

# 요약 및 정책건의

---

## I. 연구의 개요

### 1. 연구 배경

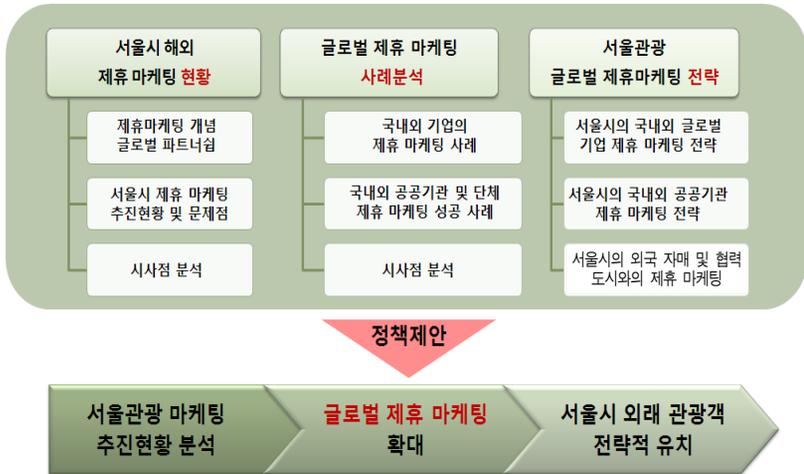
- 최근 서울시는 서울만의 고유한 이미지를 구축하고 인지도를 향상시키기 위해서 방송매체나 인쇄매체 등을 활용한 홍보 및 광고에 많은 노력을 기울이고 있음. 그러나 서울시 관광객 추이는 괄목할만한 성장세를 이루기 보다는 정체현상을 보이고 있음.
- 서울시는 다양한 관광사업들을 추진하고 있으나 이러한 노력에도 불구하고 관광목적지로서의 이미지와 인지도는 투자 대비 효과를 발휘하지 못하고 있다는 평가를 받고 있음.
- 갈수록 까다로워지고 선택의 폭이 좁아진 관광객에게 다가가기 위해서는 보다 효과적이고 집중적인 방법으로 접촉을 시도해야 하고, 보다 구체적이고 체계적인 타겟 선정과 이에 대한 마케팅 활동이 필요함. 그리고 서울시의 자체적인 노력과 더불어 글로벌 파워를 가진 파트너를 선정하여 이들과의 공동 협력을 통한 관광 마케팅 활동에 대한 검토도 필요함.

### 2. 연구의 목적

- 첫째, 서울시의 외래관광객 유치 확대를 위해 글로벌 관광 제휴 마케팅의 파트너십 전략에 대한 주요 방향을 설정하고자 함. 둘째, 서울시가 윈윈(win-win)할 수 있는 글로벌 파트너들의 선정과 이들과의 효과적인 관광 마케팅 제휴 전략 방안을 도출하고자 함.

### 3. 연구의 내용

- 이 연구는 3단계로 구분하여 진행됨. 첫째, 서울시 관광 제휴 마케팅 현황에 대한 검토를 하기 위해 제휴마케팅 개념 및 글로벌 파트너십에 대한 연구들을 고찰하고, 서울시 제휴마케팅 추진현황을 토대로 문제점들을 검토하며 관련 시사점들을 도출함. 둘째, 해외의 관광 제휴 마케팅 사례분석과 관광관련 학계, 공공기관, 전문 글로벌 기업들과의 인터뷰를 통해 서울시의 글로벌 관광 제휴 마케팅의 목표와 방향을 설정함. 셋째, 서울시의 글로벌 관광 제휴 마케팅 전략에 대한 구체적인 세부 전략들을 제시함.



<그림 1> 연구의 흐름

## II. 주요 연구결과

### 1. 관광 제휴 마케팅

- 관광 제휴 마케팅의 중요성 : 글로벌 관광 시장의 확대와 시장진입의 어려움, 관광객 유치를 위한 경쟁의 증가 등은 제휴 마케팅을 더욱 활발하게

만들. 제휴 마케팅은 관광 마케팅 비용 감소, 브랜드 희석 효과, 시장진입의 용이성, 유연성 확보, 전문적 지식의 공유 등의 편익을 가져다 줌.

- 관광 제휴 마케팅의 중요 영향 요인 : 제휴 마케팅에서 파트너와의 관계는 많은 요소들의 영향을 받게 되며, 제휴 파트너와의 관계에서 가장 중요한 요소인 상호보완성, 신뢰(trust), 몰입(commitment), 조화와 같은 요인들이 중요한 영향을 미치는 것으로 나타남. 특히 글로벌 제휴 마케팅에서는 문화적 차이, 국가적 배경 등이 중요한 영향을 미침.
- 제휴 마케팅의 형태

<표 1> 제휴 마케팅의 형태

구 분	분 류	
제휴 마케팅 대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품/서비스(product) 제휴</li> <li>• 유통(place) 제휴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 판매촉진(promotion) 제휴</li> <li>• 가격(price) 제휴</li> </ul>
제휴 마케팅 전략적 형태	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-branding</li> <li>• Co-marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingredient branding</li> </ul>
제휴 업종 간 결합 형태	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공생마케팅(symbiotic marketing)</li> <li>• 하이브리드 마케팅(hybrid marketing)</li> </ul>	

- 서울시 관광 마케팅의 성공적인 전략적 제휴를 위해서는 체계적인 전략과 제휴 과정이 절대적으로 필요함. 제휴 마케팅의 전략을 위한 단계는 1) 제휴 전략 목표 설정, 2) 적절한 제휴 파트너의 선정, 3) 목적에 맞는 제휴 구조 설정, 4) 제휴의 효율적 관리, 5) 제휴 평가의 5단계로 구분함.

## 2. 서울시 관광 제휴 마케팅 현황 및 문제점

### 1) 글로벌 관광 제휴 마케팅에 대한 목표 및 방향 설정

- 서울시는 관광활성화를 위해 다양한 전략적 마케팅 활동을 펼치고 있으며 서울시에 대한 이미지 및 인지도 향상을 꾀하고 있음. 그러나 전반적으로

추진 중인 사업들을 검토해 볼 때, 이들을 통합적으로 이끌어 주기 위한 방향과 목표 설정이 다소 명확하지 못함. 명확하지 못한 방향 설정과 너무 많은 사업의 추진은 오히려 집중력을 떨어뜨려 효과를 분산시킬 수도 있기 때문에 명확한 목표와 방향 설정은 중요함.

- 서울시 마케팅 활동의 궁극적인 목적은 외래관광객의 증진임. 이를 위해서는 뚜렷하고 가시적인 방향의 설정과 이에 따른 명확한 세부 전략에 대한 제시가 필요함.

## 2) 미비한 준비기간으로 인한 저조한 효율성

- 서울시는 외국인 유치를 위해 다양한 제휴 마케팅 전략을 펼치고 있음. 그러나 다양한 사업이나 서울시에서 추진하고 있는 이벤트들의 내용이나 구성, 행사의 진행 등에 대해서는 개선이 필요함.
- 환경적인 요인은 제외하더라도, 서울시의 행사 및 마케팅 준비 기간은 다소 조정이 필요한 것으로 보임. 행사 준비에 일정 기간이 요구됨에도 불구하고, 준비과정이 너무 짧아 홍보 및 광고 효과가 미미함.

## 3) 글로벌 관광 제휴 마케팅 활성화를 위한 조직 및 구조의 미비

- 서울시의 관광관련 조직은 매우 세분화되어 있고 전문화되어 있음. 그러나 현재 서울시의 조직구성은 업무를 담당하고 있는 담당자들이 잦은 인사로 교체됨에 따라 담당분야에 대한 전문성을 갖기 어려움. 서울마케팅 주식회사는 서울관광 마케팅을 전담하는 기관으로서 전문 인력을 구축하고 있으나, 보다 활발한 활동과 전문 인력의 충원으로 빠른 실효를 거둘 수 있도록 해야 함.

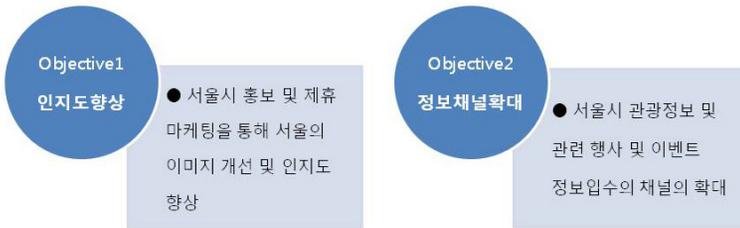
#### 4) 글로벌 관광 제휴 및 교류를 위한 글로벌 네트워크의 구축

- 서울시의 제휴 마케팅은 국내 글로벌 기업과의 교류가 대부분을 차지하고 있어, 투자비용 대비 효과를 거두지 못하고 있음. 서울시의 글로벌 해외 홍보 및 마케팅 활동을 위해서는 다양한 채널을 이용해야 함. 서울시가 자체적인 글로벌 네트워크를 구축하는 것은 미래에 대한 투자를 의미하며 글로벌 시대에서 살아남기 위해서 절대적으로 필요한 부분임.

### 3. 서울시 글로벌 관광 제휴 마케팅 전략

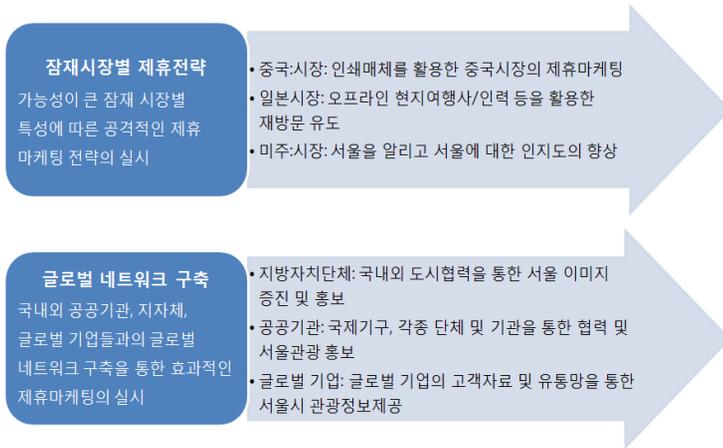
#### 1) 서울시 글로벌 관광 제휴 마케팅 목표 설정

- 서울시 관광 제휴 마케팅의 목표는 서울시의 인지도 향상과 관광정보채널의 확대로 구분됨.



<그림 2> 서울시 제휴 마케팅의 목표

- 서울시 관광 제휴 마케팅의 세부 추진방향은 i) 글로벌 네트워크의 구축을 통한 제휴 파트너의 다양성을 꾀하는 것과 ii) 세분시장 혹은 잠재시장에 대한 제휴 전략들을 시장의 특성에 따라 다르게 수립하는 것으로 구분됨.



<그림 3> 서울시 글로벌 관광 제휴 마케팅의 세부 추진 방향

## 2) 서울시 글로벌 관광 제휴 파트너의 선정 및 세부 마케팅 전략

- 서울시의 글로벌 제휴 마케팅은 국내외의 도시 및 지방자치단체, 공공기관 및 단체, 글로벌 기업에 따라 다양하게 실시할 수 있음.
- 지방자치단체 : 해외 도시나 국내 도시의 지방자치단체와의 제휴를 통해서 서울시의 이미지, 랜드마크, 주요 관광지를 함께 홍보할 수 있으며, 외국 도시들과의 협력을 통해서 공동 브랜드 개발과 같은 사업을 추진해야 함.
- 공공기관 및 단체 : 공공기관은 세계적인 국제기구나 협회, 해외관광청, 국내외의 공공단체들을 포함하며, 이러한 공공기관에 대한 스폰서나 업무 협력을 통해서 간접적으로 서울에 대한 홍보 및 광고를 진행함. 각종 전시회나 컨벤션에 대한 지원이나 협력, 다양한 축제 및 문화행사에 대한 지원, 또한 각 기구나 기관의 현지 사무소 등을 활용한 서울시의 홍보 등이 가능함.
- 글로벌 기업 : 글로벌 기업들은 자체적인 이미지와 고객들을 이미 확보하고 있기 때문에 이러한 이미지를 손상시키지 않는 범위 내에서 글로벌 기업들의 고객들을 활용하는 방법으로 접근할 필요가 있음. 각종 우편물 발

송이나 이메일 서비스, e-CRM, e-business, 텔레마케팅의 방법을 통해서 서울시에 대한 홍보 및 관광 안내를 함.

### 3) 세분시장별 글로벌 관광 마케팅 전략

- 서울시 인바운드 관광객 시장에서, 일본, 중국, 미주가 주요 핵심시장이므로 각 지역의 지방자치단체, 공공기관 및 단체, 글로벌기업으로 구분하여 제휴 마케팅 전략을 실시할 수 있음.
- 일본시장 : 제휴 전략은 여행사 및 항공사 등과 같은 글로벌 기업을 통한 제휴 마케팅에 중점을 두어야 하며, 그 다음으로 지방자치단체와의 제휴를 통한 마케팅 방법이 중요하며, 공공기관과의 제휴 전략들도 큰 역할을 함.
- 중국시장 : 공산주의 체제 아래에서 운영되어 정부의 간섭이 작용하고 있기 때문에, 제휴 전략 시 지방자치단체, 공공기관 및 단체, 글로벌 기업 순으로 제휴 마케팅의 전략에 대한 우선순위를 설정해야 함.
- 미주시장 : 지역이 매우 넓고 일본이나 중국과 달리 연방 정부의 형태로 되어있기 때문에, 일본시장과 같이 지역의 여행사나 항공사에서 제공하는 여행 정보들의 역할이 가장 중요하며, 공공기관 및 단체, 지방자치단체 순으로 제휴 마케팅 전략의 우선순위를 두어야 함.

### 4) 글로벌 관광 제휴의 효율적 관리 및 평가

- 서울시의 제휴 마케팅은 이미지 관리와 인지도 향상을 목표로 하고 있기 때문에 지속적인 마케팅 활동과 홍보를 통해 고객들에게 노출 빈도를 늘려야 함. 제휴 파트너와의 지속적인 관계 유지와 상호 간의 이익을 유지하는 것이 중요하며, 수시로 변하는 지역 관광 정보를 빠르게 전달하기 위해서 제휴 파트너들의 체계적인 관리와 평가가 필요함.

### III. 정책 제언

#### 1) 서울 관광 마케팅 전략의 명확한 목표 및 방향 설정

- 마케팅 활동에 있어서 무엇보다 중요한 것은 명확한 목표 설정임. 서울시는 외래관광객의 증진이라는 궁극적인 목표를 달성하기 위해 세부 마케팅 전략에 대한 뚜렷한 세부 목표와 방향을 설정해야 함.

#### 2) 세분시장별 특성에 따른 제휴 마케팅 전략

- 서울시의 관광 마케팅 전략에서 마케팅의 효과를 높이기 위해서는 시장세분화를 더욱 구체화할 필요가 있음. 서울 방문객들의 비율은 일본시장이 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 다음은 중국시장, 미국시장으로 크게 구분됨. 각 시장을 재구분하여 보다 구체적으로 마케팅을 전개해야 함.
- 각 세분시장은 문화적 차이로 인해 구매 패턴이나 선호상품, 선호하는 정보채널이 매우 다름. 이러한 부분들은 세분 시장에 따른 제휴 마케팅 전략을 수행 시 반드시 고려되어야 함.

#### 3) 서울시 글로벌 네트워크의 설정 및 활용

- 서울시 제휴 마케팅 활동은 현재 국내 기업들과의 제휴가 더 많은 비중을 차지하고 있으며, 해외 단체 및 조직, 도시들과의 제휴는 매우 제한적이며 실효를 거두지 못하고 있음. 서울시의 홍보 및 광고는 내부보다는 해외의 관광객들이 초점이 되어야 하며 이들을 끌어들이 수 있는 조직들과의 네트워크가 형성되어야 함.

#### 4) 마케팅 제휴 전략을 위한 사전 준비 및 사후 검토

- 제휴 마케팅은 상대 파트너와의 관계유지에서 좋은 성과를 내기 위해서는

무엇보다 철저한 사전 준비과정이 필요함. 이러한 과정을 통해 서울시에 부족한 부분을 채워줄 수 있는 적절한 파트너를 선정하고 이들과의 협력 사업이 서울시에 어떠한 효과와 혜택을 줄 것인가를 고민해야 함. 또한 제휴에 대한 효과와 성과를 측정하기 위한 전문가 조사 및 고객들에 대한 설문조사를 지속적으로 수행하고 피드백과정을 통해 다음 전략에 반영해야 함.