|  |
| --- |
| **127억 적자였던 올세인츠, 1년 만에 흑자 전환된 비결** |
| **작성일 2017-09-07** |
| **http://1234way.com/upload/20170906021752148176.png**    **127억 적자, 1년 만에 흑자로 전환시킨 올세인츠**  **1994년 론칭된 영국 패션브랜드 올세인츠. 올세인츠는 2000년 대 초반까지만 해도 미국, 유럽, 러시아까지 진출하며 전 세계적으로 인기를 끌었다. 고급스러운 소재와 디자인에 합리적인 가격이 매력적이었기 때문이다. 하지만 무리한 회사 확장은 곧 화를 불러왔다. 글로벌 금융위기가 터지자 회사 부채는 감당할 수 없을 정도로 불어났고 2011년엔 127억 원의 적자를 기록하며 최악의 상황을 맞았다.**  **이때 회사 구원투수로 나선 사람이 바로 윌리엄 킴 CEO다. 세계적인 명품 브랜드 버버리 영국 본사 수석부사장이었던 그는 강남 아파트 4채 가격에 달하는 스톡옵션도 마다한 채 파산 직전의 올세인츠로 넘어왔고 인생을 걸었다. 결과는 대성공이었다. 그가 취임한 이듬해 회사는 바로 흑자로 돌아섰고 이후 해마다 큰 폭의 성장세를 보이고 있다. 그가 이끄는 올세인츠는 세계적인 불경기에도 17.7%라는 놀라운 영업 이익률을 보이고 있다.**    **비전(Vision) 하나보고 파산 위기 회사 선택**  **윌리엄 킴 CEO는 "인생은 돈 때문에 사는 게 아니라 하고 싶은 일을 해야 한다"고 믿는 사람이다. 버버리가 아닌 올세인츠를 택한 이유도 이와 같다. 그는 올세인츠에서 비전을 발견했다. 사실 그는 정해진 틀, 만들어진 인지도에 기대 변화에 소극적인 기존 명품 브랜드에 회의감을 느끼고 있었다. 이미 젊은 밀레니얼 세대들이 패션업계 주 소비층인데 비해, 기존 명품 브랜드들은 경제적으로 여유 있는 베이비 부머 세대만을 타깃으로 고전적인 마케팅을 펼치고 있다고 판단했기 때문이다. 그래서 그는 상대적으로 자유롭게 그의 색깔을 입혀나갈 수 있는 올세인츠를 선택했다. 이처럼 돈 보다 비전을 먼저 보고 움직인 그의 선택은 그가 패션업계 승부사가 되는데 큰 역할을 했다.**    **손님맞이부터 재교육 시작**  **올세인츠 수장이 된 후 그는 파격적인 변화로 사람들을 놀라게 했다. 매출은 적고 쓸데없이 돈이 새나가던 시내 아울렛과 온라인 매장을 닫고 손님맞이 교육부터 다시 철저히 들어갔다. 또 상품 제작 협력업체 수도 100개에서 30개로 줄이고 대신 30개 업체와의 관계를 보다 돈독히 하는데 힘썼다.**  **그가 가장 신경 쓴 변화 중 하나는 아날로그 방식을 디지털 방식으로 변환하는 것이었다. 그는 취임 직후부터 2020년을 내다보고 본사와 매장 전체에 디지털 전략을 실행했다. 예컨대 구글 베이스의 클라우드 시스템을 도입해 25개국 250개 매장 3천여 명의 직원들과 회의 내용을 공유하는가 하면, 계절이 바뀔 때마다 바뀌어야 하는 매장 진열 방식을 비디오로 촬영해 한 번에 공유하는 식이다. 새로운 상품이 나오면 이에 대한 진열 매뉴얼을 두꺼운 책으로 만들고, 이를 전 세계 매장에 보내 점주들이 책을 모두 읽고 진열하던 과거와 현저히 다른 모습이다.**    **해외에서 사업하려면 언어보다 문화를 배워라**  **글로벌 명품 패션 브랜드 가운데 거의 유일한 한국계 경영인인 그는 자신처럼 사업을 시작하려는 젊은이들에게 "언어가 아닌 문화를 배우라"고 조언한다. 영어책에만 몰두하는 것보다 다양한 나라 사람들과 한 번 더 소통하는 게 더 효과적일 수 있다는 것이다. 그는 그 방법으로 그 나라 뉴스를 읽고 역사를 공부하는 것을 추천한다. 그들의 생활 방식과 관심사, 삶의 철학까지 파고들 수 있는 가장 효과적인 방법이기 때문이다. 영국에서 옷을 팔기 위해 영국인 평균 몸 사이즈 마네킹을 항상 옆에 두고 일할 정도로 현지화에 공들였던 그는 "해외에 진출하려면 그 나라 문화를 포용하는 것이 제1 조건"이라고 조언한다.**    **윤다솜 기자** |