

강원랜드 리조트 카지노의 글로벌 브랜드 경영전략에 관한 연구

A Study on the Global Brand Management Strategy of Kangwon Land Resort Casino

신 윤 창 (강원대학교 행정학과 교수 - 주저자)

손 진 아 (한중대학교 사회복지학부 교수 - 공동저자)

안 치 순 (강원대학교 경영혁신센터 연구실장 - 교신저자)

Abstract

Youn-Chang Shin / Jin-A Son / Chi-Soon An

The abandoned mining areas including Jeongseon-gun have been at a standstill with the declined coal mining industries and rapidly reduced populations since the late 1980s. Fortunately, according to the institution of the Special Act for Abandoned Mining Areas(SAFAMA) in 1998, the abandoned mining areas started to find the breakthrough in the regional development. However, as SAFAMA come into force until 2015, there are many problems and uncertainties. Especially, the casino industry of the world is currently undergoing rapid change. Kangwon Land needs a completely new business strategies if it is to return to profitability and reinforce to publicity. In this context, the purpose of this study is to analyze how to manage Kangwon Land in terms of a global brand management. As a result, it is necessary to adapt a new management strategies such as a global trend management, an enlargement of market scope, a diversity of business structure, a development of soft program, an efficiency of transaction cost, and mission marketing on the premise of the second amendment of SAFAMA.

주제어: 강원랜드, 카지노산업, 브랜드경영, 폐광지역, 폐광지역지원에관한특별법

Keywords: Kangwon Land, Casino Industry, Brand Management, Abandoned Mining Areas, Special Act for Abandoned Mining Areas

I. 서 론

1989년 정부의 '석탄산업 합리화조치'는 정선, 태백, 영월, 삼척 등 탄광지역경제의 급속한 피폐화를 초래하였다. 그 후 1995년 정부는 범국가적인 차원에서 폐광지역의 경제활성화 및 정주기반 조성을 위한 대책의 일환으로 '폐광지역 개발지원에 관한 특별법'(이하 '폐특법'이라 칭함)을 제정하였다. 폐광지역의 경제진흥을 기본목적으로 하는 '폐특법'에 따라 1998년 6월 29일 공공지분 51%와 민간지분 49%로 구성된 내국인 출입 카지노 사업의 추진주체로서 강원랜드가 설립되었다. 강원랜드는 2000년 10월 강원도 정선군 고한읍 백운산 일대에 국내 처음으로 내국인이 출입할 수 있는 스몰 카지노가 개장되었고 2003년 4월 정선군 사북읍에 메인 카지노가 개장되었다. 2010년 현재 스몰 카지노 개장 10년의 역사를 맞이하고 있는 강원랜드는 1조 2천억원의 연간 매출액과 3,900억원의 당기순이익을 실현하는 한국의 대표적인 카지노형 종합 리조트로 성장하였다.

특히 강원랜드는 2007년 6월 28일 새로운 기업이미지(CI)로 '하이원 리조트'(High1 Resoet)를 선포한 바, 이는 한국을 대표하는 종합 리조트, 아시아 최고의 사계절 가족형 종합 리조트로 도약하기 위한 브랜드화 전략의 일환으로 이해된다. 이를 위해 강원랜드는 연간 700만명의 고객수용이 가능한 시설확충을 'Vision 2012'(강원랜드, 2010)를 통하여 발표한 바 있다. 그러나 강원랜드는 카지노 사업의 법적 사업기반인 '폐특법'의 한시성과 2차 기간연장의 불투명성, 국내 도시들의 카지노 사업장 허가요구, 그리고 마카오, 싱가포르, 말레이시아, 필리핀, 일본 등 동남아 국가들의 카지노 리조트 확장 및 신규 카지노 건설 움직임 등 대내외적으로 불확실한 경영환경에 직면해 있다.

그렇다면 이러한 강원랜드의 초고속 성장의 원인은 무엇인가? 이러한 강원랜드의 초고속 성장은 앞으로도 지속될 수 있을 것인가? 향후 강원랜드의 지속적인 성장과 발전에 있어서 장애요인이 있다면 그것은 무엇이고 이를 극복할 수 있는 방안은 무엇인가? 새롭게 도입된 하이원(High1) 리조트라는 글로벌 브랜드 전략과 그에 따른 연간 700만명 수용가능시설의 확충목표는 어떠한 전략과 조건 하에서 그 의미가 존재하는 것인가? 또 '폐특법'의 보호막과 우산 아래서 내국인 출입이 가능한 카지노 사업이라는 독점적인 시장지배력에만 의존해 자생력을 확보하는데 소홀히 하지는 않았는가? 등 몇 가지 질문을 던져 볼 수 있다. 본 연구는 개장 10주년을 맞고 있는 강원랜드에 던져진 몇 가지 질문에 대한 답을 찾기 위한 시도로서 미래 초우량 기업의 위상을 유지하면서 아시아를 대표하는 종합 카지노 리조트 기업으로 포지셔닝할 수 있는 전략방안을 모색하는데 연구의 초점이 있다. 특히 신자유주의의 거센 흐름 속에서 정보화, 개방화로 특징되는 21C의 산업환경은 시간과 공간을 초월하는 무한경쟁의 시대라 할 수 있다. 무한경쟁에서 생존하고 발전하기 위한 기업경영의 핵심요소는 글로벌 시장구조에서 차별적인 우

위성을 확보하는 것이다. 이를 위해서는 특정 국가나 지역의 관점이 아닌 글로벌 시장의 관점으로 시야를 넓히고 경영전반에 걸쳐 글로벌 브랜드를 구축하는 전사적 경영전략이 무엇보다도 중요하다.

이러한 맥락 안에서 본 연구는 강원랜드가 직면해 있는 대내외 경쟁환경에 대한 분석을 통하여 글로벌 브랜드 경영의 전략방안을 모색하는데 연구의 목적이 있다. 이를 위해 본 연구는 첫째, 브랜드 경영(Brand Management)에 대한 이론적 검토를 통하여 글로벌 브랜드 경영의 필요성과 의미를 살펴보고 둘째, 강원랜드 카지노 리조트의 사업현황을 정밀 분석하고 셋째, 국내외 카지노 및 리조트 산업이 처해있는 산업구조적 경쟁상황을 분석하고, 마지막으로 향후 강원랜드가 글로벌 브랜드 경영을 통하여 추진해야 할 전략 방안을 모색하는 순차적 프로세스를 통해 연구를 수행하였다.

II. 글로벌 브랜드 경영의 이론적 검토

1. 브랜드의 유래 및 개념

1) 브랜드의 기원 및 유래

브랜드(Brand)라는 용어는 '태우다'라는 의미의 옛 노르웨이의 말인 'Brandr'에서 유래되었다(나운봉 외, 2004). 즉 앵글로 색슨족이 불에 달군 인두로 자기 소유의 가축에 낙인을 찍어 소유물을 확인하는데서 유래하였다고 한다. 옛 사람들은 자신의 소유물을 이러한 화인(火印)방법으로 표시할 뿐만 아니라 향아리나 식기, 접시, 벽돌이나 기와 등에도 새겨 자신으로부터 만들어진 물건이라는 의미나 징표로 사용하기도 했다. 또 브랜드는 '각인시키다'라는 뜻으로 이집트의 피라미드 벽돌에 새긴 상형문자에서 기인한 것으로도 알려져 있다. 이집트의 벽돌공이 '자신이 만든 벽돌의 품질을 책임진다'는 의미로 자신의 이름을 벽돌에 새겨 사용한 것이 기원이 되었다. 이러한 고대의 출처표시를 위한 브랜드는 주로 타인의 소유물과 자신의 소유물을 구별하기 위한 수단으로 활용되어 왔다.

이처럼 단순한 출처표시가 중세에 접어들면서 신용표시를 겸한 식별표시기능으로 범위가 확대되기 시작했으며 상업이 발달하기 시작하던 10세기 무렵부터 간단한 도형이나 모노그램으로 구성된 표시가 널리 보급되기 시작했다. 그러나 중세의 이러한 표시는 법률상의 소유권자임을 증명하는 정도의 증거력만을 인정하였기에 현대의 브랜드보다는 소유표(Proprietary Mark) 개념에 더 가까웠다고 입을 증명하는 그 후 18세기 초 프랑스에서 '영칭 프터'가 선언되며 중세의 '길드'시작속박에서 풀리면서 룰상

의 터가 보장되고 영국시작했다혁명우로 대량생산의 물꼬가 트이면서 유통단계가 분화되고 생산자 표시로서의 기능만 담당하던 브랜드가 신용과 재산의 표시로 그 기능이 변화되어 왔다.

2) 브랜드의 현대적 개념

오늘날 브랜드는 특정한 물건의 제품 및 서비스를 식별하는데 사용되는 명칭, 기호, 디자인의 총칭으로 말로서 표현할 수 있는 것을 브랜드명, 말로서 표현할 수 없는 기호, 디자인 문자 등을 브랜드 마크라고 하며 브랜드명, 브랜드 마크 가운데서 그 배타적 사용이 법적으로 보증되는 것을 상표라고 한다. 미국마케팅학회(AMA)는 '판매자가 자신의 상품이나 서비스로 다른 경쟁자와 구별해서 표시하기 위해 사용하는 명칭(Name), 용어(Word), 상징(Symbol), 디자인(Design) 또는 그의 결합체'를 브랜드라고 규정하고 있다. 결국 이와 같은 현대적 의미의 브랜드는 브랜드명 뿐만 아니라 표현되고 상징하고 디자인되는 모든 것을 브랜드에 포함시키고 있으며 특정기업이 개발한 제품과 서비스를 소비자들에게 명확하게 인식시키고 경쟁사와의 차별화를 갖도록 하는 수단적 기능을 수행하는 것으로 이해할 수 있다.

그러나 오늘날 브랜드라는 용어는 브랜드라는 영어의 우리말 표현인 상표의 사전적 개념보다 더 포괄적인 의미로 사용되고 있다. Kotler(1991)는 '소비자에게 제공되는 제품이나 서비스의 실체로서 소비자에게 경쟁사의 제품과 차별적인 인식을 제공하기 위해서 이름(Name), 상징(Symbol), 표시(Sign) 등의 총체적 결합'으로 브랜드를 정의하고 있다. 특히 현대사회에서의 브랜드는 상품이나 서비스만이 아니라 기업 자체도 브랜드로 인식되고 있다. 특히 현대사회에 있어서 브랜드는 하나의 상품이나 서비스에 적용되는 개별(상품) 브랜드로부터 복수의 카테고리에 속하는 제품군에 공통된 패밀리 브랜드, 기업의 특정사업 제품이나 서비스 모든 것에 공통되는 사업 브랜드, 그리고 기업의 모든 제품이나 서비스에 공통되는 기업 브랜드로 연계되는 계층적 구조를 갖고 있는 것이 특징이다(김낙회 외, 2002). 따라서 브랜드는 단순히 개별상품에 대한 마케팅 차원을 넘어 기업 차원에서 고객과의 정신적인 유대관계를 구축하는 장기적인 관점에서의 소중한 약속이라 할 수 있다.

2. 브랜드 경영의 개념 및 접근방법

1) 브랜드 경영의 대두요인

21C 회사나 조직이 성장과 발전을 지속적으로 영위하기 위한 전략으로서 브랜드 경영이 이슈화된 배경은 다음과 같이 요약될 수 있다(김낙회 외, 2002).

우선 소비의 성숙화 요인을 들 수 있다. 소비문화가 성숙되면서 새로운 제품이나 서비스 출시에 의존해 매출증대를 추구해왔던 기존의 경영방식은 더 이상 시장에서 통용되지 않게 되었다. 따라서 경기침체에 대응하기 위해 기존 자원의 효율적인 활용을 통하여 타사와의 차별화로 이익을 확보하기 위한 마케팅이 요구되었다. 둘째, 정보화와 지식사회화의 요인을 들 수 있다. 공업사회에서 정보사회, 지식사회로의 경제 패러다임이 이동하면서 소비도 증가하고 소비자들의 욕구와 라이프 스타일 뿐만 아니라 구매행동도 다양해졌다. 기업은 시장우위를 위해 제품의 제조방법은 물론 의미나 정보 등을 중시하는 방향으로 발상의 전환이 요구되었다. 셋째, 글로벌 경쟁의 심화요인을 들 수 있다. 시장의 글로벌화가 가속화되면서 신생기업이나 후발국가는 오랜 브랜드 경영의 역사적 경험을 지니고 있는 유럽이나 미국 기업과의 경쟁에서 살아남을 수 없는 환경이 되었다. 뿐만 아니라 중국 등 아시아 각 국가와의 가격경쟁에서 이기기 위해서는 제품뿐만 아니라 경쟁력있는 브랜드를 만들어야 하는 환경이 되었다. 넷째, 기업재편과 조직개편의 요인을 들 수 있다. 즉 합병, 분사, 지주회사 등 종래의 기업 형태는 붕괴되고 과거에는 없던 새로운 형태의 조직이 시장지배력을 빠르게 확장하는 기업환경이 도래하였다. 그 결과 새로운 브랜드 컨셉과 접근방법을 통해 시장에 침투하는 새로운 구심력이 필요하게 되었다. 마지막으로 기업의 내부고객인 주주 중시의 경영요인을 들 수 있다. 브랜드를 통한 기업가치를 창조하지 않는 기업은 시장에서 도태될 수 밖에 없다. 브랜드야말로 기업의 부가가치를 높여 현금흐름을 원활히 하고 이익을 창출하는 최고의 무형자산으로 그 가치가 중요하게 되었다.

2) 브랜드 경영의 개념적 접근방법

현대 기업경영에 있어서 브랜드 경영의 필요성이 마케팅 분야 뿐만 아니라 경영 전반에 걸쳐 크게 부각되고 있는 가운데 브랜드를 구축하고 강화하는 것이 기업의 핵심 역량을 구축하고 기업의 장기적인 생존에 있어서 가장 중요한 요소 중 하나로 인식되고 있다(Drucker, 2002). 그동안 브랜드 경영과 관련된 다양한 주제, 즉 브랜드 자산의 개념 및 측정(Kapferer, 1993; Keller, 1998; 박찬수, 1996; 이유제·라선아, 2002), 브랜드 확장에 대한 소비자 평가(Keller & Aaker, 1992; 황윤용·최낙환, 2000), 브랜드 자산형성과 강화요인(김봉관·김태우, 2003; 강석정, 2001; 김용만·강석정, 1999) 등을 중심으로 다양한 연구들이 수행되어져 왔다. 이러한 연구성과를 바탕으로 브랜드 전략과 브랜드 전략에 관한 의사결정, 브랜드 네이밍 등에 대한 응용방법들이 다양하게 기업현장에 적용되어 왔다(Kapferer, 1994; Keller, 2003).

특히 경영전략 측면에서 기업들은 브랜드 관리에 대한 관심이 지속적으로 증가되고 있는 가운데(Keller, 2003; Schmitt, 2003) 성공적인 브랜드 성과를 달성하기 위하여

기업들은 브랜드 조직 및 문화를 어떻게 구축하고 직원들의 교육 및 지식을 향상시키는 브랜드 경영 시스템의 구축, 마케팅 믹스 활동의 효율적인 전개, 브랜드와 관련된 성과평가의 체계화 등에 대한 활발한 연구가 진행되어 왔다(Davis & Dunn, 2002; Vanauken, 2002). 아울러 일찍이 P&G가 2차 대전 말에 브랜드 매니저 제도를 도입하여 브랜드 경영체제를 구축하여 브랜드 경영의 효시가 된 이래 브랜드에 대한 단순한 관리 개념을 넘어 하나의 경영 패러다임으로 경영의 축과 경영조직을 브랜드 중심으로 전환하려는 움직임이 제기되어 왔다. 그 결과 오늘날 기업의 브랜드 경영은 다양한 관점, 즉 자산관리론적인 브랜드 경영(Aaker, 1996), 경영 프로세스적인 브랜드 경영(Arnold, 1998), 투자결정론적인 브랜드 경영(Kapferer, 1998), 전사적 경영믹스론적인 브랜드 경영(Nilson, 1998), 통합 마케팅론적인 브랜드 경영(Schultz & Barnes, 1999), 고객중심의 커뮤니케이션론적인 브랜드 경영(한국브랜드경영협회, 2002) 등 다양한 관점에서 브랜드 중심의 기업경영이 강조되고 있다.

3. 글로벌 브랜드 경영의 기대효과

1) 브랜드 경영의 이익효과

브랜드 경영의 가장 기본적인 기능은 식별기능에 있다. 따라서 브랜드 경영을 위해서는 무엇보다도 차별적 경쟁우위성을 바탕으로 충성고객을 확보함으로써 사업의 장기적인 성공요인으로 작용한다(김낙회·유진형·홍성민, 2002). 이를 위해서는 무엇보다도 경쟁사와의 차별화, 충성고객의 고정화, 가격경쟁의 회피(가격 프리미엄), 유통에서의 취급촉진, 프로모션 비용의 효율화 등으로 나타나 마케팅 효과의 향상은 물론 사업투자의 효율성을 향상시킨다. 그 결과 브랜드 경영은 장기적인 관점에서 볼 때 기업의 이익향상에 결정적인 역할을 수행한다. 예컨대 소비자로부터 획득한 브랜드 충성도는 일련의 브랜드 차별화의 일레로서 장기적인 관점에서는 마케팅 성과로 나타나 시장점유율과 수익율을 증가시키는 원천이 된다.

2) 브랜드 경영의 자산효과

브랜드 차별화에 의한 소비자의 브랜드 충성도는 무형자산의 하나로서 기업의 단기 수익과 이익에 공헌할 뿐만 아니라 재무자산으로서 주주에게 있어 가치를 창출해주는 요인이 된다(김낙회·유진형·홍성민, 2002). 예컨대 브랜드 파워가 강한 기업을 인수하거나 브랜드 상표권을 매수할 때 브랜드 사용에 대한 로열티를 지불하는 근거로 작용하는 것을 보면 재무자산으로서의 브랜드 가치의 중요성을 알 수 있다. 따라서 브랜드 경영이 자산개념으로 인식될 때 브랜드는 마케팅 부서 수준을 벗어나 최고경영

자 수준에서 전사적인 경제 및 재무 여건개선을 위한 자산효과를 가져다주는 새로운 경영 패러다임이라 할 수 있다(Aaker, 1991).

Ⅲ. 강원랜드 카지노 리조트 사업현황 분석

1. 총괄 사업개요

강원랜드는 강원 남부 폐광지역의 경제회생과 국내 관광산업의 활성화를 위해 마련된 ‘폐특법’에 의해 카지노업 및 리조트업 등을 영위할 목적으로 1998년 6월 29일 설립되었다. 근거 법률인 ‘폐특법’은 2005년 적용시한이 10년 연장되어 2015년 12월 31일까지 한시적으로 적용되는 특징을 가지고 있을 뿐만 아니라 독점 내국인 카지노의 특성상 테이블 증설, 배팅한도 등은 모두 문화체육관광부의 허가가 필요하고 특히 사행산업통합감독위원회¹⁾의 관리 및 감독을 받고 있다. 2009년 12월 31일 기준으로 강원랜드의 기업지배구조를 살펴보면 공공부문이 51.0%의 지분을 소유하고 있다. 공공부문의 주요주주로는 한국광해관리공단이 36.01%, 강원도개발공사가 6.60%, 정선군 등 주변 4개 지자체가 8.40%를 보유하고 있다.

<표 1> 강원랜드의 대주주 현황

구 분	공공부문			기타 대주주			
	한국광해 관리공단	강원도 개발공사	지자체	국민연금 관리공단	PLATINUM ASIA FUND	PLATINUM INTERNATI ONAL FUND	THE OVERLOOK PARTNERS FUND L.P.
비 율 (%)	36.01	6.60	8.40	3.06	1.63	1.48	1.25

주: 지자체(8.40%)는 정선군(4.90%), 태백시(1.25%), 삼척시(1.25%), 영월군(1.00%)의 합계 지분율임.

자료: 강원랜드(2010), Annual Report 2009.

사업구조적인 측면에서 강원랜드는 국내에서 유일하게 내국인이 출입가능한 카지노 사업과 관광숙박시설인 호텔, 콘도 및 최고의 시설을 자랑하는 골프장, 스키장으로 구성

1) '사행산업통합감독위원회'는 카지노, 경마, 경륜, 경정, 복권 등 사행산업을 통합적으로 관리·감독하여 사행산업으로 인한 부작용을 최소화하고 도박중독예방 및 치유활동을 강화하기 위해 2007년 1월 26일 '사행산업통합감독위원회법'이 제정되었고 동 법에 따라 2007년 9월 17일 국무총리 소속 위원회로 발족하였다(자료: 사행산업통합감독위원회, 2009사행산업백서, 2010: 17).

된 비카지노 사업으로 운영되고 있다. 아울러 강원랜드는 2009년 12월 말 현재 3,099명의 종업원과 1,206,658,712천원의 매출액을 달성하고 있다.

<표 2> 강원랜드의 종업원 및 매출액 현황

(단위 : 천원, %)

구 분	세부사업	매출액	비 율
카지노 부문	카지노	1,151,618,072	95.44
비카지노 부문	호텔	20,437,008	1.69
	콘도	11,518,036	0.95
	골프	4,418,570	0.37
	스키	17,774,890	1.47
	해외사업	892,138	0.08
합 계	-	1,206,658,712	100.0

주) 해외사업은 해외카지노(필리핀 수빅지역) 컨설팅서비스 수입임.
 자료: 강원랜드(2010), Annual Report 2009.

2. 카지노 사업부문

1) 카지노 사업의 발전과정 및 사업구조

강원랜드는 1998년 강원도 정선에 설립된 국내 유일의 합법화된 내국인 출입 카지노이다. 2000년 10월에 테이블게임 30대, 슬롯머신 480대 규모의 스몰 카지노로 출발하였다. 2003년 4월 3,800억원이 투자된 메인 카지노의 경우 테이블 100대, 슬롯머신 960대로 오픈하였다. 그 후 2004년 2월과 2006년 5월, 영업시설과 영업장이 확장되었고 2010년 12월 말 현재 강원랜드는 테이블게임 6종 132대(VIP 20, 일반 112), 슬롯머신 960대(비디오 Type 630, 릴 Type 330)를 갖추고 있다.

<표 3> 강원랜드의 카지노 게임구성 현황

(단위 : 대, %)

구 분	테이블 게임						머신 게임		
	블랙잭	룰렛	바카라	빅휠	다이사이	포커	카지노워	슬롯머신	비디오게임
보유대수	49	10	61	2	4	4	2	345	615
구 성 비	37.1	7.6	46.2	1.5	3.0	3.0	1.5	35.9	64.1

자료: 사행산업통합감독위원회(2010), 2009사행산업백서, p.46.

2009년 강원랜드 카지노 입장객은 3,045천명으로 전년대비 4.5% 증가하였다. 입장객은 스몰카지노를 개장한 2000년 209천명에서 2009년 3,045천명으로 증가하였고 2009년 현재까지 지속적인 증가추세를 나타내고 있다. 2009년의 일평균 입장객은 8,342명으로 전년대비 4.7% 증가하였고 9년간 평균 11.2%의 증가율을 나타내고 있다. 아울러 강원랜

드를 방문한 외국인 이용자들을 살펴보면 2001년 3,115명에서 2006년 28,000명(전체 외국인 카지노 이용자의 2.8%)으로 증가하였다.

<표 4> 강원랜드의 카지노 입장객 현황

(단위 : 천명, 명)

구 분	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년
입장객	209	900	919	1,548	1,785	1,882	1,794	2,452	2,915	3,045
일평균	3,221	2,465	2,517	4,240	4,890	5,155	4,914	6,718	7,964	8,342

자료: 사행산업통합감독위원회(2010), 2009사행산업백서, p.47.

2) 카지노 사업의 매출 및 수익구조

강원랜드의 2009년도 카지노 사업부문의 매출은 2008년에 비하여 543억원이 증가한 1조 1,516억원을 기록하여 전기대비 4.9% 증가하였다. 이는 카지노 일반영업장의 경우 2009년 슬롯머신 241대의 교체로 흥미도 향상 및 Max Bet(최대 배팅량) 증가효과로 인하여 매출이 증가하였고 VIP 매출도 신규고객의 유입에 따라 매출이 회복된 것으로 판단된다. 한편 강원랜드의 2009년도 카지노 사업부문의 영업이익은 729,908백만원으로서 매출액 대비 63.0%의 높은 영업이익률을 나타내 보이고 있다.

<표 5> 강원랜드의 카지노 사업부문 매출 및 영업이익 현황

(단위 : 백만원, %)

구 분	매출액					영업이익
	2007년	2008년	2009년	증 감('08 vs '09)		2009년
				금 액	비 율	
금 액	1,026,472	1,097,292	1,151,618	↑ 54,300	↑ 4.9%	729,908

자료: 강원랜드(2010), Annual Report 2009.

3. 비카지노 사업부문

1) 비카지노 사업의 발전과정 및 사업구조

강원랜드는 카지노 사업 외에 호텔, 콘도, 골프장, 스키장, 테마파크 등을 운영하고 있다. 특히 2005년 완공한 18홀 규모의 골프장과 2006년 12월 슬로프 18면으로 개장한 하이원 스키장을 통해 가족형 종합 리조트로의 변화를 모색하고 있다. 강원랜드는 현재 사계절 이용이 가능한 워터파크와 스파시설 공사가 진행 중이고 이외에도 다양한 워락휴양 시설에 대한 투자를 계획 중에 있다. 이들 리조트 시설은 카지노에 편중된 매출구조를 탈피하고 사업구조의 다변화를 통해 고객유치의 시너지효과를 기대하고 있다.

<표 6> 강원랜드의 비카지노 사업부문 시설현황

구 분	시 설	규 모	비 고
호 텔	강원랜드 호텔	477실	250실 증축 중
	하이원 호텔	197실	-
콘 도	콘도	403실	500실 증축 중
골프장	-	18홀 Par 72	-
스키장	-	총면적 4,996,090m ²	슬로프 18면 곤돌라 3기 리프트 6기 T-bar 리프트 1기

자료: 강원랜드(2010), Annual Report 2009.

2) 비카지노 사업의 매출 및 수익구조

강원랜드의 2009년도 비카지노 사업부문의 매출은 2008년에 비하여 350억원이 증가한 550억원을 기록하여 전기 대비 5.9% 증가하였다. 이는 호텔 및 콘도 등 숙박시설, 골프장과 스키장 등 레포츠시설, 그리고 해외건설링 사업의 매출이 각각 5~7% 수준의 매출성장에 기인하고 있다.

<표 7> 강원랜드의 비카지노 사업부문 매출 및 영업이익 현황

(단위 : 백만원, %)

구 분	매 출 액					영업이익
	2007년	2008년	2009년	증 감('08 vs '09)		
				금 액	비 율	
호텔·콘도	24,701	30,296	31,955	↑1,659	↑5.5	-19,606
골프장·스키장	14,875	20,745	22,194	↑1,449	↑7.0	-18,626
해외건설링·기타	459	950	892	↓58	↓6.1	-226,644
합 계	40,035	51,991	55,041	↑3,050	↑5.9	-264,876

자료: 강원랜드(2010), Annual Report 2009.

4. 향후 신규사업 추진현황

1) 종합리조트 조성사업

강원랜드는 아시아 최고의 사계절 가족형 종합리조트를 조성하기 위하여 2010년에 'Vision 2012'를 수립하고 컨벤션 호텔과 콘도, 워터파크, 하이원광장을 신축하고 단지 경관개선 및 사계절 어트랙션을 확충하기 위하여 향후 총6,993억원을 집중투자, 목표 고객 700만명의 '아시아 최고의 4계절 가족형 종합리조트'를 완성할 계획이다.

<표 8> 강원랜드의 신규추진 종합리조트 조성사업

(단위 : 억원)

구 분	2010년 이전	2010년	2011년	2012년 이후	합 계
컨벤션 호텔	419	570	179	111	1,279
콘도 신축	1,028	1,566	155		2,749
워터 파크	1	30	712	364	1,107
하이원광장		137	390	20	547
카지노영업장 리모델링	13	316	383	356	1,068
단지경관 개선		126	117		243
합 계	1,463	2,745	1,936	851	6,993

자료: 강원랜드(2010), Vision 2012, p.18.

2) 지역연계사업

강원랜드의 지역연계사업은 사계절 가족형 종합리조트 조성을 위한 사업의 일환으로 미래성장동력 발굴 및 지역경제활성화라는 회사설립 목적과 자립기반 구축을 위해 인근 4개 시·군에 다양한 신규사업을 추진 중에 있다.

<표 9> 강원랜드의 신규추진 지역연계사업

(단위 : 억원)

구 분	개발컨셉	소재지	투자비	비 고
E-City	게임, 에니메이션, 게임아카데미, 벤처단지, 테마파크, 컨텍센터 등	태백시 문곡동	3,461	2009.1.2 (주)하이원엔터테인먼트 법인설립(자본금 : 145억원)
모터스포츠 패밀리리조트	가족형 모터스포츠 및 어드벤처 체험시설, 연수 및 숙박시설 등	영월군 상 동	380	2009.10.30 (주)하이원모터스포츠 법인설립(자본금 : 43억원)
스위치백 리조트	스위치백 폐선로를 이용한 관광명소	삼척시 도계읍	615	2010.1.25 (주)스위치백리조트 법인설립(자본금 : 33억원)
탄광문화 관광촌	탄광의 역사와 유물을 활용한 체험공간 조성	정선군 사북면	561	
하이원 컴플렉스타운	지역문화 공간 및 상가 조성	정선군 고함읍	475	
총투자비			5,492	

자료: 강원랜드(2010), Vision 2012, p.18 ; 강원랜드(2010), Annual Report 2009.

IV. 국내외 카지노 및 리조트 산업 분석

1. 국내외 카지노 산업현황

1) 카지노 산업의 특성

그동안 카지노 산업은 도박중독으로 인한 폐해, 범죄유발 등의 부정적인 효과로 많은 나라에서 불허해 왔다. 그러나 전세계적으로 관광산업의 중요성이 부각되면서 카지노 산업의 중요성이 재인식되고 있는 가운데 오늘날 카지노가 하나의 산업으로서의 긍정적인 측면은 다음과 같이 다양한 시각에서 재조명되고 있다. 첫째, 정부와 지방자치단체의 세수확대 효과이다. 정부와 지방자치단체는 카지노 매출에 부과되는 각종 세금과 출연금을 통해 손쉽게 수입을 얻을 수 있다. 일례로 미국은 카지노와 관련해 걷는 세수가 연간 52억 달러에 이른다. 둘째, 관광객 유치 및 외화획득 효과이다. 카지노를 통해 해외 관광객을 유치하고 이들을 통한 관광수입 증대효과가 높다. 또한 자국민의 해외 카지노 이용수요를 줄여 외화유출을 막을 수 있다. 셋째, 고용창출 효과가 크다. 카지노 산업은 일정한 시설만 갖추면 연중무휴로 운영되는 순수한 인적 서비스 산업이다. 따라서 카지노 운영에 인력이 많이 필요하고 기타 부대시설의 운영에도 많은 노동력이 요구된다.

이러한 여러 장점들로 인해 세계 각국은 카지노 산업에 주목하고 있으며 현재 전세계적으로 130여개 국가에서 3,000여개의 카지노가 운영되고 있다. 세계의 주요 국가에서는 이러한 카지노의 부정적인 이미지에도 불구하고 외화획득, 여행객 유치 등 관광개발의 촉매적 기능, 자국 관광객의 유출방지 및 인접된 국가와의 관광객 유치노력, 영업장 소재지역의 경제회생 등을 위해 2000년대 들어서 카지노산업을 적극 육성하고 있는 추세이다. 아울러 세계 카지노산업은 단순한 잼블링만을 하는 카지노에서 리조트의 기능, 테마파크의 기능, 컨벤션의 기능 등을 도입하여 토탈 엔터테인먼트 산업으로 변모하고 있다. 국내 카지노산업은 운영 초기 사행행위업으로 강력하게 규제되어 오다가 1994년에 이르러 외화획득과 왜래 관광객 유치에 기여하는 바가 크다는 판단으로 관광진흥법상 관광사업으로 전환되어 카지노산업이 발전하는 계기가 마련되었다. 2010년 현재 국내에는 16개의 외국인출입전용 카지노와 1개의 내국인출입가능 카지노인 강원랜드를 포함하여 총17개의 카지노가 운영되고 있다.

2) 국내외 시장환경

① 국내시장의 경쟁구조와 시장점유율

국내 카지노 산업은 1960년대 정부의 관광산업육성정책의 일환으로 시작되었다. 1969

년 내국인의 카지노 이용이 전면 금지된 후 외국인 전용 카지노만 허가되어 왔다. 카지노가 외국인 관광객 및 주재원의 유치와 외화획득에 기여도가 높아 외국인 카지노는 허가지역이나 시설 등 진입규제 완화가 꾸준히 이루어져 왔다. 2009년 말 현재 운영 중에 있는 17개 카지노 영업장 중 내국인 카지노는 강원랜드 한 곳이며 외국인전용 카지노는 서울 3개소, 제주 8개소, 부산 2개소, 인천, 경주, 속초(설악)에 각 1개소의 영업장이 허가되어 운영되고 있다. 2009년 말 기준으로 국내 카지노업체가 벌어들인 외화 획득액은 총7억 9천만불 수준으로 경제적 부가가치 창출력이 뛰어난 업종으로 평가되고 있다. 그러나 서울지역을 제외한 나머지 지역은 매출규모가 미미한 가운데 특히 제주도는 한정된 외국인 관광객을 상대로 8개의 카지노가 경쟁하고 있어 대부분의 업체가 수익성 악화로 고전 중에 있다.

한편 국내 카지노산업의 시장점유율 측면에서 강원랜드는 국내 유일의 내국인출입가능 카지노이며 카지노 매출액을 내·외국인으로 구분할 수 없으므로 타 외국인전용 카지노업체의 매출액과 비교하여 시장점유율을 나타낼 수 없다. 다만 카지노 순매출 현황을 살펴보면 내국인 카지노인 강원랜드는 전년 대비 8%, 외국인 카지노는 22% 매출이 증가하였다. 외국인카지노 매출증가의 주요요인은 엔화 강세에 따른 일본인 관광객의 증가로 분석된다.

<표 10> 국내 카지노 매출 현황

(단위 : 억원)

구 분		2008년	2009년	증감율(%)
강원랜드 카지노	(1개)	10,659	11,538	8% ↑
외국인전용 카지노	(16개)	7,529	9,212	22% ↑
합	계 (17개)	18,188	20,750	14% ↑

자료: 문화체육관광부(2010), 카지노업 통계현황.

② 해외시장의 경쟁구조 및 시장점유율

세계적으로 카지노 및 기타 합법적 도박산업의 총 규모는 2006년 1,016억 달러로서 매년 7.2%의 성장률을 보이고 있으며 2011년에는 그 규모가 1,440억 달러에 이를 것으로 예상된다(PricewaterhouseCoopers, 2008). 2006년 말 현재 전세계 카지노 산업의 매출규모는 연간 약 910억 달러 규모를 차지하고 있는 가운데 아메리카 지역이 66.8%, 유럽 지역이 18.3%, 아시아 지역이 10.7%의 시장점유율을 차지하고 있다. 이 중 한국은 세계 시장의 1.7%를 차지하고 있는 수준이다(위커힐카지노, 2007). 한편 아시아·태평양 지역 주요국가의 카지노 및 합법적 도박산업의 유형별 시장규모는 2007년에서 2011년까지 필리핀과 마카오를 중심으로 20% 내외의 성장률을 나타내 보일 것으로 전망된다(PricewaterhouseCoopers, 2008). 최근 북미지역과 동남아시아 등 해외 카지노 시장에서

는 카지노산업이 국가경제를 선도하는 핵심산업이다라는 인식 안에서 카지노의 서구화, 대형화, 고급화, 집적화 등 종합리조트화를 추진 중에 있다.

<표 11> 아시아·태평양 지역의 카지노 및 기타 합법적 도박시장 규모전망
(단위 : 백만 달러)

구 분	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	CAGR(%)
마카오	9,055	10,989	12,662	14,207	15,495	17.1
호주	2,190	2,309	2,428	2,556	2,669	4.4
뉴질랜드	412	432	452	482	494	3.9
핀리핀	496	661	934	1,167	1,362	24.7
말레이시아	761	802	843	884	924	4.9
싱가포르	-	-	157	755	2,202	-

자료: PricewaterhouseCoopers(2008), PwC 2007 Game/Entertainment Market Report, New York: The PwC Publications.

특히 그동안 카지노를 불허한 일본도 세수확대를 위해 장기적인 관점에서 카지노 허가를 검토 중에 있어 카지노 산업에 대한 관심이 지속적으로 증가되고 있다. 특히 아시아·태평양 지역의 경우 대규모 시설투자와 함께 중국, 인도 등 아시아 지역의 경제성장과 그에 따른 카지노 이용객의 증가, 그리고 슬롯머신보다는 테이블 게임을 즐기고 바카라와 같은 도박성이 강한 게임을 선호하는 문화적인 요인 등에 의해 유럽을 제치고 세계 2위의 카지노 시장을 형성할 것으로 전망된다. 아울러 아시아 지역의 경우에도 카지노 산업의 개념 또한 카지노 시설 뿐만 아니라 컨벤션, 테마파크 등 각종 시설이 도입된 종합 리조트의 형태로 나타나고 있다.

2. 국내외 리조트 산업 현황

1) 리조트 산업의 특성

리조트는 일정 규모의 지역에 레크리에이션, 스포츠, 상업, 문화, 교양, 숙박 등을 위한 시설들이 복합적으로 갖추어져 있으며 스키장, 골프장, 콘도, 호텔, 수영장, 놀이시설 등 고객유치를 위한 사계절 가족형 시설들이 집적된 종합휴양지를 말한다. 일반적으로 리조트에 대한 수요는 가처분소득, 여가시간, 가치관, 자동차 보유대수와의 관계가 있으며 레저패턴이 단순 숙박 및 관광형에서 체류 및 휴양형으로 바뀔에 따라 4계절용 대형 시설을 구비한 리조트들이 조성되고 있다. 특히 성수기와 비수기가 다른 시설들을 함께 조성했을 경우 높은 효율을 기대할 수 있다.

리조트 산업은 해당 산업 외에도 건설업, 호텔산업, 스포츠산업, 여객운송업, 인테리어산업, 하이테크산업 등 타 산업에 많은 전후방 연관효과를 발생시키는 특징이 있다.

따라서 복합 리조트의 개발은 지역주민의 고용창출, 지역경제의 활성화 등 지역경제에 기여하는 정도가 매우 큰 특징이 있다.

2) 국내외 관광시장 현황

① 국내시장 현황

국내 리조트들은 주로 수도권과 가깝고 자연경관이 좋은 강원도 등에 위치하고 있으며 2,000억원 이상의 대규모 투자로 인해 경영실적은 비교적 양호하지 못한 편이다. 1980년대까지는 스키장을 중심으로 중소기업들이 주도했으나 1990년대 들어 대기업들이 적극 참여하고 있는 상황이다. 이들 대규모 리조트들의 특징은 최소 100만평 이상의 면적과 골프장, 스키장, 콘도 등의 시설물이 복합적으로 구성되어 있고 영동고속도로 주변을 중심으로 형성되어 있는 특징이 있다.

강원랜드와 직접적인 경쟁관계가 있는 주요 리조트는 한화리조트, 대명리조트, 용평리조트, 휘닉스파크, 현대성우리조트 등이며 강원도 평창에 조성 중에 있는 알펜시아 리조트 또한 향후 동계올림픽의 유치여부와 함께 직접적인 경쟁구조를 형성할 것으로 예상된다. 강원도 속초시에 소재한 한화리조트의 경우 '엔터테인먼트' 리조트를 표방하고 워터파크, 골프장, 테마공원 등을 조성하여 단순 숙박시설에서 변모하고 있다. 특히 설악 워터파크를 5,000명을 수용할 수 있는 온천 테마파크로 확장하여 전년 대비 이용객이 17% 증가한 영업성과를 나타낸 바 있다. 대명리조트의 경우 500여 억원을 투자하여 연면적 10만 제곱미터의 물놀이 파크를 조성하고 200억원을 추가 투자해 대형 파도풀을 조성한 바 있고 강원도 양양에 지중해풍 해양 리조트 형태의 '솔 비치 호텔 앤 리조트'를 개장하여 경쟁력 확보에 나서고 있다. 용평리조트의 경우 기존의 스키장 시설에 45홀의 골프코스과 특급호텔 등을 조성하고 3,500여 명을 수용할 수 있는 산장형 골프 스파인 파크 아일랜드를 조성하여 사계절 종합 휴양지로의 변모를 시도하고 있다.

② 세계시장 현황

2009년 세계시장의 총 관광수익은 지난해 대비 약 6% 정도 하락하였는데 아프리카를 제외한 모든 국가들의 관광산업이 마이너스 성장을 기록하였다. 그러나 UN 세계관광기구(UNWTO)의 세계관광통계(2010)에 따르면 2009년 4/4 분기를 기점으로 글로벌 관광산업의 성장률이 플러스로 돌아섬에 따라 이제 관광산업은 침체기를 지나 성장회복단계로 접어들고 있는 추세에 있다. 특히 아시아 및 태평양 지역은 2009년 하반기 해외관광객이 3% 정도 증가하는 등 두드러진 회복세를 보이고 있다.

한편 2008년 한 해 동안 방한 외래 관광객은 전년 대비 6.9% 증가한 689만 841명을 기록하였다. 외래 방한 관광객 중 아시아 지역국가의 관광객은 전년대비 7.3% 증가한 509만 2,437명이 입국하여 73.9%의 점유율을 기록하고 있다. 절대적으로 높은 방한 비중을 차지하고 있는 아시아 지역국가의 방한객들을 국가별로 살펴보면 일본인이 2,378,102명, 중국인이 1,167,891명, 대만인이 320,244명, 필리핀인이 276,710명 등의 순으로 비중이 높게 나타났다. 특이한 점은 일본인의 비중이 절대적으로 높은 가운데 중국인의 비중이 해를 거듭할수록 지속적으로 증가하고 있는 것으로 나타났다.

<표 12> 세계 관광 추이

구 분	국제관광객수 (백만명)		국제관광수입 (억불)	
		성장률		성장률
2005년	801.0	4.7%	6,790	7.1%
2006년	845.7	5.6%	7,440	9.6%
2007년	899.8	6.4%	8,590	15.5%
2008년	918.7	2.1%	9,420	9.7%
2009년	879.7	-4.3%	8,520	-9.6%

자료: UNWTO World Tourism Barometer (2010.4월), Tourism Highlights 2009, Compendium.

<표 13> 상위 10위 외래객 방문국가 현황(2008년 기준)

NO	국가	방문객수	구성비	NO	국가	방문객수	구성비
1	일 본	2,378,102	34.5	7	홍 콩	160,325	2.3
2	중 국	1,167,891	16.9	8	러 시아	136,342	2.0
3	미 국	610,083	8.9	9	캐 나다	104,022	1.5
4	대 만	320,244	4.6	10	호 주	96,138	1.4
5	필리핀	276,710	4.0	기 타		1,480,297	21.5
6	태 국	160,687	2.3	합 계		6,890,841	100.0

자료: 한국관광공사(2009), 2008관광통계연보에서 발췌하여 재작성함.

V. 강원랜드 글로벌 브랜드 경영전략 방안

1. 글로벌 경쟁환경 종합분석

1) 기업의 경쟁환경분석

글로벌 브랜드 경영의 궁극적인 목적은 기업이 경쟁우위를 창출하기 위한 전략을 선택하고 실행하는 과정이라 할 수 있다. 일반적으로 기업이 갖는 경쟁우위(Competitive Advantage)란

특정 기업이 다른 경쟁기업보다 경제적인 가치를 더 창출할 때 경쟁우위를 갖는다고 정의한다(Peteraf & Barney, 2004). 여기서 경제적인 가치(Economic Value)는 제품 또는 서비스를 제공함으로써 구매자가 인식하는 수익(Perceived Benefits)과 그 제품이나 서비스를 제공하는데 투입되는 경제적 원가(Economic Cost)와의 차이를 의미한다. 따라서 한 기업이 갖는 경쟁우위의 크기는 그 기업이 창출할 수 있는 경제적 가치와 다른 경쟁기업들이 창출할 수 있는 경제적 가치의 차이로 할 수 있다. 따라서 기업이 글로벌 경쟁환경 속에서 성장과 발전을 지속하기 위한 전략경영의 핵심은 해당기업이 직면해 있는 대내외 환경에 대한 정확한 분석과정을 토대로 어떻게 하면 경쟁우위를 창출할 수 있는가에 대한 구체적인 전략의 선택여부에 달려 있다.

이런 맥락에서 볼 때 기업환경에 대한 위협과 기회요인을 분석하는 기본목적은 해당기업이 속해 있는 산업의 구조 및 경제적 매력도를 평가함으로써 해당기업의 바람직한 행동 선택을 도와준다. 한편 내부환경에 대한 분석은 이른바 자원기반관점(Resource Based View of the Firm)으로 불리어지고 있는 분석틀로서 기업에 의해 통제되는 특이하고 타기업이 모방하는데 많은 비용이 드는 자원에 초점을 맞추고 있다.²⁾ 따라서 기업 내부환경에 대한 분석은 자기 조직의 강점과 약점을 인식하는 것을 가능케 함으로써 자신들의 어떤 자원과 능력이 경쟁우위의 원천이 될 것인가를 이해할 수 있다.

2) 경쟁상의 강점과 약점요인

우선 강원랜드가 갖고 있는 경쟁상의 강점요인은 첫째, ‘폐특법’에 근거한 국내 유일의 내국인 출입 카지노의 독점적 위치, 둘째, 운영주체가 시장형 공기업 형태, 즉 공공기관이라는 측면에서 고객의 신뢰도, 셋째, 시설 및 매출액 규모면에서 명실상부한 국내 최대규모의 리조트형 카지노, 넷째, 천혜의 고원지형과 자연경관을 바탕으로 조성된 자연친화형 국내 최대규모의 리조트, 다섯째, 대중적인 동계스포츠로 자리잡은 스키장의 경우 호감도 1위의 명품리조트 등을 들 수 있다. 한편 강원랜드가 갖고 있는 경쟁상의 약점요인은 첫째, 국내 유일의 내국인 출입 카지노로서 해외카지노에 비해 과중한 정부 규제요인의 존재³⁾, 둘째, 게임시설 및 공간의 부족, 셋째, 일본 및 중국 등 동남아시아 단일시장 의존형 시장구조, 넷째, 수도권 등 대도시 접근성의 한계, 다섯째, 주변 관광

2) 기업이 직면하고 있는 외부환경과의 관계 속에서 경쟁우위성을 논의하는 경영전략은 자원기반 내지 가치기반의 관점과 그 맥을 같이 하고 있다(Porter, 1985; Barney, 1986, 1991; Conner, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 2003; Besanko, Dranove & Shanley, 2000).

3) 현재 강원랜드 카지노는 영업장 내의 면적 및 테이블 증설 등이 정부(사행산업통합감독위원회)의 승인사항이며 출입일수 또한 카지노 선진국인 미국의 라스베가스나 마카오에 비해 제한적이다. 세계 카지노산업은 단순한 쟁블링만을 하는 카지노에서 토탈 엔터테인먼트(Total Entertainment) 산업으로 변모하고 있으나 이러한 정부의 규제는 외래 관광객 유치를 위한 관광정책 등 카지노산업의 발전에 걸림돌이 되고 있는 실정이다.

인프라의 부족 등을 들 수 있다.

3) 경쟁상의 기회와 위협요인

우선 강원랜드가 직면하고 있는 경쟁상의 기회요인은 첫째, 카지노에 대한 정책, 즉 황금알을 낳는 성장산업이라는 인식변화, 둘째, 현대인의 다양한 여가욕구와 라이프 스타일의 변화, 셋째, 이머징 시장(Emerging Market)으로서 13억 중국관광 특수시장의 급부상 등을 들 수 있다. 한편 강원랜드가 직면하고 있는 경쟁상의 위협요인은 첫째, 마카오 및 싱가포르 카지노의 대규모 신규투자 요인, 둘째, 마카오, 싱가포르와 함께 필리핀, 말레이시아, 베트남, 캄보디아, 태국, 인도 등 동남아 국가의 대규모 카지노 산업 육성정책, 셋째, 국부유출의 방지 및 세수확대를 위한 정책수단으로서 일본의 카지노 합법화 추진동향 등은 향후 강원랜드 카지노에 직접적인 위협요인으로 작용할 것으로 전망된다.

<그림 1> 종합 SWOT 분석

<ul style="list-style-type: none"> - 국내 유일의 내국인 출입 카지노 - 운영주체에 대한 고객의 신뢰도 - 국내 최대규모의 리조트형 카지노 - 자연친화형 국내 최대규모의 리조트 - 스키장 부문 호감도 1위의 리조트 	<ul style="list-style-type: none"> - 특수 공기업에 대한 정부규제 요인 - 게임시설 및 공간의 부족 - 단일시장 의존형 시장구조 - 수도권 등 대도시 접근성의 한계 - 주변 관광인프라의 부족
강점(S)	약점(W)
기회(O)	위협(T)
<ul style="list-style-type: none"> - 카지노에 대한 인식변화 - 이머징 마켓으로서 13억 중국시장의 급부상 - 라이프 스타일의 변화 	<ul style="list-style-type: none"> - 마카오·싱가포르의 대규모 외자유치 및 메가 카지노 리조트 건설 - 동남아 국가 카지노 개장의 도미노 현상 - 일본의 카지노 합법화 추진동향

2. 글로벌 브랜드 경영 전략방안

강원랜드는 2007년 6월 28일 새로운 기업이미지(CI)로 ‘하이원(High1) 리조트’를 선포하고 아시아를 대표하는 종합리조트로 포지셔닝하기 위해 글로벌 브랜드화를 추구하고 있다. 이는 ‘하이원’이라는 천혜의 고원 지형의 자연경관을 그대로 살린 국내 최대의 리조트란 의미와 함께 최고의 프리미엄급 휴양지를 상징하고 있다.

그렇다면 강원랜드가 처해 있는 국내외 경쟁환경 속에서 계속기업(Going Concern)으로서 생존과 번영을 영위할 수 있는 글로벌 브랜드 경영의 전략과제는 무엇인가? 강원랜드에 대한 SWOT 분석 결과를 바탕으로 강원랜드가 추진해야 할 전략과제를

도출해보면 글로벌 트렌드 경영(Global Trend Management), 시장의 범위확대(Enlargement of Market Scope), 사업의 다각화(Diversity of Business Structure), 소프트 프로그램의 개발(Development of Soft Program), 조직내부 거래비용의 절감(Efficiency of Transaction Cost) 등으로 요약될 수 있다.

1) 글로벌 트렌드 경영전략

강원랜드는 관련법상 내국인 출입이 가능한 카지노가 사업의 중심이 되는 구조적 특성으로 인하여 전체 사업에서 카지노가 차지하는 비중이 매우 높을 뿐만 아니라 내국인 중심의 사업구조를 갖고 있다. 21C 글로벌 시장경제에서 생존하고 발전하기 위해서는 국내시장뿐만 아니라 세계시장을 목표시장으로 확장하는 것이 무엇보다도 중요하다. 강원랜드가 글로벌 브랜드 경영을 통한 세계시장에서 경쟁우위를 유발하는 혁신경영이 되려면 국내뿐만 아니라 해외수요도 예측하고 경영전략에 적극 반영되어야 한다(Porter, 1998; 김경목·김연성, 2001). 내수시장의 독특한 관심이나 환경에만 초점을 맞춘 혁신은 실제로 국제경쟁에서의 성공을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 이미 해외 경쟁산업에 대한 분석에서 살펴보았듯이 세계 그리고 동남아시아 지역의 카지노 및 리조트 관광산업은 자본 및 서비스 시장의 개방화는 물론 시설의 복합화와 대규모화를 추진하고 있다. 따라서 21C 세계 카지노 리조트 시장에서 일고 있는 '변화의 집중현상'(Wacker & Taylor, 1998; 임승혁, 2000)을 정확히 파악하고 시장변화의 트렌드에 적극 대응하는 트렌드 경영(Trend Management)을 통해 새로운 수익원을 창출하고 무한 경쟁의 시장환경에서 새로운 변화를 주도하는 경영전략이 요구된다.

2) 글로벌 목표시장 확장전략

2009년 말 현재 세계의 국제관광객수는 연간 9억명 수준으로 가용소득의 증가와 소비패턴의 변화에 따라 지속적인 증가가 전망되고 있다. 우리나라를 찾는 외래 관광객수는 매년 증가하고 있지만 연간 1,000만명 이하 수준으로 매우 제한적이다. 특히 우리나라를 찾는 외국인 관광객의 절반 이상은 일본인과 중국인으로 구성되어 있다. 중국 관광객의 경우 중국의 개혁개방과 가용소득의 향상 등으로 해외 관광에 대한 수요가 매년 폭발적으로 증가하고 있음에도 불구하고 13억 중국인 중 한국을 찾는 관광객의 수는 연간 100만명 수준에 머물고 있다. 따라서 인구 4,800만 명의 협소한 내수시장의 한계를 넘어 65억의 거대한 지구촌 시장으로 목표시장을 확대하는 전략이 무엇보다도 중요하다. 카지노 및 리조트 관광산업은 지역과 국가의 장벽을 초월하여 전 세계인이 소비할 수 있는 보편재적 성격을 갖고 있다. 세계인을 유인할 수 있는 보편적인 가치라는 기본토대 위에서 차별화된 우리만의 가치가 결합된 상품과 서비스의

개발을 통하여 글로벌 고객을 유인할 수 있는 시장확대 경영전략이 요구된다. 이를 통해 장기적으로는 한미, 한일, 한중 FTA 체제의 출범에 대비하고 협력과 경쟁 속에서 관광객 유치에 극대화할 수 있는 전략모색이 요구된다.

3) 장(場)의 복합화 : 클러스터 전략

강원랜드의 카지노 리조트는 강원도 정선의 특정지역 권역을 중심으로 카지노 사업과 호텔, 콘도, 스키장, 골프장 등 비카지노 사업부문으로 운영되고 있다. 실내공간에서 서비스가 이루어지는 카지노 게임을 제외하고는 계절적 영향으로부터 자유롭지 못한 한계가 있다. 또 남녀노소 대중이 함께 향유하고 즐길 수 있는 상품과 서비스가 부족하다. 그 결과 사업 서비스간의 연계 및 시너지 효과가 제한적인 한계가 있다. 따라서 강원랜드의 리조트 사업부문에 대한 비즈니스 콘텐츠의 다각화 및 다양화를 통하여 사업서비스의 복합화가 무엇보다도 중요하다. 상호 배타적이지 않지만 일부 겹치기도 하는 제품 및 서비스 장(場)의 복합화는 고객세분화는 물론 '다양성에 기반한 포지셔닝'(Variety-Based Positioning)을 통하여 종합 카지노 리조트의 차별성을 극대화시킬 수 있다(Porter, 1998; 김경묵·김연성, 2001). 특히 강원랜드의 법적 모태가 되는 폐특법의 법적 취지와 폐특법이 적용되는 공간적 및 사업적 범위 등을 고려할 때 강원랜드의 포괄적인 사업범위는 정선·태백·영월·삼척(도계) 등 4개 시·군을 포함한다. 따라서 정선지역에 위치한 강원랜드를 모기업(Mother Company)으로 하는 폐광지역 4개 시·군별 지역거점형 관광인프라를 조성하여 모기업인 강원랜드 카지노 리조트와 연계되는 광역 관광산업 클러스터 조성전략이 필요하다. 자연환경, 경관, 리조트시설 등이 개별적으로는 경쟁국가에 비해 열세이지만 폐광지역 근거리(4개 시·군) 내에서 다양한 관광자원이 연계되는 인프라 여건을 조성하여 개별 목적지의 매력을 통합하여 총체적인 매력도(Collective Attractiveness)를 극대화하는 경영전략이 요구된다.

4) 체험의 복합화 : 소프트 관광전략

현대의 관광산업은 아이디어의 전쟁이며 대규모 하드웨어의 개발도 중요하지만 소프트웨어가 성공의 핵심요인이다. 따라서 이벤트 관광상품, 안내시스템, 서비스의 품질향상 등 소프트웨어의 개발로 차별적 경쟁력을 확보하는 것이 무엇보다도 중요하다. 특히 거대한 역사문화유적과 자연자원을 바탕으로 한 중국, 친절한 서비스와 쾌적한 인프라를 갖춘 일본과의 경쟁에서 차별적 매력도와 우위성을 창출하는 것이 주요 과제 중의 하나이다. 또 한국의 문화체험에 관심이 깊은 장년층 관광객을 유치하기 위해 한국의 음식 및 웰빙 등 오리엔탈 트렌드를 적극 활용하는 관광 콘텐츠의 개발이 요구된다. 특히 모기업인 강원랜드 내부의 비즈니스 콘텐츠를 강화하고 개별 콘텐츠

츠의 차별적 매력을 바탕으로 콘텐츠간 연계효과가 극대화될 수 있는 운영 프로그램의 개발은 물론 향후 폐광지역 4개 시·군 지역에 조성될 관광 인프라, 예컨대 태백의 E-City, 영월의 모터스포츠 패밀리스포츠 타운, 삼척의 스위치백 리조트, 정선의 탄광문화관광촌, 정선의 하이원 콤플렉스타운 등이 강원랜드 메인 카지노 리조트와 연계되고 순환될 수 있는 통합 운영 프로그램의 개발이 중요하다.

5) 내부 거래비용의 최소화 전략

카지노 사업 중심의 제한된 사업구조를 탈피하기 위한, 즉 국내외 경쟁환경에 대응하고 주주 및 고객의 이익을 극대화하기 위한 적극적인 경영전략은 필연적으로 사업의 다각화와 소프트웨어적 프로그램의 다양화를 수반한다. 결국 사업구조가 복잡해지고 조직 및 인력이 대규모화될 것으로 예상된다. 사업이 다각화되고 조직 및 인력 규모가 증가하면 외부시장에서 처리하는 비용은 물론 조직내부에서 처리하는 비용이 기하급수적으로 증가하게 된다. 대외시장에서의 경쟁력을 극대화하기 위한 이들 노력들이 자칫 조직내부의 거래비용(Transaction Cost)을 증가시켜 비효율을 초래할 수 있다(Coase, 1937). 기업규모나 사업범위의 확대여부는 바로 사업에 대한 신규투자를 통하여 거래를 내부화할 것인지 아니면 신규투자없이 시장교환체제에 의존할 것인지를 결정하는 것이라 할 수 있다. 강원랜드의 경우 현재의 사업구조를 확장하기 위하여 대규모 신규투자를 추진 또는 계획 중에 있다. 이들 신규사업 중에는 현재의 사업구조 속에서 일부 사업부문이 확장되거나 추가되는 경우도 있고 일부는 폐광지역 4개 시·군 지역으로 공간적 범위가 확대되어 신규투자되는 경우도 있다. 그러나 시장친화적 사업 다각화라 할지라도 사업구조의 복잡화에 따른 조직내부의 거래비용을 줄이려는 노력이 수반되지 않으면 경영혁신이나 조직발전은 불가능하다(Porter, 1998; Williamson, 2002; 김경목·김연성, 2001). 따라서 조직은 새로운 사업투자에 따른 거래비용을 억제할 수 있는 조직구조, 예컨대 기능별조직, 사업부조직, 계열 등 다양한 조직 디자인을 통해 조직내부의 거래비용을 최소화하고 그를 통해 조직의 효율성을 극대화해야 한다.

6) 사회적 책임기업으로서의 미션마케팅 전략

기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)은 21세기 기업경영에 필수적인 요소이다. 20C 산업화시대까지는 기업은 이윤을 내면 그만이었지만 기업은 사회를 통해서 이익을 올리는 만큼 그 이익의 일부를 사회에 환원하는 것이 장기적인 관점에서 이익이 되고 있다. 오늘날 기업의 사회적 책임은 고용촉진, 환경운동, 저소득층 등 사회적 소외계층 지원, 각종 사회시설 기부나 지원 등 다양한 차원으로 나타나고 있다. B. A. Carroll(1999)은 현대기업의 4가지 책임을 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임,

자선적 책임으로 분류하면서 '경제적 책임'은 기업 스스로의 생존을 위한 문제이고 나머지 3가지 책임은 기업이 타인을 위해 행하는 문제라고 지적한 바 있다. 기업이 법제도를 준수하는 것은 물론 시대마다 조금씩 달리 요구하고 있는 '기업의 사회적 책임'을 다하는 경영이야말로 기업이 시장의 윤리, 즉 시장질서를 준수하면서 또한 사회적 실체로서 권리와 의무를 다하는 경영이라 할 수 있다. 폐광지역의 경제진흥을 목적으로 제정된 '폐특법'을 근간으로 설립된 강원랜드는 기업의 책임과 의무라는 차원에서 볼 때 이미 태생 자체가 일반기업과는 달리 사회적 책임기업으로서의 경제적 책임은 물론 법적 책임을 강제하고 있다. 따라서 강원랜드는 법인격을 가진 기업으로서 이윤을 내기 위해 노력하는 동시에 법을 준수하고 윤리적이고 성실한 사회적 책임기업의 미션이자 의무를 강화하는 것이 무엇보다도 중요하다.⁴⁾ 일반적으로 기업의 최상위 목표를 미션(Mission)이라고 이해할 때 기업의 미션은 존재의 의미이고 지향점을 말한다. 따라서 강원랜드가 기업의 사회적 책임을 기업의 미션으로 인식하고 이를 통해 미션 마케팅(Mission Marketing)을 강화하는 전략이 요구된다(Brinckerhoff, 1997; Hopkins et al., 2000; Duncan, 1995). 미션 마케팅은 강원랜드의 하이원 브랜드가 갖고 있는 비전과 철학이 전세계 소비자들에게 침투되어 집객으로 나타남으로써 강원랜드의 글로벌 브랜드 위상을 구축하는 지름길이 될 것이다.

VI. 결 론

지금까지 본 연구는 글로벌 브랜드 경영의 이론적 토대 위에서 산업구조적인 측면에서 강원랜드가 직면해 있는 대내외적인 경쟁환경에 대한 종합적인 분석을 통하여 미래 강원랜드가 나아가야 할 글로벌 브랜드 경영전략이 무엇인가를 검토해 보았다. 본 연구로부터 도출된 결과로서 강원랜드가 나아가야 할 주요 글로벌 브랜드 경영의 전략방안은 (1)글로벌 트렌드 경영전략, (2)글로벌 목표시장 확대전략, (3)장(場)의 복합화 - 클러스터 전략, (4)체험의 복합화 - 소프트 관광전략, (5)내부 거래비용의 최소

4) 강원랜드는 2000년 개장 이래 2009년까지 자체사업 37,714백만원, 복지재단사업 25,750백만원 등 총63,464백만원을 사업비로 지원하였다(복지재단출연금 200억원 제외). 그러나 2009년도를 기준으로 사회공헌비 명목으로 집행된 15,944백만원의 총지원금액은 강원랜드 총매출액(1,206,658,712천원) 대비 1.32%, 당기순이익 대비 4.09%에 불과한 실정이다.

<표 14> 강원랜드 사회공헌비 및 복지재단 사업비 집행현황 (단위 : 백만원)

구 분	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년	합 계
자체사업	211	4,430	1,000	3,322	1,014	3,405	4,246	2,382	6,160	11,544	37,714
복지재단	-	-	-	218	3,132	4,500	4,500	4,500	4,500	4,400	25,750
합 계	211	4,430	1,000	3,540	4,146	7,905	8,746	6,882	10,660	15,944	63,464

자료: 사행산업통합감독위원회(2010), 2009사행산업백서, p.294.

화 전략, (6)사회적 기업으로서의 미션 마케팅 전략 등으로 요약할 수 있다.

그러나 강원랜드의 탄생 및 존재의 토대로 역할하고 있는 '페특법'의 시한부적인 특성은 강원랜드의 글로벌 브랜드 경영에 있어서 불확실성을 가중시키는 결정적인 걸림돌로 작용할 것으로 예상된다. 따라서 '페특법'의 재연장을 통하여 법제도적 불확실성을 해소함으로써 아시아의 대표적인 종합 카지노 리조트 기업으로 세계에 우뚝 설 수 있는 제도적인 보완책의 모색이 무엇보다도 시급하다. '페특법'의 연장은 강원랜드가 세계 카지노 리조트 산업을 선도하는 기업으로 확실히 포지셔닝할 수 있는 제도적 토양을 제공할 뿐만 아니라 폐광지역의 경제진흥과 그를 통한 지역간 균형발전을 질적으로 확고히 하는 제도적 인프라 기반으로 작용할 수 있을 것이다. 따라서 2015년 만료되는 페특법의 연장을 위해 폐광지역의 주민들뿐 아니라 국회의원, 강원도, 그리고 강원랜드와 직·간접적으로 연계를 맺고 있는 다양한 계층의 사람들을 네트워크로 연결하는 거버넌스적 접근과 이를 바탕으로 폐광지역 발전을 위한 중장기 로드맵을 디자인해야 할 것이다.

<참고문헌>

- 강석정. (2001). 브랜드 자산가치의 형성에 미치는 영향요인에 관한 연구. 「마케팅과학연구」, 8: 233-267.
- 강순화·이경모. (2010). 축제 품질이 관계 질과 행동의도에 미치는 영향 연구. 「한국자치행정학보」, 24(2): 281-300.
- 강원랜드. (2010). 「Annual Report 2009」.
- 강원랜드. (2010). 「Kangwon Land Vision 2012」.
- 권구혁·신진교. (2000). 「전략경영과 경쟁우위」. 서울: 시그마프레스.
- 김경목·김연성. (2001). 「경쟁론」. 서울: 세종연구원.
- 김낙회·유진형·홍성민. (2002). 「한 권으로 읽는 브랜드 마케팅」. 서울: 굿모닝미디어.
- 김봉관·김태우. (2003). 브랜드자산 형성과정에 관한 연구. 「마케팅과학연구」, 11: 59-78.
- 김용만·강석정. (1999). 브랜드자산가치의 구성요소에 미치는 영향에 관한 연구. 「마케팅과학연구」, 4: 53-86.
- 김장기·김호식. (2010). 폐광지역 RHRD의 추진전략과 강원랜드의 역할. 「한국비교정부학보」, 14(1): 261-280.
- 김호식·김남일. (2011). 지역축제가 도시공간에 미치는 영향에 관한 연구: 강릉단오제 사례를 중심으로. 「한국비교정부학보」, 15(1): 391-408
- 나운봉·전성률·차태훈. (2004). 「브랜드자산 관리전략」. 서울: 산업정책연구원.

- 문화체육관광부. (2010). 「카지노업 통계현황」.
- 박영미·최원식. (2001). 「브랜드 자산경영」. 서울: 기획출판 거름.
- 박찬수. (1996). 브랜드 자산의 개념과 측정방법. 마이네트(편). 「마케팅 신조류」. 서울: 경문사.
- 사행산업통합감독위원회. (2010). 「2009 사행산업백서」.
- 신윤창·손진아. (2010). 지역발전이론의 비판적 이해와 지역공동체에 관한 탐색적 연구. 「한국비교정부학보」, 14(1): 217-244.
- 신윤창·심재현·손경숙. (2009). 평창군 농산촌 어메니티 수준 및 활용가치 인식에 관한 연구. 「한국비교정부학보」, 13(1): 197-222.
- 위커힐카지노(주). (2007). 국제관광산업적 측면에서 카지노 산업의 파급효과. 「한국카지노산업의 발전방향에 관한 세미나 발표논문」.
- 이상민. (2006). 「브랜드 자산의 전략적 경영」. 서울: 비즈니스북스.
- 이상민·김준석·최윤석. (2007). 「브랜드 매니지먼트」. 서울: 비즈니스북스.
- 이상엽·정건섭. (2011). 커뮤니티 비즈니스의 발전방향 연구: 일본 제도와의 비교론적 접근을 중심으로. 「한국비교정부학보」, 15(2): 221-252.
- 이상영·유덕기·조제억 농촌의 친환경 어메니티 자원 활성화를 위한 고객만족 영향요인 연구. 「한국비교정부학보」, 12(1): 197-214.
- 이유제·라선아. (2002). 브랜드 퍼스널리티-브랜드 동일시-브랜드 자산모형: 이용자와 비이용자간 차이에 대한 탐색적 연구. 「마케팅연구」, 17(3): 1-33.
- 이현정. (2010). 자전거도로를 이용한 관광도시 발전 방안. 「한국자치행정학보」, 24(2): 423-439.
- 임승혁. (2000). 「변화를 주도하는 트렌드 경영」. 서울: 해냄출판사.
- 조용란·황재영·조제억. (2009). 지역문화축제 방문객의 만족도 분석과 지역발전과의 연계방안에 관한 연구 : 서산해미읍성 문화축제를 중심으로. 「한국비교정부학보」, 13(2): 533-562.
- 하용훈. (2004). 마케팅 브랜드에서 브랜드 경영까지 의미와 해석. 「브랜드디자인연구」, 2(2): 67-88.
- 한국관광공사. (2009). 「2008 관광통계연보」.
- 한국브랜드경영협회. (2002). 「브랜드경영 진단모델연구」. 서울: 한국산업디자인진흥원.
- 황윤용·최낙환. (2000). 확장상표의 자동적 평가와 전략적 평가에 대한 평가동기, 사전지식의 역할에 관한 연구. 「마케팅연구」, 15(2): 47-74.
- Aaker, David A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, David A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Barney, I. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*. 32: 1512-1514.
- Barney, I. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.

- Journal of Management*. 17: 99-120.
- Besanko, David, Dranove, David and Shanley, Mark. (2000). *Economics of Strategy*. New York: Wiley.
- Brinckerhoff, Peter C. (1997). *Mission-Based Marketing: How Your Not-for-Profit can Succeed in a More Competitive World*. N.Y.: John Wiley.
- Coase, Ronald H. (1937). *Economica. New Series*. 4(16): 386-405.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*. 17(1): 121-154.
- Carroll, B. A. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business and Society*. 38(2): 268-295.
- Davis, Scott M. and Dunn, Michael. (2002). *Building Brand-Driven Business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Drucker, Peter F. (2002). *Managing in the Next Society*. N.Y.: St. Martin's Press.
- Duncan, T. (1995). Why Mission Marketing is More Strategic and Long-Term Than Cause Marketing? *AMA Winter Educators' Conference*. 6: 469-475.
- Hoeffler, Steve and Keller, Kevin L. (2003). The Marketing Advantage of Strong Brands. *Journal of Brand Management*. 10(August): 421-445.
- Hopkins, B. L., Thompson, R. R. and Hartman, G. (2000). Developing a Mission Marketing Strategy for Baltimore City Community College: Who Are We and What Do We Do Best? *AMA Symposium for the Marketing of Higher Education*. 39-50.
- Kapferer, Noel. (1993). *Strategic Brand Management*. London, NI: Kogan Page.
- Kapferer, Noel. (1994). *New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London, NI: Kogan Page.
- Keller, Kevin L. (1998). *Strategic Brand Management*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Keller, Kevin L. (2003). *Strategic Brand Management*. 2nd Edition. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Keller, Kevin L. and Aaker, David A. 1992. The Effects of Sequential Introduction of Brand Extension. *Journal of Marketing Research*. 29(February): 35-50.
- Kotler, Philip. (1991). *Marketing Management*. New York: Prentice-Hall.
- Mahoney, J. T. and Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 13: 363-380.
- Peteraf, M. A. (2003). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14: 179-191.
- Peteraf, M. A. and Barney, J. B. (2004). Unraveling the Resource-Based Tangle.

- Managerial and Decision Economics*. 24(4): 309-324.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- PricewaterhouseCoopers. (2008). *PwC 2007 Game/Entertainment Market Report*.
New York: The PwC Publications.
- Schmitt, Bernd. (2003). *Consumer Experience Management*. John Wiley & Sons.
- Schultz, Don E. and Barnes, Beth E. (1999). *Strategic Brand Communication Campaigns*. NTC Business Books.
- Soon-Hwa Kang · Jung-Hwan Kim. (2010). Retaining Loyal Visitors in Organizing Local Festival; Relationship between Service Quality of Festival and Behavioral Intention. 「한국비교정부학보」, 14(2): 399-418.
- UNWTO World Tourism Barometer. (2010). *Tourism Highlights 2009*. Compendium.
- Vanauken, Brad. (2002). *The Brand Management Checklist*. London, N.I.: Kogan Page.
- Wacker, Watts and Taylor, Jim. (1998). *The 500-Year Delta: What Happens After What Comes Next*. New York: HarpperCollins Publishers.
- Yang-Soo Yi. (2011). Comparative Study of Characteristics of Asian Tourists in the United States : Focusing on Korea, China, Taiwan and Japan. 「한국비교정부학보」, 15(2): 29-48.

접수일(2011년 10월 17일)

수정일자(2011년 10월 28일)

게재확정일(2011년 11월 13일)