

11차시 초저가로 해외진출에 성공하다

학습 내용

1. 이케아의 해외 진출 사례
2. 이케아의 해외 진출 전략

1. 이케아의 해외 진출 사례

1-1. 독일 진출

이케아 전체 매출에서 가장 비중이 높은 나라는 독일이다. 1983년에 독일의 매출 비중은 무려 45%였고 뒤이어 스웨덴이 22%를 차지했다. 1995년에는 독일의 비중은 30%, 스웨덴의 비중은 11%으로, 2009년 독일 비중은 16%, 스웨덴 비중은 6%로 줄어들었다. 하지만 독일의 비중은 다른 어느 나라에 비해서도 제일 높다.

이케아는 1963년에 인접국인 노르웨이에 진출하는데 이것이 첫 해외진출이었다. 그리고 6년 후인 1969년에 덴마크에 진출했다. 스칸디나비아 국가가 아닌 국가로는 우선 독일어권 국가를 공략했는데, 1973년에 스위스에 진출하고 이듬해 1974년에 독일 뮌헨에 첫 매장을 오픈한다.

독일에 앞서 스위스를 먼저 택한 이유는 스위스인들은 튼튼하고 어두운 색의 전통 목재가구를 선호했는데 이런 스위스인들에게 이케아 가구를 사도록 설득할 수 있다면 그 누구라도 설득할 수 있다고 판단했기 때문이다. 스위스에 진출할 때에는 스웨덴 이미지가 나타나도록 이케아 마스코트를 스칸디아비안의 대표 이미지인 바이킹으로 만들었다.

그리고나서 이케아는 1970년대 초반 당시 가장 큰 시장이었던 독일에 1974년에 진출하였다. 당시 독일은 유럽 최대의 가구 소비시장일 뿐 아니라 최대 가구 생산국이자 수출국이기도 했다.

당시 독일 가구 시장에서는 여러 계층의 업체들이 있었다. 우선 고가 가구 업체로는 휠스타, 인터윅케가 있었다. 하지만 매출이 가장 높은 가구업체는 뫼벨-만 가구업체(칼스루에에 본부)였고, 그 다음으로는 아르투어 크라프트였다. 당시만 하더라도 독일 가구업체들은 서로 가격 담합을 하여 가격이 높게 유지되고 있었다. 그런데 아르투어 크라프트는 생산업체의 추천가격을 무시하고 3분의 1이나 되는 저렴한 가격으로 판매하여 시장 점유율이 상당히 올라 2위를 차지했다.

당시 독일 사람들은 가구를 내구소비재로 보았다. 즉 한 번 사용하면 상당기간 사용하는 하나의 재산으로 본 것이다. 그리고 가구의 재질도 딱딱나무나 티크나무였고, 컬러도 암갈색으로 무거운 느낌을 주었다. 가구 매장도 교회 같은 분위기였다. 한 마디로 말해 가구는 엄숙한 권위의 상징이었다.

이케아가 독일에 진출한 해는 중동발 오일 쇼크로 인해 전 세계적으로 불경기가 심각했던 1974년이었다. 사실 이런 경기 국면에서 해외로 진출한다는 것이 매우 어려웠다. 하지만 초저가 가구로 공격적인 마케팅을 전개하는 이케아 입장에서는 오히려 좋은 시점이기도 했다.

이케아는 ‘스웨덴에서 온 상상초월 가구점’이라는 광고 카피를 내걸고 재미있는 이색 광고

를 하며 저렴한 가격을 홍보하며 뮌헨 인근의 엘링에 첫 매장을 오픈했다. 첫 매장의 폭발적인 반응에 힘입어 1975년부터 1979년까지 연이어 쾰른, 하노버, 브레멘, 함부르크, 도르트문트, 베를린, 뒤셀도르프에 매장을 오픈했다.

이케아는 초저가 가격과 적절한 광고, 마케팅 그리고 새로운 혁신 이미지, 신속한 매장 오픈에 힘입어 조기에 시장에 안착했다. 이케아는 독일 진출 5년만에 매장 10군데를 오픈했다. 매우 빠른 시장 안착이었다.

- 이케아의 초저가

독일에서 출시한 이케아 가구의 가격은 이처럼 놀랄 만한 수준이었으므로 선풍적인 인기를 끌었다. 이케아의 대표 가구의 가격을 보자.

- . 소파 베를린 : 296마르크
- . 접이식 안락의자 콘티키 : 178마르크
- . 책장 티가 : 92마르크
- . 서랍장 토레61 : 79마르크
- . 대담한 색상의 안락의자 덕시 : 59마르크
- . 식탁 포마트 : 49마르크
- . 나무의자 클랍 : 14마르크 50페니히

- 1974년에 독일 최초로 배포된 이케아 카탈로그

이케아는 독일에 진출하면서 이케아 카탈로그에 사람들의 인식 전환을 촉구하는 문안들을 넣었다.

“마음이 젊은 사람에게는 돈보다 취향이 중요합니다.”

“우리는 지금 독일에서 첫 번째 가구점을 자그마하게 열면서 모자를 손에 들고 다가가려 합니다. 말만 앞세우면서 잘난 척하는 사람이 아니라 수 많은 독일 가구 구매자의 하인이 되려고 합니다.” (잉바르 캄프라드가 카탈로그에 쓴 글)

“고객이 왕으로 대접받는 것은 상당한 비용이 드는 일입니다. 공장 전체의 비용을 결국에는 함께 부담해야 하기 때문입니다. 그래서 우리는 그런 식의 궁전을 없애고 고객을 왕으로 떠받들지 않으려고 합니다. 이제 고객이 직접 일해야 할 때입니다.” (독일인 고객이 이케아 매장에 와서 직접 수고하지 않으면 안 되는 이유를 설명)

“떡갈나무, 자단, 티크를 좋아하신다면 혹시 우리를 좋아하지 않을 수도 있습니다.”

- 경쟁사의 견제와 이에 대한 이케아의 대응

이케아는 놀랄 만큼 낮은 가격에 판매하자 경쟁업체들은 덤핑을 한다며 반발했다. 하지만 이케아는 폴란드 루마니아, 동독에서 생산했기 때문에 저렴하게 가구를 조달하고 있었고, 바구니 같은 소품은 중국과 타이완에서 컨테이너 단위를 수입하여 저렴한 가격을 유지할 수

있었다. 또 가구 재료도 원목이 아니라 목재를 잘게 조각을 내어 접착제로 굳혀서 만든 파티클보드(particle board)를 사용했기 때문에 비용을 크게 줄일 수 있었다.

경쟁업체들은 이케아 가구의 원산지에 의혹을 제기했다. 이케아 가구의 대부분이 동구권에서 생산되었는데 ‘스웨덴에서 온 가구점’으로 광고를 하고 있다는 것이었다. 그래서 독일 공정거래보호협회는 이케아를 고발해 재판에서 두 번이나 승리했다. 하지만 이케아 측은 제품 일부가 스웨덴 외부에서 생산되었다 하더라도 가구 디자인은 스웨덴 것이라고 주장했다. 또 이케아는 소비자에게 원산지가 동구라는 것을 감추지 않았기 때문에 소비자를 기만하지 않았다는 점을 강조했다. 그리고 함부르크 소비자단체 중앙위원회는 이케아의 손을 들어주었다.

독일 이케아는 ‘총각의 날’을 공표하여 독신남자가 이 날 양말을 가지고 오면 세탁을 해준다고 광고를 하고, 어떤 날에는 공짜 빵과 무료 이발을 해준다고 광고를 하여 소비자가 매장에 오도록 했다. 이에 경쟁자는 금지된 광고로 소비자를 유인한다고 비난을 했다.

당시 독일 가구 소매상들은 이케아의 공격적인 광고 내용이 과연 맞는지 법적 행동에 나섰다. 예를 들어 이케아 가구의 인증마크인 ‘모벨파크타’가 독일 가구회사와 같은 엄격한 기준을 충족시키지 못한다고 항변했다.

- 이케아의 독일 시장 안착 이유

이케아의 독일 진출은 매우 성공적이었는데 왜 그렇게 빨리 독일에 안착했을까?

1) 이케아가 독일에 진출하는 데에는 잉바르 캄프라드의 비서 출신인 30대 중반의얀 아울린이 크게 기여했다. 그는 개성이 강한 사람들로 이루어진 작은 팀을 이루어 신속하고 과감하게 독일에 지점을 열었다.

2) 이케아는 1974년에 독일에 진출했는데 이 때는 석유가격 폭등으로 인해 불경기로 실업률이 크게 올랐던 시기였다. 따라서 초저가 가구를 내건 이케아에 대한 소비자의 반응은 뜨거웠다.

3) 당시 독일 가구는 딱딱나무, 자단, 티크 재질의 무거운 느낌을 주는 암갈색의 어두운 색상이었는데 이케아는 소나무나 니스를 칠한 나무를 사용하여 주로 밝고 자연스런 색상의 가구여서 젊은 층에게 큰 인기를 끌었다. 그리고 당시 가구 매장은 교회 같은 분위기가 지배적이었는데 이케아 매장은 화사한 분위기여서 학생을 비롯한 젊은 층에게 인기를 끌었다.

4) 이케아 가구는 조립식 가구로 집에 직접 가지고 가서 스스로 조립을 하는 것이다. 따라서 당시 기성세대의 권위를 거부하고 정치적으로 사회 참여를 많이 하고 있던 젊은 층들은 자신이 조립을 하면서 제품 생산에 참여하고 있다는 긍정적인 느낌을 주었다. 스웨덴에서는 저가 가구 이미지만 있었지만 독일에 와서는 진보적인 유행을 선도한다는 이미지도 갖게 되었다.

- 다른 나라 진출

이케아는 독일에 이어 1977년 오스트리아에 진출했다. 그런데 오스트리아의 가구 가격은 독일보다도 현저하게 높았다. 그래서 이케아는 오스트리아 시장에 맞게 독일의 이케아 가구 가격보다 30~60 퍼센트 높은 가격에 판매했다.

이케아는 유럽의 주요 국가에서 대부분 시장점유율 1위를 차지하고 있다. 단 예외는 오스트리아와 영국이다. 오스트리아에는 소수 가구 기업 몇 군데가 높은 시장점유율을 차지하고 있기 때문에 이케아가 1위가 될 수 없었다. 영국 경우에는 신규 점포를 개설하는데 제약요건이 많기 때문이다. 예를 들면 영국에서는 도시 외곽에는 대형 매장을 오픈할 수 없고 대신 도심에 짓도록 규제하고 있다.

이케아는 외국에 진출할 때 직접 법인을 만들어 진출하기도 하지만, 호주나 홍콩, 캐나다에 진출할 때에는 프랜차이즈 계약을 맺어 상대방 기업이 자체적인 책임하에 매장을 운영하고 이케아 브랜드와 시스템 사용에 대해 로열티를 지불하는 형태를 띠었다. 캐나다는 처음에 프랜차이즈 형태로 하다가 사업이 잘 운영되지 않자 이케아는 1979년에 프랜차이즈 매장을 인수하여 자체 운영을 해 성공하게 된다.

1-2. 미국 진출

- 미국 시장에서 이케아의 초기 부진

이케아는 1976년 캐나다 밴쿠버에 진출했지만 미국에는 그보다 9년 후인 1985년이 되어서야 필라델피아에 진출했다. 캐나다에 먼저 진출한 이유는 미국 시장에 본격 진출하기 위한 사전 포석이었다. 캐나다에서의 사업 실적은 그리 나쁘지 않았다. 미국은 당시 가구 시장 규모가 150억 달러로 세계 최대였지만 유럽 유통기업이 유럽에 잘 된다고 미국에 많은 고려 없이 진출했다가 실패한 경우가 많았다. 하지만 이케아도 초기 몇 년간 고전을 감수해야 했다.

이케아가 미국에서 사업을 시작한 지 2년이 되어도 매출은 오히려 줄어들었다. 마케팅과 홍보를 열심히 했지만 잘 먹히지 않았다. 사실 미국 상황에 맞게끔 이케아 가구를 좀 변형시켰다면 쉽게 적응했을 지 모르지만 이케아는 자신의 경영 방침과 디자인 원칙을 고수했다. 각 나라 시장 상황에 맞게끔 디자인을 변경하면 규모의 경제 효과가 발생하지 않기 때문에 가격을 계속 인하할 수 없기 때문이었다.

- 미국 시장에 적응하기 위한 이케아의 적응 노력

1989년이 되어도 미국에서 이케아 매출이 여전히 지지부진하자 당시 이케아 사장인 안데르스 모베리는 이케아US 담당자로 프랑스와 스웨덴에서 볼보자동차 사장을 역임했던 고란 카르스테드트를 임명했다.

당시 이케아 제품 중 변형품은 많아야 2퍼센트 정도였는데 고란 카르스테드는 미국에서 성공하려면 미국 상황에 맞게 좀더 현지화하여 이 비율을 높일 필요가 있다고 판단했다.

1990대 초 이케아가 미국에서 부딪힌 문제들로는 어떤 것들이 있었을까?

- . 미국인들은 이케아의 유리컵이 너무 작아서 대신 꽃병으로 물을 들이켰다.
- . 이케아의 식탁은 추수감사절 칠면조 요리를 올려놓기에는 너무 작았다.
- . 이케아의 침대는 킹사이즈나 퀸사이즈가 아니라 센티미터 단위로 나왔다.
- . 스칸디나비아 스타일의 책장은 텔레비전을 놓기에는 너무 작았다.
- . 유럽 스타일의 소파는 너무 딱딱하고 너무 작고 얇았다.
- . 미국인들은 자동차보다 소파를 더 오래 간직한다.
- . 미국인들이 식탁을 바꾸는 횟수는 배우자를 바꾸는 것과 맞먹는다. 평생 동안 1.5회였다.
- . 미국인들은 쇼핑하는 동안 물 마시는 걸 좋아한다. 그래서 이케아는 매장 곳곳에 식수대를 설치했다.

이케아의 서랍 달린 작은 침실용 탁자로 쿠르스가 있다. 이 제품은 서랍 깊이가 너무 얇고 서랍 안쪽이 플라스틱으로 되어 있어 미국인에게 인기가 없었다. 그래서 이케아는 2년에 걸쳐 이케아의 정체성을 유지하면서 서랍을 더 깊숙하게 만들고 재질을 더 좋게 했다.

이케아 소파는 좀 딱딱하고 작았는데 소파에 폭 파묻히는 것을 좋아하는 미국인은 커다랗고 폭신한 소파를 선호했다. 그래서 이케아는 미국인 취향에 맞추어 커다랗고 폭신한 소파를 만들어 미국에서 출시했다. 그런데 이 새로운 소파는 나중에 유럽에서도 인기를 끌어 판매 1위가 될 정도로 매출 상승에 기여했다.



미국인이 TV시스템을 책장에 올려놓도록 이케아는 커다란 엔터테인먼트 책장을 만들었고 목욕 수건도 종전보다 두껍고 목직하게 만들었다. 그런데 이 새로운 책장과 목욕 수건도 유럽에서 히트 상품이 되었다.

미국인들은 가구는 오래도록 쓰는 것이라고 인식하고 있었다. 미국인들은 자동차보다 소파를 더 오래 사용했고, 평생 동안 식탁을 교체하는 횟수는 배우자를 바꾸는 것과 비슷한 1.5회였다. 그래서 이케아는 가구는 수시로 바꾸는 대상이라는 점을 강조하여 미국인의 기존 고정 인식을 바꾸려고 많은 노력을 기울였다.

미국인들은 이케아의 넓은 매장에서 헤매 빠져 나가는 방법을 잘 몰랐다. 그래서 이케아는

매장에서 쇼핑하는 방법을 설명해주는 ‘123’ 단계별 계획을 만들었고, 더 쉽게 매장을 돌아다니는 방법을 알려주는 안내책자를 새로 발행했다. 또 미국인들은 오랫동안 줄 서는 것에 인내심이 없었기 때문에 신속한 계산대 라인을 만들었고, 미국인들은 물 마시는 것을 좋아했기 때문에 매장 곳곳에 식수대를 여러 개 설치하기도 했다.

이케아는 자신들의 기업문화를 완전히 바꾸어 미국에서 성공하기를 원하지는 않았지만 어느 정도 바꾸는 것으로 방향을 바꾸어 정착에 성공했다. 이런 변화 과정에서 경험 많은 장기근속 이케아 특사들을 핵심경영진으로 유지하여 성공을 거두었다.

- 2000년에 공격적 전략으로 선회

1985년에 미국에 진출한 이후 사업 성과가 좋지 않자 1993년부터 1999년까지 이케아는 신규 매장을 하나도 열지 않았다. 1999년 매장은 14개, 그리고 미국내 이케아의 순위는 16위에 머물렀다. 이런 상황에서 미국 철수이나 공격이냐를 고민하다가 이케아는 공격 모드를 채택했다.

우선, 이케아의 평균적인 상품 구색을 미국에서도 갖추기로 했다. 다른 국가에서 성장엔진인 침실과 부엌의 상품구색을 강화한 것이다.

둘째, 이케아의 핵심역량인 이케아 상품의 가격을 더욱 낮추었다.

셋째, 입지가 좋은 곳에 신규매장을 오픈하고 기존 매장을 업그레이드했다.

넷째, 직원의 작업환경을 안정화시켜 직원의 이직률을 낮추었다.

다섯째, 비용을 줄이기 위해 미국 현지에서 제품을 조달하는 비중을 늘렸다

여섯째, 환율 변동으로 인한 손익 변동을 줄이기 위해 환헤지를 하였다.

이러한 전략을 구사한 결과, 2001년부터 2009년 사이에 이케아 매장은 14개에서 38개로 크게 늘어났고, 매출도 10억 달러에서 30억 달러로 급증했다. 2012년 현재 이케아는 미국에 38개 매장에 직원 수는 1만 3,000명에 이른다. 전 세계 매출의 10퍼센트를 차지하여 세계에서 독일에 이어 매출이 두 번째로 큰 국가다.

1-3. 중국 진출

이케아는 1998년 상하이에 첫 진출하고 1999년에 베이징에 매장을 오픈했다. 상하이 매장 규모는 3만 3,000제곱미터, 베이징 매장은 4만 2,000제곱미터로 매우 크다.

이케아의 중국 이름은 이지아(의가)인데 ‘편안한 집’이라는 의미다. 중국은 과거에는 각 성(성)의 직장들이 인민들에게 숙소를 제공해야 했지만 1998년 중국 정부의 주택정책이 바뀌어 이러 의무 사항이 없어지자 개인 소유의 주택 시장이 크게 활성화되기 시작했다.

영국의 주택개조용품 업체인 B&Q는 바이안취(백안거)라는 이름으로 이케아에 앞서 중국에 먼저 진출한 바 있다. 2층 건물의 할인점인 바이안취는 1층에서는 건축 도구와 장비를 팔고, 2층에서는 소프트한 가구를 팔았다.

이케아가 중국에 진출했을 때 이케아 가구 가격은 중국인에게 비쌌다. 그래서 이케아 매장 근처의 중국 가게에서는 이케아 디자인의 훨씬 싼 짝퉁 아이템들이 나와 중국인들에게 팔리고 있었다.

이케아는 중국 상황에 맞추어 매장내 별도 코너를 마련하기도 했다. 대부분의 중국 아파트에는 발코니가 있어서 이케아 매장에는 발코니 코너를 두어 그에 맞는 가구가 인테리어 아이템을 판매했다. 또 이케아 레스토랑에는 미트볼 외에 쌀 요리와 족발 요리가 추가되었다. 중국인들은 조립 서비스에 불편함을 느꼈으므로 중국 소비자를 위해 조립 서비스를 제공하기도 한다.

그런데 중국 이케아 매장에는 중국인의 고유 상품은 별로 없다. 젓가락, 뚜껑 달린 중국식 프라이팬인 워(Wok), 큰 식칼 정도만 더 있을 뿐이다. 이케아 매장 밖에는 소형 픽업 트럭들이 줄지어 있는 모습을 많이 볼 수 있는데 이 운송수단은 매장에서 구입한 제품을 집으로 배달해주는 서비스를 제공해준다.

이케아 입장에서 볼 때 중국 시장은 유럽 시장에 비해 많은 점에서 큰 차이가 있었다.

첫째, 물가수준이 전반적으로 낮은 중국에서는 이케아 제품의 가격대가 유럽에 비해 50%나 싼다. 더구나 2009년 경우 중국에서 판매되는 이케아 제품의 50%가 중국 생산업체로부터 조달되었기 때문에 가격은 더욱 낮아질 수 있었다.

둘째, 중국에서는 가격이 낮고 인구가 매우 많으므로 매장이 훨씬 커져야 했다. 이케아 매장은 보통 2개 층으로 되어 있는데 중국에서는 쇼룸과 마켓홀만 해도 2개층을 차지하도록 전체 3개 층으로 매장을 넓혀야만 했다.

셋째, 중국인들은 유럽에 비해 가격이 저렴한 제품들을 많이 샀기 때문에 전체 상품 구성 중에서 가격이 저렴한 제품의 비중을 늘려야 했다.

넷째, 중국에서는 매장 주위에 매우 많은 사람들이 살고 있기 때문에 카탈로그를 배포하는 방식이 유럽과는 달리 더욱 선별적인 방법을 개발할 필요가 있었다.

그리고 이케아 입장에서 볼 때 중국은 소비시장으로도 중요하지만 생산시장으로도 매우 중요하다. 전 세계에서 팔리는 이케아 제품의 22%가 바로 중국에서 생산되고 있는 것이다.

1998년 이케아가 중국에 첫 진출을 했을 당시에는 중심 웨어하우스가 말레이시아에 있었다. 하지만 이제는 중심 웨어하우스가 상하이에 있고 일본과 호주에 지역 웨어하우스가 있다. 그만큼 중국의 위상이 올라갔다. 2009년 중국, 일본, 호주에서 발생하는 이케아 매출은 14억 달러인데 앞으로 더욱 늘어날 전망이다.

1-4. 일본 진출

이케아가 아시아에는 상당히 늦게 진출한 것으로 알고 있다. 일본에는 비교적 최근인 2006년에 첫 진출한 것으로 사람들은 알고 있지만 사실 1974년에 이미 진출한 적이 있었다. 독일에 진출했던 때와 같은 해다. 하지만 이 때의 진출은 대실패였다. **일본 소비자들이 플랫팩 가구를 사서 집으로 직접 운반해 집에서 스스로 조립하는 것에 전혀 익숙하지 않았기 때문이다.**

하지만 고객 구매력과 인구 측면에서 일본은 매우 매력적인 시장이기 때문에 이케아 입장에서 볼 때 포기할 수 없는 시장이었다. 그래서 이케아는 이케아 저판을 설립하여 2006년에 도쿄 외곽인 지바와 요코하마에 매장을 오픈했다. 2009년에는 고베, 오사카에도 매장을 열어 매장이 다섯 군데로 늘어났다. **이케아는 이번에 진출하면서 실패를 반복하지 않으려고 현지 사정에 맞게끔 제품과 서비스를 적절히 조정했다.**

첫째, 일본 집이 작다는 사실을 감안하여 디자인은 바꾸지 않으면서 가구 사이즈를 줄였다.

둘째, 일본 소비자는 여전히 직접 조립하는 데에 익숙하지 않았기 때문에 배달과 조립 서비스를 제공하고 있다. 일본인들은 자동차 운전을 많이 하지 않기 때문에 지하철 역과 매장 간에 무료셔틀버스를 제공하고 있다. 예를 들면 신요코하마역에서 내리면 무료셔틀버스를 타고 이케아 요코하마 매장에 갈 수 있다.

셋째, 일본인들의 외국어 실력이 좋지 않기 때문에 매장의 외국인 직원들도 일본어를 잘 구사하는 사람들을 배치하고 있다.

경제 상황이 좋았던 1970년대와는 달리 2000년대 일본은 장기불황을 겪고 있었기 때문에 일본인들의 의식이 바뀌어 이케아의 저렴한 DIY 가구는 일본인으로부터 큰 호응을 얻고 있다.

일본 이케아 매장은 여러 면에서 유럽 이케아 매장과 다르다. 매장 전체에서 다양한 콘셉트를 보여주는 공간이 차지하는 비율이 적고, 개별 품목의 진열이 많은 편이다. 일본 주택 규모가 적기 때문에 좁은 공간을 효율적으로 사용하기 위해 상품 구성 면에서 소파나 테이블이 작은 편이다. 제품 색상을 보더라도 유럽 상품은 색이 화려하고 패턴이 다양하지만 일본에서는 비교적 차분하고 정돈된 느낌을 준다.

일본은 일인당 홈퍼니싱 제품 소비액은 낮은 편이었다. 따라서 어떻게 하면 이 분야에 대한 소비를 늘리도록 할 것인지가 중요했다.

일본에는 ‘일본의 이케아’라고 불리는 무인양품이 있는데 정갈한 디자인, 그리고 이케아에 비해 내구성이 높고 가격이 더 저렴해 이케아와 치열한 경쟁을 벌이고 있다.

이에 반해 일본에는 이케아와는 상당히 대조적인 가구매장으로 IDC가 있다. 이 매장은 백화점 규모가 상당히 넓고, 매장내 직원이 거의 없는 이케아와는 달리, 매장 직원들이 고객에게 한 명씩 따라붙어서 고객의 취향과 의중을 듣고서 상품을 정성스레 골라주는 밀착 서비스가 제공된다.

1-5. 러시아 진출

러시아 이케아 매장내 조명 코너

이케아는 1999년에 러시아에 진출하고 2000년 모스크바에 첫 매장을 오픈하기까지 많은 고민을 하였다.

첫째, 1990년대 후반은 러시아가 심각한 금융위기를 겪고 있었기 때문에 진출하기에는 적절치 않은 시기였다. 하지만 이케아는 조만간 러시아 경제가 안정될 것이라고 예측하고 진출을 결정했다. 사실 2000년대에 들어서 러시아 경제는 급격하게 호전되어 러시아인의 구매력은 크게 늘어났다.

둘째, 당시 러시아는 외국으로부터 들어오는 수입품에 대해 20%의 관세를 부과하고 있었다. 이케아가 이 관세를 물고서 이케아 부품을 러시아로 수입하면 수익이 제대로 나지 않을 것이 예상되었다. 더구나 초기에는 러시아 국내에서 부품을 조달할 수 없었기 때문에 관세는 큰 부담으로 작용했다. 나중에 경기가 호전되어 러시아가 국제무역기구(WTO)에 가입하면 이 관세율이 크게 줄어든 것으로 예상되었지만 그 사이에 어떻게 수익을 낼 것인지가 중요했다. 그래서 이케아는 입지가 좋은 곳에 쇼핑센터를 만들어 여기에서 수익을 창출할 계획을 세웠다. 쇼핑센터는 2002년에 모스크바에 오픈되었는데 처음부터 예상보다 훨씬 높은 수익이 발생해 이케아의 고민을 덜어주었다.

2000년에 모스크바에서 매장 오픈을 하자마자 이케아 제품은 러시아인에게 큰 인기를 끌었다. 당시 러시아 가구는 저렴하면 품질과 디자인이 좋지 않았고, 품질과 디자인이 좋으면 가격이 상당히 높았다. 이런 극단적인 상품 스펙트럼에서 이케아 제품은 저렴하면서도 품질과 디자인이 좋아 큰 인기를 끌었다.

인구 1,000만 명이 거주하는 모스크바에 오픈한 첫 매장에는 매년 450만 명의 많은 쇼핑객이 방문했다. 러시아인의 자동차 보유 증가와 외곽 순환도로 확충, 창고형 매장에서 물건을 구입하는 문화가 확산되면서 매출은 더욱 늘어났다.

더구나 러시아 경제가 급호전되면서 이케아는 경쟁자가 끼어들기 전에 적절한 입지를 찾아 이케아 매장과 쇼핑센터 수를 크게 늘렸다. 2000년과 2008년 사이에 이케아 매장은 모스크바, 생테르부르크를 비롯하여 11군데, 쇼핑센터도 11군데로 늘어났다.

더구나 이케아 물류센터도 짓고 자체 이케아 공장도 짓느라 러시아에 투자를 많이 해서 러시아에 최대 투자한 외국기업 탑10에 이케아가 선정되기도 하였다. 이케아는 2009년 매출이 15억 달러로 러시아 최대의 외국 소매기업으로 발돋움했다. 이케아 러시아에서 발생하는 매출이 이케아 그룹에서 차지하는 비중은 4%에 달하고 있고 이익도 보고 있다.

현재 러시아는 외국으로부터 수입하는 가구에 대해 아직도 20% 관세를 매기고 있기 때문에

이케아는 러시아 내에서 적절한 가구생산업체를 찾아 국내에서 제품을 조달하려고 하고 있다. 하지만 러시아에는 기업가 정신이 투철한 기업이 많지 않고 비효율적인 관료제와 부패가 팽배해 이케아가 적절한 조달업체를 찾는데 애로를 겪고 있다. 러시아에는 목재가 풍부하고 가구를 잘 만들면 러시아의 수출 품목으로 손색이 없는데 러시아 정부는 가구업에 대해 그리 관심을 두고 있지 않다.

*** 팁 : 기타 사례**

스페인에서는 사람들이 담배를 많이 피기 때문에 스페인의 매장 내에는 환기시설이있는 흡연지역이 있다.

세계적으로 이케아 매장은 보통 도시 외곽에 넓게 설치되어 있다. 그런데 이케아가 도심에 좁은 매장을 설치하지 않았던 것은 아니다. 이케아는 스위스와 오스트리아의 변화가에 작은 매장을 오픈했는데, 고객들은 도심 매장에서 조그만 소품은 샀지만 가구는 더 이상 사지 않았다. 그리고 외곽 대형 매장을 더 이상 방문하지 않았다. 이처럼 작은 도심 장이 매출을 줄이는 것을 알고 이케아는 도심 매장을 폐쇄했다.

2. 이케아의 해외 진출 전략

1-1. 해외진출시 이케아의 기본 전략

어떤 기업이든지 해외에 진출할 때에는 세가지 선택 옵션이 있다.

- 1) 자신의 방식과는 다른 방법으로 확장하기에 부적합한 나라들은 단념한다.
- 2) 타협안으로 현지인들이 좀 더 받아들일 만한 것을 제공한다.
- 3) 자신의 생각을 고수하며 해당 지역의 신념과 취향에 도전한다.

이케아는 이 중에 세 번째 방안을 택해 해외진출을 한다. ‘생각은 글로벌하게 행동은 현지인처럼’이 일반적인 글로벌 기업의 전략이다. 하지만 이케아는 현지화를 거부하고 자신만의 표준에 입각한 글로벌화를 고집한다. 그런 이유는 이 세 가지다.

. 국가마다 현지화를 하다 보면 대량생산이 불가능해지므로 규모의 경제를 해쳐 가격을 충분히 낮출 수 없게 되어 이케아의 철학인 ‘다수의 편에 설 수’ 없게 된다.

. 이케아는 단지 상품을 파는 것에 그치지 않고 가정생활에 대한 자신의 철학을 팔고 있기 때문이다. ‘이케아는 저렴하고 좋은 디자인의 가구를 제공함으로써 우리의 삶을 개선하고 있다.’

. 이케아는 스웨덴 기업이라는 것을 강조하고 특히 초기 진입 시기에 더욱 강조한다. 그렇지 않으면 해당 국가의 가구 기업과 비슷해진다.