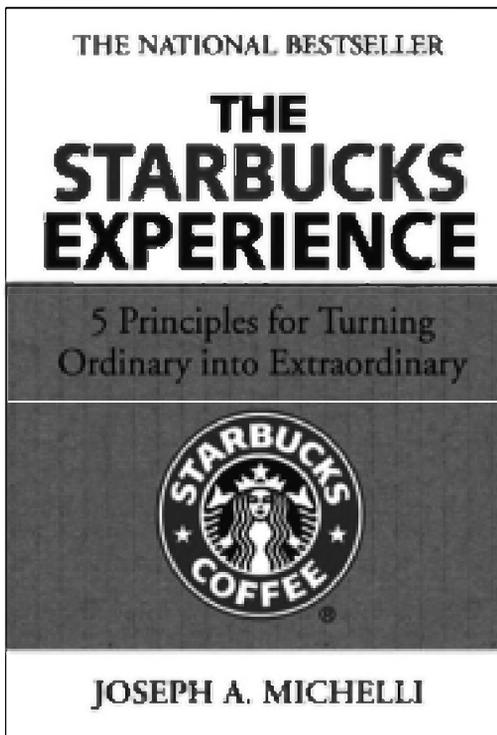


The Starbucks Experience

이 자료는 세계 베스트셀러 및 국내의 우수 도서 요약 서비스를 제공하는 ㈜네오넷코리아(<http://www.summary.co.kr>)에서 제공한 것이다. <편집자 註>



○ 책 소개

평범함을 특별함으로 바꾼 5가지 원칙, 스타벅스 이야기!
모두가 스타벅스 이야기에 익숙하다. 이 원조 아메리칸 커피 체인점은 몇 년 전부터 사람들의 일상에서 중요한 부분을 차지해 왔다. 그 중에서도, 스타벅스는 포춘(Fortune)이 선정한 세계에서 가장 존경받는 기업 중 한 곳으로 인정받아왔다. 그리고 이러한 점이 주주들이 기업을 고려할 때의 가치로 반영되어, 1992년 이후 이 회사의 주가는 놀랍게도 5,000%나 올랐다.

스타벅스사의 진정한 성공은 개인화된 고객 경험을 창출하고, 고객 충성도를 확고히 하고, 사업 성장을 자극하며, 수익을 창출하고, 직원들에게 활력을 불어넣는 등의 모든 일들이 동시에 이뤄지게 하는 그들의 입증된 역량에 있다.

이 책은 스타벅스 성공 뒤에 숨겨진 “직접 만든” 커피와 사람들을 이끄는 철학의 독특한 조합에 대해 이야기한다. 저자 조셉 미첼리 박사는 스타벅스 직원들과 인재들을 만나면서 회사의 성공은 그곳에서 일하는 사람들인 “파트너”와 모든 고객들에게 제공하는 특별한 경험으로 이루어진 결과라는 사실을 알게 됐다

○ 저자 : 조셉 A. 미첼리(Joseph A. Michelli)

조셉 A. 미첼리(Joseph A. Michelli)는 세계적으로 알려진 강연가이자 조직 심리학자인 동시에 비즈니스 컨설턴트다. “세상에 특이 되는 것이 무엇인지 파악하고 사람들과 기업이 특별함을 향해 성장할 수 있도록 유쾌하게 북돋아주는” 능력을 가진 사람으로 평가받은 저자는 CEO 자문, 기업 코칭, 그룹 활성화 및 팀 구축 전략, 개인 개발 계획, 열린 경영 시스템 창조, 맞춤형 관리 및 일선 직원을 위한 트레이닝 프로그램 등의 컨설팅 및 교육 프로그램을 운영 중에 있다.

○ 차례

- 원칙 1. 자신의 것으로 만들라
- 원칙 2. 모든 것이 중요하다
- 원칙 3. 놀라고 기쁘게 하라
- 원칙 4. 반대를 포용하라
- 원칙 5. 이웃에 봉사하라

원칙 1. 자신의 것으로 만들라

기업인들은 직원들이 그저 단순히 움직이는 것이 아니라 자신의 업무에 적극적으로 참여하길 바란다. 임원진들은 자신들의 파트너가 매일 열정과 재능을 충분히 활용할 수 있게 하는 방법을 찾는 동시에, 모든 파트너의 차이점이 고객을 응대하는 훌륭하고 획일적인 경험들과 어우러질 수 있도록 만들어야 한다.

서로 다른 리더십과 책임감이라는 두 가지 사이에서 균형을 이루는 방법을 찾기로 매우 어려운 일일 수 있다. 하지만 자신의 것으로 만들어야 한다는 원칙을 통해, 스타벅스는 각계각층의 파트너들이 창의적인 에너지와 헌신을 자신의 업무에 쏟아 붓고 고객에게 전설적인 방법으로 감동을 줄 수 있는 모델을 만들 수 있었다.

이런 구조는 “5가지 행동수칙”으로 알려져 있으며, 그린 에이프런 북(Green Apron Book)으로 알려진 팜플렛에 요약되어 있다.

① 환영합니다

스타벅스에서 “환영합니다”는 고객의 방문을 긍정적인 출발점으로 만드는 필수적인 방법이며, 또한 따스하고 편안한 환경을 조성하는 기본이기도 하다. 이는 파트너들이 고객과 유대감을 만들 수 있게 한다.

기본적으로 “환영합니다”라는 인사는 “모든 사람들에게 소속감을 주는 것”으로 정의된다. 사람들이 자신을 최우선으로 생각해준다는 느낌을 받고 그들의 하루, 아니

적어도 그 순간만은 상쾌한 기분을 느낄 수 있는 공간을 만들기 위해 파트너는 할 수 있는 한 최선을 다해야 한다.

방문하는 사람들의 이름을 부르고 기억하는 직원들의 환대는 작은 일이지만 매우 중요한 일이기도 하다. 사람들은 군중 속 한 사람으로 기억되는 것을 좋아하지 않는다. 그들은 자신만의 개성을 인정받고 싶어한다.

② 감동을 드립니다

스타벅스에서 감동을 준다는 뜻은 “접촉, 발견, 그리고 반응”을 의미한다. 모든 고객과 대화할 때 이 세 가지 요소에 집중하면 진정한 관계가 형성된다.

- **접촉** – 전설적인 서비스는 고객이 기대하는 것 이상의 요구와 노력에서 비롯된다. 고객은 의례적인 인사 이상으로 스타벅스 파트너와 유대감을 갖는 경험을 반복해서 공유한다. 직원 개인의 독특함을 고객에게 특별한 접촉 방식을 제공한다.
- **발견** – 비즈니스의 성공은 각자의 니즈와 상황에 대한 파악을 필요로 한다. 발견은 독특하고 진정한 유대관계를 형성하는데 있어 필수적이다. 모든 고객의 특징과 니즈를 파악해야 한다.
- **반응** – 많은 기업들이 위에서 언급한 두 가지 요소를 잘 해내고 있긴 하지만, 항상 배운 대로 행동하지는 않는다. 스타벅스 직원들은 고객의 이야기에 귀를 기울일 뿐만 아니라, 잠재고객과의 대화에서 듣고 배운 경험을 토대로 즉시 행동을 취한다.

③ 서로 배려합니다

스타벅스 파트너들은 자신들의 입장을 살피고 다른 고객, 잠재 고객, 비평가, 동료, 기타 이해관계자가 필요로 하는 것, 심지어 환경에 이르기까지, 즉 모든 사람들과 스타벅스가 영향을 미치는 모든 일을 생각한다.

기업 차원에서, “서로 배려합니다”라는 뜻은 장기적으로 파트너, 그리고 그들이 함께 살아가는 사람들에 대한 복지를 살피는 동시에 지구에서 살아가는 생명체가 필요로 하는 것을 유지할 수 있도록 배려하는 준계가 되는 것이다.

배려는 기업 문화의 일부가 되어야 한다. 리더들은 배려를 우선순위로 생각하고 직원들이 이러한 개념에 맞게 변화할 수 있도록 독려해야 한다.



④ 지식을 나눕니다

여기서 지식을 나눈다는 것이 무슨 뜻일까? 스타벅스 파트너들은 항상 자신이 하는 일을 사랑하고 다른 사람들과 나누도록 격려를 받는다.

파트너들은 커피와 고객 서비스에 대한 각자의 전문성을 향상시키도록 격려 받는다. 가치는 언제나 자신의 업무와 관련된 지식을 습득한 파트너의 노력에 더해진다. 게다가, 그들이 더 많은 정보를 갖출수록, 비즈니스, 자신감, 그리고 다른 사람들에게 미치는 영향력에 대한 그들의 가치도 더욱 높아진다.

스타벅스 상급 관리자들도 역시 고객에 대한 개인적 안목을 가질 수 있는 커피 관련 지식을 갖출 수 있도록 정규 트레이닝 기회를 제공하고, 그러한 트레이닝을 받은 파트너에게 인센티브를 지급한다.

⑤ 함께 합니다

이는 참신한 제품과 서비스를 제공하는 “네, 그렇게 하겠습니다”라는 태도로 매장, 회사, 그리고 커뮤니티에 적극적으로 참여하는 것을 뜻한다. “그저 최소한이면 OK”라는 정신은 버려야 한다.

파트너는 어떻게 고객 경험이 이루어지는지, 어떻게 사업이 더욱 발전하는지, 그리고 어떻게 고객이 필요로 하는 것을 제공하는 방식을 향상시키는지에 대한 실마리를 찾기 위해 매장을 꼼꼼히 둘러본다.

경영방식은 반드시 파트너의 아이디어와 제안을 듣고 이에 반응하는 것이다. 그 결과, 파트너들은 주로 제안사항에 대한 책임을 지고 고객으로부터 얻은 정보를 토대로 신상품 아이디어를 멋지게 선보인다.

마지막으로, 지역사회 모임을 여는 장소부터 지역사회에 자원봉사를 하는 직원들 모임에 이르기까지 다양한 형태의 지역사회 참여가 이루어지는데, 이 모든 활동은 스타벅스 경영진의 격려와 후원을 받는다.

원칙 2. 모든 것이 중요하다

모든 사업은 세부적이다. 세부사항을 간과하거나 놓치면, 참을성이 많은 고객이라도 불만이 생길 수 있고 값비싼 대가를 치르게 된다. 게다가, 소수의 고객만이 경영진에게 불만 사항을 제기할 뿐이며, 그 외에 다른 사람들은 다른 곳에서 커피를 마시거나 자신의 분노를 가족, 친구, 그리고 동료에게 얘기한다. (사람들은 즐거운 경험보다는 언짢았던 경험을 더 많이 얘기한다.)

경영진은 고객 경험의 “내적인 요소”(보이지 않는 부분)와 “외적인 요소”(고객이 겪게 되는) 모두를 살펴야 한다는 사실을 이해해야 한다. 비즈니스 세계에서는 정말로 모든 것이 중요하다.

어떤 때는 사소한 세부사항이 성공과 실패를 판가름하기도 한다. 7센트짜리 벨브처럼 단순한 것이 스타벅스를 대중적인 인기를 끄는 기업으로 만드는데 그 몫 이상을 해냈다.

세심함은 고객에게 보이는 것과 보이지 않는 것 모두에 있으며, 형편없는 품질을 감출 수 있는 방법은 결코 없을 수 없다. 감추려고 시도는 할 수 있겠지만, 항상 결국에는 분명해진다.

매장 환경, 제품의 질, 트레이닝(지루하거나, 상투적이거나 평범할 필요는 없다), 유쾌한 문화 개발(유쾌하고 긍정적인 작업 환경은 직원들을 생기 넘치고 기분 좋게 만든다), 그리고 사회적 양심 등 모든 것이 매우 중요하다.

“스타벅스 센세이션”은 제품의 질만으로 발생한 것이 아니라 커피를 구매하는 전체적인 분위기, 매장 공간의 개방성, 재미있는 메뉴판, 카운터 모양 외에도 다양하다.

다른 많은 것들과 마찬가지로 커피 소매점의 기술은 제품 그 이상이다. 냅킨, 커피 용기, 그리고 점포 정면부터 창가 자리까지 전체적인 경험의 세세함이 중요하다.

세심함은 다른 사람이 당신, 그리고 당신의 매장 또는 제품에 대해 갖는 감정적 유대관계(“느껴지는 기분”)에 영향을 미친다.

모든 것의 중요성을 인식하고, 사소한 모든 것들을 축하하고, 모든 것이 당신이 하는 대로 잘 되어가고 있음을 확인하기 위해 힘든 일을 즐겨라! 마지막으로, 모든 것이 중요한 것처럼, 모든 사람들 역시 중요하다.

원칙 3. 놀라고 기쁘게 하라

이 원칙의 중요성 뒤에 숨겨진 아이디어는 그다지 새로운 것이 없다. 훗날 캔디 브랜드 크래커 잭(Cracker Jack)으로 성공을 거둔 뤼크하이(Rueckheim) 형제는 1912년 이미 각 포장에 깜짝 선물을 더해서 제품 호소력을 엄청나게 높일 수 있으리라는 것을 알고 있었다.

그러한 맥락에서, 즐거움은 당신의 고객이 얻는 기본 상품인 캐러멜을 입힌 팝콘과도 같은 것이며, 놀라움은 그들이 받는 상이다! 고객은 예측할 수 있고 일관되면서도 이따금 긍정적인 뜻밖의 놀라움 또는 부가가치가 담겨 있을 바란 다.

요즘에는 사람들이 모든 구매 경험과 더불어 특별한 것에 대한 예상을 하거나 심지어 평범한 구매 경험에서도 깜짝 선물을 기대한다. 오늘날 고객들은 그 어느 때보다 훨씬 뛰어난 안목을 갖고 있으며 이전 고객들에 비해 기쁨을 주기가 더욱 어렵다.

설상가상으로, 고객은 매년 자신이 구입하는 것에 대한 독특하고 깜짝 놀랄만한 뭔가에 대해 만족할 줄 모를 만큼 욕망이 커졌다. 대부분 고객들은 최첨단, 그리고 최신 유행에 대한 기대치가 아주 높아서 그에 미치지 못하는 거의 모든 것을 비웃는다.

가장 효과적인 이벤트는 가식적이거나 강요된 것이 아니라 자연스럽게 자발적인 것이다. 우선 필요로 하는 것을 살펴본 다음 가능한 가장 진정성 있고 자발적인 방법을 따라 이를 실행하는 것이다. 놀라움은 약간의 안내와 같은 일련의 간단한 이벤트로도 가능하며, 그렇게 시작하고 자리를 내준

다음 자신에게 기쁨을 주는 것을 찾는 사람들을 지켜보는 (그리고 배우는) 것이다.

다른 사람들에게 놀라움을 주기 위한 노력은 전염성이 있다. 예상치 못했던 긍정적인 놀라움을 줄 수 있는 진정한 기회를 살펴라. 이는 고객들이 자신의 경험을 얘기하면서 사람들을 매장으로 데려올 뿐 아니라 제품의 질과 서비스 수준에 대한 칭찬을 널리 알리는 “파급 효과”를 만든다. 또한 고객 역시 매장 직원이나 다른 사람들을 깜짝 놀라게 하기도 한다!

고객의 즐거움은 예측 가능성은 물론 놀라움에서도 비롯된다. 당신은 고객들에게 당신과 당신의 직원들이 지속적으로 높은 수준의 제품 및 경험을 제공한다는 사실을 확실히 해야 한다. 가끔 열리는 깜짝 이벤트는 제품을 사고 싶고, 사람들을 더 많이 데려오고 싶게 만들 것이다.

일이 잘못됐을 때에는, 그 일을 바로잡으면서 고객에게 즐거움을 줄 수 있다. 당신은 그런 상황을 고객 경험을 개선하기 위한 예상치 못했던(그리고 달갑지 않지만 한 것은 아닌) 기회로 여길 수 있고, 또 그렇게 생각해야 한다.

즐거움은 편안하고 신뢰할 수 있는 관계를 만들겠다는 확고한 책임의 결과다. 남은 시간과 에너지를 단지 자기만족을 위해서가 아니라 타인을 기쁘게 하는데 투자했다면, 당신은 특별한 결과라는 보상을 받게 될 것이다.

원칙 4. 반대를 포용하라

비판의 가치를 이 사람만이 칭찬을 통해 성장한다는 말이 있듯, 스타벅스 경영진은 이를 핵심으로 여긴다. 가치 있는 비판은 스타벅스 퍼즐에 있어 중요한 부분이다. 반대를 포용하는 것은 기업과 직원들이 흥분, 회의주의 또는 신중함에 맞서면서 사업 및 관계를 형성할 기회를 만들 수 있는 고난이도의 역량을 포함한다.

이러한 원칙은 리더들이 자신들의 우려를 해결해주길 바

라는 고객과 불평이 끊이지 않거나 만족을 주기가 불가능해 보이는 사람들을 구분하는 리더를 필요로 한다. 반대를 포용한다는 것은 단지 이들 그룹을 달래는 것 그 이상이다.

사실 반대 세력에 부딪치지 않고 성장하는 것은 없으며, 기업 역시 다를 바가 없다는 것을 깨닫는 것이 중요하다. 따라서 그런 도전과 더불어 살아가고, 이를 당신에게 유리하게 활용하는 법을 배우는 것이 최선이다.

반대 세력에 효과적으로 대처하려면, 실제로 자신의 우려가 해결되길 원하는 사람들과 그저 불평을 늘어놓길 원하는 사람들을 구분해야 한다.

어떤 우려에 있어서는 경청이 필요한 전부다. 이는 비평과 건설적인 토론을 위한 여지를 제공한다. 또 다른 저항에 있어서는, 직접적인 행동이 필요하기도 하다. 경영진은 경청만으로는 충분하지 않은 경우가 언제인지 파악해야 한다.

문제가 복잡하게 꼬이는 것을 피하고 비방자를 만나고 싶지 않은 것은 자연스러운 반응이지만, 문제에 초점을 맞춘 토론의 초기 단계에 이들을 환영하면 많은 것을 얻을 수 있다. 이런 일에 있어 사람들이 분노를 이야기하게 하고 초기에 그들의 노력을 반영하는 것이 가장 중요하다.

비평에 대한 우려가 누그러지면, 이러한 비평자들이 가장 든든한 후원자가 되기도 한다. 할 수 있는 한 신속하고 빠르게 잘못된 정보를 바로잡는 것이 중요하다. 잘못된 정보는 소문이 퍼지면서 더욱 복잡해지고 뒤엉키게 되며, 나중에 이 문제에 대처하기가 더욱 어렵고 희생이 커지게 된다. 오류를 바로잡기 위해서는, 직접적이고 확실한 책임감을 갖고 이를 정정하는 조치를 취하는 것이 중요하다.

원칙 5. 이웃에 봉사하라

우리 모두는 세상에 어떤 자취를 남길 것이다. 가장 중요한 점은 그 자취가 긍정적인가 아니면 부정적인가 하는 점이

다. 우리는 받은 것보다 더 많이 되돌려주는가, 아니면 우리가 주는 것보다 더 많이 돌려 받는가?

이것은 특히 관리자의 행동이 개인과 사회에 깊은 영향을 미치는 비즈니스 세계에서는 의미심장한 것이다. 어떤 경영자들은 기업의 생산 목표를 달성하는데 만족하고 직원 복지에서 자본비용에 이르기까지 모든 경비를 삭감하려 한다. 또 어떤 리더들은 사업 성공에 있어 가장 중요한 부분은 자신이 속한 지역사회에 강력하고 긍정적인 영향을 미치는 것과 깊은 관련이 있다고 여긴다.

성공한 리더들은 자신들의 성공에 있어 핵심 요소가 자신이 사업을 운영하는 지역사회에 강력하고 긍정적인 자취를 남기는 것이라는 사실을 알고 있다. 대다수 경영진들은 초기에 훌륭한 기업인이 되기로 결심하는데 이런 결심이 사업을 성장시키는데 도움이 되길 바라기 때문이다.

대부분 사람들이 자신이 한 약속을 지키는 이유는 사업을 경영하기 위해 이러한 행동이 옳은 것임이 확실해지기 때문이며, 실제로 유일한 방법이기도 하다. 사람들은 사회적인 의식이 있는 기업의 제품을 구입하고, 근무하고, 투자하고, 후원하길 원한다.

대부분 유능하고 자격을 갖춘 지원자들은 점차 기업을 선택할 때 기업의 윤리와 지역사회 후원 여부를 고려하고 있다. 직원들의 사기는 지역사회 발전이 사업 모델에서 중요한 부분을 차지하는 기업이 그렇지 못한 기업보다 세 배나 높다.

직원들의 근무 환경이 개인의 가치에 부합하면, 사람들은 자신의 가치 또는 원칙과 맞지 않는 근무 환경에 처한 사람들보다 훨씬 생산적이 된다. 지역사회 활동에 참여하면서, 직원들은 리더십 스킬과 팀원으로 성장하는 법을 배울 기회를 얻게 된다.

기업의 사회적 책임은 지나가는 일시적인 유행이나 이미지로 보여서는 안 된다. 대신, 글로벌 기업이 진정으로 이룩해야 할 방법으로 평가되어야 한다. 우리는 세상에서 보길 원하는 변화를 이룰 수 있다! 