

## 홈쇼핑 업종에서의 협력업체 선정과 평가체계

문제옥(글로벌 오픈 파트너스)\*

### 국 문 요 약

홈쇼핑 업종에서는 협력업체로부터 매년 새롭게 런칭되어진 월 평균 16,000여 종류의 다양한 여러 종류의 상품을 판매하고 있음에도 불구하고 상품의 품질 생성 과정에 직접 참여하지 못하는 모순적인 업무 구조에 의해서 업무가 운영되어지고 있는 실정이다. 이는 결국 품질 문제(불량반품건수와 PL 건수)로 직결되어 홈쇼핑 브랜드에 대한 신뢰도를 크게 저하시키고 있음은 물론 지속적인 재 구매로 이어질 가능성이 매우 희박하다 할 수 있다. 이런 문제점을 개선하고자 홈쇼핑 업종에서의 특성에 적합한 협력업체 선정과 평가체계를 개발하여 적용한 결과 불량반품건수는 개선전과 비교하여 10.3% 감소하였으며 PL 건수는 11.7% 감소한 것으로 확인되었다.

핵심주제어: 홈쇼핑, 품질문제, 상품

### 1. 서론

Naver(n.d). Home Shopping(2015)에 따르면 홈쇼핑이라 함은 가정에서 컴퓨터나 전화 등으로 백화점이나 슈퍼마켓·사이버 쇼핑물 등의 상품 정보를 보고 물건을 사는 것을 말한다. 다시 말해, 상품을 구매하고자 하는 고객들이 가정에서 TV 방송(CATV), 인터넷, 카탈로그, 최근에는 팔목할만한 성장으로는 핸드폰 모바일 앱을 통해 직접 상품을 보지 않고 상품의 정보만으로 상품을 구매하는 것을 말한다. 또한 Jin(2006)은 홈쇼핑이라 함은 오프라인(Off-Line)에 점포를 운영하지 않고, 온라인(On-Line) 상에서 고객의 구매 욕구를 불러일으킴으로써 매출이 발생하는 새로운 형태의 유통이라고 하였다.

이는 그만큼 상품의 품질에 대한 신뢰와 믿음이 밑바탕이 되어야만 고객들은 안심하고 상품을 지속적으로 구매할 수 있으며 홈쇼핑을 운영하는 기업들은 꾸준하고 안정된 수익을 창출할 수 있을 것이다. 홈쇼핑을 운영하는 기업들은 유통업체와 유사한 방법으로 상품을 판매하고 난 후 일정 수수료를 떼어 매출을 일으키는 구조로 운영되는 조직의 형태를 말한다.

모든 홈쇼핑 기업들은 급변하는 세계정세와 새로운 경영 패러다임 속에서 초일류 기업으로 다시금 거듭나기 위해 최선의 노력을 경주하고 있으나 변화하는 시장 환경속에서 수많은 도전과 어려움에 직면해 있는 것이 현실이다.

이는 홈쇼핑 기업 외적으로는 시장 개방에 따른 세계 유수 기업들과의 보이지 않는 경쟁이 심화되고 있을 뿐만 아니라,

기업 내적으로는 경영혁신을 통한 경쟁력을 강화하면서 한편으로, 체질개선 및 구조 조정에 따라 발생되었던 내부의 여러 가지 문제점들을 극복해야 하는 당연한 과제에 직면해 있기 때문이다. 특히 홈쇼핑에서는 판매하지 않는 상품이 없다고 할 정도로 다양한 여러 종류의 상품을 판매하고 있다. 국내 홈쇼핑을 직접 운영하는 기업은 대부분이 대기업 수준 이상으로 상품을 구매하는 고객들에게 확신과 믿음으로 주고 있으나, 이에 반면 상품을 공급하는 대 다수의 협력업체(벤더 및 제조사)는 영세한 수준이다.

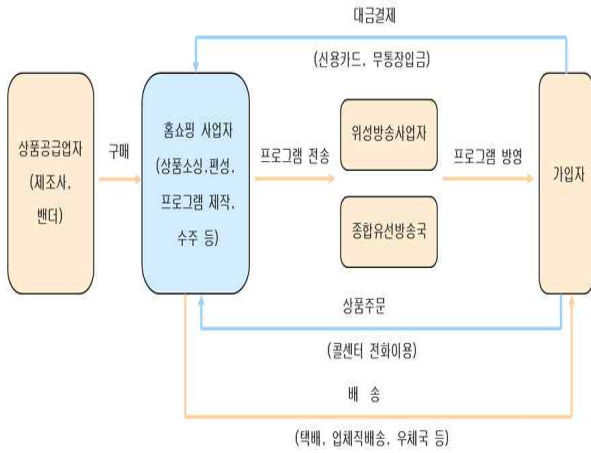
홈쇼핑은 생산한 상품을 제조사로부터 직접 공급받기 보다는 벤더(유통업체)로부터 상품을 공급받는 비중이 더 크다고 할 수 있다. 이로 인해 상품에 대해 충분하게 품질이 검증이 되지 않은 상태이다. 상품의 품질에 대한 기본적인 모든 책임은 직접 제품을 생산한 제조업체에 있다. 그러나 홈쇼핑 업종의 특성상 고객들은 홈쇼핑 업체의 브랜드에 대한 신뢰를 기반으로 상품을 TV 방송(CATV), 인터넷, 카탈로그, 핸드폰 모바일 앱을 통해 구매하기 때문에 상품으로부터 품질문제 발생 시 전적인 책임은 홈쇼핑 업체에 책임을 묻는다. 그러나 이런 이유로 발생하는 모든 반품 및 상품파손 교체비용 기타 관련 경비는 협력업체가 전액 부담하고 있는 현실이다.

홈쇼핑 업체와 협력업체는 뿔래야 뿔수 없는 관계다. 홈쇼핑 업체는 품질이 우수한 상품을 공급받기 위해선 협력업체 선정에서부터 지속적인 거래 가능여부를 평가할 수 있는 체계가 절실히 필요하다 할 수 있다. 홈쇼핑에서는 협력업체로

\* 글로벌 오픈 파트너스 수석컨설턴트, jomun77@naver.com

· 투고일: 2015-03-30 · 수정일: 2015-07-08 · 게재확정일: 2015-08-04

부터 매년 새롭게 런칭되어진 월 평균 16,000여 종류의 다양한 여러 종류의 상품을 판매하고 있음에도 불구하고 상품의 품질 생성 과정에 직접 참여하지 못하는 모순적인 업무 구조에 의해서 업무가 운영되어지고 있는 실정이다. 그 내용은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 홈쇼핑 개념도

상품에 대한 품질은 생산한 협력업체에 있으나 홈쇼핑 업체는 브랜드 신뢰를 바탕으로 여러 채널을 통해 고객에게 최종적으로 상품을 판매하기에 책임을 모면할 수 없다. 이는 결국 품질문제(불량 반품건수와 PL건수)로 직결되어 홈쇼핑 브랜드에 대한 신뢰도를 크게 저하시키고 있음은 물론 지속적인 상품에 대한 재 구매로 이어질 가능성이 매우 희박하다 할 수 있다. 품질문제 중 “불량 반품건수”라 함은 상품이 판매되어 고객에게 인도된 이후에 상품의 사용도중 품질문제가 발생하여 고객이 상품을 직접 반품하는 품질문제를 의미하며, “PL건수”라 함은 제조물 책임(Product Liability)에 의해 고객의 피해는 제조업체가 책임을 지게 되어 있으나, 판매자가 그 책임을 완전히 면할 수 없는 것 품질문제를 의미한다. 그럼에도 불구하고 품질문제로 인한 고객 불만 증가 및 상품 신뢰도 저하로부터 안정된 품질 확보로 인한 고객으로부터의 상품에 대한 재 구매유지 및 확보할 수 있는 근본적인 개선방안을 도출하지 못하고 있는 실정이다.

본 연구와 관련하여 과거 연구를 살펴보면 Jin(2006)은 실제 홈쇼핑 업체에서의 품질보증 활동 실태를 점검하고, 품질지표의 분석을 통해 업무 프로세스 상에서 각 상품군별로 강화되어야 할 업무 단계를 정하고, 해당 업무 단계에 역량을 집중함으로써 제한된 자원으로 효율적인 품질보증 활동이 가능토록 상품군별 관리 방법과 업무 프로세스를 재설계하기 위한 홈쇼핑 업종에서의 효율적인 품질보증 모델에 관하여 연구하였다. Kim(2010)은 홈쇼핑의 청사진을 통하여 고객과의 접점을 파악하고 전체 프로세스를 제안하여 고객의 요구사항을 실시간으로 반영시킬 수 있는 체계를 제안하여 고객 만족의 극대화를 시킬 수 있는지 그에 대한 능력을 파악하고자 홈쇼핑의 고객의 핵심 요인을 파악하고, 고객의 요구사항을 반영시킬 수 있는 개선 프로세스를 제안하고자 관계품질에

의한 홈쇼핑 서비스 품질 향상에 관하여 연구하였다.

Oh(2012)는 TV홈쇼핑 제조업체 및 벤더가 SCM 파트너십에 영향을 미치는 요인을 파악하고, SCM 파트너십 요인이 TV홈쇼핑 제조업체 및 벤더의 파트너십 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고, 연구결과를 바탕으로 TV홈쇼핑과 제조업체 및 벤더간의 효과적인 파트너십 구축방안을 제시하고자 국내 홈쇼핑 제조업체 및 벤더를 대상으로 SCM 파트너십 유형을 구축목적에 따라 구분하고, 파트너십 요인의 차이가 기업 성과에 미치는 영향에 대해 분석하고자 홈쇼핑 산업의 SCM 파트너십 구축을 위한 성공요인에 관하여 연구하였다.

이와 같이 홈쇼핑 업종에서의 품질수준은 협력업체가 크게 좌우지우 할 만큼 중요함에도 불구하고 그동안의 선행 연구에서는 홈쇼핑 업종에서의 고객의 요구사항에 부합하는 경쟁력 있고 차별화된 협력업체에 대한 체계적인 관리가 가능하고 좀 더 지속적으로 품질을 향상시키기 위한 홈쇼핑 업종에서의 협력업체 선정과 평가체계에 대한 체계적인 연구는 찾아보기 어렵다. 따라서, 본 연구에서는 품질을 장기적으로 안정화시키기 위한 홈쇼핑 업종의 특성을 고려한 협력업체 선정과 평가체계를 제안하고자 한다.

## II. 홈쇼핑 산업의 특성

홈쇼핑 산업은 1995년 국내에서 사업개시 이후 현재 홈쇼핑은 10개 업체(GS 홈쇼핑, CJ 홈쇼핑, 롯데 홈쇼핑, 현대 H몰, 농수산 홈쇼핑, 홈앤쇼핑, Sky T 쇼핑, 나이스 홈쇼핑, 이지 홈쇼핑, 우리 홈쇼핑)가 운영되어지고 있다. 1995년 이후 국내 홈쇼핑 산업은 인터넷의 발전 속도 만큼이나 빠르게 발전하고 있는 실정이다. Hana Institute of Finance(2005) 발표 자료에 따르면 1998년 IMF로 인해 시장 판로를 잃은 중소기업들이 TV를 통해 제품 판매를 선호함에 따라 유사 홈쇼핑 업체들이 다소 증가하였다. 초기에는 무점포 판매방식의 통신판매가 주종을 이뤘으나 현재는 인터넷의 발달로 온라인 판매의 비중이 점차 증가하고 있다고 하였다.

홈쇼핑 산업은 케이블 TV, 인터넷, 카탈로그 등의 매체를 통해서 시간과 공간의 제약 없이 상품을 구매, 판매하는 첨단 유통방식을 영위하고 있는 산업으로 정의할 수 있다. 현재는 핸드폰 모바일 앱을 통해 이동 중에도 제품을 구매할 수 있다. 홈쇼핑 산업은 20년간의 역사를 통하여 큰 발전을 거듭하였다. 1998년 이후 케이블 TV방송의 꾸준한 증가로 지속적인 성장세를 보였으나 2003년 이후 내수경기 침체로 저가저항 소비행태가 확산됨에 따라 온라인 쇼핑몰 및 할인점 등이 성장하면서 상대적으로 시장이 축소되었다. 그러나 2004년 하반기부터 무형상품의 매출증가 등으로 시장이 다시 확대되어 있으며 향후 시장의 급격한 변화는 없을 것으로 사료되어 시장이 성장기를 지나 성숙기로 접어든 것으로 판단된다.

Consumer Market of four trillion dollars(2007) 발표 자료에 따르면 홈쇼핑 산업의 가장 큰 특징은 고객이 직접 매장을 방

문하지 않고 쉽고 편안하게 상품을 구매할 수 있다는 장점이 있는 반면, 가장 큰 문제점으로는 실제 상품의 품질을 확인하지 않고 쇼핑호스트의 설명만으로 상품을 구매하기 때문에 품질(실 구매 제품과의 차이, 배송지연 및 제품 파손 등)에 대한 불만족은 줄지 않고 있는 상황이다. 1997년 1,500억 원대에 그친 홈쇼핑 시장은 1998년 4,100억 원대로 급팽창했고, 대기업 계열 제조업체들도 더 이상 홈쇼핑 채널을 간과할 수 없게 되었다. 최근에는 제한되거나 소개가 되지 않은 상품이 없을 정도로 대표적인 상품으로는 보험, 공연티켓, 여행상품 등이 있으며 시대적 흐름에 맞게 범위가 점차적으로 확대되어지고 있는 실정이다.

### III. 협력업체 선정과 평가체계

#### 3.1 홈쇼핑 업체의 선정

서론에서 언급했던 바와 같이 홈쇼핑 업종에서는 업무 특성상 상품의 품질문제 발생 시 모든 책임을 직접 제품을 생산한 제조업체가 아닌 고객들은 홈쇼핑 기업의 브랜드에 대한 신뢰를 기반으로 상품을 TV 방송(CATV), 인터넷, 카탈로그, 핸드폰 모바일 앱을 통해 구매했기 때문에 전적인 책임을 홈쇼핑 업체에 묻고 있다. 기업은 지속적이며 꾸준한 성장을 꾀하기 위해선, 최대한 양질의 서비스로 승부하여 충성고객을 넘어 열성고객으로, 열성 고객을 추천 고객으로 만드는데 방해가 되는 장애물을 미리 파악하여 최선을 다해 개선하여야 한다. 기업이 고객의 불만을 어떻게 관리 하느냐에 따라 고객을 잡을 수도, 또 다른 불만 고객을 양산할 수도 있다.

이런 상황에서도 상당수의 홈쇼핑 업체에서는 협력업체를 선정 시 상품군별 QA 담당자가 직접 내방하여 현장실사 후 거래가능 여부를 결정하도록 규정하고 있으나 현실은 아직도 내부 관리 인력이 부족하다는 이유로 협력업체 내방없이 상품군별(이미용품, 의류용품, 레포츠용품, 여성일반의류, 남성의류, 여성모피 및 피혁, 유아 및 기타의류, 일반식품, 건강식품, 생활용품, 소형가전, 냉난방 가전, 주방용품, 귀금속, 아동용품, 패션잡화, 이미용 가전, 침구, 침구, 속옷, 기타)로 다소 차이가 있으나 통상적으로 서류검사(사업자 등록증, 영영허가증, 공장 등록증, PL보험증서, 광고심의필증, 품질관리인 고용, 품목제조보고서, 원료 원산지 증명서, 검사성적서, 각종 인증 및 특허자료)와 시제품 검사(관능검사, 상품구성 및 포장상태, 표시사항, 중량)하에 거래가능 여부가 결정되는 실정이다.

상품의 종류가 다양해지고 판매되어지고 있는 상품의 비중도 해가 갈수록 급격히 증가하고 있는 상황에서 협력업체로부터 품질이 우수한 상품을 공급받기 위해선 협력업체 선정에서부터 지속적인 거래 가능여부를 평가할 수 있는 체계적인 관리가 절실히 필요하다. 그럼에도 불구하고 홈쇼핑 업종에서의 협력업체 선정과 평가체계를 찾아보기 어려운 실정에서, 본 연구에서는 홈쇼핑 업종에서의 협력업체의 선정과 지속적인 거래 가능여부에 대한 평가체계가 어떻게 이루어지고 있는지를 실

질적으로 명확히 파악하고자 대표성을 확보하고 기초 자료를 수집하기 위해 KOSDAQ에 상장되어 있으며 매년 높은 성장을 실현하고 있는 매출액 1조원 이상을 달성한 국내 시장 점유율 1위의 B 홈쇼핑 기업을 선정하였다.

#### 3.2 협력업체의 실태파악 기준 설정

협력업체의 실태 파악은 B 홈쇼핑 기업에서 판매되어지는 상품이 품질문제로 인한 고객불만 증가 및 상품 신뢰도 저하로부터 안정된 품질을 확보하고, 고객으로부터 재 구매를 유지하는데 직접적인 많은 영향을 미칠 수 있는 제조하는 공장의 제조 공정을 확인하여 상품의 질을 확인 및 평가할 수 있는 유일한 방법이라 할 수 있다. B 홈쇼핑 기업에 상품을 공급하는 협력업체는 크게 밴더(유통업체)와 제조사로 구분하여 관리가 이루어지고 있으므로 협력업체의 실태파악 또한 방법을 달리하여 접근할 필요가 있다.

밴더에 대한 실태파악 항목으로는 총 100점 만점에 현재 거래중인 외주업체 선정 및 지속적인 관리(50점)와 부적합품에 대한 시정 및 예방조치(50점) 2개의 관리 항목으로 기준을 설정하였다. 현재 거래중인 외주업체 선정 및 지속적인 관리(50점)에 대한 세부 평가내용으로는 외주업체 선정기준, 외주업체에 대한 사후관리 평가 및 지속화 관리, 외주업체 제품에 대한 검사상태, 외주업체 제품에 대한 검사협정서 체결여부, 작업표준서 관리상태, QC 공정도(관리계획서) 관리상태, 최종검사 항목 및 검사방법이 검사 기준서의 중요관리 항목에 의거하여 합리적으로 설정여부 총 7개 항목으로 구성하였다. 부적합품에 대한 시정 및 예방조치 관리(50점)에 대한 세부 평가내용으로는 고객사로부터 품질문제 접수 시 원인분석 및 대책수립 구체화, 중요·보안·특별공정의 관리상태, 부적합품의 특채 기준 명확화, 정기적인 품질개선 회의 실시여부, 부적합품 혼입 및 구성품 누락 방지 대책 수립과 제품 추적성 관리 가능여부, 부적합품에 대한 유형분석, 부적합품에 대한 지속적인 예방관리 활동진개, 품질문제에 대한 재발방지 대책수립 여부 총 8개 항목으로 구성하였다.

제조사에 대한 실태파악 항목으로는 총 100점 만점에 공정 관리(40점), 품질관리(40점), 검사 및 신뢰성 시험(20점) 3개의 관리 항목으로 기준을 설정하였다. 공정관리(40점)에 대한 세부 평가내용으로는 현장의 정리·정돈 상태, 원부자재의 보관사용 관리상태, 부품에 대한 불량방지 대책여부, 공정 주요 불량에 대한 원인분석과 대책수립 및 개선실시 등 품질보증 체제 확립상태, 작업표준서 내용 및 관리상태, 제조설비 일상관리 상태, 거래 중인 외주업체의 현황파악 및 관리 상태, 제조공정의 이해, 품질문제에 대한 조치사항, 공정이상 발생 시 처리절차 및 재발방지 활동, 공정불량 검출력 향상 활동, 주요 공정의 품질 산포 관리상태, 포장상태의 불량발생 소지여부 총 13개 항목으로 구성하였다.

품질관리(40점)에 대한 세부 평가내용으로는 해당 업체 공정 품질 목표가 있고 목표 달성율, 자주 품질보증을 위한 각종

규격 보유현황, 품질관련 자료의 관리상태, 자체 품질개선 활동상태, 검사 지그(Jig) 확보 및 활용상태, 고객사 불만사항에 대한 관리상태, Worst 불량률 등록 관리여부, 변경점 관리기준 수립 및 품질이력 관리 상태 총 8개 항목으로 구성하였다.

검사 및 신뢰성 시험(20점)에 대한 세부 평가내용으로는 수입검사 기준 보유 및 활용상태, 수입검사에 대한 사후관리, 공정검사 실시여부, 공정검사에 대한 사후관리 상태, 출하검사에 대한 사후관리 상태, 계측 설비의 관리 및 활용상태, 제품에 대한 신뢰성 시험은 시험기준에 의해 정확히 실시여부, 품질보증을 위한 필요 계측 설비 보유현황 총 8개 항목으로 구성하였다. 협력업체의 실태를 정확히 파악하기 위해 Check List를 활용하였으며, Check List는 ISO 9001:1994년 판 규격의 4.6 구매관리, 4.8 제품식별 및 추적성 관리, 4.9 공정관리, 4.10 검사 및 시험, 4.13 부적합품 관리, 4.14 시정 및 예방조치 요건별 심사항목 내용을 참조하여 작성하였다. ISO 9001:2008년 판 규격을 참조하지 않은 이유는 협력업체 실태를 파악하기에는 ISO 9001:1994년 판 규격을 적용하는 것이 더 효율적이라 판단되었기 때문이다.

협력업체에 대한 실태파악 기준 설정은 B 홈쇼핑 기업이 보다 우수한 품질의 상품을 효율적으로 선정하여 고객에게 만족스러운 상품을 공급할 수 있도록 하기 위함이다.

### 3.3 협력업체의 실태파악 실시 결과

B 홈쇼핑 기업은 현재 거래중인 협력업체의 실태를 짧은 시간 내에 효율적으로 정확히 파악을 하기 위해 협력업체 선정은 매체별 상품군별 상품기획, 개발 및 선정 업무를 담당하고 있는 B 홈쇼핑 업체에 MD(Merchandiser)담당자와 품질보증 업무를 담당하고 있는 QA(Quality Assurance)담당자들과의 심층적인 인터뷰를 통해 B 홈쇼핑 업체와 현재 거래중이며 최근 3개월 간에 고객의 소리를 전담하는 Call Center를 통해 고질적인 품질문제가 연이어 지속적으로 발생하고 있는 협력업체를 대상으로 하여 접수된 품질문제 이력(사용하는 품질지표로는 불량 반품건수와 PL건수)내용에 근거하여 Worst3 상위 순위 협력업체(밴더 3개사와 제조사 3개사)를 선정하였으며, 협력업체 실태 파악을 통해 전반적인 운영 실태 현황을 다음과 같이 파악하였다. PL 건수는 고객의 감성 클레임에 의하여 발생하고 있는 실정이다. 내용은 <표 1>과 같다.

B 홈쇼핑 기업에서 사용 및 관리하고 있는 품질지표는 결과 지표로, 단순히 현상을 파악하기 위한 관리 지표로만 활용되며 품질 문제의 근본적인 개선과는 연계되지 못하고 있는 현실이며, 특히, 주목할 만한 사항으로는 협력업체로부터 품질이 만들어지고 공급된다는 사실을 간과할 수 없는 것이며, 이를 위해선 B 홈쇼핑 기업은 현재 거래중인 협력업체를 대상으로 한 자체적인 품질보증 업무에 대한 체계적인 관리 또한 절실히 요구되어진다.

<표 1> 밴더 및 협력사의 운영 실태 현황

밴더	제조사
<ul style="list-style-type: none"> <li>제품 보관 창고에 대한 Location 관리 미흡</li> <li>제품에 대한 검사기준(표준류) 미 정립</li> <li>제품에 품질을 신뢰할 수 있도록 제조사에 대한 변경점 관리 미흡</li> <li>품질문제로부터의 제품에 대한 Lot 관리 상태가 미흡</li> <li>제조사 선정/평가/지속적인 사후관리에 대한 관리상태가 미흡</li> <li>고객 불만사항 접수 시 해당 제조사에 대한 피드백 관리가 미흡</li> <li>고객 불만사항에 대한 근본적인 발생원인 및 대책수립 미흡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>제조 현장의 Lay-Out 관리 및 제품에 대한 Location 관리 미흡</li> <li>품질 및 생산 관련 자료에 대한 Up-Data 관리 상태가 미흡</li> <li>제품에 대한 변경점 관리(4M) 미흡</li> <li>품질문제로부터의 제품에 대한 Lot 관리 상태가 미흡</li> <li>거래 외주업체에 대한 선정/평가/지속적인 사후관리에 대한 관리상태가 미흡</li> <li>고객 불만사항에 대한 근본적인 발생원인 및 대책수립 미흡</li> </ul>

더 나아가, 협력업체로부터 우수한 제품이 만들어지고 B 홈쇼핑 기업은 고객이 만족할 수 있는 고 품질의 상품을 지속적으로 제공받기 위해선 협력업체 실태파악 결과를 토대로 이런 현상이 발생할 수밖에 없는 근본적인 문제점과 구체적인 발생원인을 파악하기 위해 또한 매체별 상품군별 상품기획, 개발 및 선정 업무를 담당하고 있는 B 홈쇼핑 기업에 MD 담당자와 품질보증 업무를 담당하고 있는 QA 담당자들과의 4시간 이상의 심층적인 인터뷰를 통해 실질적인 협력업체의 현 실태 및 관리수준을 파악하였다. 그 내용은 <표 2>와 같다.

<표 2> 밴더 및 협력사의 현 상태 및 관리수준

밴더	우수밴더	<ul style="list-style-type: none"> <li>품질에 대한 중요성 인식 부족</li> <li>직송 상품에 대한 품질 신뢰도 저하</li> <li>품질보증 서류 관리 미흡</li> <li>제조사 선정 및 평가기준 미 확보</li> <li>고객불만 사항에 대한 근본적인 발생원인 및 대책수립 미흡</li> <li>제조사와의 정보 공유 미흡</li> </ul>
	일반밴더	해당사항 없음
제조사	대기업	지명도 브랜드 상품을 생산 및 납품하는 제조사로서 공정실사는 제외함
	중소기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>검사 위주의 품질관리</li> <li>System Approach 점점 품질등급 실시</li> <li>상품별 고유기능 및 성능 위주의 검사가 아닌 육안 검사의 치중</li> <li>거래중인 협력업체와의 정보 공유 미흡</li> <li>동일한 고객불만 품질문제 제발</li> </ul>
	소기업	해당사항 없음

밴더 분류기준으로 우수 밴더는 재무, 상품기획, 고객응대, 물류기능, A/S 능력을 보유하고 있는 것을 의미하며, 일반 밴더는 영업(구매)능력만을 보유하고 있는 것을 의미한다. 제조사 분류기준으로 대기업은 중소기업 분류기준 그 이상의 업체를 의미하며, 중소기업은 상시 근로자 수 300인 미만의 자본금 80억 이하의 업체를 의미하고, 소기업은 상시 근로자 수 30인 미만의 매출액 20억 이하의 업체를 의미한다.

더불어, 업종 특성상 홈쇼핑 업체에서 협력업체에 대한 관리가 매우 수월하며, 다양각색한 상품의 선택의 폭을 넓히고자 밴더와 제조사로 구분하여 체계적인 범위 내에서 관리를 하고자 할 경우의 밴더만의 장·단점과 제조사만의 장·단점을 추가적으로 파악할 수 있었다. 그 내용은 <표 3>과 같다.

<표 3> 밴더 및 협력사의 장점과 단점 비교

밴더	장점	단점
밴더	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 품질수준 미달 및 품질문제 다발 제조사에 대한 거래중지 및 신속한 이원화</li> <li>• 신 상품 기획 시 제조사 선정 소요시간 단축</li> <li>• 신 상품 법적 준비서류 구비 소요시간 단축</li> <li>• 품질문제 예방관리 차원의 개선활동 및 모니터링 시간 단축</li> <li>• A/S 처리 시간 신속</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제조사 내부적인 변화추이 사전 확인 불가능</li> <li>• 급작스러운 제조사 부도 사전 진단 불가능</li> <li>• 경영자 품질 Mind 저하</li> <li>• 신속한 품질문제 대응력 저조</li> <li>• 자체적인 품질개선 활동 전개 시 동참 유도 불가능</li> <li>• 품질보증 서류 확보가 불가능</li> <li>• 품질수준 및 단가 납기 정도 수준의 제조사 선정</li> <li>• 품질문제 피드백 후 상품에 대한 개선여부 신속한 확인 불가능</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 품질보증 서류를 통한 초기 품질확보</li> <li>• 고객사로부터 품질문제 발생 시 신속한 대응 정보의 공유화</li> <li>• 품질기여 정도 및 거래 지속 가능여부 사전 진단</li> <li>• 품질수준 미달 및 품질문제 돌출 시 동종업체 이원화</li> <li>• 협력업체 변화추이 사전 진단</li> <li>• 지속적인 품질개선 활동 유도</li> <li>• 품질등급 평가를 통한 품질 경쟁력 확보</li> <li>• 사전 품질문제 발생 가능한 사항에 대한 자진 신고 유도</li> <li>• 주요 Neck 과제 개선을 통한 품질수준 Up-Grade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신 상품 기획 시 정보수집 및 제조사 선정 시 소요시간 과다</li> <li>• 신 상품 법적 준비서류 구비 소요시간 과다</li> <li>• A/S 처리 시간 지연</li> </ul>
제조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 품질보증 서류를 통한 초기 품질확보</li> <li>• 고객사로부터 품질문제 발생 시 신속한 대응 정보의 공유화</li> <li>• 품질기여 정도 및 거래 지속 가능여부 사전 진단</li> <li>• 품질수준 미달 및 품질문제 돌출 시 동종업체 이원화</li> <li>• 협력업체 변화추이 사전 진단</li> <li>• 지속적인 품질개선 활동 유도</li> <li>• 품질등급 평가를 통한 품질 경쟁력 확보</li> <li>• 사전 품질문제 발생 가능한 사항에 대한 자진 신고 유도</li> <li>• 주요 Neck 과제 개선을 통한 품질수준 Up-Grade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신 상품 기획 시 정보수집 및 제조사 선정 시 소요시간 과다</li> <li>• 신 상품 법적 준비서류 구비 소요시간 과다</li> <li>• A/S 처리 시간 지연</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신 상품 기획 시 정보수집 및 제조사 선정 시 소요시간 과다</li> <li>• 신 상품 법적 준비서류 구비 소요시간 과다</li> <li>• A/S 처리 시간 지연</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신 상품 기획 시 정보수집 및 제조사 선정 시 소요시간 과다</li> <li>• 신 상품 법적 준비서류 구비 소요시간 과다</li> <li>• A/S 처리 시간 지연</li> </ul>

### 3.4 협력업체의 선정과 평가체계 개발

B 홈쇼핑 기업은 상품을 공급하는 협력업체의 수가 월 평균 2,000 여개의 업체에 달하며 전국 혹은 지역적으로 분포되어 있으며, 아울러 최근에는 중국에서 생산된 상품의 비중이 점차적으로 급격히 증가하고 있는 추세에 있다. 협력업체로부터 상품의 품질이 만들어 지고 고객이 만족하는 품질의 상품만을 공급받기 위해선 B 홈쇼핑 기업의 업종 특성을 최대한 고려하여 협력업체 선정과 평가체계 개발은 필히 이루어져야 한다. 본 연구에서 제시하는 협력업체 선정과 평가체계는 크게 상품기획 단계, 협력업체 선정단계, QA 실사의뢰 단계, 평가단계, 협력업체 등록단계, 협력업체 평가계획 수립단계, 협력업체 품질등급 평가단계, 협력업체 사후관리(정기)평가단계 총 8단계로 구성하였다.

상품기획 단계에서는 상품군별 MD 주관 하에 점진적인 고객에 다양한 요구사항에 준한 아이디어(Idea) 신상품을 다각적인 시각에서 소싱(Sourcing)하는 단계를 의미한다. 협력업체 선정 단계는 MD 주관 하에 지속적인 거래가능 여부에 대한 타당성을 확인하기 위한 해당 협력업체를 대상으로 한 QA팀에서 배포한 상품군별 체크리스트에 의거하여 재무능력, 상품기획 능력(Idea 상품 개발능력), 물류기능(보관 및 배송), 고객응대 능력, 상품군별 품질보증서류를 점검하는 단계를 의미한다. QA 실사 및 검토의뢰 단계에서는 상품군별 MD 주관 하에 신상품 최종 소싱(Sourcing)후 QA에서 배포한 상품군별 체크리스트에 의거하여 서류검토 사항에 대한 확인을 마친 후 검토결과와 함께 첨부 서류를 QA팀으로 이관하여 해당 협력업체에 대한 공정실사 일정 확정 및 서류에 대한 검토를 의뢰하는 단계를 의미한다.

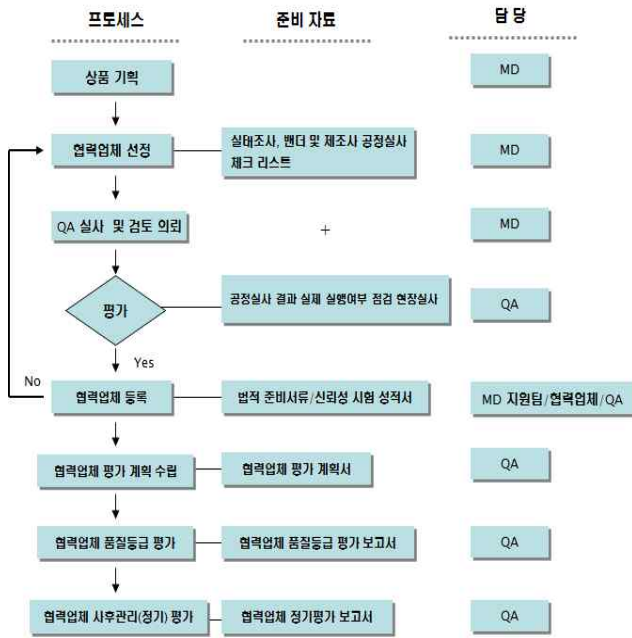
평가 단계는 협력업체 선정 단계에서 실행한 공정실사 결과 실제 실행여부에 대한 점검 현장실사 업무를 추진하는 단계를 의미한다. 협력업체 등록 단계에서는 상품군별 담당 MD와 QA 담당자의 공정실사 하에 그 결과를 통한 거래가능 여부를 최종적으로 결정 및 확인하는 단계를 의미한다.

협력업체 평가계획 수립 단계는 현재 거래중인 상품군별 협력업체를 대상으로 한 지속적인 품질개선, 원가절감, 납기준수 등 관리수준을 단계별로 향상시켜 해당 협력업체의 이미지 혁신과 변화기회를 부여하여 자체적인 경쟁력을 확보함과 동시에 품질향상에 크게 기여하고자 업무를 추진하는 단계를 의미한다. 협력업체 품질등급 평가 단계에서는 협력업체로부터 입고되어지는 상품에 대한 초기 품질수준 파악 및 확보와 더 나아가 정착화를 통하여 동일한 품질문제가 재발(예방에 의한 품질관리)되지 않도록 관리하고자 업무를 추진하는 단계를 의미한다. 협력업체 사후관리(정기)평가 단계는 협력업체와 안정적인 유가적인 협력관계를 유지, 발전시켜 고객만족 및 자사의 경쟁력 우위 확보를 통한 다양한 고객의 동일 품질수준의 눈높이에 부합하는 협력업체를 육성하고자 하는 업무를 추진하는 단계를 의미한다. 그 내용은 <표 4>와 같다.

<표 4> 협력업체 선정과 평가체계 단계별 주요 업무내용

단계	주요 업무 내용
상품기획	상품군별 MD가 점진적인 고객에 다양한 요구사항에 준한 아이디어(Idea)신상품을 다각적인 시각에서 소싱(Sourcing)하는 단계
협력업체 선정	상품군별 MD 주관 하에 지속적인 거래가능 여부에 대한 타당성을 확인하기 위한 해당 협력업체를 대상으로 한 QA팀에서 배포한 상품군별 체크리스트에 의거하여 재무능력, 상품기획 능력(Idea 상품 개발능력), 물류기능(보관 및 배송), 고객응대능력, 상품군별 품질보증 서류를 점검하는 단계
QA 실사 및 검토 의뢰	상품군별 MD 주관 하에 신상품 최종 소싱(Sourcing)후 QA에서 배포한 상품군별 체크리스트에 의거하여 서류검토 사항에 대한 확인을 마친 후 검토 결과와 함께 첨부 서류를 QA팀으로 이관하여 해당 협력업체에 대한 공정실사 일정 확정 및 서류에 대한 검토를 의뢰하는 단계
평가	협력업체 선정 단계에서 실행한 공정실사 결과 실제 실행여부에 대한 점검 현장실사 업무를 추진하는 단계
협력업체 등록	상품군별 담당 MD와 QA 담당자의 공정실사 하에 그 결과를 통한 거래가능 여부를 최종적으로 결정 및 확인하는 단계
협력업체 평가계획 수립	현재 거래중인 상품군별 협력업체를 대상으로 한 지속적인 품질개선, 원가절감, 납기준수 등 관리수준을 단계별로 향상시켜 해당 협력업체의 이미지 혁신과 변화기회를 부여하여 자체적인 경쟁력을 확보함과 동시에 품질향상에 크게 기여하고자 업무를 추진하는 단계
협력업체 품질등급 평가	협력업체로부터 입고되어지는 상품에 대한 초기 품질수준 파악 및 확보와 더 나아가 정착화를 통하여 동일한 품질문제가 재발(예방에 의한 품질관리)되지 않도록 관리하고자 업무를 추진하는 단계
협력업체 사후관리(정기) 평가	협력업체와 안정적인 유가적인 협력관계를 유지, 발전시켜 고객만족 및 자사의 경쟁력 우위 확보를 통한 다양한 고객의 동일 품질수준의 눈높이에 부합하는 협력업체를 육성하고자 하는 업무를 추진하는 단계

이를 근간으로 한 고객의 요구사항을 순발력 있게 따라 잡을 수 있는 아이디어(Idea) 상품 기획과 조기 안정된 품질수준 확보를 통한 고객과의 지속적인 관계를 유지하고 협력업체의 능력을 정기적으로 엄정하게 평가, 관리함과 아울러 안정적이고 유익적인 협력관계를 유지, 발전시켜 최적의 고객만족 및 경쟁력 우위 확보를 통한 다양한 고객의 동일 품질수준의 높이에 부합하는 협력업체 선정과 평가체계를 개발하였다. 그 내용은 <그림 2>와 <표 5>와 같다.



<그림 2> 협력업체 선정과 평가체계 추진 절차

## IV. 사례연구

### 4.1 사례개요 및 적용

본 사례연구 대상 B 홈쇼핑 기업에서 고질적으로 안고 있는 상품군별 주요 품질문제 내역을 정리하자면 다음과 같다. 상품군 일반식품(건강식품 포함)에서는 이물질 발생 및 부패로 인한 식중독 발생 품질문제가 발생하였으며, 상품군 가전용품은 내부 구조적 결함에 의한 품질문제가 발생하였고, 상품군 이미용품에서는 대부분의 상품이 유리류 케이스로 배송 시 파손 품질문제가 발생하였으며, 상품군 의료용품은 전기적 내부 결함에 의한 품질문제가 발생하였고, 상품군 레포츠용품에서는 대부분이 사용 중의 발생하는 내구성 결함 품질문제가 발생하였으며, 상품군 의료용품은 봉제불량 및 구성품 누락 품질문제가 발생하였고, 상품군 아동용품에서는 외관 마무리 불량으로 인한 상해 발생과 조립불량으로 인한 안정성 위험 문제가 발생하였으며, 상품군 패션 잡화용품은 소재 흡집 및 봉제불량 품질문제가 발생하였고, 상품군 속옷용품에서는 구

성품 누락과 봉제불량 품질문제가 발생하였으며, 상품군 침구 용품은 구성품 누락과 봉제불량 품질문제가 발생하였다. 상품군별로 상기 품질문제가 50% 이상 지속적으로 발생하고 있다.

홈쇼핑 업종만의 특이사항으로는, 현재 B 홈쇼핑 기업에서 사용 중인 품질지표의 하나인 불량 반품건수 내역 상에는 불량 반품의 경우를 상품 자체의 품질 문제가 아닌 고객의 단순 번심으로 의한 상품 반품과 고객이 제품을 인수한 후 배송을 통해서 본 상품과 다소 차이가 발생할 경우 반품되어지는 모든 내용들이 발생 원인에 대한 조사가 이루어지지 않은 채 단순히 품질문제로 간주되어지고 있다. 그러므로 B 홈쇼핑 기업에서는 업종 특성 상 순수하게 품질문제로 인하여 반품이 된 상품의 수량을 파악하기는 다소 어려운 실정이기도 하다. 상품군별 MD와 QA 주관 하에 고객으로부터 상품이 반품되어질 경우 반드시 현물을 확인하고 합부 판정에 대한 명확한 판단을 내려야 하며, 명확한 기준 두 시급히 마련되어야 할 것이다. 매체별 상품군별 상품기획, 개발 및 선정 업무를 담당하고 있는 B 홈쇼핑 기업에 MD 담당자와 품질보증 업무를 담당하고 있는 QA 담당자들과의 심층적인 인터뷰를 통해 조사된 내부적인 문제점으로는 다음과 같이 파악되었다.

첫 번째, MD 주관 하에 고객을 배려하는 상품의 품질을 우선시하기 보다는 이익 위주의 저렴한 아이디어(Idea) 상품을 다량 확보할 수 있는 협력업체만을 우선시 하고 있다. 두 번째, 협력업체로부터 입고되어지는 모든 상품에 대한 상품별 고유기능 및 성능(기능) 위주의 검사가 아닌 육안검사에만 더 치중하고 있다. 세 번째, 고객 불만사항 발생 시 해당 협력업체를 대상으로 한 근본적인 발생원인 및 재발방지 대책에 대한 피드백 활동이 형식적으로 운영되어지고 있으며 문제가 해결 시 까지 변경이력 관리 하에 실제 해당 협력업체 제조 현장에 개선 반영조치가 미흡하게 이루어지고 있다. 네 번째, 품질문제로부터의 해당 제품에 대한 로트 추적관리 및 생산 과정 파악이 결여되었다. 다섯 번째, 협력업체의 공정능력(제조능력) 및 품질의 안정 상태를 지속적으로 관리 개선하며 정기적으로 확인하고 이상 발생 시의 철저한 재발방지 또는 관리방안을 수립하여 안정된 품질이 유지관리 되도록 관리가 미흡하였다. 여섯 번째, 정기적인 품질 간담회 운영을 통한 주요 이슈 상품군별 품질저해 요인에 대한 다각적인 품질개선 활동이 결여되었다. 일곱 번째, 협력업체를 대상으로 한 품질관리를 위한 사고방식의 변혁 유도를 위한 체계적인 교육훈련이 실행되지 않고 있다.

현재 주요 거래 협력업체의 품질관리 능력은 열악한 것으로 파악되었으며, 품질검사 능력을 갖추지 못한 협력업체 또한 다수 포함되어 있는 실정이다. 현재 사례대상 B 홈쇼핑 기업의 고질적인 품질문제를 해결하기 위하여 제3장 <그림 2>에서 제시한 협력업체 선정과 평가체계 추진 절차를 적용하였다.



<표 5> 협력업체 선정과 평가체계 기준

구분	밴더		제조사
선정 기준 및 방법	우수 밴더 (CATV/DM 상품)	<ul style="list-style-type: none"> <li>재무능력(부채비율) 점검 (재무능력 평가 및 보증보험 가입 확인)</li> <li>상품기획 능력 점검 (Idea 상품개발 능력)</li> <li>물류기능(보관 및 배송) 점검</li> <li>고객응대 능력 점검</li> <li>상품군별 품질보증 서류 점검</li> <li>제조사 선정기준 확보여부 점검</li> <li>제조사 선정 시 상품군별 MD와 QA 담당자 하에 품질대응 능력 보유여부 점검</li> <li>상품군별 담당 MD와 QA 담당자의 실사 하에 그 결과를 통한 거래 가능여부 최종 결정</li> <li>- QA 담당자 : 제조사 실사 체크 리스트 하에 평가</li> <li>- MD 담당자 : 밴더 실사 체크 리스트 하에 평가 (단, 밴더 체크 리스트 상에 QA 평가 항목은 상품군 QA 담당자가 평가 진행)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>실태 조사를 통한 품질수준 및 단가, 납기 정도가 부합</li> <li>제 3 자 인증기관으로부터 인증획득</li> <li>정부기관(특허청)으로부터 동종 협력업체에서 특허 및 신기술 확보</li> <li>기존 동종 협력업체 보다 원가절감 및 이원화 필요성 대두</li> <li>제조사 선정 시 상품군 담당 MD와 QA 담당자 하에 실사 후 그 결과를 통한 거래 가능여부 결정</li> <li>- QA 담당자 : 제조사 실사 체크 리스트 하에 평가</li> </ul>
	일반 밴더 (CATV/DM 상품)	<ul style="list-style-type: none"> <li>재무능력(부채비율) 점검 (재무능력 평가 및 보증보험 가입 확인)</li> <li>물류기능(보관 및 배송) 점검</li> <li>고객응대 능력 점검</li> <li>상품군별 품질보증 서류 점검</li> <li>상품군별 담당 MD와 QA 담당자의 실사 하에 그 결과를 통한 거래 가능여부 최종 결정</li> <li>- QA 담당자 : 제조사 실사 체크 리스트 하에 평가</li> <li>- MD 담당자 : 밴더 실사 체크 리스트 하에 평가 (단, 밴더 체크 리스트 상에 QA 평가 항목은 상품군 QA 담당자가 평가 진행)</li> </ul>	
	우수 밴더 (EC 상품)	<ul style="list-style-type: none"> <li>상품군별 담당 MD와 QA 담당자의 실사 하에 그 결과를 통한 거래 가능여부 최종 결정</li> <li>- QA 담당자 : 제조사 실사 체크 리스트 하에 평가</li> <li>- MD 담당자 : 밴더 실사 체크 리스트 하에 평가</li> </ul>	
	일반 밴더 (EC 상품)	<ul style="list-style-type: none"> <li>상품군별 담당 MD와 QA 담당자의 실사 하에 그 결과를 통한 거래 가능여부 최종 결정</li> <li>- QA 담당자 : 제조사 실사 체크 리스트 하에 평가</li> <li>- MD 담당자 : 밴더 실사 체크 리스트 하에 평가</li> </ul>	
거래 지속 여부 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>상품 추가 시 최소한에 품질보증 서류 확보 하에 QA 업무 진행 여부를 파악하고자 할 경우</li> <li>고 Risk 상품에 대한 자체 품질보증 활동 및 신뢰성 확보 차원의 검사, 측정 및 시험장비에 대한 보유 및 투자계획 수립 여부</li> <li>상품 구성 부품에 대한 변경점 관리 및 품질문제 발생시 Lot 역 추적관리 진행여부를 파악하고자 할 경우</li> <li>시장동향, M/S 및 대외 이미지 파악 또는 검토하고자 할 경우</li> <li>고객불만 접수 시 마다 품질 문제가 다발적으로 야기 되어질 경우</li> <li>품질수준 및 납기 지연 관련 품질 문제가 재발 또는 돌출되어질 경우</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>시장동향, M/S 및 대외 이미지 파악 또는 검토하고자 할 경우</li> <li>고객불만 접수 시 마다 품질 문제가 다발적으로 야기 되어질 경우</li> <li>품질수준 및 납기 지연 관련 품질 문제가 재발 또는 돌출되어질 경우</li> </ul>
사후 관리 (정기) 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>제조사에 대한 정기적인 실사 평가 및 이를 토대로 한 피드백 관리 진행 여부를 파악하고자 할 경우</li> <li>품질기여 정도 및 품질등급 평가 결과에 준한 거래 지속 가능여부를 파악하고자 할 경우</li> <li>급작스러운 부도 후 타 업체의 흡수되어 정상적인 납품 및 거래가 이루어질 경우</li> <li>공장이전 및 내부적인 변화가 이루어질 경우 (경영자 변경 포함)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>품질기여 정도 및 품질등급 평가 결과에 준한 거래 지속 가능여부를 파악하고자 할 경우</li> <li>급작스러운 부도 후 타 업체의 흡수되어 정상적인 납품 및 거래가 이루어질 경우</li> <li>공장이전 및 내부적인 변화가 이루어질 경우 (경영자 변경 포함)</li> </ul>

## 4.2 효과분석

제시한 홈쇼핑 업종에서의 협력업체 선정 및 평가체계를 사례연구 대상 B 홈쇼핑 기업에 적용한 결과는 다음과 같은 효과가 두드러지게 나타나고 있었다.

첫 번째, 상품군별 협력업체에 대한 품질문제, 지속적인 원가절감 활동, 납기관리 준수 등 관리수준 및 대처능력이 향상되었다. 두 번째, 상품군별 리스크 등급 분류 기준을 마련하여 협력업체 선정, 차별화된 체계적인 관리 하에 품질수준이 지속적으로 향상되어지고 있다. 세 번째, 협력업체에 대한 품질등급 평가는 협력업체의 규모와 직무능력 및 관리 수준을 고려하여 실질적인 협력업체 품질등급 평가가 이루어질 수 있도록 개선되었다. 네 번째, 협력업체로부터 입고되어지는 상품에 대한 조기 품질수준 파악 및 확보와 더 나아가 정착화를 통하여 동일한 품질문제가 재발되지 않도록 개선되었다.

다섯 번째, 협력업체와의 안정적인 유기적인 협력관계를 유지, 발전시켜 고객만족 및 경쟁력 우위 확보를 통한 다양한 고객의 동일 품질수준의 눈높이에 부합하는 협력업체를 육성할 수 있었다. 또한 확연히 달라진 것은 현재 사용 중인 품질 지표 중 월 평균 2,000 여개의 협력업체로부터 월 평균 16,000여 종류의 다양한 여러 종류의 상품을 판매가 이루어질 경우, 월 평균 불량 반품건수는 117건이 발생하였으며, PL건수는 286건이 발생하였다.

제시한 협력업체 선정과 평가체계를 6개월간 적용 후 매월 개선 전에는 117건 이었던 불량 반품건수가 개선 후에는 105건으로 10.3% 감소하였으며, 개선 전에는 324건 이었던 PL건수 개선 후에는 286건으로 또한 11.7% 감소한 것으로 확인되었다. 이외의 무형의 효과를 정리한 내용은 <표 6>과 같다. 무형의 효과를 감한한다면 더 많은 효과를 얻을 수 있을 것이다.

<표 6> 협력업체의 성과분석 결과

밴더	<ul style="list-style-type: none"> <li>·밴더로부터 제조사 선정기준 정립 하에 제조사 선정 유도</li> <li>·품질문제에 대한 지속적인 모니터링 관리</li> <li>·밴더 및 제조사 선정 및 평가기준 설정 (밴더 및 제조사 실사 체크 리스트 확보)</li> <li>·표준화를 통한 시너지 극대화를 위한 품질보증 서류 확보</li> </ul>
제조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>·제조사 선정기준 및 평가방법 설정</li> <li>·예방에 의한 품질관리 활동 전개</li> <li>·제조사 실사 체크 리스트 확보</li> <li>·지속적인 변화를 추적 지원할 수 있는 시스템 구축</li> <li>·제조사 규모 및 관리수준 고려한 품질등급 평가</li> <li>·경쟁력 우위 변화의 대응력 확보</li> </ul>

## V. 결론 및 연구의 한계

본 연구에서는 B 홈쇼핑 기업을 대상으로 현재 거래중이며 고질적인 품질문제가 연이어 발생하고 있는 협력업체를 대상으로 하여 접수된 품질문제 이력(사용하는 품질지표로는 불량 반품건수와 PL건수)내용에 근거하여 Worst3 상위 순위 협력업체(밴더 3개사와 제조사 3개사)를 선정하였으며, 협력업체 실태 파악을 통해 전반적인 운영 실태 현황을 다음과 같이 파악하였고, 매체별 상품군별 상품개발 및 선정 업무를 담당하고 있는 B 홈쇼핑 기업의 MD 담당자와 품질보증 업무를 담당하고 있는 QA 담당자들과의 심층적인 인터뷰를 통해 실질적인 협력업체의 현 실태 및 관리수준을 파악하여 홈쇼핑 업종의 특성을 고려한 협력업체 선정과 평가체계를 개발하였다.

동일한 기준의 협력업체 체크리스트에 의해서 평가가 이루어질 경우 상품 카테고리 특성에 의해 대기업군이 많은 상품군과 영세 규모 협력업체가 많은 상품군의 평가 점수의 차이가 날 수 있으므로 상품군별 합격 점수의 수준을 조정하였다. 홈쇼핑 업종의 특성상 일부 품질보증 업무를 담당하고 있는 QA 담당자의 검사 하에 합격된 로트의 상품만이 고객에게 배송이 되어야 함에도 불구하고 상품이 전혀 검사가 이루어지지 않은 채 주문 고객에게 직접 배송되어지는 직송 상품에 대한 초기 품질수준 또한 한 단계 더 향상시켜야 할 것이다.

본 연구의 한계점으로는 B 홈쇼핑 기업을 대상으로 한 것이 다소간 홈쇼핑 업종의 전체를 대표하는데 한계가 있었다. 좀 더 폭을 넓혀 더 많은 홈쇼핑 업체를 대상으로 한 광범위한 문제점을 각각도로 연구하는 것이 필요하다. 개발된 협력업체 선정과 평가체계를 더 많은 홈쇼핑 업체에 적용하여 적합성을 검증할 수 있었다면 많은 고객 불만 품질문제에 대한 재발방지 효과와 새롭게 뒤 따르는 많은 홈쇼핑 업체의 실패한 전철을 그대로 밟아가는 일은 크게 줄일 수 있을 것이다.

협력업체 평가 결과 거래 가능한 점수 미달 협력업체 중 아이디어(Idea) 상품보유(상품기획 능력 포함) 및 차후 발전 가능성을 고려하여 선정되어질 경우는 해당 협력업체에 대한 체계적인 후속조치 방안을 수립하고 평가 점수가 낮은 취약한 항목에 대한 집중적인 개선 요구와 매월 사후관리(정기평가 포함)평가를 통한 거래 지속 가능여부를 점검 및 결정하여야 할 것이다. B 홈쇼핑 기업에서는 주로 판매가 이루어지는 상품은 계절 변동에 따른 영향을 많이 받고 있으며, 판매 수

량에 미치는 영향 또한 매우 크기 때문에 어느 특정한 시점에서의 사용하는 품질지표(불량 반품건수와 PL건수)는 현상을 왜곡할 수 있다. 따라서 제시한 홈쇼핑 업종에서의 협력업체 선정 및 평가체계에 따른 개선 전·후의 현 수준 파악과 비교는 최소한 동일한 6개월간의 반기 데이터를 근거로 하였다. 향후 1년 이상의 장기적인 데이터에 의한 추가적인 검증이 필요할 것으로 판단된다. 끝으로, 홈쇼핑 기업이 추가적으로 검토가 이루어져야 할 사항을 제안하자면 홈쇼핑 업종 특성상 상품군별 MD 주관 하에 점진적인 고객에 다양한 요구사항에 준한 아이디어(Idea) 신상품을 다각적인 시각에서 소싱(Sourcing)이 이루어질 경우 자금을 갖춘 밴더와 제조 공장을 갖춘 제조사 위주의 협력업체에만 국한하기 보다는 독창적이고 창의적인 아이디어 상품을 꾸준히 개발하고 판매하고 있는 벤처기업으로 눈을 돌려볼 필요가 있다고 판단되며, 이는 고객의 니즈를 순발력 있게 따라 잡을 수 있는 아이디어 상품 기획과 조기 안정된 품질수준 확보를 통한 고객과의 지속적인 관계형성(Relationship)에 큰 도움이 될 것으로 판단된다.

본 연구의 작은 바램으로는 양적인 성장과 더불어 질적인 성장을 동시에 이루고자 하는 벤처기업들이 많은 중소기업들의 취약한 평가항목에 대한 자가진단을 통해 체계적인 집중 관리가 이루어질 경우 기업의 내실화를 통한 체질개선 및 국내 시장은 물론 해외시장 판로 개척에 큰 도움이 될 것으로 기대된다.

## REFERENCE

Jin, S. H.(2006) *A Study on Efficient Quality Assurance Model of Home Shopping Industry*, Master's Thesis, Department of Industry System Engineering, Graduate School of Industry, Ajou University.

Kim, H. J.(2010). *A Study on the Quality Improvement of Home Shopping Services Through Relationship Quality*, PhD Thesis, Department of Industrial Management Engineering, Graduate School, Kyunghee University.

Oh, K. S.(2012). *An Empirical Study about Home Shopping Industry SCM Partnership Success Factors*, Master's Thesis, Department of Retail Industrial, Graduate School of Industrial Management, Chungang University.

Hana Institute of Finance.(2005). *Growth Factors and Future Outlook of The Home Shopping Industry*, December 21.

Consumer Market of four trillion dollars.(2007). Celebrating 10th Anniversary of Entry into Home Shopping

Naver.(2015). Home Shopping, Retrieved August 28, 2015 from <http://www.naver.com/terms.naver.com/entry.nhn?docid=1233231&cid=40942&categoryld=31897>



# The Selection and Assessment system of Manufacturer in the Home Shopping Industry

Mun, je-ok\*

## Abstract

Home Shopping companies haven't have any possible means of product quality control process in spite of the fact that they are selling average 16,000 different kinds of product every month. Under this condition, increases of return and product liability can have a strong negative influence on customers' trust in a home shopping brand and intentional repurchase through the same home shopping channel. To solve the problems, we applied adjusted selection and assessment system of manufacturers in home shopping industry, and the consequence of system effect was verified that there is a decrease of 10.3% in the number of returns and a decrease of 11.7% in the number of product liability.

*Keywords: Home Shopping, Quality Problem, Product*

---

\* Senior Expert Consultant, Global Open Partners, Inc.