

Level Up: A Strategic Approach for Advanced Management

G-STAR 2023을 통해 살펴본 게임업의 트렌드와 관리체계 혁신을 위한 제언



Contents

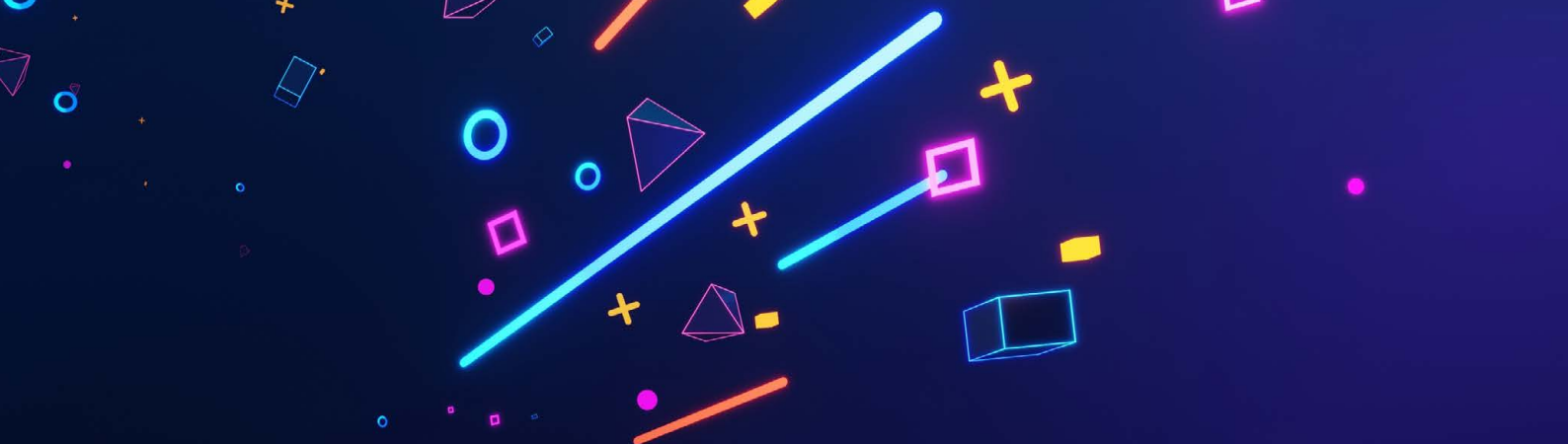
■ 들어가며	3
■ G-STAR 2023을 통해 살펴본 트렌드	4
• 장르의 다변화	
• 크로스 플랫폼과 신기술 접목	
• 서브컬처의 주류화	
■ 어떻게 관리할 것인가	8
• 경영 측면 (객관적 지표 기반의 경영 현황 측정)	
• 개발 측면 (게임성·사업성의 체계적인 검토와 원가 및 일정 전망)	
• 퍼블리싱 측면 (마케팅 리소스 최적화)	
■ 결어	19



Executive Summary

금번 지스타 2023에서는 다양한 게임의 장르와 멀티플랫폼, 서브컬처의 주류화 등 게임의 흐름에 큰 변화를 느낄 수 있었으며, 이러한 변화에서 게임들의 퀄리티 또한 상당히 높아졌음을 확인할 수 있었습니다.

이는 소비자들이 느끼는 가치를 높이기도 하지만, 게임사에게는 많은 리소스를 투입해야 하는 만큼 실패에 따른 리스크가 더 커졌음을 의미합니다. 특히, 새로운 재미 확보에 대한 어려움과 경영환경 변화에 따른 도전이 심화되는 상황인 만큼 그 어느 때보다 사업의 경쟁력은 강화하고 운영은 효율화하는 노력이 요구되며, PwC컨설팅은 게임업의 수익성 제고를 위한 관리체계 수립 시 고려할 요소 세 가지를 제시합니다.



첫째, 경영 측면에서는 객관적 지표 기반의 경영 현황 측정이 필요합니다. 이때 ‘어떠한 정보를’, ‘언제 누구에게’, ‘어떤 방식’으로 공유할지를 정의해야 합니다. ‘어떤 정보’ 측면에서는 경영정보와 주요 지표를 본질적 요소와 전략적 요소, 그리고 관리 요소 등 경영상 어젠다를 바탕으로 재정의 해야 합니다. ‘언제, 누구에게’ 측면에서는 관리 목표에 위험이 식별될 경우 사전 조치가 가능해야 합니다. ‘어떤 방식으로’ 측면에서는 데이터를 단일 채널을 통해 집계, 공유하고 신뢰성을 확보하며 이력을 관리하여 정보 재사용을 높여야 합니다.

둘째, 개발 측면에서는 게임성과 사업성을 체계적으로 검토하고 원가와 일정을 정확하게 전망하는 것이 중요합니다. 게임성과 사업성 검토를 위해 기업의 경험과 지식, 전문가의 노하우를 체계적으로 정리하고 검증 프로세스를 강화해야 합니다. 원가와 일정의 전망을 위해 개발 물량을 표준화하고 표준화된 물량 안에서 변경의 영향을 파악할 것을 제안합니다. 개발 초기에는 검토를 최소화하고 핵심 재미를 확정하고 다방면의 검토를 하는 것이 바람직하며, 이후 핵심 재미와 주요 요소가 확정된 이후에는 관리를 강화하여 목표한 리소스와 일정 내에서 개발되도록 관리해야 합니다.

셋째, 퍼블리싱 측면에서는 마케팅 리소스의 최적화가 필요합니다. 게임업은 고객 정보 수집을 통한 마케팅이 발달된 산업이지만, 동시에 퍼블리셔의 주 원가요소가 마케팅 비용인 만큼 그 중요성을 간과할 수 없습니다. 마케팅 비용에 대응하는 성과 지표를 개발하고 관리 체계를 정립해 ROI를 정확히 분석할 수 있어야 하는 것은 물론이고 마케팅 활동별 노하우를 전사 차원에서 하나의 스토리지에서 생성, 저장, 공유하여 마케팅 수행 이력을 자산화해야 합니다.

지금까지 국내 게임사는 양적 성장을 통해 한국의 문화·콘텐츠 산업에 기여하였습니다. 하지만 지금은 중국 게임의 품질 개선, 유사한 게임으로 인한 유저의 피로도 상승과 같은 창작의 영역은 물론 인건비 등 원가 상승과 개인정보보호법에 따른 마케팅의 어려움 등 관리의 영역에서의 도전도 직면해 있습니다. 이러한 상황에서 내실 있는 질적 성장을 위해 관리체계의 선진화가 절실합니다.



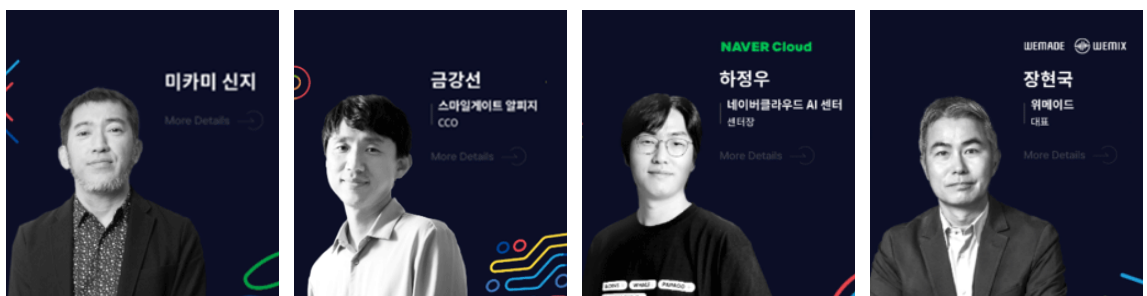
들어가며

역대 최대 규모의 G-STAR¹ 2023

지난 11월 19일 COVID-19 발발 후 4년 만에 완전 정상으로 돌아온 G-STAR 2023(이하, 지스타 2023)이 부산 벡스코에서 막을 내렸습니다. 개막 전부터 42개국 3,328개 부스의 역대 최대 규모 전시는 많은 이들의 관심을 끌었습니다. 이와 더불어 8년 만에 참가하여 7개의 신작을 출품한 엔씨소프트와 3개의 신작을 출품한 넷마블, 크래프톤의 '다크 앤 다커' 모바일과 스마일게이트의 '로스트아크' 모바일 등은 게임을 즐겨 하는 국내외 많은 팬들을 흥분시키기에 충분하였습니다.

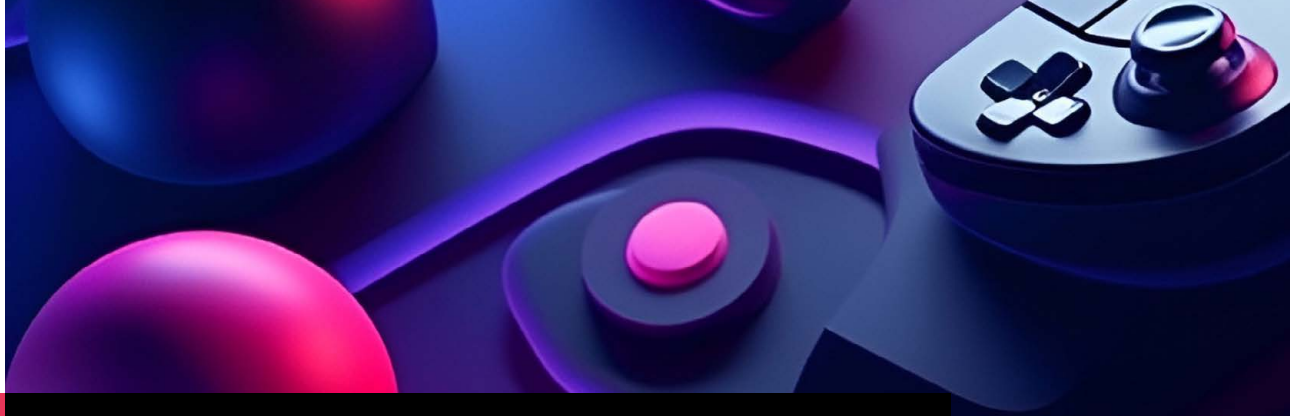
또한, 게임을 즐기는 유저들뿐만 아니라, 게임을 개발하거나 업계에 종사하는 많은 이들은 인상 깊은 전시로 G-CON을 꼽았을 것입니다. 메인 스폰서인 위메이드의 수장이자 P2E(Play to Earn)의 선도자인 장현국 대표, '바이오하자드'로 널리 알려진 공포 게임의 거장 미카미 신지, '로스트아크'의 아버지 금강선 CCO, '소니인터랙티브엔터테인먼트'의 요시다 슈헤이 등 게임계의 거물들의 키노트 스피치로 축제의 열기를 더하였습니다.

지스타 2023 G-CON 연사



출처: 언론사

1 지스타(G-STAR): Game Show & Trade, All-Round의 약자로 세계 4대 게임쇼(나머지는 독일의 게임스컴, 미국의 EA, 일본의 도쿄게임쇼) 중 하나이며 한국게임산업협회가 주최하고 문화체육관광부가 후원, 2005년부터 시작되어 부산국제영화제와 더불어 부산을 대표하는 국제 행사로 자리잡음

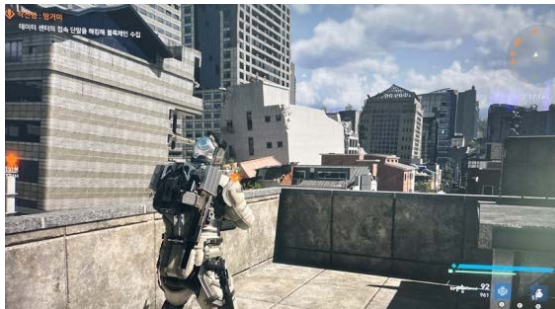


지스타 2023를 통해 살펴본 트렌드

이번 지스타 2023의 특징은 단연 3가지로 꼽을 수 있을 것 같습니다. 첫째, 기존 리니지라이크 장르에서 벗어난 ‘장르의 다변화’가 눈에 띄게 돋보였다는 점, 둘째, 출품된 대부분의 게임들이 모바일 외에도 콘솔 및 PC와 연계 가능한 크로스 플랫폼을 차용했다는 점, 마지막으로 서브컬처²가 주류 문화로 올라섰다는 점입니다.

1. 장르의 다변화

엔씨소프트 ‘LLL’



출처: 언론사

크래프톤 ‘인조이’



출처: 언론사

기존의 지스타가 강력한 IP(지적재산권)를 바탕으로 한 화려한 그래픽의 MMORPG(다중접속역할 수행게임)가 주류였다면, 금번에는 이전과 달라진 장르의 게임들이 전면에 나섰습니다. 엔씨소프트는 슈터라는 장르의 오픈월드 MMO 게임인 ‘LLL’과 난투형 대전 액션 게임인 ‘배틀크러쉬’를 선보였으며, 크래프톤은 라이프시뮬레이션인 ‘인조이’를 출시하며 엄청난 관심을 한 몸에 받았습니다. 물론 위메이드의 ‘레전드 오브 이미르’, 엔씨소프트의 ‘T’, 스마일게이트의 ‘로스트아크모바일’ 등 MMORPG가 사라진 것은 아니나, 지스타 2023에 방문한 엔씨소프트 김택진 대표의 언급처럼 “바뀌는 트렌드에 잘 맞게 새로운 (게임) 문화를 어떻게 잘 선도할 수 있을지 노력하고 있음”을 확인할 수 있었습니다.

2 주류 문화에 대비되는 개념으로서 사회 전체 중 특정 집단이 보유한 독특한 행동양식. 한국 콘텐츠 업계에서는 주로 일본 애니메이션 또는 그러한 그래픽이 적용된 게임을 뜻하기도 함



2. 크로스 플랫폼과 신기술 접목

로스트아크 VR



출처: 언론사

일곱개의 대죄: 오리진



출처: 언론사

최근 네오위즈의 'P의 거짓'이 국내 게임사에게는 불모지 같았던 콘솔 시장에서 큰 호평을 받았습니다. 이와 함께 대한민국 게임대상을 수상하는 영예를 안기도 하였습니다. 사실 우리나라의 게임 시장은 모바일 강세의 시장이긴 하지만, 세계 최대 규모의 시장인 북미와 독일을 중심으로 한 유럽에서는 콘솔 게임의 비중이 더 높습니다³. 2018년 판호⁴ 발급이 중단되었고 이후 부분적으로 재개되었지만 그 사이 '원신' 등 중국 게임의 퀄리티도 높아지면서 국내 게임사는 새로운 돌파구 마련이 필요한 상황입니다. 이를 증명이라도 하듯 금번 지스타 2023에 출품된 많은 게임들이 모바일에 한정하지 않고 닌텐도, PC 등 크로스 플랫폼을 기반으로 출품하였습니다. 위메이드의 '레전드 오브 이미르'는 모바일과 PC의 크로스 플랫폼을 제공하고, 엔씨소프트의 '배틀크러쉬'는 3개 디바이스(모바일, PC, 콘솔)로 서비스를 제공할 예정이며, 넷마블의 '일곱개의 대죄: 오리진'은 콘솔패드를 통해 직접 체험해 볼 수 있었습니다. 특히, 눈앞에서 펼쳐지는 스마일게이트의 '로스트아크' VR은 신선한 충격이었습니다.

3 2022년 대한민국 게임백서 (한국콘텐츠진흥원)

4 중국이 자국에 출시되는 게임에 대해 발급하는 일종의 인허가권

3. 서브컬처의 주류화

넷마블 '데미스리본'



출처: 언론사

'데미스리본' 코스프레



출처: 언론사

게임 시장에서는 지난 몇 년간 '소녀전선', '원신' 등 서브컬처 게임들이 메가히트를 기록하였습니다. 특히 '원신'은 출시 후 수십 개월 동안 매출 상위에 오르며 엄청난 저력을 보여주고 있습니다. 이러한 서브컬처의 인기를 실감하듯 지스타 2023에는 주요 전시 중 하나인 G-페스티벌을 '서브컬처 게임 페스티벌'로 구성하였으며, 코스프레 어워드 등도 진행하였습니다. 동시에 주요 게임사인 넷마블은 '일곱 개의 대죄'와 '데미스리본', 엔씨소프트는 'BSS'를 출품하여 서브컬처 페스티벌에 열기를 더하였습니다. 이제는 서브가 아닌 메인컬처라고 불러야 할 것 같습니다.



새로운 트렌드와 챌린지

장르의 다변화, 크로스 플랫폼, 서브컬처의 메인화라는 트렌드 속에서 한 가지 눈여겨볼 공통적인 특징이 있습니다. 게임의 장르, 디바이스, 스타일에 상관없이 모든 게임들이 상당히 높은 퀄리티를 보여주고 있다는 점입니다. 정식 론칭 전이라서 스토리나 기획의 탄탄함, 지속적인 구매력 요소 등은 체험해 볼 수 없었지만, 분명 그래픽적인 요소나 액션의 타격감, 실생활과 유사한 배경과 모습은 마치 지금 우리가 하고 있는 게임들보다는 한 세대 앞선 퀄리티를 보여주고 있으며, 이러한 퀄리티를 앞세워 모바일 게임 그 이상의 재미를 제공하고 있습니다.

게임 퀄리티의 상향 평준화는 분명 유저 입장에서는 반가운 일이지만, 게임사 측면에서는 고퀄리티 확보를 위해 제작 기간이 길어지거나 리소스 투입의 규모가 증가하게 되므로 실패에 대한 리스크 부담이 상당히 증가할 것으로 보입니다.

특히, 몇 해 간 새로운 재미와 과금 모델 등 업의 본질에 대한 지속적인 시장의 챌린지가 지속되고 있으며, 이와 동시에 인건비 상승 및 경쟁사의 퀄리티 개선, 마케팅 활동 어려움 등 경영환경 측면의 도전도 지속되고 있는 상황인 만큼 그 어느 때보다 차별화된 재미로 사업의 경쟁력은 강화하고 운영은 효율화하는 노력이 요구되는 상황입니다.

게임사의 경영 Challenge



출처: PwC

따라서 본 보고서에서는 이러한 트렌드 하에서 게임업의 수익성 제고를 위해 관리체계를 어떠한 방향으로 수립해야 하는지에 대해 다루고자 합니다.



어떻게 관리할 것인가

창작과 관리 사이

게임사의 경영진이라면 한 번쯤 어디까지 핵심 재미를 추구해야 하며, 어디서부터 관리를 강화해야 할지 고민을 해보셨을 것입니다. 관리에 리소스를 집중하면 차별성 없는 게임이 제작될 것 같고, 재미에 리소스를 집중하면 목표로 하는 수익을 창출할 수 없을 것 같은 고민에 빠지게 됩니다.

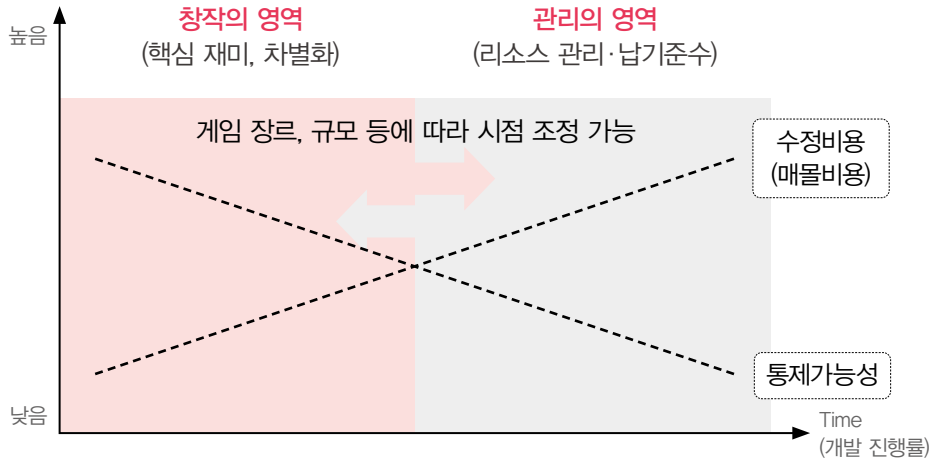
게임업은 다른 산업과 다르게 상호 배치되는 요소인 게임성이라는 창작의 영역과 사업성이라는 관리의 영역이 공존하는 특성을 갖고 있습니다. 따라서 관리에 있어서 프로젝트의 개발 진행 정도를 고려하여 유연성 있게 관리의 항목과 정도를 달리하는 노하우가 필요하며, PwC컨설팅은 게임 개발 진행 정도에 따라 통제 가능성과 수정비용(또는 매몰비용)을 고려하여, 개발 초기에는 창작을 해치지 않는 선에서 최소한의 관리만 수행하며, 핵심 재미가 확정된 이후에는 관리 수준을 높여 계획된 출시일을 준수하고 목표 원가를 달성하는데 집중하는 것을 제안합니다.

“프로젝트 초기에는 투입되는 리소스가 적고 통제도 용이하므로, 차별화된 게임을 개발할 수 있는 환경이 중요.”

- A사 사업운영 총괄 -

게임 개발 생애주기에 따른 관리 방법론

게임 개발 초기에는 핵심 재미·차별화 요소 발굴 및 구체화에 중점
 핵심 재미 구체화 후 리소스 관리·납기 관리에 집중 필요



■ 창작의 영역

• 중점 항목

핵심 재미 및 차별화 전략을 발굴하는 단계로서, 소규모의 투입 리소스로 기회 탐색

• 관리 방법

최소한의 성과·운영·위험 지표만 설정하며, Warning 및 평가 민감도를 낮추어 자유로운 사업 기회 탐색 보장

※ 경쟁사 동향, 유저 반응*, 신작·신장르에 대한 센싱 및 재미요소 (Wow Point, 구매력 지속요소 등) 점검은 필수

*User Community, Steam Community, Discord 등 유저의 목소리를 생생하게 들을 수 있는 채널 분석을 프로세스화

■ 관리의 영역

• 중점 항목

콘셉트 기획·프로토타이핑을 거쳐 구체화한 핵심 재미를 구현하는 단계로서, 설정된 목표를 향해 리소스 투입 본격화

• 관리 방법

ROI를 고려한 투입원가 및 개발 일정을 고려한 리소스 관리 측면의 운영지표를 설정하며, 창작의 영역 대비 Warning 및 평가 민감도 상향 조정

출처: PwC

1. 경영 측면 (객관적 지표 기반의 경영 현황 측정)

개인의 삶은 B(Birth)와 D(Death) 사이의 C(Choice)라는 말이 있듯이, 법인 역시 다양하고 연속적인 의사결정의 결과물입니다. 경영진의 올바른 의사결정으로 회사는 성장할 수도 있고 반대로 잘못된 결정으로 어려움에 처할 수도 있습니다. 하지만, 주요 의사결정이 필요한 시점에 활용할 수 있는 데이터가 부족하거나, 사업이 계획대로 진행되는지 또는 기업의 각 기능이 정상적으로 운영되고 있는지 확인이 어려운 경우가 많습니다. 또한, 선제적 리스크 관리 및 대응에 한계를 느끼기도 합니다. 사전에 제거 가능한 리스크를 방지하여 현실화된 후 수습에 많은 리소스를 투입해야 하는 경우도 있고, 어떠한 경우에는 기업의 경영과 각 기능의 운영에 주요 리스크가 무엇인지 명확하게 식별되어 있지 않은 경우도 있습니다. 이러한 의사결정의 어려움을 해소하기 PwC컨설팅은 '어떠한 정보를', '언제 누구에게', '어떤 방식'으로 공유할지 3단계로 접근하는 것을 제안합니다.

1단계 어떠한 정보를 (경영정보 및 주요 지표 재정의)

업의 본질 및 근본적 경쟁력과 중장기 전략의 방향성 그리고 관리 항목 등 경영상의 Agenda를 바탕으로 질문을 구체화하고 답변을 위해 필요한 정보를 도출하는 방식으로 정의할 수 있습니다.

경영 현황 지표 도출 방법론과 예시



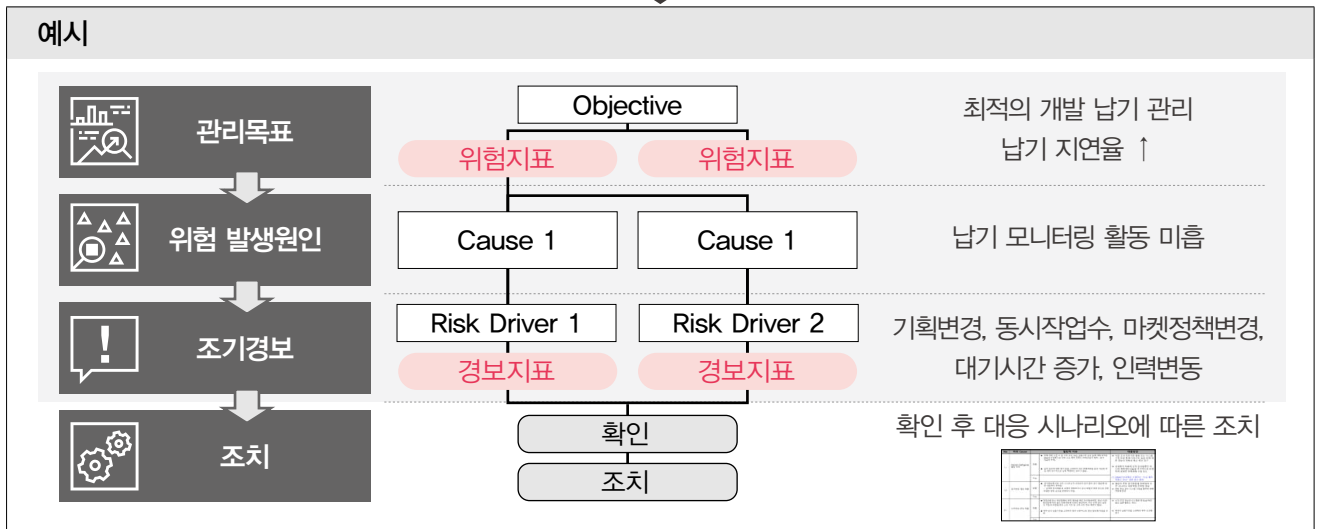
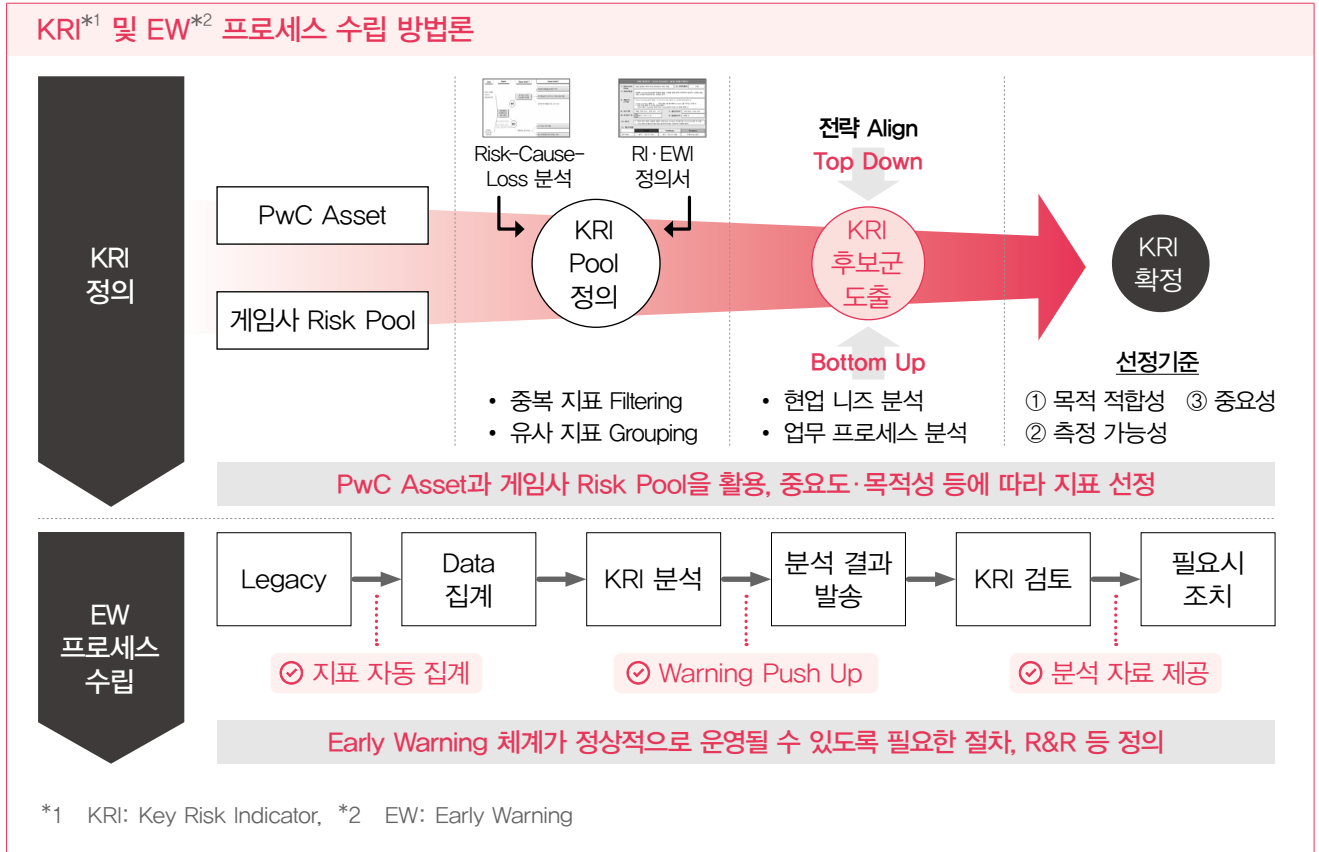
출처: PwC

2단계

언제, 누구에게 (Early Warning 체계 구현)

PwC컨설팅이 보유한 노하우와 게임사의 리스크 풀을 활용하여, 중요도, 목적성 등에 따라 지표를 선정하고 조기 경보(EW, Early Warning) 체계가 정상적으로 운영될 수 있도록 필요한 절차 및 R&R 등의 체계를 수립합니다. 관리 목표에 위험이 식별된 경우 적정 인원에게 조기 경보를 통해 사전에 조치할 수 있습니다.

KRI 및 EW 프로세스 수립 방법론과 예시



출처: PwC

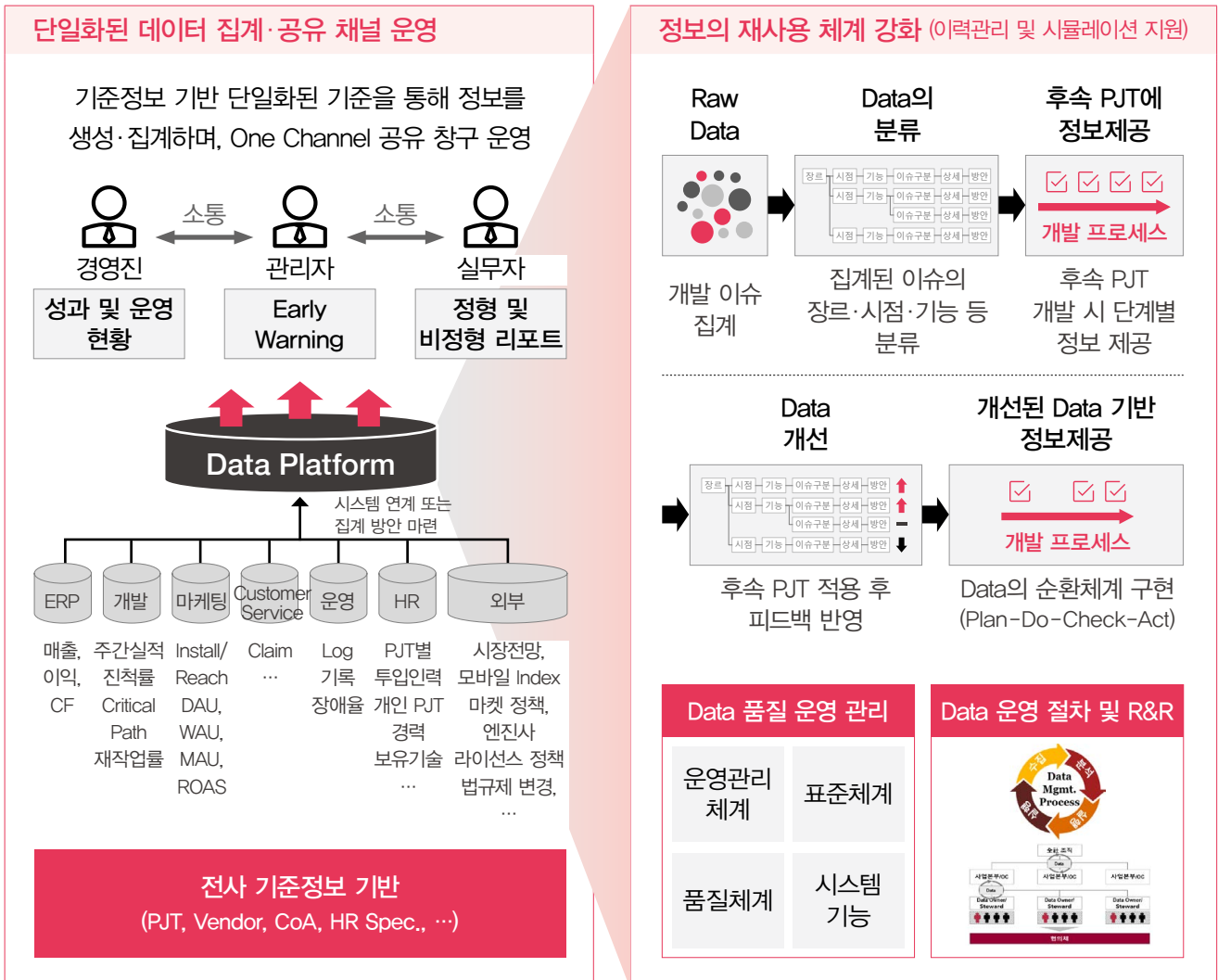
3단계 어떤 방식으로 (정보 신뢰성 확보, 재사용 강화)

기준정보를 기반으로 체계적으로 정비된 데이터를 단일화된 채널을 통해 집계하고 공유하여 데이터 신뢰성을 확보하고 소통을 강화합니다. 생성된 자료의 이력 관리를 통해 경영 시뮬레이션, 동일한 실패 사례의 재발 방지 등 정보 재사용 강화 체계를 구현할 수 있습니다.

“특히, 기존에 발생했던 특정 프로젝트의 실패 사례가 다음 프로젝트를 개발할 때 동일하게 나타나기도 하며, 이러한 사례를 사전에 알려주는 체계가 필요하다.”

- B사 사업담당 임원 -

정보의 신뢰성 확보 및 재사용 체계 구현모습 예시



출처: PwC

2. 개발 측면 (게임성·사업성의 체계적인 검토와 원가 및 일정 전망)

게임을 개발하는 과정에서 목표한 출시일보다 늦어지는 경우가 비일비재합니다. 물론 완성도 높고 차별화된 게임의 출시하기 위해 불가피한 선택이지만, 문제는 예상 출시일이 매월 달라지고 그에 따라 개발비용도 지속적으로 투입되며, 목표보다 늦게 출시하면 트렌드가 변화한 시장에서 외면당할 수 있다는 것입니다. 특히, 대형 프로젝트의 경우 투입되는 리소스와 개발 기간을 고려하면, 이러한 지연과 실패의 타격은 더 크게 다가올 것입니다.

물론 게임사는 다양한 허들 또는 심의회 등을 통해 트렌드에 맞는지를 검증하며 게임성·사업성을 분석하고 있습니다. 회사에서 정한 점검 시점이 도래하면, 다양한 게임의 전문가들이 참여하여 게임의 재미와 사업성을 분석하고 있습니다. 하지만 이러한 검증이 PD(Project Director)⁵ 또는 참여한 소수의 인력의 판단에 따라 많은 부분이 결정되기 때문에 충분한 검토가 이루어지지 않기도 하며, 시장의 기대에 벗어나는 경우도 있습니다. PwC컨설팅은 기업이 보유하고 있는 경험과 지식 그리고 PD 등 주요 의사결정자들이 보유하고 있는 스킬과 노하우를 체계적으로 정리하여 개발 중인 게임의 시점별 게임성·사업성 검토를 위한 점검 가이드라인을 수립할 것을 제안하며, 궁극적으로 이를 통해 PD·개발사(계열사)의 검증 프로세스를 상향 평준화하는 것을 목표로 합니다. 외부 개발사를 통해 게임을 제작하는 경우에는 계약 체결 전 경영현황과 개발 관리를 위한 주요 데이터를 상호 정의하는 것이 핵심 관리 포인트입니다.

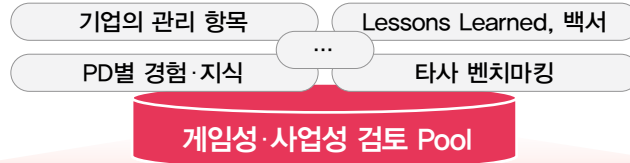
“분명 개발 리소스를 관리하거나 사업성·게임성을 검토하는 업무에 있어서 같은 회사 내에서도 PD마다 역량 차이가 있어 수준을 고도화할 수 있는 체계가 필요하다.”

- C사 사업총괄 -



5 게임제작을 총괄관리하는 담당자이며 프로젝트를 구상하고 개발전략을 세우며 조직간 커뮤니케이션 등 포괄적인 방향성을 수립하는 핵심 역할

게임성·사업성 검토를 위한 단계별 표준 가이드 예시 (※ 프로젝트 생애주기에 따른 관리의 항목과 수준 고려 필요)



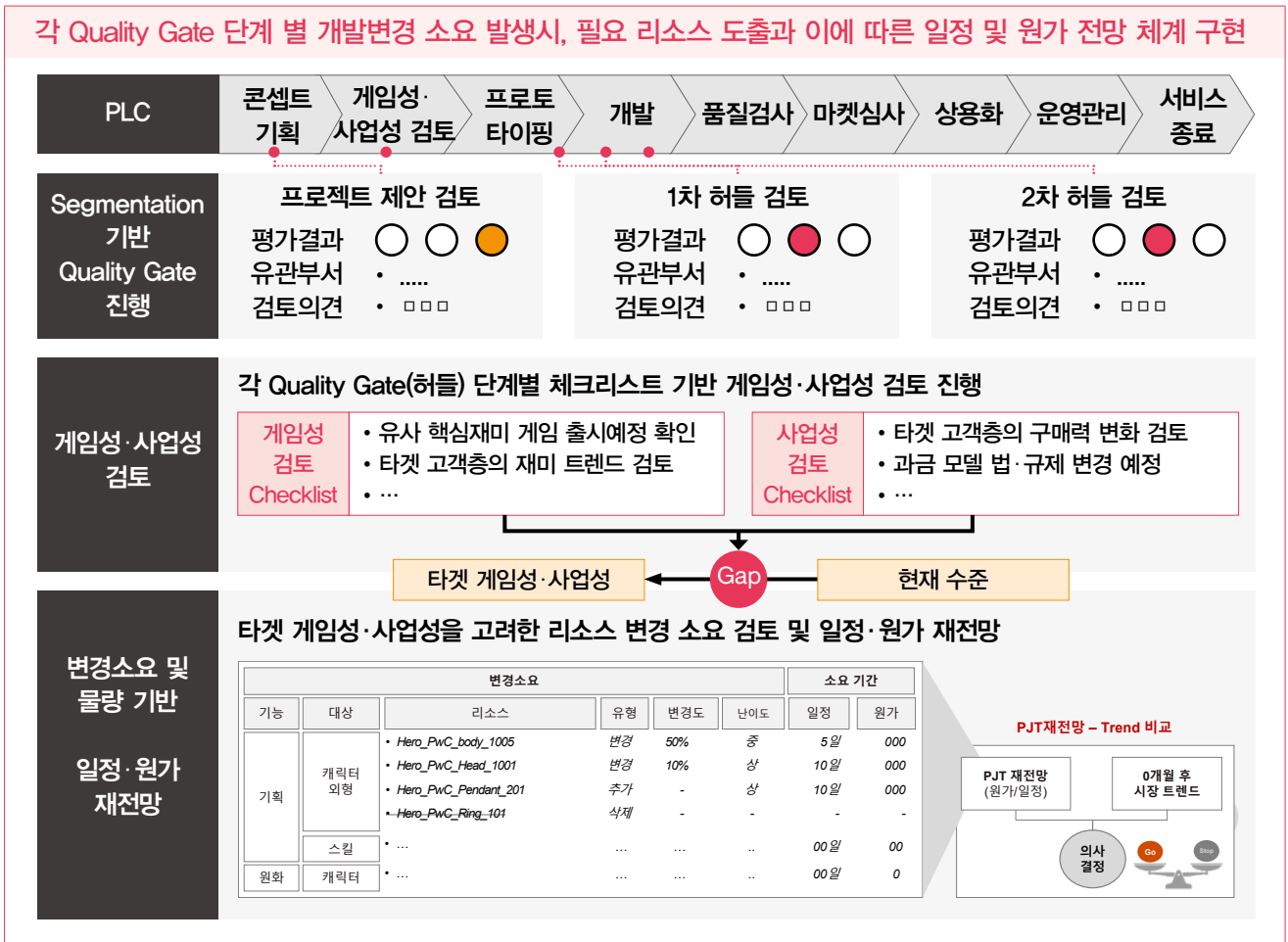
점검시점 재정의	개념 기획	프로토타이핑	알파 버전	베타 버전	...	FGT 버전	Close 베타	Open 베타·상용화
검토항목 표준화	<p>[기획]</p> <ul style="list-style-type: none"> •핵심 재미 차별화 •시장 트렌드 조사 •경쟁사 유사 IP 여부 조사 	<p>[기획]</p> <ul style="list-style-type: none"> •핵심 재미 타당성 내부 검토 기준 수립 •IP 확보 전략 수립 <ul style="list-style-type: none"> - 자체 IP 사업 확장 - 외부 IP 확보 <p>[사업]</p> <ul style="list-style-type: none"> •비즈니스 모델 정립 •상용화 구조 사전 정립 •법적 리스크 사전 검토 	<p>[기획·개발]</p> <ul style="list-style-type: none"> •개발 타당성 내부 검토 기준 •기능별 개발 스펙 및 구현 기능 정의 •디자인 레퍼런스 도출 •디자인 스펙 산정 및 도출 일정 도출 <p>[인력]</p> <ul style="list-style-type: none"> •인력구성 비율 조정 •우수인재 확보 •개발 Man Hour 투입 계획 수립 	<p>[기획·개발]</p> <ul style="list-style-type: none"> •내부 제작 기준 고도화 •개발 기능 구현 완성도 및 진척도 관리 •디자인 스펙 달성률 및 진척도 관리 •콘텐츠 개발 규모 적합도 검토 •재개발 범위 의사결정 •경쟁 게임사 현황 분석 <p>[인력]</p> <ul style="list-style-type: none"> •인력구성 비율 조정 •인력회전율 관리 	<p>각 PD별 경험·지식 활용 점검 시점 및 항목 추가 발굴</p> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px;"> <p>관리를 위한 정형화된 Structure 필요* (관리조직·협업체 운영 등)</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> •테스트 유저 선정 및 적합도 검토 <p>[기획·개발]</p> <ul style="list-style-type: none"> •서버 안정성 확인 <ul style="list-style-type: none"> - 기술적 이슈 •버그 발생률 •품질문제 대응 속도 •고객불만 건수 •고객 요구 반영 건수 •재개발 범위 의사결정 <p>[인력]</p> <ul style="list-style-type: none"> •개발 Man Hour 투입 •인력구성 비율 조정 •인력회전율 관리 	<ul style="list-style-type: none"> •테스트 유저 선정 및 적합도 검토 <p>[기획·개발]</p> <ul style="list-style-type: none"> •서버 안정성 확인 <ul style="list-style-type: none"> - 기술적 이슈 •버그 발생률 •품질문제 대응 속도 •고객불만 건수 •고객 요구 반영 건수 •영역별 개발 진도 •일정 조정 빈도 <p>[인력]</p> <ul style="list-style-type: none"> •개발 Man Hour 투입 •인력구성 비율 조정 •인력회전율 관리 	<p>[운영]</p> <ul style="list-style-type: none"> •고객 반응 개선 <ul style="list-style-type: none"> - 업데이트 주기 및 비용 •고객 관계 강화 <ul style="list-style-type: none"> - Customer Service 비용효과 분석 (외주사) •영업 및 마케팅 수익성 <ul style="list-style-type: none"> - 마케팅 채널 확보 - 광고인지도 조사 - 마케팅 활동 ROI - 콜라보레이션 효과성 •인적 자원 관리 <p>[종료]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 라이선스 계약 조건 - 유지 비용 항목 세분화 - 비용 대비 수익성 분석
	<p>개발 진행도에 따라 관리 강화 </p>							
<p>*사업·제작 Head의 타 프로젝트에 대한 관심·이해도와 선순환적 운영을 위해 아이টে를 발굴, 관리하고 경영 어젠다를 선정하는 등의 업무를 수행하는 정형화된 Structure 필요 (조직, 프로세스, Policy 등)</p>								

이러한 게임성·사업성 검토를 위한 체계적인 가이드를 수립한 후에는, 검증 후 일정과 원가의 전망이 정확하게 이루어질 수 있도록 개발 물량을 소요 리소스(시간, 원가)와 난이도 등으로 표준화하고, 변경 소요가 발생하면 표준화된 물량 내역에서 객관적으로 영향도를 파악하여, 일정과 원가를 전망해야 합니다.

“최고경영자에게 보고함에 있어 제일 어려웠던 것은 매월 개발 일정이 변경되어 거짓말하는 느낌이 드는 것이다.”

- D사 경영관리팀장 -

게임성·사업성 검토를 통한 개발일정 및 원가 전망 구현모습 예시



출처: PwC

물론, 게임성·사업성을 검토하고 일정·원가를 재전망하는 과정에서도 위에서 언급한 창작과 관리 사이의 방법론을 적용하여 프로젝트 초기 단계에는 필수 항목 외 검토 요소를 최소화하고, 이후 핵심 재미가 확정된 후에는 다양한 방면에서 검토를 하여 시장의 트렌드에 맞고 게임성·사업성이 확보된 게임을 개발할 수 있도록 관리할 것을 권합니다.

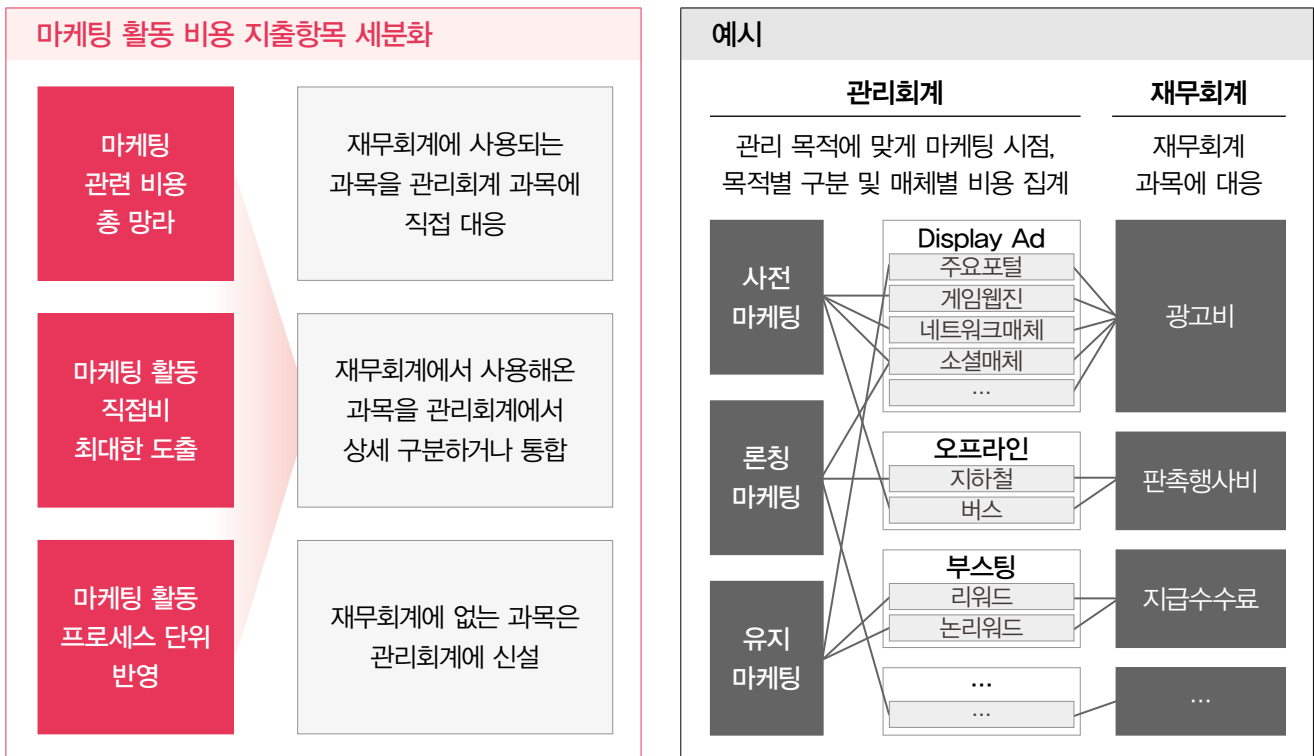
3. 퍼블리싱 측면 (마케팅 리소스 최적화)

마케팅 효과를 측정하는 것은 모든 산업에서 가장 어려운 부분 중 하나입니다. 경영학, 심리학, 광고홍보학, 커뮤니케이션학, 지리학 등 다양한 이론과 실용이 결합된 분야이며, 마케팅 시점의 예측할 수 없는 영향을 많이 받기도 합니다. 그럼에도 불구하고 게임업은 마케팅이 가장 발달한 산업 중 하나입니다. 누가 앱 광고를 클릭했고 누가 앱을 설치하였는지, 그 유저가 얼마나 플레이하였고, 과금은 얼마나 집행했는지 등 실제 집행한 비용 대비 효과를 측정할 수 있으며, 다양한 마케팅 지표와 대시보드 등을 통해 게임의 운영 현황을 파악하기도 합니다. 최근에는 어떤 유저들이 어떤 과금 특성을 가지고 있고, 몰입도는 어떤 차이가 있는지 등을 분석하는 개인화된 지표를 만들고 관리하려는 니즈까지 있습니다.

이렇듯 마케팅 기법이 발달한 산업이지만 언론사에서 주요 게임사의 경영실적을 발표할 때 ‘마케팅 비용 악영향’, ‘마케팅 비용 다이어트로 이익 개선’과 같은 문구를 종종 볼 수 있습니다. 이는 퍼블리셔의 원가 구조 상 마켓 수수료, 지적재산권비용, 그 외 인건비를 제외하면 가장 큰 비중을 차지하는 비용이 마케팅 비용이기 때문이며, 그만큼 관리를 통한 효율화, 최적화가 되어야 하는 영역임을 의미합니다. 이렇게 마케팅 비용에 대한 최적화된 관리를 위해 PwC컨설팅은 관리 체계를 고도화하여 마케팅 효과 검증을 강화하고 마케팅 자료를 자산화할 것을 제안합니다.

먼저, 마케팅 활동 지출 항목을 그 특성에 따라 세분화하여, 비용 집행에 대한 투명성을 높이고 더 나아가 마케팅 활동별 효과 판단 시 유의한 정보를 제공할 수 있는 체계를 수립합니다. 즉, 마케팅 비용을 집행하는 목적, 시점, 집행 수단별 비용이 집계될 수 있도록 관리 항목을 구성합니다.

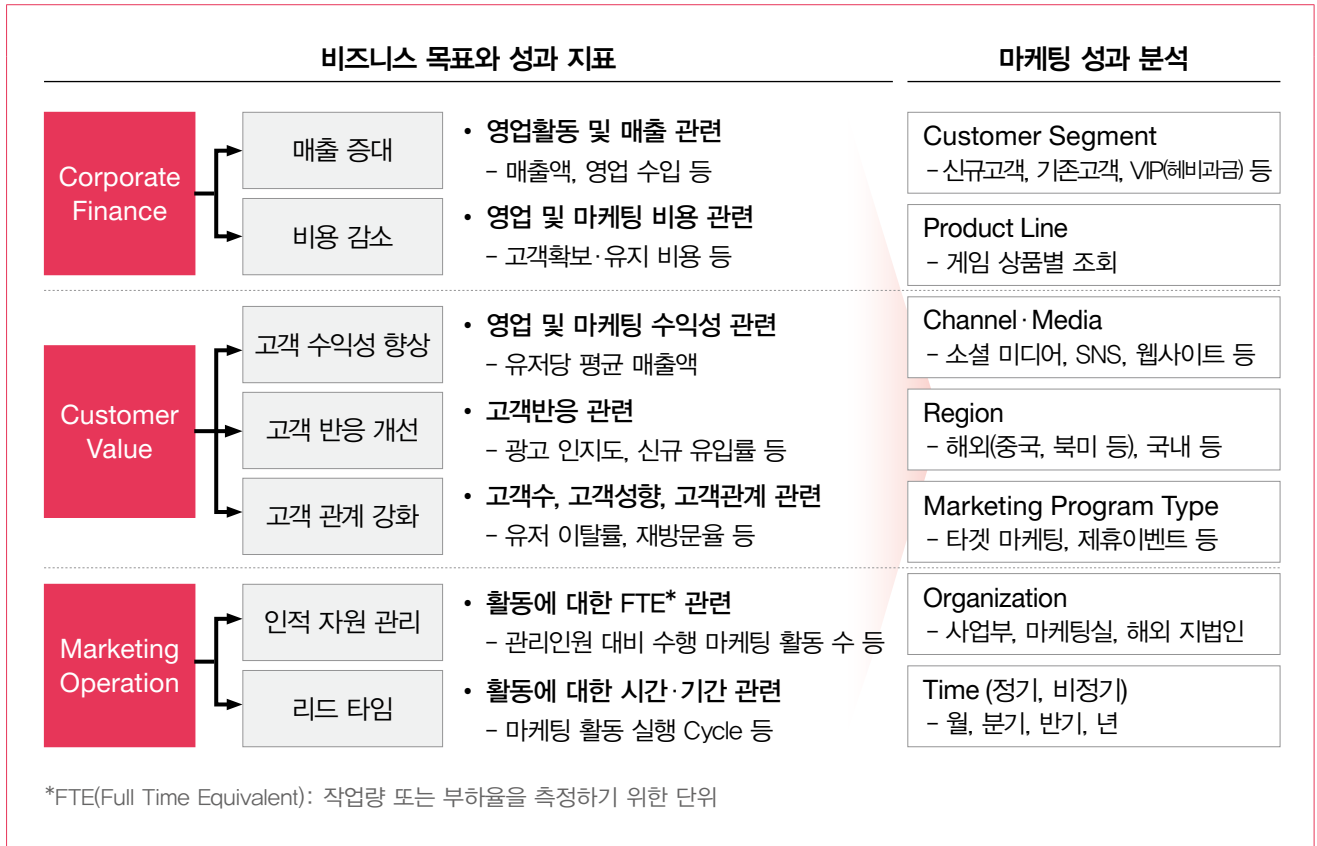
마케팅 활동 비용 지출항목 세분화 및 예시



출처: PwC

마케팅 비용 집계를 위한 체계를 수립한 후에는 이에 대응하는 성과 지표를 개발하고 성과관리 체계를 정립하여, ROI를 정확하게 분석할 수 있는 바탕을 마련해야 합니다. 성과 지표를 개발할 때에는 기업의 재무 성과와 고객이 게임에서 느낄 수 있는 가치 향상, 마케팅 활동 측면으로 접근할 수 있습니다.

비즈니스 목표에 따른 마케팅 성과 분석 지표 도출



출처: PwC

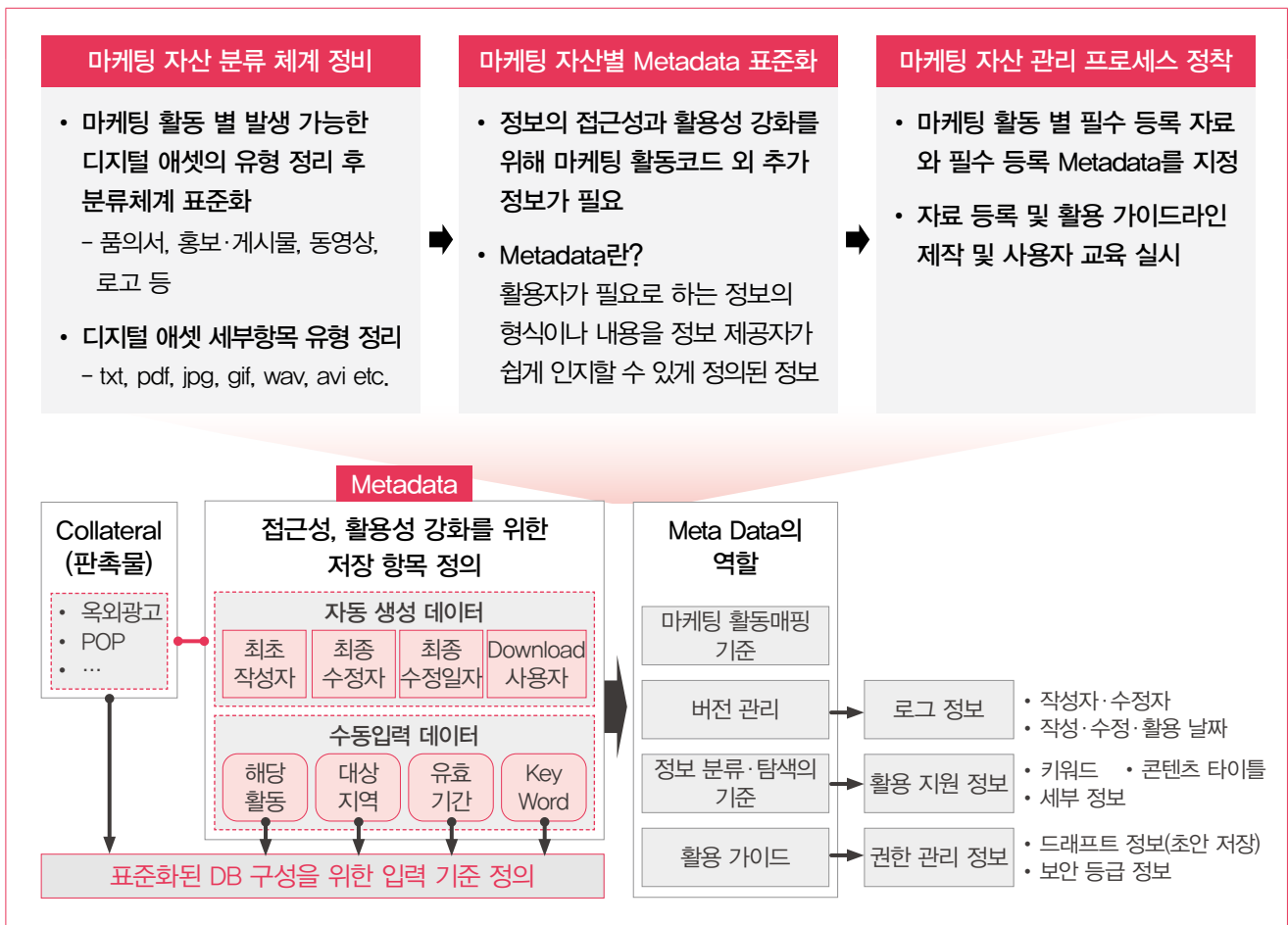


또한, 마케팅 활동에 대해서도 일회성으로 끝나는 것이 아니라 향후 유사한 마케팅 수행 시 활용할 수 있도록 마케팅 수행 이력을 자산화해야 합니다. 대부분의 마케터들은 몇 년 전 출시한 특정 게임의 N 번째 Scene B 컷을 찾으려는 노력을 해보셨을 겁니다. 많은 회사들이 마케팅의 자산화를 위해 협업 툴에 자료를 등록하는 등의 노력은 하지만 조직 개편이 있거나 협업툴이 변경되는 경우 자산이 유실되기도 하고, 최종 버전만 관리하다 보니 실제 다음 마케팅 활동에 유용할 수 있는 B 컷을 찾을 수 없는 경우가 많습니다. 이러한 비효율을 해소하기 위해 개별적으로 보관하고 있는 마케팅 콜라테럴(Collateral)⁶ 및 마케팅 활동별 노하우를 전사 차원에서 하나의 스토리지에서 생성, 저장, 공유하여 자산화하는 체계를 구현해야 합니다.

“조직개편이나 인사 이동이 있으면
전에 쓰던 마케팅 자료가 유실되는 일이 비일비재하다.”

- E사 UX마케터 -

마케팅 자산 관리 및 공유체계 예시



출처: PwC

6 제품이나 서비스의 판매를 지원하기 위해 사용된 여러가지 수단 (배너, 미디어 광고 등)



결어

국내 모 대형 게임사는 2010년대 초반 매출 1조 원을 달성한 이후, 5년이 지난 2017년도 그 2배인 매출 2조 원을 달성하였습니다. 그리고 6년이 지난 2023년 시장은 이 기업의 매출을 4조 원으로 추정하고 있습니다. 하지만 이러한 양적 성장과 달리 현재 주요 게임사의 영업이익은 감소하거나 정체되어 있는 등 질적 성장은 한계에 부딪힌 상황입니다. 중국 게임의 품질 개선, 유사한 게임으로 인한 유저의 피로도 상승과 같은 창작의 영역에서는 물론 인건비 등 원가 상승과 개인정보보호법에 따른 마케팅의 어려움 등 관리의 영역에서의 도전도 직면해 있기 때문입니다. 짧은 기간 동안 비약적으로 성장하며, 한국의 문화·콘텐츠 사업의 발전에 큰 기여를 하고 문화 수출의 핵심적인 역할을 한 게임업계가 이러한 도전적인 환경에서 다시 한번 내실있는 질적 성장을 달성하기 위해서는 관리 체계를 선진화하는 것이 매우 중요합니다.

본 보고서에서는 경영, 개발, 퍼블리싱이라는 주요 기능의 관점에서 접근해 보았으며, 상세 개선 항목들은 PwC컨설팅의 전문가 그룹이 다각도로 지원하며, 구체화할 수 있습니다.

Contacts

유원석 Partner

won-seok.yoo@pwc.com

02-709-4718

성윤호 Partner

yun-ho.sung@pwc.com

02-3781-9879

신호준 Senior Manager

ho-joon.shin@pwc.com

02-709-4011

www.pwcconsulting.co.kr

2401C-RP-001

© 2024 PwC Consulting. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.