



※ 본 아티클은 CMP MEDIA LLC와의 라이선스 계약에 의해 국문으로 제공됩니다

아웃소싱에 대한 고찰: 개발사의 관점

(An Examination of Outsourcing: The Developer Angle)

폴 하이먼(Paul Hyman)
가마수트라 등록일(2008. 8. 7.)

http://www.gamasutra.com/view/feature/3758/an_examination_of_outsourcing_the_.php

[이번에 새롭게 시작하는 시리즈의 첫 번째 연재를 위해 가마수트라는 세 다른 입장(독립 개발사, 메이저 개발사, 퍼블리셔)에서 아웃소싱을 찬성하는 이들 3 명과 아웃소싱의 대표적인 경우, 그리고 아웃소싱이 2008 년에는 어떤 식으로 이용되어야 할지에 대해 이야기를 나누어 보았다. 이번 칼럼에 이어 나올 두 번째 연재에서는 아웃소싱의 전망에 대해 검토를 해보도록 하겠다.]

자신들의 인적자원만을 이용하는 게임 개발사들이 있는 반면, 게임 개발의 대부분을 외주 업체에 맡기는 게임 개발사들도 있다. 하지만 한가지 분명한 것은 몇 년 전에 비해 아웃소싱이 점점 일반적인 흐름으로 자리를 잡아가고 있다는 점이다.

실제로 이번 칼럼에서 인터뷰를 한 와이드로드(Wideload), 쿠주(Kuju), THQ 와 같은 개발사들은 게임의 개발 일정을 맞추기 위해 외주 인력을 광범위하게 활용하는 전략의 필수적인 부분으로서 아웃소싱에 관심을 기울이고 있다.

아웃소싱 업체들 역시 게임 개발사들에게 비용 절감, 인력운용의 유연성 확보, 기술적인 부분에서의 상호 보완적 협력과 같은 이익을 제공하는 자신들의 역할을 기꺼이 받아들인다.

그러나 아웃소싱은 서구 게임 개발업체들의 고용 감소를 초래할 수도 있다라는 인식 때문에 게임 개발 업계 사이에서 논란거리가 되기도 한다.

하지만 번지(Bungie)의 공동 설립자인 알렉스 세로피안(Alex Seropian)은 게임의 핵심적인 디자인과 개발 그 자체는 개발사 내에서 수행되어야 하는 반면에, 그 외의 반복되는 작업들은 다른 곳에서 행해 질 수도 있다고 설명한다.

시카고에 위치한 개발사인 와이드로드에서는 아웃소싱의 중요성을 'A+'로 평가한다고 와이드로드의 현 사장인 세로피안은 밝히고 있다. 설립된 지 5년째에 들어선 와이드로드의 경영 전략은 설립 초기부터 아우소싱에 기반을 두고 있다고 한다.

세로피안은 이에 대해, “우리의 비즈니스 모델에서 근간으로 여기는 것은 현재 25명에 이르는 정규 핵심 인력들을 유지하며, 제작 업무에 필요한 추가 인력은 외주를 통해 조달하는 것입니다.”라며, “즉, 아트, 애니메이션, 음향 효과, 음악, 음성수록, 그리고 몇몇 기술적인 부분들까지 모두 외주에 맡기는 것이죠. 우리의 최신 게임인 헤일투더침프(Hail to the Chimp)의 경우 15명에서 20명 정도의 외주 인력을 이용하였습니다. 이러한 전략이 우리에게 적절한 과연 적절한 것일까요? 당연하죠!”라고 설명하였다.



TV 뉴스 프로그램처럼 묘사되어야 했던 헤일투더침프의 모션 그래픽 인터페이스를 예로 들어보자. 와이드로드의 개발팀은 스스로 이러한 작업을 가능케 하는 기술력이 없다고 판단하여 외주로 가게 된 것이었다.

게임락/와이드로드의 헤일투더침프

세로피안은 당시를 회상하며, “그래서 우리는 CNN 그리고 20/20(ABC의 시사 프로그램)와 작업을 한 경험이 있는 여러 모션 그래픽 회사들에 대한 알아봐야 했습니다. 이런 점만 보더라도 어떤 작업들은 외부의 전문가에게 맡기는 편이 차라리 낫다는 것을 보여줍니다.”라고 말했다.

세로피안은 아웃소싱을 통해 얻을 수 있는 주요한 이득으로서 비용 절감보다는 개발사의 자원을 가장 효과적인 방식으로 적절히 활용할 수 있다는 점을 꼽았다.

“100명의 인력을 채용하는 것은 말이 안됩니다. 시간도 너무 오래 걸리고 말입니다. 그리고 최고 중의 최고를 뽑기란 것은 더욱 더 힘듭니다. 특히 이곳 시카고에선 말이죠. 시카고는 물론 훌륭한 도시이지만, 사실 비디오 게임 산업의 중심지는 아니거든요. 큰 위험과 큰 고생이

따릅니다. 게임 개발 프로젝트를 마쳤을 때 여전히 100 명이 고용된 상황을 생각해 보세요. 유감스럽지만, 이제는 그러한 모델은 더 이상 통하지 않아요. 우리가 바라는 방식이 아닙니다.”

그러나 아웃소싱은 이러한 이점에도 불구하고 몇몇 험난한 장애물을 수반한다는 점을 세로피안은 인정하였다. 이런 장애물은 모두 지난 5년간 와이드로드가 직면했었던 것들이다.

그 중에서도 가장 대표적인 경우는 그가 “프로세스(process)”라고 부르는 부분이다. 프로세스는 개발사가 기대하는 것을 명확하게 제시하고 외주 업체에게 그러한 기대치를 충족시키기 위해 필요한 적절한 수단을 제공하는 것을 말한다.

세로피안은 이 ‘프로세스’에 대해, “아웃소싱을 통해 만족스러운 성과를 거두기 위해서는 지구의 반대편에 있을 수도 있는 외주업체를 마치 우리 팀의 일원인양 대해야 합니다. 따라서 그들에게 우리의 소스 컨트롤 시스템(source control system)을 제공함과 동시에, 우리가 우리의 작업 진행 상황을 검토할 때 그들도 역시 개발 중간단계의 작업 상황을 스스로 검토할 수 있도록 해주어야 합니다. 그리고 지속적으로 우리의 의견, 요구 사항 등을 알려주는 것도 필요합니다.”라며, “예를 들자면, 그들이 캐릭터 모델 작업을 할 경우 우리는 20 번에 걸친 검토를 거친 후에야 OK 사인을 내립니다. 우리가 그렇게 하지 않으면 그들은 보통 5 번째의 재 작업에 다다라 ‘아, 이제는 그만합시다. 이제 충분하지 않나요?’식의 반응을 보이곤 하기 때문입니다. 우리는 여기서 효율적인 커뮤니케이션을 유지하는 것 이상을 이야기합니다. 외주 업체 직원들을 우리와 같은 작업실에서 함께 일하는 것처럼 대하는 것이 중요하죠. 그들이 제대로 작업을 수행하지 못한다면 우리 역시 성공을 할 수 없으니깐요. 그렇기에 우리는 최선을 다해 그들이 완벽한 작업을 할 수 있도록 도와야 합니다.”라고 자세히 부연하였다.

영국에서 가장 큰 규모의 독립 개발사 중 하나이자, 조 모드(Zoe Mode: *crush*), 헤드스트롱 게임즈(Headstrong Games: *Battalion Wars*), 더블식스 게임즈(Doublesix Games: *Geometry Wars Galaxies*)과 같은 계열사를 거느리고 있는 쿠주 엔터테인먼트의 경우를 보자. 쿠주의 대표이사인 조나단 뉴스(Jonathan Newth)는 쿠주의 성공에 있어서 아웃소싱의 중요성을 십점만점에 ‘7’점으로 평가했다.

쿠주의 아트워크 작업 중 평균 20%가 외주에서 제작되는 반면, EA 의 레일 시뮬레이터(Rail Simulator)와 같은 게임들의 경우 거의 80% 정도가 외주 제작으로 개발이 이뤄진다. 그리고 뉴스는 쿠주의 외주 제작 비율을 1/3 수준으로 끌어올리는 것을 목표로 하고 있다고 한다.

뉴스는 쿠주의 아웃소싱에 대해, “우리가 아웃소싱을 이용하는 가장 중요한 이유는 고정 비용을 최소화할 수 있으며 필요에 따라 우리가 지닌 인력자원을 축소, 확대 할 수 있는 다양한 옵션을 제공하기 때문입니다. 우리는 게임 개발진의 전체 인력을 항상 풀가동하며 한 프로젝트가 끝나면 곧바로 다음 프로젝트를 시작하는 방식으로 일정을 맞출 수가 없습니다. 대신 핵심 인력 팀만을 유지한 채 필요한 경우 인력자원을 축소 혹은 확대 하는 것이죠. 결과적으로 기존의 방식으로는 꿈도 꾸지 못했을 프로젝트들의 착수가 가능해졌습니다.”라고 설명하였다.

인력 자원의 유연한 관리와 더불어, 아웃소싱은 특정 분야에서 쿠주의 기술력 부재를 보완해주는 역할을 하기도 한다.

뉴스는 이에 대해 “애니메이션과 캐릭터 개발의 몇몇 부분은 외주 업체에게 작업을 맡기는 것이 차라리 낫다고 여기기도 합니다. 그러한 부분에서 상당히 뛰어난 수준의 기술력을 갖춘 외주 업체들이 있기 때문입니다. 그들은 우리가 자체적으로 보유하고 있는 높은 수준의 기술력은 물론 우리에게 없는 경험과 창조력을 지니고 있기도 하죠.”라고 말한다.

매년 십여 가지의 게임을 개발하는 쿠주는 영국에 있는 여섯 곳의 스튜디오와 샌프란시스코에 있는 한 곳의 스튜디오로 이뤄져 있다. 총 직원 수는 300 명에 이르고 그 중 절반은 정규직이며

나머지 절반은 고정 계약직들이 차지하고 있다. 또한 약 20 명의 외주 인력과 함께 거의 정기적으로 함께 작업을 하고 있다.

1998 년에 설립된 쿠주는 아트, 음악, 음성수록 분야에서 설립 초기부터 외주 제작을 시작하였으며, 지난 수년간은 코드 분야에서의 외주 제작도 시도하고 있다. 최근 몇 년간 바뀐 점이 또 한가지 있다면 그것은 바로 큰 어려움 없이 상당한 기술력을 자랑하는 외주 업체들을 찾을 수 있다는 것이다.

뉴스는 당시의 외주 제작을 처음 맡기기 시작했을 무렵의 상황에 대해, “우리가 처음 아웃소싱에 대해 알아보기 시작했을 때는, 그렇게 많은 외주 업체들이 없었습니다. 그리고 외주 업체와 함께 하는 작업의 과정에 대해서도 문외한이었기 때문에 하나 둘씩 배워가는 과정에서 많은 비용이 들었죠.”라며, “우리가 실시했었던 아웃소싱의 과정은 다음과 같은 순서로 진행되었습니다. 먼저 리서치를 통해 각 프로젝트 당 5~7 곳의 외주 업체 후보군 리스트를 만듭니다. 그리고 그 업체들에 대한 개별적인 실사 작업을 합니다. 그들의 네트워크 보안부터, 그들이 어떤 보험에 가입되어 있는지, 직원들의 근무 기간 등과 같은 부분들에 대해서 말이죠. 그런 다음 평판 조사를 했습니다. 이러한 방식을 통해 우리는 리스트의 후보 업체들 수가 3~5 곳으로 압축한 후, 우리의 표준 제안요청서(RFP)를 그들에게 보내 우리가 보통 자체적으로 제작할 수 있는 수준의 애니메이션과 같은 작업을 테스트로 제시합니다. 일반적으로 위험 부담의 분산을 위해 프로젝트 마다 2~3 곳의 외주업체를 선정하기도 했었죠.”라고 회상을 하였다.

오늘날의 외주 제작 과정은 훨씬 간단하다. 쿠주는 신뢰하는 협력 업체들의 리스트를 가지고 해당 업체의 선정은 여러 요인 중에서도 특히 비용을 기준으로 이뤄진다.

쿠주는 결국 “분산 개발” 모델을 따르게 될 것이라고 뉴스는 생각한다. 아트 분야에서는 아웃소싱을 이용하지 않더라도, 보다 큰 규모의 프로젝트에서는 스크립트와 코드 분야의 아웃소싱이 시도가 되는 방식으로 말이다.

“우리는 프로젝트의 초기 단계부터 외주 제작팀의 고위직들을 우리 스튜디오로 불러 함께 하곤 했습니다. 그들은 이를 통해 프로젝트와 우리 팀원들에 대해 파악할 수 있는 기회를 가지며, 진행중인 프로젝트의 중요한 일원이라는 사실을 이해하게 되는 것입니다. 그런 면에서 보면 우리는 이미 부분적으로 분산 개발을 시작했다고 볼 수도 있죠.”라고 뉴스는 말한다.

THQ 는 아웃소싱을 선호하는 것으로 알려진 유명한 개발사/퍼블리셔들 중 하나이다. 2006 3 월 THQ 는 XDG 팀을 새로 구성하였으며, XDG 는 “External Development Group”의 약자이다. 이 팀은 아웃소싱을 보다 효과적으로 관리하기 위한 목적으로 조직되었으며, 보다 광범위한 측면에서의 비용 절감을 이루는 역할을 담당한다.

당시 운영/제품 개발의 부 책임자였던 시라즈 아크말(Shiraz Akmal)은 제품개발과 게임에서의 필요한 부분들을 전담 관리하는 비즈니스 개발 팀으로서 XDG 가 시작되었다고 설명하였다. 시라즈 아크말에 XDG 의 역할에 대해, “우리는 모든 종류의 기업 실사를 실시하며, 스튜디오를 위해 외주를 맡기는 업체를 선정하는데 필요한 시간과 노력을 절감시켜주는 역할을 맡습니다. 또한 우리에게 필요한 외주 업체들이 우리 곁에서 존재하며 적절한 인력과 기술력을 갖추고 재정적으로 안정을 유지할 수 있도록 도와줍니다.”라고 설명하였다.

그는 또한 당시 향후 수년간 THQ 의 외주 제작 비율을 20%에서 40%, 혹은 50%까지 늘릴 것이라고 예측하기도 하였다.

그로부터 2 년 6 개월이 지난 후 아웃소싱은 현재 THQ 의 게임 개발에서 중추적인 부분을 담당하게 되었다. THQ 는 중국 상하이의 새로운 사무실을 개설하였고, 온라인 게임과 콘솔 게임의 개발/퍼블리싱을 위한 중국 현지 업체들과의 제휴 확대를 책임지게 되었다고 XDG 의 디렉터인 케빈 추(Kevin Chu)는 밝혔다.

케빈 추는 전 세계에 걸친 XDG 업무를 상하이에서 이끌기 위해 중국으로 자신의 근무지를 옮길 것이라고 한다. 케빈 추는 이에 대해, “이런 점만 보더라도 우리가 얼마나 아웃소싱에 큰 기대를 걸고 있는지 알 수 있습니다.”라고 말했다.

중국 업체와의 제휴를 통해 처음으로 선보일 게임은 컴패니 오브 히어로즈 온라인(Company of Heroes Online)이다. 부분 유료화가 적용될 이 무료 온라인 게임은 THQ의 중국 제휴 업체인 산다 인터랙티브 엔터테인먼트(Shanda Interactive Entertainment, Ltd)와의 합작으로 아시아 시장을 겨냥해 개발되었다.



THQ/산다 인터랙티브 엔터테인먼트의 컴패니 오브 히어로즈 온라인(Company of Heroes Online)

실제로 THQ는 아웃소싱을 케빈 추가 ‘분산 개발’이라고 칭하는 수준으로 변모시켰다. 이러한 분산 개발 프로세스를 통해 외주 업체는 단순한 외부 제작자가 아닌 개발사 내부 개발팀의 연장선으로서 그 역할을 하게 되는 것이다.

추는 이에 대해, “외주 업체들이 게임에 대한 사전 구상, 게임의 기획, 프로토타이핑(prototyping)등과 같은 측면에서 협력을 하는 수준을 이야기 합니다. 이 모두는 보통 개발사의 메인 스튜디오에서 이뤄지는 것들이죠.”라고 설명하였다.

추에 따르면 THQ는 전통적인 외주 비율인 20%~30%를 그 이상으로 끌어 올리는 것을 목표로 한다며, “50% 혹은 60%까지 그 비율을 늘리고자 한다면, 기존의 게임 개발 방식을 바꿔야만 가능합니다. 이를 위해 업체들과 함께 일정 수준의 통합작업이 이뤄져야 합니다. 그만큼의 시간과 교육에 대한 투자가 병행되어야 하지만, 많은 개발사들은 그럴만한 의지가 없는 것으로 사료됩니다.”라며, “

그렇지만 우리는 분산 개발을 통해 작업의 40%까지 외주를 맡겼으며, 다음 해에는 다크슬라이더즈: 래스 오브 워(Darksiders: Wrath of War)의 개발을 통해 60%까지 외주 비율을

끌어 올릴 수 있을 것으로 희망합니다.”라고 덧붙였다. 다크슬라이더즈는 오는 1 월 Xbox 360 과 PS3 용으로 발매 예정인 액션/어드벤처 RPG 게임이다.

추에 따르면 THQ 의 비질 게임즈 스튜디오는 1 년 이상 “제휴 업체”들과 함께 공동 작업을 해왔으며, 다크슬라이더즈의 컨셉 아트 대부분은 해외 스튜디오에서 사전 시각화 작업이 진행되었다고 한다.

THQ 가 추구하는 범 세계적인 THQ 의 분산 개발 환경에 대해 추는, “XDG 는 제휴 업체들과 함께 밀접한 관계를 유지하며 공동작업을 해왔으며, 지속적인 교육을 통해 제휴 업체들의 인력 수준을 향상시켜 왔습니다. 결과적으로 그들은 이를 통해 우리 게임의 스타일에 보다 익숙해지고 THQ 팀과의 공동 작업에 있어서 보다 적극적으로 대처하게 되는 것이죠. 이러한 과정은 진정한 분산 개발 환경 구축의 첫 번째 단계로 볼 수 있습니다.”라며 결론을 맺었다.