



신세계와 롯데 : 오프라인 유통 공룡의 이커머스 진출

Prologue

08:00 하루의 시작을 요란하게 알리는 알람을 끄며 연경이는 출근을 하기 위해 무거운 몸을 일으켰다. 밖에 나가보니 어제 자기 전 주문한 신선한 우유와 아보카도, 계란, 갓 구운 빵 등이 새벽에 따끈하게 도착해 있었다. 신선한 재료로 산뜻하게 아침을 챙겨 먹으니 몸도 한결 가벼워진 것 같다.

10:00 오늘은 연경의 팀에 새로운 신입사원이 들어오는 날이기도 하다. 첫 출근으로 긴장해 있는 신입사원에게 팀장인 연경은 원하는 회사 노트북이 무엇인지 물어보았다. 원래 맥북을 사용한다는 신입사원의 말에 연경은 회사의 총무에게 최고사양 맥북 주문을 요청했다. 총무는 하루 배송으로 주문을 넣어 내일이면 도착할 것이라고 말했다.

05:00 퇴근하기 2시간 전 연경은 앱을 켜서 저녁거리를 시켜 놓았다. 7시 퇴근 후 집에 도착하니 마트에서 저녁거리가 벌써 문 앞에 도착해 있었다.

09:00 하루를 마무리하면서 연경은 이번 주 주말에 가기로 한 친구 집들이 선물을 찾아보기 위해 온라인 쇼핑몰에서 인테리어 카테고리를 열심히 찾아보았다. 요즘 유행한다는 선셋 조명을 친구 집으로 배송 주문하고 옷장을 열었다. 옷은 많지만 역시나 입을 옷은 마땅히 보이지 않아 다시 침대에 누워 온라인 쇼핑몰 앱을 켰다. 연경이 자주 이용하던 앱인지라 켜자마자 메인 화면에서 연경의 취향을 딱 맞춘 옷들을 추천해주었다. 사이즈 또한 연경과 비슷한 체형의 소비자 후기들을 보면서 어렵지 않게 고를 수 있었다.

10:00 내일은 점심으로 샐러드를 싸갈 것이라 다짐하며 아침에 받을 샐러드를 주문하고 연경은 다음날을 준비하기 위해 일찍 잠자리에 들었다.

2021년 현재, 이커머스는 우리 생활 곳곳에 자리잡게 되었다. 식품, 옷 등 기본적인 의(衣)와 식(食) 뿐만 아니라 고가의 전자 제품과 명품 등 점점 그 카테고리나 상품 종류도 다양화되고 있으며, 며칠씩 걸리던 배송은 하루배송, 새벽배송의 이름을 달고 가속화되며 모두를 놀라게 하고 있다. 탐색과 배송의

¹ 본 사례연구는 2021년도 가을학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로, 연세대학교 경영학과 이무원 교수님의 지도 하에 문유경, 이민혜, 이재원이 작성하였으며 저작권은 위의 저자에게 있음.

편리함을 넘어 이커머스 플랫폼들은 데이터를 통해 소비자들에게 개인화된 추천 등 오프라인 쇼핑과는 차별점을 제공하며 소비자들의 편리함은 높아지고 있다. 이로써 시장의 크기도 점차 확대되며 다양한 DNA를 보유한 기업들이 속속이 등장하며 이커머스 춘추전국시대가 펼쳐지게 되었다. 린(lean)하게 소비자 니즈를 파악하고 과감한 투자 유치로 자리잡는 스타트업, 플랫폼으로 많은 소비자 풀을 보유하고 있는 IT 대기업들이 경쟁을 펼치고 있는 상황 속에서 명실상부 우리나라를 대표하는 오프라인 유통 대기업인 신세계와 롯데도 이러한 이커머스 시장 경쟁에 가세하면서 시장의 우위를 점하기 위한 판세는 더욱 복잡해져 가고 있는 실정이다. 두 기업 모두 이커머스 진출의 중요성을 인지하였기도 하며 강력한 오프라인 거점을 가지고 있다는 공통점도 있지만 오랜 기간 축적되어온 조직 운영과 리더십 및 시장을 대하는 자세에 있어서는 차이점을 가지고 있기도 하다. 신세계와 롯데는 각기 어떻게 이커머스에서 존재감을 드러내고 있을까?

이커머스 시장 현황

이커머스 춘추전국시대 : 큰 시장규모와 치열한 경쟁

한국은 인구수에 비해서 상대적으로 큰 규모의 이커머스 시장을 형성하고 있다. 좁은 지역에 인구밀도가 높아 빠른 물류를 바탕으로 한 혁신 성장이 가능하여 많은 IT 기업이 뛰어들고 있기 때문이다. commerce DB 2020년 자료에 따르면 한국은 2020년 글로벌 이커머스 시장에서 독일에 이어 세계 6위 규모에 올라섰다. 2019년 보다 약 22% 성장하여 약 742억의 매출액을 달성했다. 또한 한국의 온라인 쇼핑 비중은 약 35%로 세계에서 매우 높은 편에 속한다.

교보증권에 따르면 지난해 이커머스 시장점유율 1위는 네이버(17%)가 차지했고 쿠팡이 13%로 2위에 자리했다. 이어서 이베이가 12%로 바짝 따라잡고 있으며, 11번가(6%)도 추격 중이다. 미국 이커머스 시장에서는 시장점유율 1위 아마존이 40%를 차지하면서 2위인 월마트(7%)와 현격한 차이가 나는 반면에 국내 이커머스 시장에는 절대강자가 없는 상황이다. 이에 따라 이커머스 기업들은 물류 인프라를 구축하고, 크고 작은 인수합병(M&A)을 단행하는 등의 각기 다른 전략을 준비함으로써 온라인 시장 점유율 확대에 사활을 걸고 있다. [Exhibit 1]

스타트업

쿠팡 : 1순위 한국의 아마존

쿠팡의 전략은 미국의 아마존과 가장 유사하다. 아마존은 빠른 배송을 가능하게 하기 위해 자체 물류센터를 운영하고 있으며, 아마존 프라임 멤버십을 운영하여 많은 사람을 회원으로 끌어들이었다. 쿠팡도 아마존 사례와 마찬가지로 적자를 감수하면서 물류센터에 공격적인 투자를 했고, 주문한 다음 날 바로 도착하는 로켓배송 물류 시스템을 구축했다. 그 결과 제주 등 일부 지역을 제외한 대부분

지역에서 새벽배송과 당일 배송이 가능해졌다. 또한 쿠팡은 로켓와우 멤버십을 운영하여 저렴한 가격에 무료 배송을 가능하게 했고 OTT 서비스인 쿠팡플레이까지 제공하면서 보다 많은 사람들을 쿠팡 회원으로 끌어들이고 있다.

쿠팡은 빠른 성장 속도에도 불구하고 적자를 면치 못하고 있다는 비판을 꾸준히 받아왔다. 하지만 최근에 뉴욕 증권거래소에 약 100조원의 가치로 상장에 성공하며 성장가능성을 증명했다. 쿠팡은 상장을 통해 조달한 자금을 해외진출에 투자하기 보다는 국내 물류 센터 확장에 힘쓰겠다고 밝혔다. 국내 물류센터를 확장함으로써 아마존의 FBA(Fulfillment by Amazon) 전략처럼 입점 업체들에게 풀필먼트 서비스를 제공하겠다는 것으로 해석된다. 쿠팡은 앞으로도 많은 사람들이 “쿠팡 없이 어떻게 살았을까”라는 생각이 들도록 아마존과 유사한 전략을 펼치며 성장할 것으로 보인다.

마켓컬리 : 새벽배송 1위

마켓컬리를 운영하는 컬리는 지난해 창업 6년 만에 거래액 1조 원을 달성했다. 2021년 7월 컬리는 2254억 원 규모 시리즈F 투자 유치에 성공하면서 유니콘 기업에 등극했다. 내년 상반기 국내 증시 상장을 목표로 하고 있다. 컬리의 경쟁력은 '새벽배송' 서비스에 있다. 밤 11시까지 주문한 식자재와 생활용품을 다음날 새벽 문 앞에 배송해주는 서비스로, 업계 최초로 도입해 새벽배송 시장을 선점했다. 마켓컬리 신선식품 새벽배송 시장점유율은 50%에 가깝다.

다만 업계에서는 악화하고 있는 수익성을 마켓컬리의 아킬레스건으로 꼽는다. 마켓컬리 적자는 해마다 늘어 2020년에만 1,162억 원의 영업손실을 기록했다. 매출이 늘고 있음에도 영업손실이 오히려 확대되고 있어 수익구조에 물음표가 붙는다는 시각이다.

IT 기업

네이버 : 다양한 기업과 협력

현재 국내 이커머스 시장에서 쿠팡과 약 4%p(포인트) 차이로 1위를 차지하고 있는 네이버는 다른 기업과 협업을 통해 성장하는 방식을 택하면서 쿠팡과 정반대의 전략을 취하고 있다. 쿠팡은 적자를 감수하고 국내 물류센터 구축에 공격적인 투자를 하는 반면에 네이버는 국내 대표 물류 기업인 CJ대한통운과 협력하는 방식을 택했다. 이외에도 네이버는 협력의 장을 넓히기 위해 많은 국내 물류 스타트업에 투자하고 있다.

또, 이해진 네이버 글로벌투자책임자(GIO)와 정용진 신세계그룹 부회장은 2500억 원 규모의 지분을 맞교환하며 온·오프라인 협업에 합의했다. 이는 온라인 식품 유통 1위 자리를 지키고자 하는 SSG닷컴과 신선식품 분야에서의 성장 폭을 넓히고자 하는 네이버의 이해관계가 맞아떨어져 체결된 전략적 동맹으로 해석된다. 구체적인 협력 방안을 발표하지는 않았지만, 최근 네이버 장비기에 측배송이

입점하며 협업을 본격화했다. 네이버는 네이버 스마트스토어를 중심으로 물류(CJ대한통운)와 오프라인 유통(이마트) 역량을 확보했는데, 앞으로도 시장 점유율을 지키기 위해 다양한 분야의 협력관계를 유지/확대할 것으로 예상된다.

카카오 : 만능 앱 카카오톡

카카오는 카카오톡에 다양한 기능을 추가하면서 커머스 산업을 확장해 나가고 있다. 카카오톡 하단에 쇼핑 탭을 추가했으며 '선물하기' 기능에 이어 2인 이상 공동 구매하는 특딜 등의 서비스를 제공함으로써 다른 오픈마켓과는 다른 방향으로 이커머스에 도전하고 있다. 2020년 4분기에는 전년동기 대비 71% 성장한 거래액을 기록하며 성장하는 모습을 증명하기도 했다.

현재 이커머스 선두주자 기업과 거래액, 점유율에서 큰 차이가 나고 있어 경쟁이 가능할까 하는 의문이 제기되고 있지만, 카카오는 높은 재구매율과 월간 활성 이용자수(MAU)를 언급하며 자신감을 보였다. 비록 이커머스 시장의 후발주자이지만, 카카오는 자신만의 강점으로 승부 볼 것으로 예상된다.

1세대 소셜커머스

11번가 : 아마존과 본격 행보

2020년 말, 11번가가 아마존과의 지분투자 약정을 체결했다는 소식은 국내 이커머스 시장에 큰 충격을 주었다. 선두주자는 아니지만 나름대로 선방하고 있던 11번가가 아마존과의 제휴로 1세대 이커머스로서 명성을 회복하고 상장 초석을 다질 수 있을지 많은 사람이 주목했다. 11번가는 협력을 알린 지 9개월 만에 '아마존 글로벌 스토어'를 오픈하면서 협업을 본격화 했다. 아마존 글로벌 스토어는 아마존의 일부 상품을 11번가 물류센터에서 관리하며 국내 고객에게 아마존 상품을 빠르게 배송해주는 형태로 운영될 것으로 보인다. 특히 모회사인 SK텔레콤과의 유료 멤버십을 연계하여 고객을 묶는 '락인(Lock-in)' 효과를 노리고 있다. 11번가는 아마존과 협력함으로써 상품을 다양하게 하고 직구 시장 수요를 흡수해 거래액 증대를 노리는 데 집중하고 있지만 해외 직구 시장에서 우위를 선점하기 위해선 경쟁사와의 차별화된 서비스가 필수적이라는 지적도 나오고 있다.

위메프, 티몬 : 1세대 소셜커머스의 부진

한때 1세대 소셜커머스 업계의 선두를 다투던 위메프와 티몬은 명확한 차별성을 드러내지 못하며 부진을 면치 못하고 있다. 두 회사는 다양한 신사업에 앞다퉈 나서고 있지만, 현재까지 이렇다 할 차별점을 보여주지 못하며 새로운 성장동력을 찾는 데 실패했다. 2020년 두 회사의 점유율은 각각

3~5%에 그치고 있는데, 지난해 매출 하락에 이어 올해도 양사의 점유율의 소폭 후퇴가 예측되는 상황이다.

다른 경쟁사의 대규모 투자가 예고되고 있지만 위메프와 티몬은 현재까지 물류에 대한 별다른 투자에 나서지 못하고 있다. 오히려 티몬은 그동안 추진하던 기업공개(IPO) 준비를 철회하고 적정시점까지 상장을 미루기로 정했고 위메프는 투자보다는 수익성 강화에 나서는 모습이다.

오프라인 유통 대기업

신세계와 롯데 : 전통적인 유통 강자

전통적인 오프라인 유통 사업의 왕좌 자리를 지키고 있던 대기업 신세계와 롯데 또한 잇따라 온라인 영토 확장에 나서고 있다. 두 유통공룡의 이커머스 사업 강화는 장기침체에 빠진 오프라인 시장에서 벗어나기 위한 생존 전략으로 보인다.

신세계와 롯데는 이커머스 시장 진출에 있어 후발주자인 만큼 앞서 시장에 안착한 이커머스 업체에 대항할 카드를 하나씩 선보이고 있다. 양사는 탄탄한 자금력, 전국 단위로 구축된 물류망과 대형마트 운영 경험의 노하우 등 오프라인에서의 유통 경쟁력을 적극 활용한다는 점에서 닮아 있다. 그러나 동시에 양사는 조직문화 및 의사결정 과정에서 차이점 또한 보이는데, 이는 이들의 이커머스 시장에서의 행보에도 두드러진 차이로 이어진다.

신세계와 롯데의 이커머스 사업 구조 개편

신세계

신세계 그룹은 사업의 중심을 이커머스로 옮겨가며 조직의 대대적인 인력 및 사업구조 재편을 꾀하고 있다.

먼저 오프라인 전문점의 사업을 축소하는 한편, 온오프라인 사업을 통합하려는 계획의 일환으로 수장예의 변화가 있었다. 2019년 10월 선임된 강희석 이마트 대표는 지난해 10월 SSG닷컴 대표이사를 겸직하게 된다. 신세계그룹은 정기 임원인사를 발표하며, 강 대표가 이마트와 SSG닷컴의 대표이사를 겸직함으로써 향후 온·오프라인에서의 시너지가 크게 강화될 것이라 강조했다.

한편 이마트는 그룹 전체 디지털 혁신을 주도할 사장 직속 신설 태스크포스(TF)를 신설하고 수장예 온라인 중심의 비즈니스에 오래 몸담고 있던 장유성 SSG닷컴 DI(데이터 인프라) 본부장을 선임했다. 장 전무는 자연어 기반의 지식 엔진 '올프램 알파'의 창립 멤버이자, 삼성전자와 SK텔레콤 등에서 인공지능 전문가로서 일해온 석학이다. 지난해 5월 DI 담당 전무로 신세계그룹에 합류한 이후 10월부터 SSG닷컴에서 데이터와 인프라 부문 본부장을 맡아온 그가 이번에 신설되는 TF에서 온·오프라인 디지털 에코시스템 구축과 디지털 전환을 가속화하기 위한 업무를 맡을 가능성이 높다는 분석이다.

또한 신세계그룹은 최근 평년보다 두 달여 앞서 임원인사를 단행하면서 이마트 14명, 백화점 4명 총 18명의 디지털 전문가를 신규 임원으로 영입하기도 하는 등 그룹 사업 및 인력 구조 전반에 걸쳐 대대적인 체질 개선에 들어갔다. 최근 국내에서 IT 전문 인력을 확보하기 위한 경쟁이 치열한 가운데, 신세계는 이베이코리아 인수를 통해 IT 전문가를 확보하며 사업 구조를 온라인과 디지털로 180도 전면 개편할 계획에 더욱이 힘을 실을 전망이다.

롯데

롯데 그룹에서 유통 부문의 매출 비중은 약 40%를 차지할 정도로 기업의 핵심 사업이다. 특히 1979년 롯데백화점을 창립하고 백화점, 할인점(마트, 슈퍼)을 중심으로 오프라인 기반의 유통 왕국을 일궈냈다. 현재 이커머스에서 후발주자로 여겨지는 면모와는 달리, 국내 최초 온라인쇼핑몰의 시작의 롯데일만큼 롯데의 이커머스 진출의 역사는 깊다. 특히 2000년부터 독립된 법인인 롯데닷컴을 필두로 이커머스 사업을 이어나갔으나 결국 부진한 성과에 의해 해체되고, 그룹 내 유통산업의 중심 계열사인 롯데쇼핑(주) 산하에 롯데백화점, 롯데마트, 룩스, 롯데슈퍼 등 사업부문 별 독자적 이커머스 사업이 이루어져 앱 플랫폼 또한 별도로 존재하였으며, 회원가입 및 관리도 개별로 이루어질 정도로 분리되게 되었다.

그러나 이러한 계열사들의 파편화된 이커머스 사업 진행 기조로 인해 폭발적으로 성장하는 이커머스 시장에서 롯데는 역성장의 고충을 겪어야 했다. 그 사이 쿠팡,마켓컬리 등 이커머스 시장의 플레이어들은 적자를 감수한 공격적 투자를 바탕으로 시장에서의 영향력을 확대해 나갔다. 이와 더불어 오프라인 유통 시장의 축소로 인한 위기감까지 팽배하자 롯데 그룹 내의 통합 이커머스에 대한 목소리가 커지게 되었다. 이에 2018년 롯데쇼핑 산하 이커머스 사업본부부를 주축으로 조직 개편을 시행하였다. 즉, 각 카테고리의 계열사 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)의 중심에 이커머스 사업 본부가 있는 구조이다. 본래 롯데는 회장을 중심으로 한 그룹 정책본부의 컨트롤타워에서 그룹 전반의 의사결정이 이뤄져 왔다. 정책본부를 중심으로 주력 계열사에게만 힘이 집중되어 있어 계열사간의 시너지를 창출하기 어려웠는데 BU(Business Unit) 제도를 도입함으로써 각 계열사는 산업군별 BU에 속해 자율성이 그 전보다 올라가게 되었다. 그러나 BU 체제에서도 각 계열사의 의사결정 과정에 거쳐야 할 단계가 많아 실행력이 떨어지게 되었고, 사업부별 HQ(HeadQuater)체제로 전환을 가장 먼저 유통 계열사인 롯데쇼핑에서 시도한다. 이에 따라 롯데쇼핑은 사내 각 사업부별 흩어져 있던 기획, 자금, 인사, 홍보체계를 하나로 합쳐 HQ에서 이를 관리하고 주요 의사결정과 지원업무를 진행한다. 개별 사업부(백화점, 마트, 슈퍼, 룩스)는 영업활동과 같은 실행에 집중하고 있다. 이러한 BU에서 HQ로의 전환 또한 통합 이커머스의 밑거름이 되었다. 또한 3조원 가량의 온라인 유통에 대한 투자계획을 발표하며 2020년 7개 계열사 플랫폼을 통합한 롯데온을 런칭하였다.

신세계의 이커머스 진출 [Exhibit 2]

신세계의 새로운 성장동력, 온라인 사업

2009년, 신세계 정용진 부회장이 자리에 오른 직후부터 그룹의 미래성장동력으로 온라인 사업을 지목해 온 만큼 온·오프라인 동시 강화전략을 어떻게 펼쳐나갈지 귀추가 주목되었다. 2011년 2월, 신세계그룹은 이마트를 인적 분할하여 신세계와 사업 영역을 나누며, 경영진 남매가 보유한 신세계와 이마트 지분을 교환해 지배구조를 단순화했다. 여기서 주목할 것은 정용진 부회장의 경영행보다. 정 부회장은 이마트와 나머지 식품사업부문 업체의 연계와 온라인 커머스 전략으로 본인이 구상하는 새로운 사업들을 지속 추진했다.

그의 주도로 탄생한 것이 2014년 출범한 신세계그룹 유통의 통합 온라인몰 SSG.com과 2015년 서비스를 시작한 간편 결제 시스템 SSG pay이다. 당시 신세계는 온라인 유통채널 간의 경계를 허물기 위해 독자적으로 운영하던 온라인몰을 통합시킨 SSG 닷컴을 출범시켰다. 대형마트 고객을 백화점으로, 백화점 고객을 대형마트로 유도해 구매 횟수와 금액을 늘리겠다는 전략이었다. 한편 신세계는 'SSG=씩' 마케팅을 진행하며, 핵심 경쟁력인 신선식품의 배송 속도와 차별화된 선도 관리를 강조하였는데, 10시~14시 사이 배송 요청이 전체에서 35%를 차지할 정도로 이른 시간대의 배송 수요가 높다는 점을 고려하여 8~11시 타임 예약 배송이 가능한 '씩배송 굿모닝' 시스템을 도입하기도 했다. SSG 닷컴은 이와 같은 차별화 전략을 바탕으로 해마다 가파른 성장세를 보였다.

신설법인 (주)에스에스지닷컴의 닷을 올리다

2018년 초, 신세계와 이마트는 온라인 쇼핑물 사업부문을 분리해 별도 회사를 설립한다고 공시하였다. 신세계는 온라인 쇼핑물 사업부문(SSG 닷컴 관련 사업 및 SSG 닷컴에 입점한 온라인몰인 신세계몰, 신세계백화점몰 등)을 분할하여 신설회사인 '신세계몰'을 설립한다. 즉 신세계와 이마트로부터 온라인 사업이 각각 물적 분할되어 신세계몰과 이마트몰 법인을 만든 것이다. 이후 2019년 3월에는 운영 주체를 일치하여 비용을 절감하고 합병을 통해 상호 간에 시너지 효과를 극대화하기 위하여 이마트몰이 신세계몰을 흡수 합병하게 된다.

2019년 3월 1일, 정용진 부회장이 전면에서 나서 신세계그룹의 온라인 사업이 대폭 강화하기 위한 신설법인 (주)에스에스지닷컴을 출범시켰다. 기존 SSG 닷컴이 가진 성장 가능성에 신설법인의 시너지 효과가 더해진 새로운 온라인 통합 계열사를 론칭하여 이커머스 강자로 급부상하겠다는 목표 아래, 이커머스 시장에서의 핵심동력이 될 온라인통합 플랫폼 (주)에스에스지닷컴의 닷을 올렸다.

앞서 신세계는 해외 투자운용사인 인피니티(Affinity)와 비알브이(BRV) 등 2곳과 총 1조원에 이르는 대규모 투자를 성공적으로 유치했다. SSG 닷컴의 주축인 이마트몰과 신세계몰의 완전통합체계가 완성되며, 전문성 강화와 통합 투자 등이 투자 유치에 긍정적인 요소가 되었다.

온·오프라인 통합 유통 공통으로의 발돋움

신세계몰과 이마트몰의 완전 통합 체계가 완성되며, 당사는 2020년도 온라인 사업 부문에서 유의미한 성장을 보여주었다. 그러나 정부회장은 이에 만족하지 않고, 약점으로 여겨졌던 오픈마켓의 상품 다양성과 이용자 수 확대를 위해 이미 14만 판매자와 270만 유료회원을 보유하고 있는 이베이코리아를 인수하며 시장 진출에 박차를 가했다. 그는 “지금까지 신세계백화점과 이마트가 그룹 성장의 주축이었다면 앞으로는 SSG 닷컴을 필두로 한 온라인사업이 성장을 이끌 것”이라며 이커머스 사업 부문에 그룹의 핵심 역량을 모두 집중할 것이라고 포부를 밝혔다. [Exhibit 3] 그는 IT 기술 향상 및 물류·배송 인프라 강화에 1조 7000억을 투자하여 2023년까지 총 매출 10조원을 달성할 계획이라고 발표하며, 온라인 사업 확대를 위한 투자 계획을 밝혔다.

이는 이커머스 주도권을 가져오기 위해 적자와 상관없이 적극적으로 투자하고 점유율 높이기에 집중하는 일명 쿠팡식 ‘계획된 적자’ 성장 모델을 따라 하는 것이라 할 수 있다. 장 회장은 “기존 강자인 네이버와 쿠팡은 새로운 경쟁자의 도전 앞에 강력한 수성 전략을 준비해야 하고, 롯데온과 11번가 등 후발 주자들은 생존을 위한 강력한 대응 방안을 마련해야 한다”며 “신세계가 포함돼 이전보다 강력해진 3강과 경쟁하기 위해 각 사는 자사만의 독특한 차별화 전략을 강구해야 한다”고 역설했다.

롯데 이커머스 진출 전략

국내 인터넷 쇼핑몰의 시초, 롯데인터넷백화점 [Exhibit 4]

1994년 미국에서는 아마존과 이베이가 온라인 거래를 시작하였고, 국내에서도 1996년 롯데그룹 계열의 종합 광고대행사인 대홍기획 주체로 ‘롯데인터넷백화점’이 인터파크와 함께 1세대 국내 인터넷 쇼핑몰로 출범하게 되었다. 온라인에서 24시간 물건을 구입할 수 있다는 경험은 인터넷이라는 개념 자체가 생소하던 시대에 소비자들에게 새로움을 선사하였다. 롯데백화점 온라인쇼핑몰의 의의는 온라인을 통한 원가절감과 이를 통한 가격 이점보다는 오프라인에서 온라인으로의 판매채널 확장에 있었고, 오프라인 매장과의 등가정책으로 인해 온라인에서의 가격적 혜택은 최소화되었다. 1998년 기준 백화점 상품이 80%정도 차지하였으며 1800여 종 정도로 구성되어 있었다. 반면, 동시기에 출현한 인터파크는 오픈마켓을 추구하여 소규모 셀러들을 플랫폼 안으로 모았으며 약 6000여 종의 상품을 제공하였으며, 온라인쇼핑의 가격적 이점을 십분 강조하였다. 이러한 롯데인터넷백화점 온라인 몰의 운영방식의 한계로 이커머스 시장에 최초 진입하였음에도 불구하고 시장의 독보적 선점을 이뤄내지 못했다는 아쉬움이 남는다.

롯데인터넷백화점을 시작으로 ‘인터넷종로서점’, ‘인터넷뮤직랜드’ 등 다양한 전자상거래 플랫폼을 제작하게 된다.

롯데 이커머스 비즈니스 모델 확장과 위기

2000년 1월 롯데닷컴 법인으로 분사하면서 하면서 신동빈 현 롯데그룹 회장은 직접 대표이사 직을 맡을 정도로 의지를 보였다. 특히 옴니채널 구축의 일환으로 편의점 세븐일레븐과 롯데닷컴을 결합시켜 차별화된 유통 서비스를 선보이겠다고 공언하며 시대를 앞서간 이커머스 전략 의지를 밝히기도 했다.

롯데닷컴은 B2C 플랫폼뿐만 아니라 B2B 이커머스 비즈니스 모델 발굴에도 주력한다. 일명 렉스(LECS; Lotte E-commerce Customizing Service)라고 일컫는 사업은 각 브랜드 대상으로 온라인 스토어 구축 및 운영 대행을 하는 사업으로 물류, CS, IT, 회원관리를 종합적으로 지원하고자 하였고, 유니클로와 무인양품, 나이키 등 해외 우수 브랜드를 유치하였다. 이외에도 카테고리 확장을 위한 인수합병 추진을 진행하기도 하는 등 점점 경쟁이 치열해지는 이커머스 시장에서 생존 및 성장을 위한 노력을 기울이는 모습을 보였다.

그러나 옴니채널 구축이라는 목표가 무색하게 계열사별 독자적으로 이루어지는 온라인 쇼핑몰 운영은 계열사 간의 시너지 창출을 가로막았고, 기업 내부의 승계 문제와 직원의 도덕적 해이 사건 등 악재가 맞물리며 롯데닷컴은 점차 쇠락의 길을 걷게 되었다. 설상가상으로 2016년, 전년도 당기순이익 39억원에서 -303억원으로 적자 전환하며 사상 최대 당기순손실을 기록하는 위기를 맞게 된다. 같은 시기 신세계의 SSG닷컴은 처음으로 흑자전환을 하는 모습을 보임으로써 롯데 이커머스 위기에 무게감을 더했다. 국내뿐만 아니라 2010년 종속법인으로 설립한 롯데닷컴 재팬은 매출부진으로 인해 5년만에 철수하게 된다. 이에 그룹차원에서 통합 쇼핑몰 구축의 속도전과 11번가 인수 방안 카드를 꺼내게 되었고, 결과적으로 11번가 인수가 무산되면서 롯데 이커머스 사업은 통합 쇼핑몰 구축이라는 목표로 나아가는 준비를 해나간다.

롯데 이커머스 회심작, 롯데 ON

롯데온 출시

2018년 롯데닷컴은 롯데쇼핑에 합병되어 이커머스 사업본부로 개편되며 3조원을 투자하여 2020년까지 계열사별 온라인몰을 통합할 것을 발표한다. 이에 2020년 롯데온이 런칭될 때까지 롯데는 7개 계열사의 온오프라인 데이터를 통합 정리하는 작업을 진행한다. 런칭 전인 2019년 통합로그인 서비스를 앱 출시에 앞서 선보인다. 계열사 별 각각의 앱에서 별도 로그인이 필요했지만 통합 로그인 서비스 및 통합 검색을 제공함으로써 2020년 선보일 통합 앱을 미리 경험할 수 있도록 했고, 앱 출시에 대한 기대감을 선사했다.

임원진들에게 '쿠팡을 따라가지 말자'라고 누누이 주문한 신동빈 회장은 앞서 나가는 경쟁자인 쿠팡과는 어떻게 다른 길을 모색했는지에 대한 궁금증도 커졌다. 롯데온 런칭을 목전에 둔 얼마 남지 않았던 2020년 3월, 신동빈 회장은 닷케이 신문과의 인터뷰에서 "연 1조원 적자를 내는 기업하고는

경쟁하지 않는다.”며 이커머스 시장의 대표적 경쟁자로 손꼽히는 쿠팡에 대한 공개적 발언을 하며 자신감 있는 태도를 내비친다. 특히 시장의 ‘게임체인저’가 돼야 한다고 누누히 강조해오던 신동빈 회장의 이러한 발언은 롯데온이 회심의 일격이라는 기대감을 고조시키게 된다. 더불어 롯데온 공식 오픈을 하루 앞둔 전략 설명회에서 당시 롯데쇼핑 이커머스 사업부 대표였던 조영제 전 대표는 “롯데온은 사회의 한 구성원으로 역할을 하며 지속해 나갈 생각이지, 적자를 내면서까지 사업할 생각은 없다”며 “제 살 깎아먹기 식 출혈 경쟁도 안 할 것”이라고 덧붙인다.

특히 7개 물의 통합으로 인한 상품 수와 회원 수의 스케일을 바탕으로 한 이커머스 시장의 넷플릭스가 되겠다는 뜻을 내비쳤다. 즉, 개인화에 강한 플랫폼이 되겠다는 것이었는데 롯데는 회원통합을 이뤄냄으로써 3900만 명 회원이라는 빅데이터를 축적하게 되며, 상품 수도 2000만 개 정도를 확보하게 되었다. 이러한 회원정보를 바탕으로 한 구매성향 분석 기술과 상품 데이터를 접목시켜 통합 앱에서는 강화된 AI 기술을 선보일 것을 선포했다. 이미 AI쇼핑어드바이저 샬롯을 운영하고 있던 롯데는 음성을 바탕으로 한 추천AI 기술 ‘보이스커머스’을 준비 중에 있음을 밝혔다. [Exhibit 5,6]

또한 1만 5000개의 오프라인 매장 등 강력한 자원 기반을 바탕으로 O4O(Online for Offline) 전략을 통해 이러한 오프라인 자원을 적극 추진할 뜻을 밝히기도 했다. O4O는 온라인과 오프라인을 완전히 결합하여 시너지를 내는 전략으로 쿠팡, 네이버와 차별화된 소비자 경험을 제공하는데 초점을 두었다. 일례로 각 매장 직원들이 현장에서 소비자의 특성을 파악하고 소비자에게 맞는 온라인 혜택을 제공하는 것이다.

통합 플랫폼의 출시가 늦었다는 목소리도 컸지만, 96년 최초 온라인 쇼핑물을 런칭했던 롯데의 이커머스 역사에 대한 자부심을 내세우며 2023년 거래액 20조원이라는 야심 찬 목표를 공표하였다. 대망의 롯데온 출시 첫날, 롯데온이 맞이하게 된 건 행복한 소비자의 아우성이 아닌 서버 접속 장애 이슈였다. 본래 오전 10시 첫 선을 보일 예정이었으나 오류로 인해 2시간 30분이 지난 후에 운영되기 시작하였다. 처음부터 접속에 불편한 소비자 경험을 남긴 건 상대적으로 부진한 1년 실적에 대한 단초였을 뿐이었다.

롯데온의 초기 부진

신동빈 회장이 ‘적자’를 낸다며 경쟁 이커머스 기업인 쿠팡을 저격했던 발언이 무색하게 2020년 출시 이후 2021년까지 롯데온의 적자 폭이 계속해서 증가하였다. 특히 롯데온의 2020년 거래액은 통합 전 7개 계열사의 독자적 온라인 거래액을 단순 합한 것보다 7% 증가하는 데 그쳐 사실상 통합 시너지 효과를 거의 보지 못했다. 동기간 SSG 닷컴은 거래액이 37% 증가하였다. 이 거래 규모는 7조 6000억 수준으로 22조 원의 쿠팡, 20조원의 이베이코리아, 15조 원의 네이버에 비하면 턱없이 낮은 수준이다. 절대적으로 롯데온 지표만 보았을 때는 출시 이후 1년 사이 매출액과 입점 판매자 수가 2배 증가하였다. 그러나 2배 증가한 판매자 수는 네이버 스마트스토어 입점 수의 5%로도 채 되지 않는다. 폭발적으로

증가한 이커머스 산업과 이에 따른 경쟁기업들의 성장세에 비해 롯데는 후발주자로서 부진한 모습을 보인 셈이다. 특히 플랫폼에서 가장 중요한 유저 트래픽에 대한 수치인 MAU(월 활성 이용자 수)도 런칭 당시인 2020년 5월 96만 명에서 2021년 3월 136만 명으로 증가하였지만 동기간 쿠팡은 1968만 명에서 2503만 명으로 신세계의 SSG 닷컴은 139만 명에서 172만 명으로 늘어났다. [Exhibit 7]

이에 신동빈 회장은 2021년 연초 열린 사장단회의에서 “롯데가 업계에서 가장 먼저 시작하고도 부진한 사업군이 있는 이유는 무엇인가”라며 롯데온을 질책하는 작심 발언을 하였다.

이러한 롯데온의 부진의 원인으로 계열사 통합이라는 숙제를 아직 제대로 이뤄내지 못했다는 점이 대표적으로 손꼽히고 있다. 일례로 이커머스에서 부상한 기능인 라이브 커머스에서 롯데온은 ‘온라이브’라는 라이브 커머스를 운영 중이나 롯데홈쇼핑은 별도의 라이브커머스 어플리케이션인 ‘와이드’를 런칭하였다. 롯데 하이마트 또한 ‘하트라이브’라는 별도의 라이브커머스를 운영하고 있다. 이처럼 세부적인 핵심 기능에 있어서도 분산되는 모습을 보였다. 더불어 롯데그룹의 강력한 홍보 수단 중 하나인 야구단 롯데자이언츠에서 입장권을 롯데온의 ‘온라이브’가 아닌 롯데홈쇼핑을 통해 판매하면서 내부에서도 롯데온 트래픽 및 유저 접근성에 대한 불신이 팽배한 것이 아니냐는 의견 또한 대두되고 있다.

신세계 : 이커머스 시장을 향한 공격적 경영 행보

역대 규모의 베팅, 이베이코리아

신세계그룹 이마트가 올해 상반기 인수금액 3조 4000억원에 이베이코리아(이하 이베이) 지분의 80%를 인수한다는 내용의 계약을 체결했다. 이번 인수는 그룹 내에서 진행해온 인수 건 중 역대 최대 규모로서, 미래 유통 시장에서 온라인 강자로 자리매김하고자 하는 신세계측의 강한 의지를 반영한다. 다시 말해 이베이 인수는 단순히 기업을 사는 것이 아닌 시간과 기회를 사는 딜이자, 장보기부터 라이프스타일 카테고리 전반에 걸친 종합 플랫폼을 구축하여 ‘완성형 이커머스’를 추진하겠다는 당사의 뚜렷한 목표를 보여주는 것이다. 이베이 인수 후 이마트 내 온라인 부문은 약 50%에 이르는 비중을 차지하게 된다. SSG 닷컴의 지난해 거래액은 약 4조원으로 이커머스 시장에서 3%의 낮은 시장점유율을 기록하였지만, 이번 인수를 통해 신세계는 단숨에 업계 2위 수준인 15%로 점유율을 끌어올렸다. 통합 매입으로 가격 경쟁력 또한 확보할 수 있게 되었다. 이와 관련하여 강희석 신세계그룹 이마트 대표이사는 압도적인 경쟁력을 보여주어 쿠팡을 비롯한 주요 이커머스 경쟁사를 뛰어넘겠다는 포부를 전했다.

앞선 이베이 인수전에서 롯데와 신세계 양사는 각각 롯데쇼핑과 이마트를 앞세워 마치 치킨게임을 방불케하는 공방전을 펼쳤다. 비록 롯데가 막판에 이베이를 포기하긴 했지만, 코로나19로 이커머스

시장이 급격하게 커진 상황에 양사가 맞붙으며 이베이의 몸값이 4조원대로 치솟았다는 점에서 일각에서는 상처 뿐인 승리라는 말이 나오기도 한다. 인수 이후 네이버와의 관계 설정이나 사업 전개 방식을 제대로 세우지 않으면 오히려 이베이 인수가 독이 될 수도 있다는 이야기이다. 이베이는 900명 중 3분의 1에 해당하는 개발자 능력, 20여 년간의 플랫폼 노하우와 고객 데이터 등 무형자산이 전부다. 강점과 약점이 비교적 뚜렷하기 때문에 인수 후 구체적인 전략 방향성이 훨씬 중요한 요소로 작용할 전망이다. 당장의 플랫폼 통합도 쉽지 않다. 당장 이베이에서도 옥션, G마켓, G9 각각의 충성 고객이 있기 때문이다. 이는 이마트가 풀어야 할 22년도 과제일 것이다. 정연승 한국유통학회장(단국대 경영학부 교수)은 이와 관련해 “성공의 열쇠는 신세계 이마트가 인수 후 자사의 전체 유통 채널을 효과적으로 운영할 수 있는 역량이 어느 정도인가에 달려 있다”며 “오프라인을 중심으로 하는 전통 유통 사업을 꾸리는 것이 더 익숙한 신세계가 이베이를 인수해서 어떻게 시너지를 펼칠지가 더 중요해 보인다”고 말했다.

왜 이베이코리아인가: 높은 거래액과 데이터 분석력

신세계가 오픈마켓 대거 플랫폼인 이베이를 품으려고 하는 이유는 명확하다. 오픈마켓은 판매자들에게 플랫폼을 제공하여 물건을 판매할 수 있게 해주고 일정한 수수료를 받는 형태의 유통 플랫폼을 일컫는데, 이베이를 인수하면 오픈마켓의 가장 큰 장점이라고 할 수 있는 취급 상품수의 규모와 거래액을 단숨에 얻을 수 있기 때문이다. 실제로 국내 오픈마켓 운영 업체의 거래액은 전체 온라인 쇼핑 거래액(2020년 기준 161조원)의 70% 이상을 차지할 만큼 압도적인 규모를 자랑한다. 이런 가운데 이베이는 지난해 거래액 20조원, 매출액 1조5천억원, 영업이익 850억을 기록하며 1위 네이버(18%, 28조원), 쿠팡(13%, 22조원)에 이어 이커머스 톱3 업체이자 오픈마켓 1위 기업으로 자리매김하였다. 오픈마켓 플랫폼 중 유일하게 16년 연속 흑자 달성이라는 성과도 주목할 만하다.

신세계는 기존의 오프라인 유통망에 더해 이베이의 인수로 ‘규모의 경제’를 실현할 것으로 보인다. 이베이의 유료 멤버십 회원 270만명과 국내 최대 규모의 셀러, 숙련된 IT 전문가를 얻게 되면서 이커머스 사업 성장을 가속화할 수 있게 되었다는 게 업계의 관측이다. 충성고객 확보와 멤버십 분야에서도 시너지를 기대해볼 수 있다. 이베이코리아는 G마켓과 옥션, G9 등 3개 플랫폼을 운영하면서 스마일클럽과 스마일배송, 스마일페이, 스마일카드 등 스마일 시리즈를 안착시키며 충성고객을 다수 확보하고 있다. 특히 업계 최초로 선보인 유료 회원제 스마일클럽 가입자 수는 300만명을 넘어섰다. 간편결제 서비스 스마일페이는 식품, 외식, 문화, 패션, 뷰티, 레저, 어학, 항공 등으로의 제휴 확장을 통해 약 1600만명에 달하는 가입자를 보유하고 있다.

또한 이베이 인수는 기존의 사업과 연계해 물류, 페이먼트와 데이터 등의 신사업 확대를 가능케 한다. 강력한 오프라인 유통망을 지니고 신선식품 등에 강점을 보이는 신세계가 지마켓, 옥션 등 오픈마켓을 보유한 이베이와 결합하여 유통 영역을 넓히게 되면 더욱 탄탄한 유통 1위 사업자로 자리매김할 것으로

전망된다. 신세계그룹은 오프라인과 온라인 유통의 경계를 허물고, 오픈마켓 원조 사업자인 이베이의 판매자와 제품군을 이용해 SSG 닷컴의 오픈마켓을 보완할 전망이다.

더욱이 인수를 통해 IT 인력과 이커머스 전문 인력은 물론 경험 많은 셀러들까지 일거에 확보 가능하니 이제 충분히 네이버, 쿠팡과 경쟁해볼 만한 조건은 갖춘 셈이다. 이는 월마트의 사례를 많이 참조한 듯하다. 월마트는 설립 2년차에 불과했던 스타트업 제트 닷컴을 무려 3조 원이라는 금액에 인수하고, 이커머스 전문가 마크 로어를 영입하며 반전의 서막을 열었다. 월마트는 이후 과감하게 온라인으로 이동하며 팬데믹 상황에서도 오히려 성장하는 놀라운 실적을 보였고, 이에 더해 최근 소피파이와 제휴를 통해 셀러 확보 경쟁에 열을 올렸다. 신세계는 이번 인수로 월마트가 밟아온 과정을 한 방에 해결한 셈이다.

파트너십을 통한 시너지

올초 국내 유통산업이 격변기에 접어들자 정 부회장은 독자노선 대신 '네이버 생태계' 합류를 택했다. 존재감이 약한 이커머스 시장을 키우기 위해 네이버와 500억원 규모의 주식을 맞교환하는 등 전방위적인 협력을 담은 사업협약을 체결한 것이다. 이마트의 장보기, 신세계백화점의 명품·뷰티·패션 사업과 네이버의 인공지능(AI) 기반 기술의 결합으로 커머스, 물류, 멤버십, 상생 등 전방위 협력을 강화한다는 내용이 골자였다. 신세계그룹 관계자는 "국내 온·오프라인을 선도하는 두 기업이 만나 유통 전 분야를 아우르는 협업 체계를 구축할 것"이라며 "신세계그룹이 가진 유통 및 물류 역량과 네이버의 AI 기술 등을 결합해 새로운 생태계를 만들어 나갈 것"이라고 밝혔다.

신세계의 물류 혁신

- 온오프라인 연계를 통한 물류(Logistics) 혁명

신세계그룹은 향후 4년간 1조원 이상을 온라인 풀필먼트(통합물류관리) 센터에 집중적으로 투자하고, 오프라인 거점을 온라인 물류의 전진 기지로 활용하여 물류 경쟁력을 키우겠다는 청사진을 내놓았다. 특히 이마트처럼 신선식품을 판매하는 업체는 물류 인프라가 아주 중요하다. 신세계그룹은 온오프라인 체질 개선 전략의 중점 과제로 기존 오프라인에서 가졌던 강점인 배송 체계의 강화와 공급망 관리를 내세웠다.

현재 SSG 닷컴은 2014년 업계 최초로 오픈한 온라인 전용 첨단물류센터인 네오(NE.O; NExtgeneration Online store) 추가 설립을 위해 부지를 모색하고, 기존 이마트 점포의 후방공간을 PP센터로 활용하는 등 치열한 온라인 배송 전쟁에서 승기를 잡기 위해 인프라 및 인력 구축에 집중하고 있다. 또한 이베이의 대량물량을 기반으로 센터 가동률을 높이고 당일배송·새벽배송 시스템을 확대하여 투자 효율을 극대화할 것이라고 기대하고 있다.

신세계 장유석 CTO는 커머스 혁신에 있어서 온라인에서의 정보 흐름이 오프라인에서의 물리적 흐름과 연결된다는 점에 주목하였다. 그중에서도 '물류(Logistics)'가 온라인과 오프라인이 결합하는 접점의 꽃이라고 말하며, 특히 이커머스의 폭발적인 성장세 속에서 데이터 기술을 중심으로 한 첨단 물류의 중요성은 더욱 두드러진다고 하였다.

- 데이터 및 자동화 혁신

SSG 닷컴에서는 OMS(주문 관리 시스템; Order Management System), WMS(창고 관리 시스템; Warehouse Management System), WCS(창고 제어 시스템; Warehouse Control System), 그리고 TMS(운송 관리 시스템; Transportation Management System)등의 물류 관리 시스템의 내재화가 상당 부분 진행되고 있으며, 이를 통하여 데이터의 효율적 관리 및 시스템의 자동 제어, 나아가 미래 물류에 대한 다양한 준비를 이어가고 있다. [Exhibit 8]

신세계의 물류 혁신의 두 가지 키워드는 데이터 혁신과 자동화 혁신이다. 공급 및 수요 등의 예측은 기록을 통해 수요 예측을 하는 단순한 방법론을 넘어, 이제는 검색력이나 구매력 등 다양한 고객 데이터와 인구 통계학적 정보를 반영한 매우 정밀한 계산이 가능해졌다. SSG 닷컴에서도 다양한 센서 및 IoT 등을 통한 데이터 수집, 기계학습 등 다양한 수학적 기술과 빅데이터 기반의 선제적 대응을 통해 예측 물류(Predictive Logistics) 및 운영 효율화를 꾀하고 있다. 신세계 그룹 물류사업 부서인 추천예측팀에서는 이미 제품 수요예측 및 자동발주를 시스템화하여 활용하고 있고, 성능 개선을 위해서도 다양한 시도를 하고 있다. 처음에는 단순한 알고리즘으로 시작했지만, 현재는 XGBoost, LSTM 등 최신 기계학습 기술 및 다양한 피쳐 셋(Feature Set)을 동원하여 예측도를 높이고, 추천팀이나 변동가격제(Dynamic Pricing)팀과 협력하여 수요부터 가격, 프로모션, 배송까지의 모든 운영 과정을 전체론적 관점으로 접근하여 예측할 수 있는 시스템을 구축하기 위해 노력하고 있다.

한편 첨단 제어기술의 집합체인 창고 자동화, 특히 창고 로봇의 경우는 최근 AI의 발달과 더불어 급속도로 성장하고 있는 영역 중 하나인 만큼 SSG 닷컴 또한 SSG Lab을 운영하며 이러한 최신 기술을 개발하고 적용하는 데 힘쓰고 있다. AI팀이 자체 개발한 고도의 이미지 분류기(Image Classifier)를 통해 자동화 EPP의 상품 분류 장비 성능을 대폭 업그레이드하려는 작업도 그중 하나이다. 이미지 분류 기술은 창고뿐만 아니라 SSG 닷컴 앱 내 고객 서비스인 스크렌즈(SSG Lens)와 물류창고 내 상품의 각종 이슈를 미리 찾아내는 위기 관리 시스템(Risk Management System)의 일부로도 활용이 되고 있어 일석이조의 효과를 내고 있다.

온.오프 기반의 커머스가 비즈니스의 핵심인 신세계그룹으로서는 확장가능하고 고도화된 물류 시스템을 구축하는 것이 핵심 사업이 아닐 수 없다. 신세계그룹의 최종 목표는, 물류 시스템 체계화를 통해 운영의 효율성을 확보하고 고객서비스와 비용의 균형을 맞추는 정밀한 운영을 구현하는 것이다.

플랫폼 강화

신세계그룹은 SSG닷컴과 이베이의 결합 시너지를 극대화하기 위해 고삐를 쥐고 있다. 양사의 결합 시너지에서 당장 가시화되고 있는 부분은 쇼핑 애플리케이션의 점유율 확대다. 이베이가 구축한 멤버십과 결제, 배송 서비스에 IT 분야 집중 투자까지 더해 연계 효과를 누리게 될 전망이다. 한편 이커머스 시장을 향한 광폭 행보에 따라 신세계그룹이 이끄는 통합 온라인몰 SSG닷컴이 내년 IPO를 공식화했다. 상장을 통해 확보한 자금으로 물류 인프라와 IT 분야에 집중하는 한편, 완성형 온.오프라인 커머스 에코시스템을 구축한다는 계획이다. 금융감독원 전자공시에 따르면 올해 SSG닷컴의 상반기 매출은 전년 동기 대비 11% 증가한 6866억 원, 영업손실은 38억 원가량 줄어든 296억원인데, 이에 따라 증권가에서는 SSG닷컴의 기업가치를 약 10조원으로 평가하고 있다.

한편, 신세계그룹은 명품 시계·보석 브랜드를 들여오며 럭셔리 상품 라인업을 강화하는 등 통합 온라인몰로서의 경쟁력을 높이고 있다. 이는 급격히 성장한 온라인 명품거래 시장을 선점하고 이커머스 후발주자로 업계에서 빠르게 몸집을 키우기 위한 전략으로 풀이된다. 명품 마진율이 대중 소비재보다 높다는 점에서 신세계는 추후 온라인 명품 시장에서 독보적 영역을 확보할 것으로 기대된다. 실제로 지난 7월 19일부터 8월 1일까지 2주간 SSG닷컴의 명품 매출은 전년 동기대비 21% 증가했다. 구효정 SSG닷컴 명품잡화팀장은 "하이엔드 브랜드의 특성에 적합한 맞춤형 쇼핑 경험을 제공하며 구매 고객과 브랜드 양측이 높은 만족도를 보이고 있다"며 "앞으로도 차별화된 플랫폼 운영 역량과 자원을 바탕으로 럭셔리·하이엔드 브랜드 라인업을 확장해 나갈 계획"이라고 밝혔다. 더불어 W컨셉 인수에 따라 SSG닷컴의 상품군은 기존의 상품군에 더해 생활 및 주방용품, 패션·뷰티용품, 가전과 디지털 기기 등 카테고리가 더욱 다양화될 것으로 보인다. 신세계그룹은 지난 4월 온라인 편집숍이자 여성 패션 플랫폼인 'W컨셉(W Concept)'의 경영권 인수를 확정지으며 "변화와 혁신은 우리가 앞으로 가장 먼저 풀어나가야 할 명제"라고 혁신을 주문해 왔다.

반전을 엿보는 롯데 이커머스

롯데온 런칭 후 1년간 부진에 시달리던 롯데는 조영제 대표를 경질하고, 이베이코리아 출신의 나영호 대표를 영입함으로써 변화에 대한 의지를 드러낸다. 롯데온 1주년 행사에서 대대적으로 '새로고침'이라는 단어를 사용할 정도로 탈바꿈을 시도하며 차별화된 이커머스 플랫폼으로 거듭나기 위한 전략들을 강구한다.

배송체계 구축

이커머스 기업들이 소비자들에게 제공하고자 하는 핵심 경험 중 하나는 빠른 배송이다. 아마존의 제프 베조스는 변화하는 것보다 시간이 바뀌어도 변하지 않을 소비자들의 니즈에 집중하는 것의 중요성을

역설했고, 고객중심적 사고를 바탕으로 빠른 배송 시스템 구축에 집중하여 이커머스 왕국을 이뤄 내었다. 우리나라에서는 대표적으로 쿠팡이 '로켓배송'으로 당일배송 서비스를 제공함으로써 소비자들을 락인(Lock-in)하였고, 신선식품 쪽에서는 마켓컬리를 주축으로 '새벽배송'이 뜨겁게 부상하였다. 하루배송에서 배달의 민족 번쩍배달과 같이 퀵커머스(소량 생필품을 1시간 내 배송)까지 이어지고 있는 배송 경쟁은 물류기지 구축을 전제를 한다. 이때문에 이커머스 시장에서는 치열한 출혈 투자가 이루어지고 있었는데 적자의 폭이 점차 증가되다 보니 이커머스에 본격적으로 진출한 오프라인 기반의 유통 대기업들도 초기에는 가지고 있는 대표적 자산인 오프라인 점포를 구조조정하는 데에 집중했었으나 이를 이커머스 배송의 물류 전초기지로 재조정하여 활용하는 방안을 추구하고자 하고 있다. 쿠팡 등이 물류센터에 막대한 투자를 한다는 점에 비추어 봤을 때 물류센터 설립으로 인한 출혈을 최소화하면서도 소비자들에게 더 빠른 배송을 제공할 수 있다는 이점이 존재하는 것이다.

- 오프라인 점포의 물류기지 활용

롯데는 바로배송이라는 퀵커머스와 하루배송 사이에 있는 2시간 내 배송 서비스를 핵심 서비스로 내세우고 있다. 2020년도에 롯데마트 광고점에서 처음 실시한 바로배송의 온라인 주문 수가 100건에서 최근 700건으로 증가하였고, 이에 따라 현재 바로배송 서비스가 가능한 롯데마트 지점 수를 21개에서 50개 수준으로 확대할 계획이라 밝혔다. 전국 롯데마트 점포 수가 112개이기에 약 절반 정도의 점포에서 바로배송 서비스를 제공하게 되는 것이다.

롯데마트보다 촘촘하게 퍼져 있는 롯데슈퍼를 활용하여 퀵커머스 서비스도 진행하고 있다. 배송대행 업체 '고고엑스'를 통해 수도권 일부 지역에서는 오후 4~8시 사이 주문하면 1시간 내에 배송해주는 '퇴근길 1시간 배송' 서비스를 제공 중이다. 롯데는 온라인으로의 체질개선 및 오프라인의 부진한 실적 회복을 위해 오프라인 점포를 정리한다고 공표하여 2019년 말부터 2020년 말까지 약 1년 사이에 롯데슈퍼 68개 점이 문을 닫았으나 2021년 들어 40여 개의 신규가맹점을 개설하고, 신규 가맹점주 유치를 위해 창업박람회에도 참가하는 행보를 보였다. 이러한 모습은 오프라인 점포 축소 방향과 상반되는 점으로, 퀵커머스 확대를 위한 물류기지로 활용하겠다는 전략으로 해석되고 있다.

- 계열사와의 협업

배송시스템에 있어서는 물류체인을 구축하는 것도 중요한 요소이다. 이에 있어 롯데는 계열사인 롯데글로벌로지스의 활용을 기대하고 있다. 실제로 롯데온 출범 시기에 맞춰 롯데글로벌로지스는 전국 각지에 물류센터 투자를 지속적으로 늘려왔다. 소비자에게 라스트마일(last mile) 배송을 위해 오프라인 점포들을 활용한다면, 미들마일(middle mile)의 효율화를 위해 물류 허브를 구축하고자 하는 것이다. 2022년에는 진천 메가허브터미널의 완공이 예정되어 있다. 물량을 중간 집결함으로써 효율적인 통합배송이 가능할 것으로 전망된다. 이러한 지역 터미널의 통폐합을 통해 지속적으로 비용효율화도 이뤄나가고자 하고 있다.

독자적 플랫폼 엣지 강화

시장의 다양한 플레이어가 존재하기에 소비자들에게 소구되는 뾰족한 엣지(edge)를 가짐으로써 활성화 유저를 늘리고 락인(Lock-in) 효과를 창출할 수 있다. 롯데의 경우 이커머스 기업의 인수를 통한 외형 확장보다는 자체 경쟁력 강화에 집중하고 있는데 이에 있어 롯데만의 차별화된 역량을 발휘하기 위한 방안을 강구하고 있다.

- 버티컬 플랫폼 강화

버티컬 플랫폼이란 하나의 세부 분야를 집중 제공하는 플랫폼으로 롯데는 강희태 부회장을 통해 식품 명품 패션 가전 카테고리의 플랫폼을 구축해 차별화를 갖춰 나가겠다고 발표하였다. 특히 이베이코리아 인수전에서 발을 빼고 버티컬 플랫폼에 대한 집중 선포는 오픈마켓 확장보다는 전문관에 집중함으로써 롯데의 계열사 시너지를 더 잘 낼 수 있는 방향으로 판단한 것으로 보인다. 롯데는 이베이코리아 실사 이후 이베이코리아를 인수하는 것이 실효성이 없다는 판단 하에 터무니없이 낮은 금액을 제출함으로써 인수를 포기했다. 단순히 버티컬 플랫폼을 인수하여 롯데의 색을 입히는 것이 아닌 계열사의 장점을 살린 플랫폼을 직접 구축하는 행보를 보였다. 가장 먼저 롯데온 내 푸드 전문관 '푸드 온'과 온라인 패션 전문관인 '스타일온'을 선보였다. 그러나 이러한 롯데의 새로운 시장 공략 행보에 대한 우려 또한 존재한다. 버티컬 플랫폼의 성공적인 운영을 위해서는 전문성이 중요한데 이미 롯데온에 3조원을 투자했음에도 실패한 롯데가 이러한 전문성을 갖춰 온라인에서의 환골탈태가 가능한지에 대한 의구심의 목소리가 있는 것이다.

- 유료 회원 유치

이커머스 업계에서 유료회원 제도는 락 인(Lock-in)을 만들 수 있는 방안으로 여겨지고 있다. 단순히 가격경쟁으로 소비자를 모객하는데에만 치중하는 것이 아니라 이들이 충성고객이 될 수 있도록 하는데 집중하는 것이다. 이에 따라 쿠팡은 로켓와우, 네이버는 네이버 플러스를 통해 유료 멤버십 유치에 열을 올리고 있다. 로켓와우는 월 2900원의 가입비로 로켓배송 무제한 무료배송과 OTT 서비스인 쿠팡플레이 제공을 하고 있는 등 상당한 혜택을 제공한다. 국내 최초로 이커머스 유료 회원제를 운영한 이베이코리아의 '스마일클럽'은 270만 가입자를 확보하고 있다. 이에 맞서 롯데는 유료 멤버십 서비스로 '롯데 오너스'를 운영하고 있다. 롯데오너스는 1년 가입비가 2만원인데 현재 가입 즉시 2만원을 엘포인트로 돌려주고 있으며, 다양한 할인 쿠폰과 추가 적립포인트를 제공한다. 이러한 혜택을 바탕으로 롯데오너스 가입 수는 3분기 기준으로 전년 대비 63% 증가하였다. 유료회원 수의 증가는 소비자들의 롯데온라인 커머스에 대한 반증으로도 해석될 수 있다는 반응이다.

1주년을 맞아 새로고침이라는 캐치프레이즈를 바탕으로 실시한 행사에서 3자리수 퍼센트의 매출신장을 이뤄내었다. 특히 버티컬 플랫폼으로의 전환을 가장 먼저 꾀했던 패션과 식품에서 600%를 상회하는 매출 상승을 기록했다. 이에 따라 정말 롯데 이커머스의 '새로고침'이 이루어질 지에 대한 이목이 집중되고 있다. [Exhibit 9]

신세계 리더십과 조직문화

신세계의 SSG 키우기

외부인사 영입 및 핵심인력 배치

정용진 신세계그룹 부회장은 SSG 닷컴을 성장시키기 위해 외부 인재 영입에 나섰다. SSG 닷컴은 최영준 티몬 부사장 겸 최고재무책임자(CFO)를 최고전략책임자(CSO)로 영입했다. 또 쿠팡의 김일선 라이프스타일 총괄상무와 이베이코리아의 이미연 인사 총괄상무를 끌어들이었다.

최영준 상무는 베인앤드컴퍼니 출신으로 강희석 이마트·SSG 닷컴 대표의 후배다. 티몬을 이끌며 이커머스 업계 최초 흑자 기업으로 키웠으며, 티몬의 내년 IPO(기업공개) 기반을 다진 인물로 평가 받는다. 쿠팡 푸드 관련 상품기획자였던 김일선 상무는 SSG 닷컴에서 패션·뷰티·잡화 등의 비 신선식품 부문을 맡아 판매점 관리를 총괄할 예정이다. 이베이코리아 인사 출신 이미연 상무는 국내 유일 흑자 이커머스 기업 이베이코리아의 조직 문화와 복지 제도를 SSG 닷컴에 이식할 것으로 기대된다.

그 뿐만 아니라 정 부회장은 지난해 대대적인 인사를 통해 주요 인물들을 SSG 닷컴으로 이동시켰다. 특히 SSG 닷컴 대표이사에 이마트 강희석 대표이사를 내정한 점이 가장 눈에 띈다. 이커머스 시장이 빠르게 성장하는 것에 대응하고 오프라인과 온라인 채널의 시너지를 극대화하기 위해 강희석 대표이사가 이마트와 SSG 닷컴 대표이사를 겸직하게 된 것이다. 한 명의 대표가 양 사를 모두 이끌며 빠른 의사결정과 효율적인 조직 운영이 가능할 것이라는 게 업계 시각이다. 신세계 관계자는 “이마트와 SSG 닷컴은 대표이사 겸직을 통해 향후 온·오프 통합적 사고와 시너지 강화를 모색할 수 있게 됐다”고 말했다.

조직개편 및 전문성 강화

SSG 닷컴은 기존에 1개의 본부(영업본부)가 6개의 영역을 담당하는 체제에서 4본부(데이터 인프라본부, 운영본부, 신사업본부, 지원본부) 체제로 재편했다. 조직개편의 핵심은 장유성 본부장(전무)이 이끄는 데이터 인프라본부와 곽정우 본부장(전무)의 운영 본부가 꼽힌다. 데이터 인프라 본부는 데이터, 플랫폼, 서비스 등 5개 부문으로 구성하고, 운영본부는 그로서리, 라이프스타일, 큐레이션, 물류(SCM), 마케팅 등 6개 담당으로 구성하여 부서 간 책임을 명확히 했다. 이후 SSG 닷컴은 기업공개(IPO)를 추진하면서 물류 경쟁력을 확보하고 전문성을 강화하기 위해 또다시 조직개편을 시행했다. 그 과정에서 운영본부가 상품본부로 이름이 바뀌었고 운영본부 산하에 있던 SCM(Supply Chain Management) 부서가 별도로 분리되어 본부로 승격되었다. 이로써 물류를 담당하는 SCM이 힘을 받게 되었다. [Exhibit 10]

젊은 IT 개발자 대거 채용 및 자체 기술 개발

신세계그룹 SSG닷컴은 자체 개발한 인공지능 서비스를 선보이는 등 IT기업으로의 정체성을 강화하고, 젊은 개발자 비중도 늘려 전체 조직을 젊게 유지하고 있다. 아마존을 비롯한 이커머스 회사들이 직접 기술을 개발해 서비스 운영, 물류 최적화 등에 활용하는 것처럼, SSG닷컴도 '쓱렌즈'에 자체 개발 기술인 'OCR(Optical Character Recognition)' 기술을 적용하여 더욱 향상된 검색 서비스를 선보였다. 그 뿐만 아니라 SSG닷컴의 사이트도 그룹 IT 계열사가 아닌 SSG닷컴에서 직접 개발하고 관리한다. 한동훈 SSG닷컴 플랫폼담당 상무는 "SSG닷컴의 자체 기술력으로 이커머스에 맞는 맞춤형 서비스를 제공하고 물류 효율화를 이뤄낼 것"이라고 말했다. 또한, SSG닷컴은 전체 직원 중 IT 개발자 비중이 40%에 달하며 IT기업처럼 젊은 조직문화를 만들어가기 위해 노력하고 있다. 신세계그룹의 다른 주요 계열사 직원들의 평균 연령이 35세인데 반해 SSG닷컴은 33세로 2살 어리다. 경쟁 기업인 쿠팡의 평균 연령이 32.5세, 티몬과 위메프가 31세인 것에 비하면 높은 편에 속하지만, 대기업계열사 중에서는 젊은 편이라는 평가를 받고 있다.

수평적 조직문화

이마트와 SSG닷컴은 2021년 9월부터 직급 호칭제를 없앴다. 수평적 조직문화를 조성하기 위해 회사 안에서 호칭을 '님'으로 통일했다. 이름이나 영어 닉네임 뒤에 과장이나 차장, 부장 등 직급 대신 '님'을 붙여 부르는 방식이다. 사원부터 대표이사까지 모든 임직원에 적용되고 서로 존댓말을 하기로 했다. 이에 따라 강희석 이마트 대표이사 사장도 '희석님'으로 불리게 되었다. 수평적 호칭제를 통해 서로 존중하는 분위기를 만들고 임직원들의 열린 사고를 유도하겠다는 방침이다. 이마트 관계자는 "서로 존중하는 분위기 속에서 활발한 의사소통과 열린 토론을 지향하겠다"며 "창의적 아이디어를 생산해 낼 수 있는 자유로운 조직문화가 정착될 것으로 기대한다"고 말했다.

소통 리더십, 정용진 부회장

정용진 부회장은 '소통경영'에 무게를 두며 조직문화의 변화를 위해 노력했다. 신세계그룹 한 임원은 정 부회장이 강조한 소통에 대해 이렇게 말했다. "진정한 소통은 상호간의 이해와 배려를 기반으로 진행되는 것. 진정한 소통이 가능한 조직이라면 조직 구성원들의 업무 만족도 함양과 열정이 증대되어 회사에 대한 로열티가 높아진다. 이는 곧 회사의 장기적인 경쟁력이 된다."

이 같은 맥락에서 정 부회장은 소통경영을 최우선으로 하고 있다. 고객만족도, 직원복지, 협력회사 상생에 중점을 두는 경영전략을 구사하는 것이 대표적인 사례다. 지금은 운영하고 있지 않지만, 정 부회장은 한 때 트위터와 페이스북을 활용해 임직원 뿐 아니라 고객들의 불만사항이나 개선점에 대한

지적에 귀 기울이고 이를 적극적으로 반영하기도 했다. 그의 커뮤니케이션 방식은 색다르다는 평가를 받고 있다. 자신이 직접 직원들과 만나고 소통하며, 직원들의 근무환경을 지속적으로 개선하고 있다. 자신이 실제 겪었던 경험을 먼저 꺼내 이야기를 풀어나가고 그 속에서 핵심을 전달하는 등 스토리텔링 방식을 이용한다. 또 정 부회장은 매년 신입사원들과 회사의 미래를 토론하는 '공감토크'를 직접 진행하는 등 수시로 격의 없는 만남의 자리를 만들고 있다. 공감토크를 통해 신입사원이 신세계인이 된 것을 축하하는 동시에 그룹 비전에 걸맞은 인재가 될 것을 당부하고 있다.

최근에는 MZ와 소통하며 '용진이 형' 이미지를 구축하고 있다. 정 부회장의 거침 없는 행보가 주목 받는 이유는 그의 행동이나 말이 재벌 오너에 대한 편견을 깨뜨리고 있기 때문이다. 일반적으로 재벌가에는 은둔형 리더가 많은 것과 달리 정 부회장은 재계에서 보기 드물게 직접 SNS 채널을 운영하며 소비자와의 스킨십을 늘려가고 있다. SNS와 대외활동을 통해 공개되는 그의 패션과 주방 인테리어 하나하나까지 화제가 될 정도다. 개인 SNS뿐만 아니다. 그는 스타벅스, 이마트 등 회사 공식 유튜브 계정에도 깜짝 등장해 소비자와 격식없이 소통하며 브랜드 가치를 높이고 있다. 실제로 정 부회장이 출연한 에피소드에서 그가 추천한 상품 매출이 몇 배 씩 뛰는 등 '정용진 효과'를 톡톡히 보고 있다. 광고모델 기용과 비슷한 효과를 내고 있다는 평가도 나온다. SNS나 온라인 커뮤니티에는 MZ세대들이 이마트나 신세계그룹 제품 구매 후 '용진이 형'을 태그하며 친근감을 드러내고 있다. 격식 대신 선택한 소통으로 젊은 소비자들과의 거리를 확실히 좁힌 그의 행보에 대해 그 자체로 '신세계'라는 말이 나오는 이유다. 하지만 한편으로는 정부회장의 몇몇 게시물이 논란이 되고 비판을 받으면서 SNS 경영이 독이 되고 있다는 평가도 공존한다.

또, 정용진 부회장은 코로나 19 위기 속에서도 거침없는 인수합병을 단행했다. 2021년 초, 정용진 부회장은 갈수록 커지는 온라인 시장을 잡기 위해 변화를 예고했다. 소비 트렌드가 오프라인에서 온라인으로 이동하고 있는 만큼 온라인 역량을 끌어올리는 데 주력한다는 전략이다. 방법은 인수·합병 그리고 사업 협력이다. 2021년 상반기 약 7개월 동안 이커머스 플랫폼 이베이 코리아 인수, 스타벅스 코리아 추가 지분 투자, SSG 랜더스 야구단과 MZ세대를 사로잡은 온라인 패션몰 W컨셉을 모두 인수·합병(M&A)했다. 업종도 크게 가리지 않았으며 투자 금액만 약 4조 3149억원에 달한다. 코로나 19, 오프라인 유통매장의 쇠퇴라는 상황에도 불구하고 후퇴하기 보다는 반대로 과감한 투자를 펼치며 기업의 체질을 바꾸는 기회를 만들고 있다.

롯데 리더십과 조직문화

롯데의 순혈주의 문화

롯데는 유독 공채 출신을 우대하고 임원으로 승진시키는 '순혈주의' 문화가 강한 기업으로 꼽힌다. 보수적이고 폐쇄적인 조직문화 때문에 대부분 근속연수만 30년이 넘는 로열티 있는 인물들이 임원으로 포진하고 있다. 여성 임원도 많지 않다. 롯데쇼핑만 따져 봐도 총 110명의 임원 중 8%만이 여성이다.

2011년 신동빈 롯데그룹 회장의 취임 이후 작년 롯데쇼핑 총괄 임원에 정경운 전 동아ST 경영기획실장이 오며 외부 출신 인사가 처음으로 이뤄지긴 했지만, 그동안 전체 계열사 임원 가운데 외부 출신은 극소수였다.

이번에 자리에서 물러난 조영제 전 롯데쇼핑 이커머스 부문 대표도 1990년 롯데백화점에 입사한 '롯데맨'이다. 마케팅1팀장, 분당점장, 기획부문장, 롯데지주 경영전략팀장을 거쳐 작년 1월 롯데쇼핑 e커머스사업부장을 맡아왔다. 그는 오래도록 매장 중심 노하우를 쌓아왔기에 오프라인 관련 기획과 경영 전략에 능통한 인물로 알려졌다. 롯데온의 전신이라 할 수 있는 롯데백화점 온라인 플랫폼 '엘롯데' 역시 조 사업부장이 이끌었지만 크게 주목받지 못했다.

롯데의 변화

2015년 롯데는 큰 소용돌이에 휩싸였다. 오너 일가의 경영권 분쟁 탓이다. 신격호 총괄회장 등 오너 일가와 롯데 지배구조 등 베일에 가려있던 민낯이 낱낱이 드러났다. 그 과정에서 임직원들의 사기는 떨어졌고 업계 위상도 흔들리는 위기를 겪었다. 신동주 전 일본롯데홀딩스 부회장이 밀려나고 신동빈 롯데그룹 회장이 주도권을 잡으면서 경영권 분쟁은 조용해졌지만, 신 전 부회장은 여전히 롯데에게 위협적인 존재이다.

주도권을 잡은 신동빈 회장은 상처입은 롯데를 다시 일으켜 세우기 위해 고민이 많았다. 내부를 추스리고 외부의 신뢰를 회복해야 했다. 그래서 내놓은 비전이 '뉴 롯데'다. 아버지 신격호 총괄회장의 정신은 이어받되 지난 50년 동안 굳어진 조직과 문화는 대폭적인 변화를 주겠다는 것이다.

조직개편

- 컨트롤타워 재편

2017년 초에 롯데는 회장을 중심으로 그룹 전반의 의사결정을 전담했던 파워조직인 정책본부를 개편했다. 정책본부는 롯데를 움직이는 조직이니 만큼 수직적인 롯데 문화의 상징이기도 했다. 롯데는 기존 정책본부를 그룹 사업을 관리하는 '경영혁신실'과 계열사의 준법경영강화를 위한 '컴플라이언스위원회'로 나눴다. 특히 컴플라이언스위원회는 별도 조직으로 운영돼 독립권을 보장받았다. 인원도 줄였다. 기존 200여명이던 정책본부 인원을 140여명으로 조정했다. '힘 있는 조직'에서 계열사 경영을 지원하고 사회의 변화를 조직에 반영하는 역할로 바꿨다. 정책본부 재편은 계열사들에게도 영향을 줬다.

- 이커머스 조직개편

롯데쇼핑은 이커머스 역량 강화를 위해 온라인 조직 개편을 추진하고 있다. 롯데쇼핑은 현재 온라인 통합 플랫폼인 롯데온을 이커머스 부문 직원과 백화점·마트·슈퍼 등 각 부문별 이커머스 담당 직원이

함께 근무하는 형태로 운영 중이다. 롯데온 서비스 개시 초기에는 각 사업 부문의 강점을 살리기 위해 파견 형태로 조직을 운영하는 게 안정성에서 유리하다는 평가를 받았으나, 1년이 지난 지금은 조직 융합과 디지털 전환 등 혁신 작업에 장애 요소가 된다는 지적이 나왔다. 이에 롯데쇼핑은 각 부문별 이커머스 담당 직원을 모두 이커머스 부문으로 편입시키기로 결정하고, 현재 직원들에게 소속 전환 동의 여부를 묻고 있다. 다만 일부 직원들은 이커머스 부문으로 소속이 전환될 경우 현 소속보다 성과급이 줄어든다는 이유 등으로 확답을 하지 않고 있는 것으로 알려졌다. 이에 롯데쇼핑 측은 이커머스 부문에 상응하는 수준의 보상책을 제시한 상황이다.

이베이코리아 전략기획본부장 출신인 나영호 대표는 취임 직후 "우리의 DNA는 디지털이어야 하고, 일하는 방식과 문화도 디지털방식에 걸맞게 변화해야 한다"면서 'DT에 방해가 되는 기존의 오프라인 관점의 제도와 프로세스, 문화를 변화시키겠다'고 했다. 이러한 조직 개편 또한 나영호 대표가 와서 추진한 디지털 전환의 일환이다. 롯데쇼핑 관계자는 "나 대표가 취임 후 롯데온의 경쟁력을 강화하는 방안을 모색하다 이커머스 역량을 집중하는 게 효율성 측면에서 유리하다는 결론을 내린 것으로 알고 있다"며 "내부적으로 경쟁력을 키울 수 있는 방안은 계속 모색하고, 시너지 면에서 필요하다고 판단되는 인수합병(M&A)도 적극적으로 추진할 계획"이라고 말했다.

외부 인사 적극 영입

롯데쇼핑 사업부장은 롯데에서 경력을 쌓은 내부 인사들이 차지하고 있었지만, 실적 악화에 시달리던 롯데는 외부 인물을 영입해 체질 개선을 시도하고 있다. 대표적으로 롯데쇼핑은 이베이코리아 출신의 나영호 부사장을 선임했다. 또, 이전에 이커머스사업부는 전무급 사업부장을 두고 있었지만 이번에 외부인사를 영입하면서 부사장급으로 격상했다. 이에 앞서 정기인사에서 마트 사업부장으로 선임된 강성현 전무도 외국 유통업체에서 잔뼈가 굵은 외부 영입 인사다. 이로써 롯데쇼핑 3대 사업부 수장 가운데 정통 롯데맨은 슈퍼사업부장인 남창희 전무만 남게 됐다. 이 같은 움직임이 눈길을 끄는 건 롯데그룹이 전통적으로 폐쇄적인 인사기조를 유지해왔던 것과 대비되기 때문이다. 업계 관계자는 "롯데가 외부 인사를 통해 전통 유통과 구조가 다른 이커머스 시장 공략을 원활히 하고, 과거에 얽매이지 않는 과감한 결단을 기대하는 것으로 볼 수 있다"고 말했다.

세대교체

마트사업부는 정직원 중 동일직급별 10년차 이상 직원을 대상으로 2주간 희망퇴직 신청을 받았다. 창사 23년 만에 처음이며 이때 80여명이 롯데쇼핑을 떠난 것으로 알려졌다. 마트사업부는 이후 세 자릿수로 MZ세대 신입사원들을 채용했다. 백화점사업부는 창사 42년 만에 처음인 9월23일부터 10월8일까지 근속 20년 이상 직원을 대상으로 희망퇴직을 접수하고 있다. 백화점사업부는 인적부문의 혁신을 위한 결정이라며 희망퇴직 규모 수준으로 MZ세대 인력을 선발한다는 방침이다.

롯데쇼핑은 이외에도 2019년 3월부터 만 24~39세 직원을 연구원으로 선발해 경영진에게 젊은 문화를 전수하는 '밀레니얼 트렌드 테이블(MTT)' 제도를 시행하고 있다. 업계 안팎에서는 이러한 롯데쇼핑의 움직임이 2022년 임원인사 등에도 반영될 것이라는 관측이 나오고 있다. 계 한 관계자는 "롯데는 그간 조직을 흔들 만큼 혁신적이고 파괴적인 변화가 없었는데 조금씩 움직이고 있는 것으로 보인다"며 "개혁을 위한 파격적인 임원인사가 올해 단행될지 기대된다"고 말했다.

조용한 승부사 신동빈 회장

신동빈 '회장' 체제가 롯데그룹에 자리 잡은 지 10년이 지났다. 신 회장이 경영 일선에 나선 2004년부터 롯데그룹이 7년 성사시킨 주요 인수합병(M&A) 금액만 7조원이 넘는다. 사업 다각화와 외형 확대에 있어서만큼은 발군의 능력을 보여 왔다고 해도 과언이 아니다. 특히 2000년대 중반 이후 세계 경제가 거품 붕괴로 어려웠다는 점을 감안하면 롯데는 국내외에서의 치열한 경쟁을 성공적으로 마무리했다. 시장에선 "현장경영, 글로벌경영 등을 통해 보수적이라는 평가를 받아왔던 롯데를 재계 5위로서의 위상을 갖추게 했다"는 평가도 내놓는다. 실제 신동빈 회장은 현장경영과 글로벌경영에 힘을 쏟고 있다. 특히, 집무실 인근의 백화점이나 호텔 등을 수행원 없이 홀로 방문하는 일이 화제가 되었다. 해외 사업 현장 방문도 잦다. 롯데는 신동빈 회장이 등극한 지 1년 만에 지난 해 대비 19% 증가한 73조원의 사상 최대 매출을 기록했다.

하지만 한쪽에선 신동빈 회장의 리더십에 대한 부정적인 견해도 심심찮게 제기된다. 석유화학 부문을 제외하고는 신 회장이 주도한 사업에서 뚜렷한 실적을 내놓지 못했다는 비판도 나온다. 롯데닷컴, 롯데홈쇼핑 등의 실적은 유통 1위 기업의 위상에 미치지 못한다. 러시아, 중국 등 해외에 진출한 백화점들의 초기 실적도 지지부진하다. 유통업계에선 "신 회장이 직접 손댄 사업 중에서 제대로 성공한 것은 '유니클로 수입' 정도"라는 얘기도 들린다.

재계 5위 오너경영인으로서 특유의 리더십이 없다는 점도 회자된다. 일본과 미국에서 교육을 받았고, 1981년 노무라증권에서 일을 시작했다. 1988년 일본 롯데상사에서 일하면서 그룹에 참여했다. 한국과의 인연은 1990년 호남석유화학 상무로 발령받으면서 시작됐다. 그만큼 초기에는 한국식 기업문화와 재계 분위기에 익숙하지 못했다. 은둔형 리더십이라는 평가가 나오는 배경이다. 적극적인 대외 스킨십이 많지 않으면서, 자연스럽게 신 회장이 정책본부와 몇몇 가신형 인사에 의존한다는 풍문도 나돈다. 사내외에서 소통을 촉진 인사에게 맡기면서 자연스럽게 그룹 정책본부와 몇몇 측근들에게 힘이 쏠린다는 식이다. 롯데 계열사의 한 관계자는 "정확하지 못한 한국어 발음이나 평소 겸손한 태도 때문에 개인적인 업무 역량이나 리더십이 외부에 잘 알려지지 않았다"고 지적했다.

Epilogue: 치열해지는 이커머스 판도에서의 후발주자, 신세계와 롯데

전통적인 유통 업계의 거물이자 오랜 라이벌인 신세계와 롯데가 최근 나란히 이커머스 영역으로 사업 확장에 나서며 새로운 경쟁을 예고하고 있다. 이커머스 시장의 성장이 가속화되면서 시장의 판도가 어떻게 뒤바뀔지 쉽사리 예측할 수 없는 상황이나 업계의 왕좌 자리를 차지하려는 경쟁은 한동안 계속될 것이 분명하다.

지금까지 살펴본 바와 같이, 양사는 상당 부분 닮아 있으면서도 동시에 각기 다른 방식으로 참전하고 있다. 한국 유통업계가 변곡점을 마주한 현재, 두 기업이 가지고 있는 오프라인 자원과 조직문화 및 의사결정 DNA, 그리고 이에 기반한 체질 개선 전략은 이커머스 시장 진출에 있어서 어떠한 영향을 미칠 것인가? 이커머스 업체들 간 '총성 없는 전쟁'에서 본격적으로 톱니바퀴를 굴리기 시작한 이들이 다시 유통 왕좌 타이틀을 거머쥌 수 있을지 그 행보에 주목해보자.

[토론 질문]

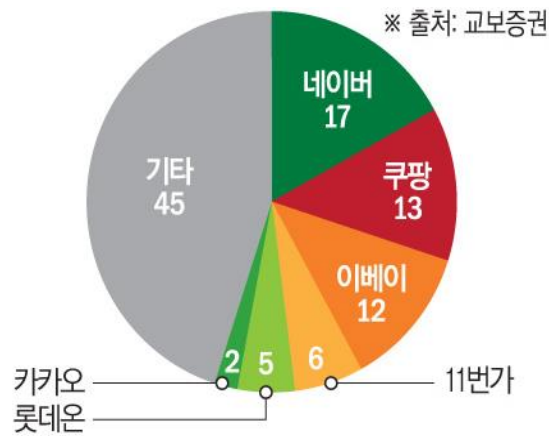
1. 신세계와 롯데의 이커머스 진출이 본격화된 현재의 경쟁환경이 다른 플레이어들이 이커머스 시장에 진출한 시기와 어떻게 다른지 Red Queen 이론에 기반하여 평가하라.

- 2-a. 신세계와 롯데는 이커머스 시장의 후발주자로서 각기 다른 방식으로 대응하고 있다. 두 기업이 이커머스 시장에서 점유율을 높이기 위해 사용한 전략의 공통점과 차이점을 분석하고, 그에 따른 결과를 Exploration과 Exploitation의 관점에서 평가해보자.
- 2-b. 두 조직에 대한 평가를 토대로, 장기적인 관점에서는 어느 쪽이 더 우수 전략이라고 생각하는가?

3. 신세계와 롯데 중 Dynamic capability 측면에서 더 우수한 기업은 어디라고 생각하는가? 그 근거를 구체적으로 제시하라. 각 기업의 Dynamic capability를 가로막는 요소는 무엇인가?

4. 수업에서 다룬 Dynamic Capability의 3가지 요소 중, 두 기업의 이커머스 시장 점유율 확보에 있어서 어떤 것이 가장 중요하다고 여겨지는가? 우선순위를 제시하고 그 구체적 근거를 설명하라.

[Exhibit 1: 2020년 이커머스 시장 점유율 (단위: %)]



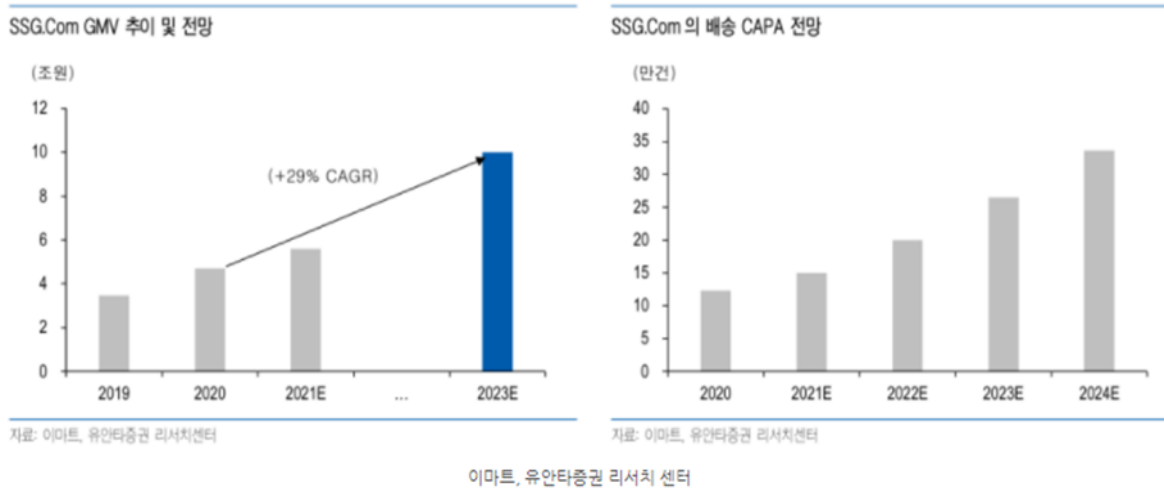
source : <https://www.etoday.co.kr/news/view/2002445>

[Exhibit 2 : 신세계그룹 온라인사업 주요 연혁 및 연도별 이익 추이]



source: [인사이트코리아\(http://www.insightkorea.co.kr\)](http://www.insightkorea.co.kr)

[Exhibit 3] SSG닷컴의 GMV 및 배송 CAPA 전망



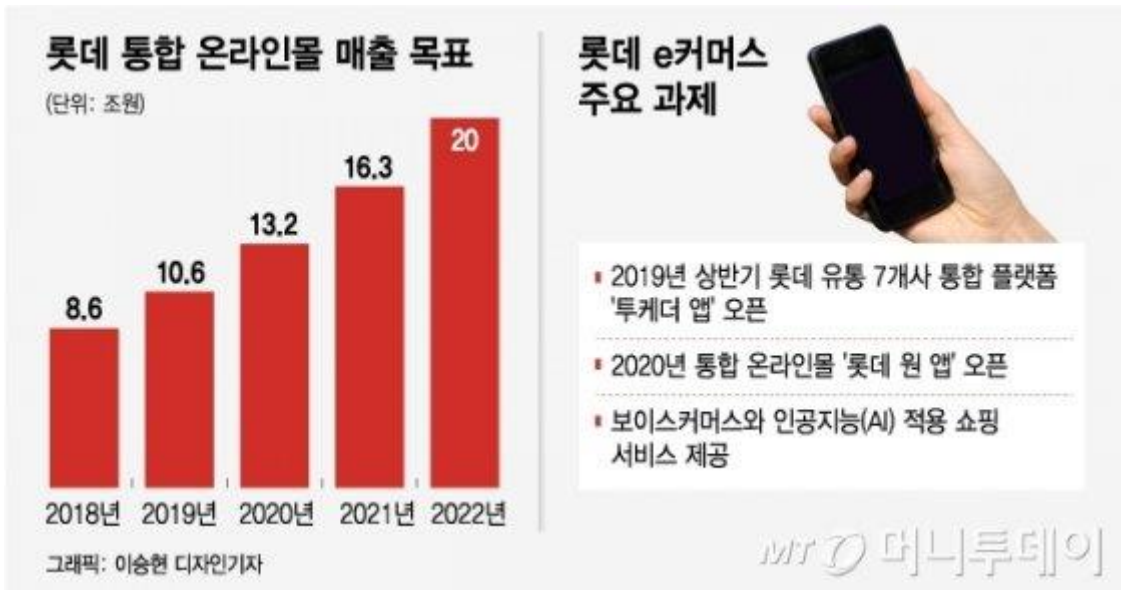
source : <https://blog.naver.com/ehdus4988/222538592368>

[Exhibit 4] 1996년 국내최초 온라인 쇼핑몰 '롯데인터넷백화점'



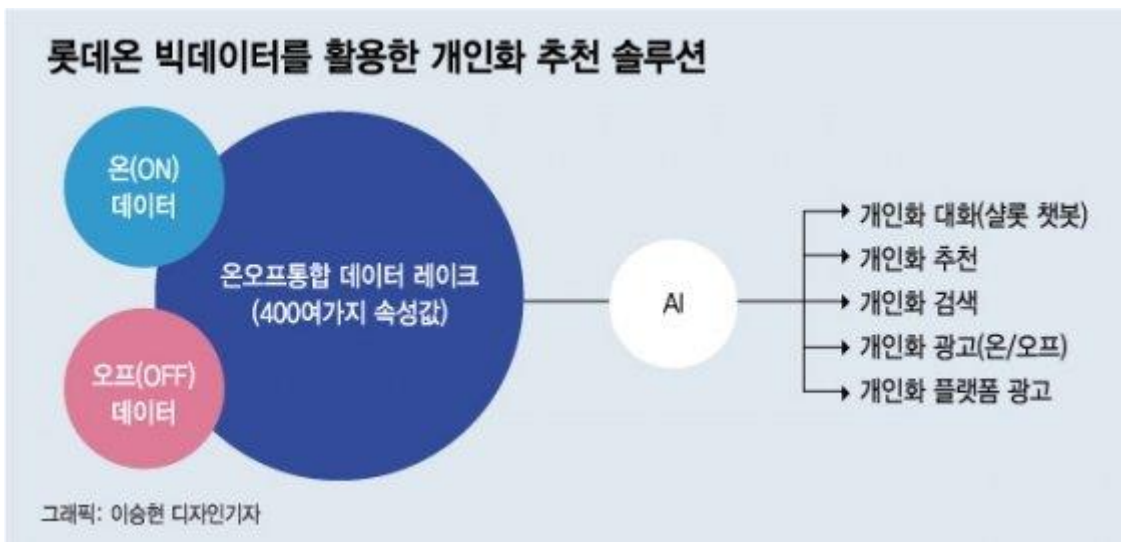
source : <https://www.lotteshopping.com/pr/kor/intro/history>

[Exhibit 5] 롯데온 거래액 목표 및 주요 과제



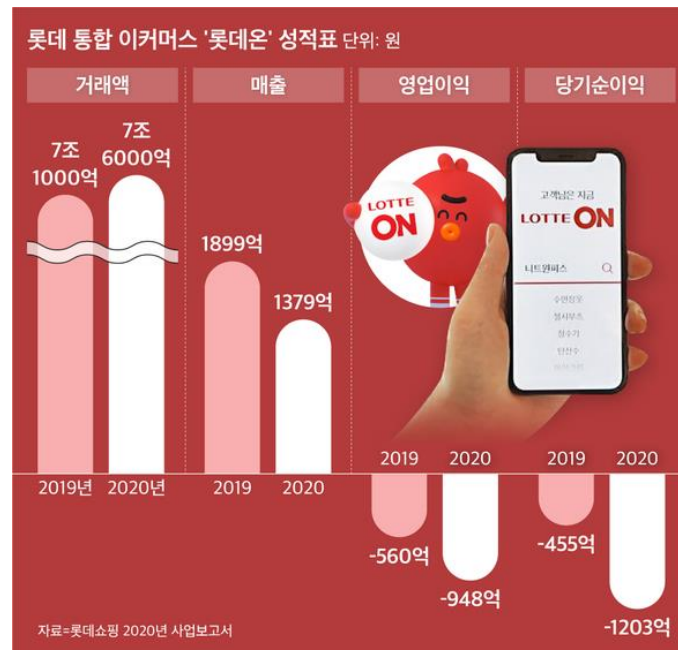
source : <https://m.mt.co.kr/renew/view.html?no=2018101108342147856&googleamp>

[Exhibit 6] 롯데온 빅데이터 활용 개인화 추천 솔루션



source : <http://www.newsway.co.kr/news/view?ud=2019121916131405841>

[Exhibit 7] 롯데온 2019-2020 실적 추이



source : https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2021/04/27/2021042700354.html

[Exhibit 8] SSG 닛컴의 WMS(창고 관리 시스템) 대시보드와 SSG.COM 자동발주 시스템



source :

<https://post.naver.com/viewer/postView.naver?volumeNo=32686503&memberNo=33171582&searchKeyword=%EC%8B%A0%EC%84%B8%EA%B3%84%20%EC%9D%B4%EC%BB%A4%EB%A8%B8%EC%8A%A4%20%EC%97AD%EC%82%AC&searchRank=1>

[Exhibit 9] 롯데온 1주년 '새로고침' 행사



source : <http://theviewers.co.kr/View.aspx?No=1585752>

[Exhibit 10] SSG닷컴 조직도



source: <https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=202110081114405520106172&lcode=00>

참고문헌

- 강필성, 1세대 소셜커머스 '위메프-티몬', 흐려지는 존재감, 뉴데일리 경제, 2021-07-27
- 김경은, 롯데 신동빈, 쿠팡 저격... "매년 1조 적자 기업과 경쟁 안해", 머니S, 2020-03-05
- 김남희, 롯데그룹, BU→'HQ' 체제 무엇이 달라지나?, 산업경제신문, 2021-11-25
- 김리현, '셀럽' 정용진 VS '조용한 승부사' 신동빈...맞붙은 이커머스 시장 승자는, 오피니언 뉴스, 2021-04-05
- 김민지, "젊은 조직으로 거듭나겠다"...유통업계 연말 임직원 MZ세대 교체·신입 공채 '러시', 뉴스핌, 2021-11-27
- 김병수, [롯데 신동빈 체제] 리더십 평가는...재계 5위 걸맞지 않은 은둔형 리더십, 매일경제, 2012-02-20
- 김선호, '상장 채비' 쓱닷컴, 조직개편 키워드 '물류·통합', 더벨, 2021-10-12
- 김성수, [구축사례] SSG닷컴, 데이터 관리도 '쓱(SSG)', IT DAILY, 2021-03-31
- 김제영, [벼랑 끝 롯데쇼핑 ④] 내년 온-오프 '쌍두마차' 달린다..투자·제휴 재도약 '지렛대', 한국정경신문, 2021-11-18
- 김종윤, 롯데온, 초반 부진 털고 거래액 45%↑ '유료회원+신선식품' 반격, 뉴스원, 2021-11-15
- 김지우, SSM 가맹점 키우는 롯데, '퀵커머스' 본격 확장 나서나, UPI뉴스, 2021-11-08
- 곽은영, 유통혁신 이끄는 '용진이형' 리더십, 주목되는 향후 행보, 그린포스트코리아, 2021-04-13
- 노유정, 신세계, 공격적 투자로 온·오프라인 잡는다, 한경경제신문, 2021-10-11
- 노철중, 신세계그룹 정용진의 새판 짜기, ' 이커머스'에 꽃히다, 인사이트코리아, 2019-03-01
- 롯데쇼핑 공식홈페이지 http://www.lotteshoppingir.com/company/company_04.jsp
- 박정훈, 롯데·신세계 이커머스, 아직 '갈 길이 먼' 이유는, 이코노믹리뷰, 2018-06-04
- 박정훈, 롯데 신동빈-신세계 정용진의 '위기 속 리더십', 이코노믹리뷰, 2020-02-23
- 박효주, [창간특집] 신선식품 배송 1위 '마켓컬리'...6년 만에 '1조클럽' 가입, 전자신문, 2021-09-15
- 박희진, "한번의 로그인으로 7개 물을 자유자재로"...'롯데 ON 서비스' 론칭, 뉴스원, 2019-03-31
- 변정인, 신세계百貨 '이른 수장 교체', 키워드는 '명품'과 '이커머스', 탐데일리, 2021-10-06

변희원, 신세계, 이베이 바퀴달고 이커머스 질주하나, 조선일보, 2021-06-16

백주원, 아직 슝슝한 1주년 성적표...롯데온, 이베이 품고 반전 드라마 쓸까, 서울경제, 2021-05-01

서민지, "브랜드 파워 키워라" 신동빈 특명...롯데 '새로고침' 드라이브, 아주경제, 2021.-07-25

석유선, [유통업계 흑역사④] 롯데닷컴, 실적 역주행...체면 구긴 롯데 '온라인 만형', , 아주경제, 2017-08-21

신세계그룹 공식 블로그, "인공지능과 로켓 발사가 내 택배에 미치는 영향", <https://post.naver.com/viewer/postView.naver?volumeNo=32686503&memberNo=33171582&vType=VERTICAL>, 2021-11-04

심화영, 1세대몰 새사업으로 '승부수', 디지털타임스, 2011-11-23

안지예, SSG닷컴 키우는 신세계...이마트와 시너지 강화한다, 시사오늘·시사온, 2020-10-26

윤희훈, [단독] 신동빈 '조직 혁신' 주문에...이베이 농친 롯데쇼핑, 이커머스 조직 개편, 조선비즈, 2021-07-12

이국현, [격동의 유통가①] 네이버·쿠팡·신세계 이커머스 왕좌 쟁탈전, 뉴시스, 2021-10-04

이수호, 정용진의 연이은 승부수...'이커머스' 압도적 우위 점했다, Tech M, 2021-06-16

이영아, 韓 5명 중 1명 쓴다...이베이 품은 신세계 이커머스 강자 '우뚝', Tech M, 2021-08-19

이영아, 8000만원짜리 시계까지...SSG닷컴, 럭셔리 이커머스로 도약 꿈꾼다, Tech M, 2021-08-09

이준영, SSG 키우기' 본격화... 정용진, 외부 인재영입 팔걸었다, 시장경제, 2021-01-13

이커머스 춘추전국시대: 네이버, 쿠팡과 경쟁자들, 위클리 호박너구리

이현승, 롯데온, 내년 신선식품 2시간 배송 전국으로 확대, 조선비즈, 2021-11-21

임현지, '롯데ON' 론칭...'e커머스 시장' 정복 첫 발, 시사포커스, 2020-04-27

장시복, "e커머스 시장의 '넷플릭스' 되겠다" 롯데ON 본격 출범, 머니투데이, 2020-04-28

전효점, 신동빈의 뉴롯데전략 : 1만 점포 포기 안한다... 장고 끝 선택 'O4O' 의미, 더벨, 2020-02-05

정혜원,이마트 SSG닷컴 직급 호칭 없애, "자유로운 조직문화 정착 기대" ,BUSINESS POST, 2021-09-07

정재웅, [롯데 뉴 컬러①] '위로부터 조직문화' 힘을 뺏다, 비즈니스와치, 2017-06-22

최재혁, [최재혁 기자의 대한민국의 10대 부호 탐구] 신동빈 롯데그룹 회장, CEONEWS, 2021-09-07