

1차시 이케아의 놀라운 성과

학습 내용

1. 사람들이 이케아에 열광하는 이유
2. 이케아의 놀라운 사업성과
3. 이케아의 콘셉트
4. 이케아의 차별화 성공 요인

1. 사람들이 이케아에 열광하는 이유



출처 : <http://www.ikea.com/>

많은 사람들은 가구 기업 이케아에 대해서 잘 알고 있다. 왜 한국인과 전 세계 사람들이 이렇게 가구 분야의 카테고리킬러(category killer)인 컬트 브랜드(cult brand) 이케아에 열광하는 걸까? 다른 가구 브랜드에 비해 어떤 다른 점들이 사람들에게 어필하고 있는 것일까?

첫째, **사람들은 이케아의 놀라운 정도로 낮은 가격에 열광한다.** 요즘 우리나라에서 반값 등 록금 이야기로 시끄러운데 이케아 가구야말로 반값 가구다. 이케아는 상품개발을 할 때 제일 먼저 정하는 것이 가격이다. 예를 들어 어떤 나라에서 팔리는 책장 가격이 얼마나 되는지를 조사하고 경쟁사의 평균가격의 1/3 내지 1/2 수준으로 책장 가격을 책정한다. 그런 다음에 이 가격에 맞는 재료와 디자인, 납품업체를 선정한다. 이렇게 낮은 가격에 판매를 하는 이유는 북유럽의 오랜 사회민주주의 전통과도 연관이 많다. 많은 사람들이 품질에 큰 불만이 없는 실용적인 디자인 가구를 매우 싼 가격에 판매하는 것을 매우 중시하는 것이다. 그래서 이케아는 자신의 ‘민주적 디자인’에 대해 자부심을 갖는다.

이케아 홈페이지에 가면 이케아를 한 마디로 이렇게 표현하고 있다. ‘affordable solutions for better living’. Affordable은 가격이 저렴해서 누구나 쉽게 살 수 있다는 의미다.

둘째, **사람들은 이케아의 스칸디나비아 디자인에 매력을 느낀다.** 이케아의 심플한 스칸디나비아 디자인은 좀 나이 드신 분들이 좋아하는 화려한 밀라노 디자인과는 크게 다르다. 스칸디나비아 디자인은 스웨덴, 덴마크, 핀란드, 노르웨이 같은 북유럽 국가에서 1930년대부터 시작되었는데 군더더기 없는 심플함과 실용성을 강조한다. 단순성(simplicity), 미니멀리즘(minimalism), 기능성(functionality)이 핵심이라고나 할까? 이케아는 제품 디자인만 스칸디나비아 풍이 아니라 매장 디자인과 로고, 심벌에도 스웨덴 이미지를 느끼게 하고 있고, 이케아 식당에서도 스웨덴 스몰란드 풍의 음식을 제공하고 있다.

셋째, **사람들은 이케아 조립식 가구(flatpack furniture)에 미묘한 매력을 느낀다.** 이케아 매

장에는 완성품 형태가 아니라 조립 전의 납작한 형태로 판매된다. 이 납작한 포장 상자를 고객이 카트로 옮겨 계산을 하고 자신의 차량에 실어 집으로 운반하여 육각렌치로 손수 조립을 해야 한다. 물론 이런 방식의 구매를 싫어하는 사람들도 많지만 이런 수고를 기꺼이 하는 이유가 있다. 우선 가격이 엄청 싸기 때문이고, 이렇게 설명서를 보고 육각렌치를 가지고 끙끙대고 가구를 만들어야 완성 가구에 대한 애착이 남다르기 때문이다. 가구 완성에 소비자의 적극적인 참여를 유도하는 것이다.

*이케아 효과(Ikea effect)

이케아 가구는 조립식 가구(flatpack furniture) 콘셉트라서 조립 전의 가구를 매장에서 사서 소비자가 직접 집으로 운반해 설명서를 보고 조립을 해야 사용할 수 있다.

그래서 운반, 조립을 해야 하므로 소비자에게는 불편함이 수반되지만 가격이 매우 싸기 때문에 원래는 생산자가 하는 과정에 소비자가 기꺼이 참여한다. 그리고 이렇게 생산과정에 참여하기 때문에 조잡하게 완성된 가구를 보고도 소비자는 상당한 희열감을 느끼기도 한다. 즉 편리함은 떨어지지만 사용자 가치가 올라가는 것이다.

하버드 대학의 마이크 노튼(Michael I. Norton), 예일대의 대니얼 모촌(Daniel Mochon), 듀크대의 댄 애리얼리(Dan Ariely) 교수는 이케아 가구에서처럼 노동을 하면 애정이 생기는 (labor enhances affection) 심리적 현상을 '이케아 효과(IKEA effect)'라 불렀다.

가구를 조립한 아빠 입장에서 보면 남자의 수렵 본능, 제조 본능을 일깨워주어 가정에서 자신의 존재 가치를 높여준다. 아이 입장에서 볼 때에도 완성품 가구는 아빠가 돈 주고 여러 물건 중 하나를 산 것이지만, 이케아 가구는 아빠가 만들어 준 세상에 하나밖에 없는 가구라고 인식된다.

이제 편리성이 너무 일반화되었기 때문에 불편함이 오히려 소비자의 관심을 끌고 있다는 점이 흥미롭다.

2. 이케아의 놀라운 사업 성과

2.1 이케아의 통계 스냅샷

사람들이 이케아에 이렇게 열광을 하니 이케아의 파워는 대단하지 않을 수 없다. 이케아의 파워를 단적으로 보여주는 통계들을 한 번 보자.

- . 매일 200만 명 이상의 고객이 이케아를 찾는다.
- . 이케아 고객은 1년에 평균 3.5회 매장을 방문한다.
- . 한 해에 7억 7,600만 명의 고객이 이케아를 찾는다.
- . 회계연도 2012년 기준 이케아의 매출은 276억 유로다.
- . 이케아 직원은 2012년에 15만 4,000명이었다.
- . 이케아 제품 생산의 22퍼센트는 중국에서 만들어진다.
- . 이케아 매출의 16퍼센트는 최대 시장인 독일에서 발생한다.
- . 2012년말 현재 40개국에 338개 이케아 매장이 있다.
- . 1978년부터 30년 동안 2,800만 개의 빌리 책장이 팔렸다
- . 이케아 식당에서는 1년에 1억 5000만 개의 미트볼이 팔린다.
- . 이케아 제품은 1만 종이 넘는다.
- . 이케아 고객의 평균 연령은 42세다.



이케아 카탈로그(2013년 미국판)

출처 : http://en.wikipedia.org/wiki/IKEA_Catalogue

성정보다 더 많이 읽히는 카탈로그는 2012년 2억 1,200만 부 이상 배포되었으며 29개 언어의 62가지 버전으로 인쇄된다. 이 외에도, 이런 흥미로운 통계가 있다.

- . 영국에서는 일요일에 교회에 가는 사람보다 이케아에 가는 사람이 2배 이상 많다.
- . 유럽인의 10%가 이케아 침대에서 잉태된다.

2.2 구체적인 이케아 통계

2012년 매출이 422억 달러에 달하는 이케아는 미국의 홈디포(The Home Depot), 로우스(Lowe's)에 이어 세계 3위의 가구업체이다. 이케아에서 서로 코워커(co-worker)라고 부르는 직원 수는 15만 4천 명에 이르는데 대부분 직원들이 매장에서 근무한다.

< 이케아그룹 현황 >

구분 / 연도	1958	2008	2009	2010	2011	2012
매장 수(개)	1	285	301	316	325	338
매장 연면적(백만 m2)	0.007	7.7	8.3	8.7	9.0	9.5
매장 방문회수(백만 번)	0.05	632	660	699	734	776
카탈로그 (백만 부)	0.3	199	199	198	208	212
매출(억 유로)	0.03	225	227	238	260	275
직원(천 명)	0.1	135	134	145	151	154
웹사이트 방문회수(백만 번)	-	473	585	737	904	1,060
앱(app) 다운로드 (백만 번)	-	-	-	-	3.5	5.7

(출처 : www.ikea.com)

2012년말 현재 이케아 매장은 40개국에 걸쳐 338개 있다. 어떤 사람이 전 세계 매장을 모두 들른다고 하면 거의 1년이 걸린다. 대륙별로 보면 유럽이 압도적으로 많아 240개, 북미가 50개, 아시아가 41개, 오세아니아가 7개로 분포되어 있다. 국가별로 보면 독일 46개로 가장 많고 그 다음으로 미국(38), 프랑스(29), 이탈리아(20), 스페인(18), 영국(18), 스웨덴(17), 러시아(14), 중국(14) 순이다. 가장 최근에는 타일랜드와 불가리아에서 매장을 오픈했고, 한국에는 2014년에 매장을 오픈할 계획이다. 흥미로운 사실은 남미, 아프리카, 인도에는 아직 매장이 한 군데도 없다.

매장 분포를 대륙과 국가별로 보면 다음과 같다.

<이케아 매장의 대륙 및 국가별 분포>

지역 구분	국가별 매장 수	지역별 매장 수
서유럽	독일(46), 프랑스(29), 영국(18), 네덜란드(12), 스위스(9), 오스트리아(7), 벨기에(6), 아일랜드(1)	128
북유럽	스웨덴(17), 노르웨이(6), 덴마크(5), 핀란드(5), 아이슬란드(1)	34
남유럽	이탈리아(20), 스페인(18), 그리스(5), 포르투갈(3), 키프로스(1)	47
동유럽	러시아(14), 폴란드(8), 체코(4), 헝가리(2), 루마니아(1), 슬로바키아(1), 불가리아(1)	31
북미	미국(38), 캐나다(11), 도미니카(1)	50
아시아	중국(14), 일본(6), 터키(5), 타이완(4), 사우디아라비아(3), 싱가포르(2), 아랍에미리트(2), 이스라엘(2), 말레이시아(1), 쿠웨이트(1), 타일랜드(1)	41
오세아니아	호주(7)	7
합계		338

<이케아의 전 세계 매장 분포>



출처 : <http://en.wikipedia.org/wiki/IKEA>

이케아 모든 매장의 연면적은 948만 m² 인데 이 면적은 런던 올림픽 트랙 면적의 1,000배에 해당된다.

이케아 매장에 찾아오는 방문객의 방문 횟수는 7억 7,600만 번으로 이 숫자는 에어버스 비행기 A380 좌석을 90만 번이나 모두 채운 숫자이다.

이케아는 전 세계에 퍼져 있는 드넓은 매장으로도 유명하지만 상품카탈로그는 더욱 유명하다. 2012년에 29개국 언어의 62개 에디션으로 카탈로그를 2억 1,200만 부나 발간하여 무료로 배포하는데 이는 성서 발간 부수의 3배에 이른다. 상품 카탈로그는 1951년에 스웨덴에서 처음 발간된 이후 2012년 카탈로그를 이용해 우편으로 판매하는 비중은 이케아 전체 매출의 70퍼센트나 차지하고 있다.

2012년 이케아 매출은 276억 유로인데 국가별 순위를 보면 독일이 1위, 미국이 2위, 프랑스가 3위, 이탈리아가 4위, 러시아가 5위, 스웨덴이 6위다.

온라인이 크게 확장되면서 2012년에는 온라인 방문 횟수가 10억6천만 번이나 되었는데 이것은 하루에 290만 번 방문한 셈이다. 이케아 카탈로그의 모바일 앱(app)은 45개 버전이 있는데 모바일기기로 이케아 앱(app)을 다운로드 받은 횟수도 570만 번이나 된다.

그리고 기업의 브랜드 가치를 매년 발표하는 **인터브랜드의** 2012년 브랜드 랭킹에 의하면 이케아는 28위를 차지했다. 2001년에 60억 500만 달러였던 브랜드가치는 2012년에 128억 6,300만 달러로 2배 수준으로 성장했다. 세계에 휘몰아쳤던 최근 불경기 때문에 2011년에는 브랜드가치 하락을 겪어야만 했다.

2.3 이케아 창업자, 잉바르 캄프라드



잉바르 캄프라드 (2010년 모습)

출처 : http://en.wikipedia.org/wiki/Ingvar_Kamprad

이케아는 대형 매장, 상품 카탈로그도 유명하지만 또 하나의 유명한 실레브리티(celebrity)가 있다. 바로 이케아 창업자이자 소유주인 잉바르 캄프라드(Ingvar Kamprad)다. IKEA의 처음 두 철자가 그의 이름에서 따왔는데 그는 약관 17살 상업학교 졸업반이었던 1943년에 자기가 살던 스웨덴 스몰란드의 외딴 마을에서 회사를 설립했다.

블룸버그가 매년 발표하는 억만장자 랭킹을 보면 그는 2012년에 부자 5위에 올라 있다. 편집증이 있을 정도로 비용절감에 올인하는 그는 세금이 많이 내야 하는 스웨덴에서 벗어나 회사 본사를 네덜란드 델프트(Delft)로 옮겼다. 자신의 거처도 옮겨 현재 스위스 로잔느 근처에서 살고 있다.

이케아의 창업자 잉바르 캄프라드가 얼마나 절약하는가에 대해서는 전설적인 스토리가 많다. 그는 이케아 매장에서 장만한 의자를 집에서 32년째 쓰고 있고 1993년형 볼보 자동차를 지금껏 사용하고 있다. 비행기를 탈 때에는 이코노미 좌석을 항상 이용하고 노인 우대카드로 열차를 타고 다닌다. 그런데 캄프라드의 이런 짚돌이 정신은 고스란히 기업 경영에 스며들어 있다. 예를 들어 직원들은 종이를 쓸 때 양면지를 사용하는 것을 포함하여 비용을 철저히 줄여 고객이 부담해야 할 가격을 더욱 낮추는데 그데 기여하고 있다.

1926년생인 잉바르 캄프라드는 2013년 현재 87세이다. 그런데 아직도 후계자가 정식으로 정해지지 않았다. 왜 후계자가 정해지지 않고 있을까? 그는 1986년에 현업에서는 물러났지만 아직도 이케아 경영에 시시콜콜 간섭하기를 좋아하기 때문에 후계자를 미리 정하면 자신의 입지가 줄어들까 봐 두려워하는 것은 아닐까?

이케아 기업은 도대체 누가 소유하고 있을까? 자세히 설명하려면 좀 복잡하다. 이케아 그룹은 네덜란드에 등록되어 있는 비영리조직인 스티흐팅 잉카 재단(Stichting Ingka

Foundation)이 소유하고 있는데, 이 재단은 빌앤드멜린다게이츠재단처럼 자선기관이 아니라 순전히 절세를 위해 만든 재단이다. 이 재단은 이케아 그룹 계열사 전체의 모회사인 잉카홀딩(Ingka Holding) 지주회사를 소유하고 있고, 잉카홀딩의 이사회 멤버는 잉바르 캄프라드와 큰아들 페테르 캄프라드를 포함해 일곱 명으로 구성되어 있다.

흥미로운 사실은 캄프라드 가족이 별도의 조직을 소유하고 있다는 점이다. 바로 인터로고재단(Interogo Foundation)인데 이 재단의 주주는 바로 캄프라드 가족이다. 이 재단은 인터이케아홀딩(Inter IKEA Holding SA) 조직을 보유하고 있고 그 산하에 인터이케아시스템스(Inter Ikea Systems)를 보유하고 있다. 인터이케아시스템즈는 이케아 매장들이 독점적으로 사용할 수 있는 이케아의 콘셉트, 상표권, 제품 디자인 등 지적재산권과 프랜차이즈 허가권을 보유하고 있다.

이처럼 이케아는 스티호팅잉카재단 산하의 잉카홀딩, 그리고 인터로고재단 산하의인터이케아시스템스에 의해 다각도로 통제되고 있어 이케아는 잉바르 캄프라드가 1986년에 이케아 그룹 사장에서 물러난 후 지금까지도 그의 통제를 철저히 받고 있다. 흥미로운 사실은 잉바르 캄프라드의 여러 조직은 네덜란드, 덴마크, 룩셈부르크, 리히텐슈타인, 스웨덴 등 여러 국가에 분산되어 있다는 점이다. 그리고 잉바르 캄프라드 본인은 스위스에 거주하고 있다.

그가 이케아의 지배구조를 이렇게 복잡하게 만든 이유는 딱 하나다. 자신이 죽은 후에도 어떤 개인이나 외부의 적대적 조직에 의해 이케아 회사가 장악 당하는 것을 막고 영구적인 조직으로 남기를 원했기 때문이다. 따라서 잉바르 캄프라드 사후에 이러한 지배구조가 제대로 작동하는 지를 보는 것도 관전 포인트다.

흥미로운 사실은 이케아가 가구 사업 외에도 앞으로 이케아의 저가 콘셉트에 맞는 저가 호텔 체인을 유럽에 100개나 오픈한다고 한다. 이케아 매장은 이제 한국에 선을 보이니 가서 보는 데 문제가 없고, 이케아 호텔에 가려면 할 수 없이 유럽에 갈 수밖에 없다. 물론 그 호텔 객실은 모두 이케아 가구로 채워져 있을 것이다.

3. 이케아의 콘셉트



출처 : <http://www.ikea.com/us/en/>

이케아는 다른 가구 기업에 비해 매우 ‘디퍼런트’한 콘셉트를 가지고 있고, 이를 기반으로 하여 자국 스웨덴에서 성공을 거두었고, 연이어 다른 나라로 진출하여 큰 성공을 거두었다. 이케아가 1943년 창업 이후 현재까지 70년 동안 변하지 않고 추구한 콘셉트는 무엇일까?

이케아는 잘 디자인된 기능적인 가구를 아주 낮은 가격에 공급하여 고객들이 부담 없이 구매하도록 하는 것을 사업 콘셉트로 하고 있다.

이케아의 이런 콘셉트는 1950년대와 1960년대에 개발되었던 것으로 사회민주주의국가인 스웨덴의 이념과 상당히 일치하기도 한다. 이 콘셉트는 여러 국가에 진출하면서 일부 변화는 있었지만 기본적으로 지금도 그대로 유지되고 있다. 가구가 아닌 다른 업종을 보면 상품 영역, 콘셉트, 사업방식, 타겟 고객이 불안정하게 크게 바뀌었는데 이에 반해 이케아는 이런 것을 매우 안정적으로 그리고 일관되게 유지하고 있다. 어떤 이유 때문일까?

- . 이케아는 상장기업이 아니라 장기적 관점을 유지할 수 있다.
- . 창업 시기부터 지금까지 소유주가 같다.
- . 경영 고위층을 회사 내부에 충원하여 기업 문화와 모델을 그대로 유지한다
- . 텔레콤 산업 같은 첨단 기술 산업과 달라 가구 산업은 안정적 사업 영역이다.
- . 이케아에서는 사업 모델의 차별화가 일찍부터 이루어졌고 그 후로는 계속 진화 발전하였다.

이케아의 지속적인 성장을 보면 이케아가 기업가 정신(entrepreneurship)이 충만한 기업이라는 것을 알 수 있다. 기업가가 강한 비전과 가치관을 가지고 온갖 위험에도 불구하고 기회를 살려 장기적 관점에서 의사결정을 하여 성장하려고 하는 것이 바로 기업가 정신이기 때문이다.

4. 이케아의 성공 요인



이케아의 CEO, 안테르스 달비그 (1999년~2009년)

출처 : www.amazon.com

그러면 이케아의 놀라운 성공 요인을 어디에서 찾을 수 있을까? 1999년부터 2009년까지 이케아 그룹 CEO를 맡았던 안테르스 달비그(Anders Dahlvig)는 26년간의 이케아 생활을 접고서 ‘The Ikea Edge: Building Global Growth and Social Good at the World's Most Iconic Home Store’라는 책을 저술했다. 이 책에서 그는 가구와 생활용품에 대해 고객의 니즈는 5가지가 있는데 이케아는 독특한 방법으로 5가지 고객 니즈를 충족시켰다고 말한 바 있다.

고객 니즈	이케아의 충족 방법
돈의 환상적 가치	낮은 가격에 디자인, 기능, 품질
독점적인 상품	이케아에서만 파는 독특한 스칸디나비아 디자인
영감과 아이디어	집의 문제 해결
쇼핑의 편의성	한 군데에서 모든 일을 하기
즐거움	쇼핑 경험

첫째, 고객은 자신이 가지고 있는 돈을 최고로 가치 있게 쓰고 싶어한다. 이를 위해 이케아는 경쟁사보다 적어도 20퍼센트 낮은 가격으로 최고는 아니라 하더라도 상당한 수준의 디자인, 기능, 품질을 가진 가구를 만들어 판매했다. 이렇게 낮은 가격으로 판매하기 위해 공급업자의 글로벌 소싱, 플랫폼 아이디어, 그리고 상품 선택, 배포, 조립에서 고객 참여를 유도했다. 이처럼 비용 절감, 대규모 생산이 결국 이케아의 경쟁 경쟁력을 이끌어냈다.

둘째, 고객은 다른 데에서는 찾을 수 없는 상품을 원한다. 이케아는 이런 고객 니즈를 충족시키기 위해 스칸디나비아 특히 스웨덴 스타일의 독특한 디자인을 개발했다. 이케아는 처음에는 시장의 니즈에 맞추어 상품을 개발했지만 시간이 지나면서 이케아의 디자인을 고객이 원하도록 시장의 선호도를 바꾸었다.

셋째, 고객은 집에 어떤 것을 채우려고 할 때 어떤 영감이나 아이디어, 해결책을 찾고자 한다. 그런데 이케아는 집과 똑 같은 환경을 매장에 만들어 놓고 다양한 상품을 배치함으로써 고객에게 집 장식에 재한 참신한 아이디어를 제공하고 있다. 이를 위해서는 아주 큰 매장이 필요하므로 경쟁사에 비해 아주 큰 매장을 가지고 있는 이케아의 큰 장점이다.

넷째, 고객은 쇼핑을 할 때 편안해 하고 싶어한다. 이케아는 35,000m² 넓이의 평균 매장에서 8,500개의 상품을 전시하고 있어 시간에 쪼들리는 현대인에게 편리한 원스톱 쇼핑 공간으로 자리잡고 있다.

다섯째, 고객은 쇼핑을 하러 와서 여러 즐거운 체험을 하고 싶어 한다. 이케아는 고객이 한 시간 30분 동안 이케아 매장에 체류하면서 쇼핑은 물론이고 아이를 위한 볼룸(ball room), 식당, 여러 가족 활동을 할 수 있게 함으로써 가족 모두가 쇼핑 경험을 즐겁게 느끼도록 하고 있다.