

Business Requirement Techniques for Delivering Value While Controlling Scope

작업범위를 조정하면서 가치를 전달하는 비즈니스 요건의 기법

00:00 – 00:32

웨비나에 참여해 주셔서 감사합니다. 오늘은 "작업범위를 조정하면서 가치를 전달하는 비즈니스 요건의 기법"에 대해 조이 베티(Joy Betty)의 강연이 있겠습니다. 조이 베티는 Seilevel 에서 연구개발 부사장으로 활동하고 있으며 요건 도출 및 모델링 향상을 위한 실무와 방법론에 대한 연구를 수행하고 있습니다. 그녀의 회사는 포춘지가 선정한 500 대 기업으로 비즈니스 분석센터를 구축하여 수많은 비즈니스 애널리스트에게 교육을 제공하고 있습니다. 그럼 강연을 시작하겠습니다.

00:33 – 14:56

호스트: 감사합니다. 안녕하세요. 이렇게 강연에 함께 해주셔서 감사합니다. 좋은 질문 많이 부탁드립니다. 강연 중에 답변해 드리지 못한 질문은 강연 마지막에 답변해 드리겠습니다. 나중에 따로 이메일로 문의를 하셔도 좋습니다. 그럼, 본격적으로 강연을 시작하겠습니다. 이것이 오늘 강연할 주제입니다. 먼저 비즈니스의 요건은 무엇이며, 다른 요건과는 어떻게 연관되는지 살펴보겠습니다. 그런 다음, 비즈니스 요건에 기반한 네 가지 범위설정 모델에 대해 알아보고, 마지막으로 이런 정보를 개별 프로젝트에 어떻게 적용할 수 있는지 설명 드리겠습니다. 오늘 강연 내용은 제가 칼 위글러(Karl Wigglers)와 공동 집필한 소프트웨어의 요건 3 권에 소개된 내용을 기초로 하고 있습니다. 1 권과 2 권은 공동 집필이 아닙니다. 운 좋게 3 권 집필에 참여할 수 있었습니다. 오늘 강연에 대한 자세한 내용은 그 책을 참고하시면 됩니다. 대부분 5 장에 나와있는 내용입니다.

먼저 비즈니스 요건이 왜 중요한지 살펴보겠습니다. 널리 알려진 연구 중에서 대부분의 프로젝트가 실패하는 요인에 대한 것이 있어 소개합니다. 지난 20~30 년 동안 대부분의 프로젝트는 실패를 거듭해왔습니다. 조금씩 나아지고 있지만 지금도 여러 프로젝트가 실패를 면치 못하고 있습니다. 사용자의 의견을 제대로 반영하거나 요건을 변경하지 못하기 때문이지요. 개발이 한창 진행 중인데 사용자가 프로젝트를 변경하는 경우도 있습니다. 요건이 완벽하게 정립되지 않았거나 목표가 분명하지 않아서 생기는 문제일 수도 있습니다. 연구를 통해 이런 다양한 이유를 분석해보면 이해관계자와 IT 담당 팀과의 관계에 심각한 문제가 있는 것을 볼 수 있습니다. 비즈니스 요건은 우리 비즈니스에 무엇이 필요한가를 정의하는데 중요한 역할을 합니다. 그래서 이 주제가 중요하지요. 이 문제를 해결하지 않는다면 향후 다른 여러 문제들이 계속 발생하게 될 것입니다.

비즈니스 요건이 중요한 이유는 우리의 목표를 정의할 수 있기 때문입니다. 요건이 없다면 목표를 파악할 수 없습니다. 목표를 알고 있어야 요건을 변경할 때 관리하기가 수월합니다. 어떤 요건들이 불충분한지, 어느 부분에서 사용자의 의견이 필요한지도 파악할 수 있어야 합니다. 비즈니스 요건은 프로젝트의 성공과 실패를 좌우하며, 중요한 사안을 강조해줍니다. 이 강연이 끝날 무렵에는 여러분도 비즈니스 요건의 중요성에 대해 공감할 것입니다.

비즈니스 요건이란 무엇일까요? 저는 하나 이상의 프로젝트가 해결책을 제시하고 원하는 결과물을 제공하기 위해 필요한 정보의 집합이라고 생각합니다. 좀 길지요? 다시 한번 말씀 드리겠습니다. 하나

이상의 프로젝트가 해결책을 제시하고 원하는 최종 결과물을 제공하기 위해 필요한 정보의 집합입니다. 이것이 최종 목표, 즉 비즈니스의 성과입니다. 기본적으로 비즈니스 요건은 조직이 시스템을 구축하는 이유를 설명합니다. 조직이 비즈니스를 통해 달성하고자 하는 목적이지요. 그것이 없다면 비즈니스를 할 이유가 없는 것입니다. 프로젝트를 진행하는 이유라고도 할 수 있습니다.

고객이나 팀들마다 비즈니스 요건이라는 용어를 서로 다르게 사용하는 것을 볼 수 있습니다. 다른 종류의 요건과 비교를 해보면 비즈니스 요건을 정확히 정의할 수 있습니다. 오늘 강연 내용을 통해 비즈니스 요건을 명확히 이해할 수 있을 것입니다. 요건에는 세 가지 종류가 있습니다. 모두 서로 연관성을 가지고 있으며 비즈니스 요건은 최상위 단계에 있습니다. 아래에는 사용자 요건이 있고 그 아래에는 기능적 요건이 있습니다. 사용자 요건은 비즈니스 요건과 부합해야 합니다. 그렇지 않으면 문제가 발생합니다. 추적성(traceability)에 대해서는 잠시 후에 자세히 설명하겠습니다. 차트에는 비기능적 요건이나 품질 속성 같은 요소가 나와있지 않습니다. 도표를 단순화시키기 위해 생략되지요. 이들도 일종의 요건입니다. 상단에 있는 비즈니스 요건은 기업이 프로젝트를 실시하는 이유입니다. 사용자 요건은 시스템을 통해 궁극적으로 사용자가 할 수 있는 것을 의미하고, 하단에 있는 기능적 요건은 개발자가 실제로 실행하는 것이지요.

프로젝트 내에서 이 체계가 의미하는 것은 비즈니스 요건을 달성하는데 필요 없는 기능적 요건은 실행하지 말라는 것입니다. 개발팀은 이런 기능을 구축하지 말아야 합니다. 비즈니스 요건과 관련이 없기 때문이지요. 회사마다 사용하는 용어들은 다를 수 있습니다. 특정 용어를 반드시 사용해야 하는 것도 아닙니다. 저희 Seilevel 에서도 비즈니스 요건에 관한 문서를 작성할 때 기능적 요건을 포함시키기도 합니다. 고객은 이것을 비즈니스 요건이라고 생각하지요. 정의나 사용법이 서로 다를 뿐입니다. 오늘 강연에서 개념을 혼동하지만 않는다면 어떻게 불러도 큰 상관이 없습니다.

그럼, 각 체계의 단계들에 대한 예를 들어보겠습니다. 오늘 제가 제시하는 예들은 모두 화학약품 추적 시스템을 만드는 예시 프로젝트에 관한 것입니다. 즉, 상대적으로 규모가 큰 회사로 여러 종류의 화학약품을 저장소에 보관하며 연구원들이 각기 다른 실험을 위해 이들을 사용하지요. 저장소에 보관된 화학약품을 추적하고 요청할 수 있는 소프트웨어를 개발하는 것입니다. 상단에는 이 시스템을 구축하는 목적에 대해 명확하게 정의합니다. 이 경우, 시스템을 도입하는 첫 해에 화학약품 구매 비용을 25% 절감하는 것이 목적입니다. 이전에는 불필요한 화학약품을 구매하는데 상당한 금액이 지출된 것이지요. 시스템을 구축하여 이런 비용을 절감하도록 합니다. 그렇다면 어떻게 해야 할까요? 여기서 사용자 요건은 애자일 개념에서 나오는 사용자 스토리와 흡사합니다. 연구원은 실험에 사용할 화학약품을 요청합니다. 상당히 명확하지요.

이것이 사용자가 시스템을 사용하는 방식입니다. 마지막 단계는 사용자 요건을 지원하기 위해 시스템이 제공해야 하는 기능을 의미하는 기능적 요건입니다. 이 경우에는 화학약품을 카트에 담아 요청하는 기능 등이 포함됩니다. 상당히 단순합니다. 제가 감기에 걸려 기침을 좀 하더라도 양해해주시기 바랍니다. 이제, 비즈니스 요건에 대해 살펴보겠습니다. 비즈니스 요건의 정의는 앞에서 설명한 바와 같이 서로 다른 정보의 집합을 의미합니다. 화면에서 4 가지를 확인할 수 있습니다. 비즈니스 요건에는 비즈니스 기회, 비즈니스 목적, 비즈니스 매트릭스, 실행 비전이 포함됩니다. 하나씩 자세히 살펴보겠습니다. 비즈니스 기회는 첫 번째 유형의 비즈니스 요건입니다. 기업 정보 시스템의 경우,

해결해야 할 문제나 개선시켜야 할 프로세스를 의미합니다. 상용제품의 경우, 경쟁시장에 존재하는 제품의 비즈니스 기회를 의미합니다. 기회가 아닌 다른 용어로 사용할 수도 있습니다. IT 조직에서는 흔히 문제라고도 불립니다. "기업이 목표를 달성하는데 걸림돌은 무엇인가?" 또는 "자본시장에서 어떤 기회가 있는가?"와 같은 질문을 활용하면 기회를 더 명확하게 파악할 수 있습니다.

화학약품 추적 시스템에서 비즈니스 문제는 "화학약품 관리를 수동으로 하면 비용이 많이 들고 비효율적이다"라는 것입니다. 이것이 바로 기회이지요. 다음은 비즈니스 목적입니다. 제가 좋아하는 주제입니다. 이 주제 하나만 가지고도 한 시간을 설명할 수 있습니다. 먼저 간략하게 설명하고 나중에 부연 설명을 하겠습니다. 비즈니스 목적은 기업이 프로젝트를 통해 얻고자 하는 이득을 의미합니다. 이는 측정이 가능하고 정량화시킬 수 있는 것이지요. 질적인 성격이 강한 기존의 목표와는 다소 차이가 있습니다. 즉, 측정이 가능하고 정량화시킬 수 있어야 합니다. 비즈니스 목적은 돈과 상당한 관련성이 있습니다. 논란의 여지가 있을 수도 있는데요. 다른 의견이 있다면 제시해 주시기 바랍니다. 비즈니스 환경에서 대부분의 프로젝트는 수익과 이익, 비용에 관한 것입니다. 즉, 수익을 높이거나 비용을 절감하는 것이지요. 비즈니스 목적을 작성할 때 신규 고객 수나 판매 제품 수량과 같이 돈을 대신할 수 있는 항목을 사용하기도 합니다. 하지만 이 모든 것은 결국 돈과 직결되는 문제입니다. 규정이나 준법에 관련된 프로젝트들도 결국에는 돈의 문제이지요. 대부분 벌금이나 기업 이미지 실추를 방지하고 중형을 면하기 위해서입니다. 10년 전에 진행했던 한 IT 프로젝트에서는 서로 다른 프로젝트 시스템 7개를 하나로 통합하는 작업을 수행했습니다. 고객은 프로젝트의 목적이 7개의 시스템을 하나로 통합하는 것이라고 말했습니다. 하지만 이것은 비즈니스 목적이 아닙니다. 문제에 대한 해결책이 될 수는 있어도 회사와 이해관계자, 고객들은 이것이 7개의 시스템이든 1개의 시스템이든 상관하지 않습니다. 어떤 금전적인 이득이 발생하는지 명확하게 파악되지 않았습니다. 이런 프로젝트는 회사의 지원을 받기 어렵습니다. 만일 비용을 25% 절감할 수 있다고 말하면 회사의 지원을 받을 수 있겠지요. 화학약품 추적 시스템의 경우, 비즈니스 목적은 화학약품 구매비용을 시스템 도입 첫 해에 100만 달러에서 75만 달러로 줄이는 것이 될 수 있습니다. 낭비되는 화학약품의 양이나 화학약품 관리를 위해 소비되는 시간으로 이를 대체할 수도 있습니다. 여기에 측정 가능한 매트릭스를 대입하면 됩니다.

기업은 문제를 해결하거나 시장에서 기회를 잡기 위해 프로젝트를 진행합니다. 따라서 비즈니스 목적의 경우, 이런 기회에 대해 잘 설명해야 하고 목적 달성에 방해가 되는 요소를 파악하여 문제를 도출할 수 있어야 합니다. 이를 통해 문제와 목적을 체계적으로 나열할 수 있습니다. 어떤 문제를 해결해야 할지 이미 알고 있다면 문제의 해결 여부를 어떤 방식으로 결정할지 파악하고 이를 통해 목적을 명확히 할 수 있습니다. 이미 목적이 파악된 상태라면 이를 달성하는데 있어 어떤 장애요소가 있는지 알아봅니다. 이를 통해 어떤 문제를 해결해야 되는지 파악할 수 있게 되는 것이지요. 아니면 거꾸로 목적이 왜 중요한지 생각해 보는 것입니다. 화학약품 구매 비용을 백만 달러에서 75만 달러로 절감해야 하는 이유를 생각해 보는 것이지요. 그것에 대한 해답이 해결해야 할 가장 중요한 비즈니스 문제입니다. 매우 반복적인 과정이기 때문에 어떤 목적이 적합한지, 어떤 문제를 해결해야 하는지 체계적으로 고려하여 파악해야 합니다. 설명은 간단하지만 결코 그렇지 않습니다. 비즈니스 목적을 제대로 파악하려면 이해관계자에게 끊임 없이 질문하고 문제를 파악해야 합니다. 왜 그것이 문제가 되는지, 그것이 왜 중요한지 이해해야 합니다. 그런 질문을 끊임 없이 반복하면 어느 정도 이해시킬 수 있습니다. 이해관계자들이 귀찮아 하지 않도록 미리 말해두는 것이 좋습니다. 이것은 가장 기본적인 질문이며 이해관계자들을 통해 문제와 목적을 제대로 파악해야 합니다.

이제 성공 매트릭스를 살펴보겠습니다. 프로젝트가 완료되기 전까지 비즈니스 목적을 측정할 수 없는 경우가 간혹 있습니다. 예를 들어 내년까지 25 만 달러의 비용 절감을 원한다면 프로젝트가 완료되고 1 년이 지난 시점까지 성공여부를 파악할 수 없습니다. 런칭 직후에는 목적 달성을 확인할 길이 없는 것입니다. 따라서 성공 매트릭스가 필요합니다. 프로젝트가 목적 달성에 얼마나 근접했는지 진척도를 확인하는데 도움이 됩니다. 성공 매트릭스는 테스트 도중이나 출시 직후에 프로젝트의 진척도를 확인할 수 있어야 합니다. 이 파란색을 보시면 알 수 있습니다. 초록색은 목적을 측정하기 전에 사용할 수 있는 다른 유형의 매트릭스입니다.

앞서 말씀 드린 화학약품 추적 시스템의 경우, 추적 시스템이나 목적의 달성 여부를 1 년 동안 측정할 수 없습니다. 하지만 측정이 가능한 항목도 존재합니다. 예를 들어 80%의 화학 물질을 요청하는데 걸리는 시간이 10 분 단축된 것과 같은 데이터를 조사합니다. 출시 후 이런 항목을 측정할 수 있다면 비즈니스 목적의 달성을 기대할 수 있습니다. 물론 화학약품 요청에 소요되는 시간이 비용에 큰 영향을 미친다는 가정 하에서 말입니다.

14:57 - 30:34

이런 항목들은 프로젝트마다 다르기 때문에 자신의 프로젝트에 해당하는 항목들을 직접 파악해야 합니다.

이제, 비전에 관하여 살펴보겠습니다. 비전은 궁극적으로 비즈니스 목적을 달성하게 될 제품을 의미합니다. 프로젝트를 어느 방향으로 진행시킬지 설명하며 우리가 이해관계자들의 우선순위와 활동사항에 부합되도록 업무를 진행할 수 있도록 도와줍니다. 하나의 공통된 목표를 향해 협업할 수 있도록 해줍니다. 비전은 간략한 개요로 일종의 장기적인 목적을 의미합니다. 다소 이상주의적으로 들릴 수도 있고 예측된 시장에서 현실을 반영하거나 기업의 전략적 방향에 부합시키는 것이 필요하기도 합니다. 현실을 반영해야 하지만 이상주의적으로 들릴 수도 있습니다. 프로젝트의 주요 이해관계자들에게 자신들의 비전을 작성하도록 하는 것이 좋습니다. 서로가 가진 목적에 대한 차이를 이해하는데 상당한 도움이 됩니다. 모두 모여 할 수도 있고 따로 할 수도 있습니다. 15 분 정도 이것에 관하여 설명하면 됩니다. 비전을 제시하고 작성해 보도록 요청하십시오. 오래 걸리지 않습니다. 그리고 차이에 대하여 이해시키고 합의점을 도출합니다. 조직적 차원의 합의가 부족하다면 이 과정을 빨리 진행하는 것이 좋습니다. 비전에 대한 서로의 생각이 다르다는 것을 확인해야 합니다.

여기 윗부분은 비전을 구성하는 주요 요소들입니다. 여기에 대한 예시는 잠시 후에 설명 드리겠습니다. 비전의 핵심은 제품의 대상, 그들의 필요, 기회, 실제 제품의 이름, 제품의 종류, 작명 방식, 제품의 주요 기능과 장점, 구매 이유, 다른 솔루션과의 차별성 등입니다. 제품의 가치에 대해 간략하게 설명하는 것이지요.

모든 항목을 다 작성할 필요는 없습니다. 처음에는 몇 가지만을 정해서 비전을 작성할 수 있습니다. 이것은 화학약품 추적 시스템 비전의 일부인데요. 전체 내용은 훨씬 더 많습니다. 너무 복잡해서 슬라이드로는 작성하지 않았습니다. 화학약품을 요청하는 연구원들에게 이 시스템은 화학약품 보관소에 접속할 수 있는 유일한 수단입니다. 나머지는 잠시 후에 읽어드리겠습니다.

비전은 제품 전체에 적용되며 제품의 전략적 입지나 비즈니스 목적에 따라 점차 변경됩니다. 특정 프로젝트나 프로세스의 범위와 그 개념은 전체 비전을 실행하고 보완해줍니다. 제품 비전은 큰 그림을 생각해야 합니다. 제품의 범위는 그림을 이루는 조각이 되지요. 따라서 비전보다 더 큰 의미의 변수가 됩니다. 이해관계자들이 정해진 일정이나 예산, 자원 내에서 콘텐츠를 조율하기 때문입니다. 그러한 상관관계에 대한 범위를 우리는 명확하게 설정해야 합니다. 하지만 자세히 살펴볼수록 더 복잡해집니다. 워터폴이나 애자일의 접근방식 모두에 적용이 가능합니다. 다른 종류의 증분 접근방식에도 적용할 수 있습니다. 요지는 범위를 2 주로 설정하든 6 개월로 설정하든 시간의 범위에 따라 복잡성은 증가하게 됩니다.

그럼, 여기서 잠시 멈추고 여러분이 사용할 수 있는 네 가지 범위 모델에 대하여 설명하겠습니다. 제품의 비전이 확고해도 범위를 제대로 관리하지 않으면 실패할 수 밖에 없습니다. 지금까지 말씀 드린 것을 완벽하게 실행해도 범위의 경계를 제대로 파악하고 관리하지 못하면 실패할 수 밖에 없습니다. 먼저 네 가지 모델에 대하여 상세하게 설명하겠습니다. 비즈니스 요건을 명확하게 정의했다면 이 네 가지 모델과 모두와 연관될 것입니다. 먼저 이것은 목적입니다. 이것을 옆에 두겠습니다. 이 모델에 적용시켜 연관성을 찾아보겠습니다.

첫 번째 범위 모델은 배경도입니다. 배경도는 시스템에서 범위의 경계를 정의하고 시스템과 접점을 가지는 모든 외부 개체들과 연결됩니다. 이러한 도표는 항상 그런 것은 아니지만 원으로 표시됩니다. 도표 중앙에 원을 그려줍니다. 우리가 작업하는 시스템을 의미합니다. 구성 소프트웨어나 하드웨어, 인적 요소 등이 될 수 있습니다. 이 도표에서 보이는 상자는 시스템과 접점을 가지는 외부 개체입니다. 사용자 그룹이나 다른 시스템, 하드웨어 등이 될 수 있지요. 그리고 이 선들은 시스템과 외부 개체들 간에 흐르는 데이터를 의미합니다. 시스템에 유입되거나 시스템에서 전송되는 데이터를 말합니다. 어떤 사람들은 이 모델을 최상위 데이터 흐름도라고도 부릅니다. 데이터 흐름도에서는 데이터나 정보가 인터페이스를 통해 시스템에 유입되거나 시스템에서 전송됩니다. 또한 이 모델에서는 시스템과 직접 연결되는 개체들만 보여줍니다. 잠시 후 보게 될 모델과는 상반되지요. 다시 말씀 드리지만 이것이 시스템이고 그것과 직접 연결된 인터페이스입니다. 화면에 예시를 보여드리겠습니다. 이미 보신 분들은 도움이 될 것입니다. 데이터 흐름도와 매우 유사하지요. 일종의 최상위 단계의 데이터 흐름도입니다. 더 자세히 살펴보면 보다 전형적인 모습의 데이터 흐름도를 확인할 수 있습니다.

이것은 화학약품 추적 시스템을 적용한 것입니다. 여기서 외부 개체는 구매자가 됩니다. 화면 좌측 상단에 있는 것을 사람이라고 가정하면, 그 사람이 시스템을 통해 화학약품을 요청하고 시스템은 요청상태를 시스템에 전달합니다. 시스템에서 구매자로 연결되는 라인은 요청을 의미하며, 이 라인은 공급사 발주현황과 함께 시스템으로 다시 연결됩니다. 이 모델이 보여주는 내용이 바로 이것입니다. 사람들이 시스템과 상호작용하는 모습을 확인할 수 있습니다.

두 번째 범위 모델은 다른 모델과 밀접한 연관이 있는 생태계 맵입니다. 이 모델은 개발 중인 시스템과 관련된 모든 다른 시스템을 보여주며, 요구되는 모든 인터페이스를 파악할 수 있습니다. 이 모델에서는 시스템을 상자로 표시하고 시스템간에 전송되는 데이터 개체를 화살표로 표시합니다. 이 부분은 배경도와 유사합니다. 배경도와 비교해볼 때 두 가지 큰 차이점이 있는데요. 첫 번째는 시스템만을

보여준다는 것입니다. 그룹 사용자를 보여주지 않지요. 두 번째 차이점은 시스템과 직접적인 접점이 없는 시스템을 보여준다는 것입니다. 시스템에 간접적으로 영향을 주거나 받는 시스템들을 보여주는 것이지요. 이 모델은 우리가 개발했던 모든 인터페이스를 이해하는데 도움이 됩니다. 다운스트림이나 업스트림과 같이 시스템에 미치는 영향도 파악할 수 있습니다.

예를 들어 데이터가 내 시스템에서 다른 시스템으로 전송되고 내 시스템의 무엇인가를 변경했을 때 다른 제 2, 제 3의 시스템에 어떤 영향을 미치는지 알아야 합니다. 그 시스템과 직접적인 접점이 없는 경우에도 적용됩니다. 내 데이터와 다운스트림으로 연결된 것은 손쉽게 끊을 수 있기 때문입니다. 이 도표에서는 시스템 4가 시스템 3에 데이터를 전송하고 있습니다. 시스템 2처럼 우리 시스템에 직접 연결되지는 않지만 시스템 3과 4 사이의 인터페이스가 시스템 4에서 전송되는 데이터와 연결됩니다. 이것이 바로 이 모델의 핵심입니다. 이 모델은 유입되고 전송되는 데이터에 영향을 받지 않을 때까지 확장이 가능합니다. 영향을 받지 않을 때까지 시스템을 계속해서 추가하면 되는 것이지요.

이 모델을 만들기 위해서는 먼저 영향을 주는 모든 시스템을 파악하면 됩니다. 이것을 기록해두고 시스템들간에 어떤 연결이 생성되고 데이터가 전송되는지 파악합니다. 예를 들어 화학약품 추적 시스템의 경우 이 도식의 중앙에 위치하고 있습니다. 화학약품 추적 시스템이 구매 시스템에 요청을 전송하기 때문에 화살표가 이렇게 표시됩니다. 그 다음 그 시스템에서 요청을 판매자에게 전송합니다. 우리가 전송한 요청이 판매자에게 전달되기 때문에 요청을 변경하거나 데이터 항목을 누락시키면 구매시스템과 판매자 사이에 인터페이스를 차단하게 됩니다. 이 모델로 이런 문제를 파악할 수 있습니다. 이코시스템 맵은 회귀성 테스트에 특히 유용합니다. 이 모델은 시스템을 구축하는 팀뿐만 아니라 모든 다운스트림의 영향을 이해해야 하는 테스트를 진행하는 팀에게도 상당히 효과적입니다.

이제, 세 번째 범위 모델인 기능 트리 모델을 살펴보겠습니다. 제가 개인적으로 가장 좋아하는 모델입니다. 제품의 기능을 상세하게 분류할 수 있는 논리적인 그룹으로 정리할 수 있습니다. 제품 구축은 이 라인을 통해 표시됩니다. 여기서 최상위 기능은 L1이라는 기능입니다. 이 모델에서는 파란색 상자로 표시됩니다. 하위 기능은 L2이며 이것은 하위 기능은 L3가 됩니다. L2을 보면 L1에서 나오고 L3는 L2에서 나오는 것을 볼 수 있습니다. 이런 식으로 자세한 현황을 파악할 수 있습니다. 일반적으로 L3 단계를 벗어나지 않지만 도식을 세부적으로 살펴보면 가능합니다. 여기서는 4단계까지 표시가 가능합니다. 이 모델이 좋은 점은 모든 기능을 1페이지에 간략하게 표시할 수 있다는 점입니다. 보통 1페이지에 2단계나 시스템에 따라서 3단계까지 표시가 가능합니다. 경영진에게 보여주기 좋은 모델이지요. 요건에 대한 문서를 작성할 때에는 문서 앞부분에 추가하여 개요를 보여줄 수도 있습니다. 특정 프로젝트에 대한 모든 기능을 한눈에 확인할 수 있어 경영진이 좋아하지요. 패턴이나 색상을 사용하여 각기 다른 기능들을 강조해줄 수도 있습니다. 또한 이 모델을 적용하여 출시 계획을 수립할 수도 있습니다.

화학약품 추적 시스템의 경우, 화학약품 요청이 L1 기능에 해당됩니다. 검색 기능이 우측에 있고 요청 기능이 좌측에 있습니다. L2 기능은 여기에 위치하게 되지요. 그리고 다양한 L3 기능들이 있습니다. 일일이 설명하지는 않겠습니다. 연구와 화학약품 요청은 다음 단계의 내역에서 볼 수 있습니다. 예를 들어 요청부분과 같이 초록색으로 표시된 부분은 초기 출시에 포함되는 요소들입니다. 다른 부분은

차후 출시 계획에 포함되고 주황색이나 검정색으로 표시된 부분은 출시계획에 포함되지 않습니다. 그리고 이렇게 색상을 활용할 때에는 이들 색상이 무엇을 의미하는지 표시해야 합니다.

기능 트리 모델에 관해 또 하나 중요한 사실을 말씀 드리자면 이해관계자나 트리 형태의 모델을 작성할 필요가 없는 프로젝트 초기 단계에서 브레인 스토밍을 위한 도구로 매우 유용하게 활용될 수 있으며 세분화를 위해 효과적인 정리가 가능합니다. 이를 통해 정리 또는 그룹화 단계에서 미처 생각하지 못한 기능을 생각해볼 수 있어 큰 도움이 되기도 합니다.

네 번째 모델은 이벤트 리스트입니다. 시스템상에서 특정 동작을 유발시킬 수 있는 모든 외부 이벤트를 파악하는 작업입니다. 이벤트 리스트는 배경도나 사용 케이스, 사용자 스토리 같이 외부 개체에 의한 행동이나 비즈니스 이벤트를 반영합니다. 시스템이나 생태계 맵처럼 실제로 동작을 유발시키는 이벤트를 의미하지요. 또한 타임 트리거 이벤트가 될 수도 있으며 이 모델을 이용하여 범위를 관리하고 동시에 이벤트를 출시 별로 할당하기도 합니다. 그럼 이해를 돕기 위해 예를 보여드리겠습니다.

화학약품 추적 시스템의 이벤트 리스트 중 일부입니다. 연구원이 화학약품을 요청하거나 판매자의 백오더가 이벤트가 될 수 있습니다. 규정준수 리포트 생성과 같은 시간성 이벤트도 존재합니다. 이 경우에는 괄호를 사용하여 다른 출시 항목에 대한 범위를 표시할 수 있습니다. 스프레드 시트나 도구를 사용하는 경우 컬럼을 도식에 추가하여 출시 번호를 표시할 수도 있습니다. 꼭 괄호를 사용할 필요는 없습니다. 파워포인트에서 예쁘게 보이면 됩니다. 사람들이 흔히 하는 것과는 확실히 구별되는 범위설정 시스템 방법입니다.

30:35 - 45:19

지금까지 두 번째 주제에 관하여 설명 드렸는데요. 이제 이들 모델과 비즈니스 요건을 활용하여 범위를 제어하는 방법에 대하여 말씀 드리겠습니다. 이 강연에서 가장 중요한 부분이라고 생각합니다. 특히 사용자가 범위 작업을 하면서 범위를 설정하기 힘들 때 유용합니다. 이 경우 어떻게 도움을 줄 수 있을까요?

이러한 요건과 범위 모델을 만들고 문서화시켰다고 가정해보겠습니다. 먼저 비전과 범위 문서를 작업해야 합니다. 여기서 핵심은 사람들이 이 문서를 이미 확인했을 것이라고, 또는 문서의 내용을 모두 기억할 것이라고 가정하지 말라는 것입니다.

이것을 염두에 두어야 합니다. 모든 정의 작업을 완료하여도 사람들은 그것을 기억하거나 애초에 읽지 않았을 수도 있습니다. 그들에게 적극적으로 설명하는 것이 필요합니다. 주위를 환기시키기 위해 모든 미팅을 시작할 때 범위를 상기시켜야 합니다. 손이 많이 가는 작업이지요. 하지만 효과는 있습니다. 모든 미팅을 시작하며 사람들에게 비즈니스 목적에 대하여 상기시켜주면 확실한 효과를 거둘 수 있습니다. 프로젝트가 진행됨에 따라 사람들의 이해의 폭이 넓어지는 것을 알 수 있습니다. 누군가 요건이 파악되지 않는다고 말하면 그것에 관하여 설명해줍니다. 미팅 마지막에 가서 목적에 관하여 상기시켜줄 수도 있습니다. 범위 모델을 벽에 걸어 두는 것도 효과적인 방법입니다. 같이 일하는 빌딩이나 사무실에 걸어두어 사람들이 볼 수 있게 하는 것이지요. 최근에 같이 일했던 회사에서는

90~120cm 폭의 종이에 인쇄한 모델 7 개를 걸어 두기도 했습니다. 사람들이 지나가면서 적어도 한 번씩은 쳐다보게 되지요.

이렇게 다양한 방법으로 이해관계자들에게 중요사항에 대하여 상기시켜줄 수 있습니다. 미팅을 시작할 때 달성하고자 하는 목표를 상기시켜 대화를 이끌어 내는 것입니다. 프로젝트 초기 단계에서 불필요한 범위를 제거하고 비즈니스 요건을 기반으로 범위를 관리하여 이해관계자들에게 인식시켜줍니다. 이 강연이 끝나면 여러분은 훌륭한 비즈니스 요건 범위 모델을 가지게 될 것입니다. 범위 모델을 제대로 설정하면 초기 단계에서 비즈니스 요건을 명확히 파악할 수 있습니다. 그러기 위해서는 목적을 제대로 파악하는 것이 필요합니다. 이 네 가지 모델을 만들거나 적어도 한두 가지를 만들어 반영해야 합니다.

비즈니스 목적은 범위에 대한 결정을 내릴 때 가장 중요하게 고려해야 하는 사항입니다. 실제로 가치를 측정하여 프로젝트에 충분한 이익을 주지 못하는 것은 과감히 생략하거나 다음 출시 제품으로 미루어야 합니다. 예를 들어 어떤 기능을 구현하는데 80 만 달러가 소요되고 백만 달러의 목표를 달성하는데 만 달러 밖에 기여하지 못한다면 배제시켜야 합니다. 백만 달러의 목표에서 순 이익이 2 천 달러 밖에 되지 않으면 배제시켜야 합니다. 리스크만 더해줄 뿐이기 때문입니다. 이것에 관해 도움이 될만한 모델에 대해서는 더 자세히 설명 드리겠습니다. 하지만 프로젝트를 시작하여 완료될 때까지 이러한 것들을 고려하면 개별 기능이나 요건에 대한 가치를 끊임 없이 생각할 수 있기 때문에 큰 도움이 됩니다. 여기서 중요한 것은 어떤 기능이 범위 내에 있다고 해서 프로젝트의 예산이나 일정에도 부합되는 것을 아닙니다. 중요한 사실이지요. 범위 모델 내에 있다고 해서 그것을 구축해서는 안됩니다. 그것을 포함시킬지는 더 많은 사항들을 고려해야 하지요. 이것을 위한 모델 하나를 살펴보겠습니다.

이것은 목적 사슬이라는 모델입니다. 요건을 비즈니스 목적에 연결시켜 금전적 이득을 각 요건에 할당해줍니다. 우측에 보이는 것은 기능 단계에서 할 수 있는 요건입니다. 백 가지 서로 다른 항목들에 대해 할 필요는 없습니다. 한 20 가지 정도가 적당하지요. 어떤 단계에서 필요한 것인지 먼저 알아야 합니다. 이 모델은 기본적으로 개별 요건이 전체 비즈니스 목적에 어떤 기여를 하는지 링크를 통해 보여줍니다. 그것을 토대로 체계적으로 선택하고 배제시킬 수 있습니다. 이해관계자들은 어떤 기능을 생각했으니 추가하자라는 식으로 말을 할 것입니다. 또는 "내 친구네 회사에서 구축 중인데 완전히 멋진 아이디어야"라고 할 수도 있습니다. 이 모델을 통해 그것이 좋은 아이디어인지 아닌지 그들을 설득할 수 있습니다.

이제 각 요건과 핵심 요건을 평가하여 10~20 개 정도의 항목을 비교합니다. 정확하게 할 필요는 없습니다. 대략의 순위를 정해주면 되지요. 예를 들어 어떤 요건이 전체 프로젝트에 십만 달러나 백만 달러를 기여한다는 식으로 말이지요. 대략의 금액을 작성해주면 됩니다. 그리고 프로젝트 기간 동안 같은 개념을 적용해줍니다. 그래서 어떤 경영진이 와서 새로운 기능에 대하여 말하면 정량분석을 가지고 그것이 올바른 결정인지 아닌지 설득시킬 수 있습니다. 논리적인 사람들이기 때문에 이렇게 논리적으로 설명해주면 수긍을 하지요.

이제, 예를 살펴 보겠습니다. 화학약품 추적 시스템의 경우 재고품목 기록이나 화학약품 용기 이미지와 같은 높은 수준의 요건이 있다고 가정해보겠습니다. 재고품목 기록은 어느 시점에 재고품목을 확인할 수 있는 시스템입니다. 앞서 말씀 드린 자동화 기능이지요. 연구실에서 요청을 전달하면 해당

화학약품의 재고가 있는지 확인할 수 있습니다. 두 번째로 화학약품 용기 이미지는 실제 용기의 사진을 올려서 연구원이 확인할 수 있도록 하는 기능입니다. 프로젝트의 목적은 25 만 달러의 비용을 절감하는 것입니다. 좌측 상단에 보면 짙은 파란색 사각형이 있습니다. 재고품목 기록 장치는 비즈니스 목적을 달성하는데 기여를 합니다. 어느 화학약품을 보유하고 있는지 확인할 수 있으면 불필요한 구매를 하지 않게 됩니다. 그리고 이미 보유한 화학약품을 추가로 구매한 건수는 작년도 500 건으로 약품당 평균 200 달러로 계산했을 때 십만 달러의 비용을 절감할 수 있습니다.

다음 기능을 살펴보겠습니다. 화학약품 용기 이미지입니다. 이 기능이 비용절감에 어떻게 도움이 될 수 있을까요? 실제 약품 용기의 사진을 확인해서 구매오류를 줄여줄 수 있습니다. 예를 들어 파란색 병의 약품을 빨간색 병으로 잘못 대체하는 등의 오류를 줄여줄 수 있는 것이지요.

분석 결과에 따르면 작년 한 해 동안 이러한 오류가 약 50 회 정도 발생한 것으로 나타났습니다. 여기에 같은 금액인 200 달러를 곱하면 만 달러가 됩니다. 이 두 기능을 추가하여 이 정도 금액을 절감할 수 있는 것이지요. 우리의 목표는 25 만 달러입니다. 한 기능은 목표 금액에 상당한 기여를 하고 다른 하나는 그렇지 못합니다. 따라서 그렇지 못한 두 번째 기능은 배제해야 합니다. 이 두 가지 기능은 제가 이해를 돕기 위한 예시로 실제 프로젝트를 진행할 때에는 10 개 또는 20 개의 기능에 대하여 동일한 작업을 실시해야 합니다. 제가 이 모델을 좋아하는 이유는 이해관계자와 개발자가 이런 단순한 기능들을 단시간 내에 추가할 수 있기 때문입니다. 프로젝트를 진행하려면 많은 비용이 소요되고 리스크가 따릅니다. 하지만 대부분은 필요하지 않은 기능들이지요. 프로젝트에 큰 가치를 부여해주지 못합니다. 통계에 따르면 소프트웨어의 약 65%의 기능들이 거의 사용되지 않거나 전혀 사용되지 않고 있습니다. 따라서 이러한 방식을 통해 애초에 불필요한 기능들을 범위에서 배제시킬 수 있습니다.

어떤 수업에서 이런 프로젝트들이 왜 실패하는지 원인을 파악하는 실습을 해보았는데요. 비즈니스 애널리스트들에게 개발자의 역할을 부여하고 요건과 목적을 알려준 후 종이에 이를 충족시킬 수 있는 솔루션을 작성하도록 시켰습니다.

여러 차례 실습을 진행하는 동안 그들은 이런저런 그림도 그려보고 재미있고 열정적으로 실습에 참여했습니다. 그러면서 솔루션에 추가되는 기능이 늘어나고 결국 범위에서 완전히 벗어났고 비즈니스 목적을 전혀 충족시켜주지 못했습니다. 그들은 열정적으로 재미있게 실습에 참여했습니다. 그러나 종종 개발자들은 프로젝트를 진행하며 이것저것 불필요한 기능들을 집어넣는 경향이 있습니다. 이것은 솔루션을 더 복잡하게 만들뿐이지요. 그러는 동안 리스크는 커지고 프로젝트에 실질적인 도움이 되지 못합니다.

그럼, 기능과 요건의 가치를 측정하는 방법에 대하여 살펴보도록 하겠습니다. 우리는 이를 통해 최상위에 있는 요건들이 비즈니스 목적에 어떻게 부합되는지 파악할 수 있습니다. 하지만 앞서 말씀 드린 요건 체계 전체에 있어 추적이 가능하도록 하는 것이 필요합니다. 기능에 대한 요건은 사용자 요건에 부합되어야 하며 사용자 요건은 또한 비즈니스 목적에 부합되어야 합니다. 그리고 모든 요건은 범위 내에서 존재하며 비즈니스 목적에 부합되어야 합니다. 따라서 비즈니스 목적에 부합되지 않는 모든 요건들은 자동적으로 범위 밖에 위치하며 프로젝트에서 배제시켜야 합니다.

어느 요건이 범위 밖에 존재하는 경우 우리는 범위를 변경할 것인지 결정해야 합니다. 변경된 맵이 비즈니스 목적에 부합된다는 가정하에 가능합니다. 범위를 변경하는 것은 충분히 가능한 일입니다. 단, 이에 따라 비즈니스 요건이나 목적을 추가하는 것이 필요합니다. 변경 후 가치를 측정하여 특정 기능을 추가한 것이 올바른 결정이었는지 확인합니다. 모든 것이 순조롭다면 범위나 비즈니스 요건을 변경하지 않습니다. 하지만 현실은 프로젝트가 진행되며 요건은 변경됩니다. 범위 변경은 실제로 나쁜 일은 아니지만 부정적인 인식되는 경향이 있습니다. 프로젝트를 고객이 만족할 수 있는 방향으로 전환시키는 것이므로 긍정적인 현상입니다. 애자일은 변화를 긍정적으로 인식하는 개념에서 출발합니다. 하지만 우리는 그러한 변화를 제어할 수 있어야 합니다. 변화에 대응할 수 있도록 스마트하게 제어할 수 있는 수단이 필요하지요. 애자일은 이러한 변화에 효과적으로 대응할 수 있습니다. 철저히 제어할 수 있는 프로세스를 말하는 것은 아닙니다. 애자일의 접근방식에서 그런 프로세스는 없습니다. 제가 말하는 것은 변화에 대응할 수 있는 스마트한 프로세스입니다. 이를 위해서는 불필요한 변화를 억제하고 프로젝트의 가치를 저하시키지 않는 범위 내에서 변화를 관리하는 것이 필요합니다.

즉 출시 도중에 변경사항이 발생하지 않도록 하는 것이지요. 선택사항의 우선순위를 정하고 기능을 추가하거나 배제시키는 것입니다. 이해관계자가 주말에 생각해낸 새로운 기능을 추가할 수는 있지만 그렇게 되면 다른 기능 하나를 배제시켜야 한다는 사실을 인식시켜야 합니다.

스마트한 관리는 감성적이거나 외부에서 개입된 결정이 아닌 합당한 근거를 기반으로 결정을 내리는 것을 의미합니다. 변경 단계에서의 의사결정 프로세스에 대하여 설명 드리겠습니다. 누군가 요건을 요청하면 애널리스트는 그것이 범위에 포함되는 것인지 생각해야 합니다. 만일 그것이 범위 밖에 있다면 범위를 조정할 필요가 있는지 검토하거나 아니면 다른 프로젝트에 적용할 지 결정합니다. 또는 요건이 프로젝트 범위 내에 있고 우선순위가 높다면 현 프로젝트에 적용합니다. 그리고 새로운 요건을 구현하기 위해 다른 요건을 연기 또는 취소하거나 개발 일정을 연장하고 리소스를 조정하는 것이 필요할 수도 있습니다. 이러한 선택은 상당한 비용을 초래할 수 있습니다. 따라서 프로젝트 범위를 확장하거나 예산을 조정할 때에는 신중을 기해야 합니다. 화면에서 빨간색으로 표시된 부분은 많은 비용이 소요되는 것들입니다. 새롭게 제시된 요건이 프로젝트 범위 내에 있다면 덜 중요한 요건을 배제시킬 수 있습니다. 또는 프로젝트 범위 내에 있지 않아도 중요하다고 판단되면 범위를 확장해야 합니다. 경우에 따라서 범위를 탄력적으로 조정하는 것도 비즈니스의 생산성을 위해서 필요합니다.

45:20 - 47:24

자 이것은 슬라이드의 마지막 주제입니다. 지금까지 비즈니스 요건에 대하여 살펴보았습니다. 네 가지 범위 설정 모델과 적극적으로 관리하는 방법도 알아보았습니다. 시간 여유가 있으니 질문이 있으시면 화면 창에 입력해주시면 답변 드리겠습니다. 앞에서 말씀 드린 책에 대해서도 말씀 드리겠습니다. 화면 중앙에 보이는 것이 소프트웨어 요건 3 차 에디션 또는 3 차 에디션의 첫 번째 글머리입니다. 오늘 강연은 대부분 그 책의 5 장에 나오는 내용입니다. 좌측에 있는 책은 모든 범위 모듈에 대한 비주얼 모델로 심층적인 내용을 다루고 있습니다. 이외에도 많은 자료가 있습니다. 질문에 답변하기 전에 먼저 두 가지를 알려드리겠습니다. 이것은 제 연락처입니다. projectmanagement.com 에서도 활동하고 있으니 그곳으로 연락을 주셔도 됩니다. 이메일을 보내시거나 트위터를 팔로우하셔도 됩니다. 제가 보여드린 비즈니스 목적 사슬에 대해 관심이 있으시면 저희 웹사이트에 있는 백서를 참고하셔도 좋습니다. 주소 마지막에 슬래시를 추가하시면 백서를 다운로드 할 수 있는 페이지로 이동할 수

있습니다. 백만 달러짜리 기능과 만 달러짜리 기능에 대하여 설명 드렸을 때 언급된 모델입니다. 그 모델도 책에서 다루고 있는데요. 질문이 있으시면 언제든지 이메일을 주시면 답해 드리겠습니다. 이제, 여러분이 올려주신 질문들을 살펴 보겠습니다.

47:25 – END

1. 비즈니스 문제는 외부환경을 분석하거나 예측할 때와 같이 비즈니스 차원에서의 리스크 분석에 의해 제기될 수 있습니다.

의견을 말씀해 주셨는데요. 맞는 말입니다. 문제는 어디에서 발견할 수 있을까요? 좋은 질문입니다. 채팅창으로 여러분들의 의견을 주시면 제가 읽어드리겠습니다.

리스크 분석을 제대로 실시하면 비즈니스 상의 문제를 발견할 수 있습니다. 앤서니 씨가 말한 비즈니스 차원은 제가 생각하기에 예를 들어 IT 회사의 경영진이나 고객, 아니면 마케팅이나 영업, 재무부서에서 리스크가 무엇인지 이해하는 것입니다. 그런 것들이 가장 큰 비즈니스 문제가 될 수 있습니다. 하지만 리스크라고 다 문제가 되는 것은 아닙니다. 이를테면 특정 방법으로 내년에 회사에 발생할 수 있는 리스크를 예측한다든지 수치화시키는 것입니다. 그런 경우라면 프로젝트를 진행하면서 발생할 수 있는 문제가 되지요.

개인적으로 저는 대부분 비즈니스 애널리스트나 제품 매니저, 프로젝트 매니저들과 함께 프로젝트를 진행했는데요. 우리에게 이미 진행 중인 프로젝트가 있습니다. 이것은 중요한 문제입니다. 비즈니스 문제를 통해 비즈니스 목적에 대하여 협의하고 이를 통해 우리가 해야 할 일을 구체화시킬 수 있습니다. 하지만 문제는 이미 진행 중인 프로젝트에 대해서는 개입하지 않고 그냥 따라가게 된다는 것입니다. 이때는 다시 처음으로 돌아가서 분석을 하고 어떤 문제를 해결해야 하는지 생각합니다. 예를 들어 웹사이트를 업데이트한다면 왜 하는지 알아야 하지요. 고객 만족도가 낮아서 그런다면 그것은 비즈니스 문제가 아닙니다. 고객 만족도가 낮은 것과 어떤 연관이 있는지 알아야 하지요. 고객이 웹사이트에 머무는 시간이 늘어났는지 아니면 줄어들었는지 파악하고 줄어들었다면 그것이 어떤 영향을 미치는지 알아야 합니다. 구매량이 줄었다면 그것은 수익성의 문제가 되고 그것은 근본적인 문제로 돌아가는 것입니다. 답변이 길어져서 죄송합니다.

2. 네 가지 요건에 맞는 상황 설명을 정리하는 것은 반드시 필요한가요?

이상적인 상황에서는 당연히 해야 하는 일입니다. 하지만 현실에서는 중요하지만 꼭 필요한 것은 아닙니다. 보통 80%는 이미 요건을 파악하고 있지만 제대로 된 비전이나 비즈니스 요건을 문서로 작성하지 않고 있는 것입니다. 그렇다고 문제될 것은 없습니다. 다시 돌아가서 작업을 하면 되니까요. 비즈니스 문제와 목적을 문서로 작성합니다. 비전을 작성하는 일은 한 두 시간이면 충분합니다. 내일이라도 할 수 있습니다. 초안을 작성하고 1-2 주 정도 이해관계자들과 협의를 합니다. 기존의 요건을 부합시키는 것이 정말 중요합니다. 명확하게 파악되지 않은 불필요한 요건을 배제시키고 목적을 달성하는데 도움이 되지요.

3. 매트릭 슬라이드에 보면 비즈니스 목적의 측정이라고 적혀있습니다. 프로젝트를 완료하는 단계니까 검증이라고 해야 맞지 않을까요?

검증인지, 측정인지는 프로젝트의 단계에 따라 결정됩니다. 프로젝트가 막바지에 이르렀다면 검증이 맞습니다. 검증과 확인도 논란의 여지가 될 수 있습니다.

검증은 비즈니스 목적이 올바른지 그리고 그것을 충족시켰는지의 문제입니다. 어떤 단어를 사용하든 중요하지 않습니다. 프로젝트 초기 단계라면 비즈니스 목적을 올바르게 설정했는지가 중요하지요. 왜냐하면 경영진이 프로젝트 도중에 목적을 바꿔버릴 수도 있기 때문입니다. 비즈니스 목적이 변경되었는지 검증해야 합니다.

대부분의 경우에는 변경된 것입니다. 어떤 경영진이 그것을 변경했다면 어떻게 변경되었는지 파악하고 모든 요건들의 우선순위를 재설정해야 합니다. 저도 겪어 보았지만 매우 힘든 작업이지요. 결국 요건을 충족시키지 못하고 실패하게 됩니다. 프로젝트 마지막에 가서는 비즈니스 목적을 충족시켰는지 확인해야 하지요.

제 답변이 도움이 되었기를 바랍니다.

4. 애자일 이론에서는 문서작성을 줄이고 팀원들에게 문서에 나와있지 않은 요건을 인식시키는 것을 강조합니다. 안정성과 신속성에 대한 궁극적인 팀의 요건은 무엇입니까? (53:20 – 53:26)

좋은 질문입니다. 먼저 애자일 이론에서는 요건을 문서화하는 것을 부정하지 않습니다. 더 중요한 것들에 대해 언급하지요. 문서 작업보다 제품을 제대로 만드는 것에 중점을 두는 것이지요.

그렇다고 요건을 문서로 작성하지 않는 것은 아닙니다. 요건이 팀원들의 머리 속에만 있는 것도 바람직하지 않습니다. 애자일 이론에서는 그렇게 말하지 않습니다. 불필요한 프로세스를 만드는 것을 피하라는 뜻이지요. 프로세스가 아닌 제품에 집중해야 한다는 의미입니다. 하지만 제품을 제대로 만들기 위해 문서 작성이 필요할 때도 있습니다.

애자일 프로젝트에서도 많은 부분을 문서로 작성하거나 사용자 스토리 형식이 아닌 에픽 형식으로 된 도구를 사용하기도 합니다. 대략적인 초안 형식으로 모델을 만들기도 합니다. 꼼꼼하게 만들지는 않지요. 그렇게 반복작업을 하고 출시를 합니다. 스프린트 1 에서 생태계 맵을 만들고 스프린트 2 에서 추가하고 스프린트 3 에서 다시 추가합니다. 이러한 반복작업을 한다고 애자일 프로젝트가 아니라고 하지는 않습니다. 그렇게 하지 않으면 많은 공백이 발생합니다. 이런 식으로 애자일 프로젝트에서 요건 작업을 진행할 수 있습니다.

이런 개념을 이해하지 못하는 회사에서는 다르게 부르기도 합니다. 요건이라는 표현을 쓰지 않을 수도 있습니다. 하지만 업무는 동일합니다. 정도나 타이밍의 차이이지요. 프로젝트가 워터폴에서 애자일 프로젝트로 완전히 바뀔 수도 있습니다.

5. 어떤 모델이 적합한지 어떻게 알 수 있나요?

어려운 질문이군요. 제가 좋아하는 답변을 드리자면 상황에 따라 다르다는 것입니다. 앞의 슬라이드에서 언급한 책 뒷부분에 보면 프로젝트 특성에 대한 유용한 가이드라인이 제시되어 있습니다. 우리가 프로젝트 별로 자주 사용하는 약 20 개의 모델들이 존재합니다. 모든 것을 보여줄 수 있는 모델이란 없습니다. 모델마다 서로 다른 관점을 보여줍니다. 서로 다른 시스템을 보여주는 모델이 있는가 하면 데이터를 보여주는 모델도 있습니다. 사람들이 누구며 어떤 프로세스를 진행하는지 보여주는 모델도 있습니다. 일단 프로젝트마다 다수의 모델이 필요하고 프로젝트의 특성에 따라 어떤 모델이 도움이 될 수 있는지 생각을 합니다. 자세한 사항은 제게 이메일을 주시면 저희 웹사이트에 있는 그리드 링크를 알려드리겠습니다. 아니면 제가 카피를 드릴 수도 있습니다. 예를 들어 리포팅 프로젝트를 진행한다면 가장 자주 사용되는 모델이 어떤 것인지 알 수 있습니다. 제가 중요하게 생각하는 주제에 대한 질문이었습니다.

6. 비즈니스 분석 계획수립 단계에서 요건을 나열하는데 소요되는 시간을 어떻게 정할 수 있나요?

상당히 까다로운 질문입니다. 좋은 질문을 많이 해주시는군요. 몇 가지 방법이 있습니다. 답변을 드리기 전에 한가지 말씀 드리겠습니다. 여러분들 중에 10 월 11~13 일 올랜도에서 개최되는 PMI 글로벌 컨퍼런스에 참석하시는 분이 계신가요? 저는 그곳에서 비즈니스 분석 요건에 대한 작업을 어떻게 측정할 수 있는가라는 주제로 약 1 시간 동안 강연을 할 예정입니다.

회의에 참석하지 않는 분들을 위해 몇 가지 방법을 말씀 드리겠습니다. 업계 표준치에 따르면 총 프로젝트의 약 15%를 요건 규정에 사용합니다. 또 다른 방법은 측정 도구를 사용하는 것입니다. 도구들에 대해서는 컨퍼런스 강연에서 자세히 말씀 드리겠습니다. 원하시는 분들이 있으면 기꺼이 공유해드리겠습니다.

여러분들이 작성할 수 있는 엑셀 시트입니다. 비즈니스 프로세스와 스크린의 수, 보유하고 있는 보고서의 수를 작성할 수 있습니다. 상호작용하고 있는 시스템의 수도 파악할 수 있습니다. 자동으로 총계를 내주어 측정치를 확인할 수 있습니다.

명확하게 제시된 업계 표준은 없습니다. 몇 가지 방법을 통해 특정 프로젝트에 대한 측정이 가능합니다. 좋은 질문을 해주셨습니다. 이것에 관해 설명 드릴 것이 많습니다. 시트가 필요하시면 제게 따로 연락을 주시기 바랍니다. 이메일로 보내드리겠습니다.

7. 정량화가 쉽지 않는 요건의 가치에 대하여 합의점을 도출할 수 있는 좋은 방법이 있나요?

좋은 질문입니다. 정량화가 불가능한 것은 많습니다. 제가 하는 방법은 워크숍 환경을 만들어 합의를 볼 사람들을 한자리에 모이게 하는 것입니다. 그리고 필요한 사안에 대하여 이야기 합니다. 브레인 스토밍을 통해 정량화가 불가능한지 확인하고 업계 표준을 참고하기도 합니다. 또 다른 방법은 정량화 시킬 수 있도록 가정을 하는 것입니다. 그리고 그러한 가정이 틀렸다는 것을 보여줄 수 있는 데이터가 수집되면 이를 작성합니다. 그것이 요건의 가치에 어떤 영향을 미치는지 파악하여 조정합니다.

그것에 근거가 되는 정보를 확보해야 합니다. 여기서는 추정이 필요하며 그것을 작성하고 추적하여 맞는지 또는 틀린지 확인하여야 합니다.

끝내기 전에 질문 하나를 더 살펴보겠습니다.

8. 분석에서 비용에 대한 요건 또한 배제시켜야 하나요?

목적 사슬을 살펴볼 때는 맞습니다. 가치가 아닌 비용을 살펴보아야 합니다. 순 이익을 보고 있기 때문에 이익에서 비용을 제외시켜야 총액을 확인할 수 있습니다. 만 달러짜리 기능을 구축하기 위해 백만 달러가 소요된다면 진행하지 않을 것입니다.

좋은 질문을 해주셔서 감사 드립니다. 미처 답변 드리지 못한 질문은 이메일로 질문해 주시기 바랍니다. projectmanagement.com 을 통해서도 연락이 가능하니 참고해주시기 바랍니다. 그럼, 모두 좋은 하루 보내십시오.

진행자: 멋진 강연해주신 조이 베티 부사장님께 감사 드립니다. 참여해주신 모든 분들께도 감사의 말씀 드립니다. 본 웨비나를 실시간 또는 녹음된 자료를 통해 청취하신 PMI 자격 소지자에게는 1 PDU 가 자동 적립됩니다. PDU 가 회원 프로필에 반영되려면 몇 주가 소요되니 참고하시기 바랍니다. 적립에 문제가 있으신 분은 pmi.org 의 커뮤니티 서포트로 연락 주세요. 오늘 강연은 24 시간 이내에 projectmanagment.com 에서 청취가 가능합니다. 참석해주신 여러분께 진심으로 감사의 말씀을 전합니다. 다음에 또 뵙겠습니다.