

# CA PPM 및 CA Agile Central: 적응형 기업을 위한 첨단 비즈니스 관리



분명하고 정확하며 포괄적인 통찰력은 비즈니스 및 재무 계획에 꼭 필요하지만 기업은 좀처럼 이러한 정보를 획득할 수 없습니다. 관련 프로젝트 데이터를 통합하고 고객 가치 제공을 저해하는 활동을 식별하며 실질적인 인텔리전스를 제공하여 경쟁 위협과 시장 기회를 감지하고 대응할 수 있게 해주는 전사적 가시성이라는 새로운 패러다임이 필요합니다.

다음 단계의 비즈니스 기술에는 조직이 실시간 사실과 분석을 근거로 의사 결정을 할 수 있게 해주는 새로운 솔루션이 포함될 것입니다. CA 테크놀로지스는 또다시 비즈니스 인텔리전스 혁신의 선두에 서 있습니다.

## 적응형 기업의 기반은 선명한 비즈니스 가시성

적응형 기업이 되는 과정에서 중요한 단계는 개별 프로젝트 포트폴리오에 관련된 모든 데이터를 중앙 시스템에 두는 것입니다. 통합되고 정확하며 편리하게 액세스할 수 있는 정보는 적응성을 실현할 비즈니스 통찰력을 위해 필요합니다.

비즈니스 리더는 다음과 같이 자문해야 합니다.

- 나는 회사의 가장 중요한 이니셔티브를 누가 작업하고 있는지 알고 있는가?
- 나는 각 이니셔티브에서 어디에 얼마나 자금이 제공되는지 알고 있고 시장의 예상치 못한 변화에 신속하게 대응할 수 있는가?
- 나는 비즈니스에 제공되는 가치에 대해 속속들이 알고 있는가?
- 나는 적시에 딜리버리를 추적하고 있는지 쉽게 확인할 수 있는가?

많은 경우 위의 질문 대부분에 대한 대답은 “아니요”입니다. 그 이유는 오늘날 대다수 조직에 자금이 제공되는 이니셔티브, 그러한 이니셔티브에서 수행되는 인력 배치, 제공되는 가치의 상태가 만나는 지점을 비즈니스 이해 관계자가 파악하도록 해주는 시스템이 부족하기 때문입니다.

많은 회사에서 이해 관계자들은 이니셔티브나 제품에 자금을 제공하기 위해 일 년에 한두 번 모입니다. 애자일 팀은 남은 이니셔티브 작업을 위해 자리를 뜨고 작업은 팀원의 참여가 유지되도록 완전히 자율적으로 진행됩니다. 비즈니스 이해 관계자들은 애자일 팀이 빠르고 효율적으로 일하고 있다는 이야기를 듣지만 딜리버리와 자금의 실제 사용에 대한 가시성은 분명하지 않습니다. 그러한 결과로 긴급 회의의 일정이 예약되고 “우리 자금으로 무엇을 얻고 있습니까?”, “그것이 이 새로운 기회만큼 중요합니까?” 이런 질문에 답하기 위해 스프레드시트가 배포됩니다.

단일 제품을 생산하거나 전담팀이 다른 제품으로 전환하는 일이 없는 단순한 구조의 조직에서는 큰 문제가 아닐 수 있습니다. 그러나 다기능 팀이 수십, 수백 가지 이니셔티브를 진행하고 팀원이 다른 프로젝트를 지원하기 위해 자주 차출되는 상황이라면 선명한 가시성이 확보되지 않습니다. 그리고 선명한 가시성이 없으면 자금 제공, 딜리버리, 가치 중심의 효과적인 조직 구조를 달성할 수 없습니다. 그러한 환경에서는 정보에 입각한 선택을 내리기가 매우 어렵습니다.

## 분석을 통한 자율성 실현

의사 결정자가 민첩하게 행동을 취하려면 정보를 즉시 확인할 수 있어야 합니다. 정밀한 데이터가 있어야만 예산을 면밀히 관리하고 비용을 모니터링하며 자금 집행을 이해할 수 있습니다. 계획 변경이 필요한 경우 인력의 작업 현황과 추가/긴급 자금이 필요한 곳을 파악하기 위해 신뢰성 있는 정보가 중요합니다.

또한 정보를 쉽게 입수할 수 있으면 경쟁 위협에 빠르고 쉽게 대응하고 나아가 기업 인수 등 뜻밖의 기회를 활용할 수 있습니다. 이는 대부분의 기업과 애자일리스트가 추구하는 결과입니다. 조직 내에서 발생하는 일을 심층적으로 이해할 수 있는 중앙화된 시스템이 없으면 시장에서 이벤트를 감지하고 대응하는 능력이 제한됩니다.

오늘날 대부분의 회사는 최적화 작업을 2개의 구별되는 범주로 나누어 직접적인 타격을 받고 있습니다. 이러한 분할은 개별적인 가치를 생산하기에는 매우 효과적이지만 응집력을 떨어뜨리고 효과적인 의사 결정을 제약하는 맹점을 만들어냅니다.

## 비즈니스 최적화에서 2개의 서로 다른 범주

비즈니스 최적화에는 다음과 같은 2개의 주요 영역이 있습니다.

### 작업 관리 - 지속적인 팀을 통해 더 적은 리소스로 최고 품질의 제품을 더 빨리 제공할 수 있습니다.

작업 관리는 일반적으로 동기화된 환경에서 협업적으로 작업을 계획하고 우선 순위를 지정하며 추적하기 위해 팀에 허브를 제공하는 소프트웨어 개발 도구를 통해 체계화됩니다. 이 도구는 실시간 성과 지표를 통해 생산성, 예측성, 품질, 대응성을 측정하며, 애자일 개발 프랙티스를 실현하도록 설계되었습니다. 작업 딜리버리의 실행과 최적화를 돕는 효과적인 도구입니다.

### 투자 최적화 - 가능한 최고의 투자 수익률을 달성하고 이해 관계자들을 만족시킬 수 있도록 자금 제공 및 인원을 계획하고 최적화합니다.

투자 최적화는 전체 혁신 수명 주기를 관리하고 정보에 입각한 전략적인 투자를 할 수 있도록 지원하는 비즈니스 중심 도구를 통해 수행됩니다. 이 도구를 통해 시장 요구 사항을 추적하고 우선 순위를 지정할 수 있으며, 한정된 리소스를 투자하여 기업, IT, 서비스, 제품 포트폴리오를 최적화해야 할 때 정보에 입각한 의사 결정을 할 수 있습니다. 이 도구의 프로젝트 관리 기능은 기업이 시간과 예산에 맞게 품질 이니셔티브를 달성할 수 있도록 지원합니다.

## 2개의 다르지만 상호 보완적인 계획 및 최적화 도구

### 1. 작업 관리: 단기적인 애자일 계획과 세부 실행을 위한 도구

작업 관리 도구는 일반적으로 상향식 접근법을 제공하며 프로젝트가 협업적으로 동기화되어 진행되도록 팀의 역량 강화와 최적화에 초점을 맞춥니다. 조직 내부에서 개발자 팀 수만큼이나 많은 구현 사례를 발견할 수 있습니다.

도구의 유연성 덕분에 팀마다 특정한 필요에 맞춰 이 도구의 각 인스턴스를 설정할 수 있어서 매우 효과적입니다. 그러나 도구가 팀 전용으로 최적화된 경우 비즈니스 수준에서 당면 과제가 발생합니다. 사실 비즈니스 통일성이 없는 팀별 맞춤 설정은 혼란을 불러올 수 있습니다.

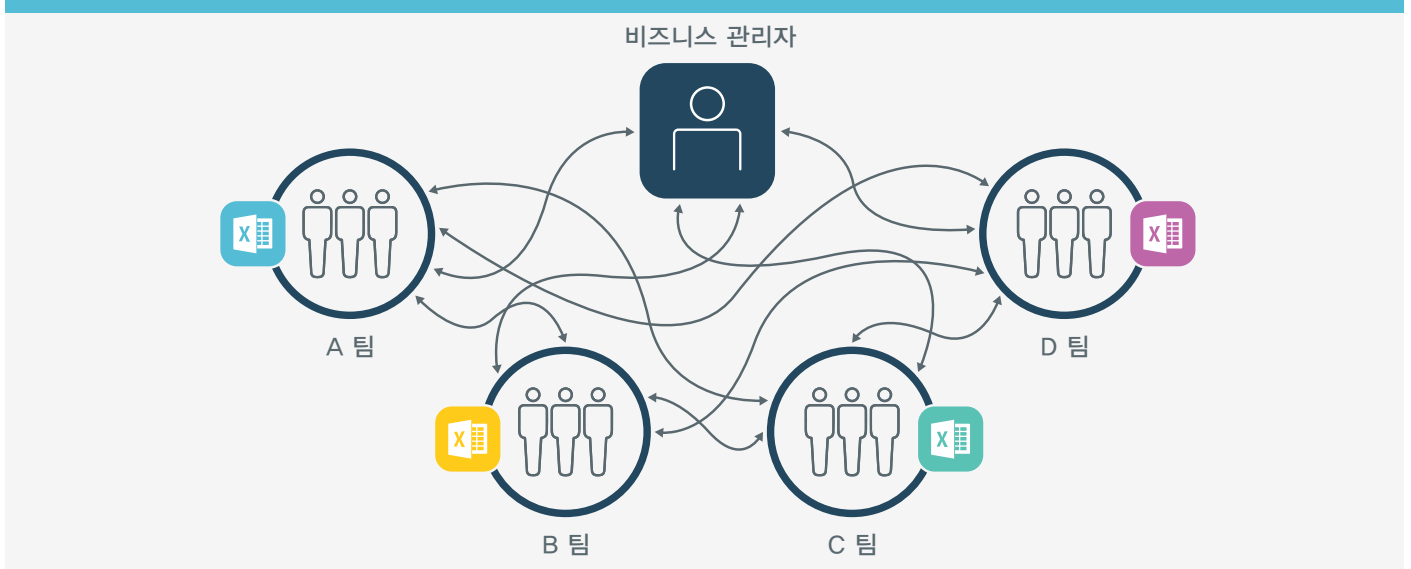
10여 개의 서로 다른 팀이 소속된 조직에서는 자체적인 구문과 의미 체계를 가진 10개의 인스턴스가 동시에 실행될 수도 있습니다. 팀이 얻는 가치는 부정할 수 없지만 비즈니스 이해 관계자에게는 제공되는 가치에 대한 체계적인 가시성이 확보되지 않습니다. 사실상 탐색이 불가능한 높이 보일 뿐이며 결국 기업은 “팀의 빠른 제공 속도에는 동의하지만 무엇이 제공되고 있는지는 모르겠다.”고 인정하게 됩니다.

답을 찾기 위해 실행 관리 도구의 10여 개 인스턴스를 살살이 조사할 수 있는 비즈니스 관리자는 없습니다. 관리자는 각 팀의 상태를 묻고 (수작업으로 기록한 다음) 그 정보를 가지고 전체 프로젝트의 상태를 계산해야 할 것입니다.

다음과 같은 기능이 있는 솔루션이 필요합니다.

- 팀이 어떤 방식이 되었든 가장 적합하다고 생각하는 방식으로 작업하는 것을 허용합니다.
- 비즈니스에 제공되는 가치의 진행 상황을 볼 수 있습니다.
- 그러한 가치와 제공되는 자금의 관련성을 확인할 수 있습니다.

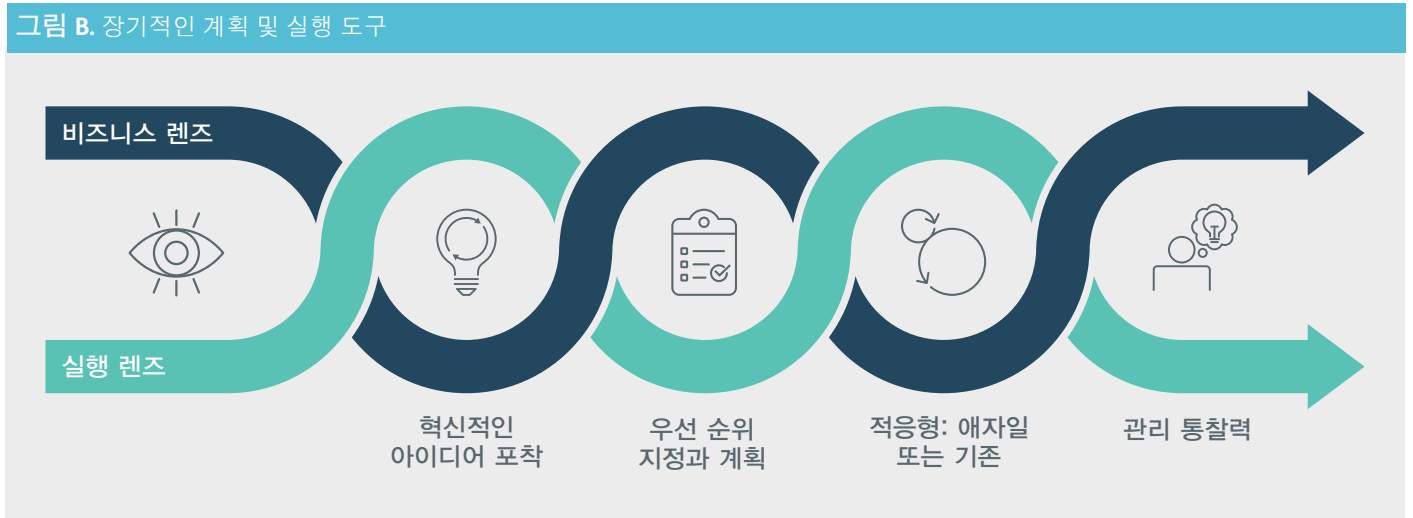
그림 A. 전사적으로 실행 도구의 여러 인스턴스가 불러오는 혼란



## 2. 투자 최적화: 장기적인 비즈니스 계획을 위한 도구

스펙트럼의 다른 한 편에 있는 것은 비즈니스 리더에게 관련 정보를 제공하는 비즈니스 중심 도구입니다. 이 도구는 조직 전반의 전략적 포트폴리오 계획을 생성하고 관리하도록 설계되었습니다. 베스트 프랙티스와 거버넌스를 사용하여 새로운 제품과 서비스를 효율적으로 시장에 제공하고 특히 비즈니스 수요, 인원 계획, 자금 제공에 대한 통찰력을 얻도록 지원합니다.

그림 B. 장기적인 계획 및 실행 도구



모든 조직의 임직원 일동은 재무 및 비즈니스 목표 달성을 책임져야 합니다. 이 도구는 이러한 목표 달성 프로세스를 지원하지만 도구의 유효성은 적합한 데이터를 정확하게 수집하고 비용, 자금 제공, 예측 결과를 꼼꼼하게 추적하는 능력에 달려 있습니다.

가용 자금에 대한 가시성, 비용 추적, 현재 지출 수준의 지속성 여부에 대한 이해는 모든 이니셔티브에서 중요한 성공 요소입니다. 또한 정밀도가 중요한 이유는 비즈니스 이해 관계자에게 초기 자금(또는 근접한 금액) 이내에서 딜리버리가 요구되는 경우가 많기 때문입니다.

다시 말해 이니셔티브에 관련된 모든 사항을 지속적으로 모니터링하는 것이 필요합니다. 실시간 재무 분석을 수행하지 않으면 예산 제약 때문에 비즈니스 기대치를 재설정해야 할 수도 있습니다. 예를 들어 팀이 순조롭게 가치를 제공하고 있는데 팀원 상당수가 하청 계약적이고 예산 초과가 갑자기 드러난다면 일부 계약을 종료할 수밖에 없고 딜리버리가 위험에 처할 수 있습니다.

“적응형 기업은 환경 변화에 성공적으로 적응할 뿐만 아니라 변화를 통해 책임을 선도하고 앞서나가는 기업을 말합니다.”

CIO Magazine

자금 제공과 실행은 불가분하게 연결되어 있습니다. 가용한 자금 제공의 대가로 무엇이 제공되고 있는지에 대한 신뢰성 있는 정보가 없다면 균형 유지에 필요한 통찰력을 얻을 수 없습니다.

## 2개의 상호 보완적인 도구를 적응형 기업에 가치 있는 솔루션으로 통합

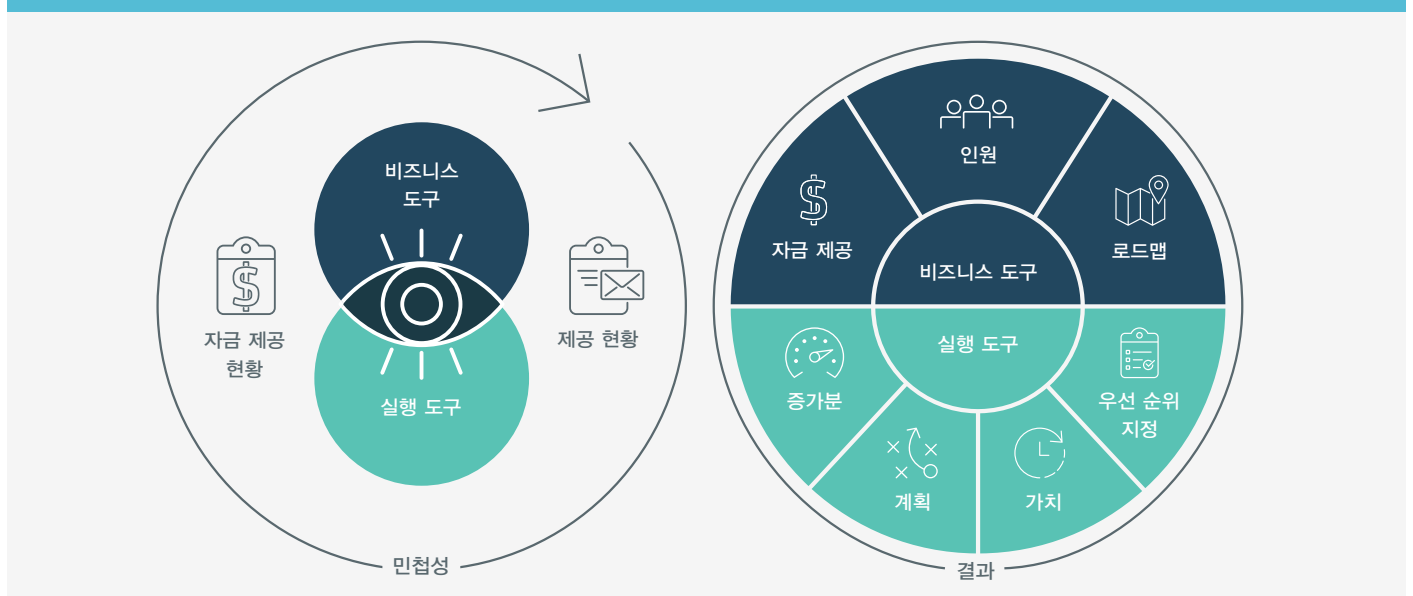
적응형 기업이 된다는 것은 변화하는 상황에 신속하게 대응할 수 있는 능력을 갖춘다는 의미입니다. 시장의 변화에 적응하고 고객의 피드백에 적응하며 경쟁사의 초점 변화에 적응합니다.

그러나 적응형 기업이 반응성이나 생존을 위한 과민한 경쟁만을 의미하지는 않습니다. 적응형 기업은 실시간 가시성을 활용하여 변화를 적극적으로 수용하고 부정적 요인을 비즈니스가 앞으로 나아갈 기회로 변화시킵니다. 적응형 기업은 거의 모든 가능성에 신속하고 민첩하게 대응하며 모든 상황을 활용할 준비가 되어 있습니다.

작업 및 투자 도구를 조화롭게 사용하여 실행 팀을 위한 작업 관리와 이해 관계자/계획 수립 조직을 위한 비즈니스 최적화가 결합된 포괄적인 솔루션을 확보합니다. 2개의 도구는 조직 전반에서 자금 제공 및 작업의 계층 구조를 형성하고 모든 비즈니스 구성원에게 자금 제공 및 딜리버리 현황에 관한 정보를 제공하며 민첩성 촉진에 필요한 관련 데이터를 제공합니다.

구체적인 기능을 살펴보면 비즈니스 도구는 이니셔티브 자금을 제공하고 인원을 정의하며 비즈니스를 위한 작업 우선 순위를 지정하는 데 사용됩니다. 계약자, 소프트웨어 데이터센터 요금과 같은 발생 비용을 고려하여 비축합니다. 실행 도구는 비즈니스 증가분에 따라 자금 제공을 조정하고 분기별 계획 증가분과 이니셔티브를 정의하며 제공되는 비즈니스 가치(기능)를 정의하고 팀 역량 계획과 실행을 포함한 세부 로드맵을 제공합니다.

그림 C. 비즈니스 도구와 실행 도구의 결합



결합된 비즈니스 도구는 신제품 출시나 회사 매각, 투자 우선 순위 지정, 연간 계획과 같은 항목에 대한 비즈니스 사례를 수집하는 데 사용됩니다. 의사 결정이 내려지면 자금이 방출되고 이니셔티브가 실행 도구에 배치되어 실행 관리 엔지니어링에 필요한 통찰력이 제공됩니다.

## CA 비전: 적응형 기업을 위한 전방위 가시성

2015년 중반에 CA 테크놀로지는 Rally를 매입하여 Rally의 애자일 애플리케이션 수명 주기 관리 도구(현재 CA Agile Central)로 프로젝트 및 포트폴리오 관리 도구인 CA Project & Portfolio Manager(CA PPM)를 보완했습니다. CA Agile Central 소프트웨어 및 서비스는 팀이 복잡한 프로젝트를 관리할 수 있는 기능을 널리 인정받고 있습니다.

인수 이후에 CA는 2개의 도구를 아이디어에서 딜리버리에 이르는 전체 프로젝트 범위에서 포괄적인 가시성을 제공하는 포괄적인 솔루션으로 통합하는 작업을 진행했습니다. 현재 고객은 CA PPM 대시보드를 사용하여 비즈니스 관점에서 각 프로젝트의 위치를 정확히 파악할 수 있습니다. 그 기반이 되는 신뢰성 있는 실시간 데이터는 부분적으로 CA Agile Central과 통합을 통해서 생성됩니다.

애자일 팀은 통합 솔루션을 사용하여 자율적으로 작업하고 중요한 비즈니스 전략과 작업의 연계성을 이해하며 팀이 비즈니스에 미치는 영향을 명확하게 확인할 수 있습니다. 팀 작업을 방해받지 않고 임원진에 데이터를 제공하고 계획 외 작업이 아닌 전략적 작업에 계속 집중하며 비즈니스 전략이 변경되었을 때 신속하게 전환할 수 있습니다. 아마도 가장 중요한 것은 프로젝트의 자금 제공을 지속적으로 확인할 수 있다는 점입니다.

비즈니스 사용자는 전사적으로 통합된 데이터를 활용하여 자금을 제공하고 있는 프로젝트를 파악하지 못해서 오는 혼란을 극복할 수 있습니다. 팀의 프로젝트 완료 상황을 평가하고 작업 인력을 확인하며 자금 요구 사항의 변화를 식별하고 프로젝트에 영향을 줄 수 있는 문제에 대해 경보를 받을 수 있습니다. 실시간으로 문제를 감지하고 대응할 수 있는 이 기능과 실패나 성공을 예측할 수 있는 기능은 많은 적응형 기업에게 매우 가치 있는 기능으로 검증되었습니다.

### CA PPM 및 CA Agile Central의 통합 작동 원리

CA PPM은 CA Agile Central에서 관련 데이터를 가져와서 다른 외부 데이터 요소와 결합한 다음 이를 이해하기 쉬운 비즈니스 용어로 변환합니다. 변환된 용어는 이해 관계자의 참여를 촉진하고 재무 관리 팀에 정보로 제공됩니다.

예를 들면 CA Agile Central은 제품 소유자, 설계자, 개발을 실행하는 팀원으로 구성된 팀을 관리하는 데 사용됩니다. 이 직원들에 대한 정보는 CA PPM 도구로 이동되고 인원 계획(관리 및 팀 외 리소스 포함)과 결합되어 이니셔티브에 필요한 총인원과 관련 자금 제공을 정의합니다. CA PPM은 한 위치에 확장된 인력 배치 계획 전체를 포함하고 있고 전체 팀을 평가, 관리, 할당하는 기능을 제공합니다.

유사하게 CA PPM의 시간 관리 모듈이 CA Agile Central 사용자 환경에 직접 통합되어 작업 시점의 정확한 데이터가 수집됩니다. 이를 통해 PMO는 더 정확한 데이터를 가지고 포트폴리오를 관리할 수 있고 개발자는 시간—경우에 따라 1주에 5시간—을 절약하고 사실상 “작업에 관한 작업”에 소요되는 시간을 줄일 수 있습니다.

CA Agile Central의 독특한 포트폴리오 항목 기능을 통해 자금 제공과 애자일 이니셔티브 관리가 직접 연결됩니다. 각 이니셔티브에서 제공되는 기능은 CA PPM으로 이동되어 이해 관계자가 자금 제공의 대가로 제공되고 있는 가치를 파악할 수 있도록 해줍니다.

## 전방위 가시성의 이점

프로젝트에 연관된 각각의 관련 데이터 요소에서 도출되는 CA PPM 및 CA Agile Central 비즈니스 인텔리전스는 비즈니스 리더와 의사 결정권자가 중앙화된 통합 대시보드에서 프로젝트의 가장 중요한 측면들을 명확하게 파악할 수 있도록 해줍니다. CA PPM 및 CA Agile Central의 이점은 다음과 같습니다.

- 실시간 연속 프로젝트 데이터를 제공하는 전사적인 비즈니스 가시성
- 프로젝트 팀을 방해하지 않고 전사적으로 집계된 실행 가능한 인텔리전스
- 자금 제공 및 딜리버리 당면 과제가 비즈니스에 영향을 미치기 전에 처리할 수 있도록 해주는 조기 경고 시스템
- 애자일 팀이 작업 중인 프로젝트에 대한 자금 제공 검증
- 보고 요구 사항을 채우고 더 나은 의사 결정을 지원하는 향상된 데이터 정확성
- 재무 모델 및 감사를 딜리버리 프랙티스에 연결하는 재무 및 성과 지표
- 비즈니스를 맡은 프로젝트 팀의 자율성과 향상된 참여도

지속적인 시장의 압력으로 갑작스럽고 빈번하게 전략이 변경되는 복잡한 세계에서는 이니셔티브에 대한 가시성이 필수적이며 팀의 참여와 집중을 유지하는 것 역시 중요합니다. CA는 많은 고객과 협력하여 비즈니스 의사 결정을 향상시키고 자금 제공 및 실행을 공식적으로 통합시키는 프로젝트 수명 주기 가시성에 대한 고객 요구에 대응해 왔습니다. CA PPM 및 CA Agile Central을 통합하여 이러한 요구를 충족하고 오늘날의 적응형 기업에 중요한 그 밖의 다양한 이점을 제공합니다.

CA Project & Portfolio Management 리서치와 비전에 대해 자세히 알아보려면 [ca.com/agilemanagement](https://ca.com/agilemanagement)를 방문하십시오.

CA 테크놀로지스(NASDAQ: CA)는 회사가 혁신을 통해 애플리케이션 경제의 기회를 잡을 수 있도록 하는 소프트웨어를 만듭니다. 소프트웨어는 모든 업종, 모든 기업의 핵심 요소입니다. 계획부터 개발, 관리 및 보안에 이르기까지 CA는 전 세계 기업들과 함께 모바일, 프라이빗 및 퍼블릭 클라우드, 분산 및 메인프레임 환경에서 생활, 거래, 소통의 방식을 바꾸고 있습니다. 자세한 내용은 [ca.com/kr](https://ca.com/kr)를 참조하십시오.