

# 전략적 운영과 실패의 기로: 프로젝트 실행에 변화를 줘야 하는 이유

조직이 프로젝트에 투자하는 단 한 가지 이유는 비즈니스 결과를 성취하는 데 있습니다. 하지만 이를 잇는 경우가 너무 많습니다.

**Andy Jordan**

CA Project & Portfolio Management

가장 기본적인 수준에서 조직이 하는 일은 두 가지뿐입니다. 즉 운영과 운영 변경이 그것입니다. 기업은 어떤 업종에 속하는지와 무관하게, 민간 부문에 속하든, 공공 부문에 속하든, 규모가 크든 작든 간에 운영 측면을 보호 및 개선하려고 끊임없이 노력합니다. 기업은 새로운 제품 또는 서비스를 출시하든, 비용을 줄이든, 장애로부터 인프라를 보호하든, 규정 불이행을 방지하든 간에 운영 방식을 변경하고 싶은 수많은 영역이 있게 마련입니다. 바로 이런 경우에 프로젝트가 필요하게 됩니다. 프로젝트는 조직의 변화를 구현하는 수단이며, 프로젝트에 지속적으로 투자하지 않고는 어떤 조직도 장기간 생존할 수 없습니다. 프로젝트 투자는 중요하며, 보장이 전혀 없는 상황에서도 조직은 소비한 시간, 노력 및 위험 부담을 정당화해줄 투자 수익을 창출하면서 대다수 프로젝트가 소기의 결과를 달성하도록 모든 것을 해야 합니다. 그러나 이러한 결과를 얻지 못하는 경우가 비일비재하며 아주 오랫동안 그런 식이었습니다.

오늘날 기술이 주도하는 고도 경쟁 세계에서 자신이 추구하는 비즈니스 결과를 얻지 못하는 조직은 경쟁자에게 주도권을 넘겨줄 뿐 아니라 생존마저 위협받게 됩니다. 과거에 비해 고객은 실패에 대한 관용의 정도가 훨씬 낮으며 기다리려 하지 않습니다. 이처럼 높은 기대치는 공공 부문에도 똑같이 적용되어 이해관계자가 더 넓게 분포되어 있을 뿐 아니라 실패가 더 잘 드러나고 책임도 가혹할 수 있습니다. 이 백서에서는 프로젝트가 이렇게 정기적으로 실패하는 원인을 살펴보고 성과를 꾸준히 개선할 수 있는 지속 가능한 접근법을 제안합니다.

## 잘못된 프로젝트로는 결과 달성에 실패

프로젝트 성과를 개선하는 방법을 알아보려면 먼저 프로젝트 제안이 개발되고 승인되는 지점인 프로세스의 시작 부분을 살펴봐야 합니다. 모든 조직은 유한한 리소스를 보유하고 있습니다. 즉 프로젝트에 투입되는 자금과 노력은 제한되어 있고 한 번 투입한 노력은 회수할 수 없습니다. 따라서 그러한 투자를 어느 곳에, 어떤 방식으로 해야 하는지에 대한 의사 결정이 조직의 전략에 따라 이루어지도록 보장하는 것은 매우 중요합니다. 조직은 다음번 운영 기간에 설정할 목표를 결정한 다음, 그러한 이니셔티브에 비추어 제공 능력을 최적화하는 이니셔티브에 집중 투자해야 합니다.

성공적인 투자 선택은 서로 다른 다음 세 가지 요소의 조합입니다.

- 활용할 수 있는 기회와 필요한 결과를 얻기 위해 해결해야 할 과제의 식별
- 제안된 각 이니셔티브에 대해 프로젝트 비용과 지속적으로 소요되는 비용, 이익(액수, 시기, 기간)을 현실적으로 추산
- 승인된 프로젝트의 지속 가능한 포트폴리오를 산출하기 위해 성과와 위험의 균형을 맞추는 의사 결정

조직이 이러한 요인 중 어느 하나라도 잘못 관리하면 결과를 얻는 데 곤란을 겪는 경우가 자주 발생하게 됩니다. 대다수 조직은 스스로 기회와 과제를 식별하는 데 능숙하다고 믿고 이 첫 번째 요소에 시간을 집중 투자하지 않습니다. 이것이 실수인 것은 다음과 같은 여러 가지 이유 때문입니다. 첫 번째로 대다수 조직은 잠재적 기회의 1퍼센트를 식별했는지, 아니면 99퍼센트를 식별했는지 전혀 알지 못합니다. 단지 한 해 동안 산출할 수 있는 결과를 넘어설 가능성이 있다는 것을 인지하고 새 프로젝트를 찾아 나서는 일을 중단합니다. 이로써 전혀 알 수 없는 크기의 잠재력이 사용되지 않게 되고 작업을 시작하기도 전에 최대 잠재 이익은 무시되고 맙니다.

기회 식별과 관련된 다른 중요한 문제점은 원인보다는 증상에 초점을 맞추는 것입니다. 많은 조직이 기존 운영을 통해 실행해야 할 작업을 식별하게 됩니다. IT에 포함된 소규모 프로젝트가 될 IT 헬프 데스크 티켓을 예로 들 수 있습니다. 이러한 항목은 조직의 전략 계층까지 승격되는 경우가 결코 없고 일회적인 문제가 표면에 드러날 때가 되어서야 상당한 양의 노력과 자금이 이를 해결하느라 소비됩니다. 다른 비즈니스 영역에서도 유사한 상황이 존재합니다. 이 작업 중 일부는 불가피하지만, 더 큰 전략적 인식 수준에서는 개별적으로 발생하는 문제보다는 구식 시스템, 비효율적 프로세스 등 근본적인 문제에 대한 솔루션 개발과 당면 과제를 전체적인 시각에서 바라보는 큰 그림을 고려하게 됩니다.

기회 식별을 대체로 잘 할 수 있다는 인식과는 대조적으로 대다수 조직은 계획에 문제가 있음을 인정하면서도 이에 대해 아무것도 할 힘이 없는 것처럼 보입니다. 비즈니스 사례 또는 제안은 필연적으로 개괄적 추산을 통해 개발됩니다. 바로 이 때문에 이를 가리켜 계획 추산이라고 하는 것입니다. 그러나 이러한 추산을 다시 참조하고 조정하는 경우는 드뭅니다. 그 대신에 비용 추산은 프로젝트가 맞춰 달성해야 할 예산으로 "고정" 되는 한편, 이익 추산은 아예 무시되는 일이 빈번합니다. 프로젝트 후 비용, 즉 프로젝트 결과물을 납품한 후 이를 지원하는 데 필요한 재정 및 리소스 의무를 전혀 고려하지 않는 경우가 많고, 이익 예상치가 있다 해도 대개 첫해부터 3년 사이의 기간에 대해서만 산출됩니다. 특히 측정하기 쉽지 않은 이익을 산출하는 프로젝트의 경우 멀리 내다보고 이익을 예측하기가 아주 까다로울 수 있지만, 그러한 식별이 선행되어야 하고 해당 프로젝트를 승인할지 여부를 결정하는 요인으로 반영되어야 합니다. 또한 한 프로젝트에서 다음 프로젝트로 추산이 전개되는 방식에 일관성이 없기 때문에 목표 대비 최상의 결과를 달성할 이니셔티브를 객관적으로 평가하기보다는 각 부서에서 선호하는 프로젝트를 위해 다투어 고객 행위를 하는 것처럼 보이는 비즈니스 사례로 전략하기도 합니다.

잘못된 프로젝트를 선택하는 결과를 초래하는 마지막 측면은 의사 결정 프로세스 자체입니다. 부서장이 선호하는 것을 옹호하도록 설계된 비즈니스 사례 개념을 바탕으로 구축된 주요 기업 이니셔티브 선택 프로세스는 고위 경영진끼리 모여 투표하는 것 이상의 수준을 벗어나지 못하는 경우가 많습니다. 이는 가장 적절한 프로젝트가 아닌 가장 인기 있는 프로젝트를 선택하는 결과로 이어집니다. 선호되는 프로젝트에 대한 분석이 있는 경우에도 프로젝트에 할당할 가용 리소스가 충분한지, 프로젝트 리소스 풀에 보충 리소스를 추가해야 하는지 여부를 고려하는 것에 지나지 않는 경우가 많습니다.

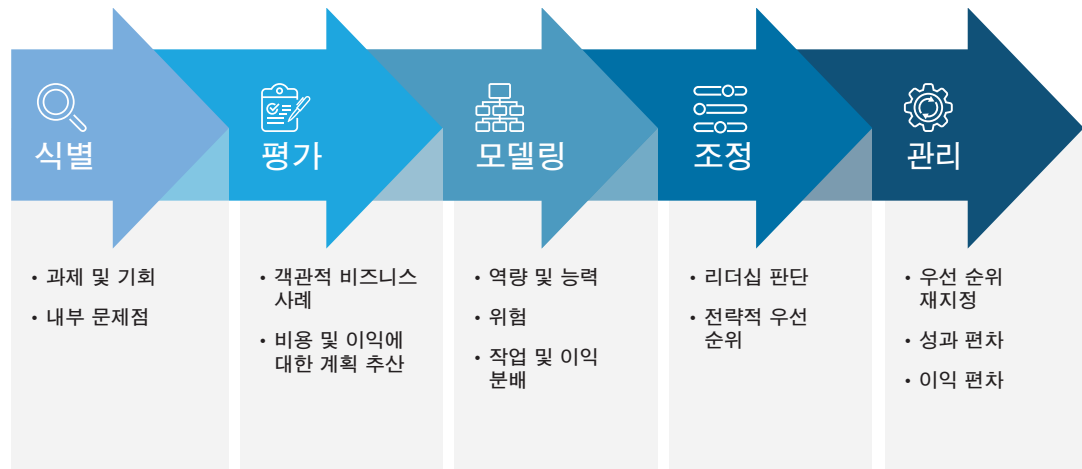
이처럼 다양한 요소가 결합되면 조직이 목표 대비 일관된 성과를 달성하는 데 실패하게 되는 것은 당연한 일입니다. 많은 조직이 승인된 포트폴리오를 완벽하게 실행했는데도 결과를 얻을 수 없는 상황을 만들어왔습니다.

성공 가능성을 극대화하기 위해 조직은 다음과 같은 전략 중심 접근법을 취해야 합니다.

- 1. 조직이 직면한 모든 기회와 과제를 식별합니다.** 이를 위해서는 각 비즈니스 영역의 최전방으로 나아가, 어떤 일이 일어나고 있는지(또는 일어나지 않는지)뿐 아니라 왜 그런 일이 일어나고 있는지 이해해야 합니다. 그래야만 가장 가능성 있는 프로젝트 후보를 식별할 수 있고, 기여도, 타당성 및 일치도에 따라 후보 프로젝트를 통합하고 우선 순위를 지정할 수 있습니다.
- 2. 가장 유망한 후보에 대한 객관적 비즈니스 사례를 개발합니다.** 비즈니스 사례는 제안 간의 현실적 비교를 고려하여 최종 선택 목록을 최상의 이니셔티브로 구성해야 합니다.
- 3. 종합적인 포트폴리오 모델링을 수행합니다.** 최고 투자 수익을 약속하는 독립적 이니셔티브 프로젝트가 최상의 프로젝트 조합이 되어 승인된 포트폴리오를 구성하는 경우는 드뭅니다. 최적의 혼합은 다양한 목표에 대한 기여도, 비즈니스 영역 전반에 걸친 작업의 분배, 즉각적 이익 대비 장기적 이익, 제공 역량과 능력, 위험 노출 및 위험 관리 능력 등 여러 요소 간의 균형을 맞추는 것입니다. 이러한 모든 요인을 식별하고 평가한 경우에만 올바른 포트폴리오 혼합을 수립할 수 있습니다.
- 4. 최종 승인에 주관적 기준을 포함합니다.** 고위 리더십이 해당 직책을 맡는 이유는 그들이 보유한 기술과 경력 때문입니다. 그들은 이러한 요인을 적용하여 포트폴리오 하위 집합이 객관적 기준을 뛰어넘는 프로젝트에 투자되도록 하고 최종적으로 모든 비즈니스 사례를 넘어서는 이익을 가져올, 판도를 바꾸는 솔루션을 개발할 가능성을 제공합니다.
- 5. 포트폴리오를 살아 있는 실체로 관리합니다.** 투자 포트폴리오가 얼마나 잘 계획되어 있는지와 무관하게, 승인된 이니셔티브는 그 시점에 적합한 것일 뿐입니다. 조직의 우선 순위가 변동되는 제공 기간 동안에는 실제 비용과 이익이 계획과 차이가 나고, 다른 수많은 요인이 제공 능력에 영향을 미칩니다. 여전히 시작 대기 중인 프로젝트는 계속해서 우선 순위가 재지정되는 지속적인 백로그로 관리되어야 하며, 진행 중인 이니셔티브는 제공 능력을 재평가해야 합니다.

이 다섯 번째 포인트를 언급했으므로 이제 전략적 프로젝트 관리를 위해 고려할 사항인 실행 단계로 자연스럽게 논의를 이어가고자 합니다.

그림 1.  
전략적 프로젝트  
선택을 위한 다섯  
단계 프로세스



## "결과"보다 훨씬 더 중요한 "이유"

프로젝트와 관련된 가장 큰 문제 중 하나는 프로젝트의 초점이 제공하려는 결과에 맞춰져 있다는 것입니다. 이에 대한 적절한 예로 예산, 일정, 범위라는 전통적인 3중 제약을 들 수 있습니다. 프로젝트는 착수 시 설정한 기간, 노력 및/또는 재정적 한계 내에서 정의된 요구 사항을 모두 충족했을 때 성공적인 것으로 간주됩니다. 이는 앞서 우리가 IT 및 기타 비즈니스 영역에서 식별한 증상을 해결해주는 것으로 간주한 프로젝트에서 거의 배타적인 목표로 지속됩니다. 그러나 실상은 이러한 것들이 부정확하고 오도하는 측정치라는 점입니다. 이 백서 첫머리에서 우리는 프로젝트를 수행하는 목적이 운영의 측면을 한 가지 이상 개선하는 것이라고 인정했으며, 이것이 바로 프로젝트를 관리하는 방식입니다. 조직은 제시간에 범위 및 예산 내에서 완수된 프로젝트가 아닌, 기대되는 목표를 달성하는 데 기여하지 못한 프로젝트에서 이익을 얻습니다. 한편, 실용성이 떨어지고 늦게 실행되어 비용이 더 많이 들지만 조직이 그 목표를 충족할 수 있게 하는 프로젝트는 어떻게 정의한다 해도 '성공'으로 간주할 수 있습니다.

애자일은 이 경로를 따라 제약 초점으로부터 먼 곳으로 조직을 이동시키기 시작했지만 여전히 많은 애자일 이니셔티브가 "이유"보다는 "결과"에 초점이 맞춰져 있습니다. 이러한 이니셔티브는 비즈니스 목표 달성 능력을 극대화하기보다는 고객의 기대치와 일치하는 일련의 특성과 기능을 제공하고자 합니다. 고객 또는 고객 대리인은 애자일 및 워터폴 실행 모델에서 이에 대해 부분적으로 책임을 져야 하지만 이니셔티브 이면의 추동력으로 작용하는 프로젝트 팀은 초점이 항상 비즈니스 목표 달성 능력을 최상으로 끌어올리는 데 맞춰지도록 해야 합니다.

이는 조직의 목표에 대한 해당 이니셔티브의 기여도를 보존하기 위해 시기, 비용, 특정 제공물의 변화에 따라 프로젝트가 실행 중 상당 부분 변경됨을 뜻합니다. 또한 그러한 목표의 달성, 즉 프로젝트를 승인한 이유인 "왜"를 충족하는 것이 불가능해진 경우, 프로젝트가 취소되고 리소스가 다른 곳으로 전용됨을 뜻할 수도 있습니다. 프로젝트 실행 중에 결정할 수 있는 사항이 있는데, 이 경우 프로젝트 제공물을 전략적으로 조망할 수 있는 시야가 필요합니다. 프로젝트 관리자는 자신이 제공하려는 결과가 무엇인지는 물론, 그러한 제공물이 조직의 목표를 어떻게 지원하는지, 즉 비즈니스 결과를 달성하도록 어떻게 지원하는지 이해해야 합니다.

이를 위해 조직은 리더십과 전략을 프로젝트 팀에 연계하는 PMO 인프라에 투자해야 합니다. 프로젝트 관리자는 진화하는 목표 내에서 자신들을 이끌고 프로젝트 수준의 의사 결정을 지원하여 그러한 목표에 최대한 일치되도록 안내해 줄 PMO를 사용할 수 있어야 합니다. 이러한 유형의 전략적 실행 인프라는 개별 프로젝트를 "하위 포트폴리오" 요소로 관리해야 함을 인식한 조직 리더십의 지원을 통해서만 성공할 수 있습니다. 이러한 요소는 통합 프로젝트 에코시스템의 일부로서 상호 협력합니다. 해당 에코시스템은 조직의 목표를 총체적으로 구현할 뿐 아니라 처음에 프로젝트에 투자한 이유인 비즈니스 능력 향상을 가능케 합니다. 이처럼 비즈니스 결과 달성을 위해 프로젝트 실행에 초점을 맞추는 것은 매우 중요한 일이지만 그것만으로는 충분하지 않습니다. 따라서 이제 전략적 프로젝트 관리의 마지막 요소를 살펴보겠습니다.

## 원하는 결과를 달성하는 데 따르는 책임

앞서 우리는 비즈니스 사례에서 프로젝트가 승인된 이후 이익 추산이 자주 무시된다고 언급했습니다. 그러한 추산이 개괄적이 되는 것은 불가피한 일이며, 달성될 이익을 측정할 수 없는 경우도 많습니다. 충분히 이해하고도 남는 일이지만 그것으로 해당 이익의 발생을 보장할 필요성이 없어지는 것은 아닙니다. 비즈니스 사례에서 이익을 측정하기 어려운 경우에는 이를 명시해야 하며, 모든 비즈니스 사례 이익 예상치는 프로젝트 기간 및 완료 후에도 계속 참고하면서 필요한 경우 조정해야 합니다. 프로젝트가 끝나 제공물을 고객 그룹에 양도했어도 이익 달성 책임은 그대로 남습니다.

고객 그룹에 제공한 솔루션(제품, 서비스, 시스템, 프로세스 개선 등)이 필요한 비즈니스 개선을 위해 최대한 활용되지 않는다면 지금까지 기술한 모든 작업은 쓸모가 없어집니다. 측정하는 것을 관리한다는 격언에 따라 제공물 소유자는 비즈니스 사례에서 약속한 이익의 성취에 대해 조직 리더십 차원에서 책임을 져야 합니다. 기존 제품에 새로 추가된 일련의 기능을 통해 100만 달러의 순익을 얻을 수 있다고 주장한 뒤 납품 후에 그러한 기능에서 수익을 기대할 수 없다고 주장하는 것은 있을 수 없는 일입니다. 간단히 말하자면 납품 후에 그것이 불가능하다면 프로젝트 승인 전에 이미 불가능한 것이었습니다.

전략적 프로젝트 관리를 통해 효과적이고 효율적인 성과 측정이 가능해야 하고, 개별 기능이 제공하는 재정적 이익이 리소스를 선용한 결과가 아닌지 여부를 식별하기 위해 개별 기능을 상세히 추적할 수 있어야 합니다. 그 대신에 프로젝트가 승인되었다면 제시된 수익 증가는 해당 제품의 수익 기준치에 "통합"되어야 합니다. 즉 다음 해의 수익은 다른 예상 증가분이 겹쳐지기 전에 제시된 100만 달러 만큼 증가합니다. 이는 비용 절감 및 효율성 개선에도 똑같이 적용될 수 있습니다.

책임은 목표 달성 실패 시 영향을 암시하며, 리더십은 그러한 환경을 조성하고 관리해야 합니다. 조직 전체가 목표 달성에 실패하면 주가가 하락하고 리더가 책임을 지게 되며 최종적으로 변화가 일어나게 됩니다. 개별 프로젝트 결과의 소유자가 그들의 하위 책임을 대가로 성공을 추진하는 경우에만 리더십은 성공을 이끌어낼 수 있습니다. 많은 조직에서 이런 일은 자주 일어나지 않습니다.

## 결론

조직 목표를 달성하는 것이야말로 기업의 기본적인 존재 목적입니다. 조직 목표 달성은 민간 부문에서는 성공 측정 방식을 정의하고, 공공 부문에서는 서비스 제공 대상인 주민에게 돈을 대가로 가치 제공 능력을 최고 수준으로 유지합니다. 또한 비영리기관에서는 조직 목표 달성의 여유를 확보함으로써 대부분의 이익을 지지받는 명분에 제공할 수 있습니다. 비즈니스에서 운영 영역은 점진적으로 향상되는 개선 결과를 제공하는 반면, 목표 달성을 향한 의미 있는 전진은 그러한 실행을 다소간 재정의할 때만 가능합니다. 이는 적기에 적합한 프로젝트를 완수하고 프로젝트를 통해 기대되는 성과를 달성함으로써 성취됩니다. 프로젝트 실행을 있는 그대로, 즉 비즈니스 결과에 초점을 맞춘 전략적 원칙으로 간주하는 경우에만 이러한 성취가 지속적으로 이루어질 수 있습니다.

사실상 모든 조직이 프로젝트를 개별적으로 실행하고 그러한 프로젝트의 제약 조건에도 불구하고 꽤 일관된 성과를 달성하는 데 능숙합니다. 누락된 것이 있다면 이러한 모든 프로젝트를 비즈니스 개선에 초점을 맞춘 일관되고 상호 연결된 이니셔티브의 에코시스템으로 통합하는 전략적 원칙입니다. 이를 변화시키는 것은 기술적인 문제라기보다는 사고방식이며 조직은 다음과 같은 작업을 수행해야 합니다.

- 계획을 제공 및 이익 관리와 연결하는 전략적 프로젝트 관리의 근간을 수립해야 합니다. 해당 근간은 기업 및 부서 수준의 리더십, PMO, 프로젝트 팀, 프로젝트 결과 소유자를 서로 연결하는 것이어야 합니다.
- 기업 수준에서 프로젝트 승인 결정을 통합하여 증상보다는 항상 근본 원인에 초점을 맞추고 솔루션이 전술보다는 전략을 기반으로 두도록 합니다. 전략적 프로젝트를 넘어서는 부서 수준 이니셔티브의 필요성이 항상 존재하겠지만 주요 기업 목표를 지원하는 경우에만 그러한 이니셔티브에 자금을 제공해야 합니다. 개별 부서 수준에서 작업이 먼저 정의되게 하는 것은 “본말이 전도된” 경우로서 성공적인 결과를 일관되게 유지할 수 없습니다.

- 목표와 프로젝트 투자를 적극적으로 관리하여 3분기 전과 같은 과거의 조직 목표가 아닌 현재 비즈니스 니즈를 충족하는 데 항상 초점이 맞춰지도록 합니다. 이는 전략적 프로젝트 대신 부서 주도 프로젝트를 채택하는 것이 나쁜 아이디어인 또 하나의 이유입니다. 왜냐하면 부서는 필수적인 전사적 관점이 부족하기 때문입니다.
- 아이디어 캡처에서 이익 달성에 이르는 프로젝트 실행의 모든 요소를 관리하되, 이 작업을 왜 수행하는지에 정확히 초점을 맞추고 프로젝트 제공물은 이익을 제공하기 위한 수단일 뿐임을 의식적으로 인정합니다.

이러한 변화를 달성하는 것은 쉽지 않을 수 있지만 이는 모든 조직이 요청하는 단순한 것으로서, 목표 대비 성과를 개선하면서 앞으로 나아갈 수 있는 확실한 방법입니다. 아마도 이것이 내년의 목표가 되어야 할 것입니다.

## 저자 소개

Andy Jordan은 조직 혁신, 포트폴리오 관리 및 PMO 분야에 전문성을 지닌 컨설팅 회사 Roffensian Consulting Inc.의 사장입니다. Andy는 유럽과 북미 지역의 금융, 소프트웨어 개발, 콜센터, 통신, 기업 교육과 같은 다양한 업종에서 비즈니스에 중요한 프로젝트, 프로그램 및 포트폴리오 관리에서 성공적인 실적을 기록하고 있습니다.

CA Project & Portfolio Management가 어떻게 재무 관리를 지원하는지에 대한 자세한 내용은 [ca.com/PPM](https://ca.com/PPM)을 참조하십시오.

CA 테크놀로지스에 연결



CA 테크놀로지스(NASDAQ: CA)는 고객이 애자일 비즈니스 서비스를 지원할 수 있도록 복잡한 IT 환경의 관리와 보안을 지원하는 IT 관리 솔루션을 제공합니다. 조직은 CA 테크놀로지스 소프트웨어와 SaaS 솔루션을 활용하여 데이터 센터에서 클라우드에 이르는 모든 환경에서 혁신을 가속화하고 인프라를 혁신하며 데이터와 ID를 보호할 수 있습니다. CA 테크놀로지스는 고객이 CA 기술을 사용함으로써 원하는 성과와 기대하는 비즈니스 가치를 달성하도록 보장하기 위해 최선의 노력을 기울이고 있습니다. CA의 고객 성공 프로그램에 대한 자세한 내용은 [ca.com/customer-success](https://ca.com/customer-success) 페이지를 참조하십시오. CA 테크놀로지스에 대한 자세한 내용은 [ca.com/ko](https://ca.com/ko)을 참조하십시오.

