「경영사연구」 제33집 제1호(통권 85호)
(사)한국경영사학회
2018. 2. 28, pp. 5~25.

논문접수일 : 2017.09.20
최종수정일 : 2018.02.20
게재확정일 : 2018.02.28

경영의 은유법적 접근 사례
- 홈플러스 이승한 회장의 Vision House -

김인숙*·장영철**

요 약

홈플러스는 창립 이후 국내 유통산업 역사상 가장 빠르게 성장을 한 기업이다. 이러한 성장은 이승한 회장의 Vision House라는 경영의 은유법적 접근이 가장 유효했다고 할 수 있다. Vision House란 경영의 체계이자 틀로 지속성장이 가능한 경영의 요소와 전략을 집을 짓는 과정으로 설명되며 누구나 알기 쉽게 이해하고 한 방향으로 실천 가능하게 해야 한다는 이승한 회장의 남다른 경영철학을 담은 것이다. Vision House의 핵심요소는 집을 짓는 과정의 핵심요소와 일맥상통한다. 먼저 지붕을 구상하듯 비전을 설정하고, 지반을 다지고 말뚝을 박듯이 사명과 가치를 마음 속 깊이 새긴다. 지반 위에 바닥을 깔듯 사명과 가치위에 기업문화를 공고히 한다. 그 다음 주춧돌을 놓는 것처럼 경영원칙을 지키고, 기둥을 세우 듯 경영전략을 사명가치-기업문화-경영원칙 위에 수립해서 실행한다. 그리고 대들보를 올려 모든 힘을 결구시키듯이, 경영의 모든 목표관리를 한 방향으로 정렬하면 Vision House를 완성할 수 있다. Vision House를 기반으로 홈플러스는 유통할인점 최초로 쇼핑만이 아닌 고객의 생활서비스를 제공하는 'One Stop Living Service'를 국내 최초의 친환경 그린 점포인 부천 여월점, 최초의 가상점포 등의 가시적인 성과는 물론 2010년에는 10조의 매출을 달성하는 역사적인 기록을 남겼다.

〈주제어〉 은유법, 비전 하우스, 홈플러스, 이승한.

* 한국평생교육사협회 사무총장, isk0214@naver.com, 제1저자.
** 경희대학교 경영대학 경영학과 교수, ycchang@khu.ac.kr, 교신저자.

Ⅰ. 서 론

홈플러스는 IMF 외환위기를 극복하기 위하여 당시 삼성의 유통사업을 기반으로 영국 Tesco와 함께 만들어 낸 합작회사였다. 홈플러스의 초대 CEO인 이승한 회장은 사업초기부터 회사 경영의 프레임을 'Vision House(비전하우스)'라는 경영에 필요한 요소들을 집 짓는 것에 비유한 은유법적 접근을 통해 홈플러스 임직원 모두가 쉽게 이해하고 업무에 적용하도록 하며 홈플러스의 성장을 주도하였다. Vision House의 개념은 "경영은 집을 짓는 것이다"라는 비유에서 시작하였다. 지붕을 비전, 지반을 사명, 말뚝을 가치, 건물바닥을 기업문화, 주춧돌을 경영원칙, 기둥을 전략, 대들보를 목표관리에 비유하는 것이 핵심이다. 다시 말해 경영의 주요 요소들의 상호 관계를 체계적으로 설명하는 이승한 회장의 독특한 경영체계이다. 집을 지을 때, 집의 분위기와 크기를 결정하는 지붕을 구상하고 지질 조사를 통해 지반을 다지고 말뚝을 박는다. 그 위에 바닥을 깔며 주춧돌을 놓고 기둥을 세우고 대들보를 올려서 기둥과 지붕을 연결해 준다. 경영도 이와 같아서 비전을 구상하고, 사명과 가치의 기본 위에 기업 문화가 형성된다. 그 위에 경영원칙을 세우고 경영 전략을 수립하고 이를 목표관리를 통해 비전을 달성하게 된다. Hawkes(1972)에 따르면 은유는 표준의미로 된 일상어(문자적 언어체계)를 고의적으로 방해하여 문자 그 자체의 의미를 떠나 비유적 의미로의 전이형식을 취해 새롭거나, 확대하거나, 특수화함으로써 보다 더 정확한 의미를 표현하는 것을 의미한다. 따라서 Vision House는 경영의 중요한 요소들을 보다 더 정확한 의미를 직원들에게 전달하는 중요한 역할을 하였다. 본 연구의 목적은 단기간에 유통역사상 가장 빠른 성장을 이끌어낸 이승한 회장의 경영에 대한 은유법적인 접근을 분석하고 이를 통해 기업의 성장을 주도하는 경영기법으로 활용할 수 있는 객관적 정보를 제공하고자 한다.

Ⅱ. 이승한 회장과 Vision House

1. 이승한 회장의 경영에 대한 생각

이승한 회장은 1970년 1월, 삼성그룹에 입사, 제일모직에서 시작하여 1997년 삼성물산 유통부문 대표이사까지 약 30년간의 경영방식 및 실무 경험을 기반으로 신생기업인 홈플러스를 성공적으로 창립하고 지속가능한 기업으로 성장시켜야 하는 당면과제에 직면했다. 따라서 30년간 익힌 현장중심의 실무와 최고경영자로서의 리더십, 이 두 가지를 융합하여 홈플러스에 맞는 집을 짓기 위한 새 틀이 필요했고 고안해 낸 것이 바로

Vision House인 것이다.

이승한 회장은 경영을 'Activity', 즉 실제로 실행에 옮기는 것이라고 생각하였다. 경영을 Process 혹은 Mechanism, System으로 보는 견해도 있지만 '구성원들로 하여금 목표를 달성할 수 있도록 실제 실행에 옮기는 것'이라고 정의하게 되었다. 경영에 대한 정의는 수없이 많이 존재하지만 일반적으로 조직의 목적이나 목표를 달성 할 수 있도록 사람들에게 방향을 제시해 주는 활동의 형태나 과정(Rue & Byars 2000)로 설명되는 것이 가장 보편적이라고 할 수 있다. 결국 조직 구성원들이 목표를 달성하게 하는 것 자체는 리더의 역할이고 특히 할 수 있다는 자신감으로 리더는 구성원들에게 목표 달성을 위해 나아갈 수 있게 하는 것이 경영을 보는 관점이었다.

2. Vision House의 탄생

Vision House에 대한 고민은 성공적인 경영을 위해 조직구성원들과 함께 성과를 만들어야 하는 과정에서부터 시작 되었다. 회사를 위하여, 회사 경영을 위하여 '직원들의 마음을 하나로 모으는 거대한 무엇인가'가 필요했다. 은유법으로 접근한 Vision House는 경영의 체계이자 틀로 지속성장이 가능한 경영의 요소와 전략을 집을 짓는 과정이다. 이를 통해 누구나 알기 쉽게 이해하고 한 방향으로 실천 가능하게 해야 한다는 이승한 회장의 남다른 경영철학을 담은 것이 Vision House이다. Vision House의 핵심요소는 집을 짓는 과정의 핵심요소와 일맥상통한다. 먼저 지붕을 구상하듯 비전을 설정하고, 지반을 다지고 말뚝을 박듯이 사명과 가치를 마음 속 깊이 새긴다. 지반 위에 바닥을 깔듯 사명 & 가치위에 기업문화를 공고히 한다. 그 다음 주춧돌을 놓는 것처럼 경영원칙을 지키고, 기둥을 세우 듯 경영전략을 사명가치 - 기업문화 - 경영원칙 위에 수립해서 실행한다. 그리고 대들보를 올려 모든 힘을 결구시키듯이, 경영의 모든 목표관리를 한 방향으로 정렬하면 Vision House를 완성할 수 있다.

Vision House를 구성하는 각각의 요소는 유기적으로 연결되어 있다. 즉, System적인 관점으로 Vision House를 이해해야 한다는 것이다. 개념을 정의함에 있어 정확한 용어, 언어로 표현하는 것이 매우 중요하다. 하나하나 엄격하게 정의해나가고 이것을 모든 구성원들이 공유해 나가는 것이 성공의 원칙이다(Milton Leontiades 1982). 이러한 맥락에서 Vision House는 어려운 경영체계를 구성원들에게 쉽게 설명하기 위해 은유법을 적용한 적절한 방법인 것이다. Vision House는 각각의 구성요소들의 유기적인 결합으로 지속적인 비교우위를 갖게 해 준다. 제품, 상품, 서비스 등 눈에 보이는 것 보다는 기업이 가지고 있는 자원을 어떻게 활용할 것인가, 얼마나 자원을 효율적으로, 효과적으로 활용할 수 있는 관점에서의 접근이기 때문에 Vision House라는 체계는 경영을

함에 있어 중요하다. 집은 지반이 약하거나 기둥이 약할 경우 무너질 수 있듯이 Vision House의 체계 또한 하나의 요소가 약하거나 없을 때 기업은 무너질 수 있기에 유기적이라고 설명하는 것이 적절하다.

홈플러스의 Vision House는 단순한 개념이 아니고 실행체계이며 경영 매뉴얼이다. 따라서 Vision House는 경영에 필요한 요소를 모두 담고 있기 때문에 홈플러스는 Vision의 설정과 함께 동시에 Vision 달성을 위한 대내외활동 등에 대해 정의하고 이에 대한 성과를 BSC(Balanced Scorecard), KPI(Key Performance Indicate)로 측정 가능하다. Robert S. Kaplan(2005)는 BSC란 Top down 방식으로 조직의 미션을 바탕으로 비전과 전략을 수립하고 전략 목표를 달성하기 위하여 성과측정 방법에 해당한다고 설명한다. 따라서 홈플러스 Vision House의 목표관리는 각각의 전략을 Vision으로 달성시키기 위한 목표관리인 것이다.

〈그림 1〉 Vision House 경영요소 및 구조

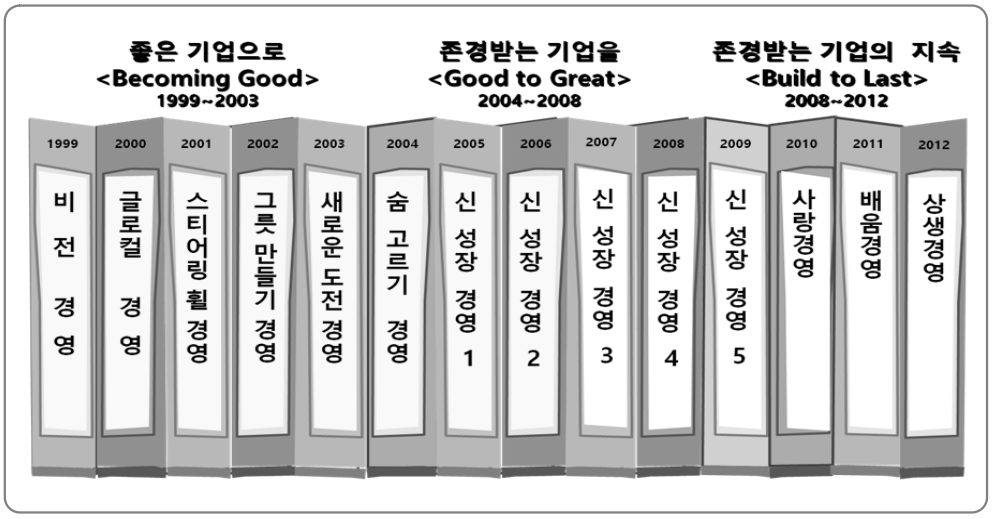


출처 : 연구자가 작성

3. Vision House와 병풍경영

Vision House는 앞서 기술한 바와 같이 홈플러스의 탄생과 함께 홈플러스의 성공적인 목표달성을 위한 중요한 경영의 틀이었다. 이승한 회장은 Vision House와 함께 경영을 매년 한 폭의 그림을 그리는 것이라는 '병풍경영'을 만들어갔다. 홈플러스 병풍경영은 1999년 합작사 출범에서 2012년 홈플러스 그룹의 각각의 경영 키워드로 이루어져 있다. 병풍경영은 성장의 단계에 따라, 좋은 기업이 되는 'Becoming Good', 좋은 기업에서 존경받는 기업으로 나아가는 'Good to Great', 존경받는 기업을 지속하기 위한 'Build to Last'라는 기업성장 단계로 구분된다.

〈그림 2〉 병풍경영 구조



출처 : 연구자가 작성

다음은 병풍경영의 년도별 주요 내용이다.

1) 1999년 비전경영 : 홈플러스는 출범할 때부터 한국 최고의 유통회사가 되는 것은 물론 경영의 질에서 세계 최고의 초일류기업 'World Best Value Retailer'으로 성장한다는 거대한 비전을 세웠다.
2) 2000년 로컬경영 : 세계 최초로 'Global Standard'와 'Local Practice'를 결합한 'GloCal경영' 전략을 수립하고 영국 테스코로부터 경험과 노하우를 도입하는 한편, 상품과서비스, PR 및 마케팅, 점포구성은 철저하게 한국시장과 문화에 맞게 현지화하였다.
3) 2001년 스티어링휠 경영 : 실질적인 목표관리를 위해 Steering Wheel이라는 독창적 개념을 적용하였다.
4) 2002년 그릇 만들기 경영(역량강화) : 2000년부터 역량의 그릇 만들기를 경영의 주요과제로 꾸준히 추진해 왔으며, 2002년을 그릇 만들기 경영의 기반을 완성하였다.
5) 2003년 새로운 도전 경영 : 경기침체로 불확실한 경영 환경에 처하게 되지만 홈플러스는 '새로운 도전 경영'을 대내외적으로 선언하고 가격경쟁력구축, 구매가 감축, 운영비 절감, 첨단시스템가동, 신사업진출, 신바레이션 문화 정착 등 6가지 목표에 도전하였다.
6) 2004년 숨고르기 경영 : 고도성장을 거듭해온 홈플러스에게 2004년은 마라톤 경기처럼 숨고르기를 하면서 경쟁력을 쌓아가기 시작하였다.

7) 2005년 신 성장 경영 1단계 : 2005년은 극심한 경기침체와 소비부진으로 더욱 어려운 상황이었지만 숨고르기 경영을 통해 강력한 경쟁력을 확보한 홈플러스는 과감하게 '신 성장 경영'을 추진하였다.
8) 2006년 신 성장 경영 2단계 : '신 성장 경영 2단계'에서는 11개의 신규 점포를 개점하여 전국 51개로 점포수를 확장하고 100호점 부지를 확보하였으며 10개의 온라인 쇼핑몰을 운영하였다.
9) 2007년 신 성장 경영 3단계 : 2007년은 지속적인 불황과 경기침체 때문에 유통업계의 사활을 건 경쟁 속에서 위기를 극복할 특단의 대책을 마련하고 '신성장 경영 3단계'에 돌입하였다.
10) 2008년 신 성장 경영 4단계 : 2008년 홈에버를 인수하여 '홈플러스 테스코'를 출범하였고, 신라호텔과 합작 설립한 베이커리회사 '아티제 블랑제리' 등 3개사의 기업군으로 임직원수 2만 여명, 93개 하이퍼마켓, 100호점의 익스프레스로 구성된 대한민국 대표유통 그룹으로 성장하게 되었다.
11) 2009년 신 성장 경영 5단계 : 2009년 홈플러스는 하이퍼마켓 114개점, 익스프레스 191개점과 온라인 쇼핑몰 51호점, 더불어 베이커리까지 갖춘 대한민국을 대표하는 유통그룹으로 매출 10조원에 도전하였다.
12) 2010년 사랑경영 : 고객과 환경, 나눔, 지역, 가족에 대한 사랑을 실천하였다. 그 결과, 국내기업 최초로 '존경받는 기업대상' 명예의 전당에 헌정되는 등 고객과 사회로부터 사랑받는 큰 바위얼굴의 모습을 갖추게 되었다.
13) 2011년 배움 경영 : 새로운 패러다임에 빠르게 대응하기 위한 인재를 길러내는 '배움경영'을 선포하였고 인천 무의도에 '홈플러스 아카데미(연수원)을 설립하였다.
14) 2012년 상생 경영 : 협력회사와의 지속성장을 위하여 공정한 거래는 물론 상생성장을 위한 협력회사의 임직원 교육에도 투자를 하였다.

4. Vision House의 주요 요소

1) 비전(지붕)

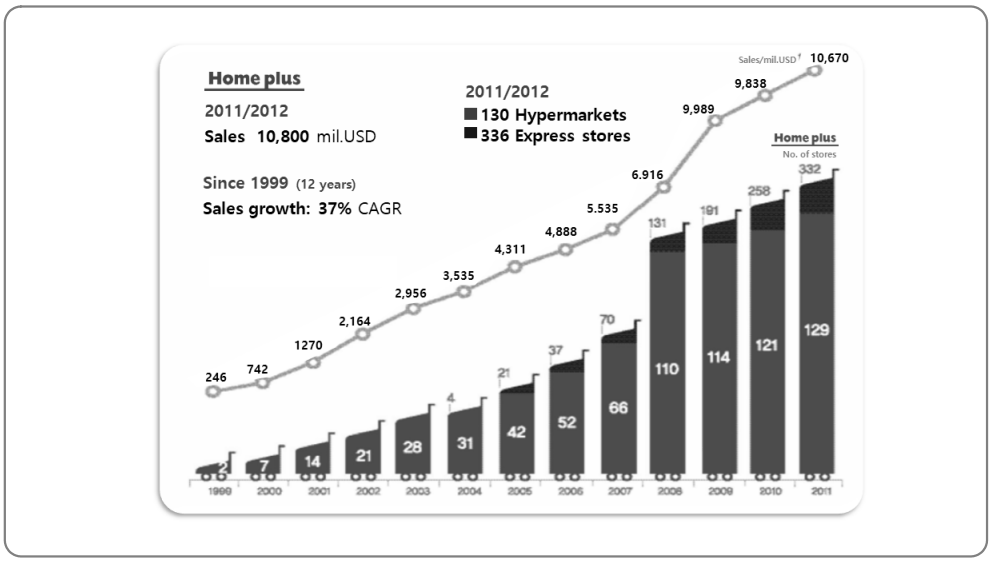
이승한 회장은 Vision을 집의 지붕에 비유하고 있다. 지붕은 집을 지을 때 가장 먼저 구상해야 하는 것으로 경영에 있어서도 Vision을 가장 먼저 만들어야 한다는 것이다. 지붕이 집의 크기, 형태, 분위기 등을 결정하듯, 비전이 경영의 크기와 모양을 결정한다. 경영에서 무엇을 할지에 대한 Vision에 따라서 경영의 세부 활동들이 결정되며 모든 경영의 활동은 Vision과 연결 되어야 한다.

Vision은 조직의 꿈을 말하며, 기업이 염원하는 미래상, 기업이 추구하는 것이며 작

은 목표가 아닌 크고 담대한 목표인 것이라고 이승한 회장은 정의한다. Vision은 나아갈 방향의 제시 및 한 방향으로의 정렬로서 이를 토대로 구성원들이 나아갈 방향을 알고 일을 할 수 있게 되기 때문에 중요하다. 비전은 구성원들에게 동기부여, 몰입, 열정 등의 긍정적인 영향을 줌으로써 조직의 목표를 달성하는 데 중요한 역할을 하고 있음을 확인할 수 있다(김영헌·장영철 2013). Vision은 정량적인 목표와 정성적인 목표 두 가지를 포함해야 한다. 조직구성원들의 공감에게 Vision을 제시하는 조직의 리더는 '눈 앞' 이 아니라 '보이지 않는 저 너머'를 내다 볼 수 있어야 한다. 이승한 회장은 한국에서 그 누구도 환경에 관심을 두지 않았을 때, 미래를 위한 환경의 중요성을 알리고 실행하기 위해 환경 캐릭터 'e 파란'을 만들었고 그로부터 10년이 채 지나지 않은 시점부터 한국에서의 녹색, 환경 이슈는 중요 화두가 되었다.

홈플러스는 창업과 동시에 "World Best Value Retailer"라는 담대한 Vision을 수립하고 이에 따라 정량적으로 2005년 까지 2만명의 직원이 41개의 점포에서 6조원의 매출 실현 하겠다는 정량적인 목표 달성을 위하여 세부 경영방침을 세웠다. 1999년 2개 점포로 시작한 홈플러스는 14년이라는 짧은 시간 동안 기록적인 성장을 거듭하여 전국에 133개 대형마트를 운영하고 연간 12조원에 가까운 매출을 올리며 비전 달성을 위한 노력을 하였다(2013년 기준). 이런 기록적인 성공과 더불어 다양한 사회공헌 활동을 통해 지역사회 발전에 앞장서고 있으며, 정도경영, 경제 산업 발전, 직원만족 등 다양한 영역에서 성장과 기여의 조화를 통해 고객과 사회로부터 인정받았다.

〈그림 3〉 창업이후 매출 추이



출처 : 홈플러스 12년 이야기, 큰 바위얼굴의 꿈

2) 사명과 가치(지반과 말뚝)

사명은 존재의 이유이며 우리가 왜 사업을 하는가에 대한 대답이다. 조직에서의 가치는 구성원간 공유된 신념으로서 행동과 판단의 기준이다. 집을 짓기 전, 지반을 다지기에 앞서 지질조사를 해서 땅 다지기를 한다. 반석 위에 집을 짓기 위하여 지반을 다진다. 지반은 기업경영에서 사명이며 사업을 수행하고, 직원들을 대하는 기준이며 우리의 존재의 이유를 밝히는 것이다. Vision House의 6가지 요소 중에서 가장 중요한 것 중 하나이며 잘 다져진 사명 위에 집을 지어야 무너지지 않는다. 사명은 기업이 존재하기 위한 가장 기본 요소이므로 가장 견고한 부분이어야 하기 때문에 지반에 비유되며 지붕의 크기에 따라 지반공사의 중요성을 알고 반석 위에 집을 지어야 한다. 사업은 이름이나 법령, 법인 문서 등으로 정의되어지는 것이 아니라 사명에 의해 정의되어진다. 사명과 기업의 설립 목적이 분명히 정의되어야 현실적인 비즈니스 목표 달성이 가능하다(Peter Drucker 1973). 효과적인 사명은 다른 기업들과 구별되는 근본적이고 고유한 목적을 포함하며, 제품과 시장이 관점에서 기업 운영의 범위를 파악하게 해준다. 또한 기업의 존재 이유를 분명하게 한다(John A. Pearce II & Fred David 1988).

집을 지을 때 지반을 다진 후, 우리는 그 위에 말뚝을 박는다. 말뚝은 건물이 가라앉거나 무너지지 않도록 하는 가장 중요한 건축 행위이며 지반을 공고히 하기 위한 것이다. 가치(Value)가 말뚝에 비유되는 이유는 말뚝이 깊게 박혀 있으면 경영상 어려움이 있어도 지탱할 수 있음을 의미한다. 공유된 가치는 조직 문화를 분석하는 프레임워크로 활용 가능하며(Yoash Wiener, 1988) 핵심 가치는 기업 문화와 사회적 시스템 사이에 중요한 연결고리를 하기 때문에 꼭 필요한 것이다(Jerzy Smolicz 1981).

홈플러스의 사명인 'We make what matters better, together(우리는 어떤 일이든 다 함께 더 좋게 합니다)'에 따라서 고객, 직원, 지역사회, 협력회사, 국가, 주주 에 따라 우리의 행동 수칙(Code of Business Conduct)를 정하고 가치를 명문화하여 직원들의 실천해야하는 기준으로 삼고 있다. 홈플러스의 36가지 행동 수칙은 관념적인 가치를 구체적인 행동 수칙으로 명시하였다.

3) 기업문화(바닥)

가치를 기반으로 행동양식을 만들고, 임직원 모두가 공유하는 기업문화를 정착시켜 지속가능한 경쟁력을 만든다. 기업문화란 구성원의 다양한 행동 특성을 서로가 공유하는 하나의 가치관과 행동양식으로 만들어 내는 것으로 정의 할 수 있으며, 기업의 마지막 경쟁력이라고 이승한 회장은 주장하였다. 또한 기업문화는 업의 특성을 담아야 한다. 업의 개념이 무엇인지, 업의 특징과 본질이 무엇인지를 잘 파악하여 업에 적합한 기업문화를 만들어야 한다. 만약 업의 특성을 담지 않으면 기업문화는 정체성을 만들지 못하기

때문에 업의 고유한 특징을 기업문화에 담아야 한다. 기업문화를 결정하고 그에 맞춰 환경과 시스템을 형성하여 기업문화를 완성한다. 이승한 회장은 한번 잘못 낀 옷의 단추는 모두 풀러 다시 끼워야하기 때문에 기업문화를 바꾸는 것도 이와 마찬가지라고 강조하였다. 이승한 회장은 기업문화를 집의 바닥에 비유하고 있다. 콘크리트를 쳐서 지반과 말뚝을 더욱 공고히 하는 '바닥'을 만드는 것이다. 즉, 기업문화가 사명과 가치를 공고히 하는 역할을 하는 것이다. 집에서 분위기를 결정하는 것은 바닥 자재이다. 즉, 기업의 분위기는 문화로 결정된다고 볼 수 있다.

합작회사인 홈플러스가 '테스코-삼성'이 아닌 '삼성테스코'라는 사명으로 새롭게 시작한 것이 GloCal(Global Standard+Local Practice)의 시작이다. 이승한 회장은 글로벌 스탠더드만으로는 로컬 고객을 만족시킬 수 없고 또 로컬에 집착해서는 우물 안 개구리가 될 수밖에 없다면, 글로벌과 로컬의 기회를 잘 접목하는 글로컬이 새로운 기회가 될 것이라고 판단하였다. 글로컬 경영전략에 따라 세계적 유통회사 테스코로부터 선진화된 경험과 노하우를 도입하여 적용하는 한편, 상품과 서비스, 마케팅, 점포구성은 철저하게 한국시장과 문화에 맞게 현지화 하는 데 성공하였다. 한국시장에서의 잠재력과 '삼성'이라는 브랜드 가치가 얼마나 한국 시장에서 기업 이미지에 이득이 될 것인지, 점포 네트워크를 얼마나 빠르게 형성 할 있을지 대한 홈플러스의 현지화 전략이 적중했다고 할 수 있다. Walmart 등은 한국 유통시장에서 실패하였다. 그 실패의 원인은 대부분의 사람들은 한국시장에 대한 이해, 즉 한국 소비자들에 대한 이해가 부족했기 때문에 세계적인 유통회사일지라도 한국에서 철수 할 수밖에 없었던 것이다. 홈플러스의 'GloCal' 전략은 새로운 포맷으로 전 세계 매장에서 통용될 수 있는 'New Global Standard'로 인정받게 되었다. 2005년 영국의 멘체스터 부근에 '테스코-홈플러스'라는 매장을 오픈했다.

창립초기 홈플러스에도 할인점 비즈니스에 대한 전문지식을 갖춘 스타플레이어가 부족한 상황에서 시장에서 이길 수 있는 해법을 팀워크, 즉 문화에서 찾았다. 기업에서 신바람 나는 팀워크를 다지면서 동시에 직원 개개인의 합리성과 유통전문가로서의 역량을 개발하는 환경이 필요했고, 그 환경을 반영한 것이 신바레이션(Synbaration) 문화이다. 신바레이션이란 한국의 신바람(Synbaram) 문화와 영국의 합리적인(Rational) 문화를 결합해 홈플러스만의 새로운 기업문화를 설명하는 것으로 동양의 신바람 문화와 서양의 합리주의를 결합시키는 이르는 신조어이다.

신바람 문화는 홈플러스의 정책에 반영되어 직원들에게 동기를 부여할 수 있는 다양한 제도를 도입하였다. 유통업계 최초로 2001년 4월부터 주5일 근무제를 실시하는 한편 동종업계 최고 수준의 급여와 복리후생을 제공했고 신바람 문화 조성을 위해 매년 전 임직원을 대상으로 한 컴퍼니 컨퍼런스(Company Conference)를 개최하여 경영성

과를 축하하고 경영목표와 계획을 공유하고 있다. 또한 홈플러스 전반에 자리 잡고 있는 합리주의 문화는 직원들의 역량개발 및 의사결정 제도에 반영되어 있다. 리더십과 직무역량 등에 대한 다양한 교육 프로그램, 직원들의 경력개발 지원을 위한 인재만들기제도(Talent Spotting), 직책별 업무방식 및 핵심 역량을 규정해 놓은 직무기술서(My Job), 회의방법 등 모든 직원들에게 필요한 기본적인 업무방법을 교육하는 기본업무교육(Core Skill), 체계적인 개인별 역량개발계획 제도인 PDP(Personal Development Plan) 등을 통해 최고의 인재를 양성하고 있다.

〈그림 4〉 홈플러스 신바레이션 문화



출처 : 연구자가 작성

4) 경영원칙(주춧돌)

경영원칙이란 가치 실행을 위한 구체적인 행동 기준이며, 일상의 업무를 수행해 가는 방식이며, 추상적인 문화를 구체적인 행동방식으로 정의한다. 이승한 회장은 경영원칙을 집의 주춧돌에 비유하고 있다. 주춧돌은 바닥과 기둥을 연결하는 역할을 하며, 건물에서 눈에 보이지 않는 기초의 구조물과 건물의 외관으로 드러나는 기둥을 연결하는 역할이 주춧돌이다. 또한 주춧돌은 나무기둥을 받쳐 주는 역할을 하여, 나무의 부식을 방지해 준다. 경영원칙도 경영의 기반인 사명가치와 기업문화를 경영전략 실행과 직접적으로 연결하는 역할을 하며, 구성원에게 내재 되어 있는 사명가치, 기업문화를 구체적인 일하는 방식으로 표현하는 것이다. 원칙을 기준으로 기업의 대표 활동인 전략을 수립하고 실행해야 하며, 경영원칙은 경영전략으로 실천되는 행동의 근간을 마련해 준다.

홈플러스의 경영원칙은 'Better, Simpler, Cheaper, Faster'이다. Better와 관련해서 이승한 회장은 '최고를 택해 그 보다 더 좋게 한다. 그러나 최고가 없으면 스스로 창조하라!'라고 강조하였다. 이승한 회장은 더 좋은 홈플러스를 위하여 전 세계 25개국

200개 이상의 점포와 다양한 유통형태를 연구하였고 고객 의견을 경영에 반영하기 위해 12개의 다양한 채널과 형식의 고객조사를 연 162회 실시하여 '고객가치 중심경영'의 초석으로 삼았다. Simpler는 모든 프로세스 및 업무를 간결하고 명확하게 하고 가치 없는 80% 일을 가차 없이 제거하고, 핵심적인 20%에 집중하게 하였다. Cheaper는 아주 작은 것이라도 낭비 요소를 없애는 것을 의미한다. 운영효율 증대를 통한 비용 감축이 대표적인 활동이었다. Faster는 한발 앞서 빨리 움직이는 것으로 설명한다. One stop 의사결정 시스템, 특히 홈플러스가 2008년 홈에버를 인수한 후 1년 만에 흑자 전환, 6개월 만에 32개 전 점포 Refit 완료, 43일만에 510일만의 노사분규 종식, 42일만에 시스템 통합 완료 등이 홈플러스가 실행한 사례이다.

경영원칙이란 행동법칙 및 활동 방식 등을 나타내는 것으로서 기업에게 헌법과 같은 역할을 한다. 또한 기업의 비전과 가치관을 담고 있으며 기업 활동에 있어서 모든 것을 판단하는 기준이 된다. 이러한 경영원칙은 내용도 중요하지만 설정된 원칙들을 실현하기 위해 조직 운영 제도 속에 얼마나 체화 시켜 나가고 있는가도 매우 중요하다. 결론적으로 기업이 명확한 원칙을 설정해 놓았다고 하더라도 급속도로 변화하는 대·내외 환경에 신속하게 대응하지 못한다면 결국 일등 기업으로 성장할 수는 없을 것이다.

5) 경영전략(기둥)

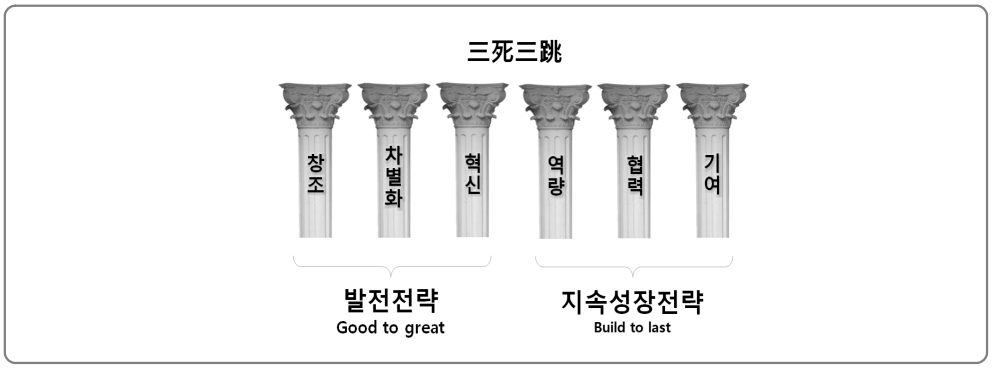
이승한 회장은 경영전략이란, 경쟁에서 이기는 방법으로 희소한 경영자원을 배분해서 경쟁우위 창출을 유지시켜주는 주요 의사결정으로 정의한다. 목표 달성을 위한 구체적인 방법으로 As-is를 To-be로 끌고 가는 방법의 선택과 집중이라고 할 수 있다. 전략적 실패는 전술적 성공으로 만회할 수 없다. 전략 방향이 잘못되면 아무리 전술이 좋아도 승리하기 어렵기 때문에 전략은 중요하다. 이승한 회장은 경영전략을 집의 기둥에 비유한다. 기둥이 건물에서 수평의 힘과 수직의 힘을 연결시키는 역할을 한다. 또한 기둥은 주춧돌과 대들보를 잇는다. 다시말해 기업에서 '사명가치 - 문화 - 원칙'의 일하는 방식(Way)만으로는 성과가 나지 못한다. 성과로 연결시키는 전략적 접근이 요구된다. 기둥이 주춧돌을 토대로 대들보를 세우듯, 전략이 원칙을 토대로 목표를 세운다. 기둥이 잘못 세워지면 집은 무너진다. 이 역시 전략이 잘못 세워지면, 회사의 존립자체가 어려워질 수도 있다. 경영전략은 조직내부의 학습능력이라는 새로운 관점의 요인을 적극적으로 도입하기 시작하여 연역적으로 계획된 전략뿐만 아니라 현장을 통해서 서서히 형성되는 창발적인 전략(Emergent Strategy)에 대해서도 초점이 맞추어지게 되었다(임상혁·임병준 2016).

홈플러스의 전략은 크게 두 개의 분야로 구분된다. 하나는 Becoming Good or die 즉, 실천하지 않으며 회사가 망하는 전략, 또 하나는 Good to great 즉, 지속가능성장

을 위해 실천해야 하는 전략으로 설명할 수 있다. 이것을 이승한 회장은 〈그림 5〉과 같이 3死3跳전략 이라고 명명하였다.

창조(Create) 전략이란 창의적인 '상자 밖 생각'으로 끊임없이 유통산업의 블루오션을 유창조하고 확대하여 경쟁사와 싸우지 않는 것을 의미한다. 세계 최고의 '가치점'과 3세대 할인점 '감성스토어', '그린스토어', '가상 스토어' 등 홈플러스가 만든 블루오션은 기존의 생각과 완전히 다른 창의적인 방법으로 탄생되었다. 차별화(Differentiate) 전략은 가장 저렴한 가격, 가장 좋은 품질, 가장 다양하고 깊은 구색, 가장 빠른 서비스, 가장 편리한 매장 등 6개 분야에서 확실한 차별화를 통해 경쟁자와 싸워야 한다면 꼭 이기는 전략이다. 혁신(Innovate) 전략은 유통서비스 분야에 가장 적합하게 설계된 홈플러스 고유의 혁신 프로그램 'TOWBID(원가절감 및 낭비요소 제거 활동)'는 유통서비스 산업 가치사슬 전반의 품질 향상을 통해 생산성 향상과 고객가치를 창출 하는 것이다.

〈그림 5〉 홈플러스 3死3跳전략



출처 : 연구자가 작성

결국 내부 역량을 강화하여 경쟁에서 이기는 전략을 말한다. TOWBID는 'Technology for Less', 'Operate for Less', 'Work for Less', 'Buy for Less', 'Invest for Less', 'Distribute for Less'의 앞 글자들로 만들어진 홈플러스에서만 사용하는 용어이다. TOW(이끌다)와 BID(제안하다)의 두 단어가 합쳐진 합성어이며 프로세스에 초점을 맞추고 있다. 앞의 TOW는 '비용절감'과 '효율성증대'의 의미를 지니고 있고, 뒤쪽 BID는 '구매, 투자, 협력' 이라는 의미를 담고 있다.

역량(Cultivate) 전략은 '그릇 만들기 전략'이라고도 설명할 수 있는데 '그릇 만들기'란 성장을 위한 기틀을 다지는 개념으로, 안정적인 성장을 지원할 인프라 구축을 위해 홈플러스는 점포, 상품, 물류(SCM), IT시스템, 인재, 고객이해 등 6개 분야에서 추진하였다. 다시말해 그릇이 커야 담을 수 있는 내용물도 많아진다는 것이다. 협력(Collaboration)

전략은 CSV(Create Shared Value) 즉, 공유가치 창출을 통한 협력회사와의 상생경영 말한다. 홈플러스는 Collabonomics(Collaboration + Economics)를 최초로 도입하여 산지 직거래, PB상품 공동개발, 공동 마케팅 실시, 상품박람회 개최, 벤더 컨퍼런스, 벤더 파이낸싱, 협력회사 품질관리 시스템 지원 등을 실현하였다. Collabonomics란 유통회사와 협력회사의 업무 프로세스 개선, 기업 내부 정보 통합과 효율 극대화, 고객 및 협력회사 업무 통합운영, 그리고 관련된 모든 전략적 파트너와의 업무, 정보의 통합 및 동기화에 이르기까지 협력을 통해 동반 성장하는 신경제 개념이다. 기여(Contribute) 전략이란 지속적인 사회공헌 활동을 통해 기업의 사회가치 제고를 위해 끊임없이 노력하는 것을 의미한다. 이를 위해 '4랑 운동'을 전개하였는데 환경사랑은 온난화 현상, 기후변화 등 환경문제에 대한 관심, '그린가치 경영', 이웃사랑은 세계 최대 규모의 '문화센터'를 운영을 통한 지역사회에 평생교육의 기회 제공, 나눔사랑은 풀뿌리 나눔문화 확산을 위한 활동 전개, 그리고 마지막으로 가족사랑은 저출산 문제 해결, 여성인력의 재취업 장려, Work & Family Balance 캠페인 등을 의미한다.

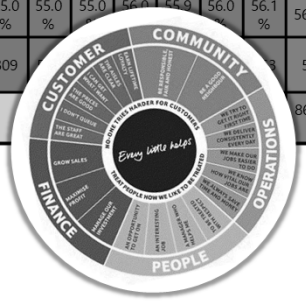
6) 목표관리(대들보)

이승한 회장은 목표관리를 집의 대들보에 비유한다. 대들보는 지붕을 받쳐주고 기둥을 잡아 주는 건축 요소로서 집의 모든 힘을 한 방향으로 결구 시키는 역할을 한다. 이처럼 목표관리도 경영의 모든 활동을 Vision을 향해 한 방향으로 정렬 시킨다. 즉 전략의 방향을 잡아주어 Vision 달성을 구체화 한다. 대들보는 기둥과 지붕을 잇고 목표관리는 전략과 비전을 잇고 목표를 어떻게 관리하느냐에 따라 Vision 성취 여부가 결정되는 것이다.

이승한 회장은 측정하지 못하면 관리할 수 없고 목표와 피드백을 동시에 제시할 경우 가장 높은 성과를 낸다고 주장하였다. 홈플러스는 기업의 경영 방향을 결정하고 목표를 관리하기 위하여 자동차의 운전대에 비유한 'Steering Wheel' 목표관리시스템을 운영하고 하였다. Steering Wheel이란 자동차 운전대와 같은 역할로 방향을 잡는다는 의미하며 5가지 경영의 주요 영역(Customer, Community, Operations, People, Finance)을 균형 있게 관리하여 BSC의 의미를 포함하고 있다. 회사의 목표대비 성과 진척도를 시각적으로 표현하여 임직원의 성과보상을 결정한다. Steering Wheel 목표관리제도는 고객, 지역사회, 운영, 인력, 재무 등 5개 영역에서 추진과제를 수립하고, 과제별 KPI를 설정해 실행하여 매 분기별 평가한다. 모든 직원은 회사의 사업전략이 본인의 부서에 어떻게 적용되고, 왜 중요한지를 이해할 수 있다. 또한 회사의 목표대비 성과 진척도를 시각적으로 표현하여 현재 우리가 잘하고 있는지, 어디에 주력해야 하는지를 보여주었다.

〈그림 6〉 홈플러스 Steering Wheel 목표관리

Target	Evaluation Category	Target Detail					Performance					Eval.
		Q1	Q2	Q3	Q4	Full Year	Q1	Q2	Q3	Q4	Full Year	Full Year
Prevent Global Warming	Reduce CO2 emission in store (Existing Stores)	10%	10%	5.5%	5.5%	5.5%	6.0%	5.8%	4.6%	5.5%	5.5%	G
	Reduce CO2 emission in store (New Stores)	30%	30%	30%	30%	30%	30.2 %	26.1 %	26.3 %	24.5 %	24.5%	R
	Waste Recycling(%)	55.3 %	54.8 %	55.0 %	55.0 %	55.0				56.1 %	56.1%	G
Help Local Communities	Collect donation from staff & customers (KRW mil)	94	153	309							563	B
Ethical purchase/sales of products	Supplier Viewpoints	86/5 0%									86/53 %	G



출처 : 연구자가 작성

Ⅲ. Vision House를 통한 성공사례

1. 할인점의 세대교체

홈플러스가 TESCO와 합작을 하고 본격적으로 할인점 시장에 뛰어든 시기의 한국 할인점 시장은 11개 업체가 치열하게 각축하는 레드오션이었다. 이러한 레드오션에서 블루오션을 창조해 내는 것이 중요하다 판단하였고, 이에 '전혀 다른 개념의 점포'를 창조하였다. 2000년 안산점을 필두로 5개의 새로운 점포를 개설한 홈플러스는 '할인점이 아니라 가치점'이라는 신개념으로 고객의 마음속으로 파고들어갔다. 홈플러스의 가치점 개념이 등장하기 전까지 기존의 할인점은 모두 가격이 저렴하다는 장점만 내세우고 있었다. 가격만 저렴하다면 고객은 어떠한 불편이라도 감수하고 할인점을 찾아온다는 고정관념에 빠져 있었던 것이다. 홈플러스는 과학적인 방법을 총동원해 새로운 가능성을 찾았다. 지속적이고 심층적인 조사를 통해 찾아낸 고객의 보이지 않는 니즈는 예상 밖의 것이었다. 진정 고객이 마음속으로 원하는 것은 가격이 전부가 아니라는 사실이었다. 물론 가격이 중요했지만, 그것 못지않게 고객으로서 가치를 인정받고 싶어 했던 것이다. 더구나 고객 조사를 통해 쇼핑과 동시에 생활에 필요한 서비스를 한꺼번에 받고 싶어 한다는 고객의 마음을 읽어낼 수 있었다. 그러나 당시 할인점들은 고객의 깊은 마음을

헤아려주지 못하였다. 창고처럼 획일적인 공간에 대용량의 상품을 박스째 쌓아놓고 판매를 하는 행태를 고집했던 것이다. 홈플러스는 기존 할인점 형태에서 완전히 탈피하여 백화점 못지않게 쾌적한 환경을 만들고 병원, 약국, 은행, 패션 브랜드 매장, 미용실, 사진관, 세탁소 등 생활에 필요한 편의 서비스를 한꺼번에 해결할 수 있는 'One Stop Living Service'를 제공하였다. 또한 할인점 최초로 문화센터를 도입하여 교육의 기회를 제공하였으며 지역사회 커뮤니티허브의 역할을 수행하였다.

2. 국내 최초의 친환경 그린스토어, 부천 여월점

2008년 10월 부천에 오픈한 부천여월점은 풍력발전기, 태양광 겸용 가로등, 태양광 발전 시스템 등 하나의 점포에 친환경기술만 69가지가 적용되어 있었다. 첨단 친환경 기술을 적용한 결과, 기존 점포보다 이산화탄소 배출량은 50%, 에너지 사용량은 40%까지 줄이는 데 성공했다. 그린스토어는 홈플러스의 환경경영 의지를 그대로 반영한 점포로 2020년까지 탄소 배출을 2006년 기준으로 50%까지 절감한다는 홈플러스 환경경영의 상징이었다. 따라서 점포 곳곳은 친환경 의지로 가득하다. 건물 밖은 17개의 풍력 및 태양광 겸용 가로등으로 둘러싸여 있고, 벽에는 '건물 일체형 태양광 창호 시스템(BIPV·벽에 붙이는 태양광 발전기)'이 설치돼 있다. 또 옥상에는 3개의 태양광발전기와 6개의 풍력발전기가 전기를 생산하는 작은 발전소 역할을 하고 있었다. 문이 달린 냉동식품 진열대는 연간 이산화탄소 배출량을 일반 기기에 비해 20%나 절감할 수 있으며, 냉장진열대는 문을 달지 않는 대신 조명을 대폭 줄였다. 또 7단으로 이뤄진 냉장 진열대 각 단마다 설치돼 있던 형광등을 1개로 줄이는 등 불필요한 조명을 줄이는 한편, 형광등에서 발생하는 열까지 줄일 수 있어 종전보다 에너지를 70%까지 절감했다.

3. 세계 최초의 스마트 가상스토어, Virtual Store 오픈

Virtual Store는 2011년 8월, 세계최초로 운영을 시작하였다. 서울 선릉역에 오픈한 스마트 가상스토어는 스마트폰만 있으면 시간과 장소에 구애받지 않고 쇼핑을 할 수 있는 획기적인 미래형 점포다. 고객은 가상스토어에서 홈플러스 스마트앱이 설치된 스마트폰으로 상품 바코드나 QR코드를 촬영하면 홈플러스 온라인 쇼핑몰에 연결되어 3만 5천여 상품을 구입하고 언제든지 원하는 시간에 배송 받을 수 있게 된 것이다. 광속으로 변화하는 스마트 시대에 맞게 '고객을 찾아가는 매장'이라는 아이디어로 탄생시킨 홈플러스 가상스토어는 선릉역 1호점을 시작으로 버스 정류장등으로 확대하였고 특히 영국의 히드로 공항 및 주요 유럽국가에도 확대되었다.

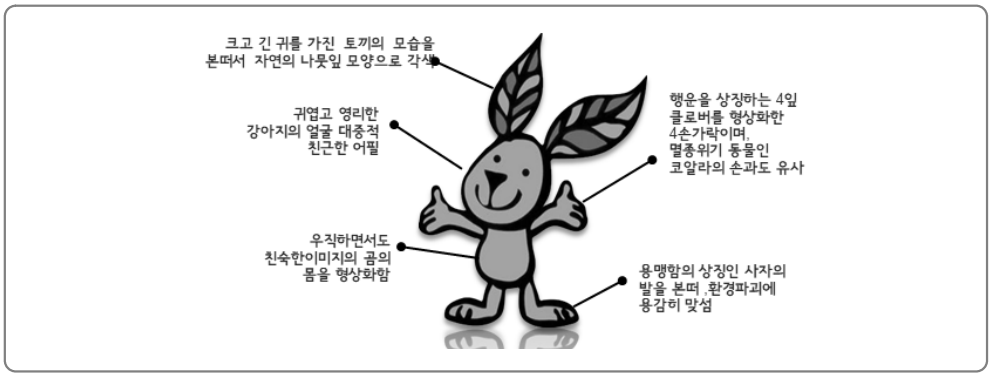
4. 아시아 최대 규모의 목천 물류서비스센터 오픈

2003년, 축구장 7.5개를 합한 넓이의 아시아 최대 규모의 물류시설인 목천 물류서비스센터를 오픈하였다, 이를 기반으로 전국배송이 3시간이내 가능하도록 서비스센터 전체 시스템으로 하나의 자동화된 선진 시스템으로 탈바꿈시켰다. 목천 물류서비스센터는 SCM(Supply Chain Management), 공급자재고관리(VMI, Vendor Management Inventory)뿐 아니라 선행물류(Primary Distribution)를 가능하게 하였으며, 더 나아가 친환경 물류 프로세스까지 실현하였다. 또한 상품발주와 재고관리, 상품 검수 등이 자동시스템으로 도입되면서 시간과 비용을 크게 감소시킬 수 있었고 기존 유통물류의 고정관념을 바꾸는 엄청난 변화를 몰고 온 계기가 되었다.

5. 전국 최대 규모의 e파란 어린이 환경 그림 공모전

이승한 회장은 '환경'이라는 키워드를 홈플러스 브랜드 가치와 이미지로 도입하되 미래의 주역인 어린이에 초점을 맞춰 장기적으로 친근하게 홈플러스의 브랜드를 구축하는 계획을 수립하였다. 신생 기업 홈플러스가 환경운동을 위해 공신력있는 기구 UNEP (United Nations Environment Programme)와 탄생시킨 것이 'e파란 어린이 그린리더'와 'e파란 어린이 환경 그림 공모전'이다. e파란 어린이 환경 그림 공모전은 해를 거듭하며 전국 최대규모로 성장하였다. 2012년에는 4만5천명의 어린이가 공모전에 참여하였으며 시상식은 청와대 사랑채에서 진행한다. 환경부, 중앙일보 MBC, 산림청은 물론 지역교육청 등 매년 전국 50여개 기관이 함께 하는 것은 물론, 반기문 UN 사무총장 방한 시 공모전에 입상한 어린이들의 작품을 함께 감상하며 어린이들을 격려할 정도로 국제적으로도 위상이 높아졌다.

〈그림 7〉 세계최초 사회공헌 캐릭터 e파란



출처 : 홈플러스 12년 이야기, 큰 바위얼굴의 꿈

6. World Best의 목표 실현

유통업계 12위로 시작한 홈플러스가 업계 2위로 도약한 것은 'World Best Vale Retailer'라는 Vision을 세우고 정성적으로, 정량적으로 모두 세계 최고가 되기 위해 집중한 결과인 것이다. 점포당 점포매출 1위, 2002년, 온라인 쇼핑몰 'e홈플러스' 도입, 같은 해 유통을 넘어 금융, 보험, 신용카드 등 무형의 유통서비스업에도 진출하여 이후 여행업과 초고속 인테넷 등으로 사업 분야를 확장시켜나갔다. 앞서 소개한 World Best 'Virtual Store', World Best '목천물류서비스센터' 이외에 World Best 'Tesco·홈플러스 아카데미', World Best 'IT System' 등 신개념의 비즈니스 전략을 도입한 것은 물론 새로운 컨셉의 점포개발도 선보였다. 지역 정서와 주제에 맞춰 국내 최초로 부천상동점포는 부천이 문화예술의 도시라는 점을 반영하여 점포외벽에 8백점이 넘는 미술작품과 점포 곳곳에 예술무대를 설치하였고 스포츠 도시인 부산 아시아드 경기장에 위치한 아시아드 점포는 스포츠 테마형으로, 지역주민의 휴식을 위해 대구 성서점포는 공원테마형 등으로 점포를 구성한 것은 이승한 회장의 World Best를 위한 꾸준한 노력의 결과라 할 수 있다.

7. 'Social Value' 실현

창립 초기부터 홈플러스는 사회공헌이 기업의 핵심역량이 될 수 있다는 믿음을 기반으로 사회공헌 활동을 활발히 전개해 왔다. 2004년에 '사회공헌기업'으로 선언하고, 3대 주제(환경, 나눔, 문화 교육)을 바탕으로 체계적인 사회공헌 활동을 수행해 왔다. 이에 홈플러스는 사회책임 경영대상, 대한민국 지속가능성 지수 3년 연속 1위 선정 및 녹색경영 명예의 전당 헌정 등 다양한 수상을 통해 국내 최고의 사회공헌 기업으로 인정받았다. 2009년, 홈플러스 창립 10주년 기념식에서 이승한 회장은 '큰 바위 얼굴'의 꿈을 이야기 하면서 '큰 바위 얼굴 경영'을 선언하였고 그해 10월, 사회공헌 재단이자 비영리 공익법인인 '홈플러스 e파란재단'을 설립하여 환경사랑, 나눔사랑, 가족사랑, 지역사랑의 '4랑 운동'을 통해 사회공헌 활동을 지속 확대하고 지역사회를 위한 기업의 책임과 역할을 다하고 있다. 지속가능 성장을 통하여 존경받는 기업의 첫 번째 얼굴을 이루며, 시장가치와 더불어 사회공헌 활동, 정도경영, 경제, 산업 발전에의 기여, 지역사회 기여 등의 사회가치를 실현하는 두 번째 얼굴을 이루겠다는 의지였다. 이러한 결과, 2009년 휴잇과 매일경제가 공동주관한 '가장 일하고 싶은 기업'에 선정되기도 하였다.

〈그림 8〉 홈플러스 큰 바위 얼굴경영



출처 : 연구자가 작성

Ⅳ. 결 론

많은 기업들이 효율적이고 효과적인 경영과 경영의 성과를 위하여 부단한 노력을 하고 있다. 하지만 이러한 노력들이 경영진의 생각에서 머무르지 않고 조직 구성원 모두가 인지하고 현업에서 실천하게 하는 것이 무엇보다 더 중요하다고 할 수 있다. 이를 위해서 홈플러스의 이승한 회장은 경영의 은유법적 접근인 Vision House를 통해 직원들과의 공감대는 물론 경이로운 경영성과를 낼 수 있었다. Vision House의 모든 요소가 중요하지만 이중에서도 특히 비전을 어떻게 설정하고 직원들과 공감대를 형성하여 달성하게 할 것인가에 대하여 이승한 회장은 많은 노력을 기울였다.

이승한 회장은 비전에 대하여 보이지 않는 저 너머를 보는 것이라 하였고 짐 콜린스는 원대하고 흥분되며 대담한 목표라고 했다. 다시 말해 조직 구성원들이 단기적인 실적에 집중하는 것이 아니라 장기적이며 바람직한 미래의 모습을 상상하고 달성하고자하는 의지를 갖게 하는 것이 경영의 활동에서 가장 중요한 것일 수 있다. 이러한 비전을 달성하기 위한 세부적인 요소들에 대한 설명과 방법이 Vision House인 것이다.

Vision House의 모든 요소는 상호보완적인 역할을 하고 있다. 각 요소 중 무엇이 더 중요하고 덜 중요하다고 할 수 없고 하나의 변화가 조직전체에 영향을 미치고 있다. 그래서 유기적 관계에 있다고 다시한번 강조할 수 있다. Vision House는 단지 홈플러스뿐만 아니라 모든 조직에 적용이 가능하다. 특히 사업을 시작하는 창업단계의 회사의 CEO라면 반드시 각 요소를 충분히 고려하고 자신만의 Vision House를 만들고 난 후 경영을 시작할 것을 권고하고자 한다. 많은 스타트업들이 초기에는 기술력으로 단기적인 성과를 이루어가며 직원들을 몰입시키는 경향이 있을 수 있다. 특히 필요성조차 인지

하지 못할 수도 있다. 하지만 조직이 성장하는 과정에서 어느 정도 고착화단계에 들어선 후에 경영체계를 만들어가기 용이하지 않을 수 없다. 따라서 사업초기에 경영체계를 갖추고 시작할 것을 많은 창업자 또는 경영자들에게 필요할 것이다.

단기간에 유통역사상 가장 빠른 성장을 이끌어낸 이승한 회장의 경영에 대한 은유법적인 접근에 대한 연구를 통해 기업의 성장을 주도하는 중요한 경영기법으로 활용할 수 있는 객관적 정보를 제공하고자 하는 것이 본 연구의 목적이다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함

참고문헌

김영헌·장영철(2013), "청암 박태준의 리더십 연구: 포항공과대학교의 사례", 「경영사학」, 4(68), 5-35.

임상혁·임병준(2016), "쿠쿠(CUCKOO)전자 구본학의 경영이념과 경영전략에 관한 연구", 「경영사학」, 31(78), 79-100.

임외석(2010), "쿄세라 창업자 이나모리 카즈오의 경영철학과 리더십에 관한 연구", 「경영사학」, 25(3), 115-147.

홈플러스(2012), 「홈플러스 12년 이야기, 큰 바위얼굴의 꿈」, 나무.

Hawkes, Terence(1972), "Metaphor", London, Methuen.

Jerzy, Smolicz(1981), "Core values and cultural identity", *Ethnic and Racial Studies,* 4, 75-90.

John, A. Pearce II., & Fred David(1988), "Corporate Mission Statements: The Bottom Line", *Academy of Management*, 1(2), 109-115.

Milton, Leontiades(1982), "CHOOSING THE RIGHT MANAGER TO FIT THE STRATEGY", *Journal of Business Strategy,* 3(2), 58-69.

Robert, S. Kaplan(2005), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review.*

Rue, L. W., & L. L. Byars(2000), "Management: Skills and application", Boston, Irwin McGraw-Hill.

Yoash, Wiener(1988), "Forms of Value Systems: Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", *Academy of Management Review,* 13(4), 534-545.

The Case Study of metaphorical approach of Management

In-Sook Kim*·Young-Chul Chang**

Abstract

Homeplus is the fastest growing company in the history of domestic retail industry since it was founded. This growth can be said to be the most effective metaphorical approach of Lee Seung-han(Former CEO of Homeplus)'s 'Vision House management'. Vision House is described as a system of management, a process of building sustainable growth factors and strategies, and a unique management philosophy of Lee Seung-han, who should be able to understand in a clear and understandable way. The core elements of Vision House are in line with the key elements of the process of building a house. First, we set our vision as if we were designing a roof, and we deeply engrave our mission and values into our minds, like weaving ground and piles. Just like laying the ground on the ground, it will strengthen the corporate culture on the mission & value. Then, we follow the management principles like putting the corner stone, and establish the management strategy as mission-value-corporate culture-management principle. They can complete the Vision House by aligning all the management objectives of the management in one direction. Based on Vision House, Homeplus is the first retail store to offer 'One Stop Living Service', which provides not only shopping but also life services for customers. The visible achievements of Bucheon Yeolwol, the first eco-friendly green store in Korea, Of course, in 2010, it recorded a historic record of achieving sales of 10 trillion won.

〈Key Words〉 Metaphorical approach, Vision House, Homeplus, Lee Seung-han.

* Secretary General of Korea Association for Lifelong Educator.
** Professor, Department of Business Administration, Kyunghee University.