



The engagement economy:

How gamification is reshaping businesses

BY DOUG PALMER, STEVE LUNCEFORD AND AARON J. PATTON
> PHOTOGRAPHY BY MATT LENNERT

Wayne Lin은 가정의 전기 사용량을 비교하고 토의할 수 있게 해주는 새로운 어플리케이션(이하 “앱”) 화면의 스코어 보드를 가리키면서 친구들과 이야기하고 있다. “에너지 사용량 자체가 평상 시 사람들의 대화거리는 아니죠.”¹

그러나 이 앱을 통해 사람들은 많은 대화를 나눈다. 앱 사용자들은 에너지 사용량을 더 많이 줄이는데 도전하며 즐기는 가운데 팁을 남기고, 도움을 주면서, 성공 사례를 공유한다. 어떤 사용자는 에너지 절약 순위를 올리기 위해 텔레비전 시청시간을 줄여 리얼리티 쇼의 최신 내용에 대해 이야기하기 어렵게 되었다고 농담조로 이야기한다. 이러한 대화들은 앱을 직접 사용하지 않는 사람들도 논의에 참여할 수 있도록 Facebook에도 동시에 게시된다.²

Lin은 에너지 절약 캠페인을 지원하는 고객 참여 플랫폼을 개발한 Opower의 상품 관리 이사이다. Opower의 주요 서비스는 행동 과학 원리에 기반한 Home Energy Reports를 제공하는 것이다. 이 리포트는 2-4 %의 에너지 절약 효과를 가져왔고, 규모로 따지면 수억 KWh에 해당하는 양이다.³

"우리의 목표는 사람들이 친구들과 에너지 사용에 대해 이야기할 수 있는 환경을 조성하는 것입니다. 그리고 이를 통해, 사람들이 전기를 절약할 수 있는 방법을 찾아내도록 장려하는 것입니다."⁴ 이러한 환경에서, 사회화 능력과 결합된 실생활의 데이터는 보상을 제공함으로써 행동의 변화를 가져오게 된다. Lin도 실생활에서 행동의 변화를 겪었다. 그는 온라인 스코어 보드에 올린 한 포스트에서 다음과 같은 농담을 하였다, "냉장고 플러그를 빼버려야겠어... 나의 이번 달 사용량이 163KWh로 약간 늘어 났거든." (평균 미국인 가정의 한 달 사용량이 958KWh인 것을 감안하면 여전히 인상적인 수치이다.)⁵



학업이나 업무 모두 도전과제, 퀘스트 (Quest)와 레벨의 연장선이라 볼 수 있는데 마지막에 졸업 증서로써 수여 되는 배지나 승진, 졸업생 대표로의 임명 또는 연말 성과급과 같은 것도 일종의 게임화 요소라고 할 수 있다.

Opower사의 새로운 상품은 단순한 온라인 보고서 이상이다. 이는 전통적인 웹 페이지처럼 보이지만, 게임처럼 느껴진다. 사용자들은 도전과제를 완료할 수 있고, 그룹 단위로 참여가 가능하며, 실생활 데이터와 연동하여 포인트와 배지(Badge)를 획득할 수 있다. 목표는 사용자 참여를 극대화하는 것으로, 온라인에서 앱을 이용하고 계속 참여하게 유도하여 실생활의 결과로 연결하는 것이다.

순위표, 배지, 미션, 레벨과 같은 아이템 사용은 게임화(Gamification)라고 불리는 트렌드의 일부분으로, 다양한 산업과 응용분야에서 증가 추세를 보이고 있다. 애널리스트들은 게임화 트렌드가 2015년까지 재설계된 비즈니스 프로세스의 25%에 포함되고⁶, 2016년까지 28억 달러 규모의 산업으로 성장하고, 2014년까지 Global 2000 기업의 70%가 적어도 하나의 "게임화가 내재한" 어플리케이션이나 시스템을 보유할 것이라고 예상하였다.⁷

게임화는 재미, 놀이, 명료성, 디자인, 도전 등 게임의 핵심요소를 활용하는 동시에 이를 단순 오락거리가 아닌 실생활의 목표에 적용하는 것이다.

이는 경영자의 사고와 게임 디자이너의 창의성 및 개발 도구를 결합하여 사무실 업무, 교육, 마케팅, 직접적인 고객응대 등 모든 비즈니스 활동에 대한 솔루션을 설계하는 것을 의미한다.

Opower만이 새로운 접근법으로 에너지 효율성을 개선하려고 시도하는 것은 아니다. "우리는 게임 요소를 적용하는 데 열중하고 있습니다", Simple Energy의 CEO인 Yoav Lurie의 말이다. 이들의 소셜 게임 요소와 데이터 분석 결과는 실생활의 경품과 연결되어 있다.⁸ Simple Energy는 San Diego Gas & Electric에 의해 시험적으로 시도되었던 에너지 절약 프로그램에 참여하였는데, 프로그램이 진행되는 3개월 동안 참가자들의 에너지 절약 규모를 두 배 이상으로 증가시키는데 성공하였다.⁹

물론, 게임적 사고와 기법은 고객 및 직원들에게 적용됨으로써 에너지 효율 증가 이상의 영역까지 확장될 수 있었다. 모든 산업과 기업들은 게임화 기법을 적용해 얻을 수 있는 효익을 깨닫기 시작하였고, 콘텐츠와 미디어 기업들은 온라인 고객들의 상호작용이 30-40% 증가한 것을 확인할 수 있었다.^{10,11} Aetna와 Kaiser Permanente와 같은 의료산업 보험사들은 게임화를 통해 고객들이 정기적으로 건강관리 및 웰빙 활동에 참여하도록 장려하였고, 그 결과 50% 정도 활동이 증가하는 것을 확인하였다.^{12,13} 그리고 이러한 전략을 사용한 레스토랑들은 매출과 종업원 팁이 모두 증가하였다.^{14,15}

다만, 인정해야 하는 것은 게임화의 효과가 과장되었다는 점과 소수의 성공사례만 강조되고 있다는 점이다.¹⁶ 그러나 이러한 초기 사례들은 경영진들로 하여금 새로운 트렌드에 대해 주의를 기울이고 무슨 일이 발생하고 있는지에 대한 관심을 집중시키기에 충분하다.

BEYOND SCOUTS AND BADGES

게임화가 조명되기 전에도, 게임의 원리들은 수년간 비즈니스에 적용되어 왔다. 항공 마일리지 프로그램은 비행거리에 따라 고객 등급을 제공하였고, 다른 로열티 프로그램들도 이와 유사한 방식으로 고객의 참여에 대해 쿠폰이나 기타 보상으로 실질적 혜택을 제공해왔다. 학업이나 업무 모두 도전과제, 퀘스트(Quest)와 레벨의 연장선상에서 볼 수 있는데 마지막에 졸업 증서로써 수여되는 배지나 승진, 졸업생 대표로의 임명 또는 연말 성과급과 같은 것도 일종의 게임화 요소라고 할 수 있다. 미국의 보이스카우트나 걸스카우트도 능력을 발휘하고 프로젝트를 완료한 아이들에게 배지를 수여한다.

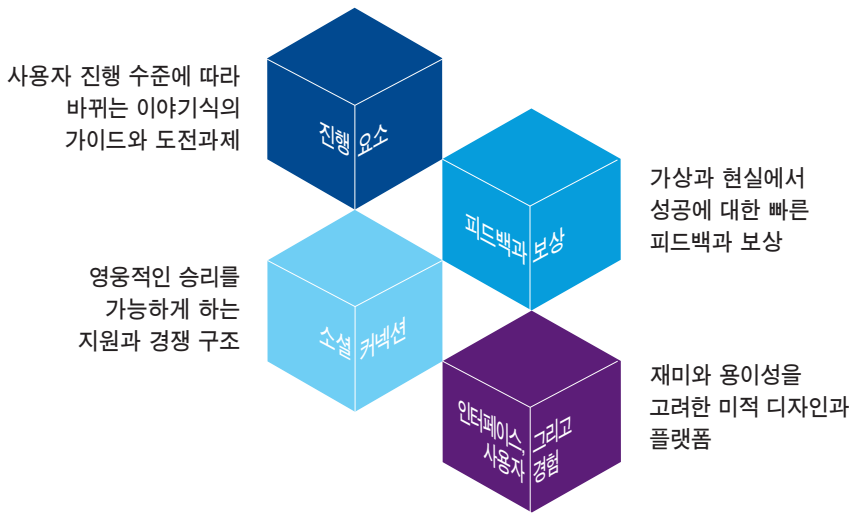
A convergence of technology

항공 마일리지 프로그램과 스카우트 사례가 보상, 레벨, 배지, 도전과제와 같은 게임화의 일부 요소를 보여주고 있지만, 더 많은 참여를 유도할 수 있는 요소들이 결합되어 있다. 이러한 요소들은 실시간 데이터 분석, 모바일 접근성, 클라우드 서비스, 소셜 미디어

플랫폼과 같은 지렛대 역할을 하는 기술들로 새로운 실행안의 결과를 향상시키고 가속화하는 역할을 한다.

게임화에 대한 관심과 잠재력을 높이고 있는 또 다른 트렌드로는, 게임이 가장 영향력 있는 커뮤니케이션 및 엔터테인먼트 수단이라는 인식의 증가, 행동과학 원리에 대한 보다 넓은 이해, 그리고 고객중심의 정보기술을 지향하는 기업들의 새로운 시각 등이 있다.

그림 1. 게임화의 요소와 도구들



The elements and tools of gamification

게임 디자이너가 새로운 게임을 개발하기 위하여 여러 전략과 도구를 사용하는 것처럼, 경영자들과 매니저들도 게임화 프로세스를 활성화하기 위한 도구일체를 사용해야 한다. 수백 개의 게임 기법 원칙들과 행동 경제학 이론들, 그리고 현재의 사용자 경험을 바탕으로 한 디자인 사고 등은 아래와 같은 네 가지 주요 요소로 정리될 수 있다.

1. **진행 경로:** 과제 완수율을 높이기 위하여 적절한 도전과제와 전개적 서술을 사용하도록 한다. 게임에서는, 다음에 수행해야 할 행동이 대체로 명확하다. 이러한 목표에 관한 명료성은 실생활에서는 일반적으로 분명하게 드러나지 않지만, 프로세스와 시스템에 진행 경로를 추가함으로써 좀 더 분명하게 만들 수 있다. 진행 경로에서 도전과제의 난이도는 시간이 지남에 따라 증가한다. 초보자들은 단순한 과업 달성만으로도 보상을 받고 만족하지만, 숙련자들의 참여를 유지하기 위해서는 보다 어려운 도전과제를 제시해야 한다.

- 2. 피드백과 보상:** 가상에서의 보상과 금전적 보상을 통해서 성공 여부를 빠르게 인지 시키도록 한다. 게임에서는 사용자에게 대한 즉각적인 보상이 이루어진다. 예를 들면 빌딩이 무너지면서 시끄러운 소리를 내며, 즉시 점수가 올라가고, 가상의 돈의 소유자가 바뀌기도 한다. 그러나 실생활에서는 개인의 행동은 전혀 주목 받지 못하거나 보상받지 못할 수 있다. 그렇기 때문에 프로세스에 하이퍼피드백을 추가하여 적절한 시기에 적합한 보상을 제공할 수 있다. 적합한 보상의 설계는 디자인 과제의 두 번째 단계이다. 어떤 사용자들은 보다 전통적인 금전적 기반 보상에 자극을 받는 반면, 다른 이들은 시스템을 탐색하고 마스터하는 역량의 증가 또는 일정 레벨의 달성, 리더십, 책임 부여 등의 보상을 선호하기도 한다.
- 3. 소셜 커넥션:** 경쟁을 유도하고 도움을 제공하는데 소셜 네트워크를 이용하도록 한다. 게임은 종종 친구들끼리 뭉치게 할 동기를 제공해 준다. 인터넷, 소셜 네트워크, 모바일 기기를 통한 소셜 능력을 가진 프로세스와 시스템은 언제든지 친구들과 소셜 커넥션에 접근할 수 있도록 해준다. 이는 다른 사용자들과 대화할 수 있는 능력을 높여주고, 상호교류와 참여를 강화시킨다.
- 4. 인터페이스와 사용자 경험:** 미적 디자인과 크로스 플랫폼의 통합은 재미를 강화시킨다. 비디오 게임 그래픽과 웹 페이지 디자인의 발전으로, 많은 사용자들의 기술 서비스에 대한 기대수준이 매우 높아졌다. 이는 디자인 인력이 부족한 기업에게는 문제가 될 수 있지만, 디자인 역량을 빠르게 강화한 기업이나 이런 역할을 제공하는 기업과의 네트워크를 보유한 기업에게는 새로운 기회가 될 수 있다.

앞서 언급한 네 가지 요소의 힘은 이들을 조합하는 디자이너와 사업가의 역량에서 나온다. 어떤 한 가지 요소라도 배제되어서는 안 된다. 만약 그렇게 된다면 성과를 얻지 못할 수 있으며, 반대로 상황이 악화되거나 부정적인 결과를 얻을 수 있다.

Gamification's past, present and future

비즈니스 환경에서 게임 요소의 적용은 상대적으로 새로운 개념이지만, 우리는 세 단계에 걸쳐 진행되고 있는 실제 적용 사례를 관찰할 수 있다.

게임의 힘: 비즈니스에의 적용에 있어 첫 단계는 게임의 힘이 강하다는 단순한 인식이다. 게임을 하는 수많은 사람들은 매우 높은 수준의 참여도를 보여준다. 게임 산업의 상업적인 성공은, 오락산업 외의 타 산업 실무자에게도 게임의 응용 가능성을 보여주었다. 기업들은 현재의 문제점이나 프로세스를 관찰하여 이를 게임의 관점으로 바꾸려고 시도하였으며 이는 종종 "Serious Games Movement(공익적인 미션을 가지고 진행되는 게임)"라고 일컬어진다. 이는 특히 교육 훈련 분야에서 여전히 활용되고 있지만, 두 가지 중요한 단점이 있다.

첫째, 사용자들이 실생활에서의 행동은 변화되지 않고 게임에만 참여한다는 점과 둘째, 이러한 종류의 게임 개발에는 상대적으로 많은 개발 비용이 들어간다는 점이다.

Example: Microtask의 Digitalkoot는 두더지가 다리를 건너가는 이야기 기법을 통해 핀란드 국립 도서관을 디지털화하는 과정에서 대중들로 하여금 도서 초록을 입력하도록 유도하였다. 대중의 참여를 유도하는 과정에서 게임화 요소를 활용하였다.¹⁷



배지는 단순한 인장과 같은 것으로 군인들이 목표를 완수하거나 승진했을 때 받는 것과 유사하다. "핵심은 이를 실제 성과와 연결하여, 중요한 의미와 목적을 가지게 만드는 것이다."

단일의 비 게임 프로세스: 게임화의 두 번째 단계는 보다 최근에 이루어졌다. 전통적인 게임 설계의 핵심 원리와 기법들은 문제해결, 프로세스, 정보기술 시스템 분야 등 비 게임 분야에 적용될 수 있다는 인식에 초점이 맞추어져 있다. 예를 들어, 마케팅 부서는 고객들을 유도하고 유지하는 도구로 게임화를 활용하고 있다. 기업들은 또한 커뮤니티 웹사이트, 주요 기업 소프트웨어와 기타 시스템들을 업그레이드하여 사용자 참여를 유도하는 방안을 고려하고 있다. 이 단계의 주요 효과는 데이터를 추적하고 공유할 수 있는 능력이다. 그러나 실행에 있어 단일의 문제나 프로세스 또는 시스템에만 적용된다는 단점이 있다.

Example: Samsung Electronics는 그들의 열성적인 팬들이 새로운 상품을 살펴보고, 리뷰를 올리고, 교류하며, 문제해결을 지원하는 등 다양한 활동을 할 수 있도록 'Samsung Nation'이라는 웹페이지를 만들었다. Samsung Nation의 멤버들이 다양한 활동을 완료하면 포인트와 배지를 받게 되며, 활동 결과가 순위표에 기록된다. 삼성과 같이 고객과 직접적으로 대면해야 하는 브랜드들은 이러한 방식을 통해 고객들의 홈페이지 사용시간 증가, 사용자 생성 콘텐츠의 증가, 쇼핑 카트의 클릭수의 증가 등을 경험하였다.¹⁸

포괄적 행동 데이터 통합: 세 번째 단계는 비즈니스에서 이제 막 시작되었고 보다 널리 확산될 것으로 예상된다. 플랫폼 상에서 많은 고객행동 관련 데이터들을 수집하고 분석하게 되면 기업들은 경영활동에 대한 새로운 통찰력을 얻을 수 있다. 이 단계에서는 기업 내 대부분의 시스템들 간의 사용자 행동에 대한 상호 커뮤니케이션의 수행이 가능하게 된다. 보다 발전된 단계에서는, 이러한 데이터들을 제3의 데이터 공급자들과 오픈 소스, 그리고 유료 데이터 소스와 연동시킬 수 있다. 이를 위해서는 기업이 엄격한 개인정보보호와 보안 기준을 유지하면서 데이터 공유에 대한 표준약관을 개발하고 고객 동의를 구할 필요가 있다.

Example: 기업용 소셜 비즈니스 소프트웨어 회사인 Jive는 소셜 인트라넷 솔루션을 출시하였다. 이 솔루션은 소셜 기능과 게임화 기능을 결합했고, 미션 제공, 실시간 피드백과 보상, 그리고 생산성 향상 애플리케이션과 전통적인 인트라넷 기능과의 통합 기능을 갖추고 있다. 통합 기능은 마이크로소프트 아웃룩, 오피스, 셰어포인트, 모바일 접속기능, 개인정보보호 기능 등과 연동되어 있다. 이 시스템은 새로운 문서의 작성, 토의 사항에 대한 응답 제공 등을 포함한 100개 이상의 직원 행동에 대한 추적을 수행할 수 있다.¹⁹

어디에서 시작하든지, 게임화의 핵심 의미는 변함이 없다. 게임화는 게임 설계자의 사고방식과 게임 기법 등을 비즈니스 문제와 프로세스에 적용하는 절차이다.

NOT A TRIVIAL PURSUIT—REAL RESULTS AND REAL MONEY

2011년 여름, Facebook은 내부 검토와 커뮤니케이션에 소셜 성과 플랫폼 Rypple (현재는 Salesforce.com의 소유)을 사용할 것이라고 발표하였다.²⁰ Rypple은 직원들로 하여금 도전과제를 생성하고 상호 경쟁을 가능하게 하며, 동료 간 상호 인식을 가능하게 해주었다. 또한 다른 사람들이 무슨 일을 하고 있는지 알게 해주고, 필요한 기술이 조직 내에 존재하는지 확인할 수 있게 해주었다. 그러나 Rypple은 게임이 아니고 게임처럼 보이지도 않았다. 다만, 몇 가지 게임화 원리를 적용하여 설계된 것이다.

"우리는 동기부여를 가능하게 하는 플랫폼을 제공하기를 원했습니다."라고 Rypple의 콘텐츠와 미디어 담당 이사인 Nick Stein은 말하였다. Rypple 사용자들은 훌륭하게 업무를 수행하거나 작업을 완료한 다른 사용자들에게 배지를 수여할 수 있다. 배지는 단순한 인장과 같은 것으로 군인들이 목표를 완수하거나 승진했을 때 받는 것과 유사하다. "핵심은 이를 실제 성과와 연결하여, 중요한 의미와 목적을 가지게 만드는 것입니다."²¹

Stein의 설명은 오늘날의 게임화에 대한 관점을 잘 나타내고 있다: 게임화는 기존의

비즈니스 프로세스, 시스템 또는 고객 경험을 향상시킬 수 있으며, 이 경우에는 직원의 성과를 향상시켰다. 사업 내부의 프로세스 시스템과 절차(트레이닝, 혁신 관리 등)의 개선은 기업의 게임화라고 불리며, 크고 작은 모든 기업들에서 나타나고 있다. 소프트웨어 회사인 SAP은 매입채무 관리와 같은 중요 사업기능에 다수의 게임화 요소를 적용하고 있다;²² Cisco는 글로벌 세일즈 미팅에 게임전략을 적용하고 있으며;²³ 콜센터 기업인 LiveOps는 게임화 시도의 일부로 성과 피드백을 적시에 적용하여 일부 상담원들의 통화시간을 15% 축소시키고, 매출은 8~12% 증가시켰다.²⁴

기업 외에도 게임 디자인, 원리 또는 기법을 적용한 다양한 조직 사례가 증가하고 있다.

시청자 참여 두 배 증가: 미디어와 엔터테인먼트 산업에서, 한 대형 케이블 네트워크 회사는 도전과제와 순위표 같은 게임 기법을 통해 팬들의 웹사이트 활동을 장려함으로써 해당 TV쇼 웹사이트에 대한 참여를 두 배로 증가시켰다. 2011 Gamification Summit에서, 케이블 네트워크 회사의 고위경영자는 게임 기법을 통해 해당 TV 쇼 웹사이트의 페이지뷰를 130% 증가시키고 재방문율을 40% 늘렸다고 밝혔다.²⁵

레스토랑 매출의 증가: 2010년, 콜로라도의 한 레스토랑은 특정 메뉴 항목의 매출을 증가시키기 위해서 게임화 기반의 종업원 동기 부여 프로그램을 도입하였다. 프로그램에 참여한 종업원들은 “갓 짜낸 오렌지 주스를 팔거나 시나몬 롤 4팩을 판매할 경우 무작위로 포인트가 부여되는 온라인 게임”을 할 수 있는 기회를 제공받았다.²⁶ 종업원들은 이렇게 받은 포인트를 모아 유명 브랜드의 기프트 카드로 교환하였다. 한 연구에서는 레스토랑의 목표 메뉴 매출 증가로 인해 66.2%의 ROI가 실현되었다고 추정하였다.²⁷

건강 증진: 개인의 웰니스(Wellness)에 많은 노력을 기울이는 의료산업 또한 게임화 원리에 매력을 느끼고 있다. Aetna는 최근 Mindbloom의 Life Game 플랫폼을 도입하여 고객들과 직원들이 건강한 생활 습관을 형성하는데 도움을 주고 있다. 해당 사이트를 사용하는 회원들은 1회 방문 시 평균 14분 41초를 머물면서 일주일에 약 4회 사이트를 방문하고 있다.

“막대한 금액의 건강관리 비용이 운동부족, 적절한 영양섭취의 실패, 흡연과 같은 생활습관으로 인해 발생하게 됩니다.” Aetna의 회원 및 고객 참여 프로그램의 수장인 Dan Brostek의 이야기이다.²⁸ “Mindbloom은 사용자들이 각자의 특성에 맞게 건강 상태를 관리할 수 있도록 도와주고 건강과 연관성이 높지만 의료시스템에서는 ‘언급하기 곤란했던’ 직장이나 가사활동과

UTILITY CO. ENERGY REDUCTION GAME: RANKINGS

YOUR NETWORK

2011 Rank: **17**
Ricky

2012 kWh: 1879
2011 kWh: 6479
You're on track to save about \$432 compared to 2011 energy expenses

2011 kWh: 2012 kWh

Rank: 3,893 Sarah	Rank: 1,859 Bart	Rank: 248 Fernando
Rank: 847 Molly	Rank: 5,893 Yuko	Rank: 124 Michelle
Rank: 55 David	Rank: 849 Abdul	Rank: 104 YOU

Current Missions	Point Value	Incentives & Rewards	Point Value	Team & Network	Point Value
Client Proposal	94	Call reduction time	100	Challenges	100
Blog for John	87	Sales	200	Applause awards	500
Save Cat	42	Posts	15	Friends	25
Company Health	50	Weight Loss	65	Referrals	1,000
Talker	67	Speedtracker	100	Alliances	52

Company Cycle Challenge

Current Level: Elite

Total Weight Loss: **16 lbs**

Ricky A.

Last Ride: **167**

AVG SPEED: **22**

39:45
12.4 M

Progress Path

- + .5 Amateur Night Ride
- +1.0 Hollywood Hills Descent
- +1.5 Malibu-to-Redondo Intermediate Ride

RIDE POINTS TO GO TO REACH ELITE LEVEL: **2.5**

Upcoming Progress Rides

- 7/4 +1.0 4th of July Elysian Park Ride & BBQ
- 7/21 +2.5 PCH Elite Challenge
- 8/4 +.5 Amateur Night Ride
- 8/18 +3.0 Mt. Baldy Apex Climb

Badges

ROAD RASH
100 100 100 CENTURIES

Your Rider Network

- Karen R. Assistant
- Phil G. Intermediate
- Wanda M. Elite
- Jamal. Advanced

SPEEDTRACKER

Email	Unread	Read	Deleted
	32	9,452	5,025
Meetings	Upcoming	Attended	
	12	74	
Completed	Tasks	Lessons	
	112	5	

POINTS EARNED: 413 LEVEL: 3

Ride Chat: Olivia M

Ricky A: Hey, I think I'm ready for the Mt. Baldy ride. R U doing it?

Olivia M: Hi. Yes! When I finish I'll be at Super-Elite level and have a chance at that new Jamis Xenith Comp Carbon drawing...

Ricky A: I'm gonna catch you!

Olivia M: Bring it!

Talker

Ricky Anderson
Outspoken

Posts: 391
Reactions: 1,625
Likes: 874

Comments: 6,589
Responses: 569
Likes: 1,345

Edits: 232
Re-edits: 42

Ricky: Just found out that my personal car is listed. The mileage is 180,000 miles.

Will someone like to go back to the car center after the weekend again?

VIRTUAL CURRENCY

\$1,298
Points: 112,987

Social Network

Hey, let's ride tonight!

Can you help me out with this project?

Leaderboard list:

- Sonia
- Jerry
- Ricky A.
- John W.
- Jimmy

Challenge Alliance: Meeting tomorrow at 3:15p

What's up? Lunch?

Who has the client deck at the moment?

Badges Earned

관련된 스트레스, 인간관계로 인한 문제들, 불건전한 성생활, 재정적 문제와 같은 영역들을 모니터 할 수 있도록 해줍니다." 29



게임화에 대한 우려는
다양한 부문에서 나타난다.
예를 들어, 관리자들은 산만해진
직원들이 게임만 하고 일은
하지 않을까 두려워한다.
그러나 이는 관리자들이 현대
행동과학 기법이 내재된 기술,
시스템과 프로세스에 익숙하지
않은 탓일 수도 있다.

Slapdash implementation reduces potential results, but you might get lucky

"게임화의 최악의 실패사례가 어떤 것이냐고 자주 질문을 받습니다," 미디어 회사인 Gamification.co의 CEO이자 Gamification Summit의 공동의장인 Gabe Zichermann의 이야기이다. "그러나 남들이 성급하다고 할만한 방식으로 배지를 남발하는 기업의 경우에서도, 사용자 참여도를 어느 정도 높일 수 있었습니다. 이것이 바로 게임화에서 주목할 점입니다. '바늘을 1%만큼 움직일' 것을 희망하며 게임화를 적용하지만 실제로는 50%까지 향상시키는 결과를 얻게 됩니다." 30

Zichermann의 조심스런 낙관론은 게임화의 과장된 분위기를 감안한 신중한 답변이라 할 수 있다. 게임화가 단지 낡은 아이디어들의 재탕인 것인지, 아니면 과학에 근거한 기술들을 새로운 방식으로 문제에 적용하는 것이 실제 가치가 있는지 의문을 제기하는 것은 매우 자연스러운 일이다.

The CRITICS: DON'T GET CAUGHT "SHAVING THE YAK"

"...그리고 물론 우리는 사람들에게 동기를 부여하기 위해 게임화를 이용할 겁니다" 미국의 한 명문 대학의 토목환경공학과 교수의 말이다. 그 교수는 도시의 대중교통 시스템과 관련하여 이론적 해결 방안에 대한 제안을 막 마친 직후였다.

조롱 섞인 웃음소리가 들려온다: Adam Greenfield는 게임화를 좋아하지 않는다. 이것은 그 혼자만의 우려는 아니다. 비판자들은 게임화의 잠재력에 가치를 두는 사람들이 조작, 거짓 재미, 속임수, 형편없는 디자인, 쓸데없는 경박함과 기타 다른 문제들을 고려해야 한다고 주장한다.

사용자 경험 분야의 전문 강연자이자 컨설턴트인 Greenfield는 게임화에 대한 흥미로운 관점을 제기하였다. 그는 행동 분석 프로그램의 수행에 필요한 요소들인 기술, 인간 행동 및 디자인 요소들에 대한 전문적인 경력을 가지고 있다.

그는 "게임화는 좋은 관리방식에 대한 대안이 아닙니다," 라고 말한다. 게임화 요소로 여겨지는 분명한 목표, 목적과 도전과제의 설정에서부터 긍정적인 결과에 대한 신속한 보상까지 모든 관리자들이 이미 알고 있는 사항이다. 그러나 관리자들은 종종 이러한 절차를 따르는데 실패하기 때문에, 게임화가 사업의 촉진제가 되기 보다는 형편없는 관리에 대한 미봉책이 될 위험의 여지가 있다.

그는 "단지 실제 업무와 실제 결과를 피하기 위해 쓸데없는 일만 하게 되는 상황을 피해야 합니다" 라고 말한다.³¹ 게임화 전략은 온라인이나 다른 곳에서 사람들이 과업을 완료하도록 참여시키고 바쁘게 할 수 있지만, 실제로 원하는 결과와 연결되는지 확인하기 위해서 신중히 모니터링 할 필요가 있다.

게임화에 대한 우려는 다양한 부문에서 나타난다. 예를 들어, 관리자들은 산만해진 직원들이 게임만 하고 일은 하지 않을까 두려워한다. 그러나 이는 관리자들이 현대 행동과학 기법이 내재된 기술, 시스템과 프로세스에 익숙하지 않은 탓일 수도 있다. 게임화와 연관된 다른 위험들과 이에 대한 해결안은 아래와 같다:

- **게임화가 단지 게이머만의 영역이라는 믿음:** 이는 대체로 인식과 교육에 관한 문제이다. 게임화가 피드백을 이끌어내고, 도전과제를 제시하고 경험을 유도하여 참여도를 높이고 향상된 결과를 성취할 수 있게 하는 새로운 방법이라는 이해에 관한 것이다.
- **인위적인 성과에 부수적인 보상을 연동하는 것:** 참여자들은 단지 보상을 위해서만 일을 할지도 모른다. 단기적으로는 이 방법이 효과적일 지 몰라도 지속 가능하지 않기 때문에 전략 수립 시 신중하게 고려되어야 한다. 대신에, 참가자들에게 보다 의미 있는 도전과제와 보상 시스템을 제공하고 창의성을 높일 수 있도록 자유를 허용해 주어야 한다. 작가이자 강연자인 Dan Pink는, "순응을 위한다면 관리하는 것이 최적이지만, 참여를 원한다면 자율에 맡기는 것이 낫습니다."라고 하였다.³²

- **부정행위:** 게임화 전략이 적용된 영역은, 그 영역이 무엇이건 간에 부정행위에 영향을 받기 쉽다. 따라서 게임화를 디자인할 때, 기업들은 승리를 위해서라면 무엇이든 할 수 있는 플레이어처럼 생각하려고 노력해야 한다—다시 말해, 그들이 만든 게임을 스스로 해보아야 한다. 만약 의도하지 않은 방식으로 게임이 오용된다면, 이를 쉽게 인식하고 수정할 수 있는 프로세스를 설치해야 한다. 게임이 강력하다고 말하는 한 가지 이유는 내재된 규칙들이 분명하다는 점이다. 규칙과 역학관계에 대한 고려 없이는, 부정행위와 사용자 불만이 증가할 수 있다.
- **결함 있는 상품이나 프로세스를 보완하기 위한 게임 기법의 사용:** 게임화로 이미 망가진 것을 고칠 수는 없다. 예를 들어, 고객들이 단지 포인트를 얻기 위해 맛이 없는 음식에 열광하지는 않는다.
- **한가지 게임 요소만을 사용:** 게임화는 수백 가지의 고려사항과 기법, 이론을 포함하는 설계 프로세스이다. 단 한가지 요소에만 의존하는 것은 당신의 노력 부족을 의미할 수도 있다.
- **의존 또는 피로를 유발하는 시스템 창출:** 게임화가 확산될 수록, 사용자들이 모든 상호작용에서 이를 요구하거나 너무 자주 접한 나머지 질릴 수 있는 위험이 존재한다. 게임화에 대한 싫증 부분은 좋은 혁신과 반복 전략으로 해결이 가능하지만, 사용자들이 모든 영역에서 게임화를 요구하는 경우에는 더 큰 문제를 야기할 수 있다. 만약 조직이 게임화를 시범적으로 도입했다가 이를 제거할 경우 참여자 감소가 발생할 수 있다(IBM은 네트워크에서 게임화 특성을 제거한 작은 실험에서 약 50%의 사용자 활동의 감소를 경험하였다.).³³

TURNING A SYSTEM OF RECORD INTO SYSTEM OF ENGAGEMENT

혁신 소프트웨어 개발사의 관리 파트너인 James Gardner는 게임 기법들을 금융기관, 정부 부처 등에 적용하여 왔다. 영국 노동연금부의 CTO 역할을 수행하는 동안, Gardner는 정부의 혁신과 개선 활동에 대한 직원들과 일반 국민들의 참여도를 증진하려는 노력을 기울였다.

"우리는 사용자들이 일주일에 3번 이상 시스템에 접속하였을 때 직원들의 참여와 새로운 아이디어들의 생성이 급격하게 증가하는 것을 목격했습니다,"라고 Gardner는 말한다. 참가자들은 아이디어의 제안을 통해 사용자 점수를 획득할 뿐만 아니라 선택된 주제들에 대한 평판도 높일 수 있었다.

정부 직원들에게는 제안된 아이디어에 대한 의견 개진이 장려되었고, 의견 개진 내용이 다른 이들에 의해 뛰어나다고 평가될수록 소셜 커뮤니티에서의 그 직원의 지위가 상승하게 되었다.

"특히 시민들과 직원들의 경우에, 자발적인 시간 투자를 수반하는 시스템에서 평판이라는 개념은 매우 중요합니다. 이러한 개념 없이는, 사람들은 가치 없는 아이디어를 제안하고도 그에 대한 크레딧을 받을 수 있습니다," Gardner는 말을 이어나갔다. "고위 공직자를 커스터드가 가득 찬 옥조에 빠뜨리자는 아이디어가 전체 콘테스트에서 1위를 차지할 뻔한 사건이 있었습니다. 이 당시에는 형편없는 아이디어를 초기 단계에서 걸러낼 수 있는 평판 시스템이 없었습니다. 이로 인해 그 아이디어의 인기가 바이러스와 같이 퍼져 나갔습니다. 시스템 내에서 평판이 없는 사람들도 투표에 참가할 수 있게 되면서 그러한 결과를 가져오게 됐습니다."³⁴

Gardner의 이야기는 리더의 게임화에 대한 접근법의 두 가지 특성을 제시한다:

1. 리더는 데이터에 대해 알고 있다.

Gardner는 어떠한 데이터가 비즈니스의 결과를 좌우하는 참여 수준을 나타내는지 살펴보았다. 일단 데이터 상에서 중요한 변곡점이 식별되면, 전반적인 시스템 성과와 사용자 경험을 개선시킬 수 있는 기준점에 도달하기 위한 발전 경로와 피드백을 디자인할 수 있다. Gardner의 경우, 이를 위해 사용자들이 일주일에 3번 이상 시스템에 접속하도록 유인하는 것이 필요하였다.

2. 리더는 구현에 필요한 핵심 요소를 식별해 낸다.

그들의 조직 내외에서의 경험과 성과에 기반하여, 리더들은 시스템 또는 시스템 실행의 효과성에 필수적인 변수들과 질문들을 정의할 수 있다. Gardner의 경우 평판 시스템을 추가함으로써 결과를 개선시켰다.

소위 게임화라고 일컫는 것을 도입한 리더들은 자주 이런 이야기를 한다. "우리는 게임을 만들려고 한 게 아니었습니다," 또는 "게임화는 우리의 레더망에는 없는 단어였습니다. "대신에 이러한 비즈니스 리더들은 게임화를 고객들 또는 직원들 사이에서 증가하기를 원했던 행동 관점에서 표현하였다. 그들이 생각하기에 이러한 행동들은 원하는 비즈니스 성과와 목표를 달성하게 해줄 수 있는 것이었다. 비즈니스 성과에 대한 이러한 접근법을 추구하는 기업들은, 그것이 어떠한 이름으로 불리건 간에 실제 결과를 이끌어 낼 수 있는 해결책을 찾고 있었다. 그러나 기업들은 이를 시도하기 전에 무엇을 고려해야 할지 이해할 필요가 있다.

GETTING STARTED

게임화를 시작하기 위해 가장 먼저 고려해야 할 사항들은 많은 사업개선 추진안과 유사하다: 당신의 목표는 무엇인가? 이를 수행하는 이유는 무엇인가? 당신의 고객들이 누구인가? 철저한 검토를 통해 문제의 본질에 대한 명확한 이해뿐만 아니라 게임화가 가장 도움이 될 수 있는 영역이 어디인지를 알 수 있다. 게임화를 시작하기 전에 고려해야 할 몇 가지 질문 사항은 다음과 같다:

가장 중요한 일을 가장 먼저

달성하고자 하는 것이 무엇인가? 게임화를 통해 해결하려고 하는 문제를 분명하게 표현해야 한다. 게임화가 핵심 프로세스나 전략에 공헌할 수 있는 것인지 아니면 기존 계획을 보완하는 수준에 머무를 것인지 결정해야 한다. 유사한 조직들이 게임화를 이전에 시도한 경험이 있는지 살펴보고, 무엇이 성공했고 실패했는지 알아봐야 한다.



게임화는 고객이 웹사이트나 상점에 보다 자주 방문해야 하는 이유가 될 수 있다. 또한 업무 성과에 대해 직원들이 원하는 피드백을 받아볼 수 있는 새로운 방법이 되기도 한다. 고객들은 기업의 사업이나 상품에 대한 그들의 의견과 지원이 보상과 존중을 받는다고 느낄 때 기업과의 유대관계가 강화된다.

고객이 누구인가? 아이템 수집, 혼돈 내 질서의 창조, 분쟁과 심지어 공포를 넘어서 승리와 같이 고객과 직원에게 동기를 부여하는 것들이 무엇인지 검토하여야 한다. 과학자 Richard Bartle이 정의한 게임 참여자 유형 분류를 고려해 볼 수도 있다. 그의 연구는 게임 환경에서 나타나는 서로 다른 참여자의 유형들을 보여주었으며, 이러한 유형들에는 사교적 유형, 성취지향적 유형, 탐험적 유형 및 살인적 유형(자신의 성공보다는 남들의 패배를 통해 동기부여 받는 유형)이 포함되어 있다.³⁵ 사교적 욕구는 개인적인 성취와 보상에 의한 동기부여만큼은 아니더라도 일반적인 사용자들 사이에 매우 광범위하게 퍼져있다.

당신의 해결책을 디자인 하라

디자인의 명확성을 어떻게 유지할 수 있는가? 실생활에서의 과업을 하찮은 활동들로 전환시키지 말아야 한다. 시스템은 게임의 특성을 잘 살리면서도 하찮은 취급을 받지 않을 수 있다. 추가로, 모든 참여자들이 승리할 수 있는 환경을 제공해야 한다. 누구도 영구적으로 스코어보드의 맨 밑바닥에 머물러 있길 원하지 않는다. 또한 사용자들을 위해 그들의 마스터 단계까지 진행률이 어느 정도인지 알려주어야 한다. 목표는 당신의 대상 관객들을 조작하거나, 단순히 게임을 하도록 하는 것이 아니라 행동 과학과 소셜 기술을 바탕으로 관객들간의 상호작용과 참여를 증가시키는 것이다.

누가 도와주어야 하는가? 디자인 팀은 조직의 목표, 측정과 분석 니즈, 보상제도 디자인, 정보 기술 관련 고려사항 등을 파악해야 한다. 이와 같은 조직의 노력은 사업분야 전략가들과 관리자, 사회 과학자들, 마케터들, 게임 디자이너들, 프로그래머들과 데이터 분석가들을 포함한 협력 팀을 통해 효과를 볼 수 있다.

행동 데이터를 어떻게 추적할 수 있는가? 기술 사업자들은 행동에 대한 추적과 피드백을 용이하게 하는 전형적인 게임화 플랫폼이나 솔루션을 제공해 주고 있다. 그러나 꼭 기술 사업자들을 이용할 필요는 없다. 필요한 자원을 가지고 있다면, 맞춤형 기술 없이도 수작업 프로세스들을 통해 행동 추적이 가능하다. 외부 기술 없이도 신속한 피드백을 제공할 수 있다면 고려해 볼 수 있다. 만약 당신이 외부 기술을 사용하기로 결정했다면, 먼저 기술 사업자들의 이전 수행실적을 요청하고, 시스템 확장 시 그들의 대응 능력을 평가해야 한다.

결과의 측정 및 프로세스의 개선

효과를 어떻게 추적할 것인가? 단순히 데이터를 수집하는 것만으로는 부족하다. 결과에 대한 의미 있는 분석을 할 수 있는 준비가 필요하다. ROI에 대한 가정 수립 시에는 단순히 프로젝트에 사용되는 비용 이상의 것들을 생각해야 한다. 참여도가 높은 고객이나 직원의 장기적 가치를 측정하는 공식을 개발하는 것이 필요하다. 참여도와 충성도, 참여도와 최종 이익(또는 개선된 성과) 간의 관계는 원인과 결과의 순서일 수 있다.

새로운 콘텐츠를 만들고 갱신하기 위한 계획은 무엇인가? 게임산업에서 얻은 중요한 교훈은 게임이 출시되었다고 모든 일이 끝난 게 아니라는 것이다. 데이터가 지속적으로 수집되기 때문에, 기업은 새로운 것을 배울 수 있고 필요에 따라 적응할 수 있다. 게다가, 사용자들이 언젠가는 시스템을 지겨워 하게 되거나 수행할 수 있는 도전과제나 과업들이 동이 나게 될 수 있다. 새로운 콘텐츠를 정기적으로 추가함으로써 사용자들을 보다 긴 시간 동안 참여시킬 수 있다.

응용프로그램의 시험 적용은 저비용, 저위험에 기반하여 게임화를 어떻게 활용해야 참여를 증진시키고 행동의 변화를 이끌어 낼 수 있는지 이해할 수 있는 방법이다. 그 결과로부터, 리더들은 이런 초기 시도를 새로운 사업 영역에 적용하거나 대규모로 확장할 수 있게 된다.

IT'S TIME TO PLAY

이제 기업들은 차별화된 사고를 통해 고객과 직원들을 어떻게 참여시킬지에 대해 고민해야 한다. 게임화는 고객이 웹사이트나 상점에 보다 자주 방문해야 하는 이유가 될 수 있다. 또한, 업무 성과에 대해 직원들이 원하는 피드백을 받아볼 수 있는 새로운 방법이 되기도 한다. 고객들은 기업의 사업이나 상품에 대한 그들의 의견과 지원이 보상과 존중을 받는다고 느낄 때 기업과의 유대관계가 강화된다.

시간과 관심이 점점 더 중요해지는 오늘날의 참여 경제에서는, 사람들은 진정으로 보상을 해주고 성취, 성장과 교류의 기회가 많은 활동들에 가치를 느끼고 있다. 게임과 게임 디자이너들로부터 얻을 수 있는 교훈은 이러한 경제환경에서 우리의 이익을 증가시켜줄 수 있는 것이 게임화(Gamification)라는 사실이다.

이제 준비가 되었다면 게임을 시작하자. **DR**

Doug Palmer is a principal with Deloitte Consulting LLP.

Steve Lunceford is a senior manager with Deloitte Services LP.

Aaron J. Patton is a manager with Deloitte Consulting LLP.

Endnotes

1. Wayne Lin, conversation with author, March, 22, 2012.
2. Wayne Lin, e-mail correspondence with author, April 20, 2012.
3. <http://opower.com/utilities/results>
4. Ibid.
5. <<http://www.eia.gov/tools/faqs/faq.cfm?id=97&t=3>>
6. Gartner. Predicts 2012: Organizational Politics Hampers, Gamification Motivates BPM Adoption. Published: 15 November 2011. Analyst(s): Elise Olding, Michele Cantara, Janelle B. Hill, Donna Fitzgerald, Brian Burke, John Dixon, Teresa Jones.
7. Gartner. Innovation Insight: Gamification Adds Fun and Innovation to Inspire Engagement. Published: 20 December 2011. Analyst(s): Brian Burke.
8. Yoav Lurie, conversation with author, March 12, 2012.
9. <<http://utilities.simpleenergy.com/san-diego-gas-and-electric-celebrates-biggest-energy-savers>>
10. <<http://www.entrepreneur.com/article/223039>>
11. <<http://venturebeat.com/2011/01/21/usa-network-scores-with-gamification-on-psych-tv-show/>>
12. <<http://www.fiercicio.com/story/qa-using-gaming-reduce-healthcare-costs-avivia-healthcare/2012-02-29>>
13. <<http://www.mindbloom.com/about/category/announcements/>>
14. <http://mashable.com/2011/11/30/objective_logistics/>
15. <<http://www.snowfly.com/Blog/post/2012/02/21/Case-Study-Gamification-Based-Employee-Incentives-Aimed-at-Improving-Sales-in-a-Restaurant-Environment.aspx>>
16. <http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=215650>
17. Otto Chrons and Sami Sundell. Digitalkoot: Making Old Archives Accessible Using Crowdsourcing. Human Computation: Papers from the 2011 AAAI Workshop (WS-11-11).
18. <<http://www.badgeville.com/solutions/customer-facing>>
19. <<http://www.cmswire.com/cms/social-business/social-business-vendor-jive-software-adds-gamification-social-intranet-015002.php>>
20. <http://www.wired.com/epicenter/2011/06/facebook-uses-feedback-loops/>
21. Nick Stein, conversation with author, December 11, 2011.
22. <<http://enterprise-gamification.com/index.php/financials/51-having-fun-with-accounts-payable>>
23. <http://www.argn.com/2011/01/a_glimpse_behind_the_curtain_with_ciscos_game_the_hunt/>
24. <<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204294504576615371783795248.htm>>
25. <<http://venturebeat.com/2011/01/21/usa-network-scores-with-gamification-on-psych-tv-show/>>
26. <<http://www.snowfly.com/Blog/post/2012/02/21/Case-Study-Gamification-Based-Employee-Incentives-Aimed-at-Improving-Sales-in-a-Restaurant-Environment.aspx>>
27. <<http://www.snowfly.com/Blog/post/2012/02/21/Case-Study-Gamification-Based-Employee-Incentives-Aimed-at-Improving-Sales-in-a-Restaurant-Environment.aspx>>
28. <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=conewsstory&tkr=AET:US&sid=ahhdxqa9XmBU>
29. Ibid.
30. Gabe Zichermann, conversation with author, May 23, 2011.
31. Adam Greenfield, conversation with author, August 2, 2011.
32. <http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html>
33. <<http://gamification.co/2012/01/20/ibm-study-reveals-effect-of-gamification-withdrawal/>>
34. James Gardner, conversation with author, September 16, 2011.
35. <<http://www.mud.co.uk/richard/hcds.htm>>