

## 새로운 비즈니스 속도로 딜리버리

기업은 글로벌하고, 반응이 민감하고, 고객 중심적이며, 기술 중심적인 세계에서 비즈니스를 운영합니다. 소프트웨어가 성장, 혁신, 효율성 및 생산성의 주요 동인이기 때문에, 소프트웨어 딜리버리 방식만 봐도 여러분의 경쟁 방식을 단번에 알아챌 수 있습니다.

“갈수록 높아지는 소프트웨어의 전략적 중요성을 깨닫고, 소프트웨어 개발을 중요한 경쟁의 장으로 인식하는 것이야말로 끊임없이 증가하는 기업들 가운데서 성공하기 위한 핵심입니다.”

출처: McKinsey<sup>1</sup>

소프트웨어로 구성된 세계는 소프트웨어를 활용하는 기업에게는 기회를 제공하고 그렇지 않은 기업에게는 위험을 안겨 줍니다. 이러한 세계에서 살아남아 번성하는 기업은 애자일 기업이 될 것입니다. 이러한 기업은 변화에 대해 신속하고 자신감 있게 대응하고, 경쟁자보다 빠르게 가치를 제공하고, 고객이 진정으로 원하는 고품질 제품을 구축하는 기업입니다.

## 왜 애자일인가?

소프트웨어 개발 및 일반적인 작업 관리를 위한 애자일 방식은 애플리케이션 경제에서 성공하기 위한 수단입니다. 애자일은 출시 속도 향상, 생산성 향상, 결함 감소, 비용 절감, 직원 참여 향상 등 다양한 이점을 보장합니다.

- 애자일 기업은 37% 더 빨리 수익을 향상시키고, 30% 더 높은 이윤을 창출하는 것으로 확인되었습니다.<sup>2</sup>
- Project Management Institute는 애자일 성향이 높은 기업이 전략적 이니셔티브를 성공적으로 완수할 가능성이 50% 더 높다는 사실을 발견했습니다.<sup>3</sup>
- 프로젝트 관리 방법에 대한 연구 요약에서 애자일 방식은 가장 효율이 낮은 기존 방식보다 29% 더 나은 비용, 91% 더 나은 일정, 97% 더 나은 생산성, 50% 더 나은 품질, 400% 더 나은 만족도, 470% 더 높은 ROI를 제공하는 것으로 확인되었습니다.<sup>4</sup>

애자일 방법은 제품을 점진적으로 구축하여 제공하고, 고객에게 가치를 신속하게 제공하며, 개발 작업을 비즈니스 요구 사항에 맞게 조정하는 데 도움이 됩니다. 애자일 방식은 다음과 같은 원칙을 강조합니다.

- 엄격한 프로젝트 관리로 낭비를 최소화하고 일정을 준수하여 제공
- 자율 조직, 다기능, 협력적인 팀
- 짧고 빈번한 주기의 소프트웨어 딜리버리를 통한 고객 만족
- 지속적인 개선을 위한 빈번한 조사 및 조정 세션

애자일 방식을 채택하면 다음과 같은 결과를 기대할 수 있습니다.

#### 출시 속도 향상

스마트폰 사용자라면 누구나 우리가 애플리케이션 경제의 시대에 살고 있다는 사실을 압니다. 고객은 제품 업데이트 및 개선 사항이 정기적으로 제공되기를 기대합니다. 애자일 케이션으로 릴리스를 제공하면 경쟁사보다 빠르게 고객에게 가치를 제공할 뿐만 아니라 수익을 더 빠르게 실현할 수 있습니다.

#### 고객이 높이 평가하는 고품질 제품 구축

애자일의 사용자 중심적인 방식 즉, 짧은 주기로 가치를 제공하여 고객 피드백을 개발 프로세스에 통합하는 방식은 고객이 가장 원하는 대상을 구축하는 것을 중심으로 전략과 개발 작업을 조정할 수 있음을 의미합니다. 또한 애자일 방식은 개발 프로세스에 테스트를 통합하여 품질을 향상시키고 릴리스 전에 결함을 식별하도록 도와 줍니다.

#### 위험 감소 및 낭비 해소

기존의 소프트웨어 개발에서는 장기간의 계획, 설계 및 개발 단계를 거쳐야 했기 때문에 간헐적인 빅뱅 릴리스가 일반적이었고, 이로 인해 결함 있는 소프트웨어를 너무 늦게 제공할 위험이 컸습니다. 애자일 방식은 고객에게 가치를 더 자주 제공하고 고객의 피드백을 통합하여 시장에 더 효과적으로 대응하도록 도와 주며 고비용이 발생하는 시장 손실의 위험을 줄여 줍니다.

“우리는 불안정한 팀의 성능 비용을 확인했습니다 ... 그리고 유사한 하향식 프로젝트와 비교하여 비용과 딜리버리 기간에서 모두 30-50%의 향상을 달성했습니다.”

출처: Tata Communications<sup>5</sup>

#### 협업 향상

자율 조직의 다기능 팀은 성공적인 애자일 수행의 기반입니다. 이러한 역량을 갖춘 팀은 더 나은 제품 및 서비스를 생산할 뿐만 아니라 직원들이 더 깊이 관여하도록 만듭니다. CEB(Corporate Executive Board)에 따르면 애자일 직원들은 소위 일반적인 “근로자”보다 거의 20% 뛰어난 성과를 발휘합니다.<sup>6</sup>

### 미래에 대비

Accenture의 보고서에 따르면 성과가 우수한 기업은 다른 기업보다 애자일 방법론을 채택한 비율이 6배 높습니다.<sup>7</sup> 그리고 Computer Economics의 “IT Spending and Staffing Benchmarks” 연구에 따르면 83%의 기업이 애자일을 구현할 계획이 있습니다(이전의 59%에서 상승함). Gartner CIO 조사에 따르면 “2018년 경에는 대부분의 소프트웨어 프로젝트가 애자일 중심적인 프로젝트가 될 것”입니다.<sup>8</sup>

## 애자일 기반

애자일 방식은 수십 년 동안 존재했지만 2001년의 애자일 선언<sup>9</sup>을 통해 성문화되었습니다. 이 선언은 소프트웨어 개발 프로젝트 관리를 위한 다음과 같은 몇 가지 단순한 가치의 집합입니다.

- 개인 및 상호 작용을 프로세스 및 도구보다 중시
- 작동하는 소프트웨어를 포괄적인 문서보다 중시
- 고객 협업을 계약 협상보다 중시
- 변화에 대한 대응을 계획 이행보다 중시

애자일은 공통 원칙을 공유하는 다양한 작업 관리 방식을 포괄하는 용어입니다. 공통 원칙에는 부서간 협업, 고객 가치에 대한 초점, 반복적이고 점진적인 딜리버리(조기에 자주 수행), 품질 우선, 진행 중인 작업(WiP)의 제한 및 지속적인 개선이 포함됩니다.

애자일은 일시적인 유행으로 여겨진 적도 있었지만 이제는 널리 사용되고 인정받는 개발 방법으로 진화했습니다. 사실 애자일은 소프트웨어 개발 및 IT의 영역을 초월하여 은행업, 관리 컨설팅, 자동차 제조 및 의료 등의 부문으로 확장되었습니다. 글로벌 시장은 기업이 시장에 대한 고객의 요구 사항을 더 빠르게, 더 효과적으로 반영하는 제품을 생산할 것을 요구하기 때문에 많은 기업들이 애자일 방법으로 전환하고 있습니다. 기존의 “하향식” 방식은 순차적인 단계 및 대규모의 막대한 투자, 사전 설계 등을 특징으로 하여 기업이 변화하는 시장에 신속하게 대응할 수 있는 유연성이 부족하지만, 애자일 방식은 더 빠른 딜리버리, 더 우수한 품질 및 약속한 대로 딜리버리가 가능한 개발 팀을 제공합니다.

### 소프트웨어 이상의 문제

애자일은 소프트웨어 개발 방법론에 그치는 개념이 아닙니다. 고객 가치를 더 빠르게 제공하려면 기업은 조직 구조, 프로세스, 의례 및 문화에서 애자일 특성(민첩성)을 갖춰야 합니다. 애자일은 소프트웨어 팀의 움직임으로 시작했지만 이제는 엔터프라이즈 규모의 비즈니스 방식이 되어, 지리적으로 분산된 사무실의 여러 팀 간에 적용되고 있으며 기업이 비즈니스 민첩성(애자일 실행, 적응성 있는 포트폴리오 관리 및 제어되는 혁신)을 경쟁 이점으로 사용하는 운영 모델이 되었습니다.

“애자일 기업은 집단을 선도합니다. 프로젝트 리더 및 임원이 협력하여 더 뛰어난 민첩성을 구현할 경우, 문제를 해결하고, 더 유리한 위험을 선택하고, 혁신적인 제품 및 솔루션을 시장에 더 빠르게 제공하여 더 큰 성공을 거둘 수 있습니다.”

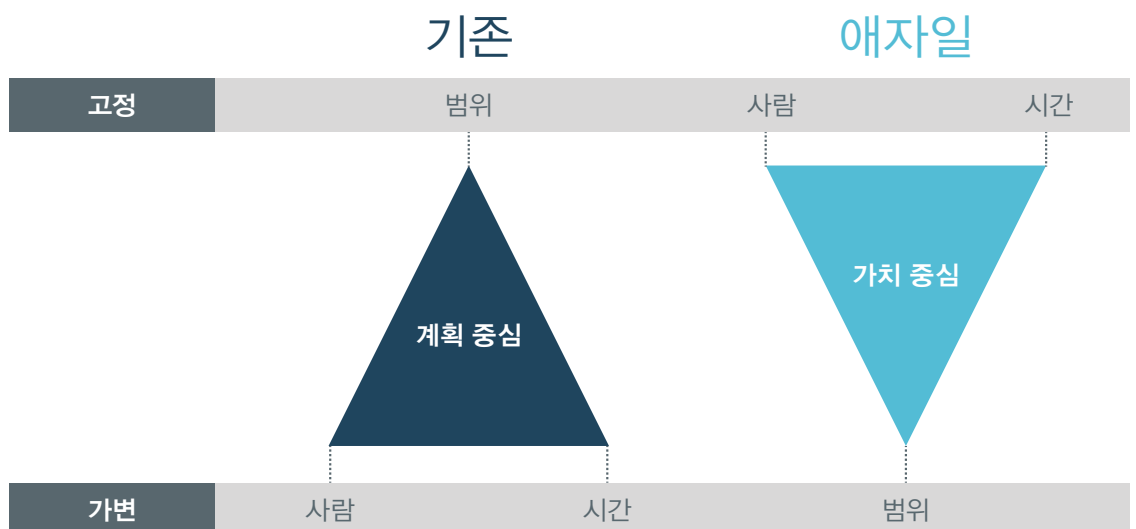
출처: Project Management Institute<sup>10</sup>

### 애자일은 어떻게 다른가?

모든 프로젝트는 일반적인 제약 내에서, 즉 일정한 범위, 사람(리소스) 및 시간 내에서 관리되어야 합니다. 기존 프로젝트의 실패에는 비용과 일정이 급증한 경우가 있었으며, 이러한 문제는 범위 변경으로 인해 발생하는 경우가 많았습니다. 기존 또는 “하향식” 방법은 시간과 리소스를 계획하고 제어하기 위해 범위를 일정 수준 이하로 유지하려고 했습니다. 애자일은 리소스 및 시간이 고정되어 있고 범위가 가변적이라고 간주합니다.

기존 개발	애자일 개발
계획 중심	가치 중심
고정 범위	가변 범위
가변 리소스	고정 리소스
가변 시간	고정 시간

빠르게 변화하는 환경에서 가변 범위 방식을 사용하면 실행 가능한 소프트웨어를 일정에 맞게 제공하면서 변경 사항, 위험, 중속성 및 피드백에 따라 조정할 수 있습니다. 팀이 항상 가장 가치가 높은 기능을 우선적으로 작업하도록 하여 위험을 관리할 수 있습니다. 종종 그렇듯이 예기치 않은 일이 발생했는데 시간이나 자금이 부족한 경우에도 가치가 높은 기능을 제공할 수 있습니다.



## 애자일 방법론

“스크럼”은 단순성과 광범위한 작업에 대한 적용 때문에 가장 널리 사용되는 애자일 방식이 되었습니다. “린”은 일본의 제조 방식(예: 토요타)에서 유래한 것으로 가치 스트림 전반에서 흐름을 개선하는 동시에 낭비를 해소하는 데 중점을 둡니다. “칸반”은 린 제조 방식에서 발전된 것으로 흐름을 촉진하고, 낭비를 해소하고, 지속적으로 개선하고, 작업 진행 상태를 보다 가시적으로 만드는 데 유용한 방법으로 빠르게 채택되고 있습니다. “XP”(eXtreme Programming)는 신속하고 점진적인 개발을 가능하게 하는 기술적 수행 방식에 대하여 중요한 지침을 제공합니다. 테스트 중심적인 개발, 행동 중심적인 개발 및 집합에 기반한 엔지니어링을 포함하는 애자일의 새로운 특징은 현재 애자일 방식을 채택한 광범위한 사용자의 특수한 요구 사항을 해결합니다.

### 스크럼

럭비 경기에서 유래한 ‘스크럼’은 자율 조직이 가능한 다기능 팀이 “스프린트”라고 하는 지정된 기간에 출사가 가능하고, 제대로 작동하는 소프트웨어를 제공하는 프로젝트 관리 프레임워크의 이름입니다. 각 스프린트(일반적으로 1주일에서 1달 사이이고 보통 2주)에서 팀원은 해당 타임박스에 수행할 수 있는 작업을 계획하고, 사용자 스토리로 분할되는 기능의 백로그를 구축하고, 일일 “스탠드업”(일일 진행 상태 및 장애를 공유하는 15분간 진행되는 회의)회의를 위해 모이고, 각 스토리를 아이디어로부터 작동하는 운영 수준 코드, 작동하는 데모 소프트웨어로 완성하여 이해 관계자에게 제공하고 피드백을 수집하고, 사후 분석을 수행하여 이 기간 동안 스프린트를 검토하고 프로세스 및 제품의 향상을 위해 노력합니다.

“**고품질의 최종 제품을 제공하려면 애자일 개발, 신속한 릴리스 주기, 자동화된 테스트 및 배포, 그리고 변화에 대하여 ‘테스트를 통해 학습’하는 방식 등 새로운 작업 방식이 필요합니다.**”

출처: McKinsey<sup>11</sup>

### 애자일의 역할

애자일 팀(스크럼 팀 또는 딜리버리 팀이라고도 함)은 애자일의 성공을 뒷받침하는 엔진을 구성합니다. 연구 결과에 따르면 최적의 팀 크기는 7명에서 2명을 더하거나 뺀 크기이며, 안정적인 팀(구성원이 자주 재할당되지 않는 팀)이 최고의 결과를 낳습니다.<sup>12</sup>

**스크럼 마스터**는 팀이 높은 성과를 내도록 지원합니다. 이들은 팀원과 외부 이해 관계자의 관계를 촉진하고, 진행의 장애물을 제거하고, 효율적인 스탠드업 및 기타 협업 회의를 진행합니다. 스크럼 마스터는 프로젝트 관리자라기보다는 ‘섬기는 리더’(servant leader)입니다. 이들은 명령 및 제어 관리 전술 대신, 협업 및 조정을 이용하여 팀이 우수한 품질로 약속한 사항을 제공하고 충족하도록 지원하며 팀의 진로에 방해가 되는 대상을 제거합니다.

**제품 소유자**는 제품의 비전을 소유합니다. 이들은 백로그에 어떤 작업이 포함되는지, 그 우선순위가 어떻게 결정되는지, 변경 사항이 어떻게 통합되는지, 그리고 작업이 언제 “완료”되는지를 결정하여 사용자 또는 고객의 요구 사항을 나타냅니다. 제품 소유자는 팀이 작업의 비즈니스 가치를 이해하도록 지원합니다.

**팀원**은 사용자 스토리를 계획하고 완성하여 팀의 작업을 완료하는 데 기여합니다. 팀원은 개발자, 테스터, 사용자 경험 연구자, 엔지니어링 전문가, 마케터 또는 기타 분야별 역할을 맡을 수 있지만 다양한 분야를 초월하여 제품을 구축하고 제공합니다.

**관리자 역할**(엔지니어링 책임자, IT 책임자, 포트폴리오 관리자, 프로그램 관리자, 비즈니스 개발 관리자 및 경영진 수준 리더)은 다양한 주요 직무를 수행하며, 특히 애자일을 적절한 규모로 확장하여 구현하기 위한 직무를 수행합니다. 이들은 예산 및 비용을 투입하고, 신뢰와 투명성을 부여하고, 외부 이해 관계자를 관리하고, 여러 팀을 조율하고, 커리어 개발을 지원하고, 문제 또는 위험을 책임지고, 공급업체 계약을 관리합니다.

## 애자일의 확장

애자일의 확장은, 특히 대규모의 엔터프라이즈 기업에서는 단순히 더 많은 애자일 팀을 추가하는 것을 의미하지 않습니다. 애자일의 확장을 위해서는 조직 구조, 기업 문화, 프로세스, 운영 및 전략적 사고에 애자일 원칙을 통합해야 합니다. 최선의 결과를 위해서는 수평적으로 확장(팀을 조율 및 조정)하고 수직적으로도 확장(개발 작업을 기업 전략 및 포트폴리오 이니셔티브에 연결)해야 합니다.

애자일 방식이 단순해 보일지 몰라도 애자일을 확장하는 것은 쉽지 않습니다. 애자일을 확장하기 위해서는 조율, 혁신의 의지, 그리고 협업, 가시성 및 지속적인 개선의 원칙에 대한 수많은 실천과 노력이 필요합니다. 하지만 애자일을 기업 전반으로 확장하면 민첩성, 유연성 및 기업의 안정을 얻을 수 있습니다. 이렇게 하면 속도, 생산성, 출시 속도, 그리고 궁극적으로 수익에서 4배의 결과를 제공한다는 애자일의 가능성을 확인할 수 있습니다.

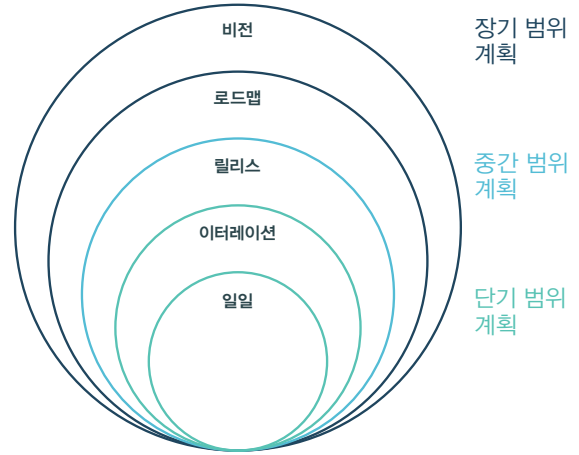
스크럼 및 팀 수준의 애자일은 케이던스 및 동기화를 설정하도록 도와 주며, 애자일 확장은 그러한 케이던스 및 동기화를 다음 수준으로 나아가게 하는 것을 의미합니다. 애자일의 확장을 고려하고 있다면 다음 질문에 대답해 보십시오.

- 팀에서 작업 흐름이 어떻게 진행됩니까?
- 얼마나 장기적인 계획을 세웠습니까?
- 계획에 외부 IT 또는 엔지니어링 인력이 포함되어 있습니까?
- 계획을 세운 후에 상황이 달라질 경우에는 어떤 일이 발생합니까?

### 케이던스

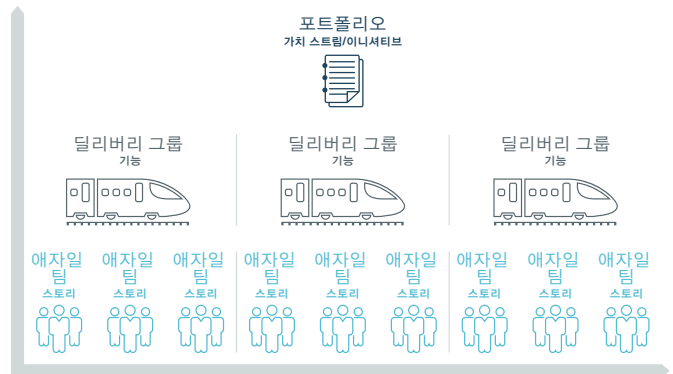
엔터프라이즈 규모의 애자일에는 더 장기적인 계획 및 비전이 필요합니다. 전략 또는 기업 비전은 제품 로드맵의 생성을 촉진하며, 제품 로드맵은 여러 번의 릴리스로 분할되고, 여기에는 여러 번의 이터레이션(또는 스프린트)가 포함됩니다.

애자일 팀은 일일 계획 및 이터레이션 계획 외에도 정기적으로 모여서 릴리스를 계획해야 합니다. 이러한 회의에는 엔지니어링 리더, 포트폴리오 책임자, 회사 비전을 갖고 있는 관리자 및 경영자와 같이 고객에게 가치를 제공하는 책임을 가진 기업의 다른 구성원이 참여합니다.



### 동기화

성과가 우수한 애자일 실행 엔진을 구축하려면 동기화된 케이던스를 중심으로 여러 개의 애자일 팀을 조직해야 합니다. 공동의 릴리스 목표를 위해 작업하는 여러 개의 팀을 가리켜 흔히 딜리버리 그룹 또는 릴리스 트레인이라고 합니다. 팀 타임박스(이터레이션)가 프로그램 타임박스(릴리스)와 동기화되어야 합니다.



### 애자일 프레임워크 확장

대기업 내에서 성공적인 확장된 동기화 및 케이던스를 설정하는 것은 쉬운 일이 아니지만, 애자일 확장을 위한 베스트 프랙티스의 많은 부분이 이미 식별되고 문서화되어 있습니다. 그중에서 가장 잘 알려진 것은 Scaled Agile Framework® 또는 SAFe®이고, 이 외에도 DAD(Disciplined Agile Development), LeSS(Large-Scale Scrum) 및 Nexus 등이 있습니다. 어느 것을 선택하든, 비즈니스 및 기술 경영진의 혁신 조정 그룹 즉, 리더들로 구성된 부서 간 애자일 작업 그룹에 의해 지원되는 그룹을 구성하여 애자일 프랙티스를 적절한 규모로 구현하기 위해 노력하고 기업이 장애와 반발을 극복하도록 지원하는 데 집중하도록 하는 것이 좋습니다.

## 릴리스 계획

스프린트 계획이 약 2주마다 또는 각 이터레이션을 시작할 때마다 수행되는 반면, 릴리스 계획(프로그램 증분 계획 또는 빅룸 계획이라고도 함)은 1년에 수차례(일반적으로 10-12주마다) 수행됩니다. 릴리스 계획은 기업의 비전 및 제품 로드맵을 이를 구현할 사람들이 모인 공간에 제시하는 역할을 합니다. 엔터프라이즈 기업에서는 릴리스 계획에 특정 가치 스트림에 연관된 수백 명의 사람들이 참여하여, 이를 동안 위험을 식별하고, 조정을 수행하고 딜리버리 계획을 완성하기 위해 협력합니다.

이 행사는 일반적으로 네 가지 주요 부분으로 구성됩니다.

- 경영진이 완료할 작업의 비전 및 컨텍스트를 설정하며, 따라서 이 작업을 수행하는 사람들이 중요성의 비즈니스 동인을 이해하게 됩니다.
- 팀 브레이크아웃 기간 동안 딜리버리 팀은 릴리스 전에 완료할 수 있다고 생각하는 작업에 따라 스토리를 스프린트에 삽입하여 기능 백로그를 계획하고 우선순위를 지정합니다.
- 팀이 다시 모이면 스크럼 마스터, 제품 소유자 및 리더가 필요한 조정, 위험 및 종속성을 식별하고 해결하는 일을 지원합니다.
- 관련된 모든 사람이 예정된 작업의 계획에 대하여 자신이 할 일을 제안합니다.

릴리스 계획은 전통적으로 계획을 연간 행사, 경영진만의 회의, 작업을 실제로 수행하는 사람과 관련이 없는 일로 간주하고 수행해오던 많은 기업에게는 상당히 다른 방식입니다. 이 계획 행사는 성공적인 애자일 확장의 핵심으로, 기업의 비즈니스 전략을 실행 엔진에 직접적으로 매핑합니다.

몇몇 기업은 이 모든 사람을 소집하기 위한 비용을 지출하기를 주저합니다. 이들 중 많은 사람들은 같은 대륙에 근무하지도 않고, 일상 활동 중에 시간을 내서 이 행사에 참여해야 할 수도 있습니다. 하지만 이러한 기업들이 개발 기업의 재무 지표에서 이러한 부분을 분석할 경우(이러한 고려된, 완료된 계획을 수행하지 않는 경우의 위험과 함께), 릴리스 계획이 빠르게 수익을 거두는 투자임을 확인하게 될 것입니다.

---

“1980년대에 제조업에 린 방식이 채택되었던 것처럼, 2018년 경에는 애자일, 데브옵스 및 웹 규모(web-scale) IT 방식이 IT에 혁신적인 요소가 될 것입니다.”

출처: Gartner, Inc.<sup>13</sup>



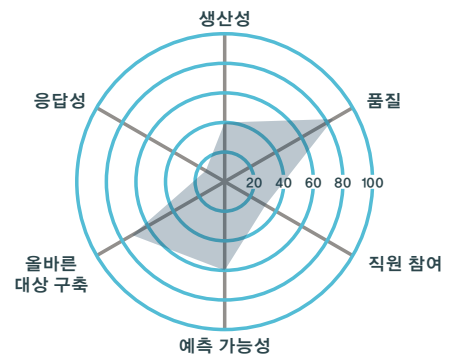
## 애자일 비즈니스 구축

변화의 속도가 가속화하고 혁신이 일반적인 현상이 됨에 따라, 가장 성공적인 기업들은 시장의 기회를 탐지하고 경쟁자보다 빠르고 자신 있게 대응하여 자신을 차별화하고 있습니다. 이러한 상황에서 조직적인 민첩성을 얻으려면 속도, 적응 및 기회를 고려하여 전체 비즈니스 시스템을 설계해야 합니다. 이는 부서 간의 사일로를 해소하고, 마케팅, 영업, 재무, 운영 및 경영진을 참여시켜 회사 전체가 올바른 방향으로 나아가도록 하는 것을 의미합니다.

애자일 기업은 3가지 유형의 민첩성을 실천합니다.

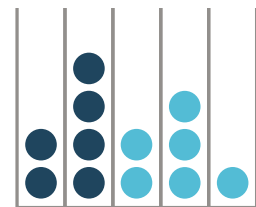
### 딜리버리 민첩성

높은 성과를 발휘하는 애자일 팀은 속도 및 성능이 경쟁 이점을 형성하는 애자일 비즈니스의 기반입니다. 속도는 점증 가치를 현금화하고 수익을 더 빠르게 실현하는 데 도움이 됩니다. 고객의 의견을 조기에 그리고 자주 확인하므로 “올바른 대상을 구축”할 수 있게 됩니다. 또한 애자일 기업은 품질과 예측 가능성을 제공하여 “대상을 올바르게 구축”합니다.



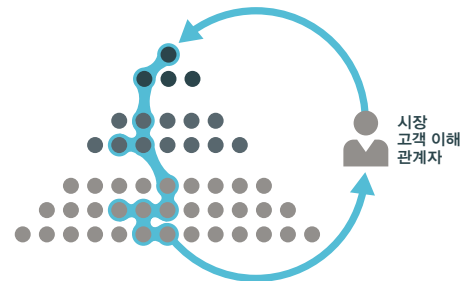
### 포트폴리오 민첩성

포트폴리오 관리에 애자일 방식을 적용할 경우 전략적인 비전을 구현하고, 충분한 정보를 바탕으로 절충된 의사 결정을 수행하고, 가용 리소스를 할당하는 방식을 최적화할 수 있습니다. 딜리버리 민첩성으로부터 얻는 성능상의 이점은 성장과 혁신을 위한 가용 리소스를 확보합니다. 애자일 기업은 가장 가치가 높은 이니셔티브에 대한 중점과 통찰력을 바탕으로 이러한 이점을 활용하여 기회를 만듭니다. 응답성이 우수한 계획 및 자금 조달 케이션스는 위험한 투자를 줄이고 가장 높은 비즈니스 우선순위를 따르도록 합니다.



### 비즈니스 민첩성

최고 수준의 민첩성을 위해서는 가치 창출을 중심으로 사람들을 조직해야 합니다. 이는 “재조직”을 의미하는 것이 아니라, 내부의 사일로를 해소하고 가치에 중점을 둔 팀을 구성하여 조직 전반에 민첩성을 연결하는 것을 의미합니다. 고객 가치를 중심으로 사람과 팀을 조율하고, 변화를 관리하기 위해 통제되는 방식을 이용함으로써 기업의 DNA 자체에 뛰어난 응답성을 구축하고 혁신적인 아이디어를 추구할 수 있습니다. 혁신과 성장에 투자하는 적극적인 방식을 채택하면 시장에서 변화를 창조하고, 혁신에 좌우되는 기업이 아니라 혁신을 직접 구현하는 기업이 될 수 있습니다.



## 애자일 시작

기업에서 다음과 같은 문제를 겪고 있습니까?

- 비현실적인 계획
- 빈번한 전환
- 고객 불만족
- 책임감 결여
- 품질 또는 기술적 부채 문제
- 급증하는 위험
- 딜리버리 지연
- 종속성으로 인한 장애
- 시급한 사안에 담당자 부재
- 개발자의 사기 저하

그렇다면 새로운 작업 방식을 고려해야 할 때입니다. 지금이 바로 애자일을 시작할 때입니다.

---

“지식, 도구 및 경험의 충실한 조합을 이용하면 기업이 비즈니스의 요구 사항을 지원하는 방식으로 애자일 원칙을 활용할 수 있습니다.”

출처: Pricewaterhouse Coopers<sup>14</sup>

---

애자일을 처음 접한 경우든, 이미 채택한 애자일을 개선하려는 경우든 CA가 지원하겠습니다.

[ca.com/agile](https://ca.com/agile)을 방문하여 다음 단계로 나아가십시오.



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 <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-perils-of-ignoring-software-development>

2 <https://www.rallydev.com/resource/business-agility-survival-guide>

3 [http://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMI\\_Pulse\\_2014.ashx](http://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMI_Pulse_2014.ashx)

4 <http://www.davidfrico.com/rico08b.pdf>

5 <https://www.rallydev.com/resource/tata-communications-case-study>

6 <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/top-insights/executive-guidance/pdfs/eg2013ann-breakthrough-performance-in-the-new-work-environment.pdf>

7 <https://www.accenture.com/us-en/insight-digital-it-research>

8 Gartner, Inc., "Predicts 2015: Application Development", Mark Driver, Nathan Wilson, Jim Duggan, Ronni J. Colville, Jason Wong, Laurie F. Wurster, Thomas E. Murphy, Yefim V. Natis, Magnus Revang, 2014년 11월 19일

9 <http://www.agilemanifesto.org/>

10 Project Management Institute, <http://www.pmi.org/~media/PDF/Research/Organizational-Agility-In-Depth-Report.ashx>

11 McKinsey, [http://www.mckinsey.com/Insights/Business\\_Technology/Reinventing\\_IT\\_to\\_support\\_digitization](http://www.mckinsey.com/Insights/Business_Technology/Reinventing_IT_to_support_digitization)

12 <https://www.rallydev.com/resource/impact-agile-quantified-sdpi-whitepaper>

13 Gartner, Inc., "Predicts 2015: Application Development", Mark Driver, Nathan Wilson, Jim Duggan, Ronni J. Colville, Jason Wong, Laurie F. Wurster, Thomas E. Murphy, Yefim V. Natis, Magnus Revang, 2014년 11월 19일

14 [https://www.pwc.com/en\\_US/us/insurance/publications/assets/pwc-using-agile-methodology.pdf](https://www.pwc.com/en_US/us/insurance/publications/assets/pwc-using-agile-methodology.pdf)