

## 5차시

### 소비자의 마음을 사로잡는 마케팅

#### 학습 내용

1. 불황 속 아웃도어 의류의 인기, 시니어 마케팅
2. 현대카드의 똑똑한 마케팅, 코즈 마케팅
3. SK텔레콤 광고의 반전, 디마케팅
4. 인터럽션 마케팅은 이제 그만, 퍼미션 마케팅
5. Biz Insight

## 1. 불황 속 아웃도어 의류의 인기, 시니어 마케팅

우리나라 인구 구조의 거대한 흐름이 한 가지가 있는데 그것은 바로 우리가 늙어가고 있다는 것이다. 출산율은 떨어지고 평균수명은 늘어나면서 전체 인구에서 고령인구가 차지하는 비중이 계속 증가하고 있는데, 우리나라는 2000년에 이미 노인인구가 전체 인구의 7%에 이르러 고령화 사회(aging society)가 되었다. UN에 따르면 만 65세 이상 노인의 비율이 전체 인구의 7%가 넘으면 고령화 사회, 14%가 넘으면 고령 사회(aged society), 20%를 넘으면 초고령 사회(super-aged society)로 구분한다.

우리나라의 고령화 문제에서 더 심각한 것은 고령화 속도이다. 우리나라는 2010년에 65세 이상 노인이 500만 명을 넘어섰고, 2030년이 되면 1,000만 명을 넘어설 것으로 예상된다. 이러한 추세라면 2019년에는 노인인구비율이 14%에 이르러 고령사회가 되며, 2026년에는 노인인구비율이 20%를 넘어서는 초고령 사회에 진입할 것으로 예측된다. 이러한 고령화 속도는 인류 역사상 유례가 없을 정도로 급격한 것으로 우리나라의 경우 고령사회에서 초고령 사회로 가는 데 26년이 걸릴 전망이다. 프랑스는 154년이 걸렸으며 독일은 77년이 걸렸고 지금까지 가장 짧았던 일본도 36년이나 걸렸다.

이런 빠른 고령화 추세는 경제호황기에는 크게 나빠 보이지 않았다. 왜냐하면 나이가 먹을수록 자산도 많기 때문이다. 2012년 가계 금융 복지 조사에 따르면 30대의 자산은 약 2억2천만원선인데 비해 50대는 4억2천만원, 60대 이상은 3억원이 넘는 것으로 나왔기 때문이다. 그래서 자산 많은 어르신들을 대상으로 실버마케팅을 실시하여 실버타운과 전원주택이 많이 개발되었다. 하지만 2008년 경제 위기 이후 계속되는 불황기에 이러한 낭만스러운 분위기는 바뀌기 시작했다. 전원주택은 가격은 비싼데 매매가 잘 되지 않아 환금성이 부족했다. 그리고 불황기를 맞아 주택 가격도 내려갔다. 이런 분위기 속에서 전원주택과 실버타운으로 대변되는 실버마케팅은 서서히 빛을 잃어갔다. 그리고 그 자리에 시니어 마케팅이 들어서게 되었다.

실버 마케팅과 시니어 마케팅에서 대상이 50대 이상이라는 것은 다르지 않다. 하지만 실버 마케팅은 긍정적 미래를 품으며 조금은 호사스러운 느낌이 강했다면 시니어 마케팅은 좀 더 생존주의적인 경향을 띠고 있다고 할 수 있다. 시니어 마케팅의 대표 주자는 보험이다. 물론 과거에도 보험은 항상 시니어 대상 상품이었지만 지금은 그 성격이 조금 다르다. 예전에는 자신이 세상을 떠났을 때 남겨진 가족을 위한 보험이었다면 이제는 늘어나는 수명에 따른 의료비 등을 보장 받기 위한 보험이 대세이다. 즉 자기 자신을 위한 보험인 것이다.

시니어 마케팅의 두 번째 대표주자는 아웃도어 의류이다. 우리나라의 아웃도어 의류 및 용품 시장은 2012년 약 6조원에 육박했다. 6년 전에 비해 5배가 늘었으며 미국에 이어 시장규모가 세계 2위이다. 시니어 소비자들이 이렇게 아웃도어 의류에 열성을 보이는 이유는 먼저 편안하면서 멋이 나고 일단 아웃도어 의류를 사 놓으면 운동을 하게 되니 건강이 좋아질 것 같다고 말한다. 하지만 그 이면에는 다른 요소들이 있다.

LG경제연구소에 의하면 시니어들은 자존심이 강한데 호황기 때에는 전원주택이나 고급 자동차 등의 규모가 큰 것이 주력 상품이었다. 하지만 불황기에 들어서면서 생존에 대한 인식이 커졌다. 자존심은 여전한데 생존의 위협은 더 커졌으니 이 두개의 고민을 해결해 줄 수 있었던 것이 아웃도어 의류라는 것이다. 시니어들이 등산하면서 서로의 브랜드를 보는데 값비싼 아웃도어 의류는 자존감을 올려준다. 하지만 아웃도어 의류는 집이나 자동차만큼 비싸지도 않으면서도 매우 오래간다.

또한 2013년 동아일보에 의하면 50대 소비자들의 36%가 아웃도어를 입으면 자신이 4~9세 더 젊어 보이는 것으로 나왔다. 실제로 서드베리(Sudbury)와 심콕(Simcock)의 연구에 의하면 시니어들은 자신을 실제 나이보다 평균 9세 정도 젊게 인식한다고 한다. 이를 내적시간 지체 현상이라고 하는데 아웃도어 의류는 이러한 내적시간 지체 현상을 충족시켜주는 상품이 되는 것이다. 아웃도어 의류의 방송 광고를 떠올려보자. 아웃도어의 큰 손들은 시니어인데 불구하고 광고 모델은 20대 초반의 선남선녀들이다. 즉 아웃도어 상품 자체가 나이를 따지지 않는다. 주니어와 차별 없이 같이 입을 수 있는 아웃도어는 시니어들에게 제격인 것이다.

앞서 설명했듯이 시니어를 대상으로 하는 비즈니스는 그 파이가 계속 커질 수밖에 없다. 그래서 시니어 소비자들의 특징을 몇가지 정리하고 이 챕터를 마무리하고자 한다. 미국 시니어 어드바이저 협회와 LG경제연구소 연구에 나온 시니어 소비자의 특성은 다음과 같다.

1. 상품 구매 시 신뢰를 매우 중요시 여긴다. 신뢰가 한 번 형성되면 오래 간다.
2. 새로운 것에 대한 시도에 보수적이다.
3. 비교 구매에 열심이다. 리스크를 줄이려는 성향과 정보 수집 시간도 많기 때문에 열심히 비교 구매를 한다.
4. 하지만 너무 복잡한 것은 싫어한다. 이해하기 쉬울수록 구매 의욕이 높아진다.
5. 자신의 나이보다 더 젊다고 생각하고 이를 지지할 소비를 한다.
6. 경제 불황과 장기 생존의 리스크 속에서 실속형 자존적 소비를 하는 경향이 강해졌다.

## 5. 소비자의 마음을 사로잡는 마케팅

대한민국에서 돈 벌고 싶은가? 그렇다면 어르신들을 이해하자. 시니어 마케팅이 당신을 이끌 것이다.

## 2. 현대카드의 똑똑한 마케팅, 코즈 마케팅

버스 정류장에서 소소한 즐거움을 느낄 수 있을까? 2009년 서울역 앞 한 버스 정류장에서는 소소한 즐거움뿐만 아니라 유익함까지 얻을 수 있었다. 이 버스 정류장은 천장과 외벽이 투명한 재질로 만들어졌으며 외벽 내부에는 LED 조명이 설치되어 있었다. 가히 예술적 디자인이라고 칭할만 했다. 게다가 LED는 불빛만 나는 게 아니었다. 시민들은 LED 화면을 통해 오늘의 주요 뉴스와 날씨 그리고 버스운행 정보를 실시간으로 볼 수 있었다. 다시 말해 이 버스정류장은 단순히 버스를 기다리는 기능을 넘어 첨단 미디어와 문화 예술이 융화된 공공장소로 승화된 것이다. 그런데 이런 예술적인 버스정류장은 누가 만들었을까? 공공장소니 당연히 서울시일 것이라고 생각하기 쉬운데 창조 주체는 다름 아닌 현대카드였다. 그리고 이 버스정류장은 독일의 iF 디자인 어워드와 레드 닷(Red dot) 어워드를 수상했을 뿐만 아니라 2010년 IDEA 디자인 어워드 환경 디자인 분야에서 국내 최초로 'GOLD WINNER'로 선정되었다. 좀 과장하자면 세계 3대 디자인 어워드 그랜드슬램을 한 셈이다.

버스정류장을 이렇게 멋지게 만들어서 현대카드가 바로 당장 얻을 수 있는 수익은 없다. 하지만 멋진 디자인의 버스정류장은 서서히 사람들의 입소문을 탔으며 언론이 주목하게 되었다. 그리고 카드사에서는 느낄 수 없는 브랜드를 현대카드가 만들어 갔다. 마케팅의 승리라고 할 수 있겠다. 이렇듯 기업과 비영리 단체 또는 사회적인 이슈를 연계하여 실행하는 마케팅 기법을 '코즈 마케팅(Cause Marketing)'이라고 한다. 모두가 가슴 속으로 공감할 수밖에 없는 대의명분(Cause)를 이용한 마케팅인 것이다.

코즈 마케팅은 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)과 매우 밀접한 관계에 있다. CSR은 기업 행위로 수익을 창출했을 시 사회적 책임으로서 잉여 수익을 사회에 환원하는 것이고 CSV는 더 나아가 기업 행위 자체가 사회적 가치를 동시에 창출하는 것을 말한다면 코즈 마케팅은 그러한 기업 행위들이 기업의 브랜드를 고양시키고 매출을 올리기 위한 마케팅 관점에 바라본 것을 말한다. 현대카드는 프로 보노(Pro bono)라는 재능기부를 이용한 코즈 마케팅을 한 것이다.

대한상공회의소가 조사한 바에 의하면 우리 국민은 10명 중 9명은 윤리경영을 실천하는 기업의 가격이 비슷하거나 조금 비싸더라도 구매하겠다고 한다. 같은 커피라도 공정무역을 한 커피를 마시겠다는 의미다. 또한 코즈마케팅 전문기업 콘(Cone)이 실시한 조사에 따르면 소비자들의 88%가 기업의 마케팅 활동이 특정한 코즈와 연계되는 것을 수긍할 수 있다고 응답했다.

그렇다면 코즈 마케팅은 어떻게 하는 것이 좋을까? 무엇보다 코즈가 기업이 제공하는 상품과 바람직한 연관성이 있어야 한다. 게임회사가 ebs와 손잡고 ‘공부’에 대한 다큐멘터리를 만든다거나 패스트푸드 업체가 비영리 단체와 손잡고 비만에 대한 공익 캠페인을 벌이는 것은 뭔가 어귀가 맞아 보이지 않는다. 게임을 매우 사랑하는 필자고 게임의 유익성에 대해 모르는 것은 아니지만 솔직히 공부하는 학생들에게 게임은 공부에 최대의 적임은 확실하다. 패스트푸드가 비만의 일등 공신 중 하나 인 것도 부정할 수 없는 사실이고 말이다. 아무리 좋은 코즈라고 할지라도 자신의 상품과 대치되는 코즈를 마케팅에 이용한다면 오히려 역풍을 맞기 십상이다. 코즈 선정에 있어 자신의 상품과의 연관성을 제대로 파악하는 것이 가장 중요하다고 할 수 있겠다. 더불어 일회성으로 그친다거나 마케팅은 화려한데 실제 품질이 좋지 않다면 코즈 마케팅은 실패할 확률이 높을 수밖에 없다

다양한 소셜 미디어가 세상을 지배하고 이제 사람과 사람의 입이 더 가까워진 지금 회사의 이미지와 어울리며 대중의 가슴을 울릴 수 있는 코즈를 발굴해 진정성 있게 그리고 스마트하게 마케팅을 한다면 그 어떤 마케팅보다 기업의 대의명분에 어울리는 마케팅이 될 것이다.

### 3. SK텔레콤 광고의 반전, 디마케팅

“또 다른 세상을 만날 땐 잠시 꺼두셔도 좋습니다.”

핸드폰을 꺼두라는 광고 문구. 교회나 절 등의 종교시설, 혹은 연극이나 오페라를 상연하는 예술 회관에서 방문한 사람에게 알려주는 메시지처럼 보인다. 하지만 핸드폰을 꺼두라는 메시지를 한 이는 바로 통신사였다. 1998년 SK텔레콤은 아늑한 숲 속에 한석규와 어느 스님의 동행을 광고로 보여주면서 핸드폰을 꺼두셔도 좋다는 광고를 한 것이다. 앞뒤가 맞지 않는 것 같다. 핸드폰을 자주 쓸수록 통신사는 더 좋으니 말이다. 하지만 이는 고도의 마케팅 전략이다. 핸드폰을 자주 사용하라는 경쟁사와는 달리 SK텔레콤은 자사의 이익보다 소비자들의 귀한 시간이 더 중요하다는 메시지를 전함으로써 자사의 브랜드 이미지를 고양시키고 있는 것이다.

이러한 마케팅을 ‘디마케팅(Demarketing)’이라고 한다.

디마케팅이란 용어는 40년 전 필립 코틀러(Philip Kotler)와 시드니 레비(Sidney J. Levy)교수가 하버드 비즈니스 리뷰에 발표한 논문 <Demarketing, Yes, Demarketing>을 통해 처음 세상에 등장하였다. 논문에서는 디마케팅을 전체 또는 특정 고객들의 수요를 일시적으로 혹은 영구적으로 감퇴시키고자 펼치는 마케팅 활동으로 정의하였다. 즉 수요 감소를 통해 오히려 더 큰 수익을 이끈다는 것이다.

순천향대학교 경영학과 홍성준 교수에 의하면 수요측면에서의 디마케팅은 희소성, 고객의 자유 억제, 우월감 부여, 공익 이미지라는 4개의 키워드를 통해 이해할 수 있다고 한다.

첫 번째 키워드인 희소성이다. 홈 쇼핑에서 ‘한정 판매’ 전략이 그것인데 상품 수가 얼마 없다는 소식은 상품에 대한 희소성을 부여하여 소비자들의 구매 욕구를 끌어 올리는 것이다.

두 번째 키워드는 고객의 자유 억제이다. 이미 누리고 있는 상품을 수요를 줄이거나 한정적으로 사용하지 못한다는 소식을 전하여 소비자들이 자신이 사용하고 있는 상품에 대한 가치를 더 높여 여기게 하는 디마케팅 전략이다.

세 번째 키워드는 우월감 부여이다. 금융회사들이 연회비 100만원에 이용해도 금액이 월 1억원에 달하며 아무나 발급해 주는 것이 아닌 자체 선정한 경영자나 전문직 종사자에게 초청장을 보내는 형식으로 카드 발급하여 총 만 명에게만 한정 발급하는 VVIP를 위한 명품 카드 전략이 바로 여기에 속한다.

마지막 키워드는 공익이미지이다. 앞선 SK텔레콤의 광고 문구처럼 공익이미지를 구축하여 장기적인 성과를 모색하는 것이다. 2002년 프랑스 맥도날드는 “어린이들은 일주일에 한번만 맥도날

드에 오세요.”라는 디마케팅을 구사한 적이 있다. 이러한 디마케팅은 효과가 있어 같은 해 맥도날드 유럽지사 중 프랑스 맥도날드가 1위를 했다고 한다.

하지만 디마케팅은 단점을 가지고 있다. 디마케팅은 특성상 자사에게 이익을 별로 주지 못하는 소비자들은 배격하고 이익을 주는 소비자들을 끌어안는다. 즉 충성 고객 20%가 매출의 80%를 차지한다는 파레토 법칙을 믿는 것인데 자칫 잘못하면 나머지 배격된 80%에게 완전히 신뢰를 잃을 수 있다.

만약 차별대우를 받는 이미지를 받기 시작하면 이러한 이미지는 쉽게 사라지지 않고 더 나아가 차별대우를 받은 소비자들을 통해 부정적인 브랜드 이미지가 입소문을 통해 전해질 수 있다. 그렇게 해서 부정적인 브랜드 이미지가 퍼지기 시작하면 기존의 고객에게도 좋지 않은 영향을 미칠 수 있을 뿐 아니라 후에 우량 고객이 될 수 있는 잠재고객들마저 잃게 될 수도 있다.

그렇기 때문에 80% 고객들을 위한 최소한의 배려 프로그램을 병행하는 등 세심한 디마케팅을 실시할 필요가 있다. 만약 세심하고 전략적인 디마케팅을 실시하게 된다면 기업의 상품 구매나 서비스 이용실적은 좋지 않으면서 자신의 실속 챙기기에만 관심을 보이는 ‘체리피커’들은 제거하면서도 자사의 이익에 큰 힘을 보태고 있는 우량 고객들의 충성도를 끌어 올릴 수 있는 일거양득을 얻게 될 것이다.



## 4. 인터럽션 마케팅은 이제 그만, 퍼미션 마케팅

드라마 '본방사수'를 하려고 기다리다가 오랜 광고에 짜증이 나기 일쑤다. 잡지는 광고가 전체 페이지의 3분의 1은 되는 것처럼 느껴진다. 인터넷 화면에도 배너 광고가 가득하다. 아무리 광고의 시대, 마케팅의 시대라지만 너무하다. 시시때때로 걸려오는 텔레마케팅 전화, 흐름을 끊는 TV 광고, 신문이나 잡지를 뒤덮은 지면 광고.... 소비자를 성가시게 하는 이러한 광고를 인터럽션 마케팅(Interruption Marketing)이라고 한다. 기존의 마케팅은 고객에게 일방적으로 기업의 메시지를 전달하는 데 급급했는데, 이러한 인터럽션 마케팅을 좋아할 사람은 많지 않다.

퍼미션 마케팅(Permission Marketing)은 소비자에게 혜택을 주고 허락(퍼미션)을 받은 후 자발적 참여를 유도한다. 아메리칸에어라인은 카드회사와 제휴해 마일리지를 주고, 꽃 배달회사 등과 협력해 각종 서비스를 제공하는 퍼미션 마케팅으로 큰 성공을 거두었다. 홈페이지에서 회원가입을 할 때 "개인정보를 다른 제휴업체에 제공해도 됩니까?"라고 동의를 구하는 것도 퍼미션 마케팅이다. 퍼미션 마케팅은 과거에도 있었지만 인터넷이 등장하면서 본격화되었다.

세스 고딘이 밝힌 퍼미션 마케팅의 4가지 법칙을 살펴보자. 첫째, 고객에게 마케팅에 대해 퍼미션(동의)을 받아야 한다. YES24는 회원가입시 동의를 해야만 내게 신간정보나 이벤트 정보를 보낼 수 있다. 둘째, 고객에게 혜택을 주어야 퍼미션을 받을 수 있다. 마일리지 등이 쌓이니 회원가입을 하지, 혜택이 없다면 '로그인 없이 주문' 기능을 이용할 것이다. 셋째, 퍼미션은 쉽게 취소할 수도 있고, 관계가 더욱 깊어질 수도 있다. 고객과 기업 사이에 상호작용(관계)의 질에 따라 퍼미션의 깊이가 달라진다. 나는 YES24에게 허락한 정보제공을 언제든지 취소할 수 있고, 반면 다이아몬드 회원으로 남을 수도 있다. 넷째, 퍼미션은 남에게 양도할 수 없다. YES24에 개인정보 제공을 허락했다고 해서 그 계열사에서 내 개인정보를 마음대로 가져다 쓸 수는 없다.

퍼미션 방법 중 옵트인(Opt-in)은 사전 동의를 얻어야만 진행할 수 있는 방식이다. 백화점 멤버십 회원으로 가입할 때, 개인정보를 다른 제휴업체에 제공해도 되는지 동의를 구하는 것이 이에 속한다. 옵트아웃(Opt-out)은 사전 동의 절차 없이 잠정 동의한 것으로 간주하고 활용하다가, 나중에 거부의를 밝히면 활용을 중지하는 것이다. 예를 들면 금융회사가 계열사들끼리 고객 의 동의 없이 정보를 공유하여 마케팅에 활용하는 것이다. 은행 홈페이지에 가입했는데, 그 계열사의 카드로 대출 안내전화를 받는 것이 이에 해당된다.

퍼미션 마케팅을 위해 고객들의 관심을 끌고 동의를 받는 데는 비용이 많이 들고 지속적인 노력

이 필요하다. 하지만 안정적인 고객을 확보하는 장점이 있기 때문에 많은 기업들이 주력하고 있다.

## Biz insight

“부유하지 못한 사람들도 부유한 사람과 동일한 기회가 주어져야 한다. 기업의 목적은 더 많은 사람들을 위해 더 나은 일상을 만들어 내는 것이다.”

- 잉바르 캄프라드

나는 인천에 살지만 두 가지 이유로 광명역 근처를 자주 간다. 하나는 사업상 출장이 잦아 KTX를 타야하기 때문이다. 다른 하나는 아내가 코스트코 팬이기 때문인데 2~3주에 한 번은 가는 것 같다. 그런데 어느 순간부터 광명을 갈 때마다 엄청나게 큰 공사를 하는 것이 목격되었다. 규모가 어마어마한데 아파트는 아닌 것 같고 그래서 알아보니 ‘아 드디어 올 것이 왔구나’라는 말이 절로 나왔다. 바로 세계 최대의 가구회사인 이케아(IKEA)가 한국에 상륙한 것이다.

이케아의 매출액은 500억 달러에 육박하고 직원은 15만명에 이르며 연간 매장 방문객은 7억 600만 명에 달한다. 세계 42개국에 군림하고 있는 이 가구계의 공룡은 잉바르 캄프라드라는 스웨덴 남부의 작은 마을에 사는 17세 젊은 청년이 1943년에 창업한 회사이다. 다섯 살 때부터 성냥을 팔아 돈을 버는 등 장사에 남달랐던 그는 스웨덴 알름홀트 외곽에 있는 고향 집 창고에서 시계와 크리스마스카드를 팔면서 이케아를 창업했다.

그는 이케아를 운영하면서 어떻게 하면 비용을 줄여 저렴한 가격으로 가구를 소비자에게 전할 수 있을까를 고민했다. 가구의 비용 구조를 알아보니 비용의 많은 부분이 가구 조립에서 발생한다는 것을 깨달았다. 탁자에 다리를 붙이면 그 자체로 비용이 발생할 뿐만 아니라 테이블의 배송비도 매우 비싸진다. 캄프라드는 조립되지 않는 가구를 팔았고 그것을 납작한 박스에 넣어 싸게 배송했으며 결국 모든 경쟁자보다 더 싼 가격으로 가구를 팔 수 있었다.

이렇게 승승장구할 것만 같았던 그도 1950년대에 큰 난관에 부딪치게 된다. 이케아의 낮은 가격에 분노한 스웨덴 가구 제조업자들이 이케아에 대한 집단 거래 거부 운동을 벌인 것이다. 필사적으로 해결 방안을 찾던 캄프라드는 폴란드에 눈을 돌리기 시작했다. 폴란드는 스웨덴에 비해 노동력이 훨씬 싸고 나무가 풍부했다. 그 당시에 이미 캄프라드는 ‘아웃소싱’을 생각해 낸 것이다. 심지어 냉전의 정점에 이른 시기에 공산국가인 폴란드에서 말이다. 그러나 비즈니스를 위해서라면 어떠한 장벽도 개의치 않았던 그는 과감히 폴란드를 선택했고 세계 최고의 가구회사의 입지를 구축할 수 있었다.

캄프라드는 40년 만에 스웨덴으로 돌아왔다. 스웨덴의 높은 세금을 피해 스위스로 떠난 그는 스

웨덴의 '부자세'가 사라지자 고향으로 돌아온 것이다. 이케아는 캄프라드 그 자체이다. 단돈 1원이라도 비용을 절감하려는 이케아의 노력은 진짜 삶에서 매우 검소한 생활을 하는 캄프라드의 정신이 반영된 것이다.

캄프라드는 매일 대중교통으로 출근하며 해외에 나갈 때도 이코노미석을 사용한다고 한다. 16년 된 승용차를 타고 다니는가 하면 34년된 의자를 애용한다. 심지어 과일과 야채는 가게 문을 닫기 전 떨어로 나오는 상품을 산다고 하니 그 유명한 스크루지도 잉바르 캄프라드 앞에서는 한 수 접어야 할 것 같다.

이런 찐돌이지만 캄프라드는 고객과의 신뢰를 가장 중요하게 생각했다. 이케아는 성경 다음으로 많이 읽힌다고 여겨지는 자신의 카탈로그에 적힌 가격은 어떠한 일이 있어도 지킨다고 공언한다. 실제로 1970년대 석유 파동으로 유가가 치솟아 배송비가 급격하게 늘어났지만 이케아는 카탈로그에 적힌 가격을 1년 동안 지켰다. 고객과의 돈독한 신뢰를 기반으로 저렴한 가격과 쓸 만한 디자인으로 이케아는 세계를 주름잡고 있는 것이다.

곧 90세를 바라보는 캄프라드는 난독증이 있었다. 그는 어려서부터 읽는 것을 매우 어려워했다. 하지만 그의 보이지 않는 눈은 비즈니스 세계를 꿰뚫어 보았다.

이케아가 상륙하면 그 근방의 도시가 바뀐다고 한다. 캄프라드 할아버지의 손에 의해 우리나라 도시가 어떻게 바뀔지 자못 궁금하다.