

Portfolio Management And Decision Making

포트폴리오 관리와 의사 결정

안녕하십니까? PMI Communication Practice 에서 제작한 온-디맨드 웨비나 시리즈에 참가하신 것을 환영합니다. 이 웨비나들은 PMI 회원들에게만 무료로 제공되며, 온 디맨드 형태로 제공됩니다. 오늘의 웨비나는 PMI 혁신 및 신제품 개발 실행 커뮤니티에서 제공되며, 1 PDU 를 획득하실 수 있습니다. PDU 입력을 위한 지침과 여러분이 필요하실 코드는 강의 마지막 부분에 제공될 것입니다. 오늘의 강사는 Frank Harris 씨로 우리의 NP Learning LLC 의 최고 운영책임자로 계십니다.

신제품 서비스 및 개발에 대한 모범 실무에 특화되어 있는 교육 기관의 최고 혁신 컨설팅을 하고 계시며, 소비자 패키지 상품, 원 장비 제작사, 소비매장, 분배자 및 사업 고객들을 위한 전통적인 비즈니스와 같은 다양한 마켓에서 제품을 관리하고 개발하는데 있어서 25 년의 경험을 가지고 계십니다.

저는 이 분을 오늘 모시게 되어 대단히 기쁩니다. Frank 씨,

감사합니다. 신제품 개발 서비스와 이에 대한 모범 실무에 관심이 있으신 PMI 와 회원들을 위한 웨비나에 초대받게 되어 감사의 말씀을 드립니다. 웨비나 동안에 저는 NPD 라는 약어를 사용할 것이며, 이는 New Product Development 즉, 신제품 개발을 의미합니다.

우리의 목표는 현재의 신제품 개발의 모범 실무를 소개하고, 또한, 여러분에게 여러분이 가지고 있는 NPD 에 대한 지식과의 차이를 식별하는 통찰력을 갖추어 드릴 것입니다. 또한, 여러분이 이를 바탕으로 노력을 더하여 여러분 회사의 NPD 성공을 도와 드릴 것입니다.

Carl 씨께서 좋은 소개를 해주셨습니다. 저는 신제품 개발 및 관리에 있어서 요구되는 모든 직책을 경험했다는 점이 다를 것입니다. 즉, 저는 신 제품 개발의 모든 측면에서 전략 뿐 아니라 실행에 관련해서도 근무를 하였습니다.

저는 NP Learning 에 대해 간단하게 알려드리고 싶습니다. 이는 13 년 전에 Ken Westray 에 의해서 설립된 컨설팅 및 교육을 위한 회사입니다. 우리는 신제품 개발의 모범 실무에 집중할 것입니다. 우리는 모범 실무로부터 나오는 의견들을 분류하고, 이 실무들을 분석해서 데이터로서 활용이 가능하고, 실제 긍정적인 결과를 가져올 수 있게 할 수 있다는 점에 대해서 자신감을 갖고 있습니다.

먼저, 약간의 배경설명입니다. 우리가 모범 실무에 대해 이야기한다고 할 때, 우리는 정해진 정의에 따릅니다. 신제품 개발의 모범 실무에는 신제품 개발에 있어 경험과 연구로 확실하게 최고의 결과를 가져온 것으로 증명된 모든 기법, 방법, 프로세스가 포함되어 있다고 봅니다.

이 모범 실무는 이유를 많이 창출하고, 혁신적인 회사들에 의해서 사용된 실무들이며, 세계적으로 선도하는 기관들에 의해서 나타난 것들입니다. 또한, 대부분의 경우 제품 개발과 관리 관계 지식 체계를 포함하고 있습니다.

그럼, 자신에게 물어보십시오. 여러분의 회사가 회사의 개발 프로젝트를 관리하는 포트폴리오 시스템을 보유하고 있거나 사용하고 있습니까? 만약 그렇다면, 아주 좋습니다. 하지만, 여러분은 현재의 모범 실무들을 활용하고 계십니까? 여러분의 회사가 포트폴리오 관리 시스템을 적극적으로 활용하고 있지 않다면, 실제 수행에 있어서 격차가 존재하는 것입니다. 많은 자료들은 최고의 회사들이 포트폴리오 시스템을 통해서 그들의 자원을 관리하고 있는 것으로 보여주고 있습니다.

이 웨비나가 마칠 때가 되면 여러분의 현재의 시스템에 있어서 일부의 격차를 찾을 수 있을 것입니다. 저는 여러분이 여러분의 프로세스를 향상시키는데 사용할 수 있는 몇 가지 도구들도 찾으시길 바랍니다. 포트폴리오 관리는 적합한 프로젝트를 선택하고 실행하는 것에 관한 것입니다. 저는 여러분이 가장 높은 가치를 가진 프로젝트에 자원들을 집중하는 것에 대한 가치를 잘 이해하신다고 확신합니다. 그러한 프로젝트들은 여러분의 조직을 성장시킬 수 있는 잠재력이 있는 것들입니다.

몇 가지 NPD의 원칙에 대해서 잠시 살펴보도록 하겠습니다. 이는 포트폴리오 토의를 해나가는데 도움이 될 것입니다. 최근 PMI 혁신 및 제품 개발 실행 커뮤니티에서 여러 종류의 웨비나를 해왔습니다. 우리는 6가지의 주제를 다루었고, 이 것은 그 6가지 중 하나입니다.

하나의 원칙은 공통 언어를 정하고, 이를 사용하는 것입니다. 신제품에 대해서 여러 가지 정의가 있을 수 있습니다. 우리가 사용하는 것은 PDMA의 용어집에서 나와있는 것입니다. 신제품이란 제품 또는 서비스이거나 이 둘이 결합된 것을 말합니다. 하지만, 이는 이를 마케팅하기 위해서 조직에 새로운 것이어야 합니다. 이는 또한 수익을 창출하며, 특히, 이유를 창출해야 합니다.

신제품은 환경친화적인 것에서 자연 파괴적인 것까지 다양할 수 있습니다. 제가 정의로부터 보고자 하는 것은 이러한 제품은 프로모션을 위한 단순한 변화를 위한 것이거나 예산 절감을 위한 프로젝트의 대부분은 이러한 제품에서 제외된다는 것입니다. 최고의 회사는 조직 전반의 공통의 언어가 있습니다. 핵심은 모범 실무는 여러분의 조직 내에서 공통의 정의와 공통의 언어를 가지고 있는 것입니다.

이 것이 최고의 회사들이 하는 것입니다. 여러분은 여러분의 회사가 신제품의 정의에 대해서 공통의 의견을 가질 수 있도록 할 수 있을 것입니다. 이 것이 여러분의 회사의 수행능력을 향상시키는 출발점입니다.

또 다른 개념은 신제품 개발에 있어 조직의 우수성은 두 가지 핵심 요소로 달성된다는 것입니다. 우수한 신제품 개발 전략과 훌륭한 실행입니다. 최고의 회사들은 이 둘을 모두 가지고 있습니다. 그들은 전략과 실행을 합니다. 이 두 가지에서 성공하지 못한 조직은 신제품 개발 수행에 있어서 큰 격차를 가지게 됩니다.

NPD 프로세스의 모범 실무는 실행에 대한 것입니다. 포트폴리오 관리를 사용하여 훌륭한 수행을 하는 회사는 그들의 결정을 돕기 위해 회사의 전략을 적용하고, 높은 수준의 실행을 하기 위해 포트폴리오 관리를 사용하고 있습니다.

이 마지막 철학을 반복할 필요가 있습니다. 최고의 회사들을 그들의 결정을 돕기 위해 전략을 활용하고, 높은 수준의 실행을 하기 위해 포트폴리오 관리를 사용한다는 것입니다. PDMA의 연구를 통해 최적의 수행을 하는 회사들은 다른 회사들보다 7에서 10 배 정도 더 이윤을 창출한다는 것을 식별하였습니다. 그러므로, 훌륭한 수행은 이윤을 창출하게 됩니다.

PDMA는 신제품 개발 프로세스가 있어야 하는 필요성을 강조하고 있습니다. 일반적인 신제품 개발 프로세스를 살펴보는 방법이 있습니다. 최고의 회사들은 그들의 회사의 문화와 그들의 고객의 조합에 맞는 프로세스를 개발하고 있습니다.

신제품 개발 프로세스의 기본 양식은 작업이 완료되고 달성되는 단계들과, 정의된 인도물의 명확한 조합이 있습니다. 그리고 그것들은 각 관문별로 결정 지점으로 보내집니다. 여러분 대부분은 플로우차트에 익숙하실 겁니다. 여기 우리는 신제품 개발 프로세스 플로우차트의 일반적인 구조를 제시합니다. 사각형은 작업이 완료되는 단계들을 보여주며, 다이아몬드는 각 관문별로 결정 지점을 나타내고 있으며, 여기에서 작업이 검토되고 프로젝트에 대한 결정이 이루어 집니다.

그러면, 각 단계의 관문에서 핵심 결정사항은 무엇이 될까요? 그것들은 다음 단계로 진행할 것인지 아니면 이 프로젝트를 중단할 것인지에 대한 것입니다. 또한 다른 가능한 상황들도 있으며, 이 것들이 주요한 것들입니다. 다른 상황들로는 프로젝트들을 어떤 이유에 의해서 일시 중단하거나 다시 되돌려 보내거나 방향을 전환하는 것이 될 것입니다.

앞서 말씀 드린 것과 같이 최고의 회사들은 7에서 10 배 정도 더 이윤을 창출합니다. 그들은 신속하게 프로젝트를 중단하여 높은 가치 기회들을 가지고 있는 것들에 집중할 수 있습니다. 모범 실무는 3 가지 주요 단계를 포함한 프로세스를 가지고 있습니다. 1 단계는 식별 단계입니다. 특별히 PDMA에서 사용하는 다른 용어는 fuzzy front end입니다. 이는 앞서 말씀 드린 구조화된 프로세스에서 첫 세가지 단계에 대한 것입니다. 여기에서는 기회가 식별되고, 개념이 형성되고 평가됩니다.

2 단계는 개발 단계입니다. 회사에 따라서 다양한 결정 지점을 가진 개발 단계에서 여러 가지 단계가 존재할 수 있습니다. 그리고 마지막 단계는 상용화 또는 출시 단계입니다. 최고의 회사들은 이 3 가지 단계를 포함하여 신제품 개발 프로세스를 수행합니다.

그래서 우리는 먼저 기회와 개발에 대한 포트폴리오 관리에 대해 이야기 하기 위해서 Fuzzy front end에 대해 살펴봐야 합니다. 이는 구조화된 신제품 개발 프로세스의 초기단계입니다. 가끔 여러분은 이를 식별단계라고도 이야기 하는 것을 듣게 될 것입니다. 이는 혼란스러운 단계로 인식되는데 이는 모든 것들이 불확실하고 변수들이 미지수이기 때문이며, 이 단계에서는 일반적으로 명확한 답이 없습니다.

우리는 이 단계에서 고객 정보에 대한 의견을 접하고, 우리가 마주칠 환경에 대한 연구 뿐 만 아니라 이러한 범위 안에서의 시장 범위와 경향을 연구해나가면서 점차 많은 정보를 얻게 됩니다. 즉, 신제품 개발의 복잡한 단계로 알려져 있습니다. 여러분의 회사가 이 단계들을 위한 프로세스가 있습니까? 최고의 회사들은 있습니다. 수행에서의 많은 격차는 회사들이 이러한 fuzzy front end 를 위한 건설하고 잘 고민된 단계들과 결정 지점을 마련하지 못하는 것에서 발생한다고 볼 수 있습니다.

이는 기회들을 식별하고, 아이디어들이 만들어지며, 해결방안과 개념이 형성되고 평가되는 단계입니다. 최고의 회사들은 이 단계를 훌륭하게 수행해 나가며, 이를 통해 신제품 개발의 성공적인 출발을 하게 됩니다.

여기까지 NPD 원칙에 대해 간략히 살펴보았습니다. 여러분이 NPD 원칙에 대해서 개괄적인 이해를 하셨으면 좋겠습니다. 이제는 포트폴리오 관리와 의사결정에 대해 알아보겠습니다. 여기 포트폴리오 관리와 의사결정에 대해 알아볼 주제들이 나와있습니다. 우리는 기회 포트폴리오와 개발 포트폴리오, 두 가지 형태의 포트폴리오에 대해 토의할 것입니다.

최고의 회사들은 포트폴리오를 두 개로 구분하는 것이 조직에서 집중력과 생산성을 향상시킬 수 있는 것으로 인식합니다. 포트폴리오 관리에서 신제품 개발에 대한 상위 관리자들의 역할이 변화하고 있습니다. 상위 관리자들은 결심과 포트폴리오 시스템의 의사결정과 관리에 대한 책임을 가지며 또한 적극적인 참여자로 역할을 합니다.

포트폴리오 관리는 의사결정을 위한 도구입니다. 결정의 목적은 여러분의 자원을 최고의 기회, 최고의 가치를 가진 기회에 지향시키는 것임을 기억하십시오. 여러분이 플랫폼에 포함시키거나 그룹화해서 제품들을 볼 수 있을 것입니다. 이러한 각각의 제품들은 제품의 명세가 아닌 포트폴리오의 관점에서 만들어 진 것입니다. 모든 맛 또는 모든 가족 구성원들을 위해 만든 피자가 있다면, 여기에 어떤 특정한 맛이 있을까요? 시장 기회의 변화는 미국 가족들의 저녁을 먹는 습관에서 나타났습니다. 주 중에는 집에서 요리하는 빈도가 점차 줄어들었습니다.

특히, 냉동피자 분야의 담당자는 레스토랑과 함께 해법을 찾았습니다. 모든 직원들과 그들의 등을 기댈 많은 열의 의자들이 있습니다. 그들의 임무가 무엇이든지, 여기서 시장의 기회는 무엇이겠습니까? 점점 더 많은 우리들은 많은 시간을 책상에 앉아서 업무를 하고 있습니다. 일부 사람들은 집 보다 책상 앞에서 더 많은 시간을 보내고 있다고 주장하기도 합니다. 그래서 아주 훌륭한 의자가 시장에 적합한 것입니다. 또한, 여러분은 거기서 메이크업을 살펴볼 수 있습니다. 메이크업 플랫폼은 직장에서의 여성의 역할이 변화하면서 이를 맞추어 나가야 했습니다. 고위직의 미국 전문 직종 종사자들을 위해서 오래 지속되고, 좀 더 평범하고, 극단적인 색상을 피하려는 것이 모든 상황에 맞는 특정한 제품을 나오게 했습니다.

포트폴리오 관리는 상위 관리자의 도구입니다. 그것은 결정, 상품 및 회사에 대한 것입니다. 아이폰이나 스마트폰에서는 무엇이 시장의 기회이겠습니까? 이 것은 앱의 확산을 고려해서 접하지

않는 것에 대한 것일 수 있습니다. 이것은 험난한 서부 시대의 환경과 비슷하다고 할 수 있습니다. 하지만, 여기에는 많은 기회가 존재한다고 볼 수 있습니다.

포트폴리오 관리의 기본 원칙은 적합한 프로젝트를 하는 것이며, 프로젝트 수행을 적합하게 하는 것입니다. 가끔 그것보다 더 단순하게 이야기할 수도 있겠습니다. 어려운 점은 각각의 프로젝트에 대해서 이러한 원칙을 일관성 있게 적용해야 한다는 것입니다.

포트폴리오 관리의 정의에 대해서 알아보시다. 이것은 여러분이 알아야 하고, 생각해보아야 하는 것이며, 또한, 이 것은 상위 관리자의 역할임을 기억해야 합니다. 저는 우선 사과를 드려야겠습니다만, 저는 단지 이 슬라이드를 읽을 수 밖에 없습니다. 진하게 표시된 글자들을 보십시오. 포트폴리오 관리의 사업 단위체가 모든 신제품 개발 진행 프로젝트들이 섞여있는 상태에서 현재 진행 중인 각각의 프로젝트에 대해서 인원을 충원하고 예산을 할당하는 것에 대한 결정을 하는 비즈니스 프로세스입니다. 또한, 진행 중인 프로젝트의 사업 목록을 검토하고, 개정해나가는 의사결정 프로세스입니다. 의사결정, 주기적인 검토 및 핵심 단계-활성 프로젝트와 같은 핵심 단어를 기억하십시오. 그것이 바로 여러분이 꿈꾸는 것이 아닌 수행하는 것입니다.

포트폴리오 관리는 여러분의 모든 프로젝트들 위에 위치하고 있습니다. 그것은 프로세스의 결정 지점에서 개별 프로젝트들에 대한 의사결정을 하는데 책임이 있는 팀의 대체가 아니며, 대체도 하지 않습니다. 우리가 구조적인 프로세스에 대하여 이야기할 때에는 이것은 이를 대체하는 것이 아닌 이 모든 것들의 상위에 위치하고 있다는 것입니다. 포트폴리오 관리는 조직의 제한된 자원들이 높은 가치의 기회를 가지고 있는 적절한 프로젝트에 사용되고 있는지를 확인하기 위해서 각각의 프로젝트들을 다른 프로젝트들과 비교해보는 것이라고 할 수 있습니다.

신제품 개발 포트폴리오의 초기 실행자들은 이 모델이 전체적인 신제품 개발 프로세스와 맞지 않는다는 것을 인식하였습니다. 우리가 말하는 그 프로세스들은 식별, 개발, 출시의 세가지 단계를 포함하고 있습니다.

전형적인 포트폴리오 모델은 개발 단계와 함께 시작되었고, 이는 자원의 주요 투자가 처음 이루어지는 단계입니다. 혼란스러운 초기 단계는 신제품 개발 포트폴리오 관리에 포함되어 있지 않았습니다. 최근의 실무들은 이 단계의 추가와 함께 새로운 포트폴리오 모델이 NPD 프로세스의 단계들과 이후의 단계들을 포함하는 것으로 인식되고 있습니다.

그러면 이 기회를 살펴보도록 합시다. 기회 포트폴리오가 무엇이겠습니까? 좋은 기회 포트폴리오 관리는 신제품 개발의 부분으로 신제품 개발 기획 프로세스입니다. 제조 및 사업에 걸친 신 제품 전략을 시작으로 이를 시장의 기회 분석에 대한 관리와 연결할 수 있습니다. NPD 기회 분석은 개념의 개발과 평가의 단계로 이어지게 합니다. 그리고, 최종적으로 개발 및 신제품의 출시로 이어지게 합니다. 프로젝트들이 기회 포트폴리오를 나가는 순간 이들은 개발 포트폴리오로 진입하고, 공식적인 예산을 지원받게 됩니다.

80 에서 90 퍼센트의 아이디어나 개념들이 개념 평가 단계로 가지 못하는 것이 통상적입니다. 그래서 우리는 다수의 아이디어와 개념을 식별하고, 이들을 장차 개발을 위해 자원을 투자할 수 있는 높은 가치 순으로 정렬합니다. 포트폴리오 관리는 각각의 기획 단계에서 신제품 개발의 노력이 이와 맞추어 진행될 수 있도록 도와주고 있습니다. 현재의 경향은 지속적인 개발로 진행할 것인지에 대한 의사결정은 개발 포트폴리오 관리 팀에 의해서 이루어 지는 것입니다.

기회 포트폴리오는 각각의 기회들이 전반적인 신제품 개발 목표와 부합하는지에 대한 것입니다. 상위 관리자들은 전체적인 전략과 목표를 수립하는 반면에 기회들은 개별적으로 생성되게 되는 것입니다.

기회 포트폴리오는 아이디어 창출과 자원의 제약이라는 두 가지 요구사항의 충돌에 대한 균형을 잡으려 합니다. 이를 통해 신속하게 이들을 평가하고 비용이 소요되는 개발 단계로 가기 전에 불필요한 아이디어들을 제거하는 것입니다. 이 포트폴리오에서의 프로젝트들은 아직 공식적으로 예산을 제공받지 않았습니다. 사실 예산은 특정 프로젝트가 아닌 일부의 잠재적인 프로젝트들이나 플랫폼들을 지원할 수도 있습니다.

개념 평가 단계는 개발 포트폴리오로 진행시킵니다. 평가의 질은 좋은 개발을 위한 의사결정이 출발점이 됩니다. 프로젝트는 개발 포트폴리오 관리 팀에 의해서 세심하게 승인이 되어야 이 포트폴리오에 포함될 수 있습니다. 핵심 사항은 자원의 가용성입니다. 이는 관리 팀은 조직의 전반적인 자원 수준을 이해하고 있어야 한다는 것을 의미합니다. 제안되는 프로젝트의 모범 실무는 이를 진행하도록 승인하기 전에 완전한 자원이 가용해야 가능합니다.

한가지 사례를 말씀 드리겠습니다. 자신이 가용 자원에 대해 과대평가하는 경향이 강한 회사에 대해서는 조직에서 많은 작업을 투입하고 있는데, 조직 외부로는 좋은 작업 결과를 낳지 못하게 됩니다. 예를 들어 여러분이 1 년에 10,000 시간의 작업시간을 수행하는 5 명의 엔지니어링 구성원 중의 한 명이라고 합시다. 여러분의 회사가 운영되는 방식으로는 여러분은 새로운 프로젝트에 대해서 10,000 시간의 50%만을 사용할 수 있다고 합니다. 여러분은 엔지니어링을 위해서는 5,000 시간의 자원으로 제한되게 됩니다.

이 시스템에서 모든 새로운 프로젝트들이 현재 그 5,000 시간들을 사용하고 있다면, 여러분은 또 다른 새로운 프로젝트에 있어 이를 개발하기 위해서 몇 가지 결정을 하지 않고서는 이를 진행할 수 없습니다. 추가적인 자원을 고용하거나, 현재 개발 중에 있는 프로젝트들을 중단하는 것으로 높은 가치를 가지는 프로젝트들을 낮은 가치를 가지는 프로젝트들과 교환하는 것으로 이를 달성할 수 있을 것입니다.

이 것들은 어려운 결정입니다. 하지만, 책임 있는 관리자는 나의 자원이 무엇인지, 나의 프로젝트들은 무엇인지, 그 프로젝트들은 다른 프로젝트들과 어떤 위치에 있는지에 대해 이해하고 있어야 합니다.

개발 포트폴리오는 전통적으로 포트폴리오 관리가 시작되는 시점입니다. 이 포트폴리오는 현재 진행 중인 신제품 개발 프로젝트들과 개발 단계에 진입한 첫 세가지 단계를 성공적으로 통과한 프로젝트들을 처리합니다. 그것이 세 번째 관문입니다. 이는 프로젝트들이 진행되고, 투자금액이

상승하는 시점입니다. 이 시점에서 주요한 자원들은 반드시 할당되어야 하며, 프로젝트들은 일반적으로 고용비용, 복잡성, 자원의 요구가 많아집니다. 이는 프로젝트들을 계속 진행할지 중단할지에 대한 결심하며, 시간과 자원에 있어서 위험이 많아지는 시점입니다.

이 포트폴리오의 제한점은 너무 많은 프로젝트들을 포함시키는 것이며, 자원들 특히 여러분의 인력들을 과도하게 투입하는 것입니다. 성공적인 신제품 개발은 인력으로부터 최고의 성과를 달성하는 것이며, 인재 풀을 무리하게 운영하지 않는 것입니다. 우리는 높은 가치를 갖는 기회에 자원을 사용하기 위해서 노력해야 한다는 점을 기억해야 합니다.

혁신에 대해 2008 년에 수행된 연구는 이유에 있어서 최고 수준의 회사들의 90 퍼센트가 고가치 신제품 개발 프로젝트를 가지고 있다는 것을 밝혔습니다. 평균 또는 그 이하의 이유를 내는 회사들은 반면에 신제품 개발 프로젝트들이 가치가 낮은 것들이었습니다. 이는 귀머거리 헬멧과 같은 것으로 저희가 이야기하고자 하는 것은 효과적인 포트폴리오 시스템은 최적의 실무를 가능하게 하며, 이는 회사가 회사의 혁신에 대해 프로젝트 별로 보는 기준이 아닌 전체적인 그림을 볼 수 있게 하기 때문입니다.

포트폴리오 관리와 의사결정 프로세스를 잘 이해하는데 진정한 가치가 있습니다. 여기 몇 가지 예가 있습니다. 이 가치를 획득하기 위해서 좋은 선택과 더 나은 선택 사이에서 의사결정을 하는 것이 중요합니다. 여러분은 어떻게 선택하십니까? 네, 그것은 쉽지 않습니다. 저희가 말씀 드린 것과 같이 그것은 힘든 작업이고, 그것은 상위 관리자의 역할입니다.

프로젝트는 어떤 단계에서든지 전략 목표, 목적 및 가치 등에 맞지 않는다면 중단될 수 있다는 것을 기억하는 것이 중요합니다. 차별화된 프로젝트를 조기에 선택하는 것, 그것이 기회 포트폴리오입니다. 이는 실제적 가치 전달을 위해 대단히 중요합니다. 이렇게 새롭게 식별된 훌륭한 프로젝트들이 성공하기 위한 핵심은 그 새로운 프로젝트들에 자원을 할당하기 전에 다른 프로젝트들을 중단하는 것입니다. 여러분의 자원들을 너무 널리 퍼뜨리지 마십시오. 그것이 모범 실무입니다.

포트폴리오의 특징들에 대해서 우리는 포트폴리오 관리는 외부의 기회들에 대해서 자원을 최적으로 배분하는 목적에 대한 상위 관리자의 책임이라 이야기 하였습니다. 우리는 포트폴리오 관리들은 미래의 일에 대한 것임을 기억해야 합니다. 미래에 대한 문제는 절대 지금과 같지 않다는 것입니다.

포트폴리오 관리는 조직으로 하여금 적용할 수 있는 도구를 가지며, 변화하는 시장에 유동적이며, 경쟁력 있는 상태가 되게 해준다는 것입니다. 이제 다음으로는 포트폴리오 관리에 대한 간단한 도구들을 살펴보겠습니다. 우리의 고객들은 수 차례 포트폴리오 관리를 위해 사용할 수 있는 최고의 소프트웨어가 무엇인지 알고 싶어하였고, 여기 몇 가지 좋은 것들이 있습니다. 하지만 저희는 소프트웨어를 구입하기 전에 이러한 단순한 도구들을 몇 가지 사용해하시고 여러분의 회사에 어떤 것들이 가장 적합한지 판단하시길 바랍니다.

용통성 있고, 사용이 간편한 단순한 시스템들이 대부분의 회사에서 적합하게 사용되고 있습니다. 몇 가지 간단한 도구들을 살펴보겠습니다. 이것은 우리의 첫 번째 버블 차트로 NPD 포트폴리오를

분석하기 위해 사용될 수 있는 좋은 도구입니다. 이런 형태의 포트폴리오 분석 도구를 사용하는데 있어서 성공 요인은 여러분의 상위 관리 도구로부터 전적인 동의를 구하는 것입니다. 새로운 포트폴리오 시스템의 실행을 하는 동안에 의사결정을 하는 팀이 어떻게 의사결정을 할 것인가를 정의하는 것이 최적의 실무를 위해 필요합니다.

핵심은 지연이 아닌 결정입니다. 여러분이 이를 살펴보면 제가 다소 간단하게 이 차트를 설명하겠습니다. 전략적 배열이 여러분의 세로 축이고, 기술적 배열은 여러분의 가로 축입니다. 그리고 풍선의 크기는 어떤 가치를 표현하고 있으며, 이는 그 것의 이 상황에서의 순 현재 가치인 NPV 가 될 수도 있고 3 년간 예상 수익이 될 수도 있습니다. 그리고 풍선의 색상은 생산 라인이거나 전략적 사업 단위를 나타내는 경우인지를 나타냅니다.

프로젝트들은 신제품 개발 전략과 회사의 기술과의 배열의 정도에 따라 분류됩니다. 그러므로 여러분이 여기를 보면, 우측 상단에서는 높은 수준의 전략적 배열과 기술적 배열을 보이고 있습니다. 그리고 좌측 하단에서는 낮은 수준의 전략적 배열과 낮은 수준의 기술적 배열을 보이고 있습니다. 그러므로 여러분은 이 특정한 회사에 대한 포트폴리오에서 전체의 프로젝트의 그룹을 보고 있습니다.

그럼 여러분은 어디에 위치하고 싶습니까? 여러분은 여러분의 프로젝트가 회사의 전략과 회사의 기술에 있어서 높은 수준의 배열을 이루는 우측 상단에 있기를 바랄 것입니다. 그러므로 여러분이 이것을 보며, 5 개의 최고의 프로젝트들을 이 차트에서 찾아볼 수 있겠습니까? 여러분은 아마 우측 하단과 좌측 상단에 있는 것들에 대해서 어떤 것이 더 나은지에 대해 토의를 하게 될 것입니다. 하지만 그것은 포트폴리오 관리 차트가 보여주는 전부이며, 이 것이 상대적으로 각자에게 어떤 것이 맞을 것인지에 대한 토의가 될 것입니다.

그럼 우리가 고객들과 함께 자주 사용하며, 여기 세로 축에서 보듯 몇 년에 걸쳐 해왔던 시장 진입 시간을 고려하는 것이 중요하다고 했을 때 사용하는 다른 도구를 살펴보겠습니다. 다음으로 아래에 여러분이 인식하고 있는 프로젝트상대 위치가 있습니다. 이 것이 우리의 프로세스입니다.

다이아몬드는 관문이 되고, 사각형은 작업의 단계가 됩니다. 그리고, 일반적으로 이 것은 개발 단계에 진입하고 나서 이후에 수행되게 됩니다. 우리는 또한 프로젝트가 가져다 올 것으로 예상하는 3 년의 이윤을 합산한 풍선을 보게 됩니다. 우리는 3 년을 장애물을 없애거나 얼마나 빨리 거기까지 도달할 수 있는지에 활용합니다.

우리는 색상을 사용해서 조직들이 작업하고 있는 기술의 수행을 나타냅니다. 그래서 여러분, 이를 살펴봅시다. 여기 예가 있습니다. 시간을 내서 이 차트를 한번 살펴보십시오? 어떤 프로젝트가 출시 될 준비가 되었습니까? 그리고 어떤 프로젝트가 2 년이 경과되었습니까? 먼저 출시가 될 것은 차트를 사등분 했을 때 우측 하단의 작은 파란색입니다. 그리고, 큰 파란 풍선이 출시까지 약 9 개월이 남아있는 것으로 보입니다.

여러분이 CEO 이면서 제가 개인적인 기준으로 작성한 정보들이 다소 포함되어 있는 이 보고서를 받는다면, 처음으로 받게 되는 질문이 무엇이겠습니까? 저는 아마 출시가 9 개월 남은 커다란 파란

풍선에 대한 이윤의 목표에 대해서 타임 프레임을 달성해 나가는데 있어 우리가 어디에 위치하고 있는지를 물어볼 것 같습니다.

그럼 두 번째 질문은 무엇이 될까요? 많은 분들은 우리가 출시된 지 1년이 되지 않는 풍선이나 프로젝트들과 어느 정도에 위치해 있는 것인가 라고 말씀하겠죠. 하지만, CEO 로써 저의 질문은 우리의 다음의 큰 풍선은 어디에 있는지? 일 것입니다. 다른 대부분의 것들은 그것들에게 작은 이윤을 가지고 있습니다.

그러므로 이 차트는 많은 정보를 가지고 있는 것입니다. 상위 관리자들은 포트폴리오 관리의 결정에 책임을 가지고 있기 때문에 이 차트는 여러분의 관리를 도와줄 것이라는 것을 기억하십시오. 이 차트는 시간에 있어 한 시점을 표현하고 있으며, 단계별로 프로젝트가 얼마나 빠르게 또는 느리게 진행되고 있는지는 보여주지 않는다는 것을 기억하십시오. 여러분은 이 차트를 다른 시간대별로 또는 같은 시간에 다른 관점에서 볼 필요가 있습니다. 예를 들어 매 분기 별로 각각의 프로젝트에 대해서 진행하는데 있어서 진행이나 부족한 점을 보는 것이 필요합니다.

여기 같은 차트가 있습니다. 하지만, 그것을 3개월 후에 보십시오. 그러면 이것은 정확하게 같은 차트입니다. 오른쪽의 파란색 풍선들이 아래로 내려간 것을 볼 수 있습니다. 사실 작은 것이 그렇고, 또 깊게 내려갔습니다. 그리고, 큰 파란색은 출시 시점에서 약 9개월에서 6개월 정도로 이동을 하였습니다. 하지만, 다른 풍선들에는 어떤 일이 일어났는지 살펴보시죠.

그 풍선은 크기가 줄어들었지만, 빠르게 이동하고 있습니다. 저는 거기에 있어서 무슨 일이 생긴 것인지 당연히 알고 싶습니다. 그리고, 제 시간으로 돌아간 것은 조금 더 커졌습니다. 그러므로 여러분은 다이나믹한 방법으로 프로젝트에 있어서 포트폴리오 관리 팀에게 어떤 일이 진행 중인 것인지에 대해 질문을 하기 위해서 실제로 어떤 것들이 벌어지고 있는지를 시각적으로 알 수 있게 됩니다. 다시 한번 말씀 드리면, 다음으로 큰 풍선은 어디에 있지요? 한가지 확실한 것은 다음의 프로젝트는 어디에 있지요? 입니다.

이러한 새로운 프로젝트들과 관련하여 회사의 수행능력을 평가하고자 한다면, 여러분은 이를 낮은 점수로 부여해야 할 것입니다. 왜냐하면 그 회사는 다음의 큰 프로젝트가 없고, 진행도 하지 않고 있기 때문입니다. 그럼 더 나은 포트폴리오 관리의 결심을 돕기 위해 필요한 몇 가지 원칙을 알아보도록 하겠습니다.

그럼 먼저 회계적인 방법부터 시작하겠습니다. 제가 신제품 개발자들에게 그들은 그들의 세일즈 전망에 대해서 믿는지에 대해 물었을 때 그들은 언제나 아니요 라고 말했습니다. 그리고, 여러분이 이를 고위 관리층이나 판매 담당에게 세일즈 전망에 순응하는지를 물어보았을 때 더 심하다고 할 수 있습니다. 그리고, 우리에게 놀라운 것은 모든 사람들이 근시안적이 될 때 하나의 세일즈 전망이 아무도 숫자에 있어서 확신을 하지 않는다는 것입니다. 여러분은 세일즈 전망을 분석해보면, 그것은 두 개의 요소로 나눌 수 있습니다. 우리는 그것이 가격 그리고 판매 수량인 것을 알고 있습니다. 이 두 가지는 상호 연관이 있습니다.

가격은 고객에 의해서 사용되는 고객 가치의 양이며, 여러분이 인식하는 것이나 이윤이 아닙니다. 그것은 매우 빨리 복잡해집니다만, 신제품에 있어 단순한 요인은 고객은 그 상품에 가치가 없다면 살 필요도 없고, 사지도 않을 것이라는 것입니다. 판매량은 가격이나 실제로는 가격의 유연성에 따라 결정됩니다. 그리고, 얼마나 많은 고객들이 그 제품에 대해서 알고 있는가는 여러분의 현존하는 제품에 대한 마케팅 인지도입니다. 대부분의 회계적인 결심 도구들은 Net Present Value(순현재가치) 또는 Internal Rate of Return(내부수익률)과 같은 평준화 방법의 일종으로 개발되고 있습니다.

그래서, 이자율은 NBA 회계 모델을 산출하기 위해서 필요합니다. 하지만, 이자율은 산출이 불가능합니다. 이것은 연방 준비 정부를 포함한 다양한 요인들의 집합에 의해서 결정이 됩니다. 그리고 오늘날의 경제 환경은 기본적으로 제로 금리로 변화하는 것을 예측하고 있습니다. 요약하자면, 그들이 그 전망치를 만들면, 그들은 그것들을 신과 같이 취급합니다. 하지만, 진실은 그 것들은 대부분 틀리게 되고, 우리의 최선이며 통상적인 도구는 포트폴리오 결심을 하기 위한 것입니다.

그래서 여러분은 무엇을 해야 할까요? 이러한 점으로 볼 때 비회계적인 도구들은 최선의 사례로 된 것이며, 신제품 개발 프로젝트들과 포트폴리오를 선택하는 것입니다. 회계적인 도구들은 단계를 확인하는 역할을 하며, 금전을 벌어들여오는지 벌어들이지 않는지 하게 됩니다. 하지만, 최선의 사례는 회계적인 요소들 보다는 다른 요소들에 의해서 프로젝트들을 결정합니다.

그럼 포트폴리오 관리 결심을 돕기 위한 최적의 도구들과 모범 실무 중 하나를 살펴보겠습니다. 그것은 스코어링 모델입니다. 스코어링 모델은 회계적인 것과 비회계적인 매트릭스를 모두 가지고 있습니다. 전략적 배열, 제품의 이점, 시장에서의 인기도, 수익과 위험의 비교, 다른 모든 종류의 사례들이 매트릭스로 사용될 수 있습니다. 여러분은 어떠한 요소든지 선택할 수 있습니다. 하지만, 그러한 요소들이 포트폴리오 내에 있는 모든 프로젝트들에 있어서 일관되게 유지되어야 한다는 것을 확인해야 할 필요가 있습니다. 이는 각각의 프로젝트에 따라 각기 다른 스코어링 모델이 아니기 때문에 여러분은 모든 것에 일관된 모델을 만들어야 합니다.

그리고, 여기에는 회계적인 요소와 비회계적인 요소가 모두 들어가 있어야 합니다. 이 스코어링 모델과 관문 체크리스트를 혼돈하시면 안됨을 기억하십시오. 관문(Gate)은 개별 프로젝트이며, 여기에는 개별 팀이 있습니다. 이것은 상위 관리자를 위한 도구입니다.

여기 스코어링 모델이 어떻게 활용되는지에 대한 예가 있습니다. 테이블 상위의 것들을 보십시오. 이 요소들은 회계적인 요소와 비회계적인 요소들로 프로젝트가 여기에 따라 등급이 매겨져 있습니다. 그래서 우리는 전략적인 적합성, 감수해야 할 금액의 규모, 제품의 이점, 우리가 이를 생산할 수 있는 능력의 정도, 이 제품을 기술적으로 지원해줄 수 있는 능력의 정도, 경쟁 제품과의 관계 그리고, 이러한 모든 요소들에 대해 점수를 산출하게 됩니다. 우리는 이러한 것들이 가중치가 없다는 것을 알게 될 것입니다. 여기에 대해서는 잠시 후 이야기할 예정입니다.

자원들이 어떻게 활용되고, 확장되는지 알아보십시오. 이 조직은 신제품 개발 프로젝트를 위해서 75 프로젝트 포인트가 가용합니다. 백색으로 된 것들은 승인된 것들이며, 67 포인트 정도가 추가되었습니다.

모범 실무는 모든 가용한 자원을 다 보유하기 전까지는 프로젝트를 시작하지 않는 것입니다. 어떤 고객은 그들의 프로젝트를 진행할 것인지 말 것 인지와 포트폴리오에 그것을 포함시킬 것인지에 대해 결정하는 시점에 왔을 때 그들은 자원들 특히 인적 자원을 할당하였고, 일부 경우에는 임의로 직원들을 지정하였습니다. CEO 는 이 것을 알아챘고, 프로젝트를 승인하기 전에 프로젝트에 할당된 사람들을 말 그대로 모두 모이게 하는 미팅을 가지도록 했고, 이를 통해서 그들과 직접 눈을 마주치며 하나씩 바라 보면서 몇 가지 질문을 했습니다. 첫 번째 질문은 실제로 그들이 미팅에 참가했는 지와 그리고 두 번째 질문은 그들이 프로젝트들로 인해서 과부하 상태인지였습니다. 이처럼 여러분은 여러분이 가용한 자원의 규모에 대해서 솔직한지를 확인할 필요가 있습니다.

마지막 문단에서 두 번째에 있는 총 등급 점수를 주목하십시오. Earth 프로젝트와 Ice 프로젝트인 두 프로젝트의 35 점과 39 점 간에 실제로 큰 차이가 있는 것일까요? 아마도 여러분이 이에 대해 생각해보면 그렇지 않을 것입니다. 현재의 자원으로는 Ice 를 수행할 수 없겠지만 Earth 는 할 수 있을 것입니다. 이 것이 Earth 가 감소를 하는 이유일 것입니다. 실제로 35 와 39 간에 많은 차이가 있는 것은 아닙니다. 이는 많은 토의가 필요할 지도 모르고 아니면 더 많은 자료가 필요할 지도 모릅니다. 상위 2 개의 프로젝트가 무엇 인지와 2 개의 하위 프로젝트가 무엇인지에 합의하는 것이 훨씬 더 쉽습니다.

그들 주위에서 중간에 위치하는 것이 무엇이여야 하는 가에 대한 것이 진정한 토의라고 할 수 있습니다. 이 것이 결정을 더욱 복잡하게 하는 부분입니다. 하한선은 최고의 가치를 가진 기회들을 지향하는 것임을 기억해야 합니다. 이 예시는 각 요소들은 동일한 가치임을 가정합니다. 여러분이 다른 요소들에게 가중치를 부여했을 때 실제 산출결과를 바꾸지 않습니다. 여러분이 가중치를 부여하는 것이 단지 동일한 값들을 부여하는 것에 비해서 결정의 질을 향상시킬 것으로 보이지 않습니다.

스코어링 모델의 큰 장점은 Net Present Value 나 Internal Rate of Return 과 같은 단일 요소보다 더욱 결정의 다양성을 가능하게 합니다. 이 것을 기억하십시오. 포트폴리오 관리의 통합과 신제품 개발 프로세스에 대해 생각하십시오. 포트폴리오의 검토는 조직의 가장 넓은 추구방향 내에서 프로젝트의 가치에 대한 것입니다. 관문 검토는 개발 프로세스에 있어서 이전 단계에서 수행된 작업의 질에 대한 것입니다. 이 두 가지는 복불복으로 우연히 선택해서 하는 것이 아닙니다. 이 두 가지는 성공적인 제품 관리 회사에서는 필요한 것들입니다.

성공적인 포트폴리오 관리는 조직에 대해 위기와 기회의 보상의 균형이 필요합니다. 여러분이 개인의 투자에서 세금이 많은 주식들을 피해가는 것처럼 말입니다. 적어도 우리는 여러분이 그러길 바랍니다. 동시에 모든 프로젝트를 하는 것을 피하도록 하십시오. 다시 말해서 모든 프로젝트들이 대형 프로젝트들과 함께 진행 중이라면 여러분의 자원들이 제한될 수도 있을 것입니다. 아니면 여러분의 프로젝트가 단지 현재의 생산 라인에서 가격을 증가시키거나 가격의 향상을 가져오기만 한다면, 여러분은 아마 성장하지 않게 될 것입니다. 그러므로 여러분은 여러분의 회사가 수행 중인 프로젝트의 형태에 대해서 균형을 유지할 필요가 있습니다.

그럼 여기서 키워드는 균형입니다. 포트폴리오 관리는 미래에 대한 것이며, 미래는 역동적입니다. 우리는 포트폴리오 관리를 수행할 때 몇 가지 통제 불가능한 요인들이 있고, 이 때문에 분기별 검토를 수행하는 것입니다. 시장의 요소들이 변화하게 되면 시장의 경쟁력 또한 변화하게 되고, 정부의 집행에 따라 이러한 다른 프로젝트들을 평가하여 점수를 산출하는 방법이 변화하게 될 것입니다. 환경이나 경제, 이러한 모든 것들이 변화할 것입니다.

진정으로 제품 개발 관리에서 피해야 할 것들은 여러분의 희망, 꿈과 예상입니다. 프로젝트에 있어서 감정적인 투자자가 되지 마십시오. 단지 여러분이 그것을 좋아하기 때문에 말입니다. 모든 것들은 변화합니다. 역동적인 환경입니다. 좋거나 나쁜 해결책은 때로는 좋게 될 수 있습니다. 많은 것들이 변화하기 때문에 가장 이상적인 해결책이 달성되지 않을 수도 있습니다. 여러분의 경쟁력에 대해서 자만하게 되는 때를 주의하십시오. 그것이 여러분을 놀라게 할 것입니다.

요약하자면, 모범 실무는 상위 관리자를 위한 것이며, 두 가지 종류의 포트폴리오가 있습니다. 기회 포트폴리오, 이것은 미래에 대한 것입니다. 개발 포트폴리오 이것은 주요한 자원이 적용되고, 소비되는 곳입니다.

포트폴리오 관리는 올바른 프로젝트를 수행하는 것에 대한 것이며, 여러분의 자원에 대해 효과적인 관리를 하는 것입니다. 포트폴리오 관리는 모든 프로젝트의 상위에 위치하고 있으며, 각각의 프로젝트들의 결정 시점에 포함되어 있지 않습니다. 모범 실무는 조직 전반의 결정을 위한 회계적인 기준과 비회계적인 기준의 조합을 활용하는 것입니다. 그 기준은 여러분의 결정 기준이며, 모든 프로젝트에 있어서 일관성이 있어야 합니다.

우리는 이 것을 읽어 보시길 권해드립니다. 여기에는 더 나은 포트폴리오 결정을 위한 몇 가지 좋은 사례들이 있습니다. 이 글은 결정을 내리는 방법들과 신제품 개발 프로젝트들에 대한 더욱 균형된 포트폴리오를 만드는 법에 대한 방법들을 수록하고 있습니다. 여러분은 이 글을 PDMA 웹사이트의 라이브러리에서 구하실 수 있으며, www.pdma.com.wordstartwork 입니다. 또는 여러분이 원하신다면 이메일을 보내주시면 PDF 문서를 보내드리도록 하겠습니다.

여기 저의 연락처가 있습니다. 저는 여러분이 우리에게 하실 수 있는 어떠한 질문에도 답해드릴 것이며, 이메일이 질문을 하기에 가장 좋은 방법입니다. 저는 또한 저희가 현재의 경향과 전략, 최선의 사례의 혁신에 대한 월간 뉴스레터를 내놓고 있음을 알려드립니다. 이것은 최신화되는 뉴스레터이기 때문에 저에게 이메일을 보내셔서 뉴스레터 수신에 관심이 있으시며 뉴스레터 수신 목록에 추가되기를 희망하신다고 저에게 이메일만 보내주시면 구독 신청을 하실 수 있습니다. 저희는 유튜브에 NP Learning Training 에 몇 가지 비디오를 게시해놓았고, 그 비디오 중 일부는 저희 웹사이트의 라이브러리 섹션에도 있습니다. 이 웨비나를 시청해주셔서 감사 드리며, 질문이 있으시면 저에게 연락을 주시기 바랍니다.

이 것으로 웨비나를 마치도록 하겠습니다. PDU 입력을 위한 지침을 계속해서 따라 주시기 바랍니다. LDW 와 함께 해주십시오. 우리는 여러분이 pmi.org 의 INPD 실천 커뮤니티에 가입하실 것을 초대하며, PMI 에서 추가적인 자료들을 확인하시기 바랍니다. 오늘 참석해주셔서 감사 드립니다.