

# 컨벤션센터의 디지털 마케팅 메커니즘 연구 - 코엑스 사례를 중심으로

이형주(BSL 과정/VM Consulting 대표 shurat0@naver.com)

## 1. 서론

전통적으로 마이스(MICE) 산업은 구매자와 판매자가 한 공간에 모여 제품이나 기술에 대한 상담과 거래를 한다는 측면에서 전통 시장(Market)과 닮아 있다. 단지 그 공간이 거리의 시장에서 컨벤션센터나 호텔 같은 전문 공간으로 바뀌었을 뿐이다. 컨벤션센터는 마이스 산업의 핵심 인프라로서, 바이어와 기업 간의 거래를 위한 만남의 장으로서 그 역할을 해오고 있다. 그런데 코로나 이후 마이스 산업은 극심한 변화의 한가운데에 있다. 온라인 전시회나 컨벤션을 통해 정보습득과 판매, 홍보가 가능해지자 굳이 사람들이 오프라인 행사에 가지 않게 된 것이다.

이러한 변화에 대응하기 위해 마이스 산업의 핵심 시설인 컨벤션 센터들도 적극적 대응을 하고 있다. 특히 디지털 마케팅 트렌드에 대응하기 위해 다양한 메뉴 테크놀로지(venue technology)를 활용한 오프라인 마케팅 전략을 수립하고 실행중이다. 따라서 오프라인 마이스 공간, 특히 컨벤션 센터가 어떻게 온라인 중심의 소통 시대에 대응해야 할지를 경영주체와 시장 환경 및 자원 측면에서 메커니즘 관점으로 분석하는 것은 마이스 산업의 발전에 있어 매우 의미 있는 일일 것이다.

## 2. 연구대상 선정 - 코엑스

코엑스는 한국 마이스 산업의 상징과도 같은 시설이다. 1979년에 완공된 한국 최초의 무역 전시장으로 현재 한국무역협회가 100% 지분을 소유하고 주식회사 코엑스가 운영중이다. 코엑스는 2000년 아셈(ASEM) 정상회의 개최를 계기로 시설을 확대하여 지금의 모습을 갖추게 되었다. 특히 2021년에는 코로나 팬데믹으로 온라인 중심의 미팅이나 전시회가 급증하자, 라이브 방송 스트리밍 및 화상회의, 디지털 사이니지 등의 도입을 통해 적극적으로 변화하는 디지털 환경에 대비하였다. 특히 기존의 단순 공간 임대사업을 벗어나 디지털 테크놀로지 장비의 임대, 온라인 콘텐츠 제작, 하이브리드 행사 운영 등 공간과 기술을 결합한 다양한 패키지 상품을 기획하여 새로운 컨벤션 센터의 비즈니스 모델을 제시했다. 따라서 코엑스의 디지털 마케팅 사례는 본 연구의 목적에 가장 부합하는 대상으로서 선정하게 되었다.

## 3. 사례 분석

### 3\_1. 주체 측면

#### (1) 경영진

코엑스는 그간 공모제를 통해 대표이사를 선임해왔으나 2021년부터는 주주인 한국무역협회가 직접 대표이사를 결정하는 방식으로 바꾸어 2022년 3월 이동기 前 한국무역협회 혁신성장본부장을 현재의 대표이사로 선임했다. 코엑스 대표이사의 임기는 3년으로서 중장기적 비전을 설정하고 실행하기에는 짧은 편이 있으나, 연임 제도가 있어 대표이사의 역량에 따라 지속적인 경영이 가능한 구조이다. 코엑스 보도자료에 따르면 이동기 대표이사는 전시컨벤션 등 마이스에 대한 이해가 깊고 마이스 산업 발전을 위한 스타트업 육성과 디지털 전환(Digital Experience)를 특히 강

조하는 것으로 나타났다.

(2) 리더십

현 코엑스 대표이사는 2가지 측면에서 기존 경영진들과 차별점이 있다고 할 수 있다. 첫째, 이동기 대표이사 본인의 마이스 산업 및 디지털 기술에 대한 열정이다. 그는 마이스 산업 발전에 스타트업 육성이 필요하다고 언급함으로써 기존의 산업 구조가 아닌 새로운 기술과 아이디어를 가진 새로운 기업 육성에 대한 의지를 적극적으로 보이고 있다. 또한 디지털과 결합한 새로운 경험 창출에 대한 비전을 보임으로써 다른 컨벤션센터 및 마이스 기업들과는 차별화된 생각을 갖고 있다. 둘째, 코엑스의 100% 주주인 한국무역협회 출신의 대표로서, 주주가 지향하는 사업 모델을 가장 적극적으로 실행하고 협력관계를 구축할 수 있다. 이러한 주주와 기업간의 협력적 모델은 급변하는 마이스 산업 환경에서 적극적으로 대응할 수 있는 체제를 갖출 수 있는 장점이 있다.

(3) 비전

코엑스는 전시 컨벤션 등 마이스 기업을 넘어 복합문화공간으로서의 비전을 내세우고 있다. 특히 코엑스가 단순히 마이스 행사를 유치하고 개최하는 사업을 뛰어넘어 코엑스의 이벤트 경험과 컨벤션센터 운영 노하우 및 문화콘텐츠 기업과의 협력을 통해 다양한 체험 마케팅 콘텐츠를 기획하고 운영하는 것을 특징으로 내세우고 있다. 이러한 비전은 코엑스가 베트남에서의 직접 전시회 개최 및 베트남 빈증 전시장 위탁운영 등 해외사업으로의 확장으로 보여지고 있다.

3.2. 자원 측면

(1) 인력

코엑스는 센터 운영 뿐 아니라 전시 컨벤션 등의 마이스 행사 기획 경험이 풍부한 직원들을 보유하고 있다. 특히 국제회의나 국제 전시회 등 VIP 행사 경험을 보유하고 있어 국내 최고의 행사 개최를 위한 노하우를 보유하고 있다는 것이 큰 장점이다. 이러한 경험을 바탕으로 해외 전시회 및 전시장 운영 노하우를 수출하고 있다. 또한 기존 시설 운영인력들이 적극적으로 디지털 기술을 배뉴에 접목하여 코엑스에 방문시 특별한 경험 구축에 힘쓰고 있다.

(2) 하드웨어

코엑스는 강남구 삼성동 최고의 요지에 위치한 전시 컨벤션센터로서 약 3만m<sup>2</sup>의 전시 면적을 확보하고 있다. 지리적으로 우수한 접근성과 시설 경쟁력은 코엑스의 가장 큰 자산이며, 1년전 이미 대관 예약이 끝날 정도로 우수한 하드웨어를 보유하고 있다. 이뿐 아니라 코엑스 지하의 코엑스몰은 300개 이상 국내외 주요 브랜드의 매장을 갖추고 다양한 팝업스토어 이벤트 및 문화행사가 개최되어 코엑스 마이스 행사 개최 유무와는 상관없이 1년 내내 300만명 이상의 유동인구를 확보하고 있다. 2021년에는 코엑스 1,2층 로비 및 기둥에 멀티미디어 디지털 사이니지를 설치하고, 라이브 방송 스튜디오 및 스트리밍 기술을 도입하여 행사주최자의 행사 홍보 및 하이브리드 행사 진행을 지원중이다.

(3) 콘텐츠

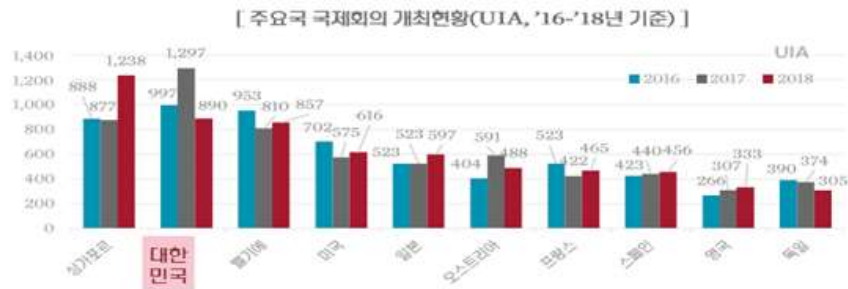
코엑스는 마이스 행사를 단순 대관하는 것이 아니라 직접 마이스 행사를 기획, 개최한다. 특히 커피&베이커리페어, 스마트전력 전시회 등 소비재, 산업재를 망라한 20개 이상의 자체 전시회를 개최하고 이를 통해 바이어와 셀러가 만나는 미팅 인프라를 제공한다. 특히 국내 최고의 하드웨어를 활용하여 외부 전시 주최자 및 미디어 기업들과의 협력을 통해 다양한 공동 콘텐츠 개발도

병행하며 자체 IP를 보유한 이벤트 기업으로서의 강점도 갖추고 있다. 또한 메뉴 마케팅 측면에서도 디지털 장비 기술을 단순 임대하는 것을 넘어 장소 대관과 함께 디지털 콘텐츠 제작, 무대 설치, 행사 운영 등 통합 마케팅 패키지를 기획하여 판매한다. 이러한 통합 솔루션을 통해 기존의 단순 공간임대 비즈니스에서 하이브리드 행사 운영 및 지원부분에 이르는 다양한 수익 모델을 기획 판매중이다.

### 3.3. 환경 측면

#### (1) 마이스 산업 환경

국내 마이스 산업은 2000년 ASEM 정상회의 유치로 계기로 빠르게 성장해왔다. 서울의 코엑스를 필두로 고양시 킨텍스, 부산 벡스코, 대구 엑스코 등 전국 지자체 주요 도시마다 컨벤션센터 건립이 가속화되었다. 현재 건립중이거나 건립 예정인 컨벤션센터의 면적을 합치면 약 50만m<sup>2</sup>로서 축구장 약 70개 면적을 합친 것만큼의 크기이다. 이렇게 전시컨벤션 시설 면적이 늘어난 만큼 국내 마이스 산업 규모 역시 지속적으로 증가해 왔다. 한국은 국제회의 개최 건수면에서 약 1300여건으로 싱가포르에 이어 세계 2위권이다.



<그림 1> 주요국 국제회의 개최 현황 (출처: UIA)

이렇게 지속적으로 성장해온 국내 마이스 산업은 코로나 이후 직접적인 타격을 받은 대표적 산업이다. 비대면 원격근무 등의 증가로 온라인 회의 기술이 오프라인 회의를 대체하는 중요한 변수가 되었고, 세계 최대의 전자 전시회인 CES는 방문자의 개인 정보를 분석하여 개인 맞춤형으로 전시 부스나 세미나를 추천해주는 등 글로벌 마이스 산업은 AI와 데이터 기반의 1:1 맞춤형 시대로 변화하고 있다.

#### (2) 고객 트렌드

마이스 산업이 데이터 기반의 개인 맞춤형으로 변화함에 따라 마이스에 참가하는 기업이나 바이어들 역시 마이스에 대한 요구가 달라지고 있다. 과거에는 마이스 행사 참가 목적이 정보 습득이나 제품 판매, 홍보 같은 것이었지만, 줌이나 메타버스 같은 기술이 온라인으로 기본적인 정보습득과 판매, 홍보의 역할을 대체하게 되었다. 이에 따라 오프라인의 마이스 행사는 온라인으로는 얻을 수 없는 ‘그곳에 가야만 하는’ 이유를 제시하지 않으면 안 되는 경험 경제의 시대로 접어든 것이다. 따라서 마이스 행사는 기업의 마케팅 활동을 도와주는 피칭 세션이나 어워드 프로그램, 기업간 MOU ceremony 개최 무대, 라이브 방송 동시 송출 등 특별한 경험 마케팅 프로그램을 개발하여 온라인과는 차별화된 기획을 지속적으로 시도하고 있다.

### 3.4. 메커니즘 측면

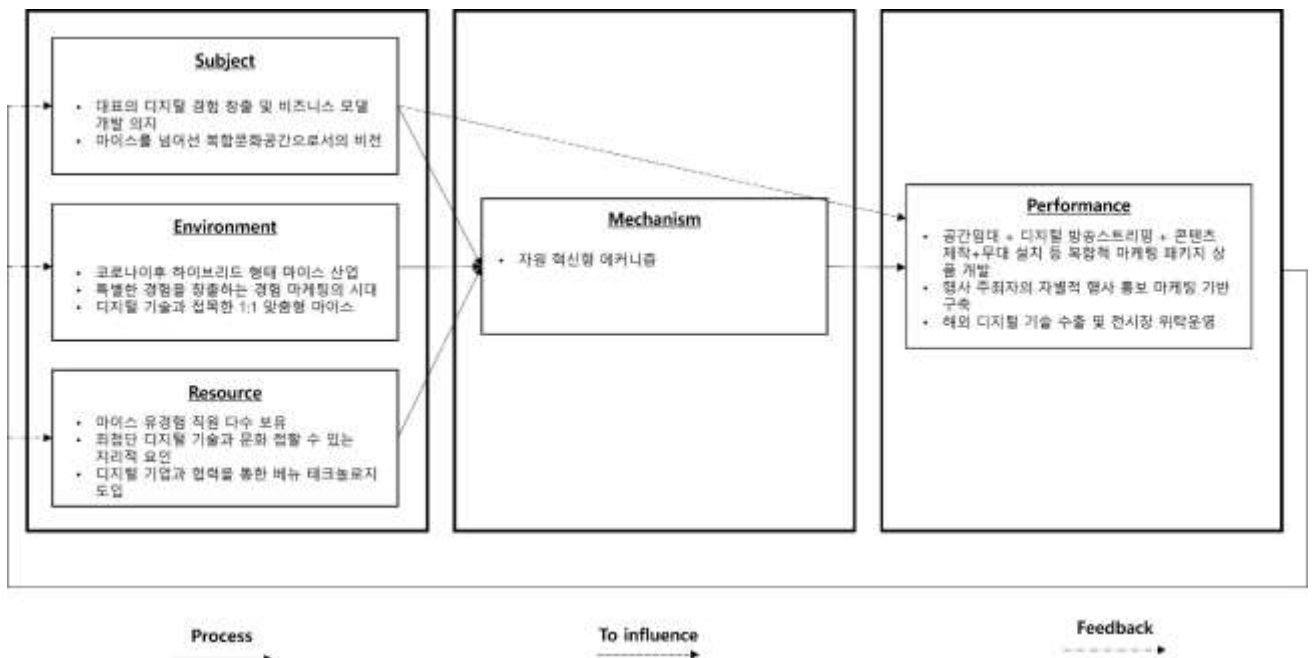
먼저 주체관점에서 보면 코엑스는 현 이동기 대표이사의 적극적인 디지털 경험 창출 노력 및 새로운 비즈니스 모델을 도입하고자 하는 적극적인 경영 의지가 코엑스의 디지털 혁신을 추구할 수 있는 기반이 되었다. 또한 코엑스를 단순히 전시컨벤션 행사를 개최하는 마이스 시설이 아니라 문화와 미디어가 공존하는 복합 문화콘텐츠 공간으로 포지셔닝하고 국내뿐 아니라 글로벌 시장에 진출하려는 비전의 설정과 실행이 한발 앞선 컨벤션센터 모델을 구축할 수 있는 계기가 되었다.

둘째, 환경측면에서 보면 코로나 이후 마이스 산업이 오프라인에서 온라인과 결합된 하이브리드 형태로 급격히 변화하는 상황이 오프라인 컨벤션센터의 변화와 혁신을 촉진하는 결정적인 요인이었다. 단순 정보습득이 아니라 1:1 개인 맞춤 형태의 새롭고 특별한 경험을 창출할 수 있는 공간과 콘텐츠만이 앞으로의 마이스 산업 환경에서 경쟁력을 갖게 된다고 할 수 있다.

셋째, 자원 측면에서 보면 한국 마이스 산업을 선도한 경험있는 코엑스의 직원 역량과 최첨단의 문화와 디지털 기술을 접할 수 있는 지리적 입지, 그리고 디지털 기업과의 협력을 통한 메뉴 테크놀로지 도입 등의 요인이 코엑스를 디지털 마케팅 관련하여 선도적 컨벤션센터로서 앞서갈 수 있게 한 원인이었다.

### 4. 연구결과 모델링

위의 메커니즘 분석 결과를 토대로 코엑스를 분석해본 결과, 코엑스는 기존 컨벤션센터와 자체 보유한 경영자의 리더십과 비전, 그리고 직원들의 협업 역량 등을 바탕으로 코엑스 자원을 오프라인과 디지털 기술을 접목하여 혁신적인 컨벤션센터 모델을 만들었으므로 ‘자원 혁신 메커니즘’으로 볼 수 있다.



<그림 2> 코엑스 디지털 마케팅 메커니즘 모형

## 5. 결론

코엑스의 디지털 마케팅은 주체와 환경, 그리고 자원의 유기적인 협력 체제를 통해 달성가능할 수 있었다는 것을 SER-M 모델을 통해 처음 분석했다는 점에서 의의가 있다. 특히 코엑스는 추가적 시설 규모 확대를 할 수 없는 하드웨어의 한계에도 불구하고 대표의 새로운 디지털 경험 구축 의지와 비전 설정, 직원들의 역량과 디지털 기업과의 협력을 통해 새로운 디지털 마케팅 경험을 창출할 수 있었다는 측면에서 자원 혁신 메커니즘의 모델이라고 할 수 있다.

특히 본 사례는 타 컨벤션센터들 역시 마이스 산업 환경의 변화로 대부분 비슷한 디지털 기술을 도입하고 실행함에도 성공 사례가 적다는 측면에서 코엑스만의 주체-환경-자원의 메커니즘 구조가 차별적 경쟁력을 갖출 수 있는 요인임을 도출함으로써, 오프라인의 하드웨어 기반 공간이 디지털 마케팅 환경을 구축할 때 필요한 요인들을 제시했다는 측면에서 더욱 그 의미가 있다고 할 것이다.