

웹 기획자를 위한 Project Management 기술

- 기획 조정 중심으로 -

2007.08

1. Profile
2. Web Project 목적
3. Project Management 요소
4. 종합 프로세스 상에서의 기획 조정 역할
5. 기획조정 프로세스
6. 기획(조정) 방법론
7. 추천 도서
8. Epilogue : Review & Q&A

1. Profile



강영섭:

現, 삼성네트웍스 E-biz 컨설턴트
 前, (주)팬택 해외총괄 IT팀 근무
 前, (주)SK 커뮤니케이션즈 전략팀 근무
 前, (주)이상시스템 벤처 창업

■ 주요경력

- 삼성전자 EU 삼성모바일 구축 담당
- 팬택 수출향(미주) IT 담당
- 네이트닷컴, NETSGO 그랜드 리뉴얼
- 고려대학교 한,영 사이트 및 인터넷신문 제작 총괄
- 커뮤니티 전략 및 신규서비스 기획
- 싸이월드 헬프데스크 개편
- 경영계획/기획조정 파트장

■ 저서

- 웹 테크닉 & 플래시무비 (교학사, 2001)
- 웹 프로젝트성공노하우 (안그라픽스, 2003)
- 인터넷비즈니스를 위한 전략과 전술:네모난 사과 (정글프레스.2005.10)

■ 학력

- B.A. 고려대학교 미술교육(디자인)
- M.B. 고려대학교 대학원 공학대학원 산업디자인

■ 사이트운영

- www.webprojectman.com

2. Web project의 목적

Who's the customer or the final decision maker ?

Engineer?, Designer?

No, Marketer!

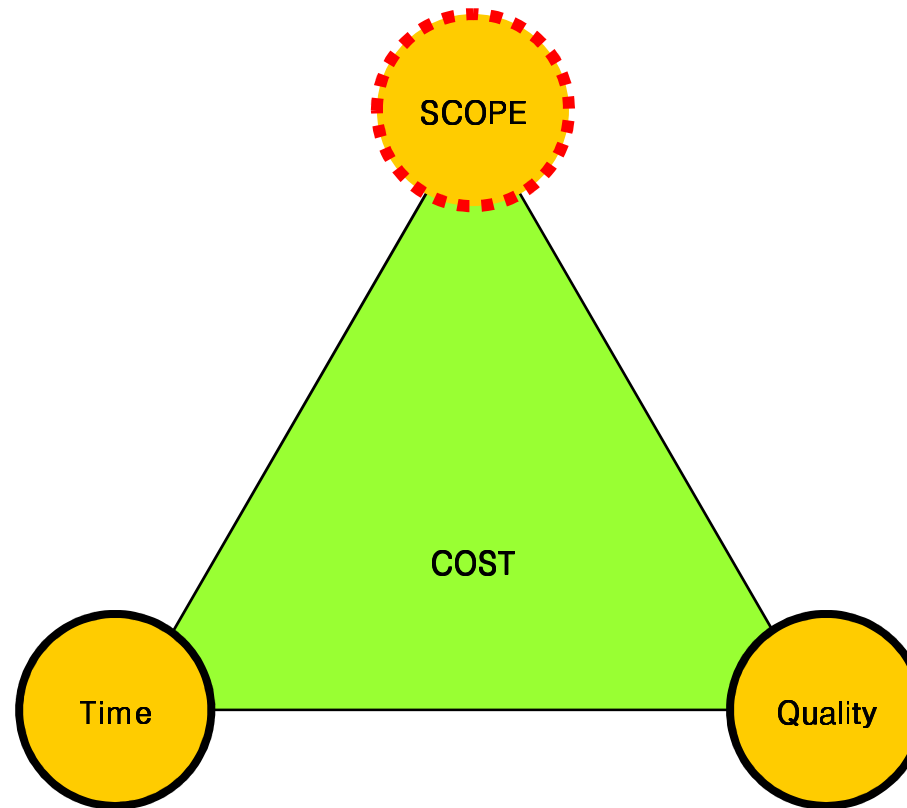
So,

Economic Principle

However,

Web project is heavily dependent on labor.
(Except for physical system)

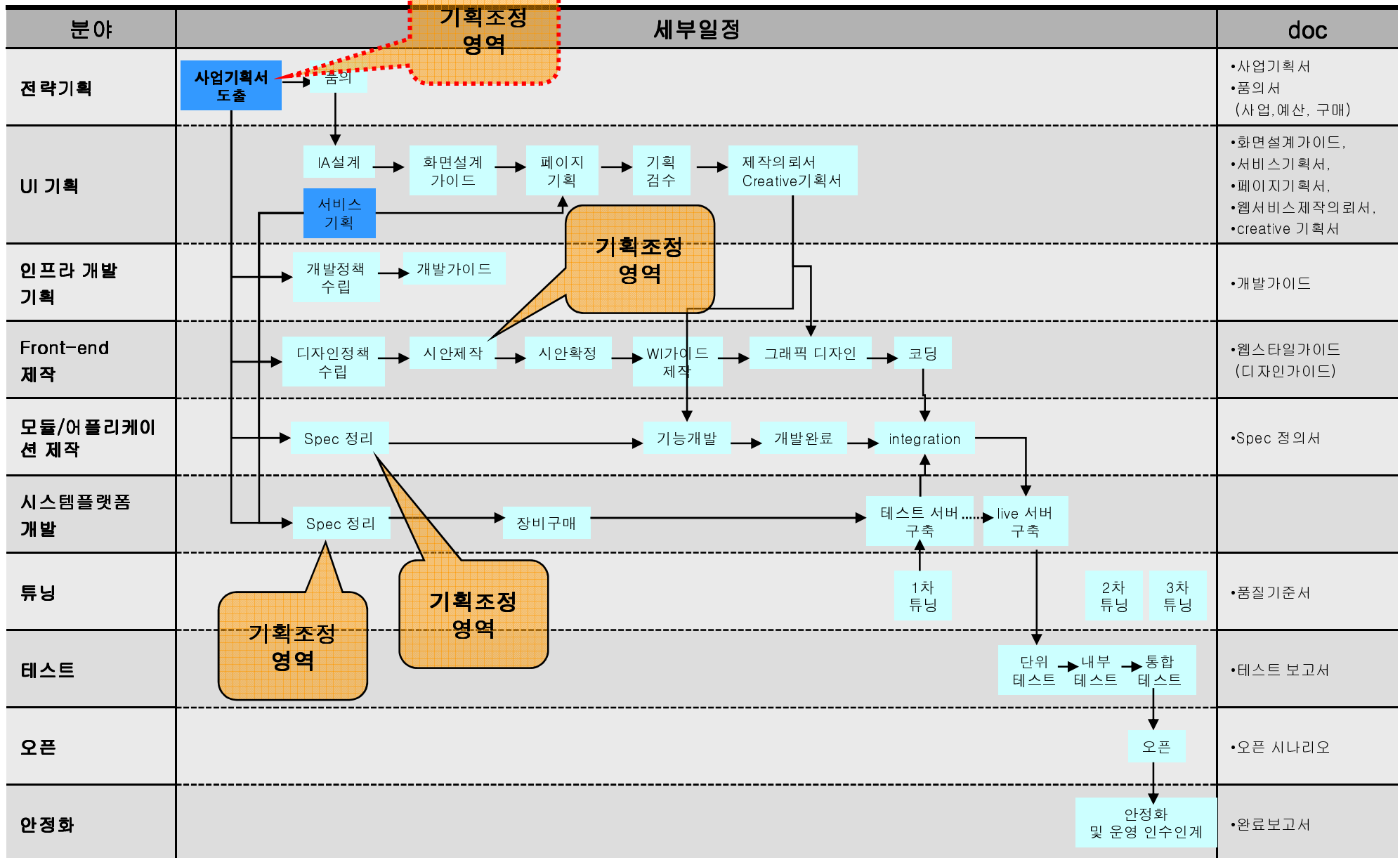
3. Project Management 요소



Time is generally decided.
Quality is PMrs duty.
However, scope is conditional on planners efforts.

Scope > Cost > Time > Quality 에 대한 프로젝트 컨셉(priority) 정의 필요

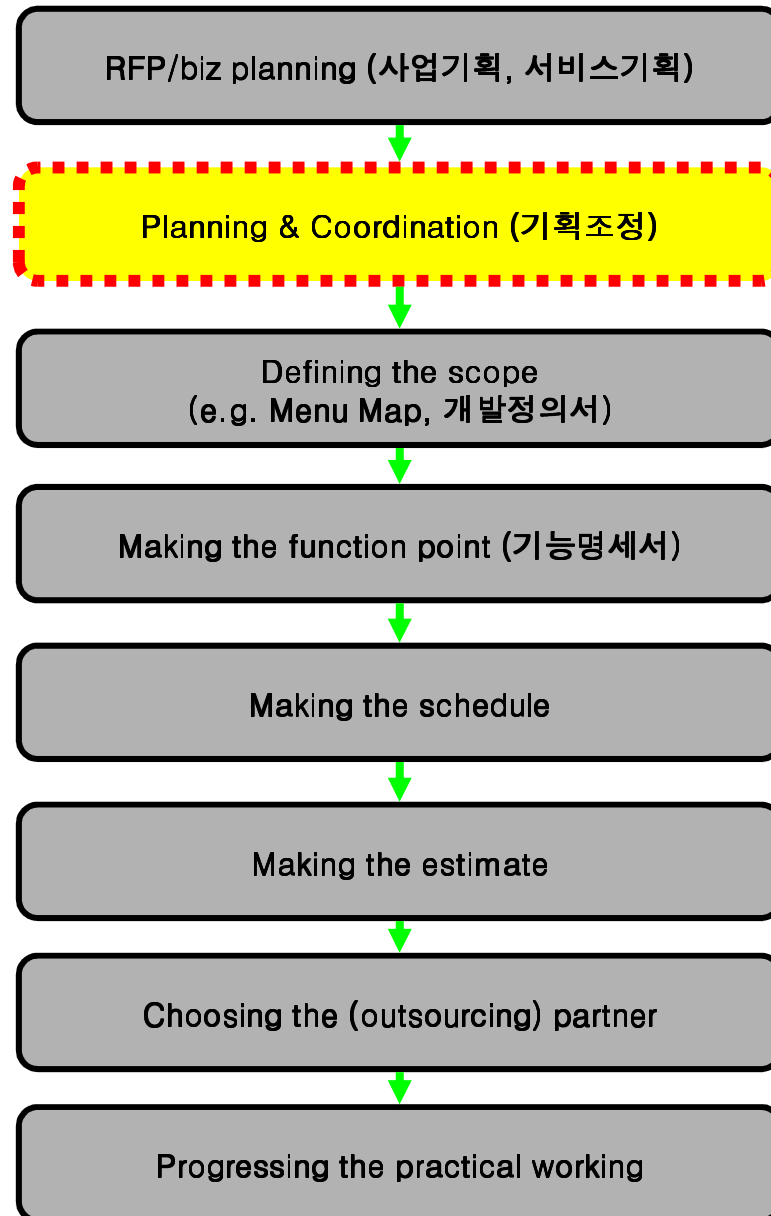
4. 종합 Process 상에서의 기획조정 역할



5. 기획조정 프로세스

1. 기획조정자는 절대 무언가를 만들어 내는 것이 아니다.
2. 전략(사업기획)을 기준 삼아 산재되어 있는 서비스 기획을 모으고 정리하는 것이 Mission 이다.
3. 이에 Menu Map, 개발정의서와 같이 '개발 범위'를 산정할 수 있는 산출물 도출을 목표로 한다.
4. '개발 범위'는 일정, 비용, (퀄리티) 산출의 기본Data 이다.
5. 기획조정은 단지 기획 분야에 국한된 것이 아니라, 디자인과 개발을 아우르는 전방위 역할이 필요하다.

※ 비용 = 일정 X 개발범위(인력)



: 기획조정자의 역할
- 누구에게 무엇을 언제까지 물어볼 것인가?

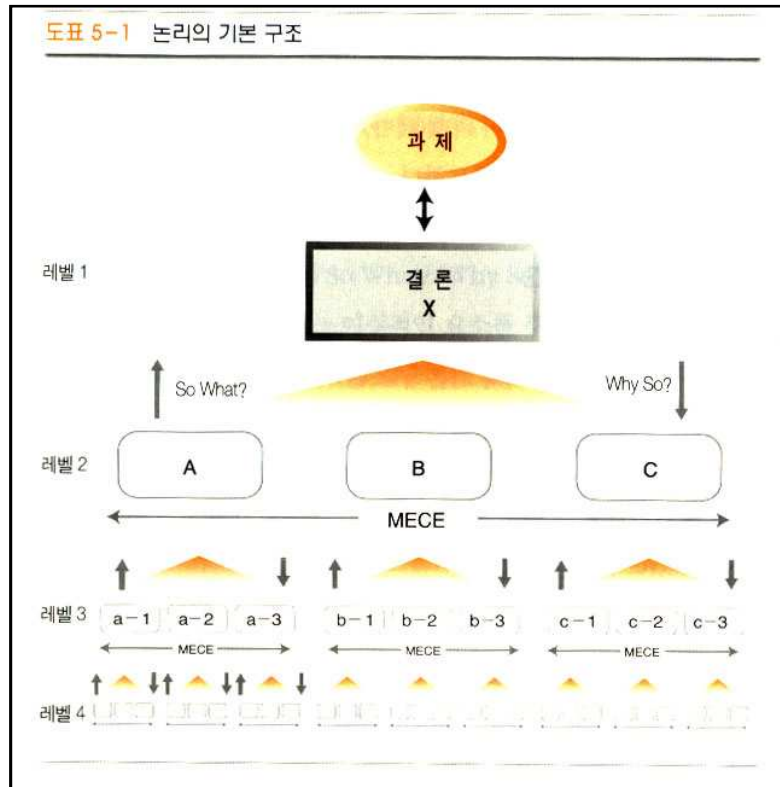
: 기획적 범위

: 개발적 범위

※ 기획조정을 내부인력이 진행할 경우, RFP는 기획조정 후 배포

6. 기획(조정) 방법론

■ 맥킨지(McKinsey & Company)의 논리적 사고법



전략/사업기획서 작성은 소설과 다르다. 다시 말해 앞서 알아본 ‘8-1. 전략/사업기획서 작성’의 절차를 단지 기승전결로만 받아들이서는 안 된다 라는 것이다. 소설 속 기승전결 안의 내용은 주관적이거나 객관적이거나 상관이 없지만, 전략/사업기획서에서는 내용이 반드시 객관적이어야 한다는 것이다. 이는 주장하는 사람의 의견에 대해서 듣는 이가 ‘왜?’라는 질문을 던질 수 없게 해야 하기 때문이다. 이러한 설득이라는 목표를 달성하기 위한 방법론으로 유명한 것이 ‘맥킨지(McKinsey & Company)의 논

맥킨지에서는 설득력 없는 답변 혹은 보고서의 공통적인 결함 요소로 첫째는 이야기의 명백한 중복, 누락, 착오를, 둘째로 이야기의 비약으로 보고, 이를 방지하기 위해 MECE(Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive)와 so what? / Why so? 라는 방식을 조합한 사고법을 제시하였다.

MECE(Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive)는 어떤 사항과 개념을 중복 없이, 그리고 전체로서 누락 없는 부분집합으로 파악하는 것이라고 할 수 있다. 가령 코끼리를 설명할 때 Mutually Exclusive하게 코, 다리, 꼬리, 몸통 등으로 나누어 하나씩 설명하는 것이다. 이때 주의할 점은 서로가 개별적이고 독립적이어야 한다는 것이고, 이러한 요소를 조합 했을 때는 반드시 Collectively Exhaustive하게 코끼리의 모든 것이어야 한다는 것이다.

MECE로 일목요연하게 정리된 현상에 so what? / Why so? 라는 두 가지 질문을 통해 이야기의 비약을 막을 수 있다. So what? 은 “왜 그렇게 말할 수 있지? 또는 결국 어떻게 되었다는 말인가?”라는 질문을 통해, **갖고 있는 데이터 전체 혹은 그룹핑된 데이터 중에서 과제에 비추어 보아 대답할 수 있는 엑기스를 추출하는 작업을 의미한다.**

Why so? 는 “구체적으로 뭐야? 또는 왜 그렇게 말할 수 있는가?”라는 질문으로, **so what? 한 요소의 타당성이, 갖고 있는 데이터 전체 혹은 그룹핑된 요소에 의하여 증명된다는 것을 검증하는 작업을 의미한다.**

이를 전략/사업기획서 작성에 적용해 보면 ‘2-2. 브레인스토밍 방법과 이론’에서 알아본 5P1T, 4M, 3C+1G 등의 분류 방법을 통해 Mutually Exclusive를 실현하고, 이는 Collectively Exhaustive 해야 한다. 위의 그림에서는 레벨2, 3, 4가 여기에 해당한다. 아울러 다음 레벨의 사고로 진전되기 위해서는 so what? / Why so?를 통해 논리적인 비약이 없는지 확인해야 한다. 이러한 방법론을 통해 페이지를 구성하게 되면 각 페이지마다 설득력을 구비할 수 있다.

-인터넷 비즈니스를 위한 전략/사업기획 방법론(월간웹/강영섭) 중에서-

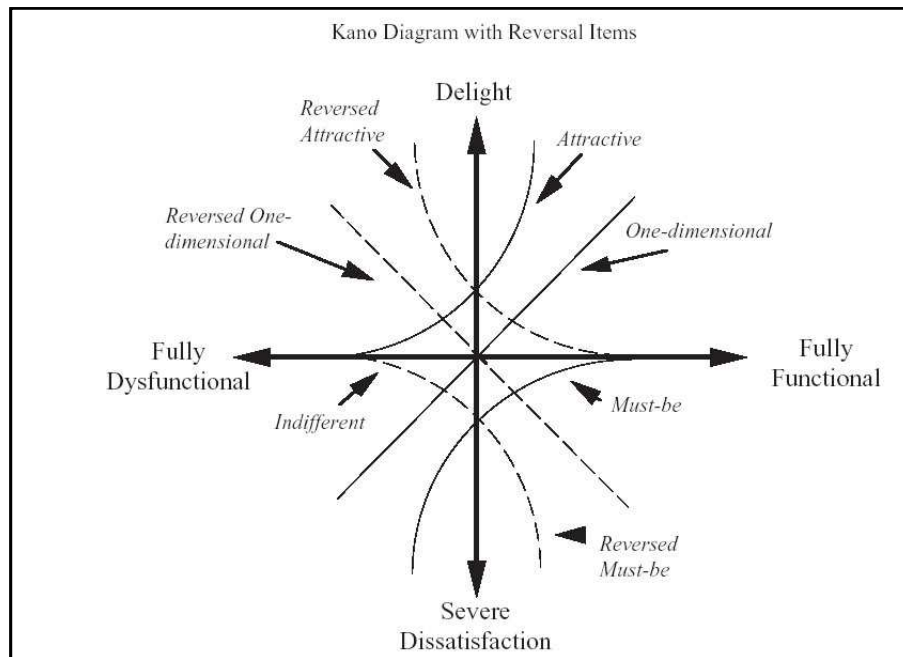
6. 기획(조정) 방법론

■ Kano's model of customer satisfaction]

성공요인(KSF: Key success factors) 중에서 공통적으로 강조되고 있는 것은 '고객에게 어떠한 만족감을 제공할 것인가'이다. 이러한 고객가치를 제공함으로써 기업은 이윤을 발생시키는 것이다.

고객가치(만족)을 위한 설명 중에 가장 적합한 것이 1984년 일본의 경제학자 Kano가 제시한 model이다.

Kano는 다음과 같은 고객만족요소를 제시하였다.



매력적 품질요소(Attractive Quality Element) : 혁신요소(excellent factors)

충족이 되면 만족을 주지만 충족되지 않더라도 하는 수 없다고 받아들이는 품질요소를 말한다. 이것은 고객이 미처 기대하지 못했던 것을 충족시켜주거나, 고객이 기대했던 것이라도 고객의 기대를 훨씬 초과하는 만족을 주는 품질요소로서 고객감동(Customer Delight)의 원천이 된다. 따라서 이 품질요소는 경쟁사를 따돌리고 고객을 확보할 수 있는 주문획득인자(Order Winner)로서 작용한다. 또한 고객은 이러한 품질요소의 존재를 모르거나 기대하지 못했기 때문에, 충족이 되지 않더라도 불만을 느끼지 않는다.

예를 들어, 전기가 나오기 전에 호롱불을 쓰던 사람들은 전깃불을 기대하지 못했을 것이다. 따라서 그들의 요구는 더 밝거나 그늘음이 적은 호롱불일 것이었으며, 스위치 하나로 끄고 켜는 밝은 전구를 제공해 주지 않더라도 당시로서는 불만을 느낄 수 없었을 것이다. 반면에, 호롱불을 쓰던 사람들에게 최초의 전깃불이란 그들에게 큰 만족을 주는 매력적 품질요소였을 것이다.

온라인 서비스의 경우, 싸이월드의 관계관리(1촌 개념, 미니홈피등) 서비스가 이에 해당한다.

일원적 품질요소(One-Dimensional Quality Element) : 성능요소(performance factors)

충족이 되면 만족, 충족되지 않으면 불만을 일으키는 품질요소로서 종래의 품질인식과 같다.

온라인 서비스의 경우, 무한용량의 게시판, e-mail 서비스가 이에 해당한다.

당연적 품질요소(Must-Be Quality Element): 기본요소(basic factors)

최소한 마땅히 있을 것으로 생각되는 기본적인 품질요소로서, 충족이 되면 당연한 것으로 생각되기 때문에 별다른 만족감을 주지 못하는 반면, 충족이 되지 않으면 불만을 일으키는 품질요소를 말한다. 따라서 당연적 품질요소는 불만 예방요인이라고 볼 수 있다.

예를 들어 카메라의 자동초점(AF)기능은 오늘날 사진전문가가 아닌 일반인들에게는 당연적 품질요소가 되고 있다.

온라인 서비스의 경우, 로딩속도, 각종 기능(게시판, 방명록등)이 이에 해당한다.

이상의 3가지 주요한 품질요소 외에 다음과 같은 2가지 품질요소도 존재할 가능성이 있다.

무관심 품질요소(Indifferent Quality Element)

충족되든 충족되지 않든 만족도 불만도 일으키지 않는 품질요소를 말한다.

역(逆) 품질요소(Reverse Quality Element)

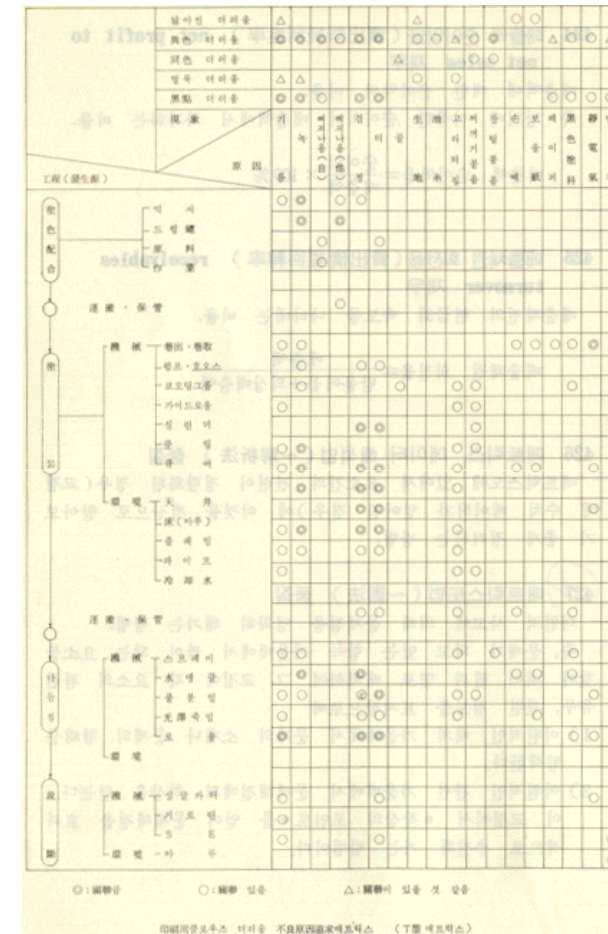
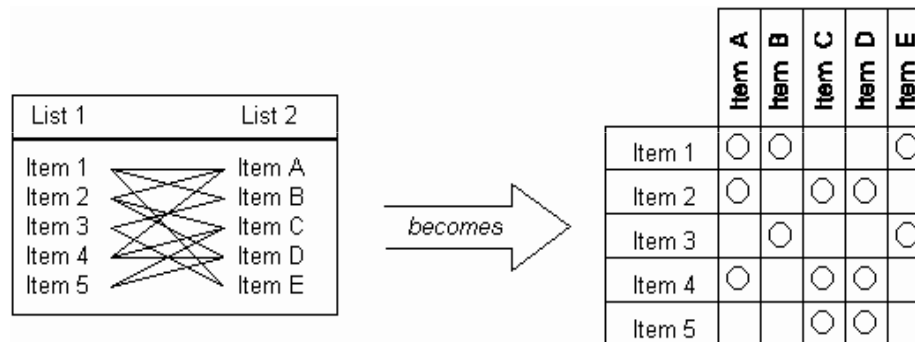
충족이 되면 불만을 일으키고, 충족이 되지 않으면 만족을 일으키는 품질요소를 말한다. 역품질이란 명칭은 생산자가 충족시키려는 노력을 기울이지만 결과적으로 사용자는 불만족스럽다고 평가하는 품질요소도 있을 수 있기 때문에 역품질이란 용어를 사용한다.

Kano의 model을 응용하면 성공요인(KSF: Key success factors)평가에서 도출된 요소의 재검증과 함께 보다 고객입장에서 바라본 서비스를 구축 및 평가를 할 수 있다.

6. 기획(조정) 방법론

■ 매트릭스 도법 (Matrix diagram)

다차원적인 관계 속에서 문제해결의 열쇠를 얻고자 하는 방법으로서 착상 포인트는 각 대응 매트릭스의 행과 열의 교점이 된다. 이 착상의 포인트에서는 문제의 소재나 문제의 형태를 명확하게 하거나 혹은 문제해결을 위한 착상을 얻는 것을 목적으로 한 수법이다.

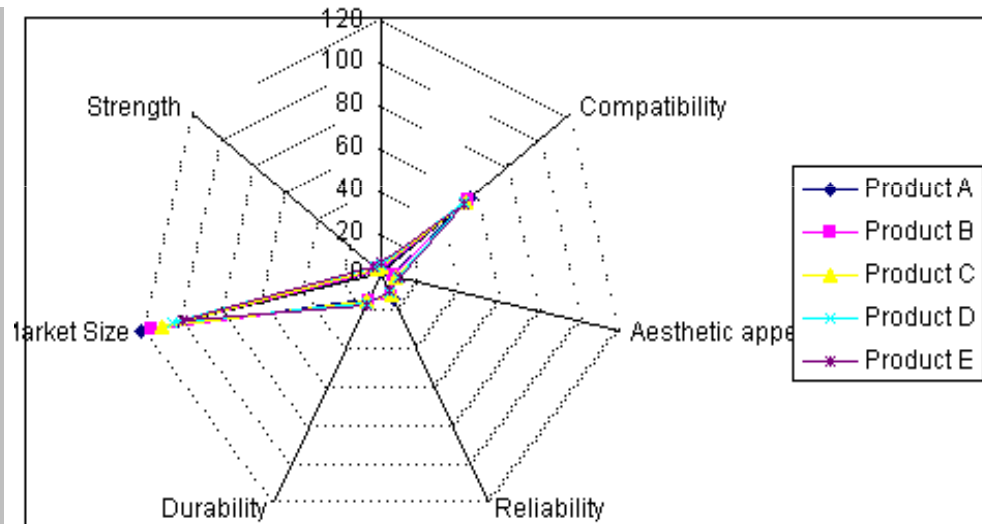
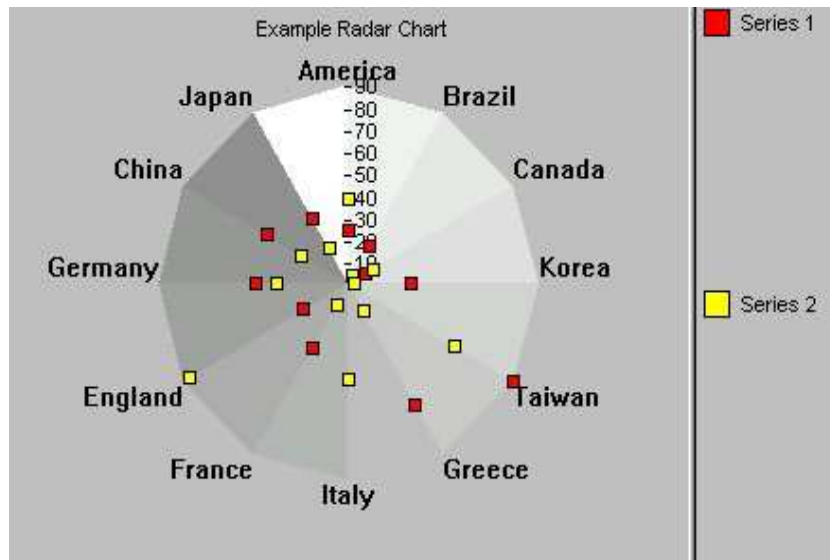


6. 기획(조정) 방법론

■ 레이더 차트 (Rader chart)

레이더 차트는 평가항목이 여러 개일 경우 사용한다.

항목 수에 따라 원을 같은 간격으로 나누고, 그 선위에 점을 찍고 그 점을 이어 항목별 균형을 한눈에 볼 수 있도록 해주는 그림이다.



6. 기획(조정) 방법론

■ 특성요인도 (fishbone diagram)

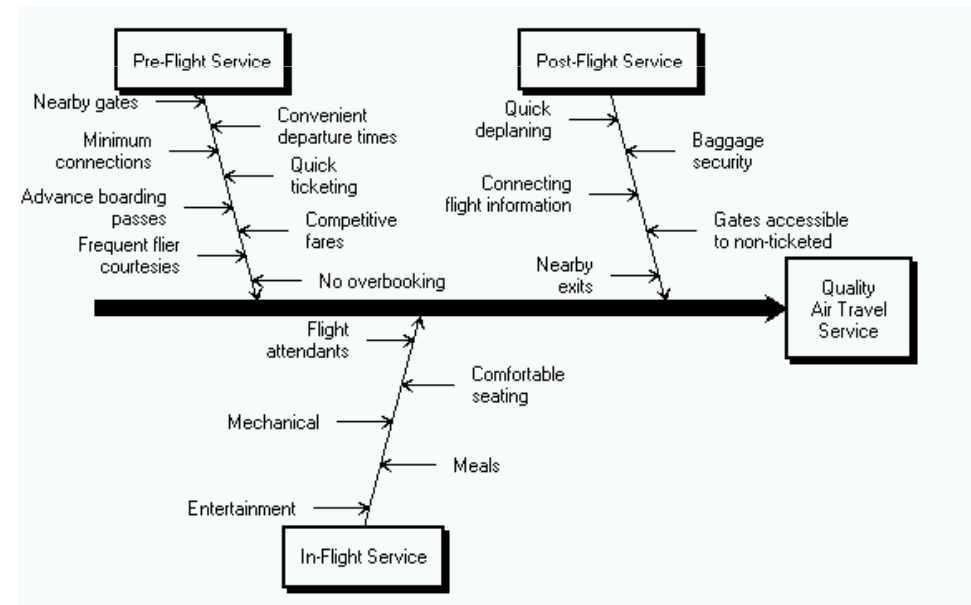
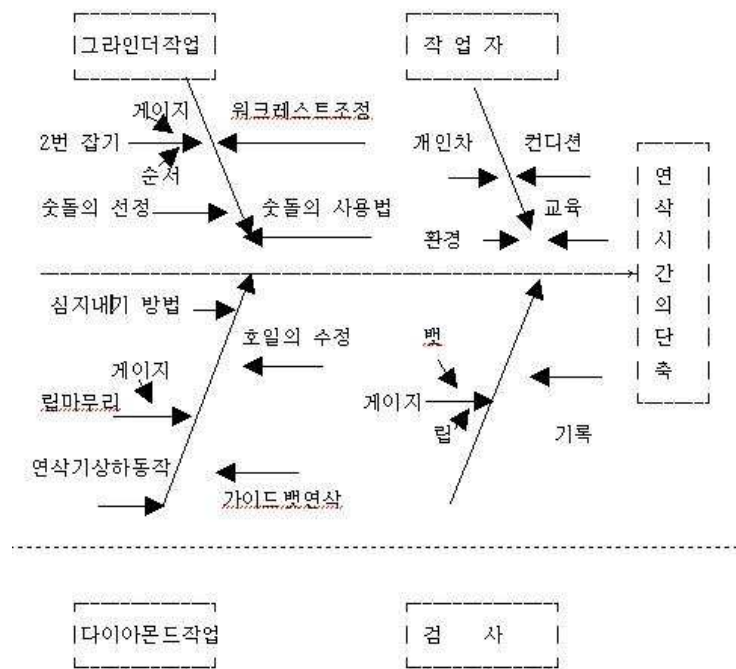
특성요인도 또는 원인-결과그림(cause and effect diagrams)은 아이디어를 짜내는 두뇌선풍(頭腦旋風, brainstorming)과 흡사한 기법이다. 한 집단이 모여서 특정문제를 토의한다고 하자. 참여자들은 발표를 강요 당하거나 방해 받지 않는 상태에서, 그 문제와 가능한 원인들에 포함된 요인들을 제안하도록 격려된다.

제안된 아이디어들은 특성요인도(特性要因圖)에 표현된다. 특성요인도는 원인-결과그림(cause and effect diagrams), 고기뼈그림(fishbone diagram), 또는 이시카와그림(Ishikawa diagram)이라고도 한다.

토론주제가 되는 문제는 하나의 직선에 표현하고 주요 요인들은 가지들에 표현한다. 이 그림은 여러 가지의 가능한 원인들간의 관계들을 드러내게 해 줌으로써 문제에 대한 부가적인 고찰의 기회를 제공하는 것이다. 그리하여 가능한 원인들에 대하여는 조사, 실험을 시행하게 된다. 이 그림을 그려가는 과정에서 조직의 모든 구성원이 참여하게 함으로써, 참여의식을 고취하고 감춰졌던 지식과 경험들을 활용할 수 있게 된다. (그림4)는 “연삭시간의 단축”이라는 문제에 대해 토의결과 작성한 원인-결과 그림이다.

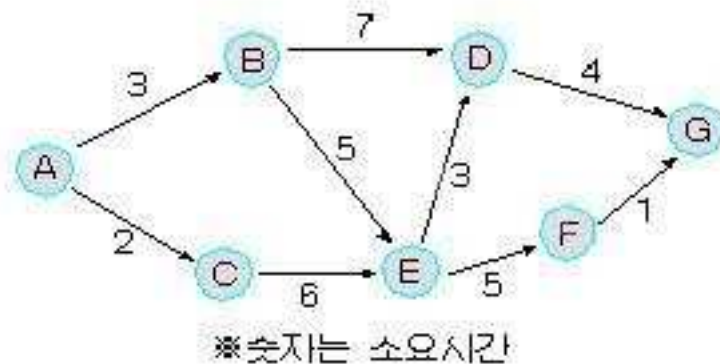
자료 출처 <http://www.sungshin.ac.kr/~simhc/pom/15장.hwp>
<http://infoman.mokwon.ac.kr/qc/chap17/sect1.htm>

(그림4) 원인-결과 그림



6. 기획(조정) 방법론

■ PERT (Program Evaluation and Review Technique)



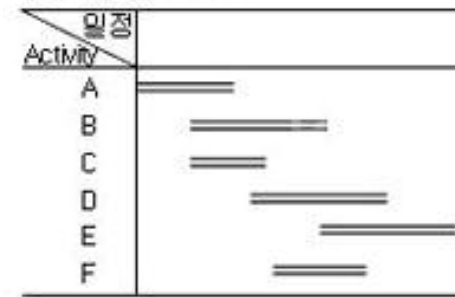
계획내용인 프로젝트의 달성에 필요한 전작업을 작업관련 내용과 순서를 기초로 하여 네트워크상(狀)으로 파악한다. 통상 프로젝트를 구성하는 작업내용은 이벤트(event)라 하여 원(圓)으로 표시하며, 각 작업의 실시는 액티비티(activity)라 하여 소요시간과 함께 화살표로 표시한다. 따라서, 계획내용은 이벤트, 액티비티 및 시간에 의해서 그림과 같은 네트워크 모양으로 표시된다.

전작업이 A에서 시작되어 G에서 완료된다고 하면, 이 전체의 소요시간은 최장작업 경로(A→B→E→D→G)에 의해 규정된다. 이와 같은 최장시간경로를 크리티컬 패스(critical path)라 하며, 이 크리티컬 패스를 단축하는 것이 일정을 단축하거나 또는 납기를 엄수하는 데 있어 매우 중요하다.

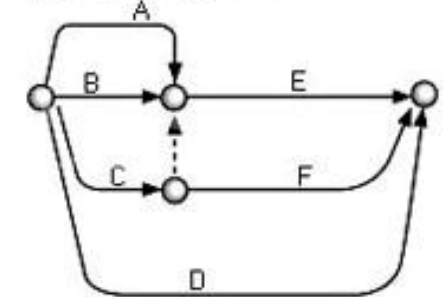
만약 그것이 허용기일보다도 길다면 자원을 중점적으로 크리티컬 패스에 추가 투입하여 단축을 도모한다. PERT는 1958년 미해군 군수국 특수 프로젝트부에서 폴라리스잠수함용 미사일의 개발진척 상황을 측정·관리하기 위하여 부즈알렌랜드해밀턴사(社)가 개발하였다.

■ Theory of scheduling or CPM (critical path method)

[그림1] 칸트 차트



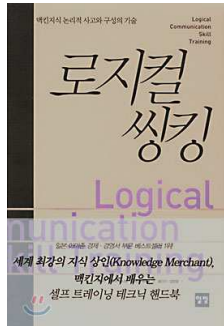
[그림2] CPM 및 PERT



이러한 이론들은 특히 건설업계에서 발전되어 왔는데, 그 이유는 다양한 활동들이 조화를 이루어 총체적인 효율성을 높여야 하는 건설계획의 특성 때문이다. 오래 전부터 갠트 차트(막대 도표)가 사용되어 오다가 1950년 초반에 미국에서 'critical path method(CPM)'라는 기법이 등장하였고 거의 같은 때에 'program evaluation and review technique(PERT)'라는 기법이 나타났다. 이 두 기법들 [그림 2] 이 막대 도표와 다른 점은 활동들의 선·후행 관계를 엄밀히 찾아 흡사 네트워크와 같이 연결하는 데 있다.

특히 PERT는 경험해보지 않았던 프로젝트를 수행할 때 효과적인데, 그 이유는 각 활동들에 소요되는 자원과 시간을 여러 전문가들의 의견을 취합하여 통계 처리하기 때문이다. 따라서 몇 명을 투입하여 몇일 내에 끝낼 수 있는 확률은 얼마나 되는지 사전 판단이 가능하다. 대부분의 건설 프로젝트에서는 각 활동에 소요되는 자원과 시간이 경험에 의해 축적되어 있어서 CPM을 사용하고 있다.

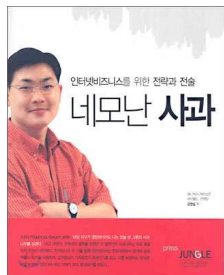
7. 추천 도서



로지컬 씽킹 : 맥킨지식 논리적 사고와 구성의 기술
테루야 하나코, 오카다 케이코 공저/김영철 역 | 일빛 |
원제 Logical Communication Skill Training | 2002년 01월



시그마 미래 조직 연구서-03 경영전략 실천 매뉴얼
이승주 | 시그마컨설팅그룹(시그마인사이드컴) | 1999년 08월



네모난 사과
강영섭 저 | 정글프레스(Jungle Press) | 2005년 10월



2X2 매트릭스 : 핵심을 꿰뚫는 단순화의 힘
알렉스 루위, 필 후드 저/이강락 역 | 지식노마드 | 2005년 11월



시맨틱 웹 : 웹 2.0 시대의 기회
김종태 저 | 디지털미디어리서치 | 2006년 01월



웹 진화론 : 세상을 바꿀 엄청난 변화가 시작됐다
우메다 모치오 저/이우광 역 | 재인 | 원제 : 웹進化論 | 2006년 09월

8. Epilogue : Review & Q&A

기타 문의는...

www.webprojectman.com

0118956141@nate.com

The screenshot shows the NATE Club interface for the 'WEBprojectman' project. The header includes navigation links like '네이트닷컴', '메일', '통', '톡톡', '뉴스', '쇼핑', '폰꾸미기', 'T WORLD', '서비스 더보기', and '로그아웃'. The main banner features the project title 'WEBprojectman' with the URL 'www.webprojectman.com' and 'since 2002.12'. A sponsor 'korea.internet.com' is listed. The left sidebar contains a '공지사항' (Notice) section with various announcements, a '소모임' (Sub-event) section, and a '회원정보 검색' (Member search) section. The main content area displays a '공지사항' (Notice) table with dates and a '최근게시물' (Recent posts) table with a list of 10 items. The right sidebar shows '오늘의 회원' (Today's member) and '주관 우수 회원' (Organized excellent member) sections.

제목	날짜
IT 용어집 메뉴를 신설합니다.	2007/04/13
다음주 금요일(4/13) 병개 합니다 -강...	2007/04/04
잠시 자리를 비웁니다.	2007/03/07
저의 딸 돌잔치 초대합니다^^	2007/01/08
[우수회원 선정] 회원 등급 조정 완...	2007/01/08

번호	제목	날짜
1	기술기대주기	2007/04/13
2	IT 용어집 메뉴를 신설합니다.	2007/04/13
3	SNS	2007/04/13
4	mash up	2007/04/12
5	임계지수(Critical mass)	2007/04/12
6	삼성, '세컨드 라이프' 진출	2007/04/12
7	갖고 싶은 거...	2007/04/11
8	UCC에도 이력서 따라다닌다	2007/04/06
9	SK컴즈 '포스트 도토리'는?	2007/04/05
10	다음, 수익공유 CPC광고 '애드블릭스' 출시	2007/04/05

감사합니다.