



크런치에 대한 면밀한 고찰

Dave Prout

일과 생활의 충분한 균형

지금의 경제 상황을 고려할 때, 혹자들은 시기에 맞지 않는 글이라 할지도 모르는 이 글을 시작하기에 앞서, 필자는 이 사설의 내용이 삶의 질에 관한 것이 아님을 먼저 밝히고자 한다. 크런치(crunch)의 측면에 대한 글은 이미 많이 있다. 다채로운 법률의 역사, 불행한 배우자 및 PR 와해 등. 그럼에도 불구하고, 업계 대부분에서 이러한 관행은 더 작은 수준으로든 혹은 더 큰 수준으로든 여전히 지속되고 있다.

이 사설의 목적에 따라 필자는 “크런치(crunch)”를 “의무적인 무보수 초과근무(compulsory unpaid overtime)”라 정의하겠다. 열정과 의욕으로 인해 스스로 바치는 시간은 의무 사항이 아니며, 우리가 사랑하는 게임 분야에서 열심히 일하는 것은 죄가 아니다. 필자는 강제적으로 지속되는 초과근무(한 달이 넘게 주말도 반납한 채 주 80시간 이상 근무하는 것)에 의존하는 현상 그리고 이러한 관행에 대해 이야기하고자 한다.

크런치를 통한 제작물은 보이지 않는 곳에 숨어있는 뿌리깊은 문제점을 가지는데, 이러한 문제는 우리 업계에 훨씬 더 큰 해를 입히며 미래까지 위태롭게 한다.

필자는 몇몇 사람들에게 연락해 근본 원인을 찾아내고, 우리의 게임을 좀 더 재미있게 만들고 초과 예산을 감축하며 미래를 발전시키고 전문 인력을 계속 보유하며 크런치 또한 줄임으로써 우리의 진로를 개선해 나갈 수 있게 하는 몇 가지 솔루션을 제시하고자 한다. - 이는 결국 장단기적으로 우리의 업계를 더욱 강하게 만들 것이다.

"그러나, 이는 곧 창조를 향한 열정의 문제이다..."

크런치 지지자들은 크런치를 종종 창조를 향한 열정 -- 초기 게임 작품의 실현에 동반되는 필수적인 의무, 희생 -- 이라고 하지만 필자는 이러한 생각에 점점 회의를 느낀다.

중요도가 높은 어떤 프로젝트도 이 세상의 실제 가치의 현실성을 왜곡하고 팀 멤버를 위한 성공의 정의를 비꼬거나 팀 리더십의 창조적 우수성을 과장할 수 있다. 모든 게임이 게임 체인저는 아닌 것이다.

크런치 또한 타이틀이 히트하는 것과는 아무 관련이 없다. 현재, 크런치는 큰 성공을 거둔 스튜디오에서 분명히 사용되고 있지만, 3 개월 제작 서블웨어에서도 사용되고 있다. 크런치가 형편없는 게임을 쓸어버리는 데 약간의 도움은 될 수 있지만, 게임은 여전히 별로일 것이라고들 한다. 바꾸어 말하면, 크런치가 게임을 멋지게 만드는 것은 아니라는 것이다.

그러나 이에 대한 논쟁에도 불구하고 크런치는 앞으로도 분명 계속될 것이다. 도대체 이유가 무엇일까?

필자는 많은 제작 라인의 개발자들이 몇 가지 핵심 지표를 직관적으로 이해하고 있지 않은지 의심해 본다. 제작 과정은 충분히 신중하지도, 충분히 빠르지도 않았다. 피쳐 크리프가 너무 많았고 초기 턴오버는 추진력을 좌절시켰으며 게임플레이가 검증되기까지는 너무 오랜 시간이 걸렸다.

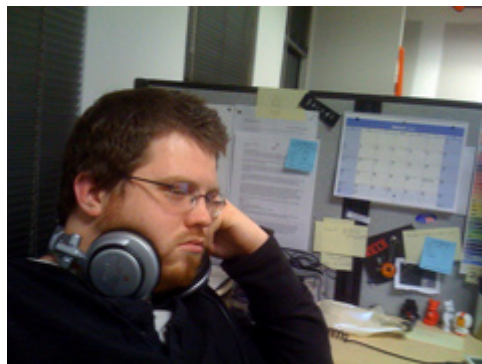
크런치는 우리의 가장 선한 취지에서 일어난다. 제작 아티스트뿐 아니라 프로젝트 관리자였던 나에게도 크런치가 분명히 일어났으며, 솔직히 말해 크런치 옵션이 있다는 것을 알았을 때 게임 개발에 가끔 있을 수 있는 예상치 못한 고통 속에서 평안을 느낄 수 있었다. 크리에이티브 리더는 "끝나야 끝나는 것이지"라고 말하고 윗선에서는 "이번 분기가 마지막 기회야"라고 말할 때, 크런치는 프로젝트 관리자에게 안도책이 되며 크런치가 없는 인생은 마치 프로젝트 실패를 보장하는 것이라고 생각될 정도이다.

그러나, 필자는 이러한 관행이 일종의 은폐라는 것을 고백하지 않을 수 없다. 죽음의 행진은 좀처럼 예측할 수 없으며, 이 행진이 먹어 치우는 초과근무는 무한대이다. 대신, 크런치는 크런치 실행자들에 의해 정말 굉장한 우리 업계로 들어가기 위한 진입가격으로 알려진다. 일반적인 관행이든 그렇지 않든, 그 누구도 예산과 날짜 목표에 관해 투자자에게 정직한 보장을 할 수 없다. 그 보장이라는 것이 엄청나지만 알 수 없는 양의 무보수 노동에 의해 좌우된다면 말이다.

필자는 이렇게 생각한다. 죽음의 행진을 하고 있는 스튜디오에 대한 이야기를 듣는다면, 프로젝트 리더가 해당 프로젝트가 어떻게 진행되는지 모른다고 생각해도 된다고. 왜냐하면 그 리더는 지금 무엇을 만들고 있는지도 모르니까. 게임플레이 경험이 실연가능하고 굉장히 재미있게 완성되지 않기 때문에 지금 무엇을 만들고 있는지 모르니까. 그리고 게임을 재미있게 만들지 못하면, 급하게 제작에 들어가게 되고 리더는 해당 프로젝트에 맹목적으로 투자하게 된다.

프로젝트에 대한 맹목적인 투자는 곧 서류상으로는 절대 성공한 적이 없는 그저 그런 기능을 개발하는 데 너무 많은 돈이 낭비된다는 뜻이다. 나쁜 아이디어가 들어가면, 비용 삭감이 어물쩍하게 처리되고 프로젝트 비용은 통제할 수 없이 부풀려진다.

결국, 게임도 의도된 대로 잘 만들어지지 않고 비용은 계획한 것보다 훨씬 더 많이 들어가며 팀은 완전 지쳐버린다(어쩌면 실업자 신세가 되거나). 프로젝트 리더는 아마 업계를 떠나려고 고민할 것이며 투자자들은 프로젝트 성과에 큰 실망을 하고 다른 투자처를 찾아 헤맬 것이다.



게임과 스튜디오? 완전 망한다. 게임 업계에서 이런 프로젝트 치명적인 상처로 남는데, 그 영향은 과히 엄청나며 오래 지속된다.

이 모든 것의 근본 원인을 살펴보도록 하겠다. 어떤 팀이 흥미도 없고 재미도 없는 게임플레이 경험을 가지고 *제작에 몰입*한다면, 볼 것 없이 문제에 부딪힌다. 크런치는 *성급한 제작*의 근본 원인의 증상으로, 성급한 제작 문제를 해결하면 크런치에 대한 필요성은 엄청나게 줄어들 것이다.

영화나 텔레비전에서, 초기 구성이 갑자기 총 제작으로 들어간 경우 이는 아마도 개발 과정의 비극적 실패로 간주될 것이다. 그러나 게임 업계에서는, 미숙한 창조적 비전이 갑자기 대단한 재능처럼 사용될 경우 이것을 확실한 성공으로 간주한다. 이것이 바로 우리가 근본적으로 착각하고 있는 것이다.

검증되지 않은 창조적 비전은 무엇을 할지 기다리고 있는 제작 팀에 너무 일찍 부담을 지우므로 도움이 되지 않는다. 이럴 경우 해당 제작 팀은 팀 관리에 대한 압박을 받게 되고 결국 창조적 개발은 더더지게 된다. 완성하기 전에 먼저 방향을 추측하자는 새로운 목소리가 있다. 팀의 자금 소진율이 클수록 경영진은 불안해한다. 실연가능한 결과를 도출해야 한다는 압박은 결국 정치적인 경계를 이끌어낸다. 즉 창조적 비전의 보유자들은 타협을 강요받게 되고, 개발은 사전적(*proactive*)이 아닌 반응적(*reactive*)이 되어버린다.

반응적 개발이 되는 경우 크런치는 지극히 당연한 것이 된다. 바로 이 순간, 이 상황이 제작의 실제 현실이 되는 것이다. 업계 종사자인 우리는 어쩌서 크런치가 여전히 계속되고 있는가에 대해 의문을 품지 않는가?

늙은 개에게는 새 기술을 가르칠 수 없다

성급한 제작을 방지함으로써 우리가 얻을 수 있는 이득은 막대하다. 창조적 개발이 초기에 개선되면 우수한 게임이 만들어진다. 창조적 불확실성을 제거하면 안정적인 제작이 촉진되며 안정적인 제작은 곧 막대한 비용 절감과 크런치 축소의 필요성을 촉진한다 – 실제로 크런치는 프로젝트 탈선의 경고 신호가 될 수 있다(다른 업계에서와 마찬가지로). 또한 선적일을 예상할 수 있게 되며, 우리의 재능은 업계에서 두고두고 빛날 수 있다.

아이러니하게도, 크런치 없는(crunch-free) 게임 업계로 가는 길을 닦는 데는 희생과 혁신이 필요하다. 우리는 프로젝트 리더로서, 지금 우리에게 익숙한 돈과 재능을 마구 쏟아붓는 식의 접근법에 만족해서는 안 된다. 우리는 공격적인 결과를 원한다. 즉 더 적은 돈과 더 적은 시간으로 더 재미있는 프로젝트를 만들어내는 것이 우리가 원하는 공격적인 결과인 것이다. 우리는 최소 프로젝트 시작 시와 동일한 강도로 작업해야 한다. 우리의 재능을 끝나는 순간까지 발휘해야 하기 때문이다. 우리의 성공은 보다 높은 품질의 게임, 실제 비용 절감 및 우리 재능에 대한 투자의 지속가능성으로 정의되어야 한다.

"재미 위험(Fun Risk)"

우리는 기술의 위험, 경로의 위험, 제작의 위험 및 시각적 품질의 위험에 대한 개념을 너무도 잘 알고 있다. 그러나 우리가 충분히 생각해 보지 않은 것이 있다. 바로 "재미 위험(Fun Risk)"이다. "재미 위험"은 다른 위험들을 합친 것이 아니라 각각의 위험들을 완전히 분리해 놓은 것이다.

게임을 사는 이유는 바로 *재미*이다. 판매량과 점수를 올리려면 *재미*가 있어야 한다. 논쟁하고 테스트하고 반복하고 기분을 좋게 하고 객관적으로 평가하려면 *재미*가 필요하며, 재미가 있어야 프로젝트 문서화 및 일정에서 뛰어난 위치를 점할 수 있다.

여러 업체들이 총 투자가 이루어지기 전 실행불가능한 프로젝트를 추려내는 그린 라이트 프로세스를 갖는다고 고백하지만, 필자는 실제 상황에서 제작에 들어가기 전 해당 프로젝트에 핵심적인 재미가 있느냐를 실연해 보이라는 요구가 있다는 말을 들어 본 적이 없다. 그린 라이트 프로세스에는 "재미 위험"에 대한 개념이 반영되어야 한다.

재미 위험은 모든 위험 중에서 가장 크다. 우리는 업계에서 좀 더 성공한 크리에이티브 팀의 리더를 따라가야 한다. 구축하기 전에 먼저 실행을 해 보아야 한다.

우리 게임은 기술적 디자인과 시작적 목표에 앞서, 그리고 제작 기획을 시작하기에 앞서 흥미가 있어야 한다. 우선 순위를 다르게 지정하면 우리가 만드는 것의 속성을 잘못 이해하게 된다. 사람들은 게임을 사지 않는다. 사람들이 사는 것은 재미이다.

실행가능한 개념 증명이 달성되고 난 다음 이러한 이행을 던져버리려는 의도라 하더라도, 급조한 래피드 프로토타이핑을 통해, 우리는 가장 먼저 재미가 생길 수 있음을 보장할 수 있다. 이 접근법의 중요한 점은 바로 상대적으로 낮은 투자로도 "재미"를 검증할 수 있기 때문에 소규모의 사전 제작 그룹만 활용해도 된다는 것이다.

제작 자금이 유입되기 전 게임이 재미있어야 하는 경우, 사전 제작의 초점을 크게 단순화할 수 있다. 사전 제작 과정에서 재미가 입증되면, 제작 일정의 중요한 부분을 창조성 실험에 할당하지 않아도 된다. "재미의 위험"을 적절하게 해결하면 그 영향이 크런치에 미쳐, 결국 창조적 불확실성이 확실하게 되고 앞으로의 진행 경로를 예측할 수 있게 되며 탄탄한 제작 계획을 시작할 수 있게 된다.

재미 요소를 검증하는 도구

창조적 불확실성을 해결하려는 노력에 다음과 같은 몇 가지 도구를 활용할 수 있다. **비용 투명성, 초기 사용자 테스트 및 라이트 사이징 사전 제작 팀**. 프로젝트가 죽음의 행진으로 진행되고 있다 하더라도, 큰 불확실성이 있는 상태라면, 이러한 도구를 통해 프로젝트의 압박을 완화하고 제작을 보다 견고하게 할 수 있다.

비용 투명성(Cost Transparency). 세법만큼 흥미롭게 들릴 수도 있겠지만, 비용 투명성은 다음과 같이 매우 중요한 의사결정 도구를 제공한다. 믿을 수 있는 **비용-이득 분석**. 창조적인 디자인 기능에 대한 비용-이득 분석은 실제 게임플레이 가치와 관련된 기능에 대한 건전한 우선순위 결정을 용이하게 하여, 의심스러운 기능에 낭비되는 시간을 줄일 수 있게 한다.

사전 제작 단계에서, 기능의 인지된 게임플레이 가치는 그 **추정** 비용과 비교할 수 있다(추정 비용은 냅킨 뒷면에다가 재빨리 모을 수 있음). 대부분의 게임 개념에 대한 아이디어의 비용을 추정해 보면, 대체적인 비용-이득 값 범위를 도출하고 이를 사용해 어떤 아이디어가 가장 뛰어난 플레이어 가치를 달성하느냐에 대해 신중한 의사결정을 내릴 수 있다.

게임 개발에서는, 거의 모든 비용이 인건비이므로 초과근무를 포함해 인력 투명성을 달성하지 않으면 **실제** 비용 투명성 또한 달성할 수 없다. 초과근무를 포함시키지 않은 상태에서 비용-이득 분석을 실시하면 값에 오류가 생기고, 이는 곧 "장부 조작"이나 마찬가지이다. 계산을 해보면, 제작 시 낭비되는 영역이 드러나게 되고 이런 영역을

제거해야만 비용 절감을 달성할 수 있을 뿐 아니라 크런치에 대한 필요성 또한 줄어들게 된다.

제작 시 비용 투명성을 이용하면, **실제** 비용을 얻을 수 있다(그리고 다시 한 번, "실제"가 되어야 하는 비용에 대해, 초과근무 노동을 포함시켜야 함). 실제라는 것은 보다 정확한 비용/이득 값을 제공하며, 해당 프로세스에서 잘 나타나지 않는 낭비를 드러내기도 한다(예를 들어, 긴 **light bake** 타임 발견, 법적 계약의 1 개월 리드 타임, 또는 원격지 벤더와의 시간차 지연). 낭비되는 부분을 드러내면 그러한 낭비를 관리할 수 있게 되고 개발 흐름에서도 낭비를 제거할 수 있게 된다.

사전 제작에서든 제작 과정에서든, 비용 투명성은 가능한 한 빨리 구현될 수 있는 가치를 추가하는 것에서 시작된다. 프로젝트가 경로를 벗어난다 하더라도, 이러한 관행은 팀 리더로 하여금 의사결정에 대한 신뢰를 얻게 하여 아마 밤에 잠을 푹 잘 수 있을 것이다.

초기 사용자 테스트(Early User Testing). 재미를 검증하는 또 다른 방법은 초기 사용자 테스트의 형식으로, 객관적인 관계자에게 피드백을 요청하는 것이다. 다 알다시피, 둔감한 플레이어 그룹에 미숙한 아이디어를 내놓으면 골치가 아플 수 있다. 그러나 시간이 지남에 따라, 여기저기서 받은 비평은 고객에 대한 팀의 이해도를 높여주며 창조적인 의사결정을 할 수 있게 해준다.

게임 경험의 구성요소를 창조하는 기능들의 작은 조합을 테스트하는 것에서 시작하면 된다. 신뢰가 쌓이고 반복 과정을 통해 한층 강력해지게 되면, 더 큰 조합을 테스트하거나 구성요소들을 조합하여 테스트하면 된다.

이 과정을 저렴한 비용으로 수행하려면, 현지 학교에 도움을 요청하거나 현장 이벤트를 개최할 수도 있다. 이때 철저히 기밀을 유지하고 내용을 일반화시키고 프로젝트에 코드명을 사용해야 한다. 사용자가 충분한 경우, 테스트를 세그먼트로 만들어 게임 중 아주 일부만 보고 플레이할 수 있게 해야 한다.

진행 중인 사용자 테스트 프로그램의 디자인과 실행에 이해관계가 없는 관계자(예: 숙련된 테스트 리더)에게 위탁하면 객관적이고 정확한 결과를 보장하는 데 도움이 될 수도 있다. 크리에이티브 팀에 상당역을 제공하는 것 외에도, 이러한 테스트에서 수집한 데이터 또한 투자자들과 주주들의 신뢰를 쌓는데 도움이 된다.

잘 수행된 초기 사용자 테스트는 게임과 시장의 동조를 보장하고 가장 잘 동조하는 특성을 극대화하는 것을 보장하는 역할을 한다. 별 볼일 없는 길을 가는 데 낭비되는 시간을 줄인다면, 제품에 보다 더 확실한 초점을 맞출 수 있을 것이다.

라이트 사이징 제작(Right-Sized Production). “라이트 사이징”이란 린 개발에서 차용된 개념으로, 본질적으로 다음과 같다. 정기적으로 재미 요소의 작은 증가분을 화면에 넣는 초기 개발 팀의 구성을 디자인. 증분을 중심으로 팀을 디자인하는 것이 중요하다. – 그 반대로는 아니다. 예를 들어, 각 부문에서 4 명의 멤버를 고용하여 한 팀을 구성해도 상관없지만, 시스템 디자이너 1 명과 게임플레이 디자이너 1 명, 아트 제너럴리스트 1 명, 게임플레이 엔지니어 1 명 그리고 AI 엔지니어 1 명을 고용하면 엄청난 래피드 프로토타이핑 팀을 구성할 수 있다.

전술한 대로, 이 라이트 사이징 프로토타이핑 팀의 초점을 맞추어야 할 첫 번째는 바로 *재미* 요소이다. 최초의 아이디어를 얻은 대상(캐릭터나 스토리, 비즈니스 컨셉트, 상상한 시나리오 등)이 무엇이든, 모멘트 투 모멘트 게임 경험을 실현하려면 작업을 즉시 시작해야 한다. 구현은 나중에 처분해야 할 것으로 생각해야 한다. – 우리는 *아이디어의 실현*을 쫓는 것이지 이상적인 기술 디자인을 쫓는 것이 아니기 때문이다. 이렇게 하면 엔지니어들의 부담이 없어지면서 비전의 실현에 기여할 수 있다(그리고 해킹이 완벽하게 수용가능함).

프로토타이핑된 형식의 플레이가능한 게임플레이의 핵심 요소는 문서 기반 부분에 비해 제작비를 엄청난 수준으로 절감시킬 수 있다.

“재미”는 문서 형식으로는 결코 입증될 수 없다. 화면으로 나타나지 *않는다면*, 그것은 한낱 아이디어에 지나지 않는다. 화면으로 나타나는 것은 분명해야 한다. 어떤 것도 팀이 아이디어를 프로토타이핑하는 작업에 혼란을 일으켜서는 안 된다.

이는 때때로 아이디어 자체의 개념을 포함한다. – 테스트에 이론을 부여하고 그러한 테스트에서 경험적으로 배우는 것이 상당히 중요하다. 너무 꼼꼼이 생각하지 말고 몇 일 몇 주 동안 이론에 대해 익숙해 지도록 해야 한다. 실험에 대해 시간 한도를 설정하는 것조차 이러한 반복을 강화하는 데 도움이 될 수 있다. 테스트를 해 본 다음, 재미가 있는지 확인해 보도록 한다.

래피드 프로토타이핑에 대한 많은 기술이 논의되고 있지만, 정작 그 목적은 잊어버리는 경우가 종종 있다. 재미 요소는 카드보드 마크업이나 샌드박스에서 수집하기가 어렵다. 목적 플랫폼에 대한 아이디어를 테스트하거나, 가능한 한 그에 가깝게 테스트해야 한다. 예를 들어, Unreal on a 360 Dev Kit 입수에 대한 승인은 얻지 못한 상태라면 UDK 를 사용하는 PC 에서 360 컨트롤러를 사용해야 한다.

그 어떤 것도 핵심적인 게임플레이를 검증하는 데 혼란을 일으켜서는 안 된다. - 게임 스토리도, 기술도, 아트 디렉션도. 이들 중 어떤 것도 게임이 지향하는 핵심 가치가 아니다.

재미에 대한 초점을 유지하는 것이 라이트 사이징 프로토타이핑 팀에 있어 최대의 이득이다. 비용을 낮게 유지하면 추가의 이득을 실현할 수 있다. 라이트 사이징을 제대로 사용하면, 품질은 향상되고 전형적인 문서작업-및-회의-사전 제작 단계에 비해 비용은 절감될 것이다. 초기에 재미를 정의해 놓으면, 제작은 반드시 검증된 방향으로 실행될 수 있다. 이러한 이득의 세 가지 측면 모두 크런치에 대한 필요성을 줄여준다.

성공의 보장

위에서 설명한 도구 - 재미의 위험, 비용 투명성, 초기 사용자 테스트 및 라이트 사이징 제작 - 를 모두 활용하면 프로젝트 리더에게 우수한 통제력과 가시성을 제공할 수 있으며, 크런치를 유도하는 비용 급등을 방지할 도구를 제공할 수 있다.

다음은 필자가 지난 몇 년간 사용해 온 일관된 몇 가지 관행으로, 성공한 팀에서 흔히 볼 수 있는 것들이다.

아주 일찍부터, 자신이 예상하고 있는 아이디어의 측면들을 파악하여 이를 흥미있는 게임 경험으로 만든다. 각각의 측면이 해당 게임에 얼마나 중요한가를 이해하고 문서 작업 단계에서 이러한 측면들을 꼼꼼하게 정의해 둔다. 문서는 이해하기 쉽게 작성하고, 마케팅 용어는 피하도록 하며, 엄마조차도 충분히 이해할 수 있어야 한다. 창조적 실험과 반복을 위한 시간 계획을 설정한다. 정기적으로 자신을 채찍질하도록 한다.

노 프릴 래피드 프로토타이핑을 포용하여 플레이어 경험이 희망적임을 검증하고, 필사적으로 반복한다.

사용자 테스트를 초기에 시작하도록 하고 별로 안 좋은 아이디어는 일찌감치 버려야 한다.

재미 요소를 제 1 의 위험으로 간주하고, 그 위험을 완화하는 사전 제작을 디자인한다. (기술은 결코 주요 위험이 아니다. 비주얼도 마찬가지.)

사전 제작에서부터 비용 투명성을 포용하고, 그 데이터를 창조적 의사결정을 뒷받침하는 데 활용한다.

초과근무를 계산하고 그에 대한 비용을 할당한다. 순전히 상징적이라 하더라도 말이다. 초과근무를 추적하면 제작 시 낭비되는 부분을 찾아낼 수 있다.

정기적인 작업 평가 및 개발 방법론에 대한 코스 수정을 구성한다.

사이클 깨기

필자는 우리 업계가 계속 의무적인 무보수 초과근무에 의존할 경우 몇 년 안에 어떤 식으로든 끝장이 날 것이라고 본다.

이 사실이 초기 디자인이 너무 성급하게 제작에 들어가는 현상에 대한 근본 원인에 초점을 두고는 있지만, 필자가 아는 모든 동료들이 의무적인



초과근무를 하고 있는 **human toll** 에 대한 언급 없이 글을 끝낼 수는 없다. 크런치는 우리의 건강, 결혼 생활, 개인 인간 관계, 그리고 자녀들과의 관계를 파괴시킨다. 재능을 유지하기 위해 사용했던 진부한 인센티브(미래의 권력과 부에 대한 약속)는 단 몇 명의 행운아를 제외한 모두에게 그저 공허함으로 돌아왔을 뿐이었다.

2009 년은 1985 년 이래 업계에서 가장 어수선한 해였다. 전체 팀이 **Gold Master** 에 달려들도록 내버려 두는 것이 관행이 되어 버렸다. 요즘에는 이것이 게임 뉴스 거리조차 안 된다. 개발자가 아닌 퍼블리셔들은 문을 닫았다. 진부한 인센티브는 더 이상 이치에 맞지 않다.

이러한 인센티브에 대한 업계 전반에 걸친 신뢰 상실은 크런치 관행에 대해 나쁜 징조가 되었다. 재능은 더 영약해졌다. 고용 안정성이 추락하면서, 특정 스튜디오에 대한 개발자들의 로열티 또한 그러했다. 성공적인 프로젝트와의 연관성이 다음 번 일을 착수하는데 있어 보다 중요하다.

필자가 이 글에서 간단히 밝힌 제안들은 우리가 이제 곧 다가올 것으로 변화해 나갈 수 있도록 하기 위한 것이다. **재미**가 우리의 핵심 제품임을 다시 한 번 기억하고 재미의 창조를 능률화하기 위한 검증된 방법을 활용한다면, 우리의 게임은 더욱 재미있어 지고 예산이 절감되며 출시일을 준수하고 재능을 유지할 수 있으며, 초과근무는 열정적인 창조성을 통해 다시 한 번 사용될 것이다.

[사진 *Joseph Nocolia* 및 *Tim Patterson*, *Creative Commons license*.]