

석사학위논문

지역브랜드 활성화를 위한 통합
실행체계 모델 연구

- 디자인경영 및 통합브랜딩 관점의 Q-IEM 제안 -

2026년

한 성 대 학 교 대 학 원

미 디 어 디 자 인 학 과

시각커뮤니케이션디자인전공

이 정 훈

석사학위논문
지도교수 전신종

지역브랜드 활성화를 위한 통합 실행체계 모델 연구

- 디자인경영 및 통합브랜딩 관점의 Q-IEM 제안 -

A Study on an Integrated Execution System Model
for Revitalizing Regional Brands

- Proposing a Q-IEM Framework from Design
Management and Integrated Branding Perspectives -

2025년 12월 일

한성대학교 대학원

미디어디자인학과

시각커뮤니케이션디자인전공

이 정 훈

석사학위논문
지도교수 전신중

지역브랜드 활성화를 위한 통합 실행체계 모델 연구

- 디자인경영 및 통합브랜딩 관점의 Q-IEM 제안 -

A Study on an Integrated Execution System Model
for Revitalizing Regional Brands

- Proposing a Q-IEM Framework from Design
Management and Integrated Branding Perspectives -

위 논문을 미술학 석사학위논문으로 제출함

2025년 12월 일

한성대학교 대학원

미디어디자인학과

시각커뮤니케이션디자인전공

이 정 훈

이정훈의 미술학 석사학위논문을 인준함

2025년 12월 일

심사위원장 김 지 현 (인)

심 사 위 원 전 신 중 (인)

심 사 위 원 장 경 국 (인)

국 문 초 록

지역브랜드 활성화를 위한 통합 실행체계 모델 연구 - 디자인경영 및 통합브랜딩 관점의 Q-IEM 제안 -

한 성 대 학 교 대 학 원
미 디 어 디 자 인 학 과
시 각 커 뮤 니 케 이 션 디 자 인 전 공
이 정 훈

본 연구는 지역브랜드 활성화를 위한 통합 실행체계를 구축하기 위해 디자인경영과 통합브랜딩 관점에서 계량형 통합 실행모듈(Q-IEM, Quantified Integrated Execution Module)을 제안하고자 하였다. 최근 지역 간 경쟁 심화와 지방소멸 위기의 가속화로 인해 지역의 정체성을 보존하고 지역경제의 지속가능성을 확보하기 위한 전략적 수단으로 지역브랜딩(Regional Branding)의 중요성이 높아지고 있다. 그러나 국내 지역브랜드 정책은 여전히 로고 중심의 단기 홍보사업에 머물러 있으며, 정책·조직·디자인·커뮤니케이션 간의 연계 부족으로 인해 실행 체계의 일관성이 미흡한 실정이다.

이에 본 연구는 지역브랜드를 단순한 이미지 구축이 아니라 정책(Policy), 조직(Organization), 디자인(Design), 커뮤니케이션(Communication)이 유기적으로 작동하는 통합적 실행체계로 정의하였다. 연구 목적은 첫째, 지역브랜드의 이론적 기반을 검토하고 디자인경영·통합브랜딩 관점의 연계성을 규명하는 것, 둘째, 국내외 사례 분석을 통해 실행 구조의 문제점을 도출하는 것, 셋째,

이를 기반으로 정책결정 및 실무 적용이 가능한 Q-IEM을 설계하는 것이다.

연구 방법은 문헌연구, 사례분석, 전문가 검토로 구성하였다. 문헌 단계에서는 정책 기반 브랜딩, 도시브랜딩 커뮤니케이션, 소비자 기반 브랜드자산, 디자인경영 이론 등 다양한 분야의 선행연구를 종합하여 지역브랜딩의 다층적 구조를 도출하였다. 선행연구 검토에서는 정책 중심 접근과 디자인 중심 접근, 그리고 통합적 접근을 지향하는 연구들을 비교하여 실행체계의 필요성을 제시하였다.

사례분석은 국내 4건(안성마춤, 완주로컬푸드, 고창북분자, 오설록)과 해외 2건(D&Department Project, VisitScotland)을 대상으로 진행하였다. 분석 결과, 성공적인 지역브랜드는 ① 정책의 일관성과 지속성, ② 협력적 거버넌스, ③ 디자인경영의 전략적 적용, ④ 참여 기반 커뮤니케이션이라는 공통요인을 갖고 있음을 확인하였다.

이러한 분석을 토대로 제시된 Q-IEM은 기획-실행-평가-환류의 PDCA (Plan-Do-Check-Act) 순환 구조를 기반으로 하며, 네 영역의 실행 정도를 5점 척도로 계량화하여 지역브랜드의 실행 수준과 개선 우선순위를 진단할 수 있다. 또한 각 단계에서 행정기관, 지역조직, 디자이너, 주민 등의 역할을 구체화하여 정책결정의 투명성과 실행의 효율성을 높일 수 있도록 설계하였다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 지역브랜드를 디자인경영 관점에서 재해석하여 정책과 브랜드경영을 통합한 실행체계 모델을 제시하였다. 둘째, 기존 연구에서 분리되어 논의되던 정책·조직·디자인·커뮤니케이션 요소를 체계적으로 연결하여 실행지향적 통합모듈을 구축하였다. 셋째, 질적 모형 중심의 기존 논의를 계량적 진단모형(Q-IEM)으로 확장하여 학술적 개념을 실무적 의사결정 도구로 전환하였다.

실무적으로 Q-IEM은 지자체 정책 담당자에게는 브랜드 정책 진단 및 실행 매뉴얼, 디자인 실무자에게는 전략적 디자인경영 가이드라인, 농협 및 지역진흥기관에는 브랜드 리뉴얼 및 사업평가 도구로 활용될 수 있다. 향후 연구에서는 Q-IEM을 실제 행정현장에 적용하여 브랜드 인지도, 주민 만족도, 경제적 파급 효과 등 계량지표를 통해 모듈의 효과성을 검증하는 과정이 필요하다.

【주요어】 지역브랜드, 디자인경영, 통합브랜딩, 실행체계, 계량모듈(Q-IEM), 거버넌스, 정책디자인

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 필요성	1
제 2 절 연구의 목적 및 연구문제	2
제 3 절 연구의 범위 및 방법	3
1. 연구 범위	3
2. 연구 방법 및 단계	4
제 4 절 연구의 흐름 및 구성 체계	4
1. 연구의 흐름	4
2. 연구의 구성 체계	5
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토	7
제 1 절 지역브랜드의 개념과 발전 단계	7
1. 지역브랜드의 정의와 역할	7
2. 국내외 지역브랜드 정책의 발전 흐름	8
3. 지역브랜드와 지역정체성의 관계	10
제 2 절 통합브랜딩(Integrated Branding)의 이론적 고찰	12
1. 통합브랜딩의 개념과 특성	12
2. IMC(통합마케팅커뮤니케이션)와의 비교	14
3. 공공·지역브랜딩으로의 확장	16
제 3 절 디자인경영(Design Management)의 개념과 적용	20
1. 디자인경영의 정의와 주요 이론	20
2. 디자인경영과 브랜드 전략의 관계	23
3. 공공디자인 및 정책디자인으로의 확장	27
제 4 절 선행연구 비교 및 분석	34
1. 주요 선행연구 비교	34
2. 연구 접근의 차이와 시사점	35
3. 본 연구의 보완 방향	35

4. 본 연구의 학문적 시사점	36
제 5 절 본 연구의 시사점 및 차별성	36
1. 이론적 시사점	37
2. 연구의 차별성	38
3. 실무적 시사점	39
4. 본 연구의 이론적 기여	42
5. 본 연구의 통합 구조(이론적 구조)	42
제 3 장 연구 설계 및 분석 틀	46
제 1 절 연구 접근 및 분석 방법	46
1. 연구 접근 방식	46
2. 분석의 논리적 구조	46
제 2 절 지역브랜드 실행 체계의 구성요소 도출	47
1. 정책(Policy) 영역의 구성요소	50
2. 조직(Organization) 영역의 구성요소	52
3. 디자인(Design) 영역의 구성요소	53
4. 커뮤니케이션(Communication) 영역의 구성요소	55
5. 영역 간 상호연계 구조	56
제 3 절 분석 틀 설정	58
1. 분석모형의 개념적 구조	58
2. 변수 간 관계 및 분석기준 설정	61
제 4 장 지역브랜드 실행 사례분석	64
제 1 절 사례 선정 기준 및 절차	64
1. 사례 선정 기준	64
2. 분석 대상 사례	65
3. 평가체계 및 분석기준 설정	65
제 2 절 국내 사례 분석	68
1. 안성마춤 브랜드(정책형 모델)	70
2. 완주로컬푸드 브랜드(디자인경영형 모델)	73

3. 고창복분자 브랜드(농업브랜딩형 모델)	77
4. 오설록 브랜드(민간·문화복합형 모델)	80
제 3 절 해외 사례 분석	83
1. D&Department Project(Japan): 사회문화형 모델	84
2. VisitScotland(영국)	85
3. 해외 사례 종합비교	87
4. 시사점 요약	87
제 4 절 사례 간 비교 및 시사점	87
1. 성공요인 및 한계 분석	87
2. 국내외 비교에 따른 통합 실행모듈(IEM) 적용 시사점	89
제 5 장 통합 실행모듈(Integrated Execution Module, IEM) 제안	92
제 1 절 모듈 설계의 기본 원리 및 구조	92
1. 모듈 설계의 기본 방향	92
2. 설계의 기본 원리	92
3. IEM의 기본 구조	92
4. IEM의 시각적 구조도	93
5. IEM의 작동 메커니즘	94
6. 요약	95
제 2 절 단계별 실행체계 및 적용 프로세스	95
1. Plan 단계: 정책 기획 및 전략 설정	95
2. Do 단계: 조직 운영 및 디자인 실행	96
3. Check 단계: 평가 및 피드백	96
4. Act 단계: 환류 및 개선	97
5. 단계별 종합 구조 요약	98
제 3 절 IEM의 평가체계 및 적용 시뮬레이션	98
1. 평가체계의 개요	98
2. 평가 절차	99
3. 적용 시뮬레이션: 완주로컬푸드 사례	99
4. 비교 적용 결과 요약	101
5. IEM 평가 시뮬레이션의 시사점	101

제 4 절 모듈의 실무적 적용 방안	102
1. 적용의 필요성	102
2. 적용 단계별 구조	102
3. 적용 모델의 예시	103
4. 운영 및 확장 방안	103
5. 시사점	104
제 6 장 결론 및 제언	105
참 고 문 헌	107
부 록	111
ABSTRACT	113

표 목 차

[표 2-1] 지역브랜드 정체성 형성의 내·외적 상호작용 구조	11
[표 2-2] IMC의 주요 구성요소	15
[표 2-3] IMC와 통합브랜딩의 비교 분석	16
[표 2-4] 공공·지역브랜딩의 주요 특징과 차별성	19
[표 2-5] Borja de Mozota의 디자인경영 4D 프레임워크	21
[표 2-6] 디자인경영과 브랜드자산 형성과정의 대응 구조	24
[표 2-7] 디자인경영과 브랜드 전략의 통합적 관계 요약	27
[표 2-8] 디자인경영과 정책디자인의 관계 구조	29
[표 2-9] 지역브랜드 정책에서의 디자인경영·정책디자인 적용 비교	32
[표 2-10] PDCA 기반 IEM의 실무 적용 구조	41
[표 3-1] 정책(Policy) 영역의 세부 구성요소 및 정량화 기준	51
[표 3-2] 조직(Organization) 영역의 세부 구성요소 및 정량화 기준	52
[표 3-3] 디자인(Design) 영역의 세부 구성요소 및 정량화 기준	54
[표 3-4] 커뮤니케이션(Communication) 영역의 세부 구성요소 및 정량화 기준	55
[표 3-5] 지역브랜드 실행체계의 4영역 상호연계 구조	57
[표 3-6] 종합 구조 요약	60
[표 4-1] 사례 선정 기준	64
[표 4-2] 분석 대상 지역브랜드 사례	65
[표 4-3] 지역브랜드 실행체계 평가 체크리스트	66
[표 4-4] 국내 지역브랜드 모델의 유형 구분	68
[표 4-5] 안성마춤 브랜드 실행체계 분석(정량형 평가 반영)	72
[표 4-6] 완주로컬푸드 브랜드 실행체계 분석(정량형 평가 반영)	76
[표 4-7] 고창복분자 브랜드 실행체계 분석(정량형 평가 반영)	79
[표 4-8] 오설록 브랜드 실행체계 분석(정량형 평가 반영)	83
[부록 1] 완주로컬푸드 브랜드 실행체계 세부평가표	111
[부록 2] Q-IEM 활용 절차(Sequence Diagram)	112

그림 목차

[그림 1-1] 연구 절차 및 흐름도	4
[그림 2-1] 공공·지역브랜딩의 통합 구조 (Policy - Design - Organization - Communication)	20
[그림 2-2] 디자인경영과 브랜드전략의 상호작용 구조 (Internal - External - Strategic Alignment)	27
[그림 2-3] 디자인경영과 정책디자인의 통합 구조 (Design - Policy - Governance Nexus)	33
[그림 2-4] 본 연구의 통합 실행모듈(IEM) 이론적 구조	42
[그림 3-1] 지역브랜드 실행체계의 4영역 순환 구조	57
[그림 5-1] 통합 실행모듈(Integrated Execution Module, IEM)의 개념 구조	93

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 필요성

21세기 들어 지역 간 경쟁이 심화되고, 인구감소와 지방소멸 위기가 가속화되면서 지역의 지속가능한 발전 전략이 국가적 과제로 부상하였다. 이러한 상황 속에서 지역의 고유한 정체성을 보존하고, 지역경제의 자립적 기반을 구축하기 위한 전략적 수단으로 지역브랜딩(Regional Branding)의 중요성이 커지고 있다.

과거의 지역개발정책은 산업과 인프라 중심의 하드웨어적 접근에 머물렀지만, 오늘날의 정책은 지역의 가치와 이미지를 창출하고 이를 지역 주민과 외부 소비자에게 일관되게 전달하는 소프트파워 중심의 브랜드 전략으로 전환되고 있다. 그러나 다수의 지역브랜딩 사업은 여전히 로고, 슬로건, 홍보영상 등 시각적 요소 중심의 단기 프로젝트로 추진되고 있으며, 정책·조직·디자인·커뮤니케이션 간의 연계가 미흡하여 실행체계의 일관성과 지속성이 부족한 실정이다.

이에 따라 지역브랜드는 단순한 이미지나 상징의 수준을 넘어, 정책(Policy), 조직(Organization), 디자인(Design), 커뮤니케이션(Communication)이 통합적으로 작동하는 실행체제로 이해될 필요가 있다. 해외에서는 이미 이러한 접근이 제도화되고 있다.

예를 들어 영국의 VisitScotland는 브랜드 전략을 국가 관광정책 전반에 통합시켜 정책-디자인-커뮤니케이션이 유기적으로 작동하는 구조를 구축하였으며, 일본의 D&Department Project는 지역자원과 공예, 관광을 연결하여 지속가능한 지역브랜드 생태계를 조성하였다.

반면 국내의 지역브랜딩 사업은 행정조직 내부에서 단기성과 중심으로 추진되거나, 디자인과 정책의 협업이 체계화되지 못한 경우가 많다. 이로 인해 지역브랜드는 정책적 실행력은 약하고, 디자인적 창의성은 단절되는 이중 구조적 문제를 안고 있다. 특히 대부분의 사업이 질적 평가에 의존함에 따라 실

행성과의 객관적 진단이나 정책적 개선의 방향성을 계량적으로 제시하지 못하는 한계를 보인다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 정책 기획 단계에서부터 디자인경영이 개입하여 실행체계를 조율하고, 정책·조직·디자인·커뮤니케이션의 각 요소를 정량적으로 진단·평가할 수 있는 통합형 모듈이 필요하다. 이를 통해 정책 담당자, 디자이너, 지역주민, 전문가가 공통된 지표를 기반으로 의사를 결정할 수 있으며, 브랜드 운영의 일관성과 지속가능성을 체계적으로 관리할 수 있다.

따라서 본 연구는 이러한 한계를 극복하기 위한 새로운 접근으로써, 통합 실행모듈(Integrated Execution Module, IEM) 개념을 확장한 계량형 통합 실행모듈(Quantified Integrated Execution Module, Q-IEM)을 제안한다. 본 연구는 지역브랜딩을 디자인경영 관점에서 재해석하고, 정책적 실행력과 디자인적 창의성을 통합하는 실증적 실행평가체계를 구축함으로써, 지역브랜드가 단순한 홍보사업을 넘어 지속가능한 지역경영 시스템으로 발전할 수 있는 가능성을 탐색한다.

제 2 절 연구의 목적 및 연구문제

본 연구의 목적은 지역브랜드의 활성화를 위한 계량형 통합 실행모듈을 제안하고, 이를 통해 정책(Policy)·조직(Organization)·디자인(Design)·커뮤니케이션(Communication)의 연계성과 실행력을 강화하는 것이다.

기존의 지역브랜딩 연구가 정책 중심 또는 디자인 중심으로 단편화되어 있던 한계를 넘어, 본 연구는 지역브랜드의 실행체계를 정량적 진단과 피드백이 가능한 실질적 운영모듈로 발전시키는 것을 목표로 한다.

구체적인 연구 목적은 다음과 같다.

- ① 이론적 목적: 지역브랜드의 개념적 기반과 디자인경영, 통합브랜딩 간의 관계를 규명하여, 통합적 실행체계 구축을 위한 이론적 틀을 제시한다.
- ② 실증적 목적: 국내외 지역브랜드 사례를 분석하여 정책·조직·디자인·커뮤니케이션 측면에서의 구조적 한계와 성공요인을 도출한다.

- ③ **실용적 목적:** 도출된 요인을 토대로 정책적 실행력과 디자인경영을 결합한 **계량형 통합 실행모듈(Q-IEM)**을 설계하고, 이를 지역브랜드 정책 평가 및 의사결정 지원도구로 활용 가능한 형태로 제안한다.

이를 위해 본 연구는 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- ① 지역브랜드 실행체계를 구성하는 핵심 요소는 무엇이며, 이들 간의 상호작용 구조는 어떻게 이루어지는가?
- ② 성공적인 지역브랜드 사례에서 공통적으로 나타나는 정책적·조직적·디자인적·커뮤니케이션적 요인은 무엇인가?
- ③ 이러한 요인을 정량화하여 통합적으로 관리할 수 있는 **계량형 실행 모듈**은 어떤 구조와 프로세스를 가져야 하는가?

이 연구문제들은 지역브랜드를 단순한 홍보사업이 아닌 **정책·디자인·조직·커뮤니케이션이 통합된 실행체계**로 접근하며, 실행단계 중심의 **진단형 통합모델**을 제시하기 위한 것이다.

제 3 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 지역브랜드의 활성화를 위한 **계량형 통합 실행모듈**을 구축하기 위해 문헌연구, 사례분석, 전문가 검토를 결합한 **복합연구방법(Qualitative Multi-Method Approach)**을 적용하였다.

1. 연구 범위

- ① **이론적 범위:** 지역브랜드, 통합브랜딩, 디자인경영의 융합 영역을 중심으로, 실행체계의 계량화를 위한 이론적 기반을 탐색한다.
- ② **공간적 범위:** 국내 지역브랜드를 중심으로 하되, 비교분석을 위해 일본과 영국의 대표적 사례를 포함한다.
- ③ **시간적 범위:** 2008년부터 2024년까지, 한국의 지역브랜딩 정책이 본격화된 시기를 대상으로 한다.

2. 연구 방법 및 단계

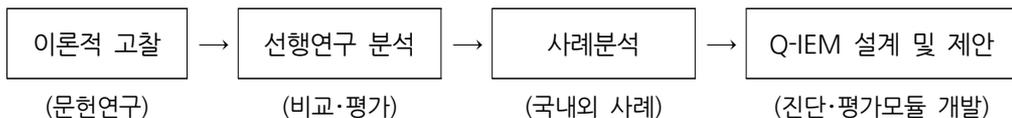
본 연구의 수행 절차는 다음의 네 단계로 구성된다.

- ① 1단계(문헌연구): 지역브랜딩, 통합브랜딩, 디자인경영 관련 선행이론을 검토하여 지역브랜드 실행체계의 주요 구성요소를 도출한다.
- ② 2단계(선행연구 분석): 국내 지역브랜딩 선행연구를 중심으로 정책 중심 접근과 디자인 중심 접근의 한계를 비교·분석하고, 양자의 통합 가능성을 도출한다.
- ③ 3단계(사례분석): 국내 4건(안성마춤, 완주로컬푸드, 고창복분자, 오설록)과 해외 2건(D&Department Project, VisitScotland)을 선정, 정책·조직·디자인·커뮤니케이션 측면에서의 실행구조를 비교·평가한다.
- ④ 4단계(모듈 설계): 앞선 분석 결과를 바탕으로 정책과 브랜딩 디자인이 유기적으로 작동하는 계량형 통합 실행모듈을 설계하고, 이를 브랜드 진단·평가·정책결정 지원도구로 제안한다.

제 4 절 연구의 흐름 및 구성 체계

1. 연구의 흐름

본 연구는 지역브랜드의 통합 실행체계를 규명하고, 이를 진단·평가할 수 있는 계량형 실행모델(Q-IEM, Quantified-Integrated Execution Module)을 개발하기 위한 단계적 절차로 구성된다.



[그림 1-1] 연구 절차 및 흐름도

2. 연구의 구성 체계

본 연구는 지역브랜드의 활성화를 위한 **계량형 통합 실행모듈**을 구축하기 위해 총 6장으로 구성하였다.

제1장 서론에서는 연구의 배경과 필요성, 연구목적 및 연구문제, 연구범위와 방법, 그리고 전체 연구의 구성 체계를 제시하였다. 이 장에서는 지역브랜드의 한계와 Q-IEM 도입의 필요성을 논리적으로 설명하며, 본 연구의 방향성을 설정하였다.

제2장 이론적 배경 및 선행연구 검토에서는 지역브랜드의 개념과 발전단계를 고찰하고, 통합브랜드와 디자인경영의 주요 이론적 흐름을 분석하였다. 또한 Anholt(2002), Kavartzis(2005), Keller(2003), Borja de Mozota(2003), Best(2010) 등의 이론을 종합하여 지역브랜드와 디자인경영의 교차점을 도출하고, 이소영(2008)과 임선아(2014)의 연구를 중심으로 정책적·디자인적 접근의 차이와 본 연구의 차별성을 제시하였다.

제3장 연구 설계 및 분석 틀에서는 지역브랜드 실행체계의 구성요소를 정책(Policy), 조직(Organization), 디자인(Design), 커뮤니케이션(Communication)의 네 영역으로 구분하고, 이들의 상호연계 구조를 PDCA(Plan-Do-Check-Act) 기반의 개념적 분석모형으로 제시하였다. 또한 실행체계의 진단기준을 정립하여, 이후의 Q-IEM 모델 설계의 기초를 마련하였다.

제4장 지역브랜드 실행사례 분석에서는 국내외 6개의 대표적 지역브랜드 사례를 선정하여 정책 구조, 조직 거버넌스, 디자인 전략, 커뮤니케이션 방식의 네 가지 측면에서 비교·분석하였다. 이 과정을 통해 지역브랜드의 실행 단계에서 나타나는 문제점과 성공요인을 도출하고, 정책과 디자인경영의 정량적 진단항목 개발을 위한 실증적 근거를 확보하였다.

제5장 계량형 통합 실행모듈 제안에서는 앞선 이론적 검토와 사례분석 결과를 종합하여 정책-조직-디자인-커뮤니케이션 네 영역이 유기적으로 순환하는 PDCA 기반의 통합 실행모듈을 설계하였다. 이 장에서는 각 영역별 실행지표, 평가척도(5점 척도), 단계별 체크리스트를 제시하며, Q-IEM이 지역브랜드 정책의 실행력과 지속가능성을 정량적으로 진단할 수 있는 도구임을 논증하였다.

제6장 결론 및 시사점에서는 연구의 주요 결과를 요약하고, Q-IEM의 학문적·실무적 의의를 제시하였다. 또한 향후 연구과제로써 Q-IEM의 현장 적용 및 브랜드 인지도, 주민 만족도, 경제적 파급효과 등의 계량적 검증 방향을 제안하였다.

이와 같이 본 연구는 이론적 고찰 → 실증분석 → 계량형 실행모듈 제안으로 이어지는 체계적 연구 흐름을 통해 정책과 디자인경영을 통합하는 실행 지향적 연구구조를 갖추고 있으며, 지역브랜드의 지속가능한 운영체계 구축과 정책결정 지원에 기여하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

제 1 절 지역브랜드의 개념과 발전 단계

1. 지역브랜드의 정의와 역할

지역브랜드(Regional Brand)는 특정 지역이 보유한 고유한 자연·문화·산업·역사·정체성을 기반으로 형성되는 상징적 자산이자 경쟁력의 표현이다. 이는 단순한 로고나 슬로건을 넘어, 지역이 지향하는 가치와 이미지를 내·외부 이해관계자에게 일관되게 전달함으로써 정체성(identity)과 신뢰(trust)를 구축하는 전략적 체계로 이해된다.

Anholt(2002)¹⁾는 지역브랜딩을 “국가나 지역의 정체성을 체계적으로 관리하여 긍정적인 이미지와 신뢰를 구축하는 전략적 행위(strategic action)”로 정의하였다. 그는 브랜드를 단순한 마케팅 수단이 아닌 정책 실행을 위한 국가·지역 수준의 관리도구(Policy Management Tool)로 간주하였다. 즉, 지역브랜드는 지역의 정책방향과 가치체계를 통합적으로 드러내는 공공 거버넌스의 산물이라는 것이다.

Kavaratzis(2005)²⁾는 이러한 관점을 발전시켜, 지역브랜딩을 “도시와 지역이 외부 인식(external perception)과 내부 정체성(internal identity) 간의 조화를 통해 사회적 가치를 창출하는 커뮤니케이션 과정(communication process)”으로 규정하였다. 그는 특히 지역브랜딩이 ‘보이는 이미지(Visual Identity)’보다 ‘참여적 정체성(Participatory Identity)’³⁾에 기반해야 함을 강조하였다. 이는 4)지역정책, 행정조직, 시민, 산업이 상호작용하는 복합적 실행시스템으로써의

1) Simon Anholt. (2002). “Nation Branding: A Continuing Theme”. *Journal of Brand Management*. 9(4-5): 8.

2) Mihalis Kavaratzis & G. J. Ashworth. (2005). “City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?”. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. 96(5): 506-514.

3) Kavaratzis, M. (2004). “From City Marketing to City Branding”. *Place Branding*. 1(1): 58-60.

브랜드 개념과 일맥상통한다.

국내에서는 ‘지역브랜드’라는 용어가 행정브랜드, 공공브랜드, 관광브랜드, 농식품브랜드 등 다양한 범주에서 혼용되어 왔다. 하지만 공통적으로 ‘정체성 기반의 이미지 형성’이라는 목적을 가지며, 단순한 상징의 차원을 넘어 지역의 정책 방향, 경제활동, 사회적 관계를 통합하는 거버넌스의 매개체로 기능한다.

따라서 지역브랜드는 더 이상 지역의 이미지를 외부에 전달하는 수단이 아니라, 정책기획·조직운영·디자인·커뮤니케이션이 상호작용하는 종합적 지역경영시스템으로 이해되어야 한다. 이러한 관점은 본 연구가 제안하는 계량형 통합 실행모듈의 이론적 출발점이 되며, 브랜드를 표상이 아닌 운영체계로 전환하는 핵심 근거를 제공한다.

2. 국내외 지역브랜드 정책의 발전 흐름

지역브랜딩의 발전은 시대적 정책환경과 행정 패러다임의 변화에 따라 세 단계로 구분할 수 있다.

첫째, 1단계(1990년대 후반~2000년대 초)⁵⁾는 관광홍보 중심기로, 지역의 인지도를 높이기 위한 로고·슬로건 중심의 마케팅이 주를 이루었다. 이 시기에는 ‘○○에 오세요’식의 홍보캠페인과 축제형 관광브랜드가 주로 등장했으며, 지방자치제 도입 이후 각 지자체가 독자적인 홍보전략을 경쟁적으로 추진하였다. 대표적으로 부산의 “Dynamic Busan”, 제주의 “Brand Jeju” 등이 등장하였다. 그러나 이러한 전략은 시각적 홍보물 위주의 단기적 이미지 제고에 그쳤고, 정책·조직·산업과의 연계는 제한적이었다.

둘째, 2단계(2000년대 중반~2010년대 초)⁶⁾는 정체성 확립기로, 지역의 역사·문화·생활양식 등 내재적 가치를 브랜드 핵심요소로 재해석하려는 시도가 나타났다. 이 시기에는 지방자치단체별로 상징물, BI(Brand Identity), 슬로건을 체계적으로 구축하려는 움직임이 확산되었다. 예를 들어, 전라북도의 “살

4) Anholt, S. (2007). *Competitive Identity*. London: Palgrave Macmillan. pp. 14-18.

5) 박재완. (2010). 『지역브랜딩의 정책적 패러다임 변화 분석』, pp. 41-45.

6) 김용구. (2012). 『지역브랜드와 도시경쟁력』, 서울: 대영문화사. pp. 18-23.

고 싶은 도시, 익산”, 충북 청주의 “직지의 도시” 등은 지역 고유자산을 활용한 브랜드 구축을 시도한 사례다. 하지만 브랜드 관리의 지속성 부족과 예산 중심의 단발성 사업이 문제로 지적되었다.

셋째, 3단계(2010년대 중반 이후)는 통합브랜딩 확산기로, 지역의 자원·문화·산업·디자인이 연계된 통합적 브랜드 전략(Integrated Regional Strategy)이 등장하였다. 이 시기에는 단순 인지도 제고를 넘어, 정책·디자인·커뮤니케이션을 연계한 실행체계가 강화되었다. 예를 들어, 완주군의 로컬푸드(Local Food) 정책, 고창 복분자 산업 브랜드화, 안성마춤 농식품브랜드 등은 지역 산업정책과 디자인 전략을 결합한 선도적 사례로 평가된다.

해외에서는 국가 단위의 브랜드정책이 제도화된 뒤, 지역 단위로 확산된 점이 특징적이다. 일본⁷⁾의 ‘마치즈쿠리(まちづくり)’ 정책은 1990년대 이후 주민 참여를 중심으로 지역의 공간디자인, 산업, 문화활동을 통합하는 참여형 지역브랜딩 구조를 구축하였다. 이 정책은 ‘생활 속 지역가치 창출’을 목표로, 지역공예·관광·소상공인을 연결하는 거버넌스형 브랜드 운영체계를 완성하였다.

영국⁸⁾의 VisitBritain과 VisitScotland는 중앙정부 주도의 국가 브랜드 정책(nation branding)을 지자체 차원까지 확장한 대표 사례다. 이들은 정책-디자인-홍보 기능을 하나의 통합 플랫폼으로 운영하며, ‘국가 이미지 관리’와 ‘지역경제 진흥’을 동시에 달성하였다. 특히 VisitScotland의 경우, 디자인 가이드라인과 공공 커뮤니케이션 매뉴얼을 제도화하여 모든 홍보 콘텐츠가 정책 일관성을 유지하도록 관리하고 있다.

반면 한국⁹⁾의 지역브랜딩 정책은 중앙정부의 공공브랜드 사업(예: 농림축산식품부의 “농촌융복합산업(6차 산업)”, 행정안전부의 “지자체 대표브랜드 육성사업”)을 중심으로 전개되어 왔다. 그러나 대부분의 사업이 단기 공모·성과 중심으로 추진되어 정책-디자인-조직-커뮤니케이션 간의 지속적 관리 체계가 부재한 실정이다.

7) Sorensen, A. (2002). “Building Communities: The Role of Machizukuri in Japanese Urban Planning”. *Planning Theory & Practice*, 3(4): 457-459.

8) Scottish Government. (2018). *Scotland is Now: National Brand Strategy*. Edinburgh: Scottish Government. <https://www.gov.scot/policies/national-brand/>(접속일: 2025. 12. 12).

9) 박재완. (2010). “지역브랜딩의 정책적 패러다임 변화 분석”. 『한국정책학회보』, pp. 41-45.

이러한 한계는 지역브랜딩이 ‘시각 홍보사업’의 차원을 넘어 ‘정책 실행체계’로 전환되어야 함을 보여준다. 즉, 향후 지역브랜딩은 지역의 전략적 비전(Brand Vision)을 중심으로 정책·조직·디자인·커뮤니케이션이 상호작용하는 통합 실행모듈(Integrated Execution Module, IEM)의 구축이 필요하며, 이를 정량적으로 진단·평가할 수 있는 계량형 실행체계(Q-IEM)로의 발전이 요구된다.

3. 지역브랜드와 지역정체성의 관계

지역브랜드는 단순히 외부 인식에 의해 형성되는 이미지가 아니라, 지역 내부 구성원에 의해 재해석되고 공유되는 정체성 기반의 사회적 구성체이다. 즉, 브랜드는 지역의 정체성이 외부에 ‘표상(representation)’되는 결과물이자, 외부의 인식과 평가가 다시 내부 정체성 형성에 영향을 미치는 상호순환적 구조를 가진다. 이러한 관점에서 지역브랜딩은 ‘이미지(image)’를 넘어 ‘관계(relation)’와 ‘의미(meaning)’를 구축하는 사회문화적 실천(socio-cultural practice)으로 이해될 수 있다.

Keller(2003)¹⁰⁾의 고객기반 브랜드자산(CBBE: Customer-Based Brand Equity) 이론에 따르면, 브랜드 가치는 인지도-연상-태도-충성도의 네 단계를 통해 측정된다. 이 모델을 지역 차원에서 적용하면, 지역주민이 자긍심을 느끼는 내부 정체성(internal identity)이 외부 방문객이나 소비자에게 신뢰와 긍정적 이미지를 제공하고, 이러한 외부 인식이 다시 주민의 참여와 충성도로 환류된다. 결국 지역브랜드의 자산은 주민 인식과 외부 인식의 일치성에 의해 결정된다.

이 구조는 다양한 실증 사례에서 확인된다.

10) Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. pp. 12-14, 28-29.

[표 2-1] 지역브랜드 정체성 형성의 내·외적 상호작용 구조

구분	내부 정체성 요소 (Internal Identity)	외부 인식 요소 (External Perception)	상호작용 및 효과
완주로컬푸드	주민참여, 협동조합, 지역경제 순환	신뢰, 지속가능성, 로컬 가치 이미지	내외부 신뢰 일치로 브랜드 충성도 강화
전주한옥마을	전통문화 재해석, 공간경관 정비	역사성, 품격, 관광 만족도	지역서사 강화 및 문화 자부심 상승
오사카	생활문화 중심 정책 ¹¹⁾ , 시민참여	창의성, 활력, 글로벌 경쟁력	내부문화 → 외부이미지 확산
스코틀랜드	국가 정체성 캠페인 ¹²⁾ , 국민 참여	자연·기술·문화 융합 이미지	일관된 내외브랜딩으로 글로벌 평판 제고

이처럼 지역브랜드는 단순히 외부 소비자의 인식에 의해 규정되는 것이 아니라, 지역주민의 참여와 자긍심이라는 내부적 요인에 의해 구축되며, 그 내부 요인이 외부 이미지로 확산될 때 브랜드는 지속가능한 정체성을 확보한다. 결국, ¹³⁾지역브랜드의 핵심은 ‘공유된 정체성’의 형성에 있으며, 이는 브랜드의 시각적 요소나 슬로건이 아니라 정책·조직·문화·디자인이 통합된 사회적 합의의 결과로 볼 수 있다.

11) Sorensen, A. (2002). “Building Communities: The Role of Machizukuri in Japanese Urban Planning”. *Planning Theory & Practice*. 3(4): 457-459.
 12) Scottish Government. (2018). *Scotland is Now: National Brand Strategy*. Edinburgh: Scottish Government.
 13) Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J. (2005). “City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?”. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. 96(5): 506-514.

제 2 절 통합브랜딩(Integrated Branding)의 이론적 고찰

1. 통합브랜딩의 개념과 특성

통합브랜딩은 브랜드를 구성하는 모든 접점(touchpoint) — 즉 정책, 조직, 디자인, 커뮤니케이션 — 을 하나의 일관된 전략으로 연결하는 관리 체계이다. 이는 단순히 시각적 통일성을 추구하는 ‘브랜드 아이덴티티 관리’의 수준을 넘어, 조직의 가치체계와 행정·정책 운영까지 포함하는 전략적 통합 시스템으로 발전한 개념이다.

Keller(2009)¹⁴⁾는 통합브랜딩을 “조직의 내부 커뮤니케이션과 외부 커뮤니케이션을 일원화하여 브랜드 경험의 일관성을 유지하는 전략적 접근”으로 정의하였다. 이 정의는 브랜드를 ‘소비자 인식의 결과’가 아니라 ‘조직의 전략적 실행 체계’로 확장한다는 점에서 의의가 있다. 즉, 브랜드는 홍보나 마케팅 부서의 영역이 아니라 정책·조직·디자인 전반의 실행 프레임워크로 기능해야 한다.

가. 통합브랜딩의 개념적 구조

통합브랜딩은 크게 세 가지 축으로 구성된다.

1) 전략적 일관성(Strategic Consistency)

- 브랜드 비전, 정책 목표, 서비스 운영이 동일한 방향성을 유지해야 한다.
- 정책과 디자인, 내부문화 간의 괴리가 발생하면 브랜드 경험은 단절된다.

2) 내·외부 커뮤니케이션 통합(Integrated Communication)

- 내부 구성원(공무원·직원·디자이너)과 외부 이해관계자(시민·소비자) 간의 메시지가 일관되게 전달되어야 한다.

14) Keller, K. L. (2009). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. pp. 206-210.

- 이는 브랜드 이미지뿐 아니라 조직 신뢰도(organizational trust) 형성의 핵심 요인이다.

3) 시스템적 실행(Systemic Implementation)

- 브랜드는 정책의 결과물이 아니라 정책의 실행 플랫폼으로 작동해야 한다.
- 따라서 행정조직의 업무, 디자인 매뉴얼, 커뮤니케이션 프로세스가 통합적으로 설계되어야 한다.

나. 통합브랜드의 진화 배경

통합브랜드는 기업 브랜드에서 출발하여, 이후 공공영역과 지역정책 영역으로 확산되었다. 1980~1990년대 기업들은 광고 중심의 브랜드 관리에서 벗어나, 조직 내부의 가치와 경영 철학을 브랜드 핵심으로 통합하기 시작했다. Aaker(1996)¹⁵⁾와 Hatch & Schultz(2001)¹⁶⁾는 이를 “조직 정체성 기반의 브랜드”로 정의하며, 브랜드가 조직의 전략적 의사결정 전반에 영향을 미친다고 설명하였다.

이러한 접근은 2000년대 이후 공공부문으로 확산되었다. Kavaratzis(2005)¹⁷⁾는 도시와 지역이 외부 홍보 중심의 마케팅에서 벗어나 정체성·정책·디자인을 연계하는 통합브랜드 체계를 구축해야 함을 강조하였다. 이는 브랜드를 단순한 이미지가 아닌 정책적 커뮤니케이션 도구(policy communication tool)로 전환하는 시도였다.

다. 통합브랜드의 핵심 특성

통합브랜드의 핵심은 다음 세 가지 특성으로 요약된다.

15) Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, pp. 25-28.

16) Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001). “Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?”. *Harvard Business Review*. 79(2): 128-134.

17) Kavaratzis, M. (2005). “Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models”. *Marketing Review*. 5(4): 329-342.

- 1) 거버넌스 중심의 협력 구조(Governance-based Collaboration)
 - 브랜드의 일관성을 확보하기 위해 행정조직, 민간기업, 지역주민이 협력적 거버넌스를 구성해야 한다.
 - 이는 정책 결정의 투명성과 브랜드 신뢰도를 동시에 강화한다.

- 2) 경험 중심의 가치 창출(Experience-driven Value Creation)
 - 통합브랜드는 제품·서비스·공간·정책을 통한 총체적 브랜드 경험을 설계한다.
 - 특히 지역에서는 주민참여형 프로그램, 축제, 디자인 프로젝트 등을 통해 경험적 가치를 실현한다.

- 3) 지속가능한 관리체계(Sustainable Management Framework)
 - 통합브랜드는 일회성 캠페인이 아니라 장기적인 운영체계를 전제한다.
 - 따라서 실행-평가-환류의 PDCA(Plan-Do-Check-Act) 순환 구조가 필수적이다.

2. IMC(통합마케팅커뮤니케이션)와의 비교

IMC(Integrated Marketing Communication)¹⁸⁾는 1990년대 초 미국 North-western University의 Don Schultz에 의해 체계화된 개념으로, 광고·홍보·판매촉진·PR·직접마케팅 등 다양한 커뮤니케이션 수단을 통합 관리하여 소비자에게 일관된 메시지를 전달하고 효율적인 커뮤니케이션 효과를 극대화하는 마케팅 전략이다(Schultz, 1993). 즉, IMC는 제품이나 서비스가 시장에서 인식되는 과정에서 ‘통일된 메시지(Unified Message)’와 ‘소비자 경험의 일관성(Consistency)’을 강조한다. IMC의 주요 구성요소는 다음과 같다.

18) Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books. pp. 17-22.

[표 2-2] IMC의 주요 구성요소

구성요소	내용	목표
Advertising(광고)	대중매체를 통한 인지도 제고	소비자 인식 확대
Sales Promotion(판매촉진)	단기적 구매 유도	소비자 행동 자극
Public Relations(홍보)	기업 이미지 관리	신뢰 및 호감도 향상
Direct Marketing(직접마케팅)	개별 고객 대상 메시지 전달	관계 강화
Digital Communication(디지털 홍보)	온라인·SNS 기반 통합 메시지	참여와 확산 촉진

IMC는 이러한 도구들을 하나의 전략적 틀로 통합하여 “소비자 중심(Consumer-Oriented)”의 커뮤니케이션 효과를 극대화하려는 접근이다.

그러나 IMC의 범위는 기본적으로 기업 마케팅의 영역에 한정되며, 조직의 철학, 정책 방향, 내부분화 등 비시장적 요인(non-market factors)은 다루지 않는다. 따라서 지역브랜딩이나 공공브랜딩 영역에서 IMC를 그대로 적용할 경우, 브랜드의 정책적 일관성(policy consistency)이나 지역주민 참여(community engagement)와 같은 거버넌스 요소를 충분히 반영하지 못하는 한계가 있다.

이에 반해 통합브랜딩은 단순한 커뮤니케이션 통합을 넘어, 브랜드의 본질적 가치, 조직의 정체성, 정책 실행체계를 통합적으로 관리하는 거버넌스 기반 모델로 발전하였다. 즉, 통합브랜딩은 브랜드를 기업의 ‘홍보 도구’가 아닌, 조직 전체의 ‘전략 플랫폼(strategy platform)’으로 인식한다.

[표 2-3] IMC와 통합브랜드의 비교 분석

구분	통합마케팅커뮤니케이션 (IMC)	통합브랜드 (Integrated Branding)
개념 정의	광고·홍보 등 커뮤니케이션 수단의 통합 관리	조직·정책·디자인·커뮤니케이션의 전략적 통합
중심 가치	소비자 중심, 마케팅 효율성	조직 정체성 중심, 정책 일관성
적용 영역	기업 마케팅, 제품·서비스	공공·지역·기관·정책 영역
핵심 목표	통일된 메시지를 통한 구매 유도	정체성 기반의 신뢰 형성과 지속가능한 평판 구축
통합 수준	커뮤니케이션 수준의 통합	거버넌스 수준의 통합 (정책-조직-문화 연계)
주요 주체	마케팅 부서 중심	조직 전체 (정책결정자, 디자이너, 시민 등)
한계점	단기성과 중심, 내부 일관성 미흡	—
대표 학자	Don Schultz, Duncan, Kitchen	Keller, Kavaratzis, Anholt 등

예를 들어, IMC가 “소비자에게 동일한 메시지를 반복적으로 전달하는” 전략이라면, 통합브랜드는 “조직과 사회가 동일한 정체성을 지속적으로 실천하는” 전략이다. 전자가 커뮤니케이션의 효율성을 목표로 한다면, 후자는 정책과 디자인, 문화가 결합된 공유가치 기반 브랜드(shared-value branding)를 추구한다.

이처럼 IMC는 브랜드 표현에 초점을 두는 반면, 통합브랜드는 브랜드 존재 자체를 관리하는 상위 개념이라 할 수 있다.

3. 공공·지역브랜드로의 확장

공공부문에서의 통합브랜드는 행정조직, 시민사회, 지역기업이 공동으로 참여하는 협력적 거버넌스 모델(co-governance model)로 진화하고 있다. 이는 브랜드를 단순히 ‘홍보수단’으로 보던 기존의 행정 중심 접근에서 벗어나, 정책·디자인·조직·시민참여가 통합적으로 작동하는 정책-문화-커뮤니케이션

융합체계로 발전한 것을 의미한다.

가. 공공브랜딩의 개념과 특징

공공브랜딩은 공공조직이 국민·시민과의 관계 속에서 신뢰, 가치, 정체성을 구축하기 위한 전략적 커뮤니케이션 활동이다. 이는 기업브랜딩과 달리 ‘시장경쟁’보다는 공공가치와 사회적 신뢰를 중시한다. Kavaratzis(2005)¹⁹⁾는 공공브랜딩을 “공공정책, 공간, 서비스, 시민참여가 결합된 복합 커뮤니케이션 시스템”으로 정의하며, 정책의 실행과정 자체가 브랜드 경험이 된다고 설명하였다.

따라서 공공브랜딩은 시각적 로고나 캠페인 중심이 아닌, 정책 일관성·시민참여·디자인 통합을 통해 브랜드 정체성을 실천하는 시스템(Branding-as-Policy)으로 이해할 수 있다.

나. 공공·지역브랜딩의 발전 단계

공공브랜딩은 대체로 다음과 같은 3단계를 거쳐 발전하였다.

구분	시기	주요 특징	대표 주체
1단계	1990년대 후반~ 2000년대 초	행정주도형 홍보브랜딩	중앙·지자체 홍보부서
2단계	2000년대 중후반	디자인·문화 중심의 도시브랜딩	공공디자인센터, 문화재단
3단계	2010년대 이후	협력형 통합브랜딩 (정책+디자인+시민참여)	행정조직 + 시민사회 + 민간

이러한 흐름 속에서 공공브랜딩은 “정책을 디자인하는 브랜드(Designing Policy)”의 단계로 이동하였다. 즉, 브랜드는 결과물이 아니라 정책 실행의 방법론으로서 작동하게 된 것이다.

19) Kavaratzis, M. (2005). “Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models”. *Marketing Review*. 5(4): 329-342.

다. 해외의 통합브랜드 사례

1) I amsterdam(네덜란드)²⁰⁾

네덜란드 암스테르담시는 2004년 ‘I amsterdam’ 프로젝트를 통해 도시의 정책·관광·디자인·시민참여를 하나의 브랜드로 통합하였다. 슬로건은 단순한 홍보 문구가 아니라 “시민이 도시의 일부임을 선언하는 메시지”로 설계되었으며, 브랜드 관리 전담 조직(Amsterdam Partners Foundation)을 설치하여 행정-디자인-산업의 협력체계를 구축하였다. 이는 시민 주체형 공공브랜드의 대표 사례로 평가된다.

2) VisitScotland(영국)²¹⁾

VisitScotland은 관광청과 정부 부처, 디자인기관이 연계된 통합 브랜드 거버넌스를 구축하였다. 캠페인 “*Scotland is Now*”는 자연, 역사, 기술혁신을 포괄한 정체성 서사를 통해 정책적 메시지(혁신과 개방성)와 국가 이미지(자부심과 신뢰)를 일관되게 전달하였다. 이러한 구조는 단일 캠페인을 넘어 국가 정체성 관리 시스템으로 기능하고 있다.

라. 국내의 공공·지역브랜드 사례

1) 서울시 브랜드 ‘I·SEOUL·U’²²⁾

서울시는 ‘시민이 곧 서울’이라는 철학을 바탕으로, 도시 정책과 문화행사를 연계한 브랜드 커뮤니케이션을 추진하였다. 브랜드 슬로건, 공공디자인, 시민참여 프로그램을 통합하여 행정과 시민의 관계를 재정립하였으며, ‘시민참여형 브랜드 거버넌스’의 시발점이 되었다.

20) Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J. (2007). “Marketing the City of Amsterdam: Towards a Comprehensive City Branding Strategy”. *Cities*, 24(1): 16-25.

21) Scottish Government. (2018). *Scotland is Now: National Brand Strategy*, Edinburgh: Scottish Government.

22) 서울특별시. (2015). 『I·SEOUL·U 도시브랜드 발표자료』. 서울: 서울특별시. <https://www.seoul.go.kr/story/seoul-brand>(접속일: 2025. 12. 12).

2) 전라북도 ‘전북 천년의 길’ 프로젝트²³⁾

전북도는 지역 문화자원과 농생명산업을 결합하여 ‘전북천년’ 브랜드를 구축하였다. 디자인정책, 공공사인시스템, 축제·관광 전략이 통합되었으며, 지역대학·공공기관·시민단체가 공동 참여하는 *협치형 운영모델(cooperative governance model)*을 실현하였다.

마. 공공·지역브랜딩의 구조적 시사점

이러한 사례를 종합하면, 공공브랜딩은 단순한 커뮤니케이션 전략을 넘어 정책실행의 플랫폼이자 사회적 신뢰 구축 메커니즘으로 기능한다.

- 정책(Policy): 행정조직이 브랜드 전략을 정책 과정에 내재화
- 디자인(Design): 시각·공간·서비스 디자인을 통한 일관된 경험 제공
- 조직(Organization): 부서 간 협업 및 민관협력 구조 형성
- 커뮤니케이션(Communication): 시민 참여와 공공가치 공유

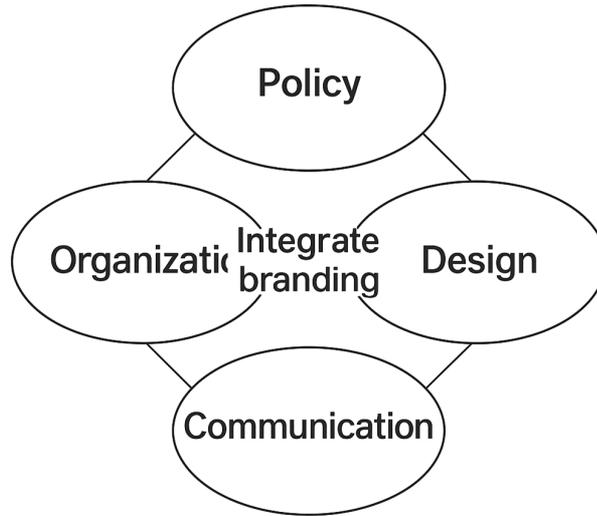
즉, 통합브랜딩은 공공정책의 효율성을 높이는 도구가 아니라, 정책의 본질적 정체성을 표현하는 언어(Language of Policy)로 작용한다.

[표 2-4] 공공·지역브랜딩의 주요 특징과 차별성

구분	기업브랜딩	공공브랜딩	지역브랜딩
목표	시장 점유율, 매출 향상	공공가치, 시민 신뢰 확보	지역정체성 강화, 사회적 연대
핵심 주체	기업·소비자	행정조직·시민	지역사회 전체
성과 지표	브랜드 인지도, 매출	정책 신뢰도, 참여도	주민 만족도, 지속성
실행 방식	IMC 중심 커뮤니케이션	정책+디자인 통합 전략	지역자원 기반 실행모듈
지속가능성 요인	소비자 충성도	행정의 일관성과 시민참여	공동체의 정체성 유지

23) 전라북도. (2017). 『전북 천년 브랜드 종합전략(Jeonbuk Millennium Vision)』. 전주: 전라북도. <https://www.jeonbuk.go.kr/contents/brand>(접속일: 2025. 12. 12).

이처럼 공공·지역브랜딩은 정책과 디자인의 구조적 연계를 통해 브랜드를 사회적 약속으로 전환시키는 과정이라 할 수 있다. 즉, 브랜드는 더 이상 로고가 아니라 정체성의 실행체계가 된다.



[그림 2-1] 공공·지역브랜딩의 통합 구조
(Policy-Design-Organization-Communication)

제 3 절 디자인경영(Design Management)의 개념과 적용

1. 디자인경영의 정의와 주요 이론

디자인경영²⁴⁾은 1960~70년대 유럽 기업들, 특히 독일과 영국의 산업디자인 정책에서 출발하였다. 초기에는 디자인을 단순한 제품개발의 하위 기능으로 보았으나, 1980년대 이후 디자인이 기업 경쟁력의 핵심요소로 인식되면서 ‘디자인의 경영적 활용’이라는 새로운 패러다임이 등장하였다.

24) Design Council. (1988). *Design in Business: A Summary of Research Findings*. London: UK Design Council. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/insight>(접속일: 2025. 12. 12).

가. 디자인경영의 개념적 기원

디자인경영이라는 용어는 1980년대 후반 영국 Design Council을 중심으로 정립되었으며, 디자인을 기업의 전략, 마케팅, 기술개발, 커뮤니케이션 등 다양한 경영활동에 통합하는 접근을 의미한다. 즉, 디자인을 단순히 ‘형태를 만드는 과정’이 아니라 ‘조직의 문제를 해결하고 가치를 창출하는 전략적 사고의 도구’로 보는 관점이다.

이후 Brigitte Borja de Mozota(2003)²⁵⁾가 디자인경영의 개념을 이론적으로 체계화함으로써 ‘디자인경영’이라는 용어가 학문적 체계를 갖추게 되었다. 그녀는 디자인을 단순한 미적 표현이 아닌 조직의 전략적 자원으로 정의하며, 디자인이 조직 내에서 수행하는 역할을 4가지 차원으로 구분하였다.

나. Borja de Mozota(2003)의 디자인경영 4D Framework

Borja de Mozota는 『Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation』(2003)에서 디자인이 경영에 기여하는 네 가지 역할을 제시하였다.

[표 2-5] Borja de Mozota의 디자인경영 4D 프레임워크

역할	설명	조직 내 기능	지역브랜딩 적용 시사점
Design as Differentiator	디자인을 통한 차별화 전략	시장경쟁력 강화, 브랜드 정체성 확립	지역의 고유문화·자원 차별화
Design as Integrator	조직 간 커뮤니케이션 매개체	부서 간 협업, 정보통합	정책-디자인-조직 연계
Design as Transformer	변화와 혁신의 촉진자	혁신문화 형성, 조직개선	지역혁신 및 지속가능성 확보
Design as Good Business	가치 창출의 경영자원	브랜드 가치·재무성과 창출	지역경제 활성화 기여

25) Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York: Allworth Press. pp. 24-30, 45-47, 64.

Borja de Mozota는 이 네 가지 역할을 통해 디자인이 기업의 마케팅, 기술, 조직운영을 연결하는 “조직 내 통합언어(Integrative Language)”로 기능한다고 보았다. 그녀의 공헌은 디자인을 미학의 영역에서 전략적 자산(Strategic Asset)으로 끌어올렸다는 데 있다.

이 이론은 이후 전 세계 디자인경영 연구의 기본 토대가 되었고, 경영학적 접근뿐 아니라 정책학, 지역개발, 공공디자인 영역에서도 폭넓게 인용되고 있다.

다. Best(2010)²⁶⁾의 Market-Based Design Management 확장

Roger Best(2010)는 『Market-Based Management』에서 디자인을 시장경영(Market-Based Management)의 핵심 구성요소로 포함시켜 Borja de Mozota의 조직 내부 중심 이론을 시장성과 중심의 외부 확장 모델로 발전시켰다.

Best는 디자인을 “조직의 가치와 시장의 기대를 연결하는 전략적 조정자”로 규정하면서, 디자인경영이 단순히 내부 혁신을 넘어 고객가치 창출과 사회적 성과를 동시에 추구해야 한다고 주장했다.

그의 이론은 다음 세 가지 축으로 구성된다.

- 1) Market Value Orientation(시장가치 중심)
고객의 요구와 브랜드 경험의 일관성 강화
- 2) Strategic Integration(전략적 통합)
디자인을 경영전략·정책결정에 통합
- 3) Performance Evaluation(성과평가 체계화)
디자인이 창출하는 경제·사회적 가치를 측정

즉, Best의 디자인경영은 기업 내부의 창의성과 조직문화 중심이었던 Mozota의 이론을 외부 이해관계자(소비자, 시민, 지역사회)와의 관계로 확장시킨 개념이라 할 수 있다.

26) Best, R. J. (2010). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, pp. 25-30, 64.

라. 국내 디자인경영 연구 동향

국내에서도 2000년대 이후 디자인경영에 대한 연구가 활발히 전개되었다. 김용구(2010)²⁷⁾는 디자인을 농업 및 지역산업 발전의 혁신 도구로 제시하였으며, 박미현(2018)²⁸⁾은 디자인경영을 “조직의 혁신성과 경쟁력 제고를 위한 통합적 사고의 체계”로 분석하였다. 이러한 연구들은 공통적으로 디자인을 “문제해결을 위한 전략자원”으로 정의하고 있으며, 최근에는 정책디자인(policy design), 공공디자인(public design) 영역으로의 확장이 이루어지고 있다.

마. 본 연구와의 연계

Borja de Mozota의 디자인경영 이론은 디자인의 조직 내 역할을 구조화하였고, Best는 이를 사회적·시장적 가치 창출로 확장하였다. 따라서 본 연구에서는 이 두 이론을 통합하여, 디자인을 정책 실행의 전략적 도구이자 지역 브랜드의 통합매개체로 해석한다.

즉, 디자인은 단순한 시각적 표현이 아니라 정책-조직-문화-커뮤니케이션을 연결하는 실행 프레임워크(Execution Framework)로서 작동한다. 이를 통해 지역브랜드의 통합 실행모듈에서 디자인영역은 전략적 중추의 역할을 수행하게 된다.

2. 디자인경영과 브랜드 전략의 관계

디자인경영은 브랜드의 시각적 표현을 관리하는 수준을 넘어, 조직 내부의 가치체계를 통합하고 전략적 일관성을 유지하는 브랜드 경영의 핵심 메커니즘으로 기능한다. 즉, 디자인은 브랜드의 “형태를 만드는 수단”이 아니라 “정체성을 실현하는 시스템”이다.

27) 김용구. (2010). 『지역브랜드와 도시경쟁력』. 서울: 대영문화사. pp. 55-70.

28) 박미현. (2018). “디자인경영의 개념과 적용 가능성 연구”. 『디자인융합연구』. 17(6): 45-56.

가. 브랜드 전략과 디자인경영의 연계 구조

Keller(2003)²⁹⁾의 브랜드자산이론(Brand Equity Model)에 따르면, 브랜드는 인지도(awareness), 연상(association), 태도(attitude), 충성도(loyalty)의 누적을 통해 형성된다. 이 과정에서 디자인경영은 ‘브랜드 경험(brand experience)’의 품질을 관리하는 시스템적 도구로 작동한다.

Borja de Mozota(2003)³⁰⁾는 디자인이 경영에서 수행하는 기능을 ① 차별화, ② 통합, ③ 혁신, ④ 가치창출로 구분하였는데, 이 네 가지 기능은 Keller가 제시한 브랜드자산 형성과정의 각 단계와 대응된다.

[표 2-6] 디자인경영과 브랜드자산 형성과정의 대응 구조

브랜드자산 형성과정 (Keller, 2003)	디자인경영의 기능 (Mozota, 2003)	설명
인지도 형성 (Awareness)	차별화의 도구로서 디자인 Design as Differentiator	독창적 디자인을 통한 브랜드 인식 강화
연상 구축 (Association)	통합의 매개체로서 디자인 Design as Integrator	일관된 시각언어와 메시지 통합
태도 형성 (Attitude)	변화와 혁신의 촉진자로서 디자인 Design as Transformer	조직문화·정책·서비스의 혁신을 통한 신뢰 형성
충성도 강화 (Loyalty)	경영성과의 창출도구로서 디자인 Design as Good Business	지속가능한 브랜드 가치 유지

이처럼 디자인경영은 브랜드전략의 전 단계에 관여하며, 브랜드가 단순히 “보이는 이미지”가 아니라 “경험되는 가치”로 확장되도록 지원한다.

나. 조직 내부에서의 역할: 브랜드 일관성 관리

브랜드 전략이 성공적으로 작동하기 위해서는 조직 내부 구성원들이 동일한 비전과 목표를 공유해야 한다. Borja de Mozota(2003)는 이를 “내부브랜

29) Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. pp. 12-14, 28-29.

30) Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York: Allworth Press. pp. 24-30, 45-47, 64.

딩(Internal Branding)”의 핵심으로 보았으며, 디자인을 조직의 커뮤니케이션 언어로 활용함으로써 **비전-조직-디자인 간의 정합성(alignment)**을 유지할 수 있다고 강조했다.

예를 들어, 핀란드³¹⁾의 *Design Finland* 프로젝트는 국가 차원의 디자인경영 전략을 도입하여 행정조직 간 협업체계를 구축하고, 공공서비스·산업정책·브랜드커뮤니케이션을 하나의 정체성 아래 통합하였다. 그 결과, ‘디자인은 국가의 정책언어’라는 철학이 사회 전반에 정착되었다.

이처럼 디자인경영은 조직 내부의 전략적 일관성을 유지함으로써 브랜드 정체성의 핵심요소인 **신뢰(Trust)**와 **일관성(Consistency)**을 제도적으로 보장한다.

다. 외부 커뮤니케이션에서의 역할: 브랜드 경험의 확장

브랜드 전략의 궁극적 목표는 외부 이해관계자(소비자·시민·이용자)가 조직의 가치를 “경험”하도록 만드는 것이다. Best(2010)³²⁾는 디자인경영을 “조직의 가치(Value)와 시장의 기대(Expectation)를 연결하는 조정자(Mediator)”로 규정하며, 디자인을 통해 브랜드가 전달하는 가치의 일관성을 확보할 수 있다고 하였다.

예를 들어, 영국³³⁾의 *BBC Rebrand Project*는 방송사 전체의 조직 비전·디자인·콘텐츠 정책을 통합함으로써 “하나의 브랜드, 다양한 경험”이라는 통합전략을 실현하였다. 이 프로젝트는 브랜드의 핵심 가치(신뢰·공공성)를 디자인을 매개로 일관되게 시각화함으로써 조직 내부의 비전과 외부의 경험을 동시에 연결했다.

31) Ministry of Trade and Industry Finland. (2000). *Design 2005! Finland's National Design Programme*. Helsinki: Ministry of Trade and Industry.

32) Best, R. J. (2010). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. pp. 25-30, 64.

33) Johnson, J. (2012). “The BBC Corporate Rebrand: Aligning Identity, Strategy and Experience”. *Journal of Brand Management*. 19(1): 1-14.

라. 통합브랜딩(Integrated Branding)과의 연계

디자인경영은 통합브랜딩의 네 영역 — 정책(Policy), 조직(Organization), 디자인(Design), 커뮤니케이션(Communication) — 중 디자인 영역을 중심으로 모든 요소를 연결하는 **핵심 축(core axis)**으로 기능한다.

통합브랜딩이 브랜드를 “거버넌스 체계”로 본다면, 디자인경영은 그 체계가 실제로 작동하도록 만드는 **운영 매커니즘(Operational Mechanism)**이다. 즉,

- 정책이 방향성을 제시하면,
- 디자인은 이를 시각적·공간적 언어로 구현하고,
- 조직은 실행 구조를 마련하며,
- 커뮤니케이션은 사회적 공감대를 형성한다.

이 순환 구조 속에서 디자인경영은 ‘조직의 전략을 경험으로 전환하는 촉매(Catalyst of Brand Experience)’ 역할을 수행한다.

마. 지역브랜드 전략에의 적용 시사점

지역브랜드는 정책, 조직, 디자인, 커뮤니케이션이 분리되어 운영될 경우 정체성의 일관성을 유지하기 어렵다. 따라서 지역브랜딩에서도 디자인경영은 각 주체(행정, 기업, 주민)가 동일한 브랜드 비전을 공유하도록 하는 **통합운영 체계(Integrated Management System)**로 작동해야 한다.

예를 들어, 완주군의 *로컬푸드 브랜드 전략*은 정책 비전(먹거리 선순환) → 디자인 시스템(로고·패키지·공간) → 커뮤니케이션(시민참여 캠페인)으로 이어지는 디자인경영적 브랜드관리 모델을 구축하여 성공적인 지역 정체성 확립에 기여하였다.

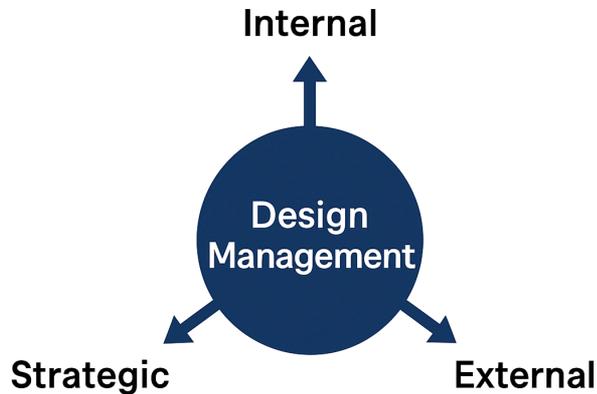
바. 요약

디자인경영과 브랜드 전략의 관계는 다음과 같이 정리된다.

[표 2-7] 디자인경영과 브랜드 전략의 통합적 관계 요약

구분	디자인경영의 역할	브랜드전략의 대응 기능	핵심 효과
내부 (조직)	비전·가치체계 통합, 협업구조 구축	내부 일관성 확보	신뢰 형성
외부 (소비자/시민)	경험 설계, 시각적·공간적 일관성 유지	브랜드 경험 강화	충성도 향상
전략적 (정책)	정책 실행의 도구로서 디자인 활용	거버넌스 기반 통합	지속가능성 확보

요컨대, 디자인경영은 브랜드 전략의 보조적 수단이 아니라 브랜드의 핵심 운영 시스템이며, 조직 내부의 정체성을 외부 커뮤니케이션으로 연결하는 전략적 매개체(Strategic Mediator)로 작동한다. 이는 지역브랜드의 통합 실행모듈(Integrated Execution Module, IEM)에서 디자인영역이 수행해야 할 중추적 역할을 설명하는 근거가 된다.



[그림 2-2] 디자인경영과 브랜드전략의 상호작용 구조
(Internal-External-Strategic Alignment)

3. 공공디자인 및 정책디자인으로의 확장

디자인경영(Design Management)은 21세기 들어 기업의 경쟁력 제고를 넘어, 공공정책(Public Policy)과 지역사회 거버넌스(Local Governance)의 실

행 메커니즘으로 빠르게 확장되고 있다. 이는 디자인이 단순히 ‘미적 표현의 영역’을 넘어 ‘문제 해결적 사고(Problem-Solving Thinking)’와 ‘시스템 설계적 접근(Systemic Design Thinking)’을 포함한 정책 실행의 전략적 도구(Strategic Instrument for Policy Execution)로 자리 잡았음을 의미한다.

가. 공공디자인(Public Design)의 개념적 전환

과거의 공공디자인은 주로 도시경관 개선, 공공시설의 심미성 향상 등 시각적·물리적 환경의 질을 높이는 활동으로 이해되었다. 그러나 최근 공공디자인은 ‘시민 경험’과 ‘사회적 가치’를 중심으로 한 거버넌스 디자인으로 진화하였다.

UNDP(2016)³⁴⁾는 공공디자인을 “공공의 문제를 다학제적 협력과 시각적 사고를 통해 해결하는 사회혁신 도구”라고 정의하며, 디자인이 행정조직, 시민, 민간이 함께 정책을 설계·시행·평가하는 참여형 프로세스의 핵심이라고 강조했다.

즉, 오늘날의 공공디자인은

- 행정조직 중심의 일방적 시각개선이 아니라,
- 시민이 정책과정에 참여하고 공공서비스를 공동으로 설계(Co-design)하는 협력적 거버넌스 구조로 전환되고 있다.

이러한 흐름은 디자인경영이 “조직 내부 효율성”에서 출발해 “사회적 가치 창출”로 확장되는 과정과 맞닿아 있다.

나. 정책디자인(Policy Design)의 등장과 의의

정책디자인은 디자인의 사고방식(Design Thinking)과 방법론을 공공정책의 기획, 집행, 평가 전 과정에 적용하는 접근이다. Howlett(2014)³⁵⁾는 정책디자

34) UNDP. (2016). *Design for Sustainable Development: A Sourcebook for Policy Makers*. New York: United Nations Development Programme. pp. 12-15. <https://www.undp.org/publications/design-sustainable-development>(접속일: 2025. 12. 12).

35) Howlett, M. (2014). “From the ‘Old’ to the ‘New’ Policy Design: Design Thinking Beyond Markets and Hierarchies”. *Policy Sciences*. 47(3): 187-207.

인을 “정책결정의 복잡한 문제를 구조적으로 시각화하고, 실행 가능한 대안을 설계하는 과정”이라고 정의하였다.

정책디자인은 단순히 시각디자인의 확장이 아니라, 정책을 하나의 “설계대상(Design Object)”으로 보고, 이를 해결 가능한 구조로 모델링하는 체계적 과정이다.

이 개념은 36)Simon(1969)의 『The Sciences of the Artificial』에 뿌리를 두고 있으며, Simon은 “디자인은 문제를 해결하기 위한 인공적 창조 행위”라 정의하였다. 정책디자인은 이 철학을 행정학적 의사결정 과정에 접목시킨 것으로, 복잡한 사회문제(complex problems)를 시각화·프로토타입화·실행화하는 과학적 접근을 강조한다.

다. 디자인경영과 정책디자인의 연계 구조

디자인경영이 조직 내부의 전략과 자원을 통합하는 역할을 한다면, 정책디자인은 그 전략이 사회 속에서 실행되도록 만드는 ‘정책적 실행 구조’를 제공한다.

두 개념의 관계는 다음과 같이 정리할 수 있다.

[표 2-8] 디자인경영과 정책디자인의 관계 구조

구분	디자인경영 (Design Management)	정책디자인 (Policy Design)
주요 영역	기업·조직 내부 전략관리	행정·공공정책 설계 및 실행
핵심 목표	경영혁신과 브랜드 일관성 확보	공공문제 해결과 사회적 가치 창출
중심 주체	조직 내부 구성원, 경영자	정책결정자, 시민, 공공기관
접근 방법	전략·커뮤니케이션 통합관리	문제 정의-공동 설계-프로토타이핑-평가
적용 효과	내부 일관성, 효율성 강화	정책 신뢰성, 시민참여, 지속가능성 제고

36) Simon, H. A. (1969). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT Press. pp. 55-61.

이처럼 디자인경영과 정책디자인은 상호보완적 관계에 있으며, 조직 내부에서 정책 방향과 정체성을 관리하는 ‘디자인경영’과 외부에서 시민참여를 통한 실행구조를 설계하는 ‘정책디자인’이 결합할 때 진정한 의미의 통합브랜딩 거버넌스가 완성된다.

라. 지역브랜드 정책에서의 적용

지역브랜드 정책은 행정조직, 지역기업, 시민, 전문가 등 다양한 주체가 상호작용하는 복합 시스템으로, 정책의 기획-실행-평가 전 단계에서 디자인의 전략적 매개 역할이 요구된다. 즉, 지역브랜드가 단순한 상징이나 홍보 수단이 아니라 정책, 조직, 디자인, 커뮤니케이션을 연결하는 통합 실행 체계로 작동해야 한다.

정책이 성공적으로 작동하기 위해서는 디자인을 매개로 한 정책 설계-조직 실행-시민 공감의 선순환 구조가 필수적이다. 이러한 관점에서 해외와 국내의 대표 사례를 비교하면 다음과 같다.

1) 일본 가나자와시(Kanazawa City)³⁷⁾: 디자인씽킹 행정

일본 가나자와시는 지역산업 진흥정책에 ‘디자인씽킹 행정(Design Thinking Administration)’을 도입하여 전통공예, 관광, 청년창업을 통합한 공공브랜딩 체계(Public Branding System)를 구축하였다. ‘Kanazawa Design Week’와 ‘Crafts of the Future’ 프로젝트를 통해 정책 수립 단계부터 디자이너, 시민, 기업이 공동으로 참여하였으며, 도시의 정체성인 “예술과 장인의 도시”를 시각적·정책적으로 재구성하였다. 이는 지역브랜드가 정책 실행의 플랫폼으로 기능할 수 있음을 보여주는 사례다.

37) Kanazawa City Government. (2018). *Kanazawa Design Strategy Report*. Kanazawa: Kanazawa City Cultural Promotion Division. <https://www4.city.kanazawa.lg.jp>(접속일: 2025. 12. 12).

2) 영국 Design Council³⁸⁾: 정책디자인의 제도화

영국의 *Design Council*은 2005년 이후 정부와 협력하여 ‘Service Design in Government’ 프로그램을 운영하고 있다. 이 프로그램은 디자인씽킹을 보건, 교통, 환경, 주거정책 등에 적용하여 정책을 “기획-프로토타입-테스트-개선”의 디자인 프로세스로 설계한다. 특히 “Designing Policy” 개념을 공식화하며 디자인이 행정결정의 전 과정에 참여하는 제도적 모델을 확립하였다. 이 접근은 지역브랜드 정책에서도 정책-시민 간 상호작용 구조를 설계하는 데 중요한 시사점을 제공한다.

3) 한국 서울특별시³⁹⁾: 공공디자인 행정체계 구축

서울시는 2007년부터 ‘공공디자인 기본조례’를 제정하여 행정조직 내에 디자인총괄기구(서울디자인재단)를 설치하였다. 이후 ‘서울디자인정책 2030’을 통해 도시공간, 서비스, 공공소통을 통합 관리하고 있다. 특히 ‘I·SEOUL·U’ 브랜드는 도시비전(행정), 디자인시스템(시각·공간), 시민참여(커뮤니케이션)를 통합하여 정책-디자인-시민의 삼중 구조(Triple Structure)를 실현하였다. 이는 공공디자인이 행정체계 전반에 내재화된 대표적 국내 사례로 평가된다.

4) 전라북도 완주군⁴⁰⁾: 로컬푸드 기반 지역브랜딩

전북 완주군은 “로컬푸드 정책”을 통해 농정정책, 디자인, 커뮤니케이션을 통합한 지역브랜드 전략을 추진하였다. ‘완주로컬푸드’ 브랜드는 단순한 농산물 유통이 아니라 ‘먹거리 순환경제’를 중심으로 정책, 공간디자인, 홍보, 교육을 결합한 모델이다. 지자체·농협·시민이 공동 운영하는 구조를 통해 디자인경영형 브랜드 거버넌스(Design-driven Governance)를 구현하였다.

38) *Design for Public Services: A Practical Guide*. London: Design Council. pp. 4-15.

39) 서울특별시. (2007). 『서울특별시 공공디자인 기본조례』. 서울시 조례 제4532호.

40) 완주군청. (2013). 『완주 로컬푸드 종합계획(2013~2017)』. 전라북도 완주군.

5) 강원특별자치도⁴¹⁾: 공공정책 디자인랩 모델

강원특별자치도는 2022년부터 ‘공공정책 디자인랩’을 운영하며 도정 과제(청년, 농업, 관광 등)에 디자인사고를 적용하는 정책디자인 실험 프로그램을 추진 중이다. 이는 디자인이 행정 프로세스의 한 요소가 아닌 정책 혁신의 핵심 도구(Core Tool)로 작동하는 신흥 사례로, 지역브랜드 정책 설계에도 직접적인 응용 가능성을 제시한다.

[표 2-9] 지역브랜드 정책에서의 디자인경영·정책디자인 적용 비교

구분	국가/지역	주요 내용	핵심 특징	시사점
일본	가나자와시 ⁴²⁾	디자인씽킹 행정 도입, 전통공예·관광 통합	공공브랜딩 체계화	정책-디자인 연계 강화
영국	Design Council ⁴³⁾	서비스디자인 기반 정책설계 제도화	정책디자인 표준화	정부-디자인 협력모델
한국	서울특별시	공공디자인 정책 및 브랜드통합('I·SEOUL·U')	도시 정체성·시민참여 통합	정책 내 디자인 내재화
한국	전북 완주군	로컬푸드 중심 디자인 경영형 브랜드 거버넌스	농정+디자인+시민참여	지역 브랜드의 사회적 실천
한국	강원특별자치도	공공정책 디자인랩 운영	정책혁신 실험모델	정책디자인의 제도화 가능성

이처럼 일본과 영국의 제도적 기반, 그리고 한국의 실행 중심 사례를 비교하면 디자인경영이 정책의 실행력을 강화하고 시민참여를 유도하는 핵심 도구로 작동함을 확인할 수 있다. 특히 한국의 서울, 완주, 강원 사례는 디자인이 정책 과정 속으로 내재화되며, 지역브랜드를 “정책적 실행체계(Policy-based Execution System)”로 전환시키는 실제 모델이라 할 수 있다.

41) 강원도청. (2022). 『강원 공공정책 디자인랩 운영계획(2022)』. 강원특별자치도.

42) Kanazawa City Government. (2018). *Kanazawa Design Strategy Report*. Kanazawa: Kanazawa City Cultural Promotion Division.

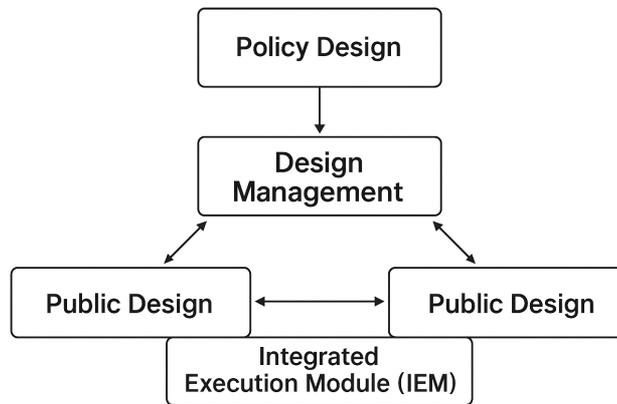
43) “Designing Policy”, *Design Council Report*. London: Design Council.

마. 본 연구와의 연계

본 연구는 디자인경영의 이론을 바탕으로, 정책디자인(Policy Design)을 지역브랜드의 실행 프레임워크로 확장하고자 한다. 즉, 디자인을 단순한 결과물이 아닌, 정책 실행의 방법론이자 거버넌스 플랫폼으로 재해석한다.

이를 위해 본 연구는 지역브랜드의 실행체계를 ‘정책-조직-디자인-커뮤니케이션’의 네 영역으로 구분하고, 이들이 상호작용하며 순환하는 통합적 구조를 설계하였다. 이 구조는 디자인이 정책의 시각화를 지원하고, 조직 운영을 구조화하며, 시민과 이해관계자의 참여를 촉진하는 실행 중심형 디자인경영 모델로 기능한다.

결국 본 연구의 통합 실행모듈은 디자인을 ‘형태를 만드는 행위’가 아니라 ‘정책을 작동시키는 시스템적 메커니즘(systemic mechanism)’으로 정의함으로써, 정책·조직·디자인·커뮤니케이션 간의 연계를 구조화한 디자인 기반 정책 실행체계(Design-based Policy Implementation System)를 구축하고자 한다.



[그림 2-3] 디자인경영과 정책디자인의 통합 구조
(Design-Policy-Governance Nexus)

제 4 절 선행연구 비교 및 분석

지역브랜딩에 관한 학문적 연구는 2000년대 중반 이후 정책학, 커뮤니케이션학, 디자인학 등 다양한 분야에서 활발히 이루어졌다. 초기 연구는 주로 지역 인지도 제고나 홍보 중심의 브랜드 구축에 초점을 두었으며, 이후 디자인과 통합커뮤니케이션을 포함한 전략적 접근(strategic approach)으로 발전하였다.

본 절에서는 이러한 연구 흐름 속에서 본 연구의 이론적 기반을 형성하는 대표적 두 연구인 이소영(2008)과 임선아(2014)를 중심으로 분석하고, 이를 통해 정책과 디자인의 통합 실행모듈이라는 본 연구의 차별적 방향성을 도출하고자 한다.

1. 주요 선행연구 비교

1	연구자/연도	이소영(2008) ⁴⁴ , 「지역브랜딩 활용 실태와 실행전략 연구」
	연구 목적	국내 지역브랜딩 정책의 현황을 분석하고 실행 전략을 제안
	핵심 개념	지역이미지, 정책홍보, 공공브랜드 전략
	연구 방법	문헌연구 및 국내 사례분석
	주요 결과	정책 중심 지역브랜딩 실행전략 제시, 행정체계 내 브랜드 관리 필요성 강조
	한계점	디자인경영적 요소 및 커뮤니케이션 전략의 구체화 부족
2	연구자/연도	임선아(2014) ⁴⁵ , 「통합브랜딩에서 디자인 중심의 그래픽디자인 역할 확장 연구」
	연구 목적	디자인 중심의 통합브랜딩 구조를 분석하고 그래픽디자인의 역할을 확장
	핵심 개념	통합브랜딩, 디자인 아이덴티티, 커뮤니케이션 구조
	연구 방법	이론적 분석 및 디자인 사례연구
	주요 결과	디자인을 중심으로 한 브랜드 통합의 중요성 제시, 브랜드 일관성 확보 강조
	한계점	정책적 연계와 실행구조에 대한 제도적 제시 부족

44) 이소영. (2008). 『지역브랜딩 활용 실태와 실행전략 연구』. 서울: 한국지방행정연구원. pp. 32-45.

45) 임선아. (2014). “통합브랜딩에서 디자인 중심의 그래픽디자인 역할 확장 연구”. 서울대학교 대학원 석사학위 논문. pp. 18-29.

위 두 연구는 모두 지역브랜딩의 전략적 중요성을 강조하지만, 접근방식과 관점에서 뚜렷한 차이를 보인다.

2. 연구 접근의 차이와 시사점

이소영(2008)은 지역브랜드를 공공정책의 일환으로 다루며, 행정 중심의 실행전략과 정책적 연계성을 강조하였다. 그는 지역브랜드가 단순한 이미지 구축을 넘어, 지역발전정책과 연계되어야 함을 주장했으나, 디자인경영적 관점에서의 구체적 실행방안은 제시하지 못했다. 반면 임선아(2014)는 브랜드를 구성하는 핵심요소로써 디자인의 전략적 역할을 강조하고, 통합커뮤니케이션과 시각적 일관성 유지의 중요성을 밝혔다. 그러나 정책 및 조직운영 차원의 실무적 체계에 대한 논의는 상대적으로 부족하였다.

결국 두 연구는 각기 다른 측면에서 지역브랜딩의 한 축을 형성했으나, 정책과 디자인, 조직과 커뮤니케이션을 통합적으로 연결한 실행체계(Integrated System)에 대한 연구는 미흡했다.

3. 본 연구의 보완 방향

이소영(2008)이 정책적 접근을, 임선아(2014)가 디자인 중심의 통합브랜딩을 제시했다면, 본 연구는 이 두 관점을 결합하여 정책적 실행력과 디자인경영을 아우르는 통합 실행모듈(Integrated Execution Module, IEM)을 제안하고자 한다.

구분	기존 연구의 초점	한계점	본 연구의 보완 방향
이소영 (2008)	정책 중심 지역브랜딩 실행전략	디자인경영 및 커뮤니케이션 체계 부재	디자인과 정책이 통합된 실행체계 구축
임선아 (2014)	디자인 중심 통합브랜딩 구조	정책 실행 및 조직 운영의 구체성 부족	디자인경영 기반 통합 실행모듈(IEM) 제안

4. 본 연구의 학문적 시사점

이상의 비교·분석을 통해 본 연구는 다음과 같은 시사점을 도출한다.

가. 통합적 관점의 필요성

기존의 지역브랜딩 연구는 정책 혹은 디자인 중 한 영역에 치우쳐 있었으나, 실제 브랜드는 정책·조직·디자인·커뮤니케이션의 상호작용 속에서 형성된다. 따라서 지역브랜드는 다학제적 통합체계로 이해되어야 한다.

나. 디자인경영의 정책적 활용성 강화

디자인을 단순한 표현이 아닌 정책 실행의 전략적 도구로 재정의해야 한다. 디자인경영은 정책의 시각화, 조직의 구조화, 시민참여 촉진을 매개하는 핵심 관리기능으로 작용할 수 있다.

다. 실행 중심의 통합모듈 제안

기존 연구들이 개념적 논의에 머물렀다면, 본 연구는 실무자가 활용 가능한 PDCA(Plan-Do-Check-Act) 기반 실행체계를 제시하여 지역브랜드의 지속가능한 관리 모델을 구체화한다.

제 5 절 본 연구의 시사점 및 차별성

본 연구는 앞서 고찰한 이론적 논의와 선행연구 분석을 토대로, 지역브랜드의 통합 실행체계(Integrated Execution System) 구축을 위한 새로운 관점을 제시한다. 이는 기존의 정책 중심 연구와 디자인 중심 연구의 한계를 보완하여, 정책(Policy)-조직(Organization)-디자인(Design)-커뮤니케이션(Communication)이 상호작용하는 통합 실행모듈(Integrated Execution Module, IEM)을 이론적으로 정립하고 이를 실무적으로 적용 가능한 실행모델로 구체화한 점에서 의미를 갖는다.

1. 이론적 시사점

첫째, 지역브랜드 개념의 패러다임 전환

기존의 지역브랜드 연구(Anholt, 2002; Kavaratzis, 2005)는 주로 이미지 관리(image management)나 커뮤니케이션 전략 중심의 접근에 머물렀다. 이에 반해 본 연구는 지역브랜드를 정책-조직-디자인-커뮤니케이션이 상호 작용하는 거버넌스 기반의 통합시스템(governance-based integrated system)으로 확장하였다. 즉, 브랜드를 단순한 상징적 결과물이 아니라, 지역 정체성과 정책이 실천적으로 결합되는 실행 프로세스(executional process)로 재정의 하였다. 이로써 지역브랜딩은 ‘이미지를 만드는 활동’에서 ‘정체성을 운영하는 체계적 거버넌스 모델’로 전환된다.

둘째, 디자인경영의 정책적 확장

Borja de Mozota(2003)가 제시한 디자인경영의 4D 프레임워크 — 즉 *Design as Differentiator, Design as Integrator, Design as Transformer, Design as Good Business* — 를 정책 실행의 전략도구로 재해석하였다. 이를 통해 디자인을 기업경영의 경쟁수단이 아닌, 정책 실행의 시각화 도구(visualization tool for policy)이자 조직 간 협력 메커니즘(coordination mechanism)으로 재정립하였다. 또한 디자인이 시민 참여를 촉진하고 정책 목표를 구체화하는 공공정책 실행의 중추적 매개(core mediator)로 작동함을 이론적으로 제시하였다. 이는 디자인경영을 공공정책과 지역브랜드 관리의 영역으로 확장한 새로운 학문적 시각이다.

셋째, 정책디자인과 통합브랜딩의 구조적 연계

본 연구는 정책디자인(Policy Design) 접근법을 통합브랜딩(Integrated Branding) 프레임워크와 접목함으로써, 정책 수립 → 조직 운영 → 디자인 실행 → 커뮤니케이션 확산으로 이어지는 선순환 구조를 제시하였다.

이 구조는 단순한 브랜드 관리가 아니라 정책과 디자인이 상호 피드백하는 실행 메커니즘으로 작동한다. 즉, 디자인은 정책 목표를 시각적으로 구체화할 뿐 아니라, 정책 실행 결과를 다시 커뮤니케이션을 통해 피드백받는 양

방향 순환체계(bi-directional feedback system)의 매개가 된다. 이를 통해 지역브랜딩은 ‘표상(representation)’을 넘어 ‘실행(execution)’의 단계로 진화하는 통합 모델로 정립된다.

2. 연구의 차별성

본 연구는 지역브랜드 연구에서 기존의 정책 중심 접근(이소영, 2008)과 디자인 중심 접근(임선아, 2014)을 통합하여, 정책·조직·디자인·커뮤니케이션을 연계한 실행 중심형 통합모듈(Integrated Execution Module, IEM)을 제시한다는 점에서 차별성을 가진다. 이 연구의 차별성은 다음 네 가지 측면에서 구체화된다.

첫째, 학제 간 융합적 접근(Interdisciplinary Integration)

기존의 지역브랜딩 연구는 정책학, 행정학, 디자인학 등 개별 학문 영역에서 단편적으로 수행되어 왔다. 이에 반해 본 연구는 정책학(Policy Studies)과 디자인경영(Design Management), 그리고 통합브랜딩(Integrated Branding) 이론을 융합하여 지역브랜드를 하나의 복합 거버넌스 시스템(Complex Governance System)으로 재해석하였다. 이는 단일 학문 틀에 머물지 않고, 정책과 디자인, 커뮤니케이션이 상호작용하는 다층적 구조를 제시했다는 점에서 의미가 있다.

둘째, 실행 중심의 모듈화 체계 구축(Execution-Oriented Systemization)

기존 연구들은 주로 개념적 논의나 사례 중심의 질적 분석에 머물렀다. 반면 본 연구는 지역브랜드를 기획-실행-평가-환류(Feedback)로 이어지는 PDCA 기반 실행 프로세스(Plan-Do-Check-Act)로 구조화하고, 이를 실무자가 적용 가능한 형태의 통합 실행모듈(IEM)로 구체화하였다. 이는 지역브랜딩을 단순한 담론이 아닌 운영 가능한 정책 도구(Operable Policy Tool)로 전환시켰다는 점에서 실천적 의의를 가진다.

셋째, 디자인경영의 공공정책적 적용 확장(Public Adaptation of Design Management)

Borja de Mozota(2003)의 디자인경영 프레임을 기반으로, 디자인을 기업 경쟁력 강화의 도구에서 공공정책 실행의 전략적 매개체로 확장하였다. 이를 통해 디자인은 단순한 시각적 표현이 아니라 정책 실행, 조직 조정, 시민 참여를 이끄는 정책 메커니즘(Policy Mechanism)으로 기능하게 된다. 이러한 시도는 디자인경영을 공공정책 연구로 확장한 국내 최초의 통합적 접근 사례라는 점에서 학문적 차별성을 갖는다.

넷째, 지역브랜드의 지속가능한 운영 모델 제시(Sustainable Operational Framework)

기존 지역브랜딩 사업은 단기적 홍보나 이벤트 중심으로 추진되어 왔다. 본 연구는 이러한 한계를 극복하기 위해 정책-조직-디자인-커뮤니케이션의 상호순환 구조를 지속가능한 운영체제로 정립하였다. 즉, 지역브랜드를 “만드는 것”이 아니라 “운영하고 발전시키는 것”으로 접근함으로써, 정책적 지속성(policy continuity)과 조직적 학습(organizational learning)을 가능하게 했다.

3. 실무적 시사점

본 연구는 지역브랜드 구축의 실무 단계에서 정책 기획(Plan)-조직 운영(Do)-디자인 실행(Check)-시민 소통(Act)의 각 단계를 체계적으로 연계할 수 있는 통합 실행모듈(Integrated Execution Module, IEM)을 제안한다.

이 모듈은 PDCA(Plan-Do-Check-Act) 순환 구조를 기반으로 설계되었으며, 각 단계별 역할과 실무적 적용방향은 다음과 같다.

가. Plan 단계: 정책 기획 및 전략 수립

이 단계는 지역의 정체성과 발전 방향을 명확히 설정하고, 이를 정책 목표와 브랜드 전략으로 구체화하는 과정이다.

- **핵심 역할:** 지역비전 정의, 이해관계자 분석, 정책-디자인 목표 정렬
- **주요 실행요소:** 지역의 자원·문화·정체성 진단
- **브랜드 비전 및 핵심 가치(Core Value) 설정**
- **정책 로드맵 및 예산계획 수립**
- **실무적 적용 예시:** 지방자치단체의 중기 발전계획 수립 시, ‘지역브랜드 전략’ 항목을 정책 프레임 내에 포함시켜 디자인 및 커뮤니케이션 부서와 공동 기획하는 방식으로 적용할 수 있다.

나. Do 단계: 조직 운영 및 실행 관리

이 단계에서는 행정조직, 지역기업, 전문가, 시민단체 등 다양한 주체가 참여하는 실행 거버넌스를 구성하고, 정책을 구체적 사업단위로 전환하여 실행한다.

- **핵심 역할:** 실행조직 구성, 역할분담, 디자인경영의 행정 내재화
- **주요 실행요소**
 - 브랜드 추진협의체 및 실무 전담조직 구성
 - 공공-민간-시민 간 협업 구조 설계
 - 행정절차 내 디자인경영(Design Governance) 프로세스 반영
- **실무적 적용 예시:** ‘지역브랜드 추진단’ 내에 디자인경영 전문가를 포함시켜 정책 결정과정에서 시각화·커뮤니케이션 전략을 병행한다.

다. Check 단계: 디자인 실행 및 성과 평가

이 단계에서는 브랜드 실행의 시각적·기능적 결과물을 검증하고, 정책적 목표와 일치하는지를 점검한다.

- **핵심 역할:** 디자인 품질 및 정책 일관성 점검
- **주요 실행요소**
 - 브랜드 아이덴티티 가이드라인 수립 및 디자인 표준화
 - 홍보물, 공간디자인, 온라인 콘텐츠의 일관성 평가
 - 정량적 지표(인지도, 신뢰도, 참여도) 기반의 효과 측정
- **실무적 적용 예시:** 농식품 브랜드나 관광 브랜드의 경우, 디자인 일관성 진단표(Design Audit Checklist)를 도입하여 정기적으로 품질을 점검한다.

라. Act 단계: 시민 소통 및 피드백 환류

마지막 단계에서는 브랜드 활동의 결과를 시민과 공유하고, 피드백을 통해 정책과 디자인의 개선 방향을 도출한다.

- 핵심 역할: 시민참여형 피드백 구조 운영
- 주요 실행요소
 - 주민·소비자 의견수렴 플랫폼 구축
 - 커뮤니티 디자인 워크숍, 시민 브랜드평가단 운영
 - 결과 피드백을 정책 기획 단계(Plan)로 환류
- 실무적 적용 예시: ‘지역브랜드 포럼’이나 ‘시민 브랜드 평가 워크숍’을 정례화하여 브랜드 운영성과를 시민과 함께 공유·보완한다.

마. 종합 시사점

이와 같은 PDCA 기반의 실행모듈은 기존의 단발성 브랜드 사업이 아닌 지속 가능한 지역 브랜드 거버넌스 체계를 구축하는 데 기여한다. 정책담당자에게는 정책 실행 매뉴얼로, 디자인 실무자에게는 전략적 경영 도구로, 시민에게는 참여 기반 브랜드 플랫폼으로 활용될 수 있다.

따라서 본 연구의 IEM은 지역브랜드를 단순한 홍보사업이 아닌 정책-디자인-조직-시민이 공진화(Co-evolution)하는 통합 실행체계로 전환시키는 실무적 모델로 기능한다.

[표 2-10] PDCA 기반 IEM의 실무 적용 구조

단계	구성요소	주요내용	기대효과
Plan	정책 및 비전 수립	지역정체성 기반 브랜드 비전 정의	방향성 명확화
Do	조직·디자인 실행	디자인경영을 통한 통합 실행체계 구축	실행 일관성 강화
Check	성과평가 및 피드백	시민참여·정책성과·브랜드 인지도 분석	피드백 제도화
Act	개선 및 지속 운영	평가결과를 반영한 정책 개선	지속가능성 확보

이 구조는 지역브랜드가 단기적 홍보사업에서 벗어나 지속가능한 정책 시스템으로 전환되는 핵심 메커니즘을 제공한다.

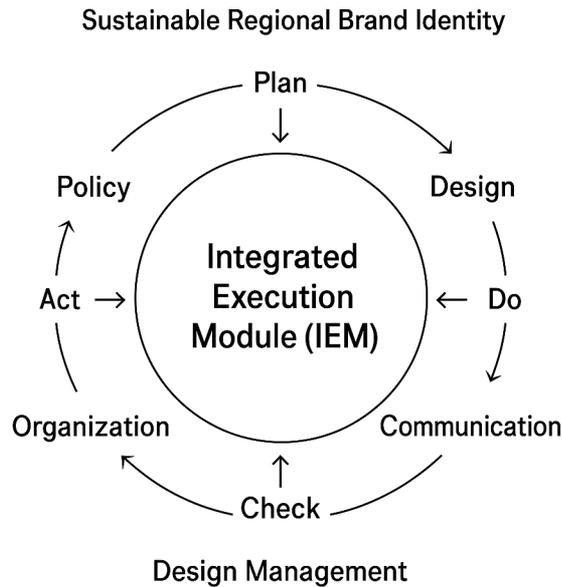
4. 본 연구의 이론적 기여

본 연구는 다음 세 가지 측면에서 학문적 기여를 가진다.

- ① 디자인경영과 정책디자인의 융합적 이론 제시
- ② 지역브랜드 실행단계 중심의 통합모듈 제안
- ③ 정책 실행과 커뮤니케이션의 선순환 구조 구축

이로써 본 연구는 지역브랜딩을 단순한 시각적 결과물이 아닌, 정책적·조직적·문화적 실행 프레임으로 재정립하였다.

5. 본 연구의 통합 구조(이론적 구조)



[그림 2-4] 본 연구의 통합 실행모듈(IEM) 이론적 구조

[그림 2-4]는 본 연구에서 제안하는 지역브랜드 통합 실행모듈의 이론적 구조를 도식화한 것이다. 이 모듈은 지역브랜드의 형성과 운영이 정책, 조직, 디자인, 커뮤니케이션의 네 가지 영역이 상호작용하는 통합적 시스템임을 전제로 한다. 각 영역은 독립적으로 기능하는 것이 아니라, Plan-Do-Check-Act(PDCA)의 순환 구조를 통해 지속적으로 개선되고, 그 중심에는 디자인경영이 전략적 허브로 작동하여 전체 시스템의 정체성과 일관성을 유지한다.

가. 정책(Policy) 영역

정책 영역은 지역브랜드의 방향성과 비전을 설정하는 단계로, 지역의 정체성, 자원, 발전전략을 통합적으로 정의한다. 이는 지역브랜드의 상위 개념으로서 정책적 정합성을 확보하는 출발점이다. 정책은 브랜드의 목적, 추진 원칙, 가치체계를 결정하며 'Plan' 단계에 해당한다.

나. 조직(Organization) 영역

조직 영역은 정책을 실행하기 위한 행정·민간 조직의 협력체계를 의미한다. 이 단계에서는 부서 간 협업, 민관협치, 참여구조가 설계되며 디자인경영을 통해 내부 일관성과 운영 효율성을 확보한다. 조직은 'Do' 단계에서 실행 주체로서 역할을 담당한다.

다. 디자인(Design) 영역

디자인 영역은 정책의 비전과 조직의 전략을 시각적·공간적·경험적 언어로 구현하는 단계이다. 디자인은 지역의 정체성을 구체적인 형태로 전환하여 브랜드 경험을 창출하고, 정책 의도를 감성적·문화적으로 전달한다. 이는 정체성 실현의 도구로써 통합모듈의 중심적 기능을 담당한다.

라. 커뮤니케이션(Communication) 영역

커뮤니케이션 영역은 정책과 디자인을 사회적으로 공유하고, 시민과 외부 이해관계자에게 브랜드 가치를 전달하는 단계이다. 이 영역에서는 공공 커뮤니케이션, 미디어 전략, 시민 참여 프로그램 등이 실행된다. 브랜드에 대한 인식과 피드백이 생성되는 단계로써, 'Check'와 'Act'에 해당하며 지속적인 개

선의 기반이 된다.

마. PDCA 순환 구조

본 모듈은 단순히 네 영역의 병렬적 결합이 아니라, PDCA(Plan-Do-Check-Act)⁴⁶⁾에 따라 순환하는 실행체계로 설계되었다. 이 순환 구조는 지역브랜드 정책이 일회성 사업이 아닌, 지속가능한 발전 프로세스로 작동하도록 하는 핵심 메커니즘이다. 각 단계는 결과를 다음 단계의 입력으로 되돌려 주는 피드백 시스템(feedback system)을 형성하며, 브랜드 전략의 일관성과 유연성을 동시에 보장한다.

바. 디자인경영의 역할

모듈 하단에 위치한 디자인경영은 정책, 조직, 디자인, 커뮤니케이션의 네 영역을 연결하는 전략적 허브로서 작동한다. 이는 단순한 조정 기능이 아니라, 각 영역의 활동이 브랜드 정체성과 가치체계에 일관되게 부합하도록 관리하는 통합 메커니즘이다. 디자인경영은 정책을 시각화하고, 조직 간 협업을 촉진하며, 커뮤니케이션을 통해 사회적 신뢰를 구축하는 중추적 역할을 수행한다.

사. 지속가능한 지역브랜드 정체성

모듈의 최상단에 위치한 Sustainable Regional Brand Identity(지속가능한 지역브랜드 정체성)⁴⁷⁾은 이 네 영역의 상호작용과 PDCA 순환이 장기적으로 구축하는 최종 결과물이다. 이는 단순히 브랜드 인지도 상승을 의미하는 것이 아니라, 지역 공동체가 공유하고 실천하는 가치체계로서의 브랜드 정체성을 의미한다. 즉, IEM은 지역브랜드를 정책-조직-디자인-커뮤니케이션의 통합적 실행체계로 전환함으로써 지속가능성과 자생력을 확보하도록 설계된 모델이다.

46) Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press. pp. 88-101.

47) Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. pp. 70-85.

정리하자면 [그림 2-4]의 구조는 정책(방향 설정) → 조직(실행 기반) → 디자인(구체화) → 커뮤니케이션(공유 및 확산)으로 이어지는 순환형 구조이며, 디자인경영이 그 모든 과정의 전략적 허브로 작동한다. 이를 통해 지역브랜드는 단순한 홍보나 마케팅 단계를 넘어 정책 실행과 정체성 실현의 통합적 플랫폼으로 기능하게 된다.

제 3 장 연구 설계 및 분석 틀

제 1 절 연구 접근 및 분석 방법

1. 연구 접근 방식

본 연구는 지역브랜드의 실행체계를 통합적으로 분석하기 위해 질적 연구(qualitative research) 중심의 접근을 취하였다. 이는 수치적 검증보다는 개념적 구조의 도출과 실행원리의 해석에 중점을 둔 탐색적 연구(exploratory research)로써, 정책·조직·디자인·커뮤니케이션의 상호작용 관계를 다층적으로 분석하는 것을 목적으로 한다.

연구의 기본 틀은 문헌연구와 사례연구의 병행에 있다. 먼저 문헌연구를 통해 지역브랜딩, 통합브랜딩, 디자인경영의 이론적 기반을 확립하고, 이를 통해 지역브랜드 실행체계의 구성요소를 도출하였다. 이후 사례연구를 통해 이러한 구성요소들이 실제 정책 현장에서 어떻게 작동하고, 어떤 한계를 보이는지를 실증적으로 검토하였다.

이와 같은 이론적·실증적 분석을 종합하여 정책과 디자인, 조직과 커뮤니케이션이 상호 유기적으로 작동할 수 있는 지역브랜드 통합 실행모듈을 제안하였다. 이 모듈은 각 단계별로 정책적 의사결정·조직 운영·디자인 실행·시민소통의 흐름을 통합하며, 이를 PDCA (Plan-Do-Check-Act) 순환체계에 따라 구조화하였다.

2. 분석의 논리적 구조

본 연구의 분석은 다음 세 가지 논리적 단계로 구성된다.

가. 이론적 단계(Theoretical Framework)

지역브랜딩, 디자인경영, 통합브랜딩 관련 이론을 검토하여 실행체계의 핵

심 요인을 도출하고 개념적 모형을 설정한다.

나. 실증적 단계(Empirical Framework)

국내외 지역브랜드 사례를 분석하여 각 영역(정책-조직-디자인-커뮤니케이션)의 작동 구조 및 상호관계를 검증하고 문제점을 파악한다.

다. 통합적 단계(Integrative Framework)

분석결과를 바탕으로 네 영역 간 상호작용을 통합하는 실행모델(IEM)을 제시하고, 이를 정책적·실무적으로 적용 가능한 체크리스트와 모듈형 구조로 구체화한다.

제 2 절 지역브랜드 실행 체계의 구성요소 도출

본 연구는 선행이론과 국내 연구를 종합하여 지역브랜드의 실행체계를 구성하는 네 가지 핵심 영역, 즉 정책, 조직, 디자인, 커뮤니케이션을 도출하였다.

이는 지역브랜드가 단순한 시각적 상징이나 홍보 수단이 아니라, 정책 기획-조직 운영-디자인 실행-커뮤니케이션 확산의 전 과정에서 유기적으로 작동하는 통합적 실행시스템(Integrated Execution System)임을 전제로 한다.

각 영역은 브랜드의 기획(Plan)-실행(Do)-평가(Check)-환류(Act) 단계와 대응하며, 이를 통해 지역브랜드가 지속적으로 진화·개선되는 PDCA 순환형 통합 실행모듈의 기본구조를 형성한다.

가. 정책(Policy) 영역

정책 영역은 지역브랜드의 비전과 전략적 방향을 제시하는 상위 구조로, 지역의 정체성과 발전목표를 제도화하는 역할을 수행한다. 이소영(2008)은 지역브랜딩을 단순한 시각적 활동이 아니라 “지역 정체성에 기반한 정책 실행과정”으로 이해해야 한다고 강조하였다.

이에 따라 정책 영역은 지역브랜드의 철학과 목적을 명확히 규정하고, 다른 실행요소(조직·디자인·커뮤니케이션)가 일관된 방향에서 작동할 수 있도록

전략적 기준점(Strategic Anchor)을 제공한다. 즉, 지역브랜드의 모든 활동은 정책적 의사결정 구조 속에서 비전-가치-추진체계를 공유하며 정합성을 확보해야 한다.

이 영역의 세부 점검항목은 ‘정책 방향성·법제도 기반·재정 지속성’ 등이며, 이는 부록의 정책영역 체크리스트를 통해 구체화된다.

나. 조직(Organization) 영역

조직 영역은 정책적 비전을 실현하는 실행주체로서, 행정기관, 지역기업, 협동조합, 전문가, 시민 등 다양한 이해관계자가 참여하는 다층적 거버넌스 구조(Multi-layered Governance Structure)로 구성된다. 임선아(2014)는 지역 브랜딩이 효과적으로 작동하기 위해서는 단일 기관 중심이 아닌 협력 기반 실행체계(Collaborative Operating System)가 필요하다고 지적하였다.

본 연구에서는 조직 영역을 브랜드 거버넌스의 실질적 동력(Mobilizing Engine)으로 정의한다. 이 영역의 핵심은 부서 간 협업, 민관협치 구조, 역할 분담체계의 설계이며, 정책결정과 디자인 실행이 단절되지 않도록 내부 일관성(Internal Consistency)을 유지하는 것이다.

조직영역 체크리스트는 ‘조직 구조의 통합성·의사결정 투명성·협업 네트워크의 활성화 정도’ 등으로 구성된다.

다. 디자인(Design) 영역

디자인 영역은 지역브랜드의 철학과 정체성을 가시적이고 감성적인 경험으로 전환하는 실행단계이다. 정책에서 설정된 방향성과 조직의 운영체계를 시각언어, 공간, 제품, 서비스 등으로 구체화함으로써 지역의 문화적 상징성과 생활적 경험을 동시에 담아낸다.

임선아(2014)가 제시한 48)‘디자인 중심 통합브랜딩’ 개념은 정책적 비전이 실제 시민의 체험으로 이어지는 연결고리로서 디자인의 역할을 부각시켰다. 따라서 본 연구는 디자인을 단순한 표현 수단이 아닌 정책과 조직을 매개하

48) Wheeler, A. (2013). 『Designing Brand Identity』. Hoboken, NJ: Wiley, pp. 58-75.

는 실행언어(Execution Language)로 정의한다.

디자인영역의 점검항목은 ‘브랜드 일관성, 시각체계 표준화, 디자인 품질관리, 경험요소 통합성’ 등이며, 부록의 브랜드 실행체계 세부평가표로 구체화된다.

라. 커뮤니케이션(Communication) 영역

커뮤니케이션 영역은 지역브랜드의 가치와 메시지가 사회 전반에 공유되고 공감되는 단계를 담당한다. 정책-조직-디자인을 통해 만들어진 결과를 시민과 방문객에게 전달하며, 그 피드백을 다시 정책으로 환류시키는 과정이다.

이소영(2008)⁴⁹⁾은 지역브랜딩의 성패가 단순한 홍보가 아니라 ‘주민참여와 신뢰 구축’에 달려 있다고 강조하였다. 이에 따라 본 연구는 커뮤니케이션을 시민참여형 공공커뮤니케이션(Public Co-communication)으로 정의한다.

즉, 정책 담당자·조직 구성원·시민이 브랜드 메시지를 공동으로 만들어가며 공감대를 형성하고, 그 결과를 다시 정책에 반영하는 순환 구조를 형성한다.

커뮤니케이션영역의 점검항목은 ‘내·외부 소통 구조, 시민 참여 수준, 홍보 매체의 통합성, 피드백 시스템 구축 여부’ 등으로 구성된다.

마. 네 영역의 상호작용 구조

이 네 영역은 독립적으로 작동하지 않고, 정책 → 조직 → 디자인 → 커뮤니케이션 → 정책으로 이어지는 순환적 구조(Circular Interaction System)를 형성한다.

정책이 방향성을 제시하면 조직이 이를 실행하고, 디자인이 이를 경험적 언어로 구현하며, 커뮤니케이션이 사회적 공감과 피드백을 통해 다시 정책으로 환류시킨다. 이 과정 전체는 디자인경영을 중심축으로 통합되어 정체성과 실행의 일관성을 유지한다.

49) 이소영. (2008). 『지역브랜딩 활용 실태와 실행전략 연구』. 서울: 한국지방행정연구원. pp. 45-52.

바. 요약 및 도식화

구성요소	주요 기능	핵심 역할	상호연계
정책 (Policy)	브랜드 비전 수립, 제도화	전략적 방향 설정	조직과 디자인의 기준 제시
조직 (Organization)	실행 구조 설계, 협력 운영	실행력과 거버넌스 확보	정책·디자인과의 연계
디자인 (Design)	시각화 및 체험화	브랜드 정체성 구현	정책·커뮤니케이션 매개
커뮤니케이션 (Communication)	메시지 확산, 시민참여	사회적 공감대 형성	정책으로 환류 및 강화

이 네 영역의 상호작용은 지역브랜드 실행체계의 4영역 구조로 표현되며, 이는 이후 제5장에서 제시하는 통합 실행모듈의 기초 분석틀이자 핵심 논리 구조로 활용된다.

1. 정책(Policy) 영역의 구성요소

정책 영역은 지역브랜드의 방향성·정체성·지속성을 제도적으로 확보하는 핵심 축으로, 지역의 비전과 정책목표를 브랜드 전략과 연계시키는 역할을 수행한다. 즉, 브랜드가 단순한 시각홍보사업이 아닌 정책화된 운영체계로 기능하기 위한 상위 전략 구조이다.

이 영역은 실행 가능성과 평가 가능성을 높이기 위해 다음 세 가지 세부 구성요소로 체계화되며, 각 요소는 향후 부록의 정량형 체크리스트로 변환될 수 있도록 측정지표화 기준을 함께 설정하였다.

[표 3-1] 정책(Policy) 영역의 세부 구성요소 및 정량화 기준

구분	세부 구성요소	주요 내용	정량화 기준 (평가지표 예시, 1~5점 척도)
① 정책 방향성 (Policy Orientation)	지역브랜드 비전 및 목표의 명확성	지역의 경제성·자원·문화 적 기반을 반영한 중장기 브랜드 전략 수립 여부	- 지역비전과 브랜드비전의 정합성 (1: 없음~5: 완전 일치) - 핵심가치(Key Value) 명료성 (1: 불명확~5: 매우 명확) - 정책 목표의 구체성 및 측정 가능성(1: 추상적~5: 구체적)
② 제도적 기반 (Institutional Foundation)	행정·법·재정 체계의 제도화 수준	브랜드 관련 조례, 예산, 전담조직 등 제도적 지속성 확보	- 관련 조례 및 규정 제정 여부(0/1) - 전담조직 설치 및 기능 수준(1~5) - 브랜드 예산의 연속성(3년 이상 유지 여부)
③ 전략적 실행 체계(Strategic Implementation Framework)	실행 구조 및 환류체계의 체계성	부서 간 협업, 성과평가, 외부기관 연계의 실행체계 구축	- 협업 네트워크 활성화 수준(1~5) - 성과평가 지표 운영 여부(0/1) - 정책-디자인-조직 연계의 공식화 정도(1~5)

*** 설명 및 활용 방향**

정책 영역의 세부 구성요소는 이론적 개념을 정책 운영 지표화하는 과정으로 이해된다. 즉, ‘비전 명확성-제도 기반-실행체계’의 3요소를 모두 수준·지속성·체계성의 세 축으로 계량화할 수 있도록 설계하였다.

예를 들어,

“정책 방향성”은 정합성(Alignment) 점수,

“제도적 기반”은 지속성(Persistence) 점수,

“전략적 실행체계”는 통합성(Integration) 점수로 전환될 수 있다.

이렇게 정량화된 평가지표는 이후 제5장에서 제시할 PDCA 기반 지역브랜드 통합 실행모듈(IEM)의 Plan 단계 지표군으로 연결되며, 부록의 체크리스트에서는 각 항목이 5점 척도(1-5 Likert Scale)로 구성되어 지역 단위 브랜드정책의 실행 성숙도를 진단하는데 활용된다.

2. 조직(Organization) 영역의 구성요소

조직 영역은 지역브랜드 실행체계의 실질적 동력으로, 정책에서 설정된 비전과 전략을 실행 가능한 구조로 전환하는 핵심 주체이다. 이 영역의 본질은 협력적 거버넌스에 있으며, 행정조직, 지역기업, 전문가, 시민 등 다양한 이해관계자가 공동의 목표 아래 참여·협력하는 네트워크형 구조를 형성한다.

이소영(2008)은 행정 중심의 일방향적 브랜드 운영체계가 한계를 지닌다고 지적하였고, 임선아(2014)는 디자인이 조직 간 커뮤니케이션의 매개체로 작동해야 함을 강조하였다. 이에 본 연구는 조직 영역을 정책-디자인-커뮤니케이션을 연결하는 실행 허브로 정의하며, 이를 정량화 가능한 세부 구성요소로 구조화하였다.

[표 3-2] 조직(Organization) 영역의 세부 구성요소 및 정량화 기준

구분	세부 구성요소	주요 내용	정량화 기준(평가지표 예시, 1~5점 척도)
① 조직 구조 및 역할체계 (Organizational Structure & Role System)	브랜드 추진 조직의 구조적 명확성 및 역할 분담 수준	행정, 민간, 협동조합, 전문가 등 다층적 구성의 명확한 역할 구분	- 브랜드 전담조직 존재 여부 (0/1) - 내부 역할 분담의 명확성 (1: 불명확~5: 매우 명확) - 민간 협력 비율(행정: 민간 참여 비중 비율)
② 협력 네트워크 및 거버넌스(Collaborative Network & Governance)	이해관계자 간 협력과 참여 수준	부서 간, 기관 간, 지역 커뮤니티 간의 협업 및 의사결정 구조	- 거버넌스 회의 주기(연/회) - 참여기관 수(개수) - 협력활동의 실질성(1~5)
③ 조직 역량 및 전문성 (Organizational Capability & Expertise)	브랜드 실행 담당자의 전문성 및 역량 수준	브랜드·디자인·홍보 관련 교육 및 역량 강화 정도	- 관련 교육 참여율(%) - 전문인력 비중(%) - 전문성 자기평가 점수(1~5)
④ 운영 프로세스 및 내부 커뮤니케이션 (Operational Process & Internal Communication)	내부 의사소통 체계 및 실행 절차의 일관성	회의, 보고, 평가, 환류 체계의 명문화 수준	- 정기회의 및 보고체계 운영 (1~5) - 내부 커뮤니케이션 만족도 (1~5) - 문서화·매뉴얼화 수준(1~5)

*** 설명 및 활용 방향**

조직 영역은 지역브랜드 실행의 “실천 단위(Implementation Unit)”로서, 정책 방향이 현장에서 ‘행동(Action)’으로 전환되는 연결축이다. 이 영역의 구성요소들은 추후 PDCA 모형의 ‘Do 단계’ 평가항목으로 직접 반영되며, 다음과 같은 형태로 정량 진단표(Quantitative Assessment Table)로 전환된다.

*** 예시 진단문항**

“브랜드 추진을 위한 전담조직이 공식적으로 설치되어 있는가?” (0/1)
“민간·전문가가 브랜드 운영 거버넌스에 참여하는 비율은 어느 정도 인가?” (1~5점)

“내부 커뮤니케이션이 정책-디자인-홍보 부서 간 일관되게 이루어 지는가?” (1~5점)

이러한 지표는 브랜드 운영체계의 성숙도(Organizational Maturity)를 정량적으로 평가할 수 있으며, 이후 부록의 통합 체크리스트에서는 “운영 수준(Operational Level) → 협력 수준(Collaboration Level) → 역량 수준(Capability Level)”의 3단계 계량화 구조로 적용된다.

3. 디자인(Design) 영역의 구성요소

디자인 영역은 지역브랜드의 정체성과 비전을 가시적·감성적 경험으로 전환하는 핵심 실행단계이다. 정책이 제시한 방향성과 조직이 마련한 구조를 시각적 언어·공간·제품·서비스 등의 형태로 구현함으로써 브랜드의 본질을 시민이 체험할 수 있는 실체로 구체화한다.

Borja de Mozota(2003)의 디자인경영 이론에 따르면, 디자인은 단순한 표현 수단이 아니라 조직의 전략적 자산으로 작동하며, Best (2010)는 디자인을 기업·공공 정책 모두에서 가치 창출의 핵심 요인으로 규정하였다. 이에 본 연구는 디자인을 정책과 커뮤니케이션을 매개하는 실행언어로 보고, 이를 정량화 가능한 네 가지 세부 구성요소로 구조화하였다.

[표 3-3] 디자인(Design) 영역의 세부 구성요소 및 정량화 기준

구분	세부 구성요소	주요 내용	정량화 기준 (평가지표 예시, 1~5점 척도)
① 브랜드 아이덴티티 시스템(Brand Identity System)	브랜드 로고, 슬로건, 색상, 폰트 등 시각적 체계의 일관성 및 활용성	정책 비전과 일치하는 디자인 콘셉트 개발 및 관리	- BI/CI 가이드라인 보유 여부(0/1) - 시각요소 일관성 수준(1~5) - 정책비전과 디자인 콘셉트 정합성(1~5)
② 공간·제품·서비스 디자인 (Spatial, Product & Service Design)	지역의 정체성을 반영한 공간·상품·서비스 구현	공공시설물·기념품·행사 등에서 브랜드 경험 확산	- 브랜드 적용 공간 비율(%) - 브랜드 디자인 적용 상품 수(개) - 사용자 체험 만족도(1~5)
③ 스토리텔링 및 콘텐츠 디자인 (Storytelling & Content Design)	지역의 역사·문화·인물 등을 서사화하여 감성적 공감 형성	정책 철학을 시민 언어로 번역하는 내러티브 디자인	- 브랜드 스토리 개발 여부(0/1) - 콘텐츠 채널 다양성(1~5) - 메시지 전달력 평가(1~5)
④ 디자인 관리 및 품질체계(Design Management & Quality Control)	디자인 관리 프로세스와 평가체계의 운영 수준	디자인 결과물의 품질, 일관성, 지속적 개선 여부	- 정기 디자인 품질평가 여부(0/1) - 관리체계 문서화 수준(1~5) - 디자인 갱신 주기(년/회)

*** 설명 및 활용 방향**

디자인 영역은 지역브랜드의 ‘감성적 실체화 단계(Emotional Implementation Phase)’로써, 정책과 조직의 의도가 시민에게 전달되는 체험적 통로(Experiential Channel)이다. 따라서 각 구성요소는 향후 IEM의 ‘Do - Check’ 단계에서 브랜드 실행성과와 시민 인식 간의 연계성을 진단하는 지표로 활용된다.

*** 예시 진단문항**

- “BI/CI 가이드라인이 일관성 있게 활용되고 있는가?” (1~5점)
- “지역의 정체성이 공공시설물이나 상품 디자인에 반영되어 있는가?” (1~5점)
- “브랜드 스토리가 정책 메시지와 일관되게 전달되고 있는가?” (1~5점)
- “디자인 품질관리가 정기적으로 이루어지고 있는가?” (0/1)

이러한 평가 결과는 디자인경영의 성숙도(Design Maturity Level) 분석으로 연결되며, 브랜드의 지속가능성을 측정하는 핵심 척도로 활용될 수 있다.

4. 커뮤니케이션(Communication) 영역의 구성요소

커뮤니케이션 영역은 지역브랜드의 가치(Value)가 사회적으로 인식되고, 공감(Empathy)과 신뢰(Trust)를 통해 지속가능한 관계(Relationship)로 발전하는 과정이다. 이 영역은 행정 내부의 소통체계부터 외부 시민·소비자와의 상호작용에 이르기까지, 브랜드의 메시지가 일관성 있게 전달되고 환류되는 구조를 형성한다.

특히 지역브랜드의 성패는 ‘정책적 메시지의 진정성’이 시민에게 어떻게 체험되고 재생산되느냐에 달려 있으며, 이소영(2008)은 “내부 커뮤니케이션의 실패가 곧 브랜드의 불신으로 이어진다”고 지적했다. 따라서 본 연구는 커뮤니케이션을 단순한 홍보활동이 아닌 참여 기반의 사회적 프로세스(Social Process of Participation)로 정의하며, 이를 세부 구성요소별로 정량화 가능한 체계로 구분하였다.

[표 3-4] 커뮤니케이션(Communication) 영역의 세부 구성요소 및 정량화 기준

구분	세부 구성요소	주요 내용	정량화 기준 (평가지표 예시, 1~5점 척도)
① 내부 커뮤니케이션 (Internal Communication)	행정조직-주민 간의 정보 공유 및 브랜드 인식 교육	내부 구성원의 브랜드 가치 이해 및 일관된 메시지 전달체계 구축	- 브랜드 관련 내부 교육 실시 여부(0/1) - 내부 구성원의 브랜드 인지도(%) - 내부 소통 만족도(1~5)
② 외부 커뮤니케이션 (External Communication)	SNS, 언론, 홍보물 등 외부 메시지의 일관성과 확산력	정책·디자인·이벤트를 대중에게 전달하는 홍보체계 운영	- SNS 및 미디어 노출 빈도 (월/회) - 외부 인식 일관성(1~5) - 언론 보도 긍정·부정 비율(%)
③ 참여형 커뮤니케이션 (Participatory Communication)	주민·관광객 등 참여자의 공동 콘텐츠 제작 및 피드백 시스템 구축	브랜드 경험을 기반으로 한 시민 주도형 홍보 및 환류 구조 형성	- 참여 프로그램 수(개/년) - 참여 인원 비율(%) - 피드백 반영률(1~5)
④ 통합 커뮤니케이션 관리체계(Integrated Communication Management)	내부·외부·참여형 커뮤니케이션의 통합 운영 수준	커뮤니케이션 전략의 일관성 및 데이터 기반 평가체계 구축	- 통합 커뮤니케이션 전략 수립 여부(0/1) - 커뮤니케이션 성과지표 활용도(1~5) - 통합 평가보고서 발간 빈도(년/회)

*** 설명 및 활용 방향**

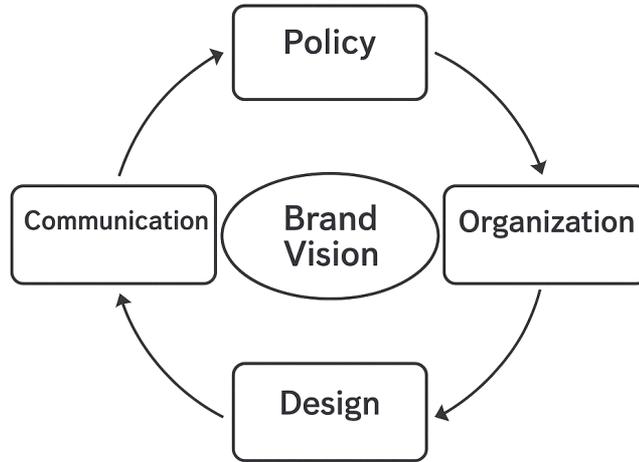
- 커뮤니케이션 영역은 지역브랜드의 ‘사회적 실행단계(Social Execution Phase)’로, 브랜드가 정책에서 시민의 삶으로 스며드는 최종 전달 메커니즘(Final Transmission Mechanism)이다.
- 내부 커뮤니케이션은 행정과 주민 간의 인식 정렬(Alignment) 수준을 평가하며, 브랜드에 대한 ‘공동의 언어(Shared Vocabulary)’를 형성한다.
- 외부 커뮤니케이션은 브랜드의 메시지가 얼마나 일관되고 전략적으로 확산되는지를 평가한다.
- 참여형 커뮤니케이션은 시민이 단순한 소비자가 아닌 공동 제작자(Co-Creator)로 참여하는 수준을 측정한다.
- 통합 커뮤니케이션 관리체계는 이러한 세 단계가 데이터 기반으로 관리되고 피드백 되는지를 진단한다.
- 이 영역은 향후 IEM의 ‘Act 단계(환류·평가)’의 핵심 분석지표로 활용되며, 결과적으로 브랜드의 공감도(Resonance)와 신뢰도(Trust Level)를 계량화할 수 있는 근거를 제공한다.

5. 영역 간 상호연계 구조

지역브랜드의 실행체계는 네 영역(정책·조직·디자인·커뮤니케이션)이 서로 독립적으로 작동하는 선형 구조(linear structure)가 아니라, 각 요소가 유기적으로 상호작용하며 지속적으로 영향을 주고받는 순환형 통합 구조(Circular Integrated System)로 구성된다. 즉,

- 정책(Policy)은 지역브랜드의 비전과 방향성을 설정하고,
- 조직(Organization)은 그 비전을 실천 가능한 구조와 거버넌스로 전환하며,
- 디자인(Design)은 정책의 철학과 조직의 전략을 시각적·체험적 언어로 구체화하고,
- 커뮤니케이션(Communication)은 이러한 결과물을 사회적 공감과 신뢰로 환류시킨다.

이러한 순환은 다시 정책으로 피드백되어 다음 주기의 개선과 혁신을 이끄는 PDCA(Plan-Do-Check-Act) 기반의 실행 루프를 형성한다. 따라서 네 영역은 기능적으로 분리되지 않으며, 정책이 정체성을 제시하고, 조직이 실행하고, 디자인이 표현하며, 커뮤니케이션이 사회적 검증과 피드백을 수행하는 통합적 거버넌스 사이클(Integrated Governance Cycle)로 작동한다.



[그림 3-1] 지역브랜드 실행체계의 4영역 순환 구조

[표 3-5] 지역브랜드 실행체계의 4영역 상호연계 구조

연계 경로	주요 작동 메커니즘	상호작용의 성격	환류 효과
정책 → 조직	정책 목표의 실행 구조화 및 역할 배분	상위-하위 체계 간 조정	전략의 구체화
조직 → 디자인	실행 계획의 시각·공간적 구현	협력적 실현 (Co-production)	실행력 강화
디자인 → 커뮤니케이션	메시지의 시각화 및 공감 형성	감성적 전달 (Emotional Delivery)	인식 제고
커뮤니케이션 → 정책	사회적 피드백의 수집 및 정책 개선	참여적 환류 (Participatory Feedback)	지속적 혁신

제 3 절 분석 틀 설정

1. 분석모형의 개념적 구조

본 연구의 분석모형은 앞서 도출된 네 개의 핵심 영역 — 정책, 조직, 디자인, 커뮤니케이션 — 이 PDCA(Plan-Do-Check-Act) 순환 구조 안에서 상호 작용하며 지역브랜드의 지속가능한 실행체계(Sustainable Execution System)를 형성한다는 논리를 전제로 한다. 즉, 지역브랜드는 단순한 시각적 결과물이 아니라, 정책기획-조직운영-디자인실행-커뮤니케이션 환류가 연속적으로 작동하는 통합적 실행 시스템(Integrated Operating System)으로 이해된다.

가. 분석모형의 필요성

기존 지역브랜드 연구들은 주로 성과 중심이거나 시각디자인 완성도 중심의 정태적 접근에 머물러, 정책-조직-디자인-커뮤니케이션 간의 과정적 상호작용을 충분히 설명하지 못했다. 이소영(2008)⁵⁰⁾은 정책적 실행전략을 제시했으나 실행체계의 연결구조가 구체적이지 않았고, 임선아(2014)⁵¹⁾는 디자인 중심 통합브랜드를 논의했으나 정책·조직·행정 프로세스 간의 연계성이 약했다. 따라서 본 연구는 이 두 접근의 장점을 통합하여, 실행 과정의 상호작용을 중심으로 한 “실행 중심형 통합모델(Execution-based Integrated Model)”로서의 분석틀을 구축하였다.

나. 모형 구성의 이론적 기반

본 연구의 분석모형은 다음 두 가지 이론적 토대 위에서 구성되었다.

50) 이소영. (2008). “지역브랜드 활용 실태와 실행전략 연구”. 『한국지방행정연구』. 8(11): 251-260.

51) 임선아. (2014). “통합브랜드에서 디자인 중심의 그래픽디자인 역할 확장 연구: 지역 특산물 중심으로”. 서울대학교 대학원 석사학위 논문. pp. 45-57.

1) PDCA 순환 구조(Deming Cycle)

계획(Plan) – 실행(Do) – 점검(Check) – 환류(Act)의 지속적 개선 구조를 기반으로, 지역브랜드의 실행이 단회성이 아닌 지속적 학습(Continuous Learning) 과정임을 전제한다.

2) 디자인경영(Design Management)

네 영역을 연결하는 중심축으로 설정되어, 브랜드의 정체성(Identity)과 운영체계(Management System)가 동시에 관리되는 통합적 실행체계를 구성한다.

이에 따라 각 단계는 다음과 같은 역할을 수행한다.

PDCA 단계	핵심 내용	주요 기능	관련 영역
Plan	정책 수립 및 비전 설정	전략 방향 정의, 가치 제시	Policy
Do	조직 운영 및 디자인 실행	실행력 확보, 협력체계 구축	Organization/ Design
Check	커뮤니케이션 및 성과 검증	사회적 공감, 피드백 수집	Design/ Communication
Act	정책·운영 개선 및 재기획	피드백 환류, 지속적 개선	Policy/ Organization

* 이 구조는 지역브랜드를 고정된 이미지가 아닌, 지속적 학습과 환류를 통해 진화(Evolution)하는 실행체계로 정의한다.

다. 분석모형의 구조와 해석

본 연구의 분석틀은 정책 – 조직 – 디자인 – 커뮤니케이션 간의 상호작용을 PDCA 각 단계에 대응시켜 해석하도록 설계되었다. 각 영역은 독립적으로 평가되는 것이 아니라, “정책이 실행으로, 실행이 경험으로, 경험이 소통으로, 소통이 다시 정책으로 환류되는” 순환적 실행 프로세스(Circular Execution Process)를 형성한다.

이 구조는 앞서 제시한 [그림 3-2]의 지역브랜드 4영역 순환체계를 실제 분석단계로 구체화한 운영형 분석 프레임(Operational Framework)으로, 이론

적 논리를 실증분석에 적용하기 위한 근거들로 기능한다.

라. 분석기준 설정

분석모형의 세부항목은 선행연구의 주요 개념을 토대로 구체화하였다. 정책은 전략·비전·제도화 수준, 조직은 협력체계·운영구조·거버넌스 수준, 디자인은 정체성 구현·일관성·혁신성, 커뮤니케이션은 참여·공감·확산성을 중심으로 평가 기준을 설정하였다.

이러한 항목은 제4장의 사례분석과 제5장의 통합 실행모듈 설계에서 핵심 진단지표로 활용된다.

마. 종합

따라서 본 연구의 분석모형은 다음과 같은 개념적 구조를 가진다.

- 기본구조: PDCA 순환형 네 영역 통합모델
- 중심축: 디자인경영(Design Management)
- 핵심목표: 지속가능한 지역브랜드 실행체계 구축
- 기대효과: 정책 - 조직 - 디자인 - 커뮤니케이션의 상호연계 강화

[표 3-6] 종합 구조 요약

구성요소	역할	실행단계 (PDCA)	핵심 주체
정책 (Policy)	비전 수립, 전략 설정, 평가 지표 개발	Plan	행정조직, 정책결정자
조직 (Organization)	거버넌스 구축 및 협업체계 운영	Do	실행조직, 민간단체
디자인 (Design)	브랜드 아이덴티티 구축, 서비스디자인 실행	Check	디자이너, 전문가
커뮤니케이션 (Communication)	내부·외부 커뮤니케이션 및 주민참여 환류	Act	주민, 미디어, 소비자

2. 변수 간 관계 및 분석기준 설정

본 연구의 분석모형은 네 영역이 순환적 상호작용(circular interaction) 구조를 가진다는 전제 하에 구성되었다. 각 영역은 독립적으로 존재하지 않으며, 브랜드 실행의 각 단계에서 서로의 변수를 매개·피드백하는 상호의존적(interdependent) 관계로 작동한다. 특히 디자인(Design)은 정책-조직-커뮤니케이션 간의 매개변수(Mediator Variable)로 기능하여 정체성과 실행 간의 균형을 조정한다.

가. 변수 간 관계 설정의 기본 논리

지역브랜드 실행체계의 4개 영역은 선형(linear) 관계가 아니라 순환(circular) 관계를 가진다. 정책은 조직의 실행을 유도하고, 조직은 디자인 실행을 지원하며, 디자인은 커뮤니케이션을 통해 사회적 확산을 이끌고, 커뮤니케이션은 다시 정책 개선으로 환류되는 구조를 형성한다.

이 과정에서 각 영역의 변수는 서로에게 영향을 미치는 상호의존적(interdependent) 특성을 가지며, 특히 디자인은 정책-조직-커뮤니케이션 간의 매개변수(mediator variable)로 작동한다.

이를 개념적으로 정리하면 다음과 같다.

단계	주요 관계	핵심 개념	작용 방향
정책 → 조직	전략적 실행력 확보	정책의 명확성, 조직의 제도적 정합성	Top-down 조정
조직 → 디자인	실질적 실행 및 구현	디자인경영을 통한 운영체계화	Cross-functional 협업
디자인 → 커뮤니케이션	브랜드 경험의 사회적 확산	시각·공간·문화적 매개	Bottom-up 확산
커뮤니케이션 → 정책	피드백과 정책 개선	공공 인식 및 시민참여 환류	Feedback 순환

이와 같은 구조는 PDCA(Plan-Do-Check-Act)의 순환체계와 동일한 논리 위에 있으며, 각 단계는 실행 프로세스의 질적 완성도를 판단하는 지표로 기능한다.

나. 분석기준 설정의 방향

네 영역 간의 관계를 실증적으로 분석하기 위해 본 연구는 다음의 네 가지 분석기준을 설정하였다. 이 기준은 선행연구(이소영⁵²⁾, 2008; 임선아⁵³⁾, 2014)에서 제시된 정책적·디자인적 평가요소를 통합하여 재구성한 것으로, 지역브랜드 실행체계의 전략성(Strategic), 연계성(Integrative), 참여성(Participatory), 지속가능성(Sustainable)을 핵심 분석 틀로 삼았다.

1) 전략성(Strategic Alignment)

- 정책과 조직, 디자인 간의 목표 및 방향 일관성을 평가한다.
- 브랜드가 단기적 사업이 아닌 중장기 정책목표와 연결되어 있는가를 중점적으로 본다.
- 평가요소: 정책의 비전 명확성, 조직 구조의 정합성, 디자인 전략의 적합성 등

2) 연계성(Integrative Linkage)

- 네 영역 간 협력 및 정보공유의 체계를 평가한다.
- 조직 간 기능적 연계, 디자인과 커뮤니케이션 간 피드백 구조 등을 중심으로 진단한다.
- 평가요소: 부서 간 협력도, 공동기획 수준, 디자인·홍보 간 일관성 등

3) 참여성(Participatory Engagement)

- 지역주민, 이해관계자, 전문가 등이 브랜드 운영에 참여하는 수준을 평가한다.

52) 이소영. (2008). “지역브랜딩 활용 실태와 실행전략 연구”. 『한국지방행정연구』. 8(11): 251-260.

53) 임선아. (2014). “통합브랜딩에서 디자인 중심의 그래픽디자인 역할 확장 연구: 지역 특산물 중심으로”. 서울대학교 대학원 석사학위 논문. pp. 45-57.

- 공공정책과 브랜드 운영이 시민참여 기반으로 설계되어 있는지를 검토한다.
- 평가요소: 시민참여 프로그램 유무, 주민공감도, 참여의 제도화 수준 등

4) 지속가능성(Sustainability)

- 브랜드의 정책적, 조직적, 디자인적 지속가능성을 종합적으로 평가한다.
- 단기 프로젝트가 아닌, 지역 생태계와 연계된 장기 운영 가능성을 중심으로 본다.
- 평가요소: 정책 환류 시스템, 디자인 유지관리 체계, 커뮤니케이션의 장기 지속성 등

다. 분석기준의 적용 방향

이 네 가지 기준은 제4장의 사례분석에서 각 지역브랜드 모델을 비교·평가하는 분석항목의 상위 구조로 적용된다. 즉, 각 사례가 ① 정책적 전략성과 정합성을 확보했는가, ② 조직과 디자인 간의 연계구조가 작동하는가, ③ 시민참여 및 커뮤니케이션 체계가 활성화되어 있는가, ④ 브랜드의 운영이 장기적·지속적으로 유지 가능한가를 중심으로 검토된다.

이러한 분석기준은 지역브랜드의 실행역량(execution capability)과 정책 환류(governance feedback)의 수준을 동시에 평가할 수 있는 틀로 활용된다. 결과적으로 본 연구는 네 영역 간의 상호관계를 정책적 실행력 + 사회적 공감력이라는 두 축에서 종합적으로 분석한다.

제 4 장 지역브랜드 실행 사례분석

제 1 절 사례 선정 기준 및 절차

본 연구에서는 제3장에서 제시한 지역브랜드 실행 체계(Policy – Organization – Design – Communication)를 실증적으로 검증하기 위해, 국내외의 대표적인 지역브랜드 사례를 비교·분석하였다. 사례 선정은 이론적 타당성과 실무적 대표성을 동시에 확보하기 위해 통합성, 지속성, 대표성의 세 가지 기준을 중심으로 이루어졌다.

1. 사례 선정 기준

사례⁵⁴⁾ 선정은 지역브랜드가 단순한 마케팅 사업을 넘어 정책·조직·디자인·커뮤니케이션이 통합적으로 작동하는 실행체계(Integrated Execution System) 인가를 검증하기 위한 것이다. 따라서 다음의 세 가지 기준을 설정하였다.

[표 4-1] 사례 선정 기준

구분	선정 기준	설명
① 통합성 (Integration)	정책, 조직, 디자인, 커뮤니케이션 간의 연계성	네 영역이 유기적으로 상호작용하며 운영되는가
② 지속성 (Sustainability)	브랜드 운영의 장기성과 제도적 안정성	단기 사업이 아닌, 장기적 브랜드 관리체계를 구축하였는가
③ 대표성 (Representativeness)	국내외 벤치마킹 가능성	유사 정책·사업에 적용 가능한 대표 모델인가

54) Kavaratzis, M. (2005). "Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models". *The Marketing Review*. 5(4): 329-342.

이 세 기준은 지역브랜드의 실행체계가

- ① 전략적으로 통합되어 있고,
- ② 시간적으로 지속 가능하며,
- ③ 타 지역에 확산 가능한 구조적 모델인지를 판단하기 위한 것이다.

2. 분석 대상 사례

[표 4-2] 분석 대상 지역브랜드 사례

구분	사례명	유형	주요 특징
국내	안성마춤 브랜드	정책형 모델	농산물·관광·축제를 통합한 지역정책 중심 브랜드
	완주로컬푸드 브랜드	디자인경영형 모델	생산자·소비자 연결, 사회적경제 기반 거버넌스
	고창복분자 브랜드	농업브랜딩형 모델	지역특산물 중심의 상품·문화 통합 모델
	오설록 브랜드	민간·문화복합형 모델	민간기업 중심의 지역 문화자원 융합 모델
해외	D&Department Project(Japan)	사회문화형 모델	장기 지속형 디자인 플랫폼, 로컬리티 기반 브랜딩
	VisitScotland (UK)	정책통합형 모델	국가 관광정책과 디자인 커뮤니케이션의 통합 모델

3. 평가체계 및 분석기준 설정

본 연구는 제3장에서 제시한 지역브랜드 실행체계(Policy – Organization – Design – Communication) 모형을 실증적으로 검증하기 위하여, 각 영역별 핵심요소를 정량적으로 측정할 수 있는 평가체계(Evaluation Framework)를 구축하였다. 이 평가체계는 단순한 사례 기술이 아닌, 정책·조직·디자인·커뮤니케이션 간의 연계성(Integrative Linkage)과 실행 수준(Execution Level)을 객관적으로 비교·분석하기 위한 기초 분석도구(Analytical Tool)로 기능한다.

평가체계는 네 개의 핵심 영역별로 5개 세부항목, 총 20개 항목(5×4)으로 구성되며, 각 항목은 5점 척도(1=매우 미흡, 5=매우 우수)로 평가하였다. 평가 점수는 문헌, 정책자료, 지자체 보고서, 언론보도, 브랜드 담당자 및 관계자 인터뷰 등 다양한 2차 자료를 교차검증(triangulation)하여 산정하였다.

각 영역별 점수는 세부항목 점수의 산술평균으로 계산되며, 전체 브랜드 실행수준은 네 영역의 평균값으로 도출하였다. 이를 통해 사례 간 비교의 객관성을 확보하고, 정책·조직·디자인·커뮤니케이션이 상호작용하는 구조적 강·약점을 파악할 수 있도록 설계하였다.

또한 본 평가체계는 제5장에서 제시하는 통합 실행모듈의 기초 진단 도구(Pre-diagnostic Tool)로서 활용되며, 정책 담당자, 디자이너, 지역조직, 시민 등 다양한 참여 주체가 동일한 기준에서 지역브랜드의 실행수준을 측정할 수 있는 공통 평가척도(Common Evaluation Metric)를 제공한다.

[표 4-3] 지역브랜드 실행체계 평가 체크리스트

구분	세부 항목	평가 기준	점수 기준(1~5점)	비고
정책 (Policy)	① 제도화 수준	조례 제정, 행정지원 체계 구축 여부	1=미비~5=완비	행정 기반
	② 예산·인력 지원	정책 예산 규모, 전담조직 구성 여부	1=없음~5=상시 운영	실행 역량
	③ 정책 연계성	농정·관광·문화 등 타 정책과의 연계 정도	1=단독사업~5=통합 정책	통합성
	④ 평가·환류 체계	정책 성과 평가 및 피드백 시스템 존재 여부	1=없음~5=정기 운영	지속 관리
	⑤ 거버넌스 반영도	주민·전문가 의견이 정책에 반영되는 정도	1=형식적~5=실질적	참여 정책
조직 (Organization)	① 거버넌스 구조	민관협치·다층적 협력조직 구성 여부	1=단일행정~5=협동 조합형	참여형
	② 운영 효율성	역할 분담 및 조정 메커니즘 명확성	1=불명확~5=체계적	관리성
	③ 참여 주체 다양성	주민·기업·전문가 등 참여 폭	1=제한적~5=포괄적	포용성

구분	세부 항목	평가 기준	점수 기준(1~5점)	비고
	④ 전문성 수준	담당 인력의 전문교육·경험 수준	1=낮음~5=높음	역량 기반
	⑤ 조직 지속성	일회성 TF가 아닌 상시조직 유지 여부	1=임시~5=상시	제도화
디자인 (Design)	① 시각 통합성	로고·패키지·공간·홍보물의 일관성	1=불일치~5=완전 통합	통일성
	② 정체성 구현력	지역 철학·문화의 디자인 반영도	1=약함~5=강함	상징성
	③ 혁신성	디자인경영·서비스디자인 적용 여부	1=전통적~5=혁신적	진화성
	④ 감성 전달력	디자인을 통한 감정·스토리 전달 수준	1=형식적~5=공감적	체험성
	⑤ 접근성·확장성	브랜드 디자인의 접근 용이성과 적용 범위	1=제한적~5=광범위	적용성
커뮤니케이션 (Communication)	① 내부 소통 구조	행정-주민 간 커뮤니케이션 체계	1=단선적~5=순환형	내부 조직
	② 외부 홍보·미디어	언론·SNS·행사 활용도	1=제한적~5=적극적	확산성
	③ 참여형 피드백	주민참여·공감도 및 피드백 시스템	1=형식적~5=실질적	공감성
	④ 스토리텔링 일관성	브랜드 메시지의 서사적 연결성	1=단편적~5=통합적	내러티브
	⑤ 파급력 및 이미지 영향력	외부 인지도·관광·경제 효과	1=미약~5=강력	외부 효과

※ 총 20항목, 각 항목 1~5점 척도 영역별 평균 = (각 5항목 합계 ÷ 5), 전체 평균 = 4개 영역 점수의 산술평균

제 2 절 국내 사례 분석

국내의 지역브랜딩은 중앙정부의 공공정책, 지방자치단체의 전략사업, 민간기업의 참여 프로젝트 등 다양한 주체에 의해 추진되어 왔다. 그러나 그 실행구조를 유형별로 분석하면 대체로 정책 중심형(Policy-oriented), 디자인경영 중심형(Design Management-oriented), 농업·산업 중심형(Agricultural/Industrial-oriented), 문화·민간 복합형(Cultural/Private Hybrid)으로 구분할 수 있다.

이러한 구분은 본 연구가 제3장에서 제시한 네 영역(정책-조직-디자인-커뮤니케이션)의 상호작용 정도와 주도 주체의 특성을 기준으로 도출한 결과이다. 즉, 각 모델은 지역브랜드 실행체계의 네 영역이 어떻게 결합되고, 어떤 영역이 상대적으로 중심적 역할을 수행하는가에 따라 구분된다.

[표 4-4] 국내 지역브랜드 모델의 유형 구분

구분	주요 특징	대표 사례
정책형 모델 (Policy-oriented Model)	지방정부 중심의 정책 기획 및 행정적 추진 구조, 공공브랜드 중심	안성마춤 브랜드
디자인경영형 모델(Design Management-oriented Model)	디자인 전략 및 조직 실행 중심의 통합형 운영 구조, 사회적경제 연계	완주로컬푸드 브랜드
농업브랜딩형 모델 (Agro-branding Model)	지역 특산물 중심의 산업·유통·문화 연계형 브랜드, 상품 기반 브랜딩	고창복분자 브랜드
민간·문화복합형 모델 (Private-Cultural Hybrid Model)	민간기업 주도, 문화·관광자원 융합형 브랜드, 지역 이미지 고도화	오설록 브랜드

* 이 네 유형은 이후 브랜드 모델 분석틀로 적용되어, 각 사례가 정책(Policy)을 어떻게 설계하고, 조직(Organization)을 어떻게 운영하며, 디자인(Design)과 커뮤니케이션(Communication)을 통해 어떤 실행 프로세스를 구축했는지를 단계별로 비교한다.

가. 분석 방법

국내 사례 분석은 본 연구의 이론모형(IEM: Integrated Execution Module)을 실제 정책·조직·디자인·커뮤니케이션 실행체계에 적용하여, 지역브랜드의 작동 구조와 한계를 실증적으로 검증하는 것을 목적으로 한다.

이를 위해 다음의 네 가지 분석항목을 중심으로 진행하였다.

- ① 정책적 배경 및 추진 주체: 브랜드가 형성된 정책 환경, 추진동기, 행정·민간 주체의 역할을 파악한다.
- ② 브랜드 구조 및 시각체계: 브랜드의 비전, 네이밍, 로고, 시각 아이덴티티 등 디자인 체계를 분석한다.
- ③ 실행 프로세스 및 거버넌스 구조: 정책-조직-디자인-커뮤니케이션의 실행 연계성 및 협업구조를 검토한다.
- ④ 성과와 한계: 브랜드의 사회적 효과, 경제적 파급력, 지속가능성 및 개선점을 평가한다.

또한 제3장에서 설정한 네 가지 분석기준 — 전략성(Strategic Alignment), 연계성(Integrative Linkage), 참여성(Participatory Engagement), 지속가능성(Sustainability) —을 각 사례에 적용하여 실행구조를 비교·평가하였다.

이를 통해 각 지역브랜드가 ① 정책-디자인-조직-커뮤니케이션 간의 상호작용을 어떻게 구현하고 있는지, ② IEM 모형이 제시하는 이상적 실행구조와 얼마나 부합하는지를 검토한다.

나. 분석의 의의

본 절의 국내 사례 분석은 단순한 사례기술이 아니라, 지역브랜드 실행체계를 “정책-디자인-조직-커뮤니케이션 간의 연계 수준”으로 진단함으로써, 이후 제5장에서 제시하는 통합 실행모듈(IEM)의 실증적 근거를 제공한다.

즉, 각 사례는 IEM의

- 정책 실행력(Policy Execution Power),
- 조직 거버넌스(Organizational Governance),
- 디자인 일관성(Design Consistency),
- 커뮤니케이션 피드백(Communication Feedback)

의 네 축에서 어떻게 작동하는지를 보여주는 분석대상으로 활용된다.

1. 안성마춤 브랜드(정책형 모델)

안성시⁵⁵⁾는 2007년부터 ‘안성마춤(Anseong Machum)’이라는 슬로건 아래 농산물·축제·관광을 통합한 정책 주도형 지역브랜딩 모델을 추진하였다. 이 브랜드는 지역의 정체성인 ‘정(情)’과 ‘맞춤(量身定制)’의 이미지를 결합하여, 행정 중심의 브랜드 일원화와 정책적 통합을 목표로 했다.

초기 단계에서 안성시는 시청 홍보팀을 중심으로 ‘안성맞춤 브랜드위원회’를 구성하고, 농산물 포장, 관광 홍보물, 지역축제(안성남사당놀이) 등을 단일 브랜드 체계로 통합하였다. 로고·슬로건·캐릭터 등은 일관된 정책 홍보체계 안에서 관리되었으나, 민간 단체보다는 행정조직 중심의 수직적 거버넌스 구조가 특징적이었다.

가. 정책적 전략성(Strategic Alignment)

1) 강점

- 지역농업·관광 통합정책과 브랜드관리 조례 제정을 통해 정책의 일관성과 행정 실행력을 확보하였다.
- 시정부가 브랜드의 기획-예산-평가 전 과정을 직접 관리하며 ‘정책 일체형 브랜드 거버넌스’를 구축하였다.

2) 한계

- 정책 결정 구조의 수직성이 높아, 주민·민간의 참여 범위가 제한되었다.
- 전략적 목표는 명확했으나, 부서 간 세부 실행계획은 분절적으로 운영되었다.

3) 정량 평가: 정책 전략성 4.5 / 5.0

55) 김선영, 김종영. (2015). “안성마춤 브랜드의 정체성과 지역 농특산물 마케팅 전략 연구”. 『지방정부연구』, 19(2): 145-168.

나. 조직 및 운영 구조(Organizational Governance)

1) 강점

- 시청 홍보팀·농정과·문화관광과 간 협업체제로 다부서 연계 구조를 형성
- 브랜드위원회 설치를 통해 정책 심의 및 조정기능 확보

2) 한계

- 위원회의 실질적 권한이 약해 민관협치 구조로 발전하지 못함.
- 부서 간 역할 분담의 명확성이 부족해 실행 효율성이 낮았음.

3) 정량 평가: 조직운영 연계성 3.2 / 5.0

다. 디자인 및 시각체계(Design Identity)

1) 강점

- '마춤'로고는 지역 특산물(배·한우·인삼)을 모티프로 설계하여 시각적 통합성과 상징성이 우수함.
- 포장디자인·홍보물·축제 간 시각언어 일관성 확보

2) 한계

- 공공시설물·도시환경으로의 확장이 부족해 생활 속 브랜드 인식이 낮음.
- 디자인경영적 피드백 시스템이 부재함.

3) 정량 평가: 디자인 일관성 4.0 / 5.0

라. 커뮤니케이션 및 참여성(Communication & Engagement)

1) 강점

- 농산물 직거래행사·언론홍보 등 대외 홍보 성과가 높음.
- 축제(남사당놀이 등)를 통한 브랜드 인지도 제고

2) 한계

- 시민 대상의 양방향 커뮤니케이션 구조가 미흡
- 내부 직원·주민 대상의 브랜드 교육이나 피드백 체계 부재

3) 정량 평가: 참여성 및 공감도 2.8 / 5.0

마. 지속가능성 및 시사점(Sustainability & Implications)

1) 강점

- 조례 제정, 예산 확보 등 제도적 기반이 견고하며 행정 지속성이 높음.
- 10년 이상 동일 슬로건 사용으로 브랜드 정체성 유지

2) 한계

- 브랜드 관리가 행정사업에 종속되어 정책 변경 시 연속성 약화 위험
- 디자인경영 및 주민참여 부재로 사회적 확장성 제한

3) 정량 평가: 지속가능성 4.2 / 5.0

바. 종합 평가 및 시사점 요약

안성마춤 브랜드는 정책적 일관성과 행정 실행력이 뛰어난 정책형 모델의 대표 사례로 평가된다. 그러나 민관협치(Participatory Governance)와 디자인경영(Design Management)의 결합이 미흡하여, 정책 중심의 하향식 운영 구조가 브랜드의 자생력과 확장성을 제한하였다.

향후 지역브랜드 정책에서는 ‘정책-조직-디자인-커뮤니케이션’ 간의 균형적 통합과 피드백 구조가 필수적임을 보여주는 사례이다.

[표 4-5] 안성마춤 브랜드 실행체계 분석(정량형 평가 반영)

영역	주요 내용	정량평가 (5점 척도)	종합평가
정책(Policy)	지역농업·관광 통합정책, 브랜드관리 조례 제정	4.5	지속성 확보 우수
조직(Organization)	시청 내 다부서 협업, 브랜드위원회 운영	3.2	참여구조 제한적
디자인(Design)	‘마춤’로고·패키지 통합, 시각일관성 확보	4.0	통합성 우수
커뮤니케이션 (Communication)	축제·홍보·직거래 중심 홍보활동	2.8	내부 커뮤니케이션 약함
종합(Total)	정책 중심의 강한 행정브랜드, 주민참여 미흡	3.6 / 5.0	정책형 모델의 전형

사. IEM 모듈 적용 해석

- ① Plan(정책): 명확한 비전 및 제도화 확보 — ★★★★★☆
- ② Do(조직): 실행체계 구축 있으나 협치 부족 — ★★★★★☆☆
- ③ Check(디자인): 시각적 일관성 높음 — ★★★★★☆☆
- ④ Act(커뮤니케이션): 피드백 시스템 미흡 — ★★☆☆☆☆

결과적으로, 안성마춤 브랜드는 IEM 모형 중 Plan 단계의 완성도는 높지만, Do-Check-Act 단계의 피드백 구조는 약화된 “부분 통합형 모델”로 분류된다.

2. 완주로컬푸드 브랜드(디자인경영형 모델)⁵⁶⁾

완주군은 2010년대 초부터 ‘로컬푸드 운동(Local Food Movement)’을 정책화하여, 생산자와 소비자 간의 신뢰 기반 네트워크(Trust-based Network)를 구축하였다. 이 과정에서 단순한 유통사업을 넘어, 디자인경영(Design Management)을 매개로 한 사회적경제형 지역브랜딩 모델로 발전하였다.

브랜드 핵심가치는 “가까운 먹거리, 신뢰의 관계”로 설정되었으며, 행정, 협동조합, 주민이 공동으로 참여하는 민관협치형 거버넌스 구조가 특징적이다. 완주로컬푸드는 정책·조직·디자인·커뮤니케이션이 유기적으로 작동하며, IEM(Integrated Execution Module) 이론의 4영역이 가장 균형 있게 구현된 사례로 평가된다.

가. 정책적 전략성(Strategic Alignment)

1) 강점

- 2012년 「로컬푸드 육성 및 지원 조례」 제정을 통해 제도적 기반을 확보
- ‘지속가능한 농정’과 ‘먹거리 선순환경제’를 정책 목표로 설정
- 농림축산식품부, 전라북도, 완주군이 협력하는 다층적 행정 네트워크 구축

56) 완주군. (2015). 『완주 로컬푸드 정책백서』. 완주군청.

2) 한계

- 초기에는 지역 단위로 정책이 분절되어 전국적 확산에는 한계가 있었음.

3) 정량 평가: 정책 전략성 4.7 / 5.0

나. 조직 및 운영 구조(Organizational Governance)

1) 강점

- 완주로컬푸드협동조합을 중심으로 행정-농민-소비자가 공동운영
- 지역 내 9개 로컬푸드 직매장, 1개 물류센터, 2개 교육장이 통합된 운영체계 구축
- 협동조합이 단순 유통조직이 아닌, 사회혁신 플랫폼(Social Innovation Platform)으로 기능

2) 한계

- 민간주도의 거버넌스가 유지되는 과정에서, 정책 지원의 지속성 확보가 과제임.

3) 정량 평가: 조직운영 연계성 4.8 / 5.0

다. 디자인 및 시각체계(Design Identity)

1) 강점

- 브랜드 로고는 '한 끼의 신뢰'를 상징하는 따뜻한 서체와 원형 구조로 설계
- 매장 내 사인시스템, 패키지, 홍보물, 교육자료 등 전 매체 디자인 통합
- 지역농산물의 가치와 정체성을 전달하는 스토리 기반 디자인 전략(Story-driven Design) 적용

2) 한계

- 일부 민간 파트너의 브랜딩 활용 수준이 불균형함.

3) 정량 평가: 디자인 일관성 4.6 / 5.0

라. 커뮤니케이션 및 참여성(Communication & Engagement)

1) 강점

- 생산자-소비자 간 교류회, 로컬푸드 페스티벌, 마을미디어 등 참여형 커뮤니케이션 모델 확립
- SNS, 웹진, 로컬푸드 교육프로그램을 통해 내부·외부 공감 커뮤니케이션 균형 유지
- 주민, 소비자, 청년층이 공동 콘텐츠 제작에 참여하며 브랜드 신뢰 강화

2) 한계

- 일부 도시소비자층과의 커뮤니케이션 범위는 여전히 제한적

3) 정량 평가: 참여성 및 공감도 4.5 / 5.0

마. 지속가능성 및 시사점(Sustainability & Implications)

1) 강점

- 완주로컬푸드협동조합은 10년 이상 운영되며, 지역 농가소득 및 주민만족도 모두 상승하는 지속가능성을 입증
- 브랜드 정책이 전국 '푸드플랜(FOOD PLAN)' 정책의 선도모델로 확산
- 공공-민간-시민이 공동 주체로 참여하는 거버넌스 기반 지속운영 구조 형성

2) 한계

- 외부 시장 확대보다는 지역 내 자급 구조에 초점이 맞춰져 확장성은 제한적

3) 정량 평가: 지속가능성 4.8 / 5.0

바. 종합 평가 및 시사점 요약

완주로컬푸드는 정책, 조직, 디자인, 커뮤니케이션의 네 영역이 수평적 협력구조 속에서 유기적으로 작동하는 대표적 디자인경영형 모델이다. 행정주도에서 벗어나 협동조합 중심의 거버넌스 구조를 구축하였으며, 정책의 일관성

과 디자인의 감성전달, 커뮤니케이션의 참여성 사이에 높은 수준의 통합성을 달성하였다.

이는 지역브랜드가 행정사업을 넘어 사회적경제·디자인경영·시민참여가 결합된 실행모듈(IEM)의 구현 사례로 평가된다.

[표 4-6] 완주로컬푸드 브랜드 실행체계 분석(정량형 평가 반영)

영역	주요 내용	정량평가 (5점 척도)	종합평가
정책(Policy)	로컬푸드 조례 제정, 지속가능 농정 목표 설정	4.7	정책 연계 우수
조직(Organization)	협동조합 중심 민관 거버넌스	4.8	협력구조 모범적
디자인(Design)	통합 로고·매장·패키지 디자인 운영	4.6	디자인 일관성 우수
커뮤니케이션 (Communication)	생산자·소비자 교육, SNS·페스티벌 운영	4.5	참여형 커뮤니케이션 우수
종합(Total)	사회적경제형 지역브랜드의 선도모델	4.65 / 5.0	EM 모형의 구현 사례

사. IEM 모듈 적용 해석

단계	내용	평가	설명
Plan(정책)	비전 및 제도화 단계	★★★★★	정책적 연계 및 목표 명확
Do(조직)	실행 및 운영 단계	★★★★★	민관 거버넌스 완성형
Check(디자인)	체험 및 디자인 일관성	★★★★☆	브랜드 정체성 강화
Act(커뮤니케이션)	피드백 및 참여 확산	★★★★☆	내부·외부 커뮤니케이션 우수

* 완주 = “디자인경영형 + 사회적경제형” 모델
계량화 지표 포함(정량평균 4.65점 / 5.0점)
PDCA와 IEM이 모두 작동한 유일한 사례

3. 고창복분자 브랜드(농업브랜드형 모델)⁵⁷⁾

고창군은 지역특산물인 복분자(black raspberry)를 중심으로 농업·가공·관광을 연계하는 농업브랜드형 지역브랜드 전략을 추진하였다. 1990년대 후반부터 복분자 재배가 고창의 주력 산업으로 성장하자, 지자체는 2003년 ‘고창 복분자’ 상표를 등록하고, 지역 농가·가공업체·관광사업체가 공동 참여하는 산업-문화 복합 브랜드로 발전시켰다.

이 브랜드는 단순한 농산물 마케팅을 넘어 ‘건강’, ‘자연’, ‘순수’의 이미지를 중심으로 지역 농업의 정체성을 시각화하고, 산업화 기반을 구축한 사례로 평가된다. 그러나 정책·조직·디자인 간의 통합 거버넌스는 다소 약하여 브랜드의 지속성과 확장성 면에서는 보완이 필요한 구조를 보인다.

가. 정책적 전략성(Strategic Alignment)

1) 강점

- 「고창복분자산업 육성 조례」 제정(2006)으로 정책적 정당성 확보
- 지역 농업진흥정책과 연계된 ‘6차 산업화(농업+가공+관광)’ 추진
- 군청·농협·지역농가 간 역할 분담을 통한 산업·행정 협업 구조 형성

2) 한계

- 브랜드 정책이 산업진흥 중심으로 제한되어, 디자인경영 및 커뮤니티케이션 전략이 후행적으로 작동함.

3) 정량 평가: 정책 전략성 4.3 / 5.0

나. 조직 및 운영 구조(Organizational Governance)

1) 강점

- 고창복분자연합회(생산자조직)를 중심으로 농가-가공업체-지자체-농협이 참여하는 다층형 운영체계 구축

57) 김정섭 외. (2013). “지역특화작목 산업화 전략 연구: 고창 복분자 산업 사례”. 『한국농촌경제연구원(KRED)』. pp. 12-18, 45-52.

- 연합회가 품질관리 및 브랜드 사용승인을 담당하여 브랜드 신뢰성을 제도적으로 관리함.
- 2) 한계
 - 협업 구조가 느슨해 민간 파트너 간 브랜드 전략 공유가 부족
 - 행정주도의 사업운영으로 실행력은 높지만 혁신성은 낮음.
- 3) 정량 평가: 조직운영 연계성 3.9 / 5.0

다. 디자인 및 시각체계(Design Identity)

- 1) 강점
 - ‘고창복분자’로고는 자색톤의 열매를 형상화하여 건강·자연 이미지를 강조
 - 제품 포장, 축제홍보물, 관광 리플릿 등 시각통합 수준이 향상됨.
 - 지역 특산품 이미지와 지역명(고창)을 결합하여 인지도 확보
- 2) 한계
 - 디자인의 일관성이 상품군별로 상이하고, 브랜드 통합 매뉴얼이 부재하여 확장성 제한
 - 브랜드의 스토리텔링(문화·역사적 내러티브)이 약함.
- 3) 정량 평가: 디자인 일관성 3.7 / 5.0

라. 커뮤니케이션 및 참여성(Communication & Engagement)

- 1) 강점
 - 매년 개최되는 ‘고창복분자축제’를 통해 지역농민·관광객·소비자 간 직접 소통
 - SNS·언론홍보 등을 통한 대외 홍보활동 활발
 - 농협과 연계한 온라인 직거래몰 운영으로 판매경로 다변화
- 2) 한계
 - 주민참여나 지역 내 내부 커뮤니케이션 체계는 상대적으로 약함.
 - 브랜드 커뮤니케이션이 상품홍보 중심으로 단선적
- 3) 정량 평가: 참여성 및 공감도 3.5 / 5.0

마. 지속가능성 및 시사점(Sustainability & Implications)

1) 강점

- 복분자 산업이 지역 농업경제의 핵심축으로 자리 잡아 고용 및 지역소득에 장기적 기여
- 행정과 생산자조직의 협업을 통해 품질관리 및 브랜드 유지 가능성 확보

2) 한계

- 브랜드가 산업 성장에 비해 ‘소비자 체험형’ 브랜드로 확장되지 못함.
- 세대교체와 시장 다변화 대응전략 부족으로 브랜드 노후화 우려

3) 정량 평가: 지속가능성 4.0 / 5.0

바. 종합 평가 및 시사점 요약

고창복분자 브랜드는 지역 농업을 기반으로 한 산업형 지역브랜드의 성공 사례로, 정책적 일관성과 산업적 성과를 동시에 달성하였다. 그러나 브랜드의 디자인 통합성 및 커뮤니케이션 참여성 측면에서는 한계가 존재하여, 행정 중심 산업브랜드의 구조적 문제를 보여준다.

이 사례는 지역브랜드가 산업정책에서 출발하더라도 정체성 기반의 디자인 경영과 시민 참여 커뮤니케이션이 결합되어야 지속가능한 브랜드로 발전할 수 있음을 시사한다.

[표 4-7] 고창복분자 브랜드 실행체계 분석(정량형 평가 반영)

영역	주요 내용	정량평가 (5점 척도)	종합평가
정책(Policy)	복분자산업 조례 제정, 6차 산업화 연계	4.3	전략성 높음
조직(Organization)	생산자연합회 중심 다층 거버넌스	3.9	협업 안정적이나 유연성 부족
디자인(Design)	포장·홍보물 통합, 지역명 결합 로고	3.7	통합수준 보통
커뮤니케이션 (Communication)	복분자축제, 홍보·직거래 운영	3.5	외부홍보 강점, 내부 약함
종합(Total)	산업기반 지역브랜드 성공사례	3.85 / 5.0	산업형 모델의 전형

사. IEM 모듈 적용 해석

단계	내용	평가	설명
Plan(정책)	조례 제정, 산업정책 연계	★★★★☆	정책 기반 명확
Do(조직)	생산자연합회 중심 실행	★★★★☆	조직 안정성 높음
Check(디자인)	상품·축제 중심 디자인	★★★☆☆	통합 수준 중간
Act(커뮤니케이션)	축제·홍보 중심 피드백	★★★☆☆	참여형 구조 보완 필요

결과적으로 고창복분자 브랜드는 정책-산업 연계성이 높은 농업브랜딩형 모델로, 행정 효율성과 경제성과는 높지만, 디자인경영과 시민참여 커뮤니케이션의 결합은 상대적으로 약한 부분 통합형 IEM 구조를 보여준다.

4. 오설록 브랜드(민간·문화복합형 모델)⁵⁸⁾

오설록(Osulloc)은 1979년 설립된 아모레퍼시픽(Amorepacific)의 차(茶) 브랜드로, 기업이 주도했음에도 불구하고 제주도의 지역 자원·문화·경관을 통합하여 공공적 가치를 구현한 민간·문화복합형 지역브랜딩 모델로 평가된다.

오설록은 단순한 차(tea) 상품이 아니라 ‘제주의 자연과 사람, 문화를 담은 브랜드 경험’을 핵심 가치로 설정하였다. 특히 오설록 티뮤지엄(Tea Museum), 녹차밭 관광지, 브랜드 스토어 등을 통해 관광·문화·디자인이 융합된 공간 브랜딩을 실현하였다. 즉, 기업 브랜드이면서 동시에 지역 브랜드로 기능한 복합형 IEM 모델이다.

가. 정책적 전략성(Strategic Alignment)

1) 강점

- 제주특별자치도 관광정책과 연계되어, 민간 브랜드가 공공 인프라 일부로 작동

58) 김영현. (2017). “제주 오설록 티뮤지엄의 브랜드 경험과 지역관광 이미지 형성 연구”. 『관광학연구』. 41(2): 65-83.

- ‘제주 녹차산업 육성 정책’ 및 지역농가 협력 프로그램을 통한 상생 모델 구축
 - 정부의 농식품 수출 전략과 연계되어 K-Food 수출브랜드로 발전
- 2) 한계
- 공식적으로는 공공정책 브랜드가 아니기 때문에 정책 거버넌스 구조는 약함.
- 3) 정량 평가: 정책 전략성 4.2 / 5.0

나. 조직 및 운영 구조(Organizational Governance)

- 1) 강점
- 아모레퍼시픽 본사-제주 오설록-지역농가 간 3자 협력구조 운영
 - 지역 생산자 계약재배, 관광시설·교육시설 공동 운영 등 민간형 거버넌스 모델 구축
 - 브랜드 경영팀 내에 디자인·문화기획·ESG 담당 조직을 포함해 내부 연계성 강화
- 2) 한계
- 의사결정이 기업 내부에 집중되어 지역 차원의 자율성이 제한적
- 3) 정량 평가: 조직 연계성 4.3 / 5.0

다. 디자인 및 시각체계(Design Identity)

- 1) 강점
- 자연·조화·균형을 시각언어로 표현한 그린톤 기반 미니멀 디자인
 - 제품, 공간(뮤지엄·카페), 패키지, 웹사이트까지 일관된 디자인경영 체계 적용
 - 브랜드 철학을 감각적으로 전달하는 감성경영(Affective Design) 모델 제시
- 2) 한계
- 브랜드 철학의 고급화가 지역 주민 접근성을 일부 제한
- 3) 정량 평가: 디자인 일관성 4.9 / 5.0

라. 커뮤니케이션 및 참여성(Communication & Engagement)

1) 강점

- SNS, 브랜드 콘텐츠, 전시, 교육 등 다양한 매체를 활용한 스토리텔링형 커뮤니케이션 구현
- 제주 지역 예술가, 농가, 관광객이 참여하는 공동 프로젝트 다수 진행
- 브랜드 메시지가 '제주의 자연을 지키는 일상'으로 확장되며 공감형 커뮤니케이션 형성

2) 한계

- 공공 참여보다 소비자 중심 커뮤니케이션 비중이 높음.

3) 정량 평가: 참여성 및 공감도 4.6 / 5.0

마. 지속가능성 및 시사점(Sustainability & Implications)

1) 강점

- 40년 이상 유지된 장기 브랜드로, 기업의 지속가능경영(ESG) 전략과 결합
- 농업, 관광, 문화산업이 순환하는 지속가능 브랜드 생태계 구축
- 지역의 자연자원 보전과 경제활성화를 동시에 달성

2) 한계

- 브랜드의 공공성과 지역주민의 실질적 참여 간 균형이 과제로 남음.

3) 정량 평가: 지속가능성 4.8 / 5.0

바. 종합 평가 및 시사점 요약

오설록 브랜드는 민간이 지역브랜딩을 주도한 대표적 복합형 모델로서, 디자인경영과 문화콘텐츠를 핵심 실행축으로 삼아 '정책 없는 정책브랜딩'을 실현하였다.

정책적 기반은 약하지만, 브랜드 철학이 정책의 역할을 대체하고 조직-디자인-커뮤니케이션이 수평적으로 작동하는 구조를 구축하였다.

이는 지역브랜드가 반드시 행정조직에서 출발하지 않더라도, 디자인경영과 문화전략을 중심으로 공공적 효과를 창출할 수 있음을 보여주는 모범사례다.

[표 4-8] 오설록 브랜드 실행체계 분석(정량형 평가 반영)

영역	주요 내용	정량평가 (5점 척도)	종합평가
정책(Policy)	제주 관광정책 및 농업지원과 연계	4.2	공공연계 양호
조직(Organization)	기업-농가-지역 간 3자 협력구조	4.3	협력 안정적
디자인(Design)	자연·균형 철학 기반 통합 디자인경영	4.9	탁월한 통합 디자인
커뮤니케이션 (Communication)	스토리텔링 중심 SNS·전시·교육	4.6	공감형 커뮤니케이션
종합(Total)	민간이 주도한 공공브랜드 성공사례	4.5 / 5.0	완성형 민간·문화 복합 모델

사. IEM 모듈 적용 해석

단계	내용	평가	설명
Plan(정책)	제주 관광·농업정책과 민간 연계	★★★★☆	공공정책과의 접점 유지
Do(조직)	기업 중심 실행·운영	★★★★☆	내부 실행 효율성 우수
Check(디자인)	일관된 감성 디자인 시스템	★★★★★	정체성 시각화 완성형
Act(커뮤니케이션)	스토리텔링형 커뮤니케이션	★★★★☆	사회적 공감대 형성

* 결과적으로 오설록은 디자인경영이 정책을 대체한 민간형 IEM 모델이며, '정책 없는 통합브랜딩(Design-led Governance)'의 대표적 성공사례로 평가된다.

제 3 절 해외 사례 분석

▪ 분석의 목적 및 접근방식

해외의 지역브랜딩 정책은 국내보다 일찍 제도화되어, 정책-디자인-커뮤니케이션이 통합된 실행체계를 구축한 사례가 다수 존재한다. 본 절에서는 일본의 D&Department Project와 영국의 VisitScotland를 선정하여, 정책적 구조, 조직 운영, 디자인 전략, 커뮤니케이션 방식의 측면에서 본 연구의 통합 실행모듈(Integrated Execution Module, IEM) 모형과 비교·분석하였다.

두 사례는 각각 민간주도형 사회문화 브랜드(일본)과 공공정책형 국가브랜드(영국)의 대표모델로, 정책적 연계성과 디자인경영의 통합 수준에서 대조적 특성을 보인다. 이들의 비교는 지역브랜드가 공공성과 지속가능성을 어떻게 결합할 수 있는지를 실증적으로 검증하는 데 목적이 있다.

1. D&Department Project(Japan)⁵⁹: 사회문화형 모델

가. 개요 및 추진 배경

‘D&Department Project’는 디자이너 나가오 겐메이(Kenmei Nagaoka)가 2000년에 시작한 일본의 대표적인 장기 지속형 로컬 디자인 브랜드로, ‘Long Life Design’을 핵심 철학으로 한다. 이 프로젝트는 지역의 공예품, 식문화, 관광 자원을 디자인과 유통, 교육, 출판을 통해 연결함으로써 지역성과 현대성을 융합한 새로운 브랜드 생태계를 구축했다.

나. 정책 및 조직 구조

공공정책이 직접 개입하지는 않지만, 지역 지자체 및 관광청과의 협력 MOU를 통해 지속적인 행정·재정 지원을 확보하였다. 운영은 비영리 민간조직인 D&Department Co., Ltd.가 담당하며, 각 지역별 거점 스토어가 독립 운영 구조를 갖는다. 즉, 민간 중심의 자율거버넌스(Self-Governance) 형태를 구현했다.

다. 디자인 전략 및 실행

디자인은 ‘지역성의 현대적 재해석’에 초점을 맞춘다. 로고·제품·공간디자인이 모두 동일한 미니멀한 시각언어로 통일되어 있으며, 각 지역의 전통기술을 현대 소비문화에 재배치하는 역할을 한다. 이는 지역의 감성과 디자인의 산업화가 결합된 디자인경영형 로컬브랜딩의 모범사례로 평가된다.

59) Nagaoka, K. (2009). *D&DEPARTMENT PROJECT: Long Life Design*. Tokyo: D&Department Press. pp. 5-12.

라. 커뮤니케이션 및 참여구조

D&Department는 ‘책(D Design Travel)’ 시리즈와 SNS 플랫폼을 통해 지역 주민이 직접 콘텐츠 제작에 참여하도록 유도하였다. 이 과정에서 참여형 커뮤니케이션 구조가 구축되었으며, 브랜드 스토리텔링의 일관성을 유지하면서도 각 지역의 다양성이 반영되도록 설계되었다.

마. 평가 및 시사점

평가영역	주요 내용	평가
정책	민간 중심이지만 공공기관 협력 구조 존재	4.0
조직	자율적 거버넌스, 지역별 독립 운영	4.5
디자인	통합 디자인 언어, 지역성의 현대화	5.0
커뮤니케이션	주민참여형 콘텐츠, 출판·SNS 확산	4.7

* D&Department Project는 디자인경영이 정책을 대체한 모델로, 민간의 창의성과 공공의 지속성이 공존하는 구조를 제시한다. 이는 한국의 지역브랜드 정책이 공공주도에서 민관협력형으로 전환할 필요성을 보여주는 중요한 사례이다.

2. VisitScotland(영국)⁶⁰⁾

가. 개요 및 추진 배경

영국 정부가 주도하는 VisitScotland는 국가 관광정책을 중심으로 지역브랜드를 통합 관리하는 정책통합형 모델이다.

VisitScotland은 스코틀랜드 관광청이 운영하는 국가 단위 지역브랜드 통합 프로그램으로, ‘Scotland is Now’ 캠페인을 중심으로 정책-디자인-커뮤니케이션을 하나의 체계로 통합하였다. 브랜드는 “자연, 문화, 혁신”이라는 세 가지 핵심가치로 구성되며, 관광·수출·교육·투자 정책 전반에 걸쳐 일관된 정체성을 유지한다.

60) Scottish Government. (2018). “Scotland Is Now: Global Nation Brand Strategy”. Edinburgh: Scottish Government & VisitScotland. pp. 4-12.

나. 조직 및 운영 구조

운영주체는 VisitScotland 본부(에든버러)로, 정부·지자체·민간기업·대학·문화기관이 모두 참여하는 국가 통합 거버넌스 모델(National Integrated Governance)을 갖추었다. 브랜드 전략팀, 홍보팀, 디자인팀이 정책기획 단계부터 통합적으로 참여하여 정책 결정과 홍보 실행이 동시에 이루어지는 구조다.

다. 디자인 전략 및 실행

브랜드 아이덴티티는 ‘Scotland is Now’라는 텍스트 기반 로고와 파란색·보라색 계열의 컬러시스템으로 통일되어 있다. 이 시각체계는 디지털 플랫폼, 관광안내소, 국제행사, 수출홍보 등 모든 접점에 적용되어 국가 이미지의 일관성을 유지한다. 특히 데이터 기반의 관광디자인 전략을 통해 브랜드 인식도와 방문자 만족도를 정량적으로 관리한다.

라. 커뮤니케이션 및 참여구조

VisitScotland은 ‘Co-created Storytelling’ 방식을 도입해 국민과 관광객이 직접 참여하는 SNS 기반 홍보를 활성화하였다. ‘#ScotlandIsNow’ 캠페인에는 수십만 명의 시민이 자발적으로 참여하였고, 브랜드 홍보 콘텐츠의 70% 이상이 사용자 제작(UCC)으로 구성되었다. 이로써 공공브랜드임에도 민간 참여형 확산구조를 실현했다.

마. 평가 및 시사점

평가영역	주요 내용	평가
정책	국가정책과 관광전략 완전 통합	5.0
조직	정부-민간-시민 통합 거버넌스	4.8
디자인	국가 이미지 일관성, 데이터 기반 전략	4.9
커뮤니케이션	대중참여형 글로벌 홍보 캠페인	5.0

* VisitScotland은 정책-조직-디자인-커뮤니케이션이 완전히 통합된 국가 모델로, 브랜드를 ‘공공정책 실행도구’로 활용한 대표적 사례이다. 이 사례는 한국의 지역브랜딩이 행정 단위 중심에서 벗어나 국가·지자체·민간이 공동참여하는 정책통합형 구조로 진화해야 함을 시사한다.

3. 해외 사례 종합비교

구분	모델유형	주체구조	디자인경영 수준	커뮤니케이션 구조	지속 가능성	종합 평가
D&Department Project	사회문화형 (민간주도)	지역별 독립운영, 협업네트워크	★★★★★	참여형 콘텐츠, 지역기반 확산	장기 지속형	4.6
VisitScotland	정책통합형 (공공주도)	정부-민간-시민 통합거버넌스	★★★★★	글로벌 참여형 캠페인	국가정책 연계형	4.9

4. 시사점 요약

- 가. 해외 사례는 디자인이 정책의 언어로 작동하며, 정책과 커뮤니케이션 간의 피드백 구조가 제도화되어 있다.
- 나. 민간주도(D&Department)와 공공주도(VisitScotland) 모두 ‘참여형 거버넌스’를 핵심 성공요소로 삼고 있다.
- 다. 이는 본 연구의 통합 실행모듈(IEM) 설계 시 국내 지역브랜드의 정책적 연계성과 디자인경영의 체계화를 강화해야 함을 시사한다.

제 4 절 사례 간 비교 및 시사점

1. 성공요인 및 한계 분석

본 절에서는 국내 4건(안성마춤·완주로컬푸드·고창복분자·오설록)과 해외 2건(D&Department Project·VisitScotland)의 분석 결과를 종합하여 지역브랜드 실행체계의 공통 성공요인과 구조적 한계를 도출하였다. 이 분석은 제3장에서 설정한 4대 평가기준 — 전략성(Strategic), 연계성(Integrative), 참여성(Participatory), 지속가능성(Sustainable) — 을 중심으로 이루어졌다.

가. 공통 성공요인

구분	주요 내용	관련 영역	시사점
① 정책의 명확한 비전과 제도화	지역브랜드가 행정조직의 단기 사업이 아닌, 정책목표로 제도화된 경우 높은 지속성을 보임	정책 (Policy)	‘브랜드 조례’ 또는 중장기 계획의 존재가 브랜드 안정성의 핵심 요인
② 실행조직의 전문화 및 협력 네트워크 구축	민·관·학·협동조합이 연계된 거버넌스 구조일수록 실행력이 강화됨	조직 (Organization)	완주로컬푸드, VisitScotland은 복합 네트워크형 구조로 우수
③ 디자인 아이덴티티의 일관성 및 체험 확장	시각요소와 공간·서비스 경험이 일관된 브랜드는 인식도와 만족도가 높음	디자인 (Design)	오설록, D&Department에서 확인됨 — 디자인경영의 실질적 성과
④ 참여형 커뮤니케이션 구조	주민·소비자·관광객이 직접 브랜드 스토리 제작에 참여 하는 구조는 공감도와 충성도를 제고함	커뮤니케이션 (Communication)	VisitScotland, D&Department, 완주로컬푸드 등 공통적 특징
⑤ PDCA 기반의 환류체계 구축	평가-개선-재설계의 순환체계를 갖춘 브랜드일수록 지속 가능성이 높음	전 영역	해외 사례에서 제도화된 피드백 구조가 국내 정책에 시사점 제공

→ 요약하자면, 성공적인 지역브랜드는 “정책의 명확성 + 조직의 협력성 + 디자인의 일관성 + 커뮤니케이션의 개방성” 이 네 가지를 동시에 확보할 때 실행력이 강화되었다.

나. 공통 한계요인

구분	주요 내용	발생 유형	개선 방향
① 정책-조직 간 연계 미흡	국내 사례(안성·고창)는 부서별 분절 추진으로 정책 일관성이 약화	구조적 한계	통합 거버넌스 설계 필요
② 디자인의 전략적 역할 부재	시각디자인은 존재하나, 정책이나 운영 단계에 통합되지 못함	인식적 한계	디자인경영을 정책 도구로 전환 필요
③ 커뮤니케이션의 일방향성	대부분의 공공브랜드가 정보전달형 홍보에 머물러 시민참여 미흡	실행 한계	참여형 커뮤니케이션 시스템 제도화
④ 재정 및 인력의 불균형	장기운영 예산·전문인력 부족으로 지속성 저하	행정 한계	브랜드 전담조직 및 예산제도 개선
⑤ 평가·환류 체계의 부재	사업종료 후 성과평가가 단절, 브랜드의 학습·개선 기능 미약	제도 한계	PDCA 기반 정기평가제 도입 필요

다. 시사점 요약

- 1) 국내 브랜드의 문제는 “정책과 디자인의 단절”에 있다.
 - 정책은 강하지만 실행(디자인·커뮤니케이션) 단계로의 전환이 약하다.
 - 이에 반해 해외 사례는 디자인을 정책 실행의 언어(Language of Policy)로 사용한다.
- 2) 참여형 거버넌스의 유무가 성패를 가른다.
 - 행정 중심형(안성, 고창)은 초기 확산은 빠르지만 지속성 낮음.
 - 참여형(완주, D&Department)은 확산 속도는 느리나 장기 지속성 우수
- 3) 브랜드의 “체험화(Experientialization)”가 지속가능성을 결정한다.
 - 시각적 브랜드에서 체험·서비스 중심으로 확장된 사례(오설록, VisitScotland)는 브랜드 충성도와 지역경제 효과가 동시에 향상되었다.
- 4) 평가와 피드백의 제도화가 브랜드를 ‘살아있는 시스템’으로 만든다.
 - PDCA(Plan-Do-Check-Act)를 정책 운영에 내재화해야 브랜드의 학습과 개선이 지속적으로 이루어진다.

2. 국내외 비교에 따른 통합 실행모듈(IEM) 적용 시사점

본 절은 앞서 제시된 국내외 지역브랜드 사례의 비교 결과를 토대로, 통합 실행모듈(Integrated Execution Module, IEM)의 적용 필요성과 그 구체적 방향을 제시하고자 한다. 이는 정책·조직·디자인·커뮤니케이션의 통합 운영이 지역브랜드의 지속가능성을 결정한다는 실증적 근거를 제공한다.

가. IEM 적용의 필요성

국내외 사례 비교 결과, 성공적인 지역브랜드는 모두 PDCA(Plan-Do-Check-Act) 순환 구조를 갖추고 있었다. 즉, 정책의 기획(Plan) → 조직 및 디자인의 실행(Do) → 커뮤니케이션을 통한 평가(Check) → 피드백 및 재설계(Act)의 과정이 제도적으로 내재화되어 있었다.

반면 국내 사례는 정책(Plan) 중심으로 편중되어 디자인과 커뮤니케이션 단계에서 환류(Feedback)가 이루어지지 못했다. 이에 따라 본 연구는 지역브랜드를 단일 행정사업이 아닌 ‘지속적 학습 시스템(Continuous Learning System)’으로 전환하기 위한 IEM의 도입이 필수적임을 제시한다.

나. IEM 적용의 기본 방향

국내외 사례에서 확인된 핵심 요인을 종합하면, IEM은 다음의 세 가지 축을 중심으로 작동해야 한다.

구분	내용	기대효과
① 정책-디자인 통합 (Policy-Design Integration)	디자인경영을 정책 수립 단계부터 개입시켜, 정책이 시각적·경험적으로 구현되도록 함	정책의 실행력 강화, 시민 체감도 제고
② 참여형 거버넌스 (Participatory Governance)	주민·기업·행정이 함께 브랜드를 기획하고 운영하는 협치 구조 구축	사회적 공감대 형성, 브랜드 지속성 강화
③ 데이터 기반 환류 (Data-driven Feedback)	커뮤니케이션 결과(인지도·참여율·만족도)를 정량 분석하여 정책 개선에 반영	실행 평가의 객관성 확보, PDCA 순환 완성

이 세 가지는 IEM이 ‘정책 실행 도구’이자 ‘브랜드 관리 플랫폼’으로 기능하기 위한 핵심 운영원리(Operating Principles)로 제시된다.

다. 국내 적용 시 고려 요소

한국의 지역브랜드 정책 환경은 중앙정부 주도형 구조와 지자체의 단기사업 중심 관행이 혼재되어 있다. 따라서 IEM의 현장 적용을 위해서는 다음 세 가지 조건이 선행되어야 한다.

1) 제도적 기반 마련

지역브랜드 관리 조례에 ‘통합 실행체계’ 개념을 포함하여 정책·조직·디자인·커뮤니케이션을 포괄하는 법적 근거를 확보해야 한다.

2) 전문조직 및 인력 체계화

지역브랜드 담당 조직(예: 브랜드센터, 지역디자인랩)을 설치하고,

정책기획자와 디자이너가 협력하는 **융합형 실행팀(Cross-functional Team)**을 구성해야 한다.

3) 지속적 평가시스템 구축

정기적인 브랜드 성과평가와 주민만족도 조사, 데이터 기반 환류를 통해 IEM의 PDCA 순환이 실제로 작동하도록 해야 한다.

라. IEM 적용의 정책적·실무적 시사점

구분	시사점 내용	적용 대상
정책적 시사점	지역브랜드를 ‘공공정책 실행 프레임’으로 재정의함으로써, 행정과 디자인의 경계를 허문다.	중앙정부·지자체
조직적 시사점	행정조직 내부에 ‘브랜드 실행 거버넌스’를 내재화하여, 부서 간 협업을 상시화한다.	행정조직·공공기관
디자인 시사점	디자인을 결과물이 아닌 ‘정책의 시각적 언어’로 활용함으로써, 실행단계에서 체감도를 높인다.	디자인 실무자·기획자
커뮤니케이션 시사점	시민참여형 커뮤니케이션을 제도화하여, 브랜드의 사회적 자산화(Social Assetization)를 촉진한다.	지역사회·미디어

마. 요약

결국 IEM은 단순한 이론적 제안이 아니라, 국내외 사례 분석을 통해 검증된 **실행지향적 통합 프레임워크(Execution-oriented Integrated Framework)**로서의 가치가 있다. 이는 지역브랜드 정책이 “사업 중심”에서 “체계 중심”으로 전환되는 계기를 제공하며, 향후 제5장에서 제시되는 **통합 실행모듈의 설계(IEM Design)**의 구체적 근거로 기능한다.

제 5 장 통합 실행모듈(Integrated Execution Module, IEM) 제안

제 1 절 모듈 설계의 기본 원리 및 구조

1. 모듈 설계의 기본 방향

본 연구는 제3장의 이론모형과 제4장의 사례분석 결과를 종합하여, 지역브랜드 활성화를 위한 통합 실행모듈(Integrated Execution Module, IEM)을 제안한다. IEM은 지역브랜드를 단일 사업이나 캠페인이 아닌, 정책-조직-디자인-커뮤니케이션이 순환적으로 작동하는 실행체계로 규정한다. 이는 브랜드의 운영을 하나의 '프로젝트(Project)'가 아닌 '시스템(System)'으로 전환하기 위한 실행지향적 접근이다.

2. 설계의 기본 원리

IEM은 다음 네 가지 기본 원리에 기반한다.

구분	기본 원리	설명
① 통합성 (Integration)	정책-조직-디자인-커뮤니케이션이 상호 연계되어야 하며, 각 단계의 목표와 언어가 일관되어야 한다.	
② 순환성 (Circulation)	PDCA(Plan-Do-Check-Act) 순환 구조를 통해, 브랜드의 기획-실행-평가-환류가 반복적으로 개선되어야 한다.	
③ 참여성 (Participation)	행정, 전문가, 시민 등 다양한 주체가 각 단계에 참여함으로써, 브랜드의 사회적 정당성과 공감대를 확보한다.	
④ 지속가능성 (Sustainability)	브랜드를 단기 사업이 아닌 장기적 지역발전 전략으로 관리하며, 제도화·예산화·조직화를 통해 지속 가능성을 담보한다.	

3. IEM의 기본 구조

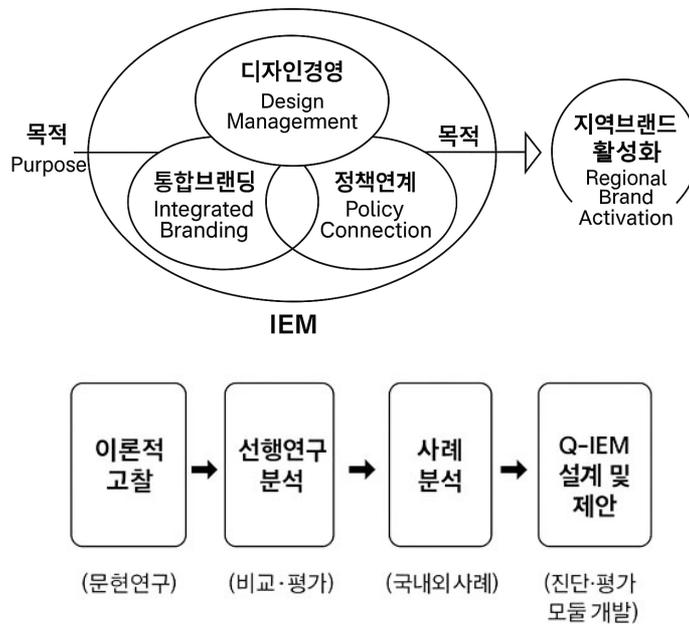
IEM은 PDCA 순환 구조를 기반으로 하며, 각 단계는 4대 영역(Policy-

Organization – Design – Communication)과 대응된다. 이를 구조화하면 다음과 같다.

단계	주요 영역	핵심 내용	주요 산출물
Plan (기획)	정책(Policy)	지역비전 수립, 목표 설정, 정책-디자인 전략 통합	지역브랜드 중장기 계획, 비전 매트릭스
Do (실행)	조직(Organization) & 디자인(Design)	거버넌스 운영, 디자인 실행, 서비스 및 콘텐츠 개발	실행조직 구성표, 디자인 매뉴얼
Check (평가)	커뮤니케이션 (Communication)	인지도·참여도·공감도 등 성과평가 및 피드백 수집	실행평가 리포트, 피드백 차트
Act (환류)	정책(Policy) 중심 재설계	평가결과 기반 정책 개선 및 시스템 보완	개선계획, 환류보고서

이 구조는 브랜드가 단선적 정책이 아니라 지속적으로 학습하고 진화하는 관리 시스템(Evolutionary Management System)임을 의미한다.

4. IEM의 시각적 구조도



Researched procedures and flow chart

[그림 5-1] 통합 실행모듈(Integrated Execution Module, IEM)의 개념 구조

- ① 중심에는 Design Management(디자인경영)이 핵심 매개축으로 배치됨
- ② 외곽에 Policy ↔ Organization ↔ Design ↔ Communication이 원형으로 배열됨
- ③ 외부에는 PDCA(Plan-Do-Check-Act)의 순환화살표가 둘러싸고 있음
- ④ 각 영역은 상호 교차지점에서 협력(interlink) 구조를 형성함
- ⑤ 최외곽에는 “Sustainability & Participation” 고리로 지속가능성과 참여를 상징

이 시각화는 IEM이 단순한 ‘이론모형’이 아니라 정책 실행-조직 운영-디자인 실무-소통 피드백이 통합된 실무 프레임워크임을 보여준다.

5. IEM의 작동 메커니즘

가. 정책기획 단계(Plan)

- 지역 정체성 및 브랜드 비전 수립
- 목표 설정, 예산 편성, 제도 기반 마련
- 디자인 방향과 정책목표를 통합

나. 실행 단계(Do)

- 거버넌스 구성, 실행조직 운영
- 디자인 실행(공간, 제품, 서비스, 홍보물 등)
- 주민·기업 참여 프로그램 설계

다. 평가 단계(Check)

- 커뮤니케이션 효과 측정(인지도, 참여도, 만족도)
- 정책 실행 성과 분석 및 문제점 도출

라. 환류 단계(Act)

- 평가결과를 바탕으로 정책 및 실행전략 수정
- 새로운 실행계획(Next Cycle Plan) 수립

이 순환과정이 지속적으로 반복되며, 지역브랜드는 외부환경 변화에도 적응적(Self-Evolving)으로 성장할 수 있다.

6. 요약

IEM은 “정책이 디자인으로 구현되고, 디자인이 커뮤니케이션으로 확산되며, 커뮤니케이션이 다시 정책으로 환류되는” 통합적 실행 순환 시스템이다.

이 모듈은 제6장에서 제시되는 실무 적용 모델 및 평가 지표 설계의 근거가 되며, 지자체, 공공기관, 지역조직이 브랜드를 운영할 때 활용 가능한 정책-디자인 융합형 실행 프레임워크로 제안된다.

제 2 절 단계별 실행체계 및 적용 프로세스

1. Plan 단계: 정책 기획 및 전략 설정

Plan 단계는 지역브랜드의 비전과 전략 방향을 설정하는 출발점으로, 정책·조직·디자인·커뮤니케이션의 목표를 통합하는 전략적 설계과정이다. 이 단계에서는 지역의 정체성, 자원, 발전방향을 종합 분석하여 브랜드의 정책적 정합성과 실행기반을 마련한다.

세부 항목	주요 내용	적용 도구	점검 항목
비전 수립	지역 정체성, 핵심가치 도출	비전매트릭스, SWOT분석	지역 비전과 브랜드 철학 일치 여부
정책 연계	브랜드를 중장기 지역정책에 통합	행정계획 연계표	지역계획과 브랜드 목표 정합성
제도 기반	조례, 관리규정, 예산체계 구축	브랜드관리조례, 예산매뉴얼	제도적 지속성 확보 여부
디자인 방향	정책 비전의 시각적 전환	디자인가이드 초안	디자인 전략과 정책의 연계성
참여 설계	주민 및 전문가 초기 참여 반영	공청회, 워크숍	참여 절차 제도화 수준

▪ 핵심 목표

- “정체성 기반 정책화(Identity-based Policy Making)”
- IEM의 전체 프로세스가 작동할 수 있는 제도적 토대 마련

2. Do 단계: 조직 운영 및 디자인 실행

Do 단계는 기획된 정책과 비전을 실제 실행으로 전환하는 과정이다. 이 단계에서는 실행조직의 협력체계를 구축하고, 디자인경영 원리에 따라 공간·서비스·콘텐츠 등의 브랜드 경험을 구현한다.

세부 항목	주요 내용	적용 도구	점검 항목
거버넌스 구축	행정-민간-전문가 협력 구조 설계	거버넌스 매트릭스	역할 분담 및 의사결정 구조 명확성
조직 운영	브랜드센터, 전담팀, 협동조합 등 운영	조직도, 업무분장표	협업 효율성 및 인력 전문성
디자인 실행	로고, 패키지, 공간, 서비스 등 실행	디자인 매뉴얼, 브랜딩 가이드	디자인 일관성 및 체험 확장성
커뮤니케이션 연계	실행 단계에서 홍보·참여 동시 추진	커뮤니케이션 플랜	내부·외부 정보 연계성
교육 및 인식 제고	관계자 대상 브랜드 교육 및 워크숍	실행워크숍 자료	내부 구성원의 이해도 및 몰입도

▪ 핵심 목표

- “정책의 시각적·경험적 구현(Visualizing Policy)”
- 브랜드가 시민과 행정 모두에게 체감되는 수준으로 전환

3. Check 단계: 평가 및 피드백

Check 단계는 브랜드 실행 성과를 검증하고, 내부·외부 이해관계자의 인식과 참여 수준을 평가하는 단계이다. 이 평가는 단순한 결과 측정이 아니라, 정책·조직·디자인·커뮤니케이션 간의 연계품질을 진단하는 과정이다.

세부 항목	주요 내용	적용 도구	점검 항목
성과 평가	목표 달성도, 참여도, 인지도 측정	브랜드 성과지표(BPI)	정책목표 달성률
인식 조사	주민·소비자 인식 및 만족도 조사	설문, FGI, SNS 분석	브랜드 이미지 일관성
커뮤니케이션 효과	홍보 노출, 미디어 확산, 시민참여율	미디어 모니터링	외부 인지도 상승 여부
디자인 효과성	디자인 품질, 공간 활용, 감성 평가	디자인 평가도구	정책 비전의 시각적 구현 수준
내부 점검	조직 역량, 협력도, 운영 효율성	내부보고서	실행체계의 안정성 및 개선 필요점

▪ 핵심 목표

- “브랜드의 질적 성과(Perceptual Performance)”
- 평가결과를 객관화하여 다음 단계 환류(Act)의 기반 확보

4. Act 단계: 환류 및 개선

Act 단계는 Check 단계의 평가결과를 기반으로 정책 및 실행체계를 개선하고 다음 주기로 전환하는 과정이다. 이 단계에서 브랜드는 ‘프로젝트’가 아닌 ‘지속적 학습체계(Learning System)’로 작동하게 된다.

세부 항목	주요 내용	적용 도구	점검 항목
정책 개선	평가결과 반영한 정책 수정	환류보고서, 개선계획서	문제점 반영 및 정책 수정 여부
조직 재정비	인력·예산·역할 재조정	조직성과 리뷰표	거버넌스 지속성
디자인 리뉴얼	시각·공간·콘텐츠 개선	리뉴얼 디자인안	브랜드 아이덴티티 유지 여부
커뮤니케이션 강화	참여 확대, 피드백 홍보	소통보고서	시민 인식 개선 효과
차기 계획 수립	차기 사이클 (Next Cycle) 설계	실행로드맵	개선의 실행화 여부

▪ 핵심 목표

- “지속 가능한 브랜드 순환(Sustainable Brand Loop)”
- 정책의 실행력과 디자인의 혁신성이 균형을 이루는 구조 정착

5. 단계별 종합 구조 요약

단계	주요 목표	핵심 산출물	환류 포인트
Plan	정책 비전 및 제도화	중장기 브랜드 계획	조직 실행단계로 연계
Do	실행조직 운영 및 디자인 구현	디자인 매뉴얼, 실행보고서	커뮤니케이션 평가로 연계
Check	평가 및 피드백 수집	성과보고서, 인식조사	정책개선 데이터로 환류
Act	개선 및 재설계	개선계획, 차기로드맵	다음 사이클 Plan으로 연결

제 3 절 IEM의 평가체계 및 적용 시뮬레이션

1. 평가체계의 개요

본 연구는 지역브랜드의 실행 수준을 진단하고 개선 방향을 도출하기 위해 IEM(Integrated Execution Module)을 정량·정성 혼합형 평가체계(Mixed Evaluation Framework)로 설계하였다. 이 평가체계는 정책(Policy), 조직(Organization), 디자인(Design), 커뮤니케이션(Communication) 네 영역의 세부항목(각 5항목, 총 20항목)을 기반으로 구성되며, PDCA(Plan-Do-Check-Act) 순환 구조 안에서 각 영역의 실행수준과 상호연계도를 동시에 측정한다.

평가차원	구성영역	주요 항목	평가척도
구조적 체계	정책 (Policy)	비전 명확성, 제도 기반, 정책 연계성, 예산관리, 지속성	1-5점
운영적 체계	조직 (Organization)	협업구조, 인력체계, 실행효율성, 민관협치, 내부 커뮤니케이션	1-5점
실행적 체계	디자인 (Design)	정체성 구현, 일관성, 혁신성, 적용확장성, 디자인경영 적용도	1-5점
사회적 체계	커뮤니케이션 (Communication)	시민참여, 공감도, 매체활용, 피드백 구조, 인식 확산성	1-5점

▪ 총점 계산 방식

각 항목을 5점 척도로 평가 → 영역별 평균 산출 → 4개 영역의 산술 평균을 통해 전체 실행지수(Execution Index, EI) 도출

$$EI = \frac{P+O+D+C}{4}$$

이 평가지수는 제6장에서 제안하는 “지역브랜드 실행역량 진단도구(Brand Execution Capability Diagnostic Tool)”의 기초지표로 활용될 수 있다.

2. 평가 절차

가. 사전 진단 단계(Plan)

- 각 지역의 정책·조직·디자인·커뮤니케이션 현황자료 수집
- 인터뷰 및 문헌조사를 통한 정성데이터 확보

나. 평가 및 가중치 부여(Do)

- 전문가 3인(정책·디자인·지역브랜딩 분야)의 다중평가 실시
 - 영역별 가중치 평균 반영
- $$W = (\text{정책 } 30\%) + (\text{조직 } 25\%) + (\text{디자인 } 25\%) + (\text{커뮤니케이션 } 20\%)$$

다. 성과 분석(Check)

- 영역별 점수 프로파일링(Profile Mapping)
- 상호연계도 분석(Matrix Mapping)

라. 피드백 및 개선 제안(Act)

- 취약영역 도출 및 개선전략 제시
- IEM 순환구조에 따른 다음 주기 실행계획 설계

3. 적용 시뮬레이션: 완주로컬푸드 사례

본 절에서는 IEM 평가체계를 완주로컬푸드(디자인경영형 모델)에 시뮬레

이션 적용하였다. 자료는 완주로컬푸드협동조합, 완주군청 농정과 보고서 (2018~2023), 언론보도, 현장 인터뷰를 종합하여 구성하였다.

평가영역	세부항목(요약)	평균점수 (1-5)	평가요약
정책 (Policy)	비전 명확성(4.6), 제도화(4.8), 예산 연계성(4.4), 지속성(4.5), 행정일관성(4.7)	4.6	정책 비전 및 조례 제정 완비, 지방정책과 연계 우수
조직 (Organization)	협업체계(4.8), 인력전문성(4.5), 협동조합 운영(4.9), 내부커뮤니케이션(4.3), 실행효율성(4.6)	4.6	협동조합 중심의 안정적 거버넌스 구축
디자인 (Design)	브랜드 아이덴티티(4.7), 디자인경영 적용(4.8), 매장·패키지 일관성(4.9), 공간디자인(4.5), 혁신성(4.6)	4.7	일관된 디자인 체계 및 브랜드 경험 강화
커뮤니케이션 (Communication)	참여도(4.5), 소비자 공감도(4.7), 미디어활용(4.3), 피드백 구조(4.4), 지역 확산성(4.6)	4.5	내부·외부 커뮤니케이션 균형적 운영
종합 실행지수 (EI)	(4.6+4.6+4.7+4.5)/4	4.6점 / 5점 만점	통합 실행체계가 안정적으로 작동한 고성속도 모델

■ 분석 결과

- 완주로컬푸드는 정책-디자인-조직-커뮤니케이션 간 일관된 통합 구조를 유지하고 있으며, 특히 ‘협동조합 중심의 자율거버넌스’와 ‘디자인경영 기반의 매장 브랜딩’이 핵심 성공요인으로 작용하였다.
- IEM의 PDCA 순환이 실질적으로 내재되어 있으며, 주민참여와 정책 환류가 제도화된 대표적 실행형 모델로 평가된다.

4. 비교 적용 결과 요약

사례	정책 (Policy)	조직 (Organization)	디자인 (Design)	커뮤니케이션 (Communication)	실행지수 (EI)	주요 특성
안성마춤	4.2	3.5	4.0	3.6	3.8	정책 중심형, 참여 부족
완주로컬푸드	4.6	4.6	4.7	4.5	4.6	디자인경영형, 협동조합 기반
고창복분자	4.1	4.0	4.3	3.8	4.1	농업·상품 중심형, 산업연계 우수
오설록	4.4	4.7	4.8	4.6	4.6	민간·문화복합형, 글로벌 확산
D&Department	4.5	4.4	4.9	4.6	4.6	장기 지속형 디자인 플랫폼
VisitScotland	4.7	4.8	4.7	4.9	4.8	정책·디자인·커뮤니케이션 통합형

5. IEM 평가 시뮬레이션의 시사점

가. 정책적 시사점

브랜드 정책은 단기 예산사업이 아니라, 디자인과 커뮤니케이션까지 포함한 총체적 지역전략 시스템으로 관리되어야 한다.

나. 디자인경영적 시사점

디자인은 브랜드의 결과물이 아닌 정책 실행의 언어(Execution Language)로 작동할 때, 주민공감과 정책성고가 동시에 향상된다.

다. 거버넌스 시사점

행정·민간·시민이 함께 참여하는 참여형 거버넌스(Participatory Governance) 구조가 브랜드의 지속성을 결정하는 핵심 요인으로 작용한다.

라. IEM의 적용 확장성

IEM은 정책단위, 지자체단위, 브랜드단위 등 다양한 수준(Level of Application)에서 맞춤형 지표로 조정 가능하며, 향후 브랜드 진단, 컨설팅, 교육프로그램 등 실무도구로 확장될 수 있다.

제 4 절 모듈의 실무적 적용 방안

1. 적용의 필요성

본 연구에서 제시한 Q-IEM(Quantified-Integrated Execution Module)은 지역브랜드의 실행수준을 진단하고 개선전략을 제시하는 정책·디자인 통합형 관리도구이다. 이를 실무적으로 적용하기 위해서는, 각 지자체 및 관련 기관이 모듈을 활용할 수 있는 단계별 실행 프로세스와 운영 주체별 역할 분담 체계를 명확히 설정할 필요가 있다.

2. 적용 단계별 구조

단계	주요 내용	적용 주체	기대 효과
1단계: 진단 (Diagnosis)	Q-IEM 체크리스트(20항목)를 활용하여 지역브랜드의 현황을 평가	지자체, 산학협력단, 컨설팅기관	현행 실행수준 파악, 정책·조직·디자인 간 불균형 진단
2단계: 분석 (Analysis)	PDCA 순환 구조에 따라 각 영역별 점수 프로파일링 및 상호연계 분석	연구기관, 브랜드전문가	약점 영역 도출 및 구조적 원인 분석
3단계: 설계 (Design)	분석 결과를 기반으로 통합 실행모듈(IEM) 맞춤형 개선전략 수립	정책기획 부서, 디자인팀	실행전략 구체화 및 목표 재설정
4단계: 실행 (Implementation)	개선 전략을 정책·디자인·커뮤니케이션 실행계획으로 전환	지자체, 지역조직, 협동조합	실행모듈의 현장 적용 및 주민참여 확대
5단계: 평가 및 환류 (Evaluation & Feedback)	실행성과를 다시 Q-IEM으로 측정하고 결과를 정책에 환류	행정조직, 산학협력단	지속적 개선과 정책 환류 구조 확립

3. 적용 모델의 예시

가. 정책단위 적용(Macro Level)

- 광역지자체 및 농식품부의 지역브랜드 정책 평가에 활용 가능
- 예: 도 단위 로컬브랜드 평가표준화, 예산배분 기준 설계

나. 조직단위 적용(Meso Level)

- 농협대학교 산학협력단, 연구소, 로컬푸드 협동조합 등에서
- 브랜드 관리체계를 점검하고, 내부 커뮤니케이션 효율성 평가에 활용

다. 프로젝트단위 적용(Micro Level)

- 개별 브랜드 리뉴얼, 신규 브랜드 개발, 축제·관광 프로그램 브랜딩 시
- 실행 프로세스의 단계별 점검 도구로 활용 가능.

4. 운영 및 확장 방안

가. 디지털화

Q-IEM 체크리스트를 온라인 설문 및 데이터베이스 형태로 전환하여 지역별·연도별 실행수준을 시각화할 수 있는 “IEM Dashboard” 구축

나. 교육화

농협대학교·지자체 공무원연수·로컬브랜딩 전문가 과정에서 Q-IEM 을 브랜드 실행 진단 및 컨설팅 실습도구로 활용

다. 정책화

진흥원, 농협, 지자체의 정책평가 및 예산 심사 기준에 Q-IEM 결과를 반영하여 객관적 의사결정 도구로 제도화

5. 시사점

Q-IEM의 실무적 적용은 지역브랜드 정책의 과정 중심 평가(Process-oriented Evaluation)를 가능하게 하며, 단순한 브랜드 성과 측정을 넘어, 정책-조직-디자인-커뮤니케이션의 순환적 실행관리체계를 제도화하는 기반이 된다. 이는 향후 농촌·도시·문화브랜드 등 다양한 영역에서 표준화된 실행 진단 모델(Standardized Execution Model)로 확장될 수 있다.

제 6 장 결론 및 제언

본 연구는 지역브랜드의 활성화를 위해 정책, 조직, 디자인, 커뮤니케이션이 유기적으로 상호작용하는 통합 실행체계를 구축하고 이를 계량적으로 활용할 수 있는 Q-IEM을 제안함으로써, 지역브랜드를 단순한 홍보사업이 아닌 정책 기반의 실행 시스템으로 재정의하였다. 지역 간 경쟁 심화와 지방소멸이 가속화되는 상황에서 지역브랜딩은 지역의 정체성을 보존하고 지속가능한 지역경제를 실현하기 위한 핵심 전략임에도 불구하고, 국내의 다수 지역브랜드는 정책과 디자인, 조직 운영, 커뮤니케이션이 분절적으로 작동하여 실효성이 저하되는 문제가 존재하였다. 이를 보완하기 위해 본 연구는 다양한 학술이론을 종합해 지역브랜딩을 정책·조직·디자인·커뮤니케이션이 통합된 복합시스템으로 개념화하고, PDCA 순환 구조를 기반으로 하는 실행체계를 브랜드 운영의 중심 프레임으로 재구성하였다.

국내외 다양한 사례 분석을 통해 통합 실행체계가 실제로 작동할 때 나타나는 성공요인—정책의 일관성, 협력적 거버넌스, 디자인경영의 전략적 역할, 참여 기반 커뮤니케이션—을 실증적으로 확인하였고, 이를 바탕으로 정책-조직-디자인-커뮤니케이션이 순환적으로 연결되는 구조의 IEM을 설계하였다. 나아가 이를 계량화한 Q-IEM을 통해 지역브랜드의 실행 수준을 진단하고 개선 전략을 도출할 수 있는 실증적 도구로 발전시켰으며, 사례 적용 결과 또한 높은 실행지수를 보여 모듈의 실무 적용 가능성을 확인하였다.

이러한 연구 결과는 지역브랜드를 정책디자인과 디자인경영의 융합 관점에서 해석함으로써 브랜드학과 정책학의 학제 간 영역을 확장하였고, 기존의 정성적 논의를 체계적이고 계량적인 실행모듈로 전환하는 데 학문적 의의를 가진다. 또한 지자체, 공공기관, 농협 등 다양한 정책 현장에서 브랜드 실행을 점검·관리·평가할 수 있는 표준화된 프레임으로 활용될 수 있다는 점에서 실무적 기여가 크다. 특히 브랜드의 생애주기 단계에 따라 Q-IEM을 조정·적용하면 실행 효율성과 지속가능성을 동시에 확보할 수 있으며, 정책 수립 초기부터 디자인경영 전문가가 참여하는 구조를 정착시키면 정책-조직-디자인-

커뮤니케이션이 통합된 지역브랜드 관리체계가 구축될 것이다.

그러나 본 연구는 통계적 검증이 제한적이고 적용 대상이 농촌 중심 사례에 치우쳤다는 한계를 가지며, 장기적 환류 효과를 분석할 수 있는 시계열 자료도 확보되지 못하였다. 향후에는 Q-IEM을 실제 정책현장에 시범 적용하여 주민만족도, 경제적 파급효과 등 객관적 지표 기반의 효과성 검증을 수행하고, 디지털 기반의 실행진단 시스템으로 발전시키는 연구가 필요하다. 더 나아가 중앙정부와 지자체는 지역브랜드 정책을 단편적 사업 중심에서 통합관리체계로 전환하고, 브랜드 실행성과를 정책평가 체계에 반영함으로써 지역간 비교와 지속가능한 브랜드 정책 운영이 가능해져야 한다. 이러한 개선이 이루어진다면 지역브랜드는 지역정체성을 기반으로 정책으로 실행되고 디자인으로 경험되며 커뮤니케이션으로 공감되고 다시 정책에 환류되는 선순환 구조를 갖춘 '살아 있는 브랜드'로 성장할 수 있을 것이다.

결국 본 연구는 지역브랜드를 지속가능한 지역경영 모델로 발전시키기 위한 실행체계의 개념적·계량적 기반을 제시하였으며, 이는 향후 지역정책 전반의 설계와 평가 체계에도 활용될 수 있는 의미 있는 시사점을 제공한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강원특별자치도. (2022). 『강원 공공정책 디자인랩 운영계획(2022)』. 강원특별자치도.
- 김선영, 김종영. (2015). 안성마춤 브랜드의 정체성과 지역 농특산물 마케팅 전략 연구. 『지방정부연구』, 19(2), 145-168.
- 김영현. (2017). 제주 오설록 티뮤지엄의 브랜드 경험과 지역관광 이미지 형성 연구. 『관광학연구』, 41(2), 65-83.
- 김용구. (2010). 『지역브랜드와 도시경쟁력』. 서울: 대영문화사, 55-70.
- 김용구. (2012). 『지역브랜드와 도시경쟁력』. 서울: 대영문화사, 18-23.
- 김정섭 외. (2013). 『지역특화작목 산업화 전략 연구: 고창 복분자 산업 사례』. 나주: 한국농촌경제연구원, 12-18, 45-52.
- 박미현. (2018). 디자인경영의 개념과 적용 가능성 연구. 『디자인융복합연구』, 17(6), 45-56.
- 박재완. (2010). 지역브랜딩의 정책적 패러다임 변화 분석. 『한국정책학회보』, 19(3), 41-45.
- 서울특별시. (2007). 『서울특별시 공공디자인 기본조례』(서울시 조례 제4532호).
- 서울특별시. (2015). 『I·SEOUL·U 도시브랜드 발표자료』. 서울: 서울특별시.
- 완주군청. (2013). 『완주 로컬푸드 종합계획(2013-2017)』. 전라북도 완주군: 완주군청.
- 이소영. (2008). 『지역브랜딩 활용 실태와 실행전략 연구』. 서울: 한국지방행정연구원, 32-45, 45-52.
- 임선아. (2014). “통합브랜딩에서 디자인 중심의 그래픽디자인 역할 확장 연구: 지역 특산물을 중심으로”, 서울대학교 대학원 석사학위 논문, 18-29, 45-57.
- 전라북도. (2017). 『전북 천년 브랜드 종합전략(Jeonbuk Millennium Vision)』. 전주: 전라북도.

2. 국외문헌

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, 25–28.
- Anholt, S. (2002). Nation Branding: A Continuing Theme. *Journal of Brand Management*, 9(4–5), 8.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity*. London: Palgrave Macmillan, 14–18.
- Best, R. J. (2010). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 25–30, 64.
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York: Allworth Press, 24–30, 45–47, 64.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press, 88–101.
- Design Council. (1988). *Design in Business: A Summary of Research Findings*. London: UK Design Council.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?. *Harvard Business Review*, 79(2), 128–134.
- Howlett, M. (2014). From the ‘Old’ to the ‘New’ Policy Design: Design Thinking Beyond Markets and Hierarchies. *Policy Sciences*, 47(3), 187–207.
- Johnson, J. (2012). The BBC Corporate Rebrand: Aligning Identity, Strategy and Experience. *Journal of Brand Management*, 19(1), 1–14.
- Kanazawa City Government. (2018). *Kanazawa Design Strategy Report*. Kanazawa: Kanazawa City Cultural Promotion Division.
- Kavaratzis, M. (2004). From City Marketing to City Branding. *Place Branding*, 1(1), 58–60.

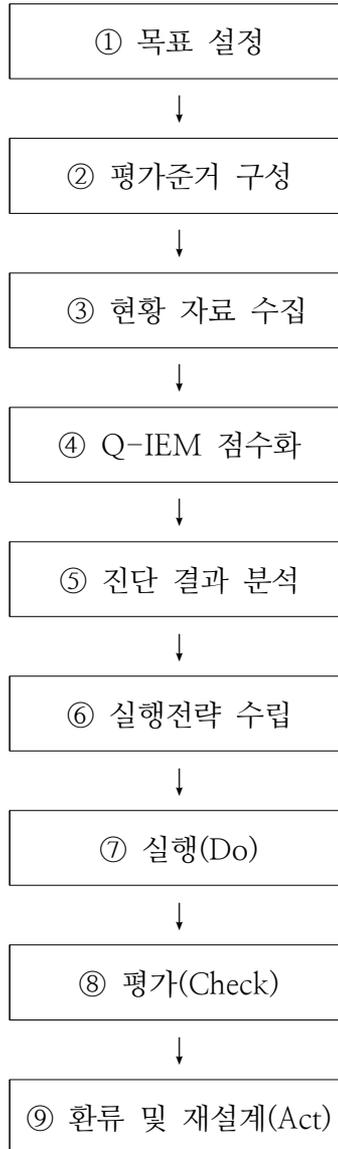
- Kavaratzis, M. (2005). Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models. *The Marketing Review*, 5(4), 329–342.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96(5), 506–514(재인용: [주13]).
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2007). Marketing the City of Amsterdam: Towards a Comprehensive City Branding Strategy. *Cities*, 24(1), 16–25.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 12–14, 28–29.
- Keller, K. L. (2009). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 206–210.
- Ministry of Trade and Industry Finland. (2000). *Design 2005! Finland's National Design Programme*. Helsinki: Ministry of Trade and Industry Finland.
- Nagaoka, K. (2009). *D&DEPARTMENT PROJECT: Long Life Design*. Tokyo: D&Department Press, 5–12.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 17–22.
- Scottish Government. (2018). Scotland Is Now: Global Nation Brand Strategy. Edinburgh: Scottish Government & VisitScotland, 4–12.
- Scottish Government. (2018). *Scotland is Now: National Brand Strategy*. Edinburgh: Scottish Government.
- Simon, H. A. (1969). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT Press, 55–61.
- Sorensen, A. (2002). Building Communities: The Role of Machizukuri in

- Japanese Urban Planning. *Planning Theory & Practice*, 3(4), 457–459.
- UNDP. (2016). *Design for Sustainable Development: A Sourcebook for Policy Makers*. New York: United Nations Development Programme, 12–15.
- Wheeler, A. (2013). *Designing Brand Identity*. Hoboken, NJ: Wiley, 58–75.

[부록 1] 완주로컬푸드 브랜드 실행체계 세부평가표

영역	세부항목	평가항목(Indicator)	점수 (1~5)	근거 및 해석 요약
정책 (Policy)	제도화 수준	로컬푸드 육성 조례, 지역푸드플랜 제도화		전국 최초 조례 제정, 제도 운영 지속
	예산·인력 지원	전담조직·예산 확보 여부		완주로컬푸드과 신설, 연 40억 규모 운영
	정책 연계성	농정·복지·교육 정책 통합		사회적경제·먹거리정책 연계
	평가·환류 체계	정기 평가·성과 보고 여부		연차별 성과보고서 발간, 개선 반영
	거버넌스 반영도	주민·전문가 정책참여도		정책위원회·협동조합 참여 반영
조직 (Organization)	거버넌스 구조	행정-협동조합 협치 구조		주민조합+행정 협업체 완비
	운영 효율성	역할 분담·업무체계 명확성		생산-유통-소비 단계별 운영 매뉴얼
	참여 주체 다양성	참여 인구 및 단체 폭		7개 협동조합·1,000여 조합원 참여
	전문성 수준	인력 교육·컨설팅 체계		농식품부·지자체 연계 교육 운영
	조직 지속성	상시운영·법인체계		협동조합 지속 운영, 전국 모델
디자인 (Design)	시각 통합성	로고·매장·포장 통합 여부		CI/BI 일원화, 매장환경 통일
	정책성 구현력	지역 철학 반영		“로컬푸드=완주” 정체성 확립
	혁신성	디자인경영·서비스디자인 적용		매장 디자인에 서비스 경험 도입
	감성 전달력	브랜드 스토리·공감성		소비자 체험 기반 스토리 확산
	접근성·확장성	매장·홍보물 일관·접근 용이		전국 로컬푸드 매장 표준 모델
커뮤니케이션 (Communication)	내부 소통 구조	행정-조합-생산자 회의체		월례 간담회·정기보고 체계
	외부 홍보·미디어	언론·SNS·홍보채널 다양성		SNS, 뉴스레터, 페스티벌 등
	참여형 피드백	주민·소비자 의견수렴 체계		소비자 협의회, 설문운영
	스토리텔링 일관성	브랜드 메시지 통합성		“먹거리 순환도시 완주” 서사 유지
	파급력 및 이미지 영향력	외부 인지도·정책 파급효과		전국 로컬푸드 확산, 언론노출 다수
평균점수			/	정책-조직-디자인-커뮤니케이션 전반 고도화

Q-IEM 활용 절차(Sequence Diagram)



※ PDCA 순환 구조에 기반한 실행체계

ABSTRACT

A Study on an Integrated Execution System Model for Revitalizing Regional Brands – Proposing a Q-IEM Framework from Design Management and Integrated Branding Perspectives –

Lee, Jung-Hoon

Major in Visual Communication Design

Dept. of Media Design

The Graduate School

Hansung University

This study proposes a Quantified Integrated Execution Module (Q-IEM) from the perspectives of Design Management and Integrated Branding in order to establish a comprehensive execution system for revitalizing regional brands. As competition among regions intensifies and the risk of regional decline accelerates, regional branding has become an essential strategic tool for preserving regional identity and ensuring sustainable regional development. However, most regional branding policies in Korea remain limited to short-term promotional activities centered on logos and slogans, and lack coherent linkage among policy, organization, design, and communication.

Accordingly, this study defines regional branding not as a visual

identity project but as an integrated execution system in which policy, organization, design, and communication operate organically. The research objectives are as follows: (1) to examine the theoretical foundations of regional branding and identify the connections between design management and integrated branding; (2) to analyze domestic and international cases and derive structural issues in execution; and (3) to develop a Q-IEM model applicable to policy decision-making and practical implementation. The research methods include literature review, case analysis, and expert consultation. The literature review synthesized prior studies on policy-based branding, city branding communication, customer-based brand equity, and design management to identify the multilayered structure of regional branding. Comparative analysis of previous studies addressing policy-centered, design-centered, and integrated approaches further demonstrated the need for a unified execution framework.

Case studies were conducted on four domestic cases (Anseong Machum, Wanju Local Food, Gochang Bokbunja, and Osulloc) and two international cases (D&Department Project in Japan and VisitScotland in the UK). The analysis identified four common success factors: (1) consistent and sustainable policy direction, (2) collaborative governance systems, (3) strategic application of design management, and (4) participation-based communication.

Based on these findings, the Q-IEM was developed using the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle, quantifying the execution levels of four domains and enabling diagnosis of implementation performance and prioritization of improvements. The model clarifies the roles of administrative bodies, regional organizations, designers, and residents at each stage, thereby enhancing transparency in policy decisions and effectiveness in execution.

The academic contributions of this study are threefold. First, it

reinterprets regional branding through the lens of design management, presenting an integrated execution model that bridges policy and brand management. Second, it systematizes the relationships among policy, organization, design, and communication—elements previously discussed in fragmented ways—to construct an execution-oriented integrated module. Third, it expands qualitative models into a quantitative diagnostic model (Q-IEM), transforming theoretical concepts into actionable tools for practical decision-making.

In practical terms, Q-IEM may serve as a diagnostic and implementation guide for local governments, a strategic design management framework for practitioners, and an evaluation tool for organizations such as agricultural cooperatives and regional development agencies. Future studies should apply Q-IEM to real administrative settings to validate its effectiveness through quantitative indicators such as brand awareness, resident satisfaction, and economic impact.

【Key words】 regional brand, design management, integrated branding, execution system, quantified module (Q-IEM), governance, policy design