

<인터뷰> 하워드 쉘츠 스타벅스 CEO의 위기 극복 스토리

아디 이그네이셔스(Adi Ignatius)

디지털 | 2021. 4. 22.

2000년, 하워드 쉘츠(Howard Schultz)가 스타벅스 CEO에서 물러났을 당시, 스타벅스는 아주 유명한 브랜드 중 하나였습니다. 안정적으로 성장 가도를 달리고 있었죠. 그러나 8년 뒤 스타벅스는 경제 불황뿐 아니라 자사의 전략적 실패로 어려움을 겪고 있었고, 쉘츠는 CEO 자리에 복귀할 수밖에 없었습니다. 과거 재임 당시에는 스타벅스가 유망한 성장 전망을 보였지만, 이제 그는 자신이 직접 세운 회사의 턴어라운드를 이끌어내야 하는 도전적인 임무에 직면했습니다. 아래는 위기 상황에서 CEO로 복귀한다는 것이 어떤 일인지 설명하는 하워드 쉘츠와의 인터뷰를 편집 및 요약한 것입니다.

HBR: 우리는 하워드 쉘츠 이야기를 알고 있다고 생각했습니다. 당신은 비전을 가지고 성공적인 회사를 만들었고, 회사를 떠났죠. 하지만 그 이후 스타벅스는 난관에 봉착했고, 당신은 2년 전 CEO로 복귀해야 했습니다. 상황을 바로잡는 것이 얼마나 어려웠나요?

쉘츠: 지난 2년은 회사에 있어 큰 전환기였습니다. 솔직히 말하면 저 개인적으로도 그랬죠. 2008년 1월 제가 돌아왔을 때 상황은 생각했던 것보다 더 나빴습니다. 매우 어려운 결정들을 내려야만 했어요. 우선 리더들이 회사 전체 앞에 서서 고백하는 시간을 가져야 했습니다. 우리가 18만 명의 스타벅스 직원과 그 가족들을 실망시켰다고 말이죠. 비록 제가 그 당시 CEO는 아니었지만 전 회장으로서는 여전히 회사에 있었습니다. 더 많이 알았어야 했고, 책임이 있죠. 우리는 우리 자신뿐 아니라 직원들 앞에서 실수를 저질렀다는 사실을 인정해야 했습니다. 우리가 잘못을 인정하자, 이는 강력한 전환점이 됐습니다. 마치 비밀이 있을 때 이를 털어놓는 것과 같아요. 어깨 위의 무거운 짐을 내려놓는 거죠.

금융위기가 경영 위기에 어느 정도 영향을 미쳤습니까?

어떤 이유에선지 우리는 사치(excess)의 전형이 돼 버렸어요. 지금은 웃어넘길 수 있지만 당시에 사람들은 스타벅스에서 라테를 사는 게 현명하지 않다고 말했습니다. 맥도날드는 커피 한 잔에 4달러를 내는 건 멍청한 일이라고 쓴 광고판을 만들었어요. 금융위기 때문에 휘발유 가격이 일부 지역에서 5달러까지 올랐고, 갑자기 소비자 행동에 대대적인 변화가 일어났습니다. 이전에 스타벅스는 항상 주말에 가장 바빴는데, 사람들의 외출 습관이 바뀌었죠. 시간당 매출이 인건비를 충당할 만큼도 안 되던 때도 있었어요. 1루타, 2루타를 치던 회사가 아니라 항상 홈런을 치던 회사였는데 이런 일이 일어난 거죠. 이런 상황에 대해 배운 적도, 경험해본 적도 없었기 때문에 어떻게 대응해야 할지 알 수 없었습니다. 그래서 저보다 훨씬 똑똑한 사람들에게 연락하는 데 시간을 쏟았어요. 대형 소매 기업이나 소비자 브랜드 기업을 경영하는 분들이요. 그런데 놀랍게도 제가 전화를 걸 때마다 그분들이 저에게 더 많은 질문을 쏟아냈습니다. 그분들도 같은 처지에 있었던 거죠. 아무도 답을 몰랐어요.

또, 갑자기 심각한 경쟁에 직면했죠.

전에는 경쟁이 심했던 적도 별로 없었고, 우리가 뭘 하든 어느 정도는 먹혔어요. 그래서 자만했고, 앞으로 다가올 일을 간과하게 된 거죠. 대형 기업들이 커피 사업이 좋은 사업이고 수익성이 높다는 사실을 깨닫기 시작했습니다. 맥도날드와 던킨도너츠가 저가 시장으로 들어왔어요. 그들의 특징은 고객을 사로잡거나 가로채기 위해 무엇이든 기꺼이 할 의사가 있다는 거예요. 공짜 커피든 쿠폰이든 가리지 않고, 어떤 말이든 하고, 어떤 일이든 마다하지 않죠. 기업으로서 그들을 존중하지만 그들의 관행은 존중하지 않습니다. 반면 스타벅스에 대해 공부한 작은 독립 회사들이 고급 시장으로 들어왔어요. “지역 회사를 응원하자”는 분위기도 있었죠. 스타벅스는 완전히 중간에 끼어 양쪽에서 압박받고 있었어요. 바람직하지 않은 상황이었죠.

그리고 그 무렵 블로거들 때문에 힘들기도 했죠.

소셜미디어가 갑자기 스타벅스에 대해 정의 내리기 시작했습니다. 우리는 쉬운 먹잇감이었어요. 블로거들은 브랜드 자산에 구멍을 냈고, 이는 소비자 신뢰와 우리 직원들을 포함해 모든 것에 영향을 미쳤습니다. 어느 날 일어나 책상으로 갔는데 한 번도 들어본 적 없는 이슈에 대해 75~100통의 이메일과 전화가 쏟아졌어요. 영국의 <더 선> 매거진에 런던에서 스타벅스가 ‘디퍼웰(dipper well; 국자 등을 씻는 작은 싱크대)’이라는 걸로 물을 낭비하고 있다는 **선정적인 이야기**가 실린 거예요. 전화가 울려서 받았더니 디퍼웰에 대한 입장을 밝혀달라고 요청하는 기자의 전화더군요. “무슨 소리를 하는지 전혀 모르겠다”고 대답했더니, 기자가 “지금 빨리 구글에서 스타벅스를 검색해보라”고 했어요. <더 선>은 우리가 장비를 세척하는 방법 때문에 “수백만 리터의 귀중한 물이 배수구로 버려지고 있다”고 주장했습니다. 그 기사는 지나치게 과장된 거였어요. 더 나은 해결책을 찾기 위해 수년간 노력해 왔음에도 불구하고 우리는 갑자기 환경단체의 표적이 됐습니다. 정말 심각한 문제였어요. 교훈은, 세상이 달라졌다는 겁니다. 런던에서 시작된 이야기는 괴담이 돼 전 세계로 퍼졌어요. 스타벅스가 무슨 악마라도 되는 것처럼 만들었죠. 우리는 어떻게 대응해야 할지 몰랐습니다. 소셜미디어나 디지털 미디어, 소비자 참여에 관한 문제가 회사의 약점으로 드러났습니다. 결과적으로는 평판이 떨어지지 않았지만 환경보호 분야에서 사실상 아주 잘해온 걸로 정평이 나 있는 회사임에도 불구하고 우리 스스로를 방어하는 데 아주 오랜 시간이 걸렸어요.

복귀 후 가장 어려운 일은 무엇이었습니까?

기업으로서 우리가 가진 유일한 자산, 즉 우리의 가치, 문화, 지침과 원칙, 그리고 사람들과의 깊은 신뢰를 온전하게 지키고 강화하는 것이었습니다. 여러 곳으로부터 믿기 어려운 압박을 받았습니다. 저는 애널리스트 리포트와 기사들을 포함해서 스타벅스나 저에 대해 언급된 모든 글을 저장했어요. 제가 제일 좋아하는 건 “800 파운드짜리 고릴라(영향력이 막강한 거물)에게 절대 카페인을 주지 마세요”입니다. “스타벅스의 끝이 다가오고 있다” “스타벅스는 이제 한물갔다” “맥도날드가 분명히 스타벅스를 끝장낼 것이다” “이사회는 왜 이 모든 일을 일으킨 술츠를 복귀시켰는가?” 같은 글에는 안 좋은 댓글이 끝도 없이 달렸죠.

어떻게 일이 그렇게까지 됐을까요?

다른 팀이 있긴 했지만 그들은 책임 추궁이 아니라 존경을 받아 마땅한 아주 좋은 사람들입니다. 제가 회장이었으니 과실은 저에게 있죠. 성공이라는 걸 회사가 얼마나 큰지를 두고, 혹은 성장을 위한 성장을 가지고 정의

한다면 성공은 지속가능하지 않습니다. 감성적 의미가 부여되지 않으면 성공이란 건 아주 피상적인 거죠. 저는 군중심리가 작용했다고 생각해요. PE 혹은 주가와도 관련이 있었을 테고, 스스로를 천하무적이라고 느끼는 사람들하고도 관계가 있었죠. 그런데 이런 공격을 받은 회사가 스타벅스가 처음도 아니었고 다행히도 제때에 문제가 해결됐습니다.

프리미엄 가격 제품으로 프리미엄 포지셔닝을 하는 것과 상장 기업이라는 점이 상충되는 거라고 생각하나요?

그렇게 생각하지는 않아요. 수백 개의 상장 기업이 각자의 카테고리에서 프리미엄 포지셔닝을 하고 있어요. 제 생각에 중요한 문제는 ‘큰’ 회사이면서 동시에 ‘작은’ 회사로 남아 있을 수 있는가, 고객이나 직원과 친밀감을 유지할 수 있는가입니다. 우리는 우리의 사업도 잘 이해하고, 동시에 우리 고객에 대해서도 잘 이해하고 있습니다. 우리가 하루아침에 확 좋아질 수는 없고, 직원과 고객들의 기대를 뛰어넘기 위해 매일 일하고 노력해야 한다는 사실도 알고 있죠.

그러나 작고 ‘진솔하게(authentic)’ 시작한 기업들도 사업을 확장하면 그 이미지를 유지하기가 어려워지죠. 이런 문제를 어떻게 이겨낼 수 있을까요?

존재의 근본적인 이유에 대해 100% 믿음을 가져야 합니다. 복귀 후 첫 3~4개월 동안 회사 전략과 비즈니스 모델을 대대적으로 바꿔야 한다는 엄청난 압박이 있었습니다. "직영점 체제를 포기하고 프랜차이즈 가맹점 체제로 바꾸어야 한다"는 시장의 요구도 있었죠. 그렇게 했다면 현금 창출이나 자본 수익률 면에서는 크게 이익이 됐을 겁니다. 경제적으로는 맞는 말이죠. 주주 가치 측면에서도 옳은 이야기고요. 그러나 그렇게 했다면 회사의 문화가 산산조각 났을 거예요. 다른 로드맵을 가지고는 그런 상황에서 벗어날 수 없어요. 자신에게 진솔하고 진실해야 하며, 이것이 성공할 거라는 자신의 마음을 믿어야 합니다. 누군가 저에게 이렇게 말한 적이 있죠. “스타벅스는 매년 4억 파운드의 커피를 로스팅하잖아요. 품질을 5% 정도 낮춰도 아무도 눈치채지 못할 거예요. 그럼 수익 달러를 벌 수 있죠!” 그러나 결코 그렇게는 하지 않을 겁니다.

“존재의 핵심 이유에 대해 100% 믿음을 가져야 합니다. 프랜차이즈 가맹점 체제는 회사의 문화를 산산조각 났을 겁니다.”

상황을 어떻게 바로잡았나요? 과거에 CEO였다는 게 얼마나 도움이 됐나요?

새로운 CEO였다면 할 수 없었을 만한 일들을 저는 자유롭게 할 수 있었죠. 예를 들어, 저는 직원 재교육을 위해 3시간 반 동안 매장 문을 닫았어요. 사람들은 “이렇게 하면 비용이 얼마나 드냐”고 질문했어요. 저에게 전화해서 제정신이냐고 따지는 주주도 있었죠. 저는 이렇게 대답했습니다. “지금 우리는 옳은 일을 하고 있어요. 우리의 존재 의미를 잊었기 때문에 직원들을 재교육하는 겁니다. 품질에 대한 분명하고 절대적인 약속을 추구하는 거예요.”

복귀 이후 리더십에 있어 가장 중요한 순간은 무엇이었습니까?

1만 명의 매장 매니저를 뉴올리언스로 데려간 일이에요. 비용이 너무 많이 들어서 다들 반대했지만 제가 결정

했죠. 우리의 특징이 뭐고, 어떤 가치를 갖고 있는지 이 사람들에게 다시 알려줄 수만 있다면 엄청난 변화를 가져올 수 있다고 생각했습니다. 회사 전체 리더십에 활기를 불어넣기 위한 콘퍼런스였어요. 직원들에게 상황이 얼마나 절박한지 솔직하고 투명하게 밝혔어요. 고객 응대 결과에 대해 모든 직원이 개인적으로 책임을 져야 한다는 점을 어떻게 받아들여야 하는지에 대해서도 이야기했습니다. **콘퍼런스는 지역사회 봉사 활동으로 시작했습니다.** 우리가 한 봉사 활동은 단일 사업으로는 뉴올리언스 역사상 가장 큰 규모의 지원 활동이었어요. 봉사 시간으로 5만4000시간 이상, 금액으로 100만 달러 이상이 페인트칠하기, 마을 꾸미기, 놀이터 짓기 등 여러 지역사회 프로젝트에 투입됐죠. 프로젝트는 일주일 동안 뉴올리언스 여러 지역에서 진행됐는데 저도 개인적으로 뉴올리언스에서 가장 큰 피해를 입었던 지역 한 군데에서 복구 작업을 도왔습니다.

뉴올리언스에서의 일이 없었다면 상황은 바뀌지 않았을 겁니다. 그건 진짜였고, 진심이었고, 리더십을 보여준 것이었어요. 외부 CEO였다면 스타벅스에 온 뒤 뻥하게 예상되는 행동을 했을 겁니다. 우리는 그렇게 하지 않았어요. 현재 우리는 5억 8100만 달러의 비용을 절감했습니다. 공급망 효율에서 폐기물 감소, 지원조직 구조 효율화에 이르기까지 비즈니스 모든 영역에서 비용을 절감했죠. 그중 99%가 소비자 응대 이외의 영역이었어요. 실제로 고객 만족도 점수가 이때부터 상승하기 시작했고, 계속 기록적인 수준에 도달했습니다. 우리는 직원들에게, 혁신에, 그리고 회사의 가치에 재투자한 겁니다.

자신의 가치에 맞는, 자신이 원하는 사람이 되는 것과 상장 대기업 경영자로서의 책임 사이에서 충돌을 자주 느끼시나요?

매우 중요한 질문입니다. 지난 몇 년 동안 상장 기업의 CEO로서 어려움을 느꼈습니다. 그리고 외로웠죠. 말씀하신 충돌은 가치 주도적이거나 가치 기반적이면 성공할 수 없고, 월스트리트에서 좋은 평가를 받을 수도 없다는 가정이 깔려 있어요. 저는 그렇지 않다고 생각해요. 물론 이런 환경에서 작동하는 유일한 요소는 성과입니다. 성과를 내야죠. 성과를 못 내면 전략이 잘못됐거나 회사에 있을 자격이 없다는 뜻이에요. 전 우리가 우리의 전략이 옳았다는 걸 입증했다고 생각합니다. 또 사회적 책임, 공익 추구 기업이 되는 것과 수익성 사이의 균형이 주주에게도 장기적인 가치로 이어진다는 걸 입증했다고 봅니다.

월스트리트가 싫어할 만한 결정을 내렸던 예는 무엇인가요?

의료보험이죠. 지난 12개월 동안 우리 의료보험 비용은 약 3억 달러였습니다. [스타벅스는 주당 20시간 이상 근무하는 모든 직원에게 의료보험을 제공합니다.] 저로서는 의료보험 혜택을 삭감하겠다는 생각을 할 수 없었어요. 지난 1년 사이에 기관 주주 중 한 명이 저에게 전화를 걸어왔습니다. “지금처럼 의료보험 혜택이 많았던 적이 없었어요. 삭감하더라도 아무도 당신을 비판하지 않을 거예요.” 그리고 저는 이렇게 대답했어요. “3억 달러를 절감할 수 있는 곳은 많아요. 제가 회사를 죽이기를 원하세요? 이 회사가 무엇을 대표하는지에 대한 신뢰를 없애버리고 싶어요? 저는 결코 그렇게 하지 않을 겁니다. 그러니 그걸 바란다면 가지고 계신 주식을 팔아버리세요.” 저는 단지 돈을 벌고자 하는 게 아닙니다. 전 우리가 39년 동안 쌓아온 완벽함을 지키고 싶어요. 거울을 볼 때마다 의미 있고 중요하며 사람들이 존경할 만한 무언가를 했다고 느낄 수 있었으면 좋겠어요. 우리는 자신이 믿는 바를 지키기 위해 기꺼이 싸워야만 합니다.

주주 가치를 궁극적으로 어떻게 정의하십니까?

일하는 직원과 고객을 위한 가치를 창출하지 못한다면 주주 가치는 지속가능하지 않다고 생각합니다. 본질적으로 우리는 사람 기반의 회사입니다. 우리만큼 사람의 행동에 의존하는 소비자 브랜드도 없을 거예요. 우리는 전통적 마케팅이나 광고를 통해서가 아니라 경험을 통해 스타벅스를 만들었습니다. 그리고 그 경험은 사람들이 자랑스러워하고, 녹색 앞치마와 그들이 대변하는 사람들을 존중하고 신뢰해야만 실현될 수 있습니다. “본질적으로 우리는 사람 기반의 회사입니다. 우리만큼 사람의 행동에 의존하는 소비자 브랜드도 없을 거예요.”

당신이 결정한 비용 삭감과 정리해고는 그동안 쌓아온 내부 신뢰에 얼마나 영향을 주었나요?

나쁜 소식을 전달하는 방법은 여러 가지가 있죠. 우리는 직원들 앞에 서야만 한다고 생각했고, 그래서 정리해고와 지점 폐쇄를 알리는 전사적 회의를 열었습니다. 오픈 마이크를 설치해 두었는데, 저에게 공격이 쏟아졌습니다. 저는 거기에 서서 질문에 답했고, 우리가 오랫동안 쌓아온 신뢰를 깨트리는 의사결정을 내린 것에 대해 사과했습니다. 저는 이 결정이 전체를 지키기 위한 것이며, 이로 인해 발생할 피해에 대해 알고 있다고 설명했습니다. 떠나야만 하는 이들에게 표현할 수 없을 정도로 안타까움을 느끼고 있다는 것도 설명했죠. 솔직하고 진솔해야 하며, 어떤 것도 숨기지 말아야 합니다. 저는 오늘날의 리더는 투명함과 약점(vulnerability)을 모두 보여줘야 한다고 생각합니다. 그리고 진솔함과 겸손함뿐 아니라 사람들에게 자신감을 심어주는 능력도 있어야 합니다. 톱다운 접근법이 아니라 다른 방식으로요.

가치에 대해 많이 이야기하시는데요. 표준적인 전략적 사고와 가치 사이에서 어떻게 균형을 잡으시나요?

불행히도 우리는 각계각층의 평범한 사람들에 둘러싸여 살고 있죠. 또 예절(civility)이 깨져버린 세상에 살고 있기도 하고요. 소비자로서 어디를 갈 때마다, 우리는 그저 우리 지갑에 손을 뻗어 돈을 얻어가려고만 하는 사람들과 마주칩니다. 우리 마음에 다가오거나 우리가 누구인지 알려는 노력은 하지도 않으면서요. 브랜드 가치는 커피의 품질로도 정의되지만, 그보다 더 중요한 게 바리스타와 고객의 관계, 그리고 고객 스스로가 귀중하고 환영받고 존중받는다고 느끼는지 여부죠. 그것이 바로 우리가 매일 열망하는 것입니다. 우리가 슈퍼마켓에서 프라푸치노 병 음료나 인스턴트 커피 VIA를 팔 수 있는 것도 다 브랜드 평판 덕분입니다. 브랜드에 대한 신뢰와 자신감이 있기 때문이죠. 우리가 성공하고 성장과 혁신을 지속할 수 있는 유일한 방법은 한 번에 한 잔의 커피, 한 명의 고객, 한 명의 바리스타라는 기본적 요소와 연결돼 있습니다.

당신은 분명 매우 감성적이고 직원들과의 관계에 많은 노력을 기울이는 사람입니다. 반면에 또 얼마나 ‘매트릭스’를 중시하는 이성적인 사람인가요?

저는 잘못을 직관적으로 알아내는 사람이라고 생각합니다. 지난 1년 반 사이에 말씀하신 ‘매트릭스’에 더 의존하게 되긴 했지만 매트릭스가 제1 원칙이 된 적은 절대 없습니다. 저는 남들이 가지 않은 길을 택하곤 했습니다. 인스턴트커피 사업 때문에도 비난을 많이 받았어요. 사람들은 그게 스타벅스가 할 수 있는 가장 위험한 일이라고 생각했죠. 인스턴트커피는 브랜드를 희석시킬 수 있고, 인스턴트커피 1잔에 1달러를 지불하려는 사람은 없을 것이며, 커피 매출이 잠식될 거라는 조사 결과도 있었죠. 그러나 인스턴트커피는 회사의 주요 사업으로 성장할 겁니다. 나중에 사람들이 과거를 회상하면서 “개네 진짜 똑똑했어”라고 말할 거예요. VIA는 출시된 모든 시장에서 계속 우리의 기대를 뛰어넘고 있어요. 내년에 새로운 시장으로 출시가 확대될 예정이라

결과가 매우 기대됩니다. VIA는 지금까지의 뛰어난 성과를 바탕으로 2010 회계연도 전체 이익에 긍정적인 기여를 할 것으로 기대됩니다.

“우리는 인스턴트커피 사업 때문에 비난을 많이 받았어요. 사람들은 그게 스타벅스가 할 수 있는 가장 위험한 일이라고 생각했죠. 그러나 인스턴트커피는 회사의 주요 사업이 될 겁니다.”

비전과 전략을 어떻게 실현시키나요?

하이테크 회사이든 커피 회사이든, 일종의 흥분을 끊임없이 만들어낼 수 있어야 합니다. 그래야 시장에서 차별화되고 구별될 수 있거든요. 혁신을 위한 혁신은 안 됩니다. 중요하고, 사용 가능하고, 그리고 우리의 경우에는 문화의 핵심이 되는 혁신이 필요하죠. 실행이라는 측면에서 우리는 우리의 정신과 시간을 빼앗는 여러 가지 것을 없애버렸어요. 적을수록 좋다는 걸 깨달았거든요. 우리에게 혁신은 삶의 방식입니다. 그렇지만 새로운 아이디어가 나오면 철저하게 조사하고 평가합니다. 이것이 우리 고객이 원하는 것인가? 확대 적용할 수 있는가? 고객에게 더 나은 경험을 제공하는 데 도움이 되는가? 예전에는 직원들에게 너무 많은 일을 요구했습니다. 새로운 아이디어를 너무 많이 추진하는 바람에 핵심 사업에서 멀어지고 말았죠. 그래서 가장 중요한 일에만 집중하고 나머지는 다 중단했습니다.

소셜미디어의 역할에 대해 더 이야기해봅시다. 당신을 좋아하는 사람들도 있고, 당신이 하는 일은 모두 비판하는 사람들도 있습니다. 소셜미디어라는 새로운 도구를 어떻게 활용하시나요?

전통적인 마케팅 참여 규칙은 끝났습니다. 사람들이 정보에 접근하는 방식이 바뀌었고 그 결과 소비자 행동에도 엄청난 변화가 있었기 때문에 소셜미디어를 잘 이해할 필요가 있습니다. 브랜드를 만들든, 브랜드를 키우든, 중요한 브랜드를 관리하든 상관없이요. 기업에서 소비자로 정보가 전달되는 것이 아닙니다. 소비자가 스스로 참여한다고 생각하고 정보를 공유한다고 느끼는 공평한 운동장이 필요하죠. 사람들이 자부심, 새로운 발견을 한 듯한 느낌, 아끼는 누군가와 이 정보를 공유하고 싶다는 생각을 갖게 만드는 데 비밀의 열쇠가 있습니다.

정확히 어떻게 접근하나요?

디퍼웰 사건이 교훈을 주었어요. 제가 방금 설명한 그런 세상을 잘 이해하고, 그런 세상에서 매일 살아가는 똑똑한 사람들을 모았습니다. 그리고 여러 디지털 미디어와 소셜미디어 채널에 흩어져 있는 정보를 연결하고, 어떤 제품이나 아이디어를 단순히 홍보하는 게 아니라 중요하고 신뢰할 수 있는 정보원이 될 수 있는 능동적이고 새로운 행동 방식을 만들었죠. 그냥 툴킷을 만든 게 아니라요. 그 사람들의 도움을 받아서 고객으로부터 아이디어를 구할 수 있는 웹사이트를 구축했습니다. 우리가 무엇을 잘못하고 있는지 외부에서 의견을 구하는 것에 대해 내부적으로 큰 저항이 있었습니다. 그러나 개방성은 다른 사고방식으로 이어지죠. 우리는 우리가 누구이며, 어떻게 시장에 다가갈 것인지에 대해 근시안적 태도를 고집하지 않았습니다. 열린 태도로, 약점을 드러냈고, 사람들 말에 귀를 기울였으며, 그 결과 업계 최고가 되기 위한 새로운 방법론, 새로운 언어, 새로운 도구와 기술을 만들기 시작했습니다. 우리는 지금 [페이스북에서 1위 브랜드예요](#).

그로써 무엇을 얻었습니까?

이건 700만 명의 사람이 우리가 하는 일과 우리가 하는 말에 관심을 기울인다는 걸 뜻하죠. 우리의 시장 진출 전략, 즉 우리가 어떻게 소통하는지, 어떻게 신제품을 공개하고 혁신하는지, 그리고 궁극적으로 우리가 시장에 어떻게 도달하는지가 모두 바뀌었습니다. 전통적 광고에 돈을 쓰거나 커뮤니케이션을 제대로 못하고 있는 기업들과 비교하면 우리가 고객 확보나 외부와의 커뮤니케이션에 쓰는 비용이 훨씬 적습니다. 올해 우리가 거둔 성공이 바로 이 사실과 직접적으로 연관돼 있죠. 피드백 루프(feedback loop)를 통해 얻은 사람들의 통찰력이 우리를 더 개선시켜 줍니다. 우리는 바리스타와 입소문을 통해 브랜드를 구축했기 때문에 전통적 광고에 의존한 적이 없습니다. 마케팅 비용은 일반적으로 매장에서 지출됐죠. 지금도 여전히 그렇지만 이제는 소셜 미디어가 고객과 소통할 수 있는 또 다른 방법이 됐습니다.

수치가 턴어라운드를 시작한 것으로 보입니다.

수치가 모든 것을 말해주는 것은 아니지만 1분기에 회사 역사상 최고의 재무 성과를 얻었습니다. 2분기엔 13분기 만에 처음으로 매장 내 트래픽 증가가 나타났습니다.

그렇다면 이젠 뭐죠? 카페 사업은 잘 풀리고 있나요? 그렇다면 미래 성장은 어디에서 찾을 수 있습니까?

스타벅스 리테일 매장이거나 카페가 더이상 중요하지 않을 거라는 주장도 있는데요. 저는 그 반대라고 생각합니다. 우리는 인간관계와 공동체 의식이 필요한 사회에 살고 있습니다. 그리고 우리가 매일 하는 일이 사람들을 하나로 모으는 일이죠. 지난 주에 6일 동안 아시아 4개국을 방문했는데요. 시애틀 스타벅스 매장에서 일어나는 것과 완전히 똑같은 일이 네 곳 모두에서 일어나고 있었습니다. 커뮤니티의 확장 말이죠. 사람들은 스타벅스 매장을 자기 것처럼 사용하고 커피를 마십니다. 그러니 회사의 성장은 리테일에서 해온 일을 지속적으로 최적화하는 데서 올 겁니다. 일부 냉소주의자나 전문가들의 말과 달리, 우리는 북미에서도 포화 상태에 다다르지 않았고, 북미 외 지역에서는 분명히 풍부한 성장 잠재력을 갖고 있습니다. 북미 외 지역에서 우리의 점유율은 전체 커피 소비의 1% 미만입니다.

새로운 성장 동력에 대한 계획은 무엇입니까?

지난 10년 동안 우리는 고유한 자산 조합을 이뤄냈습니다. 리테일 매장을 보유하고 있고, 스타벅스 브랜드를 활용해 슈퍼마켓 채널에도 제품을 공급했습니다. 가장 좋은 사례는 현재 20억 달러의 매출을 올리는 프라푸치노 사업입니다. 전국적인 리테일 기업들은 대부분 자사의 사업을 프랜차이즈 체제로 만들기 때문에 리테일 매장 밖에서는 유통 기회가 제한될 수밖에 없습니다. 우리 회사를 정의하는 문화와 가치뿐 아니라 우리의 차별화된 모델 덕분에 우리는 민첩하고 유연하게 여러 채널을 통해 소비자에게 제품을 제공할 수 있습니다. 현재 우리는 이 모델을 통해 3만 개의 유통점에서 VIA를 판매하고 있습니다. 인스턴트커피는 230억 달러 규모의 글로벌 카테고리인데 수년 동안 혁신이 그다지 일어나지 않았죠. 대부분은 저가 제품이고요. 우리는 비밀을 풀 열쇠를 찾았고 스타벅스 커피 품질과 동일한 VIA를 제공할 수 있습니다.

중국에서는 얼마나 성장할 수 있을까요?

중국에 수천 개의 매장을 내게 될 겁니다. 중국인들은 스타벅스 커피를 마시고, 우리 매장을 집이나 직장의 연장선으로 사용합니다. 중국은 금세 유행에서 벗어나거나 관심에서 멀어지지 않는, 의미 있는 소비자 브랜드를 구축하기에 매우 복잡한 곳입니다. 수많은 어려움으로 가득 차 있죠. 전 세계 소비자 브랜드가 중국을 마치고 도에 대한 응답인 것처럼 바라보고 있어요. 많은 승자가 나올 테지만 제대로 하지 못하는 패자는 더 많이 나오겠죠. 우리는 올바른 방법을 찾을 겁니다. 중국 현지 관습, 음식 선호, 소비자 행동에 대해 잘 생각하고 지키면서, 극도의 존중을 보여야 합니다. 그러기 위해서는 중국의 시각으로 세계를 봐야 합니다. 우리는 지난 몇 년 동안 미국에서 발명되고 실행된 시장 진출 전략을 완전히 뒤집고 있습니다. 이제 시장 진출 전략은 현지 중국 팀에 의해 수립되고 실행돼야 합니다. 문제는 그것이 스타벅스 브랜드의 가드레일 안에서 이뤄지도록 하는 거죠.

“중국은 의미 있는 소비자 브랜드를 구축하기에 매우 복잡한 곳입니다. 우리는 올바른 방법을 찾을 것입니다.”

스티브 잡스처럼 당신은 훌륭한 리더였습니다. 경영에서 물러났을 때 문제가 발생했어요. 다시 자리를 떠날 수 있을까요? 월스트리트가 겁에 질리게 될까요?

아주 적절한 질문입니다. 직접 회사를 설립한 적 있는 친구들과 이 문제에 대해 얘기해본 적이 있습니다. 창립자의 역할, 그리고 언젠가 자리를 떠난다는 것의 의미가 무엇인지에 대해서도요. 그리고 승계 계획이 중요하다는 교훈을 얻었죠. [2005년부터 2008년 1월까지의 CEO였던] 짐 도날드(Jim Donald)에게 공정하게 말하자면, 제가 그렇게 잘했다고 생각하지 않아요. 자기 중심적인 얘기로 들리겠지만 외부인이 CEO로서 성공했을 거라고 생각되지 않습니다. 우리 회사가 스스로 자초한 문제들, 금융 환경, 소비자 행동의 대대적인 변화 등으로 인해 발 밑의 땅이 무너지고 있었거든요. 저는 회사를 속속들이 알고 있으니 빨리 움직일 수 있었겠지만 외부인은 배울 시간이 없었을 겁니다. 결과적으로 그는 쉬운 선택을 하게 됐을 것이고 그게 비용 삭감이었을 테죠. 그로 인해 회사의 모든 마음과 영혼과 정신이 사라지게 됐을 겁니다. 다음번에 승계를 할 때에는 계획을 잘 수립할 의무와 책임이 있다는 걸 잘 알고 있습니다. 그러나 당분간은 회사에 남아 있을 거예요. 빨리 회사를 떠나지는 않을 겁니다.

하워드 숄츠의 커리어 유산(career legacy)은 궁극적으로 무엇이 될까요?

브랜드 감성입니다. 리더로서 우리의 역할은 우리가 회사를 통해 만들어 온 인간관계를 기리는 겁니다. 사람들의 일과 행동 방식에 대해 우리가 깊은 존경심을 가지고 있다는 걸 깨닫게 하는 거죠. 그것이 회사의 유산입니다. 회사가 더 커지거나 더 많은 돈을 버는 것이 유산이 아니라고요.

예를 하나 들어보죠. 워싱턴주 타코마의 한 여성 바리스타는 일을 하면서 매일 어느 고객을 만났고 친해지게 됐어요. 그러다 어느 날 그 고객이 아파 보인다는 걸 알게 됐죠. 마침내 그녀는 용기를 내어 “몸이 안 좋아 보이는데 무슨 일 있으세요?”라고 물었어요. 손님은 “신장 이식을 받지 못하면 곧 죽게 될 거예요”라고 대답했어요. 그리고 기적이 일어났습니다. 바리스타의 신장이 고객과 일치했고, 바리스타가 신장을 이식해 준 거예요. 믿기 어려운 일이죠. 저는 그녀를 만나기 위해 타코마로 달려갔고 “당신은 대체 어떤 분이죠? 이런 이야기는

들어본 적이 없어요”라고 말했어요. 정말 훌륭한 문화를 가진 회사들이 많이 있지만 이런 일은 자주 일어나지 않죠.

아마도 이 질문은 수백만 번 받으셨을 것 같은데요, 가장 좋아하는 음료는 무엇인가요?

제가 가장 좋아하는 커피는 숙성된 수마트라입니다. 제가 자주 마시는 음료는 도피오 에스프레소 마키아토고요.*

*스팀 우유를 올린 더블 에스프레소

원문: [The HBR Interview: “We Had to Own the Mistakes”](#)

번역 한지은 에디팅 정아영