

깨진 유리창 법칙(Broken Windows, Broken Business)

길을 걷다가 유리창이 군데군데 깨진 건물을 보면, 순식간에 ‘사람이 살지 않는 곳’, ‘방치되어 있는 곳’이라는 생각을 하게 된다. 그러나 이것은 성급한 일반화의 오류를 내포할 수도 있다. 그런데 설사 그런 사실을 알고 있다 하여도 우리는 다시 깨진 유리창을 보면 부지불식간에 같은 결론을 내리게 된다. 사소한 단서에 의해 순간적으로 형성된 인식이 갖는 힘은 이처럼 강력하다.

◆◆◆ 깨진 유리창의 숨겨진 힘 - 고객의 ‘인식’이 갖는 중요성

1982년 3월 범죄학자 제임스 Q. 윌슨과 조지 L. 케링은 ‘깨진 유리창 이론’ (Broken Window theory)을 발표한다. 깨진 유리창이 많은 지역일수록 범죄율이 높은 까닭은 깨진 유리창이 ‘아무도 관심을 갖지 않으니 당신 마음대로 해도 좋다’는 메시지를 전달하기 때문이라는 것이다. 사소해 보이는 것들이 사람들에게 중요한 메시지를 전달한다는 것이다. 이 이론을 이용해 줄리아니 시장과 브래튼 경찰청장은 뉴욕시의 심각한 치안 위기를 강력한 경범죄 단속으로 해결했다.

이 이론은 비즈니스 분야에도 큰 의미를 지닌다. 회사의 성패를 좌우하는 것은 고객의 인식이고, 그 인식

은 아주 사소한 것에서 시작된다. 화장실이 지저분한 식당이 비위생적이고 음식 맛도 없게 느껴지는 것도, 맥도널드의 부진한 실적이 햄버거에 딸려 나오는 해피밀 장난감의 수량부족 때문인 것도 깨진 유리창 이론으로 설명할 수 있다. <표 1>은 비즈니스 분야에서 나타나는 깨진 유리창의 특징을 나열한 것이다. 성공한 기업일수록 깨진 유리창을 적게 가지고 있고 복구도 매우 신속하다. 깨진 유리창은 없을수록 좋지만, 발생 즉시 실수를 인정하고 신속하게 복구하는 것 또한 중요하다.

◆◆◆ 성공한 기업의 함정 - ‘오만’이라는 깨어진 유리창

기업의 오만은 가장 크게 깨진 유리창이다. 고객의 소리를 듣지 않는 오만함, 고객이 기업을 우러러 보고 따라오기를 원하는 오만함은 불충분한 고객서비스로 이어진다. 서비스에서 문제를 발견한 고객은 기업이 경영에 무관심하며 품질과 같은 다른 부문에서도 문제가 많을 것이라고 추측하게 되고 그 기업을 외면한다. 성공을 경험한 기업은 새로운 고객을 찾는데 많은 관심을 쏟는 경향이 있다. 이에 따라 현재 고객에게

<표 1> 비즈니스 분야에서 나타나는 깨진 유리창의 특징

1. 사소한 곳에서 발생하여 예방이 쉽지 않다 -기업의 임직원의 눈에는 잘 안 보이지만 고객의 눈에는 잘 띈다
2. 문제가 확인되더라도 소홀하게 대응한다 - ‘그 정도쯤이야’라며 심각하게 대응하지 않고 넘어가는 경우가 대부분이다
3. 문제가 커진 후 치료하려면 몇 배의 시간과 노력이 필요하다 -깨진 유리창의 존재가 퍼진 후에는 이미지에 큰 타격을 받는다
4. 숨겨려 해도 여전히 보인다 -임시방편이나 부적절한 대응은 오히려 더 나쁜 영향을 주게 된다
5. 제대로 수리하고 예방하면 큰 보상을 가져다 준다 -깨진 유리창을 수리하고 예방하는 일이 새로운 시장 개척의 교두보가 된다



소홀해지는 결과를 낳게 되기도 한다. 이것이 바로 성공한 기업이 범하는 오만함의 한 사례다. 고객들은 재빨리 이 오만함을 눈치채게 되고 결국 그 기업에게서 등을 돌린다. 기업들이 최고의 성공 이후 위기를 겪게 되는 까닭도 여기에 있다.

◆◆◆ 브랜드와 깨진 유리창 이론

한때 코카콜라는 '뉴코크'를 출시하여 시장을 석권하려 했었다. 그러나 뉴코크 출시는 최악의 실패로 귀결되었고 경쟁사인 펩시에게 시장을 내줘야만 했다. 코카콜라는 뉴코크 사업계획을 접었을 뿐만 아니라 이탈 고객을 되돌리기 위해 엄청난 비용을 써야만 했다. 계획 자체에 문제가 있었던 것은 아니었다. 이유는 바로 기존 고객에게 별다른 설명 없이 신규 사업을 대대적으로 진행한 결과 자신이 좋아하는 기존 코카콜라가 생산 중단될 것으로 인식한 데에 있었다.

브랜드의 핵심은 고객과의 신뢰다. 깨진 유리창은 장기간에 구축된 신뢰를 재빨리 무너뜨린다. 브랜드와 관계된 모든 것에 깨진 유리창이 없는지 항상 살펴야만 한다. 또한 고객의 '기대'에 부응하는 것 만으로는 부족하다. 고객의 기대를 넘어설 수 있도록 노력해야 한다. 고객은 '기대'를 갖고 제품이나 서비스를 소비한다. 소비가 주는 '경험'이 애초의 '기대'를 넘어설 때만 만족하게 된다. 노드스트롬 백화점이 매장 내 가장 좋은 위치에 늘 피아니스트를 불러 라이브 공연을 하는 것도, 이케아가 주고객층인 젊은 부부의 편안 한 쇼핑을 돕기 위한 어린이 놀이방이 준비한 것도 고객의 기대를 뛰어 넘기 위한 전략이다.

고객의 기대를 뛰어 넘기 위해서 가장 먼저 해야 할

일은 깨진 유리창을 예방하는 것이다. 예방은 어려운 일이지만 더 큰 성과로 돌아온다. 경쟁사가 하지 않는 고객서비스를 먼저 시작하고 고객의 기대를 초과하도록 직원들을 동기부여해야 한다. 군대에서 의무를 넘어선 영웅적인 행동을 한 군인에게 훈장을 수여하는 것처럼 고객의 기대를 뛰어넘는 최고의 직원들에게는 확실한 보상을 해줘야 한다.

◆◆◆ '최초'와 '강박관념'

크리스피 크림과 던킨 도너츠 도넛의 맛에 엄청난 객관적 차이가 있는 것은 아니다. 각각의 도넛에 열광하는 핵심 고객들은 그 회사의 매장을 다른 회사의 매장보다 '먼저' 방문하여 좋은 첫인상을 받았기 때문이다. 다른 회사의 도넛이 월등한 맛과 서비스를 제공하지 못한다면 고객은 좋은 첫인상을 통해 감정적 유대를 형성한 브랜드를 떠날 이유가 없는 것이다. 결국 좋은 첫인상도 '최초'가 아니면 소용없다. 남들보다 빨리 남기지 못한 경우에는 경쟁사보다 월등히 나은 고객서비스를 제공해야만 성공할 수 있다. 그런 까닭에 창구 직원, 계산원, 매장 안내원이 중요하다. 그들 이야말로 고객을 최초로 맞이하기 때문이다.

'최초'의 자리를 선점하여 좋은 인상을 남긴 후에도 항상 '강박적'으로 깨진 유리창을 찾고, 수리하고, 예방해야 한다. '강박관념'이란 말은 개인의 수준에서는 정신적인 이상을 일컫지만 비즈니스에서는 그렇지 않다. 고객 서비스에 있어서는 '100-1=0'이라는 공식이 성립하기 때문이다. 사소한 실수 하나 때문에 고객은 떠난다. '-1'을 만들지 않기 위해서는 강박적이 되어야만 하는 것이다.

사람들은 "소니 하세요?" "코카콜라 하세요?"라고 말하지 않지만 "구글 하세요?"라고 말한다. 구글은 자신의 브랜드가 '검색을 하다'는 의미를 지닌 동사처럼 쓰이게 만든 엄청난 성공을 이룩한 것이다. 그 비결은 자신들의 검색엔진에 미세한 깨진 유리창마저도 존재하지 않도록 노력했기 때문인 것이다. 뉴욕 양키스의 구단주 조지 스타인브레너 3세가 '수염을 기르지 마라', '대중 앞에 나설 때는 항상 정장을 입어라' 등과 같은 세세한 규정을 모든 선수들에게 강요하는 것은 그가 '100-1=0'의 공식을 잘 이해했기 때문이다. 그 결과 뉴욕 양키스는 팀 성적에 상관없이 대중의 사랑을 받는 팀이 되었다. 강박관념을 갖고 강박적으로 행동해라! 그 대가는 '100+1=200'의 결과로 돌아올 것이다.

◆◆ 인터넷 홈페이지의 깨진 유리창

오늘날 대부분의 기업들은 자신의 홈페이지와 고객 상담을 위한 콜센터를 가지고 있다. 많은 고객들은 홈

페이지를 통해 그 기업을 처음 만나게 된다. 그런데, 이 인터넷 홈페이지와 콜센터에 깨진 유리창이 의외로 많이 존재한다. 잠재 고객에게 나쁜 첫인상을 심어주고 싶지 않다면 인터넷과 콜센터에 존재하는 깨진 유리창을 빨리 수리해야만 한다. 인터넷이나 콜센터는 고객이 직접 직원을 대면하고 있지 않아 깨진 유리창이 더 쉽게 눈에 들어오기 마련이다. 더군다나 많은 기업들은 인터넷과 콜센터 직원에게 '상답'의 권한만 허용할 뿐이어서 고객의 불만을 사기가 더 쉽다. 홈페이지와 콜센터에서 나타나는 대표적인 깨진 유리창은 다음과 같다.

1. 불충분하거나 잘못된, 또는 사실과 다르게 과장된 정보
2. 느린 처리 속도나 지나치게 긴 대기시간
3. 방문자가 이용하기 불편한 구성이나 시스템
4. 고객의 문제를 해결해주지 못하고 규정과 지침만을 반복하는 상담원

위와 같은 깨진 유리창이 방치되지 않도록 주기적으로 신경을 써야만 한다. 고객이 필요한 모든 정보를

〈표 2〉 깨진 유리창 법칙의 실천 가이드

1. 경영자는 깨진 유리창에 대해 강박관념과 강박행동을 가져야 한다 - 방치하지 말고 항상 더 나아질 수 있도록 관리해야 한다
2. 가장 치명적인 깨진 유리창은 사람이다 - 직원의 잘못을 방치하면 깨진 유리창 바이러스가 전체로 퍼지게 된다
3. 물리적 환경은 매우 중요하다 - 고객의 시선이 미치는 모든 곳의 환경을 항상 관리하라
4. 고객은 당신의 회사와 제품, 서비스에 기대를 갖고 있다 - 그 기대를 뛰어넘도록 해야 한다; 기대를 높이는 허황된 광고는 오히려 해롭다
5. 고객은 당신의 회사와 제품, 서비스를 통해 얻은 경험으로 재구매를 결정한다 - '최초'의 지위를 획득하라; 경쟁자가 주지 않는 행복과 혜택을 주어라
6. 고객이 어떤 경험을 하고 있는지 느끼기 위해서 스스로 고객이 되어보라 - 암행어사 역할 해 보아라; 불편신고를 가장 많이 한 고객을 찾아 평가를 받아라
7. 사이버 세계에서는 모든 사람이 당신의 깨진 유리창을 더 손쉽게 본다 - 홈페이지와 콜센터 서비스 품질을 늘 관리하라



쉽게 이용할 수 있게 시스템을 구축하고 홈페이지에 게시하기 전에 모든 것을 시험하고 평가해 봐야 한다. 홈페이지와 콜센터는 고객과의 첫 대면이 이뤄지는 중요한 채널이다. 고객에게 나쁜 첫인상을 남기지 않도록 주의해야 한다.

관심하고 무성의할 경우를 말하는 것이다. 직원들에게 좋은 근무환경을 제공하는 것과 깨진 유리창 직원을 방치하는 것은 다르다. 잭 웰치는 그런 방치를 '잘못된 친절'이라고 말한다. '깨진 유리창' 직원들을 방치한다면 기업을 망하게 하는 병을 키우는 것이다.

◆◆ '깨진 유리창' 바이러스

깨진 유리창은 바이러스와 같다. 발생 초기에 해결하지 않으면, 점차 전염되어 광범위하게 퍼져 결국은 그 기업을 쓰러뜨린다. 특히 이 바이러스는 기업의 중요 자산인 '사람'에게서 많이 발견된다.

직원도 사람인지라 실수를 하기 마련이다. 실수로부터 배우고 성장하는 직원이야말로 최고의 직원이 될 수 있다. 그러나 자기 임무를 다하지 못하고 나아지지 않는 직원, 같은 실수를 끊임없이 반복하는 직원은 대부분 고객에게 무관심하고 무성의하다. 이런 직원의 경우 문제가 재발되지 않도록 하는 유일한 방법은 해당직원을 해고하는 것이다. 물론 이것은 직원들을 인간적으로 대우하지 말라는 것도, 잔인해지라는 의미도 아니다. 직원들이 고객서비스에 최선을 다할 수 있는 여건을 만들어주었음에도 불구하고 계속 무

◆◆ 깨진 유리창 법칙을 실천하라

현재의 비즈니스 세계는 큰 전략과 혁신에는 많은 관심을 보이지만 작은 실수와 무관심에 대해서는 아무런 조치를 취하지 않는 문제점을 보이고 있다. 그러나 큰 변화는 작은 것에서 시작되는 법이다. 깨진 유리창 법칙은 바로 그것을 강조하고 있는 것이다.

깨진 유리창 법칙을 알고 있는 것만은 아무 효과가 없다. 깨진 유리창 법칙을 경영진과 모든 직원이 강박적으로 실천해야만 성공으로 나아갈 수 있다.

〈표 2〉는 깨진 유리창 법칙을 비즈니스에 적용하기 위해 정리한 가이드이다. 기업의 경영자, 관리자, 그리고 모든 직원들이 항상 명심해야 할 대목이다.

고경래 raynet@shinhan.com



- 마이클 레빈 지음, 김민주 · 이영숙 옮김
- 흐름 출판사
- 2006.3.27 출간
- 저자소개 : 1993년 「게릴라 PR」 출간, 미국의 저명한 엔터테인먼트 홍보업체인 레빈 커뮤니케이션즈 오피스의 창업자 겸 사장. 마이클 잭슨, 찰스 헤스턴, 바브라 스트라이샌드, 데미 무어 등 유명인들의 홍보 마케팅 캠페인을 맡아왔다. 그는 '할리우드에서 가장 기지가 넘치고 존경받을 만한 경영자의 한 사람'으로 불리기도 했다.