

3차시 창업자의 독특한 기업 철학

학습 내용

1. 이케아의 창업자, 잉바르 캄프라드
2. 잉바르 캄프라드의 독특한 기업 철학

1. 이케아의 창업자, 잉바르 캄프라드

1-1. 타고난 사업가, 잉바르 캄프라드



출처 : www.myviplife.com

우리는 어떤 사람을 보고 태어난 사업가라고 말하는 경우가 있다. 기회만 되면 돈을 벌려고 하고 돈을 버는 기회를 아예 만들어 내는 것이 몸에 배어 있으며 이런 습관 때문에 실제로 많은 돈을 벌기 때문이다.

그런 의미에서 볼 때, 세계적 가구업체 이케아(IKEA) 창업자로 1926년에 태어나 2013년 87세인 잉바르 캄프라드는 타고난 사업가다. 그는 학생이었던 17살 때 스웨덴 남부 스몰란드의 아군나리드 마을에서 6킬로미터 떨어진 숲 속의 외딴 농장 엘름타리드의 집에서 회사를 차렸다. 오스뷔에 있는 직업학교를 다니던 중 학교 성적이 좋다고 아버지로부터 받은 약간의 돈과 집 부근에서 물건을 팔아 번 돈을 가지고 1943년에 한 평도 안 되는 허름한 우유통 보관창고에 사업체를 만들어 정식 등록했다.

자신의 이름 잉바르 캄프라드(Ingvar Kamprad)의 이니셜인 I, K 그리고 부모의 농장이 있던 엘름타리드의 이니셜 E, 또 이 농장이 위치한 마을 행정구역인 아군나리드의 이니셜 A를 합쳐 회사 이름 IKEA를 만들었다. 즉 IKEA는 Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd의 약자다.

그런데 흥미롭게도 잉바르 캄프라드는 이케아를 설립하기 훨씬 오래 전부터 돈을 벌기 시작했다. 그는 초등학교에 입학하기 전부터 장사를 해보았다. 1931년 다섯 살에 그는 성냥을 100개를 구입해서 주위 어른들에게 한 개비씩 팔았다. 성냥을 구입할 때에는 개당 1외레가 안 되는 가격이었지만 판매할 때에는 2외레, 가끔은 5외레에도 판매를 했다. **도매로 한꺼번에 싸게 사서 소매로 날개로 비싸게 팔면 돈이 된다는 사실을 터득한 것이다.**

자신감이 생긴 그는 판매 품목을 늘려 생선, 크리스마스 카드 장식물, 벽장식, 장식용 못도 팔아 보았고, 가끔은 숲 속에서 크랜베리를 직접 따서 팔기도 했다. 그가 이렇게 파는 물건을 제일 먼저 사주는 사람은 다름아닌 할머니였다. 할머니에게 물건을 팔아 자신감이 생기면 농장에서 일하는 하인에게도 팔고 인근에 농사를 짓는 농부에게도 팔아 고객을 넓혔다.

1937년 열한 살 때에는 씨앗가게에서 물건을 공급받아서 작은 봉투에 담아 주위의 소농들에게 판매했다. **이렇게 번 돈을 자전거와 타자기를 구입하기도 했는데 이것은 판매를 잘하기 위해 필요한 투자였다.** 나중에 돌아다니며 사람들에게 팔려면 자전거가 필요했고, 사람들에게

게 제품을 알리려면 타자기로 광고물을 만들어야 했기 때문이다.

1941년 오스뷔의 기숙학교에 진학하고 나서도 잉바르는 허리띠, 지갑, 시계, 연필을 판매했다. 1943년 오스뷔 학교를 마칠 무렵에 이케아 회사를 설립하고, 그 해 큰 항구도시였던 예테보리에 있는 상급 상업학교에 진학하고서 만년필을 판매하게 된다. 그는 만년필을 생산하는 파리의 한 회사에 만년필 500개를 주문하여 소포가 도착하자 기차를 타고 남부 스웨덴의 여러 지역을 돌며 잡화점, 문구점을 직접 방문하며 만년필을 팔았다. 그리고 그는 신문에 만년필 광고를 작게 실어 주문 고객에게 만년필을 우편 발송해 판매하기도 했다. 그는 방문 판매와 통신 판매를 동시에 하여 만년필을 모두 팔았다. 나중에는 스위스에서 라이터도 수입해 판매했다.

제 2차 세계대전이 끝난 1945년에 19살이었던 잉바르 캄프라드는 상업학교 졸업 후 스몰란드의 벅시외에 위치한 삼림소유자협회 사무소에서 말단 직원으로 일을 하기 시작했다. 이때에도 그는 사업성을 발휘했는데, 저렴한 서류철을 만드는 구매선을 확보하여 조합 사장에게 수 백 개의 서류철을 판매했다. 이 장사로 그는 조합에서 받던 작은 급여보다 훨씬 많은 돈을 벌었다.

1947년에 군에 입대를 했지만 여기서도 그는 틈틈이 시간을 내서 여러 상품을 조달하여 판매했다. 거래 품목은 화장품, 넥타이, 바늘, 실 같은 잡화류를 비롯하여 스타킹, 축하카드, 씨앗, 지갑, 만년필, 액자, 시계, 값싼 장신구 등 다양했다.

1948년 군 제대 후 프랑스의 ‘라 소시에테 에버굿’ 기업의 스웨덴 총판 자격을 얻는데 성공하여 이 회사의 볼펜과 만년필을 판매하기 시작했다. 그는 이 때 처음으로 가구를 취급하기 시작한다. 가구로는 처음으로 어느 의자 회사의 팔걸이 없는 의자를 조달하여 판매했다. 그는 소비자에게 감성적으로 접근하기 위해 여자 이름인 ‘루트’를 붙여 신문에 광고를 내서 통신판매로 팔았는데 반응이 매우 좋았다. 이에 힘입어 커피테이블, 협탁, 쏫대로 판매 품목을 점차 늘렸다.

많은 사람들이 그렇듯이 잉바르 캄프라드도 가족과 주위 사람에 의해 영향을 받는다. 잉바르 캄프라드는 가족에서는 생활력 강하고 검소했던 독일인 할머니 프란치스카 캄프라드, 정치에서는 나찌 성향의 우익 지식인 페르 엔달, 기업가로는 1920년대와 1930년대 초반 스웨덴의 기업 거물 이바르 크뤼거를 롤모델로 삼았다.

1-2. 디퍼런트를 만든 이케아의 직원들

캄프라드는 이케아 회사를 1943년에 설립하기는 했지만 1948년 전까지는 일인기업이었다. 물론 그의 아버지는 페오도르 캄프라드는 회계관리를 도와주었고, 어머니 베르타 캄프라드는 전화로 주문을 받고 제품 포장을 도와주었다. 그가 직원을 처음 채용한 것은 1948년에 와서였다. 첫 직원은 회계를 맡기기 위해 뽑은 에른스트 엑스트림이었다.

- 이케아 전시장을 만든 스벤 예테 한손

1952년에 캄프라드가 채용한 스벤 예테 한손은 이케아가 초기에 성장하는데 많은 기여를 했는데 이케아 전시장을 처음 오픈한 것이었다. 당시 대부분의 통신판매 고객들은 주문을 할 때 가장 낮은 가격을 기준으로 회사를 선택하기 때문에 카탈로그와 전단지만으로는 고객들이 제품의 품질 차이를 알아볼 수 없었다. 따라서 주문해서 도착한 상품에 대한 소비자가 만족하지 못하면 그 이후에 통신판매에 대한 신뢰가 떨어져 구매를 더 이상 하지 않았다. 그리고 당시에는 반품할 권리도 제대로 보장되지 않아 통신판매의 신뢰도가 제대로 구축되지 않은 상태였다.

그래서 캄프라드와 한손은 자신들의 제품을 아예 전시장을 만들어 자신들의 제품을 보여주기로 했다. 고객이 전시장에 오면 가구를 직접 눈으로 확인하고 가격이 차이 나는 여러 제품들의 품질을 비교할 수 있어 신뢰도가 올라갈 것이라 판단한 것이다. 그래서 그들은 1953년에 엘름홀트에 위치한 알름브라드 체제소를 개조하여 상시 가구 전시장으로 만들었다. 5년 후인 1958년에는 엘름홀트에 최초의 정식 가구매장을 세워 가구매장 대표에 한손을 임명했다. 이 가구매장은 당시 유럽에서 가장 넓은 가구매장이었다.

캄프라드와 한손은 취급 상품을 단순화하였다. 그 전에는 사무용품, 필기구도 통신판매 했으나 가구만 취급하기로 했다. 그리고 가구용품 전문 카탈로그를 제작하여 기존 고객들에게 신문광고와 편지로 카탈로그가 출간되었음을 알리고 관심 있는 고객들이 카탈로그를 보내달라고 하면 카탈로그를 보내주었다.

- 플랫팩 가구를 만든 길리스 룬드그렌 (동영상)

이케아의 네 번째 직원은 스웨덴 최남단의 말뚝에 있던 광고회사 출신의 젊은 디자이너였던 길리스 룬드그렌이었다. 그는 캄프라드가 가구 디자인하는 것을 도왔고, 새로운 카탈로그용 사진을 찍었다. 룬드그렌은 캄프라드의 머릿속에 아른거리는 구상을 종이에 잘 그려내는 시각화 능력이 탁월했다.

사업 초기에는 기존 디자인을 보고 약간 변형을 하여 상품을 출시하는 경우도 많았는데 재주껏 표절 시비에서 벗어날 수 있었다. 룬드베리는 ‘모든 디자인은 다른 디자인으로부터 배운다’는 신조를 가지고 있었다.

길리스 룬드그렌은 테이블을 차에 집어 넣으려다가 잘 들어가지 않자 테이블 다리를 떼어 내자는 제안을 하게 되었는데, 이것이 플랫팩(flat pack) 가구를 만드는 계기가 되었다. 플랫팩 가구는 빈 공간 없이 납작하게 상자에 포장될 수 있는 가구를 말한다. 1953년 카탈로그에 막스(Max)라는 이름이 붙은 이케아 최초의 조립식 테이블이 등장한다.

사실 이케아가 조립식 가구를 처음 만든 것은 아니었다. 10년 전에 스웨덴의 백화점그룹인 노르디스카 콤파니에트가 조립식 가구로 성공을 거둔 바 있지만 조립식 가구를 사업의 기본 모델로 하여 폭발적인 성공을 거둔 곳은 바로 이케아였다. 조립식 가구는 보관비, 발송비를

크게 줄인 것은 물론이고 운송 중 파손율도 크게 줄여 전체 비용 절감에 결정적 역할을 했다. 매장에 와서 가구를 사서 차로 운반하는 고객 입장에서 보더라도 플랫팩 가구는 매우 편리했다.

그리고 룬드그렌은 1958년에 울긋불긋한 화려한 서랍장, 토레를 구상해냈는데 이 상품은 당시 대단한 히트상품이었다.

- 안데르스 모베리

안데르스 모베리는 잉바르 캄프라드가 이케아그룹 회장직에서 물러난 1986년부터 1998년까지 이케아그룹 회장직을 맡으면서 이케아를 크게 키운 인물이다. 그는 잉바르 캄프라드의 지나친 경영 간섭에도 불구하고 묵묵히 회사를 키웠다. 특히 중국 진출에 대해 그리 긍정적이지 않았던 캄프라드의 전망에도 불구하고 안데르스 모베리는 1995년에 가정에 이익이 되는 곳이라는 의미를 지닌 이리아(利家) 브랜드로 중국 진출에 성공했다.

그는 1998년에 퇴임 후 세계적으로 가장 큰 건축자재 및 주택용품 소매기업인 홈디포(Home Depot) CEO로 자리를 옮겼다.

- 안데르스 달비그(Anders Dahlvig)



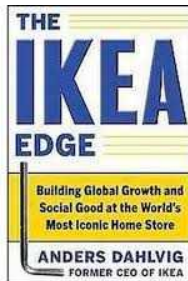
안데르스 달비그

안데르스 달비그는 1999년부터 2009년까지 이케아그룹 회장으로 근무하면서 이케아 성장에 크게 기여한 인물이다. 그는 1958년 잉바르 캄프라드처럼 스웨덴 스몰란드 출신으로 대학 졸업 후 이케아에 1984년에 입사한 후 은퇴까지 25년 동안 줄곧 이케아에서만 근무한 골수맨이다.

입사 후 그는 스위스에서 회계업무를 맡다가 캄프라드 비서가 되었고 한 매장 책임자, 이케아 영국 책임자, 유럽 전체 책임자, 그룹 전체 판매부 총책임자를 거쳐 그룹 회장이 되었다.

그는 은퇴 후 2011년에 개인 경험을 토대로 'The Ikea Edge'라는 책을 발간했다. (The IKEA Edge: Building Global Growth and Social Good at the World's Most Iconic Home Store, Anders Dahlvig, McGraw-Hill, 2011) 그는 이 책에서 이케아 성공은 매출이나 이익 같은 전통적인 비즈니스 목표를 열심히 추구한 데에 있고, 기업의 사회적, 환경적 책임도 매우 중요

하다는 것을 강조하고 있다.



출처 : www.amazon.com

안데르스 달비그 후임으로는 잉바르 캄프라드의 아들, 특히 장남이 많이 거론되었으나 이케아 회장이자 CEO로 미카엘 올슨(Mikael Ohlsson)이 취임하여 현재 이케아를 이끌고 있다.

1 사례 : 사주부재경영 (Management by absence)

잉바르 캄프라드는 1986년에 경영 현장에서 물러나기는 했지만 외곽에서 경영 간섭을 많이 하는 편이다. 하지만 최근 들어 사주가 항상 경영에 많이 관여하지 않고 주로 외곽에서 활동하다가 틈틈이 회사의 현직 경영자들에게 최근 트렌드, 기존제품 개선이나 신제품 개발, 시장 개척, 신소재 개발 등 정보를 주어 사업 아이디어, 통찰력에 도움을 주는 경우가 늘고 있다.

아웃도어 의류 회사인 파타고니아(Patagonia)의 창업자이자 사주인 이본 चु나드(Yvon Chouinard)는 원래 암벽등반가였는데 현역에서 물러난 후에도 히말라야나 남미의 극한상황을 체험하면서 제품 테스트를 하고 많은 산악인과 교류하면서 등산 의류와 장비에 대한 정보를 얻어 파타고니아 경영진에게 물어다 준다. 사주는 회사에 항상 있지 않지만 경영에 도움을 주는 사주부재경영(Management by absence)을 성공적으로 하고 있는 것이다.

1-3. 세계적 가구업체의 인색한 갑부

(동영상)

세계적 가구업체인 이케아(Ikea)를 모르는 사람은 없다. 이 회사의 창업자이자 소유주인 잉바르 캄프라드는 세계 5대 부자이지만 심한 구두쇠로 아주 유명하다. 예를 보자. 에피소드가 상당히 많다.

우선, 그는 여행을 할 때 얼마나 구두쇠일까?

- 비행기를 탈 때에는 이코노미 클래스나 저가 항공을 사용하고 기차를 탈 때에는 2등석을 탄다.
- 비싼 호텔에서 묵느니 차라리 자동차에서 잔다.

- 런던에 묵어야 할 때면 크롬웰 가에서 가장 싼 호텔에 묵는다.
- 호텔 냉장고에서 음료를 하나 마시면 그것을 다시 채워놓으려고 동네 슈퍼마켓에 간다.

그는 쇼핑을 할 때 얼마나 구두쇠일까?

- 과일과 야채를 사러 청과시장에 갈 때면 언제나 문을 닫기 바로 직전에 가는데, 그 시간이면 야채와 과일을 싼 가격에 살 수 있기 때문이다.
- 그가 지금까지도 가장 즐기는 일은 벼룩시장을 돌아보는 것이다.
- 이케아서 작은 초 한 봉지를 살 때도 직원 할인을 받는다.
- 종이를 아끼려고 냅킨 자투리에다 중요한 메모를 한다.

먹을 때에는 얼마나 구두쇠일까?

- 레스토랑에서 점심을 먹는 대신 35페니짜리 핫도그를 사 먹는다.
- 저녁 외식 비용으로 5파운드 미만을 지출한다.
- 그는 티백을 한 번 쓰고 나중에 또 사용한다.
- 일회용 접시를 씻어서 다시 사용한다.

이처럼 그는 세상에서 가장 부자 중 한 명이기도 하지만 가장 어렵게 사는 사람 중 한 명이기도 하다.

그의 구두쇠 정신은 자신에게 머물지 않고 회사 경영에도 그대로 반영된다.

- 이케아는 전기절약 경진대회를 벌인 바 있는데 사용하지 않는 전등이나 기계를 꺼서 가장 많은 전기를 절약한 지점이나 부사에게 상을 준다.
- 부동산 임차료가 아깝기 때문에 운영에 필요한 부동산은 가능한 한 자체 소유가 원칙이다.
- 사업 운영과 투자를 위해 은행에서 돈을 꾸는 것은 생가지도 못한다. 대출 이자가 아깝기 때문이다.
- 임직원의 봉급도 생각보다 상당히 낮다.

그는 광고용 팸플릿과 기업 안내 자료에 제작 비용을 넣도록 했다. 아무 생각 없이 마구잡이로 배포하거나 그냥 버려 버리지 않도록 하기 위해서다. 지금도 직원용 신문 '리드미'에는 '한 부 제작비용: 15 스웨덴 크로네'라는 문구를 찾아볼 수 있다.

그는 이처럼 비용절감을 극단적으로 하기 때문에 이케아는 지속적으로 높은 마진율을 유지할 수 있었다.

2. 잉바르 캄프라드의 독특한 기업 철학

2-1. 유언장을 통해 본 기업 철학

(동영상)

세상의 많은 기업 중에 이케아만큼 창업자의 성격이 기업 곳곳에 그렇게 깊이 각인된 기업은 거의 없을 것이다. 따라서 이케아의 기업문화를 제대로 파악하려면 창업자를 제대로 파악하는 것이 선결 과제이다.

잉바르 캄프라드는 1926년에 태어나 17세였던 1943년에 이케아 회사를 만들고, 87세인 2013년 현재까지 살아있지만 유언장을 일찍이 40세였던 1976년에 남겼다. 이케아가 스웨덴 스몰란드를 벗어나 노르웨이, 스위스, 독일 등 유럽국가로 계속 확산되자 선교사 같은 소매상의 가치와 신념을 구체화하고 기업 내부문화를 확립하기 위해 유언장을 남겼다. 이 유언장은 소책자 형태로 아홉 개의 장으로 구성되어 있다. 이 책은 모세가 내린 십계명처럼 아직도 이케아 직원에게 바이블로 자리잡고 있다. 이 유언장에는 어떤 내용들이 들어가 있을까?

- 다수를 위한 대중적 가구 만들기

어느 가구 상인의 유언장 제일 앞 부분은 이렇게 시작한다.

“우리는 완전히 다수의 편에 서기로 결심했다. 우리 고객에게 좋은 것은 결국 우리에게도 좋다.”

사람들 대다수의 일상생활을 더 낮게 만드는 것이 그의 열망이었다.

- 매우 스웨덴적인 가구 만들기

“기본적인 제품 형태는 스칸디나비아 안에서는 ‘전형적인 이케아’가 되어야 할 것이고, 스칸디나비아 바깥에서는 ‘전형적인 스웨덴’이 되어야 할 것이다.”

“다시 한 번 강조하고 싶다. 우리는 벨기에 사람들에게 벨기에 서랍장을 사는 법을 가르쳐서는 안 된다. 그 것은 이미 그들 스스로 할 수 있는 일이다. 우리가 그들에게 전해 줄 수 있는 것은 복구의 것이고, 그것이 바로 우리의 일부이다.”

- 신제품을 개발할 때 가격을 미리 정하기

“새로운 제품을 만들기 전에 먼저 가격표를 디자인한다. 3천 마르크짜리 책상을 디자인하는 것은 어떤 설계자라도 할 수 있는 일이다. 정말 훌륭한 디자인이란 기능적이고 멋진 모습이면서도 단 200유로의 가격으로 판매할 수 있는 책상을 만들어 내는 것이다.”

- 인색하기

“자원의 낭비는 인간이 앓고 있는 가장 깊은 병 중 하나이다. 많은 현재 건축물들은 필요를 효율적으로 해결하는 합리적인 방안이라기 보다는 인간의 아둔함을 기록한 기념비들이다. 그러나 그보다 더욱 큰 낭비는 일상의 작은 문제들에서 비롯된다. 더 이상 필요하지 않은 종이를 파일에 끼워두는 것, 필요도 없이 자신이 옳바르다는 것을 증명하기 위해 시간을 낭비하는 것, 지금 당장 책임을 떠맡지 않기 위해 다음 회의 때까지 문제의 해결을 미루는 것 등이다. 메모지나 텔렉스로 써서 전달해도 충분한 내용을 구태여 오랜 시간 전화로 이야기하는 것도 마찬가지다. 이런 일을 모두 열거하자면 끝이 없다.”

수도승처럼 사는 그에게 인색함은 바로 덕이다. 그가 태어난 스웨덴의 스몰란드 사람들은 이렇게 말한다. “무엇을 거둬들이고 얼마를 버는 지는 중요하지 않다. 정말로 중요한 것은 무엇을 쓰느냐이다. 네가 가난하다고 하더라도 필요 없는 일에 쓰지 않는다면 너는 부자가 될 수 있다.”

사회적으로는 자원 낭비를 막고, 개인적으로는 돈 낭비를 막아 지금의 거부가 되었다. 과소비를 극단적으로 싫어하는 캠프라드 덕분에 이케아는 업계에서 가장 군살 없는 조직이 되었다. 스태프들은 이코노미 클래스나 저가 항공으로만 여행해야 하고, 출장시 싸구려 모텔에 묵어야 한다. 다른 기업에서는 당연시되는 고위간부들을 위한 특전(차량, 휴대폰, 주차장의 지정석, 두둑한 접대비 등)도 일절 없다. 그래서 이케아 사람들은 ‘쓸데없는 지출은 건강한 회사를 쪼먹는 바이러스다’라고 굳게 믿고 있다.

- 단순함 강조하기

“이런 규칙이 복잡하면 복잡할수록 그 규칙을 따르기가 어려워진다. 복잡한 규칙은 절룩거리게 마련이다!”

그는 단순한 생활방식을 좋아하고 회사가 그렇게 운영되기를 바란다.

- 실수에 대해 관용하기

“잠자는 동안만 사람은 실수를 저지르지 않는다. 실수할지 모른다는 두려움이 관료제가 부리며 발전의 적이다.”

캠프라드는 실수에 대해 관대하기로 유명하다. 캠프라드는 자신이 젊은 시절 나치청년조직에 가담했다고 고백할 때 이렇게 말했다. ‘나보다 더 실수를 많이 한 사람은 없었다’고.

이케아는 어떤 확정된 정책을 던져주며 ‘당장 이대로 해! 라고 말하는 회사가 아니다. 자신이 상황 판단을 하고 실천을 하면 된다. 중요한 것은 해냈느냐 하는 것이다. 사려 깊고 균형 잡힌 행동을 하면 되는데 캠프라드는 이를 ‘책임감 있는 자유’라 불렀다. 많은 자유에는 큰 책임이 따른다.

- 컬트문화 정착시키기

캠프라드는 자신의 유언장을 이렇게 끝맺는다.

“행복은 목표에 이르는 것이 아니다. 목표를 향해 가고 있다는 게 행복이다. 미래에도 긍정적인 광신자 집단으로 남아 보자. 결코 흔들리지 않는 신념으로 불가능하다는 생각, 부정적인 생각에 빠져들기를 거부하자. 우리가 원하면 할 수 있다. 그리고 우리는 그렇게 할 것이다. 다 함께, 놀라운 미래를 위해.”

이케아는 가끔 종교단체처럼 보일 때가 있다. 이케아는 19세기 미국내에서 세력을 확대했던 웨이커교도와 가장 가깝다. 웨이커교도들은 철저하게 근면, 절약하며 경제적인 성공을 지향했다. 그들은 화려한 허식을 배제한 소박한 가구를 생산함으로써 후일 고전적인 디자인으로 자리 잡기도 했다.

2-2. 다른 면에서 본 캠프라드의 기업 철학

- 매사에 철저하기

아흔을 바라보는 노구에도 캠프라드는 전 세계의 매장을 방문해 첫 트럭들이 들어오는 오전 6시부터마지막손님이매장을떠나는오후 10시까지구석구석을누비며, 가격표의 크기에서 포스터의 배치까지 세세하고 방대한 지적 사항을 메모한다, 스웨덴인 모두가 이 괴팍한 늙은이를 좋아하지는 않을지라도 존경하지 않는 사람은 드물며, 이케아 직원들은 마치 유사종교의 교주처럼 그를 숭배한다.

- 절대로 쉬지 않고 계속 일하기

1986년 이케아는 처음으로 총매출 10억 달러를 달성했다. 보통은 이처럼 기념비적인 큰 사건을 모두 함께 축하했을 것이고 잠시 휴식을 취했을 것이다. 하지만 캠프라드는 이 금자탑의 의미를 1분간 가만히 되새겨보라고 말하고 곧 다시 일을 시작했다.

- 회사내에서 존칭 쓰지 않기

회사 내에는 직급이 있어 상사에 대해서는 이름을 직접 부르지 않고 직책에 존칭을 붙여 부른다. 예를 들면, 상무님, 사장님이라고 부른다. 스웨덴에서도 예외가 아니라 귀족, 장관, 교수에게 말을 할 때에는 님(Sir)이나 니(Ni)'라고 불렀다. 그러나 스웨덴에 점차 사회민주주의가 정착되면서 평등 인식이 확산됨에 따라 어법에도 변화가 생겨 존칭을 쓰지 않게 되었다. 그래서 이케아에서도 모든 직원들이 존칭 없이 서로 말을 놓도록 했다. 물론 이러한 조치는 이케아가 처음 실시했던 것은 아니었다. 예를 들어, 프랑스 이케아에서는 정중한 ‘당신

(vous)’가 아니라 격의 없는 ‘너(tu)’나 너(toi)’로 부른다. 독일 이케아에서는 공식적인 ‘당신(Sie)’가 아니라 격의 없는 ‘너(du)’를 사용한다.

그리고 이케아에서는 직원들을 동료(co-worker)라고 부른다. 그리고 벌써 1960년대 후반부터 넥타이나 와이셔츠 등 옷차림을 제한하지 않고 직원이 각자 선택할 수 있도록 했다.

잉바르 캄프라드는 스웨덴 저널리스트인 베르틸 토레켈()과 함께 이케아의 성공 스토리를 ‘Leading By Design: The Ikea Story’ 책에서 자세히 들려주고 있다.

잉바르 캄프라드는 별명이 많다. ‘지독한 자린고비’, ‘까다롭고 고집센 괴팍한 영감’, ‘알코홀릭’, ‘자본주의자처럼 보이지 않는 가구의 왕’, ‘이상을 품고 평등을 추구하지만 분명한 자본주의자’ 등 많다. 하지만 캄프라드는 이러한 디퍼런트한 캐릭터 때문에 가구 분야 카테고리 킬러에서 세계 최대 기업이 되었고, 자신 또한 세계 5대 부자가 되었다. 그는 1986년 이후 캄프라드는 이케아그룹의 정식 회장은 아니지만 ‘이케아 = 잉바르 캄프라드’ 라는 등식은 아직도 성립하고 있다. 그리고 그에 얽힌 다양한 스토리는 이케아 브랜드를 압도적인 컬트 브랜드로 만드는데 크게 기여했다.