

IPTV 도입에 따른 온라인 게임 산업의 대응 시나리오 개발

Developing the On-line Game Industry's Changing Scenario according to the introduction of IPTV

김민관^a 한창희^b

^a 경기 안산시 사1동 1271 한양대학교 e-Business 경영학과 박사과정
Tel: +82-031-400-5634, Fax: 031-400-5634, E-mail: toughmk@hanyang.ac.kr

^b 경기 안산시 사1동 1271 한양대학교 경상대학 경영학부 교수
Tel: +82-31-400-5634, Fax: 031-400-5634, E-mail: chan@hanyang.ac.kr

Abstract

본 연구는 온라인 게임 산업의 구조적인 변화와 IPTV 환경변화에 초점을 두고 IPTV 도입에 따른 게임 산업의 변화를 시나리오 플래닝을 통해 제시해 보았다. 분석의 절차는 IPTV 도입과 관련하여 온라인 게임 산업에서 제기 되고 있는 핵심이슈들을 선별하고 각 이슈 별로 주요 추세와 불확실성요인들을 분석하여 IPTV 도입에 따른 온라인 게임 산업의 변화 양상을 논리적인 시나리오들로 제시하였다. 그리고 미래 발생 가능한 시나리오에 따른 온라인 게임 업체들의 전략적 대응 방안의 방향성을 제시 하였다.

Keyword :

On-Line Game Industry, Scenario Planning, Business Strategy, IPTV

1. 서 론

최근 게임 산업은 국내·외를 막론하고 방송·통신 융합, 디지털 융합, IPTV 등의 신규 서비스 도입과 웹 2.0, 글로벌화, OSMU 등의 시장 트렌드를 바탕으로 빠른 환경변화가 진행됨에 따라 시장수요와 업계의 구조변화가 클 것으로 예상되며, 업계 측면에서는 게임 산업의 구조와 시스템 변화로 경쟁 환경과 생존 조건도 크게 바뀌어 업계의 적극적인 변화 관리가 요구되고 있다.(한창희, 2007)

본 연구에서는 첫째, 미래 IPTV 서비스 환경 하에서 게임 산업의 구조적인 변화의 모습을 시나리오 예측 방법론을 통해 논리적으로 그려보고 대응 방안을 제안함으로써 온라인 게임 업체들이 IPTV 환경변화에 따른 기업의 경영환경 변화를 예측하고 전략을 수립하는데

있어서 실제적인 방향을 제시하고 둘째, 게임 서비스 업체를 비롯해 IPTV 게임 서비스와 관련된 이해관계자들에게 추후 예상되는 IPTV 게임 서비스 환경의 변화를 보여줌으로써 경영자뿐만 아니라 개별 이해관계자들의 전략적 행위와 의사결정에 필요한 커뮤니케이션의 도구로써 본 시나리오를 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 시나리오와 시나리오 플래닝

시나리오는 불확실한 세상에서 장기적인 안목을 기를 수 있도록 도와준다. 본래 시나리오란 연극에서 사용되는 용어로 영화나 연극의 대본을 뜻하는 말이다.

<표 1> 시나리오 플래닝의 정의

주 체	정 의
Porter, Michael, (1985)	미래가 어떤 모습일지에 대한 정합성 있는 견해
Schwartz, Peter, (1991)	자신의 결정이 의도대로 수행될 수 있는 미래 환경의 여러 가지 모습들에 대해순서를 매기는 데 사용되는 도구
Schoemaker, Paul, (1995)	조직의 결정이 실행되는 미래의 가능한 모습들을 그려보는 규율 잡힌 방법
Ringland, Gill, 1997	전략기획, 즉 전략적인 계획을 수립하는 작업 중 미래의 불확실성을 관리하는 도구나 기술과 관련된 부분

결국 시나리오는 미래에 있을 법한 여러 가지 상황들을 명료히 이해하고 각각의 상황에서 가장 적절한 행보를 찾을 수 있게 해주는 것이다.(Peter Schwartz, 1996)

시계열 분석, 회귀 분석과 같은 전통적인 계량적 예측기법은 미래가 늘 과거와 유사할 것이라는 전제에 기초한다. 그러나 시나리오 플래닝은 불확실성을 받아들이고 불확실성을 직접적으로 예측과정에 도입하게 되며, 전문가의 주관적 판단과 지식을 바탕으로 관련 사건간의 상호 의존적 속성을 반영하여 환경변화를 예측하게 한다. (Wack,P. 1985)

Heijden(1996)은 사업에 있어서 가장 어려운 것 중 하나가 미래에 대한 불확실성이고 그래서 전략이 필요한 것이라고 하였다. 전략수립을 위한 Framework로 산업구조 모델(5-Forces), Value chain, 거시환경 분석 같은 폭넓게 이용되는 방법론들이 있으나 시나리오 플래닝은 이러한 것들을 대체하는 것이 아니라 전략수립의 Framework와 프로세스가 긴밀하게 통합됨으로써 기존의 단계별 사고와 행동에 있어 직접적인 기여를 하게 된다.

즉, 시나리오 플래닝은 1) 전략의 내용(Context)을 이해하는 데 2) 전략적 대안을 발전시키는 것에 3) 대안을 개발할 뿐만 아니라 4) 대안들 중에서 최적안을 선택하고 5) 선택된 전략의 실행에 도움을 줌으로써 전략수립의 도구로써 작용한다.(Fahey & Randall, 1988)

<표 2> 시나리오 플래닝의 절차 및 내용

단계	절차	주요 내용
1단계	시나리오 영역의 정의 및 영향 요인 도출 (defining scope and listing influence factors)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 도출하고자하는 시나리오의 범위 제한 ▶ 영향요인을 도출하여 목록화
2단계	자료의 구성 : 외부환경 분석 (database construction)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 각각의 영향 요인을 설명할 자료의 수집 ▶ 트렌드와 불확실성요인의 도출 및 분류
3단계	시나리오 구성 (building scenarios)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 미래 시장 현상에 영향을 미칠 수 있는 핵심요인에 대한 탐색과 추론 결과를 조합하여 시나리오 구성
4단계	전략 대안 선택 (choosing strategic option)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 도출된 시나리오의 심층 분석을 통해 각각의 가능한 미래 환경에서 기업이 취할 수 있는 최적의 경영행동과 대응방향 도출

(Wack 1985, Schoemaker 1995, Heijden 1996, Schwartz 1996, Godet 2000)

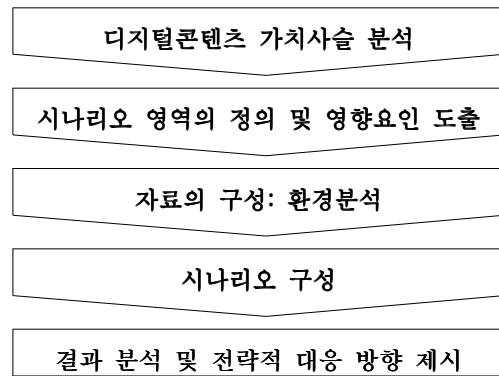
시나리오의 목적은 미래로부터 배우고, 되도록

록 남들보다 먼저 새로운 전략을 준비하기 위함이다. 각 방법론을 지칭하는 용어는 다르지만 시나리오 도출 과정은 비슷하다. 시나리오 구성은 사회의 주요 문제들을 인식하고 이슈를 선정하는 작업이다. 일반적인 시나리오 플래닝의 절차 및 주요 내용은 다음 <표 2>과 같다.

3. IPTV환경변화에 따른 미래 시나리오 수립

본 연구를 위한 시나리오 수립 절차는 다음과 같다.

시나리오 수립절차



3.1. 디지털콘텐츠 가치사슬 분석

최근 일어나고 있는 디지털콘텐츠 가치사슬의 융합과 산업 구조적 변화를 파악함으로써 변화와 경쟁의 정도가 심할 것이라 예상되는 서비스제공, 망(네트워크) 서비스, 콘텐츠 서비스와 패키징 등의 영역을 도출할 수 있었다. 따라서 게임 콘텐츠의 유통과 관련하여 IPTV 망, 게임서비스의 운영, 제작, 제공 등의 영역으로 시나리오 영역을 선정 하였다.

3.2. 시나리오 영역의 정의 및 영향요인 도출

시나리오 영역의 정의는 최종적인 의사결정 사항, 범위, 기간 등을 명확히 해야 한다. 가치사슬 분석 및 산업구조분석을 통해 도출된 주요 경쟁 영역(망 제공 및 운영, 서비스 제공, 콘텐츠 서비스와 패키징, 콘텐츠 제작 등)을 기준으로 핵심 이슈 사항을 도출하였다. 핵심 이슈* 사항 4가지는 IPTV 환경변화에서 계

* 핵심이슈 : 시나리오 플래닝에서 핵심이슈란 본 시나리오를 통해 알아내고자 하는바가 무엇인지 잘 명확히 정의한 것을 말한다.

임 서비스가 제공되는 일련의 단계를 바탕으로 콘텐츠 산업의 특성을 반영하기 위해 게임 콘텐츠의 유통과정 상의 주요 경쟁역영들의 핵심 이슈 사항을 사업자, 플랫폼 및 콘텐츠, 서비스, 정책적 이슈 등으로 그룹화 하여 선정하였다.

<표 3> 핵심이슈 선정

구분	핵심 이슈 사항
첫째	IPTV 망 개방에 대한 정부의 정책 규제는 어떻게 전개될 것인가?
둘째	IPTV를 통한 게임 서비스는 어떤 방식으로 서비스 될 것인가? (망 개방관련; 채널권, 직접 서비스 등)
셋째	PTV를 통한 게임 서비스 사업자와 고객 누구인가?
넷째	IPTV를 통한 게임 서비스는 어떤 콘텐츠를 제공할 것인가?

핵심 이슈사항에 영향을 미치는 영향요인을 4가지 영역에 대해 사업자, 플랫폼, 콘텐츠, 서비스 방식, 정책의 5가지 영역으로 세분화하여 정리하였다.

<표 4> 영향요인 리스트

구분	영향 요인
사업자	<ul style="list-style-type: none"> 기존 게임 업체의 IPTV 게임 서비스에 대한 참여 대기업의 게임 산업 진출 콘텐츠 기업 간 전략적 제휴와 M&A IPTV 망제공 사업자와 게임 서비스업체 간의 이해관계 IPTV를 통한 게임 서비스는 누가 제공 및 운영하는가?
플랫폼	<ul style="list-style-type: none"> IPTV 플랫폼이 새로운 게임 유통 채널로 등장 PC, 콘솔, 포터블게임기, 모바일 등의 플랫폼과의 관련성 증대 IPTV 플랫폼 성능의 지속적 진화 체감형 게임 플랫폼의 등장(의자, 조이스틱) 콘솔 게임 플랫폼의 대체 홈서버 활용 가능성
콘텐츠	<ul style="list-style-type: none"> IPTV 플랫폼의 특성에 맞는 게임 콘텐츠 플랫폼의 성능에 따른 게임 콘텐츠 출시 사용자 니즈에 맞는 게임 콘텐츠 출시 다양한 형태의 게임 콘텐츠 (사용자 층의 확대: 연령, 성별, 직업 등) 사용자 참여형 게임 콘텐츠(양방향 서비스)
서비스 방식	<ul style="list-style-type: none"> IPTV 게임 서비스 통한 새로운 수익모델(광고, 개인화 서비스) IPTV를 통한 게임 서비스 방식의 변화(과금, 인증 등) IPTV를 통한 게임 서비스의 유통방식의 변화 IPTV 게임 서비스의 사업권, 채널권 이슈
정책	<ul style="list-style-type: none"> IPTV 망 개방 정도 시장 자율화 vs 독점 규제

4. 자료의 구성: 환경분석

자료의 구성 단계는 시나리오 수립에 직접적인 재료라 할 수 있는 주요 추세(Important Trends)와 불확실성 요인을 분류하고, 시나리오 구성의 기준이 되는 핵심 불확실성 요인을 교차 영향 분석을 통해 핵심 문제로 정의하고 이들 핵심 문제 사항에 따른 선택 가능한 대안들을 도출하는 단계이다.

전 단계에서 도출된 네 가지 핵심이슈 사항별 영향요인을 요인이 가지는 불확실성 정도와 시나리오에 미치는 영향력 정도를 축으로 배열하면 <표 5>과 같다.

<표 5> 불확실성과 영향력에 정도에 따른 영향요인 분류

	A	B	C
높음	<ul style="list-style-type: none"> 기존 게임 업체의 IPTV 게임 서비스에 대한 참여 IPTV 플랫폼이 새로운 게임 유통 채널로 등장 PC, 콘솔, 포터블게임기, 모바일 등의 플랫폼과의 관련성 증대 IPTV 플랫폼의 특성에 맞는 게임 콘텐츠 콘솔 게임 플랫폼의 대체 	<ul style="list-style-type: none"> 대기업의 게임 산업 진출 콘텐츠 기업 간 전략적 제휴와 M&A 다양한 형태의 게임 콘텐츠 사용자 참여형 게임 콘텐츠 	<ul style="list-style-type: none"> IPTV 망제공 사업자와 게임 서비스업체 간의 이해관계 IPTV를 통한 게임 서비스는 누가 제공 및 운영하는가? IPTV를 통한 게임 서비스와 유통방식의 변화 IPTV 게임 서비스의 사업권, 채널권 이슈 IPTV 망 개방 정도 시장 자율화 vs 독점 규제
영향력 정도	<ul style="list-style-type: none"> IPTV 플랫폼의 특성에 맞는 게임 콘텐츠 플랫폼의 성능에 따른 게임 콘텐츠 출시 IPTV 플랫폼 성능의 지속적 진화 체감형 게임 플랫폼의 등장 		<ul style="list-style-type: none"> 홈서버 활용 가능성 IPTV 게임 서비스 통한 새로운 수익모델
낮음			
	낮음	불확실성 정도	높음

<표 5> 상에서 불확실성이 높고 영향력이 높은 집단은 B, C, F로 불확실성 요인에 해당하며, 이중 가장 불확실성이 높으면서 시나리오에 영향력을 미치는 C는 핵심 불확실성요소로서 시나리오를 구성하는 기준이 된다.

또한 불확실성은 낮으면서 시나리오에 미치는 영향이 큰 집단인 A, B, D의 경우 그 변화의 양상이 예측가능한 수준이기 때문에 추후 시나리오 구성에 있어서 주요 추세(Important trends)로 분류되며, 시나리오를 설명하는 주요 재료라 할 수 있다. <표 6>

주요 추세의 경우 영향요인 도출 시 구분되었던 항목에 따라 문헌조사 및 사이트 분석, 전문가 세미나를 통해 도출된 데이터를 바탕으로 각각의 주요 추세 및 동향을 정의하고 관련된 상황을 서술 하였으며, 불확실성의 경우는 시나리오의 분기점이 되는 요소로서 시나리오의 구성단계에서 핵심 문제로 정의 되

어 사용될 것이다.

<표 6> 주요 추세 (Important Trends)

구분	주요 추세 정의
사업자	T1 IPTV 서비스가 본격화 되면 게임 시장의 새로운 플랫폼으로써 온라인 게임 업체들의 IPTV를 통한 다양한 게임 서비스가 예상된다..
	T2 IPTV 망 제공 사업자와 게임 서비스 업체 사이의 이해관계가 사업자 별로 복잡하게 발생할 것임.
	T3 자본력과 기업 규모를 바탕으로 대기업들의 기존 게임시장을 비롯한 IPTV 게임 서비스 시장으로 진출을 꾀하고 있음.
	T4 게임 산업 내·외부 기업간 전략적 제휴와 M&A가 활발히 진행되고 있으며 IPTV 환경 변화에 따라 그 양상이 더욱 급격해질 것이다.
플랫폼	T5 PC, 콘솔, 포터블게임기, 모바일 등의 플랫폼과 IPTV 플랫폼이 유기적인 관계를 가지며, 새로운 게임 유통 채널로 성장할 것임.
	T6 IPTV 플랫폼의 성능은 기술의 발달에 따라 지속적으로 성장할 것으로 전망됨.
	T7 IPTV 셋톱박스가 체험형 게임 플랫폼 또는 콘솔 등의 게임 디바이스로 대체가 가능함
콘텐츠	T8 IPTV 플랫폼의 기능이 진화함에 따라 서비스 가능한 게임 콘텐츠의 장르 및 형태가 달라질 것임.
	T9 TV를 통해 게임 서비스를 이용할 수 있게 됨에 따라 기존의 PC기반의 온라인 게임 사용자들 이외에 다른 게임 사용자층이 게임 서비스를 이용하게 될 것이며, 이에 따라 새로운 사용자층을 겨냥한 게임 콘텐츠의 개발이 예상된다.
	T10 IPTV 사용자 환경에 적합한 게임 콘텐츠 개발이 예상된다.
서비스	T11 IPTV 게임 서비스를 통한 새로운 비즈니스 모델(광고, 개인화 서비스 등)의 등장이 예상된다.
	T12 IPTV 망 제공 사업자와 게임 서비스 업체의 이해관계에 따라 게임 서비스에 필수 요소인 과금과 인증 방식 등의 유통 방식의 변화가 예상된다.

핵심 불확실성 요인 선정은 불확실성 요인을 핵심 문제로 정의하기 위해서 도출된 불확실성 요인 중 가장 핵심이 되는 불확실성요인을 추출해야한다. 본 연구에서는 핵심 불확실성 요인을 추출하기 위해 교차 영향 분석을 사용하였다.

<표 7>의 세로축의 ‘합계A’의 결과는 어떤 불확실성 요인이 가장 큰 영향력을 미치는지 알 수 있다. 그리고 가로축의 ‘합계B’의 결과는 각각 불확실성 요인이 다른 불확실성요인에 얼마나 의존적인지에 대한 의존도를 나타낸다. 영향력이 가장 높은 요인부터 순서대로 핵심 불확실성 요인이 되며 영향력이 낮고 의존도가 높은 요인의 경우 핵심 불확실성 요인에서 제외 시켰다.

<표 7> 핵심 불확실성 요인 선정

Part . A 불확실성 요인							
U1	IPTV 망 개방 정도는 어느 정도일 것인가?						
U2	IPTV 망 제공 사업자는 어떤 사업 유형을 택할 것인가?						
U3	IPTV 게임 서비스는 어떤 형태로 운영(서비스)될 것인가?						
U4	IPTV를 통한 게임 서비스는 누가 제공 및 운영하는가?						
U5	IPTV 게임 서비스의 콘텐츠는 어떻게 변화할 것인가?						
U6	IPTV 게임 서비스의 플랫폼은 어떻게 변화할 것인가?						
Part . B Cross Impact Relationships							
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	합계A
U1		2	2	2	2	1	9
U2	1		2	2	2	1	8
U3	0	1		1	1	2	5
U4	0	2	2		2	1	7
U5	0	0	0	0		1	1
U6	0	0	0	0	1		1
합계B	2	5	6	5	8	6	

* 세로축이 가로축에 영향을 미치는 정도
 2 : 매우강화 시킴
 1 : 강화시킴
 0 : 영향 못 미침

5. 시나리오 구성

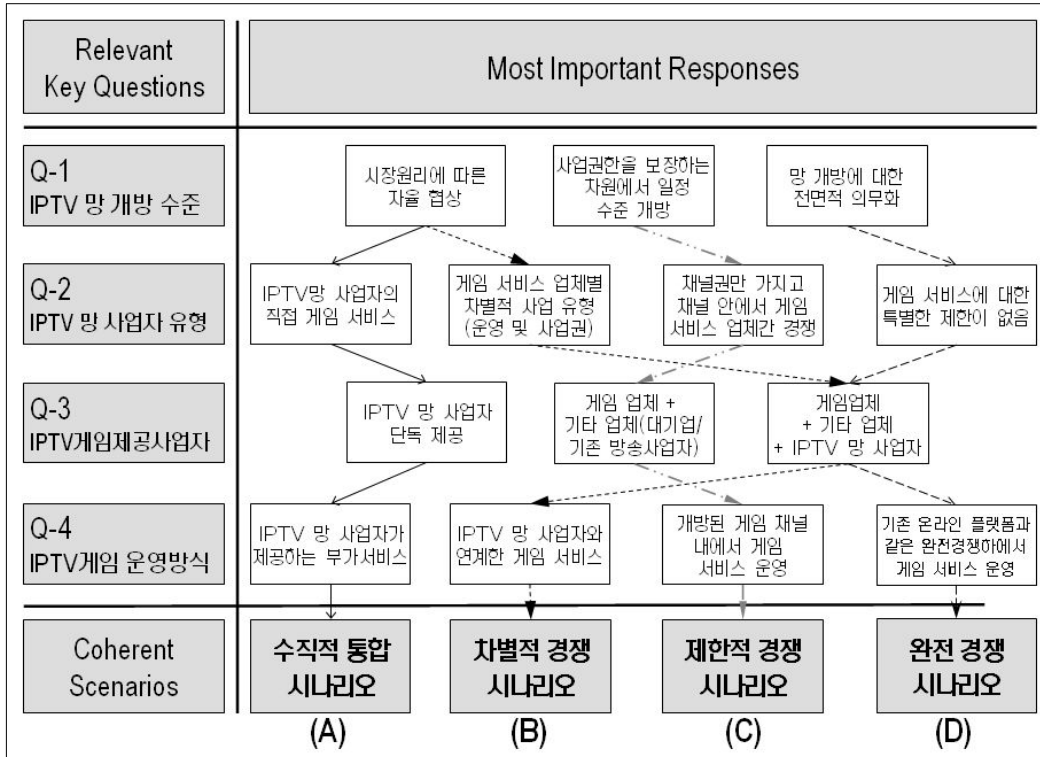
핵심 불확실성요인은 시나리오를 구성하는 기본 기준으로 이전 단계에서 도출된 불확실성 요인들 중 플랫폼과 콘텐츠의 변화 이슈를 제외한 나머지 불확실성 요인을 핵심 문제(Key Questions)로 정의 하고 각 문제들의 변화 가능 대안을 내부 토론 과정과 전문가 인터뷰 및 토론회를 통해 도출하였다. 도출된 변화가능 대안은 추후 시나리오를 구성하는 대안 요인으로 사용되었다.

정의된 핵심문제는 다음과 같다.

- [Q-1] IPTV 망 개방(망 중립성) 수준은 어떻게 될 것인가?
- [Q-2] IPTV 망 사업자의 사업 유형은 어떻게 될 것인가?
- [Q-3] IPTV를 통한 게임 서비스의 제공 및 운영 사업자는 누가 될 것인가?
- [Q-4] IPTV를 통한 게임 서비스의 운영방식 및 유통 구조는 어떻게 될 것인가?

정의된 핵심문제와 변화가능 대안을 바탕으로 시나리오를 구성하기 위해 형태학적 분석(morphological Analysis)을 통해 시나리오 구성의 틀을 작성 하였다.

<그림 1> 형태론적 분석 기법을 통한 시나리오 구성



형태학적 분석(morphological Analysis)*은 미래의 상태를 결정짓는 여러 요소들 간의 인과관계를 살펴봄으로써 미래의 상황을 예측하는 기법으로 행렬 구조를 이용하여 관련 정보를 체계화할 수 있다. 특히 해결하고자 하는 문제와 관련된 가능한 대안을 나열함으로써 대부분의 가능성이 도출될 수 있다. 본 연구에서는 상기 형태론적 분석을 통해 (A)“수직적 통합 시나리오”, (B)“차별적 경쟁 시나리오”, (C)“제한적 경쟁 시나리오”, (D)“완전경쟁 시나리오”,의 전체 네 개의 IPTV를 통한 게임 서비스 환경변화 시나리오를 구성할 수 있었다.

시나리오 A “수직적 통합 시나리오”	
Q-1; A	• 시장원리에 따른 자율 협상
Q-2; A	• IPTV 망 사업자가 직접 IPTV 게임 서비스 운영
Q-3; A	• IPTV 망 사업자 단독 운영
Q-4; A	• IPTV 망 사업자가 제공하는 부가서비스 영역의 하나로서 게임 서비스

* 형태학적 분석(morphological Analysis) 방법론은 분석 대상 이슈의 미래 모습에 영향을 미치는 핵심 불확실성 요인들을 도출하고, 도출된 요인을 핵심 문제로 정의하는 과정을 거쳐 각각의 문제들의 변화가능 대안들을 찾아 가능한 다양한 결합들 중에서 일관된 시나리오를 구성하는 것이다. (M.Godet, 2000)

시나리오 B “차별적 경쟁 시나리오”	
Q-1; A	• 시장원리에 따른 자율 협상
Q-2; B	• IPTV 게임 서비스 업체와의 관계에 따른 차별적 사업 유형
Q-3; C	• 게임업체 + 기타업체(대기업, 방송사업자 등) + IPTV 망 제공 사업자
Q-4; B	• IPTV 망 사업자와 연계한 게임 서비스 운영

시나리오 C “제한적 경쟁 시나리오”	
Q-1; B	• IPTV 게임 서비스 사업자들의 사업적 권한 일정부분 보장하는 차원에서 개방 수준
Q-2; C	• 채널권만 가지고 채널 안에서 게임 서비스 업체 간 경쟁 허용
Q-3; B	• 게임업체 + 기타업체(대기업, 방송사업자 등)
Q-4; C	• 개방된 게임 채널 내에서 게임 서비스 운영

시나리오 D “완전 경쟁 시나리오”	
Q-1; C	• IPTV 게임 서비스 사업자들의 사업적 권한 일정부분 보장하는 차원에서 개방 수준
Q-2; D	• 채널권만 가지고 채널 안에서 게임 서비스 업체 간 경쟁 허용
Q-3; C	• 게임업체 + 기타업체(대기업, 방송사업자 등) + IPTV 망 사업자
Q-4; D	• 기존의 온라인 플랫폼과 같은 완전경쟁 하에서 게임 서비스 운영

6. 결과 분석 및 전략적 대응 방향

본 시나리오 수립 절차의 마지막 단계는 이미 제시한 네 가지 시나리오를 분석, 종합하여 IPTV를 통한 게임 서비스 환경 변화에서 온라인 게임업체가 선택할 수 있는 전략적 대응 방안을 제시하였다. 전략 수립은 게임 업체별 특성 즉, 업체의 유형(개발사, 퍼블리셔, 개발사 + 퍼블리셔 등), 업체의 규모, 설립시점, 주요 게임 장르 등에 따라 다르게 진행되어야 하며, 업체별 특성 외에도 제휴관계, 기술적 특성, 콘텐츠별 특성, 사용자와의 관계 등 고려해야 할 사항이 다양하다. 따라서 게임업체별 구체적인 전략보다는 포괄적인 전략 대안의 방향을 제시하고자 한다. <표 8>

<표 8> 게임업체의 전략적 대응 방향

전략 Action Item	
S-1.	• IPTV 망 제공 사업자와 전략적 제휴를 통한 서비스 운영권, 채널권 확보
S-2	• IPTV 망 제공 사업자의 콘텐츠 제작(수직적 결합)
S-3	• IPTV 게임 서비스 초기진입을 통한 시장 선점자 우위 확보
S-4	• 온라인 게임업체간 제휴 및 연계를 통한 교섭력 확보
S-5	• IPTV 셋톱박스 기술 발전에 따른 순차적 콘텐츠 제공 (웹보드 > 캐주얼 > FPS > MMO 등)
S-6	• 플랫폼(모바일 및 포터블 게임기기, PC, IPTV STB, 콘솔 등)간 연동을 통한 새로운 비즈니스 모델 개발
S-7	• 우수한 개발자 확보를 통한 경쟁력 강화
S-8	• 대기업 또는 기존의 방송영역의 경쟁세력과 협력을 통한 교섭력 강화
S-9	• IPTV 게임 서비스에 유비쿼터스 기술, 로봇 기술 등의 신기술을 접목한 새로운 서비스 모델 개발
S-10	• 체감형 게임 콘텐츠 개발
S-11	• 기존의 유통망 강화(온라인, PC방)
S-12	• 게임 콘텐츠를 중심으로 한 OSMU 전략
S-13	• 킬러 콘텐츠 개발을 통한 경쟁력 강화
S-14	• 사용자 참여(UCC)를 중심으로 게임 콘텐츠 개발
S-15	• 기능성 게임 콘텐츠(심리치료, 재활, 교육 등) 개발
S-16	• 광고 및 개인화 서비스 등을 제공하는 차별화 콘텐츠 제공
S-17	• 현 온라인게임 서비스 중인 게임 콘텐츠와 연동을 통한 사용자 Lock-in

7. 결 론

본 연구는 시나리오 기법을 적용하여 IPTV 서비스 환경 하에서 IPTV를 통한 게임 서비스

스 시장의 구조적인 변화 모습을 논리적으로 그려보고 대응 방향을 제안함으로써 온라인 게임업체들이 IPTV 환경변화에 따른 기업의 미래 경영환경 변화를 예측하고 전략을 수립하는데 있어서 실제적인 방향을 제시하였다.

본 연구의 결과를 통해 IPTV 서비스가 아직 본격적으로 진행되지 않은 상태에서 미래의 IPTV 서비스 도입에 따른 환경변화를 시나리오를 통해 예측해 봄으로써 현 온라인게임 업체들이 미래의 IPTV를 통한 게임 서비스에서 경쟁력을 확보하고 환경변화에 따른 전략 대안을 수립하는데 도움을 줄 것이다.

본 연구에 적용된 ‘시나리오 플래닝’ 방법론이 미래예측 및 전략 수립에 있어 유일한 방법론은 아니지만 연구 대상인 온라인 게임 산업과 IPTV 환경변화의 최신 트렌드와 전망을 철저히 분석하고 이를 바탕으로 “IPTV 환경변화에 따른 온라인 게임 산업의 미래 시나리오” 사례와 대응 전략의 방향을 제시함으로써 온라인 게임업체들에게 불확실한 미래에 대한 대응력을 키우고 전략을 수립하는데 있어서 직접적인 도움을 줄 것이다.

Reference

- 고정민, “통신기업의 콘텐츠산업 진입: 의미와 전망”, 삼성경제연구소, 2006. 8. 1
- 김민균, “시나리오 플래닝에 의한 신규무선 서비스 성공에 관한 연구”, 한국과학기술원, 2006
- 김진한, 김성홍, “교차영향분석의 적용을 통한 국내 IT환경 시나리오에 대한 연구”, 한국경영과학회; 제21권 제3호
- 김태현, “디지털콘텐츠 산업의 가치사슬변화와 사업자 동향”, 정보통신정책 제 18권 23호, 2006
- 김희수 외, “방송서비스의 다매체화 및 통신방송 융합에 따른 공정경쟁 이슈 연구(I)”, 정보통신정책연구원, 2006.12
- 김희수, “방송융합에 따른 공정경쟁 이슈와 과제”, 정보통신정책연구원, 2007
- 오용수, IPTV 도입과 서비스 기반 경쟁, 2007. 2. 21
- 음수연, “미래를 주도하기 위한 전략적 사고: 대안적 시나리오를 이용한 미래예측 방법”, 정보통신정책; 제18권 18호
- 이상우 외, “IPTV 도입을 위한 규제방안 검토”, 정보통신정책연구원, 2007.07.23
- 이상우 외, “통신방송 융합 시장 환경 분석과 중장기 전략”, KISDI, 2005.
- 장용호 외, “디지털 문화콘텐츠의 생산, 유통, 소비 과정에 관한 모형” IT의 사회·문화적 영향 연구: 21세기 한국메가트렌드 시리즈 04-51. 정보통신정책연구원, 2004
- 장준인, “미래연구 방법론: 사례를 통해 살펴본 시나리오 방법론”, 정보통신정책; 제19권 9호, 2007.05
- 정석윤, 남세일, 홍석, 한창희, “기업의 미래기술 예

- 측을 위한 방법론 및 사례 연구, 한국전자거래
학회지 제11권 제1호, 2006.02
- 조현대, 윤문섭, 이공래, 민철구, 홍주봉, 김대경, 윤
성식, 김선우, “미래 국가전략산업 육성 중장기
기술혁신 전략: 분석의 틀 구축 및 IT/BT 주요
사례”, 과학기술정책연구원, 정책연구 2004-11
천강권 “시나리오 플래닝 기법을 이용한 무선 LAN
사업전략”, 2003
- 최항섭 외, “미래 시나리오 방법론 연구”, 경제·인문
사회연구회 협동연구총서, 정보통신정책연구원,
2005.12
- 최항섭, “미래연구 방법론”, 정보통신정책연구원;
KISDI 이슈리포트, 2007-08
- 한국정보사회진흥원, “MS의 사례로 살펴본 디지털
컨버전스 방향 및 시사점”, 2006. 5. 2
- 한창희 외, “게임환경 변화에 따른 정책방안 및 게
임업체 경영전략 연구”, 한국게임산업진흥원,
2007.10
- 홍인화·이석필, “IPTV 기술동향”, 전자부품연구원
디지털 미디어 연구센터, 2007
- (재)한국게임산업진흥원, 2007, 대한민국게임백서
- (재)한국게임산업진흥원, 게임산업 트렌드
EU(2002), Outlook of the development of
technologies and markets for the European
Audio-visual sector up to 2010, 2002. 6
- Gausemeier, J., Fink, A., and Schlake, "Scenario
Management: An Approach to Develop Future
Potentials", Technological Forecasting and
Social Change 59, 111-130
- Harvard Business Review Paperback, "Harvard
Business Review on Managing Uncertainty"
- Kees van der Heijden, "Scenarios", 1996
- Mats Lindgren & Hans Bandhold, "Scenario
Planning", 2003
- Michel Godet, "'Scenarios and Strategic
Management'", Butterworths, 1987.
- Michel Godet, "The Art of Scenarios and
Strategic Planning Tool sand Pitfalls",
Technological Forecasting and Social Chang,
Volume65, Issue1, September 2000
- Michinari Nishimura, "SCENARIO THINKING",
2003
- OECD, Regulation and competition issues in
broadcasting in the light of convergence,
DAFFE/CLP(99)1, 1999
- P.Wack, "Scenarios: uncharted waters ahead"
Harvard Business Review 63(5) (1985) 73-89
- Paul J.H. Schoemaker & Kees van der Heijden,
"Integrating Scenario into Strategic Planning
at Royal Dutch/Shell," Planning Review 20
(1992); 41-46
- Paul J.H. Schoemaker, "Scenario Planning: A Tool
for Strategic Thinking," Sloan Management
Review; Winter 1995; 36, 2
- Peter Schwartz, "The Art of the Long View",
1991, 1996