

시프트업의 경쟁우위 분석 : 자원준거관점(RBV)을 중심으로

An RBV Analysis of SHIFT UP's Competitive Advantage

관혜녕¹

Huining Guan¹

요약

본 연구는 글로벌 게임 산업의 경쟁 심화 속에서 지속가능한 경쟁우위를 확보한 사례로 한국 게임 개발사 시프트업(Shift UP)을 분석한다. 자원준거관점(RBV)과 VRIO 프레임워크를 적용하여 2016~2025년 사이 데스티니 차일드, 승리의 여신: 니케, 스텔라 블레이드 출시 및 2024년 기업공개를 포함한 정성적 자료를 검토하였다. 분석 결과, 시프트업의 경쟁우위는 (1) 창업자 김형태의 독창적 아트 스타일과 이를 기반으로 한 지식재산권, (2) AAA 게임을 저비용·단기간에 완성하는 린 개발 역량, (3) 소니 인터랙티브엔터테인먼트와 텐센트와의 전략적 파트너십 등 세 가지 핵심 자원 번들에서 비롯된다. 이들은 각각 가치, 희소성, 모방불가능성, 조직화를 충족할 뿐 아니라 상호 보완적으로 결합되어 강력한 시너지 효과를 창출하며, 모방 난이도가 높은 경제적 해자를 형성한다. 본 연구는 창의 산업에서 이질적 자원을 동태적으로 조정·결합함으로써 지속가능한 경쟁우위를 실현하는 과정을 규명함으로써 RBV 이론 발전에 기여하며, 게임 기업의 전략 수립에 실무적 시사점을 제공한다.

핵심어 : 자원준거관점, VRIO 프레임워크, 시프트업, 전략적다각화, 게임산업

Abstract

Amid intensifying global competition, sustainable advantage is imperative. Using the resource based view (RBV) and VRIO, this study examines how Korean developer Shift Up converts internal assets into superiority. Drawing on analysis of financials, corporate disclosures, and secondary sources, we identify three reinforcing bundles: an inimitable art style and intellectual property shaped by founder Hyung Tae Kim; an efficient development capability that delivers AAA titles such as Stellar Blade at lower cost and faster time to market; and strategic partnerships with Sony Interactive Entertainment and Tencent that extend distribution, marketing, and capital access. We study 2016 to 2025, including the launches of Destiny Child, Goddess of Victory: Nikke, and Stellar Blade, and the firm's 2024 IPO. Each resource satisfies VRIO criteria, and together they create a synergistic economic moat that rivals struggle to replicate. The findings enrich RBV scholarship by showing dynamic orchestration of heterogeneous assets in digital game production and offer implications for competitive resilience in creative industries.

Keyword : RBV, VRIO framework, Shift UP, Strategic diversification, Game industry

¹ Department of Arts and Cultural Management, Graduate School, Hongik University, Seoul, Korea [Graduate Student]
e-mail: ghnng@g.hongik.ac.kr

Received(July 11, 2025), Review Result(1st: July 25, 2025, 2nd: August 19, 2025), Accepted(October 13, 2025), Published(October 31, 2025)



© 2025 The Authors. Published by NCISS.
This is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

1. 서론

글로벌 게임 산업은 기술 발전과 소비자 기호 변화에 따라 끊임없이 진화하며 극심한 경쟁 환경을 형성하고 있다 [1]. 이러한 환경 속에서 기업이 지속가능한 경쟁우위를 확보하는 것은 생존과 성장을 위한 필수적인 과제가 된다. 기존 산업 구조 분석 중심의 경쟁 전략 이론들이 외부 환경에 주목했던 반면, 자원준거관점(RBV)은 기업 내부의 독특한 자원과 역량이 경쟁우위의 핵심 원천임을 강조한다 [2][3].

한국의 게임 개발사 시프트업은 최근 몇 년간 모바일 게임 ‘승리의 여신: 니케(Goddess of Victory: Nikke)’와 콘솔 게임 ‘스텔라 블레이드(Stellar Blade)’의 연이은 성공을 통해 글로벌 시장에서 강력한 존재감을 드러내고 있다 [4][5]. 이러한 성공은 단순히 우연이 아닌, 시프트업이 보유한 차별화된 내부 자원과 역량에 기반한 것으로 분석된다. 본 연구는 시프트업의 성공 요인을 자원준거관점(RBV)의 VRIO 프레임워크를 통해 심층적으로 분석함으로써, 기업의 내부 역량이 어떻게 지속가능한 경쟁우위로 이어지는지를 규명하는 것을 목적으로 한다. 이를 통해 시프트업의 전략적 자원을 식별하고, 각 자원이 VRIO 기준을 충족하는지 평가하며, 궁극적으로 시프트업이 확보한 경쟁우위의 본질과 지속가능성을 논의하고자 한다.

시프트업은 2013년 12월 김형태 대표가 설립한 게임 개발사로, 설립 초기부터 독창적인 아트 스타일과 탄탄한 개발 역량을 기반으로 주목받았다. 초기에는 모바일 RPG ‘데스티니 차일드(Destiny Child)’를 통해 국내외 시장에서 성공을 거두었으며, 이후 2022년 출시된 ‘승리의 여신: 니케’는 글로벌 히트를 기록하며 폭발적인 성과를 달성했다. 2024년 플레이스테이션 5(PlayStation 5) 독점작으로 출시된 ‘스텔라 블레이드’는 출시 직후 일본과 미국 등 주요 시장에서 판매 상위권을 기록하며 콘솔 게임 개발 역량까지 입증했다. 이러한 성공에 힘입어 시프트업은 2024년 7월 한국거래소(KRX)에 상장하며 4,350억 원(약 3.2억 달러)의 자금을 조달, 국내 게임사 IPO 중 2021년 이후 최대 규모를 기록하며 시장의 높은 기대를 받았다 [6]. 시프트업의 초기 재무 성과와 IPO의 성공적인 완료는 기업의 성장을 넘어선 중요한 의미를 가진다. 자원준거관점에서 기업의 재무적 성공은 그 기업이 보유한 자원이 시장에서 가치를 창출하고 있음을 명확히 보여주는 증거이다. 특히, IPO에서 266:1이라는 높은 경쟁률과 상장 첫날 주가 급등은 투자자들이 시프트업의 자원과 역량을 매우 희소하며 [6], 경쟁자들이 쉽게 모방하기 어려울 것이라고 판단했음을 간접적으로 시사한다. 이는 VRIO 분석에 앞서 시프트업의 핵심 자원들이 이미 시장에서 그 가치와 희소성을 인정받고 있음을 보여주는 중요한 초기 지표로 해석될 수 있다.

시프트업은 넷마블, 슈퍼셀, 넥슨 등과 같은 주요 경쟁사들 사이에서 39위(PocketGamer 2024년 기준)에 랭크되어 있지만 [7], 그들의 독특한 개발 철학과 효율적인 운영 방식은 대형 게임사들과

차별화되는 강점으로 작용하고 있다. 시프트업의 주요 게임 포트폴리오 및 특징은 아래 [표 1]과 같다.

[표 1] 시프트업 주요 게임 포트폴리오 및 특징

[Table 1] Shift Up's main game portfolio and features

게임명	플랫폼	출시연도	주요장르/특징
데스티니차일드	Android, iOS	2016	모바일RPG, 서브컬처게임
승리의여신: 니케	Android, iOS, Windows	2022	모바일슈팅RPG, 서브컬처게임
스텔라블레이드	PlayStation 5, Windows	2024	AAA급액션어드벤처콘솔게임
프로젝트위치스 /스피릿츠	미정 (AAA급도시형SF 액션RPG)	2027 (예정)	신규AAA급IP 개발

2. 이론적 배경: 자원준거관점(RBV) 및VRIO 프레임워크

자원준거관점(RBV)은 기업의 내부 자원과 역량이 경쟁우위의 핵심 원천이라는 전략 경영 이론이다 [8]. 이 관점은 기업이 보유한 자원 중에서도 특히 모방하기 어려운 속성을 가진 자원들이 유일한 성과와 지속가능한 경쟁우위를 제공한다고 주장한다. RBV의 두 가지 핵심 가정은 기업이 보유한 자원이 ‘이질적(heterogeneous)’이며 ‘비이동적(immobile)’이라는 것이다. 즉, 동일 산업 내 기업들도 서로 다른 자원 조합을 가지며(이질성), 이러한 자원들은 시장에서 자유롭게 거래되거나 쉽게 이전될 수 없다(비이동성)는 전제 하에 경쟁우위가 발생한다. 이러한 핵심 가정은 시프트업의 성공이 단순히 게임 산업의 성장 때문이 아니라, 그들만이 가진 독특하고 쉽게 복제할 수 없는 내부 역량에서 비롯된다는 분석의 방향성을 제시한다. 만약 시프트업의 자원이 다른 기업과 유사하거나 쉽게 사고팔 수 있는 것이라면, 지속가능한 경쟁우위는 불가능할 것이다. 따라서 시프트업 분석 시, 그들의 자원이 왜 ‘이질적’이고 ‘비이동적’인지를 구체적으로 설명하는 것이 핵심적인 과제가 된다.

RBV에서 ‘자원(resources)’은 기업이 전략을 구상하고 실행하는 데 사용할 수 있는 자산, 조직 프로세스, 기업 속성, 정보 또는 지식 등을 광범위하게 포함한다. 이는 브랜드명, 기술적 능력, 효율적인 절차 등 다양한 형태를 띠 수 있으며, 유형 자산(tangible assets)과 무형 자산(intangible assets)으로 분류된다. 무형 자산(브랜드, 지적 재산, 노하우)은 유형 자산(설비, 자본)보다 모방하기 어렵기 때문에 지속가능한 경쟁우위의 주요 원천으로 간주된다 [9][10].

지속가능한 경쟁우위를 제공하는 자원의 특성을 식별하기 위해 Barney는 VRIO 프레임워크를 제시했다 [3]. VRIO는 기업의 내부 자원과 역량을 분석하는 핵심 도구로 활용된다.

첫째는 가치(Value, V), 자원이 기업이 환경적 기회를 활용하거나 위협을 중화시키는 데 기여하

여 효율성과 효과성을 향상시킬 때 가치가 있다고 판단된다. 이는 높은 매출, 낮은 비용, 높은 마진 등 기업의 재무적 가치 증대에 기여하는 방식으로 나타난다.

둘째는 희소성(Rarity, R), 자원이 현재 소수의 경쟁 기업만이 통제하고 있을 때 희소하다고 판단된다. 만약 가치 있는 자원이라도 많은 기업이 보유하고 있다면 경쟁우위의 원천이 될 수 없다.

셋째는 모방불가능성(Inimitability, I), 자원을 보유하지 않은 경쟁 기업이 이를 획득하거나 개발하는 데 상당한 비용적 불이익을 겪을 때 모방불가능하다고 판단된다. 모방불가능성을 높이는 요인으로는 독특한 기업 역사, 인과관계의 모호성(causal ambiguity), 사회적 복잡성(social complexity) 등이 있다. 자원이 모방되거나 대체될 수 있다면, 그로 인한 이점은 단기적일 수밖에 없다.

넷째는 조직화(Organization, O), 기업의 다른 정책과 절차들이 가치 있고, 희소하며, 모방하기 어려운 자원을 효과적으로 활용하도록 조직화되어 있을 때 지속가능한 경쟁우위가 가능하다. 이는 자원의 가치를 경쟁우위로 전환하는 데 필요한 기업의 루틴과 프로세스, 즉 역량(capabilities)을 포함한다. 일부 학자들은 VRIO의 'O'를 동태적 역량(Dynamic Capabilities)과 연결하여 자원 번들을 경쟁우위로 전환하는 조직적 능력을 설명하기도 한다 [11][12].

VRIO 프레임워크에서 '조직화'는 종종 가장 모호하게 다루어지는 부분이다. 그러나 동태적 역량의 관점에서 '조직화'는 자원 묶음을 경쟁우위로 전환하는 데 필요한 기업의 루틴과 프로세스를 의미한다 [13]. 이는 단순히 자원 보유를 넘어, 기업이 그 자원을 어떻게 활용하고 재구성하며 변화하는 환경에 적응하는지에 대한 메커니즘을 설명하는 데 중요한 역할을 한다. 시프트업의 사례에서 아트 스타일이나 개발 효율성이 아무리 뛰어나도, 이를 조직적으로 지원하고 시장 변화에 맞춰 발전시키지 못한다면 지속가능한 경쟁우위는 어렵다. 따라서 '조직화'를 동태적 역량의 관점에서 분석함으로써 시프트업의 자원 활용 능력을 더욱 심층적으로 이해할 수 있다 [12].

RBV와 VRIO 프레임워크는 전략 경영 분야에서 큰 영향력을 미쳤지만, 몇 가지 비판과 한계점 또한 존재한다. 첫째, 경쟁우위가 '어떻게' 달성되는지에 대한 설명을 충분히 제공하지 못하고 [14], 자원이 어떤 특성을 가져야 하는지에 더 집중한다는 비판이 있다 [15]. 둘째, '조직화(O)'의 개념이 모호하다는 지적이 있으며, 이는 동태적 역량 개념을 통해 보완될 수 있다 [16]. 셋째, '자원'의 정의가 너무 광범위하여 거의 모든 것을 자원으로 간주할 수 있다는 실용적인 문제가 제기된다 [17]. 넷째, 기업의 성공에 기여하는 핵심 자원을 정확히 식별하기 어렵고, 자원/역량이 시간이 지남에 따라 어떻게 개발되는지에 대한 상세한 연구가 부족하다는 점도 한계로 지적된다 [15]. 이러한 한계점들을 사전에 명시함으로써, 본 연구는 시프트업 사례를 분석함에 있어 이러한 한계점들을 의식하며 접근할 것임을 보여준다. 예를 들어, 경쟁우위가 '어떻게' 달성되는지에 대한 설명 부족이라는 비판을 인지하고, 시프트업의 아트 스타일이나 개발 효율성이 단순히 존재하는 것을 넘어, 그것이 어떻게 조직 내부에서 개발되고 활용되어 경쟁우위로 이어지는지에 대한 과정을 최대한 설명하려는 노력을 기울일 것이다. 자원준거관점(RBV)의 핵심 자원속성 (VRIO)은 아래 [표 2]과 같다.

[표 2] 자원준거관점(RBV)의 핵심 자원 속성 (VRIO)

[Table 2] Resource-Based View (RBV) Core Resource Attributes (VRIO)

VRIO 기준	정의	경쟁우위 함의
가치 (Value, V)	자원이 기업이 환경적 기회를 활용하거나 위협을 중화시켜 효율성/효과성을 향상시키는 데 기여하는가?	가치 없음: 경쟁 열위 (Competitive Disadvantage)
희소성 (Rarity, R)	자원이 현재 소수의 경쟁 기업만이 통제하고 있는가?	가치 있으나 희소하지 않음: 경쟁 동등 (Competitive Parity)
모방불가능성 (Inimitability, I)	자원을 보유하지 않은 경쟁 기업이 이를 획득/개발하는 데 상당한 비용적 불이익을 겪는가?	가치 있고 희소하나 모방 가능: 일시적 경쟁우위 (Temporary Competitive Advantage)
조직화 (Organization, O)	기업의 다른 정책과 절차들이 가치 있고, 희소하며, 모방하기 어려운 자원을 효과적으로 활용하도록 조직화되어 있는가?	가치 있고 희소하며 모방 불가능하나 조직화되지 않음: 활용되지 않은 경쟁우위 (Unused Competitive Advantage)

3. 시프트업의 핵심 자원 및 역량 분석

이 섹션에서는 시프트업의 경쟁우위 원천이 되는 핵심 자원과 역량을 구체적으로 식별하고 설명한다. 이들은 VRIO 프레임워크를 통해 지속가능한 경쟁우위로 이어지는 중요한 요소들이다. 시프트업의 최근 재무 성과와 성장 지표(출처: 시프트업 IR팀 [18][19])는 아래 [표 3]과 같다.

[표 3] 시프트업의 최근 재무 성과 및 성장 지표

[Table 3] Shiftup's recent financial performance and growth indicators

구분	2022년	2023년	2024년
총 매출액 (억원)	661	1,686	2,199
영업이익 (억원)	222	1,111	1,486
순이익 (억원)	221	1,067	1,426
전년 대비 매출 성장률	-	155.1%	30.4%
주요 매출원 (니케 비중)	-	약 97.7%	약 69.6%
고용 인력 수 (명)	-	289	322
영업이익률	33.6%	65.9%	67.6%

3.1 독창적인 아트 스타일과 강력한 IP

시프트업의 가장 두드러진 자원은 김형태 대표의 독창적이고 개성 강한 아트 스타일이다. 그는 특정 신체 부위의 과장된 묘사와 환상과 현실이 혼합된 정교한 캐릭터 디자인으로 잘 알려져 있으며, 이는 ‘데스티니 차일드’, ‘승리의 여신: 니케’, ‘스텔라 블레이드’ 등 시프트업의 모든 게임에 일

관되게 적용되어 강력한 시각적 정체성을 부여한다 [20].

이 아트 스타일은 시프트업 게임의 핵심 매력 요소로 작용하며, 특히 ‘서브컬처’ 게임 팬덤을 강력하게 구축하는 데 기여한다. ‘니케’의 경우 막대한 경제적 가치(Value)를 창출했으며 [21], ‘스텔라 블레이드’ 또한 독특한 캐릭터 디자인으로 출시 전부터 큰 주목을 받았다. 이는 아트 스타일이 높은 판매고와 수익성으로 직결되는 핵심 자원임을 입증한다. 김형태 대표의 아트 스타일은 디지털 아트 분야에서 매우 유명하며, 많은 사람들이 모방하려 했지만 쉽게 복제할 수 없는 ‘독특한 한국적 스타일’로 평가받는다. 그가 엔씨소프트(NCSOFT)를 떠난 후 ‘블레이드 앤 소울(Blade & Soul)’의 아트 퀄리티가 하락했다는 일부 유저들의 평가는 그의 예술적 비전이 얼마나 희소성(Rarity)이 있고 대체 불가능한 자원인지를 보여주는 방증이다.

김형태 대표의 아트 스타일은 단순한 기술적 복제를 넘어선 인과관계의 모호성과 사회적 복잡성을 내포한다. 이는 그의 오랜 경험과 축적된 암묵지(tacit knowledge)에서 비롯되며, 이를 조직 내에서 일관된 퀄리티로 구현하는 팀의 역량은 쉽게 모방불가능성(Inimitability)하다. 시프트업은 또한 ‘2차 창작 활동 가이드라인’을 통해 게임 IP를 활용한 팬들의 창작 활동을 존중하고 장려하는데, 이는 팬덤을 더욱 공고히 하고 IP의 생명력을 확장시켜, 단순한 복제를 통한 모방을 더욱 어렵게 만드는 효과를 가진다. 김형태 대표가 직접 시프트업을 설립하고 경영을 총괄하며 아트 디렉팅을 맡는다는 점은 그의 예술적 비전이 기업의 핵심 정체성과 전략에 깊이 통합되어 있음을 의미한다. 이는 아트 스타일이 단순한 디자인 요소를 넘어 기업의 모든 활동에 영향을 미치는 핵심 자원으로 조직화(Organization)되어 있음을 보여준다.

3.2 효율적인 게임 개발 역량 및 기술적 우위

시프트업은 ‘올인원 게임 디자인 및 개발 스튜디오’를 표방하며, 기획부터 프로그래밍, 홍보 영상 및 음악 제작까지 다방면의 영역을 자체적으로 소화하는 능력을 갖추고 있다. 특히 소수의 프로젝트에 집중하고 ‘린(lean) 개발 프로세스’를 적용하여 효율성을 극대화하는 전략을 취한다. 이러한 효율성은 ‘스텔라 블레이드’ 개발에서 극명하게 드러난다. 이 AAA급 콘솔 게임은 통상적인 개발 기간과 비용보다 현저히 효율적으로 완성되었으며, 이는 2024년 시프트업의 67.6%라는 높은 영업이익률로 이어져 비용 우위를 통한 막대한 가치(Value) 창출을 입증한다 [18]. 빠른 프로토타이핑과 안면 애니메이션, 립싱크 솔루션 등 기술의 영리한 활용으로 개발 시간을 단축시키는 능력은 그들의 개발 역량이 단순한 기술 보유를 넘어선 효율적 활용 능력임을 보여준다.

언리얼 엔진(Unreal Engine)이나 유니티(Unity)와 같은 상용 엔진을 사용함에도 불구하고, 시프트업이 AAA급 게임을 이처럼 적은 비용과 짧은 시간 내에 개발해내는 역량은 산업 내에서 매우 희소성(Rarity)이 있다. 2024년 말 기준 전체 직원의 약 90%가 개발자로 구성되어 있다는 점은 개발 역량에 대한 집중적인 투자를 의미하며 [18], 이는 숙련된 개발자들의 암묵지와 효율적인 협업 체

계에 기반한다. 시프트업의 개발 효율성은 단순히 기술적 도구의 사용을 넘어선 인과관계의 모호성과 사회적 복잡성을 가진다. 이는 김형태 대표를 비롯한 핵심 개발진의 오랜 경험과 노하우, 그리고 개발자 중심의 조직 문화(developer-centric culture) 속에서 형성된 팀워크와 협업 방식에 뿌리를 두고 있다. ‘실패를 용인하는 문화’와 투명한 소통은 빠른 학습과 적응을 가능하게 하여, 이러한 복합적인 역량을 쉽게 모방불가능성(Inimitability)하게 만든다.

시프트업은 개발자 중심의 기업 문화를 통해 직원들에게 의사 결정 권한을 부여하고, 지속적인 피드백과 코칭을 제공하며, 팀 협업을 장려한다. 이러한 조직적 노력은 개발 역량을 최대한 발휘하고 혁신을 촉진하는 데 기여하며, 이는 그들의 효율적인 개발 프로세스를 조직화(Organization)하는 핵심 요소이다.

3.3 전략적 파트너십 및 네트워크 자산

시프트업은 내부 역량에 더해 소니 인터랙티브 엔터테인먼트 SIE와 텐센트 (Tencent) 같은 글로벌 기업과의 전략적 파트너십으로 경쟁우위를 강화하고 있다. ‘스텔라 블레이드’ 퍼블리싱을 위해 SIE와 협력하며 한국 최초 세컨드 파티 개발사 지위를 확보했고 [22], SIE는 퍼스트 파티에 준하는 대규모 마케팅, 콘솔 개발 전문성, 글로벌 유통과 현지화를 제공했다. 이는 자력으로 구축하기 어려운 시장 접근성을 열어 출시 성과에 직접적인 가치를 더했다. 이 지위는 희소성이 높고, 장기간 축적된 신뢰와 상호 이해라는 사회적 복잡성을 바탕으로 형성되어 모방이 어렵다. 시프트업은 이 협력을 통해 콘솔 개발과 글로벌 진출 역량을 효과적으로 조직화(Organization)하고 확장했으며, 외부 자원을 내부 역량 강화와 새로운 기회 포착으로 전환하는 동태적 역량을 보여주었다.

중국 기술 대기업 텐센트는 시프트업의 주요 투자자이자 ‘승리의 여신: 니케’의 글로벌 퍼블리셔(Level Infinite 자회사)이다 [23]. 텐센트의 투자는 시프트업에 재정적 안정성을 제공하며, ‘니케’의 글로벌 퍼블리싱을 통해 특히 모바일 게임 시장에서 막대한 유통 및 마케팅 역량을 제공했다. 이는 ‘니케’가 글로벌 시장에서 성공적으로 안착하는 데 결정적인 가치(Value)를 제공했다. 텐센트와 같은 거대 기업의 전략적 투자를 유지하고 핵심 게임의 글로벌 퍼블리싱을 맡기는 것은 모든 게임사가 쉽게 할 수 있는 일이 아니다. 텐센트의 높은 지분율은 양사 간의 깊은 전략적 유대 관계를 시사하며, 이는 단순한 계약 관계를 넘어선 사회적 복잡성을 내포하여 모방불가능성(Inimitability)이 높다. 시프트업은 텐센트와의 파트너십을 통해 모바일 게임의 글로벌 운영 및 마케팅 역량을 효과적으로 조직화(Organization)하고, 이를 통해 핵심 게임의 수익성을 극대화했다. 이는 시프트업이 외부 자원을 내부 역량과 결합하여 시너지를 창출하는 능력을 보여준다.

시프트업의 아트 스타일과 개발 효율성은 강력한 내부 자원이지만, 이들이 글로벌 시장에서 폭발적인 성공을 거두는 데는 소니와 텐센트와의 파트너십이 결정적인 역할을 했다. 소니는 ‘스텔라 블레이드’의 콘솔 시장 접근성과 마케팅을, 텐센트는 ‘니케’의 모바일 글로벌 유통과 자금력을 제

공했다. 이는 단순히 외부 자원을 활용하는 것을 넘어, 시프트업의 내부 자원(독창적 아트, 효율적 개발)의 가치를 글로벌 스케일로 증폭시키는 역할을 한다. 즉, 파트너십은 그 자체로 VRIO 자원이면서 동시에 다른 내부 VRIO 자원들의 가치를 극대화하는 ‘조직화’의 한 형태로 작용하는 것이다. 이러한 자원 간의 상호 의존적 시너지 효과는 개별 자원의 합보다 훨씬 강력한 경쟁우위를 창출하며, 이는 모방하기 더욱 어렵게 만든다.

4. 시프트업의 지속가능한 경쟁우위 도출 및 평가

이 섹션에서는 앞서 분석한 시프트업의 핵심 자원 및 역량을 VRIO 프레임워크에 따라 종합적으로 평가하고, 이를 바탕으로 시프트업의 지속가능한 경쟁우위 원천을 도출하며, 주요 경쟁사 대비 차별화된 강점을 논의한다. 시프트업의 핵심 자원 및 역량에 대한 VRIO 분석 결과는 [표 4]와 같다.

[표 4] 시프트업 핵심 자원의 VRIO 프레임워크 기반 상세 평가

[Table 4] Detailed Evaluation of Shiftup's Core Resources Based on the VRIO Framework

핵심 자원/역량	가치(V)	희소성(R)	모방불가능성(I)	조직화(O)
독창적인 아트 스타일 및 강력한 IP	높음: 독특한 아트 스타일이 강력한 팬덤을 형성하고 ‘니케’, ‘스텔라 블레이드’의 성공을 통해 입증된 바와 같이 제품의 시장 가치를 극대화함.	높음: 김형태 대표의 예술적 비전은 독보적이며, 그의 부재가 과거 타 게임의 퀄리티에 영향을 미쳤다는 사례에서 희소성이 확인됨.	높음: 예술적 재능과 암묵지에 기반한 창작 과정은 모방이 어려우며, 2차 창작 장려를 통한 팬덤 강화는 모방 노력을 무력화시킴.	높음: 창업자이자 대표가 직접 경영 및 아트 디렉팅을 총괄하며 기업 전략의 중심에 예술적 비전을 조직화함.
효율적인 게임 개발 역량	높음: ‘스텔라 블레이드’의 개발 기간 및 비용 절감 사례와 업계 최고 수준의 영업이익률(67.6%)은 개발 효율성이 기업 가치에 크게 기여함을 증명함.	높음: AAA급 게임을 상대적으로 적은 인력과 비용으로 빠르게 개발하는 능력은 글로벌 게임 산업에서 매우 드물.	높음: 숙련된 개발자들의 암묵지, 효율적인 협업 프로세스, 개발자 중심의 조직 문화 등 복합적 요소가 결합되어 모방이 어려움.	높음: 린 개발 프로세스, 빠른 프로토타이핑, 개발자 중심의 문화 등 효율적 개발을 위한 조직적 시스템이 잘 구축되어 있음.
전략적 파트너십 및 네트워크 자산	높음: 소니의 퍼블리싱/마케팅 지원과 텐센트의 투자/글로벌 유통 역량은 시장 접근성과 재무 안정성을 크게 향상시킴.	높음: 소니의 첫 한국 2nd-party 개발사 지위와 텐센트와의 깊은 전략적 관계는 경쟁사가 쉽게 확보하기 어려운 희소한 자산임.	높음: 장기간에 걸쳐 형성된 신뢰와 상호 이해를 바탕으로 한 사회적 복잡성 높은 관계이므로 모방이 어려움.	높음: 파트너십을 통해 외부 자원을 내부 역량과 효과적으로 결합하고 시너지를 창출하는 조직적 역량이 뛰어남.

4.1 시프트업의 경쟁우위 원천 및 지속가능성 논의

시프트업의 경쟁우위는 개별 자원의 특성뿐만 아니라, 이들 자원이 상호 보완적으로 작용하며 시너지를 창출하는 데서 비롯된다. 독창적인 아트 스타일은 게임의 초기 매력을 극대화하고 강력한 팬덤을 형성하는 기반이 되며, 효율적인 개발 역량은 이러한 예술적 비전을 빠르고 비용 효율적으로 고품질 게임으로 구현할 수 있게 한다. 여기에 소니와 텐센트와의 전략적 파트너십은 개발된 게임이 전 세계 시장에 효과적으로 도달하고 안정적인 수익을 창출할 수 있도록 지원하는 역할을 한다. VRIO 분석은 개별 자원의 속성을 평가하지만, 진정한 경쟁우위는 자원들이 어떻게 묶여서(bundle) 시너지를 내는가에 달려있다. 시프트업의 경우, 김형태의 아트 스타일은 효율적인 개발 역량이 뒷받침되어야 고품질의 게임으로 완성될 수 있고, 이 완성된 게임은 전략적 파트너십을 통해 글로벌 시장에 성공적으로 유통될 수 있다. 즉, 아트 스타일이 개발 역량의 가치를 높이고, 개발 역량이 파트너십의 활용도를 높이며, 궁극적으로 파트너십이 아트 스타일과 개발 역량의 시장 가치를 극대화하는 순환적이고 상호 의존적인 관계를 형성한다. 이러한 자원 묶음은 개별 자원보다 훨씬 복제하기 어렵기 때문에, 시프트업의 경쟁우위는 더욱 견고하고 지속가능하다. 이러한 자원들의 결합은 경쟁사들이 쉽게 모방하거나 대체하기 어려운 ‘경제적 해자(economic moats)’를 형성하며, 시프트업의 경쟁우위가 단기적이지 않고 지속가능함을 뒷받침한다.

4.2 주요 경쟁사 대비 시프트업의 차별화된 강점

시프트업은 넷마블, 넥슨, 슈퍼셀 등과 같은 대형 게임사들과 경쟁하고 있지만, 그들과는 다른 방식으로 경쟁우위를 확보하고 있다. 대형 게임사들이 막대한 자본과 기존 IP, 대규모 인력을 바탕으로 시장을 지배하는 경향이 있다면, 시프트업은 ‘린(lean) 개발 프로세스’와 ‘서브컬처 게임’에 대한 집중을 통해 차별화된 강점을 가진다. 글로벌 게임 기업들의 인건비 및 운영 비용이 증가하는 추세 속에서, 시프트업은 소수의 프로젝트에 집중하고 효율적인 개발 방식을 통해 낮은 마케팅 및 인건비로 높은 영업이익률을 달성한다. 이는 대형 경쟁사들이 가지기 어려운 ‘비용 우위’와 ‘민첩성’을 제공한다.

김형태 대표의 독특한 아트 스타일과 서브컬처 게임에 대한 집중은 주류 시장의 치열한 경쟁을 넘어 새로운 시장 공간을 창출하는 ‘블루오션 전략’의 특성을 보인다. 이는 단순히 경쟁사를 능가하려 하기보다, 경쟁 자체가 무의미해지는 새로운 수요를 창출하는 방식으로 작용한다. 시프트업의 높은 영업이익률이 낮은 마케팅 및 인건비 때문이라는 점은 명백한 비용 우위를 시사한다. 동시에, 서브컬처 게임과 독특한 아트에 대한 집중은 차별화 전략이다. 블루오션 전략은 차별화와 저비용의 동시 추구를 강조한다. 이 두 가지 전략적 지향점(차별화와 비용 우위)을 동시에 달성하는 것은

일반적으로 어렵지만, 시프트업은 그들의 VRIO 자원(독특한 아트, 효율적 개발)을 통해 이를 성공적으로 결합하고 있다. 이는 경쟁사들이 쉽게 모방할 수 없는 강력한 하이브리드 경쟁우위를 창출하며, 시장에서 독특한 위치를 점유하게 한다.

5. 결론

본 연구는 자원준거관점 RBV와 VRIO 프레임워크로 한국 게임 기업 시프트업의 지속가능한 경쟁우위를 분석하였다. 핵심 원천은 세 가지로 요약된다. 김형태 대표의 독창적 아트 스타일과 이에 기반한 강력한 지식재산, 고품질 게임을 효율적이고 비용 효과적으로 만드는 개발 역량, 소니와 텐센트와의 전략적 협력을 통해 축적한 네트워크 자산이다. 이 자원들은 가치와 희소성 그리고 모방 불가능성을 갖추고 있으며, 개발자 중심 문화와 체계적 IP 관리, 파트너십 운영 역량을 통해 조직화되어 상호 보완적 자원 묶음을 형성한다. 그 결과 경쟁사가 쉽게 따라올 수 없는 장기적 우위가 창출된다.

전략적 과제로는 니케에 대한 높은 매출 의존을 완화할 필요가 있다. 2025년 6월 11일 출시된 스텔라 블레이드 PC 버전은 출시 사흘 만에 백만 장 판매와 스팀 동시접속자 약 19만 2천 명을 기록했고, PSS와 PC 합산 누적 판매가 삼백만 장을 넘어 포트폴리오 다각화의 실증을 제공했다. 따라서 스텔라 블레이드 후속작과 신규 AAA급 프로젝트 위치스 또는 스피릿츠를 조기에 론칭해 성장 촉을 다변화해야 한다. 동시에 독창적 아트와 효율적 개발 파이프라인, 글로벌 파트너십이라는 VRIO 자원을 니케를 넘어 확장 배치하여 조직적 정합성을 고도화하고 동태적 적합성을 확보해야 한다. 김형태 대표의 예술적 비전을 지속 지원하고 최고 인재를 육성하며, 개발 프로세스 고도화와 신기술 접목으로 비용과 시간 우위를 공고히 해야 한다. 소니와의 세컨드 파티 관계를 강화하고 텐센트 협력을 통해 모바일 입지를 넓히며, 신규 플랫폼과 지역을 겨냥한 추가 파트너도 모색할 필요가 있다.

본 연구는 공개 자료 기반의 질적 분석에 의존했기에 내부 복잡성 전부를 포착하지 못했을 수 있다. 향후에는 내부 관계자 인터뷰나 설문을 통해 자원 개발과 활용 메커니즘을 구체화하고, 국내외 사례 비교를 통해 게임 산업의 경쟁우위 요인을 보다 폭넓게 검증하는 연구가 요구된다. 특히 급변하는 시장에서 시프트업이 어떻게 동태적 역량으로 자원을 재구성하고 기회를 포착하는지에 대한 분석은 학술과 실무 모두에 유의미할 것이다.

References

- [1] E. Goh, O. Al-Tabbaa, Z. Khan, "Unravelling the complexity of the video game industry: An integrative framework and future research directions", *Telematics and Informatics Reports*, vol. 12, December 2023, pp. 1-18, doi: 10.1016/j.teler.2023.100100.
- [2] C. Kero, A. Bogale, "A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues", *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 18, no.1, October 2023, pp. 3137-3154, doi: 10.18280/ijstdp.181016.
- [3] J. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, March 1991, pp. 99-120, doi: 10.1177/014920639101700108.
- [4] P. Tassi, "'Stellar Blade' rockets to a million PC sales in three days", *Forbes.com*, <https://www.forbes.com/sites/paultassi/2025/06/16/stellar-blade-rockets-to-a-million-pc-sales-in-three-days/>, (accessed June 16, 2025).
- [5] A. Astle, "Shift Up revenue up 30% to \$151m in 2024 despite decrease in Goddess of Victory: Nikke sales", *PocketGamer.biz*, <https://www.pocketgamer.biz/shift-up-revenue-up-30-to-151m-in-2024-despite-decrease-in-goddess-of-victory-nikke-sales/>, (accessed June 16, 2025).
- [6] F. Pacheco, Y. Lee, "Game maker Shift Up jumps in South Korea after \$320 million IPO", *Bloomberg.com*, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-07-10/game-maker-shift-up-debuts-in-south-korea-after-320-million-ipo/>, (accessed June 16, 2025).
- [7] *PocketGamer.biz*, "The top 50 mobile game makers of 2024", *PocketGamer.biz*, <https://www.pocketgamer.biz/the-top-50-mobile-game-makers-of-2024/>, (accessed June 16, 2025).
- [8] M. Ciszewska-Mlinarič, A. Wasowska, "Resource-based view (RBV)", in *Wiley Encyclopedia of Management*, vol. 6, M. Vodosek and D. N. Den Hartog, Eds., Chichester, U.K.: Wiley, 2015, pp. 1-7.
- [9] E. Bagna, E. Cotta Ramusino, S. Denicolai, R. Strange, "Intangible assets and firm performance: The relative effects of recognized and unrecognized assets", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 10, no. 3, September 2024, pp. 1-13, doi: 10.1016/j.joitmc.2024.100356.
- [10] C. Li, Z. Ning, "Unveiling intangible assets: Exploring voluntary disclosure and its interaction with accounting conservatism and analyst attention on financing constraints", *International Journal of Financial Studies*, vol. 12, no. 4, November 2024, pp. 1-21, doi: 10.3390/ijfs12040111.
- [11] J. B. Barney, P. M. Wright, "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, vol. 37, no. 1, December 1998, pp. 31-46, doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W.
- [12] R. van de Wetering, P. Mikalef, A. Pateli, "Strategic alignment between IT flexibility and dynamic capabilities: An empirical investigation", *International Journal of IT/Business Alignment and Governance*, vol. 9, no. 1, January 2018, pp. 1-20, doi: 10.4018/IJTBAG.2018010101.
- [13] P. Mikalef, R. van de Wetering, J. Krogstie, "Building dynamic capabilities by leveraging big data analytics: The role of organizational inertia", *Information & Management*, vol. 58, no. 6, September 2021,

- pp. 1-17, doi: 10.1016/j.im.2020.103412.
- [14] R. L. Priem, J. E. Butler, "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 1, January 2001, pp. 22-40, doi: 10.5465/AMR.2001.4011928.
- [15] J. Kraaijenbrink, J. C. Spender, A. J. Groen, "The resource-based view: A review and assessment of its critiques", *Journal of Management*, vol. 36, no. 1, May 2010, pp. 349-372, doi: 10.1177/0149206309350775.
- [16] N. Cardeal, N. António, "Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?", *African Journal of Business Management*, vol. 6, no. 37, September 2012, pp. 10159-10170, doi: 10.5897/AJBM12.295.
- [17] Y. S. Ra, C. S. Lee, "A study on specific asset investment and capital structure using transaction cost theory of the resource-based view", *The Korean Journal of Business Administration*, vol. 27, no. 4, April 2014, pp. 595-612.
- [18] SHIFT UP IR Team, "SHIFT UP 4Q 2024 business performance results & 4Q 2024 factsheet", SHIFT UP Corp., Seoul, Republic of Korea, February 2025. [Online]. Available: https://shiftup.co.kr/eng/ir/ir.php?category=&code=ir_eng&idx=226&ptype=view.
- [19] SHIFT UP IR Team, "SHIFT UP 1Q 2025 business performance results & 1Q 2025 factsheet", SHIFT UP Corp., Seoul, Republic of Korea, May 2025. [Online]. Available: https://shiftup.co.kr/eng/ir/ir.php?code=ir_eng&idx=252&page=1&ptype=view.
- [20] A. V., "Stellar Blade dev talks about 'fetishistic elements' in the game", *Automaton-media.com*, <https://automaton-media.com/en/news/stellar-blade-dev-talks-about-fetishistic-elements-in-the-game/>, (accessed June 16, 2025).
- [21] A. Astle, "Goddess of Victory: Nikke hits \$1bn on mobile during Romantic Valentine event", *PocketGamer.biz*, <https://www.pocketgamer.biz/goddess-of-victory-nikke-hits-1bn-on-mobile-during-romantic-valentine-event/>, (accessed June 16, 2025).
- [22] H. T. Kim, "Stellar Blade arrives only on PS5 April 26", *Blog.playstation.com*, <https://blog.playstation.com/2024/01/31/stellar-blade-arrives-only-on-ps5-april-26/>, (accessed June 16, 2025).
- [23] S. Murdoch, J. Lee, "Tencent-backed Shift Up may price IPO at top end of band, source says", *reuters.com*, <https://www.reuters.com/markets/deals/tencent-backed-shift-up-may-price-ipo-top-end-band-source-says-2024-06-27/>, (accessed June 16, 2025).