

## 인테리어 브랜드의 역동적 시장세분화 전략 : LX하우시스(LXH)의 시장세분화 전략 사례

이재진\*\* · 이성준\*\*\*

### *A Case Study on Dynamic STP strategy of The Interior Brand, LX Hausys*

Lee Jaejin · Lee SungJun

#### 〈Abstract〉

LX Hausys, a leading manufacturer of building materials in South Korea is engaging in the interior business where it is critical to balance between the needs of end-users (B2C) and the needs of corporate consumers (B2B) in an effective manner. Therefore, it is utmost important for the company to ensure that customer communication takes place in two directions based on correct market segmentation strategies, which in turn require a deep understanding of current as well as potential consumers. To accomplish this, LX Hausys conducted both quantitative and qualitative studies to establish a market segmentation strategy which is genuinely different from “general” consumer goods market segmentation strategies. As a result, especially since 2018, its brand (LX Z:IN) began to move up to 1st or 2nd place in a variety of brand rankings. This paper aims to look closely into various characteristic aspects of LXH’s market segmentation strategy, and also shows how it is implemented in the real world.

Key Words : Segmentation Strategies, Consumer Goods, Industrial Goods, Interior Brand

### I. 서론

국내 건축자재·인테리어 분야의 리더 기업인 LG하우시스는 2021년 7월 LG에서 ‘LX’로 기업 브랜드를 변경했다[1]. 영문 브랜드명은 ‘LX Hausys’다. 2009년 LG화학에서 분할 설립된 후 12년 만에 또다시 새로운 브랜드명으로 재탄생한 것이다. ‘LG

Z:IN(LG지인)’은 그동안 LG하우시스의 대표적인 마스터 브랜드로서 소비자들에게 프리미엄 인테리어 브랜드로 자리매김하였다. 2000년대 초반 LG가 LG, GS, LIG, LS로 방계분리 되었을 때 LG를 제외한 브랜드들이 겪은 소비자 인지도와 브랜드 연상에 발생했던 문제를 다시 한번 겪을 수도 있었으나 모기업 브랜드명이 변경되면서 자연스럽게 ‘LX Z:IN(LX지인)’으로 새로운 출발을 하게 되었다. LX하우시스는 국민소득 3만 불 시대에 걸맞게 소비자들이 집안 인테리어의 고급화에 관심이 늘어나는 상황에서 시장

\* 이 논문은 인하대학교의 지원에 의하여 연구되었음

\*\* 인하대학교 산업경영학과 조교수(제1저자)

\*\*\* 한국외국어대학교 스칸디나비아학과 강사(교신저자)

의 외형성장에 속도를 낼 수 있다고 판단했으며, LX 그룹의 주도적인 계열사로 자리매김할 것으로 기대되었다. 우선, LX하우스는 보다 공격적인 마케팅을 펼칠 것으로 예상된다. 일반 소비자들을 대상으로 LX 하우스(이하 LXH)의 인지도를 더욱 높여가는 한편, 각 대리점, 취급점, 협력사 등 관련 업체들과의 유대 관계 역시 탄탄히 다져나갈 것으로 기대된다. 대 소비자 커뮤니케이션을 비롯하여 시장세분화 전략에 있어서도 고객과 고객 접점에서 소비자 동향을 가장 잘 파악할 수 있는 대리점들의 니즈를 온전히 수렴하여 고객의 요구에 맞는 마케팅 전략을 적시에 추진할 수 있다.

본 연구는 사례연구방법을 채택하였다. LXH는 시장에서 최종소비자와 기업소비자를 동시에 관리해야 하는 산업재 및 인테리어 비즈니스에 참여하고 있다. 이들의 커뮤니케이션은 양방향으로 진행되어야 하는데 이 중에서 최종소비자들에 대한 분석과 그들에 대한 시장세분화 전략을 사례로 살펴보고자 한다. 모든 시장세분화 전략이 그러하겠지만 B2B와 B2C를 겸하는 인테리어 분야 선도기업인 LXH는 대 소비자 시장세분화 전략을 정량적, 정성적 접근을 병행하면서 수립되었으며 이러한 과정을 분석하는 것은 의미가 크다 할 수 있다. LXH의 시장세분화 전략은 일반적인 일상소비재의 시장세분화와는 다른 방식으로 이루어지고 전략 과정에서 독특한 특징들이 있으며 동종업계와 유사 비즈니스에서 참고할 수 있는 모범사례가 될 수 있다. LXH의 시장세분화 전략의 특징적인 면을 살펴봄으로써 이론과 이를 실무에 적용하는 과정을 보여주면서 이에 따른 시사점을 제시하고자 한다.

이러한 양방향 마케팅 전략을 추구해야 하는 기업들은 오히려 어느 한쪽에 치우친 기업보다 현실적으로 더 많다. 포스코와 같은 철강회사를 비롯한 인텔, 고어텍스, 돌비시스템 등 비록 최종소비자를 직접적으로 접하지는 않지만, 최종소비자의 선택에 큰 영향을 주고 있는 기업들은 이러한 양방향 커뮤니케이션

의 메커니즘을 잘 이해하고 있어야 한다. 본 사례분석은 향후 더욱 활발하게 최종소비자들과 소통해야 할 산업재, 부품, 원천기술을 지닌 기업에 생존전략에 대한 시사점을 제시하는 적절한 연구방법이 될 것이다.

본 연구는 시장의 다양한 요인들을 다각도로 고려하는 전략 수립을 제시하며, 이에 따라 시장세분화 전략 구축과정을 외형적 분석, 정량적 접근, 정성적 접근, 표적소비자 디테일, 소비자 각인의 총 5단계로 구분하여 분석한다.

본 연구 수행을 위한 데이터 수집의 범위는 2017년 1월부터 2021년 12월까지 LX하우스의 전략 과정과 컨설팅 프로젝트 문서를 비롯하여 다양한 보도 내용 및 보고자료, 언론 공식자료, 관련 이해관계자와의 심층 인터뷰 등이다.

## II. 국내 인테리어 시장 환경과 핵심 트렌드

국내 인테리어 시장은 다양한 변화에 직면하고 있으며 이는 LXH에게 위기와 기회를 동시에 제공하고 있다. 경쟁력 있는 시장 활동의 기반이 되는 효과적인 시장세분화 전략을 수립하기 위해 먼저 시장 내 핵심 트렌드를 이해하고 있어야 한다. 마케팅 분야의 시장세분화 전략뿐만 아니라 경영전략, 조직인사 부분의 내외부 전략들은 그 기업과 조직이 속한 환경에 대한 철저한 분석에 기초해야 한다[2, 3]. 이는 환경과 조직이 역동적으로 상호작용하며 기업은 환경에 대한 적응 및 순응을 통해 시장에서 더욱 경쟁력 있는 조직으로 지속성을 갖을 수 있음을 의미한다. LXH는 시장 흐름을 다음과 같이 내다보았다.

첫째, 향후 인테리어 시장은 지속 성장할 것으로 기대된다. 특히 1인당 국민소득 3만 불 시대에 접어들면서 소비자들의 주거에 대한 욕구가 더 다변화되고 분화되고 있다. 이에 따라 주방, 욕실, 가구와 소품

이 성장을 주도할 것이라 예상하였다.

둘째, 과거 제조중심이었던 인테리어 시장이 유통 중심으로 변화되고 있어 다수 건장재 업체들은 토털 인테리어(TI) 대리점을 중심으로 유통경쟁력을 제고하기 위해 이 분야의 사업경쟁력을 확대하고 있다(예: 집객활동, 직영쇼룸, 시공A/S 등).

셋째, 건장재 사업자들은 전 인테리어 제품을 확보한 토털 인테리어 사업자로 변모하고 있으며 이는 TI 점주나 소비자에게 기존 단품 공급 대비 차별적인 가치를 제공해야 한다. 이러한 흐름을 기본적인 시장의 전제로 삼고 시장세분화를 위한 프레임에 인지하여야 한다.

전략 수립을 위한 기본 프레임워크는 사업모델의 정의를 위해 가장 핵심적인 질문을 먼저 제기하고 이러한 질문에 대한 스스로의 답변을 통해 사업추진의 방향성을 정의하는 것이다. LXH는 사업모델의 전략적 도출과 시장세분화 전략의 토대를 마련하기 위해 다음과 같은 질문들에 대해 깊은 숙고를 하였다.

- LXH의 인테리어 사업의 지향점은 무엇인가?
- 인테리어 사업 전개를 위하여 고려 가능한 사업 모델 유형은 무엇인가?
- 국내 소비자 및 토털인테리어(TI) 점주들의 주요 미충족 욕구는 무엇인가?
- LXH가 인테리어 시장 내 리더가 되기 위한 사업 모델은 무엇인가?

이러한 질문들에 대한 성실한 내면의 답변을 통해 사업추진의 방향성을 정의할 수 있고 정확한 시장세분화 전략을 수행할 수 있게 된다. LXH는 6대 인테리어 영역(주방, 욕실, 창호, 도어, 바닥, 벽지)에서 리더 기업이 되기 위한 사업전략 방향성은 무엇인지 끊임없이 자문하면서 다음과 같은 질문들에 답해야 했다.

- LXH 인테리어 사업의 표적시장은 어디인가?

- LXH가 경쟁사 대비 차별화 및 경쟁할 수 있는 가치 제안은 무엇인가?
- LXH가 인테리어 사업추진을 위해 요구되는 운영의 체계는 무엇인가?
- LXH가 리더 인테리어 사업자가 되기 위한 최적의 사업추진방안은 무엇인가?
- 여기서 고려 가능한 옵션은 무엇이며 M&A가 필요한 경우, 인수 고려대상 업체는 어디인가?
- LXH가 리더 사업자가 되기 위한 단계별 실행과제는 무엇인가?

이러한 조직 내 질문들을 근간으로 소비자에게 소구될 수 있는 시장세분화와 포지셔닝 전략을 단계적으로 도출할 수 있었다.

### III. 시장세분화를 위한 5가지 프레임워크

전략적인 시장관리를 위해서는 전략을 수행하는 기본적인 틀(frame)이 갖춰져야 한다[4]. 기업활동 과정에서 자원 낭비를 줄이기 위한 효율적이면서도 효과적인 전략 수립의 가이드라인 역할을 하는 틀이 요구된다. 이러한 프레임은 전략의 최종목표와 기업이 추구하려는 바가 무엇이며 고객획득과 유지를 위한 근본적인 지향점이 무엇인지 명확하게 해준다[4, 5]. 시장세분화 전략을 수행하는 데 있어서 이러한 체계적인 틀을 활용하려 한다. 이에 LXH는 시장세분화 전략을 위하여 다음과 같은 프레임워크를 단계적으로 이용하였다.

LXH의 인테리어 시장영역은 기업 간 거래와 소비자를 겸하는 유형으로써 다각도로 시장세분화의 기반이 되는 요인들을 검토해야 한다. 이를 위해 시장 전반에 대한 외형적이며 정량적 분석이 선행되어야 하는데 LXH는 소비자의 거주 형태 분석을 통해 잠재 소비자를 추정하고 시장잠재력을 분석하였다. 두 번

제는 시장세분화를 위해 정량적, 정성적 분석이 요구된다. 정량적 분석으로는 가구의 평형대 분석과 함께 LXH의 제품 범주별 분석을 병행하였다. 그다음 세분화 프로세스로서 정성적 분석을 진행하였는데 소비자, 대리점 점주들과의 인터뷰를 진행, 그 결과를 분석하였다. 여기에 구체적인 소비자묘사를 위하여 인구통계적 요인, 추구 가치, 소비자행동 경향 등을 분석하여 구체적인 소비자묘사를 시행하였으며 이를 통해 세심한 시장세분화 전략을 수립할 수 있었다. 그다음 프로세스는 브랜드 컨셉을 소비자들에게 각인시키는 포지셔닝을 실시한다. 포지셔닝은 차별화 컨셉을 도출하기 위해서 경쟁사 분석이 우선적으로 실시된다. LXH는 전체적으로 이러한 과정을 거쳐서 면밀한 시장세분화 전략을 실시하였다.

### 3.1 전략적 STP를 위한 step 1: 외형적 분석 (시장잠재력)

#### 3.1.1 시장잠재력

시장잠재력은 시장 상황에 의해 변화할 수 있는 가변적인 수치이며 한 시장 내 일정 기간 이상적인 조건에서 우리 회사와 경쟁회사들이 달성할 수 있는 최대매출액이나 판매량을 의미한다[6]. 시장잠재력은 새로운 시장을 발견할 수 있는 근거가 되어주며 제품의 마케팅 목표를 수립하는 데 중요한 참고 수치가 된다. 또한 조직 내의 마케팅자원을 여러 제품이나 브랜드에 배분하는 데 유용하게 활용할 수 있다[6]. 시장잠재력은 일반적으로 그 시장의 잠재 고객 수를 도출하여 여기에 잠재 구매량을 곱해서 추산해 내는데 잠재고객은 일반적으로 연쇄비율법(chain ratio method)에 의해 파악할 수 있다. 표본 프레임은 공개된 통계치를 통해 도출될 수 있는데 특히 LXH의 사업 분야인 거주와 관련된 시장은 공신력 있는 통계치를 활용할 수 있다. LXH의 경우 전반적인 가구 수와

국민의 거주 형태를 파악함으로써 시장잠재력을 구하였고 이는 마케팅 전략을 수립하는 기반이 되면서 전략적인 시장세분화를 가능하게 한다.

#### 3.1.2 시장잠재력 분석을 위한 전반적인 거주 형태 분석

잠재고객을 추정하기 위해 기본적으로 국내 주택 개보수 시장을 LXH의 시장으로 고려할 수 있으며 대부분 20~40평형대 아파트 및 빌라를 소비자 수요로 판단할 수 있다. 통계적으로 국내 거주 형태별 분포를 살펴보면 대략 아파트, 빌라, 단독주택 등 모든 형태의 가구 수를 종합하여 추산할 수 있는데 이는 총 1,720만 호 정도가 되며 이들 중 아파트 및 빌라가 대략 1,300만 호 정도를 차지한다. 여기서 소비자가 지불하는 평당 인테리어 비용을 고려해야 하므로 평형대로 구분하는 것이 필요하다. 아파트 및 빌라 1,300만 호 중에서 대략 10평형대가 24%, 20평형대가 38%를 차지하며 국민 평형대라고도 불리는 30평형대는 26%를 차지하고 40평대가 전체 4%로 의외로 희귀하다. 마지막으로 50평형대 이상은 대략 8%를 차지한다. 이러한 전반적인 국민 거주 형태를 분석하는 것은 시장 전체의 잠재력을 계산해 내는 기초가 된다.

		㎡당 가격	시장 규모
MASS	프리미엄	250만원 이상	590억원(5%)
	Upper Mass	150 ~ 250만원	3,200억원(27%)
	Lower Mass	100~150만원	5,600억원(48%)
저가		100만원 이하	2,300억원(20%)

<그림 1> 국내 인테리어 시장의 시장세분화 (LXH 내부자료, 2020)

### 3.1.3 시장규모의 금액환산

일반적으로 대형평형대로 갈수록 벽지, 바닥 위주로 비중이 증가해 평당 인테리어 비용은 일부 감소하는 경향이 있다. 시장규모는 6대 인테리어 제품 및 시공을 중심으로 가름해 볼 수 있다(소비자가격 기준 목공, 철거, 가구, 소품 제외). 이러한 점들을 고려하여 산정해 보면, 10평대의 경우 대략 소비자들의 인테리어 비용 지출이 최대 2,500만 원 정도로 추정되며, 전체시장 비중의 20%를 차지할 것으로 보인다. 20평형대의 경우 최대 3,000만 원 정도로 추산할 수 있으며 이는 전체시장에서 그 비중이 36% 정도이다. 한편, 국민 평형이 속해있는 30평형대의 경우 최대 3,500만 원 대로 소비자 지출이 이루어지고 있으며 이 평형대의 인테리어 시장 비중은 28% 정도에 이른다. 또한 40평형 대의 경우 최대 4,000만 원 대의 인테리어 지출이 예상되고 이는 인테리어 시장 비중의 6%를 점유한다. 그 외 50평형대 이상의 경우 5,000만 원 정도로 추정되며 그 시장 비중은 11% 정도이다. 이러한 전체 평형대의 인테리어 시장 비중을 모두 합산해서 국내 주택 개보수 시장의 규모를 계산해보면 대략 5조 원 정도의 규모가 된다.

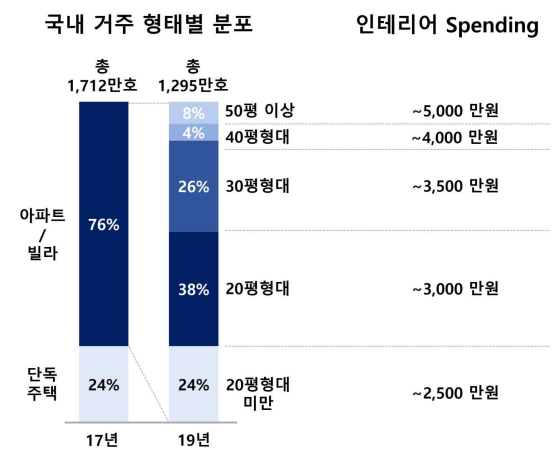
이러한 금액적인 규모의 확인은 더욱더 세밀한 시장세분을 하는데 기초가 된다. LXH의 주력 상품과 관련하여 가구당 제품별 예산을 살펴보면 보다 명확한 시장잠재력과 이에 따른 세분시장의 규모를 가늠할 수 있다. 가구당 제품별 소요 예산을 산정해보면 주방의 경우 300~700만 원, 욕실은 500~900만 원, 도어는 150~220만 원 정도이다. 또한 창호는 800~1,200만 원 정도이며, 바닥 및 벽지는 350~600만 원 정도로 추정된다. 이 중에서 LXH는 주방, 욕실, 도어 분야에서 시장 확대의 기회를 전망할 수 있다.

### 3.2 전략적 STP를 위한 step 2: 정량적 접근

최종소비자를 대상으로 하는 시장에서의 시장세분화와 표적시장을 선정하는 데 있어서 가장 핵심적인 요인은 크게 세 가지, 즉 1) 인구통계적 요인, 2) 소비자 행동 요인, 3) 심리분석적 요인 등으로 구분할 수 있다. 이러한 요인들은 소비자가 누구이며 시장에서 어떠한 행동을 하며 그들의 공통적인 관심 사항이 무엇이며, 그들이 추구하는 가치를 섬세하게 탐색함으로써 올바르게 이해될 수 있다[7]. 표적고객은 먼저 거주를 정량적 범주에서 세분화하고, 개별 고객의 라이프스타일과 가치를 고려하고, 여기에 인구통계적 요인들을 통합적으로 분석함으로써 명확히 정의될 수 있다.

#### 3.2.1 정량적 시장세분화와 표적고객 선정

시장잠재력을 통한 전체시장의 규모를 파악하고 이를 근거로 주택 개보수 시장을 1제곱미터당 가격, 시장규모, 경쟁자를 고려한 시장양상, 그 외 지역의 사제 시장 등을 분석하여 LXH가 전략적으로 주력해야 하는 시장이 어디인지 파악해야 한다.



<그림 2> 국민 거주 형태별 분포와 인테리어 비용 (LXH 내부자료, 2020)

일단 시장을 세분하는 데 있어서 기본적으로 제품 미터 당 가격을 기준으로 '프리미엄' 시장, '매스' 시장, '저가' 시장으로 세분하였다. 프리미엄 시장은 제품미터 당 250만 원 이상의 비용이 요구되는 시장으로 전체시장의 약 5%를 차지하고 있다. 금액 기준으로 이는 약 600억 원에 달한다. 이 시장은 H사, E사, L사 등의 경쟁 브랜드가 약 400억 원, 그리고 지역 사제 시장이 약 200억 정도를 차지하고 있는 세그먼트이다. 이어지는 시장은 매스 시장으로서 가장 많은 소비자가 여기에 포함된다. 해당 시장은 상위 매스 시장(upper Mass)과 하위 매스 시장(lower mass)으로 세분된다. 상위 매스 시장의 경우 제품미터 당 150~300만 원 정도의 가격이 형성되고 시장규모는 3,500억 원 정도로서 전체시장의 27%를 차지한다. 이 시장에서 big 3 경쟁 브랜드 시장규모는 1,400억 원 정도이며, 지역 사제 시장은 2,000억 원 정도이다. 그 다음 하위 매스 시장의 경우 1제품미터당 대략 100~150만 원 정도의 가격이 형성되어 있으며 전체시장에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는데 대략 50%에 육박한다. 이 시장에서 경쟁 브랜드의 시장규모는 대략 3,000억 원 정도이며 사제 시장은 2,600억 원 정도이다. 마지막으로 저가 시장은 1제품미터당 100만 원 이하의 가격이 형성되어 있고 시장규모는 2,400억 원 정도이며 전체시장의 약 20% 정도를 차지하고 있다. 이 시장은 big 3 경쟁자들이 미진입해 있고 대부분이 지역 사제 시장으로 형성되어 있다. 특기할 만한 것은 지역 사제 시장의 경우 LXH를 비롯한 big 4 기업과 비교해 경쟁력이 없는 것으로 보일 수 있으나 저가 시장의 대부분을 차지하고 있으며 프리미엄 시장과 매스 시장에서도 나름의 시장을 점유하면서 시장 점유율로 보면 오히려 big 4보다 더 높다는 점이다.

이 시장들에 대한 LXH의 시장세분화 전략 방향성을 정리하면 다음과 같다. 먼저, 프리미엄 시장의 경우 big 3 경쟁사 대비 마케팅 목적을 위한 라인업을 운영하는 것으로 대처하고 있다. 이 시장은 국내 주

요 경쟁사뿐 아니라 수입 브랜드가 150억 정도의 비중을 차지하는 시장으로서 LXH는 이 시장에서 성과적 측면보다는 프리미엄급 라인업을 유지하면서 상품의 구색을 갖추고 있는 것이 중요하다고 판단했다. 이를 통해 최상위 소비자집단의 니즈와 트렌드를 꾸준히 탐색하여 시장전략을 모색한다. 저가 시장의 경우 LXH는 다른 big 3 경쟁자들과 마찬가지로 별다른 라인업을 형성하지 않고 있으며 주력 시장으로서 매스 시장을 목표시장으로 선정하였다. 이 중에서도 상위 매스 시장은 가장 주축이 되는 표적시장, 그리고 하위 매스 시장의 경우 LXH의 현금흐름을 원활하게 하는 '캐시카우' 시장으로서 포트폴리오를 구성하고 있다. 매스 시장은 가장 많은 시장 비중(50%)을 차지하는 대중 시장으로서 이곳의 소비자들에게 LXH의 인지도를 높이며 보다 대중적인 커뮤니케이션 캠페인을 전개해야 하는 시장이다.

### 3.2.2 제품범주별 시장규모 파악

LXH의 핵심 표적시장인 매스 시장은 대략 4조 원 규모의 시장으로 추정되며 특히 주방, 욕실 수요가 빠르게 성장할 것으로 예상된다. 주방의 경우 전체 시장규모가 1.5조 원 정도의 규모이며 표적시장인 매스 시장은 대략 9천억 원 규모로서 LXH를 포함하여 국내 big 4 브랜드와 지역 사제 시장이 혼재되어 있다. 제품미터 당 가격은 약 100~250만 원 정도이다. 욕실의 경우 주방 대비 브랜드 간 차별성이 작다고 소비자들이 인식하고 있어서 가격경쟁력이 있는 저가 제품의 비중이 높은 편이다. 욕실의 전체 시장규모는 대략 1.5조 원 정도 되며 이 중에서 매스 시장의 규모는 9천억 원이 넘는 수준이다. 그러나 주요 제품 카테고리 중에서 사제 시장이 끼어든 규모가 가장 커서 거의 70%에 육박한다. 1제품미터당 비용은 250~400만 원 정도가 든다. 해당 시장에서 LXH의 관건은 사제 시장의 견제를 넘어 브랜드 파워를 확보하

는 것이다. 그다음 벽지의 경우 매스 시장규모는 약 5천억 원 정도이며 이 시장에서는 국내 big 4 기업들이 대략 75% 정도의 시장을 점유하고 있는 형국이다. 바닥 인테리어 시장도 벽지 시장과 비슷한 추이를 보인다. 창호의 경우 4천7백억 원 정도의 규모의 시장이며 이 범주에서는 사제 시장의 비율이 매우 낮다. 이러한 제품범주별 시장규모 파악을 통해 더욱 다각적으로 표적시장의 규모, 시장잠재력을 확인할 수 있다.

### 3.3 전략적 STP를 위한 step 3: 정성적 접근

현재 매스 시장에서 특히 big 4 브랜드 중심으로 상위 매스 시장의 비중이 빠르게 확대되고 있다. 사제 시장의 비율 감소는 소비자들이 인테리어 시장을 바라보는 관점과 니즈가 변화하고 있다는 것을 의미한다. 이들의 니즈를 보다 명확하게 파악하기 위해 인테리어 점주와 주부 고객을 대상으로 다음과 같은 인터뷰를 진행하였다.

사제 고객은 시공 및 AS 불만으로 인해 브랜드 제품으로 전환을 고려하고 있다. 견적에 대한 투명성과 브랜드의 책임 시공 및 원활한 AS가 소비자들의 의사결정이 영향을 주고 있다.

- II점주, 서울목동지점

상판에 흠집이 잘 생기고 다음번 구매 시 내구성이 강화된 상판을 적용한 제품을 선택하겠다는 고객들이 증가하고 있다. 결국 제품내구성, 친환경, 기능편의성 등에 대한 소비자들의 추가 지불 의향이 존재하고 있고 이는 big 4 브랜드들이 지닌 고가의 라인업으로 상향구매 하겠다는 소비자들의 니즈가 커지고 있다.

- H사 Lower mass 구매고객, 송파구

결국에는 상위 매스 시장의 비중확대는 big 4 브랜드로의 전환증가에 기인한다고 볼 수 있다. 또 다른 면접조사를 통해 세분시장에서의 가격 지각에 대한 부분을 분석하였다. 상위 매스 시장의 경우 대형 브랜드에 대한 가격 프리미엄 즉, 기존 사제 제품 대비 10~20% 높은 가격에 대한 지불용의가 존재할 것으로 판단되어 LXH는 이 시장을 최우선 표적시장으로 선정하기로 하였다.

원래 예산은 500만 원 생각했는데 원하는 제품이 없어서 300만 원 대 제품을 구매했다. 원하는 제품이 있으면 현재 대비 10% 이상 추가 지불 의사가 있다.

- H사 Lower Mass 구매고객, 성북구

현재는 유로와 키친바흐사이에 제품이 없어서 선택할 수 있는 옵션이 제한적인데 만약 현재 나의 니즈를 충족하는 제품이 출시될 경우 지금보다 20% 정도는 추가로 지불할 의사가 있다.

- H사 Lower Mass 구매고객, 고양시

지금은 제품이 다들 비슷해서 크게 차별점이 없는 데 기능이 업그레이드 되거나 사용성이 좋아진 제품이 나오면 추가로 10~20% 정도 쓰는 것은 크게 어렵지 않을 것이다.

- II점주, 당산동

소비자와 대리점주와의 인터뷰를 살펴보면 현 구매가격 대비 추가 지불 의향이 높은 것을 알 수 있다.

브랜드의 자산 가치를 구성하는 두 가지 큰 축은 브랜드 인지(brand awareness)와 브랜드 연상(brand association)이다. 기업은 자사 브랜드 자산 가치를 위해 이 두 가지 요소들을 끊임없이 강화하기 위한 노력을 한다. 브랜드가 강력한 연상과 인지를 보유할 수 있는 가장 효과적인 방안 중 하나는 브랜드의 카테고리 전형성(category typicality)을 획득하는 것이

다[8]. 예를 들어 HP는 컴퓨터 주변기기 범주에서 전 형성을 획득하고 요플레는 떠먹는 요구르트 시장에 서 전형성을 획득한다. 경쟁 브랜드보다 배후에 더 큰 모기업을 가진 브랜드의 경우 소비자들은 후자가 해당 카테고리에서 브랜드 전형성을 가질 수 있다고 지각한다. 시장에서 막강한 브랜드 파워를 과시하는 브랜드 중 모기업 자체는 상대적으로 소규모인 경우가 종종 있다. 이러한 브랜드들의 리스크는 상대 브랜드의 배후라고 할 수 있는 모기업 브랜드가 될 수 있다. LXH는 현재 토털 인테리어 브랜드 중에 가장 모기업 브랜드의 규모가 크다.

이러한 전형성에 대한 기대는 인터뷰를 통해서 알 수 있었다. LXH는 토털인테리어 브랜드에서 가장 규모가 큰 대기업 브랜드로서 소비자들에게 신뢰와 기대감이 높다는 것을 엿볼 수 있다.

*가전제품을 통해 대기업 제품에 대한 신뢰도를 갖고 있다. 대기업이 인테리어를 제공하면 기술도 다를 것 같고 서비스도 가전제품 서비스만큼 친절하고 믿음을 줄 것 같다.*

- H사 upper Mass 구매고객, 양천구

*인테리어 전문기업들보다 대기업은 디자인이나 기능 측면에서 더 고급스럽고 다양하게 제공할 것 같다.*

- L사 Upper Mass 구매고객, 영등포구

*대기업 제품은 연구개발을 할 것이니까 당연히 좀 더 비쌀 거라고 생각하고 그만큼 제품도 좋을 것으로 생각해서 추가로 지불할 것이다.*

- TI 점주, 목동

이러한 LXH에 대한 소비자들과 중간 대리점의 높은 기대감은 프리미엄 가격을 지불할 의향이 높아 지는 장점을 가지지만, 만일 제품이나 서비스 기대감

이 미충족될 시에는 급격한 브랜드 가치의 훼손으로 이어질 수 있는 리스크도 존재한다.

### 3.4 전략적 STP를 위한 step 4: 표적 소비자 디테일

표적소비자를 명확히 정의하고 시장세분화 전략의 실수를 줄이기 위해서는 LXH의 핵심 표적시장인 상위 매스 고객군에 대한 보다 구체적인 기술이 요구된다. 표적소비자의 인구통계적 요인과 그들의 가치가 통합적으로 투영된 묘사를 하는 것은 차별화된 세분 시장 전략수립의 핵심기반이 된다.

핵심 표적시장 내 소비자들의 거주 형태를 보면 이들은 주로 30~40평형대의 아파트에 거주하고 있으며 지역은 주로 서울 강남 3구, 마포, 용산, 성동, 여의도 등이며 수도권은 분당, 지방은 6대 광역시이며 총가구 수는 대략 200만 가구 정도로 추정된다. 이들의 나이는 주로 30대 후반에서 50대에 이르는 주부들이다. 이들은 초,중,고등학생의 자녀를 두고 있는 학부형들이다. 이들의 인테리어 제품 구매 특성은 이사 시에 복합공사 위주의 시공을 선호하며 그중에서도 주방을 최우선 인테리어 영역으로 고려하고 있다. 또한 이들은 온라인/홈쇼핑보다는 직접 오프라인 인테리어 매장에서 상태를 전반적으로 확인하는 것을 선호한다. 다양한 제품을 실제 경험한 후 자신에게 최적화된 제품을 선택하려 하는 성향을 가지고 있다. 이들은 대략 인테리어 예산으로 3,500만 원에서 4천만 원 정도를 고려한다. 또한 이들의 소비행동 고려 요소를 살펴보면, 인테리어 서비스를 구매할 때 가격보다는 우수한 제품 품질 및 신뢰할 수 있는 시공을 핵심적으로 고려한다. 구매 및 보유한 제품의 디자인, 품질, 기능을 업그레이드하기 위한 추가 지출을 하겠다는 용의가 다분한 소비자들이다.



### 3.5 전략적 STP를 위한 step 4: 소비자 각인을 위한 분석

#### 3.5.1 경쟁자 분석

국내 인테리어 시장경쟁 구도에서 가장 강력한 경쟁자는 H사이다. H사는 상품기획과 디자인에 강점을 보이고 매년 신제품을 공격적으로 출시하고 있다. 고가의 제품으로 포지셔닝 되어 있기 때문에 가격대별 선택제품의 다양성 면에서는 미흡한 점이 있으나 소비자들이 원하는 디자인을 선택할 수 있다는 점에서 구매 시점 만족도가 높다. 제품 스펙을 들여다보면 친환경자재를 적용하여 TI 점주들이 이러한 면들을 부각시키기가 용이하며 이것은 소비자들이 갈수록 친환경 자재를 인정하는 트렌드가 강화되는 상황에서 적절한 제품전략이라 할 수 있다. 유통 측면에서 대리점이나 제휴점 규모가 상대적으로 열세이긴 하지만 전반적으로 프로모션 프로그램이 우수하며 쇼룸 전시장을 활용하는 것에 TI 점주와 소비자들에게도 긍정적으로 소구되고 있다. 소비자들 입장에서 우수한 접근성을 보유한 쇼룸이 전국적으로 위치해 있다는 것은 내방하여 제품을 느껴보고 인테리어 상담이 즉각적으로 이루어질 수 있다는 장점이 된다. 소비자 상담의 경우 H사의 직영 영업사원을 TI 대리점에 지원해주는 프로세스이며 이를 통해 고객상담 시 필요한 제반 시스템을 잘 준비하여 갖추고 있다. 소비자들은 전문가에게 상담을 받는다는 인식을 하고 있으며 견적, 시공일 등에 대한 높은 신뢰도를 갖고 있다. 인테리어 공사의 납기, 시공, AS 관련하여서도 시공 및 A/S 관련하여 대리점의 관리 부담을 낮춰주기 때문에 대리점 점주의 호응을 얻고 있으며, 적기에 대응을 할 수 있고, 하자 귀책 사유에 대한 논란이 없으므로 TI 점주들의 만족도가 높은 편이다. 경쟁사 H사의 이러한 프로세스는 대고객 서비스 품질의 향상이라는 결과로 귀결되고 시공 하자의 발생에

대해 신속하게 대응하면서 고객들의 만족도를 높이고 있다.

#### 3.5.2 경쟁자 대비 차별점 강화

H사의 강점들을 분석하고 이와 관련해서 인테리어 시장 내 1위 사업자로 성장하기 위해서 어떠한 차별화 포인트를 도출해야 하는가 하는 것은 시장성과를 극대화하고 경쟁력 있는 시장세분화 전략을 수립할 수 있도록 한다.

크게 단기와 중장기로 차별화 포인트를 구분하여 접근하도록 하였는데 이는 경쟁사 대비 operational excellency(운영의 탁월성) 확보[4]가 기본적인 전제가 되어야 전략의 효과성과 효율성을 제고할 수 있다. 첫째 단기적으로는 핵심차별화 포인트를 명확히 하는 것이 요구된다. 즉, '제품(기획 및 디자인) 차별화'를 실현해야 한다. 이것을 실현할 수 있는 구체적인 액션플랜은 제조/ OEM의 품질을 통제할 수 있는 역량을 내재화해야 하며, 온/오프라인 유통 및 영업 인프라를 보다 확대 구축해야 하며, 소비자 상담지원 체계를 보다 실시간 대처와 쇼룸에서 즉각적으로 이루어질 수 있도록 보완해야 한다. 둘째, 중장기적 관점으로 보면 LHX는 인테리어 관련 국내 최대 온라인 /모바일 트래픽 거점으로서의 역할을 해야 한다. 이는 최초 상가 브랜드의 성장 포인트라고 할 수 있다 [9]. LXH는 TI 대리점의 집객지원을 통한 유통 장악력을 강화하고 가장 높은 신뢰도를 확보한 거점으로 포지셔닝을 강화하기 위한 조치를 취하였다.

#### 3.5.3 포지셔닝을 위한 차별화 컨셉 방향

LXH 제품의 차별화 컨셉 방향은 크게 두 방향으로 형성된다. 첫째, 현재 경쟁의 축을 고도화하며 둘째, 새로운 경쟁의 축을 생성하는 것이다. 우선, 현 경쟁의 축을 고도화하기 위한 차별화 요소로서는 크게

세 가지가 있다. 우선, 기능, 편의 중심의 디자인을 해야 한다는 것이다. 그다음은 내구성의 우수함을 표명하며 마지막으로, 건강, 안전, 친환경 컨셉을 강화하여 소비자들에게 소구하도록 하였다. 이러한 요소들을 통해 소비자들에게 “인체공학 및 기능, 사용편의성 중심 디자인”, “표면강도 개선 및 내부 내구성 강화”, “가족의 건강 및 환경을 생각하는 주방가구”라는 컨셉을 소비자들에게 지속적으로 커뮤니케이션하면서 브랜드의 포지셔닝 컨셉을 각인시키도록 하였다. 둘째, 새로운 경쟁의 축을 생성한다는 컨셉 방향을 강화하기 위해서 차별화 요소는 두 가지 있다. 우선적으로 IoT솔루션 연계 제품지향을 소비자에게 지속적으로 커뮤니케이션하도록 하였으며 모기업의 글로벌 가전 리더 기업이라는 위상을 활용하여 가전 통합제품의 방향을 잡는 것이 요구되었다. 이를 통해 “실시간 원격제어 등 스마트편의성 제공”, “semi built-in 기반 디자인 통일감 향상”이라는 컨셉을 강화하도록 하였다.

#### IV. 브랜드 성과

이상과 같은 시장세분화, 표적고객 선정, 포지셔닝의 전략 하에서 2018년부터 2021년까지 LXH는 브랜드커뮤니케이션 측면, 마케팅 성과적 측면에서 소비자와 관련자로부터 우호적인 성과를 거두었다.

2019년도 바닥재 부분의 브랜드 순위에서도 온라인미디어 언급 정도/소셜미디어 노출 및 활성화 정도/매출, 평균연봉, 대리점 수 등의 종합/블로그, 카페 등을 통한 고객선호도/브랜드인지도 및 선호도/온라인에서의 긍정, 부정 이슈 종합 등의 부분을 모두 종합하여 산정한 브랜드 랭킹순위가 2위(9,577,700점)로 기록되었다(출처: 린비트 홈페이지).

2020년 인테리어 시공업체 650여 업체를 표본으로 브랜드인지도 조사를 하였다. 인테리어 자재를 선택

하는 데 있어서 브랜드인지도가 얼마나 영향을 미치는지 보여주는 결과이다. 이 리서치에서 LX하우시스는 S사, K사, D사를 누르고 인지도 1위(총 517point)로 나타났다.

2021 K-BPI 조사 결과 바닥재 부분 한국산업의 브랜드 파워(K-BPI) : 서울 및 6대 광역시(인천, 부산, 대구, 울산, 대전, 광주)를 대상으로 인구, 지역 비례에 따른 유의할당 표본 추출법(Purposive Quota Sampling)을 이용하여 총 11,900 표본 수로 조사한 브랜드랭킹에서 근소한 차이로 바닥재 부분에서 2위를 차지했다(1위 KCC 561.1, LXH542.1). 또한 벽지 부분은 1위(678.1)를 기록했고 창호재에서도 근소한 차이로 2위를 차지했다(1위 KCC창호 638.1, LXH 616.1).

#### V. 결론 및 시사점

본 사례연구는 최종소비자에게 접근하기 쉬운 경로를 갖춘 소비재 기업이 아닌 다소 생경할 수 있는 산업재를 사례연구의 대상으로 정함으로써 기업고객과 일반소비자 모두에게 소구할 수 있는 전략을 소개하는 것이니만큼 그 의의가 더 크다고 하겠다. LXH의 시장세분화의 결론 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 성공적인 시장세분화 전략을 수립하기 위해 우선적으로 전략의 프레임워크를 다지는 것이 중요하다. 경쟁력있는 사업모델수립을 위해 기업의 시장 행동에 앞서 체크해야 할 질문들에 대해 점검하는 것은 전략의 지향점을 확고히 해준다. LXH는 시장세분화 전략을 전개하기 전에 이러한 질문에 대해 스스로 답하면서 시장의 지향점과 전략의 방향을 명확히 할 수 있었다.

둘째, 시장세분화를 명확하게 하기 위해서는 전체 시장에 대한 수치적인 근거가 산출되어야 한다. LXH는 시장잠재력을 분석하면서 그 수치적 근거를 통해

시장을 바라보았고 이를 평형 대 인테리어 지출비용을 산출하고 이것을 다시 가구당 제품별 예산을 정량적으로 도출함으로써 시장세분화의 정확성을 위한 기초로 삼았다.

셋째, 정량적인 시장분석 외에 소비자와 소비자 접점에서 소비자 동향을 가장 잘 파악할 수 있는 대리점주와의 다양한 인터뷰를 통해 표적시장의 소비자들의 성향과 그들의 가치들을 분석하였다.

넷째, 시장세분화 전략의 궁극의 목적은 우리 브랜드를 끝까지 옹호해주는 소비자들을 만들어가는 것이다[10]. 평균적인 제품을 내놓는 순간 그 브랜드를 옹호해줄 열혈 고객은 존재할 수가 없다. 이에 기업은 구체적인 표적소비자들을 정의해서 그들의 니즈를 효과적으로 충족시켜줄 때 그 소비자들은 브랜드의 옹호자가 되어준다. 이러한 관점에서 시장세분화는 철저하게 세부적인 고객묘사를 해야 한다. LXH는 정량적 시장 구분과 함께 정성적조사를 하였으며 최종적으로 인구통계적요인과 그들의 추구가치, 라이프스타일을 고려하여 소비자에 대한 세부묘사를 하였다.

다섯째, 시장세분화 전략을 효과적으로 수립하고 이를 근거로 강력한 포지셔닝을 하기 위해서 경쟁사에 대한 분석이 요구된다. LXH는 현재 시장에서 가장 강력한 경쟁사의 장점들을 분석해 내고 이에 대한 LXH의 대응방안과 차별화 포인트들이 무엇인지 분석하였다. 이것을 단기와 중장기로 나누어 차별화 포인트를 도출해 내어 '현재 경쟁의 축 고도화'라는 방향으로 세 가지 차별화 요소를 내세우고 '새로운 경쟁의 축 생성'이라는 차별화 방향으로 두 가지 차별화 요소를 강조함으로써 차별화 컨셉 방향을 명확히 하였다. 이러한 전반적인 분석을 모두 고려하여 LXH의 시장세분화 전략을 효과적으로 수립하고 소비자들에게 명확하게 포지셔닝 하였다.

## 참고문헌

- [1] 백선욱, 업계 1위 LX하우스, 한샘 '각각 새 출발'. *월간 더리빙*, 20210727.
- [2] 정병호 · 이재진, "M&A 과정에서 직급별로 인지하는 조직정치와 이직 의도에 관한 연구," 디지털산업정보학회 논문지, 제17권, 제3호, 2021, pp.105-109.
- [3] 류정해, "AR관광 어플리케이션 사용의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구," 디지털산업정보학회 논문지, 제14권, 제4호, 2018, pp135-148.
- [4] 한상만 · 하영원 · 장대련, *경쟁우위 마케팅 전략 3판*. 박영사, 2011.
- [5] Adcock, D., *Marketing Strategies for Competitive Advantage*. John Wiley & Sons, 2000.
- [6] 박찬수, *마케팅원리 5판*. 법문사, 2014.
- [7] Godin, S., *This is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See* Portfolio, 2018.
- [8] 안광호, *전략적 브랜드관리*. 학현사, 2019.
- [9] Aaker, D., *Building Strong Brands*. New York: Free Press, 1996.
- [10] 필립 코틀러, *필립 코틀러의 마켓 4.0*. 더퀘스트, 2017.

## ■ 저자소개 ■



이 재 진  
Jaejin Lee

2021년 현재 인하대학교 산업경영학과 조교수  
2012년 2월 한국외국어대학교 경영학 박사  
2002년 2월 한국외국어대학교 경영정보대학원 경영학 석사

관심분야 : 소비자 심리, 브랜드관리  
E-mail : garwee@naver.com



2021년 현재 한국외대 스칸디나비아어과 강사  
2012년 2월 한국외국어대학교 경영학 박사  
2004년 스웨덴 Management & IT  
Research School 박사과정 수료

관심분야 : 기업가정신, 전략경영  
E-mail : sungjun\_lee@hotmail.com

이 성 준  
Sung-Jun Lee

논문접수일	: 2022년 2월 14일
수 정 일	: 2022년 2월 22일(1차)
	: 2022년 3월 4일(2차)
게재확정일	: 2022년 3월 9일