

# 핵심 역할과 책임

| MSPO(현대 소프트웨어 제품 조직, Modern Software Product Organization) |

이 책 전반에서 제품 팀의 핵심 역할에 대해 언급할 것이고, 그 첫 번째 순서로서 핵심 역할을 하나씩 정확하게 정의하고자 한다. 모든 회사에서 동일한 직책을 사용하지도 않고 지금 언급할 방식대로 책임을 정확하게 나누지도 않지만, 최고의 성공을 거둔 회사는 이 방식을 적용하고 있으며, 이 역할 하나하나가 성공적인 제품을 만들어 내는 데 반드시 필요하다고 믿어 의심치 않는다.

한 가지 기억할 것이 있다. “소프트웨어 제품 조직”이라는 용어는 비즈니스용 또는 소비자용으로 출시되는 패키지형 소프트웨어뿐만 아니라 비즈니스용 및 소비자용 인터넷 서비스 또는 웹 서비스, 그리고 일반 가전 제품을 비롯한 소프트웨어 중심 디바이스들을 모두 포함한다는 점이다.



## 제품 관리자

제품 관리자의 핵심 책임은 크게 두 가지다. 하나는 제품 기회를 평가하는 것이고, 다른 하나는 빌드할 제품을 정의하는 것이다. 새로운 아이

디어는 어느 곳에서도 나올 수 있다. 회사의 임원들에게서도 나올 수 있고, 고객과 상담하거나 사용성을 테스트하는 중에도 나올 수 있으며, 제품 팀이나 영업 부서 또는 마케팅 부서에서도, 그것도 아니라면 업계 애널리스트에게서도 나올 수 있다. 일일이 열거하자면 입만 고단하다. 온갖 곳에서 나온 아이디어를 누군가는 날카롭게 분석하여 일을 진행해도 될 만한 것이 있는지 판단해야 한다. 이런 평가—이를 가리켜 MRD(마케팅 요구 정의, Market Requirements Document)라고 부르는 회사도 많지만, 너무 무거운 느낌이 묻어나니 기회 평가(Opportunity Assessment)라고 가볍게 표현하겠다—를 제품 관리자가 책임진다.

괜찮은 기회가 마련되었고, 당신의 회사는 이를 위한 만반의 태세를 갖추었다면, 이제 솔루션(제품)이 실제로 무엇이 될지 알아낼, 그리고 필요한 기능과 UX, 출시 기준 등을 담당해야 할 누군가가 필요해진다. 이 누군가가 바로 제품 관리자이고, 이런 것들이 그의 핵심 업무다. 일각에서는 이런 사양을 PRD(제품 요구 정의, Product Requirements Document) 또는 제품 사양(Product Spec)이나 기능 사양(Functional Spec)이라고도 부른다. 나는 문서가 아닌 프로토타입을 기준으로 하는 접근 방식을 선호하므로 무거운 느낌을 덜고 표현하지만, 핵심은 제품의 기능성과 동작 방식이지 구현 방식이 아니다.



## UX 디자이너

UX 디자인 조직의 실제 역할에는 몇 가지가 있고, 하나하나에 관해서는 뒤에서 자세히 다룰 것이다. 여기서는 인터랙션 디자이너(정보 아키텍트, UX 디자이너, UX 아키텍트 등으로 부르기도 함)가 핵심 역할이다. 이런 사람들은 대상 사용자(제품으로 만족시키려는 개개인)에 대한 깊은 이해를 발전시켜 나갈 책임과 사용 가능하면서도 생산적인 업무, 내비게이션, 흐름을 제공할 책임을 맡는다. 인터랙션 디자이너는 제품 관리자와 면밀히 협업하여 사용자의 니즈에 부합하는 요구사항과 디자인의 합의점을 찾아낸다. 즉, 소프트웨어의 사용 가능성(사용자가 사용법을 알아챌 수 있는)과 유가치성(실제로 사용하고 싶어 하는)의 교차점을 이해해야 한다.



## 프로젝트 관리

제품이 정의되었다면 제품 개발 팀은 프로젝트에 착수하여 제품을 만들기 시작한다. 프로젝트 스케줄링과 트래킹은 프로젝트 관리의 핵심 기능이다. 스케줄링과 트래킹을 정확히 누가 처리하는지에 관한 모델이 몇 가지 있다. 전담 프로젝트 관리자 또는 엔지니어링 관리자가(자원이 거의 대부분 이 팀에서 나오기 때문에) 관리하기도 하고, 제품 관리자가 프로젝트 관리를 겸하기도 한다. 회사의 특정 문화나 프로젝트의 규모에 따라 달라지는 경우도 많다. 대규모 프로젝트는 특히 전담 베테랑 프로젝트 관리자가 지정될 때 얻는 장점이 크다.

## 엔지니어링

제품 개발이나 소프트웨어 개발자라고도 부르는 사람들이 실제 제품 빌드를 책임진다. 이를 가리켜 “IT(Information Technology)”라고도 부르는 회사도 있지만, HR 애플리케이션과 같은 내부용 소프트웨어와 소비자용 소프트웨어를 서로 구별해야 한다. IT는 일반적으로 내부 직원을 지원하기 위한 그룹을 의미하며, 엔지니어링 조직은 외부 고객을 위한 제품을 빌드하고 관리한다.

### 애자일 팀이란?

나와 함께 일하는 제품 조직들 가운데 반쯤은 특정 형태의 애자일 방법론, 특히 그 중에서도 최고의 인기를 구가하는 스크럼(Scrum)을 적용하고 있다. 26장 ‘애자일 방법론으로 성공하기’에서 이에 관해 심도 있게 다룰 것이다.

대부분의 스크럼 소프트웨어 조직에서 제품 관리자는 제품 소유자(Product Owner)와 역할이 같으며, 프로젝트 관리자는 스크럼 마스터와 역할이 같다. 앞에서 정의한 그 밖의 역할들은 기본적으로 같다.

그러나 애자일 팀은 제품 조직에 관해 몇 가지 무척 중요한 사항을 고려해야 한다. UX 디자인의 통합, 출시 프로세스 관리 등을 예로 들 수 있으며, 이에 관해서는 이 책 전반에서 논의할 것이다.

## 사이트 운영

인터넷 서비스에서 제품은 보통 중앙 서버에서 실행되고 웹으로 액세스된다. 사이트 운영 팀은 이런 서비스가 끊임없이 실행되도록 하는 책임을 맡는다. 일부 회사에서는 엔지니어링 팀에게 이 업무를 맡기기도 하

지만, 대개는 전문 기술이 필요한 사이트 운영을 부차적인 책임으로 두면 안 된다고 정확히 알고 있다.



## 제품 마케팅

제품 마케팅 팀의 구성원은 제품에 관해 세상에 목청 높여 이야기하고, 외부의 시선이 집중될 제품 출시를 관리하며, 제품을 마케팅하고 판매하기 위한 도구를 영업 채널에 제공하고, 온라인 마케팅 캠페인이나 영향력 행사자(influencer) 마케팅 프로그램과 같은 핵심 프로그램을 주도하는 책임을 맡는다. 회사에서는 제품 관리(제품 정의)와 제품 마케팅 책임을 동시에 부과하는 경우도 많다. 두 분야에 필요한 스킬이 현격히 다르기 때문에 자칫 힘든 상황이 연출될 수도 있지만 그럼에도 책임 동시 부과는 지금도 많은 회사에서 일어나고 있다.

여기서 잠시 짚고 넘어가야 할 것이 있다. 마이크로소프트에서는 제품을 정의하고 프로젝트 스케줄링을 담당하는 사람들을 프로그램 관리자라고 부른다. 이 직함은 동시다발적인 팀 프로젝트 관리를 기술하는 용어로 이미 업계에서 널리 자리 잡았기 때문에 마이크로소프트의 표현은 다소 어색하다. 그렇다고 해서 제품 관리자라는 용어를 사용할 수도 없다. 이미 제품 마케팅 기능을 나타내는 직함으로 사용되고 있기 때문이다. 마이크로소프트에서 (두 용어 전부) 다른 직함을 사용했으면 하지만, 일반적으로는 이들이 제품을 정의하는 핵심 제품 관리 역할에서 두드러지게 활약한다고 본다.

## ? 적절한 역할 분담 비율은 얼마인가?

어느 소프트웨어 제품 조직에서나 제품 관리자와 디자이너, 엔지니어 사이의 자연스러운 분담 비율은 존재하기 마련이다. 이는 가치가 있고 사용 가능한 소프트웨어를 빌드하도록 엔지니어링 팀을 바쁘게 돌리기 위해, 제품 관리자나 디자이너가 엔지니어를 지원하는 목적으로 반드시 해야 하는 일정 업무가 있기 때문이다(그 결과 담당 위치에도 일정 수의 사람이 필요하다).

물론 적절한 분담 비율에 영향을 미치는 다른 요인들도 있다. 제작 중인 소프트웨어의 종류나 스태프의 경험과 기술 등을 예로 들 수 있는데, 그렇다고 해서 이런 요인들을 준수하는 분담 비율이 가이드라인이 되는 것은 아니다.

### Q. 제품 관리자는 몇 명이나 필요한가?

A. 일반적으로 엔지니어 5~10명당 제품 관리자 한 명이다.

### Q. UX 디자이너는 몇 명이나 필요한가?

A. 일반적으로 인터랙션 디자이너 한 명이 제품 관리자 두 명을 지원할 수 있으며, 한 명의 비주얼 디자이너가 대개 네 명의 인터랙션 디자이너를 지원할 수 있다.

### Q. 전담 프로젝트 관리자가 과연 필요한가?

A. 규모가 상당한 프로젝트, 가령 5명의 엔지니어가 필요한 프로젝트에는 그렇다. 더욱이 '열차 모델'처럼 제품을 연속해서 출시한다면(1주에서 4주의 간격으로 일관되게 출시하는 경우, 그리고 특정 기능이 준비되지 않아 다음 번 '객차'로 미루는 경우) 출시마다 전담 프로젝트 관리자를 배치해야 한다(대개 동시다발적 프로젝트로 제작된 소프트웨어가 이 경우에 포함된다).