

‘신제품·기술’ 파악해 경영진·투자자와 정보 공유해야

기고

신제품 및 새로운 서비스, 신기술을 기업에 이익이 되는 방향으로 활용하기 위한 조사 업무는 IT 인력에게 배정된 업무 중 하나며 이는 오래된 관행처럼 여겨져 왔다. 하지만 가트너의 최근 조사에 따르면 신기술의 도래가 기업 존속에 위협적일지 분석할 수 있는 IT 인력은 극히 드문 것으로 나타났다. 최근 급박한 기술 변화로 인해 외양상 건재하던 기업이 몰락하는 여러 사례들을 비취 볼 때, 이제 기업은 연례적으로 매출 위험 평가 회의를 소집하고 매년 회의 결과물을 CEO, 임원진, 이사진 및 투자자와 공유할 필요가 있다.

기술개발 전담자에겐 매출 하락 책임 없어

해마다 ‘매출 위험 평가회의’를 개최하라



켄 맥기
가트너 부사장 겸 최고연구원

1992년에는 존재하지 않았던 수많은 기기, 솔루션 및 회사들이 현재 존재하는 것처럼, 1990년에는 존재했지만, 이제 머지 않아 과거의 향수를 불러 일으키는 대상으로 전락할 기기 및 회사들을 쉽게 찾아볼 수 있다. 신기술에 적절히 대응하지 못해 몰락한 기업들의 대표적인 사례를 소개한다.

1955년 이스트먼 코닥은 포전 매거진이 선정한 포전 500대 기업 리스트에서 세계 43위의 매출 창출 기업(6억3300만달러)으로 선정됐다. 2012년 코닥은 약 60억달러의 매출을 달성하며 408위에 올랐지만, 7억6000만달러 이상의 손실을 기록했다.

자사의 사업을 보호하려는 노력 속에 디지털 시대 진입이 지체됨에 따라 코닥의 상황은 더욱 악화됐으며 끝내 2012년 1월 19일 자발적으로 파산 보호를 발표하기에 이르렀다.

현재 코닥은 “미국 및 해외 조직의 유동성을 강화하고 비전략적 지식 자산을 매각하며 유산 비용을 상당 부분 해소하는 것은 물론 회사가 가장 중요한 사업 라인에 주력할 수 있도록 조직을 개편 중”이라고

밝혔다.

보더스 그룹(Borders Group)은 1971년 첫 매장을 열고 서적 판매 사업에 진출했다. 1991년에는 음반 및 비디오 판매로 사업을 확장했으며, 1998년 최초로 온라인 유통 조직을 설립함과 동시에 서적, 음악 및 비디오의 디지털 전환에 착수했다.

보더스가 사업을 시작한 후 2년 뒤 제록스PARC 연구원인 니콜라스 세리던이 오늘 날 전자책의 기반 기술인 ‘전자종이’를 발명했다. 2007년 아마존은 최초의 킨들 ‘e-리더’를 발표했지만, 보더스는 이에 대응하지 않았다. 2010년에 이르러서야 뒤늦게 경쟁 기기인 ‘코보(Kobo)’를 판매하기 시작했다.

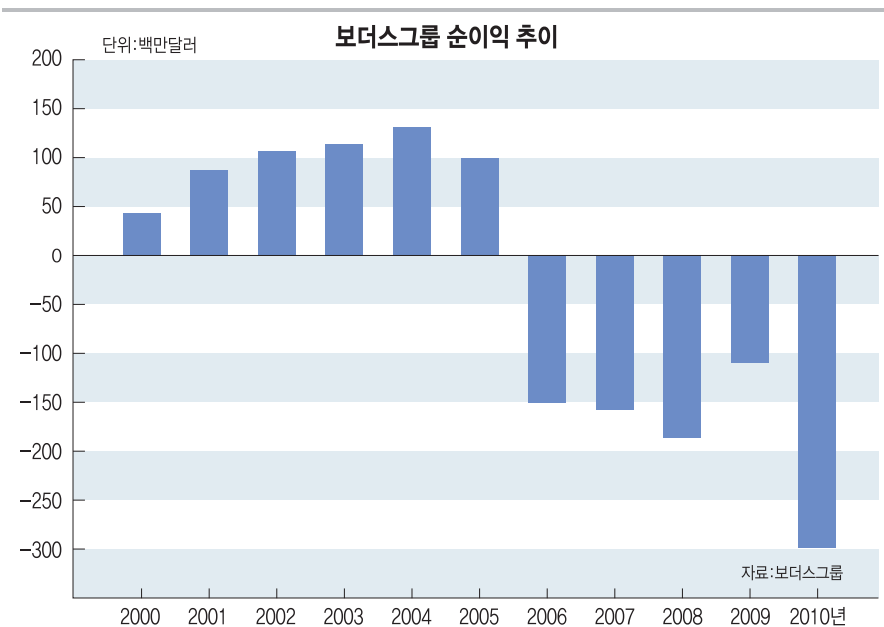
1990년대 후반부터 보더스는 디지털 전환에 성공적으로 대응하지 못했고, 이에 따라 2005년부터 매년 수익이 급락했다. 결국 2011년 2월 16일 파산 신청했다.

◇‘연례 매출위험 평가회의’ 필요=기업 내 혁신을 추진하는 주체의 의무가 대체로 명확하지 않은 것이 현실이다. 주력 업무를 정하고 그에 역량을 집중하는 경우도 찾아보기 힘들다.

이와 달리 ‘위험 평가회의’ 미션은 정확해야 한다. 정기적으로 예정된 연간 주기에 따라 IT 분야의 새로운 개발·발견·발명 및 동향이 기업의 몰락을 가져오거나 매출 하락을 야기할 수 있는지 파악하고 그에 따른 결과를 고위 임원, 이사진 및 주주와 공유하는 것이다.

회의의 미션과 마찬가지로 추진 방법 또한 명확해야 한다. 해당 기업의 모든 매출 계정을 평가하고 IT 분야의 새로운 개발·발견·발명 및 동향으로 인해 매출 흐름에 제기되는 현재의 위험 정도를 규명해야 한다.

매출 위험 평가를 성공적으로 수행하는 데 있어 가장 중요한 것은 IT 실무자들이 각 범주 및 계정의 매출 창출에 직접 관여



하고 있는 일선 현업 담당자들과 만남을 갖는 것이다. 이 회의를 통한 최대한의 가치 창출을 위해 최초 회의를 개최하기 6~9개월 전에 사전 회의를 실시하는 것을 권장한다.

사전 회의는 IT 실무자들이 매출 창출과 관련된 기업의 비즈니스 프로세스 통찰력을 확보할 수 있는 충분한 시간을 제공함은 물론, 매출 창출 활동과 연관이 있거나 가능성이 있는 기술 연구를 수행할 기회를 준다.

사전 회의에서 각 매출 범주와 계정을 검토하는 동안, 회의에 참석하는 관련 현업 부서 담당자들은 기존 매출 기회 및 잠재적인 신규 매출 기회에 대한 심층적인 설명을 제공하고 신규 매출 기회를 실제 매출로 전환하는 데 필요한 구체적인 단계를 공유한다.

현업 부서 담당자들은 52주 전부터 이들 요소들이 어떻게 변했는지, 그리고 차기 연도 동안 어떻게 변할 것인지를 설명하는 데 집중적으로 관심을 기울이게 된다.

◇IT 담당자에게 특정 매출 계정 담당도

록=실제 연례 회의가 개최되기 전까지 각 IT 담당자들에게 특정 매출 범주·계정과 기존 업무 프로세스를 위협할 수 있는 기술을 전달시키는 것이 좋다. 특정 매출 계정 책임뿐만 아니라 기존 또는 새로운 매출 위험 기술을 발견하기 위한 지속적인 조사도 포함돼야 한다.

학계, 전문 매체, 가트너의 신규 동향 및 기술 보고서, 경쟁 벤더의 백서, 표준 개발 그룹, 특허 신청서 등이 잠재적으로 기업 매출 흐름 위협을 조기에 발견할 수 있도록 돕는 다양한 정보원이 될 수 있다.

각 매출 범주·계정이 분석되면, 회의 참가자들은 위험 평가 톨을 생성하고 특정 점수를 배정해 신기술로 인한 위험 정도가 얼마나 심각한지 임원들이 쉽게 이해할 수 있도록 한다. 해당 범주 매출 위험의 정도를 나타내는 가중치 또는 공식이 어떤 것이건 관계없이 그 방법론 및 결과는 연례 즉각적인 조치가 필요하지 명확하게 보여줄 수 있어야 한다.

◇매출 저하 책임, IT담당자에겐 없어=

특정 매출 범주와 기술을 전담하도록 지정된 IT 실무자들은 전례 없는 수준의 책임감을 느끼게 된다. 이는 분명 고위 임원들이 환영해 마지않을 일이다.

다수의 사람들이 고위 임원들의 혁신 요구를 제품 또는 서비스에 대한 새로운 아이디어 제안으로만 이해한다. 새로운 매출 성장을 실현하기 위해 혁신을 활용하는 것이 고위 임원들의 요구 중 하나인 것은 분명하지만, 당면한 기업의 매출 위협을 파악하는데 혁신을 활용하는 것 또한 긴급한 요구 중 하나다. 이는 신제품 또는 서비스로 창출되는 성과와 비슷하거나 이를 넘어서는 비즈니스 이점을 제공할 수 있다.

매출을 위협할 수 있는 기술을 전달하는 IT 담당자들의 아이디어에 많은 사람들이 주목하게 될 것임은 자명하다. 그러나 막상 해당 업무에 배정된 IT 담당자들은 업무에 따르는 막대한 책임에 두려움을 느낄 수도 있다.

분명한 것은 IT 실무자들이 IT로 인한 기업 매출 흐름의 저하 책임을 지는 것은 타당하지 못하다는 사실이다. IT 담당자들은 잠재적으로 기업 매출에 위협적일 수 있는 기술을 감지하는 데 가장 적합하다. 하지만 매출 저하 책임은 이를 감지하는 사람이 아니라 이에 적절하게 대처하지 못한 사람에게 있다.

기업의 기존 업무 관행 및 매출 흐름에 위협이 될 만한 기술을 발견하는 것은 현재 및 미래의 경쟁 업체에 대비해 추구하는 전략의 토대가 될 수 있다. 이를 볼 때 연례 위험 및 기회 회의를 실행하는 것은 기업의 존속에 필수적이다.

위험에 대한 올바른 접근과 선택에 따르는 집중을 통해 기업이 새로운 기술의 과장된 비전에 호도되어 기존 시장을 보호하는 데 실패하는 함정에 빠지지 않고 보다 효과적으로 대비할 수 있게 될 것이라고 확신한다.

ken.mcgee@gartner.com

곳곳에 도사린 프로젝트 위험 조기 발견하고 대안 마련을

기고

SW강국 프로젝트 관리조직에 달렸다



김상복
정보통신기술사협회 정보관리기술사

◇어떤 프로젝트가 대상인가=PMO를 얘기하기에 앞서 프로젝트가 무엇인지 살펴볼 필요가 있다. 이 지구상에는 새로운 제품, 서비스 및 어떠한 결과(물)를 창출하기 위해 무수히 많은 프로젝트가 수행되고 있다고 봐야 좋다. 게다가 고성능의 컴퓨팅 환경, 복잡해지는 비즈니스 환경 및 사회적 경쟁 메커니즘 등으로 프로젝트 환경은 점점 복잡해지고, 대규모·장기화됨에 따라, 대규모의 인력 및 예산 투입이 필요하게 됐다. 이와 함께 다양하게 존재하는 이해당사자들의 의견들은 프로젝트의 존폐를 결정하기도 한다.

특히 ICT(Information & Communication Technology) 프로젝트 어려움은 더하다. 프레드릭 브룩스란 미국 학자는 논문(No Silver Bullet)에서 소프트웨어(SW)는 다른 어떤 분야보다 복잡하고, 공동 작업이 필요하며, 쉽게 변경될 수 있고, 크기를 축소한 모형이 의미가 없고, 가시적으로 확인할 수 없기 때문에 어떠한 기술로도 쉽고 완벽한 SW를 기대할 수 없다고

설명했다. 하드웨어 성장과 같이 SW 성장을 기대할 수 없다는 것이 주된 내용이다. 이는 SW의 고유 특성인 비가시성·복잡성·전환성·무형성 등을 의미하는 것이다.

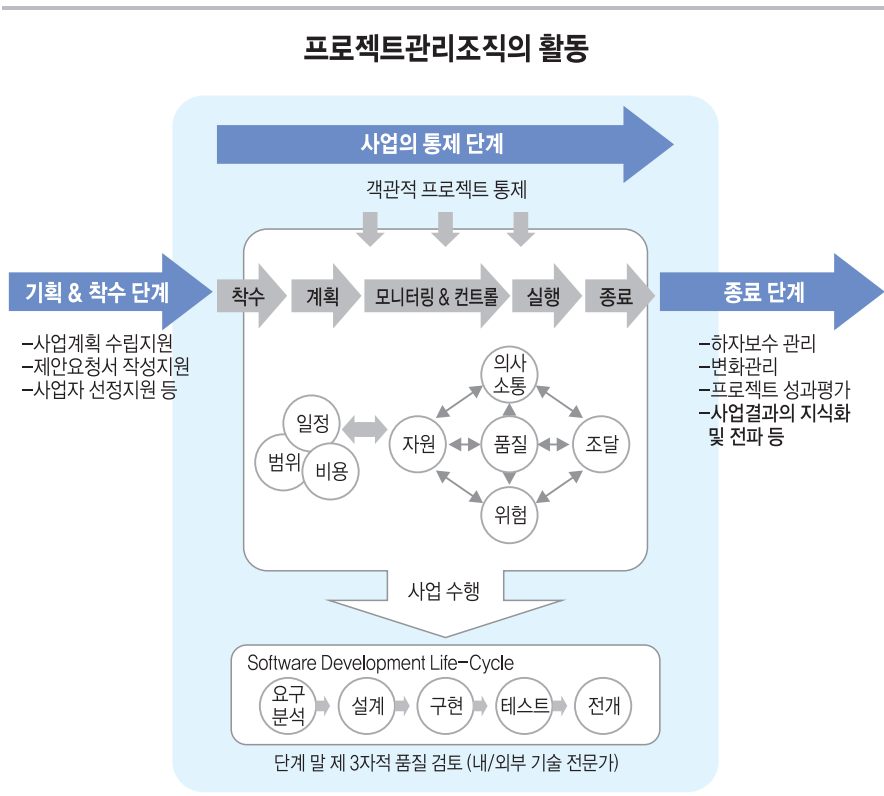
◇어떻게 프로젝트를 관리할 것인가=프로젝트 관리란 프로젝트 요구사항을 충족하기 위해 스킬·도구·기법·지식 등을 프로젝트 활동에 적용하는 것으로 정의할 수 있다. 대표적인 관리 대상(영역)은 범위, 일정, 비용이지만, 이 외에도 핵심 영역을 세분화해 관리하는 것이 일반적이다.

PMBOK, PRINCE2 등 정규화된 프로세스 및 관리영역이 프로젝트 수행 조직에 전파됨에 따라 프로젝트 관리 역량은 많이 향상된 듯하다. 그럼에도 여전히 프로젝트관리 실패 사례는 어렵지 않게 찾아볼 수 있다.

다양한 프로젝트를 경험하는 나는 규모가 크든, 작든 여전히 프로젝트 위험은 프로젝트 관리자의 약점을 노리고 있는 생명체 같아 보인다. 언제 그 위험이 발현해 프로젝트의 발목을 잡을지는 예측하기 어렵다. 프로젝트 관리 역량의 향상을 위해 지속적인 노력이 필요하다.

이렇듯 복잡하고 다양한 위험이 존재하는 프로젝트 환경에서 프로젝트 관리 역량을 향상·발전시키고 성공을 견인하기 위해 프로젝트 시작부터 완료까지 전 과정을 관리하는 PMO 필요성은 더욱 부각되고 있다.

◇프로젝트관리조직의 역할은=프로젝트 관리 능력을 향상시키고 발전시키기 위한 프로젝트 관리 핵심 조직을 PMO라 한다. PMO는 조직 내 진행 중인 복수의 프로젝트에서 요구되는 자원 및 일정을 모니터링하고 진행과정에서 발생하는 이



슈를 중재하며, 발생 가능한 위험의 조기 식별 및 대안 마련, 신기술의 전파 등 기능을 수행하게 된다.

PMO 도입은 프로젝트 실패에 대한 리스크 관리 측면에서 일반적으로 도입을 고려하고 있다. 하지만 해당 프로젝트의 상황과 특성에 따라 사업기획 및 착수, 사업통제, 사업종료 등 단계에 따라 그 역할을 정의해 수행하게 된다.

단계마다 수행되는 기능을 살펴보면, 첫 번째 단계인 사업 기획 및 착수 단계에서는 사업계획 수립지원, 제안요청서 작성지원, 사업자 선정지원, 프로젝트 초기 셋업 활동을 위한 산출물 검토, 구축 제안서 검토, 계약서 검토, 개발 방법론 검토, 초기 위

험 식별 정의 등의 기능을 수행하게 된다.

두 번째 단계인 사업통제 단계에서는 위험, 범위, 품질, 의사소통, 이해관계자 관리 등 객관적 프로젝트 통제가 이뤄져야 한다. 또한 범위 관리 및 이슈 등 정확한 분석 및 해결을 위해 적극적으로 대응하는 것을 통제 단계에서 PMO의 업무 역할로 정의할 수 있다.

마지막 사업종료 단계에서는 하자보수 관리, 변화관리, 사업결과의 지식화 및 전파 등을 진행하게 된다. 특히 결과물의 적정성 점검 및 평가를 진행할 시에는 업무, 데이터, 응용 및 기술 분야별로 수행해야 한다. 사업결과의 지식화 및 전파를 위한 대응으로서 이해관계자들 간 의사소통 체

널 제공, 기술 운영위원회 구성 등 핵심 의사결정의 객관성과 신속성 확보를 위해 노력해야 한다.

◇중소기업의 환골탈태 기회=최근 정부에서는 SW 경쟁력 향상을 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 특히 대기업참여 제한에는 국내 SW 생태계를 뒤흔들만한 과격적인 조치임에는 틀림이 없다. 그 동안 대형 IT서비스 기업들은 저가수주, 불공정한 하도급 관행 등 공공시장에 참여함으로써 SW 생태계를 왜곡하고 중소기업의 성장을 저해해 왔다. 이에 따라 정부의 ‘공생발전형 SW생태계 구축전략’이란 국단의 조치가 필요했으며, 중소기업은 일생일대의 기회를 얻게 됐다. 지금까지 3조원이 넘는 공공부문의 SW사업을 조직력, 사업관리 능력이 강한 대형 IT서비스 기업이 75% 이상 수주했다면, 이제는 SW 구축 능력이 강한 중소기업이 맡아서 해야 할 일들이 됐다.

하지만 공공기관 입장에서 보면 사업의 진행에 있어 대기업참여제한에 따른 정보화 사업의 실패 가능성은 커다란 리스크가 된다. 중소기업의 사업관리 역량이 부족한 탓이다. 이에 일정규모 이상의 사업은 부실방지를 위해 PMO 도입 및 운영을 위탁할 수 있는 근거 마련과 지출하지 않아도 될 예산 등 많은 장치가 필요하게 되는 것이다. 공생발전을 위해 추가적인 비용이 더 필요하게 됐다.

그럼에도 정부는 국가의 SW경쟁력 강화를 위해 이번 대책이 뿌리를 내릴 수 있도록 제도에 만전을 기할 것으로 보인다. 그렇다면 중소 SW기업이 SW산업 발전을 위해 지속적으로 노력해야 하는 것은 SW사업관리 역량의 향상과 SW 프로세스 품질의 지속적인 향상이다. 이와 함께 SW 산업 발전을 주도한다는 주체적 정신력 제고도 필요하다.

sbkim@kisac.co.kr

공생 SW생태계 전략 中企 성장 절호의 기회