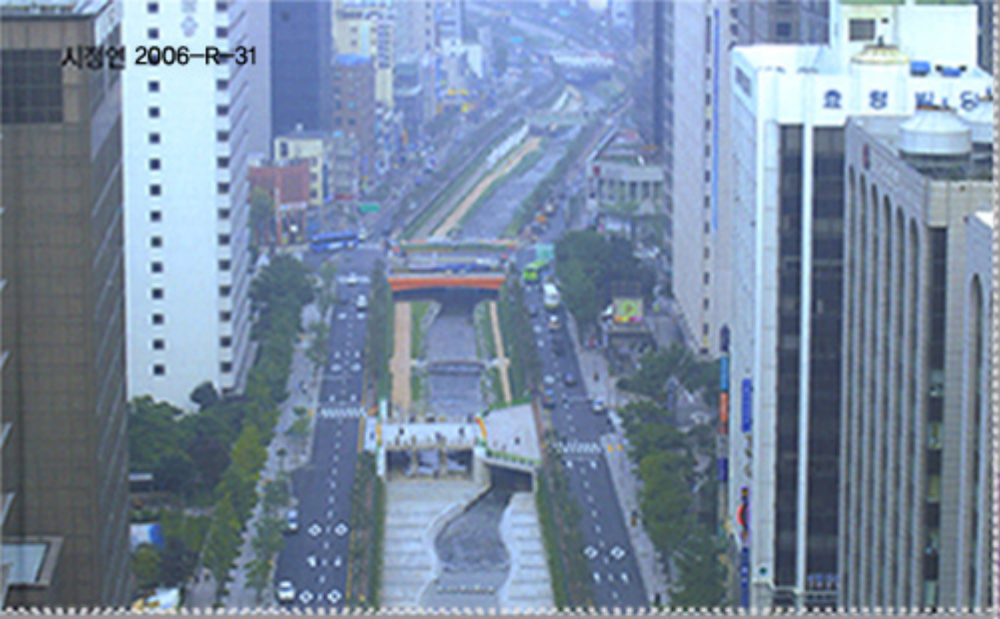
시정연 2006-R-31



서울마케팅 전략개발에 관한 연구 : 도시 브랜딩을 중심으로



김찬동

서울시정개발연구원
Seoul Development Institute

시 정 연
2006-R-31

서울마케팅 전략개발에 관한 연구
: 도시 브랜딩을 중심으로

Developing strategies of City Marketing in Seoul
: focusing on City Brand Management

2006

서울시정개발연구원
Seoul Development Institute

연 구 진

연구책임	김 찬 동 • 도시경영부 부연구위원
연 구 원	오 현 • 도시경영부 연구원
자문위원	구 자 룡 • 밸류바인컨설팅 대표이사
	김 재 영 • 글로벌리서치 대표이사
	김 현 호 • 지방행정연구원 수석연구원
	박 은 실 • 추계예술대 예술경영대학원 교수
	박 흥 식 • 중앙대학교 행정학과 교수
	여 준 상 • 동국대학교 경영학부 교수
	윤 경 구 • (주)토탈브랜딩코리아 대표 컨설턴트
	윤 영 철 • 전 서울시 마케팅 담당관
	윤 태 섭 • GS홈쇼핑 마케팅 팀장
	이 달 곤 • 서울대학교 행정대학원 교수
	이 문 규 • 연세대학교 경영학과 교수
	이 정 훈 • 경기개발연구원 연구위원
	이 충 렬 • 현 서울시마케팅 담당관
	이 태 희 • 경희대학교 관광경영전공 교수
	최 승 범 • 한경대학교 행정학과 교수

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

요약 및 정책건의

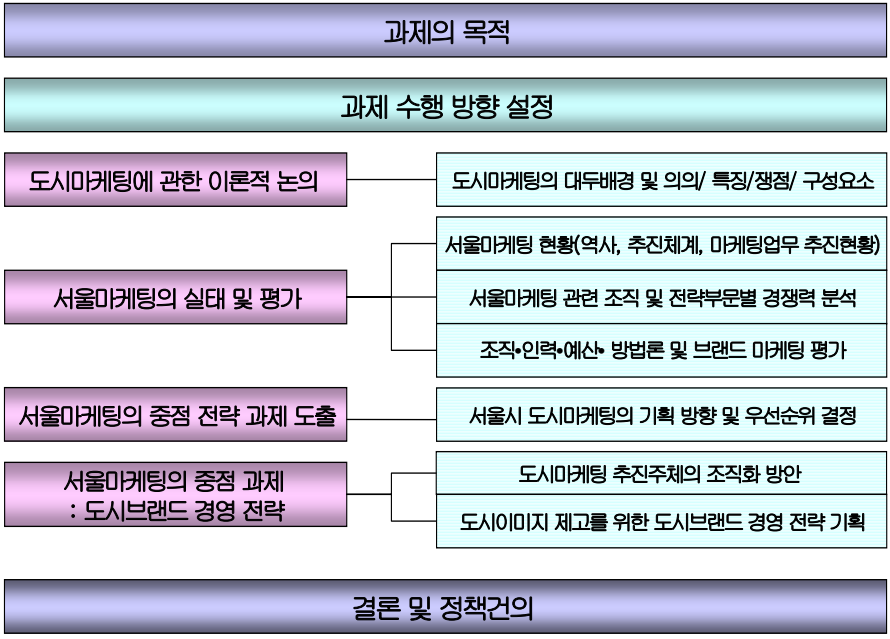
Ⅰ. 연구의 개요

1. 연구목적

○ 서울시 도시마케팅을 위한 현재의 시스템을 분석 평가하고, 서울의 이미지/정체성과 도시발전 전략을 모색

○ 서울시의 도시마케팅은 2001년부터 도입되어 왔으나, 현재의 서울도시마케팅은 전략적 고려 없이 해외홍보와 단순집행위주로 사업을 추진하고 있어 전략개발이 필요.

2. 연구흐름



〈 연구의 체계 〉

Ⅱ. 연구내용

○ 도시마케팅의 개념변화

- 전통적인 마케팅에서는 4Ps를 중심으로 하여 소비자에게 전달하고 교환하게 하여 기업의 마케팅목표를 달성하는 것이었지만, 새로운 마케팅의 개념은 가치와 관계의 관리로 규정함으로서 마케팅의 목표대상이 고객만이 아니라 이해관계자로 넓게 규정

- 새로운 마케팅의 개념은 공공분야와 같이 비영리적이고 복합적인 특성을 지닌 마케팅활동을 설명하는데 좋은 지침이 됨

- 추상적인 도시의 가치나 개념을 대상으로 도시에 대한 이미지나 목표고객의 태도를 바꾸는 것을 의미

O 전략적 도시마케팅

- 도시경영기획과정에 마케팅의 개념을 차용한 것으로 1980년대이후 도시간의 경쟁과 미래수요예측과정에 이 개념을 도입

- 주어진 환경속에 고객의 욕구를 충족시키기 위해 경쟁우위요소를 발견하고 경쟁도시와의 차별화를 통해 그 도시만의 강점을 포지셔닝(positioning)하는 것을 의미함.

- 민관파트너십에 의한 거버넌스를 바탕으로 도시브랜드의 인지도와 만족도를 향상시키는 목적에 기여하여야 함

O 전략적 도시마케팅의 수립과정

- 도시의 상황을 분석하여 여건분석과 잠재고객분석, 경쟁자분석을 통해 비전과 목표, 전략을 수립함

- 비전과 목표달성을 위해 이미지 포지셔닝, 마케팅포인트개발, 타깃집단의 구체화, 커뮤니케이션 채널 및 네트워크 확보를 통해 마케팅방안을 수립

– 이를 실행할 수 있는 조직체계를 구축하고, 추진주체의 설정과 위상확보, 파트너십의 결정을 선택함

– 이를 바탕으로 마케팅기법을 실행하여 타깃집단으로부터의 반응을 평가하고 피드백과정을 거쳐 도시경쟁력을 향상시키도록 함.

○ 서울시에 마케팅조직의 도입

– 2002년 월드컵을 대비하여 2001년 공공기관최초로 마케팅전담부서가 설치됨

– 서울의 긍정적 이미지를 심고 대외적으로는 다시찾고 싶은 서울, 대내적으로는 시민들의 통합된 자부심향상을 목적으로 함

– Hi-Seoul 이란 브랜드슬로건과 로고송, 징글송을 만들고, Hi Sseoul 페스티발개최, 컨벤션산업육성을 위한 서울컨벤션뷰로 등을 만들어 서울의 경쟁력을 높이려 노력함

– 마케팅담당관실은 그 예산과 위상, 사업내용들을 분석해 보면, 홍보업무의 연장선상에 있어, 서울시의 정체성과 목표와 비전을 이끌어갈 브랜드경영이 부재하다고 할 수 있음.

– 서울의 브랜드 경영을 위해 무엇보다도 서울시의 정체성에 부합하는 이미지의 관리와 창조가 필요함.

– 서울의 긍정적 이미지를 강화하는 마케팅과 부정적 이미지를 헤징(hedging)할 수 있는 마케팅기획이 필요한데, 이런 사업과 정책영역을 담당할 위상을 가지고 있지 못함

○ 브랜드 체계

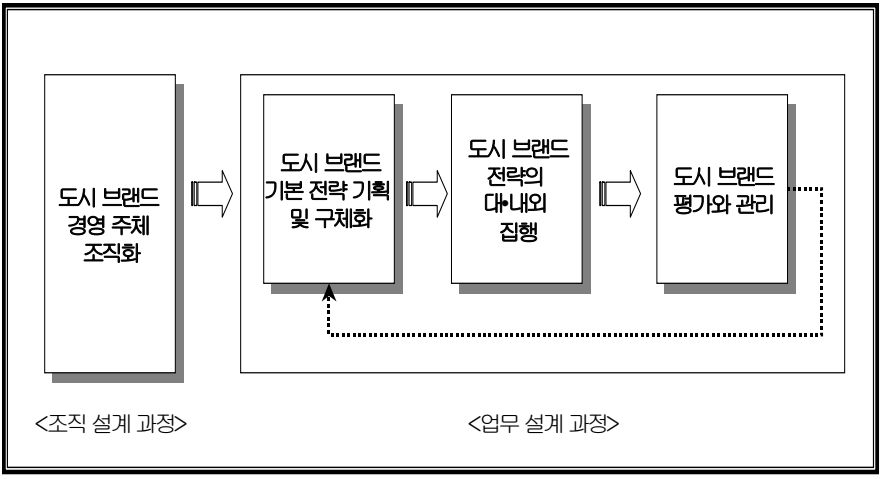
– 서울의 브랜드관련된 휘장, 캐릭터, 슬로건간의 내용적 일관성과 통일성이 부족함

– 상위브랜드와 하위브랜드 간에도 나열적이고 전략적으로 핵심 이미지로 연계되는 고리가 발견되지 않음

- 서울브랜드의 철학이나 비전이 반영되면서 고객들의 마음을 사로잡을 수 있는 감성적인 브랜드의 개발이 필요함

- Hi Seoul 브랜드를 중소기업제품의 공동마케팅으로 활용하는 것은 서울이란 모브랜드의 활용도로서 적절하다고 하기 어려운 측면이 있음

○ 브랜드 경영을 위한 방안 제시



〈 도시브랜드 경영 전체 구조 〉

Ⅰ. 브랜드 기본 전략 기획	Ⅱ. 브랜드 기본 전략의 실행	Ⅲ. 브랜드 전략의 평가와 관리
● 브랜드 가치의 명문화 ● 브랜드기점으로서의 조직활동방침수립 ● 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 위한 업무 설계 과정 >

Ⅲ. 연구결과

○ 혼재된 서울의 도시이미지, 뚜렷한 랜드마크 부재

- 서울시의 정체성 내지 지향의 우선순위를 담보하는 이미지 전략 및 관리·평가 미약

○ 도시브랜드 슬로건 Hi-Seoul 에 대한 외국인 의식 조사 결과

- 친숙성, 개성, 실용성, 신뢰성, 인지율 낮아, 외국인 대상의 도시브랜드마케팅이 필요하고 포지셔닝과 프로그램의 내실화 및 브랜드 노출 강화 방안 필요

○ 기존 서울시 마케팅 전담조직의 브랜드 마케팅 실시를 위한 자원 및 역량 부족

○ 도시브랜드 경영 전략 우선도입을 통한 일관성 있는 도시마케팅 기획 실시의 필요성 도출

○ 도시브랜드 경영 전략을 위한 브랜드체계 및 조직·업무프로세스· 협력적 거버넌스 체계 제시

Ⅳ. 결론 및 정책건의

○ 결론

- 전략적 도시 마케팅을 위한 경쟁도시와의 차별적 서울이미지가 형성되어 있지 않음.
- 소프트 파워적인 경쟁우위 달성을 위한 도시 브랜드 경영전략이 우선적으로 수립되어야 함.
- 브랜딩을 위한 조직설계, 업무 및 프로세스 기획, 참여자간의 협력적 거버넌스 구축이 필요함.

○ 정책건의

- 도시브랜드 구축의 장기적 성격을 감안, 중립적이고 지속적인 조직으로서 최고브랜드 관리관(CBO)의 위상과 역할부여 및 브랜드경영 성과평가 시스템 구축 필요
- 일관된 서울의 도시정체성과 이미지를 유지할 수 있는 도시브랜드관리조직과 브랜드 관련 네트워크 구축 필요
- 서울정체성을 녹여내면서도 글로벌 차원에서 경쟁도시와 차별화될 수 있는 체계적인 포지셔닝 작업이 선행되어야 함.
- 도시브랜드 체계구축을 위한 전 부서 구성원들의 아이디어 반영을 가능케 하는 창의 네트워크 필요
- 서울도시브랜드와 국가브랜드와의 거버넌스적 정합성 확립필요
- 서울의 도시브랜딩과 기업의 공익마케팅의 접점을 활용하여 커뮤니케이션 효율화 방안 구상
- 서울도시브랜드의 전략적 필요를 충족시킬 매력적인 랜드마크의 재발견 또는 설정 기획 필요

목 차

제1장 연구의 개요 ····· 3

제1절 연구 배경 및 목적 ····· 3
제2절 연구 범위 및 방법 ····· 5
1. 연구 범위 ····· 5
2. 연구 방법 ····· 6
제3절 연구 체계 ····· 6

제2장 도시마케팅에 관한 이론적 논의 ····· 11

제1절 도시마케팅의 개념 및 대두배경 ····· 11
1. 도시마케팅의 개념 ····· 11
2. 도시마케팅의 대두배경 ····· 18
제2절 도시마케팅의 의의 및 유사개념과 구별 ····· 20
1. 도시마케팅의 의의 ····· 21
2. 유사개념과의 구별 ····· 22
제3절 도시마케팅을 둘러싼 비판 내지는 쟁점 ····· 25
1. 포스트모더니즘과 유연(자본)축적체제(Flexible Accumulation System)의 첨병 ····· 26
2. 개발과 성장의 담론 : 성장연합 ····· 26
3. 도시마케팅과 주체 간 갈등과 경합 : 공간의 문화정치 ····· 27
4. 진정한 장소성과 창조된 장소성에 대한 논쟁 ····· 27
5. 기타 ····· 28
제4절 전략적 도시마케팅 논의 ····· 28
1. 전략적 마케팅이론 ····· 28
2. 전략적 도시마케팅 이론 ····· 30
제5절 도시마케팅이 포괄하는 다양한 마케팅 분야 ····· 42
1. 브랜드마케팅 ····· 42
2. 문화 마케팅 ····· 45

3. 관광 마케팅 ····· 47
4. 스포츠 마케팅 ····· 49
5. 이미지 마케팅 ····· 50
6. 관계 마케팅(Relationship Marketing) ····· 51
7. 사이버 마케팅(cyber marketing) ····· 53
8. 사회마케팅(social marketing) ····· 54
9. 사이버 마케팅 ····· 55

제3장 서울마케팅의 실태와 여건분석 ····· 59

제1절 서울 도시마케팅의 현황 ····· 59
1. 서울도시마케팅의 역사 ····· 59
2. 서울마케팅의 추진체계 ····· 60
3. Hi-Seoul 로고 브랜드의 탄생과 추진 ····· 61
4. 서울의 도시브랜드 가치 제고를 위한 마케팅 노력 ····· 62
제2절 서울 도시마케팅 관련 조직 분석 ····· 82
1. 서울시 마케팅 전담조직 ····· 83
2. 서울시 투자유치관련 마케팅 조직 ····· 93
3. 서울시 방문객 유치 관련 마케팅 조직 ····· 97
제3절 서울의 도시마케팅의 전략 부문별 분석 ····· 99
1. 서울의 도시 이미지에 대한 기존의 분석 ····· 99
2. 방문객 유치 환경 및 여건 ····· 108
3. 산업·투자 유치 환경 및 여건 ····· 149
4. 서울의 도시브랜드 Hi-Seoul에 대한 외국인 의식조사 ····· 165
제4절 기존의 서울 도시마케팅에 대한 평가 ····· 188
1. 서울마케팅 관련 조직에 대한 평가 ····· 188
2. 도시마케팅 인력에 대한 평가 ····· 193
3. 도시마케팅 예산에 대한 평가 ····· 193
4. 도시마케팅 방법론에 대한 평가 ····· 194
5. 서울시의 브랜드 마케팅에 대한 평가 ····· 194
6. 소결 – 전략적 접근이 부족한 서울마케팅 ····· 197

제4장 서울마케팅의 중점 전략과제 선정 ····· 203

제1절 서울마케팅의 기본방향 및 목표 ····· 203
제2절 서울마케팅의 우선 전략과제 선정 ····· 204

제5장 서울마케팅의 중점과제 : 도시브랜드 경영 전략 ····· 209

제1절 도시브랜드 경영 전략의 전체 구조 ····· 209
제2절 도시브랜드 경영 조직화 ····· 211
1. 브랜드 경영 조직 구성의 요건 ····· 211
2. 브랜드 경영 부문의 조직 대안 ····· 212
3. 브랜드 경영 조직 설계의 진행 방법 ····· 214
제3절 도시브랜드 기본 전략 기획 ····· 216
1. 도시브랜드 가치 규정 및 명문화 ····· 216
2. 도시브랜드 체계(City-Brand Architecture)의 구축 ····· 237
3. 도시브랜드 경영 활동 지침 작성 ····· 263
제4절 도시브랜드 기본전략의 실행 ····· 267
1. 브랜드 관점에서 마케팅 믹스와 연계 ····· 267
2. 도시정부 내부에서의 브랜드 경영 실행 ····· 268
3. 도시정부 외부로의 효율적인 브랜드 커뮤니케이션을 위한 기획 · 276
4. 도시브랜드 경영 부문의 협력적 거버넌스 ····· 278
제5절 도시브랜드 경영 전략의 평가와 관리 ····· 301
1. 도시브랜드 가치 평가 ····· 301
2. 도시브랜드의 관리 ····· 306

제6장 결론 및 정책건의 ····· 315

제1절 요약 및 결론 ····· 315
제2절 도시브랜드 경영을 위한 정책건의 ····· 316

참고문헌 ····· 321
부록 ····· 331
Abstract ····· 405

표 목 차

<표 2-1> 마케팅의 다양한 개념과 장소마케팅에의 시사점 ····· 14
<표 2-2> 마케팅 주체에 따른 분류 : 민간마케팅과 공공마케팅 ····· 22
<표 2-3> 도시마케팅과 사기업마케팅의 비교 ····· 23
<표 2-4> 판매와 마케팅의 차이점 ····· 24
<표 2-5> 전략적 도시마케팅의 구성요소 ····· 32
<표 2-6> 관계마케팅의 파트너십 영역 및 대상 ····· 33
<표 2-7> 장소마케팅의 타깃과 전략 ····· 34
<표 2-8> 장소마케팅의 상품 유형 ····· 35
<표 2-9> 장소의 구성요소 ····· 36
<표 2-10> 전략적 도시마케팅의 목적에 따른 유형 ····· 40
<표 2-11> 대도시와 중소도시의 도시마케팅 비교 ····· 41
<표 2-12 > 전통적 마케팅 패러다임과 관계마케팅의 비교 ····· 52
<표 2-13> 마케팅 개념의 변화 ····· 54

<표 3-1> 서울마케팅의 역사 ····· 59
<표 3-2> 서울시 휘장, 캐릭터, 슬로건 및 하위브랜드 로고 모음 ····· 65
<표 3-3 > 국제회의 개최건수 ····· 75
<표 3-4 > 서울시 마케팅담당관 팀별 업무분장 ····· 87
<표 3-5> 서울시 홍보기획관 성과예산 증감률 ····· 87
<표 3-6> 서울시 홍보기획관의 2006년 성과예산규모 ····· 88
<표 3-7> 마케팅담당관 조직의 내·외부 환경요인 ····· 89
<표 3-8> 마케팅담당관 조직의 고객 ····· 89
<표 3-9> 마케팅담당관 조직의 SWOT ····· 90
<표 3-10> (사) 서울컨벤션뷰로의 업무내용 ····· 92
<표 3-11> 서울통상산업진흥원의 주요사업 ····· 96
<표 3-12> (재)서울문화재단의 주요사업 ····· 98
<표 3-13> 서울시의 이미지 ····· 99
<표 3-14> 서울시민이 가진 서울시에 대한 이미지 ····· 101

<표 3-15> 서울방문 외국인 관광객 ····· 102
<표 3-16> 서울시민의 서울 대표 랜드마크 인식 ····· 105
<표 3-17> 연도별 한국여행 중 서울 내 방문지 ····· 106
<표 3-18> 거주국별 한국여행 중 서울 내 방문지(복수응답) ····· 107
<표 3-19> 서울의 관광환경 경쟁력 ····· 109
<표 3-20> 서울시 관광자원 현황 ····· 110
<표 3-21> 연도별, 국적별 시장점유율 추이 ····· 114
<표 3-22> 국적별 외래방문객 입국현황(2003~2004) ····· 115
<표 3-23> 외래객 주요시장별 입국현황 ····· 115
<표 3-24> 연도별 한국방문 목적 ····· 119
<표 3-25> 거주국별 한국방문 목적 ····· 120
<표 3-26> 연도별 한국여행 동기 ····· 121
<표 3-27> 거주국별 한국여행 동기 ····· 122
<표 3-28> 연도별 여행정보 입수경로 ····· 124
<표 3-29> 거주국별 여행정보 입수경로 ····· 125
<표 3-30> 연도별 평균 체재 기간 ····· 127
<표 3-31> 연도별 방한기간 중 활동(영역별) ····· 130
<표 3-32> 거주국별 방한기간 중 활동(영역별) ····· 131
<표 3-33> 연도별 방한기간 중 활동(관광/오락) ····· 132
<표 3-34> 연도별 방한기간 중 활동(비즈니스 활동) ····· 133
<표 3-35> 연도별 방한기간 중 활동(건강/치료) ····· 134
<표 3-36> 연도별 방한기간 중 활동(종교/순례, 경유/기타) ····· 134
<표 3-37> 거주국별 개별여행객 지출경비 ····· 137
<표 3-38> 연도별 쇼핑 여부 ····· 138
<표 3-39> 연도별 쇼핑품목 ····· 140
<표 3-40> 거주국별 쇼핑품목 ····· 141
<표 3-41> 연도별 쇼핑장소 ····· 142
<표 3-42> 거주국별 쇼핑장소 ····· 143
<표 3-43> 한국여행에 대한 항목별 평가 ····· 145
<표 3-44> 서울 방문객유치 마케팅을 위한 SWOT분석 ····· 147

<표 3-45> 서울시의 고부가가치 산업 투자유치를 위한 기반현황 ····· 153
<표 3-46 > 경쟁도시들과의 R&D부문 경쟁력 평가 ····· 154
<표 3-47> 서울시의 R&D 중심지로서의 현황 ····· 155
<표 3-48> 경쟁도시들과의 금융부문 경쟁력 평가 ····· 157
<표 3-49> 서울시의 금융 중심지로서의 현황 ····· 159
<표 3-50> 경쟁도시들과의 컨벤션 부문 경쟁력 평가 ····· 161
<표 3-51> 서울시 컨벤션 중심지로서의 현황 ····· 162
<표 3-52> 산업투자유치 마케팅을 위한 SWOT분석 ····· 164
<표 3-53> Hi-Seoul 도시브랜드 슬로건에 대한 외국인 의식조사 내용 · 165
<표 3-54> Hi-Seoul 도시브랜드 슬로건에 대한 외국인 의식조사설계 165
<표 3-55> Hi-Seoul 도시브랜드 슬로건에 대한 외국인 의식조사 응답자 특성 166

<표 5-1> 도시브랜드 경영을 위한 업무 설계 과정 ····· 210
<표 5-2> 브랜드 가치체계 구축의 효과 ····· 234
<표 5-3> 도시브랜드 가치체계 구축 단계 ····· 235
<표 5-4> 서울 도시브랜드 스테이트먼트 작성 틀 ····· 237
<표 5-5> 도시브랜드 체계(city-brand architecture) 구축의 필요성 · 238
<표 5-6> 선행 연구에서 나타난 브랜드 체계 정리 ····· 240
<표 5-7> 전략적 브랜드 구조 선택 ····· 242
<표 5-8> Hi -Seoul 서울시 우수기업 브랜드 사업 연혁 ····· 255
<표 5-9> Hi Seoul 공동브랜드 사업 참여대상 및 지원내용 ····· 256
<표 5-10> 브랜드 건강상태 체크리스트 ····· 259
<표 5-11> 브랜드 재활성화 방안 ····· 263
<표 5-12> 브랜딩 관점에서의 마케팅 믹스 ····· 267
<표 5-13> 조직 내부로의 브랜드 침투를 위한 방법들 ····· 270
<표 5-14> 브랜드의 단계적 내부 공유 ····· 271
<표 5-15> 도시브랜드 경영의 참여자들 ····· 280
<표 5-16> 브랜드 협력 기본 네트워크 모형 ····· 284
<표 5-17> 브랜드 구축의 효과를 높일 수 있는 보완적 매체 이용 ····· 298
<표 5-18> 모(母)브랜드와 하위브랜드의 자산평가기법 적용의 차이 ··· 305

그림목차

<그림 1-1> 서울마케팅 전략개발에 관한 연구 체계 ····· 7

<그림 2-1> 전통적 마케팅 믹스의 4Ps ····· 13
<그림 2-2> 도시마케팅의 전략계획 수립 및 실천전략 ····· 36

<그림 3-1> 서울도시마케팅 추진체계 ····· 60
<그림 3-2> 기존의 서울시의 홍보양식 ····· 63
<그림 3-3> 도시정부의 통합 마케팅 커뮤니케이션 방식 ····· 63
<그림 3-4> 서울시의 국제회의 개최건수 ····· 75
<그림 3-5> 동북아 비즈니스 중심도시 구축을 위한 요소들 ····· 76
<그림 3-6> 서울시 마케팅 전담부서 및 관련 업무조직 분포도 ····· 82
<그림 3-7> 마케팅 담당관의 조직도 ····· 84
<그림 3-8> 서울시 홍보기획관의 2006년 성과예산규모 ····· 88
<그림 3-10> 년도별 서울방문 외국인 수 ····· 102
<그림 3-11> 한국방문 목적 ····· 119
<그림 3-12> 한국여행 동기 ····· 121
<그림 3-13> 여행정보 입수경로 ····· 123
<그림 3-14> 체재기간 ····· 126
<그림 3-15> 거주국별 평균 체재기간 ····· 127
<그림 3-16> 방한목적별 평균 체재기간 ····· 128
<그림 3-17> 여행형태별 평균 체재기간 ····· 128
<그림 3-18> 직업별 평균 체재기간 ····· 129
<그림 3-19> 개별여행객의 지출경비 ····· 135
<그림 3-20> 연도별 개별여행객의 지출경비 ····· 136
<그림 3-21> 쇼핑 여부 ····· 138
<그림 3-22> 거주국별 쇼핑 비율 ····· 139

<그림 3-23> 방한 목적별 쇼핑 비율 ····· 139
<그림 3-24> 한국이외 다른 나라 방문여부 ····· 144
<그림 3-25> Hi-Seoul 슬로건에 대한 인지도 ····· 167
<그림 3-26> Hi-Seoul 슬로건에 대한 친숙성 ····· 168
<그림 3-27> Hi Seoul 슬로건에 대한 호감도 ····· 169
<그림 3-28> Hi-Seoul 슬로건의 실용성 ····· 170
<그림 3-29> Hi-Seoul 슬로건의 타 도시브랜드 대비 특이성 ····· 171
<그림 3-30> Hi-Seoul 슬로건의 신뢰 이미지 구축 정도 ····· 172
<그림 3-31> Hi-Seoul 슬로건의 서울 재(再)방문 의사에 미치는 영향력 173
<그림 3-32> 외국의 타 도시 대비 서울에서의 생활 의향 ····· 174
<그림 3-33> Hi-Seoul 슬로건의 메시지 성격 ····· 175
<그림 3-34> Hi-Seoul 슬로건의 서울 이미지 대변성 ····· 176
<그림 3-35> 현재 서울의 대표이미지 및 표지물 ····· 177
<그림 3-36> 미래의 바람직한 서울의 대표적 이미지 ····· 178
<그림 3-37> 방한 외국인에 대한 Hi-Seoul 슬로건의 노출 정도 ····· 179
<그림 3-38> Hi-Seoul 슬로건의 해외 홍보 정도 ····· 180
<그림 3-39> Hi-Seoul 슬로건의 교체 필요성 ····· 181
<그림 3-40> 외국 도시브랜드 인지 내용 ····· 182
<그림 3-41> 한국 이외 외국 여행 경험 ····· 183
<그림 3-42> 타국 여행 경험 있는 외국인의 서울시 홍보 매체 및 자료 접촉 경험 184
<그림 3-43>서울시 홍보물 접촉자의 이미지 평가 ····· 185

<그림 5-1> 도시브랜드 경영 전체 구조 ····· 210
<그림 5-2> 조직설계 검토 과정 ····· 215
<그림 5-3> 브랜드 가치 계단 ····· 216
<그림 5-4> 통합적인 브랜드 경영 전개 ····· 218
<그림 5-5> 도시브랜드 전략 조직 체계 ····· 222
<그림 5-6> 도시브랜드 기획 과정 ····· 223
<그림 5-7> 서울도시브랜드 전략 쟁점 분석 실시 예 ····· 224
<그림 5-8> 도시브랜드 환경 분석 : 자기 도시브랜드 분석 ····· 228

<그림 5-9> 도시 미래 환경 시나리오 구축 ····· 231
<그림 5-10> 브랜드 수직구조 예 ····· 242
<그림 5-11> 도시브랜드 체계 구축 프로세스 ····· 247
<그림 5-12> 하위 브랜드(Sub-Brand)의 역할 ····· 251
<그림 5-13> 브랜드 건강진단 및 대응 전략 ····· 260
<그림 5-14> 도시브랜드 경영 전략 추진 전체 밑그림 ····· 264
<그림 5-15> 도시브랜드 실행계획 순환경로 ····· 265
<그림 5-16> 통합커뮤니케이션전략 시나리오 ····· 277
<그림 5-17> 브랜드 협력 네트워크 모형 Ⅰ : 원스톱 숍 ····· 282
<그림 5-18> 브랜드 협력 네트워크 모형 Ⅱ : 브랜드 에이전시 ····· 282
<그림 5-19> 브랜드 협력 네트워크 모형 Ⅲ : 내부통합마케팅팀 ····· 283
<그림 5-20> 도시브랜드 네이밍 개발 과정에서의 협력활동 ····· 294
<그림 5-21> 브랜드 상징체계 개발 과정에서의 협력 활동 ····· 295
<그림 5-22> 브랜드 가치평가의 필요성 ····· 302
<그림 5-23> 브랜드가치의 평가 방법 ····· 303

제1장 연구의 개요

제1절 연구 배경 및 목적
제2절 연구 범위 및 방법
제3절 연구 체계

제1장 연구의 개요

제1절 연구 배경 및 목적

90년대 이후 세계화의 보편주의라는 원심적 힘의 축과 더불어 지역의 고유성과 정체성을 바탕에 둔 지방화의 구심적 힘이 동시에 작용하게 되면서, 기존의 도시정부들은 구도시의 경제적 기반이었던 제조업이 쇠퇴하고, 첨단지식기반의 정보통신산업, 금융·서비스 산업, 문화관광산업이 지역경제 활성화의 핵심 산업으로 등장하는 것을 목도하게 되었다.

이 과정에서 기업가주의(entrepreneurialism)에 입각한 도시정부들은 도시발전의 경쟁에 있어 보다 유리한 고지를 점하기 위하여 일련의 지역발전의 효율적 전략을 구축하지 않으면 안 될 위기에 봉착하게 되었다.[1)]

특히 기존 도시의 부정적인 이미지를 쇄신하고 매력적인 지역이미지를 창출함으로써, 지역경제 활성화와 도시의 문화적 정체성 확보, 지역사회의 통합을 이루려는 '도시마케팅' 전략이 지역발전 전략의 핵심수단으로 부각되고 있다.

이에 따라 현재 산재해 있는 서울의 마케팅 프로그램들을 일관성 있는 장기 비전 및 방향 아래 구축할 수 있는 전략이 요구된다. 이는 대한민국의 수도이자 동북아의 교두보에 위치해 있다는 지정학적 위상뿐만 아니라, 생태적 공간으로 도시민에게 휴식과 환경에 대한 갈구를 채워줄 수 있는 혜택 받은 자연환경과 더불어 역사적 고도(古都)로서의 문화적 메리트 역시 안고 있는 대도시, 서울을 적극적으로 홍보하여, 긍정적인 도시이미지를 창출하고, 그것을 공고화시키는 일련의 집행활동을 일관성 있게 추진하기 위하여 서울의 도시브랜드 및 도시경쟁력을 향상시키기 위한 장기 전략의 수립이 시급하다.

---

1) 지방자치시대의 본격적 도래 후, 그 경쟁의 주체가 국가가 아닌 도시 및 지방정부로 이전됨에 따라, 지방정부의 성격은 과거의 케인즈주의적인 복지정부에서, 지역 스스로가 지역을 경영하고 지역의 운명을 책임지는 기업가주의 정부로 변모하고 있다.

특히, 동북아의 비즈니스, 금융 및 물류 유통 등의 중심 도시로서의 위상에 맞는 서울 브랜드화 방안 및 민관협력의 거버넌스 체계 구축을 위한 방향설정이 필요하다.

한편, 유사연구로는 북촌가꾸기 기본계획(서울시정개발연구원, 2001), 이태원 가로환경개선 디자인(서울시정개발연구원, 2002), 서울시 문화관광상품 마케팅 방안(서울시정개발연구원, 2002) 등이 있다. 이들 연구들은 특정지역의 도시마케팅 전략을 연구했는데, 본 연구와 같이 서울마케팅의 체계적인 전략개발을 위한 연구를 종합적으로 한 연구는 없는 실정이다.

본 연구는 세계일류도시 서울마케팅을 위한 현재의 시스템을 분석하여 서울의 이미지/정체성과 지역발전 전략을 바탕으로 향후 실천 가능한 종합적인 서울마케팅 전략을 수립하는 것을 그 목적으로 한다.

한편, 공공서비스를 제공하는 지방정부 내지는 도시정부에 소비자 수요행태에 영향을 미쳐 이윤 내지 수익창출을 도모하는 마케팅 전략의 접목이 공공성 내지 형평성의 훼손으로 이어질 수 있다는 우려를 낳을 수도 있어 비판의 대상이 되고 있다.

그러나 도시정부가 주체가 되어 자본, 방문객, 이주민 유치를 위해 도시공간을 판매하고 교환하며, 전통적인 재산 중심적 성장이 아닌 자연·문화 환경 및 가치구성을 통해 시민들의 공공서비스 소비를 촉진함으로써, 상업적인 마케팅 이윤 대신 도시의 발전과 성장을 추구하는 전략적 수단으로서 ‘도시마케팅’ 내지는 ‘장소마케팅’을 이해할 필요가 있다.

문제는 문화도시, 생태도시, 관광도시, 기업도시, 녹색도시, 혁신도시 등의 마케팅 구호가 한낱 일시적 구호에 그치지 않고 지속적으로 방향성을 갖고서 체계적으로 추진되기 위해서는 도시 마케팅 전략의 기획 및 집행·평가의 전 과정에 걸쳐 마케팅 참여자들 및 이해관계자들의 상호 의사소통을 충실히 반영하는 ‘민관의 협력적 거버넌스‘를 어떻게 구축해나가며, 그렇게 신뢰를 바탕으로 구축된 그 관계를 여하히 제도화시킬 수 있을 것인가에 있다고 본다.

본 연구는 바로 민관의 협력적 마케팅 거버넌스 구축과 그러한 거버넌스가 서울마케팅의 전 과정에서 효율적으로 믹스될 수 있는 체계적인 전략의 수립을 그 목표로 한다.

제2절 연구 범위 및 방법

1. 연구 범위

○ 내용적 범위

◦ 서울마케팅 실태와 여건분석

- SWOT와 PEST 분석
- 서울마케팅의 기본체계 및 조직분석

◦ 서울마케팅의 비젼 및 방향정립

◦ 서울의 브랜드화 방안(서울의 랜드마크 구축)

◦ 민관협력의 거버넌스 구축

◦ 서울마케팅의 중장기 전략 제시

○ 대상적 범위

◦ 서울 마케팅 관련 서울시의 조직 및 담당자

◦ 서울의 정체성 및 고유성과 관련한 마케팅 관련 프로그램 (문화컨텐츠, 관광산업, 브랜드, 이미지 등)

◦ 서울 마케팅 관련 NGO 및 관련 사업자

◦ 서울 장소마케팅과 관련한 이해당사자 등의 거버넌스 구조

(도시정부, 중앙정부, 도시 거주민(지역 커뮤니티), 국내외 관광객, 문화산업, 기타 기업 등)

2. 연구 방법

○ 문헌조사를 통한 이론적 고찰

○ 국내외 사례조사 : 문헌연구를 통해 국내외의 본 연구와 유사한 성격의 관련 사례 검토

○ 현장조사

○ 전문가 심층인터뷰 및 자문회의 활용

제3절 연구 체계

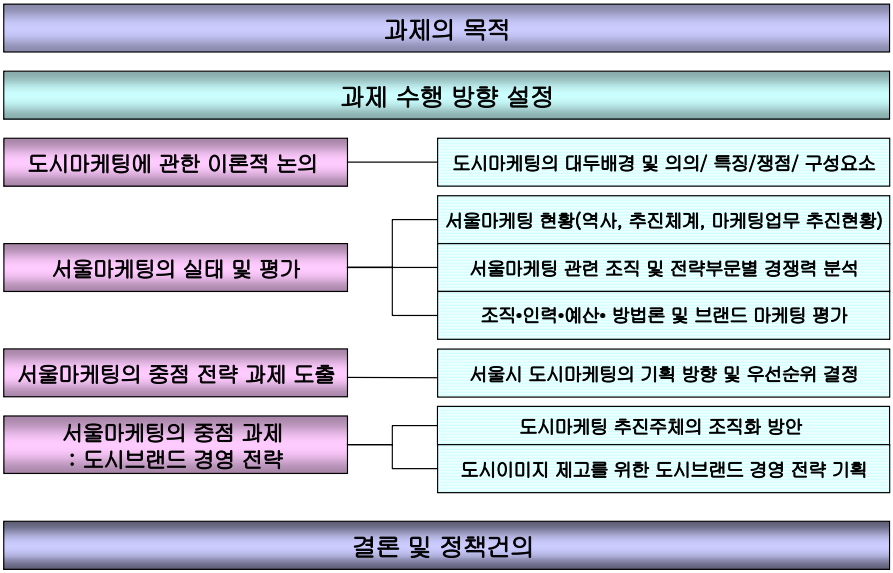
본 연구의 전체적인 과업수행 흐름과 연구의 체계는 다음의 흐름도와 같다.

도시의 경쟁력은 그 지역의 이미지와 정체성이 분명하고, 지역 고유의 문화자산을 바탕으로 지역경제가 활력을 띠며, 주민 개개인의 삶의 질이 보장되며, 이를 통해 더불어 살아가는 도시 공동체를 창출 할 수 있을 때 가능하다. 이를 위해 서울의 장소마케팅은 '장소의 정체성(place identity)'에 대한 기획을 그 출발점으로 삼아야 한다.

따라서 본 연구는 장소의 정체성(이하 장소성)을 발견·해석·기획·생성하는 '장소성 만들기'에서 시작한다. 그런 후에 그러한 장소성을 토대로 브랜드화 할 수

있는 지역의 문화컨텐츠(축제, 스포츠이벤트, 역사유물, 생태환경 등)를 기획·개발하는 '문화컨텐츠의 만들기'와 그것을 상품화·브랜드화하는 구체적인 마케팅 전략과 프로그램을 기획한다. 이러한 서울 도시마케팅의 전 과정은 열린 의사소통과 신뢰를 기반으로 하는 각계각층의 마케팅 참여자들 및 이해관계자들의 망으로 구성된 거버넌스가 협력적으로 작동될 때 가능한 것으로, 이러한 거버넌스 구조에 대한 이해가 마케팅의 전 과정에서 인식되어야 한다.

이렇게 장소성, 문화컨텐츠, 마케팅, 거버넌스의 네 가지 핵심 개념을 토대로, 서울의 이미지와 정체성을 향상하고, 문화관광과 문화산업을 통한 경제적 파급효과를 창출하며, 서울 시민의 공동체적 삶의 질을 향상시키며, 궁극적으로는 도시가치의 유무형적 상승을 통한 서울의 도시경쟁력 향상을 달성할 수 있는 장기 전략을 모색하는 것이 본 연구의 체계가 될 것이다.



<그림 1-1> 서울마케팅 전략개발에 관한 연구 체계

제 2 장
도시마케팅에 관한 이론적 논의

제1절 도시마케팅의 개념 및 대두배경
제2절 도시마케팅의 의의 및 유사개념과 구별
제3절 도시마케팅을 둘러싼 비판 내지는 쟁점
제4절 전략적 도시마케팅 논의
제5절 도시마케팅이 포괄하는 다양한 마케팅 분야

제2장 도시마케팅에 관한 이론적 논의

제1절 도시마케팅의 개념 및 대두배경

1. 도시마케팅의 개념

1) 마케팅의 개념

도시마케팅은 장소마케팅의 특수한 형태로서 도시마케팅을 제대로 이해하기 위해서는 마케팅의 기본적인 개념을 살펴 볼 필요가 있다. 마케팅에 대한 정의는 전통적으로 미국마케팅학회(American Marketing Association, 이하 AMA)의 정의를 공통적으로 활용해 왔으며 이제까지는 1985년의 AMA 정의가 주로 활용되어 왔다.

"마케팅이란 개인 및 조직의 목표를 만족시키는 교환(exchange)을 실현하기 위하여, 아이디어, 제품 및 서비스의 개념구성과 개발, 가격설정, 판촉 및 유통을 계획, 집행하는 과정이다."(American Marketing Association,1985:1)

이러한 정의는 마케팅 분야의 가장 영향력 있는 학자로 알려져 있는 Northwestern대학의 Philip Kotler 교수의 정의 역시 AMA의 정의와 크게 다르지 않다.

"마케팅이란 개인과 집단이 제품과 가치를 창조하고, 타인과의 교환을 통해 그들의 욕구와 욕망을 충족시키는 사회적 또는 관리적 과정이다." (Kotler, 1985:5)

이러한 개념 하에 수행되는 마케팅 프로세스는 다음과 같이 요약될 수 있다. 조직(기업)은 전체 시장을 확인하고, 그 전체 시장을 소규모의 세분시장으로 나누며, 그 세분시장 중에서 가장 희망적인 세분시장을 선정하고, 이 세분시장의 욕구를 충족하고 서브하는데 집중하게 된다. 조직(기업)은 조직(기업)의 통제 하에 수행되는 요인-제품·가격·경로·촉진-인 마케팅 믹스를 설계한다. 조직(기업)이 최적

의 마케팅 믹스를 발견·결정하여 실행하기 위해서는 마케팅 분석, 계획, 집행 및 통제활동을 해야 한다. 이러한 활동을 수행함으로써만 조직(기업)은 마케팅 환경을 주시할 수 있고, 그 환경에 적응할 수 있다.

교환(Exchange)과 4P는 이러한 전통적 마케팅 프로세스의 핵심개념이다. 교환은 제품이나 이에 대한 대가로 지불되는 화폐뿐만 아니라 기업과 소비자 간의 심리적 요소의 교환을 포함하는 개념으로 광의로 해석되는 것이 일반적이다. 또한 4Ps로 표현되는 제품(Product), 가격(Price), 유통경로(Place), 촉진(promotion)으로 알려진 네 가지의 변수에는 많은 것들이 포함되어 있다.

전통적으로 경영학의 마케팅 원론에서 전하는 마케팅 믹스를 위한 4Ps란 다음과 같다.[2)]

① 상품(Product)이란 기업이 표적시장에 제공하는 "재화와 서비스"의 결합

② Price란 그 제품을 획득하기 위해 고객이 지불해야 할 금액

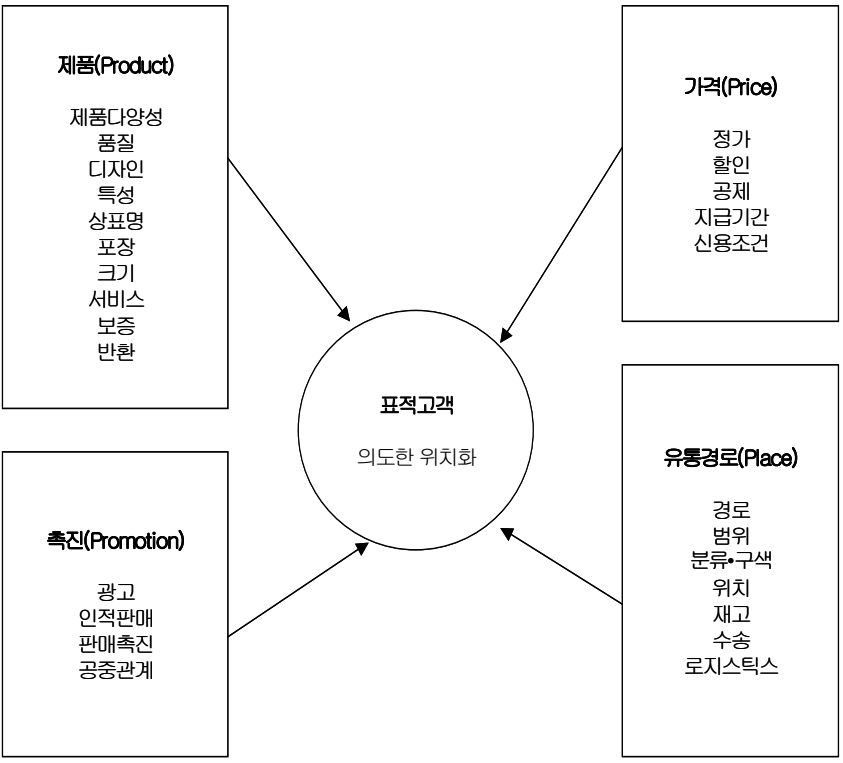
③ Place란 표적고객이 그 제품을 쉽게 이용할 수 있도록 하는 기업 활동

④ Promotion이란 그 제품의 유익함을 커뮤니케이션하고 표적시장이 그것을 구매하도록 설득하는 활동

효과적인 마케팅 전략은 이러한 수많은 마케팅 믹스 요소들이 혼합하여 조화롭게 프로그램된 것으로, 소비자에게 가치를 전달하여 기업의 마케팅 목표달성을 도모하게 한다. 즉, 마케팅 믹스는 표적시장에서 강력한 위치화를 조성하는데 있어 기업이 사용할 수 있는 전술적 도구로 구성되어 있다.

---

2) 조봉진·윤훈현 공역, 『마케팅원론』 제5판, 도서출판 석정, 2000 : Kotler P. & Armstrong G., *Marketing : An Introduction*, 5th Ed., Pentice Hall : New Jersey, 2000.



<그림 2-1> 전통적 마케팅 믹스의 4Ps

그러나 교환과 4Ps의 개념에 대해 많은 학자들이 단기적이고 경제적인 거래(transaction)에 무게를 두고 있기 때문에 마케팅 개념에 한계가 있다고 지적했다.

2) 마케팅 개념의 확장

그리하여 오랜 논쟁 끝에 2004년 8월, AMA는 마케팅을 다음과 같이 새롭게 정의했다.

"마케팅이란 고객에게 가치(value)를 창조하고, 커뮤니케이션하고, 전달하며 조직과 이해관계자(stakeholders)에게 이익을 주는 방향으로 고객과의 관계

(customer relationships)를 관리하는 조직의 기능이자 과정이다."[3]

따라서 새로운 정의는 전통적으로 다루어 오던 4Ps 대신에 마케팅 믹스의 범주를 넓게 정의하고 있어 마케팅 상황에 따라 독특한 마케팅 믹스 요소를 활용할 수 있도록 하였으며, 마케팅의 목표를 교환이 아닌 가치와 관계 관리로 규정하였다.

또한 마케팅의 대상을 고객과 이해관계자로 폭넓게 규정하고 있는데, 이해관계자는 경제적인 이익에 관심을 가지고 있는 직원, 주주, 투자자 등과 경제적인 면에서 영향을 미치는 고객, 여론선도자, 정부, 언론 등이 포함될 수 있다.

AMA의 새로운 마케팅의 정의는 도시마케팅과 같은 비영리적이며, 일정한 지리적 경계를 가진 장소라는 물리적이면서도 비물리적인 복합적 특성을 지녀, 4Ps로 마케팅 믹스를 논하기에 어려움이 있는 복합적 상품에 대한 마케팅 활동을 설명하는데 좋은 지침이 된다.

이 외에 마케팅의 개념에 대한 다양한 정의들을 보면 <표 2-1> 과 같다.

<표 2-1> 마케팅의 다양한 개념과 장소마케팅에의 시사점

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	X	개인과 조직의 목표달성	수요자의 욕구충족	소비자의 욕구충족 기업의 지위향상 및 수익증대	가치창출
방법	제품과 서비스의 흐름	교환, 가격,	교환	교환, 시장조사,	커뮤니케이션

3) AMA홈페이지(http://www.marketingpower.com/content4620.php).

	관련 활동	판촉, 유통		시장세분화, 목표대상설정	
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				

※ 자료 : 이무용(2006 : 59)의 표를 수정 재인용.

이러한 마케팅의 개념은 정부와 비영리단체와 같은 공공부문이 주도하여, 지역주민에게 그들이 원하는 상품과 서비스뿐만 아니라, 지역활성화와 관련된 아이디어나 이념, 가치를 제공해주는 제반활동도 마케팅 개념에 포함시킬 수 있는 여지를 제공해 준다. 따라서 지방정부에 의해 추구되는 '장소마케팅' 내지는 '도시마케팅' 이 개념적으로 성립될 수 있음을 보여주고 있다.

3) 도시마케팅의 개념

도시마케팅의 핵심은 단기적인 거래관계에 한정하지 않고, 장기적인 관점에서 도시와 이해관계자들이 만족할 만한 관계를 지속적으로 유지함으로써 도시의 발전을 가져오게 하는 활동으로 볼 수 있으며, 단순히 도시에 투자를 원하는 기업이나, 관광객 뿐 아니라 내부고객인 주민(residents) 또는 시민(citizens)이나 지방자치단체장 및 공무원들을 동시에 만족시키려는 노력으로 이해해야 한다는 점이다.

거기에 더하여 도시마케팅 활동은 단순히 도시가 갖고 있는 제품이나 서비스뿐만이 아니라 가치를 창출할 수 있는 것이면 무엇이든지 그 대상이 될 수 있으며, 현재는 갖고 있지 않는 것이라도 고객과 이해관계자를 만족시킬 수 있는 것이라면 무엇이든 새롭게 창출해야 한다는 것을 중시해야 한다. 다시 말해, 가치는 반드시 도시가 기존에 갖고 있는 것일 필요는 없으며, 고객이 필요로 하는 것을 만들어 내는 것이 중요하다(서구원·배상승, 2005:44).

이상의 논의를 통해 도시마케팅(City Marketing)을 정의해 보면, 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 과정으로 표현할 수 있다.

도시마케팅과 같이 직접적인 거래의 목적물이 될 수 없는 추상적인 도시의 가치나 개념을 대상으로 하는 마케팅은 단순히 그 이미지나 목표 대중의 태도를 바꾸는 것에서 그치는 것이 아니라 보다 종합적이고 전략적인 활동이 일관성 있게 추진되는 과정이 포함되어야 한다.

도시마케팅 전략은 전통적인 재산중심적 성장이 아닌, 공간환경 및 가치 구성을 통해 고객의 소비를 촉진함으로써, 상업적인 마케팅 이윤 대신 도시의 발전과 성장을 추구하는 기업가적 접근이다(박흥식, 2000:239-258).

도시마케팅은 거주민, 기업, 방문자 등 크게 세 부류를 목표시장으로 하여 그들을 유치하기 위한 환경과 가치를 조성하여 판촉하는 전략이다. 따라서 도시마케팅 상품은 도시라는 특정한 공간으로서, 주택가격, 교육, 치안, 일자리, 문화시설, 교통 등의 도시의 주거조건을 구성하는 환경과 가치, 공장부지 가격, 행정서비스, 인프라 등 기업투자 환경과 가치 등의 복합적 패키지로 구성된다(Ward, 1998).

4) 도시마케팅의 특징

① 도시마케팅 업무 분야는 관광과 여행, 레저 (tourism and hospitality), 비즈니스(business), 거주자(residents) 유치 등이다(Kotler et al., 2002).

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

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 요구된다(Kotler et al., 2002: 119).

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

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

⑥ 도시라는 장소를 직간접적인 대상으로 하는 마케팅에는 다양한 하위 개념(브랜드마케팅, 문화마케팅. 관광마케팅, 스포츠마케팅, 이미지 마케팅, 사이버마케팅, 비영리조직마케팅, 서비스마케팅 등)이 존재한다. 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 있다. 따라서 도시상황 분석과 도시가 추구하는 목적에 따라 전략적으로 어느 부분에 역점을 둘 것인지를 선택하는 작업이 요구된다.

5) 혼동용어정리

덧붙여 도시마케팅이라는 용어의 혼동에 대해 잠시 짚어 넘어가도록 한다. 도시마케팅과 관련한 많은 연구논문들이 도시(city)와 장소(place)의 의미를 혼돈해서 사용하고 있다. 예를 들면, AMA는 장소마케팅이라는 용어를 채택하고 있으며, 마케팅 분야의 영향력 있는 학자인 Kotler(2002) 역시 장소마케팅이라는 용어를 사용하고 있다.

결국 학자마다 다르게 표현하고 있으며 정의 또한 다소 다르기도 하지만 전반적으로 도시(city)는 읍(town), 지역(region), 장소(place) 등의 개념과 상호 호환성 있게 사용되고 있다(van den Berg & Braun, 1999 : 서구원·배상승, 2005:43-46). 이들 용어는 주로 일정한 경계를 가진 지역(주로 행정단위로서의 지방자치단체)을 의미한다는 점에서 공통점이 있다.

이무용(2006:70-87)의 연구에서 장소를 직간접적인 대상으로 하는 마케팅

에는 다양한 하위개념들[4]이 존재한다고 지적하면서, 이러한 하위 개념들은 각각 강조점이나 방식 등에 있어 차이를 보이지만, 모두 특정 장소를 매개로 하거나 장소와 관련된 부분을 포함하고 있다는 점에서 장소마케팅과 관련을 맺고 있다고 보고 도시마케팅을 장소마케팅의 하위개념으로 보고 있다.

즉, 도시정부가 주체가 되고, 경쟁적 시장에서 고객 유치 전략에 중심을 둔 도시경쟁력 향상 전략이라는 점, 현재 거주하는 주민의 삶의 질과 문화를 보존·향상시키기 보다는, 도시경쟁력에 도움이 되는 외부 주민 유치에 초점을 둔다는 점에서, 장소마케팅의 한 유형이라고 보고 있는 것이다.

따라서 본고에서는 장소(place)가 물리적인 공간특성을 쉽게 연상할 가능성이 크며, 도시가 물리적 공간 특성뿐만 아니라 사람, 문화, 자연 및 인공물, 지방정부 등을 포괄하는 의미단위로 여겨질 수 있는 한국어의 특성상, 그리고 서울이라는 대규모 도시의 마케팅이라는 공간 범위를 한정하고 있는 연구의 지리적 범위에 따라 city라는 영문을 채택하여 도시마케팅(City Marketing)이라고 부르기로 한다.

2. 도시마케팅의 대두배경

1) 세계화, 탈산업화로 인한 도시의 위기극복 필요

도시마케팅 전략이 도시발전을 촉진하는 전략적 수단의 하나로 대두되기 시작한 것은 1970년대 이후 미국과 유럽의 공업도시를 중심으로 전개된 자본주의의 구조 재편 과정에서 나타난 산업기술구조의 변화와 도시경제의 위기 때문이다.

포디즘에 근간을 두었던 제조업 중심의 구 산업지역들이 시장포화, 노사관계 악화, 소비성향의 다변화, 지속가능한 발전에 대한 관심의 확산 등으로 자본주의

4) 이무용(2006)은 다양한 장소마케팅의 하위개념으로 정부마케팅, 도시마케팅, 지역마케팅, 문화마케팅, 관광마케팅, 스포츠마케팅, 서비스마케팅, 관계마케팅, 사이버마케팅, 비영리조직마케팅, 사회마케팅, 이미지마케팅 등을 예로 들고 있다.

시스템의 문제를 겪는 동시에, 개발도상국의 빠른 성장에 따른 자본이동성의 증가에 따라서 급격한 침체를 겪게 되면서 도시재생을 위한 첨예한 도시 간 경쟁이 가속화되기 시작했다.

특히 자본의 공간이동성 가속화, 자본의 국제화와 단일 유럽시장의 형성 등으로 투자를 유인하려는 지역간 경쟁은 더욱 강화되었고, 이에 따라 도시 정부는 자신의 경쟁적 지위를 향상(즉 도시경쟁력 향상)시키기 위한 전략의 일환으로 도시마케팅을 통한 도시이미지 향상과 장소차별화 전략을 구사하게 된 것이다(Wilkinson, 1992; Harvey 1993:7-8; 이무용, 2006:71-72).

그리하여 도시마케팅 전략의 목표와 관심은, 1970-80년대 미국의 도시들처럼 초기에는 시민들의 불만과 지역이탈을 방지하기 위한 시민지향서비스 중심의 정치적·소극적 국내 도시 간 경쟁이 지배적이었으나, 1990년대 이후에는 기업의 자국내 유치나 방문객, 관광객의 발굴 및 유치를 위한 해외시장 개척 등의 경제적·문화적 차원에서 적극적으로 국제 도시 간 경쟁이 두드러졌다.

2) 기업가주의 도시정부의 등장 : 공공계획부문에 마케팅 원리 도입

점차로 격화되는 도시 간 경쟁 속에서 도시정부는 과거의 복지정책이나 토지이용계획을 수행하는 역할 뿐만 아니라 지역의 자원을 동원하여 지역발전을 선도해야 하는 역할을 부여받게 되었다(Hall and Hubbard, 1996:153-154).

세계화 환경 속에서 도시정부와 정책전문가, 계획가는 기존의 도시구성원과 잠재적 도시구성원의요구가 무엇인지를 파악하고, 그것을 어떻게 도시 내에서 구현하여 '매력'을 되찾을 것인가를 궁리해야 했던 것이다.

이것은 지금까지 도시정책과 도시계획이 추구하던 원리와 철학의 변화를 의미한다. 즉, 지금까지 지역정책과 도시계획이 주로 공급자의 시각에서 이루어졌다면, 새로운 정책과 계획은 소비자의 시각을 보다 중시하게 되었으며, 이는 시장지향적 정책으로 귀결된다. 이제 도시지역의 상품화는 외부의 투자를 지역으로 유치하기

위한 지역경제개발에서 필수적 전략으로 인식되기에 이른 것이다(이정훈, 2006:361-362).

3) 문화에 대한 인식변화 : 비생산요소에서 경쟁자원요소로

과거 도시정부의 문화예술은 상품의 소재가 아니었다. 도시정부가 적자를 감수하면서도 주민들의 문화욕구 충족을 위해 막연히 투자하고, 또 공공서비스 제공 차원에서 주민들에게 무료로 서비스해야 하는 것이었다. 이 때 도시정부는 자신의 역할을 전통문화의 보존과 관리, 지역 주민에 대한 최소한의 문화서비스 제공으로 보았다.

그러나 도시 마케팅적 접근은 문화상품의 개발과 그에 따른 부가가치의 창출로, 경쟁적으로 도시의 발전을 기획하고 추구하는 것이라는 점에서 과거의 문화예술 행정과는 일정한 시각차이가 있다. 이렇게 문화에 대한 시장적 접근의 목표는 도시정체성, 고유 이미지의 개선 또는 홍보를 통한 도시발전의 추구에 있다(이동기·박흥식, 2003:172-175).

산업기술구조의 변화와 더불어 기존까지 비생산요소로 인식되던 문화적 요소가 도시의 중요한 경쟁자원으로 이해되기 시작하였다. 이전가지는 이질적인 성격을 가졌던 것으로 인식되던 문화와 경제의 구분이 모호해지는 상황 속에서 문화도 부가가치를 창출하는 산업적 유인·파급효과를 가진 요소로 도시의 경쟁력 제고에 일조한다는 인식이 점차 확산되어 갔다.

도시마케팅은 이상에서 살펴본 바와 같이 세계화·지방화의 흐름 속에서 도시간 경쟁에서 우위를 확보하기 위한 도시의 정책수단으로서 등장하게 된 것이다.

제2절 도시마케팅의 의의 및 유사개념과 구별

1. 도시마케팅의 의의

1) 글로벌 경쟁시장 하의 도시의 성장전략

도시마케팅은 도시의 글로벌 도시간의 경쟁전략이자 시장적 접근으로 규정된다. 도시마케팅은 지식과 아이디어 등을 통한 도시의 차별화, 부가가치 확장을 강조한다. 이것은 개별 도시들의 성장과 발전을 모색하는 차별적 전략으로, 국내 정치 행정적 패러다임 하의 균형예산, 비용 중심 전략이나 도시 인프라 확장, 서비스 개선 전략과는 다른 것이다.

고객은 지역주민뿐만 아니라 지구촌의 잠재 투자자, 방문객, 해외 시장 소비자를 포함한다. 도시상품은 다른 도시들과 소비자 시장에서의 경쟁을 통해 판매된다. 도시정부는 이때 기업가적 역할을 맡는다. 전략은 정치 행정 패러다임하의 균형성장이나 정치적 주권자 주민의 불만과 요구에 대한 반응이 아니라, 잠재 고객, 수요자들의 욕구에 대한 경쟁적 확인, 표적시장의 공격적 개척, 확장에 관한 것이다(박흥식, 2005:4-5).

2) 도시경영전략의 일환으로서의 도시마케팅

도시마케팅은 장소마케팅의 일부로서(Berg and Braun,1999:987), 도시정부가 주체가 되어 자본, 방문객, 이주민 유치를 위해 도시공간을 판매하고 교환하는 마케팅 활동(Martin, 1996:339-340)이자, 도시경영을 위한 하나의 원칙 내지 도구이다.

도시마케팅이 협의로는 도시의 홍보활동으로 이해되기도 하지만, 도시의 생명력 유지를 위해 벌이는 총제적인 도시의 경쟁력 제고를 위한 도시경영을 포괄하는 광의의 개념으로 이해한 위에, 소극적으로는 도시의 경쟁력 있는 자원을 잘 팔기 위한 수단 내지 전략으로, 적극적으로는 외부의 인적 자원이나 기업, 투자자본 등을 끌어들이기 위한 일련의 계획적인 활동으로 이해되어야 한다.

세계화와 지방화, 환경·문화가치의 재인식 및 국가균형발전에의 인식 등의 복잡한 도시환경변화에 따른 도시경쟁력의 중요성이 부각되는 시대적 상황에서, 도시마케팅은 점점 더 문화와 지식에 의존하는 미래도시간의 경쟁적 인식을 부각시키고, 도시 내외의 기업과 인적자원을 끌어들이는 그 도시 특유의 장점과 여건을 살릴 수 있는 각종 계획들과 집행사업들을 도시경영이라는 관점에서 일관된 비전 아래 포괄하여 종합적인 시각에서 엮어낼 수 있는 전략적인 접근을 취해야 한다.

2. 유사개념과의 구별

1) 민간마케팅과의 구별

장소마케팅은 그 추진주체에 따라 다음의 표와 같이 분류할 수 있다.

〈표 2-2〉 마케팅 주체에 따른 분류 : 민간마케팅과 공공마케팅

구분	민간마케팅	공공마케팅(비영리조직마케팅)		
		정부마케팅	단체마케팅	공기업마케팅
주체	기업, 학교, 병원 등	국가, 도시 및 지방정부	NGO/NPO/종교단체 등	공기업/NTO
타깃	소비자	기업, 관광객, 주민	단체 회원	소비자
목적	고객유치	관광객유치, 외자유치, 거주자 유치	회원유치	고객 유치
유형	- 서비스 마케팅 - 스포츠 마케팅	- 장소(국가/도시/농촌) 마케팅 - 정부정책마케팅(예. 관광객 유치마케팅, 외자유치마케팅) - 정부이벤트마케팅 (예.월드컵마케팅, 축제마케팅) - 정부서비스마케팅(예. 금연마케팅, 거주자유치마케팅)	- 사회마케팅	- NTO마케팅

※ 자료 :이무용(2006:71).

마케팅이라는 개념이 민간 기업의 제품 판매 전략으로 등장한 만큼 그 개념을 그대로 공공영역에 그대로 적용시키는 것은 도시를 마케팅의 대상으로 하고 도시정부가 중요한 주체로 등장하는 도시의 총체적인 발전전략이라는 점에서 그 목표

와 전략 면에서 차이가 있을 수밖에 없다.

도시마케팅은 그 핵심적인 주체가 도시정부라는 점, 그 마케팅 대상이 도시라는 장소라는 점, 도시의 경쟁력 강화를 위한 다양한 전략이라는 점에서 영리추구를 위한 고객유치를 그 일차적 목적으로 하는 민간의 마케팅과는 차이가 난다.

〈표 2-3〉 도시마케팅과 사기업마케팅의 비교

구분	도시마케팅	사기업 마케팅
배경	경쟁심화에 의한 차별화 요구	소비자 욕구의 다양화
목표	시민의 삶의 만족도 제고 도시발전과 성장의 추구 정통성확보를 통한 지속적 경쟁우위	소비자 욕구충족에 의한 이윤극대화 또는 ,매출극대화
대상	도시공간의 이용과 판매	상품과 서비스의 판매
수단	마케팅 믹스	마케팅 믹스
전략	공간환경 및 가치의 구성을 통한 마케팅대상집단의 유치와 소비촉진	상품판매의 증대

※자료 : 엄서호(1998:92)와 정우성(2003:23)의 표를 수정인용.

2) 판매(selling)와의 구별

마케팅은 일종의 철학이자 이데올로기이며, 스스로를 구식의 판매와 구분하고자 하는 사업의 지향이다. '판매'가 소비자들이 구매하도록 애쓰는 것이라면, '마케팅'은 소비자가 원하는 것을 가질 수 있게 노력하는 것이다. 즉 판매는 '판매자의 필요'에 초점을 두는 반면, 마케팅은 '구매자의 필요'에 초점을 둔다(Holcomb, 1993:133).

마케팅은 고객이 무엇을 원하고 있는가를 알아내고, 그들의 욕구에 맞게 상품을 제공해주고, 상품을 팔기 위한 가장 적절한 장소를 선택해야 되고, 상품의 유용성을 잠재고객에게 알려주고, 마케팅 전체과정을 평가하는 것뿐만 아니라, 판매를 창조하는 것을 포함한다.

반면 판매는 상품을 구입하게 하기 위해 고객이 돈을 지불하거나 상품을 인도

하기로 약속하는 것으로서 마케팅 과정의 한 국면에 불과하다(김성혁, 1994:20).

따라서 장소마케터들은 단순히 판촉이나 광고를 하는 사람들이 아니라, '상품(즉 장소)'를 시장에 더욱 바람직한 방향으로 맞추는 일을 하는 사람들이라 할 수 있다.

〈표 2-4〉 판매와 마케팅의 차이점

판매	마케팅
단순한 상업행위	철학이자 이데올로기
소비자들이 구매하도록 애쓰는 것	소비자가 원하는 것을 가질 수 있게 노력하는 것
판매자의 필요에 초점	구매자의 필요에 초점

※ 자료 : 이무용·한영주(2001:35).

3) 홍보(publicity)·PR 및 광고와 구별

마케팅 과정에는 촉진(promotion) 수단의 일환으로 홍보를 선택하기도 한다. 즉, 마케팅 믹스의 4가지 요소 중 촉진과정에서 커뮤니케이션을 위한 수단으로 광고, 홍보, PR 등을 사용하는 것이다. 그러므로 마케팅 믹스 전략 속에 내포되는 하위 전술적 개념으로 홍보가 자리매김 될 수 있다.

그럼 이하에서는 마케팅 촉진전략의 전술로 자주 사용되는 홍보, PR, 광고의 개념에 대하여 살펴보도록 한다.[5)]

홍보(Publicity)는 기업 · 단체 또는 관공서 등의 조직체가 커뮤니케이션 활동을 통하여 스스로의 생각이나 계획 · 활동 · 업적 등을 널리 알리는 포괄적인 활동이다.

홍보의 목적은 각 조직체에 관한 소비자나, 지역주민 또는 일반의 인식이나 이해 또는 신뢰감을 높이고 합리적이고 민주적인 기초 위에 양자의 관계를 원활히 하려는 데 있다. 그것은 사실에 관한 정보의 정확한 전달과 불만 · 요망 등을 수집하는 것에서부터 시작된다.

선전(프로파간다)과 유사하지만, 선전이 주로 위에서 아래로의 정보 전달 활

5) Kotler P., & Amstrong, ibid., 2000, pp.489-534.

동이며 또한 그 정보가 때때로 과장 · 왜곡되어, 일방적으로 어느 특정 이미지를 형성한다는 점에서 홍보와 다르다. 그러한 의미에서 흔히 PR(public relations)와 같은 의미로 쓰기도 한다.

공중관계(Public Relation)는 우호적인 인기를 획득하고, 호의적인 기업 이미지를 구축하며, 비우호적인 소문, 이야깃거리 및 사건 등을 처리하거나 제거함으로써 기업을 둘러싼 다양한 공중들과 우호적인 관계를 형성하는 것을 의미한다.

광고(advertising) 는 특정 광고주가 자신의 아이디어, 제품 또는 서비스를 대가로 지불하면서 비인적 매체를 통해 제시하고 촉진하는 수단으로, 매체별로 인쇄광고, 방송광고, 옥외광고 및 기타 형태의 광고 등이 있다.

4) 전통적인 도시계획과의 차이

전통적인 도시계획이 포괄적인 합리성(synoptic rationality)을 전제로 특정 지역을 대상으로 한 공급위주의 물리적 계획이 중심이었다면 도시마케팅은 그 도시전체의 구성원이 협력과 네트워크가 성공의 전제가 되므로 그 추진과정에서 다양한 이해관계자들의 입장을 고려하여 이를 조절해야 하는 복잡한 정치적 합리성(political rationality)을 전제로 할 뿐만 아니라 그 도시 내·외부의 현재적, 잠재적인 고객들의관심과 필요에 초점을 맞추는 수요자 중심의 과정이라고 할 수 있다(정우성, 2003:24).

제3절 도시마케팅을 둘러싼 비판 내지는 쟁점[6)]

도시마케팅은 지속적으로 도시의 활력을 찾고자 하는 작업으로 침체된 도시를 경제산업적·문화관광적 접근방식으로 부흥시킴으로써 도시의 성장과 발전이라는 궁극적 기대효과를 달성할 수 있는 전략임에도 불구하고, 경제·문화·사회적 측면에

6) 이정훈, 앞의 책, 2006, pp.373-375.

서 일정부분의 한계를 지적받고 있다.

1. 포스트모더니즘과 유연(자본)축적체제(Flexible Accumulation System)의 첨병

글로벌화, 탈산업사회로의 진입과 더불어 포스트모던 문화현상과 동일한 맥락 속에 놓여 진행된 장소마케팅은 문화를 활용하여 장소를 상품화하고, 소비를 미학적인 행위로 조장하여 자본의 축적을 돕는다는 것이다.

Kearns & Philo(1993)는 장소마케팅을 문화의 조작에 입각한 장소의 상품화 과정으로서, 신자유주의시대 도시 엘리트들이 경제적 이득과 사회통제를 위해서 문화자원을 활용하는 현상이라는 비판적 시각에서 분석하였다.

2. 개발과 성장의 담론 : 성장연합

도시마케팅은 도시의 성장에 이해를 같이하는 자본가와 공공부문의 연합에 의해서 이루어지는 경우가 많은데, 이는 지역주민의 이해관계와 꼭 일치하는 것은 아니며, 장소의 진정성을 유지하기보다는 종종 성장에 희생되기도 한다는 점에서 비판의 대상이 된다.

장소마케팅을 활용한 도시정치의 특징은 도시를 '성장기계(growth machine)'의 역할로 인식하고, 도시정부가 민간자본과 연합, 즉 성장연합을 통해서 도시경제 개발을 촉진한다는 것이다.

도시의 포스트모던한 물리적 환경, 소비자 유인시설(스포츠센터, 컨벤션센터 및 쇼핑몰), 여가시설 등이 급격하게 증가되었으며, 이벤트 개최, 스펙터클의 생산, 도시의 장점에 대한 광고, 홍보, 이미지화 등이 아울러 전개된다. 이러한 노력들은 도시를 활성화하고 사회적 발전을 위한 것이 아니라, 그 이면에는 개발가, 자본가, 중간계급의 지배적 헤게모니가 작동하고 있으며 그것이 다양한 소비공간을 통해서 표출되고 있는 것으로 해석된다.

3. 도시마케팅과 주체 간 갈등과 경합 : 공간의 문화정치

도시마케팅은 지역의 재활성화 방향을 설정하고, 실천해나가는 핵심적인 과정을 포함한다. 이로부터 자연히 도시내부의 각 주체들 간에 이해관계가 얽히게 된다. 따라서 도시마케팅은 태생적으로 정치적일 수밖에 없다. 도시마케팅 과정에서 도시이미지의 긍정적인 점이 강조되고, 특정 제품 및 서비스의 소비로부터 발생하는 불이익들이 고의로 무시된다는 것이다. 또, 도시마케팅 상품에 대한 의미부여나 소비는 다양한 집단에 의해서 다양한 방식으로 이루어지므로, 그러한 의미부여를 둘러싼 집단 간 갈등이 존재할 수 있다.

일례로 홍대지역 클럽 문화는 '공간문화센터', '클럽연대', '문화단체', '상인단체', '클러버', '정부' 등 6개의 마케팅 파트너십 주체로 구성되어 발전해 왔으며, 이들 간에는 21가지 요소에서 총 53개의 담론이 의미경합을 이루고 있다(이무용, 2003).

4. 진정한 장소성과 창조된 장소성에 대한 논쟁

장소마케팅에서 지역문화를 활용한 장소상품은 '진정성'에 입각해야 한다는 관점은 일반적으로 받아들여져 왔다. 그러나 근래에 들어와서 이러한 견해에 변화가 일어나고 있다.

가장 대표적인 예로는 라스베이거스를 둘러싼 논쟁이다. 라스베이거스는 카지노가 발달한 곳으로 알려져 있지만, 각 호텔이 기획하여 제공하는 공연은 그 자체가 관광상품으로서 레저, 휴양객과 가족 관광객을 불러들이고 있으며, 세계관광과 컨벤션 산업의 주요 목적지가 되어 왔다.[7)]

많은 전문가나 분석가들이 라스베이거스의 비진정성과 복제된 주제에 대해서 비평하지만, 창조된 전통이라는 측면에서 보면 라스베이거스는 새로운 창조들이 계속해서 이루어졌던 파리나 로마와 다를 바가 없는 곳이라는 주장도 제기된다.

---

7) Las Vegas Convention and Visitors Authority, *Lsvegas visitor Profile study*, 2003.

또 미국서부 오리건 주의 소도시 애쉴랜드에서는 지역과 아무런 연고도 없는 셰익스피어 축제를 기획하여 국제적으로 유명한 연극도시로 성장했으며, 셰익스피어 연극은 지역의 주된 문화산업이 되었다. 이제 셰익스피어는 애쉴랜드에게 중요한 문화적 자산이 되었다는 점에서, 장소자산을 둘러싼 진정성은 지나치게 고정된 것으로 해석할 필요가 없다(백선혜, 2004). 이는 Urry(1990)의 견해와도 일치한다.

5. 기타[8)]

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

제4절 전략적 도시마케팅 논의

전략적 도시마케팅의 개념에는 도시라는 장소에 전략적 마케팅의 개념을 적용시킨 것이라고 할 수 있다. 하지만, 본질적으로 도시라는 공간 내지 장소가 기업의 제품이나 서비스와 동일선상에서 이해될 수는 없기 때문에 단순한 개념 간의 결합이라고 볼 수는 없다. 여기서 전략적 도시마케팅이라는 개념은 도시경영기획과정에 마케팅 개념을 전략적으로 차용한 것으로 이해할 수 있다.

따라서 전략적 도시마케팅에 대한 논의를 하기에 앞서 전략적 마케팅이론에 대한 논의를 살펴보고, 이를 도시경영기획에 적용시킨 전략적 도시마케팅 이론을 살펴보고자 한다.

1. 전략적 마케팅이론

8) 이진희, 장소마케팅, 대왕사, 2003, pp.82-87.

1) 전략적 마케팅이론의 등장배경과 의의

전략적 마케팅이론이 마케팅의 영역에서 새롭게 주목받기 시작한 것은 1970년대 중반부터이다. 70년대 오일쇼크, 만성적 스테그플레이션(stagflation)으로 대변되는 물가상승과 경기침체에 대응하기 위한 방편으로서 전략계획(strategic planning)[9]에 마케팅 개념을 도입하게 되었고, 80년대에는 격화되는 세계 경쟁환경의 복잡과 현저한 미래수요 예측의 어려움 때문에 본격적으로 부각되기 시작하였다.

전략적 마케팅이론은 주어진 환경 속에서 고객의 욕구를 보다 충실하게 만족시키기 위해 조직의 경쟁우위요소를 발견하고 이용하는 동시에 경쟁조직과의 차별화를 통해 고객과 조직의 연결고리를 강화하는 노력이라고 할 수 있다.

2) 전략적 마케팅 이론의 특징

이러한 전략적 마케팅이론이 기존의 마케팅이론과 구별되는 특징은 다음과 같다.

① 기업의 전략의 차원을 단일브랜드 또는 단일품목에서 기업차원, 기능차원, 전략차원 등 체계적으로 파악하기 시작하였다.

---

9) 전략계획의 개념은 1970년대 중반부터 불확실해지는 미래상황의 변화에 대응하여 좀더 미래를 효과적으로 관리하고 계획하려는 기업의 필요에 의해 민간부문에서 시작된 것이다. 이러한 기업의 전략계획이 공공부문에 본격적으로 도입되기 시작한 것은 1980년대의 신보수주의 등장, 지방정부의 재정위기, 작은 정부론, 시장에서의 기업가적 리더십의 강조라는 시대적 상황 하에서였다. 이러한 전략적 계획은 발달하면서 여러 경로를 거치는데, 그 중 공공영역의 전략적 모델의 중심적인 특징인 Harvard정책모형에서 파생된 SWOT분석이 대표적이다. 이러한 전략적 계획이 전통적인 공공계획과 구분되는 주요한 특징은 ① 행동, 결과, 집행 지향적이라는 점, ② 계획과정에서 보다 광범위한 다양한 참여가 중시된다는 점, ③ 환경에 대한 정밀한 조사를 통해 그 지역공동체가 처한 기회와 위협을 결정하면서, 외부적 맥락에서의 공동체에 대한 이해를 강조한다는 점, ④ 공동체의 부분간의 경쟁적인 행동을 포괄한다는 점, ⑤ 기회와 위협의 맥락에서 공동체의 강점과 약점에 대한 평가를 강조한다는 점을 들 수 있다(Jerome L. K. & Harvey M. J., "A Public Planning Perspective on Strategic Planning", *Planning Theory,* BLACKWELL publisher Inc. : Cambridge, 1996, pp.326-328.).

② 기존의 마케팅이 행동과학과 수량과학에 의존했던 것을 심리, 커뮤니케이션 등 다른 관리전략과 연계시키고 이에 대한 이론적 접근을 시도했다.

③ 마케팅믹스의 개별적인 요소에 대한 충분한 검토뿐만 아니라 마케팅믹스 간의 시너지효과와 더 나아가 사업단위 간의 시너지 효과에도 관심을 기울이기 시작했다.

④ 단기적 시계에서 벗어나 장기적 시계를 재인식했다.

⑤ 경쟁상황에 대한 분석을 시도하였다.

⑥ 그 분석대상을 국내에 한정하지 않고, 국제적으로 확대하였다.

⑦ 마케팅의 전 과정에 걸친 통합적인 마케팅관리체계를 수립하였다.

3) 전략적 마케팅 과정

전략적 마케팅과정은 조직의 목표, 경영자원, 그리고 변화하는 마케팅 기회 간에 전략적 맞물림(strategic fit)을 창출해 내고 유지하는 관리과정이라고 할 수 있다.

이러한 전략적 마케팅 계획과정은 환경변화의 분석, 표적시장의 확인, 표적시장별 마케팅 계획의 수립, 마케팅 믹스의 설계, 전략의 조정과 통제 및 환류의 계속적인 단계로 이루어져 있다.

2. 전략적 도시마케팅 이론

1) 전략적 도시마케팅 전략

도시의 발전과 성장을 위해서는 도시계획, 도시설계, 도시발전 등의 여러 시각이 존재할 수 있지만, 시대적 환경의 변화와 도시정부의 역할과 관련하여 전략적 도시마케팅의 관점은 매우 의미가 크다. 이는 세계화 지방화, 환경·문화가치의 인

식 등의 복잡한 도시환경변화에 따른 도시경쟁력의 중요성이 부각되는 시대적 상황 때문이다.

전략적 도시마케팅은 도시간의 경쟁적 인식을 부각시키고, 도시경영 내지는 기업가적 정부의 이데올로기를 실천하는데 유용하며, 도시내외 기업과 인적 자원을 끌어들이는데 그 도시 특유의 장점과 여건을 살릴 수 있는 각종 계획들의 우선순위를 포괄적이고 종합적인 시각에서 정할 수 있도록, 전략적 마케팅 개념을 도입한 개념이다.

전략적 도시마케팅은 장소경쟁에 대응하기 위한 적극적인 방법으로서, 장소는 자신이 누구이고, 무엇을 할 수 있는가에 대해 더 많은 이해를 하기 위해 전략적 방법을 사용해야 함을 강조한다. 이 때문에 마케팅은 "장소의 사명 --> 장소평가(장소 auditing) --> 비전과 목표 설정 --> 전략 수립 --> 실행계획 수립 --> 수행 및 통제" 의 전략 계획(strategic planning)과정을 도시마케팅에 적용시키고 있다.

특히 도시마케팅은 순수한 상업분야의 마케팅과는 달리, 공공부문과 민간부문의 기관들, 이해관계집단, 지역주민들의 적극적인 지원이 필요하므로, 전략적 도시마케팅의 출발점은 지역주민, 기업가, 도시정부로 마케팅 조직을 구성하는 것이다(유지현, 2000:20). 따라서 전략적 도시마케팅은 관계마케팅(relationship marketing)의 개념에 기초한 장소마케팅으로서, 거시적이고 장기적인 전략에 의해 수행되는 마케팅이라 할 수 있다.

2) 전략적 도시마케팅의 구성요소[10]

10) 이무용, 『장소마케팅 전략에 관한 문화정치론적 연구 ; 서울 홍대지역 클럽문화를 사례로』, 서울대학교 지리학박사학위논문, 200,pp.32~38.

〈표 2-5〉 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

⑴ 주체

도시마케팅의 주체(조직)는 크게 '정부', '기업', '주민'으로 나누어 볼 수 있다. 여기서 '정부'는 주로 도시 및 지방정부(지방자치단체)를 의미하고, '기업'은 지역 내에서 활동하는 기업을 말하며, '주민'은 지역 내에 거주하는 주민뿐만 아니라 지역에서 활동하고 있는 민간단체들을 모두 포괄한다.

그러나 이러한 주체들은 각각 독립적임 마케팅 조직을 만들어 개별적으로 수행하기보다는, 마케팅의 대상인 도시의 성격상 어떠한 형태로든 거의 대부분 삼자간의 파트너십 형태를 띠게 된다.

파트너십 형태를 관계마케팅적 관점에서 보면, '공급자 파트너십', '내부 파트너십', '구매자 파트너십', '측면 파트너십' 등 보다 다양한 파트너십 영역을 발견할 수 있고, 각각의 영역에 따른 대상들도 매우 다양하게 유형화된다.

도시마케팅 전략의 파트너십의 영역과 대상은 다음의 표와 같이 구성될 수 있다.

〈표 2-6〉 관계마케팅의 파트너십 영역 및 대상

마캐팅 주체	파트너십 영역	파트너십 대상
도시정부 (도시마케팅)	내부 파트너십	- 지역기업 - 지역주민 - 지방정부 부서, 행정공무원 및 전문가
	공급자 파트너십	- 기획자, 건설 및 개발 담당분야 - 서비스 제공자(공사 연구기관, 정보기관)
	구매자 파트너십	- 방문자(관광객), 이민거주자 - 국내외 기업(직간접 투자)
	측면적 파트너십	- 중앙정부 - 비영리조직 - 경쟁자(국내외 타지역)

※ 자료 : 최규창, (1990:38-40) : Morgan & Hunt, (1994:21)를 토대로 구성.

이러한 민관파트너십의 구체적인 구조와 기능, 운영방식 등은 그 협력의 수준과 정도가 어떠한가에 따라 다양하다.[11]

⑵ 타깃

도시는 다양한 소비자를 대상으로 판매된다. 장소의 소비자는 개인수준에서 국가수준까지 매우 다양하다. 따라서 도시의 개발 비전이 무엇이냐에 따라 장소마케팅의 타깃집단은 달라질 수 있다.

11) 부싱크(Bussink)는 다음 그림에서 보는 바와 같이, 협력의 강도가 커지는 순서에 따라, 상호인지단계, 이해관계의 공유를 통해 의사소통이 가능한 단계, 활동에 대한 논의를 하는 단계, 활동과 계획에 대한 상담을 하는 단계, 의사결정 과정에 공동으로 참여하는 단계, 상호 의도를 공표하는 단계, 합작 계약을 체결하는 단계, 합작회사를 설립하는 단계 등 8가지 단계로 구분한다(Ashworth & Voogd, 1990:130에서 재인용).

일반적으로 제시되는 장소의 비전은 '문화도시', '생태도시', '정보도시' 등 보다 포괄적인 비전에서부터, '연구개발도시', '스포츠·이벤트도시', '비즈니스 혁신도시', '아카데미도시' 등 구체적인 비전까지 다양하며, 이러한 비전에 따라, 목표집단인 '기업'(기업본사, 수출산업, 제조업자, 투자자 등), '방문객'(관광객 포함), '주민'(현 거주민, 전입주민) 등을 선정한다.

코틀러(Kotler, 1993)는 장소의 구매시장을 '방문객', '거주민', '기업', '수출시장' 등 네 개 범주로 구분하고, 이를 바탕으로 장소마케팅의 타깃을 구분하고 있다.

장소들은 이러한 타깃을 대상으로 6가지의 보편적인 장소마케팅 전략, 즉 '방문자 유인전략', '기업유치전략', '기업유지 및 확장전략', '중소기업 지원 및 창업전략', '투자 유치 및 수출 전략', '인구구조 변화전략'을 추진한다(김태선, 1998:49).

〈표 2-7〉 장소마케팅의 타깃과 전략

목표시장	주요타깃	마케팅 전략
방문객	- 사업목적 방문객(각종 회의 및 이벤트참가, 장소물색, 상품매매 등) - 비사업 방문객(관광객, 여행객, 친척 방문 등)	- 방문객 유인전략
새로운 거주자	- 전문직 종사자 - 숙련 노동자 - 부유층 - 투자자 - 사업가 - 비숙련 노동자(내국인, 외국인)	- 인구구조 변화전략
기업 및 산업	- 국내외 기업본사 및 공장 - 중공업 - 정보통신산업, 서비스업, 청정산업 - 문화·관광·지식산업·국제이벤트 산업	- 기업유치 전략 - 기업유지 및 확장전략 - 중소기업 지원 및 창업 전략
수출시장	- 국내시장 - 해외시장	- 투자 유치 및 수출전략

※ 자료 : Kotler(1993); 최규창(1997:43); 김태선(1998:48-9)을 토대로 수정 재구성.

⑶ 상품

광의의 의미에서 상품(혹은 제품)이란, “인간의 요구나 욕구를 충족하여 줄 수 있어, 사람들이 그것에 주의를 기울이거나 획득, 사용, 소비토록 하기 위해 시장에 제공할 수 있는 것” (Kotler, 1988:71)이다. 따라서 상품에는 유형의 상품 뿐만 아니라, 서비스, 사람, 장소, 조직체, 아이디어, 가치 등이 포함된다(이소영, 1999:43).

일반적으로 마케팅에서 상품은 코틀러(1988)가 제시한 상품의 세 가지 수준, 즉 ‘핵심제품(core product)', ’ 실체제품(tangible product)', '확장제품(augmented product)'을 적용하여 상품을 유형화 한다. ‘핵심제품’ 은 가장 기초적인 수준에서 인식되는 제품으로 실질적으로 소비자의 문제를 해결해 주어 만족을 제공해주는 구매의 기본바탕이 되는 제품을 말한다. ‘실체 제품’ 은 실물적 차원에서 느낄 수 있는 재화와 용역 형태의 제품을 말하고, ‘확장 제품’ 은 실체 제품에 추가되어 제공되는 경쟁상품과 구분되는 추가적인 서비스와 혜택을 말한다(다음 표 참조).

한편, 장소상품은 집합적 성격을 띠기 때문에, 고객의 요구를 만족시키는 다양한 항목과 요소, 가치 등의 믹스 형태로 존재 한다. 따라서 장소는 다양한 상품으로 판매되며, 판매 상품에 따라 핵심제품, 실체제품, 확장제품의 구성요소가 변화한다.

<표 2-8> **장소마케팅의 상품 유형**

<table>
<tr><th rowspan="3">구분</th><th colspan="4">마케팅 상품 유형</th></tr>
<tr><th rowspan="2">핵심제품</th><th rowspan="2">확장제품</th><th colspan="2">실체제품</th></tr>
<tr><th>비이동성제품</th><th>이동성제품</th></tr>
<tr><td rowspan="2">정의</td><td colspan="2">목표소비자들에 의해 인지되고, 비가시적이며 소모적 효용을 주는 제품</td><td colspan="2" rowspan="2">재화와 용역의 형태를 지니는 것</td></tr>
<tr><td>소비자의 문제를 해결해 주는 근본적인 제품</td><td>경쟁자가 제공하는 것과 구별되는 추가적인 서비스와 혜택</td></tr>
<tr><td>내용</td><td>- 지역 이미지
- 삶의 질
- 쾌락적 효용
- 정부와 주민의 노력과 태도
- 노동력과 교육 수준</td><td>- 고객유치 인센티브
- 신속한 행정절차
- 관광지 부대시설
- 깨끗한 주거환경</td><td>- 사회간접자본과 인프라
- 지역 내 토지, 시설
- 지역 내 인적자원
- 문화지구, 문화공간
- 관광지
- 오락 및 휴양시설
- 교육·문화시설</td><td>- 문화상품(이미지상품)
- 관광·이벤트 관련 상품
- 내수 및 수출용 상품</td></tr>
</table>

			- 문화역사 유물	

※자료 : 최규창(1997:44)를 토대로 수정 구성.

〈표 2-9〉 장소의 구성요소

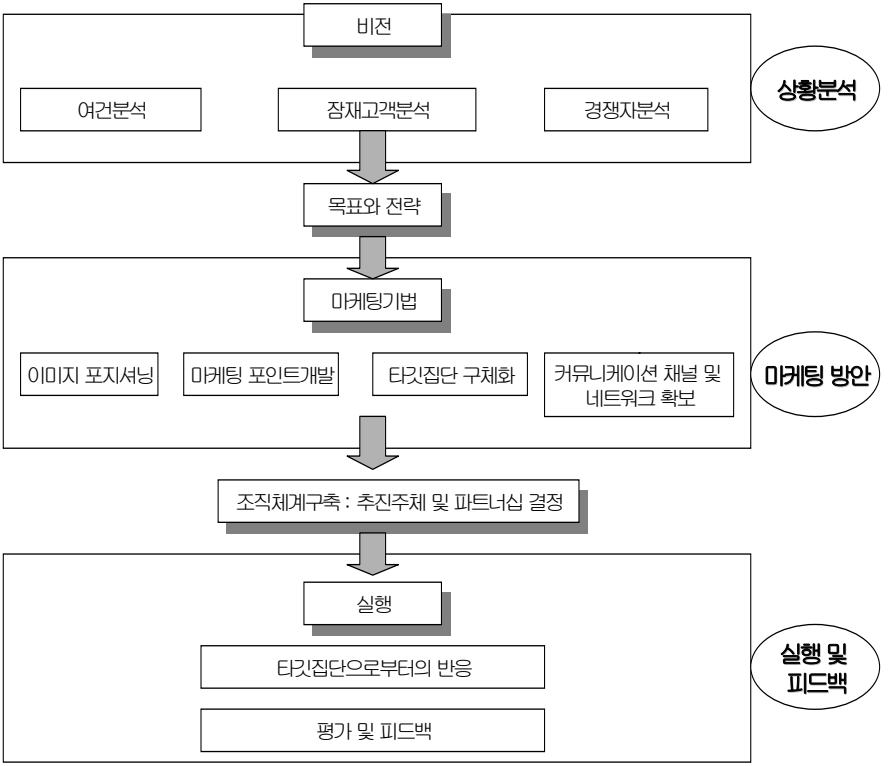
구성요소	내용	마케팅 요소
자연적 요소	- 토지 - 기후 - 자연경관 - 지리적 위치 등	- 관광자원 개발 및 유지
인적 요소	- 인적자본 수준 - 시민의식 - 기업가, 기술자, 행정가 등의 보유정도 등	- 우수인력 유치
삶의 질 요소	- 생활환경 - 교육, 사회복지 - 도시안전 - 문화여가, 휴식공간 - 교통혼잡도 등	- 매력적인 도시디자인 - 기본생활서비스 제공
경제 환경 요소	- 고용조건 등	- 사회간접자본 개발
문화적 요소	- 국제적 문화자원과 문화시설(건축물, 기념비, 역사 유물과 인물부활) - 문화이벤트, 시장(상권) - 유흥오락시설 - 문화수용성 - 학술연구기관 등	- 지역이미지 개선 관리 - 관광자원 개발 및 유지

※자료: 김태선(1998:21-22); 최규창(1999:89)를 토대로 수정 구성.

이러한 상품 유형의 구체적인 내용은 마케팅의 유형에 따라 다양하게 구성될 수 있다. 장소마케팅에서는 다음 표에서와 같은 장소를 구성하는 모든 요소들(예를 들어 자연적 요소, 인적 요소, 삶의 질 요소, 경영환경 요소, 문화적 요소 등)이 상품의 잠재력을 지니고 있어, 일반상품과는 달리 매우 포괄적이고 다양한 상품유형을 지니게 된다. 특히 그 장소의 이미지와 매력, 삶의 질, 그 지역의 문화관광자원, 지역의 물리적 인프라, 심지어 지역주민 자체까지도 상품이 될 수 있다.

(4) 전략계획수립 방법

① 도시의 상황분석



〈그림 2-2〉 도시마케팅의 전략계획 수립 및 실천전략

현시점에서 도시의 상황을 정확하게 인식하는 단계로서, 그 도시가 가지고 있는 특성과 장단점을 분석하여, 목표고객에게 제공할 수 있는 것이 무엇인지에 대해 파악해야 한다. 또 실제의 장단점뿐만 아니라 목표공중(target audience)이 인지하고 있는 장단점에 대해서도 파악해야 한다. 또한 고객이 누구인지 명확히 한다. 도시정부의 고객은 단지 기업이나 관광객에게 국한할 수 없다. 기업 활동에 기반이 되는 양질의 노동력을 제공하는 주민 또한 중요한 고객이 된다. 나아가서 어떠한 기업, 관광객, 주민을 대상으로 해야 할지를 결정해야 한다. 경쟁자를 파악한다. 이는 흔히 간과되는 경향이 있다. 시장분석을 통해서 경쟁자가 누구인지 파악하고, 그들을 넘어설 수 있는 방법을 고안해야 한다. 현재의 도시의 여건과 미래의 기회요인 및 위협요인을 파악하는 SWOT 분석이 사용된다.

② 비전 및 목표 제시

성공적인 도시마케팅을 위해서는 도시가 장기적으로 어떠한 모습이 되고 싶은가에 대해 명확히 이해해야 한다. 그리고 도시의 구성원들은 이러한 비전을 공유해야 한다.

③ 전략의 구체화 : 마케팅 믹스

고객에게 판매할 수 있는 도시의 진정성 있는 차별화 상품을 찾는다. 그 상품이 고객에게 주는 이익이 무엇인지를, 고객이 지역을 선택해야 하는 이유를 간명하게 제시해야 한다. 그리고 그 이유는 실제로 존재하는 것이어야 한다. 한 목소리를 낸다. 동일하고 일관된 메시지를 전달함으로써 지역의 가치와 매력적 이미지를 유지할 수 있다.

⑤ 집행 및 피드백

3) 전략적 도시마케팅의 유형[12)]

장소마케팅의 전략은 마케팅하고자 하는 지역이 처한 여건과 상황에 따라, 그리고 누가(주체/조직), 왜(목적), 누구를 위해(타깃), 무엇을(상품/내용), 어떻게(수단/절차), 어떤 자세로(마인드/태도) 추진하느냐에 따라 다양한 수준과 유형을 지닌다.

기존의 논의들을 참조해 볼 때, 일반적으로 장소마케팅 전략의 유형은 장소마케팅의 목적에 따라, 지역경제추구형(경제적 장소마케팅), 지역문화추구형(문화적 장소마케팅), 지역통합추구형(정치적 장소마케팅)으로 나누어 볼 수 있다.

⑴ 추구목적에 따른 전략 유형

12) 이무용, 『지역발전의 새로운 패러다임, 장소마케팅 전략 : 홍대지역 클럽문화 장소마케팅의 문화정치』, 2006, 논형, pp.93-97.

① 지역경제 추구형

지역경제추구형은 지역내부로의 자본투자와 고용창출을 통해 지역경제를 활성화하는 것을 주목적으로 하는 경제적 장소마케팅 전략으로서, 대규모 프로젝트에 의한 지역재개발을 중심으로 하는 '지역재개발 중심형'과 산업에 초점을 두면서 문화시설물 조성 및 문화산업 유치를 중심으로 하는 '문화산업 중심형(Ⅰ)'으로 구분된다. 지역경제추구형은 외부기업을 주타깃으로, 외부주민과 관광객을 부타깃으로 하면서, 정부와 기업 주도로 저눔가와 파트너십을 형성한다.

② 지역통합 추구형

지역통합추구형은 경제적 혹은 문화적 목적보다는 지역주민의 애향심 고취나 주민들의 불만과 저항을 진정시켜 사회를 통합하려는 정치적 장소마케팅 전략으로서, 주로 지방정부가 주도하며 내부주민을 주 타깃으로 한다.

③ 지역문화 추구형

지역문화추구형은 지역 고유의 문화자원을 활용한 문화관광과 삶의 질 프로그램을 통해 지역무화를 활성화하는 것을 주목적으로 하는 문화적 장소마케팅 전략으로, 문화에 초점을 두면서 문화관광과 문화발전을 중심으로 하는 '문화산업 중심형(Ⅱ)'와 장소의 문화적 정체성 확립을 중심으로 하는 '지역정체성 중심형'으로 구분된다. 문화산업 중심형(Ⅱ)는 관광객을 주타깃으로, 외부기업과 외부주민을 부타깃으로 두는 반면, 지역정체성 중심형은 내부주민을 주타깃으로,관광객을 부타깃으로 설정한다.

지역문화추구형은 주민과 정부의 주도하에 문화전문가로 구성된 문화매개집단이 파트너로 참여한다. 지역문화의 활성화를 위해서는 지역에 대한 문화적 안목과 식견을 지닌 성찰주체의 참여와 그들에 의해 주도되는 네트워킹이 중요하기 때문에, 그러한 문화적 전문성을 담보한 문화매개집단의 역할에 따라, 지역문화추구형

장소마케팅 전략은 문화매개집단 주도형, 문화매개집단 보조형, 문화매개집단 배제로 세분해 볼 수 있다

〈표 2-10〉 전략적 도시마케팅의 목적에 따른 유형

유형		지역경제추구형 (경제적 장소마케팅)		지역문화추구형 (문화적 장소마케팅)		지역통합 추구형 (정치적 장소마케팅)
		지역재개발 중심형	문화산업 중심형(Ⅰ)	문화산업 중심형(Ⅱ)	지역정체성 중심형	
목적		물리적 재개발을 통한 지역경제 활성화	문화시설물을 통한 지역경제 활성화	문화관광과 삶의 질 프로그램을 통한 지역문화활성화		주민화합 프로그램을 통한 지역사회통합
타깃	1차	기업	기업	관광객	내부주민	내부주민
	2차	외부주민	관광객	기업	관광객	×
	3차	관광객	외부주민	외부주민	×	×
주체		정부-기업 주도형		주민-정부 주도형		정부 주도형
		정부-기업-전문가 파트너십	정부-기업-전문가 파트너십	정부-문화매개집단-기업 파트너십	정부-문화매개집단-주민 파트너십	정부

※ 자료 : 이무용(2006:95).

⑵ 도시규모에 따른 전략유형

또한, 전략적 도시마케팅의 유형을 대도시와 중소도시의 도시마케팅 접근에 있어서의 차이를 통해서도 살펴볼 수 있다.

중소도시에 비해 상대적으로 대도시라고 정의되는, 인구사회학적으로 100만 이상의 인구를 가진 도시들에서 행해지는 전략적 도시마케팅은 분명 중소도시들의 그것과는 그 접근방식이 달라야한다. 여느 대도시와 마찬가지로 한국의 대도시 특히 서울의 경우, 그 경쟁의 상대는 비슷한 규모의 국내도시에 한정되는 것이 아니라 외국의 대도시들 역시도 포함되어야 한다.

한편, 정보통신기술의 발달 등으로 육성의 필요성이 제기되고 있는 IT 산업 등

각종 지식기반산업의 경우 여러 가지 요인으로 인해 대도시 입지의 유인이 상대적으로 강하고 현실적으로도 대도시입지지향성을 가진다. 1999년도의 서울·경기와 6대 광역시의 지역별 중소기업체 수의 비율은 67%이다. 반면 2001년 10월 현재 서울·경기, 부산, 울산, 인천의 벤처기업의 비율은 78.3%이고 대전, 광주, 대구의 비율을 대략적으로 고려하며 90%에 육박함을 알 수 있다. 이는 수도권·비수도권의 경제력 집중의 측면뿐만 아니라 중소기업 중에서도 특히 벤처기업의 대도시 집중편향성을 알 수 있다(정우성, 2003:21-22).

게다가 대도시의 경우에는 여러 가지 종합적인 수단들을 필요로 하는 독자적인 내생적 발전전략으로서의 경제적 목적에 초점을 두는 도시마케팅이 불가피하다. 결국 외국의 대도시를 경쟁상대로 한다고 할 경우, 경제전략 중 새로운 유형의 산업을 지역적으로 육성하는 것이 매우 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

또한 상대적으로 중소도시의 경우에는 공간적 제한성과 지역의 정체성을 이용한 문화전략이 적합할 수 있고, 대도시의 경우에는 대도시 지역 내 특정 지역의 문화전략 뿐만 아니라 산업경제 측면의 전략이 매우 중요한 의미를 지닌다.

〈표 2-11〉 대도시와 중소도시의 도시마케팅 비교

비교기준	대도시마케팅	중소도시마케팅
주요전략	도시 내 특정지역 내의 문화전략과 신산업전략의 병행	주로 문화전략을 통한 도시이미지 구축
마케팅의 대상	주로 해외 및 국내 기업들과 자본	주로 해외 및 국내 소비자들
중앙정부와의 관계	적극적인 중앙정부의 지원과 관여	상대적으로 중앙정부 의존성이 약함
목적	고용효과창출과 산업구조 등을 통한 지역경제활성화와 부수적으로 문화전략을 통한 지역이미지제고의 시너지 효과 기대	관광이나 축제 등을 통한 지역경제적 파급효과와 지역 이미지 제고
마케팅의 여건	관련 인적, 물적 자원이 상대적으로 풍부	관련 인적, 물적 자원이 상대적으로 제약

※ 자료 : 정우성(2003:22).

도시마케팅 전략의 유형 중 어느 것을 선택하느냐하는 것은 도시를 바라보는

시각과 가치관, 지역주체들의 구성형태와 능력, 문화적 헤게모니 편성형태, 지역이 보유한 유무형의 자원요소들 등 다양한 지역변수들의 구성방식에 달려있다.

제5절 도시마케팅이 포괄하는 다양한 마케팅 분야

도시라는 장소를 직간접적인 대상으로 하는 마케팅에는 다양한 하위 개념이 존재한다. 예를 들어, 브랜드마케팅, 문화마케팅. 관광마케팅, 스포츠마케팅, 이미지 마케팅, 사이버마케팅, 비영리조직마케팅, 서비스마케팅 등이 그것이다.

이러한 마케팅 개념들은 각각 강조점이나 방식 등에 있어 차이를 보이지만, 모두 특정 장소를 매개로 하거나 장소와 관련된 부분을 포함하고 있다는 점에서 도시마케팅과 일정부분의 관련을 맺고 있다. 그러므로 도시상황 분석과 도시가 추구하는 목적에 따라 전략적으로 어떠한 목표, 상품유형, 수단에 역점을 둘 것인지를 선택하는 작업이 요구된다.

따라서 이하에서는 도시마케팅과 밀접한 관련이 있는 각 하위 마케팅 개념들의 정의와 특성을 파악하고, 도시마케팅 개념과는 어떠한 관계를 맺고 있는지 분석해 보도록 한다.

1. 브랜드마케팅

브랜드[13]란 판매자의 상품이나 서비스를 식별하기 위한 이름, 용어, 기호, 상

13) Brand는 Anglo-saxon 족이 불에 달군 인두로 가축에 낙인을 찍어 소유물을 표시하던 데서 유래했다고 한다. 우리말의 '시치미' 도 브랜드와 유사하다. 고려시대 때 사냥용으로 길들인 매의 도난을 방지하기 위해 소유물임을 표시하기 위해 꼬리표를 달았는데, 이것을 시치미라고 불렀다. 고려 말 몽고지배의 영향으로 왕실과 귀족사회에서 매사냥 인구라 늘어났고, 매의 소유주 확인을 위해 시치미를 달았는데, 시치미를 떼면, 누구의 매인지 알 수 없게 된데서 "시치미를 떼다"가 유래했다고 한다(김현호, "장소판촉수단으로서 지역브랜드마케팅의 특성과 과제", 『지방행정』, 제55권 630호, 2006년 4월호, 대한지방행정공제회,p.38.).

징물, 혹은 그들의 조합으로서 경쟁자들의 제품과 자신의 제품을 구분해 주는 기능을 한다(Keller, 2003).

브랜드 창출에서 핵심적인 사항은 이름, 로고, 심고 심벌, 포장디자인 등을 활용해서 다른 제품과 구분하는 것인데, 기업에서 자사 제품에 브랜드를 부여하는 것은, 그것을 경쟁 상대의 제품과 명확히 구별하기 위해서이지만, 이러한 브랜드 전략은 소비자의 브랜드 충성도(brand royalty)의 존재와 무관하지 않다.

브랜드 충성도는 브랜드 선택에 있어 소비자가 어느 특정한 브랜드에 대해 갖는 호의적인 태도, 그에 따른 같은 브랜드의 반복적 구매 성향을 보여 구매 빈도가 높고 그 품질을 사전에 확인할 수 없는 제품일수록 그러한 경향이 높다.

브랜드의 전달의미는 고객들의 하위차원의 기능적 욕구 충족 차원뿐만 아니라 상위차원의 주관적 욕구인 감성적, 정신적 , 문화적 신념 차원의 스펙트럼을 갖는데, 가장 상위차원의 브랜드가 가장 강력한 충성도를 갖게 된다고 한다(Davis, 2000). 왜냐하면 하위의 기능적 차원일수록 경쟁사가 모방하기 쉽기 때문이다. 따라서 브랜드 가치 제고는 도시상품의 품질 개선과 감성적 차별화, 두 가지 차원의 노력에 의해 이루어져야 한다(박흥식, 2005:6).

브랜드 전략의 최대 목적은 차별화(differentiation)에 의한 브랜드 이미지의 형성이다. 차별화란 기능과 품질에 거의 차이가 없는 정품 간에 마치 그러한 차이가 있는 것처럼 보이는 주관적 인상을 고객들로 하여금 가지도록 만드는 작업이며, 그 결과로서 특정 브랜드 상품, 여기서는 특정 장소를 선호하게 만드는 심리가 브랜드 이미지이다.[14]

14) 최근의 브랜드에 대한 감성적 접근에 관한 연구로는 브랜드 관리의 최상의 목표를 단순히 선호되는 수준을 뛰어넘어 고객에게 사랑받는 브랜드를 지향할 필요가 있음을 역설하는 브랜드관리론을 참고할 만하다. 브랜드가 마치 가족이나 친구, 연인 등과 같이 소비자에게 다양한 형태의 '사랑'의 감정을 불러일으켜 친밀감, 열정, 책임감을 균형 있게 확보하도록 하는 전략을 구사할 것을 촉구한다. 이러한 브랜드에 대한 사랑은 일시적 호감이나 반복구매 등 행동에 초점을 맞춘 충성도를 초월한 절대적인 감정으로 경영성과와 직결될 뿐만 아니라 기업의 이미지와 명성을 좌우하게 된다(최순화, 이민훈, "사랑받는 브랜드의 조건 : From 'Like' to 'love'",삼성경제연구소 Issue paper, 2006.4.25. 참조)는 것인데, 도시 브랜딩 역시도 궁극적으로는 사랑받는 브랜딩 전략 프로그램 구성을 위한 입체적인 노력이 행해져야 할 것이다.

최근 도시마케팅 전략은 기능 경쟁에서 이미지 경쟁으로 바뀌면서 도시브랜드 분야가 주목받고 있다. 특히 전 세계적으로 각 도시 간에 뚜렷한 차별점이 없어지고 있어 더욱 그러하다. 어느 도시를 가더라도 훌륭한 숙박시설, 문화유산, 편의시설, 서비스를 제공해 주고 있으며, 많은 도시들이 투자를 위해 제공해 주는 재정적·법률적 조건들이 한결같이 매력적이다. 따라서 각 도시들은 다른 도시가 제공하지 못하는 독특한 가치를 창출하여야 하는 상황에 이르렀다(Morgan, Pritchard & Piggott, 2003).

도시브랜딩은 장소마케팅, 관광마케팅에서 지역의 정체성을 강조하고 차별화된 이미지를 구축하는 중요한 수단으로 활용된다. 브랜딩은 단지 지역을 고객에게 알리는 것에서 그치는 것이 아니라 그들과 감성적인 유대관계를 맺도록 한다. 그것은 단지 기능을 소비하는 것이 아니라 상징적 가치에 대한 소비 성향을 보이는 현대 소비자들의 특성에 의해 더욱 강화되는 것이다.

기업의 입지선정이나 관광객의 여행 목적지 선정에서 도시의 물리적 환경도 주요한 영향을 미치지만 도시에 대한 이미지도 매우 중요한 영향을 미친다. 실제로 현재 기업의 투자결정과 주민의 이주 결정에는 장소의 이미지, 환경의 질, 교육기회, 학습 기회, 정보에의 접근 가능성 및 집적 정도, 사회적 네트워크, 장소의 이미지와 전체적인 분위기, 매력 등이 중요한 역할을 하고 있다.

따라서 사기업이 고객에게 자신의 상품 이미지를 소구하기 위한 중요 수단으로 브랜드를 활용하는 것처럼 도시정부도 내외의 고객에게 도시의 이미지를 어필하는 수단으로 브랜드를 활용할 필요가 있다. 기업의 자산 중에서 점차로 브랜드 가치와 같은 무형 자산이 중요한 것과 마찬가지로 도시의 자산 중에서 도시가 가지고 있는 이미지는 매우 중요한 무형자산이며, 도시의 발전을 좌우하는 결정적 역할을 한다.

도시의 특성 하나하나는 모방될 수 있으나, 도시를 총체적으로 나타내는 브랜드는 모방할 수 없는 도시자산이 된다. 도시브랜딩은 브랜드를 활용하여 도시와 관련된 모든 요소들이 하나의 실체로 식별될 수 있도록 만들어 줌으로써 도시의

마케팅 효과를 극대화하는 것을 목표로 한다.

이러한 도시브랜드는 도시의 매력을 가장 정확하고 뚜렷하게 나타내 줄 수 있는 대표성, 선명성이 있어야 할 뿐 아니라, 지역의 특성과 이미지를 가장 잘 연상, 전달할 수 있는 지역성과 차별성을 구비해야 한다(김현호, 2006:39).

1990년대 중반 이후 우리나라에 본격적으로 소개되기 시작한 장소마케팅 이론과 사례연구들이 지역 정책의 현장에서 널리 유포되고 효과적으로 사용되지 못하고 있는데, 이는 도시 브랜딩 내지는 마케팅에 대한 이론과 방법론에 대한 연구의 부족에서 비롯한다. 그 결과, 도시마케팅은 축제나 이벤트를 수행하는 것으로 축소되었고, 도시마케팅의 주요수단인 브랜딩 전략은 CI(City Identity)를 개발하여 홍보하는 것에 그치고 말았다. 축제, 문화적 자산의 개발, 이벤트, 홍보 등이 도시마케팅의 중요한 수단인 것은 맞으나, 차별화 구축을 위한 전략적인 브랜딩 프로그램이 체계적으로 갖추어지지 않은 상태에서의 산발적인 실천은 그 효과를 떨어뜨리게 된다.

개성 있는 도시 이미지를 구축하기 위해서는 도시공간과 도시의 문화적·산업적 자산 및 콘텐츠 그리고 홍보에 일관되고 응집된 정체성에 대한 메시지가 내포되어 지속적으로 일관되게 타깃고객에게 전달되어야 한다. 이러한 지속성과 일관성은 체계적 브랜딩 프로그램에 의해서 강화될 수 있으며 최대의 효과를 얻을 수 있다. 이것이 바로 낙후되거나 정체된 지역, 현재보다 나은 미래를 갖고 싶은 지역에 잘 정리된 브랜딩 전략이 필요한 이유이다. 그것이 한편으로는 지역발전의 활력을 공급해 줄 외부의 목표공중이 그 지역을 목적지로 삼을 수 있도록 하는 강력한 수단이 되며, 다른 한편으로는 주민들이 브랜드에 담긴 지역 발전의 비전과 가치를 공유하고, 실천할 수 있는 응집력과 방향성을 제공해 주기 때문이다(이정훈, 2006, 19).

2. 문화 마케팅

문화마케팅은 문화를 이해하는 관점에 따라 크게 '소비문화 창조형 마케팅 '과

’ 문화인프라 네트워크 구축형 마케팅 ‘ 두 가지 유형으로 나뉜다.

먼저 ‘소비문화 창조형 마케팅’은 문화를 소비자의 소비행동의 지침이 되는 생활양식으로 이해하는 관점으로, 그 대표적인 정의로는 “문화마케팅은 장기적인 안목으로 각 기업의 제품과 판매활동의 기본이 되는 생활문화를 창조하는 마케팅 활동”(SM21, 2001)을 들 수 있다. 이 개념에서는 문화를, 어떤 주어진 기간에 인간의 행동에 잠재적인 지침으로 존재하는 명백하고 때로는 암시적인, 합리적이고도 비합리적인, 역사적으로 창조된 일체의 생활양식으로 인식함으로써, 마케팅 전략에 이용되는 문화를 ‘소비행동의 지침으로서의 생활양식’으로 규정한다. 이러한 문화마케팅의 관점은 라이프스타일 연구와 밀접한 관련을 맺는다. 라이프스타일은 어떤 집단의 고유문화, 즉 근본이 되는 문화로부터 지역의 특성에 맞게 변형된 하위문화(subculture)의 고유성을 대표하는 생활양식을 의미한다. 요약하면, 문화마케팅은 기업이 시장환경 속에서 스스로의 존재가치(소비자에게 제공하는 기업의 상품, 서비스 또는 문화)를 창조하는 마케팅으로서, “문화 = 생활양식 = 라이프스타일 = 소비행동”으로 보는 관점이라 할 수 있다.

이러한 문화마케팅은 기업들로 하여금 지역마케팅(area marketing) 전략을 판매활동에 적극적으로 도입하도록 하게 만드는데, 판매활동은 단지 그 지역의 상권확대의 차원에서 그치는 것이 아니라, 지역문화권의 활성화로 확대 발전시켜 나가게 된다. 즉, 하위문화의 영역으로 지역문화를 파악하면서, 상품개발, 유통, 커뮤니케이션 등 마케팅 전략을 통해 상품판매에 유리한 생활문화를 창조하는 것이다. 요약하면, “하위문화=지역문화=상품판매에 유리한 생활문화”의 관점을 견지하는 것이다.

문화마케팅의 또 다른 하나의 관점은 “문화=고급예술=문화시설”로 이해하는 ‘문화인프라 네트워크 구축형 마케팅’이다. 여기서는 문화인프라의 구축, 문화유통시장의 개혁, 문화컨텐츠의 효율적 활용, 민관합동의 추진주체 등을 통해 이미지와 경쟁력을 향상시키는데 목적을 두고 있다. 생활권과 연계된 복합문화공간의 개발을 위한 문화시설 복합화, 공연·영화·스포츠·문화정보의 통합티켓전산망 구축 등 문화시장 유통통합프로젝트, 공연장의 관광자원화를 문화마케팅의 전략으

로 내세우는 예(홍사종, 2000)가 여기에 해당한다.

이러한 문화마케팅 전략은 생활양식에 관심을 두고 지역문화를 창조한다거나(예를 들어, 소비문화 창조형 마케팅), 지역의 문화인프라 구축을 통해 문화활성화를 추구한다(예를 들어, 문화인프라 네트워크 구축형 마케팅)는 점에서, 지역문화 활성화를 목표로 하는 장소마케팅 전략과 유사점을 지닌다. 하지만 소비문화에 초점을 둠으로써 소비자의 욕구 충족 및 창출을 통한 상품판매 수단으로 문화를 협소화시키거나, 연극, 영화, 회화, 음악 등 예술 장르 중심의 문화시설물 공급과 같은 하드웨어적 문화네트워크에 초점을 둠으로써, 특정 지역이나 장소가 지니는 문화적 고유성과 정체성을 실질적으로 살리고 활성화시키는 전략 수립에 한계를 지니고 있다.

3. 관광 마케팅

먼저 관광마케팅에 대한 주요 정의를 몇 가지 살펴보면 다음과 같다.

"최대의 편익을 얻으려는 관광조직의 목적에 부합하기 위해 관광수요의 측면에서 시장조사, 예측, 선택을 통하여 자사의 관광상품을 시장에서 가장 좋은 위치를 차지하도록 노력하려는 경영철학이다." (WTO, 1975:3)[15]

"관광마케팅이란 교환을 통하여 관관조직의 목표를 달성하기 위해 제품 및 서비스, 아이디어를 사용하여 상품화, 가격결정, 유통, 프로모션을 계획, 실시하는 전략적 조직활동이다." 여기서 관광조직은 국가, 지자체, 지역단체, 사기업 등 모든 조직집단을 말한다(김성혁, 1994:30).

"관광마케팅은 세분시장의 요구를 최대한 충족시키고 적절한 이윤을 얻기 위해 공사기업을 막론하고 지방, 지역, 국가와 국제적 각 수준에 따라 기업정책을 체

15) WTO(World Tourism Organization), 1975, Tourism Marketing Definition, p.3. : 김성혁, 1994,『관광마케팅론』, 대왕사, p.29에서 재인용.

계적, 조정적으로 수행하는 것" (김성혁, 1994:29)으로서, "관광마케팅의 출발점은 언제나 관광자 지향적 정책을 채택하고 관광공급개발계획을 입안하기 위해 관광객의 요구, 욕망, 기호 및 여망에 관한 지식을 획득하는 것" (손대현, 1992).

관광마케팅은 '제품지향적 마케팅', '판매지향적 마케팅', '소비자지향적 마케팅', '사회지향적 마케팅', '관광지지지향적 마케팅(혹은 관광목적지 마케팅)' 등으로 점차 발전해 오고 있다. '사회지향적 마케팅(societal marketing)'은 지역사회에서 관광개발로 인해 일어나는 갈등과 사회문화적 영향에 관심을 두는 것으로, 마케팅의 사회적 공헌과 비용의 사회적 귀결에 중점을 두면서, 소비자이익과 사회이익, 기업이익을 조화시키고자 하는 관점이다. '관광목적지 마케팅(tourism destination marketing)' 개념은 21세기에 들어 관광산업이 지역 성장의 중요한 부문으로 인식되고, 관광객 유치는 지역이미지의 제고라는 측면에서 중요한 문제로 제기되면서, 지방자치단체가 주체가 되어 관광객들을 어떤 한 장소로 끌어들이기 위한 관광마케팅 전략이라 할 수 있다. 따라서 관광목적지 마케팅 전략은 관광상품 및 서비스를 관광사업자로부터 중간이용자나 관광객에게 유통시키는데 초점이 맞추어지는 것이 아니다(서울시정개발연구원, 2001:262).

이러한 관광마케팅은 그 목표집단(즉 타깃)을 관광객에 두고, 관광객의 욕구만족, 효용창출, 구매력 향상, 이윤증대를 초점으로 한다는 점에서, 타깃을 관광객뿐만 아니라, 지역주민과 기업에도 두는 장소마케팅보다 시장이 협소하며, 지역정체성을 살린 지역문화의 관광자원화보다는 관광객의 수요에 따른 관광상품 개발 및 관광홍보, 혹은 관광지 개발 자체에 초점을 둠으로써, 장소의 고유한 문화와 지역사회 통합을 강조하는 장소마케팅과는 상이한 성격을 지닌다. 그러나 사회지향적 마케팅과 관광목적지 마케팅의 경우처럼, 점차 관광의 패턴이 관광지의 문화와 커뮤니티에 초점을 두는 '문화관광' 혹운 '라이프스타일관광'으로 변화되는 추세여서, 관광마케팅은 넓은 의미에서 장소마케팅의 한 유형으로서 자리매김되는 방향으로 나아가고 있다고 할 수 있다.

4. 스포츠 마케팅

스포츠마케팅은 '스포츠(자체)의 마케팅(marketing of sports)'과 ' 스포츠를 이용한 마케팅(marketing with sports)'의 두 분야를 포괄하는 개념으로, 스포츠마케팅을 추진하는 주체가 누구냐에 따라 구별된다.

'스포츠마케팅' 은 스포츠경영학의 시각으로, 보다 많은 관중, 회원을 확보하는 것(관람스포츠와 참여스포츠산업의 경우)에서부터 스포츠 용품이나 시설 및 프로그램 등을 판매하기 위해 행하는 마케팅 활동(스포츠제조업 부문) 및 각종 스포츠단체에 의해 집행되는 마케팅활동이다. 즉 상품화된 스포츠(스포츠 경기, 용품, 서비스 등)를 스포츠 소비자에게 어떻게 팔 것인가를 연구하는 것이다. 이러한 스포츠의 마케팅은 스포츠 소비자의 욕구 충족과 장기적 복지 증진에 기여하고, 스포츠 산업 각 부문에 해당하는 스포츠 생산자 혹은 조직의 목적을 달성하기 위해 스포츠 제품이나 서비스의 교환과 관련된 모든 활동이라 할 수 있다.

'스포츠를 이용한 마케팅' 은 경영학 및 기업의 관점으로, 스포츠를 이용해 기업이나 제품에 대한 인지도와 이미지를 향상시키며, 스포츠에 참여함으로써 사회적 책임의식을 보여주어 궁극적으로는 매출증대를 목적으로 하는 스포츠 스폰서십을 효과적으로 집행하고자 하는 제반 활동이다. 즉 기업이 돈이나 물품 등을 제공해 선수, 단체, 대회를 지원하여 마케팅 커뮤니케이션상의 여러 목표를 달성하기 위해 기획, 조직, 실행하는 모든 활동을 말한다. 스폰서십마케팅(sponsorship marketing)이 여기에 포함된다.

이러한 스포츠마케팅은 스포츠 산업과 관련된 기업 및 조직이 주체가 되어 스포츠라는 매개를 통해 소비자의 필요와 욕구를 찾아 교환해주는 과정이라는 점에서, 공공마케팅의 차원에서 지역활성화를 추구하는 장소마케팅 접근과는 관련성이 매우 적지만, 최근에는 대형스포츠와 같은 메가이벤트를 유치함으로써 도시를 활성화시키려는 도시정부의 도시마케팅 전략 추진에 중요한 수단으로 스포츠가 이용됨에 따라, '스포츠를 이용한 마케팅' 의 경우는 장소마케팅의 한 유형으로 자리매김되고 있다(Berg et al., 2000 참조). 그러나 경기장 자체를 '장소' 의 한

요소로 규정하거나, 경기장을 상품으로 활용해 경기장 인접지역을 마케팅하는 경우를 제외하고는, 엄밀한 의미에서 스포츠 마케팅은 장소마케팅 전략과는 상이한 목적과 기법을 가진다고 할 수 있다.

5. 이미지 마케팅

이미지 마케팅은 이미지 자체를 상품으로 하여 목표집단의 행동패턴을 변화시키기 위한 마케팅 활동이다. 대부분의 재화와 서비스는 소비자에게 제시되는 판촉 이미지를 통해 마케팅되기 때문에 , 이미지마케팅을 독립된 개념으로 떼어낼 필요가 없다는 의견도 있다. 하지만, 오늘날 고객들은 상품 자체를 구매한다기 보다는 상품이 지니는 상징적 이미지를 구매하는 경향이 커져가고 있고, 이미지 마케팅은 경제적 목적뿐만 아니라, 정치적 혹은 사회적 목적을 위해서도 목표집단의 행동패턴을 변화시키려는 노력을 시도하기 때문에, 이미지 자체도 효과적인 마케팅의 대상이 될 수 있다. 따라서 이미지 마케팅에서는 이미지의 형성 자체가 아니라 이미지가 일으키는 고객의 태도변화에 초점을 둔다.

이미지 마케팅 개념이 장소마케팅에 적용될 경우, 장소의 실제 제품과 서비스를 구체적으로 설정하기 어렵고, 전반적인 목적이 다양하게 변화하고 비경제적인 것일지라도, 장소는 그 일반화된 이미지를 통해 마케팅 될 수 있다는 점에서 장소마케팅의 지역이미지 개선 전략에 시사하는 바가 크다.

6. 관계 마케팅(Relationship Marketing)

관계마케팅은 4P(product, price, place, promotion) 중심적인 전략관리가 주를 이루면서 일회적 교환창출을 목표로 하는 기존의 마케팅 활동에 대한 비판에서 제기된 것으로, 전통적·일회적 시장에 대응하여 시장의 관계 메커니즘화를 중시하는 개념이다(최규창, 1997:7). 즉 관계마케팅은 내부화된 시장, 기존 고객과의 장기적 관계유지의 효율성, 수직적 마케팅시스템, 구매자-공급자 간의 밀접한 관계, 점증하는 파트너십 및 기타 형태의 기업간 제휴의 형태 등, 마케팅과 관련된 다양한 주체들(중앙정부, 지방정부, 지역기업, 지역단체, 주민, 하위지역 등)간의 신뢰와 협조, 전념 등 파트너십을 중시하는 마케팅 전략이다.

관계마케팅은 마케팅 활동을 상대방과의 관계를 기반으로 생각한다. 즉 상대방이 존재함으로 상대방과 연결된 하나의 단위체(unit)가 만들어지고, 이 단위체의 관리가 중시된다는 단위체적 사고다(김기찬, 1996). 따라서 관계마케팅은 갈등관계를 풀기 위한 신뢰적 상호작용을 중시하고, 의미의 공유화를 강조한다. 즉 커뮤니케이션에 의해 합의가 이루어지도록 노력하며, 인간적 감수성을 중시한다. 그리고 '가치' 개념을 중시함으로써 장기적 관계라는 목적 하에, 마케팅 수단들을 목적달성을 위한 투입요소로 인식하는 목적(산출) 극대화의 원리가 주도하게 된다(최규창, 1997:36).

관계마케팅에서 파트너십 대상은 '공급자 파트너십', '내부파트너십', '구매자 파트너십', '측면적 파트너십' 등 4가지의 다양한 형태를 띠고 있다.

〈표 2-12 〉 전통적 마케팅 패러다임과 관계마케팅의 비교

구분	전통적 마케팅 패러다임 (거래적 마케팅)	새로운 마케팅 패러다임 (관계 마케팅)
마케팅 목표	-교환	-교환의 장기적 하부구조가 되는 관계체제의 인프라 구축
마케팅 수단	- 마케팅 믹스전략 중심 - 고객과 제한된 의사소통	- 관계관리, 파트너십 관리 - 고객과 사회적 상호작용
초점	-교환객체인 제품 - 소비자는 제품의 기계적 구입과 대가지불 가능	- 교환주체인 파트너 - 제품판매는 교환주체인 소비자의 사회적 활동의 결과임
수요 소비자	- 신규소비자의 창출	-기존 소비자(특히 단골)의 관리
주요 성과판단 지표	- 교환객체비율 : 시장점유율 - 단기적 고도성장 지향	- 교환주체비율 : 고객점유율(충성도) - 장기적 안정성 지향
경쟁자 인식	- 경쟁관계	-경쟁과 협력 관계
환경기관에 대한 인식	- 환경결정론적 시각 - 환경적응에 관심	- 환경관리론적 시각 - 환경의 개척에 관심
소비자에 대한 인식	- 불특정 다수를 대상 - 제품의 구매대상	- 특정목표 고객과 관계유지 - 기업활동의 파트너
시간지평	- 단기	- 장기

※ 자료 : 최규창(1997:36).

이러한 마케팅의 관점은 하나의 통합적인 마케팅전략이라기 보다는, 마케팅의 추진과정 전반에 걸친 절차와 프로세스, 자세, 파트너십 등을 강조하는 일종의 마케팅 프로세스와 관련된 철학이라 할 수 있다. 특히, 관계마케팅은 다양한 주체들과 자원들이 광범위하게 복합적으로 존재하는 지역을 마케팅하는 경우, 장소마케팅 전략을 효과적으로 추진하는데 유용한 관점이다. 다만 관계마케팅은 지역주민을 목표집단이라기 보다는 파트너십 추진주체의 한 부분으로 간주하기 때문에, 지역주민을 타깃으로 사회통합을 목표로 하는 장소마케팅 전략과는 다소 차이가 있다. 하지만 관계마케팅 관점은 기존의 마케팅 개념 자체를 수정하고 확장시켜, 마케팅 자체를 보는 관점을 변화시킴으로써, 새로운 대안적 마케팅으로서 이상적인

관계구축을 통한 장소마케팅 개념을 정립하는데 활용될 수 있다.

7. 사이버 마케팅(cyber marketing)

사이버마케팅은 소비자와의 관계 형성 및 실시간 상호작용이 가능한 쌍방향 커뮤니케이션을 통한 마케팅 활동(김좌영, 1999:25)으로서, 얼마 전까지 이러한 사이버마케팅은 주로 PC통신을 통해 이루어져 왔으나, 인터넷이 등장하면서 인터넷을 통한 웹마케팅이 사이버마케팅의 핵심이 되고 있다. 따라서 사이버마케팅은 개인이나 조직이 인터넷을 이용하여 연결과 커뮤니케이션을 바탕으로 마케팅활동을 하는 것(이두희, 1997:4)이라 할 수 있다. 그러나 엄밀히 말하면 인터넷을 이용한 마케팅(즉 인터넷마케팅)은 마케팅을 위해 인터넷을 이용하는 반면, 사이버마케팅은 인터넷을 포함한 온라인네트워크, 컴퓨터 커뮤니케이션, 쌍방향 미디어를 이용한다는 점에서 보다 포괄적인 의미로 해석된다(남경두, 김대중, 1998:67).

사이버마케팅은 고객과의 쌍방향 커뮤니케이션을 통한 밀접한 관계구축을 핵심으로 하기 때문에, 인터넷과 같은 쌍방향미디어를 통한 관계마케팅의 일종이라고 할 수 있으며, 사이버마케팅은 마케팅활동에 소요되는 비용 절감, 마케팅 과정에서 소요되는 시간 및 단계 단축, 소비자가 구매과정을 조절할 수 있는 새로운 방법 제시, 풍부한 정보를 상호제공, 동등한 기회 제공, 항시 사용 가능(유경아, 1996:12) 등의 특징으로 인해 다음 표에서 보듯이, 기존의 마케팅 패러다임을 근본적으로 변화시키는데 일조하고 있다.

이러한 사이버마케팅은 인터넷을 활용한 장소마케팅 전략으로 유용하게 활용될 수 있다. 즉 장소의 홍보와 장소마케팅 상품의 판매 촉진을 위한 도구, 장소상품을 지속적으로 이용해 줄 수 있는 고객관리를 위한 도구, 지역관리의 차원에서 지역주민이나 지역기업에게 지속적인 정보서비스 제공 및 상호교류를 통한 지방정부와 구성원 간의 밀접한 관계유지 등을 인터넷을 통해 시간, 비용, 공간적 제약을 줄이면서 장소마케팅 전략을 추진할 수 있다(김유훈, 2001:30). 그러나 사이버마케팅은 오프라인을 통한 기존의 장소마케팅과 함께 병행되어야 효과를 볼 수

있다는 점에서 장소마케팅 전략의 하나의 수단이라 할 수 있다.

〈표 2-13〉 마케팅 개념의 변화

구분	대중 마케팅 (mass marketing)	표적 마케팅 (target marketing)	일대일 마케팅 (one-to-one marketing)
대상	대중	표적집단	개인
시장접근방법	비차별적 마케팅	- 차별적 마케팅 - 집중 마케팅	-데이터베이스 마케팅 -통합마케팅커뮤니케이션
마케팅 목표	시장점유율, 매출액, 고객만족도		고객점유율, 고객만족도, 매출액
경제원리	규모경제		범위경제
관리	제품관리		고객관리
커뮤니케이션	일방향		쌍방향

※ 자료 : 김좌영(1999:27).

8. 사회마케팅(social marketing)

1970년대 도입되기 시작한 사회마케팅은 코틀러(Kotler)에 의해 정립된 마케팅 개념으로, 그는 1960년대 말 이미 마케팅 개념이 비영리조직체에도 확대 적용되어야 할 필요가 있다고 주장했다. 교회, 경찰, 대학과 같은 비영리조직도 나름의 상품과 고객을 가지고 있고, '마케팅 믹스' 라고 하는 정규적인 수단을 활용하고 있어, 마케팅과 비슷한 활동을 수행한다고 보았기 때문이다(Kotler & Levy, 1969:15). 코틀러의 마케팅에 대한 대표적 개념 규정은 다음과 같다.

"목표집단으로 하여금 사회이념의 수용에 영향을 미치고자 제품기획, 가격설정, 정보전달, 유통, 마케팅조사 등 마케팅 기술을 이용하여 프로그램을 기획, 집행, 통제하는 것" (Kotler & Zaltman,1971:4).

"사회마케팅이란 사회적 이념이나 문제 및 활동을 목표집단이 보다 더 잘 수용하도록 하는 프로그램을 기획, 집행, 통제하는 것으로, 목표집단의 반응을 극대화하기 위하여 시장세분화, 소비자조사, 컨셉 개발, 정보전달, 조성,유인 및 교환이론 등을 활용하는 것" (Kotler, 1976:4, 이소영, 1999:25재인용)

"개별 소비자에게 특정 물건을 파는 것이 아니라, 소비자와 사회의 복지 향상을 목적으로 하는 마케팅" (Kotler, 1986:16)

이처럼 사회마케팅에서는 목집집단의 직접적인 구매행태는 물론, 목표소비자들의 행태와 태도들을 변화시키거나 강화하는 것을 목적으로 하기 때문에 '태도마케팅(attitudinal marketing)'이라고 하기도 하고, 단기적인 이익보다는 사회이념의 수용과 같은 장기적인 이익을 추구함으로써 다수의 직접적이고 측정이 어려운 사회이익을 도출해 내고 있어, ' 이념 마케팅 '이라고도 불린다. 또한 사회마케팅은 비열조직체의 활동 역시 반드시 시장을 거치는 것은 아니지만, 영리조직인 기업과 마찬가지로 타깃 고객과 그들에게 제공되는 상품이 있다는 점을 강조한다는 점에서 ' 비영리조직마케팅 '이라고도 할 수 있다. 공공부문이 이러한 사회마케팅 기법을 사용하면서 여러 가지 마케팅 효과를 불러일으키고 있다.

이러한 사회마케팅 개념은 기존의 여러 마케팅과는 달리, 지역사회가 추구하는 이념의 수용과 복지향상을 목적으로 포함시키기 때문에, 목표집단을 외부 기업이나 관광객, 외부 거주민이 아닌, 내부 지역주민으로 선정하여 마케팅을 추진할 수 있는 개념적·방법론적 가능성을 열었으며, 이런 아이디어들의 많은 측면들은 주역주민을 타깃으로 지역사회 통합을 추진하고자 하는 장소마케팅 전략과 밀접한 관련을 맺고 있다.

9. 사이버 마케팅

이상에서 살펴본 다양한 장소마케팅 관련 개념은 '마케팅 추진주체', '마케팅의 상품유형', '마케팅 방식 및 수단', '마케팅 목표' 등 4가지 기준에 따

라, 다음 그림과 같이 유형화해 볼 수 있다. 즉, ‘정부마케팅’, ‘도시마케팅’, ‘지역마케팅’은 마케팅 추진주체가 누구인가에 따른 개념 정의라 볼 수 있으며, ‘문화마케팅’, ‘스포츠마케팅’, ‘서비스마케팅’,은 마케팅 상품의 유형이 어떠한 것인가에 따른 개념 저의라 볼 수 있다. 또한 ‘관계마케팅’과 ‘사이버마케팅’은 마케팅 방식 및 수단과 관련된 개념정의라 할 수 있고, ‘비영리조직마케팅’, ‘사회마케팅’, ‘이미지마케팅’은 마케팅의 목표가 어떠한 것인가에 따른 개념 정의라 할 수 있다.

제 3 장 서울마케팅의 실태와 여건분석

제1절 서울 도시마케팅의 현황

제2절 서울 도시마케팅 관련 조직 분석

제3절 서울 도시마케팅 전략 부문별 분석

제4절 기존 서울 도시마케팅에 대한 평가

제3장 서울마케팅의 실태와 여건 분석

제1절 서울 도시마케팅의 현황

1. 서울도시마케팅의 역사

1) 서울브랜드마케팅의 필요성 대두

2002년 월드컵을 기화로 고양된 서울 시민의 통합이 이루어지고, 이를 통해 형성된 서울의 긍정적 이미지의 정착이 필요한 시점에 이르렀다. 서울도 하나의 브랜드, 상품이라는 인식하에 도시마케팅의 필요성이 제기되었다.

2) 서울 마케팅의 역사

〈표 3-1〉 서울마케팅의 역사

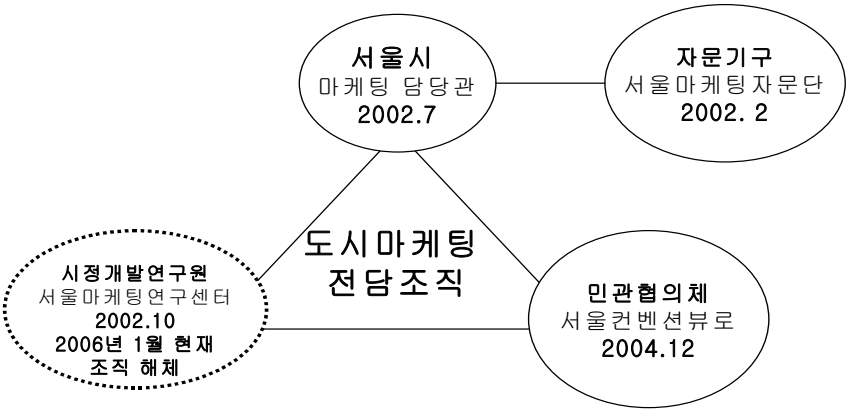
시 기	내 용
2001년 7월	공공기관 최초로 “마케팅 전담부서” 신설 (도시마케팅 추진반)
2002년 8월	서울사랑 프로젝트 추진계획 수립
2002년 8월	서울슬로건 시민공모(21일간)
2002년 10월	브랜드 슬로건 “Hi Seoul" 선정 발표
2002년 12월	마케팅 전담부서 “마케팅담당관”으로 명칭 변경
2003년 5월	서울브랜드 로고송, CD, 음반 발표(Hi Seoul 페스티벌)
2003년 12월	(주)헤럴드 미디어 행정마케팅 대상 수상
2004년 5월	Hi-Seoul 징글송 제작, 보급
2005년 2월	(사)서울컨벤션뷰로 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)

서울 브랜드 마케팅의 시발은 2000년이라고 할 수 있다. 2002년 월드컵 개최에 대비하여 외부적으로는 21세기 세계중심도시의 위상을 정립하고 방문객들이 기억하고 다시 찾고 싶은 서울 이미지를 구축하고자 하였으며, 내부적으로는 시민들이 자부심을 느낄 수 있는 삶의 질이 향상된 새천년 서울을 건설하는 것을 목표로 삼았다. 이러한 비전을 달성하는 이미지 전략으로 문화월드컵을 표방하였고 2000년 발표된 문화월드컵종합준비안에서 처음으로 장소마케팅이라는 용어를 사용하였다. 아울러 2001년 6월 여러 부서에 분산되어 있던 도시 마케팅 관련 업무를 통합해 '도시마케팅 추진반'이라는 서울마케팅 조직을 설립했다.

그러나 서울 브랜드 마케팅 전략이 본격적으로 가동된 것은 월드컵을 마친 민선 3기부터라고 할 수 있다. 이때부터 종래의 상징물 전략(개나리, 은행나무, 까치)에서 탈피해 'Hi Seoul'의 통합적인 브랜드 전략으로 전환되었기 때문이다.

2. 서울마케팅의 추진체계

서울시, 서울시정개발연구원, 민관협의체가 연계된 민·관·연 조직믹스 전략을 추구하면서 마케팅 담당관을 만들었을 뿐 아니라 2002년 7월 도시마케팅 추진반을 상설조직화 했다.



〈그림 3-1〉 서울도시마케팅 추진체계

3. Hi-Seoul 로고 브랜드의 탄생과 추진

1) Hi-Seoul 브랜드의 탄생과 비전

서울의 브랜드 이미지 정립 및 확산을 위한 마케팅 필요에 의해 2002년 10월 29일 시민공모를 통해 Hi seoul 브랜드 로고를 탄생시켰다.

Hi Seoul 은 지역간 격차로 인해 공동체 의식이 부족한 서울의 균형발전과 시민화합을 도모하는 '사랑스러운 서울(Lovely Seoul)', 배타적이고 불친절한 서울을 개방적이고 친근하게 만드는 '친근한 서울(Friend Seoul)', 세계수준의 교통, 경제, 환경, 행정을 갖춘 ' 고품격 서울(Hi Seoul)'을 만들어 서울을 세계 일류도시로 끌어 올리겠다는 비전을 담고 있다.

2) 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

3) Hi-Seoul 브랜드의 활용

이렇게 개발한 브랜드를 서울 마케팅의 다양한 차원에서 활용하고 있다. 방송매체, 시정홍보물은 물론이고, Hi Seoul 축제를 상품화하고 있으며, 공동브랜드 사업 등을 통해 서울 브랜드 마케팅을 펼치고 있다.

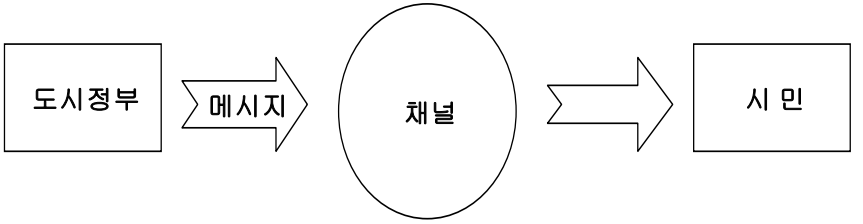
특히 패션, 정보통신, 문화콘텐츠, 생활소비재 등에 Hi Seoul 공동 브랜드를 부착하여 브랜드 마케팅을 실시하고 있으며, 우수한 기술과 상품을 보유한 해외진출 중소기업에 브랜드 인증마크를 부착해 주는 '브랜드인증사업' 도 전개하고 있다.

이처럼 Hi Seoul은 서울의 매력과 이미지 창출, 향상을 위해 다양한 활동과 상품으로 브랜드 이미지를 연계, 확장하고 있는 과정에 있다. 동시에 기업 활동과 관광, 거주하기에 좋은 고품질 일류 도시를 형성하기 위한 일환이라고 할 수 있다.

4. 서울의 도시브랜드 가치 제고를 위한 마케팅 노력

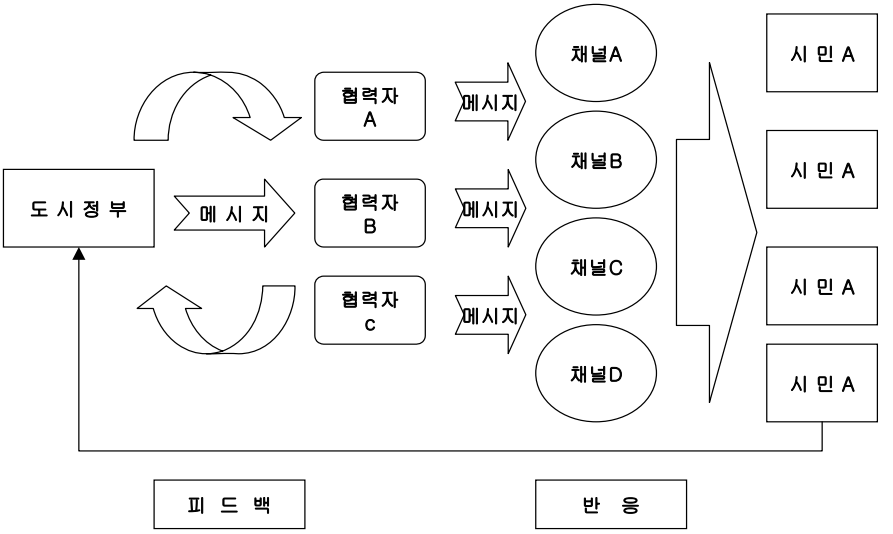
1) IMC 전략의 도입[16] : Co Communication & Interactive Communication

16) 통합적 마케팅 커뮤니케이션이 효과적이기 위해서는 기본적으로 다음 5기지 요건을 충족할 필요가 있다. ① 단순한 태도 형성을 넘어 고객의 행동에 영향을 미치고 ② 타깃고객인 소비자의 관점에서 출발하며 ③ 모든 유형의 고객 접촉수단(contacts)을 사용하고 ④ 각 커뮤니케이션 수단들 간의 시너지 효과를 달성하며 ⑤ 고객과 브랜드 간의 관계를 구축해야 한다. 보다 자세한 내용은 한국광고학회, 서울시의 고객지향 행정을 위한 통합마케팅(IMC)전략 보고서(2003)를 참조.



〈그림 3-2〉 기존의 서울시의 홍보양식

기존의 서울시의 도시마케팅 홍보는 일방적으로(one-way) 메시지를 알려주는 형식을 취하는 한계가 있었으나, 시민의식과 소비자 라이프스타일, 젊은 세대나 여성들의 가치관 변화, 4대 매체 영향력의 감소와 미디어의 다양화 등은 적극적으로 쌍방향 커뮤니케이션을 수반하는 IMC를 통해 도시브랜드 자산 가치 증대를 위한 의사소통 전략을 수립하도록 요구한다.



〈그림 3-3〉 도시정부의 통합 마케팅 커뮤니케이션 방식

통합적 마케팅 커뮤니케이션(Integrated Marketing Communication : IMC)의 정의는 다양하게 나타나고 있지만, Jonn F. Yarbrough는 IMC를 단순한 메시

지나 이미지의 통합이 아니라 데이터 베이스를 통해 구매자에 대한 포괄적인 정보를 수집하고 수집된 데이터를 이용하여 광고, 프로모션, 직접우편 등과 같은 마케팅 전략을 통해 세분화된 특정 구매자를 타깃으로 그들의 욕구를 충족시키는 전략 실행방안이며, 이러한 실행방안은 일회적인 것이 아니라 전략 수행 후 평가하고 소비자 반응에 대한 데이터를 다시 구축하는 단계를 완료함으로써 소비자 위주의 순환적 피드백 시스템에 기초하여야 한다는 것이다. 즉, IMC는 데이터베이스에 기초하여 광고·홍보·판촉·구매·커뮤니케이션 등을 부분적으로 보던 것을 전체적으로 통합하여 장기간에 걸쳐 일관되고 통일된 커뮤니케이션을 계획·실행·평가하는 전략 과정으로 정의할 수 있다.

2) Hi Seoul을 활용한 통합 홍보

⑴ 타겟별·맞춤형 기획홍보 추진

- 일반시민대상 월간지, 어린이 신문, 시각장애인 도서 등 제작·배포
- 지하철을 활용한 홍보 : 스크린 도어 광고, 지하철 PDP, PSD(platform screen door) 광고 등
- 서울시 홍보대사를 통한 홍보 : 주요 이벤트, 홍보매체의 모델 참가시켜 시정에 대한 관심 제고(※ 최불암· 김민자 부부 김규리, 안성기, 강수연, 첼리스트 정명화, 성악가 김동규, 조수미, 이참, 임백천·김연주 부부, 황현정, 정은아, 패티 김, 설운도, 강타, 보아, 프로골퍼 박지은(총 18명)

⑵ 브랜드 making

- 노래 브랜드 : 하이서울 송/서울의 빛 : 전통과 자연이 숨쉬는 서울(2003.5)
- Jingle song : 서울의 CM 송(2004.5)
- 수돗물 브랜드 : 아리수 고구려 시대 한강(2003)

– 축제 브랜드 : Hi Seoul 페스티벌(2003)

– 하이서울공동브랜드(2004)

– 시청시계브랜드 : 바리(Fala) 조선시대 통금해제 타종(2003)

※ 2006년 서울시 브랜드체계 통합관리 노력

– 브랜드 슬로건 휘장, 캐릭터 왕범이 , Hi-Seoul 등

〈표 3-2〉 서울시 휘장, 캐릭터, 슬로건 및 하위브랜드 로고 모음

휘장	캐릭터 왕범이	슬로건 Hi-Seoul	하위브랜드				
							
서울시홈페이지 http://www.seoul.go.kr/			Hi-Seoul 서울시 우수중소기업 공동 브랜드 (서울산업통상진흥원 http://sba.seoul.kr/)	서울 사랑 나누미 (시민 참여 웹커뮤니티 http://club.seoul.go.kr/)	청계천 종합 홈페이지(http://cheonggye.seoul.go.kr/)	서울숲 홈페이지 (http://seoulforest.seoul.go.kr/)	아리수 사이버 홍보관 (http://e-arisu.seoul.go.kr/)

– 브랜드 활용 및 리뉴얼 : 서울숲 BI(Brand Identity)개발, 왕범이 캐릭터 리뉴얼 등

– 브랜드 활용 서울마케팅 : 기념품 개발, 월드컵 응원 플래쉬 애니메이션, 캐릭터 탈인형 등

– 민간과 협력하여 청계천 기념품 제작·판매 확대

⑶ 슬로건과 로고의 활용

- 1971년 개나리/ 은행나무/ 까치
- 1996년 역사와 활력의 인간도시 휘장
- 1998년 자랑스런 서울시민 왕범이
- 2002년 10월 세계일류도시 서울
- 2004년 9월 서울사랑
- 2006년 6월 Refresh your soul in Soul(유럽지역 타겟), @Seoul(아시아 지역 타겟) 포스터 및 TVCM

3) 해외홍보마케팅

⑴ 외국 언론을 통한 해외마케팅 전개

- 외신기자설명회, Press Tour, 다큐멘터리 제작, 인터뷰 등을 통한 서울 홍보

⑵ 외신 홍보물 제작

- Press Kit, Seoul Wave(외신보도 모음집), High Seoul 명함CD, Monthly Seoul 제작

⑶ Arirang TV 제휴 사업 추진

- 160개국 위성방송을 통해 서울 홍보영상물 상영
- 청계천 소개 프로그램, “Along Cheonggyecheon"(3분, 11편, 영어) 제작 방영

(4) International Press 관리

- 프레스투어 참가 기자 등 해외 언론 대상 지속적 마케팅
- Boston Glove, NYT 등 미취재, 주요 유력 언론 접촉하여 기사화 유도

(5) 서울 환경도시 다큐 영상물 제작·방영 : Discovery Channel

- 청계천 다큐멘터리(60분) : "Man-Made Marvels : Seoul Searching" 방영 (유럽 등)
- Vignette(30초 2종) : 서울이미지, 청계천 이미지, 유럽·아시아 132~170회

(6) 라이트 박스 활용 홍보 : 국내외 공항, KTX역사

- 기존 국제공항(인천, 상해, 북경, 간사이, 마카오) 외에 국내공항, KTX 등 기차역 확대

4) 이미지 개선 마케팅

(1) 서울을 영화, 드라마의 무대로! - PPL(Product Placement)

① 필요성

- 영화나 드라마 등 영상매체에 서울시 로고, 명소 등을 자연스럽게 노출시켜, 서울시에 대한 인지도를 높이고, 친근감을 갖도록 홍보

--> 뮤직비디오, 드라마 촬영 등 마케팅 차원에서 종합 관리 전략 필요

② 방법

- 청계천, 노들섬, 한강 등 서울시 관광명소에서 드라마, 뮤직비디오 등 촬영

– 서울시 로고, 홍보문안 노출, 긍정적인 대사 및 정보 제공, 서울시 이벤트 홍보

– PPL 사례

◦ 2004년 드라마 “아가씨와 아줌마 사이” – 서울시 홍보팀장 역

◦ 2004년 한국 곽재용 감독의 영화 “ 내 여자친구를 소개합니다.” – 서울 야경 항공촬영

◦ 2005년 홍콩 마초성 감독의 영화 “서울 공략” – 강잠 지하철역

◦ 2005년 슈가 뮤직비디오, MBC 일일드라마 “맨발의 청춘”

⑵ 漢城에서 首爾로! – 서울 중국표기 개선을 통한 Brand Identity 제고

① 추진경위

– 2005년 1월 서울시의 중국명칭을 종전 漢城 대신 실제음에 가까운 首爾 로 변경

② 홍보추진

– 새로운 표기의 확산 미 인지도 제고를 위해 초기에 집중홍보

(단기간에 홍보효과를 거둘 수 있는 신문 및 인터넷 광고 실시)

(자체 홍보수단 : 전광판, 지하철 광고, 버스 광고 등을 적극 활용)

– 중·장기적으로 서울의 이미지와 브랜드 가치 증진을 위한 도시마케팅 차원 홍보

(서울 알리기, 문화행사 소개, 관광안내 등과 연계하여 홍보)

(중국어 문화권에 방영되는 한국영화, 한류스타의 공연 등과 연계한 홍보활동)

③ 추진경과

– 서울 중문표기 漢城에서 首爾 로 변경 발표 : ‘05.1.19

– 대만 首爾 공식사용 서울시 통보 : '05.4.22

– 중국 首爾 공식 사용 주중 한국 대사관 통보 : '05.10.21

– 중국관영통신 '신화사', 서울 표기 변경 보도 : '05.10.23

5) 인터넷으로 시민과 시정잇기

– 인터넷 및 뉴미디어 활용 마케팅 –

⑴ 서울 홈페이지 운영

– 통합 홈페이지 활용, 시민 needs에 맞는 홍보 컨텐츠 제공 및 커뮤니케이션 강화

– 특집 기획 콘텐츠 개발 및 경품 이벤트를 통한 참여 증진

– 민간 웹사이트와의 전략적 제휴를 통한 홍보효과의 극대화(다음, 파란닷컴 등)

⑵ 외국어 홈페이지 운영

– 주요 시정, 외국인 정보 제공(연간 2,100건), 월간 e-메일 뉴스레터 발송(5천 명)

– 제공언어 : 4개 언어 홈페이지(영어, 일본어, 중국어 간체, 중국어 번체)

※ '05.11. 프랑스어, 스페인어 뉴스 사이트 추가

– '영문표기사전 사이트', 중국어 표기 표준화 사업을 추진하여 외국인에 편의 제공

⑶ 인터넷 신문, "하이서울 뉴스"

○ 주요 내용

– 시정정보, 생활정보, 시민참여 기획 연재

– 세계도시동향(시정연), CP(정보제공사업자) 등 전문정보 활용수준 제고

– 인터넷 시민 참여 기자 활용

○ 발행 방식

– 구독자 PC에 E-mail 로 직접 배달(매일 6:00), 주5회, 홈페이지 병행 운영

⑷ 뉴미디어 광고

○ 주요 내용

– 젊은층을 대상으로 각광받고 있는 영화관, 인터넷(특히 서울시 전자정부 세계 1위라는 인프라 활용), 모바일 등을 활용

○ 대상 매체

– 포털사이트(다음, 야후, 네이버, 엠파스 등), 인터넷뉴스(오마이뉴스, 프레시안 등), 영화관

○ 민간포털 사이트 제휴 마케팅 사례 – KTF 파란닷컴

– 청계천 관련 온라인 이벤트 진행(~2005년 10월 23일)

• 청계천 대어 낚시 게임, 청계천 릴레이 응원 메시지, 청계천 포토 이벤트, 청계천 블로그 스킨, 뉴스 Poll

– 서울시 전용 홍보 플랫폼 「파란청계천」 구축

• 청계천 복원 안내, 관광정보, 주변 맛집 소개, 교통정보, 청계천 명소 등 지역정보 제공

• 향후 지속적인 운영으로 서울시 및 청계천 홍보 창구 활용

6) “축제가 있는 서울”

⑴ 문화마케팅의 첨병, “Hi Seoul Festival”

○ 축제개요

– 기간 : 2003년 시작되어 올해 제4회 행사 개최(2006년 5월 4일~ 5월 7일)

– 장소 : 서울광장, 명동, 세종문화회관, 청계천, 경복궁, 상암월드컵경기장 등

– 내용 : 메인행사, 부대행사, 시민공모 행사로 구성

○ 서울의 대표적 브랜드로 성장한 Hi Seoul 페스티벌

– 시민참여 축제 기반 마련 : 시민공모 71개 팀, 202만여 시민 참여

– Hi Seoul 브랜드 이미지 상승 효과

• 친환경도시로서의 이미지 부각, 문화도시로서의 이미지 정착

– 서울마케팅 축제로의 발전가능성 확인

• 한류열풍 효과의 극대화 –> Grand Sale, 관광특구 중심으로 20~30% 매출 신장

• 외국인 관광객에 의한 경제적 효과 –> 138억원 예상

⑵ 문화로 풍요로운 도시 – Music festival, Culture Parade

○ Seoul Music Festival

– 국내 정상급 가수 33인이 1일 릴레이 콘서트 실시('05.7.21~8.22 상암동)

○ Seoul Culture Parade

– 젊은층의 비주류문화 육성과 문화 자원 발굴('04.10. 제2회 대회, 서울광장)

– 젊음의 장, 퓨전의 장, 전통의 장, 인디의 장(전통, 현대문화 공연, 퍼포먼스 등)

⑶ 문화마케팅의 새로운 가능성 – 한류 마케팅

○ 필요성

– 최근 동남아 국가를 중심으로 확산되고 있는 한류 열풍을 서울 마케팅에 활

용, 문화도시로서의 서울의 이미지를 제고

○ 추진 내용

– 하이 서울 페스티벌 등 한류스타 참가 행사 활용

– 한류 스타 참가 행사시 팬미팅, 팬사인회 등 행사 지원(시홍보물 활용)

– 여행사, 관광공사, 서울컨벤션뷰로[17] 등 한류 상품개발 연계지원

– 해외 관광설명회, 전시회 등에 한류스타 관련 기념품 활용 및 홍보

7) Dynamic Seoul" – 스포츠 마케팅

(1) 프로 스포츠 연고구단 Co-Marketing

○ 추진 종목

– 프로야구 : LG, 두산

– 프로축구 : FC 서울

– 프로농구 : 삼성, SK

○ 공동 홍보 마케팅

– 구단 : 경기장 내 전광판, 구단홈페이지 링크, 선수 유니폼, 서울사랑 서포터즈, 경기장 치어걸 활용, 길거리 농구대회 개최, 서울 연고구단의 날

– 서울시 : 전광판 홍보(51개소), 지하철 홍보판, 홈페이지 홍보 및 연고구단 스포츠 스타(박주영, 서장훈 등)을 행사, 이벤트에 참여시킴.

(2) 사이버 게임 활용 Hi Seoul 홍보

○ 게임 페스티벌

– 대회종목 : 스타크래프트, 도시 시abf레이션 게임 등

17) http://www.seoulcvb.org/ 참조.

– 디지털 대학교, mbc게임넷, 기획사 등과 연중 공동 개최

※ 2003년도 WCG(World Cyber Games) 3회 대회 (2003.11) 서울 유치

○ 게임 음악회

– 건전한 게임문화 정착과 새로운 디지털 문화 개발

– 게임음악회 주관사 디지털 타임즈와 공동 개최(2006.11)

(3) 제3회 Asian X-Game 개최

○ 대회개요

– 일정 : 2005.5.26~29, 잠실 및 한강 뚝섬지구

– 종목 : 암벽, 인라인, 묘기자전거, 오토바이, 웨이크 보드 등 6종목 11개 부문

○ 대회홍보

– 세계 스포츠 방송망 중계(경기 70시간 방영 및 Beauty Shot 제작 방영)

8) 투자유치 마케팅

(1) 21세기 신산업, 컨벤션을 통한 서울 업그레이드

○ 추진배경

– 도시경쟁력 제고 및 마케팅의 효율적 수단으로서 컨벤션 산업 지원

– 컨벤션전담조직(서울컨벤션뷰로)을 통한 컨벤션 유치 지원 및 해외 서울마케팅

※ 컨벤션 유치·개최 지원 : 홍보물, 유치지지서한, 자원봉사자, 만찬지원 등

○ 추진실적

- 2004년 03월 서울시 국제회의 육성에 관한 조례 제정
- 2005년 01월 서울시 컨벤션 산학연 협력체계 출범(25개 관련 대학, 기관, 업계 등)
- 2005년 02월 컨벤션 전담조직, (사)서울컨벤션뷰로 출범(코엑스, 호텔 등 20개 회원사)
- 2005년 10월 서울 산학연 협력사업 컨벤션 부문 선정('09년까지 최고 25억원)
- 2005년 10월 서울 국제회의 도시 지정(서울, 서귀포, 대구, 부산)
- 2005년 11월 컨벤션 특성화 고교 지정("서울 혜성여상" , 교육청)

○ 서울은 2003년 87건의 컨벤션을 개최하여 국제협회연합(Union of International Associations, UIA)기준으로 세계15위를 기록하였으며, 2004년 105건의 컨벤션을 개최하여 세계 10위의 컨벤션 도시로 성장하였음.[18)]

- 2014년까지는 세계5위권의 컨벤션 도시로 성장하는 것을 목표로 하고 있음.

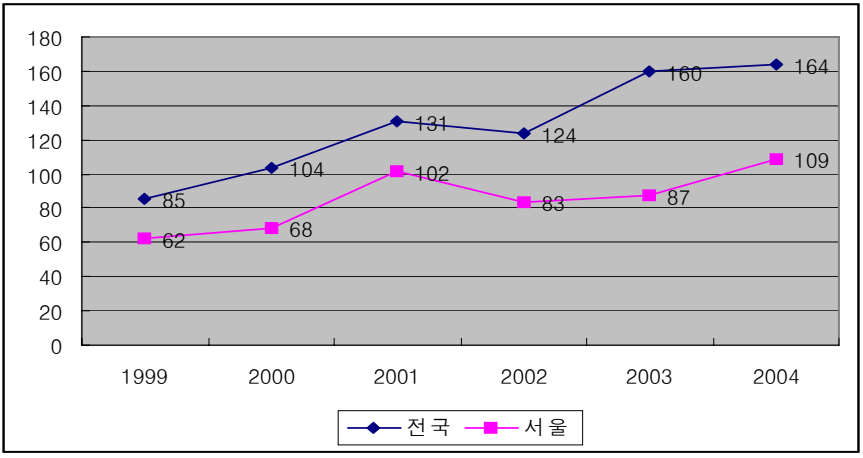
---

18) 서울, 2005년 도시별 컨벤션 개최순위 15위에서 10위로 상승 : 한국관광공사(사장 김종민)는 매년 세계 국제회의 통계를 공식적으로 집계하여 발표하고 있는 국제협회연합(Union of International Associations, UIA)으로부터 2004년도 세계국제회의 통계자료를 입수하여 공식 발표하였다. 이 자료에 의하면 2004년 한해동안 전세계에서 총 9,160건의 국제회의가 개최되어 전년(9,920건)에 비해 7.7% 감소한 것으로 나타났다. /한국은 2004년도에 총 164건을 개최하여 2003년 18위에서 한 단계 상승한 세계 17위를 차지하였으며, 도시별 개최순위에서 서울은 109건으로 2003년 세계 15위보다 5단계 상승한 세계 10위를 기록한 것으로 나타났다. /세계 주요 국가별 개최순위를 보면, 미국이 1,080건으로 1위, 프랑스가 552건으로 2위, 독일이 491건으로 3위를 기록하여 2003년 대비 국제회의 개최 세계 3대 국가 순위는 변동이 없는 것으로 나타났다. 아시아에서는 중국(홍콩, 마카오 포함)이 231건으로 1위(세계 10위)를 차지하였으며 일본이 206건으로 2위(세계 13위), 그리고 싱가포르가 156건으로 4위(세계 18위)를 기록하였다. /국가별로 가입한 국제기구 100개당 회의 유치건수를 비교해 보면 한국은 100개의 가입 국제기구당 4.8건의 회의를 유치하여 아시아지역에서는 싱가폴(5.7건)에 이어 두 번째로 높은 생산성을 나타냈으며, 영국(3.7), 스페인(4.4), 이태리(3.7) 등 전통적 컨벤션 강국에 비해서도 높은 것으로 나타났다. /이처럼 한국이 세계시장에서 국제회의 개최국가로 자리 잡게 된 것은 지방 컨벤션 시설 등 기반시설의 확충, 2002년 월드컵 개최로 인한 국가인지도의 상승 등과 더불어 국제회의 산업에 대한 전반적 인식 제고에 힘입은 것으로 분석된다. 한국관광공사는 '컨벤션 원스톱 지원서비스' 를 통하여 국제회의의 국내 유치부터 개최까지 전 과정을 지원하고 있으며, 2004년 총 162건의 국제회의를 지원한 바 있다(출처 : 한국관광공사 코리아컨벤션뷰로 http://community.etourkorea.com/koreaconvention/).

〈표 3-3 〉 국제회의 개최건수

(단위: 건, %)

구분	전국	서울	전국대비 서울시 개최비율
1999	85	62	72.9
2000	104	68	65.4
2001	131	102	77.9
2002	124	83	66.9
2003	160	87	54.4
2004	164	109	66.5



<그림 3-4> 서울시의 국제회의 개최건수

※ 참고 : 세계 국제회의 개최현황은 국제협회연합(Union of International Association, UIA)기준

※ 자료 : 서울서베이(2005:371).

(2) 외국인 투자 환경 개선

○ Biz 119(기업애로해소센터)

- 2004년 기업애로 및 불편사항 해소를 지원하는 기업민원처리 전담조직
- Biz119hotline, 기업방문상담

○ 서울 외국인 종합지원센터

– 외국인 투자자를 위한 비자업무, 전자민원서비스 시행 등 서비스 확충

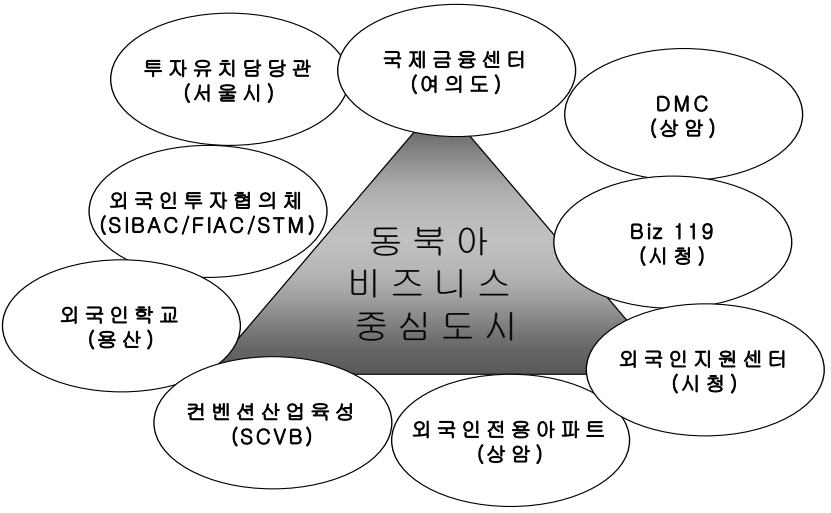
– 24시간 의료기관 연계서비스(MRS) 제공

⑶ 동북아 비즈니스 중심도시 조성

○ 서울국제금융센터(SIFC)건립(2002-2010)

– 부지 : 영등포구 여의도동(80,000평)

– 국제금융클러스터를 지원하는 최첨단 오피스, 호텔, 컨벤션, 상업시설 조성



〈그림 3-5〉 동북아 비즈니스 중심도시 구축을 위한 요소들

○ 디지털미디어센터(DMC) 건립(2002-2010)

– 부지 : 마포구 상암동(172,000천평), ※ 택지개발 조성

– 방송, 영화, 애니메이션, 게임 등 미디어&엔터테인먼트 관련업종 집중유치

9) 사회통합 마케팅

⑴ 국내 거주 외국인과의 연대 강화

○ 지구촌 한마당 축제 개최

– 일시 : '05.5.(서울광장 및 주변), 50여 개국 참가

– 외국인 명예시민증 수여, 외국 자매도시 공연단 초청, 세계 음식점·풍물전 등 개최

○ 서울타운 미팅

– 서울거주 외국인들을 대상으로 서울거주 삶의 질 등 관심분야 의견수렴, 반영

○ 외국인 커뮤니티 문화행사 지원

– 외국인 단체가 주체하는 문화행사의 경비, 홍보·장소 지원

○ 외국인 서울체험 행사

– 서울거주 외국인 대상 고궁, 청계천, 박물관 등 서울의 명소·문화 체험 기회 제공

⑵ 서울시민 모두가 하나 되는 '서울사랑' 실천

○ Hi Seoul 통합 마케팅

– 배경 : 월드컵으로 고양된 시민의 에너지와 자부심을 하나로 모아 서울사랑 공동체 의식을 함양하고, 서울의 역동적인 이미지를 브랜딩화

– 사례 : Hi-Seoul 슬로건 제작(시민공모), 서울사랑 이미지 제작, 버스 BI 활용 등

○ 월간 “서울 사랑” 책자 발간

– 시민생활에 유익한 생활정보를 강화하여 시민과 함께 하는 시정 종합 홍보지

– 52면 컬러 국배판, 월 70,000부 발행

○ 서울사랑 청소년 문화행사 지원

– 청소년 비주류문화의 질적 향상과 새로운 문화 자원의 발굴(Culture Parade)

– 서울사랑서포터즈(KUCA) 활용한 대학생 서울사랑 홍보

– 해외탐방 프로그램, 국토대장정, 대한민국 문화원정대 등 청소년 행사 개최

10) 장소마케팅

⑴ 청계천을 세계적인 관광명소화

○ 청계천 새물맞이 행사

– 추진배경 : 시민참여 중심의 청계천 복원행사를 개최, 청계천을 서울의 랜드마크화하고, 친환경 문화도시로 다시 태어나는 서울을 국내외에 홍보(서울경제신문사 주최, “2005 서경마케팅 대상”, ‘글로벌마케팅 및 공공마케팅 부문’ 수상

– 주요내용

- 메인행사 : 청계천 새물맞이(2005.10.1, 청계광장), 세계도시시장포럼(2005.9.30~2005.10.3, 롯데호텔), 투자환경설명회(10.9~12, 코엑스) 등
- 문화행사 : 청계천 새물맞이 콘서트(10.1, 서울광장), 7080 추억콘서트(10.3, 서울광장), 조선시대 과거 재현(10.2, 고궁), 정명훈과 시향공연(10.2, 세종문화회관), 청계천 민속 재현(10.2, 청계천), 거리예술공연(10.1~3, 청계천) 등
- 전시행사 : ‘2005청계천을 거닐다’, 청계천 문화관 개관전시회, 청계천

옛모습전

• 기타행사 : 시민 걷기대회(10.3청계천변), 복원기념 빅세일(10.1~8, 동대문 등), 청계천~ 한강 마라톤 대회(10.2, 서울광장~한강), 음식한마당(10.1~3, 청계천 주변) 등

○ 청계천에 대한 시민의 지속적 호응 유도

– 청계천에 대한 시민의 폭발적 반응

• 청계천 축제 3일간 방문객 : 1,733천명

• 개장 10일 만에 300만 돌파 : 3,015천명(2005.10.1~10.10)

※ 연인원 9,412,307명('05.10.1~11.20) : 11월말 1천만명 돌파 예상

– 초기의 호응을 지속, 가고 싶은 장소로 포지셔닝을 하여 서울의 신한류(新韓流), 세계적 관광명소화를 이루고 서울의 이미지를 업그레이드 시켜 서울의 브랜드 가치의 상승을 꾀함.

○ "POST 청계천 새물맞이" 마케팅 추진

– 청계천 마케팅 대상 선정 및 브랜드 개발

• 브랜드 가치 평가 및 관광객 실태 조사

• 청계천 로고, CI 개발, 이미지·상품· 공간 브랜드 개발

– 청계천 관광 거점화 및 인프라 확충

• 청계천 관광특구확대, 차없는 거리 조성, 청계천 문화관 활성화

• 관광안내소 등 관광 편의시설 확충, 대중교통 연계 강화

– 다양한 관광상품 개발

• 도보코스 등 다양한 테마코스 개발, 여행사 관광상품 개발 지원

• 문화행사 정례화, 시민참여 행사 등 축제·이벤트 개발

– 국내외 홍보 마케팅

• 방송·뉴미디어 등 다양한 수단을 활용

• 청계천 기념품 기념품 개발(총 13개 품목, 27종) 및 기념품 판매점 등 판매장소 확충

※ 청계천 기념품 제작, 판매

◦ 제작품목 : 문진, 우표첩, 티셔츠, 수건, 엽서, 북찌 등 총 13개 품목 27종

◦ 판매장소 : 청계천문화관, 하이서울북스토어, 인사동 기념품 판매소

◦ 판매실적 : 197백만 원(2005.10.17~2005.11.16, 1개월간)

⑵ 서울광장, 숭례문 광장 조성

○ 서울광장

– 조성 前 차도와 분수에서 조성 後 보도, 잔디광장, 바닥분수 등 휴식과 문화의 광장

– 개발과 혼잡에서 환경과 문화의 이미지로 탈바꿈하는 서울의 이미지 구현

– 스케이트장 운영, 전시회, 공연 등 각종 문화행사의 장(375건에 총 1천만 명 이용)

○ 숭례문 광장

– 차도로 고립되었던 숭례문을 잔디광장, 소공원 등을 조성, 관광자원화

3) 뉴욕에는 ‘센트럴 파크’, 서울에는 ‘서울숲’

○ 현황

– 2005년 6월 성동구 성수동 총 35만평 부지에 대규모 생태공원 조성

※ 런던 하이드파크(42만평), 뉴욕의 센트럴파크(102만평)

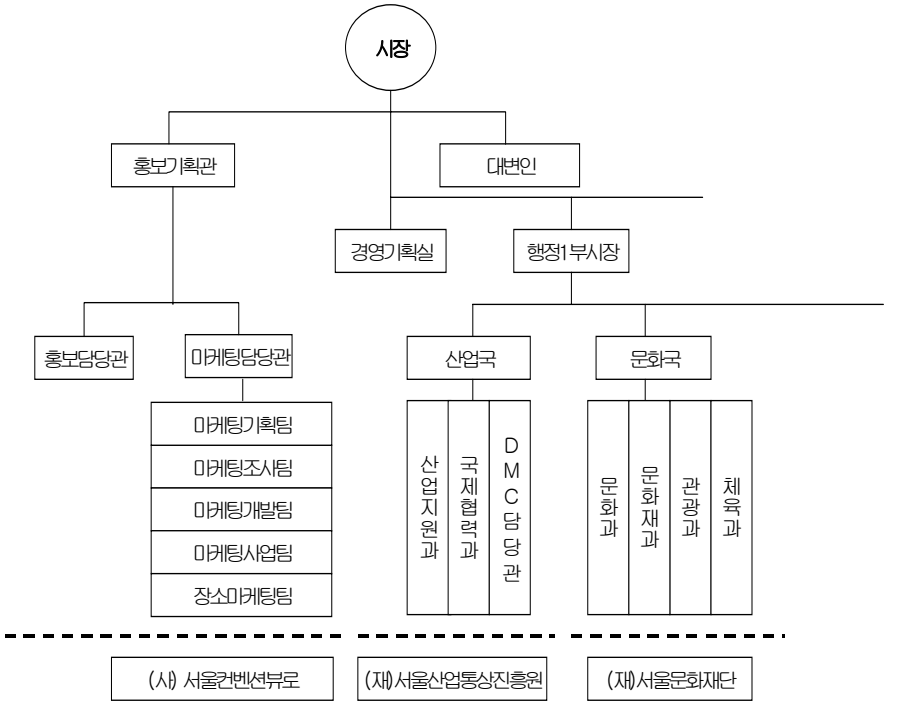
– 문화예술공원, 생태숲, 체험학습원, 습지생태원, 한강 수변공원과 연계

○ 청계천에서 서울숲까지

– 청계천에서 서울숲에 이르는 대규모 녹색벨트 조성 및 환경친화적 이미지 홍보

제2절 서울 도시마케팅 관련 조직 분석

서울시의 업무 중에서 마케팅과 연결하지 않을 수 없는 업무는 없다고 해도 과언이 아니지만, 장소마케팅과 관련하여 유의미한 관련이 있는 관광, 산업을 중심으로 마케팅 관련 업무의 현황을 살펴보도록 한다. 다음 그림은 서울시의 마케팅 전담조직과 관련 업무를 담당하는 조직을 추려 요약하였다.



〈그림 3-6〉 서울시 마케팅 전담부서 및 관련 업무조직 분포도
(2006년 6월 현재)

서울시의 마케팅 전담조직은 부서편제 조직으로 홍보기획관 소속의 마케팅 담당관이다. 또한 사단법인 서울컨벤션뷰로는 서울시와 컨벤션업계 및 켄벤션 개최

단체 등을 연결하여 서울시의 다양하고 풍부한 컨벤션 자원을 조직화하고, 관련변 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 담당하고 있다.

투자유치마케팅을 위해서 산업국 소속 산업지원과, 국제협력과, DMC담당관 등과 더불어 외국인 투자유치마케팅을 진행하고 있다. 또한 서울시 재단법인 서울산업통상진흥원은 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 사업을 하고 있다.

관광 및 방문객 유치마케팅을 위해서 문화국의 관광과 내에 있는 관광홍보팀, 문화과 내의 축제행사팀, 스포츠마케팅과 관련하여서는 체육과의 체육정책팀이 각각 관장하고 있다.

1. 서울시 마케팅 전담조직

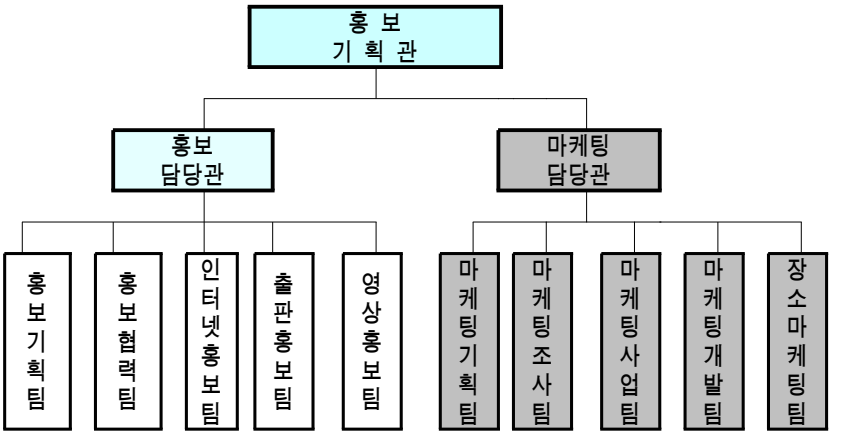
1) 마케팅담당관

⑴ 조직 : 홍보기획관 아래 홍보담당관과 마케팅 담당관의 병존

서울시의 브랜드 이미지와 정책홍보제공을 주요업무로 하는 홍보기획관 아래 홍보담당관, 마케팅 담당관의 2관으로 나누어져 있다.

홍보기획관(총괄적 기획커뮤니케이션 역할 추구) 아래는 홍보담당관(서울시 각 실국의 홍보기능의 조정과 통합)과 마케팅 담당관(마케팅을 통한 서울시 행정기획, 재정, 인사를 통합하는 통합마케팅)이 있는데, 홍보 담당관은 주로 국내 언론을 위주로 한 PR을 그 주요 업무로 하고 있으며, 마케팅 담당관은 해외 언론 및 매체를 위주로 하여 PR업무를 하고 있다.

서울시 도시마케팅과 관련하여서는 마케팅 담당관 아래 마케팅 조사·기획·개발·사업팀에 더해 장소마케팅팀의 5개 팀 조직으로 구성되어 도시브랜드 관리 및 해외홍보마케팅을 주로 하고 있다.



〈그림 3-7〉 마케팅 담당관의 조직도
(2006년 5월 말 현재)

⑵ 인력

2006년 6월 현재 홍보기획관실에 정원 79명, 현원 84명의 인력이 있으며, 이 중에 홍보담당관실에 53명(홍보전문 계약직 20명 포함), 마케팅담당관실에 31명(홍보전문 계약직 9명 포함)이 업무를 담당하고 있다.

⑶ 주요 업무 및 팀별 업무분장

▶ 주요 업무

서울이 세계일류도시로 발전하기 위해서는 국제무대에서 서울에 대한 인지도를 제고할 필요성에 근거하여 서울브랜드 가치를 제고하고 해외에 서울의 매력과

정책을 올바르게 알리는 홍보마케팅을 추진하고 있다.

① 서울 비젼 해외 홍보

외국 언론 등을 통한 서울 해외마케팅, 외국어 홈페이지 운영, 라이트박스 등 매체활용을 통한 전략적 서울 홍보·마케팅, 국제비엔나레 전시회 참가, 해외 홍보 영상물 및 이미지 포스터 제작, 서울이미지 해외홍보 방송, 한글명칭 외국어 표준화, 서울 중문 신표기 '서우얼' 홍보

② 서울브랜드 공동 마케팅

서울브랜드 관리, 서울연고 프로 스포츠구단 Co-Marketing, Asian X-Game 개최, 한류마케팅을 통한 서울 홍보, 서울 거주 외국인 지원 마케팅, 사이버 게임 활용 Hi Seoul 홍보, 문화이벤트를 통한 서울 브랜드 홍보

③ 컨벤션 산업 지원·육성

(사)서울컨벤션뷰로 기능 활성화, 컨벤션 유치·개최 지원, 컨벤션산업 경쟁력 강화기반 마련

④ 청계천 장소마케팅

외래관광객 대상 마케팅 전략, 주요 anchor point 대상 국내·외 홍보, 베니스 건축비엔날레에 청계천 복원사업을 메인전시로 참가

⑤ 시정 여론조사 및 국내외 시정모니터 운영 활성화

▶ 팀별 업무분장

〈표 3-4 〉 서울시 마케팅담당관 팀별 업무분장

(2006년 5월말 현재)

업무분장	담당업무
마케팅기획팀	○ Hi Seoul 브랜드 및 상징물 관리 ○ 마케팅 총괄기획 및 조정 ○ 해외 언론 홍보마케팅 추진 ○ 해외 언론인 초청 프레스 투어 추진 ○ 해외 언론보도 모니터링(뉴스파인더) ○ 컨벤션 산업 육성 지원 업무 ○ 컨벤션뷰로 운영/지원에 관한 업무 ○ 마케팅 관련 홍보물 제작 ○ 문화 마케팅 업무 ○ 기타 팀에 속하지 아니하는 업무
마케팅조사팀	○ 청소년(대학생) 문화 마케팅 사업추진 ○ 여론조사 업무 ○ 시정모니터 업무 ○ 시티매거진 발행 등 문화마케팅 업무 ○ 서울이야기 공모전 ○ 청계천기념품 제작 관리 ○ 한류마케팅
마케팅사업팀	○ 옥외 광고매체 등 활용 국내외 홍보 마케팅 ○ 스포츠 마케팅(연고구단 Co-Marketing) ○ e-Sports를 통한 서울홍보마케팅 ○ X-Game 대회 유치 및 개최 ○ 문화, Game 이벤트를 통한 서울 홍보 마케팅 ○ 캘린더 및 화보집 제작 ○ 아리랑 TV를 통한 홍보 마케팅 ○ 외국어 홈페이지 운영관리(영/중/일) ○ 영어사전 및 중국어표기 DB 운영관리 ○ 서울중문신표기 首爾 홍보 마케팅 ○ 다국어 뉴스사이트 개설/운영
마케팅개발팀	○ 해외홍보 정책의 수립 및 조정

	○ 청계천마케팅 정책 추진(맥킨지 컨설팅 추진) ○ 베니스비엔날레 참가 추진 ○ 청계천 축제 관련업무 정리
장소마케팅팀	○ 청계천 등 장소마케팅 계획수립·추진 ○ 청계천 관광마케팅 전략 개발에 관한 사항 ○ 청계천관광 매뉴얼, 투어코스 등 관련 업무 ○ 한류마케팅 연계사업 추진 ○ 청계천 우수사례 전파 등 홍보에 관한 사항 ○ 청계천 등 장소마케팅 관련 업무 지원

2006년의 서울시 내부조직진단[19]의 결과에 따르면, 업무기능 비율분석 결과 마케팅담당관의 업무 중 집행기능은 63%, 기획기능은 36% 정도로 나타났다.

(4) 예산현황

〈표 3-5〉 서울시 홍보기획관 성과예산 증감률

(단위 : 백만 원)

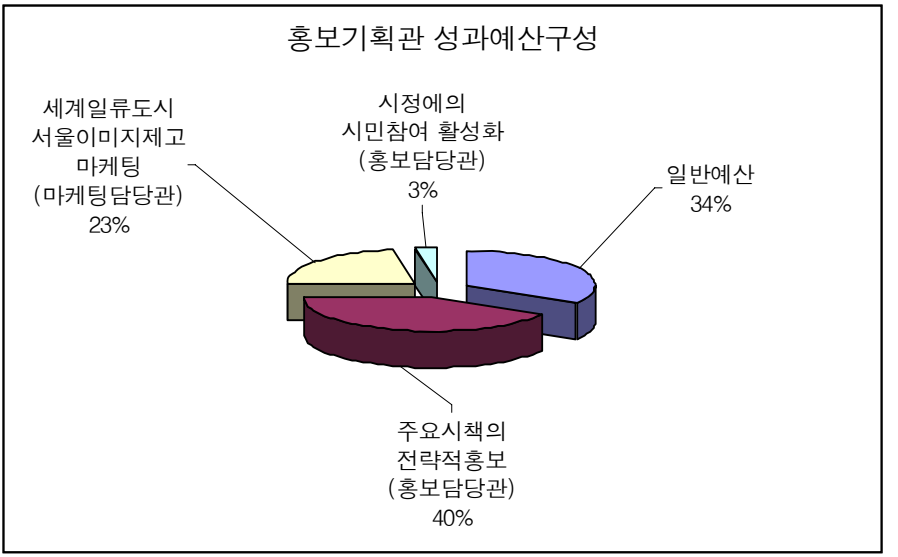
구 분		2006년	2005년	증 감	증감율(%)
합 계		13,473	13,695	△222	△1.6
사업비	소 계	8,950	9,394	△444	△4.7
	홍보담당관	5,586	5,862	△276	△4.7
	마케팅담당관	3,364	2,232	1,132	50.7
	청계천축제추진반	-	1,300	△1,300	△100
일반예산		4,523	4,301	222	5.2

홍보담당관실의 주요시책의 전략적 홍보를 통한 서울위상제고 목표를 위해 추진되는 주요 11가지 사업에 들어가는 예산규모는 5,508 백만 원으로 홍보기획관의 일반회계 계정의 40.9%를 차지하였으며, 시정에의 참여 활성화를 위한 4가지

19) 서울특별시, 조직진단 내부자료, 2006.

주요사업은 2.8%의 비율을 차지하여 386 백만 원이었다.

마케팅담당관실의 세계일류도시 서울이미지 제고를 위한 10가지 주요사업에 들어가는 예산규모는 3,056 백만 원으로 홍보기획관 전체 예산의 22.7%를 차지했다.



〈그림 3-8〉 서울시 홍보기획관의 2006년 성과예산규모

〈표 3-6〉 서울시 홍보기획관의 2006년 성과예산규모

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

(5) 마케팅담당관 조직의 외부·내부환경 분석

〈표 3-7〉 마케팅담당관 조직의 내·외부 환경요인

마케팅 담당관 조직의 외부 환경요인	마케팅 담당관 조직의 내부 환경요인
▪ 전반적인 정책마케팅 수요의 증가 ▪ 다양한 미디어의 발달 ▪ 지역균형발전정책에 따른 일정정도 서울시의 수도성에 대한 도전 ▪ 선도 광역지방정부로서의 역할과 책임에 대한 긍정적 마케팅 수요 증가 ▪ 서울의 세계문화유산과 청계천 복원, 서울숲 조성 등 환경 친화적 문화정책 추진으로 세계일류문화도시 서울의 이미지를 국내외에 마케팅 해야 할 요인의 증가	▪ 빈번한 인사교체로 인한 마케팅 업무의 전문성 확보 미약 ▪ 2팀에서 5개 팀으로 조직 및 업무의 확대 ▪ 해외 언론을 통한 마케팅 업무 강화 및 외국어 인터넷 운영, 영문 잡지 등 홍보물 제작

(6) 마케팅담당관 조직의 고객

〈표 3-8〉 마케팅담당관 조직의 고객

고객	관련 기능 및 업무
일반시민	모든 시정홍보, 시민의견 수렴 및 주요시책 설명회 개최 등으로 시정 참여 확대
사업시행 부서 직원 등	타부서 주요시정 추진 업무
외신기자 등 해외 언론인	서울의 이미지와 시책을 세계 주요 언론을 통한 효율적인 홍보마케팅
주한 대사관 공보관	서울주재 주한 대사관 공보관계자를 통한 전략적 마케팅
주한상사 주재원	서울주재 주한 상사 공보관계자를 통한 전략적 마케팅
스포츠 구단 관계자 등	서울 연고 구단 및 각종 게임 co-marketing을 통한 홍보 마케팅
컨벤션 및 국제기구	컨벤션 등 국제회의 유치 지원 및 참가자 등 서울마케팅 활용
글로벌 마케팅	해외 주요 도시에 서울의 매력 등 좋은 이미지 홍보 마케팅

(7) 마케팅 담당관 조직의 SWOT 분석

〈표 3-9〉 마케팅담당관 조직의 SWOT

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

(8) 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[20] 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

20) 2006년 5월 11일에 한국관광공사, 한국이미지커뮤니케이션연구원 주최로 개최된 "한국 이미지·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).

등 협력체계 구축 필요.

2) 사단법인 서울컨벤션뷰로

서울컨벤션뷰로는 국제회의 유치 및 개최지원 등의 사업을 통해 서울의 국제회의 산업 및 지역경제 활성화와 국제상호이해 증진을 위해 컨벤션 관련기관, 단체 및 업계 모두가 참여하여 설립된 서울을 대표하는 국제회의 전담조직이다.

컨벤션 원스톱 서비스 제공을 목표로 하여 다음 표와 같은 업무를 담당한다.

〈표 3-10〉 (사) 서울컨벤션뷰로의 업무내용

서울컨벤션인프라 안내	유치자문
▪ 컨벤션시설 및 호텔 ▪ 관광자원 안내 ▪ 교통, 쇼핑, 식당 ▪ 문화공연, 이벤트, 엔터테인먼트, 레저 ▪ 컨벤션 기획사 및 여행사	▪ 유치타당성 및 절차안내 ▪ 유치제안서 및 프레젠테이션 작성
홍보	**Site Inspection**
▪ 서울안내 홍보물 지원 ▪ 서울영상물, 사진자료 지원 ▪ 홈페이지 링크 ▪ 이메일 마케팅 지원	▪ 서울 컨벤션 시설 답사코스 안내 ▪ 관광시설안내 ▪ 교통 및 통역지원
해외현장 유치활동	**행정지원**
▪ 기념품 ▪ 서울홍보부스운영지원 ▪ 공동현장유치활동	▪ 서울시장 유치지지 서한 ▪ 서울시 후원 및 Hi-Seoul 로고 사용 ▪ 서울시 자원봉사자 지원 ▪ 각종 장소사용 협조
참가자 프로모션	**개최지원**
▪ 초청장 및 엽서 발송 ▪ 서울관광안내자료 지원 ▪ 홈페이지 링크서비스 ▪ 전차대회 현장마케팅 활동	▪ 개최절차 안내 및 자문 ▪ 관광코스 및 현장체험코스 안내 ▪ 시장명의 초청장 및 엽서 발송 ▪ 컨벤션 전문인력지원 ▪ 서울홍보부스운영지원 ▪ 서울시 전광판 이용 ▪ 서울시장 축사

- 설립경과

2004. 3 서울특별시국제회의산업육성에관한조례 제정

2004.11.12 (사)서울컨벤션뷰로 창립총회

2004.12. 9 문화관광부 법인설립 허가 (제523호)

2005. 1.13 (사)서울컨벤션뷰로 사무실 개소 (무역센터 22층)

2005. 2.28 (사)서울컨벤션뷰로 출범식 및 컨벤션 산업 발전 세미나

2005. 8.30 국제회의 유치 및 개최지원 설명회 개최

서울컨벤션뷰로와는 서울시가 컨벤션 산업을 서울형 전략산업으로 지정하고, 2006년에서 2010년까지 컨벤션 사업 육성계획을 수립 추진하고 있으므로 이에 수반한 관광 및 도시마케팅을 위한 유기적 협조가 필요하다.

2. 서울시 투자유치관련 마케팅 조직

서울시 내부 조직에서 투자유치와 관련하여 마케팅 담당관 조직이 전략적으로 업무공유를 해야 할 조직으로는 산업국의 산업지원과, 국제협력과, DMC 담당관이며, 외부조직으로는 서울통상산업진흥원이 있다.

1) 산업국 산업지원과 내의 산업정책팀, 전략산업팀

산업지원과 내에서도 마곡 첨단산업단지, 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 협조가 서울도시마케팅의 일관성 있는 컨텐츠 관리에 있어 유기적으로 협조를 해야

할 조직으로 보인다.

2) 산업국 국제협력과

국제협력과는 통상진흥계획·중소기업 통상지원 업무, 국제회의 및 국제기구, 외국도시와의 협력을 담당하는 국제통상팀, 지구촌한마당축제, 비영리민간단체의 등록 및 관리, 국내개최 국제행사 지원, 국제회의 참가 및 지원 등의 업무를 담당하는 교류지원팀, 미주, 유럽, 아시아, 아프리카, 중동지역 및 기타 지역과의 교류협력을 담당하는 미주·구주팀, 아시아팀이 있다 .

마케팅담당관실은 이들 조직과의 체계적이고 일관된 커뮤니케이션을 통해 해외홍보마케팅 채널을 확보하는데 이용해야 할 것이다.

3) 산업국 DMC담당관

서울의 전략성장동력 중의 하나인 디지털컨텐츠 산업의 집적화를 통해 고부가치를 창출하기 위한 사업기획과 홍보 활성화를 추구하기 위해 사업기획팀, 단지관리팀, 단지활성화팀이 있다.

특히 단지활성화팀의 DMC홈페이지 운영과 홍보관운영 업무는 첨단도시를 지향하는 서울브랜드의 identity와 직결되므로 마케팅담당관과의 협조가 필요하다고 여겨진다.

4) 서울통상산업진흥원



〈그림 3-9〉 서울통상산업진흥원 조직도
(2006년 6월 현재)

〈표 3-11〉 서울통상산업진흥원의 주요사업

사업명	사업내용
서울형 전략산업의 지원·육성	- 패션산업 육성지원(패션디자인센터 운영)
	- 애니메이션산업 육성지원(애니메이션센터 운영)
	- 서울시 산학연 사업(기술산업화 지원사업)
창업활성화 지원	- 신기술창업센터 운영
	- 벤처타운 운영
	- 전문화 창업교육 사업(실전창업스쿨 등)
중소기업 판로개척의 국내외 마케팅 지원	- 서울무역전시장(SETEC) 운영
	- 국내외 전시회 참가 및 컨벤션 개최
	- Hi Seoul 브랜드 사업
	- 중소기업 전시판매장 운영
	- 사이버 무역지원
해외통상 및 해외투자유치 지원	- 해외시장 개척 및 수출기업화 지원사업
	- 서울외국인종합지원센터 운영
	- 북경서울무역관 운영
	- DMC홍보관 운영
글로벌 인재 양성의 해외취업 지원	- 해외취업지원센터 운영

서울통상산업진흥원의 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 마케팅담당관 실과의 유기적인 협조체제가 구축되어 있어야 할 것이다.

3. 서울시 방문객 유치 관련 마케팅 조직

서울시 내부 조직에서 방문객 유치와 관련하여 마케팅 담당관 조직이 전략적으로 업무공유를 해야 할 조직으로는 문화국의 모든 조직 특히 문화과·관광과·체육과(서울시 스포츠마케팅 담당), 외부조직으로는 (재)서울문화재단이 있다.

1) 문화국

문화국의 업무는 문화도시를 도시경쟁력의 일환으로 추진하고 있는 서울시에 있어서 문화관광 상품개발 및 관리 조직이라 할 수 있으므로, 마케팅전담조직과의 체계적인 커뮤니케이션이 이루어져야 한다.[21]

문화과의 Hi Seoul 페스티발 사업과 관광과의 관광진흥계획 및 실천사업들 및 체육과의 한강마라톤 및 각종 스포츠 행사의 스포츠마케팅과 관련하여서는 마케팅담당관실과 별도로 마케팅 업무가 진행되고 있어 마케팅 담당관과의 업무조율이 필요한 것으로 보인다.

2) (재) 서울문화재단[22]

서울특별시가 문화예술을 통해 삶의 질을 높이고, 서울의 도시 경쟁력을 키우기 위해 2004년 5월 18일 서울특별시 동대문구 용두동 255-67번지에 설립한 문화재단으로, 기본재산출연금은 300억 원(2005년 현재)이다.

조직은 이사장 · 대표이사와 경영본부, 전략기획팀 · 대외협력팀 · 문예진흥팀 · 문화사업팀 · 축제1팀 · 축제2팀 · 경영관리팀 · 총무회계팀 · 홍보팀 · 문화교육팀 등 1본부 11팀으로 이루어져 있다. 그 밖에 서울 열린극장인 창동극장을 운영한다.

---

21) 문화국의 주요업무에 대해서는 서울시홈페이지 참조.

22) 인터넷주소 http://sfac.or.kr.

주요 사업은 문화예술 창작환경 조성, 시민과 함께 하는 문화 서비스 확대, 서울의 문화 경쟁력 강화, 서울의 문예진흥 기반 구축 등의 크게 4가지로 다음의 표에서 보는 바와 같다.

〈표 3-12〉 (재)서울문화재단의 주요사업

사업명	사업내용
문화예술 창작환경 조성사업	-시민 문화예술 활동 지원 - 유망 예술 프로그램 집중 육성 - 젊은 예술가 지원 - 청소년 문화벤처단 운영 - 대학로 연습실 운영 - 순수 예술작품 창작 프로젝트 추진 사업 등
시민과 함께 하는 문화 서비스 확대사업	- 서울광장 예술 프로그램 운영 - 서울 시민 예술축제 운영 - 문화환경 가꾸기 프로젝트 추진 - 문화예술 정보 네트워크 구축 - 서울 문화자료 확충 관리 및 자료실 운영 등
서울의 문화 경쟁력 강화사업	-'책 읽는 서울' 추진 - 하이!서울페스티벌 기획 추진 - 서울 문화예술 교육과정 운영 - 문화도시 거버넌스 구축 - '문화가꿈' 공모사업 등
서울의 문예 진흥 기반 구축사업	- 문화서울 이미지 홍보 강화 - 문화예술 정책 간행물 발간 - 서울 문화 활성화 방안 연구 - '서울문화포럼' 운영, 문화서울 후원상 시상 사업 등

3) 기타 관련조직

서울역사박물관(청계천문화관 인수)

제3절 서울의 도시마케팅의 전략 부문별 분석

1. 서울의 도시 이미지에 대한 기존의 분석

〈표 3-13〉 서울시의 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.

(1) 내국인이 갖고 있는 서울에 대한 이미지

박천일·안민호(2005)는 서울시 거주자들을 대상으로 서울을 포함한, 9개 주요 도시(서울, 부산, 춘천, 뉴욕, 도쿄, 북경, 런던, 파리, LA)의 이미지를 비교 분석하고, 서울시에 대한 이미지를 제고하고 정책 홍보 역량 강화 위한 방안을 모색하였는데, 서울은 역동적이고 현대적이면서도 교통체증이 심하고 복잡하며 공해가 심한 도시라는 이미지를 가지고 있었다. 다른 대도시들과 유사하게 여유, 쾌적, 매

력, 아름다움과 관련한 항목들에서 응답자들의 동의 정도가 낮았다.[23]

〈표 3-14〉 서울시민이 가진 서울시에 대한 이미지

서울의 긍정적 이미지		서울의 부정적 이미지	
역동성	- 정치, 경제, 사회, 문화의 본거지이자 중심지로서 생동감과 활동력이 넘치는 이미지를 제공 - 관공서를 비롯해 다양한 문화시설과 경기장 등이 밀집해 있어 갖가지 국내외 행사가 자주 열리는 점도 역동성의 이미지 제고해줌 - 최고의인구밀집도를 보이며 강남역과 명동, 신촌, 대학로, 대학촌 등을 중심으로 젊은 사람들이 많다는 것은 밝고 경쾌한 젊은 도시의 이미지를 높여줌 - 활력 넘치는 동적인 이미지는 열심히 사는 서울시민의 모습으로 그려지는 효과도 큼	교통체증	- 교통체증이 '서울, 하면 복잡하다'는 인상을 가장 먼저 떠올리게 하는 주요 요인으로 자리 잡고 있는 것으로 나타났음. - 너무 많은 자동차로 인해 시시때때로 막히는 교통은 어딜 가나 사람이 너무 많아서 쉴곳이 없다는 인식으로 연결되고 있는데, 즉, 교통혼잡이 인구과다로 인한 복잡한 서울이라는 인식을 팽배하게 하고 여유없는 서울 사람이라는 생각을 갖게 하는 것으로 판단됨 -특히 출퇴근시 지하철과 버스에 넘치는 사람들로 인하여 복잡한 가운데 길에서 소비하는 시간이 너무 많다는 불평 - 서울의 택시나 버스기사하면 서비스 정신은 없고, 불친절과 무법적 운행이라는 부정적 상이 고착 - 주차 공간의 부족
편리성	- 대중교통체계가 편리해 어디든지 빠르고 손쉽게 갈 수 있다는 이점 - 최근 여러 노선의 지하철과 중앙버스차로제 그리고	공해	- 자동차 매연에 의한 공기오염을 비롯해 수질오염, 환경오염 및 각종 공사로 인한 먼지와 소음 - 이러한 공해는 결국 서울에

23) 이 연구에 따르면, 서울시민들에게 있어서 가장 눈에 띄는 이상적 이미지를 가진 도시로는 빠리가 꼽혔는데 가장 매력적이고 아름다우며, 즐겁고, 문화이벤트가 많고, 멋있는 건물의, 역사적 명소가 많으며, 공원과 좋은 레스토랑이 있으며 쇼핑하기도 좋은 고풍스러운 도시라는 이미지를 갖고 있었다. 당연히 가장 방문하고 싶고 또 살고 싶은 도시로 나타났다. 또한, 뉴욕은 가장 역동적이고 다양함과 편리함 그리고 현대적 이미지를 가진 도시로 나타났다. 또한 가장 부랑자가 많을 것 같은 도시였고 안전하지 않을 것 같은 도시였다. 단조로움 항목에서도 가장 낮은 점수를 받았다. 결론적으로 뉴욕은 심층 인터뷰 조사에서 나타난 서울의 이미지와 매우 흡사한 이미지를 가지고 있는 것으로 나타났다. 뉴욕과 유사한 대도시 이미지를 가진 서울의 이미지 마케팅에 뉴욕의 앞선 차별화된 도시마케팅을 벤치마킹할 필요성이 있다고 여겨진다.

	환승가능한 버스체계로 인해 대중교통의 편리성은 최근 더욱 향상 - 대중교통의 편리성은 다양한 문화시설에 대한 접근 용이성과 쇼핑 및 기타 문화생활의 용이성으로 이어짐		대해 '더러움', '지저분함'이라는 부정적 이미지 심화 - 길거리 쓰레기, 서울역 등에 있는 노숙자 방치
문화적 다양성	- 다른 도시나 지역에는 없는 다양한 문화시설에서 각종 문화행사가 다채롭게 열리면서 격조 높은 문화체험을 향유하고 문화적 혜택을 받을 수 있다는 장점 - 상업과 문화시설이 조화를 이루고 있는데, 대형 쇼핑센터, 대형서점, 고급 레스토랑, 대학로의 연극과 공연시설, 일류 대학, 한강시민공원, 환상적인 서울야경 등이 대표적인 예 - 경복궁과 덕수궁 등과 같은 고궁은 현대적인 서울분위기에서 한가로운 여유로움을 제공하는 휴식처의 역할	빈부차이와 범죄	- 서울과 다른 지역간의 빈부격차, 서울 강남과 강북간의 격차에 의한 이분적 이미지 -서울시민의 이웃에 대한 무관심, 자기 일에만 신경쓰는 이기주의적인 태도(인심없고, 각박한 사람들이라는 이미지) - 시내에서 일어나는 각종 시위는 '무서운 서울'이라는 이미지 - 도둑, 노숙자가 많고 이에 따라 범죄가 많은 도시라는 인식으로 무섭고, 위험한 서울이라는 상을 심어주는 것으로 나타남

서울에 대한 긍정적 이미지는 제고하고 부정적 이미지는 최소화하기 위한 도시마케팅을 위한 정책적 노력이 행해져야 한다.

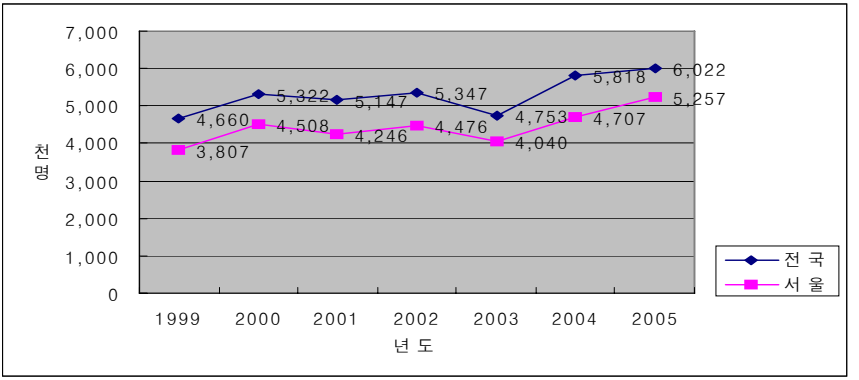
⑵ 외래방문객이 갖고 있는 서울의 이미지

전국 외래 관광객 중 서울을 방문객이 차지하는 비율이 80%를 상회하고 있다(다음 표와 그림 참조).

〈표 3-15〉 서울방문 외국인 관광객

(단위 : 천명, %)

구분	전국	서울	서울방문 외국인 비율
1999	4,660	3,807	81.7
2000	5,322	4,508	84.7
2001	5,147	4,246	82.5
2002	5,347	4,476	83.7
2003	4,753	4,040	85.0
2004	5,818	4,707	80.9
2005	6,022	5,257	87.3



〈그림 3-10〉 년도별 서울방문 외국인 수

※ 산출방법 : 서울방문 외국인 관광객은 한국관광공사, 외래 관광객 실태조사 중 서울방문목적 외국인 비율을 총 외국인 관광객 비율에 적용시켜 산출함.
※ 자료 : 서울서베이(2005:370).

이는 외래 관광객이 갖고 있는 한국의 이미지에 서울에 대한 이미지가 상당부분을 차지한다고 해도 과언이 아니다. 그러한 맥락에서 외래 방문객이 갖고 있는 서울의 이미지에 대해서는 한국관광공사가 최근 실시하여 발표한 한국관광이미지

실태조사" [24]를 참고할 만하다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

==========

- 대부분의 관광객은 자신이 속한 지역 내의 관광지를 선호하는 경향을 보이며, 한국 역시 아시아 지역 내, 특히 중국(57.8%)과 싱가포르(42.1%) 관광객들이 주로 선호하는 반면, 구미주 지역에서의 한국 방문 의향은 매우 낮은 것으로 조사되었다. 전체적인 한국 방문 의향은 18.4%로 아시아 주요관광지(일본 29.7%, 중국 25.3%, 홍콩 22.5%, 태국 21.7%, 싱가포르 19.2%)에 비해서 낮은 경쟁력을 보였다. 또한, 아시아 8개 주요 관광지 중 소비자가 인식하는 상대적인 매력도 순위 조사에서도 평균 5위로 기록, 하위권에 랭크되었다.

- 한국 방문 동기의 경우, 전반적으로는 아름다운 경치(59.4%), 새로운 문화를 접하는 기회(58.8%)를 가장 많이 꼽았는데, 구미주 응답자의 경우에는 새로운 문화를 접하는 기회를, 아시아 지역의 응답자는 거리 및 비용 상의 편의성을 주요 이유로 들어 지역별 차이가 뚜렷했다. 또한, 한국 관광의 주요 경쟁국이라고 할 수 있는 중국, 일본과 비교하였을 때, 거리나 비용 측면의 편의성 외에는 독특한 관광 동기를 제공하지 못하고 있는 것으로 조사되었다. 그리고 한국을 관광목적지로 고려하지 않는 이유로는 외국인의 48%가 한국에 대한 지식이 부족하기 때문이라고 응답하여 한국관광 매력의 개발과 홍보의 중요성을 상기시켜 주었다. 반면, 일본은 여러 측면에서 한국이나 중국에 비해 높은 관광 선호도를 보이는 것으로 나타났다.

- 관광이미지 측면에서 한국은 아름다운 자연환경, 이국적인 풍경, 뚜렷한 사계절, 맛있는 음식 등의 긍정적인 이미지를 보유하고 있는 것으로 조사되었다. 그러나 이는 일본·중국·홍콩에서도 발견되는 것으로 주변국가와의 차별화된 이미지가 부족한 것으로 평가된다. 따라서 현대적인 이미지, 첨단기술, 관광명소의 이미지를 보유하고 있는 일본, 쇼핑과 연관된 이미지를 연상시키는 홍콩, 전통문화와 관련된 이미지를 형성하고 있는 중국 등 차별화 요소를 가지고 있는 다른 경쟁국의 사례는 시사하는 바가 크다.

- 관광목적지로서의 한국에 대한 평가는 동양권과 서양권이 큰 차이를 보였는데, 서양권에 비해 동양권에서의 한국관광에 대한 방문경험, 인지도, 선호도가 확연히 높았으며, 한국관광에 대한 이미지 또한 긍정적으로 형성되어 있었다. 특히, 중국의 경우 대부분의 항목(추천의도 80%, 만족도 82%, 재방문 의도 92%)에서 한국을 긍정적으로 평가하고 있다는 점을 볼 때, 관광산업에서 중국시장의 중요성과 성장 가능성은 매우 높다고 할 수 있다.

==========

▶ 도시마케팅 차원에서의 시사점

"시장에 맨 먼저 들어가는 것보다 기억 속에 맨 먼저 들어가는 것이 더 중요

24) 한국관광공사에서는 2006. 2. 27 ~ 4. 14의 조사기간 동안, Online survey를 통한 정량조사를 과거 5년 이내에 해외여행 경험이 있거나 향후 5년 이내에 해외여행 의사가 있으며, 한국에 대해 인지하고 있는 16개국 / 일반소비자 7,000명의 18세~64세 남녀를 대상으로 조사하였다(한국관광공사www.knto.or.kr 2006년 5월 14일 알림마당 새소식 참조).

하다 "[25]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 크다.

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

서울에 대한 긍정적이고 매력적인 브랜드 및 이미지를 다양한 홍보채널을 통해 지속적인 노출을 강화하고 한국에 대한 정보를 담은 외국어 자료 및 IT 기술을 이용한 웹사이트 구축을 해야 한다.

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 수정검토가 필요하다. 기존 브랜드에 하위 브랜드를 첨가해 나갈지, 전면적으로 새로운 브랜드를 만들지에 대한 타당성 조사가 전문가 의견 및 타깃집단에 대한 면밀한 조사를 통해 행해질 필요가 제기된다.

특히 경제적으로 공산에서 자본주의로의 체제변동을 겪으며, 급격한 경제성장을 이룩한 중국방문객들의 선호가 높은데, 이들을 주요 고객으로 중국인들의 취향과 필요에 맞는 마케팅 전략을 구상할 필요성이 크다. 중국인들의 한류에 대한 긍정적 관심을 좋은 기회로 삼아, 일시적인 거품으로 끝나지 않도록 전략적인 한류 브랜드 관리가 필요하다.

(3) 서울의 랜드마크

서울시민을 대상으로 한 서울서베이(2005)에 따르면, 서울하면 떠오르는 표

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

지물로는 2003년 한강 및 한강시민공원(59.4%), 2004년 고궁 및 종묘(43.3%), 2005년 고궁 및 종묘 38.4%가 서울의 대표 랜드마크 이미지로 나타났다.

〈표 3-16〉 서울시민의 서울 대표 랜드마크 인식

(단위 : %)

구분 / 년도	고궁 /종묘	한강/한강 시민공원	청계천	남대문 시장 /동대문 시장	남산 /인왕산 /북한산	월드컵 경기장	63 빌딩	인사동	서울 광장
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.

이에 비해 외래객들은 주로 명동이나 남대문·동대문시장과 같이 쇼핑 관련 랜드마크에 대한 수요가 높으며, 매년 조금씩 높아지는 것으로 나타났다.

다음 표에서 보는 바와 같이, 서울을 방문한 적이 있는 외래객들은 '명동(48.2%)', '남대문 시장(45.4%)', '동대문 시장(45.0%)'을 주로 방문하는 것으로 나타났다. 그 밖에 '고궁(33.2%)', '인사동(26.4%)', '이태원(24.6%)', '박물관(24.4%)' 등의 지역을 방문하는 것으로 나타났다.

〈표 3-17〉 연도별 한국여행 중 서울 내 방문지

(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).

또한, '명동(38.9%→45.2%→48.2%)'과 '인사동(20.0%→22.4%→26.4%)'은 해마다 방문 비율이 높아지고 있으나, '이태원(30.2%→28.6%→20.6%)'과 '박물관(30.1%→26.3%→24.4%)'은 감소 추세를 보이고 있다.

거주국 별로는 일본은 '명동(70.4%)' 방문 응답이 특히 높게 나타났으며, 중국은 '고궁(51.8%)'과 '청와대(38.6%)' 방문이 상대적으로 높게 나타났다. 한편, '말레이시아(78.8%)', '대만(75.4%)', '태국(65.7%)', '싱가포르(62.0%)' 등은 '동대문 시장'을, '캐나다(54.1%)'와 '미국(44.1%)'은 '이태원'을 가장 많이 방문한 것으로 나타났다.

〈표 3-18〉 거주국별 한국여행 중 서울 내 방문지(복수응답)

(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).

▶ 서울 도시마케팅에의 시사점

장소적 특징을 감안하여, 강북 쇼핑 상권의 경우는 문화와 결합된 경쟁도시와 차별화되는 랜드마크로 적극 개발하여 마케팅에 활용하고, 서울의 고유성을 나타낼 수 있는 장소성을 가진 고궁 및 인사동에 대해서 중국이나 일본과는 다른 고유성을 마케팅 프로그램에서 구현해 낼 수 있어야 한다.

또한, 한강이나 청계천과 같은 관광자원의 잠재력에 대한 계발이 이루어져야 할 것이다. 외래 관광객은 10위 안에 이들을 랜드마크로 언급하지 않아 내국인과 대조를 보이고 있는데 이를 고려한 마케팅 전략 수립이 이루어져야 한다.

마케팅 타깃집단을 분류하여, 유럽인을 대상으로는 한국의 전통과 고유한 것을 강조하는 이미지마케팅을 강화하여 한국, 서울에 대한 인지도를 더욱 높일 수 있는 전략을 선택하고, 아시아인들을 대상으로는 쇼핑과 연계한 문화마케팅을 할 필요가 있을 것이다.

2. 방문객 유치 환경 및 여건

서울은 세계문화유산과 청계천 복원, 서울숲 조성 등 친환경 문화정책 추진으로 세계 일류 문화도시 서울 이미지를 해외에 홍보마케팅 해야 할 요인이 늘어나고 있다.

⑴ 서울의 관광환경 경쟁력

서울의 관광 경쟁력 평가를 위해서는 적절한 조사지표의 설정을 통한 측정, 분석 및 평가가 필수적이다.

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 경쟁력을 보이고 있다.

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

평가 되었다.

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

관광환경지표에 대한 정리는 다음의 표에서 보는 바와 같다.

〈표 3-19〉 서울의 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.

▶ 서울 관광마케팅에의 시사점

생활의 질 가운데 외국인 및 외국문화에 대한 부정적인 인식은 관광중심지가 되는데 상당한 제약요인이라는 점에서 중요한 정책과제라고 할 수 있다. 이를 개선하기 위해서는 적극적인 이벤트와 홍보 등 국제적인 개방성을 지향하기 위한 문화활동이 다양하게 펼쳐져야 할 것이다.

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 필요한 것으로 판단된다.

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 자역증 소지자와 국제컨벤션의 연계서비스를 추진할 필요가 있다.

⑵ 서울시의 관광자원 현황 분석

① 서울시 관광자원 현황과 문제점[26)]

〈표 3-20〉 서울시 관광자원 현황

구분		자원 현황
자연자원	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)
인문자원	문화재	883개소(국가지정 636, 시지정 247)
	박물관, 미술관	박물관 70개소, 미술관 22개소, 화랑 223개소
	공연시설	공연장 118개소(300석 이상53, 300석 미만 65), 영화관 268

26) 박종구·이무용, 『서울시 권역별 관광개발계획 연구』, 2005, pp.152~155.

		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)
관광지역개발	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)
관광상품개발	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)
관광사업체	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
	관광편의시설업	406업체
	카지노	1업체

※ 자료 : 박종구·이무용(2005).

▶ 역사문화관광자원

- 고궁과 박물관 등 역사유적이 주로 도심지역에 집중되어 있어 관광자원으로의 활용에 한계가 있으며, 대부분 보는 관광이나 전시·관람에 국한되어 있어 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 개최되며 소규모 비정기 일회성 행사로 체계적인 홍보가 어려움.

– 무형문화재 관람이나 공연 등이 거의 대부분 감상형으로 관객 참여형 프로그램이 절대적으로 부족함.

▶ 현대문화 관광자원

– 테마공원(Theme Park)의 경우 체험시간이 일시적이어서 관광객의 재방문에 대한 유인책으로 활용하기에는 한계가 있음.

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

– 공연장의 경우 거의 대부분이 소공연장으로 대규모 공연이 어렵고, 장르별로는 한국 대중 음악이 주류여서 외래 관광객에게 매력적이지 못함.

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

– 개최 시기는 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 개성 없는 상업공간으로 전락해 가고 있음.

– 서울의 야간관광은 바(bar)와 카페, 카지노 및 디너쇼, 야간쇼핑 등으로 극히 제한적이며, 이나마도 문화와 관습의 차이로 외래 관광객이 즐기기에는 한계를 지님.

▶ 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

▶ 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 부족하며, 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) 외래 방문객의 주요시장별 입국현황[27)]

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

〈표 3-21〉 연도별, 국적별 시장점유율 추이

(단위 : %)

연 도	일 본	중 국	미 국	구 주	교 포	기 타	계
1962	12.0	-	48.3	8.6	14.8	16.3	100.0
1970	29.8	-	31.9	3.5	19.5	15.3	100.0
1980	48.0	-	12.4	5.0	16.1	18.5	100.0
1990	49.4	1.4	11.0	6.5	10.9	20.8	100.0
1991	45.5	2.5	9.9	7.7	9.8	24.6	100.0
1992	43.3	2.7	10.3	8.6	9.7	25.4	100.0
1993	44.8	3.0	9.8	9.7	9.8	22.9	100.0
1994	45.9	3.9	9.3	10.6	8.9	21.4	100.0
1995	44.4	4.8	9.6	10.9	8.9	21.4	100.0
1996	41.4	5.4	10.8	11.5	8.2	22.7	100.0
1997	42.9	5.5	10.9	10.5	7.9	22.3	100.0
1998	46.0	5.0	9.5	8.9	7.4	23.2	100.0
1999	46.9	6.8	8.5	8.3	6.5	23.0	100.0
2000	46.5	8.3	8.6	8.5	5.2	22.9	100.0
2001	46.2	9.4	8.3	8.3	5.6	22.2	100.0
2002	43.4	10.1	8.6	9.4	5.9	22.6	100.0
2003	37.9	10.8	8.9	10.1	6.0	26.3	100.0
2004	42.0	10.8	8.8	8.6	5.2	24.6	100.0

※ 자료 : 한국관광공사 관광통계: 문화관광부(2005:24).

27) 문화관광부, 『관광동향에 관한 연차보고서』, 2005, pp.20-pp.26.

〈표 3-22〉 국적별 외래방문객 입국현황(2003 ~ 2004)

국적	외래방문객수(명)		성장률(%)	구성비(%)	
	2004	2003		2004	2003
아시아주	4,311,513	3,392,673	27.1	74.1	71.4
일본	2,443,070	1,802,542	35.5	42.0	37.9
중국	627,264	512,768	22.3	10.8	10.8
대만	304,908	194,586	56.7	5.2	4.1
홍콩	155,058	156,358	-0.8	2.7	3.3
태국	102,588	78,243	31.1	1.8	1.6
말레이시아	93,982	90,623	3.7	1.6	1.9
필리핀	213,434	216,627	-1.5	3.7	4.6
인도네시아	61,506	62,744	-2.0	1.1	1.3
싱가포르	85,202	76,432	11.5	1.5	1.6
미주	610,562	504,956	20.9	10.5	10.6
미국	511,170	421,602	21.2	8.8	8.9
캐나다	77,597	66,183	17.2	1.3	1.4
브라질	5,849	4,816	21.4	0.1	0.1
구주	498,096	481,069	3.5	8.6	10.1
영국	65,981	60,600	8.9	1.1	1.3
독일	68,850	58,809	17.1	1.2	1.2
프랑스	41,229	35,561	15.9	0.7	0.7
이탈리아	14,724	12,732	15.6	0.3	0.3
러시아	156,890	168,038	-6.6	2.7	3.5
대양주	77,921	65,717	18.6	1.3	1.4
호주	57,834	48,597	19.0	1.0	1.0
뉴질랜드	16,049	13,875	15.7	0.3	0.3
아프리카주	17,905	17,719	1.0	0.3	0.4
이 집 트	2,633	2,446	7.6	0.0	0.1
국 적 미 상	2,246	3,097	-27.5	0.0	0.1
교 포	299,895	287,531	4.3	5.2	6.0
총 계	5,818,138	4,752,762	22.4	100.0	100.0

※ 자료 : 한국관광공사 관광통계: 문화관광부(2005:26).

※ 주 : 각 지역합계에는 기타국가가 포함됨.

〈표 3-23〉 외래객 주요시장별 입국현황

국적별	주요시장별 입국현황
일본	일본인은 2,443,070명이 입국해 2003년에 비해 35.5% 증가하며 전체 방한객 증가를 주도했다. 이러한 급성장은 안전에 민감한 일본인이 2003년에 SARS와 이라크전쟁으로 해외여행 심리가 위축되었던 데 대한 반등이자 일본에서 방영된 드라마 '겨울연가'의 인기로 촉발된 한류 붐의 영향이다. 2004년 전체 방한시장에서 일본은 가장 큰 시장(42% 점유)으로, 꾸준히 1위의 자리를 지키고 있다. 목적별로는 전체 방한 일본인의 96%를 차지하는 "관광목적"이 전년대비 36% 성장하였고, 대부분의 일본인 입국자는 한국 문화를 체험하거나 여가를 즐기기 위해 방한하는 것으로 조사되었다. 일본인의 괄목할 만한 성장은 한류붐을 타고 일본인 여성의 방한이 크게 증가하였기 때문이다. 즉 2004년에 일본인 남성은 22.8% 증가한데 비해, 여성은 57.3% 증가하였다. 남녀의 비율도 56.8 : 43.2로 2003년의 62.8 : 37.2에 비해 여성의 비중이 상당히 커졌다. 월별 일본인 입국을 살펴보면, 2003년에 발생한 SARS와 이라크전쟁으로 위축된 여행심리가 2004년 초반까지 영향을 미쳐 1월에는 약 7%의 감소를 보였다. 2월부터 소폭의 증가(+0.4%)를 기록하면서 두 자리 수 이상의 증가를 지속하였는데, 특히 7월부터는 매월 20만명 이상의 일본인이 방한했다. 연령별 분포를 살펴보면 50대, 30대, 40대 순으로 방한객이 많아, 여타 대부분 시장의 분포(30대, 40대, 20대 순)와 차이를 보였다.
중국	중국인 방한객은 2003년 대비 22.3% 증가한 627,264명으로 전체 방문객의 10.8%를 차지하여, 최초로 60만명대에 진입했다. 1998년 우리나라가 중국인의 해외여행자유화 국가로 지정되며 방한중국인이 20만명대에 올라선 이래 2000년에 40만명대, 2002년에 50만명대를 거쳐 2004년에 60만명대에 이르렀다. 이러한 중국시장의 비약적인 성장으로 2000년에 전체 방한시장의 3위였던 중국시장은 2001년에 2위의 자리로 도약한 이래 2004년에도 제 2위의 자리를 지켰다. 중국인 방한객을 목적별로 살펴보면 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 낮았다. 월별로 살펴보면 2월에는 동남아 조류독감 발생으로 해외여행이 줄어들면서 방한객도 마이너스 성장을 보였으나, 4월 ~ 7월에는 2003년에 SARS로 해외여행이 금지되었던 기간에 해당되어 큰

	폭의 증가를 기록했다. 9월 ~ 12월은 일본인의 방한 증가로 호텔예약이 용이하지 않고 원화가치 상승세가 심화됨에 따른 국내물가 상승으로 중국인의 방한이 저조했다. 또한 중국정부가 9월부터 중국인 여행가능 국가에 EU국가들을 포함시킨 점도 중국인의 한국여행 증가세 둔화에 영향을 미친 것으로 판단된다.
미국	미국인 방한객은 511,170명으로 2003년 대비 21.2% 증가해 전체 방문객의 8.8%를 차지하며, 입국규모에 있어서 2001년 이래로 3위의 자리를 지켰다. 방한 미국인은 1997년에 40만명대를 기록한 이후 6년만에 50만명대에 올라섰다. 미국인 방한객의 성장이 상대적으로 저조했던 이유는 미국 경제의 침체와 테러에 대한 위협으로 미국인 해외여행, 특히 장거리여행이 감소했기 때문이다. 목적별 미국인의 방한 현황을 살펴보면 전체의 72%를 차지하며 주를 이루는 "관광목적" 과 11%를 차지하는 "업무목적" 모두 2003년에 비해 20% 이상의 증가를 기록해 고른 성장을 나타냈다. 성별로는 남성이 63%로 여성보다 많은데, 성장률은 남성과 여성이 각각 19%, 25% 증가해 여성의 증가율이 더 컸다. 월별로는 6월에 가장 많이 방한하였고, 다른 나라와 마찬가지로 전년도 이라크전쟁과 SARS 확산기에 해당되는 3월 ~ 7월의 성장률은 20%에서 60%까지로 매우 높은 회복과 성장을 나타냈다.
대만	대만인 방한객은 304,908명으로 2003년 대비 56.7% 증가해, 방한 주요국 중 가장 높은 성장률을 기록했다. 1992년 중국과 수교를 맺으며 대만과는 단교를 하게 되었는데, 당시 대만인 방한객은 295,986명이었다. 이후 대만인 방한객은 계속 20만명을 넘지 못했는데 한·대만간 항공노선 복항 노력을 꾸준히 벌여온 결과 2003년 정기선 전세기 취항에 이어 2004년 12월에는 양국간 국적기 복항이 이루어지면서 방한객이 급증, 최초로 30만명 이상의 방한을 달성하였다. 그 결과 방한규모 면에서 2002년에는 7위였던 대만이 2003년에는 5위, 2004년에는 4위로 올라섰다. 목적별로는 "관광목적" 이 전체의 96.8%로서 대부분의 대만인이 관광목적으로 방한하고 있으며, 성별로는 여성이 57%로 남성보다 많이 방한했다. 월별로는 3월을 제외한 모든 달의 방한객수가 2만명을 넘었는데, 이는 3월에 대만 총통선거가 있어 대만인이 해외여행을 자제하였기 때문으로 분석된다. 계절별로는 봄(3월 ~ 5월)에 상대적으로 방한객이 적고 여름(6월 ~ 8월)에 많은 성향을 나타냈다. 성장률 면에서는 2003년의 SARS 확산시기에 해당되는 4월 ~ 6월의 성장률이 단연 높은데, 특히 5월은 2003년 실적(4,240명)의 6배에 이르는 증가를 보였다.
필리핀	2004년 중 방한 필리핀인은 213,434명으로 2003년 대비 1.5%

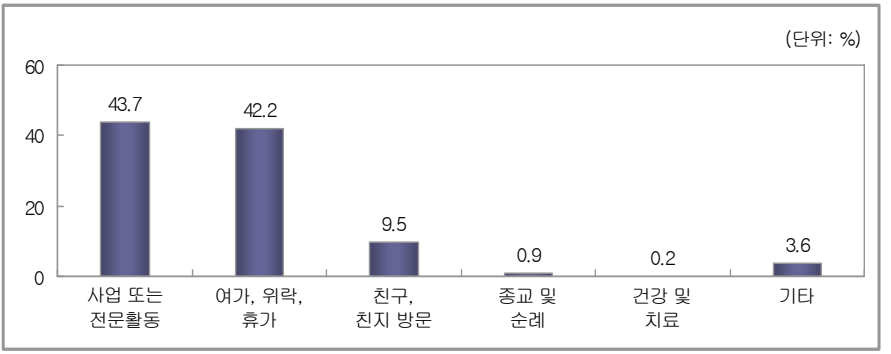
	감소하여, 전체 방한시장에서의 위치도 2000년부터 유지해 온 4위 자리를 대만에 내어주고 5위로 떨어지게 되었다. 대부분의 방한시장이 2003년에 SARS, 이라크전쟁으로 위축되었던데 대한 반등으로 2004년에 성장을 보였던 점을 감안하면 필리핀은 특이한 결과이다. 이는 전체 방한 필리핀인중 선원 및 승무원의 비중이 2003년과 2004년에 각각 78%, 77%로 꽤 많은 비중을 차지하고 있는데, 이들은 SARS나 이라크전쟁과 같은 위험요소에도 방한을 취소하지 않고 방한했기 때문인 것으로 판단된다. "관광목적" 방문객은 전체의 약 16%인 33,840명으로 주요 방한시장 중 "관광목적" 입국 비중이 가장 적고, 선원·승무원 비중이 큰 시장 특성을 가진다. 성별로는 남성이 72%로 여성보다 훨씬 많으며, 월별로는 동남아지역에 발생한 조류독감으로 해외여행을 자제함으로써 1월~3월 방한객은 상대적으로 적었으나, 대체로 매월 고른 입국분포를 보였다.

(4) 외래 관광객의 한국여행에 대한 항목별 평가 및 서울마케팅 시사점

한국관광공사의 「2005년 외래관광객 실태조사」에서 나타난 바를 정리하면 다음과 같다.

① 한국방문 목적

2005년 한국을 방문한 외래객들의 방한 목적을 살펴보면, '사업 또는 전문활동' 을 위한 방문이 전체 응답의 43.7%를 차지해 가장 높았고, '여가, 위락, 휴가' 목적의 방문(42.2%)이 그 다음으로 높았다. '친구/친지 방문' 은 9.5%였고, '종교 및 순례' 는 0.9%, '건강 및 치료' 는 0.2%로 나타나, 대부분의 한국방문 목적은 '사업/전문활동' 혹은 '여가' 때문인 것으로 나타났다.



〈그림 3-11〉 한국방문 목적

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

'사업 또는 전문활동' 을 위한 방문은 2002년 이래로 소폭 증가 추세이며, '여가/위락/휴가' 목적 역시 2002년 이래로 감소 추세를 보이고 있다.

〈표 3-24〉 연도별 한국방문 목적

(단위 : %)

	2005년	2004년	2003년	2002년
사업 또는 전문활동	43.7	42.7	43.4	37.4
여가/위락/휴가	42.2	44.4	39.7	50.8
친구, 친지 방문	9.5	7.8	7.4	7.8
종교 및 순례	0.9	1.1	0.8	0.9
건강 및 치료	0.2	0.1	0.3	0.2
기타	3.6	3.9	8.4	3.0

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

한국 방문 목적은 거주국별로 뚜렷한 차이를 보였는데, '사업/전문활동' 은 '독일(68.3%)', '러시아(66.8%)', '영국(62.6%)', '프랑스(61.1%)', '캐나다(57.3%)', '호주(50.1%)와 같은 미주·유럽권 국가들과 '중국(62.5%)', '중동(85.8%)' 이 '여가/위락/휴가' 목적의 방문은 '대만(66.8%)', '일본(60.9%)', '홍콩(60.6%)', '싱가포르(55.7%)', '태국(52.9%)' 이 높았다. 한편, '친구/친지방문' 은 '미국(23.4%)', '캐나다(20.4%)' 와 같은 한인 교포들이 많이 살고 있는 미주권 국가가 높았다.

〈표 3-25〉 거주국별 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

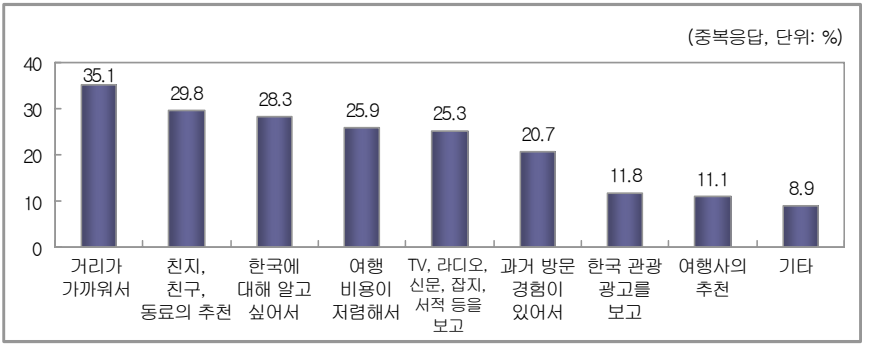
※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

▶ 서울 마케팅의 시사점

유럽권 국가들에게는 투자유치마케팅에 중점을 두고, 아시아 국가들에게는 관광객 유치를 위한 프로그램 기획 마케팅에 치중하는 타겟별로 차별화하는 마케팅이 필요하다.

② 한국여행 동기

한국 여행 동기로는 ‘거리가 가깝기 때문(35.1%)’이라는 이유를 가장 많이 꼽았고, 그 다음으로 ‘친지/친구/동료의 추천(29.8%)’과 ‘한국에 대해 알고 싶어서(28.3%)’를 꼽았다.



〈그림 3-12〉 한국여행 동기

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

여행 동기로 ‘거리가 가까워서(21.8%→31.8%→35.1%)’와 ‘TV, 라디오 신문, 잡지, 서적 등을 보고(18.2%→19.0%→25.3%)’는 매년 증가 추세를 보인 반면, ‘여행사의 추천(11.1%)’은 전년(17.8%)에 비해 감소하였다.

〈표 3-26〉 연도별 한국여행 동기

(단위 : %)

구 분	2005년	2004년	2003년	2002년
거리가 가까워서	35.1	31.8	21.8	26.8
친지, 친구, 동료의 추천	29.8	26.5	25.8	23.2
한국에 대해 알고 싶어서	28.3	28.5	23.2	28.8
여행비용이 저렴해서	25.9	25.8	30.0	26.6
TV, 라디오, 신문, 잡지, 서적 등을 보고	25.3	19.0	18.2	14.5
과거방문경험이 있어서	20.7	20.5	15.8	17.0
여행사의 추천	11.1	17.8	10.4	8.0
기타	8.9	10.2	17.4	23.6

※ 주: 2002년의 “기타”에는 “월드컵 개최국이기 때문에"(9.8%)와 “아시안게임 개최국이기 때문에"(2.9%)가 포함되어있으며, 2003년의 “기타”에는 “월드컵 개최국이기 때문에"(7.6%)가 포함됨.
※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

일본은 '거리가 가까워서(50.6%)'를 특히 많이 꼽은 가운데, '여행비용이 저렴해서(36.0%)'와 '과거 방문경험이 있어서(27.0%)'도 상대적으로 높게 응답했다. '중국(48.8%)', '말레이시아(47.0%)', '태국(46.2%)'은 '한국을 알고 싶어서'가, '미국(48.3%)', '캐나다(47.8%)', '영국(41.6%)'은 '친지/친구/동료의 추천'의 응답이 40% 이상으로 높았다. 또한 '말레이시아(32.6%)', '태국(27.7%)', '호주(26.4%)', '중국(23.8%)'은 '여행사 추천' 비율이 상대적으로 높았다.

〈표 3-27〉 거주국별 한국여행 동기

(단위 : %)

	사례수	거리가 가까워서	친지, 친구, 동료의 추천	한국에 대해 알고 싶어서	여행비용이 저렴해서	TV, 라디오, 신문, 잡지, 서적 등을 보고	과거 방문경험이 있어서	한국관광고를 보고	여행사의 추천	기타
전 체	(4,219)	35.1	29.8	28.3	25.9	25.3	20.7	11.8	11.1	8.9
일 본	(2,589)	50.6	29.5	22.3	36.0	27.4	27.0	5.4	5.3	10.4
중 국	(347)	11.1	28.2	48.8	6.2	14.2	9.2	20.1	23.8	4.0
홍 콩	(175)	16.9	21.4	31.8	16.2	29.3	13.9	24.5	18.3	7.7
싱가포르	(79)	9.1	38.6	31.0	11.5	39.5	13.0	38.5	8.5	4.3
대 만	(410)	12.7	28.2	32.7	12.1	25.8	7.7	18.3	17.8	8.4
호 주	(30)	9.9	38.3	27.6	17.5	9.2	8.0	23.5	26.4	7.1
태 국	(104)	9.4	24.2	46.2	5.8	16.1	8.7	31.5	27.7	3.6
미 국	(110)	7.5	48.3	34.8	11.6	7.5	19.8	10.1	15.4	9.8
캐 나 다	(27)	5.4	47.8	30.7	9.5	19.9	8.8	14.5	16.9	12.9
영 국	(19)	11.1	41.6	24.8	11.7	15.8	6.0	24.4	15.8	8.5
독 일	(17)	9.5	33.1	38.1	12.5	7.5	15.1	21.6	12.9	10.2
프 랑 스	(15)	8.6	34.5	33.7	6.6	12.4	14.8	28.5	12.3	6.8
러 시 아	(35)	19.4	39.9	36.3	13.4	11.2	22.3	30.4	27.0	5.1
말레이시아	(82)	1.6	17.0	47.0	5.0	51.8	8.9	17.9	32.6	5.7
중 동	(7)	5.7	31.8	23.8	18.2	30.7	5.7	42.0	19.3	6.8
기 타	(173)	3.9	34.3	35.0	6.0	18.1	11.5	25.2	19.9	5.6

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

▶ 서울마케팅의 시사점

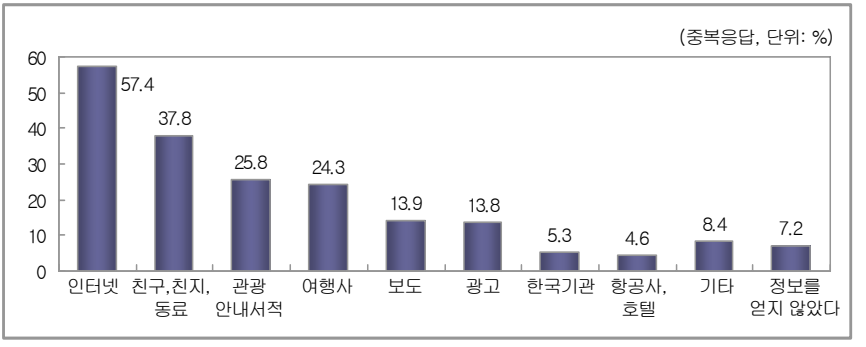
근거리 동아시아의 나라들 중국, 일본, 홍콩, 말레시아, 대만에 집중할 필요가 있음. 특히 현재 급속히 해외 아웃바운드가 높아지고 있는 중국고객들에게 전략적으로 집중할 필요가 있을 것이다.

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 방안이 필요하다.

또한 기본적으로는 해외 여행업계의 추천 비율이 점차 낮아지고 있는데, 서울 홍보를 위한 노력 역시 필요하다.

③ 여행정보 입수 경로

한국 여행에 대한 정보를 입수한 경로는 '인터넷'을 이용했다는 응답이 57.4%로 가장 높았다. 그 다음으로 '친구, 친지, 동료(37.8%)', '관광안내서적(25.8%)', '여행사(24.3%)', 'TV, 라디오, 신문, 잡지 등의 보도(13.9%)'나 '광고(13.8%)'를 통해 얻는다는 응답이 높았으며, '정보를 얻지 않는다'는 의견도 7.2%였다. '한국기관(5.3%)'이나 '항공사, 호텔(4.6%)'을 통해 얻는다는 응답은 낮은 편이었다.



〈그림 3-13〉 여행정보 입수경로

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

2004년 이전 설문에서는 '인터넷' 응답 시 해당 Site 주소를 기입하는 응답 방식을 사용하였고, 이로 인해 Site 주소를 인지 못하는 응답자는 응답하지 않는 현상이 발생하여 2004년 이전에는 인터넷 응답비율이 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 3-28〉 연도별 여행정보 입수경로

(단위 : %)

	2005년	2004년	2003년	2002년
인터넷	57.4	22.8	27.5	24.5
친지, 친구, 동료	37.8	36.4	36.2	37.2
관광안내서적	25.8	24.2	18.4	24.3
여행사	24.3	28.9	26.0	32.1
보도	13.9	12.6	13.2	12.4
광고	13.8	13.2	13.6	12.5
한국기관	5.3	6.3	5.8	4.8
항공사, 호텔	4.6	4.6	4.2	2.8
기타	8.4	6.7	9.2	4.1
정보를 얻지 않았다	7.2	9.6	8.1	11.9

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

'일본'은 '관광 안내 서적(40.5%)' 이용이, '중국'은 '보도(22.4%)', '광고(23.2%)' 등 매체접촉에 의한 정보 입수가 높았다. '홍콩(42.0%)', '싱가포르(42.8%)', '대만(36.9%)'은 '여행사'를 통한 정보 입수 비율이 높았다. 또한 '미국(49.3%)'과 '캐나다(50.1%)'는 '친지/친구/동료'에게 정보를 얻는다는 응답이 높았고, '중동(77.8%)'과 '말레이시아(69.9%)'는 '인터넷'을 이용한 여행정보 입수 비율이 높았다.

〈표 3-29〉 거주국별 여행정보 입수경로

(단위 : %)

구 분	사례수	인터넷	친지/친구/동료	관광안내서적	여행사	보도	광고	한국기관	항공사/호텔	기타	정보를 얻지 않았다
전 체	(9,952)	57.4	37.8	25.8	24.3	13.9	13.8	5.3	4.6	8.4	7.2
일 본	(4,184)	57.4	34.7	40.5	21.9	15.6	14.4	2.3	3.8	6.8	9.0
중 국	(1,237)	49.9	37.1	11.5	20.7	22.4	23.2	11.1	3.7	8.9	3.5
홍 콩	(288)	51.9	31.4	15.5	42.0	16.4	25.6	5.7	3.4	5.0	5.9
싱가포르	(142)	61.1	37.3	17.7	42.8	11.0	16.8	7.8	4.7	5.0	5.8
대 만	(612)	60.1	33.7	13.6	36.9	23.3	21.9	5.7	3.5	5.9	3.1
호 주	(111)	61.6	38.1	21.2	31.6	2.2	2.3	5.5	5.3	12.6	5.4
태 국	(196)	40.3	26.5	19.5	37.3	12.6	19.9	8.4	3.9	8.6	4.2
미 국	(930)	63.3	49.3	18.7	20.8	3.7	4.6	3.5	7.8	12.3	10.2
캐 나 다	(152)	65.9	50.1	23.0	24.5	3.5	3.8	8.7	6.5	10.1	6.4
영 국	(127)	59.2	37.8	18.2	19.6	2.8	3.3	5.4	8.4	10.8	9.0
독 일	(132)	57.4	38.9	19.3	21.0	4.3	2.6	7.1	5.9	16.8	6.0
프 랑 스	(79)	57.4	31.0	18.0	31.0	4.5	3.0	10.4	4.9	13.8	6.4
러 시 아	(253)	41.3	44.6	8.5	21.9	14.0	11.4	14.0	4.3	18.2	4.7
말레이시아	(169)	69.9	44.9	6.6	32.1	28.5	35.9	6.6	5.6	0.8	3.7
중 동	(81)	77.8	29.0	13.4	18.0	11.3	2.0	1.7	8.2	11.9	11.2
기 타	(1,260)	61.0	42.4	16.1	23.6	5.9	4.6	7.5	5.7	9.9	6.7

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

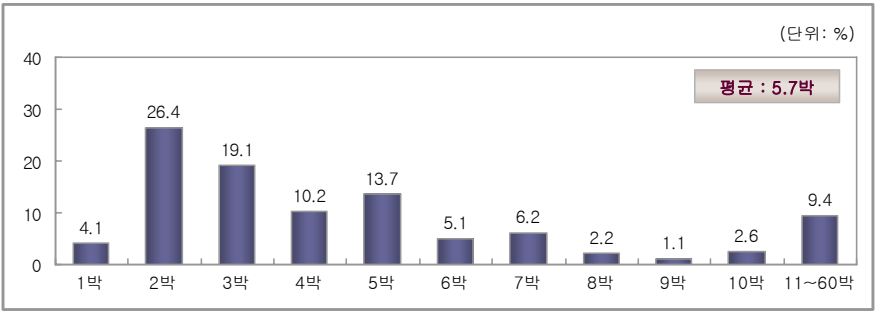
▶ 서울마케팅에의 시사점

외국어 통합 인터넷 홈페이지 관리를 위해 정보화기획단과 서울마케팅 유관부서들이 유기적 협조 하에 방문객에게 실용적이고 편리한 정보구축을 통해 세심한 배려를 하는 서울 어필할 수 있는 마케팅 방안을 강구할 필요(외국인들의 need에 부합하는 홈페이지 구축 필요)가 있다.

또한, 언론매체에 대한 노출 빈도를 높일 수 있도록 뉴스가치가 높은 이벤트 및 마케팅 정책 기획이 필요하다.

④ 체재기간(박)

외래객의 평균 체재기간은 5.7박으로 나타났다. 이 중 '2박(26.4%)'의 비율이 가장 높았으며, 그 다음으로 '3박(19.1%)', '5박(13.7%)' 순으로 나타났다. '11박~60박' 응답률도 9.4%였다.



〈그림 3-14〉 체재기간

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

2005년 외래객의 체재기간은 2004년 결과와 비교해 큰 변화는 없었으나, 2003년의 평균 체재기간인 '6.3박'에 비해서는 다소 줄어들었다.

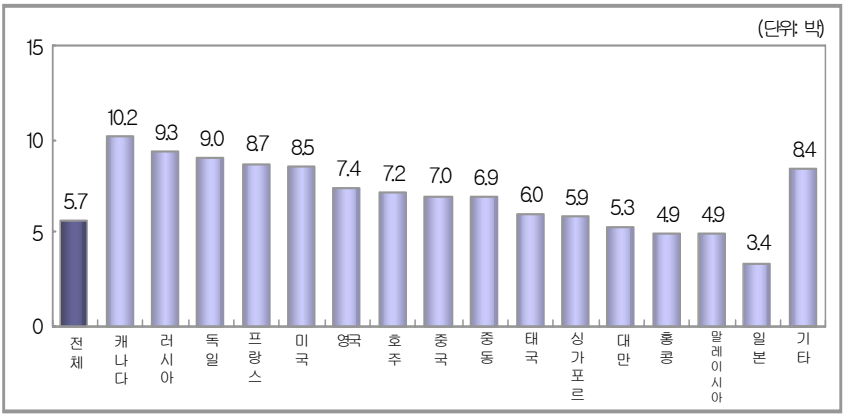
〈표 3-30〉 연도별 평균 체재 기간

(단위 : %)

구 분	2005년	2004년	2003년	2002년
평 균	5.7박	5.8박	6.3박	5.4박
1박	4.1	4.9	8.0	5.8
2박	26.4	27.3	24.3	33.9
3박	19.1	18.1	16.3	18.7
4박	10.2	10.0	14.2	13.1
5박	13.7	13.0	7.5	6.5
6박	5.1	5.2	4.5	3.8
7박	6.2	5.1	5.2	4.3
8박	2.2	1.9	2.4	1.6
9박	1.1	1.1	1.1	1.2
10박	2.6	2.7	3.0	1.6
11 ~ 60박	9.4	10.9	13.2	9.4

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

국가별로 살펴보면, '캐나다' 가 평균 '10.2박' 으로 가장 길고, 그 다음으로 '러시아(9.3박)', '독일(9.0박)', '프랑스(8.7박)', '미국(8.5박)', '영국(7.4박)', '호주(7.2박)', '중국(7.0박)' 순으로 나타났다. 거리가 가까운 '일본' 은 '3.4박' 으로 체재기간이 가장 짧았다.

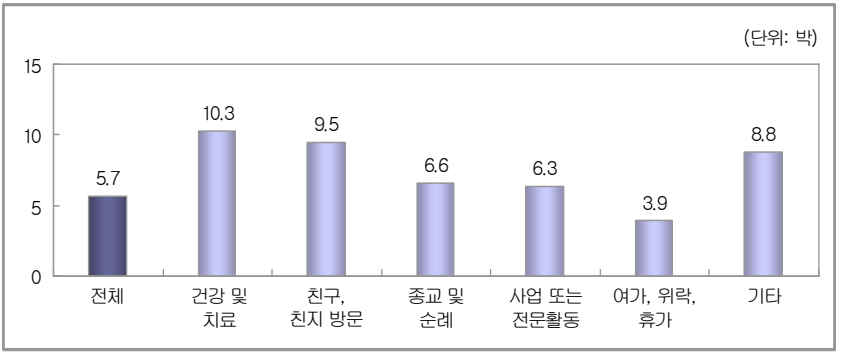


〈그림 3-15〉 거주국별 평균 체재기간

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

'건강 및 치료' 목적의 방한이 평균 '10.3박' 으로 가장 길었고, 그 다음이

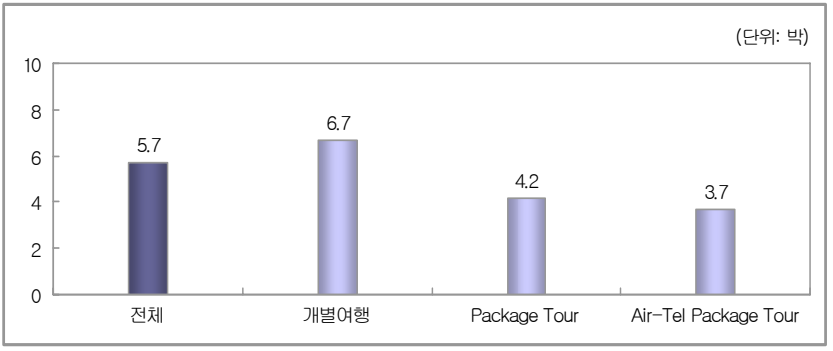
'친구, 친지 방문(9.5박)'으로 나타났다. '여가/위락/휴가' 목적의 방한은 '3.9박'으로 가장 짧았다.



〈그림 3-16〉 방한목적별 평균 체재기간

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

개별여행의 체재일수가 '6.7박'으로, 'Package Tour(4.2박)'와 'Air-Tel Package(3.7박)'보다 상대적으로 길었다.

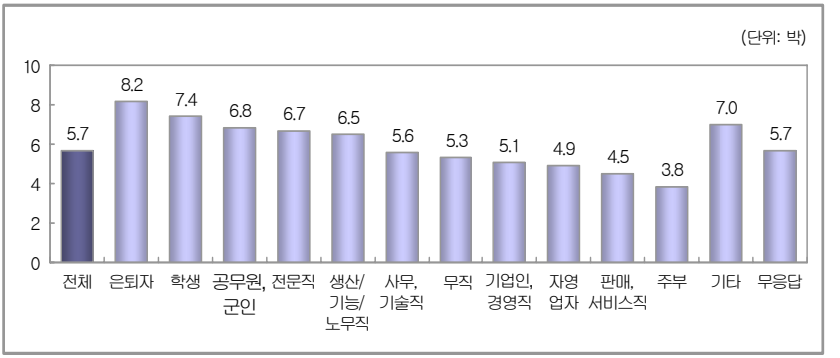


〈그림 3-17〉 여행형태별 평균 체재기간

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006..

직업별로는 은퇴자의 체재기간이 평균 '8.2박'으로 가장 길었고, 학생도

‘7.4박’ 으로 상대적으로 체재기간이 긴 것으로 나타났다. ‘주부(3.8박)’, ‘판매/서비스직 종사자(4.5박)’ 는 상대적으로 체재기간이 짧았다.



〈그림 3-18〉 직업별 평균 체재기간

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사.』,2006.

▶ 서울마케팅에의 시사점

아시아 근거리 관광객의 2박3일 주말여행 프로그램의 내실화 및 다양한 경험이 가능한 여행상품 개발 및 프로모션이 필요하다.

또한, 아시아 인접국에 대한 서울의 선진의료기술자원에 대한 전략적 홍보마케팅을 하는 것도 서울을 차별화 할 수 있는 포지셔닝 프로그램이 될 것으로 보인다.

아시아 인접국의 대학생, 퇴직자들을 위한 관광프로그램 개발, 서울을 관문으로 다른 지방 도시로의 여행을 이끌 수 있는 지자체 간 관광여행협력프로그램을 만들고 홍보할 필요성도 있을 것으로 보인다.

⑤ 방한기간 중 활동(중복응답)

외래객들이 방한기간 중에 한 활동을 살펴보면, ‘관광/오락’ 이 92.1%로 압

도적으로 높았고, '비즈니스 활동'이 44.4%, '건강/치료'는 9.1%, '종교/순례'는 3.0%였다.

방한기간 중 활동을 연도별로 살펴보면, '관광/오락' 비율은 90% 이상을 계속 유지하고 있으며, '비스니스 활동'은 2002년 이후 소폭의 증가추세(38.2%→43.8%→43.7%→44.4%)를 보이고 있다.

〈표 3-31〉 연도별 방한기간 중 활동(영역별)

(단위 : %)

구 분	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

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

거주국별 방한 활동을 살펴보면, '대만(97.9%)', '말레이시아(97.2%)'는 '관광/오락' 활동 비중이 특히 높았고, '중동(80.1%)', '독일(74.3%)', '중국(64.1%)', '영국(63.0%)', '미국(61.1%)'은 '비즈니스 활동'이 상대적으로 높게 응답되었다. '홍콩(36.8%)', '대만(30.0%)', '싱가포르(25.4%)'는 '건강/치료' 활동이 상대적으로 높았고, '태국(15.0%)'은 '종교/순례' 비중이 높은 것으로 나타났다.

〈표 3-32〉 거주국별 방한기간 중 활동(영역별)

(단위 : %)

구 분	사례수	관광/오락	비즈니스	건강/치료	종료/순례	경유 기타
전 체	(10,052)	92.1	44.4	9.1	3.0	6.2
일 본	(4,267)	94.3	26.1	3.3	1.8	1.7
중 국	(1,244)	95.1	64.1	10.4	1.8	11.0
홍 콩	(290)	92.6	36.0	36.8	1.4	5.8
싱가포르	(142)	92.6	41.5	25.4	2.1	4.0
대 만	(616)	97.9	31.4	30.0	1.8	8.9
호 주	(112)	86.2	54.2	9.2	4.2	10.6
태 국	(197)	96.2	41.3	8.6	15.0	7.9
미 국	(931)	88.6	61.1	8.0	5.3	11.3
캐 나 다	(152)	91.9	55.9	11.7	5.3	16.6
영 국	(127)	81.5	63.0	7.1	2.8	7.3
독 일	(132)	76.0	74.3	4.4	4.3	6.4
프 랑 스	(79)	84.2	63.0	4.3	3.4	5.5
러 시 아	(253)	92.5	49.2	6.8	3.3	13.2
말레이시아	(170)	97.2	56.3	15.4	3.4	9.8
중 동	(80)	75.6	80.1	4.8	9.5	1.2
기 타	(1,260)	84.9	70.6	10.6	4.9	8.0

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

▶ 관광/오락 활동

관광/오락 활동 중에서 '쇼핑(85.6%)', '관광(61.8%)' 활동 비율이 높았으며, 다음으로 '식도락(31.5%)', '친구, 친지 방문(16.2%)' 등의 순이었다.

'관광'(67.0%→64.4%→60.0%→61.8%), '유흥/오락(21.4%→19.4%→15.1%→12.7%)', '미용관광(18.7%→14.8%→13.4%→12.8%)'은 해마다 감소 추세를 보이고 있다.

〈표 3-33〉 연도별 방한기간 중 활동(관광/오락)

(단위 : %)

구분	2005년	2004년	2003년	2002년
쇼핑	85.6(92.9)	85.8(92.9)	88.9(93.7)	80.3(88.6)
관광	61.8(67.1)	60.0(65.0)	64.4(68.0)	67.0(73.8)
식도락	31.5(34.2)	32.0(34.7)	30.5(32.2)	37.4(41.2)
친구, 친지 방문	16.2(17.6)	14.6(15.9)	14.1(14.9)	14.9(16.4)
미용관광	12.8(13.9)	13.4(14.6)	14.8(15.6)	18.7(20.6)
유흥/오락	12.7(13.8)	15.1(16.3)	19.4(20.5)	21.4(23.6)
문화행사, 민속행사, 축제 참가	7.8(8.4)	7.1(7.7)	9.1(9.6)	8.8(9.7)
겜블링	7.4(8.0)	8.4(9.1)	7.6(8.0)	9.9(10.9)
스키	3.1(3.4)	3.6(3.9)	-	-
캠핑, 등반, 트레킹, 하이킹	3.0(3.2)	2.5(2.8)	3.9(4.1)	3.5(3.8)
비전문적 스포츠 활동	1.6(1.8)	2.0(2.2)	5.5(5.8)	4.4(4.8)
골프	1.3(1.4)	1.8(1.9)	-	-
신혼여행	1.0(1.0)	0.6(0.7)	0.6(0.6)	0.5(0.6)

* 활동 비율은 전체응답 기준이며, 괄호 안은 관광/오락영역 내 응답비율
※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

방한기간 중 활동을 월별로 살펴보면, '쇼핑'은 12월(77.8%)을 제외하고, 대부분의 기간에서 80% 이상으로 높았고, '관광'은 8월(68.1%), 9월(71.8%), '유흥/오락'은 휴가시즌인 7월(16.6%), 8월(18.2%)에서 상대적으로 높았다.

일본인은 '관광(70.7%)', '미용관광(12.8%)' 활동이, '홍콩(63.0%)', '대만(22.3%)', '말레이시아(24.5%)', '유흥/오락'이, '미국(34.3%)', '캐나다(33.4%)'는 '친구, 친지방문' 활동 응답이 상대적으로 높았다. '대만(22.9%)'은 '갬블링' 응답비율이 특히 높게 나타났다.

남자에 비해 여자의 활동비율이 전체적으로 높은 가운데, 특히 '쇼핑(93.8%)', '관광(75.2%)', '식도락(39.6%)', '미용관광(21.6%)' 활동 비율이 높게 나타났다.

연령별로는 20세 이하 계층은 97.0%가 '쇼핑' 활동을 했으며, '관광(79.3%)'과 '식도락(38.8%)', '친구, 친지방문(23.1%)', '미용관광(25.2%)', '유흥오락(26.6%)' 등 여러 활동에서도 다른 연령대에 비해 활동 빈도가 높았다. 반면, 61세 이상

은 특히 '친지/친구방문(25.2%)' 비율이 타 계층에 비해 상대적으로 높았다.

▶ 비즈니스 활동

비즈니스 활동과 관련하여 '미팅, 회의' 활동이 20.7%로 가장 높았고, '산업시찰'이 7.9%, '연수, 교육, 연구 업무 수행'이 5.3%로 나타났다.

'미팅, 회의 등 참가'는 2002년(23.4%), 2003년(24.6%)에 비해 줄어들었으나, '산업시찰' 활동은 최근 4년간 꾸준한 증가세(4.6%→5.6%→7.3%→7.9%)를 보이고 있다.

〈표 3-34〉 연도별 방한기간 중 활동(비즈니스 활동)

(단위 : %)

구 분	2005년	2004년	2003년	2002년
미팅, 회의, 학술대회, 박람회, 전시회 참가	20.7(46.6)	18.7(42.9)	24.6(56.1)	23.4(61.1)
산업시찰	7.9(17.7)	7.3(16.8)	5.6(12.7)	4.6(11.9)
연수,교육,연구 업무 수행	5.3(11.9)	6.0(13.7)	6.8(15.6)	5.0(13.0)
인센티브 여행	1.5(3.3)	1.2(2.8)	1.1(2.5)	0.8(2.8)
전문적 스포츠 활동	0.8(1.8)	0.8(1.9)	2.9(6.6)	1.1(2.0)
기타 업무 수행	16.2(36.5)	16.9(38.7)	12.0(27.5)	10.3(26.9)

※ 활동 비율은 전체응답 기준이며, 괄호 안은 비즈니스 영역 내 응답비율
※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

'프랑스(52.9%)', '영국(40.2%)', '호주(37.4%)', '캐나다(36.4%)', '미국(32.4%)'은 '미팅, 회의, 학술대회, 박람회, 전시회 참가'가, '독일(37.3%)', '중국(20.5%)'은 '산업시찰' 비율이 상대적으로 높았다.

▶ 건강/치료 활동

방한기간 중 건강/치료와 관련한 활동은 '온천'이 6.9%로 나타났고, '체력단련'이 1.9%, '치료(안과, 치과, 성형수술 등)'가 0.7%였다.

전반적으로 건강/치료 관련 활동은 연도별로 변화가 없었다.

거주국별로 살펴보면, '홍콩(35.4%)', '대만(28.6%)', '싱가포르(23.9%)' 등 동남아 국가들의 '온천' 활동이 높았다.

〈표 3-35〉 연도별 방한기간 중 활동(건강/치료)

(단위 : %)

구 분	2005년	2004년	2003년	2002년
온천	6.9(75.4)	7.8(78.0)	6.3(66.1)	6.8(75.8)
체력 단련	1.9(21.3)	2.0(19.7)	2.9(29.8)	2.0(20.4)
치료(안과, 치과, 성형수술 등)	0.7(7.3)	0.6(6.5)	0.8(8.5)	0.7(7.8)

* 활동 비율은 전체응답 기준이며, 괄호 안은 건강/치료 영역 내 응답비율
※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

▶ 종교/순례, 경유/기타 활동

종교/순례 활동 중에서 '종교행사 참석'은 2.4%, '순례' 활동은 0.8%로 낮았다. 한편, '경유여행'은 3.6%, '기타활동'은 2.7% 응답되었다.

최근 4년간 방한 외래객의 종교관련 활동의 비중에는 큰 변화가 없었다.

〈표 3-36〉 연도별 방한기간 중 활동(종교/순례, 경유/기타)

(단위 : %)

구 분		2005년	2004년	2003년	2002년
종교/순례	종교행사 참석	2.4(78.5)	2.4(82.5)	2.0(63.9)	2.3(74.3)
	순례	0.8(26.3)	0.7(23.6)	1.3(42.4)	0.9(27.5)
경유/기타	경유 여행	3.6(57.8)	3.5(59.3)	3.4(49.1)	2.4(49.4)
	기타 활동	2.7(44.4)	2.5(42.2)	3.7(53.9)	2.5(52.8)

※ 활동 비율은 전체응답 기준이며, 괄호 안은 해당 영역 내 응답비율
※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

▶ 서울마케팅에의 시사점

첫째, 전략적으로 관광/오락과 관련한 여행활동에 대해 매력을 부여할 수 있는 마케팅 방안을 기획해야 한다.

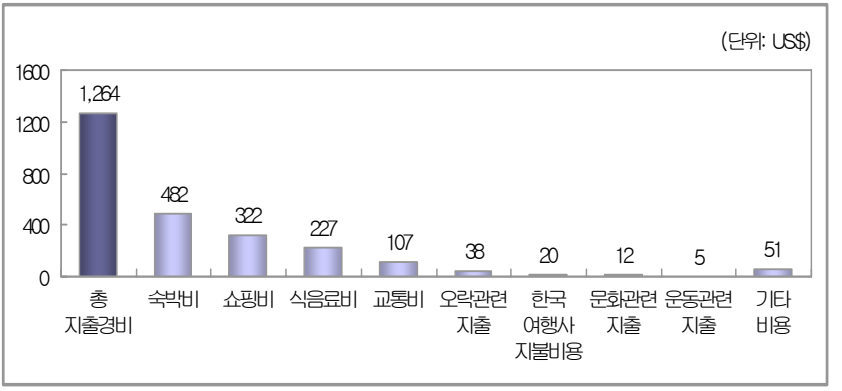
둘째, 서울형 전략산업으로 육성하고 있는 디지털미디어 컨텐츠와 관련한 IT 산업을 관광/오락과 연계시킬 수 있는 마케팅 방안을 강구해야 할 것이다.

셋째, 20-30대 젊은 외래객의 관광 욕구에 부합하는 방향으로 체험을 통한 오감 만족을 주는 마케팅 기획에 아이디어를 모아야 할 것이다.

넷째, 정교한 의료진의 기술이 필요한 의료서비스부분에서 이미 서울이 경쟁력을 갖고 있고, 외래객의 체류기간도 긴 치과, 안과, 성형외과 관련한 의료서비스 관광상품패키지를 개발하는 방법도 고려해 볼 필요가 있을 것이다.

⑥ 소비실태(특히 쇼핑실태)

▶ 지출경비

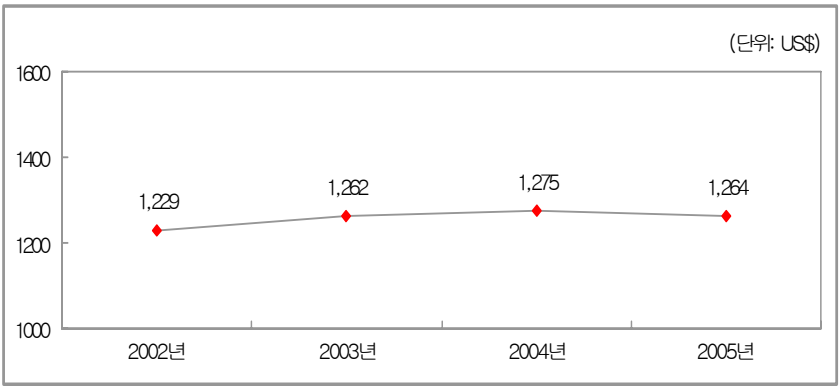


〈그림 3-19〉 개별여행객의 지출경비
※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

2005년도 개별여행객의 '총지출경비'는 평균 US$1,264로 나타났다. 세부

항목별로 살펴보면, '숙박비'가 US$482로 가장 많았고, '쇼핑비'는 US$322, '식음료비'는 US$227, '교통비'는 US$107 등으로 나타났다.

개별여행객의 총지출경비(US$1,264)는 2004년(US$1,275), 2003년(US$1,262)과 거의 차이가 없는 것으로 나타났다.



〈그림 3-20〉 연도별 개별여행객의 지출경비

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

거주국별로 살펴보면, '러시아(US$1,764)', '중동(US$1,628)', '중국(US$1,522)'의 '총지출경비'가 많고, '일본(US$1,018)', '대만(US$1,060)', '홍콩(US$1,141)'의 '총지출경비'가 상대적으로 적었다. 특히, '러시아(숙박비: US$420, 쇼핑비: US$844)'의 경우, 쇼핑비가 총경비의 절반이상이고, 숙박비의 두 배가 넘는 것으로 나타나, 다른 나라와 비교해 쇼핑비 지출이 매우 높음을 알 수 있다.

한편, 아시아 국가들의 경우 '숙박비'와 '쇼핑비'가 큰 차이를 보이지 않고 있으나, '호주(각각 US$505, US$212)', '미국(각각 US$607, US$281)', '영국(각각 US$664, US$186)', '독일(US$618, US$145)', '프랑스(각각 US$527, US$215)' 등 구미주는 아시아에 비해 '숙박비'가 많고, '쇼핑비'는 적은 것으로 나타났다.

〈표 3-37〉 거주국별 개별여행객 지출경비

(단위 : US$)

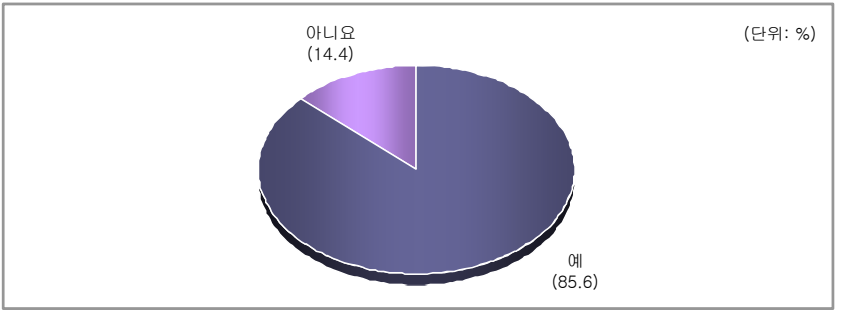
구분	사례수	총경비	숙박비	쇼핑비	식음료비	교통비	오락 관련 지출	한국 여행사 지불비	문화 관련 지출	운동 관련 지출	기타 비용
전체	(6,192)	1,264	482	322	227	107	38	20	12	5	51
일본	(2,025)	1,018	333	293	181	84	51	14	4	2	57
중국	(835)	1,522	508	469	255	96	60	44	15	7	69
홍콩	(129)	1,141	479	246	217	91	29	32	8	22	16
싱가포르	(70)	1,209	490	328	230	91	12	23	4	4	27
대만	(206)	1,060	331	357	160	72	55	41	6	6	32
호주	(96)	1,167	505	212	224	114	18	19	16	12	48
태국	(88)	1,256	405	360	243	120	30	28	13	8	49
미국	(873)	1,476	607	281	296	184	29	16	16	3	44
캐나다	(137)	1,346	532	251	286	159	24	28	19	6	41
영국	(116)	1,358	664	186	268	140	25	10	15	6	44
독일	(119)	1,156	618	145	230	87	10	8	18	5	35
프랑스	(66)	1,171	527	215	225	112	15	7	22	4	43
러시아	(197)	1,764	420	844	207	77	43	39	31	13	91
말레이시아	(62)	1,163	450	445	169	68	5	11	6	2	7
중동	(66)	1,628	817	259	170	109	110	17	20	13	113
기타	(1,105)	1,320	619	261	250	105	13	6	19	8	38

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

▶ 쇼핑실태

○ 쇼핑여부

방한기간 중 외래객들의 85.6%가 쇼핑을 한 경험이 있는 것으로 나타나, 대부분 쇼핑 경험이 있었다.



〈그림 3-21〉 쇼핑 여부

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

2005년 쇼핑 경험 비율은 85.6%로 2004년(87.3%), 2003년(88.3%)에 비해 쇼핑 경험 비율이 점차 낮아졌다.

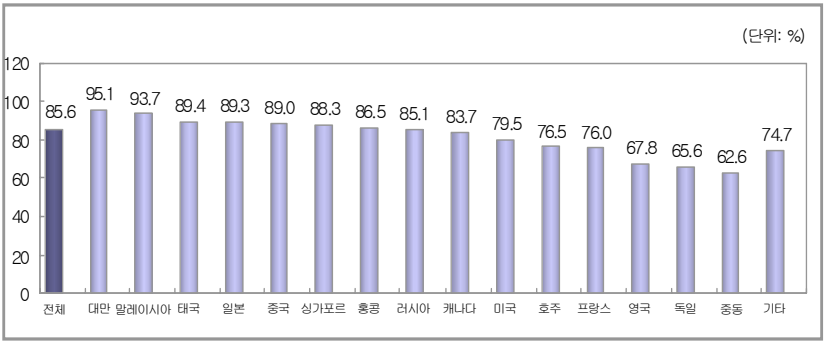
〈표 3-38〉 연도별 쇼핑 여부

(단위 : %)

구분	2005년	2004년	2003년	2002년
그렇다	85.6	87.3	88.3	88.7
아니다	14.4	12.7	11.7	11.3

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

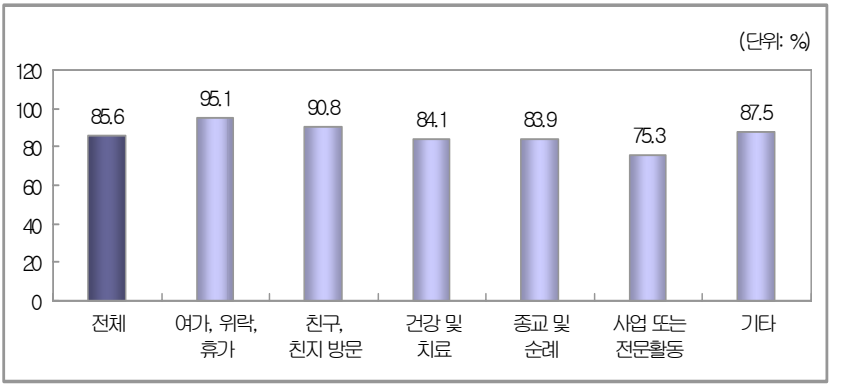
'대만(95.1%)', '말레이시아(93.7%)', '태국(89.4%)', '일본(89.3%)', '중국(89.0%)', '싱가포르(88.3%)', '홍콩(86.5%)' 등 아시아 국가들이 '독일(65.6%)', '영국(67.8%)', '프랑스(76.0%)', '호주(76.5%)', '미국(79.5%)', '캐나다(83.7%)' 등 구미주 국가들에 비해 쇼핑 경험 비율이 높았다.



〈그림 3-22〉 거주국별 쇼핑 비율

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

방한 목적별로 '여가/위락/휴가(95.1%)'와 '친구/친지 방문(90.8%)' 목적 외래객의 쇼핑 경험 비율이 특히 높았으며, '사업 또는 전문 활동(75.3%)' 목적의 방문객은 쇼핑경험이 상대적으로 낮았다.



〈그림 3-23〉 방한 목적별 쇼핑 비율

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

○ 쇼핑품목

가장 많이 구입한 쇼핑 품목은 '식료품(51.6%)'이며, 그 다음으로 '의류

(34.9%)', '김치(34.1%)', '액세서리(28.4%)', '향수/화장품(26.9%)', '인삼/한약재(23.4%)', '담배(18.9%)', '술(18.0%)'의 순으로 나타났다.

2004년과 비교해서 '액세서리(26.1%→28.4%)', '향수/화장품(25.4%→26.9%)', '인삼/한약재(20.7%→23.4%)'의 구입 비율은 다소 증가한 반면, '의류(37.3%→34.9%)', '담배(21.6%→18.9%)', '술(19.1%→18.0%)'은 다소 감소하였다.

〈표 3-39〉 연도별 쇼핑품목

(단위 : %)

구분	2005년	2004년	2003년	2002년
식료품	51.6	51.9	41.2	45.9
의류	34.9	37.3	41.7	42.8
김치	34.1	34.5	34.0	39.6
액세서리	28.4	26.1	23.5	22.8
향수, 화장품	26.9	25.4	23.4	22.7
인삼, 한약재	23.4	20.7	23.4	20.5
담배	18.9	21.6	21.8	21.6
술	18.0	19.1	18.9	15.9
전통 민예품	16.2	15.9	15.9	16.3
신발류	15.6	14.4	18.2	18.5
피혁제품	14.7	15.6	17.0	21.1
인형, 장난감, 게임기	12.9	13.2	15.2	14.0
서적, 잡지, 문구류	11.2	10.4	10.7	9.9
보석류	9.4	9.8	10.1	9.6
전자, 전기제품	6.7	7.7	8.2	5.1
실크, 섬유류	6.7	6.2	7.0	6.3
시계	6.5	6.0	9.8	7.7
자기, 도자기	6.2	6.6	8.2	8.9
기타	12.1	9.8	11.4	7.1

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』.

거주국별로 쇼핑품목을 살펴보면, '일본'은 '식료품(67.1%)', '김치(47.6%)', '중국'은 '인삼/한약재(49.1%)', 향수/화장품(38.1%)', '담배(37.6%)'에 대한

구매가 많았다. '말레이시아(56.1%)', '대만(55.2%)', '태국(57.9%)'을 비롯한 아시아 국가들은 '인삼/한약재' 구입 비율이 상대적으로 높았다. 한편, '캐나다', '러시아'는 '의류(캐나다:46.8%, 러시아:57.2%)'와 '술(캐나다:29.5%, 러시아:32.3%)'을 상대적으로 많이 구입한 것으로 나타났다.

〈표 3-40〉 거주국별 쇼핑품목

(상위10위, 단위 : %)

구분	사례수	식료품	의류	김치	액세사리	향수, 화장품	인삼 한약재	담배	술	전통민예품,칠기, 목각제품	신발류
전체	(8,552)	51.6	34.9	34.1	28.4	26.9	23.4	18.9	18.0	16.2	15.6
일본	(3,803)	67.1	28.6	47.6	26.0	31.3	11.1	19.1	17.3	11.4	12.5
중국	(1,101)	45.7	30.8	21.7	30.2	38.1	49.1	37.6	20.3	21.8	11.6
홍콩	(250)	63.0	37.4	30.6	31.6	31.9	45.0	9.8	7.2	19.5	13.7
싱가포르	(124)	47.0	48.5	30.4	37.7	24.1	44.9	5.1	8.2	15.1	22.2
대만	(584)	63.5	35.9	55.2	36.0	19.4	55.2	11.8	13.7	19.4	9.9
호주	(84)	29.9	42.4	9.3	24.5	17.6	10.4	14.1	24.3	15.9	18.9
태국	(175)	39.9	50.9	22.3	18.5	28.4	57.9	11.8	15.9	13.6	33.7
미국	(732)	30.4	46.5	16.8	32.4	12.8	9.5	11.1	19.5	23.6	23.1
캐나다	(126)	29.9	46.8	11.8	27.8	16.6	16.3	12.9	29.5	26.8	23.1
영국	(84)	25.9	39.4	13.1	27.0	16.5	10.3	15.1	25.7	16.7	14.3
독일	(85)	22.3	30.5	13.2	27.1	12.8	16.9	17.8	19.9	12.0	15.0
프랑스	(59)	18.1	26.4	12.1	22.3	13.1	21.7	25.6	17.3	23.7	19.8
러시아	(214)	27.7	57.2	22.7	28.2	35.1	21.2	19.4	32.3	25.2	33.4
말레이시아	(159)	46.6	46.6	35.6	49.7	20.3	56.1	6.4	17.2	10.2	22.0
중동	(51)	29.8	35.0	13.0	7.8	7.5	8.9	7.8	16.7	32.9	25.0
기타	(922)	23.5	41.1	11.8	26.2	15.9	19.2	15.9	18.3	18.0	20.0

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

○ 쇼핑장소

'공항면세점' 이용은 계속 증가 추세(52.4%→56.4%→57.6%)를 보이는 반면, '이태원 시장'은 점차 감소(16.0%→14.4%→12.5%) 추세를 보이고 있다.

쇼핑 장소는 '공항면세점'이 57.6%로 가장 높았고, 다음으로 '백화점(41.9%)', '동대문 시장(30.6%)', '시내 면세점(28.0%)', '남대문시장(27.4%)' 등의 순이었다.

〈표 3-41〉 연도별 쇼핑장소

(단위 : %)

구분	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.
※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』.

국가별로 살펴보면, '일본'은 '시내면세점(41.2%)', '중국'은 '공항면세점(73.6%)' 이용이 상대적으로 높게 나타났다. 한편, '대만(61.7%)', '싱가포르(57.7%)', '태국(53.1%)'은 '동대문시장'에서, '미국(35.3%)'과 '캐나다(32.5%)'는 '이태원시장'에서 쇼핑을 한 비율이 상대적으로 높았다.

〈표 3-42〉 거주국별 쇼핑장소

(단위 : %)

구분	사례수	공항 면세점	백화점	동대문 시장	시내 면세점	남대문 시장	할인점	이태원 시장	기타
전체	(8,496)	57.6	41.9	30.6	28.0	27.4	15.3	12.5	13.8
일본	(3,775)	55.5	45.2	22.7	41.2	29.1	12.7	6.0	17.9
중국	(1,092)	73.6	42.4	33.5	29.4	20.9	11.0	4.5	6.8
홍콩	(251)	43.8	50.2	40.9	17.9	36.9	15.7	20.7	12.4
싱가포르	(124)	52.6	54.1	57.7	19.5	40.9	26.1	19.2	6.0
대만	(577)	56.6	33.1	61.7	30.9	14.7	14.4	3.5	9.4
호주	(84)	53.4	35.9	31.0	5.2	25.5	16.5	22.2	16.8
태국	(174)	51.4	46.8	53.1	18.5	46.6	32.6	34.3	3.4
미국	(729)	45.1	31.0	29.3	8.2	28.0	16.4	35.3	20.8
캐나다	(125)	57.3	38.1	33.9	5.3	28.8	20.7	32.5	20.1
영국	(84)	69.0	35.2	23.6	7.9	18.1	24.7	15.5	13.8
독일	(84)	62.1	42.1	22.8	3.1	28.7	20.2	18.9	11.2
프랑스	(58)	68.9	35.7	20.1	7.3	20.6	20.1	13.4	14.3
러시아	(209)	58.6	40.2	40.9	10.6	38.8	18.3	22.4	3.7
말레이시아	(159)	74.3	57.2	60.0	14.9	36.8	20.3	24.8	3.6
중동	(51)	53.7	43.1	29.6	13.2	36.8	11.9	39.7	11.1
기타	(920)	58.4	36.5	24.2	9.4	24.4	21.6	19.2	9.6

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

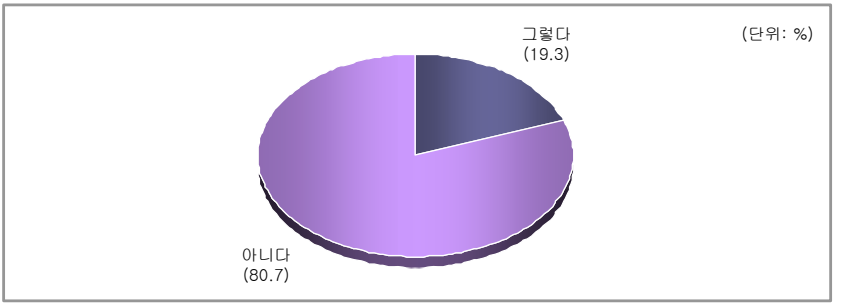
▶ 서울마케팅의 시사점

첫째, 이태원 상권 쇠퇴에 대한 원인 분석과 장소마케팅 기획이 필요하다.

둘째, 한류붐으로 일본 및 동남아지역의 식료품에 대한 관심이 높아졌으므로, 마케팅에 음식관련 이벤트를 넣을 필요가 있다.

⑦ 한국이외 다른 나라 방문여부

이번 한국 방문에서 '한국 이외에 다른 나라도 들렀거나 들를 예정'이라고 응답한 외래객은 19.3%였고, '한국만 방문'한다고 응답한 비율은 80.7%였다.



〈그림 3-24〉 한국이외 다른 나라 방문여부

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

▶ 서울마케팅에의 시사점

외국관광객의 대부분이 한국 방문만으로 그치고 있어 인접국가와 연계된 패키지 관광상품 개발 및 홍보가 필요한 것으로 분석된다. 따라서 동북아공동관광협력 마케팅 전략 개발 및 남북한 공동관광마케팅을 추진할 필요가 있다.

⑧ 외래 관광객의 한국여행에 대한 평가

각 항목별 평가에서는 '공항 시설(4.18점)', '공항 서비스(4.03점)', '사람들의 친절성(4.03점)'에 대한 만족도가 4점 이상으로 특히 높았다.

반면, '숙박 요금(3.70점)', '식당 가격(3.68점)', '쇼핑 상품 가격(3.56점)' 등 물가관련 항목과 '관광정보 입수(3.67점)'는 상대적으로 낮은 평가를 받았다.

〈표 3-43〉 한국여행에 대한 항목별 평가

(단위 : %)

구분	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	

※ 자료 : 한국관광공사, 『2005년 외래관광객실태조사』,2006.

▶ 서울마케팅에의 시사점

첫째, 원화강세에 따른 가격경쟁력 열세는 도시정부가 정책적으로 관리할 수 있는 수단을 갖고 있지 않으므로, 관광정보제공에 적극적인 노력이 필요하다. .

둘째, 한류를 컨셉으로 한 원소스- 멀티유즈 전략으로 인터넷 배너 광고와 일인매체인 블로그 등의 다양한 매체를 통한 메시지 전달 및 컨텐츠 서비스 강화에 역점을 둔 마케팅을 강화할 필요가 있을 것이다.

셋째, 중국, 일본, 미국 등의 주요국의 위치기반 관광정보시스템(LBS)을 이용하여 웹 기반을 넘어선 모바일 서울관광정보 서비스를 제공할 필요가 있다.

넷째, 한류 확산을 위한 한류 드라마 및 영화촬영지 소개 및 프로모션을 위한 사이트 구축 및 컨텐츠 내실화가 필요하다.

다섯째, 한국어 교육 및 한국음식문화 소개 등 고객의 니즈에 부합하는 다양한 컨텐츠 제공 프로그램이 필요하다.

여섯째, 문화관광부, 한국관광공사, 타 지자체 및 민간과 연계한 해외 홍보 네트워크 구축을 위한 “외국어 허브넷 구축”에 적극 참여하여 정보를 제공할 필요가 있다.

일곱째, 방한 외국인들에 대한 언어 소통 불편해소를 위한 다각적인 노력이 필요하다. 사단법인 한국BBB(Before Babel Brigade : 휴대전화를 통한 언어·문화 봉사단)는 현재 17개 외국어에 능통한 2천 5백여 명의 지식인들이 참여, 자신들의 휴대전화를 통해 외국인들에게 통역서비스를 제공하고, 국제행사성공개최를 지원하고 있는데 이들과 서울시의 업무협약을 통해 통역을 지원하고, 홍보책자를 배포할 수도 있을 것이다.

(5) 서울 방문객유치 마케팅을 위한 SWOT 분석

〈표 3-44〉 서울 방문객유치 마케팅을 위한 SWOT분석

강점 요인(Strength)	약점 요인(Weakness)
▪ 600년 고도로서의 유서깊은 도시 ▪ 과거와 현재가 공종하는 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 방분하고자 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 중국관광객[28]이 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

28) 최근 한·중·일·러를 중심으로 한 동북아 지역이 세계 주요 경제 블럭으로 등장하면서, 관광시장 또한 경제성장을 바탕으로 고속성장 초기단계에 진입하고 있어 역내·외 관광수요와 공급이 급증할 것으로 전망되고 있다. 중국은 경제의 급성장과 소비의 고급화, 세계관광기구(WTO)가입에 따른 개방정책 확대에 기초하여 해외관광객수가 급증하고 있으며, 2008년 북경올림픽 개최 이후에는 중국인의 해외여행 전면 자유화가 예상되는 등 중국정부의 개방정책 확대에 따른 중국인 관광객이 급증할 전망이다. 2004년 기준 방한 중국인 관광객 수는 약 62만 명으로 2000년에 전체 방한시장의 3위였던 중국시장은 2001년에 2위의 자리로 도약한 이래 2004년에도 제2위의 자리를 지켰다. 그러나 이러한 동북아 관광시장의 확대는 우리나라 관광산업에 많은 기회요인과 함께 위협요인도 안겨 주고 있다. 현재 동북아 지역 주요 국가 중 가장 많은 외래관광객이 방문하는 국가는 중국이다. 2004년 중국을 방문한 외래관광객은 약 4,200만 명으로 세계 4위의 관광 방문국으로 성장하였다. 중국은 2003년 SARS의 영향으로 외래관광객이 감소하였다가 2004년 26.7% 성장하면서 빠른 회복세를 보이고 있다. 중국 다음으로 많은 관광객이 방문하는 국가는 홍콩이다. 2004년 2,200만 명의 외래관광객을 유치한 홍콩은 최초로 World's Top 10 Tourism Destination으로 선정되었으며 2005년 9월에 홍콩 디즈니랜드의 개장으로 그 파급효과는

3. 산업·투자 유치 환경 및 여건

동북아 경제의 허브로서 서울시가 경쟁력을 확보하기 위해서는 고부가가치를 창출할 수 있는 혁신 산업을 전략적으로 선택하여 집중 육성하고 이에 대한 홍보와 마케팅에 일관성을 유지할 필요가 있다. 서울시의 투자유치 마케팅을 위한 전략 수립을 위해의 R&D, 금융, 컨벤션 산업을 중심으로 그 경쟁력은 어느 정도인지를 살펴보도록 한다.

⑴ 서울시의 전체적인 산업 기반환경

서울시가 부가가치가 높은 산업부문에 있어 투자유치를 위한 국제적 경쟁력을 확보한 도시가 되기 위해 갖추어야 할 필수조건인 시장요소, 인적자원, 정부정책, 사업 환경, 삶의 질과 관련한 기반 항목들에 있어서의 현황에 대해 살펴보면 다음과 같다.

더욱 클 것으로 예상된다. 한편 상대적으로 외래관광객 유치에 소극적이던 일본도 '관광입국 Action Plan' 등의 적극적인 유치정책을 추진하여 2003년부터는 우리나라보다 많은 외래관광객을 유치하고 있는 실정이다. 이렇게 중국, 홍콩, 일본 등 주변국 관광시장이 급속도로 성장·확대되면서 경쟁이 심화되고 있지만, 우리나라는 관광인프라의 부족, 관광객의 높은 여행비용 등으로 아시아 지역의 주요 경쟁국과 비교해 가격경쟁력이 뒤떨어지고 있는 실정이다. 한국과 일본은 2005년을『한·일 공동방문의 해』로 지정하고, 관광교류 및 국제행사 공동 개최 등의 국제친선의 노력을 기울이고 있으나 최근 일본의 독도 영유권 주장 및 역사교과서 왜곡 등이 문제화 되면서 일본인 관광객의 증가폭이 둔화될 우려가 있다. 한편 한류 붐으로 인한 중국이나 일본의 방한관광객의 증가추세는 당분간 지속될 전망이나, 중국인의 비자발급 절차 문제와 일본정부의 홍콩 무비자 입국조치로 인하여 방한시장의 잠식이 우려되고 있다. 결론적으로 동북아 시장을 둘러싼 관광시장의 팽창과 이에 따른 각국의 경쟁이 치열해짐에 따라, 동북아 시대를 준비하고 국제환경변화에 대응하기 위해 진정한 비교우위를 점할 수 있는 우리다운 것, 우리다운 것, 즉 한국다운 것의 고급화를 추구해야 하며, 관광 편의성을 높이기 위한 출입국 절차, 국제관광 교통체계 및 관광기반시설의 개선의 노력이 그 어느 때보다 요구되는 시점이다(문화관광부, 『2005년 관광동향에 관한 연차보고서』, 2005.pp.10-11.)

〈표 3-45〉 서울시의 고부가가치 산업 투자유치를 위한 기반현황

분류	항목	현황	도시마케팅에의 시사점
시장 요소	수도권 내 다국적 기업 공장의 수	- 경쟁도시에 비해 절대 열세[29]	- 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[30]	
	소비자 특성	-하쿠호도에서 전세계 25개 도시의 소비자를 대상으로 라이프스타일 특성을 조사한 결과, 서울의 소비자들은 혁신과 자기실현을 지향하는 성향이 강하게 나타남[31]	
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[32]	
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.	

※ 자료 : 서울시정개발연구원, 노무라종합연구소, 『세계도시 서울은 가능한가 : 동아시아 6대도시(서울, 동경, 홍콩, 북경, 상해, 싱가폴)비교분석』, 서울시정개발연구원, 2003.을 참고하여 재구성.

(2) R&D 중심지로서의 서울시의 경쟁력 현황

서울은 동경, 상해, 북경에 비해 R&D 센터로서의 역량이 부족한 상태에 있으나, 국내 기업의 경쟁력과 하이테크 제품 생산, 특허 등에서 어느 정도 경쟁력을 발휘할 여지가 있는 것으로 나타났다. 또한 R&D센터로서 서울이 가지는 메리트는 서울 시민의 높은 IT활용도(High IT Literacy)와 유행에 민감한 특성 등 테스트 베드로서 충분한 기반을 갖추고 있다는 점을 들 수 있다.

29) 2003년을 기준으로, R&D 센터를 갖출 수 있는 업종[1)]을 기준으로 Fortune 500대 기업 중 상위 100대 기업의 각 도시별 진출 현황을 살펴보면, R&D 센터를 가장 많이 보유하고 있는 도시로는 북경으로 조사되었으며, 서울에 R&D 거점을 설치하고 있는 외국계 기업은 없는 것으로 나타났다.

30) 2003년을 기준으로 서울은 경쟁력 있는 한국기업들의 본거지로, Forbes의 Global 2000 List에 포함된 기업들의 국가별 분포에서 일본을 제외하고는 아시아 지역에서 한국기업은 모두 55개로 가장 많은 회사가 포함되었다.

31) 한국시장은 일본, 타이완, 홍콩과 함께 고급시장으로 분류되고 있으며 제품의 질에 대한 소비자 요구 수준이 높은 것으로 알려져 있는데, 한국의 다품종 소량생산에 적합한 시장구조 하에서 정서적 공감대를 갖는 동남아에 아이디어 공급처로서의 의미가 크며, 한국에서 개발된 제품이 싱가포르나 홍콩으로 수출되는 경우가 많다.

32) 2003년 국제경영개발원(IMD, International Institute for Management Development)의 조사에 따르면, 서울은 국제경험을 가진 인력 측면에서 경쟁력이 있다. 이는 기업 경영진의 국제 경험에 대한 IMD 조사에서도 홍콩과 싱가폴에 이어 세 번째로 해외경험이 많은 것으로 평가되었다. 또한, 향후 해외 인적 네트워크의 잠재적 척도라고 할 수 있는 유학생의 수에서도, 아시아 지역에서는 중국에 이어 2위를 차지하였으며, 중국과는 달리 대부분의 해외경험 인력은 서울에서 자리를 잡는 장점을 갖고 있다.

〈표 3-46 〉 경쟁도시들과의 R&D부문 경쟁력 평가

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.
※ 자료 : 서울시정개발연구원, 노무라종합연구소, 『세계도시 서울은 가능한가 : 동아시아 6대도시(서울, 동경, 홍콩, 북경, 상해, 싱가폴)비교분석』, 서울시정개발연구원, 2003, p.48 표 재인용.

이미 산업과 과학영역에서 오랜 역사와 높은 경쟁력을 가진 동경의 경우 많은 지표에서 우위를 점하고 있음은 쉽게 예상할 수 있는 결과이나, 북경이나 상해와 같은 도시에 존재하는 높은 수준의 R&D 환경은 R&D중심지로서 서울에 새로운 경쟁요인이 되고 있다.

동경은 하이테크 제품 생산과 국내기업 경쟁력에서 충분한 수요요소를 가지고 있으며, 자원요소에서도 타의 추종을 불허하지만, 국내 기업이 주도하는 R&D 센터가 집중되어 있지는 않다.

상해와 북경은 다국적 기업의 생산기지 및 외국계 R&D 센터의 입지측면에서 높은 경쟁력을 가지고 있다. 인적자원 및 연구개발 비용 측면에서도 일본과 대등한 수준이다.

<표 3-47> 서울시의 R&D 중심지로서의 현황

분류	항목	현황	서울 경쟁력	1위 도시	도시마케팅에의 시사점
시장 요소	하이테크 기업의 비율(수출품 중 하이테크 제품 비율)	수출품 중 하이테크 제품의 비중이 30%에 달함	2위	동경	- 하이테크 제품 수출에 대한 세제 지원 등 정책적 지원 필요 -국가적으로 기업의 연구비에 대한 조세감면 강화 등의 조치 필요, - 서울시 차원에서 대기업과 연계된 R&D 센터의 구축 전략 마련 시행
	등록특허수/주민 당 특허수	일본에 이어 두 번째로 많음.	2위	동경	
	GDP 대비 총 연구비	일본과 비슷, 북경의 절반수준	3위	북경	
인적 자원	이공계 석사/박사 수	일본과 중국에 비해 크게 떨어짐	3위	동경	- 산학연 연결고리 강화, 외국기업 유인장치 마련 - 이공계 석·박사 과정 진학자에 대한 생활비 지급 등 국가차원의 지원방안 마련, 이공계 연구에 대한 지원 강화
	인구대비 연구원 수	일본과 싱가폴보다 낮은 수준임.	3위	동경	
	기술자와 연구자의 기초연구수준	일본 및 중국에 비해서도 뒤쳐짐.	3위	동경	
정부 정책	지적재산권 관리 정책	중국과 함께 가장 지적재산권 관리가 안 됨.	4위	동경	- 국가 차원에서 지적재산권 보호 관련 법률에 따른 단속 및 처벌 강화하여 지적재산권 적극 보호
사업 환경	비즈니스에 있어서 인맥의 중요성	중국 다음으로 인맥이 중시됨.	4위	싱가폴	- 외국계 기업들이 함께 참여할 수 있는 정기적인 업종별 모임 활성화

※ 자료 : 서울시정개발연구원, 노무라종합연구소, 『세계도시 서울은 가능한가 : 동아시아 6대도시(서울, 동경, 홍콩, 북경, 상해, 싱가폴)비교분석』, 서울시정개발연구원, 2003.을 참고하여 재구성.

▶ 서울마케팅에의 전략적 시사점

기업의 혁신활동이 양질의 연구개발 환경과 함께 외부 소비자 시장에 의존하는 바가 크다는 점에서, 까다로운 고객과 기술 집약성이 높은 하이테크 기업의 발전은 향후 서울시가 R&D의 중심지로 부상하기 위한 잠재력이 있음을 나타낸다.

다각적인 지원을 통해 이러한 강점을 강화 시켜나가야 할 것이다.

연구개발의 성과가 생산이나 유통과 같은 기업의 다른 영역과 긴밀하게 연계되고 지속적으로 환류 될 수 있어야 한다. 산학연 협력과 연계를 촉진할 수 있는 제도적 지원책 강구는 이러한 쟁점과 밀접하게 연관되어 있다. 서울 전략산업과 관련한 산학연 협력 사업에 대한 마케팅에 포커스를 맞추어야 할 것이다.

R&D센터 구축 전략에 있어 정보통신 관련 Global Leadership을 가지고 있는 국내 기업들이 주도를 하고, 국내외의 관련 기업들이 참가하는 방향으로 이끌어나가도록 해야 할 것이다.

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 할 것이다.

⑶ 금융 중심지로서의 서울시의 경쟁력 현황

금융 부문에 있어서 동경은 아시아의 다른 도시들에 비해 금융시장 규모 면이나, 금융시장 대외개방 정도에 있어서 압도적 우위를 나타내고 있다.

<표 3-48> 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.
※ 자료 : 서울시정개발연구원, 노무라종합연구소, 『세계도시 서울은 가능한가 : 동아시아 6대도시(서울, 동경, 홍콩, 북경, 상해, 싱가폴)비교분석』, 서울시정개발연구원, 2003, p.62 표 재인용.

동경은 거의 절반 정도의 지표에서 수위를 나타냄으로써 국제금융중심지로서의 면모를 보여주었다. 도시의 경쟁력에서 선발입지가 갖는 이익을 고려해 볼 때, 이는 매우 중요한 강점이긴 하지만 최근의 상대적 침체에 비추어 볼 때, 절대적 조건이라고 볼 수만은 없다.

싱가폴과 홍콩 등이 오랫동안 효율적인 정부정책, 적절한 사업환경 조성, 생활의 질 개선을 통해 금융중심지로서의 상당한 전략적 우위를 갖추어가고 있는 것은 금융중심지 서울에 상당한 시사점을 던져주고 있다.

반면, 북경이나 상해의 경우 금융중심지로서의 전략적 우위를 찾아보기 힘들다. 그렇지만 최근 저렴한 입지조건과 정부 주도의 푸동 일대 경제특구전략 등 금융중심지로 발돋움하기 위한 적극적인 전략을 모색하고 있는 점은 지정학적 조건과 관련하여 서울의 금융중심지 전략이 고려해야 할 중요한 요소이다.

서울의 경우 각 지표에 따라 수위에서 최하위에 이르기까지 다양한 스펙트럼에 걸쳐 있는 것으로 조사되었다. 따라서 현재의 조건으로는 금융중심지로서의 잠재력을 가늠하기 힘든 것이 사실이지만, 그 강점과 약점에 비추어 볼 때 다양한 가능성을 고려해 볼 수 있을 것이다.

<표 3-49> 서울시의 금융 중심지로서의 현황

분류	항목	현황	서울 경쟁력	1위 도시	도시마케팅에의 시사점
시장 요소	개인금융자산규모 기업여신 규모 주식·채권 발행규모	기업여신규모는 일본과 중국에 크게 못미치나, 개인금융자산규모와 주식, 채권발행규모에서는 일본을 제외한 타 국가에 비해 경쟁력이 떨어지지 않음	2위 3위 3위	일본 일본 일본	- 금융부문 경쟁력 제고를 위해서는 우선 금융상품에 대한 규제 정비가 필요 - 금융상품 규제방식을 포지티브 리스트방식에서 금지하고 있는 것을 제외한 모든 상품을 제공할 수 있는 네가티브 리스트 방식으로 전환하여 규제의 예측가능성을 높이도록 해야 -개인투자자들이 보다 다양한 금융투자 상품과 많은 영역의 위험자산에 관한 유용한 정보를 입수할 수 있는 환경을 조성토록 국가 차원의 노력이 필요 - 현재 지나치게 높은 은행의존도를 낮추고, 기능을 제대로 갖춘 채권시장과 증권시장을 육성하여 균형잡힌 금융시장구조를 조성 - 외국인 투자자 및 외국계 펀드 유입을 촉진하기 위한 정책 마련
	국제채권 발행규모	일본은 한국의 10배에 가까운 규모이며, 홍콩의 규모 역시 한국보다 큼.	3위	동경	
	금융업체 진출현황	홍콩이 가장 앞서며, 서울은 가장 뒤쳐짐	2위	동경	
	증시 상장 외국기업 수	한국에는 상장된 외국기업이 없음[33]	2위	동경	
	FDI 규모	중국과 홍콩의 규모가 한국보다 큼	3위	북경	
	GDP	자리벅인 중심지가 되기에는 국내 GDP 규모가 상대적으로 너무 작음	3위	일본	
	기관투자자 자산규모	한국은 일본의 1/17 규모에 불과함	2위	일본	
	M&A 시장	국내시장에만 한정할	4위	일본	

	활성화 정도	경우 매우 작음			
	금융시장의 다양성	중국을 제외한 타 경쟁 도시에 비해 뒤떨어지는 편임	4위	홍콩	
인적 자원	재무전문가 풀(pool)	현재의 싱가폴과 홍콩의 인력이 언제든지 상해로는 이동 할 수 있다는 점을 고려한다면, 실질적인 서울의 경쟁순위는 바닥권임.	4위	싱가폴	- 외국의 자산관리전문가, 투자전문가 등 재무전문가들을 유인하기 위한 시책들을 시행할 필요가 있음. 이 시책들은 외국인 생활환경 개선을 위한 조치들과 병행되어야 함. - 국제금융관련 자격증 취득을 지원하기 위한 프로그램 개설 및 지원 방안을 마련할 필요가 있음.
	전문인력양성 기관의 수	싱가폴이 매우 앞서있는 상태임	3위	싱가폴	
정부 정책	은행관련 규제	규제가 많고 인허가에 많은 시간이 소요됨	4위	홍콩	- 시중은행의 안전성과 건전성을 제고하여 국제적 경쟁력을 갖출 수 있도록 유도함.
	중앙은행의 정책적정성	일본을 제외한 타 국가에 뒤쳐짐	4위	싱가폴	
사업 환경	오피스 렌트 비용	홍콩과 비슷한 수준으로 상해나 북경, 싱가폴에 비해 경쟁력이 떨어짐	4위	상해	- 아시아개발은행(ABD), 국제결제은행(BIS), 국제금융공사(IFC), 국제투자보증기구(MIGA), 세계은행 등 국제금융기구에 대한 유치노력을 강화해야 함.
	국제금융기구의 수	극히 적음	6위	동경	
	외환보유고	안정적인 수준을 유지하고 있음	3위	싱가폴	

※ 자료 : 서울시정개발연구원, 노무라종합연구소, 『세계도시 서울은 가능한가 : 동아시아 6대도시(서울, 동경, 홍콩, 북경, 상해, 싱가폴)비교분석』, 서울시정개발연구원, 2003.을 참고하여 재구성.

33) 최대 증시인 미국 뉴욕증권거래소와 나스닥엔 각각 450개, 330개의 외국 기업이, 일본의 도쿄증권거래소와 오사카증권거래소에도 각각 28개, 1개씩의 외국 기업이 상장돼 있는 것과는 크게 대조된다(2006년 2월 27일 세계일보 경제면 [거래소 내달 3일 개설 50돌]시가총액 700조… 세계 15위로 "우뚝" 제하 기사에서 인용).

▶ 서울마케팅에의 전략적 시사점

시장환경은 다른 영역과 비교해 볼 때, 제한적이나 금융중심지가 되기 위한 일정한 조건은 갖추었다고 볼 수 있다. 그러나 M&A활성화나 금융시장의 다양성 등 선진 금융시스템 도입이 중요한 과제라는 점은 여전히 강조되어야 할 것이다.

인적자원과 관련하여 금융의 국제화를 수용할 수 있는 전문 인력이 부족한데, 이를 개선할 수 있는 금융 교육 인프라 및 시스템 확보에 내실을 기해야 할 것이다.

회계투명성이나 외환관리 및 금융규제 등 정부정책과 관련한 대부분의 지표가 중하위 수준을 나타내고 있다는 점에서 규제완화를 위한 제도적 개선이 요망된다.

사업환경은 정보통신 인프라와 같은 일부 지표를 제외하고는 대부분 하위 수준을 기록하고 있는데, 이에 대한 적극적인 대책이 요구된다. 특히 금융기관의 입지조건, 국제적 접근성, 접객 시설 등의 약점은 시급히 해결해야 할 과제라고 생각된다.

서울시에서 금융사업을 전략 사업으로 지정하고, 직접 금융활동과 금융서비스가 유기적으로 결합된 금융 클러스터를 육성할 필요가 있다.

지역별 전략으로 도심에 국제금융도시의 중심기능을 수행하는 종합금융지구를 조성하고, 여의도에 증권거래소 중심의 금융관련 서비스업을 집중시키며, 강남은 제2의 종합금융중심지로 육성한다.

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 있다.

⑷ 컨벤션 중심지로서의 서울시의 경쟁력 현황

전세계적으로 도시활성화의 새로운 패러다임으로 컨벤션 유치를 활성화하고 있다. 컨벤션은 그 자체가 고부가가치 신산업으로, 서울의 경우 월드컵 등 국제교류의 활성화, 문화적 활기, 관광산업의 확대 등이 주요 추세가 되어 컨벤션 활성화가 주용한 전략 타겟으로 부상하고 있다.

<표 3-50> 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.
※ 자료 : 서울시정개발연구원, 노무라종합연구소, 『세계도시 서울은 가능한가 : 동아시아 6대도시(서울, 동경, 홍콩, 북경, 상해, 싱가폴)비교분석』, 서울시정개발연구원, 2003, p.90의 표 재인용.

현재 서울의 국제회의 개최 빈도는 아시아에서 2번째로 많은 수준이나, 인프라는 가장 열악한 것으로 나타났다. 컨벤션 중심지가 되기 위해서는 단기적인 정책효과가 아닌, 장기적인 관점에서 컨벤션 인프라의 확충에 집중할 필요가 있다.

서울의 경우는 시장요소 외에, 인적자원요소가 상대적으로 강점이 있는 것으로 나타났는데, 사업환경 요소는 매우 낮은 수준을 보이고 있고, 생활의 질 측면에서도 저조한 수준으로 나타났다.

<표 3-51> 서울시 컨벤션 중심지로서의 현황

분류	항목	현황	서울 경쟁력	1위 도시	도시마케팅에의 시사점
시장 요소	컨벤션 개최 빈도	싱가폴과 함께 가장 앞서 나가고 있음	2위	싱가폴	- 컨벤션중심지 추진에 있어서는 관광활성화가 필수적이므로, 관광자원 개발 및 지원 정책을 병행할 필요가 있음 - 혁신지향적인 소비자 기반을 활용할 수 있도록 서울시 차원에서 첨단산업관련 컨벤션을 적극적으로후원하고 추진할 필요가 있음.
	도시인접공항 이용 외국인 입국자 수	동아시아 지역에서는 가장 유리한 고지를 선점하고 있음	3위	홍콩	
	소비자 특성	혁신지향 및 자기실현지향 소비자의 비율이 아시아 지역에서 가장 높음	1위	서울	
인적 자원	전문적인 국제회의 기획자(Congress organizer)의 수	국내에는 거의 전무한 것으로 파악되고 있음	3위	홍콩	- 국제회의 공인자격 획득업체에 대한 지원 및 국제회의 기획자의 국내진출을 정책적으로 장려함. - 국제회의 기획자격증 소지자와 국제 컨벤션과의 연계서비스를 서울시 차원에서 추진함으로써 국제회의 기획자격증 소지자에 대한 간접적 인센티브를 제공함.
	국제회의 동시통역자 수	타 도시에 비해 부족한 편임	3위	북경	
사업 환경	호텔 수	절대적으로 부족함	5위	동경	- 컨벤션 산업의 경쟁력을 높이기 위해서는 다양한 등급의 호텔을 확보하는 것이 필수적이므로, 산업적인 관점에서 이해하고, 호텔 건립에 대한 서울시의 규제를 완화하고 지원방안을 강구하도록 함.
삶의 질	대기오염도	싱가폴, 동경 수준에 많이 뒤떨어짐	3위	일본	- 공해방지를 위한 차량운행 규제 등을 통해 대기오염을 최소화함. - 외국인 전용 생활·문화안내 게시판을 운영하고, 외국인 생활정보잡지 발행 등을 통해 외국인들이 쉽게 서울생활에 적응하고, 문화생활을 향유할 수 있도록 함. - 외국인에 대한 인터넷 포털서비스 지원, 인터넷 커뮤니티 형성 지원 등을 통해 실시간으로 외국인의 불편사항을 확인하고 상호의견을 교류할 수 있는 기회를 확대함.
	쇼핑의 매력	싱가폴, 동경에 뒤떨어짐	3위	홍콩	
	외국인 커뮤니티의 활성화 정도	전혀 활성화 되어 있지 못함	5위	홍콩	

※ 자료 : 서울시정개발연구원, 노무라종합연구소, 『세계도시 서울은 가능한가 : 동아시아 6대도시(서울, 동경, 홍콩, 북경, 상해, 싱가폴)비교분석』, 서울시정개발연구원, 2003.을 참고하여 재구성.

각 지표에 따라 동북아 6대 도시 모두 일정한 경쟁우위를 점하고 있는 양상을 보이지만, 현재로서 동북지역에서 컨벤션의 절대적 우위를 판단하기는 곤란한 상황이다. 즉, 도시의 역사적 과정과 문화산업적 자산에 따라 특정영역에서 상대적 우위를 보이는 것으로 이해할 수 있다.

또한 기술발전으로 인해 물리적 환경의 차이가 감소하고 있어 고유한 역사문화적인 자산 특히 범죄율, 대기오염도 등을 제외하고는 대부분의 지표가 정성적 특징을 지니는 생활의 질과 관련한 요소들에 대한 중요성은 점차 더 커질 것으로 여겨진다. 따라서 생활의 질 측면에서 홍콩이나 싱가폴의 상대적 우위는 이들 도시들이 가지는 의미 있는 강점이라고 할 수 있다.

▶ 서울마케팅에의 전략적 시사점

장기적으로 컨벤션 중심지로 성장하기 위해서는 주기적인 방문을 이끌어 내기 위한 관광자원 개발이 필수적이다. 이를 위해서는 서울만의 볼거리, 놀 거리의 확충이 선결요건이며, 오사카의 유니버설 스튜디오 유치 등과 같이 국제 집객을 위한 도시차원의 노력도 중요하다. 즉, 레고 랜드 등 국제적인 지명도가 있는 테마파크의 유치, 북한산 등산코스, 한강수변레저공간조성 등 서울에 특화된 관광자원의 개발, 외국인 전용 카지노의 확대 등 범 도시적 차원에서 관광자원 개발전략을 수립할 필요가 있다.

사업 환경 측면에서 국제적 접근성을 증대시키기 위한 적극적인 노력이 필요하다. 그 밖에 호텔 수 등 인프라 측면에서 낮은 경쟁력 등도 민간에 대한 제도적 지원 등을 통해 시급하게 개선되어야 할 사항이다.

국제회의 기획자, 동시통역사, 호텔, 접근성 제고 등의 컨벤션 인프라의 확충은 홍콩, 싱가포르처럼 정부 차원의 전략을 수립하여 추진 할 필요가 있다.

생활의 질 가운데 외국인 및 외국문화에 대한 배타적인 태도는 컨벤션 중심지가 되는 데 상당한 제약요인으로 작용될 수 있으므로, 이를 개선하기 위한 전략적

접근이 취해져야 할 것이다. 적극적인 이벤트와 홍보 등 국제적 개방성을 지향하기 위한 문화활동이 다양하게 전개 되어야 할 것이다.

한국이 강점을 가지는 분야를 중심으로 국제적으로 유명한 전시회를 유치하거나, 새롭게 기획하여 정례적으로 개최할 필요가 있다. 독일 하노버의 세빗(CeBIT), 라스베가스의 추계 컴덱스, 일본의 동경 게임쇼와 같은 국제적인 지명도를 가진 정기적 박람회를 개최할 수 있도록 한다. 특히 한국만의 강점을 살려 IT 및 통신, 온라인 게임 등의 분야에서 정기적인 국제컨벤션을 육성할 필요가 있다.

(5) 산업투자유치 마케팅을 위한 SWOT 분석

<표 3-52> 산업투자유치 마케팅을 위한 SWOT분석

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. 서울의 도시브랜드 Hi-Seoul에 대한 외국인 의식조사

1) 조사개요

본 조사는 한국에서 6개월 이상 거주한 외국인을 대상으로 서울시의 대표적인 도시브랜드 슬로건 “Hi Seoul"에 대한 인지도, 친숙성, 호의성, 실용성, 독특성, 메시지 성격, 도시이미지 대변성 등에 대한 외국인의 전반적인 인식을 파악하여, 향후 서울마케팅 전략 수립에 필요한 기초자료를 수집할 목적으로 기획되었다.

⑴ 조사내용

<표 3-53> Hi-Seoul 도시브랜드 슬로건에 대한 외국인 의식조사 내용

○ “Hi Seoul” 인지도
○ “Hi Seoul” 에 대한 가치평가
  - 친숙하게 느낀다
  - 호의적인 감정을 가지고 있다
  - 실용적인 느낌을 준다
  - 타 브랜드 대비 독특하게 느껴진다
  - 믿음직한 서울의 이미지를 준다
  - 브랜드이미지가 서울 재방문에 동기를 부여해준다.
  - 여러 도시와 비교할 때 서울에서 생활하고 싶다
○ “Hi Seoul” 메시지 성격과 대표성
○ 서울의 대표적인 이미지 혹은 랜드마크(표지)
○ “Hi Seoul” 브랜드는 해외에서 잘 홍보되고 있는지 여부
○ “Hi Seoul” 브랜드가 다른 이름으로 교체되어야 하는지 여부
○ 외국도시의 도시브랜드 인지 내용
○ 서울 홍보 매체 혹은 자료 접촉 여부 및 인지 내용

⑵ 조사설계

<표 3-54> Hi-Seoul 도시브랜드 슬로건에 대한 외국인 의식조사설계

구 분	내 용
조사대상	■ 한국에 거주한지 6개월 이상 되는 외국인 성인 남·여
조사지역	■ 서울, 경기권, 비수도권
조사방법	■ 구조화된 설문지를 활용한 자기 기입식 조사(Self-rated Survey)
표본크기	■ 총 219명
표본오차	■ 95% 신뢰수준에서 최대허용오차는 ±6.6% Point
표본추출	■ 임의할당추출법

⑶ 응답자 특성

<표 3-55> Hi-Seoul 도시브랜드 슬로건에 대한 외국인 의식조사 응답자 특성

구 분		사례 수	단위(%)
전 체		(219)	100.0
성별	남자	(133)	60.7
	여자	(86)	39.3
연령	10대	(8)	3.7
	20대	(123)	56.2
	30대	(51)	23.3
	40대	(24)	11.0
	50대 이상	(13)	5.9
거주지	서울	(161)	73.5
	경기	(39)	17.8
	비수도권	(19)	8.7
국적	유럽	(44)	20.1
	북미	(115)	52.5
	남미	(6)	2.7
	아시아	(33)	15.1
	호주/뉴질랜드	(12)	5.5
	러시아	(4)	1.8
	아프리카	(3)	1.4
	무응답	(2)	0.9
직업	학생	(61)	27.9
	교사/교수	(62)	28.3
	전문직	(35)	16.0
	경영관리	(35)	16.0
	자영업	(2)	0.9
	주부	(1)	0.5
	군인	(8)	3.7
	무응답	(15)	6.8
최종학력	고졸	(21)	9.6
	대졸	(138)	63.0
	대학원 이상	(30)	13.7
	무응답	(30)	13.7

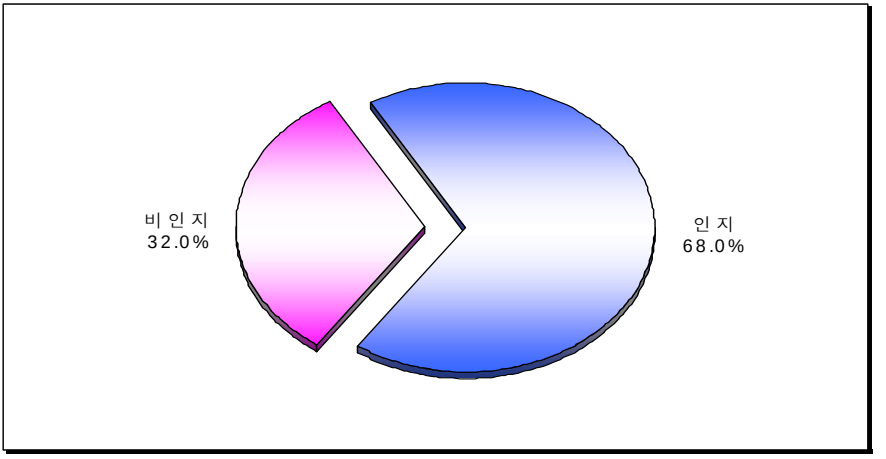
2) 조사결과 및 분석

(1) Hi-Seoul 슬로건에 대한 인지도

- 인지율(Know) 68.0%, 비인지율(Not Know) 32.0%

○ **응답자의** 68.0%**가 서울시 도시브랜드** "Hi Seoul"**을 알고 있는 반면에 비인지율은** 32.0%**로 나타남.**

○ **응답자 특성별로 서울시 도시브랜드** "Hi Seoul"**에 대한 인지율은 거주기간별로 거주기간이 길수록**(1**년**: 58.7%→ 2**년**: 79.4%→ 3**년 이상**: 87.2%), **학력별로 대학원 이상**(80.0%)**에서 상대적으로 높게 나타남.**



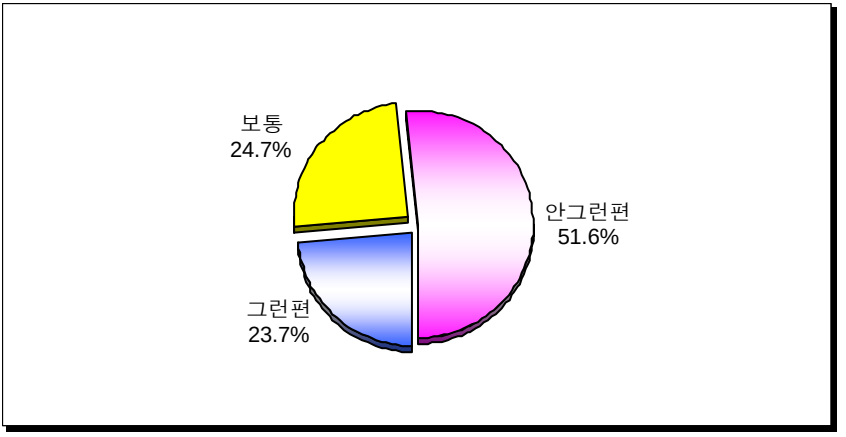
<그림 3-25> Hi-Seoul 슬로건에 대한 인지도

(2) Hi-Seoul 슬로건에 대한 친숙성

- 그렇지 않다(비친숙) 51.6%, 보통 24.7%, 그렇다(친숙) 23.7%

○ 서울시 도시브랜드 "Hi Seoul" 에 대해 친숙하게 느끼는가에 대해 설문한 결과 응답자의 과반수인 51.6%가 "Hi Seoul"에 대해 친숙하게 느껴지지 않는다고(전혀 그렇지 않다: 24.2%+그렇지 않다: 27.4%) 응답한 반면에 친숙하게 느낀다는 23.7%로(그렇다: 15.1%+매우 그렇다: 8.6%) 나타남.
한편으로 보통이라는 응답은 24.7%임.

○ '응답자 특성별로 서울시 도시브랜드 "Hi Seoul" 에 대해 친숙하게 느껴지지 않는다는 응답은 거주기간별로 거주기간이 짧을수록(3년 이상: 29.8%→ 2년: 35.3%→ 1년: 63.0%), 직업별로 교사/교수(60.7%)에서 상대적으로 높게 나타남.



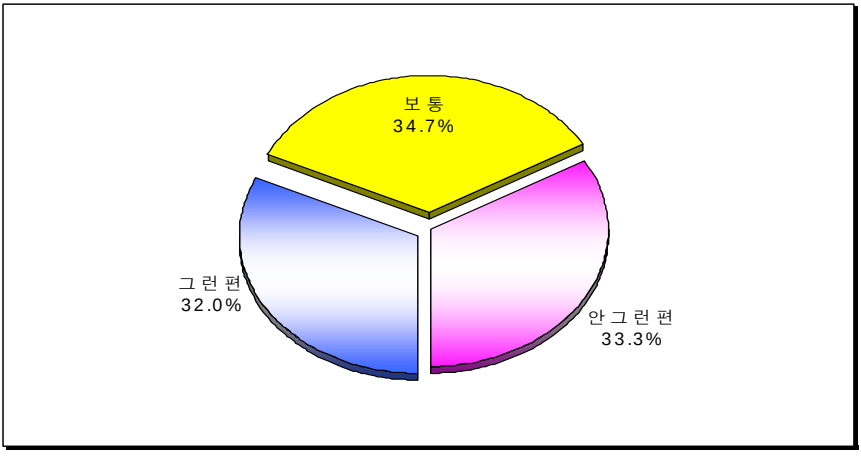
<그림 3-26> Hi-Seoul 슬로건에 대한 친숙성

(3) Hi-Seoul 슬로건에 대한 호감도

- 보통 34.7%, 그렇지 않다(비호감) 33.3%, 그렇다(호감) 32.0%

○ 서울시 도시브랜드 "Hi Seoul"에 대해 호의적인 감정을 가지고 있는가에 대해 설문한 결과 응답자의 33.3%는 "Hi Seoul"에 대해 호의적인 감정을 가지고 있지 않다고(전혀 그렇지 않다: 15.1%+그렇지 않다: 18.2%) 응답한 반면에 호의적인 감정을 가지고 있다는 32.0%로(그렇다: 23.3%+매우 그렇다: 8.7%) 나타남. 한편으로 보통이라는 응답은 34.7%임.

○ '응답자 특성별로 서울시 도시브랜드 "Hi Seoul"에 대해 호의적인 감정을 가지고 있지 않다는 응답은 거주기간별로 거주기간이 짧을수록(3년 이상: 12.8%→ 2년: 26.5% → 1년: 42.0%), 국적별로 아시아(39.4%), 직업별로 학생(39.3%)에서 상대적으로 높게 나타남.



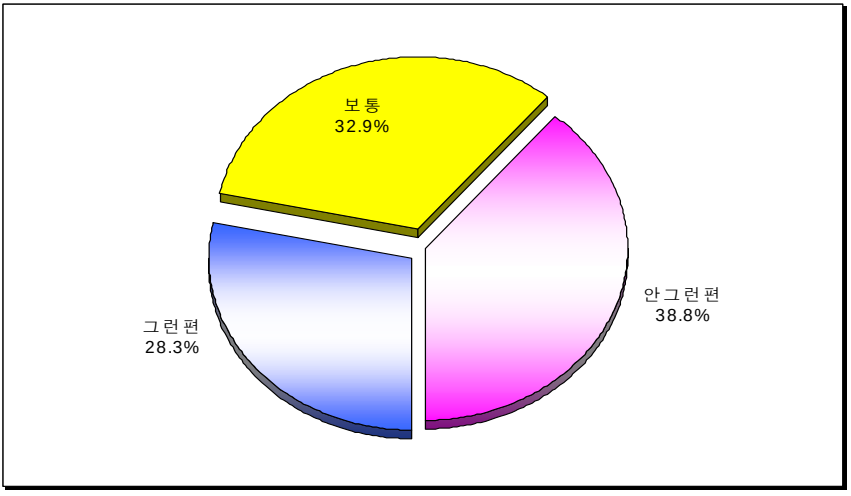
<그림 3-27> Hi Seoul 슬로건에 대한 호감도

(4) Hi-Seoul 슬로건의 실용성

- 그렇지 않다(비실용) 38.8%, 보통 32.9%, 그렇다(실용) 28.3%

○ 서울시 도시브랜드 "Hi Seoul"은 실용적인 느낌을 주는가에 대해 설문한 결과 응답자의 38.8%는 "Hi Seoul"은 실용적인 느낌을 주지 못한다고(전혀 그렇지 않다: 16.0%+그렇지 않다: 22.8%) 응답한 반면에 실용적인 느낌을 준다는 28.3%로(그렇다: 22.4%+매우 그렇다: 5.9%) 나타남. 한편으로 보통이라는 응답은 32.9%임.

○ '응답자 특성별로 서울시 도시브랜드 "Hi Seoul"은 실용적인 느낌을 주지 못한다는 응답은 거주기간별로 거주기간이 짧을수록(3년 이상: 29.8%→ 2년: 35.3%→ 1년: 42.8%)에서 상대적으로 높게 나타남.



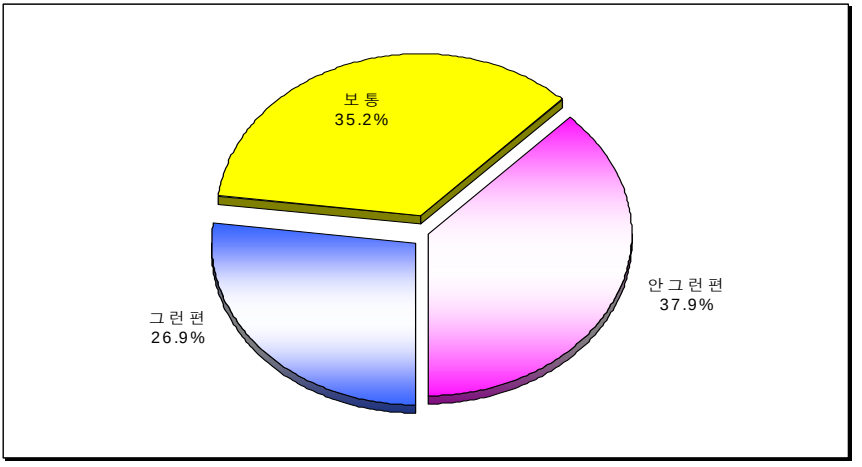
<그림 3-28> Hi-Seoul 슬로건의 실용성

(5) Hi-Seoul 슬로건의 타 도시브랜드 대비 특이성

– 그렇지 않다(비특이성) 37.9%, 보통 35.2%, 그렇다(특이성) 26.9%

○서울시 도시브랜드 “Hi Seoul”은 타 브랜드와는 달리 독특하게 느껴지는가에 대해 설문한 결과 응답자의 37.9%는 “Hi Seoul“은 독특하게 느껴지지 않는다고(전혀 그렇지 않다: 18.7%+그렇지 않다: 19.2%) 응답한 반면에 독특하게 느껴진다는 26.9%로(그렇다: 21.9%+매우 그렇다: 5.0%) 나타남. 한편으로 보통이라는 응답은 35.2%임.

○ ‘응답자 특성별로 서울시 도시브랜드 “Hi Seoul”은 타 브랜드 대비 독특하게 느껴지지 않는다는 응답은 거주기간별로 거주기간이 짧을수록(3년 이상: 35.3%→ 2년: 38.4%→ 1년: 53.8%), 국적별로 아시아(45.5%), 직업별로 경영관리(48.6%)에서 상대적으로 높게 나타남.



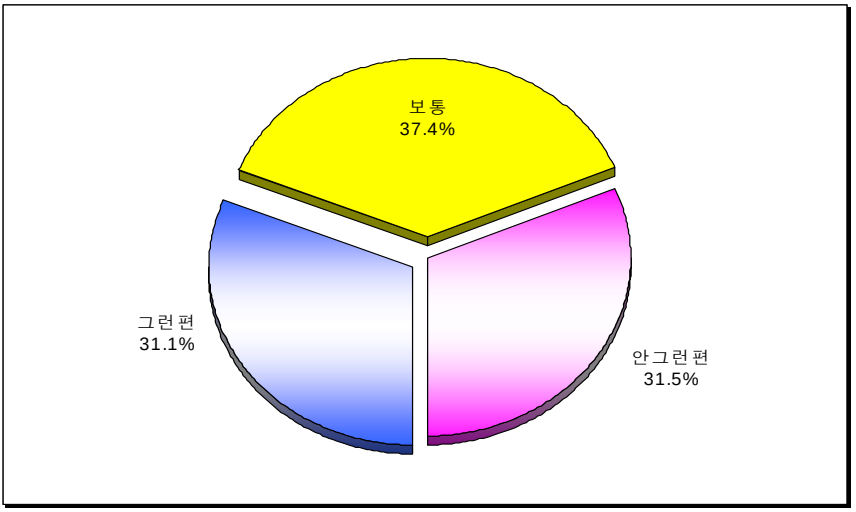
<그림 3-29> Hi-Seoul 슬로건의 타 도시브랜드 대비 특이성

(6) Hi-Seoul 슬로건의 신뢰 이미지 구축 정도

- 보통 37.4%, 그렇지 않다(비신뢰) 31.5%, 그렇다(신뢰) 31.1%

○ 서울시 도시브랜드 "Hi Seoul"은 믿음직한 서울의 이미지를 주는가에 대해 설문한 결과 응답자의 31.5%는 "Hi Seoul"은 서울의 이미지를 주지 못한다고(전혀 그렇지 않다: 14.6%+그렇지 않다: 16.9%) 응답한 반면에 이미지를 주고 있다는 31.1%로(그렇다: 25.6%+매우 그렇다: 5.5%) 나타남. 한편으로 보통이라는 응답은 37.4%임.

○ '응답자 특성별로 서울시 도시브랜드 "Hi Seoul"은 믿음직한 서울의 이미지를 주지 못한다는 응답은 연령별로 30대(39.2%)에서 상대적으로 높게 나타남.



<그림 3-30> Hi-Seoul 슬로건의 신뢰 이미지 구축 정도

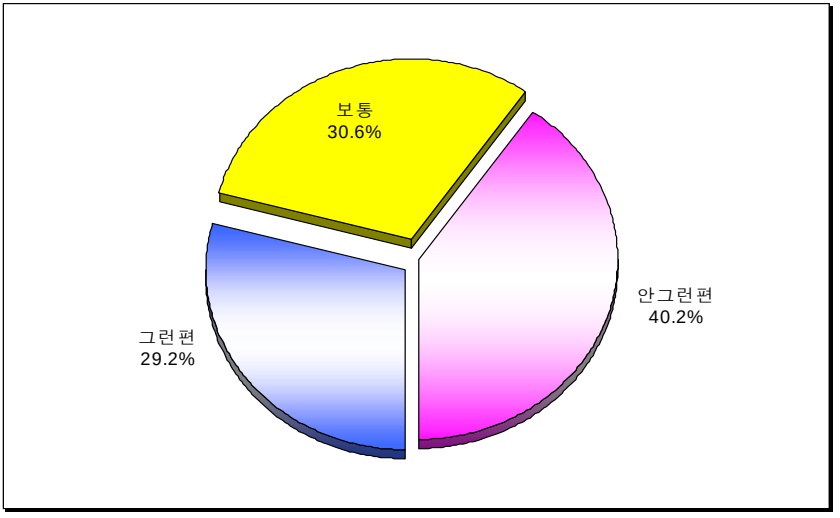
(7) Hi-Seoul 슬로건의 서울 재(再)방문 의사에 미치는 영향력

- 그렇지 않다(비방문) 40.2%, 보통 30.6%, 그렇다(방문) 29.2%

○ 서울시 도시브랜드 "Hi Seoul"로 다시 서울을 방문할 의향이 있는가에 대해 설문한 결과 응답자의 40.2%는 서울을 재방문하지 않겠다고 (전혀 그렇지 않다: 15.1%+그렇지 않다: 25.1%) 응답한 반면에 재방문하겠다는 29.2%로(그렇다: 21.0%+매우 그렇다: 8.2%) 나타남. 한편으로 보통이라는 응답은 30.6%임.

○ '응답자 특성별로 서울시 도시브랜드 "Hi Seoul"로 다시 서울을 방문하지 않겠다는 응답은 국적별로 북미(46.1%)에서 상대적으로 높게 나타남.

○ 반면에 한국에서의 거주기간이 길수록(1년: 26.8%→ 2년: 29.4% →3년 이상: 36.2%) 서울을 재방문하겠다는 응답이 높게 나타남



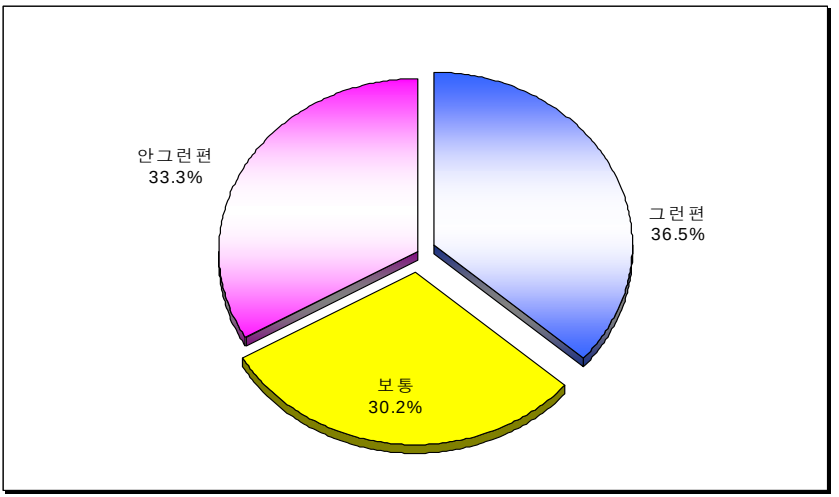
<그림 3-31> Hi-Seoul 슬로건의 서울 재(再)방문 의사에 미치는 영향력

⑻ 외국의 타 도시 대비 서울에서의 생활 의향

– 그렇다(의향) 36.5%, 그렇지 않다(비의향) 33.3%, 보통 30.2%

○ **여러 도시와 비교할 때 서울에서 생활하고 싶은가에 대해 설문한 결과 응답자의 36.5%는 생활하고 싶다고(그렇다: 27.4%+매우 그렇다: 9.1%) 응답한 반면에 생활하고 싶지 않다는 33.3%로(전혀 그렇지 않다: 13.7%+그렇지 않다: 19.6%) 나타남. 한편으로 보통이라는 응답은 30.2%임.**

○ **'응답자 특성별로 여러 도시와 비교하여 서울에서 생활하고 싶다는 응답은 연령별로 연령이 낮아질수록(50대 이상: 15.4%→ 40대: 33.3%→ 30대: 37.3%→ 20대: 38.2%→ 10대: 50.0%), 직업별로 전문직(48.6%)에서 상대적으로 높게 나타남.**



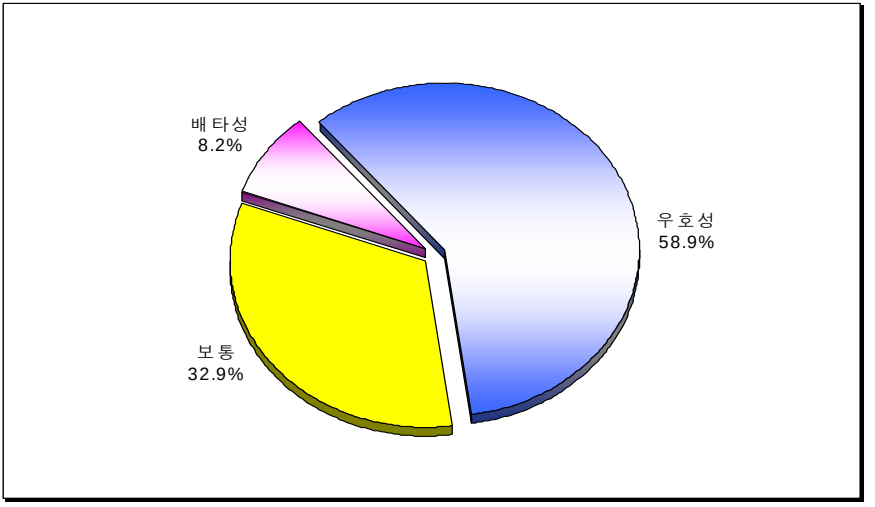
〈그림 3-32〉 외국의 타 도시 대비 서울에서의 생활 의향

(9) Hi-Seoul 슬로건의 메시지 성격

- 우호적 58.9%, 보통 32.9%, 배타적 8.2%

○ "Hi Seoul" 브랜드 메시지의 성격이 어떠한가에 대해 설문한 결과 응답자의 58.9%는 우호적이다고(우호적이다: 42.5%+아주 우호적이다: 16.4%) 응답한 반면에 배타적이다는 8.2%로(아주 배타적이다: 1.4%+배타적이다: 6.8%) 나타남. 한편으로 보통이라는 응답은 32.9%임.

○ '응답자 특성별로 큰 차이 없이 "Hi Seoul" 브랜드 메시지의 성격이 우호적이다는 응답이 높게 나타남.



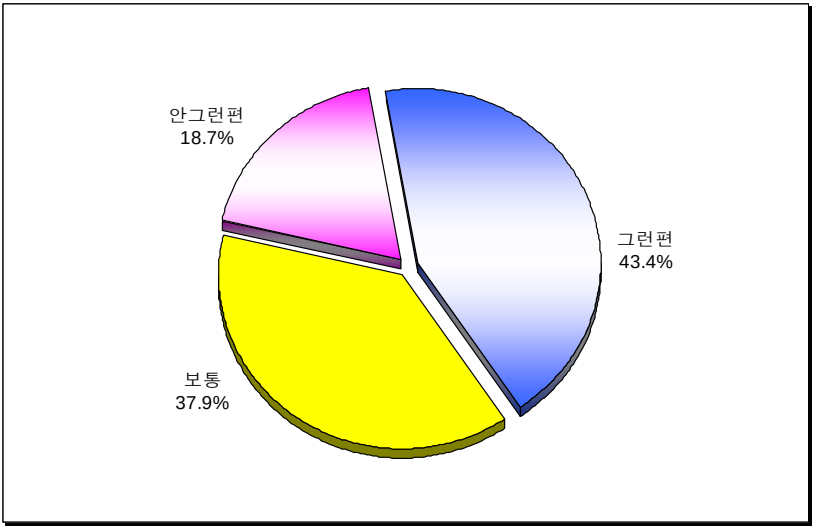
<그림 3-33> Hi-Seoul 슬로건의 메시지 성격

(10) Hi-Seoul 슬로건의 서울 이미지 대변성

- 그렇다 43.4%(대변), 보통 37.9%, 그렇지 않다(비대변) 18.9%

○ "Hi Seoul" 브랜드가 서울의 도시이미지를 잘 나타낸다고 생각하고 있는지에 대해 설문한 결과 응답자의 43.4%는 도시이미지를 잘 나타낸다고(그렇다: 32.4%+매우 그렇다: 11.0%) 응답한 반면에 잘 나타내지 못한다는 18.7%로(전혀 그렇지 않다: 5.0%+그렇지 않다: 13.7%) 나타남. 한편으로 보통이라는 응답은 37.9%임.

○ '응답자 특성별로 큰 차이 없이 "Hi Seoul" 브랜드가 서울의 도시이미지를 잘 나타낸다는 응답이 높게 나타남.



<그림 3-34> Hi-Seoul 슬로건의 서울 이미지 대변성

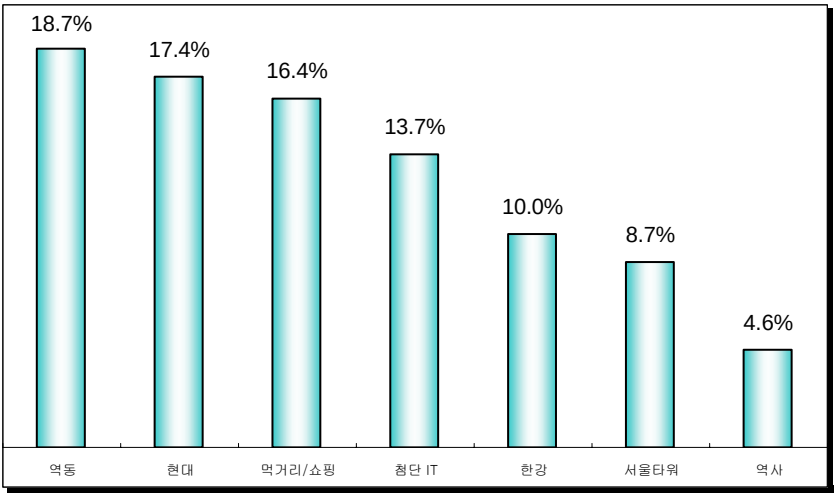
(11) 현재 서울의 대표이미지 및 표지물

- 역동 18.7%, 현대 17.4%, 먹거리/쇼핑 16.4% 등

○현재 서울의 대표적인 이미지 내지는 표지물이 무엇이라고 생각하는지에 대해 중복응답으로 분석한 결과 응답자들은 역동적인 도시(18.7%)를 1순위로 꼽고 있으며, 다음으로 현대적인 도시(17.4%), 먹거리/쇼핑의 도시(16.4%), 첨단 IT 도시(13.7%), 한강(10.0%), 서울타워(8.7%), 역사적인 도시(4.6%) 순으로 나타남.

○ 응답자 특성별로 현재 서울의 대표적인 이미지는 "역동적인 도시"라는 응답은 연령별로 30대(25.5%), 거주기간별로 3년 이상(25.5%), 직업별로 경영관리(34.3%)에서 상대적으로 높게 나타남.

○ 한편으로 "현대적인 도시"라는 응답은 국적별로 유럽(29.5%), "먹거리와 쇼핑"이라는 응답은 국적별로 아시아(24.2%)에서 상대적으로 높게 나타남.



<그림 3-35> 현재 서울의 대표이미지 및 표지물

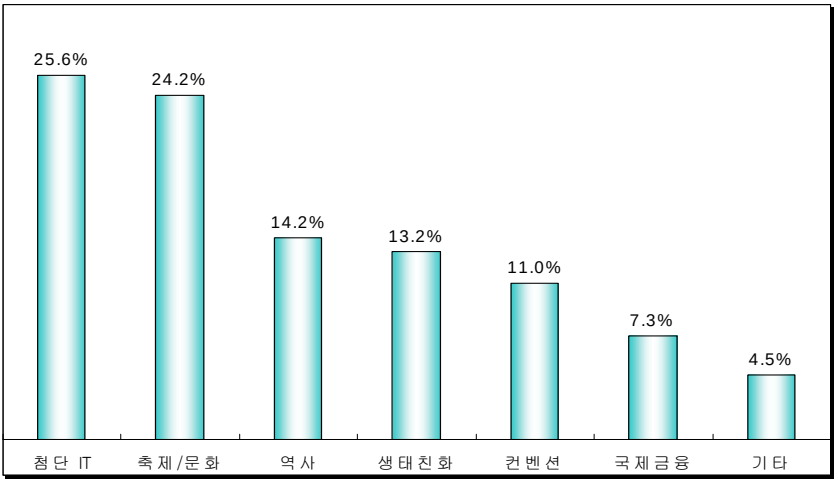
(12) 미래의 바람직한 서울의 대표적 이미지

– 첨단 IT 25.6%, 축제/문화 24.2%, 역사 14.2%, 등

○서울의 대표적인 이미지가 무엇이 되어야 하는지에 대해 설문한 결과 응답자들은 주로 첨단 IT 도시(25.6%)와 축제 및 문화 도시(24.2%)를 꼽고 있으며, 그 다음으로 역사 도시(14.2%), 생태친화 도시(13.2%), 컨벤션 도시(11.0%), 국제금융 도시(7.3%) 순으로 나타남.

○ 응답자 특성별로 서울의 대표적인 이미지가 "첨단 IT 도시"가 되어야 한다는 응답은 연령별로 30대(31.4%)에서 상대적으로 높게 나타남.

○ 한편으로 "축제 및 문화 도시"가 되어야 한다는 응답은 거주기간별로 3년 이상(35.3%), 국적별로 아시아(33.3%)에서, 생태친화 도시가 되어야 한다는 응답은 거주지별로 경기(28.2%)에서 상대적으로 높게 나타남.



<그림 3-36> 미래의 바람직한 서울의 대표적 이미지

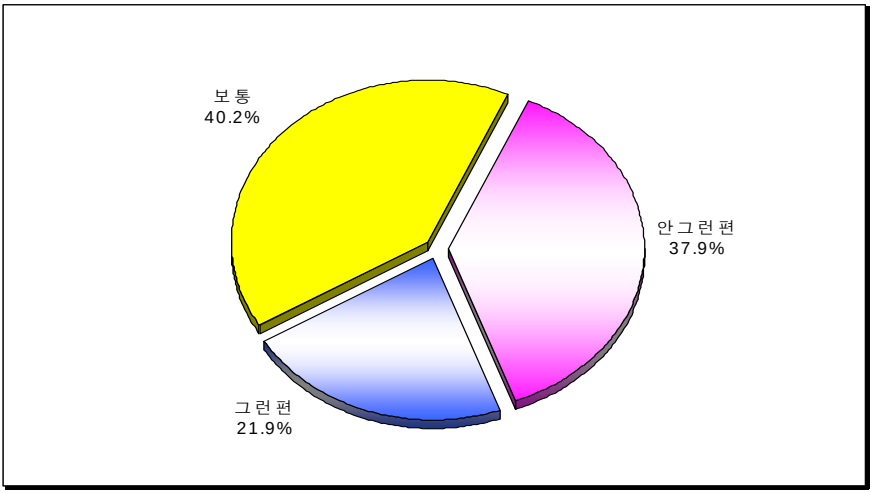
(13) 방한 외국인에 대한 Hi-Seoul 슬로건의 노출 정도

– 보통 40.2%, 그렇지 않다(비노출) 37.9%, 그렇다(노출) 21.9%

○ "Hi Seoul" 브랜드가 방한 외국인에게 잘 노출되고 있는지에 대해 설문한 결과 응답자의 37.9%는 잘 노출되고 있지 않다고(전혀 그렇지 않다: 9.6%+그렇지 않다: 28.3%) 응답한 반면에 잘 노출되고 있다는 21.9%로(그렇다: 18.3%+매우 그렇다: 3.6%) 나타남. 한편으로 보통이라는 응답은 40.2%임.

○ '응답자 특성별로 "Hi Seoul" 브랜드가 방한 외국인에게 잘 노출되고 있지 않다는 응답은 성별로 남성(32.3%) 대비 여성(46.5%), 국적별로 아시아(45.5%), 직업별로 학생(49.2%)에서 상대적으로 높게 나타남.

○ 반면에 방한 외국인에게 잘 노출되고 있다는 응답은 거주기간별로 2년(35.3%), 직업별로 경영관리(31.4%)에서 상대적으로 높게 나타남.



<그림 3-37> 방한 외국인에 대한 Hi-Seoul 슬로건의 노출 정도

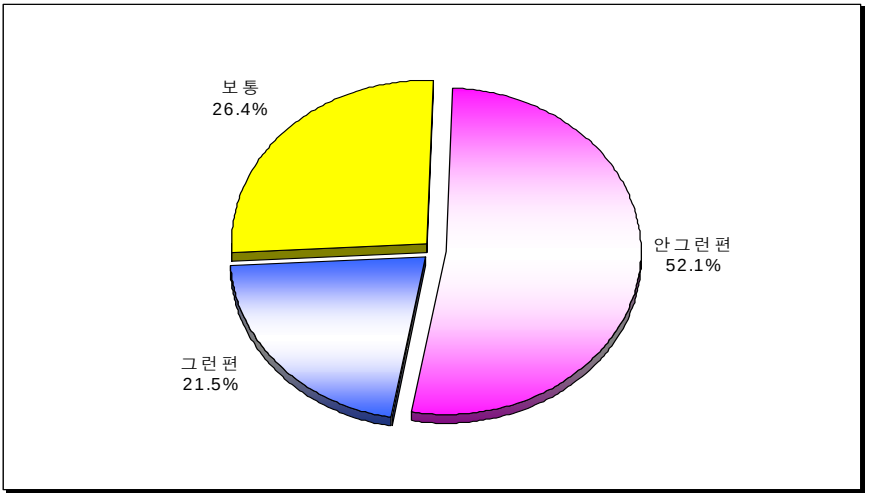
(14) Hi-Seoul 슬로건의 해외 홍보 정도

– 그렇지 않다(비홍보) 52.1%, 보통 26.4%, 그렇다(홍보) 21.5%

○ "Hi Seoul" 브랜드가 해외에서 잘 홍보되고 있다고 생각하는지에 대해 설문한 결과 응답자의 과반수인 52.1%는 홍보가 잘 되고 있지 않다고(전혀 그렇지 않다: 23.3%+그렇지 않다: 28.8%) 응답한 반면에 잘 되고 있다는 21.5%로(그렇다: 19.2%+매우 그렇다: 2.3%) 나타남. 한편으로 보통이라는 응답은 26.4%임.

○ '응답자 특성별로 "Hi Seoul" 브랜드가 해외에서 잘 홍보되고 있지 않다는 응답은 거주기간별로 1년(60.1%), 거주지별로 서울(59.0%)에서 상대적으로 높게 나타남.

○ 반면에 "Hi Seoul" 브랜드가 해외에서 잘 홍보되고 있다는 응답은 거주기간별로 2년(32.5%), 거주지별로 경기(30.8%), 국적별로 아시아(36.4%)에서 상대적으로 높게 나타남.



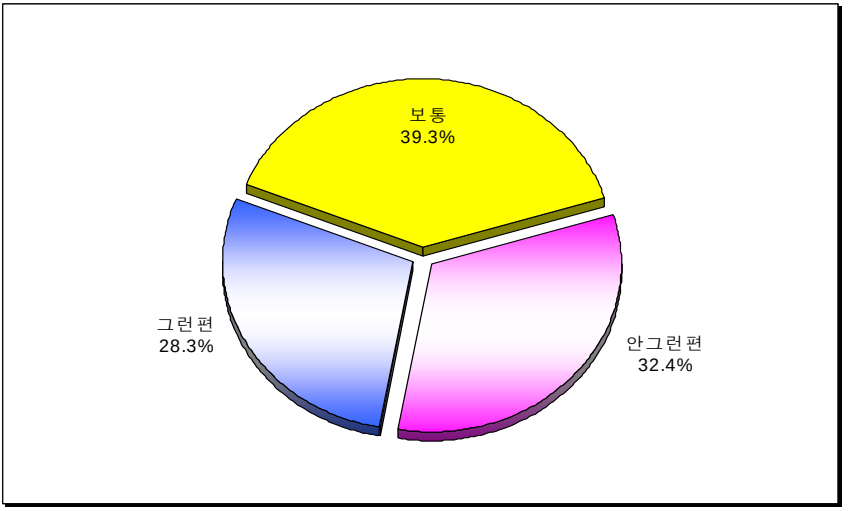
<그림 3-38> Hi-Seoul 슬로건의 해외 홍보 정도

(15) Hi-Seoul 슬로건의 교체 필요성

- 보통 39.3%, 그렇지 않다(비교체) 32.4%, 그렇다(교체) 28.3%

○ "Hi Seoul" 브랜드가 다른 적절한 이름으로 교체되어야 된다고 생각하는지에 대해 설문한 결과 응답자의 32.4%는 교체되지 않아도 된다고(전혀 그렇지 않다: 12.3%+그렇지 않다: 20.1%) 응답한 반면에 교체되어야 한다는 28.3%로(그렇다: 19.6%+매우 그렇다: 8.7%) 나타남. 한편으로 보통이라는 응답은 39.3%임.

○ "Hi Seoul" 브랜드가 다른 적절한 이름으로 교체되어야 한다는 응답은 거주기간별로 2년(44.1%)에서 상대적으로 높게 나타남.

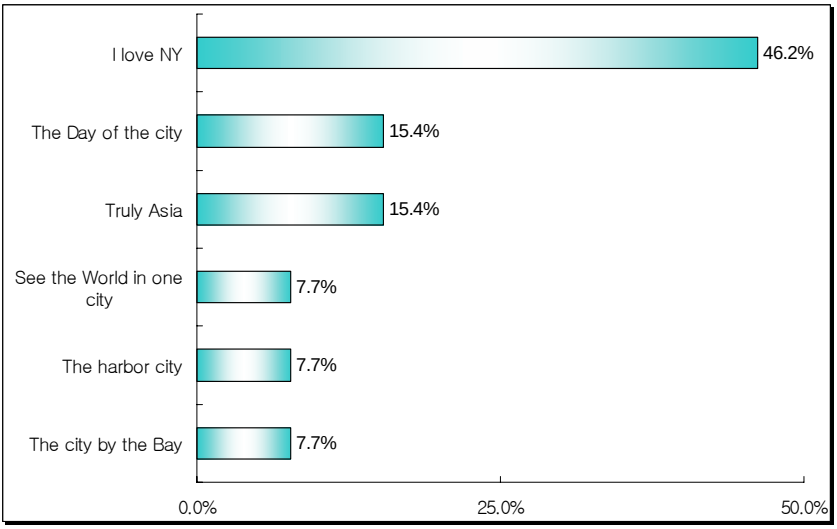


<그림 3-39> Hi-Seoul 슬로건의 교체 필요성

(16) 외국 도시브랜드 인지 내용

- 첨단 IT 25.6%, 축제/문화 24.2%, 역사 14.2% 등

○ **외국도시의 도시브랜드 인지 내용으로(N=13명) I love NY(46.2%, 6명), The day of the city(15.4%, 2명), Truly Asis(15.4%, 2명), See the world in one city(7.7%, 1명), The harbor city(7.7%, 1명), The city by the bay(7.7%, 1명) 순으로 나타남.**



<그림 3-40> 외국 도시브랜드 인지 내용

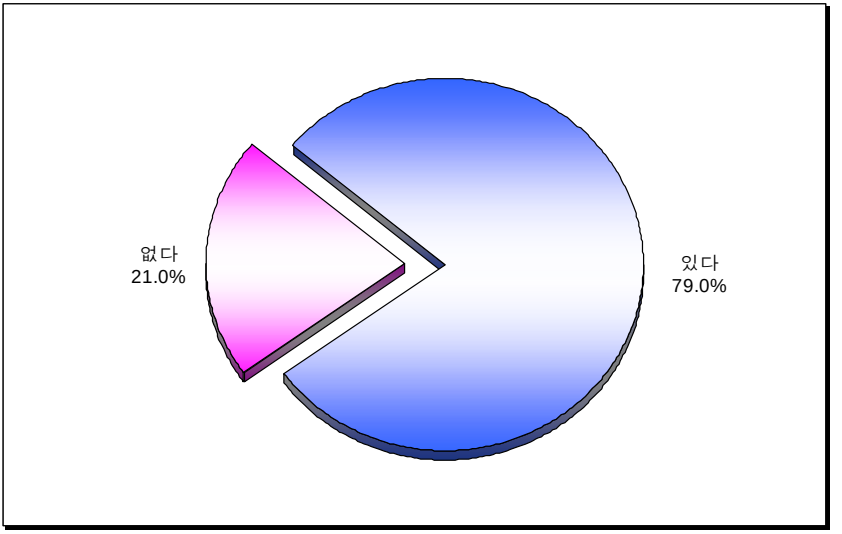
※ Sample Size(N=13)가 작으므로 해석시 유의

(17) 한국 이외 외국 여행 경험

- 있다(경험) 79.0%, 없다(비경험) 21.0%

○ 외국을 여행한 경험이 있는지에 대해 설문한 결과 응답자 대부분 외국 여행 경험이 있는(79.0%) 반면에 21.0%는 여행 경험이 없는 것으로 나타남.

○ 응답자 특성별로 외국을 여행한 경험이 있다는 응답은 직업별로 경영관리(94.3%), 학력별로 대학원 이상(86.7%)에서 상대적으로 높게 나타남.



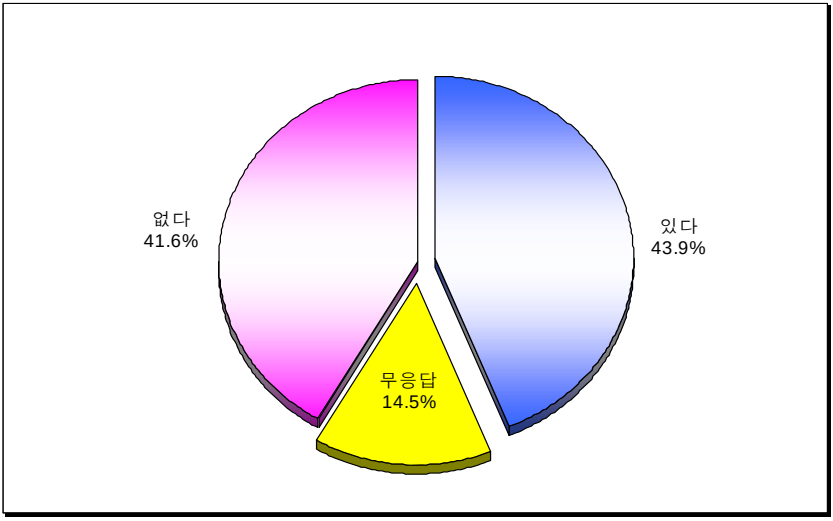
<그림 3-41> 한국 이외 외국 여행 경험

(18) 타국 여행 경험 있는 외국인의 서울시 홍보 매체 및 자료 접촉 경험

– 있다(접촉) 43.9%, 없다(비접촉) 41.6%, 무응답(모름) 14.5%

○ 외국 여행 유경험자를 대상으로 서울을 홍보하는 매체물 혹은 자료를 접촉한 경험이 있는지에 대해 설문한 결과 응답자 43.9%는 서울 홍보물을 접한 경험이 있는 반면에 41.6%는 홍보물 접촉 경험이 없는 것으로 나타남. 한편으로 무응답도(잘 모름) 14.5% 나타남.

○ 응답자 특성별로 서울을 홍보하는 매체나 자료를 본 적이 있다는 응답은 연령별로 30대(52.4%), 직업별로 전문직(55.6%)에서 상대적으로 높게 나타남.

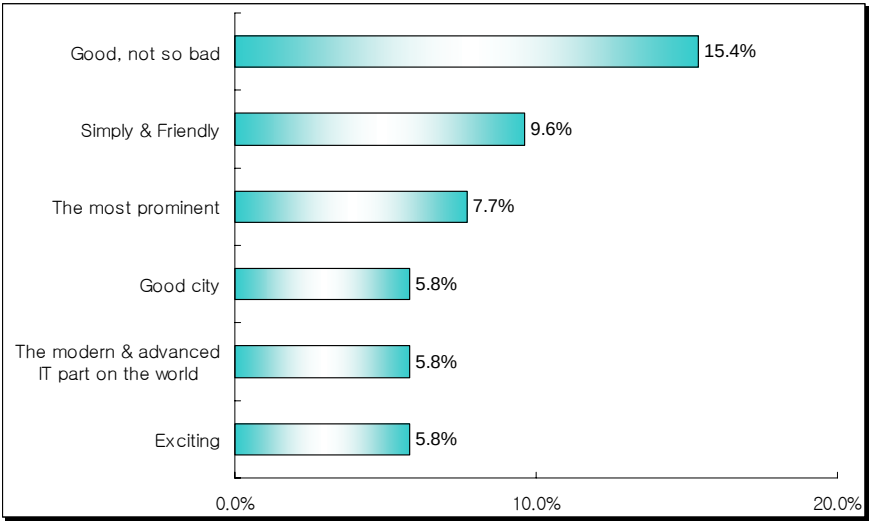


<그림 3-42> 타국 여행 경험 있는 외국인의 서울시 홍보 매체 및 자료 접촉 경험(N=173)

(19) 서울시 홍보물 접촉자의 이미지 평가

- Good 15.4%, Simple & Friendly 9.6% 등

○ **홍보물 접촉자를 대상으로 이미지를 평가한 결과 Good(15.4%), Simple & Friendly(9.6%), The most prominent(7.7%), Good city(5.8%), The modern & advanced IT part on the world(5.8%), Exciting(5.8%) 순으로 나타남.**



<그림 3-43>서울시 홍보물 접촉자의 이미지 평가(N=52)

3) 서울 도시브랜드 마케팅에의 시사점

본 조사는 현재 서울시의 도시브랜드의 구성요소 중의 하나인 브랜드 슬로건 "Hi-Seoul"에 대하여, 서울 방문 외국인을 대상으로 한 조사라는 점에서 앞으로 도시브랜드의 해외마케팅에 다음의 몇 가지 전략적 시사점을 얻을 수 있었다.

⑴ 서울 도시브랜드의 차별화된 포지셔닝 전략 필요 : 개성 있는 인격체로서의 도시브랜딩 전략 입안 필요

먼저 서울의 도시슬로건 Hi Seoul에 대한 인지도는 68%로 상당히 높은 것으로 나타났다. 이는 그간 서울시의 도시 홍보 노력이 어느 정도 그 효과를 발휘한 것으로 보인다. 그러나 전반적으로 브랜드 이미지 측면에서 차별화되고 개성적이며, 신뢰성 있는 호소력은 없다는 결과가 나타나 앞으로 차별화된 포지셔닝을 위한 도시브랜드 마케팅 전략이 요청된다.

구체적으로 외국인들의 마음속에 서울의 도시 슬로건이 친숙하며, 개성적이며, 실용적인 느낌으로 다가가지는 못하고 있다. 친숙성(familiarity)은 떨어지고, 호의적으로 느낀다(feeling favorable)는 대답 역시 응답자의 1/3정도에 그치고 있다. 또한, 실용적인(practical) 느낌을 주지 못한다고 응답한 비율이 38.8%에 달하며, 중립적인 입장을 취한 응답자의 비율까지 합하면, 71.7%에 달한다. 또한 타 도시브랜드들과 비교하여 도시브랜드 “Hi-Seoul"이 독특한(unique)지에 대한 물음에 대해서도 독특하게 느끼지 않는다가 37.9%로 차별화된 포지셔닝을 하고 있지 못하는 것으로 드러났으며, 외국인들이 서울을 재방문 의사에도 그다지 영향을 미치지 못하는 것으로 드러났다. 또한, 신뢰성에 대해서도 의견이 다양하게 분포되어 나타나고 있어 현재의 ” Hi-Seoul" 브랜드가 하위브랜드에 대한 신뢰성 있는 보증브랜드로서의 역할을 하기에는 미흡해 보인다.

따라서 앞으로 도시브랜드 마케팅의 전개 시에 경쟁 도시들에 비해 보다 친숙하며, 차별적이고 개성적인 브랜드의 속성을 전달할 필요가 있다. 많은 연구에서 브랜드를 개성적인 인격체로서 느끼는 소비자들의 경우에 브랜드 충성도가 상당히 높은 것으로 나타났기 때문이다.

현재의 Hi-Seoul 슬로건 자체가 그러한 인격적 측면의 브랜드 속성을 전달하는데 미흡하다고 한다면 브랜드 체계(brand architecture)를 개편하던지, 새로운 브랜드의 도입, 하위 브랜드의 도입, 브랜드 재포지셔닝 등을 고려하던지 하여 도시브랜드의 전략적 활성화 방안을 찾아야 할 것이다.

⑵ 도시브랜드의 실용성 가치 전달에 있어서의 주의점

브랜드의 실용성에 대해서는 조금 더 논의를 해 볼 필요가 있다. 브랜드 구성요소가 실용성을 전달해 주기 위해서는 어느 정도 속성이나 기능적인 측면에서의 구체성이 포함되어야 한다. 한편, 도시브랜드가 보증브랜드로서의 역할을 하기 위해서는 어느 정도 확장성을 내재 할 수 있을 정도의 추상성도 필요하다.

따라서 도시브랜드 마케팅을 추진하는 정책입안자의 경우는 추상성과 구체성에 대한 비중에 대하여 사전방침을 결정해 두어야 할 것으로 보인다.

⑶ 서울의 비전을 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 나타났다. 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 것으로 보인다.

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 것이다.

⑷ 해외로의 도시브랜드 마케팅 활성화 프로그램의 실시

Hi-Seoul 브랜드의 방한 외국인에 대한 노출 정도가 37.9%로 상당히 낮은 수준으로 그다지 홍보가 잘 되고 있지 않은 것으로 보인다. 또한 해외에서의 노출

정도 역시 52.1 % 정도로 낮아서 잘 홍보되고 있지 않다는 결과가 나왔다. 따라서 국내외의 외국인을 대상으로 하는 도시 브랜드마케팅 프로그램의 내실화 및 브랜드 노출을 강화가기 위한 방안이 강구되어야 한다.

또한, "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 것으로 여겨진다.

제4절 기존의 서울 도시마케팅에 대한 평가

1. 서울마케팅 관련 조직에 대한 평가

현재 서울시는 도시이미지를 개선하고 경쟁력 있는 도시상품을 기획하여 이를 마케팅하려는 의도를 반영한 조직화를 위한 노력을 선도적으로 추진하고 있으나, 전략적 도시 마케팅 관점에서의 조직화의 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

1) 전략적인 마케팅 개념이 없는 부서편제 조직으로 인한 통합· 조정의 어려움

도시마케팅의 선도적인 위치에 있는 서울시에서 조차도 도시마케팅 업무 범위의 혼란, 마케팅과 상품구성을 담당하는 조직(예를 들어, 문화국, 산업국 등)의 간의 커뮤니케이션의 미흡이 심각하여 도시마케팅을 위한 전략적인 접근이 이루어지지 않고 있다.[34]

경영기획의 측면에서 전략적 비젼을 제시해 주고 사업부서에서 상품구성을 하

34) 서울시 도시마케팅 담당자와의 인터뷰 결과임.

는 것이 아니라, 기존의 구성상품을 홍보하는 수준의 마케팅을 하고 있다. 투자 및 방문객 유치와 관련한 다양한 분야의 마케팅 업무가 각 기능별 부서에 분산되어 분업에 충실할 뿐, 전략적인 목표 아래서 유기적인 통합과 조정이 원활히 이루어지고 있지 않다.

현재 과장급 조직으로 해외마케팅을 전담하고 있으나, 국장급 내지는 시장 직속의 조직으로 개편되어 국제협력, 관광·투자 유치를 묶는 통합마케팅 업무를 추진하는 방향으로 조직설계가 되어야 한다.

2) 도시마케팅 관련 유관부서와의 유기적인 커뮤니케이션 부재

경영기획적인 측면에서 전략적인 마케팅에 대한 이해 없는 부서편제의 조직구조로 마케팅담당관은 해외홍보를 마크하는 전담기관으로 홍보기능의 일환으로 운영되고 있어, 각 사업부서와의 유기적인 도시 마케팅을 위한 커뮤니케이션이 힘든 상황이다.

3) 공보 내지는 홍보에 치우진 정치·행정패러다임에 입각한 조직으로 인한 경직성

서울시는 도시 이미지, 브랜드 가치 제고를 위한 전담업무 조직을 지정했으나, 별도의 agency 조직과 같은 전문성과 책임성을 담보한 별도의 조직을 설치한 것이 아니라, 기존의 홍보업무의 일환 내지는 연장선상의 업무로 보고 기존의 부서편제 안에 담당관(서기관 4급)조직을 추가했다. 서울을 찾아오는 잠재고객의 발굴, 표적시장의 개척, 광고, 홍보, 인센티브의 구성 및 제공 등의 국제화 시대의 경쟁적 업무 수행에는 부적절하다.

이는 도시경영이라는 관점에서 글로벌 도시경쟁을 의식한 조직화라고 볼 수 없다. 철저히 고객의 수요와 만족을 기반으로 한 도시이미지와 경쟁력 창출을 통

한 관광경쟁력 제고를 통한 수익창출로 연결시키려는 해외의 사례 특히 뉴욕시의 마케팅 조직과 비교되는 부분이다.[35]

4) 서울마케팅 전담부서의 업무내용을 방문객 유치로 한정

서울시의 경우도 홍보업무의 일환으로 추진되고 있어 해외 관광 방문객 유치를 위한 해외 홍보마케팅과 관련한 업무 및 역할에 치중되어 있다.

또한 목표공중을 겨냥한 마케팅 커뮤니케이션 정보의 구성 및 디자인이 전통적 홍보 업무와 구분이 되고 있지 않다.

5) 민관의 미약한 협력적 거버넌스 구축

도시정부의 마케팅 전담 부서와 방문객 유치 및 산업투자 유치를 위한 여러 이해관계자들 간의 파트너십에 근거한 마케팅 내용구성이 미약하다.

중앙정부 및 국정홍보 특히 해외 홍보와 관련된 분야 및 해외 언론 모니터링에

---

35) 뉴욕시는 글로벌 사회 지향 도시마케팅에서 가장 앞선 곳이다.
NYC & Marketing이라는 도시이미지 마케팅을 위한 별도 조직 설치도 이것을 보여준다. 서울시도 최근 도시이미지 마케팅, 브랜드 업무 전담조직을 지정했다. 그러나 별도 조직설치 형태는 아니고, 홍보 업무 일부의 편제이다. 뉴욕시의 경우, NYC & Marketing은 마케팅 커뮤니케이션을, Commission on Public Information and Communications는 공공정보의 제공, Press Secretary는 뉴스 브리핑 담당이다.
방문객 유치는 CVB로 서울시와 뉴욕은 같은 방식이다. 단지 뉴욕시는 문화나 관광 분야가 아닌 경제개발 및 재건축 담당 부시장 소속이다.
투자유치의 경우, 뉴욕시는 Industrial and Commercial Incentive Board라는 별도 조직을 갖고 있으나 서울시는 그렇지 못하다.
전반적으로 서울시는 글로벌 도시간의 경쟁을 의식한 업무 구성이 아직 분명하지 않다. 홈페이지도 정치적 관점에서 시민참여나 민원 중심의 업무를 앞에 배치한다. 뉴욕시의 마케팅 철학을 구현한 고객경쟁 시장 기준의 구성과는 대비된다. New York City Web Site 메뉴는 Residents, Business, Visitors, Government Office of the Mayor 구성으로, 전형적 마케팅 철학의 구현이다. 그러나 서울시의 경우는 최근 컨벤션 조직 설치에도 불구하고 홈페이지 메뉴 표기는 '방문객' 이 아닌 '문화관광' 이다. 고객 인식도 뉴욕의 소비자(consumers)와 비교된다. 서울시 홈페이지 메뉴(2006.6.18일 기준)는 시민참여, 전자민원, 비즈니스, 문화관광, 시정정보, 수도 서울의 구성이다. 뉴욕시 Department of Consumer Affairs가 민원, 즉 소비자 불만 처리 부서이다(출처 : 박흥식, "도시마케팅 조직의 설치:문제점 및 방향 제시를 중심으로", 제2회 국제 지방정부 및 도시마케팅 박람회 발표논문, 2005, pp.7-10.).

관하여 관련부처 협의 중앙정부와 관광공사, 코트라 등과 협력 네트워크를 구축이 이루지지 않고 있다.

마케팅 이벤트를 위한 홍보업무 및 캐릭터 개발 등이 경쟁 입찰에 의한 외부 아웃소싱에 의해 단속적으로 이루어지고 있는 것 이외에는 마케팅 전문가 집단과 공무원, 목표공중의 대표자들, 시민단체들 간의 도시마케팅 정책에 대한 창의적인 기획 및 협의를 위한 제도적 틀이 현재는 전무한 실정이다.

그리하여 전통적 도시정부의 잦은 인사이동 시스템의 비효율이 시너지를 내면서 trial & error 후 다시 error를 지속하는 오류를 범하고 있어 자원 배분의 비효율과 도시마케팅과 관련한 정보 축적에 어려움이 나타나고 있다.

효율적이고 일관되고 신뢰성 있는 서울마케팅을 위하여 자치구별로 시행하고 있는 각종 해외 홍보마케팅 사례 및 계획협의 등이 유기적으로 이루어지지 않고 있다.

▶ 서울마케팅을 위한 조직구성에의 시사점

도시마케팅은 미래의 경쟁시장에 대응하기 위한 도시정부의 정책수단이라는 점에서 시장지향의 전략적인 접근이 요구된다(Oman, 2000,1996a,1996b). 21세기 글로벌 사회 시장 경쟁 패러다임은 도시를 경쟁에 노출시키는 것으로 과거의 정치, 행정적 자원 획득 경쟁은 이러한 환경에서 어떤 의미도 갖지 못한다.

이에 비해 도시마케팅 전략과 기법은 국제 사회에서 도시의 정체성, 인지도 구축, 도시의 서비스 및 상품 패키지의 경쟁력 개선을 통한 고객 획득 경쟁으로 도시간의 시장 경쟁 시대의 새로운 정책 대안이 될 전망이다. 따라서 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 한다(박흥식, 2005:18).

그러기 위해서는 도시의 고유한 정체성 내지는 비전을 담고 있는 도시 브랜드

의 경쟁력 제고를 위한 전담 조직의 필요성이 전략적 우선순위를 차지하게 된다.

도시브랜드 자산가치를 높이고, 도시 정체성과 비젼을 담은 이미지를 지속적으로, 명확하게 목표 공중에게 전달하기 위해서는 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 필요한 것이다.

특히 서울에 대한 이미지의 혼재 내지 부재의 문제점을 해결하기 위해서 정책홍보 업무와는 별도로 도시브랜드와 이미지를 관리할 수 있는 head 조직의 설치가 도시 이미지 명확화를 위해 우선적으로 이루어져야 한다.

이를 위해서는 서울시의 비전 및 서울성에 대한 대대적인 여론 수렴 및 전문가 조사가 실시되어야 할 것이다.

또한, 도시전체 차원의 전략적 마케팅에 대한 협의기구 구성, 투자유치, 방문객 유치 등 고객 시장 별 마케팅 책임 조직의 지정이 필요하다.

중앙정부의 마케터들과의 공조 역시 필요하다. 정부부처, 관광공사, 국정홍보처, 서울시의 마케팅 협의체를 구성하여 일관성 있는 마케팅을 지속적으로 할 필요가 있다.

서울시와 자치구 간의 마케팅 관련 협의 채널을 구축하여 마케팅 소스 및 브랜드 관리를 위한 방향에의 합의가 필요하다.

박흥식(2005)은 도시 마케팅 조직의 대안으로서, 동태적(Adhocracy) 조직으로서의 도시마케팅전략(기획, 사업)단(팀)의 설치와 운영을 권고하였다. 이러한 도시마케팅사업단은 투자와 방문객 유치, 도시의 유·무형의 상품 및 서비스 패키지 등의 경쟁력 강화를 도모하고, 도시경제발전에 대한 기여 및 평가, 새로운 마케팅 상품 발굴 등의 체계적 추진을 위한 책임 업무 부서로의 지정과 확인 및 역할 강화를 제기한다.

2. 도시마케팅 인력에 대한 평가

순환보직 등에 따른 전문인력이 부족하며, 마케팅 전문계약직 공무원의 충원이 미약하다.

▶ 서울마케팅을 위한 인력구성에의 시사점

기업경영컨설턴트(management consultants)가 참여하는 임시조직의 구성은 정부가 기업으로부터 마케팅 지식과 아이디어를 효과적으로 이전받는 안정적 통로 기능할 수 있을 것이다(Christopher, 1996:101-111).

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 한다.

3. 도시마케팅 예산에 대한 평가

도시마케팅을 전담하는 마케팅 담당관실의 예산이 34억 정도로 도시경쟁력 확보를 위한 업무 중요도 내지 우선순위에 비해서 예산이 턱없이 부족하다는 점이 지적되고 있다.

▶ 서울마케팅을 위한 예산배분에의 시사점

전문마케팅 컨설턴트와의 인터뷰 결과, 전문광고대행사의 홍보 손익분기점이 13억 원 선이라는 것이 업계의 통념이라는 점에서 서울시의 도시마케팅전담부서에 대한 예산 책정 비율이 높아져야 할 것이다.

또는 예산 절약적 차원에서 사기업의 메세나 운동이나 공익마케팅운동과의 Co-Marketing을 모색할 수 있는 다양한 아이디어를 찾도록 도시정부 차원의 공

익적인 상품기획력을 높일 필요가 있다.

4. 도시마케팅 방법론에 대한 평가

서울의 도시 마케팅 방법론은 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 구조를 갖고 있다.

지엽적이고 단발성의 홍보 업무에서 벗어나 전략적이고 장기적인 수요 조사 기반 하에 체계적이고 일관성 있고, 지속적인 도시마케팅이 필요하다.

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 한다. 빽빽하고 높은 건물, 교통 혼잡, 많은 사람 등 대개 비슷한 이미지로 떠오르는 대도시에 대한 색다른 감성적 차원의 브랜딩을 통한 차별화 작업이야 말로 서울시의 마케팅 전담부서에서 전달해야 할 서비스라고 할 수 있다.

한편, 단기적으로 도시정부의 행정상의 한계로 인해 갑작스런 예산 증액이 어려운 점을 감안하여, 한정된 예산으로 해외에 도시 브랜드 마케팅을 할 수 있는 방법적인 측면에 대한 논의 역시 이루어져야 한다.

5. 서울시의 브랜드 마케팅에 대한 평가

Hi Seoul은 지역 아이덴터티 브랜드 전략의 대표적인 경우에 속한다. Hi

Seoul이 서울이라는 대도시의 장소적 정체성을 비전으로 설정하고 이를 통해 기업 및 관광객 유치 등을 통해 지역경제 활성화를 도모함과 동시에, 거주민의 삶의 질 향상과 자부심을 고취하고, 지역의 이미지를 향상시키고자 하는 통합적인 브랜드이기 때문이다.

동시에 Hi Seoul은 도시 마케팅 차원에서 서울의 이미지와 정체성을 향상시키고, 이를 통해서 경제적 파급효과를 창출하며, 삶의 질과 정체성이 묻어나는 도시 커뮤니티를 창출하는 것을 겨냥하고 있다.

본격적 장소브랜드로는 우리나라 처음으로 제정된 Hi-Seoul 브랜드에 대해서는 일관되고 지속적인 활용으로 그 인지도가 점점 높아지고는 있다.,

그러나 서울의 비전과 지향점을 제시하고 알리기 위한 전략적인 차원에서 살펴보면 그 타당도가 떨어져 시민들의 의식 속에 그 의미가 와 닿지 않는다는 점이 지적되고 있다.

Hi-Seoul 브랜드에 대한 비판들을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 서울시의 정체성 내지 지향의 우선순위를 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 보인다.

② 브랜드 평가관리의 미약

2002 월드컵 등의 큰 이벤트를 앞두고 또는 그 후 홍보 채널 확대를 위한 인지도 조사만이 실시될 뿐 로고 도시 비젼에 어울리는 로고인가에 대한 사후 타당성 평가가 실시되고 있지 않아 지속적으로 마케팅 전문가들 및 시민들에게 비난의 대상이 되고 있다 .

③ 특징 없는 심벌 마크

브랜드의 가장 기초적인 목적은 차별화에 있다는 점에서 현재의 CI는 이에 실패하고 있다. 빨강, 파알 노랑이 혼합된 서울시의 로고는 패스트푸드 혹은 어린이 놀이동산에나 어울릴 법한 디자인이다(이정훈·신호창·신지원:2004).

④ 로고 및 심벌 브랜드 제작 과정의 행정편의주의

대중주의에 입각한 공모[36]에 의한 선정, 비전문가에 의한 진행으로 전략적 마케팅 시각에서 최적의 도시 이미지 포지셔닝과 디자인의 모색이 이루어졌는지에 대한 의문이 있다.

공모에 의한 Hi Seoul 브랜드 제작과정에 대한 전문가 의견

- 서울브랜드 개발과정을 살펴보면, 월드컵이 끝난 다음 6개월이라는 짧은 시간을 들여서 브랜드 개발 및 론칭을 했다는 점이 아쉬움으로 남는다.
- 시민 공모와 전문가 공모를 겸했는데 업체에서 30건, 시민 7500건 정도가 접수되었다. 3차에 걸쳐 심의회의를 한 결과 전문가가 가장 많이 선택한 것을 중심으로 14개 언어군을 도출하였다.
- 시청출입 기자단, 시 관계자 및 시장의 의견을 반영하여 선택한 것이 Hi! Seoul 이었다. 브랜드 전문회사를 선정하여 로고체를 개발하였다. 실제로 개발하는 데는 4개월 남짓한 기간이 거려, 서둘러 만들다 보니 여러 문제점이 지적되었다.
- 개발된 브랜드를 각종 축제나 이벤트 및 중소기업공동브랜드 등에 많이 활용하고 있다. 1년내에 인지도 조사결과 50% 정도가 인식하고 있는 것으로 나타났고, 1년에 20%의 인지도가 증가하는 것으로 나타났다.
- Hi는 친절한 인사말로 Friendly city를 지향하였다. 그 뒤에 글자를 더 붙여서 유용하게 사용하려고 하고 있는데, 'The City that cares'라는 슬로건 및 2006년에는 'Refresh your soul in Seoul'(유럽지역 타겟), ' @Seoul'(아시아지역 타겟)라는 슬로건과 홍보포스터를 제작하여 이미지를 정교화 하는 작업을 하고 있다.
- 시민공모로 안을 선정하다 보니 평이한 안으로 기울고, 전문성 보다는 혼하고

36) 도시마케팅을 위한 브랜딩 작업의 기초가 되는 로고 내지 슬로건을 만드는 작업을 위해서는 도시의 전략적 마케팅 포지션을 잡기 위한 정량적, 정성적 연구를 통한 기반데이터 위에 타겟 수요자 분석과 창의적이고 경험많은 브랜드 디자이너와 마케팅 디렉터들의 다양한 제안안들 속에서 최종적으로 몇 가지를 선택한 후 이들 대안에 대해서도 주요 타겟 수요자들을 대상으로 의견조사를 거친 후 선택하며, 그 후로도 이미지 정착을 위한 실행 프로그램의 집행 및 끊임없는 브랜드 관리라는 까다로운 작업이 이루어져야 한다. 자세한 것은 홍콩의 브랜드 개발과정에 대한 <부록>의 내용을 참조하기 바란다.

편한 말을 수집할 수밖에 없었다. 홍콩의 사례를 보면, 면밀한 리서치 작업을 거쳤는데, 이런 과정 없이 추진되다 보니 도시의 핵심 이미지가 반영되지 못했다. - 물론 슬로건이 모든 것을 반영할 수는 없다고 생각하지만, 결과적으로 서울 슬로건은 비전을 제시하는데 부족한 슬로건이라는 지 월드컵 끝나고 나서 Dynamic, amazing, exciting을 강조하는 슬로건으로 4강 진출의 분위기를 반영한 것도 있었다.
- Hi라는 단어는 마약을 복용한 후 환각상태를 지칭하는 말이기도 하다. 인사말은 상대방이 건네야 하는데, 본인이 한다는 지적을 받기도 한다.
- 서울시는 1억원 정도의 개발 예산을 들였는데, 서울시의 이러한 오류를 거울삼아 사전 리서치 등을 거쳐야 할 것으로 생각함. 다수결에 의한 시민공모 보다는 전문가 그룹을 위주로 선행연구를 하는 것이 바람직하다고 생각함.
- 지역이나 도시를 마케팅하기 위해서는 환경, 산업적 기반, 입지, 다양성이나 역동성, 문화적 특성, 살고 있는 사람들의 특징 중 하나를 골라야 함. 개인적으로는 브랜드라는 개념 자체가 민간부문에서 도입되었고, 지향하는 바가 외부에 방문하는 사람들에게 어필하는 것이므로 산업이나 관광, 투자에 초점을 맞추어야 한다고 생각함.

이정훈, 『경기도 브랜드의 기본개념 및 개발방법론 정립 연구,(2005) 중 <부록> 자문회의 녹취록에서 pp.136-pp.137.에서 발췌.

6. 소결 – 전략적 접근이 부족한 서울마케팅

○ 대도시 서울에 대한 도시마케팅을 함에 있어 도시의 정체성 내지 비전을 읽을 수가 없음.

○ 도시마케팅 전략 수행을 어렵게 하는 조직체계 및 자원

○ 도시마케팅의 우선 전략부문으로서 도시브랜드 경영 전략의 필요성

도시마케팅의 이론적 틀을 통해 서울마케팅이 이루어지고 있는 전담부서와 관련 조직들 및 서울마케팅의 실태들을 전반적으로 살펴보면, 서울이라는 대도시가 갖는 도시 기능 및 역할에서 연유하는 방대한 업무 분야들이 기능적인 업무분담을 토대로 한 부서조직 별로는 잘 진행되고 있다는 평가를 할 수 있다.

그러나 전략적 접근을 하는 도시마케팅의 이론적 렌즈를 거친 후의 서울시마

케팅 실태에 대한 평가는 냉정하지만 조금 달라져야 한다.

전략적 접근의 기본은 '선택과 집중'에 있다. 즉, 선택을 할 수 밖에 없는 논리적인 작업과 연구가 거름이 되어 앞으로의 나아가야 할 방향 내지는 정향에 대한 합의(이를 '비전' 또는 '목표'라고 부를 수 있을 것이다)를 도출한 후 그 비전을 목표로 삼고 집중적으로 세부 실천전략을 기획하고 집행해 나가고 피드백을 통해 수정해 나가는 수미일관하는 일련의 노력들의 집합을 전략이라고 부를 수 있다.

이러한 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 부족하다는 판단이다.

먼저, 대도시 서울에 대한 도시마케팅을 함에 있어서 도시의 정체성 내지 비전을 읽어낼 수가 없다.[37] 서울시의 마케팅 전략이 서울이 갖고 있는 어떠한 지향을 염두에 두고 나아가는지를 알 수가 없다. 민선 시장에 의한 정책지향의 변화는 마케팅 조직에 대한 불신 내지는 마케팅 업무 자체에 대한 회의론으로 나아갈 수 있다. 이를 반영하는 것은 제3절 서울의 전체적인 도시이미지 인식에 관한 연구에서 나타난 바와 같이, 서울이 갖고 있는 도시 이미지는 명확한 어떤 것으로 나타나지 않았다. 대도시 간의 경쟁이 격화되고 있는 상황에서 도시의 목적지 이미지 내지는 브랜드는 관리되어야 할 도시정부의 정책목표 중의 하나라는 점을 명심해야 한다.

설령 서울의 도시마케팅을 위한 방향성이– 첨단산업을 중심으로 한 문화전략이든, 문화를 통한 투자유치 전략을 쓰던지 간에 – 설정된다하더라도, 기존의 서울시 마케팅 전담조직으로는 포괄적인 마케팅 업무를 수행하기에 인적 자원의 전문성 면에서, 예산 자원 측면 모두에서 역부족인 것으로 보인다.

서울시 마케팅전담조직인 마케팅 담당관실은 문화국의 축제, 이벤트, 박물관,

37) 이를 위해서는 서울성에 대한 합의를 찾아내기 위한 전문가 델파이조사 및 문헌조사를 통해 서울시가 다른 대도시들과 차별성이 있는 selling point를 찾는 작업에 대한 모색이 이루어져야 하며, 시민의 수요조사 및 해외마케팅 목표공중의 수요조사가 정치하게 이루어져 서울시가 마케팅 하고자 하는 목표공중에 대한 정량적, 정성적 정보에 대한 수집이 정기적으로 이루어져야 한다. 현재 서울마케팅을 위한 목표공중에 대한 데이터가 부족하다.

민선 3기의 친환경사업인 청계천, 서울숲 등의 홍보업무, 산업국의 금융도시, 상암 DMC 홍보업무, 컨벤션산업진흥업무를 조금씩 떼어와 모자이크식 업무를 추진하고 있는 것으로 나타났다.

이로 인해 서울형 전략 산업으로 추진하고 있는 첨단 디지털 컨텐츠 산업 육성계획이나, 국제금융도시건설전략산업의 추진과정에서 투자유치를 위한 마케팅 업무와 마케팅 전담조직의 업무가 효율적으로 결합되지 않고 있다.

그 이유는 서울시는 도시마케팅 업무를 홍보업무의 일환으로 인식하고 있기 때문이다. 현재의 서울시 마케팅 전담부서인 마케팅 담당관은 홍보기획관에 소속되어 있으면서, 홍보담당관이 국내 홍보업무를 전담하는 것에 對한 조직으로, 해외 홍보를 위한 영문 책자 발간, 해외홍보영상물 제작 등의 해외홍보마케팅 업무와 방문객 유치에 비중을 두고 있다.

이는 서울시 마케팅 담당관 조직의 탄생 자체가 2002년 한·일 공동 월드컵 개최에 대비하여 단기적으로 그동안 세계인들의 머리 속에 노조운동으로 폭력이 난무하거나, 북한 핵문제로 인해 안보상의 문제가 있는 도시라는 이미지로 각인된 남한의 서울시에 대한 친밀도를 높이고, 인지도를 높이려는 의도에서 만들어진 TF팀을 상설화하면서 발생한 태생적 한계라고 볼 수 있다.

이제 서울시의 경쟁 환경은 2002년과는 사뭇 달라졌다. 대한민국의 수도로서 '대한민국 = 서울' 이라는 수도성은 이제 대내 균형발전정책 하에서 서서히 침식될 위기에 처해 있으며, 이웃 도시정부의 거센 추격이 시작되었다. 대외적으로도 FTA 체결 및 세계화· 개방화의 물결을 타고 진행되고 있는 외국의 대도시들 간의 방문객 유치를 위한 아이디어 경쟁에는 이미 가속도가 붙고 있다.

그러므로 국내외를 막론한 도시 간 무한 경쟁 속에서 살아남기 위해서는 도시 전반에 대한 정성·정량적 분석 위에 경쟁력 있는 장점과 위기를 앞세우고, 단점과 약점을 개선·보완하는 비전을 세우고 이에 대한 전략적이고 공격적인 마케팅을 도시차원에서 실시한다는 전략적 마케팅 개념을 도시 정부 조직화 및 도시마케팅을 위한 방법론에 배태시켜야 한다.

제4장 서울마케팅의 중점 전략과제 선정

제1절 서울마케팅의 기본방향 및 목표
제2절 서울마케팅의 우선 전략과제 선정

제4장 서울마케팅의 중점 전략과제 선정

제1절 서울마케팅의 기본방향 및 목표

서울마케팅은 서울이란 도시지역을 소비하고 구매하려고 하는 소비자와 투자자에게 서울이란 지역과 관련된 상품을 판매함으로써, 서울의 경쟁력과 브랜드가치를 높이는 것이다. 서울이란 지역상품을 소비하는 소비자는 크게 내국방문객과 외국관광객으로 구분되고, 서울이란 지역상품을 투자하려는 투자자도 국외투자자와 국내투자자로 구분할 수 있다. 다시 말해, 서울 마케팅은 이러한 4부류의 고객들이 서울이란 상품을 어떤 프로모션을 통하여 관광하게 만들고, 거주하게 만들며, 서울에 투자하게 만드는 일련의 경영행위를 말한다.

본 연구에서는 서울이란 대도시가 세계 선진도시들과의 경쟁에서 글로벌 경쟁력을 가지도록 하는데 마케팅이라는 전략적 프로세스를 이용하고자 한다. 그러기 위해서 서울마케팅의 주된 고객을 외국의 관광객이나 외국인 서울거주자 및 서울지역에 투자하려는 외국투자가들에 한정지으려고 한다. 왜냐하면 본 연구의 연구대상이 서울시 마케팅담당관실의 조직과 예산, 사업 및 마케팅 거버넌스에 대한 진단과 평가에서 비롯되었으며, 그 결과 하위 마케팅 분야 중에서도 '도시브랜딩'에 대한 전략적 접근이 우선 취해져야 한다는 결론에 도달했기 때문이다.

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

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 경

쟁이 아닌, 개성적인 이미지와 서울만이 가져다 줄 수 있는 독특하며 감성적 매력을 발산하는 도시로 서울을 찾는 고객들의 마음속에 자리매김(positioning)되어야 한다는 것이다. 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 할 것이다.

후술되는 부분에서는 서울을 브랜딩 하기 위해서 어떤 업무를, 어떤 조직을, 어떤 네트워크를 전략적으로 가동시켜야 할지에 대하여 주로 논의할 것이다. 서울 도시브랜드의 가치향상이 서울마케팅의 다른 하위 마케팅 분야인 관광과 투자유치에 파급효과를 가져올 것이다. 물론 관광마케팅 분야와 투자유치분야 역시도 도시브랜딩의 연계 선상에서 이루어져야 그 시너지 효과가 배증될 것이다. 그러기 위해서는 후속연구에서는 세부 마케팅 분야별 전략적 대안에 대한 구상이 이루어져야 할 것이다. 서울 대도시권이 향후 경쟁력을 확립하기 위해서는 서울시의 전사적인 노력이 필요하다.

제2절 서울마케팅의 우선 전략과제 선정

이제까지 도시마케팅의 개념과 그 이론적 논의 및 서울시의 마케팅 현황을 살펴보면서, 마케팅이란 전략 프로세스 수단을 사용하여 대도시라는 장소를 타깃소비자에게 구매하도록 한다는 작업이 얼마나 방대한 업무들이 포함되는지를 알게 되었다.

단순히 문화, 관광, 투자유치로 대상을 한정지을 수도 없다는 결론을 내리게 되었다. 왜냐하면, 시민들의 합의와 도시정부의 기획력 여하에 따라 복지[38]나 생태환경[39] 부문 역시도 얼마든지 마케팅의 대상이 될 수 있기 때문이다.

38) 북구유럽의 여러 도시들을 생각해 보면 쉽게 이해가 될 것이다.

39) 브라질의 '꾸리찌바' 라는 도시가 그 대표적인 예이다.

또한, 섣불리 본 보고서에서 서울을 마케팅하기 위한 특정 부문을 선정하는 것 역시도 자제해야겠다는 것이 본 연구진의 생각이다. 왜냐하면 서울시는 소유권(ownership)에 의해 꾸려지는 회사가 아니기 때문이다.

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 하기 때문이다.

다소 이상적으로 들릴 수 있겠으나, 이는 서울마케팅의 전반적인 현황을 분석하여 본 결과, 도시마케팅을 위해서 우선적으로 도시브랜딩 전략을 통해 하위 마케팅 부문에의 일관성 있는 도시마케팅 기획이 시급히 이루어져야 한다는 결론에 이르렀다. 또한, 8월에서 9월 사이 행해진 연구진과 마케팅 전문가들과의 심층인터뷰[40]에서도 서울성에 대한 합의된 가치 규정을 집약한 도시브랜드 전략이 도시마케팅을 위하여 우선적으로 행해져 부문별 마케팅 업무와도 일관된 커뮤니케이션 연계가 일어나지 않고서는 서울마케팅이 또 다른 이벤트 내지는 행사 수준의 판촉업무를 하나 더 늘려주는 전술적 논의로 그 차원이 떨어지고 만다는 연구진간 합의가 이루어지게 되었다.

따라서 본 보고서는 서울 도시마케팅의 중점 전략과제를 “도시브랜드 경영전략”으로 대상범위를 한정하고 이와 관련하여 도시브랜드 경영 과정 및 추진업무, 네트워크 구성 등에 대해 집중적인 시뮬레이션 전략을 제공하고자 한다.

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 하겠다.

40) 본서의 부록【마케팅 및 브랜드 전문가들과의 심층인터뷰】 참고.

제5장 서울마케팅의 중점과제 : 도시브랜드 경영 전략

제1절 도시브랜드 경영 전략의 전체 구조
제2절 도시브랜드 경영 조직화
제3절 도시브랜드 기본 전략 기획
제4절 도시브랜드 전략의 집행
제5절 도시브랜드 전략의 평가와 관리

제5장 서울마케팅의 중점과제 : 도시브랜드 경영 전략

제1절 도시브랜드 경영 전략의 전체 구조

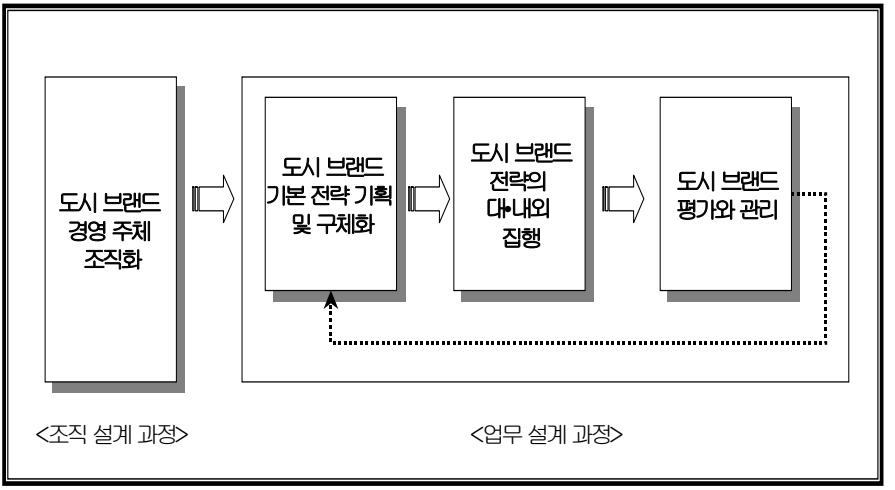
자원이동의 자유화와 정보화로 요약할 수 있는 21세기는 기술격차가 사라지고, 물적 자원의 공급과잉이 일어나고 있다. 그래서 커다란 랜드마크가 되는 건물 내지 시설의 구축은 단지 시간문제가 되었다. 이렇게 하드웨어적이고 양적인 차이로 도시 간 경쟁에서 우선순위를 논의하던 시대는 지나갔다. 비전이 올바로 서고 자원이 뒷받침된다면 하드브랜딩 자체의 어려움은 부차적인 문제로 남는다.

본질적인 문제는 하드브랜딩을 이끌어 줄 수 있는 소프트브랜딩의 아이디어 기발함, 창의성에서 나온다고 해야 할 것이다.

서울시의 도시마케팅을 위한 전담조직이 전략적으로 우선순위에 두어야 할 작업이 바로 혼재된 이미지의 서울을 차별화되고 긍정적인 비전을 담은 소프트 도시브랜딩의 강화이다. 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 한다.

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

도시 브랜드 경영 전략의 전체적인 구도는 다음의 그림 및 표와 같다.



〈그림 5-1〉 도시브랜드 경영 전체 구조

〈표 5-1〉 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

제2절 도시브랜드 경영 조직화

1. 브랜드 경영 조직 구성의 요건

브랜드 경영 조직은 프로젝트 조직 형태를 지닐 수도 있지만, 효율적인 브랜드 경영을 수행하기 위해서는 전적으로 이를 담당하는 조직을 설치해야 한다. 또한 그 조직은 최고경영자의 '보증수표'와 같은 전사적인 행사권한을 지니고 있어야 한다.

이러한 조직을 마련할 때, 임원이 브랜드 경영 전담 부서에서 관리자(manager)의 역할을 겸임하는 방안을 세우는 것이 바람직하다. 종업원들이 고위 경영층에서 브랜드 경영에 높은 관심을 가지고 있다고 생각할 수 있기 때문이다. 한편 다양한 부서가 브랜드 경영에 관여할 수 있도록 관련 부서의 핵심 인력을 각 부서의 겸임 구성원으로 설정할 수도 있다.

< 브랜드 경영조직 구성상의 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.

조직 구성은 기존 조직의 하나로 포함시키거나 혹은 파생시키는 방법, 그리고 기존의 조직과는 독립적으로 설치하는 방법이 있다. 전자의 경우, 경영기획부문,

홍보 부문, 광고선전부문, 사업 부문이 각각 연관되어 설치되는 것이 일반적이다. 그러나 후자의 경우, 신규 조직을 기존의 조직과 관련 없이 설치하는 것은 그리 현실적이지 못하다. 따라서 먼저 교차직능팀(cross-functional team)을 구성해 조직 내 구성원들의 인지를 높일 필요가 있다. 그 이후 다양한 기존 조직의 기능 중에서 브랜드 경영에 관한 부분을 일부 위탁해 직무 영역을 규정해나가며, 향후에는 그것을 포괄적으로 관리하는 부분으로서 독립해나가는 단계를 거치는 방법이 매우 유용하다.

2. 브랜드 경영 부문의 조직 대안

도시브랜드 각각의 장단점을 바탕으로, 지자체의 조직과 업무의 특징, 브랜드 과제의 특성을 충분히 고려해서 경영진의 이해를 얻어 조직 형태를 결정해야 할 것이다.

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. 브랜드 경영 조직 설계의 진행 방법

브랜드 경영 전담 조직을 신설할 때는 브랜드 과제에 대응한 조직 컨셉을 추출하고 그것을 기초로 조직 형태를 검토한다.

브랜드 경영 조직의 업무 범위는 조직에 따라 다양한데, 이는 광고 및 홍보와 경영 기획 등 기존 부문과 브랜드 경영의 역할 분담이 회사마다 다르기 때문이다.

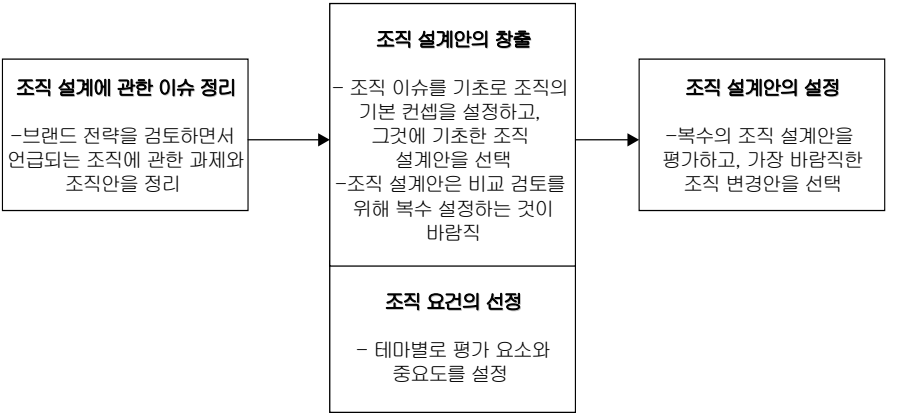
조직 설계의 핵심은 무엇을 임무(mission), 혹은 목적으로 하는 조직인가를 명확하게 하는 것이다. 브랜드 경영 전담 조직을 신설할 때는 브랜드 전략에 대한 충분한 검토 결과를 토대로 각 부문에 주어진 과제를 정리해야 하기 때문에, 새로운 조직의 설립 목적을 조정하고 조직 컨셉을 창출해야 한다.

'조직 컨셉'은 새로운 조직 사명 및 목적에 더해서 '그 조직이 어떠한 의사

결정 라인에 속하는가’, 또는 ‘어떠한 기능과 업무를 해야 하는가’ 등의 전략 입안부터 실행 단계에 이르는 과정 등을 규정해 준다. 이는 복수의 안을 비교·검토하는 것으로 새로운 시사점을 얻을 수 있기 때문에, 처음부터 최선이라고 생각되는 것으로 가능성 있는 대안을 만드는 것이 중요하다.

다음으로 조직 컨셉을 기초로 조직도를 작성하고, 조직 설계 대안들을 창출하며, 조직 설계안을 평가하기 위한 조직 요건을 검토한다. ‘조직 요건’이란 업무를 이행하기 위해 조직이 달성하지 않으면 안 되는 기본적 요건을 의미한다. 이는 조작 컨셉과 같은 방식으로 브랜드 전략의 검토 결과를 토대로 하며, 브랜드 조직에 관한 과제를 조정하는 것으로 명확해진다.

최종적인 조직안을 결정하기 위해서는 조직 요건의 충족도와 이행의 난이도, 이 2가지로 복수의 조직 설계안을 평가한다. 구체적으로는 조직 요건의 중요성에 따라 중점을 두고, 이행의 난이도와 함께 평가해 나간다.



<그림 5-2> 조직설계 검토 과정

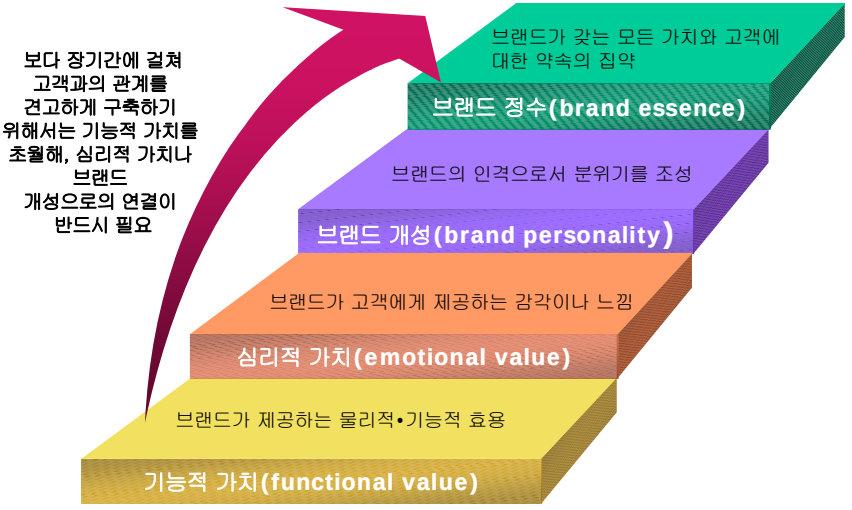
제3절 도시브랜드 기본 전략 기획

1. 도시브랜드 가치 규정 및 명문화

1) 도시브랜드 가치와 포지셔닝

(1) 도시브랜드 가치계단

도시가 마케팅 대상 집단에게 제공할 브랜드 가치는 다음의 그림처럼 계단처럼 나타낼 수 있다. 상위로 갈수록 브랜드가 나아가야 할 방향 내지 목적과 맞닿아 보다 창조적인 마인드가 요구된다.



<그림 5-3> 브랜드 가치 계단

그림에서 보듯이, 물리적·기능적 측면에서의 강점을 제시하기 위해서는 기업의 브랜드 마케팅에서와 같은 3C 분석[41]이 행해져야 한다.

또한 보다 장기간에 걸쳐 고객과의 관계를 견고히 하기 위해서는 기능적 가치를 초월하여 심리적 가치나 브랜드 개성으로의 연계를 통해 고객의 머리 속에 연

41) 자사(company), 경쟁사(competitor), 소비자(consumer)에 대한 분석을 말한다.

상 작용을 일으킬 수 있도록 브랜드 차별화를 꾀해야 한다.

특히 브랜드의 개성은 브랜드 와 소비자 간에 감정관계를 설정해 주는 다리 역할을 한다. 소비자가 브랜드에 대해 갖는 감정 발달은 우선 소비자가 브랜드를 알게 되고(awareness), 관여도가 깊어지면서(involvement), 구매하고(purchase), 좋아하고(friendship), 신뢰를 갖게 되고(trust), 마침내 브랜드에 대한 충성심(loyalty)이 생기는 단계로 진행된다.

브랜드의 개성은 일반적으로 성격이나 품격을 설명해 주는 형용사로 표현되는 것이 일반적이다.[42] 브랜드 개성을 브랜드 포지셔닝으로 연계시키면 브랜드와 소비자 간에 감정적 관계가 형성될 수 있다. 그러나 기업의 경우와 마찬가지로 도시도 일관성 있는 브랜드 개성을 창출하기 위해서는 상당한 시간과 막대한 투자가 필요한데, 시장 환경이나 소비자 라이프스타일의 변화에 따라 쉽게 개성을 바꿔 나갈 수 없다는 한계가 있다.

마지막으로, 브랜드 가치 계단의 최상위에 위치한 가치가 바로 브랜드 정수인데, 이는 브랜드의 방향을 설정해 주는 것으로, 이러한 브랜드 정수를 얻기 위해서는 창조적인 전문가적 마인드가 절실히 요구된다.

⑵ 도시브랜드 가치의 전개

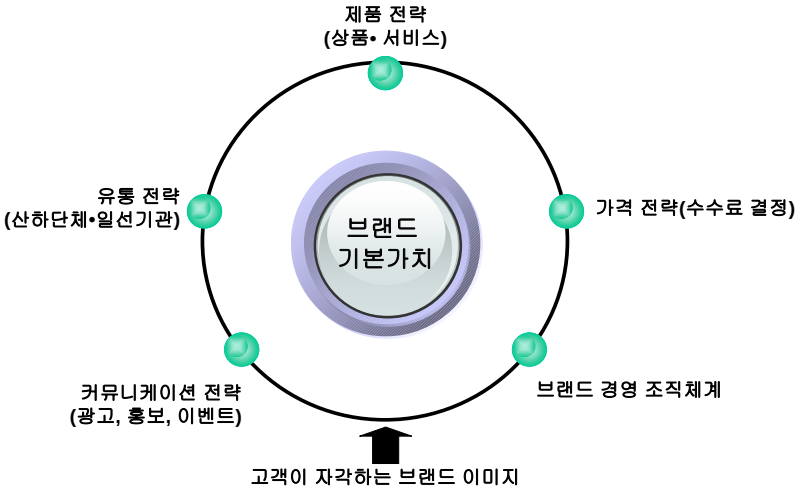
도시 브랜드는 커뮤니케이션 영역을 초월해 브랜드와 목표집단의 모든 접점을 포함할 수 있도록 일관성 있게 구축되어야 한다. 경쟁력 있는 브랜드는 장기간에 걸쳐 누적된 가치를 지닌 무형자산이므로, 가치 규정의 근본은 변하지 않더라도 구체적인 활동 계획은 유연하게 변화에 적응할 수 있어야 한다.

브랜드 전략을 전개하는 과정에서 명문화된 브랜드 가치를 도시 정부 내외에 철저하게 공유하고, 가격, 제품, 유통, 커뮤니케이션 등의 모든 마케팅 활동을 전

42) 참고로 브랜드 개성을 표현하는데 자주 사용되는 언어들을 나열하면 다음과 같다.
caring, inspiring, modern, energetic, innovative, trustworthy, warm, reliable, independent, fun-loving, experienced, integrated, genuine, focused, sophisticated, authentic, etc.

개할 때 일관되게 표현해야한다.

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 필요하다.



<그림 5-4> 통합적인 브랜드 경영 전개

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

⑶ 도시브랜드 포지셔닝

Philip Kotler(2000)는 포지셔닝에 대해 목표 고객의 마음속에 각인시키려고 하는 기업이나 브랜드의 효과나 이미지를 설정하려고 하는 일련의 활동이라고 정의하고 있다. 한편, Jack Trout & Al Ries(2002:5-18)는 포지셔닝(positioning)을 커뮤니케이션 과잉사회에서 잠재고객의 마음(mind) 속에 특정한

연상 작용을 불러일으킴으로서 자기 자신을 차별화하는 방식이라고 정의내리고, 이러한 커뮤니케이션 과잉 사회의 포지셔닝 게임에서 승리하기 위해서는 첫 번째로 인식될 수 있는 전략을 만들라고 전한다.

고품질의 진정성을 가진 서비스 및 상품으로 업계의 1위가 되든지, 그렇지 않다면 새로운 범주를 만들어 소비자들의 인식의 측면에서 1위가 되는 포지셔닝을 확보해야 한다고 말한다.

"만약 어떤 범주에서 첫 번째가 될 수 없다면, 첫 번째로 인식될 수 있는 새로운 범주를 만들라."

"Number One이 힘들다면, Only One이 되라."

브랜드 포지셔닝은 잠재고객의 인식(perception)을 의도적으로 재구성(reconstructing)하고자 하는 브랜드의 고객에 대한 인지상의 목표라고 할 수 있다. 목표고객들에게 활발히 전달되어야 할 브랜드 정체성과 가치제안의 일부로서 경쟁 브랜드보다 뛰어난 강점을 제시하기 위한 활동이기도 하다. 어떤 기업이나 도시가 매우 독특한 브랜드 개성을 창출했는데 고객이 이를 인식하지 못한다면 지금까지 브랜딩 노력이 허사가 되어 버린다. 만약 도시브랜드에 대한 포지셔닝이 잘 되어 있어 목표로 하는 잠재고객들이 그 브랜드의 개성을 인식해 준다면 그 브랜드는 성공할 수 있다.

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 않다는 것이다. 브랜드 관리자들은 브랜드의 가치를 고객들에게 보내려고 노력하지만 소비자들은 제각기 주관적으로 이를 받아들이므로, 브랜드의 가치제안과 고객들이 받아들이는 브랜드 이미지 사이에 생기는 인식의 간극

(perception gap)을 최소화하기 위한 전략적 노력이 필요하다.

다음의 글은 포지셔닝 전략의 필요성을 인간 마인드에 대한 설명 토대로 간단히 잘 설명하고 있는데 참고할 만한 가치가 있다.

==========

컴퓨터의 기억장치와 같이 사람의 마인드는 선택되어 남겨진 각각의 정보를 나누어 수록할 수 있는 장소, 즉 포지션이라는 것을 보유하고 있다. 기능상에서 사람의 마인드는 컴퓨터와 매우 흡사하다. 그러나 한 가지 중요한 차이점이 있다. 컴퓨터는 입력하는 것을 그대로 받아들이는 반면, 마인드는 그렇지가 않다. 사실 정반대이다. 사람의 마인드는 스스로 "평가(COMPUTE)"할 수 없는 새로운 정보를 거부하는 경향이 있다. 바꿔 말하면, 현재의 마인드 인식에 부합하는 새로운 정보만 받아들이고 나머지는 전부 걸러내 버리고 만다. 그래서 기대한 대로만 보게 된다.

또한, 사람의 마인드는 이미 갖고 있는 지식이나 경험에 부합하지 않는 정보를 거부할 뿐만 아니라, 실제로 이용할 수 있는 기존 지식이나 경험을 그렇게 많이 갖고 있지도 않는 아주 불충분한 그릇(an inadequate container)에 불과하다. 우리의 정신적인 저장용기가 하버드 대학의 심리학자인 George A. Miller 박사가 주장한 것처럼 한 차례에 일곱 단위 이상을 다룰 수 없을 정도로 작은데, 해마다 토끼처럼 번식하고 있는 모든 브랜드명을 기억하기란 어려운 일이다. 그래서 혼동과 복잡성에 대처하기 위해서 사람들은 모든 것을 단순화하는 방법을 배웠다. 사람이나 물건 또는 브랜드에 순위를 매기는 것(ranking)이 바로 그것이다.

이것을 보다 쉽게 이해하기 위해 사람의 마인드에 여러 개의 사다리가 있는 것으로 가정하고 각 사다리의 한 칸, 한 칸을 브랜드 명으로 보고, 각각의 사다리는 각각의 다른 상품 영역을 나타내는 것으로 생각하면 된다.

만약 어떤 기업이 특정 업계에서 시장의 점유율을 높이기 원한다면, 자사의 브랜드를 현재의 사다리 위치에서 위쪽으로 올려놓거나(대개의 경우 이는 불가능하다), 아니면 자사의 브랜드를 어떻게든 경쟁사의 포지션과 관련시키지 않으면 안 된다.

그럼에도 불구하고 여전히 많은 회사들이 경쟁사들의 위치는 무시한 채 마케팅이나 광고계획을 진행하고 있다. 그들은 아무도 없는 빈 공간에다 대고 자기 상품을 광고하는 셈이다. 그러면서 그들은 메시지가 제대로 전달되지 않는다고 낙담하곤 한다. 위 칸에 있는 경쟁사들의 위치가 확고한데다가, 제대로 적용할 만한 수단이나 포지셔닝 전략마저 없다면 사다리의 위 칸으로 올라가는 것은 극히 어려운 일이다.

시장에 새로운 상품영역을 도입하고자 하는 광고주는 반드시 소비자들의 마인드에 새로운 사다리를 설치해야 한다. 이 경우에도 마찬가지로 새로운 상품 영역을 기존의 상품 영역과 대응하여 포지셔닝시켜야 한다. 새로운 상품영역이 어떤 점이 새롭고, 다른지에 대해 기존의 것과 관련되지 않는 한, 소비자의 마인드가 새로운 상품영역에 대해 이해하려고 시도조차 하지 않기 때문이다. 그렇기 때문에 새로운 상품영역에 대한

제시를 하는 경우, 그 상품의 장점을 나열하기 보다는 그 상품이 기존의 것에 비해 어떠어떠하지 않다는 점을 호소하는 것이 때로는 더 큰 효과를 발휘하기도 한다.

(Jack Trout & Al Ries, ibid, pp.29-35 요약)

==========

2) 도시브랜딩을 위한 조직체계 및 도시브랜드 기획 과정

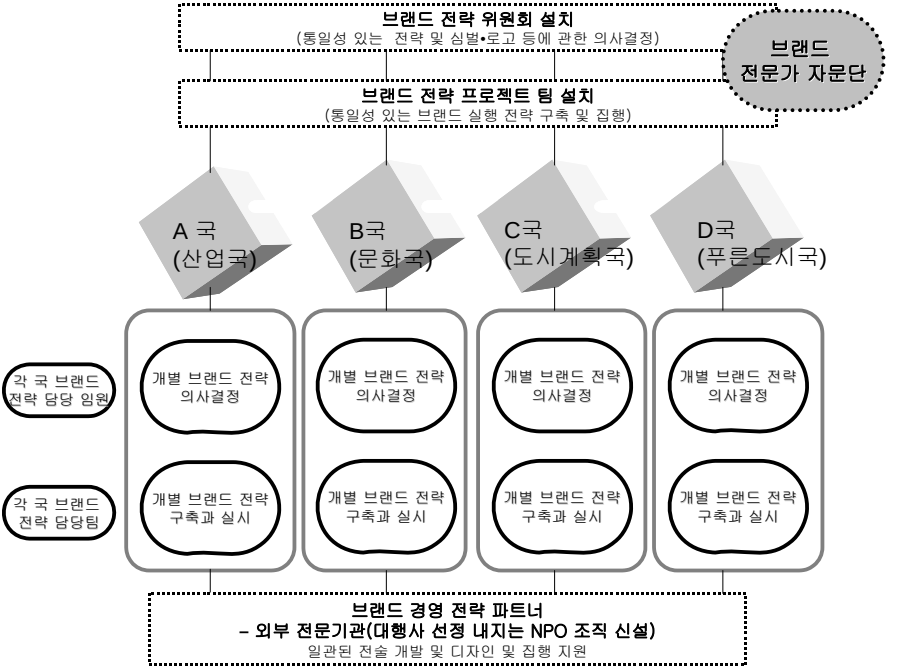
⑴ 다양한 부서에 속한 구성원의 협업이 이루어지는 전사적 교차직능형 과업체계 구축

브랜드 가치를 규정하기 위해서는 브랜드 경영 과업체제를 구축하여야 한다. 다양한 부서에 속한 구성원 또는 조직체가 협업할 수 있는 교차직능형 프로젝트팀 구축이 요구되는데, 이에는 경영 기획, 홍보, 광고, 실무 집행부서 등 조직 내의 다양한 부서에 속한 구성원의 참여가 필요하다.

도시 브랜드 과업 체계는 '브랜드 전략 위원회' 와 '브랜드 전략 프로젝트팀' 을 주간 부문으로 두고, 검토에 필요한 관련 구성원을 각 국 및 과 단위에서 횡적으로 소집해 구축한다.

'브랜드 전략 위원회' 는 과업 추진에 관한 각종 조정 역할 뿐만 아니라 모든 검토 과정에 관여해야 한다. 또한 이와 같은 업무를 수행하면서 필요에 따라 분과회의 등을 주관하거나 인터뷰, 워크숍 등 다양한 방법을 유연하게 편성하여 브랜드 관리를 위한 의견수렴을 하도록 한다.

여기서 중요한 것은 과업 상부기관(검토결과의 보고, 승인을 받는 조직의 최고의사결정권자)를 명확하게 설정하는 것이다. 브랜드 경영 검토를 위한 초기 단계에서는 도시정부 수장의 적극적인 관여가 깃들인 강력한 리더십이 조직 구성원들의 의식 향상 도모뿐만 아니라, 브랜드 업무의 중요성 부각을 위해서도 필수적이다.

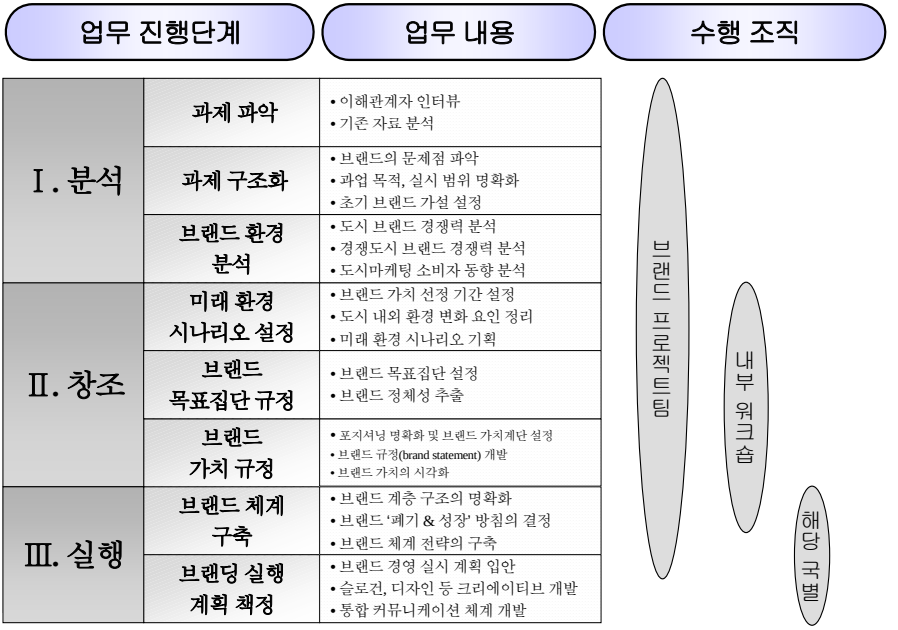


<그림 5-5> 도시브랜드 전략 조직 체계

또한 여기에 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 있다.

⑵ 도시 브랜드 기본전략 기획 과정

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



<그림 5-6> 도시브랜드 기획 과정

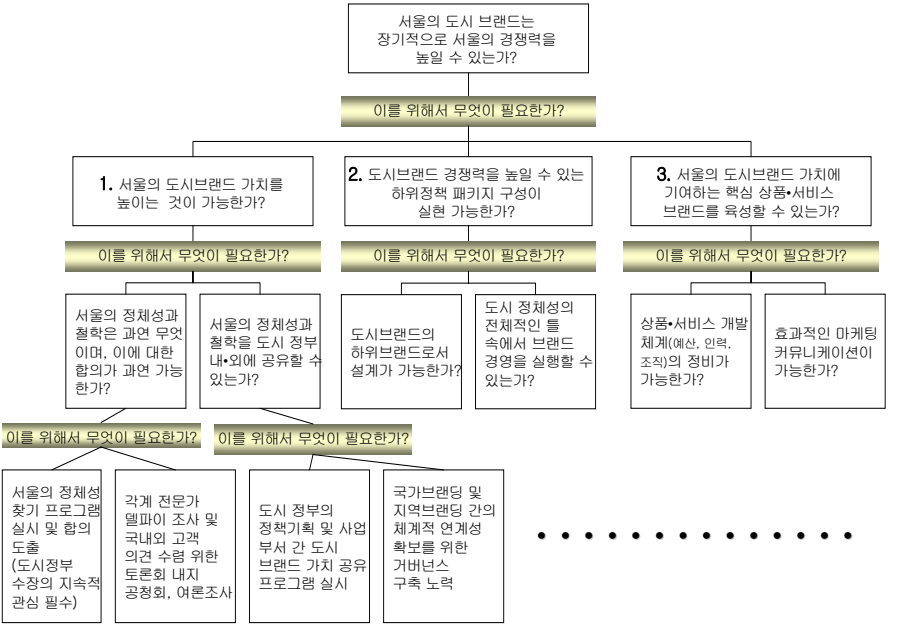
도시브랜딩 관리에서 가장 중요한 것은 도시브랜딩의 목적, 도시브랜딩을 위한 포지셔닝 및 산출물, 그리고 진행과정상의 시간 계획에 대해 참여 구성원 모두가 공유를 해야 한다는 것이다.

3) 도시브랜드 가치 창조를 위한 분석 단계

⑴ 도시브랜드 과제파악 및 구조화 : 도시브랜드 전략 쟁점 분석

분석 단계의 "브랜드 과제에 대한 파악·구조화"는 도시브랜딩 과업 전체의 기본 틀을 구축한다는 점에서 핵심이 된다. 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 도시여

건에 관한 각종 자료 분석, 서울시와 경쟁관계에 있는 도시들, 브랜드 마케팅 하고자 하는 고객에 대한 분석 등이 다각적인 관점에서 대대적으로 이루어져야 한다.



<그림 5-7> 서울도시브랜드 전략 쟁점 분석 실시 예

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

브랜딩 과제의 궁극목표(서울의 도시브랜드가 장기적으로 서울의 경쟁력을 높일 수 있는가?)를 최상위에 두고, 이를 위해서 구체화되어야 할 하위목표(수단)가 무엇인지를 가지를 뻗어나가듯 반복적으로 질문을 함으로 작업을 전개해 나간다. 위의 그림에서 보듯이 1. 2. 3 의 하위목표(수단)가 모두 해결되면 가장 상위의

목표 역시 해결된다. 전략 쟁점 분석에서는 상위 목표로 올라갈수록 검토 범위가 넓어진다. 따라서 하위로 갈수록 구조화된 프로그램의 중요도나 영향을 파악하고, 우선적으로 집행되어야 할 쟁점사항은 무엇인지를 뚜렷이 해야 한다.

이렇게 도시 브랜드 쟁점의 범위와 우선순위가 명확해 지면, 다음 단계에서는 그것에 대한 해결수단 및 검증항목을 명확히 한다. 다음은 이 과정에서 구체적으로 파악해야 할 사항들이다.

① 브랜드 쟁점 분석을 통해 도출된 목표구조들을 토대로 현재 표면화되고 있는 과제를 확인

② 각 하위목표별 문제요인의 심층적 파악

③ 하위목표별 해결을 위한 가설 설정. 단, 창의성이 필요한 과제의 경우는 자유로운 발상으로 가설 설정

④ 하위목표 가설 검증을 위해 필요한 조사 분석 등의 활동 열거

⑤ 궁극목표 해결에의 영향도·중요도를 감안하여 우선순위 하위목표 선정 및 집행의 시간 계획표 작성

⑵ 도시브랜드 환경 분석

이와 같은 쟁점 목표의 해결수단 강구 및 우선순위 파악과 동시에 도시 브랜드와 관련한 환경 분석이 뒤따라야 한다. 이를 위해서는 다음과 같은 세 가지의 분석이 있어야 할 것이다.

첫째, 서울의 도시브랜드라고 규정지을 수 있는 요소들이 축적해온 과거의 자산과 미래에 제공 가능한 자원과 능력, 그리고 서울의 비전 내지 의지를 판단하는 자기 도시브랜드 분석

둘째, 자기 도시 환경 분석에 의해 확인된 자기 도시 브랜드의 강점이 과연 경쟁 도시들과 비교할 때 비교 우위가 있는 브랜드 포지셔닝을 하고 있는지를 검증

하기 위해 경쟁 도시브랜드 분석

셋째, 도시브랜드의 이미지는 도시를 찾는 고객들이 도시에 대해 느끼고 있는 품질의 총체이며 도시브랜드의 현재 상황을 대변해 주는 도시 브랜드 소비자들의 목소리이므로 도시브랜드 소비자 동향 분석

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

가) 자기 도시브랜드 분석

도시가 갖고 있는 현재의 역량, 의지 및 합의를 통한 도시의 강점을 추출하기 위해 실시하는데, 주로 기존 도시의 브랜드 역사 분석, 도시의 장소가치 및 핵심역량 발굴을 위한 도시브랜드 영향 분석, 도시 브랜드 경영진 면접, 시민합의 도출을 위한 여론 조사가 이루어져야 한다.

① 기존 도시 브랜드 역사 분석(history analysis)

브랜드 출시 배경, 역사, 확대 등등에 대한 조사를 통해 브랜드가 추구하고자 하는 가치, 어떠한 요인으로 인해 그러한 가치에 대한 재고가 필요한지 파악한다. 즉, 지금까지 도시 브랜드가 축적해 온 능력 및 자산은 무엇인지를 알아보는 작업이다. 도시의 역사 및 역점 사업들에 대한 자료 이외에도 보도자료 및 출판물까지 포함하여 관련 부문의 협력이나 외부 자문위원단의 활용을 통해 분석해 나간다.

② (도시 역점정책사업들이) 도시브랜드(에 미치는) 영향분석(factor analysis)

도시의 다각적인 정책사업(산업, 관광, 문화, 복지, 환경, 도시계획, 주택, 교통 등등) 프로그램 패키지에 대한 분석을 포함하여 도시의 유무형의 자원 및 가치에 대한 분석을 토대로, 도시브랜드 마케팅을 위한 핵심 자원의 선택과 집중이 이루

어져야 한다. 도시브랜드 가치 향상을 위해 가장 매력도가 높은 사업패키지가 무엇인지를 도시브랜드 영향분석을 통해 선정해 내야 한다.

도시브랜드영향분석은 도시가 가진 다양한 유무형의 자원들이 가진 수익률, 채산성, 성장률과 같은 재무적인 가치뿐만 아니라 삶의 질에 미치는 영향, 감성적 호소력, 안정성 등 비재무적 가치들 역시 고려되어야 한다.

이를 위해 도시의 정책사업 분야별 전문가 의견 조사와 같은 정성적 조사가 사전에 대대적으로 이루어져, 고려되어야 할 다양한 정책사업에 대한 유형화가 일차적으로 행해지고, 각 사업 단위별로 재무적·비재무적 가치 평가 작업을 위한 지표화 작업이 이루어져야 한다. 일반적인 성과감독 및 시정 차원에서 이루어진 사후적 평가와는 달리 사업단위별로 가능한 한 내부 참여자들의 공감을 얻을 수 있는 도시의 진정성을 대변하는 브랜드 가치의 대안목록은 무엇일지를 추출하는 형성평가적 활동으로서 지표개발이 이루어져야 한다.

그 다음으로 도시가 어떤 사업을 특화하고 있는지, 어떤 사업을 강화하거나 재구축하고자 하는지를 분석하여 현재도 경쟁력이 있으면서, 앞으로도 브랜드 가치를 구축하는데 기여할 수 있는지를 도시브랜드 가치 향상의 측면에서 분석해 나가야 한다.

③ 도시브랜드 경영진 면접(Management Interview)

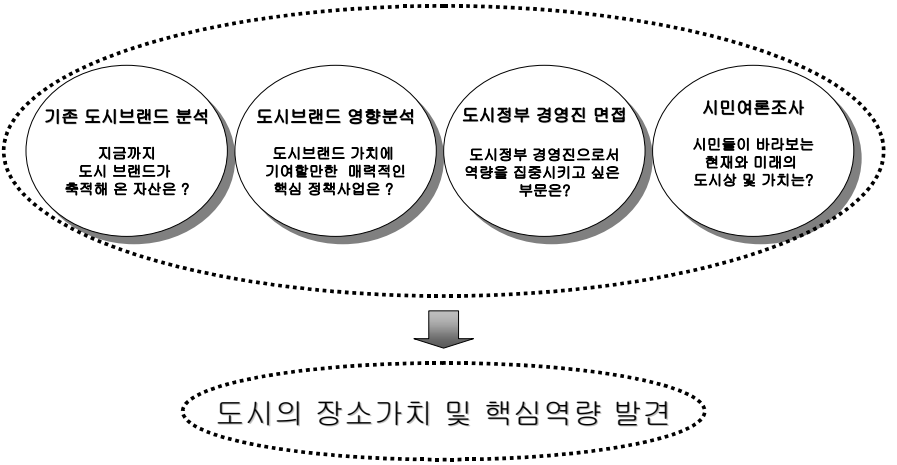
최종적으로 도시 브랜드 가치를 결정짓는 것은 도시를 찾는 고객들이지만, 도시정부의 강한 비전을 담은 브랜드를 관리해 나가기 위해서는 최고경영자인 단체장 및 각 하위브랜드별 최고책임자들의 관심이 필수적이다. 그들이 브랜드로 육성하고 싶은 도시의 정체성 및 정책사업 및 행정서비스는 무엇인지를 파악할 필요가 있다. 경영자로서 자원을 집중시키고 싶은 사업, 지역, 서비스는 무엇일지, 중장기 계획에 있어 주력하는 사업, 지역, 서비스는 무엇일지에 대한 분석이 이루어져야 한다.

④ 시민 합의 도출을 위한 여론 조사

도시 브랜드는 시민들의 합의와 공감을 얻지 못하면 의미가 없다. 그들이 도시

에 바라는 가치 및 이미지와 현재 가지고 있는 가치 및 이미지를 조사하여야 한다. 이렇게 조사하는 과정에서 도시 브랜드에 대한 시민들의 인식제고 및 홍보를 겸할 수 있음은 물론이다.

이 과정이 필요한 이유는 도시민들이 납득하고 공감하지 못한 도시 브랜드는 생명력이 짧고 확산되지 못해 또 한 번의 단발성 도시 슬로건 만들기가 될 공산이 크기 때문이다. 도시는 민간기업의 독자적인 경영조직에 의해 움직이는 것이 아니기 때문에 최소한 브랜드가치 발견과정에 시민들의 참여는 필수적이다.



<그림 5-8> 도시브랜드 환경 분석 : 자기 도시브랜드 분석

나) 경쟁 도시브랜드 분석

강한 브랜드의 조건인 '일관성', '계속성', '독자성', '주제성' 측면에서, 어느 부분에서도 개성을 느낄 수 없는 브랜드라고 판단되면 브랜드 재구축 의사결정이 신속히 이루어져야 한다.

① 압도적 경쟁우위 도시브랜드 파악

② 경쟁 도시 브랜드의 기능 및 감성적 차별점 분석

- 경쟁도시 소비자 및 경쟁도시 당국 모두에 대한 인터뷰 조사 필요
- 경쟁도시별 전체 이미지 연상 및 산업, 관광, 복지, 환경 부문 등에서 차별화 정도 분석

③ 경쟁 커뮤니케이션 분석 및 경쟁 포지셔닝 맵 작성

- 과거 수년 간 도시 홍보 및 광고 등의 내용을 분석
- 경쟁 도시 브랜드의 목적, 접근방식, 브랜드 타깃, 브랜드 포지셔닝을 대조

다) 도시브랜드 소비자 동향 분석

브랜드 마케팅의 목표대상 집단을 중심으로 실시한다.

① 그룹 인터뷰(group interview) : 브랜드 이용 실태나 경쟁 브랜드의 선호 이유 등 폭넓은 관점에서 브랜드 파악할 때 주로 사용

② 일 대 일 심층 인터뷰(depth interview) : 브랜드 선정의 잠재 가치를 심도 깊이 이해 하고자 할 때 충성고객을 대상으로 이용

③ 설문조사 : 먼저 FGI(Focus Group Interview) 등의 정성 조사를 활용하여 소비자의 필요를 파악한 후 이를 토대로 브랜드 가치 지향에 관한 가설을 설정하고, 그 후 다시 한 번 정량조사를 통한 다수 표본을 추출하여 설문조사를 실시

소비자의 브랜드 가치에 대한 의식·무의식 양면의 인식을 파악하기 위해 기능적 가치로부터 사회·생활가치에 이르는 연쇄 구조에 대한 인터뷰를 반복해 실시할 필요가 있다. 이때는 소비자 인터뷰 전에 '브랜드 가치 구조의 어떤 부분에 초점을 맞출 것인가' 에 대한 명확한 연구 가설과 검증 지표를 명확히 하고, 대표성 있는 면접 대상자(interviewee)를 추출해야하며, 무엇보다 숙련된 면접조사자(interviewer)를 통해 소비자의 욕구와 가치인식을 파악하는 것이 필요하다.

4) 도시브랜드 가치 창조 단계

이상의 분석 결과를 토대로 향후 도시의 환경변화 요인을 고려하여 도시의 정체성과 비전이 함축된 브랜드 가치를 창출한다. 이는 '브랜드 전략 프로젝트 팀'을 중심으로 각 부문 구성원의 참가[43]에 의해 워크숍[44] 형식으로 운영되는 것이 효과적이다.

도시브랜딩 과업의 분석 후 창조 단계에서 워크숍을 활용하여 미래 환경 시나리오 설정, 브랜드 목표집단 규정 등으로 순차적으로 토론을 반복하면서 하나씩 결론을 내리고, 최종적으로 브랜드 가치를 도출해낸다. 브랜드 워크숍을 실시하는 과정에서 참여 구성원 간의 도시브랜드 가치 설정의 필요성을 공유하는 것이 무엇보다 중요하다. 도시정부 종사자와 도시 고객 간에 존재하는 인식 차이에 대한 토론이 이루어지기 때문에 소비자 조사와 도시 정부 내부 브랜드 워크숍에서 공통의 실마리를 찾아내면 도시브랜드 가치 규정 작업에 보다 강한 시너지 효과를 낼 수도 있다.

게다가 도시정부 공무원들 간에 커뮤니케이션을 촉진함으로써 브랜드 가치 구축 과정에 공무원들의 의사가 반영되어 브랜드 경영활동의 도시정부 내부로의 침투에도 도움이 된다.

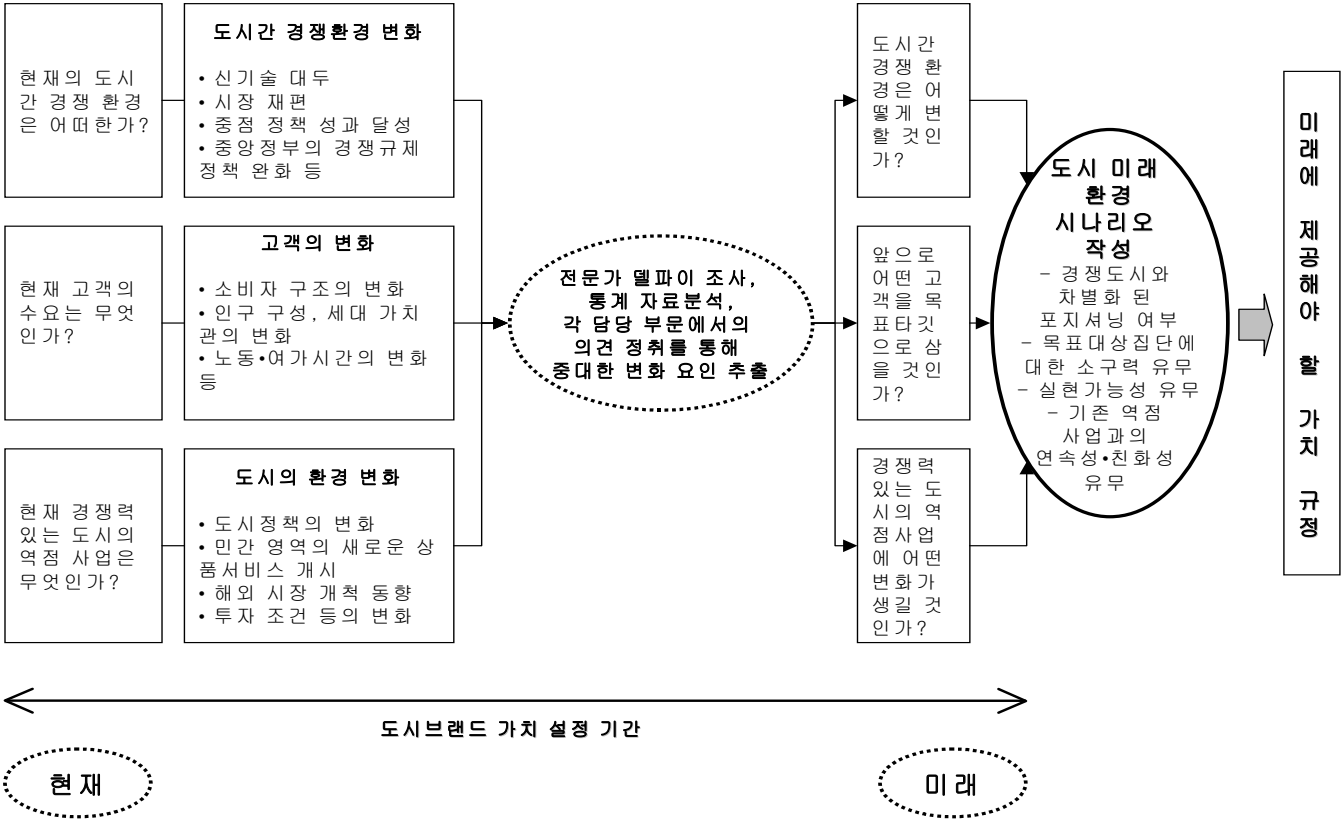
⑴ 도시 미래 환경 시나리오의 구축

도시의 브랜드 정체성을 규정할 때 그것의 효력이 어느 정도 유지 될 수 있을지에 대해서 시간 변수를 고려하지 않으면 안 된다. 그 기간은 중앙정부의 정책이나 시장 경기 변동 상황에 의해 달라질 수도 있으며, 중장기 도시 경영 계획과 연계할 필요성도 있다.

---

43) 도시브랜딩 관련 국(局)별로 대표자(실무중간관리자급 과장 내지 차장) 1-2명 차출하여 구성하도록 한다.

44) 워크숍(workshop)은 전문적인 기술 또는 아이디어를 시험적으로 실시하면서 검토하는 연구회 및 세미나로서, 집단사고 · 집단작업을 통하여 전문적인 업무 수행상의 제반 문제를 해결하려는 과정이다. 절차는 문제성격에 따라 달라질 수 있으나, 대체적으로 문제제기, 문제해결을 위한 조언, 문제해결법의 강구와 해결, 잠정적 결론의 형성 등으로 나뉜다. 협의에 의하여 얻어진 결론은 어디까지나 가설적인 성격을 지니고 있으며, 실천을 통해 그 결론의 타당성을 평가하게 된다.



〈그림 5-9〉 도시 미래 환경 시나리오 구축

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 한다.

시나리오 기획을 위한 워크숍의 사전 준비로서 변화 요인의 파악을 위해 사내외 전문가 인터뷰나 각종 데이터베이스에 의한 분석을 실시한다. 전문가는 도시정부 내 최고 브랜드 매니저를, 외부에서는 도시와 관련한 다양한 분야의 평론가, 학자, 언론인, 경제분석가 등을 중심으로 한 분야에 편중되지 않도록 선정한다.

도시 정부 내부 각 부문 담당자 의견청취 시에는 '신기술의 등장이나 중앙정부의 정책변화 등에 도시가 어떤 영향을 받을 것이며, 그에 대해 어떻게 대처해 나갈 것인지' 에 대한 미래 도시정부 경영전략에 대하여 중요한 시사점을 얻어야 한다. 그리고 도시 정부 외부 전문가들에게서는 도시 간 경쟁동향에 입각한 넓은 시각에서 통찰력을 얻을 수 있어야 한다.

이상의 정보를 근거로 워크숍에서 중요 변화 요인 축으로부터 전략 세분화를 하고, 상정될 수 있는 복수의 대안을 도출한다. 다음으로 지금까지 축적해온 브랜드에 대한 신뢰성 유지나 친화성이 여전히 확보될 것인가를 파악한다. 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 한다.

서울시의 경우, 문화도시 내지 환경친화도시로의 이행이라는 시정목표를 세우고 있는데 이를 곧바로 도시 브랜드 가치로 편입하는 것이 전략적 선택의 관점에서 이루어졌는지를 세밀히 검토해야 할 것이다.

(2) 도시브랜드 목표집단(City Brand Target) 규정

도시브랜드 목표집단을 특정화하는 것은 도시브랜드의 가치 규정의 핵심이 된다. 이를 위해서는 도시 행정서비스의 각 부문별로 주 고객의 속성과 라이프스타

일을 구체적으로 묘사한 다음 공통항목, 상위항목 등을 워크숍 구성원 전원이 해석을 가미하여 브랜드 목표집단을 특정화하는 작업을 해야 한다. 도시브랜드 목표집단을 특정화하는 작업의 목적은 주 수요층이 공통으로 원하는 가치키워드를 찾아내어 미래 잠재 고객의 확대에 대비해 보다 생생한 브랜드 목표집단의 상(像)을 정립하는데 있다.

① 도시의 정책서비스 주요 고객 분석·파악

현재의 도시 행정서비스 각 분류별 핵심 수혜자 내지는 이용자층에 대한 면밀한 분석이 이루어져야 한다. 이를 위해서 인구 통계 특성, 이용자 규모, 라이프스타일, 이용·구매행태 및 선택기준 등 소비자 의사결정 및 행태패턴에 대한 상세히 파악이 이루어져야 한다. 이는 앞서 도시 미래 환경 시나리오 구축에서 고객에 대한 데이터베이스나 소비자 수요 조사 결과에서 얻은 시사점에서 공통점을 찾아내는 과정을 의미한다.

② 도시브랜드 목표집단 규정

도시가 제공하는 가치와 자신의 가치관이 일치하는 도시브랜드의 충성고객층을 규정하기 위해서는 주요 고객들의 생활가치관 공통항목에 더하여 워크숍을 활용해 참여 구성원 전원이 토론을 통해 여러 개의 도시브랜드 가치 키워드를 찾아내는 창조적인 작업이다. 이러한 작업을 통해 도시브랜드 목표집단의 특징을 보다 구체화하고 그 상(像)을 정교하게 만들 수 있다.

도시브랜드 목표집단은 도시가 제공하는 브랜드 가치와 자신의 가치관이 일치하여 충성도(loyalty)가 높은 고객들로서 도시 마케팅의 입소문(word of mouth)의 근거지 또는 여론주도자(opinion leader)로서 브랜드 커뮤니케이션에 상당한 도움을 주기도 한다.

⑶ 도시브랜드의 가치체계(계단) 규정

이제까지 도시브랜드 경영을 위해 진행한 분석 작업의 최종 목표는 시민, 고객,

내부 종사자, 투자자, 방문객 등 모든 이해관계자들에게 도시 브랜드가 제공하려는 장기적인 미래 가치 체계를 정립하는데 있다[45]. 이러한 가치체계에는 브랜드의 기능적·심리적 가치, 브랜드 개성, 브랜드 포지셔닝, 브랜드의 정수(essence) 등이 포함되어야 한다. 도시브랜드 경영 체계에 있어 가치체계 규정은 가장 상위개념으로 마케팅 믹스 전략 및 브랜드 경영 진단을 실시하는데 있어 기준이 된다.

도시브랜드 가치규정의 효과는 다음 표와 같이 요약할 수 있다.

〈표 5-2〉 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

45) 브랜드 경영을 다루는 학자나 실무자들은 "브랜드 가치규정"의 중요성에 공감을 하면서도 조금씩 다른 용어로 표현하고 있다. Kevin L. Keller는 이를 brand mantra로 칭하고 있다(Kevin L. Keller,『Strategic Brand Management』, 2nd Edition, Prentice Hall, 2002, p.151.). Brand Mantra는 브랜드의 핵심 가치체계(core brand value)를 의미하는 것으로 켈러 교수는 이를 브랜드의 심장과 혼(heart and soul of the brand)으로 표현하고 있다. 또한 David A. Aaker의 경우는 브랜드 정체성(brand identity)으로 이를 표현하고 있으며(David A. Aaker & Erich Joachimsthaler, 『Brand Leadership』: 2000. 브랜드앤컴퍼니(주)역,『브랜드 리더십』, Free Press, 2001, pp.39-118), Jean-No□l Kapferer는 Brand Pyramid로, 김성제(2006)는 이를 Brand platform, 피자헛은 브랜드 백서(brand White) 등으로 표현하고 있다. 그러나 이들 모두가 브랜드의 핵심 가치 내지는 차별화되는 개성을 규정하고 있다는 점에서 공통적이다.

① 도시브랜드 가치체계(계단) 구축

<표 5-3> 도시브랜드 가치체계 구축 단계

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

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

(가) 도시브랜드 가치 키워드와 가치 계단과의 연결

◦ 기능적 가치(functional value) : 즉 미래 환경에 대한 시나리오를 고려한 경쟁 도시브랜드 대비 우리 도시브랜드의 최대 강점은 무엇인가?

◦ 심리적 가치(emotional value) : 도시브랜드 목표집단(city-brand target)의 가치관을 근거로 고객이 느꼈으면 하는 감정은 무엇인가?

◦ 브랜드 개성(brand personality) : 도시브랜드가 사람이라면, 어떤 성격과 분위기를 갖고 있는가?

(나) 가치 계단 간의 연쇄구조 정교화

여기서는 계단의 맨 아래에서 위까지의 가치 구성항목들이 에스컬레이터에 탄 것처럼 자동적으로 미끄러져 올라가듯이 연상(association)되도록 정리되어야 한다.

연상의 흐름이 단절되는 경우에는 '유지되거나, 확장되어야만 하는 가치, 새롭게 부각해야 하는 가치, 삭제되어야 하는 가치'를 검증해 고객으로부터 가장 인정을 받고 경쟁도시와도 차별적인 자리매김(positioning)이 가능한 새로운 가치 구조를 창출해 내야한다.

(다) 도시브랜드 정수(city-brand essence) 창출

가장 소구하고 싶은 부분에 집중하여 고객에게 제공할 가치를 제공한다. 브랜드 정수는 고객에 대한 약속인 동시에 브랜드와 관련한 전 종사원들의 행동의 근간이 되므로 지나치게 추상적이면 정확한 의도를 전달하기가 어려워진다. 먼저 도시정부 내 종사자들이 브랜드 정수의 정확한 의도를 알고 설명할 수 있도록 해야 한다.

② 도시브랜드 가치를 명문화한 city-brand statement 공표

마지막으로 브랜드 경영의 헌법이라 할 수 있는 brand statement를 작성하여 공표한다. city-brand statement를 작성할 때 필요한 요소는 브랜드 가치 규정 작업에서 확인된 브랜드 목표집단(target)과 기능적 가치, 심리적 가치, 개성, 정수로 이루어진 브랜드 가치계단이다.

city-brand statement는 도시 내부의 공무원 및 시민들을 향한 브랜드 헌법으로서 브랜드에 의한 도시 가치를 공유하고, 고객에게는 도시브랜드에 의한 보증 약속을, 투자자에게는 수익성기대율을 높여주는 역할을 한다. 만약 기존의 도시브랜드의 이미지를 타파하는 도전적인 가치규정을 한 경우에는 더욱 더 도시 내부의 이해관계자들에게 공감을 얻을 수 있도록, 명확하고 구체적인 표현형태로 규정되어야 한다.

아래의 표와 같은 방식으로 전체적으로 가치 계단에 대응하여 한 개의 문장으로 가치를 제안한다. 보통 민간기업의 경우는 200자에서 500자 정도의 구성이 표준이 되며, 필요에 따라 외부 카피라이터를 활용한다.

<표 5-4> 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, ( )같은 느낌을 전해준다.
기능적 가치	
구체적 사실 및 특징	( )를 통해서 체험가능하다.

5) 도시브랜드 기획 실행 단계

창출된 도시 브랜드의 가치를 구체화하기 위한 실행 단계에서는 도시 브랜드의 계층적 구조에 대한 정립이 우선 이루어지고, 이러한 체계가 브랜드 가치 속에서 일관되게 구현되기 위해서는 경영활동을 통해 대내외로 확산되어야 한다. 이를 위해서는 도시 브랜드 하위 상품 및 서비스 구성 패키지 및 디자인, 통합커뮤니케이션 체계 역시 브랜드 가치 속에서 전사적으로 집행되어야 한다.

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

1) 도시브랜드 체계 구축의 필요성

도시브랜드의 체계를 구축해야 하는 까닭은 앞서 구축한 도시가 가진 가치체계를 효과적으로 전달하고, 경쟁 포지셔닝을 유지시키기 위해서이다. 도시가 보유한 다양한 하위브랜드(장소, 정책, 사업 부문 등의 브랜드)들 간 충돌을 없앰으로서, 고객에게 상충되는 브랜드 개성을 드러내지 않으면서도 도시전체의 브랜드가치를 상승시킬 수 있도록 각 브랜드의 역할이나 관계를 정리·구조화해 둘 필요가 있다. 이를 통해 도시브랜드 전체를 포괄적으로 파악하고 운영·관리하는 것이 수월해질 수 있다.

만약 브랜드 체계 구축이 잘못 되면, 막대한 비용으로 광고, 판촉 활동 또는 마케팅 활동을 전개하더라도 브랜드 자산가치가 창출되지 않을 수 있기 때문에 브랜드 체계 구축은 도시경영의 중요한 출발점의 하나로 다루어져야 한다.

전략적으로 도시 브랜드의 체계를 구축하는 이유를 살펴보면, 다음 표에 제시된 바와 3가지 정도로 요약할 수 있다.

<표 5-5> 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

(1) 도시전반의 브랜드 가치 상승

도시 전체의 브랜드가치를 강화해 효과적으로 강력한 도시브랜드 구축작업을 실현할 수 있다. 복수의 하위브랜드를 적절히 조합해 효과적으로 이용함으로써 도시정부 및 시민, 고객 등의 이해관계자에 대해 의미를 일치시키고, 브랜드 정체성을 강하게 소구하는 것이 가능하다. 또한 개개의 브랜드 간에 서로 가치를 높여 도시브랜드 전체의 가치 상승에 있어 승수효과가 유발될 수도 있다.

(2) 도시브랜드 구축을 위한 도시의 자원배분 효율화

도시브랜드 구축을 위한 자원배분의 효율화를 기할 수 있다. 도시가 보유하고 있는 모든 브랜드의 위상을 파악하게 되므로, 앞으로 주력해야 할 브랜드(즉, 전략적으로 육성해야 할 브랜드)와 축소나 폐지해야 할 브랜드를 찾아낼 수 있게 되어 효율적인 자원배분에 관한 의사결정에 도움을 준다.

⑶ 미래 성장 가능성 기반 정비

도시브랜드와 그 하위브랜드들 간의 위상 파악은 도시의 미래 성장 가능성이 어디에 있는지를 확인하게 해 주고, 경쟁 도시들과 차별화되는 새로운 포지셔닝 제안을 발견하게 할 수도 있다.

2) 브랜드 체계에 관한 연구 검토

⑴ 브랜드의 구조

브랜드의 체계를 구축하려면, 브랜드의 수직적, 수평적 구조를 명확히 해야 한다. 그리하여 각각의 브랜드가 서로의 가치를 높여주는 브랜드 구조를 구축해야 한다.

그런데 브랜드 체계에 관한 연구는 학자들 간에 일정한 체계나 원칙이 합의 되어 있지 않은 주제 중의 하나이며, 실제 브랜드 경영을 하고 있는 민간 기업의 경우도, 전략적인 선택을 어떻게 할 것이냐에 따라 다음의 예와 같이 다양한 구조를 보일 수 있다.

Nike 사의 경우는 모든 스포츠화에 대하여 Nike라는 기업브랜드(네임)을 사용하고 있다. 이에 반하여 P&G와 같은 경우는 모든 제품군에 대하여 개별적인 브랜드(네임)을 사용하고 있다. 예를 들어, 비누에는 Ivory를, 샴푸에는 비달사순(Vidal Sasson), 팬틴(Pantene)을, 세제에는 Tide를 사용하고 있다. Nestle같은 경우는 제품 브랜드와 더불어 기업브랜드인 Nestle를 동시에 사용하고 있다. 예를 들어 Nestle Nescafe(커피류), Nestle 쎄레락(이유식), Nestle Kit-kat(초코렛)과 같이 기업브랜드를 보증브랜드로 내세워 제품브랜드와 함께 사용하기도 한다.

학자들의 논의 역시 조금씩 사용하는 용어가 다르기는 하지만, 대체적으로 종적으로는 4단계에서 5단계의 브랜드 상하 수직 관계구조로 정리한다. 한편, 횡적으로는 소비자 세분화에 따른 상품군 또는 서비스군 별로 패밀리 브랜드를 어떻게 묶을지(brand portfolio), 또 어떤 범위까지 확장하여야 할지(brand extention)

에 대한 선택에 따라 그 구조가 달라진다.

Farquhar&Herr(1992:32-43)는 브랜드 구조를 기업브랜드(corporate brand), 패밀리 브랜드(family brand), 개별 브랜드(individual brand), 브랜드 수식어(brand modifier)의 4단계로 구분하고 있으며, Aaker(2003:353-354)는 브랜드 위계구조를 기업브랜드, 계열 브랜드(range brand), 제품라인 브랜드(product line brand), 하위브랜드(sub brand), 속성 브랜드(trait brand)의 5단계로 구분하고 있다. 일본의 하쿠호도브랜드컨설팅사(2004:118-119)는 기업브랜드, 사업브랜드, 패밀리 브랜드, 개별 브랜드의 4단계로 나누어 사용하기도 한다.[46] 브랜드 경영 학자들이 제시하고 있는 브랜드의 계층구조를 정리하면 다음의 표와 같다.

<표 5-6> 선행 연구에서 나타난 브랜드 체계 정리

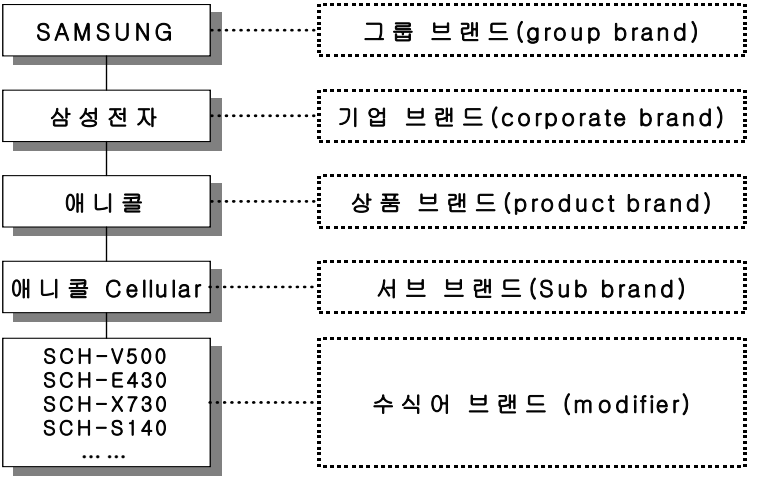
구 분		정의
Farquhar & Herr (1992)	기업 브랜드	- 브랜드 계층구조의 가장 상위에 위치.
	패밀리 브랜드	- 기업브랜드가 아니면서 하나 이상의 제품 범주들에 사용되는 브랜드. - 일반적으로 대부분의 기업들에서는 소수의 패밀리 브랜드만을 활용하는데, 만일 기업브랜드가 특정 제품범주들에 사용되어 패밀리브랜드로서의 기능을 한다면 브랜드계층구조상에서 이 단계가 없어질 수도 있음.
	개별 브랜드	- 하나의 제품 범주에 국한되어 사용되는 브랜드로 정의
	브랜드 수식어	- 주로 제품의 속성이나 성분을 나타내기 위해 추가
Aaker (2003)	기업 브랜드	- 직원과 프로그램, 시스템, 가치 문화를 포함하여, 운영조직을 대표하는 브랜드로서 보증브랜드
	계열 브랜드	- 여러 개의 제품군들을 전체적으로 분류해 놓은 브랜드 - 계열브랜드가 기업브랜드가 될 수도 있음.
	제품라인 브랜드	- 회사의 특정 제품과 관련되어 있는 브랜드
	* 하위 브랜드	- 제품라인 브랜드 아래 추가적으로 두는 브랜드

46) 최근 들어, 국내에서는 '통합 브랜드 전략이냐, 개별 브랜드 전략이냐'가 브랜드 운용 전략의 화두가 되고 있다. 패밀리 브랜드는 통합브랜드라고 지칭되기도 하고, 공동 브랜드라고 해석되어 사용되기도 하나, 통합브랜드라고 하면 기업 브랜드 중심 전략과 혼선이 올 수 있고 공동 브랜드라고 해석하면 여러 업체가 하나의 브랜드를 사용하는 Co-Brand 와 혼동될 수 있다는 점이 지적되고 있다(신철호·박철·이진용·서용구·김인수·김혜옥, 『브랜드 경영』, 도서출판 서울경제경영, 2005, p.321.).

	속성 브랜드	- 제품 특성 및 제품과 관련된 서비스에 두는 브랜드
하쿠호도 브랜드 컨설팅사 (2004)	기업 브랜드	- 기업 전체의 제품이나 서비스에 공통된 브랜드
	사업 브랜드	- 특정 사업의 제품이나 서비스 전체에 공통된 브랜드
	패밀리 브랜드	- 복수의 범위에 속하는 제품이나 서비스에 공통된 브랜드
	개별 브랜드	- 개개의 제품이나 서비스에 적용된 브랜드

* 주 : D. A. Aaker는 하위 브랜드(sub brand)를 제품라인 브랜드 아래에 두는 브랜드로 한정하여 개념을 정리하고 있으나, 본 과제에서는 '하위 브랜드'라는 용어를 상대적인 위상 개념으로 파악하여, 상위 브랜드 아래에 있는 브랜드는 모두 하위 브랜드를 지칭하고 있음을 알려둔다. 즉, 기업 브랜드와 비교하여 사업브랜드, 패밀리 브랜드, 개별 브랜드, 브랜드 수식어 모두가 하위브랜드이며, 사업브랜드의 하위 브랜드는 패밀리 브랜드, 개별 브랜드, 수식어 브랜드가 된다.

위의 표에서도 알 수 있듯이, 대체적으로 조직 전체를 대표하는 **기업 내지는 그룹 브랜드**, **개별 상품브랜드**로 크게 나누고, 기업에서 생산하는 개별 상품이 늘어나면서 기능이나 속성상 유사한 개별 상품 군을 묶어 하나의 브랜드로 만든 **패밀리 브랜드**, 또 그 상위의 조직이나 생산 공정 라인에 따라 묶음을 만들어 **계열 내지는 사업브랜드**로 묶어 낼 수 있다. 또한, 보다 세세하게 개별 제품에 대한 기술혁신이나 후속모델이 나오는 경우 속성이나 기능상 조금씩 차이가 나는 점을 알려주기 위한 **브랜드 수식어**를 추가할 수도 있다.



<그림 5-10> 브랜드 수직구조 예

각각의 브랜드는 각 계층에서 일정한 기능을 완수하고 있다. 보통 상위의 모(母) 브랜드가 품질과 신뢰의 증거로서 하위 브랜드(sub brand)의 품질을 보증한다. 한편, 제품이나 서비스의 개성을 나타내는 하위 브랜드가 고객의 선택을 촉진시킴으로서 모(母) 브랜드의 가치 향상에 공헌하기도 한다. 따라서 '고객에게 어떻게 인식되고 있는가' 라는 관점에서 상위 브랜드와 하위 브랜드와의 역학관계 변화에 유연하게 대응하여 계층화된 브랜드를 서로 연계시켜 가치를 높이는 것이 바람직하다.

⑵ 브랜드 구조의 전략적 선택

이상에서 살펴본 것처럼 브랜드 체계는 브랜드 관리자들의 전략적 선택에 따라 다양해 질 수 있으므로, 가장 효과적으로 브랜드의 가치를 목표대상에게 전달할 수 있는 최적의 브랜드 체계를 구조화하려는 노력이 필요하다. 어떠한 계층을 축으로 브랜드 경영을 전개해 나가야 할지에 대한 구조적 전략 방안은 대체로 다음의 세 가지로 나뉜다.

<표 5-7> 전략적 브랜드 구조 선택

전략 형태	단일 브랜드 전략	복합 브랜드 전략	독립(개별) 브랜드 전략
특징	- 자사의 모든 상품을 단일 브랜드(기업 브랜드)로 통일 - 사업 다각화, 신규 사업 전개, 신시장 진입, 경제규모의 대형화에 효과적 - 모기업 브랜드가 브랜드 파워를 가질 경우 그 후광효과로 다른 영역의 사업에 쉽게 확장 가능	- 기업 브랜드와 개별 브랜드의 조합 - 보증 브랜드(endorsed brand structure) 이용 - 보증브랜드와 형제 브랜드가 서로 다른 브랜드 네임 구조를 갖는 경우로써 모 브랜드가 형제 브랜드를 보증해 주거나 반대로 형제 브랜드가 모 브랜드를 교차 보증해 줌으로써 상호 긍정적인 영향을 주고받는 전략 - 최근에 주류를 이루고 있음	- 상품이나 서비스에 독자 포지션과 브랜드명을 부여해 독립된 프로모션을 실행하는 전략 - 다양하고 상이한 제품군을 많이 갖고 있는 기업에서 기업 브랜드를 강조하는 대신 제품군 브랜드를 강조하기 위한 전략 - 소비자들의 관심이 생산기업보다는 제품에 있는 경우 - 이 전략에서는 기업 브랜드 네임은 커뮤니케이션에서 제외되거나 절대로 강조되지 않음 - 우리나라의 경우, 다양한 제품군을 생산판매하는 기업들(CJ, (주)애경, LG생활건강 등)의 대다수가 커뮤니케이션 목표를 때로는 기업브랜드, 때로는 제품군 브랜드에 두고 있어 이중적인 마케팅 비용 발생시키는 문제점 지적되고 있음
대표적인 예	- 기업군 단일 브랜드 구조(그룹회사) : Virgin, GE, SAMSUNG, LG - 패밀리 단일 브랜드 구조(기업 브랜드 = 제품 브랜드) : Nike, Sony, Kodak, Starbucks, Hite, 풀무원	- 네슬레(네스카페, 페리에, 카네이션 등), - 삼성(제일기획, 호텔 신라, 에버랜드, 제일모직, 래미안 등), 금강제화(랜드로바, 비제바노),	- P&G사(치약-Crest, 비누-Ivory, 세제-Tide, 스낵-Pringles) - CJ사(설탕-백설표, 밥-햇반, 조미료-다시다, 샴푸/린스-식물나라, 세제-비트)
장점	- 광범위한 상품 카테고리로 이미지 통일 - 소비자가 갖고 있는 브랜드 신뢰도 활용 - 마케팅 비용 효율화	- 사업문화와 핵심 영역이 다른 모기업과 관계사가 서로 브랜드 시너지 효과를 창출할 수 있음 - 다양한 목표 소비자 세분시장을 만족시킬 수 있음 - M&A 경우 브랜드 가치 그대로 유지 가능	- 다양한 소비자 집단의 니즈와 관심 충족 - 제품군이나 기업의 핵심역량을 효과적으로 차별화 - 독립 브랜드의 실패가 다른 브랜드나 기업 브랜드 전체에 영향을 미치지 않으며, 실패 브랜드 철수용이
단점	- 카테고리 광범성에 따른 브랜드 정체성 희	- 브랜드 체계의 복잡화로 일관성이 없어질	- 브랜드 개발비와 브랜드 마케팅 비용 과다

	박 - 개별 상품의 실패가 기업전체이미지 손상시킬 수 있음 - 소비자에게 브랜드 이미지가 강하게 구축된 경우 기존 제품과 다른 컨셉트의 제품에 같은 브랜드로 확장하는 데에 한계가 있음	수 있음 - 모 브랜드와 자 브랜드가 서로 다른 목표 고객을 대상으로 마케팅 하지 않으면 안 되어 브랜드 마케팅 비용과다 - 보증 브랜드가 어느 정도의 영향력을 가지는지 평가하기 쉽지 않음(예를 들어, 과연 <국제상사>가 프로스펙스를 보증하는지, <대상>이 청정원을 얼마나 효과적으로 보증하는지에 대한 평가는 쉽지 않음)	- 개별 브랜드의 성공이 기업 이미지 전체에 기여하지 않음. - 기업 브랜드와 각각의 독립 브랜드의 중요도 선택이 문제로 남음.
전략 적용의 최적 상황	- 기업이 단일 사업 영역으로 단일 사업 문화와 단일 기업 문화인 경우 - 기업 브랜드의 비전을 모든 사업 영역에 적용하고자 하는 경우 - 브랜드 세계화(globalization of brand)를 시도할 경우 - 모 브랜드(parent brand)가 강력한 브랜드 명성을 얻고 있는 경우 - 단일 사업 혹은 전문 사업 영역이 단일할 경우 - 소비자의 고관여제품 카테고리인 전자제품, 컴퓨터, 자동차 등과 같은 제품은 제조회사의 신뢰성, 서비스 수준, 전반적인 기술 수준 등을 토대로 하므로 단일브랜드 전략, 특히 그룹 브랜드 구조 전략이 적합	- 母 또는 子 브랜드어느 쪽이라도 강력한 브랜드 자산을 갖고 있어 후광효과를 얻을 수 있는 경우 - 기업 특히 그룹 내부에 서로 다른 사업 포트폴리오가 있을 경우 - M&A가 이루어진 경우	- 새로운 제품군 개발이나 사업의 다각화를 시도할 경우 - 기업 브랜드가 브랜드로서 가치가 없거나 차별화가 불가능한 경우 - 한 기업이 이질적이고 다양한 사업군이나 제품 카테고리를 갖는 경우 - 제품카테고리가 소비자의 관여도가 낮은 일상 생활용품의 경우 일반적으로 소비자의 관심이 제조회사에 덜 기울어지므로 독립 브랜드 구조가 적합

※ 자료 : (주)하쿠호도브랜드컨설팅(2004:120-121), 김성제(2006:135-156) 정리.

어떤 브랜드 구조를 선택하느냐에 따라 브랜드 경영의 효율성이 달라진다. 따라서 어떤 브랜드 구조가 소비자와 가장 효율적인 브랜드 커뮤니케이션을 구축할 수 있을지 염두에 두고 전략적인 접근을 할 필요가 있다.

김성제(2006)는 브랜드 구조 전략의 합리적 선택을 위해 몇 가지 제안을 하고 있는데 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 단일 사업 혹은 전문 사업 영역일 경우 단일 브랜드 구조가 바람직하다. 기업의 사업영역이 단일할 경우, 기업브랜드와 제품브랜드 혹은 패밀리 브랜드가 각각 다른 이중 구조는 브랜드 파워를 약화시킬 수 있다. 따라서 전문 사업 영역일 경우 단일 브랜드 구조, 특히 기업브랜드 전략이 바람직하다. 이 때 기업브랜드는 소비자들과 직접 커뮤니케이션 할 수 있는 브랜드 개념의 회사명이어야 한다. 즉, 단순한 상호가 아닌 기업브랜드로 개발해야 한다. 핵심사업영역이 단일한 경우 기업브랜드와 제품(패밀리)브랜드가 동일하여야 브랜드 이미지가 강화된다. 기업브랜드에 대한 광고 홍보가 곧 제품 브랜드에 대한 광고 홍보가 되기 때문에 마케팅 비용이 효율적으로 운영된다.

둘째, 사업군이나 제품 케테고리가 많은 기업의 경우 독립된 제품군 패밀리 브랜드 구조를 선택하는 것이 바람직하다. 한 기업이 이질적인 다양한 제품 카테고리를 갖고 있는 경우 기업브랜드와 독립된 브랜드 구조를 선택해야 한다. 즉, 기업브랜드 이미지가 어느 특정 영역으로 형성되어 있고 동시에 이질적인 성격의 다양한 제품 카테고리를 갖고 있는 기업들은 기업브랜드 커뮤니케이션을 극소화시키는 동시에 각 제품 카테고리별 독립브랜드 구조를 강화해야 한다.

셋째, 제품에 따른 소비자의 관여도[47]에 따라 브랜드 전략구조가 달라질 수 있다. 소비자의 관여도가 낮은 일상 생활용품의 경우 소비자들의 관심은 일반적으로 제조사 보다는 제품에 있으므로, 독립 브랜드 구조 전략이 바람직하다. 한편, 전자제품, 컴퓨터, 자동차 등과 같은 소비자의 고관여 제품들은 신뢰성, 서비스 수준, 전반적인 기술 수준 등이 소비자의 구매 의사 결정에 중요한 영향을 미친다.

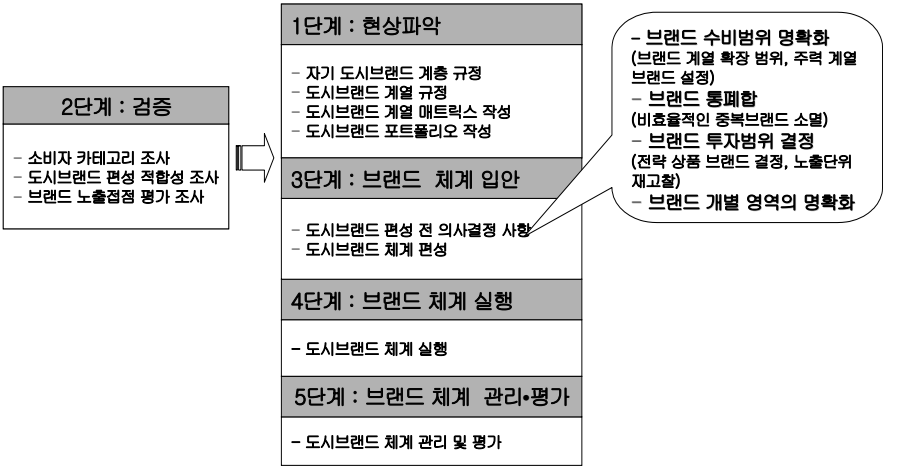
47) John A. Howard는 소비자가 브랜드 구매 의사 결정에 앞서 철저한 브랜드 정보 수집, 브랜드 정보 분석, 위험 분석, 투자 분석 등 단계별 의사결정에 쏟는 노력과 시간의 정도에 따라 고 관여(high involvement), 제한 관여(limited involvement), 저 관여(low involvement) 제품으로 분류하고, 소비자 관여도에 따라 다른 브랜드 커뮤니케이션을 해야 한다고 설명하고 있다(John A. Howard, *Customer behavior : Application of Theory,* Mcgraw Hill, 1997).

따라서 소비자의 고관여 제품의 경우 제조회사의 명성, 인지도, 신뢰도 등을 토대로 한 단일 브랜드 구조 전략, 특히 그룹 브랜드 구조 전략이 적합하다.

넷째, 모 브랜드가 강력한 브랜드 자산을 갖고 있을 경우 보증 브랜드를 이용한 복합 브랜드 전략이 적합하다. 모 기업이 건강한 브랜드 이미지를 갖고 있고, 소비자, 투자자 등 이해 관계자들이 모 기업 브랜드에 대한 호감도가 높은 경우 모 기업 브랜드 이미지를 이용한 후광 효과를 얻을 수 있다. 최근 브랜드 전략을 복합적으로 추구하는 경향이 늘고 있는데, 품질보증과 구매 동기라는 관계를 기본으로 새로운 브랜드와 하위 브랜드와의 역학관계를 명확하게 할 필요가 있다.[48]

48) 우리나라 기업들, 특히 제조업 분야의 기업들은 브랜드 경영 시대에 접어들면서 브랜드 구조에 있어서 많은 문제점이 드러나고 있다. 기업 문화나 사업 내용이 단일함에도 불구하고, 기업 브랜드와 제품 브랜드가 각기 다른 이중 구조를 채택하여 브랜드 커뮤니케이션의 효과를 떨어뜨리고 있다. 이중적 브랜드 구조의 경우, 단일 브랜드 구조에 비해 마케팅 비용이 많이 들기 때문에 효율적인 자원배분이 이루어지기 어렵다. 한편, 기업브랜드가 브랜드로서 기능을 전혀 하지 못하고 있는데도 기업브랜드와 제품브랜드를 동시에 강화시키기 위하여 막대한 브랜드경영 비용을 지출하고 있는 경우도 많다. 이처럼 브랜드 구조 전략을 합리적으로 선택하지 못할 경우, 브랜드 가치가 창출되지 못하고 기업의 자원을 낭비하기 쉽다(김성제, 앞의 책, 2006, p.154.).

3) 도시브랜드 체계 구축 과정



<그림 5-11> 도시브랜드 체계 구축 프로세스

① 현상 파악

이제까지 도시브랜드의 가치를 규정하고, 브랜드 에센스를 추출하여 명문화한 것들을 바탕으로 현재의 도시브랜드를 계열별로 정리한다. 브랜드 계층과 계열의 범위를 규정하고, 브랜드 계열 매트릭스나 브랜드 포트폴리오 맵을 작성해 브랜드 체계의 전략 가설을 설정하도록 한다.

② 검증

가설로 규정한 도시브랜드 체계 편성작업이 적절하고 타당성이 있는지 검증하기 위한 다양한 조사를 실시한다. 브랜드별 상대적 소비자 마인드 점유율을 조사하고, 개별 상품브랜드와 계열브랜드의 적합성 및 브랜드 확장의 가능성을 파악하는 조사, 브랜드 접점에서의 브랜드 체계에 대한 의견을 듣는 등의 다양한 조사를 통해 브랜드 체계 편성 전 의사결정을 위한 판단근거를 수집하도록 한다.

③ 브랜드 체계 입안

브랜드 체계 편성 가설 검증과정을 토대로 브랜드의 수비범위, 계층이나 계열의 재편성 및 브랜드 자체의 통폐합, 브랜드의 투자 배분, 브랜드의 개별 영역에 대한 명확화를 위한 의사결정을 한다. 그리고 최종적으로 편성된 브랜드의 체계에 브랜드 시각화 작업을 통해 나온 결과물들(로고, 심벌 등)을 대응시켜 브랜드 체계를 표현한다.

④ 브랜드 체계 실행

현행 브랜드 체계에서 브랜드 마크, 슬로건, 매체 전달 표현형식, 노출 단위, 패키지, 소책자, 간판, 채널 등 그 브랜드를 표현하고 전달하는 전체 항목을 종합적으로 다시 살펴본다. 이 때는 브랜드 체계 전체에 걸쳐 모니터링이 되어야 하는데, 전체를 동시에 살피는 것은 통제가 어려우므로, 시험 모니터링 대상 브랜드 범위를 정해 우선 특정 브랜드 부문을 실시하고, 후에 순차적으로 나머지 부분을 실시하는 것이 효율적이다.

⑤ 브랜드 체계 관리·평가

다시 말하지만 브랜드는 단기에 만들어지지 않는다. 브랜드 체계를 실행한 후 또는 실행하는 중에 브랜드 체계가 의도한 대로 정확하게 고객에게 전달되고 있는가를 조사하여 브랜드에 대한 관리가 꾸준히 이루어져야 한다. 그럼으로써 소비자 인식 사다리의 상층부를 차지하는 강력한 브랜드를 만들어 갈 수 있다. 조직이 스스로 자사의 브랜드 건강상태를 진단할 수 있는 의사결정 가이드라인을 작성해 두면, 각각의 브랜드와 전체 체계와의 정합성을 갖게 되고, 브랜드 체계 운용에 있어 문제 상황이 발생해도 효율적인 처방이 가능해진다.

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

서울 도시마케팅을 위한 도시브랜드 체계 구축은 브랜드 지렛대 효과(Brand Leverage effect)[49] 의 극대화를 가져 올 수 있는 전략 방안이 모색되어야 한다. 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 합리적이라 여겨진다.

이는 마치 서울시가 삼성이나 LG등의 그룹사와 같이 브랜딩 하는 구조와 닮았다고 이해하면 된다. 그룹브랜드(서울도시브랜드) – 계열사브랜드(산업브랜드, 금융브랜드, 관광브랜드, 복지브랜드, 환경브랜드, IT브랜드 등등)[50] – 계열 브랜드별 하위브랜드의 순으로 정리될 수 있다.

▶ 수직 구조 : 서울도시브랜드 – 정책사업 성격별 계열브랜드

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

즉, 이질적이고 다양한 행정서비스와 정책패키지가 실행되고 있는 대도시 서울의 도시 브랜드 체계는 수직적으로 크게 보증브랜드라고 할 수 있는 **서울 도시**

49) Brand Leverage는 특정 브랜드가 보유하고 있는 자산을 지렛대로 삼아 그 브랜드를 타제품라인, 타제품군으로 확장하여 활용하는 것을 의미한다. 원래 필름 제품에 사용되어 탁월한 품질을 바탕으로 강력한 브랜드 자산을 보유하게 된 'Kodak' 브랜드를 신규 사업인 카메라 제품에도 동일하게 적용함으써 새로운 사업기회로 확대시켰던 경우가 이에 해당한다(차태훈, "브랜드 자산관리와 레버리지 전략", 『브랜드자산』, 도서출판 서울경제경영, 2005, pp.269.).

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

브랜드(city brand)와 서울시의 중점 추진 정책 사업 범위에 따른 **계열브랜드(range brand)**[51]로 구성된 **패밀리브랜드(family brand)의 2단**을 구상하고, 각 사업단위별 계열 브랜드 아래에 **하위브랜드(sub brand)를 도입**하는 **복합브랜드 구조**로 설계되어야 한다.

⑴ 수직 구조 : 서울 도시브랜드 – 정책사업 성격별 계열브랜드

① 보증브랜드의 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 한다.

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 필요하다.

② 하위 브랜드 전략 도입

Sub branding 전략이란 브랜드의 의미를 보다 구체화하거나 수정할 목적으로 브랜드 계층 구조상 하위 수준에 새로운 브랜드 요소를 도입하여 사용하는 전략을 말한다.

대표브랜드의 위치가 결정되면 그 다음에 함께 붙여 활용되는 것이 서브 브랜드이고, 서브 브랜드는 대표 브랜드의 위치 변화에 따라 그 다음에 하위로 브랜드를 붙이는 과정에서 정의되는 용어이다. 어의적으로는 브랜드 계층구조상 대표 브

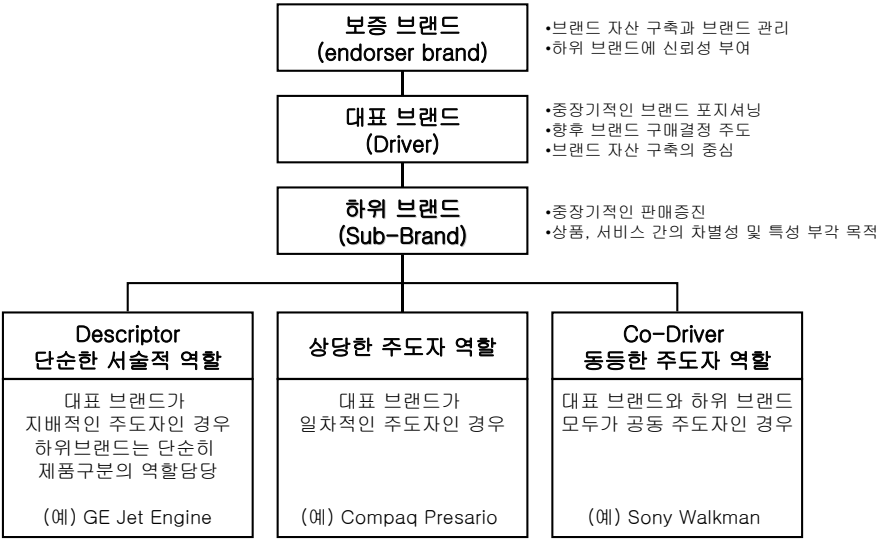
51) 현재 정책사업별 성격에 따라 국(局)단위로 조직이 나뉘어 있으므로, 손쉽게는 국 단위로 계열 브랜드를 만들 수 있을 것이다.

랜드의 하부에 위치한 브랜드를 지칭하며, 기능적 정의로는 제품의 성분, 속성, 특성, 편익, 등급 등을 기술하는 형태로 나타내는 형태로 브랜드에 이미지를 추가하는 기능을 하기도 한다.

예를 들면, '애니콜 폴더'의 경우 애니콜이라는 개별 브랜드를 대표 브랜드로 보면, 다음에 붙는 폴더라는 브랜드 수식어가 서브 브랜드가 되는 것이며, 삼성 애니콜에서 삼성을 대표 브랜드로 보면 그 다음에 붙는 애니콜은 서브 브랜드가 되는 것과 같다.

따라서 오늘날 서브 브랜드에 대해 다음 두 가지 견해가 존재하며 혼재되어 사용되고 있는 실정이다. ① 대표 브랜드의 하위에 속한 브랜드들을 지칭하는 개념, ② 브랜드 수식어와 동일한 개념으로 나눌 수 있다.

③ 서브 브랜드의 역할



<그림 5-12> 하위 브랜드(Sub-Brand)의 역할

※ 자료 : 차태훈(2005:316), 데이비드 A. 아커 & 에릭 요컴스탈러(2001:148) 참조.

위의 그림에서 보증브랜드는 주로 기업브랜드가 되며, 대표브랜드는 중점사업 브랜드 즉 패밀리브랜드가 된다.

서브 브랜드 도입 초기에는, 서브 브랜드는 소비자들이 일차적으로 인식할 수 있는 쉽고 설명적인 브랜드 네임을 활용하여 대표 브랜드의 서술어 역할을 담당하도록 하는 것이 좋다. 그런 다음 점차적으로 소비자의 인식에 대표 브랜드가 포지셔닝되면 상당한 주도자 역할이나 공동 주도자 역할 쪽으로 점차적으로 이행할 수 있도록 관리해야 한다.[52]

⑵ 수평 구조 : 계열브랜드 간 패밀리브랜드 형성 및 명확한 하위 브랜드 설정

- 이를 위해서는 기존의 다양한 하위 브랜드들 간 연계를 강화하고, 새롭게 추가되는 하위 브랜드 역시도 전체적인 도시브랜드의 가치핵심과 부합되는 방향으로 구성할 필요가 있다.

- 현재 서울시는 계열브랜드라고 말할 수 있는 범주에 속하는 브랜드는 없지만, 서울시 산업국 산하기관인 서울통상산업진흥원은 중소기업 제품브랜드와 도시브랜드 간에 '브랜드 라이센싱[53]을 통한 공동브랜딩[54] 사업'을 펼치고 있다.

52) 차태훈, "브랜드자산관리와 레버리지 전략" (2005:316-320), 데이비드 A. 아커 & 에릭 요컴스탈러(2001:148).

53) 브랜드 사용권 계약(Brand Licensing)전략이란 간접적인 브랜드 확장의 한 방법으로서, 상표법이나 저작권으로 보호되는 소유권을 상품화, 서비스, 프로모션 등을 목적으로 일정기간 동안 임대하는 일련의 과정인 브랜드 라이센싱은 새로운 브랜드가 브랜드로서 장점을 갖기 위해 몇 년이 걸리는 데 반해 브랜드 라이선스를 통해 제품을 만드는 제조회사는 기존의 브랜드를 사용함으로써 브랜드 인지도를 강화하거나 빠르게 소비자 인지도를 창출할 수 있게 되는 이익을 가질 수 있다.

구분	브랜드 사용권 계약(Brand Licensing)
개념	- 일정 금액의 로열티를 받고 자사 브랜드 자산 가치 향상에 기여할 수 있는 브랜드의 사용권을 임대하는 마케팅 활동 - 단기적인 브랜드 자산 구축 방안
장점	- 지속적인 브랜드 인지도 유지, 브랜드 이미지 제고 - 신시장 진입시 필요한 초기 투자비용 절감 - 잘 알려진 브랜드와의 연상관계를 통한 즉각적인 반사이익 창출 - 잉여 수익이나 이익의 창출
단점	- 유행성을 띤 브랜드 라이선싱은 단기매출만을 증가 - 브랜드 라이선싱에 의해 과다 노출된 브랜드의 마모효과 발생

※참고자료 : 차태훈, "브랜드자산관리와 레버리지 전략" (2005:323-328).

54) 참고로 공동브랜딩(Co-Branding : 브랜드 간 전략적 제휴) 전략에 대해 살펴보면 다음과 같다.

구분	공동 브랜딩(Co-Branding)
개념	- Brand Bundling, Brand Alliances이라고도 하는데, 다수의 기업들이 하나의 단일 브랜드를 공동으로 사용함으로써 촉진활동에 소요되는 마케팅 비용을 감소시키고 일관구매를 통한 제품원가절감을 실현시킬 수 있는 효과를 얻기 위해 사용하는 브랜드(차태훈(2005:324)) - 서로 다른 조직(또는 같은 조직 내의 뚜렷이 다른 비즈니스들)에서 가져온 브래드들이 결합되어 제품을 만들고, 거기에서 각 브랜드가 각기 주도자 역할을 담당하도록 하기 위하여 적용되는 브랜딩 방법(데이비드 A. 아커 & 에릭 요컴스탈러(2001:183-185)) - 경영환경이 불확실하거나 하강곡선을 그릴 때 기업 상호간의 장점을 결합하는 전략적 제휴 - 제휴 관계를 맺고 있는 기업의 브랜드 영향력을 최대한 활용 - 공동 브랜드 또는 제3의 브랜드로 출시하여 시너지 효과 창출
유형	- 신상품에 두 개의 브랜드가 공동으로 표기되는 유형 ▶ 예 : LG-IBM, 삼성카드사-대한항공, 야후, 하나로통신, 르노삼성자동차, 이마트 등, 외환카드- SK엔크린, 천리안, 대우자동차 등 - 주로 시장지위가 굳건하지 못한 중소제조업체의 공동 단일 브랜드 유형 ▶ 예 : 피혁업체 공동브랜드 '가파치(CAPPACHI)', 제화업체 공동브랜드 '귀족', 용산전자상가 입점업체들의 조립형 PC 공동브랜드 'YEMPC' - 지역경제 활성화 차원에서 지역특화 산업의 OEM 수출방식을 탈피하고, 국제경쟁력을 높이고 해외시장의 판로개척을 용이하게 하기 위해 공동브랜드 도입 ▶ 예 : 부산 25개 지역 업체들의 공동브랜드 '테즈락(TEZROC)', 대구19개 지역 업체들의 공동브랜드 '쉬메릭(Chimeric)' - 최근에는 자사의 한정된 고객기반을 확충하려는 목적에서 중소기업이 아닌 대기업간 그리고 서로 다른 업종 간에도 공동브랜드가 출시되는 경향이 나타나고 있음 ▶ 일본 토요타(자동차)와 마쯔시타(전기), 아사히(맥주), 카오(생활용품), 긴키일본여행(레저 및 여행), 글리코(식품), 코쿠요(문구) 등이 협력관계를 구축하고 공동브랜드 '윌(WILL)' 출시: 주로 중장년층에게만 높은 충성도를 갖고 있는 토요타는 자사의 고객기반을 젊은층으로까지 확산시키기 위한 유인책으로 공동브랜드 출시
장점	- 관련된 다양한 브랜드들에 의해 포지셔닝 강화 - 새로운 소비자들과 유통망의 추가적인 노출기회 발생 - 기존 브랜드의 부정적 이미지 극복 - 소비자에게 품질에 대한 확신 강화 및 제품에 대한 소비자의 인지도 제고 - 브랜드 도입기에 신속한 시장 진입 가능 및 고정 투자· 마케팅 비용 절감 - 협력사 간 네트워크 구축에 따른 기술, 마케팅 그리고 고객 및 시장정보 등의 공유 가능
단점	- 브랜드 정체성의 혼란 야기 - 다른 제휴사 브랜드의 낮은 성과에 대한 부정적 반발 - 연상의 전이를 희석시킬 수 있는 과다 노출 위험 (예 : 대한한공의 여러 카드사와 공동 브랜딩 -> 소비자는 특정 카드사의 카드를 이용해야 한다는 생각을 하지 않을 수 있음) - 한 브랜드의 치명적인 브랜드 이미지 손상이 다른 브랜드에게도 전이 - 사업영역이 유사한 성격의 브랜드 간 제휴의 경우 자기 시장 잠식효과 발생 - 브랜드 담당자들의 관리와 전략 필요 (서로 다른 조직들이 공동 브랜딩을 할 경우 프로그램을 고안하고 이행하는 일이 복잡해지고, 결과적으로 브랜드 구축은 저급한 수준으로 떨러지고 브랜드 간 연합도 느슨해질 가능성 있음. 그러나 효율적인 브랜드 라이선싱 등을 통해 제도적으로 공동브랜드 운영에 책임 있는 브랜드 관리자를 둘 수 있다면 이러한 위험은 상당 부분 감소할 수도 있음)

중소기업 해외 판로개척을 위한 공동브랜딩 사업은 차후 도시브랜드경영이 일정 궤도에 오르면, 산업국 계열브랜드에 편입될 것이 예상되므로 이에 대해 브랜딩 전략의 측면에서 몇 가지 첨언하고자 한다.

① 서울시의 Hi-Seoul Co-Branding 현황

서울시와 서울산업통상진흥원이 공동으로 추진하는 서울시 우수 중소기업 공동 브랜드  사업은 서울시 홍보 슬로건  을 모태로 하여 탄생하였다. 우수한 기술력과 상품력은 보유하고 있으나 고유브랜드 육성에 어려움을 겪고 있는 우수 기업들이 서울시 홍보 슬로건 Hi Seoul을 브랜드로 활용하여 기업 및 상품 경쟁력을 강화할 수 있도록 지원하고자하는 취지를 바탕으로 펼치는 도시브랜딩 사업의 일환으로, 2004년 2월 9일, Hi Seoul 브랜드 사업 출범식과 함께 공식 출범

	- 새로운 브랜드로의 론칭으로 브랜드 인지도 구축의 어려움 - 제휴업체들의 비효율적이고 방만한 경영에서 발생하는 문제점
최적 적용 상황	- 각 브랜드의 연상이미지가 강력하고 상호보완적일 때 (예 : 엔터테인먼트 기계 : Sony+Kodak) - 각 브랜드 어느 쪽의 연상이미지에도 상처를 내지 않을 경우 (어떤 고급 브랜드가 자신이 결합할 브랜드보다 더 높은 수준과 권위를 인정받고 있을 때 심각한 위험 요소가 될 수 있으므로) - 공동 브랜드가 붙은 제품뿐만 아니라 각 브랜드 모두의 연상이미지도 향상시킬 수 있어야 (보완적인 연상이미지로 제품을 보강해줄 파트너브랜드를 찾아내는 일이 성공적인 공동 브랜딩의 열쇠임. 이를 위해 조직으로서는 단순히 눈에 들어오는 옵션들을 평가하기 보다는 리서치를 통해 딱 맞는 대상을 체계적으로 미리 찾아놓아야 함. 어떤 연상 이미지가 취약한가? 어떤 브랜드들이 그 연상이미지를 보유하고 있는가? 상품과 이를 둘러싼 브랜드 구축활동들은 어떻게 공동브랜드 제품에 영향을 줄 수 있는가? 각 브랜드의 브랜드 구축자원은 브랜드간 연합으로 시너지 효과를 창출할 수 있는가? 각 브랜드들은 어떻게 이익을 얻게 될 것인가? 각 브랜드가 갖고 있는 기존 비즈니스 모델과 어떻게 조화시킬 것인가?)
강력한 공동 브랜딩 전략을 위한 시사점	- 각 브랜드들 간에 적합한 브랜드 인지도와 강하고 선호적이며 독특한 연상 작용이 중요 - 각 브랜드들의 단점 최소화하고 장점 극대화시키는 공동 브랜드를 적용시키는 것이 중요 - 협력사들 간 그리고 조합 또는 관리회사와 협력사들간의 상호 신뢰구축 하에 협력사들 각각이 상품에 나타나는 품질을 일관되게 최상의 수준을 유지해야만 함

==========

하였다.

서울시 중소기업 공동브랜드 Hi Seoul 브랜드 사업은 Hi Seoul 브랜드의 대외적인 홍보 및 참가기업에 대한 종합적인 마케팅지원, 브랜드 가치제고를 통한 브랜드 라이선싱 사업화 추진 등을 주요 사업 내용으로 하고 있다.

2006년 11월 현재 패션(6개 업체), 정보통신(13개 업체), 문화컨텐츠(3개 업체), 생활소비재(16개 업체)의 4개 품목에 걸친 제품을 생산하는 서울시 소재 38개 기업들이 'Hi Seoul 컴퍼니' 로서 사업에 참여하고 있다.

▶ Hi Seoul 서울시 우수기업 브랜드 사업 연혁

<표 5-8> Hi -Seoul 서울시 우수기업 브랜드 사업 연혁

시 기		사업 내용
2002년	12월	서울시 홍보슬로건 Hi Seoul을 활용한 중소기업 공동브랜드사업이 서울시정 4개년계획의 핵심과제로 선정
2003년	05월	Hi Seoul 브랜드사업 추진계획 수립 (서울시)
	06월	서울산업통상진흥원 내 사업추진 전담조직 설치 (Hi Seoul 마케팅팀)
	12월	Seoul 브랜드사업 참여기업 모집/선정 (4개 품목 11개사)
2004년	02월	Hi Seoul 브랜드사업 출범 및 지정서 수여
	06월	Hi Seoul 브랜드 홍보관 개설 (서울무역전시장 내)
2005년	01월	참여기업 확대 (4개 품목 30개사 : 신규 참여기업 19개사)
	02월	2005년도 Hi Seoul 브랜드사업 참여기업 지정서 수여식 및 워크샵
	06월	Hi Seoul 브랜드사업 중장기전략 수립
	10월	Hi Seoul 비즈니스 로드쇼 개최 (중국 북경 및 상해)
	12월	참여기업 확대 (4개 품목 38개사)
2006년	01월	2006년도 Hi Seoul 브랜드사업 참여기업 지정서 수여식 및 워크샵 Hi Seoul Brand Plaza 개관 (서울무역전시장 내)

※ 자료 : 서울산업통상진흥원 홈페이지(2006년 11월 7일 접속)

▶ Hi Seoul 공동브랜드 사업 참여대상 및 지원내용

<표 5-9> Hi Seoul 공동브랜드 사업 참여대상 및 지원내용

구분	Hi Seoul 브랜드 사업 참여대상 및 지원내용		
참여대상	대상 품목	- 패션제품 (의류, 패션잡화 등) - 정보통신제품 (컴퓨터응용제품, 통신/영상/음향기기 등) - 문화콘텐츠제품 (게임, 캐릭터, 애니메이션, 에듀테인먼트 등) - 생활용품 (생활가전, 기타 유망상품 등) ※ 소비재 상품 위주	
	대상 기업	- 서울시에 사업장 소재지를 둔 기업 - 설립 후 2년 이상 경과한 기업	
참여기업 지원내용	'Hi Seoul' 브랜드 사용권(licensing) 부여	-서울시 우수기업 브랜드인 Hi Seoul 을 참여기업 제품에 사용 허용	
	마케팅 지원	해외	·시장조사/바이어상담/전시회/투자상담회/시장개척단 참가지원 ·해외인증획득 지원, 지사화사업/인터넷무역지원사업 참가지원 ·중국시장 진출 지원(현지 무역사무소 활용)
		국내	·홍보체험관(Hi Seoul Brand Plaza) 운영 ·유통업체 협력사업 추진
	홍보지원	-해외 홍보 -대중매체 활용 홍보(공중파 및 케이블 TV, 신문, 잡지, 인터넷 등) -서울시 보유 홍보수단을 활용한 홍보(지하철, 전광판 등) -서울시 추진 행사 참가지원 및 프로스포츠 활용 마케팅 지원	
	기타지원	-서울시 중소기업 육성자금 대출시 우선 추천 -제품디자인 개발 지원 등	
참여방법	Hi Seoul 브랜드 사업 참여기업 모집공고 후 지원한 기업을 대상으로 평가 및 선정		

※ 자료 : 서울산업통상진흥원 홈페이지(2006년 11월 7일 접속)

② 서울시 우수기업 공동브랜드 Hi Seoul 마케팅에 대한 제언

첫째, 도시브랜드인 Hi Seoul이 중소기업의 해외 판로 개척을 위한 보증브랜

드로서의 역할을 충분히 할 수 있는지에 대한 전문가들의 의문이 많다. 보증브랜드로서의 역할기준에 따라 브랜드 역량을 평가해 볼 필요 있다고 여겨진다. 이를 위해 보증브랜드인 Hi Seoul 브랜드의 인지도 및 연상도에 대한 정확한 조사기반이 필요하다.

둘째, 서울시 우수 중소기업 공동브랜드 네임을 도시 브랜드 슬로건과 달리 만들 필요가 있다. 도시브랜드와는 다른 별도의 공동브랜드 네임을 만들지 않아, 홍보시 소비자, 특히 해외 소비자들의 인지 혼란 야기 가능성이 있다. Hi-Seoul이란 도시브랜드의 광범성과 중소기업의 구체적인 제품브랜드와의 연상 수준 차이에 의한 소비자 인식혼란이 초래될 가능성이 크다. 각 제품브랜드들이 서울이라는 대도시를 연관시키는 연상이미지가 과연 어느 정도나 되는지에 대한 철저한 조사가 요구된다.

다시 말해, 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 있다. 즉, 중소기업의 제품브랜드로 도시브랜드가 희석되어 브랜드 정체성이 흔들릴 수 있다.

셋째, 공동브랜드 대상 기업의 시너지를 높이기 위해 대상기업들의 제품군을 유형별로 묶어 공동브랜드 네임을 별도로 만들고, 보증브랜드로 서울브랜드 네임을 병기하는 방안을 제안한다. 예를 들면, 디지털컨텐츠제품 브랜드 명 + 서울 도시브랜드 명의 방식으로 표기한다.

넷째, 브랜드 라이선싱에 의한 공동브랜드 사업 추진은 브랜드 관리 차원에서 브랜드 관리 책임을 명확히 하여 브랜드 가치 제고에 기여할 수 있으므로 모범이 되는 사례라고 여겨진다. 그러나, 대상 제품군 선정에 있어 보다 신중을 기할 필요가 있다. 즉, 도시브랜드의 가치를 높일 수 있는 핵심 역량 산업군에 대해 공동브랜드 참여 기업을 선정할 필요가 있을 것이다.

현재 서울시가 공동브랜드 대상 기업으로 정한 기업 중에 '생활소비부문제품'의 경우 소비자가 신중하게 구매를 결정하는 고관여제품이라고도 할 수 없어 도시브랜드 홍보 커뮤니케이션 상의 이점이 덜하다. 보다 더 근본적으로는 전략적 도시브랜딩이란 측면에서 살펴볼 필요가 있다. 현행의 제도처럼 도시브랜드 명과 제품브랜드명이 똑같은 경우에, '도시브랜드 정체성의 희석'이라는 비용을 치르게 되는 공동브랜딩(Co branding) 방식의 유지는 브랜드 레버러지를 상승시켜 브랜드 자산가치를 높이려고 하는 전략적 브랜딩의 관점에서는 바람직해 보이지 않는다.

⑶ 도시브랜드 건당진단 및 상황별 대응전략

도시마케팅 대상고객에게 전달하고자 하는 브랜드 가치핵심을 모호하게 만들 수 있는 브랜드를 전략적으로 정리하거나[55], 재포지셔닝하여 브랜드의 지속적인 활성화를 유지시켜야 한다. 이를 위해서는 주기적으로 브랜드 체계 전반에 대한 정기적인 진단이 요구된다.

브랜드 관리는 브랜드를 시장에 론칭하여 육성, 보호, 유지하기 위한 조직 활동의 과정이다. 브랜드 관리에 있어 가장 중요한 것은 장기적인 관점이다. 단기적인 목표 하에서는 결코 강력한 브랜드는 탄생하지 않는다. 그것은 브랜드 육성이 단기간에 달성되지 않으며 장기적인 목표 하에 지속적이고 일관된 투자가 이루어져야 한다는 것을 의미한다. 뿐만 아니라 브랜드에 대한 소비자들의 인지, 태도, 행동이 어떻게 변하고 있는지 주기적인 소비자 리서치를 통해 브랜드의 건강사태를 주시하고 있어야 한다.

브랜드 건강진단 체크리스트의 예를 제시하면 다음과 같다.

---

55) 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.

<표 5-10> 브랜드 건강상태 체크리스트

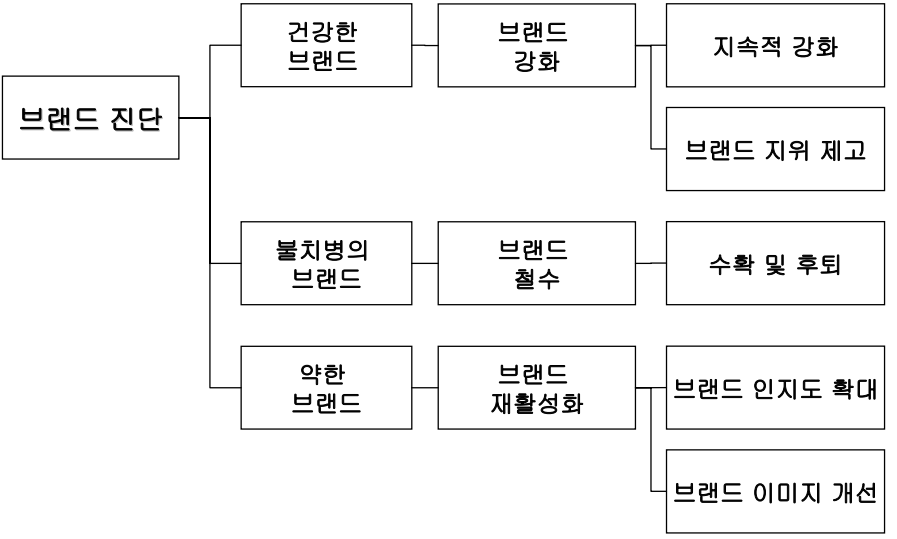
브랜드 건강기준 : 건강한 브랜드는	강함	보강 필요	약함
목표고객들의 욕구와 추구하는 가치를 충족시켜 준다.			
명확하고 강력한 브랜드 핵심을 커뮤니케이션 한다.			
명확한 브랜드의 정서적 가치를 전달한다.			
매력적이고 호의적인 브랜드 개성을 표출한다.			
고객들의 브랜드 충성도(brand loyalty)를 획득·구축·유지한다.			
목표고객들에게 브랜드가 잘 알려져 있다.			
목표고객들의 자존감 유지에 도움을 준다.			
조직의 역량과 고객들의 욕구가 독창적으로 조율되어 있다.			
경쟁우위 획득의 원천으로 기능한다.			
다른 경쟁사들이 구축하기를 희망하는 가치를 증진시키기 위해서 지속적으로 투자가 진행된다.			
고객들의 기대감과 브랜드에 대한 인식 변화에 발맞추어 시간의 흐름 속에서도 고객들의 욕구 해결과 밀접한 관련성을 유지한다.			
비즈니스의 수익성 향상에 도움을 준다.			
조직의 경영 전략과 일관성을 유지하고 있다.			
조직의 브랜드 아키텍쳐와 조화를 이룬다.			
성장전략을 추진하는데 있어서 후광효과를 발휘한다.			
새로운 브랜드나 경쟁 조직의 시장 진입을 방어하는데 효과적이다.			
시장과 고객들의 인식 속에 강력하게 포지셔닝되어 있다.			
명확한 가치를 커뮤니케이션하고 그러한 가치를 고객들에게 입증시킨다.			
가능한 모든 측면에서 일관되게 고객들과의 상호작용을 창출한다.			
상호작용과 호의적인 연상들을 통해서 고객들의 인식 속에 브랜드의 핵심가치를 공고히 구축한다.			
일관되게 관리되고 지원된다.			
모든 마케팅 믹스와 프로모션을 위한 미디어 전략에 일관된 브랜드 가치가 적용된다.			
사람들로 하여금 자사의 브랜드 구매를 열망하도록 만든다.			

※자료 : 피터 체버튼(이관수 역), 『브랜드 관리기술』, 미래와경영, 2003, p.252.

브랜드의 현재 상태를 알지 못한다면 브랜드에 대한 어떠한 처방도 할 수 없으며 설사 처방을 한다고 해도 효과가 있을 리 없다. 항상 시장 환경의 변화와 브랜드와 소비자들과의 관계 속에서 브랜드 관리의 방향성이 결정되어야 하기 때문이다. 이러한 정기적인 브랜드 진단을 통해 분석된 내용을 토대로 조직에서 취할 수 있는 브랜드 관리의 선택은

- 현재의 브랜드를 강화할 것인가?
- 브랜드를 재활성화할 것인가?
- 브랜드를 철수시킬 것인가?

라는 세 가지 전략으로 나뉜다.



<그림 5-13> 브랜드 건강진단 및 대응 전략

여기서 브랜드의 재활성화를 자세히 살펴볼 필요가 있는데, 브랜드 재활성화는 소비자 기호의 변화, 기술혁신에 의한 신기술의 등장 등 환경변화에 따라 브랜드 이미지 노후화, 부정적 연상의 강세, 시장점유율이나 매출 등의 시장 영향력 감소, TOM(Top of Mind : 최초상기)이나 브랜드 충성도 등의 소비자 인지, 태도

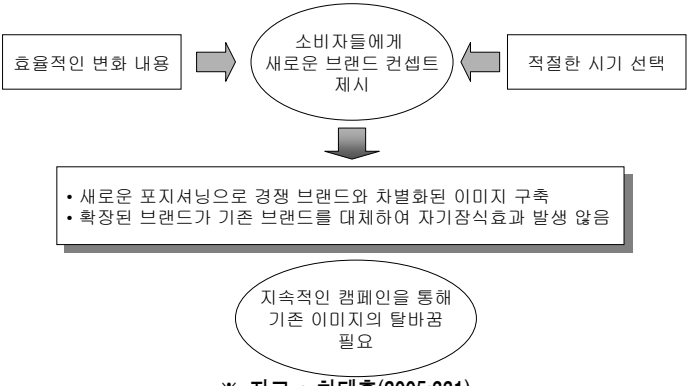
행동의 약화 등의 브랜드 자산이 약화된 경우 브랜드에 활력을 불어 넣어 브랜드를 재강화하는 것을 의미한다.

구체적인 브랜드 재활성화 방안은 다음과 같다.[56]

<표 5-11> 브랜드 재활성화 방안

브랜드 인지도 확대		- **문제 상황** : 브랜드에대한 소비자들의 인지적 측면에 문제가 발생한 경우로, 소비자들이 해당 브랜드에 대해 인지도가 낮아졌거나(깊이 혹은 강도의 문제), 너무 제한된 연상만이 이루어져(넓이의 문제) 브랜드의 활력이 약화되어 있는 경우 - **대응 방안** : 브랜드 인지의 깊이와 넓이를 확대하는 전략 ① 브랜드에 대한 새로운 용도 개발 (예 : 베이킹 소다의 탈취성분과 미백성분 등 새로운 용도를 파악함으로써 냉장고 탈취제와 미백용 치약과 같은 새로운 소비 창출한 Arm&Hammer사의 베이킹소다) ② 소비자들의 소비를 확대할 수 있는 가격할인 및 패키지 상품구성과 같은 소비 촉진 마케팅 프로그램의 개발 (예 : '초코파이 하나' 라고 하는 2개의 제품을 넣어 만든 소형 패키징 통해 소비촉진 시킨 오리온 초코파이) ③ 브랜드 재구매주기 단축 ④ 브랜드 관련 사용상황 확대 ⑤ 브랜드 소비빈도 확대 - **주의사항**: 인지적 측면의 문제는 브랜드 정체성 희석화의 문제도 병행되는 경우가 대부분이므로, 브랜드 강화 활동과 마찬가지로 지속적이고 일관된 마케팅 지원이 이루어져야 함.
브랜드 이미지 개선	브랜드 요소의 변화	- **문제상황** : 오랫동안 쌓아온 브랜드의 명성 보다 구태의연한 인상이 더 강한 브랜드의 경우 - **대응방안** :브랜드가 새로운 의미를 지니게 되었다는 것을 알리기 위해서 브랜드 요소(브랜드네임, 로고, 심벌, 캐릭터, 슬로건 등)들에 변화를 줌 (예) · 브랜드 명을 생략하여 첫 글자만 따서 부르는 경우 (선경→SK, 한국화학→ 한화, 포항제철→포스코, 금성→LG) · 로고를 단순하게 바꿈 (헤르메스, 프라다 등)
	브랜드 리뉴얼	- **문제상황** : 브랜드 이미지의 노후화 문제가 발생했을 때

56) 김인수, "브랜드 매니저와 브랜드 매니지먼트", 『브랜드경영』, 2005, pp.363-369. : 피터 체버튼(이관수 역), 『브랜드 관리기술』, 미래와경영, 2003. : 차태훈, "브랜드자산관리와 레버리지 전략", 2005, pp.329-337.

		- **대응방안** : 브랜드 이미지의 개선작업을 위한 브랜드 리뉴얼 전략이 요구됨, 이는 브랜드 정체성의 구성요소들 중 하나 이상을 수정, 변경함으로서 노후화된 이미지를 개선 또는 새로운 이미지 부가 창출 (예 : 국내 자동차 산업에서 10년 이상 중형차 시장의 1위를 고수하고 있는 현대자동차의 경우, 쏘나타, 쏘나타Ⅱ, 쏘나타Ⅲ, EF 쏘나타, New EF 쏘나타 등으로 브랜드 리뉴얼을 통해 새로운 변신을 거듭해 옴. - 쏘나타라는 브랜드 네임과 '한국인의 대표 중형차' 라는 핵심 아이덴티티를 제외하고는 제품부터 브랜드 로고까지 대부분을 변화시켜 옴.)  ※ 자료 : 차태훈(2005:331) - **주의사항** ① 기존 브랜드의 컨셉트를 유지하면서도 환경요인 등 새롭게 등장한 이슈를 반영하여 변화를 꾀하는 리뉴얼은 롱런브랜드 구축이라는 장기적인 시계 하에 실행하는 전략인 만큼 개발초기부터 장기적인 리뉴얼 시나리오 설계가 필요. ② 효율적인 변화 내용과 더불어 적절한 시기선택 중요 ③ 디자인 리뉴얼은 브랜드 리뉴얼의 일부분일 뿐임. 브랜드 리뉴얼 전략이 브랜드 정체성 구성요소 중 일부를 수정해야 하고 그 중에서 두드러진 변화를 주는데 가장 효과적인 것이 패키지나 브랜드 로고의 변화를 주는 디자인 리뉴얼인 까닭에 브랜드 리뉴얼을 디자인 리뉴얼로 잘못 인식하는 경우가 많으나, 효과적인 브랜드 리뉴얼 전략을 위해서는 상품에서의 변화는 물론, 브랜드 네임과 브랜드 로고, 슬로건 그리고 브랜드의 개성 등의 변화까지도 포함할 수 있음
브랜드 리포지셔닝		- **문제상황** : 현재 브랜드의 포지셔닝이 경쟁 브랜드의 포지셔닝이나 트랜드 변화에 따라 경쟁력을 상실했거나, 해당 세분시장의 크기나 수익성이 낮아 새로운 시장으로 이동해야 할 때 혹은 내부 브랜드 포트폴리오에 있어 내부의 타 브랜드와

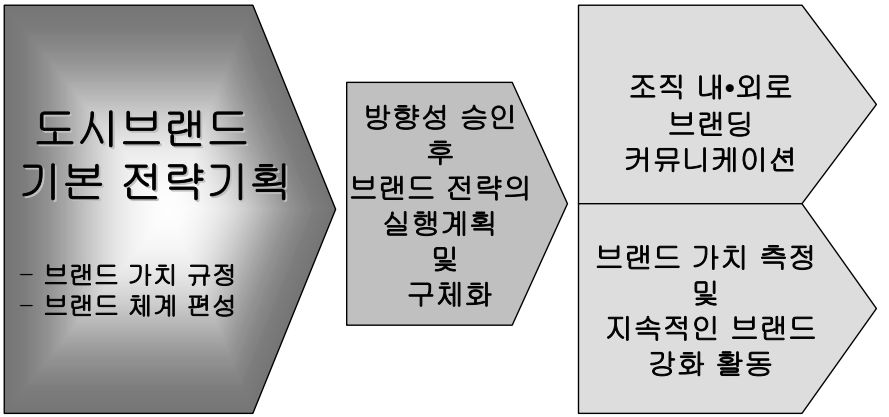
		자기잠식효과가 일어날 가능성이 있는 경우 - **대응방안** : 브랜드가 속한 시장의 경쟁구조를 파악하고 각각의 브랜드 포지셔닝 전략을 위한 새로운 시장세분화 전략 등 일반적인 포지셔닝 전략 단계를 다시 거침 (예) 존슨앤드존슨의 베이비 화장품 : 기존 유아층 타깃 포지셔닝했던 제품이었으나 후에 청소년과 연약한 피부를 가진 성인 여성층을 타깃으로 순한 화장품 브랜드로 성공적 재포지셔닝 ① 매출이나 시장축소 등과 같은 이유로 새로운 목표시장으로의 전환이 불가피하다면 직접적인 재포지셔닝보다는 서브 브랜드 전략을 통한 시장지출을 고려 : 서브 브랜드를 활용하면 기존 브랜드 이미지의 전면적인 수정 없이 새롭게 포지셔닝 가능. 그러나 이 전략은 모브랜드와 새로운 상품 혹은 새로운 서브 브랜드 간의 적합성이 낮을 경우 모브랜드 뿐만 아니라 새로운 상품까지도 치명적인 결과를 낳을 수 있으므로 신중하게 검토되고 실행되어야 ② 브랜드의 의미를 진화시킴 : (예) 초기 평범한 이국의 커피 브랜드로서 스타벅스 → 라이프스타일로서의 스타벅스 ③ 완전히 새로운 세분시장을 겨냥 :(예) · 박카스 : 나이 든신 분들을 위한 피로회복 드링크 → 젊은층을 대상으로 확대하여 브랜드 수명 연장 · AnyCall : 젊은 이미지 보강 위해 ‘DigiAll Exciting’이라는 컨셉트 활용하여 애니콜 재활성화 성공 - **주의사항 :** 브랜드에 관한 신념과 지각들이 소비자의 마음 속에 깊이 각인되어 있기 때문에 브랜드에 대한 기존 이미지를 변화시키기 위한 재포지셔닝은 쉽지 않음. 따라서, 리포지셔닝은 새로운 브랜드 포지셔닝과 달리 현 브랜드의 아이덴티티를 변화시켜야 한다는 것임. 현 브랜드에 있어 경쟁 우위와 열위 요소를 검토하고 유지·수정·추가요소들을 결정할 것,

3. 도시브랜드 경영 활동 지침 작성

1) 도시브랜드를 기점으로 한 경영 정책의 실시

브랜드 경영 정책은 브랜드 전략에 기초한 전사적인 브랜드 관점의 업무 혁신이라는 차원에서 접근되어야 한다. 현재도 그러하지만, 앞으로는 더더욱 도시 간 경쟁에 있어 다양한 항목에 걸쳐 도시정부의 경영능력이 드러나게 될 것이다. 이

때 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 한다.



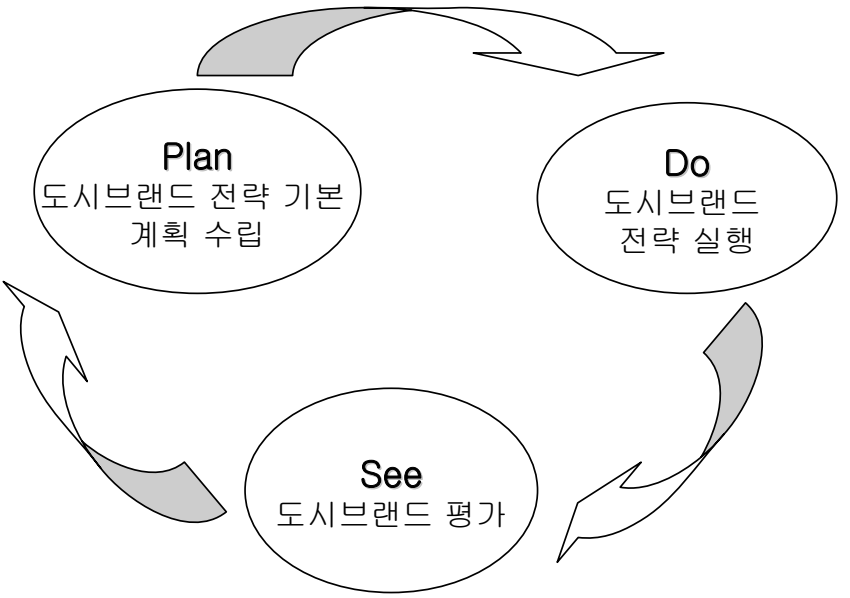
<그림 5-14> 도시브랜드 경영 전략 추진 전체 밑그림

통합적인 브랜드 실행이 가능하기 위해서는, 조직의 안팎을 둘러싼 다양한 조직브랜드 정책과 활동을 편성해 목표를 달성하기 위한 하나의 거대한 순환경로를 만들어내야 한다.

도시브랜드 경영활동의 최종목표는 대외적인 명성(reputation)을 얻는 것이다. 이 때 도시 정부 내의 각 부서에서 실행이 예정되어 있는 브랜드 관련 정책과 활동 계획이 일관성과 지속성을 갖고 실행되어 이미 획득한 평판의 유지와 관리가 이루어지는 것이 중요하다.

이를 위해서 '브랜드 실행 계획 순환경로'를 만들어 그 경로에 따라 실행한 결과와 효과를 객관적으로 파악하고 평가해 차기 브랜드 경영활동에 반영시킬 필요가 있다. 조직의 규모가 클 뿐 아니라 분권화 정도가 크며, 시장 환경 및 고객 요구의 변화에 민감하게 반응해야 하는 조직이면 어디라도 순환형 실행계획이 도

움이 된다는 점에서 도시정부에도 그것의 도입을 긍정적으로 검토할 필요가 있다.



<그림 5-15> 도시브랜드 실행계획 순환경로

2) 도시브랜드를 구체화하는 실행 영역

브랜드 경영의 실행 영역은 조직 내외의 메시지 발신과 구성원의 행동에 영향을 미치는데, 특히 조직의 내부고객에 대한 브랜드 사명(mission)과 외부고객 및 이해관계자에 대한 브랜드 약속(commitment)은 이인삼각과 같이 동시에 일어나야 한다는 점이 중요하다.

그러나 아쉬운 점은 많은 조직이 브랜드가 조직 내부에서 사명으로 기능할 수 있다는 점을 잊어버려, 조직의 브랜드 사명에 따른 업무 수행의 결과로 나타난 내부 종사자의 의식과 행태가 고객이나 이해관계자에게 제공되는 정보나 서비스에 반영되어 브랜드 약속을 달성할 수 있고, 이것이 고객 및 이해관계자의 만족도에

연결되고, 결국 브랜드 평판의 상승으로 이어지는 선순환 고리의 창출 가능성이 있음을 놓치는 것이다.

3) 도시브랜드 경영을 실현하는 지침

도시브랜드를 통해 대상고객이나 이해관계자와의 약속을 지키기 위해, 조직 내에서는 도시브랜드 가치를 전체의 구심력으로 활용해야 한다. 조직 구성원의 구체적인 발상과 행동에 보다 효과적으로 브랜드 가치를 접목시키기 위해서는 조직 내부 지침에 브랜드 가치를 연결시킬 필요가 있다.

다음과 같은 지침을 만들어 브랜드 경영 전반에 밀접하게 연관시키는 것이다.

가. 전략적 측면 : 브랜드 구축을 실현하기 위한 전략은 명확한가?

나. 조직 및 역량 측면 : 브랜드 경영의 목적을 구체적으로 실행시킬 수 있는 조직으로 구성되어 있는가? 그 조직이 브랜드 경영 목적을 위해 필요한 능력과 기술을 갖추고 있는가?

다. 제도·문화적 측면 : 브랜드 경영 실현을 위해 필요한 제도는 갖추어져 있는가? 그 실현을 막는 조직 내외의 제도적 벽이나 문화적 특성은 없는가?

라. 인적자원 관리 측면 : 목적 달성을 위해 인재 배치나 종업원 교육은 적합한가? 조직 구성원이 브랜드 경영 목적을 공유하고 행동을 촉진할 수 있는 인센티브는 있는가?

위와 같은 측면이 브랜드 경영의 내부지침에 반영되도록 매뉴얼화 되어야 할 것이다.

제4절 도시브랜드 기본전략의 실행

1. 브랜드 관점에서 마케팅 믹스와 연계

현재는 많은 산업에서 제품 자체의 기능적 우위나 동일 업종 내의 기업별 차이가 크게 보이지 않고 있다. 따라서 성장률이 둔화된 성숙 시장으로 진입한 현 상황에서는 타사 및 경쟁사의 상품과 비교해 명확한 개성, 즉 강력한 브랜드를 구축할 수 있는가가 중요한 기준으로 자리 잡고 있다. 다시 말해 모든 마케팅 정책이 브랜드에 초점이 맞춰져 있으며, 결국 브랜드의 목표가 마케팅 믹스의 평가 기준이 된다는 것이다.

브랜드 가치의 구조 역시 예전에는 상품 자체의 독특한 특징이나 기능적 가치와 같은 형이하학적인 요소가 중요시 되었던 것에 비해, 이제는 심리적 가치 혹은 개성(personality)라고 하는 형이상학적인 요소가 보다 중요해지고 있다.

<표 5-12> 브랜딩 관점에서의 마케팅 믹스

평가기준	마케팅 믹스	
브랜드 경영 목적	Product·Service	제품 전략에 브랜드의 최종 목적을 어떻게 반영할 것인가?
	Promotion	브랜딩 관점에서 미디어 전략을 고려할 때, 고객에 대한 접근은 어떻게 변화하는가?
	Place	브랜드를 경험하는 하나의 요소로서 유통 경로를 고려하는 것이 가능한가?
	Price	브랜드 발상에서 가격을 생각하면 지금까지 어떻게 변화했는가?

특히 미디어 프로모션 전략에 있어서 첨언하자면, 지금까지의 미디어 전략은 비용 효율성을 중시하고, 보다 많은 타깃에 대한 성공을 초점으로 하는 Gross Rating Point 우위를 유지하려는 경향이 강했다. 그러나 브랜딩 관점으로 시각을 전환하면 타깃에 진입해 고객을 육성하고, 최종적으로는 브랜드 선전자나 신봉자로 만드는 것이 더욱 중요하다.

미디어 활용 면에 있어서도 기존의 4대 매체(TV, 라디오, 신문, 잡지)를 통한 광고 도달률의 최대화와 비용 효율 중시의 광고 노출 기획에서 벗어나 고객과의 쌍방향 대화가 가능한 새로운 미디어의 적극적인 활용에 따른 고객 충성의 확보가 필요하며, 대중이 보고 있는 매체의 확보와 이를 통한 일방적·강제적 메시지 전달보다는 컨텐츠가 사용자와의 접점이 되고 주목을 유발할 수 있도록 하여 브랜드 사용자와의 긴밀한 관계를 구축할 수 있는 관점에서 기존 미디어의 활용이 추진되어야 한다. 이에 더하여 디지털 미디어의 급속한 확산에도 주목하여 프로모션 전략을 기획해야 할 것이다.

2. 도시정부 내부에서의 브랜드 경영 실행

1) 조직 내 브랜드 경영의 중요성

'브랜드 경영 선언' 이 곧 '브랜드 경영의 실현' 이라고 착각하는 경영자들이 있는데, 브랜드가 존재하는 것만으로 외부 평판에 영향을 미치는 것은 아니다.

조직 내 브랜드 경영은, 조직 구성원들에게 브랜드 비전을 철저하게 침투시켜 구성원 한 명 한 명이 브랜드에 적합한 실행(상품제안, 서비스의 실천 등)을 함으로써 브랜드를 대하는 외부 사람들(이해관계자나 고객 등)에게서 칭찬이나 지지를 얻을 수 있다. 따라서 조직 내 침투의 프로세스는 브랜드 구축의 기점이 되는 가장 중요한 작업이 된다.

'브랜드 침투 프로세스' 라는 것은 이벤트, 연수, 기법 등의 다양한 침투 계획을 연속적으로 조합하고 실행함으로써 브랜드 구축의 원동력이 되는 내부의 의식 개혁을 불러일으키고, 브랜드의 약속을 조직의 사명으로서 기능하게끔 하는 것을 목적으로 한다.

2) 조직 내 브랜드 침투를 위한 방법들

브랜드가 살아있기 위해서는, 브랜드가 마케팅 부서에만 있는 것이 아니라 조직 전체에 살아 숨쉬고 있어야 한다. 브랜딩은 실태가 아닌 과정이기 때문에 이는 습득되고, 배우고, 복제되고, 배양되는 가운데 만들어진다. 지속적인 브랜드 교육 프로그램은 조직 내 모든 직원들이 한마음으로 동일한 목표를 갖게 할 수 있고, 세미나나 워크숍, 비평회를 통해 외부 협력사들이 브랜드를 위해 한 목소리를 내게 할 수 있다.

브랜드의 방향성, 가치를 조직 내에 침투시키기 위한 다양한 방법들로는 다음과 같은 것들이 있다.

<표 5-13> 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

※ 자료 : (주)하쿠호도브랜드컨설팅(2003: 152-154).

3) 브랜드의 조직 내 공유 프로젝트 설계

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

<표 5-14> 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	

⑴ 브랜드 공유 프로젝트 전체 틀 설정

이미 브랜드 경영부서가 존재하고 있는 경우를 제외하면, 조직 내에 브랜드 가치를 공유시키는 것은 전사적인 과제이므로 특정 부서를 초월한 교차직능형 프로젝트 추진체계가 필요하다.

추진 조직의 구성원은 관련 부서에서의 공모 또는 부서장의 추천 등에 의해 소집한다. 경우에 따라서는 전문적인 지식이나 운영 노하우를 기대할 수 있는 컨설턴트 등 외부 전문가를 참여시키기도 한다.

체계가 정비된 다음, 구성원과 최고경영층이 모여 브랜드 공유에 미션에 대한 토의를 개최한다. 여기서는 공유 프로젝트의 취지나 그 기대효과, 프로젝트 팀의 사명과 권한을 명시한다. 최고경영층의 방침과 결의를 전달함과 동시에 구성원들에게 의문이나 문제의식에 대해 직접 토의하는 장을 설정하여 후속 브랜드 공유

프로젝트 수행을 위한 지침을 얻도록 한다.

마지막으로 구성원의 토의에서 조직 내 브랜드 공유에 관한 프로그램의 실시 비용, 소요인원, 일정, 추진 담당자, 성과목표 및 범위 등을 정해나간다.

(2) 브랜드의 중요성을 알림 : 브랜딩 의식 양성

전 조직구성원이 몰입하여 브랜드를 구축한다는 공통인식을 만들려는 브랜드 장려(endorse)단계에서는 최고경영층 자신이 브랜드의 중요성을 조직구성원에게 직접 알려야 한다.

브랜드 장려를 위해 이벤트의 설정이나 사내 인트라넷의 방송 또는 발신, 사내 게시판이나 신문 등과 같은 방법 역시도 생각해 볼 수 있으나, 최고경영층의 브랜드에 대한 관여(commitment)를 명확히 하는 것이 중요하다. 전 조직구성원이 몰입해 브랜드를 구축한다는 공통 인식을 만들려면 최고 경영층자신이 브랜드의 중요성을 그 구성원에게 직접 알려야 한다.

최고경영층에 의한 브랜드 육성 방침의 발표, 외부 전문가나 최고경영층과의 패널 토론 등을 통해 최고경영층 스스로가 비전과 그것에 수반하는 자기 변혁의 필요성을 종업원에게 직접 반복 전달하여 최고경영층이 브랜드 경영에 몰입하고 있음을 보여주며, 외부 전문가 세미나·타운미팅·동기부여기법 등을 활용하여 브랜드의 중요성을 교육훈련시키고, 피드백을 위한 포럼 등을 개최하여 구성원 개개인이 생각할 수 있는 브랜드 과제와 조직원으로서의 자세에 대한 토론을 통해 조직 구성원들의 브랜드 경영에 대한 목소리를 들을 필요가 있다.

(3) mission statement의 작성

앞서 브랜드가치 명문화에서 설명한 과정을 거쳐 정해진 브랜드 약속을 실현하기 위해 조직 구성원 각자가 수행해야 할 임무는 무엇인지에 대한 정의를 작성해야 한다.

이 mission statement는 단순한 슬로건이 아니라 조직의 목표, 자세, 조직의 문화, 행동기준 등을 단적으로 나타낸 선언문이다. 작성 시에는 조직 내의 다양한 부서에서 소집된 구성원이 브랜드 경영 실천의 일원으로서 갖추어야 할 행동자세, 공통의 가치관 등을 설정해야 하는데, 가능하면 구체적인 행동으로 귀결되는 문장으로 작성해야 한다.

⑷ 브랜드 전략의 구성원들에게 전파

브랜드는 조직 내 구석구석까지 브랜드가치관이 전파되어야 한다. 대표적인 실행방법은 '브랜드 침투 연수 프로그램' 이다. 이 연수의 핵심은 단순히 조직의 방침을 주입하는 것이 아니라, 수강자 각각에게 어떻게 해여 브랜드 가치를 향상시킬 수 있는지 생각하게 하는 것을 주안점으로 한다는 것이다.

브랜드 전파 프로그램을 실시하는데 있어서, 먼저 프로그램의 목표, 기대성과 등을 사전에 결정한 위에 그에 따른 프로그램을 준비하고, 브랜드에 대한 이해를 솔선해야 할 부서나 조직 계층의 우선순위를 부여해 일반적인 조직구성원 연수에 포함하거나 또는 개별적으로 실시한다.

전사적인 브랜드 방침을 사업단위, 부서 단위, 팀이나 과 단위로 전달하고, 자신이 속한 조직의 과제에 의거해 브랜드를 생각할 수 있도록 하며, 피드백 프로그램을 개발하는 경우도 있다. 이 경우 전사적인 집합 연수 프로그램을 수강한 조직원을 사내 브랜드 지도자로서, 각각의 직장 미팅을 원만하게 진행하는 기능을 부여한다.

이와 같은 면접 형태의 정책과 브랜드 북, 브랜드 비디오, 그리고 인트라넷이나 설문 조사 등을 합한 쌍방향 업무를 적극적으로 활용해 조직 내에 브랜드 가치관이 완연하도록 전파할 수 있어야 한다.

⑸ 부서와 개인의 브랜드 기여 목표 설정 및 지원·홍보

브랜드가 조직 내에 침투하기 위해서는 전 조직구성원이 스스로 브랜드에 어떻게 공헌할 것인가를 생각하게 해야 한다. 이는 단지 아이디어에서 머무는 것이 아니라 목표 설정을 통해 실행에 옮겨질 수 있도록 제도화되어야 한다.

이를 위해서는 도시브랜드의 바람직한 형태와 함께 '부서와 개인 수준에서 브랜드에 어떻게 공헌할 것인가' 라는 목표를 세우는 것이다. 그 조직이 의식해야 하는 이해관계자에 대해서 취해야 할 행동 목표를 정량, 정성적 목표로 나누어 명기해 둔다. 한편, 부서에서 목표를 설정할 때, 자기 부서 수준만을 기준으로 개선이 행해질 위험이 있으므로, 이를 방지하기 위해 그 부서 이외의 사람들로부터 제언을 듣거나 객관적인 체크를 하는 방식으로 목표를 설정해야 한다.

따라서 브랜드 경영담당자는 브랜드 실천을 위해 조직 수준에서 통일된 워크시트를 작성하거나 설정 프로세스의 계획을 정리해 두도록 한다.

이렇게 목표 설정이 이루어지면, 각 부서 및 개인이 세운 브랜드 기여 활동 목표가 달성될 수 있도록 조직 구성원들을 지원하고 홍보할 필요가 있다 .

사내 인트라넷을 이용하여 부서나 개인의 목표를 간단하게 열람할 수 있도록 하는 그룹웨어 소프트를 개발하거나, 진행 상황이나 브랜드 관련 활동에 시사점을 줄 만한 주제를 전달할 수 있는 뉴스레터의 수시 발송, 인트라넷과 호환 가능한 블로그 등 1인 미디어 활동장려 등으로 의견 교환이 자유로운 공간을 제공해 브랜드 활성화를 위해 다양한 매체를 활용하도록 한다.

이와 같은 활동의 홍보를 조직 내에 한정하지 않고 사외로 발신하는 것도 효과적이다. 자사 사이트에 게시하거나 매스컴이나 전문가를 대상으로 책자 형식으로 배포하기도 하고, 명함이나 명찰에 인쇄하는 등 다양한 방법을 생각할 수 있다.

⑹ 브랜드 기여 활동의 평가 및 보상

브랜드 기여 활동에 대하여 양적·질적 성과에 대한 측정 및 평가가 이루어져야 한다. 그리고 그 결과는 해당 부서나 개인에게 환류 되어야 한다.

브랜드 경영은 앞서서도 몇 차례 언급하였지만, 단기적으로 결과가 나타나지 않는다. 그러나 단기적으로라도 어느 정도 성과가 있다고 평가되면 장기적인 목표를 달성할 수 있다. 중요한 것은 조직 구성원의 브랜드 기여 활동 목표를 향한 자세가 처음과 같이 지속적으로 유지될 수 있는가에 달려 있다. 따라서 브랜드 기여 활동 목표와 그 달성 정도에 대한 정기적인 측정과 평가는 반드시 필요하다.

먼저 양적 평가는 각 부서나 개인이 각각 통일된 워크시트에 기말의 정량적 평가를 명기해 브랜드 경영 전담 조직에 제출한다.

그리고 질적 성과는 다른 부서나 고객, 이해관계자 등의 외부 협력을 얻어 브랜드 경영전담조직이 정성적인 평가를 할 수 있도록 방법론을 설계한다.

이렇게 측정된 성과를 초기에 설정된 목표와 비교·평가해 정량 내지는 정성적으로 우수한 성과를 얻은 각 부서나 개인의 순위를 정한다. 이 결과를 해당 부서나 개인에게 환류 시키고, 목표 달성의 성공 또는 저해 요인을 탐색하여 개선 방향이나 강화시킬 부분을 차기 목표 설정에 반영시켜 나간다.

브랜드 실천에서 높은 성과를 올린 부서나 개인을 공개적으로 발표하고, 그에 대해 포상하는 것에 대해 조직 내 이벤트를 열던지 하여 대대적으로 조직 구성원들에게 알리도록 한다. 물론 사보나 인트라넷을 이용하면 비용 측면이나, 신속성의 면에서 효율적이겠지만, 대대적인 포상행사를 통해 브랜드와의 일체감을 배양할 수 있어 실행 가치가 높다.

구체적으로 경영진, 특히 최고경영자로부터 그 동안의 활동에 관한 총괄적인 연설이 행해지고, 그와 동시에 영상매체를 이용해 지금까지의 브랜드 활동을 설명한다. 다음으로 브랜드 활동에 있어서 공헌한 부서나 개인에게 전 종업원이 볼 수 있는 형태로 경영진이 직접 표창과 성과인센티브를 수여하며, 그들의 성과 내용을 발표한다. 이에 그치지 않고, 이후의 전사적 목표 발표와 각 부서장으로부터의 부서목표를 선언한다. 이런 이벤트를 인쇄물이나 동영상 파일로 정리해서 매스컴이나 이해관계자들에게 홍보하는 것도 효과적이다.

3. 도시정부 외부로의 효율적인 브랜드 커뮤니케이션을 위한 기획

1) 통합 도시브랜드 커뮤니케이션 전략

도시를 찾는 고객들이 도시을 접하는 기회와 받아들이는 정보는 단편적이다. 도시로부터 발생하는 모든 정보를 일관된 방향으로 통합시켜야 한다.

즉, 도시정부의 행정서비스 품질, 도시의 상점가, 거리 및 주택단지, 공원 등의 디자인으로 전달되는 정책서비스의 '혜택'과 광고·PR·보도·구전· 이벤트를 포함한 '각종 정보', 도시정부 공무원의 '자세나 행동'의 3가지 요소가 브랜드의 나아갈 방향에 따라 일관성을 가져야 한다.

도시브랜드 가치를 높이기 위해서 광고와 같은 대중매체를 통한 직접적인 홍보 제공뿐만 아니라, PR 등 다양한 채널을 활용해 메시지의 일관성을 유지하는 통합 정보 전략을 추진해야 한다. 이를 위해 홍보부서, 브랜드 마케팅 부서, 인사부서 등 각각의 부서가 개별적으로 정보 전략을 구축하는 체계를 지양하고, 도시정부 경영진과 각 부서가 연계해 일관성 있는 전략 설계와 실행 계획을 실시해야 한다.

2) 도시브랜드 전략 핵심단어(key word)의 설계

통합 정보 전략에서는 '무엇을 전할 것인가'보다는 '소비자들에게 무엇을 남길 것인가'라고 하는 커뮤니케이션 목표 설계가 중요하다.

커뮤니케이션에서 가치 단어는 도시가 목표로 하고 있는 비전이나 브랜드 자산을 축약하고, 소비자들에게 남겨야만 하는 가장 중요한 가치가 있는 키워드에서 추출된다. 한편 가치 증폭어는 도시 브랜드를 보다 매력적으로 만드는 도시의 실태나 사실, 시장에서 쟁점이 되는 단어에서 추출된다.

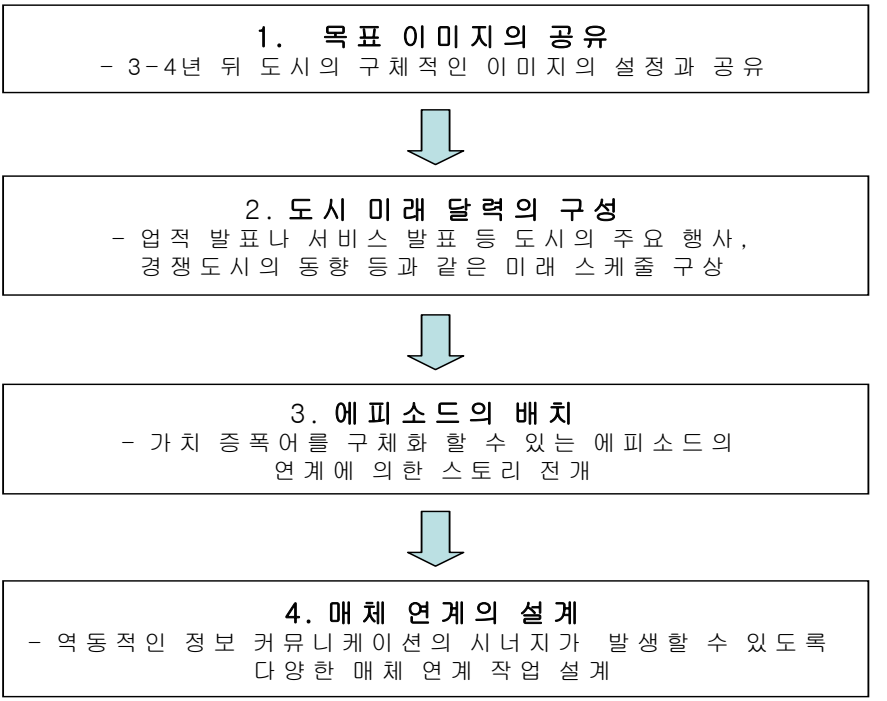
이와 같은 가치 단어와 가치 증폭어의 선정을 위해서는 다양한 분석을 통해 정확한 단어를 추출하는 것이 중요하다. 이들 분석은 고객이나 투자가, 매스컴 등 정보를 받아들이는 입장에서 수집하고, 사회나 시장에 있어서 미래의 시대를 움직이

는 키워드를 발견해 이와 일치하는 고유의 자산을 효율적으로 찾아내야 한다. 그렇게 해서 설계된 도시브랜드 전략 핵심단어를 축으로 정보 전략 시나리오를 위한 기획 작업에 반영하도록 한다.

3) 도시브랜드 커뮤니케이션 전략 시나리오의 설계

도시 브랜드 전략 핵심단어를 설계한 후에 타깃집단과 목적을 찾아내야 한다. 일반적으로 도시 정보의 타깃으로는 투자자나 방문객을 들 수 있다.

타깃과 그 목적이 정해졌다면 도시 전략 단어를 토대로 한 메시지의 통합이 필요하며, 각각의 타깃을 향한 정책이 연관성을 지니고 공통의 목표 이미지로 향해야 한다.



<그림 5-16> 통합커뮤니케이션전략 시나리오

이를 위해서는 필요한 정보의 연쇄 시스템을 위의 그림과 같은 순서로 설계하면 된다. 브랜드 경영부문의 목표로서 이러한 커뮤니케이션 전략의 통합적인 설계와 관리를 수행하는 통합 커뮤니케이션 관리자(integrated communication producer)가 필요하다.

4) 도시브랜드 가치 관점에서 표현 개발

규정된 브랜드 가치를 실제 매체에 표현하여 제시할 때, 브랜드 표현 개발의 정형적인 규정 포맷을 작성할 필요가 있다. 막연하게 브랜드를 더 좋아 보이게 표현하려고 해도 대행사에 따라서 받아들이는 방법이 달라 브랜드의 일관성이 저해될 수 있기 때문이다.

현재 글로벌 브랜드 관리를 하고 있는 기업이나, 장기적으로 브랜드의 보전을 위한 일관성과 지속성을 지니도록 하려는 조직에서는 이와 같은 정형화된 포맷을 활용하여, 광고의 목적이나 타깃의 필요, 핵심 메시지(key message)등의 초점을 글로 표현하거나, 때로는 시각적으로 구체화하는 과정을 거친다.

따라서 브랜드 경영 부문에 부여된 과제는 이러한 포맷 내용이 어떻게 결정되던지 표현개발의 절차를 내규로 철저하게 시스템화 할 필요가 있을 것이다.

4. 도시브랜드 경영 부문의 협력적 거버넌스

비즈니스 전략과 디자인의 연결고리에 대한 고심을 담은 『The Brand Gap : How to Bridge the distance between business strategy and design』의 저자Marty Neumeier(2006)는 다음의 인용문에서 보는 바와 같이 브랜딩을 위한 공동협력 작업(collaboration)을 르네상스 시대의 대성당 건축과정에 빗대어 알기 쉽게 표현하고 있다.

"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." 57)

이와 같이 브랜드 경영의 추진은 조직 내외의 여러 스태프들과 얼마나 원만하게 협동적인 작업을 추진해 나가느냐에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 따라서 여기서는 도시브랜드 전담 조직의 스태프가 어떤 방식으로 브랜딩을 위한 협력 관계를 관리해나가야 할지를 살펴보기로 한다.

먼저 구체적으로 조직 내에서는 다음의 그림에서 보는 바와 같이 대부분의 부서와 연계해야 한다. 또한 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 있다.

반면 사외의 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 필수불가결한 요소이다. 또한 브랜드 침투나 실행, 관리 국면에서 외교 공관이나 기업의 해외법인, 한국관광공사 해외지사, 해외 관광청 등과도 연계하여 브랜드 전달 메시지를 통합할 필요가 있다.

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

<표 5-15> 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 .....

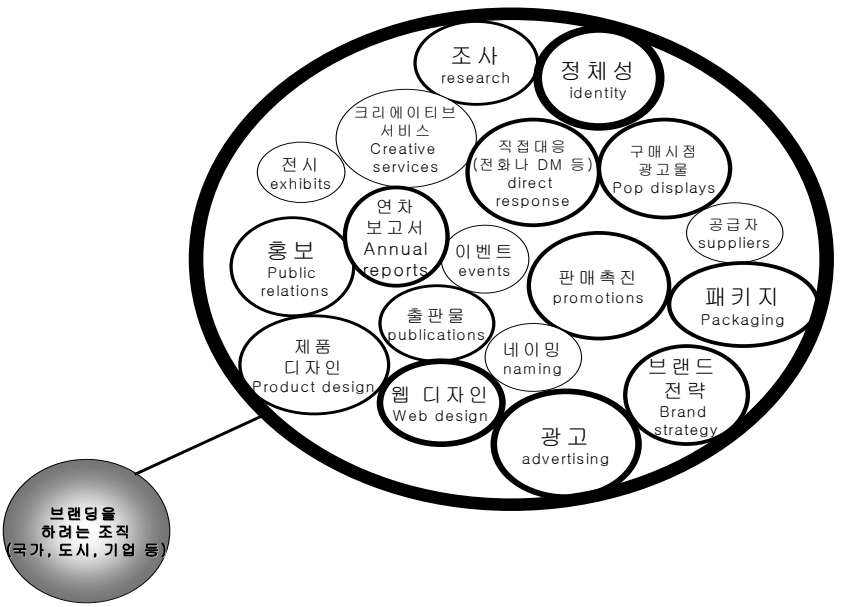
1) 브랜드 협력 네트워크 모형

Marty Neumeier(2006:54-71)는 오늘날 기업에 있어서 브랜드 협력 관계

를 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) – 을 제시하고 있다.

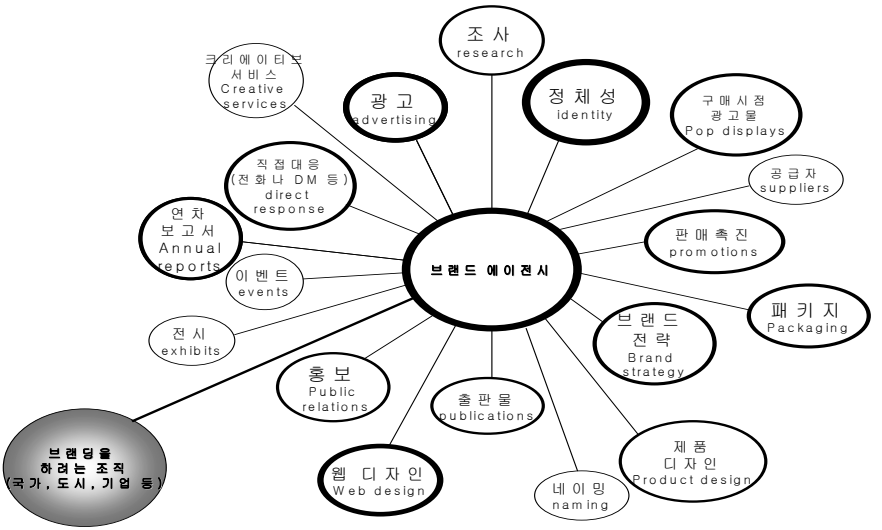
이 모형들은 오랜 기간에 걸친 수많은 사람들의 파트너십에 근거한 상호작용의 결과라는 오늘날의 브랜드 상황인식에 부합하는 모델이라고 할 수 있다. 실제 브랜드 경영 거버넌스를 구상하고자하는 조직들은 실제로는 묶이지 않은, 개별적인 기업들로 이루어진 여러 그룹들이 고객들에게 보다 나은 상품과 서비스를 제공하기 위해 협력(collaboration)이라는 가치의 연결고리를 통해 "1+1=11"이 되는 마술과 같은 시너지 효과를 낼 수 있도록, 제시된 모형들의 장단점을 취사선택하여 자신들의 조직에 부합하는 거버넌스를 구성할 필요가 있다.

다음 그림과 표는 Neumeier의 브랜드 협력 네트워크 모형들에 대한 이해를 도울 것이다.



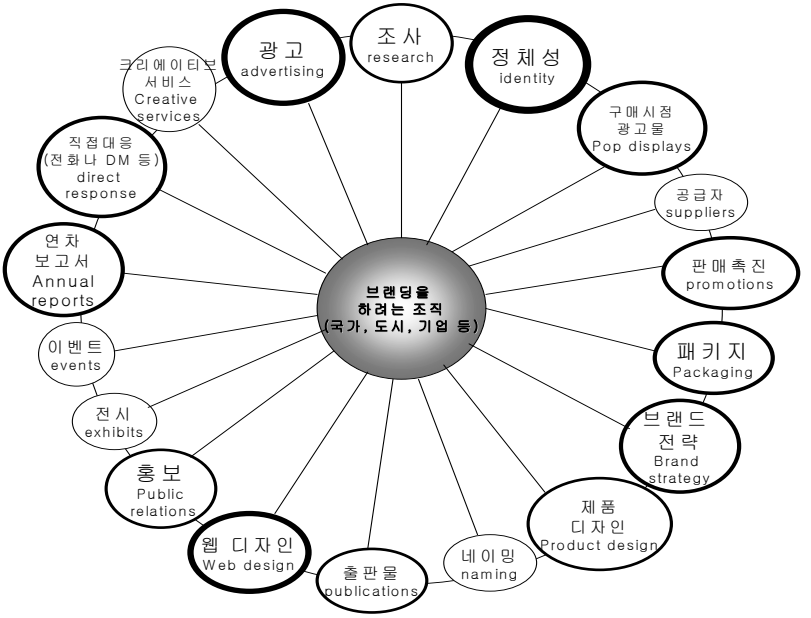
<그림 5-17> 브랜드 협력 네트워크 모형 Ⅰ : 원스톱 숍

※ 자료 : Marty Neumeier(2006:54-55) 그림 수정 인용.



<그림 5-18> 브랜드 협력 네트워크 모형 Ⅱ : 브랜드 에이전시

※ 자료 : 앞의 책(2006:56-57) 그림 수정 인용.



<그림 5-19> 브랜드 협력 네트워크 모형 Ⅲ : 내부통합마케팅팀

※ 자료 : ibid.(2006:58-59) 그림 수정 인용.

<표 5-16> 브랜드 협력 기본 네트워크 모형

구분	내용	장점	단점
Ⅰ. 외주 원스톱 숍 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

※ 자료 : 앞의 책(2006:54-71)을 정리하여 표로 재구성.

한편, Neumeier가 제시한 이 모형은 그 대상을 브랜드 경영을 하고자 하는 민간기업으로 한정하고, 저자가 오랫동안 브랜드 그래픽 디자이너로 일을 해 온 탓인지 상품 디자인 및 패키지 및 웹디자인 부문과의 협력에 강조점을 두는 경향이 엿보인다.

그러나 "어떤 브랜딩 네트워크도 서로 유사하지 않다(No two branding networks are alike)."[58]라고 하면서, 어느 조직이라도 브랜드를 도입하고자 하는 상황에 따라 협력의 네트워크를 다양하게 만들 수 있는 가능성을 열어 놓았다. 따라서 보다 다양한 참여자들의 수와 층위로 인해 통제·조정의 범위가 넓어진다는 점을 고려하면, 서울 도시브랜드의 협력적 거버넌스 구축에도 그 적용이 가능할 것으로 생각된다.

달리 말하면, 브랜딩 작업의 구체화 및 실행 작업은 상당 부분 민간의 창의와 활력이 요구되는 업무분야이다. 도시정부의 순환보직으로 전문성을 살릴 수 없는 일반직 공무원들이 생산하기에는 무리가 있는 다양한 업무 영역을 내포하고 있기 때문이다. 최적의 브랜드 상징 및 표현방식을 찾아내기 위해서는 도시정부는 피터 드러커 교수가 말한 대로 ownwrship을 버리고 partnership에 익숙해져야 한다. 즉, 계약을 통한 업무를 추진하더라도 갑-을 수직구조의 관계가 아니라 수평적 협력적 네트워크 구조 속에서 업무를 진행해 나가야 한다.

브랜드 네트워크 협정을 맺을시 의뢰업체를 결정함에 있어 전문성이 있다고 판단되는 업체를 사전지명 의뢰하거나, 복수 회사 간의 경쟁을 통한 방식이 있을 수 있다.

전자의 경우는 신뢰관계가 있는 협력 기관의 유무나 예산의 제약, 작업의 진행방법에 관한 여건 등을 고려해 한 회사를 선정한다. 이 경우 여러 가지 정보를 제공함과 동시에 상호 의견을 주고받으면서 개발해나가는 협력체제가 가능하다.

반면, 경쟁 입찰의 경우는 국내외 입찰사의 폭넓은 아이디어 가운데 선정할 수 있는 장점이 있다. 비공개 경쟁 입찰의 경우는 품질 보증 측면에 문제가 발생할 수

58) Marty Neumeier, ibid, 2006, p.61.

도 있으므로, 브랜드 경영을 위한 외주업무에도 공개경쟁입찰 방식이 적절하다고 여겨진다.

이렇게 외부 파트너가 선정되고 나면, 브랜드 경영 전담조직은 브랜딩의 목적에 관한 자세한 배경설명을 제공하여 파트너십의 향상을 도모할 수 있어야 한다. 외부 전문회사들도 파트너십 형성 전후에 브랜드 경영 조직만큼이나 브랜드가 지향하는 바와 고객이 누구인지를 충분히 인지하고 있어야 브랜드 가치 창출의 시너지 효과나 날 수 있기 때문이다.

또한 외부의 브랜딩 관련 전문회사 역시도 도시브랜드의 경쟁구조, 목표고객, 시장세분화 방법, 포지셔닝 전략, 현재의 브랜드 가치, 향후 구축되어야 할 미래의 브랜드 가치, 브랜드 프로모션 계획과 기대성과, 브랜드의 단일 집약적인 제안(SMP : Single-Minded Proposition), 설정된 SMP를 충족시키는 근거, 선호되는 매체, 이러한 전략을 실행하는데 방해가되는 법률적, 경제적, 윤리적 측면 등의 사항들, 적절한 시기 및 적정 예산 등과 같은 내용을 브랜드 경영조직만큼이나 충분하게 설명할 수 있을 정도가 되어야 한다.

브랜드 경영전담조직은 브랜드 배경에 대해 설명할 때 다음과 같은 점을 유의해야 한다.[59]

- ○ 충분한 시간을 가지고 전체적인 배경설명을 진행하라.
- ○ 파트너 회사에 문서화된 배경 설명서를 제공하라.
- ○ 브랜드 관련 프로젝트의 목적, 시점, 예산에 대해서 명확하게 제시하라.
- ○ 파트너 회사에 브랜드 경영전담조직의 창의적인 생각이나 아이디어를 제시하기는 하되, 파트너 회사의 전문가들에게 맡겨라.
- ○ 파트너 회사에서 궁금한 것을 질문할 수 있는 창구를 제공하라.
- ○ 파트너 회사로부터의 비판적인 평가를 장려하라.
- ○ 획득가능한 모든 정보들을 대행사에 제공하여 작업을 원활하게 진행할 수

59) 피터 체버튼(이관수 역), 『브랜드 관리기술』, 미래와경영, 2003, pp.245-248 참고.

있도록 충분히 협력하라.

- ○ 제안서의 형태와 제출 마감일에 대한 정보를 명확하게 전달하라.
- ○ 브랜드 경영전담조직이 원하는 것이 무엇인지를 명확하게 전달하라. 단순히 아이디어를 얻기 위한 것인지, 아니면 프로젝트를 진행하기 위한 제안서인지를 명확히 밝혀라.

2) 브랜드 네트워크 세부 협력 내용

⑴ 국가브랜드 – 도시브랜드와의 브랜드 경영 거버넌스 구축

세계인을 대상으로 하는 글로벌 도시마케팅의 차원에서 도시이미지 상승이라는 목표 하에 서울을 브랜딩하기 위해서는 서울이 대한민국, 그리고 인근 도시정부와 전혀 관련이 없는 장소가 아니라는 점이다. 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 한다. 즉, 각 도시(지역) 및 국가 브랜드들 간의 브랜드 조정이 있어야 한다.

전체적인 시각에서 대한민국이라는 총체적 국가브랜드 자산을 높이기 위한 범정부 조직이 필요하다. 소프트 파워로서의 브랜드 가치 향상에 의한 지속적인 국익향상의 선순환을 목표로 하는 국가 전체의 마케팅 방향성이 정해지고 이를 하위 브랜드인 도시들이 현지 사정에 맞게 만들어 가는 시스템이 형성되어야 한다.

이상적인 것은 이를 관할할 범정부 조직이 따로 설립되어 그 일에 대한 전권을 부여받는 것이다. 전략을 추진하고, 기준을 마련하며, 승인을 얻어내고, 수출 브랜드에 관련된 것이든 관광 진흥이든, 내부 투자든, 고용 촉진이든, 문화·예술·스포츠·대외 정책 강령이든, 세계적 명사의 코멘트든, 그 국가와 관련된 모든 메시지들이 올바르게 제 역할을 해내고 있는지를 확인하는 것 등이 이 범정부 국가브랜드 전략위원회 조직에서 이루어져야 한다.

최소한 문화관광부가 추진하고 있는 'Dynamic Korea'와 산업자원부 산하 대한무역진흥공사의 국가브랜드 관리 사업, 각 지역과 도시에서 구체적으로 어떠한 브랜드 마케팅 꺼리가 있는지 연계시킬 수 있어야 한다. 또한 서울은 대한민국의 얼굴로서 서울과 대한민국을 별개의 이미지로 떠올리는 것이 현실적으로 어려운 점을 감안해, 정책대안을 서울 시 내부 공간의 여러 하위 장소 상품에 대한 패키지 브랜드 형성에 한정지을 것이 아니라, 휴전선 내지 DMZ와 같은 분단국가만이 가질 수 있는 상품 등을 가진 강원, 경기, 충천권의 장소 브랜드왕의 연계성을 고려한 장소 브랜딩 구축도 고려해 볼 가치가 있다. 물론 이러한 작업들은 지방도시정부들 및 중앙정부의 브랜드 관련 조율된 협력을 통해서만 가능하다. Dynamic Korea에 부합하는 서울, 부산, 대구, 광주, 제주 등의 대표도시들이 한국의 하위브랜드로서 세계시민들의 인식 속에 자리를 잡아야 한다.

일반적으로 소비자들은 어떤 나라 또는 어떤 도시가 좋은 품질의 제품이나 서비스를 생산하고 제공할 수 있다고 믿으면 그 장소에서 생산되는 제품들의 품질이 우수할 것이라는 생각을 하게 된다. 반대로 고품질 제품을 생산할 수 있는 확신이 없을 경우에는 그 나라가 생산하는 제품의 품질이 낮을 것이라는 선입견을 갖게 된다. 일반적으로 소비자들은 후진국 또는 개발도상국가에서 생산되는 제품보다는 선진국에서 생산되는 제품을 선호한다.[60]

소비자들은 여러 나라들에 대해 이미 갖고 있는 지식, 정보 등으로 원산지의 이미지를 나름대로 형성하고 구체적인 기업의 제품브랜드를 구매하기도 하기 때문에 이러한 원산지 효과라는 측면에서도 국가 및 도시 브랜드를 관리해야 한다.

Simon Anholt(2003)는 '원산지'로서의 국가 브랜드를 지속적이고 믿을만

60) 다음과 같은 경우를 생각해 보자. 소비자들은 made in USA, made in England, made in Italy, made in France 제품들을 made in China, made in Vietnam, made in Taiwan, Made in Mexico의 제품보다 선호한다. 동일한 Nike 제품이라도 미국에서 생산된 Nike(made in USA)와 말레이시아에서 생산된 Nike(made in Malaysia)가 소비자에게 다가가는 이미지는 다르다. 그 이유는 바로 미국과 말레이시아의 국가브랜드 파워의 차이에서 기인한다. 다시 말해, 소비자들은 여러 나라에서 생산되는 같은 카테고리의 제품 혹은 서비스를 평가하고 품질을 지각하고 궁극적으로 구매 의사를 결정하는데 있어서 그들이 갖고 있는 원산지 지식과 원산지 이미지에 크게 영향을 받는데 이것을 가리켜 '원산지 효과(Country of Origin effect)'라고 한다.

한 가치를 지니는(현명한 구매 결정에 대한 길잡이가 되는) 하위 브랜드 전체를 관리하는 모 브랜드로서의 '기업브랜드' 또는 '성분브랜드[61]'로서의 역할을 한다고 설명한다.

즉, 국가 브랜드는 그 국가로부터 수출되는 브랜드 모두를 일종의 '가족'으로 감싸 안고 그들 가운데 어느 하나의 독특한 품격이나 본질적인 경쟁력은 손상시키지 않은 채, 개별 브랜드에 자신의 후광을 나눠주는 역할을 한다는 것이다.

그리고 그 단위가 국가가 되었든, 도시정부가 되었든, 장소브랜드들의 역할은 각각의 브랜드에 '품격'을 더해주는 역할을 하면 된다고 설명한다. 이렇게 해서 국가브랜드는 이태리 제품에는 '섹시함'을 더했고, 프랑스 제품에는 '멋'을, 독일제품에는 '품위'를 영국제품에는 '독창성'을 더했다.[62]

그 '품격'을 다른 말로 한다면 그 장소들만이 가진 브랜드 정체성이 될 것이다. 따라서 중앙정부와 서울 및 기타 도시정부들 간에 브랜드 정체성에 대한 합의를 위한 협력적 거버넌스가 이루어져야 한다.

그러나 범정부적 브랜드위원회를 통해 여러 개의 상충된 의견들을 하나로 묶은 것으로 만들어진 장소 브랜드 슬로건들은 종종 맥 빠진 소리들이거나, 비슷비슷한 것들이 나오게 된다는 지적들이 있어 왔다. 단순화는 한 장소의 풍성하고 다양한 매력 속에서 나오는 호소력을 감소시킬 위험성이 있다.

민간기업의 강력한 브랜드들은 보통 기업 방침에서 벗어나는 사항이나 사람은

---

61) 성분브랜드(ingredient brands)란 공동브랜드로 구현되는 하나의 모습으로, 다른 브랜드화된 제품에 필수적으로 포함되는 재료, 성분 또는 부분의 역할을 하는 브랜드로 음향기기에 장착되는 돌비시스템(Dolby), 컴퓨터 중앙처리장치로 선택되는 인텔칩(Intel) 등이 이에 해당한다. 성분브랜드는 소비자들이 그 구성요소를 포함하지 않은 본체제품을 사지 않도록 하기 위해 그들 구성요소에 대한 충분한 인지 및 선호를 창출하고자 한다.

62) 이런 특별한 단어들이 과연 적절한지 의문을 가질 수 있으나, 수출제품에 국가의 상징을 하나의 단어로 압축하는 것은 복잡한 세상에서 국가의 규모, 커뮤니케이션 채널 수가 증가함에 따라 브랜드 본질을 단순화시켜야 수용자가 더 쉽게 받아들일 수 있다는 점에서 필요한 일이다. 각 소비자에게는 외국에 대한 지식을 저장할 수 있는 마음 속 공간이 제한되어 있다(Simon Anholt 지음(김유경 역), 『국가브랜드 국가이미지 : 글로벌 브랜드를 만들기 위해 기업과 정부가 할 일(Brand new justice : The upside of global branding)』, 커뮤니케이션북스, 2003, pp.196-201참조).

과감히 잘라버리는 등 다소 광적이다시피 한 방식에 의해 열심히 일관성을 추구해 왔다. 이런 독재적 경영 스타일이 종업원들도 그들 나름의 자유 의지를 가지고 경영진이 결정하는 방식에 따라 일을 하면서 임금을 받고 있기 때문에 기업에서는 어느 정도 용납될 수 있다. 그러나 국가 내지 도시정부 차원에서 서로 다른 의견, 관심, 계획들을 가진 독립적 조직들과 인간들로 하여금 한 목소리를 내게 한다는 것은 매우 어려운 일일 것이다.

그럼에도 불구하고, 한 민간 소유의 기업 내에서 미친 브랜드 몽상가가 추구한 한결같은 목적의식과 관리 방식을 정부가 적절히 응용하지 못한다면 국가 또는 도시 브랜드 프로그램은 성공하기 어렵다. 장소의 브랜딩 작업은 Simon Anholt(2003:201)의 지적대로 복잡하고 다양한 것에서 농축 에센스를 추출하는 '증류(distillation)과정' 이 되어야 한다. 해당국가의 모든 세부 사항을 내세우기보다 장소 브랜드의 다양한 면들을 아우를 수 있는 증류액 같은 것을 만드는 협력 작업이 이루어져야 하는 것이다.

현재 산업자원부, 문화관광부, 국정홍보처, 각 도시정부 등에서 한국 내지는 개별 도시의 브랜드 파워를 높이는 일련의 정책사업들이 산발적으로 수행되고 있다. 그러나 이중 어느 것도 일부만의 노력으로 성공할 수는 없다. 초기부터 공공영역간에 가칭 '국가브랜드전략위원회' 를 만들어 해외 시장에 대한 객관적 평가와 심도 있는 이해를 바탕으로 하나의 공통된 브랜드 전략 하에 합의하고 국가 및 도시정부 간 브랜드 관리와 커뮤니케이션 조정 작업을 장기간에 걸쳐 실행에 옮길 수 있어야 한다.

(2) 도시브랜드 상표(trademark)조사·등록·관리

브랜드를 특허청에 등록함으로써 생기는 브랜드에 대한 법률적 독점 배타권을 상표(trade mark)라고 한다. 브랜드가 마케팅 용어로 사용된다면, 상표는 법률용어로 사용되는 차이점이 있다.

점점 더 브랜드가 중요한 무형자산으로 취급되면서 상표로써의 브랜드에 대한

법률적 관리의 필요성이 높아지고 있다. 도시정부는 도시브랜드의 도입 시 등록과 지속적인 관리라는 측면에서 변리사, 변호사 및 조직 내 지적 재산 관리 부문과 연계를 해야 한다.

상표등록을 하기 위해서는 사전에 상표로 등록하고자 하는 브랜드가 상표법상 등록이 가능한 것이고, 또 그 상표가 타인에 의하여 먼저 등록된 상표인지 여부에 대한 조사가 선행되어야 한다. 그 후 상표가 선택되고 나면 등록절차를 밟아야 하는데 이를 '상표등록출원'이라고 한다. 상표등록을 하기 위해서는 특허청에 출원서를 제출하여야 하는데 웹페이지를 이용한 전자출원도 가능하고 문서로도 가능하다. 상표등록 출원은 다른 산업재산권인 특허나 실용신안 또는 디자인 등록출원에 비해 상대적으로 용이하여 대리인을 통하지 않고도 손쉽게 할 수 있다. 특허청 홈페이지를 방문하면 자세한 정보를 얻을 수 있고 누구나 쉽게 절차를 밟을 수 있다.

그러나 특허청의 홈페이지 등을 이용해 직접 브랜드 경영 전담조직이 직접 간이조사를 하는 것도 가능하지만, 최종적으로는 외관이나 개념도 고려하여 엄밀한 유사성의 판단이 필요하기 때문에 포괄적인 조사를 특허 사무소나 변리사에게 위탁하는 것이 현명하다.

최근 지방자치단체 고유의 브랜드, 슬로건 등의 지식재산개발과 이를 산업재산권으로 보호 받으려는 경향이 뚜렷한 가운데, 브랜드의 침해 소송 문제도 나타날 수 있을 뿐만 아니라, 라이센스 공여와 같이 능동적으로 타사에 대해 상표 사용을 허가하는 일도 있기 때문에, 여러 가지 상표 관리 업무도 일상적으로 발생할 수 있으므로 외부 전문가와는 조사·등록시의 의뢰 관계만이 아닌 지속적인 협력 체계를 만들어 가야 한다.

또한 해외에서의 사용 역시도 고려해 상표조사의 필요성 역시 염두에 두어야 한다. 이 경우 많은 시간과 비용이 필요하므로 등록 가능성이 있는 나라를 선별해 검토해야 한다.

⑶ 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 필요가 있다. 조사 부서를 가진 조직도 브랜드 경영 전담부서가 중심이 되어 조사 기관과의 협력 체제를 잘 구축할 수 있어야 한다.

한편, 조사기관들은 각자 다른 장점과 특징을 가지고 있기 때문에, 브랜드 경영 각 단계의 과제에 적절한 전문 영역을 가진 외부 기관을 활용해야 한다.

참고 : 브랜드 경영과 관련해 강점을 발휘하는 조사기관의 형태[63]
· 대규모 표본 조사에 강함 · 정기적, 정형적으로 실시하는 옴니버스 조사 시스템을 보유하고 있음 · 정량 조사의 통계 분석에 강점이 있음 · 그룹 인터뷰 실시, 분석에 강함 · 디테일 인터뷰 실시, 분석에 강함 · 소비자 통찰(customer's insight)을 얻기 위한 조사 방법에 강하고, 실시 능력이 있음 · 준비, 실시, 집계가 빠르고 대처 능력이 뛰어남 · 국제적인 리서치 조사 네트워크에 속해 있음 · 기업 톱 매니지먼트와의 인터뷰에 강함 · 유통관계자와의 인터뷰에 강함 · 업계 관계자와의 인맥을 가지고 있어 인터뷰 실시 의뢰가 가능함 · 브랜드 심벌 사용 실태 등을 조사하는 비주얼 감사(Visual Audit)에 강함 · 가두 관찰 조사 등 현장 조사(field work)를 기동력 있게 실행할 수 있음 · 광고 컨셉 평가의 방법론을 보유하고 있음 · 완성 광고 표현의 사전 체크 방법을 보유하고 있음 · 인터넷 조사의 대상자 패널을 보유하고 있음 · 조사 대상만이 아닌, 아이디어 제시나 평가도 가능한 전문 두뇌집단 패널을 보유하고 있음

조사 기관의 선택과 절충을 위해 전략 파트너인 브랜드 에이전시(광고회사나 컨설팅 회사)나 원스톱숍에 위탁하는 것도 하나의 방법일 수 있다.

브랜드 경영전략의 공고화를 위해 브랜드 전략 성과를 관리하는 지표와 측정

63) (주)하쿠호도브랜드컨설팅, 앞의 책, 2004, p.235 참조.

방법의 개발에 전략 파트너와 조사 기관과의 3자 협동 네트워크를 구축할 필요도 있다.

서울시의 경우는 앞서 제3장에서 살펴보았듯이, 현재 마케팅 부서 내에 마케팅조사팀을 보유하고 있다. 그러나 업무 분장을 살펴보면, 도시브랜드 전략 과제 해결 및 브랜드 파워 진단 및 관리 등의 목적을 위한 조사를 수행하는 전문성 있는 조직으로 볼 수는 없다고 여겨진다.

(4) 도시브랜드 네이밍 개발

브랜드 네임은 브랜드 로고, 브랜드 심볼, 브랜드 캐릭터, 브랜드 슬로건, 브랜드 패키지, 브랜드 징글, 브랜드 도메인, 브랜드 컬러 등과 함께 브랜드 정체성 요소 중의 하나이다. 그러나 브랜드 네임은 기업, 제품, 서비스, 공공기관 심지어 국가, 도시 등 장소의 핵심가치와 연상을 목표대중들에게 전달하는 기본적인 커뮤니케이션 수단이며, 브랜드 정체성을 대변하며, 상표권을 취득함으로서 조직의 중요한 지적재산권이 되며, 브랜드 경영활동의 핵심 대상 역시도 브랜드 네임을 중심으로 하므로, '브랜드 = 브랜드 네임' 이라고 할 수 있을 만큼 중요한 요소이다.

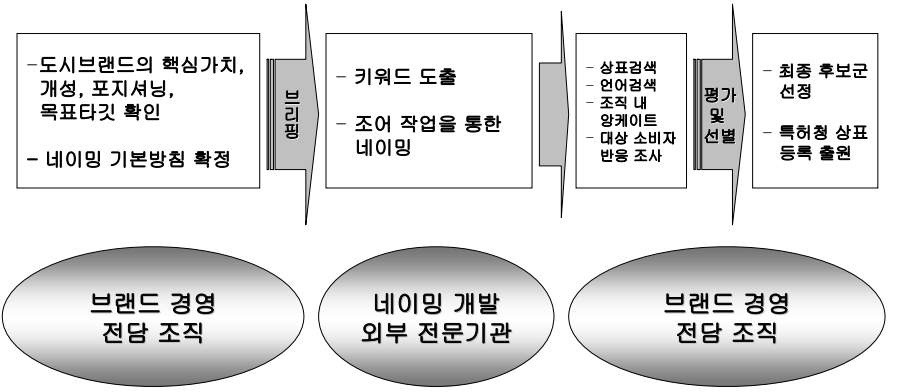
브랜드 경영에서의 관심을 환기시키기 위해 공모를 통해 아이디어를 모집해 브랜드 네이밍을 개발하는 경우도 있으나, 반드시 좋은 대안이 나온다는 보장이 없고, 현실적으로 매우 수준 높은 전문성이 요구되는 과제이므로, 독창적인 키워드나 상징 단어를 도출하거나 창조하고, 음의 울림이나 발음하기 편한 조어를 개발하는 기술에 대한 축적된 노하우를 가진 네이밍 개발 전문가에게 의뢰하는 것이 바람직하다.

브랜드 경영 전담부서는 브랜드 네이밍을 개발할 때 브랜드 에센스나 개성에 의거해 네이밍의 기본 방침을 규정해 전문기관에 의뢰한다.

외부기관에 의한 아이디어 발상, 조어 작업 후에 다방면으로 세심한 모니터링과 평가 작업을 실시해 선별해야 한다. 평가 기준은 다음에 제시하는 브랜드 네임

개발의 그것과 동일하다.

이렇게 중요한 브랜드 네임 개발의 기준은 ① 경쟁브랜드와 차별화되는 독창성, ② 소비자들의 발음하기, 쓰기, 기억하기의 용이성, ③ 의미론적·음운론적 이미지가 브랜드 컨셉에 맞는지의 적절성, ④ 외국어로 부정적인 이미지가 있지는 않은지 등 외국에서도 통용될 수 있는 세계범용성, ⑤ 사용하면서 지적인 자극을 주거나, 입안에서 좋은 느낌을 주는 호감성, ⑥ 시각적으로 해석할 수 있거나, 이름을 활용하여 다양한 창의적 제작이 가능하도록 하는 확장성, ⑦ 웹에서도 사용가능하며, 법적으로 상표등록이 가능한지 여부의 보호성 등을 들 수 있다.

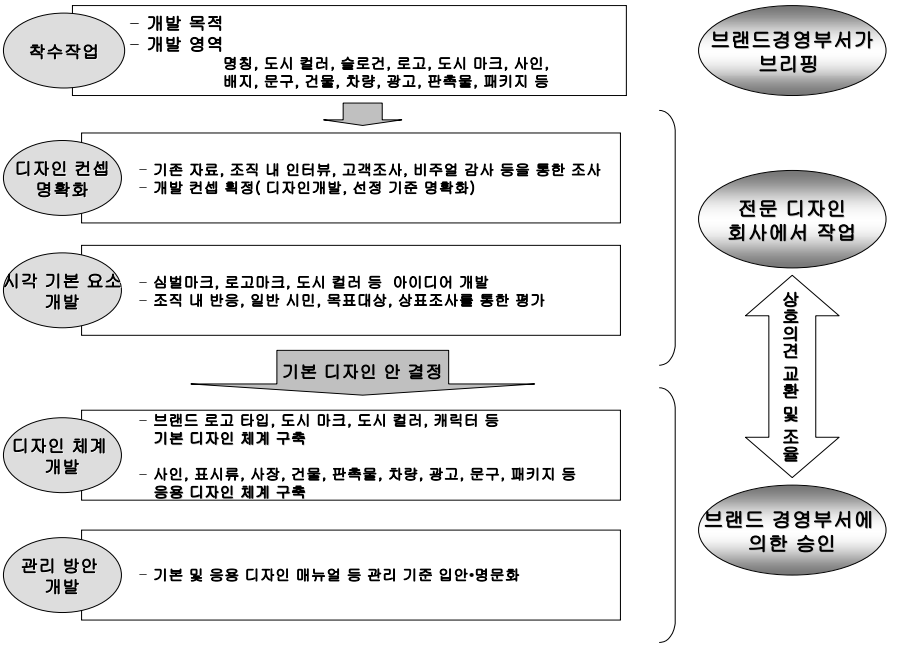


<그림 5-20> 도시브랜드 네이밍 개발 과정에서의 협력활동

⑸ 도시브랜드 상징체계 개발

– 브랜드 심벌 개발 역시도 네이밍 이상으로 노하우가 필요한 브랜드 정체성 요소의 하나이므로 창의적이고, 숙련된 전문 외부 기관과의 협력이 필요하다.

– 브랜드 경영부서는 브랜드 에센스가 정확하게 반영된 기본 심벌이나 적절한 응용 전개안이 개발될 수 있도록 그 가이드라인이나 브랜드 컨셉을 명확히 하여 브리핑을 한다.



<그림 5-21> 브랜드 상징체계 개발 과정에서의 협력 활동

⑹ 도시브랜드 광고 표현 개발

브랜드의 광고는 브랜드 의미를 구축하고 커뮤니케이션하기 위해서 집행된다. 그러나 광고에서 브랜드 네임이나 브랜드 슬로건을 몇 번 언급한다고 진흙을 여러 번 벽에 던졌을 때 그것들 중 일부가 벽에 붙겠거니 하는 식으로 브랜드 경영진이 목표하는 브랜드 이미지가 구축되는 것은 아니다.

광고 역시도 브랜드 마케팅 믹스의 한 구성요소에 불과하다. 따라서 브랜드 광고는 항상 브랜드의 핵심가치를 커뮤니케이션하기 위한 전략을 바탕으로 수행되어야 하며, 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 한다. 따라서 브랜드 경영진과 광고인들은 브랜드의 핵심가치를 표출할 수 있는 SMP를 찾아내고, 합의해야 한다.

민간기업에서는 발신하는 여러 광고 표현의 톤과 매너 그리고 포맷 가이드라인을 명문화해두는 곳도 있는데, 이를 벤치마킹할 필요가 있다. 최근에는 브랜드 파트너로서 광고 회사를 정해 브랜드 경영기획자와 문제의식을 공유하면서 장기적인 브랜드 관점에 입각한 표현제작을 추진하는 사례도 늘고 있다.

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 한다.

구체적인 정책 패키지나 상품 광고는 각 사업부서의 광고·홍보 부문이 관장 하는 것이 일반적이지만, 이 때에도 도시브랜드의 목적에 적합한지 아닌지를 브랜드 경영 전담 기구가 관리해야 한다.

광고를 통해 브랜드의 핵심가치를 구축하려고 할 때 브랜드 관리자들은 다음과 같은 특성에 유의할 필요가 있다.[64]

○ 광고는 그 시대의 분위기를 잘 표현해야 하며, 그러한 시대적 분위기는 빠르게 변할 수 있다. 여기서 광고전문회사의 크리에이티브 팀과 브랜드 관리자들 사이에 긴장감이 생길 수 있다. 광고 크리에이티브들은 광고계의 최신 흐름과 유행을 반영한 광고를 제작하려고 하나, 브랜드 관리자들은 그들의 광고에서 사용된 기법, 용어, 문화적 상징성 등과 같은 것들이 정말로 브랜드의 핵심을 표현하는데 적합한지를 항상 판단해야 하기 때문이다. 이러한 긴장감 속에서 발생되는 논쟁과 토론들은 브랜드가 목표 고객들과 정신적으로나 실체적으로나 제대로 관계하고 있는지를 검토할 수 있는 좋은 기회가 되므로 브랜딩에 유익하게 작용한다.

○ 브랜딩을 위한 촉진활동으로서의 광고 역시도 장기적 계획 아래서 추진되고 지속적인 투자가 병행되어야 한다. 따라서 조직의 최고재무관리자(CFO)의 이

64) 피터 체버튼(이관수 역), 『브랜드 관리기술』, 미래와경영, 2003, pp.223-237 참고.

해와 동의를 구하는 것이 필수적이다.

○ 변하지 않는 오래된 광고는 소비자들이 싫증낼 수 있다. 광고의 홍수 속에서 내성이 생긴 소비자들도 탁월하고 좋은 제품과 서비스에 대해서는 결코 싫증을 내지 않는다. 광고나 다른 촉진 기술들은 계속해서 재창조되어야 하지만, 소비자들이 제품과 서비스를 통해서 경험하게 되는 진짜 브랜드의 가치는 훨씬 오래 유지될 수 있다는 것을 명심해야 한다. 상품 또는 서비스 그 자체가 메시지를 압도할 수 있다.

⑺ 도시브랜드 매체계획

광고를 제작하고 집행하는 것은 전문가의 몫이다. 여기서는 효과적인 커뮤니케이션을 위해서 고려해야 할 사항들에 대해 생각해 본다.

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 일반적이다.

브랜드 경영 부문이 반영시켜야만 하는 것은 '효율성(efficiency)'과 더불어 수치로 나타내기 힘든 '효과성(effectiveness)'의 측면에서도 최대치의 발상을 주입해야 한다는 것이다. 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 주목을 해야 한다.

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)를 고려해야 한다.

<표 5-17> 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

※ 자료 : (주)하쿠호도브랜드컨설팅, 앞의 책, 2006. pp.243 표 수정인용.

⑻ 도시브랜드 상품개발

앞에서도 언급했지만, 상품이나 서비스 자체가 메시지를 압도하는 또 다른 매체가 된다. 브랜드를 대외적으로 소구함에 있어서 브랜드 에센스가 구체적인 형태로 반영된 상품이나 서비스는 광고, 홍보 등과 같이 중요한 커뮤니케이션 수단의 하나이기 때문이다.

도시정부에서도 전체적인 도시브랜드 체계를 구축하는 과정에서 이미 상품브랜드에 대한 논의를 각 사업단위에서 제안하였을 터이지만, 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 한다. 그리하여 브랜드 경영과 상품 개발의 관계성을 상품 개발 및 제조 부서들인 서로 인식하고 있어야 한다.

도시정부가 제공하는 행정서비스 및 상품 유형에 여러 가지가 있으며, 시민이 타깃인 Government to Citizen 유형(일반 환경, 보건, 소방, 도시계획 정책)부터, 비즈니스 고객 내지는 관광객이 타깃인 Government to Customer or Company 유형(산업정책, 관광정책 등)다양하다. 그리고 분류하기에 따라서는 시민과 고객 모두를 대상으로 하는 유형도 될 수 있다.

그러므로 도시 브랜딩 작업을 위해서는 철저히 시장세분화에 따른 목표타깃에 맞춘 상품 타입에 따라 브랜드 경영진이 생각하는 도시 브랜드에 대한 의식이 달라져야 한다. 아직 서울의 경우 이에 대한 합의가 없으므로 우선 도시정체성 프로그램을 실행한 후 도시브랜드 발상이 담긴 하위 정책패키지 상품·서비스 개발에도 반영하도록 해야 한다.

(9) 도시브랜드 통합 커뮤니케이션

앞서 살펴보았듯이, 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 한다. 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 한다.

소비자들은 생활 속에서 여러 브랜드를 체험하며, 그 체험을 근거로 특정 브랜드에 대한 연대감을 형성한다. 소비자들의 경험과 기대치가 일치할 때 브랜드에 대한 충성심이 생겨난다. 도시브랜드 커뮤니케이션 역시도 고객의 접점(구청이나 동사무소의 일선공무원들의 친절한 응대에 감동한 방문객의 경험이랄지, 도시의 다양한 전통 먹거리·놀거리에 대한 세심한 정보 및 교통편을 담은 소책자를 보고 도움을 받은 외국인들의 경험 등등)에 대한 관리를 통해 일관된 브랜드 가치를 전달할 수 있도록 브랜드 경영전담부서는 커뮤니케이션 환경을 정비해야 한다.

(10) 도시브랜드 마케팅믹스 테스트

도시브랜드 마케팅믹스들에 대핸 개별적인 테스트를 거쳐야 한다. 이를 위해서는 디자인에 대한 견본(prototype)을 공람시키거나, 사전 광고를 통해 소비자들의 반응을 살펴본다.

또는 동이나 구 단위의 특정지역을 선정해 종합적인 브랜드 마케팅 프로그램을 시험하는 것이다. 특히 새로운 정책이나 사업 분야의 브랜드를 론칭할 때는 이와 같은 사전 시장테스트가 필수적이다. 물론 기존 브랜드에 대한 어떤 변화를 시도할 때도 적용이 가능하다.

이러한 작업은 각각의 브랜딩 믹스 전략이 전체적인 브랜드 경영 전략 수립에 어느 정도 기여할 수 있는지를 살펴볼 수 있도록 한다는 점에서 중요하다.

제5절 도시브랜드 경영 전략의 평가와 관리

1. 도시브랜드 가치 평가

1) 도시브랜드 가치 평가의 필요성

기업이 제품 차별화의 한계를 극복하는 수단으로 브랜드를 중시하기 시작하면서 브랜드에 의한 마케팅 효과가 증대됨에 따라 궁극적으로 브랜드가 기업의 부를 창출해 주는 핵심수단으로 파악되면서 브랜드 가치를 평가하기 시작했다.

특히 1980년대 후반부터 성행했던 기업의 M&A과정에서 브랜드의 가치를 평가 논의가 심화되었다. 또한 1990년 영국의 회계표준협회(Accounting Standards Board)가 브랜드 가치 평가의 결과를 대차대조표에 반영시키기로 하여 무형자산의 하나로 브랜드 가치가 중요시되었다.

브랜드의 가치 평가는 다음과 같이 다양한 브랜드 관리를 위한 가이드라인 및 정보를 제공한다는 점에서 그 필요성을 찾을 수 있다. 이는 도시브랜드의 경우에도 마찬가지로 적용될 수 있다.

① 브랜드 육성·관리를 위한 평가기준

- 브랜드 가치의 정기적 측정, 지역 차이 파악, 원인 분석과 대책 마련
- 한정된 마케팅 자원을 합리적으로 배분·투입하는 기준이 됨
- 관련 담당자의 업적 평가 기준에 적용

② 브랜드 사용료의 산출[65]

- 도시정부로부터 도시 관련 정책 사업자에 이르기까지 브랜드 사용료 징수의 기초근거자료로서 기능

65) 현재 서울시의 경우 Hi Seoul 공동브랜드를 중소기업에 라이센싱하고 있는데, 먼저 도시브랜드의 자산가치 평가 작업이 선행될 필요가 있다.

– 브랜드 대여에 동반되는 로열티 가치 산출

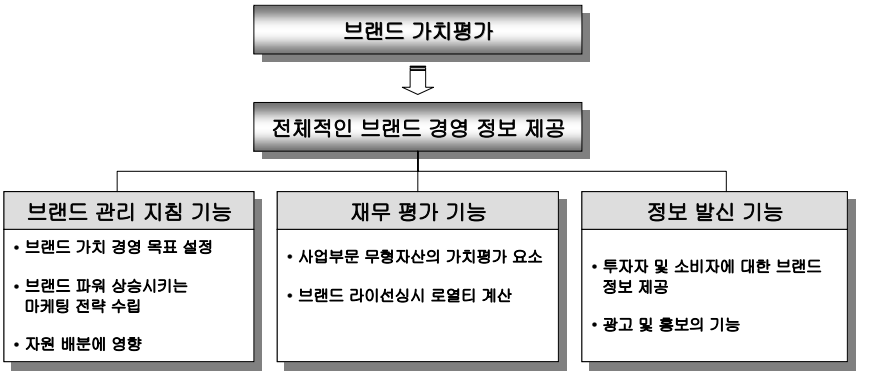
③ 브랜드 매수·매각 가격 산출

– 기업의 M&A 시 기업·사업 평가의 시장가격 중에 브랜드 또는 상표가치의 산출이 중요

– 정부서비스 공급의 공급방식의 다양화(민영화, 내지는 책임운영기관화)에 있어서도 브랜드 가격 명시화의 필요성 제기

④ 자본시장에서의 도시가치 평가의 적정화

– 실물자산 뿐만 아니라 무형자산, 특히 브랜드가치를 대차대조표 등 자산으로 계상할 때의 기준치로서 평가방법 필요

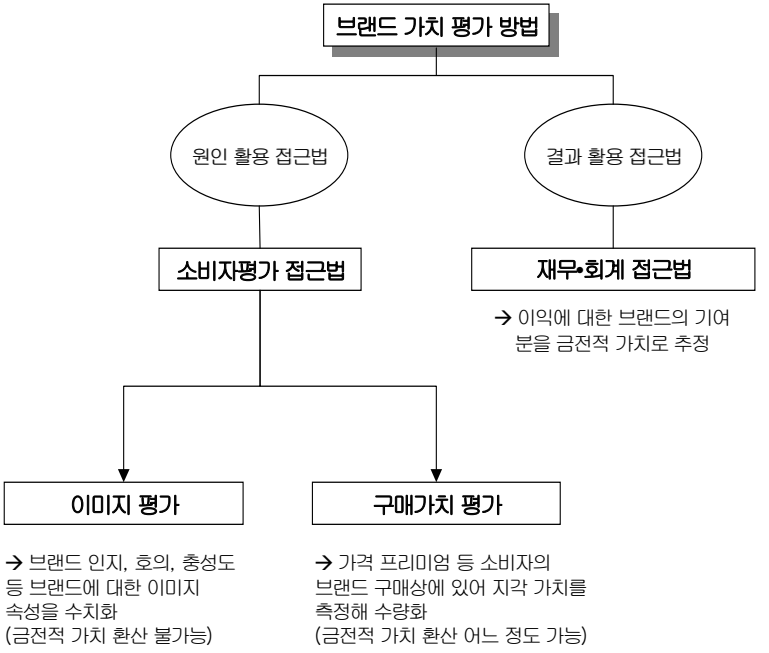


<그림 5-22> 브랜드 가치평가의 필요성

2) 브랜드 가치 평가 접근 방법

지금까지 개발된 모델에 대한 타당성과 신뢰성이 확실하게 증명된 방법은 없기 때문에, 기업들 또한 여러 가지 자사만의 독자적인 평가 모델과 지표를 개발해 사용하고 있다.

브랜드가치 평가의 접근 방법은 크게 다음 그림에서 보는 바와 같이 2가지로 구분된다.



<그림 5-23> 브랜드가치의 평가 방법

***자료 : 하쿠호도 브랜드 컨설팅 저(Business Miner 옮김), 『회사의 운명을 바꾸는 브랜드 경영』, 원앤원북스, 2004,p.197.**

⑴ 소비자 평가 접근법

최종소비자의 평가와 인식에 기반을 둔 접근 방법이다. 이러한 접근 방법의 배경에는 브랜드의 제1차 평가자는 소비자이며, 유통이나 투자자조차도 소비활동의 결과나 축적 효과만을 평가할 수밖에 없기 때문에, 브랜드 가치의 원천은 소비자의 평가에 있다는 것이다.

여기에는 크게 2가지 측정방법이 있는데, ① 브랜드 인지, 호의 충성도 등 브

랜드에 대한 이미지 항목을 지수화 해 평가하는 '이미지 가치 평가(금전가치 환산 불가능)'와 ② 상품을 구입할 때의 브랜드 파워를 가격 프리미엄으로 측정해 수량화하는 '구매가치 평가(금전 가치 환산 가능)'가 그것이다. 소비자 평가 접근법 중 하나인 '구매가치 평가'는 기본적으로 소비자 평가에 의하지만, 최종적으로는 금액으로 환산되는 모델이므로 재무·회계 접근법과 소비자 평가 접근법을 유합한 방법으로 최근 주목받고 있다.[66]

이러한 접근법은 브랜드를 관리하는 입장에서는 해당 브랜드의 장점이나 문제점 등에 대한 요인 분석을 할 수 있고 그에 대한 대안을 마련할 수 있는 등 브랜드 육성 관리를 위한 지침으로 사용하기 쉽다는 장점이 있다.

⑵ 재무·회계 접근법

재무·회계 접근법은 브랜드가 가지는 무형의 자산가치를 재무적 그리고 회계적으로 파악하려고 하는 방법이다. 이러한 방법은 기업의 재무제표나 관리회계로부터 얻을 수 있는 데이터를 기초로 하며, 소위 기업 활동의 결과로부터 브랜드의 공헌도를 측정하는 모델이다.

이러한 모델은 브랜드를 '금액'으로 환산하여 브랜드 파워가 강한 기업을 매수하거나 브랜드 상표권을 취득할 때, 그리고 그룹 내에서 브랜드 사용료를 산출할 때 자주 이용된다.

브랜드의 재무· 회계적 접근법은 기업의 자산 평가 기법 중에서 유형자산 평가 기법의 전부 또는 일부에 근거하고 있다[67]. 일반적인 평가 기법으로는 브랜드 구

66) 구매가치 평가 방법은 소비자가 일상생활 속에서 어떤 브랜드에 대해 평가하고, 그에 따른 대가를 지불하는 행동 속에 브랜드 가치의 평가 기준이 있다는 것이다. 즉, 동일한 수요를 만족시키는 브랜드 가격을 비교했을 때 '다른 브랜드가 어느 정도 가격을 내려야만 제일 선호하는 브랜드로 전환하겠는가?', '다른 브랜드와 제일 선호하는 브랜드의 가격 차이가 어느 정도라면 선호하는 브랜드를 선택 하겠는가'라는 질문의 응답을 '브랜드의 가격 프리미엄'이라 정의하고, 구매 단가와 판매액에서 브랜드의 역할 크기를 금액으로 환산하는 방법이다(하쿠호도 브랜드 컨설팅, 『회사의 운명을 바꾸는 브랜드 경영』, 원앤원북스, 2004, p.194참조). 이러한 접근법은 도시 브랜드에 대해서도 관광상품의 가격이나 정책 서비스 이용가격 등을 적용해 측정해 볼 수 있을 것이라 여겨진다.

축비용을 기초로 평가하는 원가접근방법(cost approach), 자산의 창출능력에 초점을 두고 자산 가치를 그 자산의 수명 존속 기간 동안 창출할 수 있는 순경제적 이익을 현재의 가치로 환산하는 것으로 보는 수익접근방법(income approach), 과거의 유사한 거래 실적을 기초로 평가하는 시장접근방법(market approach), 매년 <비즈니스 위크>에 순위결과가 발표되는 Interbrand사의 '브랜드 이익 승수 접근법' 등 여러 가지 기법이 있다.[68] 여기서 중요한 것은 브랜드를 현재가치로 환산할 때의 타당성과 적절성 있는 기법 개발에 있다.

브랜드 경영을 위해서는 먼저 브랜드 가치 평가의 목적과 이유를 명확히 하고, 각각의 접근법에 대한 장점을 파악해 자사 브랜드 가치의 적절한 평가 방법을 확립해야 한다.

⑶ 브랜드 가치 평가 기법의 적용상의 차이

이상에서 브랜드 가치 평가의 두 가지 접근법을 살펴보았다. 이러한 브랜드 가치 접근법은 다음 표에서 보는 바와 같이 母브랜드와 상품·서비스 브랜드에 각기 달리 적용되어야 한다.

<표 5-18> 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

***자료: 하쿠호도브랜드컨설팅(2004:195), 그림 수정 인용.**

67) 이러한 접근법에서의 가치(value)란 재산 소유자가 얻을 수 있는 미래 이익의 현재 가치라고 할 때 가치 평가(valuation)는 재산 소유자가 얻을 수 있는 미래 이익을 계량화하고 이를 궁극적으로 현재의 가치로 환산하는 일이다(김성제, 『현대 브랜드 경영 전략 : 이론과 실제』, 교보문고, 2006, pp.316-pp.342. 참조).

68) 기타 브랜드 가치 평가 방법과 관련하여 자세한 내용은 앞의 책, 제13장 브랜드 가치 평가를 참조.

재무·회계접근법은 母브랜드(기업브랜드 내지는 도시브랜드)를 평가할 때 적절하다. 이는 '기업(내지 도시)는 영속적으로 지속 된다' 는 전제를 기반으로 기업활동을 함으로써 최종적으로 산출되는 '이익' 에 초점을 맞추고 있기 때문이다.

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 된다. 그러나 소비자 평가는 해당 시점에서의 브랜드 파워에 대한 평가이므로 정기적으로 측정하고 평가할 필요가 있다.

2. 도시브랜드의 관리

여기서는 도시브랜드의 장기적 관리를 위해 숙지해야 할 내용들에 대해 살펴보도록 한다. 구체적으로 도시브랜드매니저 제도의 도입, 도시브랜드경영성과평가제도의 도입 등을 논의하고자 한다.

1) 도시 브랜드 매니저(City brand manger) 제도의 도입

앞서 살펴본 것처럼 내부 통합 마케팅 팀을 두고 세계 각처에서 가장 훌륭한 창의적인 회사들과 네트워크를 형성하고, 그들을 올스타 팀처럼 훌륭한 팀워크로 일할 수 있게 하는 방법을 익히기 위해서는 조정이 필요하다.

통제되지 않은 다양한 천재들이 만드는 혼돈의 브랜드 네트워크는 브랜드를 정신분열증 환자로 만들어 소비자를 혼란스럽게 할 수 있다. 통제된 혼돈이 혁신을 이끌 수 있다. 이러한 통제된 혼돈을 가져다줄 수 있는 이가 바로 브랜드 매니저이다. 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 있다.

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 수행한다고 해도 과언이 아니다.

조직은 고객에게 브랜드를 인식시키려 노력하지만, 고객은 브랜드를 선택할 때 그리 고심하지 않는다. 따라서 브랜드 매니저는 기본 브랜드에 대한 그들 브랜드의 의미와 포지셔닝을 돌보는데 주력해야 하며, 언제나 상상력을 자극할 정도의 놀라움을 선사할 수 있어야 한다. 그렇게 하기 위해 민간의 기업조직은 마케팅 관련 조직을 브랜드 중심으로 새롭게 바꾸고, 브랜드 매니저에게 그에 합당한 권한과 책임을 부여해 왔다. 이러한 브랜드 경영의 조직·인사측면의 실천은 공공부문에서도 점차 확산되고 있는 추세이다.

그러나 이러한 변화는 하루아침에 이루어지지 않는다. 브랜드 마케팅은 고정된 매뉴얼에 수학공식을 대입하듯이 간단하게 되는 것이 아니다. 브랜드 매니저 육성에 있어서도 시간이 걸린다. 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 감수할 수 있는 장기적 투자 마인드가 필요하다. 브랜드 매니저 제도의 효과가 극대화되기 위해서는 중장기적인 브랜드 매니저의 체계적인 육성과 지원이 필요하다.

먼저 브랜드 경영업무를 경험하고, 다음으로 다른 부서에서 다른 업무(가능하다면 브랜드 업무와 관련된 부서)를 경험한 후에 다시 브랜드 경영 부서에 돌아오는 로테이션 방식으로 육성한다. 이러한 방식은 브랜드에 대한 이해를 폭넓게 얻을 수 있어 조직 전체로서도 바람직하기 때문에 가능하면 많은 직원들에게 이를 경험시키고, 이들 가운데 브랜드 매니저로서 능력을 발휘할 수 있는 인재를 발굴한다.

브랜드 매니저 제도를 새롭게 조직에 도입할 때는 조직 내에 브랜드에 관한 경

험을 가진 사람이 극소수이므로, 브랜드와 어느 정도 관계가 있는 부서(관광·산업 마케팅, 홍보, 경영기획실 등)에서 의욕적이고 적응력이 높다고 판단되는 직원을 중심으로 구성한다.

구체적으로 브랜드 매니저는 다음과 같은 업무를 담당해야 한다.

① 브랜드 매니저는 자기 조직의 브랜드 목표를 달성하기 위해 매진해야 하며, 냉정하게 브랜드 체계를 조감하여 최적화를 이루어 경영전략과 아귀가 들어맞는 브랜드 전략을 이끌어가야 한다. 또한, 브랜드 매니저는 재무적인 관점에서도 단기적인 이익 추구와 중장기적인 브랜드 가치 향상과의 균형감각을 유지해야 한다.

경영목표를 달성하기 위한 브랜드 포트폴리오 구성을 하도록 한다. 먼저 시작해야만 하는 브랜드 부문을 결정함과 동시에 브랜드 별로 성과목표를 정한다. 그리고 브랜드별 전략 계획을 합산해 조직 전체의 투자 재원을 배분한다.

② 브랜드 전략 구축에서 앞서 브랜드의 현재 상황부터 파악한다. 수치화된 성과뿐만 아니라 브랜드에 대한 고객의 태도와 의식까지 알아내야 한다.

최종적인 평가는 시장점유율이라는 정량적 평가를 하겠지만, 브랜드라는 것은 소비자의 의식 속에 존재하기 때문에 반드시 행동으로 드러나지 않는다. 그러므로 브랜드에 대한 소비자의 의식과 태도를 나타내는 지표에 대한 분석이 중요해진다. 브랜드 매니저는 인지도, 호의도, 실제 구매(방문) 경험, 재 구매(재 방문) 의향 등 브랜드와 관련된 고객의 행동들을 경쟁브랜드와 비교 분석하고, 획득한 고객구조가 자사가 의도한 고객구조인지를 면밀히 살펴보아야 한다. 목표세분화로 시작되는 마케팅 믹스 전략, 자본투자 규모나 대상의 타당성, 채용한 전술이 전략적 의도를 충분히 반영했는지는 논의하는 신뢰성 역시 검증할 필요가 있다.

③ 브랜드 매니저는 조직 내 관련된 여러 부서를 움직여 전략의 배경이나 브랜드 본래의 에센스 내지 매력을 전달해야 한다.

브랜드 기본 전략 기획에 따라 구체적인 실행을 해나갈 때, 조직 내외의 여러 부서와의 협력이 반드시 필요하다. 이 때, 브랜드 매니저는 브랜드 개선 요소, 개선 방향 등을 본래의 브랜드 핵심가치의 구현이라는 측면에서, 알기 쉽게 정확히 전달하고 확인해야 한다. 때로는 조직을 횡·단적으로 움직이기 위해 설득작업을 펼치기도 해야 한다. 이를 위해서는 브랜드의 최종 평가자인 소비자나 목표고객 관련 데이터를 통해 수요자에 초점을 맞춘 논리적 접근을 하는 것이 효과적이다.

④ 브랜드 매니저는 조직 외부 전문조직과의 업무에 있어 상호 파트너십을 기반으로 외부 자원을 효과적으로 활용할 수 있는 능력이 있어야 한다. 이를 위해 효과적이고도 협력적인 브랜딩 업무를 추진하기 위해 마스터 스케줄 관리를 책임져야 한다.

소비자의 브랜드에 대한 인식, 만족도와 측정과 관련하여서는 전문기관의 도움을 받는 것이 좋다. 또한 일반적으로 조직 내부에는 디자인이나 카피 작업을 전문적으로 수행할 수 있는 전문가들이 없기 때문에 사외 전문 조직의 도움은 필수적이다. 브랜드 커뮤니케이션에 있어서도 인터넷의 발달과 세계시장에로의 브랜드 커뮤니케이션을 위해서는 더욱 더 세분화되고 전문화된 노하우가 필요하므로 협력적 파트너십의 형성은 매우 중요하다. 이러한 상호 대등한 파트너십 관계는 중장기적 시계를 두고 확립해 나가야 한다. 각각의 역할을 명확히 규정하고, 상호 간 보유하고 있지 않은 지식과 노하우, 그리고 정보 등을 브랜드의 확립이라는 공동목표를 가지고 공유해야 한다. 브랜드 매니저는 이렇게 다양한 업무를 처리하기 위해서는 업무관리에 효율성을 기해야 하는데, 업무 관련자들과 사전 협의 하에 주요업무일정(master schedule)을 결정하고, 이를 수시로 알려 주어 작업진행과 조정을 원만히 진행해나가면서 브랜드 프로젝트에 대한 리더십을 발휘하도록 한다.

2) 도시브랜드 경영 평가 시스템 구축

경영활동에는 반드시 성과평가가 이루어져야 한다. 문제는 평가시스템을 어떠한 방식으로 구축할 것인가, 어느 부서에서 누가 관장할 것인가, 결과에 대한 책임과 차후 활동에 대한 권한은 누구에게 있는지 등의 의사결정이 필요하다.

성과평가의 내용은 단순하고, 반복 측정이 가능한 것으로 구성되어야 한다. 그리고 정량적이든, 정성적이든 논리적인 '모형'으로 구축되어 조직의 브랜드 경영자원으로 보존되어야 한다.

문제는 브랜드 경영에 대한 관심이 높다고 하더라도 브랜드 경영 지식이 체계화되어 있지 않거나, 브랜드 경영을 이제 도입하는 조직이라면 브랜드 성과평가 시스템의 구축이 쉽지 않다는 것이다. 설령 평가시스템이 구축되었다고 하더라도 그것이 과연 타당한 모형으로 인정받을 수 있을지, 그리고 효율적으로 적용될지에 관한 의문이 있다.

한편, 성과평가는 브랜드 경영과 직간접적으로 관련 있는 조직과 직원의 직무만족, 동기부여 등에 큰 영향을 주기 때문에 신중하게 접근해야 한다. 민간기업의 브랜드 경영성과평가에 대해서도 브랜드 전문가들은 브랜드 경영 성과를 금전적인 보상으로 연결하는 것에 주의할 필요가 있다고 주장한다. 특히 신규 브랜드의 경우에는 더욱 그렇다. 그러나 브랜드 성과가 누적되는 시점(대략 2년경과 후)부터는 단계적인 성과 평가를 추진할 필요가 있다. 급격한 성과를 올린 부서나 직원에게는 금전적·비금전적 보상을 반드시 해야 한다. 이는 조직의 발전을 위해서도, 해당 부서나 당사자의 입장에서도 브랜드 발전을 위한 지속적인 노력으로 이어지기 때문이다. 비금전적인 보상은 승진(승호) 우대, 부부동반 해외여행, 우수부서·임직원 포상을 위한 이벤트 진행 등이 있다.

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 것이다.

한편, 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 판단된다. 어떠한 방식이 되었든, 브랜드경영성과평가제도를 도입하는 경우, 성과평가 전문가들과 도시브랜드의 구축과정에 참여한 전문인력 풀의 네트워킹을 동원하여 활용이 가능하고, 적적한 브랜드 경영성과 평가 체계를 구축해 나갈 수 있도록 해야 한다.

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 있다 .

제6장 결론 및 정책건의

제1장 요약 및 결론

제2장 도시브랜드 경영을 위한 정책건의

제6장 결론 및 정책건의

제1절 요약 및 결론

도시마케팅은 직접적인 거래의 목적이 될 수 없는 추상적인 도시의 가치나 개념을 대상으로 도시에 대한 이미지나 목표고객의 태도를 바꾸는 것이다. 도시마케팅을 통하여 도시의 공간 환경과 가치구성을 새롭게 하여 고객의 도시에 대한 관광, 기업유치 등의 소비를 촉진함으로써 도시의 발전과 성장을 추구하는 기업가적 선택을 도시마케팅 전략이라고 할 수 있다.

도시경쟁에 대응하기 위해 전략적 도시마케팅이 필요한데, 먼저 도시는 자신의 정체성이 무엇이고, 무엇을 할 수 있는가에 대한 이해를 하기 위해 전략적인 방법을 사용해야 할 것이다. 이를 위해 먼저, 장소의 사명을 발견하고, 장소평가(place auditing)를 실시하고, 비전과 목표를 설정한다. 다음으로 전략을 수립하고, 실행계획을 수립한 후, 이에 대한 수행과 통제를 하는 일련의 전략계획의 과정이 필요하다.

또한, 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 것이다. 전략적 마케팅은 민관파트너십에 의한 거버넌스를 바탕으로 도시브랜드의 인지도와 만족도를 향상시키는 목적에 기여하야 할 것이다.

이상과 같은 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 지적되었다.

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 되었다. 세부적으로는 도시브랜딩을 위한 조직 설계 및 업무기획, 참여자들 간의 협력적 거버넌스 구축을

위한 대안들을 연구하게 되었다.

제2절 도시브랜드 경영을 위한 정책건의

도시에 대하여 국내외 많은 사람들은 어찌되었든 일정한 방식으로 인식하게 된다. 지역은 그 나름의 품격과 특성을 가지고 있다. 이러한 인식은 해외 소비자들이 그 지역의 상품을 판단하는 방식과 정치, 무역, 스포츠, 문화 활동에 있어 그 지역을 대하는 방식에 큰 영향을 미치며, 더 나아가 그 지역을 방문하거나, 투자계획 또는 이전(移轉)에 영향을 미친다. 또한 국제적인 협력과 교류의 대상으로 그 지역을 기꺼이 고려 리스트에 넣을 수도 있다. 이러한 인식을 바탕으로 하여 그 지역의 행동이나 태도를 긍정적으로든 부정적으로든 해석한다.

간단히 말해 세계가 바라보고 대하는 방식인 도시의 이미지를 의도한 차별성을 갖고서 그들의 인식에 변화를 가져오도록 관리하는 정책이 바로 도시브랜딩 정책인 것이다. 문제는 무언가에 대한 사람들의 생각을 바꿀 수 있는 유일한 방법은 스스로 생각을 바꾸고 싶도록 만드는 것인데, 그들의 머리 속에 담겨 있는 것을 더욱 흥미롭고 매혹적인 것들로 바꿔 놓는 일이 간단하지 만은 않아 전략적인 접근을 할 필요가 있다. 그런 점에서 도시브랜딩 나아가서 국가브랜딩 정책은 기존의 정책과는 사뭇 다른 차원을 요구한다. 기존의 도시정부의 정책들이 물리적인 현실 및 기능적인 서비스 부문을 보다 나은 상태로 발전시키자는 취지를 가지는 정책들이었다면, 도시 브랜딩 정책은 '상징 내지는 이미지 정책'으로서의 의미를 가진다.

동아시아의 작은 반도국가 한국, 그 중에서도 서울에서 괄목할 만한 경제적, 정치적, 문화적 개선이 있었고, 일부 수출 품목에 성공을 거두었다고 해서 전 세계 200여개 국가의 60억 세계인들이 특별히 관심을 가지기란 쉬운 일이 아니다. 대부분의 사람들이 자신의 친구, 가족, 국가를 걱정하느라 너무 바쁘기 때문에 특별히 특정 국가의 특정 도시에 대한 정당하고 공정한 인식을 갖게 하기 위해서는, 특히 뛰어난 잠재력을 가진 자기 도시만의 차별화된 매력을 인식시키기 위해서는 도

시정부뿐만 아니라 중앙정부 및 다양한 브랜드 마케팅 관련자들이 참여하여 포괄적인 도시브랜딩 프로그램에 착수해야 한다. 도시브랜드 경영이라는 소프트 파워 향상의 노력은 '지속적인 경쟁 우위'라는 마케팅의 성배(holy grail)에 더 가깝게 다가가도록 한다.

서울시가 민선4기의 주요핵심과제로서 관광서울을 제시하고, 서울의 도시경쟁력을 강화하여 관광객 1200만 명의 시대를 열겠다는 비전을 제시하고 있다. 이러한 비전은 관광마케팅을 통하여 추진해 나가야 하겠지만, 이러한 관광마케팅도 도시마케팅이라는 상위개념의 추진전략에 대한 하위개념으로서 위상을 가진다고 할 수 있다. 즉 부분적으로 관광마케팅의 추진조직과 전략을 가지고 마케팅을 추진해 나간다고 하더라도, 서울시 전체의 도시브랜드와 관계된 도시마케팅 추진조직의 지도와 자문을 받아서 추진하여야 할 것이다.

"맑고 매력적인 서울" 과 같은 카피 슬로건 하나를 만들어 지하철 광고공간이나 버스랩핑 광고를 했다고 해서 도시브랜딩 정책을 수행했다고 여기는 것은 브랜드 경영이라는 큰 빙산의 일각을 실천한 것일 뿐이란 것을 지적하고 싶다. 서울시의 도시브랜드 마케팅의 전략적 추진을 위하여 몇 가지 첨언을 하자면 다음과 같다.

첫째, 현재의 서울시 마케팅담당관실의 조직위상과 역할이 재편되어야 할 것이다. 마케팅담당관실의 위상을 도시브랜드 경영의 전반적 기획이란 관점에서 추진되도록 하여야 한다.

이를 위한 방법으로 경영기획실로 이전하여 도시경영의 관점에서 마케팅전반에 대한 기획과 평가, 조정을 하는 방법과 마케팅기획실을 만들어 경영기획실에 버금가는 조직과 위상을 갖도록 하는 방법이 있다. 브랜드 경영조직은 경영의 의사결정에 영향을 줄 수 있어야 하고, 경영전체를 조망할 수 있어야 한다. 또 실국에 대한 지시와 명령을 할 수 있어야하고, 조직내부와 외부에 그 존재와 의의를 표명하면서 중장기적인 대응이 가능하여야 할 것이다.

둘째, 정치적인 영향에서 자유로운 도시브랜드관리조직과 브랜드 관련 네트워

크의 협력적 조정을 가져오게 하는 노련한 CBO(Chief Brand Manager)가 필요하다. 서울브랜드에 대한 장기적이고 지속적인 관리에 대한 필요성을 인식한다면, 시의회와 공동으로 서울시브랜딩위원회를 만들어 전문가와 지역대표들이 참여할 수 있는 조직을 만들어야 할 것이다.

민선시장이 바뀌어도 브랜드의 에센스가 지속적으로 유지될 수 있는 시스템이 만들어져야 한다. 독립된 브랜드관리조직이나 명문화된 브랜드 가치규정이 없을 경우, 새로 취임하는 시장의 취향과 판단에 따라 매번 브랜드의 핵심이 바뀔 수 있다. 브랜드가치를 키우기는 어려운 일이지만, 비체계적이고 비조직적인 구조로 인해 브랜드자산을 잃어버리는 것은 순식간일 수 있다.

셋째, 서울브랜드의 정체성확립 프로그램이 글로벌차원에서 정립되어야 할 것이다. 브랜드의 정체성은 시대적 환경과 요구에 따라 변화될 수 있고, 서울을 찾는 고객들의 인식과 취향에 따라 적응될 수 있도록 경영되어야 한다.

이를 위해 서울시 내부의 브랜드관련자 뿐만 아니라, 외부의 이해관계자, 외국인 고객들의 체계적인 참여를 통한 서울브랜드의 정체성을 모색해 가는 과정이 필요하다. 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 것이다.

기존의 Hi-seoul은 친근한 이미지로 포지셔닝 하였으므로, 이것을 계승하면서 여러 다양한 창의적 아이디어를 가미하여 브랜드화할 방법을 찾아야 한다. 다만, 소비자와 시장에 충실한 수요자 입장에서 수용될만한 매력적인 메시지를 전달할 수 있도록 해야 할 것이다.

넷째, 서울브랜드와 국가브랜드와의 거버넌스적 정합성의 확립이다. 국가브랜드 기획조직과 정책, 사업들이 한국의 중심도시인 서울의 브랜드로 이어지는 연결통로가 되는 것이 현실이라고 할 때, 서울브랜드는 국가브랜드와의 파트너십이 필요하다. 국가브랜드의 정체성과 관련 조직들과의 협력적 파트너십도 필요하다.

가설적이지만, 국정홍보처에 국가브랜드관리위원회를 만들고, 위원장에 국정홍보처장이 겸직을 하고 각 도시브랜드관리위원회d의 장인 도시의 CBO는 당연위원으로 국가브랜드관리위원회의 위원이 되는 조직구조를 구상해 볼 수도 있다. 이를 통해 한류 붐을 서울류(서울流)로 전환시킬 체계적인 거버넌스 구조가 마련될 수 있는 것이다.

다섯째, 서울의 도시브랜딩과 기업 공익마케팅 간의 접점을 활용하여 커뮤니케이션 효율화 방안을 구상해 볼 필요도 있다.

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 왔다.

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 있다.

오늘날 다른 경쟁자들을 추월하고 소비자 충성도 면에서 한 수 우위에 있는 기업브랜드들은 벌써 소비자들이 기대하는 '신뢰 시스템'을 구축한 기업들이다. 이제 기업은 자신들이 영리만 추구하는 조직이 아니고 사회를 위해 일하는 특별한 존재라는 사실을 일반대중에게 널리 알리고자 한다. 기업의 '윤리적'인 모습을 요구하는 소비자들의 새로운 욕구 충족을 위해 방법을 모색하고 있는 기업들에게 서울의 도시브랜드의 핵심 역시 기업의 그러한 공익마케팅을 위한 기업브랜드 가치 핵심과 맞닿는 교집합이 있음을 제시하여 함께 기업도 도시정부도 상호 윈-윈 마케팅을 펼칠 수 있는 기획이 필요하다.

여섯째, 서울마케팅의 전략적 필요를 충족시키기 위해 서울을 대변할만한 랜드마크를 설정할 필요가 있다. 경쟁도시에 비해 서울에 대한 뚜렷한 이미지를 갖

지 못한 외국인들에게 차별화된 서울만의 매력도를 찾거나 창조해 내는 이미지 기획이 필요하다. 서울의 이미지와 정체성을 대변하면서, 외국인들의 인식과 기억 속에 뚜렷하게 각인할 수 있는 이미지, 외국인의 21세기적 감성적 필요성을 충족시켜줄 수 있는 랜드마크가 필요하다.

현재 그러한 랜드마크로서 '한강' 이 그 잠재적 매력을 드러낼 수도 있겠다는 판단이다. 도시정부의 창의적인 브랜드 기획력 여하에 따라, 상대적으로 세계인들에게 덜 인식되고 있는 '한강' 이, 단지 충무로 영화 속 환경오염의 희생양으로서의 '괴물' 이 사는 어둡고 칙칙한 물줄기가 아니라, 서울의 문화적 품격과 상상력을 풍부하게 담고서 시민들에게는 자긍심을, 세계인들에게는 대체될 수 없는 특별한 매력을 전해주는 '명물' 로 다가갈 수도 있으리라는 기대를 해 본다.

참고문헌

참고문헌

◎ 국내문헌

하쿠호도 브랜드 컨설팅, Business Miner(김준석 외) 역, 『회사의 운명을 바꾸는 브랜드 경영』, 원앤원북스, 2004.

글로벌 톱브랜드에서 배운다 / 싱가포르 -켄 로우 싱가포르관광청 브랜드 담당 국장」, 매일경제신문 A섹션 13면 기획기사, 2004.04.06.

김기찬, '마케팅파라다임의 변혁과 관계마케팅', Marketing Forum, 가을호, 제일기획, 5-24, 1996.

김성제, 『현대 브랜드 경영 전략 : 이론과 실제』, 교보문고, 2006.

김성혁, 『관광마케팅론』, 대왕사, 1994.

김유훈, '인터넷을 통한 도시마케팅 전략 수립에 관한 연구 : 도시축제를 중심으로', 전남대학교 지리학과 석사학위논문, 2001.

김인수, "브랜드 매니저와 브랜드 매니지먼트", 『브랜드경영』, 2005.

김좌영, '지역관광 사이버마케팅 사례연구 : 서울시와 경기도 웹사이트를 중심으로', 경희대학교 경영학과 석사학위논문, 1999.

김태선, '장소마케팅전략에 관한 연구 - Tenant 유치전략을 중심으로', 서울대학교 경영학과 석사학위 논문, 1998.

김현호, "장소판촉수단으로서 지역브랜드마케팅의 특성과 과제", 『지방행정』, 제55권 630호, 대한지방행정공제회, 2006.

남경두·김대중, 『인터넷 마케팅 길라잡이』, 정보문화사, 1998.

데이비드 아커, 에릭 요컴스탈러(David A. Aaker & Erich Joachimsthaler)

저(브랜드앤컴퍼니(주)역), 『브랜드 리더십(Brand Leadership)』, 브랜드앤컴퍼니(주), 2001.

데이비트 아커(Aaker, David A.), 이상민·브랜드앤컴퍼니 역, 『데이비드 아커의 브랜드 경영(Building Strong Brands)』, 비즈니스북스, 2003.

문화관광부, 『2005년 관광동향에 관한 연차보고서』, 2005.

박종구·이무용, 『서울시 권역별 관광개발계획 연구』, 2005.

박천일·안민호, 『서울시 이비지에 관한 다차원 분석연구』, 서울시정개발연구원, 2005.

박흥식, “도시마케팅 조직의 설치 : 문제점 및 방향 제시를 중심으로”, 제2회 국제지방정부 및 도시마케팅 박람회(2005.4.27~5.1) 발표논문, 2005.

백선혜, “장소성의 인위적 형성을 통한 장소마케팅 연구”, 서울대학교 대학원 지리학과 박사학위논문, 2004.

사이몬 안홀트(Simon Anholt) 저(김유경 역), 『국가브랜드 국가이미지 : 글로벌 브랜드를 만들기 위해 기업과 정부가 할 일(Brand new justice : The upside of global branding)』, 커뮤니케이션북스, 2003.

서구원·배상승 지음, 『도시마케팅 : 도시를 마케팅하라』, 커뮤니케이션 북스, 2005.

서울시정개발연구원, 『서울시 권역별 관광개발계획 연구』, 2001.

서울특별시, 『2005 서울서베이』, 2006.

서울특별시, 조직진단 내부자료, 2006.

손대현, 『관광마케팅론』, 일신사, 1992.

신철호·박철·이진용·서용구·김인수·김혜옥, 『브랜드 경영』, 도서출판 서울경제경영, 2005.

유경아, ‘사이버마케팅에서 커뮤니케이션 모델에 관한 연구’, 중앙대학교 석사

학위논문, 1996.

유지현, ‘테크시티(Tech-City) 조성 방안에 관한 연구 : 민관협력을 중심으로’, 서울대학교 경영학과 석사학위논문, 2000.

윤주, “뉴욕의 프라이드 ‘I♥NY'", 한국문화컨텐츠진흥원 CT NEWS 2005년 8월25일자 칼럼(인터넷주소http://www.kocca.or.kr/ctnews/).

이동기·박흥식, "지방정부의 문화마케팅: 담당공무원의 인식을 중심으로", 한국지방자치학회보, 제15권 제3호(통권43호), 2003.9.

이두희, ‘인터넷을 이용한 마케팅 전략’,한국 마케팅학회 특별심포지움 자료, 1997.

이무용, “장소마케팅전략에 관한 문화정치론적 연구-서울 홍대지역 클럽문화를 사례로”, 서울대학교 대학원 지리학과 박사학위논문, 2003.

이무용, 『장소마케팅 전략에 관한 문화정치론적 연구 ; 서울 홍대지역 클럽문화를 사례로』, 서울대학교 지리학박사학위논문, 2003.

이무용, 『지역발전의 새로운 패러다임, 장소마케팅 전략 : 홍대지역 클럽문화 장소마케팅의 문화정치』, 논형, 2006.

이소영, '지역문화의 장소마케팅 전략 수립에 관한 연구 : 서울시 인사동을 사례로', 서울대학교 환경대학원 석사학위 논문, 1999.

이정훈, "도시마케팅", 『도시해석(Urban Geography and Urbanology)』(김인·박수진 편), 푸른길, 2006.

이정훈, “지역브랜딩 전략의 체계와 방법 시론”, 『지방행정』, 제55권 630호(4),대한지방행정공제회, 2006.

이정훈·신호창·신지원, 『경기도 브랜드의 기본개념 및 개발방법론 정립 연구』, 경기개발연구원, 2004.

이주희, 「 외국의 지역브랜드 개발사례 」, 지방행정, 제 5532 63호, 2006.4.

이진희, 장소마케팅, 대왕사, 2003.

정우성, 『대도시정부의 도시마케팅전략 비교연구 : 서울, 인천, 대전, 부산의 신산업지구 조성을 중심으로』, 서울시립대학교 대학원 도시행정학과 석사학위논문, 2003.

조봉진·윤훈현 공역, 『마케팅원론』 제5판, 도서출판 석정, 2000 : Kotler P. & Armstrong G., Marketing : An Introduction, 5th Ed., Pentice Hall : New Jersey, 2000.

차태훈, "브랜드 자산관리와 레버리지 전략", 『브랜드자산』, 도서출판 서울경제경영, 2005.

최규창, '전략적 지역마케팅에 관한 연구 : 지방자치단체의 기업유치전략을 중심으로', 서울대 경영학과 석사학위 논문, 1997.

최순화, 이민훈, "사랑받는 브랜드의 조건 : From 'Like' to 'love'",삼성경제연구소 Issue paper, 2006.4.25.

피터 체버튼 저(이관수 역), 『브랜드 관리기술』, 미래와경영, 2003.

하쿠호도브랜드컨설팅, 『회사의 운명을 바꾸는 브랜드 경영』, 원앤원북스, 2004.

한국관광공사, "지속성, 통일성, 독창성의 황금비율을 추구하자.: 각국 NTO의 관광홍보 캠페인 사례 및 시사점", 2004.5.

한국광고학회, 서울시의 고객지향 행정을 위한 통합마케팅(IMC)전략 보고서, 2003.

홍사종, '월드컵 마케팅은 문화마케팅이다', 한국마케팅학회 월드컵마케팅 심포지움, 「월드컵 마케팅 전략과 활용방안」, 2000.

◎ 국외문헌

Al Ries and Jack Trout, 22 immutable laws of marketing, Harper, 2001.

Berg et al., Sports and city Marketing in European cities, European Institute for Comparative Urban Research, 2000.

Berg, L. van den and Braun, E., Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organizing Capacity, Urban Studies, Vol.36, no.5-6, 1999.

Christopher, M., Agents of adhocracy: Management consultants and the reorganization of the executive branch, 1947-1949. Business and Economic History, 25(1), 1996.

Farquhar, Peter H., Julia Y. Han, Paul M. Herr, and Yuji Ijiri, "Strategies for Leveraging Master Brands", Marketing Research, September 1992.

Hall, T. and Hubbard, P.,"The entrepreneurial city : new urban politics, new urban geographies?", Progress in Human Geography, 20(2), 1996.

Harvey, D., From Space to Place and Back Again:reflections on the con-dition of postmodernity, Bird, J.et al.(eds), Mapping the Futures : local culture, global change, London: Routledge, 1993.

Jack Trout & Al Ries, Positioning: The Battle for Your Mind, Mcgraw-Hill: New York, 2001.

Jerome L. K. & Harvey M. J., "A Public Planning Perspective on Strategic Planning", Planning Theory, BLACKWELL publisher Inc. : Cambridge, 1996.

John A. Howard, Customer behavior : Application of Theory, Mcgraw Hill, 1997.

Kearns, G. and Philo, C., Selling Places: the city as cultural capital, past and present, Pergamon Press, 1993.

Keller, K.L., 『Strategic Brand Management : Buildimg, Measuring, and Managing Brand Equaity』, 2nd ed. , New Jersy : Prentice Hall, 2002.

Kotler P. & Levy S. J., 1969,'Broadening the Concept of Marketing', Journal of Marketing, vol.33(1), 1969.

Kotler P. & Zaltman G., 'Social Marketing : An Approach to Planned Social Change',Journal of Marketing, Vol.35(4), 1971.

Kotler P., & Amstrong, ibid., 2000.

Kotler P., Marketing Management, Analysis, Panning, Implementation and Control(3rd ed.), 1976.

Kotler P., Principles of Marketing(3rd ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986.

Kotler, P., Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control(6th ed.), 1988.

Las Vegas Convention and Visitors Authority, Lsvegas visitor Profile study, 2003.

Martin, J.A., Selling Cities : attracting homebuyers through school and housing program, Jounal of the American Planning Association, Vol.62, no.3, 1996.

Morgan, N. J., Pritchard, A., & Piggott, R., Destination branding and the role of theicy competition for foreign direct investment: A Study of competition among governments to attract FDI. Paris, France: OECD Publications, 2000.

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

Oman, C., The contribution of competition policy to economic development. Presented in Competition Policy: 1994 Workshop with the Dynamic Non-Member Economies. OECD, Paris,1996a.

Oman, C., The policy challenges of globalisation and regionalisation. Policy Brief No.11. Paris: OECD Development Centre,1996b.

Philip Kotler· Donald h. Haider· Irving Rein, Marketing Places : Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, states, and Nations, New York : The Free Press,1993.

Rogers, E., NYC selects Wolff Olins to forge unified image, Marketing, Nov 27, 2003.

Hein, K., Donofrio grabs the Big Apple, Brandweek, 45(28), Jul 26-Aug 2, 2004.

SM21, 'Culture marketing', http://column.daum.net/sm21., 2001.

Urry, J., Tourist Gaze, 2nd edition, SAGE Publication, 1990.

Wilkinson, s., Towards a New City? a case study of image-improvement initiatives in Newcastle upon Tyne, Healy, P. et al.(eds), Rebuilding the City - Property led Urban Regeneration, London : E & FN Spon, 1992.

WTO(World Tourism Organization), Tourism Marketing Definition, 1975.

◎ 참고 웹사이트 주소

AMA홈페이지(http://www.marketingpower.com/content4620.php).
http://www.seoul.go.kr/
http://app.stb.com.sg
http://app.stb.com.sg/asp/des/des05.asp
http://cheonggye.seoul.go.kr/
http://club.seoul.go.kr/
http://e-arisu.seoul.go.kr/
http://sba.seoul.kr/
http://seoulforest.seoul.go.kr/
http://sfac.or.kr.
http://www.brandhk.gov.hk
http://www.edinburgh.org/
http://www.glasgow.gov.uk/en/YourCouncil/PublicRelations/Campaigns/glasgowsmilesbetter.htm.
http://www.seeglasgow.com/
http://www.seoulcvb.org/
http://www.theglasgowstory.com/image.php?inum=TGSA05070
www.knto.or.kr
www.nycvisit.com

부록

【부록 1】 도시마케팅 해외사례 연구
(뉴욕, 글래스고, 홍콩, 싱가포르)

【부록 2】 서울시 도시브랜드 슬로건
"Hi-seoul"에 대한 외국인 의견조사서

【부록 3】 전문가 인터뷰 자료

【부록 4】 전문가 인터뷰 내용

【부록 1】 도시마케팅 해외사례연구

1. 뉴욕주(New York State) : "I♥NY"

I Love New York(ILNY)은 뉴욕주 경제개발국(New York State Department of Economic Department)에서 1977년 뉴욕주의 관광객 증가를 위해 제안한 주요 홍보프로그램이다.

1970년대 뉴욕주 상업국(New York State Department of commerce)주도로 경제침체를 벗어날 새로운 도시 발전의 동력으로 뉴욕 주 관광매력을 적극 마케팅하기로 결정한다. 1975년 휴즈케리 주지사에 의해서 임명된 상업국장 존 다이슨은 체이스맨하탄 은행의 국제 마케팅 추진팀장 빌 도일을 고용하여 뉴욕시 관광산업의 발전계획을 수립하였다. 도일은 Wells, Rich and Greene advertising agency라는 광고회사와 연계하여, 시장조사와 분석을 통해 “I Love New York"의 초안을 탄생시켰다.

그 의미는 뉴욕주의 촌락부터 도시까지 모두 포괄할 수 있으며, 또한 모든 뉴욕주민들(New Yorkers)에게 그들의 홈타운에 대한 자부심을 심어주는 역할도 담당한다. 1976년 뉴욕출신의 유명 그래픽 디자이너 Milton Glaser가 I Love New York을 효과적으로 표현해 주는 네 개의 개체로 이루어진 “I♥NY"로고를 완성하였다. 또 홍보송 ” I Love New York"(작곡 Steve Karmen)은 향후 뉴욕의 공식 주가(New York's official state song)승인되었다.



I Love New York

Written by Steve Karmen

Composed by Steve Karmen

I LOVE NEW YORK

(repeat 3 times)

There isn't another like it.

No matter where you go.

And nobody can compare it.

It's win and place and show.

New York is special.

New York is diff'rent' cause there's no place else

on earth quite like New York and that's why

I LOVE NEW YORK.

(repeat 3 times)

(출처 : http://www.50states.com/songs/newyork.htm)

1977년 통합 홍보캠페인이 시작되었다. 초기단계부터 I Love New York 캠페인은 세계적으로 주목을 받았으며, 매우 많은 아류작이 탄생할 정도로 뉴욕의 역사와 함께 성장해 오고 있다. 80년대와 90년대를 거치면서 홍보 마케팅 프로그램에는 각종 매체를 통한 광고, 상품제작 등을 통한 통합마케팅 등 다양한 활동들이 포함되었으며, 일련의 활동은 모두 I love NY이라는 캠페인 로고를 집중 부각시키는 방식으로 진행되었다.

관광산업은 뉴욕주 제2의 산업으로, 뉴욕주는 9.11 테러 이후 위축된 상황을 극복하기 위해 마케팅 전문그룹인 CMG Worldwide Inc.에 ILNY 트레이드마크에 대한 모든 권한을 일임하여, 국내 시장은 물론 해외시장에 대한 통합적 마케팅 서비스를 실시하고 있으며 일반 상품 못지않은 광고 효과와 수익을 내고 있다

또한, 'I♥NY'은 사회적 함의를 구축하며 테러의 현장에서 이라크 전쟁터까지 여러 구호물품 속에 장식되어 사랑과 평화를 전달하는 메신저로서의 역할까지 하게 되었다. 이러한 발전을 위해 뉴욕시와 뉴욕주가 주도가 되어 로고와 브랜딩을 관리하기 위한 지원 조직으로 브랜딩 전문팀을 만들어 전문가들과 함께 뉴욕경제발전에 영향을 주고 나아가 사회적인 함의를 구축하면서 진정한 참여와 힘을 전하는 성공적인 사례를 구축하게 되었다.[69] 'I LOVE NEW YORK' 로고는 범죄예방, 금연지역 등에 활용되며 이라크 전쟁 직후 자동차들에 부착, 미국인들의 애국심을 고취하기도 하고 9.11 이후 전 세계 온정이 답지하는 등 'I LOVE NEW YORK'의 파워는 관광·경제개발을 뛰어넘고 있다.

여기에 더불어 상품화가치를 형성하면서, 'ILNY'브랜드를 바탕으로 한 뉴욕주의 관광상품은 매우 다양하며, 11개의 관광지를 포함하면서 수많은 확장을 통해 부가가치를 형성하고 있다.

한국관광공사의 해외관광청마케팅캠페인사례보고자료(2004)에 의하면, 현재 뉴욕의 가장 중요한 재원은 문화관광 수입이다. 2003년 뉴욕주가 국내외 관광객들로부터 얻는 관광수입은 390억 달러에 달하고 2002년에는 미국인 3,020만 명

69) 윤주, "뉴욕의 프라이드 'I♥NY'", 한국문화컨텐츠진흥원 CT NEWS 2005년 8월25일자 칼럼(인터넷주소 http://www.kocca.or.kr/ctnews/)

이 뉴욕을 방문해 9.11 테러 이후 최대를 기록했으며 미국을 찾는 외국인 관광객이 가장 많이 방문하는 지역으로 자리 잡았다.

현재 뉴욕주는 'I LOVE NEW YORK' 로고 관리에 연간 1,100만 달러를 투입하고 있으며, Empire State Development(ESD)라는 조직이 뉴욕의 브랜드를 전담 관리하고 있다. 뉴욕 전역과 해외 등 18개 지역에 지부를 운영하고 있는 ESD는 'I LOVE NEW YORK' 로고를 통해 관광객 유치와 뉴욕주의 경제개발을 목표로 하고 있다.

2. 뉴욕 시(New York City) : Big Apple Campaign

1) 추진배경

뉴욕 시는 70년대 범죄의 성행과 오일쇼크로 침체된 지역경제를 살리고자 자유의 여신상과 엠파이어스테이트 빌딩, 타임스퀘어를 뛰어 넘는 정체성(identity) 있는 통합이미지(integrated image) 창출을 목표로 추진하게 되었다.

2) 추진체계

뉴욕시는 도시홍보기관으로 2003년 기존의 컨벤션과 축제, 방문객 업무담당 부서와 별도로 'NYC 마케팅'이라는 공식 마케팅 부서를 출범시켰다.

3) 추진방법 및 특징

관광산업에 역점을 두고 뉴욕 지역의 사과(apple)를 Symbol로 설정하여 대내적으로는 단합과 대외적으로 신선하고 풍성한 이미지를 구축하였다.

NYC&Company는 1970년대에 Big Apple 캠페인을 전개하여 오늘날 많은 사람들에게 Big Apple[70]이 뉴욕시를 상징하는 말로 알려지는 계기를 마련했다.

아울러 'Paint the Town Red'라는 행사를 매년 개최하고 있다.

Big Apple이 세계에 알려지게 된 것은 1971년에 NYC&Company(당시 New York Convention & visitors Bureau)의 사장이던 Charles Gillet가 Big Apple 캠페인을 추진하면서부터 이다. 당시 NYC&Company는 문구, 포스터, 배너, 쇼핑백, 홍보물 등 모든 곳에 Big Apple을 사용했으며, 뉴욕시의 각 기관 단체들이 뉴욕시를 상징하는 이미지로 Big Apple을 사용하도록 장려하였다. 또한 NYC&Company가 제공하는 보도 자료에는 Big Apple을 가능하면 많이 사용하였다. 얼마 후부터 신문이나 잡지들이 뉴욕시에 관한 긍정적인 기사를 쓰면서 뉴욕시를 Big Apple로 지칭하게 되었고, TV나 라디오에서 Big Apple은 뉴욕시를 대신하는 말로 자연스럽게 사용되었다.

뉴욕시는 이러한 노력을 통해 도시 지역의 비즈니스 사업자들에게 더 많은 편익을, 시민들에게는 자긍심(pride)를 제공하여 시민 통합의 심적 토대를 만들어냈다.

뉴욕시 이름(NYC)를 브랜드화 한다는 구상을 하고, 이를 위해 2003년 3월 뉴욕시청에 "마케팅 팀"을 출범시켰다. 이 팀의 과제는 "NYC"란 브랜드를 기업이 사용토록 허용하고 로열티를 받고 있다.

4) 시사점

일련의 브랜드 가치 증가의 노력을 통해 뉴욕에 대한 일관된 감성적 연상 작용을 증가시킴으로 인해 도시 이미지의 상승과 경쟁력 개선을 이룰 수 있었다.

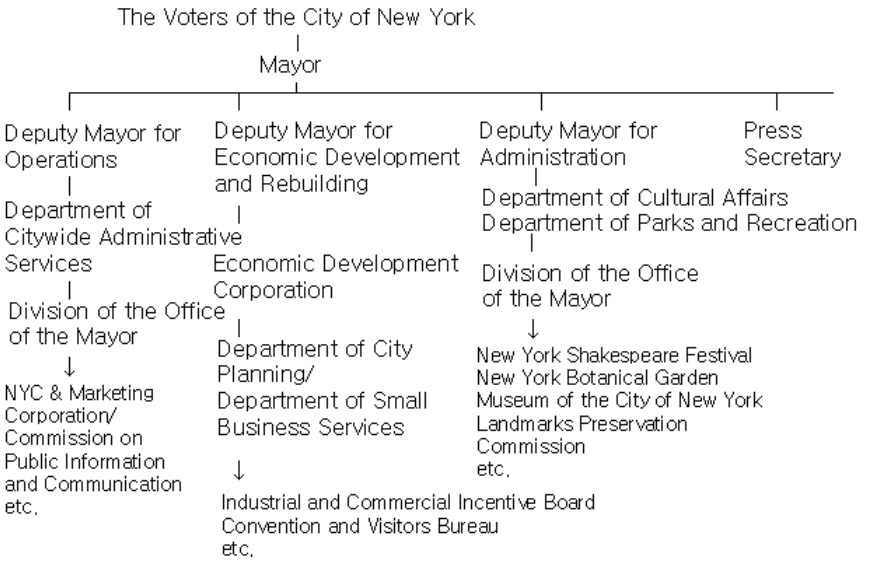
미국 뉴욕의 브랜드 마케팅은 2000년에 영국의 '파이낸셜 타임즈'가 ' 세계적인 파워브랜드 50 '에 ' I♥New york'을 선정할 정도로 성공하였는데, 뉴욕시는 'I♥New York' 브랜드를 각종 관광 상품에 사용하면서 세계 최고의 도시

70) Big Apple 이라는 용어를 처음으로 뉴욕시와 연결시켜 사용한 사람은 1920년대 Jonh J. Fitzgerald라는 The Morning Telegraph의 경마 기사를 쓰는 작가였다. 그는 뉴욕시 경마장을 Big Apple 로 표현하고, 그 칼럼의 제목도 Big Apple로 바꾸었다고 한다. 그로부터 15년이 지난 후 뉴욕시 재즈 음악가들이 Big Apple 이라는 말을 뉴욕시, 특히 세계 재즈 음악의 중심이라고 할 수 있는 헬렘을 상징하는 말로 사용하면서 여러 사람들에게 알려지게 되었다.

뉴욕만의 스타일을 창조하고 있다는 평가를 받고 있다.

▶ 참고 : 뉴욕시의 마케팅관련 조직[71]

뉴욕시 마케팅 관련 업무는 마케팅 조직, 산업경제 부서, 문화, 공원, 레크리에이션 업무 부서, 컨벤션 시설관리 부서 등에 분포된다. 다음 그림은 뉴욕시의 마케팅 조직 위치 및 관련 업무 배치 축약도이다.



주1) ↓ 는 Other Authorities, Boards, Commissions and Corporations이다.

<뉴욕시 마케팅 조직과 관련업무의 분포(2005.4.11현재)>

New York City Marketing Development Corporation, 즉 NYC & Marketing Company와 CVB(Convention and Visitors Bureau)가 뉴욕시 5개 자치구의 이미지 마케팅과 방문객 유치마케팅 업무 담당의 별도 조직이다.[72] 투

71) 박홍식, "도시마케팅 조직의 설치: 문제점 및 방향 제시를 중심으로", 제2회 국제 지방정부 및 도시마케팅 박람회 (2005.4.27-5.1)발표논문.

자유치 분야 마케팅과 상품 기획은 Industrial and Commercial Incentive Board 소관이다.

NYC & Marketing은 도시 아이덴티티 요소의 발굴, 이미지 개발 업무를 담당한다. Department of Citywide Administrative Services가 2003년 4월 마케팅 잠재력을 개발, 글로벌 사회에서 뉴욕을 '세계의 수도'로 알린다는 목표 하에 설치했다.

뉴욕시의 자유여신상(Statue of Liberty)을 뛰어넘는 고유 아이덴티티(identity)를 발굴, 통합 이미지 구축 등으로 세계 최고의 도시, 최고의 브랜드 개발을 추구한다.[73]

도시정부 최초 이미지 마케팅 조직으로, 글로벌 사회에 뉴욕을 직접 브랜드 마케팅하는 새로운 업무 개념의 시도이다. 이러한 노력으로 글로벌 사회의 잠재 투자자, 비즈니스, 방문객을 유치한다는 것이다.

뉴욕시 후원 기업, 광고홍보 업체들과의 파트너십(partnerships) 확장을 통해, 이러한 업무를 시도한다.

재정은 뉴욕시와 1700여개 민간마케팅협회 기업 회원들이 분담하고, 조직은 marketing team, sales & sponsorships 팀, legal counsel 팀, 재정팀, 그리고 미디어, 대내외 커뮤니케이션 홍보팀의 구조이다.

CVB는 다른 도시들의 그것과 같다. 방문객 유치를 위해 뉴욕시 관광지, 교통, 숙박시설, 쇼핑, 음식점 등에 관한 광범위한 정보 제공뿐만 아니라 다양한 뉴욕시 홍보 활동을 전개한다. Tourism Web Site 운영도 이곳 소관이다.

---

72) 뉴욕시는 Boroughs of Manhattan, the Bronx, Brooklyn, Queens and Staten Island 5개 자치구 편제이다.

73) 이를 위해 브랜드전문가(branding consultancy)를 영입했다. Rogers, E. (Nov 27, 2003). NYC selects Wolff Olins to forge unified image. Marketing, p.12.; Hein, K. (Jul 26-Aug 2, 2004). Donofrio grabs the Big Apple. Brandweek, 45(28), p.31 참조.

뉴욕시는 이러한 마케팅 조직 운영 이외에 도시상품의 기획, 개발과 관리를 산업경제, 문화, 공원, 레크리에이션 등의 관련 부서에 분장시키고 있다.

▶ 참고 : NYC&Company[74)]

뉴욕시 공식 관광마케팅 조직으로, 민간 회원사들을 기반으로 한 민간 비영리 단체이다.

이 조직의 미션은 민간의 회원사 멤버십을 기반으로 관광과 컨벤션 개발, 주요 이벤트, 그리고 전세계에 도시마케팅을 펼침으로써 뉴욕시의 경제를 재건하고 긍정적 이미지를 형성하는 것이다.

NYC & Company는 1,800 여개 이상의 회원사를 갖고 있는데, 여기에는 박물관, 호텔, 레스토랑, 소매점, 극장, 관광 기구, 매력물 들을 포함한다.

경상예산은 1천 6백만 달러인데, 이중에 대략 40%는 뉴욕 시에서 재정보조를 받는다.

NYC & Company는 관광과 컨벤션 산업과 관련되는 모든 서비스와 시설들에 관한 도움과 정보를 meeting planers, tour operators, travel agents, individual visitors, 전 세계 뉴스 미디어에 제공한다.

역사 : 이 조직은 1999년 1월에 New York Convention & Visitors Bureau(1935년 설립)와 New Yorkers for New York : the Permanent Host Committee(올림픽과 같은 주요 이벤트를 후원하는 비즈니스 단체)의 합병으로 탄생하였다.

NYC&Company는 다음과 같은 목표를 갖고 있다.

a. 공중관계(PR)과 광고를 통한 여행목적지로서 도시의 마케팅

b. 특별히 경기가 부진한 시기(slow period)에 방문객들을 유치하기 위한 주요 프로모션 활동들(Restaurant Week, Paint the town, CultureFest, OpSai,

74) www.nycvisit.com 참조.

Broadway on Broadway, the New York Marathon 등)의 조정 및 촉진

c. 도시의 컨벤션 및 접객 시설·서비스의 확대 촉진

d. 도시에 주요 이벤트(예를 들어, 2012년 올림픽 게임, 그래미 시상식, MTV Awards 등) 유치를 위한 후원과 자원의 제공

▶ 시사점 : 뉴욕은 도시관광마케팅 조직을 전통적 공무원 조직에서 분리시켜 비영리단체로 운영하면서 뉴욕시청의 재정적 도움을 50%이하로 낮추고, 컨벤션 및 관광 관련 정보 제공 및 지지 프로모션 활동에 집중하여 재원을 충당하고 있음. 관(재정지원)과 민(홍보 마케팅 업무에 집중)의 협력적 마케팅 파트너십 체제를 구축하여 수익 창출 및 뉴욕 시의 차별화된 마케팅의 일관성 유지 및 전문화를 꾀함. 도시 관광 경영의 효율화 및 조직 슬림화 달성.

3. 글래스고우의 도시마케팅 사례 : 도시브랜딩을 중심으로

1) Glasgow's Miles Better 캠페인의 추진배경 및 목적[75)]

- 1980년대 초, 침체에 빠진 Glasgow의 '칙칙한 공업도시' 라는 부정적 이미지를 탈피하려는 시도.
- 이러한 부정적 이미지가 잠재적인 투자자들에게 가장 큰 장애요인으로 작용한다고 판단하여, 이를 시행하게 됨.
- 즉, 이 캠페인의 목적은 사람들에게 Glasgow는 더 이상 '무의미한 도시(No Mean City)'가 아니라는 것을 알리고 인식시키기 위함.

2) 추진방법과 특징[76)]

75) 이정훈,「도시해석」, 3.6 도시마케팅,

- 다양한 이미지 캠페인을 시행
- Roger Hargreaves가 고안해낸 '웃음 짓는 Mr.Happy' 캐릭터는 Glasgow's Miles Better를 방문객들에게 알리는 역할을 했는데, 이를 위한 캠페인을 시행함.
- Mr.Happy는 이중적 의미인 Miles Better / Smiles Better를 나타낼 수 있는, 즉각적으로 인지 가능한 캐릭터였기에 선택됨.

==========

▶ 참고 : Mr.Happy와 정치인들(수상이었던 Margaret Thatcher, 그리고 Neil Kinnock, David Owen, David Steel)을 등장시킨 이미지광고[77]



==========

- 1987년 런던의 사보이 호텔에서 '앰베서더 캠페인'을 개최. 여기에는 영국주재 각국 대사들과 비즈니스, 스포츠, 엔터테인먼트와 미디어 업계의 많

76) http://www.glasgow.gov.uk/en/YourCouncil/PublicRelations/Campaigns/glasgowsmilesbetter.htm, 2006.7.11.

77) http://www.theglasgowstory.com/image.php?inum=TGSA05070, 2006.7.12

은 유명인사들이 참여함으로써 언론의 집중적인 조명을 받았으며, 매우 큰 홍보효과를 거두었음.

- 또한 이미지 캠페인과 아울러 도시공간의 실질적인 개선을 병행함. 즉 도시 인프라의 개선 및 도심지구의 개선이 수반됨.[78]

3) 추진의 결과

- 1983.06.에 시작된 이래 영국 내 도시들에 의해 시행된 여타 캠페인들 가운데 가장 성공적인 모범사례가 됨.

- 1990년에 유럽의 문화수도로 선정되어, 예술의 중심지로서 높은 인지도를 갖게 됨.

4) 새로운 포지셔닝을 위해 Glasgow : Scotland with Style 캠페인 론칭

- 새로운 단계로의 도약을 위해 2004년, Glasgow : Scotland with Style라는 브랜드를 런칭.

- Glasgow는 Scotland의 패션과 유행의 중심지이자 Scotland 관광의 기점이라는 쪽으로 전략적 포지셔닝.

- 이 브랜드는, 창조적인 축제여행 목적지로서 자신을 포지셔닝하고 있는 Edinburgh와 완벽한 보완관계를 설정.

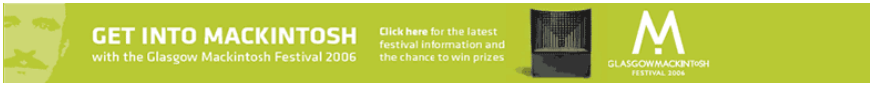
- 이 브랜드는 또한 Glasgow가 실제로 Mackintosh 등의 문화적 자산을 갖고 있으며, 영국에서 런던과 맞먹는 쇼핑의 중심지라는 위상을 반영.

---

78) 이주희, 「외국의 지역브랜드 개발사례」, 지방행정 제 5532 63호, 2006.4.

▶ 참고 : Glasgow의 도시브랜드 슬로건 Scotland with Style의 로고와 Mackintosh를 이용한 홍보[79]





5) 시사점

- 도시의 제대로 된 브랜딩과 이의 추진이 도시의 운명까지 좌우할 수 있음을 보여주는 최적의 사례.
- 특히 도시마케팅 수단으로서의 '브랜딩이, 도시의 발전단계에 적합한 실천의 전형적 모델이라는 것을 제시하고 있음.
- 한 개의 캠페인에 그치는 것이 아닌, 여기서 한 발 더 나아간 새로운 캠페인을 시의적절하게 런칭함으로써(Glasgow's Miles Better ☞ Glasgow : Scotland with Style) 캠페인뿐만 아니라 도시 자체의 진화를 가져올 수 있었다는 사실이 인상적임.
- Glasgow와 Edinburgh의 관계처럼, 서로의 포지셔닝에 비추어 상호 보완관계를 이룰 수 있는 여타 지역을 발굴하고 이와의 전략적 제휴 체결 및 추진함이 필요하며 이를 통해 결국 더욱 큰 시너지효과를 가져올 수 있을 것으로 사료됨.

79) http://www.seeglasgow.com/, 2006.7.11

4. 홍콩의 도시마케팅[80]

- 슬로건 : Asia's World City
- 세기말에 들어서서 중국으로의 반환, 아시아 경제위기로 인한 경제 침체 등으로 국내외적 도전에 직면한 홍콩특별행정자치구역(Hong Kong Special Administrative Region)은 아시아태평양지역의 허브로서 위상을 강화한다는 계획을 세우고, 홍콩의 장기발전을 위한 전략개발위원회를 조직함.
- 전략개발위원회에서는 2001년 보고서에서 홍콩비전 설정과 이미지 제고 필요성을 강조하였고, 이에 따라서 홍콩정부는 전략적 커뮤니케이션 개발에 착수하였다.
- 이를 토대로 국제적 컨설팅 회사와 여론조사기관, 정부 등이 한 팀이 되어 홍콩의 이미지 개발에 착수, 1년여에 걸친 치밀하고 전략적인 조사, 분석을 수행
- 다양하고 폭넓은 연구와 인터뷰, 전문가 집단의 지속적 검증을 통해, Asia's World City라는 슬로건(이미지 포지셔닝)이 개발되었으며, 시각적 이미지로는 용(Dragon)이 선정되었다. 이를 바탕으로 "브랜드 홍콩" 이라는 마케팅 프로그램을 개발, 적극적 홍보를 수행하였음.
- 이 사례는 도시정부와 특별조직, 전문가 집단이 협력하여 아시아의 비즈니스 허브 홍콩이라는 이미지 제고를 이룬 성공적 사례로 평가되고 있다.

80) http://www.brandhk.gov.hk 및 이정훈, 『경기도 브랜드의 기본개념 및 개발방법론 정립 연구』, 경기개발연구원, 2004 참고.

▶ 참고 : 홍콩의 도시브랜드 개발 프로세스 및 관리과정

① 포지셔닝을 위한 조사 및 분석

- 홍콩의 포지셔닝을 위해서 집중적인 계량적, 정성적 연구를 수행함.
- 조사는 홍콩정부 및 기업 지도자와 해외를 대상으로 수행함.
- BrandAsset Valuator(BAV)이라 불리는 브랜드 데이터베이스를 활용하여 전세계에서 홍콩의 현재 브랜드 파워를 측정함.
- 조사결과, 홍콩은 국제적으로 높은 평가를 받고 있으나, 세계에서 가장 근대적이고 역동적인 도시인 홍콩의 극적인 변화에 대해서는 잘 모르는 사람들이 많았음.

② 해외사례 벤치마킹

- 다른 국제적 지역에서 수행하고 있는 Promotion과 브랜딩 캠페인의 사례를 조사하여 벤치마킹하고자 함. 조사결과 몇 개의 강력한 통합 지역브랜드를 활용하고 있는 사례를 발견함.
- 대부분의 브랜드 개발은 관광에 중점이 두어졌으며 정부주도로 이루어지고 있었음
- 이 성공적 캠페인들은 모두 멀티-미디어를 활용하여 수년간 일관된 메시지를 전달해왔으며, 브랜드 품질관리와 조정이 엄격하게 이루어짐.

③ 브랜드 플랫폼 개발 및 검토과정

- 경험 많은 브랜드 디자이너와 창의적 디렉터로 이루어진 팀이 분석·개발하여 정부에 다양한 브랜드 플랫폼을 제안, 검토하도록 함.
- 이 플랫폼은 Visual Identity 디자인에 가이드라인으로 활용될 것이며, 슬로건 개발을 위한 포지셔닝을 도와줌.

④ 비주얼 아이덴터티Visual Identity 개발 및 검토, 선정

- 홍콩사무소와 전세계 디자인 스튜디오에서 Visual Identity개발 작업이 진행됨.
- 정부대표들이 개발된 수백개의 디자인 옵션 중에서 다섯 개의 최종 디자인을 선정함. 이 디자인을 놓고 홍콩, 미국 호주, 유럽 등의 주요 집단으로부터 의견조사를 실시함.
- 다섯 개 중에서 홍콩과 외국사람들이 모두 매우 잘 이해하고, 잘 받아들인 "HK글자와 홍콩의 한자 香港을 용 모양으로 현대적으로 형상화" 한 디자인이 채택됨.

⑤ 홍콩 비주얼 아이덴터티Visual Identity의 의미

- 이 홍콩의 Visual Identity는 홍콩의 역사적, 문화적 icon과 긴밀하게 연계하여 디자인된 것으로 용의 선이 한자를 형상화하고 있음. 이러한 이중적 표현은 홍콩의 특징인 동양과 서양의 혼합을 상징하고 있음.
- 용의 부드럽고 동적인 모양은 빠르게 움직이는 느낌을 주어 홍콩이 영원히 변화한다는 것을 말해줌.
- 시각 상징물의 역동성과 현대적 감각은 홍콩이 항상 도전적이고 혁신적이며 미래에 대한 비전을 실현할 수 있다는 자신감의 표현임.

⑥ 홍콩 슬로건, Asia's World City 개발 과정

- 기존에 사용되던 것과 홍콩 및 국제적 카피라이팅 작업팀이 제출한 여러 개의 슬로건을 전 세계의 주요 그룹에서 리뷰함.
- 최종적으로 선택된 Asia's World City는 홍콩과 해외의 검토그룹에게 아시아와 세계에서 도시의 고유한 포지션을 잘 반영하고 있는 것으로 보임.
- 어떤 이들은 이것을 주관적 희망이라고 간주했지만, 대부분의 사람들이 홍콩이 아시아의 월드시티라는 점에 동의하였으며, 중국본토와 나머지 아시아 국가들에서 새로운 경제적 기회를 주는 관문이라는 점에 합의함.

⑦ 아시아의 세계도시 이미지 정착을 위한 국제적 프로그램

- 홍콩에서 열린 Fortune Global Forum은 이 이미지를 정착하는 이상적인 정착대로서 선정됨. 청중이 홍콩의 글로벌 경제환경을 잘 나타내주고 있기 때문임.
- 홍콩을 포지셔닝하는 비디오가 포럼에서 처음으로 상영되었고, 이 비디오 클립은 홍콩이 국제적 관문이라는 점을 간결하게 나타내 주었음.
- 이 프로그램은 홍콩 경제무역사무소를 통해서 국제적으로 실행됨. 이를 통해서 홍콩을 세계 주요 시장의 핵심 기업인과 정부관리에게 프로모션하는 계기를 마련함.

⑧ 홍콩브랜드의 관리

- 홍콩브랜드 관리는 정부의 정보서비스부와 공동으로 이루어짐.
- 새로운 브랜드가 효과적으로 활용되어 홍콩을 세계인들에게 프로모션하기 위해서 공공과 민간부문이 긴밀하게 협력함.
- 정부는 일련의 세계도시 관련 프로그램과 이벤트를 수행하여 홍콩의 세계도시이미지를 강화하도록 시도함.

5. 싱가포르의 도시마케팅[81] : Uniquely Singapore

1) 추진배경[82]

- 1996년 새로이 전개되는 아시아 시대라는 지평에서 싱가포르를 자리매김하려는 목적으로 '새 아시아의 싱가포르(New Asia Singapore)'라는 슬로건을 내세웠던 싱가포르 관광공사는 단순히 아시아나 특정지역에 얽매이지 않고 싱가포르 내에 전 세계 어느 곳에서도 찾을 수 있는 유일한 특징이 있다는 점에 주목했고, 이것이야말로 싱가포르를 알리는 이미지라고 결론을 지음.
- 이러한 발상의 전환에 기반을 두고, Uniquely Singapore 캠페인을 런칭.

2) 추진체계[83]

- 경제개발청(EDB)은 과거에 해왔던 것처럼 외국인투자가들을 상대로 싱가포르 투자환경에 대한 브랜딩 업무를 계속한다.
- 국제기업싱가포르(International Enterprise Singapore)는 싱가포르 기업들의 해외이미지 브랜딩 업무를 한다.
- 인력부는 외국인 인력을 상대로 브랜딩 작업을 한다.
- 관광청(STB)은 관광에 중심을 두면서도 국가 전반적인 브랜딩 업무에 가장 적극적이다.

---

81) http://app.stb.com.sg (2006.07.12) 및 이정훈, 「경기도 브랜드의 기본개념 및 개발방법론 정립연구」, 경기연구개발연구원, 2004 참고.

82) 「지속성, 통일성, 독창성의 황금비율을 추구하자」, 한국관광공사 마케팅조사팀, 2004.5.20 참고.

83) 「글로벌 톱브랜드에서 배운다 / 싱가포르 -켄 로우 싱가포르관광청 브랜드 담당국장」, 매일경제신문 A섹션 13면 기획기사, 2004.04.06 참고.

3) 추진방법 및 특징

- 이 캠페인의 포지셔닝은 국제적인 브랜드 컨설턴트인 Future Brand사가 담당함.
- 싱가폴 거주민들, 레저 및 비즈니스 목적의 방문객들, 싱가폴 국내와 해외의 여행관련산업체들, 그리고 싱가폴 정부 등을 아우르는 약 8개월간에 걸친 철저한 사전조사를 바탕으로 결정.
- 2004년 3월 9일 런칭했으며, 동년 3월 12일 세계 최대의 관광무역박람회인 ITB trade show(베를린에서 열림)에서 발표됨.
- 풍부한 전통문화와 현대적인 사회, 그리고 현대적인 복잡함과 화려한 전통이 가장 적절하게 결합된 국가로서의 싱가폴 특유한 위치를 강조하며, 이러한 싱가폴을 총체적으로 경험하는 기회를 제공한다는 것이 캠페인의 핵심.
- 즉, 방문객, 주거민 양자에게 공히 훌륭한 체험을 할 수 있는 특별한 스펙트럼을 제공함으로써, 싱가폴을 차별화하려는 목표를 세움.
- 하루 만에 과거와 미래를 돌아볼 수 있는 일일여행, 오랑우탄과 함께 하는 자연 속에서의 아침식사, 1시간에 걸친 중국식 다도 시연, 지척에 있는 중국의 사원과 이슬람 모스크, 힌두교 사원과 교회를 둘러보는 색다른 경험 등을 홍보.

▶ 참고 : Uniquely Singapore Logos & Song

UNIQUELY Singapore
visitsingapore.com



(http://app.stb.com.sg/asp/des/des05.asp에서 발췌, 2006.07.12)
'Uniquely You' sung by Wendi Koh / Joi Chua

(http://www.visitsingapore.com/publish/stbportal/en/home/about_singapore/uniquely_singapore.html에서 발췌, 2006.07.11)

4) 시사점

- 싱가폴의 경우 이 브랜딩 작업을 통해, 단순히 경제적 이익의 추구가 아니라 다양한 즐거움을 추구하는 투자자들이나 주재원, 관광객들에게 살고 싶은 곳으로, 또 다시 방문하고 싶은 곳으로 강하게 이끌리도록 하는데 주안점을 두었음.
- 특히 싱가포르 정부는 문화투자를 중시하고 있는데, 리콴유 전 총리는 '경제개발에 50년이 걸렸다면 문화개발에 또다시 50년이 걸릴 것' 이라며 문화개발에 장기 투자가 중요하다는 점을 강조해 왔고, Uniquely Singapore 이라는 국가 브랜딩 업무를 주도하고 있는 싱가포르 관광공사도 문화를 핵심 부문으로 내세우고 있음.
- 그러나, 일각에서는 피상적이고 가볍다는 비난을 받고 있기도 함.

- 또한, "Uniquely Singapore"(싱가포르)가 통일성 면에서는 좋은 사례인 반면 독창성 측면에서는 다소 부진하다는 비판도 있다. 슬로건이 정해진 이후 'Uniquely' 라는 단어는 커뮤니케이션 호소력에 있어서 전혀 'Unique' 하지 않으며 싱가포르의 특색을 표현하는데 진부한 단어라는 평이 많았다고 한다.[84]

- 주목할 점은, 다양한 분야에 걸친 철저한 시장조사과정(외주에 의함)이 브랜드 런칭 전에 선행되었다는 것과 관광분야가 중심이 되기는 하지만 이를 넘어서 국가 차원의 국가 브랜드 구축을 전개하기 위해 다양한 부서들이 유기적인 협력체계를 유지하고 있다는 것이다.

▶ 참고 : 싱가폴 관광청의 마케팅 담당 조직[85]에 대하여

- 싱가폴 관광청 중 Brand Management 파트에서는 the destination brand의 개발을 담당하고 있으며 싱가폴의 brand essence와 brand promise를 모든 이해관계자들, 그리고 싱가폴을 여행하는(하려는) 관광객들에게 효과적으로 어필시킬 수 있는 전략을 고안한다.

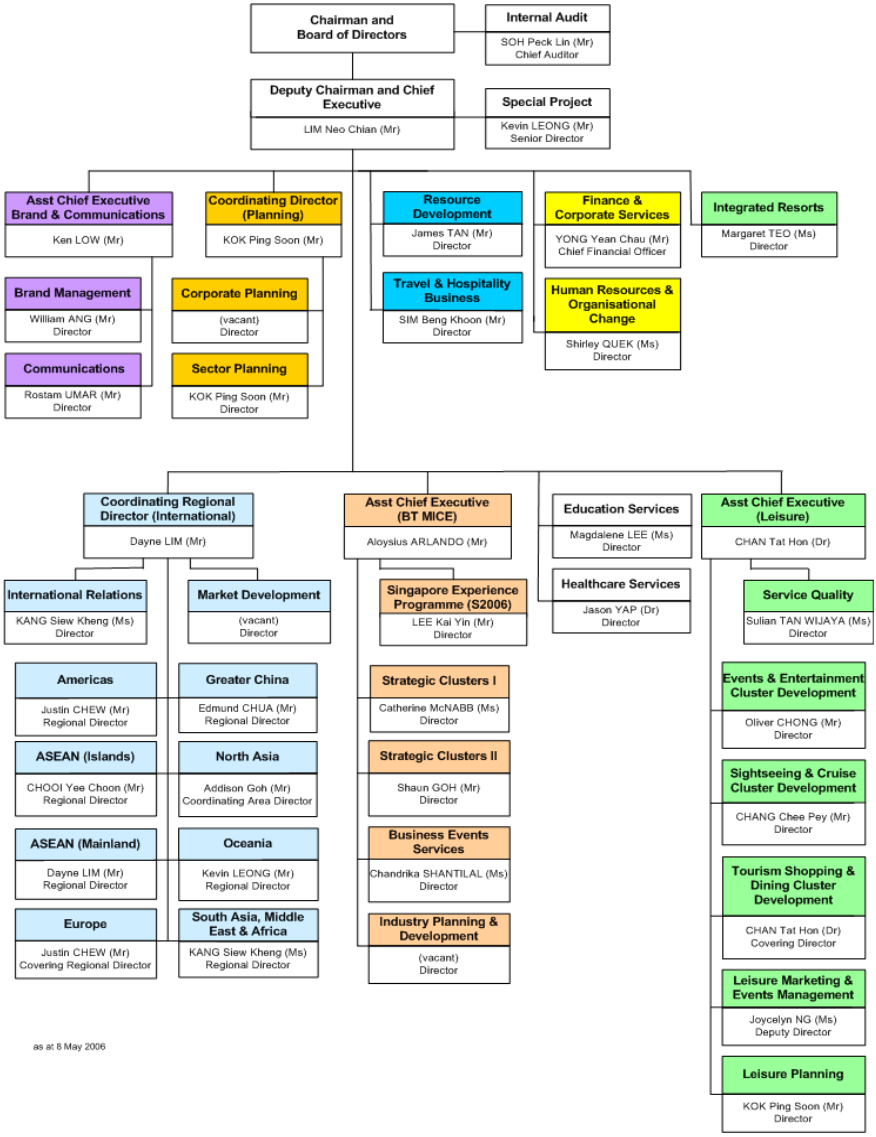
- 국제적으로는 지역사무소(해외지사 – 미국, 아시아의 도서와 대륙, 유럽, 중국, 북아시아, 오세아니아, 남아시아/중동/아프리카 등)와 함께 활동하며 각종 광고캠페인의 활용, 유명 언론과의 접촉 등의 업무를 수행하고 또한 국내적으로는 광고, 브로셔, 비디오, 사진, 온라인 등의 수단을 통해 캠페인을 홍보한다.

- 국제적으로 마케팅의 주요 대상이 될만한 곳을 거점으로 설정하여 그곳에 해외지사를 설치한 후 이와 연계한 적극적이고 능동적인 마케팅을 행하고 있다는 점이 주목할만하다.

---

84) 한국관광공사, 앞의 자료, 2004, p.16.

85) http://app.stb.com.sg/asp/des/des05.asp 에서 발췌, 2006.07.11



<싱가폴 관광청의 마케팅 담당 조직>

【부록 2】 설문조사서

서울시 도시브랜드 “Hi-seoul"에 대한 외국인 의견조사

Hello?
It is great pleasure to meet you.
We are from Policy&Research Institute. This questionnaire is designed to know how foreigners think of the city brand of Seoul metropolitan government, 'Hi-Seoul' and the image of it. It is entrusted to us by Seoul Development Institute(SDI) which is a comprehensive urban policy research organization founded and sponsored by Seoul Metropolitan Government(SMG).
We really appreciate your time and effort.
We hope you have great time during your stay in Seoul, Korea.

2006.09

SQ1) [Age] What is your age? years old

SQ2) [Gender] What is your gender? 1. male 2. female

SQ3) [Period of staying] How long have you been in Korea?

for month / year(s)

SQ4) [Residential district] Where do you live?

1. Seoul 2. Gyeonggi Province 3. Non-metropolitan area

Q1. Do you know the City Brand of Seoul, ‘Hi seoul' ?

① Yes ② No

Q2. The following statements are presented to evaluate the "Hi-Seoul" brand. Check the number which you agree on each statement.

statements	never do so	a little	average	a fair amount	very well
1) I am familiar with this	①	②	③	④	⑤

"Hi-Seoul"					
2) I feel favorable toward the "Hi-Seoul"	①	②	③	④	⑤
3) This city brand gives me a practical feeling.	①	②	③	④	⑤
4) This city brand brought me a unique feeling comparing with those of the other cities.	①	②	③	④	⑤
5) This city brand represent the trustworthy image of Seoul.	①	②	③	④	⑤
6) This city brand influences me to have intention to visit Seoul again.	①	②	③	④	⑤
7) I want to live in Seoul comparing with the other metropolitan cities like New York, Paris, Tokyo, Beijing, London, Hong Kong, etc.	①	②	③	④	⑤

Q3. What character does this 'Hi-Seoul' brand have?
① very unfriendly ② somewhat unfriendly ③ average ④ somewhat friendly ⑤ very friendly

Q4. Do you think this 'Hi- Seoul' brand represents the image of Seoul well?
① never do so ② do so a little ③ average ④ do so a fair amount ⑤ do so very well

문5. what do you think is the representative image or landmark of Seoul now?

_____

(For example) The Modern city / The advanced IT(information technology) city / The dynamic city /
The historical city / The environment friendly city / The city of coexistence/
The Han-River / The Nam-san(Mt.) / The Seoul Tower etc.

Q6. Which should be the representative image of Seoul?
① The advanced IT city
② The global-finance hub city
③ The international convention city
④ The environment-friendly city with Han River, Bukhan Mountain, and Chunggyechyeon etc.

⑤ The city of culture and festivals
⑥ The city with tradition
⑦ Others( )

Q7. Do you think 'Hi-Seoul' brand is frequently exposed to the foreign travellers coming to Korea?
① very unfrequently ② somewhat unfrequently ③ average ④ somewhat frequently ⑤ very frequently

Q8. Do you think 'Hi-Seoul' brand is well marketed in abroad?
① never ② a little ③ average ④ a fair amount ⑤ very well

Q9. Do you think 'Hi-Seoul' brand should be changed into more appropriate brand?
① never ② a little ③ average ④ a fair amount ⑤ very much

Q10. Do you know any other city brand? Please write down briefly what point made you to remember it.

Q11. Have you been to foreign countries other than Korea?
① Yes ② No

Q12. 【For the one who marked ① Yes to Q11】

Have you seen any publication or media advertising Seoul?
① Yes ② No

Q13. 【For the one who marked ① Yes to Q11】

What was the image of Seoul shown in them?
( )

The following questions are to be only used as statistical data.

1. nationality :
2. Occupation :
3. Income :
4. Education :

You've finished answering all the questions we prepared.
Thank you for your time and effort again.

【부록 3】 마케팅 전문가 심층 인터뷰 자료

안녕하십니까?

저희 서울시정개발연구원 도시경영부에서는 2006년 기본연구과제로『서울마케팅 전략개발에 관한 연구』를 진행하고 있습니다.

도시마케팅이란 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 과정으로 정의할 수 있습니다.

전 세계적으로 각 대도시 간에 뚜렷한 차별점이 없어지고 있는데, 어느 도시를 가더라도 훌륭한 숙박시설, 문화유산, 편의시설, 서비스를 제공해 주고 있으며, 많은 도시들이 투자를 위해 제공해 주는 재정적·법률적 조건들이 한결같이 매력적입니다. 이에 따라 각 도시들은 다른 도시가 제공하지 못하는 독특한 가치를 창출하여야 하는 상황에 놓여있습니다. 이러한 추세 하에 최근 도시마케팅의 전략부문이 기능경쟁에서 이미지경쟁으로 바뀌면서 도시브랜드분야가 주목받고 있습니다.

도시브랜딩은 도시마케팅에서 도시의 정체성을 강조하고 차별화된 이미지를 구축하는 중요한 전략부문으로, 단지 도시를 고객에게 알리는 것에서 그치는 것이 아니라 그들과 감성적인 유대관계를 맺도록 하며, 기능적 소비를 넘어서 상징적 가치에 대한 소비 성향을 보이는 현대 소비자들의 특성에 주목하여 그들에게 특정 도시만이 가진 차이를 각인시키는 활동 내지 과정으로 정의할 수 있습니다.

본 설문조사는 서울시의 도시브랜딩을 위한 서울시의 비전은 무엇이어야 하며, 이러한 비전을 달성하기 위해 서울시가 집중하여야 할 마케팅 전략부문은 무엇인지에 대해서 전문가님들의 의견을 듣고자 합니다.

본 설문결과는 대한민국 수도 서울시의 도시마케팅을 위한 기본방향을 정하고, 이에 적합한 방법론을 제시하는 연구를 위해 귀중한 자료로 활용될 것입니다. 바쁘시더라도 본 설문의 취지를 널리 이해해 주시고, 설문에 시간을 내어 적극 협조해주시면 감사하겠습니다.

2006. 8.

서울시정개발연구원

김 찬 동 도시경영부 부연구위원(Tel. 2149-1214), chandong@sdi.re.kr
오 현 도시경영부 위촉연구원(Tel. 2149-1242), oh2032@sdi.re.kr

1. 다음 표는 도시마케팅의 여러 유형을 나열하였습니다. 서울시가 전략적 우선순위를 두고 집중적으로 마케팅을 하여야 할 부문은 무엇이라고 생각하십니까? 귀하께서는 각 항목의 중요도가 어떠한지 그 정도를 해당 번호에 √표 하여 주시길 바랍니다.

❑ 서울시가 집중적으로 마케팅 해야 할 전략분야

중요도 / 항목	전혀 중요하지 않음		←	보통임	→		매우 중요함
도시이미지 및 브랜드 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
방문객 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
산업 및 투자 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
거주자 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

2. 아래는 서울시가 도시브랜딩 작업을 하기 위한 서울의 정체성을 나열하였습니다. 귀하께서는 도시브랜딩을 위한 포지셔닝 작업을 하는데 있어서 각 항목의 중요도가 어떠한지 그 정도를 해당 번호에 √하여 주십시오.

❑ 서울만이 가지는 가치(서울의 정체성)

기준	중요도 / 항목		전혀 중요하지 않음		←	보통임	→		매우 중요함
지리적 차원	국제성	세계도시로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	전국성	수도(首都)로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	광역성	수도권의 중심으로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
시간적 차원	역사성	정도 600년의 도읍지 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	현대성	최첨단 문화의 중심, 세련됨, 편리함, 화려한 도시 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	고속성	빨리빨리 사회, 압축적 근대화, 분주함으로 대표되는 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
산업경제적 차원	첨단 지식 기반성	정보통신기술(IT), 나노기술(NT), 바이오기술(BT) 등의 차세대 신산업 및 금융·보험 및 전문서비스(연구·개발, 전물기술, 사업지원)업	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	오락성	영상 및 애니메이션, 게임	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

		등의 디지털콘텐츠산업, 의류/패션 및 인쇄·출판업							
사회문화적 차원	다양성	공간적 다양성, 사회구성과 라이프스타일의 다양성, 즐거움, 재미, 볼거리, 혼잡함	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	소외성	쓸쓸함, 외로움, 방황	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	역동성	전통과 현대의 공존, 시공간 변화의 가속화, 생동감, 자유로움, 어지러움, 시끄러움	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
공간환경적 차원	거대 고밀성	초고밀도 도시, 복잡하고 답답하며, 삭막함, 만원 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	자연 친화성	천혜자연환경(한강,북한산), 복원된 환경(서울숲, 청계천 등)의 푸른 자연이 숨쉬는 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3. 서울시가 도시브랜딩을 위해 중점을 두고 “지향해야 하는 도시이미지 내지 비전”으로는 다음과 같은 사항을 나열할 수 있습니다. 각 항목의 중요도가 어떠한지 그 정도를 해당 번호에 √하여 주십시오.

❑ 서울이 지향해야 하는 도시이미지 내지 비전

중점목표	중요도 / 항목	전혀 중요하지 않음		←	보통임	→		매우 중요함
과학경제기술부각	유비쿼터스 IT 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	생명공학에 특화된 BT/NT 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	디지털미디어컨텐츠 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	IT기반의 국제적 금융도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	동북아 컨벤션 중심도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
자연생태환경부각	서울숲 및 도시공원이 많은 녹색도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	한강과 청계천 등 수변생태 공간의 매력이 넘치는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	맑고 쾌적한 대기환경을 가진 청정도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

	북한산, 삼각산 등 산림생태경관이 매력적인 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
문화 역사 예술 부각	유서 깊은 전통문화가 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	한류문화의 진원지로 갖가지 문화적 체험을 할 수 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	축제가 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	개성 있는 동북아 패션의 중심지	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3-1. 서울시가 가져야 하는 도시이미지 지향에 대해 추가할 항목이 있다면, 추가적으로 적어주십시오.

3-2. 위의 항목 중 도시브랜딩을 위한 이미지 지향에 해당한다고 보기에 적절하지 않은 항목이 있다면 적어주십시오.

❑ 마케팅의 일반론

1. 성공적인 도시마케팅의 사례로서 어떤 것을 알고 계십니까?

2. 도시마케팅 전략 수립을 위한 핵심 고려사항은 무엇이라고 생각하십니까?

3. 사기업 마케팅의 우수한 점 중에서 공공부문에 도입할 필요가 있는 것은 어떤 부분이라고 보십니까?

❑ 서울시의 도시마케팅

4. 서울시 마케팅의 주된 고객은 누구라고 생각하십니까? 혹은 어떤 대상이어야 한다고 생각하십니까?

5. 서울시 마케팅의 중심 상품은 무엇이라고 생각하십니까? 어떤 상품이 되어야 한다고 생각하십니까?

6. 서울의 현대 도시마케팅은 잘되고 있다고 생각하십니까? 예 / 아니오

- 예라고 하신 분 : 어떤 점이 잘하고 있습니까?

- 아니오라고 하신 분 : 어떤 점을 고쳐야 한다고 생각하십니까?

7. 서울시 도시마케팅의 문제점은 어떤 것이라고 생각하십니까?

8. 서울시 도시마케팅의 개선방안은 어떤 것이 있다고 제안하시겠습니까?

9. 서울의 도시마케팅을 위한 민관의 거버넌스는 어떠한 방식으로 이루어져야 한다고 생각하십니까?

10. 도시 마케팅의 비용 내지 예산에 대한 의견을 듣고 싶습니다. 현재 서울시의 도시마케팅 예산은 34억 정도입니다.

11. 마케팅 인력에 대한 교육 내지 훈련은 어떤 방식으로 이루어지고 있습니까?

❑ 도시 브랜딩

1. 서울의 이미지 비전에 대한 도출은 어떤 방법으로 도출하는 것이 타당하다고 생각하십니까?

(예 : 전문가 델파이 조사, 시 차원의 일반시민 참여 내지 공모, 마케팅 전문 컨설팅 집단에 전담, 도시 마케팅을 위한 전문 상설 조직의 설립 등)

2. 도시브랜딩 전략 수립에 있어서 선행되어야 할 과제들은 무엇입니까?

3-1. 현재의 하이 서울 브랜드에 대한 평가 의견을 제시해 주십시오. 하이 서울 브랜드의 변경 내지 확장에 대한 견해는 어떠하십니까?

3-2. 그리고 하이서울 브랜드의 하위 브랜드를 만드는 것에 대한 의견도 여쭙

고 싶습니다. 관광, 투자유치, 복지 부문에 도시정부의 서비스 및 기능 영역에 대한 브랜딩의 가능성과 하이서울브랜드의 하위브랜드로서의 자리매김에 대한 의견은 어떠하십니까?

4. 서울시의 브랜드 자산관리 및 브랜드 평가 체제에 대한 견해는 어떠하십니까? 개선해야 할 부분이 있다면 의견을 듣고 싶습니다.

– 협조해주셔서 대단히 감사합니다. –

【부록 4】 마케팅 전문가 심층인터뷰 내용정리

♠ ▽ ▽ 마케팅 부장(2006년 8월 28일 월요일)

❑ 서울시가 집중적으로 마케팅 해야 할 전략분야

항목 \ 중요도	전혀 중요하지 않음		←	보통임	→		매우 중요함
도시이미지 및 브랜드 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
방문객 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
산업 및 투자 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
거주자 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 서울만이 가지는 가치(서울의 정체성)

기준	항목 \ 중요도		전혀 중요하지 않음		←	보통임	→		매우 중요함
지리 차원	국제성	세계도시로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	전국성	수도(首都)로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	광역성	수도권의 중심으로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
시간 차원	역사성	정도 600년의 도읍지 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	현대성	최첨단 문화의 중심, 세련됨, 편리함, 화려한 도시 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	고속성	빨리빨리 사회, 압축적 근대화, 분주함으로 대표되는 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
산업 경제 차원	첨단 지식 기반성	정보통신기술(IT), 나노기술(NT), 바이오기술(BT) 등의 차세대 신산업 및 금융·보험 및 전문서비스(연구·개발, 전물기술, 사업지원)업	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	오락성	영상 및 애니메이션, 게임 등의 디지털콘텐츠산업, 의류/패션 및 인쇄·출판업	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
사회 문화 차원	다양성	공간적 다양성, 사회구성과 라이프스타일의 다양성, 즐거움, 재미, 볼거리,	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

		혼잡함							
	소외성	쓸쓸함, 외로움, 방황	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	역동성	전통과 현대의 공존, 시공간 변화의 가속화, 생동감, 자유로움, 어지러움, 시끄러움	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
공간 환경 차원	거대 고밀성	초고밀도 도시, 복잡하고 답답하며, 삭막함, 만원 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	자연 친화성	천혜자연환경(한강,북한산), 복원된 환경(서울숲, 청계천 등)의 푸른 자연이 숨쉬는 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 서울이 지향해야 하는 도시이미지 내지 비전

기준	중요도 / 항목	전혀 중요하지 않음			보통임 →		매우 중요함	
과학경 제기술 부각	유비쿼터스 IT 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	생명공학에 특화된 BT/NT 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	디지털미디어컨텐츠 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	IT기반의 국제적 금융도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	동북아 컨벤션 중심도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
자연생 태환경 부각	서울숲 및 도시공원이 많은 녹색도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	한강과 청계천 등 수변생태 공간의 매력이 넘치는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	맑고 쾌적한 대기환경을 가진 청정도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	북한산, 삼각산 등 산림생태경관이 매력적인 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
문화역 사예술 부각	유서 깊은 전통문화가 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	한류문화의 진원지로 갖가지 문화적 체험을 할 수 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	축제가 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	개성 있는 동북아 패션의 중심지	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 서울시가 가져야 하는 도시이미지 지향에 대해 추가할 항목

Harmony(조화) : 역사(전통)과 현대 : IT와 자연 : 동양과 서양의 어우러짐

❑ 도시브랜딩을 위한 이미지 지향에 해당한다고 보기에 적절하지 않은 항목

소외성, 거대고밀성

❑ 마케팅의 일반론

1. 성공적인 도시마케팅의 사례로서 어떤 것을 알고 계십니까?

– 홍콩 : 쇼핑의 천국 이라는 인식이 머리 속에 이미 존재함.

– 도쿄 역시도 국제화된 도시이면서 동양의 정적인 신비함을 간직한 도시라는 인식이 존재함.

2. 도시마케팅 전략 수립을 위한 핵심 고려사항은 무엇이라고 생각하십니까?

– 핵심적인 정체성, 서울만의 정수 내지는 방향성 정립이 가장 시급.

– 마케팅은 하나의 방향성을 갖고 이벤트, 정책, 커뮤니케이션 등 다양한 활동들이 유기적, 체계적으로 연결이 되어야 하는데, 서울시의 마케팅 활동은 다양하게 펼쳐지고 있으나, 초점이 모호함.

3. 사기업 마케팅의 우수한 점 중에서 공공부문에 도입할 필요가 있는 것은 어떤 부분이라고 보십니까?

– 삼성전자, LG전자의 마케팅 조직을 벤치마킹하시길... 브랜드 관리 조직의 인원만 100명 이상..

– 전략기획실이 CEO 직속으로 존재하여, 마케팅 전 과정에 일관성 있게 영향을 미치고 있음. 브랜드 기준, 방향, 커뮤니케이션을 모두 관리하고 있음.

❑ 서울시의 도시마케팅

4. 서울시 마케팅의 주된 고객은 누구라고 생각하십니까? 혹은 어떤 대상이어야 한다고 생각하십니까?

- 타깃 그룹은 외국인, 투자자들일 텐데, 시장 세분화를 통해 타깃 그룹별로 상이한 마케팅 전략 수립해야

5. 서울시 마케팅의 중심 상품은 무엇이라고 생각하십니까? 어떤 상품이 되어야 한다고 생각하십니까?

- 서울에 산업을 유치하는 것은 이미 포화상태임. 관광객 내지는 컨벤션 유치에 중점을 두어야 한다고 생각함.
- 한강이나 북한산, 남산 등의 자연환경 특히 봉준호 감독의 '괴물'이란 영화에서 선보인 '한강'에 대한 마케팅이 필요함.

6. 서울의 현대 도시마케팅은 잘되고 있다고 생각하십니까? 예 / 아니오

  - '예' 라고 하신 분 : 어떤 점이 잘하고 있습니까?
  - '아니오' 라고 하신 분 : 어떤 점을 고쳐야 한다고 생각하십니까?

- 수요자들이 기대하는 가치 즉, Needs에 대한 조사가 필요한데, 서울시가 체계적으로 조사하지 못하고 있음. 정기적으로 방문객에 대한 설문조사가 필요함.(공항 출입국 외국인 대상 설문조사 또는 2-3년 서울체류 외국인 거주민이 갖고 있는 서울에 대한 이미지 내지 수요 조사 필요)

7. 서울시 도시마케팅의 문제점은 어떤 것이라고 생각하십니까?

- 서울이 타 대도시와 비교하여 확연히 다른 강점에 대한 차별화를 위한 포지셔닝이 없음. 이는 서울의 정체성의 부재에서 비롯되는 것임. 마케팅을 위한 중심축이 될만한 포지셔닝을 우선 야 함.
- 관광객의 흥미 내지는 관심 유발을 위해서는 그다지 새로운 것이 없음.
- Hi-seoul 슬로건은 이미지 슬로건으로 적절치 않음.
- 서울 브랜드는 다른 자연환경, 방문객 유치를 위한 여러 시설들에 대한 후광효과를 가짐으로써 서울이란 도시에 부가가치 창출한다는 것을 명심할 필요가 있음. 서울이 먼저 알려져 있지 않으면 북한산, 한강 등의 개별 도시상

품 구성 역시도 공염불이 될 수 있음. 일관된 방향성이 다양한 도시 상품에 하나의 궤를 뚫고 연결될 수 있는 방향성이 필요함.

- 실행 없는 슬로건만 만들어 내는 것은 마케팅이라고 할 수 없음.

8. 서울시 도시마케팅의 개선방안은 어떤 것이 있다고 제안하시겠습니까?

- 신구의 조화, 과거와 현대의 조화, 첨단 정보기술과 자연의 조화 등의 Harmony라는 도시 에센스를 통한 전사적인 마케팅 활동이 필요함.
- 내국인 수요 위주의 기능적 정책에서 방문객 수요 위주의 마케팅 필요, 밖에서 안을 보는 구상 필요
- 도시정부 CEO의 마케팅 마인드 필요, 리더가 마케팅의 중요성을 알아야 함.

9. 서울의 도시마케팅을 위한 민관의 거버넌스는 어떠한 방식으로 이루어져야 한다고 생각하십니까?

- 먼저 마케팅 내지는 브랜딩을 위한 조직이 CEO 아래에 있어야 일관성이 축적될 수 있는 마케팅 프로세스 정립 가능.
- 이를 위해서는 먼저 지방자치단체장에게 마케팅 마인드를 심어주어야 함. 관리적 마인드가 아닌 기업가적 마인드 필요가 필요함.
- 마케팅 및 브랜딩이 허황된 구호에서 끝나지 않도록 실행부서에서 뒷받침이 되려면 마케팅 조직이 CEO의 강력한 지지를 얻어야 함. 브랜드 이미지 관리 평가 조직이 시장 직속 하에 기획 기능과 함께 있어야 정책 기능과 연계가 가능함.
- 문광부의 Dynamic Korea부터 시작해서 각 도시들에 구체적으로 어떠한 마케팅 거리가 있는지 참여시키고 연계해야 했는데 그러한 과정이 없는 것 같아서 아쉬움. 다이내믹 코리아는 어찌 보면, 서울의 보증브랜드가 될 수 있는데, 다른 타 도시들과의 패밀리 브랜드 형성에 있어서도 도움이 되는 활동임. 브랜딩을 구체화해 줄 수 있는 다른 실행조직들이 느낄 수 없는 브랜딩 슬로건은 한낱 구호에 그칠 뿐임.

10. 도시 마케팅의 비용 내지 예산에 대한 의견을 듣고 싶습니다. 현재 서울시의 도시마케팅 예산은 34억 정도입니다.

- GS 홈쇼핑의 경우 총매출 7천억 중에서 마케팅 부서 과 단위 예산이 300억 정도를 차지함.

11. 마케팅 인력에 대한 교육 내지 훈련은 어떤 방식으로 이루어지고 있습니까?

- 인력 구성은 방향성만 명확히, 즉 포지셔닝만 정확히 잡힌다면 핵심인력 확보 후에 아웃소싱을 한다고 하더라도 문제는 없어...GS 홈쇼핑의 경우, 300명 정원 중 마케팅 핵심인력은 40여 명 정도임.
- 과거의 마케팅은 “How to sell"로서 CEO를 정점으로 사업부서의 하나로 마케팅을 논의했다면, 현재의 마케팅은 ” How To meet customer's needs"로서, 역할과 미션의 명확화 위에 중심축이 되는 마케팅 포지셔닝이 전사에 걸쳐 전달되고 실행되고 외부에 커뮤니케이션되어야 함.
- 핵심은 인력이나 조직구성보다, 권위에서 벗어난 커뮤니케이터이자, 이노베이터이자, 리더로서의 자질을 갖춘 CEO의 마인드를 마케팅 마인드로 바꾸어 주어야함.

❑ 도시 브랜딩

1. 서울의 이미지 비전에 대한 도출은 어떤 방법으로 도출하는 것이 타당하다고 생각하십니까?

- 델파이 조사 및 Focus Group discussion이 유용하다고 생각.
- 중요한 마케팅 포지셔닝 제안은 정성조사에서 거의 다 나옴. 정량 조사는 확인하는 차원에서 실시

2. 도시브랜딩 전략 수립에 있어서 선행되어야 할 과제들은 무엇입니까?

- 포지셔닝을 위한 이미지 에센스의 정립이 시급하며, 이를 위한 조직 설계가 최우선.

3-1. 현재의 하이 서울 브랜드에 대한 평가 의견을 제시해 주십시오. 하이 서울 브랜드의 변경 내지 확장에 대한 견해는 어떠하십니까?

- 서울의 경우 독특한 서울만의 색깔이 없음. Hi-seoul이 도대체 무엇을 의미하는지 모르겠다. 다만, 친근한 느낌을 줄 수는 있으나 그것이 서울의 정체성이라고 하기엔 부족함.

- 브랜드 변경 내지 확장은 신중하게 접근할 필요가 있음.

3-2. 그리고 하이서울 브랜드의 하위 브랜드를 만드는 것에 대한 의견도 여쭙고 싶습니다. 관광, 투자유치, 복지 부문에 도시정부의 서비스 및 기능 영역에 대한 브랜딩의 가능성과 하이서울브랜드의 하위브랜드로서의 자리매김에 대한 의견은 어떠하십니까?

- sub-brand를 만들어 일관성을 유지할 필요는 있음

4. 서울시의 브랜드 자산관리 및 브랜드 평가 체제에 대한 견해는 어떠하십니까? 개선해야 할 부분이 있다면 의견을 듣고 싶습니다.

- 전략마케팅 조직 안에 이러한 기능이 당연히 포함되어야 함. 도시 상품 패키지의 후광효과를 통한 부가가치 창출을 위해서 서울이라는 도시브랜드가 불명예스러운 일을 당하지 않도록 지속적으로 모니터링하는 작업은 굉장히 중요함.

♠ △△△ 대표이사(2006년 8월 29일 화요일)

❑ 서울시가 집중적으로 마케팅 해야 할 전략분야

중요도 / 항목	전혀 중요하지 않음		←	보통임	→		매우 중요함
도시이미지 및 브랜드 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
방문객 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
산업 및 투자 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
거주자 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 서울만이 가지는 가치(서울의 정체성)

기준	중요도 / 항목		전혀 중요하지 않음		←	보통임	→		매우 중요함
지리 차원	국제성	세계도시로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	전국성	수도(首都)로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	광역성	수도권의 중심으로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
시간 차원	역사성	정도 600년의 도읍지 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	현대성	최첨단 문화의 중심, 세련됨, 편리함, 화려한 도시 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	고속성	빨리빨리 사회, 압축적 근대화, 분주함으로 대표되는 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
산업 경제 차원	첨단 지식 기반성	정보통신기술(IT), 나노기술(NT), 바이오기술(BT) 등의 차세대 신산업 및 금융·보험 및 전문서비스(연구·개발, 전물기술, 사업지원)업	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	오락성	영상 및 애니메이션, 게임 등의 디지털콘텐츠산업, 의류/패션 및 인쇄·출판업	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
사회	다양성	공간적 다양성,	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

문화 차원		사회구성과 라이프스타일의 다양성, 즐거움, 재미, 볼거리, 혼잡함							
	소외성	쓸쓸함, 외로움, 방황	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	역동성	전통과 현대의 공존, 시공간 변화의 가속화, 생동감, 자유로움, 어지러움, 시끄러움	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
공간 환경 차원	거대 고밀성	초고밀도 도시, 복잡하고 답답하며, 삭막함, 만원 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	자연 친화성	천혜자연환경(한강,북한산), 복원된 환경(서울숲, 청계천 등)의 푸른 자연이 숨쉬는 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 서울이 지향해야 하는 도시이미지 내지 비전

기준	중요도 / 항목	전혀 중요하지 않음 ← 매우 중요함 → 보통임						
과학 경제 기술 부각	유비쿼터스 IT 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	생명공학에 특화된 BT/NT 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	디지털미디어컨텐츠 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	IT기반의 국제적 금융도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	동북아 컨벤션 중심도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
자연 생태 환경 부각	서울숲 및 도시공원이 많은 녹색도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	한강과 청계천 등 수변생태 공간의 매력이 넘치는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	맑고 쾌적한 대기환경을 가진 청정도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	북한산, 삼각산 등 산림생태경관이 매력적인 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
문화 역사 예술	유서 깊은 전통문화가 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	한류문화의 진원지로 갖가지	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

부각	문화적 체험을 할 수 있는 도시							
	축제가 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	개성 있는 동북아 패션의 중심지	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 서울시가 가져야 하는 도시이미지 지향에 대해 추가할 항목

역동성, 공존성(과거, 현재, 미래)

❑ 도시브랜딩을 위한 이미지 지향에 해당한다고 보기에 적절하지 않은 항목

자연생태

❑ 마케팅의 일반론

1. 성공적인 도시마케팅의 사례로서 어떤 것을 알고 계십니까?

– 홍콩, 뉴욕

2. 도시마케팅 전략 수립을 위한 핵심 고려사항은 무엇이라고 생각하십니까?

– 마케팅 마인드에 대한 인식 필요. 마케팅 마인드란 고객의 다양한 필요와 경쟁에 대응하는 방향성있는 포지셔닝임.

3. 사기업 마케팅의 우수한 점 중에서 공공부문에 도입할 필요가 있는 것은 어떤 부분이라고 보십니까?

– 마케팅 방향성의 지속성, 일관성을 위한 CEO의 역량

– 삼성전자의 브랜드 전략실의 경우, 브랜드 구축 마케팅이라는 총체적 시각을 통해 전권을 가진 경영기획의 측면에서 접근하여 기능 업무영역에 전사적으로 영향을 미치고 있음.

– 그러나, 사실 기존의 기능조직의 업무영역의 일부로 분장된 마케팅 업무조직이 다른 기능조직에 그들의 전략 틀에 따른 업무 프로세스를 요구하기는 권한의 측면에서 어려울 것임.

– 마케팅을 위한 조직들은 설치되어 있지만, 고객들의 마음 속에 심어지는 브랜드의 가치를 높인다는 목표에 부합하는 리더십이 없으면, 실제 마케팅 활동성과는 나오지 않음.

❑ 서울시의 도시마케팅

4. 서울시 마케팅의 주된 고객은 누구라고 생각하십니까? 혹은 어떤 대상이어야 한다고 생각하십니까?

– 외부유입 방문객으로 비즈니스, 관광객을 타겟으로 삼고, 마케팅 활동을 전개.

– 현재 서울시가 내세우고 있은 행복, 교육, 문화 도시로 홍보를 지속하고 있는데, 이는 내부고객을 위한 것. 보다 상위 레벨의 상징과 은유를 통해 해외 방문객의 방문욕구를 충족시킬 수 있는 방향성을 잡을 필요가 있음.

5. 서울시 마케팅의 중심 상품은 무엇이라고 생각하십니까? 어떤 상품이 되어야 한다고 생각하십니까?

– 전략은 선택과 버림을 내포하고 있음

– 일단 현재 서울이 버려야 할 것은 '첨단 ‘, ’ 자연 ‘, ’ 문화’ , ‘예술’ 이라고 생각됨.

– 선택해야 할 것은 ‘역동성’ 임. 물론, 시각적으로, 청각적으로 이러한 역동성을 세부적으로 어떻게 표현할 지는 Creative 전문가들의 몫으로 보다 깊은 고민이 있어야 하겠지만, 한강의 기적과 같이 무에서 유를 창조한 살아있는 모습, 불교, 유교, 기독교 등 여러 종교, 문화 간의 다양성이 갈등 없이 수용되는 곳이라는 점을 부각시킬 필요가 있을 것임.

6. 서울의 현대 도시마케팅은 잘되고 있다고 생각하십니까? 예 / 아니오

– 예라고 하신 분 : 어떤 점이 잘하고 있습니까?

– 아니오라고 하신 분 : 어떤 점을 고쳐야 한다고 생각하십니까?

– Hi-Seoul 브랜드 탄생 과정에 서울의 비전에 대한 고민이 없었던 것은 큰 문제임.

– 그러나 실패한 사례임이 분명한 도시마케팅 사례를 여기저기 타 도시에서 벤치마킹하고 있는 것을 보면, 서울은 세계도시로 마케팅 할 수 있는 잠재력이 큰 도시인 것은 분명함.

– 경주 불국사, 안동 하회탈 등등이 한국 내지는 서울과의 연결 이미지 없이 글로벌시장에서 먹힐 것 같은가? 나는 그렇지 않다고 본다. 서울이 곧 한국이므로 한국의 고유성을 알릴 수 있는 마케팅 기획 필요.

– 서울은 해외시장에 타 도시의 우산브랜드로서의 기능을 할 수 있도록 브랜딩 할 필요가 있음.

– 마케팅전략이라는 측면에서 보면, 인천공항이라는 이름이 과연 어떤 의미로 다가오는가? 물론 정치적으로 인천에서 수용하지는 않겠지만, '세종공항'이라는 이름이라면 한국으로 들어오는 관문으로의 상징성도 있고, 서울과의 연계성을 통해 한국이 알려질 수 있다는 아쉬움이 남음.

7. 서울시 도시마케팅의 문제점은 어떤 것이라고 생각하십니까?

– 내·외부 고객들이 모두 공감할 수 있는 연결고리를 만들 필요가 있음. 현재의 활동들은 내부 고객들에게는 만족을 줄 수 있을지 몰라도, 해외 방문객들의 재방문률을 높이는 데는 기여하지 못한다고 생각함.

– 현재의 마케팅은 홍보라는 마케팅 커뮤니케이션에 치중하면서 매체별 접근을 하고 있는데, 이러한 시도 역시도 일관되고 총제적인 마케팅 방향성 아래서 일사불란하게 진행되어야 할 것인데, 그렇게 되고 있지 않고 있음.

– 현재 서울시 마케팅조직은 라인기능으로 국단위 집행조직에 대하여 마케팅 밑그림를 설득하고 이해시키기 힘든 구조임. 서울을 타겟 고객 집단의 인식에 심어주는 일에 희열을 느끼는 전문성을 가진 인력으로 구성된 상위 단위의 독립적인 정규조직으로서 본부 내지 상설 조직으로 마케팅 조직이 편제될 필요성이 있음.

– 단순히 서울을 알리기 위해 쇼핑 관광으로 일관하는 것은 관광업계 뿐만 아

니라 서울시 차원에서도 부정적임.

8. 서울시 도시마케팅의 개선방안은 어떤 것이 있다고 제안하시겠습니까?

- 산업 투자유치를 위해서는 제도 및 인프라 구축이 선행되어야 하는데, 이 부분은 지방정부 단독으로 손댈 수 없는 부분일 것임.
- 서울은 대한민국의 얼굴임. 서울 시 내부 공간의 여러 하위 장소 상품 패키지 브랜드뿐만 아니라, 휴전선 내지 DMZ와 같은 분단국가만이 가질 수 있는 상품 등 경기, 충청권의 장소 브랜드와의 연계성을 고려한 패밀리 브랜드 구축작업 노력을 기울여야 할 것임.
- 민간의 서비스부문 마케팅과 행정부분의 서비스 전달 영역에 대한 마케팅은 다르지 않다고 생각함. 일례로 내국인을 대상으로 하는 여권 발급 서비스의 경우라서 예가 적합하진 않지만, 번호표를 나눠주고 민원인(고객)을 기다리게 하고, 여러 번 고객을 오고 가게 만드는 방식은 전혀 마케팅의 목표인 고객의 만족 내지는 필요에의 부합이라는 개념과 맞지 않음. 업무시작 전에 번호표 나눠주고, 업무 시작 시간까지 커피 마시면서 노닥거리다가 고객들 줄 세워 놓고 기다리게 하는 것은 고객지향적인 마인드가 전무하다고 해도 과언이 아닐 것임. 일선 기관에 있는 공무원들이 서울시의 비전과 방향성을 공유하고 그것을 고객들에게 전달해 줄 수 있는 브랜딩 대사 내지는 마케팅 대사들임을 잊지 말아야 함. 대내적으로 일선 공무원들 하나하나가 마케팅 전도사로서 도시 이미지 제고에 기여할 수 있으며 이것이 서울시의 브랜드 가치를 제고시킬 수 있다는 논리가 전달되어야 실천이 가능함.
- 서울의 identity에 맞는 관광상품 프로그램을 구성하여 재방문률을 높일 수 있는 관계 마케팅 방법(방문객들의 수요정보에 대한 data base 구축 및 입소문 강화)을 구상할 필요가 있을 것임.

9. 서울의 도시마케팅을 위한 민관의 거버넌스는 어떠한 방식으로 이루어져야 한다고 생각하십니까?

– 기본적으로 행정은 사부분에서 필요는 하지만, 한 기업이나 개인이 하기에는 비용이나 시간적인 면에서 감당할 수 없는 부문을 뒷받침해주고, 인프라를 구축하는 일을 해야 할 것인데, 서울시의 경우는 일개 민간 여행사들이 할 수 없는 서울이라는 장소에 대한 좋은 이미지를 만들어 주고, 하위 장소들에 대한 정보와 방문객들에 대한 정보를 최소한 분기별로라도 꾸준히 수집해서 축적해 주는 일일 것이라고 생각함. 민간 여행사에서 상품구성을 통해 해외 여행객을 모을 수 있도록 알려지지 않은 장소들에 대한 정보를 제공할 필요가 있을 것임.

– 한국= 서울 이므로, 지역 도시정부의 마케팅 담당 부서와의 연계를 통해 전국각지의 토속 상품패키지(안성마춤 유기랄지, 안동 화해탈 심지어는 평양의 서커스단을 초대할 수도 있을 것임... 창의적인 아이디어가 지속적으로 나와야...)를 연계하여 쇼핑할 수 있게 하는 유통점의 상설화를 생각해 볼 수도 있을 것임.

– 서울을 알리는 민간홍보대사들이 자발적으로 모여 커뮤니티를 형성할 수 있어야 하고, 이들의 공식 인터넷 사이트를 링크해야 할 것임

10. 도시 마케팅의 비용 내지 예산에 대한 의견을 듣고 싶습니다. 현재 서울시의 도시마케팅 예산은 34억 정도입니다.

– 부족...

11. 마케팅 인력에 대한 교육 내지 훈련은 어떤 방식으로 이루어지고 있습니까?

– 서울시의 브랜드 관리 조직이 전문가들로 구성된다면 별도의 교육 내지 훈련은 필요 없을 것이고, 다만, 브랜드 대사 역할을 하는 공무원 전체에 마케팅 마인드란 무엇인가에 대한 교육 훈련이 필요.

❑ 도시 브랜딩

1. 서울의 이미지 비전에 대한 도출은 어떤 방법으로 도출하는 것이 타당하다고 생각하십니까?

- 도시 마케팅을 위한 전문 상설 조직을 시장 직속기관으로 설치하여 staff기능인 마케팅 밑그림이 line 기능에 받아들여질 수 있도록 해야 함. Chief Marketing Officer 내지는 Chief Branding Officer를 두고 CEO가 힘을 실어줌으로써 독립적인 참모조직으로 운영되는 마케팅부서가 실제로 세부 정책 상품 패키지를 생산하는 라인 조직에 밀리지 않도록 힘을 실어 줄 필요가 있음. 그리하여 서울시의 마케팅과 관련한 모든 의사소통은 마케팅 전담부서 내지 브랜드관리전담부서를 통해 일관성을 갖고 이루어질 수 있도록 해야 할 것임.

2. 도시브랜딩 전략 수립에 있어서 선행되어야 할 과제들은 무엇입니까?

- 8월 29일 Kotra가 국가브랜드 관리 본부를 설립한다고 하는데, 서울시의 경우도 전문가들로 구성된 도시 브랜드의 부가가치 제고를 위한 별도의 투자법인 설립 내지 조직 내 특별 부서를 설립하여 서울시를 세계에 알리고 이를 통해 다른 산업부분에 파급효과를 낼 수 있는 브랜드 관리 조직이 필요. 위원회 형태로 설립하는 것은 전문가들이 부업을 하거나, 비상설의 이미지를 비치므로 지양하도록 할 것.

3-1. 현재의 하이 서울 브랜드에 대한 평가 의견을 제시해 주십시오. 하이 서울 브랜드의 변경 내지 확장에 대한 견해는 어떠하십니까?

- Hi Seoul은 실패했다고 생각함. 잘못된 최고의 관행(the best wrong practice이라고 생각함.

- 마케팅 포지션을 정확히 잡고 난 후 그에 맞춰 슬로건, 로고, 광고 등등의 홍보채널이 가동되어야 할 것임.

3-2. 그리고 하이서울 브랜드의 하위 브랜드를 만드는 것에 대한 의견도 여쭙고 싶습니다. 관광, 투자유치, 복지 부문에 도시정부의 서비스 및 기능 영역에 대한 브랜딩의 가능성과 하이서울브랜드의 하위브랜드로서의 자리매김

에 대한 의견은 어떠하십니까?

4. 서울시의 브랜드 자산관리 및 브랜드 평가 체제에 대한 견해는 어떠하십니까? 개선해야 할 부분이 있다면 의견을 듣고 싶습니다.

– 브랜드관리를 위한 독립상설의 전문조직을 통해 정기적으로 이루어져야 함.

♠ O O O 교수(2006년 8월 30일 수요일)

❑ 서울시가 집중적으로 마케팅 해야 할 전략분야

중요도 / 항목	전혀 중요하지 않음		←	보통임	→		매우 중요함
도시이미지 및 브랜드 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
방문객 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
산업 및 투자 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
거주자 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 서울만이 가지는 가치(서울의 정체성)

기준	중요도 / 항목		전혀 중요하지 않음		←	보통임	→		매우 중요함
지리 차원	국제성	세계도시로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	전국성	수도(首都)로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	광역성	수도권의 중심으로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
시간 차원	역사성	정도 600년의 도읍지 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	현대성	최첨단 문화의 중심, 세련됨, 편리함, 화려한 도시 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	고속성	빨리빨리 사회, 압축적 근대화, 분주함으로 대표되는 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
산업 경제 차원	첨단 지식 기반성	정보통신기술(IT), 나노기술(NT), 바이오기술(BT) 등의	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

		차세대 신산업 및 금융·보험 및 전문서비스(연구·개발, 전물기술, 사업지원)업	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	오락성	영상 및 애니메이션, 게임 등의 디지털콘텐츠산업, 의류/패션 및 인쇄·출판업							
사회문화차원	다양성	공간적 다양성, 사회구성과 라이프스타일의 다양성, 즐거움, 재미, 볼거리, 혼잡함	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	소외성	쓸쓸함, 외로움, 방황	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	역동성	전통과 현대의 공존, 시공간 변화의 가속화, 생동감, 자유로움, 어지러움, 시끄러움	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
공간환경차원	거대 고밀성	초고밀도 도시, 복잡하고 답답하며, 삭막함, 만원 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	자연 친화성	천혜자연환경(한강,북한산), 복원된 환경(서울숲, 청계천 등)의 푸른 자연이 숨쉬는 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 서울이 지향해야 하는 도시이미지 내지 비전

기준	중요도 / 항목	전혀 중요하지 않음 ←			보통임 →			매우 중요함
과학경제기술부각	유비쿼터스 IT 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	생명공학에 특화된 BT/NT 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	디지털미디어컨텐츠 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	IT기반의 국제적 금융도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	동북아 컨벤션 중심도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
자연생태환경	서울숲 및 도시공원이 많은 녹색도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

부각	한강과 청계천 등 수변생태 공간의 매력이 넘치는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	맑고 쾌적한 대기환경을 가진 청정도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	북한산, 삼각산 등 산림생태경관이 매력적인 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
문화 역사 예술 부각	유서 깊은 전통문화가 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	한류문화의 진원지로 갖가지 문화적 체험을 할 수 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	축제가 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	개성 있는 동북아 패션의 중심지	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 마케팅의 일반론

1. 성공적인 도시마케팅의 사례로서 어떤 것을 알고 계십니까?

– 삼성전자, SK telecom 등 기업의 사회적 책임이나 휴머니즘과 관련하여 일관된 메시지를 기업차원에서 전달하는 기업브랜딩이라는 측면에서 '서울주식회사' 가 벤치마킹할 수 있을 것임. 이러한 브랜딩 작업은 장기적으로 긍정적 연상을 불러 일으켜 제품단위에도 투사되는 편익이 있음.

2. 도시마케팅 전략 수립을 위한 핵심 고려사항은 무엇이라고 생각하십니까?

– 우선 서울이라는 도시의 이미지를 우호적(favorable), 독특하고(unique), 강하게(strong) 연상될 수 있는 이미지 내지 브랜딩 전략을 채택해야 할 것임. 이를 위해서는 잘 기획된 광고가 지속적으로 전파되어야 할 것임.

– 서울시에 대한 연상 스키마를 마케팅 대상 고객들이 쉽게 그릴 수 있도록 명물, 명소라고 칭할 수 있는 물리적인 부분에 대해서도 지속적으로 세련되고, 깨끗한 이미지를 줄 수 있도록 해야 함.

– 그래서 서울이라는 장소를 구성하는 요소들 간의 연상작용이 꼬리에 꼬리를 물고 일어날 수 있도록 해주어야 함.

– 예를 들면, 독일의 레버쿠젠이란 도시의 차범근 감독이 예전에 뛰었던 분데스

리가와 베링거라는 제약회사의 스폰서십을 인정해 이를 통해 도시마케팅을 펼치고 있음. 이미 기존에 세상에 알려진 유명 기업이나 유명인들을 이용해 마케팅 연결고리를 찾을 수 있도록 해야 비용적인 측면에서도 효과적일 뿐만 아니라, 마케팅 대상들에게도 진입장벽 없이 쉽게 인식 속에 들어갈 수 있음.

- 서울이라는 도시가 스스로 자신의 이미지를 부각시키기(self-endorsing) 어려우면, 측면지원사격 가능한 유명 특정기업체, 명물 내지 명소, 유명인, 유명 축제 내지 회의 그 외에도 많이 알려진 기존의 것들을 링크시킬 필요가 있음. 그러나 이때, 연상 연관(association attachment)가 일관성·적합성이 있도록 관련시켜야 한다.

3. 사기업 마케팅의 우수한 점 중에서 공공부문에 도입할 필요가 있는 것은 어떤 부분이라고 보십니까?

- 사기업의 공익마케팅(메세나 운동)을 공조직의 마케팅에 접목할 필요가 있을 것임.
- Sky 핸드폰 광고를 예를 들면, "It's different."라는 카피 문구에 맞게 디자인, 광고 등의 커뮤니케이션 수단들이 일관성이 있으며, 몇 년 째 꾸준히 지속되고 있다. 이러한 점을 벤치마킹 할 수 있어야 할 것임.

❑ 서울시의 도시마케팅

4. 서울시 마케팅의 주된 고객은 누구라고 생각하십니까? 혹은 어떤 대상이어야 한다고 생각하십니까?

- 해외 방문객

5. 서울시 마케팅의 중심 상품은 무엇이라고 생각하십니까? 어떤 상품이 되어야 한다고 생각하십니까?

- 자연, 문화

6. 서울의 현대 도시마케팅은 잘되고 있다고 생각하십니까? 예 / 아니오

– 예라고 하신 분 : 어떤 점이 잘하고 있습니까?

– 아니오라고 하신 분 : 어떤 점을 고쳐야 한다고 생각하십니까?

– 마케팅 방향성이 없으며, 현재의 슬로건은 강하지도, 특별하지도 않음. 단기적으로 친근한 느낌을 가져야 한다는 시대적 사명을 다 한 것으로 보인다. 서울의 정체성을 담아내지 못하고 있지 않은가? 브랜드란 장기적으로 특유의 연상 이미지를 고객들의 인식 속에 심어 주는 것이 목표임을 잊지 말아야 함. 해, 산, 강이 그려져 있는 로고는 너무 추상적이라서 이것도 문제임.

– 마케팅 조직의 위상에 대해서는 브랜드위원회, 브랜드 관리팀 정도를 서울시장 직속으로 서울시와 관련한 브랜드 사용 승인을 이 조직을 통해서 이루어지도록 해야 한다. 브랜드와 관련해서 리더가 바뀌더라도 조례 내지는 내규(regulation)를 통한 보장을 통해서라도 지속적이고 일관성 있게 브랜드 관리가 제도화될 수 있도록 해야 함.

7. 서울시 도시마케팅의 문제점은 어떤 것이라고 생각하십니까?

– 일관성 없는 여러 마케팅 사업들...큰 방향성을 갖고서 축제, 박람회, 관광상품, 기타 이벤트 등등이 실행되어야... 민선시장에 의해 사업이 이루어지다 보니 일관성 갖기 쉽지 않다는 태생적인 정치성이 마케팅을 할 수 없게 하는 제약요소임.

– 서울이 너무 다양하고 넓은 범위의 이벤트들을 하고 있는데, 사실 안 할 수도 없겠지만, 기억 속에 강렬하게 남아있는 이미지가 없다. 이런 마케팅은 비용만 낭비할 뿐임.

8. 서울시 도시마케팅의 개선방안은 어떤 것이 있다고 제안하시겠습니까?

– 서울시라는 전체적인 이미지 보증브랜드와 청계천, 서울숲, 북한산, 한강 등과 같은 하위 브랜드 간의 연상 이미지 정합성이 굉장히 중요함.

– 브랜드 관리 역시 조직 차원의 접근이 필요한데, CEO를 보좌할 수 있는 CBO가 있어야 함. 브랜딩 과정은 bottom-up 방식 보다는 top-down 방

식이 필요함.

9. 서울의 도시마케팅을 위한 민관의 거버넌스는 어떠한 방식으로 이루어져야 한다고 생각하십니까?

- 강력한 CBO가 수장으로 있는 브랜드 위원회가 추축이 되어 탑다운 방식으로 브랜딩 기획을 하고, 세부표현방식은 대표성 있는 인사들로 구성된 브랜딩 pool에서 검증하는 방식으로 참여를 이끌어 낼 수 있을 것이라고 봄.
- 물론 시의회에도 브랜딩 관련 상설 위원회가 있을 필요가 있음.
- 사실 전체적인 시각에서 한국이라는 총체적 브랜드 자산을 높이기 위한 정부 내 조직이 필요하다. 국가 전체의 마케팅 방향성이 만들어지고 이를 하위 브랜드인 도시들이 현지 사정에 맞게 만들어 가는 구조가 필요함. Kotra에서 국가브랜드본부를 만든다고 하는데, 다음과 같은 조직구조도 생각해 볼 수도 있다. 국정홍보처에 국가브랜드관리위원회를 만들고, 위원장에 국정홍보처장이 겸직을 하고 서울시 브랜드 관리위원회의 장인 시의 CBO는 당연위원으로 국가브랜드관리위원회의 위원이 되는 구조가 되어야 세계 속에 한국을 제대로 마케팅 할 수 있을 것임. Dynamic Korea에 부합하는 서울, 부산, 대구, 광주, 제주 등의 대표도시들이 한국의 하위 브랜드로서 방문객들의 인식 속에 심어져야 함.

❑ 도시 브랜딩

1. 서울의 이미지 비전에 대한 도출은 어떤 방법으로 도출하는 것이 타당하다고 생각하십니까?

- top- down 방식으로 브랜딩 방향성 내지 정책 철학에 대한 포지션 설정
- 그 후에 일반인, 기업체, 전문가, 공무원들을 대표할 수 있는 pool을 형성하여 구체적인 로고, 슬로건, 하위 브랜드들에 대한 구체적인 표현들을 여러 번 피드백 과정을 거쳐 공통분모를 찾아내도록 해야 할 것

- 서울의 이미지를 도출하기 위해서는 외국인 대상, 국내기업, 시민을 대상으로 현재의 연상과 문제점, 앞으로의 바라는 연상에 대한 정보를 파악하여 공통분모를 찾도록 해야 할 것임.

- 세부적인 CI, Logo. Symbol, brand name 등은 담당 실무업체에 들어 보는 것이 필요함.

2. 도시브랜딩 전략 수립에 있어서 선행되어야 할 과제들은 무엇입니까?

- 브랜드 정체성 찾는 일이 제일 중요할 덴데... 쉽지 않아 보인다. 동경하면, 전자가전으로 유명한 곳, 아시아의 수도라는 이미지 이미 정착, 홍콩은 쇼핑으로, 고궁 등 역사전통을 알리려고 하기에는 베이징에 당할 수 없으니... 금융 쪽도 이미 싱가포르가 선점한 것 같고... 우호적이고, 강렬하며, 독특한 연상을 불러일으킬 수 있는 브랜드 컨셉트만 정해지면 이에 맞춰 세부적인 로고, 징글, 웹사이트 디자인, 슬로건, 백뮤직, 글씨체 등의 세부적인 사항들은 전문가 그룹들에게 맡기면 될 것임.

- 국내 거주외국인들에게 서울에 대한 연상 밑그림(schema)을 자유연상으로 그려 보도록 하는 것도 하는 것도 도움이 될 것임. 그리하여 동경에 대해 갖고 있는 자유연상 이미지와 비교해 보는 작업도 포지셔닝 작업을 위해 필요할 것임.

- 서울의 정체성이나 브랜딩 컨셉을 디지털 컨텐츠와 결합한 오락성에서 찾는 것도 포지셔닝을 잘한다면 가능성이 있음.

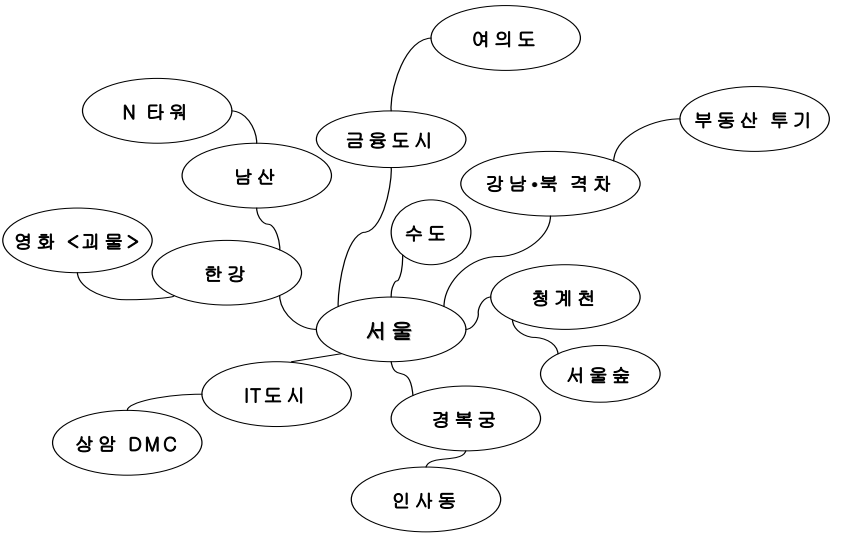
- 균형이나 조화, 공존이라는 브랜딩 컨셉은 호의적이긴 하지만, 독특하면서 강렬한 이미지를 만들어 내지 못할 가능성이 크다. 잘못되면 강점이 없는 것을 커버하려는 것이 아닌가하는 불리한 신호를 줄 수도 있음.

- 오히려 서울과 같은 대도시에 산과 강이 동시에 존재하는 곳은 드물기 때문에 이런 자연환경은 호의적이며, 강렬하고 독특하게 브랜딩이 가능하지 않을까 함.

- 이러한 자연관광자원에 대한 브랜딩을 통해 서울을 알리고 실물 지역관광산

업에 확산효과(spill-over effect)를 낼 수 있을 것으로 봄.

- 한류스타들을 보러 온 김에 서울시를 돌아볼 수 있도록, 기왕이면 한강 내지는 청계천에서 배용준을 볼 수 있도록 하는 역발상의 아이디어가 필요. low-cost riding은 기존에 형성된 자산을 이용해야 한다. 이미 한류 연예인에 대한 호감을 가지고 있는 방문객은 그와 관련한 모든 것이 더 좋아 보이는 착시 현상이 있을 수 있는데, 이러한 좋은 이미지 형성이 실제 공연이나 문화이벤트와 잘 연결되어 실제로도 좋은 곳이라는 인식이 심어지면 구전효과와 더불어 서울을 다시 방문하게 되는 효과도 갖게 될 것임.
- 기존 브랜드 자산의 이용이라는 측면에서, 세계적으로 유명한 국내 기업들과 연계한 공동마케팅(장충체육관이라는 일반적인 이름보다는 라이센싱료를 받고, 삼성체육관, LG체육관 이런식으로 공공건물에 글로벌 기업 이름을 달도록 하여 10년 내지 20년 장기 임대하는 방식을 통해 이미 어느 정도 브랜드 자산가치를 갖고 있는 기업에 대한 연상과 더불어 서울에 대한 연상도 함께 일어나도록 해야...)을 하는 방안도 고려해 볼 수 있음.
- 서울의 특정 하위 장소들을 세계적 인지도를 가진 상품이나 기업, 인물에게 라이센싱할 수 있어야 함. 이를 통해 더불어 서울의 인지도도 상승하고 긍정적인 이미지 구축이 가능.



〈서울의 기억 연상 스키마(가상의 예)〉

3-1. 현재의 하이 서울 브랜드에 대한 평가 의견을 제시해 주십시오. 하이 서울 브랜드의 변경 내지 확장에 대한 견해는 어떠하십니까?

- Hi-Seoul 슬로건은 너무 일반적(generic)임. 오히려 Dynamic Korea하면 형용사적 표현이 들어가서 오히려 특징적인 이미지가 나올 수 있는데...

3-2. 그리고 하이서울 브랜드의 하위 브랜드를 만드는 것에 대한 의견도 여쭙고 싶습니다. 관광, 투자유치, 복지 부문에 도시정부의 서비스 및 기능 영역에 대한 브랜딩의 가능성과 하이서울브랜드의 하위브랜드로서의 자리매김에 대한 의견은 어떠하십니까?

- 자연관광상품을 서브 브랜드 자산가치를 가지도록 홍보하고, city-trip과 연계해야 할 것임.

- 현대적인 도시이지만 자연을 바로 곁에서 접할 수 있는 감흥이 있는 도시라는 식으로 랜드마크가 될 만한 명물장소를 만들어 고객들에게 연상시켜줄 수 있어야 할 것임.

♠ ◇ ◇ 부대표(2006년 9월 6일)

❑ 서울시가 집중적으로 마케팅 해야 할 전략분야

항목 \ 중요도	전혀 중요하지 않음		←	보통임	→		매우 중요함
도시이미지 및 브랜드 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
방문객 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
산업 및 투자 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
거주자 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 서울만이 가지는 가치(서울의 정체성)

기준	항목 \ 중요도		전혀 중요하지 않음		←	보통임	→		매우 중요함
지리 차원	국제성	세계도시로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	전국성	수도(首都)로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	광역성	수도권의 중심으로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
시간 차원	역사성	정도 600년의 도읍지 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	현대성	최첨단 문화의 중심, 세련됨, 편리함, 화려한 도시 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	고속성	빨리빨리 사회, 압축적 근대화, 분주함으로 대표되는 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
산업 경제 차원	첨단 지식 기반성	정보통신기술(IT), 나노기술(NT), 바이오기술(BT) 등의 차세대 신산업 및 금융·보험 및 전문서비스(연구·개발, 전물기술, 사업지원)업	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	오락성	영상 및 애니메이션, 게임 등의 디지털콘텐츠산업, 의류/패션 및 인쇄·출판업	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
사회	다양성	공간적 다양성,	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

문화 차원		사회구성과 라이프스타일의 다양성, 즐거움, 재미, 볼거리, 혼잡함							
	소외성	쓸쓸함, 외로움, 방황	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	역동성	전통과 현대의 공존, 시공간 변화의 가속화, 생동감, 자유로움, 어지러움, 시끄러움	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
공간 환경 차원	거대 고밀성	초고밀도 도시, 복잡하고 답답하며, 삭막함, 만원 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	자연 친화성	천혜자연환경(한강,북한산), 복원된 환경(서울숲, 청계천 등)의 푸른 자연이 숨쉬는 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 서울이 지향해야 하는 도시이미지 내지 비전

기준	중요도 / 항목	전혀 중요하지 않음			←	보통임	→	매우 중요함
과학 경제 기술 부각	유비쿼터스 IT 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	생명공학에 특화된 BT/NT 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	디지털미디어컨텐츠 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	IT기반의 국제적 금융도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	동북아 컨벤션 중심도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
자연 생태 환경 부각	서울숲 및 도시공원이 많은 녹색도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	한강과 청계천 등 수변생태 공간의 매력이 넘치는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	맑고 쾌적한 대기환경을 가진 청정도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	북한산, 삼각산 등 산림생태경관이 매력적인 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
문화 역사 예술 부각	유서 깊은 전통문화가 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	한류문화의 진원지로 갖가지 문화적 체험을 할 수 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	축제가 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

	개성 있는 동북아 패션의 중심지	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 경쟁브랜드 대비 나의 위치 파악이 핵심!

- 경쟁도시들과의 지각 차이점들에 대해 비교해 보아야 하지 않나 생각함.
- Tokyo와 Seoul 간의 소비자들의 인식비교

❑ Korea 국가 브랜드와 Seoul 도시 브랜드 간의 브랜드 관계

- 국가 브랜드가 가진 우산효과 살릴 수 있어야, 국가 브랜드의 이미지가 도시 이미지 견인해 줄 수 있음.

❑ Hi-Seoul에 대한 의견?

- 남북대치 상황에서 외국사람들에게 보다 친근하게 접근하자는 취지인지는 모르겠는데, 사실 특정한 이미지가 떠오르지 않고, 막연한 느낌임.
- 볼보(Volvo) 하면 안전(safety), 벤츠 하면 위엄(prestige) 으로 떠오름.
- 서울의 경우 청계천, 한강, 고궁 등의 유산(heritage)을 살리면서도, 현대적인 요소 첨단 IT 도시와 접목할 수 있는 브랜딩이 필요하지 않을까 생각함.
- 제품, 기업, 도시, 사람들도 마찬가지로 이미지를 구축하는 것이 즉흥적으로 구축되지 않음.
- 강점, 특징들에 대한 누적을 통해 믹싱 시켜갈 필요가 있는 것임.
- 서울은 한국의 수도인데, 어찌 보면 서울의 이미지가 한국인데, 서울과 한국의 이미지가 일치되는 점에서 접근되어야 할 것임.

❑ 민간기업 중에서 브랜드 구축을 잘해서 성공한 사례는?

- 이미지는 불변의 것이 아님
- 핵심 가치가 있으면, 그 이외의 요소들은 진화적인 변화가 가능함,
- 마케팅 실무에 있으면서 느끼는 점은 한국인들은 끊임없는 변화를 추구함. 따라서, 그 핵심가치(방향성)는 놔두고 끊임없이 외형적인 변화를 추구해야 함.
- LG생활건강의 이자녹스의 핵심 가치인 “신비” 이미지를 꾸준히 갖고서, 해외브랜드 같은 느낌을 끊임없이 주고, 광고모델 역시도 외국인을 기용하여 이국적인 이미지를 부여
- LG생활건강의 라끄베르는 수없이 이미지 변화를 가져왔지만, 핵심 가치의 명확성이 없어 현재 거의 쇠퇴 브랜드로 전락

❑ 서울도 핵심가치를 설정하는 것이 중요할 것인데, 핵심 가치의 설정 방법은?

- 정답을 제시할 수는 없지만, 500년 도읍지로서 역사의 한 획을 긋고, 외국에서 보지 못한 산과 강이 어우러진 멋진 도시라는 우리의 강점과 앞으로 국제 경쟁력을 갖고 가야할 환경 트렌드, 현재의 상태 등을 바탕으로 한 SWOT분석 내지 FGI를 통해 정성적 키워드를 찾고, 정량조사와 Creative를 가미하여 살을 붙이면, Seoul의 경우도 답이 나오리라 여겨짐. 고민을 많이 하기는 하는데, 아직까지는, 기업과는 달리 관료조직의 한계로 인해 창의적 대안들이 어느 정도 받아들여질지 의문.

❑ 단발적으로는 서울의 브랜드 대안은 나왔으나, 이를 어떻게 꾸준히 실행해 나가는가가 문제인 것 같습니다.

- 예를 들자면, 애경의 클렌징 폼 “Point"에 대한 리뉴얼 작업이 이루어지고 있는 중임.

- 예전에 고현정 모델이 ” 화장은 하는 것보다 지우는 것이 중요합니다. “로 유명해졌는데, 전문가로서 볼 때 기존의 브랜드의 이미지가 ” 깨끗한 “ 느낌으로 굉장히 좋다고 여김. 과거 13년 동안 광고한 비용들을 감안해 볼 때, 기존의 것에서 강점될 만한 것을 발라내고, 현재의 브랜드 위상에서 타겟 소비자들에 대한 FGI, 일반소비자 조사를 통해 클린징이라는 제품에 대한 욕구들을 추출하고, 긍정적 부정적 이미지에 대한 파악을 통해, 몇 개의 키워드를 찾아내서, 그것들을 다듬고 다듬어 제품을 리뉴얼하고, 컨셉, 광고도 다시 하는 과정들을 거치고 있음.. 이러한 작업을 1월부터 9월까지 했고, 9월 말에 출시예정임. 성공은 두고 봐야죠. 다 성공하면 좋겠지만...
- 마케팅은 게임의 법칙으로, 자연과학이라면 이것은 이것, 저것은 저것일 수 있으나, 마케팅은 사회과학으로 성공의 확률을 높여가는 것임.
- 브랜드라는 것은 이러한 과정을 거쳐야지 그 브랜드에 대해서 내부조직원들도 공감하고 몰입하면 이미 성공은 50%이상임. 저의 경험에서 나온 말입니다.

❑ 그렇다면 서울시의 핵심가치는 무엇일까요?

- 서울시에 대해서도 핵심 가치에 대한 어느 하나를 선택한다는 일이 쉽지 않음.
- 수도 서울이 지금까지 가져온 전통의 유산과 현대 첨단 기술과 금융에 대한 접목이 이질적이지 않고 공존할 수 있는 무엇인가가 창의적으로 나타내줄 수 있어야 할 것임.
- 서울시의 핵심가치로 Harmony라는 것은 좋지만, 이것 자체가 슬로건이나 브랜드가 될 수는 없다고 생각함. Harmony를 드러내고, 공감할 수 있는 어떤 구체적인 이미지가 있어야 할 것임.
- 추상적이라는 것은 그 아래에 구체적인 Reason to believe가 있어야...
- 우리는 이것을 laddering 기법이라고 하는데, 어떤 제공되는 속성(미백)을 통해 혜택(얼굴의 잡티 제거)이 전해지고, 핵심가치(미를 추구하는 자기만

족)가 나타내어 져야한다는 것이다. 이런 것들이 맞아 떨어져야 신뢰할 만한 이유(reason to believe)가 생기게 되는 것임. 따라서 항상 핵심 가치 안에서 구체적인 이미지는 늘 변할 수 있는 것임.

❑ 서울을 찾는 사람들에게는 어떤 가치를 제공해야 하는가? 서울을 여행하는 사람들이 얻고자 하는 핵심 가치는 무엇인가를 찾는가가 중요함.

- 따라서, 서울을 찾는 사람들에게 무엇을 제공해야 할 것인가를 고민해야 할 것임. 서울을 휴양하러 오지는 않음.
- 시장세분화를 통해, 대상 고객(관광객, 투자자)들의 코드에 맞는 핵심 가치를 연결시킬 수 있어야 할 것임.
- 세분시장 고객들의 욕구를 서울시가 투영해 줄 수 있어야 할 것임.
- 수요자 중심의 이미지를 투영하여 포지셔닝해 줄 수 있어야 할 것임.

❑ 서울이 쇼핑 부분에서 포지셔닝을 한다고 한다면, 홍콩이 홍콩대로 쇼핑의 천국이지만, 구체적인 특화시장에 대한 컨셉을 잡아준다면 가능. 화장품이라고 다같은 화장품이 아니지 않은가? 미백, 수분공급, 색조 등등 다 나눠지듯이, 서울의 장점을 제시하면서 특정한 쇼핑 컨셉을 잡아 나갈 수 있을 것임. 예를 들어 서울은 500년 도읍지로서 과거를 체험할 수 있는 멋진 쇼핑지다~ 라는 신뢰성을 줄 수 있는 구체성이 있는 상품기획이 뒤따라야...

- 서울이 가지는 환경적 장점으로서 산과 강이 있는 도시를 들고 있는데, 이러한 요소들이 차별적인 요소가 될 수도 있으나, 이를 어떤 방식으로 부각시키느냐가 관건...
- 서울에 대한 브랜딩 작업은 상징화 작업이 필수...서울에 대한 강한 상징을 찾아내어 전체를 아우를 수 있어야

- 기업의 경우, 마케팅 부서는 실무부서(기본 컨셉과 방향성을 제시)이며, 그것을 대외적으로 전문적으로 알리기 위해서 기업 내부언론·홍보전문팀에 맡기거나, 기업 외부 PR전문회사에, 해외 홍보 전문회사에 외주를 주는 방식을 취함.
- Brand Manager는 홍보, 조사, 영업에 있어 전체 브랜드 가치의 일관성을 유지해주는 오케스트라 지휘자의 역할을 하는 것임.
- 서울은 아무래도 지금까지는 action plan 보다는, 상위 레벨에서 시장님이 되든 누가 되었든, 중심되는 이미지를 퍼트려야 하니까 직급 높은 BM이 필요할 수 도 있을 것임. 그러나, 업무 성격만을 보면 반드시 BM의 직급이 높을 필요는 없다고 생각함.

❑ Hi-Seoul의 하위 브랜드를 만드는 것에 대해서는 어떻게 생각하시는지?

- 이제까지 해 온 Hi-Seoul을 그대로 살리면서 전체를 묶어주면서, 각각 개별 영역 특색 단위로 하위의 단위를 명확하게 하기 위해서 묶어주려는 의도인 것 같은데, 기존의 처음 출시한 브랜드가 잘 정착이 되고 있으면 이를 family brand화 하여 컨셉을 이어갈 수 있을 것임. 대상(주)의 청정원 햇살담은...브랜드 하위브랜드로 된장, 간장, 고추장 이렇게 패밀리 브랜드를 만들 듯이 말입니다.
- 때로는 모(母)브랜드가 제대로 정착이 되지 못한 경우에도 오히려 하위 브랜드가 히트를 쳐서 모 브랜드의 위상이 올라갈수도... 못사는 집 셋째 아들 고시 패스해서 집안의 위상을 살리듯이...Hi-seoul도 해 볼만한 시도라고 생각
- 각각의 하위 브랜드 간의 영역 차이가 큰 경우는 하위 브랜드를 도입하는 것이 효과적일 수 있음. 서울의 경우, 관광 브랜드, 산업브랜드, 복지브랜드 이렇게 영역이 뚜렷한 경우 해 볼 수 있을 것 같다는 생각임.

- Hi-Seoul이 과연 하위 브랜드를 아우를 수 있을 만한 대표성이 있는가가 문제인제, 하위브랜드 도입을 위한 득과 실을 따져봐야 할 것임. 현재의 Hi-Seoul의 위상을 잘 따져보아야 할 것임.

- 현재로서는 Hi-Seoul 브랜드가 와 닿는 매력은 없는데, 이것을 버리는 안(案) 놔두고 다시 한번 리포지셔닝을 하는 안(案)새로운 브랜드를 론칭 하는 안(案)을 놓아두고 평가를 해 보아야 할 것임.

♠ ○○○ 이사(2006년 9월 8일)

❑ 서울시가 집중적으로 마케팅 해야 할 전략분야

중요도 / 항목	전혀 중요하지 않음			← 보통임 →			매우 중요함
도시이미지 및 브랜드 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
방문객 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
산업 및 투자 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
거주자 유치 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 서울만이 가지는 가치(서울의 정체성)

기준	중요도 / 항목		전혀 중요하지 않음		← 보통임 →			매우 중요함	
지리 차원	국제성	세계도시로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	전국성	수도(首都)로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	광역성	수도권의 중심으로서 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
시간 차원	역사성	정도 600년의 도읍지 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	현대성	최첨단 문화의 중심, 세련됨, 편리함, 화려한 도시 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	고속성	빨리빨리 사회, 압축적 근대화, 분주함으로 대표되는	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

		서울							
산업 경제 차원	첨단 지식 기반 성	정보통신기술(IT), 나노기술(NT), 바이오기술(BT) 등의 차세대 신산업 및 금융·보험 및 전문서비스(연구·개발, 전물기술, 사업지원)업	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	오락 성	영상 및 애니메이션, 게임 등의 디지털콘텐츠산업, 의류/패션 및 인쇄·출판업	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
사회 문화 차원	다양 성	공간적 다양성, 사회구성과 라이프스타일의 다양성, 즐거움, 재미, 볼거리, 혼잡함	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	소외 성	쓸쓸함, 외로움, 방황	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	역동 성	전통과 현대의 공존, 시공간 변화의 가속화, 생동감, 자유로움, 어지러움, 시끄러움	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
공간 환경 차원	거대 고밀 성	초고밀도 도시, 복잡하고 답답하며, 삭막함, 만원 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	자연 친화 성	천혜자연환경(한강,북한산), 복원된 환경(서울숲, 청계천 등)의 푸른 자연이 숨쉬는 서울	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 서울이 지향해야 하는 도시이미지 내지 비전

기준	중요도 / 항목	전혀 중요하지 않음			← 보통임 →			매우 중요함
과학 경제 기술 부각	유비쿼터스 IT 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	생명공학에 특화된 BT/NT 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	디지털미디어컨텐츠 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	IT기반의 국제적 금융도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	동북아 컨벤션 중심도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
자연 생태 환경 부각	서울숲 및 도시공원이 많은 녹색도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	한강과 청계천 등 수변생태 공간의 매력이 넘치는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	맑고 쾌적한 대기환경을 가진 청정도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

	북한산, 삼각산 등 산림생태경관이 매력적인 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
문화 역사 예술 부각	유서 깊은 전통문화가 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	한류문화의 진원지로 갖가지 문화적 체험을 할 수 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	축제가 있는 도시	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	개성 있는 동북아 패션의 중심지	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

❑ 마케팅의 일반론

1. 성공적인 도시마케팅의 사례로서 어떤 것을 알고 계십니까?

– 도시 브랜딩의 사례: 홍콩 (www.landor.com 참조)

– 랜도 社에서 홍콩의 도시브랜딩을 성공적으로 했음.

2. 도시마케팅 전략 수립을 위한 핵심 고려사항은 무엇이라고 생각하십니까?

– 도시마케팅의 경우, 다루어야 할 분야 광범위, 어디에 포커스를 맞출 것인가가 애매함.

– 도시브랜딩의 경우, 누구를 대상으로 어떻게 포커스를 맞출 것인가가 핵심임.

– 도시브랜딩의 정체성 및 구체화된 로드랩 구축 프로그램 필요

3. 사기업 마케팅의 우수한 점 중에서 공공부문에 도입할 필요가 있는 것은 어떤 부분이라고 보십니까?

❑ 서울시의 도시마케팅

4. 서울시 마케팅의 주된 고객은 누구라고 생각하십니까? 혹은 어떤 대상이어야 한다고 생각하십니까?

– 해외 관광객

5. 서울시 마케팅의 중심 상품은 무엇이라고 생각하십니까? 어떤 상품이 되

어야 한다고 생각하십니까?

- 역사와 문화유산의 도시 : 과거를 만나는 도시

- IT 첨단 미래 도시 : 미래를 사는 도시

❑ 도시 브랜딩

1. 서울의 이미지 비전에 대한 도출은 어떤 방법으로 도출하는 것이 타당하다고 생각하십니까?

(예 : 전문가 델파이 조사, 시 차원의 일반시민 참여 내지 공모, 마케팅 전문 컨설팅 집단에 전담, 도시 마케팅을 위한 전문 상설 조직의 설립 등)

- 병행

2. 도시브랜딩 전략 수립에 있어서 선행되어야 할 과제들은 무엇입니까?

- 1) 사례연구 2) 경쟁우위 요소 및 이미지 포지셔닝 3) 정체성 및 비전 로드맵

3-1. 현재의 하이 서울 브랜드에 대한 평가 의견을 제시해 주십시오. 하이 서울 브랜드의 변경 내지 확장에 대한 견해는 어떠하십니까?

- 현재 하이 서울 브랜드는 중소기업 공동브랜드로서 제품을 알리는 브랜드로 사용되고 있고 그렇게 알고 있는데, 서울시의 도시마케팅, 도시브랜딩과 연관성을 갖고 있다고 생각되지 않는다. 원산지 네임 밸류를 원용한다는 차원에서 그렇게 한 것 같은데, 과연 서울과 중소기업에서 생산한 제품들이 서울에 어떤 연상을 불러 일으켜 줄지가 의문임.

- 홍콩의 예를 들자면 , 홍콩 관광청은 서울에도 지부를 두고 끊임없이 이벤트를 열고, 호기심을 자극하는 마케팅을 하고 있음. 이에 대한 벤치마킹이 필요하다고 여겨짐.

3-2. 그리고 하이서울 브랜드의 하위 브랜드를 만드는 것에 대한 의견도 여쭙고 싶습니다. 관광, 투자유치, 복지 부문에 도시정부의 서비스 및 기능 영역

에 대한 브랜딩의 가능성과 하이서울브랜드의 하위브랜드로서의 자리매김에 대한 의견은 어떠하십니까?

- 서울 아래의 여러 하위 브랜드가 전체적인 연계성이 있어야 할 것임. 하위 브랜드 개발한다고 하더라도 서울시에서 정체성에 대한 중심을 가지고 세부적인 creative를 외주로 주어야 할 것임.

4. 서울시의 브랜드 자산관리 및 브랜드 평가 체제에 대한 견해는 어떠하십니까? 개선해야 할 부분이 있다면 의견을 듣고 싶습니다.

- 당면한 문제는 서울시의 다양한 속성들 중에 어떤 점을 추출하여 가장 서울다우면서도 독특한 이미지를 연상시킬 수 있는 브랜드를 만들 것인가에 있는 것 같음.

- 또한 서울이 갖고 있는 장점을 세계적인 측면에서 소구할 수 있을 것인가도 고민해야 할 것임.

- 요사이 중앙정부부터 지자체까지 브랜딩 작업에 열중하고 있는 것 같음. 특히 중앙 정부의 경우 혁신 브랜드를 각 부처마다 특화된 정책 아이템을 선정하여 만들고, 행자부가 평가하는 것 같은데, 과연 중앙부처단위의 모든 부서까지 브랜드가 필요한 것인지, 과연 만들 수는 있는 것인지 논의가 필요할 것 같음. 또한 그 과정에서 커뮤니케이션을 어떻게 할 것인지도 의문임.(국가브랜드와 관련하여 산업정책연구원 하○○ 박사님께 자문을 구해보는 것도 좋을 듯...)

- 산자부 중소기업진흥청 산하 중소기업진흥공단에서 해외 일정금액 이상 수출중소기업에 대해 전문 브랜드 내지 마케팅 컨설팅 회사와 매칭하여 브랜드 진단과 브랜드 개발 등 마케팅 활동할 수 있도록 자금 지원을 하고 있음. 그리고 Dynamic Korea는 Kotra가 주도적으로 업무를 하고 있는 것 같은데... 서울시 브랜딩도 국가브랜드와의 연계를 통해 이루어져야 하지 않을까 생각함.

- 서울은 다양한 면을 많이 가진 도시... 국가 이미지와도 연결해야 되고... 우

선순위를 어떻게 정할 것이냐가 문제...정치적으로 영향을 받지 않는 일관된 마케팅 전략 수립 필요함. 문화관련 기관에서 보면 전국에 우리나라 시군구에 지역특산물이라든가 행사라든가 연구보고 하고 있는데, 정말 종류가 많은데... 지역경제 활성화를 위해 산업유치, 관광객 유치하고 있는데, 서울시도 과연 이러한 일을 하는 것이 바람직한가...할 필요가 있는가에 대한 의문이 있음. 이에 대한 논의가 있고 나야...다시 말하면, 서울이 지향해야 할 비전을 먼저 정해져야 할 것이라고 봄.

- 먼저 해외 사례에 대한 연구도 많이 해야 할 것 같고...

- 마케팅 측면에서 서울이 갖고 있는 경쟁우위 요소들에 대한 연구가 이미 한 번 하셨지만, 지금 범위가 너무 광범위한데, 좀 더 범위를 좁혀 찾아내야 할 필요가 있진 않나 생각함... 그래야만 서울의 정체성 개발, 목표 이미지라던가, 메시지 등 후속 프로그램 개발을 단계별로 어떤 방향으로 접근할 것인지 개발될 것 같아...

- 일반 사기업의 경우, 기업 브랜딩에 대한 지향점 내지 포지션닝에 대한 컨설팅을 할 경우 어떠한 방식으로 하는지? 철저히 기본에 근거하여 거시환경(산업, 정책, 제도 등에 대한 분석) 분석, 미시환경(경쟁자, 소비자, 자사 분석의 3C분석) 통해 SWOT도출, 기존에도 그렇게 하셨더군요. 이를 바탕으로 기업, 사업, 제품이나 서비스 차원 등 카테고리별 브랜드별로 계층적으로 정리되어야...서울의 경우도 마찬가지일 것임. 서울시의 시장님 임기가 4년 동안의 경영전략 수립하고, 서울시의 국별, 자치구별로 어떻게 할지 결정되고, 이것이 비전이 될 것임, 이러한 비전이 결정되어야 함. 이것이 결정되어야만 고객 접촉점의 마케팅, 브랜딩과 관련된 부분이 자연스럽게 도출될 수 있을 것임.

- 서울에 대해 SWOT을 해봐도 어떻게 포지셔닝을 해야 할지 난감한 상황임... 북경 – 오랜된 역사, 홍콩 – 쇼핑에 특화, 동경 – 서구인들에게 동양을 대표하는 이미지, 상해 – 최첨단 변화하는 도시로 각인되고 있는데... 포지셔닝의 문제인데... 도시의 이름을 말하면 핵심적인 이미지가 하나 확~하고 떠올라야

되는데...그게 쉽지 않죠. 저도 조사를 많이 해보니까...대략 예상되는 시나리오나 답변이 머릿속에 있는데, 전문가조사를 해도 특별한 것이 안나오는데, 소비자조사를 해도 분명히 안 나올 것이고, 외국인 대상으로 조사를 해도 정말 다양하게 답변이 나올 거란 말이죠... 아마 잘 나오지 않을 것이라는 생각임. 게다가 서울과 대한민국이... 한국했을 때 국가 이미지와 서울의 이미지가 과연 구별될지... 그게 문제거든요...서울에 대한 마케팅을 이제 시작하려는 단계이니... 그 전에는 별로 하지 않았으니까... 하하(웃음).. 참... 쉽지 않죠...

- 참 이런 부분이 어려운데...이런 과정을 거쳤는지는 모르겠지만, 결과적으로 '앞으로4년 동안은 관광객을 배증하자' 는 목표가 세워져 있는 거 같은데, 몇 년 전에 "한국 방문의 해" 를 정해 놓고, 공항 등에 광고를 했던 거 같은데, 그 때 굉장히 한국에 대한 노출이 많았음. 그 때는 한국관광공사가 주관을 해서 한 것으로 알고 있고, CI를 다시 했잖아요. 그 후에 브랜드 관리 부서가 새로 생긴 것 같고, 또 관련 프로젝트를 계속 하고 있는데, 거기에서 도움을 많이 받을 수 있지 않을까 생각합니다. 그 쪽도 관광객 유치, 관광브랜드를 만드는 작업을 하고 계시니까 이 연구와 연계성이 있지 않을까하는데... 거긴 전국단위의 KOREA 관광 브랜드를 만드는 작업일 것임...
- 마케팅 전략 전체에 대한 전략 수립을 하는 것이라 우선순위를 정해야 한다는 점에서, 투자유치, 관광, 브랜드 분야를 다 터치하기에는 힘들고 먼저, 도시 브랜딩에 대한 접근이 먼저 이루어져야 할 것 같다는 생각임. 브랜딩에 대한 접근은 첫 번째로는 정체성 아이덴티티인데... 서울이라는 도시에 대한 정체성의 정리가 먼저 이루어지고, 그에 따라 주요 키워드가 도출되어야 함. 외국의 주요 선진국들은 그러한 작업을 오래전부터 시작한 것 같은데.. landor사의 홈페이지를 보면 그들이 컨설팅했던 유럽의 몇몇 도시에 대한 사례내용이 조금씩 나와 있는데... 정체성이 결정되면, 여타 도시와는 다른 독특성이 있어야 함. 앞부분의 환경분석, SWOT 등 모든 것을 통해 나온 것이 브랜드에 하나로 응축되어 가시화 되어야 함. 과연 Hi-Seoul이 될지는 모르겠지만, 이것이 과연 다 표현을 해 주어야 하고, 어떤 매체, 커뮤니케

이션 수단을 통해서도 늘 이 브랜드가 일관되게 노출되어야 함. 관광상품에도 일관되게 노출되어야 함.

- 서울의 브랜드로 Hi-Seoul이 만들어졌다고 한다면, 친근성이라는 측면의 브랜드에 상응하도록 서울 사람들이 항상 웃고 다닌다든지 해서...브랜드에 상응하는 물리적, 제도적, 시설적인 측면에서 괴리가 있지 않는가 하는데...이것은 커뮤니케이션에 있어, 테마의 문제라고 봄. 컨설팅 작업도 프로세스는 동일함. 1단계가 브랜드 아이덴티티 전략을 수립하는 것인데, 이를 위해 소비자조사, 전문가 면접, 동종업계인식조사도 해서 이것이 다 좁혀져서 아이덴티티 전략틀이 설정됨. 그 다음 단계는 브랜드 포트폴리오를 정하는 단계로, 정체성을 반영하여 기업 같으면 특정 기업, 사업, 제품 또는 서비스 카테고리 별로 어떤 브랜드를 육성 할 것인지...너무 많으면 죽일 수도... 브랜드도 구조조정해야... 키울 것만 키우고, 없앨 것은 과감하게 제거시키고.. 그 다음 단계는 커뮤니케이션 전략부분인데, 4대 매체 포함, 비대중매체를 통한 커뮤니케이션 프로그램이 기획되어야 ... 이 부분은 누구보다 광고대행사들이 잘 할 것이고...그래서 지금은 정체성 개발이 우선시되어야 할 것임. 이것이 개발되면 커뮤니케이션 부분에서 나쁜 이미지를 제거하거나, 서울의 장점을 부각시키기 위한 광고 메시지나 비쥬얼 스토리 테마로 연결되어 결정될 텐데.. 이 과제에서 그런 커뮤니케이션에 대한 세세한 부분을 터치할 필요는 없을 것 같습니다.

- 우리나라의 경우 한국 사람들이 쉽게 광고에 싫증을 많이 내기 때문에 광고대행사의 계약기간이 1년 정도... 해마다 대행사가 바뀌고 안 바뀔 수도 있는데 표현의 테마는 늘 바뀔 수 있다고 봄. 문제는 우리가 보여주고자 하는 정체성이 정해져 있지 않아 지속성, 일관성이 없어 보일 수 있음.

- 우리나라의 경우 IT 국가경쟁력 지수가 높으니까, “과거를 만나는 도시, 미래를 사는 도시”로 IT 쪽을 부각시킬 수 있지 않을까 생각함. 우리가 정체성 면에서 특별한 것이 없다면, IT 측면에 특화하여, 국가적으로도 서울에 IT 관련 기간 사업이 다 서울에 있으니까 주요한 아젠다로 정하는 것이 어떨까 개인적으로 생각함.

- 서울시에서 하위 브랜드를 개발하겠다고 하는 것은, 친근성 이외의 전달 효과가 미미하니까.. 새로운 서울 시정의 목표나 목표에 맞는 하위 브랜드를 개발하자는 의도일 텐데...이것은 아무래도 민선 4기에 한정될 것 같은데, 이런 것을 뛰어 넘을 수 있는 브랜드 가치가 정립되어야 할 것임.
- 서울의 독특성이 만약 IT라고 한다면, 브랜드의 특성 자체도 이런 방향으로 바뀌어야 하지요.
- 차가 너무 막혀서 지하철을 타고 출퇴근을 하는데, Hi-Seoul 이라는 브랜드 자체가 지하철에는 굉장히 노출이 많이 되어 있더군요. 서울시의 경우, 버스나 지하철에 노출된 거 이외에 이걸 도대체 어디다 쓰는 것인가 하는데, 음식점에 가보면 하이서울과 계약을 맺은 업소도 있는 것 같음. 이것과 서울 도시 브랜딩이라는 관계성을 연결해보면 조금 포용성이 부족하지 않은가라는 생각임. 따라서 서울과 관련한 브랜드가 Hi-Seoul과는 달리 새로 나와줘도 되지 않겠는가 하는 생각임.
- 서울산업통상진흥원에서 브랜드 관리를 하고 있는데, 지금 쓰고 있는 브랜드는 지금 쓰고 있는 것처럼 앞으로도 계속 그렇겠지만, 라이센스를 주고, 서울시와 관련한 수출 중소기업에 관련한 제품에 붙여서 나가는 용도로 쓰이고 있고, 처음부터 그런 용도로 관리되고 있으니까 그 틀을 벗어나기 힘들 것 같고, 도시 브랜딩 이 부분은 홍콩과 같이 새롭게 접근을 해야 하지 않을까라는 생각임.
- Hi-Seoul을 IT의 high-technology와 연결해 볼 수 있는 것도 기존의 것을 유지하면서 브랜딩할 수 있는 하나의 대안이 될 것도 같은데 좀 더 치밀한 분석이 뒤따라야 할 것이고... 어쨌든, 이미지의 반영은 결국 언어적, 시각적으로 표현이 되어야 하는데, 그런 부분에서 Hi-Seoul은 서울의 특성이 정확히 연상되지 않는다는 점에서 애매모호하단 생각. 서울에 사는 사람들의 품격 이미지 등이 연상되어야 하는데 ...이것이 하루아침에 만들어 지는 것은 아니고... 서울의 브랜딩 전략의 틀이 이번 과제에서 제시되고 결정이 된다면, 꾸준히 일관되게 지속되고 실천되어야...

– 서울의 정체성으로 IT부문을 선정한다고 하면, 미래 성장 동력이기도 하고, 1차적으로 국가 평가 지표들에서도 IT가 강세를 보이고, 인터브랜드가 선정한 세계 100대 브랜드에 삼성이 그렇게 순위가 자꾸 올라가는 것도 IT에 대한 투자가 없이는 힘들었지 않나 생각함.

– 그렇다면 방문객 유치에 있어서도 최첨단 IT 제품 전시관을 삼성이나 LG등의 대기업으로 하여금 짓도록 유도하고, 그것이 놀이문화로도 연결될 수 있도록 서울시에서 지원하는 방안도 고려해 볼 수 있을 것임. 최근 체험마케팅이 기업들은 활성화되고 있는데, 특히 이동통신회사들은 체험관을 겸한 플래그십(flagship marketing)[86] 마케팅을 펼치고 있는데, 그 공간에 들어가면 직접 제품을 작동해볼 수 있고 해서... 그런 조직을 키우면 테마파크로도 기능하여 방문객들의 호기심을 충족시키기에 최고이지 않을까하는 생각임. 상암동 DMC에 적용한다면 가능성 있어 보임. 현재 지하철 타보면 PMP를 통해 동영상 강의를 보고 있거나, MP3를 통해 음악을 듣고, 핸드폰을 통해 영화보고, TV보고 하는 나라가 우리나라 밖에 없지 않은가?

– 초점을 좁혀 도시브랜딩 쪽에 초점을 맞춘다고 하면, 그와 관련된 기본적인 정리가 되고, 그래서 서울은 도시브랜딩 측면에서 부각해야 할 강점을 도출해 내고 그 강점을 뒷받침해줄 수 있는 제도적인 부분, 가시적으로 눈에 보일 수 있는 부분이 제시가 되어야 하지 않을까 생각합니다. 그 다음은 서울시의 몫이겠죠. 브랜딩이란 것은 투자가 전제되어야 함. IT에 초점을 맞춰 한강을 드러내고 하는 것은 아이디어를 모아야겠죠. 이번에 서울창의본부에

86) 시장에서 성공을 거둔 특정 상품을 중심으로 판촉활동을 하는 마케팅 기법으로, 강력한 기업 인지도를 바탕으로 통합된 이미지를 앞세워 마케팅을 하는 토털브랜드 기법과 반대되는 개념이다. 다국적기업이나 대기업 등 초일류 이미지를 가지고 있는 회사와 정면대결을 피하기 위해 후발 군소업체들이 주로 사용하는 마케팅 전략으로, 시장에서 성공을 거둔 특정 브랜드를 대표로 내세워 이 브랜드를 중심으로 마케팅 활동을 집중하는 것을 말한다. 한 회사에서 여러 브랜드를 시장에 출시한 뒤, 그 가운데서 가장 인기를 끈 특정 브랜드를 중심으로 판촉활동을 집중하고, 이 브랜드에 대한 소비자들의 긍정적인 이미지를 다른 관련 상품으로 확대 전파함으로써, 결과적으로는 전체 상품의 매출을 극대화하는 데 목적이 있다. 1998년 조선맥주의 하이트가 한국의 맥주시장을 지배하던 OB맥주(주)의 판매량을 능가하자, 조선맥주는 65년간 사용하던 사명을 하이트맥주(주)로 변경하였는데, 이러한 마케팅 기법이 플래그십 마케팅이다(두산세계대백과사전, www.100.naver.com).

서 아이디어 모집을 많이 했는데 정체성이 있고서 아이디어를 모아야...

– 예산측면에서 브랜드가 너무 많기 때문에 예산이 어느 정도 뒷받침되어야 한다고는 일률적으로는 말할 수 없음. SK나 KT, 삼성, LG처럼 대기업 수준이고, 소비자 접점에서 바로 커뮤니케이션하고 있는 곳은 매체광고 집행순위가 한국방송광고공사에서 매달 발표되어 정확한 금액순위로 나오고 있으니 이를 참조하면 될 것으로 보임. 어떤 분야에 마케팅 자원을 어떻게 투입할까가 서울시의 마케팅담당관실의 예산을 보면 저희도 궁금하죠(웃음).....

Developing strategies of City Marketing in Seoul : focusing on City Brand Management

Project Number	SDI 06-R-33
Research Staff	Chan-Dong Kim (in Charge)
	Hyun Oh

The purpose of this study analyses the present state and condition on city marketing and suggests strategic issue for revitalizing city marketing in Seoul. City Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the city government and its stake-holders.

Seoul Metropolitan government has established marketing team and started city marketing program for World-cup 2002 in 2001. 'Hi-Seoul' is selected as brand slogan and means lovely Seoul, friendly Seoul and high Seoul. However, it is estimated that Hi-Seoul could not reflect on the unique identity of Seoul City government. The main reason is analyzed from a point of view of organization, budget and project contents. A survey of 219 foreigner in Seoul has found that 'Hi-Seoul' was not proper to represent the character and the vision of Seoul Metropolitan Government.

This study suggests that the strategic priority of city marketing which is composed of city branding, tourist marketing and enterprise-inducing marketing have to be selected. We propose the management of City Branding corresponding to identity of Seoul. To do this, we recommend four points : 1) reinforcing the role and phase of Marketing Department in Seoul, 2) organizing the CBO(Chief Branding Office), 3) executing program for identity formation, 4) according Seoul brand with national brand.

Table of Contents

Chapter Ⅰ Introduction

1. Background and Purpose
2. Scope and Method
3. Flowchart

Chapter Ⅱ Theoretical Study of City Marketing

1. Concept of City Marketing
2. Meaning and distinction of City Marketing
3. Issue on City Marketing
4. Strategic City Marketing
5. diversity of City Marketing

Chapter Ⅲ Present State and Condition Analysis of City Marketing in Seoul Metropolitan Government

1. Present State of City Marketing in Seoul Metropolitan Government
2. Organization Analysis of Seoul City Marketing
3. Field Analysis of Seoul City Marketing
4. Evaluation Analysis of Seoul City Marketing

Chapter Ⅳ Selection of Strategic Issue on Seoul City Marketing

Chapter V Priority Issue of Seoul City Marketing : City Branding

1. General View of City Branding
2. Organization of City Branding
3. Strategic Planning of City Branding
4. Execution of City Branding
5. Evaluation and Management of City Branding

Chapter VI Summary and Recommendations

- *References*
- *Appendices*

시정연 2006-R-31

서울마케팅 전략개발에 관한 연구
: 도시브랜딩을 중심으로

발 행 인 강 만 수
발 행 일 2006년 12월 31일
발 행 처 서울시정개발연구원
137-071 서울시 서초구 서초동 391번지
전화 (02)2149-1214 팩스 (02)2149-1245

값 10,000원 ISBN 89-8052-483-8-93320

본 출판물의 판권은 서울시정개발연구원에 속합니다.