



가이드

# 애자일 에이전시가 되는 법

애자일 방법론을 도입하여 성공적인 애자일 조직으로 거듭나기 위한 팁과 기법, 모범 사례

## 애자일 방법론으로 두서없는 업무 방식을 바로 잡고 일에 대한 열정을 되찾으세요.

대부분의 에이전시는 실력과 재능을 겸비한 크리에이터와 혁신적인 경영진으로 구성되어 있지만, 혁신이나 창의성에 시간을 바칠 만큼 여유롭게 돌아가지는 않습니다. 엄청난 업무량, 끊임없는 프로젝트, 현실성 없는 클라이언트 요구 등으로 과도한 업무와 스트레스에 시달리며, 합당한 대우를 받지 못한다고 생각합니다. 짧은 휴가조차 언감생심입니다.

한편, 애자일을 도입한 에이전시의 직원들은 이러한 문제가 모두 해결되었다고 말합니다. 주 40시간만 근무하고 있으며, 휴가까지 다녀올 만큼 여유롭다고 말합니다. 겉으로는 이렇게 말하지만 뒤에서는 더 열심히 일하고 있는 건 아닐까 의심할 수도 있습니다. 절대 그렇지 않습니다. 애자일 방식으로 더 효율적으로 일하기 때문입니다. 이들은 프로젝트의 잡다한 일을 처리하느라 시간을 쓰기보다는 더 중요한 핵심 업무에 더 많은 시간을 쏟습니다.

팀, 이해관계자, 클라이언트가 기존 업무 방식을 고수하는 상황에서, 애자일로 전환할 가능성은 희박하다고 생각할 수 있습니다. 하지만 Workfront가 도와드릴 수 있습니다. 이 가이드에서 다음 내용을 살펴보세요.

- 애자일로 심각한 상황을 해결하는 방법
- 성공적인 애자일 전환의 6단계
- 이해를 돕기 위한 애자일 용어 정의
- 애자일 팀이 비애자일 팀과 매끄럽게 협업하는 방법
- 새로운 애자일 작업 관리에 적합한 툴 선택 방법

더욱 중요한 사실은 애자일 방법론은 일에 대한 열정과 애착을 되찾게 합니다.

# 애자일이란?

대부분의 에이전시는 아주 적은 수익에도 불구하고 매력적인 콘텐츠를 제작해야 한다는 압박을 받고 있습니다. 이러한 환경에서 애자일은 에이전시 업무를 관리하는 가장 효과적인 방법입니다. 애자일은 프로젝트 관리 방법론으로, 내외부에서 진행되는 작업 과정의 속도, 생산성, 적응성, 반응성 향상에 주력합니다. 애자일 원칙은 2001년 애자일 선언문(Agile Manifesto)에서 탄생했습니다. 이후 스크럼, 칸반, 익스트림 프로그래밍(XP)을 비롯한 몇몇 관련 프로세스와 방법을 가리키는 말로 재명명되었습니다. 애자일의 수많은 원칙이 IT 개발 작업에서 비롯된 만큼, IT 개발 환경에 그 뿌리를 두고 있습니다. 하지만 크리에이티브 작업에 적용될 때는 세부 내용이 약간 달라집니다.

각 단계가 완료되어야 다음 단계를 진행하는 기존의 하향식 프로젝트 관리 접근 방식과 달리, 애자일은 더 현대적이고 유연한 팀 주도 접근 방식입니다. 그렇기 때문에 끊임없이 바뀌는 클라이언트의 피드백을 해결하고 불가능할 정도로 촉박한 프로젝트 마감일을 맞추는 데 적합합니다. 애자일 방법론은 전체 프로젝트를 마친 다음 피드백을 받는 기존 방식과 달리, 프로젝트를 작은 단위로 나눠 빠르게 전달하는 방식을 선호합니다.

예를 들어 웹 사이트 개편 프로젝트를 수행해야 한다면, 기존 접근 방식은 프로젝트에 대한 프레젠테이션을 하고, 일정을 짜고, 모든 페이지에 들어갈 콘텐츠를 작성하고, 디자인을 최종 결정한 다음 새 디자인과 콘텐츠를 업로드하여 클라이언트의 피드백을 받습니다(그림 1 참조). 클라이언트가 마음을 바꾸거나, 처음에 승인했던 디자인의 모양을 실제로 확인하고 마음에 들어하지 않으면 처음부터 다시 시작해야 합니다.

한편, 애자일은 프로세스 기간을 1~4주 단위의 '스프린트'로 나누고 프로젝트의 특정 요소를 빠르게 완료합니다. 첫 번째 스프린트 동안에는 새로운 웹 사이트 메뉴 템플릿과 홈 페이지의 콘텐츠를 완료하는 데 집중합니다. 그런 다음 2개의 완료된 요소를 즉시 업로드합니다. 다음 스프린트를 진행하는 동안, 팀은 클라이언트의 피드백을 수집합니다. 홈 페이지의 웹 메뉴가 직관적이지 않거나 피드백을 받으면 즉시 조정합니다. 그렇기 때문에 다른 요소에 영향을 미치거나 작업을 중단하지 않아도 됩니다.

“애자일은 일종의 철학입니다. 고객을 대하고 직원과 함께 일하고, 프로젝트의 실질적인 비즈니스 가치를 창출하는 새로운 작업 방식입니다.”

– Barbee Davis, '위터풀 프로젝트를 위한 애자일 방법론' 저자<sup>1</sup>

프로젝트의 세세한 구성 요소들이 모두 완료될 때까지 기다리는 대신, 도중에 방향을 변경할 수 있으므로 출시 속도, 생산성, 협업을 크게 향상시킬 수 있습니다. 애자일 방법론은 단지 일을 빠르게 하는 것이 아니라 더 잘 하는 것에 더 많은 가치를 둡니다. 이러한 이유로 에이전시 작업 환경에서 애자일이 큰 호응을 얻고 있습니다.

일을 빠르게 하는 것이 아니라  
더 잘 하는 것이 중요합니다.

# 기존 프로젝트 관리

폭포수라는 의미의 워터폴(Waterfall)로 칭하는 기존의 접근 방식은 경영진 주도의 단방향 하향식 프로세스입니다. 프로젝트를 모두 완료한 다음에 문제를 찾기 위해 테스트를 시작하는 방식입니다.

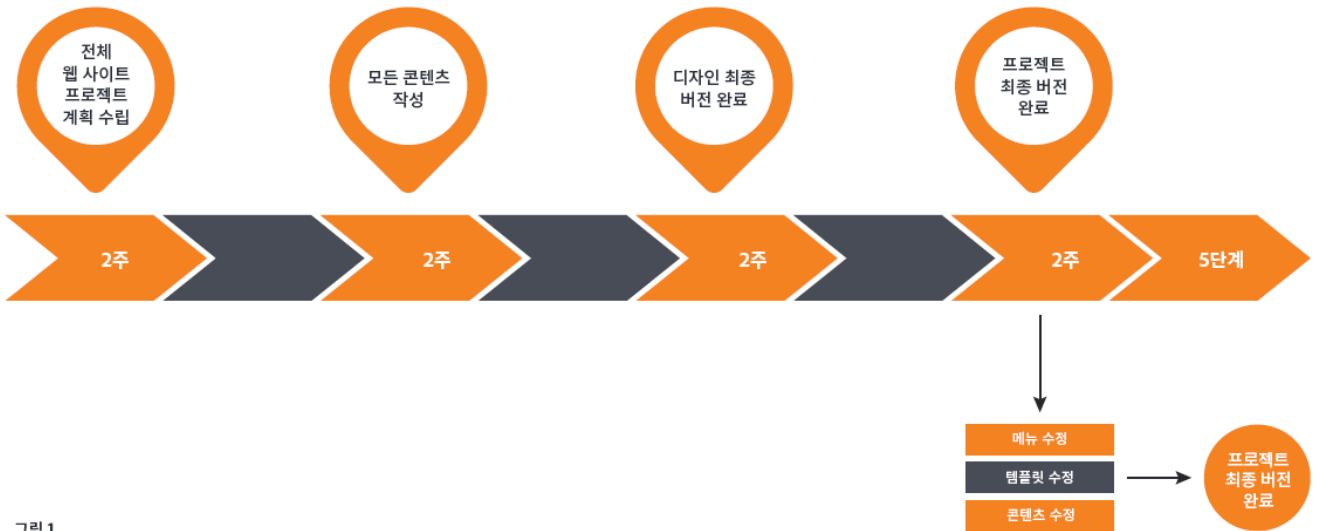


그림 1

# 애자일 프로젝트 관리

스크럼(Scrum)과 같은 애자일 접근 방식은 팀의 결과물을 지속적으로 만드는 순환 프로세스입니다. 팀이 주도하는 이 상향식 접근 방식에서 프로젝트는 스프린트(Sprint)라는 작은 단위로 나뉘어 진행되므로 단계별로 빠르게 완료하고 테스트를 수행하여, 문제를 즉각적으로 해결하고 피드백을 받습니다.

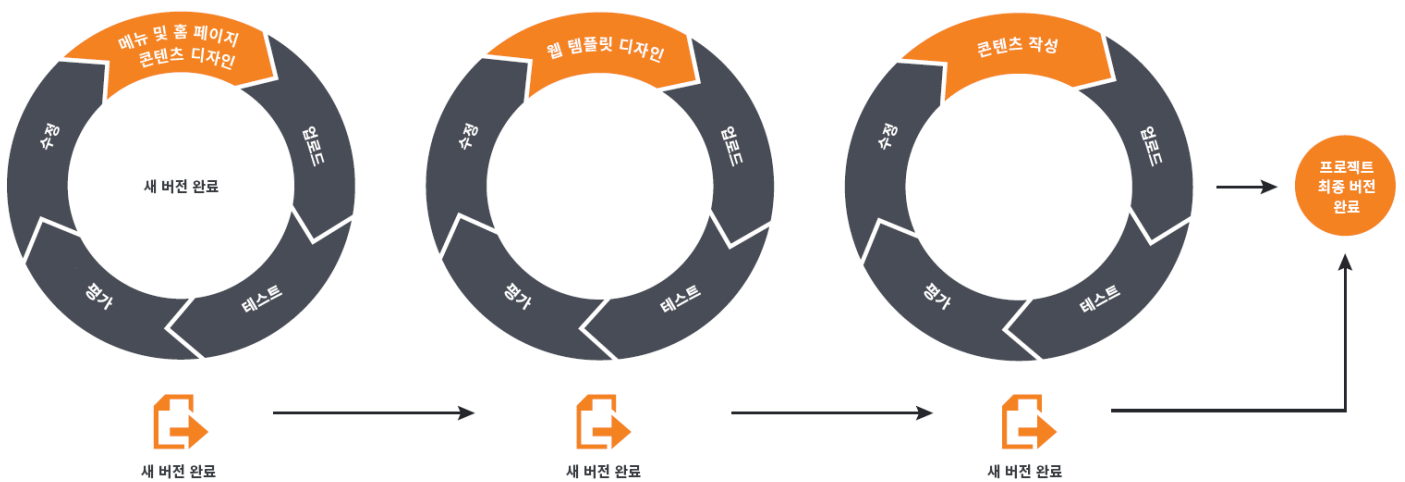


그림 2

# 팀이 우려하는 사항을 알고 있습니다만...

“하지만 지금 우리가 하는 작업 방식은 지금까지 항상 해오던 방식인 걸요.”

변화는 어렵지만 현상 유지는 쉽습니다. 하지만 정보가 빛의 속도로 움직이고 데이터 중심의 지표가 시선을 사로잡는 광고만큼 중요해진 지금, 현상 유지는 더 이상 바람직한 작업 관리 방법이 아닙니다. 애자일 방식으로 전환하는 것이 쉽지만은 않지만, 오히려 위험을 전혀 감수하지 않으려는 데서 더 큰 위험이 발생합니다.

“애자일은 IT 팀을 위한 접근 방식 아닌가요? 우리는 IT가 아닌데요.”

애자일이 IT의 전유물이고, 크리에이티브 분야와는 아무런 관련이 없다고 생각할 수 있습니다. 그러나 상황이 달라졌습니다. Gartner는 IT에 대한 CMO의 투자 규모가 CIO보다 더 많아질 것으로 예측한 바 있습니다.<sup>2</sup> 마케팅 자동화, CRM, 의견수렴 플랫폼 등의 기술 덕분에 에이전시가 수행하는 작업이 이제는 기술 중심의 작업이 되고 있습니다. 개발자가 새로운 소프트웨어 기능을 끊임없이 만들어 출시하는 것처럼 콘텐츠를 더 작게 나눠 더 빠르게, 수시로 제작하는 민첩성을 갖춰야 경쟁력을 확보할 수 있습니다.

“애자일은 크리에이티브에 방해가 될 겁니다.”

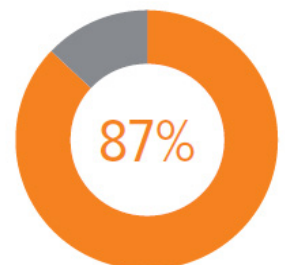
결론부터 말하면, 팀이 창의적인 작업에 쏟는 시간이 많을수록 더 많은 결과물을 만들어낼 수 있습니다. 한 연구 조사에 따르면 응답자의 87%가 애자일을 도입해 생산성이 향상된 것으로 나타났습니다.<sup>3</sup> 애자일 방식으로 작업을 하면 필요 이상의 긴 회의와 같은 불필요한 프로세스가 사라지면서 팀의 유연성, 적응성, 생산성이 향상됩니다.

“우리 팀에게 애자일 전환은 너무 복잡해서요.”

애자일 전환은 상당한 노력과 조정 작업이 수반되지만, 한 가지 중요한 사실이 있습니다. ‘애자일’ 마케팅을 내세우는 마케팅 부서는 시장 점유율을 유의미하게 성장시킬 가능성이 3배 더 높습니다.<sup>4</sup> 애자일로 전환하는 방법 외에 에이전시의 민첩성을 향상시키고, 더 나아가 시장 점유율을 높이는 다른 방법이 있을까요? 애자일은 작업에 필요한 유연성과 민첩성을 제공하므로 애자일 전환 여정이 비록 복잡하더라도 그만큼 가치가 있습니다. 또한 다양한 팁을 제공하는 이 가이드를 활용하면 애자일로 손조롭게 전환할 수 있습니다.

“조직에서 가장 위험한 일은 변화를 거부하는 것입니다. 변동성, 경쟁, 기회는 모두 크게 증가했지만, 유효 기간, 전달 주기, 브랜드 충성도는 갈수록 감소하고 있습니다.”

- 기업에서 애자일 가능성을 실현하는 방법<sup>5</sup>



응답자의 87%가 애자일 도입 이후 생산성이 향상되었다고 답했습니다.



# 애자일로 해결할 수 있는 5가지 상황

## 1 끊임없이 바뀌는 클라이언트의 기대치

애자일은 자신의 아이디어와 고객의 기대치를 일치시키기 위해 클라이언트와 끊임없이 원활하게 소통하는 것을 원칙으로 합니다.

최근 실시된 한 설문조사 결과에 따르면, 전체 응답자 중 64%가 프로젝트와 관련해 가장 큰 압박은 '끊임없이 바뀌는 고객의 기대치 관리'라고 답했습니다.<sup>6</sup> 마감에 임박한 변경 요구나 추가 요청으로 프로젝트 일정이 틀어지기 일쑤이고, 클라이언트에게 실망감을 안겨 줄 가능성도 증가합니다. 하지만 애자일의 반복적 접근 방식은 클라이언트와 지속적으로 소통하게 만듭니다. 이 과정에서 피드백을 지속적으로 얻게 되므로 클라이언트가 계획하고 원하는 것에 부합하는 결과물을 제공할 수 있습니다.

## 2 클라이언트를 잃을 수 있다는 두려움

클라이언트의 요구에 더 빠르게 대응하는 것도 에이전시의 중요한 역량 중 하나입니다. 애자일은 크리에이티브가 문제를 예측하고 변화에 대처하는 데 효과적인 방법입니다.

에이전시 교체율이 계속 증가함에 따라 에이전시의 계약 기간도 사상 최저를 기록하고 있습니다. 설문조사에 참여한 클라이언트의 51%는 에이전시 리스트를 줄이고 있으며, 앞으로도 더 줄일 계획이라고 답했습니다.<sup>7</sup> 새로운 경쟁사가 끊임없이 등장하고, 대다수의 클라이언트가 스스로 자구책을 마련하려는 상황에서, 에이전시는 클라이언트를 만족시키는 동시에 자사의 평판도 유지해야 하는 힘겨운 싸움에 직면하고 있습니다. 클라이언트 검토 및 테스트를 위해 프로젝트의 일부를 지속적으로 전달하는 방식인 애자일 모델을 사용하면 이 싸움에 한결 수월하게 대응할 수 있습니다. 클라이언트와 소통하는 지속적인 상호 작용을 통해 에이전시가 얼마나 일을 잘 하고 있는지 전할 수 있으며, 에이전시가 필요한 이유를 다시 한번 각인시키는 계기가 될 수 있기 때문입니다.

## 3 수익률 유지에 대한 고민

빠르고 투명한 작업에 가치를 두는 애자일 방법론은 프로젝트가 좌초되거나 예산이 초과되기 전에 요구 사항이 증가하거나 일정이 초과되는 문제를 찾아낼 수 있습니다.

에이전시는 예산에 집착하기보다는 클라이언트의 기대를 충족하는 데 집중해야 하지만, 프로젝트 예산이 평균 10% 이상 초과되면 이익률은 19.5% 차감됩니다.<sup>8</sup> 클라이언트의 추가 요구 사항으로 인한 비용 증가와 건전한 수익률 유지라는 난제에 더해, 작업에 대한 가시성 부재도 문제입니다. 팀의 작업을 향상시키려고 해도

“개발 과정에서 피드백을 적용하면 고객의 기대에 부응하는 제품을 제공할 가능성이 더 높아집니다. 또한 마케팅 부서의 목표 달성 가능성도 올라갑니다. 광고에 엄청난 비용을 퍼붓기 전에 콘셉트를 테스트할 수 있죠.”

- Barre Hardy, 마케팅 컨설팅 부문 전무 이사  
CMG Partners<sup>12</sup>

# 64%

의 응답자가 끊임없이 바뀌는 고객 기대치 관리가 프로젝트와 관련한 가장 큰 압박이라고 답했습니다.

작업 추적은 물론 팀이 에이전시가 가장 중요시 하는 일을 하고 있는지 파악조차 할 수 없습니다. 일일 스탠드업 미팅, 프로젝트 일부 요소의 빠른 전달, 팀원의 책임감 있는 업무 처리와 능동적 태도를 원칙으로 하는 애자일 방법론에서는 자신의 능력을 십분 발휘하지 않거나, 능력을 최대한 발휘하는 사람이 누구인지 빠르게 파악할 수 있습니다.

#### 4 심화되는 인재 유출

협업을 중시하며, 적응력이 뛰어나고, 실험적인 애자일 환경은 책임감을 장려하고 직업 윤리를 중시합니다.

직원의 번아웃, 생산성 감소, 직장 관련 스트레스로 인해 미국 기업이 해마다 보는 손해 규모는 2,000억~3,000억 달러로 추정되고 있습니다.<sup>9</sup> 에이전시의 모든 직원이 과부하가 걸린 상태에서는 가장 뛰어난 성과자가 어떤 작업을 했는지 추적은 고사하고, 가장 뛰어난 성과자가 누구인지 파악조차 할 수 없으며, 뛰어난 스킬을 잘 활용하도록 장려하지도 못합니다. 팀의 노고를 인정하고 이에 대한 보상을 하더라도 과로로 인한 스트레스를 제거하기에는 역부족입니다. 재능이 뛰어난 팀원이 퇴사를 결심하면 그를 대체하는 데 소요되는 비용도 문제가 됩니다. 한 연구에 따르면 직원 대체 비용이 직원 연봉의 60%까지 올라가는 것으로 나타났습니다.<sup>10</sup> 일일 스탠드업 미팅과 팀 주도 프로젝트를 통해 모든 직원의 역할, 재능, 그리고 에이전시의 전체 성공에 대한 기여도를 훨씬 더 효과적으로 파악할 수 있습니다. 따라서 마땅한 보상을 제공함으로써 우수한 팀원을 유지할 수 있습니다. 또한 애자일 접근 방식은 차세대 크리에이티브 인재들이 자연스럽게 받아들이고, 매력적으로 느끼기도 합니다.

#### 5 부족한 창의성 발휘

애자일 방법론은 프로젝트를 작은 단위로 나누어 더 빠르게 완료하는 방식이므로 생산성도 그만큼 증가합니다.

더 많은 창작물을 더욱 빠르게 만들어야 하는 상황은 에이전시 직원에게 가장 큰 압박입니다. 크리에이티브의 80%는 경쟁력 유지를 위해 새로운 톨과 기법을 익혀야 한다고 생각합니다. 하지만 자신의 스킬을 업그레이드할 시간적 여유나 에너지가 없다는 것도 잘 압니다.<sup>11</sup> 애자일 방법론이 가시성과 생산성을 향상시킨다는 말은 팀이 작업을 더 빠르게 완료할 수 있고 수정 및 재작업에 불필요한 시간을 낭비하지 않는다는 뜻입니다. 이 방법론을 5,000개 조각의 퍼즐을 맞추는 과정이라고 하면 이해하기 쉽습니다. 퍼즐, 즉 프로젝트는 전체적으로 보면 부담스럽지만, 조각을 한 번에 한 개씩 맞춰가면 장기적으로는 보다 생산적입니다. 모서리, 가장자리, 중간을 연결시킬 준비가 되면, 이미 많은 조각을 맞췄으므로 한 조각이 누락될 가능성이 적어집니다. 애자일 프로젝트는 생산성을 높이고 재작업의 가능성을 차단하므로 스킬을 발전시키고 본연의 창작 업무에 더 많은 시간과 관심을 쏟을 수 있습니다.

더 많은 창작물을  
더욱 빠르게  
만들어야 하는  
상황은 에이전시  
직원에게 가장 큰  
압박입니다.

“결정을 잘 내리지 못하는 고객은 수익성 높은 프로젝트도 수익성이 떨어지게 합니다. 프로젝트가 진행되는 동안 수시로 클라이언트와 모든 진행 상황을 공유하고, 소통을 장려하는 기업이 성공하는 이유입니다.”

- ‘탁월한 전문 서비스’  
Aberdeen Group  
보고서<sup>13</sup>

# 애자일로 충족되는 비즈니스 요구 사항

## 비즈니스 요구 사항

88%

의 비애자일 사용자가 출시 기간 단축이 우선순위라고 답했습니다.



91%

의 비애자일 사용자가 더 빠르고 효과적으로 다른 작업으로 넘어갈 수 있는 역량이 우선순위라고 답했습니다.



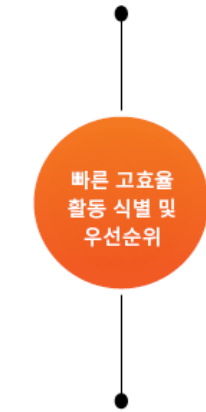
96%

의 비애자일 사용자가 팀의 생산성 향상이 우선순위라고 답했습니다.



88%

의 비애자일 사용자가 중요한 작업의 우선순위를 정할 수 있는 것이 우선순위라고 답했습니다.



89%

의 비애자일 사용자가 더 연관성 있고 더 나은 최종 제품을 전달하는 것이 우선순위라고 답했습니다.



## 애자일 도입 결과

93%

의 사용자가 애자일 도입 후 출시 기간 (아이디어 제품 또는 캠페인)이 크게 줄었다고 답했습니다.

93%

의 사용자가 애자일 도입 후 더 신속하고 효과적으로 다음 작업으로 넘어갈 수 있게 되었다고 답했습니다.

87%

의 사용자가 애자일 도입 후 팀의 생산성이 향상되었다고 답했습니다.

80%

의 사용자가 애자일 도입 후 중요한 작업의 우선순위를 정할 수 있게 되었다고 답했습니다.

89%

의 사용자가 애자일 도입 후 더 연관성 있고 더 나은 최종 제품을 전달할 수 있게 되었다고 답했습니다.



# 애자일 용어

매끄러운 애자일 전환을 위해 가장 일반적으로 통용되는 용어를 소개합니다. 애자일 방법론의 전문 용어를 이해하는 것만으로도 절반은 이미 성공한 것입니다.

## 백로그

애자일 팀이 작업할 수 있는 작업 목록으로, 우선순위를 설정하지 않은 목록입니다. 아이디어, 작업 요청, 개발 요구 사항 등은 스프린트로 전환되기 전까지 백로그에 보관됩니다.

## 번다운 차트

반복 수준과 프로젝트 수준에서 애자일 프로젝트의 진행 상태를 측정하기 위해 사용됩니다. 시간의 경과에 따라 남은 작업 선으로 나타낸 시각적 차트입니다.

## 데일리 스탠드업/스크럼

팀원이 어제 완료한 작업, 오늘 완료할 작업, 작업 진행을 방해하는 걸림돌 요인 등을 보고하는 짧은 일일 미팅입니다. 간결하고 빠른 미팅을 위해 주로 서서 진행합니다.

## 반복/스프린트

팀이 작업을 수행하고 완료해야 할 특정 분량의 사용자 스토리 또는 스토리 포인트를 선택하는 정해진 기간입니다. 보통 1주~4주간 진행합니다.

## 스토리보드/태스크보드

특정 스프린트 동안 완료해야 할 모든 작업을 표시한 카드와 스티커 노트로 구성된 월차트입니다. 작업의 진행 상태를 나타내기 위해 노트를 해당 단계로 옮겨 붙입니다.

## 스토리 포인트

스토리를 완료하기까지 소요되는 시간과 복잡성을 측정하는 평가 단위입니다.

## 스크럼

애자일 방법론에서 가장 널리 알려진 용어로, 고객은 마음을 언제든지 바꿀 수 있다는 사실을 받아들이는 데 방점을 두고 있습니다. 빠르게 제품을 전달하고, 바뀌는 요구사항에 신속히 대응하도록 장려함으로써 이 예측 불가의 문제를 해결합니다.

## 스크럼 마스터

팀이 스프린트의 목표를 달성하고 인도물을 전달할 수 있도록 걸림돌 요인을 제거하는 책무를 맡은 사람입니다. 스크럼 마스터는 팀 리더는 아니지만 팀과 작업에 방해가 되는 요소 사이에서 완충 역할을 합니다.

## 태스크

높은 수준의 작업 요청 버전으로, 백로그에 추가됩니다. 또한 팀이 작업 요청을 완료하기까지 소요되는 시간(시간 단위)을 추정할 수 있는 충분한 정보를 포함합니다.

## 팀

에셋 또는 프로젝트 전달 책무를 맡은 그룹입니다. 팀은 실제 작업(계획, 작성, 디자인, 개발, 테스트 등)을 수행하는 다기능 스킬을 보유한 5~9명으로 구성됩니다. 팀은 스스로 조직하고 주도하는 것을 권장하지만, 에이전시 팀은 이미 일종의 프로젝트 또는 팀 관리 형태로 일을 합니다. 애자일은 작업 수행 방식을 개선하는 것입니다. UX 전략 팀, 영상 제작 팀, 크리에이티브 팀은 이미 이전에도 같은 프로젝트를 함께 수행해온 만큼 애자일 전환을 이유로 기존의 팀 구조를 바꿀 필요는 없습니다.

## 사용자 스토리

새 기능에 대한 설명으로, 사용자(또는 클라이언트)의 관점에서 스토리를 풀어갑니다. 사용자 스토리를 준비하면 사용자가 누구이고, 사용자는 이 새 기능으로 무엇을 할 수 있는지를 파악할 수 있습니다. 사용자 스토리는 3x5인치 인덱스 카드에 들어갈 정도로 짧게 만드는 것이 좋습니다.

# 성공적인 애자일 전환의 6단계

애자일 전환은 간단한 작업이 아닙니다. 매끄럽게, 그리고 성공적으로 전환하려면 몇 가지 초기 단계를 수행하는 것이 좋습니다.

## 1 경영진과 팀의 지원을 확보합니다.

팀 및 관계자들과 애자일 방법론에 대해 열린 마음으로 대화를 시작하는 것이 중요합니다. 많은 관계자들은 기존 방법론에 익숙하기 때문에 애자일 방법론을 주저할 수 있습니다. 하지만 이 망설임은 간단한 대화로 해결할 수 있습니다. 애자일을 통해 팀과 에이전시 전체가 얻을 수 있는 가치를 설명하고, 이들이 관심을 갖는 지표와 보고서의 형태로 애자일 지표를 제공해 확신을 심어줍니다.

## 2 적절한 교육을 받습니다.

애자일로 전환 시 가장 큰 전략적 실수 중 하나는 전문 교육 미실시입니다. 애자일 전환을 통해 긍정적인 결과를 얻기 위해서는 트레이닝과 멘토링이 수반되어야 합니다. 스크럼 트레이너 또는 애자일 컨설턴트를 고용해 초기 몇 가지 프로젝트를 순조롭게 수행할 수 있도록 곁에서 살펴보고, 추후 홀로 프로젝트를 성공적으로 완료하는 데 필요한 스킬을 제공해야 합니다. 이들은 또한 어떤 애자일 프로세스(예: 스크럼, 칸반, 린, 하이브리드)가 최적의 프로세스인지 판단하는 데도 도움을 줄 수 있습니다.

## 3 부서 간에 활발히 소통합니다.

애자일 전환은 전사적으로 한꺼번에 실시해야만 하는 것은 아닙니다. 한 팀이 먼저 전환하고, 그런 다음 다른 팀이 전환하는 방식으로 진행할 수도 있고, 또는 한 팀만 할 수도 있습니다. 애자일 방법론을 따르지 않는 다른 부서와 함께 프로젝트를 수행해야 한다면 분산된 팀에서 각각 맡은 업무를 투명하게 파악하고 서로 소통할 방법을 찾아야 합니다. 작업 요청 제출 시 따라야 할 표준 프로세스를 개발하거나, 모든 이해관계자가 프로젝트 진행 상태를 실시간으로 확인할 수 있게 하는 것도 방법이 될 수 있습니다.

소프트웨어 툴을 통해 작업을 관리한다면 애자일 프로젝트와 기존 프로젝트 모두 관리할 수 있습니다. 더 나아가 각 방법론의 지표를 이해하기 쉽게 해석 가능한 소프트웨어를 선택하면 공동 작업을 훨씬 매끄럽게 진행할 수 있습니다.

#### 4 백로그에 스토리를 추가하고 우선순위를 결정하는 단 한 가지 방법을 개발합니다.

공동 스프레드시트를 통한 작업 요청, 특정 직원에게 이메일을 통한 작업 요청, 작업 관리 소프트웨어를 사용한 작업 요청 등, 정해진 서식을 따르지 않고 작업 요청이 제출되면 해당 작업 요청을 백로그에 추가하지 않도록 규칙을 만듭니다. 그러면 중간에 요청이 분실될 우려 없이 모든 작업은 다음에 진행할 스프린트에 맞춰 우선순위가 정해집니다. 백로그에 게시된 작업 요청은 전략적 중요도, 마감일, 요청 제출자, 팀에 중요한 기타 기준을 바탕으로 우선순위가 결정됩니다. 우선순위 결정은 팀이 에이전시가 가장 중요하게 생각하는 일을 하게 하므로 매우 중요합니다.

#### 5 팀에 역할을 부여합니다.

애자일의 기반은 자체 관리가 가능하고, 투명하며, 협업 중심의 작업을 수행하는 소규모 실무 팀을 위해 구축되었습니다. 기존의 하향식 업무 전달 방식과 달리, 애자일 크리에이티브는 우선순위를 바탕으로 스프린트 동안 진행하는 스토리 또는 태스크를 자발적으로 맡아 수행하게 됩니다. 팀에는 프로젝트의 목적을 정의하고 클라이언트의 목소리를 대변할 스크럼 마스터 또는 프로젝트 책임자가 필요합니다. 이들은 각 팀원의 스킬을 완전히 파악하고 있으므로 팀원의 전문성에 가장 잘 맞는 태스크를 할당할 수 있습니다.

#### 6 스프린트를 위한 매개 변수를 설정합니다.

팀이 합리적인 분량의 스토리를 완료할 수 있는 스프린트 기간을 선택합니다(보통 1~4주가 적당함). 각 스프린트마다 팀이 작업에 사용할 수 있는 시간을 결정합니다(그림 3 참조). 그리고 팀이 스프린트 목표를 달성하거나 또는 초과 달성할 때마다 팀의 사기 진작을 위해 어떤 보상을 제공할지 결정합니다.

“직원의 사고 방식과 고객과의 상호 작용 방식을 바꾸는 것이 중요합니다. 단순히 새로운 프로세스를 마련했다고 해서 모든 것이 하룻밤 사이 바뀌지는 않습니다.”

– Barbee Davis, ‘워터폴 프로젝트를 위한 애자일 방법론’ 저자<sup>14</sup>

애자일의 기반은 자체 관리가 가능하고, 투명하며, 협업 중심의 작업을 수행하는 소규모 실무 팀을 위해 구축되었습니다.

## 팀의 스프린트 시간 계산 방법

### 단계 ①

팀원 각자가 자신이 창의력에 집중할 수 있는 주당 총 작업 가능 시간을 작성합니다.

1일 '창의력 집중' 시간						
창의력 집중 활동	월요일	화요일	수요일	목요일	금요일	
미팅 시간	1	2	2	1	1	
휴가 시간						
공휴일 시간						
이메일 시간	2	2	2	2	2	
기타						주당 총 '창의력 집중' 시간:
총 시간:	3	4	4	3	3	17

### 단계 ②

각 팀원의 주당 총 작업 가능 시간을 계산합니다.

총 시간/주	40
- 총 '창의력 상승' 시간/주	- 17
= 총 작업 가능 시간	23

### 단계 ③

각 팀원의 주당 총 작업 가능 시간을 백분율로 계산합니다.

총 작업 가능 시간 x 100	23 x 100
작업 가능 시간 총계 (A) / 주당 총 시간	= 2300 / 40
= 작업 가능 시간 비율	= 57.5%

### 단계 ④

스프린트 동안 이 프로세스를 매주 반복합니다.

### 단계 ⑤

전체 팀의 주당 총 작업 가능 시간을 계산합니다.

팀원	작업 가능 시간 비율	휴가	작업 가능 시간
Johnny	57.50%	0	23
Freddy	60%	0	24
Ashley	55%	0	22
Shaina	65%	0	26
Juan	60%	0	24
이번 주 팀의 총 작업 가능 시간:			119

### 단계 ⑥

스프린트가 1주 이상 진행되면, 매주 1~5단계를 수행하고 총 작업 가능 시간을 집계합니다.

그림 3

# 애자일과 워터폴의 조합

애자일과 기존 워터폴은 거의 모든 측면에서 상반되는 방법론입니다. 하지만 에이전시에는 두 가지 모두 필요합니다. 크리에이티브 팀과 프로덕션 팀은 애자일 방법론을 통해 효율적으로 작업할 수 있지만, 여전히 워터폴 방법론으로 사고하고 일하는 프로젝트 매니저, 경영진, 클라이언트에게 보고해야 할 책무가 있습니다. 이 두 방법론을 같은 환경에서 조합해 사용하는 경우에는 소통이 가장 중요합니다. 두 그룹의 기대를 관리할 수 있어야 긍정적인 상호 작용을 이끌 수 있습니다.

결론은 오늘날과 같은 세상에서 우리는 여전히 워터폴 프로젝트의 구조도 필요하고, 애자일 접근 방식의 빠른 대처 능력도 필요하다는 것입니다. 이 두 방법론을 조화롭게 사용하려면 아래 팁을 참고하세요.

## 1 수용적인 회사 문화 조성

기업 문화가 애자일 개발의 원칙과 맞지 않는다면 애자일 방법론을 구현하기가 쉽지 않습니다. 애자일로 전환하기 전에 먼저, 애자일 크리에이티브 팀의 가치를 정의하고 관련자 모두(특히 워터폴 방법론에 익숙한 경영진과 클라이언트)에게 명확히 전달하여 팀이 성공적으로 작업을 수행할 수 있는 환경을 만들어야 합니다. 미팅을 갖고, 이메일을 보내는 등 모든 수단을 동원해 애자일의 가치를 설명하고 이해시키는 데 집중합니다.

## 2 설명이 필요한 지표 결정

애자일 팀은 비애자일 팀, 경영진 및 클라이언트가 이해하기 쉬운 용어로 보고서를 작성할 수 있어야 합니다. 즉 모두가 바로 이해할 수 있는 언어를 사용하여 애자일 용어에 익숙하지 않은 사람을 긴장시키는 일이 없도록 합니다.<sup>15</sup> 애자일은 기존 프로젝트 접근 방식과 같이 마감일과 결과에 초점을 맞추지는 않지만, 애자일 프로젝트에는 기존 지표로 바꿔 설명할 수 있는 부분이 많습니다. 예를 들어 스토리는 업무로, 에픽은 프로젝트로, 프로그램은 릴리스로, 제품은 포트폴리오로 변환할 수 있습니다. 명확히 설명되지 않는 구성 요소는 시간을 예측하고 기존 방법론에서 통용되는 지표로 가치를 바꿔 사용할 수 있습니다.

## 3 적절한 벤치마크 설정

두 방법론을 조합해 사용하는 환경에서는 측정 가능한 벤치마크를 설정해야 합니다. 소요 시간은 혼합 방법론 벤치마크의 좋은 예입니다. 이는 애자일의 스프린트 중심으로 사고하는 사람은 물론이고 워터폴의 단계별 사고에 익숙한 사람에게도 자연스럽습니다. 프로젝트를 완료하면 이 벤치마크를 제공하면 됩니다. 종료하려는 지점과 비교했을 때 스프린트에서 어느 부분까지 도달했는지, 계획한 시간과 비교해 실제 소요된 시간이 얼마인지를 확인할 수 있습니다. 벤치마크는 성과를 상대적으로 측정할 뿐만 아니라 성과가 얼마나 향상되었는지도 보여줍니다.



# 애자일 전환의 다음 단계

지금까지 애자일 전환에 필요한 새로운 지식을 모두 살펴보았습니다. 이제 팀과 에이전시에서 긍정적인 변화를 만들 수 있다는 확신을 가져도 됩니다. 애자일 방법론을 따라 자신의 고유 업무를 패턴화해 보십시오. 애자일 방법론을 조기에 테스트하고 도입 단계 내내 자주 테스트합니다. 특정 팀원이 다른 역할에 더 적합할 수도 있고, 팀이 애초 예상한 것보다 더 긴 또는 더 짧은 스프린트를 선호할 수도 있습니다. 에이전시의 경우 에이전시 전용 애자일 접근 방식이 적합합니다. 귀사의 상황에 맞게 프로세스와 규칙을 유연하게 변경하고 조정하여 사용하시기 바랍니다.

애자일 방법론 도입 시 이점은 매우 많습니다. 에이전시에서 진행 중인 작업과 회사에 새로운 에너지와 열정을 불어넣을 수 있습니다. 이 모멘텀을 유지하고 애자일로 매끄럽게 전환하기 위해서는 외부 이해관계자와 비애자일 팀이 이해할 수 있는 기존 프레임워크에 맞게 작업 범위, 예산, 일정 등 주요 지표를 변환해야 합니다.

도움이 될 툴을 사용하는 것도 좋습니다. 적합한 툴이라면 애자일 프로젝트 관리와 기존 프로젝트 관리에서 모든 작업을 추적할 수 있어야 합니다. 두 방법론을 부드럽게 전환할 수 있는 툴을 사용하면 애자일 팀과 비애자일 팀이 함께 작업할 수 있으므로 애자일 방법론을 더욱 간편하게 구현할 수 있고, 해석 작업도 자동으로 수행할 수 있습니다. 작업과 관련된 모든 커뮤니케이션이 작업의 맥락 속에서 파악하도록 공동 작업 기능이 내장된 툴을 찾는 것도 중요합니다.

# 맺는말

애자일 전환이 그만큼 가치가 있는지에 대해 여전히 의문이 남습니까? 그렇다면 2011년 애자일 마케팅 모델 전환에 성공한 Extended Campuses of Northern Arizona University의 마케팅 부서 사례를 살펴보십시오.<sup>16</sup>

## 전환 2년 후의 결과는 다음과 같습니다.

- 200편의 보조 자료 제작(전년도에 제작된 양보다 4배 더 많음). 부서의 스트레스 감소
- 미팅 수 감소(1주 2회, 15분 스크럼 미팅)
- 책임감 및 공유 정보 증가, 효율적인 시간 활용
- 20% 비용 절감
- 생산성 400% 향상
- 95% 스프린트 업무 완료율
- 클라이언트 만족도 30% 증가

변화는 항상 어렵습니다. 그러나 반드시 필요합니다. 애자일 방법론을 구현한 에이전시의 압도적인 성공 사례가 변화의 가치를 입증합니다. 적응성 뛰어난 협업 중심의 크리에이티브 팀과 에이전시 환경을 조성하려면 혼란 가득한 크리에이티브 작업에서 벗어나야 합니다. 애자일로 업무를 관리해야 하는 이유입니다.

# Workfront로 효율적인 에이전시 작업 관리

전 세계 에이전시와 크리에이티브 팀은 Workfront Marketing Work Management를 이용해 작업을 간소화하고 비효율성을 제거합니다. Workfront는 마케팅 업무의 모든 라이프사이클을 관리함으로써 다음 이점을 제공합니다.

- 생산성 및 워크플로우 효율성 증대
- 팀 내 작업에 대한 가시성 향상
- 창의성에 더 많은 시간 집중
- 신뢰도 및 클라이언트 만족도 향상

[workfront.com/agencies](https://workfront.com/agencies)

# 참고 문헌

1. Morrow, Rich. “기업에서 애자일을 효과적으로 구현하는 방법” Workfront 및 GigaOm 공동 리서치, 2013년 12월 18일. <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>
2. “모든 것이 마케팅, 모두의 선택, 애자일” Chiefmartec.com, 2015년 7월 20일 접속, <http://chiefmartec.com/2012/06/everything-is-marketing-everyone-must-be-agile/>
3. “애자일 마케팅 트렌드” Infoware Studios, 2015년 7월 20일 접속, <http://infowarestudios.co.za/our-services/agileware/agile-in-marketing/>
4. “마케팅에 애자일 방법론 적용으로 얻을 수 있는 이점: 설문조사” Forbes, 2015년 7월 20일 접속, <http://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2014/04/15/applying-agile-methodology-to-marketing-can-pay-dividends-survey/>
5. Morrow, Rich. “기업에서 애자일을 효과적으로 구현하는 방법” Workfront 및 GigaOm 공동 리서치, 2013년 12월 18일. <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>
6. Castellina, Nick. “탁월한 전문 서비스: 프로젝트 팀 그 이상 필요” Aberdeen Group, 2013년 11월 1일. <http://aberndeen.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx>
7. Dan, Avi. “클라이언트가 에이전시에 바라는 것” Forbes, 2012년 10월 8일. <http://www.forbes.com/sites/avidan/2012/10/08/getting-to-the-bottom-of-what-clients-think-of-agencies/>
8. McQueen, Geoff. “클라이언트의 만족도 향상: 프로젝트 예산을 초과하지 않는 방법” Entrepreneur.com, 2014년 10월 16일. <http://www.entrepreneur.com/article/238472>
9. “시간 관리 통계” National Safety Council, Priority Magazine, 2014년 6월 접속, <http://www.keyorganization.com/time-management-statistics.php>
10. Allen, David G. “인재 유지: 직원 이직율 분석 및 관리를 위한 가이드” SHRM Foundation, 2008. <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent-%20final.pdf>
11. “새로운 크리에이티브 보고서.” Adobe Systems Incorporated, 2014년 6월. <http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-media/pdfs/adobe-newcreatives-report.pdf>
12. “행동의 민첩성: 주요 브랜드가 애자일 마케팅을 사용하는 방법” CMO.com, 2015년 7월 20일 접속, [http://www.cmo.com/articles/2013/5/19/agility\\_in\\_action\\_ho.html](http://www.cmo.com/articles/2013/5/19/agility_in_action_ho.html)
13. Castellina, Nick. “탁월한 전문 서비스: 프로젝트 팀 그 이상 필요” Aberdeen Group, 2013년 11월. <http://aberndeen.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx>
14. Morrow, Rich. “기업에서 애자일을 효과적으로 구현하는 방법” Workfront 및 GigaOm 공동 리서치, 2013년 12월 18일. <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>
15. Olding, Elise. “소통을 가로막는 전문 용어” Gartner Blog Network, 2014년 11월 21일. <http://blogs.gartner.com/elise-olding/2013/11/21/is-using-jargon-hindering-your-communication/>
16. “애자일 마케팅 혁신” University Business, 2014년 7월 16일 접속, <http://www.universitybusiness.com/moe/article/agile-marketing-makeover>