들을 보증해 주는 구조가 되어야 하지만, 마케팅 대상 소비자의 인지적 측면에서 서울시를 보증브랜드라고 볼 만한 브랜드 자산가치 보유 정도는 다소 미약한 상태이므로 보증브랜드 육성과 관리를 위한 프로그램이 체계적으로 이루어져야.
- 그러기 위해서는 먼저, 서울이라는 전체 도시 브랜드를 보증브랜드로 삼아 브랜드 가치 상승을 이끌어 내는 전략을 취할지 아니면, 개별 정책사업군 내의 하위 서비스·상품 브랜드 중에서 히트 브랜드를 만들지에 대한 마케팅 정책 입안자들의 선택이 필요.

(2) 서울시의 '브랜드 라이센싱을 통한 공동브랜딩 사업'에 대한 브랜드 전략 관점에서의 제언

○ 도시브랜드인 Hi Seoul이 중소기업의 해외 판로 개척을 위한 보증브랜드로서의 역할을 충분히 할 수 있는지에 대한 전문가들의 의문이 많음.
- 보증브랜드로서의 역할기준에 따라 브랜드 역량을 평가해 볼 필요 있음. 이를 위해 보증브랜드인 Hi Seoul 브랜드의 인지도 및 연상도에 대한 정확한 조사기반이 필요.

○ 서울시 우수 중소기업 공동브랜드 네임을 도시 브랜드 슬로건과 달리 만들 필요 있음.
- 도시브랜드와는 다른 별도의 공동브랜드 네임을 만들지 않아, 홍보시 소비자, 특히 해외 소비자들의 인지 혼란 야기 가능성이 있음. Hi-Seoul이란 도시브랜드의 광범성과 중소기업의 구체적인 제품브랜드와의 연상 수준 차이에 의한 소비자 인식혼란이 초래될 가능성이 큼. 각 제품브랜드들이 서울이라는 대도시를 연관시키는 연상이미지가 과연 어느 정도나 되는지에 대한 철저한 조사가 요구됨.
- 서울시의 이미지에 대한 여러 설문조사에서도 확인된 바와 같이, 아직도 혼재된 이미지를 갖고 있으며, 전략적인 도시브랜드 포지셔닝이 이루어져 있지 않은 상황에서, 대도시 서울의 핵심역량이 집결된 브랜드 가치가 전달되지 못하고, 중소기업들을 대표하는 제품브랜드로 다가갈 가능성마저 있음. 즉, 중소기업의 제품브랜드로 도시브랜드가 희석되어 브랜드 정체성이 흔들릴 수 있음.

○ 공동브랜드 대상 기업의 시너지를 높이기 위해 대상기업들의 제품군을 유형별로 묶어 공동브랜드 네임을 별도로 만들고, 보증브랜드로 서울브랜드 네임을 병기하는 방안을 제안
- 예를 들면, 디지털컨텐츠제품 브랜드 명 + 서울 도시브랜드 명의 방식으로 표기

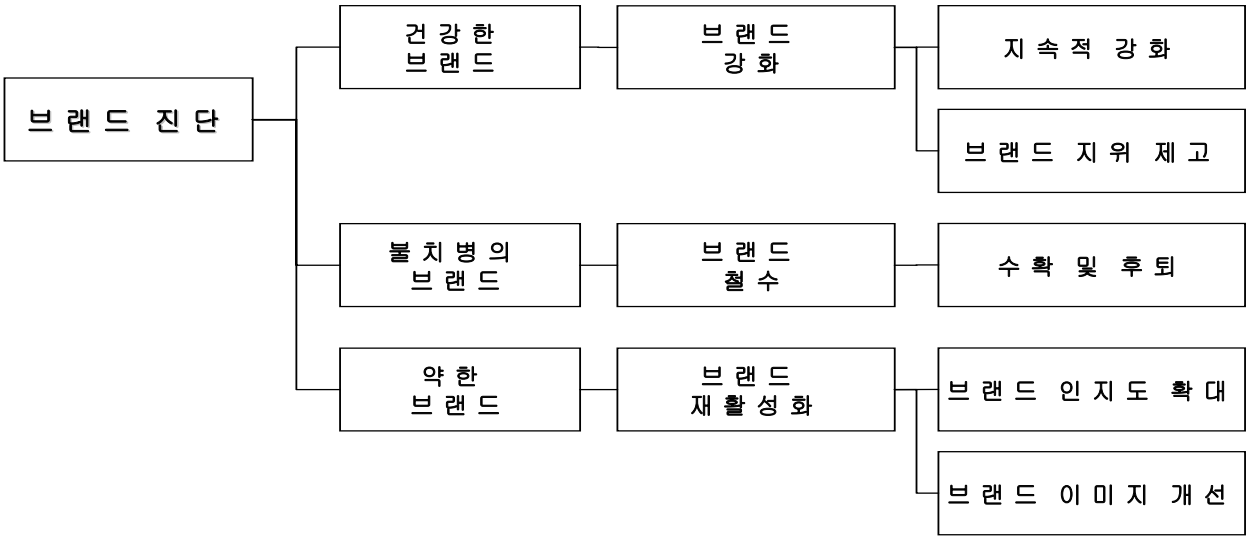
○ 도시브랜드의 가치를 높일 수 있는 핵심 역량 산업군에 대해 공동브랜드 참여 기업을 선정할 필요가 있음.
- 브랜드 라이선싱에 의한 공동브랜드 사업 추진은 브랜드 관리 차원에서 브랜드 관리 책임을 명확히 하여 브랜드 가치 제고에 기여할 수 있으므로 모범이 되는 사례이나, 대상 제품군 선정에 있어 보다 신중을 기할 필요가 있음.
- 현재 서울시가 공동브랜드 대상 기업으로 정한 기업 중에 '생활소비 부문제품'의 경우 소비자가 신중하게 구매

를 결정하는 고관여제품이라고도 할 수 없어 도시 브랜드 홍보 커뮤니케이션 상의 이점이 덜함.

- 보다 더 근본적으로는 전략적 도시 브랜딩이란 측면에서 살펴볼 필요가 있는데, 현행의 제도처럼 도시브랜드명과 제품브랜드명이 똑같은 경우에, '도시브랜드 정체성의 희석'이라는 비용을 치르게 되는 공동브랜딩(Co branding) 방식의 유지는 브랜드 레버러지를 상승시켜 브랜드 자산 가치를 높이려고 하는 전략적 브랜딩의 관점에서는 바람직해 보이지 않음.

(3) 도시브랜드 건강진단 및 상황별 대응전략

- 도시마케팅 대상고객에게 전달하고자 하는 브랜드 가치핵심을 모호하게 만들 수 있는 브랜드를 전략적으로 정리하거나[4], 재포지셔닝하여 브랜드의 지속적인 활성화를 유지시켜야 함.
- 이를 위해서는 주기적으로 브랜드 체계 전반에 대한 정기적인 진단이 요구됨.



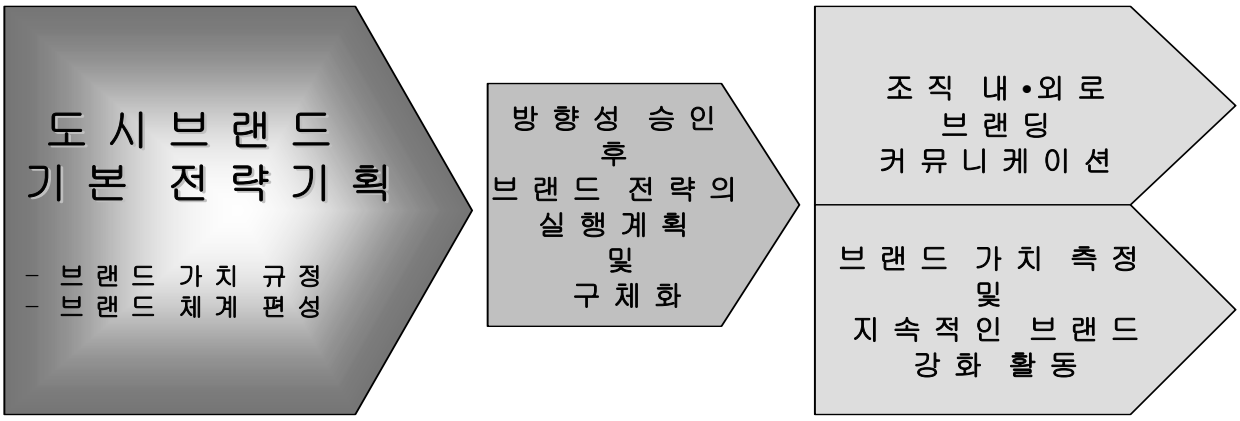
<브랜드 건강진단 및 대응 전략>

3. 도시브랜드를 기점으로 한 경영 정책의 실시

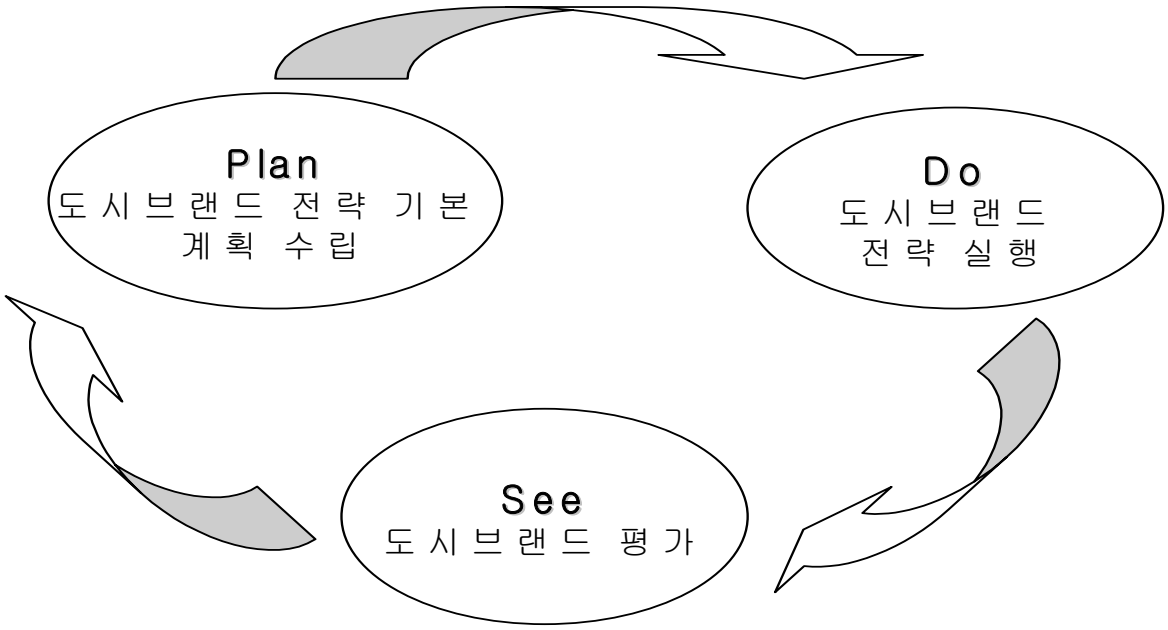
- 도시브랜드 경영전략 추진 전체 밑그림
- 브랜드 경영 정책은 브랜드 전략에 기초한 전사적인 브랜드 관점의 업무 혁신이라는 차원에서 접근되어야 함.
- 도시브랜드의 효율적 관리를 통한 도시브랜드 가치 상승은 전략산업의 유치 및 관광객 유치와도 직결되는 파급효과를 가지고 있으므로, 도시브랜드 경영조직이 조직 차원에서 사업 분야별 마케팅 전략이나 정보 전략의 입안 기능을 담당하는 경영의 통제 타워로서 역할을 할 수 있어야.
- 통합적인 브랜드 실행이 가능하기 위해서는, 조직의 안팎을 둘러싼 다양한 조직브랜드 정책과 활동을 편성해 목표를 달성하기 위한 하나의 거대한 순환경로를 만들어내야 함.

---

4) 일반적으로 브랜드의 수는 가능하면 줄이는 것이 바람직하다고 한다. '선택과 집중'은 강하고, 오래도록 생명력 있는 도시브랜딩 전략의 수립에 있어서도 유효하게 적용된다. 이를 위해서 브랜드 체계 설계 및 관리 과정에서도 브랜드 구조조정이 이루어져야 한다. 먼저, 단순히 인지도가 높은 쪽과 도시에 대한 연상도가 높은 쪽 중 후자를 선택해야 하는데, 도시브랜딩의 목적은 도시이미지의 제고를 통해 도시마케팅의 다른 분야에도 그 연상효과를 이용한 마케팅 실행에 용이성을 주는데 있기 때문이다. 또한, 감성적 이미지에 있어 강점을 갖고 있는 브랜드를 우선 선택하도록 한다.



<그림 > 도시브랜드 경영 전략 추진 전체 밑그림



<도시브랜드 실행계획 순환경로>

제4절 도시브랜드 기본 전략 기획 실행

1. 브랜드의 조직 내 공유 프로젝트 설계

- 브랜드의 방향성을 조직에 공유시키기 위해서 장려(endorse), 교육(educate), 실행(execute), 평가(evaluate)라는 4E단계가 순환적으로 이루어져야 함.

<브랜드의 단계적 내부 공유>

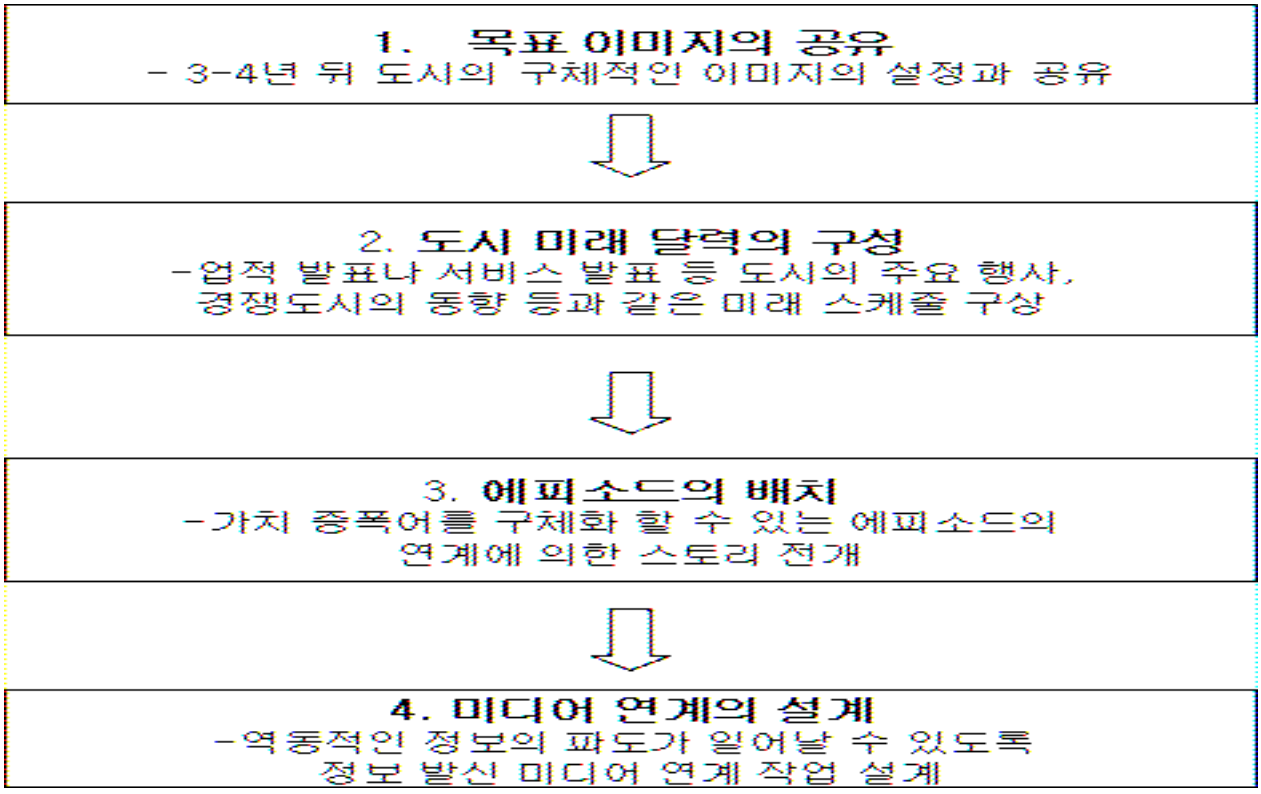
4E	브랜드 가치나 방향성을 조직 내에 침투시키기 위한 4E Steps에서는 장려와 교육의 단계에서는 브랜드 가치 향상을 위한 기반 정비가 이루어지고, 실행과 평가의 단계에서는 전사적으로 브랜드 가치를 높이려는 기업 문화가 정착되는 것이 그 목표임.	
장려 (endorse)	1. 추진체계와 계획의 구축	- 최고경영자가 전 구성원이 명확히 알 수 있도록 브랜드가 나아가야 할 독자적인 방향, 미래의 꿈을 구체적으로 언급
	2. 브랜딩으로서의 의식 양성	
교육 (educate)	3. 미션 스테이트먼트 설정	- 보다 상세히 브랜드가 목표로 하는 형태와 전사적인 행동기준 교육 - 브랜드 북, 브랜드 연수 등을 활용
	4. 브랜드 전략의 교육	
집행 (executive)	5. 부서, 개인 목표 설정	- 조직구성원 각인의 업무에 있어서 브랜드에 대한 공헌 이미지를 묘사하도록 하고, 그것을 실행시키기 위한 지원 시행
	6. 활동 지원	
평가 (evaluate)	7. 활동 측정과 평가	- 브랜드 향상에 쏟는 활동을 총괄해 전 구성원에게 보일 수 있도록 브랜드 공헌에 대한 정당한 평가와 보상 결정
	8. 공헌도에 따른 보상	

<조직 내부로의 브랜드 침투를 위한 방법들>

종류	정책·방법론	내용
미디어 개발	브랜드 북 (brand book)	-brand statement, 브랜드 가치 구조, 조직 내 행동 규범 등을 해설한 브랜드 바이블은 주로 사내를 대상으로 하지만 사외 광고에도 활용함. - 브랜드 경영 담당자는 브랜드 북이 일상 업무의 판단 기준, 행동에 대한 기준이 되도록 해야 함. - 전 조직 구성원을 대상으로 한 '브랜드 비전 공유 부문'에는 브랜드의 중요성, 자사의 브랜드 포지셔닝이나 목적, 그리고 브랜드 전략의 배경의 분석과 사고방식 등을 게재 - 브랜드 경영 실무자를 위한 '브랜드 전략 운용 부문'에는 심벌이나 슬로건 등의 사용방법 또는 소비자 접점에서 상품, 광고 등을 전개하는 규칙 등을 게재 - 말로 전달하기 어려운 브랜드의 세계관을 컬러나 비주얼 소재를 사용한 인쇄물과 BGM(Back Ground Music) 또는 인터넷 상의 동영상으로 표현하는 등 다양한 시도가 필요
	브랜드 비디오	브랜드 컨셉의 내용을 영상화하여 전 조직원이 이해하기 쉽게 계몽하기 위한 도구임.
	브랜드 넷(인터넷) 활용	신속함과 동시에 전 세계로의 정보 발신이 가능한 미디어로서 인터넷을 적극적으로 활용, 브랜드 전략에 관한 최신 정보를 web 뉴스 형태로 발신
	사내 포스터 사내 기관지	사내 포스터나 사내 기관지를 적극 활용함으로써 브랜드 경영에 대한 의식과 관심을 높여 브랜드 침투 정착을 도모함

	브랜드 카드	항상 휴대할 수 있는 카드형 브랜드 정체성이나 행동지침을 명시한 도구
이벤트 개발	브랜드 침투 이벤트	브랜드 비전의 개발이나 방침을 세울 때, 조직 구성원들에게 직접적으로 그 목적을 공유시킬 수 있는 場을 마련
	브랜드 타운미팅	GE가 처음 도입한 타운미팅에서 직원들은 종종 업무 스트레스에서 벗어나 조직과 업무상 과제들에 대해 대화하고 토론하기 위해 한자리에 모임. 타운미팅 전에 참가자들은 경영진과 젊은 사원들 간의 브랜드에 관한 토론을 통해 그 내용을 전 사원이 공유함
	브랜드 세미나	브랜드 경영을 사내에 정착시키기 위해 교육 또는 세미나를 개최
제도 개발	브랜드 보상 제도	브랜드 방침을 토대로 하루하루의 업무 활동에서 브랜드에 가장 크게 공헌한 종업원이나 부서에 보상하는 제도
	논문 제안 모집	브랜드에 관한 개혁의 방향, 아이디어에 대해 조직원들로부터 폭넓게 제안을 받아들이는 업무

2. 도시정부 외부로의 효율적인 브랜드 커뮤니케이션을 위한 기획



<통합커뮤니케이션전략 시나리오>

3. 도시브랜드 경영부문의 협력적 거버넌스

- "오늘날 브랜드를 만드는 것은 르네상스 시대에 대성당을 건축하는 것과 흡사하다. 거대한 건축물을 완성하기 위해 수많은 장인들은 세대를 뛰어넘는 오랜 시간 동안 작업했다. 장인들은 항상 전체적인 효과를 생각하면서 조각하고, 창문을 만들고, 프레스코 벽화를 그리고, 돔을 만드는 등 각자 자신이 맡은 분야의 일을 함으로써 전체 작업 공정에 기여했다. 과거의 대성당 프로젝트가 그러했듯 오늘날 많은 브랜드 또한 너무 광범위하고 복잡해서 한 사람이나 한 부서에서 관리할 수 없다. 효과적인 관리를 위해서는 아이디어를 서로 공유하며 크리에이티브 네트워크를 통합, 조정하는 전문가들로 구성된 팀이 필요하다."[5)]

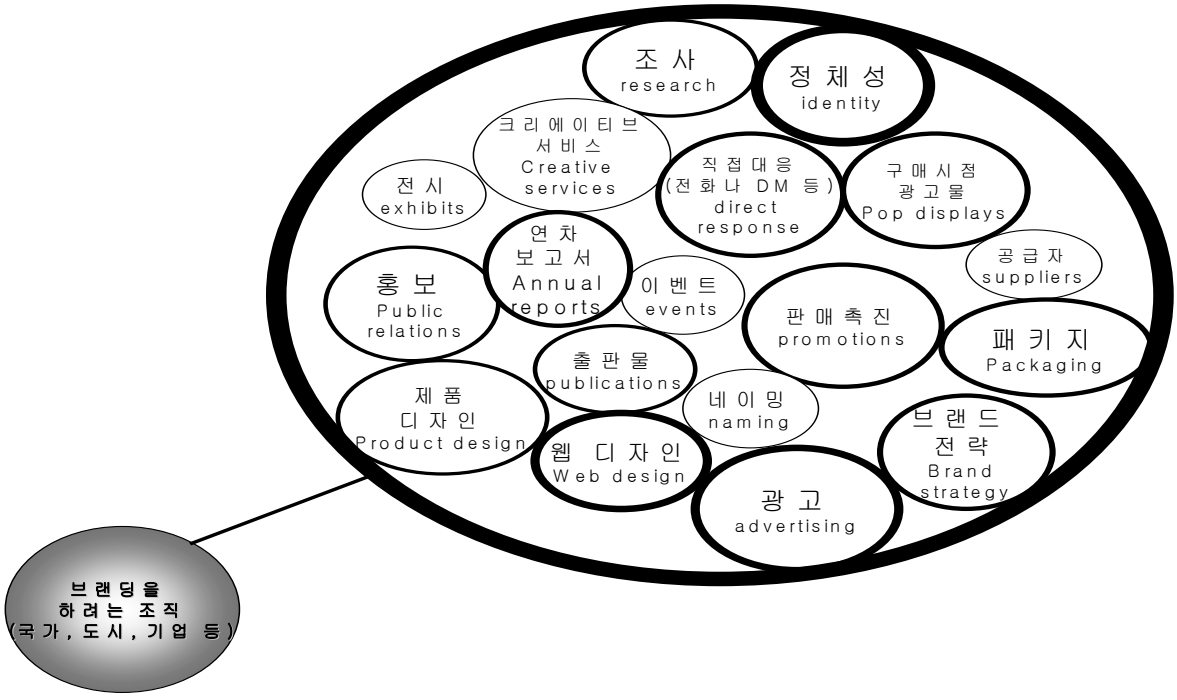
- 이와 같이 브랜드 경영의 추진은 조직 내외의 여러 스태프들과 얼마나 원만하게 협동적인 작업을 추진해 나가느냐에 달려있음.
- 조직 내 타 부서와의 연계 방법에도 브랜드 경영 전담 부서가 주체가 되어 각 부서의 협력을 요청하거나, 처음부터 각 부서의 업무에 브랜드 경영에 관한 시점과 의식을 도입해 달라고 요청하는 것과 정보를 공유하고 항상 브랜드에 반영된 영향을 체크하는 등 여러 가지가 있을 수 있음.
- 조직 외부의 경우는 브랜드를 상징화 하는 창조 작업이나 브랜드 기획 및 실행 전문가부터 브랜드 경영에 관한 지식이나 노하우를 제공해주는 학계 및 실무전문가에 이르기까지, 다양한 기관들이나 스태프들과의 연계는 필수불가결함.
- 브랜드 침투나 실행, 관리 국면에서 외교 공관이나 기업의 해외법인, 한국관광공사 해외지사, 해외 관광청 등과도 연계하여 브랜드 전달 메시지를 통합할 필요가 있음.
- Marty Neumeier(2006:54-71)는 오늘날 브랜드 협력 관계를 관리하는 방법으로 3가지 기본 네트워크 모델 - ① 모든 일을 처리할 수 있는 한곳으로의 외주(outsourcing the brand to a one-stop shop), ② 브랜드 에이전시를 통한 외주(outsoucing the brand to a brand agency), ③ 사내 통합 마케팅 팀을 이용한 책임 관리(stewarding the brand internally with an integrated marketing team) - 를 제시함.
- 실제 브랜드 경영 거버넌스를 구상하고자하는 조직들은 실제로는 묶이지 않은, 개별적인 기업들로 이루어진 여러 그룹들이 고객들에게 보다 나은 상품과 서비스를 제공하기 위해 협력(collaboration)이라는 가치의 연결고리를 통해 "1+1=11"이 되는 마술과 같은 시너지 효과를 낼 수 있도록, 제시된 모형들의 장단점을 취사선택하여 자신들의 조직에 부합하는 거버넌스를 구성할 필요가 있음.
- 서울 도시브랜드 구축 작업의 구체화 및 실행 작업은 상당 부분 민간의 창의와 활력이 요구되는 업무분야임.
- 도시정부의 순환보직으로 전문성을 살릴 수 없는 일반직 공무원들이 생산하기에는 무리가 있는 다양한 업무영역을 내포하고 있기 때문에 최적의 브랜드 상징 및 표현방식을 찾아내기 위해서는 도시정부는 피터 드러커 교수가 말한 대로 ownwrship을 버리고 partnership에 익숙해져야 함.
- 계약을 통한 업무를 추진하더라도 갑-을 수직구조의 관계가 아니라 수평적 협력적 네트워크 구조 속에서 업무를 진행해 나가야 함.

---

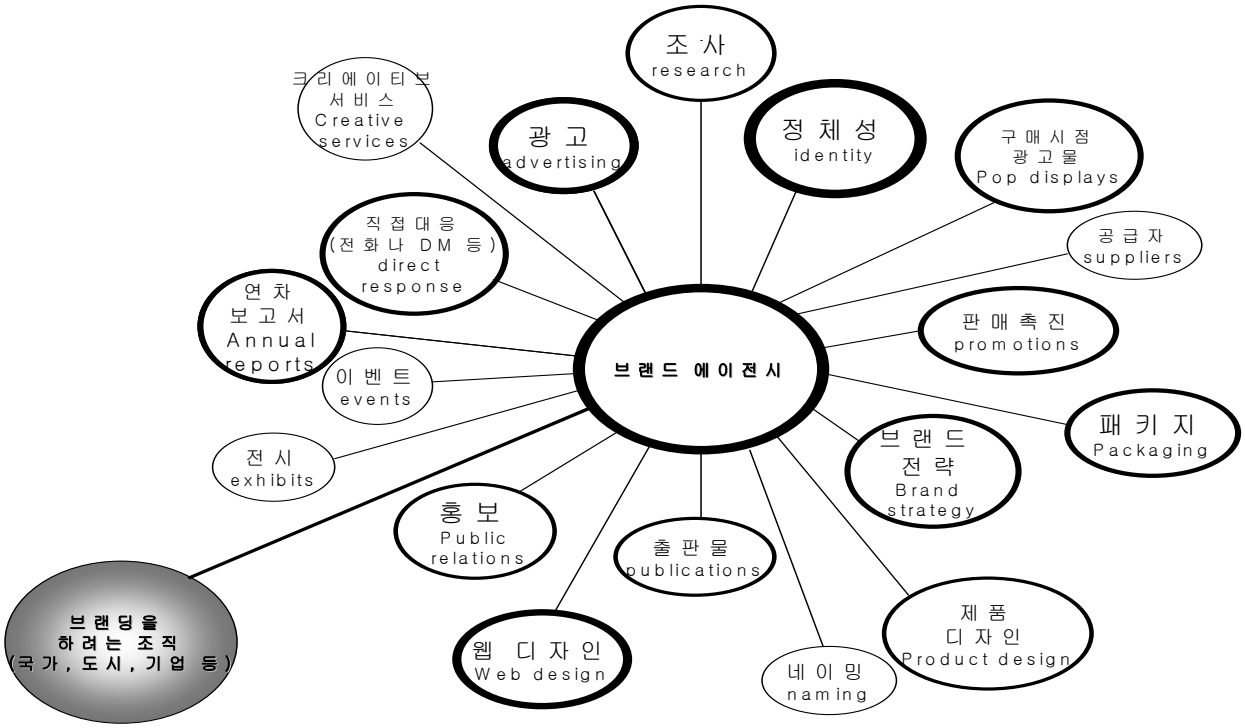
5) Marty Neumeier, *The Brand Gap : How to Bridge the distance between business strategy and design*(revised ed.), Berkeley: New riders, 2006, p.52.

<브랜드 협력 기본 네트워크 모형>

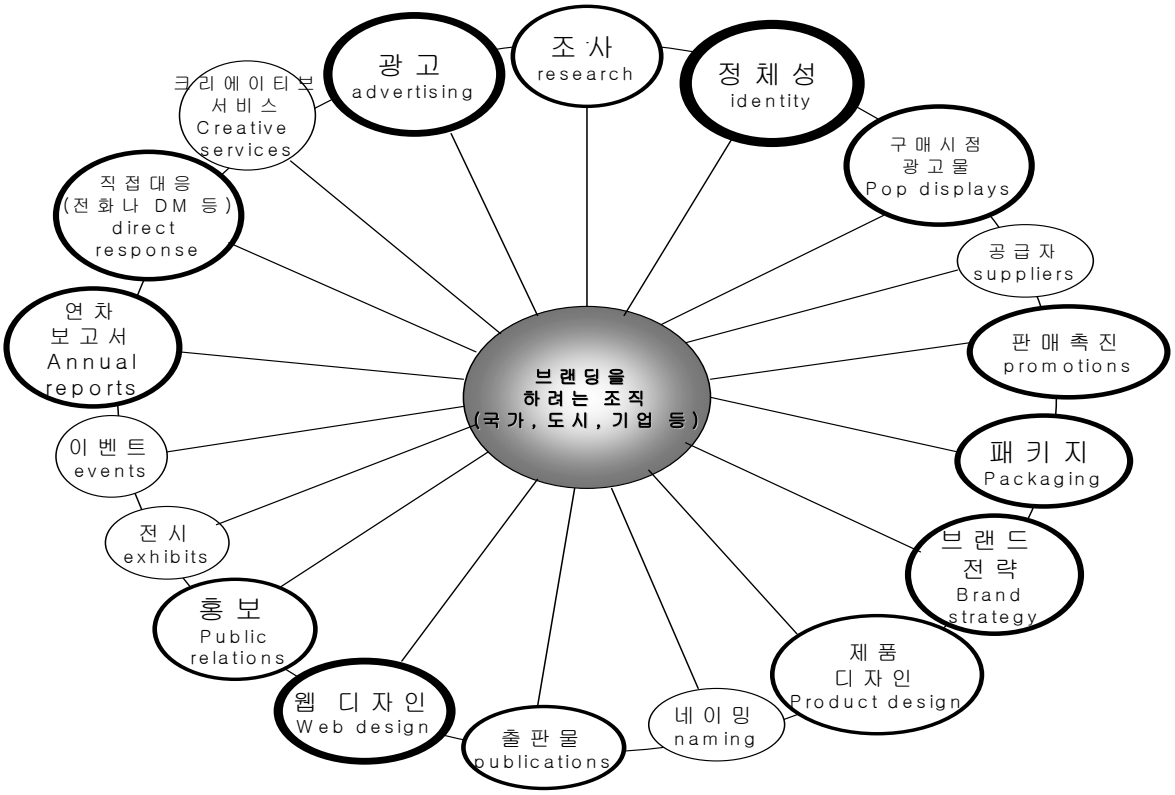
구분	내용	장점	단점
Ⅰ. 외주 원스톱숍 모형	- 20세기 초 기업들이 브랜드 관리를 위해 대부분의 커뮤니케이션 활동을 광고대행사 같은 한 회사에 지속적으로 의뢰하던 방법에 기원을 둠 - 브랜드와 관련한 모든 일을 처리할 수 있는 한 곳에 외주를 줌 - 광고대행사는 조사를 실시하고 전략개발, 캠페인 개발, 이에 대한 결과의 측정 등 모든 업무 수행 - 오늘날 브랜딩 업무가 복잡해지면서 원스톱모델 역시 복잡해짐 - 오늘날 원스톱 숍은 다양한 일을 하는 회사이거나, 혹은 여러 전문 회사들을 거느리고 있는 지주회사의 형태임	- 효율성 큼 - 클라이언트 측에서 관리가 용이 - 다양한 매체에 걸친 메시지를 하나로 통합	- 모든 분야의 서비스가 각 분야의 최고 전문성을 보유한 것이 아닐 경우가 많음 - 사실상 브랜드와 관련된 중요한 책임과 권한을 원스톱 숍에 떠넘김(ceding stewardship of the brand to the one-stop shop)
Ⅱ. 외주 브랜드 에이전시 모형	- 일종의 원스톱 숍 개념의 변형 - 클라이언트는 주도 회사(lead company)로 광고대행사나 디자인 스튜디오, PR회사, 경영컨설턴트 혹은 그 외의 브랜드 관련 회사 선정 - 주도회사는 클라이언트를 도와 필요한 각 분야의 전문 회사들을 선정하고 조직하고 브랜드 프로젝트를 선도해 나가며, 때로는 다른 전문 회사들에 직접 재용역을 주는 주 계약자의 역할도 함	- 다양한 매체에 걸친 메시지를 하나로 통합 - 각 분야에서 가장 전문적인 회사들과 함께 일할 수 있음	- 브랜드 관련 책임과 권한이 클라이언트 측보다는 브랜드 에이전시에 여전히 많음(stewardship of the brand still residing more with the brand agency than with the client company)
Ⅲ. 내부 통합 마케팅 팀	- 전통적인 외주방식 모형과 달리, 브랜딩을 기업내부에서 통제· 조절해야 하는 지속적인 네트워크 작업으로 간주 - 사내 마케팅 요원들과 함께 가상의 "수퍼팀"을 이루어 함께 일할 각 부문의 최고 전문가들을 선택, 이 가상의 수퍼팀은 사내의 디자인 매니저로부터 코치를 받는다.	- 다양한 매체에 걸친 메시지를 하나로 통합 - 각 분야의 최고 전문가들과 일할 수 있음 - 특히 공동작업을 통해 축적된 브랜드 관련 지식들이 사라지지 않고 기업의 지식으로 남게 되므로 사내에서 책임과 권한을 갖고 일할 수 있음(internal stewardship)	- 브랜딩 관련 업무의 운영을 위해 강력한 내부조직이 필요



<그림 > 브랜드 협력 네트워크 모형 Ⅰ : 원스톱 숍



<그림 > 브랜드 협력 네트워크 모형 Ⅱ : 브랜드 에이전시



<그림 > 브랜드 협력 네트워크 모형 Ⅲ : 내부통합마케팅팀

<도시브랜드 경영의 참여자들>

조직 내	조직 외
- 시장 및 보좌진 - 경영 기획 부문 - 대변인 및 홍보기획 부문 - 재무·회계 부문 - 법무·지적 재산 관리 부문 - 인사·인적자원관리·개발 부문 - 도시정책의 사업집행 부문(실·국 및 산하기관 및 출자·출연기관) - 해외 마케팅 사업 부문 - 상품 및 서비스 개발 부문 - 연구개발 부문 - 도시계획 부문 - 행정서비스 접점의 구청 및 동사무소 등 ……	- 행정자치부 - 외교통상부 - 문화관광부 - 산업자원부 - 타 지방정부 - 국정홍보처 - 특허청 - 한국관광공사 - 대한무역진흥공사 - 해외 외교공관 - 해외진출 법인 및 사무소 - 해외 관광청 - 주요 브랜드 파워를 가진 기업들 - 주요 항공사 - 고객(국내외 도시 방문객, 투자자) - 학계·전문가(경영전략, 재무전략, 브랜드 전략, 마케팅, 광고, 커뮤니케이션, 심리학, 도시계획, 산업투자전문가 등) - 실무자(도시마케팅 및 브랜드 경영 관련 업무 종사 실무자) - 광고회사(account director, strategy planner, media planner, produce planner, copy planner, designer등의 전문 스태프) - 브랜드 컨설팅 회사 - 변리사 및 변호사 사무소 - 특허 사무소 - 회계 사무소 - 리서치 회사 - CI 디자인 회사 - 네이밍 회사 - 매스컴 관계사 ……

4. 도시브랜드 네트워크 세부 협력 내용

1) 국가브랜드 - 도시브랜드와의 브랜드 경영 거버넌스 구축

- 대한민국 속에 서울, 서울과 경기도, 광주, 대구, 부산 등은 모두 대한민국이라는 우산 브랜드 아래에서 세계 소비자들에게 있어 한국 및 서울에 대한 브랜드 이미지에 대한 혼란이 없도록 조정이 이루어져야 함.
- 각 도시(지역) 및 국가 브랜드들 간의 브랜드 조정이 있어야 함.

2) 도시브랜드 상표(trademark)조사・등록・관리

- 최근 지방자치단체 고유의 브랜드, 슬로건 등의 지식재산개발과 이를 산업재산권으로 보호 받으려는 경향이 뚜렷함.

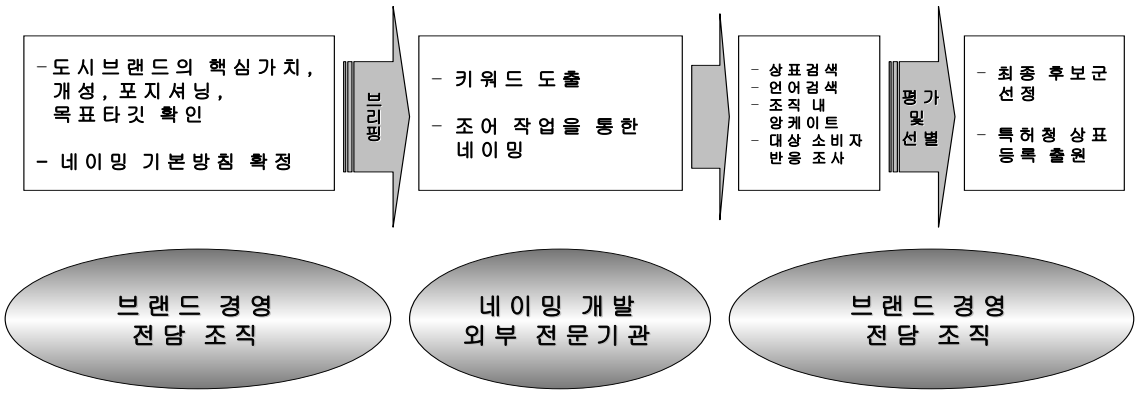
- 브랜드의 침해 소송 문제도 나타날 수 있을 뿐만 아니라, 라이센스 공여와 같이 능동적으로 타사에 대해 상표 사용을 허가하는 일도 있음.
- 여러 가지 상표 관리 업무도 일상적으로 발생할 수 있으므로 외부 전문가와는 조사·등록 시의 의뢰 관계만이 아닌 지속적인 협력 체계를 만들어 가야 함.
- 해외에서의 사용 역시도 고려해 상표조사의 필요성 역시 염두에 두어야 함. 이 경우 많은 시간과 비용이 필요하므로 등록 가능성이 있는 나라를 선별해 검토해야 함.

3) 도시브랜드 조사기획·실시

- 조직 내 브랜드 전담기구에서는 정량·정성 조사 등의 여러 가지 방법들과 개별 조사 방법의 특징을 숙지하고, 목적에 따라 조직 내부 또는 외부의 전문 조사기관을 선정하고, 조사 기획을 입안할 필요 있음.
- 조사 부서를 가진 조직도 브랜드 경영 전담부서가 중심이 되어 조사 기관과의 협력 체제를 잘 구축할 수 있어야 함.
- 조사기관들은 각자 다른 장점과 특징을 가지고 있기 때문에, 브랜드 경영 각 단계의 과제에 적절한 전문 영역을 가진 외부 기관을 활용해야 함.
- 조사 기관의 선택과 절충을 위해 전략 파트너인 브랜드 에이전시(광고회사나 컨설팅 회사)나 원스톱숍에 위탁하는 것도 하나의 방법일 수 있음.
- 브랜드 경영전략의 공고화를 위해 브랜드 전략 성과를 관리하는 지표와 측정방법의 개발에 전략 파트너와 조사 기관과의 3자 협동 네트워크를 구축할 필요도 있음.

4) 도시브랜드 네이밍 개발

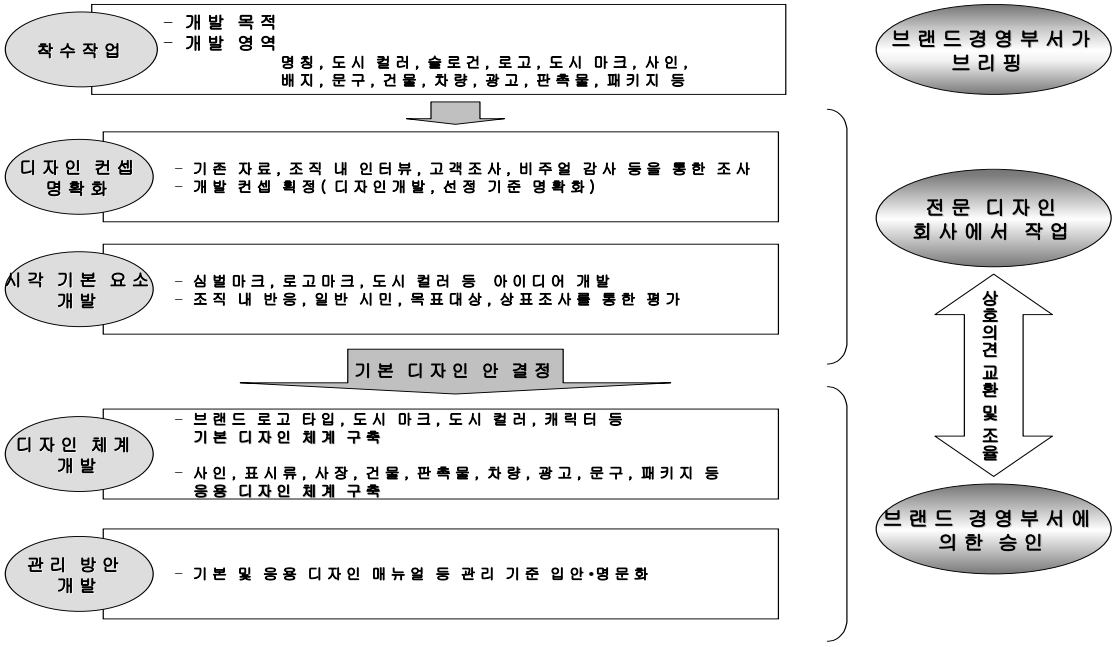
- 브랜드 경영에서의 관심을 환기시키기 위해 공모를 통해 아이디어를 모집해 브랜드 네이밍을 개발하는 경우도 있으나, 반드시 좋은 대안이 나온다는 보장이 없고, 현실적으로 매우 수준 높은 전문성이 요구되는 과제이므로, 독창적인 키워드나 상징 단어를 도출하거나 창조하고, 음의 울림이나 발음하기 편한 조어를 개발하는 기술에 대한 축적된 노하우를 가진 네이밍 개발 전문가에게 의뢰하는 것이 바람직.
- 브랜드 경영 전담부서는 브랜드 네이밍을 개발할 때 브랜드 에센스나 개성에 의거해 네이밍의 기본 방침을 규정해 전문기관에 의뢰함.



<그림 > 도시브랜드 네이밍 개발 과정에서의 협력활동

5) 도시브랜드 상징체계 개발

- 브랜드 심벌 개발 역시도 네이밍 이상으로 노하우가 필요한 브랜드 정체성 요소의 하나이므로 창의적이고, 숙련된 전문 외부 기관과의 협력이 필요.
- 브랜드 경영부서는 브랜드 에센스가 정확하게 반영된 기본 심벌이나 적절한 응용 전개안이 개발될 수 있도록 그 가이드라인이나 브랜드 포지셔닝을 명확히 하여 브리핑 함.



<그림 > 브랜드 상징체계 개발 과정에서의 협력 활동

6) 도시브랜드 광고 표현 개발

- 광고 역시도 브랜드 마케팅 믹스의 한 구성요소에 불과하므로, 브랜드 광고는 항상 브랜드의 핵심가치를 커뮤니케이션하기 위한 전략을 바탕으로 수행되어야 함.
- 그러기 위해서는 복잡한 메시지나 브랜드의 특징 및 장점을 자세하게 전달하기 보다는 타 브랜드와 차별화시켜주면서 소비자들의 구매동기를 자극할 수 있는 요소로서의 '단 하나의 집약적인 제안(single-minded proposition : SMP)'을 통해 광고가 제작되고 커뮤니케이션 될 수 있어야 함.

- 따라서 브랜드 경영진과 광고인들은 브랜드의 핵심가치를 표출할 수 있는 SMP를 찾아내고, 합의해야 함..
- 민간 기업에서는 발신하는 여러 광고 표현의 톤과 매너 그리고 포맷 가이드라인을 명문화해두는 곳도 있는데, 이를 벤치마킹할 필요가 있음.
- 최근에는 브랜드 파트너로서 광고 회사를 정해 브랜드 경영기획자와 문제의식을 공유하면서 장기적인 브랜드 관점에 입각한 표현제작을 추진하는 사례도 늘고 있음.
- 브랜드의 기본 방침, 목적과 타깃, 전달해야만 하는 메시지나 기억에 남게 하는 연상, 여기에 덧붙여 톤과 매너 등 표현전략 등을 광고제작사에 지시하는 '크리에이티브 요약지시서(creative brief)'는 브랜드 경영 전담 조직의 브랜드 매니저들과 광고제작사의 기획자들이 공동으로 참여한 가운데 작성되어야 함.
- 구체적인 정책 패키지나 상품 광고는 각 사업부서의 광고·홍보 부문이 관장 하는 것이 일반적이지만, 이때에도 도시브랜드의 목적에 적합한지 아닌지를 브랜드 경영 전담 기구가 관리해야 함.

7) 도시브랜드 매체계획

- 광고 캠페인의 스케줄이나 사용 매체와 전달 수단을 예산에 맞게 계획하는 브랜드 매체계획 업무는 광고 회사의 제안을 기초로 하고, 광고·홍보 부문 혹은 각각의 사업부가 중심이 되어 검토하는 것이 일반적임.
- 브랜드 경영 부문이 반영시켜야만 하는 것은 '효율성(efficiency)'과 더불어 수치로 나타내기 힘든 '효과성(effectiveness)'의 측면에서도 최대치의 발상을 주입해야 함.
- 일반적인 매체 계획에서는 광고 도달률(reach)이나 인지율, 구매율을 지표로 한 효율 추구가 중심이 되나, 브랜드를 Jack Trout & Al Ries가 제시한 바와 같이 사람들의 인식 사다리 맨 위층으로 가져다 놓기 위한 목표 달성을 위해서는 주요 매체 이외의 새로운 매체의 활용에도 주목 해야 함.
- TV, 라디오, 신문, 잡지 등의 기존 4대 매체를 넘어선 야외 광고, 교통광고, 인터넷 광고나 홈페이지, 게다가 디지털 방송 등의 새로운 매체들을 활용하여 광고 타깃의 특성, 접속 시의 기분, 그리고 모드(mode) 등을 고려해야 함.

<브랜드 구축의 효과를 높일 수 있는 보완적 매체 이용>

옥외광고	– 브랜드 명, 심벌의 인상적인 노출 – 광고하는 장소 자체가 가지는 브랜드 가치의 전달 효과
교통광고	– 브랜드 명, 심벌의 인상적인 노출 – 화제성, 영향(impact)의 크기가 가져오는 효과
인터넷 광고	– 홈페이지 유인이 가능 – 브랜드명, 심벌의 인상적 노출
인터넷 홈페이지	– 브랜드 가치를 직접적으로 발신 – 능동적으로 방문한 브랜드 팬과의 강한 연대감 구축 – 브랜드 가치, 특히 세계관의 효과적인 전달 – 쌍방향성을 활용한 브랜드 팬의 확보, 유지
주문형 디지털방송 (on-demand digital broadcasting)	– 생활 의식, 취미 행동을 이용한 타깃 세분화 – 쌍방향성을 활용한 브랜드 팬의 확보, 유지

8) 도시브랜드 상품개발

- 브랜드를 대외적으로 소구함에 있어서 브랜드 에센스가 구체적인 형태로 반영된 상품이나 서비스는 광고, 홍보 등과 같이 중요한 커뮤니케이션 매체의 하나로써 기능함.
- 브랜드 경영과 상품 개발의 관계성을 상품 개발 및 제조 부서들인 서로 인식할 수 있도록, 브랜드 경영전담조직은 조직 내 관련 부문에 대해 브랜드의 고객 제공 가치를 철저하게 주지시킴과 동시에 조직 전체에 공통의 상품개발에 관한 기본방침을 책정한 후, 각 사업 레벨에서의 가이드라인도 규정할 수 있도록 지원해 주어야 함.
- 도시 브랜딩 작업을 위해서는 시장세분화에 따른 목표타깃에 맞춘 상품 타입에 따라 브랜드 경영진이 생각하는 도시 브랜드에 대한 의식이 달라져야 함.
- 아직 서울시의 경우 이에 대한 합의가 없으므로 우선 도시정체성 프로그램을 실행한 후 도시브랜드 발상이 담긴 하위 정책패키지 상품·서비스 개발에 반영하도록 해야 함.

9) 도시브랜드 통합 커뮤니케이션

- 도시브랜드 경영전담부서는 이해관계자가 접촉하는 모든 도시브랜드에 관한 정보를 통합적으로 관리하여 일관된 인상을 상기할 수 있도록 '통합 도시브랜드 커뮤니케이션(Integrated City Brand Communication : ICBC)' 전략을 추진해야 함.
- PR활동을 시작으로 스포츠나 문화·예술사업의 협찬과 지원, 관광 명소 등의 공간 개발, 인터넷 홈페이지, 도시계획에 있어서의 투자자 유치 등에 있어서도 브랜드 가치에 대한 일관된 메시지로 전달되어야 함.
- 소비자들은 생활 속에서 여러 브랜드를 체험하며, 그 체험을 근거로 특정 브랜드에 대한 연대감을 형성함.
- 소비자들의 경험과 기대치가 일치할 때 브랜드에 대한 충성심이 생겨나게 됨.
- 도시브랜드 커뮤니케이션 역시도 고객의 접점에 대한 관리를 통해 일관된 브랜드 가치를 전달할 수 있도록 브랜드 경영전담부서는 커뮤니케이션 환경을 정비해야 함.

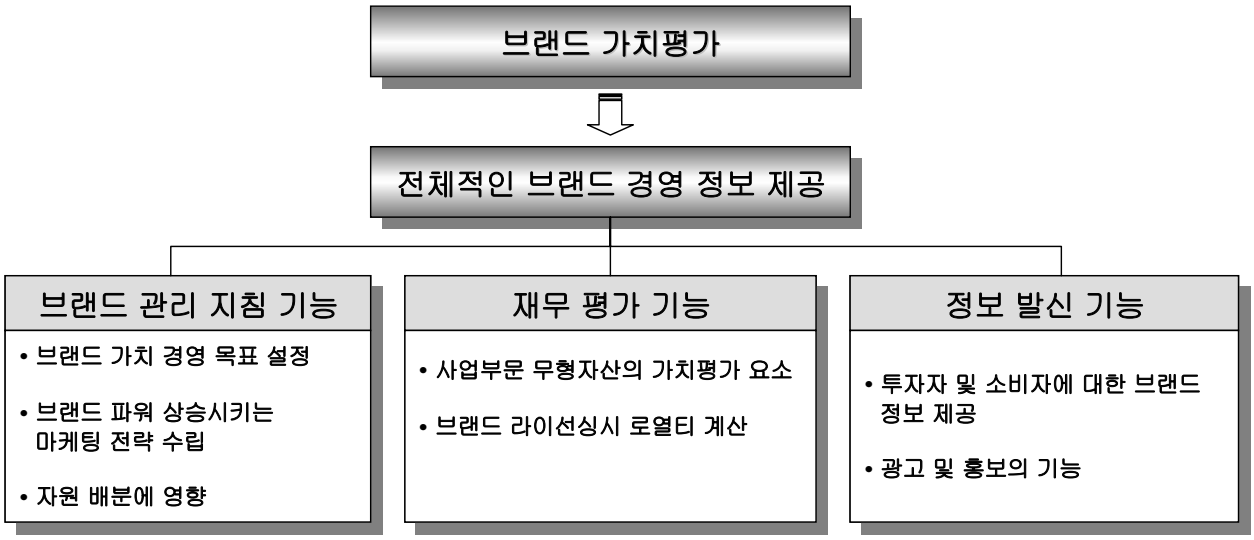
10) 도시브랜드 마케팅믹스 테스트

- 도시브랜드 마케팅믹스들에 대해 개별적인 테스트를 거쳐야 함.. 이를 위해서는 디자인에 대한 견본(prototype)을 공람시키거나, 사전 광고를 통해 소비자들의 반응을 살핌.
- 동이나 구 단위의 특정지역을 선정해 종합적인 브랜드 마케팅 프로그램에 대한 파일럿 테스트 실시.
- 특히 새로운 정책이나 사업 분야의 브랜드를 론칭할 때는 이와 같은 사전 시장테스트가 필수적임. 물론 기존 브랜드에 대한 어떤 변화를 시도할 때도 적용이 가능함.
- 이러한 작업은 각각의 브랜딩 믹스 전략이 전체적인 브랜드 경영 전략 수립에 어느 정도 기여할 수 있는지를 살펴볼 수 있도록 한다는 점에서 매우 중요함.

제5절 도시브랜드 경영 전략의 평가와 관리

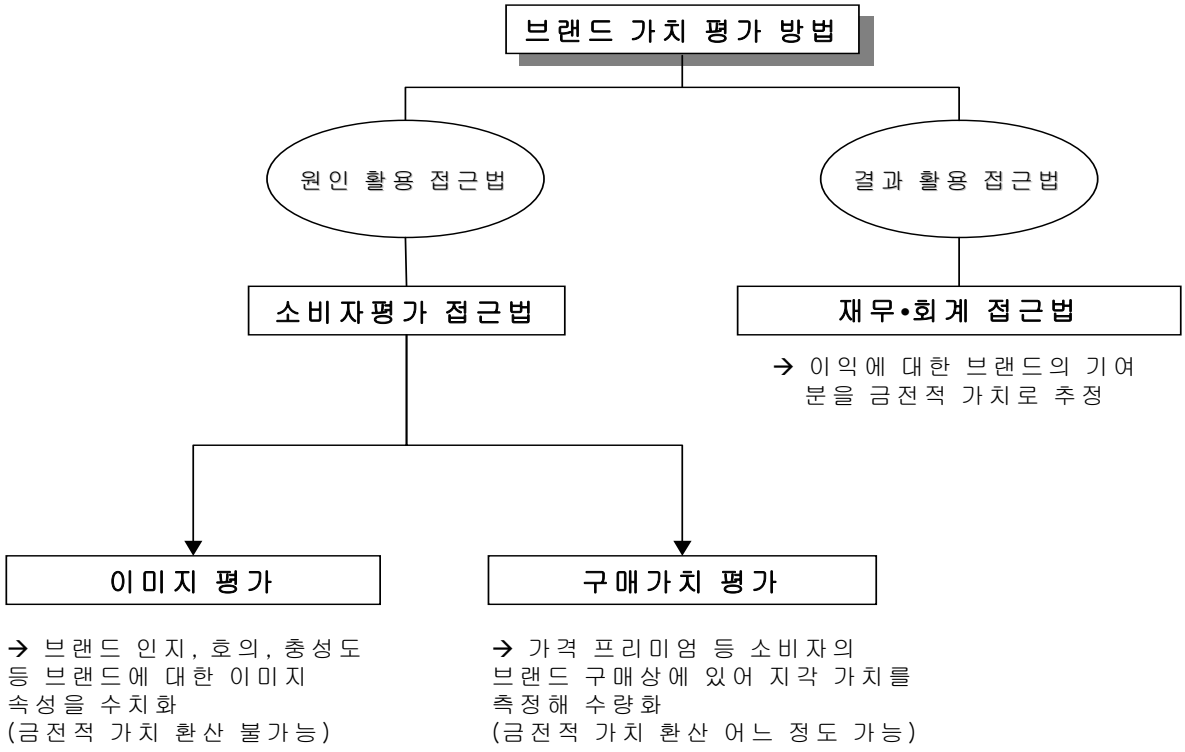
1. 도시브랜드 가치평가

○ 필요성



<브랜드 가치평가의 필요성>

○ 접근 방법



<브랜드가치의 평가 방법>

○ 적용

<모(母)브랜드와 하위브랜드의 자산평가기법 적용의 차이>

구분	母(도시 내지 기업) 브랜드	하위(서비스·상품) 브랜드
접근 방법	재무·회계적 접근 방법	소비자 평가 접근 방법
환산의 대상이 되는 기간	영속적 존속 전제	현재 브랜드 파워를 기초로 설정된 기간
평가의 구체적 대상	고객, 주주, 종업원	고객
평가 지표	기업 내지 도시 활동의 결과로서 이익	브랜드의 가격 프리미엄

- 재무・회계접근법은 母브랜드(기업브랜드 내지는 도시브랜드)를 평가할 때 적절함.
- 이는 '기업(내지 도시)는 영속적으로 지속 된다'는 전제를 기반으로 활동을 함으로써 최종적으로 산출되는 '이익'에 초점을 맞추고 있기 때문임.
- 그러나, 상품이나 서비스 브랜드의 경우 브랜드의 1차 평가자는 고객일 수밖에 없으며, 제품이나 서비스의 라이프사이클을 고려하여 투자회수 기간과 지속 결정 등이 몇 년의 기간에 걸쳐 이루어진다는 점에서 소비자 평가를 우선시 하게 됨.
- 소비자 평가는 해당 시점에서의 브랜드 파워에 대한 평가이므로 정기적으로 측정하고 평가할 필요가 있음.

2. 도시브랜드의 장기적 관리를 위한 제도

1) 도시브랜드 매니저 제도 도입

- 브랜드 매니저는 맡고 있는 브랜드 관리를 포함한 모든 활동을 주관하는 사람을 말하며, 마케팅 지원조직(리서치, R&D, 디자인)을 활용하여 해당 브랜드의 브랜드 자산 가치를 올리고 수명을 영구화하기 위한 마케팅 전략 수립과 활동(광고, 판촉, 홍보, 가격전략, 유통전략), 동시에 생산과 판매를 조율하는 등 브랜드 경영 전략과 관련한 all-round player로서의 역할을 수행.]
- 브랜드 관련 네트워크가 점차 거대해지면서 CBO(Chief Brand Officer)를 두고 조직 내 최고의 위치에서 브랜드 협력관계를 관리하는 경험이 매우 많은 전문가를 임명해야 할 필요성이 점차 증대되고 있음.
- 조직은 고객에게 브랜드를 인식시키려 노력하지만, 고객은 브랜드를 선택할 때 그리 고심하지 않으므로, 브랜드 매니저는 기본적으로 브랜드에 대한 그들 브랜드의 의미와 포지셔닝을 돌보는데 주력해야 하며, 언제나 상상력을 자극할 정도의 놀라움을 선사할 수 있어야 함. 그렇게 하기 위해 민간의 기업조직은 마케팅 관련 조직을 브랜드 중심으로 새롭게 바꾸고, 브랜드 매니저에게 그에 합당한 권한과 책임을 부여해 왔음.
- 이러한 브랜드 경영의 조직・인사측면의 실천은 공공부문에서도 점차 확산되고 있는 추세임.
- 통찰력(insight), 지식(knowledge), 경험(experience)의 삼박자가 체화되어 시장을 읽고, 소비자의 필요를 읽을 수 있는 브랜딩 능력을 감각적으로 소화해 낼 수 있도록 하기 위해서는 상당부분 시행착오를 겪더라도 감

수할 수 있는 장기적 투자 마인드가 필요함.

- 브랜드 매니저 제도의 효과가 극대화되기 위해서는 중장기적인 브랜드 매니저의 체계적인 육성과 지원이 필요함.

2) 도시브랜드 경영 성과평가 시스템 구축

- 사업의 내용이나 경쟁 환경에 따라 그 평가항목은 달라질 수 있을 것이나, 도시브랜드 경영 성과평가에서 측정해야 할 항목들은 앞서 브랜드 경영을 실천하기 위한 기획 및 실행과정에서 살펴본 핵심과제들을 중심으로 선정하여 살펴볼 수 있을 것임.
- 현재 서울시의 경우는 다양한 성과평가제도들이 도입되어 있고, 전략적이고 체계적인 성과감사의 전면적 도입을 위한 노력에 박차를 가하고 있는 바, 추후 브랜드 경영 성과감사의 수준과 범위에 따라 기존의 평가시스템과의 연계를 꾀하거나, 독자적인 브랜드 경영 성과평가를 따로 추진해 볼 수도 있을 것으로 판단됨.
- 어떠한 방식이 되었든, 브랜드경영성과평가제도를 도입하는 경우, 성과평가전문가들과 도시브랜드의 구축과정에 참여한 전문 인력 풀의 네트워킹의 활용이 가능하고, 적적한 브랜드 경영성과 평가 체계를 구축해 나갈 수 있도록 해야 함.
- 만약 기존의 성과평가 체계 안에 편입되지 않고, 독자적인 브랜드 경영성과 평가를 해야 한다면, 민간기업의 브랜드 경영 활동과 유사하거나 구별되는 도시브랜드 경영에 관한 지표를 추출하고, 각 지표들의 상위 지표에 대해 가중치를 달리 부여하여 산출하는 도시브랜드 경영평가 기본 방정식을 통한 계량적 평가뿐만 아니라, 소비자 측면의 만족도조사, 브랜드 경영 내부 인사들의 조직적 측면의 직무만족도 등을 고려한 입체적 평가를 고안할 필요가 있음.

제6장 결론 및 정책건의

1. 결론

- 전략적 도시마케팅을 위한 과정적 접근을 통해, 서울시의 도시마케팅의 현황과 문제점을 분석해 본 결과, 서울마케팅에서 서울의 정체성에 부합하는 이미지가 정립되어 있지 않았다는 점이 가장 큰 문제로 지적됨.
- 이에 연구진은 도시마케팅의 다양한 분야 중에서도 도시 이미지 향상을 위한 시급한 정책적 관리의 노력이 필요하다는 진단을 내리고, 도시브랜드 경영 정책이 전략적으로 우선적으로 이루어져야 한다는 처방을 하게 됨.
- 세부적으로는 도시브랜딩을 위한 조직 설계 및 업무기획, 참여자들 간의 협력적 거버넌스 구축을 위한 대안들을 연구.

2. 정책건의

○ 현재의 서울시 마케팅담당관실의 조직위상과 역할이 도시브랜드 경영의 전반적 기획이란 관점에서 추진되도록 하여야 함.
- 이를 위한 방법으로 경영기획실로 이전하여 도시경영의 관점에서 마케팅전반에 대한 기획과 평가, 조정을 하는 방법과 마케팅기획실을 만들어 경영기획실에 버금가는 조직과 위상을 갖도록 하는 방법이 있음.
- 브랜드 경영조직은 경영의 의사결정에 영향을 줄 수 있어야 하고, 경영전체를 조망할 수 있어야 함.
- 실국에 대한 지시와 명령을 할 수 있어야하고, 조직내부와 외부에 그 존재와 의의를 표명하면서 중장기적인 대응이 가능하여야 할 것임.

○ 정치적인 영향에서 자유로운 도시브랜드관리조직과 브랜드 관련 네트워크의 협력적 조정을 가져오게 하는 노련한 CBO(Chief Brand Manager)가 필요함.
- 서울브랜드에 대한 장기적이고 지속적인 관리에 대한 필요성을 인식한다면, 시의회와 공동으로 서울시브랜딩위원회를 만들어 전문가와 지역대표들이 참여할 수 있는 조직을 만들어야 할 것임.
- 독립된 브랜드관리조직이나 명문화된 브랜드 가치규정이 없을 경우, 새로 취임하는 시장의 취향과 판단에 따라 매번 브랜드의 핵심이 바뀔 수 있으므로, 민선시장이 바뀌어도 브랜드의 에센스가 지속적으로 유지될 수 있는 시스템이 만들어져야 함.
- 브랜드가치를 키우기는 어려운 일이지만, 비체계적이고 비조직적인 구조로 인해 브랜드자산을 잃어버리는 것은 순식간일 수 있음.

○ 서울브랜드의 정체성확립 프로그램이 글로벌차원에서 정립되어야 함.
- 브랜드의 정체성은 시대적 환경과 요구에 따라 변화될 수 있고, 서울을 찾는 고객들의 인식과 취향에 따라 적응될 수 있도록 경영되어야 함.
- 이를 위해 서울시 내부의 브랜드관련자 뿐만 아니라, 외부의 이해관계자, 외국인 고객들의 체계적인 참여를

통한 서울브랜드의 정체성을 모색해 가는 과정이 필요함.

- 서울의 지정학적 위상, 역사적 전개과정, 국제정치경제질서와 국제관광에 있어서의 위상 , 지역에서 배출한 최고의 인물들, 세계행사에서의 역할, 건축과 자연미의 정수들, 향토음식, 언어와 민속 문화, 산업기술수준 등을 감안하여 서울을 경쟁도시와 차별화할 수 있는 정체성을 도출해 내어야 할 것임.
- 기존의 Hi-seoul은 친근한 이미지로 포지셔닝 하였으므로, 이것을 계승하면서 여러 다양한 창의적 아이디어를 가미하여 브랜드 화 할 방법을 찾아야 함.
- 다만, 수요자 입장에서 수용될만한 매력적인 메시지를 전달할 수 있도록 해야 할 것임.

○ 서울브랜드와 국가브랜드와의 거버넌스적 정합성이 확립되어야 함.

- 국가브랜드 기획조직과 정책, 사업들이 한국의 중심도시인 서울의 브랜드로 이어지는 연결통로가 되는 것이 현실이라고 할 때, 서울브랜드는 국가브랜드 정체성과 관련한 조직들과의 협력적 파트너십이 필요함. -
- 가설적이지만, 국정홍보처에 국가브랜드관리위원회를 만들고, 위원장에 국정홍보저창이 겸직을 하고 각 도시 브랜드관리위원회의 장인 도시의 CBO는 당연위원으로 국가브랜드관리위원회의 위원이 되는 조직구조를 구상해 볼 수도 있음.
- 이를 통해 한류 붐을 서울류(서울流)로 전환시킬 체계적인 거버넌스 구조가 마련될 수 있을 것임.

○ 서울의 도시브랜딩과 기업 공익마케팅 간의 접점을 활용하여 커뮤니케이션 효율화 방안을 구상해 볼 필요가 있음.

- 공익마케팅(cause realated marketing)이란 기업이나 브랜드를 사회적 명분이나 이슈에 전략적으로 연계시키는 포지셔닝과 마케팅을 실시하여 사회의 '신뢰'와 '신용'을 얻는 일종의 관계지향 마케팅 활동으로, 기업이 자선단체나 정부·비영리단체와 전략적 제휴를 하거나, 기업이 '공익'을 위해 혼자서 직접 마케팅을 하는 사례들이 있어 왔음.
- 현재 기업들은 광고매체를 통해 소비자들의 충성도를 '사는' 마케팅 커뮤니케이션을 지양하고, 매슬로우(Maslow)가 지적한 보다 상위의 욕구들 - '소속감', '자존심', '자아성취감' 등을 고양하는 정신적인 욕구 충족을 통한 소비자들의 자발적 '참여'를 이끌어 내는 공익마케팅에 주목하고 있음.
- 오늘날 다른 경쟁자들을 추월하고 소비자 충성도 면에서 한 수 우위에 있는 기업브랜드들은 벌써 소비자들이 기대하는 '신뢰 시스템'을 구축한 기업들임.
- 또한, '윤리적'인 모습을 요구하는 소비자들의 새로운 욕구 충족을 위해 방법을 모색하고 있는 기업들에게 서울브랜드의 핵심가치가 기업의 그러한 공익마케팅을 위한 기업브랜드 가치 핵심과 맞닿는 교집합이 있음을 제시하여 기업과 도시정부가 상호 윈-윈 마케팅을 펼칠 수 있는 기획이 필요.

○ 서울마케팅의 전략적 필요를 충족시키기 위해 서울을 대변할만한 랜드마크를 설정할 필요 있음.

- 경쟁도시에 비해 서울에 대한 뚜렷한 이미지를 갖지 못한 외국인들에게 차별화된 서울만의 매력도를 찾거나 창조해 내는 이미지 기획이 필요함
- 서울의 이미지와 정체성을 대변하면서, 외국인들의 인식과 기억 속에 뚜렷하게 각인할 수 있는 이미지, 외국인의 21세기적 감성적 필요성을 충족시켜줄 수 있는 랜드마크 재발견 및 설정 기획이 필요함.