

ACTIFELD에 근거한 증평 장소마케팅의 전략적 의사결정

홍성호(충북대학교)

김미성(충북대학교)

김보경(충북대학교)

김총희(충북대학교)

이만형(충북대학교)

초 록

Even though place-marketing strategies geared towards upgrading regional competitiveness have been brought to the forefront, due attention has not been given to how to set up practical and viable strategies. Based on Geoff Coyle's ACTIFELD method, this study aims at formulating a series of implementation strategies of Jeungpyeong Place-Marketing. As the ACTIFELD technique contains intrinsic devices which would facilitate structural and systematic approach, it can easily encompass both qualitative and quantitative factors in reinterpreting complicated social phenomena and providing feasible alternatives. Furthermore, the study carries out additional public opinion surveys and expert brainstorming methods, as specific means to overcome relative weak points within the proposed ACTIFELD approach.

The followings are major research findings. Firstly, in terms of maximizing existing strategies, Jeungpyeong should develop commercial items focused on Korean Ginseng and its byproducts. Secondly, among various festivals, Jeungpyeong should devise concrete processes to concurrently concentrate its support on Pork (Samgyupsal) and Korean Ginseng Festivals. Thirdly, as the majority of Jeungpyeong people prefers both do-it-yourself and traditional types, Jeungpyeong should prepare appropriate governance systems to deal with these issues. Fourthly, in order to contribute regional vitality, Jeungpyeong should strengthen public relation activities including guest-staying facilities. Lastly, Jeungpyeong should constantly improve the aggregate value of County Identity (CI)-based brands and it should also pursue production and public relation strategies actively applying the elderly.

I. 서론

지방화·세계화 시대가 시대적 패러다임으로 자리 잡으며, 장소의 중요성에 대한 인식이 새로워지고 있다. 현대의 경쟁중심 자본주의 경제에서는 장소 또한 영역적 실체를 넘어 상품과 같이 경쟁이 이루어지는 기본단위로 인식되는 경향이 자리 잡고 있어, 장소는 상품화·소비화 및 마케팅이 가능한 대상으로 간주되고 있다. 이에, 장소자산의 효율적 개발과 마케팅을 결부한 장소마케팅이 도시 내지는 지역의 발전을 위한 수단과 전략으로 각광받고 있다.

특히, 국내의 지방정부에서는 정치적·경제적인 이유로 지방자치제도의 실시와 이에 따른 자유 경쟁 체제에 놓인 지방정부 사이의 치열한 경쟁 속에서 장소와 결부된 문화자산을 도시의 경쟁력 제고의 수단으로 인식하고 있다. 현재 전국의 모든 광역시·도에서는 장소마케팅이 일반화되어 있으며, 대다수의 중소 도시에서도 대표적인 장소자산을 이용한 마케팅이 추진되고 있다.

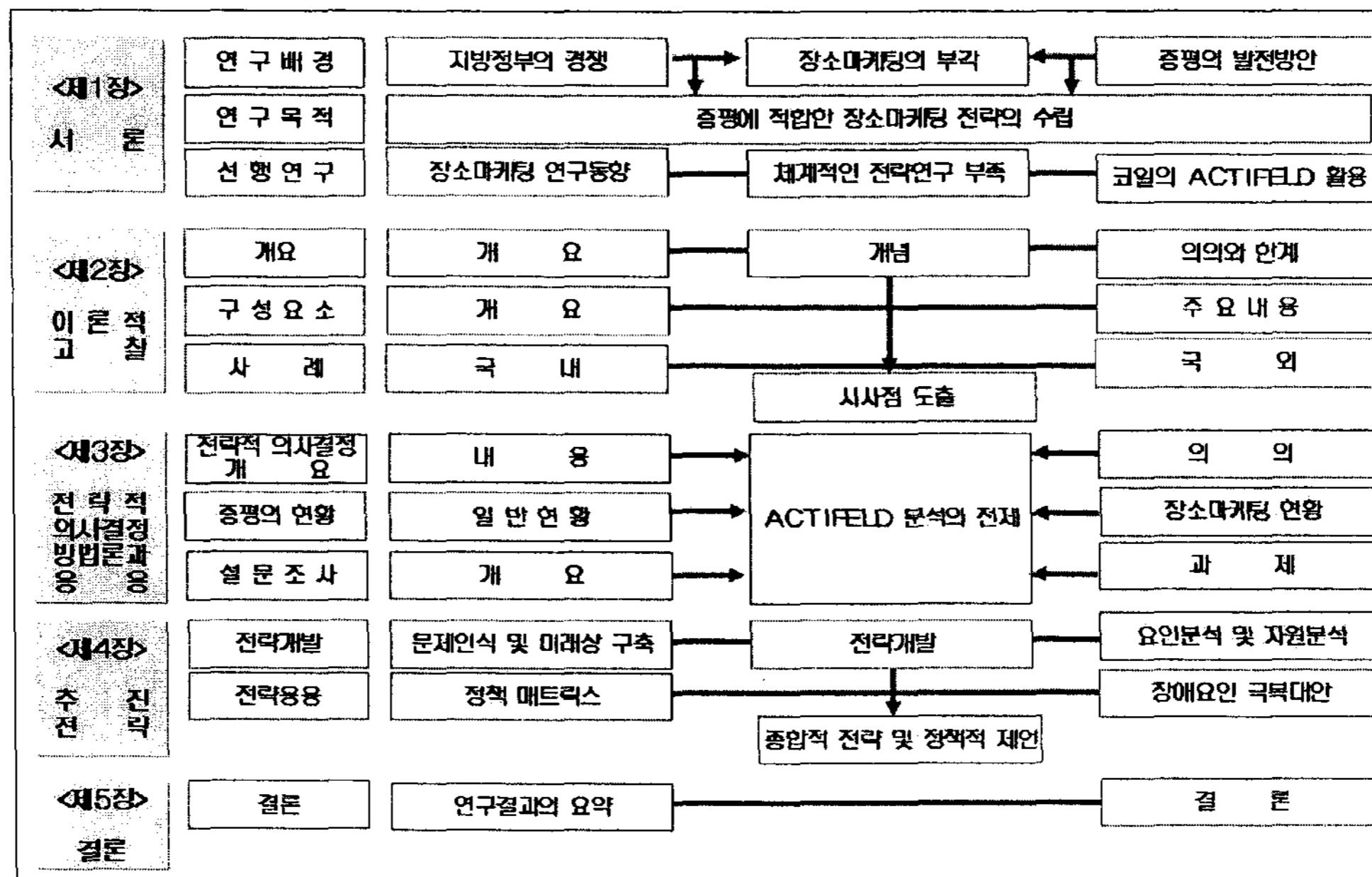
장소마케팅의 추진은 지역의 이미지 제고와 경제성장 및 지역민의 단합에 긍정적인 파급효과를 얻을 수 있다는 장점이 있으나, 지금까지 추진된 장소마케팅은 유사한 장소자산을 개발하고 활용한 경우가 많고 효율적인 마케팅이 추진된 경우도 드물어 재원투자에 비해 실효성을 얻지 못한 사례가 많이 생겨나고 있다.

이는 장소마케팅의 성과를 위해서는 경쟁력 있는 장소자산의 추출이 사업의 성패를 가늠할 만한 요소임에도 불구하고 장소자산의 활용을 위한 구체적이고 체계적인 전략이 부족한 것에 원인이 있다. 이는, 공간의 근원적 속성이 정량적으로 단순화 할 수 없을 만큼 복잡하게 얽힌 요소들이 많기 때문이다. 따라서, 정량적으로 단순화 할 수 없는 사회 현상을 정성적인 접근법을 통해 단순화 할 수 있으면서, 구조적으로 시스템적인 접근을 내재하고 있어 단순화의 오류를 줄일 수 있는 전략적 분석의 틀이 요구된다.

한편, 장소마케팅에 대한 연구는 다양한 분야에서 진행되고 있는데¹⁾, 실증적 사례에 대한 고찰·이론적 시각에 대한 고찰·추진효과에 대한 고찰 측면으로 분류할 수 있다. 현재까지 장소마케팅에 대한 추진전략 내지는 모델에 대한 선행연구는 거의 이루어지지 않고 있다.

이러한 맥락에서 본 연구는 의사결정 기법의 일환으로 코일(Coyle)에 의해 제시된 전략적 의사결정(ACTIFELD) 기법을 활용한 장소마케팅 추진전략을 수립하는 데에 목적이 있다. 연구의 구체적인 대상은 충북 증평으로 한다.

1) 2006 건축·도시 분야별 연구동향 참여 연구진, *건축·도시 분야별 연구동향*, 제2권, 2007, p.366.



〈그림 1-1〉 연구 구성도

II. 이론적 고찰

1. 장소마케팅의 개요

장소마케팅은 각 지역이나 국가마다 시행하는 주체들이 원하는 필요성에 따라 강조하는 내용이 달라지며 개념 역시 지역이나 국가마다 차이가 있다.²⁾ 국내에서는 유우익(1995)³⁾·신혜란(1998)⁴⁾·서구원(2005)⁵⁾ 등의 장소마케팅에 대한 정의를 종합할 때 장소마케팅이란 특정 장소(지역, 도시)의 문화적, 역사적, 자연적 특성을 바탕으로 좋은 이미지 부각을 통하여 기업이나 지역주민, 그리고 관광객들을 유치하기 위한 일련의 전략을 의미한다고 할 수 있다.

장소마케팅의 구성요소는 다양한 측면에서 구분되고 있는데, 서구원·배상승(2005)은 문화자원, 인적자원, 이벤트, 정책, 인프라, 커뮤니케이션의 6가지 요소를 장소마케팅의 주요 구성요소로 구분하고 있다. 김현호(2003)는 장소자산을 산업적 측면, 문화적 측면, 생태관광형 측면으로 구분하여 문화자원을 장소마케팅의 핵심 요소로 세분하였다.⁶⁾ 박난순·이석환·주효

2) Basset. K., *Cultural Strategies and Urban Regeneration: A case study and critique*, EPA : New York, 1993, pp.12-13.
 3) 유우익, 지방화시대 농어촌 지역개발의 새로운 방향과 과제, *지리학논총*, 1995, p.28.
 4) 신혜란, "소도시 장소마케팅으로 주목받는 애슬랜드", *국토*, 1998, p.286.
 5) 서구원·배상승, *도시마케팅*, 커뮤니케이션북스, 2005, p.47.
 6) 김현호, "장소마케팅적 지역발전을 위한 장소자산 형성에 관한 연구", *국토연구*, 36권, 2003, pp.79-89.

진(2005)은 소프트웨어(Software) 전략과 하드웨어(Hardware) 전략으로 나누어 소프트웨어 전략은 이벤트와 축제 등의 문화활동과 연관되는 요소이며, 하드웨어 전략은 주제가 있는 아름다운 도시만들기와 문화인프라 구축을 장소마케팅의 구성요소로 제시하였다.⁷⁾ 이수범(2004)은 문화유산, 문화이벤트의 활용, 영화의 활용, 스포츠의 활용, CI를 통한 요소의 5가지 측면에서 장소마케팅의 실제적 구성요소를 제시하고 있다.⁸⁾ 따라서, 장소마케팅을 구성하는 형식은 다르지만 내용에 있어서는 문화자원의 매력도와 기본 인프라를 활용하여 지역경제에 활성화 할 수 있는 방안을 도출하는 것이 장소마케팅의 주요한 구성요소라고 할 수 있다.

국내의 대표적인 장소마케팅의 추진 사례는 추진전략 측면에서 4가지 측면에서 구분할 수 있다. 첫째, 기존자원을 활용하는 방안의 전략을 추구한 곳으로 도시로는 역사문화도시를 표방하고 있는 경주를 들 수 있으며, 사업으로는 농촌자원을 활용한 농촌체험관광을 대표적으로 들 수 있다. 둘째, 특정분야를 특화하는 방안의 전략으로 성과를 얻은 경우는 인천의 도자기 축제를 들 수 있다. 인천은 도예산업과 축제를 연계하여 도자기를 문화산업 육성의 매개체로 사용하였으며, 세계도자기비엔날레를 개최하는 등 산업·학술·관광·예술 등의 다양한 측면에서 도자기 중심도시로서의 위상을 강화하고 있다. 셋째, 역발상을 통해 새로운 창조전략으로 시도한 함평의 나비축제는 독특한 테마의 차별화가 성과를 얻어 막대한 파급효과를 얻고 있다. 넷째, 문화컨텐츠의 확보를 통해 장소마케팅을 추진하는 경우인데, 양주의 대장금 테마파크 등이 해당된다.

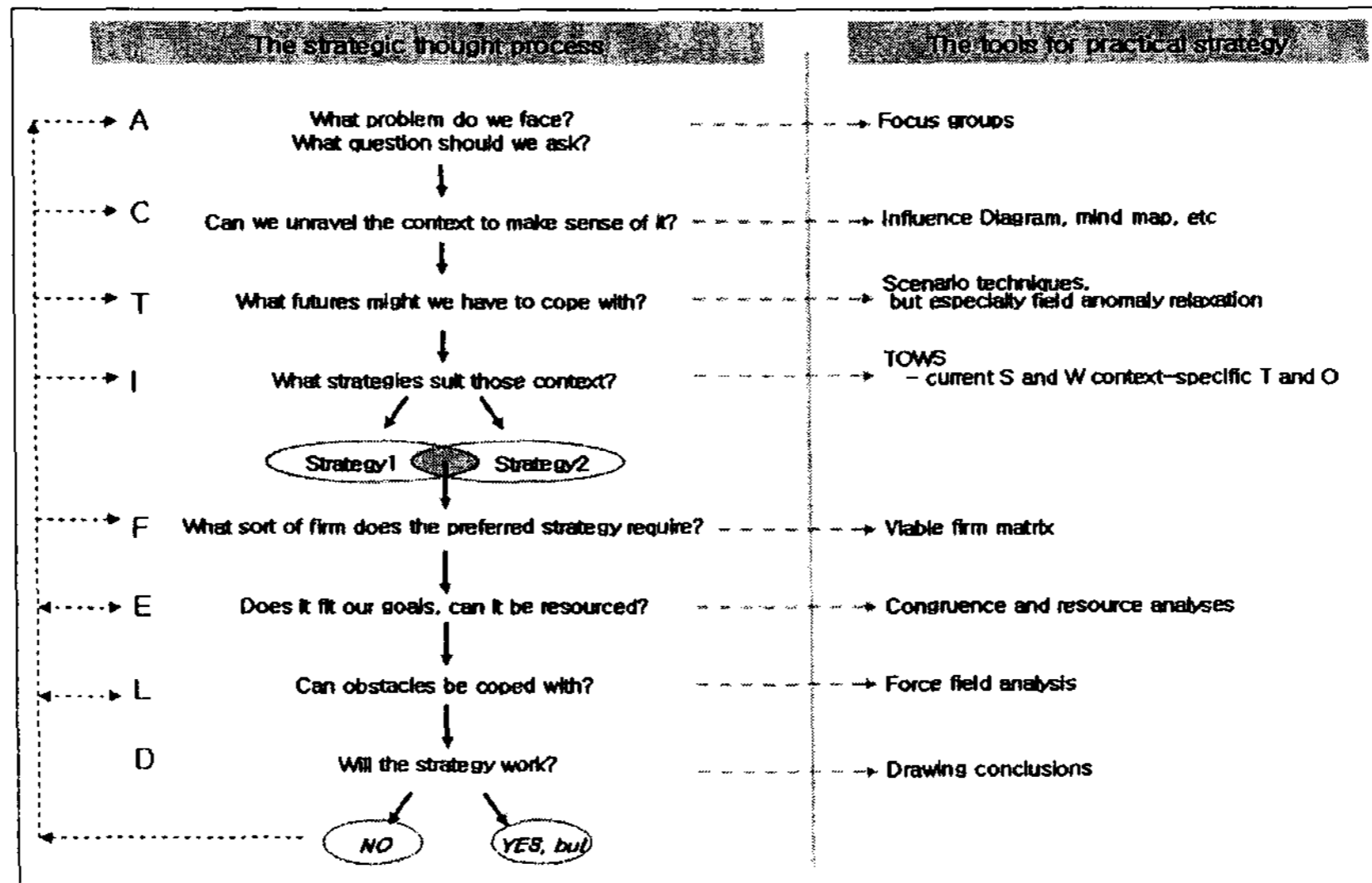
2. ACTIFELD의 개요 및 선행연구

1) ACTIFELD의 내용

ACTIFELD(전략적 의사결정)은 의사결정에 있어서 더 나은 미래를 위한 방안을 구상하기 위해서 쓰이는 전략을 세우는 종합적인 의사결정 기법이다. ACTIFELD는 현재 사용 가능한 자원을 상세하고 구체적으로 파악하고 이를 구조화 하여 현실적이고 실행이 가능한 대안을 마련하여 전략적인 의사결정을 돕는다. 이러한 전략적 방법론은 논리적이고 현실적이므로 의사결정자에게 매우 빠른 시간 내에 종합적인 결론을 내릴 수 있도록 도와준다. 또한 현실은 보다 복잡하지만 ACTIFELD는 현실을 단순화하여 보다 쉽게 적용할 수 있고, 종합적인 접근을 돕는다. 따라서 ACTIFELD는 일련의 과정은 조직의 운영이나 연구자의 연구에서, 가까운 미래에 일어날 수 있는 일에 대한 단기적인 결과를 위해 실행 가능한 전략을 세우는 과정이라고 할 수 있다.

7) 박난순·이석환·주효진, 장소마케팅 전략을 활용한 지역발전: 부천시를 대상으로, 한국 사회와 행정연구, 제16권 제2호, 2005, pp.341~362.

8) 이수범, 도시이미지 제고를 위한 장소 마케팅 전략 : 인천을 중심으로, 커뮤니케이션 연구, 제12권 제1호, 2004, pp.56-83.



자료 : Coyle, The Practical Strategy, Prentice Hall : London, 2004, p.10.

<그림 2-1> ACTIFELD의 절차

ACTIFELD의 절차는 ACTI와 FELD의 단계로 대분류할 수 있다. ACTI의 단계는 전략적인 질문에 대처하는 행위(Action)를 밝히는 것에 주안점을 두며, FELD는 현장(Field)에서 이러한 행위들의 작용을 구성하는 실용성에 주안점을 둔다. 그리고 세부적으로 8단계로 소분류할 수 있다. 이는 ACTIFELD를 구성하는 각 알파벳 A,C,T,I,F,E,L,D의 여덟 개의 실제 전략적 방법을 가지고, 단계별 과정마다 각 과정에서 필요로 하는 틀이 사용된다. A는 전략적인 질문을 하는것(Ask the strategic question)으로써 해결하고자 하는 문제의 가장 핵심적인 것이 무엇인지를 질문하는 단계이다. C는 복잡한 것을 밝혀내는(Consider the complexity) 과정이며, T는 미래에 대해서 생각하는 것으로(Thinking about the future), 미래에 무엇을 취할 것인지, 목표를 구체화 하는 과정이다. I는 불확실한 미래를 대비하여 할 수 있는 것이 무엇인지 찾아내는(Identifying strategic actions) 과정이다. F는 실행을 위해 할 수 있는 일들의 수단을 찾는 것(Finding viable organisations)이며, E는 목표에 대한 행동의 평가(Evaluating strategic moves) 및 자원의 필요정도를 평가하는 단계이다. L은 목적을 달성하는데 방해가 되는 요소들을 찾는(Look for obstacles) 단계이며, 마지막 D는 결정(Decide)하는 단계이다.

각 단계에서 필요한 틀을 살펴보면 A단계에서는 문제를 재정의 하고 질문을 제기하기 위해서 포커스그룹을 설정한다. C단계에서는 복잡한 문제를 단순화하기 위하여 마인드맵이나 다이어그램을 그리는데, 마인드맵은 문제 상황에 대하여 관련 요소들을 정리하고 그 관계를 명확히 함에 매우 효과적인 방법이 된다. T단계에서는 미래를 구현하는 방법으로써 가상시나리오기법을 사용한다. 가상시나리오는 일정한 지표들을 통해 분야별 현실과 장래 상황을 구분하고 단계별 실천방안을 모색할 수 있게 하는 문제해결 과정이다. 그 다음의 I단계에서는 TOWS분석을 통해서 현재의 강점과 약점을 분석, 미래의 위협요인과 기회요인을 파악하는데, TOWS분석은 SWOT 분석과 방법론적으로 동일하나 문제의 위협요인과 약점을 먼저 파악함으로써 더욱 효과적인 대처방법을 도출하는데 목적이 있다. F단계에서는 매트릭스 기법

을 사용하여 상황을 구조화 하고, 지속가능한 정책매트릭스를 구현한다. 지속가능한 정책 매트릭스는 이해당사자간 협의수준, 기술수준 등의 6개 분야로 분류하고 각각의 현재 수준과 장래수준을 설정한다. E단계에서는 목표상황과 현재 상황의 일치정도를 분석(Congruence analysis)하고 목표상황을 달성하기 위한 자원의 분석(Resource analysis)한다. 이는 지속가능한 정책 매트릭스에서 분석된 분야(정책)들의 상황 변화에 따른 이해당사자 간의 상대적인 선호도를 구분하며, 주요자원분석단계에서 앞서 분류한 6가지 분야의 지표별 전략을 제시하고 현재 상황과 장래 상황과의 격차를 분석함으로 사업 및 정책의 우선순위를 도출한다. L단계에서는 문제점과 극복대안의 장력분석(Force field analysis)을 통해 해결책을 도출하고 요소들의 상관관계를 분석하여, 마지막 D단계에서 결정하게 된다.

2) ACTIFEL의 의의

ACTIFELD 기법은 정량적으로 단순화 할 수 없는 사회현상을 정성적인 접근법을 통해 단순화 할 수 있다는 장점이 있다. 또한, ACTIFELD 기법의 절차가 구조적이고 시스템적인 접근을 내재하고 있어, 단순화의 오류를 줄일 수 있다.

더욱이, 각각의 단계별 피드백 과정을 지속한다면 융통성과 창조성을 높이고, 전략의 효과를 실질적으로 높일 수 있다. 무엇보다도 ACTIFELD기법이 가치는 전략적 문제들을 구조화 하고 이해하기 쉽게 만드는데 있으며, 복잡한 양상의 문제들의 모델링은 논리적인 과정을 통해서 용이하게 분석될 수 있으며 해결을 위한 행동을 계획하는데 에 있다. 또한, ACTIFELD과정은 시스템적 방법으로 수준 높은 논리성을 가지며 문제에 잠재된 특정한 구조를 보여줌으로써, 유동적이면서 전략적인 상황에서 의사결정을 하는 데에 매우 적합한 기법이라고 평가할 수 있다.

3) 전략적 의사결정(ACTIFELD)에 대한 연구

ACTIFELD 기법에 근거한 연구는 코일에 의해 주도적으로 전개되었으며, 국내에서는 연구에 활용한 사례를 찾기 어렵다. 코일에 의해 주도된 관련연구는 대표적으로는 Murry-Darling Basin에 대한 연구와 Littleworth and Thrupp에 대한 연구를 들 수 있으며, 의사결정을 내리기 난해한 문제를 논리적으로 풀어내는 것에 목적을 두고 있으며, ACTIFELD 기법을 이용한 연구의 특징은 추상적인 논제보다 현실적인 문제의 해결에 주안점이 있다.

Murry-Darling Basin(MDB)에 관한 연구는 개발과 보존에 얽힌 딜레마를 해결하기 위한 의사결정을 ACTIFELD의 절차적 흐름에 의거 실천적인 전략을 도출한 시사점이 있다.⁹⁾ 이

9) Murry강은 오스트레일리아 최대의 강으로서 오스트레일리아의 남동부를 흐르는데, 알프스에서 시작하여 서쪽으로 흐르다가 하류에서 Darling달링 강과 합쳐진다. 관개와 발전에 이용되는 이 두 강이 만나게 되는 유역이 Murry-Darling Basin(MDB)이다. MDB는 사회적, 경제적인 가치를 가지는 동시에 생태적이고 농업 생산적인 가치를 가진 지역이다. 문제는 이 지역의 강한 개발압력과 함께 이곳의 습지가 해양생물의 보고로서도 국제적인 문제로 대두된 것이다.

연구에서 코일은 ACTIFELD 기법의 절차적 단계를 거쳐 7가지 실질적인 전략을 제시하였고, MDB 지역은 코일의 제안에 의거 해결책이 모색되었다.

코일에 의해 연구된 Littleworth and Thrupps(L&T)사례는 다양한 이해당사자와 관련된 비즈니스 문제를 ACTIFELD를 통해 결론내린 경우인데, 비즈니스 상황에서의 다양한 위협 요인들에 대한 타계의 방법으로서 ACTIFELD기법의 적용을 보여준 연구이다.¹⁰⁾

Ⅲ. 분석 방법론과 전략적 의사결정의 응용

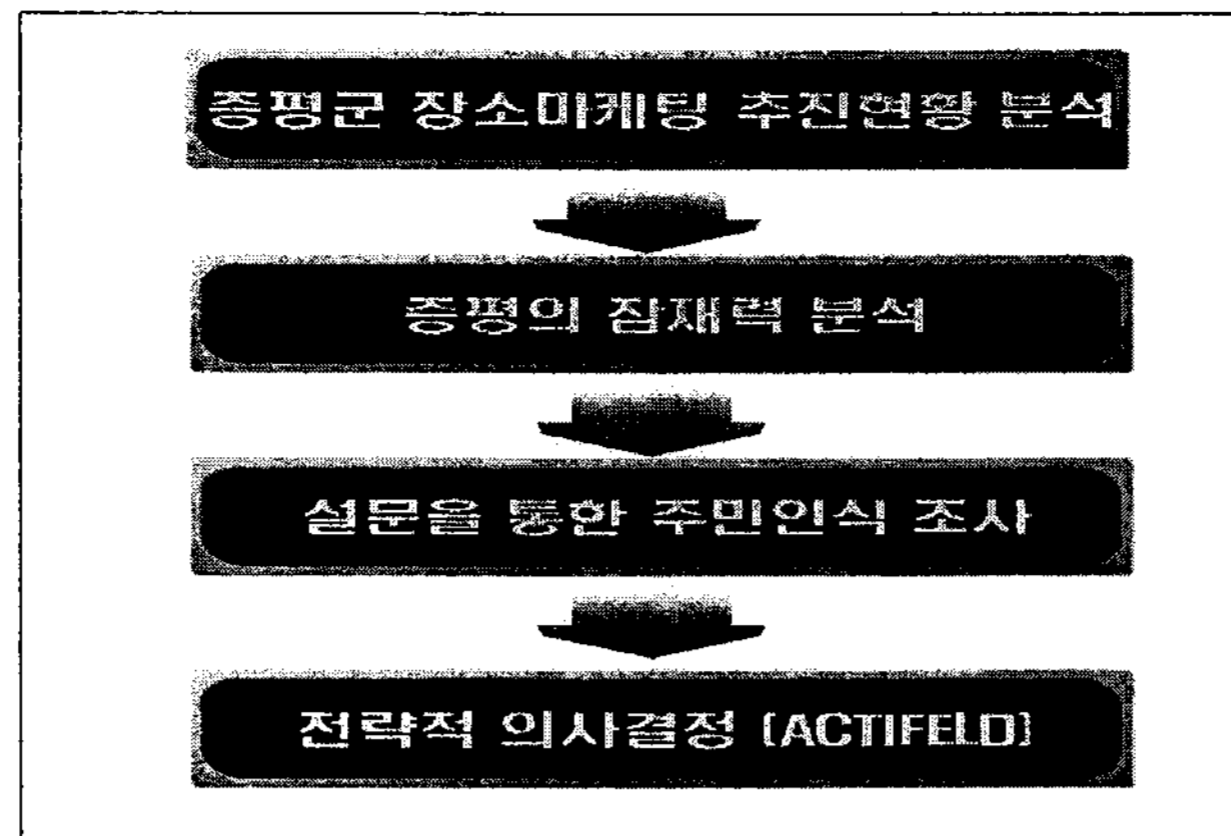
1. 분석 방법론

1) 분석 절차

이 연구는 장소마케팅 추진전략 수립에 있어, 코일에 의해 제안된 전략적 의사결정 기법의 일환인 ACTIFELD를 활용한다. ACTIFELD의 절차적 흐름에 따른 전략도출을 보완하기 위해 문헌 분석 및 설문 조사를 이용한다.

문헌을 통해 증평군의 도시 일반현황과 장소마케팅 추진현황을 분석하였고, 증평의 잠재력을 평가한다. 이를 바탕으로 설문을 통해 주민인식 조사를 단행하였고, 문헌과 설문의 내용을 바탕으로 ACTIFELD의 절차에 의거 증평에 적합한 전략적 의사결정과 추진전략을 수립한다.

10) Littleworth와 Thrupps는 법률사무소의 파트너였으나, Littleworth의 은퇴가 가까워지면서 그의 자리를 차지하기 위한 다른 경쟁사로부터 이권다툼이 일어나기 시작하였다. 이러한 상황에서 L&T는 자리를 굳건하게 하기 위한 전략으로서 ACTIFELD기법을 사용하게 되고, 그 결과 비용적인 측면, 소비자들에게 제공하는 서비스 등의 측면에서 그들의 시장점유율을 유지할 수 있는 전략을 취할 수 있었다. 그 결과 L&T의 의뢰인들이 그들 전략에 강한 인상을



<그림 3-1> 분석 절차도

2) 설문조사의 개요와 내용

설문조사는 공무원과 군민을 응답자로 하였으며, 군민은 통장 및 각종 실천협의회 등의 지역기관 관계자 등 증평의 현안에 대한 인식이 높은 군민과 대학생 이상의 사회현안에 능동적으로 의사를 표출하는 계층을 대상으로 하였다.

202부의 설문지를 대면접촉 방식으로 회수하였으며, 회수된 설문은 빈도분석을 통해 결과를 도출하였다. 설문의 내용은 ACTIFELD의 전략적 의사결정 절차에 반영할 수 있는 내용으로 구성하였다.

설문은 증평의 장소마케팅 필요성의 여부에 대한 질문, 장소마케팅 인프라, 주요자원에 대한 선호, 향후의 장소마케팅 추진방향에 대한 추진 전략적 측면의 항목으로 크게 구분하여 구성하였다. 장소마케팅의 필요성에 대한 질문 항목에서는 증평의 이미지와 기존 증평에서의 장소마케팅의 일환으로 추진된 프로그램의 성과에 대한 질문 및 장소마케팅의 원활한 추진을 위한 증평의 인프라 현황에 대한 질문이 해당된다.

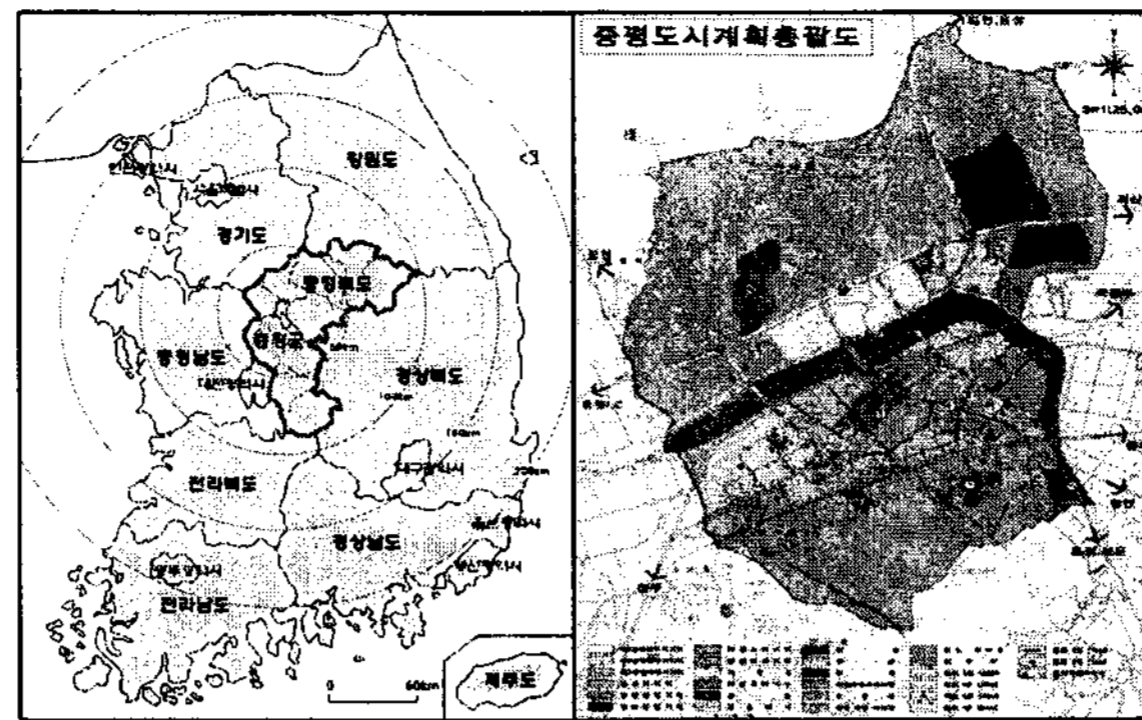
<표 3-1> 설문 항목과 ACTIFELD와의 연계

구분	설문 항목	ACTIFELD와의 관계
장소마케팅 추진 필요성	증평의 이미지는 긍정적인가 부정적인가?	전략적질문 (문제인식)
	증평의 이미지를 평가하는 이유는?	
	증평의 기존 문화프로그램의 성과가 있는가?	
	재원투자를 통한 장소마케팅이 필요한가?	
장소마케팅 인프라	증평의 놀거리, 볼거리, 먹을거리, 숙박환경, 교통접근성, 도시정보, 도시생활 환경, 이미지 홍보 수준은 어느 정도인가?	마인드 맵 시나리오 예측
자원 분석 및 선별	증평의 기존자원인 농특산물, 상징공간, 축제, 가공식품 34종의 자원은 장소마케팅을 추진하기에 적합한가?	전략개발
	새로운 자원을 마련해야 하는가?	
	상징적 장소마케팅 사례를 유형화 한 요소 중 증평에서 새로이 개발하기에 적합한 유형은 무엇인가?	
사회적 개선 방안	장소마케팅의 성공을 위한 요러 요인 중 우선적으로 고려되어야 할 요인은 무엇인가?	지속가능한 정책 매트릭스
종합적 전략개발		

2. 증평 장소마케팅의 추진현황과 과제

1) 장소마케팅 추진현황

증평의 행정구역 전체인 81,842km²이며, 충청북도 중심부에 위치하고 있다. 증평군청을 중심으로 주요도시간 거리는 서울 약 100km·대전 50km·청주 20km이며, 청주국제공항·호남고속철도 분기역인 오송역과 인접해 있다. 국도 34호선과 36호선 및 충북선 철도가 통과하는 교통의 요충지로서 충북지역의 산업경제권역을 하나라 통합할 수 있는 지리적 위치에 있으며 청주~속리산권과 충주호권 등 주요 관광권의 결절지에 해당한다.



<그림3-2> 광역적 위치도와 도시계획 총괄도

2003년 8월 효율적인 자치행정을 구현하고자 행정관할구역을 충청북도 증평출장소에서 증평군으로 승격하였으며, 행정구역은 1읍(증평), 1면(도안)에 포함되는 27개의 리로 구성되어 있다. 인구는 2006년 30,483명으로 1993년 33,032명에 비해 다소 줄었다. 65세 이상 노령화인구는 2006년 12.5%로 매년 증가추세에 있다. 문화·관광 경쟁력 측면에서 2006년 현재 증평군의 문화재는 총8점으로 유형문화재 5점, 기념물 2점, 문화재자료 1점이 분포하고 있다.

증평에 장소마케팅의 개념에 근거한 계획적 장소마케팅이 추진된 시기는 2003년 8월 충청북도 증평출장소에서 증평군으로 승격된 이후, 증평에 지방자치제가 도입된 이후이다. 구체적으로는 2005년 증평군 차원으로 공동브랜드 BI(Brand Identity)¹¹⁾ 개발계획(안)이 수립되었고, 2006년 증평군의 이미지를 구축하는 공동브랜드를 개발하였다.

추진방향은 상업화·특화된 Bio 상품 공동브랜드 개발, Bio 업체에 대한 마케팅·유통지원을 통한 산업경쟁력 강화, 민·관협력의 종합적 브랜드 관리 체제 구축의 3가지 측면에서 모색하고 있다. 실천적 사업의 일환으로 2006년 증평군의 네이밍, 로고, 심볼, 캐릭터, 시그니처(Signature)를 개발하였고, 브랜드 관리 지원팀과 전담인원을 구축하여 운영하고 있다. 이에 따라, 증평군은 브랜드 네이밍으로 『늘자연』을 선정하였고, 경제적 효과를 극대화하기 위한 홍보상품은 증평바이오 고려인삼·민속 한식품·아침들 김치·우리콩두부 등 친환경적 상품을 선정하였다.

증평의 문화축제는 증평문화제, 인삼축제, 대보름제, 삼겹살 축제, 한중일 무술문화 축제, 항공우주축제, 별축제의 7개가 기존부터 진행되어 있었으며, 이를 승격된 증평군에서 장소마케팅의 일환으로 이어오고 있다. 증평문화제와 인삼축제 및 삼겹살축제는 대체로 같은 시기에 개최가 되며, 행정적으로는 인삼골 증평문화제로 통합 관리되고 있으며 실무부서는 축제별로 달리하고 있다. 증평문화제의 경우 최초 개최시기가 1991년인데, 승격 군으로서의

11) BI는 브랜드 이미지의 일관된 형성을 통해 특정한 브랜드에 대한 선호도를 제고시키는 것으로, 소비자는 BI를 통해 제품을 기억하고 그 브랜드의 좋은 이미지에 대해 더 많은 가격을 지불하게 하는 판매 전략이다. 공동브랜드는 이해관계가 일치한 복수 혹은 다수의 주체들이 경제적 효율성 및 전략적인 필요성과 지역적 한계성 극복 등의 목적으로 동일한 브랜드로 합일하여 개발·사용하게 하는 것을 의미한다.

위상이 수립된 이후 장소마케팅의 일환으로 재편되고 있다. 항공우주축제와 별축제 및 한중일 무술문화 축제는 2005년 이후 신설된 축제로서, 증평을 홍보하기 위한 수단으로서의 위상을 지니고 있다.

2) 증평의 과제

관광객¹²⁾이 1999년 11,485명에서 2006년 5,320명으로 급격히 감소하고 있는 추세이다. 이는 유인력이 있는 문화재나 자연환경 시설이 없고, 축제나 문화공간 등 독창적인 인위적 공간이 없어, 증평군에 대한 관광객들의 욕구가 감소하고 있는 실정을 반영하고 있는 것으로 보인다. 더욱이, 체류형 관광시설이 부족한 여건은 관광객이 감소하는 현상을 가속화 하고 있다.

증평 장소마케팅에 대한 시민 인식조사 결과 또한 부정적인 견해가 많다. 지금까지 추진된 축제나 공간개발 등 증평의 장소마케팅의 성과에 대해 18.3%(37명)의 응답자는 도시이미지 제고나 지역경제 활성화에 도움이 되지 않았다고 평가하였고, 41.6%(84명)의 응답자는 도시이미지는 제고되었으나, 지역경제 활성화에는 도움이 되지 않았다고 응답하였다. 15.8%(32명)의 응답자는 도시이미지는 제고되지 않았으나, 지역경제 활성화에는 도움이 되었다고 응답하였으며, 22.3%(45명)의 응답자는 도시이미지 제고와 지역경제 활성화에 도움이 되었다고 답하였다. 장소마케팅의 궁극적 목적이 장소를 활용한 경제활성화에 있다는 점을 전제한다면, 현재까지의 증평 장소마케팅에 대해 60%에 달하는 군민들이 미비하다고 판단하고 있는 실정이다.

IV. 전략적 의사결정에 근거한 추진전략

1. ACTIFELD를 이용한 전략개발 : ACTI

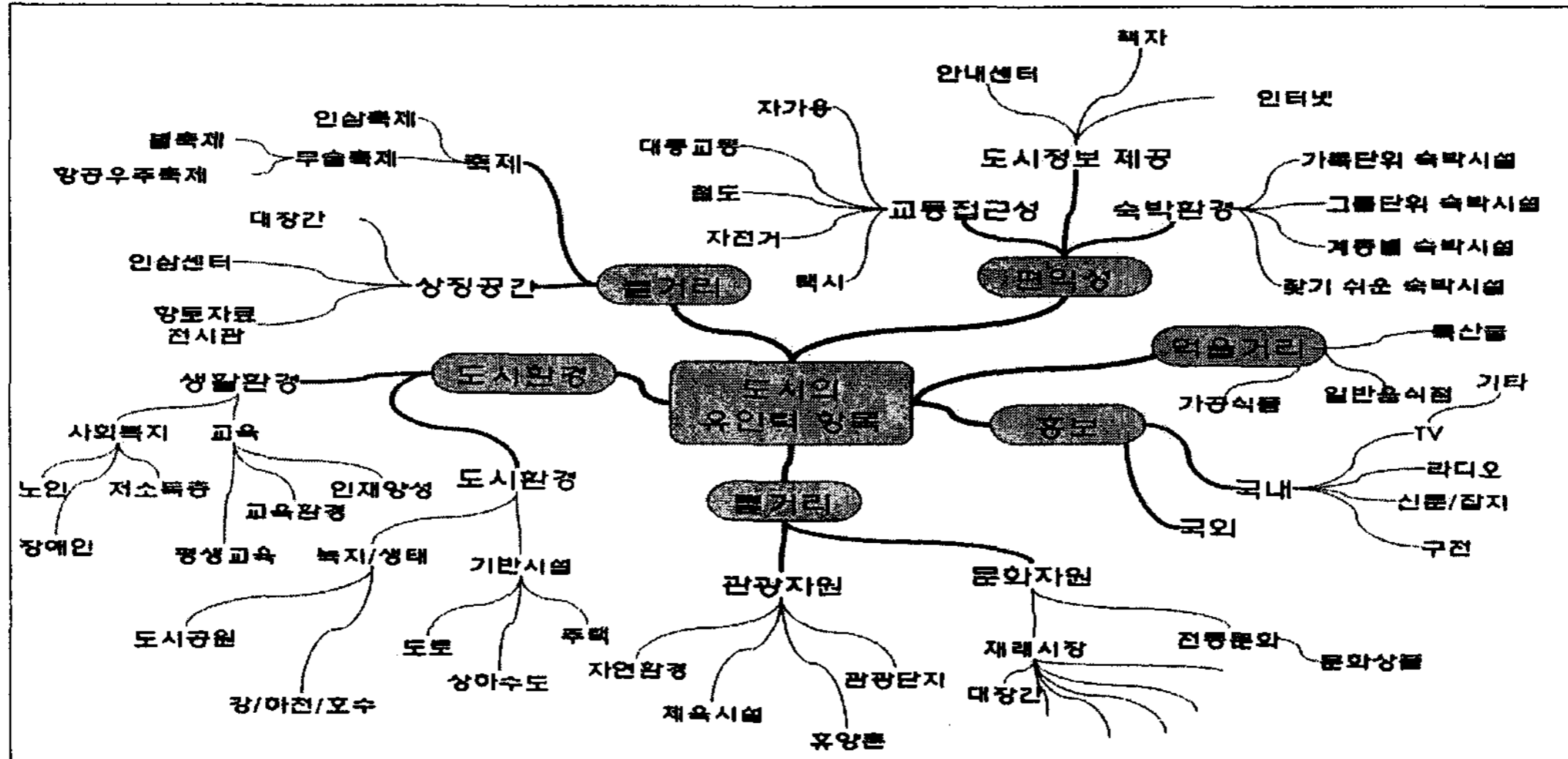
1) 전략적 질문과 자원의 분석

증평의 일반현황과 장소마케팅 추진현황, 장소마케팅의 추진전략에 대한 선행연구의 검토를 통해 증평의 기존자원 활용전략과 새로운 자원개발 전략 및 구조적 측면에서의 증평 장소마케팅 개선안의 3 가지 측면에서 전략적 질문을 도출 할 수 있다. 이를 통해 장·단기적 지역경제 활성화를 도모하는 것에 목적이 있다.

문헌분석을 통해 고찰한 장소마케팅의 구성요소를 마인드 맵(Mind Map) 기법으로 이미지

12) 관광객의 합계는 관광숙박업 사업체에서의 투숙객임

화하면, 축제·상징공간 등의 놀거리와, 자연환경·방문시설 등의 볼거리, 먹을거리, 숙박환경, 교통접근성, 방문객을 위한 도시정보 제공의 편의성, 도시생활 환경, 증평 이미지에 대한 홍보로 분류할 수 있다.



<그림 4-1> 장소마케팅을 위한 도시의 유인력 항목에 대한 마인드 맵

각각의 항목에 대한 증평의 현황에 대한 시민 인식을 조사한 결과 교통접근성은 최상으로 평가하고 있으며, 나머지 항목에 대해서는 보통수준이라고 평가하였다. 보다 세부적으로 살펴보면 놀거리·볼거리·먹을거리·숙박환경은 보통 다음으로 불량하다는 평이 많았으며, 방문객을 위한 도시정보 제공·도시생활 환경·증평의 이미지 홍보는 보통이라는 의견 다음으로 전하다는 평가가 많았다.

<표 4-1> 증평의 장소마케팅 인프라 현황에 대한 설문결과

(빈도)

구분	최상	전전	보통	불량	최하	무응답
축제·상징공간 등 놀거리	5	32	109	38	10	8
자연환경·방문시설 등 볼거리	6	19	101	50	18	8
먹을거리	6	26	115	36	10	9
숙박환경	6	21	106	49	9	11
교통 접근성	66	63	57	7	0	9
방문객을 위한 도시정보 제공	8	35	116	26	7	10
도시생활 환경	13	49	101	29	1	9
증평의 이미지 홍보	10	52	107	24	1	8

장소마케팅의 추진을 위한 자원은 기존의 자원과 개발해야 하는 자원으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 기존의 자원은 상징공간, 농특산물, 축제, 가공식품의 4가지 측면으로 분류하였고, 평가는 시민 인식조사를 통해 진행하였다. 평가결과 농특산물은 인삼과 삼겹살, 상징공간은 보강천 미루나무 숲, 축제는 삼겹살 축제, 가공식품은 대명한차의 경쟁력이 높은 것으로 조사되었다. 상징공간 부문에서 연촌리 관광단지와 축제 부문에서의 항공우주축제 등은 장소마케팅 측면에서 많은 재원이 투자된 사업이나, 실효성 측면에서 성과를 얻지 못하고 있는 실정이다.

기존자원과 별도로 새로운 자원 개발여부에 대한 필요성에 대한 인식결과 50.1%(102명)의 응답자는 증평이 현재 보유하고 있는 자원이 관광객과 기업을 유치하기에 부족하므로 역발상을 통해 새로운 자원을 개발하는 도시마케팅 전략을 수립하기를 원하고 있다. 새로운 자원개발 측면에서 증평이 도입하기에 적당하다고 여겨지는 유형으로는 새로운 체험 32%(69명), 전통체험 31%(68명), 상징성 건축물 9%(21명), 화제성 6%(13명), 새로운 축제 6%(12명), 도시 전체의 관광지화 개발 8%(18명) 순으로 답하였다.

<표 4-2> 증평의 자원에 대한 인식 조사결과

구분		우수하다	보통이다	일반적이다	가중치	가중치
농특산물	증평 인삼	108	70	18	6	482
	증평 상황버섯	56	102	36	8	408
	증평 사과	13	112	70	7	333
	증평 쌀	38	108	50	6	380
	증평 감자	30	92	74	6	348
	증평 한과	39	101	55	7	374
	증평 삼겹살	91	74	30	7	451
	증평 막창순대	47	94	53	8	382
상징공간	보강천 미루나무숲 / 체육공원	113	62	16	11	479
	좌구산 삼림욕장/자전거도로	63	91	33	15	404
	미암지구 자연생태학습장	24	116	46	16	350
	울리 문화체험 휴양촌	43	89	54	16	361
	증평 바이오인삼센터	29	111	49	13	358
	증평 향토자료 전시관	13	95	80	14	309
	장뜰 재래시장/대장간	32	99	59	12	353
	복지보건타운	37	103	47	15	364
	외국인영어마을	18	85	78	21	302
	연촌리 관광단지	25	93	62	22	323
축제	증평문화제	40	116	34	12	386
	인삼축제	30	110	49	13	359
	대보름제	15	104	71	12	324
	삼겹살축제	47	101	43	11	386
	한중일 무술문화축제	8	96	81	17	297
	항공우주축제	20	91	74	17	316
	별축제	11	91	82	18	297
가공식품	인삼한과	66	91	31	14	411
	인삼 칩쌀고추장	44	107	37	14	383
	청해맛자반고등어	21	97	69	15	326
	숯부작	11	106	69	16	314
	홍삼청국장분말	44	96	48	14	372
	대명한차	95	71	22	14	449
	알곡농산물	52	86	51	13	379
	참기름세트	27	105	55	15	346
	고려홍삼김치	56	94	37	15	393

주) 가중치 : 우수하다 3점, 보통이다 2점, 일반적이다 1점

2) TOWS 분석과 전략 개발

TOWS 분석¹³⁾ 결과 증평은 개발전략의 연계성이 떨어지고 문화재 및 역사자원이 부족하며, 재정자립도가 낮고, 국내외에서의 인지도가 부족하고, 노령화 지수가 높으며, 주거위주의 개발추세에 따른 성장 동력의 확보가 어려운 위협요소와 약점 요소를 안고 있다.

이에 대한 기회요인과 강점요인은 지자체와 군민들의 장소마케팅에 대한 추진욕구가 강하고, 인근 도시의 대규모 인프라 구축사업에 따른 개발잠재력이 있다는 점이다. 자원적 측면에서 전국 최대의 인삼경작지를 보유하고 있으며, 도시기본계획에 장소마케팅을 권장하는

13) TOWS 분석은 기존 SWOT 분석은 유사한 분석기법으로 SWOT 분석이 강점과 기회요인을 우선시 하였다면, TOWS 분석은 약점과 위협요인을 우선시하여 분석의 리스크(Risk)를 줄이는 데에 주안점을 두는 분석기법이다.

내용을 확정하고 일환으로, BI 공동브랜드 제작·연촌리 체험관광 특구·보건복지타운·외국인 영어마을 등 각종 개발사업을 본격적으로 추진하고 있다.

<표 4-3> 증평의 장소마케팅 의사결정 안에 대한 TOWS 분석

위협(Threats)	기회(Opportunities)
T ₁ 개발전략의 연계성 부족에 따른 장소마케팅 추진의 비효율성 T ₂ 인근 지역 개발에 따른 주거 위주의 개발 추세에 의한 성장 동력 확보의 어려움과 청정이미지 훼손 우려 T ₃ 독창적 자원의 부족 T ₄ 증평의 국내외 낮은 인지도 T ₅ 취약한 재정여건으로 인한 새로운 자원개발과 문화관광 인프라 구축의 어려움	O ₁ 지자체장의 강력한 추진의지와 주민들의 옹호 O ₂ 인근 도시의(세종시, 오송분기역, 오창) 대규모 인프라구축사업에 따른 교통접근성의 우월적 지위 취득 O ₃ 도시기본계획에서 장소마케팅의 적극적 추진을 권고 O ₄ 전국최대의 인삼 경작지 보유 O ₅ BI 공동브랜드의 개발을 통한 “늘자연” 브랜드의 홍보
약점(Weaknesses)	강점(Strengths)
W ₁ 상징 이미지의 도출이 약함 W ₂ 장소마케팅의 종합적 추진 및 연계의 어려움 W ₃ 고령화사회 진입에 따른 경쟁력 약화(노령화 지수 '06년 기준 39.1%)	S ₁ 충청북도 결절도시로 청주권의 배후지 S ₂ 공간개발 계획의 본격적 추진 S ₃ 연촌리 체험특구의 지정 S ₄ 연촌리 특구, 복지보건타운, 외국인 영어마을, 증평인삼바이오센터 등 최근의 경제활성화 성과

ACTIFELD에서는 TOWS 분석으로 얻어진 위협요인과 약점요인, 강점요인과 기회요인을 조합하여 행동계획 차원의 실천전략을 도출 한다.

첫째, 새로운 자원과 기존 자원의 종합적 연계 추진의 틀을 구성해야 한다. 이를 통해 개발연계성이 취약한 위협요인을 제거하고, 기존 자원의 취약성을 극복하고, 증평이 안고 있는 낮은 인지도 문제를 극복할 수 있다. 새로운 자원으로 군민들은 새로운 체험시설이 장소마케팅에 적합하다고 평가하고 있다.

둘째, 보유하고 있는 자원에 대한 선택과 집중에 대한 의사결정이 필요하다. 현재 증평이 안고 있는 위협요인인 취약한 재정자립도 여건은 자원개발에 있어서의 선택과 집중을 효율적으로 해야 할 필요성을 높이고 있다. 군민들은 보유자산 가운데 농특산품 항목에서의 인삼, 축제 부문에서는 삼겹살 축제에 대한 선호도가 높다.

셋째, 양호한 교통접근성을 배경으로 유인대상의 전국적 확장 전략이 필요하다. 증평의 가장 큰 장점은 인근도시의 광역적 개발에 따른 개발분위기와 양호한 교통접근성이다. 이러한 장점을 활용하기 위해서는 최근 조성된 원남 보건복지타운과 연촌리 체험특구 등의 공간개발 사업에 대한 전국적 홍보가 요구된다. 이를 위해서는 계획적 연계개발이 필요하며, 파급효과를 높이기 위해서는 체류형 관광패턴을 유도하는 홍보에 집중해야 한다.

넷째, 지자체와 주민들은 지역의 신성장동력으로서 장소마케팅 추진에 적극적으로 호응하고 있는 기회요인을 활용하여 약점을 보완하고 강점을 강화하여야 한다. 고령인구를 추진중인 BI 산업과 연계하여 생산과 홍보에 있어 노령층을 장소마케팅의 주체로 세우고, 노령화로 인해 침체되고 있는 지역분위기를 타파해야 한다.

2. ACTIFELD를 이용한 전략응용 : FELD

1) 지속가능한 정책 매트릭스

TOWS 분석을 통해 도출된 전략을 실질적으로 실행하기 위해서는 전략실행에 주요 변수로 작용할 것으로 예상되는 요인들에 대한 지속가능한 정책 매트릭스에 대한 분석이 요구된다. 주요 변수에 대한 항목은 문헌분석을 통해 재정(예산의 확보 및 민간자본의 유치), 거버넌스체계(중평군과 서비스업 종사자 등 이해관계자 및 주민)의 활성화, 제도적 보완과 지자체의 의지, 자원의 지속적인 개발과 관리, 장소마케팅 전문가의 양성으로 분류하였다.

분류한 항목에 대해 지속가능한 정책 매트릭스로 변환하고, 설문결과를 바탕으로 중평의 현재 역량을 평가하면 W2F4C3I4P4 로 나타난다. 장소마케팅의 성공적 추진을 위해 요구되는 수준은 궁극적으로 W1F1C1I1P1 단계로 높이는 것에 있다.

<표 4-4> 지속가능한 정책 매트릭스

지자체의지	재정확보	협력체계 구축	자원의 지속적 개발/관리	장소마케팅 전문가 양성
W ₁ 아주 높음	F ₁ 중앙정부의 통상적 지원과 민자유치	C ₁ 범시민차원의 합의에 의한 자발적 참여	I ₁ 범시민 차원의 상시적인 계획 수립과관리	P ₁ 범시민 차원의 장소마케팅 전문가 양성
W ₂ 높은 편	F ₂ 중앙정부 등의 지원	C ₂ 이해당사자 그룹과 지자체의 합의운영	I ₂ 지자체 차원의 상시적인 계획 수립과 관리	P ₂ 장소마케팅 전문가 영입 및 팀구성
W ₃ 보통	F ₃ 높은 수준의 자체재정	C ₃ 낮은 수준의 합의에 행정적 계획	I ₃ 장소마케팅을 위한 계획 수립과 관리	P ₃ 지자체 공무원의 업무 전담
W ₄ 낮은 편	F ₄ 낮은 수준의 자체재정	C ₄ 합의를 이루지 못한 강제적 계획	I ₄ 도시계획에 의한 자원 개발과관리	P ₄ 지자체 공무원의 업무 분담
W ₅ 아주 낮음	F ₅ 없음		I ₅ 없음	P ₅ 없음

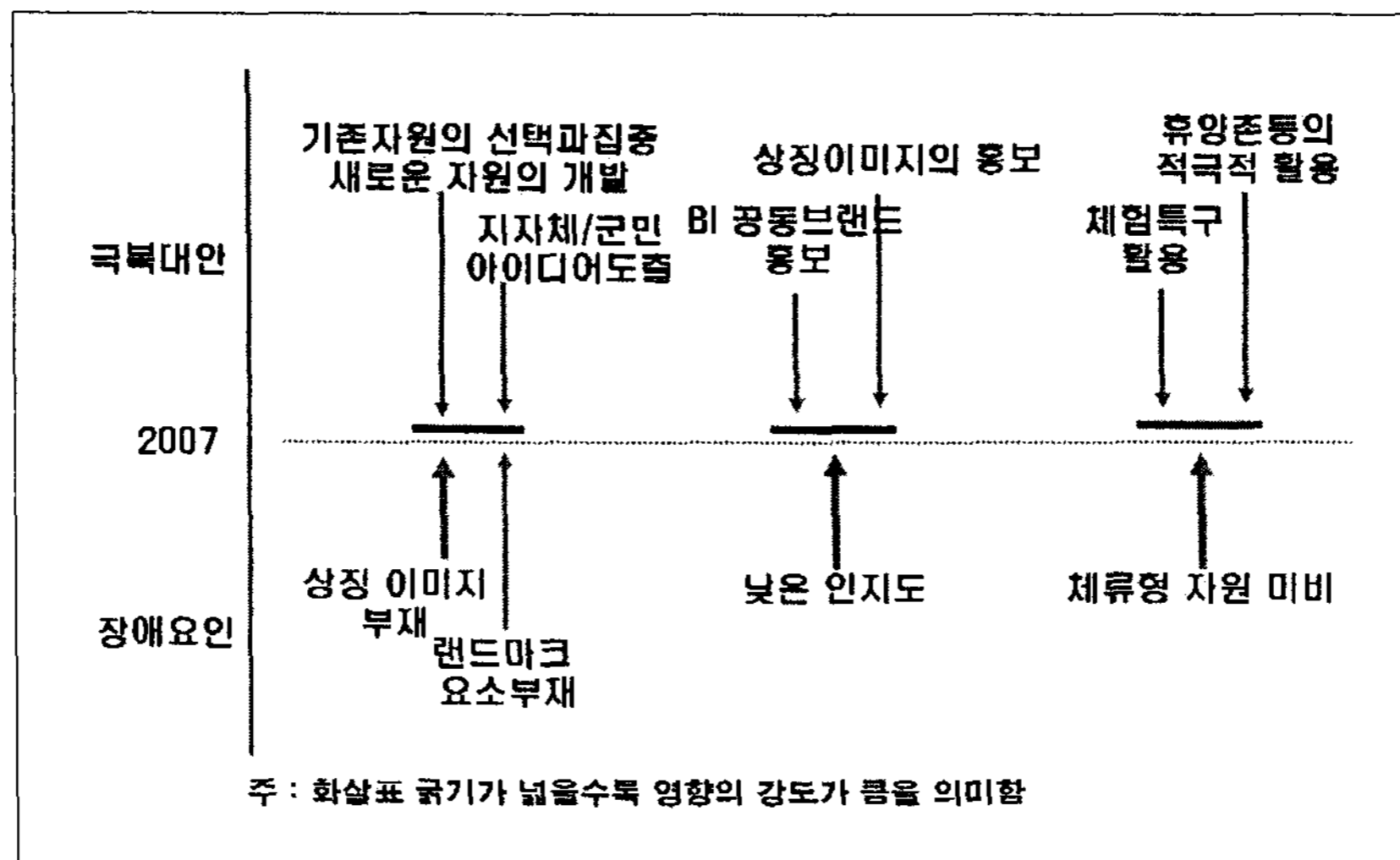
주 : 1) 이탤릭/볼드 : 요구되는 수준, 2) 밑줄/볼드 : 현 수준.

2) 장애요인 극복대안

지역경제 활성화 측면의 장소마케팅의 성과를 얻기 위한 중평의 장애요인은 상징공간이나 농특산물 등에 의한 상징적 이미지의 부재, 체류형 자원의 부족과 미비한 지역인지도이다.

이에, 상징이미지는 기존자원에서 선택과 집중을 통해 특화하는 대안이 요구되며, 새로운 자원의 개발은 지자체와 시민의 높은 장소마케팅에 대한 호응을 바탕으로 애항심을 높이고 자족감을 높여 외부로의 파급효과를 높일 수 있도록 지자체와 군민의 협의체계 아래에서 아이디어를 도출하는 방안을 모색할 수 있다.

증평의 낮은 인지도는 2005년 이후 증평에서 추진하고 있는 BI 공동브랜드의 홍보강화와 상징이미지의 선택과 집중을 통해 단일한 이미지로의 홍보를 통해 극복해야 한다. 체류형 자원이 부족하여, 지역경제 활성화의 파급효과가 적은 한계점은 기존자원과 새로운 자원의 개발과 연계하여, 최근 지정된 연촌리 체험특구와 울리 휴양촌 등의 적극적 홍보 및 유치를 통해 극복해야 한다.



<그림 4-2> 장소마케팅 추진 과정의 장애요인 극복대안

V. 종합적 전략 및 결론

이 연구는 증평의 장소마케팅 추진을 위한 전략적 의사결정을 목적으로 하였다. 전략적 의사결정의 비중이 매우 높아지고 있는 상황에서, 전략적 의사결정의 기법으로 제시된 코일(Coyle)의 ACTIFELD 기법의 절차를 연구 방법론으로 활용하였다. 설문조사와 문헌분석의 결과를 ACTIFELD의 절차에 의거 보완하였으며, 지역경제 활성화를 도모할 수 있는 증평 장소마케팅의 종합적 추진전략을 7가지 측면에서 도출하였다.

첫째, 장소마케팅 추진의 기반이 되는 유인력을 증대시키기 위한 인프라 환경으로 놀거리·볼거리·먹을거리·숙박환경에 대한 우선적 개선전략을 추진하고, 이후 도시정보제공·도시생활 환경증진·증평의 이미지홍보 전략을 추진한다. 둘째, 기존자원 활용전략적 측면에서 인삼과

삼겹살에 대한 집중강화 전략을 추구한다. 셋째, 체험시설을 중심으로 새로운 자원을 개발한다. 넷째, 기존자원과 새로운 자원개발은 최근 조성된 율리휴양촌·연촌리 관광특구등과 연계하여 체류할 수 있는 여건을 강화한다. 다섯째, 산발적으로 추진되고 있는 공간 및 상품개발 전략을 연계하여 종합적으로 추진할 수 있는 틀을 만든다. 여섯째, 장소마케팅에 대한 시민들의 높은 합의수준과 고령화 인구가 많은 중평의 여건을 연계하여 고령인구를 장소마케팅을 위한 생산과 홍보 및 운용의 주체로 세울 수 있는 전략을 추구한다. 일곱째, 지속가능성 측면에서 장소마케팅에 대한 협력체계와 자원의 지속적 개발·관리 및 전문가 양성에 있어 범시민 차원의 자발적 참여가 가능한 사회여건을 형성하고, 이를 바탕으로 재정확보에 있어 중앙정부 차원의 통상적 지원과 민자 유치를 이끌 수 있도록 지자체의 의지와 역량을 강화해야 한다.

[참고 문헌]

- 2006 건축·도시 분야별 연구동향 참여 연구진, 건축·도시 분야별 연구동향, 제2권, 2007.
- 공자원 · 이승곤 · 한진수, “문화관광거리 대학로의 장소마케팅에 관한 연구”, 관광학연구, 제 25권 제1호, 2001, pp.79-99.
- 김우재, 지역문화상품개발을 위한 장소마케팅 전략에 관한 연구-도시축제를 중심으로, 서울대학교 경영대학원 석사학위논문, 2000.
- 김현호, “장소마케팅적 지역발전을 위한 장소자산 형성에 관한 연구”, 국토연구, 36권, 2003, pp.79-89.
- 김현호, “장소마케팅적 지역발전을 위한 장소자산형성에 관한 연구”, 국토연구, 제36권, 2003, pp.77-95.
- 김형국, 고장의 문화마케팅, 학고재, 2002.
- 박난순·이석환·주효진, 장소마케팅 전략을 활용한 지역발전: 부천시를 대상으로, 한국사회와 행정연구, 제16권 제2호, 2005, pp.341~362.
- 박홍식, 도시마케팅의 전략과 의미, 중앙행정논집, 2000, pp.239-258.
- 백선혜, 장소마케팅에서 장소성의 인위적 형성: 한국과 미국 소도시의 문화예술축제를 사례로, 서울대학교박사학위논문, 2004
- 삼성연구원, 어메니티(amenity)가 도시경쟁력이다, CEO Information, 2003, pp.384.
- 서구원·배상승, 도시마케팅, 커뮤니케이션북스, 2005, p.47.
- 신혜란, “소도시 장소마케팅으로 주목받는 애슬랜드”, 국토, 1998, p.286.
- 유우익, 지방화시대 농어촌 지역개발의 새로운 방향과 과제, 지리학논총, 1995, p.28.
- 이무용, “도시마케팅 전략에 대한 문화적 재고찰: 도시공간의 문화적 기반강화를 위한 장소마케팅 전략을 중심으로”, 도시문제, 10월호, 2002, pp.3-15.
- 이수범, 도시이미지 제고를 위한 장소 마케팅 전략 : 인천을 중심으로, 커뮤니케이션 연구, 제12권 제1호, 2004, pp.56-83.
- 이진희, 장소마케팅, 대왕사, 2004.
- 이희연 · 이용균, “인터넷의 확산에 따른 디지털 격차와 공간구조의 변화”, 한국지역지리학회지, 10(2), 2004, pp.407-427.
- 전영옥, 문화자원 개발과 지역활성화 전략, 삼성경제연구소, 2004.
- Basset. K., Cultural Strategies and Urban Regeneration: A case study and critique, EPA : New York, 1993, pp.12-13.
- Coyle, The Practical Strategy, Prentice Hall : London, 2004.