

해자에서의 수영: 프로젝트의 비즈니스

[Ian Whittingham](#) - August 24, 2015

PMP 인 이안 위팅턴은 글로벌한 뉴스와 정보 관련 선두적인 회사의 비즈니스 혁신 그룹에서 프로그램 관리자이다. 여기에 표현된 견해는 저자 개인의 의견이며, ian.whittingham@thomsonreuters.com. 메일을 통해 저자에게 직접 연락을 취할 수도 있다.

업무영역: 경력개발, IT 전략

'오마하의 현인'으로 잘 알려진 워런 버핏에게 최고의 투자자로써 그의 성공에 관해 물으면, 그는 그가 이해하지 못한 사업에는 절대 투자하지 않는다고 대답했다. 워런 버핏 답변의 핵심은 어떤 회사로부터 수익을 얻기 위해서는 그 회사가 어떻게 수익을 내는지를 진정으로 이해해야 한다는 것이었다. 하지만 아직 우리들의 대부분은 우리가 일하는 회사가 어떻게 수익을 내는지에 대한 진정한 이해 없이 매일 그렇게 우리의 일을 수행한다.

우리가 알고 있는 상거래의 일반적인 이해는 회사와 조직이 제품이나 서비스를 생산하기 위해 다른 회사나 조직과 경쟁하는 것이다. 그것이 그들이 물건을 판매하여 수익을 내는 방법이다. 그들의 소비재 전자제품, 전문가 서비스, 제약회사, 건물과 다리 등을 비롯하여 우리의 일에서 우리가 무엇을 하든 간에 목적은 이러한 것들을 이익을 남기면서 판매함으로써 수익을 내는 것이다. 이익을 남기는 것은 명백히 필요 조건이다. (비영리 조직에 있어서, 그와 같은 것은 흑자 수익을 만들어내는 것이다.)

비록 많은 프로젝트관리자들이 그들의 회사들이 하는 것을 유식하게 표현할 수 있을지는 몰라도 그들이 실제 몸담고 있는 사업을 이해한다는 것은 조직의 수익 창출 방법을 이해하는 것과 동일하다. 프로젝트관리자로서 사업을 안다는 것은 그들의 프로젝트가 그들 조직의 목표 달성에 어떻게 공헌하는가를 안다는 것을 의미한다. 이것은 어떤 프로젝트에 있어서 만들어지는 판단과 상호 절충이 궁극적으로 비즈니스의 결과에 어떻게 영향을 주는지에 대한 이해를 기반으로 할 필요가 있기 때문에 중요하다.

모델 비즈니스

MBA 나 기업금융 관련 자격을 가질 필요까지는 없지만, 조직이 수익을 창출할 수 있는 방법을 아는 것은 도움이 된다. 이러한 방법들은 일반적으로 비즈니스 모델들 이라고 한다. 간단히 요약하면 비즈니스 모델은 어떤 회사가 가치를 창출하기 위한 비즈니스 활동들의 조직 방법을 기술한다.

많은 비즈니스 모델들은 그들의 판매 채널에 의해 특징지어진다. 예를 들면 온라인-오프라인 공조전략 모델은 많은 전통적인 도매업자들이 그들의 온라인 영업 채널을 상점 비즈니스로 통합하는

것을 할 수 있게 한다. 물리적인 픽업 장소를 가지는 것은 온라인 전용 사업이 바쁜 소매 기간에 노출되어 지연 배송의 가능성을 제거한다.

이 모델을 지지하는 작업의 흐름(workflow)는 연속적인 거래들의 시기적절하고 정확한 순서에 의존한다. 고객 수행은 성과가 발생하는 곳이며, 따라서 그 목적의 수행을 방해하는 무엇이든 비즈니스 모델을 파괴할 것이다. 이 예에서 프로젝트관리자 입장에 비즈니스를 아는 것은 거래 사슬을 끊지 않는 방법을 아는 것이다.

일반적인 원칙으로써, 프로젝트 관리자는 조직의 비즈니스 모델을 지지하거나 가능하게 하는데 있어서 그들 프로젝트가 공헌하고 있다는, 그들 프로젝트의 필요성과 가치를 항상 표현할 수 있어야 한다.

삼각형과 해자

PMI 가 최근 발표한 12 월부터 적용되는 갱신된 CCR 은 모든 프로젝트관리자들에게 비즈니스 기술의 중요성을 강조한다. 기술 프로젝트관리, 리더십 전략과 비즈니스 관리 기술은 PMI 의 재능 삼각형의 3 가지 요소들이다.

재능 삼각형은 비즈니스 기술들이 프로젝트 관리가 비즈니스 결과에 필수불가결이라는 PMI 의 비전이 어떻게 통합되어 있는지를 도식화 한 것이다. 물론 여기에는 프로젝트 관리자들이 필요한 게 어떤 종류의 비즈니스 기술들이나 라는 의문점이 있다. 기본적으로 이러한 기술들은 프로젝트 관리자가 그들 조직의 비즈니스 결과가 달성되는 방법을 이해하는데 도움이 되어야 한다. 예를 들면, 회사의 비즈니스 모델의 운영을 아는 것은 매우 중요하다. 그러한 모델의 효율성이 회사의 수익성에 영향을 주기 때문이다.

효율성(그리고 수익성)을 이해하는 한가지 방법은 조직의 경제적인 해자(economic moat)를 살펴보는 것이다. 조직의 경제적 해자는 동일 시장이나 산업 내에서 다른 회사에 비해 조직이 가지고 있는 상대적인 경쟁적 유리한 점으로 정의되어 있다. 따라서 해자가 넓을수록 여러분 경쟁자들이 여러분을 공격하거나 여러분의 영역을 빼앗기가 더욱 어려워진다는 것이다.

투자 관점으로 보면, 회사가 장기간에 걸쳐서 자본비용보다 더 큰 자본이익률을 생성한다면 강한 해자를 가지는 것이다. 여기에서 핵심은 **장기간에 걸쳐서** 이다. 한번이나 드물게 그런 상황이 된다는 것은 경쟁적 이점이 거의 없거나 아예 없다는 것이다. 따라서 조직의 경제적 해자가 무엇에 의존적인지를 안다는 것은 프로젝트가 그 해자를 깊고 넓게 유지하는데 얼마나 공헌하는지 즉, 프로젝트가 조직의 경쟁력에 어떻게 공헌하는지를 이해하는 또 다른 유용한 방법이다.

예를 들면, 특허 기술에 관한 전문 지식은 관련 경쟁자들에 대해 선발자 이점을 가지지만, 그것이 복제될 수 있다면, 더 이상 지속적이지 않다. 그렇게 되면 생각하는 바와 같이, 조직의 경제적 해자에 크게 공헌하지 못할 수도 있다.

1995와 1997년 사이에 애플 컴퓨터사는 그들의 애플 매킨토시 OS에 대해 PC 제조업체들에게 복제 라이선스 줌으로써 시장 점유율 확보에 공격적이었다. 하지만 그렇게 함으로써 PC 제조업체들의 복제품들에 의해 애플사 특히, 하이엔드 시장에서의 매출 감소를 야기시켰다. 라이선싱 프로그램은 결과적으로 애플의 경제적 해자를 고갈시켰다. 따라서 스티브 잡스가 회사에 돌아왔을 때 (1997년 2월) 그 프로그램이 중단되었다는 것은 놀라운 것도 아니었다. 그렇게 함으로써 잡스는 다른 중대한 비즈니스 기술을 선보였다: 그의 애플의 핵심 능력 즉, 애플의 경쟁력을 만들고 회사의 가치를 창출하는 그러한 특별한 능력들을 움켜쥐는 기술.

역량과 경쟁

핵심 역량에 대한 개념은 1990년 하버드 비즈니스 리뷰에 게재된 프라할라드와 게리 하멜의 "조직의 핵심 역량"이라는 논문에서 처음 언급되었다. 정보기술 분야의 GTE와 NEC 간, 자동차분야에서의 혼다와 크라이슬러 사 간의 경쟁에 관한 그들의 연구로부터 언급되기 시작했다.

왜 NEC와 같은 이렇게 거대하고 다양성을 가진 회사가 그들의 경쟁자들 보다 더 나은 결과를 내는가를 살펴보면 그들은 그 회사들이 그들의 핵심 제품 생산을 위한 핵심 역량들을 개발하기 위해 그들 스스로 준비했다는 것을 발견했다. 이러한 관찰을 통해 프라할라드와 하멜은 조직의 핵심 역량을 결정짓는 3가지 특징을 파악했다.

1. 첫째, 핵심 역량은 제품이나 서비스의 다양성, 다른 시장 영역으로의 전환 등에 의한 시장의 넓은 다양성에 대한 잠재적인 접근을 제공한다.
2. 둘째, 최종 상품의 지각된 고객 이익에 중요한 공헌을 해야 한다. 이것은 고객의 유지와 충성도를 만들어낸다.
3. 셋째, 경쟁자들이 핵심 능력을 흉내 내거나 복제하기 어려워야 한다.

프라할라드와 하멜에 따르면, 아래와 같은 핵심 역량을 야기시키는데 도움이 되는 몇 개의 요소가 있다고 한다.

- 기술의 조화
- 고객 니즈에 대한 이해와 기술적 가능성에 대한 공유
- 조직의 경계들을 넘나드는 부서별 전문 기술의 조합을 통한 기회의 인지

핵심 역량이 아주 특화된 물리적 기술적 속성이기는 하지만 그것의 가치는 반복된 사용과 함께 사라지지 않는 한 무형의 자산과 유사하다. 사실, 핵심 역량은 시간이 흐르면서 적용되고 공유됨으로써 더욱 향상된다.

핵심역량의 척도는 조직의 경쟁력을 유지하고, 경제적인 해자를 보호하는 정도이다. 따라서, 비즈니스 관점에서 본다면, 프로젝트관리자가 비즈니스가 의존적인 조직의 핵심 역량을 그들의 프로젝트가 어떻게 사용하고 향상시키고 유지하는지를 인지하는 것은 도움이 된다.

프로젝트관리자들이 적어도 그것에 대해 생각을 한다면, 아주 많은 프로젝트관리자들이 여기에 기술된 방법으로 조직의 비즈니스 결과에 그들이 가지는 영향력을 생각하고 있을 것 같지 않다. 하지만, 프로젝트 관리가 비즈니스 결과에는 진정으로 필수 불가결이라면 (PMI 가 그럴 것이라고 희망하는 것과 같이), 프로젝트 관리자들은 그들이 그들 조직의 경제적 해자에서의 수영 전문가가 되게 해주는 비즈니스 전문 기술을 습득하는 것이 필요하다. 그렇지 않으면 버핏이 언급한 바와 같이 (그의 chairman's letter to Berkshire Hathaway's 2001 results 에서 언급) "당신은 썰물 때 알몸으로 수영하고 있는 자신을 발견할 것이다."