



## 한 프로듀서가 어렵게 배운 열 가지 깨달음

(A Producer's 10 Lessons Learned the Hard Way)

작성자 : 데이비드 마뉴엘

작성일 : 2012 년 4 월 3 일

[소니 컴퓨터 엔터테인먼트 유럽의 고참 프로듀서 데이비드 마뉴엘이 오랜 시간동안 여러 개발자들이 과거 프로젝트의 실수로부터 교훈을 얻지 못하는 것을 보면서 깨닫게 된 비밀을 이야기하고, 제작 과정에 통합시킬 주요한 내용에 관한 제안을 한다.]

지난해 내가 예전에 살았던 오스트레일리아 브리즈번에는 30년 만에 최악의 수해가 발생했다. 그러나 지난 몇 세기 동안 브리즈번에는 이러한 수해가 수 차례 일어났다.

수해가 발생한 후에는 그때마다 위원회가 구성되어 앞으로의 홍수 피해를 줄일 대책을 마련했다. 그러나 여기에서 나온 권고사항의 대부분은 무시되었고 침수지역에는 건물이 계속 들어섰다. 수해든, 화재든, 폭동이든 이러한 일은 전세계적으로 반복해서 벌어지고 있는 듯하다. 위원회가 구성되고, 권고사항이 마련되고, 사람들은 이를 뒤로 미루고 잊고 있다가 다시 똑같은 일이 발생하는 것 말이다.

비디오 게임 제작도 마찬가지다. 사람들은 문제가 벌어진 뒤 원인을 분석하느라 애를 쓰지만 거기에서 나온 깨달음에도 귀를 기울이는가? 불필요한 기능 남발(feature creep), 공격적인 크런칭(crunching), 의욕 저하, 불분명한 핵심과 방향, 팀 내 혹은 개발자, 퍼블리셔 간의 의사소통 문제, 부족한 기술력과 통로 등의 문제가 계속해서 발생하고 있다.

게임 산업에서는 교훈을 실천에 옮기지 못하는 경우가 종종 일어난다.

지난 십 년간 우리는 기민한 제작 방법론과 변화 수용의 필요성에 대해 많은 이야기를 들었고 다 그럴듯한 이야기였다. 그러나 기민한 제작 방법을 사용할 때도 비슷한 문제가 발생했고 오히려 문제가 더 심각한 경우도 있었다.

이 글의 목적은 새로운 프로젝트를 시작할 때부터 탄탄한 기반을 마련하고 미리 계획을 세워 이러한 문제를 최소화할 방법을 논의하는 것이다. 다시 말해 기상이변이 일어나더라도 댐을 건설하고 상습침수지역에 건물을 세우지 않는 것이 다음 수해가 날 때까지 무턱대고 그대로 있는 것보다 훨씬 경제적이고 좋은 방법이라는 것이다.

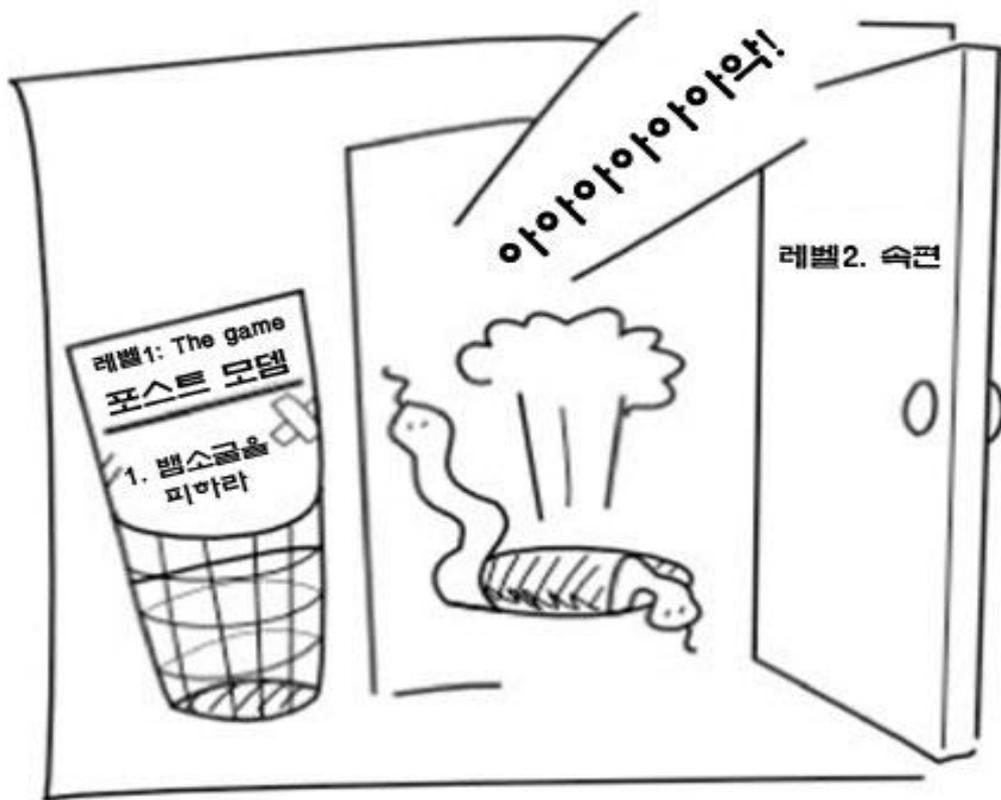
### 1. 이전 권고사항(recommendation)을 실행하라

모든 팀이 프로젝트가 끝날 때마다 프로젝트를 분석하지는 않는다. 관심이 없거나 그럴 이유가 없다고 생각해서다. 그러나 실수로부터 교훈을 얻으려면 모든 프로젝트, 특히 실패한 프로젝트에 대한 분석이 이루어져야 한다.

분석은 공정하게 이루어져야 하는 동시에 잘잘못을 가리고 개선점을 파악하는 데 있어 쓸데없는 노력을 낭비하지 말아야 한다.

일단 사후 분석이 이루어지고 관련자 모두가 이에 동의하면 회사 전 직원이 검토할 수 있도록 해야 하며 이메일로 보내 어디에 있는지 찾기 어렵게 하거나 기록 보관 폴더에 처박아 두지 말고 회사 인트라넷을 통해 분석 자료를 공개하는 것이 바람직하다.

새로운 프로젝트를 시작할 때에는 사후 분석에서 파악된 모든 관련 권고사항을 시행하고 정기적으로 확인하여 망각하거나 같은 일이 반복되는 일이 없도록 해야 한다.



## 2. 빨리 시작하라, 작게 시작하라

재정에 큰 영향을 미치는 일 중 하나는 개발 팀 규모, 특히 프로젝트 별 개발 팀 규모의 편차를 관리하는 일이다. 현재 진행되고 있는 프로젝트가 끝나야만 다음 프로젝트가 진행될 수 있는 상황이 너무 자주 벌어진다. 불행히도 이 때문에 프로젝트를 설계하는 사람들은 이제 막 게임의 기본사항을 정하고 전반적인 구상을 시작하고 있는 동안 많은 직원들은 빈둥거리고 있어야 하는 문제가 생긴다.

가능하다면 현재 프로젝트가 진행되고 있는 동안 미리 실제 팀 크기의 10 퍼센트 정도 되는 수로 팀을 구성하여 다음 게임을 개발하는 편이 훨씬 나을 것이다.

개인적으로 필자라면 다음 게임 개발 팀에 기본 구상, 조사, 게임 설계를 할 책임설계자 한 명, 마감시한, 예산, 잠재 범위를 정하고 업무에 따라 고객과 밀접하게 협력할 프로듀서 한 명, 최초 아이디어를 시각화할 컨셉 아티스트 한 명을 포함시킬

것이다. 당연히 이들은 정기적으로 차후 팀에 합류할 주요 직원들과 연락을 취해야 한다.

또한 프레젠테이션 등을 통해 새로운 프로젝트에 투입될 예정인 직원 전체에게 진행 상황을 계속해서 알려주는 것도 좋다. 그렇지 않고 직원들에게 아무것도 알려주지 않으면 새로운 프로젝트에 대해 분노나 거리감을 느끼게 할 수 있다. 개발 중간에 그냥 투입된 인력은 자신이 팀의 중요한 일원이라기 보다는 잡일을 하는 사람처럼 느껴질 지도 모른다.

많은 제작 인원이 시제품 작업에 투입될 때 대다수의 기본 작업이 이미 완료되어 있도록 하자는 것이다. 물론 이렇게 한다고 해서 컨셉 단계에서의 창의성 지속, 유연성, 반복이 사라지는 않는다. 너무 많은 개발 인력이 조사와 생각을 하며 여유를 누리지 못하고 아이디어를 찾아 헤매느라 고생하도록 하지 말고 게임 그리고 시제품이 초점을 맞춰야 할 것들을 시작하는 게 주된 목적이다. 이 단계에서는 처리해야 할 게임 개발 문서를 엄청난 양으로 만들어내지 않도록 해야 한다.

### 3. 처음부터 주요 인력을 투입하라

책임 설계자와 프로듀서를 새로운 프로젝트 초기부터 투입시킬 경우 이들이 중, 후반 작업이 진행 중인 다른 프로젝트에서도 작업을 하고 있을 가능성이 크다는 문제가 있다. 이러한 문제의 해결을 위해 필자는 프로젝트마다 책임 설계자와 프로듀서의 투입 시차를 두는 것이 좋다고 생각한다. 다시 말해 프로젝트에 완전히 투입시키지 않은 책임 디자이너와 프로듀서를 항상 한 명씩은 유지하여, 어느 정도 일손의 여유를 두자는 말이다. 프로젝트가 하나밖에 진행되지 않는 스튜디오에서도 마찬가지다. 이렇게 할 때의 추가 비용이 발생하지만, 오히려 비용 면에서 효율적일 것이다. 성과가 위험 부담보다 훨씬 크기 때문이다.

자원을 아끼면, 특히 초반에 필요한 자원을 아끼면 여파가 심각할 수 있다. 처음에 중요한 역할을 맡은 사람의 능력을 확신할 수 없다면 제작 중간에 인력을 교체하는 비용이 훨씬 더 클 것이다. 작업을 다시 해야 할 가능성이 크기 때문이다.

주요 자리에 배치할 사람은 절대적으로 신뢰할 수 있는 사람이어야 한다. 기술이 부족한 경우 여유를 두고 직원을 새로 채용하여 필요한 자리를 채우든지 아니면 교육 프로그램을 시행하도록 한다.

#### 4. 고객과 가깝게 지내라

회사 내 이해 관계자이든, 퍼블리싱 업체나 라이선스 소유자 등의 외부 고객이든 제작팀을 이끄는 사람들은 함께 만나 업무를 파악하고, 방향에 관한 합의를 이루며, 업무 관계를 형성하는 것이 아주 중요하다.

당연한 얘기 같지만 이런 관계가 초기에 형성되지 않거나 아예 생겨나지 않는 경우도 많다. 알파(Alpha), 베타(Beta), 마스터(Master) 등 정의상 중요한 기점들이 있지만 고객과의 관계가 포함된 이러한 기본적 기점은 없다. 그냥 저절로 고객과의 관계가 형성될 거라 생각하는 듯 하다.

회사 간의 관계가 제대로 이루어지지 않아서, 초반의 오해로, 또 애매한 상태로 제작에 들어가는 바람에 문제가 생기는 경우가 얼마나 많은가?

필자는 초반부터 직접 얼굴을 맞대는 만남을 자주 가져야 한다고 강력히 주장한다. 아는 스튜디오 중에 출장 비용이 많이 든다는 이유로 제작 인력이 비행기를 타고 라이선스 소유자를 만나러 가지 못하게 하는 스튜디오가 있다. 그러나 몇 천 달러 정도의 비용은 수백 만 달러가 소요되는 프로젝트의 개발 작업에서 절감되는 효과를 생각하면 별 것 아니다.

단 한 번이라도 이미 얼굴을 본 사람과 함께 일하는 것은 이메일이나 전화로만 상대하는 것과 큰 차이가 있다. 상대의 버릇이나 자극제 등을 보다 잘 알고 있기 때문이다.

프로젝트 작업을 하는 주요 제작 인력(특히 프로듀서)이 개발 스튜디오의 높은 사람들만이 아니라 실제적인 이해당사자들과 꼭 만나도록 하는 것이 중요하다. 이렇게 하면 직접적인 관계가 형성되어 길고 비효율적인 명령 체계를 따라 의사소통을 하지 않아도 되기 때문이다.

#### 5. 모든 사람의 역할을 분명히 정하라

어떤 팀이더라도 팀원 모두가 각자의 책임과 팀에서의 제 역할을 분명하게 인식하는 것이 중요하다. 역할이 모호하면 자기가 해야 할 일과 팀의 업무 구조를 알 수 없게 되기 때문에 이를 당연하게 여겨서는 안 된다. 일은 엉망이 될 것이고 여러 역할의 경계가 모호해지거나 사람들 사이에서 싸움이 일어날 수도 있다. 게임 방향을 정할 사람이 누구인지, 이를 검토할 사람이 누구인지 등을 분명하게 정해야 한다.

한 프로젝트에서 다른 프로젝트로 이동하면서 불가피하게 발생하는 변화의 시기 동안 가능한 한 합리적인 범위 내에서 팀원들과 상의를 하고 기회를 제공하는 것이 최선이다. 결원으로 인해 공석이 생긴 경우 누구라도 지원을 할 수 있도록 해야 한다.

또한 필자는 동료, 상사, 부하직원을 서로 평가하도록 하는 360도 검토 제도를 적극 추천한다. 이는 팀원과 관리자 모두의 능력을 보다 전체적으로 잘 파악하여 자기 개발로 이어질 수 있도록 하는 훌륭한 방법이다.

역할과 구조를 명확히 한다고 해서 주인 의식이나 유연성이 저해되지는 않는다. 사람들은 축구 선수와 마찬가지로 자신의 역할과 그에 따른 임무를 분명히 알고 있어야 한다. 공을 넣어야 하는 공격수인지, 공을 연결하는 미드필더인지 말이다.

이는 개발 관련 임원, 퍼블리싱 업체, 라이선스 소유자 등 팀 외부의 관계자와 관련하여 특히 중요하다. 결재 과정에 거쳐야 하는 사람이 너무 많아 상충되는 의견을 결재 혹은 해결해야 하는 사람이 누구인지 불확실한 상황이 발생할 수 있기 때문이다. 이렇지 말고 처음부터 각자의 역할, 피드백 과정, 작업 완료 및 회수(turn around) 시간을 분명하게 정하도록 한다.

## 6. 장기 계획을 작성하고 유지하라

프로젝트가 시작될 때에는 불확실한 것들이 많지만 처음부터 장기 계획을 반드시 세워야 한다. 애초에 장기 계획은 프로젝트 공식 시작일, 제작 시작 시기, 알파, 베타, 제출 등 주요 일정과 함께 매우 중요한 작업이 되어야 한다.

이 때 예산, 주요 일정, 게임 개요 등이 정해져야 한다. 게임의 컨셉이 정해진 후 다른 것들을 추정할 수 있다. 그리고 일정이 변경되면 계획도 변경이 가능하다.

장기 일정을 관계자들에게 보이려 대충 만든 후 제작이 한참 진행되고 일정이 크게 늦어진 다음에나 다시 살펴보게 되어서는 안 된다. 장기 계획을 조정하며 민첩하게 제작을 진행할 수 있다. 이는 특히 종속성(dependency)에 있어 중요한 문제이다. 주요 기능을 마일스톤 단위로만 확인하게 되면 중요한 부분이 빠질 수 있기 때문이다.

## 7. 모두와 함께 핵심적인 내용의 정의를 마련해라

이해관계자 모두와 함께 공식적으로 주요 핵심 정의에 대한 의견을 일치시키도록 해야 한다. 특히 문서화, 개발 준비 작업 종료, 프로토타이핑(prototyping), 버티컬 슬라이스(vertical slice) 등 초기 정의에 대한 의견 일치는 꼭 필요하다. 설계가 끝나기도 전에 이런 일을 해야 한다는 것이 약간 이상하게 느껴질 수 있다. 그러나 업무 지침, 예산, 일정, 전반적인 게임 아이디어를 알고 있으면 높은 수준의 일도 할 수 있다.

예를 들어 완성하는 데 18개월이 소요되는 게임의 경우 개발 준비 작업에 5개월을 할애할 수 있다. 그러나 5개월 후에 고객이 기대할 수 있는 것은 무엇인가? 100 페이지짜리 게임 설계 문서일까? 화면 스타일을 보여주는 데모와 함께 회색 상자에 든 프로토타입의 재미있는 게임일까? 화면과 음향 등 모든 분야에서 최종 완성물 수준에 이르는 직접 게임이 가능한 버티컬 슬라이스의 데모일까?

필자는 특히, 팀이 수개월 간 완벽한 버티컬 슬라이스를 만드느라 제작 기간을 낭비하면 일정이 심각하게 지연될 수 있다는 위험을 지적하고 싶다. 고객으로부터 어마어마한 피드백이 쏟아질 지도 모르며 그렇게 되면 '데모 지옥'에 갇혀 버린다.

그러지 말고 제작 준비 작업이 시작될 때 각 영역 및 제작 전체에서 바람직한 품질, 시간, 예산을 미리 정하는 것이 좋다. 이렇게 하면 고객의 기대도 합리적인 수준에서 맞출 수 있고 제작 전체에 대한 파악도 가능하다.

## 8. 협력과 아이디어를 장려하라

일반적으로 다른 가능성을 살펴보지 않고 누군가의 머리 속에 제일 처음 떠오른 생각을 많은 시간과 노력을 들여 발전시키지 않는 게 좋다. 그 생각도 좋은 생각일 수 있지만 다른 가능성과 견주어보지 않으면 제작이 한참 진행되고 나서, 기본 사항을 변경하기엔 너무 늦은 후에야 그 생각이 갖고 있는 약점이 드러나게 될 지도 모른다.

시작할 때 팀원과 이해관계자 모두에게 아이디어를 낼 수 있도록 하는 게 좋다. 이는 공동 설계와는 다르다. 설계에 관한 책임과 권한이 있는 책임 설계자가 여러 아이디어를 걸러내야 하기 때문이다.

이러한 과정을 통해 팀원의 적극적인 참여와 협력을 이끌어낼 수 있다. 정치적으로 발표업체이든 라이선스 소유자든 이해관계자, 특히 고객을 참여시키면 효과적일 수 있다. 고객을 이 과정에 참여시킬 경우 개발 방향에 관한 승인을 얻기가 훨씬 쉽기 때문이다.

고객이 이 과정에 참여하지 않겠다고 할 수도 있다. 그러나 필자는 고객에 게임 방향에 관한 한 가지 아이디어 대신 몇 가지 제한적인 선택사항을 제시하는 것이 좋다고 생각한다. 고객이 애초에 신랄하게 비판하지 않았던 게임 방향에 대해 나중에 냉담한 반응을 보이는 일이 없도록 하기 위해서이다. 고객이 개발 후반에 큰 변경을 요구하는 경우 많은 문제가 생길 수 있다. 따라서 고객을 처음부터 참여시켜 만족시킬 수 있도록 하는 것이 좋다.

## 9. 마감시한을 지켜라

1 시간짜리 시험을 본다고 생각해보자. 총 문항 수는 6 문항이고 각각의 배점은 같다. 그렇다면 첫 문제를 푸느라 30 분을 써버리지는 않을 것이다. 그러나 게임 개발에서는 사전 준비 작업에 시간을 너무 많이 써버려 기한을 뒤로 미루는 경우가 발생한다. 나중에 작업 속도를 높일 수 있지 않을까 생각하거나 단지 한참 남았다는 이유로 기한을 어겼을 때 발생할 수 있는 경제적 파급효과에 대해 생각조차 해보지 않는 경우도 있다.

영화 개봉에 맞춰 출시되는 게임은 특히 마감시한이 중요하다. 한 단계를 완벽하게 하는 데에 초점을 맞추느라 내부 사전 준비 기한이 계속해서 뒤로 미뤄지면 이후 다른 단계에서의 설계는 급히 하느라 엉망이 될 것이다.

시간을 더 들인다고 해서 반드시 품질이 나아지는 것은 아니다. 제작 상의 지연 때문에 엄청난 시간을 들였으나 창의력과 기술 면에서 다른 게임에 밀려 실패한 게임들의 사례를 우리 모두 잘 알고 있다. 제작과정이 계속 지연되고 팀원이 자꾸 교체되면 사기와 품질이 저하될 수 밖에 없다.

마감시한을 항상 지키는 것은 불가능하다고 해도 좀 더 노력을 기울일 필요가 있다. 계획을 잘 세우는 것과 더불어 팀 전체가 마감시한을 완벽하게 인지하고 있도록 하는 것도 한 가지 방법이다. 예전에 필자는 벽에 마감 일자를 붙여두고 팀 위키에 중요 납품 제품을 올려두어 아무도 알파가 언제인지 몰랐다는 얘기를 할 수가 없도록 했다. 이렇게 하면 모두에게 시간이 얼마나 중요한지도 깨닫게 할 수 있다.

## 10. 결단력 있게 행동하라

사전 준비 작업 시작 시점에서조차 일정에 영향을 미치는 또 하나의 문제는 바로 우유부단함이다. 조사, 아이디어, 대안 등 사전 준비 작업이 시작되는 동안에도 시간은 똑 같은 속도로 흘러가기 때문에 게임 개발에는 진전이 있어야 한다. 이는 중요한 결정이 제때 내려져야 한다는 뜻이다. 비교적 간단한 결정을 내리느라 사람들을 모으는 일은 고양이 떼를 모는 것과 같을 수 있다. 결정을 미룰 수도 있고, 다른 사람에게 맡길 수도 있고, 깜빡 잊을 수도 있다.

그러나 뚜렷한 이유 없이 결정을 미루는 일은 좋지 못한 결정을 내리는 것보다 나쁘다. 결정을 내릴 때 서두르라는 것은 아니다. 다만 대안을 검토하고 찬반 의견을 가능한 후에는 확신을 갖고 결정을 내린 후 그대로 밀고 나가라는 뜻이다.

계속해서 결정을 바꾸는 것도 우유부단이다. 이는 제작 팀의 사기를 저하시키고 시간을 낭비하게 한다. 유연성을 갖는 것은 중요하지만 결정이 계속해서 뒤집어지면 역효과를 낸다. 대신 커다란 중요 결정을 내려놓고 이를 기반으로 삼으면 된다. 이렇게 하면 게임 개발을 진행하면서 반드시 그래야 하는 이유가 없는 한 기본 사항을 변경하지 않고서도 아직 개발하지 않은 사항을 바꿀 수 있고 일정에 미칠 영향을 검토할 수도 있다.

## 결론

위에 언급한 내용이 너무 이상적이라거나 비현실적인 것으로 느껴질 지 모르겠다. 이것이 완전히 불가능한 프로젝트도 있을 수 있다. 그러나 필자의 경험상 프로젝트가 시작될 때부터 계속해서 노력을 기울이면 시간과 예산에 맞게 우수한 품질의 게임을 완성할 수 있다. 필자는 스튜디오가 어떻게 할 수 없는 외부 상황이 발생했음에도

불구하고 미리 내린 간단한 결정 덕분에 추후 많은 어려움을 최소화할 수 있었던 프로젝트를 많이 보아왔다.

따라서 프로젝트에서 어떠한 방법을 사용하기로 선택했든 유연성과 함께 일정 수준의 안정성도 유지해야 한다. 또 자꾸 같은 말을 되풀이하지만 장기 계획이 세워져 있어야 한다. 프로듀서는 여러 사항을 조절해 안정성을 유지할 수 있고 장기 계획도 세울 수 있다. 그러나 주요 이해관계자, 특히 라이선스 소유권자, 퍼블리싱 업체, 개발업체 임원의 지원이 없으면 금방 허사가 될 수 있다. 처음부터 관계자 모두가 이러한 인식을 하고 있어야 한다.

다시 말해 댐이 없는데 혼자서 홍수에 대비하려고 해봐야 아무 소용이 없다는 말이다.