

유럽 플랫폼별 메이저 기업
분석 보고서(모바일게임)
- Glu Mobile -



한국게임산업진흥원
Korea Game Industry Agency

Glu Mobile

1. Corporate History



현재 EA Mobile, Gameloft와 함께 세계 Top3 메이저 모바일 게임 퍼블리셔의 하나로 여겨지는 Glu Mobile은 두 차례 인수 합병을 통해 오늘에 이르렀다. 2001년 설립된 미국 Sorrent는 2004년 12월 당시 영국 메이저 모바일 게임 개발사/퍼블리셔인 Marcospace를 합병하였으며 2005년 6월 회사 이름을 Glu mobile로 변경하였다. 2006년 4월 또 다른 영국 기업인 iPhone을 합병하였다.

Glu mobile를 알기 위해선 인수, 합병 주체인 3개 기업 Sorrent, Marcospace, iPhone에 대해 살펴 볼 필요가 있다.

● Sorrent

2001년 설립된 Sorrent는 초기 모바일 솔루션 회사로 설립되었으나 20th Century Fox, Fox Sports, Atari 라이선스를 활용한 게임을 개발하여 미국 메이저 모바일 콘텐츠 퍼블리셔로 빠르게 성장하였다. 특히 Fox Sports 라이선싱을 활용한 미식 축구, 하키, 육상, 복싱, 농구, 야구 등의 스포츠 게임은 Sorrent 성장의 주축이었다.

또한 NEA, BA Venture Partners, Sienna Ventures, Globespan Capital Partners 등 다수의 벤처 투자 회사 등의 전폭적인 지원을 통해 글로벌 퍼블리셔로서의 성장 발판을 다졌다. 현재 Glu Mobile의 경영진은 Sorrent 경영진으로 구성되어 있다.

● MacroSpace

2002년 설립되어 한때 프랑스 Gameloft, 핀란드 Sumea와 함께 게임 퀄리티면에서 유럽 모바일 게임 3인방으로 불릴 정도였다. 타임워너 그룹 계열사인 Cartoon Network의 유명 애니메이션의 소재는 물론 Nickelodeon, PopCap Games의 브랜드 게임을 출시하였다. Time Warner Investments의 든든한 지원을 받았다.

짧은 역사에도 불구하고 MacroSpace는 우수한 모바일 게임만이 아니라 모바일 게임 서비스 매니지먼트 솔루션 Provision X, 웹 에뮬레이션 솔루션 EmuX, 모바일 커뮤니티 매니지먼트 솔루션 ConnectX를 개발하여 콘텐츠와 서비스 솔루션을 제공하는 회사로서 빠르게 입지를 굳혔다.

- iPhone

2000년 설립된 iPhone은 글로벌 메이저 게임 퍼블리셔인 Atari의 아케이드 게임 타이틀을 모바일 게임으로 개발, 퍼블리싱 하면서 성장한 기업이다. 프랑스 Hasbro의 보드 게임, Sony, SEGA 등 다수의 브랜드 타이틀을 확보하고 있다.

iPhone이 출시한 Tetris와 Monopoly는 서유럽 이동통신사에서 지난 수년간 항시 게임차트에서 상위를 차지하고 있었다. 그러나 현재의 Tetris의 라이선스는 미국 EA Mobile에 넘어갔다. Asteroids, Breakout, Centipede, Pong, Alien Storm, Stuntman, Cluedo 등의 Atari 유명 브랜드는 지금까지 인기를 끌고 있는 타이틀이다.

이들 3개회사간의 합병 이후 Glu는 Atari, Cartoon Network, FOX Sports, Nickelodeon, PopCap Games, 20th Century Fox 등의 브랜드를 소재로 한 게임을 비롯하여 150여개가 넘는 게임 타이틀을 보유하게 되었다. 또한 링톤, 이미지, 엔터테인먼트 패키지 솔루션 등의 콘텐츠도 개발하고 있다.

또한 전세계 90여 이동통신사에 게임을 공급하고 있다. 본사는 미국 캘리포니아 산 마테오에 소재하고 있으며 런던, 맨체스터, 싱가포르에 스튜디오를 두고 있으며 최근 브라질 상파울로에 중남미 지역을 대표하는 법인을 개설하였다.



자료원: Sorrent, Macrospace, iPhone의 브랜드 타이틀, Glu Mobile, 2006

2. Business Process

Glu mobile는 글로벌 오퍼레이션과 영업, 마케팅은 미국 본사에서 주관하지만 대륙별 법인들이 지역의 개발, 퍼블리싱, 재정 분야를 관리하고 있다.

2004년 Macrospace 인수 당시 Macrospace의 싱가포르 사무소는 현지 스튜디오로 유지하고 있으며 아시아 대표 법인은 홍콩에 두고 있다. 전 영국 Macrospace 스튜디오를 유럽 지역 개발 및 퍼블리셔, 서비스 운영을 주관하는 현지 법인으로 운영하고 있다.

● In-House 개발 및 현지화 작업

현재의 Glu Mobile의 전략을 보면 미국 본사는 글로벌 재정, 기획, 마케팅, 라이선싱, 영업 등의 경영과 전략적인 부분을 관장하고 있고 개발은 유럽 스튜디오들이 주축이 되고 있다.

Glu Mobile은 미국 스튜디오가 있음에도 불구하고 전 Macrospace 조직의 유럽 스튜디오가 Glu의 실제적인 총괄 개발 스튜디오로서 기술 지원과 현지화 작업을 하고 있다. 특히 Macrospace 스튜디오는 현지화 작업에 뛰어난 경쟁력을 갖고 있다.

2004년 Sorrent가 Macrospace를 인수할 당시 이들의 개발력을 높이 평가했으며 CTO등 개발 인력을 그대로 유지되고 있다. 또한 현재의 Glu Mobile의 유럽 법인 경영진은 모두 Macrospace 출신들이 자리하고 있어 이들의 역할을 짐작할 수 있다.

여기에 다수의 Atari 브랜드 게임을 개발하며 합병 전 유럽에서 개발력을 인정받았던 iPhone역시 스튜디오로서의 역할에 전념하고 있어 영국 스튜디오가 Glu의 게임 개발의 중심이 되고 있다.

현재 Glu는 외부 게임을 퍼블리싱할 계획보다 브랜드 게임을 비롯한 기존의 개발 라인을 그대로 유지하면서 자체 퀄리티 컨트롤을 통해 우수한 게임을 개발하는 In-house개발 전략을 지속적으로 유지할 것으로 보인다.

● 지역별 영업

미국 본사에서 수립한 글로벌 영업 및 마케팅 전략은 지역별 법인에서 집행하고 있다. 현지 이동통신사 등 유통 관련 업무는 본사 관리하에 현지 법인이 직접 진행하고 있다. 아시아 지역의 경우 영업은 홍콩에서 중국시장을 중심으로 전개하고 있다.

지난 11월 브라질 상파울로에 중남미 지역 영업을 관장하는 현지 법인 겸 현지화

작업을 위한 스튜디오를 개설하였다. Glu Mobile의 중남미 지역 진출은 이미 2003년부터 시작되었으나 전 THQ Wireless 출신의 대표가 영입되면서 본격적인 중남미 지역 사업을 진행하고 있다.

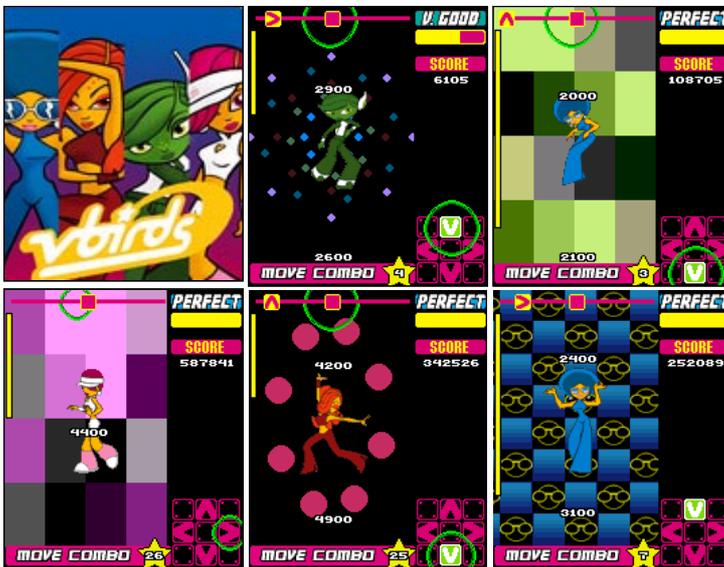
합병 이전 Macrsopace의 경우 이미 2004년 중국 시장에 진출하였고 iPhone 역시 직접 진출한 경험이 있으나 합병 주체인 Sorrent의 아시아 사업은 미국이나 유럽에 비해 더딘 행보를 보이고 있다. 그러나 2007년은 Glu의 아시아 지역 사업을 강화하는 한 해가 될 것이라고 아시아 대표인 Robert Hayes는 밝히고 있다.

3. Core Competency and Resource

Glu의 경쟁력은 뛰어난 그래픽 기술, 다국적 문화의 조직, 앞선 모바일 콘텐츠 솔루션, 현재 라이선싱을 확보하고 있는 브랜드 게임일 것이다.

● 뛰어난 그래픽 기술

앞서 거론한 바 있지만 영국 Marcospace는 합병 이전 프랑스 Gameloft, 핀란드 Sumea와 함께 작은 파일 사이즈에서 구현하는 그래픽에선 유럽 최고의 수준이었다. 같은 장르에 유사한 게임성을 보이는 게임들이 많은 현실에서 타 경쟁사들과 차별화를 시켜주는 주요 요소중의 하나가 그래픽 수준일 것이다.



자료원: Vbirds, Glu Mobile, 2006

이전 Marcospace의 게임의 경우 가장 돋보이는 그래픽 기술은 Optimization이었다. 한국 모바일 게임 업체들은 이전 Marcospace 게임에 대해 이구동성으로 이야기 하고 있는 것이 불과 80k 이하의 파일 사이즈에서 구현하는 수준 높은 그래픽의 최적화 기술은 거의 세계 정상급이라고 평가하고 있다. 좌측 Vbirds가 한 예다.

이와 같은 Marcospace의 경쟁력은 그대로 Glu Mobile의 현 경영 체제하에서 개발진의 변화 없이 그대로 유지되고 있다.

● 다국적 문화의 조직

유럽은 여러 문화가 어울려 조화를 이루고 있다. 이전 Marcospace는 유럽 내 선두 기업 중에서도 가장 다양한 문화를 형성하고 있는 조직이다. 합병 이전 직원들이 거의 모든 유럽 국가의 언어를 다룰 정도로 다국적 문화는 이들의 경쟁력이었다.

이런 다국적 문화의 조화는 경쟁력 높은 현지화 작업이 가능하며 또한 게임 개발 계획 단계에서 여러 문화의 게이머들이 공감할 수 있는 부분을 개발로 이뤄내고 있다. 또한 유럽 같은 지역의 권역별 영업을 진행할 때 현지의 상관습을 쉽게 이해하고 적용해 나가기가 용이하다고 Glu Mobile 경영진을 밝히고 있다.

- **앞선 모바일 콘텐츠 솔루션**

합병 이전 MacroSpace는 모바일 게임 개발 이외에 솔루션과 서비스까지 같이 제공하였다. MacroSpace가 개발한 솔루션은 Provision X, EmuX, ConnectX이다.

자바 웹 에뮬레이션 EmuX은 사용자가 구매하고자 하는 게임을 사전 테스트 할 수 있는 솔루션이다. 이 MacroSpace의 웹 에뮬레이션 솔루션은 Nokia가 처음으로 채택하였고 현재 전세계 여러 업체들이 이외 유사한 솔루션을 활용하고 있다.



자료원: EmuX Solution, Glu Mobile, 2006

콘텐츠 관리, 결제, 고객관리, 리포팅 등 콘텐츠 매니지먼트 솔루션인 ProvisionX는 현재 Glu가 솔루션 사업으로 지속하고 있다

- **브랜드 라이선스**

합병전 3 개 회사가 보유하던 Atari, Cartoon Network, FOX Sports, Nickelodeon, PopCap Games, Twentieth Century Fox 등의 모바일 라이선싱을 모두 Glu가 소유하게 되었다. Glu가 보유하고 있는 게임 150여개 중 절반 정도가 브랜드 게임이다.

Glu의 영화와 TV를 소재로 한 게임의 경우 ALIENS: Unleashed, Casper: Midnight Mansion, Ice Age 2, High Heels MahJong: In Her Shoes, Kingdom of Heaven, Mr. & Mrs. Smith, Ren & Stimpy Pinball, Robots 등 8개 타이틀이 있다.



자료원: 영화 ICE AGE2 브랜드 모바일 게임, Glu Mobile, 2006

4. Current Issue and Challenge

Gameloft편에서 설명한 바 있지만 모바일 게임 업계 리더인 EA Mobile과 매출 부분에서 큰 격차를 보이고 있는 가운데 2위 자리를 놓고 Glu와 Gameloft간의 경쟁이 치열하다. 2007년 이들 기업에게 격전의 한 해가 될 것이다. 또한 Glu 입장에서 Gameloft와의 경쟁에서 밀리지 않기 위해선 시장의 다변화가 필요하다.

● 치열한 상위권 경쟁

현재 EA Mobile을 중심으로 Gameloft와 Glu mobile의 2위 경쟁은 치열하다. 또한 Hands-On mobiles (전 Mforma)와 영국 i-Play의 추격으로 안심할 상황이 아니다. 또한 일본의 Namco와 Konami도 맹렬한 추격을 하고 있다.

Glu는 미국 기업이지만 유럽에 2개의 스튜디오가 있어 유럽내 경쟁에서 Gameloft에 전혀 밀리지 않고 있다. 반면 Gameloft는 2003년부터 미국 시장에 진출하여 상당한 경쟁력을 갖고 있다. 현재의 상황에서 2007년 두 기업의 경쟁은 우열을 가리기 쉽지 않다.

● 2007년 승부는 신흥 시장

미국과 유럽 시장에서 Glu나 Gameloft나 시장 점유율을 변화시킬 만한 빅히트 타이틀이 나오지 않는 한 2007년 양대 시장에서 승부는 쉽게 나오지 않을 것 같다.

Gameloft와 Glu의 신규 시장 전략을 보면 2007년은 아시아 시장에서 치열한 승부가 예상된다. Glu는 이미 홍콩과 싱가포르에서 아시아 사업을 전개하고 있으나 Gameloft는 일본, 중국, 한국, 인도 등에 직접 진출하였다. 아시아 지역만을 보아선 2007년 Gameloft가 더 공격적으로 시장 점유율을 높일 것으로 보인다.

그러나 또 다른 신흥 시장인 중남미 브라질에 Glu는 법인을 설립하고 직접 진출을 단행하였다. EA와 같이 현지 지사가 이미 진출하여 있는 기업을 제외하곤 모바일 게임 퍼블리셔중 중남미 국가에 직접 진출한 경우는 Glu mobile이 최초다.

결론적으로 2007년 양측의 지역별 현황을 예상한다면 Gameloft는 아시아 시장에서 Glu에 우세를 보일 것으로 전망되고 Glu는 중남미 시장에서 Gameloft를 압도할 것으로 예상된다. 2007년말 양측이 어떤 결과를 만들어 낼지 흥미로운 부분이다.

5. Goal and Strategy

Glu Mobile의 직면하고 있는 여러 목표중 가장 대표적인 과제는 브랜드 게임들의 강세 속에 자체 IP를 활용한 게임의 브랜드화 전략이다.

● 차별화된 마케팅 전략

Glu Mobile은 웹 마케팅을 적극적으로 활용하고 있다. 그들이 서비스하고 있는 모든 게임 콘텐츠에 웹사이트를 개설하여 각종 안내 자료와 함께 고객들에게 고급화된 서비스를 제공하는 웹 마케팅 전략을 펼치고 있다. 유저들의 로열티를 형성하는데 큰 효과를 나타내고 있다.



자료원: Super K.O. Boxing Website, <http://glu.com/sko/>, Glu Mobile, 2006

이런 웹 마케팅은 단지 정보 차원이 아니라 모바일 게이머들의 커뮤니티 조성이라는 유럽에서는 매우 새로운 환경을 만들어 냈다. 아울러 출시되는 게임의 사전 홍보 차원의 마케팅 툴로서 활용하여 게임들의 기대를 유발하는 고급화된 단계적 마케팅 전략을 성공적으로 이뤄내고 있다.

● 자체 브랜드 개발 전략

Glu Mobile 역시 외부에서 라이선싱한 브랜드 게임에 대한 기대만큼 자체 개발 브랜드 게임의 활성화에 많은 노력을 하고 있다.

Glu Mobile이 보유하고 있는 타이틀 중 유럽 최초의 멀티플레이 게임이라고 알려진 Cannons Tournament의 경우가 대표적인 사례다. GPRS, 3G 네트워크에서 최대 4명

까지 플레이할 수 있는 실시간 대전 게임으로 2004년 출시 당시 상당 기간 게임 차트 1위에 올랐던 게임이다. 유럽 전체에서 250만 다운로드가 이뤄진 것으로 알려졌다.

이외에 Alpha Wing, Alpha Wing 2, Caveman, Caveman X-mas Edition, Ancient Empires, Ancient Empires II, Fatal Force: Earth Assault 등의 게임이 Glu Mobile이 자체 브랜드 활성화에 성공한 게임들이다. 2006년 7월에 출시된 Super KO Boxing 게임 역시 미디어로부터 뛰어난 평가를 받았다. 현재 이 게임은 휴대용 게임기로 개발이 논의되고 있다.

Glu Mobile은 이와 같이 자체 브랜드 게임을 활성화 시키기 위해 콘텐츠 질의 향상에 초점을 맞추고 있다. 즉, 뛰어난 그래픽과 대중적 관심을 받을 수 있는 간단하면서 중독성 높은 게임 개발에 고심하고 있다.

6. Key Success Factors in Hit Products

현재의 모바일 게임 시장에서 상용화 성공의 주요 요소 중의 하나는 브랜드 게임이다. Glu Mobile 역시 브랜드 게임이 메이저 모바일 게임 기업으로 자리잡을 수 있도록 역할을 했다. 그럼에도 불구하고 모바일 게임 개발사는 적지 않은 라이선싱 비용의 부담을 느낄 수 밖에 없으며 기업마다 대응 전략에 고심하고 있다.

EA Mobile의 경우 엄청난 브랜드를 확보하고 있어 큰 문제가 아니겠지만 기타 모바일 업체들의 경우 IP의 한계성을 느낄 수 밖에 없어 마케팅의 어려움이 있음에도 불구하고 오리지널 게임에 대해 끊임없이 연구 개발하고 있다.

● 간단하면서도 중독성 게임

게임 개발서 가장 어려운 과제 중의 하나는 독창성이다. 모바일 게임은 라이프 사이클이 짧기 때문에 쉽게 게임에 익숙하도록 해야 하는 특성상 독특한 창의성 게임을 만들기가 쉬운 것이 아니다.

그렇다면 이런 창의성이 게임의 상용화에 직접적인 영향을 미치겠는가 하는 반문이 생긴다. 게임을 개발하는데 있어 창의성은 시나리오, 화면 연출, 게임 알고리즘, 기획 과 디자인 등 여러 요소가 있고 어느 것 하나 간과할 수 없는 요소다.

Glu Mobile의 오리지널 게임들의 성공 요소에는 2가지 특성이 보인다. 간단하지만 중독성을 갖도록 한 게임 기획, 화려한 화면 연출이라 할 수 있다.

게임 기획적인 측면에서 앞서 이야기한 Cannons Tournament가 두드러진다. 이 게임이 유럽 최초의 온라인 멀티 플레이 게임이라고 하지만 턴 방식에 가깝다. 한국에서 이야기한 실시간 멀티플레이 게임은 아니다.

그런데도 이런 게임이 유럽에서 큰 성공을 거둔 요소는 개발사가 게이머들의 경쟁 의식을 활용한 기획에 있다. 즉 월드 랭킹을 제공하여 유저들이 끊임없이 경쟁 하도록 유도하고 결국 자연스럽게 주변 친구들까지 플레이 하도록 권유하는 환경을 만들었다.

사실 이것이 한국 실정에서 보면 뭐가 대단한 일인가 할 수 있을지 모르지만 유럽에는 싱글 게임 플레이어가 많으며 특히 모바일 게이머들은 대다수가 캐주얼 게이머라 극단적인 경쟁을 싫어하는 경향이 있다.

그러나 Cannons Tournaments 는 게임이 간단하면서 주변과 경쟁을 하게 되고 자기도 모르게 중독되는 경향을 보이게 된 것이다. 즉 간단하면서도 중독성을 갖게 만든 것이 이 게임 성공의 비결이다.

- 화려한 게임 연출

화려한 화면 연출 부분에선 Alpha Wing, Alpha Wing 2, Fatal Force: Earth Assault 등을 꼽을 수 있다. 화려한 배경과 특수효과 등이 개발 당시 최고 수준이었다.

Alpha Wing 의 경우도 개발 당시인 2003 년 뛰어난 게임 퀄리티를 보여 주었지만 Alpha Wing2 는 마치 게이머가 콘솔 게임을 플레이 하는 것처럼 착각을 느낄 정도로 한층 업그레이드 된 특수효과와 화려한 화면 연출을 하였다.



자료원: Alpha Wing 2, Glu Mobile, 2006

7. Lesson for Korean Companies

Glu Mobile 이 한국 모바일 게임 업체에 던져 주는 시사점은 상호간의 시너지 효과를 발휘한 M&A, 최고를 지향하는 In-House 개발, 차별화된 마케팅 그리고 역시 브랜드 효과라고 할 수 있다.

- **시너지 효과를 발휘한 M&A**

2003-2006 년 사이 미국과 유럽 모바일 기업간 M&A 가 일어난 것은 미국 Digital Chocolate/핀란드 Sumea, 미국 Infospace/독일 Elkware/영국 Iomo, 미국 디즈니 /독일 Living Mobile, 미국 Realtime Networks/핀란드 Mr. Good Living, 미국 Kayak/스웨덴 Synergenix, 미국 Sorrent/영국 Macrospace, iPhone 등이다.

이중 가장 대표적인 성공 사례는 미국 Sorrent/영국 Macrospace, iPhone 간의 Glu Mobile 이라 할 수 있다. 이들 M&A 는 당사자간의 경쟁력 있는 부분이 성공적인 시너지 효과를 가져다 주었다는 결론이다.

미국 Sorrent 는 미국 내 메이저 기업이면서 마케팅과 자금 동원 능력이 있었다. 영국 Macrospace 는 유럽 메이저이면서 뛰어난 개발력과, 기술력 그리고 워너 그룹과 같은 글로벌 미디어 업체와 전략적 관계를 맺고 있었다. 후에 합류한 iPhone 은 모바일 게임으로 적합한 Atari 아케이드 게임의 라이선스를 갖고 있었다.

이와 같은 각자의 특성이 다수의 투자 회사들이 자금력과 어우러져 커다란 시너지 효과를 나타냈으며 또한 합병 이후 Glu 가 보유한 브랜드 프랜차이즈 게임들이 지속적으로 매출을 일으키고 있다. Glu 의 합병은 한국 업체들에겐 가장 이상적인 사례가 될 것이다.

- **차별화된 마케팅 전략**

Glu 가 타 경쟁사들에 앞서 시도한 것은 퍼블리싱 하는 게임마다 출시 전 독자적인 웹사이트를 만들어 프리 마케팅부터 시작해 스토리, 플레이 방법, 기능, 게임 힌트 및 팁, 리뷰, 데모, 각종 구매정보 등을 망라한 종합 정보를 제공하여 게임의 고급화를 위한 웹 마케팅에 뛰어난 능력을 발휘하였다.

이와 같이 비록 작은 화면의 모바일 게임이지만 유저들에게 게임에 대한 충성도를 갖게 하는 마케팅 전략은 개발사에 대한 높은 신뢰로 이어진다. 물론 평균적인 게임 사이클이 최소한 6 개월 정도로 한국에 비해 길어 이런 전략도 가능하겠지만 고급화된 마케팅 전략은 한국 업체들에게 시사하는 바 크다.