



신제품 개발 전략으로서의 전사 로드맵 관리

삼성SDS

정수원 수석보
(chungsu1@samsung.com)





Contents

1. 로드맵 개요

2. 로드맵의 연계

3. 통합 로드맵

4. 로드맵 성숙도

5. 로드맵 작성의 실제



Roadmapping supports good decision making.



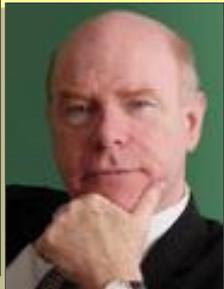
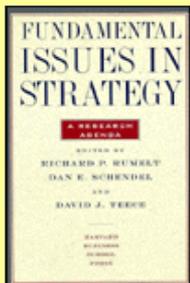
Roadmapping helps anticipate obstacles and select the most efficient route through complex issues and alternatives to attain the desired result.

Successful Project Completion



혁신의 차별성

- 모든 회사가 외부 환경 변화에 적응하기 위한 전략계획에서 지속 가능한 차별화를 꾀하지만
 - 55% 경영진은 자신이 속한 회사의 전략계획 방법에 만족하지 못하고 있으며
 - 45% 회사는 전략계획대로 실천이 정상적으로 되고 있는지 확인하지 않고 있으며
 - 단지 48% 회사에서만 전략계획에서 성장 기회를 정의하는 작업을 포함한다.



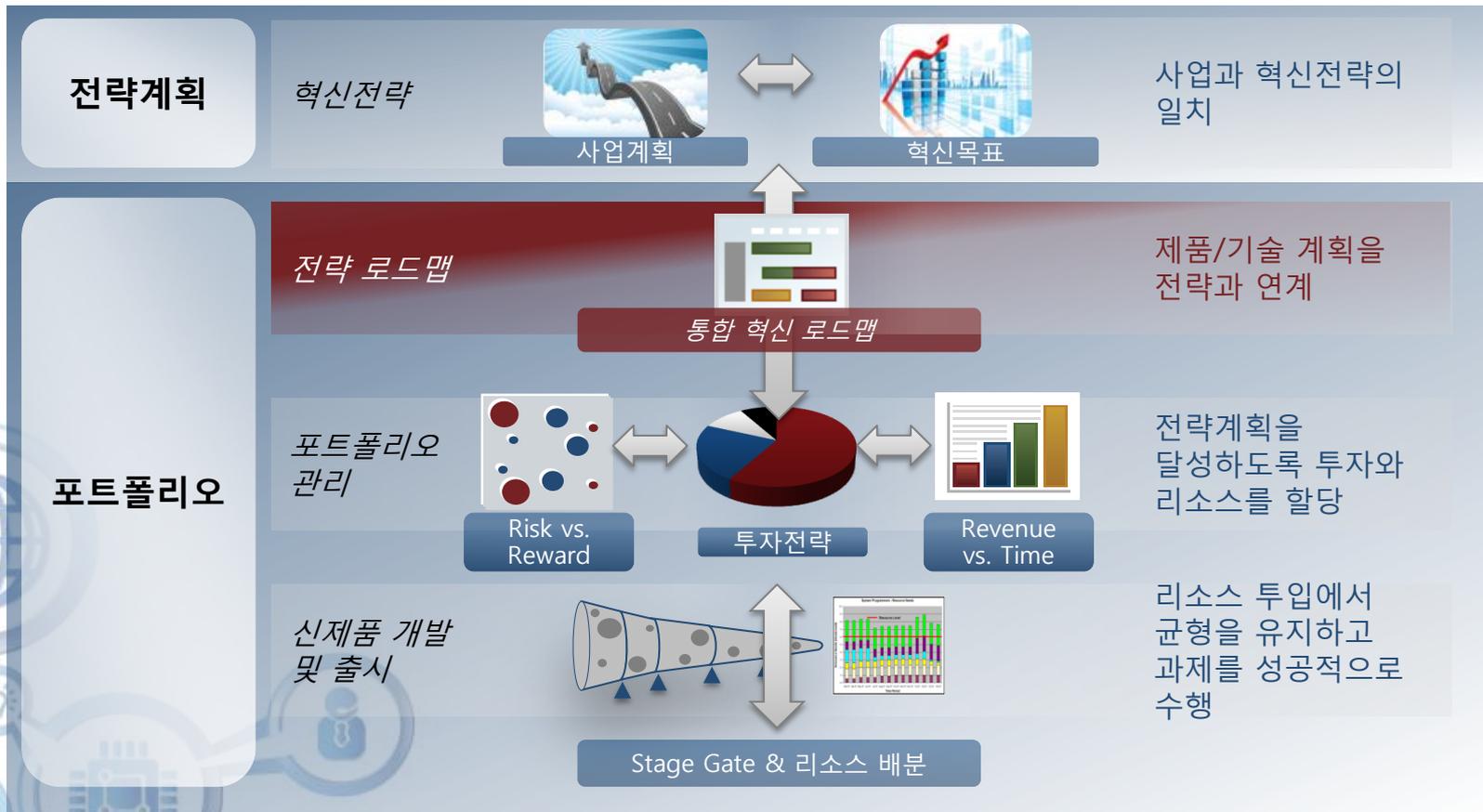
대부분의 회사에서 전략계획을 수립하는 작업은 실제 전략과 아무런 관계가 없다. 3년에서 5년 단위로 인력 예산을 수립하고, 시장 점유율 예측을 하는데 그친다. 이렇게 되면 전략계획 작업을 계속해서 잘못된 방식으로 수행하더라도 어떻게든 해결이 될 거라고 잘못 생각하기 쉽다.

- 리차드 루멜트 박사
UCLA MBA



로드맵 관리의 목적

- 회사 전략에 적합하고 시장 상황을 고려한 기술 및 제품 개발이 될 수 있도록 하는 중장기적인 가이드라인 필요

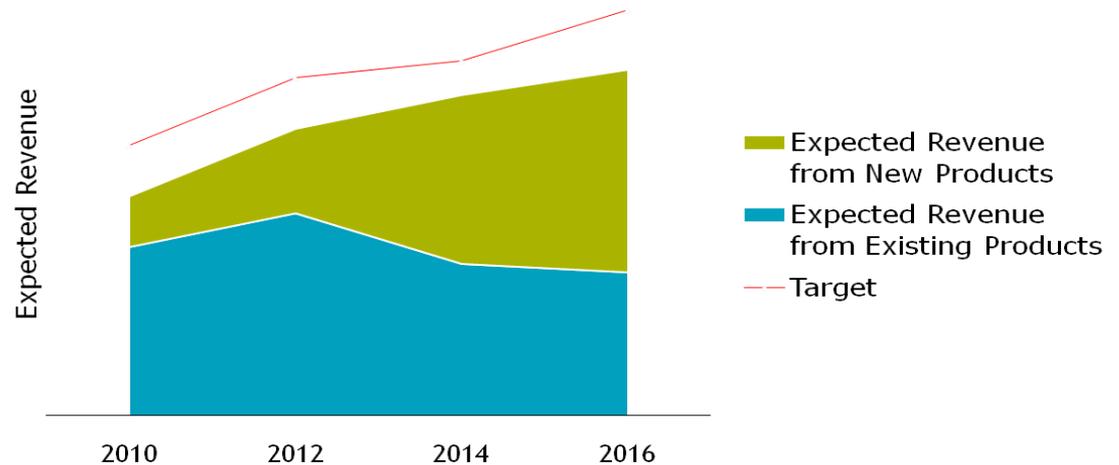




로드맵의 역할

- 이사회가 결정 내용을 파이프라인으로 실행하는 도구
 - 이사회가 내린 비즈니스 결정들(예. 현재 파이프라인이 회사 경영 목표를 미달성)이 현장에서 이해하기 쉬운 형태로(예. 언제 어느 시장을 공략할지) 번역하는 역할

Expected Revenue vs. Target





로드맵의 중요성

- 사업/혁신 관련 질문에 답변하고 의사소통하기 위함

제품 개발과 기술 개발을 서로 연계

적정 프로젝트들이 출시 예정 시기와 투자자들의 기대대로 적기에 맞춰 개발되고 있는가?

제품 계열 전략과 플랫폼 전략에 대한 의사소통

어떻게 시장 요구에 맞춰서 신규 플랫폼 출시, 차세대 제품 출시, 제품 단종, 그리고 가격인하 등의 시기를 결정하고 있는가?

고객 트렌드를 실제 제품 개발에 반영

어떤 부분에서 고객 요구를 만족시키지 못하고 있으며, 그래서 어떤 조치가 필요한가?





미래에 대한 공감대 형성

Today

0-1 Year

Tomorrow

2-4 Years

Beyond

5+ Years

소비자 요구사항 로드맵

Existing Markets/Programs

Differentiated Business Value

New Markets/Programs

Breakthrough Opportunities

Acquisitions / Divestitures
Customer Collaboration

제품 로드맵

Incremental Improvement

Multi-Generation

New Product Introduction

Alternative Scenarios

End of Life

기술 로드맵

Risk Mitigation

Disruptive Technologies
Make vs. Buy

Alternative Paths

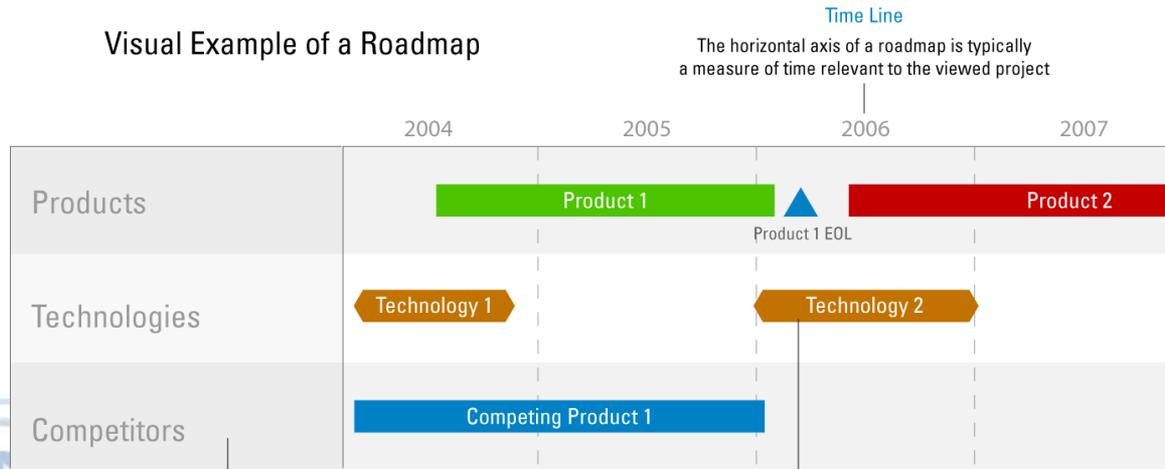
Platforms Transformation



로드맵 샘플

- 로드맵이라 함은 (중)장기 계획의 여러 결정들이 고려되고, 문서화되고, 그리고 서로 의사소통되는 수단임

Visual Example of a Roadmap



Time Line
The horizontal axis of a roadmap is typically a measure of time relevant to the viewed project

Categories

Element types within a roadmap are usually grouped with common elements using categories

Elements

Anything within a business can be visually represented on a roadmap using a variety of shapes, colors and images

경쟁사 로드맵

규정/법규 로드맵

시장 로드맵

제품 로드맵

기술 로드맵

IT 로드맵

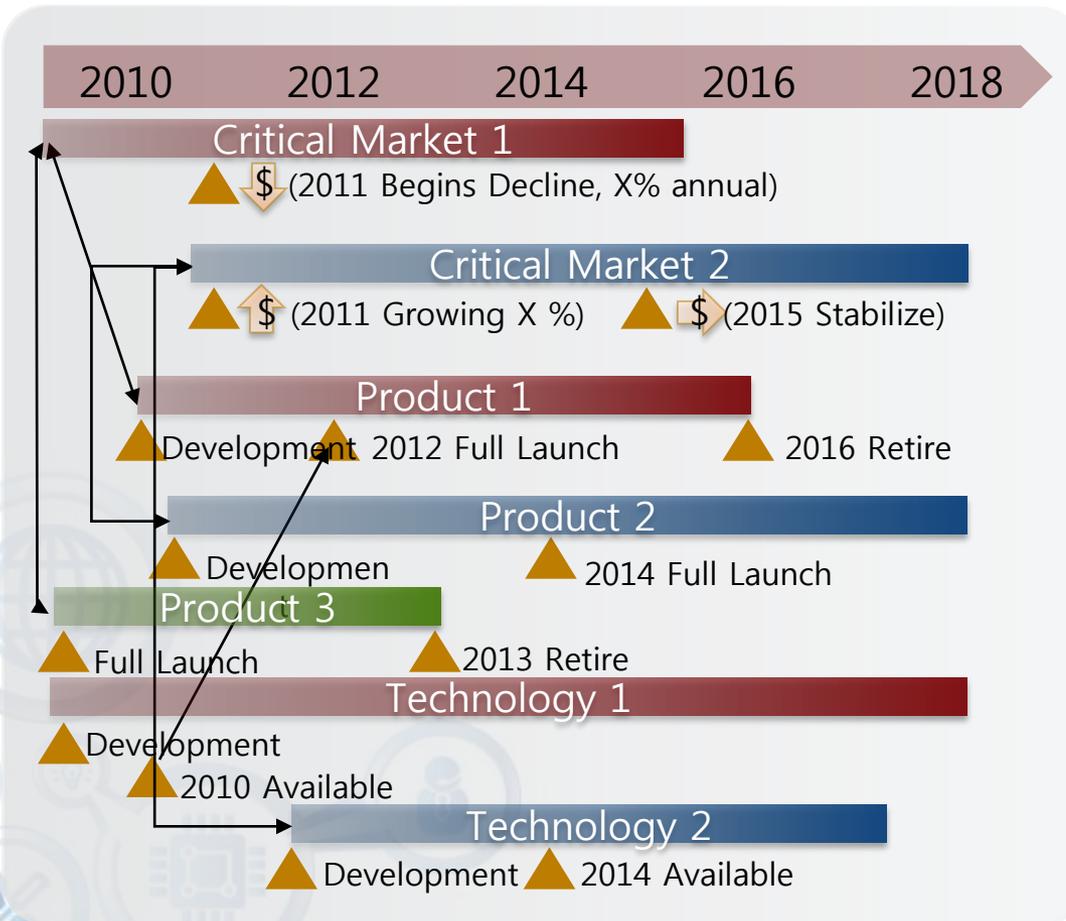
인력자원 로드맵

로드맵은 현재 시점의 최고의 전략을 스냅샷 형태로 표현한 것



의사결정 툴로서의 로드맵

- 차원(시장/제품/기술 등) 간의 관계를 통합하고 표시함으로써 의사결정을 할 수 있도록 도움



전략 계획 세션에서 로드맵 관련 일반적인 질문 내용:

- Technology 1** 에 리소스를 더 할당하면 시장 가치가 하락하기 전에 **Product 1** 을 시장에 출시가 가능한가?
- Product 1** 으로 **Product 3** 을 조기에 단종이 가능한가?
- 성장하는 **Market 2** 시장을 잡기 위해 어떻게 **Product 2** 를 예정보다 빨리 출시가 가능한가?
- 성장하는 시장에 영향을 미칠 **Technology 2** 는 어느 제품에 사용되는가?



로드맵의 요소

전사 사업 전략과의 연계

기능 단위 지식/능력과의 연계

전략계획을 위한 시간축 (3년, 5년, 등)

주어진 시간축에서 문제를 해결하기 위해 필요한 정보들

시간

차원

- 시장
- 제품
- 기술
- 법규
- 경쟁사

핵심 일정/이벤트

- 제품 출시, 단종
- 법규 적용일자

마일스톤

연계

차원/마일스톤 간에 연관관계

개발 파이프라인과의 연계

다른 비즈니스 프로세스와의 연계(예. S&OP)

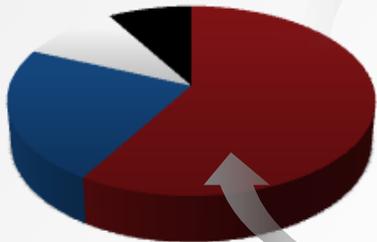


포트폴리오와 연계(1)

- 전략 로드맵은 시장 포트폴리오 뿐만 아니라 제품/기술 개발 포트폴리오를 관리할 수 있도록 도움

실행 체크

로드맵 상에 그 시점에 유효할 것으로 표시된 프로젝트와 제품은 포트폴리오에도 반영되어야 함



체크포인트

로드맵은 가령 프로젝트가 연기된 경우 어떤 영향을 미칠지 판단하는 것과 같은 포트폴리오 결정을 내리는데 사용되어야 함



사실성

포트폴리오 미팅이 끝난 후에는 로드맵은 꾸준히 업데이트되어야 함





포트폴리오와 연계(2)

로드맵

전략의 수립

타이밍

중/장기

의사소통

가정/이벤트

필요 정의

위험 정의

포트폴리오

전략의 산출물

투자결정

중/단기

의사결정

프로젝트/제품

필요에 자금 공급

위험 관리



연간 계획과의 연계

- 전략 로드맵은 반드시 연간 계획과 밀접하게 연계 필요



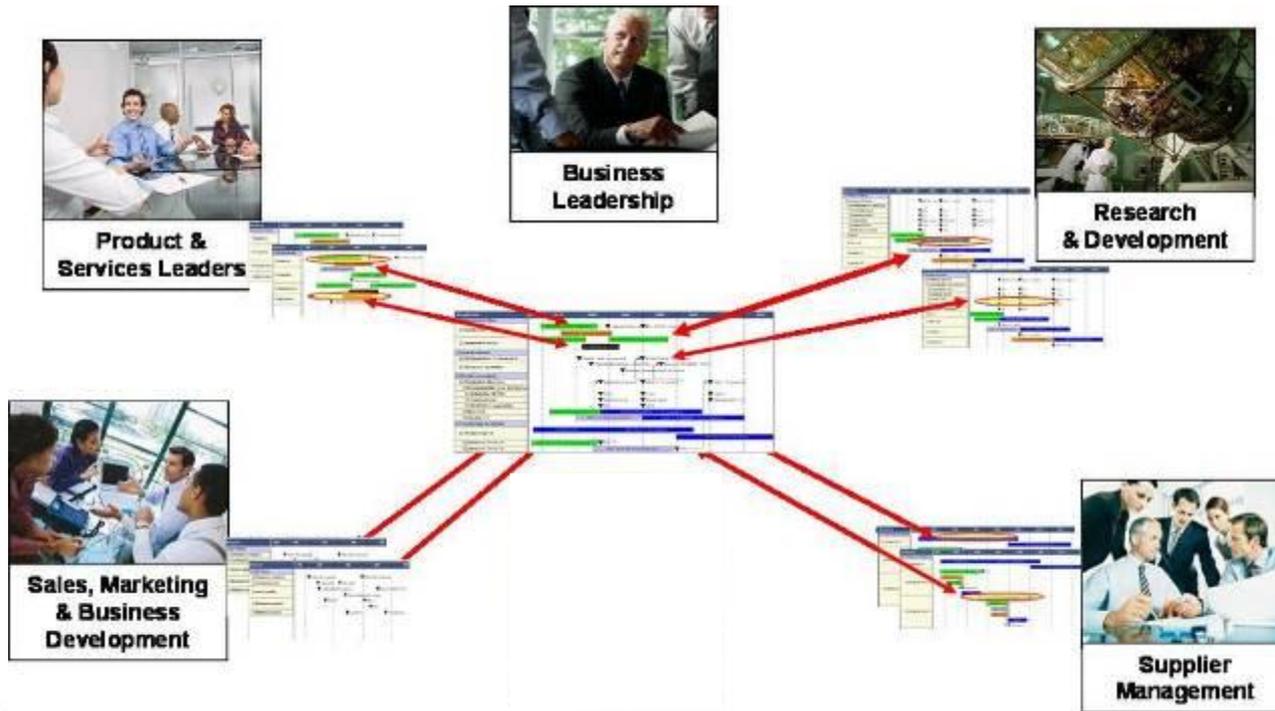
수행할 수 없다면 로드맵으로 수립해서도 안됨 — 연간 계획은 제품/기술 개발을 위한 예산을 수립하고 실제로 집행함

로드맵을 통해서 정해진 기간에 매출계획이 실현 가능한지 확인 — 연간 계획은 신/기존 제품 별로 예상매출을 상세화함



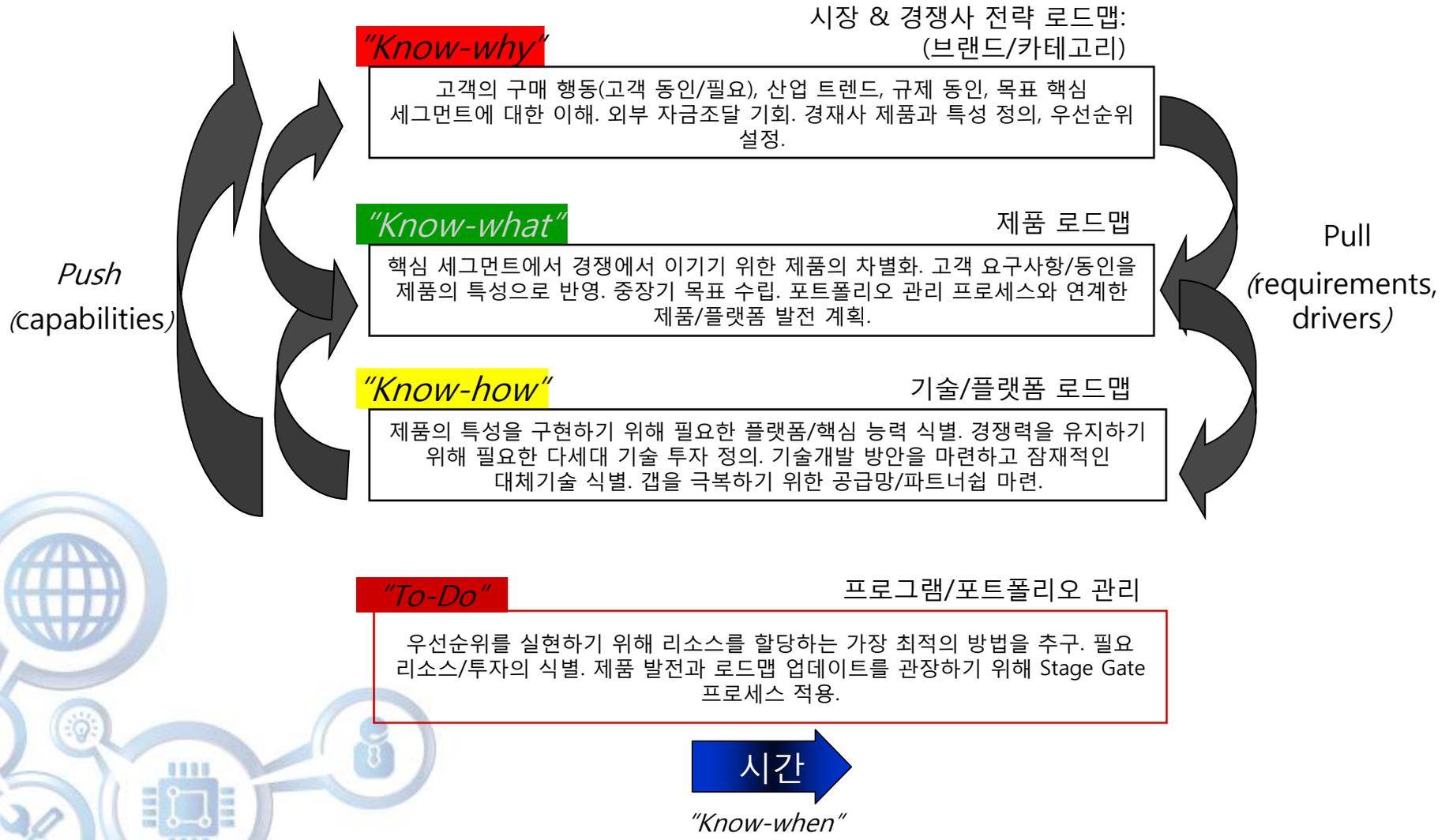
통합 로드맵(1)

- 통합 로드맵을 통해서 다양한 종류의 로드맵을 동적으로 만들고, 유지하고, 그리고 서로 연계가 가능





통합 로드맵(2)

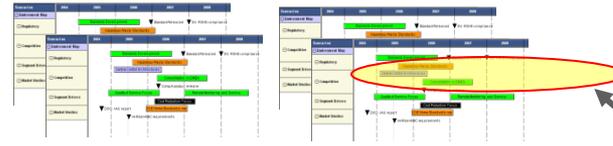




통합 로드맵(3)

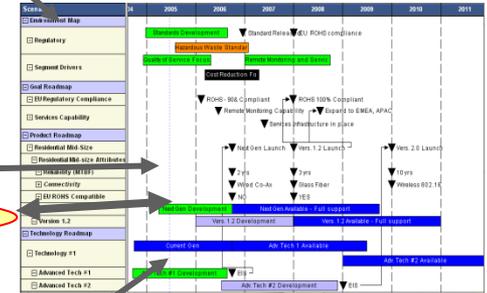


담당부서: 마케팅, 사업개발, 프로그램 관리



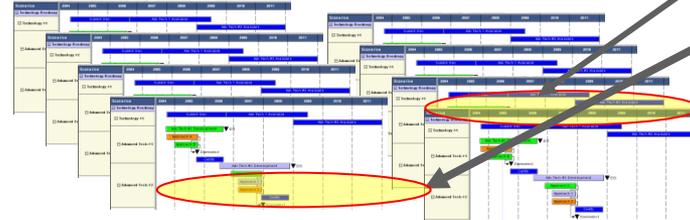
우선순위 정렬 & 개발

담당부서: 제품/서비스 개발



통합 로드맵

담당부서: 연구개발



단위 기능 로드맵



로드맵 성숙도

- 성숙도를 향상시키기 위해서는 꾸준한 실천이 필요



전략계획 도구로서 로드맵의 역할이 불명확.

프로젝트 포트폴리오와 명확한 연계 부재.

로드맵 관련해서 해결이 필요한 이슈의 명확한 정의가 부재.

로드맵 관리를 위한 공식적이고 일관된 방법론 부재.

데이터 취합의 표준화 부재.

로드맵이 기능 단위 전술계획을 위해 기능 레벨에서 생성.

로드맵은 종이 위에 혹은 MS 오피스 문서로 관리됨.

데이터가 취합되지만 아직 완벽하게 표준화되지는 못함.

로드맵을 하드디스크나 공용 폴더에 보관.

로드맵 관리나 리뷰를 하는데 있어 명확한 역할 부재.

사업 이슈를 해결하고 전략을 정의하기 위해서 일관되고 범기능단위 접근방식이 사용됨.

신뢰성 있는 의사결정을 위해서 데이터 표준화.

전략계획 과정에서 적정 시점에 통합 로드맵을 리뷰하는 단계가 존재.

포트폴리오 계획에 로드맵 관련 절차가 반영됨.

조직에서 가업 이슈를 해결하고 전략을 정의하는데 로드맵을 적극적으로 사용하고 파이프라인 활동에도 적용.

사업 관련해서 신속하게 관련정보를 공급받은 상태에서 의사결정을 내릴 수 있도록 실시간 로드맵의 생성 및 업데이트가 가능하도록 사람, 프로세스, 지원하는 IT 기술 시스템이 조화로움.



로드맵의 현실



*"해마다 전략 계획을 수립하지만, 몇 몇 부서만 거기에 책임을 지고 있고 수립 후에는 책상에 처박아 두기 일쑤이다.
- 프린트해서 보려고 하면 이미 구식이 되어 버렸다."*



로드맵 작성의 예

이벤트 추적 (인수합병, 신규 포트폴리오 전략)

신규 규제/법률

제3자에 의한 시장 이니셔티브 (예. 채널과 조인트 개발/마케팅 활동)

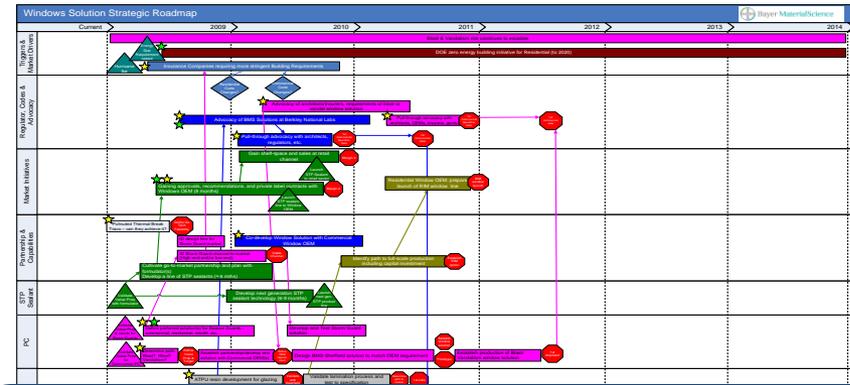
내부 기술 개발

시장 동인/트렌드 (예. 경쟁사의 압박)

소비자/주요 소매점 요구사항의 수용

전략적 파트너십

제품개발



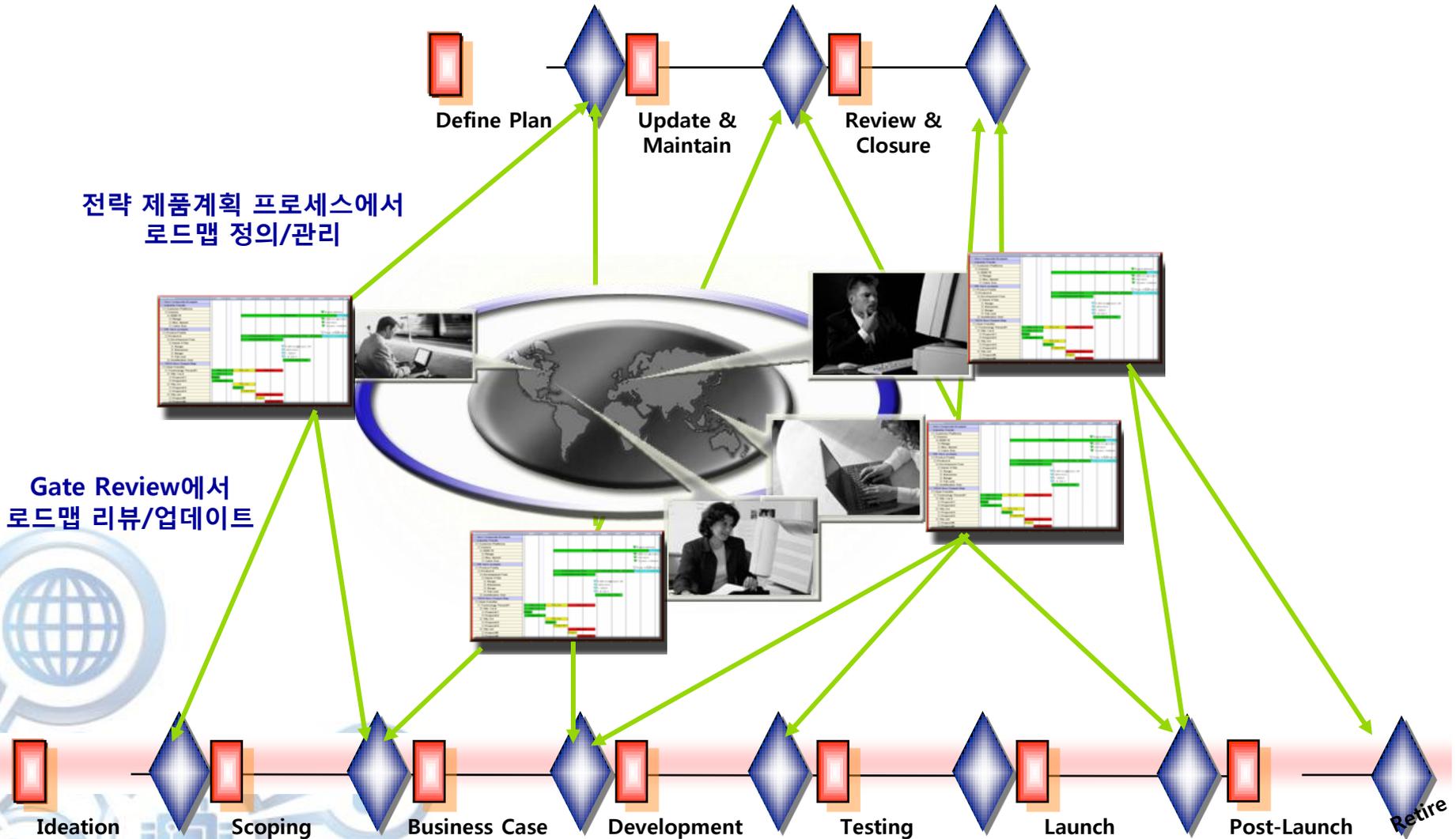
작성한 로드맵:

- ✓ 핵심 기술/상업 마일스톤
- ✓ 최초 판매 시점까지 라우팅
- ✓ 매출/이익을 점진적으로 증대시키는 라우팅





로드맵 작업의 수행시기



전략 제품계획 프로세스에서
로드맵 정의/관리

Gate Review에서
로드맵 리뷰/업데이트



혁신 프로세스 프레임워크

Today

Tomorrow

Beyond

혁신 전략



혁신 실행



Roadmapping supports good decision making.

자 이제 여러분은 어느 길로 가시겠습니까?

Roadmapping helps anticipate obstacles and select the most efficient route through complex issues and alternatives to attain the desired result.

Successful Project Completion

