

# 관광지 포지셔닝 전략에 관한 서설적 연구

## A Theoretical Study on the Destination Positioning Strategy

김 경 호\* · 이 성 은\*\*

(Kim, Kyung-Ho · Lee, Sung-Eun)

### 목 차

- I. 서 론
- II. 이론적 고찰
- III. 관광지 포지셔닝 선행연구의 주요 문제점
- IV. 결 론

## I. 서 론

마케팅 활동이 시장과 소비자를 지향하면서 진행되지 않고 제품을 중심으로 진행되고 있다면 그것은 T. Levitt 교수가 말하고 있는 마케팅 근시(marketing myopia)라는 오류를 범할 수 있다(Harvard Business Review, 2004). 이 오류는 소비자의 욕구와 필요를 충족시키거나, 소비자 만족경영과 같이 소비자 중심으로 실행하지 못하고, 제품이나 판매를 중심으로 실행했을 경우 발생하는 문제이다.

마케팅의 하위개념인 관광마케팅(tourism marketing)에서도 이와 같이 관광시장 즉, 소비자인 관광객을 중심에 놓고 연구를 시도하는 것이 매우 중요하다. 본 연구의 주제인 관광지 포지셔닝 전략 역시 관광객 중심으로 이론연구와 분석을 전개해야 한다. 관광객에 초점을 맞춘 포지셔닝을 수행할 때, 포지셔닝의 목표인 시장 지향적이고 소비자 중심적인 가치를 성공리에

\* 제주대학교 경상대학 관광경영학과 교수, e-mail: kimkho@cheju.ac.kr

\*\* 제주대학교 경상대학 관광경영학과 강사, e-mail: selee3427@hanmail.net

창출할 수 있다(P. Kotler & K.L. Keller, 2006). 이런 포지셔닝의 목표가 실현됐을 때, 비로소 관광객들이 그 관광지를 방문해야만 하는 설득력있는 이유를 파악하고 전략화할 수 있다.

지금까지 관광분야에서의 포지셔닝 논의는 테마파크나 호텔 및 레스토랑, 국립공원, 휴양림과 같은 특정 관광자원 및 시설을 대상으로 진행되고 있으며 관광지 포지셔닝의 경우도 이미 지 차원의 전략으로 집중되고 있다. 포지셔닝에 대한 연구가 포지셔닝 전략이 초기의 소비자의 지각을 중심으로 한 이미지나 광고전략 차원에 집중되다가 점차 경쟁전략으로서의 논의로 그 개념이 진화해 오고 있는 것(이문규 외, 1998)에 비교할 때 아직 관광지의 경쟁전략 차원으로서 관광지 포지셔닝 전략에 대한 논의는 부족한 상태이다. 그리고 관광지 이미지와 같은 특정 변수를 중심으로 연구가 집중되면서 관광지 포지셔닝은 특정 표적시장에 대응하는 경쟁 관광지 간의 관계를 바탕으로 관광객이 관광지를 방문하는 이유 등 실제 행동에 관련 논의를 이끌어내지 못했다는 비판을 받고 있다(Kim, Chun & Petrick, 2005; Kim & Agrusa, 2005).

이러한 관점에서 관광지 포지셔닝과 관련된 문제를 해결하기 위하여 본 연구는 보다 소비자 지향적인 마케팅 철학을 중심으로 관광지 포지셔닝을 고찰하고자 한다. 그래서 본 연구는 포지셔닝의 개념은 무엇이고, 관광지 포지셔닝이 왜 필요하고, 그 실행은 어떠한지 선행 마케팅 연구와 함께 비교 연구함으로써 관광지 포지셔닝 선행연구의 문제점을 도출하고, 향후 관광지 포지셔닝 전략과 관련한 연구에 필요한 시사점을 제시하는 흐름으로 전개하였다. 이와 같은 문헌연구를 통한 서설적 연구는 이론과 문헌을 이용하는 방법에 있어서 가설을 설정하여 증명하는 것이 아니라 문헌의 구체적인 실제의 정보를 제시하고 비판적으로 서술하는 것이다. 이와 같은 본 연구의 서설적 연구를 통해 도출된 시사점은 현재의 관광지 포지셔닝 전략과 관련한 논의를 확장시키는데 기여할 수 있고, 향후 관련연구가 이론적 접근을 시도할 때 참고할 수 있는 준거를 제시해 줄 수 있을 것이다.

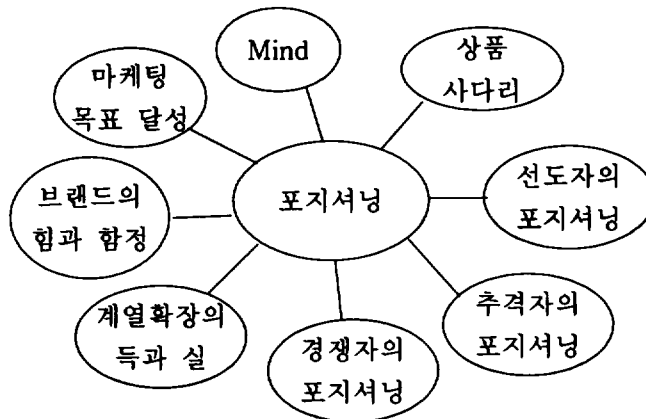
## II. 이론적 고찰

### 2.1. 포지셔닝의 개념

Ries & Trout가 사용한 포지셔닝 개념은 원래 광고에 뿌리를 둔 개념으로 소비자에게 제품 정보를 잘 이해시키자는 목적으로 출발한 것이다. 흔히 새로운 정보가 이미 알고 있는 것과 관련된 형태로 제시될 때 포지셔닝이 사용된다(이문규 외, 1998). 그래서 <그림 1>과 <그

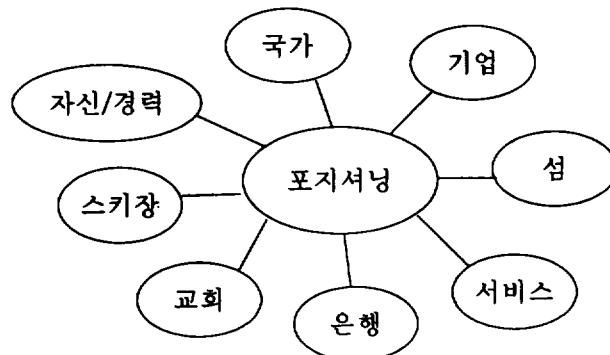
림 2>에서와 같이 '고객 머릿속의 기억, 고객 기억 속의 상품 사다리, 선도자, 추격자, 경쟁자의 포지셔닝, 계열확장의 득과 실, 브랜드 전략, 마케팅 목표 실현'과 같은 주제와 연관될 수 있고, 기업을 비롯하여 국가나 섬, 은행이나 서비스 분야, 교회, 스키장, 자기 자신의 경력 등에 있어서도 실행할 수 있는 전략으로 소개되었다. 그 후 많은 마케팅 분야 연구를 통해, 일반적으로 포지셔닝은 '경쟁기업과 차별화된 기업활동을 통해 가치있는 포지션을 창출하는 전략', 또는 '소비자들의 마음속에 우리 제품을 경쟁사 제품과 어떻게 차별적 우위로 인식시킬 것인가에 대한 전략'으로 정의되고 있다(유필화 외, 2005). <그림 1>은 포지셔닝의 주요 핵심어이고, <그림 2>는 포지셔닝의 주요 적용분야를 제시하고 있다.

<그림 1> 포지셔닝의 주요 핵심어



자료: Ries & Trout(2001) 참고

<그림 2> 포지셔닝의 적용범위



자료: Ries & Trout(2001) 참고

초창기 포지셔닝과 관련한 연구들은 포지셔닝에 대해서 명확한 정의를 내리지 않는 경향도 있지만, '시장세분화에 대응하여 진행되는 필수적인 과정', '어떤 세분시장에서 상품과 서비스가 기대되는 위치에 자리 잡기 위해 세분시장이 선택된 후에 실시되는 것' 등으로 설명하고 있다(Ring, et al., 1989; Reich, 1999). 이들 논의의 중심은 지각도를 만들고 설명하는 것으로서, 경쟁상품과 자사상품의 간격(gap)이 나타나야 함을 강조하고 있다.

그리고 포지셔닝을 마케팅 담당자가 표적시장에 자사의 특정 제품에 대한 이미지를 바람직한 방향으로 인지시키는 것이라는 정의를 내린 Cravens는 소비자의 욕구와 필요에 관련이 있는 개념으로서 기능적이고, 상징적이며, 경험적인 개념이라 포지셔닝을 제시하였다(Cravens, 1991). 기능적 개념은 소비자와 관련된 문제, 즉 욕구를 충족시키는 제품을 포함하는 것이고, 상징적 개념은 자기 욕구충족에 활용되며, 경험적 개념은 감각적이고 인지적인 즐거움을 제공한다고 설명하고 있다.

## 2.2. 포지셔닝 전략의 개념

### 2.2.1. 포지셔닝의 경쟁전략적 개념

포지셔닝 전략을 논의하기 위해서는 마케팅 연구에서 논의되는 전략(戰略, strategy) 개념과 연계하여 이해하는 것이 필요하다. Porter에 의하면 전략이란 '경쟁이 필연적으로 발생하는 산업 내에서 기업이 선호하고 경쟁력있는 포지션을 탐색하는 것'이다. 이때의 경쟁전략의 목적은 산업 내에서 경쟁을 결정하는 원동력에 대해 지속가능하고 이윤창출이 가능한 포지션을 수립하는 것이므로(Porter, 2004) 포지셔닝은 경쟁전략 차원에서 논의되는 마케팅전략인 것으로 이해할 수 있다.

마케팅 전략은 기업의 목표를 성취하는데 사용되는 광범위한 마케팅 어프로치로 경쟁을 기반으로 논의되는 개념이다(Kotler, 2000). 경영분야에서 전략의 개념은 주로 경영전략, 국제경영 분야에서 주로 연구되었다. 그러나 최근 다양한 기업활동 중에서 기술개발이나 마케팅의 중요성이 상대적으로 강조되고 있으므로 이 분야에 대한 전략이슈가 활발하게 연구되고 있다. 결국 전략이란 "장기적으로 개인, 조직, 국가의 성패를 결정짓는 중요한 분야와 이슈에 대하여 연구하여 만들어낸 계획"으로서 공공분야에서의 전략 개념을 흔히 정책이란 말로 대체하여 쓰고 있다(서용구, 2003).

한편, 기업이 경쟁을 고려한 환경 분석을 하는 이유는 포지셔닝의 차별화나 혁신적 아이디어

어 등과 같이 경쟁우위의 바탕이 되는 마케팅 전략요소들에 대해 학습함으로써 새로운 시장 기회를 포착할 수 있기 때문이다. 또한 기업은 이러한 경쟁환경 분석을 토대로 기업이 처해 있는 경쟁상황에 맞는 효과적인 대응전략을 수립할 수 있는 것이다. 이렇게 기업이 경쟁에 대한 전략을 수립하는 이유는 경쟁이 반드시 나쁜 것만은 아니기 때문이다. 경쟁은 경쟁자들의 공격에 대해 효과적으로 대응한다는 차원에서 다음과 같은 순기능이 존재한다.

경쟁은 전체 산업수요를 확대시키거나 이런 수요확대에 따르는 마케팅 비용을 관련회사들 간에 공유하게 해 줌으로써, 개별기업의 단위당 평균 마케팅 비용을 절감시켜 준다. 그리고 경쟁으로 통해 경쟁자의 마케팅노력에 대한 시장의 반응을 관찰하고 분석함으로써 중요한 정보를 얻을 수 있다. 즉, 경쟁자의 마케팅 활동과 그 효과를 벤치마킹함으로써 마케팅노력의 비효율성을 사전에 예방하고 보다 효율적인 마케팅 전략을 수립할 수 있게 되는 것이다(박충환 외, 2002).

또한, 마케팅 관련 연구에서 경쟁과 관련된 논의는 Porter의 경쟁이론이 발표된 이후 '경쟁력'과 관련해서 많은 연구가 진행되고 있다. '원가우위-차별화-집중화'로 대표되는 Porter의 본원적 경쟁전략은 경쟁의 범위(산업전체, 단일영역)와 경쟁우위의 유형(저원가-차별화)과 같은 매트릭스를 구성할 수 있게 하고, 공급자와 구매자, 대체재, 산업 내 경쟁기업, 잠재적 진입기업의 대체 등을 고려하면서 전략유형을 선택하도록 제시하였다(Porter, 2004).

그 밖에 Day와 Wensley의 1980년 연구는 경쟁우위의 요소로 '우월한 고객 가치와 상대적인 저원가'가 바탕이 되어야 경쟁력있는 포지션이 될 수 있다고 하였고, Kotler(2000) 역시 포지셔닝 이후 다른 기업과의 상대적인 경쟁을 고려하면서 '포지셔닝 전략의 차별화'를 시도해야 한다고 제시하였다. 이와 같이 원가우위나 차별화에 의한 포지셔닝은 경쟁관계에 따른 가장 기본적인 전략이 되고 있다.

한편, 시장의 경쟁구조에 대한 분석은 경영학분야에서 많은 연구자들에 의해 수행되어 왔고, 연구자들 마다 조금씩 다른 기준으로 분류하고 있다. 경쟁분석에는 크게 공급자 중심의 제품을 중심으로 분석하는 방법과 소비자를 중심으로 소비자가 인지하고 있는 실제 경쟁구조를 분석하는 방법으로 나뉜다(Czepiel, 1992; 김용준·김소영, 2000). 시장에서의 경쟁구조에 대한 분석은 경쟁자와의 상대적 위치 및 그 범위를 파악하는 방법과 경쟁자 자체를 파악하는 방법 등으로 시도되고 있다. 이렇게 시장의 경쟁구조나 상품의 경쟁구조분석을 통해 파악된 결과는 경쟁자들과의 구조적 경쟁관계를 이해시킴으로써 목표 시장에서 기존 제품을 리포지셔닝하고 신제품 개발 및 제품의 성장기회를 찾는 데 도움이 된다(Urban, et al., 1984; 한상만·김소영, 1997).

또한, 포지셔닝의 개념은 학문 연구자뿐만 아니라 실무자들 모두에게서 다양한 의미로 받아들여지고 있다. 마케팅 실무자의 경우에 이 용어는 제품 이미지 특성을 기술하는 광고전략, 상품 차별화 기법, 전략적 마케팅관리와 소비자 행동연구 두 영역을 연계하는 개념으로 간주되어 오면서, 최근에 와서는 심리학적 접근방법이 주도적이라 할 수 있을 것이다. 또한 포지셔닝은 전략적 의사결정 관리를 위해 시장을 규명하는 접근방법으로 또는 마케팅프로그램의 개발을 위해 초점이 맞춰진 개념으로 인식되어 왔다.

### 2.2.2. 포지셔닝 전략의 목표

포지셔닝 전략의 궁극적인 목표는 시장지향적 가치제안을 성공적으로 창출하고, 표적시장 소비자들이 그 제품을 왜 구매해야 하는지에 대한 명확한 이유를 전달하는 것이다. Kotler는 이에 대해 <표 1>에서 보는 것과 같이 Perdue 치킨, Volvo 자동차, Domino 피자과 같은 회사가 어떻게 표적시장, 편익, 가격에 대한 가치제안을 정의했는지 보여주고 있다.

<표 1> 표적시장과 편익에 따른 가치제안 사례

회사와 상품	표적시장	편익	가격	가치제안
Perdue 치킨	품질 민감 치킨 소비자층	부드러움	10% 할인	적당한 가격에 더 부드러운 '황금치킨'
Volvo 자동차 (Station wagon)	안전성 민감 중산층	내구성 및 안전성	20% 할인	당신 가족이 탈 수 있는 가장 안전하고 영구적인 자동차
Domino 피자	편의성 추구 피자 애호가	배달 속도 및 좋은 품질	15% 할인	적당한 가격에 주문 후 30분 안에 집 앞에 배달되는 따뜻한 피자

자료 : Kotler(2000; 299). 참고

<표 1>에서 보듯이 단일 편익(single-benefit) 포지셔닝만이 최선의 방법은 아닐 것이다. 만일, 두 개 기업 이상이 하나의 유사한 속성에 관련된 제품에 서로 최고의 수준을 추구하기 위하여 경쟁하고 있다면, 2중 편익(double-benefit) 포지셔닝도 고려해야 한다. 예를 들면, Volvo의 포지션은 '가장 안전'하고 '가장 내구성이 좋은' 자동차로 포지션되어 있는 것이 2중 포지셔닝의 사례이다. 그리고 — 심지어 3중 편익 포지셔닝(triple-benefit positioning)의 경우

도 고려될 수 있는데 — 3가지 편익을 핵심편익으로 제공하려고 한다면, 제품과 관련된 편익을 추가해야 할 것이다(Kotler, 2000).

이와 같이 포지셔닝은 그 용어가 제안된 이후 마케팅 분야에서 활발히 사용되면서 마케팅 전략으로 활용할 수 있는 여러 시사점들을 제공하고 있다. 전통적인 시장세분화-표적시장공략-포지셔닝(Segmentation-Targeting-Positioning, STP) 과정에서 4Ps를 적용하는 접근은 가장 기본적으로 마케팅 전략을 실행할 때 이해해야 하는 기본적 과정이 되고 있고, 여기에 더하여 소비자에게 더 많은 가치를 전달할 수 있도록 포지셔닝이 지향되어야 한다는 논의가 함께 이뤄지고 있는 것이다.

Bradley & Nolan의 감지와 반응에 의한 마케팅 전략 프로세스 논의는 시장변화를 기업의 핵심역량으로 대응해 나가는 방향으로 마케팅 전략을 실행해야 한다는 것으로서, 새로운 마케팅 환경에 대한 감지와 마케팅 수단을 통해 효율적인 대응을 할 수 있는 기반을 조성하였다. 이를 전통적인 STP 접근과 통합적으로 고려할 때 마케팅 전략은 고객의 가치 측면에서 보면, 가치창출단계와 가치전달단계로 이해될 수 있다. 이와 같이 포지셔닝이 포함된 마케팅 전략의 최근 논의는 경쟁적 시장환경과 소비자에게 어떤 가치를 전달할 것인가 등을 통합적으로 고려되고 있다(이석규, 2006).

### 2.3. 관광지 포지셔닝의 개념

포지셔닝 개념을 처음 소개한 것으로 알려진 Ries & Trout도 그들의 포지셔닝 개념을 소개한 저서에서 카리브해에 위치한 자메이카의 사례를 들면서 관광지 포지셔닝을 기술하고 있다. 자메이카는 바하마, 푸에르토리코, 버뮤다 등 인근 관광지에 비해 외국 방문객 입국이 저조하였는데, 광고나 엽서 및 브로셔 등의 촉진수단을 활용한 전략은 효과를 보지 못했고, 자메이카와 유사한 지리적 특징을 가진 하와이와 비교하여 '카리브해의 하와이'라는 컨셉을 사용하여 인접 관광국가와 차별화에 성공한 것을 소개하고 있다(Ries, & Trout, 1986). 이와 같이 관광지 포지셔닝에 대한 개념은 주로 이미지 특성을 차별화하여 관광지를 활성화하는 차원에서 논의가 시작되었다.

관광지 포지셔닝(destination positioning)이란 지역적, 국가적, 국제적 차원에서 관광지를 일정한 활동유형에 적합한 장소로 만들거나 매우 잘 정립된 강력한 포지션을 갖고 있는 다른 관광지에 대해 대체할 수 있는 관광지가 될 수 있는 방법을 규명하는 과정으로 정의된다(Kotler, et al. 1993; Kim et al., 2005). 관광지 포지셔닝의 주요 목적은 잠재 관광객들의 마

음속에 뚜렷한 위치를 창출함으로써 관광객의 욕구를 충족시킬 수 있고 다른 경쟁관광지와 차별화할 수 있게 하는 것이다(Botha, 1999; Kim et al., 2005). 만일 관광지가 뚜렷한 포지션을 창출하는데 실패한다면 그 이유는 보다 강력한 경쟁관광지의 직접적인 경쟁이 심해졌거나, 표적 관광시장의 욕구와 필요에 대해서 관광지 마케터가 제대로 이해하지 못했다고 볼 수 있을 것이다.

관광지 포지셔닝의 개념을 관광지 브랜드 포지셔닝 측면에서 고찰한 경우에는 관광지 포지셔닝의 주요 속성을 '관광지 브랜드(brand), 관광지의 상징(symbols), 관광지의 슬로건(slogans)'으로 이해하기도 한다(Pike, 2004). 이 세 가지 구성요소는 지속적인 경쟁우위의 원천으로서 관광지의 이미지와 브랜드 관리의 중요성을 강조하고 있고, 효과적인 관광지 포지셔닝이 되기 위해서는 점차 이질적이고 역동적으로 변화하는 관광지에서 표적시장의 욕구를 꿰뚫을 수 있는 메시지를 개발하고 관리해야 한다.

관광지 포지셔닝에 대해 Seaton & Bennett는 구체적으로 관광지 차원에서 포지셔닝을 정의하지는 않았지만 관광지의 포지셔닝의 대상이 관광지에 있는 관광자원이나 시설들의 무형적인 관광제품이라고 전제하고 포지셔닝을 설명하였다. 이들은 관광지 포지셔닝을 관광객의 기억 속에 자리 잡고 있는 관광지들 가운데 다른 관광지들에 의해서 점유되지 않은 관광객 기억의 틈새를 발견하고 경쟁해 나간다는 Woodside의 설명을 인용하였다(Woodside, 1982; Seaton & Bennett, 1999). 그리고 관광지 포지셔닝에 대해 '차별화된 특정시장을 경쟁 제품에 대항하여 자신들의 제품을 어떻게 위치시킬 것인가에 대한 문제이고, 분명한 관광객의 지각을 수립하는 심리적 과정'으로 설명하였다(Seaton & Bennett, 1999).

그리고 Seaton & Bennett는 관광기업이나 관광지의 행정기관에서 포지셔닝을 수행하는 것은 관광지의 제품을 어떻게 설계할 것인가에 관련된 제품계획 내지 제품믹스 차원에서 논의될 수 있다고 지적하였다. 그리고 이들은 관광지 포지셔닝은 '1) 표적시장에 따른 상대적 전략, 2) 가격과 품질에 의한 전략, 3) 제품계열에 대한 상대적 전략, 4) 경쟁자에 대한 상대적 전략과 같은 4가지 개념을 고려해야 한다고 설명하였다. 그리고 이들 4가지 고려사항은 상호 배타적이지 않게 이들의 적절한 조합을 통해 실행되어야 한다고 설명하고 있다(Burke & Resnick, 1991; Seaton & Bennett, 1999)

또한 관광지 포지셔닝은 관광지마케팅기구(Destination Marketing Organization, DMO)가 마케팅 활성화를 위해 포지셔닝을 수행하고 관광지를 활성화 시키는 촉진전략 속에서 논의할 수도 있다(Middleton & Clarke, 2001). 그러나 앞서 마케팅 연구에서의 포지셔닝과 관련된 논의에 비추어 볼 때, 이와 같은 촉진전략 차원의 관광지 포지셔닝에 대한 개념화는 경쟁개념



이 반영된 본연의 포지셔닝의 의미와 다소 거리가 있는 것으로 볼 수 있다. 따라서 관광지 포지셔닝에 대한 올바른 접근은 관광객의 시각에 근거한 관광시장에서의 측면과 관광지에서 관광제품을 개발하는 등의 관광지 활성화를 위한 측면이 결합되어 경쟁관광지에 비해 해당 관광지가 관광객들의 마음속에 뚜렷한 위치를 점유할 수 있도록 하는 전략으로 파악하는 것이 바람직 할 것이다.

### Ⅲ. 관광지 포지셔닝 선행연구의 주요 문제점

#### 3.1. 관광지 이미지를 이용한 선행연구의 문제

관광지 포지셔닝 선행연구는 관광지 이미지와 관련된 이론고찰에 근거하여 조사대상 관광지의 상대적 강점과 약점을 규명하는 차원에서 주로 진행되었다. 이처럼 관광지 포지셔닝에서 이미지 연구를 중심으로 진행된 이유는 많은 학자들이 이미지를 관광지 포지셔닝의 핵심 구성요소로 파악하기 때문이다(Pike & Ryan, 2004). 그러나 포지셔닝에 있어서 이미지가 핵심적인 구성개념임에도 불구하고, 경쟁에 참고할 만한 분석결과를 제시하지 못함으로 인하여 관광지에 적용하는데는 문제가 있었다. 즉, 대부분의 관광지 이미지 관련 연구들은 단지 한 관광지에 대한 이미지를 분석하기 때문에 경쟁 지역에 대한 자신들의 관광지의 포지셔닝 전략을 수립하는데 역부족일 수밖에 없었다(Grabler, 1997; Pike & Ryan, 2004).

Kotler, Haider & Rein은 이미지가 관광지와 관련한 매우 많은 양의 정보를 단순화하여 나타내 준다고 설명하고 있는데(Kotler, et al. 1993; Pike & Ryan, 2004), 1970년대 관광지 이미지에 대한 연구가 시작된 이후에 관광분야의 주된 연구주제가 되었으며 많은 연구가 진행되었기 때문이다. 이들은 대부분의 관광제품은 무형적이므로 이미지에 의해서만 관광제품이 완성될 수 있다고 제시하고 있는데, 이런 입장에서 관광지 포지셔닝 전략을 수립할 경우에는 결국 관광지에 필요한 새로운 이미지를 창출하고, 부정적인 이미지를 수정하면서 표적시장에 긍정적인 이미지를 심어주는 방향으로 전개되고 있다(Pike & Ryan, 2004). 결국 관광지 이미지 포지셔닝은 중요한 개념이지만 이미지 전략 차원으로 집중되면서 경쟁전략 차원으로 접근되지 못한 것으로 볼 수 있다.

이런 관광지 이미지 포지셔닝 연구에 대한 비판적 고찰은 1990년대 이후부터 시도되었다. 관광지 이미지 포지셔닝에 대한 비판적 고찰의 주요내용은 관광지 이미지 형성에 관련한 관

광분야 연구는 관광지의 경쟁우위가 있는 요소를 강화하는데 도움이 되어 왔지만, 지역적 맥락에서 현재의 경쟁 시장환경에 적용할 수 있는 관광지 포지셔닝에 관련한 연구는 아직까지 제한적으로 연구되어왔다는 인식에서 시작하고 있다(Pearce, 1997). 즉, 포지셔닝 개념이 현재 20여 년 동안 마케팅 분야에서 유행하고 있음에도 불구하고, 아직까지 그러한 포지셔닝 개념은 상당 수 관광지를 활성화시키는데 성공적인 마케팅 전략으로 이용되지 못하고 있다는 것이 비판적 관점의 주요 내용이다(Murphy, 1999).

또한 현재 이미지와 관련된 관광분야 연구는 과잉상태라 평가되고 있다. 그리고 이미지를 이용한 관광지 포지셔닝 분석은 관광지 간 경쟁관계를 구체적으로 제시하는 데에는 한계를 갖고 있다. 그 이유는 관광분야 포지셔닝에 있어서도 경쟁자 파악과 같은 경쟁적 시장환경은 전략개발에 관여하는 마케팅 담당자, 개발업자, 계획 담당자에게 가장 중요한 검토대상이고 경쟁자 파악에 바탕을 둔 경쟁적 포지션 설정은 관광지의 장기적 성공을 위해 핵심적이지만(Crouch & Titchie, 1999; Chen & Uysal, 2002), 이런 종합적 고려가 실행되지 않고 있기 때문이다.

Pike & Ryan도 관광지 이미지를 이용한 포지셔닝의 중요성을 인정하면서도, 관광지 이미지가 명확하지 않은 개념이고, 많은 연구들이 관광지 이미지에 대한 개념정의를 명확히 하지 않은 상태에서 연구를 진행함으로써 이미지 변수 사용에 문제가 있을 수 있다는 의견을 다수의 연구자들이 제시하고 있다고 설명하고 있다. 그리고 관광분야 문헌에서 서로 다른 관광지 이미지에 대한 개념 정의를 내리면서 이미지는 또 하나의 통속어가 되고 있다고 비판하였다(Pike & Ryan, 2004).

모든 제품은 표적시장을 대상으로 이미지를 창출한다. 이런 이미지는 특정 상품에 대한 포지션으로 알려져 있기도 한다. 같은 제품에 대한 포지셔닝은 서로 다른 소비자 집단에 대해 차이가 있어야 한다. 관광지에 대한 포지셔닝 전략도 동일 관점에서 연구되어야 한다. 관광지 포지셔닝은 관광마케팅 담당자가 특정한 전략을 개발하고 수행하는데 도움이 되는 관광지 이미지를 구축하고 유지하는 과정임을 부정할 수 없지만, 현재 관광지 포지셔닝은 마케팅 담당자의 관점에서 그들이 원하는 바람직한 마케팅 목표를 달성하기에 충분하지 않다. 그래서 관광객 집단의 선호와 인식 수준에 대한 구체적인 과학적 연구가 추가적으로 필요하다(Payne, 1996).

### 3.2. 관광지 포지셔닝 비교지역 선정의 문제

Ahmed는 미국 유타주의 관광이미지를 분석하기 위하여 6개 미국 지역별로 어떤 이미지를

갖고 있는지를 분석하여 포지셔닝 전략적 시사점을 제시하였는데(Ahmed, 1991), 이는 단일 관광지 이미지 분석을 표적시장 별로 조사한 것에 해당하고, 표적시장이 인식하는 경쟁관계에 입각하여 다른 관광지와 비교한 경우는 아니다. 이와 유사한 연구는 상당히 많은데, 단일 지역 관광지의 관광지 속성을 서로 다른 집단(인도 내국인, 해외 방문객)이 어떻게 인식하는지 분석한 연구도 이에 해당한다. 또한 Mykletun의 연구인 경우도 한 관광지를 대상으로 세 분시장을 선정한 다음 방문객의 개인적 특성에 따라서 휴양관광지로서 이미지, 비용지불에 대한 가치 등을 이분화하여 분석한 경우기 때문에(Nykletun et al., 2001), 비교 대상지 선정 방식은 제시되지 않았다.

국외에서 지리적으로 인접한 관광지를 비교가능한 수준에서 선정하고 분석한 연구는 우선, Uysal과 동료 연구자들은 미국동부 지역의 9개 주에 대한 비교를 두 차례에 걸친 표본추출과정을 통해 실시하였다. 버지니아주를 비롯한 9개 주는 지리적으로 인접한 지역으로서 응답자들이 경쟁 관계가 있다고 응답한 경우에 경쟁관계를 고려하였다(Chen & Uysal, 2002). Pike와 Uysal은 뉴질랜드 북부에 있고 지역관광기구가 대표적으로 제시하고 있는 5개 휴양지를 선정하였다. 이들 5개 지역의 선정은 Auckland에서 만나질 자동차 운전으로 도달 가능한 거리에 있는 지역으로서 Hu & Ritchie가 여행의 맥락을 고려하여 관광지 속성을 도출하는 것이 중요하다는 선행이론에 부합하도록 하였고(Hu & Ritchie, 1993), 그 내용에 따라 자동차를 이용한 단기 휴양여행에 관련한 속성을 비교 하였다.

포지셔닝의 비교대상 관광지 선정에 관심을 갖은 연구로는 한국인 해외골프여행 시장을 대상으로 하여 골프 및 관광잡지 관계자들과의 인터뷰와 해외 골프관광을 다루는 여행사 담당자들과의 인터뷰를 통해서 7개의 해외 골프관광지를 선정한 연구(Kim, et al, 2005), 한국인 신혼여행 시장에 대응하는 경쟁 해외 여행지를 선정하기 위하여 해외여행 전문 여행사가 가이드들과의 인터뷰와 관련분야 잡지 및 신문기사, 각종 조사 자료를 이용하여 괌, 태국, 호주, 하와이, 유럽, 일본, 중국과 같은 지역으로 선정한 연구가 있다(Kim & Agrusa, 2005).

이와 같은 포지셔닝 비교대상 경쟁관광지 선정에 대한 국내·외 연구에서 볼 때 포지셔닝에서 비교대상 관광지들과 왜 비교를 해야 하는가에 대한 기본적인 문제인식이 다소 부족하다고 평가할 수 있다. 선행연구에 의하면, 포지셔닝의 경쟁범위와 경쟁자는 관광시장의 소비자인 관광객의 지각에 근거하여 도출되거나, 이런 관광객의 지각을 측정된 2차 자료, 인터뷰 자료 등을 토대로 제시되어야 한다. 그리고 관광지의 범위가 하나의 작은 관광시설부터 국가나 대륙에 이르기까지 매우 다양하게 고려될 수 있기 때문에 어떤 수준으로 경쟁관광지를 규정할 것인가를 결정하는 것이 매우 중요하다. 이는 관광객의 지각에 근거하여 도출되는 것이

가장 바람직하다고 할 수 있다. 그리고 이와 같은 관광지 포지셔닝 분석과정에서 비교대상으로 선정된 관광지는 관광객이 해당 관광지를 선택할 때 대체가능성이 있는지, 즉 경쟁관계가 형성되는지 여부가 분명히 반영되어 설정되어야 할 것이다.

### 3.3. 관광지 포지셔닝 전략 실행에서의 문제

포지셔닝은 실행하기만 하면 무조건 성공하거나, 또는 기업에 이익을 가져다주는 전략이 아니므로, 그 실행에 있어서 면밀한 주의가 필요하다. Boyd & Walker는 포지셔닝 실행에 있어서 예측의 불확실성을 감소시키기 위하여 시나리오 분석(scenario analysis)을 이용해 포지션 이동에 대한 계획을 수립해야 한다고 제안하기도 하였다(Boyd & Walker, 1990). 잘못된 포지셔닝(positioning error)과 같이 포지셔닝 실행에 있어서 유의할 사항에 대해서는 많은 마케팅 문헌에서 다루고 있고, <표 2>와 같은 유형이 가장 많이 소개되고 있다.

<표 2> 포지셔닝 실패 유형

포지셔닝 실패 유형	내 용
수준이하의 포지셔닝	그 브랜드를 사야하는 강력한 주요혜택과 이유를 제시하지 못하는 것.
수준 이상의 포지셔닝	잠재고객이 그 브랜드를 알아차리지 못하고 넘어갈 만큼 편협한 포지셔닝을 채택하는 것.
혼란스러운 포지셔닝	서로 모순이 되는 둘 이상의 편익을 주장하는 것.
부적절한 포지셔닝	사람들이 관심을 두지 않는 편익을 주장하는 것.
의심스러운 포지셔닝	그 브랜드나 회사가 실제로 그렇게 할 수 있을까 의심이 가게 편익을 주장하는 것.

자료: Kotler(1999), 김정구(2000: 109) 참고

Kotler는 위와 같은 잘못된 포지셔닝 전략을 실행할 경우 문제가 발생하기 때문에 세심한 주의가 필요하다고 제시한 반면에, Porter는 포지셔닝 전략 수립 이후 발생할 수 있는 상쇄관계를 고려해야 한다고 주장하였다. 상쇄관계는 일반적으로 경쟁과정에서 발생하게 되는데, 본래 마케팅은 경쟁에서 발생하는 상쇄관계를 고려하여 선택해야 한다. 이런 의미에서 상쇄관계가 없다면, 선택이 필요 없고 결국 전략도 필요 없다고도 볼 수 있지만, 이 개념이 시사하는 점은 포지셔닝 선택에서 중요한 작업은 기업이 어떤 활동을 수행할 것이며 어떤 개별적인

마케팅 활동과 전략을 배합(combining)할 것인가에 대한 문제라고 볼 수 있다(김경목·김연성, 2005).

상쇄관계는 이미지나 명성이 불일치하는 경우, 여러 기업활동이 차별화가 이뤄지지 않을 경우, 내부조정과 통제 문제로 우선순위 및 기준이 상실될 경우 발생한다. 기업이 제품을 차별화, 낮은 가격으로의 승부, 틈새시장을 노리는 전략 중 어느 하나도 탁월하게 수행하지 못하면서 다 잘하려고 한다면, 오히려 한 가지 뛰어난 기업에게 뒤떨어질 것이라고 Porter는 경고하고 있는데, 이를 '중간치기(middle way)의 함정'이라고 한다. 기업은 모든 전략을 충분히 수행할 만한 자금을 가지고 있지 못하기 때문에, 각각의 포지셔닝 전략에는 다른 조직문화와 관리시스템이 필요하다(Kotler, 1999; 김정구, 2000).

전략적 포지셔닝을 성공적으로 수행하기 위해서는 적어도 10년 이상이 소요된다. 그 이유는 포지셔닝 변화가 잦으면 개별 활동의 수정뿐만 아니라 전체 시스템을 재배열하는데 비용이 많이 소요되고 그 시간이 길기 때문이다. 따라서 전략을 자주 변경하거나 애초에 두드러진 포지션을 선택하지 못하면 모방이나 방어적인 활동양식을 가질 수밖에 없고, 기능간의 불일치와 조직 부조화를 겪을 수밖에 없다. 이와 같은 기능 간 불일치를 상쇄관계라 볼 수 있고, 경쟁자의 우수한 점들을 무조건 따라한다면 좋지 않은 상쇄관계가 발생하여 효과적인 포지셔닝 전략을 수행할 수 없다. 따라서 관광지 포지셔닝이 성공적으로 실행되기 위해서는 관광지 마케팅 개별 활동들이 어떻게 배열되고 통합되는지에 대한 규칙을 정하는 것이 바람직하며, 관광지 포지셔닝의 수행하는 행정기구나 기업의 목표에 맞추어 실현될 때 지속적 경쟁우위에 기여할 수 있게 해야 한다.

#### IV. 결 론

국내·외 관광지 포지셔닝을 제목에 관련한 연구들을 종합적으로 살펴보면, 연구의 이론고찰에 있어서 포지셔닝이 담고 있는 경쟁전략으로서의 의의를 충분히 제시하는 경우는 많지 않았다. 관광지 포지셔닝을 이미지 변수를 중심으로 시도한 경우가 상대적으로 많다는 것은, 포지셔닝 전략의 의의가 점차 소비자의 지각에 근거한 광고전략 및 이미지 개선 전략 차원에서 기업의 목표를 달성하기 위한 경쟁전략으로서 진화하고 있는 현재의 마케팅 분야의 논의가 아직 적용되지 못하고 있음을 보여주고 있다.

또한 국내·외 많은 연구들이 포지셔닝에서 매우 중요한 단계인 경쟁범위 및 경쟁자 정의

의 문제가 연구자의 판단이나 지리적으로 인접한 관광지들과의 단순한 관계에 근거하여 설정되고 있어, 포지셔닝의 의의가 퇴색되는 경우가 많이 발생하고 있었다. 이 문제는 경쟁자를 소비자에 근거하지 않고 정의하여 발생한 것으로서 서론에서 기술했던 '마케팅 근시'의 오류를 범할 수 있는 문제를 안고 있다.

본 연구의 서론 부분에서 마케팅 근시안에 대해 언급한 것은 본 연구의 초점이 어디에 있는가를 설명해 주고 있다. 마케팅 연구의 가치가 소비자들의 가치를 실현하는데 있다면, 관광 마케팅 연구의 가치 역시 관광객들의 가치를 창조하는데 있다. 관광지 포지셔닝은 표적시장을 구성하는 관광객들이 인식하는 경쟁관계에 근거하여 실시되어야 하며, 관광객이 만족할 수 있는 관광제품과 관광체험을 통해 경쟁 관광지와 차별화된 가치를 제공해야 한다.

본 연구는 마케팅 연구 중 포지셔닝에 관련한 문헌연구와 관광지 포지셔닝에 관련한 문헌을 고찰하였다. 기존 마케팅 연구에서 포지셔닝이란 주제가 어떻게 논의되어 왔는지를 개념과 목표, 실행에 있어서 구체적인 전략과 유의점 등을 살펴보고, 관광마케팅 분야의 논의를 고찰하였다. 이론적 고찰에서 주목할 점 중 하나는 포지셔닝의 중요성에 대해서 마케팅 연구에서나 관광분야에서 많이 지적되고 있음에도 불구하고, 연구논문으로 논의된 경우는 상대적으로 빈약하다는 점이다. 마케팅 관련 서적에서는 포지셔닝에 대해서 경쟁전략 차원, 경쟁분석 차원, 포지셔닝의 구체적 전략 차원에서 비교적 상세하게 논의가 전개되고 있으나, 관광마케팅 관련 서적이거나 연구논문에서는 개념에 대한 접근과 변수의 선정에 있어서 아직 다양하게 전개되고 있지 않은 상황이다. 마케팅에서 다루는 논의가 그대로 관광에 적용될 수 없기 때문에 이 문제가 생긴 것으로 이해할 수 있지만, 관광지의 경쟁환경이 치열해 지는 것을 고려했을 때 관련 이론연구와 분석방법이 보완될 필요가 있다.

결론적으로 관광지 포지셔닝 전략 연구와 관련한 시사점을 도출하면 다음과 같이 고려할 수 있다. 첫째, 관광지 포지셔닝은 관광객의 인식에 기반 한 경쟁전략으로서 포지셔닝의 의미를 기본적 전제로 해야 한다. 둘째, 관광지 포지셔닝은 마케팅 포지셔닝에서 제시하는 포지셔닝 분석단계(표적시장 선정-경쟁관광지 정의-현재 포지션 파악-포지셔닝 전략실행-리포지셔닝)에 맞게 설계해야 한다. 셋째, 관광지 포지셔닝은 분석하려는 경쟁관광지 간의 비교에 대한 문제가 아니라 분석기준 관광지의 전략수립으로 귀결되어야 하는 관광마케팅 활동이다. 따라서 연구기준 관광지가 제시되고 그 관광지의 표적시장이 정의된다면 활용가능성이 높아진다. 넷째, 연구기준 관광지에서 현실적으로 가능한 포지셔닝 전략 수립을 위한 방법을 마련해야 한다. 다섯째, 관광지 포지셔닝의 과정에서 분석기준 관광지의 비교대상 경쟁관광지의 선정은 관광객의 시각에 근거해야 하고, 2차 자료나 인터뷰 등의 자료를 통해 제시되어야지

연구자의 주관적 판단에만 의존해서는 안된다.

시장환경이 급변하고 소비자들의 욕구와 필요가 다변화됨에 따라 세부적인 마케팅 전략들이 유행처럼 변지고 관광지의 특성에 대한 충분한 고려 없이 실행되고 있다면, 관광지의 지속적 성공을 보장할 수 없다. 즉, 포지셔닝 전략을 구체적으로 실행하지 못하면 경쟁 관광지에 뒤처질 수밖에 없다. 그러나 관광지 포지셔닝과 관련한 연구에서는 유의할 점은 모든 관광지가 똑같은 상황에서 포지셔닝 전략을 실행할 수 없다는 점이다. 모든 관광지는 나름대로의 독특한 특징을 가지고 있고, 각기 서로 다른 관광시장을 대상으로 하고 있다. 결국 성공적인 관광지 포지셔닝이 되기 위해서는 해당 관광지가 보유한 경쟁관광지와와의 상대적 강점을 중심으로 한 관광제품을 기획·판매하고 관광객들에게 차별적인 여행경험을 제공함으로써 전반적인 관광지의 가치경쟁력을 높이는 방향으로 관광지 포지셔닝과 관광지에서의 마케팅 믹스가 진행되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김경목·김연성譯(2005). 「경쟁론」, 서울: 세종연구원.
- 김용준·김소영(2000). 브랜드 수준과 카테고리 수준에서의 상황적 경쟁구조에 관한 연구, 「한국마케팅저널」, 2(1); 2.
- 김정구譯(2000). 「미래형 마케팅」, 서울: 세종서적.
- 박충환·오세조·김동훈(2002), 「시장지향적 마케팅관리」, 서울: 박영사.
- 서용구(2003). 「시장을 창조하는 마케팅 시장에 끌려가는 마케팅」, 서울: 시대의 창.
- 에스앤씨譯(2005). 「마케팅 포지셔닝」, 서울: 십일월출판사.
- 유필화·김용준·한상만(2005). 「현대마케팅론」, 서울: 박영사.
- 이문규·김종배·이인구(1998). 서비스 포지셔닝 전략에 관한 연구, 「경영학연구」, 27(1); 221-239.
- 이석규(2006). 「마케팅 관리」, 서울: 박영사.
- 한상만·김소영(1997). 판단적 경쟁구조분석과 행동적 경쟁구조분석의 비교연구: 고려상표군을 중심으로, 「마케팅연구」, 12(2); 67-93.
- Ahmed, Z.U.(1991). The influence of the components of a state's tourist image on product positioning strategy, *Tourism Management*, 12(4); 331-340.
- Botha, C., J.L. Crompton, & S. Kim(1999). Developing a revised competitive position for Sun/Lost City, South Africa, *Journal of Travel Research*, 37(4); 341-352.
- Boyd, H.W. & O.C., Walker(1990). *Marketing management: A strategic approach*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Burke, J.F. & B.P. Resnick(1991). *Marketing and Selling the Travel Product*, Ohio: South-Western Publishing,
- Chen, J.S. & M. Uysal(2002). Marketing Positioning Analysis: A Hybrid Approach, *Annals of Tourism Research*, 29(4); 987-1003.
- Cravens, D.W.(1991). *Strategic marketing*. Homewood, IL: Irwin
- Crouch, G. & J. Titchie(1999). Tourism Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3): 137-152.



- Czepiel, J.A.(1992). *Competitive Marketing Strategy*, Prentice Hall, Inc., N.J.
- Grabler, K.(1997). Perceptual mapping and positioning of tourist cities; J.A. Mazanec(ed.) *International city tourism*, London: Pinter; 101-103.
- Harvard Business Review(2004). Best of HBR 1960: Marketing Myopia by Theodore Levitt, *Harvard Business Reivew On Point Article*; 2.(<http://www.hbr.org>)
- Hu, Y. & J.R.B. Ritchie(1993). Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach, *Journal of Travel Research*, 32(2); 25-34.
- Kim, S.S. & J. Agrusa(2005). The Positioning of Overseas Honeymoon Destinations, *Annals of Tourism Research*, 32(4); 889.
- Kim, H. Chun, & J.F. Petrick(2005). Positioning analysis of overseas golf tour destinations by Korean golf tourists, *Tourism Management*, 26(6); 907.
- Kotler, N., J. Haider, & L. Miller(1993). *Marketing places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. New York, NY: The Free Press.
- Kotler, P. & K.L. Keller(2006). *Marketing Management(12e)*. Pearson Prentice-Hall.
- Kotler, P.(2000). *Marketing Management(The Millennium ed.)*. N.J: Prentice-Hall Inc.
- Kotler, P., D.H. Haider & I. Rein(1993). *Marketing Places*. New York: Free Press
- Middleton, V.T.C. & J. Clarke(2001). *Marketing in travel and tourism*, Oxford: Butterworth- Heinemann.
- Murphy, L.(1999). Australia's image as a holiday destination: perception of backpacker visitors. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 8(3); 21-45.
- Nykletun, R.J., Crotts, J.C. & Mykletun, A.(2001). Positioning an island destination in the peripheral area of the Baltics: a flexible approach to market segmentation. *Tourism Management*, 22(4), pp.493-500.
- Payne, A.(1996). *The Essence of Services Marketing*, New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.
- Pearce, D.(1997). Competitive Destination Analysis in Southeast Asia. *Journal of Travel Research* 35(4); 16-24.
- Pike, S.(2004). *Destination Marketing Organization*, UK: ELSEVIER.
- Pike, S., & C. Ryan(2004). Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective conative perception. *Journal of Travel Research*, 42(4); 333-342.

- Porter, M.E.(2004), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press.
- Reich, A.Z.(1999). *Positioning Tourism Destinations*, Illinois: Champaign.
- Ries, A. & J. Trout(1986). *Positioning: The Battle For Your Mind*, N.Y.: McGraw-Hill.
- Ring, L.J., D.A. Newton,, N.H. Borden, & P.W. Farris(1989). *Decisions in marketing*(2nd ed.). Homewood IL: BPI/Irwin.
- Seaton, A.V., & M.M. Bennett(1999). *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*, London: International Thomson Business Press.
- Urban, G.L., P.L. Johnson & J.R. Hauser(1984). Testing Competitive Market Structure". *Marketing Science*, 3(Spring); 83-112.
- Woodside, A.G.(1982). Positioning a province using travel research, *Journal of Travel Research*, 20(3); 2-6.