

# “변화와 도전 멈추지 말라! 고객의 OK가 떨어질 때까지”

5평 오피스로 시작해 10년 만에 매출 2천 배 신화

오케이아웃도어닷컴(okoutdoor.com)은 온라인으로 등산장비와 캠핑용품을 판매하는 유통 회사다. 국내외를 합쳐 700여 제조업체의 7만여 제품을 판매하며 온라인시장을 70% 이상 점유하고 있는 아웃도어업계의 절대 강자다. 지난해 420억 원의 매출을 올렸고 올해는 1천억 원을 예상하고 있다.

오케이아웃도어닷컴(號)을 10년 남짓 이끌어온 장성덕(42) 대표는 대기업 직원으로 사회생활을 시작했다. 일본 유학을 마치고 삼성물산에 입사해 해외 담당으로 일하며 나름대로 인정도 받았다. 하지만 그는 대부분이 안주하기 마련인 대기업이라는 직장을 과감히 박차고 나와 창업을 선택했다. 주도적이고 창의적인 일을 좋아하는 성격이 튀는 사람보다는 원만한 인재를 요구하는 조직 문화와 맞지 않았던 탓이다. “어릴 때부터 안 해본 아르바이트가 없었습니다. 덕분에 직업에 대한 편견이 없었고 무엇을 하든 남들과는 다른 방식으로 성공할 자신이 있었습니다.”

직장을 나온 2000년 초, 온 나라가 벤처 열기로 뜨거웠고 인터넷사업은 큰돈 들이지 않고도 성공할 수 있는 기회의 땅이었다. 만능 스포츠맨인 그가 선택한 아이템은 등산 정보 사이트. 전 재산 3천700만 원을 탈탈 털어 아르바이트 대학생 2명과 함께 16.5㎡(5평)짜리 사무실에서 두 달 동안 먹고 자면서 ‘오케이마운틴닷컴(okmountain.com)’을 열었다. 등산 정보 사이트로서 조금씩 이름을 알리기 시작했지만 투자자가 없어 수익은 나지 않고 경쟁자만 많았다. 궁리 끝에 찾은 길이 ‘인터넷 쇼핑물-오케이아웃도어닷컴’이었다. 당시만 해도 국내에선 인터넷 쇼핑물이 낯설었지만 외국을 다니며 선진 유통 시스템을 경험한 그는 성공을 자신했다.

장 대표는 강소(強小)기업의 세 가지 조건을 제시했다. 첫째는 역발상이다. 그는 당시로선 파격적인 ‘책임판매제도’라는 유통 방식을 도입했다. 업계에서 흔히 사입(仕入)이라는 일본 용어로 통하는 이 방식은 물건을 구입하는 시점에서 가격을 전액 결제한다. 제조업체에서 공급받은 상품을 판매한 후 재고는 반품하고 판매분만큼만 후불로 결제하는 위탁판매제도를 택하는 유통업계의 일반 관행과는 사뭇 다르다. 책임판매제도는 물건이 안 팔릴 경우의 위험 부담이 큰 대신 구매가격을 조금이라도 낮출 수 있으므로 가격 경쟁력이 확보된다는 장점이 있다. 장 대표는 책임 판매의 위험 요소를 상쇄할 방안도 지속적으로 고민했다. 그 결과, 오케이아웃도어닷컴하면 떠오르는 ‘국내 최저가 130% 보상제’ ‘위조 상품 300% 보상제’ ‘3년 AS 보장제’ ‘교환과 환불 무료’ 등 획기적 마케팅 방안들이 햇빛을 봤다.

둘째는 시스템이다. 대부분이 기업의 경쟁력을 규모로 판단하지만 그가 말하는 기준은 ‘1인당 매출액’이다. 아무리 규모가 크더라도 1인당 매출액이 많지 않으면 강한 기업이라고 볼 수 없다는 지론이다. 이를 가능하게 하는 것이 시스템 구축이다. 물론 하루 이를 고민해서 잘 만들어진 시스템이 나오는 것은 아니다. 끊임없이 수정과 보완을 거듭하며 수천여 시간을 투자한 끝에 비로소 쓸 만한 시스템이 만들어진다. 그 회사에 딱 맞는 시스템이 개

발되면 사장을 비롯해 누가 자리를 비워도 아무 문제없이 회사가 돌아가고 시간이 지날수록 1인당 매출액은 점점 늘어난다는 것이다.

셋째는 실행력이다. 집요한 역발상으로 아무리 좋은 방법을 찾더라도, 또 머릿속에 아무리 훌륭한 시스템을 그려도 실행에 옮기지 않으면 결국 공상에 불과하다. 조직의 실행력은 규모가 아니라 습관에서 나온다. 실행하는 습관이 몸에 밴 빠른 조직, 일사불란하게 움직이는 조직을 만드느냐 못 만드느냐는 기업의 생존과 직결된 문제다. 오케이아웃도어닷컴은 생각한 즉시, 계획한 즉시 실행하는 조직이다. 회의도 10분 이상 넘어가는 법이 없다. 간혹 실수도 있지만 바로잡는 속도도 그만큼 빠르다.

**Q. ‘카테고리 킬러숍(Category Killer Shop)’을 표방했는데 정확히 어떤 의미인가?**

**A.** 카테고리 킬러숍이란 주제 하나를 정해 그것과 관련된 거의 모든 브랜드의 제품과 관련 소품을 한 자리에 모아 놓아 원스톱 구매가 가능한 새로운 유통 형태다. 카테고리 킬러숍으로 사람들이 모이는 것은 그만큼 소비자가 현명해졌다는 뜻이다. 요즘 소비자는 다양한 제품을 꼼꼼히 비교, 평가한 뒤 구매한다. 실제로 오케이아웃도어닷컴을 방문하는 소비자는 하루 평균 20만 명에 이르고 10개의 직영 매장에도 2천여 명이 들른다. 직영 매장은 카테고리 킬러숍의 강점을 극대화하기 위해 660㎡(200평) 전후의 초대형 규모로 운영한다. 구매를 위해 방문하는 고객이 많지만 아웃도어 트렌드를 파악하려는 사람도 상당수다. 카테고리 킬러숍은 쇼핑의 질을 높여 주는 새로운 유통 채널인 동시에 정보의 소통 창구 역할까지 하고 있다.

**Q. 100% 책임판매제의 최대 걸림돌인 재고는 어떻게 처리하나?**

**A.** 책임판매제가 아니면 진정한 카테고리 킬러숍이라 할 수 없다. 여러 브랜드를 위탁 방식으로 들여와 브랜드 별로 묶어 판매하는 것은 그저 백화점과 같은 ‘편집숍’에 불과하다. 모든 제품을 의도한 위치에 전시하고 원하는 가격에 판매할 수 있는 능력을 갖춰야만 카테고리 킬러숍이라 할 수 있다. 일반적으로 유통업체는 위탁판매를 많이 한다. 제조사에서 상품을 받아 판매한 후 재고는 반품하

오케이아웃도어닷컴(號)을 10년 남짓 이끌어온 장성덕(42) 대표는 대부분이 안주하기 마련인 대기업이라는 직장을 과감히 박차고 나와 창업을 선택했다. 사진제공\_오케이아웃도어닷컴



장성덕

오케이아웃도어닷컴 대표



고 판매금액만큼 후불 결제하는 방식이라 위험 부담이 적은 장점이 있다. 하지만 위탁판매는 마진을 확보하는 데 한계가 있는 반면 책임판매제는 위험 부담은 있지만 수익이 높다. 그래서 자금여력이 생길 때마다 비중을 늘렸고 지금은 100% 책임판매제를 시행하고 있다. 이를 도입하려면 특별한 노력이 필요하다. 수많은 유통단계를 과감히 없애고 해외 브랜드 본사나 국내 정식 수입처와 직거래 채널을 확보해 가격 경쟁력을 최대한 높였다. 상품에 대한 책임감도 중요하다. 반품을 할 수 없어 재고가 생기면 손실이 크므로 상품의 선정부터 판매에 이르기까지 신중해질 수밖에 없다.

재고는 결코 재산이 될 수 없다. 그래서 가능한 빨리 처분해야 한다. 창고에 묵히는 시간이 길어질수록 관리비용이 많이 들기 때문이다. 수없이 많은 시행착오를 겪으면서 재고를 확실하게, 끝까지 팔 수 있는 시스템을 구축했다. 안 팔리는 상품은 여러 단계로 쪼개고 각각 원인을 분석해 마케팅을 달리 했다. 가격을 내리는 것도 일책이다. 홍보가 부족했다면 배치를 바꾸고 제품 정보가 부족했다면 사진과 동영상을 보강하는 식이다. 아무리 노력해도 팔리지 않는 물건도 물론 있다. 하지만 마지막 하나의 재고까지 버리지 않고 알뜰하게 회전시키려는 노력이 없다면 100% 책임판매제는 불가능한 일이다.

**Q. 스스로를 '독종' 이라고 했는데 직원들이 본인의 의욕만큼 잘 따라 주나?**

**A.** 내가 꿈꾸는 것은 지시사항을 내렸을 때 전원이 미리 맞춘 것처럼 일사불란하게 움직이는 조직이다. 그것도 전원이 참석해 처음부터 끝까지 흔들리지 않고 움직여야 한다. 지금은 내가 한 번 얘기하면 직원들이

군소리 없이 움직이지만 처음부터 그랬던 것은 아니다. 왜 그래야 하는지, 무엇을 얻을 수 있는지를 얘기해도 믿지 않았다. 마지못해 움직이던 직원들을 변화시킨 것은 결과였다. 사장이 지시한 대로 움직이니 회사도 성장하고 자신들한테도 좋다는 것을 경험하면서 나를 따르기 시작했다. 설령 당장은 왜 그래야 하는지 이유를 이해하지 못해도 지시를 따랐을 때 늘 결과가 좋았다는 경험이 직원들을 일사불란하게 움직이도록 만들었다.

**Q. 강소기업을 만들기 위한 필수 조건이 있다면?**

**A.** 보통 기업을 평가할 때 매출 규모를 많이 따진다. 매출액이 클수록 큰 기업으로 인정받고 은행에서 자금을 대출받을 때에도 유리한 것이 사실이다. 하지만 많이 팔아도 순이익이 늘지 않는다면 속빈 강정이나 다름없다. 회사의 핵심 역량을 강화하고 부가가치를 높이려면 무엇이 핵심 역량인지 판단해야 한다. 너무도 당연한 얘기지만 의외로 어떤 것에 치중하고 무엇을 버려야 하는지 모르는 사람이 많다. 핵심 역량이 무엇인지를 망각한 채 다른 일에 필요 이상으로 손 대면 부가가치를 높이기 어렵다.

**Q. 본인이 생각하는 효율이란?**

**A.** 사람에게만 의존하면 평생 힘없는 중소기업 신세를 면하기 어렵다. 우리 회사는 업무를 시스템화하면서 똑같은 양의 일을 처리하는 속도가 엄청나게 빨라졌고 효율이 눈에 띄게 향상됐다. 예전에는 3명이 달라붙어 겨우 처리하던 일을 시스템을 만든 뒤에는 혼자서 여유 있게 척척 해 내니 1인당 매출액도 상당히 늘어났다.

직원을 더 뽑아 매출이 늘어났더라도 1인당 매출액과 순이익이 별반 차이가 없거나 오히려 감소했다면 그것은 성장한 것이라고 할 수 없다. 사람을 늘려 딱 그 사람이 움직인 만큼만 매출이 증가한다면 날뽀팔이랑 뭐가 다르겠는가? 1인당 매출이 늘어난다는 것은 회사가 실속 있게 성장한다는 증거다. 1명이 1억 원을 벌어들이는 회사와 10억 원을 벌어들이는 회사, 어떤 쪽이 부가가치가 높은지는 굳이 말할 필요조차 없다. 이것이 효율이라고 생각한다. 중소기업과 대기업의 차이도 여기에 있다. 국내 10위권 안에 드는 대기업의 1인당 매출액은 적게는 10억 원

웬만한 레저 스포츠는 모두 즐기는 만능 스포츠맨인 장성덕 대표가 특히 좋아하는 건 등산이다. 일본 유학 중에도 틈만 나면 산을 찾았고 그것이 바로 사업 아이템이 됐다. 사진제공\_오케이아웃도어닷컴



직영 매장인 카테고리 킬러숍의 강점을 극대화하기 위해 660㎡ 전후의 초대형 규모로 운영한다. 구매를 위해 방문하는 고객이 많지만 아웃도어 트렌드를 파악하려는 사람도 상당수다. 사진제공\_오케이아웃도어닷컴

에서 많게는 40~50억 원 전후에 달한다. 규모가 작은 중소기업의 총매출액과 맞먹는 돈을 대기업 직원 1인이 벌어들이는 것이다.

**Q. 창업을 꿈꾸는 직장인들에게 해줄 조언이 있다면?**

**A.** 많은 사람이 새로운 길을 가고 싶어 하면서도 닥쳐올 시행착오가 두려워 여전히 발걸음을 떼지 못하고 망설이곤 한다. 시행착오를 두려워한다면 어떤 일도 시작하기가 어렵다. 시행착오는 시행착오일 뿐이다. 잠시 길을 잘못 들어 헤맨다면 다시 돌아가 제대로 된 길을 잡으면 된다. 시행착오는 두 가지 얼굴을 갖고 있다. 슬기롭게 극복하면 성공으로 가는 길목에서 겪은 아름다운 추억이 되고, 그 앞에 무릎을 꿇으면 영원한 실패로 남는다. 이 두 가지 중 어떤 것을 선택할 것인지는 자신의 의지에 달려 있다.

**Q. 사업하면서 가장 어려웠던 순간은 언제였고, 어떻게 극복했나?**

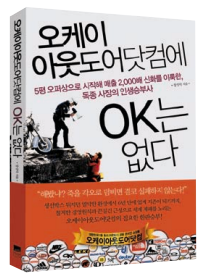
**A.** 처음에는 상품을 포장해 보낼 박스를 살 돈도 없었다. "박스 그거 몇 푼이나 한다고"라고 말할 수도 있었지만 그때는 한 푼이 아쉬웠다. 근처를 돌아다니며 박스를 구했다. 지금은 가게에서 박스 좀 달라고 하면 잘 주지만 그때는 거지 취급하며 귀찮아했다. 겨우 사정사정해야 구할 수 있었다. 그래도 원가를 한 푼이라도 줄이려고 얼굴에 철판을 깔고 박스를 날랐다. 박스는 뜯어서 뒤집고 테이핑을 다시 했다. 그러면 글자가 적힌 면이 안으로 들어가고 아무것도 없는 면이 밖으로 나와 깨끗했다. 몸은 고달팠지만 그런 경험을 통해 돈이 전부가 아님을, 돈이 없어도 노력

하면 해결할 방법이 있다는 것을 확인했다. 물론 상품을 헌 박스에 담아 보냈다는 것이 자랑할 만한 일은 아니다. 그렇지만 그렇게 할 수밖에 없을 정도로 당시의 상황은 절박했다. 돈이 없어 생기는 구멍들은 몸을 부지런히 움직여 때웠다. 출퇴근에 걸리는 시간이 아까워 거의 사무실에서 살았다. 1년 동안 집에 간 적이 손에 꼽을 정도였다. 사무실에

마련해 둔 간이 군용침대에서 잠을 자다가 허리를 다쳐 치료를 받은 적도 있었다. 날씨가 너무 춥거나 더워 도저히 사무실에서 자기 어려울 때에는 24시간 목욕탕이나 차에서 잤다. 지금 그렇게 하라고 한다면 못할지도 모르겠다.

**Q. <오케이아웃도어닷컴에 OK는 없다>라는 자서전이 화제다.**

**A.** 개인적으로 매달 일정한 금액을 사회복지단체에 후원하고 있고 회사 차원에서도 매달 일정액과 물품을 기부하고 있다. 고객의 주문 1건당 100원씩 모아 사랑의 열매나 자선단체에 기부하고 있으며 자서전의 수익금 역시 전액 기부할 예정이다. 궁극적으로 그리는 나눔은 '고객과 함께 하는 나눔'이다. 몇 년 전부터 '헌 옷, 헌 신발 기부보상제'를 실시해 고객들이 참여할 수 있는 길을 열어 놨다. 나눔은 한 사람이 했을 때보다 열 사람이 했을 때 그 의미가 더 크기 때문이다. 고객은 좋은 일에 참여하면서 15% 할인 혜택을 받을 수 있어서 좋고, 회사는 사회적 책임을 조금이라도 수행할 수 있다는 면에서 그저 돈만 기부하는 것보다 훨씬 더 의미 있다. 앞으로도 직원과 고객이 하나가 돼 지속적이면서도 체계적인 나눔을 펴는 일에 더 많은 힘을 쏟을 것이다. 회사가 발전하면 할수록 소외받는 이웃들을 더 많이 돌아볼 수 있도록 노력할 것이다. 그렇게 해서 조금이라도 더 따뜻하고 행복한 사회를 만드는 데 보탬이 되는 회사가 되고자 한다. m



김영대 기자 Lonafree@yna.co.kr

