소비자의 네트워크 구조와 외부성이 Born Global전략에 미치는 영향: 한국 온라인게임 업체의 해외진출시기 및 진출전략 결정요인에 관하여*

장성용(제1저자)
서울대학교 경영대학
(csy0103@snu.ac.kr)
김상지(제2저자)
서울대학교 경영대학
(sjkim05@snu.ac.kr)
송재용(제3저자, 교신저자)
서울대학교 경영전문대학원
(jsong@snu.ac.kr)

본 연구는 한국의 대표적인 문화 콘텐츠 산업인 온라인게임 업체들을 대상으로 하여 그 업체들이 설립 단계부터 국제화를 시도하는 이른바 Born global 전략을 수행하게 되는 요인과 이 기업들의 해외시장 진출전략을 분석하는데 목적이 있다. 이를 위해 본 연구에서는, 기존에 연구되었던 Born global 촉진 요인과 온라인게임의 네트워크 효과를 중심으로 이론적 배경을 살펴보고 네트워크 효과 즉, 온라인게임의 네트워크 구조와 외부성에 중점을 두고 명제를 도출하였다. 명제가 성립함을 보이기 위하여 네트워크 구조 및 외부성에 있어 차이를 보이는 콘솔게임과 온라인게임 산업을 비교 분석하였다. 산업의 대표적인 기업들을 대상으로 사례 분석 방법을 사용하여 두 산업을 비교하였다. 분석 결과, 온라인게임은 콘솔게임보다 직접적인 네트워크 효과가 크기 때문에 빠른 시장 선점을 위해 Born global 전략을 채택하고, 직접적인 네트워크 효과를 극대화하기 위하여 보완재를 사용하는 전략보다는 커뮤니티 등을 관리하는 진출전략을 사용하는 것으로 나타났다. 마지막으로, 온라인게임의 경우라도 Heavy-User가 많은 경우에는 직접적인 네트워크 효과를 강화하는 전략을 선택하고, Light-User가 많은 경우에는 보완재를 통해 간접적인 네트워크 효과를 극대화하는 진출전략을 선택하는 것으로 나타났다.

주제어: Born global, 네트워크 구조, 네트워크 외부성, 해외진출시기, 해외진출전략

Ⅰ. 서 론

한국게임개발자 협회 김광삼 회장은 미국 샌프란시스코에서 열린 2007 GDC(Game Developer Conference)를 직접 참관하고 나서 '온라인게임은 한국 게임산업의 미래다' 라는 굳은 믿음에 대해 회의를 가지게 되었음을 밝혔다. GDC가 온라인게임만을 위한 컨퍼런스는 아니지만, 상대적으로 온라인게임이 세계 시장에서 여전히 소외당하고 있음을 확인할 수 있는 자리였기 때문이다(KOCCA, 2007). 뿐만 아니라, 미국과 중국 온라인게임 업체들이 우리나라 온라인게임업체들을 추격하고 있는 상황이다. 세계시장을 선점하면서 높은 경쟁력을 가지고 있었던 한국 온라인게임업체들이 최근에 점차 경쟁력을 잃어가고 있다는 부정적인 평가가 많이 나오고 있기 때문에 온라인게임 및 콘솔게임에 대한 새로운 이해를 가지고 해외진출전략을 수립하는 것이 필요한 시점이 되었다. 아울러 전용게임기를 바탕으로 하는 콘솔게임을 기반으로 온라인

* 이 논문은 한국 문화콘텐츠 해외 진출전략 논문 공모전에서 우수상을 받은 논문입니다.

게임으로의 진출을 노리는 미국, 일본 등의 나라와는 달리 온라인게임을 중심으로 하여 게임산업의 청사진을 그리고 있는 우리나라 업체는 차별화된 전략이 필요한 상황이다.

기업 성장전략의 일환인 해외시장 진출은 과거 대규모 기업들의 전유물로 여겨졌고, 관련된 연구 또한 거대한 다국적기업의 국제화 현상에 초점을 맞추고 진행되었다. 그러나 1990년대 후반부터 신생 하이테크 벤처기업, 특히 인터넷 관련 사업 분야의 기업들이 해외시장진출에 적극적으로 나서면서 국제경영 분야에 새로운 화두를 던지고 있다. 또한 이들 기업 중 상당수는 사업 초기부터 국제화를 염두에 두고, 설립 후 3년에서 5년 사이에 해외 시장으로 진출하는 매우 신속한 국제화를 시도하고 있다. 이러한 Born global 기업들은 대체로 자본이나 인적자원이 부족함에도 불구하고 혁신적인 전략과 지식, 능력을 기반으로 사업초기부터 해외시장에서 성공을 거두었다(Knight & Cavusgil, 2004). 이 기업들은 매우 빠른 국제화 과정을 거치고 학습을 매우 빨리 수행한다는 특징을 가지고 있다. 이 같은 Born global 현상은 전통적으로 글로벌화를 진행하는 대기업들의 국제화 과정과 크게 다르다. 전통적인 기업들은 사업의 초기에 내수 시장을 공략하고 약 5~10년 후, 기업의 현금흐름이 안정화되면 해외시장 진출을 시도하지만 Born global 기업은 태생부터 글로벌 기업을 지향하며 사업 초기부터 목표 고객을 글로벌 시장의 고객으로 정하고 국내 시장과 해외 시장을 동시에 공략한다.

IT인프라를 바탕으로 한 온라인게임산업이 급성장하여 한국은 1990년대 후반부터 세계 최대의 온라인게임 산업국이 되었다. 한국의 온라인게임은 중국이나 아세안 국가들뿐만 아니라 미국, 일본 등의 선진국에도 수출되어 확산되고 있다. 이러한 한국의 온라인게임 업체들의 국제화 전략은 Born global 현상을 단적으로 보여주는 사례이다(이형오, 2005). 미국이나 일본, 유럽 등에 비해 게임산업의 역사가 짧고 시장의 규모가 작은 것을 감안할 때 지난 10년 간 이루어진 한국의 게임 산업, 특히 온라인게임 산업의 발전은 실로 놀라운 결과이며 전세계의 이목을 집중시키기에 충분한 것이었다. 본 논문의 저자들은 온라인게임 업체들의 Born global 현상을 설명하기에 기존의 Born global 촉진요인에 관한 연구의 결과만으로는 부족하다고 보았다. 특히 게임 산업에서 콘솔게임과 온라인게임은 같은 게임 산업에 속해 있지만 업체들의 해외시장 진출 전략은 상이하다. 본 논문의 저자들은 이러한 해외진출 전략 선택에 있어 차이가 발생하는 이유를 게임의 장르에 따른 네트워크 효과의 차이로 설명하고자 한다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 우선 이론적 배경에서 Born global 현상과 네트워크 효과에 대해 살펴볼 것이다. 그리고 콘솔게임과 온라인게임 산업의 경제적 특성을 살펴본 후, Born global 현상의 촉진요인에 대한 기존의 연구 내용에 비추어 게임 업체의 해외진출 시기의 결정요인을 간단히 살펴보고, 게임 산업의 네트워크 효과 즉, 게임 네트워크의 구조와 외부성에 초점을 맞추어 온라인게임 업체의 Born global전략과 관련된 명제를 도출할 것이다. 이어서 일본의 콘솔게임 소프트웨어 업체인 Konami, 한국의 대표적인 온라인게임 업체인 NC Soft와 Nexon, Hangame의 사례분석을 통해 게임 업체의 Born global전략을 결정하는 요인에 대해 확인해 볼 것이다. 마지막으로 한국 온라인게임 업체들이 당면한 과제와 향후 연구 과제를 제시할 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 Born Global 현상

기업의 Born global 현상을 촉진하는 요인으로는 과거보다 더욱 글로벌한 시장 상황, 틈새 시장의 범세계적인 증가, 운송과 정보 통신 기술의 새로운 발전, 글로벌 경험 및 역량이 풍부한 사람들의 증가, 특히 설립자를 비롯한 최고경영진(Top Management Team)의 역량 증대 등을 들 수 있다(Rasmussen & Madsen, 2002). 또한 Born global 기업들은 국내에서 획득 할 수 없는 기술 등을 획득하기 위한 목적이나 해외사업을 통한 경쟁력 개발을 위해서, 그리고 기업의 역량을 키우기 위해 창업초기부터 적극적으로 국제화를 추진하는 것으로 나타나고 있다(Oviatt & McDougall, 1994).

기존의 연구를 종합해 보면 일반적으로 Born global 기업들은 그렇지 않은 기업들에 비해 독특한 특성을 보유하는 것으로 밝혀졌다. (a)기술력 경쟁우위와 집중도(Rennie, 1993; Madsen & Servais, 1997), (b)제품 및 서비스의 차별화(Rennie, 1993; Oviatt & McDougall, 1995; Knight & Cavusgil, 1996), (c)기업의 규모(Cavusgil & Nevin, 1981; Gripsrud, 1990; Peng, 2006), (d)경영진의 관련 산업 경험이나 해외 경험, 연령 등과 연관되는 국제화 의지(McDougall et. al., 1994; Madsen & Servais, 1997)가 Born global전략을 결정하는 요인으로 밝혀지고 있다.

그러나 이러한 환경 요인이 존재하고 Born global 기업이 가지는 특성을 가졌다고 해서 모든 벤처 기업이 해외 진출을 성장 전략으로 선택하는 것은 아니다. 환경요인들로 인해 온라인게임 업체와 같은 신생 하이테크 벤처 기업들은 신속하게 국제화를 달성하기 위한 동기를 가지게 되지만 해외시장 진출은 기본적으로 국내시장에서 사업을 영위하는 것보다 거래 비용이 높을 뿐 아니라 사업 실패의 위험이 크고, 신생 벤처 기업은 기술적인 역량을 제외하고 인적 자원, 자본, 경영 노하우 등이 부족한 경우가 많기 때문에 이러한 점들이 해외 진출의 장애 요인으로 작용한다. 따라서 신생 벤처 기업이 이러한 어려움에도 불구하고 급속하게 해외 진출을 하는 데에는 시장이나 환경요인 외에 그에 합당한 근거가 있다고 추정할 수 있다.

Born global 현상을 연구한 학자들은 기존의 국제화 과정 모형이나 이론으로는 이러한 현상을 완전하게 설명하지 못한다는 결론을 내리고 있다. Oviatt & McDougall(1994)은 국제경영 연구의 대표적인 이론이라 할 수 있는 단계이론(stage theory)이 신생 벤처 기업의 국제화를 설명하지 못한다고 지적하였으며, Bell(1995)은 Uppsala 모델이 기업 국제화의 점진적인 측면을 강조하고 있다는 점에서 Born global 현상을 설명하기에는 한계가 있다고 하였다. 독과점이론과 제품수명주기 이론 역시 빠른 속도의 국제화를 설명하기는 어렵다(McDougall et. al., 1994). 따라서 최근의 연구는 신생 하이테크 벤처기업들의 신속한 국제화를 설명할 수 있는 이론적 모델을 위한 요인들에 대한 연구와 그러한 기업들의 국제화 성공요인에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 신생 하이테크 벤처 기업의 Born global 현상을 설명하기 위해서는 단일적인 이론이나 모형보다는 다양한 이론들을 통해 통합적으로 접근하는 방법이 보다 유용할 것으로 생각된다.

2.2 네트워크 외부성(Network Externalities)과 소비자들의 네트워크 구조(Network Topology)

2.2.1 네트워크 외부성(Network Externalities)

네트워크 외부성(네트워크 효과)이란 한 소비자의 선택이 다른 소비자의 선택에 영향을 주는 현상을 의미한다. 이러한 네트워크 외부성이 발생하는 경우에, (a)한 소비자의 선택으로 인해 그 제품을 쓰는 다른 소비자들의 효용이 증가하고, (b)아직 구입하지 않은 소비자들이 해당 제품을 선택할 유인이 증가하게 된다(Farrell & Klemperer, 2006). 이러한 네트워크 외부성을 구분하는 방식에는 여러 가지가 존재하지만, 간접적인 네트워크 효과(indirect network effects)와 직접적인 네트워크 효과(direct network effects)로 분류하는 것이 일반적이다(Katz & Shapiro, 1985).

간접적인 네트워크 효과는 해당 제품의 총사용자수(installed base)가 증가함에 따라, 그 제품과 호환이 되는 보완재들의 공급이 늘어나게 되어 해당 제품으로부터 얻는 효용이 증가하는 효과이다. 이렇게 총 사용자수의 증가에 따라 효용이 증가하기 때문에 Global Network 효과로 볼 수 있고, 간접적인 네트워크 효과가 전체 사용자 수에 비례한다고 보는 것은 나쁘지 않은 추정 방식으로 여겨지고 있다(Lee, Lee & Lee, 2006). VCR, DVD의 표준 전쟁에서 볼 수 있듯이, 해당 제품에 호환이 되는 콘텐츠들로 인해 간접적인 네트워크 효과가 발생하고 되고, 두 가지 이상의 제품을 생산하는 것보다는 특정 표준에 해당하는 제품을 대량생산하는 것이 보완재 공급자들의 최적전략이 된다. 그렇기 때문에 다른 업체들이 어떠한 표준을 선택하는가를 아는 것이 중요하게 되고, 이러한 행동으로 인해 특정 표준 하나만 살아남게 되는 승자독식(winner-take-all)현상이 나타나게 된다(Varian & Shapiro, 1998). 콘솔게임 산업에서도 이러한 현상이 관찰되는데, 특정 게임 소프트웨어는 PlayStation2나 Sega Saturn 등의 특정 콘솔에서만 작동되어서 비호환적 (incompatible)인 시장이었다. 이러한 콘솔게임기 전쟁에서 최종 승리자인 PlayStation2의 경우에는 보완재에 의한 간접적 네트워크 효과가 존재하였던 것으로 밝혀졌지만, 패자인 Sega Saturn의 경우에는 게임 소프트웨어와 콘솔게임기 판매 사이의 간접적인 네트워크 효과가 존재하지 않았던 것으로 밝혀졌다(Shintaku, Tatsuo & Noriyuki, 2004).

기존에는 이렇듯 간접적인 네트워크 효과에 중점을 두고 연구가 이루어졌으나, 최근에는 가족, 친구 등 다른 소비자들이 에게 소비자의 선택에 직접적인 영향을 주는 것을 의미하는 직접적인 네트워크 효과가 주목을 받기 시작하였다(Lee, Lee & Lee, 2006). 이러한 직접적인 네트워크 효과는 전체 사용자 수의 증가보다는 자신과 직접적인 관계를 가지고 있는 사람들의 선택 및 조언에 의해서 영향을 많이 받게 되므로, 전체 사용자 수로 네트워크효과 크기를 측정을 하는 것은 부정확한 추정치가 될 가능성이 높다. 이러한 직접적인 네트워크 효과를 측정하기 위해서는 네트워크 구조가 반영된 모형을 통하여 직접적인 네트워크 효과를 측정해야 하므로, 네트워크 구조에 대한 이해가 필요하다.

2.2.2 네트워크 구조(Network Topology)와 직접적인 네트워크 효과

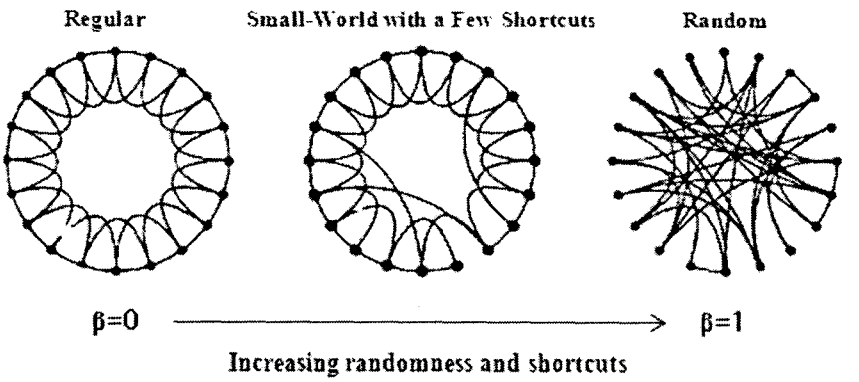
네트워크의 구조를 이해하기 위해서는 최근에 각광 받고 있는 복잡계이론(Complexity Theory)에

대한 고찰이 필요하다(Lee , Lee & Lee, 2006). 전체 시스템 내의 각 부분이 상호작용하는 복잡계의 경우에 전체 시스템이 어떻게 변화하는지 이해하는 것은 매우 힘든 일이었다. 상호작용이 있는 경우에는 수학적으로 모형화하는 것이 매우 어렵기 때문에 이론의 발전이 더딘 상태였다. Network는 수학적으로 모형화하기 힘든 복잡계의 상황을 묘사하기에 적합한 도구로 여겨지게 되어, Network에 관한 이론이 주목을 받고 있다(Strogatz, 2001).

2.2.2.1 Watts-Strogatz Model

네트워크 이론 중에서도 Complex network에 대한 연구가 많이 이루어지고 있다. 그 중에서도 Watts와 Strogatz는 Small world모형을 통해 사용자들의 하위집단들이 많이 존재하는 네트워크 구조인 정규 네트워크 구조(regular network)와 사용자들이 무작위로 연결되어 있는 무작위 네트워크(random network)를 하나의 모형으로 통합하였다. 이 모형에 대해서 더 자세히 설명하면, 〈그림 1〉에서 볼 수 있는 정규 네트워크에서는 n개의 노드(node)들이 가까이에 있는 네 개의 노드들과 관계를 가지고 있다. 이러한 경우에 네트워크 구조는 소규모 집단이 여러 개 존재하는 구조가 되며, 한 노드에서 다른 노드에 연결되는 평균적인 거리가 매우 긴 상태여서 Large world인 상태가 된다. 이러한 상황에서 몇 개의 링크(link)를 선택하여 β의 확률로 무작위적으로 다른 노드를 선택하여 연결함으로써 다양한 사회적 네트워크 모형을 만들 수 있다. β=0이면 하위집단들이 많이 존재하는 Regular 네트워크 구조가 유지되고, β=1인 경우에는 하위집단들이 모두 사라진 상태인 Random 네트워크가 된다. β가 0에서 1사이의 값을 가지는 경우를 살펴보면, β값이 증가함에 따라 하위 집단의 수는 선형적으로 감소하는데 반해, 각 노드간 평균거리는 매우 빠른 속도(log scale)로 감소하여 빠른 속도로 좁은 세상(Small world)이 된다. 이는 무작위로 다른 노드를 선정하여 링크를 만드는 과정에서 해당 노드뿐만 아니라, 이에 연결되어 있던 모든 노드들의 평균거리가 감소하기 때문에 나타나는 현상이다(Watts & Strogatz, 1998).

Regular한 네트워크 구조를 갖는 경우에는 후발기업이 시장에 진입하는 것이 가능하며, Niche



출처: Watts, J. Duncan (1999: 68)

〈그림 1〉 Watts-Strogatz Model

market을 점유하는 소규모 기업이 생존할 수 있으나, Small world구조나 Random 구조가 되는 경우에는 후발진입자 및 Niche market player가 생존할 수 없음이 밝혀졌다(Lee, Lee & Lee, 2006). 예를 들면, 인스턴트 메신져 서비스와 같은 경우에 의사소통을 빈번히 해야 하는 친구, 직장 동료들이 어떠한 메신져를 사용하고 있는 지가 어떤 메신져를 택할 것인가의 의사결정에서 가장 중요한 요소이다. 친지, 친구 위주의 사용자 네트워크구조 덕분에 MSN과 Yahoo는 AOL Messenger가 지배하고 있던 미국의 인스턴트 메신져 시장에 성공적으로 진입하였다. 또한 한국에서도 후발 주자인 NateOn이 성공적으로 시장에 진입하고 시장 지배자였던 MSN Messenger를 누르고 시장점유율 1위로 등극하였을 뿐만 아니라, BuddyBuddy 등의 다양한 메신져들도 생존하고 있는 것에서 이를 확인할 수 있다(Lee & Song, 2006).

2.2.2.2 Dynamic Network Model (Barabasi-Albert Model)

현실에는 한 노드가 매우 많은 수의 링크를 가지고 있는 경우가 많다. 예를 들어 인터넷의 홈페이지의 경우에도 구글, 네이버 등의 검색포털 사이트는 일반적인 다른 사이트들에 비해 엄청나게 많은 링크를 가지고 있는데, 이를 허브(Hub) 혹은 커넥터(Connector)라 한다(Barabasi, 2002). Watts-Strogatz모형에는 이러한 허브가 존재하지 않는데, 이는 노드의 수가 증가하지 않는 정적인 특성을 가지기 때문이다. Barabasi는 이를 반영하여 (a)매기에 새로운 노드가 생겨나서 노드 수가 증가하고, (b)링크가 많은 노드로 선호적인 연결을 하는 경우에는 노드들의 링크 수 분포가 멱함수 법칙을 띄게 되는 모델을 만들었다. 이는 매우 많은 링크를 가지고 있는 허브가 생성되는 네트워크를 의미한다 (Barabasi & Albert, 1999). 초기부터 존재하는 노드는 뒤늦게 진입하는 노드보다 많은 링크를 획득할 가능성이 높다. 즉, 온라인게임으로 살펴보면, 초기에 게임을 시작한 사람들이 해당 온라인게임의 사회적 네트워크 구조에서 허브가 될 가능성이 높다는 의미이다. 허브가 존재하는 네트워크 구조에서는 승자독식의 결과가 나타날 확률이 높아지게 되어(Lee, Lee & Lee, 2006), 빠른 속도로 시장에 진입을 하는 것이 유리해진다.

이 모형을 통하여 경영자들은 경영전략 설정에 있어서 시사점을 얻을 수 있다. 인터넷 등의 발달로 인하여 IT기반 서비스들의 사용자 구조가 점점 더 Small world로 변화해 가고 있기 때문이다. 이로 인하여 온라인게임과 같이 대규모의 사람들이 동시에 접속해서 게임을 즐기는 경우에는 혼자서 게임을 하거나 몇몇 사람들이 모여서 게임을 즐기는 경우와는 다른 해외진출 전략이 필요하게 된다. 또한 네트워크에 허브가 존재하는 경우에는 이러한 허브들을 공략하는 것이 시장을 장악하고자 하는 선발기업이나 시장진입을 노리는 후발기업에게 중요할 것이다. 이를 좀 더 면밀하게 고찰하기 위해 콘솔게임산업 및 온라인게임 산업의 수익 구조와 경제적 특징에 대해 알아보는 것이 필요하다.

III. 게임산업의 경제적 특징

게임산업을 플랫폼을 중심으로 살펴보면, 콘솔게임, PC게임, 온라인게임, 모바일 게임, 아케이드 게임으로 분류할 수 있다. 콘솔게임의 경우에는 하드웨어인 Play Station이나 XBox등의 콘솔게임

기를 통해 게임 소프트웨어를 실행시키고, PC게임은 PC에서 게임 소프트웨어를 실행시킨다. 온라인게임은 인터넷을 통하여 많은 사용자들이 동시에 즐기는 게임을 의미하며, 모바일 게임은 휴대폰으로 즐기는 게임을 의미한다. 아케이드 게임은 오락실에서 즐기는 게임을 의미한다. 한국은 온라인게임산업에 집중된 구조를 가지고 있고, 일본은 아케이드게임산업과 콘솔게임산업에 집중된 구조를 가지고 있다는 것을 〈그림 2〉에서 확인할 수 있다. 이 중에서도 우리나라는 온라인게임에 강점을 가지고 있으며, 앞으로 콘솔게임을 온라인으로 즐기는 것이 가능해 질 것으로 보이기 때문에 양자의 수익구조와 경제적 특징에 대해서 분석해 보는 것이 필요하다.

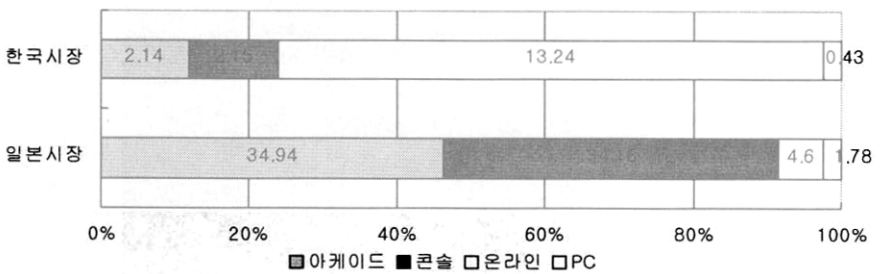
3.1 콘솔게임 산업

3.1.1 콘솔게임 산업의 발전

콘솔게임 산업은 원래 미국에서 태동한 산업이었지만, 일본 게임업체인 닌텐도(Nintendo)가 패밀리컴퓨터 시리즈를 발매한 이후로 계속 일본이 경쟁우위를 가지고 있는 산업이다. 콘솔게임기는 게임을 위한 특수한 컴퓨터로 볼 수 있으며, 세대별 콘솔게임기가 구현할 수 있는 능력에는 한계가 있기 때문에, 게임기는 분절적으로 플랫폼이 발전되는 양상을 보인다. 이러한 분절적인 플랫폼 표준 경쟁으로 인해서 경쟁구도 또한 변화하였다(Shintaku, Tatsuo & Noriyuki, 2004). 패밀리 컴퓨터, 슈퍼 패밀리 컴퓨터가 표준인 시대에는 닌텐도가, 그 다음 세대부터는 SCE(Sony Computer Entertainment)가 Play Station 1, 2로 시장의 표준을 장악하였다. 현재는 Microsoft의 Xbox, SCE의 Play Station3, 닌텐도의 WII가 표준 선점을 둘러싼 경쟁을 하고 있는 상황이다. 플랫폼을 장악해야 그로부터 소프트웨어 판매로 인한 수익을 거둘 수 있는 구조이기 때문에 콘솔게임산업에서는 표준전쟁에서 승리하는 것이 매우 중요한 과제이다.

3.1.2 수익 구조 및 유통 구조

콘솔게임기와 게임 소프트웨어 CD와 DVD 판매에서 얻는 수익이 게임기 제조업체 및 소프트웨어 업체가 얻는 수익의 원천이다. 콘솔게임산업의 매출은 소프트웨어 판매로 인한 수익이 큰 비중을 차지한다. 콘솔게임의 경우에는 게임기와 게임소프트



출처: 위정현(2006)

〈그림 2〉 2005년 한국과 일본의 게임산업의 장르별 규모 (단위: 억달러)

웨어를 구입하게 되면, 해당 게임을 아무리 많이 하더라도 추가적인 비용을 지불하지 않는다. 또한 게임 소프트웨어가 한 번 출시되고 나면 다시 수정하는 것이 어려워서, 문제가 생기면 회수하는 방식을 택할 수밖에 없다.

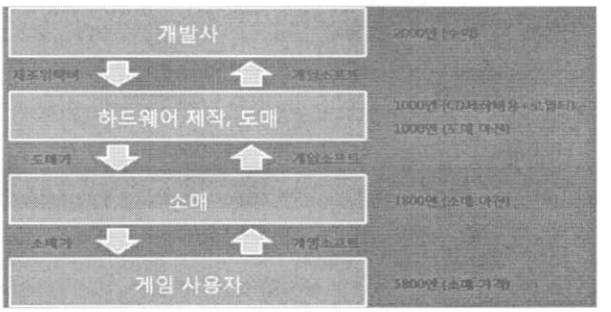
콘솔게임의 수익성은 몇 개의 게임 패키지가 판매되었느냐에 달려있는데, 콘솔게임은 매출 초기에 최대의 판매량을 보이고 그 이후로 판매가 체감하는 특성을 보인다. 예를 들어 스퀘어 사가 개발한 파이널 판타지8의 경우 전체 판매량 347만개 가운데 첫 주에 250만개가 판매되어 첫 주 판매량의 집중률은 72%에 이르렀다(위정현, 2006). 이와 같이 콘솔게임 산업은 전형적인 제조업의 성격을 띄는 〈그림 3〉과 같은 유통 구조를 가지고 있다. 그렇기 때문에 콘솔게임의 소프트웨어는 전통적인 도, 소매망을 통하여 판매되고, 게임 업체의 해외 진출도 판매 조직위주의 전통적인 수출 방식을 따르게 된다.

소프트웨어 판매를 통한 수익은 불법복제가 성행하게 되면 수익에 큰 타격을 받게 된다. 불법 복제가 성행하는 한국, 중국을 비롯한 아세안 국가들에서 콘솔게임 산업이 발전하지 못한 요소로 지적되고 있는 사항이다. 뿐만 아니라 일본의 콘솔게임 소프트웨어 시장은 1995년의 5천억엔을 정점으로 하여 2005년에는 3천억엔 규모로 감소한 상태이다(위정현, 2006; 노상규 & 위정현, 2007).

3.1.3 제품속성과 기술적 특성

게임의 성패를 결정짓는 제품속성으로 살펴보아야 할 것은 (a)게임성과 (b)커뮤니티성이다. 게임성이란 게임의 그래픽이나 사운드, 스토리 구성, 캐릭터 디자인 등에서 사용자가 감지하는 우열을 총칭하는 개념이다. 콘솔게임은 완성도 높은 사운드와 그래픽, 스토리를 가지고 있어서 게임성이 높다(위정현, 2006). 이는 사용자 혼자서 한 대의 컴퓨터 내에서 미리 설정된 프로그램을 상대로 게임을 즐기는 형태이기 때문에 네트워크 기술로 인한 제약이 없기 때문이다.

커뮤니티성이란 참가한 사용자 사이에 생기는 연대감, 동류의식, 만족감을 의미하며, 온라인게임과 같이 다수의 참여자들이 같이 게임을 할 때 얻을 수 있다(위정현, 2006). 콘솔게임에 있어서도 친구, 가족과 함께 즐길 수 있는 게임이 존재하지만, 네트워크를 통하여 자신이 모르는 많은 사람들과 만나서 게임을 즐기는 것은 사실상 불가능한 구조



Source: 위정현(2006)

〈그림 3〉 콘솔게임의 유통 구조

였다. 게임성과 커뮤니티성간의 상충이 존재함을 알 수 있는데, 콘솔게임은 게임성의 강조로 인하여 커뮤니티성에 제약이 있다.

3.2 온라인게임산업

3.2.1 온라인게임산업의 발전

한국의 온라인게임산업의 발전이 촉진된 요소는 (a)왜소한 콘솔게임 시장, (b)불법 복제, (c)보완적 인프라, (d)정부의 지원정책으로 볼 수 있다. 게임산업 발전의 경로의존성으로 인해 콘솔게임 시장이 형성되어 있는 나라의 경우에는 온라인게임산업이 크게 발전하고 있지 못하고 있는 상황이다(위정현, 2006). 게임 전용기기와 콘트롤러(조이스틱)로 게임을 즐기던 사람들은 PC로 게임을 하는 것을 어려워하기 때문이다. 한국의 경우에는 정부의 일본 게임기기 및 일본어판 게임소프트웨어의 수입과 유통을 금지하였기 때문에 콘솔게임 시장이 매우 작았다. 또한 불법복제가 성행하였기 때문에 게임개발사로서는 게임소프트웨어 판매로 수익을 창출하는 것이 매우 힘들었다. 그리고 스타크래프트(Starcraft)의 성공에 따른 PC방의 보급으로 청소년 및 일반인들의 컴퓨터, 인터넷 교육이 잘 이루어져 PC로 게임을 하는 것이 매우 익숙한 계층이 생겨나게 된 점도 온라인게임 발전에 도움이 되었다. 정부의 ADSL 보급정책에 있어서 하나로통신, 두루넷 등의 신규진입 허용 및 경쟁 촉진 전략으로 인프라가 빠르게 보급된 것과, 문화관광부의 병역특례제도로 온라인게임 업체들이 네트워크 기술이나 경영자 자질이 뛰어난 인재들을 고용할 수 있는 기회를 가지게 한 것이 큰 도움이 되었다(위정현, 2006; 노상규 & 위정현, 2007).

초기 온라인게임 발전의 기폭제 역할을 한 스타크래프트의 경우에는 PC게임 기반의 온라인 시뮬레이션 게임이었다. 현재 온라인게임으로 분류되는 게임은 접속료나 아이템 수입으로 수익을 올리는 (a)MMORPG(Massively Multi-User Online Role Playing Game), (b)웹보드 게임, (c)캐주얼 게임 등의 장르이다. 온라인게임산업의 초기에 Nexon의 '바람의 나라'(1996)와 NC Soft의 '리니지'(1997) 등과 같이 많은 사람들이 동시에 롤플레잉 게임을 즐기는 MMORPG가 등장하였다. MMORPG가 주를 이루던 초기 온라인게임산업에 장기, 바둑 등의 간단한 게임을 다른 인터넷 사용자들과 즐기게 해주는 웹보드 게임 서비스를 제공하던 Hangame(1999), 넷마블(2000) 등의 경쟁업체들이 생겨났다. 여기에서 한 걸음 더 나아가 간단한 키보드 조작으로 게임을 즐길 수 있는 CCR의 '포트리스2'(1999) 등의 캐주얼 게임이 등장하여 경쟁이 한층 더 치열해졌다.

3.2.2 수익 구조 및 유통 구조

온라인게임은 콘솔게임산업과는 달리 게임기기나 소프트웨어 판매가 수익의 원천이 되는 것이 아니라 서버 접속료와 게임 아이템 판매가 수익의 원천이 된다. 온라인게임에서도 게임 프로그램을 다운로드하여 PC에 설치하는 과정이 필요하지만, 게임 프로그램에 대한 별도의 과금을 하지는 않는다(위정현, 2006). '스타크래프트(Starcraft)'와 같은 온라인 게임은 예외에 해당하는데, 이 경우는 MMORPG(접속료)나 웹보드, 캐주얼 게임(아이템 판매)과는 달리 게임소프트웨어의 판매에서 수익이 창출된다. 그렇지만 이러한 게임의 경우 PC게임으로 분류하는 경우가 대부분이고, 이러한 PC게임의

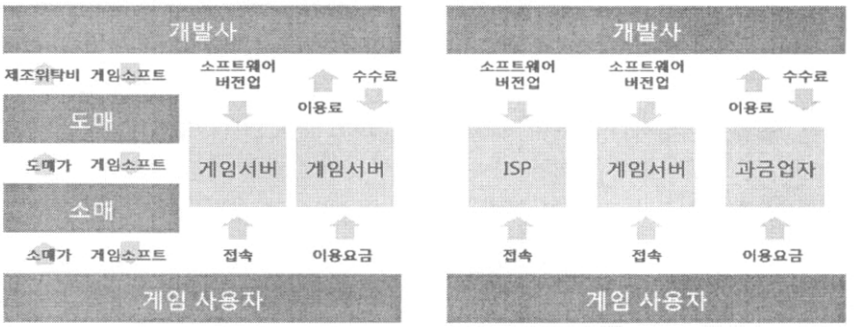
규모는 매우 작으며, 블리자드(Blizzard)와 같은 유명 게임업체도 '월드오브워크래프트(World of Warcraft)' 등의 접속료 기반의 수익 모델을 가진 온라인게임에 적극적인 투자를 하고 있는 상황이다.

게임 소프트웨어의 구입에 대한 비용을 징수하는 것이 아니라, 게임에 대한 이용과금을 징수하는 것이기 때문에 온라인게임은 콘솔게임과는 달리 서비스업의 특징을 가진다. PC게임으로 분류되는 온라인 시뮬레이션 게임은 〈그림 4a〉와 같이 전통적인 도, 소매 유통망을 통해 판매되지만, 온라인게임은 MMORPG, 웹보드, 캐주얼 게임 모두 타이틀을 인터넷으로부터 다운로드 받아 설치하는 것이 일반적이다. 즉, 온라인게임은 전통적인 유통망을 거치지 않지만, 〈그림 4b〉와 같이 인터넷 과금업체(Payment Gateway)를 거쳐서 과금이 이루어지는 체계를 가지고 있다(위정현, 2006).

해외진출에 있어서도 콘솔게임과는 다른 양상이 나타난다. 온라인게임에 있어서는 게임을 지속적으로 서비스하고 이용 대금을 받으므로, 해외진출이 단순한 게임의 수출로 끝나지 않기 때문이다. 온라인게임의 해외진출 시에는 (a)서버의 운영방식, (b)퍼블리싱 방식, (c)게임의 유통방식 등의 세 가지를 고려하여 전략을 수립하여야 한다. 서버의 경우, 세계를 한 서버에서 관리하는 방식은 비용은 적게 들지만 현지 고객에 대한 대응이 늦다는 단점이 존재하고, 로컬 서버의 경우 관리 비용이 증가하고 정보의 공유가 잘 이루어지지 않지만, 현지고객에 대한 대응이 빠르다는 장점이 존재한다. 퍼블리싱 방식의 경우에는 인지도 높은 회사나 게임인 경우에는 직접 홈페이지를 만들고 마케팅 활동을 시작하는 것이 유리하고, 그렇지 않은 경우 현지 업체에 위탁하여 퍼블리싱하는 전략을 사용할 수도 있다. 마지막으로 유통방식에 있어서 법적(미국), 기술적(중국) 제약으로 인하여 온라인 다운로드가 아닌 패키지 판매를 해야 하는 경우가 존재한다. 리니지처럼 클라이언트 소프트웨어가 2.3GB로 큰 경우가 이에 해당한다(위정현, 2006).

3.2.3 제품속성과 기술적 특성

온라인게임은 게임성과 커뮤니티성 가운데 후자



(a) 온라인 시뮬레이션 게임 (b) MMORPG

출처: 위정현(2006)

〈그림 4〉 온라인게임의 유통 구조

가 강조된 형태를 가지고 있다. 서버와 클라이언트 컴퓨터가 한정된 능력을 가진 네트워크를 통해 정보를 주고 받아야 하기 때문에 이러한 네트워킹 기술의 제약이 없는 콘솔게임에 비해 게임성이 제약될 수 밖에 없다. 반면에 다른 사용자들과 함께 게임을 즐기는 것이 가능한 온라인게임은 커뮤니티성이 극대화되어 있는 게임이라고 볼 수 있다. 2005년 국내 온라인게임 이용자 현황 조사에서 특정 MMORPG를 하는 가장 큰 이유가 친구들을 만나기 위해서임이 밝혀졌다. 이는 온라인게임이 다른 사람들과 문제를 같이 해결하거나, 경쟁 및 대결을 할 수 있는 구조로 되어 있기 때문이다. 그러므로 유저들의 커뮤니티를 지원하고, 게임 출시 이후에 사용자들의 관리 및 커뮤니티 지원이 절실하게 요구된다(위정현, 2006; 노상규 & 위정현, 2007).

콘솔게임이 클라이언트 프로그램 하나로만 이루어진 게임이라면, 온라인게임은 서버프로그램과 클라이언트 프로그램으로 나뉘어지고, 인터넷을 통해 서브 프로그램 및 클라이언트 프로그램을 지속적으로 업데이트하고, 버그는 수정할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 온라인게임 개발, 출시 과정은 콘솔게임과는 달리 알파테스트(비공개), 베타테스트(비공개, 공개)를 통해서 사용자들에게 무료로 사용할 수 있는 기간을 설정하여 버그 수정 및 시장 침투를 하는 전략을 사용하는 것이 일반적이다. 테스트 기간 이후에 유료화로 전환하는 구조를 가지고 있다. 이 과정에서 많은 사용자들이 이탈하게 되어, 어떻게 이탈을 막을 것인가가 온라인게임 마케팅전략의 주요 과제가 된다.

Ⅳ. 게임업체의 해외진출 시기 결정요인

4.1 공급측 요인: 전통적인 Born Global 현상의 요인들

기존 연구 결과에 따른 Born global 현상의 요인들을 앞서 설명한 Born global 기업의 특성인 (a)기술적 경쟁우위와 집중도, (b)제품 및 서비스의 차별화, (c)기업의 규모, (d)경영진의 관련 산업 경험이나 해외 경험, 연령 등과 연관되는 국제화 의지와 관련 지어 살펴보도록 하겠다.

우선, Born global을 추구하는 신생 벤처 기업들이 경쟁우위의 원천으로 가장 강조하는 것은 혁신이다. 전통적인 대규모 다국적기업은 규모의 경제를 달성함으로써 원가우위를 확보하지만 신생 벤처 기업은 이러한 기존 기업과의 경쟁에서 살아남기 위해 기술적 우위를 달성해야 한다. 이러한 기술 집중을 통한 차별화 전략은 기존 기업과의 경쟁에 있어 매우 유리하다. 또한 기업이 독점적인 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위해서는 기술 혁신에 대한 투자가 매우 중요하며 이는 곧 성장의 발판이 되어 결국 기술력이 높고 혁신의 정도가 높을수록 국제화의 정도가 더욱 확대되며 시장 점유율도 높아지게 된다(Bloodgood et al., 1996). 게임 산업은 콘텐츠 및 관련 기술 개발, 플랫폼 개발 등 신기술 개발이 중요한 지식 및 기술 집약적(knowledge and technology intensive)인 산업이다. 개발 및 상업화에 많은 자금이 소요되기 때문에 신속한 비용 회수가 필요하다는 점도 큰 시장으로의 진출을 가속화 하는 요인이 된다. 그러나 이러한 기술력과 기술집중도만으로는 온라인게임산업의 급속한 국제화 과정을 설명하기 어렵다. 콘솔

게임과 온라인게임을 만들기 위해 요구되는 기술은 다르지만 기술력과 기술집중도가 크게 차이가 난다고 보기 힘들기 때문이다.

또한 Born global 기업이 등장하게 된 배경 중의 하나가 틈새 시장의 형성과 발달이다. 전 세계적인 틈새 시장의 증가는 신생 하이테크 벤처 기업으로 하여금 기술적 우위와 차별화된 제품으로 글로벌 시장을 공략할 수 있는 기회를 제공하여 준다. 따라서 Born global 기업들은 그렇지 않은 기업에 비해 특정 소비자를 대상으로 하는 틈새 시장에 집중하는 경향을 보이며, 이러한 시장을 공략하기 위한 제품의 품질 혹은 서비스 측면의 상대적인 경쟁우위를 보유한다(Rasmussen & Madsen, 2002). 또한 글로벌 시장에서 인지도가 낮은 신생기업이 고객을 확보하기 위해서는 차별화된 제품을 제공해야 한다(지용희, 최순권 & 김정포, 2002). 게임 산업은 문화적인 특성이나 사용자의 성별, 연령에 따라 선호도가 다르기 때문에 매우 세분화된 제품을 소비하는 경향이 있다. 그렇지만 이러한 요인 역시 콘솔게임업체과 온라인게임업체의 해외진출 속도 차이를 설명해주는 요인이 될 수 없다. 차별화는 두 게임 장르에서 모두 중요한 요소이기 때문이다.

기업의 규모에 관한 전통적인 이론에 근거한 연구에서는 종업원 수를 기준으로 한 기업규모가 클수록 축적된 자원을 가지고 해외확장을 하려는 경향이 높다는 것을 밝히고 있다(Cavusgil & Nevin, 1981). 그러나 중소규모의 벤처 기업의 경우 기존의 이론과 다른 경향을 보인다. 기업의 규모와 기업의 해외진출의 관계는 반드시 정의 상관관계를 보이지는 않는다는 것이다(Gripsrud, 1990). 이는 종업원 수가 조직의 유연성과 관련이 되기 때문으로 이해할 수 있다. 종업원 수가 적을수록 오래되고 규모가 큰 기업보다 행정적 부담이 적어지고 극복해야 할 관성(inertia)이 줄어들기 때문에 빠른 국제화의 가능성이 높아진다. 즉, 규모가 작은 기업은 큰 기업보다 더 혁신적일 수 있고 위험을 감수하는 기업가적 특성을 보이기 쉽다(Peng, 2006). 따라서 보통 중소규모의 벤처로 시작하는 게임 업체의 경우에도 사업 초기에 Born global에 대한 유인이 높았을 것으로 보인다. 그러나 이 요인 역시 두 게임 장르의 해외 진출속도 차이를 설명해 주는 요인이 되지 못한다. 콘솔게임 소프트웨어 업체 역시 소규모 벤처 형태로 시작하는 경우가 많기 때문이다.

마지막으로 경영자와 관련된 요인을 살펴 보면, Born global 기업들의 성과에는 경영자가 중요한 역할을 한다. 우선, 창업자의 관련산업 경험은 기술적 역량 측면과 네트워크 측면에서 기업의 해외진출에 있어 중요하다(McDougall et. al., 1994). 신생 하이테크 벤처 기업의 경우 창업자가 핵심 기술력을 보유하고 있는 경우가 많으며 벤처 기업 설립 초기에는 창업자 그룹이 가지는 네트워크 관계가 고스란히 기업의 조직적 네트워크로 옮아가게 되기 때문이다. 창업자가 해외에서의 유학 경험이나 근무 경험을 가지고 있는 경우에도 국제화의 가능성이 높아진다. 우선 이러한 경험은 사업 초기 해외시장으로 진출하는데 대한 두려움과 거부감을 낮추어 준다(이형오, 2005; Peng, 2006). 마지막으로 경영자의 연령은 경영자의 해외지향성이나 위험 감수 정도와 관련이 깊기 때문에 기업의 국제화에 영향을 미친다는 연구 결과가 있다. 나이가 많은 경영진은 위험한 의사결정을 하지 않을 것이며(Carlson & Karlsson, 1970; Vroom & Phal, 1971), 경영자의 연령이 높을수록 해외시장진출과 같은 위험도가 높고 기업의 전략적 방향을 크게 바

꾸는 의사결정은 하지 않을 것이다. 한국의 온라인 게임 업체의 창업자들은 병역특례로 군복무를 마친 젊은 공학도, 경영학도인 경우가 많았다. 창업자의 의지, 연령은 국제화 진출속도 차이를 어느 정도 설명해줄 수 있는 요소가 될 것으로 보이나, 근본적인 요인이라고 보기 힘들 것이다.

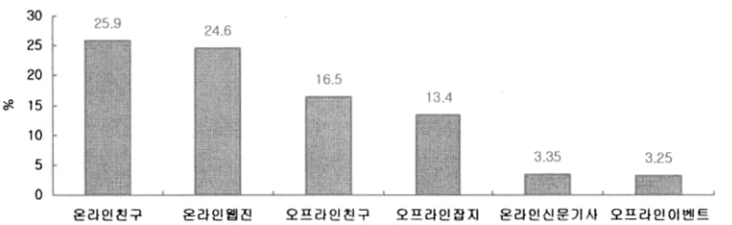
4.2 수요측 요인: 소비자들의 Network Effects

위의 분석들을 종합해볼 때 공급측 요인인 전통적인 Born global 현상의 요인들은 콘솔과 온라인 게임업체간의 해외시장 진출 전략의 차이를 적절하게 설명해주지 못하고 있다. 이 두 유형의 업체간의 차이는 네트워크 효과로 대변되는 수요측면의 요인에 의해 나타나는 것으로 보여진다. 콘솔게임을 즐기는 사용자들간의 네트워크 효과가 발생하는 양상은 다수의 사용자들이 동시에 게임을 하는 온라인게임과는 달라지게 된다. 그리고 이러한 네트워크 효과의 차이는 콘솔게임산업과 온라인게임산업의 해외진출 전략의 차이를 가져온다. 이러한 네트워크 효과를 직접적인 효과와 간접적인 효과 측면에서 나누어 살펴보는 것이 필요하다.

4.2.1 네트워크 외부성과 해외진출 시기

콘솔게임의 경우에는 친구, 친지들 사이에 게임 소프트웨어를 같이 즐기거나, 혼자 게임을 하는 경우가 많기 때문에 Watts-Strogatz모형에서 β값이 0에 가까운 Regular한 네트워크 구조를 가지고 있다고 볼 수 있다. 이러한 사회적 네트워크 구조에서는 주변의 친구, 가족이나 지역적으로 한정된 사람들의 게임기 및 게임 소프트웨어 선택에 영향을 받게 된다. 즉, 파이널 판타지와 같은 롤플레잉 게임의 경우 혼자 심사숙고하며 즐기는 게임이므로, 사회적 네트워크로 인한 직접적인 네트워크 효과가 매우 작다고 볼 수 있다.

온라인게임의 선택이나 사용에 있어서 사회적 네트워크로부터 오는 직접적인 효과는, 콘솔게임의 경우보다 훨씬 다양한 사람들로부터 받게 된다. 중국의 온라인게임 사용자들은 '친구의 권유'가 특정 온라인게임을 선택하는 가장 큰 이유(응답자의 60.3%)라고 밝히고 있다. 뿐만 아니라 미국의 경우에도 〈그림 5〉와 같이 온라인 친구를 통해서 온라인게임(MMORPG)에 대한 정보를 얻는다는 사용자가 가장 많았다. 뿐만 아니라 온라인 정보 채널이 일관되게 오프라인 정보채널보다 많이 사용된다는 것을 확인할 수 있다(위정현, 2006).



출처: 위정현(2006)

〈그림 5〉 미국사용자들의 온라인게임(MMORPG)의 정보 채널

온라인게임의 경우에는 인터넷 사용이 편한 국가 및 사용자들을 중심으로 사용하고, 이들이 게임을 즐기는 데 있어서의 사회적 네트워크는 콘솔게임이 보편화된 국가들보다 훨씬 더 다양할 가능성이 높다. 뿐만 아니라, 온라인게임을 즐기는 과정에서 게임선택에 영향을 줄 수 있는 인터넷상의 모임 및 게임의 길드(guild)[1] 등의 사람들이 자신의 친구나 가족보다 훨씬 더 넓은 범위의 사람들일 가능성이 높다. 또한 온라인게임은 진출 후에 버그 수정 및 업그레이드가 가능하기 때문에 선점한 네트워크가 업그레이드 된 게임 및 다음 버전(리니지1-리니지2)으로 이어질 가능성이 높다. 뿐만 아니라, 이러한 온라인게임 사용자들의 사회적 네트워크 구조는 콘솔게임 사용자들의 구조보다 β값이 콘솔게임 사용자 네트워크보다 큰 값을 가지게 된다.

게임선택에 영향을 주는 사회적 네트워크의 구조의 β값이 0보다 커져서 Small world가 되면, 경쟁의 결과가 승자독식 구조일 가능성이 높다. 이 경우에 빠른 속도로 진출하여 선점하게 되면 비슷한 게임의 후발업체가 이를 따라잡기는 힘들다(Lee & Song, 2006). 그렇기 때문에 비록 게임의 질이 낮거나 국제화 경험이 일천하더라도, 빠른 속도로 국제화를 추진하여 시장을 선점하고 점차 질을 올리는 것이 좋은 전략이 될 수 있다.

Proposition 1: 게임 사용자 네트워크 구조가 β가 작은 값을 가지는 Regular한 구조인 경우보다, β가 큰 값을 가지는 Small world구조를 가지는 경우에는 빠르게 해외시장을 선점하는 Born global전략을 선택할 가능성이 높아진다.

4.2.2 네트워크 외부성과 해외진출전략

콘솔게임은 직접적인 네트워크 효과가 주변의 사람들로 제약되어 있는 반면에, 간접적인 네트워크 효과의 경우에는 강하게 작동한다. 첫째, 게임기기를 살펴보면, 많은 사람들이 선택하는 게임기를 구입해야, 해당 게임기를 플랫폼으로 하는 게임 소프트웨어가 많고, 게임 잡지 등의 다양한 보완재로 인한 혜택을 볼 수 있다. 그렇기 때문에 게임 개발사 입장에서도 많은 사람들이 택하는 게임기의 소프트웨어를 제작하려고 할 것이므로 선순환 구조가 형성되어 승자독식 현상이 발생할 가능성이 높아진다. 두번째로 게임소프트웨어를 살펴보면, 커뮤니티성을 강조하기 힘든 콘솔게임의 특성상, 아케이드 게임, 게임 정보지, 게임음악 OST 및 다른 게임 장르로의 출시를 통하여 사용자들이 보완재를 통해 간접적인 네트워크 효과를 증대시키는 방향으로 해외진출 전략을 모색할 가능성이 높다.

Small world구조를 가지는 온라인게임의 경우에는 게임성보다는 커뮤니티성이 중요하기 때문에, 보완재에 의한 간접적인 네트워크 효과를 강화하는 전략보다는 이러한 커뮤니티성을 강조하여 직접적인 네트워크 효과를 강화시키는 방식으로 해외진출 전략을 모색할 것이다.

Proposition 2a: 사용자 네트워크 구조가 β가 작은 값을 가지는 Regular한

1) 원래는 중세도시가 성립·발전되는 과정에서 중요한 역할을 한 상공업자의 동업자조직을 의미하나, 온라인게임상에서는 같이 게임을 즐기는 사람들의 소규모 모임을 의미한다.

구조인 게임을 제공하는 업체는 간접적인 네트워크 효과를 강화하는 해외진출전략을 선택할 것이다.

Proposition 2b: 사용자 네트워크 구조가 β가 큰 값을 가지는 Small world 구조인 게임을 제공하는 업체는 직접적인 네트워크 효과를 강화하는 해외진출전략을 선택할 것이다.

온라인게임내에서도 장르에 따라 네트워크 외부성에 기반한 해외시장진출 전략이 차이가 날 수 있다. 온라인게임 내에는 MMORPG, 캐주얼 게임, 웹보드 게임 등의 세 가지 장르가 존재한다. MMORPG의 경우, 다른 게임 장르에 비해 몰입도가 높고 Heavy-User가 많은 게임장르이다. 또한 MMORPG의 특정게임을 선택하는 가장 중요한 요소로 밝혀진 것은 다른 친구와의 만남이라는 커뮤니티적인 요소이다. 그러나 캐주얼 게임이나 웹보드 게임의 경우에는 게임의 다양성이 특정 게임 포털을 선택하는 이유라고 밝혀졌다. 이러한 경우에는 하나의 게임에 대한 몰입이 크지 않은 Light-User들이 이용할 가능성이 높고, 자투리 시간의 이용이라는 측면이 크게 강조된 게임 형태여서, 커뮤니티성이 MMORPG에 비해 상대적으로 덜 중요하다.

결국 캐주얼게임이나 웹보드 게임과 같이 커뮤니티성이 상대적으로 약하고 자투리 시간 활용이 목적인 온라인게임 장르와 MMORPG와 같이 커뮤니티성이 강하고 Heavy-User가 많은 온라인게임 장르는 직접적인 네트워크 효과의 크기가 다르다. 비슷한 β값을 갖는다 하더라도, MMORPG의 경우가 한 링크의 강도가 훨씬 더 커서, 더욱 강력한 직접적 네트워크 효과를 가질 것이다. 그렇기 때문에 Heavy-User들이 많이 이용하는 MMORPG의 경우에는 커뮤니티를 지원할 수 있는 해외진출 전략을 사용할 가능성이 높아지고, Light-User들이

〈표 1〉 온라인게임의 게임선택 이유

(a) MMOPRG

순위	이유	응답률
1	친구들과 만남	22.57%
2	캐릭터 성장	15.54%
3	이길 때 쾌감	13.03%
4	게임 캐릭터	10.72%
5	기타	9.15%

(b) 캐주얼 게임

순위	이유	응답률
1	다양한 게임	32.30%
2	친구들과 만남	15.40%
3	이길 때 쾌감	13.69%
4	자투리 시간이용	12.96%
5	빠른 접속	4.17%

(c) 웹보드 게임

순위	이유	응답률
1	다양한 게임	33.43%
2	자투리 시간이용	17.70%
3	처음한 게임	12.92%
4	이길 때 쾌감	6.74%
5	빠른 접속	5.90%

Source: 위정현(2006)

많이 이용하는 캐주얼 게임이나 웹보드 게임의 경우에는 간접적인 네트워크 효과를 보일 수 있는 전략을 사용할 가능성이 높아진다.

Proposition 3a: 온라인게임 내에서도 Heavy-User가 많은 게임장르의 경우에는 직접적인 네트워크 효과를 가져올 수 있는 해외진출전략을 선택할 것이다.

Proposition 3b: 온라인게임 내에서도 Light-User가 많은 게임장르의 경우에는 보완재를 통한 간접적인 네트워크 효과를 가져올 수 있는 해외진출전략도 사용할 것이다.

Ⅴ. 사례분석

5.1 Konami

'비트매니아'나 'DDR(Dance Dance Revolution)' 등으로 우리에게 친숙한 일본의 게임 업체인 Konami는 크게 세 개 분야의 사업을 운영하고 있다. Digital Entertainment 사업, Gaming 사업(카지노 등의 도박기계), 그리고 Health and Fitness 사업이 주요 사업 분야인데 이 중 컴퓨터 및 콘솔게임 소프트웨어 및 아케이드 게임을 담당하는 Digital Entertainment 사업분야가 Konami의 핵심 사업으로서 전체 매출의 64%를 차지하고 있다. Konami는 2006년에 2,621억엔(약 1조 9,500억원)의 매출을 올렸으며 순이익이 262억엔(약 1,700억원)에 달했다. Konami는 닌텐도, 스퀘어 에닉스와 더불어 일본 게임시장의 3강을 구성하고 있다.

창업자 Kagemasa Kozuki는 1969년 쥬크박스 렌탈 및 수리 사업을 시작으로 하여 1973년 Konami Industry Co.를 창립하고 아케이드 게임기 제조업을 본격적으로 시작하였다. 사업을 시작한 시기로부터는 10년만인 1979년, 미국으로 첫 수출을 하면서 해외 진출이 시작되었다. 1980년대 중반까지 미국, 영국, 독일 등에 자회사를 설립하였고 2000년에는 중국 자회사인 Konami Software Shanghai를 설립하였으나, 한국에는 판매대행 및 번역업체를 지정하여 게임 소프트웨어를 공급하고 있을 뿐이고 지사를 설립하지는 않은 상황이다. 2000년 이후에야 이러한 해외진출의 성과가 가시적으로 나타났다. 2002년이 되어서야 World Soccer Winning Eleven의 해외 소프트웨어판매량이 일본내의 판매량을 앞지르기 시작하였다는 데에서 이러한 사실을 확인할 수 있다.

2005년까지 미국, 영국, 독일, 홍콩, 중국 해외에 자회사를 설립하여 사업을 진행해 오던 Konami는 이들을 통합 관리하는 데에 어려움이 따르자 대대적인 구조조정을 단행하게 된다. 자회사를 인수 합병하여 사업부제로 전환시키는 작업을 하게 된 것이다. 이에 따라 마케팅 채널을 통합하고 브랜드 관리를 효율적으로 할 수 있게 되어 마케팅과 유통구조가 중요한 게임 소프트웨어 시장에서 이전보다 더욱 높은 시너지를 창출하게 되었다. 2000년대 초반에 들어 급속하게 온라인 서비스화가 진행되면서, Konami가 가지고 있는 다양한 서비스를 한데 모아 서비스하는 것이 중요해진 것이 이러한 구조조정을 단행한 계기였다. 이러한 Konami의 전략은 World Soccer Winning Eleven의 10번째

버전을 출시하고 마케팅활동을 벌인 것에서 살펴볼 수 있다. World Soccer Winning Eleven은 Digital Entertainment 사업부 내의 Computer & Video Games 사업부서에만 독자적으로 사업을 전개한 것이 아니라, Multimedia 사업부서, Online 사업부서, Amusement 사업부서들이 공동으로 노력하여 사업을 전개하고 있다. Konami는 OST앨범, 아케이드 게임기, 온라인 서비스 및 격월간의 정보지 발간을 통해 World Soccer Winning Eleven의 판매를 증진시키는 동시에 하나의 콘텐츠를 여러 창구를 통해 판매하는 One source Multi Use 전략을 사용하고 있다.

콘솔게임 분야에서 꾸준한 성장을 해 온 Konami는 온라인게임 시장과 모바일 게임 산업의 성장에 따라 신규 시장 진입을 시도하고 있다. 신규 시장 진입에서 Konami는 기존의 전략과 다른 전략을 구사하고 있는데 과거에는 각 사업부나 자회사들이 각자의 자회사를 진출하려는 시장에 설립하는 방식으로 자신의 역량을 활용하는 방식을 사용했다. 그러나 온라인게임과 모바일 게임 산업에 진출할 때에는 진출하려는 산업의 핵심 역량을 가지고 있는 기업들과 합작 회사를 설립하거나 전략적인 제휴를 통하여 관련회사의 노하우를 배우고 인프라를 공유하려는 방식을 활용하고 있다. 온라인게임 산업에 진출할 때에는 뛰어난 네트워크 솔루션을 보유한 일본의 인터넷서비스 공급자인 Internet Initiative Japan(IIJ)을 JV 파트너로 선택하였으며 모바일 게임 산업에 진출할 때에는 모바일 게임의 선구적인 시장을 가지고 있는 한국에서 '고도리' 등으로 모바일 콘텐츠 제작에 핵심적인 역량을 가지고 있는 컴투스를 전략적 제휴의 파트너로 선택하여 일본 및 해외시장을 공략하고 있는 상황이다.

5.2 NC Soft

한국을 대표하는 MMORPG 기반의 온라인게임 업체인 NC Soft는 1997년에 설립된 이후 '리니지(Lineage)'를 개발하면서 온라인게임의 성장에 기폭제 역할을 하였으며 리니지의 성공을 바탕으로 설립 3년만인 2000년 미국에 현지법인을 설립하고 대만에서는 서비스를 시작하였다. NC Soft는 현재 북미지역, 일본, 중국, 대만, 필리핀, 태국 등지에 현지 법인 및 라이센스 파트너를 구축하고 활발한 해외 활동을 수행하고 있다.

창업자인 김택진 사장은 서울대 전자공학과와 컴퓨터공학과 출신으로, 창업 이전 직장에서 미국 파견 근무를 할 당시 인터넷 기술개발에 전념하게 되었고 함께 IT 솔루션을 개발하던 인력들을 모아 창업을 하였다. 1998년 국내 서비스를 시작해 현재 전 세계적으로 동시 접속자 수 30만 명 이상을 기록하고 있는 리니지는 세계에서 가장 성공한 인터넷 콘텐츠로 손꼽히고 있으며, 후속 게임 리니지 II 또한 성공신화를 이어가고 있다. 리니지의 성공요인으로는 손쉬운 조작법과 더불어 주기적으로 출시되는 에피소드를 통해 사용자들이 오랫동안 게임을 즐길 수 있다는 점, PC방을 중심으로 형성된 게이머들 간의 네트워크가 마케팅 채널의 역할을 하였다는 점이 있다. 여기에 더해, 사용자들 스스로가 방향을 만들어 가면서 흥미를 높이고 '혈맹'의 개념이 존재하여 사용자가 쉽게 이탈하지 않는다는 장점과 상대방을 죽이고 공성전(성을 공격함)을 펼치는 등의 게임 방식으로 게임을 할 때마다 다른 재미를 주어 몰입도와 중독성을 높인다는 것이 지적되고 있다(위정현, 2006).

NC Soft는 '혈맹'이라는 개념을 처음으로 도입하고 커뮤니티 관리 전략을 통해 높은 성과를 거두었

는데, 이 전략은 해외 시장 진출 시에도 그대로 반영되어 리니지의 성공에 일조하였다. NC Soft는 국내에서 폭발적인 관심과 참여를 이끌어 낸 길드(혈맹)의 모임을 해외에서도 지원하여, 커뮤니티 활동을 온라인에서 오프라인으로 확장할 수 있도록 하는 '리니지 해피 투게더 이벤트'를 정기적으로 벌여왔다. 또 친구에게 소개하면, 일정 기간 동안 함께 게임을 할 수 있는 '프랜드 쿠폰'을 패키지에 동봉하여 판매하는 방법은 특히 해외시장에서 큰 '입소문' 효과를 얻고 있다.

NC Soft가 설립되었을 당시 국내의 관련 인프라스트럭처의 구축으로 온라인게임 시장이 급속도로 성장하기 시작하였다. 이에 따라 국내 경쟁이 치열해졌고 NC Soft는 도입기에 있었던 해외 온라인

〈표 2〉 NC Soft의 해외진출현황

- 해외현지법인

지역	내용
중국	2003년 Sina와 합작으로 NC Sina를 설립 2004년 중국 게임개발 스튜디오 NCsoft China R&D Center를 설립하여 월드와이드 게임 개발 인프라의 하나로 활용하며 미국과 한국의 NC Soft 게임 개발 스튜디오와 협력. 2006년 설립된 NCsoft China는 중국사업의 핵심 거점으로 현지 중국 파트너를 통하여 리니지, 리니지 II를 중국 시장에 서비스하며 현지 게임 개발 인력을 발굴에 주력
일본	2001년 Soft Bank와 합작으로 NC Japan을 설립하였고 일본 서비스 및 마케팅을 담당. 2006년 100% 지분출자로 NCsoft Japan을 설립하여 게임 개발 및 로컬라이징을 담당.
북미	2000년 미국 현지법인 NC Interactive를 설립하여 영업, 마케팅, 홍보 시작 현지화, 게임 퍼블리싱 계약 등을 주업무로 함. 2001년 리차드 게리엇 등을 영입하며 게임 개발 스튜디오인 NC Austin을 설립하였고 차세대 온라인 게임 개발에 주력. 2002년 스타크래프트, 워크래프트의 핵심 개발자로 구성된 ArenaNet을 인수.
대만	2003년 Gamania Digital Entertainment Co., LTD와 합작으로 NC Taiwan을 설립해 리니지 II를 대만과 홍콩에 배급
태국	2004년 True Corporations Public Co., LTD.와 합작으로 NC True를 설립. True사는 90년대부터 태국 기간통신사업으로 출발해 태국 최대규모의 종합정보통신업체로 성장함.
유럽	2004년 유럽 현지법인 NCsoft Europe을 설립. 현재 유럽 현지의 영업, 마케팅, 그리고 총판 관리의 허브 역할을 하고 있음.

- 해외 파트너사

지역	내용
대만	2000년 대만의 Gamania Digital Entertainment Co.,와 리니지 서비스 라이센스 계약 체결
필리핀	2007년 1월, 필리핀의 AMDG(Asian Media Development Group)사와 리니지 II의 라이센스 계약을 체결하고 말레이지아, 필리핀, 싱가포르에 서비스.

출처: NC Soft Homepage

게임 시장으로 눈을 돌리고, 빠른 현지화 전략을 추구했다. 미국진출 시에도 빠른 현지화 전략을 사용하였는데, 리니지의 초기 개발 단계부터 복수의 언어로 제작하였고, 미국 사용자들을 위한 가이드를 만들어 쉽게 게임을 진행할 수 있게 하였다.

2007년 3월 31일을 기준으로 볼 때, 전체 직원 1,474명 중 861명이 연구개발인력으로 전체 인력의 무려 58%가 R&D에 관여하고 있다. 연구개발비용은 매출액의 35%에 달한다. 이외에도 NC Soft는 한국(NC Soft 서울 스튜디오), 미국(ArenaNet, Austin Studio, Orange County Studio), 일본(NC Soft Japan K.K.), 중국(NCRC)을 잇는 글로벌 개발 네트워크를 구축하여 현지인력을 활용하는 데 적극적이며 개발의 효율성을 극대화하고 시너지를 창출하면서 강력한 게임 개발력을 구축하는 데에 힘쓰고 있다. 글로벌 시장에서 2007년 3월 기준으로 top 10 MMORPG 중 3개 게임(리니지, 리니지II, 시티 오브 히어로/시티 오브 빌런)을 보유하고 있으며, 전세계적으로 200만 명 이상의 유료 사용자를 보유하고 있다.

5.3 Nexon

카트라이더 등의 캐주얼 게임으로 유명한 Nexon은 1996년 세계 최초의 그래픽 온라인게임인 '바람의 나라'를 상용화한 이래 국내 최고의 게임 개발 기술력을 가지고 다양한 게임들을 선보이고 있으며, 국내 외 우수 게임들을 퍼블리싱함은 물론 개발력이 있는 소규모 게임 개발사들을 발굴, 지원하고 있다. Nexon의 창업자인 김정주, 송재경 사장은 1994년 한국과학기술원 박사과정에 재학하던 중 Nexon을 설립하였다. Nexon은 NC Soft와 마찬가지로 초기에 해외시장의 가능성을 발견하고 국내 게임 회사 중에 가장 먼저 해외시장 발굴에 관심을 가지게 된다. 1997년 미국을 시작으로 1999년에는 일본 지사를 설립하고 해외 시장 개척을 위해 나서게 되는데 사실상 해외진출 초기 본사 주도의 직접투자로 이루어진 해외 사업은 그다지 성공적이지 못했다. 이에는 해외 시장 인프라의 낙후와 문화적인 차이 등 여러 가지 이유가 존재한다.

Nexon은 창업 초기부터 MMORPG뿐만 아니라, 캐주얼게임 및 캐릭터 사업 등에도 진출하였다. 특히나 가시적인 성과를 얻은 게임은 BnB, KartRider 등의 캐주얼 게임이었다. 네트워크 측면에서 살펴보면 보완재에 의한 간접적 네트워크 효과를 누리기 위해, Nexon은 포털사이트 'Nexon 닷컴'을 운영하며 효과적인 마케팅 전략으로 출시하는 게임의 성공을 이끌었다. 아울러 직접적인 네트워크 효과를 위해 사용자들에게 Nexon닷컴을 통해 Nexon에서 서비스 중인 각 게임별 홈페이지를 통해 특화된 커뮤니티를 제공하고 24시간 웹서비스를 통한 지원을 하며 게임의 홍보를 위해 각종 멀티미디어 기능을 보유함으로써 커뮤니티를 강화했다.

해외진출 시에는 선도자의 우위(First mover's advantage)를 얻기 위해서 빠른 속도로 해외에 진출하였다. 특히 중국시장과 같이 유사한 불법복제 게임들을 서비스하는 경우가 많은 나라에 진출하는 경우에는 유사게임이 등장하기 전에 해당 국가에 빠르게 진출하여 해당 서비스를 제공하여 전환비용(Switching Cost)을 높이는 전략을 구사하였다. 이러한 전략을 통하여 중국의 온라인게임 시장을 선점하였고, 네트워크 효과는 이러한 선도자의 우위를 극대화시키는 역할을 하였다.

MMORPG, 전략, 보드 게임 등 모든 장르의 제

〈표 3〉 Nexon의 해외진출현황

- 해외현지법인

지역	내용
미국	1997년 미국 실리콘밸리에 ㈜Nexon 미국현지법인 설립.
일본	1999년 11월 설립한 ㈜Nexon 일본법인은 중국, 대만, 미국 진출의 발판 역할을 함.
싱가포르	2000년 합작 법인 형태의 (주)Nexon Asia를 설립
캐나다	2006년에 NPNA(Nexon Publishing North America)를 설립하여 북미의 개발 스튜디오로 활용, 현지인의 취향과 사정에 맞는 게임을 자체 개발하고 있음.

- 해외 파트너사

지역	내용
미국	1997년 미국의 KRM Interactive, INC.와 라이센스 계약을 체결하고 택티컬 커맨더스, 어둠의 전설, 바람의 나라를 서비스하기 시작
중국	2002년 Shanda Networking Co.와 비엔비, 메이플 스토리의 라이센스 계약을 체결하고 2005년 Shanghai Posts & Telecommunications Technology와 카트라이더, 마비노기 서비스 관련 라이센스를 체결.
대만	2005년에 대만 Gamania Digital Entertainment Co.와 라이센스 계약을 체결하고 마비노기, 메이플 스토리, 비엔비 서비스를 시작.
태국	2005년 Asiasoft corporation Co.과 계약하고 메이플 스토리와 비엔비를 서비스시작.
싱가포르	2005년 Asiasoft Online PTE.,와 메이플 스토리에 관해 계약을 체결.

출처: Nexon Homepage

품 라인업을 갖추고 있는 Nexon은 사업 포트폴리오를 조기에 구축하여 다양한 국가에 진출하는 발판을 마련할 수 있었다. 사업 초기에는 현지법인 설립을 적극적으로 하였지만 2000년대 들어 아시아 국가에 진출하면서는 합작법인과 파트너십을 통한 라이센싱 전략을 추구하였다. 게임의 개발은 국내에서 이루어지는 것을 원칙으로 하고 있으며 국내에서 성공한 게임을 라이센싱을 통해 해외로 진출시키는 방법을 사용하면서 다양한 해외진출전략을 모색하고 있다.

5.4 NHN Hangame

한국의 대표적인 인터넷 기업 NHN은 2000년에 검색 서비스 기반의 포털 기업 네이버컴과 보드게임 중심의 온라인게임 기업 Hangame 커뮤니케이션이 합병하여 만들어진 회사로, 짧은 기간 동안에 국내 최고의 순익률과 연평균 30% 이상의 지속적인 고성장을 구가하는 기업으로 자리잡았다. 1998년 설립된 Hangame 커뮤니케이션은 1999년에 Hangame 정식 서비스를 시작한 직후 2000년에 Hangame 재팬 법인을 설립한 상태였으며, 네이버컴 역시 설립 1년 만인 2000년에 네이버 재팬

〈표 4〉 Hangame의 해외진출현황

- 해외현지법인

지역	내용
일본	2000년 Naver Japan과 Hangame Japan이 독립적으로 진출 2003년 NHN Japan 탄생. 일본 Hangame 을 통해 150개 이상의 게임 제공.
미국	2005년 실리콘밸리 마운틴 뷰에 NHN USA를 설립하고 게임 포털 사이트 이지닷컴을 통해 온라인게임, 커뮤니티, 아바타 등을 선보이고 있음.

- 해외 파트너사

지역	내용
중국	2004년 중국의 해홍사와 제휴를 맺고 중국 최대규모의 온라인게임 포털 '롄종'을 공동으로 운영하고 있음.

출처: Hangame Homepage

을 설립한 상황이었다. NHN은 일본의 두 자회사를 2003년에 NHN 재팬으로 합병하였다. 곧 이어 NHN의 Hangame은 2004년과 2005년에는 각각 중국과 미국에 진출하여 해외 활동범위를 급격히 넓혔다. 현재 일본 웹 게임 시장에서 독보적인 1위를 차지하고 있다.

Hangame에서 개발한 웹보드 게임은 말 그대로 간단한 보드 게임을 웹 상에서 즐기는 것으로 개발하는 데에 시간과 비용이 다른 온라인게임에 비해 상대적으로 덜 들어간다. 웹보드 게임은 간단한 게임 조작 방법과 다양한 콘텐츠로 온라인게임의 사용자 층을 대폭 확대하였고, 부가적인 유료서비스와 아바타 아이템 판매로 수익을 확보하는 새로운 형태의 수익모델을 제시했다는 의의를 가진다. Hangame은 현재 130여 종의 온라인게임을 서비스하고 있고 이와 함께 홈피, 음악, 채팅 등의 커뮤니티 서비스와 VOD, 만화, 아바타 등의 다양한 엔터테인먼트 서비스를 제공하며 국내 게임 포털 업계에서 1위의 입지를 강화하고 있다. 또한 모기업인 NHN은 코스닥 시가 총액 1위의 기업이고 2006년에 코스닥 기업 중 가장 많은 연구개발비(723억원)를 지출하고 있다.

일본 최초로 웹기반 게임포탈 서비스를 시작한 Hangame Japan은 차별화된 서비스와 수익모델로 일본 시장에서 70%이상의 점유율을 보이며 큰 어려움 없이 시장을 선점하였다. 한편 2005년 초 온라인게임의 성공에 대비되는 성과를 보인 Naver Japan 웹사이트(www.naver.co.jp) 폐쇄를 발표했다. Naver Japan은 2000년 종합 검색 포탈 사이트로서 'Naver 검색', '지식 Plus', 'Naver Blog'의 서비스를 시작했으나 주력 사업인 검색 포탈 서비스에서 80% 이상의 시장점유율을 차지하고 있는 Yahoo! Japan의 지위가 워낙 공고해 시장 공략에 어려움을 겪어왔다. 결국 검색 서비스를 2005년 1월 종료하고 '지식 Plus'는 Hangame Japan으로 이전시킴으로써 검색 포탈 사업의 중단을 선언하였다. 그리고 25만여개의 블로그와 일일 페이지뷰 800만건을 기록하며 소기의 성과를 거두어 온 블로그 서비스의 경우 새로운 커뮤니티 서비스인 'CURURU'를 런칭하여 별도의 사이트로

이전시켰다. 이렇게 포털 서비스의 실패를 커뮤니티 서비스로 대체하려고 하는 것은 웹보드 게임 및 캐주얼 게임의 특성상 방문자를 늘릴 수 있는 기능을 하는 보완재가 필요하기 때문이다.

보완재의 원활한 공급을 위해서는 기업간 공조가 중요하다고 볼 수 있는데 한게임 역시 다양한 보완재 공급으로 게이머들을 끌어들이기 위해 해외기업들과 활발히 전략적 제휴를 맺고 있다. 일본에서는 대형 게임업체 반다이남코와 제휴해 이 회사의 엣 게임기용 야구게임 '패미스타(프로야구 패밀리 스타디움)'를 온라인 버전으로 출시할 계획을 세우고 있으며 이 밖에도 세가 등 일본 업체들의 제휴 요청이 잇따르고 있어 앞으로 일본 업체들의 게임성이 뛰어난 예전 게임들을 온라인화하는 전략을 통해 이들 게임에 익숙한 이용자들을 끌어들일 계획이다.

중국에서는 현지 기업과 제휴를 맺고 온라인게임 서비스를 제공하고 있다. 중국의 해옹사와 공동으로 운영하고 있는 게임 포털 롄종은 경우 지난 1998년 캐주얼 게임 사이트로 시작하여 현재 회원 1억 7천만 명, 동시 접속자수 75만 명을 보유하고 있는 중국 최대 규모의 온라인게임 사이트이다. 유료화에 대한 저항감이 큰 중국 시장이기 때문에 유료 회원이 적어 서버 비용이 많이 들어가지만 매출이 꾸준히 증가하고 있다.

5.5 사례분석 및 명제검정

콘솔게임은 3절에서 밝힌 분석에서와 같이 게임 사용자들의 사회적 네트워크 구조가 가족 혹은 친구들로 이루어져 있는 β가 작은 Regular한 구조를 가지고 있기 때문에 직접적인 네트워크 효과가 작다. 반면에 커뮤니티성이 강조되고 인터넷 사용 및 PC로 게임을 즐기는 것에 익숙한 온라인게임 사용자들의 경우에는 사용자 네트워크가 β값이 큰 Small world 구조를 가지고 있어서 직접적인 네트워크의 효과가 크게 작용한다. 사례에서 살펴볼 수 있듯이, 콘솔게임 소프트웨어 업체를 대표하는 Konami는 전통적인 수출의 방식으로 해외 진출을 하였으며, 설립 후 10년이나 지난 후에 진출을 시작하였다. 반면에 NC Soft, Nexon 및 Hangame 등의 온라인게임 업체들은 설립 후 2-3년 내로 해외 진출을 하였고, R&D조직도 현지에 구축하는 방식을 취하는 적극적으로 빠른 해외진출 전략을 모색하고 있다. 이러한 콘솔게임업체와 온라인게임 업체의 차이를 통해 Proposition 1이 지지된다는 것을 확인할 수 있다.

게임도 수명 주기가 있고 이에 따라 후발 주자라고 해서 선발주자를 못 따라 잡는 것은 아니다. 다만 상당기간 이러한 수익 창출 기회를 내줘야 할 뿐만 아니라, 선발기업의 후속작으로 사용자들이 넘어갈 확률이 높기 때문에 이러한 사용자들을 선점하는 경우에 비슷한 게임들에 비해 경쟁우위를 가질 수 있게 된다. 물론 훨씬 차별화되고 뛰어난 게임으로 진입을 하는 전략으로 선발 주자의 게임 사용자 네트워크를 가져올 수 있을 것이지만, 비슷한 유형과 수준의 게임으로 경쟁을 해야 하는 경우 빨리 진출하고 버그 수정 및 게임의 질을 높여가는 것이 좋을 것이다.

명제2로 넘어가서 살펴보면, 콘솔게임의 경우에는 직접적인 네트워크 효과는 작지만, 게임 잡지 및 행사 등의 보완재에 의한 간접적인 네트워크 효과가 크다. Konami의 사례에서 이를 확인할 수 있는데, 보완재에 의한 간접효과를 키우기 위해서 여러 가지 사업부를 운영하고 있다. 이러한 다양한 사업부를 활용한 전략을 World Soccer Winning

Eleven을 통해서 확인할 수 있다. Winning Eleven은 콘솔게임뿐만 아니라, PC게임으로 제작되어 판매되며, 이 게임은 아케이드 게임기로 제작되어 전 세계에 판매를 한다. 뿐만 아니라, Winning Eleven 게임을 잘 하기 위한 공략법 및 선수에 관한 정보를 담은 책자를 발간하고, OST 앨범도 발매를 하여 전세계에 수출하고 있다. 이렇게 다양한 창구를 통하여 서로의 판매가 보완적으로 증가될 수 있는 마케팅전략을 추구한다.

반면에 MMORPG와 같이 게임 사용자들의 사용자 네트워크가 직접적인 외부효과를 크게 받을 수 있는 Small world 구조인 경우에는 PC방을 중심으로 한 구전 마케팅 및 오프라인 모임 주선, 온라인 커뮤니티 및 길드 조직의 장려정책 등을 통해 직접적으로 커뮤니티 관리 등으로 해주면서 이러한 직접적인 효과를 극대화시키는 전략을 많이 구사한다는 것을 확인할 수 있었다. 이를 통해 Proposition 2a와 2b가 지지됨을 알 수 있다.

이제 마지막 명제가 성립한다는 것을 보이기 위해서는 β값을 크게 가지는 (직접적인 네트워크 효과가 큰) 온라인게임 내의 장르간 차이를 분석해야 한다. 앞서 살펴보았듯이, MMORPG장르의 경우에는 Heavy-User가 많고, 커뮤니티성이 가장 강조된 형태의 온라인게임이다. MMORPG의 대표적인 업체인 NC Soft의 경우에도 '혈맹'이라는 개념을 강조하여 커뮤니티성을 강조하고, 커뮤니티 및 커뮤니티 사이트를 지원하는 해외진출전략을 사용하고 있다. 뿐만 아니라, 이제는 일본의 소프트뱅크 계열사인 겅호에 인수된 그라비티의 라그나로크와 같은 MMORPG의 경우에도 미국시장 진출 시에 PC방을 중심으로 시장을 개척하여 MMORPG의 구전효과를 노리는 마케팅 전략을 구사하고, 오프라인 모임을 주선하는 방식의 전략을 구사하였다.

반면에 Light-User의 비중이 높은 캐주얼 및 웹보드 게임 업체의 경우에는 보완재를 활용하는 전략을 사용하는 것을 확인할 수 있다. 캐주얼, 웹보드 게임의 경우에는 하나의 게임을 개별적인 사이트로 운영하기보다는 넥슨닷컴이나 Hangame Japan과 같이 포털 형식으로 해외진출 및 운영을 한다. 여러 게임을 즐기기 때문에 다른 게임들이 보완재에 역할을 하고, 게임 포털을 운영하는 이유는 이러한 보완재에 의한 효과를 강화시키기 위한 전략으로 이해할 수 있다. 웹보드게임은 게임당 소요시간이 더 적고 캐주얼 게임보다도 커뮤니티성이 떨어지기 때문에, 게임 포털을 통해 각 게임들이 서로 보완재 역할을 하는 것만으로도 부족한 경우가 많다. 그렇기 때문에 NHN은 Naver Japan과 같은 검색포털 사이트 및 CURURU와 같은 커뮤니티 사이트 등을 온라인게임포털과 연동하여 간접적 네트워크 효과를 강화하고자 하는 해외진출전략을 구사하였다. 이는 Sega가 Segalink라는 커뮤니티, 블로그 등의 사회네트워킹 서비스와 온라인게임을 연결하는 포털을 구축하여 간접적인 네트워크 효과를 강화하는 노력을 통해서도 확인할 수 있다. 이를 통해 Proposition 3a와 3b가 지지되는 것도 확인할 수 있다.

Ⅵ. 결 론

6.1 네트워크 외부성과 Born Global전략

게임 업체들은 높은 기술력과 기술 집중도, 차별화된 제품 및 서비스, 중소규모의 밴처로 시작한 점, 젊고 혁신적인 기업가 등과 같은 Born global

기업의 특성을 공통적으로 가지고 있었고, 신속한 국제화를 요구하는 환경에 노출되어 있었다. 그러나 온라인게임 업체들은 모두 Born global 전략을 추구한 반면, 콘솔게임 업체인 Konami는 전통적으로 국제화를 추진한 기업들처럼 설립 후 국내 시장에서 꾸준히 사업 활동을 하다가 창업으로부터 10년이 지난 시점에서 수출로 해외진출을 시작했다. 우리는 이러한 해외진출 전략에 차이가 나타나는 이유, 즉 콘솔게임 업체는 전통적인 국제화 방식을 따르고 온라인게임 업체는 Born global 전략을 추진한 원인을 게임사용자들의 사회적 네트워크 구조의 차이라고 보았다. 콘솔게임의 경우에는 직접적인 네트워크 효과가 크지 않기 때문에 빠른 진출로 사용자 네트워크를 선점할 필요성이 크게 줄어든다. 반면에 온라인게임과 같이 사용자 네트워크 구조가 Small world인 경우는 빠른 진출로 네트워크를 선점하는 전략이 필요하다. 온라인게임의 초기 사용자들이 나중에 허브로 발전할 가능성이 높기 때문에 이러한 허브를 공략하기 위해서라도 빠른 진출이 이루어져야 한다.

온라인게임 내에서도 직접적 네트워크 효과의 크기가 장르별로 상이하기 때문에, 이를 반영한 진입 전략이 필요하다. 커뮤니티성이 극단적으로 강조되는 MMORPG와 같은 장르의 경우에는 사용자의 커뮤니티를 잘 유지할 수 있도록 지원하는 세부전략이 모색되어야 한다. 반면 상대적으로 직접적인 네트워크 외부성이 약한 캐주얼 게임이나 웹보드 게임의 경우에는 포털 서비스나 커뮤니티 서비스, 검색 포털 서비스 등과 같은 간접적인 네트워크를 창출할 수 있는 진입 방식을 선택하고, 네트워크 효과를 강화시킬 수 있는 전략을 모색하는 것이 필요하다.

6.2 연구의 의의와 한계점

본 연구는 한국의 대표적인 문화 콘텐츠 산업인 온라인게임 산업을 연구 주제로 하여 설립 단계부터의 해외 진출이라는 Born global화 현상에 대해 다루었다. 여기에서 기존의 Born global 현상의 촉진 요인 외에 온라인게임의 특성과 관련된 네트워크 효과라는 개념을 새롭게 도입했다는 점에 본 논문의 의의가 있다. 기존의 Born global 촉진 요인에 대한 분석에서는 산업에 특화된 전략적 함의를 얻기 힘들었다. 그러나, 네트워크 효과로 온라인게임 업체들의 Born global 전략을 분석해 보았을 때, 우리는 이 업체들의 Born global 전략의 타당성과 함께 해외 진출 시 진입 모드의 선택이나 전략적 제휴 파트너의 선택에 대한 시사점을 발견할 수 있었다.

본 연구의 한계점은 온라인게임 산업에 초점을 맞추고 있어 분석 결과를 다른 문화 콘텐츠 산업으로 일반화 하기는 어렵다는 점이다. 그리고 연구방법은 사례 분석 방법을 택하였는데 이는 복잡계 및 네트워크 효과라는 연구주제의 특성상 게임 사용자의 사회적 네트워크 구조를 실증적으로 정확하게 파악하는 것은 매우 어렵기 때문이다. 이러한 연구의 한계를 보완하기 위해서는 Simulation 방법을 활용한 Numerical 모형을 통해서 네트워크의 특징에 따른 해외진출 양상의 변화를 좀 더 엄밀하게 탐구해 볼 수 있을 것이다.

참고문헌

노상규, 위정현 (2007), **한국 온라인게임 산업의 발전과**

정과 향후 과제, 서울대학교 출판부.

신타쿠, 타쯔오, 노리유키 (2004), **게임산업의 경제분석**, 풀빛미디어.

NHN㈜ (2007. 5), 분기보고서.

NHN㈜ (2007), IR 레포트.

이동기, 안도 나오키, (2003), "신생 하이테크 SME의 국제화 프로세스 - 게임산업 사례를 중심으로," **경영교육연구**, 28-45.

이형오 (2005), "문화콘텐츠기업의 효과적인 글로벌 전략과 관리: Born-Global기업의 특성을 중심으로," **국제경영학회 하계학술대회 발표논문집**, 1-26.

이형오 (2006), "문화콘텐츠기업의 해외진출 전략," **서울행정학회 발표논문집**, 87-106.

위정현 (2006), **온라인게임 비즈니스 전략**, 제우미디어.

㈜NC Soft (2007. 3), 분기보고서.

㈜NC Soft (2007), IR 레포트.

지용희, 최순권, 김정포 (2002), "벤처기업 해외진출시기의 결정요인," **서강경영논총**, 13(2), 355-377.

Albert, R., H. Jeong & A.L. Barabási (1999), "Diameter of the World-Wide Web," *Nature*, 401, 130-131.

Arthur, W. B. (1989), "Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events," *Economic Journal*, 99, 116-131.

Barabási, A. L. (2002), *Linked: The New Science of Networks*, Cambridge, MA: Perseus Publishing.

Barabási, A. L. & R. Albert (1999), "Emergence of scaling in random networks," *Science*, 286, 509-512.

Bell, J(1995), "The Internationalisation of small computer software firms: a further challenge to 'stage' theories," *European Journal of Marketing*, 29(8), 6075.

Bloodgood, J. M., H. J. Sapienza & J. G. Almeida (1996), "The internationalization of new high- potential U.S.ventures: antecedents and outcomes," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, 61-76.

Carlson, R. & K. Karlsson (1970), "The age, cohorts and generation of generations," *American Sociological Review*, 35, 710-718.

Cavusgil, S. T. & J. R. Nevin (1981), "Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation," *Journal of Marketing Research*(28), 114-119.

Farrell, J. & P. Klemperer(2006), "Coordination and lock-in: competition with switching costs and network effects," Working paper, University of California at Berkeley, Berkeley, California.

Gripsrud, G. (1990), "The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan," *Journal of International Business Studies*, 21, 469-485.

Katz, M. L. & C. Shapiro (1994), "Systems competition and network effects," *Journal of Economic Perspectives*, 8(2), 93-115.

Knight, G. A.& S. T. Cavusgil (1996), "The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory," in S. T. Cavusgil & T. K. Madsen,(eds.) Export internationalizing research enrichment and challenges, Advances in International Marketing, 8, 11-26. NY: JAI Press Inc.

Knight, G. A. & S. T. Cavusgil (2004), "Innovation, organizational capabilities, and the Born-global firm," *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.

Konami Corporation (2005), Konami Annual Report.

Konami Corporation (2006), Konami Annual Report.

Lee, E., J. Lee & J. Lee (2006), "Reconsideration of the winner-take-all hypothesis: Complex

networks and local bias," *Management Science*, 52(12), 1838-1848.

Lee, J. & J. Song (2006), "A puzzle of incompatible entry in the instant messaging market," Working paper, Korea Advanced Institute of Science and Technology.

Madsen, T. K. & P. Servais (1997), "The Internationalization of Born globals: an evolutionary process?" *International Business Review*, 6, 561-583.

McDougall, P. P., S. Shane & B. M. Oviatt (1994), "Explaining the formation of international new venture," *Journal of Business Venturing*, 9, 45-64.

Oviatt, B. M. & P. P. McDougall (1994), "Toward a theory of International New Ventures," *Journal of International Business Studies*, 24, 45-56.

Oviatt, B. M. & P. P. McDougall (1995), "Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage," *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.

Peng, M. (2006), *Global Strategy*, Thomson.

Rasmussen, E. S. & T. K. Madsen (2002), "The Born global concept," paper for the 28th Eiba conference, 1-26.

Rennie, M. (1993), "Global Competitiveness: born global," *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.

Shapiro, C. & H. R. Varian (1999), *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Strogatz, S. H. (2001), "Exploring complex networks," *Nature*, 401.

Vroom, V. & B. Pahl (1971), "Relationship between age and risk-taking among managers," *Journal of Applied Psychology*, 55, 399-405.

Watts, D. J. (1999), *Small Worlds: The Dynamics of Networks between Order and Randomness*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Watts, D. J. & S. H. Strogatz (1998), "Collective dynamics of 'small-world' networks," *Nature*, 393, 440-442.

참고 사이트

문화콘텐츠진흥원(KOCCA) 홈페이지 http://www.kocca.or.kr

NHN㈜ 홈페이지 http://www.nhncorp.com

㈜NC Soft 홈페이지 http://www.ncsoft.com

㈜Nexon 기업 홈페이지 http://company.nexon.com

Konami 홈페이지 http://www.konami.net, http://www.konami.co.jp

한국언론재단 검색사이트 http://www.kinds.or.kr

Network Externalities and Born Global Strategy: Factors Influencing the Timing of Foreign Market Entry and the Entry Strategy of Korean Online Game Business

Sung Yong Chang* · Sang Ji Kim** · Jaeyong Song***

Abstract

Now more and more SMEs expand rapidly into foreign markets from or near their founding and these firms are often called born global firms (or international new ventures). The accelerated internationalizations are relatively frequent in new high-tech firms, especially firms that do internet-based businesses. Korea has become the world's largest online game industrial country since late 1990s fueled by a rapid growth of online game industry based on strong IT infrastructure. Korean online games are spreading not only into China and ASEAN countries but also into the developed countries including the U.S.A and Japan.

The rapid internationalization strategy of Korean online game companies is a very good example of the born global strategy of firms. So, we investigate factors that influence Korean online game companies' born global strategy including the timing of entry into foreign market and the entry strategy. We focus on the reasons of pursuing born global strategy derived from existing studies and on the network externalities of online game as a new factor. This is because console game companies perform traditional slow internationalization strategy though they are also included in a game industry and have features of born global firms as online game companies do.

Network externality (network effect) means a condition that a choice of one consumer affects a choice of another consumer. Network externality is generally divided into indirect network effects and direct network effects. The indirect network effects happen when as the

* Master Candidate, College of Business Administration, Seoul National University
** Master Candidate, College of Business Administration, Seoul National University
*** Associate Professor, Graduate School of Business, Seoul National University

installed base of a certain product expands, consumers of the product can benefit from the increased compatible complementary goods. So, the indirect network effects increase in proportion to the number of users. Also, the "Winner-Take-All" situation happens in the industry where these effects are important as a result of establishing an industry standard, like in the console game industry. When the direct network effects happen, consumers are affected by choices and advices of people who have direct relationships rather than network size. So, we should measure the direct network effects by using the model in which network structures are reflected. Watts and Strogatz incorporated the "Regular Network" that has many sub-units of users and the "Random Network" that has users who are randomly connected to each other. In the business that has the regular network followers can enter the market easily and small companies that occupy niche markets can survive, but these kinds of companies cannot succeed in the industry that has the small world network or random network structure. Also, according to the "Dynamic Network Model (Barabasi-Albert Model)", early nodes have a greater possibility that they may acquire many links than following nodes. Finally, in a network structure that has hubs, the winner-take-all situation has a great chance to happen. The online game industry has these features.

Therefore, we base five propositions on the network externality influencing the born global strategy. In the analysis, we compared online games with the console games due to their differences in network structures and effects. We conducted a case study with two representative industries: console game, and online game.

Findings from the case study generally support our arguments. First, we found that online game businesses carry out the born global strategy for rapid market occupation because the direct network effect of online games is stronger than that of console games. While a console game company performed gradual internationalization by starting from export, online game businesses did their business abroad nearly from their inception. This is because two games have different direct network effects due to the different network structure. In the case of online game industry, the winner-take-all situation has a great chance to happen because the network structure is close to the small world structure. So, even though they have low quality games or lack internationalization experiences, it could be a good strategy for them to preoccupy foreign markets through rapid internationalization and then develop high quality games.

Secondly, online game businesses enter the foreign market with the strategy targeting

online game communities rather than using complementary goods to maximize the direct network effect. In the game industry that has small world structure like MMORPG, consumers are affected by choices and advices of people who have direct relationships and direct network effects are significant. As expected, we found that online game businesses tried to maximize the direct network effect through performing mouth-to-mouth marketing strategy around PC rooms, supporting off-line meeting, and encouraging online communities. The console game business, however, tried to maximize the indirect network effects by operating varying businesses that can produce complementary goods for its console games.

Finally, in the case of online game businesses that have many light-users who are not very immersed in one game, they choose the strategy of maximizing indirect network effect through complementary goods. Although both casual games and web-board games are online games, light-users account for large part of users of these games unlike the case of role-playing games. These game businesses performed strategy using complementary goods because the impact of the direct network effect of the games that light-users enjoy is different from that of the games that heavy-users enjoy.

We focused on the businesses of the online game industry, one of the most important in Korean culture contents industry and introduced a new factor - the network externalities of online game. We gave important implications to online game businesses about the validity of born global strategy and foreign market strategies including choices of entry modes or strategic alliance partners. The findings of this research are not easily generalized and applied to other culture contents industry because it is focused on only one industry. And our research method could be complemented by Numerical model using simulation method.

Key words: Born global, network topology, network externalities(effect), foreign market entry timing, foreign market entry strategy