

제품 관리 vs. 프로젝트 관리

| 인터넷이 이 둘도 변화시켰다 |

이전 장에서는 제품 관리 역할과 제품 마케팅 역할을 서로 뚜렷하게 구별하는 일이 얼마나 중요한지 풀어냈다. 수많은 회사가 이와 관련한 또 한 가지 문제로 골머리를 썩고 있다. 제품 관리 역할과 프로젝트 관리 역할을 언제 서로 결합하느냐다.

대단히 많은 인터넷 회사가 여전히 제품 관리를 프로젝트 관리가 포함된 개념으로 정의하는 데에는 대개 패키지형 소프트웨어 세계에서 비롯된 우리의 관행 때문이다. 패키지형 소프트웨어(마이크로소프트를 일약 스타덤에 올려놓은 오피스 소프트웨어가 한 예) 세계에서는 제품 관리자가 프로젝트 관리 역할까지 맡는 일이 빈번하다. 하지만, 이런 접근이 패키지형 소프트웨어에는 아무런 문제를 보이지 않지만 웹 서비스에는 쉽게 적용되지 않는다.

그 이유를 이해하기 위해서 우선 인터넷 역사부터 잠시 들여다보자. 인터넷 서비스가 처음 등장했을 때, 그러니까 1996년쯤에 우리는 스스로를 제품 관리자라고 부를지에 대해 고민이 많았다. 여행 웹 사이트와 같은 것들은 전통적인 패키지형 소프트웨어 제품에 비해 훨씬 더 서비스 지향

적인 것으로 비쳤기 때문이었다. 하지만 이는 곧 극복되는 문제였다.

우리는 처음에 제품 관리자가 프로젝트 관리자 역할까지 맡도록 했다. 초창기 인터넷 회사들, 가령 넷스케이프나 야후! 등이 이런 접근을 시도했다. 하지만 이내 문제에 봉착했다. 패키지형 소프트웨어 세계에서 제품은 대개 출시 패키지가 몇 달 또는 몇 년까지도 계속 독립적으로 이어지는 형태를 띤다. 따라서 제품은 프로젝트와 동일한 독립성과 반복성을 적용받고, 제품 관리자와 프로젝트 관리자라는 1인 2역을 소화하기가 상대적으로 쉽다. 하지만 웹 서비스 세계에서는 이 모델이 올바로 동작하지 않는다.

인터넷 회사는 대부분 훨씬 더 큰 공통의 코드 베이스에 맞춰 더 자주 그리고 더 작게 출시해야 한다는 사실을 알게 되었다. 그리고 프로젝트는 보통 출시 간격(대개 주 단위에서 월 단위)보다 더 많은 일이 필요하기 때문에 이는 곧 병렬 개발(parallel development)과 소프트웨어 열차 모델(software train model)로 구체화된다. 창업 단계를 넘어선 인터넷 회사들은 대부분 이 열차 모델을 사용한다.

열차 모델은 그 자체로도 완전하게 독립된 주제다. 이 책에서 필요한 가장 중요한 요점은 열차에는 특정 프로젝트에 얽매이지 않고 출시 전반을 아우르는 적극적이고 강력한 프로젝트 관리가 필요하다는 것이다. 열차에는 제품 관리자들의 특징이 한 데 담기고, 동시에 출시 관리, 엔지니어링, 사이트 운영, 고객 서비스, 제품 관리 등과 같은 중대한 조정 요구사항이 담겨 있다. 일부 인터넷 회사들은 출시 열차의 프로젝트 관리자를

열차의 차장으로 언급하기까지 한다.

열차 모델을 사용한다면 그리고 출시 열차를 전담하는 프로젝트 관리자를 갖췄다면, 프로젝트 관리자를 아우르는 제품 관리자는 일반적으로 필요하지 않다.

역사의 교훈으로 돌아가 보자. 야후!나 넷스케이프, AOL 등과 같은 회사들의 출시 프로세스가 제품과 사이트의 성장과 함께 더욱 더 정교해지면서 프로젝트 관리 책임이 제품 관리 역할에서 갈라져 나왔고, 이들 회사는 모두 대단히 강력한 프로젝트 전담 관리라는 경쟁력으로 무장했다. 이베이나 구글처럼 비교적 새롭게 등장한 인터넷 회사들은 프로젝트 관리 팀의 영역을 제품 관리와 엔지니어링, 사이트 운영으로까지 확대하고 나서야 자사의 소프트웨어를 질적으로도 양적으로도 시장에 내놓을 수 있었다.

간단히 말해, 인터넷 서비스 회사에서는 각 역할이 서로 독립적이어야 한다. 그렇지 않다면 출시 관리 때문에 허우적대다가 출시는 끊임없이 미뤄지고 일정보다 늦춰질 것이다.

패키지형 소프트웨어를 만드는 경우에도 역할들을 서로 구분하는 것이 여전히 유용하다. 제품 관리의 본질 때문에 더욱 더 그런 면이 두드러지는데, 제품 관리가 ‘가치 있고 사용할 수 있으며 실현 가능한 제품’을 발굴하는 일이기 때문이다. 반면, 프로젝트 관리는 제품을 전달하기 위해 실행하는 것을 의미한다.

? 뛰어난 프로젝트 관리자란?

성공한 회사를 살펴보면 다른 회사와는 분명한 차이를 이끌어내며 두드러진 활약을 보이는 사람들을 발견하게 된다. 이 차이는 뛰어난 제품과 형편없는 제품 사이에서 나타나는 차이일 수도 있다. 또는 회사가 고객에게 다가가기 위해 업무 제휴 관계를 형성하는 것과 우왕좌왕하다가 길을 잃는 것 사이에 드러나는 차이일 수도 있다. 또는 제품을 내놓는 것과 속절없이 미루기만 하다 제품을 묵혀두기만 하는 것의 차이일 수도 있다.

이베이는 어떤 기준으로 봐도 대단히 성공한 회사이며, 각 영역마다 지극히 강력한 사람들이 포진해 있는 곳이기도 하다.

이베이에겐 매우 유별난 제품 개발 프로세스가 적용되고 있는데, 이 프로세스의 특징을 크게 3가지로 요약할 수 있다. 지극히 생산적이고 힘든 프로세스라는 점, 그리고 지극히 강력한 프로젝트 관리 경쟁력에 입각한 프로세스라는 점이다.

이베이에 이런 프로젝트 관리 경쟁력을 불어넣은 사람은 린 리디(Lynn Reedy)였다. 린은 프로젝트 관리 분야의 최고 달인으로, 나 또한 함께 일하는 특권을 누렸었다. 내가 이베이에 합류하기 전에는 나 자신을 프로젝트 관리의 고수라고 생각했었지만, 린 앞에서는 작아지기만 했다.

일부 회사에서(단적인 예가 마이크로소프트) 제품 관리자는 프로젝트 관리의 일부나 전부를 진행하는 책임 또한 맡는다. 강력한 프로젝트 관리 능력을 개발하는 것은 프로젝트 관리자에게 큰 장점이 된다. 적어도 당신의 제품을 시장에 더 빨리 선보이고, 돋보이는 제품으로 만들어낼 수 있다. 하지만 제품 관리자와 프로젝트 관리자의 역할은 서로 구별되어야 한다는 점도 분명히 밝혀둔다(03장 '제품 관리와 프로젝트 관리' 참고).

프로젝트 관리라고 하면 마이크로소프트 프로젝트(Microsoft Project)라는 소프트웨어를 떠올리는 사람이 대부분일 것이다. 이는 프로젝트 관리에서 정말로 중요한 포인트를 놓치고 있는 것이다. 아래에 린처럼 위대한 프로젝트 관리자에게는 어떤 특징이 있는지 7가지로 정리해 보았다.

긴박감 린은 사무실로 들어가며 긴박감을 풍기곤 했다. 회의에 앞서 분위기를 누그러뜨리려고 주고받는 농담은 대략 60초 정도, 곧장 업무로 돌진한다. 이런 모습은 린만의 설탕과 카페인 다이어트 때문이기도 하지만, 실은 긴박감(그로 인한 효율)이 이베이 문화의 핵심 축이며, 린이 그 정형을 적나라하게 보여줄 뿐이다.

틀 짜기 회의가 목적이 없고, 건설적이지 못한 이유는 부지기수다. 하지만 회의 참가자들에게 회의의 목적이 무엇인지, 회의에서 어떤 문제를 해결해야 하는지, 문제나 장애가 무엇인지 분명하게 하지 않다는 것이 가장 큰 이유다. 뛰어난 프로젝트 관리자라면 문제들을 분명하고 깔끔하게 파악하고 표현하여 건설적인 회의를 진행해야 한다.

명확한 사고 비즈니스 문제는 일반적으로 근본적 원인이 복합적으로 존재한다. 넘치지 않을 만큼의 정치성과 개인적 의제, 성격이 복합적으로 작용하는 것이다. 그 결과 한치 앞도 내다볼 수 없는 혼란, 즉 해결되지 않는다면 개발 프로세스만 지체되는 그런 혼란이 야기된다. 프로젝트 관리자는 서로 이질적인 문제들을 추려낼 줄 알아야 하고, 근원적인 문제를 파악하기 위해 감정이나 부담감을 풀어낼 줄도 알아야 하며, 해결책을 찾는 데 모든 사람을 집중시킬 수 있어야 한다.

데이터 중심 뛰어난 프로젝트 관리자들은 자신의 현재 위치가 어디이고 앞으로 가야 할 곳이 어디인지 정확하게 짚어내기 위해 데이터가 차지하는 핵심 역할을 이해하고 있다. 그들은 끊임없이 제품 개발 프로세스와 그 결과를 개선하고자 노력을 기울이며, 이 노력이 평가의 시작이라는 것을 잘 알고 있다. 프로젝트 관리자는 시간에 민감한 상황에서는 성급한 반응을 보이기가 너무나 쉬우므로, 데이터만을 고집하여 데이터 이면의 사실을 근거로 결정을 내릴 수 있어야 한다.

단호함 대부분의 조직 구성에서는 제품 팀의 구성원들이 프로젝트 관리자에게 보고하는 일은 실제로 없지만, 프로젝트 관리자는 결정을 끌어내야 한다. 바로 이런 이유 때문에 프로젝트 관리자는 긴박감을 유지하며 소통해야 하고, 문제를 명확하게 파악해야 하며, 합리적이고 투명한 논리로 데이터를 근거 삼아 결정을 내려야 한다. 또한 제품 팀에게서 데이터와 권고안을 가져오는 시점과 문제를 경영진에 보고하는 시점이 언제가 적절한지 알아야 한다.

판단력 지금까지 설명한 것들이 좋은 판단력의 요소가 된다. 다시 말해 밀어붙일 때와 뒷선에 보고할 때, 더 많은 정보를 수집할 때와 누군가와 경직된 분위기를 피해 다소 사적인 대화를 나눠야 할 때 등을 구별해야 한다. 이런 감각은 누구에게서 배워서가 아니라 직접 경험해 봐야 도움이 된다.

태도 마지막으로, 세상에 나오지 못하는 제품에는 그럴 만한 타당한 이유가 수백 가지나 있다. 실현 가능하지 않거나 자원이나 시간이 충분하지 않거나 비용을 감당하지 못하거나 등이다. 프로젝트 관리자는 이런 이유 하나하나, 장애 하나하나를 극

복해야 한다. 뛰어난 프로젝트 관리자들은 기본적으로 대단한 문제 해결자다. 뛰어난 프로젝트 관리자는 변명하지 않고 결과물을 낸다. 지칠 줄도 모르고 멈추지도 않는다.

이베이는 린이 회사와 회사 문화에 가져온 프로젝트 관리 규율이 없었다면 오늘날과 같은 성공을 일궈내지 못했을 것이라고 나는 진심으로 믿고 있다.