

경제포커스

■ 서울도시마케팅의 현황과 발전방향

김찬동(서울시정개발연구원 부연구위원)

■ 시민과 관광객이 서로 어울리는 서울 도시관광의 미래상

박종구(동국대학교 호텔관광경영학부 교수)

서울도시마케팅의 현황과 발전방향

김찬동*

서울시정개발연구원 부연구위원

chandong99@sdi.re.kr

1. 문제제기

서울시는 최근 '관광서울: 관광객 1200만 명 달성'을 위한 정책적 노력을 하고 있다. 말레이시아가 2년 만에 외래 관광객을 500만에서 1000만으로 증가시킨 관광을 위한 혁신, 투자, 인프라의 형성은 관광서울을 지향해 나가는데 중요한 벤치마크가 된다.

또 한국관광공사는 2006년 외국인 관광객 수가 615만 명이 될 것이라 예측하고 있고, 중앙정부차원에서도 2010년에는 관광객 1000만 시대를 예고하고 있어, 서울시의 정책적인 노력여하에 따라 관광서울 1200만 목표 달성을 위한 지향이 무리만은 아니다. 특히 아시아권의 관광객이 급증하고 있고, 2008년 북경올림픽, 2010년 상해엑스포 등의 환경적 여건은 관광서울에 대한 전략적 도시마케팅의 필요성을 증대시키고 있다.

도시마케팅의 출발은 도시의 중심산업이었던 제조업이 쇠퇴하면서 낙후된 도시를 이미지 쇄신과 기업유치 등을 통해 경제활성화를 도모하면서부터이다. 도시정부가 중심이 되어

*저자학력, 경력 및 최근 연구:

- University of Tokyo 정치학(행정학)박사, 서울대 경제학과 학사 및 서울대 행정대학원 석사
- 서울시정개발연구원 서울시연구 편집위원, 과학기술부 평가위원 및 서울산업대 겸임교수역임
- 서울마케팅전략개발에 관한 연구(2006), 서울시 성과감사시스템구축연구(2006) 등

자본 및 기업유치와 방문객유치, 이주민유치 등을 위해 도시공간을 판매하고 도시의 자연·문화환경에 대한 가치구성을 통해 지속적인 도시발전과 도시경쟁력의 향상을 도모하면서부터 도시마케팅이 필요하게 되었다.

관광도시, 기업도시, 혁신도시, 문화도시, 생태도시 등의 구호가 일시적으로 그치지 않고 장기적이고 지속적인 방향성을 가지게 하기 위해서는 도시마케팅의 전략적 기획·집행 평가를 위한 전담조직의 필요성과 마케팅참여자와 이해관계자들이 상호 의사소통할 수 있는 협력적 거버넌스(governance)의 형성과 운영, 신뢰조성을 통한 관계구축을 제도화시키는 과정이 필요하고, 이를 통해 도시의 성장과 발전을 추구하는 전략적 수단으로서 도시마케팅(city marketing) 내지는 장소마케팅(place marketing)이 필요하다고 할 것이다.

2. 도시마케팅의 최근 경향과 논점

1) 도시마케팅의 개념

도시마케팅은 '특정한 장소 내의 다양한 유무형의 서비스 및 상품조합'을 마케팅하는 지역마케팅의 한 형태이다. 특히 서울과 같은 대도시를 대상으로 하는 도시마케팅은 일반적인 중소도시의 마케팅과는 또다시 구분된다고 할 수 있다. 공공분야에서도 지방정부가 가진 상품 및 서비스(자연환경, 역사환경, 문화자원, 기업환경 등)를 판촉하여 관광객과 기업유치의 증대를 확보하기 위해 시장세분화와 공공분야에 적합한 마케팅 믹스를 적용하여 마케팅전략을 구사할 수 있다. 여기에는 단체장의 리더십과 담당조직과 예산이 뒷받침되어야 할 것이다.

마케팅이란 일반적으로 "개인이나 조직의 목표를 만족시키는 교환을 실현하기 위하여 아이디어, 제품 및 서비스의 개념구성과 개발, 가격설정, 판촉 및 유통을 계획, 집행하는 과정"이다¹⁾. 또 필립 코틀러(Philip Kotler)역시 마케팅이란 개인과 집단이 제품과 가치를 창조하고 타인과의 교환(exchange)을 통해 그들의 욕구와 욕망을 충족시키는 사회적 또는 관리적 과정²⁾이라고 정의한다. 전통적 마케팅에서는 4Ps로 표현되는 제품(product), 가격(price), 촉진(promotion), 유통경로(place)를 어떻게 믹스하여 소비자

1) 미국마케팅학회(American Marketing Association)의 정의

2) Kotler, P., 1985, Principle of Marketing, Prentice Hall,

에게 전달하고 교환하게 하여, 기업의 마케팅목표를 달성하게 하는 것인가가 핵심이다. 마케팅 믹스를 통하여 표적고객에게 강력한 위치화를 조성하는데 사용되는 전략과정이 마케팅과정이다.

그런데 이러한 마케팅 개념은 교환과 4Ps의 개념에 의한 것이어서 단기적이고 경제적인 거래(transaction)에 치우쳐 있어 장기적이고 지속적인 관계성의 적용에는 한계가 있었다. 이에 마케팅의 개념을 확장하게 되었는데, 마케팅을 "고객에게 가치(value)를 창조하고 커뮤니케이션하여 전달하고, 조직과 이해관계자들에게 이익을 주는 방향으로 고객과의 관계(relationships)를 관리하는 조직의 기능이며 과정이다"라고 정의하게 되었다³⁾.

이렇게 새롭게 정의된 마케팅의 개념은 그 목표를 교환(exchange)이 아니라, 가치와 관계의 관리로 규정함으로써, 마케팅의 목표대상을 단지 고객만이 아니라 이해관계자로 넓게 규정함으로써 직원, 주주, 투자자 이외에도 여론선도자, 정부, 언론 등도 마케팅의 대상이 되어야 한다는 것이다. 이렇게 새로 정의된 마케팅의 개념은 특히, 도시마케팅과 같이 공공분야에서 비영리적이며 복합적인 특성을 지니는 마케팅활동을 설명하는데 좋은 지침이 된다. 정부와 비영리단체와 같은 공공부문이 주도하여, 지역주민에게 그들이 원하는 상품과 서비스뿐만 아니라, 지역 활성화 및 경쟁력 향상과 관련된 아이디어나 이념, 가치를 제공해주는 제반활동도 마케팅 개념에 포함시킬 수 있는 여지를 제공해 준다. 따라서 지방정부에 의해 추구되는 '도시마케팅'이 개념적으로 성립될 수 있음을 보여주고 있다. 참고로 이상에서 살펴본 마케팅의 개념변화는 <표 1>과 같다.

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.

3) 2004년 8월 AMA에서 정의한 것임.

〈표 1〉 마케팅의 다양한 개념과 도시마케팅에의 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	—	개인과 조직의 목표달성	수요자의 욕구충족	소비자의 욕구충족 기업의 지위향상 및 수익증대	가치창출
방법	제품과 서비스의 흐름 관련 활동	교환, 가격, 판촉, 유통	교환	교환, 시장조사, 시장세분화, 목표대상설정	커뮤니케이션
특징	소비자지향성과 마케팅활동 결여	비영리조직의 마케팅 포함	소비자 지향적 활동 강조	마케팅활동 구체화	가치창조를 위한 관계 관리
시사점	공공부문이 마케팅 활동의 주체가 될 수 있고, 마케팅의 대상으로 상품과 서비스뿐만 아니라 아이디어나 이념, 가치 또한 마케팅 상품이 될 수 있음				

자료 : 이무용(2006: 59)⁴⁾의 표를 수정 재인용

2) 전략적 도시마케팅

도시마케팅은 직접적인 거래의 목적이 될 수 없는 추상적인 도시의 가치나 개념을 대상으로 도시에 대한 이미지나 목표고객의 태도를 바꾸는 것이다. 도시마케팅을 통하여 도시의 공간환경과 가치구성을 새롭게 하여 고객의 도시에 대한 관광, 기업유치 등의 소비를 촉진함으로써 도시의 발전과 성장을 추구하는 기업가적 선택을 도시마케팅 전략이라고 할 수 있다.

도시마케팅의 목표대상(target audience)은 거주민, 투자자, 관광객으로 분류할 수 있고, 도시마케팅이란 이들을 유치하기 위한 환경과 가치를 조성하여 다양한 마케팅 활동을 벌이는 것이다. 도시마케팅의 상품은 도시라는 특정공간이 되고, 도시가 가진 주택가격, 교육, 치안, 문화시설, 일자리, 교통 등의 주거조건을 구성하는 환경과 가치, 공장 부지가격, 행정서비스, 인프라 등 기업환경과 가치 등의 복합적인 패키지로 구성된다고 할 수 있다. 이렇게 볼 때, 도시마케팅의 분야는 관광과 여행, 레저, 비즈니스, 거주자 등의 유치활동으로 나눌 수 있다.

4) 이무용, 2006, 「지역발전의 새로운 패러다임: 장소마케팅전략」, 논형.

도시마케팅의 특징은 다음과 같다. ① 도시마케팅은 도시상품의 구매자들을 대상으로 한 활동이므로, 고객들의 필요와 욕구, 구매결정이나 사고(mind-set)에 대한 정밀한 정보분석에 기초하여야 할 것이다. ② 단순 업무 효율보다는 지식과 아이디어, 도시 개성을 통한 부가가치 창출을 위한 업무로서, 관료제적 업무처리가 아니라, 창의적 업무처리가 요청된다. ③ 도시마케팅의 창의적 업무처리는 부가가치추구를 위한 상상력에 기초한 기획과정(planning process)이 필요하다. 이러한 도시마케팅을 위하여 각론 수준에서 브랜드마케팅, 문화마케팅, 관광마케팅, 스포츠마케팅, 산업마케팅, 사이버마케팅 등의 기획과정이 필요할 수 있다. 이들 마케팅의 개념은 각각 강조분야나 방식에서 차이는 있을 수 있으나 특정장소를 매개로 하여 부가가치창출과 관계관리를 지향한다는 점에서 도시마케팅의 기본개념과 공유되어 있다고 할 수 있다.

전략적 도시마케팅은 도시경영기획과정에 마케팅의 개념을 차용한 것이라고 할 수 있다. 1970년대 중반이후 경기침체와 물가상승에 대응하기 위해 전략계획(strategic planning)에 마케팅의 개념이 도입되었고, 1980년대에 도시간의 경쟁과 미래수요의 예측과정에서 본격적으로 도입되게 되었다. 전략적 마케팅은 주어진 환경 속에서 고객의 욕구를 충족시키기 위해 경쟁우위요소를 발견하고 경쟁도시와의 차별화를 통해 그 도시만의 포지셔닝(positioning)을 강화하는 노력이라고 할 수 있다.

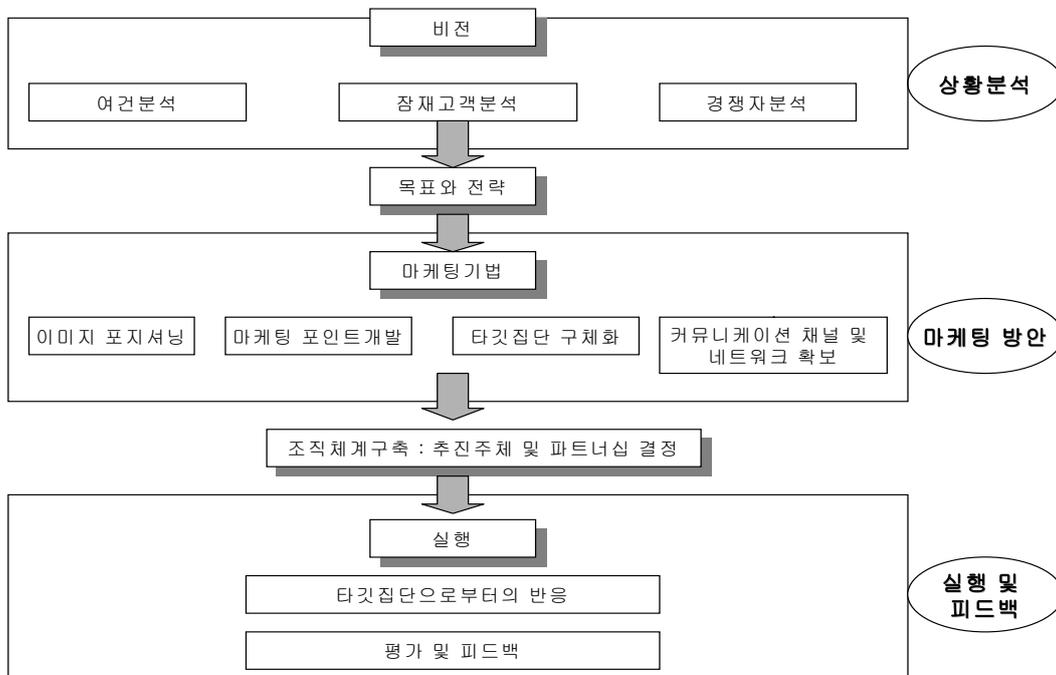
전략적 마케팅은 도시의 목표와 경영자원, 변화하는 마케팅의 기회 간에 전략적 조합을 창출하고 경영하는 관리과정이라고 할 수 있다. 도시경쟁에 대응하기 위해 전략적 도시마케팅이 필요한데, 먼저 도시는 자신의 정체성이 무엇이고, 무엇을 할 수 있는가에 대한 이해를 하기 위해 전략적인 방법을 사용해야 할 것이다. 이를 위해 먼저, 장소의 사명을 발견하고, 장소평가(place auditing)를 실시하고, 비전과 목표를 설정한다. 다음으로 전략을 수립하고, 실행계획을 수립한 후, 이에 대한 수행과 통제를 하는 일련의 전략계획의 과정이 필요하다.

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 기여해야 할 것이다. 전략적 도시마케팅의 구성요소를 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 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
타겟	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

이러한 전략적 마케팅을 수립하기 위한 절차적 과정을 보면, 먼저 도시의 상황을 분석하여 여건분석과 잠재고객분석, 경쟁자분석을 통해 비전과 목표, 전략을 수립한다. 그리고 이 비전과 목표를 달성하기 위해 이미지 포지셔닝, 마케팅 포인트 개발, 타겟집단의 구체화, 커뮤니케이션 채널 및 네트워크 확보를 통한 마케팅방안을 수립하고, 이를 실행할 수 있는 조직체계를 구축하게 된다. 이 때는 추진주체의 설정과 위상확보, 파트너십결정을 선택해야 하고, 이를 바탕으로 마케팅기법을 실행하여 타겟집단으로부터의 반응을 평가하고 피드백과정을 거쳐서 도시경쟁력을 향상시키게 된다. 이를 그림으로 표현하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 도시마케팅의 전략계획 수립 및 실천전략

3. 서울시의 마케팅 현황과 문제

1) 서울 도시마케팅의 역사와 추진체계

서울시에 마케팅조직이 도입된 것은 2002년 월드컵을 계기로 서울시민의 통합이 이루어지면서 형성된 서울의 긍정적 이미지를 지속하고 정착시키기 위해서 서울을 하나의 브랜드로서 도시경쟁력을 향상시킬 상품으로서 마케팅하여야 할 필요성에서 생기게 되었다.

서울브랜드 마케팅의 시발은 2000년이라고 할 수 있다. 대외적으로는 2002년의 월드컵을 대비하여 21세기 세계중심도시로서 위상을 정비하고 다시 찾고 싶은 서울이란 이미지를 심고, 대내적으로는 시민들이 자부심을 가지고 삶의 질이 향상된 새천년 서울건설을 목표로 한 것이다. 이러한 비전을 달성하기 위한 전략으로 문화월드컵을 제시하였고, 2000년 문화월드컵 준비안을 제시하면서 장소마케팅의 개념을 사용하였다.

〈표3〉 서울마케팅 조직의 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(ICCAB 발표)

2001년 6월에 여러 부서에 분산되어 있던 도시마케팅 업무를 통합해 '도시마케팅추진반'을 만들어, 서울마케팅조직으로 하였다. 민선3기에 들어오면서 본격적으로 '마케팅담당관'을 설치하여 Hi Seoul 이라는 통합적 브랜드 슬로건을 제시하고⁵⁾, 로고송, 징글송을 만들었다. 또 2003년에는 Hi Seoul 페스티벌을 실시하기도 하였다. 서울의 컨벤션산업을 육성하기 위해 2005년에는 서울컨벤션뷰로를 출범시켜 국제회의도시로서 마케팅을 해 나갔다. 그리하여 한

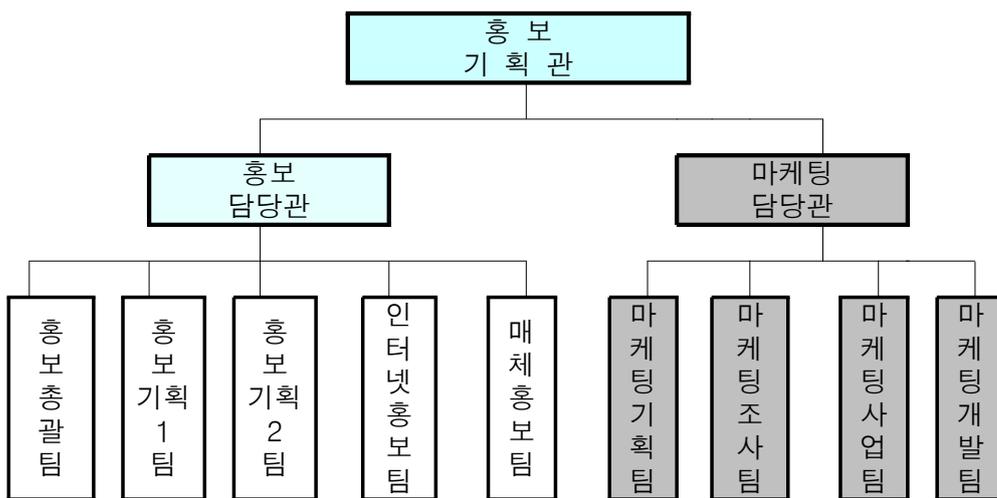
5) 종래에는 상징물로서 개나리, 은행나무, 까치 등을 활용하였다.

경마케팅대상을 수상하기도 하였고, 2006년에는 서울컨벤션산업육성계획을 수립하고, 종합마케팅 대행사를 선정하여 도시마케팅에 민간기업과의 파트너십을 구축하기도 하였다.

서울마케팅의 추진체계로서 서울시 서울마케팅자문단이 있고, 실무조직으로 서울마케팅담당관실이 있다. 그리고 서울시정개발연구원에 서울마케팅연구센터를 두고, 민관협의체로서 서울컨벤션뷰로를 통해 서울의 컨벤션마케팅을 수행하게 하였었다.

2) 마케팅담당조직의 분석과 한계

서울시의 마케팅담당조직은 국장급인 홍보기획관의 산하로 되어 있다. 즉 홍보담당관과 마케팅담당관으로 양분되어 홍보담당관은 국내홍보, 마케팅담당관은 해외홍보의 기능을 수행하고 있다. 홍보기획관은 총괄적인 기획과 커뮤니케이션의 역할을 하고 있으며, 홍보담당관은 각 실국의 홍보기능의 조정과 통합을 수행하고, 마케팅담당관은 마케팅을 통한 서울시 행정기획, 재정, 인사의 통합적 기능을 수행해야 하는데, 실제로는 각 실국과의 커뮤니케이션이 약하고, 경영기획적 의미의 전략적 비전을 가지고 유기적인 통합이나 조정을 하고 있지 못하다. 따라서 현재의 마케팅담당관실은 기존의 구성상품을 홍보하는 수준의 마케팅을 하고 있다.



(2006년 10월 말 현재)

<그림 2> 마케팅 담당관의 조직도

<표 4> 서울마케팅조직의 SWOT분석

강점 요인(Strength)	약점 요인(Weakness)
서울시의 국제적 경쟁력 풍부한 교육, 인적 자원 현장 홍보마케팅 및 경험의 축적 풍부한 첨단 자원 및 전통 문화의 공존 IT 강국의 이미지 청계천 복원 등 친환경 문화도시	조직의 지속성 약함 체계화된 마케팅 관련 업무 노하우 부족 전문인력 부족 서울브랜드(이미지)인지도 낮음 과밀 복잡, 개발 위주의 이미지
기회요인(Opportunity)	위협요인(Threat)
도시마케팅을 위한 커뮤니케이션 기능의 중요성 도시 경쟁력 확보를 위한 도시 브랜드 전략의 중요성 대두 중앙정부의 홍보정책기능 강화 축구, 야구 등 스포츠 응원전을 통한 서울 이미지 제고 한류 확대에 의한 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

마케팅담당관실에 31명의 직원이 있고, 이중 홍보전문계약직으로 9명이 있다. 예산은 마케팅담당관실에 사업비로서 책정된 것은 33억6천만 원의 예산으로 전년대비 50%의 증가가 있었다. 이는 홍보기획관실 전체예산의 134억의 22.7%에 해당되는 것이다. 홍보담당관실의 주요사업이 서울시의 주요시책에 대한 전략적 홍보를 하는 것이라고 하면, 마케팅담당관실은 세계일류도시로서의 서울이미지를 제고하는 마케팅을 하는 것이다.

마케팅담당관조직이 처해 있는 강점과 약점을 보면, 서울시가 가진 국제적 경쟁력과 풍부한 인적교육자원을 활용하고 전통과 첨단인 문화자원, IT강국의 이미지, 친환경도시로서의 이미지를 잘 활용하여야 할 것이다. 그리고 도시브랜드의 중요성대두, 응원전을 통한 서울 이미지제고, 한류확대 등의 기회요인을 잘 활용하여 사업들을 벌여나가면, 서울의 도시경쟁력을 제고하여 관광객 유치의 배증 목표를 달성할 수 있을 것이다. 그러나 이런 강점과 기회요인을 살려나기는데 약점과 위협요인으로서 조직의 지속성 미약, 전문성 있는 인력의 부족, 서울브랜드인지도의 취약, 파트너십의 취약, 경쟁도시의 경쟁력상승, 안보불안 등의 문제를 해결해 나갈 마케팅의 리더십과 비전이 필요하다.

그런데, 사업내용들을 보면, 외국 언론에 대한 해외마케팅(2억), 라이트 박스 등을 활용한 홍보(13.5억) 국제건축비엔날레전시회 참가(4억) 한류마케팅관련 서울홍보(1.2억) 등의 홍보가 있고, 외국고객들을 위한 고객관리는 외국거주지원마케팅(1.4억), 컨벤션마케팅을 통한 고객관리(3.3억)로 나눌 수 있다. 서울의 브랜드와 관련해서는 외국어표기표준화사업

(0.3억)에 불과하여, 서울의 정체성과 이미지, 고객에 대한 관계관리, 서울브랜드가치의 상승을 위한 예산이 부재한 상태이다. 즉 서울의 브랜드가치를 향상시키기 위한 전략적인 상황분석이나 마케팅기법에 대한 관리가 부재하고, 산업국이나 문화국 등과 같은 실국의 마케팅업무를 서울브랜드가치향상이라고 하는 목표와 비전에 일치되게 일관성과 통일성을 갖도록 지도할 브랜드경영의 CEO, 즉 CBO(chief brand office)가 부재하다는 것이다.

현재의 서울시 마케팅조직은 홍보업무의 연장선상에서 수행되고 있어, 글로벌한 경쟁시대의 세계적 도시로 부상하기 위한 도시경영으로서의 마케팅이라고 하기 어렵다. 서울을 찾는 잠재고객의 발굴, 표적시작의 개척, 광고, 홍보, 인센티브의 구성과 제공을 종합적으로 수행함으로써 서울브랜드의 가치를 향상하고 단골고객에 대한 고객관리를 통해 브랜드확산을 추구하여야 할 것이다. 목표공중을 표적으로 한 커뮤니케이션의 정보구성과 디자인이 필요하다. 또 이러한 도시경영으로서의 마케팅은 민간의 마케팅전문가, 시민단체, 기업단체, 중앙정부기관 등 이해관계자들과의 파트너십이 필요하고 이를 위해선 이들을 움직일 수 있는 마케팅비전의 제시와 설득력, 예산의 확보가 필요할 것이다. 마케팅추진조직이 전문성을 가지고 지속적으로 추진하는 것이 필요하다. 또 각 자치구에도 마케팅전담조직과 인력을 두고, 이들과의 파트너십도 필요할 것이다.

무엇보다도 문제는 서울마케팅에서 서울의 정체성에 부합하는 이미지가 정립되어 있는가이다. 즉, 서울에 대한 이미지가 복합적으로 혼재되어 있어 서울의 도시이미지와 브랜드를 새롭게 정립하고 이를 관리하고 개혁해나갈 전담 두뇌조직이 필요하다. 바로 마케팅담당관실은 이런 역할을 해야 하는데, 해외홍보라고 하는 집행적 기능에 치중되어 있어 전략적인 서울마케팅을 수행하기에 미흡하므로, 전략적 마케팅을 위해서는 조직개편과 위상이동이 필요하다고 할 수 있다. 서울의 비전과 정체성 확립을 위해 산업, 관광, 시민참여의 면에서 다양한 이해관계자들이 참여하고 토론해 나가면서 서울의 브랜드 비전을 확립해 나가야 할 것이다.

3) 서울 Hi Seoul 브랜드의 분석과 문제

서울브랜드는 2002년 10월 29일 시민공모를 통해 Hi-Seoul 이란 로고를 만들었다. Hi Seoul은 지역간 격차로 인한 공동체의식이 부족한 서울이 시민화합을 위하여 서로 사랑하고 반가워하며, 외국인들에게 개방적이고 친근감을 주지는 의미에서 Hi-Seoul로 정했다⁶⁾. 물론

6) Hi Seoul에는 사랑스러운 서울(Lovely Seoul), 친근한 서울(Friendly Seoul), 고품격의 서울(High Seoul)이라는 의미를 담고 있다고 한다.

'Hi'의 발음에는 High의 발음과 유사하여 서울시가 세계수준의 교통, 경제, 환경, 행정을 갖춘 고품격 서울을 만들어나가 세계일류서울을 만들겠다는 비전을 담고 있는 브랜드이다.

이 브랜드를 바탕으로 브랜드를 확산시키고, 종합 평가 후에 도시마케팅의 기본전략을 세우기로 하였지만, 후속조치가 이어지지 않았다. 또한, 서울이미지 내지 도시브랜드의 고급화나 삶의 질 향상과 세계적인 문화환경도시로의 이미지 전환이 이루어졌다고 볼 수도 없다.

지하철과 거리홍보, 국제컨벤션이나 전시회 등을 통해 서울브랜드의 확산을 도모하거나, 서울소재의 중소기업에 대한 브랜드인증마크사업을 생활소비재, 패션, 정보통신, 문화콘텐츠 등에 까지 공동브랜드로서 부착하여 브랜드마케팅을 하고 있으나, 서울의 이미지 가치를 향상하거나, 브랜드 가치를 상승시키는 전략이라고 하기는 어렵다. 오히려 서울브랜드의 가치를 떨어뜨리는 역효과가 발생하지 않을까 염려가 된다.

그렇다고 하면, 현재의 서울브랜드를 어떻게 관리하고 경영하여야 할 것인가? Hi Seoul 브랜드자체가 아직 친숙도가 낮고⁷⁾, 서울의 정체성이나 도시비전을 대변하는 이미지라고 논리적으로는 말하기 어렵다⁸⁾. 다시 말해 서울의 정체성과 서울성에 대한 비전에 대하여, 마케팅전문가들과 민관의 이해관계자들은 브랜드경영을 위한 거버넌스 부재로 인해 Hi Seoul 브랜드에 대한 신뢰도가 낮다는 것이다.

그러나 현재의 조사결과로 보면, Hi Seoul 브랜드는 우호성을 나타내는 브랜드 특징을 반영하여 브랜드메시지의 성격이 '우호적이다'가 58.9%로서 브랜드가 제시하는 메시지의 명료성을 대변한다⁹⁾. 또 브랜드의 교체필요성에 대하여는 '교체하지 않아도 된다(32.4%)'가 '교체해야한다(28.3%)'보다 높아, 현재의 브랜드를 유지하여도 된다가 높지만 '별의견이 없음(39.3%)'이 더 높은 비율을 차지하고 있다. 서울브랜드에 대하여 타국여행에서 접촉경험이 있는가에 대하여는 '접촉경험이 있다(43.9%)'가 '없다(41.6%)'보다 높다.

서울시는 현재 민선4기에서도 Hi Seoul 브랜드를 기본적으로 유지한다는 방침을 세웠고,

7) 서울시정개발연구원에서는 Hi Seoul에 대한 외국인 의식조사를 수행했다(2006.9). 6개월 이상 거주한 외국인 219명을 대상으로 서울브랜드에 대한 인지도, 친숙도, 호의성 실용성, 독특성, 메시지성격, 도시이미지대변성을 조사하였고, 그 결과 인지도는 68%로 높게 나타났다. 그러나 친숙도는 52%가 친숙하지 않다고 나타났으며(친숙하다는 23.7%), 호감도는 32%에 불과하였다(호의적이라는 32%임). 또 Hi Seoul 브랜드는 실용적 느낌을 주지 못한다가 38.8%로 실용적인 느낌을 준다(28.3%)보다 높게 나타났다. 독특성에서는 Hi Seoul이 타도시 브랜드에 비해 독특하지 않다가 37.9%이고(독특하다 26.9%), 신뢰이미지는 비슷하게 나타났다(비신뢰31.5%, 신뢰31.1%). Hi Seoul 브랜드가 재방문 의사에 영향을 주는가라는 질문에는 영향을 주지 못한다가(40.2%)로서 영향을 준다(29.2%)보다 월등하게 높다.

8) 위의 조사결과에 의하면, Hi Seoul 브랜드가 서울이미지를 잘 대변한다가 43.4%에 이르러, 잘 대변하지 못한다18.7%보다 월등하게 높다. 그러나, 서울의 이미지가 역동적 도시(18.7%), 현대적 도시(17.4%), 먹거리와 쇼핑의 도시(16.4%), 첨단 IT 도시(13.7%), 한강(10.0%), 서울타워(8.7%), 역사적 도시(4.6%)에 비추어 볼 때, 친근성이란 것이 서울의 이미지를 어떻게 잘 대변하는지는 논리적으로 설명하기 어렵다.

9) 배타적이라는 8.2%에 불과함.

이 방침에 따라 서브브랜드 슬로건개발을 진행 중에 있다. 이러한 방향은 위의 조사에서도 그 타당성을 입증하고 있다고 할 수 있다. 그러나 미래의 서울시에 대한 바람직한 대표이미지로서 첨단 IT도시(25.6%), 축제 및 문화도시(24.2%), 역사도시(14.2%), 생태친화도시(13.2%), 컨벤션도시(11.0%), 국제금융도시(7.3%)의 조사결과가 나와 있는데, 첨단IT도시와 문화도시에 부합하는 서울브랜드의 지향점을 대변할 내용으로 보완 혹은 개선해 나가야할 필요성이 있음을 알 수 있다.

그런데, 서울을 방문하고 있는 사람들은 주로 서울이 가지고 있는 아름다운 경치나 새로운 문화에 접하는 기회(구미주방문자), 거리 및 비용 상의 편의성(아시아권 방문자)을 들고 있다. 즉 서울이 아시아권의 타 경쟁도시에 비해 거리나 비용면의 편의성 외에는 관광의 특별한 동기를 제공하고 있지 못하다는 것이다. 이점은 바로 서울관광 매력의 개발과 홍보의 중요성을 상기시켜주는 것이다. 반면 일본은 한국이나 중국에 비해 높은 관광선호도를 보인다. 이를 볼 때, 일본을 벤치마킹할 필요성이 있다고 본다.

또 서울의 브랜드개발과 관련하여 도시이미지와 랜드마크에 대한 인식을 참고할 필요가 있다. 서울시민들은 서울이 IT첨단기술을 보유하고 있고, 화려하며, 생활이 편리하다는 긍정적 이미지를 가지고 있다. 반면, 외국인들은 서울이 활기차고 바쁘며, 오랜 역사와 전통을 가지고 현대화된 도시라는 이미지를 가지고 있으며, 전통과 현대가 조화된 도시라고 본다. 또한, 서울주재 외신기자들은 산과 강이 있는 도시, 다양한 음식이 있는 도시, 월드컵과 올림픽의 도시라고 본다. 부정적인 이미지로서는 교통체증과 공해, 비싼 물가, 불친절한 도시 등이 지적되고 있다.

서울의 브랜드운영의 방향성에서 긍정적인 이미지를 강화하거나 새로운 긍정적 이미지를 만들려는 노력이 필요하고 이것이 경쟁도시들과 차별성을 가지도록 포지셔닝 되어야 할 것이다. 또 부정적인 이미지를 해소하기 위해 전략적으로 서울4대문 안의 도심권 교통체증을 해소할 정책을 실시한다든지, 서울4대문 안의 공해규제 등의 전략적인 선택을 통해 서울의 부정적 이미지를 해소하여 서울브랜드가치를 상승시킬 브랜드정책추진이 필요하다. 이러한 브랜드는 현재의 마케팅담당관실의 조직과 사업으로서는 무리가 있다고 여겨진다. 서울시의 경영기획이란 관점에서 이러한 브랜드가치에 대한 인식을 가지고 각 실국의 브랜드이미지관련 사업들을 기획하고 예산과 인력을 일관성 있게 투입하여야 하는 조직으로 개편되어야 할 것이다.

<표 5> 서울시의 이미지

구분	긍정적 이미지	부정적 이미지
서울시민	<ul style="list-style-type: none"> - IT 첨단 기술 보유 - 화려함 - 생활편리 - 다양함 - 풍부한 정보 - 전통과 현대의 복합적 도시 - 산과 강이 있는 도시 	<ul style="list-style-type: none"> - 교통체증·교통혼잡 - 공해 - 인구과밀·대도시 - 공해 - 비싼 물가 - 일광성이나 특징이 없는 도시
외국인	<ul style="list-style-type: none"> - 활기차고 바쁜 도시 - 오래된 전통과 역사 - 현대적이고 선진화된 도시 - 전통과 현대의 조화 - 경제 발전 	<ul style="list-style-type: none"> - 교통체증 - 공해·환경오염 - 비싼 물가
서울주재 외신기자	<ul style="list-style-type: none"> - 산과 강이 있는 도시 - 다양한 음식이 있는 도시 - 월드컵·올림픽의 도시 - 방대한 대도시 - 에너지와 활기가 있는 도시 	<ul style="list-style-type: none"> - 교통체증 - 생활이 불편한 도시 - 외국인에게 불친절한 도시 - 과속 버스가 있는 도시

자료: 2002년 서울관광 100선 외국인 여론조사, 2003년 서울거주 외국인 여론조사, 2004년 서울 문화 활성화
 화를 위한 FGD, 2005년 해외마케팅 활성화를 위한 FGD 등

또 서울의 도시브랜드와 관련된 휘장, 캐릭터, 슬로건들을 보면 이들 간의 내용적 일관성이 부족하다. 또 브랜드가치를 상승시킬 시너지효과도 미약하다. 휘장에서는 자연이 강조되고, 캐릭터는 강함과 귀여움이 강조 되고 있지만, 슬로건에서는 Hi라는 인사말이어서 서울의 어떤 정체성을 대변하는 것인지 또 서울의 비전이 무엇인지가 불분명하다. 하위브랜드는 각각 상품과 대상의 특성에 맞게 만든다고 했는데, 여기에 서울브랜드의 철학이나 비전이 공유되어있는가도 의문이다. 또 새롭게 개발하는 서브브랜드슬로건이 추가되게 될 것인데, 이들 서울 브랜드들 간의 구조와 시스템에 대한 체계적인 기획과 조정이 부재하다는 것이다.

<표 6> 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 공동브랜드	서울사랑 나누미 (시민참여 웹커뮤니티) http://club.seoul.go.kr/	청계천 종합 홈페이지 http://cheon-ggye.seoul.go.kr/	서울숲 홈페이지 http://seoulforest.seoul.go.kr/	아리수 사이버 홍보관 http://e-arisu.seoul.go.kr/	

4. 민선4기 서울마케팅의 전략

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 지문을 받아서 추진하여야 할 것이다. 이러한 도시마케팅의 전략적 추진을 위하여 현재의 마케팅담당관실의 조직위상과 역할은 재편되어야 할 것이다.

첫째, 마케팅담당관실의 위상을 도시경영의 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 있어야 하고, 조직내부와 외부에 그 존재와 의의를 표명하면서 중장기적인 대응이 가능하여야 할 것이다.

둘째, 정치적인 영향에서 자유로운 브랜드관리조직이 필요하다. 서울브랜드에 대한 장기적이고 지속적인 관리에 대한 필요성을 인식한다면, 의회와 공동으로 서울시브랜드위원회를 만들어 전문가와 지역대표들이 참여할 수 있는 조직이 되어야 할 것이다. 시장이 바뀌어도 브랜드의 에센스를 유지할 수 있어야 한다. 독립된 브랜드관리조직이나 명문화된 브랜드 가치 규정이 없다고 하면 새로운 시장의 취향과 판단에 따라 브랜드의 핵심이 바뀔 수 있다. 브랜드가치를 키우기는 어려운 일이지만, 비체계적이고 비조직적인 구조로 인해 브랜드자산을 잃어버리는 것은 순식간일 수 있다.

브랜드 관리조직의 담당자들이 얼마나 열정과 꿈, 강렬한 신념을 가지고 브랜드의 비전을 지키고, 침투시키는가가 중요하다. 브랜드의 탄생과 성장, 발전, 쇠퇴는 이 브랜드가치를 경영하고 관리하는 담당자들의 열정과 관련이 있는 것이다. 이 열정이 미디어를 개발하고, 브랜드 침투 이벤트를 개최하며, 브랜드의식제고를 위한 제도를 개발할 것이다.

셋째, 서울브랜드의 정체성확립을 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, 외

부의 이해관계자, 외국인 고객들의 체계적인 참여를 통한 서울브랜드의 정체성을 모색해 가는 과정이 필요하다. 서울의 지정학적 위상, 역사적 전개과정, 국제정치경제질서와 국제관광 질서상의 위상 등을 감안하여 서울을 경쟁도시와 차별화할 수 있는 정체성을 도출해 내어야 할 것이다.

넷째, 서울브랜드와 국가브랜드와의 거버넌스적 정합성의 확립이다. 국가브랜드 기획조직과 정책, 사업들이 한국의 중심도시인 서울의 브랜드로 이어지는 로드가 되는 것이 현실이라고 할 때, 서울브랜드는 국가브랜드와의 파트너십이 필요하다. 국가브랜드의 정체성과 관련 조직들과의 협력적 파트너십도 필요하다. 한류 붐을 서울류(서울流)로 전환시킬 기획과 전략 조직이 필요하다. 기존의 Hi-seoul은 친근한 이미지로 포지셔닝 하였으므로, 이것을 계승하면서 '서울은 사랑이다(Seoul is Love)'라는 이미지를 한류의 흐름과 함께 형성해 나가고, 사랑에 관련된 국제심포지엄, 사랑에 관련된 문헌전시회, 사랑에 관한 영화, 사랑에 관한 다양한 문화적 소개 등을 통해 서울이란 도시를 사랑의 도시(City of Love)로서 이미지 포지셔닝을 해 나가는 것도 하나의 가설적 방법이다. 그리고 국가브랜드인 다이내믹한 한국(dynamic Korea)를 체험할 수 있도록 다양한 산업관, 박물관, 미술관 등을 한강변에 배치하여 인천을 통해 들어오는 외국인이 한강을 통한 서울브랜드를 견고히 해야 할 것이다.

다섯째, 서울마케팅의 전략적 필요를 충족시키기 위한 랜드마크의 설정이다. 경쟁도시에 비해 서울에 대한 뚜렷한 이미지를 갖지 못한 외국인들에게 차별화된 서울만의 매력도를 찾거나 창조해 내는 브랜드전략이 필요하다. 이를 위해 서울을 대변할 수 있는 랜드마크의 필요성이 절실하다. 서울의 이미지와 정체성을 대변하면서, 외국인들의 인식과 기억 속에 뚜렷하게 각인할 수 있는 이미지, 외국인의 21세기적 감성적 필요성을 충족시켜줄 수 있는 랜드마크가 필요한 것이다.

참고문헌

- 마틴 린드스트롬저. 최원석역, 2006, 오감브랜딩, 랜덤하우스중앙
- 박종구·이무용, 2005, 서울시 권역별 관광개발계획 연구. 서울시정개발연구원
- 서구원·배상승, 2005, 도시마케팅, 커뮤니케이션북스
- 유승권, 2006, 도시마케팅의 이해, 한솜미디어

- 이무용, 2006, 지역발전을 위한 새로운 패러다임 장소 장소마케팅전략, 논형
- 이종규역, 2002, 싱가포르21세기 관광수도의 비전, 서울시정개발연구원
- 필립코틀러저, 정기주역, 1998, 국가마케팅, 세종연구원.
- 해미쉬프링클·마조리툼슨저, 김민주·송희령역, 2003, 공익마케팅: 영혼이 있는 브랜드만들기, 미래의 창