

현실적인 비즈니스 사례

[Andy Jordan](#) - September 2, 2014

비즈니스 사례(Business Case)는 현황보고서보다 더 심하게 오남용 됩니다. 현황 보고서는 프로젝트 관리자가 오남용하는 대표적인 문서입니다. 프로젝트 관리자는 현황보고서를 “창조적”으로 보고하여, 낙관적(또는 부정적) 신호를 주려고 합니다. 그럼으로써, 최소한의 노력으로 이해관계자를 자신의 지지자로 만들려고 합니다. 그렇지만, 비즈니스 사례는 현황보고서 보다 자주 더 악용되고 있습니다. 이 기고문을 통해 이에 대한 이슈들을 제시하고 조직에서 관련된 문제를 해결할 수 있는 방법을 제안합니다. 그렇게 함으로써, 비즈니스 사례를 다시 가치 있는 문서로 복원시키고자 합니다.

프로젝트 선정 단계에서의 문제점

프로젝트 비즈니스 사례는 제안에 필요한 비용과 추후 얻게 될 이익을 기술하게 됩니다. 그럼으로써, 조직의 이익측면에서 해당 프로젝트의 수행가치를 보여줍니다. 이상적인 환경에서는 목적지향적 절차입니다. - 여기 프로젝트 수행 시 소요되는 비용이 있습니다. 프로젝트가 가져올 인도물은 이리합니다. 자 이 프로젝트에 투자하실지 결정하시죠. 이걸 조금 지나치게 단순화한 것이고, 비용과 이익은 투자금액과 투입인력, 투자시기와 수익발생기간, 기회비용 등을 고려해야 합니다. 기초적인 수준에서 투자대비수익률(ROI: Return On Investment)을 검증해야 합니다.

현실에서는 그렇게 진행되지 않습니다. 프로젝트들의 수행여부는 단독 별개로 고려되는 경우가 거의 없습니다. 대부분의 조직에서는 연간계획 수립절차를 통해 계획을 검토하고 승인하게 됩니다. 만약 제안된 프로젝트가 이 절차를 통과하지 못한다면, 다시 1년을 기다려야만 합니다. 일반적인 조직에서는 주어진 예산 안으로 제안된 프로젝트들 모두를 수행할 수 없습니다. 그래서 비즈니스 사례는 경쟁으로 내몰리게 됩니다. 쉽게 말해서, 여러분의 비즈니스 사례가 “팔릴 만큼” 매력적이지 않다면, 다른 프로젝트에 밀려 수행할 수 없습니다.

이런 상황에 의해 비즈니스 사례는 객관적인 기준 대신 보다 설득력 있는 모습으로 변질 됩니다. 다른 제안들을 경쟁에서 물리치고자, 의사결정권자에게 일반적인 내용이 아닌 매력적으로 꾸며진 이점을 내세우게 됩니다. 이런 목적지향적 의사결정 접근도 필요합니다. 만약 개인이나 조직이 고위험 프로젝트에서 기회를 잡지 못한다면, 그로 인해 세계는 지금처럼 빠른 속도로 발전할 수 없습니다. (애플이 지난 15년간 이뤄낸 혁신을 생각해보십시오). 그러나, 이러한 목적지향적 결정은 정직한 프레임워크와 정확한 분석으로 이뤄진 숫자가 필요합니다. 그렇지 않을 경우, 자주 곤란한 상황에 처하게 됩니다.

비즈니스 사례는 표준적인 재무관점의 평가가 거의 이뤄지지 않습니다. 그로 인하여, 검증되지 않은 숫자(비용, 이익)가 기재되게 됩니다. 뿐만 아니라, 기재된 숫자는 프로젝트의 개념적 계획 단계에서 산출되었기 때문에 현실적인 책임 없이 제안될 소지가 다분합니다. 간단히 말해서, 비즈니스 사례의

비용과 이익은 최고의 낙관적인 상황과 꾸며진 최악의 상황을 가정으로 기재합니다. - 이점이 바로 문제입니다!

이익 실현단계에서의 문제점

프로젝트가 승인되고 나면 비즈니스 사례에 기재된 비용과 이익은 조직이 기대하는 바가 됩니다. 해당 숫자들의 추정근거와 상관없이 스폰서들은 해당 프로젝트가 종료되면 얻게 될 약정된 이익에 매달립니다. 그리고 어떤 경우에는 실현되기 어렵습니다.

이 시점에서의 현실적 과제는 대부분의 조직에서 승인된 비즈니스 이익에 대하여 거의 또는 아예 스폰서에게 책임을 지우지 않는다는 점입니다. 저는 비즈니스 사례의 작성 시점과 프로젝트 종료 간의 시간차를 자유롭게 받아들입니다. 이런 시간차로 인하여, 실제 이익을 얻는데 미치는 많은 상황들이 바뀌게 됩니다. 그러나 비즈니스 사례는 이런 변화사항들을 예측 할 수 있는 사업가들에 의해서 작성되어야 합니다.

대신에, 스폰서들은 자주 이러한 변화를 비판하며, 그들이 약속한 이익을 얻지 못한 것에 대한 책임회피용으로 사용합니다. 저는 그 동안 구매 결정은 하나의 새로운 기능이 아닌, 많은 요인에 의해서 영향을 받기 때문에, 새로운 기능이 프로젝트의 예산을 증가시켰다고는 확정할 수 없다고 경영진에게 말하는 많은 제품 관리자를 보아왔습니다. 저는 그들의 관점을 인정합니다. 그러나, 위와 같은 제품 관리자가 비즈니스 사례를 작성할 경우에는 정확한 ROI 를 제시하는 것을 금지시켜야 합니다!

많은 스폰서들이 비즈니스 사례에서 한 약속을 심각하게 생각하지 않습니다. 그들의 조직에서는 스폰서에게 비즈니스 사례 절차에서 나온 약속에 대한 책임을 물을만한 기반이 마련되지 않았기 때문이다. 이런 상황이 전체 비즈니스 사례 절차를 미심쩍게 만들고, 조직의 프로젝트 승인절차에 대한 의구심을 불러 일으킵니다. 만약 실질적인 이익을 추적할 수 없다면, 왜 가상의 이익을 고민하는데 시간을 허비하는 걸까요?

해결책

조직은 프로젝트 검토절차와 승인절차를 갖추어야 합니다. 모든 제안의 투입자원을 합하면 조직이 투입할 수 있는 금전과 인적자원을 항상 초과합니다. 그러므로 조직에서는 최고의 결과를 가져다 줄 제안에 투자해야 합니다. 그러기 위해서는 먼저 그런 제안을 알아낼 수 있는 방법이 필요합니다. 그러나, 대부분의 조직에서 "최고"의 프로젝트 선택을 주관적인 방법으로 수행함으로써 정확한 분석을 하지 못합니다. 이는 다시 제안자에게 책임을 묻지 못하고, 제안자들이 절차에서 본인에게 유리하게 바꾸도록 유혹합니다.

조직은 다각적인 방법을 적용해야 합니다 - 비즈니스 사례에 대한 복합적인 접근방법은 아래와 같습니다.

- **표준 비즈니스 사례 양식을 사용하라.** 모든 프로젝트가 승인을 위하여 완전히 똑같은 양식을 사용할 필요는 없습니다. 하지만, 모든 프로젝트는 최소한 동일한 재무지표를 사용해야

합니다 - 예를 들어, 소요자본금과 투자수익률. 또한 표준 양식은 프로젝트의 객관적 측정에 초점을 맞추고, 주관적인 "영업적인" 제안을 방지합니다. 주관적인 사안들도 중요하지만, 그것은 비즈니스 사례에서 다루서는 안됩니다.

- **기업 - 광범위한(전사적) 재무부서의 지원.** 비즈니스 사례는 예상 비용과 예상 이익을 담고 있어야 합니다. 일부 스폰서들은 일년에 딱 한번만 이 숫자를 신경씁니다. 이 절차에서 재무부서의 팀 단위 지원이 필수적입니다. 재무부서는 자체 예상으로 전체 사업 기능을 지원하고 예상에서 부주의한 실수를 막아줄 수 있습니다.
- **중앙집중적인 이익 추적.** 스폰서들에게 최소한 이익을 추적할 수 있는 도구를 제공해야 합니다. 그렇지 않고 그들에게 프로젝트의 이익에 대한 책임을 물을 수 없습니다. 조직과 재무절차는 이익을 추적하기 위한 방법을 만들고 수립하는데 신중해야 합니다 - 예를 들어, 특정 제안의 수익을 추적하기 위한 위한 회계코드. 같은 맥락에서 만약 이익이 정확하게 추적되지 않는다면(충분히 발생할 수 있는 시나리오 입니다), 재무적 선행 승인이 필요합니다. 그리고 서로 같은 이해 하에 승인이 필요합니다.
- **이익 책임제.** 스폰서들은 많은 이익 경감 사유들이 발생했기 때문에, 약속한 이익을 얻지 못하더라도 책임질 수 없다고 이야기 합니다. 제 경험상 대부분 또는 모든 경우에 이런 경감 사유들은 어째든 발생하게 되어 있습니다. 그렇기 때문에 재무부서에서 이익을 추적할 수 있었다면, 스폰서에게 책임을 물을 수도 있습니다. 이런 방법은 어떤 상황에서는 쉽게 책임을 물을 수 있습니다. 스폰서에게 책임을 지게 하는 가장 최고의 방법은 미래에 할당 받을 수 있는 예산을 조정하는 것입니다. 다른 말로 표현하면, 만약 백만 달러의 비용절감을 위한 프로젝트였다면, 다음해 예산을 백만 달러 삭감하면 됩니다.

결론

비즈니스 사례는 소설이 되어서는 안됩니다. 비즈니스 사례는 조직이 제한된 예산으로 가장 많은 이익을 얻을 수 있게, 어디에 투자해야 하는지 의사결정을 내리는데 중요한 도구가 되어야 합니다. 그러기 위해서는 비즈니스 사례는 신뢰성 있는 문서가 되어야 합니다 - 간단히 말해서 오늘날 많은 조직에서 그렇지 못하고 있습니다.

스폰서들은 비즈니스 사례를 판매 제안서처럼 취급하는 것을 중단해야 합니다- 그리고 조직은 그런 관점을 지원하는 것을 중단해야 합니다. 그렇지 않다면, 비즈니스 사례는 조직이 목표를 달성하는데 도움이 되는 프로젝트를 식별할 수 있는 통찰력을 제공하지 못한 채 계속 의심스러운 가치의 문서로 남게 됩니다. 전체적인 연간 계획 절차에서 활용되는 기업의 핵심 문서 중 다른 어떤 문서도 비즈니스 사례처럼 기술되는 것을 허용하지 않고 있습니다. 왜 우리는 비즈니스 사례가 그렇게 되도록 내버려 뒀야 할까요?