

서울시 도시브랜드 가치제고 전략방향

반정화



서울연구원
The Seoul Institute

서울시 도시브랜드
가치제고 전략방향

연구책임

반정화

시민경제연구실 연구위원

연구진

김수진

시민경제연구실 연구원

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

요약

일관성 있는 도시브랜드 정책 추진 위해 체계적 관리체계 구축·전담기구 설립 필요

글로벌시장에서 도시브랜드는 도시경쟁력 평가의 중요 요소

글로벌 경쟁시장에서 도시브랜드는 도시경쟁력을 구축하는 데 중요한 요소이다. 도시브랜드는 도시의 경쟁력 확보를 위하여 지역의 역사, 문화, 자연자원, 마태비전 등의 이미지 제고에 활용되고 있으며, 도시행정 전략에도 도입되는 등 관심이 높아지고 있다. 도시브랜드는 도시의 스토리가 도시에서 형성되는 과정, 그리고 도시의 스토리와 전달된 메시지 사이의 일관성이 유지될 수 있도록 모든 마케팅 활동의 길잡이가 될 수 있다는 측면에서 의의가 있다.

서울시, 2002년 ‘Hi Seoul’ 개발 계기 도시브랜드전략 강화

서울의 도시브랜드는 2002년 ‘Hi Seoul’ 개발을 시작으로 도시마케팅 전담부서인 ‘마케팅담당관’을 조작하는 등 서울의 브랜딩 전략이 가시화되었다. 2002년을 기점으로 민선 4기 및 5기를 거치면서 도시마케팅 기능이 강화되었으나 서울시 정책적 방향의 변화 등은 도시브랜드 및 도시마케팅 사업의 지속적인 추진을 주춤하게 만들었다. ‘외래관광객 2천만 명’, ‘세계 3위 MICE 도시’ 목표하에 도시마케팅 관련 사업들이 지속적으로 추진되고 있으나, 체계적인 관리시스템과 운영 조직 등의 분산 때문에 정책 집중력이 약해지게 되었다.

다양한 노력 불구 서울 정체성 상징 도시브랜드 구축엔 미흡

서울시는 ‘Hi Seoul’을 비롯하여 다양한 하위 브랜드를 만들었으나 짧은 기간에 많은 상징물이

나 슬로건이 만들어져 혼선을 가져오기도 했다. 새로운 유사 브랜드의 개발은 기존 브랜드와의 연계성이나 브랜드 개념의 상·하위 구분의 모호성을 초래하였다. 서울의 ‘Hi Seoul’ 브랜드는 오래 사용된 만큼 인지도와 친근감을 쌓아왔다. 그러나 한류의 상징이자 과거와 현재가 공존하는 다양성과 역동성에 대한 서울만의 정체성을 상징하는 도시브랜드를 구축하기에는 역부족이었다는 한계가 있다.

도시브랜드는 거버넌스 등 분야별 사업 성공해야 구축 가능

브랜드로 성공한 해외 도시의 공통점은 도시브랜드를 통해 도시이미지를 개선하고 이를 도시경쟁력 강화로 연결시켰다는 것이다. 도시브랜딩은 도시어메니티(amenity), 도시 투자환경, 도시 서비스환경, 도시 거버넌스 등과 같은 분야별 사업의 성공을 통해 구축될 수 있다. 해외관광객 및 투자유치 증대는 도시브랜딩 사업의 중요한 부분으로 이를 위해서는 도시어메니티는 물론 투자 및 서비스 환경, 거버넌스 체계 등도 뒷받침되어야만 가능하다. 서울시의 도시브랜드가 서울의 도시경쟁력 향상 및 관광이미지 개선 등에 이바지하기 위해서는 체계적인 도시브랜딩이 필요하다.

서울시, 민관협력적 네트워크 조성 등 단계별 접근전략 필요

서울시의 도시브랜딩의 성공을 위해서는 단계적 접근이 필요하다. 우선 서울의 정체성을 내포할 수 있는 서울의 브랜드를 만들어야 하며, 정체성을 실현할 수 있도록 시민들의 참여를 통해 브랜드 가치를 확대할 수 있는 구조가 필요하다. 도시브랜드의 목표와 대상은 서울시가 추구하는 방향성과 일치되어야 하며, 이를 추진하기 위해서는 민관협력적 네트워크를 구축할 수 있는 시스템이 요구된다. 잘 만들어진 브랜드의 지속적인 운영과 성장을 위해 관리체계 마련 및 전담기구 설립 등으로 일관성 있는 정책 추진의 기틀이 마련되어야 한다.

서울시 정책방향 담은 통일성 있는 도시브랜드 구축 바람직

도시브랜드는 도시마케팅의 대표적 수단으로 일관성과 지속성이 중요하다. 현재 서울시의 경쟁력에 비해 마케팅 관련 조직이나 운영이 축소되어 있어 도시브랜드 및 지속적 마케팅 전략을 위한 조직의 변화가 필요하다. ‘Hi Seoul’ 이후 서울시의 브랜드 조직은 축소되었지만, 지금 다시 도시브랜드담당관의 출현으로 브랜드 관련 사업의 중요성이 부각되고 있다. 도시브랜드는 도시의 경제, 산업, 사회 및 문화, 관광 등과 같은 다양한 분야를 포함하고 있다. 도시브랜드는 이를 대표하는 하나의 수단으로 일관성과 지속성의 유지가 필요하며 이를 위해 서울시 관련 마케팅 조직 및 운영과 밀접하게 연관되어 시너지효과를 가져올 수 있는 구조를 만들 필요가 있다.

장기적 관점에서 추진전략·정책 주기적 모니터링·재점검 필수

도시마케팅이나 도시브랜드는 단기간에 성과를 낼 수 없기 때문에 장기적 관점에서 접근해야 한다. 추진 목표에 맞는 전략과 정책들이 얼마나 잘 수행되고 있는가를 주기적으로 모니터링해야 하며, 피드백을 바탕으로 재점검하는 과정이 수반되어야 한다. 사업의 일관성과 통일성, 연결성은 서울시 내외부 조직들과의 협의와 논의, 브랜드와 관련된 조사와 연구를 통해 뒷받침될 수 있도록 하는 체계가 갖추어져야 한다. 자료에 기초하여 브랜드의 가치와 영향력을 파악하여 이에 대한 문제점을 반영하고 브랜드 전략 방향에 맞도록 다듬어 나갈 수 있는 체계 마련이 필요하다.

목차

01 연구의 개요	2
1_연구의 배경 및 목적	2
2_연구의 방법 및 흐름	4
3_브랜드 가치 제고를 통한 기대효과	4
02 도시브랜드 개념	8
1_도시브랜드 개념	8
2_도시브랜드의 중요성	11
3_도시브랜드 관리 이론 및 체계	13
03 서울시 도시브랜드 현황분석	26
1_글로벌 도시로의 서울시 위상 변화	26
2_서울시는 도시브랜드를 어떻게 관리해 왔는가?	32
3_서울시 도시브랜드 운영에 대한 종합적 분석	45
04 해외 도시브랜드 성공 사례	48
1_해외 도시브랜드 개발 트렌드	48
2_암스테르담 도시마케팅 관리 사례	53
3_베를린 도시브랜드 관리 사례	58
4_서울시에 대한 시사점	64

05 서울시 도시브랜드 가치제고 전략 기본 방향	66
1_서울의 정체성 파악	66
2_명확한 도시브랜딩의 목표와 대상 설정	67
3_도시브랜드 형성을 위한 단계적 접근법 도입	68
4_실행력을 담보한 운영 조직과 관리체계	69
5_도시브랜드의 일관성과 통일성 유지	71
6_민관협력을 통한 서울브랜드의 확산	72
 참고문헌	 75
부록	77



표

[표 2-1] 도시브랜드 개념 정의	8
[표 2-2] 도시브랜드 전략개발을 위한 단계별 특징	17
[표 2-3] 도시브랜드 전략 방향의 유형	18
[표 3-1] 연도별 한국 및 서울 방문객 추이	27
[표 3-2] 서울시 도시경쟁력 관련 지표	29
[표 3-3] 서울시 도시이미지에 대한 집단별 의견	31
[표 3-4] 서울시 브랜드 관련 의미 및 전문가 의견 수렴	40
[표 4-1] 해외 주요도시 슬로건	49
[표 4-2] 해외 주요 도시브랜드 민관협력 추진 과정	52
[표 4-3] 베를린시의 'be Berlin'의 도시브랜드 기업지원 서비스	61
[표 4-4] 베를린시 'be Berlin' 도시브랜드 연도별 추진 사업 및 주요 성과(2008~2011)	63
[표 5-1] 시민브랜드 형성을 위한 단계별 오픈소스 전략	73

그림

[그림 2-1] Anholt-GMI사 도시브랜드 6각형 모델	20
[그림 2-2] Brand Resonance Pyramid, Keller(2003)	21
[그림 2-3] 도시브랜드 관리지표	22
[그림 2-4] 도시브랜드 가치 상승 모델	23
[그림 3-1] 서울의 이미지	31
[그림 3-2] 서울시 도시브랜드 개발 변천사	38
[그림 3-3] 서울시의 도시상징물 4가지	39
[그림 3-4] 서울 브랜드 전담조직 변화(민선 4~6기)	44
[그림 4-1] 암스테르담 파트너스 조직도	54
[그림 4-2] 암스테르담 마케팅(Amsterdam Marketing)의 조직도	57
[그림 4-3] 베를린 파트너 조직도	58

01

연구의 개요

- 1_연구의 배경 및 목적
- 2_연구의 방법 및 흐름
- 3_브랜드 가치 제고를 위한 기대효과

01 | 연구의 개요

1_연구의 배경 및 목적

1) 서울의 정체성과 차별성이 담긴 도시브랜드 구축해 위상 강화

- 도시마케팅을 통한 도시 경쟁력 향상이 필요하며, 도시브랜드 개발은 도시마케팅 전략의 중요한 부분
 - 도시마케팅은 전 세계에 걸쳐 도시의 경쟁력을 강화하기 위한 인기 있는 수단으로 인지되고 있으며, 대부분은 경제, 정치, 사회적 변동 때문에 도시와 그 운영 환경에 제기된 새로운 상황에 대응하기 위해 개발
 - 도시브랜드 제고는 서울의 도시마케팅을 성공적으로 이끌기 위한 핵심적 요소이며, 글로벌 경쟁시장에서 서울만의 차별성을 구축할 수 있는 효과적인 수단
- 서울의 도시브랜드 이미지 창출은 매우 중요하며(Simon Anholt, 2011), 이를 위해서는 서울의 도시브랜드 제고를 위한 체계적인 개발 및 관리시스템 구축이 필요
 - 서울의 정체성을 담아낼 수 있는 서울의 도시브랜드 이미지를 찾아내고 이를 어떻게 소통할 수 있을까 등에 대한 전략적인 관리시스템을 구축하는 것이 필요
 - 도시브랜드 추이 변화를 반영한 전략 도입이 필요함. 가령, 기존의 도시의 정체성을 이미지화하여 차별성을 강조하는 한 방향 소통의 도시브랜드 개발보다는 시민의 정체성을 반영하고 시민과 글로벌 시민의 경험과 생각을 공유하는 단계의 과정을 거치는 쌍방향 소통의 시민브랜드 구축이 필요(이종혁, 2015)

2) 차별성이 없는 서울시 도시브랜드

- 세계도시와 비교해 서울은 서울만의 '차별성'이 없는 것이 문제점으로 지적되고 있으며, 차별성 확보를 위해 지속적이고 전략적인 도시브랜드 정책을 추진하여 서울시 무형

자산 구축의 필요성이 제기

- 2002년, 광역자치단체 최초로 도시마케팅 개념을 도입하여 ‘Hi Seoul’ 개발
- 2007년, ‘서울브랜드 마케팅 원년’으로 선포하고, 도시마케팅을 본격적으로 추진하였으며, 관광객 1,200만 명, 세계 도시브랜드 10위 목표를 제시하고, ‘SOUL OF ASIA’ 서브 슬로건도 추가
- 민선 6기, 시정목표 달성을 위한 무형의 자산 구축이 필요한 시점에서 ‘관광객 2,000만 명’, ‘세계 3위 국제 MICE 도시’ 달성을 위해 무형의 자산인 도시브랜드 구축 및 확산 필요
- 글로벌 세계 시민으로서 서울시민의 요구 수준 반영
 - 서울시민의 요구수준과 눈높이는 높아진 반면, 서울을 대표하는 브랜드는 정체되어 있어 서울의 기존 브랜드가 서울 시민으로서의 자부심을 제공하지 못하고, 글로벌 정체성도 희미해진 상황
- 서울 브랜드는 외국인에게 매력적인 현재 서울의 모습을 보여주지 못하는 한계
 - 서울은 외국인들, 특히 중국인에게 한류로 상징되는 독특하고 유행을 따르는 이미지를 갖고 있는 반면, ‘Hi Seoul’의 이미지는 투박하고 서울의 특징을 제대로 나타내지 못하고 있음.
- 최근 소통방식의 획기적인 변화
 - 시민과의 소통방식이 SNS 중심의 온라인을 통한 쌍방향 소통으로 변화하면서, 과거와 같이 일방적으로 개발된 브랜드는 시민의 진정한 공감을 얻기 힘든 상황

3) 서울의 도시브랜드 구축, 무엇이 필요한가?

- 성공적인 도시브랜드 경쟁력 제고를 위해, 서울이 보유한 브랜드 가치를 부각시키고 수요자의 요구도 반영할 수 있는 도시브랜드 전략 수립 방향을 설정할 필요
 - 도시브랜드와 유사한 개념들은 무엇이며, 왜 도시브랜드가 중요한가?
 - 서울시의 도시브랜드 관리 실태 및 문제점은 무엇인가?

- 해외 글로벌 도시들은 도시브랜드 관리를 어떻게 성공시켰는가?
- 서울시는 체계적 도시브랜드 관리를 위해 어떤 전략적 방향을 설정해야 하는가?

2_연구의 방법 및 흐름

- 브랜드 문헌연구와 자료조사를 중심으로 서울시 브랜드 관리 실태 파악
- 서울의 도시브랜드 관련 자료들을 토대로 서울시 브랜드 관리의 문제점 도출
 - 서울시 하이서울 브랜드 구축 관련 자료
 - 서울시 이미지 인지도 및 도시브랜드 관련 시민과 전문가 인지도 조사 등
 - 서울시 도시브랜드 관련 지표 조사 및 자료 검토
 - 도시브랜드 구축 해외 성공사례
- 연구의 흐름
 - 도시브랜드의 개념 및 필요성 : 도시브랜드 관련 개념 정립, 도시브랜드 관리의 중요성, 해외 주요 도시의 도시브랜드 관리 사례
 - 서울시 도시브랜드 현황 및 사례분석 : 서울에 대한 각종 지표 및 국제도시 서울의 위상, 서울시 도시브랜드 관리 실태, 해외 도시 성공 사례 등
 - 서울시 도시브랜드 가치제고 전략 기본 방향 : 서울시 도시브랜드 가치제고 전략 기본 방향 설정

3_브랜드 가치 제고를 통한 기대효과

- 글로벌 도시경쟁력 강화를 통한 글로벌 도시로서의 국내외 이미지를 개선하고 서울의 정체성 확립
 - 서울의 글로벌파워도시지수(GPCI) 5위권 이내 진입 기대
 - 2014년 GPCI 순위 : 런던(1위), 뉴욕(2위), 파리(3위), 도쿄(4위), 싱가포르

(5위), 서울(6위)

- 서울에 대한 자긍심 고취와 공감대 형성을 통한 시민주도의 브랜드 관리
 - 2007년 조사 결과 서울시민의 행복지수는 세계 10대 주요 도시 중 최하위 (서울복지재단, 대한민국의학술원)
 - ‘자부심’을 비롯한 6개 항목에서 최하위를 기록
- 관광객 증대를 통한 세수확보 및 일자리 창출, 관광도시 서울을 구축하여 2천만 명의 관광객 유치 목표 조기 달성
 - 관광객 2천만 명 달성 및 이에 따른 관광 수입 증대와 관련 일자리 증가
 - 싱가포르는 2004년 ‘Uniquely Singapore’, 2010년 ‘Your Singapore’ 도시브랜딩 캠페인을 전개하여 관광객이 2004년 35.92%, 2010년 20.2% 증가
- 도시이미지 개선에 따른 외국인직접투자(FDI) 활성화
 - 2014년 서울의 FDI규모는 54억 달러 수준이며, 최근(2011) 도시브랜드지수(CBI)는 33위
 - CBI 20위권 내에 진입하는 경우 동아시아 경쟁 도시인 홍콩, 싱가포르 수준의 투자환경 조성
 - 홍콩은 CBI 23위, 2014 FDI 766억 달러, 싱가포르는 CBI 19위, 2014 FDI 637억 달러

02

도시브랜드 개념

- 1_도시브랜드 개념
- 2_도시브랜드의 중요성
- 3_도시브랜드 관리 이론 및 체계

02 도시브랜드 개념

1 도시브랜드 개념

1) 도시브랜드 개념

- 도시브랜드는 도시를 하나의 상품으로 보고, 지역특성화, 관광산업의 활성화, 기업 및 인재유치 등 구체적인 목표를 세우고 추진하는 도시 차별화 전략
 - 도시의 경쟁력 확보를 위하여 지역의 역사, 문화, 자연자원, 미래비전 등의 이미지를 활용하여, 도시행정에 기업의 브랜드전략을 도입

[표 2-1] 도시브랜드 개념 정의

학 자	개념 정의
Mommaas(2002)	<ul style="list-style-type: none">• 도시를 지속적으로 인식하고, 느끼게 하는 종합적 도구
이재순 외(2006)	<ul style="list-style-type: none">• 도시가 가진 다양한 기능, 시설, 서비스 등에 의해 다른 도시와 구별되는 상태이자 도시상품을 구매하고자 하는 소비자들에게 강한 인식을 갖도록 하는 일련의 도시마케팅 활동
박근수(2007)	<ul style="list-style-type: none">• 도시브랜드는 지역의 특산물, 축제, 특성화, 관광, 역사, 문화 등과 관련되어 특정 도시가 가지고 있는 자산을 활용하여 지역을 발전시키고자 노력하는 일종의 지역발전 전략
구자룡 · 이정훈(2008)	<ul style="list-style-type: none">• 특정 도시가 그 지역만이 가지고 있는 자연환경, 역사적인 특성, 문화적인 매력, 행정서비스나 다른 도시와 확연히 구별하기 위해 사용하는 도시의 명칭, 상징물, 디자인 혹은 그들의 결합체
이재순 · 김미경 · 박송희 · 오동훈(2008)	<ul style="list-style-type: none">• 도시정부가 추구하는 이념이나 한 도시가 추구하는 가치가 함축되어 있는 도시의 상징체계
허용훈 · 한경성(2009)	<ul style="list-style-type: none">• 도시 이미지, 신뢰도, 호감도 등을 대변하는 종합적인 가치

- 도시브랜드는 도시가 지니고 있는 복합적인 이미지 또는 행정서비스를 거주민과 잠재적 고객에게 명확하게 이해시키고, 경쟁도시와 차별화하기 위한 수단
 - 거주민과 잠재적 고객이 그 도시를 인식하고 이것을 통하여 자신의 정체성과 이미지를 표출하는 폭넓은 개념의 행위수단
- 도시정부가 추구하는 이념이나 한 도시가 추구하는 가치가 함축되어 있는 도시의 상징체계까지도 도시브랜드 범위에 포함
 - 도시브랜드는 도시를 하나의 상품으로 인식하고 다른 도시와 차별화된 해당 도시의 특성과 이미지를 상징하는 수단
 - 특정 도시가 그 지역만이 가지고 있는 자연환경, 역사적인 특성, 문화적인 매력, 행정서비스나 다른 도시와 확연히 구별하기 위해 사용하는 도시의 명칭, 상징물, 디자인 혹은 그들의 결합체 등으로 정의(구자룡·이정훈, 2008)

2) 도시브랜드 등장 배경 및 특징

- 브랜드의 기원은 고대 이집트의 유적에서 발굴된 벽돌에 새겨진 상형 문자를 해독한 결과, 책임소재를 분명히 하기 위해 벽돌 제조공의 이름을 각인한 것을 통해 매우 오래됐음을 알 수 있음.
 - 이후 브랜드는 16세기 위스키 제조업자들이 생산자 명으로 위스키 병에 이름을 새기는 형태로 활용
 - 미국과 유럽의 기업은 브랜드를 제품 구성요소의 일부분으로 인식
- 1980년대 이후, 세계적으로 중앙정부의 책임과 권한이 지방정부로 이전됨에 따라 지방정부의 적극적 역할이 대두
 - 지구화, 정보화, 탈산업화, 탈국가화 등의 현상이 급속히 진행되었으며, 포스트포디즘(Post-Fordism)이 경제영역을 넘어 정치·사회영역까지 확산
 - 지방정부는 중앙정부의 지원에 의존하기보다는 지역의 경쟁력을 높이는 기업가적 역할을 담당하기 시작

- 또한 외부 기업과 자본을 유치하려는 적극적인 노력과 함께 기반시설 정비, 세제지원 등을 통한 유리한 투자환경 조성에 역점을 둠.
- 우리나라에서는 2000년대 초 새천년의 시작과 함께 월드컵, 아셈(ASEM)회의 등의 개최를 통해 ‘국가브랜드’의 개념이 나타나기 시작하였고, ‘브랜드’가 이슈화되면서 국가브랜드에서 도시브랜드로 발전하기 시작
 - 국제화에서 세계화로 변해가면서 국경 없는 사회로 인한 개방화가 시작되었고, 다국적 기업의 파워 브랜드가 유입되면서 브랜드는 국가경쟁력으로서 글로벌 경쟁을 의미
 - 국내에서는 지방자치제 시행(1995년) 이후부터 지역 개발 및 지역 문화에 대한 관심이 높아지면서 지역가치를 상승시키기 위한 노력이 시작
 - 도시브랜드는 지역발전을 위한 동기를 부여하고, 주체성을 확립하며 다른 도시들과 차별화를 통해 도시의 긍정적 이미지를 창출하는 상징체계로 거듭남.
- 서울수도 도시의 기능성과 정비를 위한 물리적 개발 중심에서 사람과 환경, 그리고 문화와의 관계 속에서 생성되는 부가가치를 중요시하는 정책방향으로 변화
 - 특정 지역만이 가지고 있는 자연환경, 역사적인 특징, 문화적인 매력, 거주민 특성, 행정서비스 등을 살리는 방법으로 접근하려는 추세

2_도시브랜드의 중요성

1) 왜 도시브랜드에 집중하는가?

- 도시브랜드 구축은 도시를 하나의 브랜드로 개념화하여 도시의 이미지를 전달
 - 브랜드는 마케팅 활동의 중심이며 브랜드 구축활동의 초점은 도시브랜드의 단순한 전달이 아니라 이를 전달하는 행위까지도 포함하기 때문에 장소의 브랜드 구축에 적절하게 활용될 수 있음(Hankinson, 2004).
 - 도시브랜드는 도시의 스토리 형성 과정, 도시의 스토리와 전달된 메시지 사이의 일관성이 유지되도록 모든 마케팅 활동의 중심 역할을 해야 함.
- 도시브랜드는 기업과 투자자, 이주민, 관광객을 대상으로 낙후된 도시의 이미지 쇄신과 기업유치 등을 통한 경제 활성화 효과 창출
 - 도시브랜드는 방문한 외국인들이 도시에서의 경험을 통해 이미지가 형성되므로 긍정적인 이미지일 경우 재방문 및 투자의 증가 유도
- 세계 각국 도시들이 도시정책의 수단으로 도시브랜드 강화에 집중하는 추세임
 - 뉴욕, 도쿄, 홍콩, 싱가포르 등 세계 각국 도시들이 도시브랜드와 마케팅을 적극적으로 전개하여 도시 경제의 활성화 방안으로 활용
 - 경쟁력 있는 도시브랜드는 경쟁이 치열한 글로벌 사회에서 다른 도시들과 비교하여 판매촉진을 유발
 - 광고비 및 홍보비 등 마케팅 비용의 절감 효과나, 다국적 기업과의 무역체결 등을 통해 다양한 측면에서 큰 경제적 파급효과
- 도시마케팅 수단으로서 관광분야를 포함한 삶의 전 분야에 활용되고 있어 중요성이 더욱 부각
 - 관광산업의 발전과 외래방문객 증가, 그리고 재방문의 기회를 부여
 - 메가이벤트를 유치하고 국제사회 영향력을 키울 수 있어, MICE 산업 발전에 기여
 - 도시가 경영·마케팅의 주체로 인식되어 주로 관광분야에서 다루어 왔으나, 삶의 질적 수준, 투자, 무역, 산업 등 모든 분야로 확대

- 도시브랜드는 도시 자산가치의 척도로서 도시경쟁력을 의미
 - 도시의 브랜드 가치는 브랜드의 사용이나 소유에서 파생할 수 있는 경제적 가치라고 할 수 있으며 브랜드에 의해 발생하는 현재 수익과 미래에 기대되는 수익의 합을 의미
 - 도시브랜드는 도시의 가치와 장래성을 판단하는 중요한 요인으로 인지
- 종합해 보면, 도시브랜드는 다음과 같은 도시의 변화를 면밀히 반영하고 있기 때문에 그 중요성이 더욱 커짐.
 - 도시브랜드는 도시경쟁력 및 도시성장에 대한 패러다임의 변화를 반영
 - 또한 도시경쟁력을 결정하는 핵심요소로서 신도시 중심의 개발방법이나 사 람중심 도시재생 등의 도시계획 트렌드를 반영
 - 도시브랜드는 도시이미지 구축 방법으로 활용되고 있으며, 장기간 다양한 마케팅 소통수단으로 활용이 가능
 - 파워 브랜드 육성은 글로벌 도시가치 극대화 및 경쟁력 강화의 수단으로 작용하여 경제적·사회적 가치 극대화, 강력한 브랜드 이미지 구축, 도시의 국제적 지위 및 위상 제고에 기여

2) 도시브랜드는 도시 발전의 전략적 토대

- 도시브랜드는 고객이 투자 장소나 여행 목적지로 도시를 고려할 때, 의사결정을 쉽게 할 수 있는 정보로 활용
 - 도시브랜드는 특정 도시에 투자를 결정하거나, 여행 목적지 선택 시에 높게 관여하여 의사결정에 중요한 역할
 - 인적 자원, 물리적 자원, 문화적 자원 등이 도시의 자산으로서 구축되어 구체적이며 총체적 관리를 위한 기반을 제공
- 도시브랜드는 도시와 관련된 모든 이해관계자와 공통의 목적을 공유하며 상호 역량을 집중시켜 도시 발전의 시너지 효과 유도
 - 지역단체장, 공무원, 시민, 언론 등을 서로 전략적으로 결속시키고, 관련 교

육을 통해 이들의 모든 역량을 집중시켜 시너지 효과 창출

- 도시브랜드는 지역 주민을 위하여 기능적 편익과 정서적인 편익을 제공하여 도시의 전반적인 이미지 제고에 기여하고, 이를 통해 부가가치를 극대화
 - 지역사회의 물리적·외형적인 측면의 기능적인 편익 제공과 감성적 매력 및 문화생활을 제공하는 정서적 편익을 제공
- 도시브랜드는 도시를 발전시킬 수 있는 전략적 토대 마련과 브랜드 계획 수립을 통해 도시의 장기적인 발전계획 수립에 기여
 - 도시브랜드는 사람, 장소, 이벤트 시설 등 도시의 모든 자원을 포함하고 있어 도시의 장기적 발전에 도움
 - 전략적이고 계획적인 브랜드 형성은 도시의 미래를 예측하고 계획하기 위한 기틀
 - 도시브랜드 전략을 통한 도시 이미지 형성은 경제적 생산과 국제 홍보역할을 하여 도시의 번영에 크게 이바지하고 도시 이미지 관리의 원동력
- 서울시 도시브랜딩 구축은 다음과 같은 기대효과를 제공
 - 시민들에게 자긍심을 심어주고 하나로 묶어줄 수 있는 구심점을 제공
 - 서울시 정책의 방향성 제시와 사업 수행에 대한 가이드라인 제시
 - 서울시의 고유성을 부각시키고 다른 글로벌 도시들과 차별화 요소 제공

3_도시브랜드 관리 이론 및 체계

1) 도시브랜드 구축의¹⁾ 틀

(1) 도시브랜드 전략의 기본 원칙 준수가 필요

- 도시는 하나의 복잡하고 다면적인 총체이며 브랜딩은 도시가 살아 움직일 수 있도록 하기 위한 전략의 중심에 있어야 함(통찰력 있는 도시브랜딩).

¹⁾ 이경미·김찬동(2010)의 연구를 토대로 재정리

- 도시브랜딩은 시민들의 삶의 질 향상을 우선으로 해야 하며(Kavaratzis, 2004), 도시를 새로운 비즈니스의 기회와 방문객들을 끌어들이는 매력적인 장소로 부각시킬 수 있도록 해줌(Moilanen and Rainisto, 2009).
- 도시브랜드는 도시가 가지고 있는 정체성, 혹은 도시의 실체(reality)를 토대로 이루어져야 하며, 그 정체성을 가장 잘 드러낼 수 있는 것에 초점을 두어야 함.
- 성공적인 도시브랜딩 전략은 이해관계자 브랜딩 목적의 통일성과 혁신적인 태도가 필요(책임 있는 도시브랜딩)
 - 도시브랜딩의 성공을 위해서는 적정 예산 수립이 수반되어야 하며, 정책 추진을 위한 의지와 동기가 수반된 도시브랜드 관리 능력도 중요
 - 브랜드 관리는 도시정부의 책임뿐만 아니라 도시브랜드를 구축하기 위해 필요한 시민들의 책임 있는 행동까지도 포함
- 도시브랜드의 핵심은 브랜드 정체성과 브랜드 이미지이며, 두 개념의 상호성을 관리하기 위해 도시브랜드 전략 수립이 필요(Rizzi and Diloi, 2010; Hudson and Hawkins, 2006)(상호적 도시브랜딩)
 - 상호적 브랜드는 “관계”를 형성하는 것을 뜻하며, 도시브랜드와 소비자, 즉 포괄적인 시민(이주민, 관광객, 비즈니스 목적의 사업가 등도 포함)과의 관계를 어떻게 구축할 것인가를 의미
 - 도시는 시민들의 기능적, 상징적, 정서적 욕구 등을 만족시킬 수 있어야 하며, 이러한 욕구를 만족시키는 요인들이 도시의 고유한 가치와 함께 어우러져야 함(Kavaratzis, 2004).
- 도시브랜드는 경제는 물론, 도시를 구성하는 제반 요소들의 발전과 도시민들의 삶의 질 향상을 위해 지속가능한 전략으로 추진하는 것이 필요(지속가능한 도시브랜딩)

(2) 도시 내·외부 상황의 면밀한 파악 필요

- 도시브랜딩 전략은 도시의 특성을 고려하여 수립되어야 하지만, 중앙정부의 브랜드 방향과도 맥을 같이 해야 함.
 - 도시 이전에 국가적 차원에서의 이미지를 고려하여, 브랜딩 방향의 설정과

전략 고려가 필요

- 도시브랜드는 국가브랜드 시스템과 시너지 효과를 낼 수 있는 전략을 요구하며, 효과적인 도시브랜딩은 국가브랜드와 협력할 수 있는 환경 구축이 필요하다(Anholt, 2007; Molianen and Rainisto, 2009)
- 국가 중심에서 도시 중심 마케팅 전략으로의 변화는 인접 경쟁 도시들의 도시브랜드 전략보다 경쟁 우위에 설 수 있는 전략을 요구
 - 도시 내부적으로 기존 도시브랜드 활용에 대한 철저한 분석이 필요
 - 기존 도시브랜드가 도시의 정체성을 잘 반영하고 있는지, 변화하는 세계정세와 트렌드에 맞는지, 브랜드에 대한 효과가 잘 나타나고 있는지를 파악
 - 도시가 추구하고자 하는 정책 방향을 현재의 도시브랜드가 잘 담아내고 있는지 등에 대한 면밀한 분석의 선행
 - 도시의 내적 환경이 도시브랜드 전략 수립에 적합한지, 전략 수행을 위한 조직이 잘 갖추어져 있는지 등도 검토

(3) 도시브랜드 간의 위계 정립과 거버넌스를 위한 관리 체계 구축 필요

- 도시브랜드 관리를 위해서는 기존 브랜드들 간 위계에 대한 구조적 문제의 해결 방안 필요(Kerr, 2006)
 - 가령, 장소브랜드와 관광목적지 브랜드 간의 위계와 브랜드 체계를 어떻게 할 것인가의 문제는 중요하며, 어떤 개념을 상위에 둘 것인가에 대한 판단은 각 도시브랜드의 효율성과 편의성이라는 차원에서 검토하여 판단
 - 이러한 문제의 해결방안의 하나로서 도시가 가지고 있는 유·무형의 특징들을 브랜드 요소화하고 세분화하는 것도 고려 가능
 - 가령, 도시브랜드의 목표와 도시에 대한 인지도에 따라 타깃을 세분화할 수 있는데, 도시 거주민과 관광객으로 구분하여 전략적 브랜딩을 수립
- 전략적 거버넌스를 통한 도시브랜드 관리
 - 효과적인 도시브랜드 포지셔닝을 위해서는 도시 전체에 대한 정책 조정이 필요하며, 도시브랜드 관련 이해관계자들을 모두 포함한 관리 시스템 필요

- 전략적 기능을 통제하고 관련 이해관계자들과 소통하는 통합센터를 설립하여, 이해관계자들과 함께 기능을 원활하게 수행
- 도시브랜드 개발은 단계별 전략적 접근법이 필요(이충훈, 2005)
 - 기획단계에서는 장기적 안목을 가진 지방자치단체의 주도적 역할이 필요
 - 실천단계에서는 지방자치단체, 시민, 관내 유관기관이 각각의 역할 분담과 분야별 계획들의 유기적 협력이 중요
 - 특히, 실천단계에서의 유기적 협력은 시민 의견수렴 및 참여촉진, 지역 내 기업의 도시브랜드 상품개발 지원, 도시브랜드 개발을 위한 네트워크 구축, 도시브랜드 자산의 지속적 관리 등을 통해 가능
 - 단계별 추진 전략은 부문별 또는 업무담당 주체별 브랜드 개발에 대한 역할 배분과 민간주도의 추진전략이 필요
 - 지역 내 자원 조직화, 예산의 확보, 프로그램의 기획 및 추진, 도시브랜드의 관리 및 홍보, 장소마케팅 전략 수립, 도시브랜드 관련 산·학·연·관 연계망 구축 등은 지방정부나 추진기관이 담당해야 함.

2) 도시브랜드 개발을 위한 단계별 전략

- 도시브랜드의 관리는 상품이나 서비스와 다른 관리 프로세스를 요구하는 것은 물론, 도시의 특성에 맞는 관리 프로세스도 필요
- 브랜드 관리를 위한 단계에 대한 명명은 다를 수 있으나 핵심적 내용이나 단계별 내용은 대체적으로 다음과 같은 내용을 포함
 - 도시브랜드는 정체성을 가지고 있어야 하며, 우리가 누구이고, 어떤 가치를 가지고 있는지에 대한 물음에서부터 출발
 - 목표는 ‘무엇을 이루려고 하는가’를 뜻하며, 전략적 포지셔닝의 방향을 내포
 - 커뮤니케이션은 어떻게 소통하고 상호작용할 것인가를 고민하는 단계
 - 일관성은 통일성을 의미하며, 이의 달성을 위한 브랜드 관리 방법

[표 2-2] 도시브랜드 전략개발을 위한 단계별 특징

구분	핵심질문	주요 내용	브랜드 관리 분야
정체성	<ul style="list-style-type: none"> • 우리는 누구인가? • 우리 도시는 어떤 가치를 상징하는가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 지역사회는 스스로의 공동자산, 성격, 긍정적인 속성 등을 평가하고 도시의 장소 정체성을 선별적으로 강조한다. • 이 단계의 진행방식 및 추진환경은 브랜드 전략에 대한 지역사회의 참여와 지지를 장려하는 데 도움이 되도록 조정되어야 한다. 	서울의 정체성 확립 연구
목표	<ul style="list-style-type: none"> • 우리는 무엇을 이루려 하는가? • 우리는 누구에게 어필하려 하는가? • 진행 상황을 어떻게 측정할 것인가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 도시의 개발 목표와 브랜드 에센스를 서로 통합하고 일관성을 갖도록 한다. • 세분화된 고객 집단 중 무엇을 대상으로 삼을지 결정한다. • 진행상황을 모니터링하고 투자대비 성과를 평가할 적절한 기준을 선택한다. 지수 선정에서 주민 참여는 필수적이다. 	브랜드 포지셔닝 전략
커뮤니케이션	<ul style="list-style-type: none"> • 우리는 어떻게 청중들과 창의적이고 설득력 있는 방식으로 소통하고 상호작용할 것인가? • 어떻게 우리 도시의 이야기를 신뢰성 있게 전달할 것인가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드커뮤니케이션은 더 이상 수동적인 청중에게 메시지를 발신하는 행위가 아니다. 메시지는 통제될 수 없다. • 선택한 청중과 소통하고 해당 도시와 그 특성에 대한 담화에 참여하도록 유도할 방법을 반드시 연구해야 한다. • 도시브랜드 구축에는 전통적인 미디어 채널 외에도 인터랙티브한 소셜 미디어의 활용이 날로 늘어가고 있다. 	브랜드 마케팅 전략
일관성	<ul style="list-style-type: none"> • 커뮤니케이션의 일관성과 통일성을 달성하기 위해 어떻게 여러 프로그램과 활동을 조직할 것인가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜딩 시행의 중요한 부분 중 하나는 어느 특정 사업을 누가 진행할 것인지 결정하는 것이다. • 큰 그림에 대한 고려도 필요하다. 즉 특성사업과 활동이 전체 캠페인과 일관성이 있는지 살펴야 한다. 	브랜드 관리 전략

자료 : Keith Dinnie, 김유경·이현주 역, 2013, 『글로벌시대 도시브랜드의 전략적 관리』, 한경사, p37,
 <표 2-1> 도시브랜딩 전략개발을 위한 핵심 질문을 참고로 하여 작성

(1) 도시브랜드 정체성 확립

- 도시브랜드 정체성을 찾고 각 요소를 브랜드 개념화(conceptualizing)하여 도시라는 장소가 가지는 정체성을 선별하여 강조
- 정체성 확립 단계에서 지역사회의 참여와 지지가 수반되어야 도시 정체성의 올바른 속성이 파악될 수 있음.

(2) 도시브랜드 목표 및 방향 설정

- 도시브랜드 전략 방향은 추구하고자 하는 목적에 따라서 다음 세 가지 유형으로 구분(김영수, 2011)
 - 기존 핵심가치 강화 : 기존에 보유한 자연, 문화적 요소 등의 핵심가치를 지속적으로 강화하여 고유한 핵심가치를 확장시킨 도시브랜드 성장 전략
 - 잠재가치의 핵심가치화 : 잠재적으로 보유하고 있던 가치를 발굴하여 새로운 시대적 흐름에 맞게 개발, 발전시켜 핵심가치로 하는 도시브랜드 전략
 - 새로운 핵심가치의 실현 : 기존에 자랑할 만한 것도 없고, 자랑할 만한 잠재력도 없는 상황에서 새로운 가치를 도입, 개발·창조하여 지역에 맞게 새로운 핵심가치로 도시를 재창조하는 도시성장 전략

[표 2-3] 도시브랜드 전략 방향의 유형

	Reinforcing	Repositioning	Recreating
가치 유형	기존 핵심가치의 강화	잠재가치의 핵심가치화	새로운 핵심가치의 실현
개념	기존에 보유한 자연, 문화적 요소 등 핵심가치를 지속해서 강화함으로써 Originality인 Core Value를 확장시킨 도시 브랜드 전략	잠재적으로 보유하고 있던 가치를 발굴하여 새로운 시대적 흐름에 맞게 개발, 발전시켜 핵심가치화하는 도시브랜드 전략	기존에 존재하지 않았던 새로운 가치를 도입, 개발 창조하여 지역에 맞게 적용해 새로운 핵심 가치로 도시를 재창조하는 도시브랜드 전략

자료 : 김영수, 2011, “도시브랜딩 전략 : 어떻게 도시 브랜드를 만드는가?(II)” 월간자치발전, 3월호

(3) 도시브랜드 커뮤니케이션 대상 선정

- 커뮤니케이션 대상 선정 단계에서 제품이나 서비스는 시장세분화 변수 등을 통해 특정 세분 시장이 대상이 될 수 있으나, 도시브랜드는 다른 접근이 필요
- 도시브랜드의 경쟁력 평가 요소들이 커뮤니케이션 대상이 되어야 함.
 - 도시브랜드의 가치를 중장기적 브랜드자산 구축의 관점에서 평가하기 위해서는 하드웨어적 요소가 아닌 경제여건이나 삶의 질, 시민의식, 문화수준과 같은 소프트웨어적 측면에 대한 종합적, 심층적 분석이 필요
 - 안홀트(Simon Anholt)가 제시한 도시브랜드 6각형 모델의 도시브랜드 결정 6가지 요소는 도시브랜드의 커뮤니케이션 대상이 될 수 있음

(4) 도시브랜드 관리 방안

- 효율적인 도시브랜드 관리를 위해서는 정확하고 주기적인 브랜드 평가가 필요
 - 도시브랜드 가치의 정기적인 평가는 브랜드의 현 위치 및 강·약점을 파악하고 경쟁 도시(지역)브랜드와도 비교가 가능해야 함.
 - 효율적인 도시브랜드 관리는 차별화된 도시의 정체성을 수립하고 도시브랜드 이미지를 관리할 수 있도록 해주며, 통합적 관리체계 수립의 기초가 됨.
- 정확한 평가를 기반으로 한 브랜드 관리 체계 단계
 - 브랜드 활동에 대한 평가와 피드백
 - 도시브랜드의 현 위기(강·약점 등) 파악
 - 도시브랜드의 정체성 및 경쟁 도시와의 차별화 및 방향성 수립
 - 현 시점에서의 도시브랜드 관리에 대한 효과적 가치제고 방안 모색
- 도시브랜드 평가는 새로운 모델을 개발하는 것도 가능하지만 잘 알려진 기존 모델을 활용하여 제시하는 것도 가능
 - 산업정책연구원은 2009년 재무·회계적 측면과 마케팅적 측면의 통합적 접근으로 IPS 도시브랜드 가치평가모델(IPS City Brand Evaluator)을 정립
 - 안홀트는 도시의 중요 속성을 6가지로 분류하여 도시브랜드를 평가 : 안홀

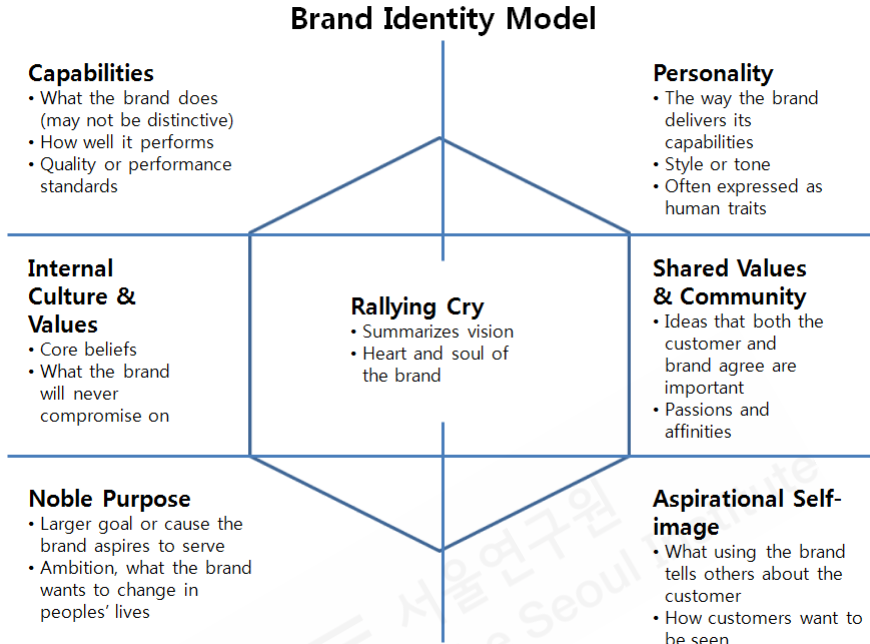
트 브랜드 지수(Anholt city brand index)

- ① 존재감(Presence)은 도시의 국제적 지위를 의미하며, 세계인이 그 도시에 대해 얼마나 친근한지, 실제로 해당 도시를 방문하는지, 도시가 무엇으로 유명한지, 세계의 문화 향상에 얼마나 기여하는지 등을 평가
- ② 장소(Place)는 도시의 물리적 경관과 이미지로 도시의 아름다움, 기후, 도시경관 등을 평가
- ③ 잠재력(Potential)은 한 도시가 방문객, 기업인, 이주민들에게 제공하는 도시의 경제적·교육적 기회 등을 평가
- ④ 기초조건(Prerequisites)은 호텔, 대중교통, 스포츠 시설 등과 같은 도시 인프라의 이용 만족도 등을 평가
- ⑤ 사람들(People)은 도시를 구성하는 사람들의 친절함과 개방성 및 안정성으로, 외부인들과 언어와 문화의 공유 요소 등을 평가
- ⑥ 생동감(Pulse)은 방문객을 포함한 거주민들이 그 도시에서 즐길 수 있는 매력이나 재미 등을 평가



[그림 2-1] Anholt-GMI사 도시브랜드 6각형 모델

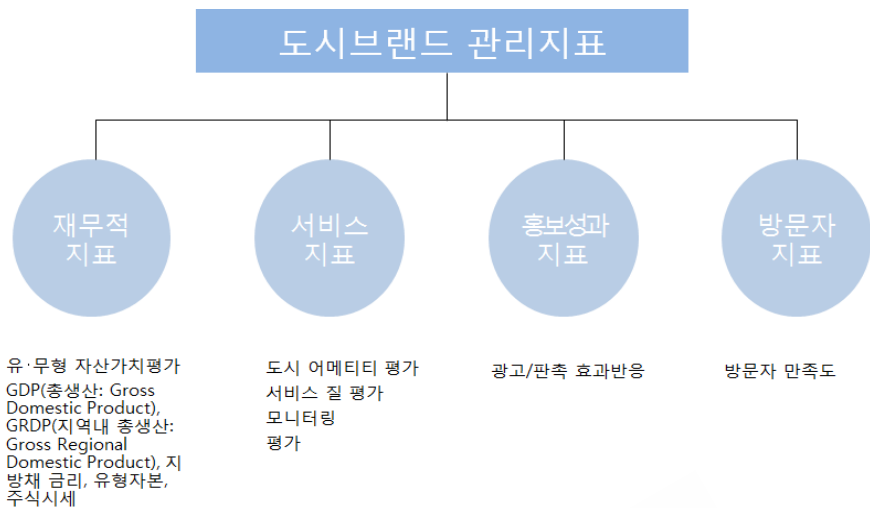
- 도시브랜드 아이덴티티 모델을 통해 도시브랜드의 정체성을 확립하고자 하는 켈러(Kevin Keller, 2003)는 6개 분야로 브랜드 정체성을 구분하여 제시



[그림 2-2] Brand Resonance Pyramid, Keller(2003)

(5) 도시브랜드 성과 및 평가체계 구축 방안

- 도시브랜드 평가를 측정하기 위하여 계량적 방법과 정성적 방법을 활용하여 상호 결점을 보완한 측정평가 방법이 필요
 - 도시브랜드의 성과측정을 위해 ① 전문가 평가, ② 재무적 접근방법, ③ 마케팅적 접근방법 등과 같이 다양한 접근방식을 통해 다각도로 파악할 필요가 있음.
 - 가령, 도시브랜드 관리 지표는 거시적 관점에서의 GDP나 GRDP와 같은 재무적 지표, 도시의 어메니티나 도시에서 제공하는 서비스의 질적 수준에 관한 지표, 홍보에 대한 직접적 반응의 성과 파악, 도시를 방문한 사람들의 만족도 등과 같이 다각적 차원에서의 검토가 필요

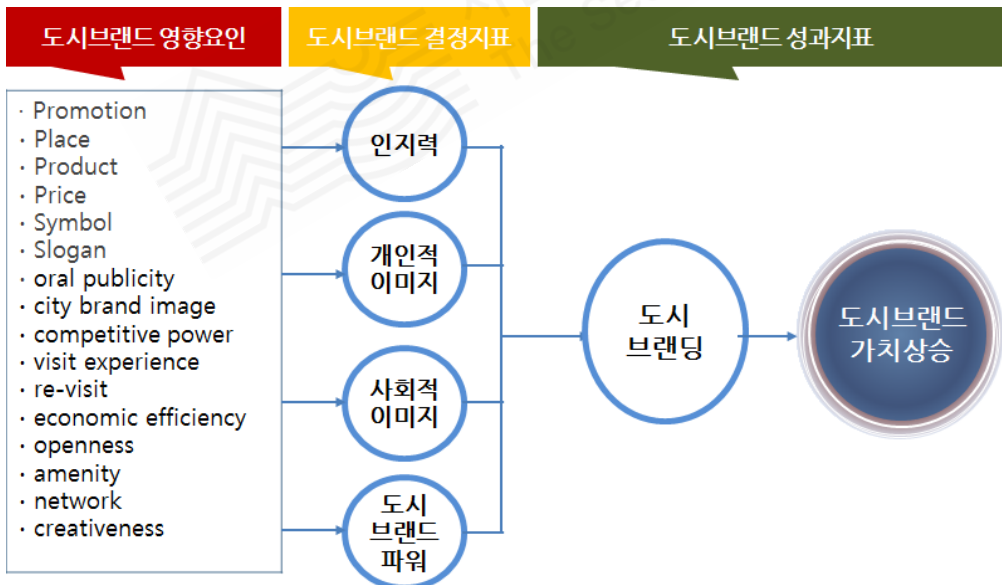


[그림 2-3] 도시브랜드 관리지표

- 도시브랜드 평가방법 중 첫 번째 전문가 평가는 개방성, 창조성, 경제성, 쾌적성, 국제성 등의 평가지표를 통해 도시의 적합성을 5점 척도로 측정
 - 개방성(Openness) : 다문화적(Multi-cultural), 도시의 개방성 정도, 국제적 도시로서의 위상정도 등
 - 창조성(Creativeness) : 창의적 도시, 거버넌스(민관협력적 통치의 정도), 도시의 정책방향성, 정체성, 도시의 체계적 관리시스템, 축제 및 브랜드 지향의 정도 등
 - 경제성(Economical efficiency) : 산업육성의 정도, 경쟁력 있는 도시로서의 이미지정도(금융, 부동산, 유무형의 자원) 등
 - 어메니티(Amenity) : 도시의 유형 및 무형의 자원과 가치의 정도, 어메니티 활용의 정도 등
 - 네트워크(Network) : 국제적 도시이미지 정도, 시민의 협력정도 등
- 두 번째 재무적 접근방법은 유형자산, 무형자산을 통하여 도시브랜드의 자산 가치를 산출
 - 재무적 접근방법은 도시브랜드 자산가치를 계량화하는 모델로서 GDP(국내

총생산 : Gross Domestic Product), GRDP(지역내 총생산 : Gross Regional Domestic Product), 지방채 금리, 유형자본, 주식시세 등 지표로 산출 가능

- 세 번째 마케팅적 접근방법은 소비자의 구매행동에 미치는 브랜드 자산의 영향 정도를 산출
 - 도시브랜드의 인지도, 선호도, 충성도의 지표를 이용하여 소비자 및 시장의 특성이 반영된 상대적인 브랜드 가치 창출
- 도시브랜드의 관리는 도시브랜드에 대한 영향 요인들과 도시브랜드를 결정하는 주요 지표들과의 상호관계를 파악하여 도시브랜드의 성과를 올바르게 평가할 수 있어야 함.
 - 도시브랜드의 가치상승은 영향요인 중에서 어떤 요소들이 강한 인자로서 작용하는지를 파악하고 이를 관리하고 통제할 수 있을 때 가능
 - 도시의 특성에 따라 도시브랜드를 결정짓는 요소들은 달라지며, 세분시장에 따라서도 달라지지 때문에 지속적인 관리가 수반되어야 함.



[그림 2-4] 도시브랜드 가치 상승 모델

03

서울시 도시브랜드 현황분석

- 1_글로벌 도시로의 서울시 위상 변화
- 2_서울시는 도시브랜드를 어떻게 관리해 왔는가?
- 3_서울시 도시브랜드 운영에 대한 종합적 분석

03 | 서울시 도시브랜드 현황분석

1_글로벌 도시로의 서울시 위상 변화

1) 도시화에 따른 서울시 정책 환경의 변화

- 1960년~2000년대 초반 서울도시기본계획 수립 후 도시화가 급속도로 진행되면서 서울시의 공간이 재편성
- 글로벌 도시로의 서울의 성장은 공간 및 인프라 개발에 걸맞은 서울의 미래상 달성을 위해 삶의 질 제고, 도시정체성 확립, 균형발전, 도시경쟁력 제고, 도시의 지속가능성 확보를 중심으로 추진
 - “양적 성장”보다는 “삶의 질 제고”를 위한 도시정책의 실현과 “소통”과 “배려”가 정책 방향의 핵심 요소(2030 서울도시기본계획)
 - 2030 서울의 미래상 달성을 위해 삶의 질 제고, 도시정체성 확립, 균형발전, 도시경쟁력 제고, 도시의 지속가능성 확보를 중심으로 추진
- 서울시는 역동적으로 팽창하는 수도권 거점인 Metropolis에서 Megalopolis로 그 역할이 변화·발전하고 있으며, 시민의 서울시 정책 참여가 중요한 부분을 차지
 - Megalopolis인 서울은 정치·경제 중심지로서 한국 도시개발 기준의 역할을 수행하였으며, 시민의 전반적인 삶의 질 제고를 위한 정책에 초점
 - 서울시 정책 수행에서 시민의 역할과 참여가 확대되었으며, 자발적 참여 의식 수준도 향상
- 글로벌 도시들과의 경쟁 심화는 도시마케팅을 부각시켰으며, 서울시 조직 내에서 도시마케팅 및 홍보 기능이 확대
 - 해외 도시 및 글로벌 기업들과의 협력, 글로벌 인재의 육성 등이 주요 이슈로 부각
 - 서울시의 도시이미지 및 사회경제적 여건 등이 중요해지면서 도시마케팅에 대한 정책적 관심이 증가

- 서울은 인구감소와 고령화 및 다문화화를 빠르게 경험하면서 인구층이 다양화
- 방한 외래관광객의 증가세로 2018년까지 2천만 명의 관광객 유치를 목표로 서울에 대한 관광이미지 제고와 홍보마케팅의 중요성이 부각
 - 2009년 600만 명이었던 방한 외래관광객은 2013년 1천만 명을 넘어섰으며, 5년 동안 2배 이상 증가
 - 중국시장의 강세와 동남아 관광객의 증가, 일본 관광객의 급감 현상 등 관광 시장의 다각화

[표 3-1] 연도별 한국 및 서울 방문객 추이

구분	한국방문	성장률(%)	서울방문(%)
2009년	7,817,533	13.4	6,050,771(77.4)
2010년	8,797,658	12.5	7,064,519(80.3)
2011년	9,794,796	11.3	7,806,452(79.7))
2012년	11,140,028	13.7	9,190,523(82.5)
2013년	12,175,550	9.3	9,850,020(80.9)
2014년	14,586,308	19.8	11,800,323(80.9)

주 : 외래관광객 실태조사 등을 참고로 2014년 서울 방문율 추정 : 2010~2013년 평균 방문율 80.9% 적용

2) 서울 도시브랜드의 위상은?

- 도시브랜드는 분야별 도시 이미지 등에 대한 총체적 이미지로서 도시경쟁력 지표를 통해 서울의 브랜드 이미지 등의 파악이 가능
- 세계 주요 도시경쟁력 지표 순위 결과, 서울은 분야별로 기능적으로 우수하지만 높은 “삶의 질”을 경험하기는 어려운 도시로 평가
 - 서울은 다양성과 공존, 역동성 등이 자산화되어 있으나, 도시경쟁력 향상을 위해 거주민 삶의 질을 높일 수 있는 대안이 필요
 - 다양한 지역의 구성원, 중층적 역사를 토대로 도심·자연 및 전통·유행이 혼

2) 서울시 도시브랜드의 위상은 서울의 도시경쟁력에 대한 외부의 평가와 서울의 이미지에 대한 조사 및 연구들의 검토결과를 토대로 작성

재되어 있는 매력을 보유

- 서울의 도시경쟁력을 제고할 수 있는 관광 및 투자 환경과 관련된 브랜드 경쟁력을 높일 수 있는 정책이 필요
 - 도시경쟁력은 분야별 여건 등에 대한 종합적 결과로 나타나야만 하나, 서울에서는 관광 및 투자환경의 성장과 브랜드 등의 정책들이 맥을 같이하지 못한 채 개별 사업으로만 추진
 - 체계적인 도시마케팅 시스템 구축을 통한 서울시의 도시경쟁력 향상 방안 모색이 필요
 - 도시경쟁력 지표들의 분야별로 서울시의 수준과 기능은 이미 우수하기 때문에 이를 어떻게 효과적으로 알리기 위한 정책이 필요



[표 3-2] 서울시 도시경쟁력 관련 지표

지표	순위	지표특성	주요 시사점
City Brand Barometer (Saffron)	5위	· 인프라, 안전성, 매력도, 기 후, 소셜미디어, 경제활동, 미디어 노출(media mentions) 등 측정	· 서울은 자산강도(경제중심)와 버즈(buzz) 강도(언론 및 소셜 미디어) 분야 상위권 · 경제적 성과나 안전성 등 인정
Global Cities Index (A.T. Kearney, 2015)	도시글로벌화 지수 11위, 글로벌 도시전 망 10위	· Global Cities Index(GCI) : 비즈니스 활동, 인적 자본, 정보교환, 문화적 경험, 정치적 영향력 · Global Cities Outlook(GCO) : 개인 웰빙, 경제, 혁신, 거버넌스	· 서울은 글로벌 엘리트 도시로 분류 · 인적 자본, 경제 등의 인프라 는 세계 유수의 도시들과 경쟁 할만한 수준으로 평가
Global Livability Ranking (The Economist, 2013)	58위 (85.9/100점)	· 살기 좋은 도시로서의 경쟁력	· 서울은 58위로 경쟁력이 약함 · 호주, 캐나다 등 상위권 국가 에 비해 문화와 환경 측면에서 낮게 평가
Quality of Living Rankings (Mercer, 2013)	72위	· 삶의 질 지수 평가 : 정치·사회적 환경, 경제, 사회문화적 환경, 주택, 의료·위생, 학교·교육, 공공서비스·교통 시스템, 여가시설, 자연환경, 소비자상품을 기준으로 평가	· 글로벌 도시들에 비해 상대적 으로 낮은 평가 · 오스트리아, 스위스 등 상위권 국가에 비해 사회·문화적 환경, 여가시설, 자연 환경 등에서 삶의 질이 낮게 평가
Global Power City Index(GPCI, 2014)	기능적 관점 6 위, 행위자 관점 11위	· 기능적 관점(Function-Specific Ranking) : 경제 연구개발 문화 교류, 거주 적합성 환경 접근성 으로 평가 · 행위자 관점(Actor-Specific Ranking) : 경영자, 연구자, 예술가, 방문객, 거주자 등으로 평가	· 세계 주요 40개 도시를 선정하여 종합경쟁력 분석 · 서울은 기능적 관점(6위), 행위자 관점(11위)에서 좋은 평가
MMF(the Mori Memorial Foundation, 2015)	6위	· 도시경쟁력 평가지표 : 경제·비즈니스, 연구개발, 문화교류, 정주여건, 환경, 교통·접근성	· 전반적으로 무난한 평가, 특정 분야에서 절대 우위 분야 부재, 경제비즈니스 영역 8위 · 다국적 기업들의 금융 및 부동산 투자, 기업활동 등은 낮음 · 연구개발 분야(6위), 환경(25위), 정주여건(24위) 분야 저조

자료 : 세계의 주요 도시경쟁력 지표들을 검토하여 작성하였으며 세부 순위는 부록 참고

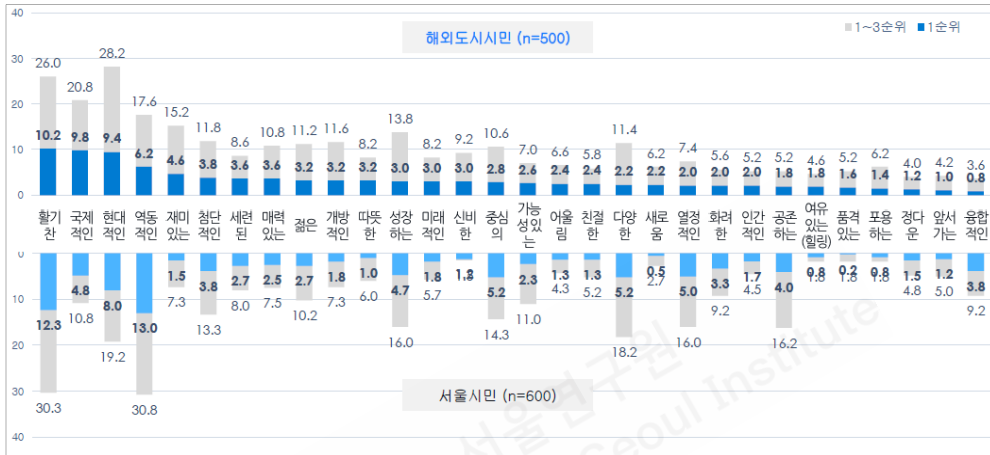
3) 서울의 도시브랜드 이미지³⁾

- 도시의 이미지는 도시가 보유한 여러 가지 자산과 사회경제 전반에 걸친 대내외적 정책 등에 의해 형성되며 도시가 추구하는 정책 방향을 평가하는 대표적 수단
 - 서울시의 이미지는 관광, 문화, 경제, 도시계획, 다문화 정책 등 다양한 분야의 서울시 정책들에 대한 총체적 결과를 반영
 - 서울이라는 도시에 대한 지각된 이미지와 서울시가 추진하고자 하는 방향성과의 일치여부를 검토하여 새로운 방향성을 결정할 수 있음.
- 최근에 조사된 PMI(2015)의 서울 이미지를 보면, 서울시민들과 외국인 관광객들이 지각하는 이미지는 일정부분 유사하지만 차이가 있음.
 - 외국인 관광객들은 서울을 가장 많이 알려진 대표적 지역이나 음식 등으로 연상하는 단어들을 떠올리고 있는 반면, 서울시민들은 훨씬 더 폭넓은 지역과 서울의 모습을 연상할 수 있는 단어들을 떠올림.
 - 서울의 이미지에 대해 외국인 관광객들이나 서울시민 모두 역동적이고 활기찬 이미지를 공통적으로 느끼지만, 서울시민들이 지각하는 서울의 이미지는 훨씬 더 다양하고 열정적이고, 성장하는 이미지
 - 전문가 집단은 서울시민들이 인지하는 것과 유사하게 역동성과 다양함이 존재하나, 각박하고 낮은 외로운 이미지가 혼재한다고 느끼며, 공존 가능하고 소통할 수 있는 사람 중심의 도시 이미지 구축 필요성 제시
- 서울시민들과 관광객들이 지각하는 이미지 차이 결과는 서울시에서 추진했던 관련 정책에 대한 재검토는 물론, 리포지셔닝을 위한 자료로 활용이 가능
 - 서울시민이 지각하는 서울의 이미지는 서울시민들의 가치나 정체성을 나타내기 때문에 서울이 가진 가능성 있는 자산으로 발전시킬 수 있음.
 - 관광객들이 지각하는 이미지는 일정부분 마케팅 정책에 의해 만들어진 이미

3) 서울시 이미지에 대한 조사는 선행연구에서 검토된 자료들을 검토하여 인용하였음; 외대NBRC-한국경제신문, 2014 KLBCI 한국지방브랜드경쟁력지수 보고서(2014); 서울브랜드 정체성 및 컨셉보고서(2015); G20 정상회의 개최에 따른 서울의 도시가치 제고 방안 연구, 서울시정개발연구원(2010.02); 서울시 이미지에 대한 여론조사, PMI(2015).

지로서 향후 어떤 이미지로 변화시킬 것인지, 혹은 어떤 이미지를 확대시킬 것인지 등은 충분한 논의가 필요

- 기령, 전반적으로 역동적이고 활기차지만 ‘품격 있는’, ‘새로운’, ‘포용하는’, ‘여유 있는(힐링)’, ‘따뜻한’, ‘앞서가는’, ‘신비한’, ‘어울림’, ‘정다운’, ‘인간적인’ 이미지 부족은 향후 새로운 이미지 변화에서 주목할 부분임.



[그림 3-1] 서울의 이미지

자료 : 서울시 이미지에 대한 여론조사, PMI(2015)

[표 3-3] 서울시 도시이미지에 대한 집단별 의견

구분	서울시민	관광객	전문가
서울에 대한 자유 연상	· 한강, 남산파 인근 장소, 대한민국 수도, 경복궁과 광화문 등 한양 도성과 궁궐, 복잡한 도시	· 명동, 현대적인 도시 모습, 음식(김치, 불고기) 등	· 오래된 역사성을 바탕으로 생동감 있고 진취적인 이미지를 나타내지만, 낯선 타인으로 구성된 도시로 사람에 대한 배려가 부족
서울의 이미지	· ‘역동적’, ‘활기찬’, ‘현대적인’, ‘다양한’, ‘중심적’, ‘열정적인’ 이미지	· 활기찬, ‘국제적인’, ‘현대적인’, ‘역동적인’ 이미지	· 복합적 이미지가 균형 있게 공존하고, 사람들의 소통을 통해 행복을 느끼는 도시로 거듭나야 함.
서울시의 경쟁력	· ‘교통환경’, ‘음식’, ‘산업 인프라’가 우수 · ‘거주환경’, ‘교통환경’, ‘산업인프라’가 우위	· 중국(베이징)관광객 : 주거환경 우수 · 일본(도쿄)관광객 : 모든 항목에서 열세 · 기타지역 관광객 : 전반적으로 열위/열세	

자료 : 서울시 이미지에 대한 여론조사, PMI(2015)

2_서울시는 도시브랜드를 어떻게 관리해 왔는가?

1) 시기별 서울시 도시브랜딩 전략⁴⁾

(1) 브랜딩 태동기(2000~2002년)

- 2002년 월드컵 개최로 서울시는 21세기 세계 중심도시로서의 위상 정립과 기억하고 다시 찾고 싶은 서울이미지 구축을 목표로 삼음.
 - 문화월드컵을 표방하고 서울을 장소마케팅적 시각으로 접근하였으며, 월드컵 준비 조직인 문화월드컵 기획담당관이 홍보 기획업무를 담당하여 추진하였으나 미흡한 준비과정 등으로 지적을 받기도 함.
- 월드컵 개최를 계기로 서울시의 마케팅 전담부서인 ‘도시마케팅 추진반’이 설립되었으며 체계적인 도시브랜딩 전략을 위한 토대 마련
 - 도시를 마케팅적 관점에서 접근하는 계기가 되었으며, 마케팅을 위한 전담 부서가 만들어짐으로써 서울 홍보를 위한 체계적인 기틀 마련

(2) 브랜딩 도입기(2003~2006년)

- 2002년 월드컵은 서울을 세계에 더 잘 알릴 수 있는 계기가 되었으며, 서울의 브랜딩 전략이 전보다 더 가시화된 시기
 - 2002년 8월 서울슬로건에 대한 시민공모를 통해 같은 해 10월에 ‘Hi Seoul’을 선정해 발표
 - 2002년 12월에 마케팅 전담부서를 “마케팅담당관”으로 변경하여 마케팅 조직을 확대하고 도시마케팅적 관점에서 체계적인 브랜드 마케팅 수행 기틀 마련
 - 서울시 도시마케팅을 시정홍보, 브랜드 이미지 제고, 시민참여 활성화와 같은 영역으로 구분하여 실행
- 시정홍보를 위해 서울시가 추진 중인 주요 시책사업의 홍보 강화와 이를 통한 서울의 위상제고를 목표로 삼음.

4) 이경미·김찬동, 2011, 서울시 도시브랜딩 전략 연구, 서울시정개발연구원 자료를 참고하여 정리함.

- 2003년 전략적 홍보시스템 구축을 위해 ‘홍보협의회’를 운영하고 외부자문단을 위촉하였으며, 2004년 시책별 홍보전담팀을 구성하는 등 홍보 네트워크 강화
- 시책사업 홍보를 위해 2003년 C관리 및 캐릭터 사업의 하나로 브랜드 라이선스 사업을 추진하고, 중소기업과 함께 공동브랜드화도 모색
- 2004년부터 타깃별 홍보 전략을 구체화하여 일반시민, 주부, 어린이, 장애인 등으로 시장을 세분화하였으며, ‘서울사랑’, ‘내친구 서울’ 등 시장별 홍보물 발간
- 2005년 서울시 주요시책 사업의 홍보기능을 강화하고 시정홍보물의 통합 관리 시행
- 매체수단별로 시정설명회 정례화, 뉴미디어 매체의 활용 다각화, 홈페이지를 통한 쌍방향 시정홍보, 시민과 함께 만드는 인터넷 신문방송 등을 운영
- ‘세계 일류도시 서울’ 이미지 확산 전략을 통하여 브랜드 이미지 제고
 - ‘Hi Seoul’을 통한 서울의 이미지 마케팅이 이루어졌으며, ‘Hi Seoul’ 이미지 기반 구축을 위해 ‘Lovely Seoul’ 이미지 확산, 개방적이고 친근한 ‘Friendly Seoul’ 이미지 확산 전략이 수행
 - 청계천이나 문화 및 스포츠를 활용한 다양한 이벤트 전략이 브랜드 이미지 제고와 서울시 홍보에 활용
 - 2004년 ‘서울 컨벤션산업 지원과 마케팅 강화’를 위하여 컨벤션 관련 조례를 제정하고 컨벤션 협의회를 구성
 - 2005년 2월 (사)서울컨벤션뷰로를 출범하여 컨벤션을 통한 도시마케팅 활성화 전략을 도입하였으며, 국제 전시회에 참가하여 공동마케팅도 수행
 - 브랜드 이미지 제고를 위해 해외마케팅에 주력하였으며, 외국인 대상 마케팅 채널 확보를 위해 마케팅 지원을 확대
 - 외국 언론을 통한 해외마케팅과 서울시 외국어 홈페이지 및 영문 잡지 등을 서울의 이미지 홍보에 활용하였으며, 서울 거주 외국인 지원 마케팅도 실시

- 시민참여 활성화 기능이 강화되면서 시정에 시민의견이 반영되는 통로 마련
 - 월드컵을 계기로 2002년 8월 ‘서울사랑’ 프로젝트가 추진되었으나, 시정운영 계획상 시민참여 활성화는 2004년이 되어서야 구체화
 - 2004년 ‘시민과 함께 일류시정 구현’을 목표로 제시하면서 시민의견 수렴을 강화하고 서울사랑 커뮤니티 활성화를 제시
 - 2005년부터 시정 여론조사의 내실화 및 다양화, 시정모니터링 운영 활성화 등을 통해 시민 의견을 수렴하여 시책 사업의 효율성을 제고

(3) 브랜딩 도약기(2007~2009년)

- 민선 4기에 들어서 서울시는 ‘맑고 매력 있는 세계도시 서울’을 비전으로 서울의 경쟁력 세계 10위권 진입이라는 목표를 수립하였으며, 서울시 주요 시책에 대한 사전 홍보기획 및 전략의 역할이 이전보다 강화
- 민선 4기에서 서울시는 시책사업별로 주요 성과의 홍보 및 관리에 집중
 - 서울 시정 4개년 계획의 20대 중점사업 등에 홍보 기능이 추가
 - 2008년부터 전략적 통합홍보 추진시스템 구축, 홍보기획회의 운영, 자치구 산하기관 홍보 협력회의가 정례화
 - 2008년부터 ‘서울시 전 조직이 함께’하는 홍보협력체계 강조되고, 2009년 홍보컨트롤타워가 강화되면서 정무부시장 주재의 홍보총괄 TF팀, 홍보기획관 협조 하에 시책사업별로 TF팀 가동
- 브랜드 이미지 제고
 - 2007년은 ‘서울브랜드 마케팅의 원년’으로 브랜드 파워 제고에 대한 높은 의지가 가시화되어 도시마케팅 기능강화 및 서울의 브랜드 이미지 제고를 위한 홍보 전략이 구체화되었으나, 과도한 마케팅 예산에 대한 비판도 제기됨.
 - 2008년 마케팅 커뮤니케이션의 목표 및 전략 등을 수립하는 등 구체적인 마케팅 사업을 위한 사업들이 추진
 - ‘Hi Seoul/Soul of Asia’와 같은 슬로건을 통해 외래관광객 1,200만 명 달성,

세계 도시브랜드 순위 10위권 달성과 같은 구체적인 목표를 설정

- 해외 마케팅은 구체적인 목표시장으로 11개 지역(아시아는 중국, 일본, 태국, 대만, 말레이시아, 미주는 미국, 캐나다, 러시아, 독일, 영국, 호주)에 집중하여 국가별 특성에 맞는 마케팅 전략을 추진
- 해외마케팅 예산이 2007년 48억 원에서 2008년 370억 원(실제 집행 401억 원)으로 10배 이상 상승하였으며, 401억 원 중 79%인 318억 원이 해외시장에 대한 광고마케팅 비용으로 집행됨. 2009년에는 264억 원이 집행

○ 시민참여 활성화

- 2007년 서울시는 ‘시정 시민참여 활성화를 통한 열린 시정 구현’을 목표로 국내외 시정 운영 모니터링을 활성화하고 ‘천만상상오아시스’ 등의 포털사이트 운영
- 2008년 ‘창의문화도시 서울’을 구현하면서 문화브랜드 확립 필요성 제기
- 2009년에는 소셜미디어를 통한 시민과의 소통을 강화하고 광화문광장 행사 등 다양한 이벤트 등을 통해 서울을 홍보

(4) 브랜딩 정채기(2010년 이후 ~)

- 시정홍보의 방향이 시민을 위한 홍보로 전환되면서 시민참여의 중요성이 커짐.
 - ‘사람이 중심이 되는 서울 시정’을 모토로 시민을 홍보 마케팅의 대상이 아니라 주권자로 바라보고, 시민을 시정의 주체로 홍보
 - 시정홍보의 핵심목표가 사람과 복지 중심의 새로운 시정으로 변화
- 민선 5기 전기(2010~2011, 오세훈 시장)에는 ‘시민이 행복한 서울, 세계가 사랑하는 서울’을 만들기 위한 시정홍보 전략 추진
 - 사랑과 나눔을 실천해온 다양한 인사를 중심으로 시정홍보 대사를 구성하여 시민과 소통하고 친근하고 매력적인 서울의 이미지를 전달
 - 민선 5기 서울시 홍보대사들의 첫 시정활동은 ‘서울 G20 정상회의’의 성공적인 개최를 위하여, 『내가 바로 서울이다』라는 캠페인 슬로건 하에 서울시민으로서 친절배려 실천 문화 확산에 중점


- 시민소통기획관의 시민소통담당관, 시민과 함께하는 참여와 소통 시정의 구현, 대중매체를 활용한 시정정보 제공, 언론매체를 통한 시정정보 제공에 중점
- 민선 5기 후기(2011년 11월, 박원순 시장)부터 ‘함께 서울, 희망서울’이라는 도시브랜드를 통해 서울시민과 함께하고 세계가 함께하는 서울의 이미지 지향
 - ‘함께 만드는 희망서울’ 포털 공동캠페인을 시행하며, 민간포털서비스를 활용한 홍보확산 추진
 - 국내외 거주 외국인들을 대상으로 SNS 홍보사절단 ‘글로벌 서울메이트(Global Seoul-Mate)’를 모집하여 홍보물을 제작하고, 서울시 홍보채널을 활용해 서울의 다양한 매력 소개
 - ‘서울 글로벌 마케팅 프로젝트’의 하나로 박찬욱, 박찬경 감독이 제작한 『고진감래』⁵⁾를 통해 서울의 과거와 현재, 밝으면서도 어두운 모습을 소개하며 해외에 서울을 홍보
- 도시 이미지 제고
 - 민선 6기에는 시민중심의 서울시정 목표에서 도시마케팅의 중요성이 이전에 비해 다소 약해지고, 외래관광객의 중요성은 커졌으나, 해외마케팅 및 홍보의 중요성은 감소
 - 마케팅담당관이 축소되면서 도시마케팅 기능은 관광부서로 이관되어 실행되었으나, 관광과에서 서울시 전반에 대한 홍보를 수행하기에는 전문성 및 인력 부족 등의 한계
 - 중국관광객의 증가로 인하여 관광객이 급증하는 등 민선 6기에 들어와 축소되었던 도시마케팅 및 도시브랜드 기능의 중요성이 커지면서 도시마케팅 기능 확대의 필요성이 부각

⁵⁾ 글로벌 시민들을 대상으로 서울의 영상을 담은 크라우드 소싱 영화 프로젝트

○ 시민참여 활성화

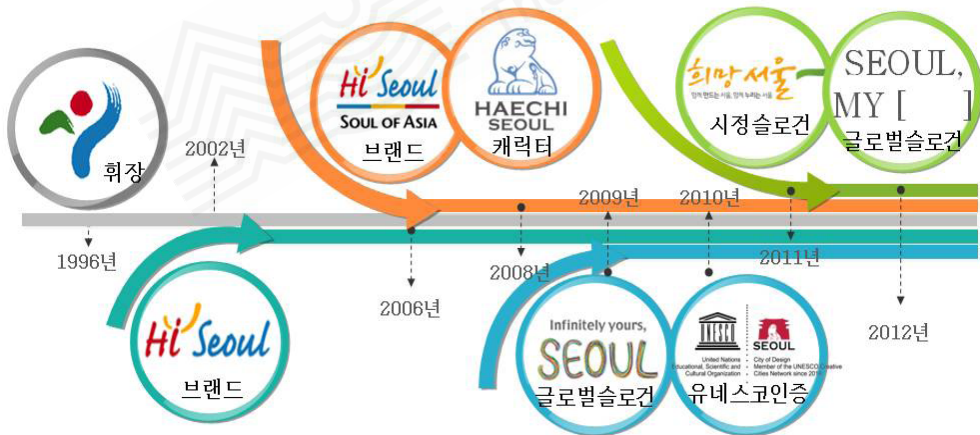
- 시민참여의 중요성이 어느 때보다 강조되기 시작한 시기로 시민참여를 통한 시정 활동이 활발하게 시작되었으며, 시민참여가 시정 전반에 걸쳐 확대
- 시민청은 시민이 스스로 만들고 누리는 시민생활마당으로, 토론·전시·공연·강좌·놀이 등 각종 시민활동이 각각의 특성을 반영하여 펼쳐질 수 있도록, 비움과 유연성을 강조하여 만들어짐.

2) 서울의 브랜드 상징체계 관리 실태

- 도시슬로건과 디자인은 경쟁력 대비 분명한 차별성을 나타내어야 하며, 도시의 정체성을 잘 반영하여 시민들의 자부심과 만족으로 이어질 수 있어야 함.
 - 현재 서울의 도시 슬로건 및 디자인에 대한 평가는 대체로 부정적이며, 도시의 정체성과 비전을 내포하기에는 다소 약하다는 인식이 강함.
 - ‘Hi Seoul’에 대해 도시의 정체성 및 도시의 비전과 부합하고 시민들의 생각이 반영된 슬로건 개발이 필요함을 지적⁶⁾
 - “Hi와 High의 동음을 이용해 세계 ‘High’ 일류를 지향하는 서울의 비전을 함께 중첩하는 해석을 시도하고 있지만 외국인들이 과연 이러한 상징적 의미를 해석해 낼 수 있을까”
 - “서울의 역동적인 이미지를 브랜드화했다는 ‘Hi Seoul’은 도시슬로건으로 그다지 흡인력이 없어 보인다. ‘Hi’는 가벼운 인사말로 밝고 친근한 이미지를 표현해주는 면이 있지만 이방인의 입장에서는 실제 별다른 메시지가 없는 비 격식적인 인사에 불과할 뿐이라는 것이다”
-  디자인에 대해서는 브랜드 디자인 제정 초기부터 최종 선포까지 시민의 의견이 반영될 수 있어야 함을 지적

6) 자료 : 외국인 텍스트에 나타난 서울의 도시표상에 관한 연구, 이노미(2010); 주요 도시브랜드슬로건의 개성 요인 분석, 이화복 외 (2015); 도시 이미지 제고를 위한 도시브랜드 디자인 연구, 주치수(2005); 서울 상징물디자인과 도시정체성에 관한 연구, 신병근(2010).

- “조형적 메시지를 살펴볼 때, Hi Seoul의 브랜드 마크는 개방적이고 친근한 이미지를 가지고 있기는 하지만, 서울의 도시브랜드로서 지나치게 가벼운 이미지로 신뢰감을 형성하지 못하고 있으며 서울의 성격을 잘 반영하고 있지 못하다.”
 - “상징물디자인 제정 시 여론수렴에 대한 구체적인 가이드라인이 명시되어 있지 않다. 더 많은 시민이 참여할수록, 더 많은 전문적 소양을 갖춘 사람들의 생각을 모을수록 상징물디자인은 공동의 기억을 불러일으킬 것이다”
- 상징물 체계가 복잡하여 시민과 관광객의 혼란을 야기하며, 단기간에 많은 상징물이 교체 없이 등장하여 서울의 이미지를 집약적으로 제시하지 못함.
 - 서울의 도시브랜드는 짧은 기간에 많은 상징물이나 슬로건 및 유사브랜드가 만들어져, 기존 브랜드의 연계성이나 상·하위 브랜드 개념 구분이 모호
 - 서울의 브랜드는 휘장브랜드, 글로벌슬로건, 시정브랜드, 시정슬로건, 시정캐릭터 등 상징물은 물론 용어도 포화상태



[그림 3-2] 서울시 도시브랜드 개발 변천사

자료 : 서울시 내부자료(2015)

- 서울시의 도시상징물은 서울특별시 상징물 조례에 근거하고 있으며, 휘장, 도시 브랜드, 캐릭터/심볼, 시정브랜드/시정슬로건의 단계로 구분



[상징]

[명칭]

[그림 3-3] 서울시의 도시상징물 4가지

자료 : 서울시 내부자료(2015)

- 서울의 브랜드 평가는 시대에 맞는 도시브랜드로의 변화가 필요⁷⁾
 - 브랜드가 남발되고 있으며, 지나치게 많은 상징으로 혼선을 야기시키고, 다른 도시와 차별화되지 않으며, 서울의 고유성이 없고, 과거를 상징하며(시대에 뒤떨어지며), 글로벌 도시로서의 가치를 부각시키지 못할 뿐 아니라, 디자인 면에서 촌스럽고 세련된 이미지가 나지 않는다는 의견들이 다수
- 인지도 측면에서는 긍정적이나 친숙도, 호감도 측면에서는 부정적
 - ‘전문가 IDI(2014년 4월)’ 조사결과, Hi Seoul은 서울만의 특색을 나타내지 못하며, 주체가 없는 비문으로 그 뜻이 모호하고 관 중심의 관점이 느껴진다는 의견
 - ‘서울 상징(브랜드) 시민인지도 조사(2014년 8월)’에서는 서울 거주 온라인 패널 2,165명 중 약 79%가 새로운 서울 브랜드에 동의
- ‘Hi Seoul’ 브랜드의 한계
 - ‘Hi Seoul’의 이미지를 조사한 결과 응답자의 20%만이 신뢰감을 느끼고 나머지 80%는 신뢰감을 못 느낌(주치수·임지선, 2005).
 - 서울이 스스로에게 ‘안녕’이라고 인사하는 우스꽝스러운 슬로건(프레시안,

7) 서울시 내부자료(2015)이며, 서울시 상징(브랜드) 개발보고서 중 전문가 인터뷰 요약보고서 자료 및 서울브랜드 개발 자료

2009.11.21.)이라는 평이 있음.

- ‘SOUL OF ASIA’는 중국 광전총국에서 사용허가를 받지 못해 중국 내에서 사용하지 못하고 있는 상황

[표 3-4] 서울시 브랜드 관련 의미 및 전문가 의견 수렴

상징체계	의미 및 현재 활용도	주요 의견
휘장	<ul style="list-style-type: none"> 자연물과 인간을 형상화 현재 중립적/공식적 대표 상징물로 활용 	<ul style="list-style-type: none"> 서울의 특징이 잘 드러남 오래 쓰이며 잘 알려져 있다는 것이 장점 노후화되어 디자인적으로는 부족함 지속적으로 활용하며 조금씩 세련화할 필요가 있음
브랜드-Hi Seoul	<ul style="list-style-type: none"> 관광마케팅을 주목적으로 개발, 도시브랜드 슬로건이자 과거 시정 브랜드 	<ul style="list-style-type: none"> 과거의 브랜드로 서울만의 특성을 찾기 어려움 주체가 모호한 비문 시간이 쌓여 대내용으로 긍정적 측면 존재 많은 색상을 고대비로 사용하여 촌스러움
캐릭터-해치	<ul style="list-style-type: none"> 대단위 문화상품으로 통합마케팅을 위해 개발된 심벌, 캐릭터 	<ul style="list-style-type: none"> 서울만의 상징이라고 보기 어려움 익숙해진 상징이나, 서울과의 연관성이 낮음 디자인적으로 우수 갑자기 등장한 느낌으로 여전히 친숙하지 않고 피로 자극
시정슬로건-희망 서울	<ul style="list-style-type: none"> 친근함과 참여의 내용을 담아 광범위하게 활용 현 시정의 대표적인 상징물 	<ul style="list-style-type: none"> 디자인은 세련되었지만 ‘희망’은 그렇지 못함 시정 설명에는 적합하나 정치색이 느껴짐 대내적 차원을 고려한 방향 자체는 긍정적 향후로는 텍스트로만 제공하는 것이 나음

자료 : 서울시 내부자료(2015), 서울브랜드 개발-Hi Seoul 관련 자료

- 종합적으로 볼 때, 시민들은 ‘Hi-Seoul’ 브랜드에 대해 큰 불만이 없지만 큰 영향력을 가지고 있다고도 보지 않으며, 서울의 정체성을 잘 반영하고 있다고도 여기지 않는 것으로 판단
- 오히려, 서울시의 도시브랜드나 상징물 등에 대해 긍정 혹은 부정적 의견이 없는 무관심층이 많은 것을 반영

3) 'Hi Seoul' 공동브랜드 사업⁸⁾

(1) 사업 개요

- 서울의 우수 중소기업 공동브랜드인 'Hi Seoul' 브랜드는 지난 2004년 11개사로 시작하여 매년 참여기업을 늘려 2015년 현재 204개사로 증가했으며, 매출액은 2014년 기준 1조4천억 원에 달함.
 - 전략목표 : 기업소통과 융합 확대를 통한 기업 브랜드 가치제고 및 기업 혁신모델 공유
 - 성과목표 : 'Hi Seoul' 브랜드의 가치제고 및 매출 증대
 - 핵심 성과지표 : 'Hi Seoul' 브랜드 제품 매출액 14,500억 원(2014년 성과보고)
- 'Hi Seoul' 기업현황 : 6개 분야, 총 204개사(2015년 기준)
 - 기업 수(비율) : 204개(100%)
 - 정보통신 56개(27%), 패션, 뷰티 42개(21%)
 - 생활아이디어 33개(16%), 친환경녹색 34개(17%)
 - 바이오메디컬 27개(13%), 문화콘텐츠 7개(3%) BS산업 5개(3%)
- 'Hi Seoul' 사업 핵심 기능
 - 커뮤니티 활성화 : TED형 비즈니스 콘서트, 혁신형 거버넌스형 CEO-TOK(CEO의 경영스토리를 지식콘텐츠화하는 토크쇼)
 - 브랜드 홍보 및 대외협력 : 시민과 함께하는 공모전(디자인+UCC), 중간지원기관 협력강화
 - 선도마케팅 : 홈쇼핑, 모바일 등 온라인 유통확대, 판매형 시장개척단 및 수출상담회
 - 사회공헌 및 창조인력 양성 : 희망플러스통장가입 등 CSR 활동, 민관산학협력 잡페어, 프론티어 운영 등

⁸⁾ 서울시 내부자료. 하이서울공동브랜드 사업 성과보고 자료(2012~2015).

(2) 도시마케팅적 관점에서 본 Hi Seoul 공동브랜드

- ‘Hi Seoul 공동브랜드(이하 Hi Seoul)’의 활용과 우수 중소기업 육성이라는 차원에서 ‘Hi Seoul’ 브랜드는 점차 인지도를 쌓아감.
 - Hi Seoul 공동브랜드는 서울이라는 브랜드를 통해 우수 기업을 육성하고 지원하여 서울시를 알리는 효과가 있으며, 우수 중소기업 상품들은 판로를 개척하고 1차적 신뢰를 얻을 수 있는 장점이 있음.
- 도시마케팅이라는 관점에서 서울의 브랜드를 알리기 위한 사업의 하나로 좀 더 체계적인 접근법이 필요
 - 통합적 도시마케팅 관점에서 ‘Hi Seoul’이라는 브랜드의 관리차원보다는 중소기업 육성이라는 목표를 우선으로 접근
 - ‘Hi Seoul’ 브랜드는 서울산업진흥원(SBA)에서 운영하고 있으며, 도시마케팅이나 도시브랜드 관리 차원의 접근은 이루어지지 않기 때문에 도시브랜드의 통합적 관점에서 서울의 도시브랜드와의 일관성 유지 전략이 필요
 - ‘Hi Seoul’ 브랜드는 다년간의 성과와 인지도를 가지고 있기 때문에 새로운 브랜드가 만들어질 경우라고 하더라도 기존 Hi Seoul 브랜드의 유지가 필요
 - 중소기업들 간의 커뮤니티 활성화 및 브랜드 홍보 등의 브랜드 정착화를 통해 글로벌 브랜드와 통합하여 연계 활용하는 방안이 요구

4) 서울 도시브랜드 전담조직의 변화

(1) 민선 47의 서울 도시브랜드 전담조직 및 전략 특성

- 서울시 도시브랜드 전담부서는 홍보기획관실 마케팅담당과에 편성되어, 서울시 전반의 시각으로 마케팅과 관련된 정책을 수립
 - 마케팅을 지나치게 강화했다는 비판을 받음.
- 도시마케팅에 초점을 두었으나 해외시장에 서울 이미지 홍보차원에만 국한
 - 브랜드 경쟁력 제고를 위한 총체적인 브랜딩 전략이 아니라 브랜드 서울의 몇몇 하위 브랜드를 마케팅하는 전술적 차원에 머무름.

(2) 민선 5기의 서울 도시브랜드 전담조직 및 전략 특성

- 경제진흥본부의 투자마케팅기획관 소속의 마케팅과에 편재됨으로써, 브랜딩에 대한 관심과 우선순위가 떨어짐.
 - 서울시의 브랜드 가치 제고를 위한 다양하고 입체적인 구조를 담당하기에는 한계점이 존재
 - 투자마케팅기획관이 전담하고 있으며, 이에 속한 마케팅과는 집행조직으로서의 역할에 한정
 - 브랜딩 관련 조직은 전략기획팀이 관리하며, 그 주요 업무는 마케팅 수행 및 마케팅대행사 관리, 공동마케팅 지원
 - 투자활성화를 위한 정책수립보다 집행에 초점을 두어 운영
- 정부차원의 국가브랜드위원회와 비교 시, 실행력이나 위상이 현격히 떨어짐.
 - 대통령소속의 위원회로서 위상을 가지며 각 중앙행정부처의 정책과 사업을 조정하고 통괄
 - 각 중앙행정부처가 국가브랜드 기본계획의 이행계획을 수립하도록 의무화되어 있고, 국가브랜드위원회가 이들의 추진 실적을 평가하는 구조로 브랜드 운영 및 관리가 체계적

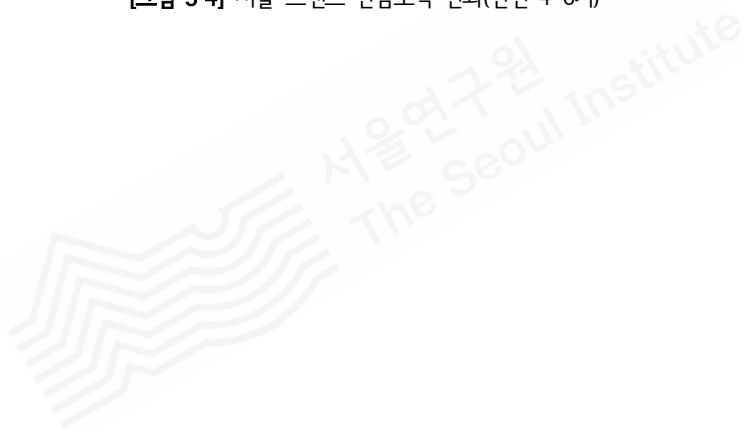
(3) 민선 6기 서울 도시브랜드 전담조직 및 전략

- 서울 도시브랜드 전담조직은 시민소통기획관 내 도시브랜드담당관에 편재
 - 도시브랜드담당관 하위에 브랜드기획팀, 브랜드관리팀, 소통전략실⁹⁾로 구분되어 브랜드 기획, 활용 및 홍보 등에 대한 계획을 수립
 - 도시브랜드의 중요성에 근거하여 새롭게 만들어졌으며, 서울의 정체성이 부각될 수 있는 시민주도의 새로운 도시브랜드 개발 사업들이 진행 중
 - 도시브랜드 마케팅의 업무가 다양한 매체를 활용하고 다양한 시장에 적용되어 운영되어야 하나, 인력이 부족하고 전문적인 실행력을 갖춘 팀이 없어 체계적인 계획 수립 및 이행에 어려움이 따름.

⁹⁾ 소통전략실 : 도시브랜드가 아니라 시정브랜드를 홍보하는 조직이며, 소통전략실은 시정홍보 및 시정브랜드를 담당하고 있음.



[그림 3-4] 서울 브랜드 전담조직 변화(민선 4~6기)



3_서울시 도시브랜드 운영에 대한 종합적 분석

1) 서울시 브랜드 실태의 종합적 정리

- 2002년 월드컵 개최를 계기로 서울의 도시브랜딩 정책이 시작되어, 시정홍보, 브랜드 이미지 제고, 시민참여 활성화에 초점을 두면서 ‘Hi Seoul’ 브랜딩 탄생 및 전략 등이 나왔음.
- ‘Hi Seoul’을 통해 친근하고 사랑스러운 서울의 브랜드 이미지를 구축하고, 해외 마케팅을 중점적으로 실행하였으며, 서울시 계획 및 추진의 주요 프로젝트와 사업에 대한 홍보, 시민과 소통을 위한 노력을 펼침.
- 시민들을 대상(일반시민, 어린이, 시각장애인 등)별로 구분하여 홍보내용 및 매체를 특성화하였으며, ‘Hi Seoul’을 적용하여 다양한 홍보이벤트를 실시하고 시민과 함께하는 서울 시정 구축 노력이 이루어짐.
- 도시브랜딩에 필요한 시정홍보 및 도시브랜드 이미지 구축, 시민참여 등의 마케팅 전략이 수행되었고, 이를 표현하는 상징체계 등도 갖추고 있었으나, 총체적 시스템 관리 체계를 갖추지 못한 채 도시마케팅 조직이 축소
- 도시브랜드는 도시를 표현하는 상징체계로서 그 도시에 부여된 전략적 가치, 메시지, 행위 등의 총체적인 의미를 부각시킬 수 있는 브랜드 체계 정립과 거버넌스 구성 및 비전과 부합되는 브랜딩 전략이 요구¹⁰⁾
- 서울시의 브랜드 거버넌스는 브랜딩을 위한 조직 설계와 협력적 거버넌스 구축과 전략적 비전과 목적 수립, 내외적 브랜딩 환경요소의 분석, 서울시의 브랜드 상징체계에 대한 일관적 브랜드 체계의 정립 등이 필요

2) 서울의 도시브랜드 재구축이 필요

- 변화하는 서울 모습을 담아낼 수 있는 정체성을 가진 도시브랜드 구축이 필요
 - 시대가 변하고 있으며, 서울시민을 구성하고 있는 비율이나 서울의 정책수립 방

¹⁰⁾ 서울 마케팅 전략 개발에 관한 연구, 김찬동(2006); 서울 브랜딩 전략 연구, 김찬동(2010) 등의 자료를 참고로 정리

향도 변화하고 있어 도시브랜드는 이를 담아낼 수 있어야 함.

- 'Hi Seoul'이 장기적으로 사용되어 높은 인지도를 가지고 있으나, 변화된 서울의 모습을 반영하지는 못하고 뒤쳐진 느낌을 줌
- 서울시 주관이 아닌 다양한 주체의 적극적 참여를 통한 도시브랜드 구축이 필요
 - 서울시, 의회, 자치구의 협력이 잘 안 되고 있으며, 서울시의 도시브랜드는 서울시만의 브랜드로 활용
 - 지역 주민의 참여수준이 낮고, 브랜드와 관련하여 참여할 수 있는 부분이 없으며 up-down 방식으로 도시브랜드에 대한 전달만이 이루어짐.
- 브랜딩 관련 이해가 부족해 서울시의 도시브랜드 전략의 지속성이 부족
 - 서울시의 도시브랜딩 전략은 도시브랜드에 대한 개념과 이해를 바탕으로 원론적 틀에 기초한 추진이 필요
 - 도시브랜드 및 도시마케팅은 지속적인 노력이 필요하기 때문에 단기적 성과를 내기는 매우 어려우므로 장기적인 계획 수립에 근거한 전략 필요
 - 서울시는 민선 4기 도시마케팅 원년 선포 이후 일정 기간 공격적인 마케팅이 이루어지면서 일시적이나마 성과를 거두었지만, 이는 일시적 행사로 막을 내리고 브랜드 마케팅의 중요성이 감소하여 관련 조직 및 예산 등이 삭감되는 등 맥을 이어가지 못함.
- 통합적 브랜드 마케팅의 필요
 - 서울의 전체 정책방향 및 관련 행사 등이 일관성 있게 추진될 수 있도록 통합적인 마케팅 전략을 위한 검토가 필요
 - 서울시 산하기관, 민간 등과의 네트워크 구축을 통해 마케팅 채널을 넓혀야 하며, 제한된 예산을 고려해 다양한 매체 및 채널을 활용한 전략적 지역을 중심으로 상품 및 브랜드 마케팅이 필요
- 브랜딩 서울을 관리하기 위한 제도 및 법적 장치 마련
 - 조례 제정, 운영매뉴얼 관리, 브랜드자산 관리를 위한 제도적 장치 부재
 - 브랜드 경영 가이드, 서울 브랜드 제품에 인센티브 제공 등 다양한 방안 필요

04

해외 도시브랜드 성공 사례

- 1_해외 도시브랜드 개발 트렌드
- 2_암스테르담 도시마케팅 관리 사례
- 3_베를린 도시브랜드 관리 사례
- 4_서울시에 대한 시사점

04 | 해외 도시브랜드 성공 사례

1_해외 도시브랜드 개발 트렌드

1) 도시브랜드의 대표적 성공 사례

(1) 런던의 도시브랜드

- 런던은 영국의 수도이자 유럽의 수도로 불리며, 변화무쌍하고 역동적 이미지 지향
 - 관광 및 문화, 스포츠 등을 통해 창조문화도시로의 도시이미지 구축이 목표
 - 도시 슬로건은 ‘Totally London’(2001)으로 켄 리빙스턴 시장이 시작
- 런던의 대표적인 도시브랜드 이미지
 - 변화무쌍하며 역동적이고 개방적인 런던 지향
 - 전통과 현대건축물이 공존하며 세계금융과 예술, 고유물의 중심지
 - 역동적인 에너지가 있는 도시로 밀라노, 파리와 더불어 패션의 중심지

(2) 베를린의 도시브랜드

- 도시민과 관광객의 ‘참여’로 완성되는 오픈형 브랜딩 추구
 - 전후의 폐허에서 역사·문화적 자산을 소실하였으나, 현대적 문화도시로 도약
- 베를린의 도시슬로건은 ‘be Berlin’으로 도시의 진솔한 얼굴과 긍정성을 상징
 - 시민공모와 함께 베를린 방문 외국인의 슬로건 공모 참여를 유도하여 국제적인 캠페인으로 확대
 - 도시브랜드 전략과 연계 도시의 이미지를 분석·홍보하는 등 전방위 커뮤니케이션 전략 시행

(3) 뉴욕의 도시브랜드

- 세계적인 도시 뉴욕은 다양한 인종이 모여 다양한 문화를 만들어내고 있음.
- 도시 슬로건으로 'I Love New York'이 뉴욕을 대표하는 브랜드
 - 1970년대 각종 범죄와 재정위기라는 침체된 뉴욕의 분위기 속에서 관광산업 활성화를 위하여 뉴욕시에서 캠페인을 추진
 - 그래픽 디자이너 Milton Glaser에 의해 로고가 제작(1975년)되었고, 1977년부터 상업적으로 활용되고 홍보캠페인이 진행
- 2007년 이후 마이클 블룸버그 시장을 통해 'PlaNYC(A Greener, Greater New York)' 슬로건이 알려짐.
 - 다양한 거주민, 경제 강화, 기후변화 대응, 삶의 질 제고 등을 지향

[표 4-1] 해외 주요도시 슬로건

런던	독일
	
뉴욕	파리
	

2) 성공적 해외 주요 도시브랜드의 개발 방식

- 세계 유명 도시의 경쟁력은 체계적인 도시브랜드 관리전략에서 비롯됨.
 - 세계 도시의 도시브랜드 전략은 과거-현재-미래의 통합관점에서 도시를 체계적으로 계획하고 디자인하며, 주민의 삶의 질과 환경도 함께 고려하여 실행
 - 도시마케팅 전략으로서 장소마케팅 활성화 → 포지셔닝(이미지 구축) → 슬로건(slogan) → 브랜드 아이덴티티(brand identity) → 지속가능한 도시브

랜드를 위한 브랜드 평가 및 관리시스템 구축 등과 같은 단계별 관리

- 도시브랜드 전략은 해당 지역 현안의 정확한 파악과 그에 따른 정책방향을 설정하여 재생가능한 도시어메니티를 발굴하고 이를 관광과 연결하여 활성화시키는 도시 경쟁력 전략을 추진
- 도시브랜드는 그 도시의 미래를 디자인하는 것이며 세계 유명도시의 하루아침에 완성된 것이 아니라 지역민의 노력과 시정부의 부단한 노력의 결과
 - 세계의 경쟁력 있는 도시들은 해당 국가의 수도로서 ‘레디메이드도시 (ready-made-city), 과거에 계획된 미래의 도시’이며 그 도시의 개발과 성장에 알맞은 도시를 디자인한 결과 차별화된 도시브랜드 구축이 가능
 - 지방정부, 중앙정부 및 지역민이 함께 그 도시의 실정에 맞는, 차별화되고 특성화된 성격의 도시로 지속가능한 도시브랜드 마케팅을 하는 것이 미래 도시브랜드의 기초적 전략
 - 도시의 미래 발전을 위한 핵심부서의 운영은 미래 도시경쟁력에 필요한 기본적 토대이며 이를 도시브랜드를 구축하기 위한 싱크탱크로 활용해야 함.
- 단기적 시각이 아닌 장기적 시각을 가지고 접근하여 개발
 - 도시브랜드 개발을 위하여 최소 1년 최대 3년 이상에 걸쳐서 지속적으로 논의
 - 우선 도시가 가진 문제점들을 분석하고 어떤 방향으로 나아갈 것인가에 대한 집중적 논의를 통해 브랜드를 개발
- 뚜렷한 목표의식을 가지고 추진하여 도시브랜드 개발의 명확한 목표 설정
 - 왜 도시브랜드가 새롭게 혹은 변화를 가져와야 하는가에 대한 뚜렷한 목표
 - 도시의 가치를 부각시키기 위해 단순화되어 있는 도시이미지를 다양화시킴.
 - 예를 들어, 풍차로만 알려져 있고 부정적인 이미지가 강했던 암스테르담의 이미지 탈피 사례, 독일에 대한 부정적 이미지 전환 사례, 뉴욕시의 뚜렷한 경제활성화 목표 등
- 브랜드 관리를 위한 별도의 조직 운영과 민간에 의한 운영 시스템을 구축
 - 브랜드 개발은 시정부가 시작하였다고 하더라도 민관협력을 통해 관리 및

지속성을 유지

- 공공주도라고 하더라도 민간과 협력할 수 있는 장치를 만들어서 운영하고 있으며, 특정 조직을 통해 브랜드 관리를 구체화
- 도시를 대표하는 상징물로서 통합브랜딩 전략이 이루어지며, 일관성 있는 마케팅 전략을 통해 도시 관련 홍보물 및 디자인 전반에 걸쳐 적용
 - 단순히 도시브랜드 개발에서 끝나는 것이 아니라, 시정부의 주요 정책들과 연관시켜 맥을 같이 할 수 있는 방식으로 통합적 브랜드 마케팅을 활용
 - 관광을 비롯하여, 시정부의 주요 행사 및 이벤트 등 도시 디자인에도 적극 활용하여 시민은 물론 외부 관광객들까지도 함께 인지할 수 있도록 유도
- 시민의 참여를 적극 유도하며, 시민의 개념을 넓혀 이주민을 비롯한 관광객까지도 포용할 수 있도록 하는 공동체 인식을 강조
 - 이주민, 외래관광객 등이 점차 증가하고 있는 시점에서 지역민의 범위를 확대하여 이들을 모두 포용하고 참여할 수 있는 정책에 초점
 - 시민들의 자발적 참여를 통해 시민들이 만들어가는 도시브랜드를 추구하며, 이를 통해 도시브랜드의 지속성을 유지
- 해외 도시브랜드 개발 방식에서의 시민 참여를 중시하여 도시브랜드를 구축
 - 시민참여 과정을 통한 도시브랜드 개발 및 구축은 기존(2~6개월)보다 장기적인 관점에서 접근이 필요
 - 통합브랜드 구축을 통해 다양한 채널로 도시브랜드를 홍보하고 다양한 방식의 시민 의견수렴 절차를 거쳐야 함.
 - 통합적/지속적인 개발, 유지, 관리를 위해 개발과 운영의 주체를 일원화하고 있으며, 민관협력 형태의 지속성 있는 조직을 통한 운영으로 가이드라인의 검증과 브랜드 사용과 정착을 유도
 - 특히 암스테르담, 베를린, 에든버러 등은 시민의 참여로 도시브랜드를 구축한 대표적인 도시

[표 4-2] 해외 주요 도시브랜드 민관협력 추진 과정

도시	도시브랜드의 민관협력 추진	세부 개발과정
암스 테르담 (네덜란드)	<ul style="list-style-type: none"> 개발단계에서 시민대상 설문조사를 시행하여 절차 및 내용도 시민을 고려함 내용자체에서 ‘암스테르담 사람’ 중심 민관파트너십인 Amsterdam Partners 브랜드 관련 운영 및 실행 	<ul style="list-style-type: none"> 2002년 연구/개발착수(시에서 직접 추진) 2003년 마케팅 컨설팅(업체에서 추진) 2003년 브랜드 요소 추출(업체, 시민) 2004년 브랜드 론칭(시에서 추진) 2004년 운영팀 발족(민관협력 추진)
베를린 (독일)	<ul style="list-style-type: none"> 시민=거주민+방문객을 포함하며 베를린을 강조 시장 및 상원의 적극적인 노력 시민참여형 슬로건 개발이 주효 다양한 직업 종사자를 대상으로 한 자원봉사자(“홍보대사”)모집 및 활용 	<ul style="list-style-type: none"> 2007년 민관파트너십 발족(시 추진) 2007년 도시브랜드 현황 진단(업체 추진) 2007년 슬로건 도출(업체 및 시민) 2008년 “빛축제” 시, 방문객(외국인)대상 캠페인 확대
에든버러 (스코틀랜드)	<ul style="list-style-type: none"> 브랜드 개발을 위한 사전연구부터 민관협력기구가 가동 관광산업이 주가 되는 지역이나, 방문객뿐 아니라 주민 생활도 고려함 민관파트너십인 The Edinburgh Partnership Group에서 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 2002년 브랜드 개발 사전연구 착수 2005년 Inspiring Capital 브랜드 론칭 2006~2008년 브랜드 실행 및 마케팅 지속을 위해 100만 파운드 추가 투자

자료 : 서울시 내부자료(2015) 및 각 도시의 홍보물을 토대로 요약 정리

2_암스테르담 도시마케팅 관리 사례¹¹⁾

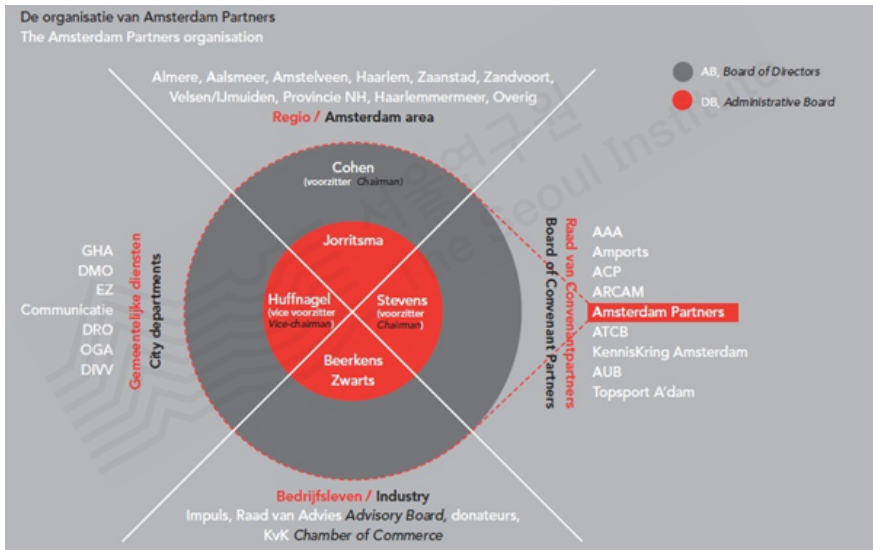
1) 암스테르담 도시마케팅

(1) 도시마케팅을 위한 ‘우산조직’인 ‘암스테르담 파트너스’의 탄생

- 암스테르담은 도시마케팅을 통해 소득, 관광객 수, 투자, 국제 시장 지위, 국가 이미지 제고와 같은 ‘브랜드 편익’을 달성하고자 함.
 - 감성적 지위 (주관적) : 타깃 목표시장에 대한 암스테르담의 친숙도 및 선호도 증가
 - 관광객, 투자 및 구매 행동 (절대적) : 타깃 목표시장인 관광객, 기업 투자 건수, 주문 건수의 증가
 - 시장 지위 (상대적) : 주요 경쟁국보다 해외시장에서 암스테르담 지위(시장 점유율) 상승
- 암스테르담 도시마케팅의 구현을 위해 새로운 조직의 필요성을 인지하였으며, 그 결과 2004년 3월 4일 암스테르담 파트너스 결성
 - 기존 조직을 대체해야 한다는 것이 아니라 그들의 역량 활용에 중점
 - 조직마다 경험과 전문성, 특정 목표 대상 그룹에 대한 의미가 있는 만큼 세분화된 분야의 활동을 한 방향으로 이끌어 나갈 수 있도록 통일된 지침을 수립하는 것이 우선시됨.
- 2003년 암스테르담시는 도시마케팅을 위해 새로운 비전과 새로운 정책을 제시하고, 책임 소재를 명확히 정의하여 모든 조직을 이끌어 갈 수 있는 새로운 코디네이팅 조직 결성
- 새 조직은 기존의 조직을 대신할 뿐 아니라 기존의 업무와 책임을 수행하고, 더 영향력 있는 주도권 행사를 위해 민관협력 체제의 형태로 운영

¹¹⁾ City of Amsterdam, 2004, The Making of...the City Marketing of Amsterdam; Amsterdam Marketing, 2015, City marketing : Amsterdam Metropolitan Area(서울시 출장자료); Kavaratzis, M. & G. J. Ashworth, 2011, Changing the Tide : The campaign to re-brand Amsterdam 등을 토대로 요약 정리

- 암스테르담시는 정책과 조직 면에서 통합적으로 운영
- 이 제안의 내용과 예산 지침은 정책을 기초로 운영
- 인적, 재정적 투자는 확대
- 대규모의 새로운 인적 그룹 참여
- 현재 운영되고 있는 조직과 기타 조직, 도시마케팅의 본질적 목표를 분석하여 새로운 조직이 중점을 두어야 하는 부분을 다음 사항으로 결의
 - 암스테르담시 주도의 비전과 브랜드 개발
 - 민관 주도의 방향성 및 브랜드 관리
 - 4년 단위의 도시 마케팅 주기 수립



[그림 4-1] 암스테르담 파트너스 조직도

2) 암스테르담 파트너스(Amsterdam Partners)

- 암스테르담 파트너스는 암스테르담의 마케팅 활동을 전체적으로 진행하기 위해 새로 설립된 조직
 - 민관협력 플랫폼을 구축하여 암스테르담 브랜드의 통제와 관리 기틀을 마련하고자 조직

- 암스테르담 파트너스는 시장이 의장을 맡고 있는 자문위원회와 관리위원회가 운영
- 조직 내 행정상의 주요 기능은 암스테르담시의 마케팅 책임자와 행사 및 페스티벌 책임자, 대외협력 책임자가 관리
- 마케팅 활동의 기본적인 목표와 그 성공을 위해 필요한 전제조건은 시민이 도시의 핵심 가치를 믿고, 시의 브랜드를 ‘공감하며’ 살고 있는 시를 ‘자랑스러워하게’ 만들고자 하는 일치된 방향을 가지고 추진
- 브랜드 활용은 암스테르담 파트너스의 감독하에 조정되고, 브랜드가 확정되는 동안 우선적으로 누가, 어떤 목적으로, 어떻게 사용할 것인지를 결정
- 암스테르담 파트너스의 파트너는 시의 관련 부서를 비롯하여, 관련 민간기업의 협력 등을 통해 구성
 - 지자체의 6개 부서가 참여하여 구성
 - 민간 대기업 대표(ABN AMRO 은행, 하이네켄, ING, KLM, 필립스, 스키폴 공항 관리국 등)
 - 여행 및 관광 관련 조직(Amsterdam Uitburo, 암스테르담 관광 및 컨벤션 위원회, AMS Cruiseport, Ampports, Topsport AMS)
 - 6개 인근 지자체 대표가 참여
- 암스테르담 파트너스의 구체적 임무
 - 브랜드 구축과 포지셔닝(positioning), 판촉, 마케팅 페스티벌 및 행사에 대한 보조, 지원, 상담, 보완적인 기업 푹토 장려, 국내 및 국제적 매체와의 관계 형성, 새로운 현대 접근법 창안, 연구 및 조사 등으로 규정
- 3개 주요 대상 집단은 기업과 주민, 관광객
 - 기업 : 기업 중에서도 본부가 암스테르담 지역에 있는 ‘창의’ 및 ‘지식’ 분야 국제적인 기업의 의사 결정권자에 초점을 둠.
 - 주민 : ‘능동적인 시민’으로서, 즉 암스테르담의 특별한 분위기에 매력을 느끼는 시민(자녀가 독립한 노부부, 맞벌이 부부, 동성애자 커플, 젊은 전문직 종사자, 학생 등)

- 관광객 : 국제적인 회의 참가자와 방문객
- 암스테르담 브랜드 구축을 통한 기대효과
 - 수입과 방문객 수, 투자, 세계시장의 위치, 도시의 전반적인 이미지 측면에서 상당한 이익 예상
 - 개인의 친숙도와 선호도 증가, 측정 가능한 실제 방문객과 투자, 구매 행동의 증가, 주요 국제적 지표에서의 전반적 개선 기대
- 브랜드 구축을 위한 지원시책
 - 시를 알리는 강력한 매개체인 페스티벌과 행사의 홍보
 - 관광산업은 개선된 정보, 활동, 시설의 조직화, 방문객을 친절하게 맞이하기 위한 운동과 결합하여 '현대' 프로그램 촉진
 - 마케팅은 이미지를 가시적인 발전과 연결하는 자이다스(Zuidas) 계획
 - 사회기반에 대한 일련의 계획수립 프로젝트를 연속적으로 시행하는 소위 '진주 프로젝트'와 연계

3) 암스테르담 도시브랜드 전문기관 '암스테르담 마케팅'

- 암스테르담시(Amsterdam Metropolitan Area)의 도시마케팅을 주관하기 위한 도시마케팅 관련 조직(City Marketing Organization)
 - 기 관 명 : Amsterdam Marketing
 - 기관규모 : 3개 부서(지원부서 제외), 직원 120여 명, 50여 명 자원봉사자
 - 기관성격 : 암스테르담 도시브랜드 마케팅 및 관광 담당 전문기관
- 암스테르담 마케팅(Amsterdam Marketing)의 목표 및 전략
 - 목표 : 브랜드가치 제고 및 수입의 극대화를 통해 유럽 상위 5위(국제비즈니스 도시, 살기 좋은 도시, 관광명소, 국제회의의 무대) 목표 달성
 - 전략 : 민관파트너십 형성, 암스테르담의 상품성 제고, 도시이미지 강화, 'I amsterdam' 슬로건의 브랜드화, 도시아이콘에 초점을 두고 핵심가치에 기반을 둔 브랜드 구축

- 핵심가치 : 혁신적(유행 선도), 창조적(독창적이고 기발한), 기업가적(적극적이고 주도적)
- 목표달성을 위한 방법
 - 도시이미지 부각 : 캠페인, 상품화계획, 포털사이트 및 앱관리, 후원, 간행물 및 홍보활동
 - 브랜드이미화 : 국제재판, 박람회, 세미나, 콘퍼런스, 홍보행사 및 사업가모임(business club)
- 부서별 추진사업
 - Relations(홍보) : 도시 내 민간기업, 연구기관 등과 파트너 관계 형성
 - Marketing(마케팅) : 관광객, 비즈니스 기업 등의 관광 및 투자 유치 지원, 디지털미디어, 언론 및 커뮤니케이션, 출판
 - Hospitality & Research(환대서비스 및 조사) : 환대서비스 및 환대서비스 지원, 마케팅 관련 인식도 및 여론 조사 등
 - 운영 및 관리부 : 운영지원, 재정관리, 인사관리, 시설관리 등
 - 별도로 분야별로 자문위원회를 두고 있으며 서비스 분야, 소매업, 숙박시설, 문화, 관광, 주민, 국제회의 관련 기관이 포함



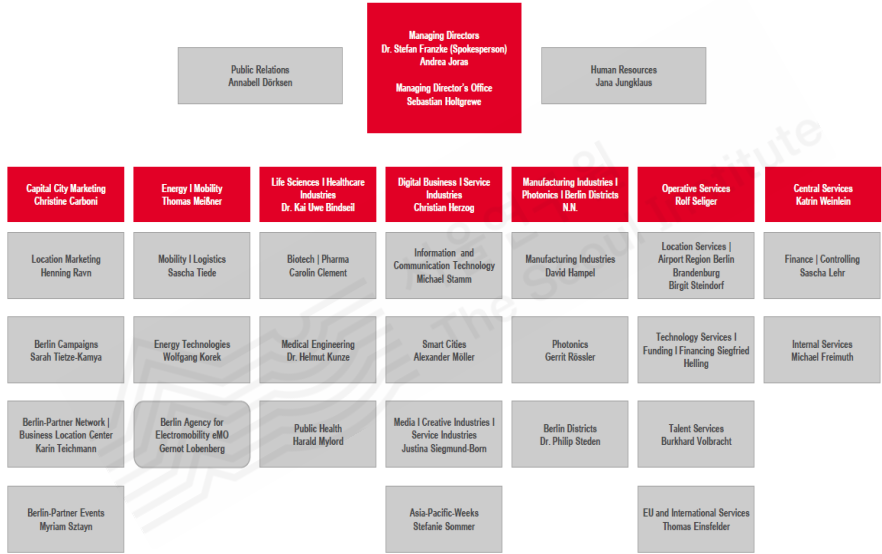
[그림 4-2] 암스테르담 마케팅(Amsterdam Marketing)의 조직도

3_베를린 도시브랜드 관리 사례¹²⁾

1) 베를린 파트너(Berlin Partner)

(1) 베를린 파트너 개요

- 베를린 기업투자 유치 개발 컨설팅 및 베를린 도시 마케팅 업무를 담당하고, ‘be Berlin’ 관련 도시브랜드 업무도 담당
- 기 관 명 : Berlin Partner for Business and Technology는 베를린시 산하 공공기관으로 시의 경제, 기술, 도시브랜드 담당



[그림 4-3] 베를린 파트너 조직도

- 기관규모 : 직원 200여 명, 약 150개 민간기업과 파트너 관계
 - Managing Directors를 중심으로 홍보부서(Public Relations)와 인사부서(HR)로 구분

¹²⁾ Berlin Partner, 2012, 2008-2011 *be Berlin* Project Report; Berlin Partner, 2015, Berlin Partner for Business and Technology(서울시 출장자료) 등을 토대로 자료 정리

- 수도마케팅(Capital city Marketing), 에너지/교통(Energy/Mobility), 생명 과학/보건의료산업(Life Sciences/Healthcare Industries), 디지털산업/서비스산업(Digital Business/Service Industries), 제조업/광전자/베를린지구(Manufacturing Industries/Photonics/Berlin districts), 운영지원서비스(Operative Services), 중앙지원서비스(Central Services)
- 주요 추진사업
 - 중소기업 및 스타트업 기업과 투자자 연결, 컨설팅 등 각종 지원
 - 대학 산하 연구기관과 기업 연결, 연구과제 발굴
 - 도시브랜드 관련 마케팅, 각종 홍보 전략 수립

(2) 베를린 도시마케팅

- 베를린 브랜드 핵심인 ‘기회의 도시’ : 일하고 살기 좋은 도시로 홍보
- 차별화 요소 : 경제적으로 건실하고, 창의적, 매력적, 국제적이며, 자유로움을 통해 지속적인 성장에 기여할 수 있다는 점을 강조
 - 최고의 비즈니스 장소 : 전 세계의 유능한 인재가 모여들고 경쟁력 있는 비용 구조를 갖춘 특별한 도시
 - 최고의 과학 장소 : 고도의 혁신적이고 융합적인 연구 및 개발이 가능한 도시
 - 살만한 도시 : 개방된 문화, 문화적 다양성 및 지역 레크리에이션이 구비된 도시
 - 수도라는 특수성 : 정치, 국제화 및 미디어의 중심지
- 주요 타겟마켓 : 1차 목표 대상은 해외투자자로서 기업, 과학/기술분야의 유능한 인재 등이 중점, 2차 목표대상은 베를린 시민, 관광객, 정치가 등이 타겟
- 도시마케팅 전략을 단계별로 접근
 - 1단계 : ‘기회의 도시’ 이미지 구축을 위해 ‘be Berlin’ 캠페인 추진
 - 2단계 : 장소마케팅과 클러스터 마케팅(산업단지마케팅)을 통해 ‘최적의 비즈니스 장소로서의 베를린’을 인지
 - 3단계 : 베를린 파트너 네트워크를 활용한 홍보전략을 구사하고, 브랜드 경

힘 유도

- 장소 마케팅 : 국가 및 국제적으로 수준 높은 베를린이라는 이미지를 마케팅
 - 혁신적인 비즈니스 및 산업 장소이자, 베를린의 미래 산업 업종 및 단지를 위한 성장 장소
 - 훌륭한 과학 수도, 창업 수도, 인재 및 전문가의 경력을 위한 취업 장소, 창의적 시도자로서의 베를린 등
- 도시 이미지 캠페인 ‘be Berlin’ : 우리는 베를린에 관한 시의 이미지 캠페인 조정
 - 국가 및 국제 행사에서 베를린을 마케팅하며 ‘베를린 라이브(Berlin Live)’에 걸맞은 생기 넘치는 도시로 구축
 - 산업 캠페인 ‘We in Berlin’을 통해 파트너들과 함께 산업 도시 위상 강화
 - ‘베를린 방문(visitBerlin)’ 캠페인을 통해 기업가, 과학자, 인재 및 모든 이에게 ‘기회의 도시(City of Opportunities)’로 베를린 홍보
 - 도시 이미지 캠페인 ‘be Berlin’을 전개해 베를린 시민들의 자긍심 고취
- 베를린이라는 도시브랜드를 베를린의 산업 강점과 함께 활용하여 기업유치 및 지원 서비스에 집중

[표 4-3] 베를린시의 'be Berlin'의 도시브랜드 기업지원 서비스

핵심 분야	주요 기업 지원 내용
베를린과 브란덴부르크의 미래 산업 단지 관리	<ul style="list-style-type: none"> · 업종을 강화하고 가치망(Value Network)의 부족한 점을 보완 · 베를린의 미래 업종 기업들을 파악하고 연결 · 핵심 주체들 간 구체적 상호 교류 추진 · 국가 및 국제적 수준에서 베를린을 마케팅
베를린 국내 및 해외 투자자들의 지속적 투자 유치	<ul style="list-style-type: none"> · 투자자들을 직접 만나 베를린의 매력 전달 · 원스톱 서비스를 통해 베를린의 비즈니스 및 투자개발 제안 안내 · 맞춤형 서비스 지원(특정 지역에 대한 통계 자료, 수치 및 데이터 ; 부동산 조사, 자금 지원, 자금 조달 및 기술 컨설팅, 직원 채용, 감독 당국 및 허가 취득 관리 등) · 베를린의 재계 및 과학계에 대한 독점적 접근 서비스 제공
베를린 내 기업의 성장 지원	<ul style="list-style-type: none"> · 베를린 지역 내 약 400개 주요 대기업과 약 1,500개 중소기업들의 발전 도모 · 도시 내 기업들의 성장 지원을 위하여 해외투자자 지원방안과 마찬가지로 원스톱 서비스 제공 · 장소에 관한 통계 자료, 수치 및 데이터 등 맞춤형 서비스 지원 · 기업들에게도 국내외 투자자들과 마찬가지로 베를린의 재계 및 과학계에 대한 독점적 접근 서비스 제공
기업들의 혁신 성공을 위해 베를린 재계 및 과학계와 연결	<ul style="list-style-type: none"> · 노하우 기술 이전 역량을 보유한 베를린 최대 서비스 제공(기술 이전에 관한 통계 자료, 수치 및 데이터, 기술, 자금 지원 및 자금 조달 프로그램에 관한 컨설팅, 기업 행사, 온라인 네트워킹 도구, 연구프로그램 노하우 등) · 기술 및 혁신 프로젝트에 관한 컨설팅 서비스 제공 · 기업들을 과학계와 재계와 연결시켜 주고 혁신 사업을 추진토록 지원 · 지역, 국가 및 국제적 수준에서 베를린을 과학의 도시로 마케팅

자료 : 서울시 내부자료(2015) 및 베를린 홍보물을 토대로 요약 정리

2) 베를린 마케팅 캠페인 : 'be Berlin'의 성과(2008~2011년)

- 2008년 'be Berlin' 출범으로 베를린 마케팅 캠페인 첫 해에는 베를린 시민들에게 강력한 정체성을 부여하기 위해 지역 활동에 주력
 - 'be Berlin' 캠페인 시행 후 6개월 만에 브랜드 인지도 크게 향상
 - 베를린 시민들을 대상으로 실시한 설문조사(2008)에서 응답자의 65%가 캠페인 대사로 활동할 수 있는 기회에 '관심' 또는 '매우 관심'이 있다고 응답
- 2009년, 'be Berlin'이 본격적으로 국제무대로 진출하게 되었으며, 다양한 모티

브를 사용해 해외 시장에 ‘머물고 싶은 도시’로서 베를린의 다양한 특성 소개

- ‘be Berlin’ 캠페인은 2009년 3월 이러한 베를린의 특성을 간단한 슬로건으로 만들. 출범 2년째를 맞아 베를린 장벽 붕괴 이후 예술과 문화의 도시, 중요한 과학 및 사업 입지, 살고 싶고 일하고 싶은 국제도시로 발전한 ‘변화의 도시(City of Change)’로서 베를린 소개에 집중
- 베를린 도시 마케팅은 지난 4년간 괄목할만한 성과를 거뒀고, 현재 베를린은 명확한 브랜드 프로필을 확립
 - 2010년, 산업 및 참여 등으로 활동 무대를 넓히면서 베를린이 가진 산업 특성의 장점을 부각시키기 위해 도시브랜드 캠페인을 활용
 - 국제적으로 인지도 높은 기업들과 투자자들을 유치하기 위한 지원 전략을 아끼지 않았으며, 해외 마케팅에 주력하여 각 도시를 순회하면서 홍보 주력
 - 2011년, 멋진 혁신 도시로서의 베를린으로 부각됨에 따라 하루 이상 방문객이 2,100만 명을 돌파하며 도시 인지도 향상
 - 2011년 초 베를린 마케팅 캠페인의 의뢰를 받아 TNS 인프라테스트에서 실시한 이미지 조사에 따르면 2007년과 비교해 살고 싶고 일하고 싶은 도시로서 ‘슈프레 강이 흐르는 대도시’에 대한 인지도가 향상됨. 여론 전문가들은 모든 시장에서 베를린에 대한 친근감이 확실히 높아졌다고 평가
 - 2007년과 비교해 과학과 기업 입지로서 프로필을 강화했을 뿐 아니라 예술, 문화, 창의력의 도시로 인지도를 높임.
 - ‘be Berlin’의 성과는 불과 몇 년 만에 베를린에 대한 국제 사회의 인식을 매우 긍정적으로 바꾼 점임.
 - 특히, 지난 몇 년간 ‘be Berlin’ 마케팅 캠페인이 과학과 사업 입지, 미래 지향적인 산업 도시, 세계가 인정하는 창의적인 도시, 머물고 싶은 도시로 베를린을 알린 덕분에 국제 사회에서 베를린의 위상이 크게 올라감.
 - 글로벌 상업 및 부동산 서비스 제공업체 쿠시먼 앤 웨이크필드(Cushman & Wakefield)가 발행한 ‘2011년 유럽 시티 모니터(European Cities Monitor 2011)’에서 베를린은 유럽에서 인기 높은 사업 입지 부문에서 5위로 도약

[표 4-4] 베를린시 'be Berlin' 도시브랜드 연도별 추진 사업 및 주요 성과(2008~2011)

연도	주요 행사	내용
2008 'be Berlin' 출범	베를린에 보내는 메시지	'be Berlin' 캠페인은 베를린 시민을 대상으로 성공 스토리를 공모하고 삼행시 대회 개최
	크고 작은 베를린 대사	캠페인을 대변하는 베를린 시민들은 2008년 이후 'be Berlin' 캠페인이 성공할 수 있는 중요한 발판이 됨. be Berlin 캠페인은 시민들의 열정과 헌신으로 성공 가능
	베를린을 사랑하는 천 가지 이유	2008년 9월 'Berliversum' 출범 시, 수천 명에 달하는 베를린 시민들이 온라인 플랫폼에 '베를린을 사랑하는 이유'를 보냄
	빛 축제	2008년 10월, 'be Berlin'은 처음으로 베를린 빛 축제에 참가함. 특히 브란덴부르크문에 시민들이 보낸 삼행시로 관심 증대
2009 국제 무대로 진출	따뜻한 마음과 말	베를린 시민은 마음이 따뜻하지만 무뚝뚝한 것으로 알려져 있으며, 'be Berlin' 캠페인은 베를린 시민들의 이러한 두 가지 특징을 재치 있게 반영한 친절 프로그램 운영
	'be Berlin' 시티 스토어	'be Berlin' 시티 스토어는 2009년 5월 말부터 12월까지 특별 콘셉트를 담아 베를린-미테에 설립된 특별 전시 및 이벤트 공간
	'be Berlin' 독일 투어	2009년 베를린 마케팅 캠페인은 함부르크, 뮌헨, 프라이부르크, 라이프치히, 쾰른 등 독일 전역을 순회하면서 베를린 홍보
	2009년 베를린의 날	2009년 'be Berlin' 캠페인은 '머물고 싶은 도시(the place to be)'라는 슬로건으로 해외로 활동 영역을 확대함. 뉴욕, 이스탄불, 코펜하겐, 브뤼셀, 베를린에서 베를린의 날 행사 개최
2010 산업 및 참여	'베를린 너의 색깔을 보여줘'	2010년 주요 테마를 '사회적'으로 잡아 '베를린, 너의 색깔을 보여줘'를 통해 사회 문제를 이슈로 하여 베를린 시민들의 관심 유도
	공동 행사 및 파트너십	2010년 베를린 마케팅 캠페인은 지역 및 국가 수준에서 다양한 공동 활동에 참여했으며, 스포츠는 특히 중요한 역할
	'나는 베를린 시민입니다(산업 캠페인)'	2010년 늦여름 'be Berlin'은 미래 지향적 근대 산업 입지로서 베를린을 알리기 위해 '나는 베를린 시민입니다(산업 캠페인)'를 시작하여 혁신적인 테크놀로지 기술 등을 알림.
	2010년 베를린의 날	런던, 호주, 중국에서 중요한 베를린의 날 행사를 가졌으며, 'be Berlin'은 상하이와 심천 엑스포에 5일 동안 참가
2011 멋진 혁신 도시	'나는 베를린 시민입니다' 산업 캠페인	'be Berlin' 슬로건으로 포츠담 광장에서 박람회를 열고 혁신적 산업 트렌드를 통해 베를린 산업의 강점을 부각
	be Berlinternational	베를린 거주 190개국 국민들의 통합으로 도시 변화를 유도하고자, 2011년 be Berlinternational을 통해 문화적 다양성에 집중
	기타 캠페인	'be Berlin'은 여름 동안 유럽 대도시에서 베를린을 '살기 좋은 도시'로 홍보함. '백만 만들기(Make it a Million)'는 페이스북 페이지 팬을 1백만 명 이상 보유한 베를린을 가장 사랑받는 도시로 선정

자료 : 서울시 내부자료(2015) 및 베를린 홍보물을 토대로 요약 정리

4_서울시에 대한 시사점

- 도시브랜드가 왜 필요한가, 도시에 새로운 도시브랜드가 왜 필요하며 이를 개발해야 하는가에 대한 명확한 목표와 타깃시장을 선정하여 추진
 - 지역의 경제 활성화를 위해 도시브랜드가 어떤 역할을 해야 하는 것인가를 명확하게 진단하고 마케팅 전략 및 홍보를 수행
 - 시민, 관광객, 사업가를 중심으로 목표시장을 설정하였으며, 우선 순위를 정하여 집중적으로 공략해야 하는 시장을 선점
- 민관협력 거버넌스를 통한 체계적인 운영 및 관리 조직의 구축
 - 철저한 도시마케팅을 위해서는 시에서 운영하는 것보다는 민관협력 조직을 구축하여 운영하는 것이 필요
 - 도시브랜드의 활용이나 마케팅의 경우 관련 조직들을 파트너로 구축하여 상호 협력하거나 직접 사업을 추진할 수 있는 권한 등도 부여하려는 노력이 중요
 - 시가 참여하여 관리하고 있으나, 시가 중점이 되어 통제하는 구조가 아닌 관련 조직들이 협력하여 문제를 풀어나가는 형태로 운영할 필요가 있음.
- 도시마케팅 운영도 전문기관에 의뢰하여 관리
 - 도시마케팅은 전문 인력을 가진 기관에서 담당하고 있으며, 도시가 추구하고자 하는 목표에 따라 조직의 주요 구성내용이 달라지며, 중점 부서의 협력기관들도 다르게 구성
- 일관성 있고 지속가능한 도시브랜드 구축을 위한 지원과 철저한 조사를 통한 전략 구축
 - 도시마케팅 수립을 위한 충분한 사전 조사를 통해 명확한 목표를 설정하고, 주기적으로 새롭게 관리할 수 있는 시스템 구축
 - 명확한 목표설정에 따른 운영 결과를 분석하고 피드백으로 이어져 문제를 해결

05

서울시 도시브랜드 가치제고 전략 기본 방향

- 1_서울의 정체성 파악
- 2_명확한 도시브랜딩의 목표와 대상 설정
- 3_도시브랜드 형성을 위한 단계적 접근법 도입
- 4_실행력을 담보한 운영 조직과 관리체계
- 5_도시브랜드의 일관성과 통일성 유지
- 6_민관협력을 통한 서울브랜드의 확산

05 | 서울시 도시브랜드 가치제고 전략 기본 방향

1_서울의 정체성 파악

1) 환경변화를 반영하는 새 도시브랜드 필요

- 도시브랜드는 그 도시의 상징적 가치를 나타내기 때문에 도시의 색깔을 잘 나타낼 수 있어야 하며, 도시의 특성을 반영해야 함.
- 서울의 정체성은 서울이 어떤 특성을 가지고 있는지, 과거로부터 이어져오고 있는 전통, 환경의 변화로 인해 서울이 새롭게 보유하고 있는 특성들, 그리고 앞으로 미래에 서울이 가지고 가야 할 방향성 등을 내포하는 것을 의미
- ‘Hi Seoul’은 2002년 월드컵을 즈음하여 만들어진 서울의 브랜드로서 10년이 훨씬 지난 지금 글로벌 시장의 변화와 더불어 서울시의 정책 방향, 서울시민들의 의식변화, 서울 방문 관광객의 증가 등을 반영한 새로운 브랜드의 요구가 증가
- ‘Hi Seoul’은 서울을 대표하는 브랜드로서 많은 역할을 해왔으나, 거대해지는 시장환경의 변화와 서울의 경쟁력 강화를 위해서는 ‘Hi Seoul’을 넘어 새롭게 도약할 만한 도시브랜드가 필요
- ‘Hi Seoul’의 가치에 버금갈만한 새로운 도시브랜드는 서울시민의 정체성을 내포하면서도 현재와 미래에도 공감할 수 있는 개념이 필요하며, 이를 활용하여 서울시의 긍정적인 이미지를 끌어낼 수 있어야 함.

2) 서울이 보유한 강점을 활용하여 차별화 요소 파악

- 도시마케팅 가치제고 전략을 위해 도시의 강점을 정확하게 파악하는 것이 필요하며, 다음으로 이를 상품화하고 팔기 위한 전략이 수반되어야 함.
- 서울시가 보유한 강점은 서울시가 보유한 자산, 다른 도시들보다 앞서가는 우수한 산업분야 혹은 능력, 관련 인프라 등과 맥을 같이하며 서울의 정체성과도 연결되기 때문에 중요

- 장점을 바탕으로 서울시가 여타 도시와 다른 차별화 요소를 도출하고, 차별 요소를 토대로 한 서울시의 이미지를 구축하며 이에 대한 하위 전략들이 수반되어야 함.

2_명확한 도시브랜딩의 목표와 대상 설정

1) 도시브랜딩을 통해 서울시가 얻고자 하는 것은 무엇인가?

- 서울시의 도시마케팅 정책에 대한 평가를 통해, 도시마케팅과 도시브랜드의 목표가 같은 방향인지 등에 대한 검토가 필요
- 서울시의 도시마케팅과 ‘Hi Seoul’ 브랜드의 목표는 각기 다른 접근법을 하고 있었으며, 서울시가 달성하고자 하는 목표에 ‘Hi Seoul’이라는 브랜드는 연결성이 높지 않고, 각기 다르게 접근되고 있어 일관성을 갖지 못한 한계가 존재
- 성공적인 서울시의 도시마케팅 혹은 도시브랜딩은 서울시가 추구하고자 하는 방향성, 다시 말해 서울시의 목표를 명확히 설정하는 것에서 시작되어야 함.
- 목표가 무엇인지에 대한 논의에서 서울시와 같은 대도시는 다양한 분야의 목표가 설정될 수 있으며, 우선순위를 두어 달성해야 하는 목표 설정이 필요

2) 서울의 도시브랜드, 누구에게 어필할 것인가?

- 성공적인 도시마케팅이나 도시브랜드는 공략할 시장을 설정하여 집중적으로 마케팅 전략을 수행하는 것이 더 효과적
 - 도시마케팅에서 타깃 시장은 도시의 시민, 해외로부터의 이주민, 비즈니스 사업가, 관광객 등이 될 수 있으며, 이들을 중점 시장으로 분류하여 세분화시키는 것이 필요
- 세분시장의 우선순위는 해당 도시의 현재 능력과 특성, 정책 방향 등에 따라서 달라져야 함.
 - 베를린은 관광객보다 비즈니스나 사업가들에 대한 전략들을 우선으로 하여

경제활성화의 중요성을 부각시켰으며, 암스테르담은 비즈니스보다 관광객에 대한 비중을 높이 둬.

- 서울시는 구체적 목표 설정에 따라서 도시마케팅이나 브랜드의 중심 타깃시장의 우선순위를 선정하고 마케팅 전략들의 비중을 결정해야 함.

3_도시브랜드 형성을 위한 단계적 접근법 도입

1) 체계적인 도시브랜드 구축 과정 필요

- 첫째는 도시의 브랜드 가치를 제고하기 위한 도시 정체성 파악
 - 서울의 과거, 현재, 미래를 반영할 수 있는 정체성 개발과정이 필요
- 둘째는 정체성에 대한 구체화 단계
 - 서울의 정체성을 담아낼 수 있는 구체화 작업 수반
 - 단편적인 관광에서 내외부인들의 방문을 통한 수익 창출에 그치는 것이 아니라 도시가 가진 이미지를 활용한 콘텐츠 개발에 힘을 실어야 함.
- 셋째는 도시의 정체성을 구체화시킨 로고, 심벌, 슬로건 등을 활용해 광고, 축제 및 이벤트 등을 통한 적극적인 브랜드 마케팅
 - 서울은 이미 'Hi Seoul'이 존재했고 이외에도 서울의 브랜드들이 많이 만들어졌기 때문에 새롭게 만들어진 브랜드를 인지도는 과정을 통해 새롭게 구축하고자 하는 이미지를 확립시켜야 함.
 - 공감대를 형성하고 인지도로록 하는 과정은 반복적이고 지속적인 노출이나 다양한 이벤트 및 행사 등을 통해 이루어질 수 있음.
- 넷째는 도시브랜드와 서울이 보유한 다양한 분야의 콘텐츠 자원들과 연계할 수 있는 사업들을 다양하게 개발
 - 서울의 관광마케팅이나 주요 행사 및 이벤트에서 활용되는 것이 아니라, 문화, 복지 및 경제, 환경 등 도시 사회 전반에서 일어날 수 있는 사업들에서 도시브랜드를 어떻게 연결시키고 활용할 수 있는가를 고민해야 함.

- 서울시의 신규 도시브랜드에 대한 단계별 마케팅 전략 계획 수립 필요
 - 도시 마케팅적 관점의 체계적 전략 방향 설정이 정체성 개발 부분에 치중하고 있기 때문에 향후 본격적인 논의를 위한 커뮤니케이션 및 마케팅 전략, 관리 전략 등에 대한 논의가 필요

2) 'Hi Seoul' 브랜드의 관리 : 버리는 것이 아니라 재탄생하는 것

- 새로운 브랜드를 개발하여 새롭게 나아간다는 의미가 아닌 기존 브랜드를 이어간다는 차원에서 접근이 필요하며, 서울시의 브랜드 정체성이 맥을 이어가야 함.
 - 새로운 브랜드의 적용은 기존의 'Hi Seoul'을 완전히 배제한 채로 새롭게 나가야 하는 것을 의미하지 않음.
 - 'Hi Seoul'은 서울시민 및 해외에서 이미 어느 정도 인지도를 가지고 있기 때문에 완전히 새로운 접근을 시도하는 것은 오히려 거부감을 줄 수 있음.
 - 'Hi Seoul'이 가지고 있는 현재의 인지도 파워를 다짐돌 삼아 새로운 브랜드를 론칭하는 것이 필요

4_실행력을 담보한 운영 조직과 관리체계

1) 서울시의 역할 정립

- 도시마케팅 및 도시브랜드 전략 수립은 서울시를 비롯한 민간기업이나 관광 관련 조직 및 기관, 시민들과의 협력을 통할 때 지속성을 가질 수 있음.
 - 'Hi Seoul' 브랜드 구축 당시는 물론, 지금도 서울시의 도시마케팅 및 브랜드 관리는 서울시가 주축이 되어 운영할 필요가 있음.
- 해외 도시들의 브랜드 성공은 시민들의 협력 및 민관협력기관 주도의 브랜드 관리 등으로 시정부의 관리를 받는 것이 아니라 별도의 조직을 통해 운영
 - 시정부의 참여는 운영 및 관리보다 사업의 필요성에 대한 논의와 예산을 지원하는 선에서 조절이 요구됨.

- 서울시의 역할 최소화가 아니라, 도시마케팅의 하나로 서울시가 어떤 역할을 해야 하는가에 중점을 두고 논의하는 것이 필요함.

2) 민관협력 조직에 의한 브랜드 운영 및 관리

- 서울시를 대표할 수 있는 도시마케팅 및 도시브랜드 관련 조직 구성이 필요
 - 브랜드 관련 조직의 규모나 크기는 사업의 규모에 따라 달라져야 하나, 도시브랜드는 관광이나 문화 등 전체 사업들을 포함하여 다루어져야 함.
 - 도시브랜드 및 마케팅은 서울을 대표하는 조직으로서 서울시 내외 여러 기관과의 네트워크를 구축하여 체계적이고 통합적 차원에서 관리가 필요
- 사업추진 실행력을 담보해주고 지속성을 가질 수 있는 조직 구성
 - 서울의 도시브랜드를 통합하고 지속적으로 관리하기 위해서는 더 큰 위상을 가질 수 있는 위치로 격상시키는 것도 고려할 필요가 있음.
 - 실효성 있는 정책 추진을 위한 도시브랜드 관련 조직의 확장에 대한 검토도 요구
- 서울의 민관협력 조직은 글로벌 도시로 성장하는 서울의 도시이미지 구축 및 서울의 위상을 높이기 위한 장치로서 역할이 가능
 - 체계적인 도시브랜드 관리를 위해 도시브랜드 조례를 제정하고 도시브랜드 위원회 등의 민관협력 조직을 구성할 필요
 - 민관협력 시 민간전문가, 도시브랜드 위원회 등과의 역할조정을 위한 협력관계 구축을 어떻게 할 것인가에 대한 신중한 검토가 필요
 - 사업의 원활한 추진 및 정기적 관리 등에 힘을 실어주기 위해 조례나 브랜드 추진위원회 등은 최소한의 제도적 장치로서 역할이 가능

5_도시브랜드의 일관성과 통일성 유지

1) 체계적인 도시브랜드 관리의 필요성(통합적 마케팅의 부재)

- 도시브랜드는 도시마케팅의 대표적 수단으로서 일관성과 지속성이 중요
 - 현재 서울시의 경쟁력에 비해 마케팅 관련 조직이나 운영이 축소되어 있어 도시브랜드 및 지속적 마케팅 전략을 위한 조직의 변화가 필요
 - ‘Hi Seoul’ 이후 서울시의 브랜드 조직은 축소되었으며, 지금 다시 도시브랜드 담당관의 출현으로 브랜드 관련 사업의 중요성이 부각되고 있음.
- 도시브랜드 관리는 도시마케팅이라는 큰 틀에서 접근해야 하며, 서울시 관련 마케팅 조직 및 운영과 밀접하게 연관되어야만 시너지효과를 가져올 수 있음.
 - 서울시 브랜드 관련 업무를 수행하는 부서는 관광관련 부서가 가장 밀접하며 관광마케팅 전략 및 정책과 브랜드의 연관성은 매우 높음.
 - ‘Hi Seoul’은 관광마케팅과 도시브랜드에 대한 연계성이 크지 않고 별개 단위로 이루어지는 경우가 많았으며, 서울시 지도 및 행사 등에 로고가 들어가는 정도로 활용되었을 뿐 관광홍보나 상품으로의 활용도는 저조
- 이러한 측면에서, 서울시의 브랜드를 전체 서울시 하위 브랜드와 연결하여 활용하기 위해서는 조직의 통합이 필요

2) 주기적인 사업의 검토와 추진

- 도시마케팅이나 도시브랜드는 단기간에 성과를 낼 수 없기 때문에 장기적 관점에서 접근해야 함.
 - 추진 목표에 맞는 전략과 정책들이 얼마나 잘 수행되고 있는가를 주기적으로 모니터링해야 하며, 피드백을 바탕으로 재점검하는 과정이 수반되어야 함.
 - 사업의 일관성과 통일성, 연결성은 서울시 내외부의 조직들과의 협의와 논의, 브랜드와 관련된 조사와 연구를 통해 뒷받침될 수 있도록 해야 함.

6_민관협력을 통한 서울브랜드의 확산

1) 서울브랜드 오픈소스 전략을 통한 시민참여 확대¹³⁾

(1) 쌍방향 소통¹⁴⁾의 시민브랜드로 접근방식의 변화

- 서울시의 도시브랜드 개발 시 시민참여가 개발단계에 그치지 않고 브랜드가 알려지고 활용되어 가는 일련의 과정에 시민이 모두 참여할 수 있는 방안이 필요
- 쌍방향 소통의 시민 브랜드를 구축하여 사후에 활용하는 방안을 모색함으로써 시민참여를 극대화
 - 브랜드 제작과정을 공유하는 것도 중요하지만 결국 시민의 삶 속에 투영되어 지속적인 노출을 통해 친숙한 브랜드로 자리 잡도록 하는 것이 더 중요
- 시민참여를 통한 도시브랜드 제작이 바로 시민의 정체성을 반영하는 방법
 - 시민참여 확대는 오픈소스 전략¹⁵⁾을 통해 시민과 글로벌 시민의 삶 속에 브랜드를 투입시키고 새로운 경험으로 공유할 수 있도록 하는 전략
- 서울브랜드 확산과정의 해결과제는 수혜자들의 입장, 시민들의 입장에서 무엇이 필요할 것인가에 대한 고민에서 출발
 - 시민들에게 어떤 가치를 주는 브랜드로 만들 것인가?
 - 수혜자들이 자부심을 느끼도록 할 수 있는가?
 - 수혜자들이 선호할 수 있는 방안은 무엇인가?

13) 이종혁, 2015, 서울 브랜드 오픈 소스 전략의 자료를 바탕으로 작성

14) - 한 방향 소통의 도시브랜드 : 1)도시의 정체성을 이미지화하는 단계와 2)도시의 차별성을 강조하는 단계
- 쌍방향 소통의 시민브랜드 : 3)시민의 정체성을 반영하는 단계와 4)시민과 글로벌 시민의 경험과 생각을 공유하는 단계

15) 오픈소스는 소프트웨어 등을 만들 때 해당 소프트웨어가 어떻게 만들어졌는지 알 수 있도록 일종의 프로그래밍 '설계지도'인 소스코드를 무료로 공개·배포하는 것[Open Source] (사상상식사전, 박문각)

(2) 오픈소스 3대 원칙, 공개하고, 공유하고, 공감할 수 있는 서울브랜드(Citizen Brand)!

- 성공적 서울브랜드 ‘오픈소스 전략’을 위해서는 ‘공개하고, 공유하고, 공감할 수 있도록 하기 위한 3대 원칙’이 필요
 - 첫 번째는 만들어진 브랜드의 활용도를 높이기 위해 가이드라인과 사용 권한 등을 오픈(공개)
 - 두 번째는 시민들의 아이디어를 통해 서울시의 새로운 브랜드 활용(공유)
 - 세 번째는 잘 활용된 사례에 대해 공식적인 가치의 인정 기회 제공(공감)

[표 5-1] 시민브랜드 형성을 위한 단계별 오픈소스 전략

단계	내용	비고
공개	브랜드 결과물의 사용범위 사용원칙과 방법 사용권한 등에 관한 규정	적극 활용이 가능한 활동 공중에 대한 사전 조사 및 협력 방안 모색 * 서울시 원칙 : ‘마음 놓고 활용해보세요’. (브랜드를 사용하도록 허용하는 간소화된 원칙, 최소한의 등록절차 등)
공유	시민참여를 통한 서울브랜드 활용 제안 ‘서울브랜드가 있어야 하는 것과 곳(가칭)’ 제안 공모	시민이 공유하는 아이디어 활용 시민의 제안에 따라 오래된 제품에 브랜드 달아주기 등 이벤트(지속적 관심과 참여유도)
공감	서울 브랜드로 가치를 부여받은 대표적인 ‘서울의 제품(예. 젊은이들의 인디브랜드, 100년 전통의 서울 골목 속 수공예 상품 등)’을 알리는 기회	국내외 공중들의 반응과 ‘서울브랜드를 통한 서울명품’의 창의적 발현이 목격되는 결과

자료 : 이종혁, 2015, 서울 브랜드 오픈소스 전략.

- 오픈소스 전략의 핵심은 시민들이 만든 브랜드의 자발적 활용도를 높일 수 있는 대안 마련에 있음.
 - 대표적인 공개 사례들을 직접 만들고 보여주며 공유
 - 시민의 제안 실현과 확산을 위한 물리적, 제도적 방안 마련
 - 적용 가능한 애플리케이션 활용 가이드 제시, 저작권 해결, 활용 시 인센티브 제공 등
- 오픈소스 전략은 ‘삶 속으로 투입되는 서울브랜드’, ‘골목 속에서 만나는 서울브랜드’, ‘나에게 도움이 되는 서울브랜드’로 재탄생할 수 있음(이종혁, 2015).

2) 시민주도형 브랜드 개발을 통한 도시브랜드 주체의 다각화

- 도시브랜드의 형성과정에서 시민의 역할이 부여될 수 있는 시스템 구축이 필요
 - 도시브랜드는 특정 도시를 대표하는 브랜드로서 관광객이나 해당 도시를 방문하는 사람들에게 인지도지만, 실제 그 브랜드 속에는 시민들의 정체성이나 도시가 보유한 자산 가치들이 함께 내포되어야 함.
 - 자신이 살고 있는 도시의 정체성을 깨닫고 공감하고, 자부심을 가질 수 있는 도시의 브랜드를 통해 시민과 관광객 등이 하나 될 수 있는 구조가 필요
- 시민들의 공감대가 형성되어야만 도시 대표 브랜드로 탄생이 가능
 - 도시브랜드를 만들어가는 과정에서 시민들의 참여가 필수
 - 브랜드를 마케팅하거나 관리하는 과정에서도 시민의 역할 부여
- 시민의 참여 정도와 도시브랜드 관리에서의 참여 시점
 - ‘Hi Seoul’ 브랜드의 형성과정이나 기타 도시들의 브랜드 도출과정에서 시민들의 참여가 있었지만 수행과정에서의 참여도는 낮았음.
 - 뉴욕이나 파리는 도시브랜드를 만드는 과정에서 직접 시민들의 의견들이 반영되기보다 관리하는 과정에서 민간이나 시민들의 참여가 더 많이 이루어짐.
 - 독일의 베를린이나 암스테르담은 공모전 등을 통해 구축단계부터 시민들의 참여가 이루어짐.

참고문헌

- 구자룡·이정훈, 2008, “도시브랜드 자산의 평가와 지수화에 관한 연구”, 『생산성연구』, 22(3): 177-205.
- 김영수, 2011, “도시브랜딩 전략: 어떻게 도시 브랜드를 만드는가?(Ⅱ)”, 『월간 자치발전』.
- 김찬동, 2006, 「서울 마케팅 전략 개발에 관한 연구: 도시브랜딩을 중심으로」, 서울시정개발연구원.
- 모리재단 GPIC웹페이지.
- 변미리·반정화·이경미, 2010, 「G20 정상회의 개최에 따른 서울의 도시가치 제고 방안 연구」, 서울시정개발연구원.
- 산업정책연구원, 2003, 「국가 및 기업의 브랜드 가치제고 방안 연구」.
- 서울특별시 내부자료, 2015, 「Hi Seoul 공동브랜드사업 성과보고서(2012~2015)」.
- 서울특별시 보도자료, 2015, “서울시, 전 과정 ‘시민주도형’ 새로운 서울브랜드 개발”.
- 서울특별시, 2009, 「서울시 해외마케팅 커뮤니케이션 전략보고서」.
- 서울특별시, 2014, “서울도시브랜드 구축을 위한 컨설팅 결과보고자료”.
- 서울특별시, 2015, 「서울브랜드 정체성 및 컨셉보고서」, Metabranding/CDR Associates.
- 서울특별시 내부자료, 2015, “서울브랜드개발. Hi Seoul 관련자료”. Metabranding/CDR Associates.
- 인천차, 2012, “부산의 정체성 확립과 도시브랜드 가치제고 방안”. 『지방행정 정책연구』.
- 오재환·김형균·김을성, 2010, 「부산시 도시브랜드 및 마케팅 활성화를 위한 기초조사」, 부산발전연구원.
- 이경미·김찬동, 2010, 「서울시 도시브랜딩전략 연구」, 서울시정개발연구원.
- 이종혁, 2015, 「서울 브랜드 오픈 소스 전략」.
- 이충훈, 2005, 「문화마케팅 정책에 기반을 둔 도시브랜드 유형별 특성화 분석 연구」. 경희대학교.
- 주치수·임지선, 2005, 「도시 이미지 제고를 위한 도시브랜드 디자인 연구」.
- PMI, 2015, 「서울시 이미지에 대한 여론조사」.
- 한국관광공사, 2014, 「외래관광객 실태조사」.
- Amsterdam Marketing, 2015, “City Marketing : Amsterdam Metropolitan Area(서울시 출장자료)”.
- Anholt. D.A., 2011, “GfK Roper Public Affairs & Corporate Communications”.

- A.T. Kearney, 2015, 「Global Cities 2015」.
- Berlin Partner, 2012, “2008-2011 *be Berlin* Project Report”.
- Berlin Partner, 2015, “Berlin Partner for Business and Technology(서울시 출장자료)”.
- City of Amsterdam, 2004, “The Making of...the City Marketing of Amsterdam”.
- Edinburgh Inspiring Capital, 2008, “Inspiring Success, Progress Report, May 2005~October 2007”.
- Place Branding, “Framework for Developing City Brands”, 1(1):58-73.
- Hankinson, G., 2004, “Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands”, *Journal of Vacation Marketing*, 10(2):109-121.
- Hudson, M. & Hawkins, N., 2006, “A tale of two Cities: A commentary on Historic and Current Marketing Strategies used by the Liverpool and Glasgow Regions”, *Place Branding*, 2(2): 131-176.
- Kavaratzis, M., 2004, “From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical”.
- Dinnie, K., 2013, 김유경·이현주 역. “글로벌시대 도시브랜드의 전략적 관리”, 한경사.
- Keller, K. L., 2003, “Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Cases”, 2nd ed, Prentice-Hall.
- Kerr, G., 2006, “From Destination Brand to Location Brand”, *Journal of Brand Management*, 13(4/5): 276-283.
- The Economist Intelligence Unit, 2013, “Livability Ranking and Overview”.
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J., 2011, “Changing the Tide: The Campaign to re-brand Amsterdam”.
- Molander, T. & Rainisto, S., 2009, “How to brand nations, cities, and destinations, New York: Palgrave Macmillan”.
- Mommaas, H., 2002, “City Branding : The Necessity of Socio-cultural Goals”, In Bermeulen(ed). *City branding :image building and building images*. Rotterdam: Nai Uitgevers.
- OECD Territorial Review, 2005, “Territorial Review”.
- Rizzi, P. & Dioliii, L., 2010, “From strategic planing to city branding: some empirical evidence in Italy”, *PASOS. Revista de Turismo y Patriomonio Cultural*, 8(3):39-49.
- Saffron-Consultants Website.

부 록

(1) City Brand Barometer(Saffron)

[표 1] City Brand Barometer(Saffron)

순위	도시	종합평점(20점)	버즈강도	자산강도
1	Los Angeles	18	10	8
2	New York	17.7	10	7.7
3	London	17.3	10	7.3
4	Paris	17.2	10	7.2
5	Seoul	15.9	8	7.9
6	Barcelona	15.8	9	6.8
7	Rio de Janeiro	15.3	9	6.3
8	San Francisco	15.2	8	7.2
9	Las Vegas	15.2	9	6.2
10	Dubai	14.6	9	5.6

자료 : Saffron-Consultants 홈페이지

(2) Global Power City Index(GPCI)

[표 2] Global Power City Index(GPCI)(2014)

기능적 관점		행위자 관점	
순위	도시	순위	도시
1	런던	1	런던
2	뉴욕	2	싱가포르
3	파리	3	홍콩
4	도쿄	4	베이징
5	싱가포르	5	상하이
6	서울	9	도쿄
9	홍콩	11	서울

자료 : Press Search(서울연구원), 모리재단 GPCI 홈페이지

(3) Global Cities Index(A.T Kearney)

[표 3] Global Cities Index(GCI), Global Cities Outlook(GCO) 평가결과(2015)

Global Cities Index(GCI),		Global Cities Outlook(GCO)	
순위	도시	순위	도시
1	New York	1	San Francisco
2	London	2	London
3	Paris	3	Boston
4	Tokyo	4	New York
5	Hong Kong	5	Zurich
6	Los Angeles	6	Houston
7	Chicago	7	Munich
8	Singapore	8	Stockholm
9	Beijing	9	Amsterdam
10	Washington, D.C.	10	Seoul
11	Seoul	11	Sydney
12	Brussels	12	Geneva
13	Toronto	13	Berlin
14	Moscow	14	Singapore
15	Sydney	15	Melbourne

자료 : AT커니, '2015글로벌도시'보고서

(4) Global Livability Ranking(The Economist)

[표 4] Global Livability Ranking(2013)

순위	도시	국가	점수(100점 만점)
1	Melbourne	Australia	97.5
2	Vienna	Austria	97.4
3	Vancouver	Canada	97.3
4	Toronto	Canada	97.2
5	Calgary	Canada	96.6
5	Adelaide	Australia	96.6
55	London	UK	87.2
56	New York	US	86.6
57	Lisbon	Portugal	86.5
58	Seoul	South Korea	85.9

자료 : Livability ranking and overview 2013, The Economist Intelligence Unit

(5) Quality of Living Rankings(Mercer)

[표 5] Quality of Living Rankings(2013)

순위	도시	국가
1	빈	오스트리아
2	취리히	스위스
3	오클랜드	뉴질랜드
4	뮌헨	독일
5	밴쿠버	캐나다
26	싱가포르	싱가포르
27	샌프란시스코	미국
44	도쿄	일본
44	뉴욕	미국
72	서울	한국
90	부산	한국

자료 : Livability ranking and overview 2013, The Economist Intelligence Unit

(6) MMF(the Mori Memorial Foundation) 평가(2015)

[표 6] MMF(the Mori Memorial Foundation) 평가(2015)

순위	도시(국가)	분류별 배점					
		비즈니스	연구/개발	문화교류	정주여건	환경	교통/접근성
1	런던 (영국)	323.6	161.9	333.4	272.7	194.5	234.0
2	뉴욕 (미국)	302.2	221.2	263.5	250.8	152.3	194.2
3	파리 (프랑스)	217.5	124.2	236.0	323.8	169.5	236.9
4	도쿄 (일본)	326.7	167.8	164.5	282.8	178.8	169.9
5	싱가포르 (싱가포르)	274.5	116.1	180.3	232.3	197.5	206.7
6	서울 (대한민국)	243.2	122.7	124.9	250.4	158.2	189.5
7	홍콩 (중국)	277.6	91.1	93.5	256.9	160.5	205.0
8	베를린 (독일)	210.2	72.3	151.5	310.1	191.9	136.8
9	암스테르담 (네덜란드)	210.3	48.4	119.0	290.8	186.6	207.0
10	비엔나 (오스트리아)	182.9	43.0	147.4	297.8	198.3	141.7

자료 : Global power city index by MMF(the Mori Memorial Foundation), 2015

서울연 2015-OR-21

서울시 도시브랜드
가치제고 전략방향

발행인 _ 김수현

발행일 _ 2015년 11월 30일

발행처 _ 서울연구원

ISBN 979-11-5700-099-9 93530 6,000원

06756 서울특별시 서초구 남부순환로 340길 57

본 출판물의 판권은 서울연구원에 속합니다.