

LEAN 프로세스 도입에 대한 필요성

IT대기업 “A사 C서비스”의 LEAN 프로세스 도입의 가능성을 중심으로

The need for introducing the LEAN process

Focusing on the possibility of introducing the LEAN process of "A company C service"

주 저 자 : 김현민 (Kim, Hyun Min)

Yahoo! JAPAN

khmmin@yahoo.co.jp

Abstract

The concept of LEAN UX has spread as a trend around the Silicon Valley. It has been used as a strategy to bridge the uncertain and scarce reality of start-up. Many IT companies are exploiting the typical waterfall method, but they are reviewing or implementing the LEAN process, including Google, Kakao, Naver, Line, and Baidu. In the case of A company C service of large IT company in Japan, waterfall method is being developed, but it has a problem in development method of simple waterfall method. In addition, this study started from the hypothesis that the LEAN process can be partially or irregularly introduced, although there are many practical limitations in introducing the LEAN process due to the internal environment and rules. In addition, I would like to examine the role and limitations of using the LEAN process in the development stage of a large company, not the start-up. Through this study, we try to experiment through partial introduction in the future.

Keyword

LEAN, UX, MVP, 프로토타이핑

요약

LEAN UX라는 개념은 실리콘밸리를 중심으로 트렌드로서 퍼져나갔다. 스타트업에서의 불확실하고 부족한 현실을 메우기 위한 전략으로서 사용되어져 왔다. 많은 IT기업이 대표적인 Waterfall방식을 활용해 개발하고 있으나 구글을 비롯한 카카오, 네이버, 라인, 바이두등 LEAN 프로세스의 도입을 검토하거나 실시하고 있다. 일본의 IT대기업 A사 C서비스의 경우 Waterfall방식으로 개발이 이루어지고 있으나 단순 Waterfall방식의 개발방식에 과제를 가지고 있다. 또한, 사내환경과 규칙 등에 의해 LEAN 프로세스의 도입에 현실성 제약이 많지만 LEAN 프로세스를 일부 또는 변칙적으로 도입할 수 있지 않을까라는 가설로 부터 본 연구가 시작 되었다. 또한, 스타트업이 아닌 대기업의 개발현장에서 LEAN 프로세스를 상황에 맞게 활용함으로써의 역할과 한계점을 고찰해보고자 한다. 이 연구를 통해 향후 실제로 부분 도입을 통한 실험을 하고자 한다.

목차

1. 서론

- 1-1. 연구 배경
- 1-2. 연구의 목적과 방법

2. 이론적 배경

- 2-1. LEAN UX의 개념
- 2-2. LEAN UX의 15가지 원칙
- 2-3. 대표적인 개발 프로세스(Waterfall방식)

3. LEAN 프로세스의 이상과 현실

- 3-1. LEAN 프로세스

- 3-2. LEAN UX의 최선(最善)의 상태
- 3-3. IT대기업의 현상(A사 C서비스)

4. IT대기업에서의 도입방법

- 4-1. LEAN UX의 변칙적 도입
- 4-2. 프로세스와 적용방법
- 4-3. 키워드는 MVP 제작
- 4-4. MVP를 가능케 하는 프로토타이핑

5. 결론

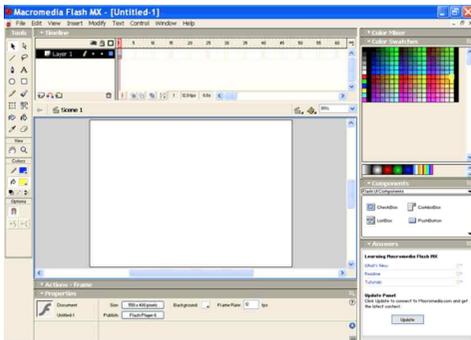
참고문헌

1. 서론

1-1. 연구 배경

최근 몇 년간 실리콘밸리를 시작으로 “LEAN UX”라는 개념이 트렌드처럼 퍼져나갔다. 한국에서도 더 이상 낯선 단어가 아니라고 할 정도로 많은 기업에서 도입을 검토하거나 도입을 시작하고 있다.

“LEAN”이라는 개념은 도요타의 생산방식에서 시작되어 낭비요소를 제거함으로써 좀 더 빠른 PDCA를 실행할 수가 있다 점이 특징이다. 특히, 개발자금의 부족, 개발리소스의 부족, 개발시간의 제한 등, 스타트업에서의 현실적 과제를 해결하기 위해 적용되어져 왔고 진화되어 왔다. 한편 IT대기업의 경우, 풍부한 개발자금, 개발리소스, 개발시간 등 스타트업에 비해 풍부한 조건임에도 불구하고 기본 Waterfall방식(폭포수방식)의 프로세스로 인해 릴리스가 늦어지는 경우가 많이 발생한다. 특히, 서비스와 제품을 완벽한 상태로 릴리스 하려는 내부의 움직임과 많은 승인 과정으로 인해 릴리스가 연기되거나 취소가 되는 경우도 허다하다. 과연, 완벽한 서비스 제공을 위해 릴리스가 늦어지고 프로젝트가 길어지는 것이 사용자에게 적합한 서비스를 제공할 수 있을까?



[그림1] 플래시(Flash)

IT분야는 급변하고 있다. 예를 들어, [그림1]의 플래시(Flash)의 경우, 동적인 면으로 사용자의 눈을 자극할 수 있어 배너의 활용, 홈페이지의 활용 등 많은 분야에서 사용되어져 왔다. 하지만 그것은 사용자가 고정된 장소에서 경험하는 데스크톱 시대였기 때문에 가능했다. 애플의 혁신적인 스마트폰의 등장으로 인해 플래시는 퇴화되었고 사용자는 더 이상 고정된 장소에서만 경험을 하지 않게 되었다. 또한, 넓은 모니터 화면에서 웹을 이용하던 사용자는 스마트폰의 등장과 함께

작은 화면을 통해 언제 어디에서도 변화된 사용자 경험을 얻게 되었고 변화에 적응하기 시작했다.



[그림2] 싸이월드

이러한 빠른 변화에 대응하지 못한 야후!코리아 (Yahoo! Korea)와 싸이월드는 역사 속으로 사라지거나 겨우 플랫폼을 유지하고 있는 상황이 된 것이다. 결국 IT의 빠른 변화에 사용자도 처음에는 어색해 하면서도 빠르게 적응해 간다. 또 한, 시대가 변하는 만큼 사용자도 더 똑똑해지는 것이 현실이다.

현재는 IoT의 등장과 함께 아마존 에코, 구글 홈, 네이버 클로버, 카카오톡 미니 등과 같은 VUI(Voice User Interface)가 주목받고 있고 AR과 VROI 이슈가 되기도 했다. 이처럼 10년 후, 아니 5년 후는 어떻게 빠르게 변하게 될지 모른다. 그 변화가 빨라지면 빨라졌지 더더하지는 않을 것이다.

즉, 1년 전에 기획한 내용을 1년 후 릴리스를 한다고 해도 1년 간 많은 변화가 일어나고 사용자의 경험도 변해 있을지도 모른다. 바꿔 말하면 낡은 개발을 해 낡은 서비스를 제공하고 있는 것일지도 모른다. 그러므로 완벽한 서비스를 개발 해 릴리스를 하는 것보다 “LEAN UX”의 전략을 통해 최소한의 프로토타입을 제작해 빠른 사용자 리서치와 사용자 반응을 통해 서비스를 단계적으로 개선/완성해 나가는 것이 시대의 변화에 맞춰갈 수 있고 리스크를 줄일 수 있다.

1-2. 연구의 목적과 방법

“LEAN UX”의 연구는 프로토타이핑 연구¹⁾와 스타트업에 관한 연구²⁾는 실행되어져 왔지만 IT대기업에서

- 1) 정명화, Lean UX 프로세스에서 프로토타이핑 도구의 역할과 개선 방향, 홍익대학교 영상대학원 석사학위논문, 2016
- 2) 김소라, 스타트업 기업을 위한 유연적 린 UX 프로세스에 관한 연구 : 린 UX Toolkit 개발을 중심으로, 서울여자대학교 대학원 석사학위논문, 2016

의 연구는 이루어지지 않았기 때문에 본 연구를 통해 IT대기업에서의 “LEAN UX”의 전략적 활용방법에 대해서 고찰해보고자 한다.

또한, 하나의 IT대기업의 서비스를 선정해 그 서비스의 개발 프로세스에 대한 현상은 어떠한지, 왜 지금까지 기존의 프로세스 이외의 프로세스를 검토하지 않았는지, LEAN프로세스의 도입의 가능성의 확인, LEAN 프로세스의 도입에 있어서의 문제점과 도입 방안에 대해서도 분석하고 고찰해보고자 한다.

이 연구는 단순히 기존의 프로세스가 비효율적이라고 판단하는 것이 아니라 LEAN프로세스를 변칙적, 부분적 활용을 함으로써 기존의 프로세스와 더불어 개발환경에 있어서 효율적으로 대처할 수 있을 것이라는 부분을 고찰하고 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2-1. LEAN UX의 개념

LEAN UX는 “린 스타트업과 UX디자인에 기반을 둔 사용자 경험이 만나는 시점, 이 두 가지가 공생 관계로 공존하는 지점”이라고 설명되고 있다.³⁾ 또한, “조직문화를 디자인 한다”라는 말도 있으며, “최소한의 프로덕트를 검증/개선하는 프로세스”라는 말도 있다. 또, 애자일 방법과 같은 것이 아닌가라는 의견을 제시하는 사람들도 있다. 이처럼 LEAN UX는 기존의 UX와 린 스타트업의 개념, 그리고 프로세스에 있어서 불필요함을 제거하는 방법론을 합친 개념이라고 이해할 수 있다. 중요한 점은 스페셜 기획자가 기획을 하고 스페셜 디자이너가 디자인하고 스페셜 엔지니어가 개발을 한다는 것이 아니다. 모든 팀 멤버가 같은 목적을 가지고 문제를 고민하고 모든 면에 관여를 하며 진행한다. 애자일 방법이 긴밀한 커뮤니케이션을 통해 각자의 분야에서 따로 개발을 진행한다. LEAN UX는 적극적인 커뮤니케이션을 통해 모든 과정을 함께 하고 진행해 나간다는 점이다. 즉, 디자인적인 면도 엔지니어, 기획자, CS(customer service)등 모든 분야의 멤버가 함께 의견을 나누고 생각하고 고민한다는 것이다.

2-2. LEAN UX의 15가지 원칙

LEAN UX는 15가지 원칙이 있다. 15가지 원칙을 살펴보면 기업의 문화와 일의 방식에 따라 다르겠지만 IT대기업에서의 현실적인 면으로 봤을 때 단순히 15가지의 원칙을 전부 적용한다는 것은 어려워 보인다. Jeff Gothelf, Josh Seiden(2013)이 제시한 LEAN UX의 15가지 원칙은 [표1]⁴⁾과 같다.

[표1]LEAN UX의 15가지 원칙

원칙	원칙의 내용
다분야융합팀	모든 분야로부터 아이디어를 얻고 효율성을 극대화 한다
작게, 집중하도록, 같은 공간에 배치	가능한 작고 집중할 수 있는 같은 공간에서 친밀한 관계를 유지하고 같은 우선순위에 초점을 맞춘다
진전은 산출물이 아닌 성과	비즈니스의 목표는 성과(KPI)이므로 어떤 프로덕트가 시장의 비즈니스에 가능성이 있는지 평가하면서 판단한다
문제에 집중하는 팀	기능을 만드는 것이 아니라 과제 해결을 위해 일을 한다
불필요함 제거	리소스는 제한적임으로 불필요한 것을 제거해 더 빠르고 효율적이게 움직일 수 있게 한다
최소 존속 크기	큰 규모의 반복 디자인은 비효율적인 팀을 만들게 함으로 작은 사이즈에서 더해가는 것이 중요하다
지속적인 발견	사용자와 정기적으로 만나고 확인할 필요성이 있다. 팀 전체가 참여하기 때문에 팀 전체의 학습이 일어난다
GOOB:새로운 사용자 중심성	서비스의 성공과 실패는 결국 사용자에게 달려있다. 그러므로 직접 나가서 사용자의 이야기들 하루라도 더 빨리 들을 필요가 있다
상호이해	사용자와 제품의 풍부한 이해가 중요하다
안티패턴:스타직원,권위자, 비밀요원	스타직원은 주목받기를 원하고 자기애가 강함으로 팀의 화합이 깨지기 마련이다
작업물 공개	보이는 곳에 작업 내용을 게시하라. 모든 팀원이 서로 무엇을 진행하고 있는지를 알 수 있고 공유하면 새로운 아이디어가 생기며 진척상황도 쉽게 알 수 있다
분석보다 제작	아이디어의 논쟁은 시간낭비임으로 그 시간에 제작하여 사용자에게 확인 하고 대담을 듣는 것이 더 효율적이다
확장보다 학습	증명되지 않는 아이디어를 확장하는 것은 성공할 수도 있고 실패할 수도 있음으로 큰 리스크이다
실패를 용인	실패를 용인하면 실패 문화가 생겨나고 창의성을 키우게 된다
산출물에서 벗어나기	고객들에게 어떤 기능이 큰 효과가 있는지를 지속해서 학습하는 것에 집중해야한다. 문서로는 그런 학습이 불가능하다

3) Jeff Gothelf, Josh Seiden, 린 UX : 린과 애자일 그리고 진화하는 사용자 경험, O'REILLY, 2013.

4) Jeff Gothelf, Josh Seiden, 린 UX : 린과 애자일 그리고 진화하는 사용자 경험, O'REILLY, 2013, pp.31~39

이처럼 LEAN UX는 15가지라는 원칙으로 이루어져 있다. 위의 원칙을 모두 적용할 수 있다면 가장 이상적인 LEAN UX의 적용이라고 할 수 있을 것이다. 멤버 상호간의 공통 인식을 형성하기 쉬운 스타트업이라면 적용이 가능할지도 모르나 IT대기업의 경우 제한적인 면이 많을 것이다. 또, 스타트업이라고 해도 팀 내에서 “LEAN UX”라는 개념의 인식이 없다면 불가능 할지도 모른다.

2-3. 대표적인 개발 프로세스(Waterfall방식)

대표적인 개발 프로세스를 살펴보면 [그림3]과 같이 Waterfall방식(폭포수방식)을 들 수 있다.



[그림3] Waterfall방식(폭포수방식)

개발 프로세스의 경우, [그림3]과 같이 크게 기획, 디자인, 개발, 테스트, 릴리스의 순서로 진행이 된다.

Waterfall 프로세스는 하나의 단계가 끝나지 않으면 다음 단계로 넘어가는 것에 큰 벽이 존재한다. 그 벽은 자신의 상사의 승인일 수도 있을 것이고, 혹은 그 상사의 상사의 승인일 수도 있을 것이다. 또한 큰 기업일수록 리스크에 민감하고 서비스의 에러에 대해 민감하기 때문에 사내의 규칙적인 면이 큰 벽일 수도 있을 것이다.

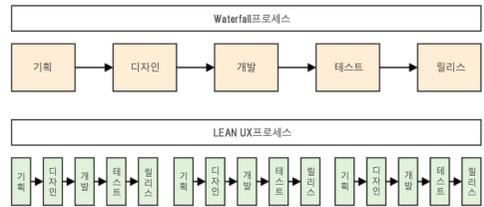
Waterfall 프로세스의 가치는 자세한 스케줄까지 작성 가능하고 전체적으로 일정을 살펴볼 수 있음으로 전체적인 개발과정의 흐름을 파악하는 면에서 뛰어나다. 반면, 릴리스까지의 시간이 길다는 점, 하나의 과정이 끝나지 않으면 다음 단계로 넘어가기가 힘든 점, 프로젝트가 어느 정도 진행되고 나서의 변경의 리스크가 크다는 점의 결점을 가지고 있다.

하나의 프로젝트를 완벽한 상태로 만들어 릴리스 하기 위한 개발 과정에 적합하다고 할 수 있다.

3. LEAN 프로세스의 이상과 현실

3-1. LEAN 프로세스

LEAN 프로세스는 어떠할까? LEAN 프로세스를 Waterfall 프로세스와 비교해보면 [그림4]와 같다.



[그림4] LEAN 프로세스와 Waterfall 프로세스

Waterfall 프로세스가 하나의 긴 스프린트라고 한다면 LEAN 프로세스는 짧은 스프린트를 몇 번이고 실행할 수 있는 방식으로 나뉘어져 있다는 것이다.

LEAN 프로세스의 가치를 보면, 빠른실험이 가능하다는 점, 시장에서 비즈니스로 접근할 수 있는기를 빠르게 확인가능하다는 점, 빠른 개선이 가능하다는 점, 사용자로부터 많은 피드백을 수집할 수 있다는 점, 리스크가 크지 않다는 점, 개발 시 많은 관점(각종 직종)으로부터 피드백을 할 수가 있다는 점을 들 수 있다.

LEAN 프로세스의 결점이라고 한다면, LEAN UX의 이상적인 실현에 있어서 기업의 상황에 따른 한계가 있다는 점, 멤버 전원의 인식이 다르다면 진행 간에 많은 부딪침이 발생할 수 있다는 점이다.

3-2. LEAN UX의 최선(最善)의 상태

LEAN UX의 최선의 상태라고 한다면, LEAN UX 15가지 원칙을 모두 적용 가능한 상태가 이상적이라고 할 수 있을 것이다. 마음이 맞는 멤버들이 모인 스타트업의 경우, 대기업과 비교해 멤버수가 적음으로 의사결정과 인식을 맞추는데 있어서 벽이 낮기 때문에 도입의 가능성과 현실성은 더 크다고 볼 수 있다.

그에 반해 대기업의 경우 LEAN 프로젝트를 일으키지 않는 이상, 서로간의 인식을 맞추는 것부터 시작해야 할 것이다. 또한, LEAN의 개념을 알아가는 시간과 다른 프로젝트와의 조절, 서비스 내의 규칙 또는 부서 내의 규칙 확인과 조정부터 시작해야 할 것이다. 아무런 준비 없이 시작한다는 것은 중간에 프로젝트가 사라지거나 와해 될 가능성이 크기 때문에 준비과정 부터가 중요한 단계라고 볼 수 있다.

이처럼 준비과정부터 차이가 발생하기 때문에 스타트업과 비교해 대기업의 경우 실행 자체가 쉽지 않아 보인다.

3-3. IT대기업의 현상(A사 C서비스)

[표2]A사 C서비스 관찰

구분	내용
관찰 기간	2017년 8월~12월(5개월간)
대상	A사 C서비스
관찰 내용	개발에 사용되는 현 프로세스
	C서비스의 멤버 구성
	C서비스의 개발 방법
관찰 방법	프로세스에 참가
	LEAN개념에 대한 세미나 실시 개발 멤버의 인터뷰

2017년 8월부터 12월까지 약 5개월간 일본 IT대기업 A사 C서비스의 현상을 살펴보았다. 현재의 개발 프로세스와 LEAN 프로세스의 차이를 확인하기 위해 LEAN의 개념에 대한 세미나를 실시하고 개발진의 생각을 들어보는 인터뷰를 실시하였다. 단, 모든 서비스와 부서를 살펴 본 것이 아니기 때문에 회사 전체가 그렇다고는 단정 지을 수 없다.

이번에 살펴본 A사 C서비스는 철저한 Waterfall 프로세스로 개발이 이루어지고 있다. 팀원은 본사(도쿄, 東京)와 지사(오사카, 大阪)에 기획자, 디자이너, 엔지니어로 구성되어 있고, 또 다른 지사(코치, 高知)에 CS가 있어 약 30~40명 정도이다. 회의의 경우 본사와 지사 각각 이루어지거나 리모트 시스템을 이용해 화상 회의를 진행하고 있다. 화상회의의 경우 먼 거리에 있어도 회의가 가능하다는 점이 이점이지만 역시 떨어져 있다는 점에서 하나의 프로젝트의 인식을 맞추는 점에서 효율적이지 못했다.

채팅으로 이루어지는 사내 톨로 많은 커뮤니케이션이 이루어지고 있어 언제든지 대화가 가능하지만 이 또한 상대방의 감정적인 반응을 알기 어렵고 상대방이 확인하지 않으면 흐름이 끊기는 결점이 있었다. 또한 하나의 프로젝트의 일정이 굉장히 길며 철저히 수치목표를 위한 방향성을 잡고 있어 LEAN UX에서 제시하고 있는 원칙을 적용하기가 굉장히 힘들어 보이는 서비스이다.

중간 중간에 예기치 않게 일어나는 서비스의 어려움에 대해 여러 대응 기간이 생기기도 하고 테스트 기간이 길며 어려움에 대한 사용자 영향에 대한 리스크를 줄이기 위해 승인의 과정도 굉장히 많다. CS와의 회의도 1주일에 1번의 빈도로 이루어지나 통상적인 커뮤니케이션

은 많지가 않다. 갑자기 프로젝트가 취소되는 경우도 있으며 중단되기도 한다. 적극적인 릴리스를 통해 사용자의 반응을 살피고 학습하기에는 제약이 많다. 길어지는 개발 과정으로 인해 멤버간의 커뮤니케이션은 줄어들고 인식의 방향성에서 궤도이탈을 하는 경우도 발생하고 불필요한 미팅이 생기기도 한다. 또한 하나의 프로젝트에 집중하는 것이 아니라 여러 프로젝트가 동시에 진행됨과 함께 통상적인 업무도 해결해야 해 LEAN 프로세스를 적용한다는 자체가 힘들어 보인다.

[표3]LEAN 프로세스의 적용에 있어서의 문제점

문제점	해결 방법
긴 개발 기간	안벽한 서비스를 만들어 릴리스 하기위해 릴리스 연기가 자주 발생한다
많은 승인 과정	통상안건의 경우 PM(Project Manager)이나 SM(Service Manager)의 승인 선에서 해결되나 중요안건의 경우 UM(Unit Manager)까지의 승인이 필요해 의사결정의 벽과 과정이 증가한다
팀멤버의 분산	본사와 지사로 분리되어 있으나 프로젝트를 같이 진행되기 때문에 의사결정과 확인을 위한 불필요한 회의가 많이 발생한다
부족한 LEAN UX의 개념	LEAN 프로세스에 대한 가치와 의미는 이해를 하나 어떻게 적용을 할지에 대한 지식과 스킬이 부족하다
학습보다 리스크	리스크에 대해 용인되지 않기 때문에 새로운 시도와 리스크를 담보로 하는 프로젝트의 진행이 거의 힘들다
과정보다 결과	최종평가의 경우 수치평가로 상여금이 책정되기 때문에 사용자테스트를 통한 학습보다 수치적인 결과를 어떻게 하면 확실하게 낼 수 있을지를 우선적으로 생각한다

A사의 C서비스를 살펴본 결과, LEAN 프로세스의 적용에 있어서 [표3]과 같이 몇 가지 문제점을 발견할 수 있었다.

첫째, 개발기간이 길다는 점, 둘째, 승인의 과정이 길고 험난하다는 점, 셋째, 멤버가 여러 곳에 떨어져 있다는 점, 넷째, 멤버간의 인식에 LEAN의 개념이 없다는 점, 다섯째, 사용자와의 검증을 통한 학습보다 리스크에 더 무게를 둔다는 점, 여섯째, 학습보다는 철저한 목표달성이 우선이라는 점 등 이다.

실제로 C서비스의 부장과 디자이너의 인터뷰를 할 수 있었다. C서비스의 부장(S씨)은 “모든 프로젝트를 Waterfall 프로세스로 진행되는 것에 과제를 느끼고 있어 어떤 방식으로 풀어나갈까에 대해 고민하고 있습니다

5) S씨 인터뷰 : 2017년 12월 11일 실시

다. 그래서 몇 년 전 애자일 방식을 이용해 개발에 도입을 했으나 준비부족, 멤버의 인식차이, 애자일 방식의 적응문제, 다른 프로젝트의 영향으로 인해 도중에 애자일 방식이 사라진 경험이 있습니다. 그래서 쉽게 프로세스의 도입을 하기 힘든 실정입니다.” 라고 했다.

전 C서비스 디자이너 Y씨(4년차)⁶⁾는 현재의 프로세스에 대해 “C서비스에서 큰 안건을 릴리스 하는데 까지 1년이라는 기간이 필요했습니다. 실제 개발시간은 3개월에 불과 했습니다. 하지만 승인이 올라가는 단계에서 많은 사양서의 변경이 있었기 때문에 릴리스가 늦어질 수 밖에 없었습니다. 왜냐하면 인식이 틀어진 점과 승인단계 마다 승인을 하는 상사의 새로운 의견이 들어오게 되어 사양서를 재변경하게 되고 재검토 하는 시간이 많이 필요했기 때문입니다. 또한 전사(全社)의 방침에 따라 놓아야 하는 기능이었기 때문에 사용자의 의견을 들을 수 있는 기회도 없었습니다. 현재의 프로세스의 문제점이라고 생각한다면 많은 승인이 있다는 점과 의사결정을 하는 사람이 많다는 점입니다.”

또한, 신입디자이너인 N씨(1년차)⁷⁾는 현재의 프로세스에 대한 부정적인 면으로 “현재의 프로세스의 경우, 하나하나의 안건에 대해 브레인스토밍부터 엔지니어에게 넘겨주는 부분까지의 과정이 길다고 생각이 됩니다. 승인이 필요한 경우 그 시간은 더 길어지게 됩니다. 그리고 도교와 오사카로 분리 되어져 있는 부분에서 비효율적인 면이 많다고 생각합니다. 게다가 사용자의 피드백을 통한 디자인 보다 개발팀 자신들이 생각하는 완벽한 기능과 디자인을 만들고자 하는 경향이 있습니다.”

반면, 긍정적인 면으로서는 “상세하게 하나하나의 과정을 통해 확인과 승인부분에서 신중하기 때문에 완벽한 프로덕트를 릴리스 하는 면에 있어서는 좋은 프로세스라고 생각합니다. 그리고 CM(Creative Manager)와 SM, UM의 승인을 거치기 때문에 안심할 수 있는 부분은 크다고 생각합니다.”라는 의견을 제시했다.

LEAN 프로세스의 도입의 현실성에 관한 질문에 Y씨는 “작은 안건부터 점차적으로 도입한다면 가능할 수는 있다고 생각합니다. 단지 사용자를 통한 검증에 어려운 점이 아직 있고 부족한 리소스와 사내 룰이 많다는 점에서 스타트업보다는 도입이 어렵지 않을까 라

고 생각합니다.” 라는 의견을 제시했다.

또, N씨는 “LEAN 프로세스의 도입의 현실성은 있다고 봅니다. 하나의 안건을 만들어가는 과정이 빠르기 때문에 피드백을 통한 확인 과정에서 효율적이라고 생각합니다. 또한, 프로세스의 기간이 짧기 때문에 방향성이 뒤돌아지기가 힘들다고 보고, 지속적인 커뮤니케이션이 필요하기 때문에 멤버간의 커뮤니케이션이 늘어날뿐더러 진척상황을 파악하기 쉽다고 생각합니다. 한편, 불안한 점으로는 프로세스의 과정이 짧기 때문에 불안감은 존재하며 아이디어 안을 생각하는 시간이 짧아지는 점이라고 생각됩니다.”라는 의견을 들을 수 있었다.

4. IT대기업에서의 도입방법

4-1. LEAN UX의 변칙적 도입

대기업의 현상과 인터뷰에서 알 수 있듯이 LEAN의 모든 원칙(15가지 원칙)을 도입&적용한다는 것은 불가능하다고 할 수 있다. 그러나 단계적인 도입을 통해 LEAN의 도입이 가능하지 않을까라고 생각한다. A사 C서비스의 경우 LEAN 프로세스의 적용에 있어서 많은 문제점이 있었다. 이러한 문제점이 발생하는 이유는 LEAN 프로세스에 최적화 되어있는 회사 규칙이 없고 본래의 개발 프로세스가 존재하고 실행해 왔기 때문이다. 이러한 문제점은 [표4]와 같이 해결할 수 있다.

[표4] LEAN UX의 적용에 따른 A사의 문제점과 해결 방법

문제점	해결 방법
긴 개발 기간	완벽한 서비스를 만들어 릴리스 하려 하지 않고 최소한의 프로덕트를 단계적으로 릴리스/개선 해나간다
많은 승인 과정	승인이 많은 중요안건보다 승인이 적은 통상안건부터 주기적으로 실행한다. 또한, 그 성과를 축적해 나간다
팀멤버의 분산	디자이너와 개발자가 함께 있는 오피스에서 실시하고 전 멤버와의 공유시간을 늘린다. 또한, 작업의 과정을 가시화하여 진행 상황을 간단히 파악가능하게 한다
부족한 LEAN UX의 개념	LEAN 개념의 강제적 주입은 저항을 일으킬 수 있으므로 LEAN이라는 용어와 개념 제시보다 방법론과 효과론으로 접근한다
학습보다 리스크	리스크가 크지 않은 안건을 중심으로 실행하되 사용자의 피드백을 가시화 해 중요성을 인지시킨다
과정보다 결과	실행과정의 로그를 작성하여 가시화 하여 어떠한 실행과 진행을 통해 결과에 다다랐는지를 가시화 한다

6) Y씨 인터뷰 : 2017년 12월 1일 실시

7) N씨 인터뷰 : 2017년 12월 12일 실시

LEAN UX의 가장 중요한 부분은 빠르게 최소한의 프로토타입을 만들어 사용자로부터 검증하고 개선을 반복해 나가는 것이다. 그러므로 자신의 서비스에 맞는 부분은 도입검토를 하고 불필요한 부분은 제거, 변칙적인 발상으로 필요한 원칙을 커버해 간다면 LEAN UX의 개념으로 부터는 멀어지지 않을 수 있다.

4-2. 프로세스와 적용방법

A사 C서비스를 생각해 LEAN UX의 15가지 원칙을 변칙적으로 적용해 본다면 [표5]과 같다.

[표5] LEAN UX의 적용방법(어플 서비스)

원칙	변칙적용방법의 검토
다분야 융합팀	디자이너와 엔지니어로 팀을 구성, 나머지 멤버와는 진행내용 가시화&공유와 적극적 커뮤니케이션을 실시한다
작게, 집중하도록, 같은 공간에 배치	주요 멤버는 같은 오피스의 멤버로 구성하여 언제든지 상호간의 의견교환이나 피드백이 가능하도록 한다
진전은 산출물이 아닌 성과	단지 정량적인 성과만으로 판단하는 것이 아니라 사용자의 피드백과 과정의 로그를 통한 정성적인 성과도 반영가능한 목표로 재설정 한다
문제에 집중하는 팀	과제 초점형 롤을 작성한다
불필요함 제거	반복적인 회고를 통해 낭비요소 제거하고 다음 스프린트에서 활용한다
최소 존속 크기	최소한의 가치가 들어간 프로토타입을 제작한다
지속적인 발견	지속적인 사내/사외 사용자 인터뷰, 테스트를 실시한다
GOOB: 새로운 사용자 중심성	리모트 사용자테스트를 모집하거나 사내방문 사용자 모집해 사용자로부터 많은 피드백을 받을 수 있도록 한다
상호이해	지속적인 서비스/사용자 이해 워크를 실시한다
안티패턴:스타직원, 권위자, 비밀요원	LEAN UX 프로젝트만 상하관계 비적용
작업물 공개	온라인/오프라인 가시화 실시, 지속적인 피드백 실시한다
분석보다 제작	회의 단축으로 사용자 검증시간 확보한다
확장보다 학습	성장과 학습의 지표를 작성한다
실패를 용인	실패에 두려워하지 않는 롤을 작성하여 새로운 도전이 가능한 분위기를 형성한다
산출물에서 벗어나기	문서를 최소화한다

한 번에 모든 원칙을 적용할 수 없을 것이다. 하지만 부분적용과 팀의 현상에 맞춰서 가장 효율적인 면부터 도입한다면 가능할 것이다.

4-3. 키워드는 MVP제작

LEAN UX의 키워드는 MVP(minimal viable product, 최소 기능 제품)이다. 최소한의 리소스로 최소한의 가치를 프로덕트에 적용시켜 고객의 피드백을 얻기 위해 만들어진 제품이나 서비스라고 할 수 있다.

MVP는 전체적인 완성품을 만드는 것이 아니다. 말 그대로 최소한의 제품으로 최소한의 가치를 적용해 제품을 만드는 것이다. 그렇게 만들어진 서비스나 제품을 사용자에게 사용하게 해서 피드백을 받는 것이다. 그 피드백을 통해 개선점과 과제를 발견하고 다시 MVP를 제작해 사용자에게 피드백을 받는 반복을 과정을 통해 키워나가는 제품/서비스라고 할 수 있다.

LEAN UX의 15가지 원칙에도 제시되어 있듯이 최소한의 제품을 만들어 최대한 빠르게 사용자에게 피드백을 듣는 것이 중요하다. 기존의 Waterfall 프로세스의 경우, 완벽한 제품을 만들어 리스크를 최소화시키기 위해 노력을 한다면 MVP의 경우 사용자를 통해 많은 피드백을 얻어 개선하려는 노력이 필요한 것이다. 다른말로 바꿔 말하면, Waterfall은 큰 규모의 제품이나 서비스를 완성시켜 릴리스를 하지만 MVP는 최소한의 제품이나 서비스를 릴리스 해 피드백을 받고 개선하여 그 최소한에 최소한을 더해 큰 규모로 키워나가는 방식이라고 할 수 있다. 지속적인 피드백을 통한 학습과 개선으로 개발멤버로 동시에 발전해나갈 수 있는 장점과 사용자를 이해하는 시야가 넓어질 수 있다고도 할 수 있을 것이다. 때문에 LEAN UX의 키워드는 MVP라고 말할 수 있다.

4-4. MVP를 가능케 하는 프로토타이핑

MVP를 하기 위해서는 사용자 테스트, 사용성 테스트, 사용자 인터뷰 등이 필요하다. 제품이나 서비스에 따라 달라지겠지만 그 때 필요한 것이 프로토타입이다. 프로토타입의 경우 여러 프로토타이핑 툴이 있고 가장 기본적인 페이퍼프로토타이핑도 있다. 여기에서는 웹과 어플리케이션을 중심으로 설명하려고 한다.

사용자 테스트의 경우 중요한 점은 사용자에게 최대한 테스트라는 상황을 인지시키지 말아야 하는 것이다. 사용자의 경우 테스트라는 인식 하나만으로 최대한 멋있게 말을 하려고 하고 본심을 말하지 않는 경우가 생기기도 한다. 즉, 테스트라는 상황 자체만으로 질적인 면과 정확성이 떨어지는 것이다. 인터뷰어가 사용자를 잘 이끌어가고 질문의 질을 높이는 역할도 중요하겠지만 프로토타입도 최대한 실제와 같은 경험을 준다면

더욱더 질 높은 결과를 얻어낼 수 있다.

때문에 페이퍼프로토타입이나 제작에 자유성이 낮은 prott⁸⁾를 등은 추천하지 않는다. 단지 페이징만을 테스트 한다면 prott와 같은 툴로도 가능하지만 인터랙션과 사용자에게 제공하려는 가치가 있는 부분을 알기 위해서는 실제로 사용하는 느낌을 주는 것이 중요하다. 거기에 가장 자유도가 높고 적용하기 좋은 툴이 framer⁹⁾와 Protopie¹⁰⁾이다. Adobe XD도 있지만 아작은 framer, Protopie와 비교해 자유도가 낮다고 볼 수 있다. 검증을 위한 테스트이기 때문에 제작자 본인에게 맞는 툴을 선택하는 것도 중요하지만 사용자 입장에 서서 어떤 경험을 제공할 수 있을지를 판단해 프로토타이핑툴을 선택하는 것이 중요하다.

작은 리소스로 질 높은 프로토타입을 제작할 수 있다는 것은 질 높은 피드백을 얻을 수 있는 방법이기도 하며 짧은 시간에 MVP를 제작해 검증할 수 있는 방법이기도 하다. LEAN UX에서 빠른 검증과 개선이 중요한 포인트인 만큼 프로토타이핑도 무시할 수 없는 수단이다.

5. 결론

본 연구는 스타트업을 시작으로 제품과 서비스개발에 있어서 자리 잡고 진화하고 있는 LEAN UX의 개념과 LEAN 프로세스를 IT대기업에 도입할 수 없을가에 초점을 맞추고 있다. 대표적인 Waterfall 프로세스와 그 외의 프로세스가 비효율적이라는 것이 아니다. Waterfall 프로세스에 적절한 개발 프로젝트가 있다면 LEAN 프로세스를 이용해 효율적인 개발을 할 수 있는 안건도 있다는 것이다. 세계적인 IT기업이나 한국의 IT기업의 움직임을 보면 LEAN UX의 도입의 검토와 실제로 실행하고 있는 것을 알 수 있다. 그만큼 IT업계에서 사용되어지고 있고 주목하고 있다는 것을 알 수 있는 대목이다.

IT대기업에 도입의 가장 큰 과제는 사내환경과 원칙(승인, 안전집중도 등), 그리고 멤버들의 인식(LEAN에 대한 이해 등) 문제이다. LEAN UX에서는 15가지의 원칙을 제시하고 있다. 그 원칙을 모두 지켜가며 진행한다면 가장 이상적인 LEAN UX의 도입이라고 할 수

있을 것이다. 하지만 그것은 스타트업이나 대기업의 경우에도 LEAN에 관한 이해와 배려가 있을 때 이상적인 도입이 가능할 것이다. 특히 대기업의 경우 도입을 하기에는 많은 과제가 존재 한다. 따라서 한번에 모든 원칙을 도입하기 보다는 단계적인 절차를 통해 변칙적인 도입, 개선을 하는 것이 중요하다. 또한, LEAN UX에 대한 개념 이해와 LEAN UX의 핵심이라고 할 수 있는 MVP의 개념을 이해하고 도입을 검토 할 필요가 있다.

따라서 A사 C서비스에 LEAN UX의 변칙적인/부분적인 도입을 중심으로 그 현실과 이상을 연구함으로써 IT대기업에서 최적화 가능한 이상적인 LEAN 프로세스의 도입법을 찾아가는 면에 초점을 맞추게 되었다. 향후 연구 과제으로써 실제로 IT대기업에 도입과 적용을 해 봄으로써 현실과 이상을 파악하고 IT대기업의 도입과 적용에 있어서의 과제를 어떻게 해결할 수 있을지 연구 하고자 한다.

참고문헌

1. Jeff Gothelf, Josh Seiden, LEAN UX : 린 사고에 의한 사용자경험 디자인, O'REILLY, 2014.
2. Laura Klein, 린 스타트업 실전 UX : 더 빠르고 스마트하게 일하는 린 UX 실행 전략, O'REILLY, 2014.
3. 김소라, 스타트업 기업을 위한 유연적 린 UX 프로세스에 관한 연구 : 린 UX Toolkit 개발을 중심으로, 서울여자대학교 대학원 석사학위논문, 2016
4. 정명화, Lean UX 프로세스에서 프로토타이핑 도구의 역할과 개선 방향, 홍익대학교 영상대학원 석사학위논문, 2016
5. <https://prottapp.com/>
6. <https://framer.com/>
7. <https://www.protopie.io/>

8) <https://prottapp.com/>

9) <https://framer.com/>

10) <https://www.protopie.io/>