

다양한 글로벌 커뮤니케이션 대처법

안녕하세요, 제 이름은 Bob Mazarelli 입니다. 'Anatomy of a Recording Session : Project Management in the Studio'에 여러분을 환영합니다. 여러분이 참여하게 되어 기쁘고 이 기회를 준 PMI 에 특히 감사 드립니다. 오늘 우리가 실시할 것들이 많습니다. 그리고 저는 여러분이 이 웹 세미나를 즐기기를 바랍니다. 저는 제가 이것을 만드는 것을 즐겼다는 걸 알고있습니다. 저는 여러분들께 e-mail 과 전화번호의 제 연락처를 첫 장에 놓았습니다. 그러니 언제든지 저에게 연락하세요. 제가 즉시 답하지는 못할수는 있지만, 답하도록 하겠습니다.

[Entertainment Community of Practice]

이번 프레젠테이션에서 잠시 멈추기를 망설이지 말고 PMI Entertainment Community of Practice 에 대한 이 슬라이드를 자세히 읽어보시기 바랍니다. 커뮤니티는 이 웹 세미나를 후원한다는 것을 잊지마십시오.

[Introduction]

우리가 스튜디오 내부를 들여다보고 어떻게 프로젝트 관리가 거기에 사용되는지 확인하기 전에, 저는 잠시 저에 대해 말씀 드리고 싶습니다. 저는 엔터테인먼트 산업의 내부 외부에서 23 년간 프로젝트 관리에 참여했습니다. 오늘 저는 프로젝트 관리에 대해 이야기하고 그것이 음악산업에서 하나의 구체적이고 중요한 부분과 어떻게 연결되어 있는지 이야기하도록 하겠습니다.

1980 년대에 저는 Rossiti Production 이라 불리는 음악 프로덕션 회사를 소유하고 있었습니다. 우리의 관심은 그 시대 라이브 공연이었습니다. 저는 Nashville publisher 의 작가였고, 그 제작사 이름은 IFIN 이었고, 제작자의 이름은 Charley Brag 였습니다. Charley 는 Johnny Cash 스튜디오 관리자였습니다. 저는 또한 라디오광고의 해설목소리 일도 하였습니다.

1990 년대에 저는 엔터테인먼트에서 최고자리에 있었습니다. 몇몇 흥미있는 오디오 엔지니어링 프로젝트에 참여할만큼 행운이 있었습니다. 하나는 미국방부의 음향기만(Acoustic Deception) 프로젝트였습니다. MITI 를 사용하여 EPROM BROM 을 음향시나리오로 변환하는 것이었습니다. 또 다른 프로젝트는 해군의 의료용 수중 연구실입니다. 저는 사운드에 대한 컴퓨터시스템 업무를 제공했고, 연구를 관찰했습니다. 그것은 1 달간의 인간고립 연구였습니다.

2000 년 이후 저는 이야기 해설 일을 했고, 2006 년 7 월에 Jazz Bow 라는 음악 제작회사를 시작했습니다. 그것은 오디오 엔지니어링에 대한 흥미를 스튜디오 밖으로 확장시켰습니다. 저는 Broadcast Music Inc, BMI, New York Chapter, Audio Engineering Society 의 멤버입니다. 또한 미국 음악치유 협회 멤버이기도 합니다. 저는 Salve Regina University 에서 석사학위를 받았습니다.

[Questions, Questions, Questions]

제가 이 슬라이드를 준비할 때 저는 이것이 세 파트로 나누어질 수 있다는 것을 발견하였습니다. 타이틀에 명시된 스튜디오가 'Where' 입니다. 문맥을 위해 섹션 1에서는, 누가 이해관계자이고, 어떤 역할을 그들이 하는지? 무엇이 프로젝트 관리를 다루는데 필요한 핵심적 도전인지? 그 다음 섹션 2에서는 프로젝트 관리의 적용을 살펴보겠습니다. PM 실천의 'How'와 'When'를 보겠습니다. 그리고 어떻게 그들이 우리가 섹션 1에서 구별한 핵심적 도전들을 다루었는지 들여다볼 것입니다. 그 다음 9개 지식영역이 프로세스와 어떻게 연관이 있는지 보여주는데 시간을 들일 것입니다. 제가 이 웹 세미나를 준비하면서 발견한 것은 9개 지식영역들과 누군가 웹 세미나를 할 수 있는 엔터테인먼트 산업의 각각에 관련된 매우 풍부한 정보들이 있다는 것입니다. 그러나 오늘 우리는 샘플에 만족할 것입니다.

[Who, What & Why?]

다시 한번 섹션 1에서는, 우리는 '누가', '무엇을' 그리고 '왜'를 보겠습니다. 우리는 이해관계자들의 역할을 식별합니다. 우리는 사례 연구를 보고 간단히 현재 음악산업의 상태를 살펴보겠습니다.

[Who are the stakeholders?]

음악 산업에서 도전을 이해하기 위해서 우리는 누가 이해관계자인지 이해할 필요가 있습니다. 우리는 녹음의 과정을 감독하는 프로젝트 관리자 또는 프로듀서로 시작하겠습니다. 그리고 최고의 제품을 보장하는 전체 프로덕션 직원과 일을 합니다. 그 다음 우리는 이해관계자의 두 번째 카테고리인, 누가 고객으로서의 아티스트이고 후원자로서의 최고 프로듀서(Executive producer)인지 보겠습니다. 그들을 같은 카테고리에 넣은 것은 실수가 아닙니다. 만약 아티스트들이 돈을 프로세스나 프로젝트 관리자와 최고 프로듀서 사이의 흥미로운 역할관계를 만들어내는 제작을 가져온다면 그들은 자동적으로 최고 프로듀서가 됩니다. 프로듀서는 또한 최고 프로듀서가 될 수 있다는 것을 기억하십시오. 이해관계자 역할에는 많은 변화가 있습니다. 하지만 이번 발표에서 우리는 최고 프로듀서와 프로듀서를 분리해놓기로 하겠습니다. 세 번째로 오디오 엔지니어, 녹음회사, 음악제작자, 법적 행동의 기술 직원들입니다. 그 다음 마지막으로 소비자입니다.

[Who are the stakeholders?]

프로젝트 관리자 또는 프로듀서에 대해, 그 또는 그녀가 어떤 역할을 하는지 조금 더 이야기해봅시다. PM은 녹음의 과정과 프로덕션을 감독하고 관리합니다. 그들이 창조적인 과정의 일부이고, 그들이 프로젝트를 위해 아이디어를 모을 수 있고, 노래를 선택하거나 그들은 구어 녹음에 대한 대본을 적는 것을 도울 수 있습니다. 또는 직원이나 뮤지션을 선택할 수 있습니다. 만약 누군가가 스튜디오에 새로 왔다면, 스튜디오에 새로 온 아티스트라면 그들은 코칭을 제공받을 것입니다. 그들은 믹싱이나 마스터링을 통해서 녹음과정을 제어하거나 녹음세션 또는 전체 과정을 감독을 통제할 것입니다. 저는 믹싱과 마스터링에 대해 조금 더 얘기할 것입니다.

그들은 또한 기업가적 역할을 맡습니다. 그들은 예산, 스케줄 그리고 협상에 책임이 있을 수 있습니다. 프로듀서는 또한 한번에 일어나는 여러 프로젝트의 참여를 관리할 필요가 있는 포트폴리오를 가질 수 있습니다. 당신은 대부분 그것 때문에 프로듀서가 한 장르에서 전문가가 되었다고 여기시나요?

음악제작은 또한 서로 다른 음악 카탈로그로 인한 포트폴리오 관리를 보는 영역입니다. 각 카탈로그는 일반적으로 각 장르에서 서로 다른 관리자를 가지고 있습니다. 녹음회사는 관리될 필요가 있는 포트폴리오를 가지고 그것은 제작회사와 거의 같은 방법으로 정해져있습니다.

저는 제가 이 프리젠테이션을 나아가면서 포트폴리오 관리에 대해 이야기할 것입니다. 그러나 9 개의 지식영역과 같이 음악산업에서 포트폴리오 관리는 웹 세미나의 자체 시리즈를 가질 수 있습니다.

[Who are the stakeholders?]

PMI 는 Entertainment Community of Practice 페이지에 자문을 구합니다. 프로젝트 관리자는 유명인사인지 대해서요. 글썬요, 제 생각에 정답은 '맞다'지만, 어쩌면 아닐수도 있습니다. 대중음악에서는 유명 작곡가들 George Martin, Phil Ramone, Quincy Jones, Al Shux 과 제가 가장 좋아하는 Alan Parsons 가 전설적인 존재들입니다. 하지만 클래식 음악에서는 Steven Epstein 과 David Frost 이 그레미 시상식에서 수차례 수상을 했습니다. 2012 년 Grammy 에서는 Judith Sherman 이 수상을 했습니다. 따라서 음악은 프로젝트 관리자가 있는 영역일 뿐 아니라 그들이 유명해지는 영역입니다.

[Who are the stakeholders?]

누가 또 다른 이해관계자들일까요? 고객이나 최고 프로듀서로서의 아티스트가 있습니다. 그리고 이들은 대부분 얻거나 또는 잃는 것을 참는 사람들입니다. 그들은 컨셉을 만들어내고, 자금을 받고, 일반적으로 공연을 통해 그 컨셉을 팝니다. 그들은 비평가들과 제품이 그들의 기대에 미치지 못했다고 느낄 경우 그들의 제품을 사지않는 소비자들로부터 비난을 받습니다.

그리고 기술적 행정적 직원들이 있습니다. 음향 엔지니어들은 믹싱과 마스터링을 합니다. 믹싱의 과정은 녹음되는 악기와 음성을 여러분이 자연스러운 느낌을 갖게 하도록 하는 방법으로 합치는 것입니다. 그리고 마스터링은 프로덕션, 압축, 제거와 같은 것들의 마지막 터치입니다. 그리고 나서 마지막 제품이 소비자에게 갑니다.

녹음회사는 홍보와 유통을 제공하고 음악제작자는 로열티를 협상합니다. 그리고 법적인 표현이 있습니다. 제가 계약서를 가지고 있지만 법적인 표현들이 그 과정에 포함된 모든 사람들을 진정 포함합니다. 마지막으로 그 제품에 기꺼이 돈을 지불할 여러분과 저같은 사람들인 소비자가 있습니다.

[What are the challenges?]

이해관계자들의 역학관계(dynamics)에 대해 조금 더 자세히 들여다봅시다. 그 역학관계를 채우는 창의적이고 기술적인 그리고 비즈니스 3 인조가 있습니다.

[What are the challenges?]

또 다른 역학관계를 보십시오. 우리는 그것들을 어떻게 되도록 해야 할까요? 아마도, 음향엔지니어는 명령을 받고, 아티스트는 영감을 제공하고, PM 은 제어를 하고, 모두는 땀흘려야 합니다. 그리고 마지막 공식은 순서와 영감, 제어 그리고 땀이 동등한 부분이어야 합니다.

[What are the challenges?]

그러나 종종 정말 있는 방법은, 음향 엔지니어가 유통성이 없다고 인식될 수 있고, 아티스트는 혼란스럽다고 인식되고, PM 은 예산을 보고 있기때문에 둔감하다고 인식됩니다. 무엇이 이 등식을 유통성없고 혼란스럽고 둔감하게 마치 사무실에서 안 좋은 날과 동일하게 만드는 걸까요?

[What are the challenges? Case Study]

그런 마음으로 사례연구 하나를 보도록 합시다. 미국 락그룹 Guns 'N Roses 는 1994 년부터 2008 년까지 'Chinese Democracy'이라는 앨범을 작업했습니다. 보고된 바로 그 앨범은 만드는데 약 1300 만 달러의 비용이 들었습니다. Interscope Records 라는 녹음회사가 2005 년에 제작을 중지했다. New York Times 는 2005 년 3 월 6 일 '결코 만들어지지 않은 가장 비싼 앨범'이라는 기사를 발행했습니다. 그러나 앨범은 마침내 2008 년 11 월 Geffen Records 에 의해 발매되었습니다. 발매결과는 법적소송을 만들어냈고, 저작권침해와 소비자 사기에 연관되었습니다. 다음 슬라이드에서 그에 대해 조금 더 이야기하겠습니다.

[What are the challenges? Case Study]

그러나 CD 유통을 담당한 유니버설뮤직은 'Chinese Democracy'를 Best Buy 에 130 만장의 1400 만 달러 독점권을 주었습니다. Dr. Pepper 는 'Chinese Democracy'가 2008 년 말 이전에 발매되면 미국에 있는 모든 사람에게 무료 소다음료수를 약속했습니다. 이것은 마케팅 술책이었습니다. 이것은 또한 어떻게 홍보가 나쁘게 갈 수 있는지에 대한 예입니다. 밴드에 있는 법률가들은 Dr. Pepper 의 온라인 무료쿠폰을 좋아하지 않았으며, 분명 쿠폰에 접근하려 했을 때 작은 결점을 마주했습니다. 변호사들은 보상 계획이 서투르게 구현되어 있었고, 소비자를 속인 재앙이라고 언급했습니다.

법률가들은 또한 전체 페이지의 사과문을 요구했습니다. 그들은 사과문이 The Wall Street journal, USA Today, The New York Times 그리고 the Los Angeles Time 에 나오기를 원했습니다. Axel Roses 라는 가수이자 밴드 대변인은 그가 구체적으로 법률가에게 그것이 아무 문제 아니었고, 그들의 행동에 의해 공격을 받았다고 언급했습니다.

그러나 몇 가지 흥미있는 기사가 있습니다. Ali Wearing 이라는 이름의 변호사로부터 쓰여진 기사입니다. 2008 년 11 월 27 일에 발간되었고, "Dr. Pepper vs. Guns 'N Roses : 법률전쟁으로의 환영"이라는 기사입니다. 여러분은 온라인에서 복사본을 구할 수 있습니다. 2009 년 6 월까지 앨범은 미국에서 100 만장이 팔렸습니다. 그것은 발생한 유통 때문에 공인된 플래티넘입니다. 그리고 저는 그것에 대해 역시 조금 더 얘기하도록 하겠습니다. 미국 밖에서 CD 는 15 개국에서 공인된 플래티넘이 되었고, 16 개국에서 공인된 골드가 되었습니다.

[What are the challenges? Case Study]

그러나 여러분께서 GNRevolution 의 차트를 보면, 여러분은 2008 년 11 월 25 일에 발매 첫 주를 볼 수 있습니다. 그것은 실제로 72,000 부의 앨범이 전세계적으로 판매되었습니다. 그리고 오른쪽을 보면, Geffen inventory 에서는 1,372,000 장의 판매를 보이고 있는 것을 볼 수 있습니다. 그러면 그 시점에서 그들의 Best Buy 유통에 무슨 일이 있었던것일까요? 그들은 Best Buy 에 130 만 장과

72,000 장을 더해 유통한 것으로 집계하였습니다. 실제 12 월 2 일 판매 첫 주는 Best Buy 가 261,000 장을, 전세계적으로 640,000 장을 그래서 전체 712,000 장을 판매한 것으로 보이고 있습니다.

하지만 Geffen 은 1,751,000 장을 보이고 있습니다. 그들이 무엇을 했는지 확인하는 데는 오래 걸리지 않습니다. 그들은 이중으로 돈을 받았습니다. Universal 은 130 만 장을 Best Buy 에 판매했습니다. Geffen 은 Best Buy 로 판매된 130 만장뿐만 아니라 Best Buy 가 같은 130 만장을 소비자에게 판매한 숫자까지 집계하였습니다. 여러분이 마지막주까지의 리스트를 보시면, 만일 상당한 판매가 있다면, 여러분은 Best Buy 가 5,500 장의 판매를 미국에서, 전세계적으로는 31,000 장의 판매를 볼 수 있습니다. 여러분이 Geffen 의 열을 한번 더 보시면 2,670,000 부가 판매되었음을 볼 수 있을 것입니다. 거의 300 만장이지요. 따라서 Geffen 의 관점으로 그들은 300 만장의 앨범을 판매한 것입니다. 하지만 Best Buy 의 관점으로는 유통된 130 만장에서 433,900 장이 실제판매입니다. 그것은 Best Buy 에 67% 가량, 거의 867,000 장의 재고를 남겼습니다.

[What are the challenges? Case Study]

그 이슈를 이해하기 위한 또 다른 방법은 어떻게 산업 부분 판매가 되었는지 보는 것입니다. 만약 여러분이 Nielsen SoundScan 을 보면, 'Chinese Democracy'가 2008 년의 최고판매 3 번째 앨범임을 보여주고 있습니다. 충분히 흥미로운 것은 그것이 비틀즈의 'Abbey Road' 뒤에 있었다는 것입니다. 그것은 다음 포인트로 갈 수 있지요. 여러분이 오른쪽 차트를 보시면 작은 파랑색 조각을 볼 수 있을 것입니다. 이 파랑색 조각은 LP 를 나타냅니다. 그 다음 큰 조각은 디지털앨범이고, 가장 큰 부분은 디지털 트랙입니다. 따라서 Guns 'N Roses 가 제작을 했던 마지막 앨범과 'Chinese Democracy' 사이의 기간 동안 많은 것들의 변화가 있었음을 알 수 있고, 산업도 매우 변화했습니다.

[What are the challenges? Case Study(quick compare)]

간단한 비교를 하기 위해 우리는 AC/DC 라 불리는 호주 그룹을 보겠습니다. 그들은 'Black Ice'라는 앨범을 발표하였습니다. 그것은 8 년만의 그들의 첫 번째 CD 였습니다. Guns 'N Roses 처럼 그들도 이전 앨범에서 최고였습니다. 그리고 Guns 'N Roses 처럼 그들도 그들의 CD 를 미국내 유통하기 위해 Wal-mart 와 독점계약을 하였습니다. 하지만 Guns 'N Roses 와 다르게 그들은 전체 앨범을 8 주 만에 녹음했습니다. 그들은 2008 년 3 월 밴쿠버에서 녹음을 시작하였고, 8 주 만에 끝내어 Guns 'N Roses 가 그들의 앨범을 발매할 때 'Black Ice'도 함께 발매되었습니다. 차이점은 'Black Ice'는 29 개국에서 1 등을 차지했고 RIAA 에 의해 더블 플래티넘을 인증 받았습니다. 또한 7 개 다른 나라에서도 플래티넘을 받았습니다. 가장 놀라운 것은 독일이었습니다. 간단히 말해 플래티넘은 인구수에 기반하여 의미합니다. 미국에서 어떤 것이 플래티넘으로 인정받았다는 것은 100 만장 판매를 의미합니다. 다른 국가들에서는 그들에 인구수에 기반하여 더 적겠지요. 그러나 독일에서는 독일 자체적으로 100 만장 이상이 판매되었습니다. 따라서 그것은 5 배 이상의 플래티넘이었습니다. 또 다른 흥미로운 사실은 2008 년부터 2010 년까지의 'Black Ice' 투어는 두 번째가 높은 성장을 한 투어가 되었습니다. 전체 숫자로는 5 억 달러 정도로 집계됩니다. 매우 인상적인 결과이죠.

[Why is Project Management important to handling those Challenges? Record industry is changing]

왜 프로젝트 관리가 우리가 보았던 도전들 속에서 그렇게 중요할까요? EMI 는 세계에서 가장 큰 녹음회사의 하나입니다. 2011 년 손실을 기록했고 수천명의 직원들을 정리하고 해야 했습니다. 또 다른 큰 녹음회사인 Sony BMG 의 헤드였던 Joe Galante 는 2012 년에 3 월에 판매된 75 개국의 판매량은 330,000 장이라고 언급했습니다. 그리고 그는 1990 년대에는 판매된 양이 두배였다고 지적했습니다. Galante 는 이것이 SoundScan 이 1991 년 시작한 이래 최저의 한 주라고 말했습니다.

[Why is Project Management important to handling those Challenges? Record industry is changing]

같은 이슈를 다르게 언급해보겠습니다. 우리는 IFPI 에서 발행된 이 차트를 볼 수 있습니다. 여러분은 EMI 가 시장에서 13.4%를 구성하고 있고, Sony BMG 가 21.5%를 구성하여 전체 산업의 1/3 을 차지하고 있습니다. 저는 차트의 다른 부분들도 판매저조라는 같은 문제에 직면했다고 생각합니다. "새로운 밀레니엄에서의 음악산업 - 글로벌 그리고 현지의 관점들 (The music industry in the new millennium – Global and local perspectives)"이라는 시드니 맥쿼리대학의 David Throsby 가 쓴 기사가 있습니다. 온라인에서 읽어보시기를 권합니다. 매우 흥미있는 읽을거리 입니다.

[Section2 (Application & Tools)]

우리는 섹션 2 에 왔습니다. 여기서 우리는 '어떻게'와 '언제'를 질문할 것입니다. 우리는 3 개의 중요한 요인들을 보고, 9 개 지식영역을 살펴본 다음, 툴들과 다른 고려사항을 보겠으며, 그리고 포트폴리오 관리에 대해 조금 더 이야기하겠습니다.

[How & When are PM practices used?]

제 경험으로 스튜디오에서 성공적인 프로젝트를 수립하는 또는 질서의식을 수립하는 3 가지 중요한 요인은 다음과 같습니다. 권위에 대한 분명한 선을 이해하라. 누가 무엇에 책임이 있는지 결정하는 것입니다. 비용을 제어하라. 범위를 수립할 때 예산의 제약사항을 구별하는 것입니다. 그리고 아마도 가장 중요한 요인은 창의적 환경을 유지하고, 사람의 생산성을 관리하는 것입니다.

[How & When are PM practices used?]

그럼, 9 개의 지식영역을 살펴봅시다. 우리는 통합 관리로 시작하겠습니다. 전문가가 되십시오. 프로젝트 관리, 커뮤니케이션 계획을 개발하는 것입니다. 누가 무엇을 책임지고 있는지를 알아야 합니다. 저는 위 아래 의존성에 대해 많이 이야기할 것인데, 이것은 매우 중요합니다. 개념을 유지하고, 그 개념이 무엇인지 명확한 아이디어를 가지고 스튜디오로 가서, 그것을 고수하는 것입니다. 비전과 전달하려고 하는 메시지를 이해하는 것이 매우 중요합니다. 프로젝트를 감시하고 제어할 올바른 도구를 이용합니다. 우리는 툴들에 대해 조금 더 이야기하도록 하겠습니다. 참을성을 연습하나 필요할 때는 확고해야 합니다.

범위 관리는 현실적이 되는 것입니다. 그러한 위아래 의존성 때문에 제작 준비단계의 회의가 필수입니다. 여러분은 예산의 한계를 알 필요가 있습니다. 여러분은 어떤 다른 프로젝트들이 당신의 관심을 끄는지 알아야 필요가 있습니다. 발매되는 날을 알고 명확하게 정의된 컨셉이 있다는 것을 확실히 해야 합니다. 자료는 여러분이 스튜디오에 들어가기 전 여러분이 했던 것임을 확실히

하십시오. 그리고 또한 그래픽 아티스트와 같은 직원들에 대해 누가 예술작품을 개발하는지, 언제 완료될 필요가 있는지 결정해야 합니다.

시간관리는 준비되어 있는 것입니다. Todd Rundgren 이 "우리는 스튜디오 밖에서 모든 것을 리허설했다. 따라서 라이브로 공연할 준비가 상당히 되어있다"라 말했을 때 최고였다고 말했습니다. 스튜디오로 가서 당신이 필요로 하는 것을 결정하지 말고, 그 전에 결정하고 여러분의 시간을 생산성에 사용하십시오. 시간은 흘러가고 있기 때문에 원하는 것을 결정하지 않고 시간을 허비하지 마세요.

다음 지식영역으로 가는 길은 비용 관리, 되찾는 것에 익숙해지는 것입니다. 되찾기(Recouping)은 세상의 다른 부분들에서, 미국에서 그리고 유럽에서 다릅니다. 녹음비용, 믹싱과 마스터링 비용은 아티스트들은 판매가 끝나기 전에 돈을 벌 수 있기 전에 보상받아야 할 필요가 있습니다. 모든 것은 지불되어야 합니다. 그러나 또 다른 파트의 세계에서 예를 들어 인도는 거의 정확히 반대입니다. 저는 편지를 하나 언급하려합니다. music label T series 의 Rushard Kumar 라는 이름으로 의해 쓰여진 편지입니다. 그는 core 에 투자하는 프로듀서를 언급했습니다. Core 는 인도에서 통화의 한 형태입니다. Shooting song 에서의 의미는 비디오를 만드는 것입니다. 충성심이 공유될 수 있는 서구의 나라들과는 달리 최소한 그들의 비용을 회복할 만큼의 자격이 되어야 합니다. 그야말로 금전적 위험이 관련되지 않은, 그리고 미리 후하게 지불된 작가/작곡가와 수익을 나누기 이전입니다.

구매 관리는 스마트해지는 것입니다. 당신이 필요할 때 올바른 자원을 고용하는 것입니다. 예를 들어 캐나다 아티스트인 Celine Dion 은 여러분 대부분이 알고 있듯이 주류 팝 아티스트입니다. 수많은 그녀의 녹음이 Tony Bennet 이나 Andre Pucelli 와 되었습니다. 그녀는 Jim Steinman 에 의해 쓰여진 파워발라드 'It's all coming back to me now'라 불리는 노래를 마주하게 되었습니다. Jim Steinman 은 아마도 그의 노래 'Total eclipse of the heart'로 가장 잘 알려져있습니다. 그러나 그는 또한 대부분의 Meatloaf 원곡을 작사한 것으로 알려져있습니다. 그는 락발라드를 만들어내는 것에 매우 익숙했고, Celine Dion 의 프로덕션팀은 그들이 경험이 없다는 것을 알고 있었습니다. 그래서 그들은 그들 팀 외부에서 고용했고, Jim Steinman 을 최고 프로듀서로 고용하였습니다. 그리고 Jim Steinman 은 Meatloaf 앨범에서 "Bad out of hell"의 사운드엔지니어 Steeve Raincorf 를 데려왔습니다. 그는 또한 동시 프로듀서로 Bruce Springsteen's history band 의 Roy Bidden 을 데려왔습니다. 보컬로는 Todd Rundgren 을 데려왔습니다. 최종결과는 그들은 다수의 플래티넘을 만들어냈습니다. Celine Dion 의 프로덕션팀이 한 것은 약점을 강점으로 바꾼 것이었습니다.

인적자원 관리는 융통성 있어야 합니다. 신용과 신뢰를 쌓고, 듣고, 생각을 교환하고, 건설적인 비판들을 아티스트들에게 제공해야 합니다. 준비된 예들이 올바르게, 좋게 들리지 않을 수도 있습니다. 여러분과 아티스트 사이에 대화가 있고, 당신은 단지 비평처럼 들리는 것과는 반대로 해답을 찾을 수 있어야 합니다. 대립을 피하고 업무환경을 긍정적으로 유지하십시오. 매우 매우 중요합니다. 당신이 업무환경을 긍정적으로 유지하지 못하면 시간이 지날수록 많은 스트레스와 비용의 초과가 있을것입니다. 프로젝트 관리자로서 당신이 그에 대해 책임이 있습니다.

커뮤니케이션 관리는, 타이밍이 적절해야 합니다. 다시 한번 말하지만, 위아래 의존성을 아는 것입니다. 스케줄맞춤, 지연 또는 병행처리(fast-tracking)와 같은 어떤 변화든 커뮤니케이션 해야 합니다. 위아래 의존성이 의미하는 것이 무엇일까요? 레코드의 라벨은 소매업자들과 광고자와의 커뮤니케이션이 필요합니다. 관리자는 지연이 발생하는지 알고, 일정의 변경을 알아야 합니다.

제작자는 발매에 지연이 없을지 알아야 하고, 제가 심지어 그래픽 아티스트에 대해서도 언급했듯이, 그들의 작업이 완료되기까지 속도를 높여야 할지를 커뮤니케이션 해야 합니다. 따라서 단지 스튜디오 안이 아니라, 스튜디오 밖에서의 많은 커뮤니케이션들이 있습니다.

리스크요소 관리는, 박학다식해야 합니다. PEST 와 SWOT 이라는 두 가지 좋은 툴이 있습니다. PEST 는 정치적, 경제적, 사회적 그리고 기술적 분석입니다. 우리가 Guns 'N Roses 사례연구를 보면, 우리는 앨범이 중화인민공화국에서 금지되었다는 것을 볼 수 있습니다. 그것은 경제적 영향을 가집니다. 여러분은 50 만, 100 만장이 그것 때문에 팔리지 않았다고 가정할 수 있습니다. 그것이 바로 사회적 영향입니다. 그 밴드는 정치적 경제적 성명을 발표했습니다. 그리고 이전의 앨범과 2008 년 사이의 시간에 LP 에서 디지털로 옮겨간 산업이 변화된 기술적 영향이 있었습니다. SWOT 는 강점, 약점, 기회와 위험요소입니다. 우리는 Celine Dion 의 예에서 그녀의 프로덕션팀이 프로듀싱에 어려움을 겪은 락발라드를 만들어 내기 위해 Jim Steinman 와 그의 팀을 데려온 예를 보았습니다. 품질 관리는 결과를 향해 나아가는 것(be on-track)입니다. 프로젝트가 성취해야하는 것에 계속 포커스를 두어야합니다. 만일 이것이 당신이 바라던 결과물이라면, 이것으로 끝나지 않도록 해야 합니다. 그렇지 않으면 당신이 하고자하는 것은 코메디앨범이 되고 맙니다.

[How & When are PM practices used? Scope & Cost Considerations : DOD Project]

저는 프로젝트 스케줄에 대해 잠시 언급하려 합니다. 우리가 자세히 보는 두 개의 스케줄은 제가 개인적으로 관여된 것들입니다. 첫 번째는 미국방부와 함께 프로젝트 해야 하는 것이었습니다. 그것은 완벽한 계획이었고 우리는 차트와 프로젝트 계획, 스펙 등을 다시 만들었습니다. 그 다음 우리는 우리가 만들고, 테스트하고 수정하는 개발과정을 가질 것이었습니다. 모든 것이 완벽하게 갈 것이었고 마지막에는 시스템 테스트와 문서화, 최종설치를 할 것이었고, 1 년 만에 모든 것을 끝낼 것이었습니다.

이것은 실제 생활이었습니다. 발생한 것은 전체 반복되는 프로세스, 개발과정자체가 전체의 노력을 넘겨받았습니다. 우리는 말그대로 코드를 변경해야만 했습니다. 코드의 라인을 변경하는 것을 의미하는 게 아니라 한 프로그램으로부터 언어적으로 다른 것으로 옮겨가는 것을 의미합니다. 우리는 우리가 60 cycle ohm 을 제거하여 조금 더 생물학적인 것을 생산하기 위해 취소의 단위(unit)을 만들어야 한다는 것을 알았습니다. 그러나 좋은 점은 우리가 끝냈다는 것이고, 우리가 프로젝트를 1 년 기간내 완성했습니다. 그러나 여러분이 볼 수 있듯, 여러분이 시작 시에 기대했던 것은 프로젝트의 수명을 거치는 동안 필연적으로 발생한 것은 아니었습니다.

[How & When are PM practices used? Scope & Cost Considerations : Spoken Word]

또 다른 프로젝트는 제가 작업했던 구어(Spoken word) 프로젝트입니다. 저는 여기서 프로젝트 관리자였습니다. 계획은 우리가 프로젝트 계획을 개발하고 스크립트 개발을 하고, 녹음, 믹싱, 마스터링, 그리고 우리가 끝낸지 1 개월 후 녹음 후 발매를 말합니다.

현실은 우리가 계획을 개발하고 대본을 만들고, 녹음과 믹싱을 하고 첫번째 라운드 믹싱 후에 계획을 수정하고, 추가적인 스크립트 개발과 추가 녹음, 그리고 더 많은 믹싱과 마스터링과 녹음 후 작업을 해야만 합니다. 그것은 1 개월이나 4 주 대신 6 주가 걸렸습니다. 따라서 그것은 많은 시간처럼 들리진 않지만 우리는 1/3 가량을 넘어갔습니다.

[How & When are PM practices used? Scope & Cost Considerations : Project Management Tools]

어떻게 계속해서 함께 나갈 수 있을까요? 어떻게 스튜디오 안에서 프로젝트를 관리할 수 있을까요? 모든 종류의 프로젝트 관리와 같이 툴들이 있고 저는 'Studio Station'이라 불리는 것을 사용했었습니다. 그러나 'StudioNet'나 'Studio Suite'같은 다른 몇 가지 예들도 있습니다. 저는 많은 흥미를 가지고 있지 않아서 모든 사람들처럼 소프트웨어를 구입 했었습니다. 그러나 사용할 수 있는 이런 종류의 소프트웨어를 가지는 것은 스튜디오 프로젝트를 관리하는데 매우 중요합니다.

[How & When are PM practices used? Scope & Cost Considerations : Project Management Tools]

소프트웨어 모듈에는 무엇이 포함되어 있을까요? 프로젝트 모듈이 있습니다. 프로젝트 모듈은 음악 리스트와 재료를 프로듀싱의 부분으로서 완료되어야 할 필요가 있는 모든 활동을 포함합니다. 서비스는 스튜디오 안이 아닌 밖에서 몇몇 전문가를 데려오고, 마스터링을 혼합하여 냅니다. 사무실은 꽤 단순합니다. 영수증, 회계 등 입니다. 컨택트는 여러분의 달력입니다. 따라서 개개인의 스케줄과 각 단계(milestone)를 말합니다.

[How & When are PM practices used? Scope & Cost Considerations : Project Management Tools]

만들어져야 하는 중요한 문서들 중 하나가 트랙시트(track sheet) 입니다. 제가 여기서 보이는 것은 매우 단순한 트랙시트입니다. 그러나 여러분은 'Bit depth'와 'Sample rate' 라 불리는 것을 인식할 수 있습니다. 20 년 전 우리가 볼 수 없었던 것들이 이제 모든 트랙시트에서 볼 수 있습니다. 디지털이 스튜디오에서 작업할 때 보다 매우 중요해졌습니다.

다른 중요한 문서는 컨셉을 잡는 범위 문서입니다. 그것은 방대한 문서일 필요가 없습니다. 제가 보여주고 있는 것은 6 페이지 입니다. 그러나 최소한 여러분이 컨셉을 잡았고, 여러분은 집으로 돌아가서 "우리가 하기로 말했던 것들을 완성했는지?" 말할 수 있어야합니다.

[How & When are PM practices used? Scope & Cost Considerations : Project Management Tools]

프로젝트 관리에서 툴들을 조금 더 들여다보기 위해, 보고가 있습니다. 업무와 리마인더, 권한, 재고 등이 매우 매우 중요합니다. 추가적인 행위인 미디어 라이브러리도 매우 중요합니다. 우리가

디지털시대로 옮겨갔고, 'Audio Engineering Society'에서 발행한 "녹음된 음악 프로젝트의 전달에 대한 권고(Recommendation for delivery of recorded music projects)"라 불리는 문서가 있습니다. 요즘 녹음에 연관되는 것은 아날로그와 디지털의 혼합, 하드디스크 녹음기, 서로 다른 종류의 하드 드라이브입니다. 우리는 다양한 페이지의 트랙시트와 아날로그기계와 디지털기계, 디지털 오디오 워크스테이션, 믹싱의 전달 등 모든 물건들에 대한 기록의 정보를 가집니다. 이런 종류의 정보를 아는 것은 우리가 녹음할 때 최고로 중요합니다.

[How & When are PM practices used? Scope & Cost Considerations : Project Management Tools]

제가 생각할때 3 개의 추가적인 문서들을 가지고 있는 것이 필요합니다.장비리스트입니다. 여러분은 대개 프로젝트 관리 소프트웨어를 통해 이것을 만듭니다. 여러분은 분명 그에 대해 질문 받을 것입니다. 장비의 사양도 여러분이 반드시 질문 받을 것입니다. 그리고 재고 핵심시트는 프로젝트 관리자가 필요한 것입니다. 그는 그들의 재고가 무엇을 보이고 있는지 알 필요가 있습니다. 재고는 기타의 줄부터 믹싱의 앰프까지 모든 것이 될 수 있습니다. 그러한 전체 재고리스트와 금액을 가지는 것은 매우 유용합니다.

[Summary]

그럼, 마침내 포인트인 요점에 도달하였습니다. 함께 검토 해봅시다. 누가 이해관계자이고 그들은 무슨 역할을 할까요? 그것은 관리될 필요가 있는 창의적이고, 기술적인 비즈니스적 역할입니다. 무엇이 PM 이 강조해야할 핵심적 도전일까요? 개념을 향해 나아가고, 에너지와 자부심을 가지고 프로의식을 조성하도록 사람들을 관리해야 합니다. 그들의 비용을 계속 통제 하십시오.

왜 PM 이 그러한 도전들을 다루는데 중요할까요? 아마도 여러분이 볼 수 있듯, 리코딩산업이 계속 변하고 있고, 매일매일 변화하고 있기 때문일것입니다.

[Summary]

어떻게 그리고 언제 PM 연습이 핵심적 도전 관리에 사용될까요? 3 가지 핵심요인이 있습니다. 우리는 누가 무엇이 책임이 있는지 정하고 고수해야 합니다. 자금을 현명하게 관리하고, 제가 이전에 언급한 것처럼 창의적인 환경을 유지해야 합니다. 그것이 아마도 가장 중요한 요인입니다. 그러면 언제일까요? 제작 준비단계, 제작단계, 사후 제작단계의 모든 단계입니다. 이러한 위아래 의존성은 관리에 매우 중요합니다. 그것은 단지 스튜디오에서의 일들이 아닌 그 주변의 모든 것들입니다. 장소는 바로 스튜디오입니다.

[Summary]

제가 사용한 약어들과 자료들에 대해 이야기하겠습니다. 제가 사용한 약어 RIAA 는 Recording Industry Association of America 입니다. IFPI 는 International Federation of the Phonographic Industry 이고, Sony BMG 는 Bertelsmann Music Group 로 아마도 세계에서 가장 큰 음악회사일 것입니다. Nielsen SoundScan 은 Information and sales tracking system 이고, 우리는 Nielsen 등급이라는 말을 들어본 적 있을 것입니다. Audio Engineering Society, Spinner Music 은 America On Line 의 일부이고 NBCNEWS.COM 이 되었습니다.

[PDU Instructions]

금번 프레젠테이션에 대해 여러분의 PDU 를 어떻게 리포트 하는지 알기 위해, 이 슬라이드를 잘 읽어주시기 바랍니다.

[Thanks you]

PMI Entertainment Community of Practice 를 대신하여 Symphonics and Jazz Bow Music 은 참여해주신 여러분께 감사 드리고 여러분이 이 웹 세미나를 즐기셨기를 바랍니다. 우리 사이트로 가는 링크를 따라가십시오. 저는 여러분의 목소리를 듣기를 진심으로 바랍니다.