대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

대한상의 브리프

제45호 2017년 12월 18일

강진구 LG경제연구원 연구위원

편집자주 경영환경의 불확실성이 커지면서 조직이 변화에 빠르게 대응할 수 있는 경영기법인 '애자일(Agile) 전략'에 대한 관심이 커지고 있습니다. 애자일 전략이 무엇이고, 왜 중요한지, 어떻게 도입할 수 있을지에 대해 알아보았습니다. [외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

불확실성 시대의 '애자일(Agile)' 경영 전략

'애자일(Agile) 전략'이란?

지금은 이름도 생소하지만 넷스케이프는 90년대 중반 웹브라우저 시장 점유율 80%의 최강자였다.

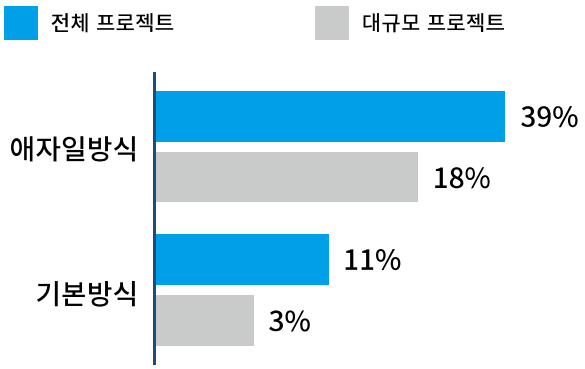
당시 점유율 20%를 밑돌던 마이크로소프트가 넷스케이프를 밀어내고 3년 만에 80%를 차지할 수 있게 된 것은 인터넷 익스플로러를 '애자일' 방식으로 재빨리 개발했기 때문이라고 한다.

애자일 전략은 기업을 실행 중심의 민첩한 조직으로 만들려는 노력이다. 실패를 두려워하기보다는 일단 실행하고(do), 빨리 실패해보고(fail fast), 그리고 무엇을 어떻게 고쳐야 할지를 배우고(learn), 다시 시도함으로써(redo) 경쟁사에 앞서 혁신을 만들어 내는 것이다.

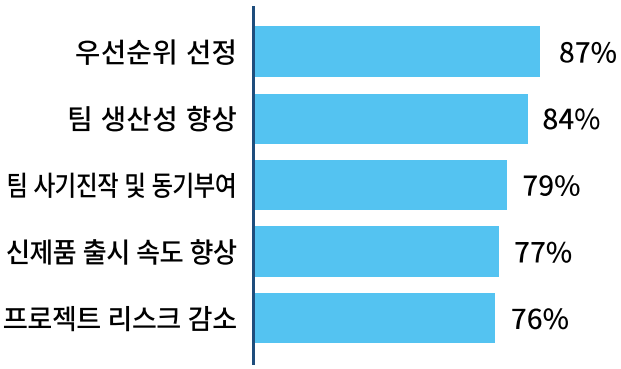
애자일 팀이 자체적인 의사결정 권한을 갖게 되면서 경영진은 거시적 전략에 집중할 수 있고, 직원들도 자기주도적 업무수행이 가능하다. 또 고객의 피드백을 수시로 반영할 수 있어 실패할 가능성이 줄어드는 장점도 있다.

애자일 전략이 매우 효과적이라는 통계도 있다. 소프트웨어 개발 프로젝트의 성공률은 평균 11%에 불과한데, 애자일 전략을 채택한 경우 성공률이 39%에 달했다고 한다.

[애자일 방식의 프로젝트 성공률]



[애자일 방식에 대한 긍정응답률]



※ 출처 : The Standish Group, CHAOS Report 2015; VersionOne, 10th Annual State of Agile Survey

애자일 전략을 도입한 기업들

애자일 방식은 IT부문에서 성과를 보인 후 기업경영 전반에 걸쳐 도입되고 있다. R&D에서 마케팅, 전사 전략에 이르기까지 다양한 분야에서 애자일 전략이 시도되고 있는 것이다.

호주에 본사를 두고 있는 디지털 미디어 기업인 REA는 마케팅에 애자일 방식을 적용함으로써 조직 문화의 변화까지 이뤄냈다.

매달 최대 10만 통의 이메일을 발송하는 REA는 발송에 앞서 몇 백 명의 수신자를 대상으로 테스트를 먼저 실시한다. 제목, 이미지, 레이아웃, 내용 등을 달리하며 응답률을 측정하고, 그 결과를 토대로 최적의 방식을 찾아 조정하는 일을 반복하는 것이다.

REA는 이 방식을 적용한 후 이메일을 열어보는 비율이 두 배나 증가한 경우도 있다고 한다. 직원들은 애자일 프로세스의 핵심인 '반복(Iteration)' 실행의 중요성을 인식하게 되었고, 더 과감하고 도전적으로 업무에 임하고 있다.

[REA그룹의 스탠딩 회의 모습]

패션 산업은 유행 주기가 짧아지고 있는데 새로운 강자로 부상하고 있는 ZARA, H&M, Uniqlo 등 패스트패션 브랜드들 역시 애자일 방식을 사업 전략의 일환으로 활용하는 사례다.

이들 기업은 패션쇼를 통해서 다음 시즌에 유행할 물량을 준비하는 전통적 방식과 거리가 멀다. 트렌드 예측에 따른 제품 생산을 15% 이내로 줄이고 나머지 85%는 고객 반응에 따라 디자인을 바꿔가며 생산한다.

[H&M의 매장 전경]

미국의 디지털 자산관리 회사인 엑스텐시스는 애자일 방식을 통해 조직운영과 업무 프로세스를 바꿔 성공한 사례로 평가받고 있다. 엑스텐시스는 애자일 방식으로 신제품 출시와 시장화를 앞당길 수 있었다.

이 외에도 소셜미디어 기업 비투닷컴(Be2.com)은 애자일 방식으로 엔지니어링 조직을 재구성했으며, 런치미트를 판매하는 기업 랜드오프로스트(Land O'Frost)는 시장 예측과 신규 고객 발굴에 애자일 방식을 활용하고 있다.

애자일 전략 도입 방안

애자일 전략은 지난 30여 년 동안 다양한 분야에서 엄청난 변화를 가져왔다. 소프트웨어 개발 성공률을 높였고 품질개선과 시장진입 가속화를 통해 생산성도 높였다.

하지만 애자일 전략은 기존 경영기법들과 달리 프로세스뿐만 아니라 직원들의 사고방식과 리더십의 변화를 요구하기 때문에 도입이 쉽지 않은 것이 사실이다.

톱다운 방식만으로는 내부 확산에 한계가 있는 만큼, 애자일을 도입할 때에는 톱다운(top-down)과 보텀업(bottom-up)의 두 가지 방식을 적절히 조합해 사용하는 편이 좋다. 톱다운 방식보다 조직 내 확산은 느리지만 자발적인 의지가 있는 팀을 대상으로 적용하기 때문에 도입 효과나 지속성 면에서는 뛰어나다.

애자일 도입 로드맵

진단 및 준비(Initial Setup)

효과적으로 작동하고 있는 프로세스를 무작정 애자일 방식으로 바꾸는 것은 바람직하지 않다. 조직에 어떤 문제가 있는지 진단하고 애자일 방식을 통해 어떤 효과를 기대할 수 있을지 정리하는 작업이 선행돼야 한다.

내부적 공감대 형성도 필수적이다. CEO와 임직원들의 다양한 의견을 수렴하고, 교육을 통해 애자일의 철학과 역할 등에 대해 이해시키는 작업이 필요하다.

시범적용(Pilot)

관심이 있는 사업부 중 2~3개 팀부터 시범 적용해 나가는 편이 좋다.

선정된 팀이 자기주도적으로 이슈를 해결하고, 협력할 수 있는 방안을 스스로 도출할 수 있도록 하는 것이 목표다.

시범적용 단계에서는 시행착오를 겪을 수밖에 없다. 그 기간 동안의 성과와 프로세스 자산, 교훈 등을 문서화하고 피드백을 거듭함으로써 내부적용이 가능한 사례를 만들어야 한다.

전사 확산(Enterprise Transformation)

전사 확산을 위해 가장 중요한 요소 중 하나는 인사 평가 방식을 바꾸는 것이다. 애자일 전략 하에서는 동료평가가 포함된 다면평가와 절대평가를 권장한다. 동료 간 협업이 중요한 이슈이기 때문이다.

소규모의 자기 조직화된 팀으로의 변화도 필요하다. 이러한 조직 구조를 통해 직원들의 오너십을 높일 수 있고 직원들의 상호작용을 더욱 활발하게 함으로써 창의성과 혁신을 발현시킬 수 있는 환경을 제공한다.

중국 등 후발국의 맹렬한 추격 속에 우리 경제를 지탱해 온 제조업의 위상이 흔들리면서 혁신의 필요성에 대한 목소리가 높아지고 있다.

변화와 불확실성의 시대에 우리기업들이 애자일 전략을 통해 보다 빠르게 대응함으로써 경쟁국보다 앞서 혁신에 성공할 수 있기를 기대해 본다.

국내·외 경제지표

2017년 12월 18일 기준

1. 국내·외 경제성장률

(단위: %)

	2015	2016(E	IMF		OECD	
			2017(P	2018(P	2017(P	2018(P
한국	2.8	2.8	3.2	3.0	2.6	2.8
세계	3.4	3.2	3.6	3.7	3.5	3.6
미국	2.9	1.5	2.2	2.3	2.1	2.4
중국	6.9	6.7	6.8	6.5	6.6	6.4
일본	1.1	1.0	1.5	0.7	1.4	1.0
EU	2.0	1.8	2.1	1.9	1.8	1.8

* E : 잠정치(Estimate) / P : 예상치(Projections)

2. 환율·유가[1)]

(단위: 원(환율), 달러(유가))

	2015	2016	'17. 6월	7월	8월	9월	10월	11월
원/달러	1,131	1,161	1,130	1,134	1,131	1,132	1,132	1,105
원/엔	934	1,068	1,019	1,009	1,030	1,022	1,002	979
원/위안	180.1	174.4	166.1	167.5	169.2	172.3	171.1	166.8
원/유로	1,255	1,283	1,269	1,306	1,337	1,348	1,331	1,296
유가(Dubai)	32.2	53.8	46.5	50.4	49.3	55.2	58.3	60.82

3. 산업지표

(단위: %(전년동기대비))

	2015	2016	'17. 6월	7월	8월	9월	10월	11월
산업생산	1.9	3.0	1.7	2.0	2.5	7.4	-2.2	-
소매판매	4.1	4.3	1.1	3.6	0.9	8.4	-0.2	-
설비투자	6.9	-1.3	18.6	24.9	12.4	24.9	-3.4	-
수출	-8.0	-5.9	13.4	19.5	17.3	35.0	7.1	9.6
수입	-16.9	-6.9	19.8	15.5	15.3	21.7	7.9	12.3

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준