

넥슨: 모바일 게임 시장의 과제와 성공을 위한 전략 모색

강 다 은*
강 윤 정**
박 수 민***
설 마 루****
심 다 희*****
최 승 호*****

성공한 기업은 기존의 시장과 유사한 시장으로 진출할 때 기존의 전략을 활용하는 경향이 있다. 기업은 막대한 비용을 들여 새 상품을 개발하는 위험을 부담하기 보다는 이미 검증된 성공작을 발전시켜 상품화 하는 것을 선호한다. 본 사례는 넥슨의 온라인게임 시장 성공 전략을 살펴보고 이를 활용해 모바일 시장에 진출한 과정과 성과에 대하여 살펴보았다. 넥슨은 온라인게임 시장에서 '부분유료화'의 수익구조와 성공적인 인수합병(M&A)을 통해 지속적인 매출증대와 성장을 달성하였다. 그러나 스마트폰의 대중화와 함께 게임시장의 중심이 모바일 게임으로 이동하였지만 넥슨은 그 중요성을 간과하고 뒤늦게 모바일게임 시장에 진출하였다. 시장 후발주자인 넥슨은 그들의 장점인 '창의성'을 통한 새로운 콘텐츠 개발보다는 기존의 온라인 시장에서 큰 성공을 거두었던 게임을 모바일 시장에 출시하는 전략을 선택하였고 이는 결국 넥슨의 모바일 시장에서 부진한 성과로 이어졌다. 본 논문은 넥슨이 모바일게임 시장에서 당면한 과제를 살펴보고 경쟁우위를 창출하기 위한 전략에 대해 살펴보고자 한다.

주제어: 넥슨, 한국 게임 산업, 모바일게임, 온라인게임

1. 서론

1.1 연구배경 및 목적

모바일게임 시장은 부가가치가 큰 새로운 산업으로 주목을 받고 있으며 산업의 성장과 변화 또한 매우 빠른 특색을 가지고 있다. 스마트폰이 대중화되기 시작한 2011년을 기점으로 모바일게임 시장은

급성장하였고 매년 최대 매출액의 기록을 경신하고 있다. 모바일게임이 차지하는 비중이 지속적으로 증가한 이후, 게임 산업의 경쟁구도 또한 변화를 보이고 있다. 온라인게임이 성장을 주도했던 시기에는 넥슨, 엔씨소프트, 넷마블과 같은 대형개발사가 시장을 지배하였다. 하지만 모바일게임 시장에서는 온라인게임 시장과 달리 선데이토즈, 네시삼십삼분과 같은 소형개발사의 약진이 두드러지고 있다.

본 사례는 이러한 게임 산업 환경의 변화 속에서

논문접수일: 2015. 12. 25.

1차 수정본 접수일: 2016. 04. 15.

게재확정일: 2016. 05. 10.

* 이화여자대학교 인문대학 학사과정 (daeun427@ewhain.net)

** 이화여자대학교 조형예술대학 학사과정 (younjeong@ewhain.net)

*** 이화여자대학교 경영대학 학사과정 (victoria910801@ewhain.net)

**** 이화여자대학교 경영대학 학사과정 (maru5742@ewhain.net), 제1저자

***** 이화여자대학교 인문대학 학사과정 (daheesim@ewhain.net)

***** 이화여자대학교 경영대학 조교수 (choise@ewha.ac.kr), 교신저자

넥슨이 모바일게임 시장에서 당면한 전략적 과제에 대해 살펴보고자 한다. 본 사례는 아래와 같은 순서로 구성되어 있다. 첫째, 초기 온라인게임시장에서 넥슨의 성공요인에 대해서 분석한다. 둘째, 모바일 게임 시장의 특성을 파악하고 셋째, 넥슨이 모바일 게임 시장에서 펼치고 있는 전략을 살펴 본 후 모바일 시장에서 넥슨이 당면한 문제점을 제시하고자 한다.

1.2 기업소개

1994년 12월 김정주 대표가 설립한 넥슨은 한국 게임 산업 발전과 그 역사를 함께해 온 게임 업체이다. 넥슨은 초기 국내 게임 산업에서 온라인게임이라는 새로운 시장을 개척했으며, 캐주얼, RPG, FPS, 시뮬레이션게임 장르에서 (장르설명-부록1 참고) 전 연령층을 대상으로 바람의나라, 카트라이더, 메이플스토리, 던전애파이터, FIFA Online3, 서든어택, 마비노기와 같은 인기게임을 개발하였다. 또한 넥슨은 온라인게임의 성공을 기반으로 모바일게임 사업에 진출하여 현재 국내외에서 게임 IP(Intellectual Property, 지적재산권)개발¹⁾ 및 퍼블리싱²⁾ 활동을 활발히 하고 있다. 이 외에도 넥슨은 자사 게임의 IP를 활용한 출판, 애니메이션, 캐릭터 상품 출시 등 다양한 라이선스 사업을 활발히 펼치고 있다.

1.3 넥슨의 온라인게임 시장 성공 요인

1.3.1 새로운 수익 구조의 개발 : 부분유료화

넥슨은 2001년에 월 정액제로 운영되던 쿠폰플레이를 무료로 전환하고, 이용자의 개성을 표현할 수 있

는 다양한 아이템을 유료로 판매하는 '부분유료화' 과금 방식을 선보였다. 넥슨의 부분유료화 정책은 이용자들이 월정액을 내지 않아도 무료로 게임을 즐길 수 있기 때문에 게임에 대한 진입장벽을 낮추어 신규 이용자들을 창출하는 효과를 가져왔다. 그 결과 게임 회원 수가 증가하였고 게임 아이템 판매 매출도 늘어나는 선순환 구조를 확립하였다. 또한 넥슨은 이를 통해 이용료 부담으로 인한 정액제 게임의 한계(한정된 게임 이용자 수, 게임 콘텐츠 불법복제)를 극복할 수 있었다. 이후 넥슨은 메이플스토리, 크레이지아케이드 등의 다른 인기 게임에도 부분유료화 정책을 실시하였다.

한국 콘텐츠진흥원의 2004년 자료에 따르면 메이플스토리가 무료로 서비스되면서 동시접속자 수가 평균 9만명을 유지했고 최대 동시접속자 수는 15만명을 돌파했다. 크레이지아케이드 동시접속자 수도 부분유료화 정책 이후 27만명으로 증가했다. 게임을 무료로 제공했지만 유료 아이템 판매 등으로 오히려 매출은 꾸준히 증가했고 이에 따라 순수익도 증가했다. 그 결과 넥슨은 초기에 부분유료화를 실시한 세 개의 게임으로 얻는 월매출이 전체 월매출의 40%에 달할 정도로 성공을 거뒀다. 이후 넥슨의 부분유료화 정책은 국내 온라인게임 시장 뿐만 아니라 전 세계 게임시장에서 대표적인 비즈니스 모델이 되었다(김창훈, 2014).

1.3.2 독창적 게임 개발 능력

넥슨은 창의력을 바탕으로 대중을 사로잡는 온라인 게임들을 출시하였다. 이러한 독창적인 게임 개발 능력은 넥슨 초기 성장의 원동력이 되었다.

넥슨이 자체 개발해 1996년 서비스를 시작한 대규

1) 지적재산권을 가진 사람은 자신의 지식재산에 대한 독점·배타적인 권리를 가진다. 만약 특정 게임의 지적재산권을 보유하고 있다면, 이를 보유한 사람의 허가 없이 작품 자체는 물론, 작품의 제목이나 캐릭터, 음악, 소스코드 등을 사용할 수 없다.
 2) 게임을 출판하는 것. 퍼블리싱은 게임의 판매권한을 가져와 게임이 잘 팔릴 수 있도록 마케팅과 홍보를 해 수익을 낸다.

모 다중 이용자 온라인 롤플레이팅 게임(MMORPG: **Massively Multiplayer Online Role Playing Game**) 바람의나라는 국내 기준 1,800만 명에 달하는 누적 회원 수를 보유할 만큼 큰 사랑을 받았다. 넥슨은 뒤이어 어둠의 전설과 일랜시아 등 후속게임을 개발하였으나 엔씨소프트가 개발한 리니지의 인기로 큰 주목을 받지 못했다. 한동안 리니지의 독주 체제가 계속되었고, 경쟁 게임 개발사들은 이를 뛰어넘는 MMORPG 게임을 만들기 위해 엄청난 자금과 기술을 투자하였다.

이 때 넥슨은 화려한 그래픽과 게임 방식이 복잡한 MMORPG 게임에 매몰되지 않고 누구나 쉽게 즐길 수 있는 캐주얼 게임 크레이지아케이드를 출시하였다. 단순한 규칙과 조작법, 호감 가는 캐릭터, 전략적 요소까지 가미한 크레이지아케이드는 서비스 3개월 만에 동시 접속자 수 30만명을 기록하는 성과를 거두었다.

넥슨은 캐주얼 게임 장르 개척을 통해 대작 게임 개발을 위한 투자 리스크를 줄이고, 게임 이용자들에게 다양한 게임을 즐길 수 있는 기회를 제공하였다. 더불어 넥슨의 크레이지아케이드는 MMORPG와 같은 대작 게임을 만들어야 성공할 수 있다는 기존 업계의 고정관념을 허물고, 캐주얼 게임이라는 새로운 영역을 제시하였다.

넥슨은 크레이지아케이드의 성공을 바탕으로 후속 게임 카트라이더를 출시하였다. 카트라이더는 크레이지아케이드의 캐릭터를 그대로 차용해 게임 이용자들에게 친숙함을 조성하였고, 테크닉이 부족한 일반 이용자들도 이길 수 있도록 아이템과 팀플레이를 적극적으로 활용하였다. 그 결과 넥슨은 자동차 레이싱 게임은 성공하기 힘들다는 기존 게임 업계의 정설을 뒤엎었다. 카트라이더는 1,600만 명의 계정 회

원을 확보하고 PC방 게임 순위에서 5년 간 1위를 차지한 스타크래프트를 꺾고 1위 자리에 올랐다.

크레이지아케이드와 카트라이더는 기존의 게임 영역에 안주하여 경쟁하기 보다는 새로운 영역을 개척하기 위해 도전하고 실패 위험을 감수한 도전정신의 결과물이었다.

1.3.3 적극적 기업 인수합병

김정주 회장은 시장의 변화를 읽으며 잠재력 있는 회사들의 인수를 통해 넥슨의 기업 규모를 빠르게 성장시켰다. 그는 *“성장성이 있는 회사라면 국내의 를 안 가리고 언제든지 인수할 준비가 돼 있다.”*, *“좋은 콘텐츠를 갖고 있는 회사가 좋은 파트너”*라는 신념 아래 활발한 인수합병을 추진하였다(부록 5참조)(원요환, 2013).

넥슨을 대표하는 RPG게임인 메이플스토리는 2004년 인수한 ‘위젯’이 개발한 게임으로, 최고 동시 접속자 수가 62만 명을 돌파한 기록을 가지고 있다. 넥슨은 2008년 3,852억 원을 들여 ‘네오폴’을 인수하였고 네오폴이 개발한 액션 RPG 던전애파이터는 매출 2,000억 원을 달성하며 영업이익률 80%의 초고속 성장을 이루어냈다. 2010년에는 ‘게임하이’ 인수를 통해 하드코어 스타일의 게임 라인업을 한층 강화하였고 성인 이용자층을 대거 유입할 수 있었다.³⁾ 특별히 빠르고 강렬한 타격감과 함께 쉬운 조작법으로 현재까지 많은 사랑을 받는 서든어택은 넥슨 게임의 장르를 다양화하여 넥슨의 경쟁력을 높였다.

이와 같은 지속적인 인수합병으로 넥슨은 인수한 개발사의 기술과 지식을 빠르게 습득하고 경쟁사보다 다양한 콘텐츠를 확보해 게임시장의 다양한 수요

3) 하드코어 게임이란 정해진 시간 없이 플레이하며, 콘텐츠가 방대하고 조작이 어려워 진입장벽이 높고, 게임에 대한 충분한 지식 없이는 쉽게 즐길 수 없는 게임을 말한다. MMORPG(Massive Multiplayer Online Role Playing Game)가 대표적인 하드코어 게임 장르로 분류된다.

를 충족시킬 수 있었다. 더불어 인수합병을 통해 잠재적인 경쟁자를 제거하며 국내 온라인게임 시장을 선도하게 되었다.

II. 게임 산업 분석

2.1 국내 게임 시장

2014년 국내 게임시장의 규모는 2013년에 비해 2.6% 성장한 9조 9,706억 원으로 추산된다. 게임 산업은 성숙기에 들어서고 있다는 평가를 받고 있으며, 2015년 국내 게임시장은 2014년보다 6.1% 성장하여 10조 5,788억 원의 규모를 기록할 것으로 전망된다. 게임시장은 크게 온라인게임과 모바일게임으로 구분된다. 2014년 기준 온라인게임시장의 매출은 5조 5,425억 원 규모로 집계되었으며, <표 1>이 보여 주듯이 온라인게임은 국내 전체 게임시장의 56%에 해당한다. 모바일게임은 전년 대비 약 25% 성장하면서 매출액 2조 9,136억 원을 기록하며 점유율을 5% 가량 확대해 전체 시장의 3분의 1

(29%) 가까이 차지하게 되었다.

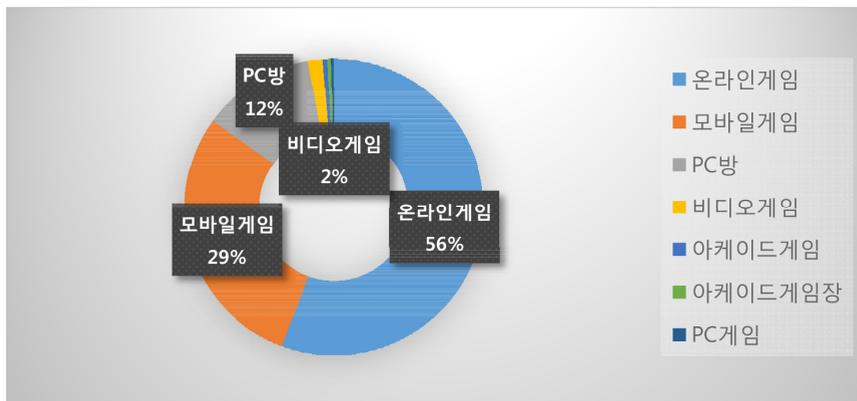
<표 2>에서 볼 수 있듯, 모바일게임시장은 스마트폰이 보급된 2011년부터 빠르게 성장해왔다. 언제 어디서나 쉽게 게임을 즐길 수 있는 모바일게임의 특성이 소비자의 욕구를 충족시켰기 때문이다. 더불어 초창기 모바일게임의 장르가 누구나 즐길 수 있는 캐주얼게임 위주(퍼즐, 경영 시뮬레이션, 보드)였다면 이제는 사실적인 그래픽과 다양한 스토리를 지닌 하드코어게임(RPG, 전략시뮬레이션, MMORPG)으로 다양화되어 이용자 선택의 폭이 넓어지고 있다.

2.2 온라인 vs 모바일게임 특성

한국의 컴퓨터 하드웨어 환경이 잘 갖춰진 덕분에 국내 온라인게임의 보급과 발전 속도는 매우 빨랐다. 온라인게임 개발자들은 최신 컴퓨터 사양에 맞추어 화려하고 사실적인 그래픽과 복잡한 스토리 및 콘텐츠를 기반으로 하는 온라인 게임들을 개발하였다.

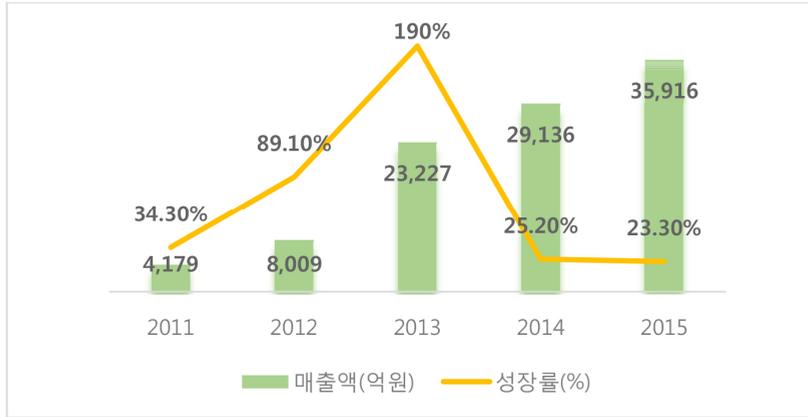
모바일게임 시장의 등장 시점은 휴대폰이 보급된 후 부터였으나 큰 부가가치를 창출하는 산업으로 발

<표 1> 2014 국내 게임시장 분야별 비중



(자료원: 2015 대한민국 게임백서)

〈표 2〉 국내 모바일게임 시장규모



(자료원: 2014 대한민국 게임백서, 2015 대한민국 게임백서)

전할 수 있었던 것은 스마트폰의 대중화 덕분이었다. 초기 모바일게임은 스마트폰 기기의 한계로 단순한 그림과 조작방식을 기반으로 하였다. 이후 스마트폰의 그래픽과 프로세서가 향상됨에 따라 모바일게임 방식의 고도화와 장르의 다양화가 일어나게 되었다.

〈표 3〉은 온라인게임과 모바일게임 개발 특성의 차이를 보여준다. 모바일게임은 온라인게임에 비해 제작기간이 짧고, 개발에 투입되는 인력과 비용이 적다. 초기 스마트폰이 등장했을 때는 기기의 한계로 인해 단순한 게임만 구현할 수 있었다. 따라서 게임 개발에 있어 모바일게임은 온라인게임에 비해 시간적, 금전적 비용이 적게 들었다. 그러나 온라인게임에 비해 단순한 그래픽과 게임 조작법을 가졌음에도 모바일게임은 큰 성공을 거두었다. 단순하지만

쉽게 즐길 수 있는 애니팡과 같은 캐주얼게임들이 성공하면서 모바일게임 시장은 수요자(게임이용자)와 공급자(게임개발사) 수가 단기간에 급증하였다. 모바일 게임 이용자 수 증가에 따라 다양해진 이용자들의 욕구와 이를 충족시킬 기술의 발전이 함께 이루어지면서 모바일게임 시장은 폭발적으로 성장하였다.

이후 모바일게임 시장이 성숙기에 접어들면서 성장률은 둔화되었고 게임개발사들은 비교적 수익률이 높은 고사양 게임 개발에 집중하게 되었다. 그 결과 초기 스마트폰 게임시장 도입기에 비해 게임 제작비용과 기간이 증가하게 되었다. 그러나 모바일게임은 스마트폰이 온라인게임 기반인 PC사양을 능가할 수 없는 기술적 한계가 있기 때문에 여전히 온라인게임

〈표 3〉 게임개발 특성의 비교

	온라인게임	모바일게임
게임 제작 기간	평균 25.5개월	평균 10.7개월
게임 개발 인력 * 주력업체 기준	평균 29.0명	평균 9.4명
게임 제작비용(median)	5억 8,100만원	2억 4,750만원
게임 서비스 기간	평균 43.3개월	평균 22.2개월

(자료원: 2015 대한민국 게임백서)

〈표 4〉 게임 이용자 특성의 비교

	온라인게임	모바일게임
게임 전체 이용자 대비 이용률	61.5%	87.5%
1회 평균 이용시간	주중 65분/ 주말 99분	주중 37분/ 주말 55분
게임 이용 기간	평균 41.2주	평균 14.7주
게임 내 결제비용	평균 10,000원	평균 5,000원
선호 게임장르 순위	롤플레이(RPG/MMORPG/MORPG) RTS/전략시물레이션 > 웹/보드 > FPS/TPS > 스포츠	퍼즐게임 > RPG > 경영/건설/육성 시물레이션 > 웹/보드 > 전략 시물레이션

(자료원: 2015 게임이용자 실태조사보고서)

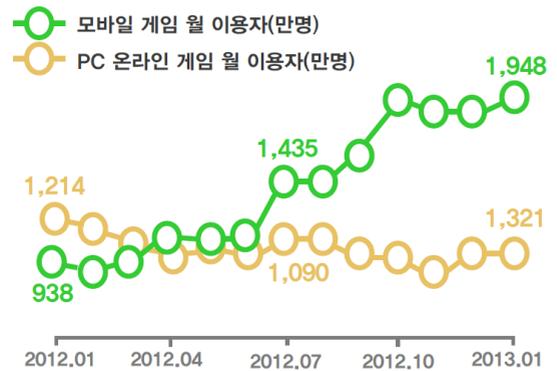
에 비해 개발 비용이 적고, 제작기간이 짧다.

게임개발 특성뿐만 아니라 두 시장의 게임 이용자의 특성도 상이하게 나타난다. 〈표 4〉가 나타내듯이 모바일게임 이용자들은 온라인게임에 비해 이용률은 높으나, 게임 이용기간과 평균 이용시간은 온라인 게임보다 현저히 짧다. 온라인게임 이용자는 컴퓨터를 이용해 한정된 공간에서 게임을 즐길 수 있는 반면, 모바일게임은 이용자가 시·공간에 구애 받지 않고 그들의 자투리 시간에도 즐길 수 있는 여가 수단이 되었다.

그러나 특정 모바일게임 이용자 충성도는 온라인 게임 이용자 충성도에 비해 상대적으로 낮다. 게임에 대한 낮은 충성도는 이용자들의 게임 아이템 구매 의사결정에 영향을 미치기도 한다. 실제 모바일 게임 이용자들의 게임 결제 비용은 온라인게임 이용자들에 비해 낮은 것으로 나타났다. 따라서 모바일 게임업체는 수익 창출을 위해 많은 수의 이용자를 확보하는 것이 관건이다. 이를 위해 모바일게임 다운로드를 유도하고 기존 이용자들을 유지시키기 위한 적극적인 홍보와 마케팅이 필수적이다.

최근에는 모바일게임 시장에서 MMORPG와 같은 하드코어 게임의 인기가 높아지면서 모바일게임에 대한 이용자들의 충성도와 이용 시간인 ARPU(가입자 1명이 특정기간 동안 지불한 평균 금액)가 상승하고 있다.

〈표 5〉 모바일/PC 온라인 게임인구 성장 추이



(자료원: 닐슨코리아 클릭, 대한민국 게임백서)

〈표 5〉를 보면, 온라인게임 이용자수는 큰 변동 없이 일정 수준을 유지하고 있지만, 모바일게임 이용자수는 빠르게 증가하고 있다. 이는 조작하기 쉽고 사용이 간단한 모바일 게임의 특성으로 인해 모바일게임 이용자의 성별과 연령대가 확대되었기 때문이다.

전체 게임시장에서 온라인게임이 차지하는 비중은 감소하고 있으며 당분간 모바일게임 시장의 성장세는 계속될 것으로 예상된다. 모바일게임 시장의 치열한 경쟁으로 인해 특정기업이 장기적인 독점 체제를 구축하기는 힘들지만, 단기간에 많은 이용자 확보를 통해 개발사에게 큰 부가가치를 창출해주는 때

3.2 유통구조

모바일게임의 유통구조는 온라인게임과 다른 형태를 보인다. 온라인게임은 보통 자사의 사이트 접속을 통해 이용자들에게 게임을 서비스 한다. 그러나 모바일게임은 스마트폰의 앱 마켓과(구글플레이/애플 앱스토어), 통신사마켓(T스토어, 올레마켓, U+스토어), 그리고 소셜·메신저플랫폼(카카오톡/라인) 등 여러 가지 경로를 통해 제공된다. 따라서 게임 개발자에게는 게임 판매 채널을 사용하기 위한 비용이 발생하고, 이는 모바일게임 개발자의 수익률을 떨어뜨리는 요인이 된다. 가령 게임이용자가 스마트폰으로 게임을 다운 받으면, 게임개발자는 통상적으로 앱 마켓인 구글 플레이나 애플 앱 스토어에 매출의 30%를 지급한다. 그리고 게임이 카카오톡 게임 플랫폼을 통해 유통된 경우에는 다음 카카오에게 매출의 20%를 지급하게 된다.

2012년 7월 카카오톡 플랫폼 내에 ‘카카오게임하기’가 등장하면서 많은 모바일게임이 이를 통해 유통되었다. 물론 모바일 메신저 플랫폼을 사용하지 않아도 앱 마켓이나 통신사 마켓을 통해 게임을 유통할 수 있다. 하지만 게임개발사들이 모바일 메신저를 통해 게임을 유통하는 이유는 소셜 메신저를 사

용하는 많은 이용자들을 손쉽게 확보할 수 있기 때문이다. 실제로 모바일 메신저와 게임 연동은 이용자와 개발사 모두에게 시너지를 냈다.

예를 들어 캐주얼, 웹/보드와 같은 게임 장르는 이용자들에게 게임을 이용할 수 있는 게임 크레딧을(애니팡의 하트) 제공하고 있다. 이용자들은 메신저를 통해 친구들로부터 추가 크레딧을 받을 수 있다. 더불어 메신저 기능을 통해 게임을 추천한 발신자들도 게임 내에서 아이템이나 게임머니와 같은 혜택을 받을 수 있다. 최근에는 소프트웨어장르뿐만 아니라 RPG와 같은 하드코어게임 이용자들도 메신저 기능을 활발히 이용하고 있다. 소셜 메신저를 통한 ‘친구 초대’ 기능은 새로운 게임 이용자들을 유입시켰고, 결과적으로 게임 접근성을 높였다. 그리고 ‘아이템 보내기’ 기능을 통해 기존 이용자에게 아이টে를 쓰도록 유도하면서 게임 접속을 유도했다.

『2015 게임이용자 실태조사 보고서』에 따르면, 최근에 다운로드 받은 모바일게임 추천경로로 ‘친구의 직접추천’이 38.4%로 가장 많았고, 그 다음은 ‘카카오톡 모바일 메신저를 통한 친구추천 메시지’(24.4%), ‘카카오톡 게임에서 직접 선택’(24.1%) 등의 순으로 나타났다. 이것은 소셜 플랫폼이 모바일 게임의 주된 유통 채널임을 보여준다.

〈표 7〉 경쟁사 분석

	넥슨	넷마블	선데이토즈	네시삼십삼분
설립년도	1994년	2000년	2009년	2009년
직원 수	4500명규모	2900명규모	165명	200명
대표게임	퍼즐주주(2011) 몬몬몬(2013) 영웅의군단(2014)	다함께차차차(2013) 모두의 마블(2013) 몬스터길들이기 (2013)	애니팡(2012) 애니팡사천성(2013)	블레이드 for kakao (2014) 영웅 for kakao (2014) 희색도시(2013)
2014 매출규모	전체 1조6391억 원 모바일 3225억 원 (전체매출액대비19.6%)	전체 6734억 원 모바일 4626억 원 (전체 매출액대비 68.6%)	모바일 1441억 원	모바일 1160억 원 (전년 대비 318% 증가)

(자료원: 박소연, 2015)

3.3 경쟁사 분석

3.3.1 넷마블 게임즈

‘넷마블게임즈’(이하 넷마블)는 2000년 게임 업계 최초로 온라인게임 퍼블리싱 사업을 시작한 게임업체이다. 2014년 모바일게임의 국내 매출 1위를 차지했으며 넷마블의 전체 매출 중 68.6%가 모바일 게임에서 발생한다.

넷마블이 부진했던 온라인게임에서 모바일게임 강자로 발돋움하게 된 배경에는 ‘선택과 집중’에 있다. 2012년 넷마블은 온라인게임 개발 자회사들에게 모바일게임 개발에 적극 나서 줄 것을 주문했다. 그 결과 온라인 개발 자회사들은 모바일게임 다함께차차차를 선보였고 큰 흥행에 성공했다. 안정적인 수익원이 창출되자 넷마블은 바로 후속작 출시에 나섰다. 그리고 서비스 중인 두 게임을 제휴하여 일정 조건을 달성하면 다른 게임의 보상을 제공하는 마케팅 방식인 크로스프로모션전략으로 다함께 차차차 이용자에게 무료 아이템을 제공해 자사 신작 게임으로 유인했다. 이후 넷마블은 자체 개발대신 자회사와의 연계 및 퍼블리싱 사업을 통해 보유 모바일게임 수를 빠르게 늘렸다. 그 결과 넷마블은 2013년 한 해 동안 무려 30종이 넘는 모바일게임을 선보이며 넓은 사용자층을 확보하였다(최호경, 2014).

모바일 게임의 짧은 수명주기를 극복하기 위해 넷마블은 특정 게임이 하락세에 접어들면 그 게임을 보완하는 차기 게임을 통해 게임 포트폴리오의 순환구조를 만드는 시스템을 유지하고 있다. 가령 모두의 마블, 몬스터길들이기, 세븐나이츠는 콘텐츠 업데이트나 마케팅 플랜에 따라 서로의 단점이나 게임 주기를 보완하는 구조를 가지고 있다. 또한 넷마블은 적절한 시점에 기존 게임에 신규 콘텐츠를 추가하고 색다른 이벤트를 진행함으로써 모바일 게임의 수명을 연장시켜 왔다. 그 결과 모두의마블은 출

시 2년이 넘었지만 1년 넘게 매출 기준 10위권 안의 자리를 지키고 있다.

3.3.2 선데이토즈

‘선데이토즈’는 2010년 설립된 국내 소셜 게임 제작사이다. 2014년 순수 게임 개발업체로는 가장 높은 매출을 달성하였다(임영택, 2015). 선데이토즈는 2012년 7월 카카오톡 연동 게임인 애니팡 런칭 이후 모바일게임 업체 중 가장 먼저 코스닥에 상장하였다. 애니팡은 누적 다운로드 수 2600만 건, 일 최대 이용자 수 1000만 명을 기록하며 ‘국민게임’으로서의 입지를 다졌다. 애니팡의 하트 주고받기와 같은 소셜 기능은 다른 모바일게임의 롤모델로 인식될 정도로 큰 인기를 누렸다. 선데이토즈는 기존 게임 이용자가 아닌 비이용자를 대상으로 쉽고 친근한 게임을 개발했고 구매력이 높은 40대 이용자를 주 고객층으로 확보하였다. 이후 선데이토즈는 애니팡노점왕, 애니팡사친성 등을 후속게임으로 내놓으면서 애니팡을 자사의 게임 브랜드로 탈바꿈시켰다.

3.3.3 네시삼십삼분(4:33)

‘네시삼십삼분’(4:33 CREATIVE LAB)은 2009년에 설립된 스마트폰 게임개발사이자 퍼블리셔이다. 주요 멤버는 본래 ㈜엔텔리전트의 출신으로, 2005년 넥슨에 인수되면서 4:33의 창업자 대부분은 넥슨의 임원직까지 역임하였다. 그러나 이들은 2009년경에 넥슨을 그만 두고 4:33을 창립하게 된다. 2009년 회사 설립 이후 모로저택의비밀을 출시한 후 2013년 활 for Kakao를 출시하여 큰 성공을 거두었다. 2014년도부터 4:33은 게임개발뿐만 아니라 적극적인 퍼블리싱 전략을 구사하면서 블레이드 for Kakao와 영웅 for Kakao의 출시를 통해 시장의 큰 호응을 얻었다. 4:33은 게임 이용자의 데이터

를 분석하여 퍼블리싱 게임의 수익을 극대화시키는 능력이 탁월하다는 평가를 받고 있으며 '콜라보 퍼블리싱' 개념을 적용하여 개발사와 긴밀한 관계를 맺으며 게임 개발단계에서부터 적극적으로 참여하고 있다.

IV. 넥슨 모바일게임 사업 전략

넥슨은 피쳐폰 시절부터 모바일게임 사업을 시작하였으나 스마트폰 게임 서비스를 시작한 이후 모바일게임 매출 규모가 본격적으로 증가했다. 2010년 8월 14일, 넥슨은 넥슨별-아쿠의 수조의 출시를 통해 본격적으로 스마트폰용 게임 개발을 시작하였다. 그러나 2011~2012년도에 넥슨은 국내 모바일게임 시장에서 소극적인 자세를 취했다. 오히려 일본 법인 자회사인 '인블루'와 '글루스'를 통하여 일본 모바일 시장에서의 매출 증대에 더 많은 관심을 보였다. 넥슨은 한국 모바일 시장에 대하여 성장잠재적에 올랐다고 표현하면서도, *"mobile growing but still small"⁴⁾ (모바일 시장은 성장하고 있으나, 영향력은 아직 미비하다)* 라고 요약하였다. 이를 통해 이 시기에 넥슨이 경쟁사에 비해 국내 모바일게임 시장의 중요성을 과소평가 했다는 것을 알 수 있다. 넥슨이 2011년 이후 스마트폰 게임 개발을 전혀 하지 않은 것은 아니지만 현재 핵심경쟁사로 대표되는 기업들이 빠르게 성장한 2011~2013년 동안, 넥슨은 국내 모바일 시장의 성장가능성과 성장속도를 간과하였다. 그 결과 넥슨은 자사가 온라인 게임 시장에서 누렸던 '압도적인' 입지를 모바일 시장에서는 확립할 수 없게 되었다.

4.1 자체개발

넥슨은 2012년도부터 본격적인 스마트폰 게임개발에 착수하였으나 진출시점이 늦었던 탓에 출시하는 게임 수가 경쟁사에 비해 부족했다. 더불어 모바일게임 개발작 대부분이 자사의 성공한 온라인 게임인 던전앤파이터, 버블파이터, 마비노기 등을 모바일 환경에 맞게 수정하여 재출시한 게임이었다. 이러한 온라인 IP를 이용한 게임은 기존의 높은 인지도를 이용할 수는 있었지만 게임 이용자들에게 신선함을 주지는 못하였다. 그리고 온라인게임의 흥행시점이 지나면서 온라인 IP를 이용한 게임이 모바일 게임에 미치는 과급력 또한 줄어들었다.

뒤늦게 새로운 모바일게임 개발에 착수한 넥슨은 급증하는 모바일게임의 시장수요를 따라잡지 못하였다. 더불어 온라인게임을 개발하면서 축적한 기술력과 노하우를 모바일게임에 활용할 수 있는 이점을 충분히 발휘하지 못하였다. 그 결과 넥슨이 출시한 모바일게임 중 단 하나도 2014년 누적매출순위 10 위권에 들지 못할 정도로 성과가 저조하였다.

온라인게임 시장에서 넥슨의 성장을 견인했던 원동력은 '넥슨의 창의적 DNA'였다. 넥슨 개발자들은 자유로운 내부 개발 환경 속에서 대중들을 사로잡는 재미있는 게임들을 개발할 수 있었다. 그러나 모바일게임 시장에서 넥슨은 자사의 강점인 창의성을 충분히 발휘하지 못하고 있다.

그 원인으로서는 먼저, 개발 프로젝트의 비효율적 운영을 들 수 있다. 대형게임 개발사인 넥슨이 소형 개발사에 비해 우수한 자금동원력과 인력을 활용할 수 있음에도 불구하고, 조직 비대화에 따른 부작용으로 경직된 조직문화, 조직간 협력 부재 등의 문제점이 발생했기 때문이다(고훈, 2015). 이를 단적으로 보여주는 사례로 2013년 초 설립한 '네온 스튜디오

4) 넥슨. 'Investor Presentation Q2 2013'

오'를 들 수 있다. 넥슨은 창의적인 모바일 게임 개발을 위해 모바일게임 전문 개발 스튜디오인 '네온 스튜디오'를 독립적으로 구성하였다. 하지만 6개의 프로젝트 팀 중 여성이용자를 위한 게임 전담팀인 '네오엘리스'만이 2014년 3월 PC게임 구운몽을 출시하였고 나머지 팀들은 게임개발에 성공하지 못하였다. 구운몽은 여성이용자들을 위한 연애 시뮬레이션 게임으로 제작되었고, 당초 마니아들을 위해 PC 게임을 출시한 이후 대중성을 강조해 모바일게임으로 선보일 계획이었다. 그러나 구운몽은 시장에서 별다른 호응을 얻지 못했다. 개발팀 '네오엘리스'는 9월 해체되었고 2015년 1월 1일부터 넥슨은 구운몽의 서비스를 세시소프트로 이전하였다.

구운몽은 네온스튜디오의 본래 설립 취지인 '넥슨의 창의적 모바일게임 개발'과 무관한 PC기반 게임이었다. 이것은 넥슨이 모바일게임 사업부의 인력을 결국 PC게임 개발에 활용한 결과가 되었다. 또한 넥슨은 일 년이라는 짧은 기간 동안 성과가 부진하자 팀을 해체하였다. 이는 넥슨이 신생개발자에게 창의적 게임개발을 위한 자유로운 내부 환경을 조성하기보다는 가시적인 성과에 초점을 두었음을 보여준다.

더불어 넥슨은 시장을 선도할 수 있는 모바일 게임을 개발하기 위해 2014년 '인큐베이터실'을 만들었다. '개발이 힘이다'라는 이념 하에 소규모 팀제 중심의 신규 개발실 운영을 시작하였지만 신규 개발은 녹록치 않다. 먼저 개발팀들은 3개월, 6개월마다 평가에 따른 프로젝트 진행 및 개발 여부를 결정하게 되는데, 이는 신규개발팀에게 프로젝트 성공에 대한 압박을 가져왔다. 신규 사업 팀을 맡고 있는 넥슨 부사장 정상원은 '신규 개발 인력들이 2년 정도 게임을 개발하고 결과물이 나오지 않으면 그 압박감이 너무 커서 기존게임 관리 부서로 가고 싶다는 얘기들을 많이 하더라.'라고 언급했다. 또한 그는 '신규개발은 분명 스트레스를 받는 일'이라며 프로젝트에 애정을

가질 수 있는 환경의 중요성과 인센티브 보상이 가장 중요하다고 강조했다(임상훈, 2015).

넥슨의 창의성 상실의 또 다른 원인으로는 '내부 인력 유출'로 인한 개발능력 저하를 꼽을 수 있다. 좋은 게임을 출시하려면 능력 있는 개발자 확보가 필수적이다. 특별히 연차가 높은 개발자의 이직은 개발 경쟁력에 큰 영향을 미치게 된다. 개발자의 잦은 이직은 게임의 전문성을 떨어뜨리고 게임사의 경쟁력 저하로 이어진다.

〈표 8〉을 보면, 넥슨 소속의 게임 전문 개발 및 서비스 업체인 넥슨지티의 평균 근속연수는 가장 낮은 것을 알 수 있다. 이것은 넥슨 직원들의 고용안정성과 처우가 경쟁사에 비해 우월하지 못함을 보여준다(김아름, 2014). 넥슨의 직원 평균 연봉은 게임 업계에서 3위(4950만원)로 높은 편이다. 그러나 넥슨의 연봉 대비 수익이 시장 평균인 30%의 20배가 넘게 달하는 650%를 기록하고 있다는 것을 고려할 때, 넥슨 개발자 급여의 절대적 수치가 동종 업계에서는 높은 수준이더라도 회사의 영업이익에 비해서는 적다고 느낄 수 있는 근거가 된다(부록 6 참고).

그러나 넥슨은 인력유출로 인한 개발저하 문제를 심각히 여기고 있지 않다. 오히려 넥슨은 퇴사와 입사의 문턱을 낮추고 개발 인력의 자유로운 이동을 권장하고 있다. 실제로 넥슨은 사번을 3개나 가진 직원을 '세 번 입사 클럽'이라 부르고 있으며 세 번 입사 클럽 회원으로 불리는 넥슨 임원이 3~4명이 있을 정도이다(조유진, 2014).

넥슨의 자유분방한 이직문화는 넥슨을 그만둔 숙련된 개발자들이 직접 소형 게임 개발사를 창업해 4:33과 같은 넥슨의 경쟁사로 성장하게 하였다. 넥슨 출신 개발자들이 개발한 모바일게임은 구글 플레이 차트에서 높은 순위를 기록할 만큼 성공을 거두었다(부록 2참고).

〈표 8〉 근속연수 현황

주요 게임사 VS 제조업 근속연수 현황

구분	기업명	평균 근속연수	
게임	엠펙게임	남 7.5 년	여 5.0 년
	엔씨소프트	남 5.3 년	여 4.5 년
	위메이드	남 2.7 년	여 2.6 년
	넥슨지티	남 2.6 년	여 1.7 년
제조업	성광밴드	남 15.0 년	여 9.0 년
	유한양행	남 11.1 년	여 8.5 년

*2015 상반기 기준

(자료원: 파이낸셜 뉴스)

4.2 인수합병과 전략적 투자

넥슨은 2000년대까지 온라인게임의 개발 역량 강화를 위해 적극적으로 인수합병을 진행했다. 이후 2011년 모바일 사업이 성장하자, 온라인게임 개발을 위하여 인수되었던 게임 개발 회사들이 넥슨컴퍼니라는 울타리 안에서 모바일게임 개발에 참여하게 되었다. 그러나 자회사 '게임하이'가 '타임캐스트'와 함께 공동 개발한 문몬몬 For Kakao와 자회사 '엔도어즈'의 영웅의 군단 For Kakao 의 성공을 제외하고는 인수 합병된 자회사들의 모바일게임 개발 사업의 성과는 빈약한 실정이다.

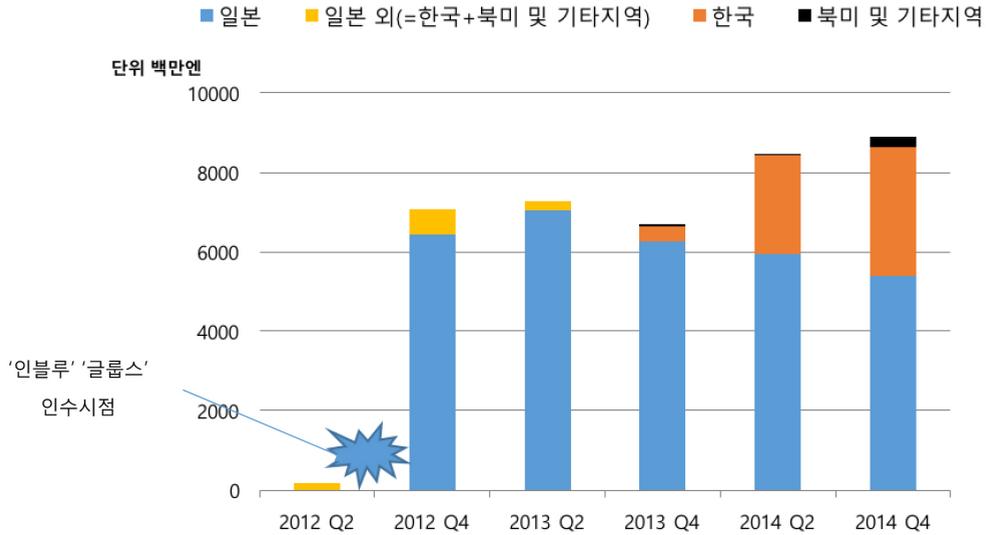
넥슨은 온라인게임 시장과 달리 모바일 시장에서는 완전인수형태의 인수합병을 지양하고 있다. 온라인게임의 인수합병은 산업의 특성상 게임의 주기가 길고 이용자들의 충성도가 높아, 인수 이후에도 인수한 게임에 대한 매출과 인기를 보장받을 수 있다. 그러나 모바일게임의 인수합병에 대해 결정을 할 때, 게임사의 게임 자체만을 가지고 회사의 가치를 평가하는 것은 위험부담이 있다. 모바일게임은 성공 주기가 짧기 때문에, 인수한 게임의 투자대비 수익을 보장받기 어렵고 인수시점에 이미 게임의 가치가

하락했을 가능성이 있다.

이러한 이유로 넥슨은 모바일 시장에서 이전 온라인게임에서 추구했던 완전 인수형태보다는 '부분적'으로 게임 개발사의 지분을 인수하거나 협약을 체결하는 '전략적 투자 형태'를 취하고 있다(부록 5참고). 넥슨은 2011년 9월 스마트폰용 게임 개발 스튜디오 '플라스콘'에 투자하였고, 2012년 스마트폰 게임개발사 '모야소프트', 2013년 모바일게임 개발사 '엔펀(NFUN)', 판타지러너즈 개발사 '문래빗', 모바일게임 개발사 '넵툰'에 전략적 투자를 단행하였다. 더불어 모바일 사업경쟁력 강화를 위하여 '파티게임즈', '넥스트플로어' 등과 전략적 업무협약을 체결하였다.

넥슨의 해외시장 모바일게임 인수합병사례를 살펴보면, 2012년에 넥슨 일본 법인이 일본 모바일게임 개발업체인 '인블루'와 '글롭스'를 인수한 사례가 있다. 하지만 〈표 9〉를 보면 2012년 6월과 10월에 인수한 인블루와 글롭스는 일본 모바일 시장의 매출 성장에는 기여했지만, 국내 모바일 시장에는 큰 영향을 미치지 못한 것으로 보인다. 그리고 2013년에는 미국 게임 개발사 '로보토키', '시크릿뉴코', '럼블엔터테인먼트' '슈퍼엔터테인먼트'에 연달아 전략적 투자를 진행하였지만, 이는 국내 모바일 시장보다는

〈표 9〉 넥슨의 모바일 매출 지역별 구조



(자료원: 넥슨IR)

북미시장 개척을 위한 행보였다. 모바일게임은 국경과 상관없이 애플리케이션 시장을 통해 자유롭게 접근이 가능하기에 해외 게임사에 대한 전략적 투자를 통해 넥슨 국내 모바일사업에 영향을 미칠 것으로 예상하였으나 현재까지는 그 영향이 크지 않다.

4.3 퍼블리싱

국내시장의 모바일게임 퍼블리싱은 해외개발사 게임을 국내로 들여와 유통·서비스하거나 국내 게임 개발사들의 게임을 유통·서비스하는 두 가지 형태로 나타난다.⁵⁾ 초창기 넥슨은 해외개발사 게임을 국내에 서비스하며 퍼블리싱 사업을 시작했다. 이 과정에서 해외게임의 국내 현지화 개발을 맡아 해외 개발사와 공동으로 진행하기도 하였다. 2013년부터

넥슨은 국내 게임개발사의 게임을 서비스하기 시작하였고 이후 카카오 게임플랫폼을 통해 여러 게임을 적극적으로 퍼블리싱하였다. 그 중에서도 넥슨은 자사가 직접 투자하는 국내개발사들의 게임을 위주로 퍼블리싱하고 있다. 이러한 게임들이 매출순위 상위권에 머물면서 넥슨에게 중요한 매출원이 되고 있다 (부록 3 참고).

그러나 장기적인 관점에서 볼 때 넥슨의 퍼블리싱은 자체개발에 비해 수익구조가 비효율적이다. 일반적으로 모바일게임 하나를 유통할 경우 실제 수익의 29.4%를 퍼블리셔가, 19.6%를 개발사가 얻는다. 넥슨이 자체 개발하여 게임을 서비스 할 경우, 수익의 49%를 얻을 수 있는데, 퍼블리싱에만 지나치게 의존할 경우 자체개발을 통한 수익 창출 기회를 놓치게 되고 단기적인 이익에만 집착하게 될 가능성이

5) '퍼블리싱'은 퍼블리셔가 유통·마케팅·서비스 활동을 최초 게임개발사로부터 일임 받아 진행하는 것을 말한다. 넓게 보면 게임개발과 분리된 서비스 활동을 총칭하나, 자사개발게임과 자회사(관계사) 개발게임은 당연히 자사(넥슨)이 직접 유통·마케팅·서비스하기 때문에 일반적으로 이러한 현상은 '퍼블리싱'이라고 지칭하지 않는다.

높아진다. 또한, 퍼블리싱은 지속 가능한 경쟁우위가 되기 힘들다는 한계가 있다. 퍼블리싱을 통해서 게임의 핵심인 IP 관련 콘텐츠를 온전하게 보유하기가 힘들기 때문이다. 이는 자사 게임의 IP를 활용한 출판, 애니메이션, 캐릭터 상품 출시 등과 같은 관련 사업으로의 다각화에 걸림돌로 작용할 수 있다. 더불어 지나친 퍼블리싱으로 인한 타사 콘텐츠 의존은 넥슨의 온라인게임 시장의 주요성공 요인이었던 창의적인 게임 개발능력을 저해할 위험이 있다.

4.4 NEXON PLAY

넥슨과 같은 대형 게임사들은 자사의 모바일 게임을 직접적으로 유통하는 방식 이외에 새로운 소셜 게임플랫폼인 카카오톡의 '카카오 게임하기'와 네이버의 게임플랫폼 '라인 게임' 등을 통해 서비스한다. 특히 카카오톡의 게임플랫폼은 모바일게임 유통에 큰 영향을 미쳤다. 그러나 소셜 네트워크를 기반으로 하는 카카오톡의 특성상 게임의 노출 빈도는 높아졌으나, 모바일 메신저 업체에 지불하는 비용으로 인해 개발사이자 퍼블리셔인 넥슨의 수익 비율은 줄어들게 되었다.

국내 모바일게임 시장에서 '카카오게임하기'의 연동비율이 상승하며 의존도가 높아지자, 2013년 넥슨은 모바일게임의 수익구조의 개선을 위해 자체적으로 모바일게임 유통 플랫폼인 'NEXON PLAY'를 개발하여 2012년 12월에 시장에 출시하였다. 넥슨이 모든 게임들을 NEXON PLAY에서만 제공하는 것은 아니었지만 NEXON PLAY 애플리케이션을 통해 게임을 이용할 경우, 이용자에게 보너스와 무료 아이템을 제공하여 자사 플랫폼으로 유인하고자 하였다. 뿐만 아니라 넥슨은 NEXON PLAY를 통해 많은 이용자를 유인하는 것과 동시에 복잡한 게임 유통 구조를 단순화하여 수익을 높이고자 하였다.

그러나 현재까지 NEXON PLAY는 성공적인 평

가를 받지 못하고 있다. 이미 '카카오 게임하기'와 같은 강력한 게임 유통 플랫폼이 모바일게임 시장을 장악하고 있는 가운데 NEXON PLAY의 실제 이용자 수는 미비한 상황이다.

V. 결론

우리나라의 게임 산업 발전과 그 역사를 함께해 온 넥슨은 초기 온라인게임이라는 신 시장을 개척하였다. 넥슨은 '부분 유료화' 과금 방식을 전 세계 최초로 선보였고 이를 통해 온라인게임의 저변을 확대하는데 기여하였다. 초기 넥슨의 성장 동력은 탁월한 자체 게임 개발능력이었다. 넥슨이 자체 개발한 크레이지아케이드와 카트라이더는 대중성과 재미를 동시에 추구해 국민게임의 입지에 오르는데 성공하였다. 김정주 회장은 넥슨이 초기 자본을 확보한 이후 잠재력 있는 회사들을 적극적으로 인수하며 기업규모를 키우고 빠르게 게임 콘텐츠를 확보하는데 기여했다.

2011년 스마트폰의 등장 이후 전체 게임시장에서 차지하는 모바일게임 시장의 규모는 지속적으로 성장하였다. 그러나 국내 모바일게임 시장의 규모와 성장에 비해 모바일 게임시장에서 넥슨의 성과는 부진한 실정이다. 넥슨은 모바일 시장의 중요성을 간과하여 뒤늦게 시장에 진출하였고 그 결과 2014년 게임 누적 매출순위 10위권 중 넥슨의 게임은 개발작이 아닌 퍼블리싱 게임인 피파온라인3 뿐이었다. 더불어 2015년 3월 30일~5월 30일 기간 동안 국내 앱 스토어와 구글플레이스토어 모바일게임 매출 상위 10위권에서 넥슨의 게임은 단 하나도 포함되지 않았다.

그렇다면 넥슨은 모바일게임 시장에서의 성공을 위해 어떠한 전략을 취해야 할까? 온라인게임 시장

에서 성공을 이루었던 인수합병과 자체개발이라는 기본 틀을 유지하여야 할까? 하지만 넥슨은 이미 기존 온라인게임 시장에서 성공했던 전략들을 바탕으로 모바일게임 시장을 공략하였지만 그 결과는 좋지 않았다. 모바일게임 시장은 온라인게임 시장과 이용자 및 서비스 공급 측면에서 근본적으로 다른 특징을 가지고 있기 때문이다. 따라서 단순히 온라인게임 시장 전략을 변형한 형태가 아닌 모바일에 초점을 맞춘 새로운 전략을 수립해야 하는 것이 필요하다.

넥슨의 모바일게임 시장의 성공을 위해서 과거 미국의 게임 회사가 겪었던 사건인 '아타리 쇼크'를 참고해볼 만하다. '아타리 쇼크'란 미국의 '아타리'라는 인기 게임 회사가 1980년대 초반 자사의 지속적인 성공으로 인해 새로운 게임의 개발을 게을리 하게 되었고 결과적으로 소비자들의 외면을 받아 회사의 가치가 30억 달러에서 1억 달러로 폭락한 사건을 말한다. 소비자들은 발전 없는 아타리의 게임에 싫증을 냈고 이는 아타리 회사뿐 아니라 전반적인 게임 산업에 침체를 가져오는 계기가 되었다. 실제로, 넥슨의 정상원 부사장은 "지금 모바일게임 시장은 친구가 걸그룹으로 뿔뿔하고 자신도 돌아보지 않은 채 무작정 친구를 따라 하고만 있다. 이렇게 똑같은 게임만 나오다간 아타리 쇼크가 올 수도 있다"(김승현, 2015) 라고 언급하며 게임 산업이 유행을 쫓는 비슷한 종류의 게임만 출시한다면 과거의 아타리 쇼크 같은 사건이 발생할 수 있음을 염려하였다. 따라서 넥슨을 비롯한 게임 산업은 '콘텐츠'의 개발에 신경 써야 한다는 주장이 주목 받고 있다.

현재의 모바일게임 산업은, 게임의 성공과 실패가 다운로드 순위, 매출 순위가 수시로 바뀔 만큼 매우 치열하다. 또한 막대한 마케팅 비용은 게임회사가 오랜 시간을 들여 창의적인 게임을 만드는 것을 제약한다. 하지만, 제 2의 아타리 쇼크를 막기 위해, 그리고 모바일 게임 시장의 선두가 되기 위해 넥슨은 '콘텐츠'의 개발에 많은 역량을 투입해야 할 것이다.

참고문헌

- 고훈(2015), "미래에셋 게임트렌드-미래에셋증권
김승현, "걸그룹처럼 비슷비슷하기만 한 모바일게임, 이대로는 아타리 쇼크 온다-디스이즈게임, 2015.10.05. <http://www.thisisgame.com/webzine/news/nboard/4/?n=60142>
- 김재훈, 신기주(2015), 『플레이 = Play : 게임 키드들이 모여 글로벌 기업을 만들기까지, 넥슨 사람들 이야기』, 민음사
- 김창훈, "넥슨 20년 성장동력, '게임-부분 유료화-투자-게임' 조선, 2014. 12.24. <http://www.gamechosun.co.kr/article/view.php?no=119983>
- 김학재, "게임 개발자 이직 잦아져.. 중국으로 인력유출 심카-파이낸셜 뉴스, 2015. 08. 17. <http://www.fnnews.com/news/201508171803574930>
- 넥슨, "Investor Presentation-2011-2015
- 넥슨, "Consolidated Financial Results-2011-2015
- 문영수, "넥슨 김태환 부사장 "모바일게임 플랫폼 진출 계획 없다"-머니투데이, 2014. 03. 31. <http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2014033112508170358>
- 박소연, "게임사 작년 성적표 비교하니... 울고 웃고-ZDNet Korea, 2015. 02. 12. http://www.zdnet.co.kr/news/news_view.asp?artice_id=20150212161102
- 박정규(2007), 『넥슨만의 상상력을 훑쳐라 : 최강의 게임 제국 넥슨의 성공 스토리』, 비전코리아
- 심상용, "모바일 게임시장, 흥행보증 수표를 쥐어라-모비인사이드, 2014. 09. 23. <http://www.mobiinside.com/kr/index.php/2014/09/23/mobilegame marketingknowhow/>
- 원요환, "김정주 넥슨회장 "인수합병 계속할것"-매일경제, 2013. 05. 26. <http://game.mk.co.kr/news/articleView.html?idxno=201500788213>
- 임상훈, "[허접만담 w/ 정상원] 넥슨 20년만에 처음 생긴 조직, 인큐베이션실-디스이즈게임, 2015.05.26. <http://www.thisisgame.com/webzine/news/>

nboard/5/?n=58749

임영택, “넷마블·컴투스·넥슨, 상반기 성장세 뚜렷 ... ‘모바일 3강’ 굳히기-매일경제게임진, 2015. 08. 17. <http://game.mk.co.kr/news/articleView.html?idxno=201500788213>

조유진, “넥슨엔 ‘세번 입사 클럽’이 있다-아시아경제, 2014.05.30. <http://view.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2014053008272233491>

채성욱, “모바일게임 개발사 ‘오랜숙원’ 드디어 풀리나-경향게임스, 2014. 09. 15. <http://www.khgames.co.kr/news/articleView.html?idxno=74794>

최호경, “넷마블은 어떻게 한국 모바일시장을 주도하게 됐나?-게임인사이트,” 2014. 10.30. http://www.wikitree.co.kr/main/news_view.php?id=194840

한국콘텐츠진흥원, 『대한민국 게임백서 2015』, 한국콘텐츠진흥원, 2015

한국콘텐츠진흥원, 『대한민국 게임백서 2014』, 한국콘텐츠진흥원, 2014

한국콘텐츠진흥원, 『2015 게임이용자 실태조사보고서』, 한국콘텐츠진흥원, 2015

한국투자증권, 『모바일 게임: 산업분석 Report』, 한국투자증권, 2013.

〈부 록〉

부록 1. 게임장르 정의

(자료원: 네이버 지식백과(게임용어사전))

장르명	정의
캐주얼게임	게임방식이 쉽거나 간편해 자투리 시간을 이용해 누구나 쉽게 즐길 수 있는 소규모 게임
퍼즐게임	논리적인 사고를 통해 컴퓨터가 제시하는 규칙에 맞춰 문제를 풀거나 해결책을 찾아내는 방식의 게임
웹/보드 게임	하나의 보드(바둑, 장기, 고스톱)를 만들어놓고 진행하는 게임방식
스포츠 게임	스포츠(야구, 축구 등)를 소재로 하는 게임
경영/건설 시뮬레이션	스스로가 직접 특정 건물을 짓거나 특정 회사를 운영하거나, 특정 지역 또는 국가를 운영하는 게임
육성 시뮬레이션	게임 속 캐릭터를 돌보고 육성시키는 게임
RTS(Real-Time Strategy) 전략 시뮬레이션	자원, 병력을 효율적으로 활용해 전쟁에서 승리해야 하는 게임
RPG (Role Playing Game)	롤플레이 게임 유저가 이야기 속의 캐릭터들을 연기하며 즐기는 역할 수행게임
MORPG (Multiplayer Online Role Playing Game)	다중 사용자 온라인 롤플레이 게임 5명 내외의 이용자가 방을 만들어서 함께 스테이지를 돌파하는 방식의 온라인 RPG를 지칭
MMORPG (Massively Multiplayer Online Role Playing Game)	대규모 다중 사용자 온라인 롤플레이 게임 최대 수 천 명의 유저가 한 공간에서 게임을 즐기는 방식의 온라인 RPG를 지칭
FPS (First-personshooter)	1인칭 슈팅 게임. 내가 사물을 보는 시점과 같은 화면에서 무기나 도구를 이용해 전투를 벌이는 게임.
TPS(Third-personshooters)	3인칭 슈팅게임, 자신의 아바타를 뒤에서 바라보는 형태의 게임

부록 2. 넥슨 출신 개발자가 창업한 게임개발사

회사명	모바일/온라인	창업년도	대표게임(출시년도)	비고
A-33스튜디오	온라인		카운터 스트라이크 온라인	
발컨	모바일		모바일 디펜스 장르 개발중	〈바람의 나라〉기획
타임캐스트	모바일	2010	몬몬몬, Everyface	
몬스터플래닛	모바일	2010	프로젝트 A' 출시예정	
엔비어스	온라인	2009	에오스	넥슨 10년간 몸담았던 개발자 출신
순정게임	모바일		로망의 세계정복 for kakao	넥슨출신 공동창업자
4:33	모바일	2009		넥슨 대표이사 출신 권주모 이사회 의장 넥슨 모바일 출신 핵심개발자들 다수
평소소프트	온라인	2010	페리아 연대기, 삼국지 조조전 온라인	2001년 넥슨대표가 2004년 그만두고 2010년 설립 후 2013년 네오플 통해 인수

부록 3. 넥슨이 퍼블리싱한 게임

출시일	게임 이름	장르	개발사
2011. 12	유스트라스 전기	시뮬레이션-로봇대전	iQubi(해외)
2012. 01	제국 온라인	MMORPG	Lakoo(해외)
2012. 08	버블파이터 어드벤처	슈팅(온라인 IP)	플라스콘
2013. 02	프로야구 for Kakao	시뮬레이션-스포츠	넵툰
2013. 02	갯위즈:새로운 신화	TCG	모야소프트
2013. 04	버블리츠	캐주얼/퍼즐	저스트나인
2013. 05	리듬엔조이	리듬액션	나인버드게임즈
2013. 07	퍼피라이더 for Kakao	러닝액션	아크베어즈
2013. 07	판타지러너즈 for Kakao	액션/어드벤처	문래빗
2013. 11	퍼즐삼국 for Kakao	퍼즐/RPG	트라이톤소프트
2014. 02	캔디코스터 for Kakao	러닝액션	엔펀
2014. 03	퍼즐앤고 for Kakao	퍼즐	엔랩소프트
2014. 04	넥슨 프로야구마스터 2014	시뮬레이션-스포츠	넵툰
2014. 04	빨간마후라 for Kakao	슈팅	엔펀
2014. 05	EA SPORTS FIFA ONLINE 3 Mobile	시뮬레이션-스포츠	EA서울스튜디오
2014. 07	삼검호	MMORPG	Windplay(해외)
2014. 08	헝그리샤크 for Kakao	아케이드	Future Games of London(해외)
2014. 08	히어로스카이	전략 시뮬레이션	이노스파크
2014. 08	화이트킹덤	MORPG	CL게임즈
2014. 11	퍼펙트라인업 for Kakao	시뮬레이션-스포츠	넵툰
2014. 12	롤삼국지 for Kakao	TCG/보드	슈퍼비스튜디오
2015. 02	타이탄	RPG	플레이너리
2015. 04	탐오브 탱커 for Kakao	RPG	로코조이(해외)
2015. 06	용사x용사	RPG	콘컴
2015. 06	천룡팔부	MMORPG	창유(해외)
2015. 08	크로스서머너	RPG	포케라보(해외)
2015. 08	도미네이션즈	전략 시뮬레이션	빅휴즈게임즈

부록 4. 넥슨재무재표 (2013-2015)

(자료원 : 넥슨 IR)

(Unit: ¥ millions)	2013 Q3	2013 Q4	2014 Q1	2014 Q2	2014 Q3	2014 Q4	2015 Q1	2015 Q2	2015 Q3
중국	15,962	12,065	21,302	13,530	15,685	16,441	22,697	15,994	20,247
한국	12,151	11,654	15,251	13,433	19,976	16,749	20,464	16,251	20,163
- 온라인	11,769	11,257	14,167	10,965	15,882	13,492	16,975	12,748	15,423
- 모바일	382	397	1,084	2,468	4,094	3,257	3,489	3,503	4,740
일본	8,755	8,274	8,121	7,656	7,232	6,929	5,858	5,455	4,972
북미	1,364	1,201	1,345	1,131	1,420	1,623	1,695	2,814	2,045
유럽 및 기타	1,651	1,273	1,472	1,144	1,300	1,190	1,258	2,150	2,384
Revenue	39,883	34,467	47,491	36,894	45,613	42,932	51,972	42,664	49,811
Net Income/Loss	8,054	-4,437	16,144	4,085	13,585	-4,498	18,539	13,010	19,184

부록 5. 넥슨 인수역사

M&A시기	대상 업체	IP	방식	효과
2004년 12월	위젯 스튜디오	메이플 스토리	지분 100% 내부 흡수(20~30억)	월 매출 100억(단일게임)
2005년 7월	엔텔리전트	현 넥슨 모바일	지분 100% 자회사(50억)	모바일 영역 진출
2006년 9월	두빅 엔터테인먼트	컴뱃암즈	지분 100% 내부 흡수	글로벌 시장 진출
2008년 7월	네오플	던전앤파이터	지분 100% 자회사(3800억)	월 매출 100억(단일 게임) - 성공
2008년 10월	실버포션	SP1	지분 76% 자회사	MMORPG 역량 강화
2009년 12월	시메트릭스 스페이스	텐비	지분 100% 자회사	이승찬 영입 - 메이플 2 개발 강화
2009년 12월	코퍼스스	웹보드	지분 100% 자회사	웹보드 강화, 유저 확대
2010년 5월	엔도어즈	아틀란티카 외	지분 67% 자회사 (2000억)	MMORPG 역량 강화 - 성공
2010년 5월	게임하이	서든어택	지분 60% 자회사 (1200억)	서든 어택 확보
2010년 12월	엔클립스			에버플래닛 개발사, 개발력 강화
2011년 5월	ايا소프트			신작 판권 확보
2011년 11월	JEC	프리스타일, 롤더 스카이	(900억)	캐주얼 게임 역량 강화 목표 - 실패, 보유 지분을 스카이라이프인큐베스트에 넘기고 2대 주주가 됨
2011년 12월	인티브소프트		지분 인수	타르타로스 온라인 개발사
2012년 1월	넥슨모바일		자회사 합병	
2012년 2월	모야소프트		지분 인수	갯위즈 개발사
2012년 5월	감마니아 (대만)		650억	동아시아 최대 온라인 게임사가 되겠다는 비전 - 실패
2012년 6월	NC 소프트	리니지	지분 14.7% 자회사(8000억)	MMORPG 역량 강화, 글로벌 시장 공략 목표 - 현재 경영권 분쟁 중
2012년 6월	Gloops(일본)		5200억	일본 매출 비중 증가, 모바일 분야 강화 - 성공
2013년 7월	미국 시크릿 뉴코			북미 게임 시장에서 경쟁력 확보
2013년 7월	럼블		지분 인수	멀티플랫폼게임 개발사
2013년 12월	스토케(스웨덴)		(5000억)	

부록 6. 게임 업계 평균 연봉 및 연봉대비 수익률

업체명	영업이익	직원수	연간급여총액	직원평균연봉	직원 1 인당수익	연봉대비수익(%)
넥슨	3395.8	1055	522.1	4950	32187	650.2
NHN	6204	2686	1989.2	7405	23097	211.9
액토즈소프트	147	112	52.7	4300	13125	205.2
게임빌	174.8	143	53.1	4155	12223	194.2
네오위즈게임즈	1067.9	1204	593.7	4900	8869	81.0
CJE&M 넷마블	268	443	199.6	4500	6049	34.4
엔씨소프트	1350.5	2773	1449.2	5262	4870	-7.4
위메이드	194.2	491	163.3	3300	3955	19.8
한빛소프트	72.9	228	80.9	3552	3197	-10.0
소프트맥스	44.1	150	49.4	3293	2940	-10.7
JCE	63.4	314	103.4	3200	2019	-36.9
와이디온라인	32.3	166	65.3	3936	1945	-50.6
웹젠	94.8	522	156.8	3168	1816	-42.7
초이락게임즈	19.8	109	25.3	2321	1816	-21.8
앱게임	29.2	223	65.9	2900	1309	-54.9
바른손게임즈	23.2	192	64.9	3380	1208	-64.3
드래곤플라이	26.8	285	126.3	4400	940	-78.6
KTH	50.1	563	239.6	4300	889	-79.3
컴투스	29.8	404	134.6	3332	737	-77.9
YNK 코리아	-42	78	28.3	3600	-5385	-249.6
평균				4007.7	5890.3	30.6

*NHN 은 인터넷 사업의 특성상 온라인게임과 포털업무 영역이 중첩, 사업부문별로 구분하지 않음.

*단위 :연간급여총액, 직원평균 연봉 (억 원) / 직원 1 인당 수익, 연봉대비 수익 (만 원)

(자료원 : 스톱의 게임기획 연구실)

Nexon: Challenges in the Mobile Game Market

Da-eun Kang* · Yun-jeong Kang** · Soo-min Park*** · Ma-roo Seol**** ·
Da-hee Sim***** · Seung-ho Choi*****

Abstract

With the rapid growth of the mobile industry, Nexon, the market leader of the online game industry, has sought to develop its competitive advantage in the mobile game market. A key element of Nexon's successful strategy in the online game market was the development of innovative games through the creativity of Nexon's engineers, aggressive M&A, and the leadership of its CEO. This case first examines Nexon's successful strategies in the online game market. Then, we analyze Nexon's strategies in the mobile game market as a late mover. This case discusses how Nexon should develop and adjust their existing strategies to create competitive advantages in the mobile game market.

Key Words: Nexon, Game industry, Mobile game

* Bachelor's student, College of Liberal Arts, Ewha Womans University

** Bachelor's student, College of Art & Design, Ewha Womans University

*** Bachelor's student, College of Business Administration, Ewha Womans University

**** Bachelor's student, College of Business Administration, Ewha Womans University, First Author

***** Bachelor's student, College of Liberal Arts, Ewha Womans University

***** Assistant Professor, College of Business Administration, Ewha Womans University, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

넥슨: 모바일 게임 시장의 과제와 성공을 위한 전략 모색

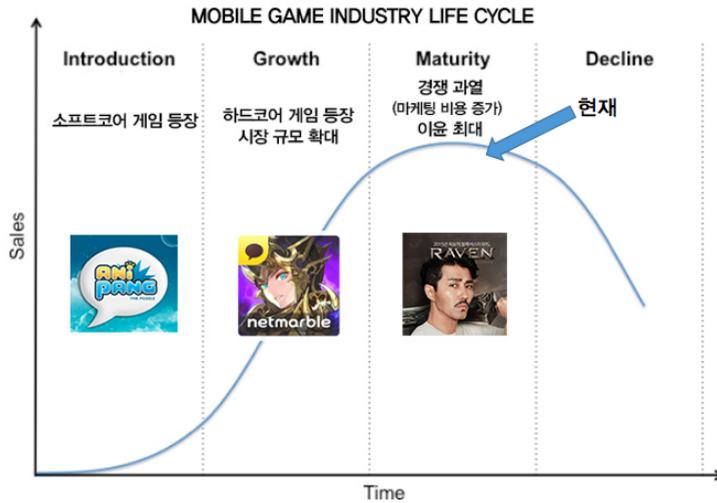
1. 사례의 개요(Synopsis)

넥슨은 1994년 설립 이후 우리나라의 게임 산업 발전과 함께하였다. 부분유료화 모델을 최초로 도입하며 온라인게임의 진입장벽을 낮춘 넥슨은 성공적이고 공격적인 기업 인수합병으로 빠르게 성장하였다. 그러나 2011년 스마트폰 등장 이후 빠르게 발전한 모바일 게임시장의 성장가능성을 넥슨은 간과하였다. 넥슨은 창의적인 개발 능력을 바탕으로 국내 게임시장에서 매출1위를 굳건히 지키고 있으나 모바일게임의 매출은 온라인 시장에 비해 부진하다. 모바일게임 시장이 폭발적으로 성장하면서 넥슨은 시장 선도자로서의 위치를 위협 받고 있다. 무엇보다 넥슨이 온라인게임 시장에서 성공할 수 있었던 적극적인 인수합병과 자체개발 모델이 모바일게임 시장에서는 적용되지 않고 있다. 그 결과 2014년 모바일 게임 누적매출순위 10위권 중 넥슨의 게임은 퍼블리싱 게임인 FIFA Online 3 Mobile 밖에 없으며 자체개발한 모바일 대표게임도 전무한 실정이다. 최근 넥슨은 온라인게임중심의 수익구조에서 모바일게임 매출 비중을 점차적으로 늘려가며 모바일게임시장을 위한 '체질 개선'에 나서고 있다. 그렇다면 넥슨이 온라인게임시장에서 성공한 요인은 무엇이며 이것이 모바일게임시장에 적용되지 않는 이유는 무엇일까? 그리고 급변하는 모바일게임 시장에서 경쟁우위를 위해 넥슨이 취해야 할 전략은 무엇일까?

2. Teaching Point

넥슨의 사례를 수업에 활용할 경우 아래와 같은 내용에 초점을 두어 학습자의 이해를 돕고 토론을 진행해 나갈 수 있을 것이다.

- 1) 모바일게임의 ILC(Industry Life Cycle)와 관련한 소비자의 선호 게임 장르의 변화를 이해하며 이에 따른 게임 개발 전략을 고찰한다.
- 2) 국내 온라인게임시장에서 성공할 수 있었던 넥슨의 성공 요인을 분석한다.
- 3) 스마트폰 도입기에 게임 개발사들이 모바일게임 개발에 대응한 전략이 달랐음을 이해하며 모바일 게임 시장의 후발주자인 넥슨과 경쟁사 중 하나인 넷마블의 대응방안을 비교할 수 있다.
- 4) 온라인게임시장과 모바일게임 시장의 근본적 차이를 밝히고 넥슨의 온라인 성공 전략이 모바일에서 적용되지 않는 원인을 분석할 수 있다. 특히 모바일 시장의 출현을 파괴적 혁신(disruptive innovation) 개념을 적용하여 살펴보고자 한다. 이를 통해 향후 넥슨이 취할 수 있는 모바일게임 시장에서의 방향을 모색할 수 있다.



Assignment Questions & Analysis

1) 모바일게임의 Industry Life Cycle은 어떤 양상으로 전개 되었는가?

위 그림과 같이, 국내 모바일게임의 Industry Life Cycle은 초창기(2012년) 애니팡, 캔디팡 등을 시작으로 캐주얼 게임이 주류를 이루며 소비자층을 확대시켰다. 단순한 소프트코어 게임을 통해 새로운 게임 소비자층을 모바일 게임 시장으로 유입시킴으로써 양적으로 모바일 게임시장 규모를 확대시켰다. 이후 늘어난 소비자들의 다양한 게임수요와 시장성장으로 인해 참여하는 게임 공급자수(=게임회사)도 증가하였으며, 스마트폰의 고사양화와 모바일 게임 구현 기술의 발달과 더불어 MMORPG와 같은 고사양 하드코어 게임을 개발하면서 질적/양적 성장을 이루었다. 그리고 현재 게임산업은 게임들 간의 차별성이 줄어들고 게임업체들 간의 경쟁이 치열해지며, 마케팅 비용이 증가하는 성숙기의 특성이 나타나고 있다.

2) 온라인게임 시장에서 넥슨의 성공요인은 무엇인가?

A. 내부개발능력

넥슨의 초기 벤처 개발자들은 창의력을 바탕으로 자유로운 내부 개발 환경 속에서 게임을 개발했다. 초기 온라인게임시장에서 넥슨의 자체개발작인 바람의 나라, 크레이지 아케이드, 카트라이더가 연달아 성공했다. 그 결과 넥슨은 대중성과 재미를 제공하는 게임 개발을 통해 온라인 시장에서 경쟁우위를 창출하게 되었다.

B. 부분유료화 정책

넥슨의 부분유료화 정책은 온라인게임의 초기 진입장벽을 낮추는데 기여했다. 게임을 무료로 이용할 수 있는 혜택은 회원 수의 증가로 이어졌고, 회원 수 증가에 따른 네트워크 효과로 인해 아이템 판매매출도 늘어나는 선 순환구조가 완성되었다.

C. 성공적 인수합병

넥슨의 CEO 김정주 회장은 국내 게임 산업 환경

속에서 온라인게임이라는 신 시장을 개척했으며, 인수합병을 통해 다양한 콘텐츠를 확보했다. 메이플스토리, 던전애파이터, 서든어택과 같이 넥슨이 인수한 회사들의 게임은 넥슨의 매출상승에 기여했고 이를 통해 넥슨은 대규모의 자본을 확보할 수 있었다. 또한 인수한 게임 개발사들의 기술과 지식은 넥슨의 주요한 자산이 되었다(부록 5참조).

3) 온라인게임시장과 모바일게임시장이 성장하기 위해 제시한 혁신 전략 모델의 차이는 무엇인가?

모바일 게임 시장은 존속적 혁신을 기반으로 한 온라인게임시장을 대체할 수 있는 파괴적 혁신으로 간주될 수 있다. 파괴적 혁신(Disruptive innovation)이란 현재 시장 주도 제품의 성능에 미치지 못하는 제품이라도 기존 시장의 질서를 파괴하고 새로운 시장을 창출할 수 있는 혁신을 말한다(Christensen, 2013). 파괴적 혁신 제품은 새로운 가치를 소비자에게 제공하긴 하지만, 반드시 성능 면에서 기존 제품보다 우월할 필요는 없다. 소비자가 원하는 수준만큼의 제품과 서비스를 더 낮은 비용으로, 혹은 더 간단하고 편리한 접근방식으로 제공하는 경우가 많다.

파괴적 혁신을 게임 산업에 적용시키면 게임 산업에서 온라인게임은 오랫동안 우위를 점해왔고 많은 개발사들은 첨단 기술을 동원하여, 화려한 그래픽과 빠른 속도를 선호하는 게임 이용자들의 욕구에 부합하기 위해 노력해왔다. 그 중에서도 온라인게임 1위 업체인 넥슨은 고성능 하드웨어, 복잡한 스토리와 화려한 그래픽을 활용한 던전애파이터, 서든어택, 피파온라인3와 같은 게임들을 출시하며 기존 게임 이용자들을 충분히 만족시켰다. 즉, 넥슨은 온라인 게임 시장에서 존속적 혁신(Sustaining Innovation)에 집중해 온 것으로 볼 수 있다. 크리스텐슨에 따르면, 파괴적 혁신은 기존기업들이 강조하는 가치가 아닌 새로운 가치를 제시하기 때문에 신생기업들에

의해 이루어지는 경향이 있고 이 과정에서 기존 가치에 경도된 기존기업들이 새로운 변화에 적응하지 못해 어려운 상황에 빠지는 경향이 있다고 한다(이형진, 2016). 이러한 고성능 고사양 게임이 성공할수록 넥슨은 게임을 즐기지 않은 이용자들이 게임업계의 새로운 소비자가 될 가능성을 간과하게 되었다.

하지만 모바일게임은 다소 질이 떨어지는 그래픽에 단순한 규칙을 활용하는 캐주얼 게임의 형태로 게임시장에 진출하였다. 이러한 모바일게임들이 온라인게임의 그래픽과 스토리에 비해 부족하다는 점은 분명하다. 그러나 스마트폰을 가진 게임 비이용자를 새로운 게임 이용자로 만들기 위해 필요한 것은 더 복잡하고 현란한 게임이 아니라 간단하고 직관적인 게임이었다. 모바일게임은 기존 온라인 시장의 질서를 파괴하는 혁신을 통해, 20대 여성부터 중장년층까지의 게임 비이용자를 성공적으로 공략하고, 시장을 확대하며 게임 산업의 주요시장으로 거듭나게 되었다.

이러한 흐름 속에서 넷마블은 넥슨과 달리 모바일 게임 파괴적 혁신에 적극적으로 동참하였다. 온라인 게임시장에 한정된 게임 이용자를 두고 넥슨과 경쟁하기 보다는 모바일게임의 특성을 파악해 다함께 차차차, 모두의 마블과 같은 쉽고 간단한 게임을 출시하여 성공을 거두었다. 초기 모바일 시장에 대한 넷마블의 접근 방법은 초기 온라인 시장에서 대중성과 재미를 바탕으로 시장장악력을 높였던 넥슨의 방법과 유사하다. 그 이후에도 넷마블은 적극적인 퍼블리싱을 통해 국내 모바일게임시장의 강자로 등극하였고, 현재 대부분의 수익을 모바일게임을 통해 거두어들이고 있다.

이와 달리 온라인게임 시장의 절대강자였던 넥슨은 모바일 게임의 수요가 늘고 있음에도 이를 간과하고 경쟁사 대비 모바일게임 시장 진출 시점이 늦어졌다.

4) 넥슨의 온라인 성공 전략이 모바일에서 적용되지 않는 원인은 무엇인가?

A. 자체개발

모바일게임 시장 진입 초기 넥슨에게는 새로운 시장 환경과 트렌드에 맞는 게임 개발작이 없었다. 자체 개발로 출시한 넥슨의 모바일게임은 던전앤파이터, 버블파이터, 마비노기와 같은 온라인 게임시장에서 성공한 게임을 수정한 것들이 대부분이었다.

모바일게임 시장 성장기에 애니팡, 드래곤플라이트와 같이 조작하기 쉽고 단순한 게임이 폭발적인 인기를 끌면서 이용자의 성별, 연령층이 확대되었다. 모바일게임의 수요가 증가했으나 넥슨은 이를 기회로 활용하지 못하였다. 온라인 IP를 이용한 넥슨의 모바일게임은 기존의 온라인게임이용자를 모바일게임이용자로 전환하는 데는 성공했지만, 새로 유입된 이용자들(여성, 중장년층)을 넥슨의 모바일게임 이용자로 만들지는 못했다.

모바일게임에서 개발자들의 역량은 창의적 게임 제작능력과 비례한다. 넥슨은 온라인게임 시장에서 자신들의 성공요인이었던 '창의력을 바탕으로 한 대중적인 게임'을 모바일게임 시장에서 발휘하지 못했다. 넥슨의 모바일게임 자체개발 능력이 저하된 요인에는 내부 개발능력 활용을 제대로 못 한 데 있다. 그리고 넥슨은 내부 개발 인력유출로 인해 모바일게임 시장에서의 경쟁력을 더욱 잃게 되었다.

B. 인수 합병

온라인게임 시장에서 넥슨의 성장 동력이었던 인수합병은 모바일게임 시장에서 그 역할을 하지 못했다. 이는 두 시장의 산업 환경 특성이 다르기 때문이다. 온라인게임은 그 성공의 지속 주기가 길고, 이용자들의 충성도가 높아 게임과 콘텐츠를 기준으로 투

자회수율을 예측하고, 인수합병에 대한 의사결정을 내리기가 상대적으로 쉬웠다.

반면, 모바일게임은 산업 특성상 인수 후 게임의 성공주기가 짧기 때문에, 보유한 콘텐츠만으로 인수합병의 손익분기점을 넘을 수 있을지 불확실하다. 따라서 모바일게임 시장에서는 온라인게임에서 추구했던 완전인수형태의 인수합병보다, 부분적으로 지분을 인수하는 '전략적 투자 형태'나 게임 유통에 초점을 맞추어 서비스하는 '퍼블리싱'이 보다 적합할 수 있다.

5) 앞으로 넥슨이 모바일게임시장을 선점하기 위한 방안은 무엇인가?

A. 창의적 DNA 확보

넥슨은 모바일 게임시장 선점을 위해 온라인게임 시장에서 자신의 핵심역량인 창의적 DNA를 활용한 자체 개발 능력을 키워야 한다. 그 동안 넥슨은 모바일 게임시장의 트렌드를 고려한 새로운 게임 개발보다는 이미 성공한 자사 온라인 게임 IP활용에 의존하였으나 좋은 성과를 거두지 못하였다. 빠르게 변화하는 모바일 게임시장에서 넥슨이 선두주자로 올라서기 위해서는 넥슨만의 아이덴티티를 반영한 경쟁력 있는 게임개발에 힘써야 한다.

넥슨이 창의적인 게임개발을 하기 위해서는 실력 있는 개발자들을 지속적으로 유지하고 관리하는 것이 필수적이다. 특별히 넥슨은 인력유출의 문제를 해결하는 것이 시급하다.

i. 고위개발자 유출

일반적으로 게임 업계에서는 개발자가 높은 고위직으로 승진할수록 본래 맡은 개발 업무 보다는 관리자의 역할을 맡게 된다. 이에 따라, 개발자들은 자신의 전문 개발 기술 능력을 활용하기보다는 사무적

인 일을 맡게 되어 업무에 대한 성취감이 하락하게 된다. 실제 넥슨 고위직들이 회사를 퇴사해 창업한 후 본연의 개발업무로 돌아간 사례가 있다. “신화였던 이들의(개발자들의) 고전은 때로는 결단력으로, 때로는 독단으로 비취질 수밖에 없었던 리더십이 원인으로 꼽힌다. 개발자와 경영자는 엄연히 다른 ‘직(職)’이란 것을 간과한 것도 빼아픈 패인이다.” (권선영, 2008)

이에 대한 해결책으로, 넥슨은 개발자들이 원하는 ‘커리어 패스’를 보장해 주어야 한다. 중간 관리자 이후 경영자로서 역할을 선호하는 개발자들에게는 전문 경영인으로 성장할 수 있도록 지원해주고 개발 전문가의 역할을 선호하는 개발자들에게는 본연의 게임 개발업무에 집중할 수 있도록 유연한 직무 개발(career development) 프로그램을 고려할 수 있다. 그리고 이를 통해 현재 자유로운 이직 문화를 방조하는 것 보다는 제2의 네시 삼십삼분이 나오지 않도록 인력이탈을 막는 것이 중요하다.

ii. 높은 이직률

넥슨은 <부록 6>과 같이 직원 수가 1000명이 넘는 인력을 보유하고 있다. 직원 평균 연봉은 업계 3위에 해당하여 높은 편이나, 연봉 대비 수익이 평균의 30%의 20배가 넘게 달하는 650%를 기록하고 있기에, 직원에 대한 처우가 좋은 편이 아님을 알 수 있다.

<부록 6>의 직원 평균연봉을 보면 넥슨의 모바일 경쟁사인 게임빌, CJ E&M 은 4000만 원 대로 넥슨의 연봉과 대동소이하다. 그러나 직원 1인당 수익을 보면 넥슨은 3억2187만원으로 1위를 기록했다. 반면 주요 경쟁자인 넷마블의 직원 1인당 수익은 6049만원으로 연봉대비 수익은 34.4%에 불과하다. 따라서 연봉의 절대값은 비슷하더라도 시장에서 벌어들인 넥슨의 수익에 비해 종업원에게 돌아가는 급여의 비중이 적다고 할 수 있다. 따라서 넥슨은 개

발자와 임직원들에게 성과에 따른 인센티브를 제공하는 것을 고려할 수 있다.

iii. 인력 활용 문제

넥슨은 2013년 모바일게임 개발 전문 자회사인 ‘네온 스튜디오’를 설립하였다. 하지만 본래 설립 취지인 모바일게임 개발과 달리 PC게임 ‘구운몽’을 출시하였고 이후 현재까지 네온스튜디오는 별다른 성과가 없는 실정이다.

더불어 넥슨은 지금 시장에서 인기를 끄는 게임이 아닌 시장을 선도할 수 있는 게임을 개발하기 위해 2014년 ‘인큐베이터실’을 만들었다. 비록 소규모 팀제 중심의 신규 개발실 운영을 시작하였지만 신규 개발은 녹록치 않다. 먼저 개발팀들은 맡은 프로젝트의 성공에 대한 심한 압박을 느끼고 있다. 따라서 넥슨은 지금 보유하고 있는 내부인력이 가진 능력을 충분히 활용할 수 있도록 신규 게임 개발자의 스트레스를 줄이고 도전적인 분위기에서 창의성을 높일 수 있는 분위기를 조성해야 한다.

B. 퍼블리싱

성공적인 퍼블리싱을 위해서는 성공의 가능성이 있는 게임을 발굴할 수 있는 안목이 있어야 한다. 따라서 투자할 만한 퍼블리싱 게임을 선별하는 능력이 중요하다. 또한 대형 퍼블리셔인 넥슨이 개발사들과 개발 단계부터 긴밀한 협조를 도모하여 상생 전략을 펼칠 수 있다. 이 외에도, 퍼블리싱한 게임을 본격적으로 출시하기에 앞서, 퍼블리싱 게임의 선택 과정에 게임 이용자들을 참여시켜 게임의 장단점을 파악하여 성공 가능성을 예측해 볼 수 있다.

하지만 주의해야 할 것은 지나친 퍼블리싱에 의존은 자체게임 개발 능력을 개발하는 것에 방해가 될 수 있다는 점이다. 따라서 넥슨은 퍼블리싱과 내부자체 개발 능력의 균형을 맞추어야 한다.

참고문헌

- 권선영, “[줍인] 재기의 날 세우며 와신상담 한다는데...,” 헤럴드경제, 2008.03.18
<http://mbiz.heraldcorp.com/view.php?ud=20080318000095>
- 이형진(2016), “시장의 관점을 통한 파괴적 혁신의 이해,” **한국경영학회**, 제20권 제1호, p.45, 10-15
- Christensen, C. 2013. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*: Harvard Business Review Press.