

## 온라인 게임회사의 전략적 양면성: 엔씨소프트의 활용과 탐험

배준희, 구동모  
경북대학교 경영학부

{regina721, unlimited}@knu.ac.kr

### The Strategic Ambidexterity of Online Game Companies: The Exploitation and Exploration of NCsoft

Joonheui Bae, Dong Mo Koo

School of Business Administration, Kyungpook National University

#### 요 약

본 연구는 초경쟁적인 환경에서 온라인개발회사가 동태적 역량을 만들어 낼 수 있는 조직학습인 활용과 탐험에 대하여 엔씨소프트 사례를 중심으로 분석하였다. 학습, 루틴, 기존환경과의 적합성을 특징으로 하는 활용은 점진적 혁신을 이끌어 내는 반면, 비학습, 변화하는 환경에의 유연성과 관련된 탐험은 급진적인 혁신을 이끌어 낸다. 문헌연구를 바탕으로 우선 엔씨소프트의 활용과 탐험 활동을 온라인 게임산업의 사이클에 따라 검증하였다. 다음으로 엔씨소프트의 다양한 게임서비스의 사이클을 중심으로 활용과 탐험에 대해 살펴보았다. 온라인게임시장에서 비교적 빠르게 선도적 입지를 구축한 엔씨소프트는 온라인 게임산업 태동기와 성장기에는 활용 활동을 주로 하였으나, 산업의 성숙기에는 탐험활동을 늘어 왔다. 또한 각 게임서비스 라인의 신작 출시 및 기술개발에는 탐험활동을, 지속적인 패치 서비스 업데이트와 마케팅 및 시스템 구축에는 활용활동을 수행하였다. 이것은 온라인 게임회사가 활용과 탐험의 균형을 통해 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있음을 시사한다.

#### ABSTRACT

This research analyzed the case of Ncsoft to study the organizational learning, exploitation and exploration that create dynamic capability in hypercompetitive environment. First of all, we demonstrated the activities of exploitation and exploration in Ncsoft according to the life cycle of online game industry. An exploitation related to routine, learning and fit with existing environment brings about incremental innovation. In contrast, an exploration associated with non-learning, flexibility with changing environment results in radical innovation. We examined them based on the life cycle of its various game services. NCsoft that built the leading position in online game industry focused the exploitation activities at the stage of beginning period and growth, whereas NCsoft has increased the activities of exploration at period of mature. In addition, the firm conducts an exploration for its brand new game services and R&D. Conversely, An exploitation is conducted for sustainable updating of patch service and marketing and system building. The result implies that online game companies create sustainable competitive advantage using the balance between exploitation and exploration.

**Keywords :** Online game(온라인 게임), Exploitation(활용), Exploration(탐색),  
Dynamic capability(동태적 역량), Innovation(혁신)

Received: Jan. 26, 2015 Accepted: Feb. 06, 2015

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

온라인 게임은 언제 어디서나 이용할 수 있는 편재성으로 가장 인기 있는 유희성 소비중의 하나로 자리 잡고 있으며 2012년 게임 산업 규모는 약 634억 달러로 2017년까지 연평균 약 6.5%성장이 예상되고 있다[1]. 첨단 산업인 온라인 게임 산업은 가장 안정적인 수익을 창출하면서도 그 성장속도도 빨라서 특정 게임이 출시 된 후 짧은 기간 내에 시장을 점유하는 경우가 많다. 그러나 동시에 온라인 게임의 제품수명주기는 다른 제품 및 서비스에 비해 짧은 편이며 출시 이후 1년 혹은 2년 이내에 사람들의 기억 속에서 사라질 뿐만 아니라, 많은 게임 개발회사가 산업에 등장했다가 쉽게 사라지기도 하므로 장기적인 경쟁우위 및 장기적인 수익을 위한 역량 개발이 중요하다.

온라인게임 산업은 글로벌 시장에서 우리나라가 주도적으로 이끄는 몇 안 되는 고부가가치산업 중의 하나이다. 그러나 그 성공 사례가 존재함에도 불구하고 성공적인 비즈니스 모델 및 산업으로써의 가치 및 전략에 대한 접근은 부족한 실정이다. 비디오게임이나 콘솔게임 부문에서 글로벌 시장에서 경쟁적 우위를 가졌던 일본 게임회사들은 경로 의존성으로 인한 관성(inertia)과 조직의 경직성으로 혁신이 제대로 이루어지지 않았고 그 혁신에 대한 실패로 온라인게임 산업에서는 비디오 게임에서의 기존 루틴을 보유하고 있었음에도 불구하고 선도적 위치를 구축하는 데에 실패하였다[2]. 한국의 경우 미국이나 일본에 비해 비디오 게임의 형성이 안정적이지 않은 편이라 새로운 형태의 온라인게임 산업에 성공적으로 안착할 수 있었다. 그러나 성장기를 거쳐 성숙기에 접어들면서 다양한 게임을 개발하기 보다는 대작들을 모방하는 형태의 반복으로 다양성이 부족해지고 중국 후발업체들의 다각적인 급성장으로 현재 그 성장기 정체가 되어 있는 상태이다. 중국의 경우 한국 온라인게임회사의 주요 수요 시장에서 이제는 경쟁자로서 글로벌 시장에서의 점유율을 점차 넓히고 있다. 특히 자본이 탄탄한 중

국 인터넷 기업들이 전세계 온라인게임 회사에 대한 인수합병 및 투자는 한국 온라인 게임 회사들에게는 큰 위협이 되고 있다.

국내 온라인게임시장도 블리자드의 월드오브워크래프트와 라이엇게임사의 리그오브레전드와 같은 외국 기업이 개발한 게임에 많은 시장점유율을 내주고 있는 상황이며 중소 규모의 많은 기업들이 온라인 게임 산업의 참여로 국내 기업 간의 출혈적 경쟁이 심화되고 있다. 무엇보다 청소년들의 게임 과몰입 및 중독에 대한 우려로 인한 사회전반적인 부정적인 시선도 한국 온라인게임 산업 발전을 저해하는 한 요소가 되고 있다. 특히 주요 게임 이용자 계층인 청소년들의 게임 이용 시간을 규제하는 섯다운제와 같은 법 규제 및 사회적 환경도 온라인 게임회사에게는 큰 난제이다.

초경쟁적 상황과 반복적인 경험이라는 온라인 게임의 특성으로 대부분의 온라인 게임회사들은 게임 이용자들의 이탈을 막기 위해 다양한 게임라인으로 확장하거나, 새로운 게임을 계속해서 출시하고 있는데, 그 대표적인 기업이 엔씨소프트이다. MMORPG분야의 기술역량을 바탕으로 지속적으로 혁신적인 신작을 출시하고 있어 그 혁신적인 역량이 주목받고 있다. 온라인게임 산업 내에서 경쟁적 우위를 가지기 위해서 그러한 혁신 역량은 더욱 강조되는데, 기존 연구에서는 혁신역량을 강화시킬 수 있는 데에 급진적인 혁신을 가져오는 탐험의 중요성을 강조하는 연구가 주를 이루었다[3,4,5,6].

본 연구에서는 급변하는 경쟁 환경에서 온라인 게임회사가 자사에게 동태적인 역량을 만들어주는 혁신을 이끌기 위해 활용과 탐험 활동을 어떻게 실행하고 있는지 엔씨소프트의 사례를 통해 분석한다. 분석을 위해 홈페이지에 탑재된 기업 정보와 한국콘텐츠진흥원의 자료 및 엔씨소프트 관련 문헌 연구를 이용하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 동태적 역량

기업이 가지고 있는 기존 핵심역량은 고정적인 시장상황에서는 기업에게 경쟁적 우위를 가져다주며 기존 기회의 활용으로 점진적 혁신을 이끌어낼 수 있다. 그러나 그러한 점진적인 관점은 관성을 만들어 내며 기대치 않은 변화가 일어났을 때, 조직의 고정적이며 정적인 핵심역량은 적용할 수 없게 된다[7]. 동태적 역량(dynamic capability)은 지속적으로 바뀌는 환경에 대응하여 신제품이나 새로운 프로세스를 창출해낼 수 있는 역량을 의미한다. 이러한 동태적 역량을 개발하기 위해서는 기업은 전략적 유연성을 보유해야 하는데, 이러한 전략적 유연성을 확보해 줄 수 있는 것이 활용과 탐험의 균형이다[7].

### 2.2 활용과 탐험

기업에게 핵심 역량의 다양성과 속도를 높이고 환경에 대한 불확실성을 최소화하는 방법으로 March[7]는 조직학습의 활용(exploitation)과 탐험(exploration)을 제시하였다. 그에 따르면 활용은 기존 지식이나 루틴의 선택, 개선 혹은 연장 등을 통해 단기적인 효율성이나 실행을 높인다. 반면에 탐험은 새로운 지식의 발견이나 발명, 변화, 실험, 위험 감수, 발견 등을 통해 유연성과 혁신을 달성하게 해 준다. 정해진 회사의 자원 배분 내에서 활용에 많은 자원이 투입이 되면 탐험에 투입되는 자원이 줄어들게 되고 반대로 탐험에 더 많은 자원을 늘이면 활용에 투입되는 자원이 줄어들게 되므로 활용과 탐험은 상충적 관계가 되는 것이다[8].

활용과 탐색이 이루어지는 조직의 성격이 상이하므로 한 기업 내에서 균형을 이루기가 쉽지가 않지만, 둘 사이는 상호작용적이면서 상호보완적일 수 있다는 입장도 있다[9]. 활용과 탐험은 조직이 경쟁적인 환경에서 살아남을 수 있는 선택적 대안을 제공해 주므로 Benner와 Tushman[11]은 상호

모순관계인 활용과 탐험의 균형 있는 이동은 회사에 동태적 역량을 강화시켜준다고 하였다. 자원기반론적 관점에 따르면 환경에 따라 활용은 기존 자원을 선택하거나 개선하는 것이고 탐험은 새로운 자원을 탐색하는 것이다. 또한 활용은 탐색의 깊이와 관련 있으며 지금 당면한 단기적인 문제 해결에 성공적이라면 탐험은 탐색의 범위를 넓혀주며 시간적으로 범위가 넓은 장기적인 문제 해결에 성공적이다[11]. 다시 말해, 정해진 자원, 조직의 관심, 조직 루틴에 따라 활용과 탐험에 대한 선택이 달라지지만, 활용과 탐험이 수행되는 영역과 그 성과도 달라지기 때문에 환경의 경쟁 정도에 따른 빠른 대응을 위해 상호보완적으로 수행되어야 함을 역설한다.

활용과 탐험 활동들은 경쟁적 환경에 따라 그 배분이 달라질 뿐만 아니라, 산업의 특성에 따라도 달라질 수 있다[12]. 산업에 따라 산업의 성장이나 기술적 성격이 다르므로 보다 혁신적인 첨단산업과 이미 성숙한 산업의 조직학습은 다를 것이며 활용과 탐험에 관한 탐색의 균형도 달라질 것이다. Rothaermel와 Deeds[13]는 바이오테크놀로지 산업에서 탐험적 제휴는 제품 개발에 긍정적인 영향을 주며 활용적 제휴는 제품을 시장에 출시하는데에 긍정적인 영향을 주면서 동시에 탐험적 제휴는 신제품 개발을 매개로 활용적 제휴에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 신제품 개발에는 탐험적 제휴가 중요하며 제품 마케팅 및 유통활동에는 활용적 제휴가 중요하다는 것을 의미한다. 이것은 온라인게임 회사에도 시사하는 바가 크다. 신작 개발은 탐험적 활동이 주를 이룬다면 개발된 제품의 퍼블리싱, 마케팅 활동 및 시스템 구축은 활용적 활동이 기업의 조직학습에 중요한 역할을 한다 할 수 있다.

일반적으로 첨단산업에서는 혁신역량과 흡수역량이 더욱 강조되므로 기존 루틴이나 보유 기술보다는 혁신을 위한 탐험을 강조하는 경향이 짙다. 그러나 혁신이 반드시 탐험에 의해서만 달성되는 것이 아니다. 점진적 기술 혁신은 기존 고객을 만

죽이기 위한 것으로 활용적이며 조직의 기존 지식을 바탕으로 형성되는 반면에, 급진적인 혁신은 탐험적이며 기존 지식을 새롭게 바꾸거나 새로운 고객이나 세분시장을 형성하기 위해 이용된다[9]. 첨단산업에 참여하는 회사가 높은 기술이나 경쟁력 있는 자원을 보유하고 있을 경우, 활용은 자사에게 일정 기간의 경쟁우위를 확보하게 할 뿐만 아니라, 흡수능력과 정보처리 능력을 만들어 주기 때문에 상충관계에 있는 탐험에 대해서도 용이하게 한다[10].

혁신에서 자주 탐험이 강조되는데, 탐험 활동인 외부탐색이 지나칠 경우 오히려 혁신에 부정적인 영향을 끼칠 수 있으며[14] 또 그러한 과도한 탐험 활동은 오히려 권위의 혼란, 불명확한 책임, 부적절한 통제와 방향성의 부족을 가중시키는 쇄신의 함정(renewal trap)에 빠지게 될 수도 있다[7]. 온라인게임회사처럼 혁신이 강조되는 첨단산업에서도 경쟁적 우위를 만드는 혁신은 탐험에 의해서만 만들어지는 것이 아니라 활용에 의해서도 만들어지므로 산업 내 경쟁 강도나 산업이나 제품의 라이프 사이클에 따른 활용과 탐험 활동의 적절한 균형이 중요하다.

## 2.3 온라인게임의 산업구조와 가치사슬

게임 산업의 구조 및 가치사슬을 살펴보면 게임을 개발하는 개발사, 개발된 게임을 배급 및 유통하는 퍼블리셔, 소비자에게 게임을 제공하는 플랫폼으로 구성된다[15]. 게임개발은 R&D, 설계, 제품 생산 활동을 포함하는 활동으로 게임콘텐츠를 하드웨어 기술과 결합하여 디지털화하는 과정이다[16]. 게임 퍼블리싱은 온라인 게임 유통을 의미하는데, 개별 퍼블리셔 기업과 온라인 포털 서비스 기업으로 나뉘며 온라인 포털 서비스 기업의 경우 게임을 제공하는 플랫폼으로 다양한 게임들을 제공하고 있다. 온라인 게임 기업들은 크게 기술 역량을 기반으로 게임 개발과 퍼블리싱을 동시에 하는 회사와 서비스 역량을 기반으로 네오위즈와 한게임처럼 게임 서비스를 제공하는 플랫폼 회사가 있다[17].

## 2.4 온라인 게임회사의 활용과 탐험

특정 게임에 높은 충성도를 높이는 데에는 활용이, 동시에 새로움을 추구하려고 하는 게임이용자들의 욕구를 충족시키는 데에는 탐험이 중요한 역할을 한다. 환경과 역량의 적합성과 기존 루틴을 바탕으로 점진적인 혁신을 만들어내는 온라인 기업에의 활용 활동에는 1)패치서비스의 업그레이드, 2)기존 네트워크 및 시스템의 활용, 3)기존 기술을 바탕으로 하여 서비스의 테마 및 캐릭터의 재구성한 후속작 출시, 보유한 마케팅 역량 활용 등이 있다. 변화하는 환경에서의 유연성을 강조하며 급진적인 혁신을 만들어내는 온라인게임회사의 탐험에는 1)제휴 및 합작을 통한 새로운 게임서비스 출시, 2)인수 합병 및 제휴를 통하여 새로운 외보 기술의 학습, 3)새로운 시장 진출을 위한 제휴, 4) 새로운 영역과의 협업 등이 있다.

온라인게임회사는 시장의 경쟁상황이나 게임 서비스의 사이클에 따라 활용과 탐험을 적절히 이용해야 한다. MMORPG 같은 경우 4년에서 5년 정도의 개발 기간으로 인해 게임개발회사들은 안정적인 수익을 확보하기 위해서 현재의 보유한 기술 내에서의 활용을 통해 업그레이드를 진행하기를 원한다. 동시에 회사의 장기적인 생존을 위해서 탐험을 통한 지속적인 기술 혁신을 해야 한다. 즉, 3~4개월 주기로 배경이나 캐릭터 관련 패치서비스를 업데이트 시키는 활용적 활동과 동시에 신작이나 후속작을 개발하는 탐험적 활동을 함으로써 기존의 게임이용자들을 보유(retention)하면서 새로운 신규 이용자들을 획득(aquisition)해야 하는 상황에 놓여 있다[18].

## 3. 엔씨소프트 사례를 이용한 분석

선행연구를 통하여 엔씨소프트의 핵심역량을 우선 파악한다. 다음으로 온라인게임 시장의 라이프 사이클에 따른 도출된 핵심역량을 바탕으로 한 활용활동과 새로운 환경에서의 장기적인 수익을 만

들어주는 탐험활동을 분석한다. 다음으로 다양한 게임 서비스 라인을 만들어내어 각각의 게임 서비스의 라이프 사이클에 따른 활용과 탐험활동을 분석하여 엔씨소프트가 어떻게 단기적인 경쟁 우위의 연속을 만들어내는지 검증한다.

### 3.1 엔씨소프트의 핵심역량

엔씨소프트는 1997년 3월에 설립하여 2000년 6월 코스닥시장에 상장하고 2003년 5월 한국거래소로 이전하여 상장한 온라인게임, 모바일게임, 소프트웨어 개발 및 공급업으로 분류되는 온라인게임의 개발 및 서비스 제공을 포함한 디지털 엔터테인먼트 관련 사업을 하고 있다. 한국 본사를 포함 북미, 유럽 등 총 15개의 계열사로 구성되어 게임콘텐츠를 국내뿐만 아니라 글로벌 시장에 공급하고 있는 회사이다. 엔씨소프트는 소수의 장르에만 집중해 왔는데, 특히 MMORPG 부문을 특화해 왔다. MMORPG는 이전의 비디오게임이 갖고 있던 한계를 벗어나 온라인 접속으로 이루어지는 네트워크를 통해 동시에 많은 사람들과의 상호작용을 하면서 예측할 수 없는 스토리 전개와 복잡하고 다양한 가상세계로 온라인 게임 산업을 단기간에 성장시키는 데에 공헌한 장르이다.

엔씨소프트의 핵심역량은 우선, 기술력을 바탕으로 한 게임 개발력과 신작 라인업 역량이다. 둘째, 강력한 글로벌 퍼블리싱 네트워크이다[18] 1998년 첫 게임상품인 리니지를 국내서비스를 시작하여 이후 대만, 일본, 중국, 미국 등 세계 각 지역으로 확장하여 콘텐츠 산업의 성공적인 해외 진출 사례로 손꼽히고 있다[19]. 온라인 게임의 특성상 개발 투자비가 높기 때문에 시장이 클수록 규모의 경제를 달성할 수 있으므로 엔씨소프트는 초기부터 글로벌 시장 확장에 적극적인 노력을 기울이며 해외시장을 강화해 왔다. 셋째, 엔씨소프트의 또 다른 역량은 MMORPG의 특성에 기인하는 네트워크효과를 바탕으로 한 브랜드 인지도이다. 리니지1의 성공으로 인하여 생성된 국내외의 네트워크는 이후 출시된 후속작이나 신작에의 성공에 대한 발판을 만들어냈

으며 엔씨소프트의 브랜드 인지도를 강화하면서 선순환의 고리를 만들어냈다.

## 3.2 온라인게임 산업 성장에 따른 엔씨소프트의 활용과 탐험

### 3.2.1 태동기

1998년 온라인게임 시장의 태동기에 국내에는 이미 스타크래프트라는 RTS장르의 게임이 높은 점유율을 보이면서 많은 게임이용자들이 네트워크를 기반으로 하는 게임의 재미를 지각하게 되었다. 이후 비디오게임에서는 접할 수 없는 가상세계에서의 역할과 함께 다양한 상호작용과 게임 내의 길드라는 커뮤니티 형성을 특성으로 하는 MMORPG인 리니지가 탐험을 통한 혁신에 의해 개발되었다. 당시에는 온라인 게임 시장도 불안정한 상황으로 혼란스러운 시장에서 엔씨소프트는 유연하면서 다소 자유로운 구조로 적극적인 탐험을 위주로 리니지를 개발하여 출시하였다.

온라인게임은 기본적으로 체험 및 유희성 소비로 일정 시간이 지나면 게임이용자들은 흥미를 잃거나 싫증을 낸다. 그러므로 기존 이용자들을 지속적으로 만족시키고 동시에 신규 이용자들을 확보하기 위해 지속적으로 기존 제품의 업데이트와 신작출시를 해야 한다. 리니지의 성공으로 비교적 초기에 시장에서 선도적 입지를 구축한 엔씨소프트는 중장기적인 원천기술에 대한 연구보다는 활용을 바탕으로 한 패치서비스 업데이트와 지속적인 후속작에 대한 개발에 중점을 두었다[20].

### 3.2.2 성장기

2000년 이후 보다 다양한 제품 및 서비스 라인에 대한 필요성을 인지한 국내 퍼블리싱 기업들은 다양한 자원의 확보를 위하여 기업을 인수하거나 외부 게임 개발사와 전략적 제휴를 하기 시작하였다[17]. 엔씨소프트의 경우 MMORPG분야의 확고한 입지와 기술력 역량을 바탕으로 시리즈를 업테

이트 시키거나, 보다 다양한 게임이용자를 얻기 위해 새로운 기술을 보유하고 있는 회사를 제휴 및 인수를 하여 조직 학습을 탐험하였다. 그러나 기존 충성도 높은 이용자들은 장기 이용에 따른 경로의 존성과 리니지 고유의 브랜드 명성으로 과도한 개선을 좋아하지 않으므로 기본적인 콘텐츠 구성은 활용을 하되 그래픽 기술은 외부 기술을 탐험하였다. 시장의 경쟁 강도가 강해지면서 기존 지식과 기술의 활용만으로는 대응할 수가 없으므로 점차 탐험 활동에 대한 영역을 넓혔다.

### 3.2.3 성숙기

2006년 온라인게임 산업은 시장포화와 경쟁심화라는 악조건에서 리니지의 성공에만 의존하던 엔씨소프트는 자사가 자체 개발한 게임을 개발하고 서비스하는 경험은 풍부했다. 그러나 타 회사가 개발한 게임을 퍼블리싱하거나 자사가 개발한 게임을 다른 퍼블리셔를 통해 서비스한 경험은 부족하였다. 글로벌 온라인 게임 시장은 급속한 속도로 성장하고 있는 동시에 다양한 규모의 많은 기업들이 온라인 게임시장으로 진입하면서 경쟁이 심화되었다. 그러므로 기존의 온라인게임회사들은 단일 게임 서비스 혹은 소수의 게임 서비스로는 경쟁에 대응하기가 힘들어졌다.

엔씨소프트는 2007년부터는 다양한 기호의 게임 이용자를 충족시키기 위해 다양한 장르와 포털 사업으로 영역을 확장하였다. 우선 MMORPG위주의 제품 개발은 자사의 주력사업으로 지속시키고 외부 네트워크 제휴를 이용해서 캐주얼 게임, 보드게임과 FPS 등을 개발하도록 하여 플레이엔씨라는 포털을 개설하였다. 또한 게임 이외의 사업에 대한 다각화의 일환으로 오픈마루 스튜디오라는 웹비즈니스 영역에 진출하여 사용자 중심의 오픈이노베이션을 가능하게 하는 서비스를 제공하고 있다[5].

엔씨소프트는 별도로 R&D 센터를 건립하여 그 센터에서 개발인력들이 모든 활동을 해결할 수 있도록 하였으며 개발비의 대학이나 공공연구기관과

의 산학협력보다는 특별한 기술을 가진 R&D 인력 및 회사를 확보하기 위해 제휴와 인수 및 합병을 해 오고 있으며 [Table 1]과 같이 매출 총이익 대비 R&D비용의 비율도 매우 높은 편이다.

[Table 1] The R&D cost VS Revenue of NCsoft

	The Rate of R&D Cost compared Revenue
2004년	13.72%
2005년	29.91%
2006년	38.79%
2007년	42.83%
2008년	50.77%
2009년	30.58%
2010년	28.89%
2011년	30.17%
2012년	31.73%
2013년	26.02%

리니지 1,2의 기술과 서비스 노하우를 바탕으로 서구시장에서 한국문화콘텐츠 가능성을 보여준 아이온을 2008년 11월 출시하였다. 특히 음악가 양방언과의 콜라보레이션으로 국내 게임음악 사상 최대 규모의 OST를 제작하였으며 스토리와 영상을 세계적인 수준으로 시연하였고 MMORPG의 롤플레이에 전략적 스킬을 조합을 강조하여 새로운 개념의 완성도 높은 MMORPG를 만들어냈다. 아이온의 개발 과정에서 돋보이는 것은 바로 활용과 탐색의 적절한 균형이다. 기존 리니지1,2의 기술 및 서비스 노하우와 경험을 활용하되 글로벌 시장에서 완성도 높은 게임으로 인정받기 위해 음악은 외부 전문작곡가와 협업을 하였으며 MMORPG만의 틀에 갇히지 않고 새로운 형식을 도입한 것은 새로운 기술과 지식의 탐험으로 가능하였다.

온라인 게임회사에게 중요한 기술 중 하나가 서버 및 네트워크와 그래픽 기술이다. 엔씨소프트의 서버 및 네트워크 기술은 창업 초기부터 보유하고 있던 기술로 루틴을 연장하거나 활용 및 재구성하여 서비스 품질을 업그레이드를 시키고 있는 반면 그래픽 기술은 애니메이션 기술로부터 탐험하고 있다.

이 이외의 게임을 구현하기 위한 보이스챗 기술과 같은 소프트웨어의 경우도 외부 회사로부터 구매를 통한 탐험으로 학습하고 있다.

엔씨소프트가 기업 내부 및 외부로부터 새로운 기술을 넓히는 것 못지않게 회사 조직 내에 지엽적으로 존재하고 있는 기술과 지식 및 정보처리 역량을 정비하고 있다. 루틴과 기업 외부에서의 기술 및 지식을 재조합하거나 새롭게 만들어 낼 때, 이러한 정보들의 흡수능력은 정보를 처리할 수 있는 능력에 달려 있다[14].

온라인 게임회사들이 새로운 게임을 출시하기 전에 이용자들에게 공개해서 이용을 하게 하거나, 출시 이후에도 커뮤니티와 홈페이지를 통해 적극적으로 이용자들의 의견을 수렴하고 있다. 게임이용자와 게임개발회사와의 사회적 네트워크는 이미 개발한 게임에 대한 이용자의 반응도 살필 수 있을 뿐만 아니라, 새로운 아이디어를 얻을 수 있는 중요한 탐험적 지식 저장소가 될 수 있다[20]. 엔씨소프트는 회사주도적 커뮤니티와 이용자 및 제 3자 커뮤니티를 통해 이용자들의 의견을 탐색 및 수렴하고 있다.

### 3.3 다양한 서비스라인의 라이프 사이클에 따른 활용과 탐색

McGrath[21]는 단기적 경쟁우위(transient advantage)라는 개념을 언급하며 예측 불가능한 상황과 경쟁 심화는 기업에게 더 이상 장기적 경쟁우위를 가져다주지 못하므로, 특정 핵심역량 및 경쟁우위를 지속시키기보다는 각 제품 및 서비스라인에 따라 핵심역량과 경쟁우위를 만들어내서 단기적 경쟁우위의 물결을 연결해 나가야한다고 제안했다.

단기적 경쟁우위의 물결은 착수, 추진, 활용, 재구성, 철수의 단계로 이루어져 있다. 본 연구에서는 착수와 추진, 활용, 재구성과 철수 3단계로 구성하여 엔씨소프트의 MMORPG 게임 서비스의 라이프 사이클에 따른 단기적 우위활동을 분석한다. 엔씨소프트는 MMORPG 게임의 주력 상품을 단기

적 우위활동 맥락에서 4~5년을 주기로 지속적으로 출시하여 강력한 제품 파이프라인을 확보하고 있다. 자체 개발한 MMORPG만을 기준으로 봤을 때 리니지 1에서 리니지 2 출시까지의 기간은 5년, 길드워1 출시까지 2년, 아이온 출시까지 3년, 블레이드 앤 소울과 길드워2 출시까지 4년(두 편이 비슷한 시기 출시로 평균적으로 2년), 와일드스타까지 1년 곧 출시할 리니지 이터널까지 1년이다. 온라인 게임 산업의 성장은 둔화되고 있으나, 경쟁이 심화됨에 따라 출시 간격이 더 짧아지고 있음을 알 수 있다.

#### 3.3.1 착수와 추진

엔씨소프트는 ‘바람의 나라’를 개발했던 인력들이 주축이 되어 기술 선도적인 MMORPG게임인 리니지1을 1998년 9월에 출시하였다. MMORPG 개발 능력은 4년에서 5년의 시간이 걸리므로 시장 형성 초기에 이 개발역량은 엔씨소프트에게 불안정한 시장상황에서도 경쟁적 우위를 제공해 주었다.

리니지의 인기가 점차 식어가자, 엔씨소프트는 새로운 시장 및 신제품 개발을 위해 2001년 미국 법인을 설립하여 테스트베이션게임즈와 제휴를 하였으며 2002년 12월 스타크래프트와 워크래프트의 핵심개발자로 이루어진 미국의 아레나넷을 인수하였고 2005년 길드워1이 스튜디오에서 개발되어 MMORPG라는 장르적 특성에서 스타크래프트의 전략적 플레이 및 스킬 조합이 가능하도록 하여 롤플레이어와 대인전에서의 재미를 주면서 폭넓은 층의 게임이용자들에게 인정을 받았다.

엔씨소프트는 주도적인 게임의 경우 자체 개발을 하였지만 보다 다양한 이용자들의 욕구를 충족시키기 위해 보완적 제휴를 적극적으로 추진하였다. 시티오브 히어로, 시티 오브 빌런과 많은 캐주얼 장르 게임과 FPS게임은 외부개발회사를 통해 네트워크 관계를 형성하고 있다.

엔씨소프트는 새로운 게임 서비스의 착수와 추진 단계에서는 기존 기술 및 지식의 활용보다는

제휴, 인수합병과 같은 외부탐색을 통한 탐험 활동하여 학습하였다. 새로운 고객 및 새로운 제품 개발에서 탐험활동으로 급진적 혁신을 추구한 것이다.

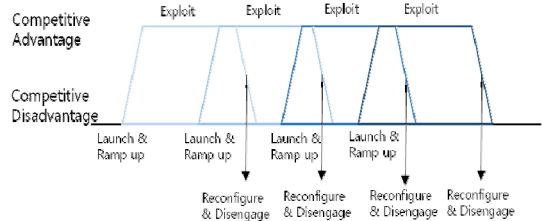
### 3.3.2 활용

엔씨소프트는 일단 새로운 게임을 시장 출시하여 안착이 되면 해당 게임 서비스를 새롭게 개발하기 위한 기술적 제휴보다는 기존 자원과 기술을 적극적으로 활용하였다. 개발한 게임 서비스의 패치를 한두 달을 주기로 업그레이드 시키고 후속작을 출시하고 있다. 활용은 기존 루틴을 이용하므로 기업에게 안정적인 수익을 가져다주며 점진적인 혁신으로 자사의 서비스에 만족하는 이용자들의 기대를 충족시키면서 점차적인 변화를 이끌어 낼 수 있다. 리니지의 경우 현재까지도 서비스가 유지되고 있는데, 기존의 테마 내에서 지속적으로 패치서비스를 업데이트 시키고 있다. 이것은 기존 테마 내에서 몬스터와 아이템의 변화로 점진적인 혁신을 이끌어내므로 리니지를 좋아하면서도 반복되는 경험에 지겨워하는 이용자들의 이탈을 막고 있다.

### 3.3.3 재구성과 철수

엔씨소프트는 하나의 MMORPG게임 성공 이후 그 게임이 더 이상이 높은 수익을 만들어낼 수 없을 경우 기존 서비스를 이어갈지 중단할지를 결정한다. 기존 게임이 일정 이상의 이용자들이 있을 경우, 후속작을 만들어내어 기존 명성과 새로운 기술을 재구성하였다. 또한 더 이상의 이용자들의 관심을 이끌어내지 못할 경우 서비스를 철수하는 결정을 하였다.

### 3.3.4 단기적 경쟁 우위의 연속



[Fig. 1] The Wave of Short-term competitive advantage

(Source from: Transient Advantage, 2013)

엔씨소프트는 [Fig. 1]에서와 같이 지속적으로 새로운 게임서비스를 출시하여 단기적인 경쟁우위를 지속시켰다. 이러한 단기적 경쟁우위의 물결을 만들어내는 데에는 활용과 탐험이라는 조직학습 전략을 통하여 신작 및 후속작 출시를 원활하게 이끌어내고 있다.

## 4. 결 론

엔씨소프트는 MMORPG영역에서의 경험을 활용하여 온라인 게임이용자들의 성별이나 연령층 확대에 대응하였다. 또한 경쟁이 심화됨에 따라 신작 출시 주기를 점점 단축시키면서 외부 기술을 탐험하여 혁신적인 게임을 시장에 내놓았다. 엔씨소프트는 자신이 보유한 기술을 활용하되 제휴 및 인수 등을 통해 혁신적인 기술을 지속적으로 탐험해 나가면서 발 빠르게 초경쟁적 환경에 대응해 나가며 국내 시장 및 해외시장에서는 높은 성장률을 지속시켜 왔다.

본 연구는 다음과 같은 시사점을 가지고 있다. 첫째, 초경쟁적 상황에서 온라인게임 회사가 혁신과 동태적 역량을 만들어내는 방법으로 조직의 학습 방법에 대한 제공이다. 첨단 산업에서 기업의 전략에 따른 조직 학습에 대한 선택이 기업에게 혁신과 그 혁신이 동태적 역량에 영향을 준다는 것이다.



둘째, 시장의 경쟁 강도에 따른 활용과 탐험의 적절한 균형이 온라인 게임회사에 동태적 역량을 만들어준다는 것이다. 기업이 가지고 있는 기존 자원의 활용만으로 경쟁에 대비하는 것은 한계가 있으므로, 경쟁 환경에 따라 외부 자원이나 기술을 적극적으로 탐험해야 함을 강조하는 것이다. 동시에 온라인 게임회사와 같은 첨단 산업에서는 혁신성이 강조되는데 그러한 혁신을 위해 급진적인 혁신을 이끌어내는 탐험뿐만 아니라 점진적인 혁신을 이끌어내는 활용도 중요하다는 것이다.

셋째, 초경쟁적 시장은 온라인게임 기업에게 장기적인 경쟁우위를 만들어줄 수 없으므로, 활용과 탐험의 적절한 균형을 통해 새로운 서비스의 출시로 다양한 서비스 파이프 라인을 만들어서 단기적인 우위를 지속해 나가야함을 시사한다.

마지막으로, 활용과 탐험의 균형은 고정적인 개념이 아니라, 시장의 경쟁강도, 산업의 성장에 따라 다를 수 있으며 한 회사 내에서도 부서에 따라 다를 수 있으며 각 제품 및 서비스에 다를 수 있다는 것이다.

위의 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 문헌연구 및 2차 자료에 의존하고 있으므로, 보다 세밀한 자료에 대한 접근이 제한되어 있었다. 실무자에 대한 심층 면접과 같은 정성적 접근이 이루어지지 않았으므로 엔씨소프트 기업의 조직 학습에 대한 접근이 한계가 있다. 또한 R & D비용 및 특허를 통한 실증분석이 이루어지지 않았으므로 온라인게임회사의 활용 및 탐험과 동태적 역량에 대한 인과관계가 불명확하다. 둘째, 엔씨소프트라는 성공적인 기업 사례의 특수성이 갖고 있는 한계점이다. 보다 다양한 온라인 게임기업을 선정하여 성공 및 실패 사례를 비교하여 성공적인 사례의 상대적인 효과에 대한 고찰이 필요하다.

그러므로 향후 연구에서는 기업 내부자의 면담을 통하여 다면적인 분석과 함께 다양한 온라인 게임회사의 실증자료를 통해 온라인 게임회사들의 조직학습에 대한 깊이 있는 연구가 보완되어야 할

것이다.

## REFERENCES

- [1] Korean Creative Content Agency, Analysis of Game Business Structure , 2014.
- [2] C. Storz, "Dynamics in innovation systems: Evidence from japan's game software industry", Research Policy, 37(9), pp.1480-1491, 2008.
- [3] S. Ryu, and S. Park, "Analysis of Genre-specific Competition Patterns in Korean Online Game Market using Market Dominance Assessment of Major Game Contents", The Journal of the Korea Contents Association, 11(12),pp. 145-151, 2011.
- [4] Y. Chang and W. Joung, "Knowledge Ecological Approach to Emergence of Korean Online-game Industry", Journal of Korea Game Society, 11(1), pp.79-91, 2011.
- [5] J. Choi, and H. Kim, "Innovative Capabilities of NCsoft, the Leading Firm in the Korean Online Games Industry", Journal of Korea Game Society, 10(5), pp.51-63, 2010
- [6] J. Ham, W. Kim and S. Ryu, "A Study on the User Empowerment and User Innovation in Game Industry: Focusing on Online and PC Game" Journal of Korea Game Society, 10(6), pp.67-78, 2010.
- [7] H. W. Volberda, "Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments", Organization Science, 7(4), 359-374, 1996.
- [8] J. G. March, "Exploration and exploitation in organizational learning", Organization Science, 2(1), pp.71-87, 1991.
- [9] A. K. Gupta, K. G. Smith, & C. E. Shalley, "The interplay between exploration and exploitation", Academy of Management Journal, 49(4), pp.693-706, 2006.
- [10] M. J. Benner, & M. L. Tushman, "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited", Academy of Management Review, 28(2), pp.238-256, 2003.
- [11] R. Katila, & G. Ahuja, "Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction",

- Academy of Management Journal, 45(6), pp.1183-1194, 2002
- [12] D. Kim and C. Moon, "Innovation Strategies in On-line Game Industry: An Analysis from Exploration-Exploitation Perspective", Journal of Strategic Management, 15(3), pp.67-94, 2012.
- [13] F. T. Rothaermel, & D. L. Deeds, "Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development", Strategic Management Journal, 25(3), pp.201-221, 2004.
- [14] M. G. Huh, "Knowledge Search and Innovation", Korean management review, 40(5), pp.1247-1271, 2011.
- [15] K. S. Kang, "Review of Korean Society for Internet Information", Korean Society For Internet Information, 12(1), pp.21-26, 2011.
- [16] C. Park and J. H. Lee, "A Study on the Competitive Strategy of Online Game Industry in Korea Through the Value Chain: A Comparison of Korea and China in terms of Leapfrogging", Advancing Small Enterprise Innovation Research, 13(2), 117-146, 2010.
- [17] S. Ryu, and S. Park, "Analysis of Genre-specific Competition Patterns in Korean Online Game Market using Market Dominance Assessment of Major Game Contents", Journal Of The Korea Contents Association, 11(2), pp.57-68, 2011.
- [18] S. Lee, H. Kim and H. Lee, "Online game, Life creator, Business strategy, Lineage, MMORPG", KBR, 11(2), 81-118, 2008.
- [19] D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen. "Dynamic capabilities and strategic management." (1997): 509-556.
- [19] S. Lee and J. Jung, "Competitive Strategy in the Online Game Industry: A Case Study of NCsoft in the Chinese Market", Korea trade review, 34(2), 295-325, 2009.
- [20] C. Wang, S. Rodan, M. Fruin, & X. U. Xiaoyan, "Knowledge networks, collaboration networks, and exploratory innovation", Academy of Management Journal, 57(2), pp.454-514, 2014.
- [21] R. G. McGrath, "Transient advantage", Harvard Business Review, 91(6), pp.62-70, 2013.



배 준 희 (Bae, Joonheui)

現 경북대학교 경영학과 박사과정 재학

관심분야 : 게임산업, 게임감정, 게임이용동기



구 동 모 (Koo, Dong Mo)

뉴욕주립대학교 MBA

경북대학 경영학과 박사학위

現 경북대학교 경영학과 교수

관심분야 : 게임이용동기, 게임마케팅, 게임이용자행동