

파트너십 시스템을 통한 반품물류관리 개선효과 분석

이충효* · 김국남** · 전일수***

Analysis of Performance Improvement of Returned Goods through the Partnership System

Choong-Hyo Lee · Kook-Nam Kim · Il-Soo Jun

목 차

- I. 서론
- II. 이론적 배경
 - 1. 반품과 상품가치
 - 2. 공급사슬관리에서의 파트너십 시스템
- III. 반품물류관리 개선을 위한 파트너십 적용사례
 - 1. 직매입 패션 상품의 물류운영 및 반품시스템
 - 2. 파트너십 시스템 도입 효과
- IV. 결론

Keywords: Returned Goods, Partnership System, SCM

Abstract

This case study for a homeshopping company shows that the management of returned apparels by the partnership system increases the velocity of the returned goods, which not only minimizes the products' value loss but also improves the company's management performance. By incorporating the partnership system, following significant performance improvements have been identified: First, decrease in transaction cost and time between the homeshopping company and the partnering companies. Second, concentration of production line, accurate schedule management of receipt/delivery as well as collection of goods. Third, improvement of efficiency in procedures of returned goods and quality improvement of product provided by the partner.

▷ 논문접수: 2006.11.21 ▷ 심사완료: 2006.12.26 ▷ 게재확정: 2006.12.28

* 한국교통연구원 연구원, choonghyo@koti.re.kr, (031)910-3178, 대표집필 및 교신저자

** 전 한진물류연구원 원장, logiknk@daum.net, 011-701-0020, 공동저자

*** 인천대학교 동북아물류대학원 교수, junis50@incheon.ac.kr, (032)850-5701, 공동저자

I. 서론

오늘날 많은 기업들은 판매한 물품이 소비자를 거쳐 다시 제조·공급업체로 돌아오는 과정에서 과도하게 물류경비가 발생할 뿐만 아니라 품질의 저하에 따른 부대비용의 발생으로 이익이 잠식되고 있는 실정이다. 황금알을 낳는 사업이라 불릴 만큼 고성장을 계속해 온 홈쇼핑 업계는 최근 수익성이 부진한 바, 그 주요 원인을 반품을 증가에서 찾고 있다. 특히 의류, 귀금속등의 경우, 반품을 25%~50%에 이르고 있어 다른 상품군 보다 그 비율이 크게 높다.

판매된 상품의 반품은 홈쇼핑사의 반품신고접수 후 택배업체가 회수하면 홈쇼핑 물류팀에서의 반품처리 과정을 거쳐, 각 납품업체로 보내져 정산을 하게 된다. 이 과정에서 상당 부분의 상품 가치가 저하되어 '중고품'이 되어 버린다. 이러한 반품상품은 납품업체 쪽에서 보면 재고 부담이고 이는 곧 엄청난 원가부담으로 돌아간다. 물품이 반환되는 경우, 물품의 공급처로부터 소비자를 거쳐 다시 공급처로 돌아오는 과정에서 물류경비가 적지 않게 발생할 뿐만 아니라, 품질의 저하에 따른 실제 판매가격의 하락으로 이익을 잠식(맹물건처리, 가격인하판매, 폐기처리 등)하게 된다. 따라서 정확한 시장수요를 예측하는 것이 우선되어야 하겠지만 어쩔 수 없이 발생하는 재고나 반품을 어떻게 관리하느냐가 중요한 관건이며, 이 부분을 효율적으로 관리할 때 많은 비용을 절감할 수 있는 것이다.

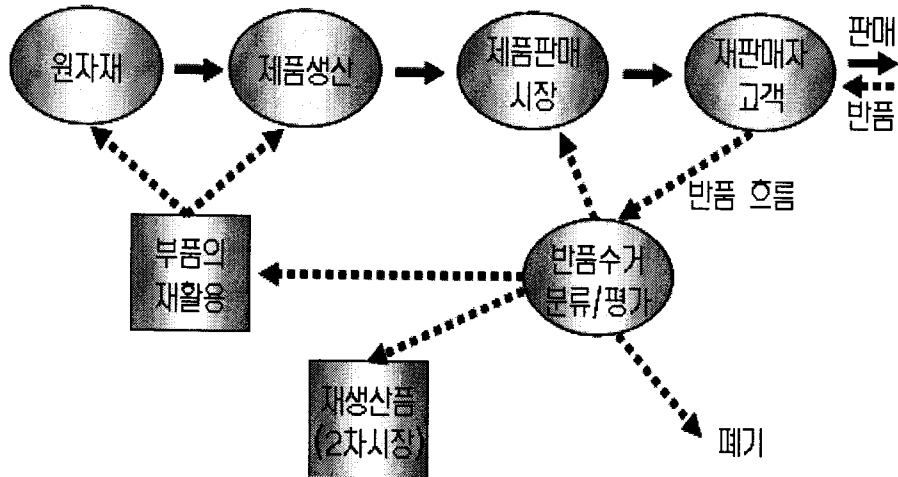
홈쇼핑은 반품물류관리에 파트너십(partnership) 시스템을 적용하는 경우 효율성의 증대를 모색할 수 있는 좋은 모델이 될 수가 있다. 왜냐하면 과거와는 달리 홈쇼핑업체와 제조업체 관계는 '甲' 과 '乙' 같은 종속관계가 아닌 협력사, 즉 파트너십을 내세우고 있기 때문이다. 따라서 효율적인 반품물류관리는 홈쇼핑 사업에 진출한 업체들 대부분이 기업 운영과 상품 관리에 있어서 중요한 사안이 되고 있다. 이렇게 반품물류의 중요성이 높음에도 불구하고 일반 기업의 물류업무보다 다양한 환경변화요인이 작용하는 홈쇼핑사의 반품 물류업무에 관한 연구는 매우 미미한 실정이다. 본 논문에서는 홈쇼핑사의 반품 현황을 분석하여 문제점을 파악한 후 파트너십 시스템의 적용을 통한 반품물류관리 개선효과를 실제 사례연구를 통해 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 반품과 상품가치

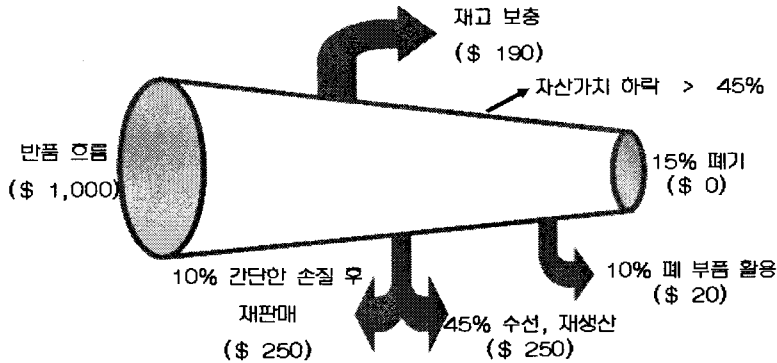
아래<그림 1>과 같이, 소비자로부터 반품된 상품은 수거와 분류 및 평가과정을 거쳐 폐기처리하거나 양호한 제품의 경우 재판매가 이루어지며, 부품으로 재활용되기도 한다. 제품의 일부는 최근 2차

시장이라고 할 수 있는 반품시장이나 중고시장으로 유통되어 어느 정도 수익을 창출시키고 있다.



<그림 1> 판매물류와 회수물류의 구조

하지만 근본적으로 반품의 발생은 기업 자산의 가치를 하락시킨다. <그림 2>와 같이 반품과정을 기다란 축의 새기 쉬운 파이프라인으로서 만들어 보면 반품과정에서 일어나는 자산가치의 감소를 쉽게 파악할 수 있다. 자산가치가 감소되는 까닭은 반품 상품의 상태와 시간의 경과에 따른 상품 가치의 하락 때문이다. 즉, 제품이 출시된 후 시간 경과에 따라 가격은 하락하게 되며, 반품된 상품의 2차 시장에서는 시간 경과에 따른 하락뿐만 아니라 상품의 상태에 따라서도 가격이 결정된다. <그림 2>의 내용을 살펴보면 첫째, \$1,000 가치의 반품량 중 재고 보충상품으로 20%가량이 빠져나가지만 \$200의 가치를 가지지 못하고 \$190의 가치만을 갖게 된다. 둘째 간단한 손질을 거쳐 재판매 되는 부분이 10%라면 \$100의 수입이 있어야 하지만 \$75의 가치만을 가지게 된다. 셋째, 수선과정과 재생산과정을 거치는 비중이 45%인 경우 그 본래 가치는 \$450 이지만 실제로는 \$250에 불과하게 된다. 넷째, 폐품 중 쓰일 수 있는 구성품이 10%로서 그 가치는 원래 \$100 이어야 하지만 \$20의 가치만을 가지게 된다. 마지막으로 폐기되는 15%는 전혀 상품의 가치를 가지지 못하게 된다. 즉 제품주기의 마지막에 가까운 상품들은 가치 하락률에 있어서 뚜렷한 증가를 볼 수 있다. 결국 \$1,000 가치의 반품된 상품은 \$465의 가치가 상실됨으로써 기업의 수익성에 영향을 미치게 된다(Blackburn, et al., 2004).



*자료: Blackburn, et al., 2004, pp.9~10을 수정.

<그림 2*> 반품 이후의 제품가치 흐름

위와 같은 제품에 대한 클레임이나 반품의 흐름은 새로운 현상은 아니며, 상업상의 반품이나 고객의 불만으로 인해 고객으로부터 생산자에게 이르는 반품제품의 흐름은 오래 전부터 있어 왔다.

상업상의 반품이나 불만을 다룬 사례연구¹⁾로는 Jacqueline, et al.(1999)가 있다. 대규모 가전제품제조업자의 경우 유럽지역의 주요 국가에 분산 소재(decentralized)하고 있는 유통센터는 관련 국가의 전역의 소매업자에게 공급하는 중앙(centralized) 유통센터로 통합된다. 반품 역시 중앙유통센터로 집중된다. 소매업자로부터 제조업자로의 반품은 두 가지 유형으로 분류된다. 첫 번째 유형은 상업적 반품, 즉 계약상 반품의 권리가 허용됨으로써 발생하는 과잉재고와 관련이 있다. 두 번째 제품 유통과정에서 발생하는 잘못된 배달이나 손상으로 인한 불만에 따라 반품되는 경우이다. 이 사례에서 제품의 반품은 그 시스템 내에서 이루어진 실수와 직접적으로 관련되어 있으므로 반품을 가능한 피하는 것이 주요한 목적이 되어야 한다.

각 구역의 모든 제품의 반품은 일단 중앙의 유통센터로 집중된 후 그곳에서 제품의 품질에 대한 분류가 이루어진다. A급 품질의 제품은 각 구역의 창고에 상업상의 재고로 집계되고, B급 품질의 제품은 최종적으로 폐기 되거나 재활용된다. 제품의 등급과 관련하여 불만 사유와 책임소재의 조사는 구역의 유통센터에서 이루어진다. 이 사례 연구는 초국가적 공급체인구조에서 판매유통과 회수의 반품흐름을 통합하는 방법을 예시하고 있다.

1) Jacqueline, et al.(1999), pp. 23-44.

2. 공급사슬관리에서의 파트너십 시스템

지금까지의 조직간 관계에 대한 연구는 크게 거래적 형태와 파트너십 형태로 구분할 수 있다. 거래적 형태의 관계는 조직 간의 관계에 대한 규칙이 잘 정의되어 있어서 문제가 발생할 때 계약내용을 기준으로 해결하고자 하는 공식적인 계약관계를 말한다. 파트너십 형태의 관계란 조직간 관계의 한 형태로서 서로의 위험과 이익을 공유하고, 한정된 범위의 관계가 아닌 필요하면 서로 도울 수 있는 관계로 정의된다(Handerson, 1990). 한편 장명희(2003)는 파트너십이 구축되었다는 것은 파트너에 대한 탐색, 감시비용이 소요되지 않고 호혜적인 협력이 가능함을 의미한다고 하였다. 사회구조 이론적 관점에서 볼 때 구축된 파트너십은 사회적 자본으로서 제휴관계가 종결되었을 경우에도 잠재적인 파트너로서의 가능성이 타 기업에 비해 높게 나타난다고 하였다.

자유로운 정보 교환과 공동의 정책 결정은 협력관계에서 비효율성을 감소시키며 협력사간의 정보공유는 상호 신뢰(trust) 형성에 결정적일 수 있다. 또한 단편적으로 협력사간의 위치가 근접해 있음으로써 회사와 그들의 공급자는 매우 전략적인 공급사슬을 형성해 나갈 수 있다. 성공적인 공급사슬관리(SCM)에서의 파트너십은 시장의 점유력을 증가시키고, 배송 서비스와 품질의 개선, 재고의 감소를 가져온다. 반면에 정보의 부정확성은 고비용이나 비능률성을 초래할 수 있다.

Corbett et al.(1999)은 정보공유로 조정된 파트너간의 의사결정은 협력적인 관계에서 비능률을 감소시키고, 파트너간의 신뢰는 공유된 정보가 그들에게 나쁜 영향을 끼치지 않도록 하는데 결정적이라고 하였다. 또한 신중한 기업 간 협업은 정확한 정보공유와 조정에 의해 물류업무의 신속한 개선이 가능하며, 결국 파트너 간 협업은 직면한 문제에 공동 대응케 하여 보다 나은 의사결정을 도와준다는 것이다. 정보공유를 통해서 공급체인에 있는 업체들이 서로 유기적으로 결합하는데 있어 결정적인 것이 파트너십이며 이 파트너간의 협업을 통해서 SCM의 개선 계획을 보다 신속하고 정확하게 함으로써 단기적인 기업 이익이 아닌 장기적으로 기업의 이익을 최대화 할 수 있는 것이다.

Dyer and Singh(1998), Dyer and Noveoka(2000)도 파트너 사이에 신뢰의 존재가 그들 사이에 형성된 정보나 노하우를 구체화하고 공유하기 위해 학습되는 것을 더 쉽게 함으로써 파트너 간 동질적 지식을 공유할 수 있게 한다고 주장하였다. 그러므로 신뢰가 파트너십의 형성에 가장 기초가 되며 신뢰의 정도에 따라 지속적으로 파트너 간 관계의 긴밀성을 증진시킴으로써 상대방의 관심분야와 운영스타일을 이해하고, 또 다른 호의와 신뢰의 개발이 촉진된다고 주장하였다.²⁾

2) 반면 Biong et al.(1997)은 면접조사를 통해 유럽의 많은 기업들이 파트너십 관계에 참여하기를 원하지 않는 이유를 조사하였다. 즉 이들은 파트너십 형성이 이론적으로는 기업의 핵심역량강화와 경쟁우위를 제공해주는 것같이 보임에도 불구하고 많은 기업들이 파트너십 관계에 참여하길 원하지 않는 이유는 의존의 두려움, 파트너십 관계에 대한 인지된 가치의 결여, 파

이재훈(2000) 역시, 천연섬유 관련 산업에서 모직물 제직회사와 직물 가공업자 간의 파트너십 만족도에 관한 연구를 통해 만족도에 영향을 미치는 핵심 선행변수가 신뢰와 협력이라는 것을 발견하였다.

본 논문에서는 반품 상품의 흐름에 있어서 가장 중요한 시간과의 상관관계를 염두에 두어 두고 반품물류관리에 있어서 파트너십 시스템을 적용함으로써 도출되는 효과를 분석하고자 한다. 이러한 파트너십에 대한 정의와 변수, 핵심 요인들을 바탕으로 사례 기업인 K홈쇼핑과 각 협력사들의 파트너십이 어떠한 영향을 미치는지를 논의하고자 한다.

Ⅲ. 반품물류관리 개선을 위한 파트너십 도입 사례

본 논문에서는 K홈쇼핑 직매입 패션상품의 반품물류관리에 있어 파트너십 시스템의 적용과 기대효과를 분석하였다. K홈쇼핑의 경우 일반상품(위탁·PB³⁾상품 등의 반품상품은 앞에서 말한 바와 같이 반품재고 처분에 있어 각 납품업체에게 부담이 돌아가지만 직매(사)입상품⁴⁾은 홈쇼핑에서 모든 재고 관리를 하게 된다. 그렇기 때문에 출고된 상품들은 반품접수가 되면 다시 홈쇼핑으로 회수되고 이를 신속히 협력사의 간단한 양품화⁵⁾나 수선⁶⁾과정을 거쳐 동일한 계절 안에 재판매 되어야한다. 그래야만 이월 상품으로 보관되는 것을 피할 수 있어 재고 부담률이 적어지고 자산의 회전이 용이해진다. 의류에 있어 계절별 상품 아이템은 방송 판매 후 계절과 스타일이 바뀌면 바로 수요가 급감되기 때문이다.

즉, 홈쇼핑의 어느 상품업무 보다 직매입 상품은 자산과 직결된 까닭으로 방송 판매 후 반품에서의 신속한 재고 회전율이 가장 중요하며, 파트너십 시스템의 효율적인 운영이 필

트너들에 대한 신뢰부족, 구매 기업의 관계지향성 부족 및 신속한 기술의 변화 등으로 나타났다.

- 3) PB(Private Brand) 상품이란 대형 유통업체가 자기 매장의 특성과 고객의 성향에 맞추어 독자적으로 개발한 브랜드 상품으로, 패션상품에서부터 식품·음료·잡화에 이르기까지 다양하다. 해당점포에서만 판매된다는 점에서 전국 어디에서나 살 수 있는 제조업체 브랜드(National Brand: NB)와 구별된다. 생산설비 없이 하청을 주는 형태이므로 중간이윤이나 연구개발비, 광고선전비, 물류비 등을 대폭 절감할 수 있는 장점이 있다.
- 4) 직매(사)입상품이란 위탁상품과 달리 홈쇼핑 측에서 수입하거나 일정량의 주문 생산계약을 맺고 제조업체로부터 일괄 매입하는 것으로서 아이템별로 지속적인 납품이 이루어지는 것이 아니라서 협력사가 재고 부담을 갖지 않게 되며, 상품의 수선업체나 주문생산 제조업체, 납품/회수 대행업체가 존재한다. 즉 재고부담은 전적으로 홈쇼핑에 있다.
- 5) 양품화란 반품된 상품 중 미개봉 하거나, 개봉 후 외출은 하지 않고 착용만 해본 상품 등으로서 협력사를 통해 재포장하여 다시 홈쇼핑으로 입고시킨 후 바로 재출고를 가능하게 하는 작업이다.
- 6) 수선이란 반품된 상품 중 제조업체의 실수로 불량상품, 오염되어 정상적인 판매가 불가능 할 때 수선 협력사를 통해 간단한 손질이나 마무리 작업으로 상품을 정상화 하는 작업이다.

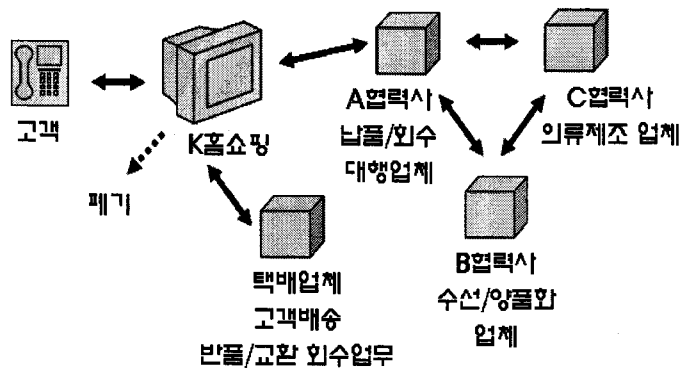
요한 것이다.

본 연구는 <표 1>에서 보듯이 파트너십 시스템이 적용된 사례기업 K홈쇼핑의 직매입파트의 업무 프로세스, 반품현황 분석을 통해 직매입 반품 상품의 현황을 분석해 보고 직매입 패션 상품 협력사(패션상품의 회수/납품대행 업체, 양품화·수선업체, 제조업체)와의 EGFS⁷⁾인터뷰 방식으로 협력사 관리자들에게 파트너십 시스템의 적용 전·후의 효과에 관해 조사하였다⁸⁾.

<표 1> 파트너십 효과 조사 대상 및 내용

구분	A 협력사	B 협력사	C 협력사
업체	○○ 기획	○○ 실업	○○ 인터네셔널
대상자	운영관리자 지○○ 팀장	중간관리자 이○○ 부장	운영관리자 조○○ 과장
산업	회수/납품 대행업체	수선(양품화)업체	의류 제조업체
조사 1	파트너십 시스템 도입 후 K홈쇼핑과의 거래에 소요시간의 변화		
조사 2	파트너십 시스템 도입 후 K홈쇼핑과의 거래 소요비용의 변화		
조사 3	파트너십 시스템 도입 후 K홈쇼핑의 업무에 투입되는 시간의 변화		
조사 4	파트너십 시스템 도입 후 K홈쇼핑과의 거래에서 납기 준수율의 변화		
조사 5	파트너십 시스템 도입 후 재무성과의 변화		

연구 절차는 K홈쇼핑의 직매입파트 업무 프로세스 분석을 통해 파트너십 시스템의 적용 위치를 도출해 보고, 직매입 패션상품의 반품현황 분석을 하였으며, 홈쇼핑 협력사들과의 심층조사를 통해 파트너십 시스템의 적용효과를 분석하였다.⁹⁾



<그림 3> K홈쇼핑과 각 협력사간 업무 연관 관계

- 7) EGFS(Expert Group Focus Survey란 전문가 그룹 면접조사로 파트너십 시스템의 도입전과 적용 후 각 협력사의 양적 성과에 대해 실시되었다. EGFS를 채택한 이유는 일반 종업원들의 경우 관리자급 이상의 지시에 의해 단순한 반복 업무를 수행하고 있으므로 이들 관리자급의 의견을 조사하는 것이 보다 효율적인 설문조사가 될 수 있다고 판단했기 때문이다.
- 8) 인터뷰와 조사는 2004년 11월 16일부터 19일까지 집중적으로 수행되었다.
- 9) 본 조사에서는 K홈쇼핑의 반품 상품 중 직매입 패션상품으로 범위를 한정하였기 때문에 변수 작용에 있어 시즌별 상품 아이템·조직 분위기·경기 상황 등이 존재할 수 있다.

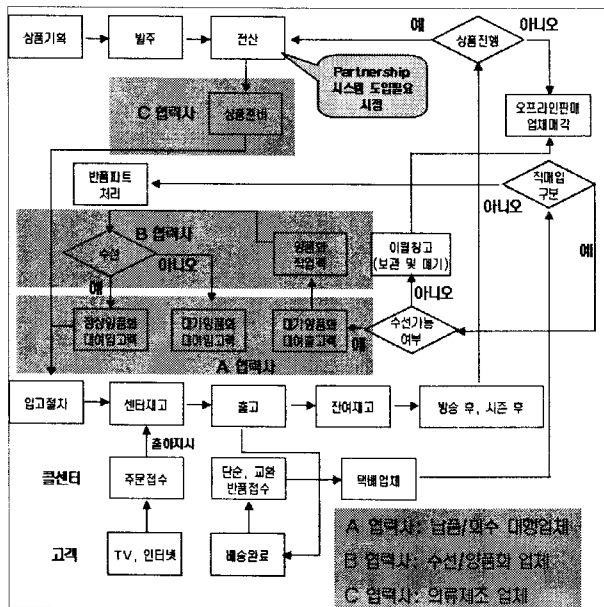
1. 직매입 패션 상품의 물류운영 및 반품시스템

1) 직매입 패션 상품의 운영 Process

K홈쇼핑 직매입 패션(의류)상품의 전체적인 업무흐름은 <그림 4>와 같이 파악되었다. 직매입 패션 상품의 입고고 프로세스를 살펴보면 다음과 같다. 첫 번째, 사업부에서 상품 선정 및 기획 후 직매입 상품을 입고(방송 10일 이내) 시키고, 입고 상품은 직매입 전용 랙(rack)으로 이동된다.

두 번째, 상품의 출고 후 잔여재고는 판매 진행여부 확인 후 이월 창고로 이동(시즌이 끝난 이월 상품도 적용)하고, 이월 상품의 경우 추후 off-line 매장 판매 및 할인 매각 처리(패션사업부 주관 진행)하고 있다.

세 번째, 상품 반품 시 반품담당부서에서 직매입 상품만을 구분하고, 직매입 담당부서로 이관한다. 이관된 상품은 양품화 가능여부를 확인 후 양품화 가능 상품을 수선업체에 대여¹⁰⁾처리한 후 수선을 하도록 한다. 수선된 후 방송 스케줄에 맞춰 再입고하도록 하고 있으며, 이 과정에서 양품화 불가능 상품은 폐기처분 된다.



<그림 4> 직매(사)입 상품의 전체적인 업무 Process

10) 전산 상에서 존재하는 물량을 관리하기 위해 수선협력사에 대여 형태로 이관한다. 이는 실제 물건이 K홈쇼핑에 없고 협력사로 나갔다는 의미이다.

<그림 4>의 직매입 프로세스에서 보듯이 패션상품의 협력사는 발주가 된 이후 지속적으로 K홈쇼핑의 업무와 밀접하게 연관되어 있다. 즉, 상품의 개별 발주가 전산에 반영되는 시점부터 파트너십 시스템이 적용 되어야 한다. 기존의 직매입 상품을 제외한 일반위탁상품들은 고객의 주문 접수 후 승인이 떨어지면 그때서야 업체지시가 떨어지게 되므로 비교적 단순한 파트너십 시스템이 운영되고 있다.

하지만 직매입 상품은 보유 재고에서 바로 승인이 떨어지면 출고가 이루어지는 것으로, 반품이후의 물류관리가 매우 중요한 사안이 된다. 파트너십 시스템의 적용시점은 직매입 파트의 발주시점에서 고객의 반품이 이루어지는 시점까지 꾸준히 정보가 업데이트 되어야 하는 것이다. 직매입 상품은 협력사의 잦은 교체로 파트너십 시스템이 적용되지 못했었지만, 반품 귀책사유를 명확히 하고 품질 부분의 피드백이 시의적절하게 이루어지기 위해서는 파트너십 시스템이 필요한 것이다.

2) 직매입 패션 상품의 반품현황 분석

직매입 패션 상품의 반품현황을 분석한 결과 월 평균(한 달 24일 기준) 반품율은 출고량 대비 42%에 이르고 있다. <표 2>는 세 달간의 월평균 반품 수량과 일평균 반품 수량을 나타낸 것이다.

<표 2> 반품현황 (2004년 8월 20 ~ 10월 20일)

구분	반품 형태	일 평균 반품량	월 평균 반품량
박스	SET 기준	42	4,840
행거	SET 기준	160	
합 계		202	

주: K홈쇼핑 내부자료

아래 <표 3>은 K홈쇼핑의 월평균 반품 4,840건 중 과실이 있는 반품수량을 나타낸 것이다. 월 평균 205 건으로 월평균 반품수량의 4.23%를 차지하며, 205건 중 각 주체별 과실은 검사소의 과실과 협력사의 과실이 약 97%를 차지하고 있다.

자료: K홈쇼핑 내부자료

11) 제조업체에 책임소재가 지워지는 것으로 제품의 불량과실이다.

<표 3> 반품 주체별 월평균현황

고객 과실	협력사 과실 ¹⁾	검사소 과실	배송사 과실	홈쇼핑 과실	합계
0 건	73 건	125 건	2 건	5 건	205 건
0 %	35.60 %	60.98 %	0.98 %	2.44 %	100 %

각 과실 주체별 사유현황을 살펴보면, 협력사 과실의 사유로는 33%가 박음질 불량이며, 20%가 원단 불량, 12%가 사이즈 오류, 10%는 부속품 누락/불량, 기타 25%에는 좌우길이 차이, 라벨 누락 등으로 나타났다. 검사소 과실 사유로는 59%의 박음질 불량이 가장 많았으며, 18%의 오염, 13%의 부속품 누락/불량, 3%의 위치 불량, 7%의 기타내용으로는 라벨/장식 누락, 좌우길이 차이 등이었다. 배송사 과실 사유로는 100%가 파손 건이었으며, 홈쇼핑 과실 사유로는 100% 출하오류 건이었다.

<표 4> 반품 주체별 현황

	협력사 과실	검사소 과실	배송사 과실	홈쇼핑 과실
원단 불량	20 %	-	-	-
봉제 불량	33 %	59 %	-	-
부속품 불량	10 %	13 %	-	-
사이즈 오류	12 %	-	-	-
위치불량	-	3 %	-	-
오염	-	18 %	-	-
기타	25 %	7 %	-	-
파손	-	-	100 %	-
출하오류	-	-	-	100 %

주: K홈쇼핑 내부자료

현재, 직매입 패션 상품에 대한 반품 회수가 이루어지면 양품화 대상(수선대상)의류의 경우 협력사(양품화 업체)로 이관한 후 전산 상으로 재고의 흐름이 파악되어야 하므로 대여로 처리하고 있다. 이 소요 기간은 평균 8일로, 양품화 대여 처리 후 간단한 손질 작업이 이루어져 K홈쇼핑으로 재입고가 이루어지는 기간을 말한다. 또한 양품화 비용은 건당 1,000원으로 재포장비용, 운송비용이 포함되며 수선대상 상품의 수선비용은 제조회사가 부담하고 있다.

3) 반품택배비용 청구현황

반품 택배비용 청구는 상습 반품족들로 인한 협력사와 홈쇼핑사의 손실을 줄이고자 단순반품고객이나 두 번이상의 교환고객에게 반품시 택배비를 청구하기 위해서 도입되었다. 교환 1회나 상품의 이상, 출하 오류 등 고객의 책임소재가 없을 경우는 제외하고 있다.

홈쇼핑과 협력사의 부담을 소비자들에게 전가한다는 이미지를 탈피하고 K홈쇼핑과 그의 협력사의 과실 비율을 줄임으로써 반품택배비의 고객에게 부담을 합리화할 수 있기 위해서는 품질의 자신감이 앞서야 한다. 지금 진행되고 있는 반품 택배비용 청구는 단순 변심으로 인한 반품 방지와 잦은 교환건에 대한 방지로써 비롯되었지만, 품질의 자신감이 있어야만 진행 될 수 있는 것이다. 품질의 불만으로 인해 반품이 되는 건에 대해서는 반품 택배비용 청구가 불가능하기 때문이다.

<표 5> 직매입패션 상품의 고객 반품택배비 청구 현황

직매입 패션상품 현황		직매입 패션상품의 고객 반품 택배비 청구 현황		
출고	회수	수량	금액	비율
9,366 건	3,898 건	1,982 건	6,937,000 원	50.85 %

주: K홈쇼핑 내부자료(2004년 9월 20일 ~ 10월 20일)

<표 5>와 같이 10월 한 달간의 K홈쇼핑 총 반품현황의 사유는 품질불만족(이미지 상이, 원하는 재질이 아닌 경우 등)과 품질불량(상품에 이상이 있는 경우)이 85.20%를 차지하고 있다.

고객 반품택배비 청구가 2004년 9월 20일 시행된 이후 직매입패션 상품의 10월 20일까지 한 달간의 현황으로 출고가 9,366건, 반품(교환)이 3,898건, 이중 반품건수의 50.85 %인 1,982건에 대해 청구되었다. 이는 2번이상의 단순 교환이나 반품한 직매입 패션상품이며, 49.15% 는 K홈쇼핑과 협력사의 과실 또한 단 한 번의 교환이나 직매입 패션의 반품상품인 것이다.

즉, 반품택배비 청구에 있어 49.15% 는 K홈쇼핑이 반품택배비용을 부담했다는 것이며, 50.85 %는 고객이 반품택배비를 부담했다는 것이다.

<표 6> 반품 사유분석 (2004년 10월 현황)

불만사유	건수	비중
품질불만족	5,545	79.10%
배송오류	584	8.30%
품질불량	428	6.10%
정산(기출하/입고완료 등)	168	2.40%
재고(교환 요청시 품질)	134	1.90%
가격	85	1.20%
배송	68	1.00%
총 합계	7,012	100%

향후 위 <표 6>의 반품 사유에서 보이는 품질 불만족과 품질 불량이라는 점을 줄이게 될 때 결국 K홈쇼핑과 각 협력사들의 반품택배비용 부담이 줄어들게 될 것이다. 파트너십 시스템의 효율적인 운영으로 고객들이 특별한 사유 없이 반품하는 건이 줄어들게 되는 것으로 반품택배비용 청구에 있어 반품물류비용의 절감뿐만 아니라 반품과정에서의 제품 가치 손실이 줄어들어 영업이익의 증대를 가져올 것이다.

2. 파트너십 시스템 도입효과

앞에서 살펴본 바와 같이 직매입 패션 상품의 물류운영 및 반품현황을 살펴봄으로써 파트너십 시스템이 필요한 시점을 파악할 수 있었다. 여기서는 기존 일반상품의 파트너십 시스템을 개선 적용(2004년 10월 21 ~ 11월 20일 자료 분석)함으로써 직매입 상품의 반품 물류시스템 운영효과를 분석해 보았다. 질적 연구방법으로 K홈쇼핑의 세 협력사 A, B, C의 심층면접을 하였으며, 양적연구방법으로는 실질적인 입출고, 전산 데이터를 분석하였다.

파트너십 시스템은 K홈쇼핑의 인터넷 홈페이지에 협력사가 접속하여 자사에 할당된 내용 및 물량 등을 확인하도록 되어있다. 기존 일반상품의 파트너십 시스템에서는 협력사에게 부여된 ID와 비밀번호로 들어갔을 경우 보여 지는 항목은 <표 7>의 왼쪽과 같다. 하지만 반품과 관련된 업무 프로세스와 직매입 패션상품의 협력사들에게서 드러난 문제점을 개선하기 위해서 반품과 재고 데이터에서 일부 항목이 추가되었다. 반품상세 내역을 추가함으로써 협력사가 반품상품의 상세내역을 자세하게 체크할 수 있게 되었다.

1) 거래 절차의 표준화

파트너십 시스템 적용 이전의 협력사들은 이메일, 전화, 팩스 등의 방법으로 K홈쇼핑과 업무연락을 취하였다. A협력사의 경우, 대금업무와 납품/회수 일정을 전화로 연락하였고, B협력사의 경우는 이메일과 전화로 수선했 물량과 양품화 업무를 확인하였으며, C협력사의 경우는 이메일, 전화, 팩스로 발주 수량을 체크하였다.

<표 7>과 같이, 파트너십 시스템 도입 이후에는 파트너십 시스템 내에서 K홈쇼핑에서 기입한 매출액과 납품수량, 수선/양품 수량, 발주 수량 등을 확인 하고 각종 내역 서류를 출력함으로써, 공식적인 절차와 문서표준 등 거래업무 절차의 표준화가 이루어 졌다.

<표 7> 직매입 패션 상품 파트너십 시스템 등록 데이터

기존 일반 시스템 항목	개선 적용된 직매입 파트너십 시스템 항목
발주 수량	유지
반품 수량	반품주체 상세 내역, 반품주체 과실 내역 추가
교환 수량	유지
A/S 수량	A/S 대상 내역 추가
재고수량(정상재고, 대기재고)	정상/대기/양품화대상 · 의뢰/수선대상 · 의뢰 수량 추가
주문 접수 · 승인 · 출고 수량	유지
미출하 기간과 수량	유지
신규로 추가된 파트너십 시스템 항목	스케줄 관리, 방송 편성 시간표

2) 공유되는 정보의 질

K홈쇼핑은 파트너십 시스템의 항목에 양품화 대상/의뢰 수량과 수선대상/의뢰 수량을 추가함으로써, B협력사로 하여금 상품의 상태와 수량을 자세하게 열람할 수 있도록 하였다 <표 8 참고>. 기존에는 전화연락 후 양품화 의뢰하는 날을 정하고 당일 수량을 전달하였으나, 개선 후에는 양품화가 진행되어야 할 의류의 수량이 양품화 대상으로 표시됨으로써, 양품화를 해야 될 직매입 패션 반품의류의 수량을 예상하여 B협력사에선 작업량을 조절할 수 있게 되었고, 이에 따라 반품의류의 보다 빠른 양품화를 거쳐 홈쇼핑에 재입고를 할 수 있게 되었다.

<표 8> 공유정보의 내용 변화

구분	파트너십 시스템 도입 이전	파트너십 시스템 적용 이후
정보 공유	수선내용을 의류 포장지에 직접 기재해서 협력사에 인계	파트너십 시스템에 정확한 의류의 이상 유무 열람 가능
	과실 책임 소재의 서류 전달	과실 책임 소재의 정확한 분별 가능 (수량, 원인 등)
	양품화/수선 수량의 전화 통화 후 인계	정확한 수량과 시간을 입력해줌으로써 협력사의 스케줄 관리 가능
	방송 스케줄 전화, 이메일 통보	방송 편성 시간표를 한달씩 열람 가능케 함으로써 의류 생산 업체와 회수/납품 대행업체의 스케줄 관리 가능

A협력사는 파트너십 시스템의 운영으로 납품/회수 업무의 정확한 스케줄 관리를 할 수 있으며, C 협력사 또한 방송 편성 시간표의 열람으로 인해 정확한 스케줄 관리가 이루어 질 수 있다. 파트너십 시스템에서 협력사에게 보여 지는 데이터들에 대한 정확한 입력과, 관련업무 범위 내에서의 정보 공유로 협력사와의 상호 이익을 도모할 수 있다. 즉, 파트너십 시스템의 도입은 적시적이고 정확한 정보와 같이 협력사와 공유되는 정보의 질을 높여준다.

3) 거래비용

반품 직매입 패션 상품의 파트너십 시스템의 도입 전과 도입 후의 일부 데이터 비교에서는 단순히 수량으로만 판단해서는 안 될 것이다. 홈쇼핑 상품의 경우 상품의 구성과 품질에 따라 매출액이 틀려지므로, 비율로 판단을 하였다. 추출된 데이터를 살펴보면 다음과 같다.

직매입 패션의류 반품과 관련하여 파트너십 시스템 도입 후 변화된 항목을 살펴보면 <표 9>와 같이 협력사 과실에 있어 수량뿐만 아니라 반품 과실 주체 비율에 있어서도 감소되었다.

<표 9> 과실 주체별 현황 비율

	적용전		적용후	
	건	%	건	%
고객 과실	0	0	0	0
협력사 과실	73	35.60	42	30.21
검사소 과실	125	60.98	91	65.47
배송사 과실	2	0.98	3	2.16
홈쇼핑 과실	5	2.44	3	2.16
Total	205	100.00	139	100.00

주: K홈쇼핑 내부자료

협력사 과실의 수량은 월평균 73건에서 42건으로, 비율 또한 35.60%에서 30.21%로 감소되었다. 이는 파트너십 시스템에서 과실 주체와 상세 내역, 즉 반품된 상품의 불만 내역이 보여 짐으로써 협력사 측에서 보다 정확한 상품의 수선이 이루어져 재출고시 품질에 대한 불만이 접수되지 않게 되었다. 검사소 과실의 경우 비록 반품 주체별 비율은 낮아지지 않았지만 수량은 약 27%가 줄었다. 전체적으로는 파트너십 시스템의 도입 이후 과실 주체의 전체적인 건수가 205건에서 139건으로 32% 감소했다.

의류 제품의 홈쇼핑 입고 시 보다 더 정밀한 검품이 요구된다. 결국 파트너십 시스템의 도입으로 상습 과실 내역들의 지속적인 품질관리가 이루어 질 수 있으며, 다른 새 아이템의 판매 시 제조과정에서 충분히 주의 깊게 작업을 하게 될 것이다.

고객 반품택배비 청구 현황을 살펴보면 <표 10>과 같다. 회수 대비 반품택배비 청구 비율은 50.85%에서 파트너십 시스템이 임시 운영된 기간 후의 비율은 59.20%로 증가했다. 그만큼 홈쇼핑의 과실, 즉 <표 6>에서 품질 불만족과 불량이 85% 가량을 차지했었던 점을 줄였다고 분석할 수 있다. 고객에게 책임을 지우는 반품택배비의 청구비율을 약 9%p 높일 수 있었던 것은 품질에 대해 파트너십 시스템에서 협력사에게 피드백을 할 수 있게 된 것이라고 볼 수 있다.

<표 10> 고객 반품택배비 청구 현황 비율

파트너십 시스템	출고	회수	청구 수량	금액	회수 대비 청구 비율
도입 전 한달 평균	9,366 건	3,898 건	1,982 건	6,937,000 원	50.85 %
도입 후 한달 평균 ¹²⁾	11,203 건	4,287 건	2,538 건	8,883,000 원	59.20 %

주: K홈쇼핑 내부자료

파트너십 시스템의 도입으로 아래 <표 11>와 같이, A협력사는 납품/회수 업무 차량의 공차회전율이 대기시간의 단축으로 감소하였고, B협력사는 품질에 대한 꾸준한 피드백으로 인해 수선/양품화 물량이 줄어들었다. C협력사는 종전에 K홈쇼핑에서 일정한 방송일의 기준이 없이 의류제조 주문을 요구했었다. 하지만 파트너십 시스템을 통한 방송스케줄의 사전열람으로 갑작스런 주문이 생기지 않고 생산계획을 가능하게 함으로써 C협력사측에 생산라인의 집중화를 가져올 수 있었다.

관련 업무시간 역시 단축되었다, A협력사의 차량운행시간은 30분~40분 단축되었으며, B협력사의 검품작업시간은 50% 정도 단축되었고, C협력사의 생산 일정도 한 아이템 당 5일이 단축되었다. 납기 준수정도에서 A협력사는 납품/회수 업무를 효율적으로 관리하게

12) 2004년 10월 21 ~ 11월 20일

되었으며, B협력사는 수선/양품화 한 의류를 K홈쇼핑에 재입고 하는데 걸리는 기간이 3~4일 단축되었고, C협력사는 방송스케줄 열람과 K홈쇼핑 측에서의 꾸준한 피드백으로 납기 준수율이 10%P 증가하였다. 즉, 품질 상승에 따른 K홈쇼핑의 양품화 대여수량 감소와 관련업무 시간의 단축, 납기 준수율 증가 등 파트너십 시스템의 도입으로 거래비용의 감소를 가져왔다.

<표 11> 거래 비용에 관한 비교 분석

심층 면접 항목	협력사	도입 전	적용 후	비고
거래 소요비용	A <감소>	공차회전을 증가	공차회전을 감소	대기 시간
	B <감소>	일일 물동량 214건	일일 물동량 185건	수선/양품화 수량
	C <감소>	일정치 않던 생산라인	생산라인의 집중화	방송 스케줄 열람
관련 업무시간	A (차량운행시간)	한대 당 3시간 30분 소요	한대 당 2시간 50분 ~ 3시간 소요	김포-부곡
	B (검품작업시간)	건당 1분~1분 10초	건당 30~35초	작업자 1인당
	C (생산 일정)	한 아이템 당12일	한 아이템 당 7일	방송 스케줄 열람
납기 준수정도	A <효율적>	전화 통화 후 일정관리	스케줄 관리 가능	납품/회수 업무
	B <단축>	5~7일 후 재입고	2~3일 후 재 입고	정확한 내역 열람
	C <10%P 증가>	85%	95%	방송 스케줄 열람

4) 재무성과

파트너십 시스템의 도입으로 <표 12>와 같이, A협력사는 납품/회수에 소요되는 비용이 차량 한 대당 53만원에서 42만원으로 줄어들어 영업이익에서 증가요인으로 작용했다. C협력사는 제품에 대한 품질 및 인지도 상승 등으로 조사 대상인 한 아이템 상품의 실제적인 매출액이 2,750만원에서 3,632만원으로 증가하였다. 반면에 B협력사는 재무성과가 감소하였는데 이는 반품/교환 사유가 명확해지고, 반복되던 제품의 불량 항목이 개선되면서 일시적으로 수선/양품화 할 물량이 줄어든 것으로 파악된다. 즉, 패션상품의 특성상 시즌별, 아이템별 제품이므로 조사 시점에서 일시적인 것이며, 향후 다양한 협력사의 물량을 유치해야 할 것이다.

파트너십 시스템 도입 이후, 품질에 대한 과실 사유가 명확해 졌으며, 이에 따라 과실

책임을 고객, 배송업체, K홈쇼핑, 협력사, 검사소에 오해의 소지 없이 부과할 수 있게 되었다. 이는 품질 불만족을 해소시킬 수 있는 것이며, 각 협력사에서는 보다 업무처리에 신중을 기하게 될 것이다. 반품 택배비 청구 또한 파트너십 시스템 도입으로 체계적인 반품 물류관리가 이루어짐으로써, 청구로 인해 발생된 비용은 배송사에 지불하게 되는 배송비의 일부에 포함시켜 장기적으로 단순 반품 고객의 감소시키고 K홈쇼핑의 재무성과에 일익을 담당하게 되었다. 이점은 또한, 지금까지 반품 물류관리에서 간과해 왔던 것으로, 반품 파트에서 반품의 원인과 책임 소재를 파트너십 시스템을 통해 꾸준히 피드백 해줌으로써 재고의 회전을과 소진율을 빠르게 진행시킬 수 있는 것이다.

<표 12> 재무성과 비교

심층 면접 항목	협력사	도입 전	도입 후	비교
재무성과	K 홈쇼핑-증가	50.85%	59.20%	반품 택배비 청구율
	A 협력사-증가	대당 53 만원	대당 42만원	차량 유지비
	B 협력사-감소	일 214건	일 185건	수선/양품화 물량 감소
	C 협력사-증가	2,750 만원	3,632 만원	매출액 증가

IV. 결론

회수물류프로세스의 상품은 1차적인 사용이나 손상이 있다는 것을 근거로 하여 이루어 지게 되므로 궁극적으로는 상품의 최종처리를 목표로 하고 있다.¹³⁾ 즉, 회수물류에 있어서는 상품의 회전속도가 아니라 상품의 처리가 더욱 중요하다고 하는 것이다. 그러나 본 연구에서는 반품물류관리에 있어서 반품된 상품의 회전속도를 높임으로써 상품 가치의 하락을 낮추어 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있다는 것을 밝혔다. 이는 기존의 파트너십 시스템을 개선·보완 적용하여 반품 상품을 관리하게 됨으로써 보다 정확한 데이터를 공유할 수 있게 각 협력사간 거래절차에 있어서도 파트너십 시스템에 접속하여 거래내역 확인과 관련 서류의 사전준비를 통해 업무절차의 효율성을 증대시킬 수 있기 때문이다.

본 연구는 K홈쇼핑과 세 협력사 A, B, C 와의 업무흐름과 반품현황을 통해 파트너십

13) 전준수·김대진(2005), 전계논문, p. 138.

시스템의 적용 위치를 파악해 보고, 파트너십 시스템이 도입 전후의 데이터를 비교 분석한 결과 다음과 같은 운영효과가 있음이 나타났다.

첫째, 파트너십 시스템의 도입으로 정확한 스케줄 관리가 됨에 따라 K홈쇼핑과 협력사들과의 업무관련 시간과 거래비용이 감소되었음을 알 수 있었다. 기존 물량에 의존한 스케줄 관리가 아닌 파트너십 시스템을 전산 상으로 확인, 열람함으로써 K홈쇼핑과 각 협력사들은 작업시간의 효율성을 가져왔다. 둘째, 납품/회수 시 대기 시간의 단축으로 공차회전율의 감소가 차량유지비의 감소로 이어졌으며, 방송스케줄의 정확한 공유로 생산라인의 집중화를 가져올 수 있게 되었다. 이러한 결과는 협력사의 업무에 따라 차이가 있지만, 파트너십 시스템의 도입으로 거래비용의 감소와 재무성과의 호전성을 보여 줄 것이다. 셋째, 파트너십의 도입으로 반품의 회수, 수선, 양품화에 있어 정확한 수량과 이상 유무의 상세 내역을 확인하고 작업을 하게 됨으로써 검품시간의 단축과 보다 신속하고 정확한 업무처리에 의해 반품물류과정에서의 상품 가치 하락을 크게 줄일 수 있게 되었다. 마지막으로, 협력사와 반품 과실사유와 내역에 관한 정보를 공유함으로써 반품택배비 청구의 책임소재를 명확히 하여 비용청구가 정확하게 되고, 업무를 처리하는데 있어 지속적인 피드백이 가능해져 업무절차의 비효율성을 줄이고 품질 개선도 가능하게 되었다.

결국, 파트너십 시스템을 통한 반품물류 관리는 각 파트너들의 협력과 신뢰가 뒷받침 될 때 더욱 더 효율성을 증대시킬 수 있을 것이다. 물론 이를 위해서는 각 협력사간에 신뢰(trust)의 형성이 전제되어야 한다. 단기간의 이익 보다는 장기적으로 협력적인 유대관계가 지속되는 것이 중요하다.

참 고 문 헌

- 김주용 · 김기범 · 정봉주, "재사용, 재활용, 재생산을 고려한 회수물류네트워크 모델", 『대한산업공학회 추계학술대회 논문집』, 2004.
- 이정세, "회수물류관리를 위한 네트워크 구축방안에 관한 연구", 『물류학회지』, 제14권, 제1호, 2004, pp. 77-104.
- 이재남, "정보시스템 외주위탁에서 파트너십의 품질 : 사회적 이론관점", 한국과학기술원 박사학위논문, 1999.
- 이재훈, "섬유산업의 경쟁력강화에 관한 연구-천연섬유산업내 기업간 파트너십 만족도를 중심으로", 『경영연구(한국산업경영학회)』, 제15권, 제4호, 2000, pp. 99-116.
- 이충효, "반품 물류관리 개선 방안에 관한 연구", 인하대학교 국제통상물류대학원 석사학위논문, 2005.
- 장명희, "전략적 파트너십에 영향을 미치는 요인: 인터넷 쇼핑몰과 제3자 물류업체와의 관계를 중심으로", 『경영교육논총』, 제32집, 2003, pp. 177-203.
- 전준수 · 김대진, "회수물류의 전략적 활용방안을 위한 고려요인에 관한 연구", 『해운물류연구』, 제47호, 2005, 127-49.
- Blackburn, J.D., V. Daniel R. Guide, Jr, Gilvan C. Souza, Van Wassenhove, L.N., "Reverse Supply Chains for Commercial Returns", *California Management Review*, Vol. 46, No. 2, Winter 2004.
- Corbett, C.J., Blackburn, J.D., Van Wassenhove, L.N., "Partnerships to Improve Supply Chains", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 4, Summer 1999, pp. 71-82.
- Dyer, J and a. Nobeoka, "Creating and Managing a High Performance Knowledge Sharing Network: The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 2000.
- Dyer, J and Singh, H, "The Relationship View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 1998, pp. 660-79.
- Fleischman, M., Ariaae, H.r., Deaker, R., Flapper, D.P., "A Characterization of Logistics Networks for Product Recovery", *Omega*, Vol. 28, No. 5, 2000, pp. 653-66.
- Henderson, J. C., "Plugging into Strategic Partnerships: The Critical Is Connection", *Sloan Management Review*, Vol. 31, No 3, 1990, pp. 7-18.
- Jacqueline M., Bloemhof-Ruwaard, Mortiz-Fleishmann, and Jo A.E.E. van Nuneun, "Reviewing Distribution Issues in Reverse Logistics," *New Trend in Distribution Logistics*, Springer-Verlag Berlin, 1999, pp. 23-44.

< 요약 >

파트너십 시스템을 통한 반품물류관리 개선효과 분석

이충효 · 김국남 · 전일수

정보공유와 신뢰, 피드백을 바탕으로 한 파트너십 시스템은 각 협력사간 반품물류관리에 있어 보다 효율적인 성과를 얻을 수 있게 한다. 이 사례연구는 홈쇼핑업체와 각 협력사간 웹 기반의 파트너십 시스템을 통한 반품물류관리 개선 성과를 보여주고 있다. 첫째, 협력사간 거래비용과 작업시간을 감소시키고 있으며, 둘째, 생산라인의 집중화 및 계획 관리가 가능토록 하였다. 마지막으로 신속하고 정확한 반품관련 업무처리가 가능해지고 피드백을 통해 제품의 품질 향상을 도모할 수 있음을 보여주고 있다.

□ 주제어: 반품물류 관리, 파트너십 시스템, SCM