

## 소수의 표적시장을 선택하라:

최상위 프리미엄 인테리어 시장 지향 L사의 '론첼' 브랜드 사례\*

이재진\*\*·이성준\*\*\*

### *Aim at a Target Market of Small Groups*

*The Case of the Brand 'Lonchel' Targeting Top Premiere Interior Market*

Lee Jaejin·Lee Sung-Jun

#### 〈Abstract〉

The case study looks into the case of the “extreme” market segmentation strategy of company L with its top luxury windows and door brand “Lonchel”. Company L has long enjoyed a leading position in the Korean windows and doors mass market. However, it went against their already well-established flagship brand and created a completely new one called “Lonchel”, pursuing an extreme market segmentation strategy focusing on the small niche market of highest-income customers exclusively. The strategy has turned out to be successful and the company has gained long-lasting competitive advantages. In this vein this study analyzes the market environment in which the top-tier brand “Lonchel” appeared, the concept of the extreme positioning and the smallest viable market, the characteristics of target customers, the company’s analysis of and response to them, and the analysis of products to meet their needs. The brand operation plan and promotion will be also reviewed. Through this, we intend to draw implications related to the extreme positioning strategy that a company may pursue in a target market of small groups of people.

Key Words : Smallest Viable Market, Extreme Marketing Positioning, Premium Luxury Brand, Segmentation, Korean Windows and Doors Market, Market Research

## I. 서론

1)

마케팅전략의 가장 중요한 부분이라고 할 수 있는

STP(segmentation, targeting, positioning) 전략은 다양한 상황분석을 토대로 이루어진다. 최근 우리나라는 전례 없는 폭발적인 부동산가격 상승을 경험했다. 또한 코로나19 팬데믹이 이러한 부동산가격의 기형적인 폭등과 함께 맞물려 진행되면서 집에 관한 생각과 관점에 큰 변화를 가져오게 되었다. 이러한 상황

\* 이 논문은 인하대학교의 지원에 의하여 연구되었음

\*\* 인하대학교 산업경영학과 조교수 (제1저자)

\*\*\* 한국외국어대학교 스칸디나비아학과 강사 (교신저자)

속에서 주시해야 할 현상이 바로 부동산가격의 양극화라고 할 수 있다. 어느 곳을 가릴 것 없이 전국의 모든 아파트 가격이 상승하는 상황을 거치다가 금리가 오르고 가격상승의 피로감이 더해지면서 일부 아파트 가격이 정체 또는 일정부분 하락을 보이게 되었다. 또한 이른바 강남 4구로 대변되는 지역은 부동산 가격 거품이라는 일각의 우려 속에서도 이를 비롯듯 그 상한의 한계를 알 수 없을 정도로 지속적인 가격 상승 추이를 보였다. 단 5년 전에는 가히 상상할 수도 없는 집값이 형성되었다. 부동산 전문가들은 이러한 양극화가 시간이 지날수록 더 강화될 것이라고 예상한다. 이러한 거시 경제적, 사회적, 정치적 요인으로 말미암아 집과 관련하여 다양하고 극단적인 변화가 일어나고 있으며 이러한 변화들은 특히 마케팅관점에서 여러 가지 중요한 시사점을 던져주고 있다.

기업 간 치열한 경쟁 구조 속에서 이러한 환경적 변화를 민감하게 감지하고 이에 효과적으로 대응(sense and response)하는 것은 마케팅의 중요한 행동강령이다[1]. 이러한 역동적인 시장의 변화는 그동안 간과하고 있거나 그 중요성이 덜하다고 여겨지던 영역에서 새롭고 커다란 비즈니스 기회를 탄생시킬 수 있다. 집의 금전적 가치가 상승하면서 최상위 주택시장에 거주하는 소비자들은 인테리어도 부동산가격에 맞는 하이엔드 럭셔리 제품을 고려하게 된다. 이들은 최상위 소득계층으로서 기존에 존재하는 인테리어 브랜드에 대한 관심이 높지 않으며 이들 기존 브랜드의 최고급 제품라인이라 하더라도 큰 구매 의사를 보이지 않는다. 이 소비자들은 최고가의 수입 인테리어 브랜드를 지향하고 있으며 국내 브랜드를 고려 상표군으로 올려놓기를 주저한다.

일반적으로 대다수 기업은 다수자 시장(majority)을 선호한다. 시장의 규모가 크고 이에 따른 시장잠재력으로 말미암아 최소한 어느 정도의 판매율을 확보할 수 있기 때문이다. 그렇지만 시장의 리더가 되고 소비자들 마음에 각인되어 영속 가능한 브랜드가

되기 위해서는 기존 시장에서는 제공하지 않았던 편익과 가치를 동원하여 새로운 시장을 개척하는 것이 요구된다. 이러한 새로운 시장은 종종 소수의 시장이 될 수도 있고, 따라서 매출을 크게 일으키지 못할 수 있다. 그렇다 보니 기업은 매출과 성장이라는 다수자 시장을 좇느냐, 아니면 경쟁이 없거나 적은 시장에서 유아독존 하면서 시장 리더의 자리에 서느냐 하는 기로에 서게 된다.

일반적으로는 다수자 시장을 따르는 것이 기업이 생존하는 법칙이다. 그러나 최근 최소유효시장(smallest viable market)의 중요성이 커지고 있다. 소비자집단이 다원화되어있고 욕구가 다양한 만큼 이제는 커다란 대중시장을 특정 기업이 장악하는 것이 이전보다 더욱 어려워지고 있다. 설령 거대 시장을 장악한다고 하더라도 많은 수의 소비자집단을 지속해서 만족시키며 시장을 유지하기 어렵다. 그렇다면 작은 규모의 부가가치가 큰 기업을 선정하여 그곳에서 국지적 독점(local monopoly)을 하는 것이 마케팅 측면에서 더 유리할 수 있다. 최소유효시장 개념의 등장은 과거 산업화 시대에서 보편적으로 통용되던 소위 '대중' 마케팅 개념을 넘어 탈산업화 시대에 효과적으로 적용될 수 있는 새로운 개념을 제시한다는 점에서 최근 많은 학문적 또는 실무적 관심을 불러일으킨 바 있다.

본 연구는 최상위 소득계층을 표적시장으로 하는 인테리어 브랜드 '론첼' 사례를 살펴보고자 한다. 인테리어 대중시장에서 선도적인 위치를 누리던 L사는 인테리어 시장에 대한 일반적인 개념에서 벗어나 최상위 소수시장에 집중된 시장세분화전략을 추구했다. 이를 통해 L사는 보유하고 있는 주력 브랜드 시장과 정반대의 포지셔닝을 추구하면서 시장 내 새로운 기회를 포착하는 데 성공했다. 구체적으로, 본 연구는 최상위 계층 브랜드 '론첼'이 등장하게 된 시장환경에 대한 분석, 극단의 포지셔닝과 최소유효시장 점유 개념, 표적고객의 특성, 그들에 대한 분석 및 대응, 소비자 니즈를 적용한 제품의 특성, '론첼' 브랜드 운용계

획 및 프로모션 등을 살펴본다. 이를 통해 소수시장에서 기업이 취할 수 있는 극단적 포지셔닝 전략과 관련된 시사점을 도출하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 극단적 포지셔닝을 위한 고려사항

#### 2.1.1 일반적인 포지셔닝 전개

브랜드 포지셔닝은 목표고객의 마음속에 독특하고 가치 있는 위치를 점유하고자 회사의 제품물과 이미지를 설계하는 행동이다[1]. 이를 위해 제품이나 서비스의 소비자 잠재편익을 극대화하는 올바른 바람직한 소구 방식이 요구된다. 마케팅이라 함은 목표시장과 경쟁의 본질을 확실히 함으로써 준거체계를 확립하고 최적의 유사점 및 차별점을 가진 브랜드 연상을 결정하는 작업이다[2].

일반적으로 포지셔닝에 관한 결정을 내리기 전에 고려해야 하는 요소들이 있다. 첫째, 목표고객이 누구인지 알아야 한다. 이는 시장세분화와 관련이 있다. 시장을 명확히 확인하고 유사한 편익을 추구하는 유사한 사람들끼리 의미 있는 그룹핑을 하는 것이 시장세분화의 첫걸음이다. 가장 기본적인 단계이지만 핵심적인 사안이다. 둘째, 주요 경쟁자가 누구인지 파악해야 한다. 해당 세분시장에서 소비자들이 고려상표군으로 선택하고 있는 브랜드군에 대해서 파악하여야 한다. 셋째, 경쟁사 대비 어떠한 유사점을 가지고 있어야 하는지, 그리고 넷째, 경쟁사 대비 어떠한 차별점을 가져야 하는지 분석하는 전략적인 포지셔닝 단계를 거쳐야 한다. 이러한 포지셔닝은 기존 경쟁자들 대비 동일한 방향으로 가느냐 아니면 정반대 방향으로 극단으로 가느냐 하는 시장 선택의 문제를 초래할 수 있다[2].

#### 2.1.2 유아독존의 카테고리

소비자는 근본적으로 욕구가 생성될 때 제품범주 즉, 카테고리로 욕구가 향하게 된다[3, 4]. 이것은 인간 욕구 생성의 메커니즘이다. 특정 제품을 향하기 이전에 이 제품이 어떤 욕구를 충족시키는 것이냐는 근본적인 물음에 대한 응답이다. 예를 들어 갈증이 생기면 이온음료를 찾게 되고 그중에서 게토레이에 대한 욕구가 생기는 식이다. 에너지음료 가운데 레드불은 우리나라에서 초기 진입 시기에 소비자들에게 별다른 욕구를 불러일으키지 못했다. 그것은 에너지음료라는 카테고리가 소비자들 마음속에 아직 안착하지 않았기 때문이다. 최초 진입자는 카테고리에 대한 욕구를 소비자들에게 심어줘야 하는 부담감이 있다. 레드불이라는 제품 이름보다도 에너지음료라는 카테고리를 소비자들에게 먼저 알려야 한다. 김치냉장고가 처음 출시될 당시에는 카테고리에 대한 욕구가 존재하지 않았다. 그러나 지금은 소비자들에게 김치냉장고라는 카테고리가 각인되었고 생활 필수 가전으로 인식되고 있다. 카테고리화 특정 브랜드 네임의 연상관계가 강력할수록 브랜드 자산 가치가 높다고 할수 있다[3-5]. 이것을 브랜드 연관성(brand relevance)이라고 한다.

#### 2.1.3 극단의 포지셔닝: 동일한 방향인가? 반대 방향인가?

1980년대 초반 조미료시장의 최강자는 대상기업의 화학조미료 '미원'이었다. 이는 독보적인 존재였으며 화학조미료라는 카테고리를 소비자에게 완전히 각인시키고 이 카테고리에서 '미원'은 강력한 브랜드 연관성을 가지며 높은 브랜드 자산 가치를 누리게 되었다. 이 당시 제일제당은 화학조미료 시장에 '미풍'이라는 브랜드를 출시하게 된다. 브랜드 네임도 유사하지만, 패키지 및 화학조미료라는 카테고리 등 거의

모든 것이 유사했다. 이는 당시 화학조미료 시장 내 일부 시장을 점유하기 위한 동일한 방향의 포지셔닝 전략이었다. 어느 한 제품이 소비자들에게 크게 호응 되면 다수자 시장이 형성되고 후발(follower) 기업들이 리더 브랜드의 시장을 일정부분 잠식하는 형태로 시장진입을 하게 되며 이것을 'me too' 제품이라고도 한다. 그러나 그 후 제일제당은 완전히 반대 방향의 포지셔닝을 추구하는 '다시다'를 출시하게 된다. 이는 천연조미료라는 새로운 카테고리를 창조해 내고 화학조미료 '미원'의 시장을 일정부분 잠식하는 형태가 아닌 전혀 다른 포지셔닝으로 독자적인 시장을 형성하려는 의도로 출시한 것이다. '다시다'는 천연조미료라는 카테고리를 소비자들에게 각인시키고 조미료 시장의 판도를 바꿔놓았다. 이처럼 기업은 현재 형성되어 있는 시장과 동일한 방향의 포지셔닝으로 승부할지, 아니면 전혀 다른 반대 방향의 포지셔닝으로 대등하게 승부할 지에 관하여 의사결정을 내려야 한다[2].

## 2.2 최소유효시장(smallest viable market)

다수자 시장은 과연 기업에 유리할까? 다수자 시장은 일반적으로 매력적이다. 얻어갈 수 있는 이윤 또는 매출 규모가 클 것이기 때문이다. 그러나 '다수의 맹점(fallacy of the majority)'에서도 알 수 있듯이 시장이 크다는 것은 경쟁이 치열하다는 의미하기도 하다[6]. 이러한 경쟁에서의 치열함도 어려운 부분이지만 소비자들에게 강력한 이미지로 각인되기 힘들다. 많은 수의 고객에게 명확하게 소구되기란 어려운 일이다. 더구나 요즘같이 사회가 다원화되고 다양한 욕구를 가진 소비자들이 있는 상황에서 다수자 시장에서 성과를 내기란 더욱 어려워지고 있다. 기업이 다수자 시장에서 최대의 이익을 얻겠다는 발상은 포지셔닝과 세분시장의 모호함이 발생한다는 리스크를 동반할 수 있다. 현대의 시장은 최적의 소비자 수를

지향하며 그들에게 우리 브랜드에 대한 포지셔닝이 명확히 자리 잡는 경우 이 소수의 소비자가 유사한 사람들끼리 필연적으로 모이며 활발한 상호작용과 상호공감을 하게 된다. 이들은 응집력이 강한 고객집단을 형성하게 되며 이들은 '우리 같은 사람들'이라고 하는 부족(tribe) 개념으로 하나의 문화를 형성하게 된다. 따라서 기업은 시장 중심부의 소수에게 어필할 수 있어야 하고 이들 소수는 꾸준히 다수에게 영향을 줄 수 있어야 한다[7]. 이렇게 형성된 고객집단은 일반적으로 매우 높은 브랜드 충성도와 함께 배타적 소비자행동(exclusive consumer behavior)을 보이게 된다[8]. 이들이 보이는 배타적 행동들은 강력한 입소문, 관촉해주기, 방어해주기, 옹호하기, 강력한 재구매 등으로 다수자 시장의 고객에게는 보이지 않는 특성이다. 이들은 자신만의 브랜드를 옹호하고 지지한다[9]. 특히, 소셜미디어를 기반으로 소비자 부족들은 하나의 집단으로 더욱 강력하게 결속하게 되었고, 그들만의 문화와 '우리 같은 사람들'이라는 멤버십을 형성하며 브랜드의 우호적인 충성도 고객으로 남아주게 된다. 그러므로 종전에 다수자 시장을 추구하던 시기에서 지나 이제는 최적의 수의 소비자로 이루어진 최소유효시장의 중요성이 주목받고 있다[7].

본 연구는 최상위 프리미엄 고객을 표적으로 하는 L사의 인테리어 럭셔리 브랜드 '론첼'의 사례를 분석하고자 한다. 위와 같은 선행 이론들을 종합해보면 브랜드가 경쟁력 있게 살아남기 위해서는 극단적인 포지셔닝을 통해 기존 경쟁이 치열한 시장에서 국지적 독점(local monopoly)을 얻어낼 수 있는 포지션을 장악하여야 한다[10]. 이러한 포지션은 결국 브랜드 '론첼'만의 유아독존 제품 카테고리를 소비자들에게 각인시킬 수 있게 된다. 대중의 길로 가느냐, 아니면 최적의 소비자들을 유치하는 최소유효시장으로 가느냐의 갈림길에서 '론첼'은 최적의 소비자들에게 소구하는 최소유효시장을 선택하였다.

### III. 연구 방법

본 연구는 사례연구 방법을 채택하였다. 매스마켓팅으로 대변되는 다수자 시장을 겨냥하는 것이 기업의 일반적인 경영형태라고 할 수 있다. 이러한 흐름과 대조적으로 소수의 시장을 표적으로 하여 극단의 포지셔닝을 취하는 브랜드의 전략을 살펴보는 데 있어서 이론 연구보다 사례연구 형태로 살펴보는 것이 바람직하다. 더욱이 본 사례연구는 인테리어 제품 카테고리 특성상 기업 간 거래(B2B)와 최종 개별 소비자와의 거래(B2C)를 겸하는 시장으로서 다양한 유형의 기업들에 시사점을 줄 수 있고 향후 소수시장에 진입하려는 브랜드들에 지침을 제시해 줄 것으로 기대되는 바 본 연구의 주제와 관련하여 사례연구는 적절한 연구 방법으로 판단된다.

본 연구 수행을 위한 자료수집의 범위는 2018년 9월부터 2021년 12월 사이 작성된 '론첼' 브랜드 운영 관련 자료를 비롯하여 '론첼'의 모기업인 L사 지속가능경영 보고서, '론첼' 브랜드의 대외 보도 내용 및 공식 언론 자료를 활용하였다. 그리고 2020년 2월부터 2021년 3월 사이에 진행된 관련 이해관계자와의 심층 인터뷰 방식을 통해 자료를 수집하였다.

### IV. '론첼' 사례

#### 4.1 새 포도주는 새 부대에: 왜 '론첼'이 요구되는가?

최근 2017년 후반부터 2021년 중반까지 대략 4~5년간 우리나라의 아파트 집값이 전례 없이 큰 폭으로 상승하였다. 이 기간 아파트는 철저히 계층화되었고 규제지역, 대출 규제, 세금 등의 요인과 맞물리며 이러한 계층화 및 양극화는 뚜렷해졌다. 규제지역은 광범위해지고 매수가격에 따라 차등적으로 대출을 해

주거나 특정 금액부터는 대출이 허용되지 않았다. 세금은 양도세는 물론, 거래세, 취득세, 보유세 등까지 강화되고 복잡다단한 상황별 경우의 수가 난마처럼 얽히면서 부동산거래는 갈수록 어려워졌다. 이런 와중에 새롭게 공급되는 매물은 급격히 줄어들었는데 재개발, 재건축 또는 신규로 분양하는 것은 여러 가지 규제에 얽히면서 신규 공급을 가로막는 이중고가 발생하였다. 이는 전례 없는 기이한 부동산 현상이며 이렇게 난마처럼 얽힌 규제와 정책을 한 번에 끊어 내는 것은 사실상 불가능하기에 현재 부동산 상황은 향후 오랜 기간 우리나라 부동산 시장에 큰 영향을 미칠 것으로 보인다.

이러한 상황 속에서 최상위 부유층이 어느 지역, 어느 아파트에 거주하느냐가 표면적으로 자연스럽게 드러나게 되었는데 묘하게도 인테리어 브랜드의 입장에서는 이로 말미암아 명확한 시장세분화가 가능해졌다. 특히, 최상위층에는 아파트 조합시장이라는 독특한 시장이 형성되었다. 조합시장은 재건축·재개발이라는 이슈, 그리고 이것이 주로 서울 주요 지역 및 수도권 선호지역에 집중되어 있다는 요인과 결합하면서 최상위 시장을 형성했다.

예초 최상위 시장을 겨냥한 '론첼' 브랜드 출시 검토 배경을 보면 비록 소수의 시장이지만 강력한 부가가치가 발생하는 전략적 시장인 조합시장의 수주 경쟁력 제고가 바탕이 되었다. 계층화가 뚜렷해지면서 아파트의 인테리어 시장도 이와 마찬가지로 계층별 시장세분화가 이루어지기 시작했으며 각 시장 내 소비자 특성과 요구사항에 따라 최적화된 시장 공략이 요구되었다. 또한 최상위 럭셔리 시장의 규모가 의미 있는 수준으로 확장되었고, 이에 따라 최소유효시장의 관점에서 서울 강남구, 서초구 등의 소위 5분위 아파트 시장을 바라보는 경우 이들 소비자집단에 집중된 더 구체적이고 전략적인 시장 접근의 필요성이 두드러지기 시작했다.

이러한 격동의 부동산 환경 속에서 소수의 최상위

소득계층을 표적으로 하는 브랜드 '론첼'의 필요성을 역설한 L사 판매역량육성팀 K책임은 다음과 같이 언급하였다.

“서울 쪽 5분위 재건축 아파트의 전체적인 조감도를 분석해보면 건설사들이 점진적으로 해당 시장에 걸맞은 프리미엄 전략을 취하고 있는 것이 감지되었으며 재건축 조합들도 차별화된 럭셔리 브랜드들을 찾는 경우가 많아졌습니다. 창호의 경우를 예를 들면 서울을 포함한 수도권의 인기 재건축 지역에서는 프리미엄 시스템 복합창호가 선호되고 있습니다. 이러한 창호들은 알루미늄·PVC 소재로서 고가의 빌라존, 주상복합, 호텔 등에서 부분적으로 시공되던 것들이었는데 소비자들의 선호와 요구사항이 급속히 바뀌면서 최상위 아파트 조합시장에서 이러한 제품들을 요구하고 있습니다.”

2020년 2월 인터뷰

실제로 기존 L사는 대중적 브랜드인 ZI:N으로 서울의 대표적인 부촌인 평창동, 한남동, 강남 일대를 공략하는 것에 한계점을 느꼈다. 기존의 대중적 브랜드로는 최상위 계층의 니즈를 온전히 수용하기 어렵다는 것인데 최근 이러한 현상은 지속해서 강화되고 있다. 주거 고급화를 표방하는 프리미엄 아파트, 초고층 아파트, 고급 빌라일수록 창호의 디자인과 내풍압성, 조망 등을 고려하며 서울 용산구 한남동을 포함해 강남권 등 프리미엄 재건축 단지에서 먼저 알루미늄 시스템창호를 문의하는 경우가 많다는 것이다[11]. 또한, 보다 거시 환경적으로 살펴보면, 사회적 거리두기와 재택근무, 초·중·고교 대면수업의 어려움 등 코로나-19 상황을 겪으면서 집에서 시간을 보내는 소비자가 늘게 되고 집을 바라보는 관점들이 많이 변화되었다. 이러한 가운데 '홈퍼니싱' 바람도 불고 있다. 홈 인테리어 관련 전체시장 매출은 2020년 상반기부터 40% 이상 증가했으며 인테리어 플랫폼 앱은 다운

로드 수가 꾸준히 늘고 있다[12].

부동산을 둘러싼 총체적인 환경적 요인들을 고려하면서 비록 소수의 시장이지만 최상위 계층만을 목표로 하는 '론첼'의 전략적 육성이 필요하다고 바라본 L사의 인테리어 기획팀 L차장은 다음과 같이 언급하였다:

“인테리어 시장의 마케팅전략이라는 것은 정부의 정책과 함께 거시적 경제 여건과 맥을 같이 합니다. 2018년부터 부동산 규제 일변도의 정책으로 인해 재개발, 재건축 사례가 줄어들게 되었는데 이렇게 축소된 시장에서 대부분의 건설사가 역설적으로 프리미엄 전략을 전개하게 되었습니다. 특히 고급아파트 단지에 적합한 고급 소재 및 자재 수요가 늘면서 인테리어 기업들은 발 빠른 대응을 할 수밖에 없었습니다.”

2020년 2월 인터뷰

갈수록 더 고급화되어가는 주거 여건에 따라 자재들 역시 최고급 수준을 사용하는 프리미엄 '론첼' 브랜드는 대중적인 L사 내의 ZI:N 브랜드와 차별화되고 더욱 더 극단적인 방향으로 최적화했다. '론첼'의 주 세분시장(primary segment)인 조합시장은 2017년 6만8천 호 정도에서 2022년에는 9만6천 호 정도로 급격히 늘어났다. 이는 민선 8기로 새롭게 들어선 서울시장의 신규 주택 보급의 의지와 맞물려 특히 서초, 강남, 송파, 강동을 위시한 강남 4구와 마포, 용산, 서대문으로 대변되는 강북 3구라는 상류층의 거주지역에 50여 개가 넘는 단지가 재건축을 위한 구체적인 단계에 돌입했다. 그 세대수만 보더라도 대략 10만 세대 정도에 이를 것으로 분석된다. 이러한 전반적인 재건축을 위한 움직임들에 따라서 기업 간 거래의 고객이라고 할 수 있는 기존 건설사들이 대중적인 아파트 브랜드에서 상향 확장된 고급 프리미엄 브랜드를 출시하여 최상위 시장을 타겟으로 시장에 접근하고

있다. 아파트 브랜드의 상향 확장과 함께 창호, 마루, 주방(상판)과 관련되어 인테리어 기업들도 최상위 시장에 대응하려는 움직임을 보이고 있고 '론첼'은 차별화된 소수시장을 목표로 더욱 배타적(exclusive)인 시장 포지셔닝을 강화해야 했다.

### 3.2 극단의 포지셔닝과 최소유효시장을 점유하라

상기(上記)한 인테리어 시장의 선두 기업인 L사의 두 전문가와의 인터뷰에서도 알 수 있듯이 전체시장을 포괄적 차원에서 바라보면 기존에는 전혀 보이지 않던 차별화된 시장의 기회들이 프리미엄 시장을 집중적으로 바라보면 새롭게 보이기 시작한다.

그러나 여기서 기업들이 갈등하는 것은 소수의 시장이라는 차별화된 시장이 얼마나 기업매출과 경영에 도움이 될 수 있느냐 하는 직관적인 의구심이다. L사의 경우 대중적인 다수자 시장에서 매출을 견인하고 있었고 전체시장의 규모로 볼 때 럭셔리 시장의 규모는 상대적으로 협소해서 이 시장에 대해 기업의 자원을 집중적으로 투입하기 어려운 부분이 있었다.

그러나 인터뷰 참가자들은 최소유효시장에 집중하는 것은 몇 가지 매력적인 장점이 있다고 내다보았다. 모든 기업이 다수의 레귤러 시장에 머무는 상황에서 한 기업이 다른 기업들과 차별화하여 최초의 극단 포지셔닝으로 접근하게 되면 이는 소비자의 인지에 강하게 각인되고 인지과학적 측면에서도 효과적인 각인 방법이다[13]. 소수의 차별화된 시장에서 구체적인 포지셔닝 전략을 가져가는 것은 소비자들의 인지 속에서 국지적 독점(local monopoly)이 가능하다는 것을 의미한다. 외형적으로는 독과점의 유형은 아니지만 유일하게 럭셔리 시장이라는, 기존 시장과 정반대의 방향으로 포지셔닝하는 경우, 소비자의 마음속에서 유아독존의 시장을 얻을 수 있다. 특히, L사는 최상위 럭셔리 시장이라는 유일한 카테고리를 확

득하게 됨으로써 Aaker가 주장한 바와 같이 카테고리 욕구와 브랜드와의 근접한 관계로 브랜드 연관성 (brand relevance)이라는 강력한 브랜드 리더십을 가질 수 있다[3]고 내다보았다.

물론, 최소유효시장이라는 소수의 시장 형태와 관련하여 매출 규모가 적다든가 입소문이 제한적이라든가 하는 여러 부정적인 인식이 있을 수 있다. 그러나 시장에서 폭발적인 관심을 얻을 수 있는 티핑 포인트는 압축된 소수의 오피니언 리더에게 소구할 때 나타난다[14]. 다수자 시장은 접근하는 데 상당히 많은 자원과 시간이 요구되고 다수의 소비자 모두가 동의하는 태도나 애착을 유도하기가 어렵다. 그러나 오피니언 리더는 극소수이며 이들은 나머지 대중들의 구매와 소비를 촉발하는 힘을 가지고 있다. 소수를 만족시키는 것은 다수를 만족시키는 것보다 수월하다. 대중의 오피니언 리더를 공략하여 소셜미디어를 비롯한 다양한 채널들과 구전을 통해 전파되는 것은 대중매체를 통한 전달보다 강력한 전파의 수단이 될 수 있다. 특히 인테리어와 같이 고관여 상품의 경우 구매하기 전 오피니언 리더의 추천과 그로 인한 입소문은 구매 의사결정에 결정적인 역할을 한다.

조합시장을 표적시장으로 삼게 되면 대중시장에 맞춘 포지셔닝 방향과 정반대의 방향으로 갈 수밖에 없으며 이는 다수자 시장(majority)으로 빠른 속도로 진입할 때 최대의 매출과 이윤이 발생하는 일반적인 수요 라이프 사이클을 따르지 않지만, 럭셔리 프리미엄 시장이라는 최소유효시장에서 소비자들에게 각인되어 시장은 강력한 지속성을 갖게 된다. L사는 '론첼'을 통한 극단의 포지셔닝을 추구하면서 전체 매출 규모를 2018년 대략 2천억 원대에서 2023년 3천억 원대까지 끌어올릴 수 있을 것으로 기대했다. 부동산 양극화에 의해 최상위 주택시장의 고급화가 더욱 가속화되면서 관련 매출과 수주금액의 규모는 앞으로 도 크게 상승할 것으로 기대된다.

## 4.2 표적고객의 특성

‘론첼’의 표적시장은 고객이 소수이며 그들로부터 발생하는 부가가치가 매우 높다는 점에서 최소유효 시장 개념이 효과적으로 적용될 수 있다. 해당 최소 유효시장의 핵심을 구성하는 조합시장의 인구통계학적 변수를 기준으로 살펴보면 표적고객은 55세 이상의 남녀로서 서울·수도권 중심의 강남 4구 및 강북 3구 재건축 아파트 조합원이다. 이들은 전체 아파트 시장에서 극소수이며 최상위 니즈를 가지고 있는 소비자 계층이다.

이들의 니즈와 특성들을 보면, 최근에 우리나라는 부동산에 대한 국민적 관심이 지대한 상황이며, 인테리어 마감재에 대한 관심도도 증가하여 상당수의 조합은 내부 마감재 선정단을 꾸려서 운영하고 있을 정도이다. 이들은 오프라인 상담을 통해 꼼꼼히 마감재에 대한 정보를 습득하고 있으며 이는 신중한 구매 의사결정으로 이어지고 있다.

또한 체험을 중시하고 있어서 전시장을 찾는 경우도 빈번하며 실제 생산 공장으로 견학하여 체험하는 때도 있다. 체험은 곧바로 브랜드 경험으로 이어지고 이는 강력한 인지와 충성도로 이어질 가능성이 크다 [15]. 이를 대비하여 L사는 ‘론첼’을 론칭하기 이전부터 오피니언 리더를 기업 견학이나 프리미엄 갤러리로 초대하는 등 보다 적극적인 대고객 커뮤니케이션을 진행하였다.

또한 이들은 온라인이나 모바일을 통해 다양한 제품들을 검색하고 제품정보를 확보하고 있는데 우리나라 국내 제품뿐 아니라 프리미엄급 해외 제품들에 대해서도 다양하게 정보를 습득하고 있다. 제품의 물리적인 부분뿐 아니라 브랜드 자산 가치가 큰 제품을 선호하고 있으며, 자신들이 얻어낸 정보와 지식을 비교적 높은 확신과 함께 입소문 추천 형식의 채널을 통해 전파하고 있는데 이들의 추천 영향력은 상당히 높은 편이다[16].

이 상류층 소비자들은 니즈가 구체적이고 관여도가 높으며 자신들만의 맞춤형 서비스나 제품 또는 브랜드 등을 원하고 있다. 상기한 특성들을 고려하면 이들은 통합적 마케팅 커뮤니케이션(IMC, Integrated marketing communication) 접근을 활용하여 다양한 매체와 채널로 접근하는 것이 바람직함을 알 수 있다. 단순하게 매스미디어 광고에 의존해서는 기대한 효과를 얻기 어렵다.

## 4.3 고급아파트 조합시장에 대한 내부 분석과 대응

‘론첼’은 독보적인 포지셔닝으로 승부를 걸어야 한다는 공감대 속에서 기존 L사가 보유하는 Z:IN 브랜드와는 차별화되고 거리감을 두어야 한다는 데 기업 내부의 의견이 모아졌다. Z:IN 브랜드는 그동안 대중적이면서도 다소 고가의 제품으로 시장에 접근하였고 건설회사와의 B2B 거래와 최종소비자들의 선택에 있어서 시장에서 독보적인 위치를 점하며 호의적 태도를 유지해왔다. 이러한 Z:IN 브랜드로 최상위층 시장을 공략할 수 있다는 내부의견도 일부 있었으나 보다 차별화된 상위 이미지를 낼 수 있는 고급화된 포지셔닝을 잡기에는 한계가 있었으며 프리미엄 시장을 의미하는 기존 가격 대비 2배 이상의 가격차별화를 보이기에는 기존 Z:IN 브랜드의 서브 브랜드 형식으로 시장에 접근하는 것조차 부적합하다는 결론을 내렸다.

‘론첼’은 근본적으로 최상위 럭셔리 계층의 니즈에 맞추는 독자적인 운영과 함께 건설사의 상위브랜드 아파트들에 적용할 수 있도록 해야 했다. 또한 일반적으로 인테리어 시장에서 주도하던 특판 영업이나 기업 간 거래를 주력으로 하던 것과 달리 조합시장에서는 노후 된 주택들에 대한 개보수 시장과 특히 서울을 비롯한 경기지역 1기 신도시들에서 리모델링, 재건축, 재개발 시장을 중심으로 한 유통시장의 중요



성이 강조된다. 이는 최종소비자 시장에서 영업력과 마케팅력을 강화하여 보다 현명하고 스마트한 소비자의 마음을 얻기 위한 것인데, 품질관리 시스템과 유통채널 다각화, 브랜드 커뮤니케이션 등과 같은 전략적 노력을 기울일 필요가 있다는 것을 의미한다. 인테리어 시장은 부동산 경기와 주택건설 관련 선행 지표의 상황에 크게 영향을 받고 있는데 상기한 주택 개보수와 재건축, 재개발 시장은 서울시정의 신규주택보급 정책과 밀접하게 관련이 있을 수밖에 없으며 L사도 이러한 점을 마케팅전략에 적용되어야 한다고 보았다.

#### 4.4 소비자 욕구 적용을 위한 U&A (이용실태)조사

대다수 소비자는 U&A, 즉 이용실태조사를 하여 소비자의 인식과 태도, 브랜드별 포지셔닝 분석을 하면서 시장현황을 파악하고 매출과 브랜드 관리에 유용한 정보를 취득한다. 인테리어 상품은 가정에서 생활 중에 제품을 사용하는 방식을 분석하는 것이 중요하기 때문에 이용실태 조사를 더욱 자세히 시행해야 한다. 이를 통해 소비자들이 원하는 바를 정확하고 빠르게 상품에 적용해야 한다. 소비자들의 현재 구매 이용 형태, 구매 의사결정 관련한 다양한 고려사항, 응답자 특성들을 조사해서 소비자의 니즈와 불만 사항, 핵심 요구사항에 대해 적극적으로 파악하고 적용해야 한다. 소비자가 직접 이용하고 이를 상당기간 지속하게 되는 인테리어 제품특성상 소비자필요를 위계적으로 분석할 필요가 있다.

<표 1> 3단계 위계적 필요 분석

전략적 필요	전술적 필요	구체적 필요
창호 사용의 쾌적성	물리적 쾌적성	창문을 여닫기 편함
		미적인 창호 디자인
		강한 유리창 강도
	거주의 쾌적성	습도를 막아줌
		소음을 방지해 줌
		단열에 기여함

이를 더욱 세밀하게 살펴보면 '전략적 필요(strategic needs)' → '전술적 필요(tactical needs)' → '구체적 필요(tertiary needs)'의 순서로 소비자의 욕구를 분석해야 한다. 예를 들면, '창호 사용의 쾌적성'이라는 전략적 필요를 도출하고 그에 따른 하부 요인들 즉 '물리적 쾌적성', '거주의 쾌적성' 등으로 체계를 두고, 이후 그에 따른 구체적 필요들이 도출된다. 이러한 소비자 지향 설계를 중요시하고 핵심 편익을 구현하고 이를 위한 하위 개념인 제품 속성을 확인하게 된다. 엔지니어링 및 생산단계는 이러한 단계적 설계를 통해 구체화 된다. 이렇게 고객의 필요와 자사의 엔지니어링 특성을 연결하는 고리를 형성시켜야 한다. 이것은 생산 및 R&D부서 뿐 아니라 디자인부터 판매에 이르는 전사적 품질(total quality) 관점에서 포괄적으로 이루어진다.

인테리어 최상위 세분시장에서는 이와 같은 소비자에 대한 분석과 적용이 무엇보다도 중요하다. 창호 분야의 경우, 2014년부터 2020년까지 인테리어 제품과 관련하여 공정거래위원회, 소비자원 또는 인테리어 업체들이 공통으로 지적하고 있는 소비자 불만 및 요구사항이 있다. 이러한 요구사항을 전략적 필요, 전술적 필요, 구체적 필요라는 위계적 분석을 도입하고 R&D와 생산으로 연결시키는 과정을 거친다. 이러한 소비자 니즈 분석과 구현의 전체적인 고리를 형성한 결과, 창호의 경우 디자인은 가장 기본적인 소비자 요구이며, 창호의 내구성, 밀폐력에 의한 외부 습기 침투, 단열성에 대한 순기능, 물리적 가벼움 등이 소비자들의 요구사항 중 큰 부분을 차지했다.

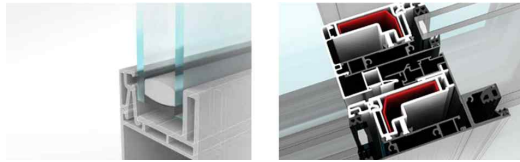
과거에는 소비자들이 인테리어 매장 점주가 추천하는 제품을 사용하는 경우가 일반적이었으나 이제는 프리미엄 시장으로 올라올수록 비교구매에 적극적인 소비자들이 늘면서 창호를 비롯하여 주택 인테리어 제품에 대한 다양한 요구상황이 발생하고 있다.

#### 4.5 소비자 니즈를 적용한 제품의 구체적 특성

최상위 시장에서는 개발역량 강화를 통해 시장의 수요를 끌어내려고 노력하지 않으면 시장에서 외면 받게 되고 이러한 노력은 제품력을 강화하여 직접적으로 소비자를 유인하는 역할을 하게 된다.

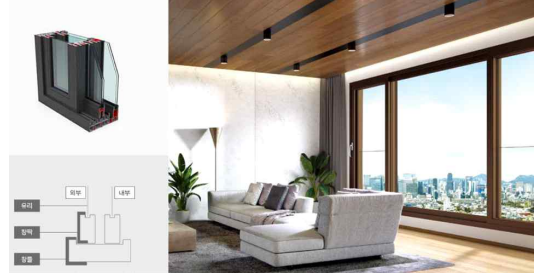


<그림 1> 슬림하고 가벼운 세겹 유리와 울트라더블로이유리 (L사 제품 홈페이지)

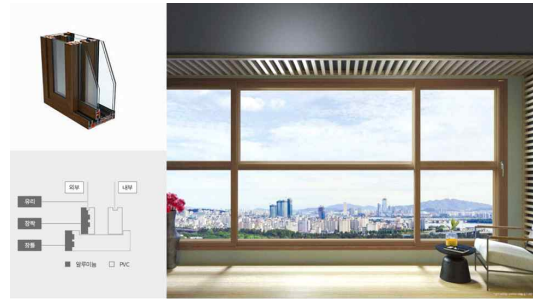


<그림 2> 슈퍼단열간봉과 견고한 창호 프레임 (L사 제품 홈페이지)

시스템창호와 시스템도어는 고효율·고기능성 알루미늄 소재로 제작되어야 하며, 리프트업 알루미늄 이중창은 270mm 폭에 열관류 효율, 기밀성, 에너지소비효율 등급 등에서도 우수한 역량을 보여야 한다. 단열 역시 중요한 고려사항으로 이중 단열 시스템을 갖추어야 하며 뛰어난 내구성으로 오랜 기간 변형 없이 사용 가능해야 한다. 이러한 제품들은 외부소음과 미세먼지를 차단하며 높은 하중을 견딜 수 있는 고급 하드웨어를 갖추고 있다. 이러한 기능성뿐 아니라 하드웨어의 디자인과 편의성을 지속해서 업그레이드해야 한다. 고기능성 알루미늄 시스템창호는 내외부 온도 차로 인해 생기는 결로와 빗물의 내부 유입을 방지한 기능을 갖추면서 습기에 의한 곰팡이 발생도 차단할 수 있고 실내 마감재의 훼손을 방지할 수 있다.



<그림 3> LONCHEL W300 제품 (L사 제품 홈페이지)



<그림 4> LONCHEL W400 제품 (L사 제품 홈페이지, 2022)

우수한 밀폐력을 가진 슈퍼단열간봉이 유리와 유리 사이를 막아주어 노블가스(아르곤 가스) 누출이 거의 없고 자동화 기계설비로 더욱 정교하게 제작되었다. 특히 획득 알루미늄과 PVC 결합력을 강화하여 단열성을 개선하고 누수나 변형과 같은 하자를 방지하도록 하였고 기존 삼복층 유리보다 슬림하고 가볍다는 특징이 있다. 뜨거운 태양열을 차단해 주고 내부 온도는 지켜주는 기능성 로이(Low-e)유리로 구성되었다. 이러한 기능과 품질을 갖춘 '론첼'은 외창에 적용된 알루미늄 프레임 색상을 소비자가 직접 고를 수 있게 하였고, 커튼월 특으로 50층 이상 초고층 아파트 적용이 가능하다는 장점이 있다.

#### 4.6 론첼 브랜드 운영계획 및 소비자 커뮤니케이션

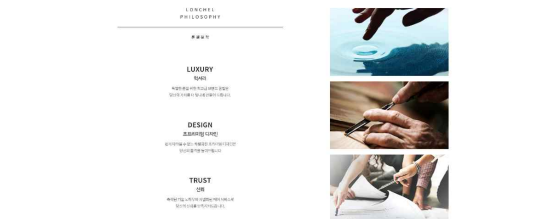
2019년에 본격적으로 거론된 ‘론첼’ 브랜드의 인테리어 적용 기준은 당시 평당 5천만 원 이상 조합시장을 표적시장으로 선정하였다. 조합시장에 집중하면서 가격, 공급방안 등 기존 L사의 하우스시라는 모기업 브랜드를 별도로 표기하고 ‘론첼’을 단독 표기하여 운영하기로 하였다. 제품의 라인을 창호 3종, 마루 2종, 표면 소재 2종, 벽지 1종으로 구성하며 가격은 럭셔리 시장에 적용되어야 하기에 기존 Z:IN 브랜드의 최고가 제품 대비 2배 이상의 가격을 형성하여 차별화를 두도록 설계하였다.

근본적으로 주문생산방식으로 제품을 운영토록 하며 직영 시공으로 최상의 시공 품질 보증을 보장하도록 운영하였다. ‘론첼’은 아파트 조합 현장 맞춤형 제안을 통해 고객접근 영업을 시행하여 조합과 건설사에 직접 영업하는 것으로 하였다. 조합 현장에서 PT 자료를 통해 고객 접전에서 제안 프로포절을 하는 프로세스를 기획했으며 제품 통합 카탈로그를 제작하여 소비자들의 의사결정을 돕도록 하였다. BTL(below the line) 차원에서 조합고객들을 초청하는 행사를 적극적으로 활용토록 하였으며 프리미엄 갤러리를 제작하여 전시장으로 활용하도록 하였다.

#### 4.6.1 표적소비자에 대한 효과적인 커뮤니케이션 대응

‘론첼’의 표적소비자들은 단순히 매스미디어에 의한 전통적인 ATL 커뮤니케이션보다는 4대 매체 광고 이외의 전시, 판촉, 이벤트 등을 활용하는 BTL 커뮤니케이션을 주로 해야 하는 상황이다. 서울 논현동에 론첼 프리미엄관을 상시로 열어 제품을 전시하고 관여가 높은 표적소비자들의 지식습득을 돕기로 했다. 다른 제품 카테고리보다 인테리어 제품의 경우 카탈로그나 인테리어 제안 책자 등을 제작하여 더욱 깊이 있게 정보에 접근할 수 있도록 하였다. 또한 더 실제적인 경관을 제공하기 위해 ‘론첼’을 적용한 공간을 3D 렌더링으로 제공할 수 있도록 시각화를 위한 커

뮤니케이션에 다양한 노력을 기울였다. 표적소비자들이 상시로 접속할 수 있는 ‘론첼’을 자세히 소개하는 마이크로 사이트를 개발하였으며 홈페이지 연결 브랜드 사이트로 별도 구성하였다. 이외에도 소셜미디어를 통한 커뮤니케이션과 유력 포털을 통한 검색 마케팅을 시도하였다. 주부들의 체험 커뮤니티인 L사 자체의 지엔스 활동을 통해 인테리어 제품을 체험하도록 하고 이들로부터 블로그나 소셜미디어에 홍보토록 하였다.



<그림 5> LONCHEL 홈페이지

무엇보다 유통 관련 마케팅역량이 최상위 시장에서는 중요한 부분으로 고려되고 있는데 L사는 엄격한 품질기준을 유지하는 대리점들만이 베스트 클럽에 선정되며 창호 원자재와 핸들뿐 아니라 롤러, 보강재 등 창호 제작에 들어가는 60여 가지 부품에 대한 정품사용 여부를 명확하게 조사하여 품질인증 및 품질관리를 강화하고 있다. 이들 베스트 클럽은 창호에 고유 엠블럼 마크를 부착하여 인지도를 향상하고자 노력하였다.

#### 4.6.2 표적소비자의 특성에 맞는 지속가능경영

단순히 물건을 만들어 파는 회사가 아닌 진정성 있

는 노력으로 사회적 책임을 담당하는 회사가 되어야 한다는 조직문화를 오래전부터 갖고 있던 L사는 최근 ESG 경영의 급부상으로 더욱더 빛을 발하고 있다. 또한 최상층 고객들의 특성 중에는 소비자 욕구 충족 뿐 아니라 사회적 마케팅의 일환으로 환경과 공익을 함께 고려하는 기업에 대해 호의적인 태도를 보이며 공익적 컨셉을 담은 기업활동과 상품에 대한 욕구가 형성되어 있다.

L사는 "자연을 닮은, 사람을 닮은 행복한 생활공간을 만듭니다"라는 비전 아래 지속가능경영을 추진하고 있다. 사회로부터 신뢰받는 기업이 되기 위해 지속가능경영 체계를 정립하여 리스크 관리, 사회공헌 활동, 이해관계자 소통을 중심으로 활동을 추진하고 '그린워싱'이라는 말뿐인 친환경이 아닌 한국표준협회 지속가능경영지수 건설자재 업계 1위에 선정되었으며(2019년), 한국기업지배구조원으로부터 ESG 평가 통합 A등급을 받고 있으며 CDP' 탄소경영 섹터 아너스(산업재)'라는 명실상부한 사회적 인정과 노력을 하고 있다. 이러한 점은 최상위 조합시장에서 '론첼'의 가치를 더 강화하는 역할을 하게 될 것이다.

## V. 결론

### 5.1 결론 및 시사점

최고급 프리미엄 시스템창호인 '론첼'은 2019년 서초구 방배경남아파트와 무지개아파트 약 2,200여 가구에 창호를 공급하는 것을 필두로 2020년 서울의 대표적인 재개발 현장 가운데 하나인 동대문구 '청량리역 롯데캐슬 SKY-L65'과 강남구 '역삼 센트럴 아이파크' 등에서 약 2,500여 가구를 수주하는 데 성공했다 [11]. 그 결과, L사의 시장점유율은 가구 기준 약 50%에 달하는데, 수주액 기준으로 그 수치를 70%까지 높일 수 있었다. 이는 L사의 창호 제품이 '론첼' 등을 필

두로 경쟁사 대비 가격이 높기 때문이다[17]. 이렇게 프리미엄 소수시장을 겨냥, '론첼' 브랜드를 운용한 L사의 시장성과는 지난 수년 주택시장의 침체에도 불구하고 높은 성과를 올렸으며 이는 향후 더욱 전략적 운용을 가능케 하는 토대를 마련하였다.

최상위층 프리미엄 시장을 겨냥한 '론첼' 브랜드 사례를 통해 다음과 같은 핵심적인 시사점을 제시하고자 한다. 먼저, 일반적으로 다수자 시장을 겨냥해온 기업의 관성에서 벗어나서 더 작은 소수의 시장 즉, 최소유효시장을 공략하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다.

마케팅의 세분시장 관점에서 최근 시장을 분석하면 다수가 존재하는 시장이 이제 과연 존재할 수 있을까에 대한 의구심마저 들게 된다[7]. 이러한 관점은 최근의 시장흐름을 꿰뚫는 획기적인 발상이다. 하나의 제품으로 전체시장을 커버하는 메스 시장은 기업이 원하는 가장 바람직한 시장일 것이다. 그러나 기술의 혁신으로 시장에 자사의 제품만 유일하게 존재한다면 가능할 수 있지만, 메스 시장은 실현하기 어려운 시장이다. 더군다나 현재 시장 대부분은 성숙기의 시장들이다. 이러한 상황에서 기업의 관성대로 평균적인 시장에 여전히 눈길을 돌리면 항상 시장추종자가 되거나 경쟁에서 독보적일 수가 없다. '론첼'은 다수자 시장에서 눈길을 돌려 최상위층이라는 소수의 시장에 초점을 맞추었다. 이 소수의 시장에 존재하는 고객들의 마음에 각인되는 것이 더욱 큰 가치를 기업에 가져다주기 때문이다. 물론 다수자 시장을 포기하는 것은 기업에는 단호한 결단력이 요구된다.

그렇다면 소수의 시장을 선택하고 집중할 때 얻게 되는 전략적 가치는 무엇인가? '론첼'처럼 소수의 시장을 선택한 경우, 일단 소수의 시장은 유지하기가 상대적으로 쉽다. 처음부터 소수의 고객에 맞추어 시장세분화를 했기 때문에 그들에게 특화할 수 있다. 또한 이들은 강한 입소문을 온라인, 오프라인 두 영역에서 더 강력하게 확산시킨다. 기업이 소수 고객에

계 헌신하고 특화된 욕구 충족 전략과 그로 인한 고객의 만족감은 여타 다수자 시장에 적합한 제품들의 그것들과는 개별화의 수준이 다를 수밖에 없다. 소수의 시장에 참가한 고객들은 어떠한 매스 시장에서도 이러한 섬세한 고객 맞춤화를 경험하기 어렵다. L사가 보유하고 있던 Z:IN 브랜드가 일정 수준 고가에 가격이 형성되어 있지만 이러한 기존 브랜드의 쉬운 제품화장의 길을 버리고 과감하게 소수의 시장에 들어가고 결국 이보다 가격 면에서 2배의 가치를 책정할 수 있는 시장을 형성한 것이다.

둘째, 소수의 시장일수록 이미지와 품질의 갭이 적고 명실상부한 인정을 받아야 한다. 항상 브랜드는 적절한 콘셉트와 함께 이 콘셉트를 지지해줄 제품력이 근거가 되어 주어야 한다. 소수의 시장이다 보니 이들의 욕구를 파악하고 분석하며 이에 대응하는 것이 더욱 구체적으로 이루어질 수 있으며, 따라서 어떠한 부분을 제품에 적용해야 하는가도 분명해졌다. 체계적이고 위계적인 방법을 통해 소비자 욕구를 제품의 기능과 편익에 즉각적으로 반영할 수 있었다.

특히 이 소비자들의 특성을 보면 여타의 다수자 시장보다 주택에 관한 관심과 참여도가 크며 마감재에 관한 관심도 높고 전문가적 식견을 가진 소비자들이다. 이들에 대한 접근을 기존 대중 브랜드로 한다는 것은 적절치 않았다. 창호는 생활밀착형 제품이기 때문에 소비자 욕구를 적용하기 위한 이용실태조사를 적절히 활용하는 것도 중요했다. 구체적 필요, 기술적 필요, 전략적 필요로 구성된 위계적 과정으로 근본적이고 기업 전사적이며 유기적으로 설계할 수 있도록 하였다.

끝으로 소수의 고객에게 적합한 커뮤니케이션 방법을 생각해야 한다. '론첼'은 대부분의 럭셔리 브랜드가 그러하듯 대중매체를 통한 커뮤니케이션을 지양하고 보다 소비자와 직접적으로 접점에서 만나는 것을 주요한 전략으로 하였다. 이에 따라 이들의 요구에 대응할 수 있는 전시관 및 주부체험단 '지엔브'

등을 강화하였다. 대중매체는 도달률에서 강점을 보일 수 있지만, 표적소비자에서 맞춤화된 커뮤니케이션을 하기 어려웠다. 개별화된 접근을 통해 고객들의 참여를 독려했다.

## 5.2 한계점과 향후 연구방향

본 '론첼' 브랜드 사례연구는 시장세분화와 관련된 비교적 최근의 이론들을 근거로 하였다. 최소유효시장 개념을 중심으로 각종 기존 브랜드 관리 관련 이론을 이에 맞추어 재해석했다. 이러한 맥락에서 본 연구는 일반적인 포지셔닝 전개가 아닌 극단의 포지셔닝 방향, 유아독존의 카테고리, 최소유효시장의 이론들을 통해 최상위 럭셔리 시장을 표적으로 하는 '론첼'의 소수 세분시장에 관한 사례를 다루었다. 본 연구는 이러한 이론들을 보다 객관화하고 기업의 특정 사례를 통해 일반화시키기 위한 실증연구를 겸하였다면 더 좋은 결과물을 얻었으리라 생각된다. 특히 소수의 세분시장을 구성하고 있는 소비자들의 경우 차별화된 특징들을 가지고 있고 이러한 특징들을 변수화하여 더 역동적인 실증연구가 가능하리라 기대된다.

## 참고문헌

- [1] Kotler, P., and Keller, K. L., Marketing Management, Pearson, 2011.
- [2] Keller, K. L., Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Pearson, 2013.
- [3] Aaker, D., Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant, Jossey-Bass, 2011
- [4] 이재진·이성준, "인테리어 브랜드의 역동적 시장 세분화 전략: LX하우시스(LXH)의 시장세분화 전

략 사례,” 디지털산업정보학회 논문지, 제18권, 제1호, 2022, pp.151-162.

[5] Ries, A. and Ries, L., *The Origin of Brands: How Product Evolution Creates Endless Possibilities for New Brands*, Forest of Knowledge, 2004.

[6] 한상만·하영원·장대련, *경쟁우위 마케팅전략*, 박영사, 2018.

[7] Godin, S., *This is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*, Portfolio, 2018.

[8] Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J. P., Eisingerich, A. B., and Lacobucc, D., “Brand attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand equity Driver,” *Journal of Marketing*, Vol. 74, 2010, pp.1-17.

[9] 필립 코틀러, *필립 코틀러의 마켓 4.0, 더퀘스트*, 2017.

[10] 박찬수, *마케팅원리(5판)*, 법문사, 2014.

[11] 박지은, *시스템창호 빅3, 수도권 재건축 시장 대격돌, 아시아투데이*, 20220623.

[12] 성재용, ‘안방’ 지킨 LG하우시스, *글로벌 영토확장 착각, 뉴데일리경제*, 20200612.

[13] Diemand-Yauman, C., Oppenheimer, D. M., and Vaughan, E. B., “Fortune Favors: Effects of Disfluency on Educational Outcomes,” *Cognition*, Vol. 118, No. 1, 2011, pp.111-115.

[14] Gladwell, M., *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Hachette Book, 2001

[15] Rita, P., Morais, D., Rosa, P. J., Oliveira, J., and Gamito, P. “Grabbing Attention While Reading Website Pages: The Influence of Verbal Emotional Cues in Advertising,” *Journal of Eye Tracking*, Vol. 1, No. 1, 2011.

[16] 조문영·김창수·조휘형·김범수, “SNS(Social Network Service)를 이용한 기업 마케팅 사례 분석,” *디지털산업정보학회 논문지*, 제11권, 제1호, 2015, pp.183-196.

[17] 안병준, *LG하우시스 프리미엄 창호, 재건축 절반 휩쓸어*, *매일경제*, 20200610.

■ 저자소개 ■



이 재 진  
(Jaejin Lee)

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

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



이 성 준  
(Sung-Jun Lee)

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

논문접수일: 2022년 8월 13일  
수정일: 2022년 8월 26일  
게재확정일: 2022년 9월 13일