

망하는 게임의 조직도

KGC 2009 강연 내용 자료

2009-10-09

NORIA

김정주

망하는 게임의 조직도

● 강연자 소개

안녕하세요, (주) 노리아의 김정주입니다.

간략하게 제 소개를 먼저 드리도록 하겠습니다. 처음 게임업계에 발을 디디게 된 것은, 90년대 말 텍스트머드 개발로부터 시작되었고요, 그 뒤에 온라인게임 천상비 개발 총괄을 거쳐, 웹젠에서 뮤 2 PD, 일기당천의 크리에이티브 디렉터를 역임한 후, 작년 노리아라는 개발사를 차렸습니다. 현재 세븐코어라는 MMORPG 개발 총괄을 겸임하고 있습니다.

이번 KGC 2009의 주제가, "Core of Game" 입니다. 마침 제가 개발 중인 게임 명이 "세븐코어", 혹시라도 이 강연을 통해 게임 홍보를 하려는 것이 아닐까 의혹을 가진 분을 위해 미리 말씀 드리겠습니다. 이번 강연 도중 저희 게임 홍보의 예정은 전혀 없으니, 안심해 주시기 바랍니다.

● 시작에 앞서서

강연을 시작하기 전에, 몇 가지 당부 말씀 드리겠습니다.

1. 강연의 대상

오늘 내용은 현직 게임 개발자뿐 아니라, 게임 개발 지망생, 개발이 아니더라도 게임 관련 업종에 계신 분 등 다양한 분들을 대상으로 하고 있습니다. 아주 구체적인 내용이나 특별한 케이스 등은 다루지 않을 것이고, 대부분의 분들이 듣고 이해할 수 있을 수준에 맞추어 진행할 것입니다. 개발에 오래 종사하셨던 분들 입장에서는 다 알만한 내용이기에 다소 지루할 수도 있으니, 미리 양해 부탁드립니다.

2. 강연의 내용

이번 시간은, 제가 직/간접적으로 경험했거나 전해 들은 내용을 바탕으로 한 제 생각을 구성한 것입니다. 게임 개발의 조직도라든가 힘의 역학 관계라든가 하는 부분이 워낙 민감할 수도 있기에 문서가 아닌 구두로 정보를 얻었으므로, 주관적인 내용이 될 수밖에 없습니다. 사실 여부를 확인하는 것도 어렵겠지요. 다만, 저는 제 의견을 말씀드릴 것이고, 그것이 옳다고 강요할 수도 없습니다. 여러분들은 아 이런 의견을 가진 사람이 있구나 라고 여겨주시고, 그 내용으로부터 혹시라도 조금이나마 자신에게 도움이 될 듯한 내용이 있다면 그 부분만 가져가시기 바랍니다.

3. 강연의 제목

오늘 강연의 제목은 "망하는 게임의 조직도" 입니다. 제 생각보다, 제목의 반향이 너무 커서 좀 당혹스럽기도 하였습니다. 어떤 분은 제가 몸담았던 회사의 치부를 밝히고자 함이 아닌가 우려하기도 하고, 어떤 분은 "살살 해 주세요"라고 부탁하시기도 하더군요. 여기 모이신 분들 중에서도 그런 가학적 쾌감을 느끼기 위해 오신 분이 있다면, 역시 미리 죄송하다는 말씀을 드리고 싶습니다. 오늘 강연의 목적은 특정 회사나 특정 팀의 문제점을 거론하고자 함이 아니고, 일반적인 내용을 통하여 여러 분들의 회사에도 적용시킬 수 있는 대안을 모색하고자 함에 있습니다.

망하는 게임의 조직도

그럼 본격적으로 내용으로 들어가도록 하겠습니다.

● 성공한 타이틀.....

1. 어느 그래픽 디자이너 A, B의 이야기

제가 알고 있는 그래픽 디자이너 중 두 사람을 먼저 비교하겠습니다. A, B라고 부르기로 하지요. 둘 다 경력이 10여 년 정도 되고요, 그래픽 작업물의 퀄리티도 둘 다 우수합니다. 작업 결과물만 보자면 누가 더 낫고 누가 더 못하는지를 판별하기 어렵습니다. 그 중 A는 무척 성공한 타이틀을 이력서에 갖고 있었고, B는 아쉽게도 성공한 타이틀에서 개발해 본 경험이 없었습니다. 그런 2명이, 같은 회사에 입사를 하였습니다. 연봉은 천만원 정도 차이가 나더군요. 결혼을 했는지, 학벌이 비슷한지, 팀장 경험이 있는지, 면접 시 말을 잘하는지 등 다른 연봉에 영향을 주는 많은 변수가 있긴 하겠습니다만, 제가 본 많은 경우에서, 성공한 타이틀을 경험해 본 분들은 연봉 협상에서도 어드밴티지가 붙습니다. 많은 회사들은 그 사람이 런칭을 경험해 보았는지를 무척 중요하게 봅니다. 상용화까지 경험을 해 본 개발자는 그걸 경험해 보지 못한 개발자가 겪지 못한 시행착오와, 그를 통한 경험을 분명히 갖고 있기 때문이지요. 그래도 그래픽 디자이너는 기획이나 서버 등에 비해, 상용화 경험이 업무 능력에 미치는 영향이 비교적 적은 편입니다. 그런데도 알게 모르게, 성공한 타이틀을 경력에 지닌 개발자는 우대를 받기 마련입니다.

2. 누구나 꿈꾸는 성공. 그러나 현실은?

개발에 몸담고 있는 분이라면, 누구나 자신이 만드는 게임이 성공하기를 바랄 것입니다. 한국에서 일년 동안에도 나오는 게임들이 수백 개입니다. (온라인게임만 게임은 아니니까요) 그러나 그렇게 나오기라도 하면 다행이지요. 그보다 몇 배, 몇 십 배의 게임은 나와보지도 못하고 접히는 아픔을 겪게 됩니다. 결국 여러분이 개발하는 게임이 딴 유저들에게 보여질 확률은 너무나 적습니다. 보여진 게임이라고 다 성공하는 것도 아니지요. 일년에 성공하는 게임은 손꼽을 정도에 불과합니다. 결국 많은 분들이 바라는 바와는 달리, 대부분의 개발자들은 성공하기 어려운 게임을 개발하기 위해 밤을 새고 코피를 쏟고 있는 셈입니다.

3. 새로운 프로젝트를 골라 들어갈 수 있다면?

여러분이, 새로운 게임 개발 회사를 찾고 있다고 가정해 봅시다. 운이 좋게도, 어느 회사, 어느 프로젝트라도 고를 수 있을만한 상황이 되었다고 해 봅시다. 과연 어떤 회사, 어떤 프로젝트를 고르시겠습니까? 이미 성공한 게임의 개발팀으로 들어가지 않는 이상, 어떤 선택이든 리스크가 클 수밖에 없습니다. 큰 회사, 유명한 개발사라고 하여 프로젝트가 접히지 않는 것도 아니고, 유명한 개발자가 리드하는 게임이라도 성공하는 타이틀이 된다는 보장이 없습니다. 물론, 큰 회사나 잘 알려진 타이틀, 유명한 개발자가 있는 곳이 확률이 높아지는 것은 맞습니다. 적어도 요즘같이 경쟁이 첨예한 세상에서는, 개발이 된 후 초기 유저를 모으는 것만도 어려운 것이 현실이니까요. 유명한 회사의 게임들, 소위 빅3니 초 기대작이니 불렀으나 기대가 커서인지 초기 효과가 기대 수준을 맞추지 못한 경우도 많이 있었고, 슈퍼 개발자의 유명세만으로도 세간의 이목을 집중시켰으나 역시 기대 수준을 맞추지 못하여 먹튀 라는 오명을 뒤집어쓰게 되는 것도 다반사입니다.

망하는 게임의 조직도

저라도 하여, 뭐 성공하는 게임을 사전에 고르는神通한 능력을 가지고 있는 것은 아닙니다. 다만 그 프로젝트의 장래가 어떻게 될 가능성이 높을지를 바라보는 저 나름대로의 기준을, 오늘 조직도와 관련하여 공유하고자 합니다.

● 일반적인 개발 조직도 예제

먼저, 아주 일반적인 내용부터 설명을 드리도록 하겠습니다. 다 아실 만한 내용이지만, 오늘 내용에서 자주 언급될 용어들의 정리 차원으로 이해해 주시기 바랍니다.

게임에는 많은 종류가 있으나, 여기 계신 분들 중 가장 많은 수가 몸 담고 있지 않을까 추측되는 온라인게임의 개발 조직도를 예제로서 설명하겠습니다.

1. 초기 디자인 단계

먼저, 프로젝트를 만들기로 하고, 인력을 모으기 시작합니다. 보통은 이런 게임을 만들었으면 좋겠다 라는 회사의 방향성이 먼저 결정된 이후 그에 맞는 사람을 고르거나, 어떤 특출한 개발자나 팀을 주축으로 하여 그 인원(혹은 팀)이 가장 잘 할 수 있는 게임을 만들어 보도록 하는 수순을 밟습니다. 회사마다 기준은 다르겠지만, 일반적으로 볼 수 있는 소수 정예의 팀 조직도는 아래와 같을 것입니다.



(초기 조직도) - PD, CD, TD, AD

망하는 게임의 조직도

이 디렉터 급의 인력들이, 어떤 게임이 될지 상의를 하여 결정합니다. 게임의 장르, 그래픽 스타일, 목표 사양, 사용 기술, 기획적인 차별 요소 등도 여기서 합의가 될 것입니다. 하지만 대부분의 경우, 이 부분은 개발 단계에서 생략되거나 있더라도 정형화되지 않고 곧장 프로토타입으로 들어가기도 합니다.

2. 프로토타입 개발 단계



(프로토타입 조직도) - 각 리드 급 합류

프로토타입을 만들어서, 어떤 게임이 될 것인지 경영진에 보여주고 프로젝트의 진행 여부가 판단될 것입니다. 최소 인력, 그것도 핵심 인력으로 진행되는 것이 이상적이지만, 한국에서는 이 프로토타입에서부터 소위 말하는 “그래픽 때깔”이 프로젝트 진행 여부를 좌우하는 경우가 많기에 외국에 비하여 무척 많은 인력이 투입되기 일췌라 하겠습니다. 외국의 경우 프리프로덕션과 프로토타입을 나누어 두는 경우가 많으나, 한국의 경우 합쳐져 있거나, 혹은 개념이 좀 다르게 사용되는 경우가 종종 있기에 여기서는 분리하지 않았습니다.

(프로덕션 조직도)

3. 프로덕션 단계

어떤 게임이 될지, 어떤 플레이가 이루어지게 될지 기본적인 가닥이 프로토타입을 통해 합의되었으므로, 본격적인 양 불리기 작업 및 세부 추가 작업들이 이루어지는 프로덕션 단계에 돌입합니다. 인원이 부족 늘어나게 되는 단계이지요. 그래픽 양이 많을 경우 외주로 돌리기도 합니다. 이

망하는 게임의 조직도

단계부터는 인원 및 일정 관리의 중요도가 점점 증가하기에, 개발 관리 담당이 추가되거나, 개발 관리를 담당하는 부서가 추가되기도 합니다.

4. 서비스 단계

(테스트/서비스 조직도) - 기술 지원/서비스 지원 추가

FGT, 클로즈베타, 오픈베타 등부터 상용까지는 서비스 단계로 보아, 기술의 지원이나 서비스 지원을 위한 인원 혹은 부서가 붙게 됩니다. 사업부와의 긴밀한 연계가 한층 더 중요해지는 시점이지요.

● 조직도 내 각 지위의 역할은?

회사마다, 그리고 프로젝트마다 그 성격에 따라 유동적이겠지만, 이와 같은 조직도가 일반적으로 알고 계시는 것과 크게 다르지는 않을 듯 합니다. 하지만, 조직도 못지 않게 중요한 것이 바로 각 조직도의 어느 자리를 맡고 있는 사람이 어느 역할을 하게 되는가를 정리하는 Job Description 입니다. 개발의 규모가 커질수록, 사람이 많아질수록, 주관이 어디인지를 판단하기 애매한 경우가 늘어나게 되며, 이를 미리 정리해두지 않을 경우 배가 산으로 가게 되기 마련입니다. 이 기능 재미 없는 것 같아 라는 말을 컨셉 원화를 그리는 사람이 말할 수도 있고, 엔진 프로그래머가 이 캐릭터 너무 못생겼어 라는 말을 할 수도 있습니다. 모든 팀 구성원이 원하는 게임이 하나로 합일되는 경우는 별로 없기에, 나름대로 주관적인 의견을 한 마디씩 하게 마련입니다. 커뮤니케이션 루트를 아예 막는 경우도 있습니다만 그러면 불만은 내부로만 쌓여 굶아 들어가게 됩니다. 그렇다고 의견이 다른 모든 경우 판단을 피디에게만 맡길 경우 병목현상이 생기게 됩니다. Job Description은 이를 조절해 주기 위한 좋은 수단이 됩니다. 책임을 질 수 있는 사람에게 권한이 주어져야 합니다. 캐릭터가 배경에 묻혀 잘 보이지 않는다는 등의 의견은 누구나 할 수 있으나, 그를 조절할지 말지는 아트디렉터의 몫입니다. 그에게는 비주얼에 대한 총 책임을 맡긴 것이니까요. 잠시, 이전에 작성했던 예제 문서를 보여 드리도록 하겠습니다.

1. Job Description 예제

Job Description을 보면, 어느 위치에 있는 사람에게 어떤 결과물을 요청하게 될 것이고 어떤 권한과 어떤 책임이 있는지를 확인 가능합니다. ([링크 파일 생략](#))

2. 요구역량 목록표 예제

그렇기 때문에, 인원을 충원할 때부터 이를 감안한 요소들이 점검 포인트로서 체크되어야 합니다. 요구역량을 미리 목록으로 정리해 두는 것이 유리할 것입니다. ([링크 파일 생략](#))

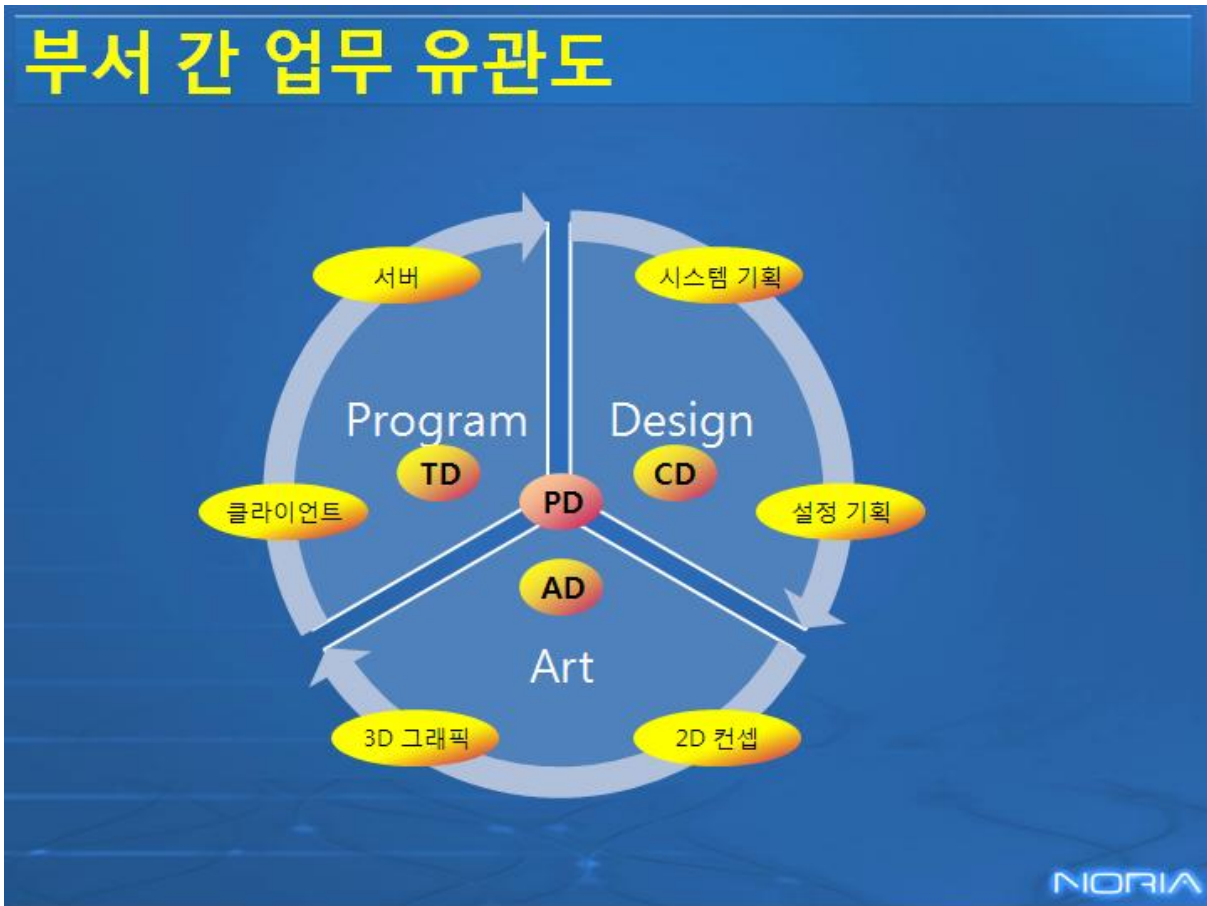
3. 채용 시 체크리스트 예제

요구역량이 정해져 있다 하더라도 채용 시 체크를 제대로 하지 못한다면 소용이 없을 것입니다. 이를 위한 체크리스트의 예제입니다. ([링크 파일 생략](#))

망하는 게임의 조직도

● 부서 간 업무 유관도

각 부서들이 어떤 업무를 하게 될 것인지 명확하다면, 잠시 조직도를 다른 측면에서 보도록 하겠습니다.



(원형 조직도)

이 그림의 목적은, 각 담당자 혹은 부서가 띤 파트와 어느 정도 연관 관계를 갖고 있는가를 확인하기 위함입니다. 시스템 디자이너는 프로그램과 좀 더 가깝고, 설정 디자이너는 그래픽과 좀 더 가까우며, 서버 프로그래머는 기획과, 클라이언트 프로그래머는 그래픽과 밀접한 관계를 갖게 됩니다. 2D 컨셉은 기획과, 3D 그래픽은 프로그램과 조금 더 업무적으로 깊은 관계를 갖습니다. (개발 관리도 무척 중요한 요소입니다만 개발 지원의 측면이 강하므로 이 도표에선 생략하였습니다.) 이 도표를 그려 본 이유는, 조금 있다가 짐작 가능하실 것입니다.

(원형 중 화살표는 무시하세요. 쌍방향 화살표를 넣고 싶었는데 적당한 템플릿이 없더군요)

● 조직도와 게임 성패의 유관도

여태까지의 내용들은, 다들 아시는 내용들을 한번 정리해 본 것에 불과합니다. 아마 이 내용으로는, 조직도를 통해 게임의 흥망을 예측한다는 것이 과연 어떻게 가능할 것인지 의구심을 갖는 분들이 많이 있을 것입니다. 네 맞습니다. 성공한 게임이든, 망한 게임이든, 약간의 차이는 있을지언정 이 범주에서 크게 벗어나지는 않을 것입니다. 조직도 자체에서 차이점을 찾기는 어려울 것이란 거지요. 문제는, 결국 조직도의 각 역할을 맡은 사람에게 있습니다.

● 타 파트의 업무를 이해하는가?

- 예제: 블리자드

1. 블리자드 개발자와의 인터뷰, 그 후일담

옛날에 어느 게임 관련 글에서, 블리자드의 개발자 인터뷰를 하고 난 후일담을 본 적이 있습니다. 기획자와 얘기를 하는데 프로그램 얘기만 하고 있고, 그래픽 디자이너랑 얘기하는데 기획 얘기만 하고 있더라는 내용이던가요, 뭐 그런 비슷한 내용이었습니다.

2. 디아블로2를 보며...

디아블로2가 나왔을 때에, 플레이를 해 본 후 저는 기획자로서 참담한 심정이 되었습니다. 나름대로 기획을 남들만큼은 한다고 자부하던 저에게, 디아블로2는 제가 넘어서기 어려운 벽을 보여준 느낌이라고나 할까요. 이유를 말씀 드리지요. 게임의 모든 요소들, 기획과 프로그램과 그래픽, 사운드, 시네마틱 영상, 스토리, 배틀넷이라는 환경 등 모든 것이, 잘 어우러져 있는 그 통일감 때문이었습니다. 기획만 잘 하는 사람과 프로그램만 잘 하는 사람, 그래픽만 잘 하는 사람 등을 모아서는 결코 나오기 어려운 게임으로 비쳐졌습니다.

3. 디아블로3 개발자, 제프 강의 강연 내용 중

작년 KGC이던가요, 블리자드 디아블로3의 배경 맡고 계신 제프 강 님의 강연에서도 그런 내용을 볼 수 있었습니다. 디아블로3의 바닥 텍스처에 사진 맵핑을 사용하고 있었는데, 미세하게나마 남아 있는 우글쭈글한 느낌, 그것이 유저의 즉각적이고 빠른 판단의 플레이에 도움이 안 될 거라는 것 때문에, 모든 바닥 텍스처를 사진과 똑같이 손으로 그리기로 했다고 하더군요. 일정에 큰 영향을 미쳤을 거라는 것은 모든 분들이 짐작할 수 있을 것입니다.

- 예제: 한국

1. 한국 개발사에서 간혹 보는 풍경

한국의 많은 개발사들에서 볼 수 있는 풍경은 이렇습니다. 그래픽에서는 좀 더 다양한 맵핑 기법을 프로그램에 요구하고, 보다 많은 폴리곤을 사용할 수 있길 건의하며, 프로그램에서는 조금이라도 용량을 줄일 수 있도록 그래픽에 압박하고, 기획 쪽에도 랙을 유발시킬 소지가 있는 기획적 요소나 전투 시 위치 이동이 생길 수 있는 가능성을 조금이라도 줄여주기를 요청합니다. 모든 이들이 성공하는 게임을 원하면서도, 제각기 자신의 부서가 성공의 요인으로서 좀 더 돋보이길 바랍니다. 여기서, 소위 말하는 디렉터들의 역량이 중요해지게 됩니다.

2. 디렉터의 역할과 역량

아트 디렉터, 테크니컬 디렉터, 크리에이티브 디렉터 등 개발의 디렉터 급은, 말 그대로 게임의 방향성을 결정짓는 역할을 하게 됩니다. 각 부서 간의 의견 충돌에 대한 조정도 프로듀서와 더불어 같이 맡게 됩니다. 그렇기 때문에, 프로그래머 중 가장 뛰어나다고 디렉터를 주거나 기획팀장을 별다른 계기 없이 크리에이티브 디렉터로 승격시키는 것은 위험합니다. 그 직급에 필요한 조건을 갖춘 사람이 없다면, 차라리 그 자리는 그런 역량이 있는 사람이 합류할 때를 위해 비워두

망하는 게임의 조직도

는 것이 나올 수도 있습니다.

아까는 디아블로2를 예로 들었지만, 블리자드표 게임들에서는 공통적으로 “게임 플레이” 자체를 중심에 두고 모든 파트들이 희생을 각오하는 느낌을 받게 됩니다. 이는 각 디렉터들이 보다 재미 있는 게임을 만들기 위해 자신의 파트 이기주의에서 벗어나야 가능한 것이고, 또한 타 파트의 업무에 대한 이해도가 높아야 가능한 것입니다. 3D를 잘 이해하지 못하는 원화가가 그린 캐릭터는 머리카락이 치렁치렁 휘날리거나 긴 옷자락을 멋지게 훑날리곤 하지요. (물론 사업적으로 활용될 일러스트일 경우는 좀 예외입니다만) 서버나 네트워크 환경을 고려하지 않는 시스템 기획자는 실시간으로 콘솔액션과 같은 스타일의 전투가 반지의 제왕처럼 개떼로 벌어지는 환경을 꿈꾸곤 합니다. 물론 그런 것이 가능한 개발력을 지닌 곳에서는 환영 받을 것입니다. 제가 말씀 드리는 것은, 타 파트에 대한 이해도가 높을 때에 보다 완성도 높은 게임이 나올 확률이 높아진다는 것입니다.

3. 왜, 타 파트 이해도가 높은 개발자가 드문가?

그러나 한국에서는 타 파트에 대한 이해도가 높은 디렉터를 찾기가 어렵습니다. 그래픽을 잘 하면 아트디렉터를 하고, 프로그램 제일 잘하면 테크니컬 디렉터를 말합니다. 기획 팀장과 크리에이티브 디렉터의 차이를 찾기 어렵습니다. 어찌 보면, 패키지 게임 개발의 역사가 외국에 비해 일천하다 보니, 자신이 맡은 분야 외의 타 분야에 대해 이해도를 높일 기회를 갖기 어려웠다는 것이 이유이기도 합니다. 급격히 산업화가 되어 버린 온라인게임으로 인해, 게임에 입문하면서부터 거대한 조직의 부품이 되어, 너는 이 부분만 그리면 되고, 너는 툴만 만들면 돼. 등을 강요 받으면서 게임 개발을 배워 나가는 현 상황이, 게임 개발 전반을 통찰하는 안목을 키워나가기 무척 어렵게 만들었다고도 할 수 있습니다.

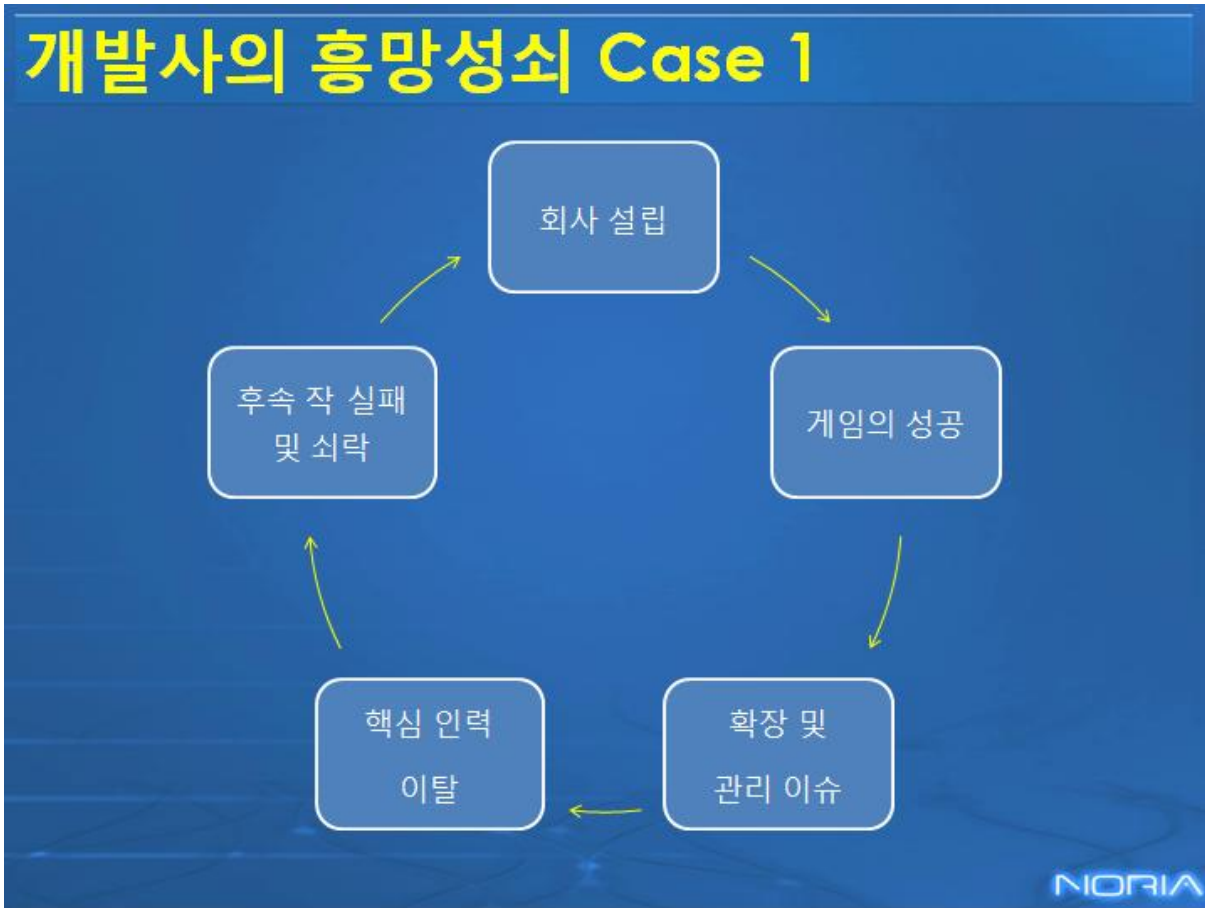
4. 응용: 개발에서 사업을 이해하는가?

타 파트에 대한 이해도는 개발에만 국한되는 것이 아닙니다. 프로듀서가 사업적인 마인드를 지녔을 때, 사업부는 날개를 달게 됩니다. 정해진 개발 일정을 완강히 고집하기보다, 사업적인 이슈나 유저 동향에 따라 적절히 개발 순서를 바꾸어 주고, 사업부에서 요청하지 않아도 시기 적절한 이벤트를 게임 내에 구현하도록 일정에 포함시키기도 합니다. 이벤트 아이템이 게임 내 아이템과 연계되도록 하거나, 서버 간 유저 대결이 가능하도록 서버 구조를 잡아달라고 요청하기도 합니다. 운영팀의 고충을 잘 아는 개발자는 운영 툴을 사용하기 편리하게 제작해 주고, QA의 반복작업을 줄이기 위해 QA 전용 매크로 기능을 만들도록 지시하는 프로듀서도 있습니다. 마케팅의 통계 작업을 염두에 둔 DB 구조 설계는 사업부의 큰 짐을 덜어줍니다. 개발이건 사업이건, 서로가 적이 되어 “개발도 모르는 것들이~”나 “유저의 목소리를 듣지도 않으면서~”하며 반목을 하면 성공은 한 걸음 멀어져 갈뿐입니다.

망하는 게임의 조직도

● 개발사의 흥망성쇠 Case 1

잠시 여기서, 성공한 게임 개발 회사가 어려워져 가는 과정을 샘플로서 보도록 하겠습니다.



1. 회사 설립
2. 게임의 성공
3. 확장 및 관리 이슈

소수 몇 명의 뛰어난 사람들이 모여서, 게임을 제작하여 큰 성공을 거두었다고 생각합시다. 지속적인 확장을 위해 사람이 더 필요해지고, 인원은 점점 늘어나게 됩니다. 개발 쪽만 하더라도, 그 뛰어난 개발자는 팀장이 되고 그 밑에 여러 명의 서브 개발자가 붙게 됩니다. 옛날에는 자신의 업무만 하면 되었으나, 관리라는 새로운 업무가 추가 됩니다. 사람을 놀릴 수는 없기에 이것저것 업무를 지시하지만 새로 합류한 인원의 역량이 팀장의 기대를 맞추기는 어렵습니다. 자신이 직접 하면 금방 할 일을 아래 팀원에게 요청하고, 컨펌하고, 수정하다 보면 답답함만 쌓이지요. 결국 익숙하지 않은 관리를 하다 보면 여기 저기서 문제점이 돌출하고, 그를 해결하기 위해 개발 관리 담당을 하는 인원이 투입됩니다. 그러나 관리 담당은 업무의 세부 사항까지 알기 어렵기 때문에 한계가 분명히 있게 되고, 회사 입장에서는 관리의 중요성이 점점 대두됨에 따라, 관리를 전문으로 한 인원을 팀장 혹은 피디에 앉히는 것도 감안하게 됩니다. 그러면, 게임을 성공으로 이끈 그 핵심 개발자는 소외감을 느끼게 됩니다. 자신으로 인해 성공을 거두었으면서 자신을 푸대접하는 느낌을 받게 되지요.

망하는 게임의 조직도

4. 핵심 인력 이탈

결국, 회사 내에서 자신의 비전을 찾지 못하고 이직하게 됩니다. 여력이 있는 회사는 그러한 상황을 막기 위해, 신규 프로젝트를 그 사람에게 마련해 주거나, 기존 조직도에 없던 이상한 부서를 만들어서 맡깁니다. "기획", "신규", "전략", "관리", "커뮤니케이션". "~2팀" 등의 용어가 새로운 부서의 수식어로서 종종 사용됩니다.

5. 후속작 실패 및 쇠락

서비스 중인 게임을 유지하는 데에는 관리에 특화된 인력이 보다 효율적으로 보이는 것이 당연할 수도 있습니다. 그러나 새로운 게임을 개발하는 데에 주역이 될만한 사람이 없어졌기에, 그 회사는 차기작을 개발하는 데에 어려움을 겪게 되고 퍼블리싱을 통해 새로운 생존 방향을 모색하게 됩니다. 퍼블리싱을 할 역량이 안 되는 중소 업체는 수출을 통해 연명을 해 나가긴 하지만 시간이 갈수록 새로운 성장 동력을 갈망하게 될 것입니다.

● 제너럴리스트 VS 스페셜리스트

1. 해외에서는 이런 문제를 어떻게 해결하는가?

2. 일본식 조직도와 북미식 조직도

이런 상황을, 해외에서는 어떻게 타개해 나갈까요? 한국의 개발 조직은 일본의 개발 영향을 받아서인지, 수직적인 관계의 중요도가 무척 큼니다. 조직도 내에서 위에 있는 사람에게는 큰 권한과 책임이 부여되며, 연봉 면에서도 높은 대우를 받기 마련입니다. 더 좋은 대우를 받기 위해서는 어쩔 수 없이 조직도의 위로 올라가야 하고, 결국 자신의 핵심역량에 집중하기보다는 관리 역량을 향상시키는 방법에 골몰하게 됩니다.

그러나 미국/유럽의 개발에서는, 제너럴리스트와 스페셜리스트에 대한 구분이 보다 명확하다고 들었습니다.

3. 제너럴리스트? 스페셜리스트?

제너럴리스트는 말 그대로, 자신의 담당 분야가 있으되 타 분야에 대한 이해도도 높아서 업무의 조율이나 디렉팅 등이 가능한 사람이고, 스페셜리스트는 자신이 맡은 분야에 보다 매진하여 깊이를 파서, 그 분야에 대해 정말로 일가를 이룬 사람이지요. 예를 들어 어떤 사람이 유저 인터페이스 제작에 전 세계에 최고인 스페셜리스트라면, 그 사람의 연봉은 팀장보다 높을 수도 있는 구조입니다.

4. 자신의 장래 모습은?

한국의 개발자들도, 향후 자신이 꿈꾸는 분야가 무엇인지를 미리 생각해 보면 도움이 될 것입니다. 3년 후의 자신이, 5년 후의 자신이 하고 싶은 일이 무엇인가? 어떤 이는 프로듀서가 되어 자신이 꿈꾸던 게임을 만들고 싶은 경우도 있을 것이고, 어떤 이는 게임 내의 던전 디자인에 최고가 되고 싶을 수도 있을 것입니다. 다만, 조직도의 높낮이에 따라 연봉 한계가 결정지어지는 체계 내에서라면 자신의 분야에 깊이를 더하고 싶은 이는 꿈을 접어야 할 수도 있기에, 이에 대한 근본적인 인식이 전환되어야 할 것입니다. 소위 명작의 반열에 오른 게임들은, 나름대로 조직도 내

망하는 게임의 조직도

에 제너럴리스트와 스페셜리스트가 적절히 조화된 케이스가 많을 것입니다.

● 개발사의 흥망성쇠 Case 2

여기서 잠시, 또 다른 가상의 예제를 설명 드리도록 하겠습니다.

어떤 사람이, 같이 근무해 본 사람들 중 뛰어난 이들을 규합하여 신생 개발사를 차리기로 하였습니다. 이 사람들하고라면, 정말 멋진 걸 만들어 볼 수 있을 것 같아. 꿈에 부풀어, 드디어 자신들의 회사를 차립니다. 보통 이 상황도 크게 두 가지로 나뉘어집니다. 첫 번째 케이스는, 돈이 많은 물주를 물어서, 그 돈으로 회사를 차리는 것입니다. 두 번째 케이스는, 부족하지만 돈을 모아 근근이 벌어가면서, 혹은 어서 프로토타입을 만들어 퍼블리셔를 잡아 개발비를 충당하겠다 라는 목표로 회사를 차리는 경우이지요.

회사를 같이 차릴 정도라면, 대개 정말로 뛰어난 사람들이 모여 있을 확률이 높습니다. 그런데, 상당히 많은 경우, 개발에 필요한 다양한 팀장급들을 모두 모은 상태에서 시작하기는 어렵습니다. 한 두 파트가 빠지거나, 타 인원에 비해 약하기 마련이지요. 서버 프로그램이 없거나, 컨셉 담당이 없거나, 시스템 기획이 약하거나 하기가 일쑤입니다. 개발자들끼리 모일 경우 가장 간과하기 쉬운 것이 바로 사업을 담당할 사람입니다. 회사를 운영하기 위해서는 개발 이외에도 자금 관리 및 집행, 법적인 부분, 총무나 인사 등, 개발만 할 때엔 잘 알지 못하던 수많은 잡무들을 누군가는 해 주어야 합니다. 개발자 중 누군가에게 맡기면 그 사람의 업무 효율은 급격히 떨어질 수밖에 없지요. 그나마 제대로 되지도 않고요. 어떻게 꾸려나간다 하더라도, 만든 게임을 외부에 세일즈하기 위해서는 출중한 언변과 엄청난 인맥을 가진 인원이 필요합니다. 사업 담당자의 인맥에 따라 5억 원짜리 프로젝트가 10억 원에 계약되기도 합니다.

자, 아무튼 회사를 세워서 개발을 시작합니다. 초기 개발 속도는 무척 빠를 것입니다. 결과물도 제법 잘 나올 거예요. 그만한 자신이 있으니 회사를 차렸을 테니까요. 초기 부족한 파트는, 타 파트에서 협업으로 메우거나 외주를 활용하거나 해서 넘어갑니다. 그런데, 시간이 가면 갈수록, 아까의 그 빈 자리의 무게는 크게 다가옵니다. 각 파트 별 팀장들이 모두 A+ 개발자이고 한 두 파트에서 B급이 팀장을 맡고 있다고 할 경우, 그 파트가 계속 발목을 잡게 됩니다. 좋은 사람을 뽑는 것도 쉬운 일이 아니기에, 많은 경우 그 파트의 인원을 늘리면 되지 않을까 선택을 하게 됩니다. 그러나 해결이 잘 되지 않아요. 마침내는, 늦은 감은 있으나 보다 많은 돈을 주던가라도 하여 원하는 수준의 개발자를 모셔 오는 선택을 합니다. (그렇게라도 데려 오면 다행이지요) 지금 개발 상황에서 조금만 고쳐서 어떻게 진행해 나가기를 새로 온 팀장에게 부탁하지만, 구조가 잘못 잡혔다라고 판단하고 게임의 전면적인 수정을 새로 온 팀장은 요구합니다. 소위 말하는, 게임을 옆자고 하는 거지요. 그러나, 옆지 않으면 나중에 더 큰 문제점을 안고 가야 할 수도 있는 상황이라면 불가피하게 일정을 늘리는 선택을 하게 됩니다. 자금 계획은 이미 무너집니다. 지분을 넘겨서라도 돈을 끌어 모아 개발을 유지하고 싶어집니다. 어쩌다 보니, 게임이 완성되어 성공한다 하더라도 본래 꿈꾸던 회사가 아니라, 자본을 댄 쪽만 큰 수익을 가져가는 구조로 회사는 바뀌어 있습니다. 다시 여기에 안주를 해야 하나 개발자로서의 이상을 찾아야 하나 고민은 반복됩니다.

망하는 게임의 조직도

● 개발사 설립?

어떻습니까? 무척 안 좋은 예를 들었기에 기분이 나쁠 수도 있겠네요. 혹시라도 개발사를 차리고 싶어하는 분께서 여기 계시다면, 꼭 부탁 드리고 싶은 것이 있습니다. 개발에 필요한 팀장급들 모두와 사업을 총괄할 수 있을만한 인원을 모두 확보하지 않았다면, 그리고 런칭 시까지의 자금 계획이 확실히 서 있지 않다면, 선부른 창업은 위험하다는 것입니다. 이제 프로토타입만 갖고 투자를 받을 수 있는 시기가 아닙니다. 서비스를 시작하기 전에 해외 수출 계약을 미리 할 수 있지 않을까 라는 낙관은 버리시는 게 좋습니다.

● 각 파트 별 부재 시의 결과

이번에는, 위에서 언급한 케이스를 연장하여, 조직도 상에서 어떤 파트가 부족할 경우 어떤 결과를 낳게 되는지 예제를 들어 보겠습니다. 이는 신생 회사에 국한되는 것이 아니라, 개발사 내에서 신규 프로젝트를 진행하는 경우에도 해당됩니다.

1. 2D 컨셉 역량 부족 시

그래픽을 먼저 보지요. 2D 컨셉에서 방향을 잡아줄 에이스가 없을 경우입니다.

대형 회사에서라면, 프로덕션까지 진행되기 위한 허들조차 넘지 못하는 케이스가 많습니다. 게임의 성공 요소로서 비주얼의 중요도가 갈수록 대두되는 요즘의 시장에서, 차별화 된 그래픽 컨셉의 유무는 아무리 강조되어도 지나치지 않습니다. 많은 스튜디오는, 이런 상황에서 컨셉이 아닌 그래픽 때깔로서 이 허들을 넘고자 합니다. 고퀄리티 엔진의 성능을 활용하여 실사에 가까운 비주얼로 현혹시키거나, 일반적으로 귀엽다고 여겨지는 스타일의 SD 캐릭터나 동화 같은 색감으로 컨셉의 약점을 극복해 나갑니다. 특히 실사를 강조할 시 그 짐은 고스란히 클라이언트 프로그램과 그래픽의 어깨로 돌아가곤 하지요.

2. 3D 그래픽 역량 부족 시

이번엔 3D 그래픽에서 방향을 잡아줄 사람이 없을 때입니다. 일단 뛰어난 컨셉의 도움을 받아 프로젝트 진행까지는 무리가 없으나, 프로토타입 제작 시 문제점들이 드러나기 시작합니다. 이 역시, 뛰어난 클라이언트 프로그램이 있다면 그 단점을 상당히 커버해 줄 수 있습니다. 하지만 프로덕션 단계로 들어가서 대규모 제작이 필요한 시점이 되었을 때에, 일관된 3D 방향성을 짚어주지 못할 경우 그래픽 결과물이 통일성을 갖기 어렵게 되고, 특히 3D 외주를 많이 진행할 경우 외주 결과물의 상당수를 버리게 되기도 합니다.

3. 클라이언트 역량 부족 시

이번엔 프로그램을 보겠습니다. 클라이언트 프로그램에서 팀장급을 보유하지 못할 경우, 3D 그래픽 쪽의 스트레스는 시간이 갈수록 감당하기 어려워집니다. 개발 툴의 지원도 부족하고, 맥스에서는 멋지게 보이던 그래픽이 게임에만 올라가면 촌스럽게 보이고, 폴리곤 수를 더 줄여라 맵 용량을 더 낮춰라 등의 주문은 끊이질 않습니다. 프로토타입은 통과할지 모르나, 프로덕션 단계에서 런칭까지 가기는 무척 어렵습니다. 요즘은 상용 엔진의 때깔로 클라이언트의 무능력이 많이 커버

망하는 게임의 조직도

되어 보이지만, 역시 엔진의 기본 성능 이외의 주문이 늘어날수록 본색이 드러날 수밖에 없습니다.

4. 서버 역량 부족 시

서버에서 에이스를 확보하지 못한 경우입니다. 문제는 많이 심각해집니다. 클라이언트에서 주도적으로 게임이 개발되기에, 런칭 직전까지도 문제점이 드러나지 않는 경우가 많습니다. 런칭된 후 많은 유저가 플레이를 하게 되면, 이전까지 보이지 않던 문제점들이 봇물 터지듯 나타납니다. 락이나 서버 다운은 그 시작에 불과합니다. 클라이언트 의존도가 높았기에 해킹이나 어뷰징에 적절히 준비를 할 수도 없고, 방법도 묘연합니다. 불법 프로그램이 나돌아도 근본적인 해결 방법이 없습니다. 여태까지 들어온 개발비가 제법 되기에, 망해도 크게 망하는 경우입니다.

5. 시스템 기획 역량 부족 시

이번엔 기획 중에서도, 시스템 기획입니다.

가장 위험한 케이스가, 어정쩡하게 뛰어난 사람이 맡았을 경우입니다. 아주 차별화되진 않지만, 그래도 제법 독특한 시스템들도 섞인 기획안이 나오니다. 런칭까지도 이루어집니다. 하지만 런칭 후, 커뮤니티를 얼마나 잘 이끌어내는가, 밸런스를 얼마나 균형있게 잡는가, 경제를 어떻게 유지시켜나가는가 등에서 허점을 보이기 일쑤입니다. 동접도 천 명 정도 이상은 유지됩니다. 문제는, 조금만 어떻게 하면 성공할 수 있을 거 같은데 라는 기대감을 회사가 버릴 수 없다는 것입니다. 그래서 마케팅에 돈을 쏟아 붓고, 업데이트를 계속 해 주지만, 그리 큰 효과를 보진 못합니다. 가장 크게 망하는 케이스가 되겠습니다.

6. 설정 기획 역량 부족 시

설정 기획에서 에이스가 없을 경우, 게임의 시스템과 설정이 따로 놀게 됩니다. 홈페이지에 가보면 게임 배경은 그럴 듯 하게, 그것도 엄청난 양으로 적혀 있을 수 있으나, 그것이 게임 플레이에 어떤 연관을 갖고 있는지는 묘연합니다. 한국의 게임들에서야 이런 경우가 다반사이므로 유저들도 어느 정도 포기한 감이 없지 않습니다만, 자신의 게임이 소위 말하는 명작으로 남고 싶다면, 설정 기획에서 핵심을 잡아 줄 누군가는 반드시 필요합니다. 와우에서 설정을 맡았던 크리스 맷젠이 뛰어나가는 점이 바로 그것입니다. 게임의 배경 설정이, 게임 플레이와 자연스럽게 녹아 들어가 있으니까요. 퀘스트의 내용은 워크래프트의 역사와 잘 연결되어 있고, 필드에 배치된 비석 하나, 레어 아이템 명칭 하나에도 이유가 있습니다. 지금 크리스 맷젠 씨는 블리자드의 부사장을 맡고 계신 걸로 알고 있습니다. 설정 기획이 뛰어나면 게임을 통해 감동을 줄 수 있고, 시스템 기획이 뛰어나야 게임에 중독성을 만들어 냅니다.

● 핵심은 사람

지금까지의 설명을 들으신 분은 짐작하시겠지만, 핵심은 조직도가 아니라, 조직도의 각 위치를 맡고 있는 사람에 있습니다. 제가 알고 있는 성공하는 게임은, 적어도 각 팀장 급에 일정 수준 이상의 인원들이 빠짐 없이 있었기 때문입니다.

짐 콜린스의 책, "Good to Great"를 보면, 이런 내용이 있습니다. 버스를 어디로 몰고 갈지 보다,

망하는 게임의 조직도

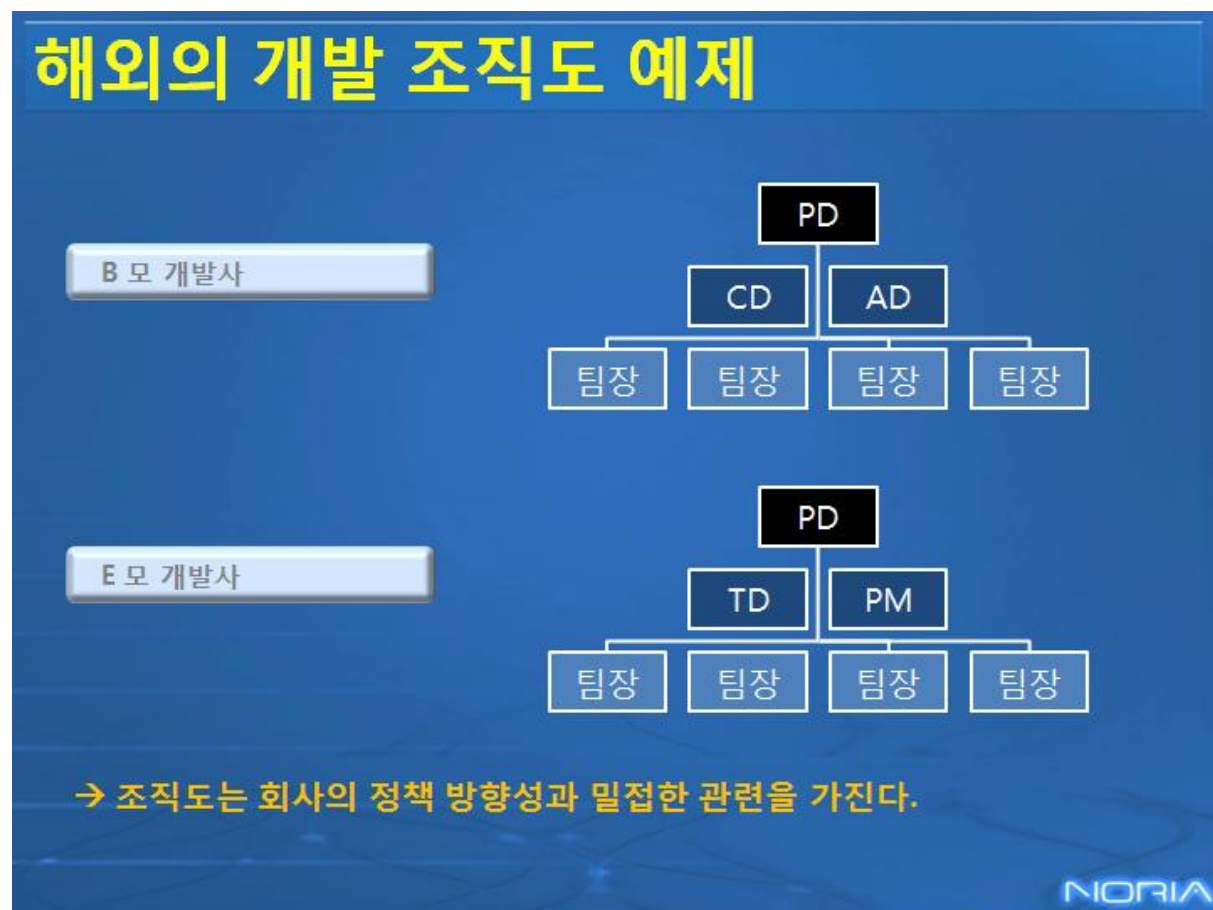
적합한 사람들을 버스에 태우는 것이 우선이라는 말입니다. 성공하는 게임이 버스의 종착역이라면, 어떤 게임을 만들어야 성공할 것인지를 생각하는 것보다, 어떤 사람들을 버스에 태워야 성공이라는 종착역으로 이끌어 줄지를 생각하는 것이 먼저라는 말이라고도 이해할 수 있습니다. 제가 덧붙이고 싶은 말은, 적합한 사람들을, 빠짐 없이 버스에 태워야 한다는 정도라고나 할까요.

● 조직도의 의미?

모든 것이 결국 사람에 달려 있다면, 조직도는 과연 큰 의미가 있는가에 의구심을 갖는 분도 계실 수 있습니다. 그럼에도 불구하고, 조직도는 중요합니다. 각 부서 간의 관계를 결정 짓는 것이 조직도이며, 권한과 책임의 선을 명확히 그어주는 기준이 됩니다.

● 해외의 개발 조직도 예제

제가 이전에 몸담고 있는 회사의 어느 분으로부터, (현재 그 분은 모 개발사의 대표로 계십니다만) 이런 얘기를 들었습니다.



블리자드의 개발 조직도 중 가장 위쪽입니다. 프로듀서가 있고, 여러 팀장들이 있겠지만, 그 사이에 크리에이티브 디렉터와 아트 디렉터가 있습니다. 짐작하시다시피, 크리에이티브 디렉터는 게임이 재미있도록 만들어야 하는 역할을 하는 사람이고, 아트 디렉터는 게임에 어울리는 비주얼이 되도록 하는 역할을 담당하고 있습니다. 블리자드의 게임들이 재미있으면서도 자신만의 그래픽 스타일을 유지할 수 있는 데에는 이 조직도의 영향이 컸을 것이라 짐작됩니다.

망하는 게임의 조직도

이번엔 EA의 조직도입니다. 프로듀서와 팀장들 사이, 크리에이티브 디렉터와 아트 디렉터 대신 테크니컬 디렉터와 PM이 존재합니다. EA의 게임들이, EA의 타 게임들에서 개발된 기술들을 적절히 활용해가면서, 아주 빠른 시간 내에 높은 완성도로 개발될 수 있는 것은 이 조직도의 힘이라고도 볼 수 있습니다. 그래서 EA는 시장에서 요구하는 정확한 시점에 알맞은 게임을 지속적으로 출시할 수 있고, 블리자드는 몇 년씩 개발이 늦추어질지라도 한번 나오면 세상의 트렌드를 바꿀 정도의 게임을 만들어 냅니다. 결국 조직도는 회사의 정책 방향성과도 밀접한 관련을 갖는다 할 수 있습니다. 여러 분의 회사에선 어떤 조직도인지, 과연 그 조직도가 그 회사의 개발 방향성에 가장 어울리는 조직도인지, 여러분도 한번쯤 유추해 보시기 바랍니다.

● 의사 결정권자와 개발 방향성

1. 의사결정권자는, 자신이 가장 중요하게 생각하는 성공 요소에 집중한다.

회사의 개발 방향성에 대해 말이 나온 김에, 조금 더 들어가 보겠습니다. 회사 내에서의 힘의 역학 관계는, 그 개발 방향성을 좌우합니다. 모든 회사는 성공하는 게임을 꿈꾸기 마련이며, 그를 위해 회사가 가진 최대의 역량을 쏟아 붓고 싶어합니다. 그리고 각 회사의 최종 결정권자는, 자신이 중요하게 생각하는 성공 요소에 집중하게 마련입니다.

제가 몸담고 있던 웹젠은, 뮤의 그래픽을 총괄했던 김남주 대표님이 사장으로 계셨고, 뮤의 클라이언트를 총괄했던 조기용 현 리로디드 대표님이 부사장으로서 개발을 총괄하고 계셨습니다. 그래서인지, 썬, 핵슬리 등 웹젠에서 주력으로 민 모든 게임들은, 그래픽적으로 타 게임을 압도하는 무언가를 갖고 있었다고 생각합니다.

엔씨소프트를 볼까요? 저는 개인적으로 김택진 대표님을 만나 본 적도 없습니다만, 에버퀘스트의 열혈 유저였다는 말을 들었습니다. 엔씨 자체도 Next Cinema의 약자라고 하지요. 그래서인지, 리니지2, 아이온 등 엔씨에서 주력으로 미는 게임들에서는, 영화 같은 그래픽을 갖고, 광활한 월드에서의 가상사회가 이루어지는 MMORPG라는 공통점을 찾을 수 있습니다.

이번 키 노트를 맡으셨던 송재경 대표님은 프로그래머 출신으로 알고 있습니다. 지금 개발 중인 차기작에 저도 큰 관심을 갖고 있습니다만, 분명히 프로그램적으로 혁신적인 무언가가 게임 내에 내포되어 있지 않을까 예상합니다. XL 게임즈의 첫 작품이 레이싱이었던 것도, 타 회사에 비해 프로그램적인 우위를 가진 XL게임즈 입장에서, 충분히 도전할 만한 이유가 있었을 테지요.

김학규 대표님은 제가 알기로, 프로그래머 출신이시지만, 워낙 다양한 인문적 소양을 바탕으로 하여 기획적인 마인드가 강하고, 또 마케터로서도 출중한 분으로 짐작됩니다. 또한 김 대표님이 제작한 이전 패키지 게임에서는 일본 패키지 게임의 영향도 조금 느껴지더군요. IMC 게임즈의 첫 작품 그라나도 에스파다는, 기획적인 도전 의식과 마케터로서 역량이 적절히 견비되었다고 생각됩니다.

소프트맥스의 게임들에도, 공통적으로 느껴지는 것은, 잘 짜인 스토리라인과 반전, 비장한 결말 등입니다. 손노리의 게임에서는, 이원술 대표님의 반짝이는 아이디어가 곳곳에 묻어 나옵니다. 심지어는 화이트데이 같은 호러 장르에서까지 말이지요. 이렇듯, 결정권을 지닌 대표이사님의 성향은 게임사의 아이덴티티를 결정하는 데에 중요한 역할을 합니다.

망하는 게임의 조직도

2. 회사 대표가 아닌, PD의 경우도 마찬가지

회사의 대표가 아닌, 프로젝트의 총괄을 맡은 분을 보아도 프로젝트의 장래가 어느 정도는 짐작 가능합니다. 헝슬리의 강기종 PL은 한국 FPS로서 주목 받았던 나이트로패밀리를 개발한 경력이 있습니다. MMOFPS를 개발한다면, FPS를 중심에 두고 MMO를 접목시킬 거라는 예상을 할 수 있습니다. 반면 빌로퍼 대표가 MMOFPS를 개발한다면, 디아블로와 유사한 시스템이된 FPS의 시점이나 조작법을 적용시키지 않을까 추측 가능합니다. 타블라라사를 제작한 리차드 개리엇은 가장 짐작하기 힘든 케이스입니다. 새로운 것의 창시자라는 유저들의 기대를 모를 리 없기에, 뻘한 것을 만들기 힘들 테니까요. 다만, 그래도 무언가 게임에 대한 철학적인 접근, 작품성 있는 새로운 세계의 창출 등에 역점을 두지 않을까 하는 정도는 짐작 가능합니다.

마찬가지 이유로, 짜릿한 손맛으로 시대를 풍미한 릴을 개발한 김대일 PD님이기에, C9의 액션성이 가능했을 거라고도 짐작할 수 있습니다.

이번엔 해외로 눈을 돌려 보겠습니다. 1년여 전 개발자 컨퍼런스에서, 한국의 게임들은 외국의 게임들에 비하여 기술적인 혁신을 보기 어렵다는 자성의 목소리가 있었습니다. 그래픽적으로 세계 수준에 뒤처지지 않는 게임들을 개발하고, 부분 유료화 등 사업적인 측면에서의 발상의 전환도 눈부시지만, 정작 핵심 기술의 발전을 찾아보기는 어렵다는 것이었습니다. 해외의 엔진이나 미들웨어를 수입 사용하는 의존도가 높아가긴 하지만, 원천 기술 개발에 충분한 시간과 자금을 투자하는 업체가 그리 많지 않다는 현실적인 부분도 이해는 갑니다. 그러면, 기술적으로 돋보였던 해외의 게임들은 어떤 것이 있을까요? 엔진 기술력으로는 언리얼을 개발한 에픽과 크라이 엔진을 만든 크라이텍이 손꼽히고, 그 외에도 수많은 회사들이 있습니다. 짚고 넘어가고 싶은 부분은, 그러한 회사들에서 게임의 방향을 결정짓는 위치에 있는 사람이 어느 파트 출신이냐 하는 것입니다. 당장 크라이텍의 대표님만 하더라도 클라이언트 프로그래머이셨던 걸로 압니다. 기술에 대한 이해도가 부족한 사람이 결정권자일 경우, 새로운 기술의 적용이 갖는 리스크에 대해 움츠릴 수밖에 없습니다.

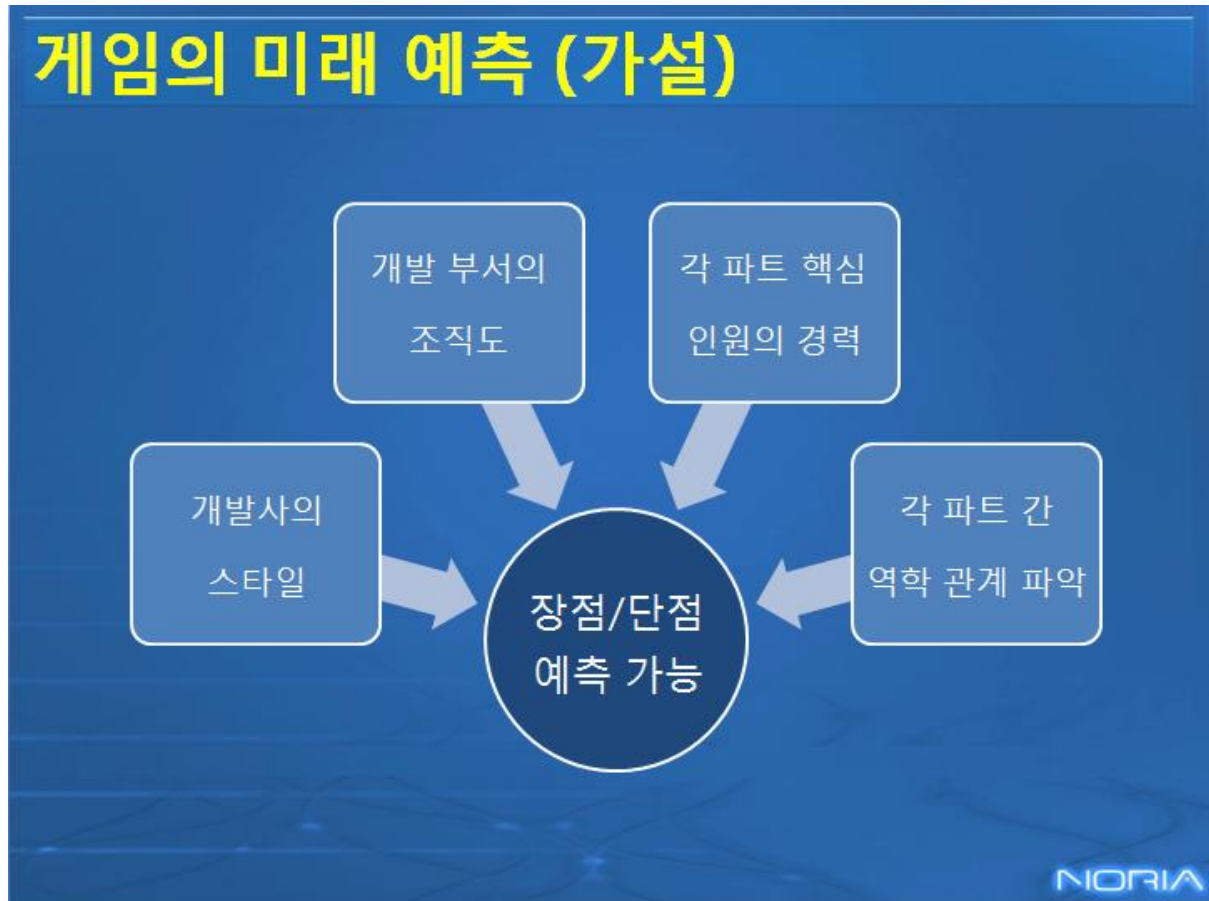
● 역 발상으로 점검하는 취약점

이를 역으로 얘기하자면, 결정권자의 경력에 비추어 이전의 게임에서 다루어보지 않았거나 취약했던 부분은, 여전히 취약할 수도 있음을 나타냅니다. MO 게임의 개발팀이 MMO를 개발하겠다고 하면, 대규모 커뮤니티와 경제에 대한 기획과 서버의 안정이 취약할 가능성이 높다는 것이고, 2D 게임으로 성공한 프로듀서가 3D 게임에 도전한다고 하면, 클라이언트나 그래픽 적으로 기대 수준을 맞추지 못할 가능성이 높을 것입니다. 콘솔 개발자가 온라인에 도전한다면, 몇 시간이 아니라 몇 달을 플레이 해도 유지가 될 게임 콘텐츠의 순환이나 커뮤니티의 중요도를 간과할 확률이 높아지겠지요. 성공 가능성을 높이려면, 바로 그 조직도 상에서 취약해 보이는 부분에 뛰어난 핵심 인력을 배치하고, 그 쪽의 책임과 권한을 대폭 강화해 주어야 합니다.

망하는 게임의 조직도

● 게임의 미래 예측 (가설)

즉 회사의 스타일을 보고, 해당 개발 부서의 조직도를 보고, 조직도의 각 파트에 있는 사람들의 경력을 보고, 각 파트 간의 역할 관계를 분석할 수만 있다면 (예를 들어 이 스튜디오는 그래픽 팀장의 파워가 상당해~ 등), 자연스럽게 약점이 될 가능성이 있는 곳도 짐작이 가능해집니다. 최고의 개발 부서는, 당연히 타 부서의 업무를 모두 이해해 주는 인원들이 팀장급으로 모든 파트가 구성된 곳이겠지요. 업무가 물 흐르듯이 진행될 것입니다.



조직도는 성공하는 게임을 만들기 위해 필요한 수단이지, 목적이 아닙니다. 원하는 조직도가 될 수 있도록 그에 맞는 사람을 뽑아야 하겠으나, 만약 원하는 수준의 사람이 뽑히지 않는다면, 현재의 인원들이 최대의 효율을 발휘할 수 있도록 조직도는 수정되는 것이 옳습니다.

● 비교: 평가와 조직도

마지막으로 조직도와 직접적인 연관은 없을 수도 있지만, 평가에 대하여 잠시 언급하도록 하겠습니다. 개발을 하면서 만나본 여러 개발자들은, 크게 콘텐츠를 만드는 사람과 콘텐츠를 포장하는 사람으로 구분이 되더군요. 이해하기 쉽게 말하자면, 콘텐츠를 만드는 기획자는 워드와 엑셀 문서를 만들고, 포장하는 기획자는 파워포인트 문서를 만듭니다. 콘텐츠를 만드는 2D 디자이너는 컨셉을 잡는 사람이고, 포장하는 2D 디자이너는 그 컨셉으로 일러스트를 만듭니다.

어느 쪽이 더 중요하고 덜 중요하고가 있는 것은 아닙니다. 나름대로 각각 중요한 위치를 담당함

망하는 게임의 조직도

니다. 물론 두 가지를 다 잘 하는 사람은, 초특급 개발자로서 좋은 대우를 받곤 합니다. 문제는, 그 중 한 가지만 잘 하는 사람들에 대한 평가를 어떻게 할 것인가입니다. 회사가 커질수록, 콘텐츠를 만드는 사람은 눈에 잘 띄이지 않고, 포장하는 사람들이 눈에 돋보여 빠른 승진을 하게 됩니다. 멋진 때깁의 그림을 그리고, 보기 좋은 발표문서를 만들어 설명하는 사람에게 모든 공이 돌아가는 것이지요. 그런 것이 반복되면, 콘텐츠를 만드는 사람은 '회사가 자신의 역량을 알아주지 않아'라고 푸념하며, 비전을 잃게 되고, 결국 퇴사를 결정하게 됩니다. 콘텐츠를 만드는 핵심 개발자들이 하나 둘 나가면, 포장을 잘하는 사람들은 포장할 "꺼리"가 없어지게 되므로, 양적인 면으로 포장을 하게 됩니다. 실속은 없더라도요. 악순환이 계속됩니다. 결국, 프로젝트가 성공하고 회사가 발전하기 위해서는, 핵심 개발자들의 가치를 제대로 평가해 줄 수 있는 안목을 회사에서 지니고 있느냐가 중요해집니다. 그것이 없으면 모든 사람들이 자신의 업무를 포장하는 방법을 연구하는 데에 많은 시간을 쓰게 되기 때문입니다. 개발의 경우에는 보통 팀장과 프로듀서에게 평가를 일임하는 경우가 많으니, 결국 그들의 공정한 평가 여부가 핵심 인력들을 내보내느냐 붙잡느냐를 좌우하게 되겠지요.

● 맺는 말

많은 얘기를 했습니다만, 핵심은 결국 사람입니다. 그러나 원하는 수준의 사람들하고만 개발을 할 수 있는 행운은 누구에게도 주어지지 않습니다. 대부분은, 앞으로도 망할 가능성이 높은 게임을 개발하게 될 것입니다. 하지만, 그것은 의미 없는 작업이 아닙니다. 아무리 어려운 상황에 처한 프로젝트라 할지라도, 개발진 내에는 보석 같은 인원이 몇 명 있기 마련입니다.

잠시, 여러분이 속한 프로젝트에서, 앞으로 가장 같이 일하고 싶은 사람을 한 두 명만 떠올려 보십시오. 여러분이 속한 부서와 같은 부서가 아닐수록 좋습니다. 팀장이어도 좋고, 프로듀서여도 좋으며, 일반 개발자여도 무관합니다. 같이 일하고 싶은 사람이라면, 성격도 맞아야 할 것이지만, 업무적인 역량 면에서도 남다른 무엇을 갖고 있기 마련입니다. 떠올리셨나요? 이번엔, 이렇게 자문해 보십시오. 만약 그 사람이 회사를 나가면서, 향후 같이 일하고 싶은 사람을 한 두 명만 데리고 나간다면, 자신을 선택해 줄 것 같은가요? 만약 고개가 고덕여지신다면, 여러분의 장래는 무한히 밝다고 자부하셔도 좋습니다. 능력이 있는 사람은 게임잡에서 찾기 어렵다고도 하지요. 그 이유가 바로 이것입니다. 능력 있는 보석들은 항상 서로가 스카우트를 하려고 애쓰기 마련이니까요.

여러분이 프로듀서라면, 그래서 그 보석 같은 핵심 인력을 자기 사람으로 만들고 싶으시다면, 그 사람에게 어떤 조건 (연봉이든 스톡옵션이든)을 주어야 할까, 어떤 직위를 줘야 할까 등, 데려오는데에만 신경 쓰지 마시고, 그 사람이 향후 같이 일하고 싶은 사람으로 나를 선택할 수 있도록 노력하십시오. 역량을 보여주십시오. 성실함으로 감동을 시켜 주십시오.

여러분이 일반 개발자라도 마찬가지입니다. 여러분이 같이 일하고 싶은 그런 보석들이, 같이 일할 파트너로서 자신을 선택할 수 있도록 최선의 노력을 다 하십시오. 그러한 노력들이 뭉치면 망할 가능성이 있는 게임도 되살아날 불씨를 얻게 될 것이고, 설사 성공을 거두지 못한다 할지라도 여러분은 성공한 타이틀보다 더 값진, 동반자를 얻게 될 것입니다. 그런 보석 같은 사람들이 뭉친다면, 다음 프로젝트에서는 성공할 가능성이 그만큼 더 높아지게 되니까요. 성공을 못하더라도, 사람만 건진다면 다음을 기약할 수가 있게 됩니다.

망하는 게임의 조직도

올해에도 내년에도, 또 얼마나 많은 게임들이 접힐지, 얼마나 많은 개발자들이 술잔을 기울이게 될지 모릅니다. 안 그래도 첨예한 경쟁의 시대인데 경쟁자가 줄어들면 좋지 않겠냐고요? 안 그렇습니다. 망하는 게임이 줄어야 투자도 활성화되고, 좋은 개발자들이 제 역량을 발휘할 수 있어서 한국의 게임산업이 발전해 나갑니다. 무섭게 따라오는 중국, 와우의 성공을 통해 온라인시장에 눈을 들이게 된 거대 해외 퍼블리셔들, 한국 내에서 제 살 깎아먹기로는 한국 게임의 앞날은 장담할 수 없습니다. 진심으로, 여러분들이 개발 중인 게임들이, 환부가 있다면 도려내고, 잘못된 방향으로 가고 있다면 방향을 선회하여, 성공하는 게임의 반열에 오를 수 있길 바랍니다. 그를 위해, 여기 계신 많은 개발자 분들이, 자신을 위해서, 그리고 자신과 같이 일하고 싶어질 미래의 개발 동반자를 위해서, 여러분의 고귀한 젊음을 기꺼이 바치게 되길 바랍니다.