

롯데홈쇼핑의 투명경영

- 경영투명성위원회 활동을 중심으로

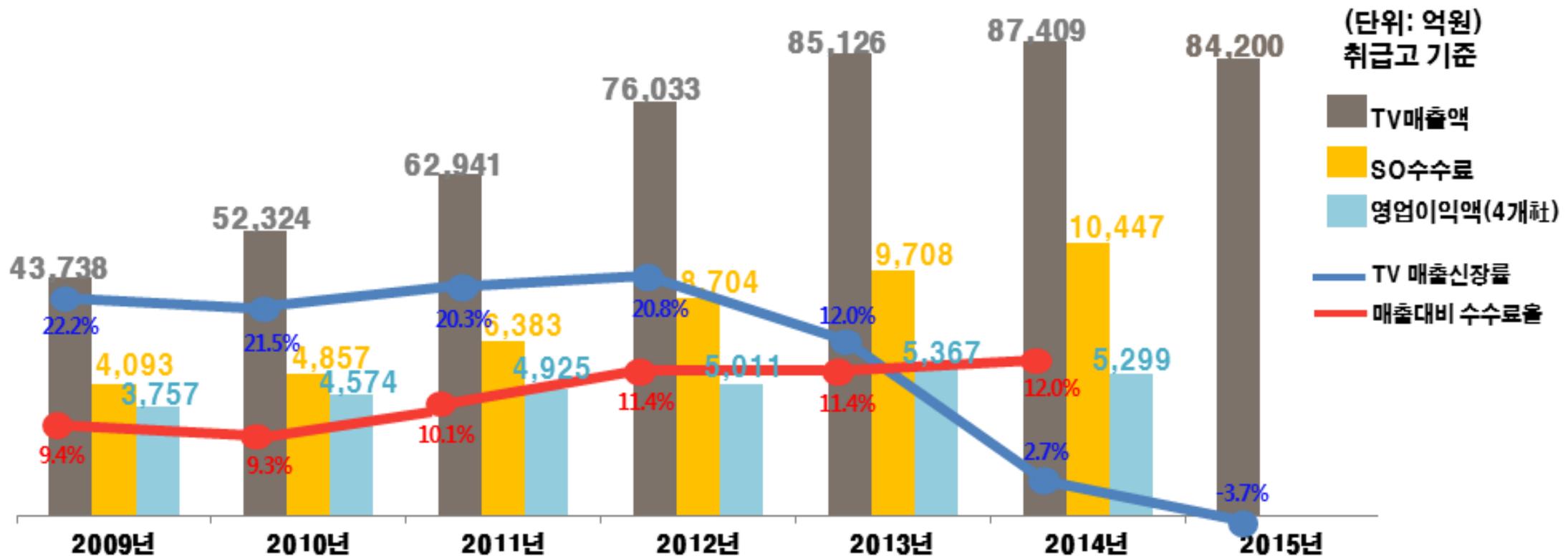
2017. 2. 23.

임삼진 롯데홈쇼핑 CSR동반성장위원장, Ph.D.

홈쇼핑, 고도성장기 거쳐 좋은 시절 끝나 1

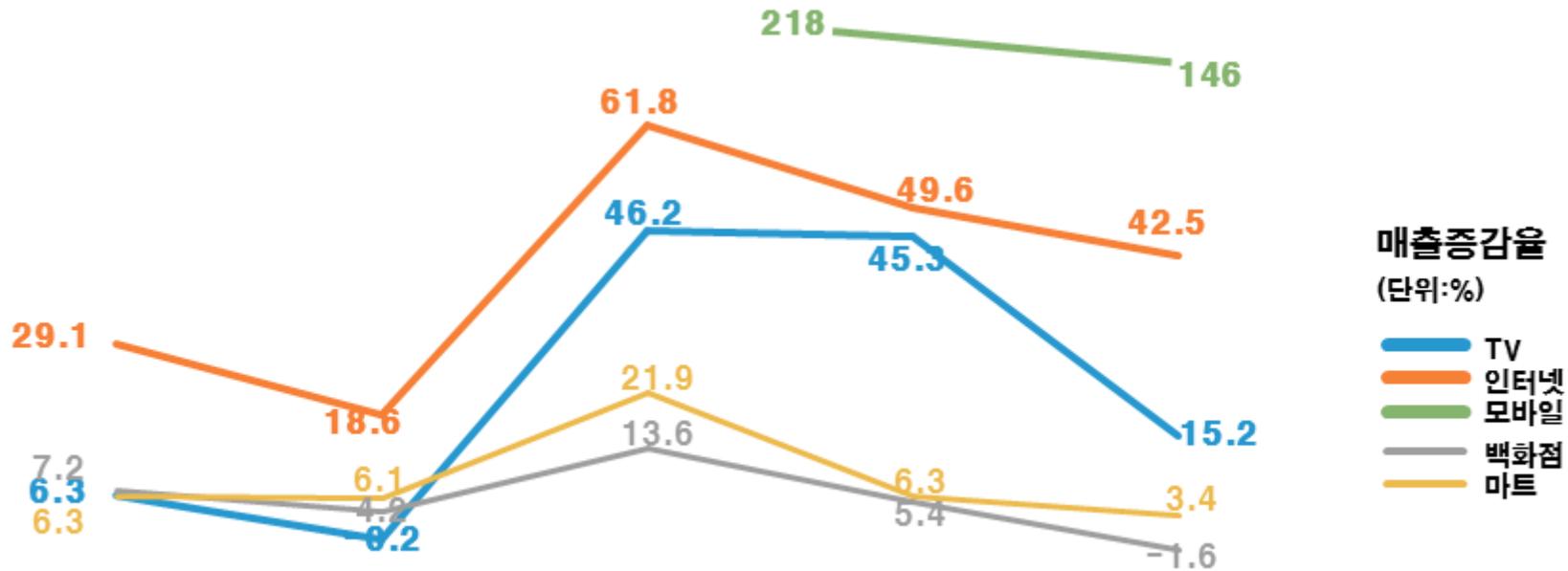
I. 홈쇼핑업 개괄

TV 매출액 20% 이상의 고도성장기를 거쳐 2012년을 정점으로 성장세 둔화
2015년에는 -3.7%의 역신장을 기록



홈쇼핑, 고도성장기 거쳐 좋은 시절 끝나 2

고도성장기 최고 46.2%의 기록적 성장으로 유통 부문의 선도주자 역할 담당



[단위 : 억원]

구분	TV	인터넷	모바일	백화점	마트
2006년	35,874	12,750	-	184,378	257,297
2008년	35,798	15,126	-	197,999	301,138
2010년	52,324	24,476	-	247,520	380,590
2012년	76,033	36,626	1,906	290,560	448,380
2014년	87,409	52,262	21,245	293,220	474,740

※ T-커머스의 성장 : 2015년 TV쇼핑 시장은 TV홈쇼핑과 T-커머스 등 17개 사업자 경쟁하는 구도 조성
→ TV홈쇼핑 수익 규모 약화, 규제 강도의 차이로 시장경쟁력 약화

독과점 시장 구조 하에서 성장을 구가

1995년 2개 홈쇼핑으로 시작 2001년 5개, 2012년 6개로 각각 증가, 현재 7개
홈쇼핑사 취급고 매출 규모 15조원, 전체 유통업의 5%를 상회



회사명	GS	CJ	롯데	현대	NS	홈&쇼핑
설립년도	1995	1995	2001	2001	2001	2012
매출액 (억원, 15년 기준)	34,266	28,520	29,880	30,060	12,620	16,090

한정된 시간, 치열한 입점 경쟁으로 상품선정, 방송편성 과정에서 비리발생
가능성이 높음 => 부리깊은 불공정 거래 관행. **특히 고도성장기 그 가능성 커.**

롯데홈쇼핑 방송 협력업체수 436개(2009) – 383개(2011) – 525개(2013) – 512개(2015)

허가 사업으로 3~5년마다 재승인 받아야

다른 유통 부문과 달리 홈쇼핑은 3~5년마다 재승인을 받아야 하는 허가 사업
승인 시 중소기업편성 비중 등 여러 승인조건 부과

구분	규제 기관		
승인	 방송통신위원회 KOREA COMMUNICATIONS COMMISSION	 미래창조과학부 Ministry of Science, ICT and Future Planning	
심의/국회	 방송통신심의위원회 Korea Communications Standards Commission	 공정거래위원회	 대한민국국회
소비자보호	 한국소비자원 Korea Consumer Agency	 한국소비자단체협의회 Korea National Council of Consumer Organizations	 식품의약품안전처



2007년 롯데는 우리홈쇼핑을 인수하여 홈쇼핑 시장에 진입함

* 우리홈쇼핑은 2001년 생방송 송출 개시

고속성장 힘입어 2009년 매출 취급고 1조원, 2011년 2조원 달성

2007~2011년 성장기를 거쳐 2012년 이후 혁신과 상생기로 발전



롯데홈쇼핑 (단위 억원)

구 분	2009년		2010년		2011년		2012년		2013년		2014년		2015년	
	매출액	증감률	매출액	증감률	매출액	증감률	매출액	증감률	매출액	증감률	매출액	증감률	매출액	증감률
TV매출액	8,311	36.1%	11,097	33.5%	13,350	20.3%	14,521	8.8%	16,046	10.5%	16,463	2.6%	16,144	-1.9%
SO 수수료	771	23.9%	1,027	33.2%	1,394	35.8%	1,762	26.4%	1,977	12.2%	2,117	7.1%	2,247	6.1%
영업이익	693	53.3%	861	24.2%	1,010	17.3%	738	-26.9%	781	5.9%	1,012	29.5%	752	-25.7%

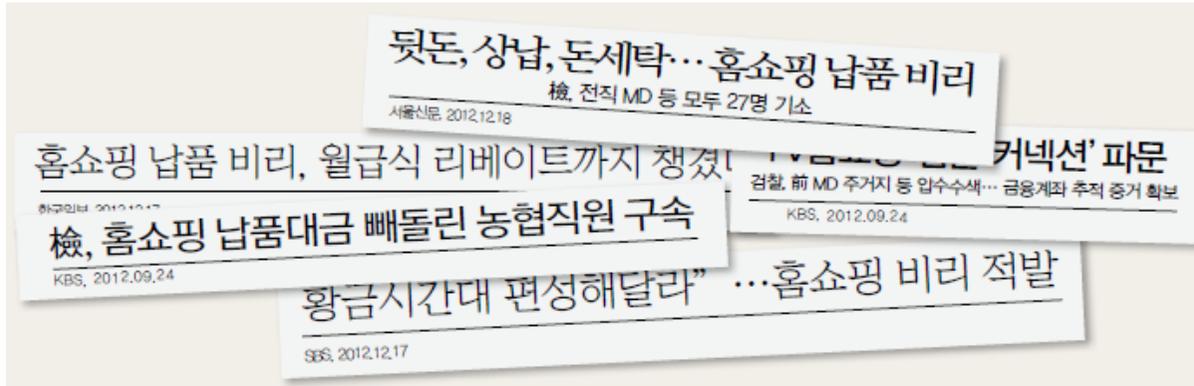
중기전용홈쇼핑 인수에 대한 비판적 시각

롯데홈쇼핑 진입후 채널경쟁 심화로 방송송출 수수료 규모 급격히 증가함

3,930억원(2009) - 6,395억원(2011) - 9,708억원(2013) - 1조 1,347억원(2015)

성장의 그늘에서 발생한 롯데홈쇼핑 비리사건

다수의 홈쇼핑사 갑질과 비리로 홈쇼핑업계가 사회적 지탄의 대상이 됨.
2012년~2014년 집중 적발되어 정부와 국회, 언론의 다가운 비난을 부름.



특히 롯데홈쇼핑은 대표이사의 비리까지 밝혀져 갑질의 대명사로 부각됨.

유명무실 재승인 심사 강화 '홈쇼핑 甲질' 뿌리뽑기 나서

정부, 과격제 도입 배경은

미래창조과학부가 TV홈쇼핑의 재승인 기준에 '과격' 제도를 도입하기로 한 것은 이른바 '갑질 홈쇼핑 업체'를 시장에서 퇴출시키겠다는 정부의 강력한 의지를 드러낸 것으로 해석된다. 최근 정부의 움직임이 그동안 '무늬만 심사'였던 TV홈쇼핑의 재승인 심사 기준을 강화하는 쪽으로 흐르면서 유통업계도 촉각을 곤두세우고 있다.

● 무늬만 심사 관행 바뀌나
TV홈쇼핑은 1985년 GS홈쇼핑과 삼구쇼핑(현 CJ홈쇼핑)이 첫 정파를 내보낸 이후 3년 또는 5년마다 정부의 재승인 심사를 통해 영업

재를 내릴 것이라고 밝혔다. 공정위는 13일 대법원 보고에서도 "TV홈쇼핑과 공기업 등의 유통 공정 행위에 대해서는 철저히 감시하겠다"는 방침을 밝혔다.

납품 업체 등친 TV 홈쇼핑 6개社, 조폭과 뭐가 다른가

공정거래위원회는 TV 홈쇼핑 6개사가 납품 업체에 판촉 비용 등 불당하게 떠넘기고 품질 대금을 제대로 지급하지 않는 등 '갑(甲)질' 을 해왔으며 과징금 143억6800만원을 부과하기로 결정했다. 과징금을 부과받은 홈쇼핑 업체는 재벌 계열사들인 CJ오

늘 많이 떼어가는가 하면, 다른 홈쇼핑 업체와 거래 출하도록 하는 식으로 납품 업체들의 '군기' 를 질 지난해 롯데홈쇼핑에 대한 검찰 수사 과정에서: 중간 간부에 이르기까지 전처(前妻)의 생활비, 0



납품 비리 TV홈쇼핑, 채널 재승인 불허해야

사에서 드러난 롯데홈쇼핑의 '갑(甲)질'은 도가 대표부터 말단 직원까지 조직적으로 뒷돈을 많이 벌었다. 이쯤 되면 회사가 아니라 조직범죄 집단이라 불러야 할 것이다.

달아 납품 업체들로부터 돈을 갈취해도 4개 홈쇼핑 MD 등이 뇌물들의 추문이 일년이 멀다 하고 반복5햇속 깊숙이 박혀 있다고 봐도 된은 매출이 연간 9조원에 육박할 장

불공정 거래 검찰 수사로 '부정부패' 대표 기업으로 낙인

변화는 선택이 아닌 생존의 문제가 됨. 갑질 일삼는 홈쇼핑회사를 퇴출시켜야 한다는 사회적 여론과 질타가 높은 상황에서 변화를 위한 몸부림 시작.

한국경제

2014년 07월 08일 화요일 A15면 산업

“갑질 부끄럽다” 롯데홈쇼핑 임직원 650명의 ‘집단 고해성사’

일산 킨텍스서 ‘리스타트 2014’ 행사
6시간 동안 연극·토론하며 문제점 쏟아내

지난 1일 경기 일산의 킨텍스 제2전시장. 대형 전시장의 조명이 꺼지고 중앙 무대에서는 연극이 시작됐다.

“내 전차 통장에 저번 달 돈이 안 들어 왔는데 어떻게 된 거야. 새 차가 좀 필요한데 어떻게 안되나.”(회사 간부아 협력업체 사장에게)

“오늘 페달리데이니까 회사이나 하지, 퇴근이라고 했어? 나가 뭐 한 게 있다고 벌써 퇴근이야 x x x야.”(팀장이 팀원에게) 배우들의 입에서는 욕설과 비속어가 여과없이 쏟아져 나왔다. 객석에서는 공감감한 듯 여기저기서 고개를 끄덕이는 모습이었다.

관객은 롯데홈쇼핑 직원 650여명. 행사장에는 ‘롯데홈쇼핑 리스타트 2014’라는 플래카드가 붙어 있었다. 롯데홈쇼핑은 전직 사장과 임직원 등 10명이 남품 업체로부터 횡돈을 받은 혐의로 기소돼 ‘비리의 온상’으로 지목돼온 회사다.

«6시간의 참회 이벤트» 이날 행사는 외부 컨설팅 회사의 도움을 받아 회사의 문제점을 낱알이 털어 놓으면서 기업 문화의 대혁신을 꾀하는 취지에서 마련된 일종의 ‘고해성사’와 같은 자리였다. 첫 프로그램은 뇌물 수수 등 협력업체에 대한 횡포와 사내에 만연한 욕설 문화 등을 전문 배우들의 연기로 재구성하는 ‘플레이백 서어더’였다.

롯데홈쇼핑 TF가 마련한 조직문화 혁신안

팀 리더 신설	•리사나 직원 협력사의 고안물 등 사람 신설
신상개발 강화	•ORO 조직문화 개선 추진 책임자
공감의 리더십 구축	•15채이스 직원 15명이 혁신활동 감시
	•인사고과 기점자에 포상금 지급
	•우수 협력사에 발송액제 보장
	•윈스트라이크 아웃제로 비리 척결
	•만가제로 리더십 설문조사 실시
	•인원 탈장 등 대상 5가지 약속 준수여부 점검

이러 직원들이 무자위로 두 명씩 짝을 이뤄 회사의 문제점을 제기하는 순서가 진행됐다. 20분씩 번갈아 가며 한 사람은 질문만 하고, 한사람은 대답만 했다. 6명씩 조를 이뤄 앞으로 회사 문화를 바꾸기 위해 무엇을 할 것인지에 대해서도 토론을 벌였다. 토론 결과는 포스터로 만들어 행사장 벽에 붙였다. “초심으로 돌아가자, 사내 갑질 NO, 안양성의 선을 지키겠다” 등의 내용이 담겼다.

이 회사의 강연자 사장은 행사 중간에 무대에 올라 “개역 선포식 한번 하는 방식으로는 문제를 해결할 수 없다고 생각해 자리를 마련했다”고 취지를 설명했다. 기업문화 혁신을 위한 테스크포스(프로젝트팀)의 3개월간 활동 결과도 소개됐다. 회사가 추진하는 프로젝트의 완성도를 높이기 위한 비전을 전달하는 ‘팀



롯데홈쇼핑 직원들이 지난 1일 일산 킨텍스에서 열린 리스타트 2014 행사에서 '기업문화 개혁을 위한 우리들의 약속'을 작성해 벽에 붙인 후 둘러보고 있다.

레드와 임직원의 생생한 목소리를 듣고 경영진에게 전달하는 ‘리스너(listener)’ 제도를 신설하기로 했다. 팀리드를 총괄하는 최고책임자(CRO)를 두고, 직원 15명으로 구성된 혁신팀도 만들었다. 이날 행사는 오전 11시에 시작해 오후 5시까지 6시간 동안 진행됐다.

«쉽지 않은 기업문화 개선» 이날 행사가 처음부터 이 행사가 동의하지는 않았다. 그는 직원들과 자주 저녁도 하며, 소통해왔다고 생각했기 때문이다. TF와 컨설팅회사가 각종 문제점을 지적한 보고서를 제출하고, 이를 전 직원과 공유하자고 제안했을 때는 화를 내기도 했다. 하지만 직원들을 대상으로 한 포커스그룹 인터뷰(FGI) 결과를 보고 마음

을 바꿨다. “회사 다니는 것이 부끄럽다. 기회가 생기면 이직하고 싶다”는 의견이 다수였기 때문이다. 강 사장은 FGI 결과를 보고 “어울하기도 했고 안타깝기도 해서 눈물이 났었다”며 “회사를 바꾸기 위해 나부터 변화겠다는 생각에 제안을 받아들였다”고 했다.

이런 롯데홈쇼핑의 행사에 대한 내외의 반응은 엇갈린다. 이날 참석한 직원들 다수는 긍정적으로 평가했다. 그러나 위명으로 써낸 평가카드에서 일부 직원은 “회사의 변화를 믿지 못했다. 형식적인 행사일 뿐”이라는 비판적 의견을 내기도 했다. 또 20% 정도의 직원은 “앞으로의 실천이 중요하다”며 판단을 미뤘다.

이날 행사 중에는 각 조별로 1년 뒤인 ‘2015년 7월1일 롯데홈쇼핑에 대해 언론에 어떤 기사가 날 것인지’를 가상으로 만들어 보는 프로그램이 있었다. 롯데홈쇼핑이 이 같은 참회의 몸부림을 통해 앞으로 어떤 모습으로 거듭날지 주목된다. 김용준·유승호 기자 junyk@hankyung.com



행사장에 걸린 전 직원들의 캐리커처.

롯데홈쇼핑 모든 임직원이 만든 윤리헌장 2014

1. ‘뇌물’, ‘비리’, ‘부정부패’ No! 나는, 선을 넘지 않겠습니다.
2. 우리는 고객과 협력사, 동료를 존중하겠습니다.
3. 흔들리지 마세요! 가족을 위해 양심을 지키세요.
4. 실적은 80점이어도 윤리는 100점.
5. 갑질 홈쇼핑에서 값진 홈쇼핑으로 거듭나자.

롯데홈쇼핑 임직원 일동

사회공헌 강화 - 변화의 몸부림 2

이미지 개선을 위한 나눔 릴레이 등 사회공헌 활동을 대폭 강화

나눔활동



● 나눔 릴레이 캠페인(2014. 9 ~)

- 대한민국 대표 비영리단체(월드비전, 유니세프, 한국해비타트, 엄홍길휴먼재단)와 나눔활동 파트너십 체결
- 매월 1개 단체씩 방송수익금 1억원 릴레이 기부

● 작은도서관만들기 후원(2013. 5 ~)

- 구세군 자선냄비본부와 함께 작은도서관 건립/리모델링 후원(23개소)



● 장애인 인식개선을 위한 슈퍼블루 캠페인 참여(2014. 10 ~)

- 롯데그룹·한국스페셜올림픽위원회가 함께하는 장애인 인식개선 캠페인 활동 참여

● 지역 소외계층을 위한 의료봉사활동 '건강나눔' 활동(2010. 1~)

- (사)열린의사회와 함께 전국대상 지역 의료봉사활동 통한 건강검진 후원

투명경영을 시민사회에 맡기자 - 변화의 몸부림 3

Sunshine Act의 취지인 **햇볕은 부패를 막는 최선의 대안**이라는 인식을 바탕으로 공개와 투명성 확보를 개혁의 핵심으로 설정함. 시민사회에 롯데홈쇼핑의 경영투명성을 맡기자는 것. 우리 회사의 힘만으로는 투명성 확보를 할 수 없음을 솔직하게 인정하고 SOS를 요청. 모든 것을 공개하고 제대로 감시 받기 위해 위험을 각오하고, 시민사회에 맡기기로 함.

⇒ **전문가와 시민사회 대표가 참여하는 경영투명성위원회 설치**

롯데홈쇼핑의 투명경영,
시민사회에 맡겼습니다



롯데홈쇼핑에 휘둘리지 않을 충분히 소신 있게 살아오신 분들을 모시자.
 강철규 전 공정거래위원장을 비롯한 강직한 여러 위원님들을 진심 어린
 호소로 한 분 한 분 어렵게 모심.

성명(직책)	現소속	학력/주요경력
위원장  강철규	'한경정의' 이사장	- 공정거래위원회 위원장(前) - 부패방지위원회 위원장(前) - 우석대학교 총장(前)
위원  광수근	서울대학교 경영대학원장	- 한국경영학회 회장(現) - 중소기업학회 부회장(現) - 금융감독자문위원회 자문위원장(現) - 롯데백화점 사외이사(現)
 이덕승	소비자단체 연합회 회장	- 녹색소비자연대 상임 대표(現) - 국가에너지위원회 위원(現) - 한국 YMCA 전국연맹 간사(現)
 강성구	한국투명성기구 상임정책위원	- 한국감정원 윤리경영위원회 위원(現) - KOTRA 청렴윤부즈만 및 클린코트라위원회 비상임위원(現)
 윤석인	제2대 희망제작소 소장	- 네이버 서비스 자문위원회 자문위원 - 한겨레신문 경영기획실 실장(전)



김연숙

한국소비 생활연구원 부원장

- 한국간행물 윤리위원회 위원(前)
- 롯데홈쇼핑 고객만족위원회 위원(2008~2009년)
- GS, CJ홈쇼핑 재승인 심사위원(2009)



유인경

경향신문 선임기자

- 경향신문 출판본부 주간국 뉴스메이커부 부장
- 경향신문 기자



전홍기

중소기업 진흥공단
마케팅 사업처장

- 무역조정사업 전환 지원 센터장
- 중소기업진흥공단 마케팅사업처장



조태용

동반성장위원회
운영부장

- 대중소기업협력재단 기획경영팀장,
협력진흥팀장, 기술협력센터장



홍미경

한국공정 경쟁연합회
(회장 직무대행)

- 공정거래위원회 자율준수프로그램 등급평가위원(前)
- 동반성장위원회 공기업 및 준정부기관 동반성장지수
평가위원(2011~2013)
- 숙명여대 경제학과 겸임교수(現)

월1회 이상 개최하자 – 원칙 2

최소 월 1회 이상 회의를 개최하자.

때로는 형식이 내용을 규정한다는 인식을 바탕으로, 이름 본인 위원회가 되지 않도록 최소한 월 1회 이상 회의를 개최하기로 원칙을 정함. 2014년 10월 2일 출범 이후 지금까지 이 원칙을 꾸준히 지켜 왔음.



출범식(2014. 10. 2)



롯데그룹 신동빈회장과 간담회(2015. 1. 15)
• 투명경영 실현을 위한 결의 다짐



제 1차 회의(2014. 10. 16)

- 경영투명성위원회 운영규정 제정
- 위원회 운영방안 협의



제 4차 회의(2015. 1. 15)

- 상품선정 및 방송편성 운영 프로세스 혁신안 확정
- 상근사무국 설치방안 토의



제 2차 회의(2014. 11. 10)

- Re:Start 추진현황 보고
- 사내 감사현황 보고
- 납품업체 선정과정 개선절차 논의



신상품 평가위원회 참여(2015. 1. 21)

- 경영투명성위원회 위원이 직접 참여



제 3차 회의(2014. 12. 29)

- 경영현황 보고
- 윤리경영 인식조사 결과 발표
- 경영투명성위원회 활성화 방안 토의

독립성을 확보하자 – 원칙 3

상근 사무국을 설치하여 온전한 독립성을 확보하자

사장 마음대로 해산할 수 없고 힘 있는 위원회로 활동할 수 있도록 독자적인 자금 운영, 인사권이 독립된 상근 사무국을 설치함.

사무국은 공정거래 전문가 등 총 4~5명의 직원들로 구성.

총 55억원의 자금(분쟁조정기금 50억원 + 연간 운영예산 5억원)으로 운영됨.
그 구성부터 직원 채용, 운영과 관리감독에 이르기까지 경영투명성위원회의 위원들이 직접 관장함.



여의도 중소기업중앙회Bd내
상근 사무국 설치
(2015년 3월 17일)

01 불공정거래관행 점검·자문 및 예방

- 공정거래, 소비자보호, 동반성장 등 4개 부문 상시 점검
→ 점검 5회 및 시정권고 3회
- 법 위반 예방교육 (' 16. 3월)
→ 실무자 대상 대규모유통업법 등 홈쇼핑 유관 법령 교육
- 협력사 고충 리스닝 및 공정거래관행 모니터링
→ 협력사 직접 방문을 통해 거래상 불합리한 사항, 임직원 비리, 애로사항 등 청취 (총 222회 방문)
→ 롯데홈쇼핑 및 위원회 보고 후, 개선책 마련
- 상품선정 및 방송편성 운영 프로세스, 구매프로세스 혁신
→ 상품평가위원회 참여(11회), 각종 프로세스 점검(3회)으로 상품 및 협력사 선정·방송편성 투명성 제고



상생 및 소통 강화 활동

02 상생 및 소통 강화

○ 협력회사 간담회 ('15. 11월)

- 롯데홈쇼핑과의 거래과정상 문제점, 개선사항 등 청취
- 시정권고 후, 개선사항 협력사 통보



○ 직원 간담회 ('15. 4월, '16.11월)

- 생생토크를 통해 직원들 애로사항 및 기업문화 개선사항 등 청취



○ 신동빈 롯데그룹 회장, 강현구 롯데홈쇼핑 대표이사 간담회

- 롯데그룹의 혁신의지 표명 및 상호 의견 교환



('15.1월)



('16.1월)



('17.1월)

분쟁조정, 윤리의식 제고 활동

03 협력회사와의 분쟁 조정

- 분쟁조정협의회를 통해 롯데홈쇼핑과의 거래과정에서 발생한 피해를 신속·공정하게 구제
- 분쟁 제기한 협력사에 약 17억 원 지급 ('16. 6월)



04 투명경영 및 윤리의식 제고

- 임직원 윤리의식 설문조사 ('14. 11월, '15. 10월, '16.12월)
 - 롯데홈쇼핑 임직원들의 윤리의식 측정 및 제고 방안 마련
- 50대 기업 투명성 조사 비교 ('16. 7월) – 한국투명성기구
 - 롯데홈쇼핑과 50대 기업의 투명성을 비교·분석, 투명성 제고방안 제시

05 회사 현안 및 위원회 사업수행을 위한 회의

- 정기 및 임시회의 실시(26회)



MD 개인의 판단에 크게 의존했던 상품선정이 시스템에 의해 결정되도록 근본적 혁신. 소수의 MD에 집중된 상품선정과 방송편성 시스템을 개선.

모든 신상품 온라인 등록 의무화 (2012. 10)

MD 등 일부의 자의적인 판단 여지 축소를 위해 모든 신상품은 온라인 등록을 거치도록 하고 평가 결과 통지를 의무화. 객관성과 공정성 제고

공정한 신상품 평가 제도 도입 (2012. 11)

상품선정 과정의 민주성과 투명성을 확립하기 위하여 상품평가위원회에 신상품의 채택 여부를 결정하도록 함. 상품평가위원회는 MD 이외에 부문장, 팀장, PD, 쇼호스트 등 총 12명으로 위원회를 구성하여 주1회 정기적으로 개최. 상품성, 시장성, 방송적합성, 협력사 신뢰도 등을 종합적으로 평가하여 80점 이상 채택

상품평가위원회, 외부 인사에 개방 (2015. 1. 21)

상품선정 과정의 투명성과 객관성을 더 높이기 위하여 2015년 1월부터 경영투명성위원회 위원들과 청렴옴부즈만 위원들이 언제든지 상품평가위원회에 참여할 수 있도록 위원회를 개방. 실제 외부 인사들이 상품평가위원회에 참여



상품 선정 프로세스 혁신과 그 성과



지속적인 상품평가위원회 운영을 통한 공정한 신상품 채택 심사 진행

2013년 이후 매년 50여 회의 상품평가위원회를 개최하여 총 922개의 출품 상품 중 614개 상품을 채택하였음

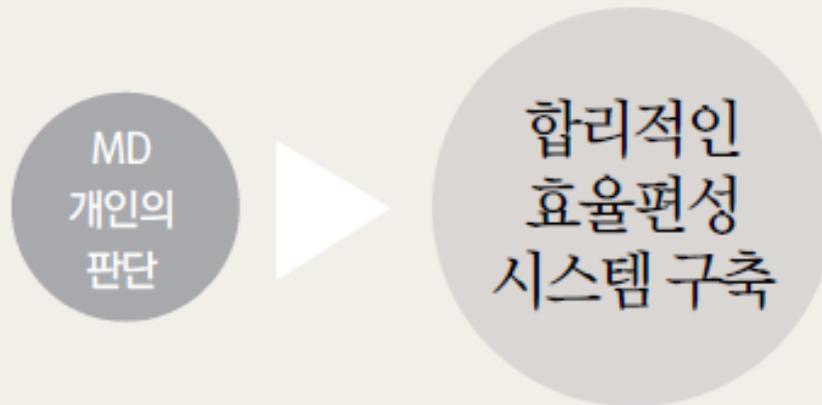
구분	생활	패션(의류/잡화)	패션(뷰티)
명칭	신상품위원회	품명회	신상품품명회
평가자	MD, PD, 소호스트, 편성담당자	MD, PD, 소호스트	MD, PD, 소호스트
비고	경영투명성위원회 위원 참관		

구분	13년	14년	15년	16년	계
위원회 진행횟수	53	50	50	55	208
출품 상품	288	235	232	167	922
채택 상품	181	184	160	89	614

방송운영(편성) 프로세스 혁신

영업(MD)의 편성권한을 대폭 축소하고, 매출효율 기반 편성을 강화함.

이제 MD는 물론이고,
그 누구도 영향력을 행사할 수 없습니다



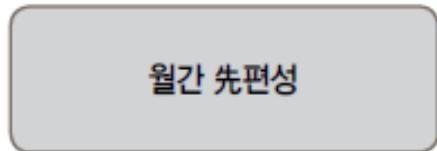
1. MD에게 위임되었던 편성권한을 편성팀과 MD의 사전협의를 의해 결정되도록 방송편성방식 자체를 전환하였습니다.
견제와 균형이 이루어지도록 권한을 분산한 것입니다.
2. MD의 자의적 판단에 의해 이루어지던 편성방식을 매출효율기반 편성으로 바꾸었습니다.
저희가 판매하는 모든 상품을 100개의 business unit으로 구분하여 상품군을 편성하고 최근의 매출실적과 효율을 분석하여 다른 비합리적 요소들이나 억지가 끼어들지 못하도록 했습니다.

방송 편성 프로세스 개선 전후 비교

<개선 전>



- 전년도 영업실적 기반 수립

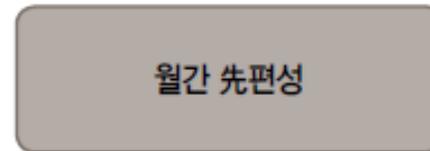


- 부문별, 팀별 시간배분
- 영업(MD) 위주 편성 진행

<개선 후>



- 3~4개월 전 영업 포트폴리오 점검
- 타당성검토 시뮬레이션 진행



- 최근 3회 매출실적 분석을 통한 高효율 상품 선정
- 효율 기반 중립적 편성 진행

샘플도 사서 쓰자 - 갑질 근절 혁신 1

협력사에 대한 갑질을 원천적으로 막을 수 있도록 제도적 장치를 마련함.

샘플운영규정 제정 (2014. 9. 16)

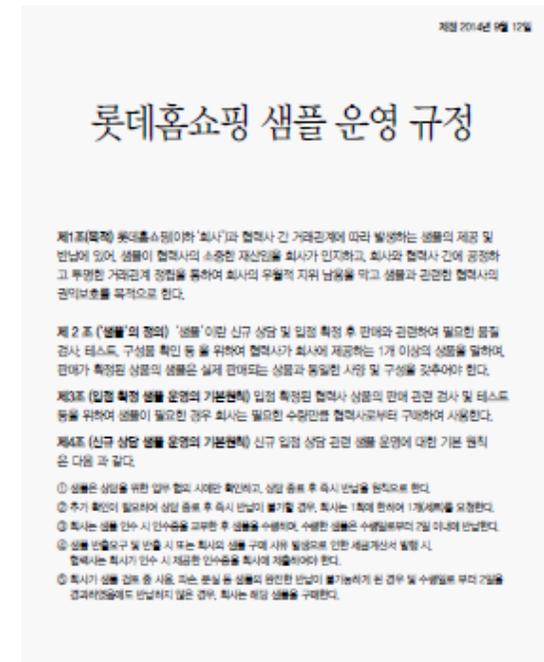
샘플은 협력사의 소중한 자산이라는 인식에 기반
상품의 판매, 검사, 테스트 등을 위한 모든 샘플 원가로 구입해서 사용
샘플 관련 반납과정이나 비용 처리시 협력사 불만사항 모니터링 실시

샘플운영규정 안내문 협력사에 발송 (2014. 9. 22)

대표이사 서한으로 258개 협력사 대상 발송

2014년 9월 16일부터 2016년 12월 31일까지

총 1,394건 340,849,376원에 달하는 샘플을 구입함.



“샘플 하나쯤이야...”라는 생각부터 바꿨습니다

커피도 밥도 우리가 사자 - 갑질 근절 혁신 2

협력사와의 관계에서 만연한 불공정을 뿌리뽑기 위해
협업시 비용을 우리가 부담하도록 규정을 제정함.

협력사와 협업시 비용처리 규정 제정 (2014. 10. 11)

- '협력사로부터 커피 한잔도 얻어 마시지 않는다' 는 원칙 확립
- 협업 회의비 및 출장비, 식비 회사가 부담
- 협업 사유 및 비용 내역 문서로 투명한 관리
- 직원 및 협력사 불만사항 상시 모니터링 실시
- 규정 위반시 임직원 처벌 및 협력사 거래 제한

제정 2014년 10월 11일

협력사와 협업시 비용 처리 규정

제1조(목적) 이 규정은 롯데홈쇼핑(이하 '회사')과 협력사 간 거래기간 중 협업에 따라 발생하는 비용(이하 '협업 비용')에 대한 행동 기준을 정함으로써 회사와 협력사 간 공정하고 투명한 거래관계 정립을 도모하기 위하여 제정한다.

~ 중 략 ~

제 3 조 (기본원칙) '협업 비용'은 회사가 부담함을 원칙으로 한다. 다만, 회사와 협력사가 각자 자신의 필요에 의하여 자체적으로 발생시킨 비용은 각자 부담하기로 한다.

제 4 조 (협업 회의비) '협업 회의비' 세부 운영규정은 다음과 같다.

- ① 회사는 회사가 지정한 회의 장소 및 시무 공간에 이월하여 협력사의 회의를 진행하여 이 경우 회사가 사전에 지정한 식음료를 협력사에게 제공한다. 이 경우, 협력사가 지정한 식음료를 선택하고는 회의 장소 및 시무 공간 내부로 반입할 수 없으며, 지정한 장소에 부근 후 협회시 규가 시를 이루어야 한다.
- ② 회의 장소, 무곡 및 알라지(세외) 회의 등 부대이하게 회사가 지정한 장소 및 시무 공간 이외의 장소에서 협회 시와 회의를 진행할 경우, 협력사로부터 수를 제공받지 않는 한도내, 회의의 운영비 비용이 발생한 경우, 해당 비용은 전액 회사가 부담한다.

제 5 조 (협업 출장비) '협업 출장비' 세부 운영규정은 다음과 같다.

- ① 협업 출장시 회사 임직원과 숙박, 이동, 식사 등에 소요되는 제반 비용은 회사가 부담한다.
- ② 협업 출장시 회사 임직원과 협력사가 각자 부담하기 어려운 비용은 회사가 부담한다.
- ③ 회사의 임직원의 '협업 출장' 관련 용의 및 비용 처리는 회사의 '출장'에 해당규정 및 사례 규정이 지남 규정을 준용한다.

제 6 조 (협업 식비) 협업 식사는 회사가 부담하는 것을 원칙으로 한다.

“얻어 먹지 말고, 우리가 사자. 그래야 더 당당하다”

실무자에게도 클린경영활동비 지급 - 갑질 근절 혁신 3

협력사와의 협업 비용 부담을 제도적으로 뒷받침하기 위해
실무자들에게도 클린경영활동비를 지급함.

실무직원에도 클린경영 활동비 지급 (2015. 2. 2)

- 부정비리 관련 발생 리스크에 노출되거나 이권개입이 가능한 직무수행자는 실무 지급 직원까지 업무 활동비용을 지급
- 현장에서 발생할 수 있는 불공정 거래 관행을 개인 스스로 근절토록 MD, PD, 쇼호스트, 구매, 품질관리 등 대외 업무와 관련 직원에 매월 지급

2015년 2월 2일부터 2016년 12월 31일까지
직원들이 협력사와 협업시 사용한 클린경영활동비는
총 814,141,529원에 달함.



청렴경영 체제의 확립

청렴경영 정착을 위해 노력해온 다른 공기업이나 정부기관의 활동을 참조하여 청렴경영의 기본체계와 시스템을 갖추었습니다.

한국투명성기구와
청렴경영 협약 체결 (2014. 8. 27)
경영투명성에 관한 최고의 전문기관인 (사)한국투명성기구의 시스템을 도입, 부패 감시·청렴 시스템을 사내에 구축하였습니다.



청렴계약제의 시행 (2014. 11. 10)

저희 회사와 협력업체 사이에 금품이나 접대, 향응, 편의제공 등을 요구하거나, 주거나, 받거나 하는 것을 예방하고, 신규 입점이나, 방송, 구매계약 등에 있어서 청렴을 서약하는 청렴계약제를 2014년 11월 10일부터 시행하였습니다. 회사 전 직원은 물론 협력업체는 계약에 앞서 반드시 서명을 하도록 하여 청렴에 대한 경각심을 일깨우고 있습니다.

청렴옴부즈만 제도 시행 (2014. 12. 11)

협력사나 임직원의 비리나 부정행위를 알게 된 직원이나 일반인이 그 문제를 윤리경영팀에 제보할 수 있도록 되어 있지만, 그것만으로 부족하다는 전문가들의 조언을 받아 제3자의 객관적인 입장에서 회사의 부정, 비리 취약 분야 등을 점검하고, 회사가 스스로 개선하기 위하여 '청렴옴부즈만' 제도를 도입하여 2014년 12월 11일부터 활동하고 있습니다. 사회적 명성이나 인격으로 볼 때 너무나 멋진 분들을 모셨습니다. 회사 홈페이지에 이분들의 연락처를 공개하고 전 직원과 협력사에 알려서 문제 상황을 언제든지 제보할 수 있도록 하고 있습니다.

홈쇼핑업계의 모범사례가 되다

1. 경영투명성위원회가 홈쇼핑업계의 모범사례가 되다. 롯데홈쇼핑 경영투명성위원회 출범 이후, 미래부에서는 2015년 5월 “각 홈쇼핑사가 외부인사가 50% 이상 참여하는 윤리위원회를 설치” 하도록 재승인조건에 포함시킴

국민일보

2015년 10월 05일 월요일 016면 경제

“협력사에 甲질 여지 있는 관행 제동 사내 투명성 높이는데 도움됐다 자평”

인터뷰 출범 1달 롯데홈쇼핑 경영투명성추 강철규 위원장

“일부에서라도 경영투명성위원회를 두고 ‘쇼 한다’고 생각한다면 탈퇴하겠다는 위원이 많을 거다.”

강철규 전 공정거래위원장은 지난해 10월 2일 출범한 롯데홈쇼핑 경영투명성위원회 위원장을 맡아 1년째 활동 중이다. 납품 배리 등으로 검찰 수사를 받았던 롯데홈쇼핑은 불공정 거래 행위 개선을 위해 위원회를 출범시키고 강 위원장을 포함해 10명을 위원으로 위촉했다. 위원회 출범 1주년을 맞은 지난 2일 강 위원장은 국민일보와의 인터뷰에서 “돌아보니 큰일을 했다고 생각하지는 않지만, 그래도 사내 투명성을 높이는 데는 분명히 도움이 됐다는 생각이 든다”고 소감을 나타냈다.

‘재벌 개혁 전도사’로 알려진 강 위원장은 당초 롯데홈쇼핑의 제안을 수락하기까지 고민이 많았다고 한다. 생색내기용 거수기 역할을 요구하는 것이 아닌가 하는 의구심도 들었다. 하지만 경영에 관여하는 게 아니라 외부에서 기업을 견제하고 감시하는 역할을 한다는 설명을 듣고 제안을 받아들였다. 그는 “사내 경영에 관여하는 것이 아니라 전문가 구성도 회사 내 사람을 배제하면 회사가 잘되자고 하는 것이니 한번 해보자고 생각했다”고 밝혔다.

위원회는 매월 회의를 열어 이전 관행들에 제동을 걸고 있다. 위원들이 방

신상품 선정회의 등 직접 참관 문제될 만한 요소들 짚어내

협력사와 식사 등 협업 때도 롯데측서 비용 부담하게 정착

회사, 위원회 지적 적극 수용

기업문화 개선 효과

다른 회사로도 확산 기대

송시간 편성회의, 신상품 선정회의를 직접 참관하며 문제가 될 만한 요소들을 짚어내기도 했다. 그 결과 방송 편성 과정에서 상품기획자(MD)의 권한을 분산시켜 ‘갑질’ 가능성을 줄이도록 했다. 상품 선정 과정에서는 신상품 평가 및 결과 점검 강화로 MD의 권한을 축소했다. 임직원 청렴성 강화를 위해 파트너사와의 협업 시 식비 등 모든 경비는 롯데홈쇼핑 측이 부담토록 한 것도 위원회의 결정에 따른 것이다. 협력사나 소비자와의 분쟁이 눈에 띄게 줄어든 것도 성과로 꼽힌다. 강 위원장은 “위원회 출범 전까지 분쟁 미해결로 연간 8억원 정도 소송비용이 지출됐다고 하는데, 위원회 출범 이후에는 단 한 건의 소송도 발생하지 않고 있다”고 말했다.



강철규 롯데홈쇼핑 경영투명성위원회 위원장이 지난 2일 서울 여의도 중소기업중앙회 본관에 위치한 위원회 사무국에서 국민일보와 인터뷰를 갖고 지난 1년간 위원회 활동 및 성과 등에 대해 설명하고 있다. 최충학 기자

1년이 지나 어느 정도 성과를 거두고 있지만 여전히 회사와의 ‘간장 관계’는 유지돼야 한다는 게 강 위원장의 생각이다. 그는 “매월 열리는 위원회 분위기가 처음이나 지금이나 별다른 차이가 없다”며 “회사에 동화된다면 위원회 활동이 별 의미가 없을 것”이라고 강조했다. 위원회를 바라보는 회사 측 태도 역시 긍정적이라고 한다. 그는 “위원회 출범 당시 강현구 롯데홈쇼핑 대표가 어떠한 질책이나 지적이라도 달게 받겠다고 했는데 지금 봐도 그 생각에는 변함이 없는 것 같다”

고 평가했다.

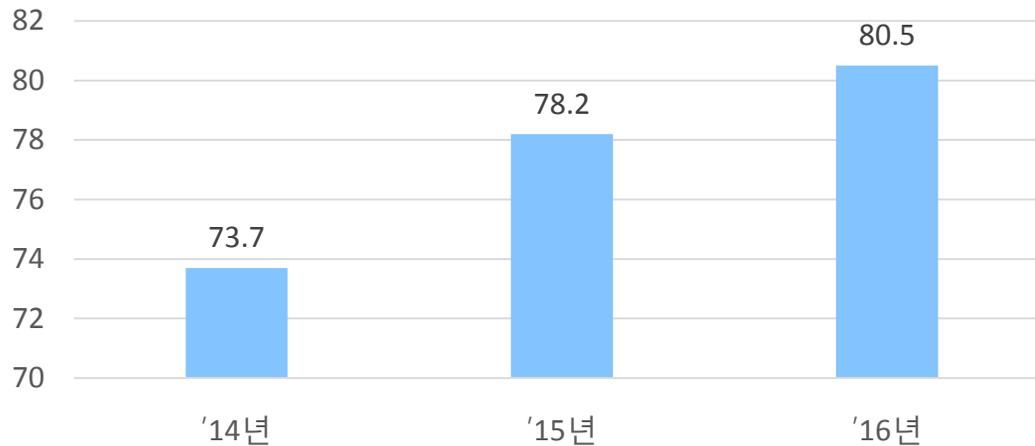
강 위원장은 경영투명성위원회가 기업문화 개선의 출발점이 될 수 있을 것으로 기대하고 있다. 그는 “기업에 처음 관여하면서 기업의 장점이 보이기도 했지만 한편으로는 갑의 입장에서 대항에 전횡을 휘두르기 쉬운 구조라는 생각도 많이 들었다”며 “위원회에 대한 긍정적 평가가 이어진다면 ‘나비효과’처럼 다른 기업으로도 확산될 수 있지 않을까 생각한다”고 기대감을 드러냈다.

김현길 기자 hgkim@kmb.co.kr

협력사가 윤리경영 수준 개선을 인정

2. 협력사가 인식하는 윤리경영 수준이 상승하다.

한국갤럽에 의뢰해 롯데홈쇼핑 협력사를 대상으로 실시한 공정거래 및 윤리경영 인식 조사 결과 롯데홈쇼핑 윤리경영 수준이 지속적으로 상승함
73.7점('14년) → 78.2점('15년) → 80.5점('16년)



한국갤럽조사연구소 2016. 12.

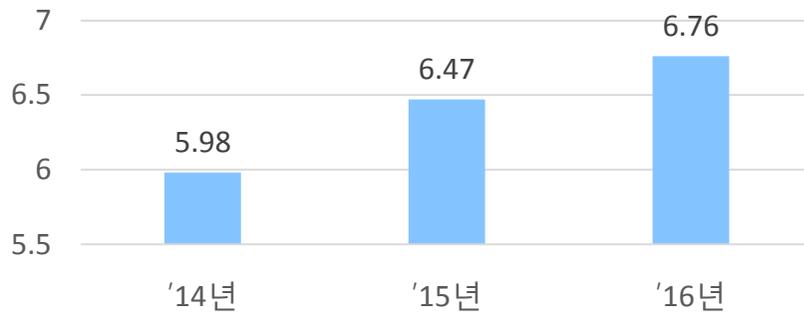
롯데홈쇼핑 공정거래 및 윤리경영인식에 대한 파트너사 조사 결과 보고서

회사의 청렴도에 대한 직원들의 인식 개선

3. 직원들이 스스로 인식하는 윤리의식이 개선된다.

한국투명성기구에 의뢰해 롯데홈쇼핑 임직원을 대상으로 윤리의식 조사
조사 결과 롯데홈쇼핑 윤리경영 수준이 지속적으로 상승함.

5.98점('14년) → 6.47점('15년) → 6.76점('16년)



한국투명성기구 2017. 1. 롯데홈쇼핑 윤리경영 인식조사 결과보고서

특별히 이 조사에서 회사 청렴도 인식 조사 결과 ‘우리 회사는 청렴하다’ 는
인식이 지속적으로 상승함.

5.07점('14년) → 6.01점('15년) → 6.35점('16년)

과감한 공개와 투명성 강화는 롯데홈쇼핑이 선택한 최선의 대안이었음.
경영투명성위원회는 그 핵심적인 역할을 수행해 왔고, 이후에도 담당할 것임.
롯데홈쇼핑은 상생기반 형성, 청렴경영의 성과를 바탕으로 향후 사회책임경영
추진으로 한걸음 한걸음 위대한 기업으로 나아갈 것임.



^ 감사합니다 ^

LOTTE
Homeshopping

So Smart. So You.

2014년, 상생기반 마련의 해