



# 비즈니스 환경 변화에 빠르게 대응할 수 있는 애자일 경영기법



\*\*\*  
이재왕 대표  
애자일소사이어티

전통적인 제품 개발과정은 많은 시간과 노력을 들여 완벽한 제품을 만들어 출시하는 형태를 취해왔다. 하지만 경영환경의 불확실성이 커지고 빠르게 변화하면서 애자일(Agile) 경영기법에 대한 관심이 높아지고 있다. 애자일 방식은 빠르게 시제품을 출시하고 고객의 반응을 확인하면서 점진적으로 제품을 개선하고 개발하는 것을 말한다. 애자일 방식의 특징을 확인해 보고 GE의 사례를 통해 국내 기업의 활용 방안을 고민해 보자.

## 카카오톡 개발 관련 이야기

카카오톡을 기반으로 성장한 카카오는 최근에는 ‘카카오택시’를 성공적으로 정착시키고 ‘카카오 드라이버’, ‘카카오 파킹’ 등 다양한 O2O(Online to Offline) 서비스를 선보이면서 이

분야의 새로운 강자로 군림하고 있다. 경쟁업체인 네이버에 비하면 아직 매출이나 손익 측면에서 부족하지만 카카오의 성장세는 괄목할만하다.

이러한 카카오의 성장 배경을 들여다보면 기

※ 본고의 내용은 집필자 개인의 견해이며 신한금융그룹 및 신한미래전략연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.

존과는 다른 독특한 개발 및 관리 방식이 존재한다.

2006년 네이버에서 독립한 김범수 의장은 몇 가지 소셜서비스들을 개발했으나 여러 번의 뼈아픈 실패를 하게 된다. 좋은 제품을 만들려고 많은 노력을 들여 개발한 서비스들이 출시하자마자 시장의 냉대를 받게된 것이다. 그래서 김의장은 제품 개발 전략을 과감히 수정한다. 즉, 최소한의 노력으로 최소 기능만을 가진 제품을 빠르게 만들어서 시장에 내놓고 고객반응을 보면서 점진적으로 개발하는 전략을 가져가는 것이다.

이런 전략 하에 만들어진 카카오톡은 불과 4명의 개발인력이 2개월 동안에 개발한 파일럿 제품이었다. 하지만 이 제품은 불과 1주일만에 가입자가 10만 명으로 늘면서 폭발적인 인기를 누리게 된다. 이렇게 인기를 누리게 된 배경에는 애플의 아이폰이 국내에서 히트를 치면서 스마트폰에 적절한 메신저가 없었던 시기에 시장에 빠르게 진입한 것이 주요 성공요인이었다. 초기 진입 당시 변변한 경쟁자도 없었으며 심플한 사용자 친화적인 기능 역시 제품의 매력을 더했다. 이후 카카오톡은 실제 사용자로부터 나오는 요구사항을 주기적으로 수렴하면서 부족한 제품 기능을 점진적으로 개발해나가고 있다.

만약 카카오톡이 완벽한 제품을 만들기 위하여 좀더 많은 시간을 들여서 제품을 개발했다면 어떻게 되었을까? 아마도 초기 시장진입에 실패했을 것이며, 이러한 카카오톡의 개발전략은 설사 만들어진 제품이 시장에서 주목을 받지 못하더라도 투자손실을 최소화할 수 있는 장점을 제공하기도 한다.

## 애자일 방식

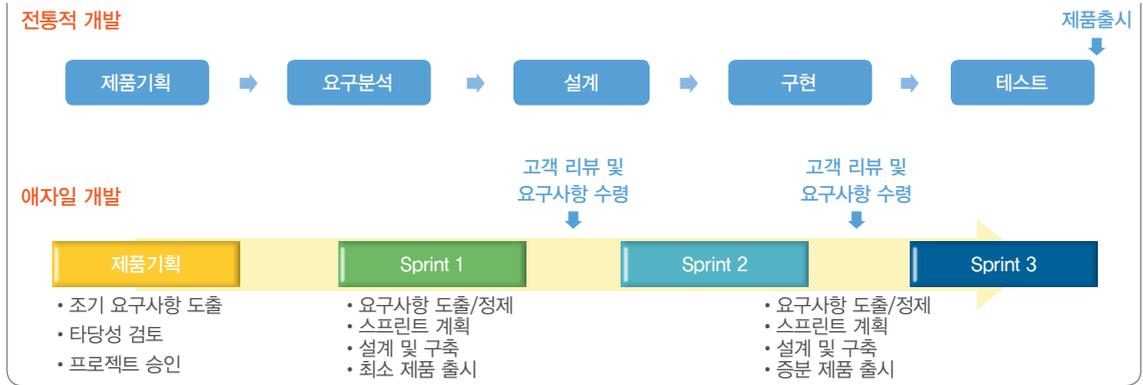
카카오는 이러한 개발전략을 다른 서비스 개발에도 그대로 가져가고 있는데, 이러한 방식은 2000년대 초반 실리콘밸리의 SW기업을 중심으로 발전한 애자일(Agile) 개발 및 관리 방식에 근거를 두고 있다. 애자일 방식은 불확실하고 변화하는 비즈니스 환경에서 비즈니스 가치를 높이기 위한 제품 개발 방법을 찾는 과정에서 정립된 하나의 방법론이라고 할 수 있다. 초기에는 SW개발 분야에서만 주로 활용되었지만 지금은 R&D, 마케팅, 제품 개발, 오퍼레이션 등 다양한 분야에 활용되고 있으며 업종별로도 방송, 금융, 반도체, 제조업 등에 펼쳐져 있다. 최근에 인기를 끌고 있는 '린스타트업(Lean Startup)' 개발 방식도 이러한 애자일 개발 방법 중의 하나이다.

## 애자일 방식의 특징

애자일 방식의 특징은 크게 3가지로 구분할 수가 있다.

첫번째로 프로젝트 초기에 과도한 기획이나 분석을 지양하고 빠르게 시제품을 선보여 고객의 반응을 확인하면서 점진적으로 제품을 개발한다는 것이다. 전통적인 제품 개발과정을 보면 프로젝트를 시작하기 전에 많은 시간을 제품기획 및 타당성 분석에 보내고, 분석→설계→구축→테스트와 같은 일련의 공정을 순차적으로 진행하는 것이 일반적이다. 이러한 과정을 모두 거치다 보면 많은 시간과 노력이 소요되고 설사 출시한다고 해도 시장에서의 성공 여부를 장담하기 어려운 것이 현실이다.

〈그림 1〉 전통적 개발 VS. 애자일 개발



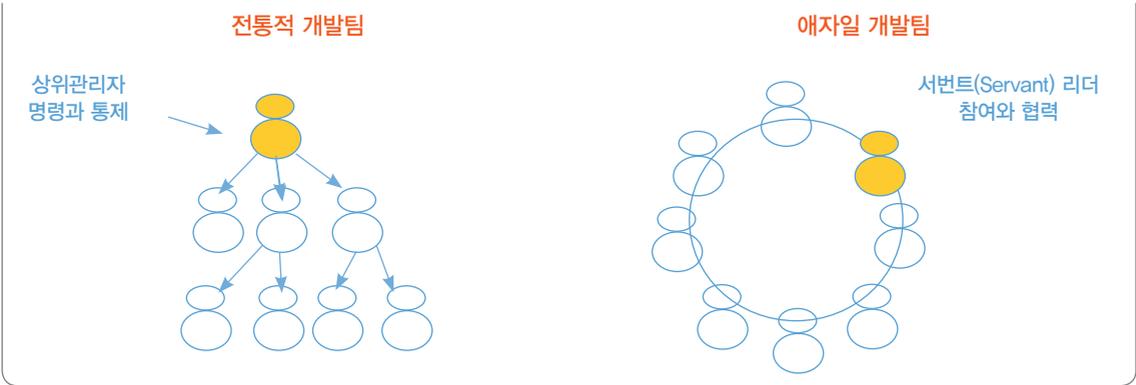
\* 스프린트(Sprint)는 2~4주 정도의 단위기간을 의미

애자일 개발에서는 제품기획 단계에서 많은 시간을 들이지 않고 빠르게 고객의 문제점과 핵심 요구사항을 파악한다. 그리고 스프린트 1에서 최소 기능을 가진 시제품(혹은 초기제품)을 만들어서 고객에게 보여준다. (이때 시제품을 2~3가지 형태로 만들 수도 있다.) 여기서 고객 반응이 좋으면 요구기능을 추가하여 스프린트 2에서 증분 제품을 보여준다. 만약 시제품의 반응이 별로 좋지 않다면 제품 개발 방향을 재검토하고 제품 기획을 수정할 수도 있다. 이러한 애자일 방식은 프로젝트 초기에 경영진의 예측에 의존해서 제품을 개발하는 것이 아니라 실제 고객 상대로 테스트함으로써 시장의 실제 요구를 기반으로 제품을 개발해 나가는 형태이다. 이런 접근방식은 설사 시장 예측에 실패하더라도 빠르게 개발 전략을 수정할 수 있으며 불확실한 비즈니스 환경에 민첩하게 대응할 수가 있다.

두번째로 구성원들의 소통과 협력을 중시하는 소규모 팀 중심의 수평적 개발문화이다. 전통적 팀 관리방식을 보면 리더에게 모든 권한과 책임

이 몰려있고 팀원들에게 업무를 지시하고 통제하는 형태로 일을 진행한다. 이러한 방식에서는 주로 리더와 팀원 간에만 소통이 일어나며 팀원 간에 업무적인 소통은 거의 일어나지 않는다. 팀원은 그저 주어진 업무만 수행하면 되므로 다른 사람의 업무에는 그다지 관심이 없게 된다. 이러한 업무방식에서의 전통적 팀 리더는 명령과 통제 중심의 상위관리자 역할이다.

반면에 애자일 팀에서는 리더에게 모든 권한과 책임이 몰려있지 않으며 권한과 책임을 팀원들과 공유한다. 의사결정은 팀원들과 토론을 하거나 실제 실험을 통하여 최선의 방법이 결정된다. 업무 계획을 수립할 때에도 리더가 일방적으로 진행하고 팀원에게 일을 할당하는 방식이 아니라 팀원들이 모두 참여하여 자기 주도적으로 일을 계획하고 수행하게끔 유도한다. 맡은 일을 진행할 때에도 서로의 업무를 매일같이 공유하고 협력하는 활동을 수행하는데 ‘데일리 스탠드업 미팅(Daily Standup Meeting)’이 대표적인 이런 활동이다. 이 활동은 팀원들이 매일 아침



15~20분 정도 일어서서 업무를 공유하는 미팅으로 팀원들은 이 때 각자 아래와 같은 2가지 사항을 얘기한다.

1. → 어제 수행한 일과 오늘 할 일
2. → 업무 수행 중에 발생한 장애요인이나 도움이 필요한 사항

팀원들이 이렇게 돌아가면서 얘기를 하면 서로가 진행하는 업무를 이해할 수 있고 상호간에 무엇을 협력할 수 있는지 바로 알게 된다. 이 미팅에서 리더의 역할은 팀원들의 업무에 일일이 관여하기보다는 팀원들이 서로가 협력할 수 있게끔 분위기를 이끌고 이슈 및 장애요인을 해결하는 데 초점을 맞춘다. 팀 구성도 기획자와 엔지니어가 포함된 기능혼합(Cross-functional)형 조직을 지향하며 소통과 협력의 효율성을 높이기 위하여 소규모 팀(10명 이내)을 지향한다. 큰 프로젝트라면 이런 소규모 팀 여럿이 함께 수행한다. 이런 팀에서의 리더의 역할은 서번트 리더십을 가진 코치 역할에 가까운데 팀원들을 명령과 통제로 다스리기보다는 팀원들이 자신의

잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 참여시키고 서로가 협력하게끔 이끄는 것이다.

세번째는 업무의 투명성을 유지하면서 지속적인 프로세스 개선을 추구하는 개발문화이다. 일반적으로 사람들 간의 소통과 협력이 적게 일어나는 이유 중의 하나는 서로가 수행하는 일을 공유하지 않는 것에 기인하는 경우가 많다. 만약 팀 구성원들이 서로가 하는 일을 투명하게 공유한다면 서로를 보다 잘 이해하게 되고 상호간에 신뢰 또한 자연스럽게 향상된다. 애자일 방식에서는 팀 구성원들이 수행하는 일의 진행상황을 도구를 활용하여 투명하게 공유하는 것을 추구한다. 사용하는 도구에는 SW시스템을 사용한 프로젝트 관리 도구뿐만 아니라 포스트잇을 사용한 '비주얼 태스크 보드(Visual Task Board)'라는 것을 활용한다.

비주얼 태스크 보드는 포스트잇을 사용하여 구성원들이 진행하는 업무들을 계획 중인 작업, 현재 진행 중인 작업, 완료된 작업, 이슈 및 리

〈그림 3〉 Visual Task Board 사례



스크 등으로 나누어 한 눈에 업무 진행상황을 파악하기 위한 도구이다. ‘데일리 스탠드업 미팅’도 이러한 보드 앞에서 진행함으로써 구성원들의 소통과 협력을 자연스럽게 촉진하는 효과를 가져온다.

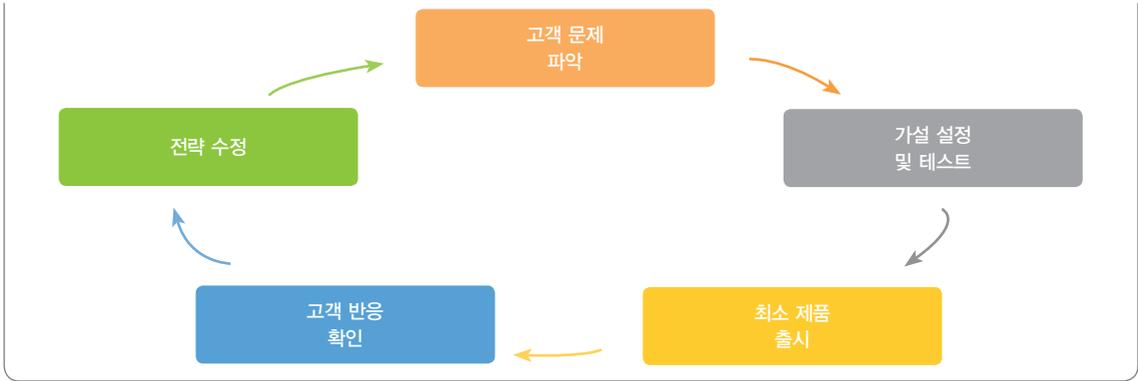
이런 업무의 투명성이 높아지면 업무 프로세스 상의 문제점을 개선하는 데도 도움을 주게 되는 데 애자일에서는 이런 업무 프로세스 개선을 위하여 주기적(2~4주)으로 ‘회고(Retrospective)’라는 활동을 수행하기도 한다. 이 활동은 현재 진행 중인 업무 프로세스 상의 비효율성이나 문제점을 개선하기 위한 목적으로 수행되며 통상 2시간 정도 진행한다. 예를 들어 이번 달에 불필요한 회의나 작업 등이 많이 발생하였다면 이런 행위의 발생 원인은 무엇이며 어떻게 예방해야 하는지 등에 대한 개선책을 팀원들과 함께 고민하는 것이다. 이러한 활동은 간단하지만 현재 가지고 있는 프로세스 상의 문제점을 개선하는 데 효과적이다.

### GE의 패스트웍스

GE에서는 이러한 애자일 방식을 활용해서 ‘패스트웍스(Fast Works)’라는 새로운 경영기법을 만들어 사용하고 있다. 이 기법은 제품의 신뢰성과 품질을 유지하면서 개발 속도를 획기적으로 줄이는 데 목적을 두고 있으며 항공·조명·오일&가스·운송을 포함한 15개 이상의 주요 사업부에 적용되고 있다.

패스트웍스는 다음 5가지 요소로 실행된다. 첫째, 고객의 니즈를 파악하고 문제를 정의한다. 둘째, 다양한 아이디어를 도출하여 적절한 가정을 설정하고 가정에 따른 다양한 테스트 제품을 만들어본다. 셋째, 최소한의 비용과 시간을 투자한 최소제품(Minimum Viable Product, MVP)을 만든다. 이는 가장 최소한의 투자로 고객이 원하는 성능을 구현한 제품으로 시제품일 수도, 초기 제품일 수도 있다. 넷째, 고객의 반응을 통해 새로운 측정 기준을 찾아 적용한다. 다섯째, 입증된 결과를 바탕으로 전략을 수정한다. 최소 제품(MVP)에 대한 고객의 반응이 긍정적이라면 기존 전략대로 진행하고 아니면 전략

〈그림 4〉 GE의 패스트웍스



을 수정한다.

GE는 실제 다수의 비즈니스에 패스트웍스를 적용해 제품 개발 및 출시를 추진하고 있는데 신제품 개발 사이클의 30% 이상 단축, 거래 사이클의 50% 단축, 고객 응대 속도 4배 개선 등의 성과를 내고 있다. 또한 이를 통해 현지 인력의 의사 결정권을 강화하고 기업 내 관료주의를 제거함으로써 더욱 빠른 속도로 시장에 제품을 공급하는 것에 초점을 맞추고 있다. GE의 제프리 이멜트 회장은 GE와 같은 대기업이 고정관념에 사로잡혀 시장 환경에 적극 대처하지 못한다면 더 이상의 성장은 없다고 강조한 바 있다.<sup>1</sup>

### 맺음말

일반적으로 많은 기업들은 신제품 개발을 수행할 때 경영진의 주도하에 철저한 보안을 유지하고 완벽한 제품을 만들어 출시하는 형태를 취해왔다. 하지만 지금과 같은 매우 불확실한 비즈니스 환경에서 제품의 성공을 담보하기는 어

려우며 실패했을 때의 시간과 비용의 손실 또한 큰 것이 사실이다. 또한 상명하달의 수직적인 의사소통 체계와 기능 부서간의 장벽 등은 구성원의 잠재력을 충분히 활용하지 못하게 하고, 소통과 협력을 저해시켜 결과적으로 제품 개발의 속도를 떨어뜨리는 요소로 작용하기 쉽다.

따라서 기업 입장에서는 최소한의 노력으로 신제품에 대한 검증을 빨리 수행하는 것이 좋으며 경영진의 의사결정에만 의존하기보다는 고객과의 지속적인 소통 및 피드백, 구성원들의 적극적인 참여와 협력이 보다 성공적인 제품을 만드는 데 도움이 된다는 것을 인식해야 한다. 이제 우리나라 기업들도 기존에 성공해왔던 방식에 안주하기 보다는 비즈니스 환경 변화에 빠르게 대응할 수 있는 애자일 경영 방식을 활용해서 비즈니스 민첩성과 창의성을 높여야 한다. 🌐

<sup>1</sup>'21세기 스피드 경영 '패스트웍스', 한경비즈니스 제 996호, 2014년