

제주 컨벤션산업 발전을 위한 협력네트워크 구축 방안

제주관광대학 관광컨벤션산업과 교수 신 왕 근

I. 서론

지난 90년 중반부터 제주도는 관광도시에서 관광과 컨벤션 메카로 성장하기 위해 컨벤션 산업의 기반시설인 제주 국제컨벤션센터를 건립하고 지난 해에는 JCVB를 출범시켜 컨벤션산업 육성을 위한 기반 환경을 갖추었다. 이러한 노력들은 UNEP, PATA 등 대형 국제회의의 뿐만 아니라 1,000여명이 참석했던 중국 백도날드 지점장 회의 그리고 중국직원 1,600명이 참여하는 “2006 마이엘 차이나 컨퍼런스” 등 대형 인센티브 행사 개최로 이어지고 있으며, 그 동안 제주관광의 숙원이었던 외국인 방문객 30만명을 넘어 올해는 40만명 달성을 바라보는 원동력이 되고 있다.

그럼에도 불구하고 제주 특별자치도가 컨벤션 목적지로 발전을 하기 위해서는 많은 과제를 안고 있다. 우선 제주 국제컨벤션센터가 누적된 경영 적자로 어려움에 직면해 있으며, JCVB는 제주 특별자치도가 출범하면서 도내 관광조직 통합 논리에 휘말려 그 본연의 기능을 수행하지 못하고 있다. 더불어 ICC JEJU, JCVB, 제주도 관광협회간 역할분담이 뚜렷하

지 않아 관광·컨벤션 관련 사업체들간에 유기적인 협력이 이루어지지 못하고 있으며, 이러한 문제들은 컨벤션 주최자들이나 참가자들에게 행사 운영에 대한 불편, 추가 비용의 부담 그리고 컨벤션 유치에 있어서 제주도의 경쟁력을 약화시키는 요인이 되고 있다.

컨벤션은 관광 상품처럼 복합적인 성격을 가지고 있다. 컨벤션 참가자들은 개최지에서 하나의 서비스만을 구매하는 것이 아니라 회의 시설을 이용하고, 호텔에서 숙박하며, 다양한 관광·레크리에이션을 즐기게 된다. 그리고 컨벤션 주최자들은 행사 규모, 중요성 등에 따라 개최지 선정 그리고 시설 및 서비스 구매 시점을 달리하기 때문에 컨벤션 시장의 구매 의사 결정 과정에 대한 실시간 정보 입수가 필요하며, 구매 결정에 영향을 미치는 사람들과의 인적관계를 확보하는 것은 컨벤션 유치에 있어서 매우 중요하다. 결국 컨벤션 유치는 하나의 독립된 기관 또는 사업체가 할 수 있는 것이 아니라 사업 목적에 따라 지방정부, 공공기관, 민간 사업자, 그리고 지역 주민의 협력관계가 효과적으로 이루어져야만

성공적인 컨벤션을 유치할 수 있고 개최할 수 있는 것이다.

본 연구는 제주 컨벤션 산업의 경쟁력 향상을 위해서는 제주 지역에 알맞은 효과적 협력 네트워크 구축이 매우 중요하다는 점에서 관련 선행연구들을 살펴보고 제주 컨벤션 산업이 추구할 수 있는 협력 네트워크 구축방안을 제시하고자 한다.

II. 협력 네트워크와 전략적 제휴

1. 네트워크 조직의 유형

네트워크 조직에 대하여 학자들은 환경이 제공하는 복잡한 문제를 해결하기 위한 수직적, 수평적, 공간적으로 개인, 집단, 조직간에 관계 매커니즘을 가진 조직(송상호·김명훈, 1996), 김인수(1999)는 신뢰를 바탕으로 운영되는 네트워크 조직이란 상호 의존적인 조직 사이의 협력관계를 의미하는 것으로 정의하고 업무적인 상호의존성이 큼에도 불구하고 내부화하거나 자본적으로 강하게 연결됨이 없이 서로 독립성을 유지하는 조직들이 상대방이 보유하고 있는 자원을 자신의 것처럼 활용하기 위하여 수직적, 수평적 공간적 신뢰관계로 연결된 조직의 형태라고 하였다. Miles와 Snow(1986)는 “dynamic network”이라는 용어를 사용하여 시장 메커니즘에 의해 조정된 전문화된 단위 또는 기업들의 집합이라고 하였고, Thorelli(1986)는 두 개 이상의 조직들이 장기적인 관점에서 관계를 맺는 것이라고 정의하였다.

네트워크 조직은 크게 내부 네트워크 조직과 외부 네트워크 조직으로 구분할 수 있는데 (Chales & Snows & Miles, 192), 내부 네트워크 조직은 조직 내 모든 부문이 자율적 단위로서 문제를 해결하기 위하여 조직 내 다른 부문

과 협력하는 것으로 컨벤션 주관사들을 위한 부서 간 또는 업체 간 결합된 업무협력 형태인 원스톱 서비스를 의미한다고 볼 수 있다.

외부 네트워크 조직은 효율적인 자원공급자가 내부보다는 기업외부에 존재할 때 불가피하게 외부 공급업자와 연계를 추구하지 않을 수 없게 되는데, 이러한 외부적 상황의 변화, 즉 경쟁양상의 변화는 기업으로 하여금 전략적 제휴나 전략적 네트워크를 고려하게 만드는데, ICC JEJU와 앵커호텔간의 제휴형태가 그 예가 될 수 있다.

2. 전략적 제휴

전략적 제휴는 특정 사업 및 업무 분야에 걸쳐 제품과 기술 혹은 서비스를 교환, 공유, 공동개발을 하려는 기업들간의 자발적인 협력관계로 정의할 수 있다(Gulati, 1998). 전략적 제휴는 경쟁관계에 있는 기업들이 특정사업 및 업무 분야에 걸쳐 둘 이상의 기업이나 조직 간에 상호 합의된 전략적 목적하에 부분적으로 또는 계약에 의한 공동참여를 통하여 장·단기적으로 협력하는 것이다(권영철, 1994; Buckley, 1992).

전략적 제휴의 성공요인으로 공통적으로 강조되는 것은 파트너간 양립성, 제휴의 전략적 중요성, 상세하고 체계적인 계약, 보완적 자원, 체계적 운영, 파트너간 사회적 관계 개발 등이다(김이태·송우용, 1998).

III. 컨벤션 주최자의 조직구매 센터

컨벤션을 주최하는 조직은 크게 기업, 협회 그리고 기업과 협회를 뺀 나머지 기타 시장으로 구분할 수 있다.

Robinson 등(1967)은 산업재 구매의사결정 과정을 8단계로 구분하여 문제인식→일반적

• 특 집 •

문제 기술→상품의 구체화→공급자 탐색→제안서 접수→공급자 선정→계약의 구체화→업무수행에 대한 평가등의 단계로 설명하고 있지만 이 단계들은 모든 구매상황에서 똑같이 발생하지 않고 구매상황에 따른 의사결정에 소요되는 시간, 의사결정에 참여하는 구성원들의 수, 의사결정에 필요한 정보량 등이 영향을 미친다고 한다.

그림 <3-1>

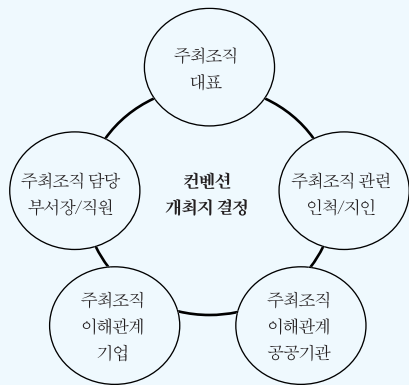


그림 <3-1>은 컨벤션 개최지 결정시 영향력을 행사할 수 있는 조직구매 센터의 구성원들을 보여주고 있는데 행사의 규모, 내용, 중요성에 따라 영향력을 행사하는 구성원은 달라진다.

주최자의 구매상황은 컨벤션 개최지를 결정하고 서비스를 이용하는 시점과 목적에 따라 구분되지만, 모든 구매상황 시점에서 조직 구매센터의 구조가 한시적으로 운영되기 때문에 구매의사결정 단계는 Robinson등 학자들이 신구매 상황에서 주장했던 8가지 단계를 거쳐 이루어지는 것이 일반적이라고 본다. 물론 8가지 단계가 반드시 지켜지지 않을 수도 있는데, 구매센터 구성원들이 컨벤션 운영에 대한 경험이 풍부하다면 컨벤션 서비스 구매

를 위한 구매의사 결정단계는 훨씬 축소되거나 다른 유형의 단계를 거칠 수 있다.

<표 3-1>은 행사 규모, 행사 유형에 따라 컨벤션 개최지 결정, 서비스 구매에 영향력을 행사하는 구성원들이 다양화될 수 있음을 보여주고 있다. 정치성 개입 정도는 컨벤션에서 가장 크며, 규모가 적을수록 인간적인 관계가 중요한 것으로 나타나고 있다. 그리고 구매결정 시기가 행사 규모에 따라 다르다는 것은 규모가 클수록 구매의사결정 시간이 길어진다는 것을 의미하기도 하며, 이는 구매센터 구성원들이 구매의 중요성 및 위험에 대한 인지도가 높기 때문인 것으로 풀이될 수 있다.

<표3-1> 결정 변수 매트릭스 (Decision Variables Matrix) - Group Market

판매결정변수	컨벤션	컨퍼런스	세미나	미팅
결정권자	많은:위원회, 지구회장, 조직간부	조직위원장, 미팅플래너	조직위원장, 사장, 비서	사장, 비서, 지역매니저, 미팅플래너
영향력 행사자	많다	한정됨	한정됨	거의 없다
정치성 개입 정도	매우 높다	보통	인간적 관계	매우 인간적 관계
결정시기	수년전	1년 전	수개월전	매우 짧은 시간

* 자료: Marketing for Hospitality and Tourism, p 227, 계구성

IV. 컨벤션산업 관련 집단 간 협력 네트워크

1. 지역 컨벤션 산업의 협력 네트워크 이상적 모델

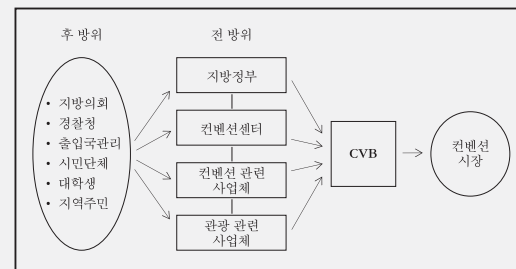
그림 <4-1>은 지역 컨벤션 산업의 이상적 협력 네트워크 모델을 보여주고 있는데, 컨벤션 개최 및 유치에 직접적으로 관여하는 전방위 그룹과 후방위 그룹으로 구분된다.

전 방위 그룹에는 컨벤션을 담당하는 지방정부의 담당 부서, 컨벤션시설, 호텔, 컨벤션 기획사, 이벤트 기획사, 여행사, 공연단체, 컨

● ● ● 국제회의 산업도시로서의 성공 가능성은?

벤션 장비 임대업, 인쇄업, 관광지 등 컨벤션 참가자들이 개최지에 체류하면서 직접적으로 이용하게 되는 모든 시설 및 서비스를 제공하는 업체들이 해당된다. 전 방위 그룹의 구성원들은 참가자들을 대상으로 컨벤션 서비스를 독립적으로 생산하지만 참가자들은 모든 관련 시설과 서비스를 하나의 연결선상에서 품질을 평가하기 때문에 전 방위그룹의 시설 및 서비스 수준은 참가자들의 만족도에 직접적인 영향을 주게 된다.

<그림 4-1> 지역 컨벤션 산업의 협력 네트워크 이상적 모델



후 방위 그룹은 컨벤션 유치를 위한 제도적 지원, 행사 운영 인력지원, 참가자들을 위한 안전, 외국인들의 출입국 관리 업무 등을 맡고 있다. 그리고 참가자들이 개최지에서 체류하는 동안 접촉하게 되는 지역주민들은 후 방위 그룹에 있지만 참가자들의 개최지에 대한 이미지 또는 평판을 결정하는데 중요한 요인이 되며, 후 방위 그룹의 지역주민은 국제행사에 지원인력으로 참여하는 경우 전 방위 그룹과 함께 역할을 수행하기 때문에 컨벤션 서비스 품질에 직접적인 영향을 미치게 된다.

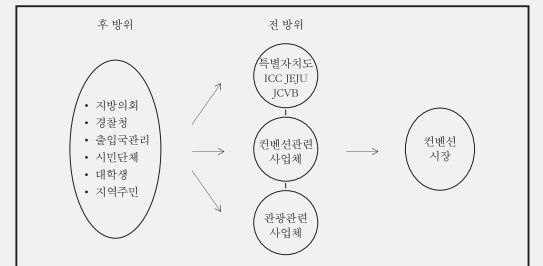
그리고 선진 컨벤션도시들은 지방정부, 관광·컨벤션 시설 및 서비스 업체들을 대표하여 관광과 컨벤션 시장에 있어서 홍보 마케팅 전담기구로 CVB를 설치하고 있는데, 관광·

컨벤션 시장과 지역 관광·컨벤션 산업의 중간자로서 역할을 수행하고 있다.

2. 제주 지역 컨벤션산업 협력 네트워크 실태

그림 <4-2>는 제주 특별자치도의 컨벤션 산업 협력 네트워크의 실태를 보여주고 있는데, 국제행사 유치 및 운영에 대하여 제주 특별자치도를 중심으로 ICC JEJU, JCVB가 지원적 역할을 수행하고 있으며, 현재 ICC JEJU와 JCVB는 동일 시설에 있으면서 동일 책임자를 두고 있기 때문에 JCVB ICC JEJU의 홍보 마케팅 전담부서의 역할을 수행하는 것처럼 인식되고 있다.

그림 <4-2>



제주 개최 국제행사가 증가하면서 도내 특급호텔을 중심으로 컨벤션 시설이 보강되고 있으며, 국·내외 행사를 유치하는 컨벤션 기획사, 여행사들도 늘고 있다. 도내 대형 특급 호텔들은 독립적으로 국제행사 유치를 위한 홍보 마케팅을 하는 경우도 많은데, 상황에 따라 동일 행사에 대하여 ICC JEJU와 경쟁자가 되는 갈등 요인도 있다.

제주 개최 대형 국제 행사들은 주로 서울에 있는 기획사가 용역을 받고 있는데, 제주에서 조달해야 될 시설과 서비스에 대해서만 도내에 있는 기획사, 공연단체, 지원인력을 활용하고 있다. 그리고 제주에서 지원인력이 모자라는 경우 타 지역에서 데리고 오는 경우도

있는데, 이는 컨벤션을 주관하는 주최 측에게 비용, 시간, 행사 운영에 있어서 추가적인 부담을 주고 있다. 그리고 제주도는 리조트 관광 목적지이기 때문에 컨벤션 주최자들은 제주에서 개최되는 국제행사 프로그램에 관광을 반드시 포함시키고 있지만 제주도의 관광 조직은 관광에 대해서는 제주도 관광협회 그리고 컨벤션에 대해서는 JCVB 그리고 ICC JEJU가 홍보 마케팅을 수행하는 것으로 구분하고 있다. 결국 컨벤션은 관광을 수반하기 때문에 홍보 마케팅에 있어서 조직들간의 업무의 중복성은 피할 수 없는 상황이며, 이러한 문제는 관광사업체들로 하여금 도 관광협회 그리고 JCVB에 이중으로 회원 가입을 해야 하는 부담도 되고 있다.

후방 그룹은 지방정부가 추진하는 국제 행사에 대해서는 적극적인 협력 관계가 이루어 지지만 민간 관광 사업체들이 단독으로 행사 유치에 나서거나 개최하는 경우 별개의 사업으로 고려하여 관심이 저조하거나 지원에 소극적인 입장이다. 행사 지원에 있어서도 국제 행사에 투입할 수 있는 고급인력은 모자란 상황이며, ICC JEJU, JCVB에서 확보된 인력 또는 도내 대학생들이 컨벤션 운영을 지원하고 있다.

V. 제주 지역 컨벤션 산업 육성을 위한 협력 네트워크 구축 방향

1. 컨벤션 참여 업체들간의 전략적 제휴

1) 공동 홍보 마케팅

예상되는 컨벤션 유치에 참여하고자 하는 지역 협력업체들을 선별하여 국제행사 유치에 필요한 공동 홍보 마케팅을 수행하며, 기대 매출에 따라 관련 비용을 부담한다. 참가 대상은 ICC JEJU, 항공사, 호텔, 컨벤션 기획

사, 이벤트 기획사, 여행사 등이 포함될 수 있을 것이다.

2) 업무 컨소시엄

대형 행사 유치에 참여하는 업체들의 공동 홍보 마케팅을 위하여 자사에서 추천하는 인력들을 일정기간동안 한 팀으로 구성하여 행사 유치에서 종료까지 공동업무를 추진한다. 참가 업체의 강점을 서로 활용하고 위험 및 비용 부담을 감소시킬 수 있다.

2. 사업 목적에 따른 협력 네트워크 차별화

1) 컨벤션 유치를 위한 협력 네트워크

① 제주 내부 협력 네트워크

컨벤션 유치 그리고 지원적 네트워크로 구분하여 상황에 따라 네트워크를 관리한다. 컨벤션 유치에 있어서는 컨벤션 유치에 직접적인 영향을 가질 수 있거나 간접적인 영향을 미칠 수 있는 조직의 중간자들이 참여하는 커뮤니티를 구성한다. 그 대상으로 국제기구 가입 제주 지역 민간단체, 제주에 소재하는 국내·외 대기업 또는 다국적 기업 지점장, 현재 제주에 거주하는 전직 고위 관료 및 기업 임원 등이 포함될 수 있을 것이다. 그리고 컨벤션 유치 지원 조직으로는 컨벤션 유치와 관련하여 정보를 제공할 수 있는 지역 관광/컨벤션 사업체, 지방정부, 경찰청, 출입국 관리소 등으로 컨벤션 유치 그룹으로부터 국제 행사에 대한 정보 입수 또는 유치에 요구되는 정보를 제공할 수 있을 것이다.

② 제주 외부 협력 네트워크

컨벤션 유치에 있어서 직접적으로 간접적으로 영향을 줄 수 있는 그룹으로 구분하여 커뮤니티를 구성하는 것으로 한다.

제주도와 연고가 있는 그룹을 우선 대상으로 하고, 제주를 사랑하는 외부 인사들을 2차 대상으로 선별하여 명단 확보 후 가칭 "컨벤션 홍보 대사"로 활용한다. 대상자는 국내 대기업 사장 및 임원, 전·현직 중앙 고위 관료, 다국적 기업 한국 지사장, 국내·외 유명 인사, 해외 교포 단체의 장, 해외 한국 정치인, 전·현직 국제기구 임원 등이 포함될 수 있을 것이다.

③ 관광·컨벤션 전문가 그룹 또는 협회 가입
관광 및 컨벤션 전문가 또는 협회(PCMA, MPI, ICCA, PATA 등)에 회원으로 가입하여 컨벤션 개최지로 제주의 인지도를 높여나며, 인적 관계를 확대한다.

2) 컨벤션 지원을 위한 협력 네트워크
컨벤션 산업 발전을 위한 제도적 지원 그리고 행사지원을 위한 인적 네트워크를 구성한다.

① 도의회에 컨벤션 발전 연구회 구성
제주 특별자치도 도의회에 도의원, 지방정부 담당 부서장, 컨벤션 전문가 등이 참여하는 컨벤션 발전 위원회 또는 연구회를 두고 컨벤션 산업 발전을 위한 지속적인 토론회와 제도적 미비점을 보완하고, 법제화 할 수 있는 네트워크를 구축한다.

② 컨벤션 운영인력 풀을 확대하기 위한 교육과 산·학 협력 JCVB는 제주도민을 대상으로 컨벤션 지원 인력을 모집하여 정기적인 훈련을 통해 운영 지원 인력을 확대해 나가며, 도내 대학 관련 학과와의 산·학 협력을 통해 공통 교육과정을 개발하고 운영함으로써 우수 전문 인력 확보와 함께 대학생 운영인력의 풀을 확대해 나간다.

3. 제주 컨벤션 홍보대사를 위한 축제 및 토론의 장

협력 네트워크의 성공은 구성원들 스스로가 커뮤니티의 일원으로서 자부심을 느낄 수 있어야 한다. 제주를 대표하는 홍보대사로서 그 위상을 느낄 수 있는 인센티브 프로그램이 개발되어야 한다. 더불어 커뮤니티 구성원으로서 자부심과 동질감을 공유할 수 있는 축제 그리고 토론의 장을 마련할 필요가 있다.

4. 관광과 컨벤션 조직의 통합

제주는 리조트 관광지이므로 제주에서 컨벤션을 주최하는 컨벤션주관사는 반드시 관광을 프로그램에 포함하기 때문에 관광과 컨벤션을 분리하여 협력네트워크를 구성한다는 것은 매우 비효율적이다. 따라서 관광과 컨벤션을 하나의 조직으로 통합하는 조직 개편이 필수적으로 요구된다. 이 결과는 컨벤션 산업에 참여하는 전 방위 그리고 후 방위 구성원들의 협력네트워크의 중복성을 피하고 일관성 있는 네트워크를 유지할 수 있으므로 시너지 효과를 배가시킬 수 있다.

<참고 문헌>

- 김이태·송우용(1998), 전략적 제휴의 성공결정 요인에 관한 연구, 한국마케팅 과학회, 마케팅과학 연구 제 2집
- 송상호·김명훈(1996), 조직 재구축의 새로운 패러다임-프로세스 조직, 팀 조직, 네트워크 조직, 학습조직의 통합론적 고찰
- 이해정(2005), 네트워크 조직 이론을 통해 본 전략적 제휴 파트너십 구축에 관한 연구
- Philip Kotler(1998), Marketing for Hospitality and Tourism, p 227
- Robert C. Lewis & Richard E. Chambers(1989), Marketing Leadership in Hospitality, VNR