

# 모바일 게임개발사의 게임 플랫폼 선택활동이 가치확보에 미치는 영향: 콘텐츠 질적 분석

배준희, 구동모  
경북대학교 경영학부  
{regina721,unlimited}@knu.ac.kr

The Effect of Game Platforms Selection of Mobile Game Firms on Value Capture: Content Qualitative Analysis

Joonheui Bae, Dong Mo Koo  
School of Business Administration, Kyungpook National University

## 요 약

본 연구는 전통적인 양면시장인 게임산업에서 게임개발사들이 선택하는 플랫폼 전략을 모바일 게임플랫폼을 대상으로 탐색하였다. 온라인과 오프라인에 존재하는 관련 콘텐츠를 대상으로 자료를 수집하여 주제를 추출하는 콘텐츠 질적 분석을 실시하였으며 연구의 신뢰도와 타당도를 높이기 위하여 게임개발사의 임원 4명과 추가로 심층면접을 실시하였다. 연구결과는 첫째, 게임개발사의 플랫폼 선택 요인은 게임 구현능력과 기술적 안정성, 플랫폼의 마케팅능력, 그리고 수익성 창출이다. 둘째, 가치창출과 가치확보에 따라서 모바일 게임플랫폼은 SNS중심의 모바일 1세대 게임에서 마켓플레이스를 중심으로 하는 모바일 2세대 게임으로 플랫폼 주도권을 넘겨주었다.

## ABSTRACT

This research explores strategy for game developers to select platforms in the game industry where are traditional two-sided market focusing on mobile game platforms. We conducted content qualitative analysis by collecting data through contents on online and offline and interviewed four CEO of game developers to secure validity and reliability as well. The results of the research are the following: First, platforms selection factors of game developers are game implementation ability and technical stability, marketing competence of platforms, and profitability creation. Second, the initiative of mobile game platforms has handed over from first generation of mobile games to second mobile games according to their value creation and value capture.

**Keywords :** Game platforms(게임플랫폼), Value capture(가치확보), Value creation(가치창출), Content qualitative analysis(콘텐츠 질적 분석), Mobile games(모바일 게임)

Received: Nov, 14, 2016      Accepted: Dec, 20, 2016  
Corresponding Author: Dong Mo Koo(Kyungpook National Univ.)  
E-mail: unlimited@knu.ac.kr

© The Korea Game Society. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ISSN: 1598-4540 / eISSN: 2287-8211

## 1. 서 론

게임 산업은 게임 개발사 또는 게임 퍼블리셔가 제공하는 게임을 구현할 수 있는 공간인 플랫폼을 통해 게임 개발사와 게임이용자가 직접적인 거래가 이루어지는 전통적인 양면시장이다. 게임 플랫폼은 다양한 혁신에 힘입어 지속적인 변화를 거듭하면서 게임 시장의 규모를 꾸준히 성장시키는 동력이 되어 왔다[1,2]. 다른 산업들의 경우 혁신적인 플랫폼의 등장 이전의 플랫폼을 단시간 내에 대체하는 것에 비해 게임 산업의 경우 새로운 플랫폼의 등장은 더 다양한 세분 시장의 창출을 의미한다[3]. 그러므로 게임 산업의 경우, 동일 플랫폼 내에서 플랫폼 제공회사 간의 경쟁이나 게임 개발사 간의 경쟁뿐만 아니라 플랫폼 간의 경쟁도 존재한다. 특히 모바일 플랫폼의 등장은 보다 다양한 연령층과 여성 소비자들을 게임 시장으로 끌어들이면서 기존 플랫폼 제공회사는 물론 게임 개발회사들에게 이미 큰 도전이 되고 있다.

미국 시장 조사업체인 NEWZOO[4]는 2015 Global Games Market Report에서 게임 시장의 규모가 9% 더 성장하여 915억달러의 가치를 창출할 것이라고 전망하였다. 특히 모바일게임시장의 규모는 21% 증가하여 206억 달러의 매출을 달성할 수 있을 것이라고 예측되었다. 꾸준히 성장하고 있는 게임 산업 중에서 모바일 게임은 그 규모와 속도 면에서 성장 잠재성이 높다고 전망되고 있다. 그러나 한국 게임 개발회사 및 퍼블리셔들은 온라인 게임 시장에서는 초기에 시장을 선도한 것에 비하여 2005년 표준화된 WIPI 및 심의제도 유지에 따른 세계 시장과 동일한 스마트폰 이용이 늦어지면서 모바일 게임 시장에 후발 주자로 진입하게 되면서 중국에 선도시장을 내주었다[5].

게임 산업은 게임을 이용하기 위해서는 게임 타이틀인 소프트웨어와 그 게임타이틀을 이용가능하게 하는 매개체나 장치인 하드웨어가 결합해야 한다는 특수성으로 인해 플랫폼 개념이 일찍 도입된 산업이다. 특히 게임 산업은 콘솔, PC, 온라인 및

모바일과 같은 플랫폼이 게임 개발회사와 게임이용자를 연결해주는 양면시장이다[1]. 플랫폼 보유 회사 입장에서는 더 다양한 게임타이틀을 보유해야 더 많은 게임 이용자를 끌어들이 수 있고 동시에 더 많은 게임 이용자를 보유하고 있어야 더 많은 게임 개발회사의 참여를 이끌어낼 수 있다는 간접적 네트워크 효과를 누릴 수 있다[1].

이러한 게임 산업에서의 주요 경쟁은 게임 개발 회사 간의 경쟁뿐만 아니라, 플랫폼간의 경쟁도 있다. 게임 플랫폼 회사와 게임 개발회사는 상호 보완적인 관계를 가지고 게임 개발회사 입장에서는 어떠한 플랫폼을 선택하느냐에 따라 전략, 경쟁, 수익 구조 등이 달라진다. 그러므로 다른 산업에 비해서 플랫폼의 역할이 중요한 게임산업에 있어서 플랫폼의 선택은 게임 회사의 수익 창출, 즉 가치 확보에 중요한 역할을 하는 플랫폼 사업자가 의존도가 높은 산업이라고 할 수 있다.

그러므로 본 연구의 목적은 게임개발사의 플랫폼 선택에 따라 회사가 어떻게 소비자들에게 가치를 창출하고 회사의 수익을 위한 가치를 어떻게 확보하는지를 탐색하는 것이다. 즉, 본 연구는 플랫폼에 따라 게임 개발 회사가 어떻게 다르게 가치창출과 가치확보를 하며 그에 결과가 회사의 경쟁력에 어떻게 영향을 미치는지에 대하여 현재 출간 및 발행된 산업보고서와 기사문을 데이터로 이용하여 콘텐츠 분석을 하는 질적연구이다.

게임 플랫폼에 관한 선행연구들은 플랫폼을 보유한 회사들의 플랫폼 경쟁 전략에 관한 연구가 대부분이었으나, 본 연구는 게임 개발사 입장에서 게임이용자와 연결해주는 플랫폼 선택 행동에 따른 가치확보를 제시한다는 점에서 그 공헌점이 있다고 할 수 있다. 뿐만 아니라, 선행 연구들이 콘솔이라는 플랫폼을 기반으로 한 연구가 대부분이었던 반면에 본 연구는 많은 짧은 시간 내에 높은 인기를 차지하는 모바일 플랫폼을 기반으로 한 게임들이 이러한 가치 확보 문제를 어떻게 해결하는지에 대해 탐색한다.

## 2. 본 론

### 2.1 게임 플랫폼의 특성과 정의

#### 2.1.1 플랫폼 정의

자원 기반론 관점에서 기업들은 핵심 자원을 개발하여 시장에서 경쟁우위를 점하려고 노력해왔다. 그러나 고객들의 다양한 요구로 기업들이 이를 만족시키기 위해서 보다 더 다양하고 독특한 자원들을 확보할 필요성이 생겼다. 이러한 다양한 고객들을 만족시키기 위한 방법으로 회사들은 수직적 통합을 하거나 전략적 제휴 또는 다각화나 브랜드 확장을 하고 있다[6]. 그러나 그러한 방법들은 더 빠르게 변화는 시장 환경과 고객들의 가치를 따라가기에는 한계가 많으며 높은 자본투자를 필요로 한다. 이에 대한 대안으로 기업 생태계 관점에서 생겨난 개념이 플랫폼이다[6]. 기업은 플랫폼이라는 인터페이스를 통해 다양한 고객들을 만족시킬 수 있도록 보완재 회사가 플랫폼을 통해 제품을 판매 또는 서비스하도록 하였다. 시장을 주도하는 회사는 제품, 서비스를 제공하는 회사가 아니라 플랫폼을 제공하는 회사로 바뀌고 있는 것이다. 특히 혁신이 중요한 하이테크 산업에서는 기존의 제품, 기술이나 서비스로서의 혁신이 플랫폼의 혁신으로 바뀌고 있다[7].

PC운영 시스템, 비디오 게임과 웹 기반 시스템들은 주로 플랫폼을 기반으로 서비스가 이루어지는데, 이 때 플랫폼은 다양한 사용자 그룹 사이의 인터페이스 기능을 하며 가치 창출 교환을 가능하게 하는 것을 의미한다[8]. 즉, 플랫폼은 사용자 그룹과 서비스 제공자를 연결해 주면서 서비스 제공자들에게는 사용자 그룹과의 직접 거래를 통해 기존의 가치사슬에서의 높은 거래 비용을 감소시켜주며 동시에 사용자 그룹에는 다양한 서비스 및 제품 제공자를 연결해줘서 더 다양한 세분시장의 사용자들을 만족시키며 더 낮은 가격에 서비스 및 제품을 이용하루 수 있도록 해주는 인터페이스라 할 수 있다.

#### 2.1.2 플랫폼의 특성

플랫폼의 가장 두드러진 특성 중 하나가 네트워크 효과이다[1,9]. 네트워크 효과는 특정 플랫폼을 선택한 이용자의 행동이 다른 사람들의 플랫폼 이용 행동에 영향을 준다는 것이다. 네트워크 효과에는 직접적 네트워크효과 간접적 네트워크 효과가 있는데, 직접 네트워크 효과는 동일면 네트워크효과로써 한 면의 이용자가 많으면 많아질수록 그 플랫폼의 가치가 상승하는 것이다[9]. 반면에 간접적 네트워크 효과 또는 교차면 네트워크효과는 플랫폼의 한쪽 면에서 이용자가 많으면 많아질수록 다른 면의 가치가 커지는 것이다[1,9]. 즉 특정 플랫폼의 한쪽 면에 게임 개발자나 게임 퍼블리셔가 많으면 많아질수록 다른 면의 게임이용자들의 가치가 커지고 반대로 게임이용자가 많으면 많아질수록 게임 개발자 또는 게임 퍼블리셔에 돌아가는 가치가 더 커진다는 것이다. 네트워크 효과만으로 봤을 때, 네트워크의 레버리지 효과는 간접 네트워크 효과가 직접 네트워크 효과보다 즉, 동일면 시장보다 양면 시장에서 더 크다고 할 수 있다. 이러한 네트워크 효과는 단시일내에 특정 플랫폼이 시장을 독점하는 승자독식(winner-take-all) 현상을 만들어 내기도 한다[1].

플랫폼의 또 다른 특성은 기업 생태계적 관점에서 찾을 수 있다. 기업 생태계는 환경의 불확실성과 빠르게 디지털 환경에 처해 있는 기업들이 더 이상 자사만의 혁신으로는 성공할 수 없다는 것이다[6,10]. 예를 들어, 게임 콘솔회사가 아무리 혁신적인 콘솔을 시장에 출시한다 할지라도 보완재인 게임개발사들이 그 콘솔기에 맞는 혁신적인 게임을 출시하지 않는다면 그 새롭고 혁신적인 콘솔은 고객의 선택이나 관심을 받지 못한다는 것이다. 그러므로 플랫폼 소유회사들은 플랫폼의 가치를 더 높이기 위해 보완 관계에 있는 기업들(보완재 기업 혹은 공급 기업)과의 상호협력적으로 혁신을 한다.

플랫폼의 또 다른 중요한 특성은 플랫폼을 기반으로 고객에게 더 많은 경험을 제공해 줄 수 있다는 것이다. 플랫폼은 고객의 특정 서비스나 제품

이용 정보나 고객 관련 정보 등을 비교적 다양하게 보유하고 있으므로 그러한 정보를 바탕으로 고객의 요구나 욕구, 기대를 충족시킬 수 있다[10]. 또한 플랫폼의 양면 시장에 많은 참여자를 확보하여 특별한 제휴나 브랜드 확장 없이도 보다 다양한 제품과 서비스를 제공하여 폭넓은 선택과 정보를 고객에게 제공할 수 있다.

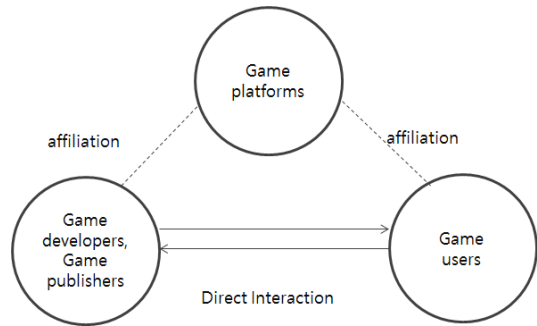
### 2.1.3 게임 플랫폼의 발전

비디오게임에서 콘솔이라는 플랫폼의 도입으로 게임시장의 경쟁 개념이 바뀌기 시작하였다. 기업생태계적 관점에서의 플랫폼의 경쟁이 시작된 것이다. 플랫폼으로써 콘솔을 제공하는 회사는 게임 소프트웨어를 만드는 보완재회사에게 콘솔을 제공하여 더 많은 게임이용자들을 끌어 들여서 자사의 콘솔을 구입하도록 하였다. 그림 1과 같이 콘솔이라는 인터페이스는 게임 소프트 제공회사와 게임 이용자를 연결해주는 양면시장 플랫폼(two-sided market platform)의 형태이다. 플랫폼이 콘솔에서 인터넷은 기반으로 하는 온라인으로 바뀌면서 콘솔 게임 플랫폼의 주요 제공자인 닌텐도, Xbox, Sony는 온라인 게임회사에 주도권을 빼앗기는 듯 했으나, AI 기술 등을 이용하여 더 다양한 형태의 게임을 제공할 수 있도록 보완재 회사인 게임 소프트웨어 개발사와 그러한 소프트웨어를 잘 구현할 수 있는 플랫폼을 제공할 수 있도록 상호 보완적인 혁신을 통해 세계 시장에서 여전히 점유율 1위의 플랫폼으로써 자리를 지키고 있다.

온라인이라는 매체 자체가 직접적인 네트워크효과를 가짐으로써 게임개발사는 플랫폼이 가지고 있는 양면시장간의 간접 네트워크 효과와 게임이용자 집단의 직접 네트워크 효과는 국내 시장에서 단기간 내에 높은 성장을 기록하였으며 아시아를 비롯하여 세계 시장에서 꾸준히 성장하고 있다. 이러한 온라인이 가지고 있는 강한 네트워크 효과는 모바일이라는 높은 편재성을 지닌 장치로 인하여 극대화되었다.

온라인이라는 플랫폼이 기본으로 제공되는 것이라면 다양한 온라인 게임을 제공하는 퍼블리셔들이

생겨났다. 도메인들은 이전의 콘솔 회사가 하던 플랫폼 기능을 하면서 온라인게임개발회사들이 제공하는 다양한 게임을 퍼블리셔 게임이용자들을 연결시켜 주었다. 온라인이라는 네트워크의 특수성은 플랫폼의 기능을 더 강화해주는 직간접적인 네트워크를 더 강화시켜주면서 게임의 인기는 폭발적으로 상승하였다. 이후 퍼블리싱하는 회사들의 경우 다양한 고객을 만족시켜 주기 위해서 다른 게임 개발회사의 게임을 퍼블리셔하는 기능, 결국 주로 퍼블리셔라는 플랫폼 위주로 재편되었다.



[Fig. 1] Structure of Game Platforms

피쳐폰에서 스마트폰이라는 혁신적인 모바일 장치로 인해 모바일 게임은 모바일이라는 플랫폼을 기반으로 이전의 PC와 온라인을 기반으로 하던 게임을 언제 어디서나 내 손안에서 가능하도록 하였다. 모바일 게임의 초기의 특징은 모바일과 모바일 내 SNS를 동시에 기반으로 하였다는 것이다. 헤비 유저, 스마트폰의 기술 발전에 힘입어 RPG와 같은 하드코어 게임 서비스도 모바일 장치에서 가능하게 되었다.

## 2.2 플랫폼의 가치 창출과 가치확보

플랫폼의 정의에서 살펴본 바와 같이, 플랫폼은 양면시장의 참여자들의 가치 창출을 교환하는 기능을 한다. 플랫폼의 양면에 참여자들이 많으면 많을수록 플랫폼의 이용가치가 높아진다. 결과적으로 모바일 게임개발사 입장에서는 플랫폼 내에 이용자가 많은 플랫폼을 선택하는 것이 더 많은 가치를

창출할 수 있다고 하겠다. 일단 플랫폼을 선택하면 게임 개발사는 그 플랫폼을 통해 이용자들에게 지각된 이용가치(perceived use value)를 창출해야 한다. 지각된 이용가치는 제공된 제품이나 서비스에 대한 고객의 지각을 기반으로 고객에 정의되는 주관적인 가치이다[2]. 모바일 게임의 경우, 대부분이 부분 유료화 게임이다. 그러므로 무료로도 게임을 얼마든지 즐길 수 있을 뿐만 아니라, 간단한 모바일 기기로서 언제 어디서나 접근할 수 있다는 편재성으로 인하여 이용자들에게 높은 이용 가치를 창출하고 있다.

그러나 게임 이용자들에게 많은 이용 가치를 만들어주는 것과 게임개발사가 수익을 내는 것, 즉 가치를 확보하는 것이 항상 일치하는 것이 아니다. 앞서 밝혔듯이 모바일 게임의 경우 무료로도 게임을 즐길 수 있으므로 많은 이용자들이 유료아이템에 대한 구매 없이 게임을 즐기는 경우가 많으므로 게임개발사 입장에서는 많은 유저들을 확보하고 있다고 하여도 수익을 내는 데에 어려움을 겪을 수 있다. 이용자들이 기꺼이 유료아이템을 구매하도록 해야 수익을 발생시켜 기업이 생존할 수 있는 가치를 확보할 수 있다[2]. 게임 플랫폼 중에서 가장 높은 성장률과 높은 이용자율에도 불구하고 모바일 게임의 매출 비중이 낮은 것은 가치 확보에의 어려움에서 나온다고 할 수 있다.

### 2.3 연구문제 도출

XBOX나 닌텐도 같은 경우, 콘솔이라는 하드웨어에 대한 매출을 늘리기 위해 자사가 직접 게임을 개발하기도 하며 다양한 게임 개발사가 자신들이 제공하는 콘솔에서 서비스하도록 하였다. 자신들의 콘솔에서 더 좋은 콘텐츠와 기술을 가진 게임이 서비스 되도록 배타적 계약이나 낮은 수수료 조건 등을 플랫폼 제공회사들은 보완재에게 제공한다[1]. 이것은 게임 개발사에게는 자신들이 선택하는 콘솔(플랫폼)에 따라 다른 조건으로 게임이용자에게 서비스를 제공하게 되므로 콘솔의 선택에 따라 접근할 수 있는 게임이용자 수나 수익구조가

달라질 수 있다는 것을 시사한다.

마찬가지로 모바일 게임 플랫폼 제공 회사와 게임 개발회사 간의 상호보완적인 관계는 기술 혁신에 대한 선택도 될 수 있지만, 게임 개발사 입장에서 플랫폼 선택은 이용행태 및 유통구조, 수익구조에 영향을 줄 수 있다[11]. 이것은 게임 개발사의 플랫폼 선택이 가치 창출과 가치 확보에 영향을 줄 수 있다는 것을 의미한다. 그러므로 본 연구는 모바일 게임의 플랫폼의 유형이 게임 개발사의 가치 창출과 가치 확보에 미치는 영향을 2011년과 2012년 폭발적인 인기를 구가하던 소셜 네트워크 게임들이 6개월도 채 되지 않아 시장에서 사라지고 그 자리를 새로운 2세대 모바일 게임들이 차지하게 된 과정을 통해 검증하며 다음과 같은 연구 문제를 도출한다.

연구문제: 게임개발사의 특정 플랫폼 선택은 가치창출과 가치확보에 어떻게 영향을 주며 플랫폼 참여자들의 행동에는 어떤 영향을 미치는가?

## 3. 연구방법

### 3.1 콘텐츠 질적 분석

본 연구의 주요 분석 방법은 플랫폼 관련 보고서, 신문 기사, 모바일 게임 개발자의 커뮤니티에 있는 게시글을 분석한 콘텐츠 질적 분석이다. 한국콘텐츠진흥원이 매년 출간하는 대한민국 게임백서, 매분기별 발행하는 게임산업 동향보고서, 콘텐츠 동향보고서, 게임 트렌드 보고서, 경제 관련 연구소에서 발행하는 보고서, 언론사의 기사문 등의 콘텐츠를 바탕으로 하였다.

콘텐츠 질적 분석은 현상을 이해하여 지식을 제공하기 위하여 주제와 패턴에 대한 코딩과 정의의 체계적인 분류과정을 통하여 텍스트 내용에 대한 주관적인 해석을 하는 방법이다[12]. 심층면접이나 참여관찰 등에 비해서 대상에 대하여 관여를 덜 하므로 정보원의 왜곡을 배제할 수 있으므로 보다

객관적인 데이터를 수집할 수 있다는 장점이 있다. 특히 심층 면접에서 내담자가 자신이 좋게 보이도록 하기 위해서 진실을 말하지 않는 경향인 인터뷰 효과를 배제할 수 있기 때문이다[12].

### 3.2 자료 수집

게임 개발사의 플랫폼 선택이 가치 창출과 가치 확보에 어떻게 영향을 미치는지를 검증하기 위하여 제 1 세대 모바일 게임 개발사와 제 2 세대 모바일 게임 개발사의 가치 창출과 가치 확보 활동을 대상으로 한다. 각각 소셜 네트워크(예: 카카오톡, 페이스북 또는 라인)와 모바일 마켓 플레이스(예: 애플의 앱스토어나 구글의 앱마켓)이라는 서로 다른 플랫폼을 기반으로 하는 가치 창출 및 가치 확보 활동이 분석 대상이 된다는 것이다.

대부분의 보고서들이 게임 이용자들을 대상으로 설문조사하거나, 게임 개발회사를 비롯한 업체들을 대상으로 정기적으로 조사하여 시계열인 흐름을 분석하기에 용이할 뿐만 아니라, 지역별로 비교하기 좋은 자료이다. 또한 인터뷰나 관찰 정보가 가지고 있는 단점인 정보에 대한 왜곡을 줄일 수 있으므로 산업 특성이나 정책에 대하여 분석하기에 적절한 자료가 될 수 있다. 보고서가 주로 2013년에서 2016년에 출간되거나 발행되었으므로 본 연구의 자료는 주로 2012년에서 2016년 상반기까지의 분석에 대한 자료이다. 또한, 본 연구는 연구의 타당성을 높이기 위해 Maxwell[13]이 제안한 삼각검증법에 근거하여 모바일 게임 개발자 그룹을 대상으로 심층 면접을 실시하여 자료 원천의 타당도를 높였다.

### 3.3 자료 분석

분석은 Nvivo 11 이라는 질적분석프로그램을 이용하여 온라인과 오프라인으로 수집된 콘텐츠와 면접 내용을 코딩하고 분석함으로써 연구의 신뢰도를 더욱 높였다[14].

분석순서는 콘텐츠 자료들을 반복하여 읽으며

본 연구와 관련된 부분을 줄코딩하면서 필요한 경우 코딩한 부분에 대한 설명이나 해석을 메모한다. 각 코딩의 단위는 노트가 된다. 줄코딩이 완료된 후에는 각 노트들을 축코딩을 통해 범주화한다[15]. 이러한 코딩 과정은 연구자의 해석이 중요한데, 연구의 신뢰도 및 타당도를 높이기 위해 동료 연구자도 각자 코딩 작업을 하여 결과를 비교하며 분석하였다. 총 31개의 노트가 5개의 노트로 범주화되었다.

## 4. 연구결과

### 4.1 플랫폼 선택 요인과 기준

모바일 게임 플랫폼 선택 요인에는 크게 기술적 차원과 마케팅 차원, 수익성 차원으로 나눌 수 있다.

첫째, 기술적 차원에는 출시하고자 하는 게임 구현능력과 기술적 안정성이 플랫폼 선택에 중요한 기준이 된다. 소셜 플랫폼은 구글이나 애플의 앱마켓에 비해 게임 구현능력이 낮으므로 2012년에서 2013년까지 주로 캐주얼 게임이 출시되었다. 반면에 RPG나 전략게임의 경우 게임구현능력이 중요하므로 보다 구현능력이 뛰어난 구글 및 애플의 마켓플레이스에서 출시되는 경우가 많았다. 또한 소셜 플랫폼과 구글이나 애플의 마켓 플레이스는 기술안정성에도 차이가 있으므로 게임구현능력과 마찬가지로 기술적 안정성이 게임 구현에 중요한 기준이 되는 하드코어 게임들은 구글이나 애플의 마켓 플레이스를 선호하는 경향이 높다.

둘째, 마케팅 측면에서의 기준은 글로벌 진출의 여부, 단기간 내의 이용자 확보의 중요성, 노출의 정도와 같은 플랫폼의 마케팅 능력이다. 카카오 게임 경우에는 소셜 플랫폼이 보유한 네트워크를 기반으로 단기간 내의 이용자 확보 등은 용이하나 글로벌 진출에는 불리하다. 반면에 마켓 플레이스는 글로벌 진출에 용이하나 이전에 성공한 게임이 존재하지 않거나 소규모의 회사의 경우 단기간 내

에 이용자 확보에 어려움을 가질 가능성이 높다. 노출의 정도와 같은 경우 각 플랫폼이 얼마나 플랫폼 내에 존재하는 게임회사들을 다양한 톨로 이용자들에게 노출시키는 정도를 의미하는데, 플랫폼마다 정책이 다르다.

셋째, 수익성 측면에서 수수료의 정도 또는 수수료 대비 효과이다. 통상적으로 소셜 플랫폼은 구글이나 애플의 플랫폼 기반에서 존재하는 서비스 플랫폼이므로 게임개발사나 퍼블리셔가 부담해야 하는 수수료가 50%를 상회한다. 반면에 구글이나 애플의 마켓플레이스는 20~30%정도의 수수료가 존재한다. 단순히 수수료가 많고 적고의 차원보다 그 수수료 대비 매출, 수익성, 이용자수 등과 같은 효과가 플랫폼 선택 요소가 된다.

## 4.2 모바일 게임 플랫폼의 변화

다양한 플랫폼 선택 요인들은 게임개발사와 퍼블리셔들의 가치확보 활동에 직접적인 영향을 주었고 그 가치확보활동에 결과에 따라 기업뿐만 아니라 모바일 게임플랫폼의 성패가 갈렸다.

### 4.2.1 1세대 모바일게임(소셜 게임)의 높은 가치 창출

1세대 모바일 게임은 스마트폰의 전신격인 피쳐폰에서의 게임 서비스를 그 기원으로 두지만 본격적인 1세대 모바일 게임 시대는 스마트폰과 소셜 네트워크 서비스(이하 SNS)의 결합으로 이루어졌다. 1세대 모바일 게임은 페이스북이나 카카오톡과 같은 SNS자체가 지니는 강력한 네트워크를 통해 단 시일 내에 손쉽게 이용자를 확산시킬 수 있으므로 게임 출시 초기의 위험을 어느 정도 제거할 수 있다는 점에서 게임 개발 회사에서는 매력적인 플랫폼이었다.

소셜 게임은 게임 이용자들이 SNS 내의 네트워크 내에 보유한 지인이나 친구들을 게임 내에 초대하고 서로 함께 게임을 즐길 수 있도록 쉽고 익히기 쉬운 게임을 서비스를 제공해야 한다. 이러한 특성으로 저자본을 바탕으로 개발한 간단한 게임으

로 단시일 내에 시장 진입하여 인기를 얻을 수 있는 캐주얼 게임 이용자가 기하급수적으로 늘어났다. 2013년 기준 전체 플랫폼 중에 그 이용 비중이 55.1%에 달했으며 다중 이용 플랫폼 이용자들 중에서는 87.2%가 소셜 플랫폼 기반의 모바일 게임을 이용하였다[14].

게임 개발사나 퍼블리셔들은 기존 이용자들이 자신의 네트워크에 있는 사람들에게 게임 초대장을 보내는 경우에 인센티브를 제공함으로써 적극적으로 게임 이용을 권하도록 하여 큰 마케팅 비용의 지출 없이도 많은 이용자들을 끌어들이 수 있었다. 2012년 국내게임인 카카오톡을 기반으로 한 선데이토즈의 애니팡과 로비오엔터테인먼트의 Angry Birds는 각각 카카오톡 게임하기와 페이스북에서 앱다운 순위에서 1위를 차지하였다.

게임이용자들은 본인들이 이용하는 SNS 내에서 친구들과 함께 게임을 즐길 수 있도록 많은 게임들이 특별한 조작에 대한 습득이 필요 없이 간단하게 즐길 수 있다. 그러므로 1세대 모바일 게임은 기존 게임이용자뿐만 아니라, 이전에 게임을 이용하지 않던 연령대와 여성들에게 높은 이용 가치를 만들면서 게임시장으로 끌어들이었다.

### 4.2.2 소셜 게임의 가치확보 실패

캐주얼 게임은 쉽게 즐길 수 있으므로 이용자층이 넓으며 단시일 내에 시장점유율을 높일 수 있다는 강력한 장점은 동시에 이용자들이 그 게임에 쉽게 질릴 수 있다는 단점이 되기도 한다. 그러므로 1세대 모바일의 게임 수명(Life cycle)은 14.6주로 4개월이 채 되지 않으며 이용자 1명당 평균 결제 금액도 5000원밖에 되지 않는다. 모바일 게임자들 중 18.6%만 유료서비스를 이용하며 81.4%는 무료로 이용하였다[17]. 특히 서비스되는 게임이 주로 캐주얼 게임이므로 높은 이용자(heavy users)들의 이탈이 높았다[11]. 뿐만 아니라, 저자본의 개발비와 플랫폼 참여가 간편하다는 이유로 경쟁자들에 대한 진입장벽이 낮아 수많은 카피캣들로 인하여 경쟁강도는 더 높아졌다.

무엇보다 소셜 네트워크 게임의 SNS라는 매력적인 네트워크 이용은 수수료를 앱스토어나 앱마켓(매출의 30%)뿐만 아니라 SNS회사(매출의 21%~25%)에도 지불해야 하므로 수익구조에 불리하다. 결국에 많은 소셜 네트워크 게임은 1년이 채 되기 전에 시장에서 사라졌다(예: 애니팡, 드래곤 플라이트, 징가, 쿠키런, 모두 마블 등).

제 1 세대 모바일 게임인 소셜 게임은 쉬운 조작으로 SNS내에서의 친구를 초대하여 서로 게임을 즐기고 순위도 비교할 수 있다는 점에서 게임 이용자층을 넓히는 데에 혁신적인 계기를 마련하였지만, SNS가 가지고 있는 많은 장점에도 불구하고 그러한 장점 때문에 매출의 51%를 차지하는 6%의 헤비유저를 이탈하게 하고 짧은 게임 수명주기로 인하여 게임 개발자가 가치를 확보하는 데에 실패하게 하였다[11]. 게임 개발회사들은 네트워크 효과가 가지는 승자독식(winner-take-all)이라는 공식에 매료되어 소셜서비스를 기반으로 하였지만 가치확보가 없는 네트워크 효과는 경쟁력을 이끌어 내지 못하였다. 결국에 소셜 네트워크라는 플랫폼의 선택은 게임 개발회사가 매출에 실질적으로 공헌을 하는 헤비 유저의 요구나 욕구, 기대에 대한 이해가 부족하였을 뿐만 아니라 게임 이용자들이 다양하고 독특한 세분시장에 분포되어 있음을 이해하지 못하고 캐주얼게임 서비스에 주력하여 실패하게 되었다.

실제 모바일 개발자 중 현재 카카오 게임 플랫폼에 게임을 출시 중인 개발자들은 수익성에 대한 한계로 차기작은 구글의 마켓플레이스로 옮길 예정이라고 말하였다.

#### 4.2.3 2세대 모바일 게임: 마켓 플랫폼의 가치확보

2013년 기준, 모바일 게임의 이용자가 55.1%이며 온라인 게임의 이용자 비중이 31.9%임에도 불구하고 매출 기준으로 온라인 게임은 68.2%이며 모바일 게임은 29.1%이다. 이것은 모바일 게임이 게임이용자에게 지각된 이용가치를 높이고는 있으

나 게임 아이템이나 유료 이용 등을 통한 수익을 달성하는 가치 확보에는 실패했다는 것을 의미한다. 이러한 소셜 게임의 가치 확보에 대한 인식은 다른 플랫폼의 선택으로 이어졌다. 현재까지 3여년간 전세계 구글과 애플의 마켓플레이스인 플레이스토어와 앱스토어에서 인기순위 1위, 2위를 꾸준히 지키고 있는 슈퍼셀의 Crash of clans의 경우 RPG와 AOS가 결합된 미드 코어의 게임을 스타트업 기업임에도 불구하고 모바일 앱 시장에 서비스하였다[12]. 이 회사는 SNS 내의 네트워크 대신에 TV광고라는 공격적 마케팅을 통해 짧은 시간 내에 전세계 시장을 장악하였으며 미드코어 게임과 지속적인 업그레이드를 통하여 게임 수명주기를 늘렸으며 동시에 높은 매출을 기록하였다. 이후 보다 대형 회사들이 장기적인 개발 기간을 거쳐 RPG나 시뮬레이션 게임을 모바일 마켓플레이스에서 서비스하여 이전의 SNS에 대한 수수료를 절감하고 헤비유저들의 욕구를 충족시켰을 뿐만 아니라 미드코어 또는 하드코어의 게임으로 평균 게임 수명주기를 확장시켜서 수익을 개선시킬 수 있었고 2013년 주춤했던 모바일 게임시장은 다시 성장을 거듭하고 있다. 또한, 이러한 구글과 애플의 마켓플레이스는 기존 콘솔이나 온라인 게임에 비하여 글로벌시장 진출이 용이하여 글로벌 진출을 하고자 하는 게임에게도 접근성이 높은 플랫폼이다.

그러나 구글의 플레이스토어나 애플의 앱스토어에서 서비스하는 게임이 너무 많아서 플랫폼의 네트워크 효과가 소수의 인기 있는 게임에만 집중되므로 소규모의 회사들이 마케팅 활동을 하는 데에는 한계가 있다. 특히 모바일 게임의 경쟁과열로 유명 연예인을 이용한 TV광고는 게임 개발사의 부담을 과증시킬 뿐만 아니라, 그런 유명 연예인이 등장하는 광고의 효과도 불확실하다.

#### 4.2.4 플랫폼 참여자들의 새로운 움직임

소셜 플랫폼이나 마켓플레이스가 각각 특정 게임개발사에 보다 더 적합할 수 있지만, 완벽하게 적합할 수 없다.



#### 4.2.4.1 게임개발사의 자체 마케팅 플랫폼 개발

한국의 컴투스라는 서머너즈워라는 게임을 SNS를 기반으로 두지 않고 마켓플레이스에서 서비스를 시작하였다. 2014년 상반기부터 앱스토어 다운로드 수 10위권 이내를 유지하며 국내 모바일 게임으로 유일하게 세계 시장에 성공한 회사이다. 특히 컴투스는 글로벌 시장에서의 경쟁력을 높이기 위해 자사가 직접 개발한 서비스 플랫폼인 하이브(HIVE)를 개발하여 자사의 게임뿐만 아니라 합작회사인 컴투빌이 개발한 게임들을 서비스하고 있다[18]. 하이브는 디바이스가 바뀌더라도 기존의 데이터가 그대로 보전이 될 뿐만 아니라, 플랫폼 이용자들의 정보를 바탕으로 이용자에게 신작 출시, 공지사항, 업데이트 정보, 문의사항 등을 신속하게 전달하여 고객의 경험의 질을 높이고 있다[18].

#### 4.2.4.2 소셜 게임개발사의 가치 확보 모색

SNS를 기반으로 하는 소셜 네트워크 게임임에도 불구하고 3년 넘게 다운로드 수 및 이용자수가 상위권을 유지하고 있는 게임도 있다. 킹디지털엔터테인먼트의 Candy Crush Saga는 웹을 기반으로 하던 게임이었으나 2010년 SNS를 기반으로 게임을 이전하여 2012년 정가를 비롯한 소셜 게임의 붐피에도 불구하고 꾸준히 성장하여 2013년에는 폭발적인 성장을 거듭하였다. Candy Crush Saga는 간단한 캐주얼 게임이라는 한계와 SNS라는 플랫폼의 한계를 극복하기 위해 다른 소셜 네트워크 게임과는 다른 행보를 걸었다. 우선 소셜 네트워크와 모바일 양쪽 플랫폼에서 게이머의 기록을 공유할 수 있도록 하여 소셜 네트워크에서 모바일로 자연스럽게 게이머들이 자연스럽게 이전하도록 도왔으며 시즌 업데이트, 패치, 확장팩, 난이도 조절을 통해 이용자들이 지루해 하지 않도록 하였다[19]. 특히 2015년부터는 시뮬레이션 게임과 전략 게임도 출시하여 다양한 이용자들의 요구를 충족시키도록 노력하였다. 즉, Candy Crush Saga의 성공은 소셜 네트워크 게임의 성공을 의미하는 것이

아니라, 소셜 네트워크 게임의 SNS기반의 한계 극복에 대한 사례라고 할 수 있다.

#### 4.2.4.3 소셜 플랫폼의 반격

2014년에 카카오에 올라타기만 하면 100만 다운로드를 그냥 간다는 카카오플랫폼효과를 더 이상 통하지 않았고 2015년부터 매출이 급격히 감소하였다. 카카오톡을 통해 시장에서 인지도를 얻은 게임들은 국내에서 해외시장으로 진출을 위하여 또는 수수료에 대한 부담으로 앱스토어나 플레이스토어와 같은 마켓플레이스에 게임을 직접 출시하게 되었다. 이에 카카오게임은 자신들의 플랫폼으로써의 역할과 개념을 마케팅 플랫폼으로 재정립하기 시작하였다. 게임개발사들이나 퍼블리셔들이 카카오 게임을 유용한 마케팅 도구로써 이용하도록 마케팅 활용에 유용한 이용자들의 모바일 게임 이용 특성이나 행동에 관한 정보들을 제공하였다. 특히 수수료가 크게 부담이 되는 월 매출 3000만원 이하의 게임개발사들에게는 수수료를 감면하는 대신에 광고를 탑재하도록 하여 소규모회사들의 가치확보 활동을 개선하였다.

#### 4.2.4.4 다중 플랫폼

2014년 기준 한국의 경우에는 온라인 게임(55.6%)과 모바일 게임(29.2%)이 매출액과 이용자수가 압도적으로 높은 것에 비해 세계 게임 시장에서는 비디오게임(36.6%), 온라인게임(22.3%), 아케이드 게임(21.0%)이 비교적 골고루 시장을 점유하고 있다. 여전히 세계 시장에서 XBOX, 닌텐도, SONY 등은 콘솔 플랫폼 회사로써 높은 수익을 유지하고 있으나, 최근 모바일 게임의 성장속도에 자극받아 콘솔 게임과 모바일 게임의 다중 플랫폼 전략을 시작하였다. 플랫폼 제공회사뿐만 아니라 게임개발회사 역시 온라인과 모바일 또는 SNS와 모바일이라는 다중 플랫폼 전략을 이용하고 있으며 앞으로 이러한 추세는 가속화될 전망이다[15].

중국 시장은 구글의 앱마켓을 구글 플레이가 직

접 서비스를 할 수 없으므로 다양한 앱마켓 플랫폼, 결제 회사, 보안회사, 퍼블리셔들이 난립하고 있다. 특히 눈여겨 보아야 하는 것은 현재 중국 기업 중 브랜드 가치 1위인 텐센트의 중국 모바일 플랫폼의 지배이다. 텐센트의 위챗에서 출시되고 있는 게임들이 10위권에 평균 6~7개가 된다[20]. 텐센트는 위챗을 비롯하여 다양한 모바일 앱마켓, 결제시스템, 보안시스템에 퍼블리셔 역할까지 통합하여 제공하고 있다. 특정 앱마켓에 서비스할 수 있는 게임의 수가 제한돼 있으므로, 자체 모바일 게임개발회사까지 보유하고 있는 텐센트의 앱마켓을 이용하는 것은 통합된 서비스를 제공받는 이점도 있지만, 기회주의와 같은 문제가 존재할 수 있음을 중국 진출 모바일 게임 개발회사들은 숙지할 필요가 있다.

## 5. 결 론

### 5.1 논의 및 시사점

본 연구는 게임개발사나 퍼블리셔들의 플랫폼 선택에 따라 그 회사들의 가치창출과 가치확보가 어떻게 달라지며 그러한 가치관련활동이 기업과 플랫폼의 경쟁력에 미치는 영향을 콘텐츠 질적분석을 통하여 탐색하였고 그 결과는 다음과 같다.

우선, 모바일 게임개발사 및 퍼블리셔의 플랫폼 선택 요인은 기술적 차원인 게임구현능력과 기술적 안정성, 마케팅 차원에서 글로벌 시장 진출의 여부, 단기간 내의 이용자 확보의 중요성과 마케팅 능력이다. 마지막으로 수익성 측면에서 수수료의 정도 또는 수수료 대비효과이다. 이러한 활동은 게임개발사나 퍼블리셔들이 어떻게 가치를 창출하고 가치를 확보하는지에 영향을 준다.

다음으로, 이러한 가치창출과 가치확보 활동을 중심으로 모바일 게임개발사 및 퍼블리셔들의 플랫폼의 선택에 따른 플랫폼 주도권 변화는 다음과 같다. 첫째, 소셜 네트워크 게임은 SNS라는 플랫폼의 네트워크 특성을 이용해 쉽게 시장에 진입하

여 짧은 기간 내에 성장하였지만, 플랫폼의 특성상 단순하고 쉬운 캐주얼 게임에 치중한 서비스로 실제로 수익을 발생하는 헤비유저들의 이탈과 높은 수수료로 가치 확보에 실패하였다. 둘째, 모바일 2세대 게임은 온라인 게임의 성공 공식을 이용하여 보다 많은 개발비와 개발기간을 투자하여 미드코어 및 하드코어 게임을 출시하고 유료서비스를 이용하여 이용자층을 넓히며 적절한 난이도 조정으로 게임의 생명주기를 확장시켰다. 뿐만 아니라 소셜 네트워크를 이용하지 않기 때문에 수수료를 절감하여 수익을 개선시킴으로써 지속적으로 성장하고 있으며 콘솔게임과 온라인게임을 위협하고 있다.

본 연구는 다음과 같이 플랫폼 참여자들에게 다양한 시사점을 갖고 있다. 첫째, 플랫폼 특성에 관한 시사점이다. 플랫폼 특성에서 나오는 네트워크 효과에 따른 혜택은 특정 게임 개발회사에만 적용되는 것이 아니라, 그 플랫폼에 참여하는 개발회사에게 적용되는 것이기 때문에, 때로는 그 네트워크 효과의 혜택이 다시 그 회사에 위협이 될 수 있다. 즉 SNS라는 서비스의 직접 네트워크 효과는 시장 진입과 성장을 용이하게 하지만, 동시에 많은 경쟁자들을 진입하게 하므로 SNS 자체가 자사에게 기회이자 위협이 될 수 있다는 것이다. 선점효과를 바탕으로 먼저 진출한 회사에게 네트워크 효과가 유리하다고 할지라도 그 네트워크 효과가 진입장벽이 없다면은 선점효과에 따른 경쟁력은 장기간 지속되기 어렵다.

둘째, 플랫폼에 참여하려는 회사들에 대한 시사점이다. 게임은 콘텐츠 사업이므로 그 성과가 불확실한 것처럼 플랫폼 선택에 대한 성과도 불확실하다. 그러나 각 플랫폼이 만들어내는 수익구조, 고객경험, 유통구조를 이해한다면 그러한 불확실성을 줄일 수 있다. 또한 자사의 제품이나 서비스 특성에 맞는 플랫폼을 선택해야 한다. 특히 게임시장은 독특하고 다양한 세분시장이므로 자사의 게임이 어떤 세분시장에 진출할 것이며 그러한 세분시장과 맞는 플랫폼의 형태가 무엇인지에 대한 이해가 필수적이다.

셋째, 플랫폼을 통한 가치확보 활동에 대한 시사점이다. 많은 IT 회사들이 높은 가치 창출에도 불구하고 그 경쟁력을 의심받는 것은 가치확보에 대한 실패때문이다(예, 트위터). 회사들은 소비자들에게 가치를 창출해 줄 수 있어야할 뿐만 아니라, 회사의 가치 확보도 동시에 고려해야 시장에서 생존할 수 있다. 특히 글로벌 시장 진출 시에, 동일한 플랫폼일지라도 각 나라별 유통구조에는 차이가 있으므로 그러한 유통구조가 형성하는 가치확보활동에 대하여 충분히 고려해야 한다.

많은 게임 개발회사들이 플랫폼의 특성에 따른 다른 가치 창출과 가치 확보 방식에 대한 깊은 고려 없이 산업 내에 형성되는 트렌드를 따르고 있다. 그러나 아무리 뛰어난 혁신성과 높은 네트워크 효과로 고객에게 많은 가치를 창출해줄 수 있는 플랫폼이라고 할지라도 서비스나 제품을 제공하는 양면에 참여하는 보완회사가 가치 확보를 할 수 없다면 수익을 창출할 수 없다[21]. 그러므로 플랫폼은 플랫폼 보유회사뿐만 아니라 보완회사들에게도 생존을 위한 중요한 비즈니스 모델이 될 수 있으므로 게임 개발사는 고객에게 만족스러운 고객경험을 제공하여 가치를 창출하고 동시에 수익을 창출할 수 있는 플랫폼을 선택해야 한다.

넷째, 플랫폼 소유회사에 대한 시사점이다. 접근이 용이하고 기존 이용자들이 많은 플랫폼은 많은 게임개발사와 퍼블리셔들에게 매력적이지만, 그런 플랫폼에 참여하는 회사들이 가치확보에 실패할 경우에 더 이상 플랫폼에 참여하기를 포기하거나 떠난다. 이런 경우 플랫폼 회사에도 위협이 되므로 플랫폼 제공회사는 게임회사들과의 공생관계를 유지하며 다양한 마케팅활동을 지원하거나 수수료 인하 등을 통하여 수익구조를 개선시켜줘야 한다.

## 5.2 한계점 및 향후연구방향

본 연구는 다양한 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점들이 있다. 첫째, 본 연구는 콘텐츠를 바탕으로 한 질적연구이므로 그 신뢰성 및 타당성에 대한 한계가 있다. 그러나 게임개발사의 CEO와

의 심층면담을 통하여 보완하도록 노력하였다. 둘째, 게임 개발회사의 플랫폼 선택과 그 성과간의 명확한 관계를 검증하는 데에 질적 연구의 한계점이다.

향후 연구에서는 게임 플랫폼 참여자들을 대상으로 한 정량적 연구를 통해 신뢰도와 타당도를 확보하여 게임 개발회사의 플랫폼 선택이 성과에 미치는 인과관계를 검증하는 연구가 이뤄질 필요가 있다.

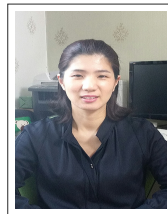
## ACKNOWLEDGMENTS

This research was supported by Kyungpook National University Research Fund, 2014

## REFERENCES

- [1] Cennamo, Carmelo, and Juan Santalo, "Platform competition: Strategic trade offs in platform markets", *Strategic Management Journal*, Vol. 34, No. 11, pp1331-1350, 2013.
- [2] Boudreau, Kevin J., and Lars B. Jeppesen., "Unpaid crowd complementors: The platform network effect mirage", *Strategic Management Journal*, Vol. 36, No. 12, pp1761-1777, 2015.
- [3] Yoo-Jin Kim and Sae-Kyung Yu, "A Study on Competition among Three Game Platforms in aspect of User's Gratification in Multi-channel Era", *Korean Journal of Communication & Information*, Vol. 66, pp159-183, 2015.
- [4] NEWZOO, 2015 Global Games Market Report, 2015.
- [5] Bowman, C., & Ambrosini, V., "Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy", *British Journal of Management*, Vol. 11, No. 1, pp1-15, 2000.
- [6] Moore, James F., "Business ecosystems and the view from the firm", *Antitrust Bul.*, Vol. 51, No. 31, 2006.

- [7] Yoffie, David B., and Michael A. Cusumano, “Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs”, HarperBusiness, 2015.
- [8] Hagi, Andrei. “Strategic decisions for multisided platforms.” MIT Sloan Management Review, Vol. 55, No. 2, pp71-80, 2014
- [9] Gawer, Annabelle, and Michael A. Cusumano, “Industry platforms and ecosystem innovation”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 3, No. 3, pp417-433, 2014.
- [10] Weill, Peter, and Stephanie L. Woerner, “Thriving in an increasingly digital ecosystem”, MIT Sloan Management Review, Vol. 56, No. 4, pp27-34, 2015.
- [11] Korean Creative Content Agency, “2015 Global game industry trend in 1H”, Vol. 19, 2015.
- [12] Hsieh, Hsiu-Fang, and Sarah E. Shannon, “Three approaches to qualitative content analysis”, Qualitative Health Research, Vol. 15, No. 9, pp1277-1288, 2005.
- [13] Maxwell, Joseph A., “Qualitative research design: An interactive approach: An interactive approach”, Sage, 2012.
- [14] Yin, Robert K, “Case study research: Design and methods 4th ed”, United States: Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data, 2009.
- [17] Kozinets, Robert V., “Netnography: Doing ethnographic research online”, Sage Publications, 2010.
- [16] Korean Creative Content Agency, “2014 Korea Game White Paper”, 2014.
- [17] Korean Creative Content Agency, “2015 Korea Game White Paper”, 2015.
- [18] Dong-A Ilbo, Dong-A Business Review, Vol. 12, No. 2, pp167, 2015.
- [19] Korean Creative Content Agency, “Content Industry Trend Analysis Report for Q2 2015”, 2015.
- [20] Korean Creative Content Agency, “Growth and Response Strategy of Chinese Content Industry (Game)”, Vol. 13, No. 90, 2014.
- [21] Korean Creative Content Agency, “The current status of the next generation game platform and policy direction”, 2015



배 준 희 (Bae, Joon heui)

약 력 : 현 경북대학교 경영학과 박사과정 수료

관심분야 : 게임산업, 게임감정, 게임이용동기, 기분

---



구 동 모 (Koo, Dong Mo)

약 력 : 뉴욕주립대학교 MBA  
경북대학 경영학과 박사학위  
현 경북대학교 경영학과 교수

관심분야 : 게임이용동기, 게임마케팅, 게임이용자행동

---