



※ 본 아티클은 CMP MEDIA LLC와의 라이선스 계약에 의해 국문으로 제공됩니다

글로벌 분업 제작이 미래다 (Globalizing Production for the Future)

Troy Dunning

2009. 9. 23

(http://www.gamasutra.com/view/feature/4142/globalizing_production_for_the_.php)

게임 개발자들이여, 바야흐로 케케묵은 제작 공정을 다시 평가해 비즈니스 모델을 더욱 성숙하게 가다듬어야 할 때가 되었다. ‘작금의 제작 모델은 더 이상 유효하지 않다, 심하게 말하면 완전히 무너졌다’라고 솔직하게 인정해야 할 때가 되었다는 말이다.

게임 만들기는 해가 갈수록 어려워지고 있다. 비용도 나날이 커지고 있다. 대다수 팀에게 옛 제작 모델은 쓸모가 없다. 팀이건 회사건 할 것 없이 제작 모델을 다시 만들어 살아남을 방도를 궁리하기에 여념이 없다. 수익을 내고자 한다면 게임 하나 만드는 데 개발자 50에서 많게는 200 명 이상이 2~3년을 매달려야 하는 지금의 방식은 반드시 바뀌어야 한다.

지난 세기 수많은 기술업종과 제조업이 그랬듯이 게임업계도 생존을 위해서는 비즈니스 및 제작 모델을 바꾸고 가다듬어야 한다. 최근 몇 년 사이 비용 절감을 위해 아웃소싱을 이용하는 업체가 크게 늘어났다.

그러나 개발팀 대부분은 아웃소싱을 싸구려 예술을 만드는 길이라고 여긴다. 글로벌 분업 제작은 아웃소싱을 한 차원 더 높게 끌어올리는 데 목표를 두고 있다. 이를 테면 세계 각지의 개발팀들이 과거보다 훨씬 더 나은 방식으로 협력하는 분위기를 조성하고 제작에 따르는 위험을 줄이는 것이다.

글로벌 분업 제작은 게임을 더 싸게 만들고자 함이 아니라 회사, 개발팀, 방법론을 개조해 유연성을 높이고 최고의 인재들을 상시 보유하지 않고 필요할 때만 조달해 쓸 수 있는 환경을 만들고자 함이다. 연중 일부 기간에만 소용되는 거대한 내부 조직을 두는 대신 시시때때로 달라지는 프로젝트의 요구사항에 맞게 개발팀의 규모와 구성을 달리하는 방식을 정착시키고자 함이다.

여기서는 글로벌 차원의 제작 역량을 극대화하기 위해 팀과 인프라, 문화, 제작 공정, 기술을 정비하는 방안에 대해 설명코자 한다. 아울러 글로벌화된 팀 내에 존재하는 문화적 차이와 시차, 공정의 차이, 기술 문제, 승인 등에 대처하는 방법도 설명한다.

글로벌 분업 제작이란?

글로벌 분업 제작이란 세계 각지의 팀과 협력이 가능하도록 제작 공정을 가다듬는 과정을 말한다. 다시 말하면 같은 시설에 있지 않은 사람들을 모아 “가상의 팀”을 만든다는 뜻이다. 이 팀의 구성원들은 한 곳에 있지는 않지만 매일(또는 짧은 간격을 두고 정기적으로) 같은 목표를 향해 함께 일을 한다.

예컨대 중국에 있는 팀과 일을 할 수도 있고 한길 건너편에 팀과 일을 할 수도 있다. 글로벌 분업 제작은 또 게임 개발 도구와 파이프라인을 개량하여 다른 팀이나 팀원들을 고용해 내 게임의 개발을 위임하는 방식이기도 하다. 글로벌 분업 제작은 새로운 개념이 아니며 지금도 많은 팀들이 어느 정도는 이 방식을 이용하고 있다. 그러나 효과적으로 공식화하거나 필요한 문화를 확립한 회사는 매우 드물다.

글로벌 분업 제작은 내 게임의 일부를 아웃소싱하는 개념과는 다르다. 아웃소싱은 프로젝트의 아트워크를 만들 때 다른 팀의 도움을 받는 것이다. 그 외 다른 분야에서는 아웃소싱이 거의 일어나지 않는다. “아웃소싱”은 또 ‘아트워크를 싸게 제작한다’와 같이 여러 가지 부정적인 의미를 내포하고 있다.

글로벌 분업 제작은 관여하는 팀과 프로젝트가 훨씬 더 클 뿐만 아니라 사람이 다섯이든 오백이든 똑같은 원칙을 적용 받는다.

“고용저작(Work for Hire)”은 보통 다른 팀을 고용해 내 프로젝트의 일부를 맡기는 관행을 말한다. 내 프로젝트의 어떤 버전을 다른 플랫폼에 포팅(porting)하거나 멀티 플레이어처럼 내 팀이 하지 못하는 어떤 특수한 일을 맡기는 것이다.

“도급업자”는 보통 한 프로젝트에서 스토리보드 창작이나 대화 작성, 렌더링 컷씬 창작 같은 어떤 한 가지 일을 하는 개인이나 회사를 지칭한다.

하지만, 개발팀 대부분은 아트워크나 포팅 외에 다른 일을 타 팀에게 맡기기를 두려워하고 있으며 아예 생각조차 안 해 본 곳도 적지 않다. 그러므로 개발 공정을 다른 모델로 전환하여 발생할 이득을 평가할 땐 진정으로 열린 마음이어야 하고 소기의 성과를 거두려면 시간

과 기술, 교육, 어쩌면 대대적인 문화적 변혁이 필요하다는 점을 먼저 인정해야 한다.

글로벌 분업 제작은 그 규모가 딱히 정해져 있지 않다. 지구 반대편에 있는 팀이나 컨설턴트를 섭외할 수도 있고 옆 건물의 누군가를 데려올 수도 있다. 더 많은 퍼플리셔와 회사들이 여러 스튜디오와 그룹, 팀에서 유연하게 자원을 끌어와 서로 공유하고 새로운 방식으로 활용하기만 하면 된다.

글로벌 분업 제작, 왜 필요한가?

제작 모델을 글로벌화하는 이유는 팀, 회사, 프로젝트마다 다를 것이다. 그 중에서 공통적인 이유를 꼽자면 다음과 같다.

- 비용을 절감하고 통제하기 위해
- 최고의 인재에게 일을 맡기 위해
- 채용 및 인력재배치 비용을 줄이기 위해
- 프로젝트 사이 유휴 인력을 줄이기 위해
- 기한에 맞춰 단기간에 인재를 더 많이 투입하기 위해
- 일일 작업량을 늘리기 위해 (해외 팀이 있으면 2교대 근무를 하는 것과 같다)
- 기타

누군가 다른 사람에게 일을 맡기는 것은 열등한 짓이라는 인식이 많다. 일각에서는 아웃소싱도 실제로는 비용 절감에 별로 도움이 되지 못한다고 주장하기도 한다. 이는 아웃소싱 파트너를 제대로 관리하고 지휘하는 법을 모르거나 파트너를 잘못 고른 프로젝트와 팀에게나 해당하는 말이다. 업계 사람들 대부분은 아트웍크만 아웃소싱 하더라도 비용이 크게 절감된다는 사실을 잘 알고 있다.

글로벌라이제이션 비용 평가하기

글로벌라이제이션이 비용 절감을 1차 목표로 하지는 않지만 큰 비용 절감이 가능하기는 하다.

해외 팀 중에는 인일 비용이 200달러 미만인 곳도 꽤 많다. 그에 반해 미국 내 일급 도급업자는 하루 비용이 1,000달러를 넘는다. 또 정규직을 고용하지 않음으로써 절감되는 비용도 많다 (이를 테면 장비, 공간, 복리후생 등)

그러나, 숙련도에 차이가 있기 마련이므로 이를 면밀하게 평가해야 한다. 실제로 필자는 게

임과 영화 업계에서 시드 메드, 로저 딘, 크렉 멀린스 등 세계적으로 유명한 컨셉 아티스트 여럿하고 일을 한 경험이 있다. 물론 이들이 몸값이 매우 비싸긴 하지만 충분히 그 값어치를 한다.

대단히 우수하고, 매우 빠르며, 전문적일 뿐만 아니라 창의력이 뛰어나고 믿을 만하며 함께 일하기도 수월하다. 반면 이 사람들보다 어리고 알려지지 않은 아티스트들은 대체로 속도가 느리고 수정이 잦으며 최종안의 품질도 그다지 높지 않다. 물론 언제나 예외는 있다.

그러므로 프로젝트마다 마치 정규직을 채용하듯 인력의 면면을 살피고 프로젝트, 예산, 일정 등을 감안해 채용 여부를 결정해야 글로벌라이제이션의 진정한 비용과 편익을 파악할 수 있다.

글로벌 프로덕션 현황

세계 각지에는 게임 개발 인재가 무수히 많다.

비디오 게임 개발은 비교적 신생 분야다. 비디오 게임 자체가 생소한 나라도 많다. 예를 들어 중국 같은 나라에선 나온 지 몇 년씩 된 Xbox 360나 소니 플레이스테이션 3, 닌텐도 Wii가 아직도 판매되지 않고 있다.



미국과 유럽, 일본을 제외하면 콘솔 게임 플레이 자체가 드물거나 불가능한 곳도 많다. 난 지금껏 약 30년 가까이 컴퓨터 게임과 비디오 게임을 밥 먹듯이 하고 있지만 다른 나라에 있는 동료 디자이너 중에는 불과 몇 년 전에야 게임을 만들기 시작했거나 게임 플레이 자체를 최근에 와서 접해 본 이들도 적지 않다.

개발자는 게임을 해본 경험이 많지 않더라도 별 문제가 되지 않는 경우가 있지만 게임 비교를 아이디어 연결의 “수단”으로 삼는 게임 디자이너라면 경험 부족이 치명적 약점이 될 수도 있다. 매우 이론적인 디자인 컨셉과 스토리텔링이라면 더더욱 그러하다.

그러므로 각국 게임업계의 현실과 문화적 차이, 교육의 차이, 게임 및 소프트웨어 제작 경험도의 차이를 살필 땐 처음부터 각국마다 능력 차가 존재한다고 생각해야 한다. 미국 안에 있는 회사끼리도 그러한데 하물며 다른 나라에 있는 회사라면 말하여 무엇 하겠는가?

그러므로 팀을 평가하고 테스트하고 점검하고 교육하여 원하는 일을 시키는 절차를 밟아야

한다. “전문적인” 팀이나 회사를 고용했다고 하여 또 아무리 이력서가 그럴 듯 하다고 하여 이 같은 절차를 소홀히 해서 안 된다. 새로운 관계를 맺을 땐 눈을 크게 뜨고 솔직한 그리고 다소 지나치다 싶을 만큼 냉소적인 태도를 지녀야 안전하다.

세상엔 매우 창의적인 팀도 많지만 그럴지 못한 팀도 많다. 뛰어난 엔지니어도 있지만 말뿐인 엔지니어도 있다. 대단한 아티스트도 있는 반면 남의 작품을 베끼거나 하는 이들도 있다. 내가 무엇을 원하는지, 무엇을 줄 수 있는지를 먼저 파악하고 그 사람들이 무엇을 해낼 수 있는지를 비교해 판단해야 한다. 내게 진정으로 중요한 것과 없어서는 안 될 것 그리고 적당히 갖추면 되는 것을 분간해 내야 한다.

글로벌화된 팀의 예

글로벌 제작 모델을 이용하는 팀의 예를 몇 가지 들자면 다음과 같다.

- 저가에 콘텐츠를 생산하는 기반을 마련하기 위해 해외 회사와 제휴 하거나 해외에 스튜디오를 열거나 원가가 낮은 지역에 숍(shop)을 설립하는 회사가 늘고 있다. 이 같은 방식은 게임 대부분은 한 팀이 맡고 콘텐츠만 아웃소싱을 하는 아트 아웃소싱 (art outsourcing)으로 비춰질 수도 있다.
- 일부 미국 팀은 좀 더 가상의 모델을 도입해 소규모 내부 팀이 아이디어를 짜내면 남을 고용해 그것을 구현하는 방식을 채택하고 있다.
- 해외에 있는 몇몇 회사는 최근 미국에 사무실을 내고 미국 내 소규모 창작팀을 고용했다. 고용된 창작팀은 디자인과 프로젝트 관리를 담당한다. 이는 해외에서 온 회사가 독창적인 컨셉을 디자인 할 만한 경험과 창의력이 부족하기 때문이다.

유사한 제작 모델

세계 각지, 여러 회사에서 온 사람들이 함께 일을 해 각자 혼자 할 때보다 더 좋은 제품을 만드는 제작 모델은 다양하게 여러 업종에서 쓰이고 있다.

컴퓨터 모델

게임 개발과 소프트웨어 개발은 여러 모로 자동차나 전자 장치 등 수많은 부품이 들어가는 복잡한 제품을 제작하는 일과 크게 다르지 않다. 컴퓨터도 여러 가지 복잡한, 그리고 질 좋은 구성품들이 원활하게 맞물려 돌아가야 제대로 작동하는 제품이다.

구성품 가운데 하나 또는 몇 가지가 질이 떨어지면 소비자는 실망을 하게 되고 그 제품을 다시는 구매하지 않는다. 또 여러 가지 예측하지 못한 문제가 발생할 수도 있다. 애플 컴퓨터

터를 산다면 심중팔구 인텔이 만든 CPU와 후지쯔가 만든 하드드라이브, 삼성이 만든 모니터, 하이닉스가 만든 메모리 등이 탑재되어 있다.

한 회사가 컴퓨터 전체를 혼자 설계해 제작까지 할 수는 없다. 애플은 호된 경험을 하고서야 그것을 알았다. 지금 애플은 믿을 수 있는 제품을 만들기 위해 가격, 성능, 기능 면에서 최고인 부품을 찾아내는 나름의 노하우를 터득해 이용하고 있다.

할리우드 모델

할리우드도 저만의 독특한 제작 모델을 벌써 몇 년째 이용하고 있다. 게임 개발과 아주 유사하면서도 상당히 다르다. 할리우드에서 블록버스터 영화 대부분은 (액티비전 같은 대형 게임 퍼블리셔와 비슷한) 메이저 스튜디오가 자금을 낸다. 이 스튜디오는 아이디어를 내고 (각본 고쳐 쓰기 등을 통해) 그것을 가다듬은 후 전면 제작을 승인한다. (게임 개발과 같다.)

하지만, 대부분의 경우 영화를 실제로 만드는 회사는 따로 있다. 때로는 그 한 작품만을 위해 회사가 설립되기도 한다. 이런 회사는 보통 프로젝트의 창작 및 비즈니스 총괄책임자들이 집단으로 운영과 경영을 맡는다. 이들은 사람들(도급업자)을 고용해 제작을 진행한다.

그리고 제작 스튜디오는 세계 각지의 수 많은 회사들에게 영화의 여러 가지 부분을 맡긴다. 세계 이곳 저곳을 돌며 영화를 촬영해도 감독과 제작자만 현지에 파견되는 경우도 있다. 영화 한 편에 특수 효과, 장비만을 전문적으로 담당하는 회사만 십 여 개에 이르는 경우도 허다하다. 그렇지만 이들 모두 짜임새 있고 원활하게 업무를 진행한다.

항공기 제작



또 하나 사용할 만한 모델로 항공기 제작 방식이 있다. 한 회사가 항공기 제작이 필요한 인력을 전부 다 고용할 수도 있지만 보통은 그렇게 하지 않는다. 항공기 각 부분마다 다른 전문성이 필요한데 그것을 다 할 수 있는 사람은 거의 없기 때문이다.

항공기 설계, 프레임 설계, 용접, 전기, 엔진, 도장, 인테리어, 창문, 냉방, 어쩌면 무기까지 각 분야마다 전문가가 필요하다. 또 작업마다 특수한 부품과 공구가 필요하고 그것을 능숙하게 잘 다루는 인력도 있어야 한다. 항공기 조립 공정은 보통 대형 도급업자(이를 테면 보잉)가 관장한다. 이 도급업자는 각 부분을 담당할 하도급업자를 선정하고 각 결과물의 품질과 전체적인 진행을 감독한다.

비디오 게임 제작

비디오 게임의 제작 방식도 위 업종의 제작 방식과 근본적인 차이는 크지 않다. 그런데도 우리는 그것이 매우 독특한 듯 취급한다. 이 때문에 우리가 하고 싶은 대로 해왔다. 게임 업계는 이제 게임 만들기는 어렵고 때로 만드는 과정이 아이디어 그 자체보다 더 중요하다는 사실을 깨닫기 시작했다.

이미 성숙 단계에 접어든 다른 업종과 마찬가지로 게임산업도 업무를 분산하고 다른 회사와 제휴하는 것이 더 좋은 제품을 만드는 길일 뿐만 아니라 사실은 그것이 최고의 해결책임을 알아야 한다.

제작 아웃소싱의 문제점

필자가 만나본 사람들 중에 다수가 아트웍 아웃소싱으로 골머리를 앓고 있었다. 품질이 들쭉날쭉하고 아웃소싱에 따른 번거로움이 비용 절감을 상쇄한다고 하소연했다. 인정하기는 싫겠지만 그 같은 문제의 원인은 사실 아웃소싱을 주는 팀에게 있다.

예를 들어 내가 CAP(Create-a-Player) 시스템을 운영 중인데 신발을 만들어 줄 팀이 필요하다. 그래서 외부에서 팀을 하나 선정해 신발 10켤레를 맡겼는데 그 팀이 만든 신발이 내 마음에 들지 않는다고 하자. 외부에서 팀이나 사람을 고용하면 분명하게 지시를 내리거나, 수정이 될 때까지 돈을 주지 않거나 아니면 결과물을 그냥 받아들여야 한다.

구체적으로 어떤 신발 10켤레를 원한다고 하면 사진을 보내야 한다. 사진처럼 실감 나는 신발을 원한다면 한 각도에서 찍은, 잘 보이지도 않는 사진 한 장이 아니라 모델링 할 신발 10켤레를 보내야 한다. 품질은 대체로 내가 어떻게 요청하느냐에 따라 달라진다. 외주업체가 하고 싶은 대로 내버려 두지 말고 지시와 감독을 철저히 하고 원하는 결과물을 얻었을 때에만 대가를 지급하라. 소스 자료와 지시에 따라 결과물의 품질이 결정된다.

아웃소싱과 관련하여 공통적으로 발견되는 문제점을 요약하면 다음과 같다.

- 관리팀의 번덕이 심하다.
- 의사결정 능력이 부족하다.
- 제 때에 결과물을 검토하고 의견을 내려주지 않는다.
- 피드백과 지시가 불분명하다.
- 문서와 관련 정보가 부족하다.

- 사양을 자주 바꾼다.
- 변경이나 수정 요구가 지나치다.
- 기술, 도구, 파이프라인을 변경한다.
- 개발 도구와 공정이 큰 팀에 맞게 확장이 불가능하다.
- 일정이 현실과 동떨어져 있거나 일정 지연이 잦아 다른 팀에 영향을 준다.
- 커뮤니케이션이 부족하다.
- “관리”하는 팀이나 프로젝트 리더, 담당자가 없다.
- 일 처리 방식에 관한 의견차가 심하다.
- 창작자가 “자기가 더 잘 안다”면서 이것저것 바꾼다.
- 기타

각국 인재들의 차이를 알고 적절히 활용할 줄 아는 매우 노련한 관리팀을 두고 검증된 제작 공정과 파이프라인을 이용하는 절충안도 있다.

관리팀이 사람이나 팀을 쓸 줄 모르거나 의사결정을 제대로 내리지 못하거나 경험이 부족하거나 제작에 자꾸 간섭을 한다면 프로젝트는 실패가 불을 보듯 뻔하다. 공정이나 파이프라인 자체가 없다면 제품은 산으로 가고야 말 것이다.

글로벌 분업의 위험

제작 공정의 세계적 분업이 누구에게나 다 필요한 것은 아니다. 프로젝트에 따른 위험을 파악하고 관리하는 일이 먼저다.

글로벌 분업에 나서기 전에 자문해 봐야 할 대표적 질문은 다음과 같다.

- 다른 사람에게 일을 맡길 만한 시간이 있는가?
- 정기적으로 빌드와 자산을 보낼 수 있을 만큼 인터넷 속도가 빠른가?
- 팀이 구사하는 언어가 같은가?
- 가상 회의를 하는 내내 사무실을 지킬 수 있는가?
- VPN 같은 원격 접속 서버가 있는가?
- 외부 업체가 접속 가능한 소스 컨트롤이 있는가?
- 정규 빌드(build) 공정이 있는가?
- 게임 디자인, 기술, 공구 모두 문서를 갖추고 있는가?
- 3자에게 제공하거나 공개해서는 안 되는 독자적인 기술이 있는가?
- 일을 맡기려는 외부 업체가 해당 분야에서 경험은 풍부한가?
- 내부 팀과 외부 업체 사이에 마찰의 소지가 있는 개성 차는 없는가?

- 다른 팀원의 인도 일정이 문제가 되지 않는가?

외부 팀을 누구나 다 써야 하는 것은 아니다. 주로 대규모 프로젝트에 큰 효과가 있다. 하지만 필자는 소규모 팀이 가상의 분업을 성공적으로 진행하는 사례를 여럿 보았다.

글로벌 분업 제작 준비

할리우드가 글로벌 분업 제작 모델을 성공적으로 운영하고 있는 이유는 많은 시간과 자원을 들여 인프라를 건설했기 때문이다. 더 쉽게 작업을 함께 진행하기 위해 정교한 비디오 컨퍼런스 솔루션을 비롯해 여러 가지 기술을 도입하였던 것이다.

예를 들어, L.A.에 소재한 한 메이저 영화 스튜디오는 화상회의 시설을 몇 개나 만들었다. 텔레비전 화면의 작은 창으로 상대방을 보는 게 아니라 각 지역마다 똑같은 방을 만들고 방 크기 만한 화면을 설치해 마치 큰 회의실에 마주 보고 앉아 회의를 하는 듯한 느낌이 들게 하였다.

화면 속 사람들이나 함께 방안에 있는 사람들이나 조명이 같고 크기도 같다. 파일을 자유자재로 주고 받을 수 있는 시설과 내장 태블릿이 있어 누구나 화면을 보면서 바로 의견을 개진할 수 있다. 또 팩스가 설치되어 있어 마치 옆 사람에게 유인물을 나눠주듯 해외로 문서를 보낼 수도 있다.



할리우드 영화사에 설치된 시스코 화상회의 시설

이들 스튜디오는 우수한 프로젝트 추적 소프트웨어 시스템을 갖추고 있어 프로젝트의 모든 면을 보고 관리할 수 있다. 누구나 프로젝트의 자산을 열람하고 뭐가 바뀌었는지, 누가 바꿨는지, 누가 변경을 요청했는지, 비용은 얼마나 드는지 확인할 수 있다. 감독은 즉석에서 한 장면을 꺼내보고 코멘트를 하거나 질문을 할 수 있다. 이 시스템은 또 수 테라바이트급 데이터를 효율적으로 관리하는 기능도 갖고 있다.

스튜디오마다 매일 몇 테라바이트씩 데이터를 쏟아내기 때문에 그것을 관리, 저장, 검색, 전송, 추적 하는 방식이 필요했다. 또한 수백 명이 같은 장면을 두고 실시간으로 함께 작업할 수 있는 도구도 필요했다.

어떻게 보면 다소 지나친 감이 있지만 할리우드 팀들은 이런 시스템을 이용해서 세계 각지에 흩어져 있는 팀을 관리하고 예산을 효과적으로 집행하였다. 그냥 멋있게 보이기 위해서가 아니라 글로벌 분업 제작이 크게 효과가 있음을 몸소 체험했기에 이런 첨단 시스템을 구축한 것이다.

불과 몇 년 전까지만 해도 게임업체가 메이저 할리우드 스튜디오에서나 필요한 정교함이 필요하다는 생각은 그저 상상에 불과했다. 하지만 대규모 멀티플랫폼 게임 제작이나 MMO 제작, 기타 메이저 타이틀 개발을 중심으로 여러 팀이 함께 작업을 할 수 있는 “도구”가 필요하다는 의견이 점차 설득력을 얻고 있다.

글로벌 분업의 또 다른 예로 사무실 남는 공간에 프로젝트 기간에 한해 외부 업체의 사무실을 만들어 주는 방식도 있다. 가까운 곳에 여러 팀이 밀집해 있는 L.A. 같은 대도시에서는 흔한 일이다. 이 같은 동거는 양사가 윈윈 하는 전략이다.

글로벌 분업 제작에 필요한 도구

아주 효율적인 가상의 팀, 특히 전 세계를 아우르는 팀을 짜고 싶다면 몇 가지 공구와 기술을 구비해야 한다.

팀이 분산되어 있으면 일정 맞추기가 쉽지 않다. 외국에 있는 팀과는 더더욱 어렵다. 이때 좋은 스케줄링 도구, 특히 온라인으로 작동하는 도구가 있으면 만사 오케이다. 안타깝게도 아직까지 진짜로 믿을 만한 제품은 시중에 없다.

제작 표준을 정하고 준수하기 위해서는 기술이 꼭 필요하다. 안전한 소스 통제장치, 빌드 시스템, 머지(merge) 공정, 자산 추적기능, 버전 관리, 컴포넌트 엔진 구조 및 기타 기술 표준을 구비해야 한다.

자산 관리는 소스 통제장치에 자산을 입고시키는 역할뿐만 아니라 다른 기능까지 갖춘 견고한 솔루션을 이용해야 한다. 자산 검토와 추적, 피드백 제공, 승인의 기능이 있는 제품을 선택해야 한다.

문서관리도 빈틈이 없어야 한다. GDD나 각종 문서를 서버 어딘가에 던져 놓는 방식이어서는 안 된다. 이는 커뮤니케이션 문제와 직결된다. 팀원들이 문서를 손쉽게 작성할 뿐만 아니라 작성된 문서를 쉽게 검색해 찾을 수 있어야 하고 무엇이 바뀌었는지 바로 알 수 있어야 한다.

커뮤니케이션이야말로 성공의 열쇠다. 가상의 팀을 관리하고 화상회의를 하는 일은 보기보다 한결 어렵고 생각보다 훨씬 비싸다. 특히 국가별로 비용 격차도 크다. 이를테면, 중국에 거는 전화는 비싸다. 스카이프, 벤트릴로 등 VOIP 솔루션은 아시아로 들어갈 때 끊어지는 일이 잦고 다수가 (5-10명) 동시에 통화하기 어렵다. 미국이나 일부 국가에선 상관 없지만 어떤 나라에서나 다 된다고 생각하면 오산이다. 그렇기에 한 동안은 전 세계를 아우르는 화상회의는 어렵다고 봐야 한다. 전화 및 비디오 회의 솔루션 선정이 중요할 수 밖에 없는 이유가 바로 여기에 있다. 다행히 최근 들어 우수한 제품들이 많이 선보이고 있다.

승인 내역 추적도 결코 소홀히 해서는 안 되는 사안이다. 뭐가 어디까지 와 있는지, 무엇을 검토해야 하고, 파이프라인은 어떻게 진행되고 있는지 파악하고 있어야 한다. 그렇지 않으면 개발자의 화를 돋궈 관계를 악화시킬 수 있다. 이에 하다못해 수동으로 추적해야 하는 엑셀 파일 형태라도 승인 내역을 관리할 수 있는 소프트웨어 솔루션이 꼭 있어야 한다.

팀과 도구, 파이프라인과 프로젝트에 따라 여러 팀이 온/오프라인으로 업무를 더 잘 하도록 소스 통제장치, 빌드 공정 및 기타 여러 가지 기술을 더 구비할 필요도 있다.

시차 문제

시차 문제는 사실 다루기가 까다롭다. 먼저 글로벌 팀들이 어디에 위치하고 있는지 파악하고 어떻게 관리할지 판단해야 한다.

보기

- 영국이 오전 9시면 중국은 오후 3시
- 미국 동부가 오전 9시면 일본은 저녁 8시
- L.A.가 오전 9시면 모스크바는 저녁 9시

- 시카고가 오전 9시면 호주는 저녁 11시

그러므로 먼저 우리팀이 이 같은 시차를 제대로 관리할 수 있는지 파악해야 한다. 일단, 팀 전체 또는 팀원 일부가 시간 외 근무를 하는 방안을 생각해 보자. 근무 시간 자체를 이동하는 방법도 있다. 전화나 비디오 회의가 불가능하다면 새로운 통신 기술을 모색해야 한다.

문화의 차이 문제

적지 않은 팀과 관리자가 팀 간 문화적 차이를 제대로 이해하지 못한다. 속한 사회와 국가에서 비롯되는 문화적 차이가 있는가 하면 경영 스타일의 차이에서 오는 것도 있다. 대부분은 깨닫지 못하고 심각하게 생각하지 않겠지만 문화적 차이가 성공의 발목을 잡는 경우도 많다.

문화와 관련된 문제 가운데 일부는 사람의 본성에서 비롯되기도 한다. 이는 원격 협업에서는 반드시 해결해야 하는 문제다. 많은 문화적 “쟁점”이 문서로 기록되지 않거나 대화의 주제로 상정되지도 못한다. 특정 인물이나 특정 연령대 등에만 국한되는 문제도 있다.

예를 들면, 우리말을 잘 하지 못해 내가 하는 말을 못 알아들으면 그냥 “예”라고 대답하는 사람들이 있다. 무슨 말인지도 모르면서 그냥 “예”라고 하는 것이다. 너무 예의를 차리거나 당황해서 다시 말해 달라고 얘기하지 못하는 사람들도 있다. 필자는 이런 경우를 대비해 늘 구두 지시 후에는 문서로 다시 지시를 내린다. 그래야 오해가 발생하지 않는다.

어떤 문화권에서는 (특히 아시아) 누가 강연을 하는 동안 또는 강연이 끝난 후에 질문을 하면 예의에 어긋난다고 생각하는 경향이 있다. 이 문화권 사람들은 질문, 특히 여러 사람 있는 데서 하는 질문은 ‘당신 강연이 별로 좋지 않았다’라고 말하는 것과 같다고 배운다. 따라서 여러 사람이 있을 땐 좀처럼 질문을 하지 않는다. 이럴 때를 대비해 팀원들을 개별적으로 접촉하는 기회도 마련해야 한다.

어떤 사람들은 나쁜 인상을 줄까 봐 질문하기를 꺼려한다. 자기가 모른다는 사실을 상사가 모르게 하기 위해 또는 답을 얻지도 못할 텐데 바쁜 사람들을 귀찮게 하기 싫어서 질문을 하지 않는 이들도 있다. 이렇듯 커뮤니케이션 부족은 관련 팀, 회사, 건물 전체에 영향을 미치는 중대한 문제이며 글로벌 차원에서는 더욱 그러하다.

언어는 문화적 쟁점 가운데 가장 핵심적인 위치를 차지한다. 필자가 잉글랜드에서 일할 때에도 영국식 영어와 미국식 영어의 의미차 때문에 당황했던 기억이 있다. 협업을 진행할 때

쓰는 언어가 내 모국어가 아니거나 상대방의 모국어가 아니거나 양측의 모국어가 아니면 오해가 심각하게 쌓이는 결과가 발생할 수도 있다.

우리는 사물 특히 다른 게임을 설명할 때 대중문화를 많이 이용한다. 이 경우 다른 사람들도 같은 쇼를 보고 같은 게임을 즐긴다고 생각한다. 또 사람들이 우리와 같은 경험을 공유하고 있다고 생각한다. 그러나 사람들이 우리와 같은 문화를 공유한다고 생각해서는 안 된다. 또 일부 장면은 외국 고객들의 문화나 가치관에 맞게 바뀌어야 한다는 점도 아울러 잊지 말아야 한다.

스토리텔링도 각국의 문화가 가끔 격렬하게 충돌하는 분야다. 예를 들면, 미국 플레이어가 좋아하는 것과 중국 플레이어가 좋아하는 것이 상반될 수도 있다. 원인은 문화적 차이일 수도 있지만 하지만 개인적 취향의 차이일 수도 있다. 중국에서 크게 성공을 거둔 게임이 스토리가 바뀌어 해외 시장에 진출하는 경우도 많다.

해외에서 사업하는 것 자체를 충격으로 받아들이는 사람들도 많다. 특히 아시아 같은 곳에서는 스트립 클럽이나 기타 이상한 장소에서 사업 얘기를 진행하는 경우가 적지 않다. 또 식사할 때, 밖에서 술을 마실 때 지켜야 하는 불문의 규칙이 있을 때도 많다. 그러므로 개발 파트너를 방문해야 한다면 사업 관계를 그르칠 만한 행동이나 말은 없는지 사전에 파악하는 노력이 필요하다.

다른 나라에 있는 팀을 상대할 때 알아줘야 할 문화적 차이는 이 밖에도 많다. 그러므로 파트너를 만나 갑자기 놀라거나 당황하지 않도록 아는 사람에게 미리 정보를 받아 숙지하는 편이 좋다.

기술의 공유와 재활용

시중에는 모듈이나 컴포넌트형 구조가 아닌 엔진이 많다. 인기 있는 미들웨어 엔진 중에도 그런 게 적지 않다. 그래서 단일 시스템이나 게임의 일부를 따로 떼어 작업하기가 매우 어렵다. 글로벌 분업 제작이 진정으로 효과를 거두려면 기술 및 엔진 구조를 조금 때로는 크게 매만져야 할 필요가 있다.

그러나 기술을 일단 모듈화하면 제작을 글로벌 차원에서 분업을 하든 그렇지 않은 팀에게는 매우 유익하다. 전체 엔진이나 게임을 몰라도 여러 사람이 그 일부만 떼어서 작업을 할 수 있도록 기술을 개발하면 장기적으로 성공의 가능성이 높아진다.

더 길게 본다면, 우리가 기술 주도형 산업을 탈피해 콘텐츠 주도형 산업으로 나아갈 필요가

있음을 깨달아야 한다. 영화 산업의 경우 픽사나 ILM, 드림웍스의 기술담당 임원들과 얘기를 해보면 업자끼리 코드를 공유할 뿐만 아니라 기술 표준화를 위해 정기적으로 모임을 갖고 있다는 말을 들을 수 있다.

영화업계는 프로젝트마다 조명 모델을 새로 개발하지 않는다. 카메라도 마찬가지다. 게임은 어떤가? 우리는 재창조를 너무 좋아하고 내 방식을 지나치게 고집한다.

물론 영화산업과 달리 게임은 남보다 좋은 기술이 있으면 큰 경쟁우위가 되기 때문에 코드 알고리즘을 남과 공유하기란 현실성이 없는 얘기다. 그러나 그렇다고 도구와 핵심 컨셉도 공유해서는 안 된다는 말은 아니다. 공유하면서도 얼마든지 경쟁 우위는 확보할 수 있다.

우리는 또 툴셋(toolset) 표준화가 얼마나 중요한지도 잘 모르고 있다. 언리얼 에디터3는 매우 인기가 있는데 이는 그 제품이 우수할 뿐만 아니라 많은 디자이너들이 잘 알고 있기 때문이다. 여러 디자이너와 인력을 고용해 빠른 시일 안에 속도를 내게끔 할 수 있으면 장기적으로 시간과 돈을 절약할 수 있다. 아티스트들은 대부분 매년 비슷해지고 있는 3DSMax와 마야에 표준화되어 있는 반면 디자이너와 프로그래머들은 다른 프로젝트를 맡거나 회사를 옮길 때마다 처음부터 다시 배우느라 엄청난 시간을 소비한다. 이는 한 마디로 민폐다.

위에서 한 얘기를 뒤집어 말하면 기술을 재활용해도 되는 환경을 조성해야 한다는 뜻이다. 고무적이게도 미들웨어에 대한 의존도는 계속해서 높아지고 있다. 그러나 아직도 많은 회사들이 프로젝트가 바뀔 때마다 내부팀에게 마음대로 기술을 선택하게 하거나 단순한 시퀀스 하나 할 때도 기술을 대대적으로 바꾸는 낭비를 버젓이 하고 있다.

우리가 위와 같은 나쁜 습관을 버리지 않는 한 프로젝트의 진척 속도는 크게 더딜 수 밖에 없다. 업계 표준을 마련하지 않는다면 외부 디자이너나 프로그래머를 영입하는 일 자체가 불가능할 것이다.

공정 재건

제작 공정의 글로벌 분업을 어떻게 할지 판단하려면 다음과 같은 작업이 선행되어야 한다.

- 회사의 구석구석을 솔직하게 평가한다.
- 내부적으로 또 대외적으로 이용 가능한 자원은 무엇인지 파악한다.
- 여러 제작 모델에 내재된 위험을 파악한다.

이제 글로벌 분업이 무엇인지, 왜 중요한지 알았으면 다음 질문은 “어떻게?”가 될 것이다.

이어지는 글에서는 “어떻게?”를 좀 더 심층적으로 조망할 것이다. 일단은 우리 팀과 프로젝트를 평가하고 다음 사항에 유념하여 계획을 수립해야 한다.

- 개발 공정에서 팀원 가운데 누구를 어떤 위치에 기용할지 정하고 어떤 기능이 대체로 부족한지 파악한다.
- 현재 우리 팀의 약점을 파악한다.
- 외부 팀이 사용할 수 있도록 우리 기술을 모듈화하고 기술 공정을 개선하는 계획을 세운다.
- 각국의 팀을 평가하고 아웃소싱이 가능한 믿을 만한 회사를 골라 접촉을 시작한다.
- 개발공정 가운데 제대로 작동하고 있는 부분과 그렇지 못한 부분을 가려낸다. 그 다음 외부의 도움을 받으면 부족한 부분을 개선할 수 있는지 판단한다.
- 제작 파이프라인에 상존하는 위험을 분석하고 위험(비용)을 최소화하기 위해 사용 가능한 옵션을 평가한다.

공정을 얼마나 바꾸고자 하느냐에 따라 위 단계는 공정 개선의 첫 단계에 불과할 수도 있다.

결론

제작 공정의 글로벌 분업에 대해 어떻게 생각하든 현재의 내 제작 공정이 얼마나 효율적으로 돌아가는지 평가하는 일은 필요하다.

글로벌 분업이 누구에게나 다 유효한 것은 아니지만 일반적인 게임 개발자에게는 생존의 해법일 수도 있고 게임 개발과 관련된 여러 가지 문제를 해결하는 길일 수도 있다.

내가 무엇을 어떻게 하든, 중요한 것은 내 자신과 팀에게 무엇이 필요한지 솔직히 되짚어 보고 장기적으로 실행 계획을 세우는 일이다. 업계가 패러다임을 하루아침에 바꿀 수는 없지만 언젠가는 바뀔 것이다. 지금부터라도 준비하기 바란다.