

파트너관계관리(PRM)에서의 파트너의 효율적 관리방안

문영주*, 이종호**

The Effective management plans of partner from Partner Relationship Management

Young-Ju Mun*, Jong-Ho Lee**

Abstract

As the Internet business is expanding rapidly, companies began to realize that relationship profitable partners is a key to long-term profitability, efforts to foster better Partner Relationship management became an important focus of companies. Companies pursuing this strategy quickly in building partner relationship management. So, this paper offers the strategic effective management plans of partner from partner relationship management.

Key Word: PRM, Strategic alliances

* 공주대학교 대학원 전자상거래학과 재학

** 공주대학교 상업정보교육과, 전자상거래학과 대학원 교수

1. 서론

급변하는 정보화 홍수 속에 웹을 이용한 구매가 급증하고 있는 것이 오늘 날 현실이다. 웹을 이용해 제품을 구매했을 경우 제품을 제공할 업체는 배송 업체를 통해 제품을 배송하게 된다. 하지만 제품이 잘 배송된다면 문제가 되지 않겠지만 배송 과정에서 발생할 수 있는 여러 가지 문제점으로 배송이 늦어지는 경우가 흔히 발생한다. 이런 경우에 소비자는 해당 업체에 연락을 하게 되고 해당 업체는 배송 업체에 제품에 대한 정보를 얻기 위해 접촉을 시도할 것이다. 이렇듯, 온라인으로 제품을 구입할 경우 아무 문제없이 배송이 된다면 문제될 것이 없겠지만 기업과 제휴 업체간의 정보 소통이 원활치 못해 위와 같은 현상이 발생한다면 해당 업체는 소비자들로부터 불신을 받게 될 것이고 결국 사업에 막대한 피해를 입을 것이다. 외국에서는 이미 파트너 관계 관리에 대한 연구가 활발히 진행되고 있으며, 국내에도 마찬가지로 점차, 대리점, 부품 공급업체, 중간 유통업체에 이르는 파트너들을 통합적으로 관리해주는 파트너 관계 관리(PRM)의 중요성이 부각되고 있는 이유도 위에서 언급한 바와 같이 너무나 당연한 추세이다. 이렇듯 협업적 상거래(Collaborative Commerce)를 통해 고객이 필요로 하는 제품을 빠른 시간 내에 정확히 제공할 수 있는 기업만이 앞으로 미래의 수익에 대해 보장 받을 수 있을 것이다. 따라서 본 논문은 파트너의 효율적 관리 방안을 중심으로 그 중요성에 대해 논의 함으로써 현재 파트너와 제휴 관계에 있는 기업 또는, 제휴 전략을 가지고 있는 기업에게 파트너의 효율적 관리 방안에 관한 방향 제안을

하고자 하는데 본 논문의 목적이 있다.

2. 이론적 배경

2.1 PRM 등장배경

PRM의 등장 배경에 대해 여러 가지 시각이 있다. 하지만 그 중 가장 주목할 만한 점은 웹과 밀접한 관련이 있다는 것이다. PRM에서 웹이 부여하는 의미는 2가지로 요약할 수 있다. 한가지는 새로운 형태의 채널 충돌을 의미한다. 웹 비즈니스를 통해 거래하는 일들이 소비자와 기업에 손쉬워진 것은 사실이나 웹을 통한 거래는 기존 판매 채널과 불가피한 충돌을 발생시키게 되었다. 마지막으로, 기업이 PRM을 통해 채널 충돌의 영향을 줄이고 채널 파트너 관리를 효율화 한 것이다. 현재 대부분의 정보 흐름이 웹 중심으로 형성된 네트워크 기반으로 기업과 파트너는 RM(관계 관리)에 주목하게 되었다. [4]

2.2 PRM 정의

최근 E-biz 발전이 가속화 되면서 PRM에 대한 관심이 국내에도 높아지고 있으며 많은 기업들이 관심을 보이고 있다. PRM에 대한 정의 또한 여러 방향으로 논의되지만 일반적인 의미는 다음과 같다. “ 회사와 이들의 채널 파트너간의 커뮤니케이션 개선을 위한 비즈니스 전략”[6], 혹은 “ CRM의 한 분야로 간접 영업 채널 고유의 니즈에 관한 관계관리 전략과 기술”[10] 혹은 “ 제조기업이 자사가 소유한 영업망 외에 특약점이나 전문점 등의 간접 유통 채널을 이용하는 경우, 온라인상에서 간접 유통 채널과 상호

이익 관계를 지속적으로 개발하고 유지하기 위한 전략과 활동”[8]등으로 의미를 부여하고 있는데, 결국 “기업이 파트너와 협업하여 고객 만족을 높이기 위한 종합적인 마케팅 전략과 기술”로 요약할 수 있겠다.

2.2 PRM에서의 파트너의 영역

국내에 PRM 관련 자료가 많이 나와있지만 많은 연구자의 시각이 달라 파트너에 대한 정의가 모호해지는 경우가 대부분이다. 국내에서는 파트너의 영역을 직영,비직영 대리점, 딜러, 특약점, 제휴 파트너, 등을 파트너로 보고 있다. 하지만 미국에서는 Distributor, Reseller, Dealer, OEM 등을 파트너로 보고 있다. 결국 고객에게 상품이 제공되기 전까지의 모든 중간 채널의 참여 주체를 파트너로 볼 수 있다.

2.3 기업별 파트너의 예

다음 <표1>은 기업별 사업 특성에 따라 파트너의 범위와 정의가 달라지는 예이다.[4]

<표 1> 기업별 파트너 분류

Siebel
에이전트, 딜러, 브로커 · 온라인 브로커 서비스 협력업체, 배송업체, 도매상 제휴파트너, 대리점, 컨설팅 파트너 리셀러(reseller)/VAR(Value Added Reseller)
SAP
서비스 파트너, 소프트웨어 파트너 테크놀러지 파트너, ASP 파트너 채널 파트너, 교육파트너

Cisco
골드, 실버, ,SI 파트너, 프리미어 리셀러 로컬 디스트리뷰터, 옵티컬 전문 파트너 보안 전문 파트너 등

2.4 PRM 기능

위에서 언급한 것과 같이 각각 기업의 사업 방향과 전략에 따라 다양한 파트너를 보유하고 있으며 파트너별로 다양한 기능을 보유하고 있다. 가트너 그룹에서 제시한 PRM의 기능 구성 내용을 살펴보면 <표2>와 같이 요약할 수 있다.

<표 2> PRM 기능

영역	기능
파트너 라이프 사이클 관리	리셀러 채용관리 접촉관리 채널 기획 공동작업 추적
영업 리드 관리	영업리드 통합 콜 센터 통합 영업리드분배 마케팅 캠페인 보고
영업효율성 증대	영업 리드 관리와의 통합, 영업 방법론 고지 견적서 작성 툴과의 통합, 제조 예측, 채널 재고 추적 등
발표/자동고지화	컨텐츠 개인화, 가격 변동고지, 제품 변동 업데이트, 기술문서, 협력/경쟁기회 고지
영업 지원 툴	영업 교육

	전자 카탈로그 제안서 작성 툴 등
--	-----------------------

(출처 : Gartner Group, Channelwave)

3. PRM의 효과

또한, PRM을 도입함으로써 제품의 판매 경로에 따른 여러 가지 관점 측면에서 효과를 얻을 수 있다. [7]

3.1 메이커의 관점

웹 기반 기술을 이용하여 효율적인 유통 시스템을 운영함으로써 마케팅 비용, 인력 관리비용, 매출 수익과, 효율적인 지출로 영업 이익에 직접 영향을 받는다.

3.2 대리점의 관점

본사 딜러의 다양한 정보 채널과 시장 상황, 광고 현황, 등 참고 기능 이상으로, 실질적인 이익을 예측, 운영 할 수 있다.

3.3 딜러의 관점

인터넷 시스템과 효과적으로 결합, 매출 향상을 기대할 수 있다.

3.4 소비자의 관점

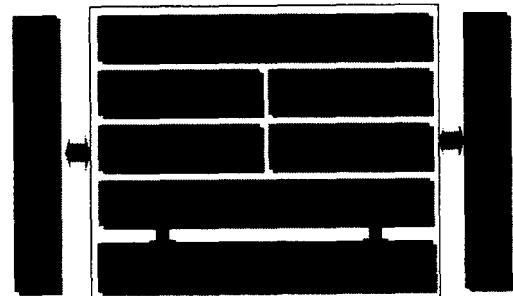
기업과 파트너의 정보 공유와 전략적 제휴를 통한 이익 증가 및 제품과 서비스의 질의 증가에 따라, 본사의 제품에 대한 신뢰성과 서비스의 품질 향상 등을 기대할 수 있다.

4. 파트너 관리 방안

4.1 시스템 측면

4.1.1 Agent 접목

PRM 시스템 구성은 아래 <그림1>과 같이 분류되는데 건의사항,공지사항과 관련된 커뮤니케이션, 마케팅 지원 활동을 위한 상품 관리,고객관리, 파트너들의 구매,조달 업무 및 영업활동을 지원하는 업무지원, 각각 파트너에 대한 Partner Profiling, 파트너에 대한 평가와 보상을 위한 Partner valuation, 파트너 정보를 토대로 파트너 전략을 수립할 수 있는 Partner life cycle management로 구분할 수 있다. 하지만 PRM 시스템은 각각 파트너에 대한 역량이나, 활동 영역, 정보에 대하여 최적화 되어 있지 않다. 이런 PRM 시스템에 에이전트 (Agent)기술을 접목시킴으로써 파트너와 파트너 사이에 파트너 Profiling, 영업정보 등을 위해 소요되는 별도의 인력 투자, 최고의 파트너 선정 등에 필요한 비용을 줄임으로써 파트너와 기업에 가장 적절한 최적의 프로세스를 형성하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.



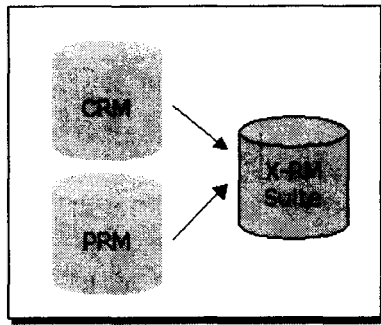
<그림 1> PRM 시스템 구성도

[참고]

M: manufacturer, P: partner

4.1.2 CRM과 PRM 통합 시스템

파트너의 관점을 고객으로 보기에선 성급한 면도 있지만 결국 파트너를 관리하기 위해서는 파트너별로 특화 된 일대일 맞춤 전략이 필요하다. 따라서 추후 파트너 관계 관리를 위한 시스템 설계 시에는 CRM 시스템의 특정 모듈 사용의 차원을 넘어 통합 시스템 구축이 필요하다. 아래 <그림2>에 간략히 도식화 하였다.



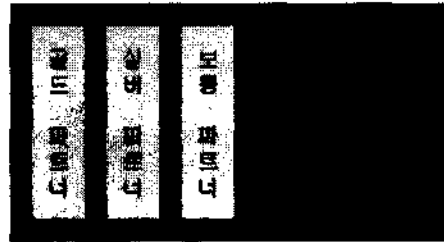
<그림 2> 통합 시스템 구조도

4.2 전략적 측면

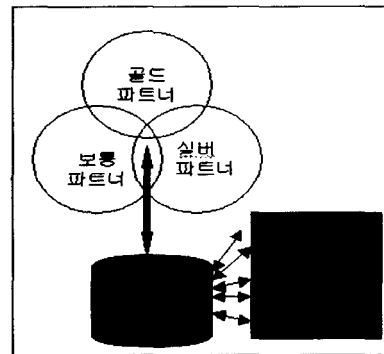
4.2.1 파트너의 성과관리에 따른 차별화

현재 HP,나 3Com 같은 기업도 회사의 기여도와 충성도, 매출액에 영향에 따라 파트너의 등급을 세분화 하고 있다. 하지만 기업에 이익을 많이 주는 골드 파트너에게는 기업이 해당 파트너에 대한 기술지원 이라든지, 영업을 수행하는데 필요한 많은 정보를 지원한다. 하지만 이렇게 된다면 파트너의 성과의 차별 점 관리에만 초점을 맞추게 되어 결국 기업은 미래 파트너 체질 변동에 대해 능동적으로 대처하기 어려울 것이다.

따라서 파트너 등급에 따른 차별화 부분 외의 공통 영역을 통합시킴으로써 미래에 새로운 형태의 파트너 모델을 개발 할 수 있는 Core 정보 기반을 마련할 수 있다. 아래 <그림3,4>에 간략히 도식화 하였다.



<그림 3> 독립된 파트너 모델



<그림 4> 통합된 파트너 모델

참고: 파트너의 명칭은 기업에 따라 다름

4.2.2 파트너 트레이닝 프로그램 강화

기업에 미치는 기여도에 따라 파트너의 분류가 잠재/이탈/가능 등의 파트너로 구분되는데 각각 파트너에 대한 사이버 트레이닝 프로그램을 강화 실시 해야 한다. 사업 기반이 약하거나, 경험이 부족한 파트너에게 기업 중심으로 사이버 트레이닝 프로그램을 운영함으로써 기업의 사업전략, 방향성, 전략 프로세스들에 대한 정보를 트레이닝 시킴으로써 결국 기업과 파트너에게 시간적·

공간적 프로세스 시간을 줄일 수 있을 기회를 마련할 수 있을 것이다.

5. 결론 및 연구의 한계점

기업은 파트너에 대한 기준과 전문 지식 없이 파트너와 제휴한다는 것은 무리이다. 하지만 효율적인 기업의 운영과 관리를 위해서는 앞으로 파트너와의 전략적 제휴를 고려해 보아야 함은 당연하다. 하지만, 파트너의 개념을 간접 채널로 볼 때 외국과는 다르게 국내에는 아직 간접 채널영역보다 직접채널 영역의 비중이 큰 편이다. 따라서 대부분의 기업들이 내부 프로세스에만 치중해 실패한 사례처럼, 기업 실정에 맞게 비중이 큰 채널을 중심으로 전략적 운영을 추진 하면서 채널 망의 대역폭을 조절하는 전략이 필요 할 것이다. 본 논문에서도 언급되었듯이 외국에서는 파트너에 대한 중요성에 대한 인지도가 상당히 높아 많은 부분에 대해서 파트너와의 제휴가 활발이 이루어지고 있는 상태이지만, 국내에서는 아직 그 분포 영역이 상당히 협소하다고 할 수 있다. 본 논문은 국내에는 아직 활성화가 되지 않은 파트너 관계 관리(PRM)를 중심으로 파트너 관계 관리 방안에 대해 논의하였으며, 본 논문의 한계로는 파트너별 기준으로 세부적인 특정 연구가 미흡하였으며 기업별로 세분화된 파트너 전략에 대한 방향성 부분에 대한 부재가 본 논문의 한계라고 할 수 있겠다. 본 논문 이후에 현재는 CRM 과 PRM의 통합 모델에 관하여 연구 중에 있으며, 추후 연구자는 각각 기업의 규모와 성격에 따라 세부적인 파트너 관리 방안에 대한 연구와 부가 가치를 더한 파트너 관리 모델 개발에 대한 연구 안목이 필요할 것이

다.

참고 문헌

- [1] 박세정, CRM을 넘어서 PRM으로, 새로운 제안
- [2] 스티븐 소투웰, 최지영, 매트 스타르세 비치, 윈윈파트너십, 21세기 북스
- [3] 정승화, 안준모, E비즈니스와 아웃소싱 전략, 집문당
- [4] 프레디릭 F.라이히헬트, 로열티 경영의 원칙
- [5] 하원규, 김동환, 최남희, 유비쿼터스IT 혁명과 제 3공간, 전자신문사
- [6] <http://crm guru.com>
- [7] <http://www.data-science.net>
- [8] <http://www.lgeri.com/>
- [9] <http://www.synernet.co.kr>
- [10] <http://whatis.com>

저자 소개

문영주(youngju@kongju.ac.kr)
공주대학교 대학원 전자상거래학과 재학
연구분야 : e-CRM, 가상 커뮤니티, PRM

이종호(leejh@kongju.ac.kr)
동국대학교 경영학박사
공주대학교 상업정보교육과, 대학원 전자상
거래학과 교수
연구분야 : 전자상거래, 정보기술응용, SIS
EIS, DSS, 품질 정보시스템
생산전략/CIM/CALS