

# 전략의 비법



[Kevin Coleman](#) - February 16, 2017

Kevin Coleman 은 여러 산업분야에서 인건비 예산이 수십만 달러에서 수백만 달러에 이르는 프로젝트를 수행한 경력을 갖고 있는 숙련된 시니어 레벨의 프로젝트/프로그램 매니저 겸 어드바이저입니다.

SHARE

Practice Areas: [Innovation](#), [IT Strategy](#)

전략은 항상 뜨거운 주제이지만 최근에 많은 경영진들에게 이것에 대한 중요성이 더해지고 있습니다. 주변환경은 엄청나게 변화되고 있으며 이 변화 속도는 가속화될 것임을 그들은 인지하고 있습니다. 경영자들은 요즘과 같은 환경에서 필요로 하는 변화속도에 맞추어 그들의 조직이 변화할 수 있는지 많은 의문을 갖고 있습니다. 또한 그들의 시장점유율에 진입하는 모든 경쟁자와 새로운 진입자들을 구별할 수 있는 역량을 보유하고 있는지에 대해서도 우려하고 있습니다.

이들은 모두 이와 같이 새롭고 역동적인 환경 아래서 성공을 위한 그들만의 비법을 찾는데 분주한 조직을 갖추고 있습니다. 그렇기 때문에 새로운 기술과 새로운 시장 진입자들에 대한 지속적인 모니터링에 관심이 늘어나고 있습니다(일부 회사들은 이것이야말로 지금 필수적으로 수행하여야 할 일이라고 말합니다). 그들의 노력 결과는 그들 조직의 전반적인 전략을 세우는데 근본이 될 것입니다. 그렇긴 해도, 그 본질이 다르며 상당히 차이가 있습니다!

상당한 영향력을 미치는 새로운 경쟁자와 기술은 90년대 중반의 인터넷 시대를 뛰어 넘는 속도로 시장에 진입하고 있습니다. 우리는 매우 치열하고 파괴적인 혁신시대에 접어들었으며, 이는 가장 민첩한 조직에까지도 도전장을 내밀 것입니다.

제가 지금까지 봐왔던 바에 따르면, 프로그램 매니저와 프로젝트 매니저들은 전략적 결단 전반에 걸쳐 지속적인 변화를 할 준비가 되어 있어야 합니다. 이는 과거에 역무와 기능을 확고히 정했을 때와 시작 당시 정해진 것을 누군가가 추가/삭제 하는 것에 반항하던 과거와는 많은 차이가 있습니다.

그런데, 프로그램 및 프로젝트 관리 전문가들은 여러 해 동안 달성해야 하는 계획의 상당부분을 축소해 나가려는 경향을 보입니다. 이러한 이점을 최대한 활용하여 전략적 이점을 최대한 활용할 수 있도록 가속화해야 합니다.

최근에 저는 우연히 어느 통계자료를 접하고 그것에 관해서 생각해 보았습니다. Performance Factory는 전략적 결정방침 요구사항의 단지 27%만이 제대로 관리되고 있다고 보도했습니다. 이는 나머지 73%는 전략적 결정방침에 따라 올바르게 관리되고 있지 않다는 것을 의미합니다! 이 통계자료는 많은 사람들이 끔찍하게 낮은 성과를 어떻게 해결해야 할지 의문이 들게할 것입니다.

저는 이 내용을 조사하여 다음과 같은 점을 알게 되었습니다. 우선 2005년에, 하버드는 "전통적인 프로젝트 관리기법은 종종 전략적 결정방침에 도움이 되지 않으며, 오히려 업무이행을 위해 새로운 장벽을 생성시키거나 이를 가중시킨다"는 내용의 기사를 게재했습니다. 다소 오래된 기사이기는 하지만 읽을 만한 가치가 있습니다. 많은 프로그램과 프로젝트에서 사용되는 전통적인 ROI 측정 방식은 도움이 되지 않는다고 지적하고 있습니다.

또한, 우리가 어느 조직의 전반적인 전략과 직접 관련 있는 전략적 프로그램이나 프로젝트 관리에 연관되어 있을 때 균형성과평가제도(balanced scorecard) 양상이 영향을 미치게 됩니다. 균형성과평가제도 도입이래, 이 제도는 비즈니스환경 변화를 지속적으로 진전시키며 수용해 오고 있습니다. 이점이 바로 이 제도가 첫 도입 후 오늘날까지 20여년간 가치 있는 틀로서 계속된 이유입니다. (균형성과평가제도에 대해서 보다 알고자 하시는 분들은 Balanced Scorecard Institute website에 잠시 시간을 할애하시기 바랍니다).

전략적 결단은 기술과 역량의 개선, 기업의 조직편성, 운영 프로세스 및 상호관계 그리고 재정성과 배분 관련 파트너와의 상관작용과 같은 방안이 종종 요구됩니다. 새로운 기술, 새로운 프로세스, 조직 구조와 재무성과에 대한 변화는 모두 프로그램 매니저와 프로젝트 매니저들에게 그들의 계획을 철저히 실행하여 전략적 결과물을 제공하도록 더 많은 압력을 가하게 합니다.

전략은 근래 발생하고 있는 모든 변화와 함께 다시 주목 받고 있습니다. 많은 조직들이 스스로를 재 정비 하느라 분주합니다. 이는 프로그램 매니저와 프로젝트 매니저들은 조직의 전략을 개선하는 것으로부터 대단히 가시적이고 시기적으로 중대한 전략적 결단을 주도 할 것을 의미합니다.

우리 모두가 준비가 되어 있어야 합니다. 만약 여러분이 주요 경영관리 컨설팅 회사가 제공하는 브리핑을 믿는다면, 발생 가능성이 있는 변화의 크기는 우리가 이전에 봐왔던 것보다 훨씬 더 크고 광범위 할 것 입니다. 기술시장을 주도하는 예산이 낮게 추정된 가운데 변화에 필요한 지원금이 20조 달러에 달할 때 우리 모두에게는 큰 여파가 있음을 직시 하도록 합시다. 대다수 여러분들처럼, 제가 프로그램과 프로젝트 관리를 처음 시작 할 때 수백만 달러는 엄청나게 큰 액수의 돈이라고 생각했습니다. 요즘 우리는 달러의 조 단위를 자주 입에 오르내리는 것 같습니다. 이는 조직이 그들의 전략을 재검토 하도록 이끄는 변화의 규모에 대한 또 다른 핵심 지표입니다.

제가 프로그램 그리고 프로젝트 매니저들에게 말해줄 수 있는 전략에 관한 최상의 조언은 시간을 투자해서 여러분이 몸담고 있는 산업이나 다른 산업들의 내부와 외부 환경을 파악하라는 것입니다. 결국,

전략의 핵심원리 중 하나는 여러분의 전략을 실행하기에 앞서 여러분의 산업을 알아야 한다는 것입니다. 매우 지당한 말입니다. 그러나 새로운 신기술과 시장을 수반하는 모든 프로젝트에는 대부분의 경우 관련 업계의 유용한 정보량이 그리 많지 않고, 이 사실은 더욱 도전토록 하게 합니다.

제가 이 분야에서 근무한 지난 25 년 동안 전략은 분명히 변화되어 왔습니다. 저는 한 조직의 전략이 개발되면 board 검토를 위해 재생산되고 그것은 온전히 3-Ring 바인더 차지가 되는 것을 기억합니다. 이것이 전략개발의 개요였습니다. 오늘날 진행되고 있는 모든 일에는 오로지 두 가지 유형의 비즈니스 전문가만이 존재 합니다. 즉, 발 빠르게 대처하는 자와 백수 입니다!

## 6.4

### Avg Rating