

IV. 글로벌 경영 뉴스 : 신제품 개발 프로젝트 관리

이 글은 리서치 테크놀로지 매니지먼트(Research Technology Management) 2000년 1-2월호에 게재된 “제품 혁신과 기술 개발 전략(Product Innovation and Technology Strategy)”을 중심으로 요약 정리한 것입니다.

1. 프로젝트 포트폴리오 관리

- 비용 위주 경영에서 프로젝트 위주 경영으로의 패러다임 전환
 - 전통적 생산 요소보다 인적 자원, 창의력, 시간 등이 중요해진 환경 하의 기업들은 과거의 비용 중심 경영에서 프로세스 중심의 전략적 경영으로 패러다임 전환을 해야 함
 - 지난날 기업 자원 분배는 소품종 다량생산을 위한 수직적 분배였으나, 세계 시장에서 경쟁력을 확보하기 위해서 단순한 비용 구조 개선으로는 체계적이고 합리적인 자원 분배를 할 수 없음
 - 다품종 소량생산의 시대에 입각한 이상 경쟁력 제고를 위해 신제품 개발 프로젝트 포트폴리오에 맞게 기업 자원을 수평적으로 분배하는 것이 바람직함
- 우량 기업의 신제품 개발 프로젝트
 - 연구 결과에 따르면 우량 기업들은 ▶신제품 개발 프로세스 ▶충분한 자원 집중 ▶사업의 신제품 및 기술 개발 전략을 효과적인 신제품 개발을 위한 3가지 성공 요인으로 설정함
 - 신제품 개발 프로세스와 자원 집중은 이미 상당 부분 실행되고 있으나, 제품 혁신과 기술 개발 전략은 많은 경우 누락되거나 경시되는 것으로 나타남
 - 예상보다 적은 수의 기업들이 뚜렷한 목표 설정, 전략적 집중분야 규정, 장기적인 신제품 개발 계획을 세우고 있어서, 체계적인 신제품 개발의 장기 계획 수립이 시급한 과제로 떠오름
- 성공적 신제품 개발을 위한 프로젝트 선택 및 수행
 - 성공적인 제품 혁신을 위해서는 프로젝트를 제대로 하는 것(doing projects right)과 제대로 된 프로젝트를 선택해서 하는 것(doing the right projects)이 중요함

IV. 글로벌 경영 뉴스 : 신제품 개발 프로젝트 관리

- 지난 '90년대 수많은 제품 혁신 프로젝트가 실패한 이유는 기업들이 프로젝트의 질적 검토를 제대로 하지 않고 비계획적으로 프로젝트를 선정하고 관리했기 때문임
- 따라서 성공적인 신제품 개발을 위해서는 철저한 사전 준비를 거쳐 전사적 사업 목표와 일치하게 정한 우선 순위에 따라 계획적으로 프로젝트를 관리할 필요가 있음

- 우선 순위에 따른 프로젝트 포트폴리오 관리

- '90년대와 같은 실패를 시정하지 않으면 획기적인 신제품 개발 성공률이 저하되고 개발 사이클이 길어지며 전반적으로 신제품 개발 수준이 떨어짐
- 무작정 프로젝트를 진척시킨 다음 중도하차 하는 것보다는 사전에 프로젝트를 제대로 선정하는 것이 실패율을 저하시키고 비용을 절감시킴
- 제대로 된 프로젝트를 선택할 수 있는 기준은 크게 ▶새로운 제품 개발 프로세스 ▶효과적인 포트폴리오 관리 프로세스로 구성됨

2. PITS와 프로젝트 포트폴리오 관리

- 최상의 프로젝트 결과를 위한 PITS와 프로젝트 포트폴리오 관리의 결합

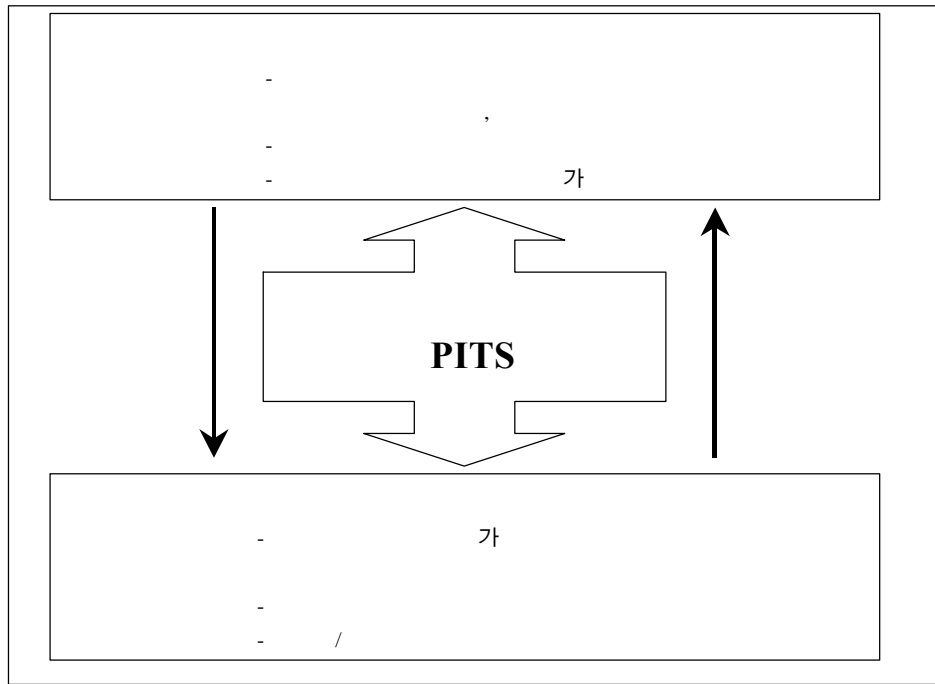
- 합리적이고 계획적인 프로젝트 포트폴리오 설계를 위해서는 먼저 신제품 개발 프로세스와 포트폴리오 관리 프로세스를 일괄적으로 추진할 PITS 규정이 선행되어야 함
- PITS란 기업의 제품 혁신 및 기술 개발 전략(PITS: Product Innovation & Technology Strategy)으로서, 프로젝트의 방향을 결정하고 프로젝트 포트폴리오 관리 프로세스의 동인(動因) 역할을 하는 전략임
- PITS의 5가지 전략적 요소는 ▶전사적 제품 개발 목표 ▶전사적 사업 목표와 부합하는 신제품 개발 목표 ▶전략적 주력 부문 및 관련된 우선 사항 ▶전략적 부문별 자금 분배 ▶주력 부문의 전략적 공략 계획 등임

- PITS의 전략적 요소를 통한 프로젝트 합리화

- 새로운 제품 개발 프로세스와 자원을 갖추고도 새로운 제품 및 기술 개발 전략, 즉 PITS가 결여되었거나 부족하여 실패하는 기업이 많음
- PITS는 개발 방향과 목표를 사업 계획 전체와 부합시키고, 목표의 범위에 포함되는 것과 벗어나는 부문을 구별하여 주력 부문을 명확히 구분함

- 기업은 PITS와 조화를 이루는 각 전략적 부문의 공략 방법을 수립하고, 목표 시장의 전략적 우선 순위를 선별하며, 그 우선 순위에 따라 프로젝트 자금을 분배해야 함

<그림> 성공적 프로젝트를 위한 3가지 핵심 요인



- 성공적 포트폴리오 관리의 3가지 요소

- 뚜렷한 PITS, 새로운 제품 개발 프로세스, 효과적인 프로젝트 포트폴리오 관리 프로세스 등 3가지 요소의 혼합을 통해 창출된 시너지 효과는 제대로 된 프로젝트 선택과 효율적 수행을 진척시킬 것임
- 프로젝트 포트폴리오의 체계적인 관리를 위해서는 포트폴리오 가치의 극대화, 균형 잡힌 프로젝트 포트폴리오 설계, 사업의 전략적 우선 순위에 따른 프로젝트 자금 조달 및 분배가 필요함

(이고운 : audreykl@hri.co.kr ☎ 724-4067)