재포스(Zappos)의 행복경영[1)]

박우성[2)] · 석진홍[3)]

본 연구는 재포스의 행복경영이 어떻게 도입되고 발전되었는지를 분석하여, 행복경영이 재포스의 성공에 어떻게 도움이 되었는지를 확인하는 것에 목적이 있다. 긍정심리학의 관점에서 볼 때 행복한 사람들은 생산성과 창의성이 높으며 다른 사람을 돕고자 하는 성향이 강하다. 그러므로 행복경영이 잘 정착되어 실행된다면 기업은 높은 성공을 얻을 수 있을 것이다.

분석 결과 재포스는 설립 후 2000년까지 도입 이전기를 겪었으며, 이 시기에는 행복경영을 도입하지 못하였다. 2001년부터 2003년까지의 도입기를 통해 행복경영을 시작하였으며, 이 시기에 재포스는 고비용을 감수하면서 컨택센터와 100% 재고 판매방식을 도입하였다. 2004년부터 2007년까지를 정착기로 분류할 수 있으며, 이 시기에 재포스는 핵심가치를 선포하고 'Culture Book'을 배포하면서 재포스 만의 기업문화를 정립하였다. 마지막으로 2008년부터 현재까지를 전환기라고 볼 수 있다. 재포스는 2008년 행복경영(Delivering Happiness)을 공식적으로 선포하게 되며, 2009년 아마존에 인수된 이후에도 행복경영을 꾸준하게 실천하고 있다.

본 연구는 사례연구를 통하여 재포스가 어떻게 행복경영을 도입하고 발전시켜왔는지에 대해 분석하였다는 점에서 의의가 있으며, 기업들이 기업문화를 정립하는데 있어 재포스의 사례가 하나의 롤 모델 역할을 할 수 있다는 점에서 의의가 크다고 할 수 있을 것이다.

핵심어 : 행복경영, 재포스(Zappos), 사례연구

* 논문투고일: 2015년 11월 3일 논문수정완료일: 2015년 12월 28일 논문게재확정일: 2015년 12월 28일
1) 본 논문은 포스코 경영연구원의 지원을 받아 연구되었음. 본 논문의 완성도 제고를 위하여 유익한 조언을 해주신 익명의 심사위원님들께 감사드립니다.
2) 제1저자, 경희대학교 경영대학 교수, pwoosung@khu.ac.kr
3) 교신저자, 경희대학교 대학원 국제경영학과 박사 수료, sjhkhu@gmail.com

Ⅰ. 서 론

각 기업만의 고유한 '브랜드'를 만들기 위해 기업들은 엄청난 시간과 노력, 비용 등을 투자한다. 정보의 폐쇄성이 강하던 과거에는 진실과는 무관하게 소비자들은 기업이 만든 브랜드를 그대로 믿고 수용하는 경향이 강했다. 그것이 기업들이 많은 돈을 들여서 광고를 하는 이유이기도 했다. 그러나 정보통신과 인터넷의 발달은 이러한 상황을 크게 바꾸어 놓았다. 고객이나 직원이 기업으로부터 당한 부당한 대접에 대해 불평을 하면 곧 그 내용이 인터넷을 통해 전 세계로 전달되는 시대가 되었기 때문이다.

미국과 한국에서 일어난 일들은 이와 같은 상황 변화를 아주 잘 보여주고 있다. 2006년 미국 최대 케이블 TV 회사인 Comcast의 기사가 케이블 모뎀을 수리하기 위해 고객의 집을 방문하였다. 이 기사는 수리 중 졸음을 참지 못하고 고객의 소파에서 잠이 들어버렸는데 고객은 이 상황을 동영상으로 촬영해 유튜브에 올렸으며, 이 동영상은 일주일 동안 23만 번 이상의 조회 수를 기록하였다. 한편 2013년 한국에서도 이와 유사한 사건이 발생했다. 포스코 에너지 소속의 임원이 라면 문제로 비행기에서 승무원을 잡지로 폭행한 사건이 발생한 것이다. 이 사건은 온라인 커뮤니티와 SNS를 통해 뜨거운 관심을 얻었고, 포스코 에너지는 물론 포스코 전 계열사의 SNS와 홈페이지는 그야말로 폭격을 맞은 듯 비판으로 도배가 되었다. 이로 인해 포스코 에너지는 홈페이지에 공식 사과문까지 올려야만 했다.

이제 직원 한사람의 실수가 회사에 엄청난 손실을 끼칠 수 있는 시대가 도래하였기 때문에 직원을 제대로 관리하는 것은 리스크 관리 차원에서 매우 중요한 일이 되었다. 하지만 직원들이 잘못을 저지르지 않도록 지속적으로 감시하거나 모든 직원들을 관리·감독하는 것은 불가능한 일이다. 그렇다면 어떻게 해야 할 것인가? 기업들이 지속적으로 직원들을 관리·감독하지 않더라도 만약 기업이 직원들을 행복하게 만들 수만 있다면 행복한 직원들은 문제를 발생시키지 않는 것은 물론 뛰어난 능력으로 고객을 행복하게 만들 수 있을 것이다.

이러한 생각을 가지고 기업을 운영하여 성공시킨 사람이 바로 토니 쉐이(Tony Hsieh)다. 미국 최대의 온라인 신발 판매 사이트인 재포스(Zappos)의 CEO인 그는 '행복경영'이라는 새로운 기업문화를 정립하였다. 재포스는 '세상에 행복을 배달한다'는 비전과 미션을 정립하고 기업을 운영하여 엄청난 성공을 거두고 있다. 사실 종업원에 대한 존중이나 고객감동 등의 핵심가치를 강조하는 기업들은 많지만 행복경영을 기치로 내세우는 기업은 매우 드물다. 전통적인 기업관에서 보자면 기업의 목적은 이익을 극대화하는 것이고 그 과정에서 고통이나 희생은 불가피하며 그 대가로 금전적인 보상이 제공된다고 간주된다. 그러나 토니 쉐이는 그러한 관점을 강하게 부정하며 실제 사례를 통해 행복을 배달하는 것이야말로 종업원과 기업, 협력업체, 고객이 모두 상생할 수 있는 효과적이고 실현가능한 중요한 목표가 될 수 있다는 점을 보여준다. 기업이 종업원을 행복하게 만들 수 있다면 행복

한 종업원은 다시 고객을 행복하게 만들어 줄 수 있으며, 행복한 고객은 다시 기업을 행복하게 만들 수 있다. 또한 기업이 협력업체를 행복하게 만들어 줄 수 있다면 행복한 협력업체는 역으로 기업을 행복하게 만들어 줄 수 있게 된다. 즉, 이해관계자에게 행복을 배달하는 것은 결국 기업의 본래 목적을 달성하는 최고의 수단이 될 수 있다.

예를 들면, 재포스 컨택센터에서는 업무를 처리하기 위한 제한 시간이 존재하지 않는다. 이로 인해서 재포스는 고객의 문의나 불만 사항을 언제든지 충분한 시간을 가지고 대처할 수 있다. 실제로 재포스 컨택센터는 한 건의 상담을 처리하기 위하여 8시간 동안 통화를 한 기록도 남아 있다. 효율성이라는 측면에서 볼 때 이는 매우 비효율적으로 보일 수도 있지만, 오히려 이 사건은 매우 화제가 되어 회사의 브랜드 이미지를 좋게 만다는 효과를 가져왔다.

이러한 관점에서 본 연구는 재포스에 행복경영이 어떻게 도입되게 되었는지, 행복경영이 실제로 어떻게 문화와 핵심가치로 정착되게 되었는지, 그리고 그러한 문화가 어떻게 지속적으로 강화되고 발전되어 재포스의 지속가능한 경쟁우위 요소가 되었는지에 대해 확인하는 것을 목적으로 한다. 이러한 연구목적이 충족된다면 기업문화를 정립하고 제대로 정착시킬 수 있는 방법에 대한 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

Ⅱ. 재포스의 창립과 성장

1. 재포스의 창립과 토니 쉐이

2009년을 기준으로 미국 온라인 신발 판매시장은 29억 달러 규모이며, 재포스(Zappos)는 30% 이상의 점유율을 차지하고 있다(石塚 しのぶ, 2009). 업계 최강자로 성장한 재포스의 시작은 매우 단순한 아이디어에서 출발하였다. 1999년 재포스가 설립된 시기에 사람들은 신발을 구입하기 위해서는 매장에 방문해야 했으나 소규모 기업들이 대부분인 매장에서는 다양한 제품과 사이즈를 구비하지 못한 경우가 많았다. 이러한 점에서 사업의 가능성을 발견한 닉 스윈먼(Nick Swinmurn)은 그 해 6월 캘리포니아에서 'Shoesite.com'이라는 도메인을 구입하여 신발 온라인 쇼핑몰을 열었다. 이후 제화 유통업에 많은 경험을 가진 프레스 모슬러(Fred Mossler)가 합류하였으며, 그들은 이미 온라인 기업으로 큰 성공을 거둔 뒤 매각 대금으로 펀드를 운영하던 토니 쉐이에게 투자를 유치하였다. 토니 쉐이의 권유로 도메인 명이 스페인어 'zapatos(구두)'라는 이름을 본떠서 'Zappos,com'으로 변경되었으며 8월 토니 쉐이가 재포스에 본격적인 투자를 하게 된다.

토니 쉐이는 무엇인가를 구축하고 재미있게 처리하는 것을 즐기는 사람으로서 링크익스체인지라는 회사를 통해 이미 대단한 성공을 거두었지만 그 성공을 거두는 과정에서 기업

문화가 제대로 정립되지 않으면 지속가능한 성장이 불가능하다는 것을 깨달은 바 있다. 그는 링크익스체인지 매각을 통해 벌어들인 돈을 바탕으로 투자 펀드를 운영하고 있었기 때문에 재포스에 완벽히 몰입한 상태는 아니었으며 투자자 및 경영자문의 역할을 수행하였다. 하지만 재포스의 실적은 그리 좋지 못하였으며, 다른 벤처투자 기금으로부터 투자를 받는데도 실패하였다. 신발산업이 워낙 많은 수의 소규모 영세기업으로 분산되어 있었을 뿐만 아니라 IT기술과도 거리가 먼 산업이었기 때문이었다. 설상가상으로 이미 닷컴 버블도 점점 꺼져가고 있었다. 그러나 토니 쉐이는 열정과 공동체 의식을 가진 사람들로 뭉친 재포스의 성공을 믿어 의심치 않았기에 고객에게 가장 다양한 제품군을 공급한다는 미션을 가지고 2000년 재포스의 CEO로 정식 취임하게 된다.

2. 역경의 극복과 성장

재포스의 재정상태가 매우 나빴기 때문에 쉐이가 CEO에 취임하면서 가장 먼저 한 일은 지출을 줄이는 방법을 찾아내는 것이었다. 그는 이 모든 상황을 직원들에게 가감 없이 알리고 타개책을 함께 논의했으며, 손해를 보는 상황에서도 개인 재산을 팔아 재포스에 투자하였다. 2001년에 재포스는 컨택센터를 발족시킨다. 컨택센터는 콜센터를 재포스에서 부르는 명칭으로 단순히 고객의 전화를 받는 곳이 아니라 직원과 고객이 접할 수 있는 곳이란 의미로 그렇게 명명하였다. 재포스는 생산자 직송 방식에서 출발하였으나 매출확대를 위해 2002년부터는 재고를 보유하고 직접 배송을 병행하였으며 효율적인 배송을 위해 켄터키로 물류센터를 이전하였다. 그 결과 2001년에 비해 매출은 거의 4배 수준에 다다르게 되었지만 직접 배송에 따른 비용증가로 적자상태를 면하지 못하게 되었다.

2003년 재포스의 매출 중 25%는 생산자 직송 방식에서 얻어지고 있었다. 생산자 직송 방식은 매우 이익이 많이 남는 방식이었지만 생산자 직송 방식으로는 고객을 100% 만족시키기가 어려웠다. 생산자의 사정으로 배송이 늦어지거나 문제가 있어 반품이 생기는 일이 잦아졌기 때문이다. 이 당시 회사의 미션을 '최고의 고객 서비스 회사'로 바꾸어가고 있던 재포스는 이를 실행하기 위해 적자 상태임에도 불구하고 생산자 직송 방식을 완전히 포기하였다. 또한, 직원들을 위해 도서관도 만들었다. 이에 따른 지출 증가에도 불구하고 회사는 모든 결정을 비용이 아닌 미션 달성을 위한 당연한 투자로 생각했으며 그러한 투자 덕분에 전년도에 비해 2배 이상의 매출을 기록하게 되었다. 한편 재포스는 2004년 컨택센터를 라스베이거스로 이전하면서 고객충성팀으로 명칭을 변경한다. 그 후 재포스는 컨택센터 만이 아니라 본사 전체를 샌프란시스코에서 라스베이거스로 이전한다.

사업이 점차 궤도를 잡아가면서 쉐이는, 과거에 사업적으로는 큰 성공을 거뒀으나 기업문화적인 측면에서는 큰 실패를 했던 링크익스체인지의 경험을 통해 재포스에 들어오는 신입사원들이 재포스의 문화에 잘 적응할 수 있도록 '재포스 컬처북'을 만들게 된다. 이 가

이드 북은 형식적인 비전이나 목표를 배제하는 대신 실제로 재포스서 일하는 직원들의 생각들을 편집없이 그대로 실으려고 노력했으며 그 결과 컬쳐북은 신입사원들에게 재포스를 이해하고 적응하는데 매우 중요한 길잡이 역할을 하게 된다.

3. 주목받는 경영성과

고객중심적 경영과 빠른 성장 덕분에 재포스는 2005년 미국 경영 월간지 [FAST COMPANY]가 선정한 '가장 빠른 성장을 하는 50개 유망 기업'에 등재되었고 '고객 최고상'을 수상하였으며, [TIME]에 의해 '가장 쿨한 웹사이트'에 선정되기도 한다. 하지만 재포스는 여기서 만족하지 않고 지속적인 발전을 위해 재포스의 문화를 정립하는 작업에 들어간다. 기업문화를 정립하는 과정에서도 재포스는 탑다운 방식이 아닌 재포스의 모든 직원들이 참여하는 방식으로 핵심가치를 만들게 된다. 우선 가장 재포스적인 사람을 선택하여 이들의 특징을 전 직원들에게 설문을 한 후 최종적으로 쉐이가 37개의 특징을 도출하였고 이에 대해서 계속해서 전 구성원들의 의견을 묻고 공유하였다. 이와 같은 과정을 거쳐 재포스는 2006년 10개의 핵심가치를 최종적으로 결정하여 공표하기에 이른다. 이 핵심가치는 재포스 기업문화는 물론 재포스 직원들 행동의 기본지침이 되었으며 나아가 행복경영의 발판이 되기도 한다.

꾸준한 성장의 결과 재포스는 2008년에 연간 매출 10억 달러를 돌파하게 되었으며 이는 원래 회사가 목표했던 기간보다 2년을 앞당긴 것이었다. 쉐이는 2007년부터 긍정심리학의 일종인 '행복학'에 대해서 개인적인 깊은 관심을 가지게 되었으며, 행복에 관한 다수의 책과 논문을 탐독하면서 행복이야 말로 사람들이 궁극적으로 원하는 목표라는 것과 지금까지 재포스가 수행하였던 일들도 결국 모두 행복과 연관된 것임을 깨닫기에 이른다. 이런 깨달음을 바탕으로 재포스는 2009년 기업의 미션을 '행복의 배달'로 정하게 된다. 중요한 것은 재포스가 행복이라는 구호를 먼저 정하고 시작한 것이 아니라. 이미 실행되고 있는 일들을 행복으로 재정의했다는 점이다.

행복을 전달한다는 미션을 중심으로 고객과 종업원, 협력업체를 바라보는 문화와 실행노력 덕분에 재포스는 2009년 [Fortune]의 '일하기 좋은 기업' 순위에 처음으로 등장하였고 등장하자마자 23위에 랭크되었다. 그 후에서 계속해서 순위가 성장하면서 상위권을 유지하고 있다. '일하기 좋은 기업'에 순위를 올린 다른 기업들은 대부분 이미 사회적으로 좋은 기업이라는 명성을 가지고 있거나 세계적으로 알려진 기업이라는 점을 고려하면 매우 놀라운 성과라고 할 수 있다.

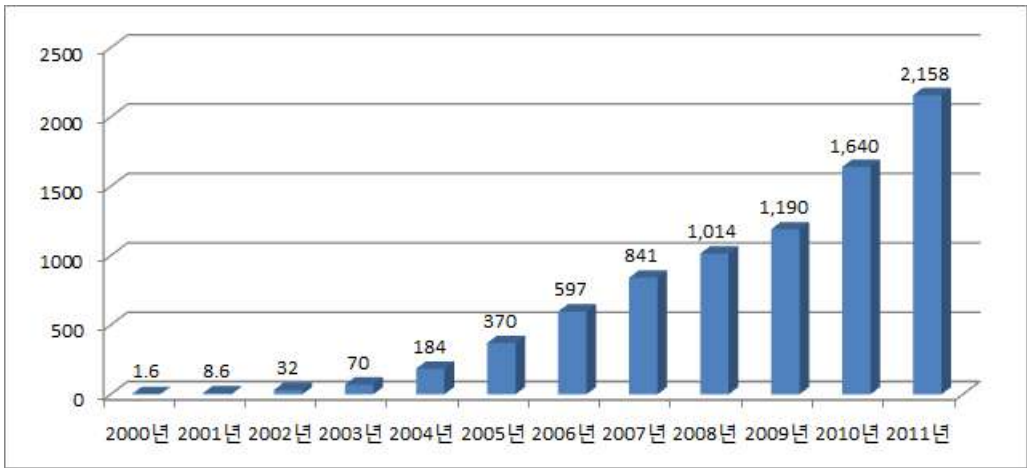
[표 1] 일하기 좋은 기업 재포스 순위

	2009년	2010년	2011년	2012년
순위	23위	15위	6위	11위

자료: 각 년도 100 Best Companies to Work for

재무적 성과도 놀라운 성장을 보이고 있다. 2000년에 1,600만 달러에 불과했던 매출은 해마다 놀라운 정도의 증가세를 보였으며 2011년에는 업계 최초로 매출 20억 달러를 돌파하였다.

[그림 1] 재포스 매출



자료: Aaker & Leslie(2010), "Zappos: Happiness in a Box", 100 Best Companies to Work for 재구성

Ⅲ. 재포스의 행복경영

행복경영이 학문적으로 연구되어 정립된 것은 아니지만 행복경영을 정리해 보면 '기업이 성공하기 위해서는 기업의 목적, 수단, 방법이 모든 이해관계자의 행복 추구에 있어야 한다'라는 것이다. 즉, 기업은 이해관계자의 행복 극대화를 통한 장기적인 성장과 발전을 목적으로 해야 하며, 그 목적을 달성하는 수단 역시 이해관계자의 행복을 추구하여야 한다(조영탁·정향숙, 2007).

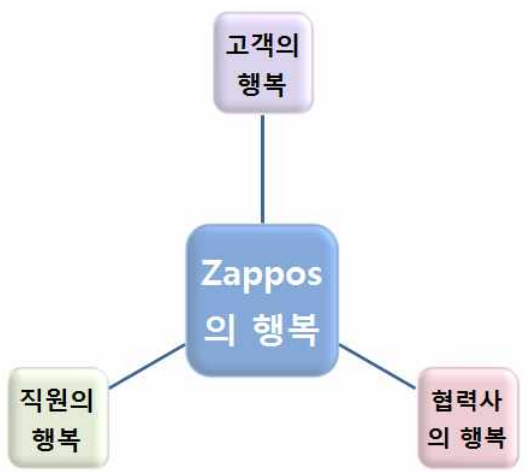
행복경영에 대한 이론적 근거는 긍정심리학에서 찾아볼 수 있을 것이며, 긍정심리학은 조직연구 분야로 넘어와 긍정 조직학(positive organizational scholarship: POS)과 긍정조

직행동(positive organizational behavior: POB)으로 발전되고 있다(이동섭 외, 2009).

긍정적 정서의 확장-형성이론(broaden and build theory of positive emotions)에 따르면 즐거움, 만족, 흥미, 자부심 등과 같은 긍정적 정서들은 일시적으로 사고와 활동의 레퍼토리를 확장시키며, 이렇게 확장된 긍정적 정서는 개인의 신체적, 지적, 사회적, 심리적 자원을 형성하는데 기여한다(Fredickson, 1998; 2001). 그러므로 긍정적 정서를 많이 경험하면 부정적 정서는 적게 경험하게 되며 행복 수준이 높아지게 된다(김정호, 2007)

과거에는 행복을 쾌락 추구와 동일시하면서 행복한 사람은 결국 불행하게 된다고 하였으나, 현대 심리학에서는 행복을 성장과 자아를 촉진하는 중요한 요소로 여기고 행복한 사람들이 더욱 현실을 날카롭게 인식하며, 열정적으로 활동하고 타인의 욕구와 감정에 더 민감하게 반응한다고 하였다(구재선, 2009). 실제 연구결과들에서도 행복한 사람들이 생산성이 높고 창의적인 동시에 리더십과 협상 능력이 탁월하며, 다른 사람들을 돕고자 하는 성향이 강하다(Lyubomirsky, King & Diener, 2005). 또한 행복한 사람들은 성과에 대한 목표 수준이 높고 실용적인 아이디어를 제시하며 타인과의 협업 능력이 뛰어나고 상사의 지시와 피드백에 열중한다(Wright & Staw, 1999).

재포스의 행복경영 구성요소



이론적 논의를 종합하여 보면 행복한 사람은 더 높은 성과를 내는 것은 물론이고 타인을 도와 타인 또한 행복하게 만들 수 있을 것으로 예측할 수 있다. 그러므로 기업들이 이해관계자를 행복하게 만들 수 있다면, 기업의 이해관계자들이 기업을 행복하게 만들 수 있을 것이다.

재포스의 행복경영을 이러한 관점에 적용해 보면 재포스의 핵심가치와 기업문화가 직원

을 행복하게 만들어 주면, 직원들이 고객 및 협력업체를 행복하게 만들어 주고 행복한 고객 및 협력 업체가 재포스를 행복하게 만드는 형태가 된다. 이번 장에서는 재포스가 이해관계자들을 행복하게 만들기 위해서 실제로 어떤 노력을 기울여 왔는지에 대해 종합적으로 살펴보도록 한다.

1. 도입 이전기(설립후~2000년)

대부분의 기업이 설립 초기엔 CSR이나 '행복경영' 같은 것을 시행하지 않는다. 시행할 의사가 없는 경우도 있으며, 시행할 의사가 있다고 하더라도 시행할 능력이 되지 않는 경우가 대부분이다. 이 시기의 기업들은 우선 생존하는 것이 목표이기 때문에 매출 성장 등의 실적에 몰두하는 경우가 많기 때문이다. 재포스 역시 그 시작은 유사하였다. 이 시점에서 재포스의 미션은 '가장 다양한 신발 제품군'을 보유한 기업이었으며, 이는 행복경영과는 거리가 멀었다. 또한, 이 시기에는 재포스의 생존 자체가 불투명한 시기였기 때문에 행복경영에 신경을 쓸 겨를이 없었다. 재포스는 번번이 투자자들로부터 퇴짜를 맞았고 쉐이는 투자 펀드의 자금은 물론 본인의 사재까지 투입해야만 했으며, 인건비를 줄이기 위해서 결국 정리해고까지 시행하였다. 하지만 쉐이를 비롯한 임직원들은 재포스의 성공을 믿어 의심치 않았으며, 그들의 재산상 손해를 감수하면서까지 재포스에 몰입하였고, 그 점에서 즐거움과 행복감을 얻고 있었다.

회사 정책상으로 보면 많은 사람들이 재포스의 성공 요인으로 꼽으며 최고의 고객 서비스 정책 중 하나로 생각하는 무료배송과 무료반품을 이 시기에 도입해서 시행하기는 하였지만, 이는 고객의 행복에 대한 의미라기보다는 마케팅적 요소가 더 강하였다. 보통 오프라인 매장에서 신발을 구매하는 경우 고객은 자신의 마음에 드는 여러 가지 신발과 사이즈를 신어보고 최종 결정을 하게 된다. 하지만 온라인 매장에서는 그동안 이것이 불가능하였기 때문에 고객들이 신발을 구매하는 것에 거리낌을 가지고 있었으며, 이 점을 해결하기 위해서 무료배송과 무료반품을 시행한 것이다. 하지만 결과적으로 무료배송과 무료반품은 고객들에게 행복을 선사 해주고 있었다.

2. 도입기(2001년~2003년)

쉐이는 이미 전에 창업하여 운영하였던 링크익스체인지에서의 경험을 통해 가치의 공유와 기업문화, 조직몰입 등이 얼마나 중요한 것인지 깨닫고 있었으며 그가 최초로 재포스에 투자를 결심한 이유도 스윈먼(Swinmurn)의 아이디어와 안정된 직장을 그만두고 재포스에 합류를 결심한 모슬러(Mossler)의 확신과 열정을 보았기 때문이다.

'LinkExchange'에서의 경험

LinkExchange는 쉐이와 친구들이 만든 배너 광고 교환 서비스 사이트로써 MicroSoft사에 2억 6천 5백만 달러에 인수되었다. LinkExchange 창업 초기 쉐이는 본인과 여러 가지 면에서 유사한 특징을 가진 친구들이나 그와 성향이 비슷하여 재미있고 신나게 무엇인가를 구축할 수 있는 사람들을 고용하였다. 그로 인해 그들은 자연스럽게 같은 가치관을 공유하고 서로를 믿으며 즐겁게 일할 수 있었다. 하지만 회사가 고속 성장함에 따라 이런 성향이나 기질보다는 단순히 스펙이 좋거나 많은 급여만을 바라는 사람도 고용하게 되었다. 그 결과 그는 회사 직원의 얼굴을 봐도 그가 직원인지를 알아차리지 못할 정도가 되었으며, 이러한 직원들은 사내 정치를 펼쳐 서로를 헐뜯거나 더 나은 직업을 위해 단순히 LinkExchange를 발판으로 삼는 경우도 많아졌다. 이와 같이 기업문화가 제대로 잡히지 않은 상태에서 사내 분위기가 흐트러지는 상황에서도 쉐이는 무엇이 문제점인지 제대로 파악하지 못하였으며 점점 사내 분위기는 좋지 않게 되었고 자신 역시 회사에 몰입하기 힘들어졌다. 다행히 이 와중에 LinkExchange가 Microsoft로 거액에 인수가 되었지만, 이 시점에 이미 그는 회사 운영에 관심이 떨어진 상태였기에 만약 그가 계속해서 회사를 같은 방식으로 운영했다면 LinkExchange의 미래는 그리 밝지 않았을 것이다.

자료: Hsieh(2010), Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion and Purpose

이런 실패를 되풀이하지 않기 위해 쉐이는 재포스의 미션을 '최고의 고객 서비스 회사'로 바꾸게 된다. 기업의 미션이 기업 중심에서 고객 중심으로 넘어가게 되는 것이었다. 이 시점에서 재포스는 직접적으로 행복을 언급하고 있지는 않지만 그들의 정책이나 행동을 살펴보면 재포스의 기업문화 속에서 '행복'이 점차적으로 그 모습을 드러내고 있었다. '최고의 고객 서비스 회사'라는 미션을 달성하기 위해서 그들은 일종의 콜센터인 컨택센터를 개설하게 된다. 그들은 이 컨택센터를 일주일 내내 24시간 운영하고 그들의 홈페이지 상단에 항상 컨택센터의 전화번호를 노출시켜 고객이 언제든지 필요할 때 재포스에 접촉할 수 있도록 만들었다. 또한 컨택센터 직원들에게 매뉴얼이나 스크립트를 제공하지 않고 건당 업무 처리시간도 제한하지 않아 직원들이 자발적으로 성심성의를 다해 고객에게 응대를 하도록 만들고 또 이를 위해 그에 상응하는 권리도 부여하였다. 예를 들면 신발 제조업체인 'Skechers 판매 세미나'에서 Skechers 직원들이 재포스 컨택센터에 피자가게 섭외를 부탁하여 성공한 일화가 알려져 재포스의 고객중심적 문화를 널리 알리는데 매우 긍정적인 효과를 가져왔다.

'Skechers 판매 세미나' 일화

'Skechers 판매 세미나'가 진행 중일 때 Skechers의 한 직원은 숙소에서 한밤중에 피자를 주문하려고 하였지만 묵고 있던 호텔에서는 밤 11시 이후에는 뜨거운 음식을 배달하지 않는다고 하였다.

이 때 누군가 재포스에 전화를 걸어 피자를 주문해보라고 부추겼으며, 결국 재포스의 컨택센터로 전화를 걸어 지금 현재 피자를 주문하려고 하는데 룸서비스가 불가능한 상황이라는 것을 설명하고 도움을 요청하였다. 다른 기업의 콜센터라면 그 시간에 통화가 불가능할 것이었으며, 설혹 통화가 된다고 하더라도 당장 끊어버릴 내용이었지만 재포스 컨택센터의 직원은 그 시간대에 문을 열고 배달 중인 호텔 근처의 피자집 전화번호 5개를 알려주었다.

자료: Hsieh(2010), Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion and Purpose

또한, 재포스는 기업의 미션을 제대로 지키기 위해 아직 적자상태임에도 불구하고 과감히 매출을 포기하는 결단을 하기도 하였다. 앞에서도 언급한 생산자 직송 판매 방식을 포기한 것이 그 예이다. 기업의 입장에서 보았을 때 적자 상태에서 자신들의 미션을 위하여 쉽게 이익을 낼 수 있는 부분을 포기하는 것은 쉽지 않은 결정이다. 하지만 재포스는 이익보다는 그들의 미션이 더 중요하다고 생각했기 때문에 고심 끝에 생산자 직송 판매 방식을 포기할 수 있었다. 다시 말하면 재포스는 이 시점부터 진정으로 고객의 행복을 추구하기 시작했다고 볼 수 있다.

3. 정착기(2003년~2007년)

재포스는 2004년 컨택센터와 본사를 샌프란시스코에서 라스베이거스로 모두 이전한다. 샌프란시스코에서 채용된 인력들은 콜센터에서 일하는 것에 전념하지 못하였으며 이 일을 단기적인 것이거나 임시직으로 생각하고 있었다. 이에 반해 라스베이거스의 경우 콜센터 업무에 정통한 인력들이 많이 있었으며 기존 샌프란시스코의 직원들이 거처를 옮기기에 상대적으로 쉬운 곳이었다. 이를 통하여 기존의 직원들은 물론 신입사원들도 더욱 자신이 적응하기 쉬운 일을 하며 전문성을 발휘하는 것에 도움이 될 것이라고 경영층은 판단하였다. 또한 재포스는 '최고의 고객 서비스 회사'를 미션으로 하고 있었기 때문에 고객과의 접촉이 가장 많은 컨택센터를 회사의 가장 중요한 부서 중 하나로 인식하고 있었고 따라서 컨택센터를 본사와 분리할 수가 없었다. 이로 인해 비용적인 면에선 최적의 장소가 아니었지만 그들은 라스베이거스로 컨택센터와 본사를 함께 옮기기로 결정하였다. 이와 같은 발표를 하였을 때 샌프란시스코의 직원은 약 90여명 수준이었는데 이중 70명이 회사 이전에

동의하였다. 직원의 입장에서 본인의 터전을 옮기는 것이 쉬운 일은 아니었지만 직원들은 재포스에서 하는 일을 즐거워하고 있었으며, 직원들끼리의 신뢰와 공동체 의식이 매우 강했기 때문에 서로를 믿고 옮길 수가 있었다.

재포스의 Culture Book



자료: http://www.zapposinsights.com/culture-book/international

이와 같은 라스베이거스 이전은 또 다른 효과를 창출하게 되는데 그것은 바로 재포스 직원들끼리의 더 강한 유대감 형성이다. 라스베이거스로 옮긴 직원들이 그곳에서 아는 사람이라고는 모두 재포스 직원들뿐이었기 때문에 그들은 회사 내에서나 밖에서나 만나는 사람이 서로들 밖에 없었던 것이다. 이로 인해서 재포스의 공동체 의식은 더욱 강화가 되었으며 기업문화도 통일되어갈 수 있었다. 이와 같은 상황에서 쉐이는 사업적으로는 큰 성공을 거뒀으나 기업문화적인 측면에서는 큰 실패를 했던 링크익스체인지의 경험을 통해 앞으로 입사하게 될 신입사원도 현재 재포스의 문화에 잘 적응할 수 있도록 '재포스 컬처 북'을 만들게 된다.

만약 링크익스체인지에서처럼 기업이 빠르게 성장하는 과정에서 신규로 유입되는 직원

들이 기업문화에 적응을 하지 못한다면 그들은 기업에 몰입할 수 없어 행복을 느끼지 못할 것이며 결국 이직을 발생시키는 원인이 될 것이다. 이런 일이 발생하게 된다면 직원들의 고객 서비스 수준 역시 낮아질 것이고 고객 역시 행복해 질 수 없으므로 재포스를 찾을 이유가 사라지는 것이다. 그만큼 새로 들어오는 직원이 회사의 문화를 잘 이해하고 적응하는 일이 중요하다. 이를 위해 '재포스 컬쳐북'에는 모든 직원들의 의견이 모두 포함되었으며 더 나아가 오타를 제외하곤 전혀 수정하지 않고 가감 없는 의견이 실리게 되어 신입사원이 재포스를 제대로 알게 해주는 중요한 길잡이가 되어주었다. 또한 '재포스 컬쳐북'은 매우 투명하게 제작되었기 때문에 직원들이 회사에 갖는 불안감이나 불만도 파악할 수 있어 이를 수정하는데도 매우 유용하게 사용하는 부가적인 효과도 발생하게 되었다.

'최고의 고객 서비스'를 위해서는 직원과 기업이 하나가 될 수 있는 기업문화의 정립이 필요하기 때문에 재포스는 2가지 방법으로 재포스만의 문화와 핵심가치를 정립하기 시작한다. 첫 번째는 기업문화와 핵심가치를 정립한 후 이것을 실제로 실행하는 일이다. 기업문화와 핵심가치를 확립하고 시행하는 일은 CEO나 임원진이 탑다운 방식으로 일방적으로 지시한다고 정해지는 것이 아니고 기업 구성원의 참여 및 공유가 필요한 작업이다. 만약 기업 구성원의 공유없이 탑다운으로 기업문화와 핵심가치를 정립한다면 그것은 실행될 가능성이 별로 없는 헛된 구호에 그칠 가능성이 매우 높다. 이에 쉐이는 우선 가장 재포스적인 사람을 직원들의 추천을 받아 찾아내고 그들의 특징을 정리하여 리스트로 만들었으며 이에 대해 매니저급들은 물론 기업 내 전 구성원의 의견을 구하는 절차를 약 1년여 간 반복하여 핵심가치를 성문화하고 기업문화를 확립하였다.

두 번째 방법은 기업문화에 맞는 인재를 영입하여 재포니언(Zapponian; 설레는 마음으로 출근을 기다리는 재포스 직원)으로 만드는 것이다. 직무에 필요한 일이나 기술을 가르치는 일보다 기업문화와 핵심가치를 가르치는 일은 훨씬 더 어려운 일이다. 이러한 점을 고려하여 재포스는 2차례 면접으로 인재를 선발한다. 능력과 경험을 평가하는 1차 면접과 기업문화와 핵심가치에 대한 부합도를 평가하는 2차 면접을 통해서 재포스는 능력과 경험이 뛰어나더라도 기업문화와 핵심가치에 부합하지 않다고 판단되는 인재는 채용하지 않지만 능력과 경험이 부족하더라도 기업문화와 핵심가치에 부합한다고 판단되는 인재는 채용한다.

이 외에도 재포스와 협력업체의 관계 역시 일반적인 기업과 협력업체의 관계와는 매우 다르다. 일반적으로 공급업체와 바이어 모두 사업을 키우고 이윤을 남기는 것을 바란다. 하지만 이 이윤을 가지는 것은 제로섬 게임이기 때문에 바이어가 이윤을 많이 가져간다면 공급업체는 이윤이 적어질 수밖에 없다. 이와 같은 상황에서 공급업체는 양질의 제품을 개발할 수 없기 때문에 매력적인 상품을 내어놓을 수 없게 되고 고객은 제품을 구입하지 않게 되며 결국 바이어의 매출과 이익 역시 떨어지게 된다. 이렇듯 제로섬 게임에서는 독식이 발생할 경우 장기적으로 양측 모두 손해이지만 많은 기업들이 이를 간과하고 있다.

재포스의 경우 물품을 직접 제조하지 않기 때문에 양질의 공급업체와 거래 하는 것은 경쟁력을 확보하는데 매우 중요한 요소이다. 그렇기 때문에 재포스는 매년 호텔이나 나이트클럽을 빌려 '공급업체 사은 파티'를 개최하고 매달 마지막 주에는 골프 대회를 개최해 협력업체 사람들을 초정하여 게임을 한다. 이 밖에도 사업적으로 재포스는 그들의 판매 자료를 공급업체에 제공하고 있다. 일반적으로 공급업체에게 실적을 알려주는 것은 흔하지 않은 일이지만 재포스는 이런 정보를 제공함으로써 공급업체의 시선으로 재포스의 약점이나 개선점에 대해서 조언을 받을 수 있게 되었다. 또한 실적이 떨어지는 공급업체들은 재포스의 판매 자료를 통해 문제점을 확인하고 스스로 재포스에 업로드된 그들 브랜드 부티크에 변화를 주는 등의 노력을 하게 되었으며 재포스와 장기적인 관계를 맺으려 노력하고 있다.

식사비는 누가?

재포스는 공급업체들과 식사를 하면 항상 재포스 측에서 비용을 내려고 노력하고 있으며, 그로 인해 저녁식사 자리에선 재포스와 공급업체 간의 계산서 쟁탈전이 벌어지기도 한다.

유명 제화업체인 Steve Madden의 창업자와 브랜드 디렉터는 이전의 만남에서 재포스가 계산을 한 것에 굉장한 충격을 받았으며, 그 반격으로 다음 식사자리에서는 미리 식당에 전화를 하여 그들이 계산할 것이라고 선언하고 재포스에서 대신 계산하려는 것을 미리 원천봉쇄하였다고 한다.

자료: Hsieh(2010), Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion and Purpose

4. 전환기(2008년~)

2008년 세계적인 경기불황이 발생하였고 이 여파는 재포스에게도 미쳤다. 다행히 재포스는 성장률이 둔화되었을 뿐 적자가 발생하지는 않았지만 성장을 예측하고 직원들을 고용하였기 때문에 과다고용 상태가 발생하게 되었다. 그 결과 재포스 역시 정리해고를 단행할 수밖에 없었다. 일반적인 기업은 정리해고를 실시할 때 입을 다물고 매우 불투명하게 일을 처리하지만 재포스의 경우 정리해고를 할 때도 그들의 핵심가치에 맞게 행동하였다. 재포스는 6번 핵심가치에 맞게 그들이 지금 처한 상황이나 해결책에 대해서 모든 직원들에게 이를 공개하였고 정리해고 절차 역시 매우 투명하게 진행하였으며, 2개월치 이상의 급여, 6개월간 의료보험료 지원 등 정리해고자들에게 가능한 최고의 혜택을 제공했다. 이 과정을 통해 남은 직원들은 재포스가 제대로 핵심가치를 실행하고 있다는 것을 다시 확인할 수 있었으며 이를 통해 기업문화와 핵심가치는 더욱 강화되었다.

기업문화의 정립과 핵심가치의 강화를 통해 재포스는 새로운 미션을 발표하기에 이른다. 지금까지 시행해왔던 기업문화와 핵심가치를 드디어 '행복경영'이라는 말로 정의하게 된 것이다. 재포스의 CEO인 쉐이는 2007년부터 '행복학'에 대해 관심을 가지게 되었으며, 결국 재포스의 기업문화가 행복과 연관이 되어 있음을 깨닫게 된다. 재포스가 해왔던 '최고의 고객 서비스'는 고객을 행복하게 만드는 일이었고 '최고의 고객 서비스'를 행하기 위한 방법으로 재포스는 직원들을 행복하게 만들어왔으며, 그 결과 고객과 직원들은 재포스를 행복하게 만들었던 것이다. 그렇게 해서 탄생한 것이 'Delivering Happiness(행복의 배달)'이다. 미션 변화로 인해서 재포스 자체가 바뀐 것은 크게 없다. 단지 사내외 이해관계자들에게 이제까지 재포스가 추구해왔던 것이 무엇이었던지를 명확하게 설명할 수 있게 되었다는 점은 분명하다. 앞으로도 재포스는 직원과 고객은 물론 전 세계를 위해 행복을 배달하기 위한 지속적인 노력을 기울일 것으로 기대된다.

Ⅳ. 재포스 행복경영의 성공요인

그렇다면 재포스의 행복경영이 성공적으로 이루어질 수 있는 이유는 무엇일까? 재포스의 행복경영이 성공할 수 있었던 이유는 크게 2가지로 구분할 수 있다. 첫째는 핵심가치를 헛된 구호로 만들지 않고 실제로 적용하여 실행하였다는 것이며, 둘째는 기업문화와 핵심가치를 기업 인사제도와 효과적으로 결합하였다는 것이다.

재포스가 중요하게 생각하는 10개 핵심가치는 다음과 같다.

재포스의 핵심가치

1. 고객 감동 서비스를 실천하자.
   재포스는 고객을 감동시키는 모든 일을 가치 있게 생각한다.
2. 변화를 수용하고 주도하자.
   성장하는 회사는 항상 변화한다.
3. 재미와 약간의 괴팍함을 추구하자.
   재포스는 재미와 독특함을 장려한다.
4. 모험심과 창의성 그리고 열린 마음을 갖자.
   실수나 위험을 두려워하지 말고 항상 도전한다.
5. 배움과 성장을 추구하자.
   직원 각자가 늘 성장하고 노력해야 회사도 성장한다.

6. 커뮤니케이션을 통해 솔직하고 열린 관계를 만들자.
   말을 잘하는 것만큼이나 잘 듣는 것이 중요하다.
7. 확고한 팀워크와 가족애를 갖자.
   우리는 회사 동료 그 이상이다. 우리는 가족이다.
8. 최소한의 것으로 최대한의 효과를 만들자.
   모든 일에는 개선의 여지가 있다.
9. 열정적이고 단호하게 행동하자.
   열정, 단호함, 인내심, 집요함은 발전의 원동력이다.
10. 늘 겸손하자.
    겸손하고, 자만하지 말며, 선한 마음으로 다른 사람에게 베풀어야 한다.

자료: Hsieh(2010), Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion and Purpose

1. 핵심가치의 실행

재포스는 기업문화가 제대로 정착될 수 있도록 소속이나 직책에 상관없이 전 직원이 핵심가치에 대한 교육훈련을 받도록 하였으며 핵심가치에 따라 행동하고 실천하는 태도를 매우 중요하게 생각한다. 회사 내에서 그런 행동이 항상 지지받고 격려받기 때문에 핵심가치가 생생하게 작동하게 되며 그 과정에서 가치를 구현한 사람들이 영웅으로 인정받고 그들이 행한 일들이 신화와 같이 구전을 통해 전달되는 역동적인 문화공유가 발생하게 된다.

예를 들어 컨택센터의 직원들은 회사로부터 따로 고객응대 매뉴얼이나 스크립트를 받지 않으며, 건당 업무처리 시간도 제한 받지 않는다. 그렇기 때문에 컨택센터의 직원들은 1번 핵심가치인 고객 감동 서비스를 위해 권한 밖의 일이라도 처리할 수 있으며 재포스는 이를 질책하지 않고 오히려 독려한다. 심지어 재포스는 고객이 원하는 상품에 대한 재고를 확보하지 못했을 때는 최소한 3개 이상의 경쟁사들 사이트를 검색하여 고객이 원하는 제품에 대한 정보를 제공하도록 요구하며, 고객이 추가 요금을 부과하지 않더라도 익일 배송 옵션으로 업그레이드를 하여 고객을 행복하게 만들고 있다.

가장 유명한 일화는 한 고객이 어머님을 위해 재포스에서 신발을 주문하였는데 고객의 어머님이 사망한 일화이다. 재포스 컨택센터의 직원은 여느 때와 마찬가지로 주문한 물건 및 배송에 대한 만족도에 대한 설문을 하기 위해서 고객에게 전화를 걸었으며, 고객은 이와 같은 현실을 설명한 후 반품을 요구했다. 컨택센터 직원은 바로 반품을 위해 택배 직원을 보내주었으며, 그 다음 날에는 위로의 꽃도 전달하였다. 재포스의 내규에 의하면 반품은 당연히 가능한 것이었지만 택배직원을 보내주고 꽃을 배달한 것은 권한 밖의 일이자 내규를 위반하는 일이었지만 재포스는 그 직원을 질책하지 않았다. 핵심가치에 따라 재포스의 직원들은 고객의 감동을 위해서라면 무엇이든지 할 수 있다는 것을 증명한 것이다.

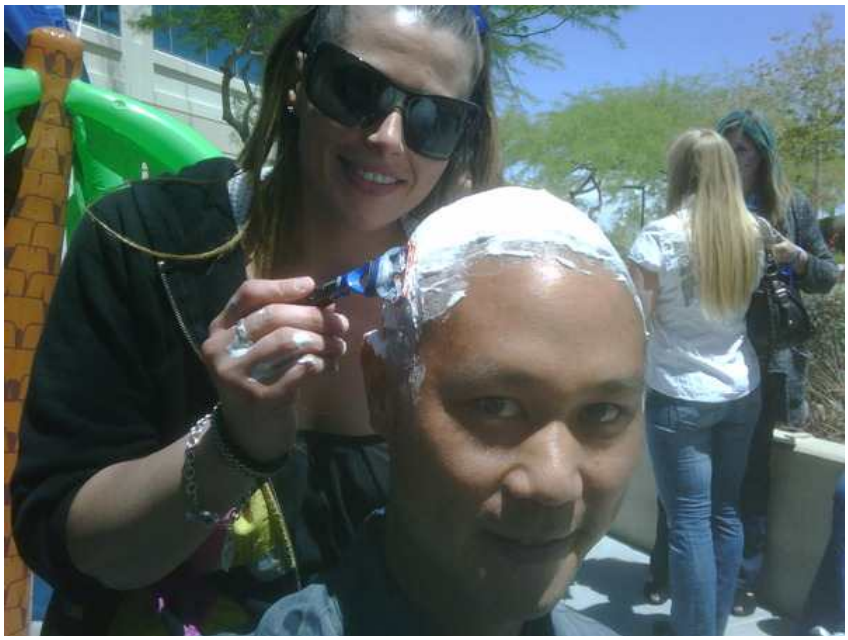
또 다른 예도 있다. 현재 재포스의 본사는 원하는 사람들이라면 누구든지 투어를 신청하여 돌아볼 수 있다. 이 때 직원들은 투어가 결정되면 3번 핵심가치를 적용하여 자신들만의 방법으로 여행자들을 환영한다. 해적들로 분장하는가 하면 사무실을 임시볼링장으로 만들기도 하여 회사를 방문하는 사람들을 즐겁게 해 주는 것이다. 방문자들은 재포스가 재미와 독특함이 살아있는 직장이라는 것을 생생하게 기억하며 돌아가게 된다. 심지어 재포스는 구직자들이 구직신청서를 쓰는 경우에도 먼저 간단한 미로나 낱말 퀴즈를 풀어야만 신청이 가능하도록 만들기도 한다.

한편 재포스는 6번과 7번 핵심가치를 아주 간단한 방법으로 실행하고 있다. 재포스는 매우 큰 건물을 모두 사용하고 있으나 건물 출입문은 단 하나에 불과하다. 별거 아닌 것 같지만 이를 통해서 직원들은 한번이라도 더 얼굴을 마주할 수밖에 없으며 같은 구성원이라는 것을 확인하게 된다. 또한 사내 인트라넷에 접속하려면 매일 다르게 뜨는 기업 내 구성원의 얼굴을 보고 그의 이름을 맞춰야만 접속할 수 있게 되어 있다. 또한 재포스는 매니저급들에게 회사 밖에서의 회식이나 만남을 권장하고 있다. 회사 밖의 모임을 통해서 친밀감과 유대감을 높여 팀워크를 다질 수 있을 뿐만 아니라 회사나 상사에 대한 불만 사항 등 고쳐야 할 사항 등에 대해서 파악하고 수정할 수 있기 때문이다.

재포스는 공급업체와의 관계에서도 핵심가치를 적용한다. 재포스에 방문하기 위해 공급업체 직원이 공항에 도착하면 대기하던 재포스 셔틀버스가 공급업체 직원을 재포스 사무실까지 데려오며, 재포스 직원들은 사무실에 도착한 공급업체 직원을 환영하며 그의 어깨에서 샘플 구두가 든 가방을 받아 들고 회의실로 나른 뒤, 음료와 스낵 등 기본적으로 편안한 환경을 만들 수 있는 모든 것을 제공한다. 본인이 공급업체 직원인데 이런 일반적이지 않은 관행을 받는다면 어떻게 느끼겠는가? 재포스에 좋은 인상을 받을 수밖에 없을 것이다. 하지만 이 일에 들어가는 노력이나 비용은 매우 작은 것이다. 또한, 재포스는 공급업체가 전화나 이메일을 통해 메시지를 남기면 되도록 당일 답신을 주기 위해 노력한다. 이 일을 수행하는 것은 어려운 일이 아니라는 것을 모든 기업이 알고 있다. 하지만 실제로 이를 수행하는 기업은 그렇게 많지 않을 것이다.

이렇듯 재포스는 기업문화와 핵심가치가 헛된 구호가 아니라 기업 내에 실제로 적용되도록 엄청난 노력을 기울이고 있으며, CEO인 쉐이에게도 예외는 없다. 그는 3번 핵심가치의 예로 직원들이 만든 'Bald & Blue Day'에 직접 참가하여 실제로 삭발을 하기도 하였다. 이러한 실행을 통해 만들어지고 강화되는 재포스의 기업문화와 핵심가치는 재포스의 전 구성원들 모두에게 공유가 되어 삶의 방식이 되고 있다. 재포스의 구성원들은 업무를 처리하는데 있어서도 자연스럽게 몸에 밴 핵심가치를 기준으로 행동하는 것은 물론 회사 밖의 생활에서도 핵심가치를 생각하며 실천하고 있다.

‘Bald & Blue Day’



‘Bald & Blue Day’란 대머리와 파란 머리란 의미이며(드라마 ‘Bald & Beautiful’의 패러디) 재포스의 직원들이 자원을 한 다른 재포스 직원들을 삭발시키는 행사로 재포스 직원 몇 명이 술집에서 어울리며 한 진실게임의 벌칙에서 시작되어 해마다 열리고 있다.

자료: Hsieh(2010), Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion and Purpose

2. 기업문화와 핵심가치, 인사제도의 결합

핵심가치는 지킬 수 있는 것이어야 하고 그것에 기초해서 직원을 고용하거나 해고할 수 있는 것이어야 한다. 재포스에서 기업문화와 핵심가치는 인사제도와의 결합을 통해 강화되고 촉진된다. 가장 먼저, 재포스는 자사의 문화와 핵심가치에 맞는 인재를 채용하기 위해서 많은 노력을 기울인다. 일단 면접에서부터 구직자들이 자사의 기업문화 및 핵심가치와 잘 어울리는 사람인지를 확인하고 평가하고자 한다. 예를 들면 일반적인 면접에서는 잘 물어보지 않는 “당신의 테마송은 무엇인가?”, “당신과 가장 비슷한 만화 캐릭터는 무엇인가?”를 질문하여 구직자들의 긴장을 푸는 동시에 3번 핵심가치와의 적합도를 파악한다.

또한 컨택센터나 사무직 구직자뿐만 아니라 임원급 구직자를 비롯한 모든 구직자들에게

타이핑 속도와 웹 서핑 등의 기술을 테스트한다. 직무와 직급에 관계없이 동일한 테스트 항목이 존재한 것은 10번 핵심가치를 어떻게 생각하는지를 확인하기 위해서이다. 이외에도 재포스는 매우 구조화된 면접을 통해 재포스가 원하는 최고의 경력이나 천직을 위해 일을 구하는 인재를 채용한다. 능력이 아무리 우수해서 재포스가 원하는 문화와 가치에 부합되지 않는 사람은 채용될 가능성이 거의 없다.

재포스의 노력은 채용에서 끝나지 않는다. 그들은 4주 간의 신입사원 교육을 실시한다. 4주 간의 교육을 통해 혹시라도 채용 절차에서 걸러내지 못한 비 적합자를 걸러내고 적합자를 더욱 재포스에 동화되게 만든다. 4주의 교육훈련 중 매주 차마다 모든 신입사원들에게 계속해서 재포스에 남을지 떠날지를 결정하게 만든다. 만약 사원 본인이 재포스에 어울리지 않는다고 생각하면 자유롭게 그만둘 수 있으며 그는 일한 만큼의 급료와 함께 3,000달러의 해고 보너스까지 받게 된다(Gurchiek, 2011). 일반적으로 직원의 퇴사가 기업에 주는 경제적인 손실은 그 직원의 연봉 절반에서 4배에 이른다고 한다. 그렇기 때문에 재포스는 해고 보너스를 통해 수습사원들이 정말 재포스에서 일하고 싶어하는지를 확인하고 다시 또 확인하여 진정으로 재포스와 함께 일할 사람을 채용하는데 많은 노력을 기울이고 있다.

신입사원 교육훈련 기간을 거쳐 부서에 배치되는 순간에도 이러한 노력은 계속된다. 모든 신입사원들은 컨택센터에서 2주의 교육훈련을 받는다. 컨택센터야말로 '최고의 고객 서비스'를 제공하기 위한 최일선이기 때문에 이를 경험하지 않고선 재포스에 제대로 적응했다고 말하기 힘들기 때문이다. 또한 이런 공통의 오리엔테이션과 교육훈련을 통해 회사 분위기를 수평적으로 만들고 동료 간의 연대의식과 소속감을 더 강화시켜 부서 간의 협업을 촉진시키는 효과도 발생하게 된다. 컨택센터 교육 기간 동안에는 각 신입사원에게 '멘토'가 개별적으로 붙어 고객과의 응대를 지켜보면서 보다 재포스적인 전화 응대에 대해 알려준다. 또한 '엠버서더' 역시 신입사원이 모르는 것에 답을 주거나 고민을 들어주는 일 등을 하여 신입사원이 빠르게 재포스에 적응할 수 있도록 도와주며 이를 통해서 7번 핵심가치를 실행하고 있다.

재포스는 5번 핵심가치 역시 인사제도와 연계해서 실행토록 만들고 있다. 컨택센터의 승급 시스템은 '17개의 필수 업무 능력'과 연관되어 있다. 재포스가 비록 타 기업들과는 다르게 100% 의료보험 등을 제공하긴 하였지만 컨택센터 직원들의 최초 시급은 일반적인 콜센터 시급의 80~90% 수준에 지나지 않았다. 하지만 직원들이 17개의 필수 업무 능력 중 하나를 습득할 때마다 시급이 올라가게 된다. 즉, 계속해서 배움에 정진하게 되면 급여가 올라가게 된다. 또한 직원들은 본인이 원할 경우 6개월 간 다른 파트로 파견을 나가 경험하면서 그 부서에 대해 학습할 수 있으며, 혹시 본인의 생각과 맞지 않는다면 본인이 원래 근무하던 부서로 아무런 불이익 없이 돌아올 수 있다. 이를 통해 개인의 성장과 배움을 촉진하려는 것이다.

Ⅴ. 재포스 행복경영의 도전과 과제

2009년 재포스는 아마존에 의해 12억 달러에 인수되어 아마존의 전액 출자 자회사가 되었다. 아마존은 세계 최대의 온라인 쇼핑업체로 군림하는 거대 기업이었지만 온라인 신발 분야에서 만큼은 재포스에게 밀리고 있었다. 아마존은 재포스의 실적과 사업방식에 관심을 보였으며 2005년부터 재포스와의 대화 창구를 열어두고 있었다.

쉐이를 비롯한 재포스의 임직원들은 재포스를 운영하는 목적이 단순히 돈을 버는 것에 국한된 것이 아니었기 때문에 아마존의 인수 요청에 대해서 매우 고심할 수밖에 없었다. 이들은 결국 재포스를 아마존과 독립된 개체로서 운영하면서 재포스의 기업문화와 핵심가치를 계속해서 밀고 나가겠다는 조건을 달고 이를 관철하기 위해서 주식 교환 방법으로 인수 요청에 응하겠다고 답했다. 아마존의 CEO인 제프 베조스(Jeff Bezos) 역시 재포스를 매우 높게 평가하였기 때문에 12억 달러라는 유래 없는 금액과 단순 인수 방식이 아닌 주식 교환이라는 방법으로 재포스를 인수하는 결정을 내리게 된다.

이와 같은 아마존의 재포스 인수에 대해 시장과 학계는 매우 놀랄 수밖에 없었다. 많은 사람들이 아마존의 유일한 적수가 될 가능성이 있는 업체로 재포스를 생각하고 있었기 때문이다. 아마존과 재포스 모두 고객 중심의 경영을 하는 업체이지만 재포스가 고감도의 고객중심이라면 아마존은 첨단기술적 고객 중심이이라는 점(Hsieh, 2010)도 두 기업의 결합에 놀라움을 더하는 조건이 되었다. 예를 들면 재포스는 언제든지 고객들이 컨택센터로 전화를 해서 그들의 요구사항을 말할 수 있으며 대부분 1대1의 방식으로 고객의 요청에 응하는 반면 아마존은 고객의 모든 요구사항이 웹 페이지에서 해결될 수 있는 방식을 선호한다. 아마존은 구현가능한 모든 기술을 웹페이지 상에 구현하여 고객의 요청사항을 온라인으로 응대하고 있다. 즉, 아마존은 IT 시스템을 구축하는 과정에서 사람의 개입을 최소화하는 접근 방식을 취한 반면, 재포스는 IT의 힘과 맨파워의 장점을 최대한 활용하여 최고의 서비스를 제공한다는 것이다(石塚 しのぶ, 2009).

아마존이 과도한 가격으로 재포스를 인수했다는 평가도 있지만 아마존은 재포스의 가치와 문화를 매우 높게 평가하였으며, 셋 고딘(Seth Godin)은 아마존이 재포스를 거액에 인수한 것은 세계 유일의 기업문화, 고객과의 강력한 유대 관계, 리더십 등 재포스만의 무형자신을 취득하기 위해 비용을 지불한 것이라고 평하기도 하였다. 재포스가 아마존에 인수된 이후에도 쉐이를 비롯한 기존의 재포스 임직원들이 거의 대부분 근무를 하고 있으며 아마존과 독립된 개체로서 운영되고 있지만 재포스가 아마존의 자회사가 되었다는 사실은 변하지 않는다. 이를 달리 말하면 쉐이가 아마존의 주주가 되긴 하였지만 전과 다르게 재포스의 고용주에서 피고용인으로 변화하였다는 뜻으로 해석할 수 있다. 현재는 아마존이 재포스의 기업문화가 핵심가치 등을 존중하고 용인하고 있지만 이것이 앞으로도 가능한 일인지는 향후 관찰이 필요한 부분이다. 재포스가 아마존에 인수된 이후 재포스의 매출은

계속해서 증가하여 20억 달러가 넘었을 것으로 예상되지만 일하기 좋은 기업 순위는 최고 6위까지 랭크되었던 것과 비교할 때 현재 31위로 하락한 상태이다. 그러나 소기업 분야에서는 여전히 1위를 유지하고 있다.

현재 재포스는 아마존과 독립된 개체로서 계속해서 '행복'을 배달할 수 있는지에 대한 중요한 기로에 서 있는 것으로도 볼 수 있다. 지금까지와 마찬가지로 재포스는 계속해서 '행복'을 배달할 수도 있으며, 혹은 지금과는 다른 방식으로 아마존 스타일화 될 수도 있을 것이다.

아마존 인수 후의 재포스의 움직임을 보면 현재까지 재포스는 지속적으로 '행복'을 배달하고 있는 것으로 보인다. 쉐이와 재포스는 아마존에 인수되면서 12억 달러를 확보할 수 있었다. 일반적으로 기업들이 이렇게 대규모의 자금을 확보하게 된다면 본사 건물을 확충하거나 비사업용 토지를 구입하거나 사내유보금으로 쌓아두는 경우가 대부분이다. 하지만 재포스는 2012년 1월 경제적으로 낙후되어 있는 라스베이거스 주변 지역을 개발시키기 위한 '다운타운 프로젝트(Downtown Project)'에 3억 5천만 달러를 투자한다고 발표하였다. 다운타운 프로젝트는 생기를 잃어가고 있는 도시에 창업가를 모아 같은 환경에서 일하고 생활함에 따라 혁신을 이루어 내겠다는 공동체 프로젝트이다. 쉐이는 사람들이 서로 마주치고 배우며 연결된다면 혁신이 발생할 수 있다고 믿었으며, 이러한 다운타운 프로젝트 때문에 라스베이거스 주변지역은 경제적으로 낙후되고 위험한 지역에서 혁신적인 지역으로 되살아날 수 있었다.

라스베이거스에 다운타운 프로젝트를 실행한 이유를 묻는 질문에 재포스는 "이곳은 재포스의 고향이기 때문에 재포스는 라스베이거스를 더 좋은 곳으로 만들어야 할 의무가 있다"라고 답한다. 재포스는 라스베이거스에 본사를 두고 있기 때문에 재포니언도 라스베이거스 근처에서 살아갈 수밖에 없다. 그렇기 때문에 재포스는 자신들이 살아갈 라스베이거스 주변을 혁신적으로 만드는 동시에 문화 관람, 병원 시설 등을 갖춰진 지역으로 만들어 재포니언을 비롯한 주민들이 행복할 수 있도록 만든 것이다.

재포스는 다운타운 프로젝트를 통해 이제는 도시를 행복하게 만들고 있으며, 이를 통해서 재포스의 경쟁력도 키우고 사회적 책임도 실현하고 있다. 아마존에 인수된 이후 재포스는 풍부한 자금력을 확보하게 되었으며, 이로 인해서 더 많은 사람들의 행복을 추구할 수 있는 기업이 되었다. 이렇듯 아마존에 인수된 이후에도 쉐이를 비롯한 재포스의 임직원들과 그들의 기업문화와 핵심가치를 지켜나가고 있으며, 재포스의 기업문화와 핵심가치가 살아있는 한 이들의 행보에 주목할 필요성은 충분하다.

Ⅵ. 결 론

본 연구는 “재포스의 행복경영이 어떻게 시작되고 발전되어 왔는가?”에 대한 질문에서 시작되었다. 현재 기업들은 자신만의 지속가능한 경쟁력 확보를 위해 엄청난 금액을 투자하고 있으며, 올바른 기업문화 정립을 경쟁력 강화의 방안으로 활용하고 있다. 이러한 상황에서 재포스는 행복경영을 기본으로 자신들만의 문화와 핵심가치를 정립하고 있다.

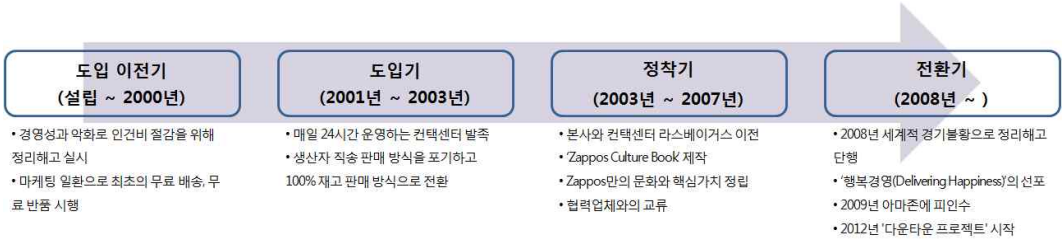
행복경영이라는 용어는 그리 친숙한 단어가 아니다. 행복경영은 기업은 이해관계자의 행복 극대화를 통한 장기적인 성장과 발전을 목적으로 해야 하며, 그 목적을 달성하는 수단 역시 이해관계자의 행복을 추구하여야 한다는 의미이다(조영탁·정향숙, 2007). 이러한 행복경영의 의미는 현재 많은 기업들이 강조하고 있는 윤리경영이나 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)과 일맥상통한다고 볼 수 있다.

CSR이란 “제3자(주주, 종업원, 고객과 같은 기업의 직접적인 이해관계자 뿐만 아니라 기업 환경을 구성하고 있는 사회나 공동체 등을 모두 포함)에게 행하는 선의의 기업행동”으로 정의할 수 있다(Schwartz & Carroll, 2008). 한편, 원칙적으로 윤리경영은 CSR과 다소 차이가 있다(김영신·고혁진, 2011). 하지만 최근에는 CSR과 윤리경영 간 개념의 경계가 제대로 구분되지 않고 CSR과 윤리경영 모두 경제적 성과·사회적 성과·환경적 성과가 균형적으로 통합된 개념으로 발전되고 있어(국민권익위원회, 2012), CSR과 윤리경영은 연계된 개념으로 이해할 수 있다(윤종설 등, 2013).

행복경영과 CSR/윤리경영에 대한 개념을 자세히 살펴보면 행복경영과 CSR/윤리경영 모두 공통적으로 기업에게 기업만을 위한 행동이 아니라 기업을 포함한 이해관계자들 전체를 위한 행동을 주문하고 있음을 알 수 있다. 이러한 관점에서 보면 행복경영은 CSR 혹은 윤리경영이 조금 더 구체화되어 발전된 모습이라고 할 수 있을 것이다.

재포스는 설립후 2000년까지는 일반적인 기업과 마찬가지로 기업의 생존을 위해 행복경영을 추구하기 보다는 마케팅 등에 노력을 기울였다. 하지만 도입기로(2001년~2003년) 접어들면서 재포스는 고객의 행복을 추구하기 시작하였고, 정착기(2004년~2007년)와 전환기(2008년 이후)를 거치면서 꾸준히 행복경영을 수행하고 발전시키고 있다. 재포스 행복경영의 발전사를 간단하게 정리하면 다음과 같다.

[그림 2] 재포스 행복경영의 발전사



재포스는 행복경영을 통해 기업의 목적을 달성하는 동시에 기업의 사회적 책임도 다할 수 있었다. 재포스가 이러한 성공을 거둘 수 있었던 것은 행복경영을 완벽하게 체화하였기 때문일 것이다. 재포스는 행복경영을 정착시키기 위해 대표에서부터 사원까지 10대 핵심가치를 철저하게 지키고 있다. 또한, 이렇게 핵심가치를 철저하게 지키기 위하여 기업문화와 핵심가치, 인사제도를 결합해왔다. 재포스는 채용절차에서부터 구직자가 재포스의 기업문화와 핵심가치에 잘 어울리는 사람인지를 확인하고 채용 후에도 4주 간의 교육훈련을 통해 기업문화와 핵심가치에 동화되도록 만든다. 또한, 승급 시스템에도 핵심가치가 반영되게 만들고 있다.

기업들은 본인들만의 기업문화를 정립하기 위해 많은 금액을 투자하며 끊임없이 노력한다. 하지만 이러한 투자와 노력에도 불구하고 기업문화를 정립하는 것은 쉬운 일이 아니다. 기업들이 기업문화 정립에 실패하는 이유는 대부분의 노력이 말로만 끝나는 경우가 많기 때문이다. 많은 기업들이 눈앞의 이익이나 성공을 위해서라면 그들의 핵심가치나 원칙을 지키지 않는 경우가 많다. 이러한 행위가 단기적으로는 이익과 성공을 가져올 수는 있지만 장기적 관점으로 보면 오히려 기업을 위험으로 빠트릴 수도 있다. 또한, 많은 기업들에서 경영진이나 임원들이 기업문화나 핵심가치를 등한시하는 경우가 많다. 하지만 경영진이나 임원진이 솔선수범을 보이지 않는다면 기업문화나 핵심가치를 정립하는 것은 성공할 수가 없다. 재포스가 핵심가치를 정리하고 행복경영을 성공적으로 도입할 수 있었던 것도 CEO인 쉐이가 먼저 솔선수범으로 핵심가치를 지켰기 때문이다.

재포스 사례를 종합하여 보면 기업들이 기업문화를 정립하기 위해서는 경영진과 임원진이 먼저 솔선수범할 필요가 있으며, 핵심가치와 인사제도의 결합을 통해 기업문화를 체화해야 할 것이다.

이제 기업의 이윤 극대화만을 위해 사업을 하는 시대는 저물어가고 있다. 기업의 역할과 책임의 범위는 계속해서 넓어지고 있으며, 기업이 성공을 거두기 위해선 올바른 기업문화의 정립이 우선시 되어야 할 필요가 있다. 이러한 시점에서 본 논문은 재포스가 어떻게 행복경영을 도입하고 발전시켜왔는지에 대해 분석하였다는 점에서 의의가 있으며, 기업들이 기업문화를 정립하는데 있어 재포스의 사례가 하나의 롤 모델 역할을 할 수 있다는 점

에서 의의가 매우 크다고 할 수 있을 것이다.

[참고 문헌]

국민권익위원회(2012), 「산업별 기업 윤리경영 모델」, 국민권익위원회.

김영신·고혁진(2011), “글로벌 시대 윤리경영과 기업의 사회적 책임에 관한 연구”, 「윤리교육연구」, 26, 221-240.

김정호(2007), “삶의 만족 및 삶의 기대와 스트레스 및 웰빙의 관계: 동기상태이론의 적용”, 한국심리학회지: 건강, 12(2), 325-345.

윤종설·이선중·임인선·반호준(2013), 「기업 윤리경영 지원 활성화 방안」, 국민권익위원회.

이동섭·조봉순·김기태·김성국·이인석·최용득(2009), 긍정심리학의 응용을 통한 인사조직연구의 새로운 접근“, 「인사·조직연구」, 17(2), 307-339.

조영탁·정향숙(2007), 행복경영, 김영사

石塚 しのぶ(2009), 「ザッポスの奇跡 The Zappos Miracles—アマゾンが屈したザッポスの新流通戦略とは(아마존은 왜? 최고가에 재포스를 인수했나)」, 이건호 역, 북로그 컴퍼니.

Aaker, J. L. & Leslie, S. G.(2010), “Zappos: Happiness in a Box”, Stanford Graduate School of Business Case: M-333.

Gurchiek(2011), “Delivering HR at Zappos”, HR Magazine, June, 44-45.

Fortune(2009~2013), 100 Best Companies to Work for.

Fredrickson, B. L.(1998), “What good are positive emotions?”, Review of General Psychology, 2(3), 300-319.

Fredrickson, B. L.(2001), “The role of positive emotions in positive psychology”, American Psychologist, 56(3), 218-226.

Hsieh, T.(2010), 「Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion and Purpose(딜리버링 해피니스)」, 송연수 역, 북하우스.

Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E.(2005), “The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?”, Psychological Bulletin, 131(6), 803-855.

Wright, T. A. & Staw, B. M.(1999), “Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-Productive worker thesis”, Journal of Organizational Behavior, 20(1), 1-23.

http://www.zapposinsights.com/culture-book/international

Delivering Happiness of Zappos

Woo-Sung PARK·Jin-Hong SEOK

The purpose of this study is to identify and to introduce best practice of Happiness Management. For case study, we have selected Zappos that have Happiness Management of high level.

Findings indicate that first, Zappos was entered pre introductory stage at 1999. In this stage, Zappos have no capacity to do Happiness Management. Second, Zappos was entered introductory stage at 2001. Zappos begin to Happiness Management with Contact Center open. Third, Zappos was entered plateau stage at 2004. Zappos move to Las Vegas, build a 'Zappos Culture Book' and ten core values. Fourth, Zappos was entered transition stage at 2008. Zappos announced 'Delivering Happiness' and Amazon acquired Zappos in 2009.

As a whole, this study has an academic significance in the way that Happiness Management of Zappos. And, the Zappos's 'Delivering Happiness' can be one of the role model to many companies.

Key words: Delivering Happiness, Zappos, Case Study