
롯데그룹의 경영 위기 분석과 솔루션 제안

: 전략, 제품/서비스, 프로세스, 조직 복잡성의 관점에서



소속학과	산업공학과
학번	2020147024
이름	김우영

목차

롯데그룹 개요.....	1
롯데그룹 역사	1)
주요 사업 부문	2)
지배 구조	3)
롯데그룹 복잡성 분석.....	2
그룹 조직 복잡성	1)
기업 전략 복잡성	2)
제품/서비스 복잡성	3)
지식 기반 프로세스 복잡성.....	4)
롯데그룹 단순화 전략 제시	3
내부조직 구조 개선을 통한 조직 복잡성과 지식 기반 프로세스 단순화	1)
핵심 가치 정립을 통한 혁신 전략과 제품/서비스 단순화	2)
결론 및 제언.....	4
결론.....	1)
단순화 전략 한계점 및 개선 가능성	2)
참고 문헌	3)

1. 롯데그룹 개요

1) 롯데그룹 역사

롯데그룹은 신격호 회장이 일본 도쿄에서 1948년 '롯데제과'를 창립하여 창립되었고 1967년 한국 진출 이후 1990년대 해외 시장, 특히 동아시아 국가 진출에 집중하여 글로벌 기업으로 성장하였다. 2000년대에는 공격적인 인수합병을 통하여 국내외 주요 기업들을 인수해 규모를 키웠다. 이렇듯 롯데그룹은 한국 진출 이후 계속된 사업 다각화를 통하여 '롯데백화점', '롯데호텔', '롯데월드' 등 다양한 계열사를 가진 롯데그룹으로 성장했다. 현재는 식품, 유통, 관광, 서비스, 화학, 건설/제조, 금융 부문에서 각각 5개, 11개, 4개, 14개, 10개, 4개, 2개의 계열사를 보유한 시각총액 2조 7천억 규모의 대기업으로서 굉장히 다양한 제품과 서비스를 제공하고 있다.

2) 주요 사업 부문

2023년 한국 신용평가 보고서에 따르면 롯데그룹은 영업이익률이 감소하기 전인 2017년 기준으로 화학 부문에서 약 70%의 영업 이익을 차지했고 유통, 식품, 관광 사업 순으로 뒤를 이었다. 화학 부문의 대표 기업은 '롯데케미칼'로 주로 석유화학산업을 통해 다양한 화학 소재를 생산하고 있다. 유통 부문의 대표 기업은 '롯데백화점'과 '롯데마트'로 한국 뿐만 아니라 베트남과 인도네시아에 진출해 있는 글로벌 유통기업이다. 식품 부문에서는 제과와 주류를 직접 생산하고 해외 식품 기업의 공식 수입사로서 주류, 제과 등 다양한 식품을 수입하고 있다. 언급한 기업 이외에도 소비자에게 롯데 제품으로 익숙하지 않은 캐논 프린터기나 한국 후지 필름 등 롯데가 가진 유통, 화학, 생산 기술을 통해 다양한 가치를 창출하고 있다.

3) 지배 구조

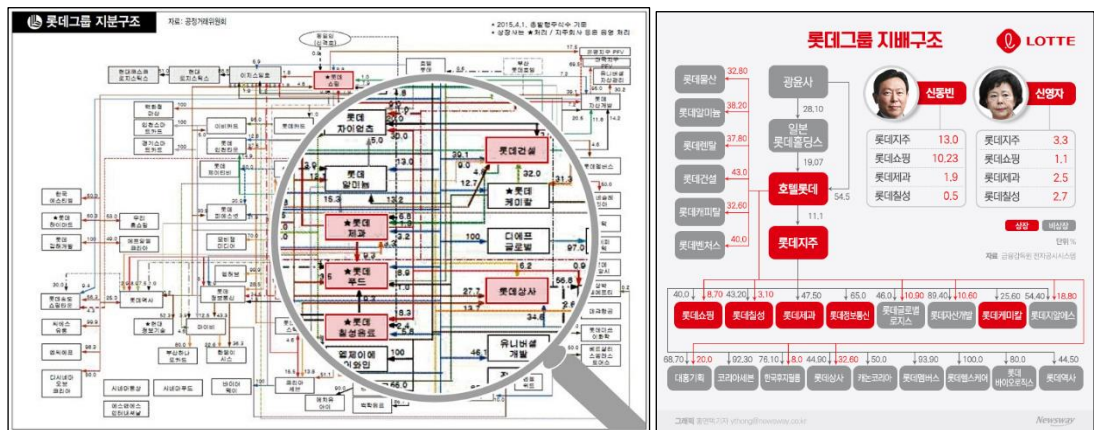
금융감독원, 공정거래위원회 자료에 따르면 롯데그룹 회장인 신동빈, 신동빈의 형인 신동주 등 오너일가가 지주회사인 광운사를 통해 롯데그룹 지분의 99.3%를 보유하고 있다. 하지만 2015년부터 시작된 롯데그룹 경영권 분쟁을 통해 현재는 실질적인 롯데그룹의 경영권은 신동빈 롯데그룹 회장이 보유하고 있고 창립자인 신격호 회장의 유언에 따라 신동주는 롯데그룹 경영에 영향

력을 행사하기 힘든 상태이다.

2. 롯데그룹 복잡성 분석

1) 그룹 조직 복잡성

앞서 기업 개요에서 설명했듯이 롯데그룹은 지난 2015년 경영권 분쟁이 발생했다. 당시 롯데의 지분구조(좌)와 이후 롯데의 지분구조(우)를 정리하면 아래의 사진과 같다.



출처: (좌)한겨레, 이정훈 기자, 2015/08/05 (우)뉴스웨이, 신지훈 기자, 2023/02/01

한눈에 봐도 굉장히 복잡한 것을 확인할 수 있다. 당시 롯데그룹의 순환출자 고리는 총 416개로 한국 대기업 가운데 가장 많은 숫자였다. 경영권 분쟁의 원인은 한국 대기업의 '오너 경영'에서 찾을 수 있는데 80개 계열사, 총 93조 규모의 자산규모를 가진 대기업들 마치 오너 일가의 소유인 것처럼 경영권 다툼을 벌인 것이다. 현재는 계열사를 처분 및 합병하여 지주회사의 형태로 지분구조가 조금은 정리된 상태이다. 하지만 여전히 계열사만 20개, 손자회사는 49개사에 이른다. 오너 일가의 단일 지배구조가 아니라 일부 계열사들은 일본 '롯데홀딩스' 지배하에 있기 때문에 경영권 복잡성은 더욱 커지고 있다.

2017년 6월, 한국에 고고도 미사일 방어체계, 사드(THAAD)를 배치한 것에 대해 중국이 보복 정책을 펼친 영향으로 롯데그룹은 2017년 이후 영업이익이 극도로 악화되었다. 롯데그룹은 식품, 유통 등에서 중국 시장에 크게 진출해 있는 상황이었기 때문에 빠른 대응 전략 수립이 필수적이었다.

하지만 롯데그룹은 경영권 분쟁이 한창이었고 신동빈 회장과 신동주 전 부회장 간의 분쟁은 그룹 내부 갈등을 심화, 전략적이고 빠른 의사결정을 어렵게 만들었다. 당시 롯데그룹은 “우리는 당신을 이해합니다. 그럼 기다리겠습니다”라는 슬로건 마케팅 전략으로 중국 내에서 소비자들의 마음을 돌리기 위해 노력했다. 뿐만 아니라 관계자 인터뷰에 따르면 양국 관계가 개선되길 바라는 마음으로 기다린다는 전략을 선택했음을 알 수 있는데 이러한 소극적인 전략을 선택하게 된 배경에는 경영권 분쟁으로 인해 가중된 내부 혼란이 하나의 원인으로 작용했을 가능성이 있다.

롯데그룹이 글로벌 시장에 진출해 있는 대기업인 만큼 국제적으로 다양한 리스크에 대응할 수 있는 빠른 의사결정은 필수적이다. 하지만 현재의 복잡한 조직 구조는 다양한 계열사의 문제 현상을 빠르게 파악하고 대응 전략을 수립할 수 없게 만들고 있다.

2) 기업 전략 복잡성

롯데그룹의 전략을 간단히 정리하면 인수합병을 통한 확장이다. 롯데그룹은 공격적인 인수합병을 통해 꾸준히 규모를 늘려오는 전략을 구사하고 있다. 대표적으로 유통 부분에는 2012년 하이마트 인수, 식품 부문에서 2017년 파키스탄 제과업체인 Gandour, 펩시 콜라 필리핀 등 다양한 해외 식품 브랜드를 인수했다. 화학 부문에서도 2010년 동남아시아의 Titan Chemicals를 인수했고 관광 부문에서도 2015년에 뉴욕 팰리스 호텔을 인수하는 등 다양한 국내외 기업들을 인수하며 사업 확장과 인지도 증가를 목표로 하고 있다. 하지만 기업들을 인수하고 합병하는 과정에서 자연스럽게 증가하는 복잡성은 기업의 리스크를 증가시키고 있다.

롯데그룹은 특히 글로벌 시장에 진출하기 위해 해외의 인지도 있는 기업을 인수한 후 롯데의 가치를 이식하는 전략을 많이 선택하고 있다. 하지만 공격적인 인수로 유명한 해외 기업들과는 경우가 조금 다르다. 예를 들어 미국의 ‘코카콜라-컴퍼니’나 ‘월트 디즈니 컴퍼니’의 경우 많은 기업을 인수하여 급속도로 성장했지만 하나의 가치를 일률적으로 유지하고 있다. 즉, ‘코카콜라-컴퍼니’의 경우 ‘세계의 음료 시장을 선도한다’라는 단일의 가치 아래에 글로벌 음료 시장의 기업들을 인수하고 있고 ‘월트 디즈니 컴퍼니’는 ‘세상의 가치를 담아 매력적인 콘텐츠를 제작한다’라는 단일 가치

아래 방송, 엔터테인먼트 등 콘텐츠 시장을 장악하고 있다. 하지만 롯데그룹이 유지하고 있는 가치는 명확하지 않다. 벨기에 초콜릿 기업인 '길리안'부터 동남아시아의 화학 기업인 'Titan Chemicals'에 이르기까지 '롯데'라는 기업의 브랜드 인지도가 글로벌 고객들에게 명확하게 전달되지 않는다. 심지어 해외 기업을 인수할 때 일본 롯데와 동일 지분으로 동시에 인수하는 경우가 많기 때문에 해외 사이트에서는 롯데가 일본 기업임이 강조되고 있는 경우도 찾아볼 수 있다.



출처: <https://gww.su>, Gandour 홈페이지 (I love Japan, LOTTE가 명시된 것을 볼 수 있다.)

하지만 다양한 기업을 인수하는 것은 다각화된 롯데그룹의 특성상 피할 수 없는 전략일 수도 있다. 그런데 그것을 감안하더라도 롯데의 인수합병 전략이 일관되지 않는 것은 분명하다. 지난 2015년 인수한 '더 뉴욕 팰리스 호텔'의 경우 롯데의 가치를 확실하게 주입하여 사업을 확장, 글로벌 인지도를 올릴 수 있다고 판단하여 롯데는 다소 높은 금액에 인수를 진행하였다. 하지만 짧은 기간에 제대로 된 기업 조사가 진행되지 못한 채 계약이 성사되었고 기존 직원들의 반발과 계약 과정에서 문제로 인해 롯데의 기업 가치는 전혀 이식되지 못했다. 이후 COVID-19로 '더 뉴욕 팰리스 호텔' 인수는 큰 손해를 가져왔다.

이렇듯 롯데그룹의 글로벌 기업 인수는 매번 다른 전략으로 접근이 시도된다. 예를 들어 벨기에 초콜릿 기업인 '길리안' 인수 이후에는 기업과 제품에 롯데그룹의 가치를 거의 이식하지 않은 반면 '뉴욕 팰리스 호텔' 인수 과정에서는 롯데의 브랜드와 문화를 이식하기 위해 노력하다가 큰 실패를 겪었다. 심지어 파키스탄 제과 브랜드 홈페이지에는 일본 기업임을 암시하는 요소가 포함되어 있다. 이렇게 계속해서 롯데의 기업 인수 전략이 명확하게 제시되지 않는다면 글로벌 시장에서 롯데그룹의 브랜드는 알 수 없는 혼란한 기업으로 자리잡을 것이다.

3) 제품/서비스 복잡성

롯데그룹이 제공하는 제품과 서비스는 정말 다양하다. 앞서 언급했듯이 롯데그룹은 현재 계열사만 50개에 달하는데 식품, 유통, 관광, 서비스, 화학, 건설/제조, 금융 부문에 해당하는 제품 및 서비스를 제공하고 있다. 하지만 이렇게 계열사나 자회사를 많이 가지고 있는 모회사는 세계적으로 다양하기 때문에 그 자체만으로 롯데그룹이 너무 복잡한 구조를 가지고 있다고 하기 어렵다. 문제는 앞서 설명한 롯데그룹의 전략 복잡성에서 발생한다. 글로벌 경쟁력을 위한 효율적이고 통일된 전략이 없는 롯데는 시장에서 살아남기 위한 명확한 혁신 제품이나 서비스를 제시하지 못하고 있다.

사업이 다각화된 상태에서 많은 기업들이 복잡성을 최대한 관리하면서 통일된 가치와 혁신을 통해 성장했다. 2010년대 이후로 급변하는 첨단 기술과 시장에 대응하기 위해서는 소비자들의 요구에 맞춰 새로운 제품과 서비스가 요구되었기 때문이다. 국내 대기업인 삼성, 현대, SK, LG도 계속된 혁신을 바탕으로 2019년~2021년까지 30~80%의 성장률을 기록했다. 글로벌 시장에서도 확실하게 자리잡았다. 반면 롯데그룹은 8%의 성장에 그쳤고 글로벌 시장에서도 자리잡지 못했다. 기업 경영권 분쟁에 따라 기업 전략에 대해 검토가 부족했고 이는 빠르게 변하는 시장을 쫓아가기 어렵게 했기 때문이다. 즉 조직 복잡성에서 시작된 문제가 전략을 거쳐 제품과 서비스에 문제를 만드는 것이다.

롯데그룹도 이를 의식하고 있고 2023년을 기점으로 다양한 서비스를 선보이고 있다. 롯데건설은 현장 모니터링 AI 서비스, 롯데케미칼은 2차전지 투자를 예고했다. 이외에도 자율주행, 메타버스 등 다양한 기술에 투자하고 있다. 최근 주목받고 있는 기술들인 것은 맞지만 글로벌 시장에서 경쟁력을 가질 수 있을지, 아니면 또 다시 제품과 서비스의 복잡성만 증가시키는 것은 아닐지 검토가 필요하다.


4) 지식 기반 프로세스 복잡성

프로세스는 기계적인 생산인 기계 기반 프로세스와 사람이 기업에 필요한 것을 만들어내는 지식 기반 프로세스로 정리해볼 수 있다. *복잡성에 빠진다, 지용구, 미래의창, 2019* 롯데그룹은 유통과 생산의 강자인 만큼 그 기계 기반 프

로세스에서는 복잡성으로 인한 문제가 크게 발생하지 않고 있지만 지식 기반 프로세스에서는 높은 복잡성으로 유명한 기업이다. 가장 크게 제기되는 문제는 내부 조직의 보수적인 의사결정이다. 롯데는 외부 CEO를 잘 영입하지 않고 롯데그룹 출신의 '롯데맨'들이 의사결정 큰 영향력을 행사한다. 이러한 보수적인 지식 기반 프로세스는 기업을 외부와 고립시키고 임원진들을 착각에 빠지게 한다. 2020년 이후로 최대한 외부 인력을 등용하려고 노력 중이지만 원하는 만큼의 기대가 나오지 않고 있고 내부 평가를 통해 다시 이전의 '롯데맨'들을 등용할 수도 있다는 예측도 있다. 외부 인력이 단기간에 성과를 내기에 이미 고착화된 문제가 많을 가능성도 있다. 그리고 롯데그룹이 전통적인 형태의 시장에서 강하기 때문에 큰 변화를 주는 것보다 '하던 대로 하는 것'이 단기적으로는 더 좋은 성과를 낼 수도 있다. 하지만 장기적으로 롯데그룹이 살아남기 위해서는 고립되어 썩은 물이 아니라 풍부한 기업 경영 경험을 가진 외부 인재가 필수적이다.

의사결정 단계 뿐만 아니라 업무의 효율성에도 문제가 있다. 롯데그룹의 인수합병 및 미래 전략을 결정하는 전략기획부서는 주말이 거의 없을 정도로 높은 업무 강도로 잘 알려져 있다. 하지만 현재 롯데그룹이 맞은 경영 위기를 보면 전략기획부서에서 한 업무량에 비해 제대로 된 결과가 나오지 않았거나 의사결정 단계에서 묵살되었을 가능성이 있다. 사실 롯데그룹이 현재 겪고 있는 모든 문제가 이러한 내부 프로세스의 잘못된 과정과 복잡성으로 인해 발생했을 가능성도 있다고 생각될 정도로 현재의 롯데그룹은 전략과 내부 프로세스에 큰 개선이 필요한 상황이다.

롯데의 유통 혁신은 '회의'에서 안 나온다

이도현 기업금융부 차장 

입력 21.01.18 07:00 | 수정 21.01.20 08:22

“대기업 특유의 수직적인 조직 문화, 거기에 더해 롯데의 폐쇄적인 조직 문화는 전략을 실행으로 옮기는 데 한계가 있다”고, 롯데를 직간접적으로 경험해본 사람들은 공통적으로 얘기한다. 외부 출신들이 많지 않고 대부분 ‘롯데맨’ 임원들이 많다보니 ‘회장님’ 눈치를 보거나 틀린(?) 말은 하지 않고 입맛에 맞는 얘기만 한다는 것이다.

출처: 인베스트조선, 이도현, 2021/01/20

3. 롯데그룹 단순화 전략 제시

1) 내부조직 구조 개선을 통한 조직 복잡성과 지식 기반 프로세스 단순화

롯데그룹의 문제를 해결하기 위해서는 가장 처음으로 돌아가 조직을 재정비해야 한다. 그룹의 의사결정 단계에서 문제가 해결되지 않는다면 또 다시 과거의 문제를 반복할 뿐이다. 2010년대 이후로 글로벌 시장에서 확실한 경쟁력을 제시하며 자리잡은 국내 대기업들과 현재 성장 원동력을 잃어가는 롯데그룹의 조직 구조에는 몇 가지 차이점이 존재한다. 가장 큰 차이점은 이중 지배구조이다. 롯데그룹은 한국과 일본에 지분이 나누어져 있고 기업 인수를 통해 사업을 확장할 때 절반씩 지분을 가지는 경우가 많다. 이렇게 되면 다른 기업보다 2배 이상의 의사결정 과정을 거쳐야 하고 이에 따른 복잡성 문제가 발생한다. 뿐만 아니라 현재의 지주회사 체제로 개편되기 전에 국내 대기업 순환 출자의 90% 이상을 롯데그룹 혼자 차지했을 정도로 높은 지배구조 복잡성을 가지고 있었다. 국내 다른 대기업에 비해 지배구조 정립이 늦어진 만큼 더 빠른 정리가 필요하다. 이 과정에서 일본측 지분을 낮추어 한국 단일 주주 체계를 정립해야 앞서 언급했던 글로벌 브랜드 정체성 혼란이 발생하지 않을 것이다. 이를 위해 롯데호텔의 상장 여부가 관건일 것으로 보인다.

지배구조가 정리된 이후에는 대대적인 의사결정 구조 개편이 필요하다. 현재 롯데 출신 경영진의 고립된 의사결정 형태는 새로운 혁신에 큰 걸림돌이다. 그런데 단순히 외부 인재들을 영입하는 방식은 큰 효과를 보지 못하고 있다. 현재 롯데그룹은 2022년을 기점으로 유통 부문 경영진 대부분을 P&G, 맥킨지, 신세계 등 다양한 유통 기업 경력을 가진 외부 인력으로 교체했다. 하지만 현재까지는 기대에 못 미치는 성과를 보이고 있다.

이런 임원진 교체가 큰 효과를 보지 못하는 것은 당연한 결과일 수 있다. 새로운 외부 인력을 고용하는 경우에 단기간 성과를 보여야 한다는 압박감에 장기적인 관점에서 의사결정이 어려울 수 있기 때문이다. 그래서 전문 경영인 체제가 자리잡기 위해서는 시간이 필요하다. 하지만 마냥 기다리는 것은 현재 롯데에게 어려운 일이기 때문에 나는 우선 기존 임원진과 외부 인력을 일정 비율 혼합하여 유지하고 그 동안 최종 의사결정권자의 후계자 양성을 진행해야 한다고 생각한다. 오너 경영이 일반적이지 않은

해외의 경우 전문 경영인이 회사를 경영하는 동안 새로운 후계자를 양성한다. 삼성그룹의 경우에도 의사결정권은 오너일가에게 있었지만 실질적인 경영 실무는 전문 경영인이 진행해오면서 그 후계자를 계속해서 양성했다. 그리고 이제는 이재용 부회장을 끝으로 오너 경영 체제를 완전히 종료하겠다고 발표했다. 롯데그룹도 지배구조 정립에 늦은 만큼 빠르게 움직여야 한다. 실질적인 회사 경영에 오너 일가가 집착하기 보다는 전문인력과 그 후계자 양성에 힘을 쏟아야 한다.

전문 경영인 체제가 자리 잡으면 직원들에게 의사결정 권한을 위임할 수 있게 된다. 마치 매우 복잡한 구조의 디즈니를 효과적으로 관리한 밥 아이거의 방임경영과 같이 롯데그룹도 기존 기업 내부의 고립된 사고방식에 빠지지 않고 복잡성을 효과적으로 해결하는 경영 전략을 펼칠 수 있다. 따라서 지식 기반 프로세스의 복잡성을 충분히 관리할 수 있게 된다.

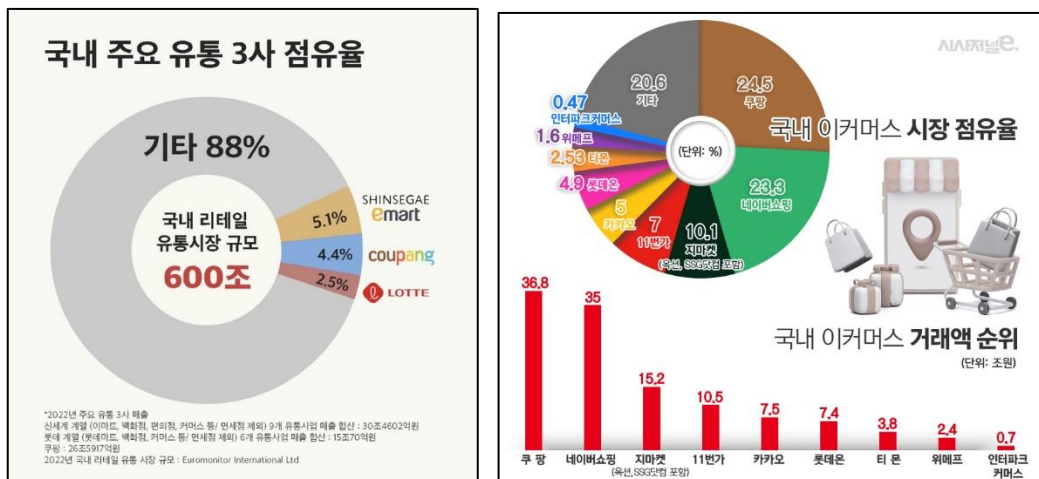
2) 핵심 가치 정립을 통한 혁신 전략과 제품/서비스 단순화

현재 롯데그룹에 가장 절실한 것은 급변하는 시장에서 경쟁하기 위한 혁신 제품/서비스이다. 롯데그룹의 유통, 화학, 서비스 모두 기술 혁신을 거듭해 전통적인 방식으로는 경쟁력을 잃어가고 있기 때문이다. 그래서 롯데그룹은 새 성장동력을 위해 2024년부터 5년간 37조를 투입해 헬스앤웰니스, 모빌리티, 지속가능성, 뉴라이프 플랫폼 기술에 투자한다고 발표했다. 전형적인 'More is Better' 전략이다. 5년 이내에 4개 분야 중 하나만 경쟁력을 만들어도 충분할 정도로 현재 롯데그룹의 목표는 너무 비현실적이다. 롯데정보통신에서 자율주행 모빌리티 기술로 글로벌 시장에서 경쟁력을 가지려면 얼마나 걸릴까? 테슬라는 이미 거의 10년 전부터 자율주행만 연구해왔고 테슬라 외에도 자율주행 모빌리티 시장은 구글, 현대와 같은 쟁쟁한 경쟁 기업이 이미 자리 잡은 시장이다. 여기서 5년만에 경쟁력을 확보하겠다는 것도 힘들다고 판단되는데 심지어 다른 4개의 시장에도 동시에 투자하는 것은 무리수이다.

삼성은 반도체, 현대는 자동차, LG는 디스플레이와 같이 롯데그룹도 살아남기 위해서는 글로벌 시장에서 어필할 수 있는 통일된 경쟁력과 브랜드 가치가 필요하다. 이를 위해서는 현재 지나치게 다양하게 투자되고 있는 글로벌 시장을 축소하고 하나의 가치로 단순화해야 한다. 즉 새로운 성장

동력을 찾아내야 한다.

롯데그룹이 새로운 성장 동력을 찾기 위해서는 제품과 전략을 단순화해야 한다. 롯데가 가진 기술과 노하우로 잘 할 수 있는 산업에 투자해야 한다. 나는 롯데가 현시점에서 가장 현실적으로 경쟁력을 가질 수 있는 시장은 유통이라고 판단했다. 롯데는 국내 최대 규모의 유통망과 백화점, 마트, 면세점 등 다각화된 계열사를 가지고 있다. 그리고 현재 국내 유통 시장은 이마트, 쿠팡, 롯데가 각각 5%, 5%, 3% 정도의 점유율을 가지고 있어 명확한 선도기업이 없는 상황이다. 하지만 이커머스 시장에서 쿠팡에 비해 롯데와 이마트가 확실히 부족한 점유율을 가지고 있기 때문에 빠른 의사결정이 필요하다. 롯데그룹은 자율주행에 투자하는 것이 아니라 유통시장의 선도기업을 차지하기 위해 치열하게 투자해야 한다.



출처: (좌)메일경제, 방영덕 기자, 2023/03/05 (우)시사저널e, 한다원 기자, 2023/12/29

그렇게 선택과 집중을 통해 최대한 가능한 시장의 점유율을 하나씩 확보해 나가는 단순하고 일관된 전략이 있어야 효율적으로 롯데의 다른 사업들도 경쟁력을 갖춰 나갈 수 있다.

4. 결론 및 제언

1) 결론

결과적으로 현재 롯데그룹의 복잡성을 3가지로 정리할 수 있다. 먼저 복잡한 지배구조와 고립된 의사결정 단계가 있고 이는 다시 통일되지 못한 글로벌 브랜드 경쟁력과 혁신 전략을 만든다. 그리고 그런 복잡한 전략에서 효율적이지 못한 제품과 서비스가 나오고 있다.

그래서 본 보고서에서는 이를 해결하기 위해 2가지의 단순화 방안을 제시했다. 먼저 지배구조와 전문 경영인 체제로의 의사결정 구조의 확립이다. 이를 통해 내부 조직 단순화와 지식 기반 프로세스 단순화를 이끌어낼 수 있고 복잡한 지배구조와 고립된 의사결정 단계를 해결할 수 있을 것으로 기대된다. 다음으로 제안한 단순화 방안은 선택과 집중을 통한 혁신 제품/서비스 개발이다. 현재 롯데그룹이 진행중인 'More is Better' 투자 개발 전략을 중단하고 유통 계열의 단순화된 혁신 제품/서비스를 개발에 집중해야 한다. 그렇게 해야 효율적인 시장 경쟁력을 갖추어 나갈 수 있다.

결국 현재 롯데그룹이 추구해야 될 것은 단순한 의사결정과 실현 가능한 구체적인 글로벌 경쟁 전략이다.

2) 단순화 방안의 한계점 및 개선 가능성

본 보고서에서 제시한 단순화 방안은 몇 가지 한계점을 가진다. 우선 조직 구조 개편에 현실적인 제약이 존재한다는 것이다. 롯데그룹의 창립 이후부터 유지된 오너 일가 경영 방식에 당장 큰 변화를 기대하기 어려운 것은 당연하다. 심지어 롯데그룹은 최근 경영권 분쟁을 겨우 끝낸 이후이기 때문에 기업의 최종 의사결정권을 전문 경영인에게 맡기는 형태로 전환되기 위해서는 아마 시간이 많이 필요할 것이다. 뿐만 아니라 8년 이상 지체되어온 롯데호텔의 상장 문제도 당장 해결을 기대하기 어렵다. 따라서 일본과의 이중 지배구조도 당분간 유지될 가능성이 높다. 이런 상황에서 조직이 대대적으로 개편될 수 있을 가능성은 희박하다. 하지만 이미 2020 년대에 들어서 롯데그룹의 신동빈 회장은 이 조직 구조 복잡성과 고립된 내부 의사 결정권 문제를 인식하고 있고 해결하기 위해 외부 인력을 대거 등용하고 있다. 따라서 완전히 실현 가능성이 없는 전략은 아니라고 판단할 수 있다.

두번째 한계점은 글로벌 경쟁력과 제품 혁신 단순화 방안에 구체적인 방향을 제시하지 못했다는 것이다. 롯데그룹의 다각화된 사업 구조상 글로벌 시장에서 통일되지 못한 개별적 인수 전략이 실행되는 것은 자연스러운 현상일 수 있으며 강제로 단순화하는 것보다 좋은 전략일 가능성도 있다. 뿐만 아니라 이미 이마트와 쿠팡이 치열하게 경쟁하고 있는 유통, 이커머스 시장에 뒤늦게 롯데그룹이 진입하는 것도 구체적인 전략과 가능성을

제시하지 못한다면 현실적인 해결책이 되지 못할 수 있다. 그리고 롯데그룹이 다른 시장에서 새로운 성장 원동력을 발견할 확률도 무시하지 못한다. 하지만 현실적으로 현재 롯데그룹이 제시하고 있는 기업의 혁신 제품/서비스는 글로벌 시장에서 경쟁력이 없는 것이 사실이다. 뿐만 아니라 미국의 월마트가 아마존의 위협을 이겨내고 유통 분야에서 확실한 점유율을 보여주고 있음을 생각하면 롯데그룹이 국내 유통시장을 장악하고 이를 바탕으로 글로벌 시장도 노려보는 것이 불가능한 것은 아니다.

현재 롯데그룹이 겪는 경영문제를 모두 복잡성으로 설명할 수 없을지도 모른다. 하지만 롯데그룹은 새로운 혁신과 원동력이 필요한 시점에 도달했고 통일되고 단순화된 전략 없이는 원하는 목표를 이룰 수 없을 확률이 크다. 즉, 롯데그룹이 시장에서 살아남기 위해서는 '단순화'에 빠져야 한다.

3) 참고문헌

뉴스 및 기사 ▼

<https://ceoscoredaily.com/page/view/2023022122060273076>

<https://www.mk.co.kr/news/business/10663537>

<https://www.sisajournal-e.com/news/articleView.html?idxno=306657>

<https://www.straightnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=245381>

<https://www.psnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=2040583>

https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=337536

<https://www.newsway.co.kr/news/view?ud=2023013015395526079>

https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=344927

https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/703297.html

도서 및 아티클 ▼

NICE신용평가 롯데그룹 분석보고서, 김호경, 2018/08/17

https://dbr.donga.com/article/view/1201/article_no/39/ac/a_view

복잡성에 빠지다, 지용구, 미래의창, 2019

보너스 문제: 내가 가진 복잡성과 단순화 방안

사실 단순화전략 수업을 들으면서 습관적으로 지금 내가 너무 복잡한 계획을 세웠나? 혹은 복잡한 회의를 하고 있나? 같은 일상 속 질문을 많이 던지게 되었던 1학기였습니다. 그중 가장 많이 생각했던 것은 내가 너무 복잡한 목표를 가지고 살아가는 건 아닌지 하는 물음이었습니다. 저는 연세대학교를 졸업하기 전에 좋은 성적도 받고 싶고 좋은 친구들과 네트워크도 형성하고 싶으며 재미있는 동아리, 운동 동아리도 경험해보고 대외 활동까지 경험해보고 싶다는 목표가 있었습니다. 그리고 졸업 후에는 좋은 직업과 행복한 일상과 가정, 여유로운 삶을 목표로 하고 있습니다. 그런데 너무 바라는 것이 많아지다 보니까 Trade-off 관계에 있는 목표들이 생기기 시작했습니다. 애를 들어 좋은 성적을 받기 위해서는 어느 정도 학교생활에 충실해야 했는데, 성적에 연연하지 않는 낭만적인 대학생들도 경험해보고 싶게 되면서 둘 다 이루기는 불가능해지는 상황이 오게 되는 것입니다. 그런데 오랜 고민 끝에 제 목표를 단순화하기로 결정했습니다. 하나의 통일된 핵심 인생 가치를 결정하면 그 외에 것들은 부수적으로 따라오는 것이라는 생각을 하니까 오히려 마음이 조금 더 편해지고 여유로워진 것 같았습니다. 그래서 결국 제가 선택한 하나의 인생 가치는 '항상 최선을 다하고 후회하지 않기' 입니다. 사실 이렇게 정했지만 매번 최선을 다하지도 못하고 후회도 가끔 하고 있습니다. 그래도 너무 많은 생각을 가지고 젊음을 낭비하는 것 보다는 할 수 있는 것에 최선을 다하고 지나간 일은 후회하지 않는 것이 저만의 인생 단순화가 되었습니다. 1학기동안 교수님 덕분에 산업공학 뿐만 아니라 인생을 살아가는 자세에 대해 생각해볼 수 있었고 앞으로도 제 인생에서 기억에 남는 수업이 될 것 같습니다. 1학기동안 정말 감사했습니다 교수님.