게임 프로젝트 관리: 프로젝트 관리 입문

스타트 업 게임 업체의 프로젝트 말아먹기

1. 개발력 문제

* 실력 있는 팀원이 없다. 당연하다. 급여도 적고 안정성도 보장되지 않은 업체에 누가 오겠냐?
* 삼고초려 끝에 실력 있는 팀원을 영입했다 치자. 요구사항이 많다. 출퇴근 시간은 자유롭게 급여는 팀내 최고, 회사 지분 등등. 몇 번의 밀당 끝에 거의 다 들어준다
* 기존 팀원들과 새로 영입한 팀원 간의 불화가 시작된다. 같이 고생해 온 팀원들은 박봉과 야근에 시달리는 데 새 팀원과의 대우 차이가 매우 심하다

1. 투자금 문제

* 매달 생각보다 많은 운영 비용이 든다. 모아 놓은 돈도 거의 떨어져 간다
* 투자금을 유치하기 위해 개발 중간에 수 차례의 PT, 미팅을 준비한다. 그래픽 아티스트는 투자 유치 용 그래픽 작업을, 프로그래머는 투자 유치 용 시연 버전을 작업하느라 실제 개발 진행은 거의 중단 상태
* 운 좋게 투자금을 유치해도 그 때부터 투자자의 간섭이 심해진다. 개발 속도, 회사 운영, 기획 방향, 심지어 팀원들 식대까지 모든 것을 간섭한다.

1. 기획 문제

* 기획을 최대한 완결성 있게 끝내고 개발을 진행하고 싶다. 하지만, 팀원 간에 의견이 분분하다. 매일 회의. 결정된 건 하나도 없는데 벌써 주말이다.
* 허비한 시간을 메우기 위해 의사 결정 시스템을 바꿨다. 리더가 모든 것을 결정한다. 나머지 팀원들은 우리가 만들고 싶은 게임을 만들어 보자며 하나로 뭉쳤는데 이제 자신들은 리더의 도구가 된 것 같다.
* 기획을 완성은 했는데 다들 맘에 들어 하지는 않는다. 사실 기획을 주도한 리더나 기획팀장 자신도 불안하다. 결국 잘 만들어진 기존 게임을 따라 만들기로 한다.

1. 개발 방향성 문제

* 기획 상으로는 완벽했고, 팀원들도 정말 재미있을 것 같다고 했는데, 만들다 보니 재미가 없는 것 같다. 이대로 1년 정도 더 만들면 완성인데, 그렇게 하면 1년이라는 시간과 비용 모두 날리게 될 것 같다.
* 3개월 만에 모두의 합의 하에 기획을 완전히 뒤집는다. 개발 4개월 째, 하지만 3개월을 날렸기 때문에 실제 개발은 1개월이나 마찬가지. 하지만, 아직 끝이 아니다. 언제 또 기획이 뒤집힐지 모른다.
* 결국 얼마 되지 않는 오리지널 요소마저 기존의 잘 나가는 게임을 따라 베끼기 시작한다.

1. 퀄리티 문제

* 보기 좋은 떡이 먹기도 좋다는데 그래픽과 사운드의 퀄리티가 만족스럽지 않다. 좋은 아티스트들은 다 대기업이 차지했다. 외주를 맡겼지만 제대로 된 결과물을 제 시간에 내놓은 적이 한 번도 없다.

1. 후반 마무리 문제

* 1년간 제대로 쉬지도 못하고 회사에서 숙식하다시피 하면서 개발했다. 이제 완성이 눈 앞에 보인다.
* 하지만 팀원들이 하나 둘 픽픽 쓰러지기 시작한다. 후반 마무리 단계라 일이 산더미같이 생기는데 전 직원이 다 모이는 날이 없다.
* 중간에 프로젝트 방향을 변경한 문제 때문에 투자금이 점점 바닥을 드러낸다. 급여도 밀리기 시작한다. 조금만 참아 보자며 팀원을 달래 마무리를 진행한다.
* 마른 하늘에 날벼락이다. 핵심 인력이 다른 회사로 이직한 단다. 서운하고 야속하지만 사실 붙잡을 명분이 없다. 가정이 있는 사람인데 급여도 밀리고 퇴근도 제대로 못하는 회사에 계속 다니기는 힘들 것이다.

어떻게 해야 되냐?

* 가장 큰 문제는 무엇일까? 🡪 ‘6명이 6개월 동안 만들 수 있는 게임이었더라면’(이 사람들이 어떤 역량을 갖고 있는 지, 개발 기간에 대한 파악이 이루어졌어야) (무조건 이 사람이 가지고 있는 역량 내에서만 만들어야 한다는 것을 의미하는 것은 아니다 조금 더 역량을 키워서 작업하는 것은 가능)
* 어떤 문제부터, 어떻게 해결해야 되냐?
* 나는 저런 실수는 하지 않을 거야 = 나만의 착각
* 크고 자금 넉넉한 회사의 개발팀은 문제가 없을까?

AAA 게임 개발팀의 프로젝트 말아먹기

1. 개발 목표 문제

* 급여 수준도 높고, 복지 수준도 좋다. 이 부분이 문제가 될 것 같지는 않다.
* 경영진의 요구는 단 하나, 해당 장르에서 시장을 지배할 수 있는 최고의 타이틀
* 프로젝트 제안 PT단계에서부터 계속 미끄러진다. 대표, 개발 이사, 마케팅 팀, 해외사업팀장이 원하는 목표와 요구 사항이 계속 충돌한다. PT가 계속 미끄러지는 동안 프로젝트 팀원들은 계속 일이 없어 개인 스터디와 인터넷 서핑으로 시간을 때운다.
* 여러 곳에서의 요구 사항을 모으다 보니 게임이 너무 중구난방이다. 이대로 만들면 안될 것 같은데, 이 버전으로 PT가 통과된다.

1. 개발 방향성 문제

* 경쟁사의 같은 게임 장르 게임 출시가 발표된다. 이에 자극 받은 경영진은 지금 상태로는 경쟁 작을 이길 수 없다며 프로젝트 전면 개편을 요구한다. 게임 엔진도 교체하고 기획도 수정하라고 한다
* 프로젝트 1년 째인데 PT, 프로젝트 개편 등으로 실제 개발된 것은 거의 없다. 무언가 차근차근 완성되는 모습이 보이지 않으니 팀원들은 점점 타성에 젖어간다. ‘어차피 열심히 해 봐야 또 드랍 될 거, 적당히 하자’, ‘적당히 할 일만 하고 때 되면 월급 받자’라는 생각으로 회사에 나오는 팀원들이 늘어간다.

1. 팀워크 문제

* 개발팀 규모도 크고 개발 기간도 길다 보니 매월 들어오고 나가는 팀원들이 생긴다. 직원 간의 코딩, 문서 작업 등 업무 스타일이 달라 항상 문제가 생긴다.
* 100% 전력으로 팀을 운영하고 싶은데 항상 100%는 되지 않는다. 서로 간의 끈끈한 팀워크 따위는 없다.
* 끼리끼리 뭉치기 시작한다. 팀장도 모르는 사이에 어느 새 파벌이 생긴다. 프로젝트에 문제가 생기면 신나게 물어뜯고 모함한다. 이 때문에 집단으로 다른 프로젝트나 다른 회사로 옮기는 경우가 발생한다.
* 프로젝트 팀의 여러 문제들로 인해 팀장이 경질된다. 팀장 교체로 인해 프로젝트 팀 분위기가 흉흉 해진다.

1. 비용 문제

* 이제 이 프로젝트는 회사의 골칫거리가 되었다. 개발 기간은 한없이 늘어나고 팀장은 매년 교체된다. 개발비는 기하급수적으로 들어간다. 게임 내에는 구현되다 만 시스템들, 시나리오들, 지역들이 수북이 쌓여있다.
* 결단성 있는 새 팀장이 고생 끝에 프로젝트를 수습한다. 버릴 것은 과감하게 버리고 어찌어찌 출시한다. 하지만, 유저들의 반응은 냉담하다. “5년 동안 300억 들여서 만든 게임이 고작 이거야?”

어떻게 해야 되나?

* 가장 큰 문제는? 🡪 업무 공유가 안 됐다. 인력의 외부 유출이 많았다. 여러 부서들의 요구사항을 충족시키려 하다 보니 정체성이 흐려졌다. **사람들을 모아 놓기는 했는데 팀 빌딩이 전혀 안 되어 있었다.** (어떤 식으로 일을 진행해야 되는 지 명확하지 않아서 유휴 인력이 발생했다)
* 어떤 문제부터 어떻게 해결했어야 했나? 🡪 의견 취합을 어떻게 할 것인지에 대한 고민을 했어야 / 프로젝트의 방향성, 업무 방식 등 핵심적인 부분을 소수 핵심 인력이 정하고 상황에 따라 필요한 인원을 영입하는 방식으로 진행해야 / 팀원들의 인간적인 부분도 최대한 고려해서 팀원들을 편성할 필요가 있고 팀원들에 대한 파악이 이루어졌어야 / 팀이 어떤 방식으로 소통을 해야 되는 지 방향을 확실히 설정해야

큰 그림이 정해져 있어도 각자 생각하는 것이 달라서 서로 해석이 다른 문제를 해결할 수 있어야한다. (그래서 신입 사원 들어오면 가장 먼저 시키는 게 해당 회사의 게임을 2주에서 1달 정도 플레이해 보는 거)

프로젝트를 어떻게 관리해야 되는가?

게임 프로젝트 관리가 어려운 이유

20년 동안 호떡만 만든 장인 vs 20년 동안 게임만 만든 달인

* 호떡은 20년 동안 똑같아도 되지만, 게임은 항상 **새로운 요소, 새로운 상황, 새로운 기술**과 마주한다.
* 새로운 = 경험해보지 않은, 노하우의 영역을 넘어선, 예측 불가능한

다른 프로젝트에 비해 **요구 사항이 매우 불명확하다**

**장기간의 안정적인 판로라는 개념이 희박**해 안정성, 충성도가 낮다

**인력 집약적 산업**이라 인력에 따라 퀄리티가 천차만별이다. 즉, 인력이 가장 중요하나 **인력 관리가 가장 어려운 산업 군** 중 하나 🡪 그날그날 컨디션에 따라, 기분에 따라 다름

다만, 많은 시행착오를 겪어본 경험이 있으니까, 그만큼 많은 시행착오의 가능성을 줄여줄 수는 있다.

예전에는 늑대 형 리더에서 요즘에는 서번트 형 리더로 변화하게 되었다. 🡨 빠르게 결과물을 만드는 것보다 하나의 제대로 된 결과물을 나와야 하니까

좋은 프로젝트 관리 모델

* 블리자드(시장을 압도할 만한 프로젝트)보다 EA
* 매년, 안정적으로, AAA규모의 타이틀을, 매년 새로운 기술적, 시스템적 진보와 함께 출시
* 게임은 블리자드가 더 재미있을 지라도, 게임 프로젝트 측면에서는 EA가 선두 업체

EA의 프로덕션 3단계

1. 프리 프로덕션(Pre Production) 🡪 어떤 게임을 어떻게 만들지에 대해 합의를 만들어내는 과정

* 게임 제안 ~ 프로토타입 버전 제작까지 프로젝트 초기 단계(좋은 콘셉을 잡았는지, 좋은 게임 의도를 설정했는지, 시장에 먹힐만한 지)
* 어떤 게임을 만들 지 결정하는 단계

1. 프로덕션(Production / Full Production)

* 실제 출시할 제품을 개발하는 단계(실제 개발에 필요한 인력 수급, 실제 개발 단계 도입)

1. 포스트 프로덕션(Post Production)

* 상용화(또는 출시)를 준비하는 단계(마무리를 어떻게 지을 것인가, 마무리 과정에서 퀄리티를 끌어올리려면 어떻게 할 것인가)

프리 프로덕션 단계 주요 목표

1. 프로젝트 결정: 이 프로젝트를 진행할 가치가 있는가?
2. 게임 콘셉 결정
3. 프로토타입을 통한 콘셉의 검증: 실제 게임과 비슷한 게임을 만들어서 실제 플레이하면서 문제를 포착, 여기서 극상의 퀄리티는 최종 버전까지 어느 정도 뽑아낼 수 있을 지 고민 🡪 프로젝트에 참여하는 사람들이 어떻게 일하는지에 대한 고민을 수반 (우리가 무슨 게임을 만들려고 하는 지가 보인다)

프리 프로덕션의 중요성

* 지도 없이 정글을 탈출하기는 매우 어렵다
* 한 번 확보한 **인적 자원**은 되돌리기 힘들다
* 한 번 낭비한 **시간(실패한 결과물)**은 되돌릴 수 없다. 🡪 실패한 결과물을 살릴 방법이 없다
* 이 게임은 어떤 게임인 가에 대한 시각은 모두가 다르다
* 처음 만들어보는 게임이다. (우리 팀이, 우리 회사에서, 우리 나라에서, 업계 전체에서)
* **수백, 수천 페이지의 기획서**를 정독하면서 게임을 파악하는 개발자는 거의 없다(개발자를 위한 튜토리얼 같은 느낌)

프리 프로덕션을 생략해도 되냐?

우리 나라는 예전(아직까지는?)엔 비중이 크지 않았다

보통 다음의 경우 프리 프로덕션을 포기

1. 기존 게임을 90% 이상 표절할 경우 (어떤 게임을 만들어야 할지가 명확 하니까)

* 패스트 펠로우 전략: 어떤 게임이 성공했을 때(구글 플레이 스토어 매출 1등) 1등과 유사한 게임을 만들어서 빠르게 시장을 확보하는 전략

1. 시장 상황이 매우 매우 좋을 경우 (만들기만 하면 무조건 팔릴 때)
2. 외부적인 이유로 개발 기간, 예산이 제한된 경우

하지만 그렇다 하더라도 매우 위험한 선택!

프리 프로덕션없이 바로 만들면 되지!

* 듀크 뉴캠 포에버는 그러다가 **14년만에 출시**

프리 프로덕션의 주요 기획 작업

1. 상황 분석(고객, 경쟁사, 자사)
2. 표적 시장 선택
3. 게임 디자인(Game Design): 시스템, 콘셉 기획
4. 테크니컬 디자인(Technical Design): Technical, Art Directing 방향 검토 및 결정
5. 프로젝트 규모(비용, 인력, 기간) 산출
6. 프로젝트 제안
7. 프로토타입 기획: 어떤 요소를 만들지, 그 요소를 어떻게 만들어야 할 지

프리 프로덕션의 주요 개발 작업

1. 개발 환경 설정: 어떤 게임 엔진 쓸지(유니티 몇 버전으로 쓸 거냐, 규격이 정확해야 새로운 인력이 와도 혼선이 적어질 거니까), 자료들을 어떤 단위로 관리할 지, 그 자료들을 어떻게 취합할 지, 스크립트 규격은 뭘로 할까, 데이터 테이블은 어떻게 관리할 지
2. 비주얼 콘셉 결정: 어느 정도 수준으로 비주얼을 뽑을 것이냐
3. 퍼포먼스 테스트: 우리가 만들려고 하는 게임이 어느 정도 사양에 충족할 수 있는 게임인지
4. 프로토타입 개발: 우리가 만들려고 하는 게임이 재미있는 게임이 맞는지, 우리가 만들려고 하는 게임이 어떤 형태의 게임인지

프로덕션 단계의 주요 목표

1. 주요 게임 기능과 콘텐츠 구현: 이 때부터 팀 빌딩 시작, 콘텐츠 볼륨 급증
2. 재미와 BM 모델 구현: 어떤 모형으로 BM으로 구축할 것이냐
3. 버그 수정을 중심으로 플레이 쾌적성 개선 🡪 아직까지는 플레이어에게 평가받는 단계는 아니니까

프로덕션의 주요 기획 작업

1. 세부 시스템 기획
2. 세부 콘텐츠 기획
3. 세부 레벨 디자인
4. 상용화, 서비스 기획: 서비스 환경에 필요한 기획

프로덕션의 주요 개발 작업

1. 게임 내 각종 시스템, 콘텐츠 구현 및 적용
2. 마일 스톤 체크 🡪 개발 과정이 얼만큼 진행이 되었는지 표시해 주는 기능
3. 프로덕션 단계에서 진행되는 FGT, CBT도 마일 스톤의 일부
4. 마일 스톤 체크 단계에서 허들을 적용하는 업체도 있다(허들 검증 단계에서 프로젝트 방향이 수정되거나 드랍 되기도 한다)

포스트 프로덕션 단계(OBT부터)의 주요 목표

1. 유저(테스터) 피드백(우리가 의도한 방향의 문제점)에 따른 게임 수정
2. 버그 수정
3. Polishing(다듬기): 게임 마무리 작업, 조금이라도 퀄리티를 끌어올리려는 작업
4. 상용화 준비: 실제로 이 게임에서 상용화하기 위해 필요한 모델들을 준비하는 과정(결제 시스템, 운영 관련 도구들, 유저 플레이 분석 도구 등 최적화 작업, 게임 프로모션 영상 등)

포스트 프로덕션의 중요성

1. 버그, 밸런스, 플레이 쾌적성 등 게임 플레이의 치명적인 요소에 영향을 미친다
2. 어디까지 구현해야 되는지를 결정하지 못해 표류하는 프로젝트들이 많다. 🡨 PD가 어느 선에서 브레이크를 걸 것이냐가 중요 (욕심이 많이 개입되는 단계)
3. 많은 요소보다 **완성도** 있는 요소
4. 기능이 많은 90%의 게임보다 기능이 적은 100% 완성도의 게임이 훨씬 낫다
5. 구현의 우선 순위는 해당 기능이 **게임의 핵심 identity를 결정하는 가**라는 원칙 아래에서
6. 추가적인 좋은 아이디어는 서비스 이후 업데이트 가능

포스트 프로모션의 주요 기획 작업

1. 주요 목표에 해당하는 기획 수정, 추가 작업
2. 유저, 마케터, 퍼블리셔 등 상용화 관련된 개발팀 외부 주체들의 피드백을 개발 가능한 수준의 작업으로 변환
3. 기타 각종 상용화 준비 작업

포스트 프로모션의 주요 개발 작업

1. 버그 수정 🡨 유저 이탈 요인에 가장 큰 영향을 주니까
2. 최적화 🡨 1번과 마찬가지 이유
3. 마케팅 서포팅: 프로모션을 하기 위한 상품 구성, 신규 유저들을 위한 상품 구성 등
4. 기타 각종 상용화 준비 작업