

해외 주요 CEO들의 경영전략:  
11. UPS의 마이클 에스키와  
홈데포의 로버트 나델리 편

## 고객위주의 경영전략\*

### \* 마이클 에스키

- 1972년 산업기사로 UPS에 입사하여 1994년 CEO로 취임
- 피 퍼듀대 공학학사
- UPS는 현재 200개국 이상에 국제화물운송 서비스를 제공하고 있으며 항공기 600대, 종업원 37만명, 자산 가치 300억불의 미국 거대운송 기업

### \* 로버트 나델리

- 홈데포의 CEO
- 피 웨스턴 일리노이 대학을 졸업하고, 루이스빌 대학 MBA 취득
- 1971년 GE에 입사하여 파워시스템 담당임원으로 근무하였으며, 잭 웰치의 후계자 3인 중의 한명으로 선정됨
- 홈데포는 미국 내 1400개 매장에서 530억불의 매출실적을 기록하고 있는 가정용 건축자재 유통회사로서 미국 내 소매부문 2위 기업

### ○ 고객중심의 사고지향

- **고객을 성심으로 접대함으로써 지속적인 영업기회를 획득하는 것이 중요함**
  - 홈데포는 근무시간의 최소 70%를 고객접대에 투여하는 한편, 영업외 시간에는 재고를 처리하는 고객 지향적인 문화를 가지고 있음
  - 주요고객인 남성뿐만 아니라 여성을 공략하기 위해 인테리어용 장식품과 조립품을 강화하고 지붕, 창문, 카펫 등 모든 부분에서 서비스 전담팀을 운영하여 최상의 서비스를 제공하고자 노력하고 있음
- **고객중심의 서비스 향상을 위한 업무 프로세스 개선에 노력함**
  - UPS의 경우, 타 사업 분야에 대한 진출보다는 고객사와의 공급사슬(Supply Chain)과 재고관리를 담당하는 운송서비스에 핵심역량을 집중
  - 야간항공서비스와 배송추적서비스, 하이테크 산업개발, 재고관리 프로그램 개발 등으로 운송서비스의 고객 불편을 해결하는 데 가장 역점을 둠

\* 본 내용은 방송대학TV에서 방영된 'CEO Exchange: 고객위주의 경영전략'을 바탕으로 구성

- 임금협상파업도 고객들의 불편방지를 위해 최대한 자제함

○ 이해관계자들과의 밀접한 관계구축

- 기업의 투명성과 객관성을 주주 등, 이해관계자들에게 최대한 강조하고 있음
  - 홈데포의 경우, 이사회를 본사가 아닌 외부 매장에서 개최하여 이사진이 매장의 운영상황을 직접 경험하고 평가하게 함으로써 기업의 투명성과 객관성을 강조
- 지역사회에 대한 봉사활동은 기업의 장기발전전략의 일환
  - 홈데포는 사회봉사를 '홈데포의 DNA'로 보고 지리적 장소에 상관없이 놀이터 설치나 응급구호사업, 스포츠 스폰서 등을 적극적으로 전개
  - 배고프고, 집 없고, 학대받는 사람들도 훗날 UPS의 고객이 되므로 UPS는 재단을 설립하여 지속적으로 지역사회에 대한 자원봉사와 후원활동을 실시
- 직원들에게 경영사항을 지속적으로 공개하고 있음
  - 홈데포는 매주 경영진의 회의내용을 e-mail과 방송을 통해 직원들에게 전달함으로써 직원들의 회사에 대한 신뢰구축에 노력하고 있음
  - UPS는 최대한 투명한 회사가 되기 위하여 수익뿐만 아니라 신용평가결과 등을 직원들에게 사실 그대로 공개하고 있음

○ 시사점:

- 기업 이해관계자들의 만족감과 충성도 강화가 성공의 열쇠
  - UPS와 홈데포의 경쟁력은 고객지향적인 사고에서 시작됨
  - 일반고객 뿐만 아니라 종업원, 주주, 지역사회를 포함한 이해관계자들과의 지속적인 관계구축을 장기적인 이익추구라는 전략적 사고에서 실시함
  - 특히, 기업의 신뢰성과 투명성을 내부 이해관계자들에게 전달하여 만족감과 충성도를 이끌어 내는 방안들은 타 기업에게 제공하는 시사점이 큼

연구위원 이철선 ([cslee@hri.co.kr](mailto:cslee@hri.co.kr), 02-3669-4128)