

5차시 품질이 아닌 가격으로 승부하다

학습 내용

1. 이케아의 사업모델
2. 이케아 매장 구조
3. 이케아의 비용 리더십

1. 이케아의 사업모델

글로벌 가구 공룡인 이케아는 사업 모델은 과연 어떤 형태일까?? 이것을 보려면 이케아가 그동안 어떤 과정을 거쳤는지를 우선 보아야 한다.

1.1. 이케아 사업모델의 구축 과정

1943년 1인기업으로 이케아 회사 설립

1951년 상품 카탈로그 첫 출간 -> 카탈로그 전략 구사

1953년 막스라는 조립식 테이블이 카탈로그에 첫 등장 -> 플랫팩 시도

1953년 엘름홀트에 제재소를 개조하여 가구전시장 오픈 -> 통신판매와 매장 결합

1956년 플랫팩 컨셉이 이케아의 핵심 요소가 됨 -> 플랫팩 전략 정착

1958년 엘름홀트에 7000m² 면적의 정식 가구 매장 오픈 -> 대형 매장 시작

1961년 폴란드에서 가구 제품 소싱 -> 해외 소싱 구사

1963년 노르웨이에 매장 진출로 첫 해외 진출 -> 해외 판매 시작

1965년 쿡엔스쿠르바에 최대 면적의 가구 매장 오픈. 스웨덴 음식 판매 -> 리테일먼트 시작

1943년에 설립된 이케아는 사람이 직접 여러 마을을 돌아다니면서 상품을 판매하는 행상업으로 시작하여 통신판매로 사업 형태를 바꾸어 나가다가 1950년에 이케아 취급 품목에 가구가 들어오게 된다. 그러다가 1951년에 이케아 상품을 소개하는 카탈로그가 첫 출간된다. 1953년에는 운송비용을 줄이기 위해 막스라고 부르는 최초의 조립식 테이블이 카탈로그에 등장하고 1956년에 자체 디자인한 플랫팩 컨셉이 이케아의 핵심 컨셉으로 자리잡으면서 플랫팩 가구를 본격적으로 만든다.

스웨덴 엘름홀트에 있는 이케아의 첫 매장

또 1953년에 엘름홀트에 기존의 제재소를 개조하여 가구전시장을 첫 오픈하는데 이는 통신판매와 가구전시장을 조합한 이케아 사업모델의 시작이었다. 1958년에는 종전의 가구전시장과는 새로운 차원에서 최초의 정식 가구 매장을 엘름홀트에 세운다. 이 매장의 넓이는 7000m²로 당시 유럽 매장 중에서 가장 넓었다. 이 매장에서는 스웨덴 음식도 판매하여 쇼핑과 식사를 겸하기 시작한다.

이케아가 매우 낮은 가격에 가구를 판매하자 1961년에 스웨덴의 경쟁 가구기업들이 가구 공급을 해주지 않자 이케아는 가구공급처를 찾기 위해 폴란드로 눈을 돌리면서 글로벌 소싱이 사업모델에 들어 오게 된다. 더구나 1965년에 스톡홀름 외곽에 대형 무료 주차장이 딸리고 고객들이 셀프 서비스 방식으로 쇼핑을 하게 하고 가구 외에 가정에서 필요한 여러 소품도 함께 판매하는 쿡엔스쿠르바 매장이 오픈된다. 이 쿡엔스쿠르바 매장은 이케아 사업 모델이 구체화 되는데 중요한 전환점이 되었다. 1963년에는 스웨덴이 아닌 노르웨이에 첫 해외진출을 하게 된다. 연이어 스위스를 거쳐 1974년에 독일에 진출한다. 이처럼 이케아의 사업 모델

은 처음부터 기획되어 청사진처럼 추진된 것이 아니라 시간이 지나면서 그 때 그 때의 필요를 타개해 나가면서 차츰 만들어 나갔다.

1.2 이케아 사업모델 구축에 오랜 시간이 걸린 이유

이케아는 초기부터 자신의 성공적인 사업모델을 갖지는 못했는데 1943년부터 1972년까지 30년에 걸쳐 여러 시행착오를 거치면서 현재의 사업 모델을 구축하게 되었다.

현재 대기업과 비교를 해보자. 세계 최대 소매점인 월마트는 이케아와 비슷한 1945년에 시작되어 현재 매출은 이케아의 18배에 달하고 있다. 마이크로소프트는 1975년에 시작되었지만 현재 이케아 매출의 두 배에 달했고, 구글은 1998년에 시작되었지만 이케아와 비슷한 규모의 매출을 올리고 있다.

- 협소한 국내 시장

미국에서 시작되어 초기부터 국내 시장이 넓었던 월마트, 마이크로소프트, 구글과는 달리, 이케아는 시장이 협소한 스웨덴에서 시작했으므로 획기적 매출 확대를 위해서는 글로벌 확장이 불가피했고 사업 초기에는 쉬운 일이 아니었다.

- 안정적인 가구 시장

이케아는 산업의 특성상, 월마트, 마이크로소프트, 구글처럼 다양한 품목의 소매산업과 급성장한 정보통신산업이 아니라, 가구(home furnishing)라는 상대적으로 규모가 작고 자주 구입하지 않는 안정적인 산업에 속해 있었기 때문에 이케아가 사업 환경상 초기부터 급상승하기는 쉽지 않았다. 따라서 외부의 압력 때문에 이케아가 성장한 것이 아니라 이케아 자신의 내부적인 혁신을 통해 성공적인 사업 모델을 구축해 나갔다.

- 보수적 자금 운영

다른 기업은 벤처 투자금을 받거나 은행 대출을 통해 자금을 늘려 사업을 확장했다. 하지만 이케아는 은행 대출을 받지 않고 사업을 통해 벌어들이는 자체 내부 수익금만을 가지고 신규 매장을 오픈하는 정책을 고수했다. 그래서 초기에 사업 확장 속도가 느렸다.

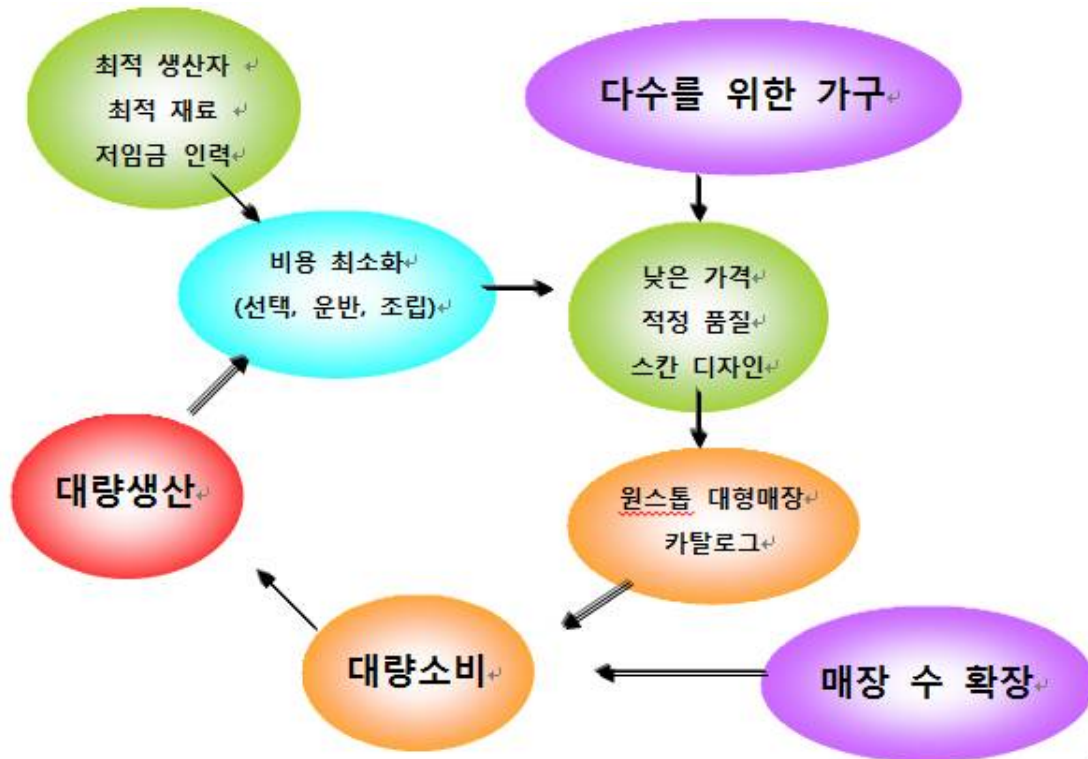
- 인수합병 자제

다른 기업은 기업인수합병을 통해 단기간에 덩치를 크게 늘리곤 했다. 반면에 이케아는 엄격한 기업문화와 매장 크기와 입지를 꼬치꼬치 따졌기 때문에 적절한 기업을 찾기가 어려웠다. 한 마디로 이케아는 서두르지 않고 사업을 늘려 나갔다.

이처럼 이케아는 이러한 이유 때문에 초기 과정에서 내실있는 자체적 내부 성장(organic growth)을 하도록 했고 성공적인 사업 모델을 구축하는 데 시간이 걸렸다. 하지만 사업 모델이 정착되자 그 다음은 놀라운 속도로 사업이 확장되었다.

○ 사업모델 정리

- 이케아는 다수를 위한 사업을 하기 위해 낮은 가격, 디자인, 적정 품질을 유지하려고 했고, 가장 싸게 제품을 제공하는 공급자를 찾아냈고, 플랫폼 가구를 도입하여 운송비, 인건비를 줄였다. 그리고 매장 대형화와 해외진출로 매장 수를 늘려 수요를 늘려 가격이 더욱 떨어지도록 하는 데 성공했다.



2. 이케아의 매장 구조

이케아는 1953년에 엘름홀트에 전시장을 오픈한 이후 1965년에 전 세계에서 가장 큰 이케아 매장으로 스톡홀름 쿡엔스쿠르바 매장을 오픈했다. 2012년말 현재 338개의 매장이 전 세계에 분포되어 있는데 이케아 매장의 특성을 보자.

2.1 초대형 매장

이케아 매장은 경쟁사에 비해 매우 넓기로 유명하다. 1990년대 초반만 하더라도 매장의 평균 면적은 15,000m²였는데 이제 2010년에는 전 세계 338개 매장의 평균 면적은 35,000m²으로 두 배 이상 늘어났다. 그 중에 가장 큰 매장 다섯 군데는 다음과 같다. 스웨덴 쿡엔스쿠르바 매장을 제외하고 매장 크기 2~4위는 모두 중국 매장이 차지하고 있다.

- . 스웨덴 스톡홀름 쿡엔스쿠르바 매장 : 55,200m²
- . 중국 상하이 매장 : 49,400m²
- . 중국 쑤양 매장 : 47,000m²
- . 중국 톈진 매장 : 45,736m²
- . 독일 베를린 리히텐버그 매장 : 45,000m²

스톡홀름 쿡엔스쿠르바의 이케아 매장

출처 : en.wikipedia.org/wiki/ikea

이케아는 그 동안 면적이 적은 매장을 몇 나라에서 시도했지만 성공적이지 못했다. 캐나다 오타와에서 ‘미디(midi)’ 컨셉의 매장, 그리고 뉴욕시 맨하탄에서 ‘부티크(boutique)’ 컨셉의 매장이 오픈되었으나 고객 반응과 매출이 별로여서 조그만 규모의 매장은 모두 폐점한 바 있다.

2.2 매장 구조

- 동선 : 이케아는 다른 매장과는 달리 입구에서 자신이 원하는 곳으로 금방 갈 수 있도록 통로가 만들어져 있지 않다. 통로는 쌍방향이 아니라 단방향이며 시계 반대 방향으로 통로가 되어 있다.

매장 순서는 처음에 가구 쇼룸(showroom)이 있어 다양한 테마의 방에 다양하게 전시된 가구들을 볼 수 있다. 그 다음에 쇼핑카트를 픽업해서 본격적으로 쇼핑에 나서는데 다양한 상품들이 있는 개방형 웨어하우스인 마켓홀(market hall)에서 상품을 고를 수 있다. 연이어 쇼룸에서 특정 가구를 눈으로 미리 점찍어 놓은 다음에 가구 웨어하우스에서 플랫폼 형태의 가구를 직접 픽업해 쇼핑카트에 싣는다. 어떤 매장에서는 외부에 별도 웨어하우스가 있어 거

기로 가야 하는 경우도 있다. 살 것을 모두 픽업한 다음, 계산대에 가서 결제하면 된다.

그리고 계산대 바로 앞에는 반품되거나 손상된 물품 혹은 전시되었던 물품들을 싼 가격으로 구입할 수 있는 바겐코너(bargain corner)가 대부분 있다. 바겐코너에서 구입한 물품은 다시 반환할 수 없다. **쇼룸은** 2층에, 웨어하우스, 바겐코너, 계산대는 1층에 보통 있다.

입구 -> 쇼룸 -> 쇼핑 카트 -> 개방형 소품 웨어하우스 (마켓홀) -> 플랫폼 가구 웨어하우스 -> 바겐코너 -> 계산대 -> 출구

영국 웹블리 매장의 바겐 코너

en.wikipedia.org/wiki/ikea

- 매장 층수 : 쇼룸은 2층에, 웨어하우스, 바겐코너, 계산대는 1층에 있는 복층 매장이 이케아의 기본 매장 형태이지만, 토지 가격이 매우 싼 입지에서는 전체 매장이 단층으로 이루어져 있기도 하다. 그리고 매우 예외적으로 영국 사우샘프턴 매장은 7개 층으로 이루어져 있기도 하다. 부동산 가격이 매우 비싼 홍콩 경우에는 매장이 도시 세 군데에 분산되어 쇼핑몰의 일부로 운영되기도 한다. 홍콩 텔포드 플라자에 있는 이케아 매장은 3개 층에서 각각 입장이 가능하며 계산대는 가장 아래층에 위치한다.

홍콩 쿨롱베이의 이케아 매장

- 벽과 창문 : 스웨덴 국기의 컬러처럼 매장은 파란색이 기본이고 강조할 때에는 노란색을 사용한다. **기본적으로 매장에 창문은 거의 없다. 하지만 최근 들어 기능과 미학을 추구하면서 햇빛이 비치는 창문들이 점차 많아지고 있다.** 매장 내부에 해가 비쳐 자연채광이 되면 에너지 비용이 적게 들고 직원 사기도 오르고 고객이 상품을 보고 느끼는 인상도 좋아진다.

○ 매장 위치와 영업시간

- 매장 위치 : **이케아 매장 대부분은 도시 외곽에 위치해 있다.** 도심은 토지 가격이 높고 교통혼잡이 많이 발생하기 때문이다. 하지만 영국 경우에는 도심이 아닌 지역에 매장이 들어서는 것을 금지하는 정부 규제 때문에 코벤트리 매장처럼 도심에 대규모 매장이 들어서기도 한다.

- 개장 시간 : 매장 개장 시간은 나라에 따라 약간 차이가 있다. 영국은 아침 9시혹은 10시에 문을 열어 오후 8시이후에문을닫는다. 사우디아라비아에서는 일주일 내내 아침 10시에문을열어자정 12시가 되서야 문을 닫는다.

3. 이케아의 비용 리더십

3.1 상품 구색

2010년 이케아 매장의 평균 면적은 35,000m²나 된다. 이 넓은 매장에 이케아가 판매하는 품목은 8,500여 종이 된다. 한 때 품목은 10,000 종이 넘기도 했으나 이제 좀 줄어들었다.

- 상품 종류와 물류 효율성

이케아는 상품 선택의 범위와 매장의 물류 효율성이라는 두 가지 기준을 가늠할 때 거의 항상 물류 효율성을 더 중시한다. 상품 선택 범위를 너무 늘리다 보면 물류 효율성이 떨어져 비용이 상승하고 그 결과 소비자가 부담하는 가격이 올라가게 되는데 그러면 이케아가 매우 중시하는 낮은 가격을 실현할 수 없기 때문이다.

- 신상품 갱신율

이케아는 신상품 갱신율을 20% 수준에 묶어 두고 있다. 한 때 이 갱신율은 30%나 되어 전체 품목 수가 10,000개를 초과했는데 갱신율이 20%로 줄어들어 품목 수가 8,500개로 줄어들었다.

- 지역별 상품 구색 차이

이케아 매장은 전 세계에 많이 흩어져 있는데 상품 종류를 지역마다 얼마나 달리 할 것인가가 중요한 이슈다. 이케아는 침대 시트나나 침대, 부엌, 안경처럼 해당 지역의 사람에 맞게끔 크기를 조절하는 것 외에는 가능하면 지역마다 다른 품목을 넣지 않는 것을 원칙으로 하고 있다. 지역별로 품목이 너무 다르면 이케아 본연의 아이덴티티가 사라질 수 있고 또 대량 공급이 안 되므로 가격을 계속 낮출 수 없다는 불리한 점도 있다. 중국인에게 매우 필수품인 프라이팬, wok은 처음에 중국 이케아 매장에서 판매하지 않았다가 이제는 중국은 물론 다른 나라에서도 판매한다.

○ 상품 디자인과 품질

- 디자인과 기능성

이케아 경우에는 아름다움은 비싼 상품에만 해당되지 않고 저렴한 상품에서도 매우 중요하다. 많은 사람이 좋은 디자인의 가구를 저렴하게 사용하기를 원하기 때문이다.

이케아에서는 똑똑한 해결책(clever solution), 부가적 혜택(added benefits), 다용도성(multi-use products)을 중시한다.

이케아는 상품을 개발할 때 집에서 사람들이 사는 삶을 항상 염두에 두고 그들을 편하게 하는 상품이 무엇인지를 고민한다. 이케아가 상품을 개발할 때 기능성과 가격 대비 가치, 이 두가지를 매우 중시한다.

- 덜 중요한 품질

이케아는 품질을 중시하기는 하지만 가격에 비하면 덜 중요한 부분이다. 바로 이런 점 때문에 일부 사람들은 이케아 제품의 품질이 좋지 않다고 불평하지만 이케아는 가격 중시 원칙

을 포기하지 않는다.

이케아는 다양한 상품 구색, 디자인, 기능성, 저가격을 중시한다. 하지만 이케아에서 품질은 이와 같은 레벨의 중요성을 인정받지 못하고 있다. 서랍장을 예로 들면, 사람의 눈에 보이는 부분은 단단한 목재를 사용하더라도 사람 눈에 띄지 않는 서랍의 뒷부분은 더 싼 재료로 사용하여 가격을 낮추어야 한다는 것이 이케아의 원칙이다.

현재 이케아 제품군 중에서 침대와 부엌용품이 차지하는 비중이 가장 크다. 이 두부분의 매출은 전체 매출의 40%나 차지한다. 따라서 이 두 부분의 상품이 매장이거나 카탈로그에 차지하는 비중도 계속 늘어나고 있다. 이케아의 서브브랜드로는 PS Collection, Ikea 365+, Ikea Stockholm이 있는데 PS Collection, Ikea 365+은 중간 가격대에 들어간다.

3-2. 이케아의 비용 절감

기업이 해당 업계에서 경쟁력을 갖춘 탁월한 리더십을 갖기 위해서는 기술 리더십, 비용 리더십, 마케팅 리더십, 조직 리더십, 사회 리더십, CEO 리더십 등 여러 형태를 가질 수 있는데 이케아는 바로 비용 리더십을 통해 업계를 리드하고 있다.

이케아에서는 상품을 개발할 때 제일 먼저 가격부터 정할 정도로 이케아는 낮은 가격에 상품을 고객에게 판매하는 것을 매우 중시한다. 그런데 비용을 대폭 줄이지 않으면 낮은 가격 판매는 불가능하므로 이케아는 세 가지 채널을 통해 비용을 줄이기 위해 혼신의 노력을 기울이고 있다.

- 최저 가격에 제품을 공급하는 생산업체 소싱 : 많은 나라에서 사무실을 운영하여 최적의 상품을 제공하는 저가에 공급하는 생산처를 발굴한다. 또한 이케아는 생산거점을 계속 바꾸는데 이는 임금이 싼 국가의 노동력을 활용하기 위해서다. 이케아는 원래 자체 생산시설을 보유하지 않고 외부 업체들로부터 조달받는 것이 원칙이었으나 제품의 안정적 공급과 자체 비밀 생산기법 유지를 위해 자체 생산업체를 하나 보유 운영하고 있다.

- 매장에서 인건비 절감 : 이케아는 고객이 상품을 직접 선택, 운반하도록 하고 상품을 집으로 직접 수송해 집에서 조립하도록 유도하여 인건비를 대폭 절감하고 있다. 그리고 직원들에게 비용절감 의식을 고취시켜 이를 이케아의 기업문화로 자리잡게 했다.

- 대량 생산과 대량 판매 :

가격을 낮추는 매우 중요한 방법은 대량 생산과 대량 판매 체제를 구축하는 것이다. 그렇게 되면 단위 비용이 크게 줄어들기 때문이다. 이를 위해 이케아는 전 세계에 대형 매장을 계속 늘려 수요를 늘리고 있다.

*** 팁 : 기업의 생존부등식 : 가치 > 가격 > 비용**

윤석철 교수는 기업의 생존부등식을 이렇게 표현하고 있다. **가치 > 가격 > 비용**. 소비자입

장에서 볼 때 소비자가 지불하는 가격에 비해 상품으로부터 느끼는 가치가 더 높아야 상품을 구매할 것이다. 그리고 기업가 입장에서 볼 때 상품을 만드는 데 드는 비용보다 판매에서 벌어들이는 가격이 높아야 이윤이 창출되어 생산을 계속 할 것이다. 따라서 $\text{가치} > \text{가격}$ 그리고 $\text{가격} > \text{비용}$ 의 두 부등식이 동시에 성립되어야 이 상품은 생산, 판매, 소비되어 지속적으로 경제활동이 유지될 것이다. 이케아는 가격을 낮게 책정하더라도 이에 맞게 비용을 철저하게 줄였기 때문에 이윤을 창출할 수 있었고, 소비자는 품질에 다소 불만을 가졌다 하더라도 낮은 가격보다는 높은 가치를 느꼈기 때문에 계속 구매를 하고 있다.

* 사례 : 초저가를 내세우는 독일 유통 기업 알디(Aldi) (동영상)

유통업체의 치열한 경쟁 속에서 초저가를 내세우며 심플한 마케팅 전략을 구사하여 대단한 성공을 거두고 있는 독일 회사가 있다. 알디(Aldi)라는 회사이다. 1948년 칼과 테오 알브레히트 형제는 독일 에센 지역의 조그만 슈퍼마켓을 열었다. '알브레히트(Albrecht) 형제의 디스카운트 스토어(Discount store)'에서 '알'과 '디'를 따서 알디(Aldi)라는 이름이 붙여졌다.

사업 초기에 알디는 점포에 냉장고를 설치할 자금이 부족하자 점포 아래 깊은 지하에 저장고를 만들어 신선한 우유와 버터를 저장해 판매하였다. 이처럼 최저 비용으로 소비자에게 만족스러운 가격으로 물건을 공급한 것이 알디의 성공비결이었다.

알디는 2009년 전 세계적으로 9,220개 점포에서 530억 유로의 매출을 올리고 있다. 최근에는 유럽 대륙을 넘어 미국 시장마저 넘보면서 '제2의 월마트'로 급부상하고 있다.

알디의 업태는 하드 디스카운트 스토어(Hard Discount Store)이다. 하이퍼마켓 업태의 까르푸와는 달리, 알디는 상품 구색을 최소로 하고 PB(자체 브랜드) 상품을 늘리는 대신 광범위한 체인 개수 때문에 비용을 절감하여 양질의 생필품들을 최저가에 공급하는 방식을 취하고 있다. 알디의 성공 요인은 과연 무엇일까. 크게 보아 네가지로 압축된다.

첫째 요인은 최저의 운영 비용에 있다. 다른 업체들과 가장 큰 차별점은 공급자 진열 방식에 있다. 알디 매장 뒤에 가보면 짐차가 들어올 수 있게끔 설계되어 있다. 물건을 공급하는 사람이 그 곳에 차를 대고 바로 알디 매장 안으로 들어와 지정된 위치에 물건을 갖다 놓는 방식이다. 재고 파악이나 관리도 납품업체가 직접 하기 때문에 빨리 재고를 파악할 수 있어 모자라는 제품은 즉시 보충할 수 있다.

알디의 매장 진열이나 인테리어는 평범하다 못해 매우 소박하다. 고급스러운 인테리어나 배열에 신경쓰기 보다는 진열대에 상자들을 어지럽게 쌓아 놓고 천장에는 형광등이 축 늘어진 형태로 매달려 있어 볼품없어 보이기도 한다. 하지만 알디는 손이 덜 간 만큼 절약한 돈을 고스란히 소비자들에게 돌려주므로 소비자들은 알디의 초저가 가격에 이끌리지 않을 수 없다. 또 알디 매장에서는 신용카드를 전혀 쓸 수 없다. 물건 값은 반드시 현찰로 내야 하기 때문에 알디 측은 카드 결제로 인한 수수료를 물지 않는다. 또한 알디는 은행 부채를 쓰지 않고 현금만을 동원해 실속있게 매장을 늘려 나가고 있다.

둘째 초저가 전략을 구사한다. 상품의 품질이 뒤떨어지지 않으면서 값은 다른 업체에 비해 거의 절반 가까이 싸다. 근검절약이 몸에 밴 독일 사람들에게 폭발적인 호응을 얻게 된 가장 큰 이유는 바로 여기에 있다. 알디는 600~700개의 아이템만을 취급하고 있다. 또한 알디의 전체 매출액의 1/3이 주요 아이템 20개에서 발생한다. 즉, 다양한 상품을 모두 구비해 놓고 있기 보다는 고객에게 꼭 필요한 소수 양질의 물품을 초저가에 판매하고 있는 것이다.

셋째, 저렴한 가격에도 불구하고 품질이 뛰어나다. 그래서 알디가 판매하는 식품류를 이용한 요리법을 담은 책자가 100만 부 이상 팔리며 베스트 셀러 대열에 오르기도 했다. 품질검사 위원회는 리들(Lidl: 알디와 더불어 저렴한 가격의 슈퍼마켓체인점)의 올리브기름과 알디 샴페인을 최상품으로 평가하기도 하였다. 독일의 시장 조사업체인 GFK가 분석한 Beste Unternehmensmarke (Best Cashcow Brand)에 따르면, 알디는 지멘스, BMW에 이어 독일 내에서 세 번째로 존경 받는 브랜드로 선정됐다. 가격이 매우 싸면서도 품질은 전혀 뒤떨어지지 않기 때문에 소비자 만족도가 이처럼 높은 것이다.

넷째, 알디만의 특별상품이 있다. 알디에서는 유명한 National Brand 들을 찾아보기 힘들다. 구멍가게에라도 있을법한 코카콜라 대신 알디 콜라가 놓여있는 식으로, 알디용으로 특별 생산된 저렴한 Private Brand들이 즐비하다. 알디에서는 매주 때맞춰 특별상품을 낸다. 여름에는 바캉스 용품, 개학 시기에는 학용품들, 어느 시기에는 헬스용품이나 인테리어 소도구 등이 나온다. 특히 어린이 옷들과 신발, 구두 등은 소비자 만족도 면에서 최고라는 평가를 받았다. 이런 식으로 매주 주제별로 특가 상품이 나오기 때문에 소비자들은 자신이 사고자 하는 물건이 알디 특별 상품으로 나오기를 기다리기도 한다.

아일랜드의 탐미주의 작가인 오스카 와일드(Oscar Wilde)가 통찰력 있게 이런 말을 한 적이 있다.

“삶은 복잡하지 않다. 우리가 복잡할 뿐이다. 삶은 단순하며, 단순한 것이 옳은 것이다. (Life is not complex. We are complex. Life is simple and the simple thing is the right thing.)”

정말 우리는 불필요하게 복잡하게 사는 것 같다. 세상을 너무 복잡하게 살지 말고 알디처럼 심플하게 마케팅을 하는 것이 성공의 첩경이다.