

게임업계 컨설팅 비즈니스 모델 개발 사업 제안서

비즈니스 랩 프로젝트 제안공모전

한양대학교 파이낸스 경영학과

2013034180 정원희

2013034135 이지훈

1. 개요

저희는 비즈니스 랩에 MMORPG 게임 업데이트 컨설팅 비즈니스 모델 개발을 제안합니다. 비즈니스 랩은 한양대학교 경영대학 빅 인텔리전스 경영교육 CK-II 특성화 사업의 일부로 진행되고 있습니다. 비즈니스 랩에서는 4차 정보 산업혁명과 밀접한 관련이 있는 주제를 바탕으로 학생들에게 실수익을 창출하는 경험을 제공하려 합니다. 저희는 비즈니스 랩에 걸맞는 비즈니스 모델로, 게임 업데이트 컨설팅 사업을 고안하였습니다. 학기 초반부는 컨설팅 프레임워크 개발, 후반부는 실제 산학협력으로 프로젝트를 진행할 것 입니다.

2. 목적

하고자 하는 것

MMORPG 게임 업데이트 컨설팅 비즈니스 모델 개발

프로젝트 제안 이유

교육 목표와 궤를 같이하는 프로젝트. 현재 CK-II 특성화 사업은 4차 산업혁명의 미래지향적 경영인재를 육성하고자 합니다. 특성화 사업의 일환으로 진행하고 있는 비즈니스 랩 프로젝트 학기제는, 실무적 임팩트가 큰 프로젝트가 중심으로 운영되고 있습니다¹. 저희는 실제로 안정적인 비즈니스 모델을 만드는 프로젝트를 구축하여 실무 중심의 경험이 될 수 있는 프로젝트를 제안하고자 하였습니다.

주제 선정 이유. 저희는 1. 4차 산업혁명과 관련되어 있으면서 2. 기술에 익숙하지 않은 학생들이 친숙하게 다가갈 수 있으며 3. 기존에 연구가 깊게 이루어지지 않은 참신한 주제를 찾고자 하였습니다. 게임 산업의 경우 세가지 조건을 다 충족하여 게임 산업을 주제로 선정하게 되었습니다.

특히 본 프로젝트에서는 수많은 종류의 게임들 중 MMORPG² 장르에 초점을 맞출 계획입니다. 먼저 MMORPG의 게임산업 규모가 큼니다. 2015년 기준 국내 MMORPG게임 규모는 1조 8481억원³입니다. 이는 전체 온라인게임 시장의 약 35%입니다. 하지만 MMORPG게임에 대한 컨설팅 업무는 사업은 개척된 바 없습니다.

¹ <http://hbl.hanyang.ac.kr/curriculum/projectTermSystem.php>

² 임하나(2011)에 의하면, MMORPG는 Massive Multiplayer Online Role Playing Game의 약자로, 고도의 사회성의 띠는 온라인 상에서 다수의 플레이어가 각자의 목표를 이루기 위해 경쟁, 협동, 대립 등을 해나가는 게임입니다.

³ 2016 대한민국 게임백서

뿐만 아니라 MMORPG의 게임경제는 실물 경제와 유사한 특징을 가집니다⁴. 때문에 MMORPG는 경제학적 모델을 차용하여 게임머니의 시세 분석이 가능합니다. 한편, 게임머니 시세는 게임의 점유율에 영향을 미쳐⁵ 재무적 성과에 직결됩니다. 위와 같은 결과를 토대로 게임 산업의 규모가 크면서 예측 모델을 적용하기에 적합한 MMORPG게임을 선정하였습니다.

추구하는 결과물

게임 업데이트 시행 타당성 평가 프레임워크 구축을 통한 군소 게임 회사 대상으로 컨설팅으로 유의미한 결과를 도출하고자 합니다.

3. 내용

배경

이론적 배경. 현재 PC와 모바일 게임 시장에는 다양한 장르의 게임들이 존재합니다. 게임 개발사들은 게임 출시 후 유지보수를 위해서 지속적으로 게임 업데이트를 통해 게임을 개선하면서 운영해 나갑니다. 그러나 게임 개발사들은 게임 업데이트 내용이 게임에 적용 되었을 시 나타날 영향력과 재무적 타당성을 평가할 체계화된 분석 툴이 부족한 실정입니다. 대형 게임 개발사는 선례를 통해 경험적으로 게임 업데이트의 영향력을 평가할 수 있지만, 군소 게임 개발사는 축적된 데이터나 사례가 부족하기 때문에 게임 업데이트의 리스크를 평가하는데 애로사항을 느끼게 됩니다. 만약 여기서 게임 개발사가 게임 업데이트 적용이 가져올 영향을 평가할 수 있다면, 게임 내 경제 안정화 및 신규 유저 유입으로 안정적인 현금흐름 창출이 가능할 것으로 예상됩니다.

실증 사례. 업데이트가 게임의 재무적 성과에 큰 영향을 미친 경우가 많습니다.

부정적 사례 - 던전앤파이터 '키리의 약속과 믿음' 업데이트. RPG 게임에서는 고 강화⁶ 무기의 가치가 매우 높습니다. 왜냐하면 낮은 성공확률과 아이템 파괴에 대한 리스크가 있기 때문입니다. 던전앤파이터는 2011년 8월 말부터 7일간 강화에 대한 파괴 리스크를 없애주는 '키리의 약속과 믿음'이라는 과금 아이템을 업데이트하였습니다. 과금 아이템을 통하여 희소했던 고강화 무기가 끊임없이 양산되었고, 가치가 크게 떨어졌습니다. 이로 인하여 게임 개발사에 신뢰를 잃은 유저들이 대거 이탈하는 현상이 발생했습니다. 그 당시 게임 머니 시세는 한달 간 17390원에서 10730원으로 39% 급락하였습니다. Nexon Developers Conference 2012에서 당시 개발자는 " '키리의 약속과 믿음' 업데이트가 단기적으로 폭리를 얻게 해줬지만, 기존 유저들을 대거 잃게 만든 실패사례로 다음에는 이 같은 일이 발생하지 않게 조심해야 한다" 라고 회고하였습니다.

긍정적 사례 - 던전앤파이터 '여성 프리스트' 업데이트. 2012년 11월 8일 던페(던전앤파이터 오프라인 행사)에서 처음으로 프리스트의 여성 캐릭터가 출시 될 것이라고 예고하였습니다. 4년간의 공백 후 2017년 1월 19일 업데이트를 적용하였습니다. '여성 프리스트' 업데이트는 유저들 사이에서 굉장한

⁴ 신정엽, (2013). 온라인게임의 게임통화 관리모델 연구. Journal of Korea Game Society 2013 Oct; 13(5):

⁵ 전태훈, (2007). 온라인게임 내 경제가 게임의 성공과 실패에 미치는 영향분석.

⁶ MMORPG에서 강화란, 특정한 재화를 소모하여 아이템의 성능을 극대화 시키는 행위를 나타냅니다. 그러나 강화 실패 시 강화단계 초기화나 아이템 파괴와 같은 리스크가 존재하여 도박성 콘텐츠로 분류됩니다.

흥행을 일으켰습니다. 업데이트 후 던전애파이터의 PC방 게임이용 점유율이 3%에서 8%까지 증가했습니다. 업데이트 당일 신규 여성 프리스트 캐릭터가 30만개 생성되었고, 신규 회원가입도 평소의 두배로 상승했습니다. 또한 게임머니 시세도 일주일간 9210원에서 10020원으로 8.7% 증가하였습니다. 침체기에 있던 던전애파이터에 활력을 불어넣은 업데이트로 평가됩니다

프로젝트 내용

프로젝트는 크게 두가지 단계로 나뉘어 진행됩니다. 1단계에서는 기업에게 도움이 되는 컨설팅을 하기 위한 프레임워크를 구축합니다. 충분히 신뢰성 있는 프레임워크 구축이 완료되면 산학협력을 하는 2단계로 넘어가게 됩니다. 2단계에서는 실제 기업으로부터 연구용역을 수주하여 산학협력을 진행합니다.

1단계 - 타당성 평가 모델 구축. 게임 기업이 업데이트를 고안하고 시행할 때, 실제 재무적인 영향을 고민하지 않고 단순히 경험에 의존한 패치를 기획하곤 합니다.⁷ 장/단기적 일일 활성 사용자 수(DAU)나 사용자당 매출액(ARPU)의 변화 방향을 고려하지 않은 업데이트는 큰 재무적 리스크를 수반하게 됩니다. 실제로 단 하나의 업데이트로 인하여 게임이 망하기도 합니다.⁸ 이런 리스크를 회피하기 위하여 1단계에서는 체계화된 방법으로 타당성 평가를 진행할 수 있는 프레임워크를 구축하고자 합니다.

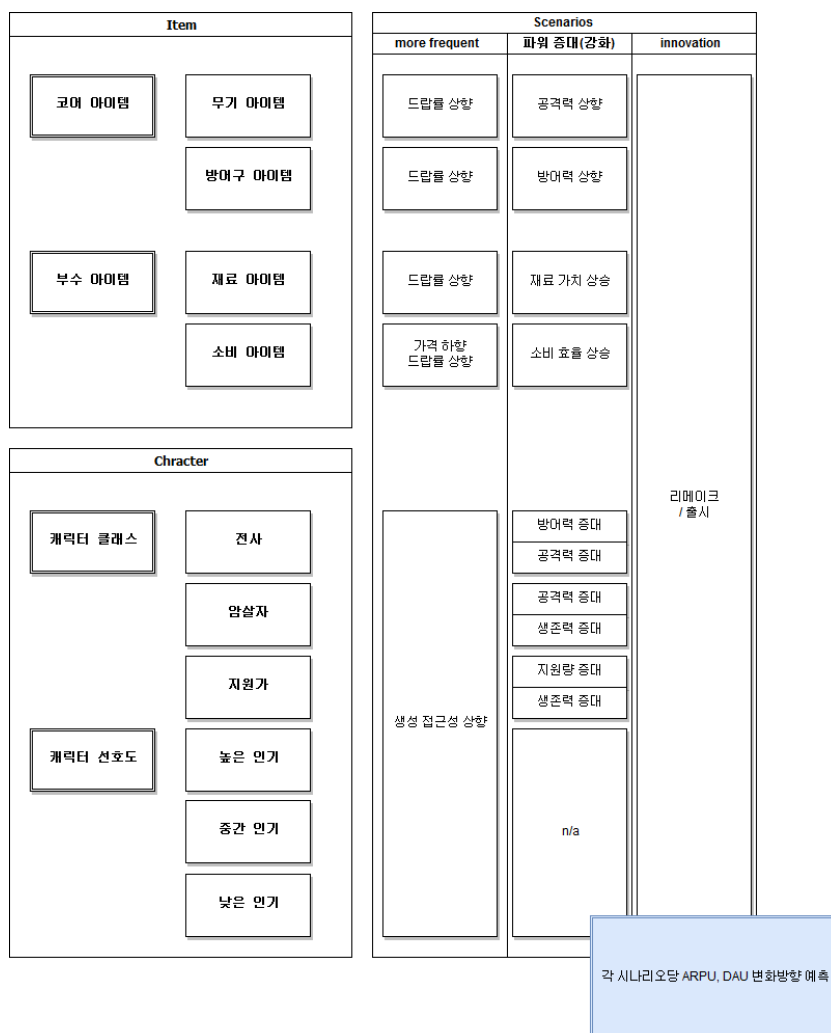


Figure 1. 프레임워크 예시, 패치 내용을 프레임워크를 사용하여 분류하고, 변화를 예측한다.

⁷이한호, (2012). 패치프로세스 오버뷰, GameQA Seminar

⁸ '서기 2030년 어니스와 프리키' 라는 게임은 단 하나의 패치로 유저들의 신뢰를 잃어버려 내리막길을 걷다 서비스를 종료하게 되었습니다. (나무위키, 서기 2030년 어니스와 프리키)

2단계 - 산학협력 진행. 충분히 신뢰성 있는 타당성 평가 모델이 구축된 이후에 이를 토대로 업데이트 개발 경험이 부족한 군소 게임 기업과 컨택하여 업데이트의 재무적 타당성 평가를 시행할 예정입니다. 산학협력은 다음과 같은 프로세스를 통해 진행됩니다. 초기에는 실증 데이터 확보를 위해 무료로 진행하지만 장기적으로는 컨설팅 사업을 통하여 지속가능한 정도의 수익을 창출을 목표로 합니다.

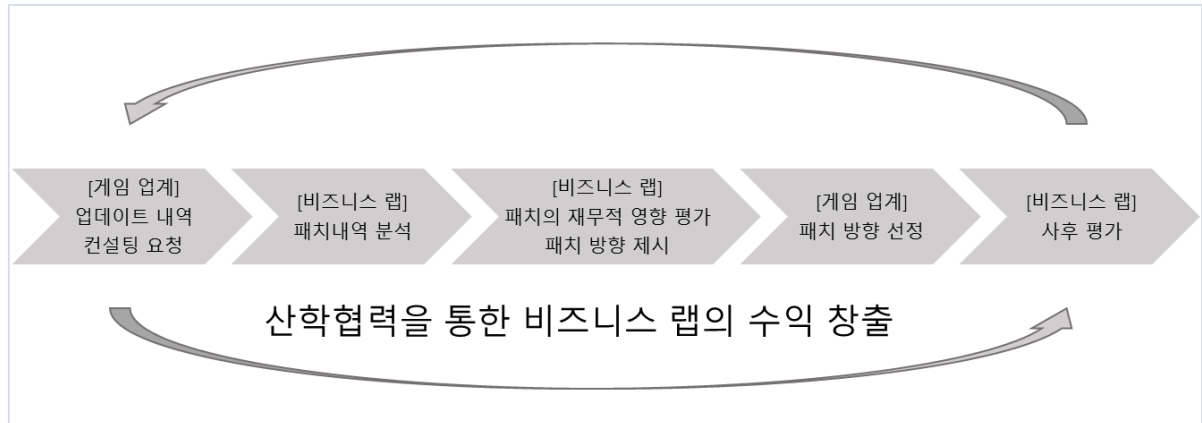


Figure 2. 산학협력을 비즈니스 랩의 수익 창출 예시

4. 방법론

Key Performance Indicators(KPI)설정

게임의 매출은 1) 얼마나 많은 유저들이 게임을 이용하는지(Daily Active Users; DAU) 2) 한 유저당 얼마만큼의 과금하는 지에 따라 결정됩니다(Average Revenue Per Users; ARPU). 게임의 매출은 부수적인 요인들을 제외한다면 $ARPU * DAU$ 로 표현할 수 있습니다. 또한 앞서서 언급한대로, 전반적인 게임의 재무적 퍼포먼스는 게임 머니의 가치에 따라 결정되는 경향이 있습니다⁹. 그러므로 수집이 가능한 범위에서 ARPU, DAU, 게임 머니의 시세를 KPI로 설정합니다.

자료 수집 방법

업데이트 내역. 독립 변수가 되는 업데이트 내역의 경우 각 게임의 공지사항을 수집합니다.

DAU. DAU는, 회사에서 공개하는 자료를 우선 수집하고, 게임의 점유율을 수집하는 게임트릭스나 멀티클릭의 정보를 수집합니다.

ARPU. 공개된 회사의 재무 상태나, 보도 자료를 사용합니다.

게임 머니의 가치. 게임 머니 거래사이트인 아이템 매니아의 정보를 참조합니다.

자료 분석 방법

공통점 추출 및 규격화 시장 경제 모델을 차용하여 MMORPG의 캐릭터, 강화, 코어 아이템 등 공통적인 부분을 추출하여 프레임 워크에 활용 할 수 있도록 규격화 합니다.

프레임워크 개발 공통 요인들을 각각 독립 변수로 설정하여, KPI의 변화 방향을 예측하는 구조방정식 모

⁹ 전태훈, (2007). 온라인게임 내 경제가 게임의 성공과 실패에 미치는 영향분석.

델을 구성합니다. 신뢰성 있는 모델이 완성되면 모델을 바탕으로, 프레임 워크를 구성합니다.

5. 일정 및 구성원

일정

일정표			
단계	주차	내용	세부내용
1단계	1~3주	규격화 작업	<ul style="list-style-type: none"> MMORPG게임이 가지는 특성을 규격화하여 모든 MMORPG게임에 적용시킬 수 있는 프레임워크 개발을 위한 사전작업 착수 유저수, 매출액 기준 MMORPG게임 5개를 선정 게임 내 요소들(컨텐츠, 던전, 캐릭터 등)을 분류 후, 요소들을 규격화시킬 수 있는 단위개념으로 통합 단위개념에 포함되지 않는 요소들이 발생하지 않도록 MECE하게 단위개념 설정
	4~6주	프레임워크 개발	<ul style="list-style-type: none"> 규격화된 단위개념을 바탕으로 재무적 성과에 대한 가설 설정 및 가설 검증 실시 관련성 있는 단위개념들을 연결, 업데이트 성과 예측 & 평가 알고리즘 작성 시 경제학 모델을 적용시켜 논리적 타당성 확보 산학협력 제안서 제출 시 필요한 Prototype 완성
2단계	7~9주	시험회사 모집	<ul style="list-style-type: none"> 1단계에서 개발한 Prototype을 샘플로 시행할 게임 개발사 컨택 업데이트 영향 경험사례가 적은 군소 게임회사 위주로 모집
	10~12주	업데이트 검증	<ul style="list-style-type: none"> 게임 개발사에서 적용 예정 업데이트 내역을 제공받음 데이터를 Prototype에 적용 후 게임 개발사에 아웃풋 제안
	13~15주	사후평가/ 피드백	<ul style="list-style-type: none"> 실제 업데이트 후 재무적 성과 관측(ARPU, DAU 증가 등) Prototype 아웃풋과 실제 아웃풋의 차이점 분석 & 피드백 프레임워크 알고리즘 점검 및 수정
	16주	보고서 작성	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 마무리 및 보고서 제출

구성원 요건

프로젝트 구성원은 다음과 같은 사람 요건을 가진 사람이 적합합니다.

1. 다양한 게임을 접해보았기 때문에 게임에 대한 이해도가 높은 자.
2. 경제 모델과 개념에 대한 이해도가 높은 자.

6. 기대효과

1. 4차 산업 혁명에 대비한 특성화된 프로젝트를 진행함으로써, 교육 목표에 맞는 인재 양성
2. 비즈니스 랩에 걸맞는 비즈니스 프로세스 확립을 통한 실수익 창출