

유럽 플랫폼별 메이저 기업
분석 보고서(휴대용게임)
- Nokia N-Gage -



한국게임산업진흥원
Korea Game Industry Agency

Nokia N-Gage

1. Corporate History

NOKIA
Connecting People



1865년 Fredrik Idestam은 핀란드의 수도 헬싱키 북쪽 작은 마을에 노키아라는 작은 목재 펄프공장을 설립했다. 공장을 가동한 직후부터 유럽에서 일반종이와 포장용 판지의 수요가 폭발적으로 늘어나 공장은 증설을 거듭했고 마을은 번창해 갔다. 마을 주민들은 회사명을 마을 이름을 딴 노키아로 결정했다.

1898년 핀란드고무회사(FRW)가 설립되어 주로 고무장화를 생산하여 판매하였다. 핀란드 고무회사는 노키아 펄프공장 옆으로 이전하고 자신들의 제품 브랜드를 노키아로 결정하였다. 1912년 헬싱키 도심에서 핀란드전선회사(FCW)가 출발하게 된다. 당시 전력의 송신뿐만 아니라 전보와 전화시설 수요가 증가함에 따라, 전선사업은 급성장했다.

1967년 위 3개 회사는 완전히 통합하고 노키아 그룹은 제2의 창업을 했다. 1960년대 후반 노키아는 통신장비 생산업, 1971년 Salora Oy와 ARP폰을 공동 개발한다. 1970년대에는 20여 개 계열사를 거느린 핀란드 최대 기업이 되었다.

1979년 Mobira Oy를 설립하고 3년후 NMT(Nordic Mobile Telephone)폰을 개발한다. 1984년 Salora Oy를 인수하고 회사명을 Nokia-Mobira Oy라고 변경한다. 1988년 노키아는 유럽에서 가장 큰 TV 제조업체였고 스칸디나비아에서 가장 큰 컴퓨터 회사가 되었다.

이렇게 노키아는 1980년대 말까지는 제지를 비롯해 타이어, 소비자 가전, 전선 등 여러 업종의 문어발식 경영을 해왔다. 주로 M&A를 통해 무분별하게 기업을 확장해 왔던 노키아는 부실 사업부문이 늘어나자 경영 위기에 직면한다.

1982년 Mobira Senator라는 Nokia 최초 카폰을 개발하였으며 1987년 Nokia Cityman이라는 NMT 휴대폰을 세계 최초로 생산하였다. NMT은 세계 최초로 국외간 통신이 가능한 시스템이었으며 이것은 GSM 탄생의 기초가 되었다.

1990년 다시 회사명은 Nokia Mobile Phones로 바뀌고 1991년 GSM폰이 출시된다. 1992년 Jorma Ollila가 CEO로 취임후 구조조정을 단행하여, 가능성 없는 사업을 과감히 포기하고 통신 분야에 집중한다. 고무 제지 펄프 타이어 등 기존 생산라인은 과감히 털

어버리고 휴대폰과 정보통신 인프라 사업에 주력했다.



자료원: Nokia 2110, Nokia 6230,

검정색 일색이었던 당시 휴대폰시장에 그가 내놓은 첫작품인 '노키아 2110모델'은 빨강, 노랑, 파랑 등 다양한 색상과 기능을 넣어 소비자의 눈길을 사로잡았다. 경제주간지 비즈니스위크는 '노키아 2110'을 '1994년 최고 신제품'으로 선정했다

이동전화 시장에 뛰어든 지 2년 만에 23억 달러의 이익을 올리며 순항하기 시작한 노키아는 '2110 모델'을 계기로 세계적 이동통신회사로 부상했으며 노키아는 99년 세계 1위의 휴대폰 제조업체에 올랐다.

1992년 통신기업으로 변신하면서 지금은 핀란드 국가 R&D 투자의 60%를 차지할 정도로 첨단기업으로 성장했다. 노키아가 핀란드 경제에 차지하고 있는 비중은 절대적이며 노키아의 성장사는 곧 핀란드의 역사라고 핀란드인들의 노키아에 대한 자부심은 대단하다.

핀란드 Espoo시에 자리잡고 있는 노키아 본사는 R&D부문 핵심기술 개발에만 주력한다. 향후 세계 통신시장을 주름잡게 될 차세대 기술들이 주로 이곳에서 연구된다. 나머지 제품개발과 디자인, 생산 등은 모두 해외에서 이뤄진다.

현재 그리스 Athens, 핀란드 Helsinki, Tampere, Oulu, 일본 Tokyo, 중국 Beijing, 헝가리 Budapest, 독일 Bochum, 인도 Bangalore, 미국 Cambridge, Massachusetts, Palo Alto 등 세계 12개국 45개 지역에 퍼져 있는 신기술개발 연구소를 운영하고 있다.

2006년 9월말 노키아의 전세계 휴대폰 시장 점유율은 약 36%다. 그 외의 노키아는 유선 전화 사업, ISDN, 브로드밴드 네트워크 장비, VoIP, 무선 LAN 사업 등을 펼치고 있다.

2006년 6월 독일 최대 통신장비 업체인 Siemens AG와 유무선 통신 네트워크 사업을 합병하기로 결정하였으며 이로서 세계 최대 통신 네트워크 장비 회사가 탄생하게 된다.

2005-2006년 회계연도 노키아의 총 매출은 약 342억 유로이며 순익은 46억 4천만 유로, 2006년 9월말 현재 전세계 약 6만7700 명의 직원을 거느리고 있다.

또한 노키아는 1995년 모델 2110을 출시한 이래 현재까지 카폰과 스마트폰을 포함하여 총 270여 휴대폰 모델을 출시하였다. 이중 2003년 게임 전용폰 N-Gage, 2004년 N-Gage QD를 연속적으로 출시하였다.

휴대용 게임분야에서 노키아 게임 전용폰 N-Gage, N-Gage CD를 휴대폰으로 분류할지 휴대용 게임기기로 분류할지에 대한 논란의 소지가 있다.

Handheld game consoles
Nintendo handhelds
Game & Watch / Game Boy (Pocket Light) / Game Boy Color / Game Boy Advance (SP Micro) / Nintendo DS (Lite)
Bandai handhelds
WonderSwan / WonderSwan Color / SwanCrystal
GamePark/Holdings handhelds
GP32 / GP2X / XGP / XGP Mini / XGP Kids
SNK handhelds
Neo Geo Pocket / Neo Geo Pocket Color
Sega handhelds
Game Gear / Nomad / Mega Jet
Sony handhelds
PocketStation / PlayStation Portable
Other handhelds
Atari Lynx / Gamate / Watara Supervision / Game.com / Gizmondo / N-Gage / TurboExpress/ Pepper Pad / GameKing /iRiver G10

한국에선 휴대용 게임기가 아닌 게임 전용 휴대폰으로 분류하지만 서구에선 각종 미디어에 노키아 N-Gage는 휴대용 콘솔 게임기로 분류한다. 사실 2006년 파산한 Gizmondo가 휴대용 게임기에 보다 접근한 개념이기는 하다.

한국에 많이 알려 있지 않지만 생각보다 휴대용 게임기는 많이 출시되었다. 좌측 표는 N-Gage를 포함해 지금까지 출시된 휴대용 게임기를 정리한 것이다.

2004년 6월 노키아는 N-Gage가 출시 11개월만에 누적 출하량 100만대를 돌파했다고 발표하였다. 이 숫자는 N-Gage와 후속 모델인 N-Gage QD의 총 출하량이 100만대를 넘어섰다고 밝혔다.

또 N-Gage 게임 이용고객을 위한 온라인 커뮤니티인 N-Gage Arena의 가입자도 10만명을 돌파했다고 발표했다. N-Gage Arena는 게임 관련 정보 및 콘텐츠를 제공하고, 다른 게이머와 함께 게임을 즐길 수 있는 환경도 제공해 준다.

2003년 출시된 N-Gage의 경우 높은 가격으로 인해 판매가 저조했으나, 가격을 낮추고 사이즈를 줄인 후속모델인 N-Gage QD는 인기를 얻은 편이다. N-Gage QD는 전 모델의 MP3, 라디오 기능 등을 제거함으로써 가격을 최대 낮춘 모델이다. N-Gage QD가 좀더 일찍 발매되었다면, 소비자들의 반응으로 보아 N-Gage는 더 많이 판매되었을 것이라는 분석이 지배적이다.

2. Business Process

일반적으로 노키아는 모바일 콘텐츠 관련하여 각 대륙별 혹은 권역별로 게임 콘텐츠 관련 임베디드 게임과 다운로드 게임 부서가 있어 개발 관련 모든 기술적 지원이나 상담이 이뤄진다. 그러나 N-Gage 게임 관련해선 핀란드 본사에서 직접 관리하여 왔다. 노키아 나름대로 게임사업을 육성하기 위한 조치였을 것으로 생각한다.

● N-Gage개발 라이선스 신청

2003년 N-Gage 출시는 모바일 게임 개발사뿐만이 아니라 일반 게임 업체들 역시 높은 관심을 보였다. 미국 게임 전시회인 E3뿐만 아니라 유럽 게임 전시회는 물론 각국을 돌며 설명회까지 가질 정도로 프로모션에 박차를 가하였다.

그 결과 EA, Activision, Atari, Vivendi Games, THQ, Sega, Capcom, Hudson Soft, Codemasters 등의 쟁쟁한 게임 업체들이 N-Gage 게임을 출시하였고 중견 개발사들 역시 자체 혹은 노키아와 함께 N-Gage 게임을 공동 개발하게 된다.

개발사가 퍼블리셔의 브랜드 타이틀을 개발하거나 오리지널 게임을 개발을 하던 N-Gage 게임을 개발하기 위해선 먼저 노키아에 개발 라이선스를 획득해야 한다. 현재 노키아 N-Gage 게임의 개발을 위한 모든 정보는 다음 사이트에서 확인할 수 있다.

<http://www.n-gage.com/en-R1/developers/>

https://developer.n-gage.com/site/global/home/p_home.jsp

노키아 N-Gage 개발사 신청 서류를 위 사이트에서 다운로드 받으면 양식과 NDA 기재후 Developer.Relations@N-Gage.com로 송부한다. 서류를 받은 노키아측은 한달 안에 회신을 할 것이라고 밝히고 있다.

그러나 개발사 입장에서 사전 알아뒀야 할 것은 노키아 N-Gage 공식 개발사가 되기 위해선 조건부로 80%까지 회수가 가능한 10,000 유로의 경비가 들어간다. 이 경비는 개발에 필요한 하드웨어, 소프트웨어, 플랫폼을 평가하기 위한 문서, 개발 관련 모든 기술 자료 등에 필요한 경비라는 것이 노키아의 설명이다.

N-Gage 공식 개발사로 선정되면 개발 킷 대여 계약서, N-Gage SDK 라이선스 계약서, 퍼블리싱 관련 자료 등의 문서를 받게 된다.

- MMC 카드 유통

N-Gage 는 콘텐츠의 다운로드도 기능하지만 MMC 라는 카드에 게임을 탑재해 이를 패키지화하였다. 이런 전략은 고화질의 게임이나 콘텐츠를 다운로드 받기 쉽지 않은 유럽 환경에서 만들어낸 전략이다. 최근의 MMC 카드의 용량이 대폭 증가하여 영화 같은 대용량의 콘텐츠도 N-Gage 폰에서 감상할 수 있다.

이런 콘텐츠가 내장된 게임용 MMC 카드는 일반 게임 유통 업체나 휴대폰 소매점 체인 등에서 몇가지 자료가 추가되어 있는 패키지를 판매하게 된다. 이런 유통은 직접 유통이나 대행으로 가능하다.

한편, 노키아는 N-Gage 유저들을 위해 직접 웹사이트에서 게임 콘텐츠 구매후 PC 에 다운로드 받아 이들 다시 MMC 카드에 저장하고 N-Gage 에서 MMC 카드에 저장된 게임을 플레이 할 수 있는 디지털 유통을 시작하였다. 현재 10 여개의 게임 타이틀이 디지털 유통이 가능하다.



자료원: Sony Computer Entertainment Internal Division, SCE, 2006

3. Core Competency and Resource

최대 휴대폰업체인 노키아는 N-Gage의 휴대용 콘솔 게임기로 정착시키기 위해 2003년 N-Gage 출시 이후 끊임없이 노력하고 있다. 물론 N-Gage 판매가 지금까지 3백만대를 넘어섰으나 성공한 프로젝트라고 하기에는 닌테도 DS나 소니 PSP에 비해 상당한 거리가 있는 것은 사실이다.

- **고객의 소리를 귀담아 듣는 노키아**

휴대용 게임기 분야에서 경험이 거의 없던 노키아가 게임 전용폰으로 출시한 N-Gage의 다음 버전인 N-Gage QD는 한눈에 바로 비교가 되는 사이즈, Grip감, 가격도 저렴해지는 등 많은 변화가 있었다.

배터리 문제도 보강이 되었고 블루투스가 지원되어 기존의 N-Gage와도 통신이 가능하며 멀티유저 게임도 즐길 수 있다. N-Gage QD는 일단 제품 자체로서는 매우 훌륭하고 구매 충동이 드는 하드웨어다.

결국 2003년에 이어 다음해에 출시된 N-Gage QD는 전작보다 많은 발전을 가졌다. 노키아의 슬로건인 Connecting people이라는 의미가 맞게 포럼 등을 통해 유저들의 의견을 귀담아 후속 기기에 반영했다는 이야기다.

2004년 N-Gage QD 출시 이후 당초 노키아가 목표였던 6백만 판매와는 거리가 있지만 처음 버전에 비해 훨씬 긍정적인 소비자 반응을 얻었다. 혹자는 Nokia가 게임 사업을 접는 것 아니냐는 성급한 판단을 하기도 하였다. 그러나 분명 N-Gage 사이트를 보면 우수한 게임들이 추가로 퍼블리싱되었고 노키아 자체 퍼블리싱 게임이 꾸준히 업데이트되고 있다.

- **온라인 커뮤니티 활용**

N-Gage QD 기능중의 하나가 블루투스가 지원되기 때문에 온라인 상의 멀티 플레이 게임이 가능하다. 특히 전세계 유저들이 실시간 멀티 플레이 게임이 가능하도록 지원하는 것 이외에도 그들 스스로 자연스럽게 커뮤니티를 형성할 수 있도록 유도하고 있다. 그 대표적인 기능이 N-Gage Arena다.

노키아가 오늘날 글로벌 최대 휴대폰 생산업체가 되는 원동력 중의 하나는 개발자의 적극적인 커뮤니티를 활용하여 상호 정보 교환과 도움을 주고 받을 수 있는 커뮤니티를 매우 효율적으로 운영해온 노하우다. 이런 커뮤니티 활용은 고객이나 개발자 모두에게 노키아에 대한 로열티를 한층 강화시켜 주는 무기다.

4. Current Issue and Challenge

N-Gage가 2003년 10월 처음 출시된 이래 닌텐도 DS, 소니 PSP간의 경쟁이 치열한 가운데 노키아의 게임 사업은 더욱 어려운 상황에 몰리게 된다. 당초 예상과 달리 판매도 크게 부진하고 N-Gage의 미래에 대해 의견도 분분하였다.

노키아가 N-Gage를 통한 전략은 콘텐츠 매출을 올리기 위해서였다. 휴대폰 사업의 성장세가 둔화될 것으로 보고 새로운 수익원 창출을 고민하게 되었다. 소니가 음반과 영화, 플레이스테이션 사업을 통해 게임 매출을 올리듯 노키아도 콘텐츠를 통한 매출을 올리고자 하는 새로운 전략이었다.

노키아는 게임 사업 진출 초기에 시장을 잘못 판단했다고 시인한 적이 있다. 단말기 자체의 가격은 기존 게임기에 비해 2배정도 비쌌고 전화기로 쓸 수 있다고는 하지만 폰을 옆으로 들고 기묘한 자세로 통화를 해야만 했다.

노키아는 N-Gage사업을 진행하게 된 배경에는 2003년 당시 콘솔 게임기 보유자의 70%는 휴대폰을 보유하고 있으며 콘솔 게임기 보유자 중 휴대폰을 가진 사람 중 50%는 휴대폰 상에서도 게임 이용을 한다는 분석 보고가 있어 N-gage 사업을 추진하게 된 것이다.

그러나 N-Gage 판매가 당초 예상과 크게 벗어나고 노키아는 게임 타이틀이 무엇보다도 중요하다는 것을 깨닫게 되었다. 기존 콘솔 게임의 변형 버전이 아닌, 엔지니어 만의 독특한 타이틀을 개발하려는 계획을 갖고 있다.

게임은 종합적인 콘텐츠다. 높은 수준의 게임을 구현하기 위해서는 단말기의 멀티미디어 기능 (오디오, 비디오, 메모리 등)이 종합적으로 뛰어나야 한다. 쉽게 말해 게임을 잘 구현할 수 있는 단말기라면, 비디오나 오디오 역시 잘 구현할 수 있다.

한때 N-Gage QD2 가 2005년 나올 것이라는 이야기가 있었다. 2005년 8월 노키아 시리즈 60와 콘텐츠 연동이 가능한 N-Gage Silver QD Silver 버전이 출시되었다. 물론 이 버전은 외형적으로 N-Gage QD와 다르지만 기능성에서는 전혀 변화가 없다.

노키아는 현재 휴대폰 통신 기능의 장점과 그들이 구축한 전세계 N-Gage 사용자들을 위한 N-Gage Arena의 커뮤니티 효과를 최대한 살리는 전략을 진행하고 있다.

현재 닌텐도 DS와 소니 PSP를 벤치마킹하며 전략 수립에 고민하고 있으며 새로운 프로젝트의 비즈니스 모델이 나올 2007년까지 N-Gage 후속 개발 프로젝트는 잠정 중단 상태다. 현재론 이 N-Gage QD의 후속 모델일지 스마트폰 형태일지 확정된 것은 없다.

5. Goal and Strategy

앞서 이야기 하였지만 노키아의 N-Gage 전략은 멀티미디어 기능이 뛰어난 휴대용 게임기로 성공적인 탄생을 기대하였다. 그러나 판매 결과로 보아선 당초 목표의 절반의 성공도 거두지 못하고 대신 게임 타이틀의 확보가 무엇보다 중요하다는 사실을 깨닫게 되었다. 2006년은 그런 부분에서 노키아의 전략의 변화가 보였다.

● 온라인 커뮤니티 전략

노키아 N-Gage가 타 휴대용 게임기와의 차별성이라면 N-Gage 런처나 블루투스를 활용하여 게이머들과의 게임을 구현한다는 것이다. 이 특성을 더욱 보강하기 위해 현재의 N-Gage 사이트에 N-Gage Arena를 개설하고 유저들의 온라인 커뮤니티 활성화를 적극 유도하고 있다.



자료원: Nokia N-Gage Arena, N-gage.com 2006

이 전략은 분명 실효를 거두고 있으며 적어도 N-Gage 총 판매수인 3백만 이상의 유저수가 바탕을 이루고 있다. 물론 대외적으로 어느 정도의 액티브 유저가 있는지 발표하지 않았지만 상당한 실효를 거두고 있는 것은 분명하다.

N-Gage Arena 사이트에는 월별 게임 선정하여 전세계 게이머들간의 대전을 통해 월드 랭킹을 발표하고 있다. 현재는 노키아에서 자체 개발한 Pathway to Glory라는 2차 세계대전을 배경으로 한 턴 방식의 네트워크 대전 액션 게임을 서비스하고 있다.

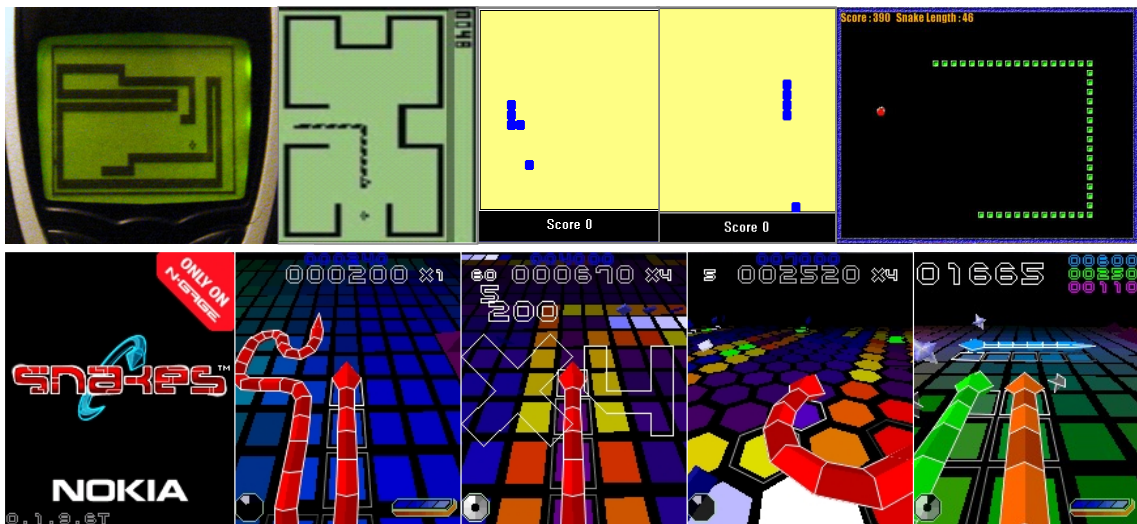
아울러 사이트내 올라 있는 모든 콘텐츠별 독립 사이트를 운영하고 있다. 이런 전략은 몇몇 메이저 모바일 게임업체들이 온라인을 활용한 마케팅 전략과 같은 맥락이다.

매일 새로운 이벤트를 진행하고 있으며 이를 사전 일주일 단위별로 유저들에게 공고하고 있다. 게임을 통한 이벤트외에 게임 개발자나 게이머간의 실시간 채팅 이벤트도 운영하고 있다. 이런 전략은 기존의 모바일 게임이 수준을 떠나 사이트별 게이머들의 커뮤니티를 형성하고 이들을 통해 N-Gage 사업을 확대해 간다는 컨셉이다.

6. Key Success Factors in Hit Products

노키아 N-Gage에 게임을 퍼블리싱한 메이저 업체들은 EA, Activision, Atari, Vivendi Games, THQ, Sega, Capcom, Hudson Soft, Codemasters 등이다. 세계 리더 기업들이 자체적인 IP를 활용하여 프랜차이즈화한 게임들이다. 결국 콘솔에서 플레이 하던 같은 타이틀을 N-Gage에서 성공적으로 출시하길 기대했던 것 같다.

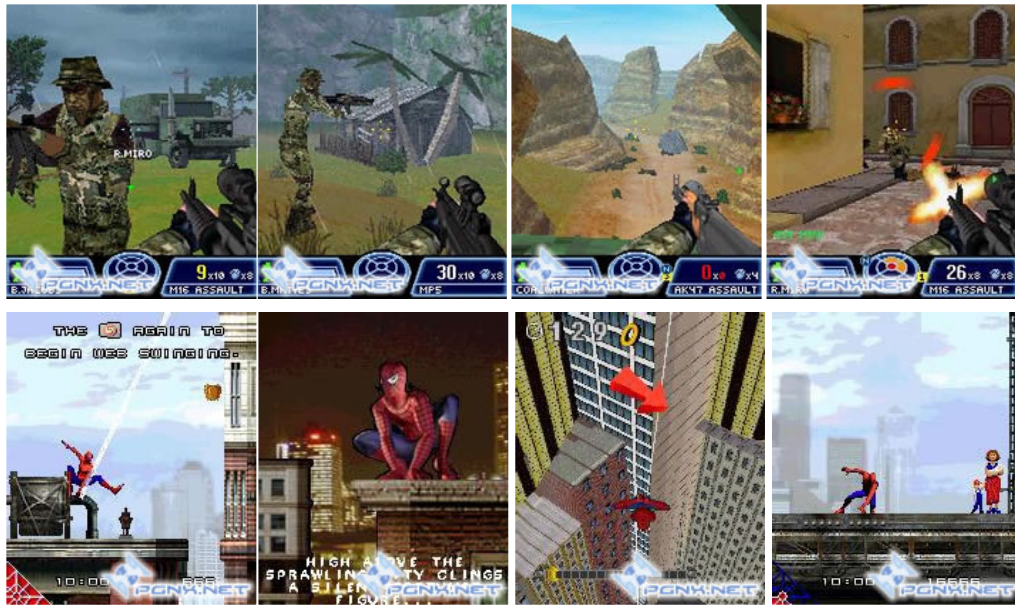
결과는 N-Gage의 판매가 3백만 대 수준에 머물다 보니 후속 타이틀의 출시가 이뤄지지 않고 있다. 그런 가운데에 노키아는 N-Gage의 대표적인 게임 타이틀을 2005년 영국 모바일 게임 개발사 Iomobile에서 개발하고 노키아가 퍼블리싱한 Snakes라고 밝히고 있다.



자료원: Snake on Nokia, Snakes, N-Gage, Nokia & N-gage.com 2006

글로벌 브랜드 게임을 N-Gage 유저들이 즐기고 있음에도 불구하고 1998년 Snake 게임이 출시된 이래 휴대폰 환경에 따라 그래픽의 변화는 있었지만 여전히 게이머들은 중독성 매우 높은 Snake 게임을 매우 즐기고 있음을 알 수가 있다.

현재 N-Gage 게임은 60개 정도이며 Call of Duty, Spider-Man 2, Tony Hawk's Pro Skater, X-Men Legends, Tomb Raider, Rayman 3, Tom Clancy's Ghost Recon, Tom Clancy's Splinter Cell, Bomberman 등 다수의 메이저 퍼블리셔들의 브랜드 게임들이다.



자료원: Tom Clancy's Ghost Recon: Jungle Storm, Spider-Man 2, N-Gage, 2006

7. Lesson for Korean Companies

Nokia N-Gage를 휴대용 게임기로 보던 게임 전용폰으로 보던 비즈니스적인 측면에서 보면 지금까지의 노키아 전략은 실패한 프로젝트라고 할 수 있다. 물론 2007년 게임 관련하여 새로운 전략이 나올 것이라고 하지만 휴대용 게임기로 승부를 겨룰지는 확실치 않지만 쉬운 선택은 아닐 것이다.

또한 게임폰으로 보더라도 성공을 장담하기 어렵다. 이런 결과는 한국에서도 나오고 있다. 휴대폰 생산업체들이 게임 전용폰을 출시하였지만 시장의 반응은 호의적이지 않다. 즉 유저들이 작은 화면에서 콘솔 스타일의 수준 높은 3D 게임을 즐기 위해 휴대폰을 사기 보단 위의 예처럼 간단하지만 중독성있는 게임을 게이머들은 더 선호하고 있다.