

## 김해시 지역의 마케팅을 위한 조직개편

이 장 환\*

### < 요약 >

김해시는 유구한 역사와 문화를 가진 농경지 중심의 전통적인 농경고장이었으나 근대화의 진전으로 인하여 부산이라는 대도시권에 인접하여 급속한 발전을 하게 되어 인구유입에 따르는 제반의 문제점이 대두되고 있다.

그러나 지방자치제도의 실행은 어느 지역에서보다도 김해시 지역에서 경영행정을 추구하는 김해경영을 모토로 행정서비스의 품질향상을 위해 노력하고 있다. 이러한 김해시의 노력은 조직의 구성에서도 이미 타시도에서는 볼 수 없는 경영혁신과를 신설하여 행정경영의 의지를 시현하고 있다. 본 고에서는 향후 발전적인 도시인 김해시가 가지게 되는 당면한 문제를 10가지의 영역에서 거시적으로 제시하며 이에 대한 유연하고도 적절한 조직적 대처를 통하여 김해시의 행정서비스의 효율성을 증대의 필요성을 제시하고 있다. 이를 위하여 김해시의 명확한 비전의 설정과 이를 추진하기 위한 전략적인 계획에 의한 마케팅 마인드를 형성한 시스템적인 접근방식에 따라 운영한다면 김해시의 조직의 효율성과 활성화에 따른 보다 명확한 목표를 달성할 수 있을 것으로 보인다.

그러므로 관리지향적이며 통제지향적인 조직의 측면을 보다 효율적인 운영제고를 위하여 정책지향적이고 서비스 지향적인 전략으로 조직개편이 이루어진다면 김해시의 선진 복지행정 구현을 위한 김해경영의 목표 수준은 향상 될 수 있을 것이다.

## I. 서 론

조직이란 일정한 환경하에서 특정한 목표를 추구하기 위하여 계속적이고 의도적인 2인 이상의 활동으로 그 자체가 일종의 생명력을 지니고 있는 유기체의 역할이라고 볼 수가 있다. 조직이 가지는 목표는 조직이 미래에 달성하고자 하는 바람직한 상태를 말할 수 있고 조직 구성원 각자가 추구하는 개별적인 것이 아닌 집합체로서의 목표를 의미한다. 지방행정조직에 있어서도 조직은 급변하는 정치, 사회, 경제 환경에 능동적으로 대처하기 위하여 지방 행정 주체로서 가지는 목표와 구성원의 욕구 충족을 위한 조직의 환경적응적 개편을 요구하게 된다.

행정조직 중 지방 행정 조직이라 함은 중앙행정기관이 지방에서 소관업무를 처리하기 위하여 그 하부 기관으로 지방에 설치한 기관의 조직이 있으며 자치단체로서 법인격을 가진 지방행정기관 조직으로 나눌 수가 있고 전자를 중앙행정기관의 일선기관이

\* 마산대학 유통정보과 교수

라고 하며 후자를 지방자치단체라고 한다. 본고에서는 후자에 해당하는 지방행정기관으로서 김해시의 조직개편에 대해서 알아보고자 한다.

지방 행정기관에 있어 조직 목표는 주민과 가장 가깝고 밀접한 관계로 인하여 주민의 복리증진과 안정적인 생활영위에 두고 있다. 지방행정 조직이 추구하는 목표가 최근에는 지역주민의 직접적인 삶에 지대한 영향을 미치고 있어 오늘날 급변하는 행정환경에 지방행정 조직이 능동적으로 대처해야 할 필요성이 대두된다. 그러나 대부분의 지방 행정조직이 변화에 소극적인 것은 조직구조의 획일화, 공통화에 기인한다. 즉 지역특성을 무시한 획일적인 조직구조로 인해 불필요한 낭비요소가 증가되고 있을 뿐만 아니라 지역 주민 행정 서비스의 수요증대에 대해 제대로 대응하지 못하고 지역 주민에게 불이익이 발생하는 경우가 빈발하고 있는 실정이다. 이러한 관점에서 최근 행정조직에 불고 있는 기업적인 관점에서의 행정 서비스를 위한 지방 자치 단체의 노력이 돋보이며 특히 마케팅마인드를 활용하여 지역주민에게 만족을 주는 김해시를 위시한 경영지향적인 여타 지방 자치단체의 수가 늘고 있다.

정보가 산업구조의 주축이 되어가는 시대에는 주민과 기업체의 활동이 더욱 역동적으로 변화하고 있다. 이러한 변화는 각 고장이 자기 지역내에 거주하고 있는 지역민들의 요구에 부응하고 있는지 여부에 대한 보다 일상적인 평가의 필요성이 대두되고 있다.

지역의 고객은 주민과 입주기업 그리고 방문객으로 나눈다면 기업의 입장에서는 각 고장의 평가는 기준으로 “최고의 도시란 최고의 가치를 제공하는 도시”라는 점에 주목하였다. 각 고장들은 그들이 제공하는 기능, 지역도시 차원, 국가적 차원, 지구촌이라는 보다 큰 경제적 환경에서 자기 고장이 하는 역할에 대한 보다 명확한 감각을 가시화 시킬 수 있어야 한다. 각 고장은 우리 고장이 누가 살고 일하기를 원하며 그리고 어떤 조건에서, 어떤 기대감을 가지는 가에 대한 구체적인 해답을 가늠할 필요가 있다. 각 고장이 가지고 있는 미래의 청사진과 잠재적인 가능성을 점검하는 일에 실패한 고장은 보다 매력적인 경쟁지역에 비해 경쟁력을 상실할 가능성이 많다.

그러므로 각 고장이 직면하고 있는 도전을 고찰해보고 이러한 도전을 극복할 수 있는 방안을 모색해 보고자 한다.

## II. 지방행정 조직에서 마케팅적인 발상의 필요성

지방행정조직에서의 마케팅적 접근은 각 고장들이 새로운 경제 속에서 효과적으로 경쟁하는데 필요한 가장 중요한 대응방안이 될 수 있다. 고장들은 고객이 원하거나 필요로 하는 제품과 서비스를 생산해야만 한다. 고장은 또 제품과 서비스를 지역 내

외부로 그리고 국내외로 판매를 해야만 한다. 고장 마케팅은 변화하는 경제적 조건과 새로운 기회에 부응하기 위하여 조정되어야 하는 지속적인 행동이다.

실질적, 잠재적 고객에 대한 내 고장마케팅의 과업은 새로운 산업이 형성되고 새로운 기술이 출현을 하고 기업이 확장을 하며 그리고 구시대적 업체가 쇠퇴, 합병, 통합됨에 따라 끊임없이 변화를 경험하게 된다. 조건과 고객이 변함에 따라 제품 역시 개선되고 개량되어야 하며 새로운 수요에 부응하기 위해서는 신제품이 개발되어야 하며 이를 위해서는 지역 특성, 잘 훈련된 노동력, 기초 간접사회자본, 지역의 여흥시설, 훌륭한 교육시설과 대학, 연구, 개발에 대한 지원 등에서 자원을 가지고 있어야 한다.

고장들이 직면하고 있는 단 하나의 가장 중요한 도전은 자기 고장 주민과 유권자들에게 자기 고장에 대한 다양한 마케팅활동을 제공하는 것이다. 대부분의 고장은 지금 그 나름대로의 어려움에 처해있거나 가까운 미래에 그렇게 될 것이다. 세계경제의 지구촌화가 가속되며 야기되는 기술적인 변화는 모든 고장으로 하여금 어떻게 경쟁을 해야 하는가를 배우도록 요구하는 중요한 변화의 원동력이다.

고장은 어떻게 하면 기업체와 같이 생각을 하고 제품, 시장, 고객을 개발할 것인가를 배워야 한다. 이러한 전환은 20세기에 괄목한 발전을 한 국가에서 보여준 주요한 업적에서 실증된다. 서로 다른 문화, 전통, 제도로 형성된 기업체와 정부가 함께 일함으로써 얻어지는 공통의 편익은 규모와 수준에 상관없이 모든 고장의 지도자들로 하여금 현재의 대응방안을 다시 생각하도록 강제하고 있다.

지방조직의 마케팅적인 활용이 주는 핵심적인 교훈은 고장들을 가로막고 있는 내외부적 힘에도 불구하고 각 고장은 자기들이 가지고 있는 주민과 공동의 자원이라는 한계 내에서 상대적인 경쟁적인 지위를 향상시킬 수 있는 능력을 가지게 될 것이라는 점이다. 각 고장의 이 새롭고 역류하는 경제질서에 대한 대응은 경쟁력 배양이라는 도전에 대한 국가적 발판 위에 구축되어야만 한다. 전략적 마케팅계획의 관점은 각 고장에 대해 도전에 맞설 수 있는 마케팅 도구와 기회를 제공한다.

### Ⅲ. 조직 개편을 위한 거시적인 접근

#### 1. 지역의 핵심적 도전에 대한 이해

지역에 있어서 당면하는 과제들은 아래와 같이 놓여지게 된다.

첫째, 지구촌 전체의 정치적, 경제적, 기술적 환경변화 속도의 가속화 결과로 점점 각 고장은 어려운 위기에 직면하고 있다.

둘째, 일반적인 과정 혹은 도시발전과 쇠퇴의 결과로 점점 더 어려운 위험에 처해 있다.

셋째, 내 고장들은 희소 자원을 유인하려는 노력에서 점차 증가하는 경쟁에 직면하고 있다.

넷째, 고장은 점차 증가하는 경쟁에 직면, 지역 자체 자원에 점점 의존하여야 한다.

## 2. 지역 자치단체의 대응전략

### 1) 전략적 비전의 확립

오늘날 향후 10년이나 20년 동안 고장이 무엇이 되고자 하는가에 대한 목적이 명확한 전략적 비전을 분명하게 말할 수 있는 고장은 거의 없다. 모든 고장은 산업의 변형, 실질가계의 수입증가, 더욱 좋은 일자리 등을 원한다. 그러나 이러한 희망이나 소망은 비전이 아니다. 비전이란 살고 일하고 놀 수 있는 장소로서의 지역을 넘어서 10년 후에 이 고장이 될 수 있는 것에 대한 명확한 현실적 그림으로 정의된다.

효과적인 비전은 방향을 제시하고 구체적인 정부의 행동과 결속력이 강하며 장기적인 실천을 약화시키는 유혹적인 임기응변과 함정을 피하는데 도움이 된다.

미국의 미네아폴리스는 21세기를 위한 비전을 만들어낸 도시의 좋은 사례이다. 이들이 세운 목적은 다음과 같다.

- ① 모든 시민을 위한 안전한 환경을 가지고 있는 도시
- ② 일하고자하는 모든 사람들에게 일자리가 있는 도시
- ③ 공정성을 모색하고 다양성을 찬양하며 시민의 가치를 공고히 하고자 일하는 도시
- ④ 모든 어린이들이 학교에서 공부하고 직장에서 일할 수 있는 만반의 준비를 갖춘 도시
- ⑤ 이웃 부활 20년 계획을 통한 이웃간에 구체적인 서비스의제공과 시민 참여를 통한 이웃간의 정이 부활되는 도시
- ⑥ 찾고 있는 사람이 가질 수 있는 멋진 주택이 있는 도시
- ⑦ 깨끗하고 건전하며 매력이 있는 도시
- ⑧ 생동감이 넘치고 경제적으로 건강한 도심을 가지는 도시
- ⑨ 풍부한 문화적, 오락적 여흥을 즐길 수 있는 기회를 특징으로 가지는 도시
- ⑩ 재정적으로 건전하고 관리가 잘되는 도시

이러한 목표는 명확하며 동시에 쉽게 이해될 수 있고 일반 대중들이 조직적인 계획을 세우고 이 비전을 받아들이게 하는 일은 논의를 '무엇을 할 것인가'하는 것을 넘

어서 ‘어떻게’ 그리고 ‘무엇을 누가 지불할 것인가’ 하는 보다 상층적인 분야로 이동시키고 있다.

2) 대응2: 시장 중심적 전략계획과정의 확립

고장들은 선거의 필요성에 부응하는 필요성을 넘어서 시장에 대한 보다 큰 범위의 관점을 지역계획에 통합시키는 쪽으로 움직이는 전략적 계획과정에 보다 높은 중요성을 인식할 필요가 있다. 전략적 시장계획은 필연적으로 나타나게 되는 구체적인 행동 혹은 제안을 여과하고 순위를 결정하는 여과장치이며, 그 고장의 미래를 개발하는데 있어 설득적 지도력으로서 봉사할 수 있다. 모든 고장은 변화를 위한 제안에 항상 대응하는 것으로부터 자기 고장을 방어하고 자기 고장이 할 수 있는 것에 대해 능동적일 필요가 있다. 이는 정치의 현실을 무시하라는 것이 아니고 정치적인 필요와 시장에서의 힘의 균형유지를 의미한다. 고장은 자기 고장이 가지는 자원, 기회 그리고 자연적 고객을 확인하여 미래에 대한 시나리오를 구축해야 하며, 잠재적인 고객의 욕구, 인지, 선호도, 구매의사결정과정을 이해할 필요가 있다.

3) 대응3: 고객 지향적인 시장 중심적 마인드의 도입

정부는 수요수준을 결정하기 위하여 가격을 할당하고 서비스의 실제비용을 계산할 필요가 있다. 정부는 서비스의 판매를 통하여 보다 많은 자원을 산출하여야 하며 사용자 요금이나 하청 서비스를 통해 비용을 절감할 수 있는 방법을 모색하여야 한다. 정부는 또한 특정의 공공의 서비스산업에 발을 빼야 할 필요가 있으며 일반 시민의 욕구를 충족시키지 못하는 프로그램을 제거해야 할 필요가 있다. 정부는 나중에 더욱 비용이 많이 드는 처방을 피하는 예방적 행동을 통해서이든 아니면 가장 높은 수익을 산출하는 자원을 투입하든지 간에 지출 중심적 사고방식에서 투자 중심적 사고방식으로 전환하는 사업 방식을 배우고 있다. 시장 지향성을 가진 고장으로 자신을 고객의 만족에 봉사하고 충족시키는 것으로 그리고 시민들의 복지 증진으로 자원을 유도하는 조직으로 보고 있다.

4) 대응4: 고장의 프로그램과 서비스의 고품질 구축

일상적으로 사람들은 특정의 고장에 대해 자신들이 매일 겪는 서비스의 질로 판단을 하는 것과 같이 커다란 비전으로 판단을 하지 않는다. 이들이 받는 인상이란 얼마나 쉽게 교통이 움직이는가, 도시의 공기와 거리가 얼마나 깨끗한가, 도시의 교육 시스템이 얼마나 훌륭한가, 그리고 문화적, 오락적 여가활동이 얼마나 이용하기 편리한가에 나온다. 지역 주민과 지역 기업체뿐만 아니라 그 고장으로 이사, 방문, 투자를 고려하고 있는 사람들 역시 서비스의 질에 대해 주목을 한다. 보다 많은 고

장들이 상대적인 매력성을 고양시키기 위해 필요한 물리적인 투자를 함에 따라 그 경쟁이 점점 더 격렬해지고 있는 관광 환대산업에서의 똑같은 원칙이 적용되고 있다.

<공공부문 서비스의 질 향상을 위한 민영화 및 기타 방법론>

① 과거 공공부에서 제공되는 서비스를 민간부분으로 구성된 부문에서 제공하는 민영화  
i) 공공소유 재산의 민간에의 판매, 정부 출연 기업의 사유화 및 상업화, ii) 정부의 특정 서비스 부문을 하청계약을 통한 아웃소싱 -선택 기준 : 더 많은 서비스인가 더 적은 서비스인가 아니며 동일한 서비스인가

② 상품권의 제공을 통한 경쟁  
기본적 쿠폰을 이용하여 공공부문이나 민간부문의 경쟁을 유도

③ 보상제도의 활용  
공공기관에 의해 야기된 개인적인 손실이나 불편 사항에 대해 공공기관이 보상을 해주는 제도

i) 영국 철도의 경우 지연에 대한 보상, ii) 쓰레기가 제 시간에 수거되지 되지 않는 경우 보상, iii) 미국 의료 서비스의 지연으로 수술이 늦어지는 경우 환자들은 정부의 그런 서비스 제공에 드는 정부의 비용과 똑 같은 가치를 지닌 영수증을 받음.

공공 서비스 부문의 경쟁이 주는 실질적인 이득은 공무원들이 소비자로서 시민과 다양한 시민들의 요구수준에 부응하는 방법론을 배우게 된다는 점이다. 서로 경쟁관계에 있는 공공 수요에 대해 단순하게 대응하는 것에서부터 새로운 서비스를 마케팅하고 전달하는 측면에서 진취적 혁신적으로 변해야 한다.

5) 대응 5: 자기 고장의 경쟁적 이점을 효과적으로 전달하는 기술고양 요구

질적인 측면에서 우수하고 매력적인 고장이 된다는 것과 특정 고장의 특수한 질적이 측면을 다른 사람들에게 전달하는 것은 별개의 문제이다. 각 고장은 이사를 와서 살고 투자를 하고 그 곳에서 사업을 하는 다양한 대중들에게 자기 고장을 아주 기술적으로 포지셔닝을 시켜야 한다. 각 고장은 고도로 차별화된 구매자들에게 전달하는 메시지를 개발하면서 동시에 자기 고장이 기본적으로 제공하는 서비스에 대한 핵심적인 이미지를 개발하여야 한다.

어떤 도시가 살기 좋고 사업하기에 멋진 고장이라는 슬로건을 선정하는 것만으로도 충분하지 않다. 고장은 자기 고장의 주민들에게 에너지, 방향과 자부심을 통합할 수 있는 개념을 개발하여야 한다. 이러한 개념은 전달된 이미지가 현실과 일치하는 그 고장에 진실한 개념이어야 한다.

6) 대응6: 경제기반의 다각화와 유연한 환경적응 메카니즘의 개발

각 고장은 자기 고장에 기반을 둔 하나 혹은 몇몇 종류의 산업 혹은 기업에만 미래를 의존할 수 없다. 산업은 기술적인 변화로 인해 급격하게 흥망성쇠를 하며 전세계를 대상으로 다른 곳에서 발견한 비용우위에 재빨리 대응 할 수 있어야 한다. 각 고장은 잘 조화된 기업체믹스를 구축하는 사업을 하나의 도전으로 받아들여야 한다.

7) 대응7: 개척자적인 특성 개발과 양성

개척자 정신을 지닌 기업과 개인들이 지역개발에 박차를 가한다. 미국에서 가장 잘 관리되는 10대 도시들은 돈을 대부해주는 대부자, 브로커, 토지개발의 주체, 직업 훈련의 주체, 기업 및 부동산 개발 촉진자로서의 역할을 하고 있다.

<지역의 개발프로젝트명의 사례>

미네소타주 인구 26만의 세인트 폴 -“지역 연고 경제개발계획”,  
 미시간주 “변영으로 가는 길”,  
 펜실바니아주 “선택”,  
 일리노이주 “기회의 회랑”,  
 네바다주 “경제 다각화와 개발을 위한 계획”,  
 인디애나 주“미래와 함께 하는 발걸음으로”

8) 대응8: 민간 부분의 활용

많은 고장에서 상공회의소 혹은 이와 유사한 조직체외적으로 지역경제 제고 및 활성화의 주체로서 그리고 내적으로는 각 고장의 세금부과 및 지출 감시자로서 기능을 함으로서 주도적인 경제적 역할을 담당하고 있다.

민간이양의 4가지 요인

- ① 자 원: 민간 이양은 비용절감의 요구에 의해 주어진다.
- ② 단위화: 지역 개발 기관의 경제시장 분야를 더욱 효율적으로 촉진시킬 수 있는 지역 단위분석에 따라 실시된다.
- ③ 계속성: 계속성보다 불연속성이 지역개발 측면의 보다 큰 특징이었다. 지도자들이 교체되고 프로그램은 시작되자 마자 중단되고 전략은 변화한다. 지역개발의 책임과 자금조달이 민간기업으로 전가됨에 따라 지도력, 프로그램, 인적자원 등에 계속성은 증가할 것이다.
- ④ 전문성: 민간 부문이 판매, 마케팅, 전략적 계획, 고객 지향성 등에서 공공부문 보다 훨씬 더 많은 경험과 지식을 가지고 있는 것은 사실이다. 지역개발에 대한

기업의 임원 및 관리자의 참여는 기업체가 기업체를 대상으로 입주유치나 창업 등에 훌륭하게 기여한다.

9) 대응9: 고장 특유의 변화과정의 개발 필요

지역이 다른 경우 각 고장은 변화에 적응하고 자신들의 미래를 계획함에 있어 같은 접근 방법으로 개발 할 것을 예상하지는 않는다. 각 고장은 자기 고장에 적합한 역사, 문화와 가치, 정부 및 기업 및 기업 조직, 공공 및 민간 의사결정 시스템과 지도자들을 가지고 있다. 예를 들어 전략적 마케팅 계획은 반드시 김해시와 창원시는 다른 형태를 취하게 된다. 각 고장은 혁신을 어떻게 하면 가장 최선으로 촉진시키고 변화를 창출하기 위해 필요로 하는 행동을 취하고 또 변화를 다양한 유형의 일반 대중들이 수용할 수 있도록 연합과 제휴를 형성할 것인가를 하는 방법론을 찾아내어야 한다.

i) 자원의 부족은 정부간 혹은 정부 내 그리고 민간 부문간에 이루어지는 특정의 고장 개발활동의 통합을 요구한다. 통합은 자원을 한곳으로 집중시키고 위험을 보다 안전하게 분산시키며 지역개발 전략을 세련시키고 집중관리하고 참여를 확장시킨다.

ii) 고장은 지역개발 접근방법에 있어 보다 일관적이고 계속적이어야 할 필요가 있으며 이는 곧 지도자들이 나타날 수 있게끔 하는 방법론의 제도화를 의미한다. 통합, 민관의 동반자적인 협력관계를 통하여 민간부문의 지도자들이 개발 될 수가 있다.

iii) 고장들은 자기 고장이 가지고 있는 자원의 위험을 분산시키고 공통의 문제를 해결하고 공동의 편익을 공유하기 위해서는 지정학적 경계를 넘어서야 할 필요가 있다.

10) 대응10): 조직적이고 지속적인 과정 메카니즘의 개발

전략적 마케팅 계획은 인내와 일관성을 요구한다. 특정의 소기업이 자신들이 가지고 있는 잠재력과 상업적인 편익을 성숙시킬 수 있는 새로운 기술을 개발하고 성과를 거두어들이기 위해 인적자원의 투자를 하는데는 수년의 세월이 필요하다. 참을성 없는 대중들의 지도자 교체위협으로 인하여 현재보다 많은 일자리를 약속하는 단기처방으로 되돌아가는 현상은 가장 위험하다.

#### IV. 실무적인 접근

지방자치 단체로서 김해시의 조직개편은 먼저 김해시의 특성을 이해 할 필요가 있다. 김해시의 경우 농업기반의 김해군을 주축으로하여 전통적 역사와 독자적 문화권



을 형성하였다. 근대화 이후 부산이라는 대도시의 광역권에 포함됨으로써 대도시의 인구 유입을 수용하고 농업과 공업의 산업적인 균형을 유지하며 발전해 나가고 있다. 이러한 측면에서 김해의 발전적인 잠재성은 풍부하다고 할 수 있으며 자급자족적인 도시의 형성을 통하여 보다 효율적인 도시의 운용을 기할 수가 있다. 그러나 계속되는 인구유입과 이에 따른 기반 시설의 확충을 위한 주거, 교통, 통신등의 시설 재투자는 장기적인 관점에서 쾌적한 주거환경과 생활환경의 실현이 숙제로 안고 있다.

또한 도시의 급속한 팽창으로 말미암은 장기 계획에 의한 도시계획의 추진이 요구되고 있으며, 신규 주민의 유입으로 인한 그들의 생활환경에 대한 욕구 수준이 이주 전의 지역과 비교하여 요구수준이 결정되며 이를 수용하기 위한 노력이 지속적으로 일어날 것이다.

김해시의 전체적인 흐름은 역동적인 도시이며, 도시의 장기적인 추세에 있어서도 지속적인 발전의 에너지가 있기 때문에 이를 잘 활용한다면 쾌적함과 풍족함을 유지하는 지역적인 발전이 지속적으로 계속될 수 있으리라고 예측 할 수가 있다. 이러한 상황에서의 김해시의 보다 효율적인 시정관리의 컨셉이 마케팅 지향적인 관점에서 추진되고 진행되어 효율성을 기한다면 경남에서 가장 발전적이고 역동성이 높은 도시로서 매력성을 한층 높아 갈 것으로 기대된다.

김해가 가지고 있는 전통적인 문화와 역사를 잘 활용하여 이를 방문객들을 위한 매력의 포인트로 활용하고 관광 상품화하면서 대도시 인근에 입지한 지리적인 우위성을 활용하여 보다 적극적인 산업 유치와 산업의 구조조정을 통한 항구적인 발전가능성을 확인하고 있다. 산업의 정보화, 생명공학 중심의 첨단화는 김해시 발전의 가속적인 성장의 원동력이 될 수 있으며, 도농간의 격차를 줄일 수 있는 지역 농산물인 화훼 등의 특작 산업을 중심으로 한 국제적 규모의 확대는 해외 시장을 겨냥한 상품으로도 손색이 없다. 김해시의 발전 가능성은 교통 등에서 경전철을 활용한 대중교통망의 확보, 시민의 생활과 인근 지역민의 방문 유입 효과를 증대시킬 수 있는 유통단지 조성, 가구, 화훼 등 특정 산업의 집산화 효과는 이 지역의 성장 잠재가능성이 그 어느 도시보다 높다는 것을 인식할 수가 있다. 이를 통한 시민생활의 질의 향상을 위한 접근을 위하여 다음과 같은 사실을 주목할 필요가 있다.

첫째, 어느 도시 보다 성장력이 높게 평가되는 김해시의 장기적인 성장발전계획을 완성하기 위해서는 마케팅적인 관점에서의 장기적인 시정의 비전을 제시하여야 하고 이를 시민들이 모든 공감할 수 있는 쉽고도 명확한 내용으로 구성되어야 할 것이다.

미국의 미네아폴리스시에서 처럼 명확한 지역의 비전의 제시는 지역이 앞으로 지향해야 할 방향의 설정과 지역의 미래를 예측하기 위한 바로미터가 된다. 이러한 지역 비전은 모든 것을 담고 있는 팔방미인격의 알맹이가 없는 내용이 아니라 제한된 자원으로 집중해야 하고 명확하게 주민들의 욕구가 가장 집중되는 민원을 중심으로 이러

한 역점 사항들이 추진되어야 한다. 추진의 과정에서도 시민들의 의견들이 각계 각분야에서 수렴되고 이를 취합하여 공개된 과정을 거쳐 시민들의 동의를 얻고 시민의 지원을 얻는 것이 무엇보다도 중요한 일임을 알아야 한다. 인근지역인 경우 계획도시로 선언 후 실제 주민 입주가 시작되면서 초기의 계획도시 모습이 많이 변형되어가고 있는 것은 주민의 사전동의와 참여의 부재에서 일어나는 비능률적인 소모성 마찰을 일으키고 있다는 점을 중시하여야 한다.

둘째, 김해시의 장기적인 10년이나 20년 앞을 내다보는 장기적인 성장발전계획 아래 꼭 수반되어야 할 사항이 사명의 확립과 실천이다. 사명이 우리나라의 지방 조직에서는 시정 지표 등으로 다소 모호하게 표현되고 있음을 알 수가 있는데 사명의 정의는 명확하게 우리가 해내어야 할 일이 이런 것이다라는 의미이며, 실천을 위한 철학적 표현이 사명이라고 한다면 사명의 명시에 따라서 지방자치 단체의 조직적인 구조와 조직의 내용은 명확하게 설정되어지며 또한 장기적인 발전계획이 명료성을 가지는 것이라고 할 수가 있다.

이 지역에서 해낼 수 있는 가장 효율적이고 주민 만족의 극대화를 위한 적극적인 시정의 서비스 표출은 어떻게 해야 할 것인가를 명시되지 않은 상태에서 효율적인 운영의 관리는 결코 쉬운 일이 되지 않을 것이다.

김해시의 사명에 해당하는 내용은 시정방침과 역점시책 그리고 3대과제로 나누어져 있어 이미 분산으로 인한 모호성을 가지고 있다고 볼 수가 있다. 따라서 김해 시민과 이해관계자를 위한 명확한 김해시의 발전방향을 위한 개념적인 표현전략의 캐치프레이즈의 개발이 필요하다고 하겠다.

<그림 1> 김해시의 시정방침의 영역별 포지셔닝 분석

|  |                      |                        |
|--|----------------------|------------------------|
|  | ← 산업지향               | 문화지향 →                 |
| ↑<br>생<br>산<br>지<br>향<br><br>생<br>활<br>지<br>향<br>↓ | *시정의 경영화<br>*해외시장 개척 | *가야사의 복원               |
|  |                      | *문화공간의 확충<br>*녹색도시의 건설 |

<그림 1>에서와 같이 김해의 시정 방침은 산업지향 차원과 문화지향 차원에서 경영적인 운영과 해외 시장 개척 그리고 가야사 복원과 문화공간의 확충과 녹색도시의 건설을 목표로 하고 있다. 중축을 위로는 생산지향이며 아래로는 생활지향이라고 볼 때 생활지향인 문화공간의 확충과 녹색도시의 건설에 비해서 시정의 경영화라든가 해외시장의 개척과 가야사의 복원 등에서 알 수 있듯이 김해시의 시정방침은 비교적 생산지향성임을 알 수가 있다.

김해시의 역점사업은 8대 사업과제로 1) 가야사의복원과 시민 생활문화의 정착, 2) 새 천년을 선도하는 21c거점도시의 육성, 3) 세계를 향한 지역경제의 기반 구축, 4) 살기좋은 생활환경 조성, 5) 푸르고 아름다운 도시 가꾸기, 6) 농촌의 소득증대와 생활환경 개선, 7) 모든 시민이 함께 잘사는 복지도시의 구현, 8) 주식회사 김해로서의 경영시정의 정착을 들고 있다.

<그림 2> 김해시의 역점방침의 영역별 포지셔닝 분석

|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
|                       | ← 산업지향   | 문화지향 →  |
| ↑<br>생<br>산<br>지<br>향 | <ul style="list-style-type: none"> <li>*세계를 향한 지역경제기반 구축</li> <li>*주식회사 김해의 경영시정</li> <li>*21C 거점도시육성</li> <li>*농촌의 소득 증대와 생활환경개선</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*가야사 복원과 시민생활문화정착</li> </ul>                   |
| ↓<br>생<br>활<br>지<br>향 | <ul style="list-style-type: none"> <li>*복지도시의 구현</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*살기좋은 생활환경 조성</li> <li>*푸르고 아름다운 도시</li> </ul> |

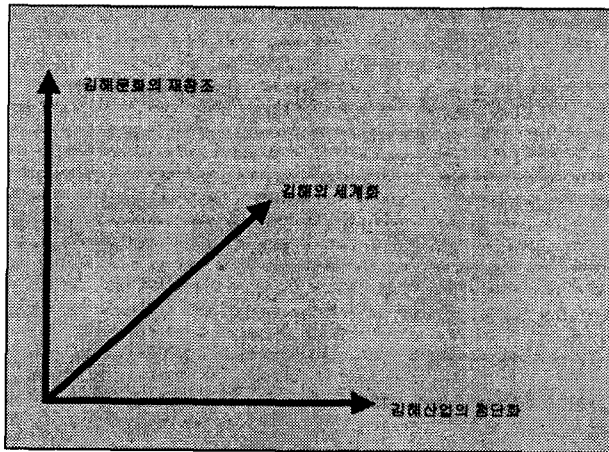
이를 다시 <그림 2>와 같이 포지셔닝으로 분석하여 보면 산업지향과 생산지향의 I 차원에 해당하는 내용은 2) 21C 거점도시의 육성이며, 3) 세계를 향한 지역경제 구축, 6) 농촌의 소득 증대와 생활환경 개선, 8) 주식회사 김해의 경영시정 정착이며, II 차원에 해당하는 생산지향과 문화적인 영역은 가야사의 복원과 시민 생활의 문화정착이며, III차원에 해당하는 생활지향의 산업지향영역에는 7) 시민이 함께 잘사는 복지도시의 구현 항목이 해당하며, IV차원에서 생활영역과 문화적 영역에 해당하는 내용으로는 4) 살기 좋은 생활환경 조성 5) 푸르고 아름다운 도시 가꾸기 영역이 여기에 해당되며 차원별로 볼 때도 생산지향성임을 나타내고 이는 성장기의 김해시의 역동성

과 자신감의 표출로도 볼 수가 있으며 도시의 발전 주기상에서 볼 때도 성장하는 도시의 인상을 가지게 한다.

21C를 위한 새 김해의 3대 과제는 김해의 발전을 위한 캐치프레이즈로 볼 수가 있는데 여기에는 3가지의 요소가 김해문화의 재창조와 김해산업의 첨단화 그리고 김해의 세계화이다.

이를 그림으로 나타내면 <그림 3>과 같다. 김해의 3대 과제는 김해의 지향방향을 문화지향, 첨단지향, 세계지향으로 나타나고 있으며 이를 통한 김해의 발전의지를 이해 할 수 있다.

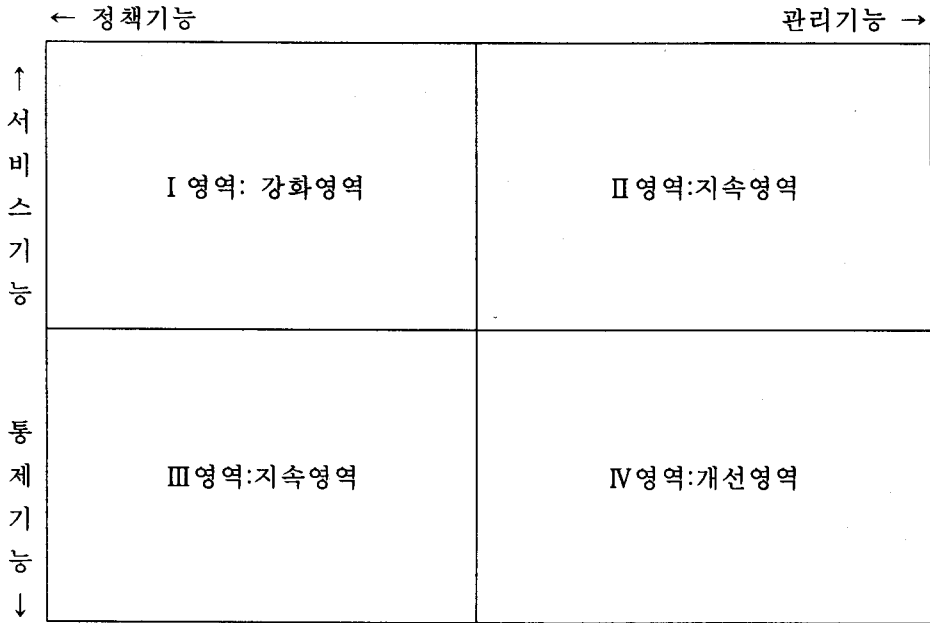
<그림 3> 21세기 새 김해 건설의 3대 과제



따라서 김해시의 마케팅적인 조직 개편은 현시된 김해의 시정역점과 방침의 명확성을 전제로 이를 통한 일치와 강화를 위한 조직의 개편이 필요하다.

향후 김해시의 조직 개편은 장기적인 비전의 제시를 위한 김해시 경영행정을 강화하는 정책기능과 지역민들이 가장 회구하는 공공 서비스의 욕구수준을 충족시키는 방향으로 강화되어야 하며 이를 위한 조직개편의 노력들이 모색되어야 한다. 또한 통제기능과 관리기능의 영역을 서비스적이며 정책적인 방향으로 유도하는 경영 서비스적인 자세의 필요성이 대두되고 있다. 이를테면 관리영역의 분야에서는 민간의 이양과 상호 경쟁을 통한 서비스화의 강화와 통제분야의 경우에도 정책의 유도를 통한 자발적인 참여를 가지는 정책이 필요하며 조직의 부서내에서의 역할에 있어서도 명확하게 이를 통한 자세의 필요성이 요구된다.

<그림 4> 김해시의 향후 마케팅을 위한 조직개편 방향



이를 나타낸 것이 <그림 4>이다. 기업의 경영적인 마인드를 지방행정의 조직에서도 적용하는 자세가 필요하며 이를 위한 노력의 결과가 김해시의 경영으로 나타나고 타 시에서는 나타나지 않는 “경영혁신과”라는 정책 중심의 시정 혁신을 위한 노력을 경주하는 것이 김해시이다. 이러한 노력을 통하여 김해시의 역할은 타 시에서도 시도하지 않는 보다 적극적인 시민의 행정 서비스의 역할을 제고 할 수가 있으며 장기적이고 정책적인 비전을 제시해나가는 일익을 담당해 나갈 것으로 기대되고 있다.

법적으로 제한된 공무원의 인원을 어떻게 핵심적 역량으로 이끌어 가느냐는 측면에서 명확한 비전의 제시와 이러한 비전이 나오기까지의 지역 주민과 이해당사자의 열린 의견 수렴을 통한 공감대의 형성 그리고 명확한 추진 체계로서의 조직의 정립이 김해시에서 극복해야 할 산적한 과제의 방향성을 제시한다고 할 수가 있다.

## V. 결 론

김해시는 성장의 힘과 발전의 속도에 있어 그 어느 때보다 크고 강하다. 특히 지방자치제 실시를 김해가 가진 독자성과 전통성을 충분히 활성화시키는 계기가 될 수가

있다. 또한 김해시 행정을 책임지는 행정경영자의 경영마인드 수준은 높은 편이며 김해시 행정조직에서 나타나듯이 경영혁신과를 신설하여 경영마인드의 이식에 전념하고 있다. 유한한 자원과 복지에 대한 시민들의 욕구수준이 점차 높아져 가는 현실에서 이러한 조직적인 변형은 매우 바람직한 일임에 분명하다. 향후에도 지속적으로 노출되는 시정의 당면과제들을 극복하고 보다 효율적이며 타 지역과는 차별화를 통한 시민의 생활의 질을 보다 향상시키기 위해서는 마케팅적인 마인드의 행정 경영을 활성화할 필요가 있다.

명확한 비전의 설정과 여기에 부응하는 전략적 계획의 수립, 그리고 조직의 질적인 향상을 위한 정책 지향적이며 서비스 지향적인 관점의 견지가 필요하다. 향후 시민개개인의 욕구수준은 증대하며 시민들의 개인생활 향상을 위한 고급 서비스에 귀 기울여야 한다. 복지적 수준에서 행정 서비스의 고급화에 대한 관심과 정보화 사회에서의 첨단화된 산업의 유치와 발전 필요성이 대두한다. 그리고 문화와 전통의 도시로서의 첨단화 산업과의 조화를 위한 마케팅적인 메카니즘과 프로세스의 구축을 통한 조직의 유연성과 효율성에 대한 요구가 김해시가 헤쳐나가야 할 마케팅적인 조직개편의 과제라고 볼 수가 있다.

## 참고자료

- 김혁규(1999), 경영행정 도입이 행정경쟁력에 미치는 영향에 관한 연구, 창원대 경영대학원, 석사논문.
- 유상수(1997), 지방자치단체 경영행정의 실태와 발전방안에 관한 연구: 충청북도의 경영화사례를 중심으로, 서울대 행정대학원, 석사논문.
- 이용용(1997), 지방자치 단체 경영행정 활성화 방안에 관한 연구: 경기도 및 인천광역시를 중심으로, 중앙대 행정대학원, 석사논문.
- 이종영, 구동모역, phlip Kotler(1998), 「내고장 마케팅(Place Marketing)」, 삼영사.
- <http://apl.alma.lib.mi.us/cityhall/depart.htm>
- <http://chinju.kyongnam.kr/chinju/chinju.html>
- <http://city.chinhea.kyongnam.kr/index3.htm>
- [http://city.kyongnam.kr/main\\_frame2.html](http://city.kyongnam.kr/main_frame2.html)
- <http://city.masan.kyongnam.kr/frame2.asp>
- <http://city.tongyong.kr/mainframe1.asp>
- [http://city.yongin.kyonggi.kr/sub01/open\\_frame.html](http://city.yongin.kyonggi.kr/sub01/open_frame.html)
- <http://www.cityhall.ci.bloomington.il.us/depts.htm>