부분 유료화 게임을 말아먹는 7 가지 방법

(7 Ways to Fail at Free-to-Play)

작성자: 애런 샌 필리포(Aaron San Filippo)

작성일: 2012 년 11 월 13 일

모바일용 부분 유료화 게임을 만든다는 것은 정말 어려운 일이며, 좋은 수익 모델을 확립하는 것은 게임 개발과정 중 필수적인 부분이다. 개발자 Aaron San Filippo 가 이 작업을 해나가는 과정에서 직면한 어려움에 대해 이야기한다.

동생 포레스트(Forest)와 내가 플립플라이(Flippfly [1])를 설립했을 당시, 우리는 첫 프로젝트였던 iOS 용 "에듀테인먼트" 앱 <*<몽키드럼>(Monkey Drum)*>의 가격 전략에 대해 오래 고민했다.

어떤 면에서 이 게임은 독특했고(3D 캐릭터와 리듬 액션의 조합이라는 점에서), 이론상 다른 평범한 iOS 엔터테인먼트 앱 과는 비교도 되지 않을 만큼 대단한 개발 가치가 있는 것처럼 여겨졌다. 하지만 다른 한편으로 우리는 전혀 알려지지 않은 회사였다. 우리는 "엔터테인먼트" 카테고리에 게임을 배포했는데, 거기서 성공을 거둔 앱은 대부분 무료였다.

[1] 참조링크: http://www.flippfly.com/

그래서 결국 우리는 *<몽키드럼>*을 부분 유료화 방식으로 돌리기로 결정했고, 가상화폐시스템을 구현하여 유저들이 악기 연주를 통해 코인을 획득하거나 진짜 돈으로 가상화폐를 살 수 있도록 했다.

우리가 정한 이 앱의 두 가지 목표는 유저를 끌어들이는 것과, 우리가 최고 수준의 결과물을 만들 수 있음을 입증하는 것이었다. 이 점에서 우리는 크게 성공했다고 말할 수 있다. 지금까지 다운로드 횟수가 80 만 건 이상이고, 별점 4.5 를 받았다. 유저들이 이 게임을 대단히 좋아했다.

당연히 우리는 적절한 수익을 기대했고, 이것이 다음 프로젝트의 자금원이 되고 당분간 업데이트를 가능하게 해주기를 바랐다. 그러나 이 글의 제목에서 보듯, 생각처럼 잘되지 않았음을 짐작할 수 있을 것이다.

전환률(conversion rate)은 한심한 수준이었고, 돈을 지불한 유저 1 인당 평균수익률은 다운로드 수와 높은 리뷰 평점에 비해 턱없이 낮았다. 몇 개월 간 500 불 미만의 수익을 거뒀을 뿐이었다.

"<몽키드럼> 즉흥> 즉흥 연주를 즐기세요"

되돌아보면, 실패 요인은 명확했다. 그러나 이후로도 우리 같은 작은 인디 개발자들이 대부분 똑같은 실수를 되풀이하는 것을 목격했기에 우리는 우리가 보고 배운 것을 공유하기로 마음먹었다. 우리의 실패로부터 교훈을 얻으시라!
아래는 여러분이 부분 유료화 게임을 확실히 망하게 만들기 위해 꼭 해야 하는 일곱 가지다.

1. 유저들에게 돈을 내야 할 이유를 주지 말라

*<몽키드럼>*을 두고 우리는 이렇게 생각했다: "만일 전환률이 좋다는 게 1 내지 3 퍼센트 정도를 말하는 것이라면, 어쩌면 우린 유저들에게 더 많은 돈을 내게 할 수 있을지도 몰라."

그러나 효율적인 F2P 기획을 접하고 우리의 앱과 비교해볼수록, 우리는 이것이 실현될 수 없음을 깨닫게 되었다. 유저들은 여러분의 앱을 사랑해야 하지만, 여러분은 그들이 더 많은 것을 원하도록 만들어야 한다. 물론, 어쩌다 개발자인 여러분을 지원하려, 혹은 순수한 감사를 표하기 위해 몇 푼쯤 쥐어줄 독지가가 있을지도 모른다. 하지만 일반적으로 사람들이 더욱 갈망하게 만들지 못하면, 전환률은 아마 거의 0 에 수렴하게 될 것이다.

*<몽키드럼>*에서 우리는 돈을 지불해야 할 이유를, 추가 악기를 언락(unlock)하는 형태, 즉 캐릭터에 커스터마이징된 아이템을 제공하는 형태로 제시하였다. 그러나 이런 아이템을 가상화폐로 언락시키는연락시키는 수단 또한 제공했고, 이 방법은 실제로 아주 재미있으면서,되 힘든 노동이 필요한 것도은 아니었다. 아마 돈을 써야겠다는 필요성을 느끼지 못하는 플레이어가 많았을 것이다. 왜냐면 앱 자체가 재미있었고, 기본으로 제공되는 아이템으로도 충분히 재미를 느낄 수 있었기 때문이다.

아주 효율적인 F2P 게임은 결제를 유도해내는 장치를 아주 영리하게 고안해내기도 한다. 레벨이 오를수록 가상화폐를 쓸 기회를 더 많이 준다든가 (PopCap 의<줌마 블리츠(*Zuma Blitz)*>가 좋은 예다), 다양성으로 승부를 보기도 한다. 게임플레이 내에서만 인센티브를 주는 것이 아니라, 허세를 충족해주는 아이템이나, 추가 콘컨텐츠를 제공하는 것이다.

전략이 뭐가 됐든, 즐거움을 제공하는 것과 유저들로 하여금 더 원하도록 만드는 것 사이에서 완벽한 균형을 찾아야 한다는 사실을 직시하라. 유저들이 게임에서 볼 건 다 봤다고 생각하거나 게임플레이 내에서 아이템을 언락할 수 있는 합당한 다른 수단을 찾아낸다면, 아마 더 이상 돈을 쓰려하지 않을 것이다.

2. “고래” 요소를 무시하라

부분 유료화 게임의 수익창출은 말하자면 꽤 단순한산수다. 여러분의 수익은 LTV(lifetime value 생애가치: 돈을 지불하는 유저가 게임 기간을 통틀어 지출하게 되는 액수의 평균) 와

전환률 (여러분의 앱에서 *뭐가 됐든* 뭔가를 지불하는 사람의 수) 과 총 다운로드 수의 곱으로 이뤄진다.

이 공식을 새겨두기 바란다.

수익=LTV x 전환률 x 다운로드 횟수

영리한 개발자들은 유저의 생애 가치가 유저가 지출할 수 있는 최대 금액의 범위 내에 있다는 사실을 깨달을 것이다. 만일 이 한도가 1 달러 정도라면 (아마도 "풀버전"을 언락하는 데 드는 돈) 전환률이 높아야 할 테고, 이렇게 낮은 LTV 로 게임이 살아남으려면 행운을 비는 수밖에 없다. 이런 경우 유저를 늘리는 데 드는 비용이 회수된 투자 금액을 넘어서기 때문이다.

광범위한 의미에서 부분 유료화 작업은 "고래", 즉 여러분의 앱에 많은 돈을 쓰는 사람 덕분에 유지된다. 여러분의 앱이 얼마나 근사한지를 떠나서 게임을 다운받고 한 번도 플레이하지플레이 하지 않는 사람들이 있고, 플레이하는플레이 하는 사람들 중에도 그저 한번 해보는 사람들이 있다. 정말 관심을 가지고 돈을 내고자 하는 사람들 중에도, 딱 한 번만 돈을 쓰는 사람이 많은 것이다.

여러분이 가장 신경 써야 할 것은 누가 남느냐는 것이다. 만약 돈을 지속적으로 지출할 만큼 충분한 동기가 계속 제공된다면, "골수팬", 말하자면 유저들 중 이 앱을 지금까지의 앱 중 가장 훌륭하다고 생각하며 매일 반복해서 플레이하는플레이 하는 사람들이 LTV 를 수익이 날 만한 지점까지 끌어올려 줄 것이다.

*<몽키드럼>*에서 우리는 이 부분을 실패했다. 솔직히 말하자면 우리는 이 "고래"라는 아이디어를 정말 싫어했다. 더군다나 이 앱이 어린이들을 위해 만들어졌고, 우리는 아이들이 가상화폐를 사기 위해 거액을 지출한 사례를 많이 접해왔다. 우리 앱 상에는

소비재가 있었는데, 바로 캐릭터들에게 먹일 수 있는 바나나였다. 하지만 부작용을 피하기 위해 바나나를 언락하기 위한 코인을 아주 쉽게 얻을 수 있게 했다. 부모들에게 앱 내의 구매를 막는 방법을 명확하게 설명한 것은 말할 것도 없다. 이를 통해 우리는, 우리 고객들이 진정으로 *즐기는* 것은 악기를 연주하고, 언락하는 과정이었음을 알게 되었다.

3. 유저가 결제할 수 있게 안내하지 말라

새로운 악기와 다른 재미난 아이템을 구입하세요!

다시 전환률로 돌아가보자. 몇 년간 작업에 파묻혀 애정을 가지고 일하다 보면, 여러분에게 명확한 것이 보통 유저들에겐 잊어버리기 쉬운 것이라는 사실을 자각하지 못한다. 예를 들어, 여러분의 앱에서 돈을 지출하는 유일한 방법이 메뉴의 "상점" 버튼을 통한 것이라면 (그런데 메인 플레이 사이클 중 어디에도 상점으로 유도하는 장치가

없다면), 많은 플레이어들은 상점을 절대로 찾아내지 못한다. 왜냐면 그들은 곧바로 "플레이"에 뛰어들기 때문이다.

이것이<트리플 타운(*Triple Town)*>같은 게임이 튜토리얼에 아이템 사는 법을 집어넣은 이유다. 여러분은 이런 것을 모두에게 알리길 바랄 테고, 어떻게 (또 왜)사용해야 할지 알리고 싶을 것이다.

F2P 로 성공한 회사들은 일반적으로 (구글 애널리틱스나 플러리와 같은) 분석 기술을 이용하여 얼마나 많은 유저가 상점에 들어갔는지를 정확히 알아내려고 한다. 그리고 이러한 흐름을 지속적으로 개선하고 있다. 메뉴에서 버튼의 배치나 색깔 등은 유저의 행동에 놀랄 만큼 커다란 영향을 미친다.

나는 이러한 것들이 게임플레이에 비해 *사소한 것*이라고 여겼다. 게임플레이에 초점을 맞추지 말라는 뜻으로 해석하지는 말라.(. (여기서 [2] 제 부탁을 확인하세요). 그러나 여러분이 F2P 게임을 만드는 중이라면, 유저를 결제로 이끄는 경로에 신경을 써야 할 것이다. 재정적인 성공을 원한다면 말이다.

4. 게임이 끝나게 하라

다시, 생애가치와 전환률로 돌아가보자. 대부분의 결제 고객들이 처음부터 돈을 지불하지는 않을 것이다. 두 번째 플레이라도 마찬가지다. 게임에 가장 가치 있는 투자 고객은 게임을 그만두지 않고, 계속해서 결제를 이어나가는 유저란 사실을 명심하라.

만일 여러분의 앱이 양적인 면에서 고정된 것이라면(예를 들어 30 레벨까지 있는 퍼즐게임이라던가) 여러분은 필연적으로 가장 소중한 유저를 잃게 될 것이고, LTV 에는 위기가 닥칠 것이다. 물론 예외도 있을 수 있다. 하지만 F2P 게임 순위에서 선두를 차지한 게임을 살펴보면, 이러한 게임들은 영원히 끝나지 않는 게임 시스템을 바탕으로 하고

[2] 참조링크: http://flippfly.com/news/remember-priority-1/

있으며, 앱상에서의 구매는 대부분 장기적 관점에서 플레이를 촉진하는 가상화폐란 사실을 확인할 수 있을 것이다.

5. 시시한 게임을 만들어라

이건 말할 것도 없이, 어쩌면 가장 중요한 것이다. 물건을 직접 포장해 팔았던 과거엔, 예쁜 포장을 보고 사는 것으로도 어느 정도 시시한 물건을 피할 수 있었다. 유료앱 장터에서도 이 명제는 여전히 유효하다.(. (유저들이 점점 영리해지고 있고, 곧바로 리뷰를 확인할 수 있기 때문에 그 정도는 훨씬 덜해졌지만 말이다.)

그러나 시시한 부분 유료화 게임은 재정적으로 성공을 거두지 못한다. 아 물론, 예외는 존재한다. 품질이라는 것은 너무 주관적이기 때문에, 증명해내기가 어려운 것이다. 그러나 여러분은 대다수로부터 사랑을 받는 게임을 만들어야 한다. 만일 여러분의 게임이 사랑을 받지 못한다면, 아무도 게임에 대해 이야기하지 않을 테고, 심지어 아무도 돈을 내려 하지 않을 것이다. 부분 유료화의 한 가지 멋진 점은 틈새를 공략함으로써 돈을 만들 수 있다는 점이다. 하지만 여기엔 골수팬이 필요하고, 이 골수팬들은 장기간 활동을 지속할 만한 동기가 필요하다. 이것이 여러분에 있어선 출발점이겠지만, 한편으론 가장 성취하기 어려운 부분이기도 하다.

6. 테스트와 이터레이션에 실패하라

유료앱보다 F2P 앱에서 실패할 가능성이 더 높다는 사실을 인식하는 것이 중요하다. 유료앱에선 다운로드되는다운로드 되는 순간 수익이 창출된다. 다운로드 후 한 번도 실행하지 않더라도 말이다. 그러나 F2P 앱은, 앱 장터에서 앱의 콘셉트와콘셉트와 제시 방법을 유저들을 끌어들이는 것뿐만 아니라 그들이 단 몇 푼이라도 쓰게끔 계속해서 즐거움을 주어야 한다. 돈을 쓸 만한 이유를 제시하고, 이러한 과정을 거치라 안내하고, 또 이것을 계속 반복해야 한다. 이 과정이 매끄럽지 못하다면, 여러분의 수익에 손실을 가져온다.

게임플레이를 테스트하는 것만으로는 불충분하다. 여러분은 모든 과정을 테스트해야 한다. F2P 로 성공한 회사는 출시 전에 광범위한 테스트를 하고, 릴리즈할 때 이 제품의 수명이 시작되는 것으로 간주한다. 그리하여 분석과 사업 경험을 토대로 게임의 성공 가능성이 입증되거나 버려질 때까지 핵심 메트릭을 계속 향상시킨다.

*<몽키드럼>*을 만들 때 우리도 같은 시도를 했고, 솔직히 말하면 더 잘해냈다. 우리는 대다수의 유저가 상점에 가지 않았으며, UI 를 좀 바꾸어 이를 더욱 개선할 수 있었다는 사실을 알아냈다. 그러나 불행히도, 이것은 *<몽키드럼>*이 수익을 내는 데 실패한 가장 큰 요인이 아니었다. 아래에서 이야기하겠다.

7. 고객을 이해하지 말라

*<몽키드럼>*을 부분 유료화로 출시하기로 했을 때 우리는, 어린 유저들은 무료 드럼 모드와 캐릭터 상호작용을 즐기고, 더 넓은 연령 층의 고객이 리듬 액션과 음악 제작 툴을 이용하리라 예상했다. 우리는 툴을 이용해 음악을 제작하는 유저들의 커뮤니티라든가, 어른 아이 할 것 없이 음악을 더 잘 표현하기 위해 유료 악기를 구입하는 장면을 상상했다.

하지만 뚜껑을 열어보니 우리의 주요 고객은 아주 어린아이들이었으며, 그 아이들은 그저 드럼을 치는 걸 좋아할 뿐 구매로 연결되지 않는다는 것을 알게 됐다.

앞서도 얘기했듯, 우리는 우리 앱이 "악한 것"이 되길 바라지 않았다. 우리는 설명글과 첫 실행 때 앱상의 구매에 대해 분명하게 명시했다. 힘든 건 교육용 음악 앱은 게임보다 훨씬 시장 규모가 작다는 사실이었다. 어린아이들에게 먹혀들 만한 디자인의 교육용 음악 앱은 고객의 수가 훨씬 더 제한적이었다. 우리가 예상했던 것들은 어떤 상황에서도 앱상의 구매를 촉진하지 못했다.

광범위하게 사랑받는사랑 받는 앱이 되었음에도 불구하고, 고객을 상점으로 유도하는 나름의 방법이 있었음에도 불구하고, *다운로드* 대 *LTV*의 비율은 턱없이 낮았다. 이제는 이것이 잘못된 비즈니스 모델이었음을 알고 있다.

전환

*<몽키드럼>*의 UI 를 수정하고, 사용자화 캐릭터 시스템을 추가하고, Apple 사에 납품하고, 몇몇 사이트의 리뷰를 받은 지 수 개월이 지났지만, 아직도 재정 면에서 성공을 거두진 못하고 있다. 이 시점에서 우리는 이러한 생각을 하고 있다. 왜 부분 유료화 대신 "디럭스" 버전으로 유료 앱을 출시하지 않았을까? 앱상의 화폐를 버는 비율을 더 높여주고, 추가 화폐를 구매하는 옵션은 그냥 지우면 되는 것인데 말이다. 또 이 앱이 가장 빛을 발하리라 여겨지는 교육용 앱 카테고리에서 배포했더라면 말이다.

이 "디럭스" 버전이 우리에게 훨씬 잘 맞는 것이었다. 애플은 4 주간이나 추천 앱 코너에 이 앱을 올려두었고, 이전과는 달리 딱 맞는 자리에서 여느 iOS 앱 보다 더 많은 수익을 낼 수 있었다.

여전히 엄청난 성공이라고 할 수는 없었지만, 무료 버전이 했던 것에 비해 손쉽게 20 배 이상의 수익을 낼 수 있었다. 우리는 이것이 게임 자체가 굉장히 흡인력있고흡인력 있고 재미있기 때문에 먹혔다고 생각한다. 앱 실행시실행 시 팝업을 통해 고객을 부분유료화 버전에서 디럭스 버전으로 이동시킬 수 있었다. 앱 내 상점에서 구매하는 방식을 원치 않는 고객을 위해서는, 무료 버전의 앱 내 상점에서 팝업을 띄워서 디럭스 버전으로 전환하도록 유도하기도 했다. 본질적으로 라이트/풀 버전 방식이지만, 약간 더 옛날 식이다.

여러분의 계획이 "무료 체험" 버전의 앱을 통해 유료 결제로 풀 버전을 받게 하는 것이라면, 부디, 별도의 유료 버전도 함께 출시하라고 권하고 싶다. 앱이 높은 별점을 받고 재미있어 보이기만 한다면 기꺼이 2.99 달러 이상의 돈을 낼 사람이 많다. 그러나 무료

버전밖에 출시되지 않았다면, 앱을 다운로드받고다운로드 받고, 조작해보고, 즐기다가, 더 많이 해보고 싶어져서, 돈을 내기까지 기나긴 과정 동안 이 앱에 대한 욕구가 다 사라져버리고 말 것이다. 생각해보면, 단순히 통계적으로 알 수 있는 부분이다.

우리 경우엔, "디럭스" 버전을 별도로 만드는 데 2 주쯤 걸렸지만, 투자할 가치가 충분한 시간이었다. 이는 애플의 추천 앱을 담당하는 신규 편집팀과 새로이 연결시켜 주었고(그 결과로 N&N 추천 앱이 되었다), 덕분에 앱스토어에서 돈을 쓸 전 세계 사람들의 눈에 띄게 해주었다. 결국 눈에 띄는 것이 관건이다.

플립 플라이에 대하여

여러분은 이 글을 읽으며 아마 여러분의 다음 F2P 게임에 대한 구체적 계획을 얻기보다는, 여러분을 실망하게 하는 여러 패턴을 알게 되었을 것이다. 이것이 우리의 경우이기도 했다.

우리는 게임을 유지하기 위해 "고래"가 필요하다는 사실이 달갑지 않았다. 우리는 단지 3 퍼센트 정도의 유저만이 우리 게임을 완전히 즐기며, 나머지 97 퍼센트 유저는 제대로 플레이하지플레이 하지 못할 경우 게임을 버린다는 사실이 싫었다.

또 우리는 게임 자체에 집중하는 것보다 유저를 분석하고, 게임 내 상점으로 유도하는 데 많은 시간을 할애해야 한다는 사실을 받아들이기 싫었다. 특히 유료 유저들에게도 끊임없이 얼마 되지 않는 푼돈을 결제하라고 종용해야 하는 것이 내키지 않았다. 우리는 기억에 남는 독창적인 게임 경험을 구축하고 싶었으나, 가장 효율적인 게임 내 수익 창출 방식은 언제나 필요 이상으로 이를 방해하기 마련이다.

이런 이유로 우리는 처음에 우리가 모바일 회사로서 설정한 목표 중 많은 부분을 바꿀 수밖에 없었다. 우리는 *<몽키드럼>*이 매우 자랑스럽다. 우리는 윤리를 지키기 위해 나름의 노력을 기울였고, 8 만 명이 넘는 유저들 가운데 앱 내의 구매에 대해 불만을 제기한 사람은 단 한 명도 없었다. 우리의 핵심 고객층이 5 세에서 7 세 아동이었음에도

말이다. 우리는 F2P 가 굳이 "악해질" 필요는 없다고 생각한다. 그리고 진정 게임을 잘되게 하는 것이 무엇인지 들여다봤을 때, 우리는 차라리 좋은 게임을 만드는 데 집중하는 것이 더 낫다고 생각한다.

그래서 우리는 다시 PC 플랫폼에 집중하기로 결정했다. 찔끔찔끔 계속 돈을 쓰느니 선불로 돈을 내는 (심지어는 그걸 선호하는) 유저들이 활발히 활동하는 커뮤니티가 아직 존재하기 때문이다. 우리가 출시한 첫 PC 용 대작게임<*Race The Sun* [3] >은 <*마인크래프트*>처럼 예약 구매 할인을 받으면 10 달러 정도에 구입할 수 있다. F2P 를 시도하며 얻은 교훈을 토대로 출시한 무료 체험판 데모 버전도 나올 것이며, 모바일 버전의 출시도 계획 중이다. 만약 가능하다면 말이다.

우리는 이 같은 결정에 더할 나위 없이 만족하고 있다.

[3] 참조링크: http://flippfly.com/racethesun/