




프로젝트 관리론

조직의 이해관계자와
전략적 방향에 대한 이해



CONTENTS

- 개선에 대한 이해관계자의 기대
- 조직의 전략 검토
- 강점 · 약점 · 기회 · 위협 분석
- 경쟁 세력 분석
- 전략 지도

□ 조직에서 개선 프로젝트를 제안하거나 아이디어를 제시하는 방법

- 품질관리 그룹(quality circle)



- 상기 과정중에 메커니즘 작동

개선에 대한 이해관계자의 기대(2)

□ 상기 방법들에서 나타나는 메커니즘

- 아이디어를 창출하기 위해 조직 내에서 열정적이거나 많은 개선책을 내는 것이 중요하지만, 더 많은 조사나 이행을 위해 승인된 아이디어들이 조화를 이룰 수 있도록 균형을 잡는 일도 필요
- 조직은 규모에 관계없이 시간, 인력 또는 자금과 같이 개선 프로젝트를 수행하는 데 투자할 수 있는 제한된 자원을 가짐
- 계획을 실행하고 유지하는 일이 우선하기 때문에, 개선 업무는 종종 다른 업무들에 집중해야 할 때는 희생될 수 있는 차선택으로 여겨짐
- 개선에 투자해 얻는 수익을 최대화 하려면 프로젝트는 이해관계자들에게 도움이 되는 비즈니스 영역을 제시

- 개선을 위한 로드맵 창출의 중요 기반:



- 이해관계자에 대한 분석 필요

□ 유용한 기능을 수행하는 이해관계자 분석

- 비즈니스 단위나 전체 조직의 상위 수준에서 이해관계자 분석을 실행할 때, 해당 산업 영역의 경쟁 구도에서 그 조직이 어떤 위치를 차지하는지를 전반적으로 이해가능.

이는 조직의 최고 경영진이 이러한 지위를 유지 혹은 강화하기 위해서 따라야 하는 지침을 이해할 수 있도록 도와줄 뿐만 아니라 개선 프로젝트 가운데 우선 순위를 결정하는 데 필요한 기본 원리도 전달

- 매년 1~2회 정도 이해관계자 분석 실시하면, 그 자체로 개선 아이디어 창출가능함.

분석의 세부적인 수준에 따라, 핵심 이해관계자들이 조직에 느끼는 만족도와 달라지기를 바라는 것들은 토론하거나 더 나아가 그들과 토의함.

- 개별적인 개선 프로젝트에서도 보다 낮은 수준의 이해관계자 분석은 유용할 수 있는데 특히 프로젝트의 초기 단계에서 유용.

개선에 대한 이해관계자의 기대(4)

□ 이해관계자 분석(stakeholder analysis)

■ 이해관계자?

- 조직 내에서 기득권을 가진 다양한 이해관계자를 좀 더 이해하고, 최소한의 수준에서 그들이 가지고 있는 필요나 요구 또는 기대 등을 더 많이 알기 위해 수행하는, 상식적이고 일반적인 수준을 넘어서는 활동
- 최근 몇 년 동안 수많은 기업에서 이해관계자 분석을 광범위하게 연구 및 수행하여 얻어진 매우 유용할 뿐만 아니라 실행할 수 있는 접근 방법

□ 브레인 스토밍

- 이해관계자를 확인하기 위해 실행할 수 있는 유일한 방법으로 **고전적이지만 효과적**
- 조직의 서로 다른 여러 분야의 사람들이 작은 그룹을 이루어 브레인스토밍을 한다면, 대개 한두 시간 내에 핵심 이해관계자를 찾을 수 있음
- 이해관계자를 확인하는 업무를 누가 수행하든지 간에 명백한 이해관계자들과 명백하지 않은 이해관계자들이 있다는 것을 기억해야 함

□ 이해관계자 (stakeholder) 모델

그림 2.1 삽입

□ 이해관계자 분류 매트릭스

- 여러 가지 모델들 중 유용한 방법 중의 하나

그림 2.2 삽입

- 모든 이해관계자들은 이 매트릭스 위에 분포
- 일반적으로 매트릭스에서 더 왼쪽에 그리고 더 높게 위치하는 경우, 즉 협력과 위협 모두에서 잠재력이 높은 경우 조직에 더 중요한 이해관계자로 간주

□ 카노 모델(Kano model)

- 이해관계자의 요구에 다양한 종류와 수준이 있다는 것을 보여주는 인식
창출 다이어그램

그림 2.3 삽입

- 대각선 : 이해관계자의 명시적 요구 조건을 나타냄
 - 이러한 요구 조건은 이해관계자가 희망하는 바를 질문 받았을 때 이야기
- 아래쪽 곡선 : 기본적 요구 조건 (기본적(암묵적) 요구 조건)
- 이렇게 두 종류의 요구 조건은 이해관계자가 조직에 부과하는 일련의 기대들을 완벽하게 구성
 - 이해관계자들이 느끼는 만족도는 이러한 두 가지 요구 조건을 얼마나 충족하는가에 달려있음
 - 명시적 요구 조건을 충족한다고 기본적 요구 조건에서의 결점들이 만회되지 않음
 - 기본적 요구 조건을 모두 만족시킨다고 해도 명시적 요구 조건이 충족되지 않는 한, 완전한 만족에는 이르지 못함. 불만족만 없앨 뿐임

개선에 대한 이해관계자의 기대(10)

- 이해관계자 분석에서 요구 조건들을 분명하게 할 때, 이와 같이 공표되지 않은 가정들은 주요한 논점 가운데 하나가 됨
- 이러한 두 종류의 요구 조건들을 정의하고 충족할 수 있다면, 이해관계자를 만족시킬 토대는 튼튼하게 구축한 것으로 볼 수 있음
- 만족도를 더욱 높이기 위해, 더 나아가 이해관계자들을 기쁘게 하기 위한 **세 번째 요구 조건(추가적 요구 조건)**
 - 조직이 총회에 참석하는 주주들에게 모든 이동 수단을 제공
 - 제품이나 서비스에 자유롭게 접근하게 하는 것
 - 주주들이 관심을 가질 만한 업데이트된 정보를 제공하는 특별한 웹사이트를 제공
 - 모든 종류의 최고 이해관계자들에게 충성을 보이고 접근 할 수 있는 방법을 보증하는데 요구되는 추가적인 사항
 - 추가적 요구 조건들이 한 번 또는 몇 번 전달된다면, 당연히 해야 하는 것으로 여겨질 수도 있다는 사실도 기억해야 함

□ 이해관계자 분류 매트릭스

- 이해관계자들이 조직에 대해 어떻게 행동할 것인가를 예측하고자 할 때 유용하게 사용(협력하거나 위협할 잠재력을 평가)
- 각 집단에 따른 적합한 전략에 대한 제안

□ 조직이 정의 내린 전략

- 비즈니스 프로세스를 개선하기 위한 노력의 방향을 정하는데 기여하는 또 하나의 수준 높은 구성 요소
- 조직 전체의 전략에 대한 폭넓은 인식은 개선 프로젝트가 전략을 역행하거나 혼란에 빠져 아무 방향으로나 향하도록 용인하지 않는다는 사실을 분명히 해야함
- 이해관계자의 입장에서 새로운 개선 프로젝트를 고려해야 하는 영역을 찾아내고 현재 개선 프로젝트가 전략과 조화되어 있는지 확인하는 데 조직이 정의한 전략 방향을 검토하는 것은 매우 가치 있는 일이 될 수 있음

□ 전략을 체계화하고 검토하는 도구와 기술

□ SWOT 분석

- 강점(strength), 약점(weakness), 기회(opportunity), 위협(threat)
- 현존하는 가장 잘 알려지고 간결한 전략적 기술 가운데 하나
- SWOT 분석의 목적은 향후 조직에 미칠 영향력을 인식하는 것
 - 이러한 영향력을 이해하고 모든 조직 구성원이 인지하도록 만듦으로써 전략적으로 더 나은 결정을 내리고 조직 전체가 향후 발전에 더 잘 준비하도록 돕는 것
- SWOT 분석을 실시하는 순차적인 접근 방법
 - 조직 내에서 서로 다른 능력 수준을 참고해 분석을 수행할 팀을 구성하라. 팀에 외부 인원을 보충할 것인가를 고려하라.
 - 네 개의 분석 관점에서 적절한 주제들을 브레인스토밍하라.
 - 간단한 표나 매트릭스를 이용해 분석 결과를 보고서로 만들어라.
 - 확인된 주제 가운데 어떤 내용이 조직의 미래에 가장 큰 영향을 미칠지 토의하라
 - 결과에 대처할 수 있는 전략 혹은 행동의 윤곽을 그려라.

□ 경쟁 세력 분석

- 1980년대에 포터가 개발한 공인된 접근 방법
- 조직에 영향을 미치는 경쟁세력(competitive force)에 기초

그림 2.6 삽입

- 어떤 사람들은 이 모델에 한 가지 힘 또는 차원, 즉 다른 이해관계자들의 영향력이 빠져 있다고 주장
 - 예) 때때로 기준이나 요구 조건을 결정하는 규제 당국, 은행과 채권자, 주주 등
- 경쟁 세력이 다섯 개든 여섯 개든 간에,
분석의 목적은 조직 내부에서 미래에 구체화되어 조직의 경쟁적 지위를 약화시킬 가능성이 있는 위협에 대한 이해
- 경쟁 세력 분석 절차(SWOT과 유사)
 - 조직 내에서 서로 다른 능력 수준을 참고해 분석을 수행할 팀을 구성하라. 팀에 외부 인원을 보충할 것인가를 고려하라.
 - 각각의 범주에서 적절한 주제들을 브레인스토밍하라.
 - 확인된 주제 가운데 어떤 내용이 조직의 미래에 가장 큰 영향을 미칠지 토의하라.
 - 결과에 대처할 수 있는 전략 혹은 행동의 윤곽을 그려라.

전략 지도(1)

□ 전략 지도

- 캐플런과 노턴 (Kaplan and Norton) 이 개발
- 전략 지도의 개념은 조직이 말한 바를 최종 전략 목표와 그 목표를 추구하는 과정 모두에서 이룰 수 있도록 추동
 - 전략코스 구성: 재무, 고객, 내부 비즈니스프로세스, 균형성과표(배움과성장:BSC,Balanced scorecard))

■ 전략 지도의 일반 개발 절차

- 조직 내에서 서로 다른 능력 수준을 참고해 분석을 수행할 팀을 구성하라. 팀에 외부 인원을 보충할 것인가를 고려하라.
- 전반적이고 장기적인 전략 목표를 정의하면서 시작하라.
- 지도에서 한 단계 내려와 전체 목표를 달성하려면 재무적인 관점에서 반드시 성취해야 할 전략 목표를 확인하라.
- 다른 관점들에서도 이러한 방법을 계속하고, 상위 관점의 목표와 전체 목표를 수행하려면 무엇을 성취해야 하는지 항상 질문하라.
- 각각의 단계에서 확인된 전략 목표들을 연결해 전략 경로를 만들고, 이것에 기초해 전략 지도를 작성하라.

■ 완성된 전략 지도는 필수적이고 좀더 특별한 개선 노력을 이끌어내는 데 뿐만 아니라 조직이 추구하는 방향을 구성원들이 분명하게 알도록 하는 데도 도움이 되어야 함

■ 조직 전략은 어떤 개선노력이 주어진 시점에 적절한가에 큰 영향을 미침

□ 사례

■ 그림 2.8 참조

■ 예)

➤ 선박의 운항 비용 절감 목표 전략

* 운항비 : 유조선운항1회비용-8억,3억,2억등 다변화

➤ 원인? 이유? :

➤ 해결책:

□ 사례

■ 그림 2.8 참조

■ 예)

➤ 선박의 운항 비용 절감 목표 전략

* 운항비 : 유조선운항1회비용-8억,3억,2억등 다변화

➤ 원인? 이유? :: Hint) 비행기 제트기류

➤ 해결책:

□ 사례

■ 그림 2.8 참조

■ 예)

➤ 선박의 운항 비용 절감 목표 전략

* 운항비 : 유조선운항1회비용-8억,3억,2억등 다변화

➤ 원인 결과 : 순항 및 역류로 유류비 예측이 곤란, 비용과다발생

➤ 해결책:

□ 사례

■ 그림 2.8 참조

■ 예)

➤ 선박의 운항 비용 절감 목표 전략

* 운항비 : 유조선운항1회비용-8억,3억,2억등 다변화

➤ 원인? : 순항 및 역류로 유류비 예측이 곤란, 비용과다발생

➤ 해결책

□ 사례

■ 그림 2.8 참조

■ 예)

➤ 선박의 운항 비용 절감 목표 전략

* 운항비 : 유조선운항1회비용-8억,3억,2억등 다변화

➤ 원인? :

➤ 해결책:

=>