지역 브랜딩 활용 실태와 실행 전략 연구

A Study on Implementing Place Branding of Local Government

2008. 12.

한국지방행정연구원
Korea Research Institute for Local Administration

연 구 진

이 소 영 (지역균형개발지원센터)

이 보고서의 내용은 본 연구진의 견해로서
한국지방행정연구원의 공식 견해와는 다를 수도 있습니다.

서 문

정보화와 세계화로 인하여 자본과 인구의 국경을 넘어선 이동이 빈번해지는 시대가 된 지금, 각 지방정부는 저마다 자신의 지역으로 더 많은 투자자와 방문객, 그리고 지역주민들을 유치하고자 하는 노력을 기울이고 있다. 최근 경제위기를 겪으며, 쇠퇴하고 있는 지역을 활성화하기 위한 일환으로 이러한 지방정부의 장소 마케팅 노력들은 보다 치열하게 펼쳐질 전망이다.

해당 장소로 더 많은 고객을 유치하기 위하여, 지방정부는 지방의 기업과 주민과 협력하여, 다른 지역과는 차별화된 지역 고유의 긍정적인 이미지를 잠재고객에게 전달하고자 하는 노력을 기울이게 되는데, 이러한 지역 이미지 마케팅의 핵심적인 전략은 지역 브랜딩 전략으로 채택된다.

뉴욕의 'I Love New York', 글래스고우의 'Glasgow's Miles Better' 등 서구의 구공업도시들은 이미 70년대부터 지역 브랜딩 전략을 채택하여, 구공업도시의 쇠락한 이미지를 탈피, 새로운 지역 이미지로서 지역주민의 자부심을 되살리는 한편, 지역내 투자를 이끌어 낸 바 있다.

그러나 한국의 지방정부들은 이러한 지역 브랜드 관련 정책들을 보다 전략적으로 채택하지 못한 채, 단순히 시의 로고를 개발하거나 지역내 특산품 브랜드를 개발하는 수준으로 지역 브랜드 정책을 운영하고 있는 실정이다. 이에 따라 한국의 수도인 서울시조차도 매우 낮은 도시브랜드지수로 측정되어, 2006년 Anholt city brand index에서 44위에 랭크, 경쟁도시인 도쿄(22위), 싱가포르(35위), 홍콩(37위), 베이징(43위)에도 미치지 못하고 있는 수준이다.

최근 신정부가 들어선 이래 주요한 국정과제로, 국가브랜드 가치 향상을 역점과제로 제시하고 있는 등 장소의 브랜드 가치 향상이 주요한 관심 이슈로 등장하게 된 만큼, 지방자치단체들이 실행가능한 지역 브랜딩 전략 모형 및 구체적인 실행전략을 제시하고 있는 본 연구가 위기에 처한 지방을 살리는데 새로운

전환점을 마련해 줄 수 있을 것으로 믿는다.

모쪼록 이 연구가 현 시점에 적합한 정책적 제언으로 제시될 수 있기를 기대하면서 과제를 수행한 연구진의 노고에 감사를 표한다.

2008년 12월

한국지방행정연구원장 **유 정 석**

요 약

치열해지는 지역간 경쟁체계에서 지방정부는 다른 지역과 차별화된 지역 이미지를 구축, 지역의 가치를 높이고 더 많은 투자자, 방문객, 주민들을 유치하고자 노력하고 있으며, 최근에는 이러한 지역 이미지 전략들이 지역 브랜드 전략하에서 추진되고 있다.

그러나 한국 지방자치단체들의 지역 브랜드 실태를 분석하여 보면, 첫째, 자치단체의 지역 브랜드들은 공공기관 및 지역에 대한 이해가 부족한 민간업체들에 의해 개발되어, 기업 부문에서 발전된 브랜드 전략을 '지방자치단체'라는 대상에 알맞게 적절하게 전환시키지 못한 채, 단순하게 해당 지방정부의 슬로건과 로고를 개발하고, 이를 홍보하는 전략으로 축소시켜버렸으며, 둘째, 자치단체 또한 민간업체에 의해 개발된 지역 브랜드 아이덴터티를 적절하게 관리하지 못하여, 한 자치단체 안에 통일성을 기하지 못한 여러 개의 하위 브랜드들이 개별적으로 난립하는 경향을 보이고 있다. CI 및 BI 등 상징 로고와 슬로건이 자치단체를 대표하는 영역 브랜드이자 우산 브랜드로서 기능하지 못하고 있으며, 하위 브랜드로서 지역의 농특산물 공동 브랜드와의 연계성도 마련하지 못한 채, 지역 브랜드의 이름으로 한 자치단체내에서 여러 개의 브랜드들이 개별화, 파편화되어 통합적으로 관리 운영되지 못하고 있었다. 셋째, 지방자치단체의 지역 브랜드 관리에서 나타나는 이러한 문제점들은 자치단체내 브랜드 관리자의 부재로 인하여 야기되는 것이다. 일관된 지역 브랜드 아이덴터티의 수립과 이의 체계적 관리에 관심을 가지는 일부 단체장들에 의해 마케팅전담조직이 구성된 사례가 있기도 하나, 아직 초보적인 수준으로서 전략적인 브랜드 관리의 관점에서라기보다는 기존의 홍보팀이 다소 확대된 조직 수준이다. 이와 같은 한국지방자치단체들의 지역 브랜드 실태는 제3장에서 정리하였다.

제4장에서는 지역 브랜딩 전략 실태를 보다 심층적으로 제시하기 위하여, 광

역자치단체 가운데에서 서울시와 경기도, 기초자치단체 가운데에서 경기도 안성시와 경상북도 상주시를 각각 선정하여 지역 브랜딩 전략 실태를 전략 프로세스별로 분석하였으며, 제5장에서는 지방자치단체의 유형별 지역 브랜딩 전략 수립에의 시사점을 도출하기 위해, 영국, 미국, 호주, 싱가포르의 지역들이 실행한 바 있는 지역 브랜딩 전략에 대한 사례분석을 실시하였다.

마지막으로 제6장에서는 지방자치단체가 해당 장소의 브랜드 가치를 상승시키기 위해 채택할 수 있는 전략적이고 통합적인 지역 브랜딩 전략 모형을 구축하여, 각 단계별 프로세스 및 전략 유형별 구체적인 브랜드 마케팅 프로그램을 제시하고자 하였다.

먼저 지역 브랜딩 전략의 프로세스는 첫째, 장소의 핵심 가치 도출 및 지역 브랜드 아이덴터티의 개발, 둘째, 지역 브랜드 아키텍처의 관리, 셋째, 장소 브랜드 포지셔닝에 입각한 하드 브랜딩 전략의 연계, 넷째, 브랜드 커뮤니케이션 프로그램의 구축 및 실행, 다섯째, 지역 브랜딩 가치 평가 및 피드백의 과정으로 정하고, 각 전략별 실행수단을 제시하였다.

둘째, 전략 유형별에 따라 차등화될 수 있는 실행수단에 대해서는 먼저 전략 유형을 성장관리형 지역 브랜딩과 도전자형 지역 브랜딩으로 나누고 이를 각각 다시 세계도시지향형 성장관리형 지역 브랜딩과 도시정체성확립형 성장관리형 지역브랜딩과, 이미지변화형 도전자형 지역브랜딩과 이미지형성형 도전자형 지역 브랜딩으로 세분화하여, 각각의 전략유형별로 강조될 수 있는 실행수단을 지역 브랜드 아키텍처의 관리, 하드 브랜딩 구축, 브랜드 마케팅 커뮤니케이션별로 수립하였다.

이상의 연구에서 제안하고자 하는 정책적 제언은 다음과 같다.

지역 브랜드 관리의 측면에서 바라보았을 때, 자치단체는 마치 기업이 기업 브랜드를 가지고 있으면서도 기업이 만들어내는 개별 상품에 대해서도 체계적인 브랜드 관리를 수행하듯이, 자치단체라는 영역 브랜드를 지역 전체를 아우르는 우산 브랜드로서 기능하게 함과 동시에, 문화, 관광, 투자, 농산물, 특산품 등

해당 자치단체가 기능 부서별로 양산해내는 하위 브랜드들을 통합하여 브랜드 관리할 필요가 있다. 현재 자치단체내 각 부서는 중앙부처의 칸막이식 기능분화에 따라 지역정책에 대한 부서간 협의 및 조정이 전혀 이루어지지 않고 있어서, 자치단체내 하위 브랜드 관리자간 정보교환과 연계 운영이 원활하지 않은 실정이다. 이는 영역 브랜드로서 지역 브랜드를 관장하는 기획실이나 홍보실의 브랜드 담당자와 하위 브랜드 담당자와의 관계의 경우도 마찬가지이다.

따라서 지방정부가 지역 브랜드를 효율적으로 관리하기 위해서는 무엇보다도 체계적인 브랜드 관리 업무를 담당할 조직을 구성해야 한다. 이는 현재 일부 지방정부에서 조직·운영하고 있는 마케팅전담조직에 의해서도 가능한데, 전담조직의 주 기능이 마케팅 관련 부서 업무 지원 및 부서간 업무조정 뿐만 아니라, 지역마케팅의 기획업무까지 수행하기 위해서는 단체장 직속 또는 기획부서 산하에 구성하는 것이 효과적이다. 단 구체적인 조직 구성은 지역여건에 따라 상이할 수 있는데, 성장관리형 지역, 즉 대도시(권) 지역의 경우 주요한 브랜드 마케팅 프로그램들이 주로 해외시장을 겨냥한 통합적 마케팅 커뮤니케이션 전략의 수립 및 실행이므로, 이 경우에는 마케팅담당조직을 자치단체의 홍보부서인 공보실 산하에 두는 것이 효율적일 수 있다. 또한 지역 자체의 인지도가 낮아, 영역 브랜드로서 지역 브랜드 마케팅 커뮤니케이션보다는 보다 구체적인 이미지를 제공할 수 있는 농특산품 브랜드와 문화·축제·관광 브랜드로서 지역 브랜딩 전략을 수행하는 것이 효과적인 낙후지역의 도전자형 지역 브랜딩의 경우, 브랜드 관리를 총괄하는 전담부서는 해당 하위 브랜드를 관리하는 부서, 즉 문화관광 및 농특산품 관련 부서내에 두는 것이 효율적일 수 있다.

지역 브랜드 관리자의 또 다른 주요 업무이자, 이를 위해 전담조직의 구성이 필수적인 것 중의 하나는 지역 브랜드 아이덴터티의 수립과 관련한 외부 관계자들과의 연계 네트워크를 형성해야 한다는 것이다. 즉 지역의 대표적 핵심 가치를 선정하는 과정, 그리고 마케팅 전략 실행 후 피드백 과정에서 교정이 필요할 경우 시에는 지역 브랜드 관련 전문가 뿐만 아니라 해당 지역 주민들의 참여가 필요하다. 지역주민의 지역 정체성에 대한 인식은 물론 지역내 시장조사를 통해

서도 이루어질 수 있겠지만, 대표적인 지역시민단체, 언론단체, 주민단체 등 유관기관 대표와 관련 전문가와의 네트워크 구축을 브랜드 관리의 일환으로서 진행해야 한다.

마지막으로 지역 브랜드 마케팅 프로그램의 주요 전략으로서 하드 브랜딩 전략, 즉 상징공간의 적절한 조성 등이 활용될 필요가 있다. 한국 자치단체들의 지역 브랜드 실태를 살펴보면, 지역 브랜드 아이덴터티로서 상징 로고나 브랜드 슬로건을 개발한 이후, 이에 대한 브랜드 선포식 등의 홍보 전략으로 지역 브랜드 마케팅이 완료되는 경향이 있는데, 이는 브랜드 이미지 형성 과정에서 단지 소비자에게 기획된 메시지를 전달한 과정만을 수행하였을 뿐, 자치단체가 홍보한 이미지 전략의 결과, 실제 투자자 및 방문객 등 장소 소비자들이 해당 지역을 방문하게 되었을 때 형성될 수 있는 장소에 대한 실체적 이미지에 대한 전략적 고려를 수행하지 못한 결과를 낳고 만다. 즉 지방정부는 지역 브랜드 아이덴터티를 개발한 후, 저마다 자신의 지역이 가장 매력적이며 살기 좋고 투자하기 좋은 지역이라고 선전하지만, 실체로서 해당 장소에 대한 개선 노력이 뒤따르지 않아, 홍보된 이미지와 실제 이미지간의 간극이 발생할 수 있는 것이다. 만약 어떤 지역이 지역의 청정 이미지를 브랜드 아이덴터티화 하였다면, 실제로 깨끗한 환경보존을 위한 정책적 노력과 깨끗한 환경의 물리적 측면을 방문객들에게 인상깊게 남길 수 있는 상징공간화 작업을 해야 한다는 것이다.

목 차

제1장 서 론 ····· 1

제1절 연구배경 및 목적 ····· 1
1. 연구배경 및 목적 ····· 1
2. 기존 연구와의 차별성 ····· 4

제2절 연구범위 및 방법 ····· 11
1. 연구범위 ····· 11
2. 연구방법 ····· 13
3. 연구의 구성 ····· 15

제2장 지역 브랜딩 관련 이론적 논의 ····· 17

제1절 지역 브랜드 관련 논의 ····· 17
1. 장소 브랜딩 전략의 필요성 ····· 17
2. 지역 브랜드의 개념 및 구성요소 ····· 20
3. 지역 브랜드 자산 및 지역 브랜드 이미지 ····· 26

제2절 지역 브랜딩 전략 관련 논의 ····· 36
1. 전략적 브랜드 관리 프로세스 ····· 36
2. 지역 브랜딩 전략 모형 ····· 42

제3장 지방자치단체의 지역 브랜드 관련 실태분석 ····· 50

제1절 지방자치단체의 지역 브랜드 실태 ····· 50
1. 광역자치단체의 지역 브랜드 관련 실태분석 ····· 50
2. 기초자치단체의 지역 브랜드 관련 실태분석 ····· 57

제2절 지방자치단체의 지역 브랜드 자산 가치 평가 ····· 62
1. 글로벌 브랜드 가치 평가 ····· 62
2. 국내의 지역 브랜드 평가 ····· 66

제4장 한국의 지역 브랜딩 실행 사례분석 ····· 75

제1절 광역자치단체의 지역 브랜딩 사례 ····· 75
1. 서울시 브랜딩 사례 ····· 75
2. 경기도 브랜딩 사례 ····· 88

제2절 기초자치단체의 지역 브랜딩 사례 ····· 100
1. 경기도 안성시 브랜딩 사례 ····· 100
2. 경상북도 상주시 브랜딩 사례 ····· 115

제5장 해외의 지역브랜드 사례분석 ····· 128

제1절 대도시형 지역 브랜딩 사례 ····· 128
1. 미국 뉴욕시 브랜딩 사례 ····· 128
2. 호주 시드니 브랜딩 사례 ····· 131

제2절 도전자형 지역 브랜딩 사례 ····· 141
1. 영국의 글래스고 브랜딩 사례 ····· 141
2. 영국 웨일즈 지역 브랜딩 사례 ····· 148

제6장 지방자치단체의 지역 브랜딩 실행전략 수립방안 ····· 158

제1절 지역 브랜딩 전략 프로세스의 수립 ····· 158
1. 지역 브랜딩 전략 모형의 수립 ····· 158
2. 지역 브랜딩 전략의 프로세스 ····· 160

제2절 지역 브랜딩 실행 프로그램 수립방안 ····· 174
1. 지역 브랜딩 실행 프로그램 수단 전문가 조사 ····· 174
2. 유형별 지역 브랜딩 실행 프로그램 수립방안 ····· 185

제7장 요약 및 정책제언 ····· 203

제1절 요약 ····· 203

제2절 정책제언 ····· 205
1. 지방정부의 지역 브랜드 관리 방안 ····· 205
2. 중앙정부의 지역 브랜드 관리 방안 ····· 207

참고문헌 ····· 208

Abstract ····· 220

〈부록: 전문가 조사 설문지〉 ····· 222

표 목 차

〈표 1-1〉 장소 브랜딩 관련 연구 ····· 5
〈표 1-2〉 지역 브랜드 관련 국내 연구 ····· 9
〈표 2-1〉 각 브랜드 요소에 대한 평가 ····· 23
〈표 2-2〉 지역 브랜드의 계층 ····· 24
〈표 2-3〉 다양한 장소 이미지의 구성요소 ····· 30
〈표 2-4〉 장소브랜드 구축의 5단계 ····· 43
〈표 3-1〉 광역자치단체 지역 브랜드 실태 ····· 51
〈표 3-2〉 한국 농축산물 브랜드 현황 ····· 56
〈표 3-3〉 광역자치단체의 브랜드 조직 구성형태 ····· 56
〈표 3-4〉 기초자치단체의 연계형 지역 브랜드 ····· 60
〈표 3-5〉 기초자치단체의 브랜드 조직 구성형태 ····· 62
〈표 3-6〉 영 앤 루비컴의 글로벌 브랜드 순위 ····· 64
〈표 3-7〉 Anholt 도시브랜드인덱스에 의한 도시브랜드 순위 ····· 65
〈표 3-8〉 대한민국브랜드대상 심사 기준 ····· 67
〈표 3-9〉 대한민국 대표 브랜드 대상 지자체부문별 수상현황 ····· 68
〈표 3-10〉 지역별 차별성 연상을 제고하는 데 가장 효율적인 이미지 평가 ····· 74
〈표 4-1〉 서울시 브랜드 마케팅 프로그램 ····· 84
〈표 4-2〉 경기도 브랜드 마케팅 프로그램 ····· 93
〈표 4-3〉 경기도 10대 우수시책 발굴 브랜드 상품화 전략 ····· 96
〈표 4-4〉 안성시 브랜드 마케팅 프로그램 ····· 112
〈표 4-5〉 상주시 브랜드 마케팅 프로그램 ····· 124

〈표 6-1〉 장소의 요소에 따른 장소자산의 분류 ····· 161
〈표 6-2〉 통합적 지역 브랜딩 전략 및 실행수단 ····· 175
〈표 6-3〉 응답자 특성 ····· 177
〈표 6-4〉 통합적 지역 브랜딩 전략 부문간 가중치 ····· 178
〈표 6-5〉 지역 브랜드 아이덴터티 구축 실행수단 가중치 ····· 179
〈표 6-6〉 브랜드 아키텍처관리 실행수단 가중치 ····· 180
〈표 6-7〉 하드 브랜딩 관리 실행수단 가중치 ····· 180
〈표 6-8〉 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 실행수단 가중치 ····· 181
〈표 6-9〉 브랜드 가치 평가 및 환류 실행수단 가중치 ····· 182
〈표 6-10〉 지역 유형별 주요 수단 ····· 183
〈표 6-11〉 유형별 지역 브랜딩 실태 ····· 185
〈표 6-12〉 성장관리형 브랜드 마케팅 프로그램 ····· 195
〈표 6-13〉 도전자형 브랜드 마케팅 프로그램 ····· 202

그림목차

〈그림 1-1〉 연구흐름도 ····· 16
〈그림 2-1〉 브랜드 지식의 구조 ····· 28
〈그림 2-2〉 지역 브랜드 이미지 구성요소 ····· 32
〈그림 2-3〉 도시브랜드지수 Hexagon 모형 ····· 33
〈그림 2-4〉 지역 브랜드 관리의 기본틀 ····· 35
〈그림 2-5〉 전략적 브랜드 관리 프로세스 ····· 37
〈그림 2-6〉 고객에 기초한 브랜드 자산 구축 ····· 39
〈그림 2-7〉 목적지 브랜드 효용 피라미드 ····· 44
〈그림 2-8〉 목적지 명성(celebrity) 행렬 ····· 45
〈그림 2-9〉 Cai의 장소브랜딩 모형 ····· 46
〈그림 2-10〉 Gartner와 Keller의 이미지 구성요소와 브랜드 연상 개념 간의 대칭 ·· 47
〈그림 2-11〉 이정훈의 관광 브랜딩 모형 ····· 49
〈그림 3-1〉 광역자치단체 지역 브랜드 ····· 51
〈그림 3-2〉 광역자치단체별 상표 등록현황 ····· 53
〈그림 3-3〉 상품분류별 출원현황 ····· 54
〈그림 3-4〉 권리종류별 출원현황 ····· 55
〈그림 3-5〉 기초자치단체 지역 브랜드 ····· 57
〈그림 3-6〉 기초자치단체 CI 주제별 분포 (샘플 분석예) ····· 59
〈그림 3-7〉 광역자치단체의 브랜드자산가치 모의평가결과(재인용시 주의) ····· 71
〈그림 3-8〉 광고 및 홍보 접촉 여부별 BEI gap 분석 결과(재인용시 주의) ····· 72
〈그림 3-9〉 브랜드 위상 포지셔닝 평가 ····· 73
〈그림 4-1〉 서울시 도시브랜드 Hi Seoul ····· 77

〈그림 4-2〉 서울시 홍보기획관실 조직도 ····· 78
〈그림 4-3〉 하이서울페스티발 현장 ····· 80
〈그림 4-4〉 서울시 브랜드체계 ····· 82
〈그림 4-5〉 청계천 복원 ····· 83
〈그림 4-6〉 경기도 구 CI ····· 88
〈그림 4-7〉 경기도의 구 캐릭터 ····· 88
〈그림 4-8〉 경기도의 브랜드 컨셉 도출과정 ····· 90
〈그림 4-9〉 경기도의 브랜드 슬로건 도출과정 ····· 91
〈그림 4-10〉 경기도 브랜드 로고 ····· 91
〈그림 4-11〉 캐릭터 -경기블루 ····· 91
〈그림 4-12〉 신동아 잡지광고(2006.5) ····· 95
〈그림 4-13〉 평택항내 대형입간판 ····· 95
〈그림 4-14〉 LG 필립스 파주 LCD산업단지내 현판 ····· 95
〈그림 4-15〉 기업하기 좋은 경기도 현판 ····· 95
〈그림 4-16〉 안성마춤 농축산물 공동브랜드 ····· 100
〈그림 4-17〉 안성마춤 농축산물 캐릭터 ····· 100
〈그림 4-18〉 안성시 BI ····· 104
〈그림 4-19〉 안성시 캐릭터 ····· 104
〈그림 4-20〉 안성시 캐릭터 바우덕이 ····· 104
〈그림 4-21〉 안성시 브랜드 선포식 ····· 106
〈그림 4-22〉 안성휴게소 내 위치한 안성마춤농산물 직판장(2008년 6월 촬영) ··· 107
〈그림 4-23〉 안성마춤농협에서 투자한 안성마춤갤러리(2008년 6월 촬영) ····· 107
〈그림 4-24〉 안성 남사당 바우덕이 축제(2005년 10월 촬영) ····· 108
〈그림 4-25〉 안성시 남사당 전수관의 바우덕이 상설공연장(2008년 6월 촬영) ··· 108
〈그림 4-26〉 안성맞춤박물관 (중앙대 안성캠퍼스 내 위치, 2008년 6월 촬영) ··· 111
〈그림 4-27〉 안성마춤랜드 조성 부지(2008년 6월 촬영) ····· 111
〈그림 4-28〉 안성맞춤 가족공원(2008년 6월 촬영) ····· 112

〈그림 4-29〉 상주시 자전거박물관(2008년7월촬영) ····· 117
〈그림 4-30〉 자전거도시 상징조형물(2008년7월촬영) ····· 117
〈그림 4-31〉 상주시 CI ····· 118
〈그림 4-32〉 상주시 캐릭터 감돌이 감순이 ····· 118
〈그림 4-33〉 상주시 농특산물브랜드 ····· 118
〈그림 4-34〉 상주시 곶감브랜드 ····· 119
〈그림 4-35〉 상주시 곶감캐릭터 ····· 119
〈그림 4-36〉 진입로의 명실상주 현판(2008년 7월 촬영) ····· 121
〈그림 4-37〉 중앙시장의 명실상주 현판(2008년 7월 촬영) ····· 121
〈그림 4-38〉 폐쇄된 명실상주 전시판매장(2008년 7월 촬영) ····· 122
〈그림 4-39〉 상주낙동강삼백축제(사진출처: 서울신문, 2007년11월8일자) ····· 122
〈그림 5-1〉 'I♥NY' 로고 ····· 129
〈그림 5-2〉 I♥NY 로고가 새겨진 티셔츠 상점 ····· 130
〈그림 5-3〉 9·11 사건 이후 관광객 추이 ····· 131
〈그림 5-4〉 올림픽을 통하여 전 세계에 각인된 시드니의 전경 ····· 134
〈그림 5-5〉 2004년에 론칭된 시드니의 새로운 브랜드 ····· 135
〈그림 5-6〉 싱가포르의 관광 상징물인 메리언(Merlion) ····· 138
〈그림 5-7〉 에스플리네이드(Esplanade) ····· 140
〈그림 5-8〉 글래스고시 전경 ····· 142
〈그림 5-9〉 클라이드 강변 전시컨벤션·문화산업지구(좌),
클라이드 강변 오디토리엄(우) ····· 146
〈그림 5-10〉 새로운 글래스고 브랜드 캠페인 ····· 146
〈그림 5-11〉 The Glasgow School of Art(좌),
Kelvingrove Art Gallery and Museum(우) ····· 147
〈그림 5-12〉 WTB의 영국 대상 브랜드 포지셔닝 ····· 152
〈그림 5-13〉 라이더스컵 로고 ····· 155
〈그림 5-14〉 2006년 조직개편과 함께 개발된 새로운 웨일즈 브랜드 아키텍처 ··· 156

〈그림 5-15〉 새로 제작한 웨일즈 로고 및 활용 예 ····· 157
〈그림 6-1〉 지역 브랜딩 전략 프로세스 ····· 159
〈그림 6-2〉 지역 브랜드 아이덴티티 개발 프로세스 ····· 162
〈그림 6-3〉 기업부문 브랜드 아키텍처 예시(POLO RALPH LAUREN) ····· 164
〈그림 6-4〉 지역 브랜드 아키텍처 예시 ····· 165
〈그림 6-5〉 도쿄 오다이바에 위치한 코카콜라 전시장 ····· 168
〈그림 6-6〉 도시 이미지 커뮤니케이션 모델 ····· 169
〈그림 6-7〉 통합적 마케팅 커뮤니케이션 전략 ····· 171



제1장 서 론

제1절 연구배경 및 목적

1. 연구배경 및 목적

점점 더 치열해지는 지역간 경쟁체계에서 지역은 다른 지역과 차별화된 지역 이미지를 구축, 지역의 가치를 높이고 더 많은 투자자, 방문객, 주민들을 유치하고자 노력하고 있다. 그간에는 지방정부의 이러한 노력이 주로 장소 마케팅의 개념 및 전략하에서 연구되었으며, 현실 정책에도 적용되었다(Kearns & Philo, 1993; Ward, 1998; Kotler et al., 1993).

분명한 것은 장소 마케팅과 관련된 초기의 문헌에서 언급된 사례들은 단순히 도시 및 지역에 의해 채택된 판촉 활동(promotional activities)[1]에 불과하였다는 것이다. 지방정부가 마케팅을 활용하였던 것은 1970년대 후반부터 나타난 소위 '기업가주의 도시'의 대두로부터였는데, 지방정부가 활용하였던 마케팅의 실행 수단과 기법은 제한적일 수밖에 없었다. 마케팅 분야에서 손쉽게 전이가능한 영역은 대부분의 경우 '판촉 수단'에 한정되는 것들이었기 때문이다[2](Kavaratizis,

1) 주지하다시피, 마케팅이란 단순한 판촉 활동이 아닌, 다양한 마케팅 수단의 조합(marketing mix), 즉 상품, 가격, 유통, 판촉 전략들을 포괄하는 것이다.

2) 이렇게 장소 마케팅이 장소 판촉으로 축소되어 운영된 이유는 첫째, 도시를 관리하는 사람들의 경우 마케팅에 대한 이해와 지식이 낮을 수밖에 없었으며, 둘째, 공공분야를 대상으로 한 마케팅이 매우 초보적인 수준이었다는 것, 셋째, 마케팅 전문가들은 장소의 특수한 성격에 대한 이해가 제한적이었기 때문이었다. 마케팅 종사자들이 오히려 '도시 마케팅'을 실행하는 것을 묻기도 하였다(Kavaratizis, 2004:59).

2004:59).

사실 매우 다양한 장소 자산을 지니고 있는 장소를 대상으로 다양한 마케팅 수단의 조합을 활용하여 마케팅 전략을 실행한다는 것은 지방정부의 입장에서는 매우 어려운 일이다. 기업이 마케팅 대상으로 삼는 일반 상품과는 전혀 성격이 다른 장소를 대상으로, 기업이 적용해오던 마케팅 수단을 장소에 적합하게 변환시켜 사용하여야 하는데, 이에 대한 적절한 해법을 장소 전문가도, 마케팅 전문가도 명쾌하게 제시하고 있지 않기 때문이다. 따라서 해당 지방정부를 대상으로 실시하는 홍보 등의 판촉 활동들의 수행으로 장소 마케팅을 축소·운영해 온 실정이다.

최근에는 지방정부의 장소 차별화 전략으로서 장소 마케팅의 실행을 장소 브랜딩의 문제로 다루고 있는 경향이 많아지고 있다. 이는 한편으로는 장소 마케팅 전략의 실행의 어려움으로 인해, 다른 한편으로는 마케팅 영역 자체에서 최근 브랜드가 중요시되는 경향으로 인한 것이다[3].

소비자들이 상품 자체보다는 상품의 브랜드 가치로 소비하는 경향이 높아짐에 따라 마케팅 분야에서도 브랜드에 대한 이론과 실천을 점점 더 발전시키게 된 것이다[4]. 이에 따라 장소 마케팅 분야에서도 기업의 브랜드 이론을 장소에 적극적으로 도입함으로써 장소 브랜딩 전략을 수립하고자 하는 시도가 나타나고 있다.

---

3) 경영학의 마케팅이론에서 '브랜드'라는 개념이 제시된 것은 1950년대의 일이었지만, 실제로 브랜드를 이론적으로 체계화하면서 실천적으로 주목받게 된 것은 지금으로부터 채 15년에 불과하다. Aaker(1991)와 Keller(1998;2003) 등이 그 선도적 역할을 해 왔는데, 이들의 브랜딩 이론이 1990년대 후반에 일련의 마케팅 연구자와 광고 에이전시 등 실무자들에 의해서 장소에 도입되기 시작한 것이다(이정훈, 2006b:4).

4) 소득이 증대함에 따라, 소비자들은 점점 '기능성 소비'에서 벗어나 '기호성 소비'를 하고 있다. 춥고 배고프던 시절의 사람들은 그저 배고프면 먹을 수 있는 것에 만족하였지만, 이제 소비자들은 맥주를 마시더라도, 담배를 피더라도, 자기가 늘 애용하던 브랜드를 찾는다. 브랜드력이 없는 제품은 매장에 납품하기도 힘든 세상이 도래한 것이다. '기호적 소비'란 상품의 주요 기능보다도 상품이 갖는 이미지나 스토리를 누리는데 초점을 두는 것을 일컫는다. 상징소비의 시대가 열린 것이다(신현암 외, 2000 참조).

그러나 장소 브랜딩의 경우에서도 장소 마케팅과 유사한 문제점이 발생하고 있다. 대다수의 지방정부의 장소 브랜드들은 마케팅 종사자, 즉 홍보 및 광고 에이전시에서 수립되고 있는데, 공공부문의 마케팅과 장소의 특수성에 대한 이해가 낮은 이들 마케팅 전문가들에 의한 장소 브랜딩 전략들은 기업 부문에서 발전된 브랜드 전략을 '장소'라는 대상에 알맞게 적절하게 전환시키지 못한 채, 단순하게 해당 지방정부의 슬로건과 로고를 만들어 이를 홍보하는 전략으로 축소시켜 버렸다[5].

또한 수립된 해당 지역의 브랜드 아이덴터티를 자치단체가 적절하게 관리하지 못하여, 한 자치단체 안에 여러 개의 하위 브랜드들이 개별적으로 난립하는 경향을 보이고 있다. CI 및 BI 등 상징 로고와 슬로건이 자치단체를 대표하는 영역 브랜드이자 우산 브랜드로서 기능하지 못하고 있으며, 하위 브랜드로서 지역의 농수산물과 특산품을 대상으로 하는 공동 브랜드와의 연계성도 마련하지 못한 채, 지역 브랜드의 이름으로 한 자치단체내 여러 지역 브랜드들이 개별화, 파편화되어 통합적으로 관리 운영되지 못하는 경향이 있다.[6]

이는 연구경향에 있어서도 마찬가지로, 지역 브랜드 연구를 장소에 대한 브랜드 연구가 아닌 지역의 특산품 브랜드 연구에 초점을 둔 경우, CI 및 슬로건 개발 또는 관광목적지 브랜딩으로 축소시킨 경우 등 장소에 대한 통합적 브랜딩 전략에 대한 이해 및 연구가 부족한 상태이다.

장소의 브랜드 가치 상승은 단순히 로고 및 슬로건의 개발이나 지역특산물 개발 및 마케팅에 의한 것만으로 가능한 것이 아닌, 장소의 특수성에 대한 이해에 기반한 장소 브랜드 구성요소 추출을 통한 전략적 장소 브랜딩 수립에 의해

5) 한 지역이 다른 지역과 차별된 장소의 이미지를 구축하여 지역의 가치를 높이기 위해서는 다른 지역과 차별화될 수 있는 장소 자산에 대한 정확한 파악과 경쟁시장 및 소비자 시장에 대한 실태조사, 그리고 이를 토대로 해당 장소가 지향하는 비전에 부합하는 장소의 핵심 가치를 추출해내야 하는데, 우후죽순처럼 생겨나고 있는 지역 브랜드 아이덴터티(Brand Identity)들은 오히려 지역간 차별적인 장소의 특수성을 반영하지 못한 채, 무차별적으로 수립되고 있는 실정이다.

6) 지역 브랜드 관련 정책들을 지원하는 중앙정부의 경우에도 마찬가지로, 농수산물 공동브랜드는 농수산식품부, 한브랜드 등은 문화체육관광부, 산업브랜드는 지식경제부, 옥외광고물 관리는 행정안전부 등 관련 시책들이 다기화되어 있다.

서 달성이 가능하다.

따라서 본 연구는 지방자치단체가 해당 장소의 브랜드 가치를 상승시키기 위해 채택할 수 있는 지역 브랜딩 전략을 수립하는 것을 연구의 목적으로 삼고, 이를 위해 기업이나 개별 상품이 아닌 장소를 대상으로 하는 지역 브랜드 전략의 이론적 검토를 토대로, 지방자치단체의 지역 브랜드 활용 실태를 분석, 문제점을 진단함으로써, 지방자치단체의 지역 브랜드 실행전략 수립 방안을 제시하고자 한다.

2. 기존 연구와의 차별성

지역 마케팅과 지역 브랜딩 전략의 실행 경험이 한국에 비해 오랜 서구의 경우, 지역이라는 장소적 속성을 대상으로 하는 브랜딩 전략에 대한 개념 정립과 전략 수립 방안에 대한 연구가 어느 정도 진척을 보이고 있다.

장소의 매력을 고객에게 판매하고자 하는 노력을 일찍이 수행해온 관광학의 경우, 1970년대 이후 관광 이미지에 대한 연구를 활발히 진행해 왔음에도 불구하고, 이를 '브랜딩'의 차원과 연계시키기까지는 적지 않은 개념적 혼란과 시간을 필요로 했다(Chalip and Costa, 2005). 이후 1998년 미국 마케팅 협회에서 '목적지 브랜딩(destination branding)'을 주제로 개최한 분과회의가 장소 브랜딩에 대한 공식적인 논의의 출발이었다(이정훈, 2006b:4).

상품의 원산지 가치로서 국가 브랜드에 대한 가치 정립뿐만 아니라, 하위 영역 브랜드로서 도시 브랜드에 대한 가치 정립에 관한 연구가 있을 뿐만 아니라(Anholt, 2002; 2003; 2005; 2007), 현재 각국의 국가 브랜딩 및 지역 브랜딩 사례 고찰을 통한 국가 및 지역 브랜딩 방법론에 대한 검토도 이루어지고 있다(<표 1-1> 참조). 다만 국가 브랜드에 비해 지역 브랜드에 대한 장소 브랜딩 연구는 사례 분석을 통한 정밀한 방법론 정립에 대한 연구가 충분히 축적되어 있지는 않다.

장소 브랜딩 관련 국내 연구 또한 주로 '국가 브랜드'에 대한 연구는 활발하

였으나[7], 장소 브랜딩으로서 지역 브랜드에 관한 연구는 초기단계에 불과하다.

'지역 브랜드' 관련 국내 연구경향은 장소로서 지역이 아닌, 자치단체의 '특산품' 브랜드 전략을 지역 브랜드 전략의 일환으로 이해하여 연구가 진행되어 온 것이 상당수이다. 브랜드 이론이 기업의 상품 브랜드에서 발달되어 온 바, 지역 브랜드 관련 연구 또한 '지역'이라는 장소적 속성을 염두에 두기보다는 '지역 특산품'이라는 상품을 대상으로 진행되어 온 것이다(<표 1-2> 참조).

이밖에 관광·축제·문화 마케팅 연구영역에서, 관광상품, 축제 등을 대상으로 '브랜드' 이론을 접목하려는 시도도 마찬가지의 경우이다. 다만, 관광 목적지 브랜드 연구(이정훈(2006b); 이태숙·김철원(2007); 이준엽·최광환(2007) 등)가 활발히 진행되고 있어, 서구와 마찬가지로 장소 브랜딩 연구를 견인해오고 있다.

최근 들어, 본 연구에서 의미하는 장소로서의 '지역 브랜드' 연구도 초기단계이긴 하지만, 상당부분 진척을 보이고 있다(임경수·한종길(2003); 김남정(2005); 이정훈(2006a; 2006d); 김찬동(2006)). 그러나 기존 연구들이 통합적 지역 브랜딩 전략 구축의 필요성을 인식하고 있었다 하더라도, 이에 대한 선언적이고 시론적인 방안 제시(임경수·한종길(2003); 이정훈(2006d)) 이상의 자치단체를 위한 구체적인 실행 프로그램 마련은 미흡한 감이 없지 않다. 특히 지역별 특성에 따라 다를 수 밖에 없는 지역 브랜드 마케팅 프로그램에 대한 고려가 필요한데, 본 연구에서는 전국 자치단체를 대상으로 지역 브랜드 실태를 분석함으로써 지역별 특성을 반영할 수 있는 지역 브랜딩 전략 구축에 초점을 맞추어 연구를 진행하였다.

〈표 1-1〉 장소 브랜딩 관련 연구

연구자(년도)	연구제목	연구초점
Michalis Kavaratizis (2004)	From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands	도시 마케팅 전략의 한계의 대안으로서 도시 브랜딩 전략을 위한 이론적 접근방법 제시

7) 본 연구는 지역 브랜드를 대상으로 하므로, 국가 브랜드에 관한 기존 문헌은 일일이 열거하지 않도록 함

연구자(년도)	연구제목	연구초점
S ø reno BuhlPedersen (2004)	Place branding: Giving the Region of ø esund a Competitive Edge	덴마크 외순트(ø esund) 지역의 경쟁력 강화를 위한 방안으로서 브랜드 네이밍 적용 방안 제시
leif. Hem and Nina M.Iversen (2004)	How to develop Destination Brand Logo: A Qualitative and Quantitative Approach	목적지 로고 개발에서 목적지 marketer들에게 도움이 되는 틀을 제공. 목적지 마케팅에 사용되는 로고의 테스팅을 위한 표준 모델은 로고 소유자, 로고 개발자, 로고 수령자들로부터의 input에 기초
Wally Olins(2003)	Branding the nation: The historical context	'브랜딩'이라는 단어가 가지고 있는 상업적이고 기업적인 의미로 인해 '국가 브랜딩'이라는 용어가 정착하기까지 겪었던 어려움과 주요 국가의 국가 브랜딩 역사에 관한 고찰
Nigel Morgan and Annette Pritchard(2003)	Meeting the destination branding challenge	목적지 브랜딩이 직면하고 있는 내·외부 도전과 압력에 대해 살펴보고 목적지 브랜딩 실현에 대한 각각의 사례를 살핌
Chris Ryan and Anne Zahra(2003)	The political challenge: The case of New Zealand's tourism organization	뉴질랜드의 국가·지역 관광조직의 역할을 국가·지방 정부 정책차원에서 이루어진 정치적 변화라는 맥락 속에서 고찰
Derek Hall(2003)	Branding an national identity: The case of Central and Eastern Europe	국가정체성을 관광산업 브랜딩 및 중동부유럽 홍보에 적용하는 방법, 국가정체성 형성과 재형성 과정과 관광산업 마케팅 간 관계에 대해 고찰
Roger Pride(2003)	A challenger brand: Wales, golf as it should be	웨일즈를 세계적 골프 목적지로 수립하고자 하 는 데에 '도전자 브랜드' 원칙이 미친 큰 영향에 대해 설명
Fiona Gilmore(2003)	Brand Shanghai: Harnessing the inner force of people and place	도시의 진정한 성장을 위해서는 외적성장 뿐만 아니라 구성원들의 창의성, 장소의 내적 역량 등을 활용해야 한다는 것을 상하이를 사례로 설명

연구자(년도)	연구제목	연구초점
Shane R. Crockett and Leiza J. Wood(2003)	Western Australia: Building a state brand	웨스턴오스트레일리아 관광위원회의 장소브랜드 방법 소개. 목적지 브랜딩에서 파트너십과 협력의 가치를 보여주는 사례
Rachel Piggott, Nigel Morgan and Annett Pritchard(2003)	New Zealand and The Lord of the Rings: Leveraging public and media relations	이벤트와 영화(반지의 제왕), 인터넷과 PR이 연계된다면, 강력한 목적이 브랜드 관계를 창조할 수 있으며, 이는 상당히 비용 효율적 수단이라는 것을 이야기하고자 함
Jan Slater(2003)	Brand Louisiana: Capitalizing on music and cuisine	'여행지'로서 강력한 브랜드로 떠오른 루이지애나의 브랜드 구축 성공사례에 대해 기술
Can Seng Ooi(2003)	Brand Singapore: the hub of 'New Asia'	싱가포르 브랜딩의 역동적 과정을 전체적으로 살핌
Michael F. Smith(2003)	brand Philadelphia: The power of spotlight events	'필라델피아 2000' 전략 과정에서 스포트라이트 이벤트와 미디어관계가 브랜드 정체성 창조와 어떤 관련이 있는가에 관한 이론개발
Graham Brown, Laurence Chlalip, Leo Jago, Trevor Mules(2003)	Developing Brand Australia: Examining the role of events	이벤트와 목적지 브랜딩의 관계를 오스트레일리아의 사례를 통해 여러 관점에서 고찰
Philip Kotler and David Gertner(2003)	Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective	널리 알려진 국가 이미지가 그 국가의 상품, 서비스, 투자유치 능력, 비즈니스, 관광에 대한 태도에 얼마나 영향을 주는지 고찰
최휴종(2005)	브랜딩 코리아 전략구상	국가브랜드 구축을 위한 브랜드 구축의 이론적 토대를 전개하고 국가브랜드 공고화를 위한 실천방안 제시
이정훈(2006a)	경기도 브랜딩 로드맵 및 지역브랜드 자산평가 모델 구축 연구	경기도 브랜딩의 로드맵 제시함으로써 장기적 전망 속에서 경기도 브랜드 이미지를 강화하는 접근법 제시

연구자(년도)	연구제목	연구초점
이정훈(2006d)	지역 브랜딩 전략의 체계와 방법 시론	지역 브랜딩 전략의 체계 마련을 위한 이론 연구 및 시론적 방법론 제시
한종길·임경수·한미정(2003)	지역주민 인식에 기초한 지역 브랜드 개발전략: 경기도 지역 사례연구	지역브랜드 활성화를 위한 지방자치단체의 노력 및 지역브랜드, 브랜드 상품에 대한 지역 주민들의 인식과 경험에 대한 실증적 조사로 지역브랜드의 문제점을 해결하고 발전전략 모색
임경수(2001)	경기도내 지역·산업브랜드 제고를 통한 특화산업 육성방안 기초연구	경기도 내 지역브랜드의 현황과 실태 파악을 통해 경기도 지역브랜드 가치를 제고하기 위한 단계별 추진전략과 영역별 브랜드 창출전략을 정책적 차원에서 제안
임경수·한종길(2003)	지역경쟁력 강화를 위한 지역브랜드 개발전략	지방자치단체의 지역브랜드 및 지역 내 소장자원의 브랜드화에 대한 전략적인 제고방안 마련
황윤용(2005)	지역축제의 장소마케팅 노력에 대한 장소 브랜드 관계결속요인에 관한 연구	소비자-장소브랜드 관계를 지속시킬 수 있는 관계결속방안 제시
김남정(2005)	도시브랜드 이미지의 구성요소와 영향에 관한 연구	도시브랜드 이미지의 구성요소와 도시각 분야에 도시브랜드 이미지가 미치는 영향에 대한 실증 분석
김찬동(2006)	서울마케팅 전략개발에 관한 연구: 도시 브랜딩을 중심으로	기구축된 서울 브랜드인 Hi Seoul 브랜드 경영 전략 및 구체적 업무설계 과정 제안

〈표 1-2〉 지역 브랜드 관련 국내 연구

분류	연구자(년도)	연구내용	연구초점
산업 브랜드 (특산품)	오두범(2005)	지역브랜드 평판이 지역 산출물에 대한 소비자 태도에 미치는 영향 연구	원산지 지역 브랜드 효과와 관련된 기본적 가설 검증. 지역 브랜드 마케팅에 있어서는 소비자에게 확실히 각인된 국가의 이름을 제시하는 것과 더불어 평판이 탁월한 지방의 이름을 특정하여 제시함이 필요함
	박봉래(2006)	지역 농산물 공동브랜드 활성화 방안 연구	지자체의 공동브랜드와 공동마케팅 운용실태 파악
	김민철(2006)	지역특산품브랜드와 스포츠이벤트 관계분석	스포츠이벤트 관여도와 지자체특산품 홍보활동, 브랜드 구성요인간의 관계분석을 통해 지역특산품의 성공적 브랜드 방안 모색
	황인표·채성길 (2006)	브랜드체인관리 기법 적용을 위한 조직 현황과 활용도 분석	지역 농·특산물 생산 중소업체들을 대상으로 개별 브랜드 관리를 위한 새로운 개념인 브랜드체인관리(BCM) 기법의 적용 가능성과 이에 필요한 제반 조직상황요인들을 규명
	김상원·이충훈 (2002)	마케팅 측면의 브랜드 이미지 표현 전략: 농·특산물 브랜드를 중심으로	농·특산물의 효율적 마케팅을 위하여 농·특산물 브랜드 이미지와 브랜드 마케팅의 상호유기적인 관계 모색
	박경애·허순임 (2004)	지역공동브랜드에 대한 이미지: 대구시 공동브랜드 '쉬메릭'을 중심으로	공동브랜드에 대한 이미지 조사하고 브랜드 선호도, 브랜드의 제품구매행동, 브랜드 만족도와의 관계 분석
	박경애(2005)	지역이미지가 지역공동브랜드의 평가에 미치는 영향: 대구시의 중소기업 공동브랜드를 중심으로	제조국의 국가이미지, 자민족중심주의 등의 개념들을 국가내 특정지역에 응용하여 특정지역의 이미지가 특정지역의 브랜드이미지와 제품평가에 미치는 영향 고찰
	조용범·윤태환 ·정진우· 김경묘(2007)	부산지역 수산물 브랜드 개발 방안에 관한 연구	부산 수산물 브랜드 개발과 지역 내 수산물의 브랜드화에 대한 전략적 제고방안 강구, 부산 수산물 명품 브랜드 추진체계에 대한 발전 방안 제시
	조재환·김태균 (2007)	지역특산품 공동브랜드의 농가 참여 의향 분석: 상주 '천년고수' 곶감을 중심으로	상주 곶감 '천년고수' 공동브랜드사업에 초점 맞추어 공동브랜드사업의 조직화와 규모화를 추진하는데 필요한 기초정보 제공

분류	연구자(년도)	연구내용	연구초점
	김민철(2007)	스포츠 이벤트 관여도와 홍보활동이 지역특산품 브랜드에 미치는 영향: 보성녹차를 중심으로	지자체에서 개최된 스포츠이벤트 관여도와 특산품홍보활동이 지역특산품인 보성녹차의 브랜드 요인에 어떠한 영향을 미쳤는가를 각 항목 요인들과의 관계를 통해 분석
	김만기(2004)	농산물 브랜드 이미지에 내포된 마케팅 홍보(MPR) 전략과 실제	우리나라 농산물 브랜드 현황과 실태, 문제점 지적과 농산물 브랜드 이미지의 마케팅 홍보 전략 분석
문화 축제 관광 브랜드	Lena Mossberg & Donald Getz(2006)	Stakeholder Influences on the Ownership and Management of Festival Brands	멀티 투자자 환경에서 브랜드 소유자가 어떻게 축제 브랜딩에 영향을 미치는지에 관하여 14개의 사례를 통해 조사
	이태숙·김철원 (2007)	컨벤션 개최지의 브랜드 개성 측정에 관한 연구: 서울·대구지역 대상	다양한 접근과정으로 도출된 컨벤션 개최지 브랜드 개성 척도를 이용, 서울과 대구를 대상으로 브랜드 개성을 측정하고 브랜드 마케팅 전략을 도출
	윤홍열(2007)	지역문화축제의 브랜드디자인 개념과 가치에 관한 연구	지역문화축제 브랜드디자인 형성 개념을 밝히고, 상징심벌의 의미표현과 형태의 유형에 따라 브랜드디자인에 미치는 상관적 영향을 확인하며, 브랜드디자인의 가치 측정
	문승일·윤동환 (2007)	브랜드 확장을 통한 지역축제 활성화 전략: 청도 소싸움축제 사례를 중심으로	'청도 소싸움'의 사례분석을 통해 축제가 하나의 브랜드로서 브랜드 확장을 통해 또 다른 수익사업을 창출할 수 있는 방안 모색
	이태희·이효선 ·이상전(2005)	브랜드 가치 평가 속성이 지역축제 방문에 미치는 영향에 관한 연구	국내 여러 지역의 축제상품들이 지닌 문제점 보완을 위한 새로운 관리 방안으로서 '브랜드 가치 평가 속성'의 적용을 탐험적으로 고찰
	이준엽·최광환 (2007)	한국 관광 브랜드 슬로건으로서의 'Dynamic Korea'에 대한 유용성 연구	한국인과 외국인의 'Dynamic Korea'에 대한 인식연구를 근거로, 'Dynamic Korea'의 한국 관광 브랜드 슬로건으로서 활용가능성을 검토, 한국 관광브랜드 슬로건에 대한 방향성 제시
	이정훈 (2006b)	장소 브랜딩 모형 구축 연구-관광부문을 중심으로	관광 목적지 브랜딩의 이론체계 정립 및 방법론 제시

분류	연구자(년도)	연구내용	연구초점
CI/ 공공 디자인	조각현(2004)	지자체의 이미지 차별화를 위한 CI개발 사례연구 : 제천시 CI개발 사례를 중심으로	제천시의 특성화된 이미지 형성과 제천시의 환경디자인 요소 분석을 통해 디자인 개발전략을 수립, 장기적인 도시 디자인의 방향성 도출
	이진구·이중섭·김보희(2006)	포항시 도시브랜드 구축을 위한 전략연구	디자인 개선을 통한 도시 마케팅 전개로 매력적인 포항 이미지를 창출, 포항시의 지역 경쟁력을 강화하는 방안 모색
	김정현(2004)	지역이미지 제고를 위한 CI구축 및 PR전략	지역 Identity 확립과 지역이미지 형성에 관한 인식 및 실태분석을 토대로 지역이미지 제고와 관련하여 필요한 자치행정 PR및 CI 전략 모색
	김남훈(2004)	지역 특화 공동브랜드 디자인개발 연구	지역 특화상품의 공동브랜드 개발을 디자인에 적용시켜 지역특화상품의 고부가가치 창출유도, '지역 공동브랜드 디자인 개발방안' 제안

제2절 연구범위 및 방법

1. 연구범위

본 연구는 지방자치단체의 지역 브랜딩 실행전략 수립을 연구목적으로 삼고 있으므로, 주 연구대상이 되는 '지역 브랜드'는 전국 자치단체가 현재 수립하고 있는 장소를 근간으로 한 영역적 지역 브랜드뿐만 아니라, 농수산물 공동 브랜드, 산업 브랜드, 관광 브랜드 등 해당 자치단체내에서 부문별로 수립되고 있는 하위 브랜드 일체를 포함하도록 한다.

본 연구가 지칭하는 지역 브랜드가 지역에서 산출되는 상품의 브랜드를 지칭하는 것이 아니라, 해당 자치단체가 행정구역으로 삼고 있는 영역을 대상으로

하는 장소 브랜드를 지칭하는 것이기는 하지만, 영역 브랜드라 하더라도 지역 내에서 산출되는 지역상품 브랜드와 연계·발전될 필요가 있으므로, 연구범위로서 '지역 브랜드'는 보다 폭넓은 지역 브랜드를 대상으로 삼았다.

즉 현재 16개 광역자치단체(제주특별자치도 포함) 및 230개 기초자치단체가 수립하고 있는 관련 지역 브랜드 일체를 조사대상으로 삼고, 지방자치단체 지역 브랜드 실태분석을 하고자 한다. 단, 지역 브랜드 수립의 주체는 지방자치단체의 경우로 한정한다. 현재 특허청에 등록되고 있는 지역 브랜드 상표는 자치단체가 수립한 경우 뿐만 아니라, 지역내 영농조합법인 등이 등록한 지역 브랜드도 포함하고 있는데, 본 연구는 공공부문에 해당하는 지역 브랜드만을 대상으로 삼도록 한다.

또한 조사의 편의상, 246개 지방자치단체가 수립한 지역 브랜드 현황은 자치단체 홈페이지를 통해 홍보되고 있는 지역 브랜드를 대상으로 조사하였다. 현재 모든 지방자치단체가 자체 인터넷 홈페이지를 구축하고 있으며, 개발된 지역 브랜드를 자체 홈페이지를 통해 홍보하고 있으므로, 지역의 CI(City identity) 및 BI(Brand Identity) 등 지역의 로고 및 슬로건 등의 구축실태, 농수산물 브랜드, 관광 슬로건 등 산업 브랜드 실태 등은 인터넷 홈페이지를 통해 제공되는 정보를 통해 분석된 것이다[8].

한편, 본 연구는 지방자치단체가 관련 지역 브랜드를 효율적으로 관리할 수 있는 방안을 통합적 지역 브랜딩 모형을 통해 제시하고자 하는 것을 목표로 하고 있으므로, 전략적 지역 브랜드 관리 프로세스 가운데에서도 특히 지역의 핵심 가치로서 지역 브랜드 아이덴터티 구축 이후의 관리 방안을 주 연구대상으로 삼는 것이다. 최근 들어, 국내에서도 지역 브랜드의 중요성을 인식하여, 지역 브랜드 아이덴터티를 어떻게 구축할 것인가에 대한 연구는 상당부분 진척되어 왔지만, 구축된 BI를 어떻게 통합적으로 관리할 것인가에 대한 연구는 시론적 연

8) 이 경우 관광시장별로 다르게 제시될 수도 있는 Off-line 관광 슬로건 등은 배제될 수 있으나, 관광 슬로건 등은 관광 홍보물에 따라 다르게 나타나기도 하므로, 인터넷 홈페이지를 통해 제시되고 있는 관광 슬로건이 해당 자치단체의 대표적인 관광 슬로건이라 판단될 수 있다.

구에 불과하므로, 이에 대한 구체적인 실행전략 수립방안을 주 연구범위로 설정하였다.

이 때 지역 브랜드의 구체적인 관리 및 실행전략이란 전략적 브랜드 마케팅 절차 가운데 브랜드 마케팅의 통합적 프로그램을 구축하는 것을 의미하는 것이다. 마케팅 전문가들에 의해 제시되고 있는 브랜드 마케팅 프로그램이 BI의 홍보 전략으로 축소되는 경향이 있으므로, 홍보 등의 커뮤니케이션 전략 이외에 공공부문의 지역 브랜드 마케팅 프로그램 수단을 제시할 필요가 있기 때문에 이를 집중적으로 다루기로 한다. 따라서, 관리 프로세스 가운데 평가 및 피드백 영역의 구체적인 실행전략은 향후 연구과제로 남기게 되었다.

또한 지역 브랜드 마케팅 프로그램은 해당 지역별 여건에 따라 차등적으로 제시될 필요가 있으므로, 지역 브랜드 전략을 유형화하여, 유형에 따른 지역 브랜드 마케팅 프로그램 수단을 제시하고자 한다. 다만 이 경우에도 전략 유형별로 차등화되는 지역 브랜드 마케팅 프로그램 전략 제시이므로, 일반 마케팅 프로세스에서 중요하게 다루어지는 시장세분화 및 표적화에 따른 차등적인 마케팅 실행전략은 연구내용에 포함시키지 않았다.

2. 연구방법

먼저, 문헌조사 및 선행연구를 통해, 통합적 지역 브랜딩 전략 수립을 위한 이론적 논의를 검토하였다. 이를 위해서는 지역 브랜딩 전략에 대한 이론적 논의 뿐만 아니라, 기업 부문에서 논의 되어온 전략적 브랜드 관리 프로세스에 대한 선행연구 검토 등을 통해, 자치단체내 각 부서가 개별적으로 수립하고 있는 지역 브랜드를 어떻게 통합적으로 관리할 수 있는지에 대한 시사점을 얻어, 연구의 분석틀을 마련하였다. 또한 영국, 미국, 호주, 싱가포르 등 해외의 다양한 지역 브랜딩 전략 사례에 대한 문헌조사를 통하여, 지역별 브랜딩 전략의 특징과 시사점을 정리, 한국의 지역별 브랜딩 전략 수립의 참고자료로 활용하였다.

한국의 지역 브랜드 실태조사를 위해서는 첫째, 기초자치단체 인터넷 홈페이

지 내용분석과 둘째, 심층사례조사를 활용하였다. 먼저, 16개 광역자치단체와 230개 기초자치단체의 인터넷 홈페이지에 게시된 지역 브랜드 관련 컨텐츠 분석을 통하여 지역 브랜드 실태를 분석하였다. 여기에는 자치단체의 해당 지역을 아우르는 영역 브랜드로서 CI, BI, 도시(지역) 슬로건 분석 뿐만 아니라, 하위 브랜드로 활용되고 있는 지역 브랜드 가운데, 관광 브랜드, 농수산물 및 특산품 관련 브랜드, 산업 브랜드 등이 포함된다. 인터넷 홈페이지 내용조사 기간은 2008년 3월~7월이며, 이후 홈페이지 내용 변경은 반영되지 않았다.

한편, 지역의 브랜드 이미지 가치 상승을 위해 보다 전략적으로 지역 브랜드 전략을 실행하고 있는 지방자치단체를 대상으로 심층사례조사를 실시, 각 사례에 대한 현지조사 및 관계 공무원 심층면접조사 등을 통하여 국내 지역 브랜딩 전략 과정상의 문제점 및 시사점을 파악하였다. 사례지역은 지역의 발전 정도를 기준으로 보아, 대도시권역과 중소도시 이하 지역으로 대별하여 각각 2개 지역을 선정하였다. 이에 따라 광역자치단체로서는 수위도시 서울과, 이를 둘러싼 도시권으로서 경기도 지역을, 기초자치단체로서는 상대적으로 발전의 정도가 낮은 경기도 안성시와 경상북도 상주시를 선정하여 심층사례조사를 실시하였다.

마지막으로 지역 브랜딩 전략의 구체적 실행방안을 마련하기 위하여, 전문가 조사를 실시하여 함의를 얻었다. 전문가 설문조사에 앞서, 2차에 걸친 전문가 자문회의를 통해 지역 브랜드 프로세스 모델에 적합한 실행수단에 대한 의견을 수렴하였으며, 전문가 설문조사는 연구개발기획, 관리와 관련된 의사결정기법으로 최근 많이 활용되고 있는 분석계층과정법(Analytical Hierachy Process:AHP)에 의하여 분석하였으며, 이를 위한 구조화된 설문지를 구성하였다(부록 참조). 전문가 조사는 도시계획, (도시)행정, 언론정보학, 지리학 등 지역 브랜드 관계 학계·연구계 전문가 및 홍보/광고 에이전시 업계 전문가 등을 대상으로 2008년 8월~9월간 실시하였으며, 조사결과 분석에는 Excel과 SPSS 등이 활용되었다.

3. 연구의 구성

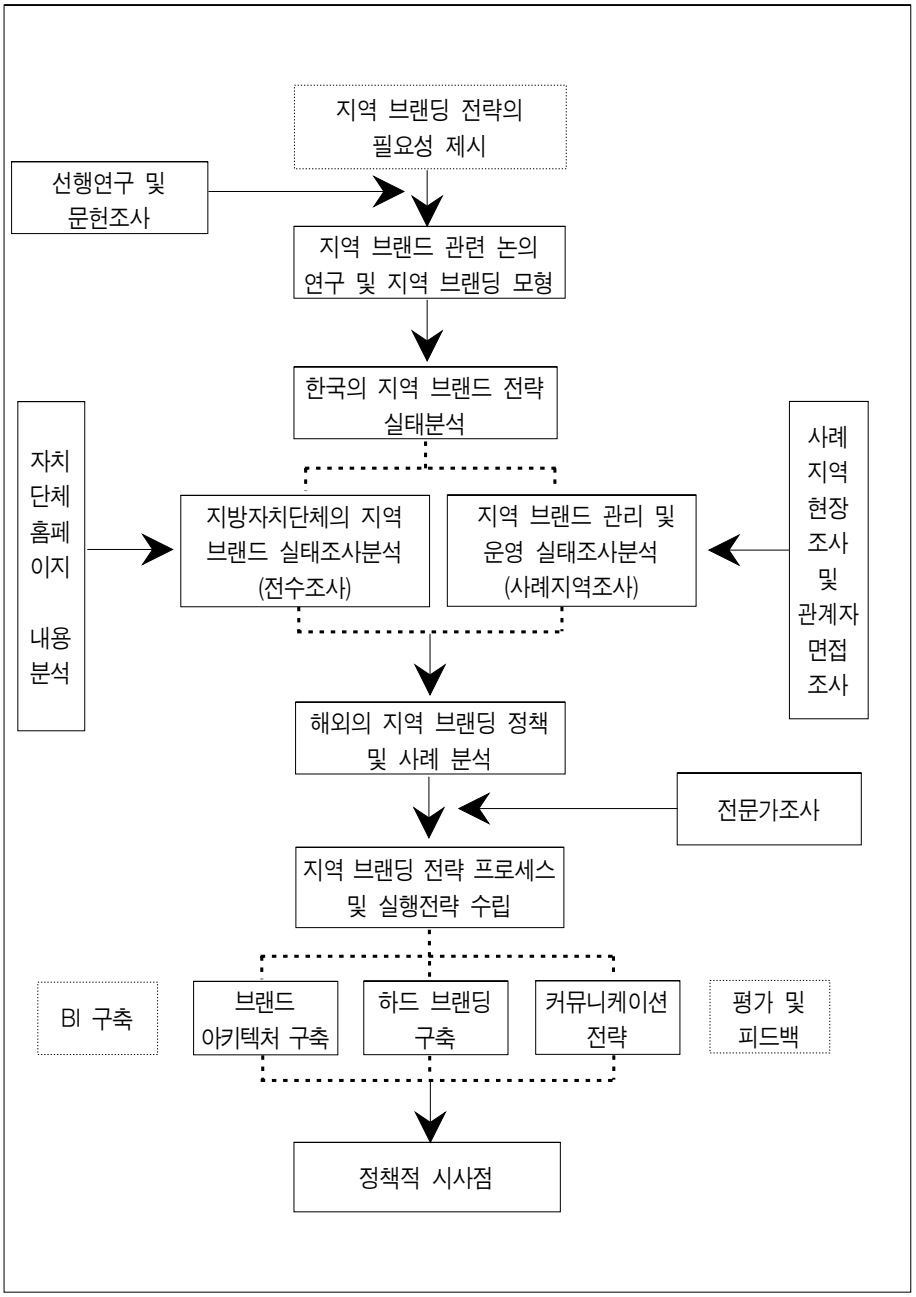
본 연구는 다섯 영역으로 구성된다. 제2장에서는 문헌 및 선행연구 검토를 통하여 지역 브랜드의 개념 및 구성요소를 규정하고, 지역 브랜딩 전략에 관한 기존 논의들을 검토하여, 지방자치단체를 위한 지역 브랜딩 모형 도출을 위한 토대를 마련하였다.

제3장에서는 한국의 지역 브랜드 관련 실태 분석을 위해 전수조사한 지방자치단체의 지역 브랜드 실태를 분석하였다. 또한 현재 자치단체의 지역 브랜드 가치를 평가하기 위하여 2차자료를 토대로 지역 브랜드 자산 가치를 평가하여 지방자치단체의 지역 브랜드 실태에 관한 문제점 및 시사점을 도출하였다.

제4장에서는 실제 지역 브랜딩 전략을 수립하여 실행한 바 있는 자치단체들을 대상으로 심층사례조사한 결과를 지역 브랜딩 프로세스별로 분석·제시하였으며, 제5장은 해외 지역 브랜딩 사례연구 결과를 정리하였다. 국내외 사례지역은 지역 유형별로 선정하여 분석되었다.

마지막으로 본 연구가 수립한 지방자치단체의 지역 브랜딩 모형의 프로세스별 전략 및 실행수단을 상세히 기술하고, 전문가 조사결과를 통해 얻어진 가중치에 따라 전략 단계별로 중요한 실행수단을 제시하였다. 또한 지역 유형별로 차등화 될 수 있는 브랜드 마케팅 프로그램을 제시하는 등 지방자치단체가 활용 가능한 지역 브랜딩 실행전략 수립방안을 제시하였다.

〈그림 1-1〉 연구흐름도


지역 브랜딩 전략의 필요성 제시
선행연구 및 문헌조사
지역 브랜드 관련 논의 연구 및 지역 브랜딩 모형
한국의 지역 브랜드 전략 실태분석
자치단체 홈페이지 내용분석
지방자치단체의 지역 브랜드 실태조사분석 (전수조사)
지역 브랜드 관리 및 운영 실태조사분석 (사례지역조사)
사례지역 현장조사 및 관계자 면접조사
해외의 지역 브랜딩 정책 및 사례 분석
전문가조사
지역 브랜딩 전략 프로세스 및 실행전략 수립
BI 구축
브랜드 아키텍처 구축
하드 브랜딩 구축
커뮤니케이션 전략
평가 및 피드백
정책적 시사점



제2장 지역 브랜딩 관련 이론적 논의

제1절 지역 브랜드 관련 논의

1. 장소 브랜딩 전략의 필요성

1) 장소 브랜딩 전략의 도입

1970년대 후반 쇠퇴 일로에 있던 서구의 구공업도시를 대상으로 지방정부가 지역의 쇠퇴 이미지를 쇄신하려는 일련의 마케팅적 노력을 장소 마케팅 전략이라 칭해 왔다. 필로와 컨즈(Philo,C.& Kearns,G., 1993:2-3)에 따르면, 장소 마케팅(Selling Places)이란 '지방정부 또는 지방기업가 같은 공공 및 민간 기관이 기업가, 관광객, 심지어는 그 지역주민에게 장소가 매력적으로 보이게 하기 위해 지리적으로 한정된 특정 장소의 이미지를 팔고자 노력하는 것'으로 주로 '이동성 있는 하이테크 산업의 기업을 그 장소에 입지하도록 장려하는 것'이 그들의 주요한 목표라 하였다.

한국에서는 민선자치단체장이 선출된 1995년 이후부터 지방자치단체의 지역발전전략으로 장소 마케팅적 시도가 도입되기 시작했다고 볼 수 있다. 본격화된 지방자치제도의 실시로, 지방정부는 과거와는 달리 이제 비교적 독자적으로 지방의 경제와 정치를 관장할 수 있게 되었으며, 지방정부가 지역의 경제적인 '성장'의 책임을 맡게 됨에 따라, 지역의 경제적 발전을 위하여 투자자 및 관광객 유치에 힘쓰게 되었고, 관선자치단체장 시절과는 달리 지역의 민심을 획득해야

한다는 정치적 부담마저 지니게 되어 본인의 임기 중에 각종 지역축제 개최, 문화 인프라 구축 등 선심행정을 펼치려 애써 왔기 때문이다.

장소 마케팅 전략은 경제와 개발 중심의 지역발전 패러다임을 문화와 이미지 중심으로 전환하는 논리와 실천적 기반을 마련해주었다는 점에서 의의가 있지만 다음의 한계가 지적된다(Cai, 2002: Kavaratizis, 2004: 이정훈, 2006c).

장소 마케팅은 장소의 매력적인 이미지를 만들어야 된다는 점이 강조되긴 하나 수단과 대상의 선정과 실천에 관한 구체적 이론이 취약하였다. 장소 마케팅의 대상이 되는 장소 자산은 흔히 연구대상이 되는 축제나 홍보활동 이외에도 도시개발과 같은 물리적 공간의 정비, 다양한 행정서비스의 개선, 투자유치를 위한 기반 정비, 관광개발 및 진흥활동 등을 포괄하고 있어, 지방자치단체가 전략적으로 이를 채택하기에는 너무 광범위한 영역을 대상으로 하고 있다. 따라서 장소 자산에 기초한 이미지 통합, 그리고 그 가치를 실현하는 정책의 통합과 연계, 선택과 집중의 핵심적 고리가 취약하게 되었던 것이다.

이러한 장소 마케팅의 한계를 극복할 수 있는 대안으로 장소 브랜딩 전략이 대두되었다. 비슷한 상품, 대체 가능하거나 경쟁적인 상품이 증가하고 있는 오늘날, 가장 강력한 마케팅의 무기로서 브랜딩이 활용되고 있는 것이다. 즉 장소 마케팅이라는 관점과 방법론을 토대로 도시발전의 방향을 설정하되, 장소브랜딩 작업을 통해서 보다 구체적으로 지역의 핵심가치를 찾아내고, 이미지를 향상시키며 다양한 정책수단과 연결하고, 지역의 정체성을 통합하는 작업이 시도되고 있다.

2) 지역발전전략으로서 장소 브랜딩의 역할

장소 브랜딩이 지역발전에 어떠한 역할을 할 수 있는지 보다 구체적으로 살펴보면 다음의 세 가지 측면의 효과를 추정할 수 있다(이정훈, 2006b:23-26; 김형국, 2002:45-46 참조).

첫째, 관광목적지로서 지역의 브랜드 가치를 높임으로써, 변화와 경쟁의 관광

시장에서 유리한 위치를 점할 수 있다. 독특한 문화적 경험을 중시하는 현대 관광객의 취향 변화와 관광지 간의 경쟁이 치열해지는 환경 속에서 '브랜딩'은 강력한 마케팅 도구로 등장하게 된 것이다. 관광목적지 브랜딩은 자신을 다른 관광지와 차별화하는 출발점이며, 고객과 감성적 관계를 맺는 도구라는 점에서 현대 관광 진흥의 핵심적 요소로서 역할 한다[9].

둘째, 지역의 브랜드 가치가 높아지게 되면, 지역에서 만드는 문화제품, 농산물 및 특산품 뿐만 아니라 공산품의 이미지도 높아지게 되는데, 이를 '원산지의 가치'라고 일컫는다. Kotler에 따르면 국가이미지는 사람들의 구매, 투자, 거주이전, 여행 등에 대한 의사결정에 영향을 미친다고 한다. 향수, 전자제품, 정밀기계, 와인, 자동차, 소프트웨어 등은 특정 장소와 강하게 관련을 갖는다. 소비자들이 원산지 이미지를 토대로 제품의 질을 판단한다는 증거들은 많은 연구에서 확인되었다. 단순히 'Made in ○○' 라벨만 바꾸어도 동일한 성능과 형태, 디자인, 느낌을 주는 제품이라고 하더라도 사람들의 태도에 영향을 주는 것이다(Kotler, 2004: 43~45).

이렇게 제품의 브랜드 가치는 원산지에 따라서 커다란 영향을 받는다. 예를 들어, 이탈리아의 자동차는 스타일, 스피드, 혁신적 디자인에서 이탈리아의 특성과 연계된다. 프랑스 향수는 프랑스식 우아함, 고상함, 풍부함에 기반을 두고 팔린다. 일본 TV는 첨단기술, 전문성, 소형화라는 일본적 가치에 중점을 두고 있다. 제조업자의 브랜드처럼 국가브랜드는 소비자로 하여금 해당 국가의 상품가치를 상상하게 하며, 소비자의 마음에 특정한 가치와 지위, 감성적인 계기를 불러일으킨다. 국가브랜드는 제조업자의 브랜드처럼 신뢰의 우산을 제공하고, 품

9) "오늘날 대부분의 관광목적지는 훌륭한 리조트와 별 다섯 개짜리 호텔, 매력물을 가지고 있으며, 모든 나라들이 자기 나라의 문화와 유산이 독특하다고 주장하고 있다. 모든 장소들은 그곳의 사람들이 가장 친절하고 가장 소비자 중심적인 관광산업과 서비스를 제공한다고 설명하고 있으며, 시설들 간의 차이는 점점 없어지고 있다. 그 결과 다른 경쟁상대와 차별화시킬 수 있는 독특한 정체성을 강조하는 것이 어느 때보다 중요해졌다. 이는 실로 전 세계적으로 경쟁하는 시장 속에서 살아남기 위한 기반이 되고 있다. … 여기에서 브랜딩이 시작된다." (Morgan, N., Pritchard, A. and Roger Pride, 2002. Destination Branding - Creating unique destination proposition, Elsevier Science LTD (이정훈, 김사라, 조아라 역, 장소브랜딩: 고유한 목적지 가치 제안, 경기개발연구원. p. 12)

질을 보장하며 라이프스타일을 보증하고, 시장에서 새로운 하위브랜드가 등장하게 만드는 것이다(Anholt, 2002: 45).

셋째, 지역의 이미지는 기업의 입지에도 영향을 미친다. 후기 산업사회 또는 서비스 주도 사회에서는 교통비 등 장소 비배태적인 전통적 입지요소의 중요성은 대폭 약화된 반면, 장소 배태적인 요소의 중요성이 증가하고 있다. 장소가 경제변화의 수동적인 투영체 내지 무대가 아니라 경제발전을 견인하는 주체로 부상했기 때문이다. 장소란 사회적으로 형성된 다층적이고 다의적인 개념으로, 단지 물리적 측면만이 아니라 기업우호적인 분위기는 물론이고 문화, 관습까지 포함하는 영역성을 뜻한다. 따라서 양질의 장소환경을 구축함으로써 고용을 창출하는 기업을 끌어들여 지역이나 장소의 발전을 도모하고자 한 것이 장소 마케팅의 한 방식이었며, 실제 서구 구공업도시에서는 이러한 장소의 이미지 변화를 통하여, 제3차 및 제4차 산업 유치에 성공하게 된다.

2. 지역 브랜드의 개념 및 구성요소

1) 브랜드(brand)[10] 정의 및 요소

미국마케팅협회(AMA, American Marketing Association)에 따르면 브랜드란 '판매자 개인이나 단체가 재화와 서비스를 특징짓고 이것들을 경쟁자의 재화와 서비스로부터 차별화시킬 목적으로 만들어진 이름, 어구, 표시, 심벌이나 디자인, 또는 이들의 조합'이라고 정의한다. 브랜드 창출의 핵심은 하나의 제품을 특징짓고 그 제품을 다른 제품들과 차별화시키기 위한 네임, 로고, 심벌, 패키지 디자인 또는 다른 속성들을 선택하는 것인데, 이처럼 하나의 브랜드를 특징짓고

10) 브랜드(brand)는 앵글로색슨족이 불에 달군 인두로 가축에 낙인을 찍어 소유물을 표시했던 데서 유래했다고 한다. 우리말의 '시치미'도 브랜드와 유사하다. 고려시대때 사냥용으로 길들인 매의 도난을 방지하기 위해 자기의 소유물임을 표시하기 위해 꼬리표를 달았는데 이것이 시치미라고 했다. 고려시대 때 몽고지배의 영향으로 왕실과 귀족사회에서 매사냥 인구가 늘어났고, 매의 소유확인을 위해 시치미를 달았는데, 시치미를 떼면 누구의 매인지 알 수 없게 된데서 '시치미 떼다'가 유래했다고 한다.

차별화시키는 서로 다른 요소들을 '브랜드 요소(brand elements)'라고 한다(케빈 레인 켈러, 2007: 36).

브랜드 요소는 그 브랜드를 인지하고 다른 브랜드와 구별시키기 위해 적용되는 중요한 도구이다. 중요한 브랜드 요소들은 브랜드 네임(brand name), 로고(logo)와 심벌(symbol), 캐릭터(character), 슬로건(slogan), 징글(jingles) 및 패키지(package) 등이다. 브랜드 요소들은 브랜드 인지도를 향상시키고 강하고 호의적이며 독특한 브랜드 연상의 형성이 용이하도록 선택될 수 있다. 브랜드 요소들을 선택하고 디자인하는데는 기억의 용이성, 유의미성, 보호성, 전이성, 적용성 등이 중요하다(케빈 레인 켈러, 2007: 256).

비록 브랜드 네임이 전형적으로 브랜드를 구성하는 가장 중요한 요소일지라도 시각적인 브랜드 요소들도 브랜드 자산을 구축하는데 있어 중요하다. 로고와 심벌과 같은 시각적인 브랜드 요소들은 특히 브랜드 인지도의 관점에서 중요한 역할을 한다. 로고는 역사적 기원, 소유권, 혹은 연상을 나타내는 수단으로 오랜 역사을 지니고 있다. 예를 들어 명문가나 국가들은 이름을 시각적으로 나타내기 위해서 로고를 사용해왔으며, 독특한 형태로 쓰인 회사명이나 상표(trademark)에서부터 워드마크(word mark)나 회사 이름 혹은 법인 활동 등과 전혀 관련 없는 완전히 추상적인 로고에 이르기까지 수많은 유형의 로고가 있다[11].

슬로건은 브랜드에 관한 설명적이고 설득력 있는 정보를 전달해 주는 짧은 문구이다. 브랜드 네임처럼 브랜드 자산 구축에 있어 매우 빠르고 효과적인 수단이라 슬로건은 종종 일반적으로 광고를 할 때 자주 사용된다. 슬로건은 브랜드가 무엇이며 브랜드를 특별하게 하는 것이 무엇인가라는 관점에서 소비자들로 하여금 브랜드의 의미를 파악하는데 유용한 고리 역할을 수행한다.

---

11) 강한 워드마크를 갖고 있는 브랜드의 예로는 코카콜라 등이 있고, 추상적인 로고의 예에는 나이키와 올림픽의 오륜 등이 있다. 이러한 워드마크가 아닌 로고들은 심벌이라 불린다. 캐릭터는 특별한 유형의 브랜드 심벌이다. 이것은 인간 혹은 실생활의 특성에서 취할 수 있으며, 브랜드 캐릭터는 전형적으로 광고를 통해 소개되었고 현재와 미래의 광고 캠페인과 패키지 디자인에 있어서 중요한 역할을 한다.(이하의 브랜드 요소에 대해서는 케빈 레인 켈러, 2007: 220-254를 참조하여 정리함)

징글은 브랜드에 이용된 음악적인 메시지다. 보통 전문적인 작곡가에 의해 작곡되는 징글은 종종 듣는 사람들의 마음속에 영구적으로 기억될 수 있을 만큼 외우기 쉬운 음율 및 후렴구들을 가지고 있다. 20세기 초반 방송 광고가 주로 라디오에 제한되어 있을 때 징글은 중요한 브랜딩 도구였으며, 확장된 음악 슬로건이라 생각할 수 있는 것이다.

패키징은 제품을 넣는 용기나 이를 디자인하고 만들어 내는 활동을 일컫는다. 나폴레옹이 음식을 보관하는 보다 좋은 방법을 찾아내는 시합에서 우승자에게 상금 1만 2천 프랑을 수여했는데, 이때 처음으로 가공하지 않은 진공 패키지가 나오게 된 것처럼 패키징도 오랜 역사를 지니는 브랜드 요소이다. 브랜드 마케팅 목표를 달성하고 소비자들의 욕구를 충족시키기 위해서는 특히 포장의 심미적인 측면과 기능적 측면에서 각 구성요소들이 올바르게 선택되어야 한다. 심미적 고려사항은 패키지의 사이즈, 모양, 재료, 색, 내용, 그래픽 등에 관련 된 것이며, 기능적인 면에서는 구조적인 디자인이 중요하다. 예를 들어 여러 해에 걸쳐 식품 패키징의 혁신으로 실용적이고 훼손을 방지하며 사용하기에 더욱 편한 패키지가 나오게 된 것은 이러한 기능적 측면을 고려했기 때문이다.

최근 새롭게 부상하고 있는 브랜드 요소로는 URL(Uniform Resource Locators)이 있다. URL은 웹 상에서 웹페이지의 위치를 지정하는데 사용되는데, 흔히 도메인 네임(Domain Name)이라 부르기도 하는 것이다. 특정 URL을 소유하고자 하는 사람은 레지스터닷컴(Register.com)과 같은 서비스에 등록하고 도메인 네임에 대한 값을 지불해야 한다. 최근 수년간 기업들이 웹 상의 공간을 강력히 요구함에 따라, 등록된 URL의 수는 극적으로 증가했다. 2000년 9월까지 등록된 도메인 네임으로 일반 영어사전 내 단어들의 98퍼센트가 등록되었고, 하루 평균 8만 4,000건, 대략 초당 1건이 등록되는 것으로 나타났다. 등록된 엄청난 URL로 인해 기업은 브랜드를 위한 웹사이트를 개설하려면 새로운 브랜드를 위한 신조어를 사용해야 할 정도였다. 이와 관련하여 기업이 직면한 또 다른 이슈는 도메인 네임상의 비승인 사용으로부터 그들 브랜드를 보호하는 문제이다. 이를 위해 기업은 URL의 현 소유자를 상대로 저작권 침해 소송을 제기하거나 그로부터 브

랜드 네임을 구입할 수 있으며, 브랜드의 상상 가능한 모든 변형을 남보다 앞서 도메인 네임으로 등록할 수 있다.

〈표 2-1〉 각 브랜드 요소에 대한 평가

구분	기억용이성	유의미성	보호성	전이성	적용성
브랜드 네임	브랜드 상기 및 인지도를 향상시키도록 선택될수 있다	때로는 간접적이지만 거의 모든 유형의 연상을 강화시킬 수 있다	일반적으로 한계가 있으나 좋다	다소 제한적이다	어렵다
로고와 심벌	일반적으로 브랜드 인지에 더 유용하다	때로는 간접적이지만 거의 모든 유형의 연상을 강화시킬 수 있다	탁월하다	탁월하다	일반적으로 리디자인 될 수 있다
캐릭터	일반적으로 브랜드 인지에 더 유용하다	비제품관련 심상과 브랜드 개성에 일반적으로 더 유용하다	탁월하다	다소 제한적이다	때로 리디자인 될 수 있다
슬로건	브랜드 상기와 인지를 향상시키도록 선택될 수 있다	거의 모든 유형의 연상을 명백하게 전달할 수 있다	탁월하다	탁월하다	수정될 수 있다
패키지	일반적으로 브랜드 인지에 더 용이하다	거의 모든 유형의 연상을 명백하게 전달할 수 있다	쉽게 모방될 수 있다	좋다	일반적으로 리디자인 될 수 있다

자료: 케빈 레인 켈러, 2007: 255

2) 지역 브랜드의 정의

기업과 일반 제품에서 이미 활용되고 있는 브랜드 전략을 도시와 지역과 같은 장소에 적용하고자 하였을 때에는 장소도 하나의 차별적인 브랜드로서 기능할 수 있다는 전제에서 시작된다. 기존 브랜드 개념에서부터 '장소 브랜드'의 개

념을 정의하면, 장소 브랜드란 '한 장소가 다른 장소와 차별화되기 위해 사용하는 이름, 기호, 상징물 혹은 이들의 조합'을 의미하는 것이라 할 수 있다.

Keller(2007)에 따르면, 정체성을 나타내는 브랜드 요소의 선택이 중요하며, 정체성의 응집력은 브랜드 요소가 가지고 있는 일관성의 정도에 의해서 달라진다고 본다. 즉 일관된 브랜드 요소는 이미지 형성과 구축의 전 과정을 통합해주고 강화해준다. 한 장소가 자신의 지역을 대상으로 일관된 브랜드 요소를 사용한다면 장소의 이미지 형성과 구축의 전 과정을 통합시키고 강화시켜줄 수 있다는 것이다.

한편, 지역 브랜드의 정의를 명확히 하기 위해서는 지역 브랜드의 계층을 이해할 필요가 있다(임경수·한종길, 2003:97).

〈표 2-2〉 지역 브랜드의 계층

범위	지역
광범	국가
	지역(산지)
	도시
	기업
	사업
협소	상품군
	개발상품

자료: 임경수·한종길, 2003:97

가장 협소한 의미로 지역 브랜드란 '소비자에게 제공되는 지역의 제품이나 서비스의 이름으로 다른 경쟁자들과 차별화하기 위해 사용하는 독특한 이름이나 상징물'을 말한다(특허청, 2006:7). 이는 현재 일본 각 지역에서 실시되고 있는 지역 브랜드의 개념과 동일한 것으로서, 일본에서 지역 브랜드란 '지명과 상품·서비스명을 조합해 브랜드로서 활용할 수 있는 상표권, 즉 지역단체 상표'

를 일컫고 있다[12].

개별 지역 상품을 대상으로 하는 협의의 지역 브랜드 개념으로서도 이는 단순한 지역의 인기상품을 지칭하는 것이 아니라, 해당 상품이 지역의 이미지 향상과 활성화에 기여하는 경우로 한정지어(특허청, 2006:7), 지역 브랜드는 항상 '지역의 이미지'와 연계되고 있다.

본 연구에서 의미하는 지역 브랜드는 협의의 의미로서 지역 브랜드인 지역상품의 표장을 의미하는 것이 아니라, 광의의 의미로서 도시 및 지역을 대상으로 하는 것이다. 다만, 기존 연구가 지역 브랜드를 협의의 의미로 많이 다루어와 '지역상품'이 아닌 '장소'를 대상으로 한다는 점을 강조할 경우, '지역 브랜드'가 아닌 '장소 브랜드'라고 지칭하는 경우도 있을 것이다. 그러나 엄밀한 의미에서 '장소 브랜드(Place brand)'는 상품이 아닌 공간, 즉 국가, 지역, 도시 등을 대상으로 하는 경우를 총칭하는 것이며, 이 경우 국가를 대상으로 하는 경우는 '국가 브랜드', 도시를 대상으로 하는 경우는 '도시 브랜드' 등으로 지칭되는 것이다.

한국에서도 국가 브랜드와 도시 브랜드에 있어서는 명백히 공간을 대상으로 하는 전략으로 인식되고 있으나, 지역 브랜드에 한해서는 유독 개념적 혼란이 있으므로 본 연구에서 사용하는 '지역 브랜드'란 '지방자치단체가 자신의 공간적 영역을 대상으로 다른 지역과 차별화되기 위해 사용하는 이름, 기호, 상징물 혹은 이들의 조합'을 의미하는 것으로 사용하도록 한다.

또한 일관된 브랜드 요소들을 선택하여 긍정적인 이미지 구축을 통해서 그 지역을 다른 지역과 구분하고자 하는 활동들에 대해서는 특별히 '지역 브랜딩

12) 예컨대, '아리타 귤', '나가사키 카스테라', '게로 온천' 등과 같은 지역 브랜드가 그 대표적 사례이다. 일본에서는 예전부터 '유바리 메론', '토카이 내추럴 치즈'와 같은 전국적으로 유명한 지명만이 지역상표로 인정받았다고 한다. 하지만 2006년 4월 개정 상표법 시행과 더불어 '지역단체 상표(지역 브랜드)'가 신설되어 '① 출원 단체가 이미 사용하고 있어야 한다. ② 인접한 도도부현에서 잘 알려져 있는 이름이어야 한다. ③ 지역명과 밀접한 관련이 있어야 한다'라는 요건을 채우면 출원할 수 있게 되었다. 이러한 상표법 개정을 수반한 일본의 지역 브랜드 사업은 지역의 상품이나 서비스를 브랜드화함으로써 지역경제 활성화에 기여함을 목적으로 하고 있다. (KOTRA, 2007, 일본의 국가브랜드 육성전략, pp.35-36)

(place brading)'이라고 지칭하도록 하겠다[13]. 따라서 지방자치단체의 통합적 지역 브랜드 마케팅 실행 전략 방안 제시를 목표로 하는 본 연구는 엄밀하게는 지역 브랜딩 프로그램 전략 수립을 목표로 한다고 볼 수 있다.

3. 지역 브랜드 자산 및 지역 브랜드 이미지

1) 지역 브랜드 자산(Brand Equity)의 구성요소

브랜드 자산이란 일반적으로 브랜드에 의해 형성되는 부가적인 가치 개념으로 인식된다. 즉, 동일한 마케팅 노력을 투입했을 때, 브랜드 파워를 가진 상품과 그렇지 않은 상품간에 나타나는 이익의 차이로 정의될 수 있다.

브랜드 자산에 대한 연구자의 정의는 아직 통일되지 않고 다양하게 나타나고 있는데, 일반적인 정의로 이용되고 있는 것은 Aaker(1991), Keller(1993)의 정의이다.

Aaker(1991)에 따르면, 브랜드 자산이란 한 브랜드와 그 브랜드의 이름 및 상징에 관련된 자산과 부채의 총체인데, 이는 제품이나 서비스가 기업과 그 기업의 고객에게 제공하는 가치를 증가시키거나 감소시키는 역할을 한다고 한다. 그는 브랜드 자산을 ① 브랜드 충성도(Brand loyalty)[14], ② 브랜드 이름 인지도, ③ 소비자가 인식하는 제품의 질, ④ 브랜드의 연상 이미지, ⑤ 등록상표나 유통관계와 같은 기타 독점적 브랜드 자산으로 구성된다고 여겼다[15].

Keller(1993)는 브랜드 자산은 어떤 제품이나 서비스가 브랜드를 가졌기 때문에 발생된 바람직한 마케팅 효과로 소비자의 브랜드 충성도에 의해 창출되며,

---

13) 브랜드는 생산자와 소비자가 의사소통을 수행하는 매개체로서 역할하기 때문에 경쟁상황, 시장상황, 그리고 마케팅 전략과 시간에 따라 달라지는 역동적인 성격을 갖고 있는데, 브랜드의 마케팅 과정이 내포한 동적 성격을 강조할 때 '브랜딩'이라고 칭하며, 브랜딩은 브랜드 아이덴터티, 브랜드 편익, 브랜드 연상, 브랜드 로열티, 브랜드 이미지 등의 형성과 그 커뮤니케이션과정을 포괄하는 동적 과정으로 규정하는 것이다(조서환, 1999:295~323)

14) 브랜드에 대해 소비자들이 가지는 애착의 정도를 나타내는 것으로서, 지속적으로 특정 브랜드 상품만을 구매하는 행위를 의미함

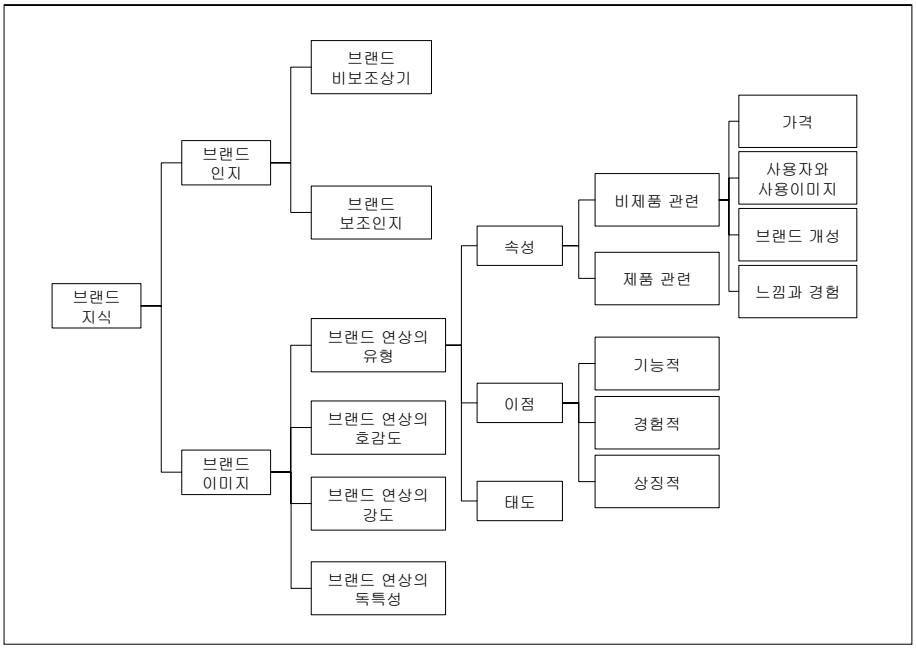
15) 에이커, 2000: 36-37에서 재인용

고객의 높은 브랜드 인지도와 강력하고 호의적인 브랜드 연상으로부터 형성된다고 보았다. 특히 고객에 기초한 브랜드 자산(CBBE: Customer based brand equity)의 개념이 중요한데, 이는 브랜드 마케팅 활동을 통해서 형성된 브랜드 지식이 고객반응을 창출하는 차별적인 효과를 말한다. 브랜드가 규명되지 않았을 때보다 규명되었을 때 소비자들이 제품 및 마케팅 방식에 대해 더욱 호감을 가지고 반응하며, 긍정적인 브랜드 자산을 가지게 되는 반면, 소비자들이 브랜드 마케팅 활동에 호의적으로 반응하지 않으면 무명의 브랜드가 되거나 가상으로 이름 붙여진 제품에 비유되어 부정적인 브랜드 자산을 가지게 되는 것이다.

이러한 Keller(2007)의 브랜드 자산의 정의 속에는 세 가지 주요 요소가 있는데 첫째, 차별적 효과, 둘째, 브랜드 지식, 셋째, 마케팅에 대한 소비자 반응이다. 첫째, 브랜드 자산은 소비자 반응에서 차별화된 요소들을 통해서 부각될 수 있는데, 이러한 차별화가 일어나지 않는다면 브랜드 네임 제품은 그저 하나의 일반적인 제품 형태에 불과할 것이며, 이 경우 경쟁도 대부분 가격에 기초하게 된다. 둘째, 이러한 소비자 반응의 차이는 브랜드에 대한 소비자의 지식, 즉 시간이 경과함에 따라 소비자들이 경험을 통해 브랜드에 대해 알고, 느끼고, 보고, 들은 바의 결과이므로, 브랜드 자산은 궁극적으로 소비자 마음 속에 존재하고 있는 지식에 의존하게 된다. 셋째, 브랜드 자산을 구성하는 소비자의 차별적 반응은 그 브랜드가 실행한 마케팅 활동의 모든 측면과 관련된 인식, 선호, 행동 등으로 나타나게 되는 것이다(Keller, 2007: 95-96).

브랜드 자산의 원천은 결국 소비자가 브랜드에 대해서 갖고 있는 브랜드 지식(brand knowledge)인 것인데, Keller(1993:7)는 이를 브랜드 인지(brand awareness)와 브랜드 이미지(brand image)로 구성되는 것이라고 이해하였다.

〈그림 2-1〉 브랜드 지식의 구조



출처: Keller, 1998: 93

브랜드 인지가 다양한 상황하에서 브랜드를 식별할 수 있는 소비자의 능력에 의해 나타나는 것이라면, 브랜드 이미지는 '소비자의 기억 속에 있는 브랜드 연상을 반영하는 브랜드에 대한 인식'이다. Keller는 소비자에 기초한 브랜드 자산은 소비자가 해당 브랜드에 대해 높은 수준의 인지도와 친밀함을 갖고 있고, 기억 속에 어느 정도 강력하고 호의적이며, 독특한 브랜드 연상 이미지를 보유하고 있을 때 형성된다고 하였다.

Keller가 제시한 브랜드 자산 개념을 정리하여, 지역 브랜드 자산을 정리하여 보면, 지역 브랜드 지식은 특정 지역에 대해 사람들이 알고 있는 정보, 즉 지역 브랜드 인지도와 지역을 떠올렸을 때 느껴지는 지역 브랜드 이미지로 구성된다. 결국 지역에 대한 정확한 지식이 없는 상태에서는 지역 브랜드 이미지가 지역 브랜드 자산의 가치를 결정하는 주요 요인이 된다는 것이다.

2) 지역 브랜드 이미지의 개념 및 구성요소

지역 브랜드 이미지란 '다양한 장소의 속성과 이에 대한 소비자의 주관적 연상이나 감정까지 포함한 총제적 의미이자 인식'이라고 정의할 수 있다. 즉 지역 브랜드에 대한 소비자의 인식과 선호도라고 할 수 있다. 지역 브랜드 이미지의 구성요소를 살펴보기 위해서는, 장소 브랜딩 연구에 앞서 먼저 진전되어온 장소 이미지에 관한 연구를 살펴볼 필요가 있겠다.

기존 연구를 살펴보면, 장소 이미지는 다양한 요소로 구성되어 있음을 알 수 있다(<표 참조>). 장소이미지에 대한 연구는 1970년대로 거슬러 올라가며, 장소 이미지 측정(Driscoll, Lawson and Niven, 1994), 관광객의 의사결정과정에서 이미지의 역할, 이미지의 구성요인과 이미지의 형성, 판촉으로 형성된 '유도된 이미지(induced image)'와 '근원적 이미지(organic image)'등의 연구가 발전해왔다.

그러나 Selby(2004: 65~75)는 현재까지의 장소이미지 연구들은 한정된 영역 안에 머물러 있어서 장소브랜딩 영역으로 나아가지 못하고 있으며, 많은 연구들에서 '브랜드'와 '브랜딩'이라는 단어와 개념이 등장하고 있지만, 장소이미지의 형성과 장소브랜딩 간의 구분을 명확히 하고 있지 못하는 한계가 있음을 지적하고 있다.

이 구분은 1999년에 열린 미국 마케팅 협회 주최의 장소브랜딩 주제의 회의에서조차 명확하게 이루어지지 못했는데(Cai, 2002: 721), 여기서 장소브랜딩은 이미지 구축, 이미지 강화, 브랜드 개발, 지속적이고 집중적인 커뮤니케이션 전략 등으로 묘사되어 일반적인 마케팅 차원의 정의에 머물고 있었던 것이다.

중요한 것은 장소이미지의 형성은 장소브랜딩에서 일부의 역할을 수행할 뿐이며, 장소브랜딩에는 다양한 마케팅 활동이 통합되어 일관된 이미지를 형성하는 방법론이 포함된다는 차이점을 구분하는 것이다. 이미지 구축은 브랜딩의 핵심적 구성요소이기는 하지만 브랜드 아이덴터티(BI: brand identity) 개념이라는 연결고리가 필요하게 된다. 여기에서, 장소이미지와 브랜드 혹은 브랜드 이미지의 차이에 대한 보다 명확한 정리가 필요한 것이다.

〈표 2-3〉 다양한 장소 이미지의 구성요소

학자		이미지 요소	구성요소
도시공간측면	Lynch (1970)	이미지 요소	path, edge, district, node, landmark
		연상학적 인자	정체성(identity), 구조, 의미, 시각, 이미지, 이해
	San Francisco (1970)	도시내부패턴	focal point, viewpoint, landmark 등
		도시외부형태	스카이라인, 도시 이미지, 정체성 등
		도시순환체계	가로 및 도로의 유지관리, 질서, 공간감, 루트 등
		환경의 질	자연요소, 오픈스페이스 간의 거리, 가로입면의 시각적 흥미로움, 시각의 질, 소음, 미기후
	Shiravani (1985)	측정요소	토지이용, 건물형태, 순환 및 주체체계, 오픈스페이스, 보행로, 안내체계 등
		비측정 요소	접근성, 조화, 시각구조, 감각, 활력, 정체성 등
		일반 요소	사회정의, 평등, 형평성
	Jon Lang (1994)	행위와 관련된 환경속의 요소	도시 안에서 발생하는 활동들과 용도, 공공간의 미적표현, 이용자 관리
		환경 관련 요소	인공재료(건축물, 광장, 가로, 장치물, 조명 등) 자연재료(돌, 식물, 토양, 바람, 태양 등)
	최승담·박경렬 (2005)	도시구조물적 요소	도로, 경계선, 도시공원 등의 도시기반시설
		상징적 요소	기념물, 건축물, 랜드마크, 심볼, 캐릭터 등과 같이 도시를 기억하고 연상하게 하는 요소
		문화적 요소	역사, 전통, 생활풍습, 축제 등의 비물리적 요소
		공간 환경적 요소	오픈스페이스, 스카이라인 등의 경관적 요소
		도시 기능적 요소	인구, 산업구조, 경제발전 정도 등의 사회적 요소
도시관광측면	Ritchie & Zins (1978)	일반적 요소	자연경관, 문화·사회적 특성, 접근성, 물가수준 등
		사회문화적 요소	전통, 음식, 역사, 건축양식, 예술, 음악, 언어 등
	Coltman (1981)	문화적 설비 요소	하부구조(도로, 항만, 공항 등) 상부구조(숙박시설, 오락시설 등)

학자		이미지 요소	구성요소
도시관광측면		매력물 요소	자연환경적 매력물(기후, 자연경관 등) 인위적 매력물(쇼핑센터, 공원 등)
	Jansen-Verbeke	주요 구성요소	활동적 장소(문화시설, 스포츠시설, 위락 및 오락시설) 레저환경(물리적 특징, 사회·문화적 특색)
		보조적 구성요소	호텔, 연회장, 시장, 쇼핑시설 등
		부가적 구성요소	접근성, 주차시설, 관광시설 등
	Inskeep (1991)	자연적 요소	기후, 경관의 아름다움, 해변과 바다 등
		문화적 요소	건축학적·역사적·문화적 장소, 독특한 전통, 관습, 인간적 활동 등
		특별한 요소	쇼핑, 회의, 이벤트, 카지노 등
	Law (1993)	특별·흥미 요소	구경거리, 장소 등
		오락 요소	야간생활, 쇼핑 등
		문화적 흡인 요소	건축양식, 역사적 장소, 박물관, 화랑 등

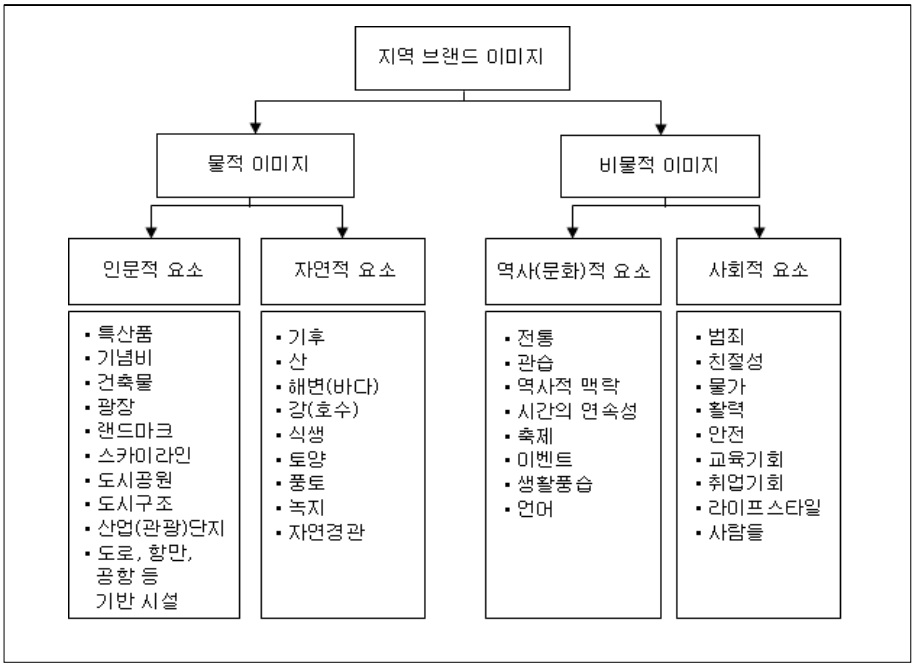
자료: 윤장우, 2001, p.42; 최승담·박경렬, 2005, p.97; 최기종, 2001, pp.38-43; 김남정, 2005, pp.41; 참조 후 재구성

장소 이미지 연구의 발전에도 불구하고, 이미지 연구에서는 이익이나 가치를 포괄하지 못했다는 한계를 안고 있으나, 반면에 브랜드 연구는 기존의 연구에서 장소 이미지에서 명확하게 정리하고 있지 않은 개념인 속성, 이득, 가치선택에 대한 보다 더 정교한 설명이 장소 브랜드 개념 속에서 발견할 수 있다(Chalip and Costa, 2005: 220~222).

또한 이미지의 형성에 관한 연구가 그 형성의 과정을 구명하는 것에 머물렀다면, 브랜딩 연구는 긍정적인 이미지를 만드는 정교한 방법론을 갖춘, 전략적 도구로 사용된다는 점에 있어서 차이가 있다. 장소브랜딩은 시장에서 지역의 브랜드 이미지를 형성함으로써 가치를 높이는 실천의 강력한 도구로서 역할을 하는 것이 된 것이다.

이상의 장소 이미지 구성요소 등을 고려하여, 지역 브랜드 이미지 구성요소를 도출하면 다음과 같다.

〈그림 2-2〉 지역 브랜드 이미지 구성요소



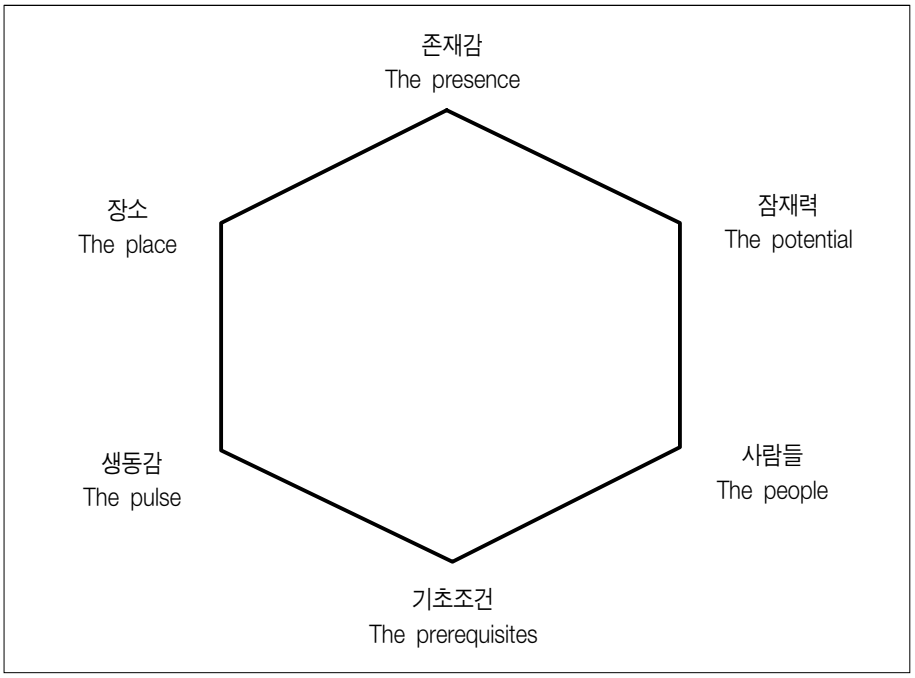
먼저 물리적 실체를 지니는 요소와 실체를 지니지 않는 요소로 대별될 수 있으며, 물리적 요소는 다시 인문적 요소와 자연적 요소로 나누어질 수 있다. 비물리적 요소에는 문화적 요소와 사회적 요소가 있을 수 있다. 국가 브랜드 이미지의 경우 비물리적 요소로서, 정치적 요소와 경제적 요소가 보다 중요하겠지만, 지역에 있어서는 이는 사회적 요소로 통합될 수 있을 것이다.

지역 브랜드 이미지를 단순히 지역의 물리적 측면이 아닌 비물리적 측면까지를 고려하는 경향은 실제로 지역 브랜드 자산을 평가하는 지표의 구성을 살펴보아도 나타난다.

매년 18~20개국의 약 20,000명의 소비자를 대상으로 도시 브랜드 인식 조사를 실시하여 세계도시의 도시브랜드 순위를 발표하는 안홀트 도시브랜드는 도시브랜드 구성요소를 ① 존재감(Presence), ② 장소(Place), ③ 잠재력(Potential), ④ 생동감

(pulse), ⑤ 사람들(people), ⑥ 기초조건(prerequisites)으로 분석하고 있다(Anholt, 2007)[16].

〈그림 2-3〉 도시브랜드지수 Hexagon 모형



자료: Simon Anholt, 2007:60

첫째, 존재감(Presence)은 도시의 국제적 지위와 위치를 의미하는 것으로, 사람들이 그 도시에 얼마나 친근한가, 사람들이 실제로 그곳에 방문하는가, 도시가 무엇으로 유명한가, 각 도시가 세계의 문화, 과학 등에 얼마나 기여했는가, 지난 30년간 도시가 통치되어온 방식 등의 변수로 측정하였다.

둘째, 장소(Place)는 사람들이 인식하는 각 도시의 물리적 측면으로서, 도시의

16) 국가 브랜드지수 육각형(Hexagon)모형에는 관광판촉, 수출 브랜드, 외교정책, 내수투자 및 고용, 문화, 사람들로 제시하고 있다(Simon Anholt, 2005: 118)

아름다움, 기후 등 물리적 속성을 의미하는 것으로 이해하여, 옥외공간에서 또는 도시를 여행할 때 사람들이 즐거운지 불쾌한지, 도시가 얼마나 아름다운지, 기후가 어떤지 등의 변수로 측정하였다.

셋째, 잠재력(Potential)은 도시가 방문객, 기업인, 이주민들에게 제공하는 도시의 경제적, 교육적 기회를 의미하는 것으로, 도시에서 직장을 구할 때 용이한지, 도시에서 기업하기 좋은 장소인지, 질높은 교육을 받기에 좋은 장소인지 등에 대한 질문으로 구성하였다.

넷째, 생동감(pulse)은 도시의 매력과 라이프스타일로서, 생동감 있는 도시 라이프스타일도 도시 이미지의 중요한 요소라는 생각에서 포함시켰다. 측정변수는 사람들이 도시를 얼마나 흥미롭게(exciting) 여기는지, 단기 방문객이든, 장기 거주자이든 사람들이 흥미로운 것을 발견하기 얼마나 용이한지 등으로 구성되었다.

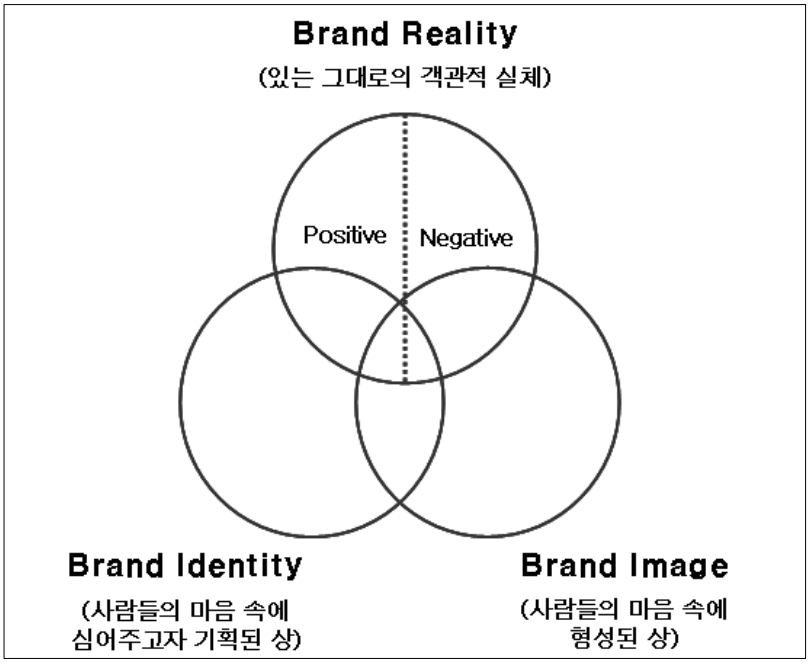
다섯째, 사람들(people)은 도시를 만드는 사람들의 친절, 문화적 다양성 등을 의미하는 것으로, 사람들이 외부인들에게 따뜻하고 친절한지 아니면 차갑고 편견을 가지고 있는지, 외부자들과 언어와 문화를 공유하는 커뮤니티를 발견하고 커뮤니티에서 살아가기 쉽게 여기는지, 가장 중요한 것은 도시에서 살아가는데 안전감을 느끼는지 등의 변수로 측정된다.

여섯째, 기초조건(prerequisites)은 호텔, 학교, 대중교통 및 스포츠시설 등 도시의 기초 시설을 의미하는데, 살기가 어떤지, 만족스럽고 수용가능한 숙박시설 찾기가 쉬운지, 학교, 병원, 대중교통, 스포츠시설 같은 공공 시설의 일반적 기준에 대해서 어떻게 생각하는지 등의 변수로 측정한다.

3) 지역 브랜드 이미지의 관리의 기본틀

지역 브랜드 자산의 핵심적 요소인 지역 브랜드 이미지를 관리하는 기본틀은 다음 그림과 같다.

〈그림 2-4〉 지역 브랜드 관리의 기본틀



자료: 문화관광부, 2003:56

먼저 있는 그대로의 객관적 실체로서 브랜드 리얼리티(Brand Reality)는 본질적으로 변화불가능한 것이다. 즉 모든 브랜드는 객관적 실체로서 변화하지 않는 리얼리티를 지니는데, 이러한 브랜드 리얼리티는 긍정적인(positive) 것과 부정적인(negative) 것으로 구분될 수 있다. 브랜드 이미지(Brand Image)는 사람들의 마음 속에 형성되는 상인데, 브랜드 이미지는 브랜드 리얼리티와 브랜드 아이덴터티(Brand Identity)에 의해서 결정되는 것이다. 브랜드 리얼리티는 변하지 않는 객관적 실체로 파악되기 때문에 브랜드 이미지는 브랜드 아이텐터티에 직접적인 영향을 받는다고 할 수 있다.

브랜드 아이덴터티는 '사람들의 마음속에 심어주고자 기획된 상'으로, 브랜드 관리자의 실질적인 관리 대상이 되는 범위이다. 브랜드 관리자는 한 브랜드의 긍정적인 브랜드 리얼리티를 탐색하여 그와 연관된 브랜드 아이덴터티를 형성

하거나 또는 부정적인 브랜드 리얼리티를 탐색하여 이를 긍정적인 브랜드 리얼리티와 연관시킬 수 있도록 브랜드 아이덴터티를 형성하여 긍정적인 브랜드 이미지가 형성되도록 관리해야 한다.

브랜드 이미지는 그 브랜드가 지니고 있는 모든 사실을 바탕으로 정립한 브랜드 아이덴터티를 원천으로 하는데, 브랜드 아이덴터티는 결국 사람들에게 각인시키고자 하는 브랜드 이미지이며, 모든 커뮤니케이션의 핵심 메시지로 활용되는 것이다.

즉 지역 브랜드 자산 가치 상승을 위한 전략은 결국 브랜드 아이덴터티를 관리하는 문제로 귀결되며, 브랜드 아이덴터티와 브랜드 이미지의 영역을 동일화시키는 다양한 활동을 브랜드 관리(brand management)[17]라고 한다.

제2절 지역 브랜딩 전략 관련 논의

1. 전략적 브랜드 관리 프로세스

일관된 브랜드 요소들을 선택하여 긍정적인 이미지 구축을 통해서 그 지역을 다른 지역과 구분하는 지역 브랜딩 전략의 일반적인 프로세스 자체는 일반 상품의 브랜드 관리 프로세스와 유사한 절차를 거칠 것이다.

켈러(2007:82-83)에 따르면, 전략적 브랜드 관리는 마케팅 프로그램의 설계와 실행, 그리고 브랜드 자산을 구축하여 이를 실행하고 관리하기 위한 활동들을 포함하는 것으로, 이는 각각 브랜드 포지셔닝과 가치의 정의 구축, 브랜드 마케팅 프로그램의 계획 및 실행, 브랜드 성과의 측정 및 해석, 브랜드 자산의 성장 및 유지 단계를 거치는 것이다(<그림 참조>)[18].

---

17) brand management는 연구자에 따라 브랜드 경영이라고 번역되기도 하지만, 본 연구는 공공부문의 지역 브랜드를 대상으로 하고 있으므로, 기업부문의 활동의 의미가 짙은 경영 대신에 관리로 사용하고자 한다.

18) 이하의 내용은 켈러(2007:84-92)를 참조하여 정리함

〈그림 2-5〉 전략적 브랜드 관리 프로세스

단계	핵심 개념
브랜드 포지셔닝과 가치의 정의 및 구축	• 멘탈 맵(Mental Map) • 경쟁력 있는 준거체계(Frame of Reference) • 유사점 • 핵심 브랜드 가치 • 브랜드 만트라(brand Mantra)
브랜드 마케팅 프로그램의 계획 및 실행	• 브랜드 요소의 혼합 및 조화 • 브랜드 마케팅 활동들의 통합 • 2차적 연상들의 레버리지
브랜드 성과의 측정 및 해석	• 브랜드 가치사슬(Brand Value Chain) • 브랜드 감사(Brand Audit) • 브랜드 트래킹 • 브랜드 에쿼티 관리시스템
브랜드 에쿼티의 성장 및 유지	• 브랜드-제품 매트릭스 • 브랜드 포트폴리오와 위계구조 • 브랜드 확장전략 • 브랜드 강화와 재활성화

자료: 켈러(2007: 83)

1) 브랜드 포지셔닝과 가치의 정의 및 구축

전략적 브랜드 관리 프로세스는 브랜드가 무엇을 대표하는지, 그리고 어떻게 경쟁자에 대비해 포지션될 수 있는지에 대한 명확한 이해로부터 출발한다. 코틀러는 브랜드 포지셔닝을 '기업이 목표고객의 인지상에서 구별되고, 가치있는 위치를 차지하기 위해 제품의 제공물과 이미지를 디자인하는 행위'라고 정의하였다.

브랜드 포지셔닝의 목표는 기업의 이익이 극대화되도록 소비자의 인지상에 브랜드를 위치시키는 것이다. 경쟁적 브랜드 포지셔닝은 소비자의 인지상에 브랜드의 우위를 창출하는 모든 것을 말한다. 기본적으로 포지셔닝은 소비자들에

게 경쟁자들에 대한 자사 브랜드의 우위를 확신시키며, 동시에 불이익에 대한 염려를 가능한 완화시키는 것을 포함한다.

보통 포지셔닝은 적절한 핵심 브랜드 가치와 브랜드 만트라(Mantra, 聲明)의 구체화를 포함한다. 핵심 브랜드 가치는 브랜드의 특성을 나타내는 추상적인 연상들(속성과 효익)의 집합이다. 브랜드가 나타내고자 하는 것에 좀 더 명확하게 초점을 맞추는 것은 브랜드 본질 또는 핵심 브랜드 약속으로 알려진 브랜드 만트라를 정의하는데 유용한다. 브랜드 만트라는 브랜드의 가장 중요한 면과 핵심 브랜드 가치를 3~5단어 정도로 짧게 표현한 것을 말한다.

일단 브랜드 포지셔닝 전략이 결정되면 브랜드 연상(brand association)을 창조·강화·유지하기 위한 실제적인 마케팅 프로그램이 수립된다.

2) 브랜드 마케팅 프로그램의 계획 및 실행

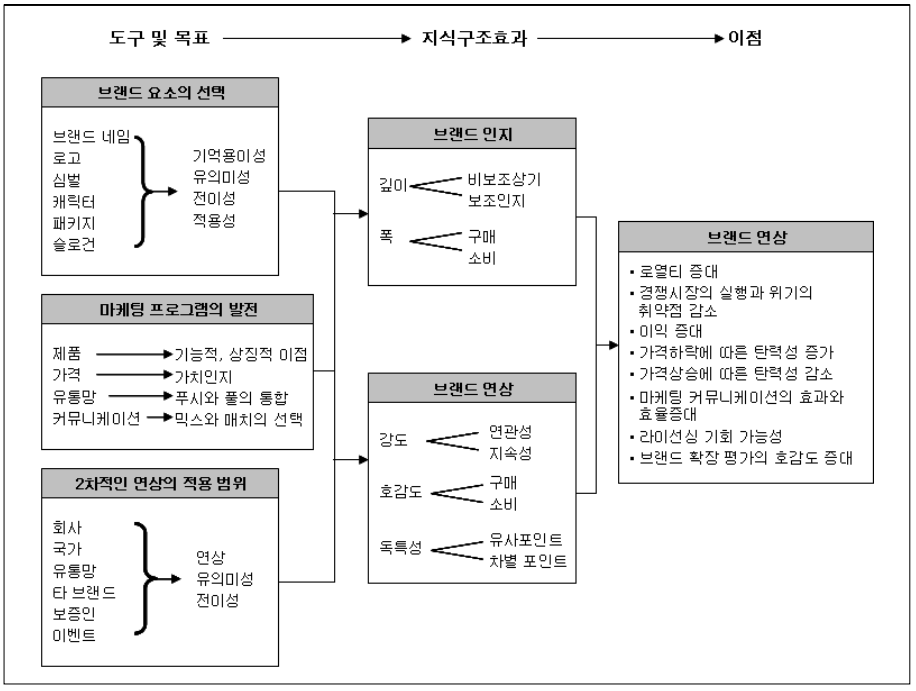
브랜드 자산의 구축은 소비자들이 충분히 인지하고, 강하면서도 소비자들이 호감을 갖게 하는 독특한 브랜드 연상을 지닌 브랜드 창출이 필요하다. <그림 2-6>은 브랜드 자산 구축의 핵심 개념들을 도식화한 것인데, 여기서 중요한 고려사항들은 첫째, 브랜드를 구성하는 브랜드 요소나 아이덴터티에 관한 초기 선택, 둘째, 마케팅 활동과 마케팅 지원 프로그램 및 브랜드가 이에 통합되는 방식, 셋째, 몇몇 다른 개체들(회사, 원산지 국가, 유통망, 또는 다른 브랜드 등)에게 브랜드를 연결시킴으로써 브랜드에 간접적으로 전이되는 다른 연상들이다.

먼저, 네임, 로고, 심벌, 슬로건 등 다양한 브랜드 요소들 가운데 적절한 브랜드 요소를 채택하는 것이 브랜드 자산 구축에서 가장 중요한 측면이다. 브랜드에 대한 인지를 향상시키며, 강하면서도 소비자들이 호감을 갖게 하는 독특한 브랜드 연상을 창출할 수 있는 브랜드 요소가 초기에 선택되어야 한다. 선택된 브랜드 구성요소들이 브랜드 구축에 어떻게 기여하는가를 가장 잘 파악하는 방법은 소비자들이 오직 브랜드 네임과 연상된 로고 등만을 알고 있을 경우, 과연

그들이 제품이나 서비스에 대해 어떤 생각을 하고 있는지를 파악하는 것이다. 각각의 요소는 각자 다른 이점을 가지고있기 때문에 가능한 브랜드 요소들 일부 혹은 전부가 사용되는 것이다.

브랜드 요소의 신중한 선택이 브랜드 자산 구축에 공헌하기는 하지만, 가장 중요한 성과는 브랜드와 관련된 마케팅 활동에서 나타난다. 강하면서도 소비자들이 호감을 갖게 하는 독특한 브랜드 연상은 마케팅 프로그램에 의해 다양한 방법으로 창출될 수 있다. 제품전략, 가격전략, 채널전략, 커뮤니케이션 전략 등이 브랜드 마케팅 프로그램을 설계하는데 동원된다.

〈그림 2-6〉 고객에 기초한 브랜드 자산 구축



자료: 켈러(2007: 86)

브랜드 자산 구축을 위한 마지막 방안은 2차적인 연상을 효과적으로 레버리지(leverage)하는 것이다. 브랜드 연상은 다른 연상을 갖고 있는 다른 개체들과 연결되어 2차적인 연상들을 창출해낼 수 있다. 다시 말해 브랜드 연상은 소비자에게 의미를 전달하는 기억속의 또 다른 노드(Node)나 정보에 브랜드를 연결시킴으로써 창출될 수 있다. 브랜딩 전략을 통해 브랜드 연상을 만들어 낸 회사, 제품 원산지 표시를 통한 국가나 다른 지역, 채널 전략을 통한 유통망뿐만 아니라 다른 브랜드, 라이선싱을 통한 캐릭터, 유명인의 보증, 후원을 통한 스포츠나 문화 이벤트, 또는 수상이나 리뷰를 통한 3차적 정보원 같은 특정한 요소들과 연결시킬 수 있다. 비록 이러한 것들이 제품, 서비스 수행에 직접적으로 관련되어 있지 않을 수도 있지만, 브랜드가 다른 개체와 동일시되었기 때문에 소비자들은 브랜드가 그러한 개체와 연상을 공유한다고 추측할 수 있다. 그리하여 브랜드에 대한 간접적 또는 2차적 연상을 만들어낸다. 마케팅 담당자들은 브랜드의 어떤 고유한 연상을 창출하고자 하는 브랜드를 위해 어떤 연상을 차용하고 레버리지함으로써 브랜드 자산을 구축하도록 돕는다.

3) 브랜드 성과의 측정 및 해석

브랜드 마케팅 프로그램의 효과를 이해하기 위해서는 브랜드 성과를 측정하고 해석하는 것이 중요하다. 이와 관련된 유용한 도구가 브랜드 가치사슬이다. 브랜드 가치사슬은 브랜드 마케팅 비용과 투자의 재무적인 효과를 보다 잘 이해하기 위해 브랜드 가치 창출과정을 추적하는 수단이다.

브랜드 관리가 이익으로 연결되지 위해서 성공적으로 브랜드 자산 측정시스템을 설계하고 실행하는 것이 필요하다. 브랜드 자산 측정시스템은 마케팅 담당자들이 단기적으로는 최적의 전술적 결정을 하도록 돕고, 장기적으로는 최적의 전략적 결정을 할 수 있도록 돕기 위해 적시에 정확하고 실행가능한 정부를 제공하도록 설계된 연구 절차의 집합이다.

4) 브랜드 자산의 성장 및 유지

브랜드 포지셔닝을 이용한 마케팅 프로그램의 숙련되 설계와 실행을 통해 강력한 브랜드 리더십 포지션을 획득한 이후, 브랜드 자산을 유지하고 확장하는 것은 어려운 일이다. 브랜드 자산 관리는 브랜드 자산에 대한 보다 넓고 다양한 관점에서의 행동들이며, 이것은 어떻게 브랜딩 전략이 시간의 흐름이나 지역적 경계, 혹인 세분시장에 따라 기업의 관심사를 반영하고 조정되는지에 대해 이해하는 것이다. 브랜드 자산 관리는 브랜드를 다양한 카테고리, 시간의 흐름, 다양한 세분시장에 걸쳐 관리하는 것뿐만 아니라 다른 브랜드들의 상황 안에서 브랜드를 관리하는 것을 포함한다.

회사가 판매한 제품들에 적용하기 위해서 어떤 브랜드 요소들을 선택하는지에 관한 일반적인 지침을 제공하는데 있어 주로 사용되는 도구는 브랜드 위계구조(brand architecture)이다. 브랜드 위계구조는 회사의 제품들을 망라하여 일반적이거나 차별적인 브랜드 요소의 수 및 특질을 보여줌으로써 명백한 브랜드 순위를 나타내준다. 브랜드 위계구조는 회사에 의해 판매되는 제품들 사이의 잠재적 브랜딩 관계를 포착함으로써 회사의 브랜딩 전략을 도식적으로 기술해주고 있는 것이다.

브랜드를 효과적으로 관리하기 위해서는 장기적인 관점에서 소비자들의 반응을 살펴보는 것이 필요하다. 브랜드 관리에 대한 장기적인 관점은 브랜드를 지원하기 위한 마케팅 프로그램이 소비자 지각을 변화시킴으로써 앞으로 전개될 마케팅 프로그램 성공에 영향을 미친다는 것을 인식해야 한다는 것이다. 또한 장기적 관점은 회사의 마케팅 목표 및 프로그램 내적 변화와 마케팅 환경의 외부적 변화에 직면하여 고객에 기초한 브랜드 자산을 시간 경관에 따라 관리하고 향상시키기 위해 설계되는 혁신적인 전략을 만드는 것이다.

마지막으로 브랜딩 및 마케팅 프로그램 개발에 있어서 다양한 소비자 유형을 인지하고 고려하는 것이 브랜드 자산 관리를 위해 중요하다. 세분시장의 특정한 지식과 행동에 따라 마케팅 프로그램을 신중하게 포지셔닝하고 디자인, 실행하는 것도 중요한 브랜드 자산 관리의 측면이다.

이상의 일반 제품을 대상으로 하는 전략적 브랜드 관리 프로세스의 절차는 지역 브랜드 관리 프로세스를 수립하는데 유용하게 차용될 수 있다. 그러나 일반 제품과 성격이 전혀 다른 장소 브랜딩의 경우, 프로세스는 공유할 수 있다 하더라도 세부 실행전략들은 판이하게 다를 수밖에 없다. 일례로 제품 브랜드 마케팅 프로그램의 경우, 2차적 연상전략으로서, 제품 원산지 표시를 통한 국가나 다른 지역과의 연상 작용을 활용하는데, 장소 브랜딩의 경우는 제품 브랜딩에서 2차 연상 전략의 일환으로 활용하였던 장소 이미지 자체가 브랜딩 대상이 되는 상품이므로, 장소 브랜딩 마케팅 프로그램 들은 제품 브랜딩과는 다르게 재구성되어야 하는 것이다.

또한 Keller(2007)는 브랜드 자산이 성공적으로 구축된 이후, 구축된 자산을 어떻게 유지, 관리할 것인지에 대한 전략으로서 브랜드 자산 관리 전략을 중요하게 고려하고 있지만, 장소 브랜딩 전략을 필요로 하는 한국의 대부분의 자치단체들이 처한 여건은 성공적으로 구축된 지역 브랜드 자산을 유지하는 문제보다는 지역 브랜드 자산을 성공적으로 구축하는 문제, 즉 잠재적 소비자들로 하여금 긍정적 장소 이미지를 이끌어 내어, 실제 장소를 소비하게끔 하는 태도 변화를 유도하는 것이 보다 더 중요한 목표일 것이므로, Keller(2007)의 모형에서는 중요한 절차였던 브랜드 자산의 성장 및 유지는 브랜드 자산 가치 평가 이후 어떻게 피드백할 것인지에 대한 영역으로 축소되어 다루어질 수 있을 것이다.

2. 지역 브랜딩 전략 모형[19)]

1) Morgan, Pritchard and Pride의 장소 브랜딩 모형

Morgan, Pritchard and Pride(2002)는 장소브랜드 구축 과정을 다음의 다섯 단계로 제시하고 있는 바, 이는 Keller(1998, 2007)가 제시한 전략적 브랜드 관리 프로세스의 절차와 유사한 것이다.

19) 이정훈(2006b:39-45)을 참조하여 재정리함

브랜드 구축의 첫 단계는 목적지와 그 브랜드의 핵심가치를 확립하는 일로서, 핵심가치 확립을 위해서는 현시대 상황에서 적절함, 지역과의 적합성, 경쟁자와의 비교 등이 이루어져야 하는데, 이를 위해서 먼저 하는 일이 시장조사, 분석과 전략의 결정이다.

두 번째 단계는 브랜드 정체성(BI: Brand Identity)을 개발하는 단계로, 이 단계에서 중요한 것은 브랜드 아키텍처[20] 개념이다.

브랜드의 핵심가치가 결정되면, 세 번째 단계에서 그 가치는 사진, 색채, 서체, 목소리, 브랜드 마크와 같은 다양한 브랜드 정체성 요소를 통해서 지속적으로 커뮤니케이션되어야 한다. 모든 이해관계자와 잠재적 소비자 모두가 공유하고 구매할 수 있는 비전이 브랜드 핵심가치 속에서 명확하게 표현되어야 한다. 모든 매체와 단기적 이벤트 등이 이에 활용되어야 한다. 목적지 브랜드에 대한 감성적 애착이 성공적이기 위해서는 신뢰성, 실행가능성, 차별성, 강력한 아이디어의 전달, 이해관계자와 파트너 감동시키기, 소비자와 공명하기 등이 중요하다.

네 번째 단계에서는 브랜드를 실행(implementation)하고, 다섯 번째 단계에서는 모니터링과 평가, 피드백 과정을 거친다.

〈표 2-4〉 장소브랜드 구축의 5단계

단계 1	시장 조사, 분석, 전략적 추천
단계 2	브랜드 정체성 개발
단계 3	브랜드 론칭과 도입 비전의 커뮤니케이션
단계 4	브랜드 실행
단계 5	모니터링, 평가, 피드백

자료: Morgan, Pritchard and Pride(2002)

이들은 장소브랜드 구축 과정에서 활용할 수 있는 몇 가지 개념적 도구들을 소개하고 있다.

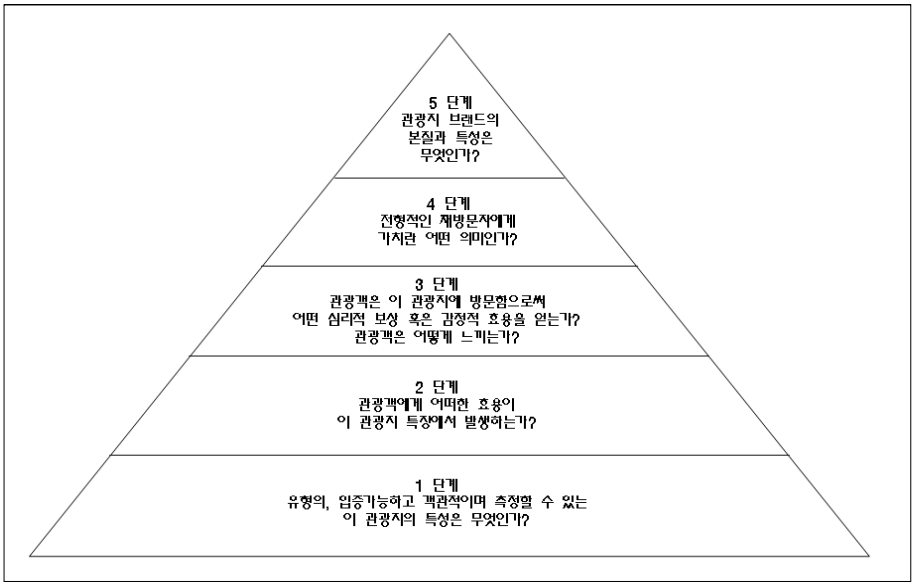
20) 다양한 위계의 브랜드군간의 시너지를 도모하는 것을 '브랜드 아키텍처'라고 함(Keller, 2003)

(1) 브랜드 개성과 효용 피라미드

뉴질랜드 브랜드 성공의 핵심 요인은 지역의 브랜드 개성이 목표시장과 상호작용을 했다는 점이다. 가장 강력한 브랜드는 나이키와 같이 풍부한 개성을 지닌 브랜드이다. 그러나 대부분의 브랜드가 독단적이고 피상적으로 만들어지기 때문에 풍부한 개성을 지닌 브랜드는 매우 적다. 다정한(Friendly), 자연적인(natural), 최신의(contemporary)와 같은 특징은 대중적으로 선호되는 표현이지만 매력적이거나 정열적인 브랜드 구축에는 거의 도움이 되지 않는다.

장소브랜드의 구축은 풍부하고 적절한 브랜드 개성을 발전시키는 것이다. 브랜드 핵심가치는 유지하면서 계속 진화해야 하는 것이다. 효용 피라미드를 통해서 목적지 브랜드가 제안하는 정수를 추출할 수 있다(그림 참조). 정수(essence)는 소비자의 바람과 목적지의 효용, 특성과 교차하는 지점이다. 광고나 PR을 통한 커뮤니케이션에는 이러한 브랜드의 정수가 축약되어 있어야 한다는 것이다.

〈그림 2-7〉 목적지 브랜드 효용 피라미드



(2) 명성의 획득(Achieving Celebrity)과 브랜드 포지셔닝 지도

브랜딩에서는 이미지가 중요하다. 장소가 어떻게 나타나는가에 따라서 사람들이 방문, 재방문을 할 수 있다. 목적지 브랜딩은 긍정적인 측면을 강조하고 부정적 측면을 제거하는 것으로, 목적지의 강점과 잠재적 방문객 사이의 인식 간의 간극에 다리를 놓는 것이다.

장소마케터는 다른 주요 경쟁지의 이미지와 비교하는 방법론을 정립해야 한다. 당신은 이곳을 방문하고 싶습니까? 라는 질문에서 목적지가 어떻게 평가되는지를 보아야 한다. 따라서 여기에서는 호소력(appeal)과 유명도(celebrity value)가 중요하다. 이를 표시하는 방법이 목적지 명성 행렬이다.

포지셔닝 지도에서 브랜딩에 성공한 지역은 감성적 유인력이 풍부한 지역, 이야기 가치가 높은 지역, 향후 많은 관광객이 기대되는 지역으로 나타났다. 감성적 유인력은 높으나 현재 명성 가치가 낮은 지역은 높은 성공 잠재력을 가지고 있다. 인도, 쿠바, 남아프리카공화국 등이 이에 해당하는데, 이들의 과제는 감성적 호소를 전달하고, 구축할 수 있는 목적지 정체성을 정교화하여 명성 가치가 높은 장소로 변환하는 것이다.

〈그림 2-8〉 목적지 명성(celebrity) 행렬



2) 장소 이미지를 고려한 장소 브랜딩 모형

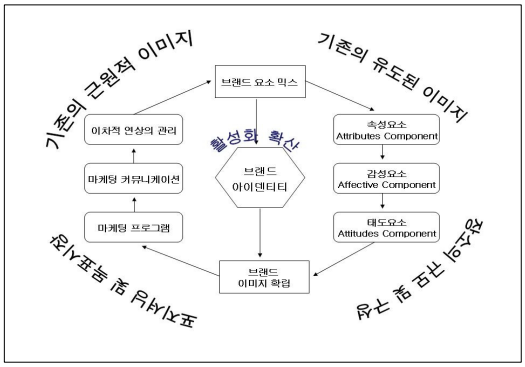
(1) Cai(2002)의 장소 브랜딩 모형

Cai(2002)는 Keller의 브랜드 연상 유형, 그리고 Gartner의 이미지 형성과정 연구 결과를 토대로 다음 그림과 같은 장소브랜딩 모형을 제안하고 있다.

Cai의 장소브랜딩 모형은 브랜드 요소 믹스 → 브랜드 아이덴티티(BI) → 브랜드 이미지 확립을 중심축으로 해서 고객의 장소이미지의 속성요소 → 감성요소 → 태도요소에 대한 변화를 일으켜 강력하고 일관된 브랜드 연상을 형성하기 시작하는 것으로 파악한다. 즉 장소브랜딩은 슬로건이나 로고와 같은 브랜드 요소를 선택하여 장소를 확실하게 차별화시키는 것에서 출발하는 것이다.

나아가서 이 모형에서는 장소이미지에 대한 기존의 연구와 차별화된 관점을 채용하고 있다. 즉, 기존 연구에서는 목적지에 대한 인식이 관광객에게 어떻게 형성되는가 또는 어떠한 요인이 목적지 이미지의 형성에 영향을 미치는가(Gartner, 1993)가 중심이었던 것에 비해서 이 모형에서는 목적지 마케팅 조직이 이미지의 세 가지 요소(3As)[21]를 통해서 어떤 이미지를 생성하고자 원했는지를 중심으로 바라본다.

〈그림 2-9〉 Cai의 장소브랜딩 모형



자료: Cai, 2002: 725

21) 속성요소(attributes component), 감성요소(affective component), 태도요소(attitudes component)가 이에 해당한다.

이 세 가지 이미지 요소인 3As의 개념은 Gartner(1993)의 장소이미지 형성과정 연구와 관련이 깊다. Gartner는 장소이미지는 서로 다른, 그러나 위계상 연결된 구성요소인 인지적(cognitive), 감정적(affective), 행동적(conative) 요소에 의해서 형성된다고 보았다. 그의 이 세 가지 분류는 Keller가 제시한 브랜드 연상의 세 가지 분류 즉, 속성(attributes), 혜택 (benefits), 태도 (attitude)와 쌍을 이룬다(그림 참조). Gartner(1993)의 장소이미지 요소 중 세 번째, 즉 행동적 요소는 기존의 다른 마케팅 및 브랜딩 연구에서 없었던 것으로 모형을 독창적으로 만드는 데 기여하였다.

〈그림 2-10〉 Gartner와 Keller의 이미지 구성요소와 브랜드 연상 개념 간의 대칭

Gartner의 이미지 구성요소	Keller의 연상 유형
인지적(cognitive) 요소 내적으로 받아들인 장소의 속성에 대한 그림	속성(attributes) 상품과 재화를 특징짓는 것
감정적(affective) 요소 모티프-대상(장소)로부터 얻는 것	혜택(benefits) 속성에 부가된 개별적 가치와 의미
행동적(conative) 요소 인지, 감정 이후의 행동, 행태	태도(attitude) 전반적 평가와 행동, 행태의 기반

자료: Cai, 2002: 724

이러한 접근은 인지된 이미지와 의도된 이미지 사이의 간극 측정을 가능하게 한다. 그 측정 결과는 원하는 이미지를 구축하는 기초 자료를 제공한다. 형성하기 원하는 이미지는 브랜드 아이덴터티와 일관성이 있어야 하며, 마케팅 프로그램, 마케팅 커뮤니케이션, 이차적 연상의 관리 등 3Ms를 통해서 형성된다.

장소브랜딩의 맥락에서 관광객의 경험 강화, 매력물 개발, 채널 선택, 협력적 광고 등의 마케팅 프로그램은 브랜드 아이덴터티를 강화하기 위해서 기획된다. 마케팅 커뮤니케이션은 미디어와 다른 수단들(이벤트 마케팅, 스폰서, 교류 증진 등)을 적절히 혼합하여 실행하며, 마케팅프로그램을 지원하고 활성화 확산을 통해서 브랜드 정체성을 강화하도록 한다.

이차적 연상은 장소브랜딩에서는 부차적인 것으로 여겨진다. 이는 직접적 마케팅 프로그램이나 커뮤니케이션에 인한 것이 아니어서, 대개 직접적인 통제를 넘어선다. 이런 점에서 이차적인 연상은 Gunn의 근원적 이미지(organic image) 개념과 Gartner의 근원적, 자생적 이미지 형성의 개념과 유사하지만, 레버리지의 측면에서 차이가 있다. 즉, 이차적 연상은 통제되지는 않지만 의도하는 이미지 구축에 도움을 줄 수 있는 정도까지는 유도되고, 효과를 증폭시킬 수 있다.

모형의 바깥 원의 네 개의 구성요인은 장소브랜딩이 발생하기 위한 선결요건(4Cs, 즉 네 개의 조건(conditions))을 구체화하고 있다. Gartner의 장소이미지 특성들에 대한 유형화가 4Cs 중 포지셔닝 및 목표시장을 제외한 3가지의 기초가 되었다.

(2) 이정훈(2006b)의 관광 목적지 브랜딩 모형

Cai(2002)의 모형을 바탕으로 이정훈(2006b)은 장소 브랜딩, 특히 관광부문의 목적지 브랜딩 전략 모형을 다음과 같이 제시하고 있다.

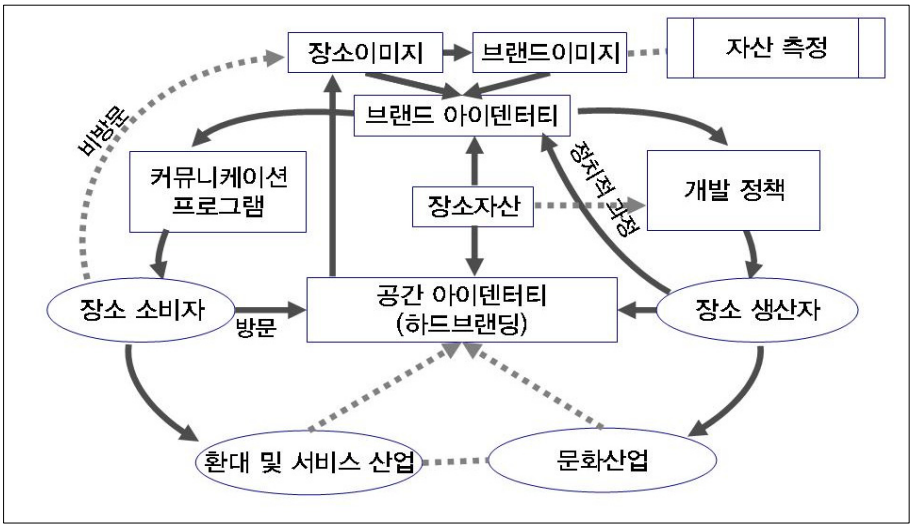
장소 생산자는 기본적으로 지역에 거주하는 모든 이들을 포함한다. 능동적 생산자로서 지자체와 공공부문 종사자, 공간개발업자, 문화예술 창작자, 문화 활동가, 환대산업 및 문화 제품 산업 종사자를 모두 포함한다. 이들은 장소브랜딩의 일선에서 책임을 가지고 있다. 이들이 장소를 대하는 태도와 역량이 장소브랜드에 직접적인 영향을 미친다.

환대서비스산업과 문화제품산업은 장소브랜딩의 하부구조를 받쳐 주는 중요한 산업시스템이다. 환대서비스산업은 직접 방문객을 맞이하고, 서비스를 제공하는 산업이며 문화제품산업은 지역의 문화적 감성과 자원을 독특하게 처리하고 표현하여 제품으로 만들어 방문객에게 판매한다. 두 부문 간에는 긴밀한 네트워킹을 통해서 상호 발전할 필요가 있다.

장소소비자는 지역 외 주민과 지역 내 주민으로 구분된다. 지역 외 주민의 방문과 소비는 지역경제에 긍정적 영향을 준다. 방문객은 장소에 대해서 근원적(organic) 이미지를 가지고 있으며, 커뮤니케이션 프로그램에 의해서 브랜드 아

이덴티티를 접하면서 나이브한 유도된 이미지(induced image)로 변화한다(Selby, 2004). 이 과정에서 방문의 후보지로서 선정되면, 정보의 탐색과 간접경험을 통한 이미지의 축적, 변화의 비방문 사이클을 돌게 된다. 후보지 가운데에서 최종 방문지로 결정되면 직접 방문하여 경험을 통해서 보다 강한 인상을 받게 되면서 장소브랜드 이미지가 변화된다.

〈그림 2-11〉 이정훈의 관광 브랜딩 모형



자료: 이정훈, 2006b: 26

이상과 같은 장소브랜딩 모형에 입각한 장소브랜드 이미지의 발전적 순환체계는 다음과 같은 과정을 거친다. 첫째, 장소자산의 분석과 브랜드 포지셔닝 및 가치도출, 둘째, 장소브랜드 아이덴티티의 개발, 셋째, 커뮤니케이션 프로그램 구축, 넷째, 장소브랜드 포지셔닝에 입각한 개발정책 입안·실행, 다섯째, 문화공간의 구축 및 상징화, 여섯째, 환대산업과 문화산업의 융합, 일곱째, 장소브랜드 이미지의 변화, 여덟째, 장소자산 측정, 아홉째, 평가결과의 피드백 등이다.



제3장 지방자치단체의 지역 브랜드 관련 실태분석

제1절 지방자치단체의 지역 브랜드 실태[22)]

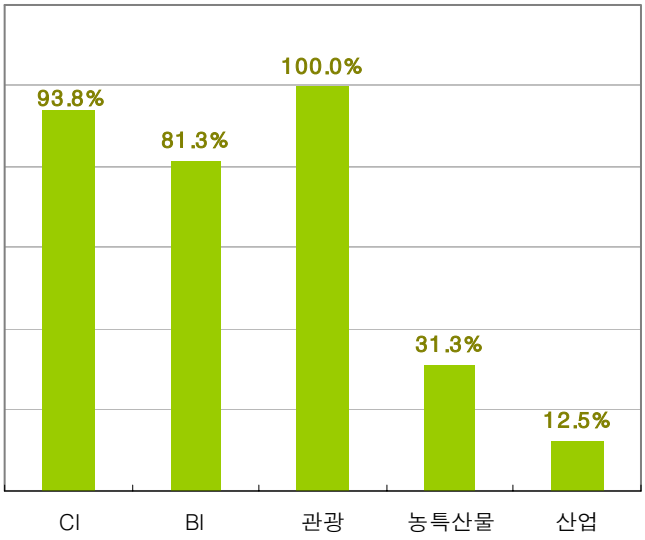
1. 광역자치단체의 지역 브랜드 관련 실태분석

광역자치단체들의 지역 브랜드 활용실태를 살펴본 결과, 지역 브랜드 요소 가운데, 가장 일반적인 형태로서 로고는 대부분의 자치단체들이 모두 활용하고 있는 것으로 나타났다. 자치단체의 대표적 시각적 상징인 로고는 과거에는 주로 CI(City Image) 형태로 단순 도안하던 것을, 최근 들어 지역 브랜드의 핵심 가치 전달체계로서 BI(Brand Identity)의 중요성이 인식되어 점차 BI를 사용하는 경향이 많아졌다. 경기도의 경우, BI 개발 이후, 과거의 CI를 BI로 대체하기도 하였다.

CI와 더불어, 가장 많이 활용되고 있는 지역 브랜드 요소로는 슬로건으로, 여기에는 도시·지역 슬로건과 관광 슬로건으로 구분되어 사용되고 있다. 도시·지역 슬로건이 자치단체의 영역 전반을 아우르는 문구라면, 관광 슬로건은 특별히 관광객 유치를 위한 목적으로 관광 브랜드의 일환으로 사용되고 있는 것이다.

22) 16개 도와 230개 시군구를 대상으로 해당 지방자치단체의 인터넷 홈페이지의 내용분석을 통해 현재 한국의 지역 브랜드 관련 실태를 조사하였음.

〈그림 3-1〉 광역자치단체 지역 브랜드



〈표 3-1〉 광역자치단체 지역 브랜드 실태

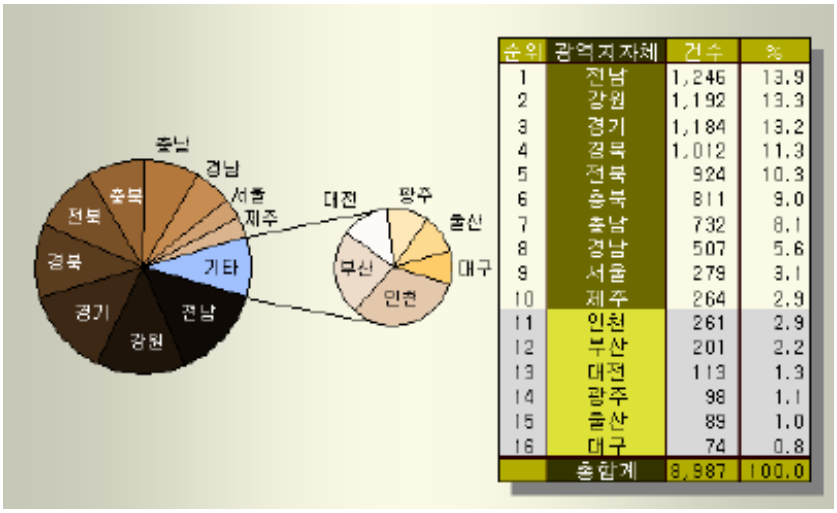
광역시도	장소 브랜드			관광 브랜드	농특산물 공동 브랜드	산업 브랜드
	CI	BI(이미지)	슬로건	슬로건		
서울		Hi Seoul SOUL OF ASIA	맑고 매력있는 세계도시 서울!	Hi Seoul SOUL OF ASIA		
부산		Dynamic BUSAN	동북아시대의 해양수도	Asian Gateway 부산, 특별한 느낌, 즐거움이 가득한 도시		
대구	DAEGU	Colorful DAEGU	21C로 열린 Colorful Daegu	역사와 전통이 살아 숨 쉬는 관광문화도시 대구		CHIMERIC
인천		Fly Incheon	Fly Incheon	하늘과 바다, 그리고 땅으로 열린 곳		

광역시도	장소 브랜드			관광 브랜드	농특산물 공동 브랜드	산업 브랜드
	CI	BI(이미지)	슬로건	슬로건		
광주		Tour Partner Gwangju	첨단산업 문화수도 1등 광주 1등 시민	문화와 예술이 살아 숨 쉬는 광주		
대전		It's Daejeon	시민과 함께하는 행복한 대전!	주말은 교통과 숙박이 편리한 대전에서		
울산		Ulsan for you	Ulsan for you	영남 알프스에 가자.		
경기		Global Inspiration 세계속의 경기도	Global Inspiration, 세계속의 경기도	세계관광의 떠오르는 보석, 경기도	잎맞춤 The Blessing of Nature	
강원			강원도중심, 강원도세상	하늘이 내린 살아 숨쉬는 땅. 강원도를 만나면 당신도 자연입니다.	淸	
충북		BIG 경제특별도 충북	잘사는 충북 행복한 도민	푸른 자연이 살아 숨쉬는 그 곳		
충남		ChungNam Heart of Korea	Heart of korea	느낌여행		
전북		기존 CI,캐릭터,슬로건을 통합하는 새로운 BI 구축 작업 중		맛과 멋, 소리의 고장	최고명품	
전남		녹색의 땅 전남 Green Jeonnam	삶이 풍요로워지는 미래도시 - 미래를 여는 풍요로운 전남	갤럭시 아일랜즈 (Galaxy Islands)	남도미향	
경북		eride GyeongBuk	자연,문화,인간이 공존하는 상생의 고장	어서오이소! 경북		SILLARIAN

광역시도	장소 브랜드			관광 브랜드	농특산물 공동 브랜드	산업 브랜드
	CI	BI(이미지)	슬로건	슬로건		
경남		feel GyeongNam	남해안 시대 한국의 미래입니다	바람소리와 함께 머물고 싶은 곳		
제주	Jeju		도민의 시대 새로운 도전	다시 찾는 제주! 혼저옵서예!		

자치단체 인터넷 홈페이지 내용분석에 의해 확인된 광역자치단체의 농수산물 및 특산품 브랜드와 산업 브랜드의 활용 사례는 각각 31%, 13%로 다른 지역 브랜드 활용 실태에 비해 현저히 낮게 나타나고 있다. 이는 해당 지역에서 생산되는 지역상품의 경우, 해당 브랜드 관리자가 자치단체가 아닌 일반 생산자인 경우가 많아서 자치단체 홈페이지에서 홍보되고 있지 않기 때문이다.

〈그림 3-2〉 광역자치단체별 상표 등록현황

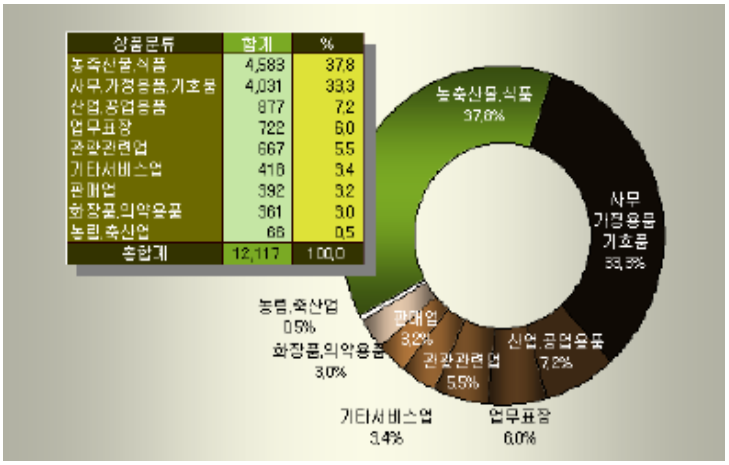


순위	광역자치체	건수	%
1	전남	1,246	13.9
2	강원	1,192	13.3
3	경기	1,184	13.2
4	경북	1,012	11.3
5	전북	924	10.3
6	충북	811	9.0
7	충남	732	8.1
8	경남	507	5.6
9	서울	279	3.1
10	제주	264	2.9
11	인천	261	2.9
12	부산	201	2.2
13	대전	113	1.3
14	광주	98	1.1
15	울산	89	1.0
16	대구	74	0.8
	총합계	8,987	100.0

자료출처: 특허청(2006:34)

현재 특허청에 출원·등록[23]되어 있는 광역자치단체의 상표 등록 현황을 살펴보면, 총 8,987건의 지역 브랜드가 상표로 등록되어 있음을 알 수 있다.

〈그림 3-3〉 상품분류별 출원현황



자료출처: 특허청(2006:42)

여기에는 업무표장[24] 등 상표 이외의 지역 브랜드도 포함된 건수이기는 하나, 전체 등록건수 중 농축산물/식품(37.8%) 및 사무/가정/기호품(33.3%) 등의 농특산품 관련 상품건수가 71.7%에 달하는 것으로 보건데, 농수산물 및 특산품 브랜드의 경우 현재 등록건수에 비해 자치단체가 이를 해당 지역의 브랜드로 홍보하는 경우가 매우 낮은 실정이다. 산업 브랜드의 경우 전체 등록건수 자체가 낮아(7.2%), 지역 브랜드 중 지역산업 관련 브랜드의 활용은 낮은 것으로 나타났다.

23) 이는 전국 지방자치단체(16개 광역자치단체와 232개 기초자치단체)와 지역내 영농조합법인이 1984년~2006년까지 특허청에 출원·등록한 상표를 대상으로 분석한 것임. 이때 출원이란 특허청에 출원이 접수되어 출원번호가 부여된 총 출원건수를 집계한 것이고, 등록이란 출원된 후에 등록결정이 되어 등록료를 납부한 후 등록번호가 부여된 총 등록건수를 집계한 것임(특허청, 2006).

24) 상표법상 '업무표장'은 영리를 목적으로 하지 아니하는 업무를 영위하는 자가 그 업무를 표상하기 위하여 사용하는 표장을 말함(상표법 제2조 제1항 제4호)

〈그림 3-4〉 권리종류별 출원현황

광역지자체	단체표장	상표	상표 서비스표	서비스표	업무표장	지리적표시 단체표장	총합계
서울		206	18	43	65		332
부산		157	69	15	20		262
대구		36	46	16	2		100
인천		187	110	19	13		329
광주		104	21	27	9		161
대전		78	14	11	19		122
울산		108	11	14	3		136
경기	3	912	395	186	111		1,607
강원	2	1,072	162	118	80	2	1,436
충북		890	144	42	68		1,144
충남	2	667	131	121	74		995
전북		907	148	127	82	2	1,266
전남		1,181	416	157	46	7	1,807
경북	1	716	481	102	68	2	1,370
경남	2	515	94	71	49		731
제주	1	257	31	17	13		319
총합계	11	7,995	2,291	1,087	722	13	12,117
%	0.1	66.0	18.9	9.0	6.0	0.1	100.0

자료출처: 특허청(2006:43)

2005년 현재, 한국의 농축산물 브랜드 수는 총 6,328개로 이 가운데 특허청에 등록된 브랜드는 전체 브랜드의 35% 수준인 2,216개에 불과하다(농림부, 2006). 농축산물 브랜드 중 공동브랜드(common brand)[25]는 1,416개로서 전체 브랜드의 22.4% 수준인데, 공동브랜드는 약 60% 수준인 844개가 등록되어 있으며, 전체의 77.6%(총 4,912개)를 차지하는 개별브랜드 가운데 등록된 브랜드는 1,372개로 28% 수준이다(박준근, 2006).

한마디로 너무 많은 브랜드가 난립하여 브랜드 그 자체만으로는 소비자들이 우수한 농축산물을 분별하기 어려운 실정이고, 브랜드 등록률도 비교적 낮은 실정이다.

25) 공동브랜드는 다수의 생산자나 기업 또는 생산단체가 공동으로 신규 브랜드를 개발하여 공동으로 사용하거나 기존 브랜드를 공동으로 사용하는 것을 의미함

〈표 3-2〉 한국 농축산물 브랜드 현황

구분	공동브랜드(A)(%)	개별브랜드(B)(%)	계(A+B) (%)
등록(C)	844 (59.6)	1,372 (27.9)	2,216 (35.0)
미등록(D)	572 (40.4)	3,540 (72.1)	4,112 (65.0)
계(C+D)	1,416 (100.0)	4,912 (100.0)	6,328 (100.0)

자료출처: 박준근(2006:17)

한편, 각 지역 브랜드 관련 전담조직을 분석한 결과, 대부분의 광역자치단체들이 해당 장소를 대상으로 하는 영역 브랜드와 관광 브랜드, 농수산물 브랜드 및 산업 브랜드의 전담 조직이 개별화되어 있다.

해당 지역의 전체 브랜드를 총괄하는 마케팅 전담 부서를 운영하고 있는 서울시(마케팅 담당관)와 광주시(도시마케팅본부)를 제외한 대부분의 광역자치단체들의 브랜드 관련 업무는 해당 부서에서 담당, 통합·운영되고 있지 못한 것이다.

현재 마케팅 전담 조직이 존재하지 않는 자치단체중, 과거 BI 개발 당시에는 한시적으로 마케팅 전담팀을 운영하던 사례도 존재하였으나, 해당 팀의 업무영역을 명확히 설정하지 못하여 통폐합되고, 현재 BI 관리는 대부분 기획실에서 담당하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 3-3〉 광역자치단체의 브랜드 조직 구성형태

조직구성형태	해당 시도	지역명
A-A-A	2	서울특별시, 광주광역시
A-B-C	14	위의 지역을 제외한 전국 14개 광역자치단체

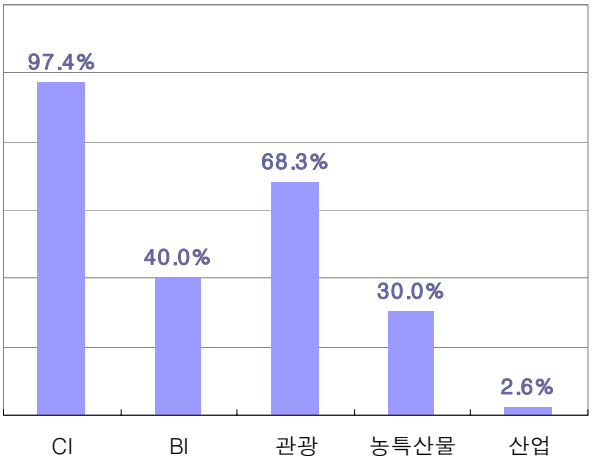
주: AAA=도시브랜드, 관광브랜드, 농수산물공동브랜드/산업브랜드의 총괄조직이 동일/
ABC=도시, 관광, 농수산물공동브랜드/산업브랜드의 총괄조직이 각각 다름

2. 기초자치단체의 지역 브랜드 관련 실태분석

기초자치단체들의 경우에 있어서도 다양한 브랜드 요소 중에서 로고의 형태로 CI를 가장 많이 활용하고 있다. 문자 형태인 슬로건과 달리, 로고는 정체성을 시각적으로 표현하여 장소의 정체성을 나타내고 인지도를 높이는 데 중요한 역할을 하므로 현재 230개 기초자치단체들 가운데 224개 자치단체가 CI를 사용하고 있었다[26]. 광역자치단체에 비해 BI를 활용하는 수준은 낮게 나타나고 있으나(40%), 기초자치단체의 경우에 있어서도 지역의 정체성을 보다 효과적으로 전달할 수 있는 브랜드 요소로서 BI의 중요성을 점점 더 인식하고 있는 추세이다.

관광 브랜드의 경우, 대체로 관광객 유치 슬로건의 형태로 157개(68%) 기초자치단체들이 활용하고 있었으며, 농특산물 및 산업 관련 브랜드의 경우, 자치단체 홈페이지에서 홍보되고 있는 사례가 낮게 나타나고 있다.

〈그림 3-5〉 기초자치단체 지역 브랜드



26) 서울시 노원구, 광주시 남구, 경기도 안성시 및 파주시, 강원도 철원군 및 횡성군처럼 새로 개발된 BI로서 과거의 CI를 대체한 경우를 제외하고는 모든 자치단체가 CI를 사용하고 있는 것이다.

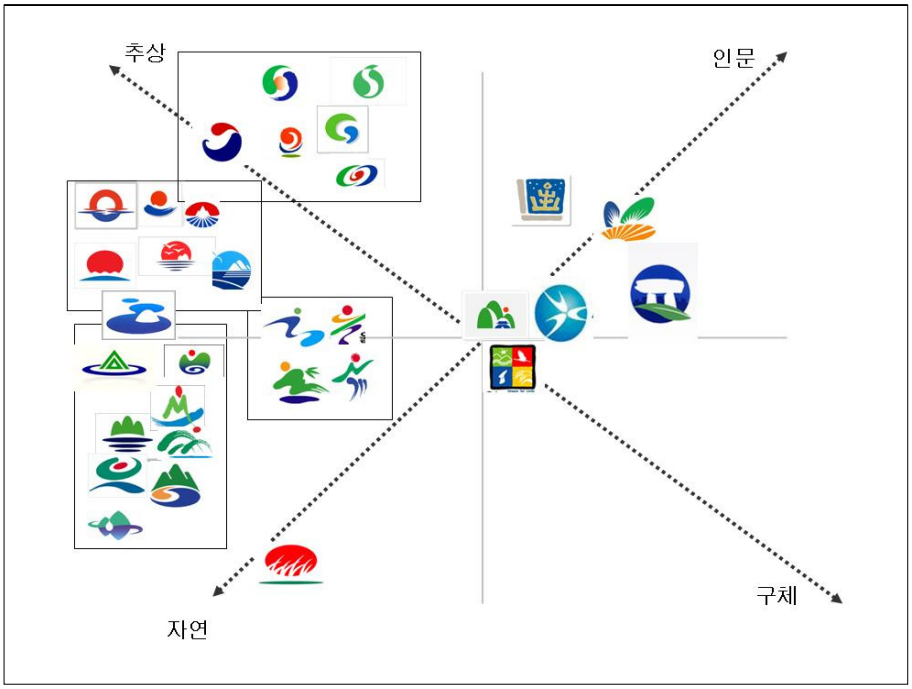
그러나 지역 정체성을 시각적으로 표현하여 지역 인지도를 높이는 데 중요한 역할을 할 수 있는 것으로 여겨지는 로고로서 CI의 기능은 한계에 다다른 것으로 보인다. 현재 기초자치단체가 활용하고 있는 CI는 주로 워드마크, 즉 문자가 담기지 않은 시각 요소로만 구성되어 있는 경우가 많아, 230개에 달하는 기초자치단체간의 차별성이 두드러지지 않고 있다. 230개 기초자치단체[27] 가운데 워드마크 없이 시각적인 요소로만 구성된 CI가 전체 약 83.5%인 192개 단체에 달하고 있다.

시각적 요소만으로 구성된 CI의 경우, 해당 지역의 정체성을 반영하는 노력을 보이고 있기는 하나, 대부분 지역의 자연자원, 주로 산, 강, 바다 등으로 대상으로 삼고 있어(그림 참조), 사실 자치단체간 차별성이 거의 없어 보인다. 즉, CI만으로서 해당 지역을 인지하는 것이 거의 불가능한 구조인 것이다.

워드마크가 없는 CI 가운데 32개 사례를 예시로 내용분석을 한 연구결과를 살펴보면, 태극마크 등 추상적인 로고나, 산수를 배경으로 하는 자연적 요소를 활용한 CI는 전혀 차별적인 이미지를 제공하지 못하고 있음을 알 수 있다. 고인돌이나 금관과 같이 지역의 대표적인 문화자원 등의 인문자원을 활용한 경우는 해당 장소자산에 대한 인식은 가능하게 하나, 해당 지역에 대한 정보를 자세히 알고 있지 못하는 외부인들의 경우, 해당 자원이 어떤 자치단체를 의미하는지를 바로 연상하기란 어렵다.

27) BI로서 CI를 대체하고 있는 자치단체도 포함하여 분석하였음

〈그림 3-6〉 기초자치단체 CI 주제별 분포 (샘플 분석예)



자료: 이정훈, 2006b:98

따라서 기초자치단체들의 경우에도 과거의 CI 방식에서 탈피, 지역의 정체성을 보다 잘 전달할 수 있는 브랜드 요소로서 BI를 활용하는 사례가 점점 늘어나고 있다. 광역자치단체에 비해 기초자치단체의 BI 활용 사례수는 낮은 수준을 보이고 있지만, 관련 지역 브랜드들을 내용분석하여 보면 광역자치단체의 BI보다 오히려 더 발전된 형태의 BI 개발 및 활용사례는 더 많이 나타나고 있다.

서구 사례의 벤치마킹을 통해 대도시들이 먼저 장소 마케팅 전략의 일환으로 지역 브랜드들을 개발하여 왔지만, BI 구축 및 전략적 관리에 대한 경험의 부족으로, 도시의 얼굴이 되는 BI를 '시민 공모'라는 아마추어 방식으로 채택하기도 하였다. 그러나 후발주자의 경우, 전문 마케팅 커뮤니케이션 민관기관의 활용 등으로, 전략적 비전에 입각한 BI를 구축, 일관된 지역 브랜드 요소의 적용 등

보다 발전된 형태의 지역 브랜딩 전략을 선보이기 시작한 것이다.

일관된 지역 브랜드 요소의 적용이라는 지역 브랜드 관리의 기본원칙을 지켜, 영역 브랜드로서 BI를 하위 브랜드와 연계시켜 활용하고 있는 사례가 나타나기 시작하였다(<표> 참조). 경남 남해의 '사랑해요 보물섬'처럼 해당 지역 브랜드 아이덴터티를 관광, 농특산물 공동 브랜드와 완전 일치시켜 연계하는 경우, 강원도 정선의 '아리아리 정선'처럼 정선 아리랑에서 추출한 지역의 핵심 가치는 유지한 채, 시각 디자인은 응용형(application)으로 사용한 경우 등 다양한 활용 사례를 보이고 있다.

〈표 3-4〉 기초자치단체의 연계형 지역 브랜드

광역시/도	지역명 시/군/구	도시 브랜드		관광 브랜드/슬로건	농특산물 공동 브랜드	비고
		CI	BI(이미지)			
경남	남해군			보물섬 문화관광		BI-관광-농특산물 브랜드 일치
충남	논산시					BI-관광-농특산물 브랜드 일치
충북	옥천군					BI-관광브랜드 일치
강원	정선군			AriAri 정선에광		BI-관광브랜드 일치
경남	마산					BI-관광브랜드 일치
경북	구미시					BI-관광브랜드 일치
전남	완도군			바다와 섬이 아름다운 건강의 섬 완도		BI-관광슬로건 일치

광역시/도	지역명 시/군/구	도시 브랜드		관광 브랜드/슬로건	농특산물 공동 브랜드	비고
		CI	BI(이미지)			
강원	평창군			신나는 평창! 계절마다 화려하게 변하는 아름다운 자연 그대로의 모습		BI-농특산물 브랜드 일치
경기	평택시			Super 평택		농특산물 브랜드에 BI 응용
경기	안성시			장인의 혼이 살아있는 세계적인 문화예술도시		BI-농특산물 브랜드 일치
경남	통영시			바다의 땅 통영		농특산물 브랜드에 CI 응용

그러나 구축된 BI를 관련 하위 지역 브랜드와 연계시켜 활용하는 사례가 발견되고 있기는 하나, 지역 브랜드 관리는 여전히 개별 부서에서 담당하여, 통합적으로 관리되고 있지 못하다. 기초자치단체 중 96.1%가 지역 브랜드를 관련 개별 부서에서 관리하고 있으며, 경북 울릉군, 전남 광양시, 울산 북구, 강원 양구군, 경기 구리시, 전남 곡성군의 경우에서처럼 각 브랜드를 총괄하는 조직이 존재하는 경우에도, 전담조직은 브랜드 관리부서이기보다는 문화·관광·홍보 담당 부서에서 지역 브랜드를 총괄하고 있는 경우가 많았다.

기초자치단체들 가운데에서는 무주군(마케팅팀 브랜드 경영), 안성시(안성맞춤마케팅), 제천시(미래경영본부) 등이 지역 브랜드 전담 조직을 구성하고 있으며, 최근 'Fantasia 부천'이라는 BI를 개발한 경기 부천시의 경우도 정책기획과 도시마케팅팀의 조직을 구성, 통합적인 지역 브랜딩 전략을 준비하고 있다.

〈표 3-5〉 기초자치단체의 브랜드 조직 구성형태

조직구성 형태	해당 시군구	지역명
A-A-A	4 (1.7%)	울릉군, 광양시, 무주군, 울산광역시 북구
A-A-B	3 (1.4%)	양구군, 구리시, 곡성군
A-B-A	1 (0.4%)	안성시
A-B-B	1 (0.4%)	제천시
A-B-C	221 (96.1%)	위의 지역을 제외한 전국의 221개 기초자치단체
총계	230 (100%)	(제주도 시군 제외)

주: AAA=도시브랜드, 관광브랜드, 농수산물공동브랜드의 총괄조직이 동일/ AAB=도시브랜드, 관광브랜드의 총괄조직이 동일/ ABA=도시브랜드, 농수산물공동브랜드의 총괄조직이 동일/ ABB=관광브랜드, 농수산물공동브랜드의 총괄조직이 동일/ ABC=도시, 관광, 농수산물공동브랜드의 총괄조직이 각각 다름

물론 BI 구축 및 관리가 반드시 마케팅 전담 조직에 의해 운영될 필요는 없으나, 최소한 관련 지역 브랜드를 조정하여 시너지를 높일 수 있는 지역 브랜드 총괄 조직은 구성될 필요가 있겠다.

제2절 지방자치단체의 지역 브랜드 자산 가치 평가[28)]

1. 글로벌 브랜드 가치 평가

16개 광역자치단체 및 230개 기초자치단체 등 한국의 246개 자치단체가 실시하고 있는 지역 브랜드 전략의 실효성을 가늠해 보기 위해 지방자치단체 지역 브랜드에 대한 가치 평가가 실제로 어떻게 이루어지고 있는지 살펴볼 필요가 있겠다. 해당 지역 브랜드의 관리자의 입장에서는 이들 평가자료는 향후 지역 브

28) 지방자치단체의 지역 브랜드 가치 평가는 기존의 관련 평가자료를 토대로 분석함

랜드 전략에 대해 어떤 점을 개선하는 것이 필요한지에 대한 진단적인 정보를 제공해 줄 것이다.

일반적으로 기업에서 활용하는 브랜드 자산 가치 평가 방법론들은 평가결과를 이해하기 쉽게 하기 위해 흔히 화폐 가치로 산정하는 방식이 널리 활용되고 있다.

최고의 브랜드 평가회사인 인터브랜드(Interbrand)는 브랜드 가치는 브랜드가 미래에 산출할 것으로 기대되는 수입이나 현금의 현재가치가 무엇인지에 대한 평가에 근거하여 브랜드 가치를 추정하고 있다.[29]

이에 따라, 2008년 현재 약 667억만 달러의 브랜드 가치를 지니는 것으로 평가된 코카콜라가 작년에 이어 글로벌 브랜드 1위로 랭크되었으며, 국내 기업 가운데에서는 삼성전자가 약 177억만 달러의 가치로 21위에, 현대자동차가 약 48억만 달러의 가치로 72위에 각각 랭크되었다(Interbrand, 2008).

화폐가치환산방법에 의한 브랜드 가치 측정 뿐만 아니라, Aaker(1991)의 Equtiy 10이나 광고대행사인 영 앤 루비컴(Young&Rubicam)의 BAV(Brand Asset Valuator)[30]에서 활용하는 지수 산정 방식에 의해서도 브랜드 가치가 측정될 수 있다.

보다 폭넓은 브랜드 리스트를 활용한 영 앤 루비컴사의 브랜드 자산 평가모델에 의하면, 최고의 브랜드로서 장소를 대상으로 한 브랜드들이 기업의 상품 브랜드를 앞지르고 있음을 보여주고 있다(<표 참조>). 이는 또한 최고의 브랜드들에 대한 소비자 인식은 지역에 따라서 변할 수도 있다는 점을 보여주고 있다.

---

29) 먼저, 실제 브랜드로부터 얻는 수입과 현금 유입을 명확히하고, 미래의 현금 유입에 과거 수입의 일정 승수를 할인율로 적용하여 그 수익을 현시가로 계산한다. 브랜드의 수익성을 계산할 때는 브랜드와 무관한 고려사항, 즉 브랜드의 정체성에서 유래하지 않는 수익성 요소(① 브랜드 매출원가, ② 마케팅 비용, ③ 변동간접비, 고정간접비 ④ 자본비용의 보상, ⑤ 세금)는 제외하며, 브랜드 수익을 조정하기 위하여 브랜드 강도(측정항목은 ① 리더쉽, ② 안정성, ③ 시장성, ④ 지리적 확장, ⑤ 트렌드, ⑥ 지원, ⑦ 보호)에 대한 심층적인 평가를 실시하고 있다. (케빈 레인 켈러, 2007:510-511)

30) Brand Asset Valuator는 브랜드는 소비자 인식에서 4가지 요소, 즉 차별성, 관련성, 호감 및 지식에 의해 만들어진다고 봄. 전 세계 35만명 이상의 사람들의 인터뷰를 통하여, 2만개가 넘는 브랜드들에 대한 55개 이상의 소비자 인식을 측정 (강승규, 2006:26)

글로벌 브랜드 가치 1위로 평가되고 있는 코카콜라도 지역에 따라 다양한 순위를 점하고 있다.

〈표 3-6〉 영 앤 루비컴의 글로벌 브랜드 순위

순위	미국 (1999년)	영국 (1999년)	독일 (2000년)	브라질 (1999년)	싱가포르 (1999년)	일본 (1997년)	프랑스 (2000년)
1	미국	영국연방	독일	코카콜라	싱가포르	디즈니	프랑스
2	디즈니	잉글랜드	알디	봄브릴	코카콜라	나이키	아르떼
3	홀마크	캐드베리	마르크화	OMO	싱가포르 항공	모스버거	코카콜라
4	디스커버리 채널	샤넬4	코카콜라	레데 글로보	MRT	소니	뉴델라
5	PBS	하인즈	니베아	네슬레	TCS 5	미스터 도넛	리바이스
6	원더풀 월드 오브 디즈니	애프터 에이트	ARD	브람스뗌삐	다카시마야	도리키리 코니카	스크래블
7	코카콜라	토블론	올림픽경기	제너럴 푸드(끼봉)	이케아	맥도널드	테팔
8	닥터페퍼	BBC2	폭스바겐	맥도널드	니 안 시티	코카콜라	떼제베
9	미키마우스	코카콜라	밀카	과라나 앤타티카	TBS 8	닌텐도	카날 플러스
10	러닝채널	네스카페	메르세데스	소뉴드 발사	선텍 시티	미키마우스	모노폴리
11	타파웨어	BBC	레고	사지아	노키아	아사히 슈퍼 드라이	M6
12	폭스네트워크	프링글스	페레로	하바이아나스	MS	소니 플레이스테이션	페레로 로쉐
13	M&Ms	BBC1	이케아	도브 비누	스와치	혼다	슈샤드
14	코튼(섬유)	디즈니	몽 셰리	에스뜨렐라	센토사	닛신 라오	페리에
15	오레오	선토스 Thorntons	아이다스	네스카우	부기스 정션	로슨 Lawson	아페리큐브

자료: 케빈 레인 켈러, (2007:672)

지역 브랜드 자산의 경우, 기업의 상품 브랜드처럼 직접적인 거래대상이 아니라는 점에서 화폐가치로 환산하여 평가하는 것보다는 지수 산정방식이 더 적절할 것이다. 세계적 지역 브랜드 평가방식인 안홀트도시브랜드지수(Anholt city brand index)도 지수 산정 방식을 활용하고 있다(제2장 참조).[31]

〈표 3-7〉 Anholt 도시브랜드인덱스에 의한 도시브랜드 순위

1. 시드니	16. 밴쿠버	31. 필라델피아	46. 부다페스트
2. 런던	17. 베를린	32. 오슬로	47. 상하이
3. 파리	18. 브뤼셀	33. 리스본	48. 모스크바
4. 로마	19. 밀라노	34. 프라하	49. 요하네스부르크
5. 뉴욕	20. 코펜하겐	35. 싱가포르	50. 멕시코시티
6. 워싱턴	21. 뮌헨	36. 헬싱키	51. 바르샤바
7. 샌프란시스코	22. 도쿄	37. 홍콩	52. 하바나
8. 멜버른	23. 보스톤	38. 달라스	53. 예루살렘
9. 바르셀로나	24. 라스베가스	39. 뉴올리언즈	54. 방콕
10. 제네바	25. 시애틀	40. 세인트페터스부르크	55. 카이로
11. 암스테르담	26. 스톡홀름	41. 리우데자네이로	56. 두브로브니크
12. 마드리드	27. 시카고	42. 부에노스아이레스	57. 뭄바이
13. 몬트리올	28. 아틀란타	43. 베이징	58. 마닐라
14. 토론토	29. 더블린	44. 서울	59. 라고스
15. 로스엔젤레스	30. 에딘버러	45. 레이키아비크	60. 나이로비

자료: The Anholt City Brands Index(2006) (출처: 안홀트 도시브랜드인덱스 인터넷 홈페이지 (http://www.citybrandsindex.com/about.asp))

31) 안홀트 GMI에서는 도시브랜드 뿐만 아니라 국가브랜드 순위도 발표하고 있는데, 2005년에는 영국이 1위를 차지했으며, 그 뒤로 스위스(2위), 캐나다(3위), 이탈리아(4위), 스웨덴(5위), 독일(6위), 일본(7위), 프랑스(8위), 호주(9위), 미국(10위) 등으로 나타남. 2005년 당시 한국은 25위에 랭크되어 있어 아시아권에서는 일본, 중국(19위), 싱가포르(23위)에 뒤져 있었으며, 인도(26)를 경우 상회하는 정도였음(Anholt, 2007:57), 최근 발표된 2007년 국가 브랜드 순위에 따르면, 영국이 여전히 1위를 차지한 가운데, 한국은 32위로 떨어져, 일본(9위), 중국(23위), 싱가포르(27위), 인도(31위)에도 못미치는 수준임

안홀트도시브랜드지수에 의하면, 2006년, 가장 높은 도시 브랜드 가치를 지니고 있는 것으로 평가된 곳은 호주 시드니이며, 다음으로 런던, 파리, 로마, 뉴욕 순으로 나타나고 있다. 한국의 서울은 44위에 불과하여 도쿄, 싱가포르, 홍콩, 베이징 등 여타의 아시아 경쟁도시에 비해서도 낮은 수준을 보이고 있는 것을 알 수 있다.

2. 국내의 지역 브랜드 평가

1) 정부 및 민간부문의 지역 브랜드 포상결과

국내에서 지역 브랜드를 평가하고자 한 시도는 iMBC, 동아닷컴, 한경닷컴 등이 주최하는 '대한민국 대표 브랜드 대상' 및 구 산업자원부(현 지식경제부)와 산업정책연구원이 주관하는 '대한민국 브랜드 대상' 등이 있다.

지식경제부가 올해로 제10회째 선정하고 있는 '대한민국 브랜드 대상'은 브랜드 경영을 통한 산업경쟁력 제고 및 우수 브랜드 육성을 위해 지식경제부에서 매년 실시해오고 있는 정부포상제도이다[32]. '브랜드 경영전략 수립, 브랜드 개발 및 투자, 브랜드 관련 인재양성 등을 통해 탁월한 경영성과를 거두고 산업발전 및 국가경쟁력 강화에 크게 공헌한 기업, 사업부문, 자치단체 또는 기타 기관'을 대상으로, 대통령상(대상) 1개, 국무총리상(최우수상) 1개, 지식경제부장관상(우수상) 2개로 시상한다[33].

브랜드 및 마케팅 관련 학계, 업계, 단체, 정부 및 관련전문가로 구성된 포상심사위원회가 심사를 하며, 심사방법은 신청된 서류에 한해, 1차 서류심사에서 기업 및 기관의 브랜드경영 활동을 위한 브랜드 관리 시스템 및 성과에 대해 평가를 진행하며, 2차 심사에서 현지실사 또는 담당자 프리젠테이션심사(1차 심사

32) '대한민국 디자인 · 브랜드대상'으로 진행되어오던 상을 평가의 전문성을 높이고 적극적인 브랜드 경영문화 확산을 위해, 2005년부터 '대한민국 브랜드대상'으로 따로 분리하여 산업정책연구원이 주관해오고 있다.

33) 지식경제부공고 제 2008-165호

통과기업), 3차 최종심사로 진행하고 있다. 평가기준은 브랜드 경영활동의 주요 5개 평가항목인 브랜드 구축(Brand Building), 브랜드 경영(Brand Management), 브랜드 커뮤니케이션(Brand Communication), 브랜드 자산(Brand Equity), 브랜드 트렌드(Brand Trend)에 근거한 종합점수로 결정한다(<표 참조>).

〈표 3-8〉 대한민국브랜드대상 심사 기준

브랜드 관리 시스템 / 브랜드 경영활동	PLAN (브랜드 경영전략과 인프라 구축 정도)	DO (체계적인 브랜드경영전략의 실행)	SEE (브랜드경영 성과의 측정)
Brand Building (150)	브랜드 아이덴티티 수립 및 브랜드 경영 비전(50)	시장 분석에 따른 브랜드 아이덴티티 전략 실행 (50)	단기적 성과 평가에서 벗어난 명확한 브랜드 아이덴티티 유지(50)
Brand Management (200)	브랜드 중심의 경영체계와 조직, 브랜드 매니저(담당자) 제도, 최고경영자의 브랜드경영 마인드 및 기여도 (60)	브랜드 중심 의사결정 프로세스의 효율성 및 적합성, 브랜드 교육을 통한 전문 인력 양성 (80)	국내외 해당 시장에서의 브랜드 성과 및 경쟁력 (60)
Brand Communication (150)	통합적 브랜드 커뮤니케이션 전략 기획 (50)	변화된 소비자 환경을 반영하며 일관성 있게 내·외부 브랜드 커뮤니케이션 전략 실행 (50)	브랜드 인지도 및 선호도를 향상시키는 커뮤니케이션 효과 (50)
Brand Equity (150)	장기적이고 체계적인 브랜드 자산 관리 전략 (50)	브랜드 보호 실태 및 관리 체계, 기존 브랜드 자산강화 활동 (50)	브랜드 평가의 정기적인 실시여부 및 그 결과 (50)
Brand Trend (150)	시장 내 차별화 전략으로서의 브랜드 컨셉 구축 (50)	체험, 감성 마케팅 등 시장 트렌드를 반영, 주도하는 브랜드 경영 (50)	브랜드의 현대성, 화제성, 적용성, 사업 영역 확대 가능성 (50)

자료출처: 지식경제부공고 제 2008-165호

2007년 브랜드 대상은 (주)풀무원이 수상하였으며, 최우수상은 (주)신한은행, 우수상은 경남 의령군 공동브랜드인 토요애와 (주)레인콤이 받았다.

〈표 3-9〉 대한민국 대표 브랜드 대상 지자체부문별 수상현황

2007년			2008년		
부문	브랜드명	지역	부문	브랜드명	지역
광역 자치 브랜드	ChungNam Heart of Korea	충청남도	브랜드 슬로건(BI)	It's Daejeon	대전광역시
도시 브랜드 (BI)	Happy Suwon	경기 수원	브랜드 슬로건(BI)	Blue City GEOJE	경남 거제시
혁신 브랜드	사랑해요 남해	경남 남해군	기업하기 좋은도시	광주광역시 GWANGJU CITY	광주광역시
테마여행	담양대나무숲	전남 담양군	관광 콘텐츠	하늘이 내린 살아 숨쉬는 평창 강원도	강원도
온라인 쇼핑몰	경기사이버장터	경기도	온라인 쇼핑몰	경기사이버장터	경기도
캐릭터		전남 장성군	u-City	유비쿼터스 파주 교하 신도시	경기 파주시
-	-	-	관광 도시브랜드	Galaxy Islands	전라남도
-	-	-	대중교통 서비스	광주시대중교통서비스	광주광역시
농수산물 공동브랜드	명실 상주	경북 상주시	농수산물 공동브랜드	산청	경남 산청군
녹차	하동녹차	경남 하동군	녹차	하동녹차	경남 하동군

2007년			2008년		
부문	브랜드명	지역	부문	브랜드명	지역
전통주	진도홍주	전남 진도군	전통주	선운산	전북 고창군
수박	고창수박	전남 고창군	수박	고창수박	전남 고창군
마늘	서산6쪽마늘	충남 서산시	마늘	서산6쪽마늘	충남 서산시
사과	안동사과	경북 안동시	사과	안동사과	경북 안동시
한우	늘푸름	강원 홍천군	한우	횡성한우	강원 횡성군
포도	영동포도	충북 영동군	포도	메이빌 May Vill	충북 영동군
자연송이	봉화송이	경북 봉화군	자연송이	봉화송이	경북 봉화군
고추	청양고추	경북 청양군	유자	고흥유자	전남 고흥군
돈육	마늘포크	경북 의성군	전통장류	메주마을	경기 연천군
축제	강진청자문화제	전남 강진군	와인	샤토마니	충북 영동군
인삼	풍산인삼	경북 금산군	복숭아	햇사레 복숭아	충북 음성군
			오미자	rediM Omija in Mungyeong	경북 문경시
			쌀	철새도래지쌀	전북 군산시
			감	순천의 인	전남 순천시
			딸기	산청	경남 산청군

출처: 대한민국 대표 브랜드 홈페이지 http://www.masterbrand.co.kr

정부 포상 등의 성격을 지니는 대한민국 브랜드 대상과 달리 대한민국 대표 브랜드 대상은 참가 지자체 평가 자료에 의한 전문가 조사와 병행하여 소비자

호감도 조사를 실시, 나름의 객관성을 확보하고 있다고 볼 수 있다.[34] 2007년부터 지자체 부문을 기업 부문 브랜드과 분리하여, 지자체 부문에서 별도로 부문별 시상을 하고 있다.

사전 기초조사 및 전문가 조사를 거쳐 최종 선정된 후보 브랜드를 대상으로 인터넷을 통한 소비자 직접투표로 대표 브랜드를 선정하고 있는데, 중복 투표방지를 위해 각 부문 중 1개 브랜드에만 투표할 수 있도록 인터넷 소비자 직접투표를 설계, 소비자 투표 결과 각 부문별로 최고 득표를 획득한 브랜드를 대표 브랜드로 선정한다.

그러나 소비자 조사 이전에 참여를 원하는 자치단체의 신청을 받고, 관계 전문가에 의해 부문이 사전에 선정됨으로써, 자치단체 홍보를 위한 나눠주기식 시상의 한계를 보이기도 한다. 도시 및 지역 브랜드를 광역자치단체 브랜드와 도시 브랜드 부문으로 시상하던 2007년과 달리, 2008년부터는 광역 및 기초자치단체의 브랜드 슬로건과 별도로 기업하기 좋은 도시, U-city, 대중교통부문 등 시상 부문을 과도하게 세분화하고 있다.

2) 지역 브랜드 자산가치 평가모형의 시범운영결과[35]

국내 지역 브랜드 평가지표 마련을 위하여 광역자치단체를 대상으로 시범적으로 실시된 한 연구결과(이정훈a, 2006)에 의하면[36], 서울의 브랜드 자산 지수가 가장 높게 나타났으며, 다음으로 경기, 제주, 부산 순으로 나타나고 있다.

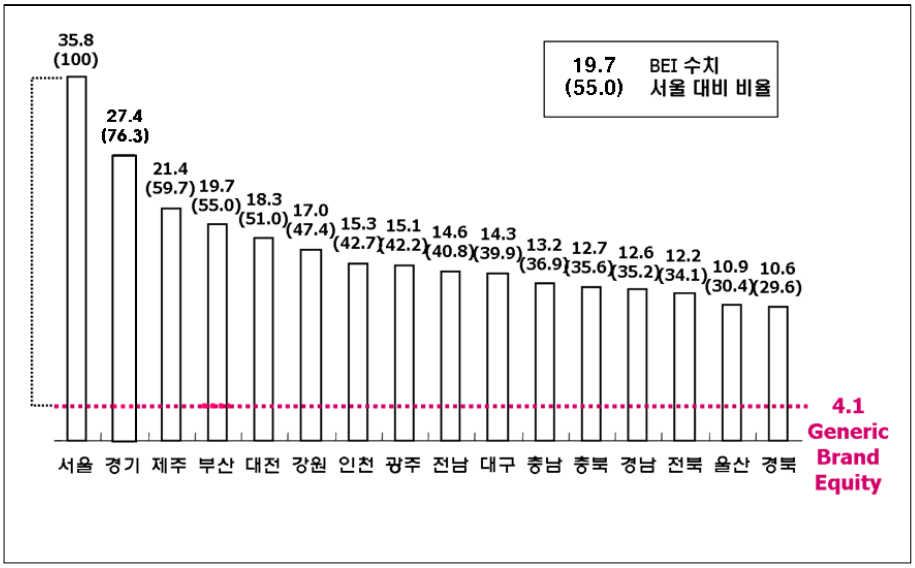
---

34) 2008년의 경우 700만명의 회원중 16세 이상 네티즌 25만명과 주관사 홈페이지를 통해 참여한 173여만 명 등 총 198만여명이 투표에 참여

35) 이 결과는 지역별로 인구비례 할당된 1,000명의 표본을 대상으로 모델 테스트한 것으로 결과 수치 자체는 샘플의 수가 적어 통계적으로 안정화된 것은 아니므로, 연구자가 인용시 유의할 것을 요구하고 있으나, 개별 상품이 아닌 장소로서 지역을 대상으로 한 지역 브랜드 자산 평가모델이라는 함의가 있는 연구이므로 재인용하였음

36) 안홀트 도시 브랜드 지수의 6대 항목을 적용, 소비자 조사결과와 그 가중치를 반영하여 합산, 광역단체별 점수를 도출하는 방식으로 평가하였으며, 점수에서 응답자별로 가장 점수를 낮게 평가한 광역단체를 generic brand equity로 가정하여 제함으로써 BEI(Brand Equity Index)를 도출함

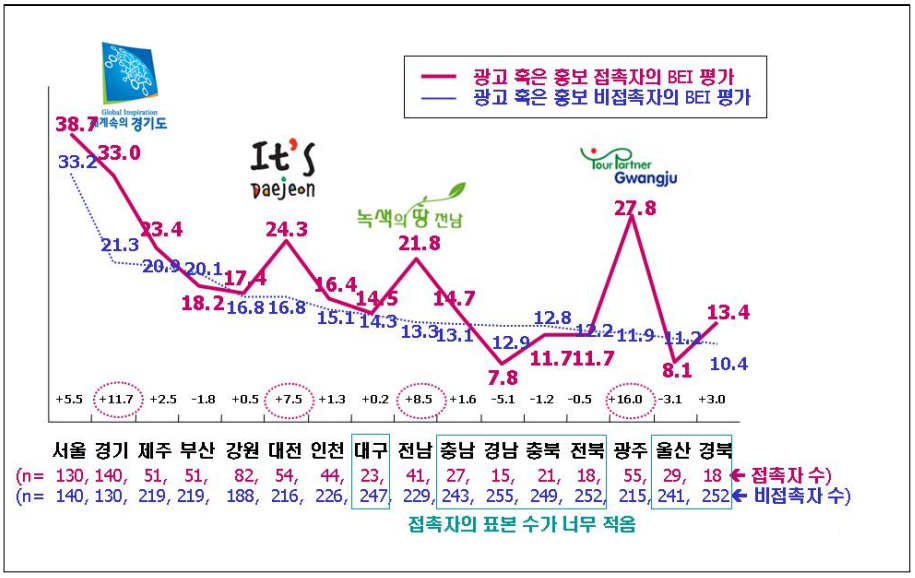
〈그림 3-7〉 광역자치단체의 브랜드자산가치 모의평가결과(재인용시 주의)



자료: 이정훈a, 2006

광고 및 홍보 접촉 여부별 브랜드 지수를 분석한 결과, 경기도, 대전, 전남, 광주 등은 광고나 홍보를 접촉한 응답자의 BEI가 광고나 홍보를 접촉하지 않은 응답자의 BEI보다 매우 높게 나타나 광고나 홍보 효과가 효과적이었던 것으로 판단할 수 있다. 부산, 경남, 충북, 전북, 울산 등의 경우 오히려 광고나 홍보를 접촉한 경험이 있는 응답자가 그렇지 않은 응답자에 비해 BEI가 낮게 나타나, 지역 브랜드 커뮤니케이션이 효과적으로 달성되고 있지 않다고 판단할 수 있다. 특히 2007년 전국 최초로 도시마케팅본부를 설치, 'Gwangju' 브랜드 가치 상승을 통한 투자유치 및 관광활성화 등에 대한 시너지 효과를 도모하고 있는 광주광역시의 약진은 괄목할만하다.

〈그림 3-8〉 광고 및 홍보 접촉 여부별 BEI gap 분석 결과(재인용시 주의)



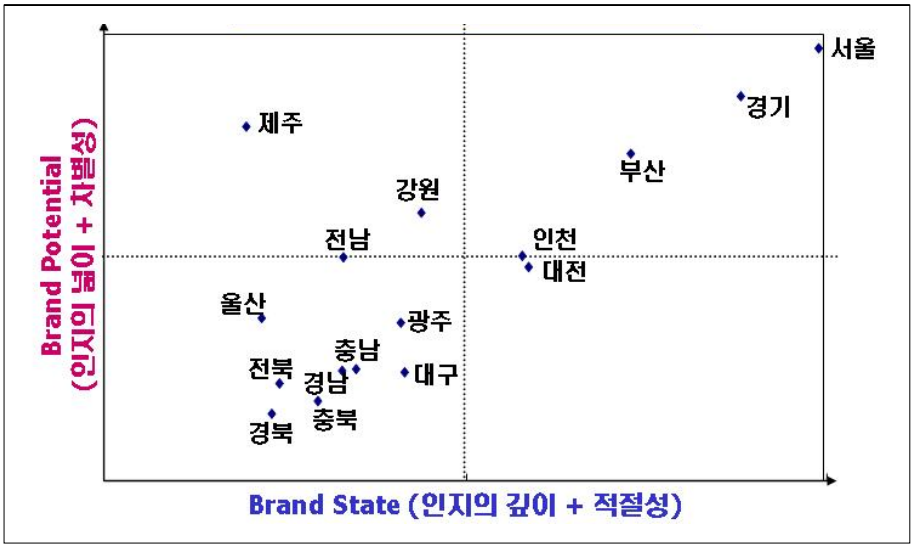
자료: 이정훈a, 2006

한편, 각 광역단체가 얼마나 광역단체다운 느낌을 주는지(적절성 연상), 얼마나 다른 광역단체와 차별적인 느낌을 주는지(차별성 연상), 얼마나 소비자 인식 속에 강하게 자리 잡고 있는지(인지도의 깊이), 얼마나 특정 상황에 적합하다고 인식하는지(인지도의 넓이)에 따라서 지역 브랜드의 위상을 위치화한 결과에 의하면, 차별성 측면에서는 서울, 경기, 제주, 부산 등이, 소비자의 인식 측면에서는 서울, 경기, 부산 등이 높게 나타나고 있다.

브랜드 위상 포지셔닝에 활용된 4가지 축 중에서 브랜드 자산 지수에 가장 많은 영향을 주는 것은 차별성 연상(54.3%)으로 나타나[37] 지수를 효과적으로 높이기 위해서는 다른 광역단체와 얼마나 차별적인 느낌을 줄 수 있는지가 관건임을 알 수 있다.

37) 브랜드 자산지수에 영향을 끼친 정도는 차별성 연상 54.3%, 인지도의 넓이 19.0%, 인지도의 깊이 17.7%, 적절성 연상 9.0%로 나타남 (이정훈a, 2006)

〈그림 3-9〉 브랜드 위상 포지셔닝 평가



자료: 이정훈a, 2006

차별성이 구체적으로 어떤 내용을 담아야 하는가는 각 지역마다 차별성을 인식하는 응답자들과 그렇지 못한 응답자들이 해당 지역에 대해 느끼는 이미지의 차이를 분석함으로써 도출하였는데, 제품 속성 차원에서는 거주지로서의 우수성이나 세계화의 주역이란 이미지를 필요로 하는 지역의 수가 가장 많았으며, 비제품 속성 차원에서는 쾌활함(excitement)과 유능함(competence)의 이미지가 요구되는 지역의 수가 가장 많은 것으로 나타났다.

〈표 3-10〉 지역별 차별성 연상을 제고하는 데 가장 효율적인 이미지 평가

차별성 방향		City							Province								
		서울	부산	인천	대전	대구	광주	울산	경기	강원	충북	충남	경북	경남	전북	전남	제주
제품속성	거주	O	O	O	O			O	O			O	O	O			
	관광												O				
	투자		O													O	
	문화														O		
	행정																
	세계화				O	O				O		O					O
	리더																
	발전성			O													
비제품속성	세련됨	O															
	성실함					O				O				O			
	쾌활함			O					O				O		O		
	유능함		O				O	O				O				O	O
	강인함				O						O						

자료: 이정훈a, 2006



제4장 한국의 지역 브랜딩 실행 사례분석

제1절 광역자치단체의 지역 브랜딩 사례

1. 서울시 브랜딩 사례[38)]

1) 서울시 브랜드 도입배경

서울시는 1988년 서울올림픽과 2002년 한·일 월드컵을 계기로 국제사회에 존재감을 부각시켰다. 메가 이벤트는 그 자체로 지역의 이미지를 개선하는 데 결정적인 계기로 작용되고, 자연히 메가 이벤트는 장소브랜딩에 있어서도 중요한 기회를 제공하므로 이 기회를 어떻게 활용하는가가 그 브랜딩의 효과를 좌우하게 된다.

서울시의 경우 2002년 월드컵의 준비단계 부터 본격적으로 도시마케팅을 위해 노력해왔는데, 서울시정개발연구원에 월드컵지원연구단을 두어, 주로 월드컵 개최에 있어서 손님맞이 준비사항을 점검케 하고 도시이미지 홍보 마케팅의 이론적 실천적 과제들을 발굴하는 작업을 추진하였다. 월드컵을 계기로 한 서울시 이미지 홍보를 위해서 서울시 대표이미지 선정 등의 연구사업을 수행하면서 서울시의 브랜딩에 대한 개념을 정립하기 시작했다.

이러한 서울시의 메가 이벤트 경험은 월드컵 이후에 지속적인 도시마케팅을

38) 서울시 인터넷 홈페이지(http://www.seoul.go.kr); 이정훈, 2006b; 김찬동, 2006; 기타 언론보도자료 등을 참조하여 재작성함

통해서 서울의 브랜드 자산을 강화할 필요성을 알게 해 주었으며 이에 따라 서울의 도시브랜드 개발을 착수하게 된다.

이를 위해 서울시는 2001년 6월, 공공기관으로서는 최초로 '마케팅 전담부서'를 신설하여, 도시마케팅추진반을 부시장 직속기구로 설치하고 여러 부서에 분산되어 있던 도시 마케팅 업무 전반을 관장하도록 하였다.

2) 핵심 브랜드 가치(BI)의 정립

서울시가 도시 브랜드 마케팅 전략을 본격적으로 도입한 것은 민선3기에 들어서면서부터이다. 2002년 7월 민선3기 시장이 취임한 이래, 2002년 8월 서울사랑 프로젝트 추진계획을 수립하게 된다. 이 프로젝트의 일환으로서, 서울의 브랜드 이미지 정립 및 확산을 위한 마케팅 필요에 의해 2002년 10월 서울의 브랜드로 'Hi Seoul'을 선정·발표하게 된다.

이는 서울의 장소 자산 및 철저한 시장환경조사에 의한 핵심 브랜드 가치로부터 추출된 브랜드 아이덴터티였다기보다는 21일간의 시민공모에 의해 서둘러 선정된 브랜드 슬로건이었다. 2002년 8월 서울브랜드(슬로건)를 공모(도시마케팅추진반, 2002. 8.16~9.5), 2002년 9월 서울 슬로건을 확정, 대표 슬로건을 'Hi Seoul'로 지정하였던 것이다.

여기에는 지역간 격차로 인해 공동체 의식이 부족한 서울의 균형발전과 시민화합을 도모하는 '사랑스러운 서울(Lovely Seoul)', 배타적이고 불친절한 서울을 개방적이고 친근하게 만드는 '친근한 서울(Friendly Seoul)', 세계 수준의 교통, 경제, 환경, 행정을 갖춘 '고품격 서울(High Seoul)'을 만들어 서울을 세계 일류도시로 끌어 올리겠다는 비전을 담고 있었다. 2002년 9월 서울브랜드 디자인 기획사를 선정하여 시각적 브랜드 요소 작업을 시작하였고, 2002년 10월 28일(시민의 날) 서울 브랜드 아이덴터티인 'Hi Seoul'이 선포되었다.

〈그림 4-1〉 서울시 도시브랜드 Hi Seoul



출처: 서울특별시청홈페이지(http://www.seoul.go.kr)

3) 추진체계의 정비

서울시 브랜드 아이덴터티가 구축된 이후, 2002년 12월 기존의 도시마케팅추진반은 현재의 '마케팅담당관'으로 위상이 승격된다. 수립된 브랜드 아이덴터티에 대한 브랜드 마케팅을 본격적으로 실행하기 위한 조치였다.

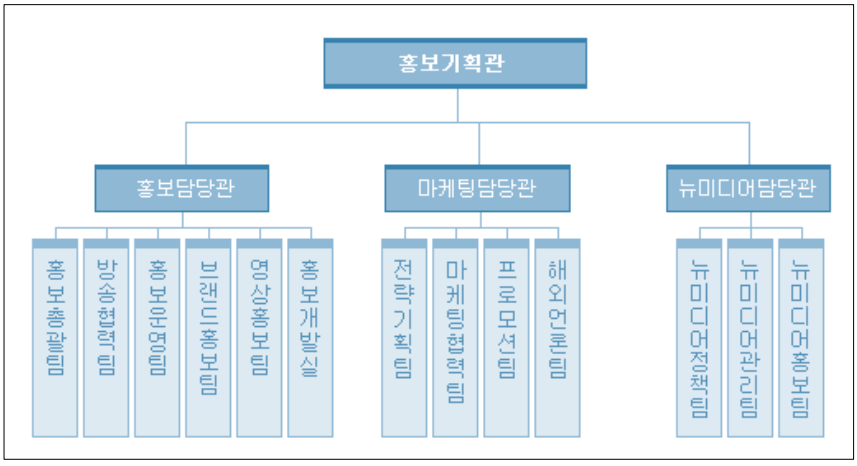
서울시 마케팅 전담조직은 부서편제의 조직으로 시장 직속의 홍보기획관 소속으로 편재되었다. 서울시의 브랜드 이미지와 정책홍보제공을 주요 업무로 하는 홍보기획관 아래에는 마케팅담당관 이외에도 홍보담당관이 설치되어 있는데, 홍보담당관이 주로 서울시 각 실국의 홍보기능의 조정과 통합, 그리고 국내 언론을 위주로 한 PR을 주요 업무로 하고 있다면, 마케팅담당관은 마케팅을 통한 서울시 행정기획, 재정, 인사를 통합하는 통합마케팅의 추진과 주로 해외 언론 및 매체를 위주로 한 PR 업무를 담당하고 있다.

2006년 홍보기획관실에는 정원 79명, 현원 84명의 인력이 배치되어, 이 가운데에 53명(홍보전문 계약직 20명 포함)이 홍보담당관실에, 그리고 31명(홍보전문 계약직 9명 포함)이 마케팅담당관실에서 근무한 바 있다.

2008년 현재 서울시의 홍보기획관실은 뉴미디어담당관이 신설되어, 3개 담당관으로 구성되어, 시정 주요사항을 효율적으로 홍보하고 서울시를 국·내외로

마케팅하여 국제도시로서 서울의 브랜드 파워를 높이고자 하고 있다. 마케팅 전담조직으로서 마케팅담당관이 편재되어 있지만, 실제 서울 브랜드 마케팅을 총괄하여 전담하고 있는 조직은 홍보기획관실이라고 할 수 있는 것이다.

〈그림 4-2〉 서울시 홍보기획관실 조직도



출처: 서울특별시청홈페이지(http://www.seoul.go.kr)

한편, 2005년에는 국제회의 유치 및 개최지원 등의 사업을 통해 서울의 국제회의 산업 및 지역경제 활성화와 국제 상호이해 증진을 위해, 컨벤션 관련 기관, 단체 및 업계 등이 참여하여 사단법인 서울컨벤션뷰로를 설립하였는데, 컨벤션 산업 육성 지원 업무를 담당하고 있는 마케팅담당관이 서울컨벤션뷰로의 운영에 대한 지원 업무도 담당하고 있다.

4) 서울시 브랜드 마케팅 프로그램의 계획 및 실행

Hi Seoul 브랜드 개발 이후, 서울시는 2002년 8월부터 2006년까지 기간동안의 단계별 브랜드 마케팅 추진전략을 수립하였다.

1단계인 준비단계에서는 서울 브랜딩 기본 전략을 수립하고 슬로건을 제정하

였으며, 서울 슬로건 기본/응용 아이템을 개발하고 프로그램을 실행하였다.

2단계인 확산/발전 단계에서는 서울브랜드 확산을 위한 다양한 추진 사업을 벌였다. 국제적 컨벤션, 전시회 등을 통한 서울브랜드 국내외 확산을 도모하고, 종합 평가 실시 후 도시 마케팅 기본 전략 및 프로그램을 보완하고자 하였다.

3단계는 서울 이미지의 고급화 단계로, 서울 세계 도시 축제와 같은 행사를 통한 서울 이미지 고급화를 추진하였고, 서울브랜드를 통한 삶의 질 향상과 세계적인 문화, 환경 도시로서의 이미지를 부각시키도록 노력했다.

구체적인 브랜드 마케팅 프로그램의 수립을 위해서는 주로 홍보 및 광고 전문가의 도움을 받았는데, 2001년 도시마케팅추진반 시절에는 버슨엔마스텔러와 도시홍보계약을 체결하여 월드컵기간동안 서울시를 전 세계에 홍보하는 작업을 진행한 이래, 여러 전문 업체 및 관계 학회가 수립한 브랜드 마케팅 전략 보고서에 따라 마케팅 프로그램을 실행하였다.

(1) 브랜드 마케팅 커뮤니케이션

전문 홍보·광고 에이전시가 수립한 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략에 따라, 매우 다양한 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략을 실행하였다.

먼저 다양한 매체를 활용한 통합마케팅커뮤니케이션 전략이 수립·실행되었다. 다양한 홍보물 제작 및 유포 등 기존의 홍보 수단을 활용하였을 뿐만 아니라, Arirang TV 및 Discovery Channel을 통해 서울의 홍보영상물을 노출, 환경도시로서 서울의 이미지를 해외 잠재 소비자들에게 전달하였다.

또한 정보기술 발달에 따라 다양하게 나타나고 있는 매체, 즉 인터넷 및 뉴미디어 등을 활용한 마케팅 전략도 실시되어, 시정정보, 생활정보, 시민참여 기획연재물 등을 수록한 인터넷 신문 '하이서울 뉴스'를 제작하여, E-mail로 구독자들에게 직접 전달되도록 하였다. 특히 젊은 층을 대상으로 각광받고 있는 다양한 뉴미디어를 활용한 홍보 및 광고 전략도 실행하여, 포털사이트, 인터넷 신문 등을 활용한 제휴 마케팅 전략을 실시하였다.

그밖에 기존 기업체들이 활용하고 있는 다양한 마케팅 수단들이 적극 도입되

었는데, 서울시 홍보대사의 기용, 드라마, 영화, 뮤직 비디오 등 각종 영상물에 서울시를 노출시키는 PPL(Product Placement)의 활용, 프로 스포츠 연고구단을 활용한 홍보, 음악적 메시지 전달의 수단인 징글(Jingle)로서 하이서울 송 등 다양한 서울 홍보노래의 개발 등이 이에 속한다.

특히 서울의 외국어 표기법 개선을 통한 브랜드 아이덴터티 제고가 창의적인 실행수단이었는데, 2005년 1월 서울시는 서울의 중국명칭을 종전의 漢城 대신, 실제음에 가까운 首爾로 표기 변경하는 것을 확정하고, 새로운 표기의 인지도를 제고하기 위한 집중적인 홍보를 실시하였다. 그 결과, 대만은 2005년 4월, 중국은 2005년 10월, 서울의 표기를 首爾로 공식 사용하는 것을 통보받게 된다.

한편, 축제 등 문화이벤트를 활용하여 서울의 브랜드 아이덴터티를 제고하기 위하여 서울시 BI와 동일한 명칭의 Hi Seoul 페스티벌을 2003년부터 매년 개최해 오고 있다. 축제 개최를 통해, 축제 기간 및 전후 기간 동안 서울시 BI가 언론에 보다 자주 노출되는 효과를 거두고 있으며, 하이 서울 페스티벌 개최시 다양한 연계 문화행사를 통해 시너지 효과를 높이고자 하고 있다. 2008년부터는 계절 별로 연간 총 4회 개최하여, 서울시민의 문화 욕구 충족 및 관광객의 관광상품으로서 활용도를 높이고 있다. 이밖에도 사이버 게임 페스티벌, 아시안 X-Game 대회 등 다양한 이벤트 개최를 통한 브랜드 커뮤니케이션 전략을 실행하고 있다.

〈그림 4-3〉 하이서울페스티발 현장



서울시 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략의 일환으로 시민참여 캠페인 등이 활용되기도 하였다. 브랜드 아이덴터티 수립 과정에도 잠시 언급되었듯이, 사실 Hi Seoul이라는 브랜드 아이덴터티는 월드컵으로 고양된 서울시민의 에너지와 자부심을 하나로 모아 서울사랑 공동체 의식을 함양하고자 한 '서울사랑' 캠페인의 일환으로 수립된 것이었다. 브랜드 아이덴터티가 수립된 이후, 서울사랑 캠페인은 다시 Hi Seoul이라는 브랜드 아이덴터티를 제고하는데 활용된 것이다. 서울사랑 서포터즈(KUCA)를 활용하여, 대학생의 서울사랑 홍보 참여를 유도하고, 해외탐방 프로그램, 국토대장정, 대한민국 문화원정대 등 다양한 청소년 참여 행사를 개최하여 시민이 자발적으로 참여할 수 있는 캠페인들을 실시하였다. 이밖에 다양한 서울시의 브랜드 커뮤니케이션 전략에 대해서는 <표 Ⅳ-1>에서 정리하였다.

(2) 브랜드 체계(brand architecture) 통합 관리

서울시 브랜드 이미지 제고를 위한 일련의 브랜드 마케팅 커뮤니케이션이 너무 다양하게 활용되어, 오히려 서울 관련 브랜드들이 난립하는 양상을 보이게 됨에 따라 2006년 서울시는 서울시 브랜드체계를 통합적으로 관리하기 위해 노력하기 시작한다.

기존 브랜드 요소의 리뉴얼을 통해 브랜드 아이덴터티와의 연계성을 높이고, 시각적 디자인 요소가 반드시 일치되지 않더라도 서울시의 핵심 가치가 각 하위 브랜드에 반영될 수 있도록 의도적인 노력을 기울이게 된 것이다.

〈그림 4-4〉 서울시 브랜드체계

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 (시민참여 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/)

자료출처: 김찬동(2006:65)

(3) 하드 브랜딩의 구축

서울시는 다양한 상징적 공간 조성을 통해, 지역 브랜드 이미지를 더욱 강화시킬 수 있는 하드 브랜딩 전략을 적극적으로 실현한 사례이다. 서울의 이미지를 업그레이드 시켜, 서울의 브랜드 가치를 상승시키기 위해, 다양한 상징 경관이 창출되었는데, 청계천 복원, 서울광장 조성, 숭례문 광장 조성, 서울숲 조성 등이 이에 해당된다.

환경도시 서울의 이미지를 제고하기 위해 청계천 고가도로를 철거하고, 청계천의 수변공간을 복원한 것은 민선 3기 시장의 대표적 장소 마케팅 전략이었다. 2005년 청계천 복원공사가 완료되자, 2005년 10월 새롭게 조성된 청계광장에서 '청계천 새물맞이' 행사를 개최하며, 서울시의 새로운 랜드마크로서 청계천을 국내외에 대대적으로 홍보하기 시작하였다. 이밖에 청계천 관광특구 확대, 차없는 거리 조성, 청계천 문화관 조성, 관광안내소 등 편의시설 확충, 대중교통 연계 강화 등으로 새로운 랜드마크로 탄생한 청계천을 적극적으로 관광명소화하기 시작하였다.

이 결과, 2006년 5월, 미국 시사주간지 타임(TIME) 아시아판에서는 'Green Dream'이라는 커버스토리로 서울시장이 청계천에 발을 담그고 있는 사진을 표지로 실으며, '한 때 콘크리트 정글로 상징되던 서울이 '그린 오아시스'로의 탈바꿈에 성공해 홍콩 등 아시아 대도시들에게 '푸른 꿈'의 희망을 심어주고 있다"고 평가하기도 하였다.

〈그림 4-5〉 청계천 복원



또한 뉴욕의 센트럴 파크, 런던의 하이드 파크처럼, 서울을 대표할 수 있는 공원을 조성하기 위하여, 2005년 6월 성동구 성수동 총 35만 평 부지에 대규모 생태공원을 조성하였다. '서울숲'으로 명명된 이 공원에는 문화예술공원, 생태

숲, 체험학습원, 습지생태원 등이 새롭게 조성되면서, 한강의 수변공원과 연계될 수 있도록 하였다. 이로써, 청계천에서 서울숲에 이르는 대규모 녹색축을 형성하여, 서울의 환경친화적인 이미지를 강화시켜 나갔다.

〈표 4-1〉 서울시 브랜드 마케팅 프로그램

구분		내용
브랜드 커뮤니케이션 전략	다양한 매체 믹스 : 통합마케팅 커뮤니케이션	- 일반시민대상 월간지, 어린이 신문 등 제작·배포 - 지하철을 활용한 홍보: 스크린 도어 광고, 지하철 플랫폼 광고 등 - 외신 홍보물 제작 • Press Kit, Seoul Wave(외신보도 모음집), • Refresh your soul in Seoul(유럽지역 타겟), @Seoul(아시아지역 타겟) 포스터 등 - 외국 언론을 통한 해외 마케팅 전개: 외신기자 설명회, Press Tour, 다큐멘터리 제작 등 - TV 홍보영상물 제작 및 유포 • Arirang TV 제휴 사업: 160개국 위성방송을 통해 서울 홍보영상물 상영, 청계천 소개 프로그램 Along Cheonggyecheon 제작 방영 • Discovery Channel: 서울 환경도시 다큐 영상물 제작 방영(청계천 다큐멘터리 등) - 국내외 공항 및 KTX 역사 등의 라이트 박스 활용 홍보 - 인터넷 활용 마케팅: 홈페이지를 통한 고객 needs에 맞는 컨텐츠 제공, 인터넷 신문 ‘하이서울 뉴스’, 외국인을 위한 월간 e-메일 뉴스레터 발송 - 뉴미디어 활용 광고: 포털 사이트(다음, 야후, 네이버, 엠파스 등), 인터넷 뉴스(오마이뉴스, 프레시안 등)을 활용한 광고, 민간 포털 사이트 제휴 마케팅(KTF 파란닷컴), 서울시 정보 플랫폼(파란청계천) 구축
	창의적이고 도전적인 광고 및 홍보 콘텐츠 제작 및 유포	- 서울시 홍보대사의 활용: 주요 이벤트, 홍보매체의 모델로 유명인사를 기용하여 시정에 대한 관심 제고 (최불암, 안성기, 강수연, 정명화, 조수미, 패티김, 강타, 보아 등) - 다양한 PPL의 활용 (영화 내 여자친구를 소개합니다. 드라마 프라하의 연인, 맨발의 청춘, 슈가 뮤직비디오 등) - 프로 스포츠 연고구단(야구, 축구, 농구) Co-marketing: 경기장내 전광판 혼보, 구단 홈페이지 링크, 연고구단 스포츠 스타(박주영, 서장훈 등)를 활용한 홍보 - 홍보 노래: 하이서울 송, 서울의 빛:전통과 자연이 숨쉬는 서울 (2003)

구분		내용
		- 징글 송: 서울의 CM 송(2004) - 서울 중국표기 개선을 통한 BI 제고: 서울시의 중국어 명칭을 기존의 漢城 대신, 실제음에 가까운 首爾로 변경 홍보하여 채택(2005)
	축제 및 이벤트 개최	- 하이서울 페스티벌 개최(2003년 이후 매년 개최) • 다양한 연계 행사(Seoul Culture Parade, 2004) - Seoul Music Festival(2005) - 사이버 게임 페스티발 개최 - Asian X-Game 개최 - 지구촌 한마당 축제 개최 - 외국인 커뮤니티 문화행사 지원 및 외국인 서울체험 행사 등
브랜드 커뮤니케이션 전략	시민참여 캠페인	- 서울사랑 캠페인 • 월간 서울사랑 책자 발간, • 시민참여 프로그램 개발: 서울사랑 서포터즈를 활용한 대학생 서울사랑 홍보, • 서울사랑 청소년 문화행사 지원: 해외탐방 프로그램, 국토대장정, 대한민국 문화원정대 등 행사 개최 - 서울타운 미팅: 서울거주 외국인을 대상으로 한 의견수렴의 장
서울시 브랜드체계 통합관리 (브랜드 아키텍처)		- 하이서울 공동브랜드 개발(2004): 우수한 패션, 정보통신, 문화콘텐츠, 생활소비재 등에 Hi Seoul 공동 브랜드를 부착하는 브랜드 인증사업 전개 - 브랜드 활용 및 리뉴얼: 서울숲 BI 개발, 왕범이 캐릭터 리뉴얼 - 브랜드 활용 서울마케팅: 기념품 개발, 월드컵 응원 플래쉬 애니매이션, 캐릭터 탈인형 등 - 민간과 협력하여 청계천 기념품 제작·판매 확대 - 컨벤션산업 지원을 통한 서울시 브랜드 이미지 제고
상징적 경관과 공간 구축을 통한 하드브랜딩 강화		- 청계천 복원을 통한 세계적인 관광명소화: 청계천 관광특구 확대, 차없는 거리 조성, 청계천 문화관, 관광안내소 등 편의시설 확충 - 서울광장 조성: 스케이트장 운영, 전시회 공연 등 각종 문화행사의 장소로 이용 - 숭례문 광장: 차도로 고립되었던 숭례문을 잔디광장/ 소공원 등 조성을 통해 관광자원화 - 서울숲 조성: 성수동 총 35만평 부지에 대규모 생태공원 조성

*기존 자료를 토대로 연구자가 재구성하여 정리함

5) 시사점

서울시는 그동안의 마케팅 성과에 대한 평가에서 Hi Seoul 브랜드에 대한 시민들의 인지도가 2002년 30.6%에서 2004년 10월에 90%로 상승했으며, 선호도도 2004년 현재 84%대에 이르는 것으로 파악하며, 나름대로 브랜드 마케팅의 성과가 있었던 것으로 보고 있다.

서울시 브랜드 마케팅 사례는 우리나라 자치단체 브랜딩을 선도했다는 점 자체만으로도 하나의 커다란 성과를 나타내고 있지만, 핵심 브랜드 가치 구축 과정이 정립되지 않아, 브랜드 아이덴터티로서는 명백한 한계 또한 내포하고 있다.

성과의 측면을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 자치단체장의 강력한 리더십과 조직적 대응, 실무담당자들의 노력이 결합되어 매우 다양한 마케팅 커뮤니케이션 프로그램들이 시도되어 이후 도시마케팅 커뮤니케이션을 실행하고자 하는 도시들의 모델로서 역할을 하고 있다는 점을 들 수 있다. 마케팅 예산을 충분하게 배정할 수 없는 상황에서, 공공조직의 저비용 홍보모델을 만들어 냈다는 점에서 의의를 지니는 것이다[39].

둘째, 브랜드 커뮤니케이션 프로그램으로서, 홍보 캠페인에만 의존하지 않고, 청계천, 서울숲, 서울광장 등 상징적 공간의 조성을 통해서 이슈를 만들어 내고, 그것을 지역의 중요한 정체성으로 부각시킬 수 있었다는 점에서 시너지 효과가 컸던 것으로 보인다. 특히 청계천 복원은 일시에 세계 언론의 주목을 받고, 이로 인해 청계천이 서울의 상징적 공간으로 떠오르면서 오히려 Hi Seoul이라는 브랜드가 내세우는 메시지를 압도할 정도로 강한 효과를 보였던 것으로 평가된다.

한편 서울시 브랜드 마케팅의 한계점은 Hi Seoul이라는 브랜드 아이덴터티 자체에 내포되어 있다. Hi Seoul 브랜드는 서울사랑 캠페인의 일환으로 수립된 것으로, 기본적으로 이미 뉴욕에서 활용한 적이 있는 I♥NY 브랜드 캠페인과 유사한 형태를 띠고 있다. 즉, 시민들의 친근함에 호소함으로써 이미지 개선 효과

39) 2006년 서울시 홍보기획관 성과예산은 13,473 백만원으로, 일반예산 4,523 백만원, 사업비 8,950 백만원을 각각 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다.

를 기대하는 전략인데, 이것이 세계경쟁체계에서 서울이 지니는 위치에 적합한 포지셔닝이었는가 하는 문제이다. 사실 Hi Seoul은 시민공모를 통하여 선정한 BI였기 때문에, 브랜드 아이덴터티 구축에 필수적인 경쟁시장조사와 이에 따른 포지셔닝에 대한 고려없이 수립된 것이었다.

한국의 수위도시로서 서울시는 세계도시로 발돋움하기 위해 대내적 홍보활동 뿐만 아니라, 해외시장을 타겟으로 한 커뮤니케이션 수단을 많이 활용했음에도 불구하고, 전달되는 메시지가 세계시장을 타깃으로 하기보다는 서울시민과 국민을 보다 더 타겟화함으로써, 서울이 한국을 대표하는 글로벌 도시로서 커뮤니케이션 전략을 펼치는데 애로점이 있어 왔다[40].

또한 서울시 브랜드 마케팅은 한국의 지역 브랜딩을 선도하는 입장에서 다양한 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 프로그램들을 활용한 성과를 보이고 있기는 하나, 수년간 실행해온 마케팅 전략에 대한 성과 평가 측면에서는 미흡한 감이 없지 않다. 홍보 및 광고 에이전시를 통해 광범위한 시장조사를 실시하고 있음에도 불구하고, 이러한 시장조사결과가 서울시 브랜드 자산 가치 평가로 연결되고 있지 못하다.

이로부터 서울시 브랜딩은 두 가지 중요한 문제를 해결해야 한다. 첫째, 서울시의 독특한 가치와 미래 비전을 결합한 포지셔닝을 도출, 이를 토대로 핵심 가치를 재수립하여 독창적이고 상징적인 메시지를 개발해야 한다. 둘째, 서울시의 브랜드 자산을 평가하여, 브랜드 자산 관리의 지표로 삼음으로써 마케팅 활동 성과를 보다 극대화해야 한다는 것이다.

40) 또한 Hi Seoul은 본 슬로건이 의미하는 바로서 '친근한 서울'의 뉘앙스를 외국인에게 나타내고 있지 못한, 대표적 콩글리쉬로서, 심심찮게 언론에 보도되고 있기도 하다.

2. 경기도 브랜딩 사례[41]

1) 지역 브랜드 도입배경

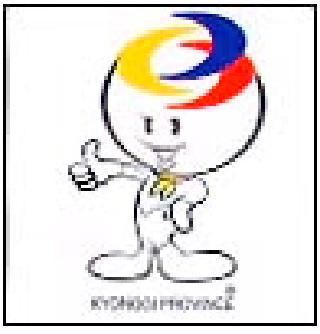
2000년대 이후, 활발해진 외자유치활동과 경기방문의 해 등 관광활성화를 위한 경기도의 노력은 지역 브랜딩의 필요성을 제기하기에 이르렀다. 단순히 서울 주변 지역으로서의 '경기도'의 낮은 인지도와 명확한 브랜드 아이덴티티의 부재는 외자유치활동 과정에서 걸림돌이 되어왔으므로, 독특하고 매력적인 경기도의 브랜드 이미지 구축이 요구되었다.

경기도민 정체성에 대한 조사결과에 의하면[42], '경기도민은 경기도에 대한 관심, 애정, 소속감이 매우 낮은 심각한 상황으로 지역주민의 결속력 강화가 필요'한 것으로 보고 있다[43]. 당시 경기도가 사용하고 있던 CI는 1995년 약 1억원의 개발비를 들여 제작한 것으로, 표장 등록후 경기도를 알리는 대표적 상징 로고로 사용중이었는데(그림 참조), 심볼의 경우 단순히 한글 경기도의 첫 자음인 'ㄱ ㄱ ㄷ'을 형상화한 것이었고, 캐릭터 '지구돌이'도 마찬가지로 지구형태의 머리에 심볼을 얹은 형태에 불과했다.

〈그림 4-6〉 경기도 구 CI



〈그림 4-7〉 경기도의 구 캐릭터



41) 경기개발연구원, 2007; 이정훈 2006a; 이정훈 2006b; 경기도 인터넷 홈페이지; 경기도 내부자료; 기타 언론보도자료 등을 참고하여 연구자가 재작성

42) 경기도 내부자료(LG AD, 2005, 새로운 경기도 브랜드 개발)

43) 거주지로서 경기도의 선호도는 서울에 버금가나, 거주지로서 위신(prestige)은 서울에 크게 못미치는 것으로 나타나고 있다(경기개발연구원, 2007).

조사결과[44], 경기도의 구 브랜드 요소들은 일반인들에게 경기도의 의미와 가치를 전달하는 메시지의 기능을 거의 수행하지 못한채, 심볼 인지율은 약 6.2%에 불구한 것으로 나타나고 있다. 당시 서울시의 브랜드 인지도 약 26.2%로 나타나는 것에 비해 브랜드 자산가지가 매우 낮은 것이다.

따라서 투자지로서 국내에서는 서울에 비해서도 더 높은 가치를 지니는 경기도의 위상[45]을 알릴 수 있는 새로운 지역의 핵심 가치를 정립할 필요가 있었다.

2) 핵심 브랜드 가치(BI)의 정립

2003년 9월, 경기도 브랜딩의 주무부서인 정책기획관실은 연구자문기관인 경기개발연구원의 협력 하에 초기 구상과 이론적 준비작업, 예산 작업 등을 진행하였다. 약 1년간의 준비와 토론을 거친 후 2004년 11월에 한국의 종합광고대행사인 LG Ad가 주관사가 되고 미국의 세계적 디자인 기획사인 Landor사, 국내 디자인 기획사인 올커뮤니케이션, 조사회사인 한국갤럽으로 컨소시엄을 구성하였다. 진행과정에서 관련분야의 전문가와 도의원 등으로 자문위원회를 구성하여 단계별로 검토를 받도록 하였다.

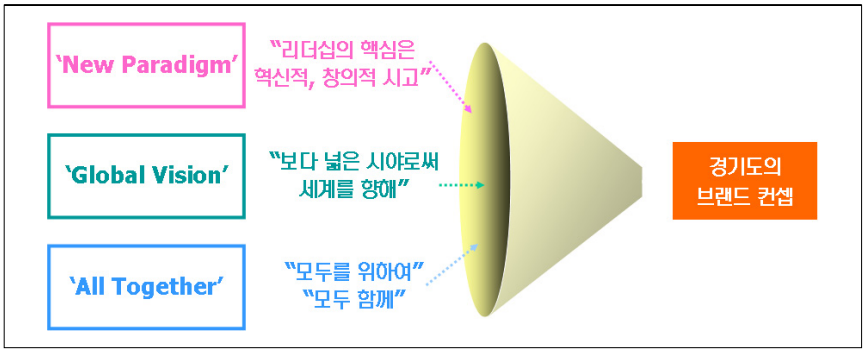
작업의 특성상 수동적인 자문보다 집중적이고 실질적인 이론의 공급과 아이디어의 투입이 필요하다고 판단되어 4인 소위원회가 구성되어 수시로 만나 작업의 과정에 참여하였으며 정무부지사가 좌장이 되고 행정부지사가 행정적 지원을 하는 체계를 구축하여 전 과정을 진행하였다.

---

44) 경기도 내부자료(LG AD, 2005, 새로운 경기도 브랜드 개발)

45) 투자지로서 경기도는 서울에 비해서도 선호도가 높게 나타나고 있다(경기개발연구원, 2007).

〈그림 4-8〉 경기도의 브랜드 컨셉 도출과정



자료출처: 경기도 내부자료(LG AD, 2005)

작업팀은 다양한 방식의 조사, 분석을 토대로 경기도의 현재, 목표, 미래 전략으로부터 브랜드 커뮤니케이션의 기본 컨셉을 추출하였다(그림 참조). 경기도의 현재모습은 '21세기 형 대표적인 Leader를 추구하는 새로운 성장가치'로 이해되었고, 이는 'New Paradigm'이라는 컨셉으로 추출되었다. 경기도의 목표는 '동북아 중심지로서 국가의 중추적 역할을 수행하고, 대한민국 대표를 너머 글로벌 브랜드를 지향하는 것'으로 설정되었으며, 이는 'Global Vision'이라는 컨셉으로 추출되었다. 마지막으로 이러한 목표를 달성하기 위한 경기도의 미래 전략은 '국내외 다른 지역과의 상호 협력을 기반으로 하는 공영(共榮)의 가치를 지향'하는 것으로 설정되었으며, 이는 'All Together'라는 컨셉으로 추출되었다. 이를 토대로 '세계 공영에 기여하는 혁신적이고 창의적인 정신의 寶庫'라는 경기도의 기본적인 브랜드 컨셉을 정립하였다.

이후 이러한 브랜드 컨셉을 반영시키는 브랜드 슬로건으로서, 'Global Inspiration'을 개발하였다. 여기서 글로벌은 국제적이고 세계화된, 외국인을 환영하고 그들이 편안하게 방문할 수 있는 곳을 의미하며, Inspiration은 스마트하고 창의적이고 혁신적이며 리더십이 있고, 흥미진진하며 진보하는 곳을 의미한다. 이러한 개념에 가장 적절한 한국어로는 기존에도 슬로건으로 활용되고 있던 '세계속의 경기도'로 판단함으로써, 국문-영문 슬로건의 조합이 탄생된 것이다.

〈그림 4-9〉 경기도의 브랜드 슬로건 도출과정



자료출처: 경기도 내부자료(LG AD, 2005)

'Global Inspiration'이라는 브랜드 슬로건을 로고로 시각화시키는 작업은 미국의 랜도사가 주관하고 한국의 올커뮤니케이션이 참여하여 진행하였다. 확정된 경기도의 브랜드 로고는 31개 시군을 연계하고, 나아가서 글로벌 도시 네트워크를 상징하는 문양을 기본 모티프로 하여 개발된 것이다. 또한 글로벌 도시 네트워크를 상징하는 문양을 기본 모티프로 한 새로운 캐릭터, 경기 블루도 개발하였다.

〈그림 4-10〉 경기도 브랜드 로고

Global Inspiration
세계 속의 경기도

〈그림 4-11〉 캐릭터
-경기블루



3) 추진체계의 정비

지역의 핵심 가치로서 브랜드 아이덴터티를 정립 과정은 경기도의 부지사가 주관하는 정기적 회의를 통해 진행되었으나, 정립한 지역 브랜드 아이덴터티에 대한 브랜드 마케팅 커뮤니케이션을 담당할 조직의 필요성을 인식하여 마케팅 커뮤니케이션 계획을 수립할 단계였던 2005년 상반기에 브랜드마케팅팀을 신설하였다. 정책기획관실 산하에 편재되었던 브랜드마케팅팀은 계장급 팀장 1명과 팀원 3명으로 구성되었다.

홍보의 성격이 강한 브랜드 마케팅팀을 정책기획관실에 둔 것은 경기도의 핵심적 브랜드 가치를 실현할 수 있는 정책을 생산하고, 각각의 정책 담당부서들이 브랜드 아이덴티티를 강화할 수 있도록 독려할 수 있는 위치에 있다는 점에서 비롯되었다.

2006년 하반기 브랜드마케팅팀 해체 이후에는 정책기획관실 정책개발담당 하에 담당자 1인이 배치되어 브랜드 관련 사업을 담당해 오다가, 2008년 현재는, 대변인실 산하 홍보기획관에서 브랜딩과 마케팅 관련 업무를 담당하며 전문가와 지역 공무원들의 브랜드 마케팅 이해를 위해 관련 포럼 및 교육을 실시하고 있다. 2006년 7월, 민선4기 시장이 출범한 이래 브랜드 마케팅을 총괄 조정하던 조직은 비록 해체되었지만, 2008년 현재 기획조정실 산하 디자인총괄추진단이 편재되어, 구축된 BI가 옥외광고물 등의 공공디자인에 의해 하드 브랜딩 될 수 있는 체계가 정비된 것이다.

2006년부터 경기개발연구원에 관련 전문가 10여명으로 구성된 지역브랜드 포럼을 설치, 운영하여 도의 브랜드 마케팅 정책 자문 및 향후의 정책 아젠다 설정과 아이디어 개발, 이론구축작업 등을 담당하고 있으며, 산하 31개 시군과 긴밀하게 협력할 수 있도록 경기도 브랜드 마케팅 워크숍을 개최, 경기도 브랜딩의 방향과 필요성, 시군의 실천 방안 등에 대해서 교육과 토론 진행하였다.

한편, 하위 브랜드로서, 경기도의 관광 브랜드 마케팅은 경기도청의 문화관광국 이외에도, 경기도 관광 마케팅을 전담하고 있는 경기관광공사가 담당하고 있

으며, 투자유치 브랜드 마케팅은 경제투자관리실의 투자진흥본부에서 담당하고 있다.

4) 브랜드 마케팅 프로그램의 계획 및 실행

(1) 브랜드 마케팅 커뮤니케이션

경기도 브랜드 아이덴티티를 토대로 브랜드 이미지를 구축하기 위한 기본적인 수단으로 '통합 마케팅 커뮤니케이션(IMC)'을 설정하고 실행계획을 수립하였다. 홍보 에이전시가 수립한 IMC 전략에 따라, 광고, PR, 이벤트, 온라인 등 다양한 매체에 의한 브랜드 노출 전략이 실행되었다. 브랜드 마케팅팀에서는 다양한 부문에서 실시되는 도정과 브랜드 마케팅을 연계하기 위해서, 브랜드 컨셉과 관련 있는 모든 사업들을 추출하여 마케팅 사업의 대상으로 삼았다(표 참조).

〈표 4-2〉 경기도 브랜드 마케팅 프로그램

구분		내용
브랜드 커뮤니케이션 전략	다양한 매체 믹스 : 통합마케팅 커뮤니케이션	- 경기도 브랜드 선포식(2005.7.15) - 경기도청내 관련 행정 서식, 각종 인쇄물, 홍보물, 유인물, 행사 현수막, 차량 등에 경기도 브랜드 노출 - 경기도 관련 공공시설물, 표지판 및 야립간판, 전광판, 각종 행사 등에 경기도 브랜드 노출 - 옥외시설물 등을 활용한 홍보: 버스 티저 광고, 육교 현판, 자유로의 대형광고물 설치, 도청주변, KINTEX 등에 현판 설치 - 국내외 이벤트를 활용한 홍보: 2005 경기방문의해, 경향하우징페어, 세계롤러스케이팅 선수권 대회, 말레이시아 파타축제 등에 경기도 브랜드 노출 - TV 광고: 도내 11개사 TV에 광고(아름다운 가족(30초), 경기도 브랜드(30초)) - 인터넷 광고: 네이버, 다움등 포털 사이트에 인터넷 배너 광고 - 잡지 광고: 신동아, 주간조선 등의 잡지에 브랜드 광고 - PR: 영어마을, 한류우드 등 도내 주요사업 특집기사 게재, PPL(드라마 너는 어느별에서 왔니), KBS 보도(PR 시대 브랜드 마케팅), 2005 한경마케팅대상 수상보도(한국경제신문 등)

구분		내용
	창의적이고 도전적인 광고 및 홍보 콘텐츠 제작 및 유포	- 프로스포츠 연고구단(축구, 농구) 공동마케팅: 전광판, 보드, 현수막, 배너, 입장권에 브랜드 노출 - 경기도 소재 글로벌 기업과 연계마케팅: 삼성전자, LG 필립스, 현대자동차 등 기업 현관/진입로에 브랜드 홍보 배너 설치, 기업하기 좋은 경기도 문구 게시 - 경기도 10대 우수시책 발굴 브랜드 상품화: 첨단외국인 투자기업 유치추진, 기업하기 좋은 여건 만들기, 평택항, 판교 및 광교신도시 조성, KINTEX연계 한류우드 조성, 경기영어마을 조성, 모세혈관문화운동, 세계도지비엔날레, 슬로푸드마을 조성, 팜뱅크사업 등을 홍보하기 위한 브로셔, 인터넷 광고, 홍보물 제작, 배포 등 다양한 방식으로 경기도 브랜딩에 밀접한 사업들을 홍보함으로써 브랜드 이미지 강화를 시도
	시민참여 캠페인	- 브랜드 마케팅 관련 시민교육 프로그램 운영
브랜드체계 통합관리 (브랜드 아키텍처)		- 31개 시군 연계 마케팅: 31개 시군에 현수막 193점과 전단지 15만매 배포, 경기도 브랜드 활용 홍보물 설치 유도 - 투자유치 브랜드와 연계: the true heart of Korea 메시지 활용, Press Kit 제작 등에서 BI의 적극적 활용(투지진흥과, 2006) - 산업 브랜드와 연계: 도내 유망 중소기업이 도 브랜드의 활용을 원할 경우, 심사를 거쳐 브랜드 사용을 승인(중소기업지원과, 2006)

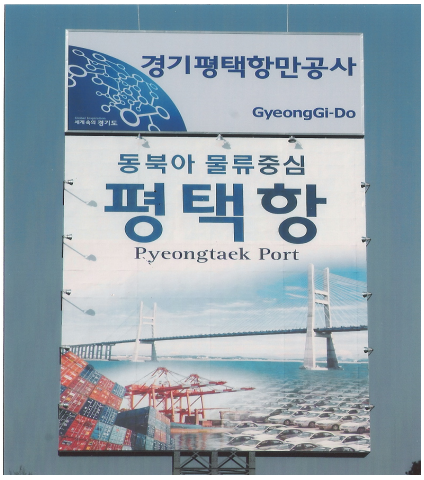
*기존 자료를 토대로 연구자가 재구성하여 정리함

TV, 잡지, 신문, 인터넷 등 전문 언론매체에 브랜드 및 주요 관련 정책을 노출하고 홍보하였으며, 이를 위해 드라마에 브랜드를 노출하고, 브랜드 마케팅 기획 취재 등을 유도하며, 영어마을 광고, 한반도 영어시사회 팜플렛 등에도 브랜드를 노출하였다. 언론 매체 뿐만 아니라, 경기도내 공공기관, 도로 표지판, 야립간판, 육교 현판 등을 활용한 커뮤니케이션 전략도 수행하여, 일상생활 공간에서 경기도 브랜드가 노출될 수 있도록 하였다.

〈그림 4-12〉 신동아 잡지광고(2006.5)



〈그림 4-13〉 평택항내 대형입간판



창의적인 홍보 수단으로서는 경기도 소재 글로벌 기업과 연계 마케팅을 실시한 것이다. 삼성전자, LG 필립스, 현대자동차 등 경기도에 소재하고 있는 글로벌 기업의 현관 및 진입로에 경기도 브랜드 홍보 배너 등을 설치하고, '기업하기 좋은 경기도' 문구 등을 게시함으로써, 글로벌 기업과 경기도의 연관성을 강화시키고자 한 것이다.

〈그림 4-14〉 LG 필립스 파주 LCD산업단지내 현판



〈그림 4-15〉 기업하기 좋은 경기도 현판



이는 새롭게 수립된 BI의 브랜드 이미지를 강화하기 위해, 경기도의 주요 정책으로 구성된 10대 우수시책을 발굴하여 이를 BI와 연계시키고자한 '경기도 10대 우수시책 발굴 브랜드 상품화' 전략의 일환으로 실행된 것이다. 경기도의 주요 정책과 연계된 10대 우수시책은 다음과 같다.

〈표 4-3〉 경기도 10대 우수시책 발굴 브랜드 상품화 전략

경기도 10대 우수시책	연계 브랜드 마케팅
LG Philips 등 첨단 외국인 투자기업 유치 추진	기업 또는 외국인전용산업단지 진입로에 가로배너 혹은 조형물 설치, 영문 브로셔 제작
기업하기 좋은 여건 만들기	삼성전자, LG Philips 주변에 기업하기 좋은 경기도 캠페인 현수막 설치
평택항 개발	항만 부두, 여객선 터미널, 홍보관 등에 브랜드 노출 및 조형물 설치, 충남과의 경제자유구역 공동지정 실천과 연계된 브랜드 공동 마케팅 추진
판교 및 광교 테크노파크 조성	한국경제신문 광고, 경기도에서 조성된 테크노파크라는 점을 부각
KINTEX와 연계한 고양관광문화단지(한류우드) 조성	KINTEX와 고양관광문화단지와 연결되는 도로와 내부 공원 등에 브랜드 가로 배너 등 홍보 조형물 설치, daum 광고
경기 영어마을 조성	브랜드와 연계한 야립광고, 서울지하철, 신문, 주간조선, 인터넷 등 특집보도
모세혈관 문화운동 전개	공연안내, 홍보물, 인터넷 보도자료에 도 브랜드를 접목
세계도자비엔날레	여주 비엔날레 현수막과 관련 시설물에 브랜드 노출, 서울국제전시장 도자기테이블웨어전에 브랜드 주제 세트 준비, 홍보관 설치
몸으로 먹는 자연『슬로푸드 마을』 조성	마을 입구에 대형로고를 이용한 입간판 설치, 지하철 광고
팜 뱅크 (Pharm bank)사업	기탁 의약품을 의료봉사단 등에 배분 시 포장지에 도 브랜드 노출, 홍보책자 및 리플렛에 브랜드 노출

(2) 브랜드 체계(brand architecture) 통합 관리

서울시와 대비되는 경기도 브랜딩 전략의 특징이라고 한다면, 브랜드 마케팅 프로그램 실행에 하드 브랜딩 전략이 실행되고 있지 못한 반면, 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 실행 초기부터 브랜드 체계를 통합 관리하고자 하였다는 점이다.

같은 광역자치단체라 하더라도, 상대적으로 영역내 지역 정체성 형성이 용이한 광역시와 달리, 광역도는 산하에 다양한 정체성을 지니는 시군이 다수 존재하여, 이를 아우르는 지역 정체성을 수립하기 어려운 형편이다. 따라서, 광역도의 브랜딩의 경우, 하위 지역들, 즉 시군의 우산 브랜드로서의 역할이 강조될 필요가 있었다.

따라서 경기도는 BI가 수립된 이후, 브랜드 이미지를 강화시키기 위해 31개 시군과 연계 마케팅 전략을 실행, 31개 시군에 경기도 BI가 노출된 현수막을 제공하고, 홍보물을 배포함으로써, 시군내 지역 마케팅에 경기도 브랜드 아이덴터티가 적극 활용될 수 있도록 하였다. 또한 경기도로의 투자유치를 촉진시키기 위한 투자유치 브랜드에 경기도 브랜드 핵심 가치가 잘 반영될 수 있는 커뮤니케이션을 수립, 하위 브랜드로서 투자유치 브랜드가 상위 브랜드인 'Global Inspiration'과 상충되지 않도록 적절한 홍보 메시지를 구성하였다.

한편, 산업 브랜드의 경우, 도내 유명 중소기업이 도 브랜드의 활용을 원할 경우, 심사를 거쳐 브랜드 사용을 승인하게 함으로써, 상대적으로 인지도가 낮은 경기도 중소기업들의 브랜드 가치를 높일 수 있도록 지원해주었다. 다만, 기 수립되어 있던 경기도 농산물 품질인증 브랜드인 'G 마크'와의 연계 마케팅은 경기도 BI 노출 이상의 연계 마케팅은 수행되지 않았다. 영역 브랜드 아이덴터티가 새롭게 수립된 경우, 하위 브랜드를 통합·관리하기 위해서는 기존의 브랜드 가치를 훼손시키지 않는 하에서, 브랜드 리뉴얼 작업이 수행될 필요가 있겠다.

5) 시사점

2005년 12월 한국 갤럽에 의뢰하여 전국 국민을 대상으로 브랜드 로고 인지

도를 조사한 결과 서울 30.5%, 부산 10.2%, 경기도 10.6%(도민 25.9%)로 나타났다. 이는 1995년도에 개발되어 10년 정도 사용한 기존의 경기도 C.I. 인지도가 6.2%에 불과하다는 점을 볼 때 적지 않은 효과가 있었다는 것을 나타낸다. 서울과 부산이 약 2~3년 정도 앞서서 브랜드 마케팅을 펼쳤다는 점에서 경기도 브랜드 아이덴티티는 일단은 무난하게 론칭한 것으로 판단할 수 있다.

경기도 브랜드 개발 과정은 다음의 다섯 단계를 거치며, 각 단계마다 관계 공무원 및 의원, 전문가, 주관기관간에 지속적인 토론과 검증 과정을 가졌다.

1단계인 경기도 브랜드 포지셔닝 및 가치 정립 단계에서는 자료조사, 국내외 시장조사를 통해 경기도의 정체성에 대한 논의가 이루어졌으며, 2단계인 브랜드 슬로건 개발에서는 핵심적 포지셔닝 및 가치를 규명하고 커뮤니케이션 메시지화, 개발 안에 대한 조사를 수행하였다. 3단계인 브랜드 로고 디자인 단계에서는 주관업체가 개발한 디자인(안)에 대한 내외국인 선호도 조사를 수행하였다. 4단계인 마케팅 커뮤니케이션 계획 수립 단계에서 마케팅 실행조직인 브랜드 마케팅팀을 구성하였으며, 5단계인 브랜드 론칭 및 실행 단계에서는 브랜드 선포식(2005.7.15)을 개최하고 연말에 인지도 옴니버스 조사를 수행, 브랜드 자산평가의 기초 자료로 축적하였다.

경기도의 이러한 브랜딩 전략 과정은 여타의 기존 지역 브랜딩 방식에 비해 두 가지 점에서 차별화 된다. 첫째, 당시 서울시 등 다른 자치단체에서 수행했던 공모방식에 비해 전문가 집단의 조사와 연구, 창의력에 의거해서 작업을 진행하였다. 둘째, CI 등 지역 브랜드 요소 개발시 디자인업체에 일임해온 방식과는 다르게, 전문 조사업체와 홍보업체, 디자인업체의 컨소시엄에 의한 위탁 방식을 채택하였으며, 작업 과정 또한 자문위원회와의 지속적인 논의 속에서 이루어졌다는 점에서 기존 방식과는 다르게 경기도의 정체성과 특성에 대한 충분한 조사 및 논의에 의거하여 BI가 개발되었다는 점이다.

지역의 핵심 가치를 도출하는 과정에서 기존의 지역 브랜딩 방식과는 다른 철저한 조사와 연구, 그리고 체계적인 의사결정과정을 거쳤다는 성과 이외에도, BI 개발 이후 지역정책과 연계된 마케팅 커뮤니케이션 실행으로 지역 브랜드 개

발이 단순히 심볼을 개발하고 홍보하는 것 이상일 수 있다는 전망을 제시했다. 초보적이나마, 브랜드 체계를 정립하고 브랜드 아이덴터티를 주요한 지역정책과 연계시키고자 노력한 것은 기존의 홍보 전략 위주의 브랜드 마케팅 실행에서 진일보한 커뮤니케이션 전략이었다.

마지막으로 경기도 브랜딩 전략은 이제까지 전략 과정에서 도외시되었던 브랜드 자산 가치 평가에 대한 중요성을 인식하고, 시범적이나마 지역 브랜드 자산 가치 측정 모형을 구축, 이후의 브랜드 마케팅 프로그램 개발에 진단적 정보를 제공하고자 노력하였다는 점을 성과로 들 수 있겠다.

이러한 성과에도 불구하고, 경기도 브랜딩 전략이 지니고 있는 한계로는 다음과 같은 점이 있다. 첫째, 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략이 새롭게 수립된 BI 노출 중심의 마케팅으로 실행되어, 시민의 참여를 촉진시키는 캠페인 및 지역축제의 개최 등 여타의 다양한 홍보 수단을 활용하지 못하였다. 둘째, 글로벌 브랜드로 개발되었음에도 불구하고, 국내 중심으로 커뮤니케이션이 이루어져서 세계도시를 지향하는 서울시에 비해 해외 마케팅의 개발이 부족했다고 볼 수 있다. 셋째, 지역 브랜딩 전략에서 대단히 중요한 하위 브랜드인 관광 브랜드와 연계성이 약하였다. 현재 관광 슬로건으로는 '세계관광의 떠오르는 보석' 등이 사용되고 있고, 2005년 경기방문의 해라는 대형 이벤트를 맞이하여서는 '사랑해요 경기, 함께해요 2005년' 이라는 주제 슬로건을 사용하여, 일관된 관광목적지 메시지를 전달하고 있지 못한 것으로 평가된다[46]. 넷째, 2005년 경기도 브랜드 아이덴터티 개발 과정에서 설립된 브랜드마케팅팀은 이후 약 1년간의 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략을 실행한 이후, 조직이 해체되어 경기도의 지역 브랜딩 전략의 초기의 사업 추진력을 상실하고 있다. 현재, 경기도의 브랜드 마케팅 관리 업무는 홍보, 산업, 관광, 투자유치, 공공디자인 등 각 부서에서 각 부서의 작동 논리에 따라 추진되고 있어, 경기도 지역 브랜딩은 지속적이고 통합적인 브랜드 커뮤니케이션 프로그램을 개발하지 못하고 있다. 장기적으로 안정된 조직이 구축되어 통합적인 지역 브랜드 관리의 주체로 활용될 필요가 있다.

46) 2005년 경기방문의 해 평가에 대해서는 경기관광공사(2005) 참조할 것

제2절 기초자치단체의 지역 브랜딩 사례

1. 경기도 안성시 브랜딩 사례

1) 지역 브랜드 도입배경

안성시는 경기도에 위치하고 있지만 아직도 농축산업의 비중이 높은 도농복합시로서, 자족 기반을 갖추고 있지 못한 수도권내 상대적 저발전지역에 속한다. 치열한 지역간 경쟁체계 속에서 지역경제를 활성화시키고, 시민의 지역 애착심을 제고하기 위한 노력의 일환으로 1998년 '안성마춤' 농수산물 공동브랜드를 개발하여 상표 등록을 하게 된다.

〈그림 4-16〉 안성마춤 농축산물 공동브랜드



〈그림 4-17〉 안성마춤 농축산물 캐릭터



예부터 솜씨좋은 장인에 의해 만들어진 유기제품이 유명하여, 관청이나 양반가의 주문을 받아 특별히 품질과 모양이 우수한 유기를 제작하였는데, 이로 인해 경기도 안성에 유기를 주문하여 만든 것처럼 잘 들어맞는다는 데서 유래한 '안성맞춤'이라는 말이 나오게 될 정도였다.

안성시의 지역 특성을 잘 반영하고 있는 '안성마춤' 농축산물 공동브랜드는 2000년, 품질관리를 강제할 수 있는 안성마춤사용에 관한 조례를 전국 최초로 제정하여, 조례에 따라 생산단계에서부터 선별과정에 이르기까지 품질관리를 철저히 해왔다. 상표이미지의 일체화, 상표권 사용 주체의 명확화, 사업 주체들을 대상으로 한 교육 등의 노력과 함께, 소비자 신뢰도와 인지도를 높이기 위해 광고 등 브랜드 커뮤니케이션 전략도 수행하였다. 이 과정에서 안성의 문화를 강조함으로써 지역 인지도를 더불어 높이고자 하는 전략도 추진하였다[47].

그 결과, 안성마춤 브랜드의 농축산물 판매고는 2002년 14억에서 2007년 약 630억 원으로 급등하는 성장을 보였으며, 안성마춤 브랜드는 2002년, 자치단체 농산물 브랜드 가운데에서는 최초로 제4회 대한민국 브랜드 대상을 수상하였으며, 2003년에는 한국브랜드협회(Korea Branding Association)가 선정하는 2003 고객감동 브랜드상을 수상하기도 하였다.

이처럼 안성마춤 브랜드는 쌀, 배, 포도, 인삼, 한우 등 안성시 지역 농축산물에 활용된 농축산물 브랜드였지만, 이후 신용과 신뢰의 장인정신으로 대변되어, 농축산물 뿐만 아니라 지역에서 생산되는 공산품, 공예품은 물론, 남사당 바우덕이 축제를 비롯한 문화예술 분야에 이르기까지 광범위한 영향력을 미치게 되었다.

그러나 이후 수많은 지역에서 철저한 품질관리를 통한 우수한 농수산물 공동브랜드들을 무수히 양산해내었고, 이에 따라 지역간 경쟁이 더 치열해짐에 따라 안성시는 새로운 비전과 전략을 담은 강력한 도시 마케팅 전략의 필요성을 인식하게 되었다[48]. 이에 따라 안성시는 2004년 9월 도시마케팅 전담조직인 안성맞춤마케팅담당관실을 부시장 직속기관으로 설치하게 된다.

---

47) 안성시의 대표적인 지역축제인 남사당 바우덕이 축제는 2001년 최초로 개최되어 현재에 이르는 것으로, 축제장소에서 안성마춤 직거래 장터, 안성명품관 등을 운영하여, 안성마춤 농축산물 브랜드 홍보에 기여하고 있다. (남사당 바우덕이 축제 인터넷 홈페이지 (http://www.baudeogi.com/)

48) "21세는 지역간 치열한 경쟁 속에서 안성만의 개성과 특성을 찾아 강력한 도시 마케팅 전략이 필요로 하고 주요 안성시 산업인 농축산업이 한계에 봉착하여 10년, 15년 후에 무엇으로 먹고 살 것인가를 고민 끝에 새로운 비전과 전략을 담은 새 브랜드를 개발하게 됐다" (이동희 시장, 2006년 안성시 브랜드 선포식 연설중)

2) 핵심 브랜드 가치(BI)의 정립

새로운 지역 브랜드 아이덴터티의 개발은 안성맞춤마케팅담당관실에 의해서 추진되었다. 당시에는 공보계, 기획계, 혁신분권계와 함께 프로젝트팀, 지역브랜드팀으로 구성되어 운영되었는데, 지역 브랜드 슬로건 개발은 프로젝트팀이 담당하였고, 지역 브랜드팀에서는 하드 브랜딩 전략의 일환으로 안성맞춤랜드 조성을 담당하고 있었다.

지역의 핵심 브랜드 가치 개발과정은 경기도의 지역 브랜드 가치 정립과정과 유사하다. 전문 컨설팅업체와 디자인 개발업체에게 비전 수립, 지역 브랜드 슬로건 개발, 디자인 개발, 마케팅 실천 전략 수립 등을 포괄하는 지역 마케팅 추진을 위한 종합적인 전략계획의 수립을 의뢰하되, 이로부터 도출되는 지역의 핵심 가치가 지역 정체성에 보다 기반하게 하기 위하여 첫 단계인 비전 설정에서부터 관계 공무원, 전문가와 시의원, 시민 등으로 구성되는 자문단과의 지속적인 논의과정을 거쳤던 것이다.

2005년 10월부터 시작된 새로운 지역 브랜드 아이덴터티 정립 과정에서 안성시 브랜드의 핵심가치이자 비전은 '장인의 혼이 살아 있는 세계적인 예술문화도시'로 설정하였다. 이를 토대로 이후 브랜드 슬로건 개발을 위해서는 광범위한 시장조사 및 공무원, 시의원, 전문가 등의 의견조사를 실시하였으며, 수차례의 자문단 회의를 통해 국문 슬로건으로 '안성맞춤의 도시-안성'을 설정하게 된다.

사실 안성시가 새로운 지역 브랜드 아이덴터티를 도입하고자 한 것은 농축산업 위주의 안성시의 현재 상황에서 벗어나 보다 미래 지향적인 비전을 설정하고, '안성마춤'으로 대표되는 안성의 전통적인 이미지를 탈피하고자 한 것이었으나, 안성시민들의 선호도 조사에서 '안성맞춤의 도시-안성'이라는 슬로건에 대한 압도적인 지지를 보였으며, 서울시민 대상 설문조사에서도 본 슬로건이 안성시 비전과 잘 어울린다는 평가를 얻어, '안성맞춤'이 재채택되었다. 다만, 그간 맞춤법 표기 오류를 지적받아 왔던 '안성마춤'에서 '안성맞춤'으로 수정하였으며, 영문 슬로건으로는 장인의 혼이라는 지역의 핵심 브랜드 컨셉을 반영하여

‘City of Masters’로 표기하도록 하였다.

이후 개발된 안성시의 상징 로고는 지역의 핵심 가치를 잘 표현하기 위해, 안성맞춤 유기장과 바우덕이의 혼을 상징하는 태극과 세계적인 예술문화의 관문이 된다는 의미에서 전통대문을 형상화 했다. 직선적이면서도 곡선적인 선의 흐름은 안성의 대표적인 무용인 태평무의 춤사위에서 착안 했으며, 푸름과 붉음의 조화는 음양의 조화를 상징한다. 시각적 두요소가 좌우로 교차하여 융화되는 형태는 동양적인 것과 서양적인 것의 조화를 의미하며, 과거의 안성과 미래의 안성의 조화, 나아가서 첨단 기술과 문화의 조화를 의미하기도 한다. 특히, 전통과 현대, 과거와 미래의 조화를 푸른색과 오렌지색의 대비로 표현하여 시각적 주목성을 높였으며 긍정적이고 다채로운 안성시의 미래를 풍부한 그라데이션 색감으로 표현 했다.

새로운 안성시 캐릭터 역시 지역의 핵심 가치를 잘 반영하고 있는 바우덕이를 유지하되, 디자인을 리뉴얼하였다. 기존의 안성시 안성마춤 브랜드는 현재, 농축산물 공동브랜드 로고로서만 활용되고 있으며, 캐릭터는 새로운 바우덕이 캐릭터로 교체되었다. 새로운 바우덕이 캐릭터는 메인 캐릭터 이외에 남사당 바우덕이 축제6마당을 의미하는 어름, 풍물, 덧뵈기, 버나, 덜미, 살판의 6가지 캐릭터의 변형을 지니고 있으며, 각 캐릭터들은 남사당 바우덕이 축제 캐릭터로서 활용될 뿐만 아니라, 안성마춤 농축산물 브랜드 캐릭터, 안성시청 인터넷 게시판 메뉴 활성창 등에도 활용되어, 새롭게 개발된 안성시의 지역 브랜드 이미지를 더욱 강화시키고 있다. 즉 안성시의 지역 브랜드 아이덴터티는 장인=전통=바우덕이=장터=농축산물에 이르는 브랜드 연상 이미지를 야기하여 강력한 브랜드 파워를 지니게 되었다.

〈그림 4-18〉 안성시 BI



〈그림 4-19〉 안성시 캐릭터



〈그림 4-20〉 안성시 캐릭터 바우덕이



자료출처: 안성시청 인터넷 홈페이지(http://www.anseong.go.kr)

3) 추진체계의 정비

2004년 9월 부시장 직속으로 설립된 도시마케팅 전담조직인 안성맞춤마케팅 담당관실은 2008년 현재까지 조직을 유지하고 있다. 설립 당시, 공보계, 기획계, 혁신분권계와 함께 프로젝트팀, 지역브랜드팀으로 구성되었던 안성맞춤마케팅 담당관실은 현재, 안성맞춤마케팅담당관을 비롯, 기획담당 5명, 예산담당 5명, 전략사업담당 3명, 살기좋은지역담당 3명, 도시디자인담당 3명 등 총 20명의 공무원이 업무를 담당하고 있다.

전략사업팀은 외국인 투자유치 및 민자유치 업무를 맡고 있으며, 살기좋은지역팀은 살기좋은 지역 만들기 시범사업 추진 및 안성맞춤랜드 공사, 도시디자인

팀은 공공디자인 시범사업 등을 추진하고 있다.

비교적 일찍 도시마케팅 전담조직을 구성한 안성시는 새롭게 정립한 지역 브랜드 아이덴터티가 시정 전반에 걸쳐 수용되고 실천되기 위해서는 이를 위한 TF팀이 구성될 필요가 있다는 것일 인식하였다. 지역의 핵심 브랜드 컨셉인 '장인의 혼이 살아 있는 세계적인 예술문화도시'가 도시기본계획, 장기발전계획 등 도시행정 전반에서 수용되기 위해서 먼저 '안성비전 2021' 계획을 수립하고자 하였고, 이 계획의 수립을 위한 TF팀으로 안성비전 2021 TF팀을 구성하였다.

지역발전을 위해 설정된 발전의 비전과 아이덴터티가 일관되게 실천되도록 하는 것이 지역 브랜딩 전략이 성공하기 위한 필수 조건인데, 행정 조직은 부서와 업무에 따른 칸막이가 견고하여, 부서를 아우르는 통합적인 지역 브랜딩 전략의 실천에는 어려움이 있다는 것을 기존의 조직 활동을 통해서 인식하고 있었던 것이다.

이에 따라, 안성비전 2021 TF팀은 부시장을 단장으로 하고, 안성맞춤마케팅 담당관을 부단장을 하여, 경제, 문화예술관광, 농림축산, 도시건설교통, 환경, 복지, 자치 역량 등 총 7개 분야의 관련 공무원들로 구성되었다. 각 분야는 전문적인 업무능력을 갖춘 안성시 6급 및 7급 공무원이 팀원으로 구성되며, 그에 상응하는 외부 전문가와 시의 간부급 공무원을 자문위원으로 위촉하여 업무 방향에 대한 자문을 얻도록 하였다.

TF팀의 활동은 워크숍, 교육, 자문회의 등 다양한 의견수렴과 공동작업과정을 중심으로 진행되며, 팀원들은 각자가 분담한 부분의 실질적인 작업을 수행하게 된다. 또한 TF 활동 참여의 활성화를 위해, 모든 참가자들에게는 인센티브를 부여하고 해외 연수 등의 부가적인 특전을 주도록 하고 있다.

4) 브랜드 마케팅 프로그램의 계획 및 실행

(1) 브랜드 마케팅 커뮤니케이션

2006년 안성시의 새로운 지역 브랜드 아이덴터티로서 '안성맞춤의 도시 안성'

이 개발된 이후, 안성시는 제9회 안성시민의날 행사를 개최하는 가운데에서, 안성시 브랜드 선포식을 열었다.

이후 새롭게 수립된 BI를 알려 나가기 위해 다양한 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략들을 실행하였는데, 이는 대체로 기존의 안성마춤 브랜드 마케팅 전략과 연계된 것들이다. 1997년 개발 이후 지속적으로 커뮤니케이션 되어 왔던 안성마춤 브랜드는 TV CF 홍보, 대도시 초대형 광고판을 통한 브랜드 홍보, 안성 진입 주요지점에 안성마춤 조형물 설치, 인터넷 쇼핑몰 운영, 지하철 광고 등 다양한 매체를 활용한 통합 마케팅 커뮤니케이션 전략을 실행하였다.

〈그림 4-21〉 안성시 브랜드 선포식



안성시의 새로운 지역 브랜드 아이덴터티인 '안성맞춤의 도시-안성'이 개발된 이후에도 안성맞춤마케팅담당관실에 의해, 지속적으로 마케팅 커뮤니케이션 전략이 수행되어 오고 있다. 소비자들에게 안성마춤 농축산물 브랜드를 홍보하고 다양한 판촉활동을 통해 온라인 구매를 촉진시키기 위해 구축된 인터넷 쇼핑몰 '안성마춤 직거래 장터'에 새로운 BI를 노출시켰을 뿐만 아니라, 해당 사이트내

에 안성마춤 홍보관, E 매거진 등을 통한 홍보·판촉활동도 전개하고 있다.

이밖에도 안성마춤 농축산물 브랜드 개발 이후 안성시를 방문하는 도시민들에게 안성마춤 농축산물의 시식 기회를 제공하여 안성마춤 브랜드의 우수성을 알리기 위해 안성마춤 쌀밥집 등을 운영하기도 하였는데, 이러한 판촉 전략은 안성마춤 농축산물 직판장 운영, 안성마춤 갤러리 운영 등으로 지속되고 있다. 그동안 오감(五感)으로 안성마춤 농산물 브랜드를 홍보하고 한우를 직접 맛 볼 수 있는 갤러리풍의 고급식당으로 유명한 안성마춤 갤러리는 2008년 7월, 정식으로 '갤러리'로의 등록을 마치고 실내 전시공간으로써 손색이 없도록 내부수리를 끝냈다[49].

〈그림 4-22〉 안성휴게소 내 위치한 안성마춤농산물 직판장(2008년 6월 촬영)



〈그림 4-23〉 안성마춤농협에서 투자한 안성마춤갤러리(2008년 6월 촬영)



한편, 2001년 이후 개최되어 오고 있는 안성 남사당 바우덕이 축제를 통한 지역 브랜드 마케팅 커뮤니케이션도 실시하고 있다. 남사당 바우덕이 축제는 안성시와 안성마춤 브랜드에 대한 방문객들의 인지도를 높이는 중요한 수단이었는데, 매년 9월 말에서 10월 사이에 5일간의 정기축제로 진행되고 있다. 축제 방문객들은 축제장소에서 남사당 바우덕이 풍물패의 줄타기, 버나놀이 등의 체험 프

49) 안성마춤 갤러리에서 전시회를 연 작가는 정식 전시공간이 아님에도 불구하고 예술인으로서는 파격적이라 할 수 있는 안성마춤 갤러리에서의 전시에 대해 "열악한 지역상황에서 이러한 시도는 지역 내 전시공간의 확장과 지역인들과의 만남의 기회 확대란 점에서 매우 바람직하다"고 평가하고 있다. (2008년 9월 28일자 안성 뉴시스)

로그램과 문화장터 등의 먹거리 등에서 안성시의 장소자산을 직접 체험해 봄으로써, 안성시의 문화예술 이미지에 대한 실제 인식을 가지게 된다.

또한 축제장에서는 안성마춤 농축산물을 시식할 수 있는 문화장터와 안성마춤 농축산물을 구매할 수 있는 안성마춤 직거래 장터를 운영하여 축제를 안성마춤 농축산물의 홍보의 장으로 활용하고 있다. 축제기간 이외에는 안성 남사당 전수관에서 매주 토요일마다 남사당 상설공연을 볼 수가 있다. 안성시는 남사당 바우덕이 축제 및 공연을 대중매체를 통해 안성시와 안성마춤 브랜드를 함께 홍보할 수 있는 계기로 삼고 있다.

〈그림 4-24〉 안성 남사당 바우덕이 축제 (2005년 10월 촬영)



〈그림 4-25〉 안성시 남사당 전수관의 바우덕이 상설공연장(2008년 6월 촬영)



이러한 노력의 결과, 안성시 농특산물 브랜드 안성마춤은 2006년에 이어, 2008년에도 한국소비자포럼이 주관하는 '올해의 브랜드 대상'에서 지자체 공동브랜드 부문 대상을 수상하였으며, '여성소비자가 뽑은 프리미엄 브랜드 대상'도 수상하게 된다[50].

50) 2007년에는 한국생산성본부의 브랜드가치 평가에서 안성마춤 농특산물 브랜드는 143억원의 가치가 있는 것으로 평가되기도 하였다. (2008년9월23일자 연합뉴스)

(2) 브랜드 체계(brand architecture) 통합 관리

1997년 안성마춤 농축산물 공동브랜드가 개발된 이래, 브랜드 마케팅을 실시한 경험이 오랜 안성시는 2004년 9월 부시장 직속으로 안성맞춤마케팅담당관실이라는 마케팅 전담조직을 설립했을 때부터 브랜드 체계의 통합 관리의 필요성을 인식하고 있었다. 안성맞춤담당관실은 안성맞춤 농축산물 브랜드의 마케팅 업무 뿐만 아니라, 투자유치 업무, 안성맞춤랜드 공사 및 공공디자인 시범사업 추진 등 하드 브랜딩 구축 업무 등의 브랜드 마케팅 프로그램들을 통합적으로 관리하고 있다.

이에 따라 안성시 지역 브랜드는 안성마춤 농축산물 공동브랜드와 새로이 수립된 안성시 도시 브랜드 슬로건(안성맞춤의 도시)과 캐릭터, 안성 남사당 바우덕이 축제 등의 브랜드 체계가 강력하게 구축되어, 안성시의 지역 브랜드 아이덴터티는 장인=전통=바우덕이=장터=농축산물에 이르는 강력한 브랜드 연상을 지니게 되었다.

다만, 새롭게 수립된 안성시의 브랜드 아이덴터티는 기존에 수립되어 있던 농축산물 공동 브랜드의 강력한 브랜드 파워로 인하여, 영역 브랜드로서 지역 브랜드가 전체 브랜드 체계를 아우르는 우산 브랜드가 되기보다는 하위 브랜드인 농수산물 브랜드가 오히려 전체 브랜드 체계를 아우르는 우산 브랜드의 양상을 보이고 있다.

이미 상당한 브랜드 자산 가치를 축적하고 있는 안성마춤 농축산물 브랜드에 안성시의 지역 브랜드를 연계시키는 것이 보다 더 효과적이었기 때문에, 안성시의 브랜드 마케팅 커뮤니케이션은 도시 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략보다 농축산물 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략 실행을 위주로 하여 구성되고 있다.

2006년 10월, 새로운 안성시 브랜드 슬로건이 선포된 이후, 안성시는 유기의 고장을 상징하는 '안성맞춤의 도시'와 '안성마춤 브랜드'를 통합적으로 관리하기 위하여, 안성마춤 브랜드 홍보시에 안성유기를 포함시켜 커뮤니케이션 전략을 실시하도록 하였다. 원래 안성마춤 브랜드는 농축산물 공동브랜드로 상표 등록되어, 안성마춤 포도, 안성마춤 쌀, 안성마춤 인삼, 안성마춤 배, 안성마춤 한

우 등 5개 품목의 농축산물들로 구성되어 있었다. 안성맞춤의 유래가 되었던 '안성 유기'가 안성마춤 브랜드에는 배제되어 버린 것이다.

이러한 부처 기능주의의 칸막이에 의한 제약을 통합적인 지역 브랜딩 커뮤니케이션 전략의 실행으로 넘어서고자, 안성시는 안성마춤 브랜드의 품목을 안성유기를 포함하는 6개 품목으로서 홍보하기 시작하였다. 다만, 농축산물이 아닌 안성유기는 농축산물 공동 브랜드를 사용할 수 없으므로, 세부 상품을 소개하는 난에서 안성유기 만큼은 안성마춤 유기가 아닌 안성 유기로 홍보되었다.

(3) 하드 브랜딩의 구축

브랜드 체계 통합관리와 마찬가지로, 하드 브랜딩 전략은 안성맞춤마케팅담당관실이 브랜드 마케팅 프로그램 실행 초기단계부터 활용하였던 것이다.

안성맞춤박물관은 안성맞춤으로 유명한 안성유기의 독창성과 우수성을 보여주고 산업화로 소실되어 가는 문화유산의 보존 및 계승 발전과 안성시민들의 문화욕구 충족을 위해 안성시가 2002년 안성시내 중앙대학교 교내에 건립·개관한 것이다. 박물관에는 안성맞춤의 유래가 되었던 안성유기와 관련된 전시물뿐만 아니라, 안성마춤 농축산물 브랜드 상품인 포도, 배, 쌀, 인삼, 한우 등의 농산물을 낳게 한 농사과정을 계절별로 전시하여 안성마춤 브랜드 홍보에도 활용되고 있다.

하드 브랜딩의 대표적인 사업으로, 안성시는 초기단계에서부터 안성마춤랜드 조성사업을 진행하고 있다. 안성시 보개면 일대 약 13만평 규모에 조성예정인 안성마춤랜드는 약 127억원의 사업비가 소요되는 대규모 사업으로서, 민속장터, 공연장, 체험공간, 공예촌, 전통혼례, 민박촌, 우수농산물 시식 장소와 종합쇼핑몰 운영 등이 연계된 복합적 기능을 갖춘 문화랜드로 조성할 계획에 있다.

안성시는 안성마춤랜드를 용인의 에버랜드보다 우수한 다기능의 문화랜드로 조성한다는 방침 아래 오감을 만족시키는 전통축제와 문화체험의 복합적 기능을 갖춘 전통마을 등을 육성해, 안성만이 가지는 '특화된 문화를 상품화'시켜 수도권 문화관광 벨트로 연결시키는 한편, 서해안과 경부, 중부축의 새로운 관광

수요 창출과 허브네트워크를 유도하는 신 개념의 안성마춤랜드로 만들어 나갈 계획이라고 밝힌바 있다.

〈그림 4-26〉 안성맞춤박물관
(중앙대 안성캠퍼스 내 위치, 2008년 6월 촬영)



〈그림 4-27〉 안성마춤랜드 조성 부지
(2008년 6월 촬영)



이 밖에도 전원주택단지조성 목적으로 안성시 공도읍 대림동산 인근 약 33만평의 구릉지대에 안성맞춤 가족공원을 조성하였다. 중앙공원에는 분수대와 어린이 놀이터, 농구장, 배구장, 족구장 등의 시설을 갖추고 있어 가족단위휴양지로 적합하며, 중앙의 송림 속에는 죽마루와 아로정의 정자가, 그리고 하천변에는 보트장도 조성되었다.

지역의 브랜드 아이덴터티를 활용한 다양한 상징 공간의 조성으로 지역 브랜드 이미지는 더욱 강화될 수 있으나, 명칭의 통일화나 관리에 있어 더 큰 관심과 노력이 필요하다.

〈그림 4-28〉 안성맞춤 가족공원(2008년 6월 촬영)





〈표 4-4〉 안성시 브랜드 마케팅 프로그램

구분		내용
브랜드 커뮤니케이션 전략	다양한 매체 믹스 : 통합마케팅 커뮤니케이션	- 안성시 브랜드 선포식(2006.10.2 제9회 안성시민의날 행사시) - 안성시청내 관련 행정 서식, 각종 인쇄물, 홍보물, 유인물, 행사 현수막 등에 안성시 브랜드 노출 - 표지판 및 야립간판, 전광판, 각종 행사 등에 브랜드 노출 - 홍보영상물 제작·유포 (TV 광고, 도시내 초대형 광고판인 City Vision 광고) - 지하철 역사 및 지하철을 이용한 광고 - 인터넷을 활용한 홍보 및 광고: 인터넷 쇼핑몰 '안성마춤 직거래 장터(www.anseoungfarm.com)' 운영, 인터넷 안성마춤 홍보관 운영, e회원 매거진 e-magazine 홍보물 게재, 안성마춤농협의 주말체험농장 홍보 - PR: 안성마춤 농축산물 브랜드 등 주요사업에 대한 특집기사 게재, PPL(영화 왕의 남자), 2008 올해의 브랜드 대상 수상
	창의적이고 도전적인 광고 및 홍보 콘텐츠 제작 및 유포	- 안성마춤 쌀밥집 운영 - 안성마춤 농축산물 직판장 운영 - 안성마춤 갤러리 운영 - 안성마춤 직거래 장터 (남사당 바우덕이 축제 개최시)
	지역축제 및 이벤트 개최	- 안성 남사당 바우덕이 축제(2001년~) - 안성 남사당 바우덕이 상설공연(매주 토요일) - 안성마춤농협 주말체험농장

구분	내용
브랜드체계 통합관리 (브랜드 아키텍처)	- 안성맞춤마케팅담당관실에 의한 브랜드 체계 통합 - 농축산물 공동 브랜드(안성마춤)과 새롭게 수립된 도시 브랜드(안성맞춤의 도시)와의 강한 연계성 수립 - 캐릭터 리뉴얼을 통한 안성 남사당 바우덕이 축제와 도시 브랜드의 강한 연계성 구축
하드 브랜딩 구축	- 안성맞춤박물관 조성(2002) - 안성마춤랜드 조성 중 - 안성맞춤가족공원 조성

5) 시사점

수도권내 위치하고 있어 입지여건은 우수하지만, 농업 중심의 산업구조로 수도권내에서는 저발전지역에 속하는 안성시가 새로운 미래비전을 갖추고 도약하기 위하여 전략적으로 지역 브랜딩 전략을 채택하였다.

전형적인 도농복합시로서, 점점 더 치열해지는 지역간 경쟁에서 우위를 점하기 위하여 안성시는 여타의 농업도시에 비해 우위를 점하기 위해 먼저 안성시에서 생산되는 농축산물의 브랜드 가치를 높이기 위한 농축산물 공동브랜드를 개발한다. 농업도시이기는 했지만, 전통유기, 남사당 바우덕이 등 지역 고유의 문화자산을 지니고 있던 안성시는 지역의 이미지를 높이는데 지역의 문화자산을 적극 결합시킨다.

안성의 명성의 유래가 되었던 안성 유기로부터 나온 안성맞춤이라는 브랜드 컨셉에서 농축산물 브랜드 네임을 결정하였고, '안성마춤' 브랜드의 마케팅 전략으로서, 전통장인과 전통문화를 적극 활용하였던 것이다. 2001년부터 개최된 안성 남사당 바우덕이 축제도 이러한 전략적 관점하에서 수행되어, 축제장은 지역의 이미지를 고취함과 동시에, 농축산물 브랜드의 판촉장으로 활용되었던 것이다.

지역의 문화자원을 지역 브랜딩 전략에 적극 활용한 사례로서 안성시 지역 브랜딩의 성과와 한계를 짚어보면 다음과 같다.

2006년 새롭게 개발의 지역 브랜드 전략 수립과정에서는 민간 컨설팅 전문기

관과 유관기관의 지원을 받았지만, 그 이전부터 안성시는 시 나름대로 통합적인 지역 브랜드 관리를 수행하려는 노력을 해왔다. 안성마춤 공동브랜드의 활성화를 위해, 지역축제를 개최하는 한편, 안성마춤 브랜드를 홍보하기 위한 일반 커뮤니케이션 전략의 실행이외에도 당시에는 낯설었던 하드 브랜딩 전략으로서 '안성마춤랜드'를 조성하기로 결정하기도 하였던 것이다. 즉 일단 지역 브랜드가 개발되고 나면, 몇가지의 홍보수단을 활용한 이후, 해당 브랜드 관리는 흐지부지해지는 일반적인 관행과 달리, 안성마춤이라는 브랜드에 의거, 시정 전반을 관통하는 브랜드 체계(brand architecture)가 구축되었던 것이다.

이러한 통합적 지역 브랜딩 전략이 수행가능하였던 것은 현재로 3번째 임기를 맞고 있는 삼선 시장의 리더쉽이 가장 큰 힘을 작용했던 것으로 판단된다. 1998년 안성마춤 농축산물 브랜드가 개발될 당시부터, 브랜드 커뮤니케이션을 이끌었고, 2006년 새로운 재도약의 필요성으로 브랜드 리뉴얼에 앞장섰던 것도 시장의 리더쉽에 의한 것이었다. 또한 시장은 지역 브랜드의 통합적 관리를 위해 2004년 안성맞춤마케팅담당관실을 설립하여, 현재까지 조직을 유지시키고 있다. 브랜드 개발 및 판촉과정에서 마케팅 전문조직을 급조하였다가, 이후 조직을 해체해버리는 여타의 자치단체와는 다르게 지역 브랜드를 관리하는 조직의 구성이 탄탄했던 것이다. 전담조직의 구성 뿐만 아니라, 안성시의 '안성비전 2021 TF팀'을 운영하기도 하였는데, 이는 지역발전을 위해 설정된 발전의 비전과 아이덴터티가 일관되게 실천되도록 부서간 기능을 통합 조정할 필요성에 의한 것이었다. 또한 조직이 형식적으로 운영되는 것을 방지하기 위해 전문적인 업무능력을 갖춘 6-7급의 일하는 공무원으로 구성하였다.

이에 따라 새롭게 수립된 '안성맞춤의 도시-안성'이라는 도시 브랜드는 기존에 기 구축되어 있던 농축산물 공동 브랜드와 안성 남사당 바우덕이 축제 등과 잘 연계되어 브랜드 체계가 강력하게 구축될 수 있었고, 안성시의 지역 브랜드 아이덴터티는 장인=전통=바우덕이=장터=농축산물에 이르는 강력한 브랜드 연상을 지니게 되었다.

안성시가 추진한 지역 브랜딩 전략의 한계는 이러한 성과로부터 도출될 수

있다. 안성시 지역 브랜딩은 처음부터 강력한 리더쉽에 의해 추진되어 왔기 때문에, 민선시장의 임기 연한에 따라 향후 지역 브랜딩의 방향이 결정된다. 현재 3선째 취임하고 있는 시장의 임기가 만료되는 2010년 이후에도 지역 브랜드 관리를 효과적으로 추진하기 위해서는 현재 조직되어 있는 안성맞춤마케팅담당관실의 역할이 클 수밖에 없을 것이다.

또한 안성시는 기 구축되어 있던 '안성마춤' 농축산물 브랜드 파워가 강력하여, 일반적으로 브랜드 체계에서 최상위 브랜드의 기능을 수행하는 우산 브랜드로서 도시 브랜드의 기능을 부문별 브랜드이자, 하위 브랜드인 농축산물 브랜드가 압도해버린 결과를 낳고 있다. 뒤늦게 개발된 안성시의 지역 브랜드를 이미 상당한 브랜드 자산 가치를 축적하고 있는 안성마춤 농축산물 브랜드에 연계시키는 것이 보다 더 효과적이었기 때문이었겠지만, 브랜드 체계관리에 혼선을 야기할 수 있다. 그러나 안성시 지역 브랜드 체계가 갖는 이러한 한계에도 불구하고, 보다 강력한 자산을 구축할 수 있는 하위 브랜드, 즉 농축산물 브랜드나, 관광 또는 산업브랜드에 의해 도시 및 지역 전반의 이미지를 선도하게 하는 방식은 상대적으로 저발전되어 있는 지역들에게는 오히려 효과적일 수 있다는 것을 시사해주기도 한다.

2. 경상북도 상주시 브랜딩 사례

1) 지역 브랜드 도입배경

상주시는 1994년부터 '자전거 메카, 상주'를 만들기 위해 노력한 결과, 지금까지 자전거 도시로 각광받고 있다. 최근 고유가 시대를 맞이하여 에너지 절감대책으로서 자전거 이용 활성화가 새롭게 재조명됨에 따라, 2008년 한 해 동안, 언론의 자전거 도시 관련 보도 때마다 상주시는 전국 제일의 자전거 도시로서 거명되고 있다.

상주시가 자전거 도시로서 유명세를 타게 된 것은 1995년 이래 꾸준히 확충

해온 자전거 전용도로[51], 1999년부터 실시한 상주전국자전거축제의 개최, 2002년 자전거박물관 건립[52], 2002년 자전거문화 전담부서의 신설, 2003년 자전거 도시 상징조형물 설치 등 자전거 문화를 시정에 도입하고자 한 상주시의 적극적인 노력도 있었지만, 상주시민의 자전거 애용은 훨씬 더 오랜 역사를 지니고 있었다.

곡창지역이며 교통과 경제의 중심지였던 상주는 비교적 경제력이 넉넉하여 일제시대때 처음 도입된 고가의 자전거를 상대적으로 손쉽게 구입하여 타고 다닐 수 있었다. 이후 통일벼의 보급으로 살림살이가 풍요로워진 1970년부터 자전거의 보급이 본격적으로 이루어져, 현재는 학생의 약 80%가 자전거로 통학을 할 정도로 상주시는 자전거 천국의 도시가 되었다[53].

51) "상주시민은 자전거를 많이 이용하는 관계로 자전거 전용도로의 시설확충을 위해 신설되는 도로에는 반드시 자전거 전용도로를 더욱 확대 설치하여 '자전거 도시'로의 면모 일신과 시민의 건강 증진에 노력해야겠습니다" (상주시장 인터뷰, 자료: 김근수, 1997)

52) 자전거 박물관은 2002년 월드컵을 맞이하여 내외국인에게 볼거리를 제공하고, 자전거 메카도시로서 상주시의 위상을 드높이며, 자전거 이용 활성화에도 기여하기 위해 건립한 것이다(상주시, 내부자료).

53) 일제시대인 1911년 한일합방 이후 행정구역이 전국에 새로이 편성되면서 행정의 효율성을 높이기 위해 일본인 직원이 최초로 자전거를 상주에 공급하였다. 당시 곡창지역이며 교통과 경제의 중심지였던 상주는 비교적 경제력이 넉넉하여 고가의 자전거를 손쉽게 구입하여 타고 다닐 수 있었다. 1924년 경부선이 개통되고 상주역이 개설되자 이를 기념하기 위한 '조선8도 전국자전거대회'가 개최되었으며, 암울했던 일제시대에 국민들에게 꿈과 희망을 갖게 했던 조선인 싸이클 선수인 엄복동 선수와 상주 출신인 박상헌 선수가 함께 출전하여 일본선수를 물리치고 우승하였다는 기록이 있다. 2001년 서울시의 2배가 넘는 면적을 가지는 상주시에는 인구가 고작 13만 명밖에 되지 않는데, 자전거 보유대수는 8만 5천대가 넘어서고 있다. 인구 1인당 0.6대 꼴로 전국에서 자전거 보급률이 가장 높은 도시로 나타나고 있다(김근수, 2001).

〈그림 4-29〉 상주시 자전거박물관 (2008년7월촬영)



〈그림 4-30〉 자전거도시 상징조형물 (2008년7월촬영)



그러던 중, 2005년 자전거 도시로서 상주시의 이미지에 큰 타격을 입힌 사건이 발생하였다. 개막식 행사 및 식 전후행사, 자전거 대행진, MTB 대회 및 X-Game 등 자전거 경기, 다양한 부대행사 등으로 개최되었던 전국자전거축제장에서 관람객 11명이 숨지고 162명이 다치는 대형 참사가 발생한 것이다[54]. 이 사건을 계기로 그동안 상주시의 대표축제로 육성되었던 자전거 축제는 폐지되었으며, 2006년부터 참사의 현장이었던 자전거 축제가 연상되는 자전거 도시라는 용어는 의도적으로 사용을 자제하였다[55].

1994년 이래 10여 년간 꾸준히 '자전거 메카, 상주'의 이미지 전략을 펼쳐왔던 상주시는 현재까지도 유족 보상관계로 언론에 오르내리는 자전거 축제를 대체할 수 있는 새로운 지역의 대표 이미지 개발이 필요하였다.

2) 핵심 브랜드 가치(BI)의 정립

상주시의 새로운 지역 브랜드 도입배경은 이처럼 뜻하지 않는 사고로 갑작스럽게 나타나게 되어, 상주시의 새로운 지역 브랜드 아이덴터티 개발과정도 서둘

54) 2005년 10월3일 상주시민운동장에서 자전거축제 행사의 하나인 MBC 가요콘서트 녹화를 앞두고 관람하기 위해 입장하던 주민들이 좁은 통로에 한꺼번에 몰리면서 11명이 숨지고 162명이 다치는 대형 참사가 발생한 것이다(서울신문, 2007년11월8일자).

55) 상주시청 관계 공무원 인터뷰 조사결과

러 진행될 수밖에 없었다. 2005년 당시 상주시의 CI는 현재와 같은 것(그림 참조)으로서, 상주의 특산물인 삼백(곶감, 쌀, 누에고치)과 낙동강을 형상화한 것이었으며, 상주시의 캐릭터는 상주시의 대표적인 특산물인 곶감을 형상화한 것이었다. 이 로고와 캐릭터는 자전거 도시 상주를 전혀 연상시키고 있지 않으므로, 이를 대체할 필요성은 없었을 것이다.

〈그림 4-31〉 상주시 CI



〈그림 4-32〉 상주시 캐릭터 감돌이 감순이



따라서 새로운 상주의 지역 브랜드 개발은 기존의 브랜드 요소는 유지한 채, 상주시 공동브랜드 개발로 추진되었다. 2005년 브랜드 개발을 공모하여, 2006년 휴먼산업디자인 업체가 상주시 농특산물 공동브랜드로서 '명실상주'를 개발하였다. 상주시를 대표하는 브랜드 명실상주는 알려진 이름과 실제의 내용이 서로 꼭 맞는다는 의미의 명실상부(名實相符)와 상주를 합성하여 최대 농업도시의 이름에 걸맞는 최고 품질, 이름값 하는 상주시를 나타내며, 왕을 상징하는 봉황의 이미지를 조화롭게 혼합하여 브랜드를 형상화하였으며, 2007년 2월 특허청에 등록되었다.

〈그림 4-33〉 상주시 농특산물브랜드



이와 별도로, 상주의 특산물인 곶감을 위한 공동브랜드 '천년고수'도 개발하였는데, 천년 대대로 이어져 온 가장 우수한 최고의 상주곶감을 상징하는 것으로, 붓글씨, 서체를 사용하여 명품의 이미지와 전통적인 힘을 느낄 수 있도록 하였으며 빼어날 수의 획을 길게 빼냄으로써 최상의 품질과 품격으로 천년 전통을 지켜나가겠다는 상주 곶감의 발전적 의지를 담았다고 한다[56].

상주시의 핵심 가치를 알리는 도시 슬로건으로는 다양한 형태가 활용되고 있는데, 인터넷 홈페이지에서는 로고와 함께 '청정도시 상주'를 표기하는 있는가 하면, 각종 행정서식 및 명함 등에서 새로운 농특산물 공동브랜드인 '그 명성 그대로 명실상주'의 로고를 사용하고 있다. 또 다른 슬로건으로서 '경상도의 뿌리 대한민국의 최중심 상주'를 활용하고 있기도 하다.

〈그림 4-34〉 상주시 곶감브랜드



〈그림 4-35〉 상주시 곶감캐릭터



지역을 대표하는 핵심 컨셉이었던 '자전거'로부터 서둘러 다른 지역 이미지로 전환해야 하는 여건에서 이를 대체할 만한 지역 아이덴터티에 대한 충분한 조사와 논의 과정을 거치지 않은 채, 명실상주라는 새로운 공동 브랜드를 개발하게 되어 상주시의 지역 브랜드 전략은 다소 과도기적 혼란을 보이고 있는 양상을 띤다.

56) 상주시청 인터넷 홈페이지(http://www.sangju.go.kr/)

3) 추진체계의 정비

과거 '자전거 도시'를 지향하던 시절의 상주는 시정 전반을 아우르는 자전거 문화를 전담할 부서의 필요성에 따라, 2002년 1월 새마을과에 자전거문화 전담 부서를 신설하여, 본격적으로 자전거이용 활성화 및 자전거문화 정착, 확산을 위한 다양한 행사와 사업들을 추진하였다. 그러나 2005년 자전거축제 참사로 인하여, 이를 담당하던 조직은 해체되었고, 현재 자전거 이용 활성화 업무는 농림건설본부 도시팀으로, 자전거 관련 사업들, 즉 낙동강 투어로드 개발과 자전거 박물관 이전 등은 새마을관광팀이 담당하고 있다.

새로운 공동브랜드의 개발은 농특산물 공동브랜드로서 개발하였으므로, 농림건설본부의 축산특작팀이 담당하여 개발과정을 관리하였으며, 개발된 이후의 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략도 축삭특작팀이 담당하고 있다. 한편, 농수산물 가운데에서도 상주의 대표적 작물로 여겨지는 곶감의 브랜드는 산림공원팀의 산림계에서 개발·관리하고 있어, 농수산물 브랜드 관리체계도 정비되고 있지 못한 실정이다. 상주의 곶감은 현재, 천년고수와 명실상주 브랜드로 이원화되고 있는 것이다.

한편 이외의 상주시 로고와 캐릭터는 여타의 지역들과 마찬가지로 기획공보팀 기획계에서 관리하고 있으며, 기획공보팀은 로고와 캐릭터 이외의 브랜드 관리 업무는 맡고 있지 않은 실정이다.

4) 브랜드 마케팅 프로그램의 계획 및 실행

(1) 브랜드 마케팅 커뮤니케이션

과거 자전거 도시를 표방하던 시절의 상주시의 대표적인 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략은 상주전국자전거축제의 개최를 통해서였다. 상주시장이 직접 자전거 도시로의 이미지 특화전략으로서 상주전국자전거축제를 홍보하며(김근수, 2001), 방문객 유치에 나서기도 할 정도였다. 매년 5만 여명의 방문객과 시민

이 참여할 정도로 상주시의 대표축제로 자리 잡았기 때문에, 상주시는 이 축제를 통해 자전거 도시로서의 상주의 이미지를 알려나갈 수 있었다. 2005년 참사역시, 수많은 관중으로 인해 야기된 것이었으므로, 축제 자체의 인지도와 선호도도 높았다고 할 수 있지만 바로 이러한 점 때문에 상주시는 자전거 도시의 이미지를 철회할 수밖에 없었던 것이다.

현재, 상주시의 지역 브랜드는 농특산물 브랜드인 '명실상주'에 의해 커뮤니케이션 되고 있다. 명실상주는 농특산물 브랜드로 도입된 것이기는 하나, 지역 브랜드가 부재한 상태에서 영역 브랜드로서의 기능도 수행하고 있다. 즉, 상주시를 알리는 대표적 홍보 입간판이 설립되는 고속도로 진입로에 '명실상주' 홍보 현판을 내걸고 있으며, 명함, 기안문, 일부 상주시 홍보물 등 관련 행정문건에서도 시 로고인 CI 대신에 '명실상주' 브랜드를 활용하고 있다.

〈그림 4-36〉 진입로의 명실상주 현판 (2008년 7월 촬영)



〈그림 4-37〉 중앙시장의 명실상주 현판 (2008년 7월 촬영)



농축산물 공동 브랜드로서 명실상주에 대한 브랜드 마케팅 커뮤니케이션은 각종 홍보물 및 홍보 입간판 제작, 농축산물 브랜드 직판장 설립 등 일반적인 홍보 전략 방식을 채택하고 있다. 자전거 축제를 대체하기 위하여, 2007년부터 개최되고 있는 상주낙동강삼백축제[57]에서도 명실상주 농특산물 장터를 개장하

57) 낙동강삼백축제는 2008년에는 '동화나라상주 이야기축제'로 주제와 명칭을 변경하여 개

여, 명실상주관, 읍면동 농특산물관(직거래장터) 등을 운영하며, 명실상주 브랜드를 홍보하였다.

명실상주 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략으로서 특이한 점은 2007년 개발 이후 상주시내 시외고속버스터미널내에 설립한 명실상주 전시판매장은 판매 부진 등의 이유로 현재 폐쇄하였고, 그 대신 2008년 1월부터는 보다 적극적인 판촉 활동의 일환으로서, 서울시의 요충지 강남 한복판에 명실상주관을 개점하여 운영하고 있다[58].

〈그림 4-38〉 폐쇄된 명실상주 전시판매장 (2008년 7월 촬영)



〈그림 4-39〉 상주낙동강삼백축제 (사진출처: 서울신문, 2007년11월8일자)



(2) 브랜드 체계(brand architecture) 통합 관리

갑작스럽게 닥친 사고로 10여 년간 상주시의 대표적인 이미지 전략으로 사용되었던 '자전거 도시'를 '명실상주'로 전격 대체한 이후, 상주시의 지역 브랜드

최하고 있다. 삼백축제는 상주의 특산물인 삼백(쌀·명주·곶감)을 테마로 한 축제다. 제1회 축제기간에 전래동화를 주제로 '꿈이 있는 전래동화마을'을 운영하며, 지역 출신 시인이나 이야기꾼들이 축제기간에 고향을 방문해 직접 전래 동화를 들려주는 프로그램을 운영하였다. 그러나 제2회부터 변경된 축제에 대한 비판적인 시각도 없지 않다. (경북 상주시도 지난해 5,500만원을 들여 모 민간 용역회사에 축제개발을 의뢰해 '낙동강삼백축제'를 4일간 개최했었다. 그러나 상주시는 올해 들어 '동화나라이야기'로 축제명칭을 바꾸고 오는 10월 8일부터 5일간 행사를 개최할 예정이어서 외부에 의뢰한 축제개발 용역이 실효성이 없었다는 비판을 받고 있다. ((서울경제신문 2008년 9월25일)

58) 상주시 답사 및 관계공무원 인터뷰 결과

관련 전략은 브랜드 체계를 마련하지 못한 채, 개별화, 파편화되어 나타나게 되었다.

농축산물 브랜드에 있어서도, 명실상주와 천년고수로 이원화되어 관리되고 있으며, 처음 개발당시에는 사과, 쌀, 한우, 포도, 배, 곶감, 복숭아, 오이, 새송이버섯, 벌꿀 등 10개 농축산물에 부여하던 명실상주를 2008년 현재에는 한우는 제외한 채, 한우에게만은 명실상감이라는 축산물 브랜드를 부여하는 등 농축산물 브랜드내에서도 체계를 정립하지 못하고 있다.

상주시의 도시 브랜드가 형성되지 않은 상태여서, 농축산물 브랜드로 시를 대변하기도 하는데, 이 또한 체계의 통합이 이루어지지 않고 있다. 상주시에서 발간되는 각종 홍보 및 안내물들을 살펴보면, 가장 활용도가 높은 지도의 경우에는 상주시 CI와 '아름다운 상주'라는 문구를 사용하고 있는 반면, 캐릭터 감돌이, 감순이를 대표 이미지로 사용한 관광안내물도 있으며, 명실상주를 활용한 안내물도 존재하고 있었다. 각 브랜드를 관리하고 있는 개별 부서들은 해당 브랜드만을 관리하고 있을 뿐, 이를 총괄·조정하는 부서도 존재하고 있지 않다.

무엇보다도 자전거축제 사고를 떠올릴 수 있는 자전거 이미지를 사용하지 않는다고 하더라도, 여전히 '자전거의 천국'으로서 각광받고 있으며, 상주시의 주요 지역개발 프로젝트들[59] 또한 자전거와 관련된 사업이 많은 현실에서, 지역을 대표할 수 있는 도시 브랜드 이미지로서 '명실상주'는 유명무실해질 수밖에 없는 실정인 것이다.

59) 2008년 현재, 상주시의 핵심 정책으로는 2010세계대학생승마선수권대회 준비, 2008 동화나라상주 이야기축제의 개최, 낙동강 프로젝트, 낙동가 투어로드 개발, 자전거박물관 이전 건립 등이다. 2010년까지 350억원의 사업비를 투입하는 2010 상주세계대학생 승마선수권대회의 개최를 위해 국제승마장건립을 추진중에 있으며, 2003년부터 추진해 오고 있는 낙동강 투어로드 개발사업도 본격적인 사업에 착수했다. 자전거를 테마로 한 낙동강 투어로드 개발사업은 낙동강 주변에서 자전거를 이용한 레저와 자연생태 및 문화체험을 경험할 수 있는 친환경 관광코스 조성을 위해 추진하고 있는 상주시 역점시책 사업으로서, 약 33km 구간에 대해 폭 4.0m, 길이 10.6km의 낙동강 투어로드(자전거 도로 등)와 자연생태체험, 편의시설 등을 조성하는 것이다. 이와 연계하여 현재 건립되어 있는 자전거박물관도 집적의 시너지 효과를 높일 수 있는 곳으로 이전을 준비하고 있다.

(3) 하드 브랜딩의 구축

상주시의 지역 브랜드 하드 브랜딩 전략은 '자전거 도시'로서 지역 이미지가 대표되었을 당시에 주로 구축된 것들이다. 1995년 이래 꾸준히 확충해온 자전거 전용도로[60], 2002년 건립된 자전거박물관 및 2008년 현재 자전거박물관 이전 추진, 2003년 자전거 도시 상징조형물 설치 및 2004년 자전거도시 상징네온조형물 설치, 그리고 2003년부터 추진해오고 있는 자전거를 테마로 한 낙동강 투어로드 사업에 이르기까지 상주시의 핵심 지역개발 프로젝트가 '자전거'와 관련을 맺고 있다.

그러나 상주시가 새로운 이미지 전략으로서 활용하고 있는 명실상주 브랜드와 상주삼백축제(또는 동화나라상주이야기축제) 등은 기존의 하드 브랜딩과 적절히 연계되지 않아, 시너지를 발휘하지 못할 뿐만 아니라, 과거의 이미지에 압도당해, 자체의 이미지를 소비자들에게 적절히 전달하지도 못하고 있는 실정이다.

〈표 4-5〉 상주시 브랜드 마케팅 프로그램

구분		1단계(1994~2005)	2단계(2006~현재)
브랜드 커뮤니케이션 전략	다양한 매체 믹스 : 통합마케팅 커뮤니케이션	- 관련 홍보물 제작 및 언론보도자료 배포 - 홍보 현판 및 조형물(자전거 도시 상징 조형물 및 상징 네온조형물) 조성 - 드라마 PPL (2001 드라마 상도 촬영 지원)	- 관련 홍보물 제작 및 언론보도자료 배포 - 홍보 현판 및 조형물(상주낙동강 삼백축제장 내 전래동화 조형물) - 상주시외고속버스터미널내 명실상주전시판매장(현재는 폐쇄) - 서울시내 명실상주관 운영 (2008)
	지역축제 및 이벤트 개최	- 상주전국자전거축제개최 (1999~2005) - 상주시장배 전국MTB대회(1999~ - 낙동강MTB투어링대회 (2004~2005) - 자전거그림그리기 및 자전거모형 만들기대회(2002~)	- 상주낙동강삼백축제(2007) - 동화나라 상주, 이야기 축제 (2008) • 명실상주 농 · 특산물 장터 운영

60) 2008년 현재, 44개노선 144.9km (전용 59.1km, 자보 20km. 자차 65.8km)가 기설치(63km)되어 있거나 설치계획(81.9km)을 수립하고 있는 상태이다.

구분		1단계(1994~2005)	2단계(2006~현재)
	시민참여 캠페인	- 자전거 안전교육 및 운전면허증 발급 - 자전거시범학교 지원 및 질서계도활동 • 자전거 야간반사등 달아주기 • 자전거질서문화정착 학생봉사단 발대식 및 가두캠페인	-
브랜드체계 통합관리 (브랜드 아키텍처)		- 자전거문화 전담조직 (2002~2005) - 상주의 시정 전반을 자전거 도시에 통합	-
하드 브랜딩 구축		- 자전거도로 개설 - 낙동강 투어로드 개발(2003~현재) - 상주자전거박물관(2002)	- 낙동강 투어로드 개발 (2003~현재) - 상주자전거박물관 이전추진

5) 시사점

상주시의 사례는 지역 브랜드 정책을 전략적으로 채택하기보다는 개별화·파편화하여 활용하고 있는 중소도시 및 농촌지역의 전형적인 모습을 보여주고 있다. 지역 이미지 전략으로서 지역 브랜드의 중요성을 인식하지 못한 채, 개별부서에서 부서별 필요성에 따라 해당 브랜드를 양산해가고 있다. 따라서 개발된 지역 브랜드, 여기서는 좁은 의미로서 지역 농특산물 브랜드가 전체 지역 이미지를 대표하지도 못하고, 전체 지역 이미지를 이끌어내지도 못한 채, 개별 상품 브랜드로서만 기능하고 있다.

그러나 지역 전체를 아우르는 도시 브랜드를 개발하지는 않았지만, 1994년부터 추진한 '자전거의 메카, 상주'라는 이미지 전략은 큰 성과를 가지는 정책이었다. 비록 2005년의 참사로 의도적으로 '자전거축제'를 연상시키는 '자전거의 메카, 상주'라는 슬로건은 활용하고 있지 않지만, 자전거축제에 의한 소프트 브랜딩 정책 뿐만 아니라, 이와 연계된 다양한 하드 브랜딩 정책으로 현재 상주시는 한국의 대표적인 '자전거 도시'로서 언론에 오르내리고 있다.

2008년 현재, 상주시는 새로운 축제로서 '상주낙동강축제' 또는 '동화나라 상

주, 이야기 축제'와 새롭게 개발된 '명실상주'로서 지역을 알려나가고 있지만, 상주에 대한 장소 이미지는 여전히 '자전거'가 지배하고 있다. 이는 기존의 '자전거 도시'가 인위적으로 형성된 자산이기보다는 1920년대 이후부터 이어져 오는 역사성을 간직하고 있으며, 이후 10여년간 상주시의 자전거 관련 정책으로 '자전거 도시'에 대한 도시 브랜드 파워가 강력하게 구축되었기 때문이다.

지역을 대표하는 핵심 컨셉이었던 '자전거'로부터 서둘러 다른 지역 이미지로 전환해야 하는 여건에서, '명실상주'는 기존의 이러한 지역여건과 장소자산에 대한 충분한 검토와 논의과정을 거치지 못한 채, 농특산물 공동 브랜드로서 개발되어 기존의 이미지를 대체하기에는 역부족이었다. 2006년 이후 상주시는 새로운 지역 이미지로서 '명실상주'와 '삼백' 등을 활용하고 있지만, 여전히 상주시는 '자전거 도시'라는 지역 이미지가 강하여, 시가 의도하는 지역 브랜드 아이덴터티와 지역 브랜드 이미지의 간극이 메워지지 않고 있는 것이다.

하드 브랜딩의 구축은 지역 브랜드 이미지를 더욱 강화하는 역할을 하기 때문에, 만약 해당 지역 브랜드 이미지를 완전히 대체할 경우 구축되어 있는 하드 브랜드는 손쉽게 교정이 불가능하다는 점에서 이미지의 전환을 힘들게 하는 특성이 있는 것이다. 이러한 점이 고려되었다면, 상주시의 새로운 브랜드 개발은 '자전거'를 바로 연상시키지 않되, 기존에 구축된 브랜드 자산을 적극 활용하는 차원에서 자전거와 관련된 추상적 개념, 즉 에너지, 역동성, 지속가능성 등으로 지역 브랜드 아이덴터티를 개발할 수도 있었을 것이다.

뿐만 아니라, 비록 명실상주라는 새로운 브랜드가 개발되었다 하더라도, 브랜드 컨셉의 의미에서 알 수 있듯이 '알려진 이름과 실제의 내용이 서로 꼭 맞는다는 의미의 명실상부(名實相符)와 상주를 합성하여 최대 농업도시의 이름에 걸맞는 최고 품질, 이름값 하는 상주시'라는 의미에서부터, '자전거 도시'로 알려져 있는 그대로 그 이름값 하는 상주시라는 의미의 연계가 있었다면, 현재와 같이 구 브랜드와 신 브랜드의 간극은 존재하지 않았을 것이다. 사실 안성시가 추진한 '안성 남사당 바우덕이 축제'는 의미 그대로라면 농특산물 브랜드인 '안성마춤'과의 연계성은 그리 강하지 않은 것이었지만, '전통문화'를 매개로 두 브랜

드를 연계시키는 전략을 수립하였던 것이다.

이처럼 상주시가 구 지역 브랜드와 새로운 지역 브랜드를 브랜드 체계내에서 효과적으로 통합시키지 못한 채, 새로운 지역 브랜드 위주로 파편적으로 브랜드 정책을 펼치고 있는 것은 2005년의 참사의 원인도 있었겠지만, 리더쉽의 변화에서도 그 원인을 찾아볼 수 있다. 상주시가 자전거 도시라는 일관된 장소 이미지로서 지역을 브랜드화할 수 있었던 것은 1995년부터 2006년 6월까지 3선 시장에 의해 시정이 주도되었기 때문이다. 2005년 자전거축제 참사라는 매개로서 촉발되었다고 하지만, 2006년부터 새롭게 지역 브랜드가 개발되고, '자전거 도시'와는 다른 지역 브랜드 이미지로서 상주시를 홍보하고자 한 것은 2006년부터 새롭게 취임한 시장의 리더쉽에 의한 것일 수밖에 없는 것이다.

민선자치단체장의 생리상, 기존에 수립되어 있는 지역 이미지는 과거의 단체장의 업적으로 여겨 새로운 단체장은 항상 자신의 임기 중에 새로운 정책과 새로운 이미지 메이킹을 시도하고자 하게 된다. 마케팅과 홍보 전략의 최신의 강력한 무기인 브랜드는 여기서도 적극 활용될 수 있는 것이다.

지역 브랜딩 전략이 성공하기 위해서는 이를 적극적으로 추진하는 단체장의 리더쉽이 절대적인데, 아이러니컬하게도 바로 이 점 때문에, 지역 브랜딩 전략은 정치적 영향력에서 자유로울 수 없게 되며, 단체장이 변경되는 경우 과거의 지역 브랜드 이미지는 위기를 맞게 되는 것이다.



제 5 장 해외의 지역브랜드 사례분석

제1절 대도시형 지역 브랜딩 사례

1. 미국 뉴욕시 브랜딩 사례

1) 추진배경

1966년, 파업으로 뉴욕 시 경제가 취약해진 상황에서 Herald Tribune 지의 한 기자는 John Lindsay 시장의 표현에서 착안하여 'funny city'라는 표현을 만들어 냈다. 시장은 이 표현을 이용하여, 뉴욕 시가 극장과 박물관이 풍부하고 문화적인 많은 일들이 생기는 도시라고 의미를 부여하면서 캠페인으로 연결하였으나 큰 성과를 거두지는 못하였다(이정훈, 2006: 119).

뉴욕주의 뉴욕 회생 전략은 27년 전인 1977년으로 거슬러 올라간다. 당시 거대도시 뉴욕은 도산을 앞둔 대기업처럼 휘청거렸다. 오일쇼크로 인해 세계 경제는 스태그플레이션이라는 중병을 앓고 있었고 미국도 예외가 아니었다. 뉴욕시의 재정은 파탄에 이르렀고 맨해튼은 범죄와 마약으로 혼란에 빠졌다. 기업과 종업원들은 도시를 떠나는 등 공포가 도시를 엄습하였고, 당연히 관광은 쇠퇴하게 되었으며 도시는 과거의 영화와 위용을 잃어버리게 된다.

2) 추진 내용

I Love New York은 뉴욕주 경제개발국(New York State Department of

Economic Department)에서 1977년 뉴욕주의 관광객 증가를 위해 제안한 주요 홍보프로그램이다.

1970년대 뉴욕주는 뉴욕주 상업국(New York State Department of commerce)주도로 경제침체를 벗어날 새로운 도시 발전의 동력으로 뉴욕 주 관광매력을 적극 마케팅 하기로 결정한다.

1975년 휴즈케리 주지사에 의해서 임명된 상업국장 돈 다이슨은 체이스맨하탄 은행의 국제 마케팅 추진팀장 빌 도일을 고용하여 뉴욕시 관광산업의 발전계획을 수립하였고 도일은 Wells, Rich and Greene 광고회사와 연계하여, 시장조사와 분석을 통해 'I Love New York'의 초안을 탄생시켰다. 그 의미는 뉴욕주의 촌락부터 도시까지 모두 포괄 할 수 있으며 모든 뉴요커들에게 그들의 홈타운에 대한 자부심을 심어주는 역할도 담당한다.

〈그림 5-1〉 'I♥NY' 로고



1976년 뉴욕 출신의 유명 그래픽 디자이너 밀턴 그레이저(Milton Graser)는 I Love New York을 효과적으로 표현해 주는 네 개의 개체로 이루어진 'I♥NY'로고를 완성하였다. 또 Steve Karmen이 작곡한 홍보송 "I Love New York"은 향후 뉴욕의 공식 주가로 승인되었다.

이후 'I♥NY'는 전 세계에서 가장 널리 알려져 있으며 가장 성공적인 브랜드 캠페인의 하나로 인정받고 있다. 슬로건은 물론, 로고송, 뉴욕을 상징하는 디자인 등으로 승화되며 적극 활용되고 있는 것이다. 단 한 줄의 문장과 빨간색 하트문양뿐인 엠블럼이었지만, 그 효과는 실로 상상을 초월하였으며 현재 뉴욕시는 한 해 평균 무려 4천만 명이 찾는 명실공히 세계의 중심지가 되었다. 이 캠페

인은 다양한 기념품에 연계되어 '아이러브 뉴욕' 슬로건과 하트모양의 로고가 박힌 티셔츠는 날개돋힌 듯 팔려나갔으며, 테마 노래가 만들어지고, 도시 곳곳마다 이른바 도시 브랜딩에 관한 작업들이 원활하게 진행되었다.

〈그림 5-2〉 I♥NY 로고가 새겨진 티셔츠 상점



I Love New York의 가치는 2001년 9·11 사건 이후 다시 한 번 확인할 수 있었다. 뉴요커들이 그들의 영웅과 생존자들을 찬양하고 희생자들을 추모하는 의미로, 그리고 세계인들과 그들 간의 연대를 표현하는 의미로 통용하게 된 것이다.

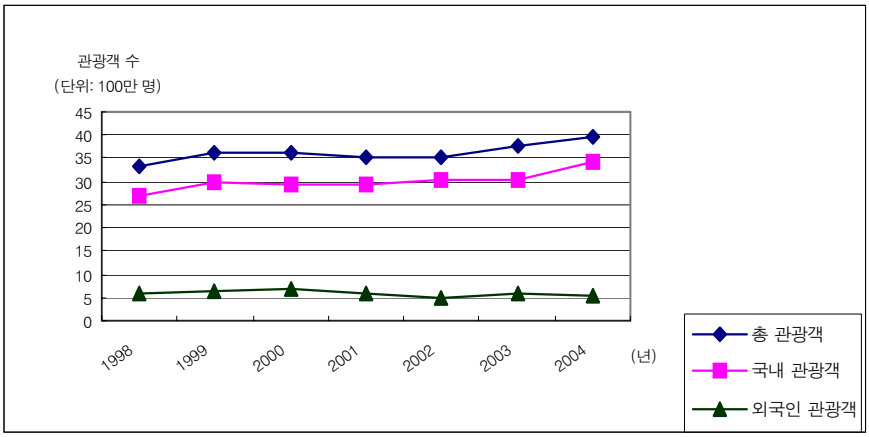
2001년 뉴욕 세계무역센터 테러 이후 M. Glaser는 그 로고를 'I love NY more than ever'로 개조하여, 새로운 캠페인으로 론칭할 것을 제안하고, 또 다른 슬로건 'Together for the city we love'를 제안하였으나 시와 주는 그의 요청을 받아들이지 않았다. 시와 주는 모두 I♥NY의 가치를 굉장히 소중하게 여겼으며 뉴욕 주 주지사 George E. Pataki는 I♥NY 광고 캠페인에 4천만 달러라는 유례없는 예산을 투입하기로 결정하였다.

실제로 이 캠페인은 비즈니스, 산업의 활력을 되찾고 관광을 재활성화하여

시 경제의 재건에 귀중한 역할을 하게 된다. ‘I Love New York’ 재건 캠페인에는 ‘New Day’ 텔레비전 광고, ‘비즈니스 리더의 약속’ 광고, I♥NY Culture 캠페인, I♥NY Theater 캠페인, Chinatown Promotion 등이 포함되었고, 그 결과 2003년 I ♥NY 캠페인은 뉴욕 광고클럽으로부터 위기에 처한 ‘뉴욕경제회복 광고 파워상 ’을 수상하기에 이르렀다.

이처럼 짧지만 강력한 슬로건 ‘아이러브 뉴욕’은 뉴욕 시민들의 자부심을 어느 때보다 고양시켜 소위 ‘뉴요커’로 상징되는 라이프스타일을 형성시켰으며 관광의 중심지로 뉴욕을 부활시키는 것에도 큰 기여를 하였다.

〈그림 5-3〉 9·11 사건 이후 관광객 추이



출처 : NYC & Company (http://www.nycvisit.com)

2. 호주 시드니 브랜딩 사례

1) 추진배경

세계적인 브랜드 전문가 사이몬 안홀트의 제3회 세계 도시 브랜드지수 조사 결과에 따르면 시드니는 2006, 2007년 세계 도시 브랜드 경쟁력 평가에서 2년

연속 1위를 차지하였다. 이는 시드니가 훌륭한 관광목적지일 뿐만 아니라 진정한 글로벌 도시로서 자연경관과 기후 및 친절함이 세계 최고임을 보여준 것이다.

안홀트는 관련 보고서에서 “시드니는 매우 양호한 인프라와 경제적 잠재력 및 문화적 다양성을 갖춘 세계화된 현대 도시로 여겨지고 있다”면서 완벽에 가까운 ‘장소 브랜드’를 갖고 있다고 해도 과언이 아니라고 언급하였다. 또한 시드니 상공회의소의 패트리샤 포사이스 의장은 시드니가 기업의 진출 대상지로서 경쟁 우위를 갖고 있으며 “시드니의 번영은 그 문화적 다양성 및 사회적 역동성과 직결돼 있다”고 평가하였다.

이러한 시드니의 성공적인 도시 브랜딩의 배경이자, 가장 큰 기여를 한 것은 2000년 시드니 올림픽이다. 보통 이벤트 브랜드가 장소브랜딩까지 영향을 주기는 쉽지 않지만 오스트레일리아에서는 시드니, 나아가서 이 국가 전체의 브랜딩에 올림픽 개최를 효과적으로 활용하였다. 이는 2000년 올림픽의 개최지로 선정된 2년 후부터 이미 오스트레일리아 관광 관계자들이 본격적으로 오스트레일리아 브랜딩과 이를 연계시키려는 노력을 지속적으로 기울인 덕분이라고 할 수 있다.

2) 추진내용

(1) 올림픽을 통한 도시브랜딩

가. 협력브랜딩

시드니 올림픽과 장소브랜딩과의 연결을 주도한 단체는 오스트레일리아 관광위원회(Australia Tourist Commission, ATC)으로, 이 조직은 6,700만 US달러의 예산을 가지고 협력브랜딩 홍보 전략을 추진하였다. 대중매체를 통한 오스트레일리아의 홍보와 함께 올림픽 관련 조직, 특히 시드니 올림픽 조직위원회(Sydney Organizing Committee for the Olympic Games, SOCOG)와의 협력관계 형성에 힘을 기울였는데, 이는 다시 말해 장소브랜드와 이벤트 브랜드 간의 협력브랜딩(co-branding) 필요성을 인식하고 이를 추진했다는 것을 의미한다. 이 경우 올림픽 홍보 주체들과 장소브랜드 관계자들이 협력브랜드의 필요성을 인식한 상황

에서 불필요한 경쟁으로 인한 에너지 소모를 최소화하는 동시에 질서 있는 홍보에 성공함으로써 1억 7천만 US달러어치의 추가적 홍보효과를 얻을 수 있었다.

시드니 올림픽에서 이루어진 협력브랜딩을 극명하게 보여주는 사례는 VISA 카드 사의 'Australia prefers VISA' 슬로건이다.

이 카드사는 올림픽 스폰서로서 세계 모든 지역에 TV광고를 냈다. 또한 잡지 광고와 전 세계 VISA 카드 소지자들에게 여행 안내서를 보내고, 오스트레일리아 이미지를 담은 옥외 광고게시판을 1년간 상하이 해변에 세우는 등 활발하게 홍보활동을 전개하였다. 이 모든 광고제작물에는 물론, 'Australia prefers VISA' 슬로건을 넣었다. '동경의 대상' 시드니라는 목적지 이미지는 VISA사가 그 회원사 은행들과 함께 수행한 장기적인 마케팅전략의 가장 중심적이고 통합적인 테마였다(Smythe, 1999). 오스트레일리아 관광위원회에서는 비자카드 고객들을 대상으로 시드니 올림픽 홍보물을 배포하거나 비자카드 광고에 오스트레일리아의 이미지가 포함되도록 하는 등의 수단으로 시드니와 오스트레일리아를 홍보하도록 유도하였다. 그 결과 올림픽 전후로 오스트레일리아를 방문한 관광객들의 VISA카드 사용이 23% 증가하는 등 만족스러운 결과를 얻어 내기도 하였다.

나. 매체활용을 통한 도시브랜딩

ATC에서는 협력브랜딩과 더불어 올림픽을 통해 올림픽 경기뿐 아니라 시드니와 오스트레일리아의 매력적인 모습이 전 세계의 매체에 노출되도록 하는 전략을 수행하였다.

항구도시 시드니의 이미지와 아름다움을 전 세계에 널리 알리도록 하였으며 특히 시드니의 이미지는 오페라하우스와 항구에 의해서 강하게 각인되었다. 국제방송센터에서 국제신호로 내보내는 배경 화면에는 24시간 시드니 오페라 하우스와 하버 브리지를 배경으로 내보내 언제든지 방송사가 화면을 받아 쓸 수 있도록 하였고, 여자 마라톤의 결승점과 철인경기의 수영 종목은 오페라 하우스 앞의 바다에서 실시하여 방송 화면으로 늘 오페라 하우스를 잡을 수밖에 없게 하고 마라톤은 시드니 시내를 가로지르도록 코스를 잡았다. 또한, 시드니 올림

픽을 기념하는 핀(배지)은 시드니 올림픽 엠블렘이나 시드니의 상징인 오페라 하우스와 하버 브리지를 디자인한 것이 많았다.

ATC에서는 올림픽 개최 전 5년여 간 5000여 명의 미디어 종사자들을 초청하여 이들의 홍보를 유도하였는데, 여기에는 '저널리스트 초청 프로그램(Visiting Journalist Program)'이 큰 기여를 하였다. 그 결과 전 세계 대중매체에 오스트레일리아의 최근 모습이 담긴 방송이 방영되고 잡지와 신문에는 여러 기사가 실려 21억 US달러의 홍보효과가 창출되었다.

올림픽 기간 중에는 스포츠 행사의 보도 허가를 받지 못한 대중매체 관계자들을 위해 시드니에 미디어센터를 설치하였는데, 이들이 스포츠 이벤트뿐 아니라 '시드니'에도 함께 관심을 갖도록 유도하여 이에 관한 보도와 방송이 이루어지도록 유도하는 전략을 사용하였다. 그 결과 오스트레일리아 관광위원회 이사가, "시드니 올림픽은 세계가 오스트레일리아를 보는 시선을 완전히 바꾸어 놓았으며 오스트레일리아의 국제관광브랜드는 10년쯤 진전을 이루었다"고 자평할 수 있을 정도로, 이벤트를 활용한 장소브랜딩 관점에서도 흔치 않은 성공사례로 꼽힐 수 있게 되었다.

〈그림 5-4〉 올림픽을 통하여 전 세계에 각인된 시드니의 전경



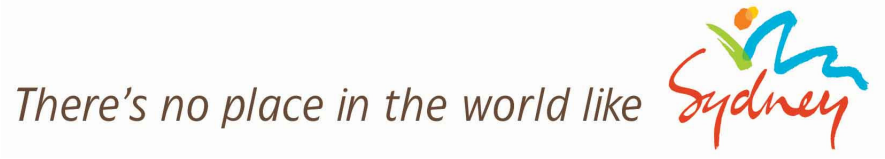
(2) 새로운 시드니와 뉴사우스웨일스 브랜드 캠페인[61]

뉴사우스웨일스주 관광청은 이는 2004년부터 호주 국내 및 전 세계적으로 시드니를 더욱 세계적인 도시, 현대적인 도시로 부각시키기 위한 새로운 브랜드 캠페인 There is no place in The world like Sydney을 실시했다. 이 브랜드는 호주, 뉴질랜드, 영국에서 동시에 론칭 되었다.

시드니 관광 웹사이트에서는 이러한 슬로건과 부합하는 강조점으로 1년 내내 쇼핑, 식사, 밤 문화를 즐기고 유명한 관광지를 찾을 수 있는 곳이며, 외곽의 자연을 더불어 찾을 수 있는 곳으로서의 시드니를 내세우며 우월성을 강조한다.

이 브랜드 캠페인은 시드니를 전통적 상징의 경험 그 이상을 제공하는 역동적 세계도시로 인지할 수 있도록 한다는 목적을 갖고 있다. 즐거운 밤의 여흥, 심신의 휴식을 주는 해변의 문화, 자연과 음식, 공연과 쇼핑 등 다채로운 즐거움을 줄 수 있다는 점이 강조되고 있다.

〈그림 5-5〉 2004년에 론칭된 시드니의 새로운 브랜드



TV 캠페인, 신문, PR, 웹사이트, 방송 등을 통한 다양한 캠페인이 펼쳐졌고, 그 결과 브랜드 슬로건의 대중 인식이 향상되었으며 이로 인해 35,000건 이상의 인터넷, 전화상 문의가 있었다. 또한 광고를 접한 대중들의 시드니 방문 의사를 증진시켰고, 60사(社)의 광고 파트너를 유치하였으며, 2005년 2월에 시드니에서 개최되는 라이언 킹과 에든버러 밀리터리 타투에 대한 숙박과 쇼 예약이 기대 이상으로 증가되는 효과를 가져왔다. 시민들의 91%가 문구에 동의하였으며, 시드니가 훌륭한 수로와 아름다운 해변과 항구를 가지고 있는 도시로 인식하도록

61) Tourism New South Wales, Tourism New South Wales Annual Report 03~04

하였고, 86%는 시드니가 코스모폴리탄 도시로서 아름다운 자연환경에 둘러싸인 곳으로 인식하게 되는 긍정적인 결과를 보였다(이정훈, 2006: 144-145).

3. 싱가포르의 지역 브랜딩 사례[62)]

1) 추진배경

싱가포르는 1965년 영국으로부터 독립한 이후, 관광객들에게 그 동양적이고 다문화적인 사회를 경험할 수 있는 장소로 인식되어 왔다. 인구 400만 명의 이 도시는 2002년에 700만 명 이상의 방문객을 끌어들이는 등 관광이 이 섬 국가의 가장 큰 외화획득 부문을 차지하고 있다.

싱가포르 관광국(STB: The Singapore Tourism Board)은 관광이 싱가포르 경제에 직접적으로 기여하는 바가 5%에 이르며, 고용효과는 13만 명에 달한다고 추정하고 있다(STB, 2002A: 17).

그러나 싱가포르 관광산업은 동남아시아 국가 간 치열한 경쟁으로 인해 늘 위협에 직면해 있다. 1990년대 중반, 동남아시아에서의 경쟁이 증가됨에 따라, 싱가포르의 방문객 증가율과 평균 숙박일수, 방문객당 지출비용 등이 감소하였고, 2001년 미국 9·11 테러, 2002년 10월 12일 발리 폭탄테러, 2003년 이라크 전쟁과 사스(SARS)의 출현 또한 관광사업을 침체에 빠지게 하였다.

이러한 위기 속에서 대두된 것이 '새로운 아시아-싱가포르'라는 브랜드로 요약되는 총체적인 관광전략이었으며 이 브랜드는 싱가포르 관광산업을 도시국가를 넘어서 확대시키는 비전을 제시하였다.

62) Nigel Morgan, Annette Pritchard and Roger Pride 편저, 이정훈·김사라·조아라 번역, 『관광목적지 브랜딩』, 백산출판사, 2007: 352-373 을 참고로 작성

2) 추진내용

(1) '새로운 아시아-싱가포르' 브랜드 캠페인

싱가포르는 1995년 국가관광계획위원회(NTPC)를 설립하고, 1996년 싱가포르의 관광 마스터플랜 '관광 21: 관광수도의 비전(Tourism 21: Vision of a Tourism Capital)'을 공개하였다. 이 보고서에서는 국가관광 당국에 더 많은 책임을 부여하고, 관광사업을 재정의하였으며, 관광지로서 싱가포르를 다시 포지셔닝하였다. 이후 1997년 11월 싱가포르 관광판촉국(STPB)을 싱가포르 관광국(STB)으로 개칭하였다.

'새로운 아시아-싱가포르' 브랜드 캠페인은 1996년에 착수 되었다. STPB는 이 포지셔닝이 '오늘날 싱가포르의 정수를 잘 포착하고 있다'고 선언하였다(STPB, 1996). 이전 11년간 지속되었던 '놀라운 싱가포르(Surprising Singapore)'라는 포지션은 '성숙한 싱가포르 관광상품과 싱가포르 관광 비전'을 전달하는데 더 이상 적합하지 않다고 판단하였기 때문이다(STPB, 1996). '새로운 아시아-싱가포르'는 싱가포르를 떠나는 관광객 1,300명에게 의견을 물어 검토한 후 최종 선택되었다. 설문조사에서 싱가포르에 애정을 느꼈던 인상이 무엇인지 묻고, 대안으로 제시한 브랜드에 대해서 선호도 조사를 실시하였는데(STPB, 1996), 이 과정을 통해 '새로운 아시아-싱가포르'는 목적지를 어떻게 재포장하고 재고안할 것인가라는 질문에 명확한 비전 제공하고 있다.

새로운 브랜드는 싱가포르 관광산업에서 새로운 흥미, 새로운 상품, 새로운 가능성을 창출하는 것을 목적으로 하고 있다. '새로운 아시아-싱가포르'는 특별 캠페인을 통해서 정기적으로 판촉되고 있는데 처음 착수되었을 때는, '즐기기는 너무 쉬워. 잊기는 너무 어려워(So easy to enjoy. So hard to forget)'라는 슬로건으로 판촉되었고, 새로운 전환기에는 '새천년 마니아(Millennia mania)'라는 판촉 캠페인으로 도시국가가 새로운 시대를 축하하고 환영한다는 것을 나타내었다. 9·11 테러 이후, 세계관광시장이 침체하자 '인생을 즐기라!(Live it up!)'는 캠페인을 시작하였고, 2003년 5월 말, 세계보건기구(WHO)가 사스의 블랙리스트 국가

에서 싱가포르를 제외시키자 마자, ‘싱가포르는 포효한다(Singapore Roar)’는 새로운 캠페인을 착수하였다. 이러한 캠페인은 전술적이어서 구체적인 시장을 목표로 특별 이벤트를 조직, 특정 매력물을 강조하게 되고 이들 캠페인 속에서 ‘새로운 아시아-싱가포르’의 다채로운 이미지가 전 세계에 공격적으로 판촉는데 그 일환으로 국제 시사잡지와 세계 TV네트워크와 인터넷에 광고를 게재하였다.

싱가포르의 급속한 근대화와 경제 발전에 대해서 관광객은 싱가포르가 너무 현대적이라고 느껴왔다. ‘놀라운 싱가포르’에서 ‘새로운 아시아-싱가포르’로 다시 포지셔닝한 것은 싱가포르 문화에 근대적 발전을 도입한 전략이 아니라, 그 브랜드 심상에 동양적 이국성을 유지하고자 한 것임을 알 수 있다. STPB 목적지 마케팅 부서(1997A, 9월 11일)는 ‘새로운 아시아’는 싱가포르의 생활양식과 음식, 음악, 그리고 다양한 매력물에서 발견된다고 이야기한다.

〈그림 5-6〉 싱가포르의 관광 상징물인 메리언(Merlion)



출처: Encyber 백과사전 (www.encyber.com, 검색일: 2008. 6)

(2) 브랜드에 부합하는 관광상품의 개발

1996년 이후, STB는 ‘새로운 아시아-싱가포르’관광상품을 다수 개발했다.

1998년에는 관광개발보완계획(Tourism Development Assistance Scheme(TDAS))을 착수하였는데, 이 계획에는 10년간 5억 달러가 배정되었으며 이를 활용하여 '새로운 아시아-싱가포르' 주제에 부합한 상품이 제안, 개발되었다. TDAS를 통해서 STB와 싱가포르 농업식품축산국(Agri-Food and Veterinary Authority)은 싱가포르의 농업기술공원(Agrotechnology) 안에 다섯 개의 도시농장을 원조하여 방문자 친화적인 프로그램을 개발하였고, 이국적이며 멸종될 위기에 처한 식물, 환경친화적인 무농약 채소, 관상용 물고기와 열대성 야생란을 공급하였다(STB, 2000a). 또한 TDAS를 통해 숙련된 운전사가 모는 넓고 튼튼한 삼륜자전거(trishaw)[63]도 탈 수 있게 되었다.

'새로운 아시아-싱가포르' 브랜드는 동남아시아의 전략인 동시에 비전이기도 하다. 이는 새로운 관광상품을 만들어내고, 싱가포르의 엄선된 즐길거리에 관광객이 관심을 갖도록 함으로써, 이미지를 형성한다. STB는 싱가포르인의 거리와 문화생활 장려를 위해 도시개발국, 토지교통국, 국가유산부, 국립공원부 등과 함께 적극적으로 함께 작업하였다. 예를 들어 사스 발생 당시에는 관광산업 진흥을 위해 '밖으로 나가자'라는 프로그램을 추진하였다.

또한 STB는 싱가포르 예술관, 아시아 문명박물관, 싱가포르 역사박물관, 해변극장인 에스플리네이드(Esplanade)의 설립을 제안 하는 등, 싱가포르의 예술·문화 영역을 진흥시키는 주요 동력원이 되어왔다.

63) 이 프로그램에서 제공하는 자전거는 배터리로 작동되는 모터 등을 가진 개선된 차량이지만, 외관만큼은 관광객들이 싱가포르에 대해 기대하는 진정성을 고려하여 삼륜자전거 본래의 디자인을 고수하였다.

〈그림 5-7〉 에스플리네이드(Esplanade)



출처: http://worldtown.naver.com(검색일: 2008. 6)

‘새로운 아시아-싱가포르’는 세계적으로 판촉되었을 뿐 아니라 국민에게도 소개 되는 것으로, 섬 국가를 재생하고 활기를 띠게 하기 위한 비전이기기도 하였다.

장기적인 관점에서 싱가포르는 아시아 관광시장과 관계 맺고자 했음도 알 수 있다. STB는 싱가포르를 극동아시아와 오스트랄라시아, 중국에서 뉴질랜드로 뻗어가는 허브라고 정의하였으며, 동남아시아의 관광수도로 나타내고, 관광객이 동남아시아를 방문할 때 관광수도인 싱가포르를 방문하여 거쳐가야 한다고 생각했다.

단기적 관점에서 STB는 싱가포르가 흥미롭고 이국적인 아시아지역의 중심이라고 강조했으며, 동시에 동남아시아의 불안정한 이미지를 지닌 국가와 연관되지 않기 위해 신중을 기하고 있다.

요약하자면 ‘새로운 아시아-싱가포르’브랜드는 STB에 의해서 끊임없이 협상되고 관리되고 있다. 시간에 따라 강조하는 바가 변하고 있으며, 관광객에게 전달하는 메시지를 단순화하여 자연스럽고 흥미진진한 경험을 제공하겠다고 약속한다. 이것은 브랜딩 과정은 끊임없이 진화하는 것이라는 것을 보여주는 사례라고 할 수 있다.

제2절 도전자형[64] 지역 브랜딩 사례

1. 영국의 글래스고 브랜딩 사례

1) 추진배경

스코틀랜드에서 가장 큰 도시인 글래스고는 1136년 대성당의 건립과 1451년 글래스고대학이 들어서면서 15세기 말까지 스코틀랜드의 학문 및 종교 중심지였다. 이를 기반으로 글래스고는 20세기 초까지 조선 및 중공업의 융성으로 당시 유럽에서 '가장 부유하고 멋진 도시중의 하나'라는 찬사를 받아왔다. 그러나 20세기 들어 글래스고 중공업은 값싼 노동력을 이용한 해외 업체에 경쟁력이 떨어지면서 점점 폭력도시, 술에 찌든 도시로 전락하여 1961년에 110만명 이상이던 인구가 1990년에는 약 70만 명으로 감소하게 되었다. 일자리 역시1960년에서 1980년 사이 14만개가 감소했는데, 이는 특히 제조업 분야의 고용이 급격히 감소함으로써 야기된 것이며 이 시기에 소폭 증가를 보인 서비스업이 점차 지역경제를 지지하는 역할을 요구받게 되었다. 이러한 지역경제 침체 국면을 맞아 글래스고는 1980년대에 들어서며 도시이미지 개선과 투자유치를 위한 전략적 도시마케팅을 시작하게 된다.

64) 브랜드 전략 추진 면에서 뿐만 아니라, 지역의 발전도 측면에서도 후발주자들의 경우, 이는 도전자형 지역 브랜드로 총칭될 수 있겠다. 도전자 브랜드(Challenger Brand)라는 개념은 모건(Morgan, 1999)이 8가지 도전자 브랜드 신조를 제시하면서 사용하기 시작한 개념으로, 인지도가 미약하고 부정적인 이미지가 강해서, 공격적인 브랜딩을 채택하지 않으면 경쟁적인 시장환경에서 주목을 끌 수 없는 경우에 활용되기 시작한 것이다. 유럽의 상대적 낙후지역인 웨일즈가 자신의 지역 브랜드 포지셔닝을 도전자 브랜드라고 정의하면서 공격적인 브랜드 마케팅을 추진한 바 있다.

〈그림 5-8〉 글래스고시 전경



출처: http;//en.wikipedia.org/wiki/glasgow(검색일: 2008. 6)

2) 추진내용

(1) 'Glasgow's Miles Better': 도시재생을 위한 마케팅의 출발

글래스고 도시마케팅은 1980년대 초에 'Glasgow's Miles Better' 캠페인에서 출발하였다. 시는 쇠퇴하는 공업의 대안으로 문화산업, 서비스업 등에 대한 투자를 유치하고자하였고, 이 노력에는 시의회 의원, 시 경제개발부서의 공무원, 스코틀랜드 개발기구 및 유관기관, 글래스고 액션, 글래스고 개발기구와 지역사업가 대표들이 참여하였다.

이는 글래스고의 부정적인 이미지가 투자 유치의 가장 큰 장애물로 인식됨에 따라서 이미지 캠페인을 도시 재생을 위한 마케팅의 출발로 삼은 것이다. 이 캠페인을 통해 상징적 이벤트와 예술을 도시경제 육성의 수단으로 활용하였고, 관광 및 서비스 산업을 타깃으로 마케팅을 진행하였다. 이 캠페인은 외부 소비자에 대한 도시이미지를 개선함과 더불어 지역의 분위기를 활성화하자는 의도도 포함되어 있었다.

1980년대에는 도시의 쇄신과 활성화를 위한 노력이 지속되었는데, 1980년에 도시의 경제개발계획이 제시되었고, 1982년부터는 도심내 주거기능 도입을 본격화하였다. 이 후 도심내 스코티시 컨벤션센터(Scottish Exhibition and Conference Centre), 프린스스퀘어쇼핑센터(Princes Square Shopping Centre), 이노크센터(St

Enoch Centre), 교통박물관(New Museum of Transport) 등의 건설을 통해 도시 활성화를 꾀하였다. 즉, 1980년대 초반 글래스고는 적극적 관민합동으로 여러 가지의 지역활성화 노력을 재개하였다. 1983년에 시장이 'Glasgow's Miles Better'라는 슬로건과 함께 예술축제(arts festival), 오월축제(Mayfeast)가 개최되기 시작했다.

1985년에는 '글래스고우 액션'(Glasgow Action)이라는 관민합작기관을 설립하여 도시관광을 활성화시키고, 도시 중심부를 홍보하였다. 같은 해 전시, 컨벤션 센터가 개관되면서 합창제, 재즈음악축제, 무용제 등을 개최하여 여름철을 축제 분위기로 활성화시키기 시작하였다.

1987년에는 시정부에서 축제담당부서가 조직되면서 1988년에 가든축제(Garden Festival)를 개최하려는 계획을 실행하게 되었고, 글래스고우의 미술관 맞은편에 대규모 교통박물관을 이전시켜 도시관광 매력들을 집중화시키기 시작하였다.

그 결과 1990년에는 유럽의 문화도시로 지정되는 영광과 함께 도시홍보효과를 배가시킬 수 있게 되었다. 연중 이어지는 도시이벤트 축제와 박물관, 미술관의 다양한 전시프로그램이 다양한 조화를 이루어 1990년 유럽 문화 도시로 지정된 해에 6백 59만의 이벤트관광방문객을 유치하였고 그중 74%는 박물관, 미술관을 방문하였고, 26%는 음악당을 방문하였다. 또한 글래스고우 이외 지역에 온 관광객들이 85%증가하였고, 1989년 대비 72%증가로 추산 되었다. 그리하여 1990년대에 들어서는 지역개발기구가 확대·정비되고 유럽문화도시 선정(1990년), '영국 건축 및 설계의 도시'상 수상(1999년)등으로 문화·관광 등의 도시내 서비스업 발전을 위한 노력이 지속되었다. 1991년 글래스고개발청(Glasgow Development Agency)가 설립되어 'Glasgow's Alive' 등의 캠페인을 통해 도시활성화 사업을 본격적으로 추진하였다. 한편 글라스고우콘서트홀(Glasgow Royal Concert Hall), 뷰캐넌쇼핑센터(Buchanan Galleries Shopping Center) 등의 건설을 통해 도시활성화의 선도적 역할을 담당하도록 하였다.

이는 '실제 개선이 없는 이미지 캠페인은 공허하며 단명할 것이다(Glasgow Action, 1991)'라는 주장에 근거한 것이다.

위의 전략과 이미지 구축 캠페인 간에는 매우 강한 상호관계가 존재하며, 이

단계에 이르러서는 도시이미지 캠페인이 단순한 '이미지구축'으로부터 '이미지 재구축'으로의 전환이 필요했다. '쇠퇴하는 공업도시'라는 도시이미지와 대조적으로, 타깃이 설정된 새로운 이미지는 예술, 문화에 초점을 맞춘 결과, 관광을 활성화하는 데 기여한 동시에 후기산업사회에 접어든 글래스고 이미지를 전달하는 수단이 되었다.

1990년 초와 연말에 잉글랜드 남동부의 화이트칼라들을 대상으로 한 설문조사 결과에서, 글래스고를 '빠르게 변화, 개선되고 있는 곳'으로 인식하는 경우가 33%에서 49%로 증가하였으며, 이곳을 거칠고 침체된 곳이라고 인식하는 비율은 빠른 속도로 감소한 것으로 나타났다는 것은 이를 잘 반영하는 예이다.

(2) Glasgow, Scotland With Style: 새로운 브랜드 포지셔닝 수립[65)]

1990년대 'Glasgow's Miles Better' 라는 캠페인과 '유럽문화도시의 해' 사업이 성공을 거둔 후 공업도시의 이미지를 쇄신했던 글래스고는 2004년 새로운 마케팅을 전개하게 된다.

2004년 3월부터는 1억8천3만 파운드의 예산으로 '품격있는 글래스고(Glasgow :Scotland with style)'를 도시 슬로건으로 정하고 그에 맞는 로고를 제작하여 글래스고의 이미지를 세계에 홍보하고 있다. 글래스고 스타일을 뜻하는 'Glasgow-Scotland with Style' 은 세계적인 건축가 맥캔토시를 비롯하여 건축, 디자인, 패션, 음악, 예술 등에 독특한 글래스고 스타일이 있음을 홍보하고 글래스고가 머천트 시티임을 알리는 캠페인을 펼친 결과 점차 유럽, 미국 등 전 세계를 상대로 마케팅의 대상이 확산되면서 2005년 글래스고 시티마케팅 뷰로(Glasgow City Marketing Bureau-GCMB)를 설립하게 되었다.

그 결과 181,000명의 관광객의 증가, 21백만 파운드의 지역경제 유발효과를 창출하는 등 관광산업에 긍정적으로 작용하였다는 평가를 받았다. 한편 산업혁명의 중심지로서 글래스고가 융성하였던 시절, 중공업의 중심지였고 많은 선박

65) 이정훈, 2006: 116-119와 신애경, 영국 글라스고우 도시재생, http://ubin.krihs.re.kr 를 바탕으로 정리함

들이 드나들었던 클라이드강 유역에는 21세기 글래스고의 랜드마크가 계속 들어서고 있다.

강가의 창고와 조선소가 있던 자리는 공원과 정원이 있는 아름다운 주거공간으로 바뀌었고, Norman Foster가 디자인한 스코틀랜드 전시회의 센터(SECC), 자하 하디드(Zaha Hadid)의 교통박물관 등을 비롯한 많은 현대식 건물이 세워졌다. 특색 있는 디자인과 함께 특색 있는 디자인과 함께 IMAX영화관, 최신식 천문관, 가상체험관 등 최신시설이 갖추어진 것으로 유명한 '글래스고 과학 센터'와 360도 회전하는 127m의 글래스고 타워는 명소가 되어 2001년 7월 개관 이후 매년 많은 관광객을 끌어들이고 있다. 대서양 만에는 BBC와 Scottish TV가 운영하는 디지털미디어본부(Digital Media Campus)가 세워졌고, 클라이드 강을 가로지르는 여러 개의 다리가 새로 건설되거나 건설 계획 중에 있다.

하구를 개발하는 글래스고 항만 정비 공사도 추진하였다. 이 공사는 스코틀랜드 전시 및 회의 센터(SECC)와 클라이드 터널 사이에 있는 130 에이커의 미개발지구를 정비하는 사업이다. 2009년 완공을 목표로 2만 명 인구가 일하고 생활하고 여가를 즐길 수 있는 주택가, 상업지구, 비즈니스구역, 위락지구 등을 건설하는 대공사로서 도시쇠퇴와 함께 황폐해졌던 클라이드 강을 재탄생시키기 위한 시의 종합개발계획이다. 민자와 유럽연합의 지원 등 10억 파운드 예산이 소요될 것으로 예상하고 있다. 이 계획에서 주거 및 상업지구 건설로 2,500가구의 주택이 6단계로 나뉘어 건립될 예정으로 1차로 2003년 651개 가구가 분양되었다. 상업지구로는 93천㎡ 대지에 소매, 레저시설이 들어설 예정이다.

또한 강변 산책로를 조성하고자 하였는데 시내에서 강으로 연결하는 통로로서 1차로 2004년 말 450m의 접근로가 개설되었다. 4백만 개의 돌로 산책로를 만든 것은 친환경적인 측면을 고려한 것 외에도 과거 빅토리아 시대의 영광을 미래에 재현하자는 상징적 의미도 지닌다.

클라이드 강변을 중심으로 하는 도심재생 전략은 2만 개의 새로운 일자리를 창출해냈고, 이러한 노력의 결과 2002년 글래스고는 2.4%의 경제성장률을 달성하였는데, 이는 영국 전체 성장률인 1.8%를 상회하는 수치이다.

〈그림 5-9〉 클라이드 강변 전시컨벤션·문화산업지구(좌), 클라이드 강변 오디토리엄(우)




이렇게 지난 시기의 도시마케팅 노력을 바탕으로 해서 새로운 국면을 맞게 된 글래스고 시는 'Glasgow: Scotland with style' 이라는 새로운 브랜드 캠페인을 시도하고 있으며 이는 글래스고의 성취와 도전을 매우 잘 반영하고 있다.

〈그림 5-10〉 새로운 글래스고 브랜드 캠페인





구 캠페인의 경우 글래스고가 더 나은 곳이라는 비교적 막연한 이미지에 기대고 있고, 발음상 'smile'을 연상시키는 '(s)mile'과 'better'를 넣음으로써 발전 가능성과 부드러움을 강조하고 있는 데 비해 새로운 캠페인은 보다 명확하게 글래스고의 지향점을 나타내고 있다. 새 캠페인에서는 글래스고를 창의적인 에너지와 스타일의 본고장으로 포지셔닝하고 있으며 이는 글래스고의 발달한 패션과 쇼핑, 나아가서는 문화산업을 중심으로 시를 발전시키겠다는 의지의 표현으로 볼 수 있다.

이 포지셔닝의 핵심적 소재는 글래스고가 낳은 유럽 아르누보 예술, 건축의 대가인 Charles Rennie Mackintosh에서 비롯되었는데 글래스고 예술학교와 같은, 그의 혁신적이고 매력적인 스타일을 도시에서 볼 수 있으며 그를 중심으로 하는 문화예술활동과 이벤트도 도시 곳곳에서 벌어지고 있다. The Glasgow School of Art, Kelvingrove Art Gallery and Museum, Glasgow Macintosh Festival, The Centre for Contemporary Arts 등이 그 대표적 문화예술활동의 기반을 이루는 곳들이다.

〈그림 5-11〉 The Glasgow School of Art(좌), Kelvingrove Art Gallery and Museum(우)




출처: http://www.gsa.ac.uk(좌), http://imageserch.naver.com(우)

실제로 글래스고는 영국에서 창조산업의 중심지로 성장해 있으며, 직업의 8%를 창조산업이 차지하고 있다. 또한 글래스고의 메인 쇼핑거리인 뷰캐넌스트리트는 세계 굴지의 쇼핑목적지로서, 영국의 부동산 컨설팅회사인 Cushman & Wakefield Healey & Baker 사에서 최근 조사한 바에 따르면 글래스고의 뷰캐넌스트리트는 세계에서 일곱 번째로 비싼 임대료를 내야 하는 곳이 되었다.[66] 글래스고사람들(Glasweigian)들의 멋을 추구하는 생활방식은 이러한 도시 문화의 성숙에 크게 기여하고 있다.

글래스고의 새로운 캠페인의 강점은 두 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 스코틀랜드의 이미지를 크게 활용하고 있다는 점이다. 세계적으로 독특한 역사와 전통, 그리고 문화를 가지고 있는 스코틀랜드의 후광효과로 글래스고의 위상을 한 단계 업그레이드시키고 있으며 칙칙한 공업도시의 이미지에서 벗

66) 1위는 뉴욕의 5th 애버뉴, 3위를 파리의 샹젤리제 거리, 4위는 런던의 뉴본드스트리트이다.

어나 유럽의 문화수도로 선정되기까지 한 글래스고의 노력의 결과이자 자신감의 표상이다.

둘째, ‘style’을 전면에 내세우고 있다는 점이다. 이 ‘style’은 영국 내에서, 그리고 전 세계적으로 글래스고의 강점을 표현한 것이며, 스코틀랜드의 주도인 에든버러와의 동반자적 발전, 상생적 발전을 추구하는 전략으로부터 나왔다는 점이 또한 중요하다.

Glasgow: Scotland with style 캠페인은 글래스고의 지역성, 산업적 잠재력, 이웃 경쟁-협력도시와의 분업관계, 관광 및 여가산업의 실태를 정확하게 파악한 결과의 전략적 표현이다. 글래스고 도시전략의 기본은 도시가 보유하고 있는 기존 역량을 최대한 이용하는 것에서 시작했다는 것에 의의가 있다. 기존 문화자산이 인지도가 높지 않더라도 그것을 개발하고 재발견하는 것에 가치를 두고 있으며 이는 도시의 잠재력을 발견하는 중요한 작업이기 때문이다.

2. 영국 웨일즈 지역 브랜딩 사례

1) 추진배경

웨일즈는 그레이트브리튼 섬의 남서쪽에 자리 잡은 지역으로, 2만 77㎢ 면적에 인구는 300만 명이다. 청동기시대 말기부터는 켈트족이 유입되어 웨일즈의 고대 민속과 언어에 커다란 영향을 미쳤다. 16세기에는 잉글랜드에 통합되어 문화가 점차 잉글랜드 식으로 변해 갔으나, 자신들의 고유문화를 지키려는 노력이 이어져 왔다. 산맥이 한랭한 북동풍을 막아주어 기후가 온난하므로 관광이나 휴양에 적합한 곳이다[67].

관광은 웨일즈 GNP의 7%, 연간 수입 20억 £, 고용의 10%를 차지하는 핵심산업이다. 과거에 영국 북동부 공업도시 주민들의 단기여행지로서 애용되던 웨일즈는 관광행태의 변화와 경쟁적인 환경에 대한 능동적인 대응을 요구받았다.

67) 브리태니커 백과사전

과거, 이동주택과 저렴한 숙소의 해변 휴양처를 제공하던 것에서 고급의 숙소와 다양한 레저-여가 프로그램의 개발이 필요해진 것이다.

이러한 관광 인프라와 상품개발을 진행하던 과정에서 웨일즈 관광당국은 웨일즈의 미약하고 부정적인 이미지가 관광과 산업의 발전에 근본적인 저해요소가 되고 있다는 것을 발견했다. 장소브랜딩에 대한 정치적 판단과 회의적 시각으로 어려움을 겪으면서도, 웨일즈 관광국(Wales Tourist Board)은 과학적, 전문적 방법론을 동원하여 브랜딩을 시도하였다. 그 과정에서, 관광목적지로서 웨일즈를 효과적으로 마케팅하기 위해서는 국가로서 웨일즈 이미지 개선작업이 필요하다는 주장을 제기하였다.

웨일즈 관광국이 제기한 이 문제는 2000년에 발행된 웨일즈 관광전략보고서(Achieving Our Potential: A Tourism Strategy for Wales)에서 핵심과제의 하나로 명시되고 있다. 이 보고서에서는 SWOT 분석을 통해서 웨일즈관광의 약점으로 "웨일즈에 대해 친근하지 않은 일부 영국 시장에서 부정적으로 정형화된 웨일즈의 고리타분한 이미지"와 "해외 시장에서 웨일즈에 대한 인지도의 취약함과 강한 '아이콘' 이미지의 부재"를 지적하고 있다(WTB, 2000: 40).

이러한 분석 속에서 이 보고서는 4대 목표 중의 하나로 '효과적인 마케팅'을 설정하고, 그 첫 번째 자리에 웨일즈 브랜딩 전략을 제시하였다.

전략적 도전과제 No. 1브랜딩

목적: 걸출한 웨일즈 브랜드 개발 및 홍보

현재 상태

관광목적지로서 웨일즈의 브랜드 포지셔닝은 최근 많이 개선되었다. 웨일즈의 고리타분한 이미지 개선을 위해서 많은 노력을 하였으며, 인식도 나아졌다. 그러나 국제시장에서 아직도 웨일즈에 대한 인지도가 낮아서 더 많은 관광객을 유치하는 데 장애가 되고 있다. 강력한 웨일즈 브랜드는 영국과 국제시장에서 레저, 비즈니스 여행의 목적지로서 웨일즈의 인지도를 높이는 데 필수적이다.

소비자들을 자극하고, 산업에 의해서 전파될 수 있는 차별화된 웨일즈 브랜드를 창출하고 홍

보해야 할 필요가 있다. 관광마케팅 관계자들은 시장의 모든 차원에서 브랜드를 강화하고 홍보하는 데 공동으로 노력해야 한다. 웨일즈는 도전자 브랜드이며, 웨일즈의 브랜드 포지셔닝은 웨일즈만의 고유하며, 특징적이고 최상의 자산에 기초해야 한다.

웨일즈는 또한 효율적인 브랜드 캠페인, 제품 및 적소시장 캠페인을 통해서 관광소비의 극대화를 이루어야 한다. 웨일즈가 관광 성수기를 연장하고 새로운 성장하는 시장의 계절성이 없는 관광객을 유치하기 위해서는 민간과 공공부문이 더 혁신적인 방식으로 협력해야 한다. 이 점에서 비즈니스 컨퍼런스나 문화관광과 같은 성장하는 시장을 목표로 삼을 필요가 있다.

웨일즈에 많은 선도적 매력물이 개발되어 왔지만, 아직도 웨일즈의 특징적인 문화와 성격, 브랜드를 반영하는 고품질의 선도적, 상징적 아이콘으로서 매력물이 개발되어야 한다. 또한 웨일즈의 다양한 지역의 공간적 성격과 지역적 차별성의 다양함을 반영하는 관광 경험의 창출이 필요하다.

전략적 실천 사항

브랜딩을 위한 전략적 실천사항은 다음과 같다:
- 관광 브랜드와 광범위한 웨일즈 브랜드를 연계하여 그 영향력을 극대화한다.
- 산업의 모든 부분에서 관광브랜드의 활용에 있어서의 일관성을 유지한다.
- 전략적 웨일즈 마케팅의 틀 속에 효과적인 파트너십이 가능하도록 한다.
- 성장 가능성이 높은 비계절 시장에서 웨일즈의 역량을 높일 수 있도록 촉진한다.
- 웨일즈의 고유한 아이콘이 될 수 있는 제품의 개발을 촉진한다.

(WTB, 2005: 50~51)

2) 추진내용

(1) 웨일즈 브랜드 포지셔닝 및 마케팅 캠페인[68]

가. 대표브랜드의 도출

웨일즈 브랜딩 작업은 위와 같은 전략적 인식 속에서 지속적이고도 체계적으로 진행되어 왔다. 가장 큰 특징은 웨일즈 전체를 대표하는 '대표 브랜드(domain brand)'의 개념 속에서 하나의 부문으로서 관광브랜드 포지셔닝을 실행하고 있

68) Pride, R., 2001, 'Brand Wales, Natural Revival', in Morgan, N., Pritchard, A. and Roger Pride (eds.), 2002, Op. Cit., ch. 7 (이정훈, 김사라, 조아라 역, 2005, 『장소브랜딩: 고유한 목적지 가치 제안』, 경기개발연구원.) 참조.

다는 것이다.

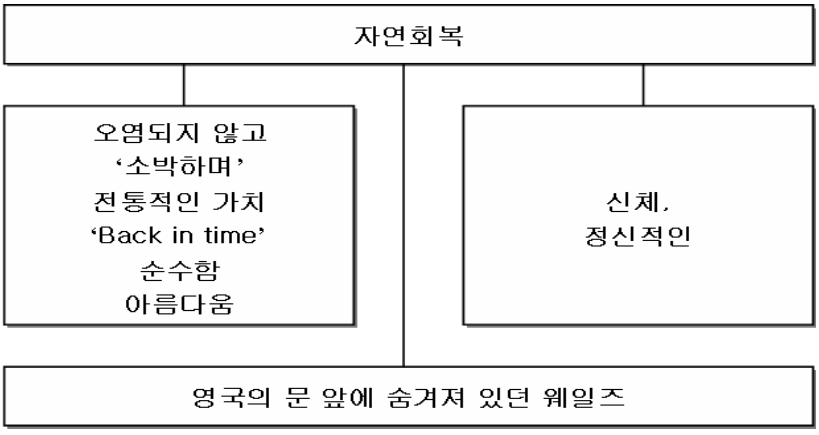
전문적인 조사 과정을 거쳐서 제시한 웨일즈 대표 브랜드의 핵심은, “웨일즈에서 당신은 삶의 열정, 즉 ‘hwyl’을 발견하게 될 것이다.” 로, 브랜드를 통해 웨일즈 사람들의 정열과 행복을 표현하고자 하였다. 이러한 핵심 메시지와 가치를 어떻게 적용할 것인가에 대한 매뉴얼을 제작하여, 커뮤니케이션에서 일관성을 유지하도록 하였다. 이 매뉴얼에서는 각 부문의 웨일즈 홍보에서 맑고, 성실하고, 자신감에 넘치며 환영하는 동시에 현실적이고 따뜻한 목소리를 사용하도록 하였다.

나. 관광브랜드의 개발

이러한 영역브랜드를 기준으로 웨일즈 관광브랜드를 개발하였다. 영국 관광시장에서의 웨일즈에 대한 이미지 조사 결과 ‘싸구려, 불친절함, 좋은 숙박시설이 없음, 심심함’ 등의 중간 혹은 부정적 이미지가 많다는 것이 발견되었다. 그러나 실제로 사람들은 웨일즈에 와서 ‘사람과 자연의 순수함, 전통적 가치 보전, 공동체의식, 안전한 휴양지’라는 인식을 가지고 돌아가며, 다른 곳에 비해서 접근성이 탁월함을 확인하게 된다. 또, 현대인들이 직장과 가정에서 스트레스가 많아, 정기적인 휴식을 필요로 한다는 점을 확인하였다.

이러한 웨일즈 이미지의 약점과 웨일즈 자산의 강점, 그리고 시장에서의 요구에 근거해서 웨일즈의 관광브랜드를 ‘자연회복(Natural Revival)’으로 결정하였다. “오염되지 않고 소박하며, 전통적인 가치를 보존하고 있는 곳, 순수함, 녹지, 자연의 아름다움을 보존하고 있는 곳이며, 영국의 바로 코 앞부분에 해당하는 곳이 웨일즈”라는 것이 웨일즈 홍보의 주제였던 것이다. 이 주제를 토대로 ‘웨일즈는 삶이 여러분에게서 빼앗아 간 것을 다시 돌려드립니다, 일상생활의 해독제’라는 광고문안을 만들었다.

〈그림 5-12〉 WTB의 영국 대상 브랜드 포지셔닝



또 'Two hours and a million miles away', 'Clean air is just 2 hours away', 'Real fresh air is Just 2 hours away' 등의 광고 문구로 캠페인을 전개하였다. 이 캠페인 결과 눈에 띄는 홍보효과를 거두었고, 열다섯 개의 국내외 광고상을 받게 되었다.

물론 이 과정에서, 계절성이 적은 단기 휴가 및 휴일 시장에 웨일즈 관광시장의 초점을 맞추어, 뜨거운 여름, 해안가의 장면 대신 다른 자연환경을 주로 활용하였다. 쇠퇴하고 있는 세부 관광 분야의 종사자들은 이 캠페인이 자신들을 위한 것이 아니라고 생각하였다.

한편, 영국인들에 비해 외국인들은 웨일즈에 대해서 부정적 인식을 가지고 있지 않았다. 또 그들은 영국인들에 비해서 웨일즈 언어, 켈트 문화유산 등 웨일즈의 독특함을 강조하는 메시지에 대해서 관심을 보여 왔다. 또 영국 내에서 오는 이들은 대부분 쉬고, 심신의 활력을 찾고자 하지만, 외국 관광객은 모험, 신나는 일, 풍부한 문화경험 등 외적인 관광거리를 원했다. 이로부터 'land of nature and legend'를 기본개념으로 하는 한편, 외국인에 대한 홍보에서는 'inspiring recreation (활력과 아이디어를 주는 휴식)'으로 포지셔닝하였다. 광고비용 문제를 해결하기 위해서 British Airways와 협력하여 'nature and legend (자연과 전설)'이라는 브랜드 가이드라인을 개발하였다.

다. 도전자 브랜드 Golf as it should be 개발[69]

웨일즈는 인지도가 미약하고 부정적인 이미지가 강해서, 공격적인 브랜딩을 하지 않으면 복잡하고 경쟁적인 시장 환경에서 주목을 끌 수 없을 것이라는 점을 스스로 인식하고 있었다. WTB는 웨일즈와 같은 처지의 브랜드를 '도전자 브랜드(challenger brand)'라고 정의하면서, 정보(intelligence), 통합(integration), 혁신(innovation)의 원칙을 강조하고 있다.

자원이나 기존의 이미지에서 월등하지 않은 지역은 모방전략으로는 성공할 수 없다. 이러한 도전자 브랜드[70]가 살아남기 위해서는 다음과 같은 점이 필요하다.

첫째, 다르게 사고하고 행동하라. 관습에 도전하고 리더십을 가져라.

둘째, 강력한 등대 아이덴티티를 창조하라. 소비자가 무시할 수 없는 등불을 만들어라.

셋째, 초점을 맞추어라. 어중간한 영역들을 과감하게 희생시키고, 차별화가 가능한 영역을 적극 육성하라.

넷째, 소비자 중심이 아니라 아이디어 중심이 되어라. 소비자와의 관계를 새롭고 활기차게 할 아이디어를 끊임없이 찾아라.

WTB는 앞에서 설정한 'Natural Revival'이라는 브랜드 포지셔닝과 계절성이 적은 새로운 성장부문의 육성이라는 당면과제로부터, 웨일즈를 세계적인 골프 목적지로 만들고자 하는 전략적이고 도전적 작업에 착수하였다.

실제로 웨일즈는 세계에서 두 번째로 오래된 골프 조합을 자랑하고 있으며, 아직은 잘 다듬어지지 않았지만 뛰어난 골프 코스를 연계할 수 있는 자산을 가

---

69) Pride, R., "A challenger brand: Wales, golf as it should be", in Morgan, N., Pritchard, A. and Roger Pride (eds.), 2004, Op. Cit.

70) 도전자 브랜드 개념은 Adam Morgan(1999)의 저작 Eating the Big Fish에서 비롯되었다. 그는 이 책에서 다양한 비즈니스 분야에서 후발주자들이 지켜야 할 사항에 대해서 이야기하고 있다(Pride, 2004: 161).

- 상대적으로 새로운 혹은 알려지지 않은 장소(혹은 기업,상품: small brand)가 이미 안정화된 지역 (혹은 기업, 상품:big brand)과 경쟁하면서 뭔가 특별함을 돋보이게 하는 전략.
  → 공격적이고, 창조적이며, 독창적 브랜딩

지고 있다. 그러나 아직까지 웨일즈가 골프관광시장에 뛰어들고자 하는 시도를 한 적은 없었다. 왜냐하면 아직 웨일즈의 골프에 대한 전통적 인식만 가지고는 스코틀랜드나 아일랜드와 경쟁하기에 충분하지 않다고 여기고 있었기 때문이다.

그러나 1990년대 후반, Vale of Glamorgan 골프리조트와 뉴포트 근처의 켈틱 매너(Celtic Manor) 골프리조트가 개발되었다. 켈틱매너 골프리조트는 유럽에서 가장 좋은 시설로 평가되고 있다. 2001년에 웨일즈는 2010 라이더컵의 개최권을 얻어 내, 이 이벤트를 토대로 세계적 골프관광 목적지로서 성공하고자 하는 목표를 세우게 되었다.

WTB는 웨일즈의 골프가 경쟁력을 가질 수 있는 브랜드 포지셔닝과 커뮤니케이션 전략 개발에 고심하였다. 이를 통해서 골프관광의 거인인 스코틀랜드나 아일랜드와 어깨를 나란히 할 수 있을 정도의 경쟁력을 갖고자 하는 것이다.

웨일즈의 골프는 아름다운 입지, 편리한 접근성, 편안한 라운딩이 가능한 여유 있는 시설, 지나치게 공식적이지 않아 편안한 골프 등과 같은 이점과 특성을 가지고 있다. 이러한 특성을 토대로, 경쟁지의 모방이 아닌, 전혀 다른 포지셔닝을 통해서만 경쟁력을 가질 수 있다는 점에 착안하여, 최근에 급격히 늘어나고 있는 '젊은 골프관광객'을 매료시키는 방향을 선택하였다.

도전자 브랜드로서, 아이디어 중심이며 등대로서의 정체성을 가져야 하며 기존 골프 관광객의 관습을 깨뜨리는 포지셔닝이 필요했다. 그 결과 '웨일즈에 와서 본연의 골프를 경험하라(Come to Wales and experience golf as it should be)'는 포지셔닝을 개발했다.

이 주제를 토대로 고리타분하고 형식에 얽매이지 않은 자유분방한 골프 목적지로서 웨일즈에 대한 다양한 광고 캠페인을 전개하였다. 그 성과는 서서히 골프장의 이윤과 방문객 증대로 나타나고 있다.

〈그림 5-13〉 라이더스컵 로고



출처: http://www.rydercupwales2010.com(검색일: 2008. 10)

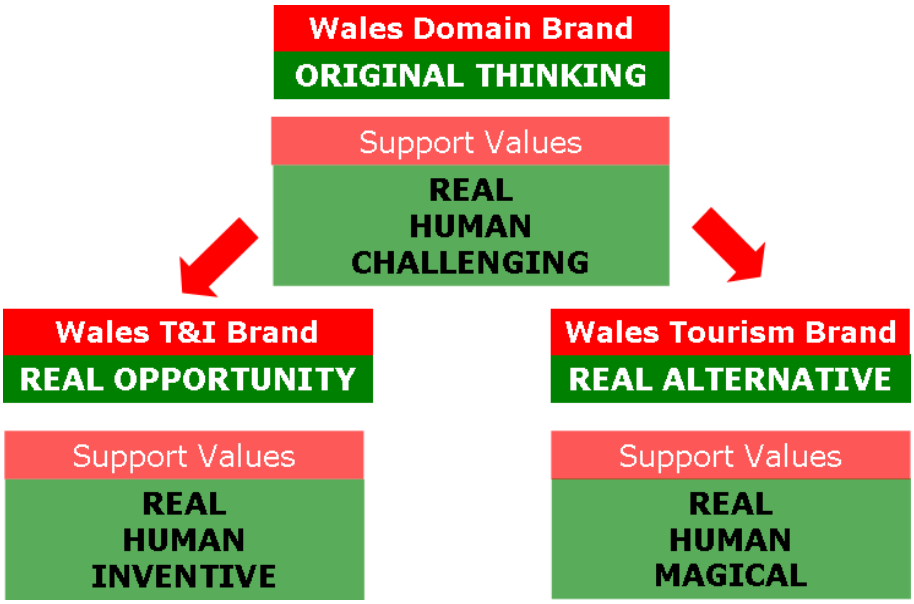
(2) WTB의 정부조직으로 편입, 'Visit Wales'로 변경과 새로운 브랜드 개발

웨일즈 정부는 2006년부터 웨일즈 관광국(Wales Tourist Board)을 웨일즈 정부조직(Welsh Assembly Government) 내에 편입시키기로 결정하였다. 그리하여 정부조직 내의 '기업 혁신 및 네트워크 부(Department of Enterprise Innovation and Networks)'의 '관광팀(Tourism Team)'으로서 일하게 되었다.

웨일즈 브랜딩 전략의 강화를 위한 조직변화와 함께 2006년에 개발된 웨일즈 브랜드 아키텍처는 아래 그림과 같다. 웨일즈 전체를 대표하는 영역 브랜드로 'Original Thinking'을, 웨일즈의 투자 및 무역 브랜드로서 'Real Opportunity'를, 관광브랜드로서 'Real Alternative'를 선정하였다.

새로운 웨일즈 브랜드의 핵심에는 비 순응자(non-conformists)로서 웨일즈 사람들의 성향이 있으며, 다른 방식(a different way)으로 살아가는 그들의 생활태도가 있다. 이러한 웨일즈의 문화는 삶과 레저에 있어서도 대안적인 모습을 줄 수 있다는 점을 강조하고자 하는 것이다.

〈그림 5-14〉 2006년 조직개편과 함께 개발된 새로운 웨일즈 브랜드 아키텍처



출처: Visit Wales, 2006, WalesThe Birth of A Challenger Brand

'Original Thinking'은 웨일즈가 독자적인 길을 걸어온 나라이며, 자신들의 마음을 솔직하게 이야기하는 것을 두려워하지 않는 정열적인 사람들이 있으며, 외부의 영향으로부터 부당하게 흔들리지 않으며, 켈트족에 뿌리를 둔 문화와 창의성을 소중하게 간직해 온 나라로서 다르고 대안적이며, 혁신적인 생각들을 자랑스럽게 여겨온 나라라는 것을 말해준다. 'Original Thinking'은 다시 Real, Human, Challenging이라는 보조적 가치에 의해서 보완된다.

한편, 투자 및 무역 브랜드 'Real Opportunity'는 Real, Human, Inventive라는 보조적 가치에 의해서 보완된다. 관광브랜드 'Real Alternative'는 각각 Real, Human, InventiveReal, Human, Magical이라는 보조적 가치에 의해서 보완된다.

이러한 브랜드 가치와 포지셔닝 하에서 기존의 로고를 변경하였으며, 변경된 로고는 국가, 웨일즈 관광국(Visit Wales), 국제통상국(International Business Wales)에서 모두 함께 사용한다.

이러한 브랜드가치는 다양한 광고캠페인의 핵심적 커뮤니케이션 메시지로서 활용되고 있다.

〈그림 5-15〉 새로 제작한 웨일즈 로고 및 활용 예



웨일즈에서 이루어지는 모든 커뮤니케이션은 다음과 같은 원칙을 토대로 한다.

첫째, 범주에 관련된 과거의 전통을 깨뜨린다.

둘째, 공통된 양식과 목소리를 갖는다.

셋째, 진정한 웨일즈에 초점을 맞춘다.

넷째, 솔직하고 직설적이어야 한다.

다섯째, 흥미로운 헤드라인과 사진을 사용해라.

여섯째, 반응을 유도해라.

일곱째, 독창적이어야 한다.

여덟째, 진부한 표현을 피해라.

아홉째, 벽지와 같이 되지 말라.

제6장 지방자치단체의 지역 브랜딩 실행전략 수립방안

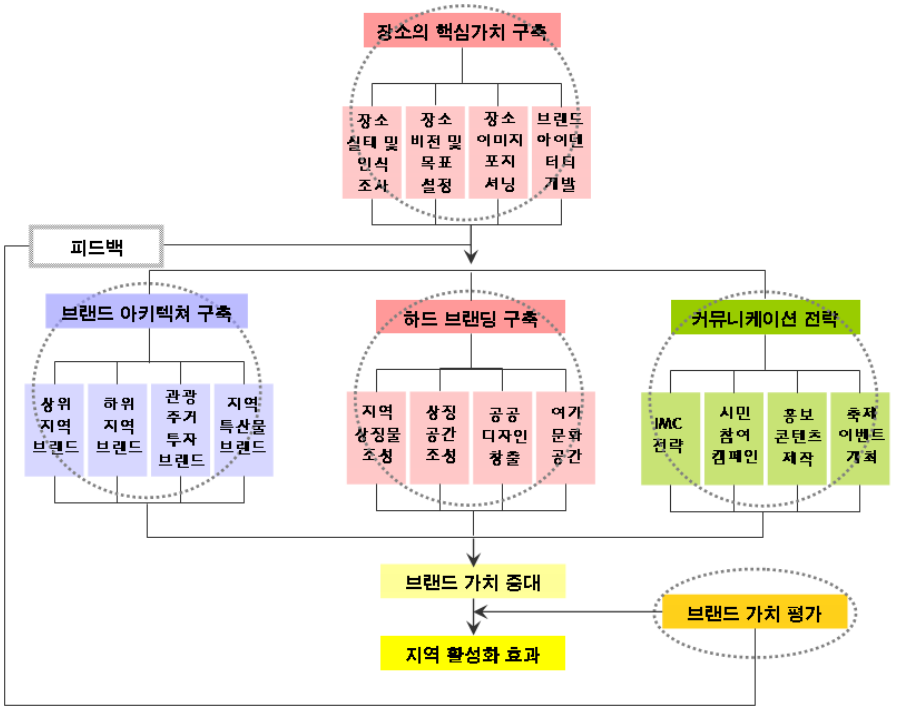
제1절 지역 브랜딩 전략 프로세스의 수립

1. 지역 브랜딩 전략 모형의 수립

기존 연구들(Keller, K.,L., 2007; Morgan, Pritchard and pride 2000; 이정훈 2006c)을 고려하여, 한국의 현실에 적합한 지역 브랜딩 전략 프로세스를 제시하면 <그림 6-1>과 같다.

일반 상품의 브랜드 관리에서 활용되고 있는 전략적 브랜드 관리 프로세스, 즉 핵심 브랜드 가치의 정립, 브랜드 마케팅 프로그램의 계획 및 실행, 평가 및 피드백의 일련의 과정을 공유하는 것이지만, 장소라는 대상이 지니는 속성 및 현재 한국의 자치단체가 실행하고 있는 지역 브랜드 전략의 한계 등을 고려하건데, 특별히 지역의 핵심 브랜드 가치(BI) 정립 이후의 전략들이 강조될 필요가 있다.

〈그림 6-1〉 지역 브랜딩 전략 프로세스



현재 대다수의 자치단체들이 지역의 핵심 가치로서 BI를 정립하고 이를 로고 및 슬로건의 형태로 시각화하는 것으로만 지역 브랜드 전략을 수행하고 있으므로, 이를 자치단체 정책의 전 영역에서 어떻게 통합적으로 연계·관리할 수 있을 것인가가 지역 브랜드 성공에 중요한 초점이기 때문이다.

따라서 지역 브랜드 가치 상승을 위해서는 첫째, 브랜드 가치와 포지셔닝의 명확한 정의와 공유에 의한 지역의 핵심가치의 도출, 둘째, 브랜드 아키텍처 구축을 통한 마케팅 커뮤니케이션의 체계성 확보, 셋째, 상징적 경관과 공간 구축을 통한 하드브랜딩 강화, 넷째, 브랜드 마케팅 커뮤니케이션의 효과적 실행, 다섯째, 지역브랜드 자산의 평가를 통한 브랜딩 성과측정과 문제도출 및 개선 등의 전략들이 고려될 필요가 있다.

일반적인 브랜드 관리 프로세스에서 브랜드 아키텍처 구축과 하드 브랜딩 전략을 추가하였는데, 이는 독립된 프로세스의 일부이기보다는 사실 브랜드 마케팅 프로그램의 계획 및 실행 절차에 포함되는 것이다.

현재 한국 자치단체의 지역 브랜드 전략은 로고 및 슬로건 등 BI를 구축하고 해당 BI를 홍보하는 수준에서 지역 브랜드 관리가 완료되어, 전략의 실효성을 달성할 수 없다는 한계를 보완하기 위해, 지역 브랜드 관리를 위한 핵심 전략으로서 하드 브랜딩 전략과 브랜드 아키텍처 구축을 강조한 것이다.

따라서 둘째, 브랜드 아키텍처 구축에서부터 넷째, 브랜드 마케팅 커뮤니케이션의 실행은 순연되는 과정이기보다는 해당 자치단체 여건에 따라 프로세스의 진행은 자율적으로 선택될 수 있다. 즉, BI 구축과 브랜드 마케팅 커뮤니케이션을 기 실행하고 있는 자치단체의 경우 해당 브랜드 관리에서 관련 조직 및 브랜드 체계를 정비, 즉 브랜드 아키텍처 구축과 하드 브랜딩 연계 방안을 추가로 강구하면 될 것이다.

다만, 이념형적으로는 지역 브랜드 관리를 위해서는 먼저, 관련 조직을 정비하고 수립된 BI를 효율적으로 관리하기 위한 체계를 정비할 필요가 있으며, 이를 통해 자치단체의 지역개발사업과 BI를 전방위적으로 연계하는 하드 브랜딩 전략을 수립하고, 이 전체에 대한 좁은 의미의 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략이 채택될 수 있을 것이다.

이는 기업부문과 달리, 마케팅 전담 조직이 부재한 공공부문의 경우 체계적인 브랜드 마케팅 전략을 수립하기 위해서는 브랜드 마케팅 커뮤니케이션의 실행 이전에 조직과 브랜드 관리의 체계를 정비하는 것이 요구되기 때문이다.

2. 지역 브랜딩 전략의 프로세스

1) 장소의 핵심 가치 도출 및 지역 브랜드 아이덴터티(BI) 개발

장소브랜딩의 출발은 지역의 여건과 장소자산에 대한 분석을 토대로 브랜드

포지셔닝을 확립하고 핵심가치를 결정하는 일이다. 장소 브랜딩에 대상이 되는 장소 자산은 장소의 물리적·환경적 요소, 인적·문화적 요소, 정서적·상징적 요소, 상대적 요소 등 다양한 측면이 고려될 수 있다.

〈표 6-1〉 장소의 요소에 따른 장소자산의 분류

장소의 요소	장소 자산 분류	구체적 예
물리적·환경적 요소	물리적 자산	도로망, 항구, 건물, 인프라
	환경적 자산	지형, 기후, 청정환경
인적·문화적 요소	사회·문화적 자산	문화, 레크리에이션, 역사, 이벤트, 축제, 예술작품
	정치·제도적 자산	기업에 대한 인센티브, 주민의 협조적 분위기, 도시공공서비스
정서적·상징적 요소	상징적 자산	주민의 지역에 대한 애정, 정체성
상대적 요소	위치적 자산	시장, 상권, 결절지
	잠재적 자산	자산으로 인식이 되고 있지 않거나 심지어 부정적 요소로 인식이 되고 있는 장소 요소 가운데 시대 변화에 따라 긍정적 자원으로 변화될 수 있는 자산
	상대적 가능성 자산	장소자산으로 존재하지 않지만 경쟁 장소에 존재하지 않거나 약하여, 해당 장소에 도입하면 상대적으로 선발이익이나 비교우위를 누릴 수 있는 모든 장소자산

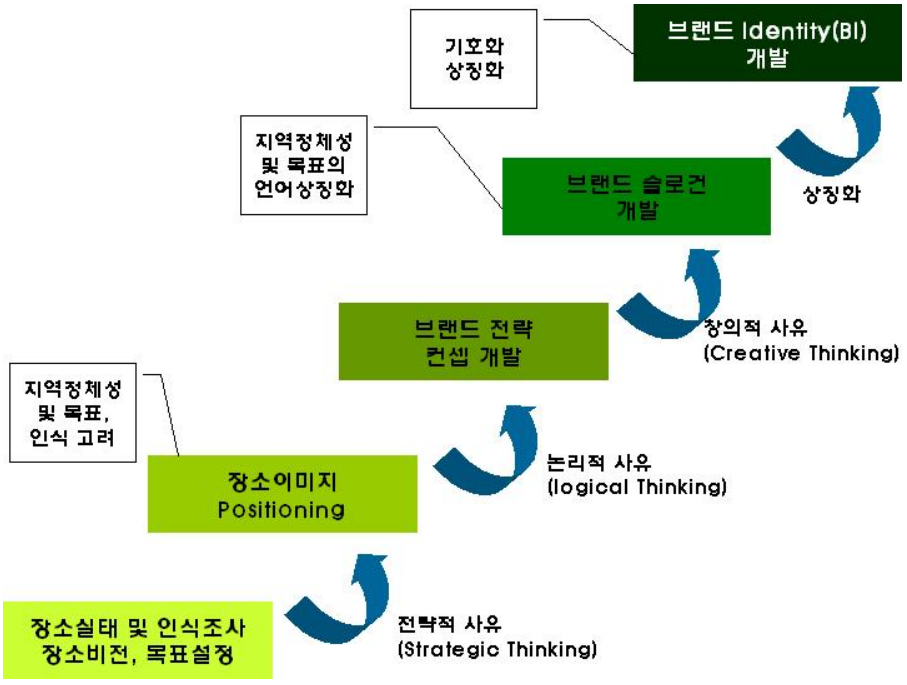
자료: 백선혜(2004:45)

이 작업을 위해서는 시장에 대한 조사와 내부적 조건, 경쟁자에 대한 정밀한 분석이 필요하며 지역발전의 비전 정립이 요구된다. 장소브랜딩에 활용되는 주요 장소자산으로는 건축물(전통 건축 유산, 현대 건축물), 도시경관과 구조, 축제, 사람 등 다양한데, 브랜드 포지셔닝과 가치의 확립에서 이러한 장소자산에

대한 고려는 다음과 같은 원칙을 따르도록 한다.

첫째, 지역에 충분히 브랜드화된 장소자산이 있는 경우 이를 브랜드 아이덴티티와 연관지워 적극 활용한다. 둘째, 아직 브랜드화되지는 않았지만, 브랜드화를 가로막고 있는 일정한 요인만 제거하면 랜드마크로서 기능할 수 있는 자산이 있는지를 파악하도록 한다. 셋째, 상징적이고 특징적인 자산이 없는 경우 아이디어와 기획력을 동원하여 새로운 전통과 장소자산을 창출할 수 있는지를 검토하고, 그 방향과 브랜드 포지셔닝을 일치시키도록 한다. 넷째, 지역의 이미지를 통합하고, 고객에게 커뮤니케이션하는 가장 대표적인 도구로서 브랜드 아이덴티티(Brand Identity: BI)를 개발한다.

〈그림 6-2〉 지역 브랜드 아이덴티티 개발 프로세스



자료: 이정훈, 2006d:23

흔히 브랜드 슬로건과 로고로 구성되는 브랜드 아이덴티티(BI)는 지역의 대표적인 장소자산을 토대로 하여 차별화되면서도 지역과 연관성이 높아야 한다. BI 자체의 시각적 미학이나 완결성에만 초점을 두는 것이 아니라 지역발전의 비전과 방향을 담아, 이를 끌고 나가는 힘을 지녀야 하기 때문에 디자인 이전에 전략 개발과정이 치밀해야 하는 것이다. 즉 디자인이나 슬로건이라는 결과보다 그 안에 있는 전략적 구성이 지역의 비전 구상에 의거해야 한다는 점에서 과거의 CI 개발과 근본적으로 다르게 된다.

지역의 가치를 나타내는 방식은 규모에 따라서 달라지는데, 주(state)나 지역(region), 한국의 광역자치단체 등과 같이 하부에 다양한 도시, 군지역을 포함하고 있는 경우에는 포괄적인 우산브랜드로서 역할을 고려해야 하며, 중소규모 도시로 갈수록 브랜드는 보다 구체적이고 독특한 내용을 담는 경우가 많다.

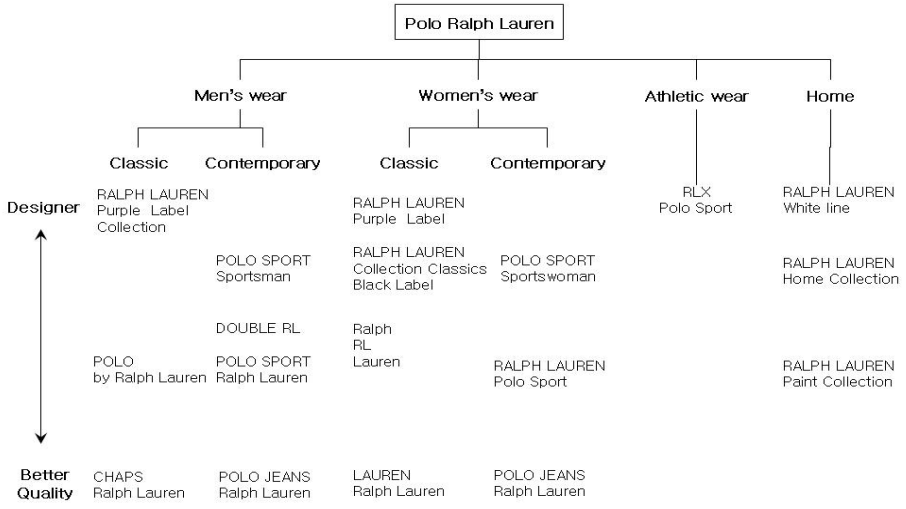
2) 지역 브랜드 아키텍처의 관리

기업이 기업 자체 브랜드와 다양한 상품의 브랜드군을 가지고 있듯이(그림 참조) 지역 또한 마찬가지로 해당 지역내 다양한 장소적 자산을 바탕으로 하는 일련의 브랜드군을 지니게 된다. 다양한 위계의 브랜드군간의 시너지를 도모하는 것을 '브랜드 아키텍처'[71]라고 하는데, 특히 개별화, 파편화되고 있는 한국

71) 사실상 모든 기업들은 다수의 브랜드를 가지고 있고, 브랜드들이 하나의 팀이 되어 함께 활동하며, 서로 득이 되고 서로의 진로에 방해가 되지 않도록 잘 관리해야 할 필요가 있다. 브랜드들을 혼자 고립되어 따로 서 있는 건물처럼 생각한다면, 혼란과 비효율로 가는 지름길이 된다. 전략적 브랜드 리더십에서는 개별 선수인 브랜드의 목표뿐만 아니라 팀 목표의 최적화도 함께 요구된다. 브랜드 아키텍처라는 도구를 가지고 브랜드 팀은 하나의 단위로 활동하면서 시너지효과, 명확성, 레버리지를 창출하게 된다. 각 브랜드를 축구선수라고 한다면, 아이덴티티와 커뮤니케이션 프로그램은 개별선수들이 더 잘 뛸 수 있게 하는 도구나 연습과 같은 개념이다. 이에 비해 브랜드 아키텍처는 코치의 임무를 맡아 선수들에게 올바를 포지션을 정해주고, 그들을 단순한 선수집단이 아닌 한 팀으로 활동할 수 있게 해준다. 다수의 세분시장, 브랜드확장, 쏟아지는 제품들, 여러 유형의 경쟁자들, 복잡한 유통구조, 누적적으로 사용된 보증브랜드와 하위브랜드 등으로 브랜드 환경이 복잡해짐에 따라 브랜드 아키텍처는 특히 더 중요해진다...결국, 경쟁적인 압력에 대처하려면 잘 정의된 브랜드 아키텍처라는 패러다임으로 전환해야 한다 (브랜드앤컴퍼니 옮김, 2000,『브랜드 리더십』, 브랜드앤컴퍼니, pp. 167~208)

자치단체의 영역 브랜드를 통합적으로 관리하기 위해서는 브랜드 아키텍처 구축이 필요하다.

〈그림 6-3〉 기업부문 브랜드 아키텍처 예시(POLO RALPH LAUREN)



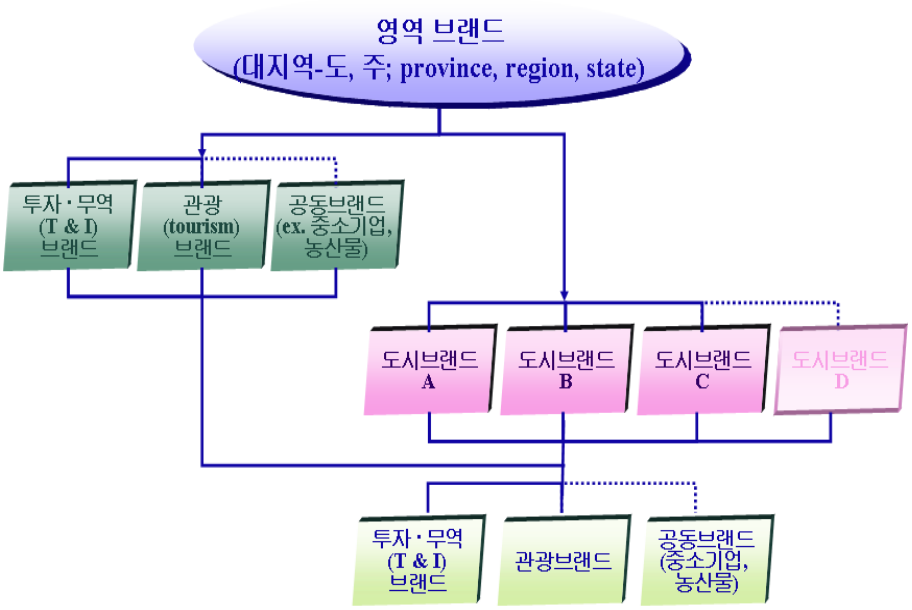
자료: Aaker, D.A., & Joachimsthaler, E., 2000:171

자치단체의 행정구역 전체 영역을 아우르는 영역 브랜드로서 지역 브랜드는 다양한 하위 브랜드의 범주를 구성한다. 먼저, 부문별 하위 브랜드로서 관광, 투자유치, 산업 및 농수산물 공동브랜드 등이 존재할 수 있다. 관광객 유치를 위한 관광 브랜드, 투자자 유치를 위한 투자유치 브랜드 등 각 지방자치단체가 기능적 필요에 따라 개별적으로 수립한 부문별 지역 브랜드 뿐만 아니라, 지역은 다양한 특산품, 문화상품, 축제, 이벤트, 여가공간 등 다양한 지역상품 브랜드를 지니고 있는데, '지역 브랜드'는 이러한 다양한 하위 제품 브랜드의 가치를 강화시키며, 역으로 양질의 제품 브랜드가 커뮤니케이션의 중요한 콘텐츠가 되어 지역 브랜드 가치를 강화시킬 수도 있다.

또한 지역 자체는 다양한 행정 위계가 존재하고 있어서, 여러 개의 도시와 지

역(군)을 포괄하는 광역자치단체가 있을 뿐만 아니라, 기초자치단체의 경우에도 읍면동 등 다양한 장소적 특성을 지닌 소지역을 포괄하게 된다. 이 경우 각각의 위계간에 협력적 네트워킹을 통해서 브랜딩 전략을 수행하는 것을 브랜드 아키텍처로 볼 수도 있다.

〈그림 6-4〉 지역 브랜드 아키텍처 예시



자료: 이정훈, 2006a:64

전체 지역을 아우르는 대표 브랜드로서 지역 브랜드는 흔히 투자자, 관광객, 주민을 목표 공중으로 하여 정해진다. 그리고 활용에 따라서 지역 대표브랜드의 핵심 가치와 일관성을 가지면서 관광브랜드, 투자브랜드, 캠페인 브랜드 등 용도에 따라 새로운 로고, 슬로건을 개발하여 활용할 수 있다. 경남 남해군과 충남 논산시처럼 경우에 따라서는 단일한 대표 지역 브랜드로서 이 모든 용도에 사용할 수도 있다.

Cai(2002)에 의해서 밝혀졌듯이 독자적인 행정단위만으로 두드러진 매력물을 제공하지 못하고, 독자적인 브랜드로서 가치를 가지기 어려운 지역들의 경우 협력적 브랜딩 실천이 효과적이다. 이는 인구규모가 크지 않고 마케팅 능력이 개발되어 있지 않은 일부 시군의 경우 공동의 영역을 대상으로 하는 협력적 브랜딩의 실천으로 효과를 높일 수 있다는 점을 시사한다[72].

이와같이, 기업 브랜드처럼 지역 브랜드도 다양한 하위 브랜드가 존재하고 있어서, 브랜드 아키텍처 구축에 의한 통합적 관리가 필요한데, 기업과 달리 자치단체는 마케팅 전담 조직이 부재하여 이를 체계적으로 관리한 주체가 필요하다. 또한 지역 브랜드의 가장 큰 약점이 바로 다양한 행위주체들와 이해관계가 다른 집단이 존재해서 통제가 어렵다는 점인데, 이들에 대한 협력적 체계 구축을 위해서도 각 행위자들을 연계할 수 있는 조직적 체계가 요구된다.

3) 장소 브랜드 포지셔닝에 입각한 하드 브랜딩 전략 연계

제시된 브랜드의 핵심가치가 지역 현실에서 느껴지지 않을 때 고객은 그 제품에 대한 충성도(loyalty)를 접게 된다. 이는 브랜드 이미지 구축이 실패로 끝나는 중요한 원인이 된다. 따라서 지방자치단체는 브랜드의 핵심가치를 현실 속에서 구현하기 위한 끊임없는 노력을 기울여야 하는데, 이는 지역개발에 있어서 전략적 선택과 집중의 실현으로 이어지게 된다.

브랜드의 핵심가치와 지역의 장소자산에 기초한 개성있는 지역 모델을 개척하고, 산업, 여가, 관광공간 등 핵심적 부문에 대한 발전적 정책을 수립, 집행함으로써 브랜드 이미지를 강화해야 한다. 단지 브랜드 아이덴티티에 대한 커뮤니케이션에 그치는 것이 아니라 브랜드 포지셔닝과 핵심가치의 원칙을 공간상에서 강화하기 위한 정책과 연계시켜야 한다는 것이다. 이를 통해서 지역 브랜드

72) 지역간 공동 브랜딩은 현재 남해안 지역을 대상으로 추진되고 있는 남해안 선벨트 사업과 같이 여러 자치단체가 협력하여 해당 영역을 아우르는 지역 공동 브랜드를 개발하는 것을 의미하는 것으로, 개별 농수산물을 하나의 브랜드로 엮어내어 공동 마케팅하는데 활용되는 좁은 의미의 지역 공동브랜드와는 대상 영역이 전혀 다른 것이다.

자산을 더욱 효과적으로 강화시킬 수 있을 것이다.

이는 도시계획, 관광개발, 문화예술진흥 등의 정책적 사업을 통해서 새로운 브랜드 자산을 창출하는 것과 관련이 있는데, 이러한 지역개발정책 실행의 결과는 지역의 정체성이 상징화된(Hard Branding) 공간으로 나타나게 된다. 브랜드 아이덴티티와 직접, 간접적으로 연관된 활동들이 집적된 상징공간은 지역의 랜드마크로 자리매김될 수 있을 것이며, 실제 상징물로 구현된 지역의 핵심가치는 목표 공중으로 하여금 브랜드 아이덴터티(BI)가 허황된 것이 아닌 지역의 실체로서 느끼게 할 수 있을 것이다. 장소소비자들이 실제 장소 방문을 통해서 장소에 대한 이미지가 변화하는 과정을 겪게 되는데, 이 과정에서 상징적인 공간에 대한 인상이 특히 깊게 남게 된다.

지역 브랜딩 전략의 경우 브랜드화 되는 대상이 공간이기 때문에 이러한 공간 전략을 통한 브랜드 마케팅 프로그램의 실행이 중요하지만, 일반 제품 브랜드의 경우에서도 공간 마케팅 전략은 적극적으로 활용되고 있는 추세이다. 글로벌 브랜드 가치 1위 상품인 코카콜라의 경우, 제품 판매나 전시가 아닌 브랜드 이미지 전략으로서 공간 마케팅 전략을 구사하고 있는데, 코카콜라의 브랜드 이미지를 대변할 수 있는 다양한 기념품과 함께, 전시장 전체를 코카콜라 브랜드 이미지로 형상화하여, 상품 브랜드 이미지를 강화시키고 있다. 현재 코카콜라(체험)전시장은 미국 본사 뿐만 아니라, 일본 등에도 위치하여 새로운 관광명소로 부상하고 있을 정도이다.

〈그림 6-5〉 도쿄 오다이바에 위치한 코카콜라 전시장



4) 브랜드 커뮤니케이션 프로그램 구축·실행

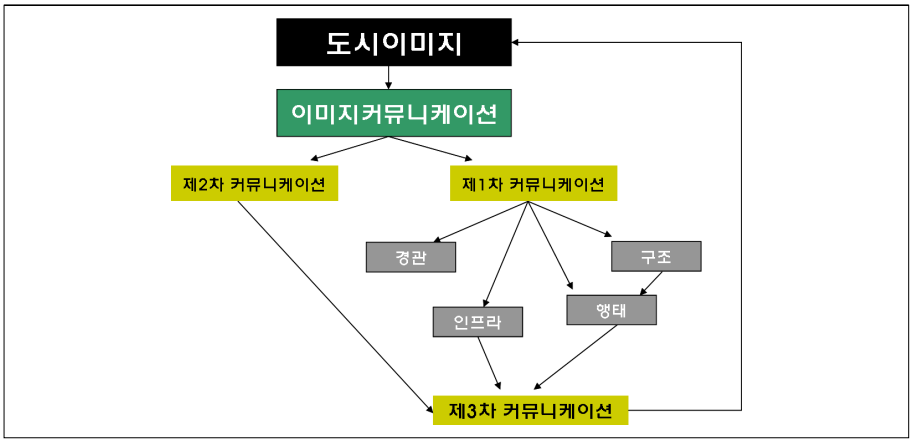
제2장에서 살펴보았듯이, 지역 브랜드 관리 전략의 기본틀은 '사람들의 마음 속에 심어주고자 기획된 상'으로서 지역 브랜드 아이덴터티를 활용하여, '사람들의 마음 속에 형성되는 상'인 지역 브랜드 이미지가 긍정적으로 형성되도록 관리하는 것이다. 따라서 지역 브랜드 관리 전략은 결국 기획된 지역 브랜드 아이덴터티와 장소 소비자들의 해당 지역에 대한 브랜드 이미지를 동일화시키는 다양한 활동들로 귀결된다.

지역 브랜드 커뮤니케이션 프로그램들은 개발된 지역 브랜드 아이덴터티와 관련된 메시지를 목표 고객에게 자주 노출시킴으로써 소비자들로 하여금 지역의 긍정적인 이미지를 각인시켜 나가는 다양한 프로그램들을 구축·실행하는 것이다.

브랜드 아이덴터티와 브랜드 이미지를 동일화시키려는 브랜드 커뮤니케이션 전략 모델로서, Kavaratzis(2004)는 도시 이미지 커뮤니케이션 모델을 정립한 바

있다. 그에 따르면 사람들은 홍보전략인 제2차 커뮤니케이션에 의해 결과 이미지를 형성하고, 도시의 실체에 대한 경험에 해당하는 1차 커뮤니케이션을 통해 수정된 결과 이미지를 형성하며, 구전 등에 의한 3차 커뮤니케이션으로 근원적 이미지[73]를 형성한다고 한다. 여기서 1차, 2차, 3차 이미지는 이미지의 형성의 순서가 아니라 직접적 → 간접적, 구체적 → 표상적 이미지 형성의 계기를 나타내는 것이라고 볼 수 있다. 이러한 과정에 의해 현재의 도시 이미지는 이러한 총체적인 이미지 형성과정의 결과가 되는 것이다.

〈그림 6-6〉 도시 이미지 커뮤니케이션 모델



자료: Kavaratzis, 2004:67

73) 이 근원적 이미지는 광고, 홍보 등을 제외한 일상적 미디어에의 노출과 교과서 등에서 배운 지식과 정보에 의해서 형성되는 것으로 일찍이 Gunn(Gunn, 1972)이 주장한 근원적인 이미지를 의미한다. Gunn에 따르면, 관광 목적지 선정 과정에서 일상생활에서 주변사람이나 각종 매체들에 의해서 형성된 근원적 이미지(organic image)의 역할이 매우 중요한데, 관광목적지는 일단 자생적 이미지에 의해서 방문 대상으로 올랐을 때 자세한 자료조사를 통해서 더욱 그 이미지를 구체화하게 된다. 이는 주로 상업적 혹은 공식적 정보원에 의해서 이루어지는 '유도된 이미지(induced image)'이다. 장소이미지는 여행의 과정에서 다시 한 번 바뀌게 된다. 여행과정에서 실제로 그 장소를 보고 체험함으로써 유도된 이미지는 경우에 따라서 급격하게 변할 수도 있으며, 보통은 더욱 구체화된다. Kavaratzis(2004) 모형에서 제2차 커뮤니케이션에 의한 이미지는 Gunn의 유도된 이미지에, 제1차 커뮤니케이션은 실제 장소 방문후에 더욱 구체화되고 변화될 여지가 있는 이미지를 각각 의미하는 것이다.

Kavaratzis(2004)의 모형에서 도시 이미지 커뮤니케이션 전략은 일반적인 커뮤니케이션 전략인 홍보 및 광고 전략으로서 제2차 커뮤니케이션 전략과 함께, 도시의 실체, 즉 경관, 구조, 형태, 인프라 등을 구성하는 제1차 커뮤니케이션 전략을 함께 포괄하고 있는데, 도시의 실체를 구성한다는 의미에서 제1차 커뮤니케이션 전략은 본 연구에서 제시하고 있는 하드 브랜딩 전략과 유사하다고 할 수 있다.

본 연구에서는 현재까지 지역 브랜드 마케팅 프로그램에서 다소 간과되어 온 하드 브랜딩 전략을 보다 강조하기 위해서, 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략에서 추출, 별도의 전략으로 제시하였으므로, 여기서는 브랜드 마케팅 프로그램 가운데, 공간 마케팅으로서 하드 브랜딩 구축과 다양한 하위 브랜드군에 대한 관리체계 구축으로서 브랜드 아키텍처의 구성을 제외한, 나머지 좁은 의미의 브랜드 커뮤니케이션 프로그램을 의미한다. 즉 Kavaratzis(2004)의 모형중 제2차 커뮤니케이션 전략에 해당되는 범주이다.

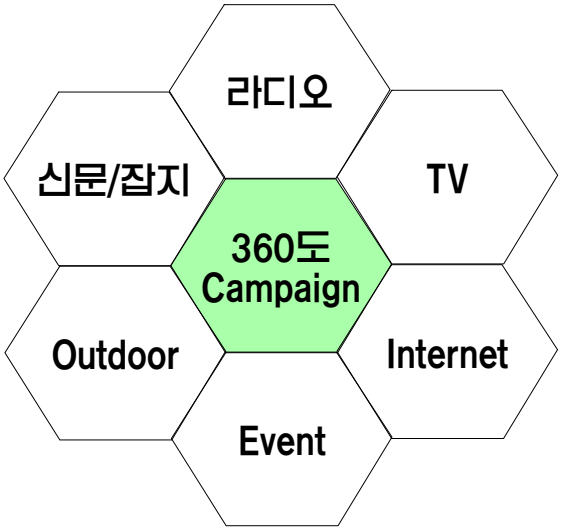
브랜드 커뮤니케이션 프로그램 구축에는 TV, 라디오, 신문, 잡지 등 매체를 활용한 광고 및 홍보, 웹사이트 등을 활용한 온라인 광고 및 홍보 등을 포함하여, 박람회 등을 개최함으로서 달성되는 프로모션까지 제품 브랜드 마케팅 커뮤니케이션에서 활용된 전략들이 적극 활용될 수 있다. 즉 개발된 지역 브랜드와 메시지를 목표 고객에게 자주 노출시킴으로써 지역의 이미지를 각인시켜 나가는 다양한 프로그램들을 구축·실행하는 것이다.

최근에는 흔히 통합적 마케팅 커뮤니케이션(Integrated Marketing Communication: IMC)[74]의 방법론이 활용되어 다양한 매체를 전방위적으로 이용할 수 있도록 전략이 많이 활용되고 있다. 통합마케팅 커뮤니케이션 전략이란 일명 360도 캠페

74) 통합마케팅커뮤니케이션이란 고객 또는 잠재적 고객에게 노출되는 제품과 서비스에 관련된 모든 정보의 출처를 관리하는 과정으로서, 행동적으로는 소비자로 하여금 자사의 브랜드를 구매토록 하고 고객의 충성심을 유지시키는 것이고 이를 달성하기 위해 광고, PR, 판촉, 구매 그리고 사내 커뮤니케이션 등 이전에는 분리되었던 것으로 보았던 다양한 기능 등을 하나의 전체적인 마케팅 커뮤니케이션으로 접근하는 새로운 커뮤니케이션 방법이다(Sultz, Tannenbaun & Lauterborn, 1993, 여기서는 김주호, 2001,『어려운 마케팅 쉬운 브랜딩』, 시대의 창 p.118에서 재인용)

인으로 매체광고 뿐만 아니라 가능한 모든 수단을 동원하여 고객에게 노출되는 곳이라면 언제 어느 곳에서나(360도) 장소에 대한 핵심 이미지를 노출시키는 전략이다. 각 활동이 서로 다른 주제로 따로 진행되는 것이 아니라, 동일한 테마로써 내용상 일관성을 유지하여 시너지 효과를 보게 하는 것이므로 지역 브랜드 아이덴터티를 홍보하는데 매우 유용한 커뮤니케이션 전략이다.

〈그림 6-7〉 통합적 마케팅 커뮤니케이션 전략



특히 지역 브랜드 커뮤니케이션 프로그램에는 지역축제, 스포츠 이벤트, 문화예술행사, 박람회 등의 메가 이벤트의 활용이 마케팅 실행 전략의 중심이 되고 있다. 장소 마케팅의 수단으로서 지역축제나 메가 이벤트를 활용하는 전략은 한국의 자치단체에서도 1990년대부터 이미 활용되어 온 것들이나, 축제나 메가 이벤트를 통해서 장소 브랜딩 효과를 높이기 위해서는 둘 간의 연계를 강화하기 위한 기획이 필요하다. 이를 위해서는 이벤트자체에 대한 홍보와 지역의 브랜드 아이덴티티에 대한 홍보를 결합하는 것이 중요한데, 호주의 시드니는 이를 성공적으로 수행하여, 올림픽 개최를 통한 도시 브랜드 자산 가치를 상승시키고 있다.

최근 들어 장소 마케팅 전략으로 각광받고 있는 것은 영화, 드라마 등 영상물 제작의 간접광고(PPL: products in placement)전략이다. 브랜드 커뮤니케이션 전략의 목표가 개발된 지역 브랜드와 메시지를 목표 고객에게 자주 노출시킴으로써 지역의 이미지를 각인시키는 것이므로, 자치단체의 지역 브랜드 이미지를 인기리에 방영되는 영상물에 노출시키는 것은 매우 효과적인 홍보 전략이 된다. 이를 위해서 해당 영상물의 촬영지로 선택받기 위한 자치단체간 경쟁도 심화되고 있는 추세이다. 영화, 드라마 등을 통한 지역 브랜드 이미지 홍보가 성공을 거두기 위해서는 물론 해당 영상물이 흥행을 하여야하겠지만, 촬영장소로서 노출된 해당 지역의 이미지가 자치단체가 노출시키고자 하는 실제 지역 정체성과 일치하여야 그 효과가 배가될 수 있다[75].

5) 지역 브랜드 가치 평가 및 피드백

지역 브랜딩의 지속적 실행과 실제적 효과를 위해서는 주기적으로 지역 브랜드에 대한 가치 평가를 실행해야 한다.

자치단체의 지역 브랜드 아이덴터티에 의해 유도되는 이미지에 노출되어 있는 장소 소비자들은 관광, 거주, 투자 등 실제 장소에 대한 소비에 앞서, 다양한 정보 탐색의 과정을 거치게 되면, 이후 직접 방문하여 경험해보고 난 뒤 해당 장소에 대한 실제적인 이미지를 가지게 된다. 이 이미지가 긍정적 연상으로 구성되는 것이 지역 브랜드 이미지이다. 지역 브랜드 이미지와 지역 브랜드 아이덴터티간의 간격이 적거나 거의 동일화된다면, 지역 브랜딩 전략의 효과가 큰 것이며, 해당 지역에 대한 긍정적 브랜드 이미지는 더욱 강화될 것이다.

그러나 지역 브랜드 이미지와 지역 브랜드 아이덴터티간을 동일화시키는 과

75) 영화 '살인의 추억'의 촬영지로 활용된 경기도 '화성'의 경우는 영화 자체는 성공하였으나, 이로 인하여 자치단체가 변화시키고자 했던 지역의 부정적인 이미지가 오히려 심화된 결과를 낳기도 한다. 2007년 조사결과에 의하면, 화성하면 떠오르는 제1 연상 이미지는 화성시민의 경우에 있어서도, 외부 거주민의 있어서도 '연쇄살인사건'으로 나타나고 있다. (화성시, 2008,『화성시 도시 브랜드 개발 및 브랜딩 전략 로드맵 구축』)

정은 일시적으로 이루어지는 것이 아니다. 장소 소비자들에게 유도된 이미지를 투영하여, 그들로 하여금 긍정적인 지역 브랜드 이미지를 갖게 한다는 것은 먼저 잠재적 장소 소비자들로 하여금 장소에 대한 긍정적인 (유도된) 이미지를 갖도록 브랜드 마케팅 프로그램을 실행하여야 하며, 이 마케팅 전략이 성과가 있었다면, 잠재 소비자들은 실제 장소를 방문함으로써 실제 장소 소비자가 될 것이다. 또한 실제 장소 소비자들이 해당 지역의 실체와 유도된 이미지와의 차이로 인하여 실망감을 느끼게 하지 않게 하기 위해서는 하드 브랜딩 전략을 충실히 수행해야 한다. 이 전략이 성과가 있었다면, 실제 장소 소비자들은 장소에 대해 긍정적인 이미지를 갖게 되고, 다시 한번 장소를 경험하고자 하게 될 것이다. 해당 지역에 대한 충실한 고객, 즉 해당 지역이 기획한 브랜드 아이덴터티에 자신의 이미지를 일치시킨 브랜드 충성도가 높은 고객을 지속적으로 창출해내는 것이 지역 브랜딩 전략의 성과라고 할 수 있을 것이다.

브랜드 관리 전략에서는 브랜드 마케팅 프로그램의 효과를 이해하기 위해서 브랜드 성과를 측정하고 해석하는 문제를 중요한 과정으로 다루고 있다. 이를 위해 다양한 브랜드 자산 측정시스템을 설계하고 실행하며, 마케팅 담당자들이 단기적으로 최적의 실행수단을 결정하고, 장기적으로 최적의 전략적 결정을 할 수 있도록 적시에 정확하고 실행가능한 정보를 제공하도록 설계된 것들이다.

지역 브랜딩 전략에서도 정기적인 지역 브랜드 자산의 측정을 통해서 지역 브랜딩의 성과와 문제를 살펴보아야 한다. 지역 브랜드 자산은 장소 인지도의 폭과 깊이, 장소에 대한 존중도, 차별적 인식의 폭과 깊이 등으로 측정될 수 있다. 이러한 기준을 장소의 상황에 맞게 변형시켜서 모형을 개발하는 작업이 진행되어야 하는데, S. Anholt-GMI의 도시브랜드 인덱스 모델은 지역 브랜드 자산 측정에 유용한 관점을 제공해주고 있다.

지역 브랜드 자산 가치 측정을 통해서, 일정기간 동안의 지역 브랜딩의 성과와 한계를 알 수 있게 되면, 이후 브랜드 관리자로 하여금 마케팅 프로그램을 어떻게 교정할 것인지, 보다 장기적으로는 구축된 지역 브랜드 아이덴터티를 어떻게 재형성시켜 나갈 것인지에 대한 진단적인 정보를 제공해줄 수 있다.

제2절 지역 브랜딩 실행 프로그램 수립방안

1. 지역 브랜딩 실행 프로그램 수단 전문가 조사

1) 조사개요

지역 브랜드 관리자가 구축된 지역 브랜드 아이덴터티를 효과적으로 관리하기 위한 실행전략을 수립하기 위하여, 구체적인 실행수단을 대상으로 전문가 조사를 실시함으로써, 통합적 지역 브랜드 관리전략의 실행방안의 시사점을 도출하고자 하였다.

전문가 설문조사에 앞서, 2차에 걸친 전문가 자문회의를 통해 제1절에서 제시된 통합적 지역 브랜드 프로세스 모델에 적합한 실행수단에 대한 의견을 수렴하였다. 본 연구의 목적은 지역 브랜딩 전략 프로세스 가운데에서 특히, 현재 실행에 어려움을 겪고 있는 브랜드 마케팅 프로그램 실행전략을 구축하는데에 있으므로, 제시된 5단계의 통합적 지역 브랜딩 전략 모델 가운데에서도 특히 브랜드 아이덴터티 구축 이후의 BI 관리에 초점을 두고 실행수단을 마련하였다. 이는 현재 한국의 대다수의 자치단체가 BI는 기구축하고 있는 실정이므로, 새로운 BI를 개발하는 과정보다는 개발된 BI를 어떻게 효율적으로 관리하는가의 문제에 초점을 둔 것이다.

전문가 설문조사는 연구개발 기획, 관리와 관련된 의사결정기법으로 최근 많이 활용되고 있는 분석계층과정법(Analytical Hierachy Process:AHP)에 의하여 분석하였으며, 이를 위한 구조화된 설문지를 구성하였다(부록 참조). 기존 연구 검토 및 전문가 자문회의를 통해 설계한 통합적 지역 브랜딩 전략 및 실행수단의 계층구조는 다음 표와 같다.

〈표 6-2〉 통합적 지역 브랜딩 전략 및 실행수단

전략	실행수단
지역 브랜드 아이덴터티 구축	가. 지역의 핵심가치로서 BI(Brand Identity)의 재수립 나. 브랜드 교육/워크샵/토론회 개최 등을 통한 브랜드 Mantra의 정의 및 공유 다. 지역 브랜드 가이드라인 개발
브랜드 아키텍처관리 (브랜드 마케팅의 체계성 확보)	가. 지역 마케팅 통합적 추진을 위한 지원조직 구축 나. 상위 지역 브랜드(광역단체, 국가 등)와의 연계 활용 다. 하위 지역 브랜드(읍, 면, 동, 마을)와의 연계 방안 라. 관광 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계 마. 투자 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계 바. 주거 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계 사. 지역 생산품(농수산물 공동브랜드 및 산업 공동브랜드 등) 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계 아. BI 활용 상품(ex. I♥NY 기념품) 개발
하드 브랜딩 관리 (지역의 상징공간 구축)	가. 지역 상징물(기념비, 기념비적 건축물)의 조성 나. 광장/거리/공원 등의 상징공간 조성 다. 가로시설물(Street Furniture)의 일관된 이미지 창출 라. 옥외 광고물 관리 마. 주요 축제의 상징공간 창출
브랜드 마케팅 커뮤니케이션	가. 다양한 매체(TV, 라디오, 신문, 웹 등)를 활용한 통합적 마케팅 커뮤니케이션(IMC) 실행 나. 적절한 이슈의 시민참여 캠페인 수행(ex.외국어자원봉사) 다. 창의적이고 도전적인 (홍보)콘텐츠 제작(스토리텔링 포함) 라. 지역의 핵심가치를 구현하는 대표적 축제 등 이벤트의 개최 마. 영화, 드라마 제작의 PPL(products in placement) 장소 마케팅 활용 바. 다양한 국내외 관련 홍보물(인쇄물, 영상물 등) 제작 사. 대한민국 대표브랜드 등 각종 브랜드 시상 참여
브랜드 가치 평가 및 환류	가. 지역브랜드 가치평가 모형 도출 나. 지역브랜드 가치평가 실행 (소비자조사 포함) 다. 지역브랜드 관리전략 환류

AHP기법은 평가자 개인의 서수적인 만족도를 객관적인 수치로 전환시키는 방법으로서, 참여한 구성원들의 선호의 크기를 측정하여 이를 종합함으로써 해당된 문제에 대한 선호의 크기를 계산해내는 방식이다. 이것은 정성-등급형 평가방법에 속하면서도 경제계량적 평가방법과 유사한 평가결과를 도출하는 방법이라 할 수 있다. AHP를 이용하여 의사결정문제를 해결하고자 할 경우에는 보통 다음의 4단계를 거친다[76].

[단계 1] 주어진 의사결정문제를 계층구조(hierarchy)로 분해한다.
[단계 2] 같은 계층에 있는 요소들을 대상으로 쌍대비교를 행한다. 쌍대비교의 결과가 평가의 입력 자료가 된다.
[단계 3] 고유치 방식을 이용하여 쌍대비교된 요소들의 상대적 중요도 또는 가중치를 추정한다.
[단계 4] 최하위 계층에 있는 대안들의 우선순위를 구하기 위하여 각 계층에서 구해진 평가요소들의 가중치를 종합한다.

전문가 조사는 도시계획, 도시행정, 언론정보학, 지리학 등 지역 브랜드 관계 학계·연구계 전문가 및 홍보/광고 에이전시 업계 전문가 등을 대상으로 2008년 8월~9월간 실시하였으며, 배포된 약 100여부의 조사 설문지 가운데 41부가 수거되었다. 직접조사를 실시한 학계 전문가에 비해, 인터넷 메일을 통한 설문지 배포 및 수집을 활용한 업계 전문가의 회수율이 낮게 나타났다[77].

AHP 분석결과 평가 입력 및 가중치 계산은 Excel을 활용하였으며, 지역 유형별 주요 수단에 대한 질문 분석은 SPSS를 활용하였다.

76) 한국문화콘텐츠진흥원, 2003,『문화콘텐츠산업 지원프로그램 평가지표체계 및 평가방법 개발』, pp.160~161
77) 조사지 41부 가운데, 업계 전문가는 4부에 불과함

〈표 6-3〉 응답자 특성

구분		빈도수(명)	비율(%)
성별	남	22	53.7
	여	19	46.3
나이	20~29	7	17.1
	30~39	25	61.0
	40~49	7	17.1
	50~59	1	2.4
	미응답	1	2.4
전문 영역	학계·연구계	37	90.2
	업계	4	9.8

주: 학계·연구계 전문가들의 전공 영역은 각각 도시계획(설계)이 9명(24.3%), 지리학 8명(21.6%), 지역개발(경제) 8명(21.6%), 행정학 2명(5.4%), 문화·관광·장소 마케팅 5명(13.5%), 기타(건축) 1명(2.7%), 무응답 4명(10.8%)임

2) 조사결과

(1) 통합적 지역 브랜딩 전략 및 실행수단 우선순위

전문가 조사결과, 5단계로 추출한 통합적 지역 브랜딩 전략 프로세스 가운데, 전문가들이 가장 중요하게 여기고 있는 부문은 하드 브랜딩 관리 전략, 즉 지역의 상징공간 구축이었으며, 다음으로 브랜드 아키텍처 관리, 즉 브랜드 마케팅의 체계성 확보 부문이었다.

지역 브랜드 아이덴터티의 구축의 경우, “본 전략은 지역 브랜드 관리 전략의 일환으로 기 수립된 지역 브랜드의 관리 전략을 고려하는 것이므로, 지역의 핵심가치로서 BI의 수립은 ‘재수립’의 경우만을 고려하며, 현재의 자치단체의 BI의 수준이 낮아 BI 자체를 재수립해야 한다고 생각하시는 경우”에 한한다는 전제조건을 제시하였음에도 불구하고, 비교적 높은 가중치를 보이고 있어, 현재의 지역 브랜드 아이덴터티의 수준에 만족하고 있지 않음을 알 수 있다. 즉, 효과적

인 지역 브랜딩 전략의 수립을 위해서는 기존의 지역 브랜드 아이덴터티를 활용하기 보다는 예산이 들더라도 지역 브랜드 아이덴터티 자체를 재구축하는 것에서부터 지역 브랜딩 전략이 출발해야 한다는 의견을 내보인 것이다.

타 부문에 비해서 브랜드 가치 평가 및 환류는 매우 낮은 가중치를 보이고 있는데, 이는 현 단계 한국의 지역 브랜딩 전략은 지역 브랜드 자산 가치를 평가하기에 앞서, 제대로 된 지역 브랜드 전략을 실행해보아야 하는 단계임을 의미하는 것이기도 하다.

〈표 6-4〉 통합적 지역 브랜딩 전략 부문간 가중치

전략	부문간 가중치
1. 지역 브랜드 아이덴터티 구축	0.2372
2. 브랜드 아키텍처관리 (브랜드 마케팅의 체계성 확보)	0.2532
3. 하드 브랜딩관리 (지역의 상징공간 구축)	0.2548
4. 브랜드 마케팅 커뮤니케이션	0.2007
5. 브랜드 가치 평가 및 환류	0.0541

각 부문별로 부문내 가중치를 살펴보면, 먼저 지역 브랜드 아이덴터티 구축의 경우, 역시 지역의 핵심가치로서 브랜드 아이덴터티의 재수립의 필요성을 가장 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있으며, 다음으로 관련 공무원과 지역 브랜드 마케팅 관리자의 이해를 도모하기 위한 지역 브랜드 가이드라인 개발을 중요하게 여기고 있다.

〈표 6-5〉 지역 브랜드 아이덴터티 구축 실행수단 가중치

전략	실행수단	부문내 가중치
지역 브랜드 아이덴터티 구축	가. 지역의 핵심가치로서 BI(Brand Identity)의 재수립	0.3515
	나. 브랜드 교육/워크샵/토론회 개최 등을 통한 브랜드 Mantra의 정의 및 공유	0.3106
	다. 지역 브랜드 가이드라인 개발	0.3379

지역 브랜드 마케팅의 체계성 확보, 즉 브랜드 아키텍처 관리 영역에서는 상위 지역 브랜드와의 연계 활용을 가장 중요하게 평가하고 있었으며, 다음으로 하위 지역 브랜드와의 연계 방안, 지역 마케팅 통합적 추진을 위한 지원조직 구축 등을 중요한 실행수단으로 여기고 있었다. 국가 브랜드 및 상위 자치단체 브랜드와의 연계를 가장 중요하게 여기는 것은 해당 지역의 발전 방향이 상위 행정기관과 연계되었을 때, 국가 및 상위 자치단체에 의한 지원의 가능성이 높아지며, 상위 브랜드와 연계 브랜드를 구축하면 그에 따른 레버리지 효과가 높게 창출될 수 있기 때문에 그러한 것이다. 하위 브랜드와의 연계 방안도 중요하게 여기고 있어 전반적으로 지역별 연계 브랜드 아키텍처 구축이 부문별 연계 브랜드 아키텍처의 구축에 비해 중요성이 높게 평가되고 있다. 또한 지역 브랜드 마케팅의 체계성 확보를 위해 지역 마케팅 통합적 추진조직의 구축에 대해서도 중요한 실행수단으로 인식하고 있다.

관광 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계 수단과 지역 생산품 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계 수단도 비교적 중요한 실행수단으로 여긴 반면, BI 활용 기념품 개발이나, 투자 및 주거 브랜드의 구축에 대해서는 상대적으로 매우 낮은 중요성을 갖는 것으로 판단하고 있다.

〈표 6-6〉 브랜드 아키텍처관리 실행수단 가중치

전략	실행수단	부문내 가중치
브랜드 아키텍처관리 (브랜드 마케팅의 체계성 확보)	가. 지역 마케팅 통합적 추진을 위한 지원조직 구축	0.1738
	나. 상위 지역 브랜드(광역단체, 국가 등)와의 연계 활용	0.1795
	다. 하위 지역 브랜드(읍, 면, 동, 마을)와의 연계 방안	0.1789
	라. 관광 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계	0.1672
	마. 투자 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계	0.0436
	바. 주거 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계	0.0434
	사. 지역 생산품(농수산물 공동브랜드 및 산업 공동브랜드 등) 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계	0.1662
	아. BI 활용 상품(ex. I♥NY 기념품) 개발	0.0473

통합적 지역 브랜딩 전략 가운데 가장 중요하게 인식된 하드 브랜딩 관리의 경우, 실행수단들중 지역 브랜드 관련 전문가가 가장 중요하게 여긴 것은 옥외 광고물 관리와 주요 축제의 상징공간 창출 등이었다. 다음으로 가로시설물의 일관된 이미지 창출, 지역 상징물의 조성, 광장/거리/공원 등의 상징공간 조성 등으로 나타나고 있다. 그러나 하드 브랜딩 관리 실행수단들의 부문내 가중치는 가중치간 차이가 대동 소이하여, 해당 실행수단들의 우선순위로 채택되기보다는 지역 여건에 알맞게 적절히 선택되면 될 것이다.

〈표 6-7〉 하드 브랜딩 관리 실행수단 가중치

전략	실행수단	부문내 가중치
하드 브랜딩관리 (지역의 상징공간 구축)	가. 지역 상징물(기념비, 기념비적 건축물)의 조성	0.1935
	나. 광장/거리/공원 등의 상징공간 조성	0.1750
	다. 가로시설물(Street Furniture)의 일관된 이미지 창출	0.1994
	라. 옥외 광고물 관리	0.2165
	마. 주요 축제의 상징공간 창출	0.2156

브랜드 마케팅 커뮤니케이션 실행수단 중에서는 다양한 국내외 관련 홍보물 제작이라는 가장 전형적인 방식의 홍보 전략을 가장 중요한 수단으로 평가하고 있다. 예산의 제약을 받을 수밖에 없는 자치단체의 입장에서는 가장 현실적인 실행수단이기도 하다. 다음으로 다양한 매체를 활용한 통합적 마케팅 커뮤니케이션의 실행, 창의적이고 도전적인 홍보콘텐츠의 제작, 적절한 이슈의 시민참여 캠페인 수행, 지역의 핵심가치를 구현하는 대표적 축제 등 이벤트의 개최 등을 중요한 수단으로 여기고 있다.

한편, 강력한 장소 마케팅의 수단으로 여겨지고 있는 영화, 드라마 제작의 간접광고(PPL) 활용에 대해서는 상대적으로 매우 낮게 평가되고 있으며, 대한민국 대표 브랜드 등 각종 브랜드 시상 참여가 가장 낮게 평가된 실행수단이다.

〈표 6-8〉 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 실행수단 가중치

전략	실행수단	부문내 가중치
브랜드 마케팅 커뮤니케이션	가. 다양한 매체(TV, 라디오, 신문, 웹 등)를 활용한 통합적 마케팅 커뮤니케이션(IMC) 실행	0.1843
	나. 적절한 이슈의 시민참여 캠페인 수행(ex.외국어자원봉사)	0.1809
	다. 창의적이고 도전적인 (홍보)콘텐츠 제작(스토리텔링 포함)	0.1819
	라. 지역의 핵심가치를 구현하는 대표적 축제 등 이벤트의 개최	0.1695
	마. 영화, 드라마 제작의 PPL(products in placement) 장소 마케팅 활용	0.0480
	바. 다양한 국내외 관련 홍보물(인쇄물, 영상물 등) 제작	0.1885
	사. 대한민국 대표브랜드 등 각종 브랜드 시상 참여	0.0468

통합적 지역 브랜딩 관리 프로세스 가운데, 가장 낮은 평가를 받은 브랜드 가치 평가 및 환류 부문의 경우, 해당 실행수단의 가중치는 대동소이한 가운데, 소비자조사 등을 포함한 지역 브랜드 가치평가의 실행을 가장 중요한 수단으로 여기고 있다.

〈표 6-9〉 브랜드 가치 평가 및 환류 실행수단 가중치

전략	실행수단	부문내 가중치
브랜드 가치 평가 및 환류	가. 지역브랜드 가치평가 모형 도출	0.3509
	나. 지역브랜드 가치평가 실행 (소비자조사 포함)	0.3653
	다. 지역브랜드 관리전략 환류	0.2838

(2) 지역 유형별 실행수단

전문가들이 대도시 지역 브랜드 관리 수단으로 가장 중요하게 생각하는 실행수단은 지역의 핵심가치로서 지역 브랜드 아이덴터티를 재수립하는 것이었으며, 다음으로 다양한 매체를 활용한 통합적 IMC 실행, 가로 시설물(Street Furniture)의 일관된 이미지 창출 등이었다.

대도시 지역 브랜드 아이덴터티의 재수립을 가장 중요하게 여긴 것은 현재, 서울, 부산 등 대도시에서 수립하고 있는 지역 브랜드 아이덴터티가 지역의 핵심가치를 대변하는데 역부족이라는 것을 반증하는 것이다. 또한 국내 도시간 경쟁보다는 세계도시 경쟁체계에 노출되어 있는 대도시들의 경우 다양한 매체를 활용한 전방위적 통합 마케팅 커뮤니케이션의 실행으로 대내외 홍보전략을 효과적으로 수립하는 것을 주요한 수단으로 삼고 있으며, 도시의 실체적 이미지의 상승을 위해 가로 시설물의 일관된 이미지 창출 등 도시 공공디자인의 개선을 중요한 실행수단으로 꼽고 있다.

중소도시 지역 브랜드 관리 수단에 있어서도 가장 중요한 실행수단으로서 지역 브랜드 아이덴터티의 재수립을 들고 있다. 통합적 지역 브랜딩 전략이 효과적으로 실행되기 위해서는 기존에 구축되어 있는 브랜드 아이덴터티를 활용하는 것으로는 불가능하다고 여기는 것이다. 다음으로 중요하게 여기는 것은 관광브랜드 구축, 지역의 핵심가치를 구현하는 대표적 축제 등 이벤트의 개최이다. 대도시와 달리, 국내 장소간 경쟁체계에 노출되어 있는 중소도시의 경우, 수도

권 주민 등 국내 방문객 유치 전략을 가장 중요한 지역 브랜딩 실행수단으로 여기고 있는 것이다.

대부분 농촌지역인 군지역의 경우, 가장 중요한 실행수단은 농수산물 공동브랜드 등 지역 생산품 브랜드 구축 및 지역 브랜드와의 연계라고 여긴다. 농촌지역의 지역 브랜딩 전략의 경우, 대개 농수산물 지역 상품 브랜드로 축소 운영되고 있는데, 이러한 지역 브랜딩 방식이 현실적으로는 적합할 것이라는 판단이다. 실제 소비자들에게 낯선 지역을 대상으로 브랜드 전략을 수립하기 보다는 지역의 인지도를 높이기 위해서 오히려, 해당 지역의 상품을 먼저 브랜드화하여 홍보하는 것이 더 효과적일 수 있다.

한편, 군지역의 경우에도 지역 브랜드 아이덴터티의 재수립이 요구되는데, 우후죽순처럼 양산되고 있는 농수산물 공동 브랜드와 이와 연계되지 않은 자치단체의 로고 및 슬로건의 홍수 속에서, 현재의 브랜드 아이덴터티 체계 속에서는 소비자들에게 해당 지역 브랜드 이미지를 각인시킬 수 없다는 판단인 것이다.

〈표 6-10〉 지역 유형별 주요 수단

전략	실행수단	대도시		중소도시		군지역	
		명	(%)	명	(%)	명	(%)
지역 브랜드 아이덴터티 구축	가. 지역의 핵심가치로서 BI(Brand Identity)의 재수립	22	55.0	22	55.0	20	50.0
	나. 브랜드 교육/워크샵/토론회 개최 등을 통한 브랜드 Mantra의 정의 및 공유	6	15.0	5	12.5	3	7.5
	다. 지역 브랜드 가이드라인 개발	9	22.5	4	10.0	0	0.0
브랜드 아키텍처 관리 (브랜드마케팅의 체계성 확보)	가. 지역 마케팅 통합적 추진을 위한 지원조직 구축	9	22.5	10	25.0	9	22.5
	나. 상위 지역 브랜드(광역단체, 국가 등)와의 연계 활용	4	10.0	3	7.5	2	5.0
	다. 하위 지역 브랜드(읍, 면, 동, 마을)와의 연계 방안	1	2.5	1	2.5	0	0.0
	라. 관광 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계	7	17.5	13	32.5	11	27.5
	마. 투자 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계	5	12.5	5	12.5	1	2.5

전략	실행수단	대도시		중소도시		군지역	
		명	(%)	명	(%)	명	(%)
	바. 주거 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계	1	2.5	2	5.0	1	2.5
	사. 지역 생산품(농수산물 공동브랜드 및 산업 공동 브랜드 등) 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계	0	0.0	2	5.0	24	60.0
	아. BI 활용 상품(ex. I♥NY 기념품) 개발	2	5.0	2	5.0	1	2.5
하드 브랜딩 관리 (지역의 상징공간 구축)	가. 지역 상징물(기념비, 기념비적 건축물)의 조성	2	5.0	1	2.5	1	2.5
	나. 광장/거리/공원 등의 상징공간 조성	7	17.5	5	12.5	1	2.5
	다. 가로시설물(Street Furniture)의 일관된 이미지 창출	10	25.0	7	17.5	3	7.5
	라. 옥외 광고물 관리	1	2.5	1	2.5	0	0.0
	마. 주요 축제의 상징공간 창출	5	12.5	3	7.5	7	17.5
브랜드 마케팅 커뮤니케이션	가. 다양한 매체(TV, 라디오, 신문, 웹 등)를 활용한 통합적 마케팅 커뮤니케이션(IMC) 실행	12	30.0	8	20.0	7	17.5
	나. 적절한 이슈의 시민참여 캠페인 수행(ex.외국어 자원봉사)	4	10.0	1	2.5	1	2.5
	다. 창의적이고 도전적인 (홍보)콘텐츠 제작(스토리텔링 포함)	4	10.0	7	17.5	5	12.5
	라. 지역의 핵심가치를 구현하는 대표적 축제 등 이벤트의 개최	2	5.0	11	27.5	10	25.0
	마. 영화, 드라마 제작의 PPL(products in placement) 장소 마케팅 활용	3	7.5	4	10.0	9	22.5
	바. 다양한 국내외 관련 홍보물(인쇄물, 영상물 등)제작	0	0.0	0	0.0	1	2.5
	사. 대한민국 대표브랜드 등 각종 브랜드 시상 참여	0	0.0	0	0.0	1	2.5
브랜드 가치 평가 및 환류	가. 지역브랜드 가치평가 모형 도출	1	2.5	0	0.0	0	0.0
	나. 지역브랜드 가치평가 실행 (소비자조사 포함)	3	7.5	3	7.5	2	5.0
	다. 지역브랜드 관리전략 환류	0	0.0	0	0.0	0	0.0

2. 유형별 지역 브랜딩 실행 프로그램 수립방안

1) 유형의 구분

제3장과 제4장의 한국 지역 브랜드 관련 개발 실태를 유형화하면 다음과(<표 참조>) 같다. 먼저 지역 브랜드 리얼리티에 있어 상대적 우위를 점하고 있는 도시·지역들의 경우, 브랜드 포지셔닝은 세계시장 경쟁체계 속에서 세계도시로의 도약으로 위치지을 수 있겠다. 주로 대도시권(metropolitan area)들이 여기에 해당될 것인데, 성장관리형[78]이라고 지칭될 수 있을 것이다.

〈표 6-11〉 유형별 지역 브랜딩 실태

구분		포지셔닝	브랜드 마케팅 프로그램	추진조직	해당사례
성장관리형	유형 I	• 수위도시 • 세계시장경쟁체계내의 도시홍보 • 성장관리차원의 도시관리	• 해외홍보마케팅 • 해외투자유치 • 세계관광도시로의 도약 • 시민화합축제	• 공보관(마케팅 담당관)	• 서울시
	유형 II	• 위성도시 or 지방대도시 • 수위도시 서울과의 경쟁	• 공공디자인 도입 • 도시의 랜드마크 조성 • Street Furniture	• 도시디자인과 • 공공디자인과	• 안양시 • 전남 광주시
도전자형	유형 III	• 경제재구조화에 따른 낙후지역 • 기존 이미지 쇄신 필요	• 이미지 쇄신을 위한 이벤트 개최 • 쇠퇴공간의 재활용 방안 강구 • 레저스포츠 활용	• 문화/관광과	• 정선군 • 태백시 • 부천시 • 동두천시

78) 성장관리형이란 말 그대로 성장관리가 필요한 지역을 의미한다. 도시의 변화 및 성장단계는 도시마다 혹은 분석시기에 따라 차이가 있어 모든 경우에 적용 가능한 일반이론을 찾기 어려우나 대체로 도시화, 교외화, 거대도시화의 과정을 거치면서 변화, 성장한다고 볼 수 있는데, 이러한 도시의 변화과정에서 도시의 성장을 바람직하게 유도하지 않으면, 많은 부작용을 낳게 되므로, 한국의 수도권 및 대도시들은 그 용량을 넘어서는 도시활동의 팽창이 이루어지지 않도록 성장을 관리하는 일에 노력을 기울여 온 바 있다.

구분		포지셔닝	브랜드 마케팅 프로그램	추진조직	해당사례
	유형Ⅳ	• 상대적으로 낙후되어 지역발전전략 필요 • 해당 지역에 대해 내국인의 인지도도 낮은 형편	• Naming, Logo, Slogan 등 지역 브랜드 요소 마케팅 커뮤니케이션 실시 • 관련 지역특산품 개발 • 관련 축제개최	• 기획실	• 대부분의 저발전지역

지역 브랜드 전략의 타겟은 국내 고객에 비해 상대적으로 인지도가 낮지만, 잠재적 성장가치가 높은 해외 투자자/방문객을 위한 해외 마케팅에 주력하게 된다. 같은 대도시 지역이라도 서울과 같은 수위도시의 경우는 세계도시들과 경쟁하게 되지만, 위성도시나 지방의 대도시들은 수위도시 서울과의 경쟁 속에서 도시의 브랜드 가치를 높이기 위한 노력에 주력하며, 이러한 노력의 일환은 랜드마크 조성, 공공디자인 도입 등 도시 외관을 개선하는 노력으로 표출되는 경향을 보이고 있다. 공공디자인팀에 의해 도시 브랜딩 전략을 실행하고 있는 경기도 안양시와 도시마케팅본부에 의해 아시아의 문화중심도시 광주시의 지역 이미지를 강조하고 있는 광주광역시가 이에 해당된다고 볼 수 있다.

도전자형으로는 두 가지 유형이 제시될 수 있는데, 첫째, 한 때는 발전한 면모를 보이기도 하였으나, 구산업 쇠퇴, 구도심 쇠퇴, 구상권 쇠퇴 등 다양한 원인으로 쇠퇴 일로를 겪는 지역의 경우, 지역 브랜드 전략의 초점은 기존의 쇠퇴 이미지를 불식시키는 것에서 출발하게 된다.

둘째, 낙후지역으로서 해당 지역에 대한 인지도 자체가 매우 낮아 지역 브랜드 전략을 공격적으로 채택할 수밖에 지역이다. 국내 소비자들에 대해 자신의 지역의 인지도를 높이는 가장 기초적인 브랜드 요소, 즉 자치단체 네이밍의 적극적인 홍보 등의 채택부터 시작하여, 장소자산을 토대로 다양한 브랜드 마케팅 프로그램, 즉 지역 특산품의 개발, 지역축제 개최 등의 지역 브랜딩 전략을 수립하고 있다.

따라서 본 연구도 현재의 전략 실태로부터 전략 유형을 도출, 성장관리형과 도전자형으로 나누어 세부 실행전략을 수립하도록 한다. 이는 엄밀한 지역적 기

준에 의거하였다기보다는 지역이 처한 포지셔닝 지위에 따라 유형을 구분한 것으로서[79], 어떤 지역이 어느 유형이 속하는 것인가에 따른 판단은 상대적일 수밖에 없다. 즉, 한국의 서울은 국내에서는 수위도시로서 대도시형의 세계도시지향형에 속한다고 할 것이나, 세계도시체계의 측면에서 본다면[80], 뉴욕, 런던, 도쿄에 비해 상대적으로 뒤떨어진 도전자형일 수도 있기 때문이다. 마찬가지로 경기도는 수위도시 서울과 비교하였을 때는 도전자형이라고 할 수 있으나, 국내 전체로 보았을 때는 비수도권 지역에 비해 고도로 성장한 수도권 지역으로서 대도시형에 속하는 지역이라고 할 수 있다.

(1) 성장관리형 지역

본 연구가 한국의 지방자치단체의 지역 브랜딩 전략 수립에 연구의 목적을 두고 있는 바, 행정계층 및 지역의 발전도에 따라 성장관리유형에 속하는 지역을 제시하여 보면 다음과 같다. 광역자치단체 가운데에서는 특·광역시 및 경기도, 기초자치단체 가운데에서는 수도권 지역에 소재한 위성도시로서, 대도시 주변에서 대도시 기능을 수행하고 있는 일반시들이 속한다고 볼 수 있을 것이다. 일반적으로 대도시(권)형이라고도 지칭할 수 있을 것이다.

도시 마케팅의 주 타겟 목표집단인 투자자, 관광객, 주민 유치전략 측면에서 볼 때 두 유형으로 나뉠 수 있을 것인데, 첫째, 국내시장보다는 주로 해외 투자자 및 관광객 유치에 보다 큰 노력을 기울이는 세계도시지향형으로서, 인구 및

---

79) 이는 전략적 구분에 의한 유형이므로, 해당 유형에 속하는 자치단체의 경우에만 전형적인 실행수단을 제시한 것이다.

80) 세계도시라는 개념을 최초로 정립한 바 있는 Friedmann(1993)은 세계도시를 4계 계층으로 나누어, 제1계층은 지구적 금융 마디로서 런던, 뉴욕, 도쿄가 제2계층은 다국적 마디로서 마이애미, 로스앤젤레스, 프랑크푸르트, 암스테르담, 싱가포르가, 제3계층은 중요 국가적 마디로서 파리, 취리히, 마드리드, 멕시코시티, 상파울로, 서울, 시드니가, 제4계층은 국가내 지역적 마디로서 오사카-고베, 샌프란시시코, 시애틀, 휴스턴, 시카고, 보스턴, 밴쿠버, 토론토, 몬트리올, 홍콩, 밀라노, 리용, 바르셀로나, 뮌헨, 뒤셀도르프라고 확인하고 있다. 세계도시를 3개 계층으로 분류한 체계(Hall, 1993)에 따라도 서울은 정상의 '지구적 세계도시'가 아니라 중위의 '국가적 세계도시'이고, 부산은 하위의 '지역적 세계도시'로 나타나고 있다.(김형국, 1997:309에서 재인용)

산업 측면에서 국내시장에서는 이미 고도성장에 달한 수위도시로, 국내의 다른 지역에서의 유치 노력보다는 해외 지역으로부터의 새로운 투자자 및 방문객을 유치하는데 더 역점을 두는 지역이 될 것이다. 이들 수위도시에 거주하는 시민들의 경우 해당 도시에 거주하고 있다는 자부심은 형성되어 있으나, 도시민들간의 화합은 잘 이루어지지 않고 있으므로, 시민통합정책들이 필요할 수 있다. 한국에서는 서울시가 대표적인 사례이며, 부산시도 세계지향형으로 설정할 수 있을 것이다.

둘째, 같은 대도시(권)형이라고 하더라도, 수위도시와의 격차가 심한 한국의 경우, 지방의 대도시들과 서울시 주변의 위성도시들은 세계지향형 도시들과는 다른 지역적 포지셔닝을 가질 수밖에 없다. 이들 지역의 경우도 해외 투자자 및 방문객의 유치는 중요한 요소이기는 하나, 서울시에 비해 인지도가 없는 지방의 대도시들의 경우, 가장 큰 경쟁도시는 해외의 경쟁도시이기보다는 국내 수위도시인 서울과의 경쟁이 보다 지배적이다. 따라서 투자자, 관광객, 유치 전략은 서울과의 경쟁체계하에서 구성될 수밖에 없다. 수도권의 위성도시들의 경우는 다소 차등적인 전략을 채택할 필요가 있는데, 투자자 및 관광객 유치 측면에서는 서울을 경쟁도시로만 바라보기보다는 서울의 브랜드 파워를 레버리지할 수 있도록 공존 전략을 펼칠 필요도 있을 것이다. 다만, 위성도시의 주민들의 경우, 직장은 서울에 소재하고 있는 직주분리형이 지배적이므로, 언제든지 타 수도권 지역으로 이주가능성이 높으므로, 해당 위성도시에 대한 지역 애착심을 고조할 수 있는 시민통합전략이 채택될 필요가 있다. 이들 도시들은 서울과의 경쟁속에서 해당 도시의 정체성을 확립하여, 대외적으로는 해당 도시 브랜드 이미지에 대한 인지도를 높이는 동시에, 대내적으로는 해당 지역주민들의 장소 애착심을 고향시킬 필요가 있다는 점에서 도시정체성확립형이라고 지칭할 수 있을 것이다.

(2) 도전자형 지역

제5장에서도 제시하였듯이, 본 연구에서 도전자형이란, 지역 브랜딩 추진 경험 면에서 뿐만 아니라, 지역의 발전도 측면에서도 후발주자들의 경우를 총칭한 것으로, 이는 모건(Morgan, 1999)의 도전자 브랜드(Challenger Brand) 개념을 차용, 인지도가 미약하고 부정적인 이미지가 강해서 공격적인 브랜딩을 채택하지 않으면 경쟁적인 시장환경에서 주목을 끌 수 없는 경우를 지칭하는 것이다.

도전자형 지역에 속하는 자치단체는 광역자치단체 가운데에서는 특·광역시와 경기도를 제외한 광역도가 해당될 수 있을 것이며, 기초자치단체 가운데에서는 특·광역시내 자치구와 경기도내 일부 위성도시를 제외한 대부분의 시군지역이 해당된다고 볼 수 있다.

일반적으로 이미지 전략은 이미지 강화형, 이미지 변화형, 이미지 형성형으로 나누어 설명될 수 있다(Ashworth & Voogd, 1990; 이소영, 1999). 첫째 이미지 강화형은 소비자가 기존에 가지고 있는 긍정적인 이미지를 북돋는 경우로서, 이미지 강화형에서 중요한 마케팅 전략은 기존의 소비자들이 지니고 있는 이미지에 역행하지 않는 한도내에서 이미지 강화전략을 수립하는 것이다. 둘째, 이미지 변화형은 소비자가 기존에 가지고 있는 부정적인 이미지를 긍정적인 이미지로 변화시키는 것으로 이를 위해서는 기존의 부정적인 이미지와는 다른 새로운 이미지를 창출하여 소비자에게 전달하는 것이 중요한 마케팅 포인트가 된다. 셋째, 이미지 형성형은 해당 장소에 대한 정보 부족으로 아직 장소 이미지가 형성되지 않는 소비자에게 해당 장소의 이미지를 알리는 것으로, 해당 소비자의 입장에서는 이 또한 새로운 이미지의 형성일 수 있다.

이상의 이미지 전략 유형의 관점에서 바라본다면, 본 연구의 성장관리형은 이미지 강화형에 속한다고 볼 수 있으며, 도전자형은 각각 이미지 변화형과 이미지 형성형에 속한다고 볼 수 있다. 이미지 변화형은 부정적인 이미지가 강하여 새로운 긍정적인 이미지가 필요한 지역으로서, 경제재구조화에 따른 지역 쇠퇴로 새로운 이미지 쇄신이 필요한 지역들이 해당되며, 이미지 형성형은 지역 자체에 대한 인지도가 미미한 대부분의 저발전지역이 속한다고 볼 수 있다.

따라서 여기서는 이미지 전략 유형의 관점에서 도전자형을 이미지 변화형과 이미지 형성형으로 나누어 제시해보도록 하겠다.

2) 성장관리형 지역 브랜딩 실행 프로그램

(1) 세계도시지향형 지역 브랜딩 실행 프로그램

세계도시지향형의 경우, 세계경쟁체계, 특히 한국의 경우 아시아의 세계도시들과의 경쟁속에서 도시의 브랜드 이미지를 더욱 강화하여, 더 많은 해외 투자자와 방문객을 유치하는 것이 핵심전략 목표가 될 것이다.

이를 위해서는 브랜드 아키텍처 관리 측면에서는 두 가지 실행수단이 강조될 수 있을 것이다[81]. 도시 브랜드 마케팅 커뮤니케이션이 보다 조직적으로 수행되어야 할 필요성이 있으므로, 자치단체내 구성된 도시마케팅전담조직이 민간부문의 마케팅 및 홍보 전문가 등과 보다 긴밀한 연계 네트워크를 구축할 필요가 있다. 세계도시지향 도시들의 경우 마케팅조사 대상집단이 국내시장뿐만 아니라, 해외시장을 대상으로 수행되어야 할 필요가 있으며, 이후 브랜드 커뮤니케이션 전략의 실행에 있어서도 국내 뿐만 아니라 해외 마케팅 커뮤니케이션 전략이 중요하므로, 이에 대한 전략 및 실행을 위해서는 마케팅전문기관의 전문능력의 지원이 절대적으로 필요하다. 다만, 마케팅전문기관은 마케팅조사 및 홍보전략 실행 등 마케팅 기법에 대한 지원을 해줄 수 있기는 하지만, 지역 브랜드 아이덴터티 수립 및 이에 대한 평가와 피드백 과정에서는 도시 및 지역정책 전문가와 행정 전문가 등의 지원이 필요하므로, 도시마케팅담당조직은 조직 내부 구성에 있어서도 전문분야별로 기능 특화되어야 할 필요성이 있다. 즉 현재 대다수의 도시마케팅담당조직은 공보관 등 산하조직으로서 홍보 위주의 업무를 담당하고 있는데, 실제로 홍보업무는 대부분 외부 전문기관에 위탁할 수 있는

81) 여기서는 각 전략단계별로 실행가능한 모든 수단을 제시하기보다는 지역별로 강조될 수 있는 주요 실행수단을 중심으로 기술하도록 할것이다. 제시된 주요 실행수단 이외의 실행수단은 <표 Ⅵ-2> 통합적 지역 브랜딩 전략 및 실행수단 참조할 것

것이며, 자치단체의 마케팅 관리자는 구축된 지역 브랜드 아이덴터티의 전 시정 전반의 활용, 관계부서와의 업무 조정 및 연계, 지역주민 및 관계 전문가와의 지속적인 논의를 통한 도시의 비전 확립 등의 업무도 고려하여야 한다.

두 번째 브랜드 아키텍처 실행수단으로는 특별히 투자 및 관광브랜드의 개발 및 연계가 강조될 필요가 있다. 해외 투자자 및 방문객 유치라는 핵심타겟전략을 향해 브랜드 마케팅 커뮤니케이션을 수행하기 위해서, 영역 브랜드로서 도시 브랜드 만으로는 다소 미흡한 감이 없지 않다. 'I LOVE NEW YORK', 'HI SEOUL' 등과 같이 도시 브랜드들은 주로 지역의 핵심가치들만을 대변하고 있으므로, 도시 브랜드의 브랜드 컨셉과 연계될 수 있는 하위 관광 브랜드 또는 투자 브랜드들이 개발되어 커뮤니케이션 전략에 활용되어야 한다. 다만, 이들 하위 브랜드들이 상위 브랜드인 도시 브랜드와 상충되거나 아무런 연관성 없이 개발되지 않도록, 전략적 브랜드 아키텍처 구축의 관점에서 하위 브랜드 연계 전략을 마련하여야 한다.

해당 방문객으로 하여금 지역의 브랜드 이미지를 더욱 강화시켜주는 역할을 하는 하드 브랜딩 구축의 주요 실행수단으로서는 가로시설물 등의 도시 공공디자인의 정비와 광장/거리/공원 등의 도시상징공간의 조성을 들 수 있다. 세계도시지향형의 도시에서는 대형 건조물의 건축 위주의 하드 브랜딩의 전략은 개발가능지의 부족, 기존 개발지의 이해관계자들과의 관계 등의 문제로 인하여, 실행이 용이하지 않다. 다만, 해당 도시공간이 세계도시로서 손색이 없도록, 쾌적한 도시환경을 조성하는 것은 중요할 것인데, 이를 위해서 먼저 벤치, 가로등, 도로표지판, 키오스크 등 가로시설물에서부터 해당 도시가 전달하고자 하는 일관된 이미지로 형성할 수 있도록 도시의 공공디자인을 정비할 필요가 있다.

또한 핵심타겟이 해외 투자자와 방문객이기는 하겠으나, 해당 도시의 주인으로서 도시민의 대한 배려도 필요하므로, 방문객 뿐만 아니라 도시민의 이용만족도를 높일 수 있는 여가공간을 창출하는 것이 필요하다. 생활권에 근접한 도시공원, 광장 뿐만 아니라 각종 문화의 거리, 테마거리, 골목길의 조성 등 일상생활의 공간 속에서까지 지역의 브랜드 아이덴터티가 반영될 수 있도록, 물리적

공간 창출시 지역 브랜드 관리 차원의 노력을 진행하여야 한다.

브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략으로는 첫째, 전문 홍보에이전시에 의한 해외 IMC 전략 수립 및 실행, 둘째, 도시민간 의사소통 및 화합의 장으로서 정기적인 문화프로그램의 마련, 셋째, 시민의 자긍심을 더욱 고취할 수 있는 자원봉사활동 등의 시민캠페인 실행 등을 들 수 있다.

브랜드 아키텍처에서도 강조하였지만, 세계도시지향형의 경우 해외 투자자 및 방문객을 대상으로 한 브랜드 인지도 및 선호도를 제고해야 하는 전략목표가 가장 우선시되므로, 이를 위한 해외홍보는 전문 민간기관에 위탁될 수밖에 없다. 민간업체는 매체별 광고비용 및 효과 등에 대한 전문정보를 구축하고 있을 뿐만 아니라, 실제 매체별 광고관리까지 전문적으로 수행 가능하므로, 해외 IMC 전략 수립과 실행은 전문기관의 지원을 받는 것이 좋다. 다만, IMC 전략에 사용될 메시지, 즉 해당 지역 브랜드 아이덴터티를 반영하는 홍보/광고 콘텐츠의 제작은 민간업체에만 의뢰할 것이 아니라, 보다 창의적이고 도전적인 콘텐츠가 생산될 수 있도록 민관 네트워크에 의해 이루어질 필요가 있다.

또한 세계도시지향형이 해외시장을 타겟으로 주로 전략이 실행된다고 하더라도, 도시민간의 화합과 자긍심 강화 등의 프로그램이 마련될 필요가 있다. 세계도시로서 뉴욕과 파리 등은 뉴요커와 파리지앵으로 상징되듯이, 도시 뿐만 아니라 그 도시 속에 살고 있는 시민들조차도 브랜드화되는 경향이 있다. 그만큼 세계도시민들의 위신(prestige) 또한 매우 높다고 할 수 있다. 그러나 서울시민의 경우 Seoulite라고 지칭하고는 있으나, 세계도시로서의 서울시민의 자긍심은 Seoulite의 브랜드 인지도만큼이나 미약한 상태이다. 다만 2002년 월드컵을 개최하면서, 한국의 수위도시들도 놀랄만큼 성숙한 시민의식과 시민행동양식을 보인바 있으므로, 월드컵 응원 당시와 같은 시민참여 프로그램과 캠페인들이 적극적으로 마련될 필요가 있다. 이는 첫째, 삭막한 도시생활 속에서 도시민들간의 공동체 의식을 회복하는 차원에서, 다양한 문화 프로그램들을 마련한다던가, 둘째, 시민의 자긍심을 더욱 고취할 수 있는 자원봉사활동 프로그램들을 운영하는 방법 등이 있을 수 있다.

(2) 도시정체성확립형 지역 브랜딩 실행 프로그램

서울의 위성도시 또는 지방의 대도시라는 현재의 지역여건 속에서, 도시정체성확립형이 지향하는 미래 비전은 경쟁도시 서울에 버금가는 국내 수위도시로의 도약일 것이다. 이를 위한 도시정체성확립형의 핵심타겟전략은 현재 살고 있는 도시민들의 지역 정체성을 확립하여 장소에 대한 애착심을 고취시키고, 잠재적 시장으로서 수도권 지역 뿐만 아니라 해외시장에 대한 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략을 실행할 필요도 있다.

브랜드 아키텍처 관리 전략으로서는 세계도시지향형과 마찬가지로 도시마케팅전담조직의 구성이 주요한데, 조직구성방식은 세계도시지향형과 다를 수 있다. 해외시장이 주요 타겟인 세계도시지향형과 달리 도시정체성확립형은 국내시장의 내실을 다지는 유형이므로, 전문 마케팅업체 및 홍보업체와의 연계 협력보다는 지역내 시민단체, 주민단체 등 도시 브랜드 관리 업무에 시민참여를 유도할 수 있는 네트워크의 형성이 보다 중요하다.

물론 해외홍보전략의 초기단계의 업무를 수행할 필요도 있겠으나, 이 경우에도 민간기관보다는 국제교류도시 연계 강화나 KOTRA, 한국관광공사 등 국가마케팅기관과의 연계 활동이 보다 중요할 것이다. 즉, 해외시장에서의 인지도 형성은 해당 도시 브랜드 이미지 단독에 의해서보다는 한국이라는 국가브랜드 하에서 형성되는 것이 보다 효율적이며, 서울의 위성도시의 경우, 서울메트로폴리탄 지역으로서의 서울의 브랜드 이미지를 차용하는 것이 효과적일 것이다.

하드 브랜딩 구축으로는 첫째, 도시민들의 편의 제고를 목표로 한 각종 여가공간의 창출이 보다 중요할 것이다. 해당 도시에 대한 장소 애착심이 낮은 위성도시들의 경우 더욱 그러한데, 해당 지역에 거주한다는 자부심이 낮은 이들 주민들에 대해서는 각종 문화체육시설 및 공원 등 시민의 여가공간을 우선적으로 확충할 필요가 있을 것이다. 또한 비록 국내시장이 주요 타겟시장이라 하더라도, 잠재시장으로서 해외의 소비자들을 고려하지 않을 수 없는데, 이를 위해서는 지역을 대표할 수 있는 상징물의 조성 등의 실행수단을 활용할 수 있다. 한국의 지방 대도시와 위성도시들의 경우, 해외의 브랜드 인지도가 매우 낮으므

로, 지역을 대표할 수 있는 공간의 상징화 전략이 필요하다. 수원과 같이 세계문화유산인 화성 등의 문화자산이 구축되어 있는 경우, 기존의 자산을 토대로 이를 상징공간화하는 작업이 필요하며, 현재 아시아문화중심도시사업을 추진중인 광주광역시의 경우, 새롭게 조성되는 문화시설들을 지역 브랜드 이미지화할 수 있도록, 하드 브랜딩 전략의 관점하에서 지역의 상징물로 개발할 필요가 있을 것이다.

브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략으로는 첫째, 해외 주요시장을 타겟으로 한 해외 PR 실행, 둘째, 도시의 핵심 가치가 반영된 창의적이고 도전적인 홍보/광고 콘텐츠의 제작, 셋째, 도시민의 위신(prestige)을 높일 수 있는 시민참여 프로그램의 실행, 넷째, 도시 정체성 확립을 위한 지역축제의 개최 등을 들 수 있다.

먼저 잠재시장인 해외시장의 경우, 브랜드 마케팅 커뮤니케이션의 실행은 세계도시지향형과 같은 IMC 전략은 채택하기 어렵다. 해외시장을 상대로 통합적 마케팅 커뮤니케이션 전략을 실행할 수 있을 만큼의 마케팅 비용을 해당 도시정부가 감당하려고 하지 않을 뿐만 아니라, 고비용의 마케팅으로 그만큼의 마케팅 효과를 달성할 수 있을지도 의문이기 때문이다. 따라서 매체비용이 드는 광고방식보다는 광고료를 부담하지 않는 해외 PR을 적극 활용하되, 다만 해외 홍보에 사용될 창의적이고 도전적인 홍보 컨텐츠의 제작에 힘을 쏟는 방법이 유리하다. 앞서, 장소 이미지 전략 이론가들이 밝혔듯이, 장소 소비자들은 관광목적지를 선정하는 과정에서 커뮤니케이션된 정보를 수집하여 '유도된 이미지'를 형성하게 되는데, 이 과정에서 해당 지역이 긍정적인 장소 이미지를 가질 수 있도록, 홍보컨텐츠에 지역 브랜드 아이덴터티가 적극 반영된 이미지가 노출될 수 있도록 하여야 한다.

한편, 해당 지역 주민들에 대해서는 보다 확고한 장소 정체성으로서 해당 지역에 대한 애착심을 높이는 프로그램들이 적극 마련되어야 한다. 즉, 언제나 보다 수위도시로서 이주가능성이 있는 거주민들을 해당 지역에 고착시킬 수 있는 시민참여 프로그램들이 필요하다. 세계도시지향형 주민들의 참여 프로그램이 시민의 위신(prestige)을 바탕으로 한 자원봉사캠페인 등으로 구성되는 것이라면,

도시정체성확립형의 참여 프로그램은 참여를 통해 주민의 자긍심을 높일 수 있는 프로그램으로 구성될 필요가 있다. 지역단체와 주민단체들이 진행하고 있는 마을 만들기 프로그램이 한 예가 될 수 있을 것이며, 가장 대표적인 시민통합과 참여 프로그램으로서는 지역축제의 개최 등이 될 수 있을 것이다.

지역축제의 개최는 비단 지역주민의 지역 정체성 형성 뿐만 아니라, 외부인들에게 지역을 알리는 이미지 전략으로서도 활용되는 것이기 때문에, 이때의 지역축제는 단순히 시민화합축제가 아닌 지역을 대표할 수 있는 문화관광축제로서도 역할할 수 있어야 한다.

이상의 성장관리형 지역 브랜딩 실행프로그램을 정리하면 다음표와 같다.

〈표 6-12〉 성장관리형 브랜드 마케팅 프로그램

유형	포지셔닝	브랜드 마케팅 프로그램	주요 실행수단
세계도시지향형	- 현재여건: 한국의 수위도시 - 미래비전: 세계도시 지향 - 경쟁도시: 아시아의 세계도시 - 핵심타겟 전략: 해외 투자자/방문객 유치	브랜드 아키텍처 관리	- 도시마케팅전담조직의 구성 및 외부 마케팅 전문가와의 연계 강화 - 도시의 핵심가치로서 BI가 지니는 브랜드 컨셉을 공유하는 투자 및 관광 브랜드의 개발
		하드 브랜딩 구축	- 실제 방문객에게 세계도시로서 쾌적환 환경을 제공할 수 있도록 일관된 이미지의 가로시설물(street furniture) 등 도시 공공디자인의 정비 - 관광객뿐만 아니라 도시민의 여가공간을 창출할 수 있는 광장/거리/공원 등 도시상징공간 조성
		브랜드 마케팅 커뮤니케이션	- 전문 홍보에이전시에 의한 해외 IMC 전략 수립 및 실행 - 도시민간 의사소통 및 화합의 장으로서 정기적인 문화프로그램의 마련 - 시민의 자긍심을 더욱 고취할 수 있는 자원봉사활동 등의 시민캠페인 실행
도시정체성확	- 현재여건: 지방의 수위도시 및 서울의 위성도시	브랜드 아키텍처 관리	- 도시마케팅전담조직의 구성 및 지역단체와의 연계 강화 - 상위 지역 브랜드와 연계 활용 강화

유형	포지셔닝	브랜드 마케팅 프로그램	주요 실행수단
립형	- 미래비전: 국내 수위도시 지향 - 경쟁도시: 서울 - 핵심타겟 전략: 도시민 정체성확보 및 서울 잠재시장 타겟 유치	하드 브랜딩 구축	- 도시민의 편의제고를 목표로 한 각종 여가공간의 창출 - 지역을 대표할 수 있는 지역 상징물의 조성
		브랜드 마케팅 커뮤니케이션	- 해외 주요시장을 타겟으로 한 해외 PR 실행 - 도시의 핵심 가치가 반영된 창의적이고 도전적인 홍보/광고 콘텐츠의 제작 - 도시민의 위신(prestige)을 높일 수 있는 시민참여 프로그램의 실행 - 도시 정체성 확립을 위한 지역축제의 개최

3) 도전자형 지역 브랜딩 실행 프로그램

(1) 이미지변화형 지역 브랜딩 실행 프로그램

이미지변화형 지역은 다양한 원인으로 부정적인 지역 브랜드 이미지가 형성되어 있어, 이를 긍정적인 지역 이미지로 변화시켜 나가야할 필요가 있는 지역이다. 소비자들에게 각인되어 있는 기존의 지역 브랜드 이미지가 형성되어 있다는 측면에서 인지도 자체가 낮은 이미지형성형보다 오히려 새로운 이미지를 각인시키는 것이 더 어려운 여건에 있는 지역이기도 하다.

지역의 부정적인 이미지는 다양한 원인으로 형성될 수 있는데, 첫째, 과거 지배적인 산업이 쇠퇴한 지역으로서 태백, 정선 등 폐광지역 등이 있으며, 둘째, 60-70년대 한국경제를 이끌어가던 공업, 즉 이제는 쇠퇴해가고 있는 산업이 지역의 이미지를 지배하고 있는 곳으로 주로 공단들이 위치하고 있는 지역들이 있다. 셋째, 미군기지 또는 공공기관의 이전 등으로 인하여, 한때 지역발전을 이끌던 핵심 기능의 유출로 인한 쇠퇴하고 있는 지역들도 이에 해당한다.

다양한 원인의 쇠퇴문제에 직면하여 이들 쇠퇴지역이 가지게 되는 지역의 미래비전은 쇠퇴를 이끌었던 산업의 재구조화를 통한 신산업발전지역으로의 지향이며, 이 경우 이들 지역의 경쟁지역은 이미 신산업발전지역으로서 자리를 잡고

있는 국내 대도시 및 유수의 중소도시들이 될 것이다. 이미지변화형 지역 브랜딩의 핵심타겟전략은 물론, 기존 이미지의 새로운 이미지로의 재형성일 것인데, 새로운 지역 이미지를 적극 마케팅할 타겟집단은 새로운 산업을 유치하기 위한 투자자 및 새로운 거주자 뿐만 아니라, 기존 거주자였던 기존 산업종사자들의 인구 유출을 막는 것도 중요한 전략중의 하나가 될 것이다.

이를 위하여 추구할 브랜드 아키텍처 관리전략으로서는 도전자형에서도 지역 마케팅전담조직의 구성이 중요하다. 특히 이미지변화형의 지역 브랜딩 전략이 이미지강화형이나 이미지형성형에 비해 추진하기 어려운 지역 브랜딩 전략이므로 이를 전담할 지역마케팅조직의 구성은 필수적이라 할 것이다. 마케팅조사시기 수립되어 있는 지역의 기존 이미지가 어떠하며, 해당 지역이 기획하고 있는 지역 브랜드 아이덴터티가 이를 새로운 이미지로 적절히 교정해나갈 수 있는 것인지에 대한 전문적인 브랜드 관리업무가 필요하므로, 외부 마케팅 전문기관과의 협업도 중요하다. 또한 이미지변화형 지역 브랜딩 전략의 경우, 기존의 쇠퇴산업 또는 이전기관을 대체할 새로운 투자자의 관심 유도가 중요하므로, 지역 브랜드 아이덴터티와 연계될 수 있는 투자 및 관광 브랜드를 적극 개발하여, 영역 브랜드로서 지역 브랜드와 함께, 투자 및 관광 브랜드를 통해 구체적인 타겟집단에 적절한 메시지를 전달할 필요가 있다.

이미지변화형 지역 브랜딩의 경우 가장 중요한 브랜드 마케팅 프로그램은 하드 브랜딩의 재구축이다. 쇠퇴지역이 쇠퇴한 부정적인 이미지를 양산해내는 가장 큰 원인은 쇠퇴하고 낡은 건조물에 의해서이다. 즉, 더 이상 사용하지 않는 구탄광, 구공장, 빈점포, 빈시설 등 지역의 쇠잔한 물리적 시설들이 지역의 실제 이미지를 형성하여, 지역에 대한 부정적인 브랜드 이미지가 고착되는 것이다. 이 때문에, 이미지변화형에서는 과거 이미지와 다른 새로운 성장 이미지를 적극적으로 노출시키는 것도 중요하겠지만, 브랜드 리얼리티, 즉 실체에 대한 개조작업도 병행하여야 하는데, 이는 하드 브랜딩과 관계되어 있는 것들이다.

즉, 쇠퇴시설 및 공간에 대한 재활용 방안들이 적극 강구되어야 한다. 이미 구시설의 박물관 등의 문화공간으로의 활용은 일반적인 방식으로 채택되어 오

고 있으며, 구정수처리시설을 그대로 공원화하는 등 여가공간으로서 활용하는 예도 있다. 이는 과거의 유산을 완전히 배제, 대체하는 것이 아니라, 그 나름대로의 역사적, 지역적 가치를 인정하여, 구시설은 리뉴얼 등을 통하여 유지한 채, 기능만 변경하여 활용하는 재생전략들을 의미하는 것이다.

이와 병행하여, 도심을 중심으로 한 도시미관개선작업 등을 통해 지역의 쇠퇴이미지를 교정해나가는 방법도 있으며, 기존의 시설 및 공간을 교정하거나 리뉴얼하는 수준이 아니라, 완전히 새로운 공간을 창출하는 것으로서, 새로운 산업유치를 겨냥한 다양한 복합소비문화공간 등의 창출이 이에 해당한다. 서구의 구공업도시들에 있어서도 하이테크 산업 종사자들의 삶의 질을 만족시킬 수 있도록, 고급문화를 향유할 수 있는 아트홀의 건설, 복합쇼핑공간의 창출, 관광객 유치를 위한 컨벤션센터 건립 등 적극적인 하드 브랜딩 전략을 활용하였는데, 한국의 자치단체들의 경우 복합소비문화공간의 형성은 보다 철저한 시장조사를 바탕으로 할 필요가 있겠다. 서구의 구공업도시와 다르게, 겨냥할 해외시장이 협소한 한국의 지방자치단체의 여건을 고려하건데, 컨벤션 센터나 아트홀 등 대형복합소비문화공간의 창출보다는 지역주민의 문화욕구를 충족시키고 여가공간을 확충하는 차원에서의 배후지 여건에 알맞은 규모의 공간이 창출되어야 한다.

브랜드 커뮤니케이션 전략으로는 첫째, 전문 홍보에이전시에 의한 IMC 전략 수립 및 실행, 둘째, 새로운 지역 이미지를 반영하는 각종 홍보/광고 콘텐츠의 제작, 셋째, 이미지 쇄신을 위한 각종 이벤트의 개최, 넷째, 구산업 종사자를 대상으로 한 재취업 교육 등 사회문화복지 프로그램의 실행 등을 들 수 있을 것이다. 지역이 새롭게 도전하고 있는 신산업의 입지를 위하여, 국내외 투자자와 방문객을 타겟으로 한 다양한 홍보/광고 콘텐츠들이 제작되어야 할 것이고, 이들 새로운 이미지가 반영된 홍보 메시지가 전문 홍보에이전시에 의해 목표집단에게 효과적으로 전달되어야 할 것이다. 특히 이미지 쇄신을 위한 커뮤니케이션 전략으로서 새로운 이미지를 반영하는 각종 이벤트를 개최하는 것이 필요할 것인데, 부천시의 부천판타스틱영화제나 동두천시의 락페스티벌은 이러한 취지에서 개최된 커뮤니케이션 전략이다. 상기의 세 가지 프로그램이 외부 방문객/투

자자를 타겟으로 하는 전략이라면, 마지막 실행수단은 지역내 거주자, 특히 구산업 종사자들을 위한 프로그램이다. 구산업이 쇠퇴함과 동시에 일자리를 잃은 거주민들은 새로운 일자리를 찾아 이동할 가능성이 높아지므로, 이들에 대한 정책적 배려가 필요하다. 기존 이미지에서 새로운 이미지로 지역 이미지를 바꾸어 나가는 과정은 매우 오랜 기간의 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 전략 과정을 거치게 되므로, 이 과정에서 다른 지역으로 떠나갈 수도 있는 거주민들을 위해 재취업 교육, 일자리 알선 등 적절한 사회문화복지 프로그램이 제공될 필요가 있을 것이다.

(2) 이미지형성형 지역 브랜딩 실행 프로그램

상대적으로 낙후되어 있어, 해당 지역에 대한 인지도가 낮은 저발전지역의 경우, 지역 브랜딩 전략의 핵심목표는 브랜드 마케팅 프로그램의 계획 및 실행을 통하여 해당 지역의 인지도를 높이는 것이 된다. 이 경우, 핵심타겟시장은 해외시장이기보다는 국내시장이며, 투자자및 방문객 유치 뿐만 아니라 주민 유치도 주요한 목표중아 하나로 설정된다. 인구 3만도 되지 않는 자치단체들의 경우 단 1명의 주민이라도 더 유치하기 위하여 다방면의 노력을 기울이는 현실이기 때문이다.

이미지형성형 지역 브랜드 관리 주체는 전담조직에 의한 것일 필요는 없을 것이나, 해당 업무 관리자와 유관부서간의 연계성은 강조될 필요가 있겠다. 사실 현재 파편화, 개별화되어 운영되고 있는 지역 브랜드의 실태는 대개 이미지형성형 지역에서 나타나기 때문이다. 특히 지역 특산품 브랜드와 지역 브랜드를 연계하는 것이 고려되어야 하는데, 지역이 특산품을 브랜드화하는 것은 해당 상품의 판매를 촉진하기 위한 것도 되겠지만, 특산품 브랜드 관리주체가 공공기관인 경우, 이는 브랜드 가치가 높은 지역 특산품의 개발로 지역의 인지도를 높이기 위한 전략 수단이기도 하다. 그럼에도 불구하고 이러한 지역 특산품 브랜드들이 개별 상품 브랜드처럼 개별화되어 지역 브랜드와 효과적으로 연계되지 못하여, 지역 브랜드 파워를 높이고 있지 못한 실정이다. 이미지형성형 지역 브랜

딩 실행 프로그램의 경우 이러한 브랜드 아키텍처의 관리가 가장 중요하다고 할 수 있는데, 특산품 브랜드와의 연계 구축뿐만 아니라, 해당 지역으로 관광객을 유치하기 위한 관광 및 축제 브랜드와의 연계도 고려되어야 한다.

이미지형성형 지역의 경우 해당 지역에 대한 인지도 자체가 낮기 때문에 지역 브랜드 이미지 형성과정, 즉 근원적 이미지 → 유도된 이미지 → 실제 이미지 중 근원적 이미지 또는 유도된 이미지 단계에 있는 지역들이 많다. 즉, 해당 지역에서 노출시키고자 하는 지역 브랜드 아이덴터티에 대한 메시지 전달을 제대로 제공받고 있지 못하여, 해당 지역에 대한 정보 자체가 없는 경우가 있는가 하면, 언론 매체 등을 통하여 해당 지역 브랜드 이미지에 대한 정보는 제공 받았으나, 아직까지 직접 방문을 해보지 못하여 실제 이미지가 형성되지 않은 경우이다. 따라서 실제 이미지 강화에 강한 영향력을 미치는 하드 브랜딩 전략은 이미지형성형의 경우 상대적으로 중요도가 낮다고 할 수 있다. 다만, 이 경우는 최대한 잠재 소비자들에게 지역 브랜드 이미지에 대한 노출을 많이 시키는 브랜드 커뮤니케이션 전략이 중요하므로, PR 등 커뮤니케이션 전략에 활용될 수 있는 대표적인 지역 상징물을 조성하는 것은 필요하겠다. 다만, 지역 상징물이 언론매체가 소개할 만한 이슈가 될 수 있도록, 창의적이고 진기한 매력물로 구성되어야 할 것이다.

이미지형성형 지역 브랜드 커뮤니케이션 전략으로는 첫째, 관광객 유치를 위한 지역축제의 개최, 둘째, 지역축제 및 지역특산품을 통한 PR 수행, PPL에 의한 지역 브랜드 홍보 등을 들 수 있겠다.

해외 잠재 소비자들과 달리 국내 소비자들을 주요 목표집단으로 삼는 이미지형성형 지역의 경우는, 해외 잠재 소비자들과 달리 해당 지역을 실제로 방문하여 실제 이미지를 구축할 가능성이 매우 높은 목표집단이다. 즉 처음 방문객으로 지역을 방문한 이후, 해당 지역에 대한 선호도가 높으면 재방문하게 될 것이며, 이러한 방문만족도가 축적되어 해당 지역으로 이주하고 싶다는 적극적인 태도 변경을 야기할 수 있는 목표집단인 것이다.

중요한 것은 이들로 하여금 해당 지역을 실제로 방문하고 싶게 만드는 핵심

적인 커뮤니케이션 전략이 수립되어야 하는데, 이를 위해 지역을 대표하는 지역축제를 개최할 필요가 있다. 전국적인 유통망을 갖추고 있는 지역 특산품과 달리, 매력있는 지역축제는 해당 장소를 방문해야만 경험할 수 있는 컨텐츠이므로, 주민을 비롯 투자자 및 방문객을 해당 지역으로 찾아오게 하는 전략으로서 지역축제를 개최할 필요가 있다. 축제의 유래가 원래 주민간의 소통의 장으로서 주민화합을 위한 것임을 고려할 때, 이들 외부인 유치를 목적으로 하는 지역축제는 문화관광축제를 지향하는 것이라 할 수 있을 것이다. 이밖에도 해당 장소를 드라마, 영화, 광고, 뮤직 비디오 등 미디어에 적극 노출시킴으로써 간접광고 효과를 노리는 PPL(Product in Placement)도 같은 취지에서 활용가능한 실행수단이다.

마지막으로 이미지형성형의 지역의 경우 대부분 저발전지역으로서 자치단체의 재정자립도도 열악할 실정이므로, 브랜드 마케팅 커뮤니케이션을 위한 예산을 충분히 마련하는 것은 힘들 것이다. 따라서 광고비용이 들지 않은 PR, 즉 언론매체에 사전보도자료를 제공하고, 매체를 통해 해당 메시지를 고객에서 전달하는 방식이 가장 효과적인 홍보전략일 것인데, 언론매체에 송달되는 무수한 자치단체 관련 보도자료들 가운데에서, 해당 메시지가 채택되기 위해서는 홍보컨텐츠 자체가 이슈가 될만한 것이어야 한다. 이를 위해서도 지역축제와 지역 특산품의 개발은 이미지형성형 지역 브랜딩 전략의 주요한 요소이며, 개발된 지역축제와 지역 특산품에 관한 보도자료, 즉 홍보컨텐츠는 최대한 창의적으로 구성되어 배포되어야 한다.

이상의 도전자형 지역 브랜드 마케팅 실행 프로그램을 정리하면 다음 표와 같다.

〈표 6-13〉 도전자형 브랜드 마케팅 프로그램

유형	포지셔닝	브랜드 마케팅 프로그램	주요 실행수단
이미지변화형	- 현재여건: 구산업 및 구도심 쇠퇴지역 - 미래비전: 신산업발전지역 - 경쟁지역: 국내 대도시 및 중소도시 - 핵심타겟 전략: 투자자/거주자 유치 및 기존 거주자의 자긍심 제고	브랜드 아키텍처 관리	- 지역마케팅전담조직의 구성 및 외부 마케팅 전문가와의 연계 강화 - 도시의 핵심가치로서 BI가 지니는 브랜드 컨셉을 공유하는 투자 및 관광 브랜드의 개발
		하드 브랜딩 구축	- 더이상 사용하지 않는 구공장, 빈점포 등 쇠퇴공간(vacant space)의 재활용 방안 강구 - 복합소비문화공간 등의 창출 - 도심을 중심으로 한 도시미관개선작업
		브랜드 마케팅 커뮤니케이션	- 전문 홍보에이전시에 의한 IMC 전략 수립 및 실행 - 새로운 지역 이미지를 반영하는 각종 홍보/광고 콘텐츠의 제작 - 이미지 쇄신을 위한 각종 이벤트의 개최 - 구산업 종사자를 대상으로 한 재취업 교육 등 사회문화복지 프로그램의 실행
이미지형성형	- 현재여건: 낙후지역 - 미래비전: 발전지역 - 경쟁지역: 시군지역 - 핵심타겟 전략: 투자자/방문객/거주자 유치	브랜드 아키텍처 관리	- 지역브랜드업무관리자와 유관부서와의 연계성 강화 - 지역 특산품 브랜드와 지역 브랜드의 연계 활용 강화 - 관광 및 축제 브랜드와 지역 브랜드의 연계
		하드 브랜딩 구축	- 지역 브랜드 아이덴터티를 대표할 수 있는 지역 상징물의 조성
		브랜드 마케팅 커뮤니케이션	- 관광객 유치를 위한 지역축제의 개최 - 지역축제 및 지역특산품을 통한 PR 수행 - PPL에 의한 지역 브랜드 홍보



제 7 장 요약 및 정책제언

제1절 요약

점점 더 치열해지는 지역간 경쟁체계에서 지방정부는 다른 지역과 차별화된 지역 이미지를 구축, 지역의 가치를 높이고 더 많은 투자자, 방문객, 주민들을 유치하고자 노력하고 있다. 최근에는 이러한 지역 이미지 전략들이 지역 브랜드 전략하에서 추진되고 있다.

그러나 한국 지방자치단체들의 지역 브랜드 실태를 분석하여 보면, 첫째, 자치단체의 지역 브랜드들은 공공기관 및 지역에 대한 이해가 부족한 민간업체들에 의해 개발되어, 기업 부문에서 발전된 브랜드 전략을 '지방자치단체'라는 대상에 알맞게 적절하게 전환시키지 못한 채, 단순하게 해당 지방정부의 슬로건과 로고를 개발하고, 이를 홍보하는 전략으로 축소시켜버렸으며, 둘째, 자치단체 또한 민간업체에 의해 개발된 지역 브랜드 아이덴터티를 적절하게 관리하지 못하여, 한 자치단체 안에 통일성을 기하지 못한 여러 개의 하위 브랜드들이 개별적으로 난립하는 경향을 보이고 있다. CI 및 BI 등 상징 로고와 슬로건이 자치단체를 대표하는 영역 브랜드이자 우산 브랜드로서 기능하지 못하고 있으며, 하위 브랜드로서 지역의 농특산물 공동 브랜드와의 연계성도 마련하지 못한 채, 지역 브랜드의 이름으로 한 자치단체내에서 여러 개의 브랜드들이 개별화, 파편화되어 통합적으로 관리 운영되지 못하고 있었다. 셋째, 지방자치단체의 지역 브랜드 관리에서 나타나는 이러한 문제점들은 자치단체내 브랜드 관리자의 부재로 인하여 야기되는 것이다. 일관된 지역 브랜드 아이덴터티의 수립과 이의 통합적 관리에 관심을 가지는 일부 단체장들에 의해 마케팅전담조직이 구성된 사례가

있기도 하나, 아직 초보적인 수준으로서 전략적인 브랜드 관리의 관점에서라기보다는 기존의 홍보팀이 다소 확대된 조직 수준이다. 이와 같은 한국지방자치단체들의 지역 브랜드 실태는 제3장에서 정리하였다.

제4장에서는 지역 브랜딩 전략 실태를 보다 심층적으로 제시하기 위하여, 광역자치단체 가운데에서 서울시와 경기도, 기초자치단체 가운데에서 경기도 안성시와 경상북도 상주시를 각각 선정하여 지역 브랜딩 전략 실태를 전략 프로세스별로 분석하였다.

제5장에서는 지방자치단체의 유형별 지역 브랜딩 전략 수립에의 시사점을 도출하기 위해, 영국, 미국, 호주, 싱가포르의 지역들이 실행한 바 있는 지역 브랜딩 전략에 대한 사례분석을 실시하였다.

마지막으로 제6장에서는 지방자치단체가 해당 장소의 브랜드 가치를 상승시키기 위해 채택할 수 있는 전략적이고 통합적인 지역 브랜딩 전략 모형을 구축하여, 각 단계별 프로세스 및 전략 유형별 구체적인 브랜드 마케팅 프로그램을 제시하고자 하였다.

먼저 지역 브랜딩 전략의 프로세스는 첫째, 장소의 핵심 가치 도출 및 지역 브랜드 아이덴터티의 개발, 둘째, 지역 브랜드 아키텍처의 관리, 셋째, 장소 브랜드 포지셔닝에 입각한 하드 브랜딩 전략의 연계, 넷째, 브랜드 커뮤니케이션 프로그램의 구축 및 실행, 다섯째, 지역 브랜딩 가치 평가 및 피드백의 과정으로 정하고, 각 전략별 실행수단을 제시하였다.

둘째, 전략 유형별에 따라 차등화될 수 있는 실행수단에 대해서는 먼저 전략유형을 성장관리형 지역 브랜딩과 도전자형 지역 브랜딩으로 나누고 이를 각각 다시 세계도시지향형 성장관리형 지역 브랜딩과 도시정체성확립형 성장관리형 지역브랜딩과, 이미지변화형 도전자형 지역브랜딩과 이미지형성형 도전자형 지역 브랜딩으로 세분화하여, 각각의 전략유형별로 강조될 수 있는 실행수단을 지역 브랜드 아키텍처의 관리, 하드 브랜딩 구축, 브랜드 마케팅 커뮤니케이션별로 수립하였다.

제2절 정책제언

1. 지방정부의 지역 브랜드 관리 방안

지역 브랜드 관리의 측면에서 바라보았을 때, 자치단체는 마치 기업이 기업 브랜드를 가지고 있으면서도 기업이 만들어내는 개별 상품에 대해서도 체계적인 브랜드 관리를 수행하듯이, 자치단체라는 영역 브랜드를 지역 전체를 아우르는 우산 브랜드로서 기능하게 함과 동시에, 문화, 관광, 투자, 농산물, 특산품 등 해당 자치단체가 기능 부서별로 양산해내는 하위 브랜드들을 통합하여 브랜드 관리할 필요가 있다. 현재 자치단체내 각 부서는 중앙부처의 칸막이식 기능분화에 따라 지역정책에 대한 부서간 협의 및 조정이 전혀 이루어지지 않고 있어서, 자치단체내 하위 브랜드 관리자간 정보교환과 연계 운영이 원활하지 않은 실정이다. 이는 영역 브랜드로서 지역 브랜드를 관장하는 기획실이나 홍보실의 브랜드 담당자와 하위 브랜드 담당자와의 관계의 경우도 마찬가지이다.

따라서 지방정부가 지역 브랜드를 효율적으로 관리하기 위해서는 무엇보다도 체계적인 브랜드 관리 업무를 담당할 조직을 구성해야 한다. 이는 현재 일부 지방정부에서 조직·운영하고 있는 마케팅전담조직에 의해서도 가능한데, 전담조직의 주 기능이 마케팅 관련 부서 업무 지원 및 부서간 업무조정 뿐만 아니라, 지역마케팅의 기획업무까지 수행하기 위해서는 단체장 직속 또는 기획부서 산하에 구성하는 것이 효과적이다. 단 구체적인 조직 구성은 지역여건에 따라 상이할 수 있는데, 성장관리형 지역, 즉 대도시(권) 지역의 경우 주요한 브랜드 마케팅 프로그램들이 주로 해외시장을 겨냥한 통합적 마케팅 커뮤니케이션 전략의 수립 및 실행이므로, 이 경우에는 마케팅담당조직을 자치단체의 홍보부서인 공보실 산하에 두는 것이 효율적일 수 있다. 또한 지역 자체의 인지도가 낮아, 영역 브랜드로서 지역 브랜드 마케팅 커뮤니케이션보다는 보다 구체적인 이미지를 제공할 수 있는 농특산품 브랜드와 문화·축제·관광 브랜드로서 지역 브랜

딩 전략을 수행하는 것이 효과적인 낙후지역의 도전자형 지역 브랜딩의 경우, 브랜드 관리를 총괄하는 전담부서는 해당 하위 브랜드를 관리하는 부서, 즉 문화관광 및 농특산품 관련 부서내에 두는 것이 효율적일 수 있다.

지역 브랜드 관리자의 또 다른 주요 업무이자, 이를 위해 전담조직의 구성이 필수적인 것 중의 하나는 지역 브랜드 아이덴터티의 수립과 관련한 외부 관계자들과의 연계 네트워크를 형성해야 한다는 것이다. 즉 지역의 대표적 핵심 가치를 선정하는 과정, 그리고 마케팅 전략 실행 후 피드백 과정에서 교정이 필요할 경우 시에는 지역 브랜드 관련 전문가 뿐만 아니라 해당 지역 주민들의 참여가 필요하다. 지역주민의 지역 정체성에 대한 인식은 물론 지역내 시장조사를 통해서도 이루어질 수 있겠지만, 대표적인 지역시민단체, 언론단체, 주민단체 등 유관기관 대표와 관련 전문가와의 네트워크 구축을 브랜드 관리의 일환으로서 진행해야 한다.

마지막으로 지역 브랜드 마케팅 프로그램의 주요 전략으로서 하드 브랜딩 전략, 즉 상징공간의 적절한 조성 등이 활용될 필요가 있다. 한국 자치단체들의 지역 브랜드 실태를 살펴보면, 지역 브랜드 아이덴터티로서 상징 로고나 브랜드 슬로건을 개발한 이후, 이에 대한 브랜드 선포식 등의 홍보 전략으로 지역 브랜드 마케팅이 완료되는 경향이 있는데, 이는 브랜드 이미지 형성 과정에서 단지 소비자에게 기획된 메시지를 전달한 과정만을 수행하였을 뿐, 자치단체가 홍보한 이미지 전략의 결과, 실제 투자자 및 방문객 등 장소 소비자들이 해당 지역을 방문하게 되었을 때 형성될 수 있는 장소에 대한 실체적 이미지에 대한 전략적 고려를 수행하지 못한 결과를 낳고 만다. 즉 지방정부는 지역 브랜드 아이덴터티를 개발한 후, 저마다 자신의 지역이 가장 매력적이며 살기 좋고 투자하기 좋은 지역이라고 선전하지만, 실체로서 해당 장소에 대한 개선 노력이 뒤따르지 않아, 홍보된 이미지와 실제 이미지간의 간극이 발생할 수 있는 것이다. 만약 어떤 지역이 지역의 청정 이미지를 브랜드 아이덴터티화 하였다면, 실제로 깨끗한 환경보존을 위한 정책적 노력과 깨끗한 환경의 물리적 측면을 방문객들에게 인상깊게 남길 수 있는 상징공간화 작업을 해야 한다는 것이다.

2. 중앙정부의 지역 브랜드 관리 방안

본 연구는 지방자치단체의 지역 브랜딩 전략 수립을 연구 목적으로 삼고 있으므로, 중앙정부 차원의 지역 브랜드 관리 방안은 제시하지 않았지만, 이상의 지방정부의 지역 브랜딩 전략 과정을 효율적으로 관리하기 위한 방안으로서 중앙정부의 지역 브랜드 관리 방안을 제시하여 본다면, 첫째, 지방정부가 지역 브랜딩 전략을 효과적으로 수행할 수 있도록 지역 브랜드 전략 가이드 라인을 제시해주는 것이 있을 수 있다. 이를 위해 본 연구의 내용을 토대로 지방정부를 위한 지침서를 제공해줄 수 있을 것이다.

둘째, 국가 경쟁력 강화 및 지역 경쟁력 강화의 일환으로 장소 브랜드 자산 가치에 대한 관심이 고조되고 있으므로, 지방정부가 해당 지역의 브랜드 자산 가치를 제고시킬 수 있도록 중앙정부 차원의 제도적 지원을 강구해볼 수 있을 것이다. 지방정부의 자체적 노력을 독려하기 위한 한국의 대표적 지역 브랜드에 대한 수상 및 인센티브 지원방안이 그 한 예가 될 수 있을 것인데, 이를 위해서는 먼저 지역 브랜드 자산 가치를 객관적으로 측정할 수 있는 방법론이 개발되어야 한다. 현재 지역 브랜드 관련 수상제도에서 활용되고 있는 지역 브랜드 자산 가치 측정방법들은 전체 지방자치단체를 대상으로 한 객관적인 분석이라기보다는 지방자치단체가 신청한 지역 브랜드에 대해서 심사기준표에 따라 점수화한 후 수상 대상을 정하는 한계를 보이고 있기 때문에, 세계도시브랜드가치를 평가하고 있는 안홀트 도시브랜드지수와 같은 객관적 측정방식을 국내 지역 브랜드 자산 가치 평가에 도입하여, 지방자치단체의 지역 브랜드 자산을 실제로 평가해볼 필요가 있다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

강승규, 2006,『도시(지역) 브랜드 관리모델 구축에 관한 연구-서울시 브랜드마케팅 사례를 중심으로』, 서강대학교 영상대학원 박사학위논문.

강인원, 1998, “도시마케팅에 관한 연구”,『지역사회개발연구』, 23(1), p.193.

경기관광공사, 2005,『2005 경기방문의 해 평가 보고서』.

경기개발연구원, 2007.『GRI 정책포럼 Ⅰ』.

김규원, 2001, “도시마케팅과 이벤트”, 도시문제, 36(394), pp.21~31.

김근수, 1997, “우리는 이렇게 일한다”,『지방행정』, 46(530), pp.67~71.

김근수, 2001, “자전거 도시로의 이미지 특화 전략”,『지방행정』, 50(575), pp.52~62.

김남정, 2005,『도시브랜드 이미지의 구성요소와 영향에 관한 연구』, 경원대학교 도시계획학 박사학위논문.

김남훈, 2004, “지역특화 공동브랜드 디자인개발 연구”,『한국디자인포름』, 9호, pp. 57~67.

김만기, 2004, “농산물 브랜드 이미지에 내포된 마케팅 홍보(MPR)전략과 실제”,『홍보학연구』, 제8-2호.

김미옥, 2007, “설치미술과 공간디자인: 도시 이미지창출을 위한 도시공공공간의 설치미술 활용을 중심으로”,『조형미디어학』, Vol.10, No.1, pp. 53~59.

김민철, 2006, “지역특산품브랜드와 스포츠이벤트 관계분석”,『한국스포츠산업·경영학회지』, 제 11권, 제4호, pp. 219~231.

김민철, 2007, “스포츠 이벤트 관여도와 홍보활동이 지역특산품 브랜드에 미치

는 영향: 보성녹차를 중심으로", 『체육과학연구』, 제18권, 제1호, pp. 99~110.

김상원·이충훈, 2002, "마케팅 측면의 브랜드 이미지 표현 전략: 농·특산물 브랜드를 중심으로", 『일러스트레이션학연구』, Vol. 10.

김유경, 2000, "브랜드 개성의 유형과 영향요인에 관한 연구", 광고연구, 49, pp.29~53.

김언일, 2004, 『도로표지판을 이용한 지역브랜드 이미지 제고방안에 관한 연구-경기도 안성시를 중심으로』, 중앙대학교 산업경영대학원 석사학위논문.

김정현, 2004, "지역이미지 제고를 위한 CI구축 및 PR전략", 『한국행정논집』, 제16권, 제3호, pp. 573~604.

김찬동, 2006, 『서울마케팅 전략개발에 관한 연구: 도시 브랜딩을 중심으로』, 서울시정개발연구원.

김태우, 2000, "브랜드자산 형성과정에 관한 연구", 동아대학교 대학원 박사학위논문, pp.5~11.

김현호, 2006, "장소판촉수단으로서 지역 브랜드 마케팅의 특성과 과제", 『지방행정』, 2006년 4월호.

김형국, 1997, 『한국공간구조론』, 서울대학교출판부.

김형국, 2002, 『고장의 문화판촉』, 학고재.

문승일·윤동환, 2007, "브랜드 확장을 통한 지역축제 활성화 전략: 청도 소싸움 축제 사례를 중심으로", 『관광연구논총』, 제19권, 제1호, pp. 3~14.

문화관광부, 2003, 『문화를 통한 국가브랜드가치 제고전략』.

박경애, 2005, "지역이미지가 지역공동브랜드의 평가에 미치는 영향: 대구시의 중소기업 공동브랜드를 중심으로", 『中小企業硏究』, 제27권. 제2호.

박경애·허순임, 2004, "지역공동브랜드에 대한 이미지: 대구시 공동브랜드 '쉬메릭'을 중심으로", 『한국의류학회지』, 제 28권, 제2호, pp. 243~251.

박민철·이근우, 2006, "브랜드 자산형성과 그 확장요인으로써 사회문화적 배경의 중요성에 관한 고찰", 『언론과학연구』, 제6권, 제1호, pp. 175~215.

박봉래, 2006, “지역 농산물 공동브랜드 활성화 방안 연구”, 『한국패키지디자인학회논문집』, Vol. 19.

박수원, 1997, “관광지매력과 여행상황이 관광지선택에 미치는 영향에 관한 연구”, 상지대학교 대학원 박사학위논문, p.50.

박영애, 2004, “국가이미지를 응용한 도시이미지 연구: 대구시를 중심으로”, 한국지역지리학회, 10(1), pp.96~110.

박영춘, 2002, “도시의 이미지 측정에 관한 연구”, 국토계획, 37(4), pp.30~33.

박준근, 2006, “한국 농산물브랜드의 현 주소와 정부정책”, 『농산물 브랜드의 모든 것』, 농수산물유통공사.

박홍식, 2000, “도시마케팅의 전략과 의미”, 2000년도 기획세미나 발표논문집: 지방정부의 리더쉽과 문화산업정책, p.117.

백선혜, 2004, “장소마케팅에서 장소성의 인위적 형성: 한국과 미국 소도시의 문화예술축제를 사례로”, 서울대학교 대학원 박사학위논문.

신현암·강원·김은환 지음, 2000, 『브랜드가 모든 것을 결정한다』, 삼성경제연구소.

오덕성, 1995, “지방자치시대의 도시이미지 형성: 외국 도시의 도시이미지 형성”, 도시문제, 30, pp.55~72.

오두범, 2005, “지역 브랜드 평판이 지역 산출물에 대한 소비자 태도에 미치는 영향 연구”, 『한국언론학회』, 제49권, 제1호.

오명열, 2003, “브랜드자산의 특정 및 관리를 위한 일반모형 개발에 대한 연구”, 한양대학교 대학원 박사학위논문.

윤장우, 2001, “기성시가지의 경관개선 방향에 대한 연구: 양산시 도시경관의 형태요소와 색채환경을 중심으로”, 동아대학교 대학원 박사학위논문.

윤홍열, 2007, “지역문화축제의 브랜드디자인 개념과 가치에 관한 연구”, 『조형미디어학』, 제10권, 제4호, pp. 3~16.

이무용, 2002, “도시마케팅 전략에 대한 문화적 재고찰: 도시공간의 문화적 가치 강화를 위한 장소마케팅 전략을 중심으로”, 도시정보, 191, P.1.

이무용, 2003, “장소마케팅 전략에 관한 문화정치론적 연구: 서울 홍대지역 클럽

문화를 사례로", 서울대학교 대학원 박사학위논문.

이소영, 1999,『지역문화의 장소마케팅 전략 수립에 관한 연구』, 서울대 대학원 석사학위논문.

이정준, 1996, "브랜드 자산가치 측정방안에 관한 연구", 연세대학교 대학원 박사학위논문.

이정훈, 2006a,『경기도 브랜딩 로드맵 및 지역브랜드 자산 평가 모델 구축 연구』, 경기개발연구원.

이정훈, 2006b,『장소브랜딩 모형 구축 연구-관광 부문을 중심으로』, 경기개발연구원.

이정훈, 2006c, "살기좋은 국토 공간 만들기를 위한 지역특화 브랜드 창출 방안",「도시문제」, 6월호, pp.33~44.

이정훈, 2006d, "지역브랜딩 전략의 체계와 방법 시론",『지방행정』, 4월호, pp.17~34.

이준엽·최광환, 2007, "한국 관광 브랜드 슬로건으로서의 'Dynamic Korea'에 대한 유용성 연구",『한국광고홍보학보』, 제9-3호.

이진구·이중섭·김보희, 2006, "포항시 도시브랜드 구축을 위한 전략연구",『시각디자인학연구』, 제21호.

이태숙·김철원, 2007, "컨벤션 개최지의 브랜드 개성 측정에 관한 연구: 서울·대구지역 대상",『관광·레저연구』, 제19권, 제2호, pp. 323~338.

이태희·이효선·이상전, 2005, "브랜드 가치 평가 속성이 지역축제 방문에 미치는 영향에 관한 연구: 축제 유형에 따른 차이를 중심으로",『국제지역연구』제9권, 제3호, pp. 324~340.

이홍재, 2001, "도시와 장소판촉",『도시문제』, 36(394), pp.11~20.

임경수, 2001,『경기도내 지역·산업브랜드 제고를 통한 특화산업 육성방안 기초연구』, 경기개발연구원.

임경수·한종길, 2003, "지역경쟁력 강화를 위한 지역브랜드개발전략",『한국도시행정학회』, 제16집, 제3호, pp. 95~113.

임승빈·최형석·변재상, 2004, “도시 이미지 분석 기법에 관한 연구”, 한국조경학회지, 32(1), pp.47~56.

조각현, 2004, “지자체의 이미지 차별화를 위한 CI개발 사례 연구: 제천시 CI개발 사례를 중심으로”,『시각디자인학연구』, 제15호.

조서환, 1999, 성공한 브랜딩 전략에 관한 연구, 경영연구(5), 경희대학교 경영연구소.

조용범·윤태환·정진우·김경묘, 2007, “부산 지역 수산물 브랜드 개발 방안에 관한 연구”,『한국조리학회지』제 13권 제3호, pp. 137~147.

조은희, 2003, “정부 브랜드 이미지의 측정에 관한 연구: 단국대학교 대학원 박사학위논문.

조재환·김태균, 2007, “지역특산품 공동브랜드의 농가 참여 의향 분석: 상주 ‘천년고수’ 곶감을 중심으로,『농업경영·정책연구』, 제34권, 제3호, pp. 601~613.

최기종, 2001, “도시관광행동에 영향을 미치는 이미지, 환경단서, 가치지각 변수의 구조적 체계에 관한 연구”, 세종대학교 대학원 박사학위논문.

최막중, 19998, “도시마케팅 전략과 과제”, 국토, 203, p.16~21.

최승담·박경렬, 2005, “관광목적지로서 도시관광이미지 측정척도 개발”, 서울도시연구, 6(1), pp.93~106.

최원주, 2002, “브랜드이미지의 유형화와 영향요인에 관한 연구: 브랜드 개성을 중심으로”, 한국외국어대학교 대학원 박사학위논문.

최휴종, 2005, “브랜딩 코리아 전략구상”『觀光政策學硏究』, 제11권, 제2호.

특허청, 2006,『전국 지방자치단체 지역브랜드 맵』.

코트라(KOTRA), 2007,『일본의 국가브랜드 육성전략』.

한종길·임경수·한미정, 2003, “지역주민 인식에 기초한 지역 브랜드 개발전략: 경기도 지역 사례연구”,『한국지역개발학회지』, 제15권, 제1호, pp. 71~86.

화성시, 2008,『화성시 도시 브랜드 개발 및 브랜딩 전략 로드맵 구축』.

황윤용, 2005, “지역축제의 장소마케팅노력에 대한 장소브랜드 관계결속요인에

관한 연구", 『관광학연구』, 제 29권, 제2호, pp. 255~276.

황인표 · 채성길, 2006, "브랜드체인관리 기법 적용을 위한 조직 현황과 활용도분석: 지역농특산물 개별 브랜드를 중심으로", 『농촌경제』, 제 29권, 제1호.

2. 해외문헌

Aaker, D.A., & Joachimsthaler, E., 2000, *Brand Leadership* (브랜드앤컴퍼니 옮김, 2000, 『브랜드 리더십』, 브랜드앤컴퍼니).

Aaker, D.A., 1991, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*, New York: Free Press (에이커, 마케팅 커뮤니케이션 연구회 옮김, 2000, 브랜드 자산의 전략적 관리, 나남출판(4쇄).

Allred, A. T., 1997, Measuring Country Image to Explain Product Attitudes, Unpublished Doctoral Dissertation, Oklahoma State University.

Amos, R., 1977, *Human Aspect of Urban Form: Towards a man-Environment Approach to Urban Form and Design*, London: Pergamon Press.

Anholt, S., 2002, "Nation brands: the value of 'provenance' in branding", in Morgan, N., Pritchard, A. and Roger Pride (eds.), 2002, *Destination Branding - Creating the unique destination proposition*, Elsevier Science LTD. (이정훈 · 김사라 · 조아라 역, 2005, 장소 브랜딩: 고유한 목적지 가치 제안, 경기개발연구원)

Anholt, S., 2003, "National-brands and the value of provenance", in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

Anholt, S., 2005, *Brand New Justice-how branding places and products can help the developing world:revised edition*, Elsevier Ltd.

Anholt, S., 2007, *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan.

Ashworth, G. J. & Voogd, H., 1990, Selling the City: *Marketing Approaches in*

Public Sector Urban Planning, London, UK: Belhaven Press.

Basset, K., 1993, "Urban Cultural Strategies and Urban Regeneration, a Case Study and Critique", *EPA*, 25(12).

Bianchini, F. J., 1992, "Flagship Projects in Urban Regeneration", in Healsey, et al. (eds.), *Rebuilding the City: Property-Led Urban Regeneration*, London, UK: E & FN Spon, Publishers.

Bilkey, W. L. & Nes, E., 1982, "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations", *Journal of International Business Studies*, 13(1), pp.89~99.

Boorstin, D. J., 1961, The Image: *A Guide to Pseudo-Event in America*, New York: Harper & Row.

Booth, P. & Boyle, R., 1993, "See Glasgow, See Culture" in F. Bianchini & M. Parkinson (eds.), *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*, Manchester: Manchester University Press.

Brenda S. A. Yeoh, 2005, "The Global Cultural City? Spatial Imagineering and Politics in the (Multi)cultural Marketplaces of South-east Asia", *Urban studies*, Vol. 42, Nos 5/6, pp. 945~958.

Brown, G., Chlalip, L., Jago L. & Mules, T., 2003, "Developing Brand Australia: Examining the role of events", in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

BuhlPedersen, S., 2004, "Place branding: Giving the Region of Øesund a Competitive Edge", *Journal of Urban Technology*, Vol. 11, No. 1, pp. 77-95.

Cai, L. A., 2002, "Cooperative branding for rural destinations", *Annals of Tourism Research* 29(3), 720~742.

Camillo, S., 1889, *City Planning According to Artistic Principles*, New York: Random House, New English Edition.

Chalip, L. and Costa, C.A., 2005, "Sport event tourism and the destination brand:

towards a general theory", *Sports in Society* 8(2), 218~237.

Chapin, S, 1965, *Urban Land use Planning*, Urbana, Illinois.

Christopher, L. M., 1993, *Urban Tourism: Attracting Visitors to Large Cities*, London: Mansell Publishing Limited.

Coltman, M. M., 1981, *Introduction to Travel and Tourism: An International Approach*, New York: Nostrand Reinhold.

Crockett, S. R. & Wood, L. J., 2003, "Western Australia: Building a state brand", in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

Driscoll, A., Lawson, R. and Niven, B., 1994, "Measuring tourists' destination perceptions", *Annals of Tourism Research* 21(3), 499~511.

Fall, L. T. & Lubbers, C. A., 2003, "The challenge of public relations financial accountability: The case of the USA", in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

Friedmann, J., 1993, "Where We Stand: A Decade of World City Research", Paper presented at the Conference of World Cities in a World-System, Center for Innovative Technology, Sterling, Virginia, April.

Gilmore, F., 2003, "Brand Shanghai: Harnessing the inner force of people and place", in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

Gunn, C. A., 1972, *Vacationscape: Designing tourist regions*, Austin TX: Bureau of Business Research, The University of Texas at Austin.

Hall, D., 2003, "Branding an national identity: The case of Central and Eastern Europe", in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

Hall, P., 1993, "Forces Shaping Urban Europe", *Urban Studies*, 30(6), pp. 883-898.

Hartshorn, T. A., 1991, *Interpreting The City: An Urban Geography*, John Wiley & Sons, Inc.

Hem L., & lversen, N. M., 2004, "How to develop Destination BrandLogo: A Qualitative and Quantitative Approach", *Scandinavian Journal of Hospital and Tourism*, Vol. 4, No. 2, pp. 83~106.

Inskeep, E., 1991, *Tourism Planning: an Integrated and Sustainable Development Approach*, New York: Van Nostrand Reinhold.

Jones P. & Wilks-Heeg, S., 2004, "Capitalising Culture: Liverpool 2008", *Local Economy*, Vol. 19, No. 4, pp. 341~360.

Julier, G., 2005, "Urban Designscapes and the Production of Aesthetic Consent", *Urban studies*, Vol. 42, Nos 5/6, pp. 869~887.

Kavaratzis M., 2004, "From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands", *Place Branding*, vol. 1, 1, pp.58-73.

Kearns, G. and Philo, C., 1993, *Selling Places: the City as Cultural Capital, Past and Present*, Pergamon Press.

Keller, K. L, 1993, "Conceptualizing Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity", Journal of Marketing, 57(Jan).

Keller, K. L, 2007, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity(2nd edition)*, Prentice Hall (케빈 레인 켈러 지음, 이상민 · 김준석 · 최윤희 옮김, 2007,『브랜드 매니지먼트』, 비즈니스북스).

Keller, K. L., 1998, *Strategic Brand Management: Building, measuring and managing brand equity*, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall. (케빈 레인 켈러 지음, 브랜드앤컴퍼니 옮김, 2001,『브랜드매니지먼트』, 서울: 브랜드앤컴퍼니)

Kotler P. & Gertner, D., 2003, "Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective, in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

Kotler, P., 2004, “Country as brand, product and beyond”, in Morgan N., Pritchard, A. and Roger Pride (eds.), 2004. *Destination Branding - Creating the unique destination proposition*, Elsevier Science LTD.

Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, I., 1993, Marketing Places, The Free Press.

Lynch, K., 1960, *The Image of the city*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Morgan, A., 1999, *Eating the Big Fish: How Challenger Brands can Compete Against Leader Brands*, Chichester: Wiley.

Morgan, N. and Pritchard, A., 2004, “Meeting the destination branding challenge”, in Morgan, N., Pritchard, A and R. Pride (eds.), *Destination Branding : Creating the unique destination proposition (2nd edition)*, Elsevier.

Morgan, N., Pritchard, A and Pride, R., 2002. *Destination Branding - Creating the unique destination proposition*, Elsevier Science LTD. (이정훈·김사라·조아라 역, 2005,『장소 브랜딩: 고유한 목적지 가치 제안』, 경기개발연구원)

Mossberg L. & Getz, D., 2006, “Stakeholder Influences on the Ownership and Management of Festival Brands”, *Scandinavian Journal of Hospital and Tourism*, Vol. 6, No. 4, pp. 308~326.

Neill, W., 2006, “Return to Titanic and Lost in the Maze: The Search for Representation of ‘Post-conflict’”, *Space and Polity*, Vol. 10, No. 2, pp.109~120.

Olins, W., 2003, “Branding the nation: The historical context”, in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

Ooi, C.S., 2003, “Brand Singapore: the hub of ‘New Asia’”, in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

Palmer, A., 2003, “The internet challenge for destination marketing organization”, in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination*

proposition, England : Elsevier Ltd.

Park, B.G., 2007, “Imaginative construction of Global City as a Strategy for the Growth of knowledge-based Economies: A Critical Evaluation of the Place-Marketing in Singapore”, *Journal of the Korean Geographical Society*, Vol. 42, No. 2, pp. 280~294.

Piggott, R., Morgan N. & Pritchard, A., 2003, “New Zealand and The Lord of the Rings: Leveraging public and media relations”, in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

Pride, R., 2003, “A challenger brand: Wales, golf as it should be”, in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

Ryan C. & Zahra, A., 2003, “The political challenge: The case of New Zealand’s tourism organization”, in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

Slater, J., 2003, “Brand Louisiana: Capitalizing on music and cuisine”, in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

Smith, M. F., 2003, “brand Philadelphia: The power of spotlight events”, in Morgan, et al. (eds), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, England : Elsevier Ltd.

Ward, S.V., 1998, *Selling Places: the Marketing and Promotion of Towns and Cities, 1850-2000*, E & FN Spon.

3. 기타자료

246개 자치단체 인터넷 홈페이지 (주소 생략)

대한민국 대표 브랜드 홈페이지 (http://www.masterbrand.co.kr)

남사당 바우덕이 축제 인터넷 홈페이지 (http://www.baudeogi.com/)
안성 뉴시스 2008년9월28일자
연합뉴스 2008년9월23일자
서울신문 2007년11월8일자
서울경제신문 2008년9월25일자

안홀트 도시브랜드인덱스 인터넷 홈페이지 (http://www.citybrandsindex.com/about.asp)
NYC & Company 인터넷 홈페이지 (http://www.nycvisit.com)
글래스고우 아트스쿨 인터넷 홈페이지 (http://www.gsa.ac.uk)
라이더스컵 인터넷 홈페이지 (http://www.rydercupwales2010.com)

Abstract

A Study on Implementing Place Branding of Local Government

More and more cities and regions rely on place marketing, in particular, place branding to attract investors, visitors and residents. Place marketing application is largely dependent on the construction, communication and management of the place's image, therefore the object of place marketing is the place's image, which in turn is the starting point for developing the place's brand.

However, the transfer of marketing and branding knowledge to the operational environment of place like city and region proves a cause of difficulties and misalignments, mostly due to the peculiar nature of places in general. Considering this limitation, this study aims to describe and implement place branding of local government as the appropriate way.

In this study, following the introduction, chapter 2 deals with theoretic discussions and explains the concepts and components of place brand and place branding in contrast to product brand and product branding and also the process of the brand management model of local government based on the strategic brand management.

Chapter 3 examines and analyzes current situation and problems of place branding in the local governments in Korea. For this, contents analysis of Internet homepages of 246 local governments is conducted.

In chapter 4, I do case studies with four local government: Seoul Metropolitan City and Gyounggi Province in upper level local government and Ansung city in

Gyounggi Province and Sangju city in Gyoungsang Province in lower level local government. Through this, the performances and problems of implementation of place branding in Korean local governments can be lightened.

Chapter 5 focuses on the experiences of the overseas cases of place branding in USA, UK and Singapore understanding their success factors and policy considerations. In particular, the experience of place branding in Glasgow in UK gives us significant implications.

In Chapter 6, I set up a model of place branding process based on the strategic brand management. It consists of (1) the development of place brand identity (2) the construction of place brand architecture (3) the implementation of hard branding (4) brand communication programme (5) place brand equity evaluation and feedback. And I suggest that implementation strategies in each process can be differentiated according to the types of strategic position of local governments.



부 록

<부록 : 전문가 조사 설문지>

지방자치단체 지역 브랜드 관리전략 수립을 위한 전문가 의견조사

안녕하십니까?
한국지방행정연구원의 기본과제 '지역 브랜드 자산 제고를 위한 실행전략' 연구 일환으로 전문가 조사를 실시하고 있습니다.
한국의 지방자치단체들의 장소 브랜딩 추진실태를 살펴보면, 대부분의 장소 브랜딩 전략이 자치단체의 CI · BI, 슬로건 등을 제작하고 이를 선포하는 것을 끝으로 구축된 브랜드에 대한 관리가 이루어지지 않고 있습니다. 또한 자치단체의 영역 브랜드가 농축산물 브랜드, 관광 및 산업 브랜드와 연계되지 못한 채, 개별화 · 파편화되어 통합적 지역 브랜딩 전략이 구축되고 있지 못한 실정입니다.
본 연구는 지방자치단체의 통합적 지역 브랜딩 전략 구축을 목표로, 특히 구축된 지역 브랜드의 자산을 제고하기 위한 보다 전략적인 실행방안을 제안하기 위해 관련 분야의 전문가 여러분의 고견을 여쭙고자 하고 있습니다.
본 설문은 브랜드 관리 전략을 크게 다섯 분야로 나누고 각 분야별 실행수단을 제시, 전략 및 실행수단간 상대적 중요도를 조사하기 위해 계층적 분석기법(AHP: Analytical Hierarchy Process)을 토대로 구성되었습니다. 각각의 전략과 실행에 대한 우선순위와 상대적 중요도를 설문에 앞서 제시한 전략·실행수단의 계층구조와 설문응답 예제를 참고하여 응답하여 주시기 바랍니다. 설문순서는 다음과 같습니다.
Ⅰ. 지역브랜드 관리 전략·실행수단 계층구조 설명표
Ⅱ. 설문응답 예제
Ⅲ. 지역브랜드 전략간 상대적 중요도
Ⅳ. 전략내 하부 실행수단간 상대적 중요도
여러분께서 주시는 고견은 정책개발을 위한 기초통계자료로만 사용될 것이니, 설문에 성실히 응답해 주시면 큰 도움이 되겠습니다. 감사합니다.

〈 문의처 〉
한국지방행정연구원 수석연구원 이소영 02-3488-7328(sy2@krila.re.kr)
객원연구원 정지희 02-3488-7329(aines0912@krila.re.kr)
fax 02-3488-7304

※ 이하는 지역 브랜드 관리 전략 실행을 위한 계층구조에 대한 설명입니다. 다음 표와 응답예제를 참조하여 Ⅲ의 질문부터 응답하여 주시기 바랍니다.

Ⅰ. 지역 브랜드 관리전략·실행수단 계층구조

전략	실행수단
1. 지역 브랜드 아이덴터티 구축	가. 지역의 핵심가치로서 BI(Brand Identity)의 재수립 나. 브랜드 교육/워크샵/토론회 개최 등을 통한 브랜드 Mantra의 정의 및 공유 다. 지역 브랜드 가이드라인 개발
2. 브랜드 아키텍처 관리 (브랜드 마케팅의 체계성 확보)	가. 지역 마케팅 통합적 추진을 위한 지원조직 구축 나. 상위 지역 브랜드(광역단체, 국가 등)와의 연계 활용 다. 하위 지역 브랜드(읍, 면, 동, 마을)와의 연계 방안 라. 관광 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계 마. 투자 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계 바. 주거 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계 사. 지역 생산품(농수산물 공동브랜드 및 산업 공동브랜드 등) 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계 아. BI 활용 상품(ex. I♥NY 기념품) 개발
3. 하드 브랜딩 관리 (지역의 상징공간 구축)	가. 지역 상징물(기념비, 기념비적 건축물)의 조성 나. 광장/거리/공원 등의 상징공간 조성 다. 가로시설물(Street Furniture)의 일관된 이미지 창출 라. 옥외 광고물 관리 마. 주요 축제의 상징공간 창출
4. 브랜드 마케팅 커뮤니케이션	가. 다양한 매체(TV, 라디오, 신문, 웹 등)를 활용한 통합적 마케팅 커뮤니케이션(IMC) 실행 나. 적절한 이슈의 시민참여 캠페인 수행(ex.외국어자원봉사) 다. 창의적이고 도전적인 (홍보)콘텐츠 제작(스토리텔링 포함) 라. 지역의 핵심가치를 구현하는 대표적 축제 등 이벤트의 개최 마. 영화, 드라마 제작의 PPL(products in placement) 장소 마케팅 활용 바. 다양한 국내외 관련 홍보물(인쇄물, 영상물 등) 제작 사. 대한민국 대표브랜드 등 각종 브랜드 시상 참여
5. 브랜드 가치 평가 및 환류	가. 지역브랜드 가치평가 모형 도출 나. 지역브랜드 가치평가 실행 (소비자조사 포함) 다. 지역브랜드 관리전략 환류

Ⅱ. 설문응답 예제

(질 문)

1. 다음은 지역 브랜드 관리 전략을 구성하는 변수군입니다. 중요하다고 생각하시는 순서대로 번호를 기입해 주시기 바랍니다.

(답 변)

※ *만약 '지역 브랜드 아이덴터티'가 가장 중요하고, 그 다음이 '브랜드 아키텍처 관리', 그 다음이 '하드 브랜딩 관리', 그 다음이 '브랜드 마케팅 커뮤니케이션', 끝으로 '브랜드 가치평가 및 환류'라고 생각하신다면 순위를 아래와 같이 기입하시기 바랍니다.*

변 수	순 위
가. 지역 브랜드 아이덴터티 구축	1
나. 브랜드 아키텍처 관리 (브랜드 마케팅의 체계성 확보)	2
다. 하드 브랜딩 관리 (지역의 상징공간 구축)	3
라. 브랜드 마케팅 커뮤니케이션	4
마. 브랜드 가치 평가 및 환류	5

2. 다음은 순위에 따른 중요도입니다.

※ *1위와 하위간의 중요도를 고려하시어 중요도의 정도를 아래에 √표시해 주시기 바랍니다.*

① 1위(가)는 5위(마)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9√
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

② 1위(가)는 4위(라)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8✓	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

③ 1위(가)는 3위(다)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6✓	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

④ 1위(가)는 2위(나)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5✓	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

※ 이상은 설문응답 예제였습니다.

Ⅲ. 지역 브랜드 전략간 상대적 중요도

1. 다음은 지역 브랜드 관리 전략을 구성하는 변수군입니다. 중요하다고 생각하시는 순서대로 번호를 기입해 주시기 바랍니다.

변 수	순 위
가. 지역 브랜드 아이덴터티 구축	
나. 브랜드 아키텍처 관리 (브랜드 마케팅의 체계성 확보)	
다. 하드 브랜딩 관리 (지역의 상징공간 구축)	
라. 브랜드 마케팅 커뮤니케이션	
마. 브랜드 가치 평가 및 환류	

2. 다음은 순위에 따른 중요도입니다.

① 1위(　　)는 5위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

② 1위(　　)는 4위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

③ 1위(　　)는 3위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

④ 1위(　　)는 2위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

Ⅳ. 전략내 하부지표들 간 상대적 중요도

1. 「지역 브랜드 아이덴터티 구축」 전략

1-1 다음은 「지역 브랜드 아이덴터티 구축」 전략을 구성하는 하위 실행수단들입니다. 중요하다고 생각하시는 순서대로 번호를 기입해 주시기 바랍니다.

변 수	순 위
가. 지역의 핵심가치로서 BI(Brand Identity)의 재수립*	
나. 브랜드 교육/워크샵/토론회 개최 등을 통한 브랜드 Mantra의 정의 및 공유	
다. 지역 브랜드 가이드라인 개발	

* 본 전략은 지역 브랜드 관리 전략의 일환으로 기 수립된 지역 브랜드의 관리 전략을 고려하는 것이므로, 지역의 핵심가치로서 BI의 수립은 '재수립'의 경우만을 고려합니다. 즉 현재의 기초자치단체의 BI의 수준이 낮아 BI 자체를 재수립해야 한다고 생각하시는 경우입니다.

1-2 다음은 순위에 따른 중요도입니다.

① 1위( )는 3위( )보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

② 1위( )는 2위( )보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

2. 「브랜드 아키텍처 관리」 전략

2-1 다음은 「브랜드 아키텍처 관리」 전략을 구성하는 하위 실행수단들입니다. 중요하다고 생각하시는 순서대로 번호를 기입해 주시기 바랍니다.

변 수	순 위
가. 지역 마케팅 통합적 추진을 위한 지원조직 구축	
나. 상위 지역 브랜드(광역단체, 국가 등)와의 연계 활용	
다. 하위 지역 브랜드(읍, 면, 동, 마을)와의 연계 방안	
라. 관광 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계	
마. 투자 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계	
바. 주거 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계	
사. 지역 생산품(농수산물 공동브랜드 및 산업 공동브랜드 등) 브랜드 구축 및 지역 브랜드와 연계	
아. BI 활용 상품(ex. I♥NY 기념품) 개발	

2-2 다음은 순위에 따른 중요도입니다.

① 1위( )는 8위( )보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

② 1위( )는 7위( )보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

③ 1위(　　)는 6위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

④ 1위(　　)는 5위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

⑤ 1위(　　)는 4위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

⑥ 1위(　　)는 3위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

⑦ 1위(　　)는 2위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

3. 「하드 브랜딩 관리」 전략

3-1 다음은 「하드 브랜드 관리」 전략을 구성하는 하위 실행수단들입니다. 중요하다고 생각하시는 순서대로 번호를 기입해 주시기 바랍니다.

변 수	순 위
가. 지역 상징물(기념비, 기념비적 건축물)의 조성	
나. 광장/거리/공원 등의 상징공간 조성	
다. 가로시설물(Street Furniture)의 일관된 이미지 창출	
라. 옥외 광고물 관리	
마. 주요 축제의 상징공간 창출	

3-2 다음은 순위에 따른 중요도입니다.

① 1위( )는 5위( )보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

② 1위( )는 4위( )보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

③ 1위( )는 3위( )보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

④ 1위(　　)는 2위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

4. 「브랜드 마케팅 커뮤니케이션」 전략

4-1 다음은 「브랜드 마케팅 커뮤니케이션」 전략을 구성하는 하위 실행수단들입니다. 중요하다고 생각하시는 순서대로 번호를 기입해 주시기 바랍니다.

변　　수	순　위
가. 다양한 매체(TV, 라디오, 신문, 웹 등)를 활용한 통합적 마케팅 커뮤니케이션(IMC) 실행	
나. 적절한 이슈의 시민참여 캠페인 수행 (ex.외국어자원봉사)	
다. 창의적이고 도전적인 (홍보) 콘텐츠 제작(스토리텔링 포함)	
라. 지역의 핵심가치를 구현하는 대표적 축제 등 이벤트의 개최	
마. 영화, 드라마 제작의 PPL(products in placement) 장소 마케팅 활용	
바. 다양한 국내외 관련 홍보물(인쇄물, 영상물 등) 제작	
사. 대한민국 대표브랜드 등 각종 브랜드 시상 참여	

4-2 다음은 순위에 따른 중요도입니다.

① 1위(　　)는 7위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

② 1위(　　)는 6위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

③ 1위(　　)는 5위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

④ 1위(　　)는 4위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

⑤ 1위(　　)는 3위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

⑥ 1위(　　)는 2위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

5. 「지역 브랜드 가치 평가 및 환류」 전략

5-1 다음은 「지역 브랜드 가치 평가 및 환류」 전략을 구성하는 하위 실행수단들입니다. 중요하다고 생각하시는 순서대로 번호를 기입해 주시기 바랍니다.

변　　수	순　위
가. 지역브랜드 가치평가 모형 도출	
나. 지역브랜드 가치평가 실행 (소비자조사 포함)	
다. 지역브랜드 관리전략 환류	

5-2 다음은 순위에 따른 중요도입니다.

① 1위(　　)는 3위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

② 1위(　　)는 2위(　　)보다 얼마나 더 중요하다고 생각하십니까?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
동등하다		약간중요		중요		매우중요		절대중요

Ⅴ. 유형별 주요 수단

1. 대도시(ex. 수원, 안양, 성남 등)의 지역 브랜드 관리 수단으로 가장 중요하다고 생각하시는 실행수단을 1페이지의 표에서 3가지만 골라 주십시오. (답변 작성예: 1-가, 2-나, 3-다)

① ② ③

2. 중소도시(ex. 춘천, 전주, 천안 등)의 지역 브랜드 관리 수단으로 가장 중요하다고 생각하시는 실행수단을 1페이지의 표에서 3가지만 골라 주십시오.

① ② ③

2. 군지역(ex. 고성, 진안, 장수 등)의 지역 브랜드 관리 수단으로 가장 중요하다고 생각하시는 실행수단을 1페이지의 표에서 3가지만 골라 주십시오.

① ② ③

Ⅵ. 배경 질문

1. 귀하께서 현재 하고 계시는 업무는 무엇입니까?

① 학계 및 연구계 (전공:) ② 공무원

③ 홍보/광고/마케팅 등 브랜드 관련업계 ④ 기타 ( )

2. 성별

① 남 ② 여

3. 나이

① 만30세 미만 ② 만30~39세 ③ 만40~ 49세

④ 만50~59세 ⑤ 만60세 이상

♥ 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다 ♥