

# CIO 가이드: 비즈니스 민첩성을 실현하기 위한 5단계



## 기술 리더로서 일상적으로 직면하는 과제를 가장 잘 표현한 시나리오는 다음 중 무엇입니까?

시나리오 A	시나리오 B
저는 끝도 없이 이어지는 혼란스럽고 모순돼 보이는 비즈니스 수요를 더 빠르고 더 경제적으로 처리하라는 요구를 지속적으로 받고 있습니다. 이 수요-공급 줄다리기의 한가운데서 우리 조직은 회사의 성공을 가로막는 가장 큰 요인으로 지목되고 있습니다. 도전은 좋아하지만 지금 맡은 일이 제가 가장 잘하는 일 같지는 않습니다. 비즈니스의 민첩성을 높이기 위해 수많은 전망과 지침을 세웠지만 대부분의 방법이 오래 지속되지 않거나 약속한 이점을 제공하지 않습니다.	저는 비즈니스 파트너와 진정으로 동등한 관계를 유지하고 있습니다. 저는 동료들이 기회를 감지하고 대응하고 혁신할 수 있도록 도와줍니다. 실제로 저는 혼란과 병목 현상을 효율적인 가치 흐름으로 바꾸는 저의 능력을 활용하여 조직 내에서 변화를 도모하는 데 앞장서고 있습니다. 애자일 접근 방식으로 비즈니스를 정의하고 지원하는 덕분에, 가치 있는 기능을 개발하는 팀에서부터 값진 제품 또는 이니셔티브로 결합되는 구성 요소를 제공하는 프로젝트, 그리고 시장 기회를 활용하기 위해 투자 할당을 조정하는 유연성에 이르기까지 회사의 모든 수준에 긍정적인 영향을 미치고 있습니다.

시나리오 B에 공감이라면 축하합니다. 당신은 동년배 집단에서 선견지명을 가지고 앞서 나가는 몇 안 되는 사람 중 한 명입니다. 조직에서 한때 존재했던 장애물을 해소했고 전사적 애자일 및 지속적 딜리버리를 채택했으며 운영 팀이 이제는 딜리버리 그룹과 완벽하게 연결되어 있습니다. 엔지니어링 해커톤(Hackathon)에서부터 엔터프라이즈 린 스타트업(Enterprise Lean Startup) 방식을 사용하는 이니셔티브에 이르기까지 모든 영역에서 당신은 혁신을 이끌고 있습니다. 비즈니스 소유자를 비롯하여 최전선에서 활동하는 고객 지원 부서, 심지어는 고객, 공급자, 공급업체까지 포함하는 전체 회사가 분기별 방향 조정에 참석합니다. 말하자면 계획을 세우고 예산을 설정하고 지식을 전파하고 가시성을 확보하고 목표를 조정하는 케이던스(cadence)가 구축되어 있는 것입니다. 당신의 회사는 혼란을 일으키거나 조직의 건전성을 해치지 않으면서 언제든지 조정을 통해 새로운 시장 기회를 활용할 수 있습니다. 당신은 지속적인 탐색과 혁신을 진정으로 이해하고 있습니다. 조직에서 일상적인 비즈니스 과정 중에 변화를 빠르게 감지하여 혁신을 갖고 대응할 수 있다면 비즈니스 민첩성이 실현된 것입니다.

The Phoenix Project의 공동 저자 Gene Kim이라면 “당신은 일개 말이었을 때의 경험을 초월하여 훌륭한 유니콘이 되었다”고 말할 것입니다.<sup>1</sup>

아직은 유니콘이 아니지만 유니콘이 되고 싶다면 계속 읽어보시기 바랍니다.

조직은 비즈니스 민첩성을 높이는 방향으로 나아가고 있습니다. 많은 노력이 필요한 일이지만 그에 따른 보상은 무시할 수 없습니다. 실제로 첫 단계만 완수해도 실질적인 비즈니스 결과를 목격하게 될 것입니다.

이 백서에서는 다음과 같은 내용을 다룹니다.

- 조직을 전환하고 비즈니스 민첩성을 높이는 단계 파악
- 전환의 각 단계를 지속적으로 유지하는 요소를 명확히 제시
- 조직의 건전성을 높이고 유지하여 정기적으로 빠르게 변화에 대응하는 능력을 키우는 사고방식의 전환 파악

## 경쟁우위로서의 민첩성

변화의 속도가 날이 갈수록 빨라지고 있습니다. 고객의 기대와 경쟁 구조의 변화, 규정 변경이 글로벌 시장과 비즈니스 방식에 혼란을 야기하고 있습니다. 이처럼 빠르게 움직이는 새로운 애플리케이션 경제에서는 소프트웨어가 비즈니스의 핵심을 차지하고 앉아 업계를 움직입니다.

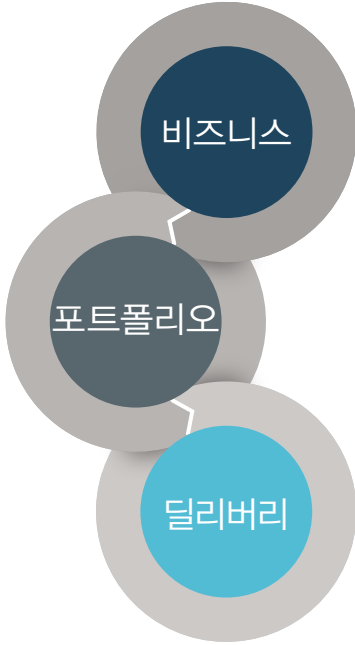
애플리케이션이나 제품을 한 번 만들고 나면 몇 년 동안 별다른 변경 없이 지나가던 시절은 이제 끝났습니다. 사실상 모든 분야의 구석구석을 파고들며 지장을 초래하는 외부의 힘을 버텨내려면 게임의 흐름을 전체적으로 파악하고 경쟁자보다 한 발 앞서 나가야 합니다. 어느 회사나 비슷한 과제들에 직면해 있을 것입니다. 하지만 늘 시장 기회를 주시 및 감지하고 혁신적인 제품을 출시하면서 업계를 선도하는 회사가 있습니다. 어떻게 그런 일이 가능할까요?

체계적인 민첩성을 실현한다는 것은 전반적인 비즈니스 운영 시스템을 속도, 방향, 기회를 위해 설계된 시스템으로 의식적으로 개편한다는 것을 의미합니다. 이 새로운 설계는 실질적인 결과를 내놓습니다. 비용과 출시 시간을 절반으로 단축하는 한편 애플리케이션 품질과 고객 만족도를 높입니다.

애자일 방법은 효율성이 최저 수준인 기존 방법에 비해 우수한 결과를 제공합니다.<sup>2</sup>

- 비용 29% 절감
- 일정 예약 91% 향상
- 생산성 97% 향상
- 품질 50% 향상
- 만족도 400% 증가
- ROI 470% 증가

“IT 조직의 안정적인 성과는 곧 경쟁력입니다. IT 조직의 성과가 높은 회사는 수익성, 시장 점유율, 생산성 목표를 초과 달성할 가능성이 2배나 높았습니다.”<sup>3</sup>



일찍이 2007년, 비즈니스 민첩성이 상당한 이점으로 작용한다는 것이 데이터로 명확하게 입증되었습니다. MIT Sloan CISR 연구 결과, 민첩성이 뛰어난 회사는 수입이 37% 더 빠르게 성장하고 수익이 30% 더 증가하는 것으로 나타났습니다.<sup>4</sup> 그렇다면 이러한 결과를 얻지 못한 조직은 어떤 문제가 있을까요?

비즈니스 민첩성을 높이려면 비즈니스 시스템 내의 세 가지 계층을 점검하고 개선해야 합니다.

**비즈니스 민첩성**

비즈니스 민첩성은 기회를 감지하는 능력과 기회를 포착하여 빠르게 제공할 수 있는 조직의 건전성 및 구조적 유연성에 달려 있습니다.

**포트폴리오 민첩성**

포트폴리오 민첩성은 전략과 실행을 연결하는 중요한 다리를 형성합니다. 고가치 이니셔티브를 위한 최적화를 추진하고 재정 지원을 단계별로 조정하며 사전 분석 및 평가를 통해 소요 시간을 줄일 수 있습니다.

**딜리버리 민첩성**

딜리버리 그룹의 실행 능력은 비즈니스 민첩성의 토대가 됩니다. 아무리 훌륭한 전략이 있어도 실행하지 못하면 소용이 없습니다. 너무 많은 CEO들이 비즈니스 조직의 전략 실행 능력이 부족하다고 성토했습니다.<sup>5</sup> 속도와 품질, 고객과 이해관계자의 피드백 주기를 통합하는 잣은 딜리버리가 필요합니다.

최근 수십 년 사이 린(Lean)과 애자일에서 배운 중요한 사실들은 이러한 각 수준에서 민첩성을 실현하는 데 중요합니다.

## 린 사고방식

- 높은 신뢰를 바탕으로 구축된 리더십, 팀, 고객 관계에 참여
- 작업자가 아닌 작업을 추적하고 모든 작업에 대한 가시성 확보
- 지속적인 점검 및 조정 수행
- WiP 제한, 작업자에 대한 요구 축소(초기에는 비효율적으로 보일 수 있음)
- 신뢰와 투명성을 바탕으로 협업 및 참여
- 지속적인 케이던스를 토대로 대략적인 계획 예상
- 팀을 리소스 유닛으로 간주
- 공급과 수요 일치
- 불완전한 데이터 용인
- 실행과 모색의 균형 유지

## 비즈니스 민첩성 실현을 가로막는 요인

현재 전략을 이행하지 못하면서 비즈니스 조직에서 제안하는 새로운 기회에 성공적으로 대응하기 어렵습니다.

기술 조직에서 시간 또는 예산에 맞춰 전략을 실행으로 옮기지 못하는 이유는 우선 순위가 자주 바뀌고 너무 많은 요청이 같은 리소스에 몰리는 탓에 과부하가 걸리기 때문입니다. 시스템이 중단되지 않고 실행되도록 기존 코드를 유지 관리하는 데만 상당한 시간이 소요되고 재능 있는 직원들은 기존 코드보다는 혁신을 통해 새로운 기술을 이용하는 것이 낫겠다 싶어 회사를 떠납니다. 게다가 밀린 고객 요청을 이행하는 데만도 5년은 족히 걸릴 것입니다. 실제로 요청이 얼마나 많은지 파악하지 못했을 가능성도 있습니다.

규정 준수 및 감사 의무 조항도 주요 우려 사항이며 리스크를 피하기만 하려는 경향을 키웁니다. 투자를 할 수 있으려면 기나긴 계획 및 예산 책정 프로세스로 인해 발생하는 지연을 견뎌야 합니다. 이 같은 요인들 때문에 조직은 현재의 길에서 리스크를 걱정만 하면서 경쟁력을 높이고 고객 가치를 제공하는 길로 나아가지 못하고 있습니다.

결국 효과적으로 대응할 수 있는 능력이 떨어지게 됩니다.

다름아닌 본인이 비즈니스 민첩성 실현을 가로막는 요인일 수 있습니다. 하지만 반대로 민첩성 실현을 후원하는 경영진이자 리더로서 중요한 역할을 할 수도 있습니다.

조직 전체에서 변화를 이끌고 신뢰 구축과 민첩성 구현을 추진할 용기를 찾아야 합니다. 그리고 이 변화를 지속시킨다는 것은 다른 사고방식을 채택한다는 의미입니다. 말하자면 명령과 통제로 점철된 고립되고 정치적인 장황한 통과 의례 같은 사고방식과는 거리가 먼 린 사고방식을 채택해야 한다는 뜻입니다.

이것이 일상적인 비즈니스 과정에서 변화를 포용할 수 있게 해주는 조직의 건전성을 키우고 유지하면서 진정한 비즈니스 민첩성을 실현하는 데 필요한 사고방식의 변화입니다. 하지만 사고방식은 마음먹는다고 바뀌는 게 아닙니다. 조직의 프로세스와 리더십을 의도적으로 변화시켜 새로운 사고방식을 지속적으로 강화해야 합니다. 여기에는 다섯 단계가 필요합니다.

## 비즈니스 민첩성을 실현하기 위한 다섯 단계

민첩성 실현이라는 여정의 어느 위치에 있든, 영감이 토대가 되는 지속적인 혁신과 가치를 창출하는 고객 중심 조직으로, 심지어는 고객에 집착하는 조직으로 전환할 수 있습니다.

### 딜리버리 민첩성

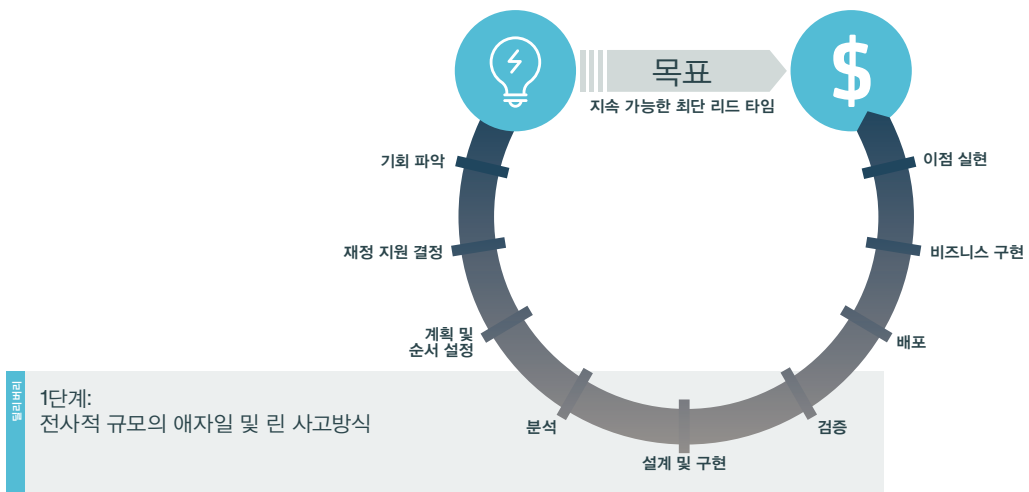
더 빠르게 가치를 제공하십시오. 먼저 강력하면서도 날렵한 딜리버리 핵심을 구축하십시오. 앞서도 언급했지만 아무리 훌륭한 전략이 있어도 실행하지 못하면 소용이 없습니다.

#### 1단계: 전사적 규모의 애자일 및 린 사고방식

첫 번째 단계에서는 전략을 빠르게 이행하고 실행하는 것이 중요합니다. 소프트웨어 및 IT 팀이 우수한 품질의 애플리케이션을 가능한 한 빨리 마무리하도록 하십시오. 방법은, 전사적 규모의 애자일 프레임워크를 채택하여 애자일 딜리버리 그룹을 통한 빠른 딜리버리를 실현해 온 수백여 조직의 경험과 지식을 활용하는 것입니다. 안정적인 애자일 팀과 딜리버리 그룹을 구축하고, 직원들이 공통된 결과를 목표로 하는 딜리버리에 대해 생각할 수 있게 하십시오. 애자일 릴리즈 계획과 관련하여 첫 번째 Big Room Session을 진행하고(실행을 통한 학습) 신뢰를 쌓는 사고방식과 리스크를 제기 및 완화하는 방법을 새롭게 규칙적으로 연습하십시오. 모든 수준에서 WiP를 제한할 수 있도록 반복해서 격려하십시오.

채택, 운영, 영향의 세 가지 측면에서 성공 메트릭을 측정하십시오. 채택 메트릭은 가치 흐름과 투자 비율, 팀이 수행하는 업무의 구체적인 항목에 대한 행동 메트릭에 초점이 맞춰져야 합니다. 채택 측정은 적절한 시점에 사라져야 합니다. 그 일환으로 직원 참여도를 평가하십시오.

완전한 가치 흐름 사고방식을 격려하는 협업 소프트웨어를 제공하십시오. 그리고 모든 팀이 모든 WiP(소속 팀과 관련된 WiP만이 아닌 모든 사람의 WiP)를 파악할 수 있는 애자일 관리 소프트웨어를 사용하십시오.

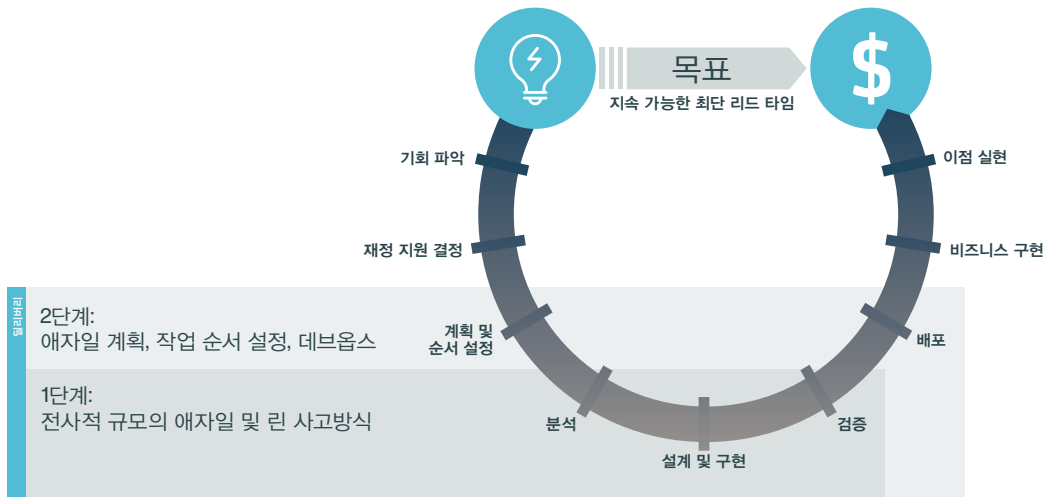


**2단계: 애자일 계획, 작업 순서 설정, 데브옵스**

가장 가치 있으면서 가장 작은 작업을 선택해 고객에게 빠르게 제공하십시오. 작업 순서를 계획하고 작업을 일관되게 배포하는 문제를 신중하게 생각하십시오. 개발 팀과 운영 팀에 WiP를 제한하는 과정을 보여주십시오. 계획되지 않은 작업을 고려하여 완충 장치를 마련하십시오. 애플리케이션/제품 및 아키텍처 결정에서부터 프로덕션 환경의 다양한 기능 전환 단계 배포에 이르는 작업 흐름을 비롯해, 모든

팀의 계획된 작업과 계획되지 않은 작업을 보여주는 소프트웨어를 지원하십시오. 딜리버리 그룹과 애자일 릴리즈 계획 관련 Big Room Session에 운영, 아키텍처, 보안, 규정 준수, 분석 팀원을 참여시키십시오. 모든 팀이 서로의 WiP를 파악하고 각 이해관계자 및 고객 세션의 피드백을 확인할 수 있게 하십시오.

Net Promoter Score와 매년 고객에게 제공된 릴리즈 수를 측정하십시오.



## 포트폴리오 민첩성

전략을 실행으로 연결해 비즈니스 가치를 최적화하십시오.

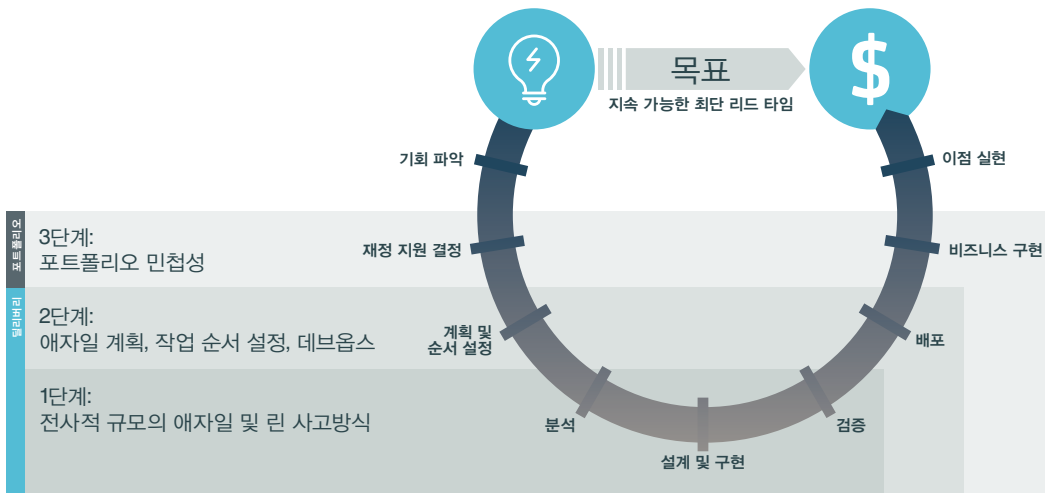
### 3단계: 애자일 포트폴리오 관리

어떤 작업을 시작하려고 생각하는 순간에서부터 작업을 진행하기로 결정하고, 적절한 팀을 지원 및 할당하고, 개발 조직 내에서 작업을 전달하면서 고객에게 배포하고 비즈니스 조직 전체에 구현하는 시점에 이르기까지의 전체 주기를 가치 흐름 내에서 고려하십시오. 구현 조직과 비즈니스 요구 간의 긴밀한 연결을 존중하고 활용하십시오. 불완전한 데이터와 대략적인 계획이 안정된 딜리버리 그룹에 전달되도록 격려하십시오. 구체적인 개별 요구 사항이 정해진 예산과 연결되리라는 기대와 개별 리소스가 시간별로 나뉘어 여러 프로젝트에

할당되리라는 기대를 없애고 전체 요구 사항을 제공하십시오.

실제 역량과 전문 기술을 토대로 작업이 안정된 팀에 할당될 가능성을 파악할 수 있는 소프트웨어로 포트폴리오 민첩성을 지원하십시오. 여러 옵션을 비교하여 가장 큰 고객 가치를 가장 빠르게 시장에 제공하는 옵션을 파악할 수 있습니다.

처음에는, 시장 및 고객 가치 결과를 토대로 한 재정 지원 결정을 기존의 구체적인 요구 사항과 계획을 토대로 한 재정 지원 결정과 비교하여 비율을 측정하는 방법을 고려해 보십시오.



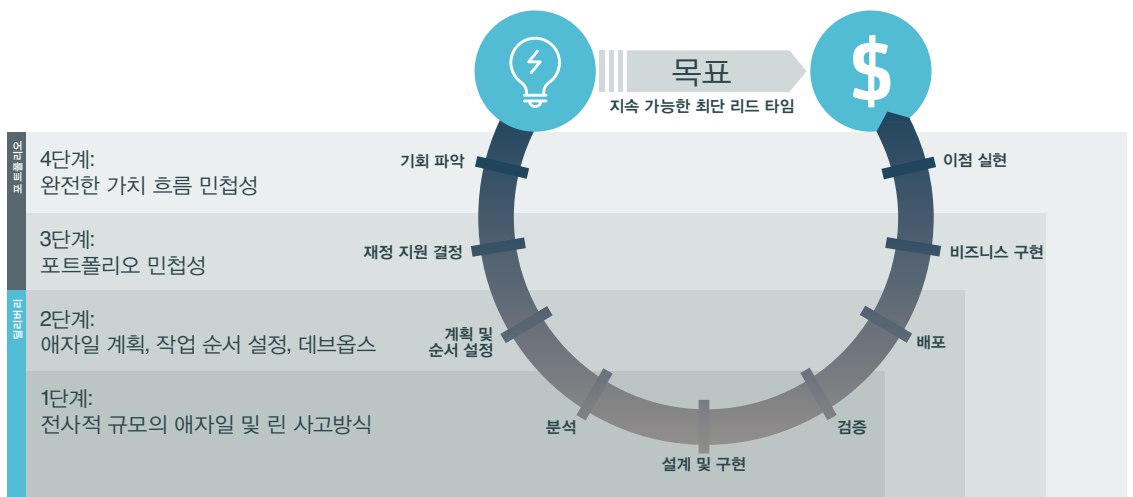
#### 4단계: 완전한 가치 흐름 민첩성

분기별 방향 조정 및 릴리즈 계획 Big Room Session과 전략 배포 프로세스를 통해 분기가 끝날 때마다 투자한 기회를 동적 및 의도적으로 변경하거나 확대하십시오. 한편으로, 제공한 것에서 최대한 많은 가치를 끌어내도록 하십시오. 다시 말해 비즈니스 조직과 고객에게 원하는 것을 원하는 시기에 원하는 위치에서 제공할 수 있도록 하십시오.

최적화를 통해 영향력을 극대화하십시오. 이를 위해 훈련된 기회 탐색 기술 및 사고방식을 강조하고(엔터프라이즈 린 스타트업<sup>6</sup> 등의 방법 사용) 조직의 WiP를 제한하십시오. 조직의

분기별 이니셔티브를 명확하게 보여주는 지원 소프트웨어를 제공하고 각 이니셔티브를 각 담당자의 일상 업무와 연결하여 조직의 모든 작업을 파악하십시오. 또한 이니셔티브와 엔터프라이즈 재정 지원 소스를 연결하고 애자일 비용을 재무 거버넌스로 통합하며 애자일 자본화를 처리하는 소프트웨어를 선택하십시오.

처음 기회를 파악한 시점부터 이점을 실현하기 시작하는 시점까지의 시간을 나타내는 지속 가능한 최단 리드 타임(SSLT: Sustainable Shortest Lead Time)을 최적화하십시오.





## 비즈니스 민첩성

시장 기회를 확보하십시오. 일상적인 업무 과정에서 자신감을 가지고 빠르게 변경을 감지하고 대응하십시오.

### 5단계: 비즈니스 민첩성 - 감지 및 대응

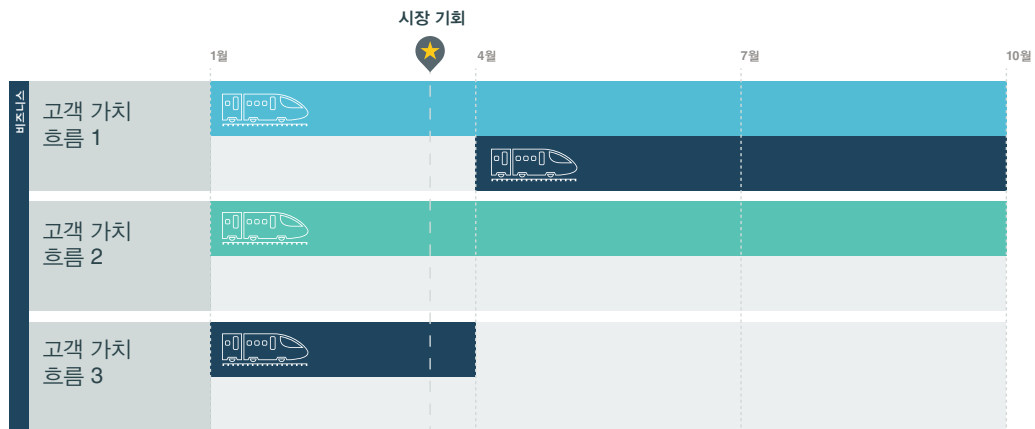
공통된 결과를 명확하게 언급하고 높은 신뢰에 기반한 리더십을 몸소 실천하며 비즈니스 전반에서 린 사고방식을 채택하십시오. 동일한 목표를 분명하게 표현하고 규칙적이고 명확한 커뮤니케이션을 통해 신뢰 기반 팀을 구축하며 가치 흐름 전반에서뿐만 아니라 보다 간소화된 경영진의 구석구석에서 협업을 활성화함으로써 조직의 건전성을 키우십시오. 경영진에서부터 현장에 이르기까지의 모든 단계에서 투명성을 높이고 의사 결정을 명확히 하십시오. 조정 가능한 재정 지원 모델로 구조적 유연성을 높이고, 업무 흐름 방식과 거버넌스 및 감사 요구, 심지어 주요 공급업체의 요구가 있을 때 비즈니스가 적절히 대응할 수 있음을 입증할 방법을 파악하십시오. 모든 직원에게 훈련된 기회 탐색이라는 특권을 제공하여 누구나 혁신을

시작할 수 있음을 기대함으로써 디지털 시대에 새로운 기회를 감지하십시오.

각 분야에서 새롭게 떠오르는 기회를 조사할 방법을 파악할 수 있도록 소프트웨어로 이 단계를 지원하여 관련 메트릭과 지속 기준을 제시하십시오. 또한 비즈니스 목표, 전략, 이니셔티브를 모두가 정기적으로 명확하고 쉽게 파악할 수 있게 함으로써 조직의 건전성을 지원하는 소프트웨어를 선택하십시오. 구조적 유연성을 시각화하여 조직 및 가치 흐름 전반에서 투자가 작업 흐름에 어떻게 반영되는지 파악할 수 있는 재정 관리 소프트웨어를 사용하십시오.

시장 점유율에서 얼마나 앞서 나가고 있는지를 측정하십시오.

### 5단계: 변화 감지 및 대응



어떤 단계를 밟든 성공적인 전환을 위한 발판을 마련하고 방향타를 조정하십시오. 주요 변경 노력의 85%가 원하는 목표에 도달하지 못하거나 정해진 잠재력을 발휘하지 못합니다.<sup>7</sup> 하지만 지속적인 변화를 이어갈 수 있는 검증된 패턴이 있습니다. 바로 납득할 만한 “이유”를 제시하고, 확실한 지원을 등에 업은 능력 있는 전환 팀을 구성하고, 전환을 진행하면서 “방법”에 대해 더 많이 알게 되기를 기대하는 것입니다. 제대로 된 첫 단계를 약속하고 즉시 행동으로 옮기되, 작은 단위로 나누어 실행하십시오. 정기적으로 점검하고 조정하십시오.

여기까지 읽으셨다면 이것이 대대적인 조직 변화를 가져오리라 생각할 것입니다. 그 과정이 깔끔하지 않을 수도 있습니다. 하지만 린 사고방식을 채택하고 5단계를 따른다면 비즈니스 민첩성을 높이는 방향으로 조직을 발전시킬 수 있고 고객에게 더 많은 가치를 더 빠르게 제공하는 실질적인 비즈니스 결과를 얻게 될 것입니다.

## 지연 비용

대기 시간이 길어질 때의 리스크는 무엇일까요? 민첩성이 조금만 향상되어도 개선 효과는 엄청납니다. 그 이점을 실제 비용 측면에서 보자면 다음과 같습니다.

- 다음 연도 비용 10% 절감
- 품질 10% 향상, 고객에 영향을 미치는 인시던트 10% 감소
- 리스크 및 규정 준수 격차 파악 능력 10% 향상
- 직원 참여도 10% 향상, 업무 부담 10% 감소
- 새로운 시장 기회를 모색할 혁신 예산 10% 증가
- 수익 창출 시간 10% 단축
- 전체 조직의 예측성 10% 향상
- 새롭게 제기되는 비즈니스 요구에 대한 응답 시간 10% 단축

주요 릴리즈 주기가 50% 가까이 단축되었을 때(예: Physicians Mutual)<sup>8</sup>, IT 프로젝트의 TAT(Turnaround Time)가 30~50% 단축되었을 때(예: Tata Communications)<sup>9</sup>, 프로젝트 리드 타임이 60% 단축되었을 때(예: Philips)<sup>10</sup>, 사용자가 보고하는 결함이 85% 감소했을 때(예: QSR International)<sup>11</sup>, 비즈니스에 미칠 영향을 생각해 보십시오.

그렇다면 조직에서 지연 비용을 유발하는 요인은 무엇일까요?

“비즈니스에 걸림돌이 되는 사람 또는 상황이 있습니다. 본인이 그 원인일 수도 있습니다.”

출처: “Road to Reinvention” 저자 Josh Linkner의 2015년 RallyON!™ 연설

“걸림돌이 없는 산업은 없습니다. 진정한 애자일 조직을 갖춘 기업만이 걸림돌을 피할 수 있습니다.”

출처: Forrester Research<sup>12</sup>

## 시작하세요

비즈니스 민첩성을 높이기 위해 조직을 전환한다는 것은 쉬운 일이 아닙니다. 하지만 린 사고방식을 포용하고 앞서 5단계에서 설명한 파급 효과가 큰 확실한 목표를 달성한다면 원하는 결과를 얻게 될 것입니다. 이전 단계에서 민첩성을 실현하지 못한 채 다음 단계에서 민첩성을 실현하려고 하면 비즈니스의 조직 건전성을 해칠 수 있음을 명심하십시오.

전문 파트너인 CA Agile Transformation Consulting Services를 통해 조직에 맞는 다음 단계를 밟으십시오. CA는 수백여 조직의 성공적인 애자일 전환을 지원해 왔습니다. CA는 린 사고방식을 이해하고 있을 뿐 아니라 민첩성을 높이기 위해, 다시 말해 더욱 빠르고 보다 효과적으로 혁신하고 주도하며 조정하고 제공하기 위해 변화시켜야 할 조직 구조, 프로세스, 문화, 지원 소프트웨어에 대해 잘 알고 있습니다.

지연 비용을 줄이십시오. 향후 30일의 민첩성 평가 및 리더십 컨설팅을 예약하려면 [ciinfo@rallydev.com](mailto:ciinfo@rallydev.com)으로 전자 메일을 보내주십시오.

## 저자 소개

**Eric Willeke** - CA 테크놀로지스의 비즈니스 유닛 전략 고문으로, 대규모 조직의 복잡한 애자일 채택과 비즈니스 민첩성 전환을 지원하는 전문가입니다.

**Jean Tabaka** - CA 테크놀로지스의 비즈니스 유닛 전략 선임 고문으로, 협업 및 비즈니스 민첩성 전문가이며 관련 글을 기고합니다. 경영진이 복잡한 조직 구조, 프로세스 및 문화 변화를 통해 비즈니스 민첩성 전환을 성공적으로 마칠 수 있도록 지원합니다.

**Rachel Weston Rowell** - CA 테크놀로지스의 비즈니스 유닛 전략 고문으로, 서번트 리더십 및 비즈니스 민첩성 전문가이며 관련 글을 기고하고 관련 주제로 강의를 합니다. 조직이 시장에서 생존하는 데 그치지 않고 두각을 나타낼 수 있도록 경영진 및 리더가 조직의 역량을 개발할 수 있도록 지원합니다.

**Ryan Martens** - CA 테크놀로지스의 CTO 역할을 하고 있는 SVP(전 Rally CTO)로, 사회 제도의 애자일 영향 및 전환 전문가입니다.

**Ronica Roth** - CA 테크놀로지스의 애자일 담당자로, 협업, 창의성, 애자일, 린과 관련한 모든 분야를 담당합니다.

**Catherine Connor** - CA 테크놀로지스의 포트폴리오 민첩성 솔루션 전문가입니다.

**Christine Hudson** - CA 테크놀로지스의 비즈니스 민첩성 솔루션 전문가입니다.

### 기타 기고자

동료인 **Alex Pukinskis**와 **Zach Nies**의 기여, 평가, 피드백도 이 문서를 작성하는 데 많은 도움이 되었습니다.

## 주요 용어

<b>애자일</b>	고객 가치를 더 빠르게 제공하기 위해 기업에서 사용하는 방법론입니다. 조직 구조, 프로세스, 형식, 문화를 고객 중심으로 투명하게 바꾸는 과정이 포함되며, 지속적인 개선과 운영 속도 증진을 강조합니다. 애자일은 린 생산 방식에서 얻은 교훈을 토대로 한 소프트웨어 전환으로 시작되었으며, 단일 교차 업무 팀을 강조하던 방식에서 벗어나 전사적 규모의 애자일로 발전했습니다. 전사적 규모의 애자일을 수천여 교차 업무 팀에 적용하여 공통된 우선 순위 업무를 토대로 가치를 제공할 수 있습니다.
<b>비즈니스 민첩성</b>	일상적인 업무 과정에서 자신감을 가지고 빠르게 변경을 감지하고 대응하는 기업의 능력을 말합니다.
<b>딜리버리 그룹</b>	애자일 딜리버리 팀, 비즈니스 소유자, 대규모 시스템/기업 중심 역할로 구성되어 재정을 지원받는 그룹으로, 특정 가치 흐름의 전략적 우선 순위에 따라 가치 있고 효과적인 소프트웨어를 계획하고 제공합니다.
<b>전사적 규모의 애자일</b>	린 및 애자일 조직 문화, 프로세스, 구조를 통해 공동으로 동시에 애자일 소프트웨어를 개발하는 방식입니다. 이를 지원하는 일반적인 프레임워크로는 SAFe®(Scaled Agile Framework®), LeSS(Large Scale Scrum), DAD(Disciplined Agile Development)가 있습니다.
<b>실행/딜리버리 민첩성</b>	비즈니스 민첩성을 토대로, 고객과 이해관계자의 빠른 피드백 주기를 통해 딜리버리 팀의 성과, 속도, 조정된 케이던스를 요구합니다.
<b>흐름 효율성</b>	고객에게 가치 있는 작업이 시스템에서 이동해 가는 속도를 극대화합니다.
<b>린 사고방식</b>	흐름 효율성(고객 가치 제공)과 리소스 효율성(직원 시간 및 기타 리소스 사용)이 균형을 이루는 사고방식을 말합니다. 20세기 비즈니스 시스템은 주로 리소스 효율성을 강조하도록 설계되었기 때문에 린 사고방식이 효율성의 균형보다는 흐름 효율성을 강조하는 것처럼 보일 수 있습니다.
<b>포트폴리오 민첩성</b>	전략과 성공적인 이니셔티브 실행을 연결하는 다리와 같은 역할을 합니다. 포트폴리오 계층에서 애자일을 실현하기 위해 기업은 고가치 이니셔티브를 최적화하고 WiP 병목 현상을 해소하며 재정 지원을 점진적으로 조정하고 분석 및 평가에 소요되는 시간을 줄입니다.
<b>가치 흐름</b>	고객이 원하는 가치를 원하는 시기에 원하는 방법으로 제공하기 위해 전달되고 통합되어야 하는 모든 활동, 자재, 인력, 정보를 포함합니다.



ca.com/kr을 통해 CA 테크놀로지스를 만나 보십시오.



CA 테크놀로지스(NASDAQ: CA)는 회사가 변화를 통해 애플리케이션 경제의 기회를 잡을 수 있도록 하는 소프트웨어를 만듭니다. 소프트웨어는 모든 업종, 모든 기업의 핵심입니다. 계획부터 개발, 관리 및 보안에 이르기까지 CA는 전 세계의 회사를 도와 모바일, 프라이빗 및 퍼블릭 클라우드, 분산 및 메인프레임 환경에서 생활, 거래 및 소통의 방식을 바꾸고 있습니다. 자세한 내용은 [ca.com/kr](http://ca.com/kr)을 참조하십시오.

- 1 Kim, Gene. Spafford, George. Behr, Kevin. (2013). The Phoenix Project. IT Revolution Press.
- 2 "What is the ROI of Agile vs traditional methods?," Dr. David F. Rico, PMP, CSM, Notre Dame of Maryland, (2008) <http://www.davidfrico.com/rico08b.pdf>
- 3 2014 State of DevOps Survey and Report <https://puppetlabs.com/2014-devops-report>
- 4 "IT Portfolio Management and IT Savvy— Rethinking IT Investments as a Portfolio," MIT Sloan School of Management, Center for Information Systems Research, Summer Session, Peter Weill, 2007년 6월 14일. 조사는 MIT가 미국 증권 거래소에 상장된 기업을 대상으로 한 SeeIT/CISR 기업 조사를 통해 실시되었습니다. National Science Foundation에서 조사 비용을 지원했습니다(보조금 번호 IIS- 0085725). Copyright © Massachusetts Institute of Technology, 2007, MIT의 CISR(Sloan Center for Systems Research)에서 작성
- 5 MIT Sloan "400명 이상의 글로벌 CEO를 대상으로 한 최근 조사에서 전략을 이행하는 능력이 혁신, 지정학적 불안정성, 성장보다도 더 중요한 과제인 것으로 나타났습니다." <http://executive.mit.edu/openenrollment/program/closing-the-gap-between-strategy-and-execution/#.Va01HE3JBmM>
- 6 Nies, Zach et al. (2014) The Enterprise Lean Startup Approach, Rally, 2014 <https://www.rallydev.com/toolkits/enterprise-lean-startup>
- 7 "Managing Change: The Quadrants of Change," A. Felix-Reese, Inside Counts, 2008 (원래 이론: Ken Wilber)
- 8 Physicians Mutual Case Study, Rally, 2015 <https://www.rallydev.com/resource/case-study-physicians-mutual-goes-big-agile-transformation>
- 9 Tata Communications Case Study, Rally, 2014 <https://www.rallydev.com/resource/tata-communications-case-study>
- 10 Rally Customer Perspective: Q/A with Edgar van Zoelen, Rally, 2015 <https://www.rallydev.com/blog/agile/rally-customer-perspective-qa-edgar-van-zoelen-philips>
- 11 QSR International Case Study, Rally, 2015 <https://www.rallydev.com/resource/qsr-international-case-study>
- 12 Forrester Research, Inc., 2014년 1월, "Forrester Perspective: Measure And Improve Your Business Agility"