

유통기업에서의 PRM 시스템 구축에 관한 연구 - H사의 사례를 중심으로 -

김민정, 최진영, 이진호

*고려대학교 컴퓨터정보통신대학원

etuide@korea.ac.kr

A Study on Implementation of the PRM System in the Distribution Enterprise - The Case of H Company -

Minjeong Kim , Jinyoung Choi , Jinhoo Lee

Graduate School of Computer & Information Technology, Korea Univ.

요 약

기업의 매출이 증가하고 성장함에 따라 유통채널은 다양해진다. 일반적으로 기업은 직접채널과 중간 판매채널을 거치는 간접채널을 통해 고객에게 상품과 서비스를 제공하고 있다. 이 두 가지 채널 중 중간유통채널, 즉 파트너를 통해 거래하는 방식이 가장 높은 비중을 차지하고 있으며 그 비중은 점점 더 확대되고 있는 추세이다.

그러나 고객에게 기업의 가치를 전달하는 파트너들은 기술의 변화와 혜택에서 상대적으로 소외되어 있는 경우가 많다. PRM 시스템은 파트너가 원하는 가치, 제품정보, 뉴스, 시장정보, 공동마케팅을 할 수 있는 기반 등을 마련하기 위해 필요하고, 기업도 파트너를 정확히 이해하기 위해 라이프 사이클 운영 및 분석기술이 필요하다. 이러한 시장의 변화로 인하여 유통기업의 PRM 시스템 도입의 필요성이 부각되고 있다.

본 논문에서는 유통기업에서 PRM 이 지니는 가치를 알아보고 유통기업 H 사의 PRM 시스템 구축과정과 시스템 구축이 기업에 창출한 성과에 대하여 이야기 하고자 한다.

1. 서론

기업과 유통 파트너 간의 관계를 다루는 PRM(Partner Relationship Management , 파트너관계관리)이 최근 주목을 받고 있다.

PRM 은 대리점, 서비스점, 제휴점, 해외판매망, 컨텐츠제공업체 등 다양하고 복잡한 파트너망을 가진 기업, 대리점관리에 새로운 혁신을 원하는 기업, 파트너 관리에 관계관리기법을 적용하고자 하는 기업, 공급망과 수요망에서 전사적인 유연한 가치사슬이 필요한 기업, 또 전 세계에 흩어져 있는 파트너들을 통합적으로 관리, 통제하기를 원하는 기업에서 큰 의미를 지닌다. [7]

기업이 전략적으로 파트너를 관리하는 것은 매우 중요하다. PRM 은 기업의 입장에서 파트너를 바라보고 파트너의 입장에서 기업을 바라보는 시스템으로 기업-파트너간에 적용되어 오고 있다. [5]

특히, 유통기업은 파트너를 통해 거래하는 비중이 점차 확대되어 가고 있는 추세이며, 파트너망도 다양해

지고 있어 PRM 의 중요성이 부각되고 있다.

본 논문에서는 유통기업에서 PRM 이 지니는 가치를 알아보고, H 사의 PRM 시스템 구축사례를 통하여 그 효과에 대해 알아보고 평가해보고자 한다.

2 장에서는 PRM 에 대한 기존연구에 대해서 알아보고, 3 장에서는 유통기업에서의 PRM 의 의미와 가치를 논의해보고자 한다.

4 장에서는 유통기업 H 사의 PRM 시스템 구축사례를 연구하고, 5 장에서 그 효과와 평가에 대해 이야기하고자 한다.

2. 기존 연구에 대한 고찰

2.1 PRM 정의

PRM(Partner Relationship Management , 파트너관계관리)이란, 기업이 상품, 서비스의 최종 사용자인 고객의 만족도와 매출을 높이려고 마케팅, 영업, 서비스 영역에서 파트너들과 서로 가치를 주고 받으며 협업하는 비즈니스 전략, 프로세스와 기술의 복합체를 말한다. [1]

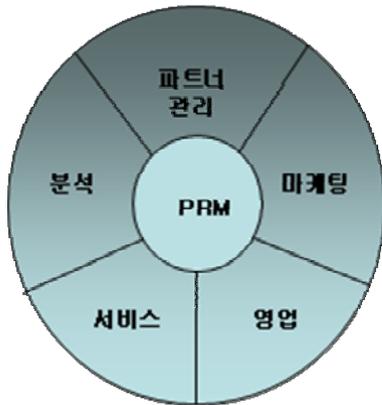
PRM 은 사실 역사가 짧은 만큼 그 정의도 다양한데 PRM 을 전략의 변화, 프로세스의 변화 또는 시스템 변화 등 보는 관점의 차이가 다양하기 때문이기도 하다.[3]

그러나 PRM 은 전략, 프로세스, 시스템의 변화를 통합적인 관점에서 이해해야 한다.

이들은 모두 채널 파트너 관리를 위해서 유기적으로 밀접하게 연관되어 있다. 본 논문에서는 PRM 을 의미와 가치를 연구하는데 있어서 시스템 관점에 보다 중점을 두었다.

2.2 PRM Framework

PRM 의 Framework 는 파트너관리, 마케팅, 영업, 서비스, 파트너분석 등의 다섯 부분으로 구성되며 각 부분들이 지속적으로 효과와 효율성 개선이 가능한 하나의 Closed Loop Process 를 이루고 있다.



(그림 1) PRM Framework

파트너관리란 파트너의 등록부터 파트너 정리까지 라이프 사이클 관리 및 파트너 세그멘테이션, 파트너 교육, 지원 등의 역할을 말한다.

또한, 기업은 파트너들을 대상으로 마케팅을 기획해서 수행할 뿐만 아니라 파트너가 고객을 대상으로 캠페인을 수행할 수 있도록 지원해준다.

파트너와의 마케팅을 통해서 상품에 대한 시장의 요구도, 고객반응도, 고객정보를 입수할 수 있다.[9]

영업 부문에서는 파트너와의 주문관리, 파트너 영업 활동관리, e-commerce 역할을 한다.

서비스 부문에서는 파트너의 서비스 요청사항, 파트너 만족도 분석, 파트너가 고객의 서비스 요청에 대한 파트너의 처리상황 등에 대한 역할을 한다.

PRM 에서는 다차원적으로 파트너와의 관계를 분석한다. 기준은 매출, 수익성, 타 파트너와의 비교분석, 잠재성, 영업기회처리능력, 충성도 수준 등 다양하다.

2.3 Application 측면의 PRM

PRM 을 고려하는 기업이라면 시스템을 구체적으로 어떻게 적용할 것인가를 생각하게 된다. PRM 시스템을 적용하는 데에도 전략이 필요하다. 올바른 전략을 통한 시스템 적용은 투자회수 기간을 줄이고, 시스

템 사용자들, 즉, 직원 및 파트너들의 만족도를 높인다. 그러나 시스템 사용자들의 활용성이 낮고 만족도가 떨어질 경우에는 투자에 대한 위협도는 그만큼 높아지며 도입효과도 줄어든다.[4]

우선 PRM 시스템은 크게는 내부시스템 개발, 솔루션 도입으로 구분된다.

어떤 방식을 택하는지에 관계없이, PRM 시스템 구축을 고려하는 기업이라면 다음의 사항을 깊게 고려해야 한다.[2]

- 1.비즈니스 요구사항을 철저히 분석
2. 웹기반 PRM 지향
- 3.ROI(Return On Investment, 투자수익률) 산출
4. 통합성 및 확장성
5. 멀티채널관리 능력의 평가
6. TCO(Total Cost of Ownership, 총소유비용) 의 고려

3. 유통기업의 PRM

기업은 다양한 형태의 파트너 관계를 두고 있다. 유통기업의 경우, 직영/비직영 대리점, 제휴점, 해외판매, 딜러 등을 파트너로 볼 수 있다.

많은 유통기업에서는 판매채널관리를 매우 중요하게 여긴다.

기업마다 독특한 채널구조 및 파트너 관리 방식이 존재하는데, 이는 기업만의 고유 비즈니스 영역이 있고, 기업의 사업문화가 다르기 때문이다.

하나의 정형화된 PRM 모델로 기업의 모든 채널 파트너 문제를 해결할 수 없기 때문에 PRM 의 접근 방식을 기업의 특성에 맞게 적용하는 것이 중요하다. 유통기업은 일반 기업에 비하여 제품이 다양해지면서 판매채널이 복잡해지며 경쟁사의 추이 및 소비자의 소비성향 등의 시장환경이 늘 빠르게 변화한다. 이러한 상황에서 간접유통채널의 핵심인 기업 파트너는 그 문화와 위치가 다를 수 있으며, 파트너십의 형태도 다양하다. 그런데 여기서 문제는 기업 측면에서 파트너들이 필요한 것이 무엇인지, 불만사항이 어떤 것인지 정확히 파악하기가 어렵고 또한 기업이 파트너에서 얻어내야 하는 각종정보를 체계적으로 획득 및 분석하기가 쉽지 않은 것이다.[6]

이러한 환경의 빠른 변화와 대처방식의 문제점으로 인하여, 멀티채널관리와 파트너와의 커뮤니케이션이 중요한 유통기업에서 PRM 의 중요성은 부각되고 있다.[10]

4. 유통기업의 PRM 시스템 설계 및 구현 (H 사)

4.1 구축동기

H 사는 대리점, 직매장, 제휴점, 해외관계사 등과 파트너 관계를 맺고 있다. 기업의 매출이 증가하고 규모가 성장하면서 향후 더 다양하고 많은 수의 파트너들과의 관계가 계획됨에 따라 이 파트너들을 관리할 수 있는 시스템의 필요성이 높아졌다.

4.2 역할 및 기능

H사의 PRM의 역할은 다음과 같다.

- 첫째, 파트너가 누구이고, 어떤 활동을 하고 있으며 기업에 어떤 가치를 제공하는지에 대한 정확한 분석/평가를 통해 핵심 파트너를 가려낼 수 있다.
- 둘째, 파트너가 자체적으로 경영활동을 할 수 있는 환경을 제공하고, 그들이 필요로 하는 정보를 신속하게 전달함으로써 궁극적으로 매출증대를 꾀할 수 있다.
- 셋째, 파트너를 통해 고객과 시장의 Needs를 파악하고 이를 활용할 수 있는 기반을 제공한다.
- 넷째, 업무 비효율을 제거함으로써 핵심 업무에 집중할 수 있다.

H사의 PRM에서 필요한 기능은 PRM 프레임워크의 각 항목별로 구분하였다.

- 1) 파트너 Life cycle 관리, 파트너 인사관리, 파트너 분석, 파트너 평가, 파트너 교육
- 2) 영업목표, 영업기회관리, 물류진도조회, 재고관리
- 3) 관측물, 이벤트, 매장 전시효율, 고객관리
- 4) 파트너 커뮤니케이션, 서비스평가

4.3 설계 및 구현

4.3.1 시스템의 구조

H사의 PRM 시스템은 [파트너] / [영업물류] / [마케팅] / [서비스] 와 같은 구조로 일반적인 PRM 시스템의 FRAMEWORK와 동일하다.

[파트너]는 파트너의 등록부터 파트너 정리까지 라이프 사이클 관리 및 파트너 교육, 지원 등 일련의 파트너 관리 역할을 한다. 프로파일링을 관리함으로써 파트너가 누구인지/기업이 요구하는 수준에 적합한지 파악할 수 있는 근거가 된다.

[영업물류]는 파트너와의 주문관리, 파트너 영업활동 관리 등의 역할을 한다.

[마케팅]은 기업이 파트너들을 대상으로 마케팅을 기획해서 수행할 뿐 아니라 파트너가 고객을 대상으로 캠페인을 수행할 수 있도록 지원해준다.마케팅관리, 공동마케팅 기능을 가진다.

파트너와의 마케팅을 통해서 상품에 대한 시장의요구, 고객반응도, 고객정보를 입수할 수 있다.

[서비스]는 기업의 공지사항, 파트너의 요청사항, 만족도분석, 파트너가 고객의 서비스 요청에 대한 파트너의 처리상황 등을 공유할 수 있다.

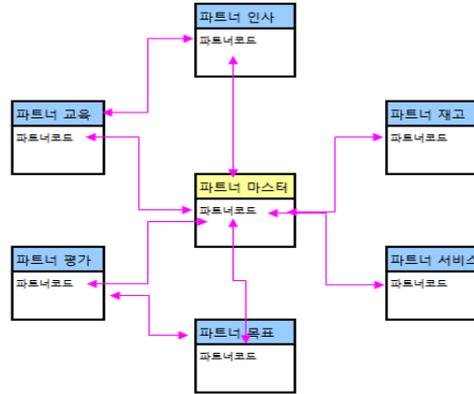
H사의 PRM 시스템 구조는 아래와 같다.



[그림 2] H사 PRM 시스템 구조

4.3.2 데이터베이스의 구조

H사의 PRM에서 필요한 데이터베이스로는 각 파트너 마스터, 파트너 인사, 파트너 평가, 파트너 교육, 파트너 재고, 파트너 영업목표, 파트너 관측물, 파트너 커뮤니케이션 등이 있다. 이 데이터베이스들은 파트너고유의 코드값을 연결고리로 가지고 있다.



[그림 4] DB 관계도

4.3.3 기간계 시스템의 데이터 통합

H사의 파트너와 연관된 기간계 시스템으로는 주문관리시스템, 대리점영업관리시스템, 직매장영업관리시스템, 제휴점영업관리시스템, 해외 사 영업관리시스템, 고객관리 시스템 등이 있다.

파트너에 대한 마스터 정보는 고객관리시스템에서 관리되고 있으며, 영업지원팀에서 수작업으로 일부 관리되고 있는 부분도 있다.

따라서 먼저 마스터 데이터를 하나의 DB로 통합하였으며[8], 각각의 시스템에서 조회는 할 수 있도록 하되, 등록/수정/삭제와 같은 관리는 PRM 시스템에서 가능하도록 하여 채널을 일관적으로 두었다.

5. 효과 및 평가

5.1 효과

H사는 PRM 시스템을 통하여 아래와 같은 효과를 얻었다.

- 1) 파트너 프로파일링 및 라이프사이클 시스템통합 관리 가능
- 2) 파트너 분석을 통한 관계관리.
- 3) 기업-파트너 제품 및 고객 정보 획득 용이
- 4) 파트너의 영업 및 마케팅 분석
- 5) 기업-파트너 커뮤니케이션 활성화

5.2 평가

PRM 시스템이 기업과 파트너에 어떠한 영향을 끼쳤는지에 대해 알아보기 위하여 기업내부 및 파트너에 설문조사를 실시하였다.

조사기간은 시스템 오픈 1년 후이며, 표본크기는 300명이고, 표본오차는 95% 신뢰수준에 ±4.9%이다. 조사방법은 내부 설문지 배포 및 이메일 발송을 통하여

설문을 요청하였다.
설문조사의 결과는 아래와 같다.

계, 석사학위논문, 숭실대 정보과학대학원 2006.
[9] 호도 지카토모, e 기업에의 도전. 청림출판
[10] 돈페퍼스, 마사 로저스, 1 대 1 마케팅 필드북.김영사.

[성과측정지표]	
□ 파트너 마스터 통합관리	1인 월 100h -> 20h 으로 축소.
□ 시장/고객 요구 분석	평균 3~4h -> 10m 가능.
□ 커뮤니케이션	요구사항 및 정보 적시 전달
□ S.A 급 파트너 육성율(%)	87.5% (8 개 -> 15 개)

6. 결론

본 연구는 유통기업 H 사의 멀티채널파트너 관리의 문제점을 보완하고 효율적인 파트너 관계관리를 위해 PRM 시스템을 구축한 사례에 대한 연구이다.

H 사의 경우, 수작업으로 관리되는 파트너에 대한 정보와 일부 시스템에 분리되어있는 파트너에 대한 정보로 인하여 기업에서 파트너를 관리하는 데 있어서 체계적으로 관리 할 수 없는 문제점과, 마스터 데이터의 부정확함으로 인하여 분석 또한 어려운 문제점이 있었다.

하지만 PRM 시스템의 구축을 통해 파트너를 관리하는 수작업이 축소되었으며 일부 시스템에서 관리되었던 데이터가 통합됨에 따라 마스터 데이터를 기반으로 한 파트너의 영업 및 마케팅 능력에 대하여 기업 및 파트너가 실시간으로 분석할 수 있게 되었다..

또한 기업과 파트너 간의 커뮤니케이션을 할 수 있는 채널이 생겨 커뮤니케이션이 활성화 되는 효과도 얻을 수 있었다.

향후, PRM 시스템이 기업과 파트너에서 더욱 활성화 되고 발전하기 위해서는 파트너보상,영업기획관리, 수금관리, 영업진도조회, 마감지원, 클레임 등의 기능이 추가되어, 기업과 파트너가 모든 파트너 업무를 PRM 에서 가능하도록 해야 할 것이다.

참고문헌

- [1] 박세정, CRM 을 넘어 PRM 으로. 새로운 제안
- [2] 윤원진, CRM 활성화를 위한 고객 멤버십 사이트 설계 및 구현 : C 실문사 사례 중심으로 2010.
- [3] 정혜원, 고객과 파트너들은 함께 관리된다 월간 CIO, 2001년 5월
- [4] 정용길, 유통정보시스템의 구조와 설계. 아산재단 연구보고서제 64 집.
- [5] 여일구, 온라인.오프라인 채널에 대한 신뢰가 관계 결속 및 고객 충성도에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 창원대 대학원 2004
- [6] 이승훈, CRM 의 성공적인 수행을 위한 고객 데이터 품질향상 방안에 대한 연구, 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 2003
- [7] 권금택, 전략적 고객관계관리.대명.
- [8] 김현주, CRM 위한 고객 통합 데이터베이스의 설