

온라인 게임 기업의 제품 다원화를 위한 제휴 전략 진화에 관한 연구*

장용호[○], 정원조*

서강대학교 신문방송학과 교수[○], 서강대학교 언론문화연구소 연구원*

yhchang@sogang.ac.kr, nicejoe@sogang.ac.kr

The Study on Evolutionary Process of Online-Game Companies' Alliance Strategy for Product Diversification

Yong-Ho Chang[○], Won-Jo Joung*

Professor, Dept. of Mass Communication, Sogang Univ.[○]

Researcher, Institute for the Study of Media and Culture, Sogang University*

요 약

본 연구는 새롭게 탄생한 온라인 게임 기업이 시장 성장주기(도입기-성장기-성숙기)에 따라 어떻게 다원화 전략을 행하여 왔는가를 자원기반이론과 진화이론의 관점에서 실증적 사례 분석을 통해 그 역사적 진행 과정을 체계적으로 분석하였다. 초기 온라인 게임 기업들은 진입 조건(장르, 기술력, 이용자특성)에 따라 다른 전략(기술역량기반, 서비스역량기반)을 통해 성장하였다. 이후 성장기에 이들 기업들은 제품 다원화를 위해 자원기반(기술기반전략, 서비스기반전략)에 따라 경로의존적 제휴 전략(보완적, 대체적 제휴)을 수행하여왔다. 그러나 성숙기에 이들 기업들은 기존 경로의존적 전략을 뛰어넘어 이용가능한 모든 자원 역량을 동원하는 통합 전략을 자연스럽게 선택함으로써 시장 성장주기에 탄력적으로 적용하였다. 이러한 분석 결과는 진화이론과 자원기반이론을 복합적으로 적용하여 새롭게 탄생한 산업에서 시장의 단계별 성장주기에 따라 온라인 게임 기업의 제휴 전략 패턴이 어떻게 자기조직화 하고 있는지 분석함으로써 새로운 산업적, 정책적, 이론적 모델이 요구되고 있음을 제시하고 있다.

ABSTRACT

This study approaches how newly emerged game companies has implemented strategies for product diversification according to market growth cycle(beginning-growing-mature) by empirical case study through evolutionary theory and resource based theory approach. At the beginning, online game companies had grown with different strategies(technology based, service based) by initial condition(genre, technological level, user attribute). After market growth, for product diversification, these companies carried out path-dependent alliance strategy(complementary, competitive) depending on resource base(technology capacity, service capacity based). As online game market getting mature, these companies has adapted flexibly in responding to market growth cycle by integrated strategy(naturally selected to mobilize every possible resource capability). By analyzing the alliance strategies pattern of online game companies in newly emerged game industry according to market growth cycle through combination of resource based theory and evolutionary theory, these results suggest that new industrial, theoretical, policy model is required.

Keywords : resource based theory, evolutionary theory, online game industry, technology base

접수일자 : 2011년 03월 21일 심사완료 : 2011년 04월 12일

교신저자(Corresponding Author) : 정원조

※ 이 논문은 2008년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임(KRF-2008-327-B00908)

1. 서 론

한국의 온라인 게임 기업들은 시장의 성장과 변화에 따라서 이에 대응하기 위해 제품 게임 구성과 제휴 전략을 통해 역동적인 진화를 하여왔다. 소수 개발자 중심의 벤처기업 형태로 새롭게 진입한 온라인 게임 기업들은 시장 성장주기에 따라 제품 서비스를 다원화하기 위한 차별화된 전략적 선택을 통해 다양한 형태의 기업으로 진화 중이다.

기업들은 주변 환경과 기업의 내부 보유 자원에 따라 상이한 전략을 선택하게 되고, 그 결과 다양한 형태로 진화한다. 한국 온라인 게임 기업들 또한 시장 변화에 대응하여 다양한 전략적 선택을 하며 진화하고 있는데, 특히 시장 규모의 성장에 따른 제품 다원화를 위해 자체개발 역량을 강화하면서 동시에 개발 기업의 인수, 전략적 제휴 등을 통해 기업의 역할과 규모를 진화시켜왔다

본 연구는 온라인 게임 기업들이 초기 시장 진입 이후 자신들의 기업 보유 자원과 역량에 따라 외부 기업과의 어떠한 관계를 형성하며 변화하고 있는지를 온라인 게임 시장의 성장주기(초기-성장-성숙)를 통해 살펴보고자 한다. 특히 게임 기업들이 서비스 하는 제품 다원화를 위해 어떻게 제휴 관계를 펼쳐왔는가를 조사하고자 한다.

특히 본 연구는 온라인 게임 기업들의 제휴 전략이 차이가 발생하는 과정을 시간 변화를 통해 분석하는 진화적 관점과 자원 기반 이론의 관점에서 복합적으로 설명하고자 한다. 이를 위해 대표적인 온라인 게임 기업(NC소프트, 웹젠, 네오위즈, NHN 등)들의 제품 다원화 전략 및 전략적 제휴 전략을 사례 분석하였다.

2. 연구 배경 및 연구 방법

2.1 게임 환경 변화와 기업 전략

한국의 온라인 게임은 기존하던 대기업에 의해 탄생하지 않고, 소수의 개발자 중심의 창업 벤처

조직을 통해 개발되었다[1]. 초기 온라인 게임 시장은 기술 및 제작 환경이 단순한 수준인 산업의 태동기로서 시장의 불안정성이 높아 게임을 개발 및 서비스하는 모든 공정을 내부화한 유연한 조직 형태의 소규모 기업이 적합하였다[1]. 그러나 시장 규모가 커지고 이용자 수가 증가함에 따라 이용자 특성이 유형화되기 시작하여 고객들에게 다양한 제품들을 동시에 제공할 수 있는 대기업 형태가 보다 적합하게 되었다(범위의 경제 실현).

온라인 게임 시장은 기술 및 시장 환경의 변화에 따라 급변하고 있다. 첫째, 시장 규모가 급증하였다. 이는 게임 이용자 규모를 키워, 분화된 서비스가 운영될 수 있는 이질적 소비자 규모(critical mass)가 확보 가능하여 시장을 다원화한다. 특히 가격탄력도, 즉 지불의사에 따라 고객층의 분화가 발생되어 기업들의 수익 모델의 분화를 발생시켰다.

둘째, 망 및 플랫폼 융합에 따라 경쟁이 심화되었다. 과거 PC게임, 비디오게임, 아케이드 게임 등으로 분리되었던 게임 시장은 이제 동일 게임이 다양한 플랫폼을 통해 동시에 제공되는 하나의 시장이 되었다(크로스플랫폼화). 따라서 경쟁력 확보를 위한 기술 혁신과 투자 규모 확대가 필요하게 되었다.

셋째, 국제적 경쟁 및 공조 체계가 형성되었다. 초기 국내 게임 시장은 대부분 해외 게임을 수입 및 유통하는 기업들이 대부분이었기에 해외 시장이 주 관심사가 아니었으나 이제 해외 시장 참여(지사 설립 혹은 전략적 제휴)에 많은 관심을 갖게 되었다. 동시에 해외 대작 게임들 또한 국내에 적극적으로 진출하고 있다.

이와 같은 시장 변화 속에서 온라인 게임 기업들은 생존을 위해 지속적인 변화와 적응이 필요하다. 특히 게임 시장 규모 성장과 이용자 증가에 따른 게임 환경의 변화는 게임 기업들의 전문화와 분화를 요구하고 있다. 과거 PC 및 콘솔 게임에서는 전문 퍼블리셔의 존재가 보편적이었으나, 초기 온라인 게임은 유통 및 서비스 제공 과정을 최소

화하는 과정에서 탄생하였기에 대부분 퍼블리셔를 거치지 않고 개발사가 직접 서비스하였다. 그런데 환경 변화에 따라 온라인 게임들은 개발, 퍼블리싱, 채널링, 공동제작 등과 같이 전문화된 공정으로 세분화되고 있다. 온라인 게임을 외부 기업을 통해 서비스하면, 서버 구축이 불필요하고(개발자 입장에서 투자비 감소), 게임의 인지도를 쉽게 높일 수 있으며, 게임의 운영과 마케팅의 효율성을 높임으로서 위험 부담을 감소시킬 수 있다.

기업들의 성장 과정에서의 이질적 차이의 발생은 자원기반이론(resource based theory)을 통해 설명 가능하다. 특정 기업들은 변화하는 환경 속에서 생존과 적응을 위해 지속적으로 다양한 전략들을 탐색하고 시행하는 데, 이들 기업들은 초기 조건, 그리고 그 기업이 보유하고 있는 내부 역량과 자원에 따라 다른 전략과 자원을 투입하게 되고 동시에 다른 성과를 얻게 된다. 이러한 전략적 선택의 반복적인 결과가 기업들의 이질적 차이를 만들어내게 된다.

자원기반이론은 기업의 경쟁 우위가 기업이 보유하고 있는 인력, 자본, 기술 등 자원을 얼마나 효율적으로 활용하느냐에 따라 결정된다고 본다. 자원기반이론에서는 생산에 소요되는 자원과 능력은 기업마다 상이하고[2]. 또한 이러한 자원이 경쟁 우위의 원천으로 작용한다는 것이다[3]. 즉, 기업의 경쟁 우위는 그 기업이 다른 기업들이 모방하기 어렵고, 차별적인 기업 특수적인 자원을 얼마나 보유하고 있는가에 달려있다[4].

기업이 보유하고 있는 자원은 노하우, 재무 또는 물리적 자산, 인적 자원과 같이 기업이 보유하고 통제 가능한 요소들의 집합이라 정의할 수 있다[5]. 이렇듯 자원의 개념은 단순히 물질 자원을 의미하는 것이 아니라 무형의 자원, 즉 역량(capability)까지 포함하는 개념으로 해석된다[2]. 특히 자원기반이론은 개별 기업을 유형 자원(tangible resource)과 무형 자원(intangible resource)의 내부 자원을 보유한 하나의 집합체로 파악한다. 즉, 기업들이 장기간에 걸쳐 독자적 자원과 역량을 결

합하고 구축함으로써 경쟁우위를 얻는다[6]. 자원기반 이론의 관점 중 지식, 즉 기술의 중요성을 인식하고 이 자원이 가장 핵심적인 자원이라는 지식기반 이론의 관점이 확산되고 있다[7].

자원기반이론은 기업의 내부 요소에 대한 중요도뿐만 아니라 기업 조직을 환경과 상호작용하는 주체로 보는 '조직환경론적 이론'으로서 진화경제학적 시각을 상당부분 포함하고 있다. 자원기반이론에서 내부 역량에 따른 외부 자원의 탐색 과정은 진화경제학에서 기업 조직을 학습하는 존재로서 환경 변화에 따라 새로운 접점을 찾는 조직의 개념과 연계된다. 또한 이 과정에서의 자기조직화(self-organization)와 자연선택(natural selection)¹⁾의 개념과 잘 연결된다. 기업들은 외부 자원을 탐색하고, 이를 획득하기 위한 전략을 선택하는 과정에서 자신들이 보유한 내부 자원과 연계된다.

이러한 관점에서 특정 기업의 진화의 방향성을 결정하는 것은 본질적으로 개별 기업들이 어떠한 기술 및 고객 자원을 보유하고 있는지, 바로 기업 조직의 내부 핵심 역량이 무엇인가와 연계된다. 따라서 이 이론은 기업 간 경쟁 환경에서 특정 기업의 생존과 진화의 방향성을 결정하는 원천으로서 조직의 내부 역량과 자원의 중요성을 제시한다.

이러한 측면에서 특정 기업은 보유 자원을 최대한 활용할 수 있는 전략을 선택할 가능성이 높다. 즉, 경로의존성(path dependency)이 높은 전략적 선택을 할 가능성이 높다. 이와 같은 경로의존적 전략 선택은 특정 기업들이 시장에 진입하고 성장하는 과정에서 성공적 결과들을 만들어낸 자원과 역량을 누적적으로 경험하고 축적시킴으로서 이를 다시 활용할 때 기업 성장과 높은 성과를 불러올 수 있다.

1) 진화이론에서 선택은 자연선택과 인위선택으로 나뉜다. 과거에는 자연선택이 생물의 진화과정을 설명하고 인위선택이 경제 진화를 지배한다고 보았지만 근래에는 자연선택이 경제제도에 작용한다고 본다. 자연선택의 과정은 군집들 가운데에서 환경의 도전에 가장 잘 적응하는 유기체만을 골라내어 결국 유사하게 적응한 후손으로만 구성된 군집을 재생산한다. 적응이라는 자연선택의 개념이란 외부세계가 유기체에 대해 어떤 문제를 부여하면 진화는 이러한 문제를 해결한다는 의미이다[8].

그러나 경로의존적 성장 전략은 기업들이 기업의 내성(inertia)과 매너리즘을 야기하고 외부 환경 변화에 대한 적응력을 낮추고 다변화할 수 없는 일종의 잠금효과(lock-in)를 불러오게 되어 성장을 방해할 수 있다. 따라서 특정 기업이 성장하기 위해서는 기존의 자원을 활용하는 동시에 보완적인 자원과 전략을 선택할 수 있는 경로파괴형(path-breaking) 성장전략을 펼쳐야만 한다.

자원 기반 이론에 따르면 모든 기업들은 시장 환경에 따라 기업 내부 전략을 선택하고 기능을 끊임없이 해체하고 재조합한다. 게임 기업들은 자기 보유 자원에 따라 내부 개발 역량을 확장하거나, 외부 개발사와 계약, 자회사 설립 및 인수 합병, 전략적 제휴 등을 통해 끊임없이 기업의 범주와 기능을 해체하고 재조합하며 진화하고 있다.

특히 기업 내 제휴 유형과 제품 구성의 포트폴리오 전략에 따라 온라인 게임 기업들은 다양한 전략적 선택을 통해 진화하고 있다. 첫째, 지속적 게임 개발 역량 강화를 통해 개발 중심 기업으로 성장하였다. 둘째, 자금력, 가입자 기반, 유통망, 마케팅 능력 등 다양한 서비스 제공 역량 기반을 통해 성장하고 있다. 예를 들어 인터넷 포털 기업들이 퍼블리싱 분야의 전문화를 통해 진출하고 있다. 셋째, 게임 기업 간 수직적, 수평적 결합을 통해 성장하고 있다.

최근 온라인 게임 시장 규모의 성장에 따라 온라인 게임 기업들은 점차 다양한 게임들을 동시에 제공할 수 있는 전략의 필요성이 증가하고 있다. 그런데 게임 기업들은 모든 게임을 자체 개발하는 것은 사실상 불가능하다. 이러한 이유에서 많은 게임 기업들은 기술 혁신의 효과와 경제적 효율성을 얻기 위해 외부의 게임 개발사와의 전략적 제휴를 통해 다원화를 추구하고 있다. 소규모 개발사 입장에서는 게임을 서비스하기 위한 높은 운영비용²⁾을 감당할 수 있는 다수의 가입자들에게 안정적으로 제공하는 운영 역량, 홍보 및 마케팅 역량 등에 우위를 확보하고 있는 전문 서비스 제공업체를 통해 게임을 제공하는 것이 더욱 유리하다.

전략적 제휴는 자원 및 위험의 공유, 새로운 기술이나 시장의 접근, 제품 및 서비스 범위의 확장, 공동 연구 및 생산을 통한 규모의 경제 달성, 주활동 영역 이외 분야의 지식에 대한 접근 등을 가능하게 함으로써 기업의 경쟁우위를 강화시키는 전략 대안이다. 기업은 서로 다른 형태의 전략적 제휴에 참여한다. 가장 일반적인 제휴 형태의 분류는 기술 제휴와 시장제휴이다³⁾. 이러한 전략적 제휴는 내부개발이나 인수합병 등 다른 성장전략과 비교할 때 자원 동원 측면의 유연성에 기초해 환경 변화에 효과적으로 대응할 수 있는 장점을 갖는다.

그러나 외부 기업과의 전략적 제휴를 통해 제품 포트폴리오를 구성하는 전략은 제품 구성 및 변화에 대한 유연성과 제휴 관계의 이탈 가능성 간의 상쇄효과(trade-off)가 발생한다. 또한 불완전 계약(incomplete contract)³⁾에 따른 관리 비용의 문제 또한 발생되고, 전략적 중요성이 가장 높은 성공한 게임은 동시에 이탈의 가능성도 높게 된다.

게임 기업들 간의 전략적 제휴의 급증은 기업들 간의 상호작용이 증가하는 거대 네트워크의 구성을 의미한다. 이러한 변화는 게임 시장이 과거 게임 간의 경쟁에서 기업 간 상호작용에 기반을 둔 기업군 간의 경쟁으로 전환됨을 의미한다.

2.2 연구 문제 및 방법

본 연구는 온라인 게임 기업⁴⁾들이 서비스 다원

2) 최근 GM(Game-Master), CC(Call-Center), ISP 서버관리 등 운영비용이 증가하는 추세이다. 따라서 이러한 비용을 감당하기 보다는 자신들의 게임 제작 역량에만 집중하려는 개발사 입장에서는 퍼블리싱이 보다 효과적이게 된다.

3) 시장의 불확실성이 높고, 거래비용이 높은 시장에서는 불완전 계약이 가장 이상적인 계약관계가 된다. 특히 게임 시장의 경우에 혁신 제품이 지속적으로 진입하고, 유저들도 끊임없이 변화하고, 소비행위 자체도 과정(process)상에서 발생하기에 불완전 계약이 가장 이상적으로 작동하게 된다.

4) 본 연구에서 전체 게임 기업이 아닌 '온라인 게임 기업'들의 진화 과정을 중심으로 분석하려고 하는 이유는 첫째, 국내 게임 시장의 성장에 있어 온라인 게임이 가장 중요한 시장이기 때문이다. 둘째, 온라인 게임 기업들이 여타 산업 분야에 비해 공급망 확보를 위한 제휴 네트워크가 가장 급격히 변화하는 영역이기 때문이다.

화를 위한 제휴 전략이 시장 성장주기에 따라 어떻게 변화해가고 있는지를 진화적 관점과 자원기반이론의 관점을 통해 복합적으로 분석하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 온라인 게임 기업의 진화과정을 온라인게임이 활성화되기 시작한 이후의 성장과정에 따라 크게 3단계로 분류하여 분석하였다. 첫 단계는 온라인 게임이 등장하기 시작한 초기(1996~2000년), 두 번째 단계는 온라인 게임 기업들이 성장하여 단일 서비스 기반이 아닌 게임 다원화를 시작한 성장기(2001년~2005년), 그리고 마지막으로 경쟁이 심화되고 기업 간 제휴 및 인수합병이 강화된 성숙기(2006년~2010년 말)로 분류하였다.

본 연구는 초창기부터 온라인 게임 산업을 주도하여왔던 대표적 온라인 게임 기업들(NC소프트, 네오위즈, 웹젠, NHN)의 성장 과정을 앞서 제시한 3단계의 시장 성장에 따라 역사적으로 분석하고 유형화 하여 제휴 전략의 진화 과정을 분석하였다. 국내 온라인 게임 시장에는 다수의 기업들이 존재하나, 주요 기업들은 비슷한 유형으로 성장하고 있고, 특히 소수의 대표적 기업들에 의해서 시장이 선도되고 있기에 사례분석은 매우 적절한 분석 방법이다. 특히 본 연구에서는 시간에 따른 기업의 역동적인 진화과정을 동태적으로 분석해야 하기 때문에 많은 수의 기업들을 통계적으로 분석하는 것 보다는 대표적 기업들의 변화 과정을 분석하는 것이 더욱 효과적이다.

특정 기업의 전략적 선택이 어떻게 진화하고 있는지 그 과정은 기업의 초기 조건(initial condition) 및 보유 자원(장르, 기술역량, 이용자 특성 등)에 따라 다른 특성을 보이게 된다. 따라서 분석 대상인 온라인 게임 기업들의 홈페이지에 제시된 연역과 각종 신문 기사들을 활용하여 기업의 초기부터 지금까지의 각 회사에서 서비스 중인 게임들의 개발사, 퍼블리싱 현황, 장르 분포 등을 조사하여 정리하였다.

3. 온라인 게임 기업들의 제휴 전략의 진화

3.1 초기 온라인 게임 기업의 성장(T1)

온라인 게임이 성공적으로 자리 잡기 이전에 국내 게임시장은 게임개발사보다 해외 게임의 국내 유통 기업들이 주도하였다. 그런데 온라인 게임은 유통 단계를 개발사가 직접 수행하는 내부화 과정을 통해 등장하였다. 즉, 온라인 게임은 당시 게임 환경에서 비용의 문제, 불법복제의 문제, 유통 사업자들의 횡포에 따른 문제 등으로 인해 유통의 내부화의 필요성으로 인해 등장하였다고 볼 수 있다[1].

이렇게 등장한 온라인 게임 기업들은 진입 초기 조건과 보유 자원(핵심역량이 되는 자원 혹은 약점이 되는 자원 부족)에 따라 다른 전략적 선택 및 성과를 불러오게 되었다. 초기 온라인 게임 기업들은 초기 시장의 진입 당시 진출 장르에 따라 두 가지 유형의 기업군으로 분류된다. 온라인 게임은 내용과 전개 방식에 따라 다양한 장르와 형태를 보이지만, 동시에 개발에 필요한 기술 수준에 따라 분류될 수 있다. MMORPG, FPS와 같이 높은 기술력이 필요한 장르가 있는 반면, 캐주얼 게임, 웹보드 게임과 같이 간단한 기술만으로도 개발 가능한 장르도 있다. 이와 같은 장르별 차이는 게임 이용자의 특성에 있어서도 차이를 보인다. MMORPG, FPS 장르 유저는 장기간에 걸친 충성도 높은 이용 특성(주로 월정액과 같은 유료)을 보이는 반면에 캐주얼 게임, 웹보드 게임의 유저는 게임 이용에 있어서 이동성이 큰 이용 특성(주로 무료 혹은 부분유료화)을 보인다.

따라서 MMORPG, FPS와 같이 높은 기술력을 필요로 하는 게임을 개발 및 서비스하여 시장을 선도하는 게임을 개발하여 선도하는 기업군, 그에 반해 상대적으로 기술력은 낮지만 대중성이 높은 캐주얼 및 웹보드 게임을 제작 서비스하여 많은 이용자를 보유하여 다양한 게임을 서비스하는 기업군으로 분류된다.

[표 1] T1; 초기 온라인 게임기업의 성장

	기술 역량 기반 기업	서비스 역량 기반 기업
대표 기업	NC 소프트, 웹젠	네오위즈, 한게임
주 장르	MMORPG, FPS	캐주얼, 웹보드 게임
기업 성장 전략	- 기술 선도 전략 - 개발 역량 강화 : R&D 센터 설립 - 소수의 주력 상품에 대한 높은 의존도 - 게임 수출 전략	- 다원화 전략 - 가입자 기반 강화 : 대중성 있는 다양한 게임을 통해 가입자 확보 - 캐주얼 및 웹보드 장르의 다수의 게임
대표 게임	리니지1, 뮤	고스톱, 포커, 바둑

대표적 기술 역량 기업은 NC소프트와 웹젠을 들 수 있다. NC소프트는 기술 인력 중심의 창업 조직으로 초기 ‘바람의 나라’의 개발을 이끌었던 개발자가 주축이 되어 이미 MMORPG 개발 및 서버 기술을 보유하고 있었다. 이러한 기술력을 바탕으로 당시 다른 기업들이 모방하기 힘든 게임을 개발하여 시장을 선도하였다. 웹젠 또한 2D 중심의 MMORPG 시장에 기술적으로 선도하는 3D게임(‘뮤’)을 선보이며 등장하였다.

대표적 서비스 역량 기반 기업은 네오위즈와 한게임을 들 수 있다. 이들 기업들은 여타 사업을 통해 보유한 많은 고객들을 기반으로 성장하여 왔다. 이들 기업은 상대적으로 대중성이 높고 간단한 다수의 게임을 제공함으로써 폭넓은 게임 유저들을 확보함으로써 성공하고 있다. 네오위즈는 초기 ‘세이클럽’이라는 채팅 서비스의 인기를 기반으로 간단한 웹보드 게임 서비스를 제공하여 게임 시장에 진입하였다. 한게임 또한 간단한 형식의 웹보드 게임을 통해 게임 시장에 진출한 이후 검색 포털인 naver와 인수 합병을 통해 성장하였다.

이들 두 가지 유형의 기업군은 초기 시장 진입의 조건에 따라 다른 성장 전략을 펼쳐왔다. 그러나 이들 기업들은 모두 자체 개발을 통해 게임을 제공하였다. 그러나 시장 환경의 변화가 생겨남에 따라서 점차 자신들의 초기 시장 진입의 조건과 보유 역량을 통해서 분화된 성장을 하기 시작하게 되었다.

3.2 자원 기반 다원화 전략(T2)

2000년대에 들어 온라인 게임 시장은 지속적인 상품 출시와 성장을 통해 급성장하였다. 시장 규모가 성장하고 이용자들의 수가 증가하여 소비자들의 욕구가 다원화됨에 따라 온라인 게임 기업들은 제공 게임의 장르와 수를 다원화하기 시작하였다. 그런데 이들 기업들은 초기 진입 조건과 그에 따른 보유 역량에 따라 경로의존적 다원화 전략을 보였다.

3.2.1 기술 역량 기반 다원화 전략

게임 기업이 경쟁력을 확보하기 위해서는 새로운 게임을 신속하게 개발할 수 있는 혁신 속도와 더불어 지속적으로 혁신적 제품(innovative product)을 통해 시장을 이끌 혁신역량을 보유하여야 한다. 게임 시장을 선도하는 게임들은 대부분 높은 그래픽과 물리적 재현이 가능한 혁신적 제품이기 때문이다. 높은 기술력을 보유한 기업들은 개발 역량을 강화하여 보다 높은 수준의 게임을 제공할 수 있는 방향으로 개발 전략을 수립하게 된다. 따라서 기술 역량 기반 기업들은 보유 기술력 기반의 한정적 장르(경쟁이 치열하지 않는 장르)를 중심으로 소규모 포트폴리오 구성을 통해 성장하였다.

[표 2] NC소프트 서비스게임(2005년 말)[10]

게임명	장르
리니지 1, 2, 길드 워	MMORPG
시티 오브 히어로/빌런	액션 RPG
오토 어썰트	액션
타블라라싸	RPG

[표 3] 웹젠 서비스 게임(2005년 말)[11]

게임명	장르
뮤 온라인, 썬 온라인, 일기당첨	MMORPG
헉슬리,	FPS,
All Point Bulletin,	액션 RPG

NC소프트와 웹젠은 MMORPG 장르 게임 개발을 통해 시장에 진출하고 성장해온 대표적 기업으로 지속적으로 혁신적 게임을 제작함으로써 시장을 선도해왔다. 즉, 연속적 제품 혁신 과정을 통해 누적적으로 기술 역량을 축적함으로써 뚜렷한 경쟁우위를 점하였다. [표 2]와 [표 3]에서 보듯, MMORPG 장르의 개발 기술을 축적하고 개발함으로써 동일 장르 내 다변화를 추구하여 이용자들의 자연스런 이동을 유도하고 있다.⁵⁾

이들 기업들의 이용자들은 장기적이고 반복적인 이용 특성을 보인다. 이들 기업이 개발한 게임들(리니지1과 리니지2, 뮤와 썬)의 이용자들은 많은 시간과 돈을 투자한 충성도 높은 고객들로서, 차기작들에 대한 높은 기대감을 통해 비교적 자연스럽게 이동하였다. 즉, 이들 기업들은 비교적 고착화(lock-in)된 사용자 기반을 보유하고 있다.⁶⁾ 그러나 이러한 경로의존적 게임 구성은 비록 안정적인고 지속적인 성장 체계를 만들지만, 다른 장르로 유연한 전환 간에는 상쇄작용(trade off)이 발생하게 된다.

3.2.2 서비스 역량 기반 다원화 전략

서비스 역량 기반의 기업들은 대중적 장르(웹보드 및 캐주얼 게임)를 통해 시장에 진입한 기업들로서 다수의 사용자를 대상으로 한 다양한 게임 장르의 다수의 게임을 통해 성장하여왔다. 이러한 다원화는 이질적 사용자들을 끌어들이고 동시에 환경 변화에 대응할 수 있는 유연성을 제공한다. 비교적 약한 기술 기반과 낮은 충성도의 가입자 기반을 가진 기업들은 다양한 장르에 다수의 게임을 서비스함으로써 이용자를 증가시키는 전략이 효과적이다. 이는 이질적 가입자들을 대상으로 다양한 틈새시장을 창출하여 기대수익률의 증가시킬 뿐 아니라 위험분산 효과를 가질 수 있기 때문이다. 즉, 다양한 게임 구성을 통해 하나의 히트작으로 여타 게임의 실패에 대한 위험부담을 최소화하고, 동시에 다른 게임에 상승효과(synergy effect)를 가져

올 수 있다. 동시에 이용자 입장에서 다양한 게임을 한 곳에서 즐길 수 있기에 소비에 있어 규모의 경제를 실현할 수 있다.

따라서 이들 기업은 RPG, 캐주얼 등 점차 다변화된 게임 구성을 통해 다양성을 증가시키고 있다. 아래의 [표 4]와 [표 5]는 2005년 당시 네오위즈와 NHN에서 제공하는 게임과 게임 장르를 보여주고 있다. 이들 기업은 다수의 게임들을 동시에 공급하는 전략을 실현하고 있다.

[표 4] 네오위즈 서비스 게임(2005년 말)[12]

액션/FPS	스포츠	RPG	보드게임
크로스파이어, 건브레이커, 고고트레저, 스페셜포스	피파온라인, 레이시티, 소구피구, 슬러거, XL1, 샷온라인	워로드, 포키포키, 알투비트, 데카론, 실크로드, 요구르팅	고스톱, 포커 등 23 가지 게임

[표 5] NHN 서비스 게임(2005년 말)[13]

캐주얼	액션/RPG	스포츠	보드게임
빙고, 사천성, 틀린그림찾기 등 13개 게임	대항해시대, 바우트, 건스터 등 10개 게임	당신은 폴프왕, 한쿠야, 열혈농구	고스톱, 포커 등 17개 게임

그러나 이들 장르는 누구나 비교적 쉽게 개발할 수 있기 때문에, 시장 진입이 용이하여 경쟁이 매우 크다. 또한 대부분 무료 이용이 가능하고, 이용자들이 충성도가 높지 않고 쉽게 이동하기에 높은 경쟁에서 생존하여야 한다. 따라서 이들 기업들은

- 5) NC소프트는 리니지(1998년)를 출시한 이후, 리니지2(2003년), 시티오브히어로(2004년), 길드워(2005년), 아이온(2008년) 등 MMORPG를 자체 개발을 통해 제공 게임의 수를 늘려왔다. 또한 MMORPG 이외에도 경험과 획득된 사용자를 기반으로 캐주얼과 보드게임과 같은 다양한 장르의 게임으로 확장을 시도하였다. 당시(2005년) NC소프트는 '플레이NC'라는 게임포털을 통해 웹보드 및 캐주얼 게임 등 다양한 장르 구성을 시도했으나 그 게임 수와 장르가 다소 한정적이었다.
- 6) MMORPG 장르는 반복적이고 장기간에 걸친 플레이를 유도하기 때문에 유저들은 이용에 있어 높은 학습 비용이 들고 많은 시간 및 비용을 투자해야 함으로 여타 장르에 대한 투자 여력이 없다. 게다가 MMORPG의 경우 게임의 파생상품(derived product)으로서 게임 아이템이 현금 거래를 통한 부의 효과(wealth effect)를 가져오고 있어 이탈을 더욱 어렵게 하고 있다.

이와 같은 장르를 통해서 얻은 자금을 바탕으로 비교적 경쟁이 덜하지만 생산에 있어 높은 자금과 기술력이 필요한 장르를 개발하기 위해 노력하게 된다.

3.3 개발-퍼블리싱 복합형 기업의 형성(T3)

성숙기에 이른 최근 온라인 게임 시장에서 시장을 이끄는 기업들은 자신이 지닌 핵심 역량을 최대화하는 경로의존적 성장과 동시에 자신이 지니는 새로운 기회를 찾기 위한 보완적인 역량 강화를 시도하고 있다. 즉, 시장이 성숙해감에 따라 경로의존적 성장 전략만으로는 한계에 이르게 되었고, 새로운 성장전략을 추진하기 시작한 것이다.

현재 대표적 온라인 게임 기업들은 전략적 제휴를 통해 거대 네트워크를 구성하여 하나의 생태계(eco-system)를 형성하고 있다. 높은 경쟁 체계로 변모된 시장에서 경쟁력을 갖춘 다양한 상품을 서비스하기 위해서는 외부 자원을 적극적으로 활용해야 한다. 동시에 자금력과 역량이 부족한 중소형 개발 기업들 또한 높은 운영비용의 부담 감소와 전문화된 서비스 제공을 위해 거대 게임업체와의 제휴를 통한 서비스 제공의 필요성이 증가하였다.



[그림 1] 제휴 네트워크 모형

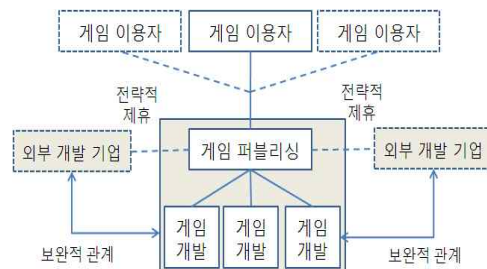
제휴 네트워크의 형성은 제작역량, 브랜드파워, 자원동원 능력, 운영 등에 있어 상승효과를 극대화할 수 있고, 동시에 유연한 계약관계를 맺을 수 있어 환경 변화에 유연하게 대처할 수 있다. 그러나 제휴 관계는 개별 게임들의 제휴 최적화가 아닌 전체 게임 구성을 최적화하여야만 성공적인 효과를 거둘 수 있다. 특히 역설적으로 조직을 자칫 비대

하게 만들어 유연성을 확보하지 못하게 하고, 관리 비용이 급증시키는 규모의 비경제를 양산할 수 있다.

온라인 게임 기업의 제휴 네트워크의 구성 과정은 기업 성장 과정에 따라 다른 모습을 보인다. 기술 역량 기반 기업은 제휴를 통해 보완적으로 게임을 확보하여 가입자들을 확보하는 전략을 펼치고 있다(보완적 제휴). 그에 비해 서비스 역량 기반 기업은 높은 기술력을 보유한 다양한 장르의 게임을 확보하기 위해(즉, 혁신 역량 구축) 외부 게임 개발사와 제휴하고 있다(대체적 제휴). 그러나 최근 거대 온라인 게임 기업들은 보완 및 대체적 제휴를 모두 추구하는 개발-퍼블리싱 복합형 기업으로 진화하고 있다.

3.3.1 보완적 제휴(Complementary Alliance)

기술 역량 기반 기업들은 보완적 목적으로 외부 개발기업과 제휴하고 있다. 즉, 시장을 선도하는 게임들로서 주도적 게임들은 자체 개발을 통해 공급하고, 보완적으로 외부 개발 게임을 제휴를 통해 공급하고 있다. 이들은 자체 개발을 통해 시장을 선도하고 있지만 자체 개발한 게임만으로는 충족시킬 수 없었던 다양한 소비자들의 욕구를 보완적 제휴를 통해 충족시킴으로써 신규 사용자군을 창출하고 있다. 또한 고객 기반의 확장뿐만 아니라, 기존 사용자들을 대상으로 게임 선택의 다양성을 제공하여 교차판매를 통한 ARPU(Average Revenue Per Unit)을 높이고 제품생명주기를 늘리는 효과를 얻을 수 있다.



[그림 2] 보완적 제휴

NC소프트는 보완적 제휴를 통해 게임 상품을 구성한 대표적 기업이다. 아래의 [표 6]에서 보듯이 NC소프트는 주도적 장르의 게임들은 자체 개발을 통해 제작하고, 몇몇 MMORPG 게임들과 캐주얼 게임들은 외부 제작사를 통해 공급하고 있다. 즉, NC소프트는 외부의 보완적 게임들을 통해 다양성을 확보하여 기존의 주이용자 이외에도 다양한 이질적 사용자를 끌어들이므로써 성장하고 있다.

[표 6] NC소프트의 게임(2011년 1월 현재)[10]

장르	게임명(개발사)
자체 개발	MMO RPG 리니지, 리니지2, 길드워, 던전러너(2010년 1월 종료), 아이온, 블레이드앤소울
	캐주얼 엑스텔(2010년 9월 종료), 비추마쥬, 스틸독, 메탈블랙:얼터너티브, 마법천자문, 도전! 마법왕
	보드 게임 명인장기, 선언맛고, 클래식맛고, 골든포커
외부 개발	MMO RPG 시티오브 히어로(크립틱 스튜디오)
	시티 오브 빌런(크립틱 스튜디오)
	FPS 포인트블랭크(제페토)
	캐주얼 오토어썰트(넷데벨), 러브비트(크레이지다이아몬드), 펀치몬스터(넥스트플레이), 드래고니카(바른손인터랙티브), 팝캡월드(팝캡게임즈), 진짜야구슬러거(와이즈 캣(네오위즈 공동 퍼블리싱)), 아르피아(제이인터랙티브), 마이트앤매직 히어로즈킹덤즈(유비소프트), 무림제국(제작사-롯데)

웹젠은 NC소프트와 다른 보완적 제휴를 보인다. 아래의 [표 7]에서 볼 수 있듯 웹젠은 소수의 게임들만을 개발하고 있는 데, 이들 게임을 모두 직접 서비스하지 않고 일부 게임은 외부 기업을 통해 서비스하고 있다. 즉, 웹젠은 전문 개발사로서의 역할에 충실한 기업 전략을 취하였다. 이러한 측면에서 웹젠은 다변화된 게임 구성을 구축하지 못하여 고객 확보의 한계를 보였고, 대신 NHN과의 인수 합병을 통해 안정적인 서비스 제공 장구를 확보하였다.

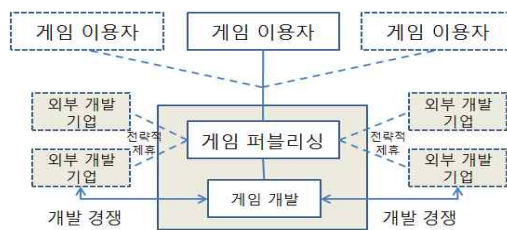
[표 7] 웹젠의 게임 구성(2011년 1월 현재)[11]

	개발	퍼블리싱	장르
뮤	웹젠	웹젠	MMORPG
아크로드	웹젠	한게임	
Soul of the Ultimate	웹젠	웹젠	
R2	웹젠	한게임	
헉슬리	웹젠	한게임	FPS
C9	웹젠	한게임	Action RPG
Battery	웹젠	웹젠	FPS

3.3.2 대체적 제휴(Competitive Alliance)

서비스 역량 기반 기업들은 경쟁력 있는 게임 확보를 위해 기술력 있는 외부 기업들과 제휴를 통해 부족한 게임 역량을 확보함(내부 개발 경쟁을 통한 역량 강화⁷⁾)과 동시에 상품 포트폴리오를 다원화하는 전략을 펼치고 있다. 즉, 이들 기업들은 내부에 이미 다수의 게임을 확보하고 있음에도 불구하고 부족한 기술 역량을 확보하고 내부의 경쟁력을 강화하기 위한 전략으로서 제휴를 활용하고 있다.

이러한 대체적 제휴는 외부 혁신역량을 내부화, 위험 분산, 상품 개발에 따른 비용 감소, 상품 다양성 확보 등의 효과가 있다. 그러나 대체적 제휴는 비교적 높은 기술력을 보유한 기업들과의 제휴이기 때문에 제휴를 위한 개발기업들의 개발 역량을 탐색하고 감독하는데 비교적 높은 거래비용이 발생되고, 높은 비용을 투자한 게임이 실패하였을 때 부담하는 경제적 손실이 클 수 있으며, 원하던 기술력의 확보가 쉽지 않다는 문제점이 있다.



[그림 3] 대체적 제휴

7) 대체적 제휴를 통해 게임을 공급하는 경우에는 내부 개발조직은 외부 개발기업과의 경쟁적 혁신을 통해 자체 개발하는 게임의 품질을 향상시켜 경쟁력을 강화시키는 효과를 창출한다.

네오위즈는 대체적 제휴를 통한 게임 포트폴리오를 구성하고 있는 대표적 기업이다. 네오위즈는 기술력인 낮은 게임 장르(웹보드/아케이드 게임 중심)의 대부분은 자체 개발을 통해 서비스하고 있지만, 높은 기술력이 필요한 게임들은 대부분 외부 기업들을 통해 확보하고 있다. 동시에 내부 기술 역량 강화를 위해 외부 개발 기업들과의 단순 퍼블리싱 제휴뿐만 아니라 공동 개발 및 인수 등의 방식을 추진하고 있다.

[표 8] 네오위즈의 게임 구성[12]

	게임명	개발사
FPS	아바	레드덕
	크로스파이어	스마일게이트
	스페셜포스	드래곤플라이
	S4 리그	펜타비전 엔터테인먼트
스포츠/레이싱	NBA 스트리트온라인	EA 공동개발
	피파온라인2	EA 공동개발
	레이시티	제이투엠소프트
	슬러거	와이즈캣
RPG	Warlord	네오위즈게임즈 평소소프트
	Dekaron	게임하이
	실크로드	조이맥스
	텐비	시메트릭스페이스
아케이드/액션	데뷰	제이투엠소프트
	R2Beat	씨드나인 엔터테인먼트
	포키포키	네오엑트
	퍼펙트 KO	네오위즈게임즈 평소소프트
	하드보일드	에버플렌트
보드	바둑, 고스톱, 포커 등 24개 게임	자체 개발

3.3.3 개발-서비스 복합형 기업

온라인 게임 기업들이 일정 규모 이상으로 성장하자 대체와 보완적 목적 모두를 위해 거대한 제휴 네트워크를 형성하는 개발-서비스 복합형 기업으로 진화하고 있다. 높은 경쟁에 놓여있는 최근 게임 시장에서는 이미 성숙한 소비 지식을 보유하고 있는 이용자들이 높은 질의 다양한 게임들을 동시에 이용하기를 원하고 있다. 그러나 이러한 질 높은 모든 게임들을 특정 게임 기업이 혼자 제작

공급하기는 힘들다. 따라서 시장을 선도하는 기업들은 적극적인 자체 개발과 동시에 제휴를 통해 다양한 포트폴리오를 구성하기 위해 노력하고 있다.

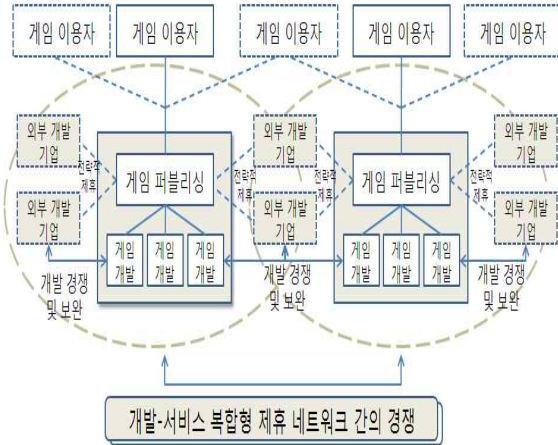
이와 같은 최근 온라인 게임 기업들이 복합적 기업으로 진화하는 모습은 기존 경로의존적 성장 전략을 파괴하고 새로운 경로를 찾기 위한 진화의 과정으로 이해될 수 있다. 즉, 새롭게 변화한 게임 환경과 소비자 기반에서는 기존의 자원 기반 만을 토대로 한 전략적 선택으로는 시장을 선도할 수 없게 된 것이다.

게임 시장에 거대한 제휴 네트워크를 구성하는 복합형 기업들이 등장하게 되면, 중소 개발사들은 거대 기업들과 제휴를 강화할 수밖에 없어 결국 소수의 대형 복합형 기업으로 쏠림(tipping)이 가속화될 것이다. 특정 기업들이 제휴 네트워크의 일원으로 참여하지 못하거나, 혹은 질 높은 다양한 게임들을 동시에 제공하지 못할 경우에는 시장의 경쟁에서 원천적으로 배제될 가능성이 높다. 이러한 측면에서 향후 소수의 거대 복합형 기업을 중심으로 기업군들 간의 경쟁 구조로 바뀌게 될 것이다.

거대 복합형 기업은 장르 간, 장르 내 제휴 증가를 통해 상승효과가 발생됨에 동시에 위험분산이 자연스럽게 발생되어야만 성공적으로 시장을 선도할 수 있다. 이를 위해 외부의 다수의 개발기업들과 게임별 제휴가 아닌 장기적인 제휴 관계, 즉 다수의 게임을 동시에 장기간 제휴하는 형태로 진화할 가능성이 높다. 즉, 결국 시간이 지남에 따라 전체 개발 게임들을 제휴하는 관계로 변모할 가능성이 높다(예, NHN과 웹젠의 관계).

거대 복합형 기업으로 진화는 장르 내 게임들 간 경쟁을 유도하여 내부 혁신 경쟁을 강화하고, 동시에 신규 사용자 창출 및 기존 사용자의 충성도 강화를 통해 성과를 극대화할 수 있다. 또한 제품 수명 주기의 연장과 외부 환경의 변화에 대한 유연한 대응이 가능하다. 그러나 역설적으로 과도하게 큰 제휴 네트워크를 형성하게 되어 조직을

비대하게 만들고 내적 관성을 만들게 됨으로서 내부 혁신 속도를 늦추게 하는 동시에 유연성을 확보하지 못하게 할 수 있다. 또한 외부 기업과의 불완전 계약으로 인해 관리 비용이 급증시키는 규모의 비경제를 양산할 수 있다.



[그림 4] 개발-서비스 복합형 기업들 간 경쟁

NHN은 개발-서비스 복합형 기업과 가장 흡사한 모습으로 성장한 기업이다. NHN은 비교적 간단한 수준의 게임을 제공하였던 포탈 기반의 서비스 기업에서 이제는 개발 역량을 통해 상당한 개발 능력을 확보함과 동시에 다양한 외부 기업과 제휴하여(혹은 인수 합병) 이제는 거대 제휴 네트워크를 형성하고 있다.

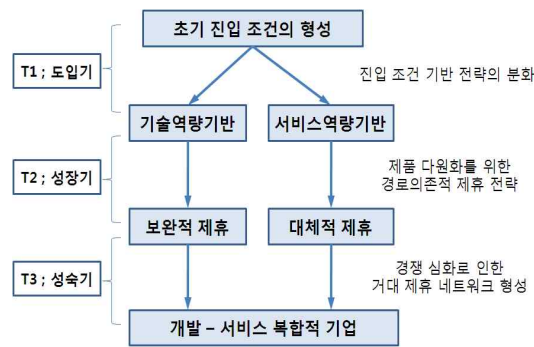
[표 9] NHN(한게임)의 제공 서비스[13]

	게임명	제작사
RPG	TERA	블루홀스튜디오
	그랑에이지	로지웨어
	Z9별	나노플레이
	세븐소울즈	씨알스페이스
	아틀란티카	엔도어즈
	프리스톤테일	에당온라인
	귀혼	NNG
	십이지천2	기가소프트
	썬:월드에디션	웹젠
	ASTA	폴리곤게임즈
	카로스 온라인	갤럭시게이트
	C9, 아크로드	자체 개발

액션/ FPS/ 레이 싱	킹덤언더피어2	판타그램/블루사이드
	테일즈런너	RHAON
	몬스터헌터F	캡콤
	스키드러쉬	엔플루토
	카르마 리턴즈	드래곤플라이
스포 츠/ 슈팅	메트로 컨플릭트	레드덕
	마구마구	애니파크
	샷온라인	온네트
	출조남시왕	마이뉴질드런
	광야	엔트리브소프트
퍼즐/ 아케 이드/ 경영	프리스타일	제이씨엔터테인먼트
	당구매니아	자체개발
	테트리스, 사친성, 신 웃놀이, 세임광광, 체 인지광광, 싱글마작	
	퍼피레드	트라이디커뮤니케이션
	오디션	T3엔터테인먼트
보드 게임	포포조이이벤트	답픽
	바이시티	블라스트
	바둑, 장기, 오목, 체 스 등 16개 게임	자체 개발

4. 결 론

본 연구는 소수 개발자 중심의 벤처 기업 형태로 시작한 온라인 게임 기업들이 시장의 성장주기의 변화 과정에 따라 어떠한 형태로 진화하고 있는지를 자원기반이론과 진화이론을 기반으로 분석하였다. 이를 위해서 대표적인 온라인 게임 기업(NC소프트, 웹젠, 네오위즈, NHN)들이 초기 창업 이후 어떠한 진화 과정을 거쳤는지를 사례분석 하였다.



[그림 5] 온라인 게임 기업 제휴 전략의 진화

연구결과 한국 온라인 게임 기업들은 위의 [그림 5]와 같이 시장 성장 단계에 따라 역동적으로 진화하고 있음을 확인하였다. 초기 도입기의 온라인 게임 기업들은 진입 조건(장르, 기술력, 이용자 특성)에 따라 다른 전략적 선택을 하였다. 이후 온라인 게임 기업은 시장 규모의 증가와 가입자 분화에 따라 제품 게임의 다원화가 필요하게 되었고, 이 과정에서 초기 조건과 보유 자원에 따라 경로의존적 성장 전략(기술 역량 기반, 서비스 역량 기반)을 펼쳐왔다. 이후 기업들은 시장이 성숙기로 변해 감에 따라 제품 게임의 다원화를 위한 외부와의 제휴 네트워크를 전략을 펼치고 있음을 확인하였다. 이러한 제휴 네트워크의 구성은 초기에는 자신의 보유 역량에 따라 경로의존적인 제휴 전략(보완적, 경쟁적 제휴)을 펼쳐왔다. 그러나 이후 자체개발 역량을 강화하면서 동시에 개발 기업의 인수, 전략적 제휴 등을 통해 서비스 게임을 다원화하며 거대 개발-서비스 복합형 기업으로 성장하여 왔음을 확인하였다.

이러한 분석 결과는 진화이론과 자원기반이론을 복합적으로 적용하여 새롭게 탄생한 산업에서 시장의 단계별 성장주기에 따라 온라인 게임 기업의 제휴 전략 패턴이 어떻게 자기조직화 하고 있는지 분석함으로써 향후 기업 전략의 분석을 다차원적으로 분석할 수 있는 학문적 함의를 제공한다. 동시에 급변하고 있는 온라인 게임 시장에서 향후 게임 기업의 성장 전략에 대한 산업적, 정책적 함의를 제공하고 있다.

참고문헌

[1] 장용호·정원조 (2011) 한국 온라인게임 산업 부상의 지식생태계적 접근, 한국게임학회학회지, 제11권 제1호 2011년 2월

[2] Barney, J. B., (1991) Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1), pp. 99-120.

[3] Wernerfelt, B. (1984) A Resource -based view of the Firm, Strategic Management

Journal, 5(2), 171-180

[4] 이공래 외 (2008) 한국 선도 산업의 기술혁신 경로 창출능력, 정책연구 2008-18, 과학기술정책연구원

[5] Amit R. & Schoemaker, P. J. H. (1993) "Strategic Assets and Organizational Rent", Strategic Management Journal 14, no. 1, pp. 33-46

[6] 조동성 (2002) 21세기를 위한 전략경영(제3판), 서울경제경영, 2002년

[7] Conner, K. & C. K. Prahalad (1996) A Resource based theory of the firm : knowledge vs. opportunism, Organization Science, 7(5), pp. 477-501

[8] 유동운 (2000) 경제진화론, 선학사

[9] Hagedoorn, J. (1993) Strategic Management Journal, VOL.14, pp. 371-85

[10] www.ncsoft.com

[11] www.webzen.co.kr

[12] www.neowiz.com

[13] www.hangame.com, www.nhn.com



장용호 (Chang Yong Ho)

서강대학교 신문방송학과 교수

관심분야 : 미디어 경제학, 창조 산업, 기술 경제학



정원조 (Jung Won Jo)

서강대학교 신문방송학과 박사과정 수료
서강대학교 언론문화연구소 연구원

관심분야 : 미디어 경제학, 기술 경제학