

농촌관광마을 경쟁전략*

김소윤 · 윤준상 · 박덕병**

공주대학교 지역개발학부(충청남도 예산군 예산읍 대학로 54)

A Qualitative Research on Competitiveness Strategies for Rural Tourism Destination

So-Yun Kim · Jun-Sang Yoon · Duk-Byeong Park

Department of Regional Development, Kongju National University, Korea.

Abstract

Competitiveness strategies has been associated in the tourism literature as a crucial factor for the success of tourist. The study aims to explore the competitiveness strategies for tourism destinations by conducting in-depth interviews with probe questions. Thirteen community enterprises' managers in rural tourism communities were interviewed with a semi-structured interview questionnaire for one or two hours. From the interview data, eight themes in two dimensions were identified as competitiveness strategies of rural community enterprises in rural Korea. Differentiation strategies consist of new product development, service improvement, brand image improvement, advertise and public relation, and concentration. Cost leadership dimension includes cost reduction, increasing benefit, and long-term investment. The findings of this paper implicate the underlying the competitiveness strategies from managers' perspective.

Key words: rural tourism, destination competitiveness

1. 서론

농업은 더 이상 전통적인 1차 생산물 생산이라는 역할에 한정되어 있지 않다(김태연 & 필립로우, 2012). 농촌지역의 개발 사업은 농산물의 생산뿐만 아니라 가공, 유통, 체험, 관광, 서비스, 음식 등 다양한 형태로 이루어지고 있다. 특히 2002년부터 정부주도의 농촌관광 개발 사업이 시작된 이후 현재는 전국에 약 2천여 개의 농촌관광마을이 조성될 정도로 괄목할 만한 성장을 보여주고 있다. 하지만 농촌지역에서의 사업 환경은 계속 변화하고 있고, 경쟁 또한 심화되고 있다. 따라서 농촌관광마을이라는 특정시장 내에서 다른 농촌관광마을과 성공적으로 경쟁하기 위해서는 무엇보다 경쟁전략의 수립이 중요하다.

경쟁전략은 지금까지 많은 관심을 받는 연구주제의 하나로 주로 기업성과와 관련되어 그 영향력에 대해 연구되어 왔다. 경쟁전략의 목표는 경쟁우위를 점유하는 것으로 그 중 Porter(1980, 1985)가 주장한 경쟁우위는 그 유형을 비용우위 전략과 차별화 전략으로 구분하였다. 이 전략에 따르면 경쟁 전략 중 비용우위 전략이나 차별화 전략 중 한 가지 전략의 채택이 상대적으로 더 나은 성과를 가져다준다고 주장하였지만, 이들 전략을 동시에 추구하는 집중화 전략(혼합전략)의 성과에 대한 연구도 등장하고 있다(오종석 & 정동섭, 1994; 박종경 & 임성준, 2014; Hill, 1988; Kim, Nam, & Stimpert, 2004).

기존에 관광목적지 경쟁전략에 관한 연구는 국가단위로서

주요어: 농촌관광, 관광목적지, 경쟁전략

* 본 연구는 농촌진흥청 국립농업과학원의 연구사업(과제번호: PJ01007001)의 지원에 의해 이루어진 것임.

** 교신저자(박덕병) 전화: 041-330-1383 e-mail: parkdb84@kongju.ac.kr

의 관광목적지 경쟁력에 관한 연구(Ayikoru, 2015; Crouch, 2011; Dwyer & Kim, 2003; Enright & Newton, 2005; Mazanec, Wöber, & Zins, 2007; Qu, Li, & Chu, 2000; Ritchie & Crouch, 2000)이거나, 특정 대규모 관광지 경쟁력에 대한 연구(김철원, 박유미, & 이향정, 2005; 권유홍 & 이인재, 2006; 서용건, 고평희, & 김민철, 2010; 서정태, 2004; Croes, 2010; Dragičević, Jovičić, Blešić, Stankov, & Došković, 2012; Oppermann, 1996)와 관광목적지 경쟁력에 영향을 미치는 요인을 분석한 연구(Kim, 2012; Mazanec, Wober, & Zins, 2007; Meng, 2006; Santos, Ferreira, & Costa, 2014)가 주로 이루어졌다.

최근 관광목적지가 성숙단계에 접어들면서 관광개발의 성공요인으로 관광목적지의 경쟁력이 강조되고 있지만 (Dwyer & Kim, 2003; Mazanec et al., 2007; Ritchie & Crouch, 2000), 농촌마을단위 사업으로 진행되는 농촌관광의 특성을 중심으로 한 경쟁요소 및 경쟁전략을 개발하는 연구가 부족한 실정이다.

농촌관광마을은 지역적으로 일부 특산물을 제외하면 생산되는 농산물이나 환경이 비슷하기 때문에 다른 농촌관광마을에 비해 상대적 우위 혹은 경쟁적 우위를 확보하는 것도 어려울 뿐 아니라 그것을 지속적으로 유지하는 것 또한 쉽지 않은 일이다. 하지만 비슷한 환경과 비슷한 시기에 사업을 시작한 마을 간에도 어떤 특정한 농촌관광마을은 다른 마을에 비해 경쟁력을 확보하고 있으며, 지속적으로 경쟁우위를 차지함으로써 마을의 발전과 활력을 이루고 있어 성공한 마을이라는 평가를 받고 있다. 따라서 마을공동사업을 하고 있는 농촌관광마을 가운데 성공한 농촌관광마을로 평가받고 있는 마을은 분명히 다른 마을과는 차별화된 경쟁전략이 존재할 것이라고 예상할 수 있다.

비록 농촌관광마을의 경쟁전략은 고정적이지 않고 내부 또는 외부의 환경적 요인에 따라 변화할 수 있지만, 현재 농촌관광마을에서 창출할 수 있는 경쟁전략은 무엇인지 파악할 필요가 있다. 농촌관광마을 사업이 경쟁력을 갖고 계속 유지하며 발전해 나가기 위해서는 보다 체계적인 경쟁전략의 개발이 필요할 것이다. 따라서 본 연구에서는 마을사업을 이끌어가는 운영자들(추진위원장, 마을사무장)을 대상으로 한 심층면접 내용을 바탕으로 농촌관광마을에서 현재 실행되고 있는 경쟁전략은 무엇이며, 어떻게 적용되고 있는지 조사하였다. 이를 통해 농촌관광마을사업의 지속적인 발전과 성공적인 정착에 기여할 수 있을 것이다.

2. 선행연구

포터(Porter, 1980)는 기업의 경쟁우위를 창출하기 위한 전략을 비용우위 전략(cost leadership), 차별화 전략(differentiation), 집중화 전략(focus)의 세 가지 유형으로 구분하였다. 첫째 비용우위 전략은 산업내의 경쟁자 중에서 비용 면에서 낮은 원가를 통해 선도적인 위치를 확보하려는 전략이다. 둘째, 차별화 전략은 기업이 제품이나 서비스를 제공함에 있어서 고객이 중요하다고 여기는 어떤 속성을 선택하여 차별화함으로써 경쟁우위를 획득하는 전략이다. 차별화 전략은 고객욕구를 파악하고 시장을 세분화하며, 고객 가치 제공 등 고객 중심의 활동을 강화하는 보다 공격적인 전략으로 파악한다(박훈동, 2012; 오정석 & 정동섭, 1994; 채명수, 강대석 & 이형택, 2002). 여기서 비용우위 전략을 추구하는 기업은 상대적으로 안정적이라 환경 적응의 필요성이 적지만 차별화 전략은 소비자에게 독특한 혜택을 제공하고 차별화된 이미지를 제공하기 위해 상대적으로 추가비용이나 시장점유율이 낮아지는 것도 감수해야 한다(정재진, 2007). 그리고 마지막으로 집중화 전략은 세분화된 특정 시장을 대상으로 원가에 기반한 집중화 전략과 차별화에 기반한 집중화 전략으로 구분된다. 하지만 집중화 전략의 경우에는 하나의 독립된 전략유형으로 구분하기에는 비용우위 전략이나 차별화 전략 중 하나와 함께 하기 때문에 무리가 있다(Govindarajan & Gupta, 1985).

관광목적지 경쟁력(destination competitiveness)이란 개념은 다차원적이고 상대적인 개념이어서 합의된 정의가 부족하지만(김철원, 2000; Dwyer & Kim, 2003), 경쟁력의 개념은 다음의 네 가지 관점을 가지고 있다. 즉 경쟁력 개념은 상대적인 이점과 가격경쟁, 전략과 경영적인 관점, 역사적이고 사회문화적인 관점, 국가경쟁력 개발 관점이다(Waheeduzzan & Ryans, 1996). 관광목적지 경쟁력은 어떤 한 관광목적지에서 상품이나 서비스를 제공하는 능력(Dwyer & Kim, 2003) 그리고 한 관광목적지의 시장지위를 유지하고 오랫동안 그 지위를 개선할 수 있는 관광목적지의 능력(d'Hartesserre, 2000), 한 관광목적지가 경쟁자로부터 상대적인 지위를 유지하는 동안 부가가치 상품을 만들어내는 능력(Hassan, 2000)으로 정의되고 있다.

관광목적지 경쟁전략이 주목을 받는 이유는 비록 잘 조성된 관광목적지일지라도 희생이나 시장재적응의 노력을 하지 않는다면 지속가능성하지 않기 때문이다(Agarwal, 2002; Ayikoru, 2015; Zhang & Jensen, 2007). 관광목적지 경쟁력 평가에 관한

연구는 크게 통합모델(Integrated Model)(김철원, 2000; Dwyer & Kim, 2003)과 크라우치-리치 모델(Crouch-Ritchie Model)(Crouch & Ritchie, 1999; Ritchie & Crouch, 2000; Mazanec et al., 2007)이 있다.

김철원(2000)은 관광부문의 경쟁력을 한 나라의 관광시장 환경 및 여건, 관광자원, 인력자원, 인프라 구조 등이 국제관광시장에서 지속적으로 부가가치를 창출하여 국부를 증가시킬 수 있는 능력으로 정의하고, 국가 간 또는 국가 내 지역별 관광산업을 비교 평가할 수 있는 관광부문의 4차원적 경쟁력 원천 모델과 지표를 개발하였다. 그는 관광지의 주체(subject), 환경(environment) 및 자원(resources)을 1차 원천으로 규정하고, 관광정책, 관광계획, 관광투자, 관광세율 및 가격, 관광관리를 2차 원천, 관광 인프라, 수용태세, 인공자원 매력도, 홍보체계, 이미지를 3차 원천, 그리고 마지막 4차 원천에는 관광수요, 관광고용, 관광성과, 관광수출을 두었는데 관광목적지의 잠재적 능력과 현재적 능력의 계획, 관리, 실행에 이루어진다는 전체 프로세스를 고려하여 이를 종합한 경쟁력 평가를 시도했다.

Dwyer & Kim(2003)은 관광목적지의 성숙도가 국가 및 지역 전체의 경쟁력과 연관된다는 논리적 접근을 통해 관광목적지의 경쟁력을 제시하였다. 이들이 제시한 지표는 보편적으로 적용 가능한 지표를 제시하였다. 그는 지역의 관광자원과 수요조건, 관광목적지 관리역량과의 상호작용을 통해 관광목적지의 경쟁력이 창출되었다. 그러나 포괄적인 경쟁력 모델이기 때문에 현상을 구체적으로 설명하기 어렵다는 한계를 들어 관광목적지 관리역량에 있어 정부차원과 산업계 차원의 역할 및 기능을 구분한 것과 기존 수요조건에 더하여 상황조건을 추가한 것, 지역의 삶의 질 향상을 반영한 것 등 158개의 지표 체계로 수정되었다. 그리하여 그는 관광목적지의 다섯 가지 경쟁력 요소를 제시하였다. 자원(보유자원, 창조된 자원), 지원자원(인프라, 서비스질, 접근성, 시장연계), 상황조건(미시 경쟁 환경, 목적지 위치, 거시 환경, 가격 경쟁력, 안전성), 수요조건(주의, 인지, 선호), 시장통계(방문객수, 지출액), 관광의 경제기여도, 경제적 번영지표, 관광투자, 가격경쟁력지표, 관광에 대한 정부지원을 제시하였다. 그리고 보유자원을 자연, 문화/유적으로 창조된 자원을 관광인프라, 관광활동의 범위, 쇼핑, 오락, 특별한 이벤트/축제로 구성하였다.

Ritchie & Crouch(2000)는 개념적으로 관광지의 경쟁력 모형을 지속가능하도록 확대하여, 지원요소와 자원(6문항), 핵심자원과 매력물(7문항), 관광지 관리(9문항), 관광지 정책과

계획 및 개발(8문항), 부가요소(6문항) 등으로 구성하였다. 이외에도 이들은 목적지를 둘러싸고 있는 거시환경과 미시환경을 중요시 하였다. 그는 또한 관광지의 경쟁력을 논할 때 지속가능성을 고려하지 않는 것은 실체가 없는 개념이라고 하였는데 이는 단순히 경제적인 의미뿐만 아니라 환경 친화적, 사회적, 문화적, 정치적 지속가능성을 모두 반영하여야 한다고 주장하였다.

Crouch(2011)는 통합모델에 의한 경쟁력 주요요소로서 지리와 기후, 통합된 관광활동, 문화와 역사, 관광 상부구조, 안전성, 비용/가치, 접근성, 특별한 이벤트, 주의력/이미지, 입지, 하부시설, 접근, 시장연계, 오락, 서비스의 질, 정치적 의지, 포지셔닝/브랜드, 사업체, 촉진자원, 역량, 마케팅, 의존성, 개발, 정보/연구, 자원 전문성, 비전, 모니터링과 평가, 회계감사, 조직, 철학/가치, 경쟁력/협력적 분석, 인적자원 개발, 방문객 관리, 재정과 벤처자본, 시스템 정의, 위기관리를 제시하였다.

Mazanec et al.,(2007)은 통합모델에 의한 경쟁력 영향요인으로 유적지와 문화, 사회적 경쟁력, 교육수준, 의사소통기구나 시설, 가격경쟁력을 제시하였고, 개방성, 하부구조, 환경보존은 경쟁력에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

Kayar & Kozak(2010)은 경쟁력 요소로서 정책기준 및 규제, 환경규제, 안전성, 건강과 위생, 관광의 우선순위, 항공교통 인프라, 기초교통 인프라, 관광 인프라, 정보커뮤니케이션 인프라, 가격경쟁력, 인적자원, 국가관광 인지, 자연과 문화자원을 제시하였다.

통합모델에는 크라우치-리치 모델에서는 구분하지 않았지만, 자원을 본원적 자원과 창조된 자원으로 구분한 점이 특징이다. 이것은 농촌관광마을 경쟁전략 도출시 창조된 자원은 차별화전략을 수립하는데 있어서 매우 중요하다. 그리고 통합모델에서는 시장연계(market ties)가 지원 요소 및 자원에 포함되어 있는 반면에, 크라우치-리치 모델에서는 핵심자원과 매력물에 포함되어 있다. 또한 통합모델에서는 수요조건(demand conditions)이 중요한 결정요인으로 인식되고 있지만, 크라우치-리치모델에서는 수요측면이 중요하게 고려되고 있지 못한 점이 특징이다. 그리고 통합모델에서 목적지 경쟁력은 정책 결정 수단이 아니라 지역/국가의 경제적 번영을 향한 중간목표이다. 통합모델에서는 정책과 개발이 별도의 카테고리 제시되는 것이 아니라, 목적지 관리의 하위영역으로 간주된다. 그리고 통합모델에서는 미시환경이나 국제적인 환경은 상황조건에 포함되지만, 크라우치-리치 모델에서는 상호의존성이 결정요소의 질과 별도로 분리되어 범주화되고 있다.

특히 크라우치-리치 모델에서 주의/이미지/브랜드는 ‘결정요소의 질’에 포함되어 있지만, 통합모델에서는 ‘방문객의 주의’는 ‘수요조건’에 포함되어 있다.

일반적인 기업의 경쟁전략과 농촌관광마을의 경쟁전략은 비용우위 전략과 차별화 전략 등의 성공적인 경쟁전략을 통해 경쟁우위를 차지하게 되었을 때 추구하는 최대 목표가 다르다는 점에서 차이가 있다. 기업의 관점에서는 당연히 이윤 추구가 최대 목표가 되겠지만 농촌관광마을의 관점에서 본다면 반드시 이윤추구가 최대 목표는 아닐 수도 있다는 것이다. 그렇다면 기업에서 추구하는 경쟁전략과 농촌관광마을사업에서 추구하는 경쟁전략은 차이가 있을 것으로 예상할 수 있으며, 경쟁전략을 수행하는 활동에서도 차이가 나타날 것이다. 본 연구에서는 농촌관광마을에서 마을공동단위로 진행되고 있는 사업에 대한 경쟁전략을 비용우위 전략과 차별화 전략을 중심으로 살펴보았다.

3. 연구방법 및 절차

3.1. 연구 설계

농촌관광마을의 사업은 커뮤니티 비즈니스, 공동체 회사, 영농조합법인, 협동조합 등 다양한 형태로 이루어지고 있다. 본 연구에서는 마을단위로 공동사업을 하고 있는 농촌관광마을을 대상으로 성공적인 경쟁전략을 알아보고자 하였다. 이를 위해 마을의 추진위원장이거나 마을사무장 등 마을사업의 운영자들을 대상으로 심층면접 조사를 실시하였다.

농촌관광마을의 성공적인 경쟁전략을 확인하기 위해 진행한 심층면접의 조사항목들은 포터(Porter, 1980)의 비용우위 전략과 차별화 전략을 중심으로 설계되었다. 심층면접의 세부 내용은 <표 1>과 같이 비용우위 전략, 차별화 전략, 마을 특성, 응답자 특성으로 구성되었다. 비용우위 전략은 원가절감을 통한 수익성 향상에 대한 노력, 비용절감에 대한 노력, 관리비 등 간접비 절감에 대한 노력, 장기적인 투자비 등의 세부 내용으로 구성되었고, 차별화 전략은 새로운 관광 상품 개발, 고객 서비스 개선에 대한 노력, 브랜드 이미지 향상, 새로운 광고 및 홍보 등의 세부 내용으로 구성되었다. 그 밖의 항목은 응답자의 일반적 특성이나 마을사업의 시작연도와 마을 내 총 가구 수, 그리고 마을사업의 성과(총 매출액, 총 방문객 수 등) 등에 대한 내용이었으며, 마을의 특성과 마을사업 성과에 대

한 기준은 조사시점을 기준으로 전년도인 2014년을 기준으로 하였다.

<표 1> 심층면접 조사내용

조사항목	세부내용
비용우위 전략	원가절감을 통한 수익성 향상 비용절감에 대한 노력 관리비 등 간접비 절감 장기적인 투자비
차별화 전략	새로운 관광 상품의 개발 고객 서비스 개선에 대한 노력 브랜드 이미지 향상 새로운 광고 및 홍보에 대한 노력
마을 특성	마을사업 시작연도, 마을사업 조직형태, 연간 총 매출액, 연간 총 방문객 수
응답자 특성	성별, 연령대, 학력, 연간소득

심층면접의 진행은 연구자가 설문지 형태의 조사항목과 세부 문항에 대한 질문을 한 후 질문에 대한 답을 유도하는 형식이 아니라 연구자와 마을사업의 운영자(추진위원장, 마을사무장)가 자연스럽게 대화를 나누는 자유대화 형식으로 진행되었다. 분석단계에서는 전사 작업한 대화 내용을 토대로 연구주제에 맞는 키워드를 추출하는 방식으로 진행되었다.

3.2. 자료 수집

연구를 진행하기 위한 조사 대상지의 선정에 있어 1차적으로는 전국의 녹색농촌체험마을과 농촌전통테마마을 가운데 마을 단위로 공동사업을 진행 중인 농촌관광마을을 대상으로 고려하였다. 그리고 2013년과 2014년에 6차 산업화 우수사례로 선정된 수상자 가운데 마을 단위 공동사업을 진행 중인 마을과 농림축산식품부에서 2014년 농촌관광사업 등급 결정결과 경관 및 서비스, 체험, 숙박, 음식 등에서 모두 1등급을 받은 마을이 본 연구의 대상지로 적합하다고 판단하여 우선적으로 조사대상지로 고려하였다.

최종적으로는 마을사업 내용의 유형과 지역적 분포를 고려하여 20개 마을을 선정하였으며, 심층면접 요청결과 최종 13개 마을에서 조사를 실시할 수 있었다.

심층면접 대상자는 농촌관광마을 사업의 운영자인 추진위원장과 마을사무장으로 한정하였으며, 마을 홈페이지에 나와 있는 대표 전화번호로 연락하여 연구의 취지와 목적을 간단히 설명한 후 면접조사를 요청하여 참여 가능여부를 확인하였다. 자료의 수집은 추진위원장이거나 마을사무장과 전화통화

를 통해 방문일정을 약속한 후 연구자 2명이 직접 마을로 방문하여 심층면접을 진행하는 방법으로 실시하였다.

농촌관광마을에 방문하기 전 연구자는 마을 홈페이지와 신문기사, 블로그 등의 홍보자료를 통해 마을에 대한 사전 정보를 입수함으로써 심층면접 진행 시 운영자와 빠른 시간 내 라포를 형성할 수 있도록 하였다. 또한 면접 시에 조사자와 참여자간의 신뢰감과 친밀감 형성은 중요하기 때문에 (Creswell, 2012), 참여자가 편안하게 조사에 임할 수 있도록 일상적인 소재들로 이야기를 시작함으로써 편안한 분위기를 조성하였다.

자료의 수집은 2015년 5월 20일부터 8월 21까지 3개월 동안 13차례에 걸쳐 이루어졌다. 조사내용은 연구목적으로만 사용될 것임을 밝히고, 조사에 대한 동의를 구하여 내용을 녹음하였고, 심층면접 장소는 방문지인 농촌관광마을 내 사무실 또는 회의실에서 농촌관광마을 사업의 운영자 1명과 연구자 2명이 함께 하였다.

응답자인 마을사업 운영자의 특성과 심층면접 일시는 <표 2>와 같다. 마을사업 운영자들의 직책은 추진위원장과 마을사무장이었으며, 마을의 특성상 추진위원장과 마을의 이장이 겸임을 하고 있는 마을도 있었다. 성별은 남자인 경우가 대부분이었으며, 연령대는 30대에서 60대 사이인 것으로 나타났다. 각 마을마다 심층면접을 진행한 시간은 조금씩의 차이는 있으나 평균적으로 최소 2시간에서 3시간 30분까지 소요되었다.

<표 2> 심층면접 대상자

마을명	조사대상자			심층면접 일시	
	직책	성별	연령대	일자	시간
S 마을	추진위원장	남	30대	15.05.20	10:30-14:00
B 마을	마을사무장	남	30대	15.05.21	10:30-12:30
C 마을	마을사무장	여	30대	15.05.28	10:30-13:00
D 마을	마을사무장	남	50대	15.05.29	12:30-14:30
H 마을	추진위원장	남	50대	15.06.10	10:30-13:00
K 마을	추진위원장	남	50대	15.06.17	15:00-17:30
G 마을	추진위원장	남	50대	15.06.18	16:00-19:00
P 마을	추진위원장	남	40대	15.06.23	14:00-16:00
R 마을	추진위원장/이장	남	50대	15.06.24	10:30-13:00
A 마을	추진위원장	남	50대	15.07.17	10:00-12:00
J 마을	사무국장	남	50대	15.07.23	14:20-16:30
Y 마을	마을사무장	남	50대	15.08.20	14:20-17:20
F 마을	마을사무장	여	60대	15.08.21	09:30-11:30

3.3. 분석방법

현장에서 수집된 심층면접 내용들은 전사 작업 과정을 거쳐 정리하였고, 부족하거나 확인이 필요한 부분은 농촌관광마을의 사무실이나 심층면접 참여자에게 전화통화를 통해 보완하였다. 자료의 분석은 완성된 녹취록을 연구자가 반복하여 읽어가는 과정에서 본 연구의 주제인 경쟁전략과 관련이 있는 내용을 폭넓게 분류한 후 비용우위 경쟁전략과 차별화 경쟁전략에 대한 내용으로 분류하였다.

정리된 자료는 1차적으로 연구자 2명이 그 내용을 개별적으로 분류하여 비용우위 전략과 차별화 전략의 공통된 요인을 발견하였고, 이후 자료 분류의 객관성과 신뢰성을 확보하기 위해 관련 전문가가 최종적으로 검토하는 과정을 거쳤다. 특히 동일한 작업을 두 차례에 걸쳐 반복하여 시행함으로써 자료의 객관성을 확보하고자 노력하였으며, 이 과정을 통해 연구 주제와 관련된 내용을 중심으로 자료를 분류하였다.

자료의 내용은 비용우위 경쟁전략과 차별화 경쟁전략에 대한 공통성을 가진 내용을 중심으로 유형을 구분하고 범주화함으로써 재구성하였다. 이 과정에서 중요한 내용은 응답자의 표현에 근거한 문장을 그대로 사용 하였다. 자료의 분석은 질적 연구 분석 방법 중 하나인 내용분석 방법(contents analysis method)을 이용하였다.

4. 연구결과

4.1. 조사대상 마을의 특성

마을사업 운영자들을 대상으로 심층면접조사가 실시된 13개 마을에 대한 특성을 살펴보면 마을의 조직 구성은 영농조합법인 형태가 가장 많았고, 협동조합, 마을회, 임의단체 등의 형태로 나타났다. 또한 마을에서 운영 중인 조직은 1개가 아니라 4개까지의 조직형태가 각각 또는 공동으로 운영하는 형태로 조사대상 마을의 연간 총 매출액은 마을 내 운영 중인 사업조직형태의 총 매출액으로 계산하였다.

조사 대상 마을에서 마을단위 공동사업이 시작된 연도는 2002년 이후부터였으며, 마을에 거주하는 주민들의 총 가구수와 연간 총 방문객수, 연간 총 매출액 등은 마을마다 차이가 있었으며, 세부적인 내용은 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 조사 대상마을 특성

(기준: 2014년도)

지역	마을명	조직형태	마을사업 시작연도	연간 총매출액 (만원)	연간 총방문객수 (명)	총 가구수	
경기	양평	S 마을	영농조합법인	2007	14억5천	58,500	88
	안성	B 마을	마을회	2007	3천	2,000	80
	용인	H 마을	영농조합법인	2002	2억6천	10,000	48
충청	당진	C 마을	영농조합법인	2011	3억5천	2,000	102
	서천	D 마을	영농조합법인	2004	3억5천	2,000	55
	홍성	G 마을	영농조합법인	2002	70억	12,300	52
전라	청양	A 마을	영농조합법인	2004	20억	300,000	41
	부안	K 마을	영농조합법인	2005	1억2천	3,300	48
	임실	J 마을	법인으로 보는 임의단체	2003	10억	35,000	86
경상	거창	Y 마을	협동조합	2006	4천	3,000	137
	김천	F 마을	영농조합법인	2003	1억3천8백	13,726	25
강원	양양	P 마을	영농조합법인	2002	10억	20,000	41
	인제	R 마을	영농조합법인	2003	21억	900,000	220

4.2. 비용우위 전략

농촌관광마을의 경쟁전략 가운데 비용우위 전략에 대한 심층면접 결과는 간접비 절감을 포함한 넓은 의미로서의 비용 절감에 대한 노력, 원가 절감에 대한 노력, 장기적인 투자 부분에 대한 노력 등으로 분류하였다.

비용 절감에 대한 노력

비용절감에 대한 노력은 효율적 운영방식의 도입으로 인건비를 절감하거나 관리비나 부식비 등의 살림살이에 필요한 비용을 절감하려는 노력, 그리고 마을에서 생산된 가공품을 포장하거나 택배로 발송할 시 발생하는 비용 부분에 대한 지원, 상품의 판매와 관련한 세금 감면에 대한 노력을 하고 있는 것으로 나타났다.

효율적 운영방식으로 인건비를 절감

“사실 운영부분에서 한 가족을 받으면 적자예요. 누군가 나가서 길안내를 해야 하는데, 갈등이 생겨요..올해부터 인솔자 없이 자유여행 타입으로 만들어 방문객들이 직접 지도를 보면서 다니게 했고 개별농장에서 체험을 하게 했어요”(S마을, 추진위원장)

“영업구조를 보면 사무장의 일이 늘어나는걸 알 수 있어요. 길 안내도 해야 하고 개별농장 음식 주는 사람에겐 연락도 해야 하고, 예약이 완료되면 문자랑 약도도 보내야 하고... 전산화 시키려고 하고 있어요. ERP도 만들고 사이트를 만들어서 연동이 되게끔 하면 예약시스템에서 연동이 되고, 나중에는 회계처리까지 세무서로 전송이 되게끔 통합되게 하고 있어요. 그러면 소비자나 거래처를 늘려도 문제가 없을 것 같아요.”(S마을, 추진위원장)

“우리는 인건비 개념이 없어요. 예를 들어서 우리가 체험을 6천원을 받잖아요. 그럼 인건비를 주는 게 아니라 체험을 진행하는 사람들이 수수료로 천원 빼고 다 가져가요. 인건비 개념이 아닌 거죠. 원래가 마을 농산물을 쓰기 위해서 하는 거니까 그러니까 재료도 본인들이 다 가져오고 체험 진행도 다 본인들이 하고.. 사무장인 제가 준비를 할게 없어요”(Y마을, 마을사무장)

“마을에서 원가절감은 결국 인건비의 절감이에요. 체험지도사의 경우 계속해서 마을 내부와 양평 시내에서 양성 중에 있습니다. 연차에 따른 임금차이는 없습니다. 일당을 올려주기 보다는 봉사점수를 추가하는 방식으로 운영하고 있습니다”(S마을, 추진위원장)

살림살이를 최대한 절약

“저희는 재료비의 수준을 낮출 수는 없고, 직원들 복리 후생비에서 줄이려고 노력해요. 상주하는 직원들 먹고 이라는 것에서 비용절감을 합니다. 살림살이를 최대한 아끼는 거죠. 그래서 식재료는 할머니들이 각자 자기 텃밭에서 다 가져온다고 보시면 돼요”(C마을, 마을사무장)

“수익을 많이 내기 위한 비용절감은 의미가 없다고 생각해요. 그냥 현수막이라든지 이런 거 기존 행사 때 지원받아 썼던 걸 행사 끝나고는 떼어 와서 마을에다 다시 붙이고... 필요한 물건들 기증받고 그런 식으로 해요”(C마을, 마을사무장)

“숙박동은 심야보일러인데 손님이 없을 때도 기본 전 기료가 월 40만원씩 나왔어요. 겨울에 화장실이 언다고 보일러도 틀어놓고 그래서 한 달에 전기료가 100만원이 나온 적도 있어요. 사람이 없으면 온도를 낮춰줘야 하는 건데, 이전 사람한테 인수인계 받은 것도 없고, 나도 잘 몰랐던 거죠. 이제는 손님이 없으면 온도를 낮추거나 아예 전원을 꺼놓고...”(Y마을, 마을사무장)

판매·배송비는 지원받아 해결

“원재료에 대한 비용절감은 하지 않아, 대신 포장봉지나 택배박스 등 부자재 지출을 줄이기 위해 지역 내 7개 마을이 연합하여 도에서 연간 2천만 원을 지원받아 포장비라든가 박스비 등으로 쓰고 있어요”(K마을, 추진위원장)

“저희들이 택배비라든가 포장비 같은 경우에는 기술센터가 지원해 줄 수 있는 부분도 있고요. 인터넷으로 판매하는 건 마을 홈페이지에 있고요. 양양군에서 만든 양양몰이라는 자체 농산물을 판매할 수 있는 거기에도 올라가 있어요. 주문을 양양몰로 유도하면 택배비 같은 경우에는 거기서 100% 지원을 해줍니다”(P마을, 추진위원장)

세금 감면

“저희 떡이 유통기한이 1일이라서 다 못 팔고 남는

떡이 있어요. 미판매분이 발생하게 되면 떡을 푸드뱅크에 납품을 합니다. 그러면 푸드뱅크에서 영수증을 받아 처리하게 되면 세금감면을 받을 수가 있어요. 특별히 먹는 거다 보니까 원가 절감을 할 수 있는 방법은 따로 없어요”(P마을, 추진위원장)

“된장이나 고추장 같은 건 주문을 받으면 바로 이렇게 항아리에서 퍼 담아요. 그럼 포장용기에 붙이는 스티커나 포장 박스 같은 것도 없어도 되고, 부가가치세도 안내도 되고...”(H마을, 추진위원장)

원가의 절감을 통한 수익성의 향상

원가를 절감함으로써 수익성을 향상시키기 위한 노력은 중요하다고 할 수 있다. 하지만 분석 결과 농촌관광마을의 경우 원가의 절감 측면에서는 크게 노력하지 않는 것으로 나타났다. 예를 들어 식재료의 경우 원가절감을 위해 농산물의 질을 낮추거나 수입품으로 대체할 경우 품질의 저하뿐만 아니라 방문객들의 만족도 감소로 사업 전체에 악영향을 미칠 수 있으며, 주민들에게 수매하는 농산물의 가격을 낮출 경우 곧 마을 주민들의 수익이 감소한다고 생각하고 있었다. 이는 곧 수익성도 중요하지만 마을공동사업의 근원적인 목표는 마을 주민들에게 돌아가는 혜택이라고 보고 있기 때문에 원가의 절감을 통한 수익성 향상을 추구하기 보다는 다른 비용을 절감하고 이를 통해 마을공동사업에 참여하고 있는 주민들에게 최대한 이익이 돌아가기를 원하고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

“원가 절감할 거는 많이 없어요. 전부 시가로 사들이기 때문이죠. 저희는 법인이 수익을 남기기보다는 조합원들이 벌어들여 가는 데 목적이 있다고 생각해요”(C마을, 마을사무장)

“마을을 가서 학교급식에 납부를 하는데 콤프레샤로 전기로 까는 게 있어, 그건 1kg 까는데 10원 들어가, 여기는 1,200원 주고 할머니들한테서 까는 거야. 기업의 입장에서 보면 미쳤다고 하겠지. 우리 이익을 추구 하겠다는 게 아니라 최대한 참여자에게 나눠주겠다는 거야”(G마을, 추진위원장)

하지만 원가절감을 위한 노력은 원재료를 외부에서 구매하는 방식이 아닌 마을 내에서 재료의 일부 또는 전부를 마을 주민들의 손으로 직접 재배하거나 대량으로 구매하는 방식으로 원가를 절감하려는 노력을 하는 것으로 나타났다. 또한 상품의 재고를 남기지 않기 위해 그동안의 경험을 바탕으로 하루치 판매량을 예측하는 등의 원가절감을 위한 나름대로의 노력을 하고 있는 것을 알 수 있었다.

대량 구매 방식으로 원가를 절감

“모싣이 비싸잖아요, 처음에는 가격 대비를 몰라서 비싸게 사왔어요, 이제는 주민 개인이 재배한 걸 저희가 직접적으로 채취를 해오는 걸로 하니깐 하루 일당으로 비교하니깐 그렇게 안취도 되더라고요... 쌀도 조금씩 조금씩 사니까 비싸요, 그래서 지금은 대량으로 구매를 하니깐 절감을 하는 거죠”(D마을, 마을사무장)

하루 판매량을 예측

“원가 절감 할 수 있는 건 별로 없고요. 떡이 유통기한이 짧다보니 남겼다 팔수도 없으니까 하루 판매량을 잘 예상해야 해요. 저희 어머님들이 이제 몇 십년동안 떡을 만들다 보니 판매장도 20년 되었어요. 오늘은 몇 월 몇 일, 무슨 요일 이제 떡이 얼마큼 팔리고 얼마나 나간다. 주말에는 조금 더한다. 이런 식으로 예상 판매량을 조절하고 있어요”(P마을, 추진위원장)

장기적인 투자

장기적인 투자와 관련한 부분의 분석 결과 대부분의 농촌 관광마을은 초기에 국가의 지원금을 받아 이미 시설이나 설비가 갖춰져 있었다. 하지만 농촌관광마을 사업이 현재의 상태를 장기적으로 지속하고 유지하기 위해서나, 좀 더 발전된 다른 단계로 진입을 하기 위해서는 새로운 투자가 필요한 상황이었다. 특히 심층면접 결과 몇 개의 마을에서는 마을에 거주하는 노인들을 대상으로 대규모 복지를 위한 요양시설에 대한 장·단기 계획을 가지고 있는 것으로 나타났다. 하지만 마을사업을 통한 수익금 중 장·단기 계획을 실행하기 위해 시설부분에 투자하기에는 경제적 부담을 크게 느끼고 있으며, 또한 투자에 대한 자금운용 능력이나 시장형성에 대한 우려

를 나타내며 고민 중에 있는 마을도 있는 것으로 나타났다.

“사실상 치즈를 가지고 본격적으로 깊이 있게 뭔가 상품화를 하려면 숙성치즈를 해야 하는데 이 숙성치즈를 하려면 시간이 많이 걸려요, 짧게는 6개월에서 1년, 중간쯤이라 해도 3년 정도에서 10년 이렇게 가야 치즈의 깊은 맛이 우러나는데 그렇게 하려면 자금 운용능력이 떨어지고, 아직 시장도 형성되어 있지 않고..”(M마을, 사무국장)

지원금을 통한 시설투자

“진입도로와 주차장은 김천시에서 지원을 받았어요. 식체협관은 작년에 마을 자부담으로 만들었구요. 앞으로는 감자를 캐서 감자부각을 만들기 위한 저온창고를 계획 중에 있어요. 감자를 캐서 한꺼번에 다 감자부각을 만들어 놓으면 좋은데 일단 감자철에 장기 보관했다가 동절기에 시간이 많이 날 때 만들려구요. 어른신들이 수작업 안하실 수 있도록 도움이 될 수 있는 탈피기도 구입할 예정이에요”(F마을, 마을사무장)

“우린 이미 향토 산업 1억 지원받아서 공장 20평 증축했고, 선도 정보화 마을 선정 되서 5천만 원 받은 것도 기계도입과 10평 증축하는 데 썼어, 이미 시설과 기계면에서 다 준비가 되어 있어서 특별한 장기투자비는 필요하지 않아”(K마을, 추진위원장)

“작년에 6차 산업 수익모델 시범사업에 선정되어서 농업기술센터에서 지원 받은 거랑 해서 마을에서 땅 사고 3억 5천정도 들어갔어요. 그런데 외부에서 지원을 받아 사업을 운영하다보면 남의 돈이라 더 쉽게 생각하고 안일하게 받아들이기 때문에 가능한 장기투자는 우리가 번 돈으로 우리가 알아서 하자는 주의인거죠”(C마을, 마을사무장)

“기존 시설이 노후화 되는데 영리추구로 가지 않는 이상 시설에 대한 장기 투자는 어렵습니다. 우리는 공모 사업이나 시범사업을 통해 돈이 들어오면 투자하는 방식입니다. 아무래도 편의시설이 불편하다보니 화장실 등의 시설비는 상금이나 기부금 형태로 이루어지고 있어요”(S마을, 추진위원장)

“총수익이 좀 작은 편이라 시설투자는 어렵다고 생각합니다. 화장실이나 샤워실 같은 경우는 시설비가 많이 들었는데 한옥이다 보니 사소하게 수리할 곳이 자주 발생됩니다. 그렇지만 한옥이다 보니 안성시청에서 지원을 받는 편입니다”(B마을, 마을사무장)

“장아찌가 판매로만 하니까 사람들이 잘 안 사먹어요. 이게 너무 비싼 거예요. 7천 원 정도 받았는데 그냥 치킨 시켜 먹는 게 더 낫다고 생각할 수도 있는 거예요. 그래서 당신들이 집에 가서 먹을 거니까 직접 만들어가라. 직접 만들어주세요 이랬죠”(B마을, 마을사무장)

4.3. 차별화 전략

농촌관광마을의 경쟁전략 가운데 차별화 전략에 대한 심층면접 결과는 새로운 상품의 개발, 고객 서비스의 개선, 브랜드 이미지의 향상 등으로 분류하였다.

“체험의 이름이 계속 바뀌었어요. 예전에는 뗏목 타기도 뗏목 타고 갈대숲 탐험, 이런 식으로 계속 이름이 바뀌거든요. 징검다리도 징검다리 추억 만들기, 딸기 따기 체험도 서서따는 딸기체험, 앉아서 딸기체험 이런 식으로 계속 바꿉니다”(S마을, 추진위원장)

새로운 상품의 개발

다양한 시도로 상품을 개발

마을마다 그 마을을 대표하는 체험프로그램이 있다. 방문객들의 대부분은 마을을 방문하여 대표 체험프로그램을 경험해보고 돌아가게 된다. 하지만 마을사업의 초기부터 시작하여 사업기간 내내 몇 년째 동일한 체험프로그램을 진행하게 된다면 방문객들은 한번은 재미있게 경험할 수 있으나 다시 재방문하여 경험해볼 만큼의 매력은 갖지 못하게 될 것이다. 따라서 새로운 형태의 상품을 개발하는 것은 매우 중요한 일인긴 하지만 그렇다고 해서 매번 무조건 새롭고 획기적인 상품을 개발하는 것은 현실적으로 매우 어렵다. 대신 크게 투자비용을 들이지 않고 다양한 시도로 기존의 상품에서 조금씩의 변화를 줌으로써 새롭게 인식될 수 있는 상품 개발이 필요하다. 게다가 마을의 귀농·귀촌인을 포함한 내부의 전문 인력을 활용하여 상품의 품질을 향상시키고, 무조건적인 벤치마킹보다는 우리 마을에서 가장 잘 할 수 있는 것을 찾아 상품을 개발해야 할 것이다. 이를 통해 경쟁관계에 있는 다른 농촌관광마을의 상품과는 다르다는 점을 강조할 수 있고 쉽게 흉내 낼 수도 없는 차별화된 상품개발이 가능할 것이다.

“원래 체험이 매실한과 체험밖에 없었어요. 조금 더 젊은 층을 노리기 위해 초콜릿 체험을 했어요. 신성대학교하고 산학협력을 해서 초콜릿 상품을 개발한 거죠. 호불호가 있습니다. 초콜릿을 입에 넣어서 매실이 씹히면 싫어하는 분도 있긴 하지만 대부분 다 좋아하는 편이에요. 그거 만들기 전까지는 다 같이 파이드 만들어보고 했어요.”(C마을, 마을사무장)

기존 상품에서 조금씩의 변화

“학생들 봉사활동 하는 거 좋아합니다. 저희는 숙박 체험과 동시에 봉사활동을 할 수 있는 제도를 만들었어요. 저희는 휴양마을로 지정되어 있어서 봉사활동 시간을 마을 자체적으로 부여할 수 있습니다. 양식을 만들어 줘요. 그러면 학교에서 인정을 해 줍니다. 거기다 봉사활동 참여자에게는 체험비도 할인해주니까..”(B마을, 마을사무장)

“상품의 개발은 마을의 공통테마를 가지고 합니다. 같은 체험이라도 작은 스토리나 변화를 주어서 추가 비용 없이 새롭고 재미있게 접근하도록 하고 있습니다. 예를 들어 메기수염 축제 같은 경우 그냥 맨손으로 메기만 잡게 하기보다 잡는 사람들도 메기처럼 위장하기 위해 수염을 그리게 하는 거죠”(S마을, 추진위원장)

“우리 마을 같은 경우에는 갈대숲에서 체험을 하고 나서 정자에 올라가 보온병에 담은 뜨거운 무차를 따라줬어요. 무를 말려서 볶아서 차로 먹으면 진짜 맛있어요. 먹고 맛있다 하니까 사갈려고 할 수 밖에 없어요. 이걸 가공해서 팔고 싶어요. 사업으로 가공품을 해야겠다는 생각이 들었어요”(Y마을, 마을사무장)

비상시적 체험으로 진행

“다른 마을에 있는 체험은 예를 들어 인절미 만들기,

다듬이질 체험 등은 우리 마을 체험홍보에는 없지만 100명 이상의 단체 시 할머니 한 분이 나와서 무료로 체험행사를 진행합니다. 비정기적으로 실시하는 거죠”(S마을, 추진위원장)

차별화된 상품

“관광은 경쟁이 엄청 치열해. 잘되는 것을 무지 모방해서 똑같이 만들어버리니까 전국의 농촌체험마을이 몇 개인 줄 알아? 거기 전부 다 떡메치고 고구마 캐고... 이런 거 가지고는 안돼. 우린 인성학교라고 전국에서 최초로 만들었어”(G마을, 추진위원장)

“교회 성도 한분이 돼지감자차를 끓여왔어, 너무 구수하고 맛있는 거야, 물어봤지, 그랬더니 우리 아들, 며느리는 당뇨인데 이거 먹고 지금까지 살고 있다는 거야, 그래서 통계를 봤어, 당뇨환자들이 몇 프로정도 되는지.....분명히 앞으로 10년 20년 뒤에는 이게 잘 될 거야, 생각한 거지, 그래서 이걸 하자고 생각 했어...당뇨하고 혈압만 잡자, 그렇게 가면 승산이 있다”(K마을, 추진위원장)

“특화작물인 ‘마가목’이 있어요. 1996년부터 마가목을 심기 시작했는데 봄에는 하얀꽃이 피고, 가을에는 붉은 열매가 맺어서 이걸 주제로 벌써 마가목 축제가 7회째야. 강원발전연구원하고 연구 중인데 노화방지 성분 추출 중에 있어요. 이미 마가목주, 마가목 비누, 마가목 효소원액, 마가목 차, 마가목 샴푸... 많이 나와 있어요”(R마을, 추진위원장)

“생물은 어려워요. 조롱박 축제 때 입장료 받고 수능 대박 페스티벌 하려고 했는데 태풍 불라벤이 와서 이게 다 떨어져 버린 거야. 그래서 박속이라도 팔아보려고 하다가 화장품 연구소에서 개발한 게 박속 화장품이야. 지난해 수출 계약도 했어”(A마을, 추진위원장)

인적자원(귀농·귀촌인)의 활용

“피자와 스파게티 만들기 체험은 전 위원장의 사모님

이 운영하시는 건데요. 서울에서 15년 동안 피자 가게를 운영하셨어요. 그것도 개인 브랜드로 운영했던 거죠. 근데 내려오셔서 귀촌을 하신 거예요. 그래서 겨울에 피자 와 스파게티 맛이 아주 좋습니다. 체험객들의 만족도가 높을 수밖에 없는 거죠”(S마을, 추진위원장)

저비용 투자로 새로운 상품을 개발

“새로 개발하는 체험 가운데 눈에 띄는 거는 있는데 우리는 자연자원을 최대한 활용해서 생태 쪽으로 개발 중에 있어요, 오지생존체험이라고 말씀드리면 일반 오토캠핑장하고는 틀린 거예요, 핸드폰도 안 터지는 그런 지역을 우리가 이미 정해놨어요, 거기는 차를 타고 들어간다거나 하는 게 아니라 차는 세워놓고 트랙터라든가 경운기 같은걸 타고 들어갑니다, 우린 여기다가 전기 안 넣어 줄 거예요, 상수도 안 넣어 줄 거예요, 필요하다면 원시적으로 움막도 지어주고 수세식 화장실은 지어주겠지만 재래식 화장실도 지어주고 옛날에는 이렇게 웅크리고 잤어~하고 아이들한테 교육적인 차원에서...여기서 야영비용은 만원만 받으면 되요... 그럼 경운기 왔다가는 인건비 그걸로 주면 되잖아, 돈 들어가는 게 없잖아, 굳이 상업적으로 비싼 돈 들여서 시설하지 않겠다 이거야, 그럼 만약에 망했다, 안 오면 그만이야 안와도 들어간 돈이 없는데 ...”(H마을, 추진위원장)

가장 잘할 수 있는 것 찾기

“마을에 귀촌한 분들이 있어요. 프로그램을 할 때는 이 분들이 과거에 뭘 했는지, 또 무엇을 하고 싶어 하는지, 이분들이 할 수 있는 걸 프로그램으로 만들어야 되는 건데 보통 보면 프로그램을 만드는 사람이 주는 대로 그걸 진행을 하다보니까 못하는 거예요. 그리고 좀 약자인 할아버지, 할머니들은 그분들이 했던 것을 중심으로 찾아내서 프로그램을 개발하려고 연구하고 있죠”(S마을, 추진위원장)

“예를 들어 비누 만들기를 한다고 하면 필요한 재료들이 있잖아요. 탈 만들기도 마찬가지로 두부 만들기도 마찬가지고... 그 재료들이 창고에 한 가득이에요. 구매할 때 1회 최소 구매량이 있다 보니 창고에 다 남아있는

거예요. 제가 보기에는 이런 것들은 준비하고 체험하기도 힘든 것 같고, 그래서 제 생각에는 이분들이 가장 잘 할 수 있는걸 찾는 거예요. 시골에서 옛날부터 해왔고, 제일 잘하는 거, 예를 들면 이 마을 분들이 제일 잘하는 게 제사인데, 제례 간단하게 알려주고 교육을 시키는 것도 괜찮겠다. 한글은 잘 몰라도 한자는 잘 아니까 한자체험, 제례체험, 숲 해설 같은 거, 우리밖에 없는 거 가지고 성공할 그런 걸 많이 찾는 거예요”(Y마을, 마을사무장)

소비자 맞춤형 제품 생산

“소비자 위주의 주문방식을 선택할 수도 있어요. 요새 사람들 단거 짬뽕 싫어하잖아요. 우리는 매일 직접 손으로 만드니까 달지 않게 해 달라 하면 덜 달게, 짜지 않게 해달라 하면 덜 짜게 소비자 요구를 수용해서 떡을 만들 수 있어요”(P마을, 추진위원장)

“우리 견 덜 달아요. 조청 자체가 몸에 좋은 당이지만 요즘 사람들은 단걸 싫어해서 조청에 담갔다가 빼는 게 아니라 할머니들이 붓으로 일일이 조청을 발라요”(C마을, 마을사무장)

고객 서비스 개선

고객 서비스 개선과 관련한 경쟁전략은 마을 주민들과 시설에서 수용 가능한 적정 인원만 예약을 받거나, 하루에 한 개의 예약팀만 접수받아 서비스를 제공하는 것으로 나타났다. 마을의 리더와 체험진행자는 계속해서 배우는 자세를 가지며, 마을을 방문한 고객들에게는 정중한 인사와 따뜻한 미소로 맞이하려고 노력하고 있었다. 농촌관광마을에 방문한 방문객 입장에서는 마을에서 처음 맞이해 주는 사람에게서 받은 인상이 마을 전체에 대한 인상으로 남게 될 수 있기 때문에 대접 받고 간다는 느낌을 받을 수 있도록 할 필요가 있다. 또한 예약 상황을 바탕으로 고객의 행동을 예측한다거나 불만사항에 대해서는 적절한 대응으로 개선해 나가고 있는 것으로 나타났다.

이처럼 농촌관광마을에서는 우리 마을에 방문하는 고객은 누구인지, 어떤 가치를 가지고 있고 또 어떤 것을 좋아하는지 알고 있다면 남들이 제공하지 못하는 서비스를 한발 앞서 제공할 수 있으며, 고객의 불편한 점도 미리 찾아내어 개선할

수도 있을 것이다. 이때 고객은 기대하지 않았거나 기대한 것보다 더 큰 대우를 받게 되면 만족도가 높아져 충성도(loyalty) 높은 고객이 될 가능성도 있게 되는 것이다.

적정 인원만 수용

“우리 마을은 5만 명이 적정수준인데 한해는 7만 명이 왔어요, 마을이 난리법석이었어요, 우리 마을 주민들이 적절하게 응대해야하는데 과부하가 걸리는 거야, 그런데 7만 명이 아니라 10만 명이 왔다? 그러면 돈이야 벌겠지만 우리는 절대 그렇게 하고 싶지 않아요. 우리도 적절하게 서비스 제공하고 우리 마을을 방문한 사람들은 적절한 서비스를 받고, 우리 전략은 바로 이거예요”(J마을, 사무국장)

“우리는 다른 마을과 차별화되는 체험원칙을 세웠습니다. 그래서 우리는 하루에 한 개 단체만 받습니다, 20명 이상 500명 이하까지 한 개 단체만 받아요, 그럼 우리가 이렇게 몇 년 동안 한 개 단체만 받다보니까 눈치 챈 사람들은 이미 2월, 3월달에 가을체험을 다 예약을 해버려요, 지금 와서 가을체험 없냐 이렇게 전화하잖아요? 그럼 거의 없어요, 날짜 안 좋은 날만 비어있는 거지. 그렇다 보니까 좋은 날짜에 어떤 팀이 먼저 예약을 했다, 예를 들어 그 날짜에 20명이 예약을 했어요 그런데 그 날짜에 500명이 다시 예약이 들어온 거야, 그럼 난 안 받아요. 과감하게, 과감하게 큰 걸 버려, 그럼 나중에 다시 오거든, 이걸 분명히 다음에 다시 와요, 500명이 열받잖아, 그럼 우리는 이걸 다시 예약을 받는 거야, 도대체 어떤 마을인데 우릴 안 받는 거야? 이렇게 나오는 거지, 이렇게 하면 오히려 퀄리티가 높아지더라고, 그래서 이것도 마케팅의 한 방법이지”(H마을, 추진위원장)

진행자는 계속해서 배우고 또 배우기

“체험을 갔을 때 체험을 진행하는 사람이 상식이 없이, 지식이 없이, 진행을 하면 그건 노동이예요, 사실은, 체험학습이라고 하면 그건 학교수업의 연장인데, 그걸 리더가 그것에 대한 내용을 충분히 숙지하고 교육을 시켜서 그 아이들이 뭔가 한 가지라도 알아가지고 가는 게 원칙이지, 그래서 학습효과를 최대한 내기 위해서 체험

원칙을 세웠어요, 아이들이 밖에 나오면 놀러온 줄 알잖아요, 말 안 듣고 막 뛰어다니고 난리가 나잖아요, 그래서 어떻게 아이들의 주의를 주목시킬 것이냐 이런 것들을 나름대로 연구를 많이 해서 체험객을 맞고 합니다”(H마을, 추진위원장)

정중한 인사와 환영

“버스가 와서 도착할 때부터 정중하게 인사하고 모셔 와서 마을소개를 하고 체험 진행하고 끝나고 갈 때까지 정중하게 인사를 합니다, 가는 버스에다 손 흔들 어주고서 인사를 해서 보내요, 그래서 처음부터 끝까지 체험이나 행사를 진행하는 건 위원장 또는 사무장이 직접 안내하고 인사를 하면서 그 찾아온 사람들로 하여금 좀 대우받고 가는 기분이 들게 하는 거 그게 좋지 않겠나 싶어서 그렇게 하고 있는 상황입니다”(H마을, 추진위원장)

소비자 행동을 파악

“홈페이지 예약현황을 보면 뭐 좋아하는지 다 알 수 있어요. 상황 보면서 프로그램을 조정해야 하니까 그런 데이터를 다 머릿속에 가지고 있는 거죠”(S마을, 추진위원장)

“체험에서 얻는 것들, 사과 따기 하면 사과, 두부 만들기 하면 두부, 옛 만들기 하면 옛, 이런 거 다 집으로 가져갈 수 있게 했어요. 마을에 와서 체험도 하고 집에 싸가기도 하고, 특히 아주머니들이 얼마나 좋아하시는지..”(Y마을, 마을사무장)

이용자 확대

“마을사업을 운영할 때는 일단 음식과 숙박에서부터 시작해야 한다고 봐요. 우선적으로 돈을 벌 수 있는 게 음식과 숙박이에요. 숙박시설은 지어놓으면 물론 방문객들도 사용하지만 우리 마을주민들도 많이 이용해요. 주민 가운데 누구 동창회나 모임, 명절이나 그럴 때는 멀리서 온 자녀들이나 친척들도 이용하고..”(Y마을, 마을사무장)

불만사항에 적절한 대응

“매년 프로그램을 조금씩 조절하기 위해 평일예약은 당분간 막아놓고 시설보수나 프로그램 업그레이드를 위해 노력하고 있습니다. 예약사이트도 고객에게는 여러 개이지만 관리자는 한 사람으로 통합되어 있어 리스크 관리나 불만처리가 용이합니다. 또한 1개의 사이트에 문제가 생기면 다른 사이트에서 일 처리가 가능합니다”(S마을, 추진위원장)

“냉동떡이다보니 2-3년 전만해도 종이박스로 택배를 보냈는데, 택배회사에서 박스를 던지고, 늦게 배달해주고 그러다보니 떡도 상하고... 컴플레인 너무 많았어, 택배회사가 인식이 너무 잘 못 된 거지, 그거 다 우리가 보상해줬어....이제는 냉동전용 박스를 개발하여 드라이아이스팩을 넣어 보내, 택배회사에서 그건 밤 12시까지 다 갖다 준대, 그래서 작년에는 스티로폼 박스로 다 보냈어”(D마을, 마을사무장)

브랜드 이미지 향상

마을사업을 진행 중인 농촌관광마을들은 자신의 마을이 다른 마을들과 구분할 수 있는 의미 있는 차별화를 위해 노력한다. 하지만 차별화를 위한 모든 노력은 이미지로 귀결되는데 좋은 이미지는 결코 저절로 형성되는 것은 아니다(홍성태 & 조수용, 2015).

분석결과 농촌관광마을에서는 방문객이 연중 어느 때에 방문을 하더라도 다양한 체험활동을 할 수 있도록 준비하고 있었으며, 마을 내에서 농사지은 농산물만을 이용하여 기계가 아닌 직접 손으로 상품을 생산함으로써 품질보장 및 브랜드 이미지 향상을 위해 노력하고 있는 것으로 나타났다.

연중체험이 가능

“365일 축제 컨셉으로 사계절 축제 외에도 겨울철 전에 김장축제를 실시합니다. 그래서 언제 방문하더라도 새로운 축제행사가 있다는 인식을 심어주는 거죠”(S마을, 추진위원장)

“사계절 체험이 가능해야 해요. 그럴려면 사계절 농

산물이 있어야 해요. 1월~3월은 하우스 딸기를 해요. 딸기는 죽석에서 먹을 수도 있어서 사람들이 선호해요. 6월~7월은 고사리랑 블루베리, 8월은 감자, 옥수수를 시기별로 심고, 9월~10월은 사과랑 배, 겨울엔 마을이랑 MOU 맺은 얼음축제도 있어요”(Y마을, 마을사무장)

마을에서 농사 지은 것만 사용: 신뢰

“할머니들이 마을에서 직접 농사지은 것만 써요. 그런데 본인이 하실 수 있는 만큼만 하시기 때문에 깨 같은 경우에는 1년치 물량이 이번 설에 다 나가버렸어요. 깨가 들어간 상품은 이제 판매가 중단 된 거죠. 올해는 깨가 들어간 한과는 구매를 할 수 없어요”(C마을, 마을사무장)

“소비자들이 다 알아요, 우리는 이 지역 모시만 쓰지, 모시잎을 많이 넣으면 까맣고, 그게 더 좋은 거죠, 다른 데 모시색깔만 희멀건하게 나오는 건 좀 그래요.... 우리 낱 중량만 딱 나오면 아주머니들이 다 만들어요, 다른 데는 기계로 하는 데도 있지만 우리는 손으로 직접 다 만들어서 쫄깃쫄깃하지”(D마을, 마을사무장)

“우리가 방부제가 들어가지 않은 수제떡을 고집하며, 전통 민속떡 이렇게 단어가 들어가다 보니 중국산을 사다 하는 건 말도 안되고, 떡집에 들어가는 재료가 거의 국산이 99%예요”(P마을, 추진위원장)

4.4. 집중화 전략

농촌관광마을의 경쟁전략 가운데 집중화 전략은 목표가 되는 소비자 대상을 정해놓고 마케팅 활동을 하는 타깃마케팅, MOU를 통한 파트너십 구축, 새로운 광고 및 홍보활동 등에 대한 내용으로 분류하였다.

타깃마케팅

“우리는 유치원 안 받아, 초등학교 저학년 안 받아, 관리하기가 너무 어려워, 중·고등학교를 선별적으로 받아, 그리고 1박을 원칙으로 해, 1박하면 저녁도 먹고 아침도 먹고, 그렇게 해야 서로들 어느 정도 친숙함도

생기지”(G마을, 추진위원장)

“로컬푸드 유통센터, 그게 학교급식 지원센터야. 학교급식으로 내포시와 홍성군의 워킹맘을 위한 전진기지야. 우리는 타깃을 정해버렸어. 도시 그런 게 아니라 누구를 위해서 존재한다. 홍성, 내포에 있는 직장 다니는 엄마들인 거지, 애기들 키우고 자기 손질도 하고 신랑 빨래도 해야 하고 바쁜 아줌마들 워킹맘들, 그래서 우리는 타깃을 정해버렸어. 홍성읍내에 4억 들여서 직매점이 있어요”(G마을, 추진위원장)

파트너십을 통한 상생

“간판정비를 다 받았어요. 겨울 축제 때는 화장실 지원을 받았어요. 대신 ‘수미칩을 후원합니다’라고 홍보하고 공동 마케팅 계약재배도 했어요.... 축제에 의자나 썰매를 대여하고 반납 보증금 대신 수미칩을 줘요. 농심에서 사서 주거든요. 같이 상생하는 거죠”(S마을, 추진위원장)

“인터넷은 안 맞아요, 휴게소 같은 데는 더 해요, 수수료 많이 떼더라고요, 우리는 최하단가를 원가 다 따져 가지고 적자 안날정도만 해서 판매를 해요, 인터넷 같은 데 옥션은 행사한다고 나름 저렴하게 달라고 하면서 포장비랑 택배비를 지원을 해줘요, 우리 떡만 대주면 되니까 그건 괜찮은 거죠”(D마을, 마을사무장)

새로운 광고 및 홍보

새로운 광고 및 홍보는 매우 중요한 마케팅 전략으로 농촌관광마을에서는 인터넷을 활용한 홍보, 기존 고객 관리 차원의 홍보, 방문객을 대상으로 한 시즌 앞선 홍보, 찾아가는 홍보, 지나가는 시장 잡기, 감성 마케팅 전략을 벌여오고 있었다. 분석 결과에서는 으뜸마을 지정이나 가고 싶은 농촌마을로 선정되면 관광공사나 지자체에서 홍보를 해 주거나, KBS ‘6시 내고향’에서 방영되는 것이 홍보효과는 큰 것으로 인식하고 있었다. 그 밖에 마을 자체 내에서는 블로그 홍보, 페이스북이나 카카오톡 등 SNS를 이용한 홍보를 시행하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 대부분 마을사무장이나 추진위원장 차원의 개인 노력으로 이처럼 마을 자체 내에서 개별적으로 홍보하

는 것은 한계가 있는 것으로 나타났다.

한 시즌 앞선 홍보활동

“체험장 앞에 이 현수막을 이용해 여름에는 가을행사를 홍보하고 가을에는 겨울행사를 홍보하려고요. 한 시즌 앞으로, 그래서 이 한 시즌 앞을 홍보하다보면 여름에 왔던 방문객들이 체험활동을 하면서 현수막을 보고 ‘아...가을에는 이런 걸 하는구나’ 하고 알게 되는 거죠. 그래서 가을에 또 올 수 있게 그렇게 준비를 하고 있죠”(S마을, 추진위원장)

TV 방송은 가장 좋은 홍보의 장

“그 때 6시 내 고향에 9번 정도 나왔어요. 여기 할머니들은 마이크를 들이대면 하도 많이 해봐서 연습도 없이 그냥 말이 나와. 그래서 6시 내 고향이 엄청난 전국적인 효과를 가져왔어”(K마을, 추진위원장)

“명절이면 우리가 아무래도 떡이다 보니 방송국에서 취재를 많이 와요. 그런데 대본을 가져와서 이렇게 해달라, 저렇게 해달라 그래요. 그럼 우린 안한다고 하죠. 있는 모습 그대로 재연해서 찍으려면 찍고 말려면 말아라... 광고비도 안 들어가고 홍보는 많이 되는 거죠”(P마을, 추진위원장)

“다큐 프로그램에도 많이 나왔구요. 농촌이니까 6시 내 고향 이런데 많이 나오죠, 대전 kbs 아침마당에도 나왔어요. ‘다큐3일’ 본 어떤 사람은 ‘성정옥 할머니에게 올려줘라’하고 전화가 왔어요. 한과 판매금액에 대해 할머니에게 수익이 가니까 TV보고 한 할머니를 지정해서 주문하기도 해요”(C마을, 마을사무장)

기존 고객관리 차원의 홍보

“명절 때 되면 선물이 되게 애매하거든요. 그래서 명절 때 저희가 우편발송을 해요. 팜플렛을 보내는 거죠. 기존 고객들에게, 한과를 택배로 받은 사람들은 기록이 남아있어서 고객관리가 가능해요. 그러면 전화나 홈페이지로 주문이 들어옵니다”(C마을, 마을사무장)

“구매한 적이 있는 고객들한테는 계절별로 문자 발송하기도 해요. SNS를 활용해서 홍보도 하고 샘플떡이 나오면 그것도 한 번씩 보내주기도 해요”(P마을, 추진위원장)

인터넷을 활용한 홍보

“으뜸마을 지정으로 관광공사나 지자체에서 홍보를 해주고 있어요. 블로그를 이용한 홍보는 블로그를 모집하여 그 가족을 초청하여 체험 프로그램을 경험하게 한 후 블로그에 게시하게 함으로써 자연스럽게 홍보가 되도록 했어요. 이미 매스컴에서는 가고 싶은 마을로 많이 홍보되어 있어요”(S마을, 추진위원장)

“원래 스타마을은 고객이 찾아와, 따로 마케팅할 필요 없다고 봐, TV나 신문광고 필요 없어, 6시 내 고향에도 나가지 이미 홍보 차원은 넘어선 거야. 그런 건 처음에 홍보할 때나 필요한 거지, 우리 이제 그렇게 안 해도 구전으로 돼, 블로그만 운영해도 돼”(G마을, 추진위원장)

“우리는 사이버 농원이라고 있거든요. 거창군에서 만든 건데 초창기에 사이버 농원에서 거창군 체험프로그램을 올렸어요. 카드결제도 되고, 처음 체험마을을 시작할 때는 참 좋은 곳이에요. 그거 말고도 정부에서 하는 웰촌도 있고, 개인적으로 하는 블로그도 있고, 1등급 받고나서는 코레일에서 연계해주기도 하고...”(Y마을, 마을사무장)

“홈페이지를 아직 사용은 안하고요. SNS 블로그를 개설할 생각이지요. 새로운 홈페이지도 모바일 쪽으로 많이 만들어서 할 거예요. 관광철..특히 가을시즌에 좋은 효과를 볼 거 같아요”(R마을, 추진위원장)

“한국관광공사에서 보도자료로 홍보해주거나 전통마을 10선에 선정된 것도 홍보가 되고, 그밖에 홈페이지나 SNS, 카카오톡, 카카오토리 등에 마을이름으로 계정을 만들어 친구추가 방식으로 홍보하고 있다”(B마을, 마을사무장)

감성 마케팅

“마케팅이라는 게 입에서 입으로 가는 게 가장 효과가 좋습니다. 그 이상 좋은 게 없어요. 그래서 저는 그런 분들을 관리를 또 합니다. 울금만 주문을 들어오면 오디를 그냥 5kg을 보내줘요. 예를 들자면 마이너스지, 그런데 감동을 받는 거야. 문자가 오는 거야. 내가 거짓말을 안해요. 봐봐요 ‘도착했습니다. 돼지감자 넣어주셨네요. 감사히 먹겠습니다. 주변 지인들 소개도 많이 해드릴게요’ 라고요. 감동마케팅 이게 큰 것이 아니야. 돼지감자 차도 한번에 5-60개 주문하는 사람도 있어. 이런 사람은 20% 할인도 해주고 가을에 쌀 농사하니까 한 20kg 쌀 포장을 하고 편지를 쓰는 거야. 이걸 농사지는 건데 농약을 1년에 한번밖에 안 쓴다. 먹어보고 감동을 하는 거예요. 그럼 다시 ‘쌀 40kg, 콩, 마늘 보내주세요’ 이렇게 하는 거야”(K마을, 추진위원장)

“퍼주자는 식이에요. 인절미도 30명이 오면 쌀 10되를 해야 하는데 항상 텅으로 더 해서 가져갈 수 있도록 해요. 거기 가면 푸짐하다 라는 그런 이야기를 들을 수 있게, 그 당시에는 원가가 더 들었다고 해도 학교 선생님들 간의 입소문이 굉장히 중요하잖아요. 인절미를 두 도시락 가져갈 정도로 해주면 예약이 또 들어와요”(F마을, 마을사무장)

찾아가는 홍보

“교육청에 매년 11월 중순 되면 제가 들어갑니다. 자료를 가지고 올하는 이러이러한 체험을 할 겁니다 하고 장학사를 만나 수업연계체험이 뭐가 좋은지 상담도 해요. 주로 구미, 김천, 대구 교육청에 가요. 이정도만 해도 오는 학생들이 버거울 지경이에요. 초등학교에도 직접 출장 나가서 5학년 전체에 30분 정도만 무료체험행사 할 수 있게 해달라고 하면 선생님들이 좋아해요. 교장선생님과 학교에 소문이 나면 이만한 홍보가 없어요”(F마을, 마을사무장)

지나가는 시장잡기

“우린 이미 너무 알려져서 특별한 광고나 홍보는 하지 않는 상태예요. 홈페이지를 보고 오기도 하고 지인

들한테 입소문 들고 방문하는 경우도 있어요. 한 30% 정도는 지나가다가 들르는 방문객들이예요”(J마을, 사무국장)

“백담사 올라가는 버스가 많잖아. 버스 옆에 우리 마을 기업 홍보물을 붙이는 거지. 버스 안에도 전단지나 광고물 붙이고 승차시에 승차권을 가져오거나 하면 지역 판매장에서 할인도 해주고..”(R마을, 추진위원장)

4.5. 경쟁전략 요소 종합

지금까지 마을단위 공동사업을 하고 있는 농촌관광마을에 대한 경쟁전략을 선행연구와 비교해 보면 <표 4>와 같다. 선행연구는 크게 통합모델과 크라우치-리치 모델이 있다. 통합모델에서 대표적인 연구인 Dwyer & Kim (2003)의 경쟁전략 요소를 비용우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략으로 구분해 보면 다음과 같다. 비용우위 전략은 지원요소와 상황조건(가격 경쟁력)이 있고, 차별화 전략은 부여된 자원, 창조된 자원, 지원요소, 관광지 운영관리, 상황조건, 수요조건, 시장연계, 운영환경, 외부환경 등이 있으며, 집중화 전략으로 관광지 운영관리, 상황조건, 시장연계가 있다.

이에 반하여 크라우치-리치 모델(Crouch & Ritchie, 1999, 2010)에서 경쟁전략을 비용우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략으로 구분해 보면 다음과 같다. 비용우위전략은 조직관리 운영 및 관광지 관리가 있고, 차별화 전략은 핵심자원 및 매력물, 지원요소 및 자원, 관광지 관리 부대요소를 중시하는 것으로 나타났으며, 집중화 전략은 관광지 정책, 계획, 개발, 관광지 관리, 부대요소, 지원요소 및 자원으로 구성되었다.

본 연구에서 심층면접을 통하여 도출된 경쟁전략을 제시해 보면 다음과 같다. 비용우위 전략은 비용 절감에 대한 노력, 원가의 절감을 통한 수익성 향상 노력, 장기적인 투자를 중시하는 것으로 나타났다. 그리고 차별화 전략은 새로운 상품의 개발에 대한 노력, 고객 서비스 개선에 대한 노력, 브랜드 이미지 향상에 대한 노력으로 나타났다. 집중화 전략은 타깃마케팅, MOU를 통한 파트너십 구축, 새로운 광고 및 홍보에 대한 노력에 대한 부분으로 도출되었다.

심층면접 조사내용에서는 비용우위전략과 차별화전략 두 가지로 설문내용을 구성하여 심층면접이 이루어졌지만, 면접내용을 분석하는 과정에서 비용우위전략과 차별화전략을 동시에 포함하고 있는 요소인, 집중화 전략 요소가 중요하게 부

〈표 4〉 경쟁력 요소 및 경쟁전략 요소 종합

선 행 연 구		본 연구	
통합모델 Dwyer & Kim(2003)	크라우치-리치모델 Crouch & Ritchie(1999, 2010)		
<ul style="list-style-type: none"> · 지원요소(일반적 인프라) · 상황조건(가격 경쟁력) 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직관리 운영(감사) · 관광지 관리(재정/벤처자본) 	<ul style="list-style-type: none"> · 비용절감에 대한 노력(효율적 운영 방식으로 인건비 절감, 경상비의 절감, 판매·배송비는 지원받아 해결, 세금감면노력) · 원가절감을 통한 수익성 향상 노력(대량구매 방식으로 원가절감, 하루판매량 예측으로 재고감소) · 장기적인 투자(지원금을 통한 시설투자) 	비용우위 전략
<ul style="list-style-type: none"> · 부여된 자원(자연, 문화, 유적) · 창조된 자원(관광인프라, 다양한 체험, 쇼핑여건, 오락, 축제, 이벤트) · 지원요소(서비스질, 접근성, 호스피탈리티, 시장접근성) · 관광지운영관리(환경관리) · 상황조건(관광마을 위치) · 수요조건: 주의, 인지, 선호 · 시장연계, 운영환경, 외부환경 	<ul style="list-style-type: none"> · 핵심자원 및 매력물(특별 이벤트, 기후, 문화, 역사, 체험의 다양성, 오락, 시장근접성) · 지원요소 및 자원(인프라, 접근성, 축진 자원, 호스피탈리티, 오락, 정치적 의지) · 관광지 관리(서비스품질) · 부대요소(위치, 이미지) 	<ul style="list-style-type: none"> · 새로운 상품의 개발(기존상품에서 변화시킨 개발방식, 다양한 시도로 상품을 개발, 비상시적 체험진행, 차별화된 상품, 귀농·귀촌인의 활용, 저비용 투자로 새로운 상품을 개발, 주변에서 가장 잘할 수 있는 것을 개발, 소비자 맞춤형 제품생산) · 고객 서비스의 개선(적정인원만 수용, 진행자는 계속 배우고 또 배우기, 정중한 인사와 환영, 소비자행동 파악, 이용자 확대, 불만사항에 적절한 대응) · 브랜드 이미지의 향상(연중 체험이 가능함, 마을에서 농사지은 것만 사용) 	차별화 전략
<ul style="list-style-type: none"> · 관광지운영관리(조직, 마케팅, 계획, 개발, 인적자원개발, 환경관리) · 상황조건(안전성) · 시장연계(방문객 통계, 방문객 소비지출, 지역경제 기여효과, 관광투자, 관광사업에 대한 정부지원) 	<ul style="list-style-type: none"> · 관광지 정책, 계획, 개발(철학/가치, 비전, 포지셔닝, 브랜드, 경쟁 및 협력 요소 분석, 모니터링 및 평가) · 관광지 관리(마케팅, 조직, 정보/연구, 인적자원개발, 방문객 관리) · 부대요소(안전, 역량개발, 위기관리) · 지원요소 및 자원(정치적 의지) 	<ul style="list-style-type: none"> · 타깃 마케팅 · MOU를 통한 파트너십 구축 · 새로운 광고 및 홍보활동(한 시즌 앞선 홍보, TV는 가장 좋은 홍보의 장, 기존고객 관리차원의 홍보, 인터넷 활용 홍보, 감성마케팅, 찾아가는 홍보, 지나가는 시장잡기) 	집중화 전략

각되어서, 집중화 전략에 관한 내용을 별도로 구성하여 정리하였다.

5. 결론 및 시사점

본 연구에서는 농촌관광마을의 성공적인 경쟁전략을 알아보기 위해 마을 리더의 심층면접 내용을 바탕으로 비용우위 전략과 차별화 전략을 살펴보았다. 포터(Porter, 1985)는 비용우위(cost leadership), 차별화(differentiation), 집중화(focus)의 세 가지 본원적 경쟁전략 유형을 제시하였다. 집중화 전략은 내용측면에 있어서 비용우위전략이나 차별화전략 중 어느 하나를 선택하게 된다는 점에서 독립된 전략유형으로 보기는 힘들어 혼합전략이라고도 한다(박종경 & 임성준, 2014; Kim, Nam & Stimpert, 2004).

그렇다면 과연 농촌관광마을에는 비용우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략 가운데 어떤 전략이 더 효과적인가 아니면 동시에 두 가지 전략을 추구하는 것이 더 효과적인가 하는 것은 어려운 문제가 아닐 수 없다. 경쟁전략은 마케팅적 입장에서 보면 가격을 낮춤으로써 판매율을 높이는 비용우위 차원의 방법이 가장 간단하다고 알려져 있다. 하지만 가격을 낮추

이익을 얻기는 쉽지 않은 일이다. 게다가 우리나라 농촌시장의 규모를 볼 때 저가전략으로 저렴한 가격에 반응하는 소비자를 대상으로 오래 버티기는 사실상 어려울 수도 있다.

본 연구결과에서는 비용우위 전략으로 비용절감에 대한 노력, 원가절감을 통한 수익성 향상 노력, 장기적인 투자가 중요시되었다. 이것은 선행연구의 통합모델에서 제시된 가격경쟁력(Dwyer & Kim, 2003)와 크라우치-리치 모델에서 제시된 관광지 관리(재정/벤처자본)(Crouch & Ritchie, 1999, 2010)와 일치된 연구결과가 제시되었다. 그러나 선행연구의 통합모델(Dwyer & Kim, 2003)에서 제시된 지원요소(일반적 인프라)와 크라우치-리치 모델(Crouch & Ritchie, 1999, 2010)에서 제시된 조직관리 운영(감사)에 대한 요소는 제시되지 않았다. 이를 종합해 보면, 우리나라 농촌관광마을에서는 경쟁전략으로 가격경쟁력을 중시하는데 비하여 선행연구에서 제시되고 있는 다른 요소(일반적 인프라, 감사)들은 덜 중시함으로써 농촌관광마을 비용우위 전략 개념을 협소하게 해석하고 있는 것으로 나타났다.

그리고 본 연구에서는 차별화 전략으로 새로운 상품개발, 고객 서비스의 개선, 브랜드 이미지의 향상이 중요시 되었다. 이것은 선행연구의 통합모델에서 제시된 축제/이벤트, 다양한 체험, 서비스질, 호스피탈리티를 중시하는 것과 일치된 연

구결과(Dwyer & Kim, 2003)가 나타났고, 크라우치-리치모델(Crouch & Ritichie, 1999, 2010)에서 제시된 매력물, 체험의 다양성, 호스피탈리티, 브랜드, 방문객 관리 등의 요소가 일치된 결과로 제시되었다. 그러나 선행연구의 통합모델(Dwyer & Kim, 2003)에서 제시된 자원, 쇼핑여건, 시장연계, 운영환경, 위치 등과 같은 요소와 크라우치-리치모델(Crouch & Ritichie, 1999, 2010)에서 제시된 위치와 같은 요소는 도출되지 않았다. 즉 우리나라 농촌관광마을은 경쟁전략으로 상품, 서비스 브랜드 등의 요소는 중시하지만, 보다 근저에 있는 자원, 쇼핑여건, 시장연계, 운영환경, 위치 등과 같은 요소는 덜 중시하는 것으로 나타났다.

본 연구에서 집중화 전략으로 도출된 경쟁전략 요소는 타깃 마케팅, MOU를 통한 파트너십 구축, 새로운 광고 및 홍보 활동이었다. 이것은 선행연구의 통합모델과 크라우치-리치모델에서 제시된 경쟁요소로서 마케팅 요소와 일치하였다. 그러나 통합모델에서 고려되고 있는 안전성, 시장연계, 인적자원개발 등의 요소는 나타나고 있지 않았으며, 크라우치-리치모델에서 중시하고 있는 철학/가치, 비전, 인적자원개발, 정치적 의지 등의 요소는 나타나지 않았다.

전체적으로 살펴보면, 우리나라 농촌관광마을의 공동사업 운영자는 경쟁전략을 비용우위 전략으로는 수익성과 직접적으로 관련된 요소만 고려하고, 차별화 전략으로는 새로운 상품개발과 서비스 개선으로 인식하고 있으며, 집중화 전략으로는 홍보 및 마케팅과 파트너십 구축과 같이 직접적인 요소를 중시하는데 반하여 기존 선행연구에 중시하고 있는 여러 가지 기저요소인 인프라, 시장연계, 인적자원개발, 안전성, 정치적 의지 등의 요소는 중요하게 고려하지 않고, 경쟁전략을 보다 협소하게 해석하고 있는 것으로 나타났다.

예를 들어, 농촌관광마을에서는 수익사업의 주체가 농민들이기 때문에 비용을 절감하고 원가를 절감하고자 하는 노력은 곧바로 마을 주민들에게 타격이 있다고 인식하는 경향이 있었다. 다시 말해 원가의 절감은 우선적으로 원재료가 되는 1차 농산물에 대한 수매가를 낮추어야 가능한 것이고, 비용 가운데 인건비를 줄이기 위해서는 고용인원을 감축해야 하는데 이는 곧 마을 주민들에게 직접적인 손해를 발생시키게 된다는 것이다. 또 이로 인한 품질저하가 방문객들의 만족도를 떨어뜨릴 수 있기 때문에 굳이 비용과 원가를 절감하면서까지 마을 공동사업을 할 이유가 없다고 생각하는 사례도 있었다.

우리나라의 농촌관광마을에서 추구하고 있는 경쟁전략은

차별화 전략을 매우 중요하게 고려하고 있었다. 하지만 마을의 경쟁력을 높이려고 다른 마을에서 하는 체험상품과 서비스를 비슷하게 구비해 놓는다면 농촌관광마을마다의 차별화는 사라지고 말 것이다. 또한 마을마다의 강점을 키우기보다 다른 마을과 비교했을 때 약점을 보완하는 방식으로 경쟁력을 추구한다면 결국은 농촌관광마을마다 평준화 현상이 이어져 전국의 어떤 마을을 가도 비슷비슷한 체험상품들이 넘쳐나게 되고 말 것이다. 진정한 차별화를 위해 최고의 마을이 되기 위해서는 다른 분야는 포기할 줄도 알아야 한다(문영미 & 박세연, 2013). 또한 진정한 차별화는 공급자가 아닌 소비자 입장에서 바라보아야 한다. 진정한 차별화는 소비자의 불편한 찾아내고 개선 가능성을 보여주는데서 시작되어 좋은 이미지로 형성되기 때문이다(홍성태 & 조수용, 2015).

본 연구는 농촌관광마을이 목적지로서 갖는 경쟁력 요소 가운데 선행연구들에서 제시하고 있는 여러 조건들 가운데 보다 실질적으로 접근 할 수 있는 비용우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략을 중심으로 살펴보았다. 지금까지 농촌관광마을 사업의 경쟁전략을 중심으로 연구방향을 제시한 선행연구가 많지 않는 상황에서 농촌관광마을의 마을단위 사업을 운영하고 있는 운영자(추진위원장 및 마을사무장)가 경쟁전략을 어떻게 인식하고 있는지를 심층면접을 통하여 질적으로 분석하여, 세부적인 내용을 도출하였다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 김철원. (2000). 관광산업 경쟁력 평가모델 개발. 서울: 한국관광연구원.
2. 김철원, 박유미, & 이향정. (2005). 컨벤션 개최지의 이미지가 만족도 및 사후반응에 미치는 영향. *관광학연구*, 28(4), 273-294.
3. 김태연, & 필립로우. (2012). 신내생적 농촌발전의 개념적 특성과 활용 가능성 모색: 세계화에 대응하는 대안적 농촌개발모델의 모색. *공간과 사회*, 22(1), 114-160.
4. 권유홍, & 이인재. (2006). 컨벤션개최지 선택속성에 따른 컨벤션도시 경쟁력 평가척도개발. *서울도시연구*, 7(1), 17-33.
5. 문영미, & 박세연. (2013). 디퍼런트. 서울: 살림BIZ.
6. 박종경, & 임성준. (2014). 경쟁전략이 기업성과에 미치는 영향과 환경 불확실성의 조절효과: 혼합 전략을 중심으로 (pp.147-167). 2014년 한국전략경영학회 춘

- 계학술대회 발표논문.
7. 박훈동. (2012). 경쟁전략을 중심으로 성과결정요인과 경영성과간의 관계 규명: 농업인 전자상거래 사업을 대상으로. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
 8. 서용건, 고광희, & 김민철. (2010). 섬 관광목적지 경쟁력지표 개발에 관한 연구. *관광·레저연구*, 22(1), 167-187.
 9. 서정태. (2004). 관광목적지 경쟁력 결정요인에 관한 연구. *관광연구논총*, 16, 233-248.
 10. 오종석, & 정동섭. (1994). 본원적 경쟁전략의 양립성에 관한 연구. *대한경영학회*, 10, 189-210.
 11. 정재진. (2007). 차별화전략, 경영혁신, 관리회계정보 특성간의 적합성이 조직성과에 미치는 영향. *산업경제연구*, 20(4), 1579-1606.
 12. 채명수, 강대석, & 이형택. (2002). 경쟁전략 변수를 중심으로 한 벤처기업 성과의 결정요인에 관한 연구. *경영학연구*, 31(5), 1289-1309.
 13. 홍성태, & 조수용. (2015). *나름보다 다름*. 서울: 북스톤.
 14. Agarwal, S. (2002). Restructuring seaside tourism: The resort lifecycle. *Annals of Tourism Research*, 29, 25-55.
 15. Ayikoru, M. (2015). Destination competitiveness challenges: A Ugandan perspective. *Tourism Management*, 50, 142-158.
 16. Creswell, J. (2012). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. CA: Sage Publications.
 17. Croes, R. (2010). Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destinations. *Journal of Travel Research*, 50(4), 431-442.
 18. Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45.
 19. Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
 20. Dwyer, L. & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
 21. d'Hartesse, A. (2000). Lessons in managerial destination competitiveness in the case of prosperity. *Journal of Business Research*, 44, 137-152.
 22. Dragičević, V., Jovičić, D., Blešić, I., Stankov, U., & Bošković, D. (2012). Business tourism destination competitiveness: A case of Vojvodina Province (Serbia). *Economic Research*, 25(2), 311-332.
 23. Dwyer, L., & Kim, C. W. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
 24. Enright, M. J., & Newton, J. (2005). Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research*, 43(4), 339-350.
 25. Govindarajan, V., & Gupta, A. K. (1985). Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*, 51-66.
 26. Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245.
 27. Hill, C. W. L. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
 28. Kayar, C. H., & Kozak, N. (2010). Measuring Destination Competitiveness: An Application of the Travel and Tourism Competitiveness Index. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(3), 203-216.
 29. Kim, N-H. (2012). *Tourism destination competitiveness, globalization, and strategic development from a development economics perspective*. Ph.D dissertation at University of Illinois at Urbana-Champaign.
 30. Kim, E. S., Nam, D. I., & Stimpert, J. L. (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions. *Journal of Management*, 30(5), 569-589.
 31. Mazanec, J. A., Wöber, K., & Zins, A. H. (2007). Tourism destination competitiveness: From definition to explanation?. *Journal of Travel Research*, 46(1), 86-95.
 32. Meng, F. (2006). *An examination of destination competitiveness from the tourists' perspective: The relationship between quality of tourism experience and perceived destination competitiveness*. Ph. D Dissertation at Virginia Polytechnic Institute and State University.
 33. Oppermann, M. (1996). Convention destination images: analysis of association meeting planners' perceptions. *Tourism Management*, 17(3), 175-182.
 34. Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
 35. Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
 36. Qu, H., Li, L., & Chu, G. K. T. (2000). The comparative analysis of Hong Kong as an international conference destination in Southeast Asia. *Tourism Management*, 21(6), 643-648.
 37. Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1-7.

38. Santos, M. C., Ferreira, A. M., & Costa, C. (2014). Influential factors in the competitiveness of mature tourism destinations. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 73-81.
39. Waheeduzzan, A., & Ryans, J. (1996). Definition, perspectives, and understanding of international competitiveness: A quest for a common ground. *Competitiveness Review*, 6(2), 7-26.
40. Zhang, J., & Jensen, C. (2007). Comparative advantage: Explaining Tourism Flows. *Annals of Tourism Research*, 34(1), 223-243.

Received 05 August 2015; Revised 05 September 2015; Accepted 13 September 2015



So-Yun Kim is a research professor at the Department of Regional Development, Kongju National University, South Korea. Her research interests focus on rural tourism and tourism development.

Address: (340-702) Department of Regional Development, College of Industrial Science, Kongju National University, 54 Daehak-ro, Yesan-eup, Yesan-gun, Chungcheongnam-do, Republic of Korea.

E-mail) tour7648@naver.com

phone) 82-41-330-1380



Jun-Sang Yoon is a professor at the Department of Regional Development, Kongju National University, South Korea. His research interests focus on community development and regional development.

Address: (340-702) Department of Regional Development, College of Industrial Science, Kongju National University, 54 Daehak-ro, Yesan-eup, Yesan-gun, Chungcheongnam-do, Republic of Korea.

E-mail) jsyoon@Kongju.ac.kr

phone) 82-41-330-1404



Duk-Byeong Park is an associate professor at the Department of Regional Development, Kongju National University, South Korea. His research interests focus on rural tourism, tourism marketing, and tourism development.

Address: (340-702) Department of Regional Development, College of Industrial Science, Kongju National University, 54 Daehak-ro, Yesan-eup, Yesan-gun, Chungcheongnam-do, Republic of Korea.

E-mail) parkdb84@Kongju.ac.kr

phone) 82-41-330-1383