Standish CHAOS Report 로 본 한국 SI Project 의 성공과 실패에 관한 분석 연구

윤형석*, 이석주**,이동현**,김능회**, 인호**,
*고려대학교 컴퓨터정보통신대학원 소프트웨어 공학과
** 고려대학교 정보통신대학 컴퓨터. 전파통신공학부
e-mail : bigyun1@gmail.com

SI Project Success and Failure in Korea thru Standish CHAOS Report

Hyeong-Seok,Yoon*, Seouk-Joo Lee**, Dong-Hyun Lee**, Neung-Hoe Kim **, Hoh Peter In**,
*Dept. of Software Engineering, Graduate School of Computer Information & Communication, Korea University
** Department of Computer and Radio Communications Engineering, College of Information and Communications, Korea University

Abstract

매년 국내 많은 기업 및 공공기관에서 정보시스템 관련 프로젝트를 수행하고 그 결과는 성공이라고 발표되고 있으나, 2009년 Standish 보고서에서 성공 32%, 도전 44%, 실패 24%이라고 발표되었다.[1] 프로젝트를 수행하는 업체나 발주업체는 그 성패에 따라서 기업의 운명이 달라진다.

본 연구에서는 실제 공급자(개발업체)가 수행한 프로젝트 사례(A사 282건)를 Standish CHAOS 보고서에 명시된 성패 기준으로 하여 조사 및 통계 분석한 결과는 Standish 보고서에 비교해서 실패 11%(A사 실패 35%)높게 나왔다. 그 이유는 프로젝트에 대한 관리 프로세스 미정착되어 있으며, PM의 역량에 의해서 좌우 되어진다. 따라서 실패율을 낮추기 위한 지속적인 프로젝트 관리 프로세스가 필요하다. 본 연구의 목적은 국내 IT환경에 개발업체에서 수행한 프로젝트 성공과 실패에 관한 연구로서 (1)기존 문헌을 통하여 프로젝트의 성패에 대한 기준을 정립하고, (2)이를 Standish와 비교하고, (3) 프로젝트 계획및 관리 프로세스의 중요성을 인식하여 성공을 높이는데 기여하고자 한다.

1. 서론

IT 산업은 많은 변화와 빠른 성장을 가져오고 있는 것 만큼 많는 실패를 가지고 있습니다. Standish 그룹에서는 1995년 부터 지속적으로 프로젝트 성공, 실패, 그 요인에 대해서 결과를 발표하고 있다.

프로젝트 마다 수행여건이 다른데도 Standish 카오스 보고서는 그와 상관없이 결과가 나오고 있다. 프로젝트 성공과 실패의 기준은 무엇이고, Standish 카오스 보고서의 성공, 도전, 실패등의 기준으로 실제 프로젝트를 평가시 무엇이 같고 다른지, 공급자(개발업체) 관점에서 납기를 지키고, 이미 시스템이 준비되었을때 납품하거나 예산을 남기고 하는 것이 성공이라고 말할 수 있는가 등 많은 다양한 문제를 가지고 있다.

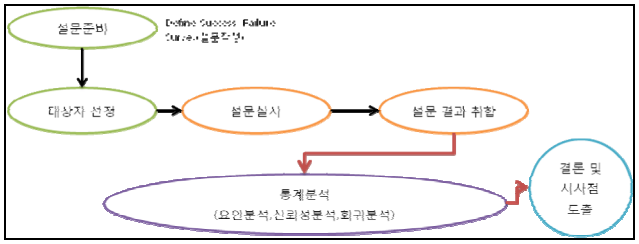
본 연구에서는 1) Standish CHAOS 성공과 실패 기준에 따른 프로젝트 평가 2) Standish 결과와 사례 프로젝트의 성공과 실패율 비교 3) 프로젝트의 계획 단계의 중요성 등에 대해서 연구를 하였다.

2. 문헌 및 선행 연구

프로젝트의 개념은 비용, 시간, 기술적 측면의 제약하에서 특정한 목적을 달성하기 위해 인적/ 물적 자원을 사용하여 한정된 기간 동안에 수행한다.[2]

프로젝트관리란 고객의 요구사항을 충족시키는 데 필요한 지식, 기량, 도구 및 기법 등을 프로젝트 착수, 기획, 실행, 감시, 통제 및 종료 단계로 진행되는 프로세스의 적용과 통합을 통해 이루어진다[2]

Standish 보고서에 따르면 실패란 프로젝트가 계획된 시간에 종료되지 못하고, 계획된 비용보다 막대하게 초과하고, 계획된 성과 목표를 달성 못한 경우이며, 성공이란 프로젝트가 계획된 시간에 계획된 비용으로 계획된 성과 목표를 충족하여 종료된 경우를 말한다[3].



[그림1 The Standish Group International, Inc, "Chaos, Unfinished Voyages process"[4]]

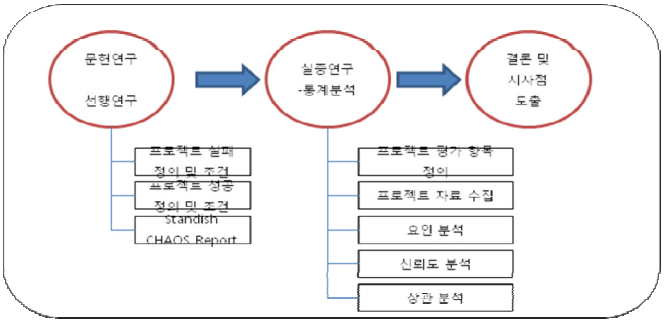
[그림1]은 Standish 그룹에서 프로젝트 전문가 그룹 및 설문을 통하여 프로젝트의 성공과 실패,요인에 대한 도출가화 분석하는 접근 방법이다.

[표1 Standish CHAOS Report의결과(성공,도전, 실패)]

년도	성공	도전	실패	설명 (2009년)
2004	29%	53%	15%	평균 비용 초과 65%, 납기 지연 63% 기능 구현 67%
2006	35%	46%	19%	
2009	32%	44%	24%	

[표 1]은 Standish 그룹에서 조사한 프로젝트에 대한 실패한 프로젝트의 경우 평균 비용 초과 65%, 납기지연 63%, 기능구현 67% 정도 수행하였다고 2009 년 보고서에 발표하였다.

3. 연구조사방법



[그림2 연구 접근 방법]

본 연구에대한 접근방법은 [그림2]와 같이 프로젝트 사례와 통계적 방법을 통해서 분석 연구한다.

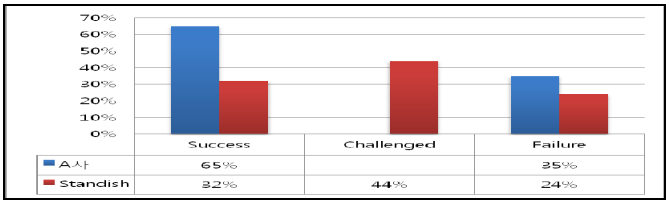
[표 2. 본 연구에서의 프로젝트 성공과 실패 조건]

구분	조건
성공	프로젝트가 계획된 시간에, 계획된 비용으로, 계획되 고객 요구사항 구현 완료하는 것[5,6]
실패	프로젝트가 계획된 시간에 종료되지 못하고, 계획된 비용 보다 막대하게 초과하고, 계획된 성과 목표를 달성하지 못하는 것[5,6]

프로젝트 데이터는 프로젝트 최초계획과 종료 비용, 납기(Time), 범위 등을 기초로, 프로젝트의 투입 인력, 아웃소싱 비율, 프로젝트를 수행하는 산업군등이다.

자료 수집은 A사에서 수행한 2002년 2008년까지 280여개의 프로젝트를 대상으로 조사하였다.

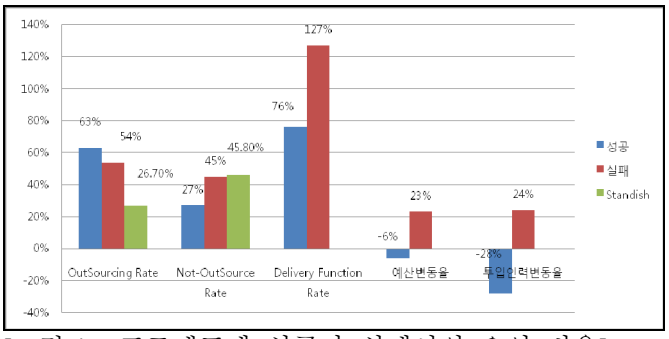
4. 연구의 결론 및 시사점



[그림 3. 프로젝트 성공과 실패율, Standish 2009 와비교]

사례 연구를 통해서 분석 연구한 결과는[그림 3]과 성공 65%정도로 Standish 성공 76%(성공 32%+도전 44%)와 비교하였을 경우에는 낮고, 실패는 11% 정도 높게 나왔다. 그 이유는 프로젝트 관리 프로세스의 적용 부족한 현상을 보여주고 있다[N=282].

[그림4]에 따르면 성공한 프로젝트는 평균 76%정도 요구기능을 구현되었으며, 실패한 프로젝트는 평균 비용 22%, 납기 지연 10%, 평균 인력투입는 24%, 요구기능은 127% 등 초과하고 있다.



[그림 4. 프로젝트에 성공과 실패시의 요인 비율]

실패한 프로젝트을 통해서는 얻는 결과를 보면 프로젝트 이해관계자간의 협의에 의한 지속적인 요구사항 증가는 프로젝트의 실패의 한 요인이다. 따라서, 고객에 잘 보이기 위한 프로젝트 관리를 하고 있다. 고객 및 수행업체가 WIN-WIN 할 수 있는 방법은 계획대로 프로젝트를 관리 해야 한다.

5. 연구의 향후 과제

Standish CHAOS 보고서로 사례분석을 하였으나 프로젝트의 성패에 영향을 주는 요인별 세부 영향도 분석이 부족하고, 지속적으로 1) 실패의 증상과 원인 분석하고, 2) 프로젝트 성패와 고객의 만족도간의 관계 3) 성공한 프로젝트에 대해서 프로젝트 매니저(PM)의 경험과 상관 관계에 대한 고찰 등에 대한 연구가 필요하다.

Acknowledgement

본 과제는 한국소프트웨어진흥원의 SW공학 요소기술 개발과 전문인력 양성사업의 결과물임을 밝힙니다.

참고문헌

[1] Standish CHAOS Report 2009, 2006,

[2] PMI(PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE) “A Guide to the Project Management body of knowledge” 4th Edition ,P5~6

[3] Hartman, D. (2006). Interview: Jim Johnson of theStandishGroup.http://infoq.com/articles/Interview-Johnson-Standish-CHAOS(as accessed 21/02/2008)

[4]The Standish Group International, Inc, "Chaos, Unfinished Voyages, 1995.

[5] Morgan, H and Soden J, 'Understanding MIS failures' Database (1979) 5 157-171

[6] Bennatan, E.M., On Time Within Budget:Software Project Management Practices and Techniques, 3rd ed., John Wiley & Sons, 2002