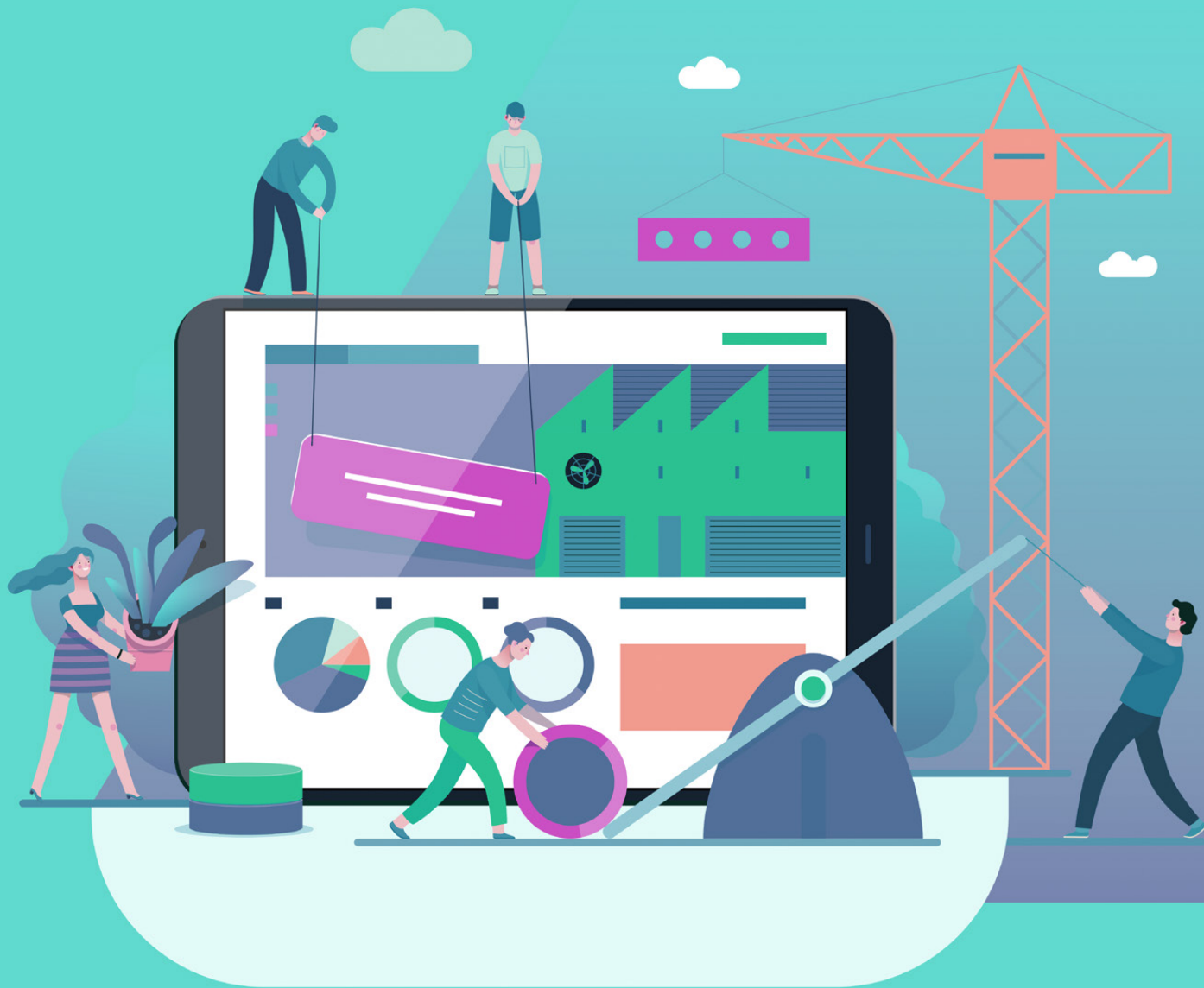


Agile에 대한 허상과 진실 **vol.4**

2021 DEC. Insight Report





Agile에 대한 허상과 진실

1. Agile에 대한 허상
2. Agile이 추구하는 본질은?
3. Agile을 적용하려면

Agile에 대한 허상과 진실

정재용 | 플래티어 IDT 부문 | 상무

많은 기업들에서 Agile에 대한 관심을 가지고 있고 적용해 보려는 시도를 해 보고 있는 중이다. 하지만 반대로 막연한 기대감과 준비되지 않은 상태로 적용을 해서 낭패를 보는 경우도 허다하다. 그럼 무엇이 Agile을 적용하는데 문제가 되고, 왜 실패 하는가와 잘 적용할 수 있는 방법에 대해서 간단히 이야기해 보고자 한다.

Agile에 대한 허상

Agile 하면 많은 기업들이 떠 올리는 생각은 ‘빠르다’ ‘높은 생산성’ 이런 단어를 떠올린다. 반대로 ‘통제’ ‘끝나지 않는 무한계도’ 같은 부정적인 단어를 떠올리기도 한다.

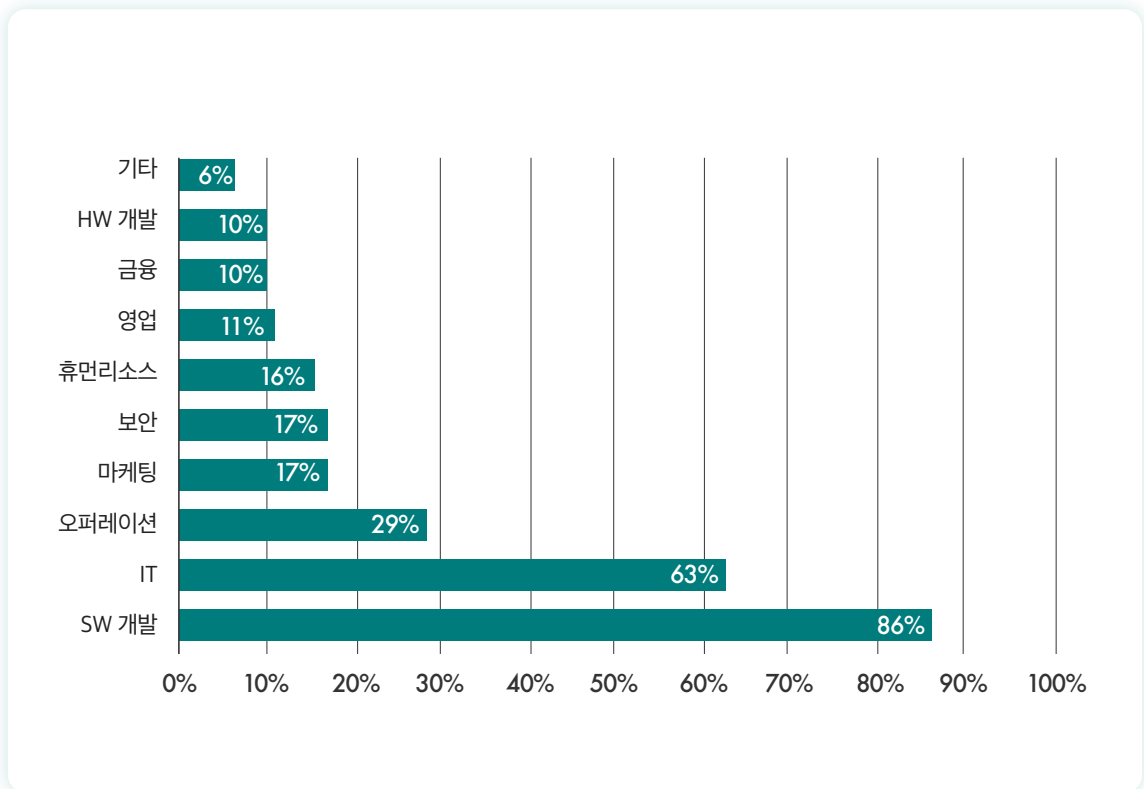
Agile을 적용하고자 하는 많은 기업들이 가지는 허상은 마치 Agile을 적용하면 많은 문제가 한 번에 해결될 것이라는 막연한 기대에서 시작된다. Agile을 적용한 사례나 세미나 같은 곳에 가면 대부분은 성공한 사례를 이야기하고, Agile을 적용하면서 ‘생산성이 높아 졌어요.’ ‘제품의 출시 시기를 앞당길 수 있게 되었어요.’ 하는 달콤한 이야기를 들으면서 누구나 한 번 적용을 해 보고 싶다는 욕심이 생기기 마련이다.

반면 이런 달콤한 이야기만큼 Agile에 대해 부정적인 생각을 가지고 있는 의견이 많은 것도 현실이다. 모두의 이야기를 듣다 보면 혼란스럽기만 하고 조심스러워지게 된다. 우리 조직에 Agile이 적합한 것일까? 선부른 판단으로 지금 보다도 못한 결과를 이끌어 내는 것은 아닐까?

Agile을 적용하고 성공적으로 기업에 안착을 하는 것은 어려운 일이다. 필자는 무엇보다 괜한 허상을 추구하기 보다는 가장 필요하고 적절한 Agile의 장점을 찾고, 점차적으로 적용하면서 자기화 하는 것을 추천하고 싶다.

간단히 몇 가지 통계자료를 보면서 우리 조직에 Agile이 적합한지 여부를 한번 판단해 보도록 하자.

<그림 1> Agile 적용 기업 분류



출처: digital.ai '15th State of Agile Report'¹ 내용 참조하여 재가공

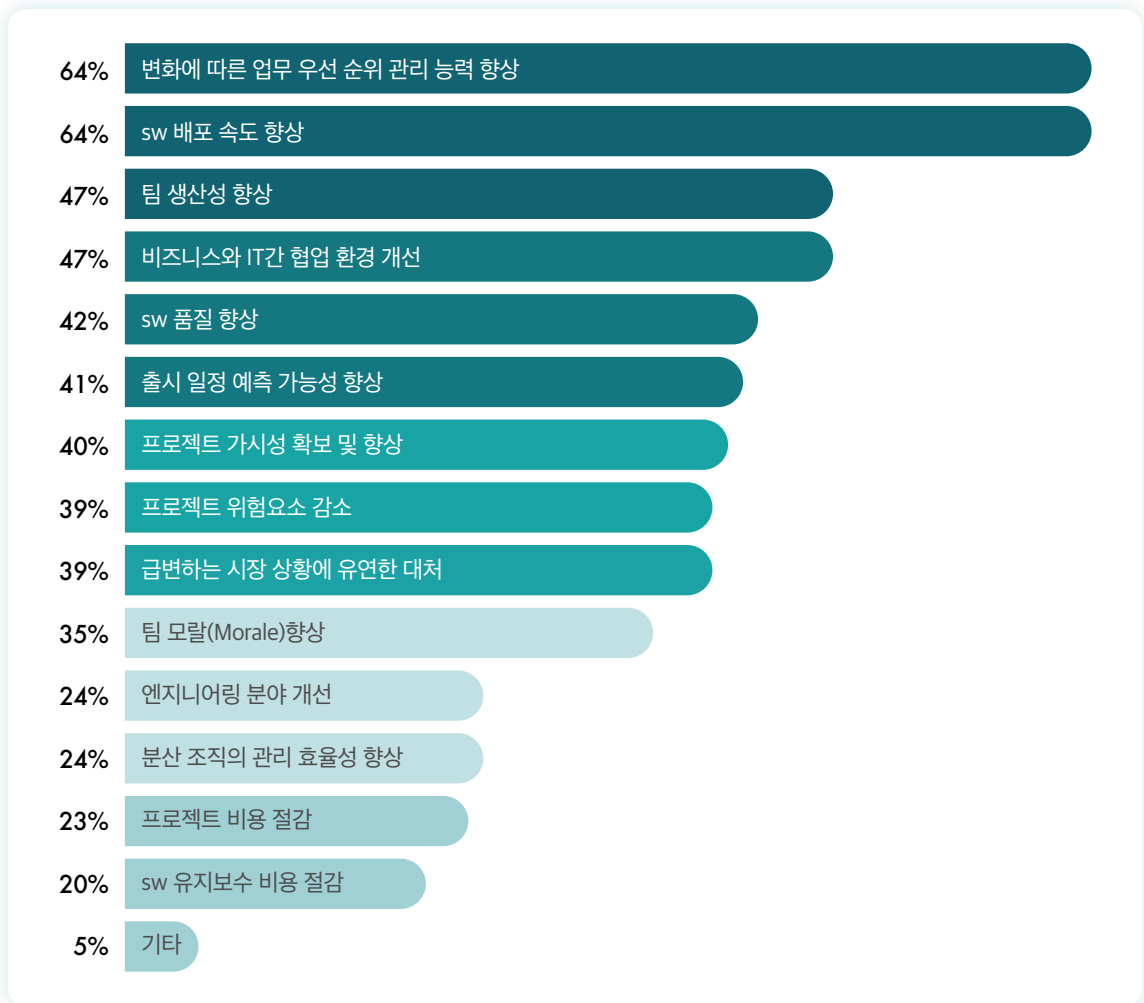
먼저 어떤 기업이 Agile을 적용하는지 살펴보면 아무래도 SW 개발 및 IT 관련 회사들이 압도적으로 높은 비중을 보이는 것을 알 수 있다. 이것은 여러가지 이유가 있기는 하지만 Agile 방법론이 아무래도 SW개발에 초점이 맞춰져 있기 때문인 것이 가장 큰 이유로 보여지고, 변화에 가장 능동적으로 대응하고 현재의 디지털 변화를 이끌어 가는 기술이 IT 기술인 것도 한 원인으로 보여 진다.

하지만 관심을 가지고 볼 것은 마케팅, 보안, 휴먼 리소스 같은 분야도 적지 않은 비중이 적용을 하고 있다는 것이다. 또한 상대적으로 낮은 비율이긴 하지만 영업, 금융, HW 개발도 이미 Agile을 적용하고 있다는 것이 주목할 필요가 있을 듯하다. Agile에 단순히 SW 개발뿐 아니라 산업 전반에서 적용되고 있고, 점점 더 그 적용 비율이 커져 가고 있다는 것이다. 우리 기업에 Agile이 맞을까? 하는 고민은 어쩌면 기우일 듯하다. 이미 많은 산업 분야에서 적용을 하고 있으며 나름의 성과도 얻어 내고 있기 때문이다.

그러면 기업들은 왜 앞다퉈서 Agile을 적용하려고 하는 것일까?

¹ digital.ai(2020), 15th State of Agile Report'. <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report>.

<그림 2> 기업의 Agile 도입 주요 목적



출처: digital.ai '15th State of Agile Report'² 내용 참조하여 재가공

기업에 따라 Agile을 도입하고자 하는 목적은 다르지만 공통적으로는 기업이 가지는 고충을 해소하기 위한 방안으로 Agile을 선택하고 도입하는 것을 알 수 있다. 그 중에 첫번째에 해당하는 부분은 Digital Transformation 시대를 살고 있는 모든 기업들이 관심을 두고 봐야 할 듯하다. 빠른 변화의 시대를 살면서 그 변화에 대응하지 못하면 기업은 생존이 걸린 문제가 발생할 수 있다. 기존의 구태의연한 사고의 틀을 깨고, 고객과 시장의 변화에 대응해서 살아 남기 위해서 Agile을 적용하고 대응할 수 있는 방안으로 사용할 수 있는 것이다.

사실 우리나라의 Agile 적용은 세계적인 추세에 비하면 매우 낮은편이기는 하다. 전통적으로 우리나라가 가지는 기업의 문화가 계층 구조적인 것도 있고, 일하는 방식도 절차 지향적이며, 보고 문화에 익숙하여서 Agile이 기업에 적용되기 쉽지가 않다. 많은 기업들이 Agile을 적용하면서 이런 문화의 틀을 깨지 않으려 하다 보니 실패를 경험하게 된다고 필자는 생각한다.

² digital.ai(2020), 15th State of Agile Report'. <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report>.

Agile이 추구하는 본질은?

Agile이 추구하는 본질은 그럼 무엇일까?

Agile은 고객만족을 지향한다. 고객이 없는 기업이 있을 수 있겠는가? 기업은 고객이 있어야 하고, 고객을 통해 이익을 창출하게 되는 것이다. 그래서 Agile의 지향점은 고객만족이다. 내가 만들고 싶은 제품을 만들어 고객에게 제공하는 것이 아니라 고객이 원하는 제품이나 고객에게 필요한 서비스를 제공하는 것, 고객의 불편과 불만을 빠르게 해소하여 주는 것 그런 것들을 통해 고객 만족을 이끌어 내는 것이다. 다만 기존의 전통적인 방법들도 고객 지향이라는 점은 동일하지만 고객과 빠르게 소통하고, 고객의 피드백을 빠르게 반영하는데 있어서는 많은 차별 점이 있다. Agile은 고객과 함께 고민하고 만들어 가며, 고객이 우리 중심에 있는 것이다.

전통적인 SW 개발 방법론은 일반적으로 절차 및 각 단계별 산출물을 중요하게 생각을 한다. 하지만 Agile은 절차 보다는 경험적 방법론에 기반을 두고 있으며, 보통은 문화, 또는 함께 일하는 사람들의 마음가짐이라고 표현한다. 즉 사람이 중심이 되는 사람 중심의 문화를 만들어 가는 것이 Agile인 것이다.

Agile에서는 아래와 같은 가치를 중요 하다고 생각한다. 여러 가지 실천 방법들이 있고 그 실천 방법에 따라 약간의 차이는 있지만 Agile에서 추구하는 가치의 중심에는 공통적으로 4가지 요소 (사람 중심의 문화 / 가치 주도의 문화 / 고객 중심 문화 / 학습과 성장의 문화)를 추구하는 공통점을 볼 수 있다.

- 사람, 가치, 고객, 적응 (Agile Value) + 존중, 신뢰, 소통, 자율, 권한, 책임
- 헌신, 용기, 집중, 개방성, 존중 (Scrum Values)
- 투명성, 균형, 협력, 고객 중심, 작업 흐름, 리더십, 이해, 합의, 존중 (XP Values)
- 단순성, 소통, 피드백, 존중, 용기 (Kanban Values)
- 낭비 제거, 품질 내재화, 지식 창출, 확정 지연, 전체 최적화, 사람 존중, 빠른 인도
(Lean Software Principles)
- 정렬, 품질, 투명성, 실행 (SAFe Core Value)

기존의 Process 중심의 방법론과 다르게 위와 같은 가치를 존중하는 Agile 문화는 그래서 SW 개발 이외의 다른 분야에서도 적용하여 성공적 사례를 만들어 내고 있는 것이다.

하지만 문화를 만들어 간다는 것은 쉬운 일은 절대 아니다. 구성원들이 자발적인 동의를 끌어 내는 것도 어렵고, 단기간의 효과를 보고 싶어 하는 기업의 생리상 Agile이 도입되고 교육 몇 번 받으면 바로 효과가 나타나길 기대하기 때문이다. 여러 기업을 다니면서 Agile 컨설팅을 했지만 몇 개월의 컨설팅 과정으로 성공적으로 Agile 문화가 형성되었다고 판단할 수는 없다고 생각한다. 아직 그들은 변화의 과정 속에 있고, 지속적으로 변화를 하려 하고 있는 중 인 것이다. 문화는 단기간에 인위적으로 만들어지는 것이 아니라 오랜 시간 자기만의 색과 향기를 담아가면서 형성되어 가기 때문이다.

그래서 필자는 Agile을 처음 도입하는 고객사에 컨설팅을 하게 되면 Agile이 추구하는 모든 것을 한 번에 욕심 내서 바꾸려 하지 말고, 고객사의 상황에 맞게 점진적으로 변화의 로드맵을 만들어 적용해 가는 과정을 주로 가이드 한다.

가장 시급한 부분, 또는 작은 변화로 큰 효과를 볼 수 있는 요소를 우선 찾고, 그것부터 실천하면서 점점 영역을 넓혀 가는 방법이 가장 효과적이기 때문이다. (사실 이 부분은 기업의 특성과 환경에 따라 다르기 때문에 하나로 축약해 말하기는 어렵다)

Agile을 적용하려면

Agile을 적용하려면 그럼 어떻게 하는 것이 가장 효과 적일까? 앞에서도 언급했듯이, 각자의 상황에 따라 다르기 때문에 정답이 있는 것은 아니지만, 최소한 몇 가지 요소들은 고려하면 좋을 듯하다.

1) 왜 우리가 Agile을 적용하려고 하는가?

Agile을 남들이 다하고 있고, 남들이 좋다고 하니까 적용하려고 한다면 당연히 실패할 것이다. Agile을 적용하면서 어떤 것을 얻고 싶은지, 우리 안에 어떤 문화가 생성되길 희망하는지 등에 대한 명백한 목적성이 있어야 한다고 생각 한다.

Agile을 적용한다고 해서 바로 우리의 생산성이 두 배가 되는 것이 아니고, 수평 문화가 만들어지는 것도 아니다. 경영진은 두 배의 생산성을 기대하겠지만, 마법의 지팡이도 아니고 Agile이 그런 마법을 일으킬 것은 기대하면 안 된다. 오랜 시간을 통해 서로 존중하고, 스스로 일하는 자발적인 문화가 만들어 짐으로서 Agile의 비로서 효과를 발휘하게 되는 것이다.

그러니 당장의 어떤 효과성을 기대하기 보다는 기업의 미래를 준비하면서 어떤 모습으로 변화하길 바라는지에 명확한 목표를 가지고 Agile의 적용하려는 목적을 설정했으면 한다.

2) 우리가 가장 시급하게 개선해야할 요소는 무엇일까?

대부분 개선이라고 하면, 생산성의 개선, 소통의 개선, 일하는 방식의 개선을 생각할 것이다. 필자는 여기에 낭비 요소의 개선을 추가로 이야기하고 싶다.

예를 들어 어떤 기업은 C레벨을 위한 보고서를 만들기 위한 조직이 별도로 있고 보고서를 만드는 일이 그의 주요 업무인 회사도 있다. 업무의 성격에 따라 다르기는 하겠지만 일반적인 주간 보고서를 만드는데도 많은 시간을 공들여 만드는 것을 기업을 보면서, 필자는 정말 가치도 없는 일에 돈을 쓰고, 기업의 생산성을 고민한다고 생각 한다. 일주일 또는 한 달 동안 한일에 대한 보고서를 만들어서 몇 십장의 보고서를 만드는데 업무의 50%를 허비했다면, 이건 이것은 시간의 50%를 낭비한 것이다. 만일 기업의 경영진이 이런 보고서를 요구하면서 생산성을 바란다면 보고서부터 없애길 바란다. 그러면 생산성이 두배로 올라갈 것이다.

이렇듯이 우리는 너무도 많은 낭비 요소를 가지고 있다. 이런 부분을 찾아서 과감히 버려라. 그리고 그 시간을 돈 버는 일에 사용하길 바란다. 그 즉시 업무 생산성이 높아질 것이다.

기업은 막연하게 개선을 요소를 찾기 보다는 분명하게 가장 시급한 요소를 먼저 찾아 과감하게 개선을 해야 한다. 구태의연한 방식과 행동 패턴을 반복하면서 변화를 기대하지 마라. 하지만 변화하지 않는 기업은 머지 않은 미래에 우리 기억 속에 사라질 것이다.

3) 우리의 고객은 누구인가?

의외로 이 질문에 가장 많은 대답은 '경영진'이라고 대답을 한다. 정말 그러면 몰라서 경영진이라는 대답을 하는 것일까? 아니면 잘못된 기업 문화 때문일까? 심각하게 고민해 볼 필요가 있다. 우리는 고객에게 가치 있는 제품 또는 서비스를 제공해서 고객의 만족을 통해 우리 제품과 서비스를 구매하고 이를 통해 기업이 성장해 간다. 분명한 것은 경영진은 우리의 고객이 아니다.

우리는 고객에게 어떤 가치를 줄 수 있는지, 어떤 제품을 만들면 고객이 정말 만족해 할 수 있는지를 고민하고 그 과정을 통해 지속적인 발전을 해 가야 한다. 그러니 진짜 월의 고객이 누구인지 한번 더 생각해 보고 고객이 원하는 것도 고민해 보길 바란다.

사실 정말 많은 이야기를 하고 싶지만 짧은 지면을 통해 모든 것을 다 이야기하기는 어려울 듯하다. Agile에 대해 부정적인 생각을 갖고 있는 사람도 많기는 하지만, 개인적으로 Agile은 아주 좋은 개발 방식이라고 생각한다. 서로 존중하고 신뢰하는 것을 기반에 두기 때문에 기존 어떤 개발 방법 또는 관리 방법에도 없던 것을 갖고 있기 때문이다. 이러한 가치를 고려하지 않고, 단순한 효과성에 집중을 하기 때문에 경영진도 구성원도 Agile을 두려워하는 것일 수도 있다.

기업의 가치를 높이고 싶으면 기업의 문화를 바꿔야 한다. 창의적인 기업으로 살아 남으려면 기업의 문화를 바꿔야 한다. 구성원 모두 행복한 기업이 되고 싶어도 기업의 문화를 바꿔야 한다. 그런 기업들에게 나는 Agile을 추천한다.



주요 '디지털 전환' 트렌드 이슈

- “디지털전환 시대 생존하려면
‘기업 벤처링’ 주목해야” - 뉴스1



출처: 한국무역협회 /
뉴스1

현재 시장을 주도하고 있는 기업들이 미래에도 지속적으로 생존하기 위해서는 스타트업과 협업하는 ‘기업 벤처링’을 적극적으로 추진해야 한다는 분석이 나왔다. 한국무역협회 국제무역통상연구원은 2일 ‘기업 벤처링 트렌드와 시사점’ 보고서를 통해 미국 S&P500 상장기업의 평균 수명이 1958년 기준 61년에서 오는 2027년에는 12년 수준으로 대폭 단축될 것으로 예측했다…(중략)

더 알고 싶다면? Click

- 무역협회, 무역업계 디지털전환 지원…
전자계약 제공 - 뉴시스



출처: 뉴시스 /
한국무역협회

유통업계가 메타버스에서 Z세대를 만난다. 가상공간에 매장을 열고 ‘핫플레이스’로 자리매김하는 한편 가상인간 모델이 상품을 판매하며 두터운 팬층까지 형성했다. Z세대는 ‘디지털 네이티브’답게 모바일 쇼핑 비중이 큰 만큼 가상 피팅과 매장 투어 등 메타버스 활용법도 다양해지는 추세다…(중략) 유통업계가 AR, VR 등을 포함한 메타버스 생태계에 진입하는 속도는 더욱 빨라질 전망이다…(중략)

더 알고 싶다면? Click

- “디지털 전환·제조 혁신 못 하면
살아날 길 없다” - 시사저널

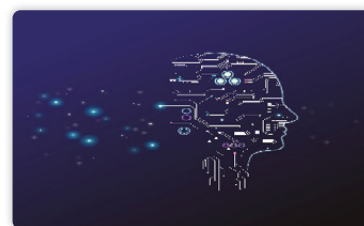


출처: 연합뉴스 /
시사저널

혁신과 규제가 부딪친다. 기술의 진보는 소비자에게 편리함을, 사업자에게 새로운 기회를 제공한다. 동시에 기존 사회 질서를 위협한다. 그게 혁신의 본질이다. 그렇게 혁신기업들은 규제와 씨름한다. 동시에 기존 산업군에 종사하는 구성원들은 생존권을 위협받는다. ‘골목상권 침해’라는 주장과 ‘규제 공화국’이라는 볼멘소리가 교차한다. ‘새로운 규칙’이 필요한 상황이다. …(중략)

더 알고 싶다면? Click

- 생보사들 디지털 전환 가속화…
핀테크 ‘협업’·스타트업 ‘발굴’ - 데일리 한국



출처: 팩트경제신문 /
아모레퍼시픽

최근 생명보험사들이 디지털 전환에 속도를 내고 있다. 삼성생명은 금융 플랫폼 토스와 손잡고 보험 프로세스 개발에 나서며, 교보생명도 2000억원을 투자해 전도유망한 스타트업을 발굴하고 투자·지원할 예정이다. 전문가들은 내년부터 보험업계 디지털화 속도는 더 빨라질 것으로 전망하고 있다…(중략) 보험업계 관계자는 “코로나19 여파로 언택트가 일상화되고 있고, 빅테크 플랫폼이 보험업 진출에 나서고 있는 상황에서 보험사들도 디지털 전환에 적극 나서고 있다”…(중략)

더 알고 싶다면? Click



플래티어 추천 콘텐츠 목록

제목	필자	리포트 종류	발행	다운로드
자사물을 통한 'D2C' 열풍, 그 이유와 성공을 위한 준비 전략은?	박상희	트렌드 리포트 Vol.3	2021.11	 다운로드
메타버스 시대, 실감기술(XR)을 활용한 패션 비즈니스 흐름과 전망	유진희	인사이트 리포트 Vol.3	2021.10	 다운로드
이커머스 산업의 AI 기술 동향	서영득	IT/TECH 리포트 Vol.3	2021.9	 다운로드
개인화된 온라인 쇼핑 트렌드와 마케팅 사례	최성빈	마케팅 리포트 Vol.1	2021.7	 다운로드
두려움 없는 조직문화 만들기	한국민	인사이트 리포트 Vol.2	2021.4	 다운로드
온라인과 오프라인 연결에서 통합으로, OMO 시대의 전환	박상희	트렌드 리포트 Vol.2	2021.3	 다운로드
포스트 코로나 시대를 이끄는 8가지 IT 기술 동향	유진희	IT/TECH 리포트 Vol.2	2021.1	 다운로드
검색에서 검색 추천으로, 검색 패러다임의 확장	유진희	인사이트 리포트 Vol.1	2020.12	 다운로드
라이브 커머스 흐름과 동향	플래티어	트렌드 리포트 Vol.1	2020.10	 다운로드
이커머스를 위한 인공지능(AI) 개인화 상품 추천 백서	그루비	IT/TECH 리포트 Vol.1	2020.6	 다운로드

★ 플래티어 온라인 채널

-  [플래티어 홈페이지](#)
-  [플래티어 페이스북](#)
-  [플래티어 브런치](#)

PLATEER

플랫폼, 그 이상의 가치를 만들어내는 기업, 그리고 사람들

이커머스 e-Commerce

축적된 경험과 솔루션을 토대로 고객의 가치와 함께 성장하는 최고의 e-Commerce 플랫폼 제공

90여 개 기업에서 안정성과 성능이 검증된 솔루션
중대형 프로젝트 경험이 축적된 최고의 전문가 그룹
대한민국 최고 수준의 구축, 개발운영, 컨설팅 제공

데브옵스/협업 DevOps / Collaboration

고객의 환경과 특성에 맞는 지속적이고 통합적인 관리 프로세스, 글로벌 글로벌 툴 체인(Tool Chain) 솔루션 및 서비스 제공

‘데브옵스(DevOps)플랫폼’ 비즈니스와 ‘협업(Collaboration) 플랫폼’에 기반한 컨설팅

검증된 글로벌 툴 체인(Tool Chain) 솔루션 제공
체계적 교육과 세미나 수행을 통한 고객사 지원

마테크 Martech

빅데이터, 인공지능(AI) 기술 기반의 실시간 개인화 마케팅, 마케팅 자동화 솔루션 및 컨설팅 제공

빅데이터 처리 AI 기술 기반한 알고리즘 최적화
구매 전환율과 객단가 향상에 집중한 On-Site 마케팅
4천만 명의 고객 데이터로 검증된 마케팅 솔루션

2021 인사이트 리포트

—
2021.12

Agile에 대한 허상과 진실

2021 인사이트 리포트 Vol.4 | 플래티어

2021년 12월 21일

발행일

(주)플래티어 마케팅실

발행인

이 보고서의 저작권은 '㈜플래티어'에 있습니다. 무단전재나 복제를 금합니다.

저작권

Copyright © 2021 Plateer. All Rights Reserved.

PLATEER