

이케아(IKEA)의 한국 진출 시 국내 가구산업의 발전 방안에 관한 연구

채명수* · 정갑연**

A study on Development Plan of Domestic Furniture Industry in case of IKEA to enter in Korea

Abstract

IKEA is the number one furniture company in north european countries. Also, this company spreads at world widely, 44 countries and 358 shops, with their own marketing plans between lowest prices and developing north european furniture styles. Korean furniture companies are get in dangerous condition, and especially serious problems near Korean furniture company using same market place with IKEA. This research is expecting IKEA's brand power will hitting Korea furniture industries. Therefore, Korea furniture companies and industries need analysis of IKEA furniture, marketing strategy of IKEA, production strategy and other plans must be prepare for expansion of IKEA in Korea.

I. 서론

1960년대부터 해외의 의류가 국내에서 유행하면서 그에 맞는 새로운 가구에 대한 수요가 생기기 시작하였고, 이에 따라 국내 가구산업은 발전하기 시작했다. 이

러한 국내 가구산업은 1970년대에 콘크리트 식 아파트가 양산되기 시작하며 한층 더 발전하게 되었는데, 아파트의 양산은 건축 및 인테리어 개념의 맞춤형 가구에 대한 수요를 불러 일으켰고, 이에 따라 거실가구, 주방가구, 안방가구 등 가정용 기구가 특히 발달하게 되었다. 1980년대에 이르러서는 국내 가구산업이 분화되고, 생산과 영업조직을 갖추면서 점

* 한국외국어대학교 글로벌경영대학 교수
** 한국외국어대학교 글로벌경영연구소 연구원

차 체계적인 모습을 갖추어 나갔다. 이후 아시안게임과 올림픽 등 국제적인 행사를 치루며 생겨난 아파트 건설 붐과 삶의 질 향상은 국내 가구산업에 대한 수요로 이어져 가구산업이 급속한 성장을 하는 계기가 되었다. 그러나 1990년대 후반 IMF를 시작으로 경기침체가 확대됨에 따라 가구산업 역시 그 피해를 면치 못했다. 이후 제 3국으로부터 수입된 가구들에게 가격경쟁력에서 밀리기 시작했고, 이탈리아나 독일 등의 선진적인 디자인의 고급가구가 수입되며 경쟁력을 잃었다. 현재 이에 대응해 한국 가구산업협회를 중심으로 공동구매를 통해 재비를 낮추고 가구단지를 조성해 홍보비를 절감하는 등의 변화를 가져오고 있다(강신우, 2010).

그러나 최근 가구업계의 공룡으로 불리는 이케아(IKEA)의 국내 진출이 확정되면서 국내 가구업체들은 다시 한 번 비상이 걸렸다. 스웨덴 가구업체 이케아는 소비자들의 라이프스타일을 분석, 적용하여 독특한 디자인과 혁신적인 아이디어를 창출하고, 원가 절감으로 인한 저렴한 가격으로 전 세계 중저가 가구시장을 선도하고 있다. 1998년 중국을 거쳐 지난해 일본에 상륙한 이케아는 고객의 취향을 반영한 다양한 디자인과 쇼핑의 편의성으로 발길이 끊이지 않고 있다. 이에 일본의 가구산업은 적지 않은 타격을 받고 있다(최기, 김은선, 2011). 이케

아가 본격적으로 국내에 진출함에 따라 국내 가구산업의 전략적 대응에 대한 연구가 시급하다고 판단된다. 따라서 본 연구에서는 1960년대부터 현재까지 많은 발전과 퇴보를 거쳤던 국내 가구산업과 이케아를 분석하고, 이를 토대로 국내 가구업계가 변화해야 할 부분 및 그에 대해 구체적인 방법, 즉 전략을 제시해보고자 한다. 이러한 전략을 통해 이케아로부터 국내 가구산업 시장을 보호하고, 시장점유율을 확대하며, 더 나아가 해외시장의 진출을 도모하는 것이 본 연구의 목적이라 할 수 있다.

II. 한국 가구시장 동향

1. 국내 가구산업의 현황

매장 규모의 측면에서 본다면 50평 이상의 면적을 갖고 있는 가구 매장은 전국적으로 약 7천여 개가 있으며, 이외 소규모의 가구점까지 포함하면 약 2만개 정도의 가구점이 있는 것으로 집계되고 있다. 국내 가구산업의 시장 규모는 지난 2009년 8조 7천억 원에서 2011년 약 9조 원으로 추산되고 있다. 최근 가구시장의 규모는 이렇게 수년 동안 큰 성장이나 감소 없이 9조 원 정도의 시장 규모를 유지하고 있다. 중국 및 동남아의 중저가 수입과 이탈리아 등 유럽의 고가품 수입

<표 1> 한국 가구시장 현황

(금액단위: 10억)

연도 \ 구 분		2005	2006	2007	2008	2009	비고
수요	내수	8,113	9,153	10,008	9,941	8,633	
	수출	397	553	591	542	492	
합계		8,510	9,700	10,599	10,483	9,125	
공급	국내 생산	7,531	8,570	9,088	9,037	8,718	
	수입	738	1,039	1,256	1,186	870	
합계		8,269	9,609	10,339	10,223	9,588	
수입 가구점유(%)		8.9%	10.8%	12.1%	11.6%	9.1%	

출처: 한국가구신문, 국내 가구시장 규모, 2012.

으로 무역수지가 적자를 나타내고 있으나, 2009년 이후 사무용 가구의 수출 증가로 인해 수출액은 증가하는 추세이다. 국내 가구 수출은 2005~2020년 기간 동안 연평균 14.9%의 증가율을 기록하고 있지만, 이러한 지속적인 가구 수출 증가에도 불구하고 의자 및 목재가구 등의 수입 급증으로 무역수지 적자 폭이 확대되는 추세이다. 수입 가구는 2009년 경기침체에 따른 불황으로 다소 주춤하였으나, 약 8,700억 가량으로 전체 생산액의 약 10% 선으로 보고 있다(<표 1> 참조).

2. 국내 가구산업 문제점

국내 가구산업은 중소기업이 전체 가구산업의 70%를 차지하고 있으며, 수도권인 경기도에 46% 상 집중되어 있다는 특징이 있다(강신우, 2010). 중소기업의 자체 브랜드나 디자인을 보유한 업체가

46%로 절반도 안 되며, 대부분의 기업들이 타사 제품을 모방하거나 OEM 방식으로 대기업에 생산 납품하고 있다. 자체 브랜드가 없기 때문에 디자인 개발, 마케팅 활동이 거의 불가능하고, 해외 수출은 생각지도 못하는 실정이다.²⁾ 또한 중국, 베트남 등에서 저가 제품들이 수입되어 가격 경쟁력에서도 밀리고 있는 실정이다.

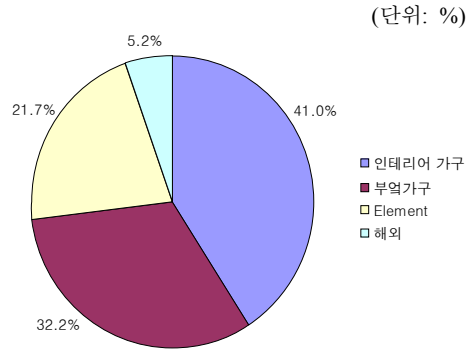
국내 대기업들은 건설 경기 침체로 인한 어려운 상황을 극복하기 위해 자금력과 조직력을 바탕으로 자구 노력을 벌이고 있다. 새로운 사업 추진과 유통 구조 확장 등으로 활로를 찾고 있으나 이는 근본적인 방안이 되기는 어렵다. 이케아가 이미 국내에 진출했음에도 불구하고 국내 가구 업체들은 모방 위주의 디자인, 획일화된 제품, 지나친 가격 할인 경쟁, 유

2) 대한 가구협동조합연합회, 2013, 가구조합 50년사.

통 질서의 난립, 산학연계 체제 미흡, 정부지원 부재, 중소기업이 밀집한 가국 단지별 집적 체제 미흡 등으로 인하여 대내외적으로 위기 상황을 맞고 있는 상황이다(강신우, 2010).

3. 국내 가구기업 분석

국내 대표 가구기업으로는 ‘한샘’이 있다. 한샘은 부엌, 침실, 거실, 욕실 등 주택의 모든 공간에 들어가는 가구와 기기, 생활용품, 조명, 패브릭, 전자재 등을 제공하는 국내 유일의 종합 홈 인테리어 기업이다. 현재 한샘의 주력 사업은 부엌 가구사업 부문과 인테리어 가구사업 부문으로 부엌가구는 물론 인테리어 가구 분야에서도 1위 기업으로 업계를 선도하고 있다. 미국, 중국에 현지 법인을 두고 판촉 활동을 벌이고 있으며, 최근에는 친환경 신소재 개발, 전자재 사업에 주목하고 있다. 한샘의 매출 구성은 인테리어 가구(41%)와 부엌 가구(32%), 나머지 자재(22%) 등으로 한샘의 주력 사업 부문이 부엌 가구에서 수익성이 더 좋은 인테리어 가구 부문으로 옮겨가고 있음을 짐작할 수 있다. 한샘은 인테리어 업체와의 전략적 제휴를 통해 인테리어 가구 부문의 매출 창출에 노력하고 있으며, 이에 따라 미처 확보하지 못하였던 유통망을 구축하고자 심혈을 기울이고 있다([그림 1] 참조).



출처: 한샘, 사업보고서, 2012.

[그림 1] 한샘 사업 부문별 매출 구성

한샘의 판매 전략에는 첫 번째, 원가 절감을 통해 가격 경쟁력을 확보하는 것이다. 한샘은 다양한 히트상품을 만들어 판매량을 늘리고, 이에 따라 자재의 대량 구매 및 생산 공정의 효율화를 통해 마진을 최소화해 나가는 노력을 하고 있다. 두 번째, 온라인 판매와 온라인 쇼룸을 강화하는 것이다. 한샘은 외부 변수의 여파를 크게 받는 B2B 시장에 의존하기보다, B2C 시장으로 영역을 확장해 가면서 건설 경기의 여파를 줄이고 있다. 여기에 최근 온라인 시장을 통한 ‘온라인 전용 상품’이 큰 호응을 얻으며 B2C 시장 확대에 큰 노력을 기울이고 있다. 한샘은 온라인 유통 채널 ‘한샘몰’을 통해 독특한 매출 증대를 거두고 있으며, 온라인 전용 책장인 ‘샘(SAM)’ 시리즈를 개발하여 온라인 매장을 강화하는 전략을 사용하고 있다. 저가의 고품질 전략이 온라인을 통해 효력을 발휘하

고 있는 셈이다.

한편, 국내 가구업계 2위인 리바트의 전략은 첫 번째, 가구 직영 전시장을 운영해 소비자에게 다가가는 것이다. 현재 가구뿐 아니라 다양한 인테리어 제품들을 갖춘 직영 전시장인 ‘리바트 스타일숍’을 운영함으로써 소비자에게 더욱 폭넓게 다가 가려고 노력중이다. 구매 주기가 짧지 않은 가구의 특성상 예전에는 1년에 두 번 정도 신제품을 내보였지만, 최근에는 이러한 직영 전시장을 통해 수시로 신제품을 발표하고 있다. 두 번째, 소비 트렌드를 놓치지 않는 것이다. 최근 트렌드 분석을 거쳐 싱글족과 신혼가구를 위한 1~2인용 가구에 주력함으로써 최근 가구 소비 트렌드를 발 빠르게 맞춰가고 있다.

국내 가구업체에서 공통적으로 사용하는 판매 전략은 바로 매장 접근성 확대이다. 국내 가구업체들은 규모는 작지만 매장 개수를 늘려 소비자들의 매장 접근성을 확대시키려 하고 있다. 리바트는 ‘리바트 스타일숍’ 외에 프리미엄 주방가구 ‘리첸’의 백화점 전용브랜드 ‘리첸브라운’의 입점을 늘리고 있고, 한샘은 서울 방배, 논현, 잠실, 경기 분당, 부산 센텀시티 등에 ‘한샘 플래그숍’을 운영 중이다. 규모는 작지만 접근성이 좋은 도심에 여러 개의 매장을 설치해 백화점 수준의 서비스를 제공하여 소비자에게 편의를 제공하려는 전략이다.³⁾

4. 국내 가구 소비자 분석

4.1 실용적 가구 선호

최근 소비자들이 브랜드 가치보다는 디자인, 가격 품질 등 실용성 위주로 가구를 선호하는 것으로 바뀌면서 중저가의 가구 구매가 늘고 있다. 한샘의 온라인 전용 가구인 샘(SAM) 시리즈의 판매 증가는 실용적 가구를 찾는 소비자들의 성향을 여실히 보여주고 있다. 2009년 출시 이후 월 3만 세트 이상 팔리면서 ‘국민 수납장’의 명성을 얻고 있는 샘 시리즈는 지난해에도 전년대비 10% 이상 늘어난 3만 8000개의 판매고를 올리며 온라인 매출 성장세를 견인하고 있다.

4.2 온라인 구매 증가

중저가의 실용적 제품을 많이 파는 한샘의 온라인 사업부문 매출은 2012년 800억 원에서 지난해 1065여억 원으로 약 35% 가량 성장했다. 한샘이 2008년 2월 온라인 사업을 처음 시작했을 때 매출이 173억 원이었던 것을 감안하면, 시장 규모가 5년 만에 5배 이상 커졌다. 리바트의 온라인 전용 브랜드 이즈마인도 매년 30~40%의 매출 신장세를 보이고 있다. 특히 이즈마인의 ‘토스트’ 시리즈는 합리적인 가격에 높은 활용성으로 신혼부

3) 조성아, 이케아에 맞서는 국내 가구업계의 반란. 이코노미 조선, 2013.

부나 싱글족에게 인기를 얻으며, 매월 10억 원 이상의 판매고를 올리고 있다. 리바트 관계자는 “합리적인 소비를 지향하는 젊은 층 고객들이 온라인에서 주로 가구를 많이 소비하고 있다”면서 “주요 가구사들은 이미 온라인 가구시장을 주요 타깃으로 삼고 마케팅 역량을 집중하고 있다”고 하였다.

4.3 고급 가구 수요 증가

실속형 온라인 가구시장과 함께 고급 가구시장의 성장세가 두드러진 것도 최근 가구 소비 패턴의 중요한 특징이다. 2013년 가구산업의 트렌트는 ‘실용성’과 ‘고급’으로 구분할 수 있다. 최근 경기 침체의 영향으로 실용적 가구의 소비가 꾸준히 늘어나고 있지만, 이로 인해 고가 가구의 소비가 줄기보단, 오히려 이와 더불어 상대적으로 경기 불황을 덜 타는 고소득층에 의한 고급 가구 소비 또한 증가하는 추세이다. 한샘 등의 가구 회사들이 고급 주방가구에 대한 마케팅을 강화한 영향도 있지만, 경기 침체 여파를 덜 타는 고소득 소비자들이 홈인테리어와 부엌개조 등에 지갑을 열고 있기 때문이다. 실제 한샘의 고급 부엌가구 ‘키친바호’의 판매량은 2012년까지 월 100세트 수준에 불과했다. 그러나 지난해 3월부터는 전년보다 2배 가량 성장한 200세트 수준으로 판매고가 늘더니 하반기에는 480세트로 판매고가 4~5배

늘어났다. 리바트의 프리미엄 주방가구 브랜드 ‘리첸’도 지난해 전년대비 30% 늘어난 판매고를 올렸다.

4.4 퓨전가구의 유행

사무용 가구는 사무실을 가정처럼 느끼게 하는 목재, 금속재를 혼용하여 사용한 퓨전 가구가 유행하고 있다(주영혜, 2001). 이질적 요소의 혼합을 통해 전혀 새로운 이미지를 창조하는 믹스 매치 스타일의 퓨전 가구가 소비자들에게 인기를 얻고 있는 것이다. 예를 들어 한샘은 2014년을 겨냥해 ‘댄디 5002 그레이오크 침실 패키지’를 선보였다. 블랙 계열의 오크 소재를 사용했으며 믹스 매치한 스타일로 최신 트렌드를 반영하였다. 또한 이펙스는 2014년 주방가구 ‘엔틱’을 선보였다. 고급 원목 분위기가 나도록 연출한 제품으로 엔틱 제품에 많이 적용되는 우드 톤으로 내추럴 한 것이 특징이다. 이와 같이 최근 가구의 경우 엔틱적인 요소를 가미하면서도 전체적인 색상은 유행에 민감하지 않은 모던한 계열을 적용하고 있다는 것이다.

Ⅲ. IKEA의 현황

1. IKEA의 성장

이케아(IKEA)는 스웨덴 홈퍼니싱 기

업으로 1943년 7월 28일 창업자 자신의 이름 잉바르 캄프라드의 이니셜인 I(Ingvar), K(Kamprad)와 부모님의 농장 엘름타리드의 이니셜 E(Elmtaryd) 그리고 농장이 위치한 행정구역 아군나리드의 이니셜 A(Agunnaryd)를 합쳐서 탄생시켰다(강은정, 김원택, 2009). 초기에는 가족 기업으로 가구를 통신으로 판매하였는데, 커피 테이블의 성공에 힘입어 사업을 확장해 나가기 시작하였다.

이케아는 지속적인 성장을 위하여 해외시장에 진출을 했다. 1973년 스위스를 시작으로 1974년 유럽 최대의 가구시장인 독일어권 국가들을 중심으로 시장 공략에 나섰다. 독일에서 선풍적인 인기를 일으키면서 진출 5년 만에 10개의 신규 매장을 오픈하였다. 현재는 영국, 프랑스, 이탈리아, 네덜란드 모두 이케아 매출에서 스웨덴을 상회하는 비중을 차지하고 있다. 이케아는 유럽시장의 안정에 힘입어 1976년 캐나다 벤쿠버를 시작으로 1985년 미국 필라델피아에 첫 매장을 열었으나 초기에는 고전하였지만, 현재에는 매장이 확대되고 매출이 급성장하여 이케아의 미래를 이끌어갈 주요 시장의 하나가 되고 있다(배지훈, 2007). 이처럼 이케아는 가구와 가정 생활용품을 취급하는 홈퍼니싱 분야의 글로벌 1위 기업이다. 세계 44개국에 358개의 매장을 보유하고 있고, 일본, 중국 대만 등 아시아권에도 이미 진출하여 나름의 성

공을 거두고 있으며, 2014년 하반기에는 한국에 제1호 매장을 열게 되었다.

이케아의 전시장 현황은 1958년 스웨덴 엘름홀트를 시작으로 매년 지속적인 증가세를 보이고 있다. 예를 들어 2009년 16개, 2010년 15개, 2011년 9개, 2012년 13개 등 매년 전 세계 이케아 전시장의 수는 증가되고 있고, 규모에 있어서도 과거보다 점점 더 커지고 있는 추세이다. 전시장 및 전시 면적의 증가에 따라 방문객 숫자도 점점 증가하고 있다. 이케아의 매출을 보면 최근 5년간 지속적인 성장을 하고 있음을 볼 수 있는데, 2008년 225억 유로에서 2009년 227억 유로, 2010년 238억 유로, 2011년 260억 유로, 2012년 275억 유로, 2013년에는 279억 유로를 기록하였다. 이를 한화로 계산해 보면 전시장당 평균 매출은 약 1,220억 원으로 계산 될 수 있다(강기석, 2013).

2. IKEA의 비전과 성공전략

이케아는 “많은 사람들을 위한 더 좋은 생활을 만든다.”는 비전 아래 “보다 많은 사람들을 위해 멋진 디자인과 기능의 다양한 홈퍼니싱 제품을 저렴한 가격에 제공한다.”는 생각을 경영철학으로 삼고 있다. 이케아의 가구 신화는 플랫 팩(flat pack) 시스템인 조립식 가구(knock down)에서 시작되었다. 기존에도 조립식 가구를 만드는 업체가 있었으나, 전문적

으로 발전시킨 기업은 이케아가 처음이며, 큰 매장을 만들어서 샘플을 보고, 소비자가 직접 카트에 조립식 가구를 싣고 자신의 차로 집까지 운송하여, 집에서 소비자 자신이 직접 조립하는 시스템은 이케아가 만들어낸 방식이다(양영완, 2002).

이케아의 성공요인으로는 타 경쟁 업체와의 차별화 전략으로 저렴한 가격에 비해 좋은 품질과 디자인, 현대적인 스타칸디나비아 가구 스타일, 소비자에게 흠뻑니싱 제품에 대한 통합적 솔루션 제시, 대형 매장에 흠뻑니싱 모든 제품을 전시 판매, 가족을 위한 즐거운 쇼핑 공간 추구로 소비자를 만족시키고 있다. 이처럼 이케아는 가구업계의 전형적인 방식을 따르지 않고, 경쟁 업체들과 차별화된 전략으로 독특하고 특별한 브랜드로 성장했으며, 중저가 시장에서 독보적인 위치를 차지하고 있다(이용상, 2003).

3. IKEA 제품의 특징

3.1 저가의 가구

1950년대 스웨덴 가구 대리점 협회의 위협으로 이케아는 외국으로부터 공급상을 찾기 시작하였고, 그 대상을 폴란드로 하였다. 이에 따라 폴란드가 이케아에 수출한 제품의 규모는 1998년까지 약 3억 달러에 이른다. 이케아는 폴란드의 낮은 공급가격과 공급업체들과의 장

기적인 우호 관계를 통해 제조 가격을 절반 정도로 줄일 수 있었다. 현재 이케아는 가구를 자체 제작과 아웃소싱을 병행하여 생산하고 있으며, 대량으로 생산됨에도 불구하고, 일반적인 상품 라인은 이케아의 공장을 통해서 제작되며, 탄력성이 필요한 상품들은 주로 아웃소싱을 통해 생산하고 있다. 또한 스웨덴에서 생산되는 상품은 극소수이며, 대부분 폴란드, 불가리아, 아시아 등지에서 생산되고 있다. 생산국의 선정에 있어서는 목재, 공장, 숙련된 직원 등이 고려되고 있다. 이케아는 전 세계 50개 국가에 2,000개의 공급업체를 보유하고 있다.

3.2 저가이면서도 고품격 가구

이케아의 혁신은 대중을 대상으로 하는 시장을 디자인 할 뿐만 아니라, 그 상품에도 디자인을 가미하였다. ‘많은 사람들에게 향상된 하루하루를’이라는 이케아의 미션은 놀랄 만큼 낮은 가격과 뛰어난 디자인을 창조해 내었다. 특히 북유럽의 디자인을 본받은 이케아의 가구들은 소비자들에게 세련되고 고급스러운 느낌을 주려고 노력하였고, 또한 소비자들도 그렇게 받아들이고 있다.

3.3 조립식(DIY) 가구

이케아는 가구 조립식(DIY) 형태로 창고형 슈퍼스토아이며, 평균 점포면적은

7,000여 평에 넓은 주차장 확보 전략을 취하고 있다. 또한 가족 동반 쇼핑이 가능하도록 간단한 스웨덴식 식당 및 놀이 시설이 갖추어져 있다. 물론 완제품 가구도 취급하지만, 조립식(DIY) 상품은 완제품보다 일반적으로 30~40% 정도 저렴하게 판매할 수 있다. 또한 조립식(DIY)을 통해 디자인을 갖춘 상품을 평평하게 포장하고, 이를 소비자가 직접 조립할 수 있도록 함으로써 이케아의 비용은 상당히 절감할 수 있다. 평평하게 포장된 가구는 이케아가 더 이상 상품을 운반하는데 빈 공간을 허용하지 않겠다는 것은 의미하며, 창고비용 및 물류비용을 낮추도록 할 수 있다. 평평한 포장을 통해 같은 트럭에 더 많은 상품을 실을 수 있게 되었고, 매장은 더 많은 상품을 보관할 수 있게 되었다. 또한 운송으로 인한 손상도 피할 수 있게 되었다(박신자, 이상윤, 2011).

3.4 실용성과 간결한 아름다움을 바탕으로 한 디자인의 가구

이케아의 제품은 자국인 스웨덴, 즉 스칸디나비아 디자인의 영향을 받고 있다고 할 수 있다. 스칸디나비아의 디자인은 기능성, 심미성, 그리고 환경을 표현한 것으로 강한 평판을 구축하고 있다. 특히, 가구 디자인에서의 스칸디나비아 디자인이란 소박하지만 실용적인 것으로 알려져 있으며, 시대의 변천에 따라 유

행의 사조가 바뀌는 것에도 불구하고, 그 시대와 상황에 맞는 자신들만의 가구를 디자인하여 ‘Scandinavian Grace’라는 스타일을 만들었다(강기석, 2013).

4. IKEA의 마케팅 전략

4.1 합리적인 가격

스웨덴 남부에 위치한 이케아의 본사에는 상품 바이어가 근무하고 있으며, 그들은 매일 낮은 가격과 품질을 유지하기 위해 노력하고 있다. 또한 소파, 책상 등과 같은 상품의 경우 기존의 품질을 그대로 유지하면서도 지속적으로 가격을 내려오고 있다. 또한 이케아는 대량 생산체제를 통해 낮은 가격을 유지하고 있다. 예를 들어 이케아의 베스트 상품 중 Lack이라는 작은 커피 테이블이 1990년 242,000개의 테이블을 생산하여 개당 25.70파운드에 판매되었다, 그러나 2004년에는 Lack 테이블을 200만 개 생산하여 9.90파운드에 판매할 수 있었다.

4.2 셀프 서비스

이케아는 고객이 스스로 가구를 운반해야 하며, 스스로 조립해야 한다. 유통업에 있어서 이케아의 고객들처럼 적극적으로 참여하는 사람들은 고객이 아니라 ‘프로슈머(prosumer)’라 할 수 있다. 이케아는 고객들이 스스로 매장에서 원하는

상품을 선택하도록 하고, 평평하게 상품을 포장하여 스스로 이를 신고 집에 가서 조립하도록 하였다. 이케아가 없는 지역에는 거래상이 이케아의 상품을 공급하고 있으며, 일부 지역에서는 이케아의 상품을 대신 조립해주는 것으로 수익을 올리는 사람도 있다.

4.3 다양한 구색의 매장

이케아의 모든 점포에는 어린이 놀이방이 입구 가까운 곳에 있다. 대부분의 주요 기업들이 어린이에 대한 배려를 하지 않았던 것과 달리 이케아는 어린이 놀이방을 무료로 개방하였다. 32개 국가의 202개 점포에서 어린이들이 놀이방에서 놀 수 있으며, 부모들은 어린이들을 놀이방에 맡김으로써 자유롭고 편안한 쇼핑을 즐길 수 있게 되었다. 이케아가 도심에서 벗어난 지역에 있어 고객들을 새로운 환경으로 이끌었다. 어린이 놀이방과 저렴한 레스토랑을 운영함으로써 소비자들은 이케아에서 더 많은 시간을 보낼 수 있게 되었으며, 일부 고객들은 단지 레스토랑을 이용하기 위해 이케아를 방문하기도 하였다.

4.4 파격적 광고

초기 이케아는 새로운 시장에 스웨덴을 본국으로 하고 있다는 사실을 알리는 광고를 하였다. 밝고, 즐거운 전형적인 스웨덴의 이미지로 광고하였으며, 이 광고

는 오랫동안 지속되었다. 약 15년 전 프랑스에서 방영한 TV광고에서 이케아는 광고 카피로 ‘미친 스웨덴 이케아’를 사용하여, 이케아를 희화하는 것에도 거리낌이 없었다.

이케아의 사람들은 스스로를 반항자라고 하였다. 그들은 늘 사회적인 통념에 정면으로 맞서왔다. 이케아의 광고는 사람들의 행동을 변화시킴으로써 빠른 사회 변화를 이끌어오는 역할을 하였다. 이케아는 소비자들에게 많은 것들을 요구하였다. 멀리까지 쇼핑을 하러 나가야 하며, 스스로 마음에 드는 상품을 찾아 차에 신고 돌아와 조립을 해야 한다. 또한 모던하고 스칸디나비아 느낌이 나는 데코레이션으로 바꾸도록 하였다.

2002년부터 이케아는 더 다양한 접근 방법과 비용절감 등을 이유로 광고를 내부에서 담당하기 시작하였다. 이는 전통적인 광고 방식이 점차 고객들에게 미치는 영향이 작아지고 있기 때문이다. 현재는 TV 프로그램에 직접 투자를 하는 방식을 많이 이용하여, 집 꾸미기 프로그램에 직접적인 협찬을 통해 더 많은 시간 노출되는 방법을 선호하고 있다.

5. IKEA의 대 한국 진출 전략

2014년 3월 11일 서울 신사동 가로수길에서 이케아의 ‘헤이 홈 미디어 설명회’가 열렸고 이케아 코리아 마케팅 매

니저, 울프 스메드 버그의 인터뷰가 있었다. 이를 바탕으로 이케아의 대 한국 진출 전략을 유추해 볼 수 있다.

첫째, 이케아는 국내 시장에 맞는 ‘홈퍼니싱(Home Furnishing)’을 구현해 나가는 것을 목표로 다각도의 방안을 검토, 계획 중이다. 홈퍼니싱이란 집과 가구의 합성어로 거실, 침실, 욕실 등 기본 구조가 갖춰진 공간에 가구로 빈 곳을 채워 나가는 것을 의미한다. 이케아는 아직 국내에는 생소한 홈퍼니싱 개념을 국내 소비자들에게 인지시키고 전파해 나간다는 계획이다.

둘째, 납작하게 제품을 포장해, 운송과 보관비용 뿐 아니라 이산화탄소 배출까지 줄일 수 있는 플랫폼 방식으로 한국에서도 특유의 DIY 서비스를 지속하고자 할 것이다. 이케아는 전 세계 매장에서 픽업 서비스와 배송·조립 서비스까지 별도의 비용으로 제공하고 있으며, 한국에서도 같은 정책을 펼 것이라고 밝혔다. 하지만 현재 한국에서만 배송, 조립 서비스를 제공한다고 알려져 있는데, 이는 잘못 알려진 것이다. 현재 이케아는 전 세계 매장에서 픽업 서비스와 배송, 조립 서비스를 별도의 비용으로 제공하고 있고 그 비용은 국가별로 상이하다. 이케아는 이 비용에 대해 언급을 꺼리고 있는데, 이는 해외 소비자들과 달리 조립 문화에 익숙하지 않은 국내 소비자들은 배송·조립 서비스를 주로 이용할 것으로 예상되고, 이

비용이 국내 가구 업체가 받을 타격의 크기와 직결될 것이기 때문이다.⁴⁾

셋째, 국가적 특성 뿐 아닌 도시적 특성을 고려한 진출을 고려하고 있다. 이케아 코리아는 광명시 1호점에 이어 경기도 고양시에 2호점을 준비하고 있다. 3호점은 서울시 고덕동에 마련하고 있는데, 이는 이케아가 수도권을 세 방향에서 에워싸는 형국으로, 광명시는 강남과 분당 지역을 포괄하는 수도권 남부의 거점이며, 고양시는 강북과 일산 지역으로 이어지는 수도권 북부의 요충지이다. 서울 강동구 고덕동은 인구 밀집 지역인 잠실, 송파 지역부터 구리와 의정부로 이어지는 경기도 북동부 지역의 요지다. 이것은 이케아의 수도권 삼분지계 전략으로 볼 수 있으며, 이러한 지리적 이점을 통해 한국 시장 점유율을 높일 것으로 추측된다.⁵⁾

넷째, 국내 기업과의 파트너십을 통해 인지도 상승 및 홍보 효과를 기대하고 있다. 롯데쇼핑은 이케아 코리아가 광명 1호점 개발을 목적으로 매입한 부지의 일부를 장기 임차 계약을 맺고 복합 쇼핑몰을 개장할 계획이다. 즉 롯데쇼핑이 글로벌 가구기업 이케아와 광명 역세권에 동반 출점하면서 롯데-이케아의 동반 출발이 시작되는 것이다. 롯데쇼핑은 광

4) 이효정, 이케아 스토리북 ‘헤이 홈’ 공개. 이코노믹 리뷰, 2014.

5) 신기주, 이케아 충격, imaginekorea, 2014.

명 복합물 외에도 이케아가 추가 출점하는 곳에도 동반 입점을 추진한다. 광명 복합물처럼 이케아가 부지를 매입하면 롯데가 이를 장기 임차해 동시에 출점하는 방식이다. 이에 따라 롯데-이케아 공동 출점 2호점은 이케아가 최근 부지를 매입한 고양시 원흥지구(5만 1297㎡)가 될 전망이다. 이케아는 특히 한국 점포를 10개 이상 늘릴 계획으로 부산, 대구, 울산 등으로도 진출할 방침이어서 이 지역에서도 롯데-이케아를 동시에 볼 수 있을 전망이다. 이 같은 공동 출점은 이케아 입장에서는 생소한 브랜드로 롯데의 인지도를 등에 업을 수 있고, 롯데 입장에서는 부지 매입 부담 없이 출점을 늘릴 수 있다는 이득이 있다.⁶⁾

다섯째, 한국 소비자 특성을 고려해 A/S 서비스 확대를 할 것으로 예측된다. 이케아 측이 물류업체 측에 보낸 제안요청서의 내용을 보면 물류업체가 현재 가구조립 서비스를 제공하고 있는지, 만약 없다면 개발할 의사가 있는지, 고객에게 폐가구 재활용 수거 서비스를 제공할 수 있는지가 주 내용이었다. 이 내용을 토대로 당장은 구축하기 힘들다 해도 멀지 않은 미래에 가구 설치 및 회수서비스 등을 개발해 고객 만족도를 극대화하고 사업영역을 확대해 나가겠다는 이케아의 의지를 추측할 수 있다

여섯째, 친환경 기업으로써의 컨셉트를 고수할 전략이다. 이케아는 현재 물류기업 선정 과정에서도 해당 기업의 환경 친화적인 활동 등에 대하여 평가하였고, LPG트럭과 대체연료 트럭의 보유를 확인하였다.⁷⁾

IV. 결론 및 제언

이케아는 다양한 디자인의 제품과 셀프 구매방식으로 매장을 운영하고 있으며, 이러한 운영방식은 고객의 취향을 반영한 다양한 상품 구색과 쇼핑의 편의성으로 소비자들의 발길을 끌이지 않게 하고 있다. 또한 스웨덴 문화는 이케아의 내부에서 핵심적인 역할을 수행하고 있으며, 이케아의 확장과 더불어 글로벌화 되고 있다.

국내 가구업계의 경우 중저가의 가구업체들의 영세함은 열악한 작업 환경에서 조잡한 제품과 저품질을 생산함으로써 소비자가 원하는 양질의 제품을 기대하기란 어려운 실정이다. 따라서 이케아가 저가의 고품질 제품으로 한국시장에 진입하면 국내의 영세 가구업체들의 도산이 우려되기 때문에 국가적 차원에서 좋은 아이템을 선별하여 경제적 지원을 확대해야 할 필요가 있다.

6) 엄성원, 롯데-이케아와 ‘장기동거’, 머니투데이뉴스, 2013.

7) 장지웅, 이케아가 발송한 물류 RFP를 통해 본 진출 전략, 물류신문, 2014.

그러나 국내 가구업계는 이케아의 한국 진출에 대한 아무런 대비책도 없는 가운데 긴장과 충격을 감추지 못하고 있다. 국내 가구산업은 이케아 진출에 대비해 가구산업 종합 발전 계획을 연구, 발표하여 공청회와 최종보고회를 거쳐 2018년까지 가구산업 종합지원센터 건립 등 가구업계의 내수시장 경쟁력 강화와 글로벌 시장 경쟁력 확보를 위해 지원을 아끼지 않을 계획이라고 하였으나, 정부의 적극적인 예산과 정책 지원 없이 경기도의 지원만으로 계획이 제대로 추진될지는 미지수이다.

그러나 가구산업의 선진국인 이탈리아에도 이케아가 진출해 있지만 큰 충격을 주지는 못하였다. 이탈리아의 가구산업은 세계 시장에서 수출 상품으로 대단한 성공을 거두고 있고, 이탈리아 산업의 원동력으로써 한축을 담당하고 있다. 이러한 이탈리아 가구산업의 경쟁력을 파악하여, 이를 타산지석으로 삼아 우리 가구산업의 실정과 연계하여 발전 방향을 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 국내 가구산업이 발전하기 위해서는 이탈리아가 전후 경제를 극복하기 위해 집중 지원했듯이 정부 및 지자체가 가구산업 육성을 위한 예산과 정책 지원을 아끼지 않아야 한다. 둘째, 특히, 가구업체가 집적되어 있는 경기도의 북부와 남부의 마석, 용인, 일산, 포천의 가구단지를 이탈리아 대표적 가구산업 단지

인 브리안지 지역과 같이 수도권 북부와 남부로 나누어 한두 곳으로 집적화하여 보다 전문화, 분업화할 필요가 있다.

셋째, 집적화된 가구단지를 통하여 협동조합을 구성하고, 집중 지원하여 공동 브랜드와 디자인을 개발하여 공동 판매 전시장과 유통망을 구축하여야 한다. 넷째, 국내 대기업도 차별화 없는 매출 극대화 위주의 종합 가구 메이커를 지향할 것이 아니라, 이탈리아 업체 몰테니, B&B 이탈리아 등과 같이 가구 분야별로 전문화, 차별화를 통하여 경쟁력을 갖추어야 한다.

다섯째, 전문화, 차별화된 전략을 통하여 해외시장 개척에 심혈을 기울여야 한다. 여섯째, 가구산업 발전을 위하여 이탈리아 리소네 국립 가구 학교와 가구 연구소와 같은 가구 학교를 설립하여 가구 전문 인력을 양성하여야 한다. 일곱째, 차별화된 디자인 개발을 위하여 가구 디자인 전문회사 육성과 대학과의 산학연계 시스템을 구축하여야 한다. 여덟째, 대한가국협회가 매년 개최하는 국제 가구쇼를 밀라노 국제 가구 박람회와 같이 활성화하여 혁신적인 디자인, 컬러, 재료, 제작기술 등 트렌드를 주도하여 가구산업이 발전할 수 있도록 적극 지원하여야 한다.

그러므로 본 연구의 발전 장향 제시와 같이 정부의 적극적인 예산과 정책지원, 가구단지의 집적화, 전문화, 분업화 등을 통하여 이탈리아와 같이 고부가가치

역특성화 산업으로 국내 가구산업이 한 단계 도약할 수 있는 계기가 되기를 희망한다.

참고문헌

- [1] 강기석, “IKEA의 한국진출에 따른 소비자 구매행동 변화에 관한 연구”, 『호서대학교 석사 학위논문』, (2013), pp.33-35.
- [2] 강신우, “경기 가구단지의 디자인 경쟁력 구축을 위한 산업 육성 방안”, 『한국가구학회지』, 제21권, 제2호 (2010), pp.111-125.
- [3] 강은정, 김원택, “이케아의 인테리어 시장 성공 전략 연구: 유통, 상품, 기획, 디자인 전략을 중심으로”, 『디자인학연구』, 제22권, 제1호(2009), pp.207-216.
- [4] 박신자, 이상윤, “글로벌 기업 IKEA (이케아)의 경영전략에 관한 연구”, 『동계학술대회 발표논문집 유통연구』, 제9권, 제3호(2011), pp.259-260.
- [5] 배지훈, “이케아의 한국시장 진출에 따른 전략적 대응방안 연구”, 『브랜드디자인연구』, 제5권, 제1호(2007), pp.126-137.
- [6] 신기주, 이케아 충격, imaginekorea, 2014.
- [7] 양영완, “IKEA의 성공배경과 디자인 특성에 관한 연구”, 『한국가구학회지』, 제13권, 제3호(2002), pp.267-283.
- [8] 이용상, “이케아의 형성과정과 디자인 전략에 대한 연구”, 『예술문화논총』, 제12권(2003), pp.371-289.
- [9] 엄성원, 롯데-이케아와 ‘장기동거’, 머니투데이뉴스, <http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2013122411230098857&outlink=1>, 2013.
- [10] 이효정, 이케아 스토리룸 ‘헤이 홈’ 공개, 이코노믹 리뷰, 2014.
- [11] 장지웅, 이케아가 발송한 물류 RFP를 통해 본 진출 전략. 물류신문, <http://www.klnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=108042>, 2014.
- [12] 조성아, 이케아에 맞서는 국내 가구 업계의 반란. 이코노미 조선, 2013.
- [13] 주영혜, “우리나라 가구산업의 미래를 조망한다”, 『LG Global Challenger』, (2001), pp.16-21.
- [14] 최 기, 김은선, “가국제품 정보전달 우수사례 분석 및 소비자 만족도 향상을 위한 디자인 개선 방안 연구: 이케아(IKEA)와 국내 가구 판매 대표업체를 중심으로”, 『디지털디자인학연구』, 제11권, 제3호(2011), pp.387-396.
- [15] 한국 가구신문, 국내 가구시장 규모, 2012.
- [16] 한샘, 사업보고서, 2012.