

10차시 전 세계에서 제품을 생산하다

학습 내용

1. 이케아의 공급망 관리 전략
2. 이케아의 소싱을 위한 해외 진출 전략
3. 혁신적인 소재 발굴

1. 이케아의 공급망 관리 전략

1-1. 비용을 최저로 줄이기 위한 이케아의 공급망 관리 전략

이케아에서 매우 중요한 것은 상품을 낮은 가격에 많은 고객에게 판매하는 것이다. 그런데 비용을 매우 줄이지 않으면 낮은 가격 판매는 불가능하다. 그래서 이케아는 생산부터 매장에 이르기까지 모든 공급망(supply chain)에서 비용을 줄이기 위해 정말 많은 노력을 기울인다.

이케아 직원들의 많은 직책 중에서 제일 중요한 직책은 매장 매니저와 구매자이다. 매장 매니저는 판매의 최전선에 있고, 구매자는 구매의 최전선에 있기 때문이다.

이케아는 많은 나라에서 구매 사무실을 운영하고 있는데 이 사무실 직원들은 협력업체들과 밀접한 관계를 유지하면서 유리한 조건으로 신제품 공급원을 찾아내고 가격을 흥정한다. 이케아는 2012년에 32개국에서 구매 사무실을 운영하고 있다.

이케아는 8,500개의 제품군을 보유하고 있는데, 이들 제품들은 정말 다양한 국가에서 조달받고 있다. 예를 들어 보자.

책장 ‘빌리’ : 독일산

카펫 ‘사이잘’ : 포르투갈산

나무로 만든 사진틀 ‘리바’ : 루마니아산

안쪽에 균형추가 달린 철제 독서등 ‘포맷’ : 베트남산

스테인레스 주전자 ‘레푸그’ : 중국산

등나무 줄기인 라탄을 엮어 만든 의자 ‘아겐’ : 베트남산

이케아는 그 동안 외부 상황 변화에 따라 제품을 소싱하는 전략을 점차 바꾸어 왔다. 제일 처음에는 스웨덴 내에서 제품을 소싱했지만 점차 인근의 덴마크나 노르웨이 같은 북유럽 국가로 확산되었고 1960년대에 들어와서는 폴란드를 비롯한 동유럽의 공산국가로, 그리고 중국, 인도, 동남아 국가로 확산해 나갔다. 현재 중국이 가장 큰 생산거점은 이케아 전체 제품의 22%를 차지하고 있다.

이케아가 생산거점을 계속 바꾸는 이유는 임금이 싼 국가의 노동력을 활용하기 위해서다.

그리고 이케아는 원래 자체 생산시설을 보유하지 않고 외부 업체들로부터 조달받는 것이 원칙이었으나 제품의 안정적 공급과 자체 비밀 생산기법 유지를 위해 자체 생산업체로 스웨드우드그룹을 보유 운영하고 있다. 이케아가 판매하는 전체 제품 중에서 스웨드우드그룹의 조달 비중은 12퍼센트에 이르고 있다.

1-2. 플랫폼 기업, 이케아

대부분 기업의 가치 사슬(value chain)은 3개의 고리로 구성되어 있다. 첫째, 제품 및 서비스의 기획과 디자인, 둘째, 제품과 서비스의 생산, 셋째, 마케팅과 배송이다. 전통 경영 모델에서는 이 가치 사슬 중에서 두 번째를 가장 중시한다. 포드자동차가 대표적인데, 자동차를 누구보다 더 싸고 빠르게 조립하는 능력 덕분에 세계를 정복하여 글로벌 생산업자로 군림했었다.

하지만 이제 더욱 글로벌화가 되면서 생산비용이 훨씬 적게 드는 개발도상국에서 생산이 가능해지면서 가치 사슬의 생산 부문의 경쟁력이 약해져 직접 제조하지 않고 개발도상국의 생산 업체로부터 제품 생산을 아웃소싱(outsourcing)하는 것이 점차 자리잡게 되었다.

이처럼 전 세계에서 자사 제품을 팔고는 있지만 자체 공장은 없는 기업을 플랫폼 기업(platform companies)이라고 한다. 이 용어는 프랑스 경제학자 찰스 게이브(Charles Gave)가 이를 붙였다. 플랫폼 기업으로는 이케아, 노키아, 애플, 나이키가 대표적이다. 이 중에 이케아는 매우 일찍부터 플랫폼 기업 형태로 사업을 전개해 왔다.

2. 이케아의 소성을 위한 해외 진출 전략

1-1. 생산기지 확보를 위해 해외에 진출한 이유

이케아는 사업 초기였던 1940년대, 1950년대에는 스웨덴내 생산업체들을 활용해 제품을 조달했다. 하지만 이케아와 경쟁하는 가구업체들은 이케아로 인해 큰 불이익을 감수해야 했다.

우선, 이케아가 매우 낮은 가격으로 판매를 하였기 때문에 경쟁 업체의 가격 경쟁력은 크게 떨어졌다. 그리고, 이케아가 소비자로부터 큰 인기를 끌어 경쟁업체의 매출이 크게 위축될 수밖에 없었다.

그래서 경쟁업체들은 이케아에 여러 형태로 압박을 가하기 시작했다.

첫째, 잉바르 캄프라드가 유명한 디자이너의 디자인을 값싸게 모방해 표절을 하고 있다고 비난했다.

둘째, 가구박람회 주최자들은 가구박람회에서 이케아에게 전시 기회를 주려고 하지 않았다. 주로 도매로 거래하는 가구박람회에서는 최종소비자에게 소매로 개별 판매하는 것이 금지되어 있는데 캄프라드는 소매로 판매하려고 했기 때문이다.

셋째, 가구판매상조합은 이케아에 납품하는 생산업체들을 대상으로 계속 이케아에 납품하면 기존 가구판매업체들로부터 더 이상 주문을 받지 못할 것이라며 협박했다.

그러면 경쟁업체의 이러한 압박에 대해 이케아는 어떻게 대응했을까?

첫째, 실제로 초기에 이케아는 다른 가구 디자인을 도용하기도 했는데 이러한 표절시비가 드러나자 이케아 디자이너들은 디자인을 약간 변형하여 이러한 표절 시비에서 벗어나곤 했다.

둘째, 이케아가 가구박람회에서 규칙을 어겨 벌금을 내기도 하고 가택구금에 처해지기도 해서, 이케아는 가구박람회에 직접 참가하지 않고 이케아의 자회사가 대신 참가하도록 했다.

셋째, 가구판매상의 협박 때문에 일부 납품업체들은 탈락했고, 다른 납품업체들은 밤중에 납품 차량을 이케아에 보내곤 했다. 또 이케아는 다양한 이름으로 수많은 자회사를 세워 이케아에 직접 납품하기를 꺼려하는 가구제조업체들이 이케아 자회사에 물건을 공급하도록 했다.

1-2. 1960년대 폴란드 진출

이처럼 스웨덴 국내에서 가구 조달이 힘들어 주문량을 감당하기가 힘들어지자 이케아는 생산업체를 해외에서 찾고자 했다. 덴마크에서 일부 생산업체를 확보하기는 했지만 이것만으로는 충분치 않았다. 그래서 추가로 더 찾고 있었는데 당시 공산국가였던 폴란드가 적격이었다.

폴란드가 생산거점으로 적격이었던 이유는 우선, 공산국가로서 물가 수준이 낮아서 생산비가 스웨덴에 비해 훨씬 낮았다. 둘째, 폴란드는 원래 목재산업이 잘 발달되어 있어서 목재가

구 기술이 축적되어 있었다. 셋째, 폴란드는 발트해가 중간에 있기는 했지만 스웨덴의 인접 국가였고, 이케아가 유럽 대륙에 매장을 낸다고 했을 때 좋은 생산 입지를 가지고 있었다. 넷째, 폴란드는 공산국가로 국민에게 일자리를 주기 위해서는 시장이 큰 서구 유럽국가에서 판매할 수 있는 제품 주문을 많이 받을 필요가 있었기 때문에 이케아는 반입, 반출, 여행 등 여러 규제에도 불구하고 공산 고위층의 허가를 받아낼 수 있었다. 다섯째, 공산국가 폴란드는 계획경제 시스템이었기 때문에 이케아 모델과 생산 방식은 매우 잘 어울렸다.

이케아는 폴란드가 제품을 서구 유럽에 수출하는 거의 첫 번째 제품이었다. 폴란드는 자국에서 생산한 제품을 좀더 비싸게 팔려고 했으나 이케아와 협상을 하면서 판매 가격을 거의 반이나 줄이기도 했다. 하지만 대량 생산 기회로 국민에게 고용기회를 주게 되기 때문에, 1961년 이케아는 폴란드 정부와 장기계약을 체결하여 가구를 납품받기 시작했다. 이케아 입장에서는 구매시 가격 협상의 중요성을 뼈저리게 실감한 순간이었다. 물론 폴란드의 기술 수준은 스웨덴에 비해 낙후되어 있었기 때문에 이케아는 스웨덴 전문가를 폴란드 공장에 파견했고 가동이 멈춘 스웨덴 가구공장의 기계, 부품을 옮겨 수준이 높은 제품을 폴란드에서 생산할 수 있도록 하였다.

이처럼 폴란드는 1960년대 초에 납품업체를 확보하는 데 애로가 많았던 이케아에게 완벽한 구원투수였고 이케아가 고속 성장을 하는 데에 크게 기여했다. 그래서 잉바르 캄프라드는 폴란드를 두 번째 고향이라고 말하곤 했다.

- 1970년대 폴란드 이외의 동유럽으로 진출

하지만 1970년대에 와서 이케아와 폴란드 납품업체 간에는 위기 상황이 벌어졌다. 폴란드가 생산비가 계속 올라가 납품 가격을 인상해달라고 했기 때문이다. 서로 협상을 했지만 협상은 결렬되었고 이로 인해 이케아는 폴란드로부터 주문량을 대폭 줄이고 대신 체코, 루마니아, 동독에서 납품업체를 추가 확보했다. 1980년대 들어 폴란드의 주요 인사가 교체된 다음에는 서로 관계가 호전되어 이케아는 다시 폴란드로부터 대량 납품을 받았다. 하지만 폴란드에 만들어진 이케아 제품의 품질에 문제가 많이 발생했으며 제품 조달이 제대로 안 되는 경우도 많아져 이케아가 곤란에 처하기도 했다.

1989년에 베를린 장벽을 비롯한 철의 장막이 무너지고 폴란드에서는 레흐 바웬사가 대통령으로 선출되자 상황은 급변했다. 폴란드 정부가 기업에게 제공하던 보조금이 없어졌다. 그리고 그 전에는 폴란드 화폐가 러시아 루블에 일정 환율로 고정 연계되어 있었지만 그런 고정 환율제가 무너져 폴란드 환율이 폭락하고 물가가 폭등하여 폴란드 경제가 심각한 위기를 맞게 되었다. 그래서 폴란드 납품업체들은 이케아에게 납품 가격 인상을 요구하여 협상을 통해 이케아는 비용 증가분의 40퍼센트를 메꾸어 주기도 했다.

1989년에 이케아는 폴란드, 체코, 루마니아, 동독 등 동유럽에 납품업체 500군데가 있었다. 하지만 동유럽의 민주화로 낮은 비용으로 생산하는 것이 어려워지고, 중요 제품들을 한정된 공장에만 의지해서는 제품 조달의 안정성에서 문제가 발생하므로 이케아는 소싱(sourcing) 전략의 대전환의 필요성을 느끼게 되었다.

고 이케아 전체 상품의 20퍼센트를 공산국가로부터 납품 받았다. 하지만 철의 장막 붕괴 후 생산비가 크게 올라 2년 사이에 이들 국가의 비중을 13퍼센트로 줄였다.

1-3. 1990년대 이케아 소싱 전략의 대 변화

1990년대 초 들어 이케아의 소싱전략 변화는 네 가지 전략으로 구성된다.

- 첫째, 낮은 비용으로 생산할 수 있는 생산거점을 새롭게 개발
- 둘째, 생산업체 수를 현저히 축소
- 셋째, 구매 가격을 더욱 낮추고 이를 위해 구매기관간의 경쟁을 유도
- 넷째, 이케아가 자체 보유하는 생산 시설을 확보

각 전략별로 좀더 자세히 들여다 보자.

- 첫째, 낮은 생산비로 생산할 수 있는 생산거점을 새롭게 개발

이케아의 생산 거점은 그동안 스웨덴, 북유럽, 동유럽이었으나 이제는 운송 거리가 멀더라도 값싼 노동력이 매우 풍부한 아시아에서 생산거점을 본격적으로 찾을 수밖에 없었다. 아시아의 주요 생산거점은 중국, 인도, 파키스탄, 방글라데시, 그리고 동남아시아(말레이시아, 인도네시아, 태일란드, 베트남)였다.

2000년 경우를 보면 이케아 전체 제품의 22%는 아시아에서 조달하였으며 이 중에 절반 가량인 10%는 중국에서 왔다. 2009년 들어서는 이케아 전체 제품의 30%가 아시아에서 왔는데 이 중의 2/3인 20%는 중국에서 왔다. 이처럼 중국의 비중은 점차 줄어 2012년에 중국의 비중은 22%에 이른다. 하지만 가구는 중국에서 조달하지는 않고 수요가 빨리 변하는 소형 제품이 주로 중국에서 조달된다.

이케아에게 가장 중요한 생산처로는 중국과 폴란드가 아직도 제일 중요하다. 2000년에 두 나라의 비중은 20%였는데, 2009년에는 40%나 차지하고 있다.

- 둘째, 생산업체 수를 현저히 축소

1990년에 이케아는 2,500개 공급업체로부터 납품받아 39억 달러의 매출을 올렸다. 그로부터 20년 후인 2009년에는 공급업체는 반 수준인 1,220개로 줄어든 반면 매출은 8배 수준인 314억 달러로 크게 치솟았다.

이케아는 그 전에 개별업체가 너무 많은 생산을 하도록 하지 않는 것인데 이런 정책을 포기한 셈이다. 공급업체 수가 줄어들면 안정적인 조달리스크는 커지지만 한 업체로부터 많은 상품을 조달받기 때문에 물류, 생산성, 품질관리 면에서는 효율성이 크게 올라가는 잇점이 있다.

- 셋째, 구매 가격을 더욱 낮추고 이를 위해 이케아내 구매 사무실간의 경쟁을 유도

이케아는 구매 가격을 더욱 낮추기 위해 전 세계에 퍼져 있는 이케아의 구매 사무실(buying office) 간에 경쟁을 붙였다. 물론 구매를 성공적으로 잘 수행한 구매 사무실에 대해서는 인센티브가 제공되었다. 하지만 제품 확보, 제품 품질, 물류 비용 등이 생각보다 크게 개선되

지는 않아 회사 전체적으로 큰 효과를 보지는 못했다.

- 넷째, 이케아가 자체 보유하는 생산 시설을 확보

이케아는 1991년에 가구 생산을 하는 스웨덴 기업 스웨드우드(Swedwood)를 인수하여 자체 생산시설을 크게 확보했다. 2009년 현재, 스웨드우드그룹은 46개 생산거점에서 15,000 명의 직원으로 17억 달러의 생산액을 올리고 있는데, 이는 이케아 전체 구매 금액에서 15%를 차지하고 있다.

이케아가 자체 생산시설을 확보한 이유는 세 가지로 정리할 수 있다.

- 중요한 가구 생산 부문에 있어서 이제 이케아가 너무 커졌기 때문에 적절한 외부 생산업체를 찾기가 쉽지 않다.
- 판자나 원목을 이용한 생산품 분야에 있어서는 생산 방법이 비밀에 지켜질 필요가 있다.
- 스웨드우드는 이케아의 다른 생산업체에게 매우 중요한 모델 업체가 되었기 때문에 새로운 소재나 생산기법을 개발하는데 있어서 회사내 중요한 핵심역량 센터가 되었다.

이케아는 판자를 기반으로 한 가구를 매우 많이 생산하기 때문에 생산기술에서 경쟁력을 유지하는 것이 매우 필요하다. 그런 점에서 스웨드우드그룹이 기여한 바는 매우 크다.

○ 전 세계적인 생산업체, 공급망 체계

2012년 현재 이케아에서 판매되는 제품 중 22%가 세계의 공장인 중국에서 생산되고 있다. 두 번째로는 폴란드에서 12%의 제품이 생산되고 있고, 스웨덴은 9%를 차지하고 있다. 대륙별로 보면 자체 생산품 중에 2/3는 유럽에서, 1/3은 아시아에서 생산되고 있고, 북미에서는 아주 일부만 생산되고 있다. 하지만 디자인 작업은 스웨덴에서 거의 이루어지고 있다.

현재 이케아는 스웨덴, 폴란드, 불가리아, 헝가리, 중국, 러시아, 말레이시아 등 60여 개 국가에 생산시설을 가지고 있다. 그리고 이 생산시설에 생산된 제품을 수요처로 효과적으로 이동시키기 위해 매우 넓은 격납고를 31개 보유하고 있다. 이 격납고의 총면적은 1,000만 제곱미터에 이른다. 주문이 발생하면 이곳 격납고의 로봇 크레인들이 제품을 끄집어 내고 재고 상황이 정확히 통제센터에 전달되어 추가 생산 주문을 생산업체에 알려준다.

넓은 중국에서 재료와 제품을 신속하게 이동시키기 위해 이케아는 2002년에 이케아철도(IKEA Rail)라는 철도 선로 건설 및 운송 회사를 설립하기도 했다.

이케아는 러시아에서 생산을 많이 하고 있고 목재 같은 재료를 많이 필요로 하기 때문에 자사 트럭이 목재를 원활하게 실어 나를 수 있도록 고속도로를 건설하기도 했다.

3. 혁신적인 소재 발굴

싼 재료를 구하는 것이 이케아의 낮은 가격의 핵심이다. 이케아 디자이너와 구매자들은 항상 비싸지 않으면서 품질은 좋은 대안적 재료를 찾는다.

1960년대 초에 이케아는 종래에 많이 쓰이던 티크 나무를 그 보다 싼 참나무로 대체하는 트렌드를 주도했고, 1970년대에는 더욱 저렴한 소나무 가구를 보급하는데 크게 기여했다.

. 티크나무 -> 참나무(1960년대) -> 소나무(1970년대)

이케아는 생산단가를 낮추기 위해 많은 노력을 기울인다. 그 중에 기능이 좋지만 가격이 낮은 신소재를 찾는데 많은 노력을 기울였다. 이에선 여러 가지 방법이 있다.

- 이케아는 공장에서 사용하다가 버린 자투리를 가지고 무엇을 만들 수 있을까 고민한다. 현 소유자에게 거의 무가치한 자료를 다시 사용할 수 있다면 엄청나게 저렴한 제품을 생산할 수 있기 때문이다.

닭 깃털 -> 깃털 이불 : 잉바르 캄프라드는 중국에 갔다가 줄지어 늘어선 털 뽑힌 닭들에게 완전히 넋을 빼앗겼다. 닭고기를 많이 먹는 중국인들은 깃털이 가치 없다고 생각하고 버리고 있었다. 이케아는 깃털이불 수 백만 개를 오리나 거위깃털로 채운 것보다 훨씬 낮은 가격으로 만들었다.

- 이케아는 가구를 한 번도 만들어본 것이 없는 제조사들을 이용해 가구와 제품을 만들었다.

쇼핑카트 철망 -> 소파 : 쇼핑 카트의 철망을 생산하던 공장에서 1985년에 디자인된 모멘트라는 소파를 만들었다.

스키 -> 탁자 : 스키제조사가 이케아 탁자를 만들었다.

창문 -> 탁자 : 창문 공장에서 이케아의 탁자 다리를 만들었다.

도어 -> 침대 헤드보드 : 도어 공장에서 침대의 헤드보드를 만들었다.

셔츠 -> 쿠션 커버 : 여유 생산 능력을 갖춘 셔츠 공장에서 쿠션 커버를 만들었다.

자동차 타이어 -> 액자 : 1990년대에 볼보 공장에서 나온 타이어 자투리로 사진 액자를 만들었다.

- 이케아는 새로운 소재를 발견해 신제품을 만들었다.

플라스틱 양동이 -> 플라스틱 의자 : 1974년 플라스틱을 활용해 아주 단단한 플라스틱 의자, '스코파'를 디자인했다. 마땅한 제작사를 찾지 못해 9개월간 허송세월하다가 플라스틱 대접과 양동이를 만들던 한 공장과 거래하여 제품을 생산했다. 이것은 이케아가 플라스틱을 활용해 디자인한 이케아 최초 제품 중 하나다.

토마토 수프 통조림 캔 -> 양철 쓰레기통 : 1990년대에 과거에 유행했던 둥글고 우아한 양

철 쓰레기통을 당시 시중에서 팔리던 40달러가 아니라 10달러에 팔고 싶었다. 직원들에게 이렇게 싼 가격에 납품할 수 있는 공장을 찾으라고 명령을 내렸으나 직원이 찾은 것은 20달러 가격대까지였다. 그래서 이를 놓고 고민하던 중 잉바르 캄프라드는 직원들을 이케아 주방에 데려가서 거기에 있던 토마토 수프 캔을 가리키며 이 깡통 제조사를 접촉해보라고 하였다. 그래서 10달러짜리 멋진 양철 쓰레기통이 탄생했다.

고압선 철탑과 배전반의 절연체 -> 티라이트 홀더 : 이케아는 폴란드에서 고압선 철탑과 배전반의 절연체로 쓰이던 물건을 알게 되었다. 이 소재를 이용해 새로운 제품을 만들어 보라는 지시를 받도 이케아 디자이너들은 티라이트 홀더를 생각해냈다. 마치 하얀 도자기로 만든 듯 보이는 그 홀더는 양초와 어울려 근사한 모양이었다. 같은 재료로 만든 세라믹 램프도 있다.

* 팁 : 공급망 관리를 위한 인프라 건설

이케아는 공급망 관리를 효과적으로 하기 위해 창고, 철도, 고속도로 같은 인프라에 꾸준히 투자를 해왔다.

- 창고 자동화 : 이케아는 창고 자동화의 선구자다. 창고 운영에 로봇을 처음으로 도입했다.
- 이케아 레일 회사 설립 : 이케아는 2002년에 중국에서 중국 전역의 물류를 효율적으로 하기 위해 선로를 건설하고 기차를 생산하는 이케아 철도(IKEA Rail)이라는 회사를 설립했다.
- 고속도로 건설 : 이케아는 목재를 수송하기 위해 러시아 철도를 사용했지만 효과적이지 않자, 이케아 트럭이 목재를 실어 나를 수 있도록 고속도로를 건설하기도 했다.