

※ 본 아티클은 CMP MEDIA LLC와의 라이선스 계약에 의해 국문으로 제공됩니다

Gamasutra.com

성공적인 게임 비즈니스 구축: 인력

Clarinda Merripen

2007년 7월 2일

http://www.gamasutra.com/view/feature/1502/building_a_successful_game.php

일반적으로 우리는 게임디자인은 재미있고 매력적이지만 사업경영은 기계적이고 근본적으로 비윤리적이며 영혼을 마비시키는 일이라고 생각한다. 하지만 이는 틀린 생각이다. 하나의 회사가 성공하려면 게임에 쏟아 붓는 것과 동일한 열정 및 창조력을 경영에도 투자해야 한다.



이번 칼럼을 시작으로 성공적인 게임 비즈니스 구축하는 방법에 대해 다룰 칼럼 시리즈에서는 이제 막 비즈니스를 시작했거나 큰 변화를 꾀하는 기업을 대상으로 성공적인 게임회사 경영에 필요한 여러 요소를 단계별로 살펴볼 예정이다. 그리고 비록 본 칼럼의 목적이 성공적인 회사경영에 있지만 모든 개발자들이 이해할 수 있는 기본적인 비즈니스 원칙을 다룰 예정이기 때문에 이 칼럼을 통해

개발자들은 회사 발전에 일조하는 최선의 의사결정을 내릴 수 있을 것이다.

제 1 장: 인력

게임산업에서는 뛰어난 인재를 적합하지 않은 자리에 배치하는 일이 유난히 많다. 창조력이 뛰어난 인재들은 대학을 졸업하자마자 게임스튜디오를 시작한다. 하지만 게임에 대한 뜨거운 열정에 반해 협상이나 경영, 재정, 관리 등을 포함한 비즈니스에 대한 열정은 부족한 편이다. 전혀 원하지도 어울리지도 않은데도 간부나 임원의 직책을 맡은 경우도 많고 특히 이제 막 사업을 시작한 신생 게임회사에서는 리드 디자이너나 프로그래머, 아티스트가 CEO 를 겸하는 경우가 많다. 이들은 대부분 아이디어 또는 재정적으로 뛰어난 사람으로 실제로 비즈니스에 관심이 많은 경우는 거의 없다. 비즈니스는 창조적인 면을 표현하는 방법이 된다.

비즈니스에 대한 관리자들의 열정 부족은 회사에 치명적인 문제점과 실패를 안겨주는 원인이 된다. 즉, CEO 와 이사회 최고경영진은 개발자의 게임 열정과 동일한 정도의 비즈니스 열정을 가지고 있어야 한다.

개인적으로나 회사적으로나 전략책임자나 크리에이티브 책임자가 되었더라면 더 좋았을 CEO 를 생각해보자. 주위를 둘러보면 코드와 디자인을 관리하는 최고엔진설계자가 되었어야 옳은데, 인력이나 재정을 관리하는 CTO 의 자리에 앉아 있는 책임자 한 명쯤은 보일 것이다.

이사회도 외부 전문가를 영입하는 일 없이 대부분 창립멤버로만 구성되어 있어 그저 결재도장만 열심히 찍어대는 소위 고무도장이나 반대로 지나치게 자세한 부분까지 간섭하는 마크로 매니저로 전략하기 일수다.

스튜디오 경영진들도 운이 좋으면 그저 운영, 관리, 재정에 대한 교육이 부족한 사람들로, 최악의 경우 이들에 대해 전혀 관심이 없는 사람들로 구성되어 있기도 한다. 따라서 이들 기업의 경우에는 회사 전체에 대한 시각보다 각 부서와 관련된 직접적인 자문기관이 절실히 필요하다.

사실 게임을 개발하는 리드와 비즈니스 모델을 관리하는 임원들은 매우 유사한 역할을 수행하고 있다. 일단 게임 개발팀을 살펴보면 하나의 게임을 완성하려면 디자이너와 퍼블리셔, 리드가 필요하다. 디자이너는 눈을 감고 게임을 보는 비저너리이며, 리드는 작업자와 프로세스를 이끄는 전문가 집단이다 그리고 퍼블리셔는 우수한 리소스를 제공해 고품질의 게임을 출시한다. 회사에도 이와 유사한 세 가지 직책이 있다. CEO, 이사회, 경영진이 바로 그것으로, CEO 는 디자이너와 이사회는 퍼블리셔, 경영진은 리드와 각각 비교가 가능할 것이다.

따라서 비즈니스에 성공하는 첫 걸음은 올바른 자리에 적절한 사람들을 배치하는 것이다.

비즈니스 디자이너로서의 CEO



CEO 는 최고의 비즈니스를 동경하고 자사 제품, 생존전략, 리더쉽, 협상, 재정, 운영, 및 관리 등에 열정을 가지고 있어야 한다.

최고의 게임디자이너는 수도 없이 리스크(Risk)를 플레이해가면서 자신의 게임이 사용할만한 규칙의 새로운 의미를 찾아내려고 힘쓴다. 마찬가지로

CEO는 페이지가 다 해질 정도로 피터 드러커 마지막 통찰(The Definitive Drucker)를 읽고 또 읽으면서 전통적인 아이디어를 새로운 방식으로 자사에 적용할 방법을 찾아야 한다.

최고의 디자이너는 대중의 취향에 뒤떨어지지 않기 위해 만화책을 읽고, 롤플레이팅게임을 규칙을 분석하여 그들이 게임플레이에 어떤 영향을 미쳤는지 연구하며, RealArcade 에서 최신 게임을 찾아보면서 다른 디자이너들의 동향을 확인한다. 마찬가지로 최고의 CEO 는 Nielsen 의 새로운 등급시스템이 게임 판매에 어떤 영향을 미치는지에 주목하면서 AdAge 를 살펴보고, 서로 다른 재정 모델을 검토해 이들이 어떻게 비즈니스와 수익을 향상시켰는지 확인하고, 최신 하버드 비즈니스 리뷰를 읽고 새로운 시스템이 어떻게 작동하는지 배워야 한다.

일반적으로 리드 오디오 엔지니어에게 리드 아티스트 또는 리드 프로그래머의 직책을 맡기지는 않는다. 이는 각 작업에서 사용되는 기술과 성격이 다르고 작업자들이 해당 작업에 대해 가지고 있는 열정도 다르기 때문이다. CEO 도 마찬가지다. CEO 는 게임디자이너 아닌 비즈니스 디자인에 관심을 가지고 집중해야 한다.

하지만 아직도 게임산업에는 좋아하지도 않은 기업 운영을 떠맡아 고생하는 디자이너나 프로그래머, 프로듀서가 너무나도 많다. 그럼에도 불구하고 이를 바꾸지 못하는 것은 사람들의 자리를 옮길 때 통제권을 잃을 수도 있다는 최고 경영진의 우려 때문이다. 그러나 이러한 우려로 인해 머뭇거리고 있는 사이 더욱 안 좋은 결과가 초래될 수도 있다.

그 대표적인 예는 첫 번째 퍼블리싱 거래일 것이다. 게임업계에서 거의 재난에 가까운 첫 번째 퍼블리싱 거래는 이미 일반화되어 있어 개발자들은 이를 기정 사실로 받아들이고 있는 형편이다. 그 결과 첫 번째 게임을 성공적으로 출시했다고 하더라도 회사에서 벌어들이는

수익은 매우 적어 후속 게임 개발 시 아무런 조건도 제시하지 못하고 그저 받아들여야 하는 악순환이 시작된다. 뛰어난 디자이너가 직관적으로 게임플레이의 알고리즘을 이해하는 것처럼 뛰어난 사업가는 계약서를 보고 출시 후 발생하는 추가 마케팅 비용을 총액에서 제외하도록 허락한 조항을 잡아내고 거의 본능적으로 가능성 있는 퍼블리셔의 지난 3년간 손익계산서를 검토해야 한다. 또한 뛰어난 사업가라면 조급해하지 말고 때로는 거래에 아니라고 대답하는 것이 거래를 성사시킬 수 있는 최선의 방법이라는 것도 이해해야 한다.

CEO 바꾸기

비록 처음 비즈니스를 시작할 때 이들 단계를 밟아가는 것이 가장 쉽지만 회사는 항상 긴축에 힘쓴다. 일반적으로 큰 성장 직전, 또는 설립자가 회사를 떠나거나 회사가



재정적 위기에 부딪혔을 때가 이 프로세스가 가장 큰 효과를 발휘할 수 있는 최적의 시기이다. 많은 게임스튜디오에서는 첫 번째 게임을 출시한 다음 변화를 꾀하면서 회사를 재정적하기도 한다.

그 대표적인 회사가 바로 Microsoft, LinkedIn, Joost 로 이들 모두는 성공적으로 CEO 를 전직시킴으로써 이 프로세스를 무사히 통과했다.

2000 년 Bill Gates 는 Steve Ballmer 에게 CEO 자리를 넘겨주고 본인은 개인적으로 좀더 관심 있는 CTO 로 전직했으며, 비즈니스 인맥 사이트인 LinkedIn 에서는 설립자이자 비저너리인 Reid Hoffman 이 사장으로 물러나면서 Dan Nye 가 CEO 의 자리에 올랐다.

Joost 또한 6 월 CEO 이자 공동설립자였던 Frederick De Wahl 가 전략책임자로 자리를 옮기고 Michelangelo Volpi 가 새로운 CEO 의 자리에 올랐다. 이들은 모두 좀더 경험 많은 전문경영인에게 CEO 의

자리를 양도하는 것이 회사와 본인 모두를 위해 이득이라는 사실을 알고 있었던 것이다.



Joost의 피어투피어 TV 기술

CEO 가 자리를 굳건하게 지키고 있다면 회사에 불이익을 주지 않고 전직이 이뤄질 수는 없다. 하지만 위 CEO 들이 그러했듯이 무엇이 회사와 본인 모두에게 이득인지를 생각한다면 매끄러운 이동이 가능할 것이다.

격식을 넘어: 이사회

게임의 퍼블리셔와 기업의 이사회는 모두 재정 운용과 품질, 시기 등을 보호하고 관리한다. 거시적인 수준에서 보면 이들은 목표개발의 결과를 요구하면서 세부적인 회사 운영에 관여하기 보다는 정기적으로 정확하고 자세한 보고서를 받으며 필요한 경우 전문지식을 제공한다.

퍼블리셔는 회사를 고용, 검토, 해고하며 이사회는 CEO 를 고용, 검토, 해고한다.

퍼블리셔와 개발사가 서로의 역할을 이해하고 협력하면 매우 뛰어난 결과를 만들어낼 수 있다. 게임의 뼈대가 되는 마일스톤은 회사의 효율성과 생산성을 향상시키며 정직한 비평은 무엇을 없애고 개선하고 유지해야 하는지 정확히 결정하는 기반이 된다. 퍼블리셔와 개발사가 협력적인 관계를 유지한다면 프로그램 전문지식, 마케팅 기술 등의 자원을 공유할 수도 있다. 이는 조화를 이룬 기업이사회도 마찬가지이다.

그러나 퍼블리셔가 그들이 고용한 개발사와 어느 정도 거리를 유지해야 하는 것처럼 기업 리더가 이사회 임원을 겸직해서는 안 된다. 형편없는 퍼블리셔가 게임디자인의 세세한 부분까지 관리하는 것처럼 형편없는 이사회는 직원의 고용과 해고까지 모두 직접 처리하려고 한다. 이와 같은 이사회는 무지로 이어지며 정확한 피드백이 필요할 때 오직 긍정적인 피드백만 줄 따름이다.

여기서 회사의 규모는 중요하지 않다. 매우 작은 소규모 회사에서도 잘 조율된 이사회를 통해 이득을 얻을 수 있다.

그렇다면 어떤 사람들을 이사회 임원으로 임명해야 하는가? 회사 측에서는 CEO 와 회사의 재정 책임자가 적합하다. 단, 이 두 자리를 각기 다른 인물에게 맡기는 것은 매우 중요하다. 소규모 회사도 재정전문가를 확보함으로써 간결하고 분명한 보고서를 제공받을 수 있다. 그리고 회사 법률자문도 필요하다.

이사회는 기업뿐 아니라 기업문화에 기반해서 구성되기도 한다. 기술 의존도가 높은 기업은 CTO 를 임원으로 임명할 것이고 고객중심적인 기업은 슈퍼유저(super-user) 단체의 대표자를 임원으로 임명하려고

할 것이다. 물론 주요 투자자들도 이사회에 참여해 회사 내에서 자신들의 권리를 보호하기도 한다.

필요한 경우 외부 전문가를 데려올 수도 있다. 회사의 수준에 따라 신입사원 보고서 작성을 의뢰할 인적자원이나 향후 기회를 조사할 사업개발감독을 영입하고 그리고 필요한 경우 이들을 통합할 수도 있을 것이다.

이사회 임원의 독립성을 확보하는 것도 역시 중요하다.

외부인 영입의 장점

이제 사업을 시작한 신생회사와 소규모 회사가 대형 미디어기업의 사장들을 이사회 임원으로 영입하기는 매우 힘들다.



하지만 한번 요청해본다고 손해 볼 것도 없다. 대학교수나 은퇴한 기업경영진, 다른 비즈니스 기업가 등 이사회임원으로 영입해올 사람들은 매우 많다. 아래 이사회임원들을 한번 살펴보자.

Bethesda Softwork 는 CBS 의 사장이자 CEO 인 Leslie Moonves 와 Metro-Goldwyn-Mayer 의 회장이자 CEO 인 Harry E. Sloan, Trump Management 의 사장인 Robert S. Trump 이사회임원으로 영입했다. 그리고 Stormfront Studios 의 이사회는 세인트루이스 카디널스 농구팀의 경영자인 Tony La Russa 와 과거 Paramount Television Group 과 특히 New Line Cinema 의 경영자였던 Seth Williams 등으로 구성되어 있으며, Limelife 는 President of the National Cable Television Association (NCTA)의 전(煎) 사장이며 Cellular Telecommunications and Internet Association (CTIA)의 전(煎) 사장이자 CEO 였던 Terry Wheeler 를 데려왔다.



CBS의 사장이자 CEO인 Leslie Moonves

위 예가 그저 유명인의 이름을 이용하는 것처럼 보인다면, 사실이다. 이들은 모두 엄청난 비즈니스 경험과 인맥네트워크를 가지고 있어 회사소유자와 직원들 만으로만 구성된 이사회와는 달리 다양한 외부 전문가에게 도움을 요청할 수 있다. 이들은 회사 정책에 제한을 받지 않고 필요한 경우 까다로운 질문도 별 어려움 없이 물어볼 수 있다. 그리고 이들 외부인의 다양한 경험은 회사에 신성한 에너지와 유용한 아이디어를 제공할 것이다.

경영진 업그레이드

경영진은 게임 개발팀의 리드와 같다. 이들은 회사의 수뇌부이자 회사 디자인의 설계자이며 회사의 중심이고 보호자이다. 그리고 진실을 정확히 보고 판단하는 회사의 양심이다. 가끔 프로그래머나 아티스트, 프로듀서, 디자이너, 사운드엔지니어 등 게임개발팀의 주요 멤버가

경영진으로 참여하기도 한다. 그 외에도 경영진에는 퍼블리셔와 벤처 투자자, 정보 보조금, 광고주, 최종사용자 등과 같은 고객을 유치하는 사업개발자가 필요한 것은 당연하다.

모든 회사에는 재정전문가가 반드시 필요하다. 프로그래머가 엔진 책임설계자가 아니듯 CFO 라 불리는 재정가를 회계사로 이해해서는 안 된다. 성공한 회사에서는 주요 게임에 투자하는 것과 동일한 시간을 재정 부분에 투자한다. 재정을 책임지는 재정전문가는 당연히 재능 있고, 회사의 경제엔진이 되는 재정모델을 만들어내야 한다. 그리고 언제라도 회사의 현재 보유금액과, 이들의 현재 사용처 및 향후 3개월, 6개월, 9개월 별 예상 사용처, 그리고 이와 같이 예산을 세운 이유 등을 설명할 수 있어야 한다.

더불어 모든 회사에는 운영전문가도 반드시 필요하다. 물론 법철학, 인력자원, 마케팅, 시설, IT 등 회사 내 기반 부서들은 이들을 인도하는 리드가 있든 없든 성장하기 마련이다. 하지만 성공한 회사는 그저 아무 도움이나 기반 없이 이들이 성장하기를 바라기 보다는 어떻게 서로를 충족시킬 수 있을지 생각하고, 각자 끝없는 재작업을 반복하기 보다는 서로 협력해서 작업할 방법을 찾아낸다. 운영은 생산을 반영한다. 물론 게임개발이 생산 없이 살아남을 수는 있다고 하더라도 번창할 수는 없다. 따라서 경영진을 완벽하게 구성하는데 마지막으로 필요한 존재가 바로 운영자이다.

옛말에도 있듯이 크기는 중요하지 않다. 회사는 돈을 벌기 위해 존재하고 그렇지 못한다면 사회클럽과 다를 바가 없다. 따라서 회사에서는 누군가가 어디선가 무엇인가를 생산하고 있다. 그리고 누구, 어디, 무엇에는 모두 각자의 업무 외적인 부분에서 자원, 시간, 법률 등을 관리하고 처리해줄 사람이 필요하다. 이런 이유로 아무리 작은 회사라 할지라도 재정 및 운영 전문가가 필요한 것이다. 대형 회사는 구조가 더욱 복잡하고 다양하기 때문에 이들 전문가 역시 좀더 세분화되어 있다.

이들 각 분야에 가장 적합한 책임자를 선정함으로써 회사는 일관적인 전략비전을 가질 수 있을 것이다. 작은 회사에서 부족한 점은 한 사람이 하나의 분야만을 책임지기가 힘들어서 하나의 분야를 관리하고 있으면서도 동시에 다른 추가 업무까지 처리해야 한다. 장기적으로 볼 때 이들 업무를 독립적인 기능으로 인지하고 각 업무에 적합한 책임자를 선정한 다음 이들에게 높은 수준의 책임과 힘을 주는 것이 성공을 보장하는 길이다.

그리고 모든 리드가 기본적으로 자신의 작업이 게임에서 어떻게 작용하는지 아는 것처럼 경영진도 자신이 어떤 분야를 담당하고 있는냐에 관계 없이 기본적인 회사 경제와 운영 방침을 이해하고 예산을 종합하고 정산표를 읽을 수 있어야 한다. 이는 의사 결정에 큰 영향을 미치는 중요한 요소이다.

리드 아티스트는 게임 속도를 늦추지 않고도 텍스처를 확대할 수 있으며 리드 디자이너는 캐릭터의 행동을 이끌 정도로 스크립팅의 기본을 이해하고 있다. 마찬가지로 경영진도 재정에 대한 기본적인 개념은 이해하고 있어야 한다. 고용 비용, 보험, 임금 등이 모두 포함된 실제 고용인 비용과, 하루 실수가 재정적으로 어떤 영향을 미치는지, 현재 회사 수익이 어떻게 창출되고 있는지, 그리고 내년에는 어떻게 창출될 것인지 이해하고 있어야 한다.

다음 단계 준비

열정적인 사업가와 경험이 다양하고 강경한 이사회, 그리고 재능 있는 경영진이 없다고 회사가 망하는 것은 아니다. 하지만 이들 없이 번창하고 성공하기는 불가능하다.

가장 먼저 이들의 역할을 정의하여 그 자리를 확고히 한 다음 각 역할에 가장 적합한 책임자를 임명해야 한다. 그리고 임명이 끝났으면

다음 단계인 핵심을 정확히 지적하는 임무가 우리를 기다린다. 이 단계에 대해서는 다음 달에 자세히 살펴보자.