

Com2uS, 코스닥을 넘어 글로벌 기업으로*

정현욱 · 조혁신 · 이경은 · 노하얀 · 최소향
상명대학교 국제통상학과

1. 시작하면서

“컴투스는 전 세계 모바일 관련 종사자라면 누구나 알고 있는 회사이지 않습니까? 맨손으로 모바일 게임 산업을 개척해 온 박지영 사장님과 컴투스의 성공신화를 우리 홍콩 기업들에게도 들려주시길 바랍니다. 해외진출을 꿈꾸는 콘텐츠 개발사 CEO들에게 컴투스의 성공사례는 분명 귀감이 될 것입니다.”

2007년 9월 초 (주)컴투스의 박지영 사장은 홍콩 인터컨티넨탈 호텔 컨벤션 홀에 들어섰다. 홍콩 총 상공회의소가 무선 인터넷 콘텐츠 개발사를 대상으로 개최한 ‘무선 인터넷 콘텐츠의 글로벌화 전략’ 세미나에서 초청 강연을 맡게 된 것이었다.

박지영 사장에게 홍콩은 남다른 의미를 갖는 곳이었다. 2000년 들어 막 매출이 발생하기 시작한 컴투스가 글로벌 기업으로의 포부를 안고 최초로 문을 두드린 해외 시장이 바로 홍콩이었기 때문이다. 그 후로 7년. 미국, 영국, 중국, 싱가포르에 지사 및 현지사무소를 두고 39개국에 게임을 서비스하고 있는 컴투스는 2007년 현재 글로벌 기업으로 비상하기 위한 만반의 준비를 갖춰놓고 있다.

1996년 박지영 사장이 두 명의 동료와 함께 대학벤처로 시작한 컴투스는 모바일 게임이라는 개념을 확립해가며 실질적으로 산업을 개척해 온 시조였다. 2000년 세계 최초로 휴대전화용 JAVA 게임을 선보이며 세계무대에 이름을 올린 컴투스는 이후 Vodafone global, Verizon wireless, O2 등 세계 유수의 이동통신 사업자들과 서비스 공급계약을 체결하며 글로벌 모바일 게임업체로서의 지위를 확고히 해 나갔다.

*제9회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 우수상 수상작

하지만 창업초기부터 의욕적으로 감행해 온 해외진출이 항상 긍정적이었던 것은 아니었다. 2004년 국내 모바일 게임 산업 성장세가 둔화되면서 드러난 업계 전반에 걸친 구조적 문제와 경쟁상황은 활발한 해외진출을 펼쳐온 컴투스에게 재정적, 심리적 부담을 주기에 충분했다. 200%대를 유지해온 연평균성장률은 처음으로 마이너스를 기록했으며 코스닥 상장도 실패했다.

2005년 한 해 동안 박지영 사장은 가라앉은 회사 분위기에 활력을 불어넣기 위해 동분서주했다. 과열경쟁을 거치면서 비대해진 조직을 정비하고 무차별적인 해외진출 전략에서 탈피해 효율성을 높일 수 있는 방안들을 강구했다. 이는 컴투스가 가지고 있던 본연의 강점과 국내외 성장 과정에서 구축한 역량을 재조명 하면서 수립된 개선방안들이었다.

“최고의 기술력과 기획력으로 세계 모바일 게임시장을 선도하고 있는 컴투스의 박지영 사장을 소개합니다.”

뜨거운 박수갈채 속에 강단에 오른 박지영 사장은 홍콩과의 인연에 대해 간단히 소감을 밝힌 뒤, 준비한 프레젠테이션 화면을 바라보았다. 강연회장 대형스크린에 떠오른 것은 대학시절의 박지영 사장과 컴투스 창업 팀의 모습이었다.

2. 컴투스의 설립

2.1. 꿈, 실패, 그리고 교훈

국내 모바일 게임 산업을 선두에서 이끌어 온 컴투스의 역사는 1996년 고려대학교에서 죽이 잘 맞기로 유명한 커플이었던 박지영 사장과 이영일 이사 그리고 인도에서 건너온 교포 현유진 팀장,¹⁾ 세 사람이 젊은 날에 뜻 깊은 경험을 해보자며 대학벤처를 설립하면서 시작됐다. ‘Come to us’ 라는 뜻의 이름을 내건 컴투스는 세 차례의 사업 실패를 거치고 1998년 주식회사로 전환하면서 본격적으로 모바일 게임 산업에 진입했다. 당시 병역 특례로 인포뱅크에서 근무하던 이영일 이사는 회사에서 개최한 ‘한·미 모바일 산업에 대한 세미나’에 참가하게 됐는데 이때 무선 인터넷 시장과 모바일 게임의 가능성을 발견한 것이었다. 이영일 이사는 곧바로 그 가능성을 박지영 사장에게 알렸다.

세 차례의 사업실패로 재정적 부담을 겪고 있던 회사 사정과 통신 인프라 및 하드웨어적 기반이 부족했던 외부환경을 고려한다면 선뜻 받아들이기 힘든 사업이었지만, 박지영 사장의 안목은 남달랐다. 그는 IT 사업을 통해 얻은 경험으로 PC 통신 사용자가 흔쾌히 금전을 지불하는 콘텐츠는 증권정보와 게임뿐이라는 것에 착안하여 ‘Make people experience creative & fun mobile life’ 라는 슬로건과 함께 모바일 게임 사업을 시작하게 되었다. 이처럼 모바일 게임 사업을 시작함에 있어 박지영 사장이 보여준 안목과 사업 감각은 수차례의 사업실패로부터 축적된 역량이었다.

1) 퇴사 당시 직책 ‘해외 퍼블리싱팀 팀장’. 직위 ‘차장’.

1996년 MP3 플레이어 아이টে으로 벤처기업을 처음 설립했을 당시, 그들이 가지고 있던 자원이 라곤 각자의 부모로부터 빌려 온 1,500만 원의 자본금이 전부였다. 무엇보다 그들에게는 기술력과 자본이 없었고 저작권 문제는 복잡한 법적 관계를 유발해 사업을 포기하도록 만들었다. 하지만 얼마 지나지 않아 산업은 활황을 누렸고 이를 통해 세 사람은 상황에 굴하지 않고 끝까지 나가야 함을 배웠다. 두 번째 아이টে은 PC 통신 통합검색 프로그램 ‘파인더’였다. 이는 이영일 이사가 과거의 경험을 바탕으로 적극 추진한 사업이었지만 PC 통신사의 반대로 접을 수밖에 없었다. 산업 참여자들 간의 이해관계를 간과해서는 안 된다는 것을 배운 소중한 실패였다. 세 번째 아이টে은 컴퓨터용 ‘DDR²⁾ 패드’ 제작이었다. 하지만 이 역시 생산업체와 마찰이 빚어지면서 파행된 협상이 생산중단으로 치달아 1년 만에 실패를 맛보아야 했다. 시장 철수 이후 컴투스에게 남은 것이라고는 박지영 사장 앞으로 청구된 수익 원대의 빚뿐이었다.

사업 실패의 이유를 찾자면 여럿 있겠지만 그 중에서 가장 영향이 컸던 것은 경험 부족에서 오는 경영실패였다. 세 차례에 걸친 쓰린 실패는 회사생활의 경험조차 없었던 대학생들이 벤처로 시작해 직접 부딪혀 얻은 값진 교훈이 됐다. 그리고 그 교훈들은 극한 상황에서도 불굴의 의지를 꺾지 않았던 박지영 사장과 컴투스의 성장 동력원이 되었다.

“사업 초기에는 사장이라는 개념이 서질 않았습니디. 저는 말 그대로 ‘미스 박’이었죠. 사무실을 보러 다니기도 하고 사무실에 놓을 책상까지 모두 제가 해결해야 했습니디.”

- 컴투스 박지영 사장 인터뷰 -

2.2. 휴대전화에서 컴투스의 미래를 보다

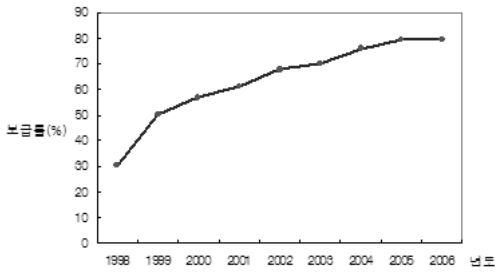
모바일 게임 사업을 마지막 사업 아이টে으로 선택한 박지영 사장은 모바일 게임을 구현할 플랫폼 선정에 들어갔다. 이동성을 지닌 기기를 광의의 모바일이라고 할 때, 그가 택할 수 있었던 대안은 PDA와 휴대전화 두 기기로 압축되었다. 이때 당시 IT 업계의 관심은 단연 PDA 쪽에 치우쳐 있었다. 컴퓨터의 축소판이라는 타이틀을 내건 PDA가 OS 등 각 분야의 신기술을 도입하면서 차세대 플랫폼으로서 인식되기 시작했기 때문이었다. 하지만 콘텐츠 개발사 입장에서 볼 때 PDA는 콘텐츠를 인터넷에서 다운받아 사용하는 프리웨어 플랫폼으로서의 개념에 가까웠다. 한 마디로 수익모델이 없었다.

반면 휴대전화 플랫폼에서의 무선 인터넷은 점차 자리를 잡아가기 시작했다. 세계 4대 통신 회사에 의해 무선 인터넷 플랫폼 WAP³⁾ 환경이 구축됨에 따라 무선 인터넷이 가능한 휴대전화의 보급이 본격화되기 시작한 것이었다(〈그림 2-1〉 참조). 아시아 신흥국에서의 모바일 시장 성장속도와 중국 시장의 잠재력이 긍정적으로 평가됨에 따라 모바일 콘텐츠에 대한 관심 역시 점차 확대되어 갔다.

이러한 상황 속에서 PDA 플랫폼에 긍정적인 입장을 고수하던 벤처캐피탈의 태도에도 변화가 생

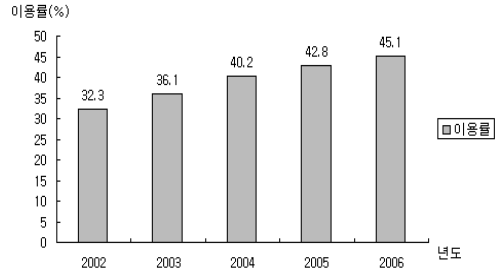
2) Dance Dance Revolution의 약자. 흥겨운 댄스음악을 틀어 놓고, 모니터의 표시대로 전후좌우 방향의 센서판을 밟는 춤추는 게임기.

3) Wireless Application Protocol(무선 응용 규약)의 약자.



출처: 정보통신부

〈그림 2-1〉 국내 휴대전화 보급률 추이



출처: 무선 인터넷 이용 실태 조사, 한국 인터넷 진흥원, 2006.

〈그림 2-2〉 국내 무선 인터넷 이용률

졌다. PDA 플랫폼 기술에 대한 평가를 높이 사던 투자기준이 휴대전화 플랫폼의 시장성을 염두하기 시작한 것이었다. 오랜 고심 끝에 박지영 사장은 휴대전화를 선택했다. 출퇴근 길 지하철 승객들이 휴대전화를 만지작거리고 있는 풍경에서 모바일 게임 시장의 가능성을 본 것이었다(〈그림 2-2〉 참조).

플랫폼 선정이 끝나자 이영일 이사는 인포뱅크 박태형 사장을 찾아갔다. 병역특례를 마치고 인포뱅크 업무를 도와왔지만 새로 시작한 사업 때문에 이를 계속할 수 없게 되었음을 알리기 위해서였다. 갑작스러운 퇴사소식을 전하려니 미안함에 입이 떨어지지 않았던 이영일 이사에게 박태형 사장은 뜻밖에도 2억 원의 투자금을 선물했다. 사업계획서나 별다른 투자유치 없이 받게 된 2억의 투자금은 새로운 사업을 시작하는 컴투스의 사기를 고무시키는 계기가 되었다. 하지만 박지영 사장이 인포뱅크의 투자로부터 얻게 된 가장 큰 교훈은 사람과의 신뢰 관계를 그 어떤 투자기준보다 높이 샀던 박태형 사장의 철학을 본받아 인재 경영의 중요성을 깨닫게 된 것이었다.

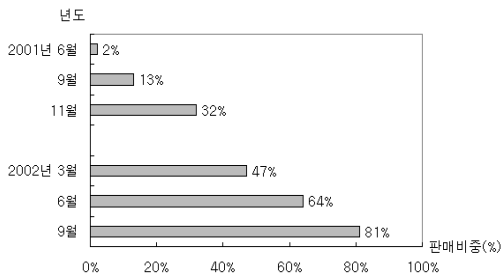
인포뱅크로부터 받은 투자자금을 기반으로 게임 개발에 착수한 컴투스는 1999년 LGT을 통해 국내 최초의 모바일 게임 「개구리 점프」를 선보였다. 모바일 게임 콘텐츠에 대한 이동통신 사업자의 정책이 확립되지 않았던 터라 무료서비스로 제공되었지만, 이후 「연인」과 같은 WAP 방식의 게임을 잇달아 출시하며 모바일 게임 산업의 선발주자로서 지위를 다져나갔다. 2000년 3월 엠벤처캐피탈과 KTB 네트워크로부터의 40억 원 투자유치는 이러한 컴투스의 행보를 가속화 시켰다.

3. 컴투스의 성장

3.1. 산업형성기

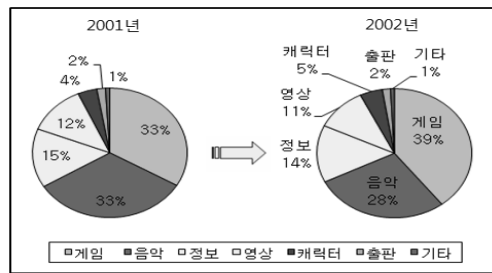
2000년대에 접어들면서 가속화 된 무선 인터넷 인프라와 컬러 휴대전화 보급률의 증가는 모바일 콘텐츠 수요를 촉발시켰다(〈그림 3-1〉 참조). 국내 모바일 콘텐츠 시장은 2001년 약 1,400억 원에 이르렀으며 2002년에는 이보다 60% 성장한 2,240억 원을 기록했다.⁴⁾

벨소리, 캐릭터, 정보 등 다양한 모바일 콘텐츠 산업의 성장 속에서도 유독 게임 분야의 발전이



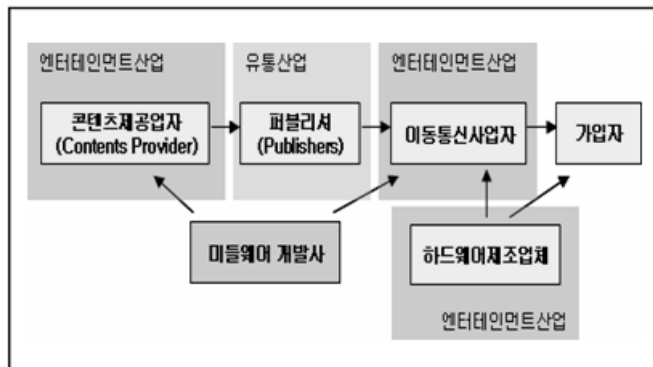
출처: 정보통신부 제공

〈그림 3-1〉 컬러 휴대전화 판매비중



출처: 디지털콘텐츠산업 시장보고서, 한국 소프트웨어 진흥원, 2002.

〈그림 3-2〉 국내 모바일 콘텐츠 시장의 분야별 비중



출처: 고정민, 모바일시대의 콘텐츠 비즈니스, 삼성경제연구소, 2003.

〈그림 3-3〉 모바일 게임 산업의 가치사슬

두드러졌다(〈그림 3-2〉 참조). 2002년 모바일 게임 시장 규모는 약 1,004억 원으로 추산되었는데 이는 2001년 대비 무려 112% 성장한 것이었다.

이 같은 성장 속에서 국내 모바일 산업구조도 점차 확립 되어갔다. 컴투스를 위시한 게임빌, 지오인터랙티브 등의 콘텐츠 제공업체(contents provider)⁵⁾는 SKT, LGT, KTF 등 네트워크를 가진 이동통신 사업자에게 콘텐츠를 납품했다. 이 과정에서 콘텐츠 제공업체에 대한 이동통신 사업자의 정책이 상대적으로 관대했던 산업형성기에는 퍼블리셔⁶⁾가 존재하긴 했지만 그 발달은 미약했다. 여기에 통신장비, 단말기를 생산해 사용자 또는 이동통신 사업자에게 제공하는 삼성, 노키아 등의 단말기 제조업체가 참여했다(〈그림 3-3〉 참조).

2000년 들어 모바일 게임 산업이 성장할 수 있었던 데에는 무엇보다 무선 인터넷 플랫폼 개발사

4) 고정민, 모바일시대의 콘텐츠 비즈니스, 삼성경제연구소, 2003.

5) 콘텐츠를 제공하는 사람 또는 업체.

6) 게임 배포사.

〈표 3-1〉 사용자 방식에 따른 플랫폼

		플랫폼 특징	과금 형태
임베디드 방식(embedded)		단말기 제조사에서 생산할 때 내장해서 출시	게임당 판매(500~2,000원)
브라우저 방식(WAP)		모바일 게임 도입 당시 채택한 모델로 통신 사업자에 접속하여 게임을 함	페이지 히트 수에 따른 과금 (과금 페이지 당 10~100원 사이)
다운로드 방식	GVM	SKT의 다운로드형 플랫폼 다이내믹한 게임 플레이가 가능하며 간단한 네트워크 지원	다운로드시 과금 발생 (500~2,000원 사이)
	BREW	KTF의 다운로드 및 네트워크 플랫폼으로 미국 QualCumm사가 개발. 다이내믹한 게임 플레이가 가능하며 네트워크 패킷 지원에 따라 멀티 플레이도 가능	다운로드시 과금 발생 (500~2,000원 사이) 패킷에 따른 과금 발생 (0~10원)
	JAVA	LGT의 다운로드형 플랫폼. 다이내믹한 게임 플레이 가능	다운로드시 과금 발생 (500~2,000원 사이)

출처: 대한민국 게임백서, 한국 게임 산업진흥원, 2002.

의 공이 컸다. 모바일 인터넷이 도입된 1999년부터 모바일 콘텐츠의 이용은 WAP 방식에 의존해왔다. 이는 인터넷에 접속한 상태에서 콘텐츠를 이용하는 방식으로, 느린 전송속도로 인해 당시 WAP 방식의 게임은 문서 위주로 이루어질 수밖에 없었다. 무엇보다 게임을 즐기는 내내 인터넷에 접속해 있어야 함에 따라 발생하는 '접속료' 문제는 게임 사용자층을 한정시키는 가장 큰 요인으로 작용하였다.

WAP 방식의 한계를 극복하기 위한 연구가 Sun Microsystems,⁷⁾ QualCumm⁸⁾ 등의 주도하에 진행됐고 그 결과 JAVA⁹⁾ 기술을 이용한 VM(virtual machine)¹⁰⁾ 방식의 플랫폼이 탄생하기에 이르렀다. 이는 모바일 인터넷 서버에 접속해 원하는 콘텐츠를 단말기에 다운받고 별다른 접속 없이도 실행시킬 수 있는 획기적인 방식이었다. 게임 프로그램 전체를 다운받는 VM 방식 하에서 모바일 게임은 보다 다이내믹해졌고 다양한 장르로 발전하게 됐으며, 이는 고사양 단말기의 보급과 더불어 모바일 게임 산업이 새로운 국면으로 접어들게 되었음을 시사했다. 그리고 그 중심에는 'LGT - Sun Microsystems - 컴투스' 네트워크가 자리 잡고 있었다.

7) 엔터프라이즈 및 네트워크 컴퓨팅 환경을 구축 유지하기 위한 하드웨어, 소프트웨어, 서비스 및 지원 솔루션의 공급업체로 JAVA 플랫폼을 개발한 업체.

8) 자체 코드분할다중접속(CDMA) 원천기술 보유업체로서, CDMA 기술을 기반으로 한 디지털 무선통신과 서비스를 개발하고 제공하는 미국 기업.

9) 미국의 Sun Microsystems가 개발한 객체 지향 프로그래밍 언어.

10) 휴대전화에 프로그램을 다운로드해서 프로그램을 실행해 이용하는 방식.

3.2. Make people experience creative & fun mobile life

세계 최초로 모바일 게임을 다운받다.

2000년 8월 LGT가 주관하는 KittyHawk 컨퍼런스는 전 세계 모바일 관련 업체들의 이목을 끌었다. Sun Microsystems의 모바일 JAVA 기술을 채택하여 상용화시킨 VM 방식의 모바일 플랫폼 KittyHawk을 세계 최초로 선보이는 자리였기 때문이다. 특히 게임 콘텐츠 분야에서는 WAP 방식의 한계를 극복하는 다운로드 형식의 게임이 공개될 예정이었다.

컨퍼런스 막이 오르고 JAVA 플랫폼에서의 게임 구현에 관한 소개가 이어졌다. 사회자의 시연에 의해 무선 인터넷에 접속하여 휴대전화 기기로 다운받은 게임은 인터넷을 종료한 후에도 계속해서 구현됐다.

“Bravo!”

행사장 여기저기서 탄성이 들려왔고 대형 스크린 화면에는 컴투스 로고가 떠올랐다. 세계 최초 다운로드 형식의 모바일 게임 「컴투스 볼링」은 이렇게 전 세계에 공개됐고 컴투스는 ‘세계 최초 JAVA 게임 개발사’라는 명성을 얻으며 선발주자로서의 입지를 확고히 했다.

휴대전화로 게임하게 만들어라

JAVA 게임의 출시로 인해 접속료 문제가 해결됐음에도 불구하고 모바일 게임 콘텐츠에 대한 사용자의 인식은 좀처럼 개선될 기미를 보이지 않았다. 휴대전화로 게임을 한다는 사실 자체가 생소했던 뿐더러 주 사용자 연령층이 30대에 머무르는 한계는 이런 상황을 더욱 부추기고 있었다. 모바일 게임에 대한 낮은 인식을 뒤집지 않는 한 모바일 게임은 그저 무료 콘텐츠에 머무를 것이 자명한 일이었다.

시장의 형성을 위해 가장 시급했던 것은 ‘휴대전화로도 얼마든지 재미있는 게임을 할 수 있다.’라는 인식을 심어주는 일이었다. 이를 위해 컴투스는 「탱크」, 「로드런너」 등 오락실용 아케이드 게임을 컨버팅¹¹⁾해 출시하기 시작했다. 비교적 조작이 간단하고 친숙한 제품 라인을 선보임으로써 모바일 게임 콘텐츠에 대한 친화력을 높이고자 함이었다. 한편으로는 이동통신 사업자와의 협상을 통해 시범 서비스를 확대하는 등의 노력도 마다하지 않았다.

이러한 결과는 2000년 7월 SKT를 필두로 한 이동통신 사업자들의 모바일 게임 콘텐츠 유료화 선언으로 이어졌다. 무선 인터넷 콘텐츠 중 게임이 차지하는 비중이 증대됨에 따라 이동통신업자들이 이를 비즈니스 모델로 인식하기 시작한 것이었다. 본격적인 매출이 발생함에 따라 ‘개발-수익-개발’로 이어지는 선순환이 이뤄졌다. 컴투스 역시 성장에 박차를 가할 수 있었다.

「페노아전기」(2001), 「폰고도리」(2001), 「한국프로야구」(2002) 등은 이러한 선순환 속에 개발된

11) 모바일 게임은 기획원천에 따라 크게 창작 게임과 컨버팅 게임으로 나눈다. 창작 게임은 처음부터 휴대전화 전용으로 새로운 게임을 기획하여 제작하는 경우이고, 컨버팅 게임은 기존에 출시된 게임을 이름만 빌려와서 휴대전화용으로 별도의 게임을 제작하는 경우와, 동일한 게임을 휴대전화용으로 만드는 경우로 나눌 수 있다(「문화콘텐츠 기업 해외진출 성공사례연구」, 한국 문화콘텐츠진흥원, 105 p.).

게임이었다. 단순한 컨버팅에서 벗어나 국내 정서에 맞는 게임을 출시함으로써 다양한 연령층의 사용자를 확보하였다. 특히 30대 사용자층을 겨냥해 2001년 출시한 「폰고도리」¹²⁾를 2002년에는 패키지를 줄이고, 화투판의 크기를 키워 실제 고스톱을 연상시킬 수 있게 전환시켜 「폰고도리 2」로 출시하였다. 1억 원에 머무르던 폰고도리 매출액은 3억 원 대로 신장했다. 사용자의 정서를 향한 컴투스의 노력은 여기서 멈추지 않고 20대 사용자층을 겨냥한 게임도 출시했다. 「한국프로야구」(2002)는 한국야구위원회(KBO)와의 독점라이센스를 통해 실제 구단과 선수명, 경기 데이터, 엠블렘 등을 사용한 최초의 게임이었다. 실제 선수들의 타율, 투구법, 홈런수 등을 반영시킴으로써 리얼리티를 강조한 한국프로야구는 20대 사용자층에서 큰 호응을 얻었다.

연령대별 세분 시장을 목표로 하는 수많은 게임들이 개발되었고 이들은 각각의 세분 시장에서 소기의 성과를 얻었지만, 마케팅이나 개발비용을 고려 할 때 모든 연령층에서 이용 가능한 보편적 성향의 게임도 필요했다. 마침 세계적인 게임 테트리스의 판권을 가진 The Tetris Company가 국내 게임업체를 대상으로 판권계약을 펼쳐오고 있는 중이었다. 박지영 사장은 고심 끝에 테트리스를 개발하기로 하고, 테트리스 라이선스 확보를 위한 접촉을 시작했다. The Tetris Company 측에서도 국내 모바일 게임 업계 1위의 명성을 구축하고 있는 컴투스의 요청에 호의적인 반응을 보였다. 문제는 비용이었다. The Tetris Company는 계약조건으로 수 십 억의 독점 판권비와 running loyalty를 요구해 왔다. 총자산 50억 원이 채 되지 않는 상황에서 The Tetris Company의 요구는 무리한 것이었다. 돈을 구하기 위해 각방으로 노력했지만 쉽지 않았다. 지금까지 무료로 즐기던 게임에 라이선스를 붙이겠다는 돈을 빌려달라는 컴투스의 요청에 많은 이들은 고개를 저었다. 제시했던 기한이 다가오고 협상은 결렬 위기로 치닫고 있었다. 하지만 어렵게 잡은 기회를 놓칠 수는 없었다. 그러던 중 금융권에 종사하는 지인이 희소식을 전해왔다. 라이선스 비를 충당할 만큼의 대출이 성사됐다는 것이었다. “컴투스에 대출해주지 않으면 회사를 그만 두겠다”며 투자제안서와 함께 사직서를 제출함으로써 얻어낸 결과였다고 했다. 때마침 받은 투자자금으로 다행히 라이선스를 확보할 수 있었던 컴투스는 2002년 9월에 3종의 테트리스¹³⁾를 선보였다. 테트리스는 박지영 사장의 예상대로 모든 연령층에서 큰 인기를 얻으며 컴투스의 킬러콘텐츠로 자리 잡았다. 이후 꾸준히 새로운 버전으로 업그레이드 된 테트리스는 전체 매출액에서 10% 이상을 차지하며 안정적 수익원이 되어주었다.

출시한 게임들이 잇따라 히트를 치며 2002년 매출액 기준 전년대비 255% 성장률을 기록한 컴투스는 명실상부한 국내 모바일 게임 1위 업체로 자리 잡았다.

눈치 보지 말고 소통하라

모바일 게임 시장의 성장 탄력을 유지하기 위해 컴투스는 매달 1~2개의 게임을 출시한다는 행동지침을 세웠다. 게임빌, 엠드림 등 선발주자들이 경쟁적으로 히트게임을 출시하는 상황 속에서 컴투스가 택한 길은 최대한 많은 게임을 출시해 시장 성장의 탄력을 유지해나가는 것이었다. 이에 따라 개발부문에서의 충원이 절실해졌다. 하지만 근속년수가 짧은 IT 업계 특성상 벤처기업, 그것

12) SKT에서의 출시명. LGT에서는 '컴투스 고스톱'이라는 이름으로 출시됐다.

13) 고전 테트리스, 전투 테트리스, 스티키 테트리스.

도 이제 막 태동기에 접어든 산업에 속한 기업이 우수인력을 유치한다는 것은 쉬운 일이 아니었다. 가까스로 영입에 성공하더라도 금방 대기업으로 빠져나가기 일쑤였다. 경영진은 기획 단계서부터 인터페이스 디자인에 이르기까지 전 과정에 참여하며 부족한 일손을 충당해야만 했다.

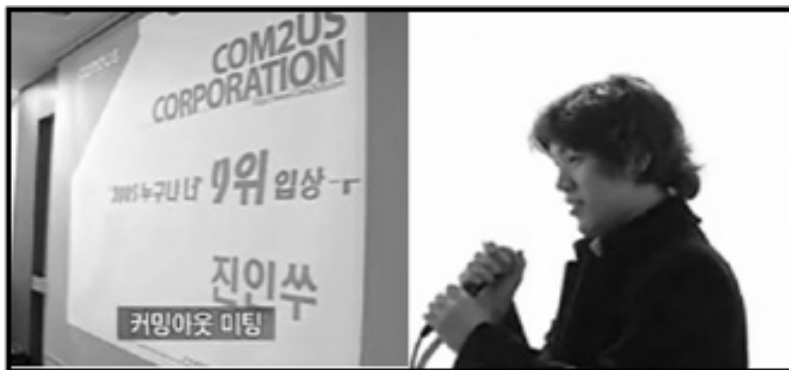
그 때, 박지영 사장의 왕성했던 대학시절을 증명할 만한 일이 벌어졌다. 개발인력이 부족하다는 소식을 접한 박지영 사장의 대학동기, 선후배가 버선발로 컴투스를 찾아온 것이었다. 이들 중 상당수는 컴퓨터 공학과 출신이었기 때문에 별다른 교육 없이도 곧바로 현장에 투입될 수 있었다. 자연스레 캠퍼스를 옮겨놓은 것 같은 사내 분위기가 구축됐고 선순환이 이어졌다. 자유롭고 젊은 회사 분위기는 IT 업계 우수 인력들의 관심을 불러일으키기에 충분했던 것이다. 박지영 사장, 이영일 이사, 현유진 팀장 세 사람 뿐이던 회사는 어느덧 다양한 헤어스타일과 슬리퍼 차림의 젊은 개발자들이 가득한 곳으로 변모해있었다.

초기보다 늘어난 구성원들을 관리하기 위해서 박지영 사장은 팀원-사장 2단계 조직을 팀원-팀장-사장의 3단계 조직으로 바꾸게 되었다. 조직이 커지고 새로운 신입들의 등장으로 인해 발생하는 커뮤니케이션의 문제를 해결하기 위해서 조직의 커뮤니케이션을 위한 행사도 마련했다. 매주 토요일 마다 열리는 '커밍 아웃 데이'에서 참가자는 수단과 방법을 총동원해 자신을 표현했고 이를 통해 임직원들 사이에 강한 유대감이 형성되어갔다. 특히 신입사원들이 끼를 발휘할 수 있는 자리를 마련해줌으로써 수평적인 의사소통 구조를 형성해 가는 데에 큰 영향을 미쳤다(〈그림 3-4〉 참조).

"아침식사는 하셨습니까?" 박지영 사장의 독특한 인사말로 시작되는 아침조회에서는 회사경영에 관련한 모든 사항을 공개하여 함께 논의함으로써 회사에 대한 애착심과 비전을 공유할 수 있도록 유도해갔다. 자유로운 분위기 속에서도 '모바일 게임사 컴투스'에 대한 방향성과 정체성을 강조해 온 박지영 사장의 경영철학이 고스란히 반영된 것이었다.

붕어빵 타이쿤의 성공신화

컴투스 초기 제품라인의 주류를 이뤘던 컨버팅 게임은 산업이 성장함에 따라 그 종 수가 많아졌음에도 불구하고 성능이나 질적인 측면에서 뚜렷한 발전을 보이지 못하고 있었다. 라이선스에 대



출처: 컴투스 내부자료

〈그림 3-4〉 커밍 아웃 데이 실제모습

한 인식이 부족해 개발사 별로 ‘겍치기 출시’가 횡행하는 상황에서 컨버팅 게임의 한정된 장르나 단순한 조작방법은 진부해지기 시작했다. 선도 기업으로서의 명성을 구축해 온 컴투스에게는 컨버팅 게임과는 차별화된 무언가가 필요한 시점이었다.

박지영 사장과 컴투스의 모든 부서는 ‘컴투스만의 게임’을 만들겠다는 전사적인 일념 하에 다양한 방안을 모색하기 시작했다. 그러던 중 일본에서 서비스 중인 「타코야키 킹」¹⁴⁾이 KDDI 주간 게임 순위에서 1위에 올랐다는 소식이 전해졌다. 「타코야키 킹」은 일찍부터 다양한 콘텐츠가 발달해 온 일본 시장 경쟁 환경에 맞춰 개발한, 경영 시뮬레이션에 아케이드를 접목 시킨 창작 게임이었다.

경쟁이 치열하게 벌어지고 있는 일본 시장에서의 성공으로 창작 게임의 국내 시장 도입에 관한 논의가 활발하게 진행되었다. 국내도입 대상 1호는 「타코야키 킹」이었다. 키를 끌고루 사용하게 만든 조작방법이나 자신의 가게를 운영하면서 다양한 퀘스트를 수행해 나가는 스토리는 컨버팅 게임의 한계를 극복하기에 충분한 것이라는 판단에서였다.

개발팀은 그 때부터 「타코야키 킹」을 국내에서 서비스하기 위한 변환작업에 들어갔다. 국내 게임 사용자들에게 익숙하지 않은 ‘타코야키’를 그대로 구워 팔게 할 수는 없었다. 마케팅 팀은 이를 대체할 수 있는 아이템을 찾아 나섰고 ‘붕어빵’이 대중성이나 스토리 적합성에서 최적의 아이템이라는 결론을 내렸다. ‘붕어빵 왕’이라는 어감을 고려해 대부호라는 뜻의 ‘타이쿤’을 붙여 넣었다. 국내 최초 창작 게임 「붕어빵 타이쿤」(2001)이 탄생한 순간이었다.

이동통신 3사에 차례대로 출시된 「붕어빵 타이쿤」에 대한 시장의 반응은 기대했던 것보다 훨씬 컸다. 모바일 게임 사용자의 패턴까지도 변화시킬 정도였다. 남성이 주류를 이루던 모바일 게임 사용 패턴이 「붕어빵 타이쿤」의 주사용자 성별은 여성이 60% 이상을 차지할 정도로 정반대의 성향을 보인 것이었다(〈그림 3-6〉 참조). 10대 연령층의 수요도 늘어났다. 10대 연령층에서의 휴대전화 보급률이 증가함에 따라 모바일 게임 시장에서 10대가 차지하는 비중이 높아지는 가운데, 다양한 컨버팅 게임과 달리 「붕어빵 타이쿤」은 휴대전화를 통해서만 느낄 수 있는 독특한 장르의 게임으로 인식 되었다.

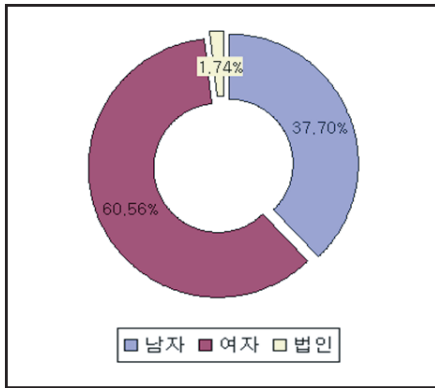
스토리 라인을 강화한 「붕어빵 타이쿤 2」(2002)는 전편의 인기를 이어가며 국내 창작 게임 최초로 100만 다운로드를 기록하는 수훈을 올렸다. 뿐만 아니라 이후 타기업에서 출시한 다양한 타이



출처: 컴투스 홈페이지

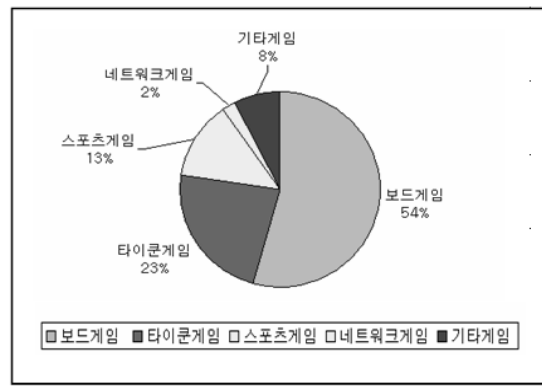
〈그림 3-5〉 붕어빵 타이쿤의 전개

14) 2001년 일본 출시.



출처: 컴투스 내부자료

<그림 3-6> 붕어빵 타이쿤 사용자의 성별 비율



출처: <http://www.embrain.com> '모바일 게임 관련 조사', 엠브레인, 2006 재구성.

<그림 3-7> 사용자가 선호하는 게임 유형

쿤 장르들이 인기를 끌게 됨에 따라 '타이쿤 원조 게임'이라는 별칭까지 얻으며 사용자들에게 꾸준히 사랑받았다.

「붕어빵 타이쿤」을 성공적으로 런칭한 컴투스는 사내 아이디어 공모전 '아공'의 심사기준에 국내 소비자성향, 문화에 맞춘 평가요소들을 도입했다. 컨버팅 게임 일변도로 흐르던 국내 경쟁상황에서 최초의 창작 게임 「붕어빵 타이쿤」이 거둔 성과를 탄력 있게 이어가고자 함이었다.

'아공'은 「타코야키 킹」을 탄생시킨 사내 아이디어 공모전이 고유 행사로 자리 잡은 것이었다. 2000년 말, 일본 시장 진출을 위해 현지 콘텐츠 제공업체를 찾은 박지영 사장은 '한국 게임은 일본 게임을 베낀 것 천지 아니냐'라는 혹평을 듣게 되었다. 약이 오른 박지영 사장은 회사로 돌아와 긴급회의를 소집하고 전 직원을 상대로 아이디어를 공모했다. 일본 콘텐츠 제공업체의 코를 납작하게 만들 게임을 개발해내라는 것이었다. 수많은 아이디어 중 휴대전화 번호 키 1~9를 이용한 아이디어가 채택됐고 이것이 곧 '타코야키 킹'이었던 것이다. 국내 지향적 창작 게임을 개발하기 위해 개최되는 '아공'에서 상위입상자는 상금과 특별휴가를 받았으며 제안된 아이디어가 상용화 되면 인사고과에도 반영됐다. 이를 통해 컴투스는 개발자들의 창작의욕을 고취시키는 한편, 다양한 아이디어를 획득하게 됨에 따라 창작 게임시장을 효과적으로 공략할 수 있게 되었다.

또한 창작 게임의 시장친화력을 높이기 위해 QC(quality control) 팀과 서비스 콜센터 팀을 신설하였다. 개발부의 QC 팀은 회사에서 개발한 게임의 성능을 전문적으로 테스트 하는 팀이었다. 개발자보다는 게임 마니아에 가까웠던 이들은 단순한 성능 테스트 뿐 아니라 게임 트렌드를 읽고 아이디어를 부여하는 역할까지도 담당하였다. 서비스 콜센터 팀은 출시 게임에 대한 사용자 문의를 담당하였다. 모바일 콘텐츠에 대한 문의를 이동통신 사업자가 담당해오던 기존의 시스템과 달리 게임 개발사에서 직접 콜센터를 운영하는 시스템 하에서는 문제파악 및 해결정도를 증가시킴으로써 사용자에 대한 서비스의 질을 향상시켰다. QC 팀과 서비스 콜센터 팀의 운영으로 품질과 서비스 측면에서 차별화 우위를 창출한 컴투스는 경쟁업체와의 격차를 확대시킬 수 있었다.

〈표 3-2〉 컴투스 연구개발 실적

연구 분야	과 제 명	연구기간
모바일 3D 개발	3D 캐릭터 개발에 있어서 효과적인 표현 방법 연구	2003.09~2004.02
	Perspective World의 구현	2003.09~2003.11
모바일 Network 관련 개발	멀티플랫폼 연동 모바일 게임을 위한 클라이언트 서버기술 및 통합 랭킹 시스템	2002.11~2003.10
단말기 대응 관련 개발	Integrated GSM Compiling Solution 개발	2003.11~2004.01
	Multiplex Language Processing 개발	2003.02~2004.03
	MIDP Application Inspection System For Carrier	2003.10~2004.11
이미지 Processing 관련 개발	BREW용 압축 라이브러리 개발	2003.04~2003.05
	Resource Mixer 개발	2003.12~2004.01
자동 변환 부문	플랫폼 간 변화들 개발(특허출원 완료 이중 모바일 플랫폼 사이의 콘텐츠 변환장치 및 변환방법)	2004.06~2006.06
	Aspect-Oriented Programming 기법을 이용한 Device Weaver 개발	2005.09~2006.12
모바일 Network 부문	모바일 네트워크 동기화 기술	2005.07~2006.05

출처: 컴투스 내부자료

세계의 기술 대가

창작 게임의 성공으로 인해 자금이 확보되자 컴투스는 이를 곧바로 기술개발투자에 집중하였다. 모바일에서의 3D 구현 플랫폼 개발이 예정됨에 따라 '3D 캐릭터 개발에 있어서 효과적인 표현방법 연구' 계획을 수립하였다. 다양하고 부드러운 캐릭터 동작을 강점으로 내세운 「크레이지 버스」(2004)를 출시했으며, 2004년 출시를 목표로 Square enix¹⁵⁾로부터 판권을 사들인 「택티컬 퀘스트」¹⁶⁾(2003)에서는 사용자 선택에 따라 다음 단계 퀘스트를 전송하는 방식을 개발하여 부분 유료화 비즈니스 모델의 초석을 다졌다.

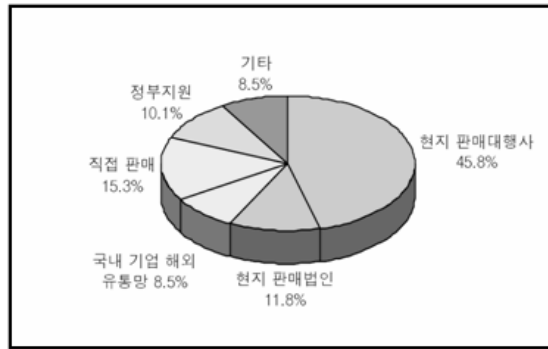
일각에서는 해외진출을 위한 연구개발이 한창이었다. 2000년부터 해외 시장의 플랫폼에 대응하기 위한 연구개발을 수행해 온 개발팀은 '모바일 네트워크 관련기술', '단말기 대응 관련 기술', '이미지 Processing 관련기술' 등 모바일플랫폼 게임 구현 기술 분야에 있어 목표 이상의 성과를 달성하며 컴투스의 해외 시장진출에 한층 힘을 실어줬다. 2003년 박지영 사장은 타임지에서 선정한 '세계의 기술대가 14인' (global tech guru)에 오르는 영광을 누렸다. 이 결과는 박지영 사장의 혼자 힘으로 이루어진 것이 아니라 컴투스의 노력과 땀의 결정체로서 나타난 결과였기에 더욱 빛이 났다.

3.3. 모바일 게임으로 세계와 소통하다

국내성장을 통해 갖춘 역량을 바탕으로 점진적으로 해외진출을 추진해 가는 여타의 기업들과 달

15) 엔터테인먼트 콘텐츠를 개발, 퍼블리싱하는 엔터테인먼트 기업 (<http://www.square-enix.com>, square enix).

16) SRPG 게임으로 모바일 게임으로 전환.



출처: 국내디지털콘텐츠산업 시장조사 보고서, 2004.

〈그림 3-8〉 해외진출 경로 유형별 비중

리, 컴투스의 해외진출은 회사설립과 동시에 공격적으로 진행됐다. 세계적으로 모바일 게임 산업이 이제 막 태동기에 접어들었다는 점을 고려할 때 경쟁 업체보다 한 발 앞서 진출하는 것이 선점 효과를 누릴 수 있다는 판단에서였다. 이러한 전략적 의도 아래는 박지영 사장이 사업초기부터 내걸었던 'Global mobile entertainment' 라는 글로벌 비전이 자리 잡고 있었다.

컴투스의 글로벌 비전은 현유진 팀장에 의해 구체적으로 실현되었다. 5개 국어에 능통했던 그는 국외활동경험을 살려 컴투스의 해외진출을 실질적으로 이끌었다. 해외여행을 통해 축적해온 다양한 문화체험은 시장성향 파악 및 협상 테이블에서 진가를 발휘했다. 이처럼 현유진 팀장의 존재는 컴투스의 의욕적인 국제화전략을 가능케 했다.

국내 시장에서 컴투스가 취해온 모험적 성향이 짙은 행보들은 해외진출에서도 고스란히 나타났다. 현지 유통업자 또는 현지 콘텐츠 제공업체와 제휴를 맺고 게임을 단순히 납품하는 것이 당시 모바일 콘텐츠 수출의 일반적인 절차였다(〈그림 3-8〉 참조). 반면 컴투스의 해외진출은 각국의 이동통신 사업자와 직접 계약을 맺고 서비스를 제공하는 보다 적극적인 방식으로 진행됐다. 비용과 효율성을 감수하며 높은 몰입수준을 요구하는 직접 판매방식을 택한 것은 현지 시장 대응력을 높이고 지속적 학습을 통해 내부 역량을 구축하기 위함이었다.

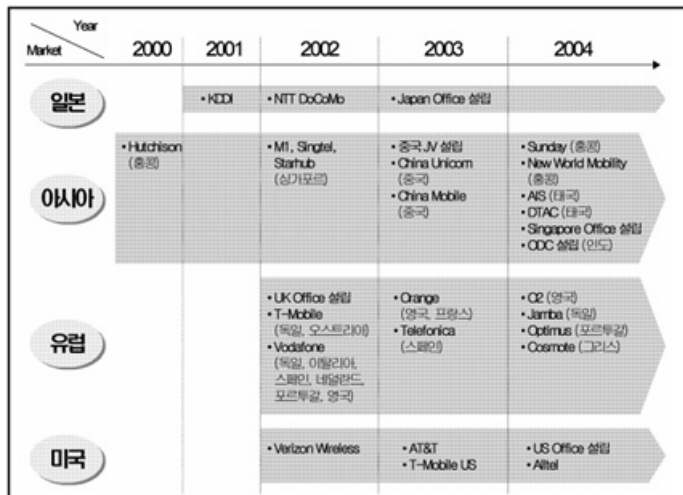
콘텐츠 산업이 발달해 있는 일본 시장과 다양한 무선 인터넷 플랫폼이 존재하는 유럽 시장, 그리고 잠재력이 큰 중국 및 동남아시아 시장 등 각 시장으로의 진출 동기가 상이하다는 점은 컴투스의 해외진출이 단순히 매출의 극대화만을 위한 것이 아니었음을 시사한다.

홍콩

2000년 8월 현유진 팀장은 홀연 단신으로 해외마케팅팀을 신설했다. GSM¹⁷⁾ 환경에서의 시장 테스트를 위한 홍콩진출을 추진하기 위해서였다. CDMA¹⁸⁾ 방식만 존재하는 국내망 환경을 고려한다

17) 유럽에서 채택하고 있는 디지털 이동전화 방식. 현재 세계적으로 GSM 방식 서비스가 90%를 차지하고 있고 기존 아날로그 방식과는 호환성이 없으나 유럽 내 모든 국가들이 자유롭게 통신할 수 있도록 설계됐다.

18) 이동통신에서 다수의 사용자들이 동시에 시간과 주파수를 공유하며 접속이 가능한 '다중접속(multiple access)' 방식의 하나.



출처: 컴투스 내부자료

〈그림 3-9〉 컴투스의 해외진출 연혁

면 본격적인 해외진출을 위해서는 유럽 및 기타 GSM 방식 사용국가에 대한 적응이 필요했다.

현유진 팀장의 활약으로 컴투스는 홍콩현지법인 NeoPrism과 '모바일 게임 홍콩서비스에 대한 협력 계약'을 체결하고 2001년 상반기에는 Hutchison 그룹과 WAP 게임을 공동으로 서비스하기 시작했다.

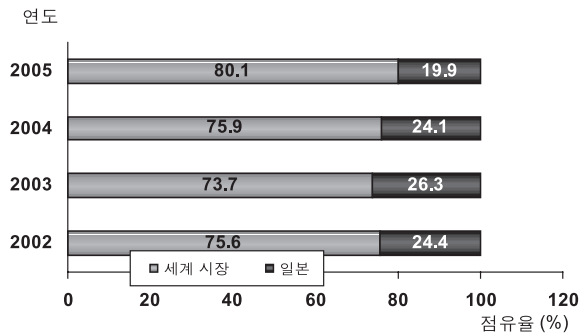
해외진출의 첫걸음이었던 홍콩에서의 사업은 GSM 환경에서도 컴투스의 기술력이 적용될 수 있는지를 테스트하기 위한 것이었을 뿐 수익성을 위한 진출이 아니었기 때문에, 테스트가 성공적으로 끝난 이듬해에 철수하였다.

일본

각종 보조금 혜택으로 인해 단말기 회전율이 빨랐던 일본의 무선 인터넷 콘텐츠 시장은 이른 발달로 인해 세계 시장에서 독보적인 비중을 차지하고 있었다(〈그림 3-10〉 참조). 이런 환경은 무선 인터넷 콘텐츠 상품의 발달을 가속화 시켰으며, 품질에 대한 사용자의 요구를 증가시켰다. 치열하게 전개되는 경쟁 속에서 개발사들은 자사의 경쟁력을 강화시키기 위한 투자와 노력을 계속해야만 했다.

'일본 시장 경쟁에서 승리하면 해외 시장 어디서도 승리한다.'라는 가치를 내건 일본 시장으로의 진출은 2001년 현지 콘텐츠 제공업체였던 Cybird와의 라이선스 협약을 체결하면서 시작됐다. 자국 사업자만이 모바일 콘텐츠 서비스를 제공할 수 있도록 하는 등 외국 업체 배척 분위기가 상당했던 당시 상황을 고려한다면 Cybird와의 라이선스 계약은 일본 시장 진출을 위한 초석이였다. 1998년 설립된 Cybird는 일본 모바일 게임 산업의 선발업체로서 입지를 확고히 하고 있는 개발사였다.

예상대로 일본 시장은 치열하게 전개되고 있었다. 게임당 과금이 아니라 각 포털 별로 정액제를



출처: 대한민국 게임백서, 한국 게임 개발진흥원, 2006.

<그림 3-10> 세계 모바일시장 규모 중 일본의 비중

실시하고 있었으며 무료 게임 사이트 형태로 회원 확보를 하면서 가격할인 경쟁을 하였다. 또한 게임 개발업체에서는 일반적으로 한 달에 1~2개씩 출시하던 게임수를 배 이상 늘려서 출시하는 등 치열한 가격경쟁과 함께 질적인 측면에서도 경쟁의 강도가 점차 거세지고 있었다. 때문에 킬러 콘텐츠의 확보가 무엇보다 중요했다.

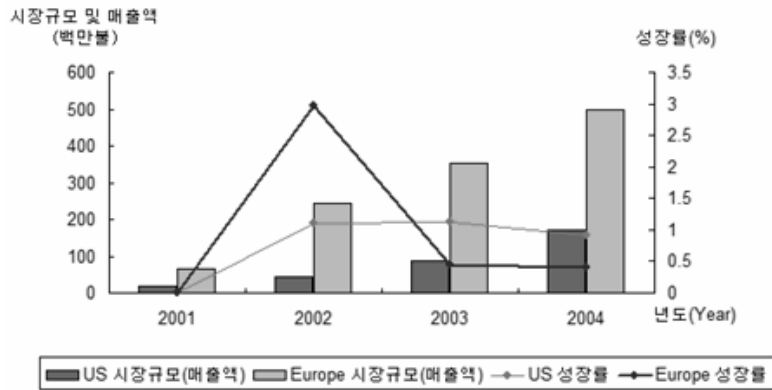
2001년 8월 컴투스는 Cybird와 공동으로 KDDI를 통해 서비스를 제공하기 시작했다. 포털 「미니 게임천국」이었다. 대중성을 확보하기 위한 킬러 콘텐츠가 절실했던 초기에는 국내에서 인정받은 「알까기」, 「볼링」, 「페노아전기」 등을 출시하다가 차츰 일본 성향의 게임을 선보이는 전략을 취했다. 보드게임인 「궁극대부호」는 이때 새로 개발된 게임이었다. 컴투스가 게임 개발과 향후 시장변화 및 대응전략에 집중하는 동안 Cybird는 활발한 마케팅을 펼쳤다. 컴투스와 Cybird의 긴밀한 협력 속에서 미니게임천국은 런칭 두 달 만에 회원 수 5만 8천명으로 KDDI JAVA 게임 내 보유회원수에서 1위를 차지하는 기염을 토했다. KDDI에서의 성공을 앞세운 컴투스는 2002년 11월 NTT Docomo에 서비스를 시작했으며 2003년 3월에는 일본 서비스를 현지에서 직접 관리하고 운영하기 위해 동경 I-Park에 현지 사무소를 세웠다.

미국

컴투스의 미국진출은 QualCumm과의 우호적인 관계 속에서 이뤄졌다. 세계 최초로 JAVA 게임을 출시한 컴투스는 2000년 말부터 QualCumm과의 기술제휴를 통해 Brew 플랫폼 하에서의 게임 개발에 착수해온 터였다. Brew 플랫폼에 대한 마케팅에 주력해 온 QualCumm이 2001년 10월부터 미국 Verizon에 Brew 플랫폼을 제공하기로 한 것이다. 이 과정에서 컴투스는 Verizon의 Brew Developer의 선두주자로 등록되었다.

하지만 2002년에 접어들면서 시장의 성장속도가 둔화되었고 이에 따라 컴투스의 진출도 소극적으로 행해졌다. 해외마케팅팀을 통 틀어 열 명이 채 되지 않는 상황에서 미국 시장의 더딘 성장은 상대적으로 빠르게 성장하던 유럽 시장으로 고개를 돌리게 만들었다(<그림 3-11> 참조).

컴투스의 해외진출 전략이 미국보다는 유럽 시장에 힘을 실어갈 무렵 미국 시장의 폭발적인 성장이 있었고 컴투스는 시장을 선도할 기회를 놓쳐 버렸다. 다시 미국 시장에 초점을 맞추었을 때는



출처: 고정민, 모바일시대의 콘텐츠 비즈니스, 삼성경제연구소, 2003년.

<그림 3-11> 미국과 유럽의 모바일 게임 시장규모 및 성장률 비교 분석

이미 상당수의 경쟁업체들이 진입해 있었으며 특히 이들은 막대한 자금력을 동원하여 오히려 한국 시장을 위협하기도 하였다.

그럼에도 불구하고 QualCumm과 Verizon의 명성을 등에 업고 있던 컴투스도 2003년 3월 AT&T Wireless, 2004년 4월 T-Mobile USA에 서비스 하는 등 서비스를 확대함으로써 기반을 넓혀가기 위한 초석을 마련해 갔다.

유럽

컴투스의 유럽시장 공략은 2001년부터 시작되었지만, 유럽의 모바일 게임 산업은 그야말로 개척지나 다름없었다. 더구나 무선 인터넷 인프라 보급이 미진하여 모바일 콘텐츠 시장의 형성은 더디게 진행됐다. 이에 따라 지사 설립보다 모바일 관계자들과의 개별 접촉을 통해 산업 및 자사를 홍보하는 소극적인 전략을 취해 올 수밖에 없었다. 하지만 모바일 보급률이 증가하고 유럽 시장이 성장함에 따라 2002년 4월 런던에 현지 연락사무소를 개설하여 적극적인 시장공략을 시작하게 되었다. 이에 현지 관련업체-연락사무소-본사 간의 긴밀한 커뮤니케이션 통로를 마련하고자 현유진 팀장이 직접 사무소에 상주했다. 2002년 6월 KittyHawk 컨퍼런스 이후 우호적인 관계를 유지해오던 Sun Microsystems가 현지연락사무소를 통해 낭보를 전해왔다. 유럽을 목표시장으로 하는 독일의 이동통신 사업자 T-Mobile이 JAVA 게임이 가능한 휴대전화의 판매 및 서비스를 준비 중이라는 것이었다. 한국, 일본 등에서 여러 개의 JAVA 게임을 출시한 바 있는 컴투스는 T-Mobile을 통해 총 11종의 게임을 출시함으로써 유럽 시장을 선점해 가기 시작했다.

국가별 또는 이동통신 사업자로 다양한 플랫폼이 존재하는 유럽 시장을 효과적으로 공략하기 위해서는 가입자가 가장 많은 이동통신 사업자를 통한 서비스가 절실했다. 당시 유럽 최대 이동통신 사업자는 바로 Vodafone Global이었다.

“일단 제품을 제공해보겠습니다. 보시고 판단해 주십시오.”



출처: 컴투스 홈페이지

〈그림 3-12〉 Andre Agassi Tennis

런던 사무소의 현유진 팀장은 다짜고짜 Vodafone 본사를 방문하여 담당자를 붙잡고 통사정을 했다. Vodafone 측에서는 언제 도산할지 모르는 한국 중소기업의 게임을 서비스 할 수 없다며 난색을 표명했지만 일본 시장에서의 성과를 듣고 나서야 겨우 계약을 체결했다. 하지만 Vodafone은 3개월 내에 12개의 게임을 개발해달라는 억지스러운 조건을 덧붙였다. 컴투스 본사 개발팀은 그 때부터 밤샘작업에 들어갔다. Vodafone과의 계약내용도 중요했지만 모바일 게임 선도 기업으로서의 자존심이 걸린 문제였다. 그 결과 12개의 게임을 5개 언어와 7개 단말기 기종에 사용할 수 있도록 개발하여 납품했다. 품질과 게임성 모두에서 최고의 찬사가 이어졌다. 특히 이들 중 3개가 'Vodafone 서비스 모바일 게임 톱 10'에 오르자 Vodafone 담당자는 입을 다물지 못했다. 이를 계기로 컴투스는 유럽 최대의 이동통신 사업자 Vodafone과 글로벌 파트너십을 구축하게 되었다. 이후 컴투스는 스페인 제1의 이동통신 사업자 Telefonica,¹⁹⁾ 영국의 O2,²⁰⁾ 프랑스의 Orange²¹⁾ 등과도 유리한 지위에서 협상을 진행하여 서비스를 시작하게 되었다.

또한 브랜드 게임에 대한 선호도가 높은 현지인의 특성을 이용하여 유명 PC/비디오 게임, 스포츠, 영화를 옮긴 게임의 출시도 이어졌다. 예를 들어 대표적인 테니스 스타 안드레 아가시와의 라이선스를 통해 「안드레 아가시 테니스」(2004)²²⁾를 출시하여 좋은 반응을 얻었다.

중국

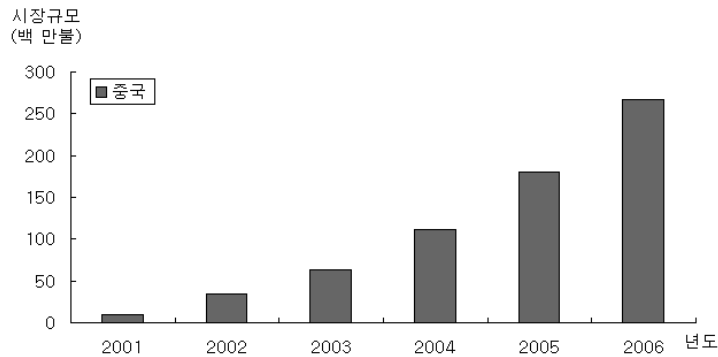
중국 모바일 시장은 다른 나라에 비해 압도적으로 많은 인구수와 급속한 경제성장으로 인해 세계에서 가장 잠재력이 높은 시장으로 주목받고 있었다(〈그림 3-13〉 참조).

19) 스페인을 기반으로 한 통신부분 전 세계 선도 기업(<http://www.telefonica.es>, Telefonica 홈페이지).

20) 영국의 이동통신 시장 선도 기업(<http://www.o2.co.uk>, O2 홈페이지).

21) 통신 사업자를 위한 네트워크 서비스에 초점을 맞춘 프랑스 텔레콤의 자회사(연합뉴스, 2007. 07. 13).

22) 브랜드 게임에 대한 선호도가 높지 않은 우리나라에서는 「컴투스 테니스」라는 이름으로 출시됐다.



출처: 대한민국 게임백서, 한국 게임 개발진흥원, 2004.

〈그림 3-13〉 중국의 모바일 게임 시장규모

컴투스의 중국 진출은 2003년에 차이나 유니콤과 차이나 모바일을 통해 시작되었다. 이 후 본격적인 투자는 8월에 현지 통신서비스 회사인 레이 네트워크와 합작하여 레이 모바일(북경 양광가신 과기유한공사)을 설립하면서 이루어졌다. 레이 네트워크가 모바일 게임 서비스 사업기반과 현지 인력공급을 담당하고 컴투스가 경영 및 기술교육을 하여 모바일 게임의 공급을 담당하는 형태였다. 자국 사업자 보호정책과 통신환경의 상이함으로 발생하는 문제를 레이 네트워크가 해소해줌에 따라 상대적으로 컴투스는 게임 개발에 집중할 수 있게 되었다. 2004년에는 더 나아가 중국 지향게임 개발을 위한 유한회사 Hong Mobile을 자회사로 인수하는 등 현지화에 맞는 게임을 개발하기 위한 투자를 아끼지 않았다.

인도 ODC 설립

2003년부터 컴투스는 일부 개발업무의 해외이전을 고려하기 시작했다. 진출국이 증가함에 따라 플랫폼마다 다른 포팅을 거쳐야 했고 그 결과 막대한 비용이 발생했기 때문이다. 2004년 5월 인도에 설립한 ODC²³⁾는 현지 개발인력을 동원, 전 세계에 제공되는 컴투스 게임의 플랫폼을 전환시키기 위한 글로벌 연구개발센터였다. IT 강국으로 각광받고 있는 인도의 기술력과 언어 구사력 그리고 저렴한 노동력 등의 장점을 활용하고 규모의 경제를 창출함으로써 플랫폼 전환비용을 최소화시키는 것이 인도 ODC의 설립목적이었다. 현유진 팀장이 이끄는 ODC는 현지 인력을 고용하여 한국에서 교육을 받은 뒤 다시 현지에 파견되는 시스템으로 운영되었다.

23) Off-shore Development Center

〈표 3-3〉 권역별 모바일 게임 산업 참여자간 비교

	수요자	이동통신 사업자	개발 및 서비스 업체
한국	<ul style="list-style-type: none"> • 이용시간 장기화 → 가격대비 효용이 RPG 선호 • Quality 게임 요구 증가 • 커뮤니티 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> • 게임 선별기준 엄격, 그러나 CP 선별 제한 없음 • 데이터 정액제 런칭 → 네트워크게임 활성화 주도 	<ul style="list-style-type: none"> • 경쟁심화 개발비/매출하향 평준화(질보다 양 확대 편중) • 게임 개발 장기화/고비용구조로 전환 • 마케팅 비용 급증(스타 마케팅 등)
일본	<ul style="list-style-type: none"> • 정액제와 다양한 패키지게임 콘텐츠로이용 확대 → 접속 시간 증가 • 다양한 장르의 게임 수요 	<ul style="list-style-type: none"> • 이동사 데이터 정액요금제 경쟁 • 게임 콘텐츠 Rich화에 따라 정보이용료 상한성 인상 	<ul style="list-style-type: none"> • 네트워크 RPG 개발분 • 철지난 브랜드 게임 활용-저비용 고효율 • 규모의 경제(포털 서비스 방식)
중국	<ul style="list-style-type: none"> • 게임 명으로 구매 • 고사양 단말기 구매 시작 	<ul style="list-style-type: none"> • 저가 컬러폰 보급-모바일콘텐츠 이용연령 30대에서 10대로 확대 	<ul style="list-style-type: none"> • 단말 플랫폼 비표준화(100여 종) • 해외 게임 퍼블리싱에 집중
미국	<ul style="list-style-type: none"> • 볼링, 테니스 등 초기 User • 반복구매율 낮다 	<ul style="list-style-type: none"> • 음성+SMS+게임번들상품 런칭 • 신규 단말기 구매 시 게임구매 유도에 적극 	<ul style="list-style-type: none"> • 게임+영화 융합 적극적 • Publisher-Developer 구조 명확
유럽	<ul style="list-style-type: none"> • 간결하고 차별한 그래픽 타입과 단순한 게임규칙 선호 (강한중독성) • 레이스 게임 • 게임 이용 연령대가 비교적 높다 	<ul style="list-style-type: none"> • 휴대전화 판매점에서 게임판매, 패키지유형으로 판매 • 단말기별 게임 환경이 상이하어 단말기별 메뉴운영 • 브랜드 게임선호, 3D, 네트워크 게임이 높은 관심 	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드드 게임비중이 높음 • 해외 진출 시 직접진출보다 현지 publisher를 통한 해외진출 전략

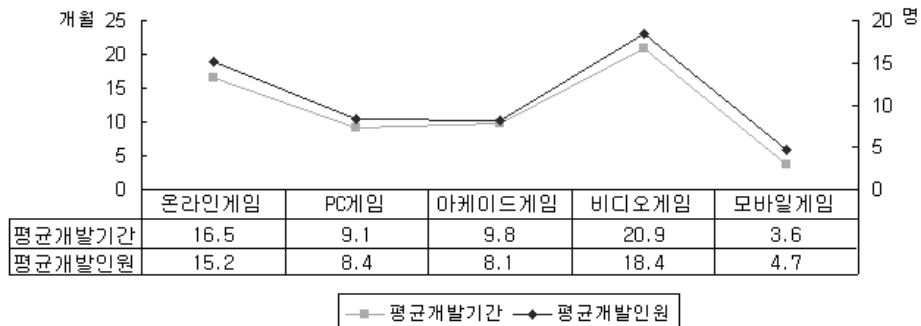
출처: 컴투스 내부 자료, 2007 재구성

4. 정체기

4.1. 소형 개발사의 난립과 과열경쟁

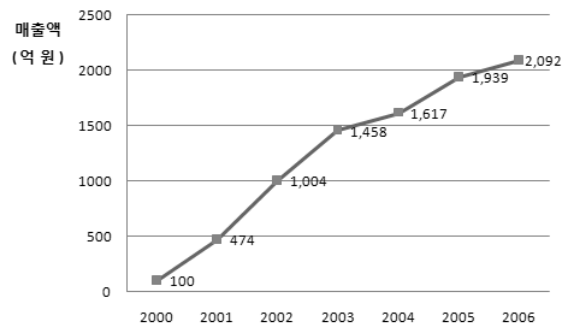
2000년 산업이 막 형성됐을 당시 컴투스와 게임빌 등 이른바 ‘초기 진입자’ 들 간의 보완적 경쟁은 시장 확대라는 공동의 목표 하에 산업의 성장을 이끌었다. 하지만 2004년부터 시작된 새로운 시장참여자들과의 경쟁은 ‘제 살 깎아먹기’ 에 비유될 정도였다. 500여 개의 업체가 난립하여 발생한 공급과잉 문제와 이에 따른 과열 경쟁의 폐해가 산업 전체 성장률을 둔화시키는 요인으로 작용하게 된 것이었다. 여타 플랫폼 기반의 게임에 비해 개발기간이 짧고 초기 투자비용이나 투입 인원이 적은 진입장벽은 중소형 콘텐츠 제공업체의 지속적인 유입을 유도하며 상황을 더욱 악화시켰다(〈그림 4-1〉 참조).

특히 ‘황금알을 낳는 거위’ 를 취하기 위해 별다른 경쟁우위 요소 없이 시장에 진입한 후발주자들은 बे끼기 전략이나 마케팅에 의존한 저 품질의 게임을 출시하여 산업의 발전을 저해했다. 후발



출처: 대한민국 게임백서, 한국 게임 개발진흥원, 2006.

<그림 4-1> 2003년 플랫폼별 개발기간 및 인원



출처: 대한민국 게임백서, 한국 게임 개발 진흥원, 2007년 재구성

<그림 4-2> 매출액기준 모바일 게임시장 규모

진입자를 포함한 500여 개의 개발사들이 치열하게 경쟁하고 있는 상황에서 2004년을 맞이한 모바일 게임 산업은 공급과잉 현상과 경쟁과열에 따른 폐해로 인해 어딘가 모르게 삐걱거리기 시작했다.

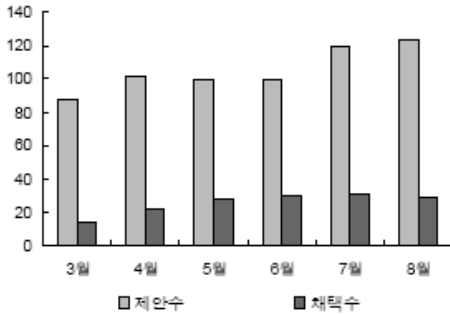
무선 인터넷 표준 통합플랫폼 WIPI²⁴⁾의 대중화는 모바일 게임 산업의 진입장벽을 한 층 더 낮추고 있었다. WIPI 플랫폼은 이동통신 사업자별 또는 단말기 별로 상이한 무선 인터넷플랫폼을 하나로 통합으로써 콘텐츠 제작과 서비스에 낭비를 줄이기 위해 2001년부터 국책사업으로 개발되어 온 우리나라 표준의 차세대 플랫폼이었다.²⁵⁾

2003년 무선 인터넷 망 개방 논의와 함께 박차를 가하게 된 WIPI 플랫폼의 대중화는 콘텐츠 개발과 플랫폼 전환비용을 대폭 감소시킴으로써 중소형 콘텐츠 제공업체들의 초기진입비용에 대한 부담을 덜게 했다.

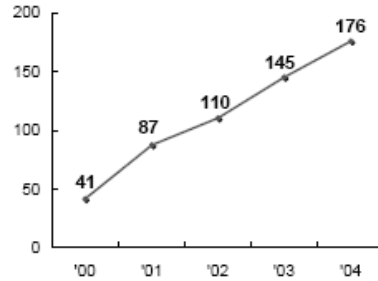
24) 정부주도로 만들어진 한국형 표준 무선 인터넷 플랫폼(조정훈, 디지털타임스, 2007. 9. 10).

25) 2003년도 디지털콘텐츠 해외 시장조사보고서 - 모바일 콘텐츠 편 -.

게임 제안/채택 현황



게임 BP 현황



출처: SK Telecom

〈그림 4-3〉 SK Telecom의 모바일 게임 사업 전략

국내 이동통신 사업자중 무선 인터넷 가입률 1위 업체인 SKT의 '모바일 게임 제안/채택 현황'을 살펴보면 공급과잉현상의 심각성이 여실히 드러난다. SKT는 2004년 기준으로 176개의 BP (business partner)와 제휴를 맺고 있었는데, 이들이 제안하는 게임 수는 월평균 116개에 달했으나 이중 채택되는 게임은 24개뿐이었다(〈그림 4-3〉 참조).

이처럼 심화되는 공급과잉 현상 속에서 이동통신 사업자 3사에 집중된 제한적 유통구조와 제품 정보탐색이 길지 않은 사용자 특성은 과열경쟁을 부추기는 요소로 작용했다. 별다른 아이템이나 기획력 없이 진입한 콘텐츠 제공업체들은 소비자가 자신의 게임을 고르게 하기 위해서 각종 마케팅 수단을 동원하기 시작했다. 방송매체를 통한 홍보는 물론 오프라인 이벤트, 게임카드 발매 등 퍼블리싱 단계에서는 펼칠 수 없었던 다양한 마케팅 채널이 등장했다. 한편 재정적 지원이 취약했던 소형 콘텐츠 제공업체들은 조금 더 '불공정한' 수단을 사용했다. 자사에서 출시한 게임을 자사가 구입하는 '자백 마케팅'과 SMS를 통해 불특정 다수인에게 무료로 게임을 발송함으로써 다운로드 횟수를 늘리는 '무료 게임 마케팅'이 그것이었다. 이를 통해 시장성이 검증되지 않은 채 인기 게임 순위에 오른 게임은 사용자들의 불만족으로 이어졌고 이는 결국 2004년 연평균 성장률을 둔화시키는 결정적인 요인이 되었다.

이와 더불어 이동통신 사업자와 콘텐츠 제공업체가 취한 상반된 전략은 업계의 혼란을 더 가중시켰다. SKT가 양질의 콘텐츠를 제공한다는 명분으로 콘텐츠에 대한 질적 규제를 강화하자 KTF에서는 오히려 이를 기회삼아 콘텐츠 제공업체들과의 관계에서 유리한 고지를 차지하기 위해 규제를 완화시켰다. 구조적으로 이동통신 사업자 정책 변화에 민감할 수밖에 없는 콘텐츠 제공업체들은 두 이동통신 사업자의 정책변화에 갈팡질팡 할 수밖에 없는 상황이었다.

플랫폼을 넘나드는 진입도 이어졌다. 온라인 플랫폼 게임의 선두 그룹이었던 엔씨소프트는 「리니지」의 성공을 등에 업고 「리니지 모바일 공성전」을 출시한다고 발표했으며, 컴투스를 통해 「용자의 무덤」을 선보인바 있는 소프트맥스는 2003년 8월 「루시안의 모험」을 성공적으로 서비스 한 뒤 「용자의 무덤 2」를 출시하겠다고 발표했다. 이 같은 대형 게임 개발사들의 잇따른 모바일 게임 산업으로의 진출소식은 2004년 모바일 게임 산업계 전반에 걸쳐 위기감을 한층 고조시키며 자성의

분위기를 조성하기에 충분한 것이었다.

4.2. 컴투스 성장통을 앓다

‘베끼기’ 전략을 앞세운 개발사들이 우후죽순 들어서는 위기의 상황 속에서 컴투스 또한 결코 안전지대에 있는 것은 아니었다. 기존 성공한 게임의 외형만을 변형시켜 마케팅으로 승부하는 중소기업들이 난립은 창작 게임 위주의 제품라인을 선보이고 있던 컴투스에게 실질적인 위협으로 작용했다.

2002년 컴투스의 대표 창작 게임 「붕어빵 타이쿤」시리즈는 2003~2005년 동안 「호프집 타이쿤」, 「생과일 타이쿤」, 「대박 돈까스 타이쿤」, 「서울 타이쿤」 등의 술한 아류작으로 이어졌다. 특히 2004년 설립된 쏘뉴의 「생과일 타이쿤」은 SKT 모바일 게임 주간 인기투표에서 15주 연속 톱20에 오르며 붕어빵 타이쿤의 아성을 무너뜨렸다.

아류작의 선전 속에 컴투스 창작 게임 개발자들의 의욕은 나날이 저하되어갔다. 한 달에 1~2개의 게임을 출시하겠다는 행동지침도 허울뿐인 말이 되었다. 이렇다 할 게임을 출시하지 못한 개발부는 「테트리스미션 2004」, 「붕어빵 타이쿤 2+」, 「컴투스 맞고 2」 등 기존 게임의 속편 위주의 라인을 선보였다. 그나마 ‘아공’ 수상작이었던 3D 게임 「크레이지 버스」가 출시됐지만 3D 폰 시장의 미성숙으로 인해 수익성은 기대에 미치지 못했다.

개발부의 상황과는 별개로 내부조직은 비대해지기 시작했다. 2003년 8월 65명이었던 직원 수는

〈표 4-1〉 2003년 및 2004년 주요 손익 계정비교

(단위: 천 원)

과목	2004년		2003년
	금액	증가율	금액
매출액(순액 기준)	10,722,854	-9.49%	11,826,984
매출원가	5,627,530	39.62%	4,030,628
매출충이익	5,095,324	-34.61%	7,816,356
판매비외관리비	4,926,082	119.25%	2,246,807
급여	1,406,457	113.60%	658,462
퇴직급여	144,983	194.42%	49,244
복리후생비	214,634	83.80%	116,775
지급수수료	226,890	18.95%	190,736
광고선전비	400,664	351.50%	88,740
판매촉진비	1,516,357	162.28%	578,136
영업이익	169,242	-96.96%	5,569,549
영업외수익	317,494	15.51%	274,866
영업외비용	375,655	50.22%	250,062
지분법평가손실	224,316	262.95%	61,803
경상이익	111,080	-98.01%	5,594,353

출처: 컴투스 내부자료

2004년 말에 116명으로 두 배 가까이 늘었다. 치열해진 국내 시장 경쟁에서 활로를 모색하고 해외 시장진출에 박차를 가하기 위해 2003년 말부터 시작된 마케팅 1팀/2팀²⁶⁾의 대대적인 인력충원 때문이었다. 개발 자체에만 치중해 있던 이전과 달리 마케팅의 관심이 증대됨에 따라 광고 선전비와 판매 촉진비에 대한 투자가 증가했다. 인건비도 큰 폭으로 상승했다. 2004년 광고 선전비는 전년 대비 351% 상승했으며, 급여는 114% 상승하여 2004년 경상이익을 감소시키는 요인으로 작용했다. 2003년 55억 원을 기록했던 경상이익은 11억 원 대로 급감했다(〈표 4-1〉 참조).

비대화에 따른 조직을 전문적으로 관리해 줄 사람이 필요했다. 이에 따라 전문 관리자를 외부로부터 영입 했지만 그들의 업무방식은 컴투스가 오랫동안 구축해온 문화와는 사뭇 다른 것이었다. 그들은 컴투스 직원들이 갖는 자유분방함을 이해하지 못했고 기대치만큼 효율성을 극대화 하지 못했다.

오랜 시간을 거쳐 구축된 사원들 간의 돈독한 정과 신뢰는 그간의 컴투스를 이끌어 온 원동력이었다. 하지만 인력 충원이 급속도로 진행됨에 따라 컴투스 고유의 조직문화는 퇴색하기 시작했다. 얼굴조차 낯선 동료들과 프로젝트를 진행하기 일췌였고 특히 마케터와 개발자 사이의 유대감이 떨어지게 됨에 따라 비효율이 발생했다. 유동성이 장점이던 팀 조직체에 불협화음이 발생한 것도 이 때문이었다.

4.3. 상처받은 자존심

2004년 컴투스는 10여 개월의 준비를 마치고 코스닥 상장 예비심사를 청구했다. 산업 내 환경은 악화일로에 접어들었다지만 고사양 모바일의 보급과 무선 인터넷 콘텐츠에 대한 관심이 고조되고 있는 일반 환경 측면을 고려하면 가능성이 충분하다는 기대가 회사와 업계 전반에 걸쳐 형성됐다.

하지만 코스닥 위원회는 관대하지 않았다. 매출성장성 및 수익성에 대한 검증을 골자로 하는 '보류판정'이 내려진 것이었다. 2003년도 자본금, 경상 이익시현 등 양적 심사기준은 충족했지만, 질적 심사기준²⁷⁾이 문제였다.

2003년 매출액에 비해 저조했던 2004년 1분기 실적은 매출 안정성에 의문을 갖게 했고 시장 경쟁 상황 등을 고려할 때 지속적인 수익창출 가능성에 대한 검증을 필요로 했다. 양적 심사요건은 충족했지만 광고 선전비 및 인건비 증가로 인한 경상이익 감소 역시 수익성에 대한 평가를 낮춘 요소로 작용했다. 2003년 상반기 경상이익은 55.9억 원 인 반면, 2004년 상반기 경상이익은 7.7억 원으로 약 73% 감소한 수치였다.

코스닥 상장 실패 이후 넥슨의 컴투스 인수설 등 악성루머들이 나돌았다. 컴투스의 코스닥 상장으로 자금유입의 물꼬가 터지길 바라던 중소기업체들의 희망이 무너지면서 업계 전반에 위기론이 팽

26) 현재 마케팅 1부/2부.

27) 코스닥위원회의 상장예비심사는 재무, 회계를 평가하는 양적심사와 시장성, 수익성, 기술성등을 평가하는 질적심사로 이뤄진다. 특히 '질적심사기준'은, 2000년 벤처붐 붕괴가 진행되면서 기존의 심사기준이 지나치게 과거성과와 재무상황 중심으로만 구성되어 있어 벤처기업 등록심사 기준으로 충분하지 못하다는 논란이 불거지면서 강화되기 시작했으며, 2005년 그 기준을 완화할 때까지 실질적인 심사기준으로 작용했다(코협실무자료 01-1 '코스닥등록 질적심사기준 해설', 2001).

배해진 결과였다. 2004년 하반기 실적보고는 그야말로 참담한 분위기 속에서 진행됐다. 히트작의 부재와 경상이익 감소, 코스닥 상장 실패, 그리고 연이어 터진 각종 괴소문 …. 하지만 박지영 사장의 가슴을 조였던 것은 무엇보다 컴투스 임직원들의 사기 저하였다. 기업내부 상황과 맞물려 모바일 게임 산업 위기론이 팽배해지는 가운데 모바일 선도 기업으로서의 자부심은 퇴색되어만 갔다.

“말 그대로 최악의 상황이었습니다. 사장님이 평소에 농담 삼아 ‘내일이면 여러분의 사장이 바뀌어 있을 겁니다.’ 하시던 것도 언제 그렇게 바뀔지 모를 정도였으니까요.”

- 컴투스 정보전략팀 박성진 과장 인터뷰 -

분위기 쇠퇴를 위한 대대적인 전략수정이 필요한 상황이었다.

5. 위기 극복과 글로벌 기업으로의 재도약

5.1. 흐름의 변곡점

해외가 컴투스를 알아보기

박지영 사장이 ‘재기’를 위해 가장 먼저 준비한 것은 자본 유치였다. 산업발전에 대한 부정적 인식을 타파하기 위한 전략적 성향이 강한 행보였다. 하지만 ‘코스닥 상장 실패’라는 꼬리표가 붙은 기업에 대한 금융권과 벤처캐피탈의 반응은 냉담하기만 했다. 때문에 박지영 사장은 미국 벤처캐피탈로 눈을 돌렸다. 재무적 기업 가치와 산업에 대한 전망을 주요 투자기준으로 삼는 우리나라와 달리 미국 벤처캐피탈은 기술력과 경영능력 그리고 이를 통한 글로벌화와 미래발전 가능성에 비중을 둔 투자가 주를 이루고 있었다. 컴투스가 해외진출을 통해 구축한 역량에 초점을 두고 투자유치를 준비해간다면 시도해 볼만한 일이었다.

2005년 새해가 시작되자마자 박지영 사장은 한국과 미국을 오가며 미국 벤처캐피탈과 접촉했다. 이에 따라 주춤했던 LA 사무소 설립도 탄력을 받아가기 시작 했다. LA 사무소의 설립은 내수와 서비스 수출에 그치지 않고 적극적인 해외진출로 나아가겠다는 의지의 표현이기도 했다. 8개월의 노력 끝에 2005년 8월, 미국 실리콘 벨리 IT 전문 벤처캐피탈인 월든 인터네셔널과 스톰벤처스로부터 투자를 이끌어내는데 성공했다. 각각 400만 불, 한화기준으로 80억 원에 이르는 막대한 금액이었다. 이는 엔텔리전트와 소프트뱅크와 LG 벤처투자로부터 유치한 50억 원을 훌쩍 뛰어넘는 것이었다.

컴투스의 해외자본 유치 소식은 국내는 물론 미국 현지에서도 상당한 마케팅 효과를 불러일으켰다. Verizon, T-Mobile USA 등을 통해 미국 시장 내에서의 입지를 다져온 컴투스가 자금유치를 통해 미국 시장에서의 공격적 경영을 가속화할 것이라는 기대감이 형성됐다. 2005년 11월 Cingular와의 서비스 제공 계약은 이러한 마케팅 효과 속에 체결한 것이었다.

투자회사에 사외이사로 참여하여 기업가치, 경영상태 등을 수시로 점검하고 자문하는 미국 벤처캐피탈의 관행에 따라 컴투스의 사외이사가 된 Kee Lock Chua와 Tae Hea Nahm도 해외 시장 대응

전략을 수립하는데 중요한 역할을 했다. 현지 정보나 시장성향 등 소비자 패턴에 익숙한 두 사외이사가 주요의사결정 과정에 직접 참여하게 됨에 따라 컴투스는 미국 시장은 물론 벤처캐피털을 통해 입수된 여타 진출국의 정보를 활용한 효율적인 해외진출 전략 수립이 가능해진 것이다.

800만 달러 유치는 또한 기업의 분위기를 쇄신하는 데에 큰 요인으로 작용했다. 벤처의 본고장이라 불리는 실리콘 벨리의 투자회사가 컴투스의 기술력과 발전가능성을 인정하자 국내에서도 컴투스가 축적해온 역량에 대한 평가가 이어졌다. 재무적 가치에만 급급해 보지 못했던 기술, 자원, 경영 능력 등을 재조명하기 시작한 것이었다. 3D 구현기술, 하드웨어에 최적화된 게임설계, 사용자 인터페이스, 안정된 경영진, 마케팅 능력, 해외진출 정도 등에 대한 긍정적 평가가 이뤄졌고 이는 침체되어 있던 조직 내 분위기에 활력을 불어넣는 계기가 되었다. 박지영 사장의 전략적 투자유치의 효과가 특특히 발휘된 결과였다.

과일팩에 담긴 희망

“그룹웨어는 특히 아이디어를 제안하는 부분에서 신경을 많이 썼습니다. 리플이 달리면 의견제안자에게 메일이 가는 시스템으로 해서 지속적으로 피드백 할 수 있도록 하였습니다.”

- 컴투스 박지영 사장 인터뷰 -

투자유치를 통해 건재함을 증명하며 수많은 괴소문을 불식시킨 컴투스는 내부적으로도 조직효율성을 높이기 위한 조치들을 단행했다. 우선 2004년 8월에 도입한 그룹웨어²⁸⁾를 개선시켰다. 부서간 혹은 해외사무소와의 정보공유, 커뮤니케이션을 활성화함으로써 조직비대화에 따른 경직성을 해소하여 ‘끊임없이 소통하는 기업’으로 돌아가기 위함이었다. 사내 커뮤니케이션의 활성화를 통해 개발팀과 마케팅팀간의 소통이 늘어나자 ‘게임의 장점을 강조하는 마케팅’, ‘시장의 트렌드를 반영하는 게임’의 시너지 효과가 발생했다.

조직문화와 맞지 않는 외부인사를 영입하여 나타났던 문제점을 해결하기 위해서 박지영은 사장은 팀장보다 한 단계 더 많은 권한을 부여한 이사직을 만들었다. 각 부서의 이사들은 각 팀의 의견을 수렴하고 이를 조직 전체적인 의사결정에 반영함으로써 조직을 효과적으로 조정할 수 있게 되었다. 이로 인해 컴투스는 팀원-팀장-이사-사장의 모습으로 한층 더 발전된 조직의 모습을 갖추게 되었다.

팀워크의 의미를 강화하는 조치들도 이어졌다. 개발부 각 팀마다 별도의 별명을 붙여주는가 하면 게임 정보 화면에 개발팀의 별명을 명시할 수 있도록 했다. 실질적으로 과업을 수행하는 단위인 팀에 대한 결속력을 강화함으로써 개발자 간 괴리감을 느끼지 않고 능력을 발휘할 수 있게 하기 위한 조치였다.

팀 자율성이 증대되고 부서 간 효율성이 높아짐에 따라 박지영 사장은 직원들과 함께하는 시간을 늘렸다. 팀 단위의 의사결정과정이 증가하면서 상대적으로 직원들과 마주할 시간이 적어졌기 때문이었다. 휴게실에 들러 함께 콘솔게임을 즐기는 것은 하루일과가 될 정도였다. 매일 아침 직원

28) 사내인트라넷.



출처: 컴투스 홈페이지

〈그림 5-1〉 2005년 이후 출시된 대표적인 게임

들의 책상 앞으로 배달되는 ‘컴투스 과일팩’은 이처럼 박지영 사장이 직원들과 보내는 시간이 많아지면서 고안해 낸 문화였다. 직원들 대부분이 미혼인 까닭에 아침식사를 챙기지 못하고 출근하는 경우가 많아지자 건강을 생각한 박지영 사장이 내린 특단의 조치였던 것이다.

팀 단위, 혹은 ‘사람 경영’을 강조하는 박지영 사장과 관계 속에서 컴투스는 특유의 분위기를 회복해가기 시작했다. 월요일 아침으로 시간대를 옮겨 열린 ‘키밍 아웃 데이’는 다시 활기를 띄어 갔고 아침조회는 개발자와 마케터 간의 아이디어 논쟁으로 시끌벅적해졌다.

2005년 이러한 분위기 속에 출시된 「미니게임천국」은 224만이라는 경이로운 다운로드 기록을 남기면서 국내 유저들에게 인기 있는 게임 중 하나로 자리 잡았다. 특히 「미니게임천국」은 컴투스가 Cybird와 함께 일본에서 서비스 하던 게임 포털로부터 힌트를 얻은 것으로서 아케이드 장르의 게임이 버튼조작이 쉽고 수명주기가 길다는 점에 착안하여 제작한 ‘아케이드 게임 모음집’이었다.

이는 손쉽게 즐길 수 있는 7종의 아케이드 게임을 묶어 제공함으로써 게임 자체의 수명주기를 연장시켰음은 물론, ‘학교 랭킹’ 등 다양한 랭킹시스템을 도입하여 온·오프라인 커뮤니티 형성을 유도했다. 아이디어로만 승부하던 이전의 창작 게임의 틀을 벗어나 모바일 게임을 통한 사용자의 새로운 가치를 창출해내는데 주력한 것이었다.

훗날 「미니게임천국」의 시리즈로 「미니게임천국2」와 「미니게임천국3」가 출시되었다. 「미니게임천국2」는 277만을 기록하면서 1편과 누적계수 500만 다운로드를 기록했다. 그리고 2007년에 출시한 「미니게임천국3」은 일평균 3천~5천 건 정도로 꾸준히 다운로드 되면서 이전의 시리즈보다 더 높은 기록을 세울 것으로 전망하고 있다.

끊임없는 노력으로 제도약의 준비를 마친 컴투스가 2005년 기록한 매출액은 173억 원, 특히 경상이익 11억 원은 전년대비 무려 940% 가량 증가한 수치였다. 이러한 노력에 대한 보상으로 2005년 12월 2년 연속 ‘딜로이트 선정 아시아 500대 고속성장 기업’으로 선정되며 건재함을 과시한 컴투스는 국내부분에서의 재정비를 완료하고 글로벌 리딩 기업으로 거듭나기 위한 준비를 마쳤다.

5.2. 글로벌 기업으로 발돋움

글로벌 전략의 수정

“벤처기업의 특성상 경험 부족에서 오는 문제가 일부 존재해 온 것은 사실입니다. 처음 해외진출은 플

랫폼 전환 비용이나 운영의 비효율성을 전혀 고려하지 않고 진행했습니다. 하지만 어느 순간 효율성을 개선하기 위한 방안들이 모색되었고 그 결과 인도에 ODC가 설립되었습니다. 그때만 해도 ODC가 해외 진출에 부수적으로 따르는 비용문제를 해소해 줄 것이라 기대했죠. 하지만 어려운 시기를 겪고 나니 인도 사무소 역시 부담이었습니다. 그러다가 위버시스템이 개발됐죠. 글로벌 진출 전략 역시 이러한 시행착오를 거치면서 수정되어온 것입니다. 물론 지금도 완성형은 아니라고 생각합니다.”

- 컴투스 정보전략팀 박성진 과장 인터뷰 -

2000년 최초의 해외진출 이래로 컴투스가 취해온 동시다발적인 진출방식의 비효율성은 2004년 위기를 겪으며 중요한 문제로 대두되었다. 해외마케팅팀의 인력 보강은 경상이익을 감소시켰고 각 나라의 이동통신 사업자별로 상이한 무선인터넷 플랫폼은 전환을 위한 추가 비용을 발생시키고 있었다. 진출국이 다변화 되고 서비스 하는 게임이 증가하게 됨에 따라 현지화에 대한 여력 부족, 이동통신 사업자와의 커뮤니케이션 감소 등의 문제도 지적되었다. 자원과 역량의 한계를 갖는 컴투스로서는 ‘효율적인’ 해외진출 전략이 절실했다.

2004년 여름 이후, 해외진출 전략에 효율성을 추구하기 위한 몇 가지 조치들이 단행되었다. 투자에 비해 실질적인 성과가 미비하였던 유럽 사무소를 철수하고 대신 동남아 시장에 대응하기 위해 싱가포르에 사무소를 설립하였다. 성장률은 둔하지만 잠재력 있는 시장을 지속적으로 관찰함으로써 효율적인 투자를 도모하고자 함이었다. 이와 동시에 시장규모가 큰 미국, 일본, 중국을 집중 투자국으로 선정하고 각 개별시장의 경쟁 상황에 맞는 전략을 수립함으로써 해외 진출 전략의 효율성을 높였다.

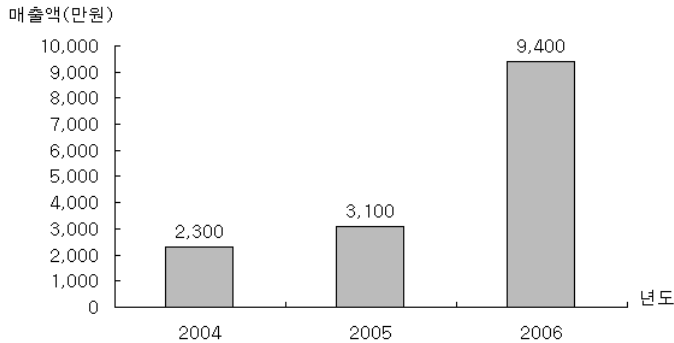
미국 시장에 대한 전략변화는 2005년 1월 LA에 사무소를 설립하면서 시작 되었다. 미국 모바일 게임 시장의 가파른 성장에 편승하지 못한 지난 2003년 이후 Mforma, Jamdat 등 미국 시장을 기반으로 성장한 글로벌 메이저 모바일 게임 회사에게 빼앗긴 주도권을 되찾자는 포부가 담긴 행보였다. 마케터가 중심이 된 LA 사무소는 현지 파트너와의 계약 체결은 물론 시장성향 파악 및 브랜드 인지도 향상을 위해 노력하고 있다.

<표 5-1> 매출 실적 추이

(단위: 천 원)

사업 부문	매출유형	품 목		제10기	제9기	제8기	제7기
				(2007년 1분기)	(2006년)	(2005년)	(2004년)
모바일 게임	모바일 게임	모바일 게임	수출	384,622	2,283,744	2,651,742	2,909,437
			내수	4,866,863	17,111,851	14,103,850	9,594,821
			합계	5,251,484	19,395,594	16,755,591	12,504,258
용역 등	모바일 E-book, 임베디드 게임 등	-	내수	116,543	17,111,851	579,000	122,713
			합 계	수출	384,622	2,283,744	2,651,742
			내수	4,983,406	17,405,253	14,682,849	9,717,534
			합계	5,368,028	19,688,997	17,334,592	12,626,971

출처: 컴투스 내부자료



출처: 컴투스 내부자료

〈그림 5-2〉 미국시장 매출 성장률 추이

2006년 1월 컴투스는 중국의 합작법인 레이 모바일의 공동 출자회사 레이 네트워크의 잔여지분을 인수함으로써 100% 자회사로 편입시켰다. 레이 네트워크가 맡고 있던 현지 인력공급이나 사업 기반 구축에 대한 부분을 오랜 시간 학습을 통해 독자적으로 행할 수 있게 됨에 따라 수익구조를 개선하기 위해 내린 결론이었다. 매출의 상당량이 레이 네트워크에 귀속되었던 2005년과 달리 2007년 이후에는 대 중국 실적이 보다 긍정적인 방향으로 개선될 것으로 예측하고 있다.

2003년 설립한 일본 사무소는 현지 파트너와의 계약체결을 위해 2005년 LA에 설립한 사무소와 비슷한 성격을 띠고 있었다. 하지만 대부분의 이동통신 사업자와 계약이 체결되고 안정적인 게임 공급이 이뤄지고 있는 상황에서 연락사무소는 비용을 증대시킬 뿐이었다. 이 같은 판단 하에 컴투스는 2004년 일본 현지 연락사무소를 철수하였다. 그 대신 경쟁상황이 치열한 일본 시장에서의 보다 높은 수준의 몰입을 위한 법인 설립 계획을 수립했다. 완전한 자회사로 편입된 중국의 레이 모바일이 어느 정도 자리를 잡자 이영일 부사장은 일본 시장 진출계획을 진두지휘 하며 2008년 설립을 목표로 동분서주하고 있다.

2007년 10월 컴투스는 Web-To-Phone이 가능한 글로벌 통합 홈페이지를 오픈했다. 웹사이트에서 게임을 검색하고 휴대전화로 직접 다운이 가능하도록 한 Web-To-Phone 방식은 무선인터넷에 머무르는 시간을 웹 사이트로 전환시키면서 게임 개발사의 브랜드 인지도 향상에 막대한 영향을 미칠 것으로 평가되는 혁신적인 방식이었다. Web-To-Phone 기반의 컴투스 글로벌 통합 홈페이지는 주력 시장인 미국, 유럽, 중국에서 컴투스의 브랜드 인지도 구축에 기여할 것으로 기대하고 있다. 뿐만 아니라 비주력 시장인 동남아, 호주 등의 이동통신 사업자와의 우호적 관계 속에 지속적인 시장 파악 및 효율적 시장관리가 가능해질 것이라는 분석이 이어졌다. 한편 비관론자들은 완전한 Web-To-Phone이 실현 되면 무선인터넷 접속료 수익을 희생해야 하는 이동통신 사업자들의 강한 반발이 있을 것이라고 주장하고 있다. 이를 위해 수익구조를 조정하기 위한 과금 체계의 개편이 선결과제로 꼽히고 있다.

동시다발적 진출의 범위를 집중시킴으로써 효율적인 투자가 가능해지고 이를 위해 각 시장으로의 진출 방식이 이전보다 높은 단계의 몰입을 요구하는 방향으로 전환되고 있는 가운데 한편으로 컴투스는 글로벌 시장에 광범위하게 접근할 수 있는 보편적 성향의 게임 출시에도 심혈을 기울였

다. 리스크가 적고 특별한 마케팅을 요하지 않는 게임을 출시함으로써 글로벌 시장에서 컴투스 브랜드 인지도를 높이고 이를 미국, 일본, 중국 등 집중화된 시장에 활용할 수 있게 하고자 함이었다.

2004년 유럽에서 출시한 「안드레 아가시 테니스」를 같은 해 4월 Verizon, Altel 등을 통해 미국에 출시해 좋은 반응을 얻으며 라이선스 게임에 대한 가능성을 점친 컴투스는 이후 Atari와의 계약을 통해 「문명 III」의 모바일 버전을 개발할 수 있는 라이선스와 전 세계 독점 판권을 취득했다. 사용자가 로마, 이집트, 중국 등 문명의 수장이 되어 제국을 건설해 간다는 내용의 「문명」 시리즈는 전 세계적으로 300만 장 이상의 수요를 자랑하는 PC용 전략 시뮬레이션 게임이었다. 컴투스가 출시한 모바일 「문명」은 2005년 10월 브랜드 선호 성향이 강한 영국을 시작으로 독일, 프랑스 등 유럽 주요 국가들과 호주, 홍콩 등을 거쳐 2006년 4월에는 미국에서 서비스 하게 되는 등 원작에 버금가는 인기를 누리며 컴투스 해외매출의 주요 수익원으로 자리 잡을 수 있었다.

또한 국내에서 전례 없는 인기를 누린 「미니게임천국」 시리즈는 일본, 중국 시장은 물론 미국시장에서도 놀라운 성과를 기록했다. 「Mini game pack」으로 출시된 게임은 여성 사용자의 저변확대를 위해 인터페이스를 변화시킨 「Mini game pack for her」로도 출시되면서 원작보다 더 큰 인기를 누리고 있다. 브랜드 게임 일변도로 흐르고 있던 미국시장에서 「Mini game pack」의 성공은 '컴투스 식' 창작게임의 가능성을 보여줬다는 점에서 의의를 갖는 것이었다.

'컴투스 식' 게임의 글로벌화 가능성은 2006년 6월 세계최초로 모바일 MMORPG²⁹⁾ 「아이모: The World of Magic」을 선보이며 힘을 얻어갔다. 동시에 수많은 사용자가 접속하여야 하는 장르의 특성상 원활한 게임의 수행을 위해서는 1차적으로 서버 문제가 해결되어야 했고, 2차적으로는 네트워크 기술을 통해 무선인터넷 플랫폼 간 연동이 가능해야 했다. 여타 업체들이 MMORPG 개발에 공을 들였으나 브랜드 관리나 디자인 기술에 역량을 맞춰 성장해 온 대부분의 개발사들은 기술의 벽에 부딪혀 번번이 개발에 실패하고 있었다. 하지만 네트워크 관련 기술 및 동기화 기술 등 지속적인 연구개발에 투자해온 컴투스는 기술적 문제를 해결할 수 있었다. 국내에서 선출시 되어 하루 평균 1만 명 접속이라는 성과를 달성한 아이모는 지난 6월 Qualcomm사가 주관한 'Brew Developer Award 2007'에서 글로벌 메이저 모바일 게임 개발사 Gameloft의 「브라더스 인 암스 3D」와 함께 최종심사에 오르며 세계무대에 소개되기도 했다.

위버 시스템을 통한 글로벌 네트워크 강화

앞서 언급했듯이 컴투스의 지속적인 R&D 투자는 기술 선도 기업으로서의 역할을 수행하는데 필수적인 요소였다. 이러한 연구개발 노력은 게임 자체에 대한 기술 외에도 플랫폼 변환에 대한 다중언어 처리기술, 플랫폼별 통신 처리기술 등의 연구로 이어졌다. 다양한 연구개발의 결실로서 완성된 하나가 바로 '위버 시스템'이다.

2006년 말 완성된 위버 시스템은 각각 상이한 플랫폼의 단말기와 휴대전화 방식에 소요되는 시

29) MMORPG(Massively Multiplayer Online Role Playing Game, 다중접속온라인게임): 동시에 수천 명 이상의 플레이어가 인공적으로 구현된 게임 속 가상 현실세계에 접속하여 각자의 역할을 맡아 플레이 하는 네트워크 게임.

〈표 5-2〉 연구 개발 비용

(단위: 천 원)

과 목	2007년 1분기	2006년	2005년	2004년
연구개발비용	162,118	458,151	411,844	339,024
연구개발비/매출액 비율	2.7 %	2.4 %	2.3%	3.0%

출처: 컴투스 내부자료

간적, 인력적인 비용을 줄이기 위해 개발된 시스템이었다. 국내의 경우 WIPI 방식으로 통일됨으로써 휴대 단말기의 플랫폼 변환에만 일부의 시간과 비용이 들어가기 때문에 여타 기업과의 경쟁력의 차이를 보이기가 어려웠다. 하지만 해외의 경우는 달랐다. 유럽의 경우 각각의 국가와 통신사에 따라 플랫폼과 디바이스 등 전 부문에 걸쳐서 전환작업을 거쳐야 했기 때문에 이를 얼마나 빠르게 효율적으로 수행하는지가 중요한 경쟁요소 중 하나였다. 2005년 컴투스가 인도에 ODC를 설립한 것 역시 다양한 디바이스 및 플랫폼에 대응하기 위한 효율적인 전환의 필요성 때문이었다.

글로벌 기업으로 나아가기 위해 각국의 이동통신 사업자와 네트워크를 공고히 하는데 주력했던 컴투스는 해외진출의 비중을 높이기 위해 노력을 기울인 결과 걸림돌로 작용했던 플랫폼별 전환 비용 문제를 위버 시스템의 개발을 통해 단순히 해소할 수 있게 되었다. 이에 따라 인도에 설립했던 ODC는 그 기능이 위버 시스템으로 대체되면서 더 이상의 효율성 및 필요성을 느끼지 못해 설립 1년만인 2006년에 철수하게 되었다. 전환에 따른 비용상의 문제점은 위버 시스템이 해결함으로써 컴투스의 본원적 우위를 장기적으로 지속시킬 수 있게 된 것이다. 한편으로 이러한 시스템의 개발은 단순히 비용 상의 문제점을 극복했을 뿐만 아니라 글로벌 사업에 대한 열망을 보여주는 것이

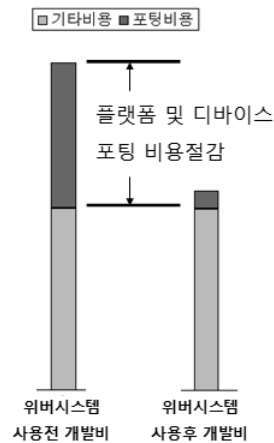
■ 게임 개발 단축

· 평균 개발기간 비교



■ 포팅 비용절감

· 개발비비교



출처: 컴투스 내부자료

〈그림 5-3〉 위버 시스템의 효과

기도 했다.

이 외에도 워버 시스템이 가져다 준 효과 중 하나는 국가 및 방식에 상관없이 모든 이동통신 사업자에 동시에 서비스가 가능함에 따라 마케팅의 효율성이 증가된다는 것이었다. 다수의 사람이 휴대전화의 기종과 방식이 상이 하더라도 동시에 같은 게임을 실행할 수 있게 됨에 따라 마케팅의 효율성 및 구전 속도 등에서 긍정적인 효과를 보였다. 게임산업의 특성상 구전에 의한 마케팅 효과가 여타 산업에 비해 강하다는 것을 고려할 때, 이러한 마케팅 측면에서의 효율성 증대는 또 다른 게임 출시에 대한 전략으로 이어졌다.

퍼블리싱 사업의 본격화

2003년 소프트맥스의 「용자의 무덤」을 중국에 퍼블리싱 한 바 있는 컴투스는 2006년 마케팅부 산하의 퍼블리싱 사업팀을 별도의 사업부로 승격시키며 그 비중을 확대하기 시작했다.

이동통신 사업자와 콘텐츠 제공업자 사이에 존재하며 1차 유통을 담당하는 퍼블리셔는 게임 개발자로 하여금 마케팅 및 이동통신 사업자와의 협상에 투입되는 자원을 게임 개발에 집중시키게 하고, 이동통신 사업자에게는 콘텐츠 선별 작업을 최소화시킨다는 효용을 제공한다.

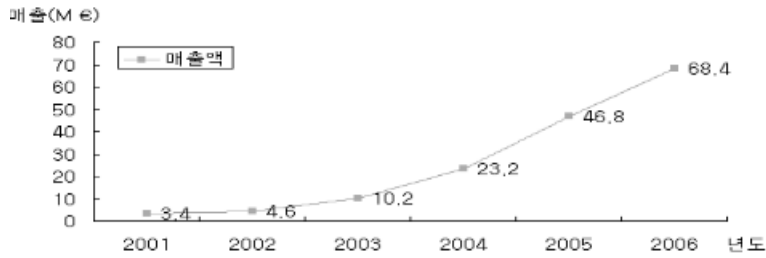
퍼블리셔의 중요성은 2006년 모바일 게임 개발사가 스튜디오 중심으로 재편되고 모바일 콘텐츠의 해외수출이 증가함에 따라 대두되었다. 국가별로 상이한 이동통신 사업자들의 정책과 현지성향을 파악하는데 어려움을 겪던 게임 개발사들은 현지의 퍼블리셔를 통해 유통, 마케팅 상의 어려움을 해소할 수 있었다. 영국의 Digital Bridges 등이 게임 개발사에서 전문 퍼블리싱 게임 업체로 사업 영역을 수정하였으며 M-forma, Jamdat 등이 퍼블리싱 사업을 추가하였다.

2004년 국내 중견 모바일 게임사인 픽토 소프트의 「정무문」을 LGT에 유통하며 퍼블리싱 개념을 선보인 컴투스는 2005년 8월 동 게임을 레이 모바일을 통해 중국에 퍼블리싱하면서 국내 게임의 해외 퍼블리싱에 대한 가능성을 확인했다. 해외 진출에 서툰 중견 게임 개발업자 입장에서 볼 때 해외경험이 풍부한 컴투스의 퍼블리싱 사업은 시장 확대와 리스크 감소라는 측면에서 매력적인 것으로 소구되었다. 2006년 12월 '2007 컴투스 파트너십 프로그램'을 통해 국내 게임 개발사와의 협력체제를 공고히 하며 12개의 콘텐츠 제공업체를 추가 확보한 컴투스는 이후, 2007년 넥슨 모바일의 「모바일 카트라이더」의 중국 퍼블리싱 계약을 체결하는 등 해외 퍼블리싱 사업의 지속적인 성장을 위해 노력하고 있다.

5.3. 새로운 경쟁사

Gameloft

'Brew Developer Awards 2007' 최종심사에서 우수작으로 선정된 「브라더스 인 암스 3D」는 2차 세계대전을 다룬 드라마 '밴드 오브 브라더스'를 소재로 한 Gameloft의 게임이었다. 글로벌 메이저 모바일 게임 개발사 중에서도 가장 완벽한 기업으로 꼽히는 Gameloft는 1999년 프랑스 PC 게임 업체 유비소프트의 출자로 설립되었다. 유비소프트의 명성을 바탕으로 사업초기부터 활발한 해외 진출을 진행해 온 Gameloft는 2006년에 이르기까지 대한민국을 포함한 19개국에 사무소 또는 지사를 설립했고 현지 성향에 적합한 게임을 퍼블리싱하여 개발, 출시하고 있다. 2006년 '유럽에서 가



출처: www.gameloft.com

〈그림 5-4〉 Gameloft 매출 증가추이

〈표 5-3〉 Gameloft의 라이선스 보유현황

Gameloft Licences	Third Party Licences
Asphalt Urban GT	King Kong: The official Mobile Game of the Movie
Medieval Combat: Age of Glory	lumines Mobile (Canada)
New York Nights: Success in the city	XIII (US)
Platinum Solitaire	Derek Jeter Pro Baseball 2006
Midnight Bowling	Real Football 2006
Block Breaker Deluxe	The O. C.
Midnight Pool	War of the worlds
Ubisoft Licenses	Paris Hilton's Diamond Quuestion
Tom Clancy's Splinter Cell 시리즈	Vans Skate and slam Feat. Geoff Rowley
Brothers In Arms: Earned in Blood	Totally Spies! The Mobile Game
Prince of Persia 시리즈	Vijay Singh Pro Golf 2005
Tom Clancy's Rainbow Six 시리즈	Lamborghini
ChessMaster	Audi
Rayman 3 시리즈	Meteos
Tom Clancy's Ghost Recon 시리즈	Aston Martin

출처: Licence, Gameloft.com, 2006

장 빠르게 성장한 기업'에 이름을 올린 회사의 그 해 매출액은 69백만 유로에 육박 하는바 이는 회사가 Ludigames를 인수하면서 본격적인 모바일 게임시장에 진입한 2002년 매출에 비해 약 1,400배 가까이 성장한 수치였다.

이처럼 Gameloft가 글로벌 최고의 기업으로 성장할 수 있었던 데에는 유비소프트가 보유한 강력한 브랜드와 기술력이 주요 요인으로 작용하였다. 사업초기에 유비소프트와의 관계 속에서 이미 세계적인 명성을 구축한 PC 게임 「레인보우 식스」과 「마이트 앤 매직」의 라이선스를 취득할 수 있었던 Gameloft는 이를 모바일용으로 선보이며 사용자 이질성에 따른 세계시장 진출의 어려움을 무난하게 극복할 수 있었다.

이후 지속적으로 「킹콩」, 「Real football」 등 라이선스 게임을 출시한 Gameloft는 2006년 안정적인

성장이 가능해지면서 「밴드 오브 브라더스」, 「CSI: 마이애미」, 「베로 울프」 등 영화, 드라마 등으로 라이선스를 다변화하여 세계적 브랜드를 기반으로 한 게임 제작에 박차를 가하고 있다.

한편 사업초기부터 '대작' (大作) 위주의 게임에 초점을 맞춘 Gameloft의 전략은 회사의 기술 발달을 가속화 시키는 원인이 되었다. 정교한 인터페이스와 탄탄한 스토리의 '명품게임' 제작에 필수적으로 따랐던 기술적 문제를 해결하기 위해서였다. 유비소프트와의 긴밀한 협력 속에 R&D 투자에 적극적이었던 회사의 노력은 '용량 압축기술'이라는 성과로 나타났다. 단연 세계 최고의 기술로 통하는 이 기술 하에서 Gameloft는 보다 생생하고, 정교하고, 원작 게임, 영화에 가까운 인터페이스를 제공함으로써 원작에 우호적인 다양한 사용자층을 확보할 수 있었다. Gameloft는 강력한 브랜드 게임과 기술력, 무엇보다 '세계 최고의 모바일 게임 개발사'라는 명성을 통해 그 성장세를 지속적으로 이어가고 있다.

EA Mobile

EA Mobile은 미국의 게임 개발업체인 EA(Electronic Arts)가 2005년 12월 미국 최대의 모바일 게임 업체인 Jamdat Mobile을 인수하면서 설치한 모바일 게임 사업부이다. 전통적으로 콘솔게임 및 온라인 게임 등 다양한 플랫폼의 게임을 기반으로 성장해 온 EA는 2000년대에 접어들면서 콘솔게임기의 변화와 무선인터넷이 성장하게 됨에 따라 모바일, 휴대용 게임기 등 새로운 플랫폼으로의 확장할 기회를 맞게 되었다. 특히 성장속도가 빨랐던 모바일 게임 시장으로의 진입은 다양한 라이선스와 유통망을 확보하고 있는 Jamdat Mobile의 인수를 통해 이루어 졌다.

티뷰론 스튜디오(1998), 웨스트우드 스튜디오(1998), 드림웍스 인터랙티브(2000) 등 유명 스튜디오를 인수하는 방법을 통해 브랜드와 지적재산에 접근해 온 EA로서는 Jamdat Mobile의 인수과정에서도 효과적인 기업통합 대해 축적한 역량을 발휘하여 시너지를 효과를 극대화하는 등 성공적으로 시장에 진입할 수 있었다.

2000년에 설립된 Jamdat Mobile은 40개국 90개 통신업체에 「테트리스」, 「비주얼드」, 「Jamdat 볼링」 등 세계적인 게임을 제공하는 회사로 2005년 기준으로 매출액 8,000만 달러에 이르는 글로벌 기업이었다. EA는 이러한 Jamdat Mobile을 인수함으로써 Jamdat이 보유한 게임과 모바일 게임 기술력을 바탕으로 EA의 「니드포 스피드」, 「매든 NFL 풋볼」, 「피파 사커」 등을 모바일 게임화 시키는 시너지 효과를 누릴 수 있게 된 것이다.

〈표 5-4〉 EA의 사업부문별/플랫폼별 매출 비중

	Jun-05	Sep-05	Dec-05	Mar-06	FY06	June-06
PS2	32%	45%	39%	33%	38%	24%
Nintendo DS	3%	1%	3%	2%	2%	2%
PC	20%	13%	12%	16%	14%	16%
Wireless	0%	0%	0%	2%	1%	8%

출처: CIBC, 2006. 11: 스트라베이스 재구성

닌텐도DS

1889년 화투제조업으로 창립한 이래 세계적인 콘솔게임 전문 업체로 성장한 닌텐도는 1980년 '게임앤드위치'를 시작으로 휴대용 게임기 개발에도 지속적인 관심을 가져왔다. 2004년 출시된 닌텐도DS(이하 NDS)가 비디오게임 수준의 그래픽과 성능을 구현하면서 세계적인 수요를 창출할 수 있었던 것도 이처럼 오랫동안 휴대용 게임기 개발에 공을 들인 덕이었다. NDS가 전 세계 판매량 4,700만대라는 성과를 달성할 수 있었던 이유는 무엇보다 휴대용 게임기의 특성을 잘 살린 하드웨어와 구현되는 소프트웨어의 특성을 꼽는다. 간단한 조작방법과 캐주얼 게임을 앞세운 소프트웨어들이 세계 시장의 사용자들에게 보편적인 매력으로 소구된 것이다. 닌텐도社가 자체 개발한 간단한 조작으로 강아지를 키우는 게임 「닌텐독」(Nintendogs)은 전 세계적으로 118만 장³⁰⁾의 판매량을 기록하며 NDS 타이틀 중 1위를 유지하고 있다.

경쟁업체 소니의 PSP를 따돌리고 휴대용 게임기 시장의 선두 업체로 자리 잡은 닌텐도는 EA, 스퀘어 에닉스, 캡콤 등 글로벌 메이저 게임 제작사들과의 제휴를 강화하며 세계시장에서의 입지를 확고히 하기 위해 노력하고 있다. 특히 2006년 7월에는 휴대전화용 기술을 가진 오페라 소프트웨어와 합작하여 NDS 전용 인터넷 브라우저인 '닌텐도DS-브라우저'를 발매함으로써 휴대용 게임기의 기능을 한층 더 확장시켰다. NDS를 통해 무선인터넷을 사용할 수 있게 된 것이다. NDS의 무선인터넷 기능 강화는 향후 MMORPG 게임의 도입, VOIP³¹⁾(음성팩킷망)를 활용한 인터넷 전화 구현 등 다양한 전략으로 확장될 수 있음을 암시하는 것이라 할 수 있다.

특히 인터넷 전화의 구현은 휴대전화 플랫폼에 기반을 둔 모바일 게임 제작사에게 커다란 위협으로 작용할 수 있다. 게임이나 멀티미디어 구현 기능에 있어 휴대전화보다 탁월한 휴대용 게임기 단말기가 휴대전화를 대체함에 따라, 상대적으로 저사양 게임 개발에 치중해 있던 휴대전화 플랫폼 게임 개발사들은 고사양 게임 개발사들과의 경쟁을 피할 수 없게 되는 것이다.

이제까지 휴대용 게임기 플랫폼 게임과 휴대전화 플랫폼 게임은 산업의 성격상 별개로 분류되었다. 하지만 이처럼 휴대용 게임기 기능의 확장으로 인해 두 산업이 통합되어가기 시작했고 이에 따라 휴대전화 플랫폼 게임개발사들은 닌텐도社의 소프트웨어와는 물론 캡콤, 스퀘어 에닉스 등 모든 플랫폼에 게임을 제공하는 게임 개발사들과도 경쟁관계에 놓이게 되었다.

오랫동안 휴대전화 게임 개발사로서의 입지를 구축해 온 컴투스 역시 유수의 게임 개발사들과의 경쟁에서 도태되지 않기 위한 기술개발이 절실한 시기이다.

5.4. 코스닥 상장을 넘어

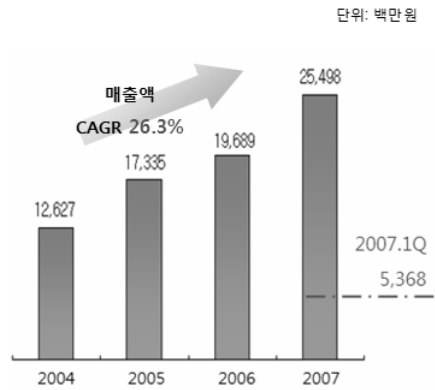
컴투스가 기업의 재구조화를 거치는 동안에도 게임의 기술력에 대한 긍정적 평가는 계속 이어졌다. 「미니게임 천국」은 정보통신부 주최의 디지털 콘텐츠 부문 대상의 영예와 함께 2006년에는 「아이모」의 기술력(MMORPG)을 인정받아 정보통신부 장관상을 수상하기에 이르렀다. 기술력과 더불어 기업에 대한 가치도 지속적으로 인정받았다. 2004년과 2005년, 연이어 딜로이트가 선정하

30) 2006. 2. 집계, 닌텐도.

31) 음성정보 통신을 위해 Internet Protocol(IP)을 통신망의 일부 또는 전체에 걸쳐 사용하는 음성통신방식.

는 '아시아 500대 고속 성장 기업'에 이름을 올리기도 했다.

이러한 성과들은 컴투스의 기술력과 경쟁력이 글로벌 엔터테인먼트의 반열에 올랐음을 증명하는 계기가 되었다. 더불어 벤처기업이 성장함에 있어 나타날 수 있는 문제점들을 정비해 나감으로써 기업의 내실을 다지는 역할을 성공적으로 수행했다. 이러한 결과들을 토대로 박지영 사장은 3년 만에 코스닥의 문을 다시 노크하게 되었다. 2004년 이후 컴투스는 3년간의 성장 과정을 거쳐 2007년 4월 코스닥에 예비 심사 통과에 이어 6월에 정식 상장을 이루게 되었고 이후 안정된 자금 흐름에 대한 이점을 얻게 되었다. 이로 인해 재무적인 측면에서 어려움을 겪고 있는 여타 모바일 기업과는 다른 행보를 보일 수 있는 기반을 마련했다. 제 2의 도약을 일구어 낸 컴투스는 국내에서의 경쟁을 넘어 세계 유명 모바일 엔터테인먼트와 온라인 게임 업체들과의 경쟁을 준비할 수 있는 터전을 마련했다.



출처: 컴투스 내부자료

〈그림 5-5〉 컴투스 매출액 추이

5.5. 새로운 사업 기회와 동인

「XGF」(Extreme Golfers Field)는 컴투스 개발부 심수광 이사의 진두지휘 아래 개발된 온라인 게임이었다. 완전히 새로운 플랫폼의 게임이라는 점에서는 분명 놀라운 일이었지만, 실질적으로는 모바일 게임 「포춘 골프 3D」(2004)를 개발하는 과정에서 구축해 온 창의력과 기술력을 활용하여 개발된 것이었다.

기존 골프 게임의 유저는 조작의 어려움 및 게임에 대한 인식의 부족으로 인해 평소에 골프를 즐기거나 좋아하는 매니아 층으로 한정되어 있었다. 컴투스는 이러한 골프 게임의 특성에 착안하여 게임 인터페이스에서 화면상에 단축키를 개제하고 단순하게 디자인하였다. 이외에도 스페이스바를 이용한 게임 조작 방식으로 누구나 쉽게 터득할 수 있으면서 골프를 치는 듯한 느낌을 주어 매니아 층이 아니어도 손쉽게 즐길 수 있도록 유저의 편의를 고려한 캐주얼 타입의 골프 게임을 구현하였다.

「XGF」는 1차 클로즈드 베타 테스트 기간 중 테스터들이 제안한 개선점을 적용하고 좀 더 다양한 게임을 테스트 해 볼 수 있도록 캐릭터와 게임 모드 수를 늘렸다. 이어서 2차 베타 테스터 신청을 받기 시작하자 열흘 만에 2만 5천명여명의 게이머들이 다녀가는 등 1차 테스트 때보다 높은 관심을 나타냈다. 현재 「XGF」는 2008년 초 국내에 출시할 예정이며 뒤이어 미국과 일본으로 진출할 것을 목표로 하고 있다.

또한 컴투스는 직접 온라인 게임을 개발하고 모바일 게임 사업을 퍼블리싱 하는데 그치지 않고 온라인 게임 퍼블리싱 사업에도 관심을 보였다. 최근에는 일본 시드시와 제휴를 맺고 시드시에서 개발한 총싸움게임(FPS) '페이탈 코드'의 국내 서비스 판권을 확보하였다. 오는 11월 22일부터 5

일간 1차 클로즈 베타 테스트를 진행할 예정이다. 시드시는 세계 108개국에 온라인 게임을 서비스하고 있는 글로벌 기업이다. 컴투스는 시드시의 한국 내 파트너로서 게임 서비스를 지원하고 온라인 게임 운영에 대한 노하우를 배워 컴투스 온라인 게임 XGF의 운영에도 적극 활용하겠다는 복안을 가지고 있다.

“FPS를 라이선싱으로 들여온 이유는 앞으로 온라인 시장에서의 수익창출 방법이라든지 마케팅 기법을 배우기 위함입니다. 실제로도 많은 것을 경험상으로 느끼면서 배우고 있습니다.”

- 컴투스 정보전략팀 박성진 과장 인터뷰 -

이외에도 IP 셋톱박스에 탑재할 수 있는 게임 콘텐츠를 준비 중이다. 삼성전자를 주축으로 이루어진 연계형 컨소시엄에 컴투스를 비롯한 7개 캐주얼 게임업체들이 참여하여 개발하고 있다. 2007년 6월에 시작한 연구는 향후 6개월 동안 투자를 거쳐 삼성 IP 셋톱박스에 탑재될 예정이다. IPTV에 내장하는 게임은 가정용 TV의 리모콘 환경에서 조작이 가능하다는 점이 모바일 게임과 유사하다. 또한 사용자층이 가족이라고 볼 때 TV 앞에 앉아서 접하는 게임의 스타일이 단순하다는 형태도 모바일 게임과 비슷한 점이다. 앞으로 IP 셋톱박스 내장 게임의 수익구조에 대한 개념이 확립되면 지속적인 수익을 기대할 수 있을 것이란 측면에서 컴투스 내부에서도 관심 있게 지켜보면서 사업을 진행하고 있다.

“앞으로 콘텐츠가 플랫폼을 넘나들며 일관된 브랜드와 즐거움을 주는 것이 중요해 질 것입니다.”³²⁾

이처럼 다양한 플랫폼으로의 사업 다각화와 국제화를 진행해가는 가운데 조직의 규모 역시 확대될 예정이다. 글로벌 기업으로 거듭나기 위한 필연적인 과정이겠지만 경영진과 이사회에서 2004년 위기 상황의 컴투스가 재현되는 것이 아니냐는 우려의 목소리가 불거지기 시작했다. 이 모든 의사결정권을 쥐고 있는 컴투스의 사장이자 2대 주주 박지영 사장은 기업의 향후 전략과 이를 효과적으로 수행하기 위한 효율적인 조직구조에 대해 남 모를 고민을 하고 있는 중이다.

“요즘은 ‘내가 진작에 경영을 배웠더라면 ...’ 하는 생각을 해요. 앞으로 새로운 사업을 확대해 가면서 직접 부딪힐 때마다 경영에 대한 지식과 경험의 한계가 있을 것이라고 생각합니다. 지금이라도 저보다 컴투스를 더 발전시킬 수 있는 사람이 나타난다면 경영권을 넘겨 줄 의향도 가지고 있습니다.”

- 컴투스 박지영 사장 인터뷰 -

6. 코스닥을 넘어 글로벌 기업으로

“모바일 게임 산업은 한국에서 먼저 시작했지만 해외의 대표기업들이 상장되는데 반해 국내 기업들은 인정받지 못해왔습니다. 모바일 게임 시장은 전 세계적으로 연 30~40%의 성장을 지속할 것으로 전문가

32) 전자신문 “컴투스 - 게임 빌 상반된 확장전략”(2007. 8. 22)에서 인용.



출처: 컴투스 내부자료

<그림 5-6> 컴투스의 글로벌 비전

들은 예측하고 있습니다. 여러 가지 선입견을 극복하고 새로운 전기를 마련한 컴투스의 향후 행보를 계속 관심 있게 지켜봐주시시오.”³³⁾

컴투스의 성장과 위기, 그리고 글로벌 도약을 얘기하면서 박지영 사장은 크게 세 가지를 강조했다. 첫째는 시장을 선도하는 컴투스의 무한한 ‘도전정신’이었으며 둘째는 그로부터 얻은 ‘교훈과 학습’이었다. 2004년 상장 실패에서 중요한 교훈을 얻었다는 그는 “만약 그때 상장에 성공했다면 지금의 컴투스가 있었을까?”라며 특유의 너스레를 보였다. 하지만 그것은 2004년과는 달라진 컴투스 스스로에 대한 확신이었다. 마지막으로 강조한 것은 ‘파트너십’이었다. 기술도 자본도 없었던 컴투스가 글로벌 기업으로 발돋움하게 된 것은 연계 사업자들과 꾸준한 파트너십을 통해 구축한 네트워크 자산이 큰 역할을 수행했다는 것이었다.

성공적으로 강연을 마친 박지영 사장은 강연 회장을 나와 곧바로 미국 LA 사무소에 들르기 위해 비행기에 올랐다. 노트북을 켜 채로 지그시 눈을 감은 입가에 미소를 지어보였다. 홍콩과의 인연을 생각하며, 컴투스가 명실상부한 글로벌 기업으로 인정받는 날에는 컴투스의 행적이 닿았던 국가마다 방문하여 컴투스가 걸어온 길을 자랑스럽게 말하고 싶은 것이 그의 마음이었다. 마침 LA 상공이 그의 마음을 알아차린 듯 눈부신 하늘빛을 내려주고 있었다.

33) 디지털타임스 2007년 5월 28일, [코스닥엘리트] 컴투스 박지영 사장' 인용.

참고 문헌

기업 자료

1. SK Telecom Portal 사업본부 / 2004 모바일 게임 사업 전략
2. 컴투스 / 2007 사업설명서

학술 자료

3. 1999년도 국내 게임 산업 동향 조사 / 한국 게임 산업진흥원 / 2003
4. 2002년도 국내 디지털 콘텐츠 산업 시장 조사 / 정보통신부 / 2002
5. IT 중소기업의 해외진출 성공사례 푸처시스템/ 정보통신 국제협력 진흥원 / 2003
6. KOGIA 연구보고서 게임 산업 경영전략 연구 / 한국 게임 산업진흥원 / 2007
7. 고정민 / 모바일 시대의 콘텐츠 비즈니스 / 삼성경제연구소 / 2003. 12
8. 국내 디지털 콘텐츠 산업 시장조사 보고서 / 한국 소프트웨어 진흥원: (사)한국 콘텐츠산업연합회 / 2004. 12
9. 국내 디지털콘텐츠산업 시장조사 보고서 / 한국 소프트웨어진흥원 / 2002~2006
10. 김정포 / 글로벌 시대 중소 벤처기업의 국제 경쟁력 제고 방안 / 기업은행 기은경제연구소 / 2005
11. 대한민국 게임백서 / 한국 게임 산업진흥원 / 2001~2007
12. 모바일 게임 관련 조사 / 엠브레인 / 2006
13. 문화콘텐츠 기업 해외진출 성공사례 연구 / 한국 문화콘텐츠진흥원 / 2005
14. 신중경 / 컴투스 매니아들의 대도전 / 경영교육연구 제8권 / 2004. 8
15. 정부연 / 모바일 게임의 현황 및 시장 참여자별 기회요인 / 정보통신정책 제16권
16. 초고속 인터넷 중소기업의 해외진출 성공사례: 텔스정보통신 / 정보통신 국제협력진흥원 / 2003
17. 컴투스 / 게임 제작 트렌드: 모바일 게임 / 2006
18. 코스닥등록 질적심사기준 해설/ 2001
19. 해외 디지털콘텐츠 시장조사 / 한국 소프트웨어진흥원 / 2003~2006
20. 홍상균 / 모바일 콘텐츠 서비스, 폐쇄에서 개방으로 / 한국 소프트웨어진흥원 / 2007. 4
21. Oviatt, B.M., McDougall, P.P. / "Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage", *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 2, pp. 30-43 / 1995
22. Porter, M.E. / *Competitive strategy* / The Free Press / 1980
23. Stephen Tallman, Karin Fladmoe-Lindquist / Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy / *California Management Review* / Oct 1, 2002

뉴스 자료

24. IT 산업 전망 컨퍼런스 / 우리나라 중소 IT 기업의 마케팅 현황 및 보완 할 부분 / 2005
25. 강중희 / 모바일 게임의 새로운 패러다임 / 인포뱅크

26. 권로미 / 모바일 게임이 업체 컴투스가 해외투자 800만 유치 / 헤럴드 경제 / 2005. 8
27. 김동현 / 코스닥 입성한 컴투스, 모바일 게임 업계 '돌파구' 가 될까 / 게임동아 / 2007. 5
28. 김문영 / 함부로 넘지 못하는 우리만의 노하우가 있다. / 전자신문 / 2007. 8
29. 김문호 / 국내 게임 개발 부양 / 파이낸셜 경제뉴스 / 2007. 4
30. 김민수 / 모바일 게임 진입 장벽 속속 / 전자신문 / 2006. 9
31. 김민수 / 모바일 게임 퍼블리싱이 대세다 / 전자신문 / 2006. 7
32. 김영민 / 국내 디지털 콘텐츠 시장 성장세 둔화 / 2007. 3
33. 김창춘 / 해외 모바일 콘텐츠 시장 개척 '침범' / 2003. 5
34. 동김성혜 / 도전이 있어 아름다운 젊음 / 여성신문 / 2003. 8
35. 류의성 / 박지영 모바일 게임 산업협회 회장 / 이데일리 / 2006. 2
36. 문영진 / '넥슨 & 컴투스 게임존' / 파이낸셜 뉴스 / 2007. 1
37. 박용인 / 코스닥 엘리트 / 디지털 타임스 / 2007. 5
38. 박인혜 / 모바일 게임 산업 '휘청' / 매일경제 / 2006. 6
39. 박창욱 / 우리에겐 최고의 팀이 있다. / 머니투데이 / 2007. 5
40. 서정근 / 모바일 게임 시장 죽지 않았다. / 아이뉴스24 / 2007. 5
41. 서정근 / 컴투스 모바일, 온라인 게임 진출 초읽기 / 아이뉴스24 / 2007. 7
42. 소성렬 / '하면된다.' 는 희망 안겨준 컴투스 / 경향게임스 / 2005. 8
43. 양창균 / 컴투스, 온라인 게임시장 진출 저울질? / 뉴스핌 / 2007. 7
44. 우지영 / 컴투스 서비스 운영팀 이미경 / 아이뉴스24 / 2004. 7
45. 원철희 / 마케팅은 모바일 게임 희망 / 스포츠 서울 / 2004. 6
46. 유양희 / 대기업과 손잡고 온라인 사업 진출하나? / 경향 게임스 / 2006. 7
47. 유양희 / 무선인터넷 사업부 차장 인터뷰 / 경향게임스 / 2003. 4
48. 유영민 / 글로벌시장 노리는 모바일사 되겠다. / 경향게임스 / 2004. 3
49. 이대희 · 류의성 / 공모기업소재 / 이데일리 / 2007. 6
50. 이복현 / 게임업체연봉 / 경향게임스 / 2002. 1

홈페이지

51. O2 홈페이지 <http://www.o2.co.uk/>
52. Orange 홈페이지 <http://www.orange.co.uk/>
53. Square enix <http://www.square-enix.com/>
54. Telefonica http://www.telefonica.com/home_eng.shtml/
55. 네이버 용어사전 <http://terms.naver.com/>
56. 삼성경제연구소 <http://www.seri.org/>
57. 정보통신국제협력진흥원 <http://www.kiica.or.kr/>
58. 정보통신부 <http://www.mic.go.kr/>
59. 카인즈 <http://www.kinds.or.kr/>
60. 컴투스 <http://www.com2us.com/>
61. 한국게임산업진흥원 <http://www.kogia.or.kr/>

Reference

1. 회사개요

회사명: 주식회사 컴투스

설립일: 1998년 7월 31일

대표이사: 박지영

주요사업: 모바일 게임 개발 / 모바일 게임 퍼블리싱

자본금: 4,057백만 원

임직원수: 167명(2007년 6월 1일 기준)

소재지: 서울시 금천구 가산동 345-9번지 SK Twintech 빌딩 A동 10층

Web site: <http://www.com2us.com>

2. 컴투스 연혁

1998년 7월	(주)컴투스 설립(서울 동작구 사당동 1048-3)(설립자본금: 5천만 원)
1999년 8월	LGT와 모바일 게임 서비스 계약 체결 / 서비스
2000년 1월	벤처기업 인증(인증기준: 벤처평가 우수기업)
2000년 10월	세계최초 휴대폰용 자바게임 서비스
2001년 8월	일본 KDDI에 게임 제공 / 서비스
2001년 10월	미국 Verizon Wireless에 게임 제공 / 서비스
2002년 4월	영국 사무소 개설
2002년 6월	T-Mobile을 통해 독일 및 오스트리아에 게임 제공/ 서비스
2002년 10월	Vodafone Global을 통해 영국, 이탈리아, 독일 등 유럽 주요 국가에 서비스
2003년 3월	일본 iPark Tokyo에 컴투스 일본연락사무소 개설
2003년 8월	중국 합작법인 Beijing Raymobile Sofeware 설립
2004년 5월	인도 방갈로 사무소 개소
2004년 7월	싱가포르 사무소 개소
2004년 12월	'2004 딜로이트 선정 아시아 500대 고속 성장한 기업' 에 선정
2005년 1월	미국 LA 사무소 개소
2005년 11월	미국 Cingular와 게임 서비스가 계약 체결됐다는 줄 ...
2005년 12월	중국 Unlimited Red Software 설립
2005년 12월	'2005 딜로이트 선정 아시아 500대 고속 성장한 기업' 에 선정
2006년 3월	중국 합작법인 Beijing Raymobile Software, 잔여지분 인수로 100% 자회사로 변경
2006년 7월	미국 SPRINT 사 모바일 게임 제공을 위한 계약 체결
2006년 9월	러시아 MTS사 모바일 게임 제공을 위한 계약체결
2007년 4월	코스닥 상장 심사 통과

3. 요약재무제표

손익계산서

(단위 : 백만 원)

구분	2006. 12	2005. 12	2004. 12	2003. 12	2002. 12	2001. 12
매출액	19,688	17,334	12,626	11,846	3,230	923
매출원가	5,828	5,281	5,627	4,030	1,487	1,041
매출총이익	13,860	12,052	6,999	7,816	1,743	-118
판매비와 일반관리비	8,953	10,967	6,830	2,246	1,109	839
영업이익	4,906	1,084	169	5,569	633	-957
영업외수익	696	415	317	274	18	137
영업외비용	1,332	350	375	250	89	41
경상이익	4,271	1,149	111	5,594	563	-861
특별이익	-	-	-	-	-	-
특별손실	-	-	-	-	-	-
법인세차감전순이익	4,271	1,149	111	5,594	563	-861
법인세등	522	14	(-) 17	679	-326	0
당기순이익	3,748	1,135	128	4,914	889	-861

4. 주주 구성 현황(최대주주 및 특수 관계인, 5% 이상 주주)(2007. 6. 15³⁴⁾ 기준)

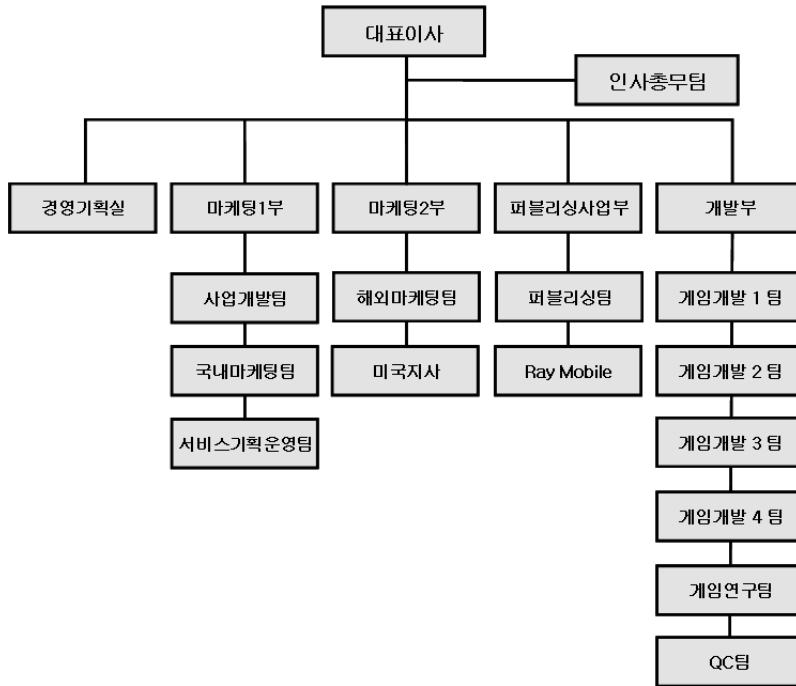
구분	주주명	관계	소유 주식수	지분율
최대주주 및 특수 관계인	이영일	본인	1,435,231	14.76%
	박지영	대표이사, 처	646,465	6.65%
	박병근	매제	147,403	1.52%
	이원근	제	79,133	0.81%
	김강호	사촌	71,829	0.74%
	박평영	장인	24,691	0.25%
	이성기	부	22,477	0.23%
	심수광	임원	20,000	0.21%
	소 계		2447,199	25.17%
5% 이상 주주	인포뱅크	일반법인	1,405,929	14.46%
	Storm 벤처펀드	외국인투자자	913,419	9.39%
	Walden 벤처펀드	외국인투자자	862,708	8.87%
	KTB 네트워크	벤처금융	473,064	4.87%
	엠벤처 제2호 투자조합	벤처금융	437,721	4.51%
	소 계		4,093,841	42.11%

34) 2007년 6월 15일은 (주)컴투스 기명식 보통주 유가증권신고서의 효력 발생일이다.

5. 컴투스 임원현황

직명	성명	약력	담당업무	비고
대표이사	박지영	- 97.02 고려대학교 컴퓨터 학과 졸업 - 98.07 (주)컴투스 대표이사	총괄	상근 / 등기
이사	이영일	- 97.02 고려대학교 컴퓨터 학과 졸업 - 97.02 인포뱅크 - 00.10 (주)컴투스 이사	퍼블리싱	상근 / 등기
이사	최백용	- 93.02 고려대학교 경영학과 및 동대학원 졸업 - 96.01 KTB 네트워크 - 04.26 컴투스 경영기획실장	경영기획	상근 / 등기
이사	안상준	- 92.02 성균관대 정보공학과 졸업 - 97.02 성균관대 정보공학 대학원졸업 - 02.10 (주)컴투스 사외이사, 현 KTB 팀장	사외이사	비상근 / 등기
이사	Tae Hea Nahm	- 하버드 대학 응용수학 AB - 시카고 로스쿨 JD - AiroSpace Networks 대표이사 - Venture Law group 파트너 - Willson Sonsini Goodrich & Rosati 파트너 - (현) 스템벤처스 파트너	사외이사	비상근 / 등기
이사	심수광	- 1998. 8 고려대학교 컴퓨터학과 및 동대학원 졸업 - 1998. 8 한연테크(주) - 2000 컴투스 연구개발총괄	개발총괄	상근 / 비등기
이사	이선	- 1993.02 경희대학교 일본어학과 졸업 - 1994.03 (주)이음커뮤니케이션 - 2000.11 (주)아이코 - 2003. 9 컴투스	마케팅총괄	상근 / 비등기
감사	임진규	- 연세대학교 경영학과 - SK주식회사 - 세동 회계법인 - 삼일 회계법인 - 공인회계사	감사업무	비상근 / 등기

6. 컴투스 조직도



7. 제품 포트폴리오

액션/슈팅/아케이드 게임

- 원버튼 아케이드 게임의 베스트셀러.
- 10가지 아케이드 게임과 14개의 캐릭터 구성
- 미니게임천국 시리즈, 수퍼액션 히어로 등



지속적인 게임 개발을 통한
제품 Portfolio 구축

타이쿤 게임

- 모바일게임의 타이쿤장르 개척
- 현실감 있는 게임성으로 최고 인기 구가
- 봉어방타이쿤 시리즈 등

네트워크 게임

- 최초의 실시간 모바일 MMORPG.
- 실시간 채팅, 파티 결성, 사냥, 아이템 거래 등을 구현
- 아이모, 폰고도리넷맛고, 삼국지 등

3D 게임 및 차세대 플랫폼 게임

- 모바일 최초의 멀티 채널 사운드 시스템 적용
- 3D의 장점을 활용하여 액션감 증대
- 액션히어로, 포춘골프, 2006출판왕 등

RPG/시뮬레이션 게임

- 본격 톨스크롤 모바일 액션 RPG.
- RPG장르의 베스트 게임
- 페노아전기 시리즈, 택티컬렉트 등

스포츠 게임

- 전통적 사용자 관심 게임!
- 지속적인 버전 Up을 통한 사용자 대응
- 컴투스사커2006, 컴투스프로야구2 등

퍼즐/보드 게임

- 지능형 게임으로 IQ 및 EQ 개선형 게임
- 영어노습격, 테트리스 시리즈, 오목 시리즈 등

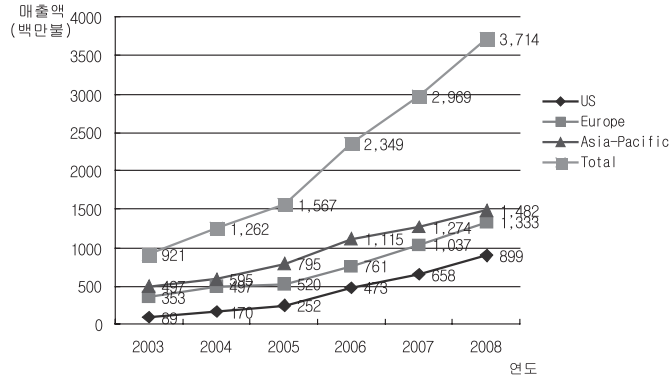
고스톱/포커 게임

- 모바일 스타드 셀러게임
- 강화된 시나리오, 캐릭터, 혼수 시스템과 변신 시스템 구축
- 폰고도리 시리즈, 포커 시리즈 등

출처: 컴투스 내부자료

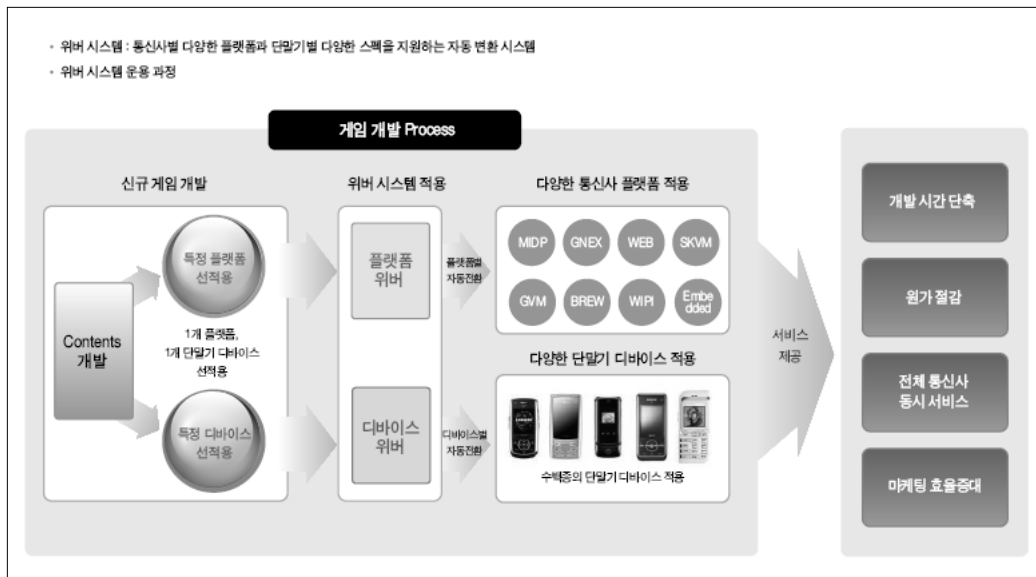
8. 세계 권역별 모바일 게임 시장규모: 2003~2008

세계 권역별 모바일 게임 시장규모



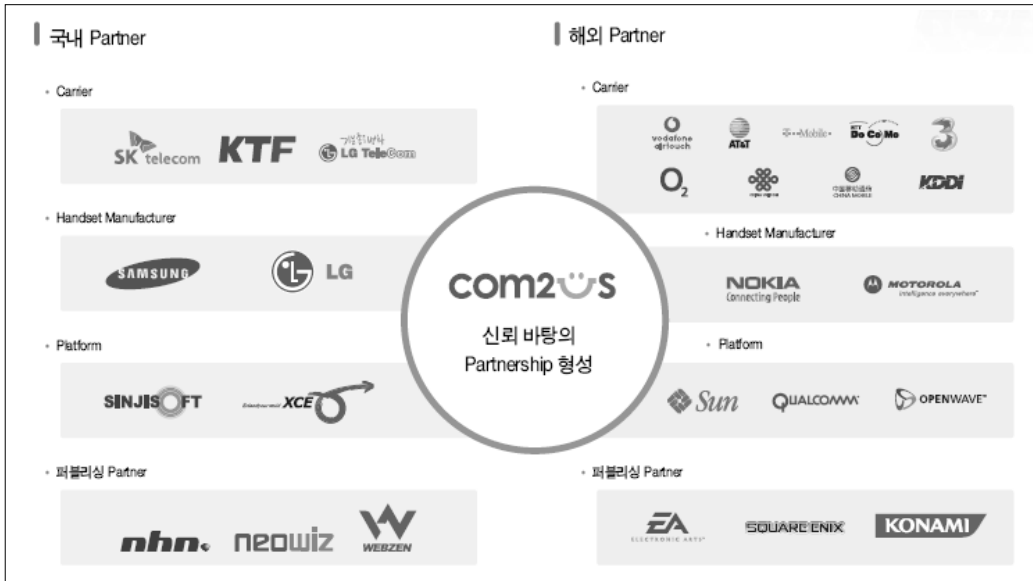
출처: 한국 게임 산업 개발원, 2006 게임백서

9. 위버시스템 개요



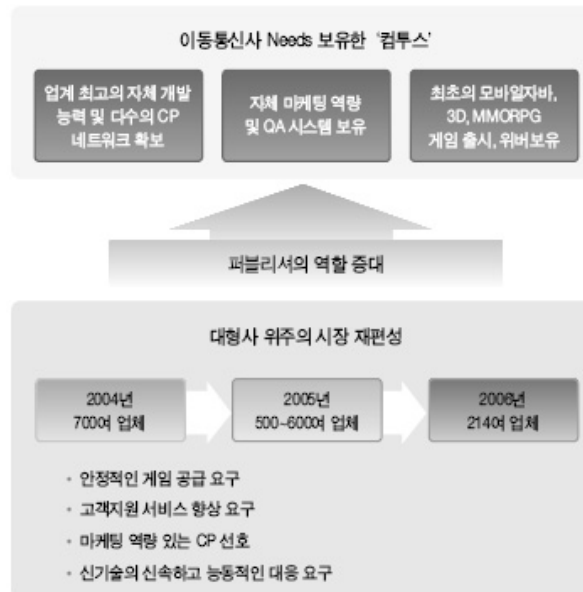
출처: 컴투스 내부자료

10. 글로벌 파트너십



출처: 컴투스 내부자료

11. 컴투스의 퍼블리싱 사업 개요도



출처: 컴투스 내부자료

12. 회사 방문한 H&C team 과 컴투스 과일팩



→ H&C team은 사례에서 컴투스의 생생한 분위기를 전하기 위해 8월 14일, 9월 13일, 11월 15일 세 차례에 걸쳐 회사를 방문했다.



→ 컴투스 과일팩. 박지영 사장은 비대해진 컴투스 속에서도 직원들에 대한 배려를 잃지 않았다. 박지영 사장이 강조하는 '인간경영'은 컴투스가 글로벌 기업으로 거듭나기 위한 원동력이 될 것이다.

인터뷰 자료

1차. 박성진 과장 인터뷰(2007년 8월 14일)

Q1. 도전과 모험정신으로 일궈 낸 박지영 사장님의 창업기는 벤처신화로 꼽힐 정도입니다. 창업 당시 가장 어려웠던 점은 무엇이며, 또 어떻게 극복하셨는지요?

A: 산업을 개척하다보니 모험을 할 수밖에 없었습니다. 무엇보다도 자산과 경험의 부족은 젊은 대학생들에게 큰 문제점으로 다가왔습니다. 특히, 실적이 나올 수 있는 조직 구성이 안 되어 있었기 때문에 인사관리에 관한 경험 부족이 사장님께 가장 큰 고민이었죠. 어려움의 극복은 외부 환경의 긍정적 영향과 불굴의 의지였다고 말하고 싶습니다. 당시 IT 벤처 붐이 일어나 벤처 투자가 들어오고 컬러폰이 시장에 나오면서 게임시장도 덩달아 커졌습니다. 모바일게임 이전에 여러 차례의 사업 실패로 투자받은 돈을 다 잃었을 때는 정말 앞이 캄캄했죠. 하지만 사장님은 어려운 시기를 버티면서 무언가를 계속 찾으려고 했습니다.

Q2. 초기창업 멤버는 박지영 사장님과 이영일 이사님, 현유진 상무님 세 분으로 알고 있습니다. 창업 당시 멤버들의 역할 분담에 대해서는 문제가 없었는지요? 있었다면 어떤 점에서 문제가 있었습니까?

A: 당시 사장님이 온갖 참견을 다하셔서 역할 분담에는 문제가 없었습니다. 업무분담이라기 보다는 자기가 할 수 있겠다 싶었던 일들을 했었습니다. 컴투스는 현유진 상무님 덕분에 해외진출을 빨리 할 수 있었습니다. 컴투스가 JAVA 기술을 세계 최초로 만들었고 이러한 기술적 우위와 네트워크는 37개국으로 게임 수출을 하는 등의 결과로 나타나고 있습니다.

Q3. 당시에는 모바일 게임 산업이 생소하여 인력확보가 문제였을텐데 이와 관련하여 초기 인력 확보 또는 인력유출문제를 방지하기 위해 특히 신경 쓰신 점이 있으시다면 듣고 싶습니다.

A: 초기에 인력을 확보하기란 정말 힘들었습니다. 때문에 아는 사람을 통해 인력을 확보할 수밖에 없었죠. 특히 사장님이 직접 디자인을 하셨을 정도로 디자이너들의 확보가 힘들었습니다. 인력은 회사의 생명입니다. 때문에 항상 이 부분에 대해서 사장님도 고민을 많이 하십니다. 일하기에 편하게 만들자가 우선이고, 응당한 대우를 해주자가 그 다음이었습니다. 사장님은 직원들에게 1위 회사라는 자부심을 느낄 수 있게 해주자는 생각으로 노력하셨고 이 결과로 초창기 구성원들이 계속 남아 있습니다.

Q4. 인적 구성은 개발자와 마케터 중 어느 쪽에 치중하셨는지 알고 싶습니다.

A: 개발자와 마케터 둘 다 중요합니다. 2003년에는 게임 개발과 공급만 해도 가능했지만 치열한 경쟁이 시작되면서 컴투스의 게임을 눈에 띄게 해야만 했죠. 2003년 이후, 마케팅에 대한 비중을 상당히 늘렸습니다.

Q5. 테헤란벨리 대신 가산디지털단지에 입주하게 된 사연은 감명 깊었던 대목입니다. 과일팩을 선물하는 사례나 운동부족을 배려하기 위한 운동비 지급 등에 관해서도 말이죠. 아직 실천되고 있는 문화인지요?

A: 가산디지털단지가 저렴하고 세제율도 좋았습니다. 또한 가산이 직원들의 업무 환경에 더 적합하다고 판단했기 때문입니다. 초기에 회사 건물은 헬스장과 샤워시설까지 있었지만 직원들이 많아지면서 모두 없앨 수밖에 없었습니다. 대신에 자기개발비로 헬스나 책, 영어학원비나 회사에서 월 5만 원까지 지급하고 있고 직원 회식비로 1인당 3만 원을 매월 지급하고 있습니다.

Q6. 2004년 코스닥 상장 실패를 극복하고 지난 달 코스닥 입성에 성공했는데요. 3강 체제가 뚜렷하고 CP 산업 자체의 독립이 어느 정도 보장되는 현재와 달리, 2004년 당시에는 개발자의 난립, 이통사에 종속된 산업적 특성 등에 의해 모바일 게임 산업 전반적으로 상당히 혼란스러웠던 것으로 알고 있습니다. 그래서 업계 외 일각에서는 '컴투스의 상장 실패는 예견된 일이었다'라는 분석까지 나왔습니다. 그 때 분위기를 설명해 주시겠습니까?

A: 코스닥 때문에 정말 고생을 많이 했습니다. 그런데 사실 3강체제가 아니라 컴투스 독주체제라고 말씀드리고 싶습니다. 2위 기업의 매출액이 컴투스의 절반이고 그 아래에 있는 업체들의 추격은 굉장히 빠릅니다. 그리고 넥슨 모바일은 모바일 게임업체가 아닌 넥슨 기업 전체로 보고 있습니다. 모바일게임에의 인지가 부족했고 조직이 비대해 지면서 실적이 부진했었습니다. 이 때문에 업계에 대한 비전과 기업에 대한 신뢰를 주지 못한 것이 첫 번째 상장 실패의 가장 큰 원인이라고 생각합니다. 미국은 우리를 추월하고 일본은 전 세계적으로 엄청난니다.

Q7. 컴투스가 내걸고 있는 글로벌전략은 “각 국 입맛에 맞는 게임을 개발 한다” 즉, 현지화에 충실한 전략을 취하고 있는 것으로 알고 있습니다. 이 같은 기치 하에 개발된 게임을 소개해주신다면 어떤 것들이 있는지요?

A: 테니스는 단지 테니스가 아닌 안드레아가시 테니스, 이런 유명 인사를 넣어서 개발했습니다. 해외 전용 카드게임을 만들 정도로 현지화를 시키려는 노력이 많았고 국내 게임이 해외로 진출 할 때도 상당히 많은 손을 거쳐서 나가야 합니다. 특히 문화적인 코드를 잘 맞춰야 하죠.

Q8. 최근들어 글로벌진출 전략으로 퍼블리싱 사업을 강화하고 있는 것으로 알고 있습니다. 이는 그 동안의 진출방식과는 약간 다른 전략을 요구할 텐데요. 이를 위해 진행중인 일을 예로 들어주시면?

A: 다른 회사들은 단순히 '이통사에 납품만 하면 된다' 라고 생각하지만 전혀 그렇지 않습니다. 그리고 수익성이 되는 게임을 못 알아볼 때는 추천을 하기도 하는데 여기에서 오는 갈등으로 인해 개발사와 싸움이 날 때가 있습니다. 앞으로 규모가 작은 업체들은 힘들어질 것입니다. 이통사에서는 신뢰 있는 회사를 이용할 수밖에 없고 컴투스에는 게임을 AS 해 주는 부서도 마련 되어 있어 이통사의 신뢰를 더욱 얻고 있습니다. 컴투스는 해외 네트워크가 잘 갖춰져 있기 때문에 저희를 통하면 해외 진출을 하기가 보다 쉬

위칩니다. 퍼블리싱 사업은 컴투스가 함께 하는 사업 중 하나이고 컴투스는 모바일 게임 개발 회사입니다.

2차. 박성진 과장 인터뷰(2007년 9월 13일)

Q1. PDA와 핸드폰 게임 중 핸드폰 게임을 선택하게 된 배경을 듣고 싶습니다.

A: PDA가 수익모델이 없습니다. 그리고 시장에서 실제 사용자가 적고, 유료화가 힘듭니다. 하지만 휴대폰은 사용자가 많고 유료화가 가능합니다. 그 때 걱정 중 하나는 휴대폰의 게임의 질이 너무 낮은건 아닌가에 대한 걱정이 있었지만 현재는 그 역시 많이 높아졌습니다. 물론 아직까지 네트워크 게임은 통신비가 부담이 되지만, 앞으로도 계속 나아질 거라 생각하고 있습니다. 앞으로는 휴대폰으로 많은 일을 하게 될 것입니다. 외국에는 휴대폰으로 인터넷을 사용하지만 현재 한국은 비싸서 SMS를 사용하고 있습니다. 하지만 휴대폰의 질과 사양이 높아지고 있으니깐 게임 역시 성장할 것입니다.

Q2. 저희가 알고 있기로는 2004년을 기점으로 해외 진출 전략의 변화가 일어난 것으로 알고 있는데요, 2004년도 컴투스의 해외전략의 수정 부분에 대해서 듣고 싶습니다.

A: 컴투스가 유리 했던 것이 세계적으로 모바일 게임이 성장할 때 우리는 같이 시작해서 최초라는 말이 붙습니다. 해외에는 게임 개발업체가 없기 때문에 우리 게임과 거래했는데 오늘날에는 게임이 너무 많기 때문에 신뢰하는 기업하고만 거래하지만 우리는 초기부터 거래했기 때문에 거래하기 수월했습니다. 문제점은 세계 39개국에 이동통신 사업자가 70여 개인데 지속적으로 대화하기 힘들어서 고생했습니다. 그래서 현재 전략을 미국, 중국 등 크게 성장할 수 있는 시장을 집중적으로 공략하고 있습니다.

39개국 나라에 게임을 공급하다 보면 다양한 핸드폰 사양과, 속도가 다양하기 때문에 이런 환경에 맞춰서 모든 걸 다 변경해야 하는데 이런 작업을 하기 위해 인력이 많이 늘었습니다. 이런 게 부담이 되기도 했습니다.

인도에 개발사무소를 따로 만들어서 20명을 뽑아서 한국에 와서 교육시키고 보내고, 위버라는 프로그램이 현재 변환 작업을 하고 있습니다. 위버를 사용함으로 인해서 한명의 개발자만 인력이 투입되어 초기에 3명 투입했던 것에 비해 인력투입이 줄었습니다. 해외 진출 시 큰 효과를 볼 수 있습니다. 인도 ODC는 현재 철수한 상태입니다.

해외와 거래할 경우 기다림이 요구됩니다. 국내 통신사들은 모바일 게임회사의 규모와 상관없이 모두 거래가 가능하지만 해외의 경우는 정보교환이 제대로 되지 않는 경우가 많기 때문에 어렵습니다.

Q3. 퍼블리싱에 대한 사업에 진척 정도를 알고 싶습니다.

A: 국내보다는 해외 퍼블리싱 사업이 더 활발합니다. 국내는 퍼블리싱 없이 게임 계약이 가능하지만 해외 진출 시 해외통신사와의 접촉이 어렵기 때문에 퍼블리싱을 통해 계약이 가능합니다. 과거 저희가 해외진출 시 퍼블리싱 없이 직접 통신사와 계약을 통해 현재 퍼블리싱 사

업에 관해 도움이 되었습니다. 중국 사업 설명회를 기점으로 중국퍼블리싱 사업이 확장되고 있습니다.

Q4. 아이모가 탄생해서 보급되기까지는 이동통신사와의 협의가 필수적일 텐데요?

A: 아이모는 계속 통신비를 사용해야 하는 게임이기 때문에, 이동사와 사전 협의가 없었으면 나오기 힘들었습니다. 통신사는 네트워크 게임을 키우고 싶어 합니다. 그렇기 때문에 정액제로 사전 협의 하에 출시하였습니다.

3차. 박지영 사장 인터뷰(2007년 11월 15일)

Q1. 회사가 '반환점을 지났다' 라고 평가할 만한 시기가 언제였는지요?

A: 어떤 시기가 크게 회사의 위기다. 라고 느끼진 않았습니니다. 모든 문제가 아주 작게 시작해도 큰 문제가 될 수 있다는 위기감을 가지고 있었고 항상 어려움에 봉착될 때 마다 그 문제 자체를 해결하기 위해서 장기간 동안 고민하고 그게 바뀔 때 까지 새로운 시도를 계속 했습니다. 가장 큰 문제는 사람이죠. 조직의 구조가 팀원, 사장 이렇게 시작하는 초기단계에서 팀원 팀장, 사장, / 팀원, 팀장, 이사, 사장 이렇게 바뀌는 단계마다 저 (사장) 개인으로서는 커뮤니케이션을 하는 통로가 바뀌게 되고 넓어지게 되니까 단계별로 해야 하는 역할에 대한 변화가 필요했습니다. 이야기가 단계별로 거쳐 가다 보니 모든 사람이 어떻게 해야 가치에 대한 공유가 이루어 질 것인가가 고민이었습니다.

Q2. 사장님과 사원을 연결하는 역할을 하는 직원은 몇 분이나 계신가요?

A: 사장, 이사, 팀장과는 직·간접적으로 커뮤니케이션합니다. 그 외에는 핵심인재라고 판단되는 인물들과 직접적으로 커뮤니케이션 하려는 것을 마련하고 있습니다.

Q3. 핵심인재를 마음으로만 핵심인재라고 생각하십니까? 아니면 직접적으로 표현을 하십니까?

A: 제가 핵심인재라고 생각해도 당사자 자신이 인재인 것을 모르는 경우가 있습니다. 저는 사실 그러한 대상자와 커뮤니케이션 하는 경우에는 그 사람이 어떻게 생각하는지 물어보는 경우와 팀장에게 물어보는 경우, 평가할 때 그러한 경우를 감안해서 하는 경우가 있습니다. 이러한 얘기가 직접적으로 오가는 경우가 없기 때문에 자신이 정말 대우를 받고 있는가에 대해서 고민하는 사람이 있죠. 이로 인해 자신이 인재라는 것을 모르는 사람은 떠난 경우가 있습니다. 하지만 이러한 경우는 조직에서 말하는 진정한 인재가 아닙니다. 열정, 꾸준함, 다른 사람들과 좋은 결과를 만들어낼 수 있는 겸손함 같은 것입니다. 이러한 상황을 계기로 관리에 대한 필요성을 느껴요.

Q4. 기업을 경영하는데 있어 직접 조직을 크게 변화시키신 적이 있으신지요?

A: 역할 그룹이 명확하지 않고 제대로 만들어지지 않았을 때 제가 직접 팀을 만드는 것에 관여했습니다. 그때 당시에는 여러 차례 팀의 구조가 바뀌었습니다. 그런데 그게 꼭 좋지 않았

습니다. 아마 그 때가 2003, 2004년이었을 겁니다. 구성원이 점점 많아지면서 제가 그 팀을 이끌기에 시간이 부족했었고 설마 생기겠어 ... 라고 생각 했지만 결국 생기는 문제에 대해 제가 대안을 만들어 내지 못하고 조직변경을 해서 안 좋은 결과가 나오는 경우가 있었습니 다. 그래서 팀을 잘 이끌어 내 줄 누군가가 꼭 필요하다고 생각됐죠. 예를 들어 개발이사가 외부에 나가 있을 때, 즉 부재해있을 때 팀장이 조직의 장을 대행했었는데 준비되지 않은 상태에서 팀장이 이사역할을 했기 때문에 제가 직접 관여를 했었습니다. 그때는 대부분 한국을 대상으로 개발을 하다가 절반은 한국, 절반은 해외로 갔어요. 실제로 수익은 한국에서 대부분 났었는데 이렇게 반반을 나누니 수익은 줄어 들고 해외는 부담으로 위축되었습니다.

Q5. 혹시 이전에 내가 경영을 배웠더라면 더 좋았을 텐데 ... 라는 생각이나 인재를 외부에서 영입해야겠다는 생각을 하신 적이 있으신지요?

A: 제 확장시절 때 주변에서 경영을 하는 사람은 한분도 없어서 제가 사업을 하게 되리라고는 생각도 못했었습니다. 이 부분에 대해서는 지금도 아쉬움이 많습니다. 그리고 후자의 경우 외부 영입은 현재는 필요할 것 같아요. 하지만 예전에는 데려왔다고 하더라도 그 사람이 하는 얘기에 대해 내가 직접 받아들일 수 있었을까?라는 의문이 있습니다. Operating을 담당하는 사람을 모셔올 생각이 있어 알아보고 있는 중입니다. 내년에는 200명 정도가 될 것 같아 좀 더 체계적인 것이 필요하다고 생각합니다.

Q6. 교육훈련과 관련해서 생각해 보신 것이 있는지 ... 조직의 생동감을 유지하는 킴투스만의 비결이 있다면 듣고 싶습니다.

A: 사실 제가 교육을 실시해보면 어떤 사람은 굉장히 경청하는 사람이 있습니다. 교육 이야기 중에 80%가 쓸 데 없는 얘기더라도 20%를 배워가는 사람이 있습니다. 배우고자 하는 의지와 긍정적인 사고방식 그리고 개방적인 사고와 관련이 있습니다. 2003년 매월 격주 토요일 5 시간동안 강사 초청 강연을 했습니다. 외부강사를 초청할 때도 있고 내부 팀장들이 나와서 사업설명을 하거나 커밍아웃이라는 것을 통해 자기소개를 했었습니다. 최근에는 조직이 비 대해 지다보니 집중도와 효과가 떨어져서 그만 둔 상태이지만요. 그래서 현재 효율방안을 찾기 위해 구상 중 입니다. 제가 힘들 때 친구들이 부러웠던 점은 대기업에 들어간 친구들이 회사에서 교육받고 그 사람들이 정제되어가고 성장해가는 것이 있지 않을까 하는 것이었습니다. 그래서 대기업의 교육에 대해 우리 기업이 부족이 없도록 현재 커리어 개발에 대한 교육 프로그램을 짜고 있습니다. 우리 사원들이 교육에 대해서 소외되지 않도록 많은 노력을 하고 있습니다. 행사를 한 번 할 때 마다 직원들의 말이 많지만 더 좋은 행사를 할 수 있도록 하기 위해서 문화 자체를 여러 방면에서 창의적으로 흘러갈 수 있게 노력하고 있습니다. 남들이 하니까 하는 건 정말 싫어해요. 분기별로 한 번씩 정기 행사, 등산이나 야유회나 공연을 보러가고 있습니다. 이번 연말행사는 스케이트 타러 가는 걸로 정했습니다.

Q7. 사장님 역할의 변화가 어떻게 변화되어 왔는지 궁금합니다.

A: 처음에는 미스 박이었습니다. 페인트 색깔부터 책상 까지 일일이 다 하고 세금계산 월급계

산 경리 업무까지 다 했죠. 법무사를 통하지 않고 사업자 등록과 영업도 직접 하였습니다. 초기에는 개발이라는 것이 가장 먼저 만들어졌기 때문에 개발 외에 필요한 부분을 모두 수행하고 그 이후에 다른 부서들이 생길 때 마다 그 부서들의 역할을 빼고 하는 형태였죠.

2001년 쯤에는 이제 사장이 할 일이 없어서 무슨 일을 해야 할까? 다른 사장들은 모할까? 라고 생각하면서 돌아다녔던 적도 있습니다. 그렇게 고민을 하던 중 CEO 프로그램에서 배운 비전 정립과 성과평가 같은 것을 해야겠다고 생각했습니다. 우리 회사의 장기적 모습을 그려보는 것, 팀장님들을 키우는 것 등 말이죠. 개발자들이 팀장 역할을 하니 역할 갈등이 벌어지기도 했습니다. 개발을 잘한다고 팀장 역할을 잘하는 것은 아니므로 팀장들을 잘 관리 하는 또 관리자가 필요하다고 생각, 또 다른 관리자를 만들었습니다. 의사결정의 범위가 조금 더 확대된 관리자 말이죠.

Q8. 자기 필요에 의해서, 잠시 들렀다가 가는 직원들에 대해서 어떻게 생각하는지?

A: 8시간 정말 열심히 일하는게 더 고맙고, 그 시간만이라도 업무에 80% 이상을 몰입하는가? 그렇지 않으면 그 사람은 문제 있는 사람이고, 밤새라고 한다고 해도 능률이 나오는 것도 아니에요. 고객과의 스케줄 빼고는 8시간만 일하면 됩니다. 밤새는 사람들이 오히려 능률이 떨어지기 마련입니다. 일과 개인 생활의 밸런스가 맞아줘야지 장기적으로 근무를 해야 하는 것이기 때문에 회사를 위해서도 그 방향이 더 옳다고 생각합니다.

Q9. 그렇다면 직원들을 위해서 특별히 지원해주는 사례가 있습니까?

A: 가장 독특한 것을 꼽자면 아침 못 먹은 사람들을 위해 과일팩을 준비하고 있습니다. 이외에도 야근 하는 사람들을 위해 간식을 준비해주고 외에는 운동이나 어학 같은 자기 계발을 위해 한 달에 5만원씩 문화비가 지원되고 있습니다. 물론 회식비도 따로 지원 되고요. 이런 점들은 아무래도 대기업 보다는 작은 기업에서 더욱 세밀하게 할 수 있는 것 같습니다.

Q10. 스스로를 평가하실 때 창업 경영자 쪽에 가까운 편인가요? 전문경영자 쪽에 가까운가요?

A: 전문경영인이 되고자 하는 개인적인 방향성은 있습니다. 차이점은 잘 모르겠지만 사실 회사에서 현재 얼마를 받고 일하는 것이 더 와 닿기 때문에 월급을 받는 사람으로서 월급 값을 해야 한다고 생각합니다. 내가 아니라 제3의 컴투스를 더 잘 키워 주는 사람이 있으면 넘겨줄 생각도 해야 합니다. 전문 경영인이 할 수 있는 역할을 다 해야 한다고 생각해요.

Q11. 본인이나 직원들에 의견을 수렴하는 독특한 방법이 있으신지요?

A: 아이디어들이 즉흥적인 경우가 많습니다. 항상 이영일 부사장과 같이 있으니 수시로 말하고 수용되는 것이 많고요. 조직이 커지니까 '이 얘기가 어디서 나왔지?', '이렇게 진행되는 것이 맞나?' 하는 것과 '어떤 사람들은 왜 아이디어를 안 내나?' 라는 생각이 들었습니다. 최근에 '임직원 제안제도'라는 프로세스를 만들고 이제 공지 직전이죠. 그룹웨어 도입할 때 의견제안 부분에서 신경을 많이 쓰고 리플이 달리면 메일이 오는 시스템으로 해서 계속 해서 피드백 할 수 있게끔 해놓았습니다. 그리고 그룹핑이 되어있어서 각 그룹 마다 따로따로 의견제안 할

수 있고 의견 제안한 부서에는 전체 메일이 발송됩니다. 커뮤니케이션 부분이 그룹웨어에서 활용 가능하다는 것을 각인시켜 주어 상호 커뮤니케이션을 원활하게 하는 것이 목적이었습니다.

사례 수정 보고서

1. 사례 수정 내용

1.1. 글로벌 전략의 수정 부분에 대한 보완

기존 글로벌 전략에 대한 수정을 설명함에 있어 전략 변경 이후 컴투스가 글로벌 시장에 내놓은 게임에 대한 내용을 보완하였다. 최초 온라인 게임을 라이선싱 하였던 「문명」, 국내에서 500만 이상의 다운로드를 받는 성공을 거둔 「미니게임천국」의 미·중 수출에 대한 얘기를 언급함으로써 변경된 글로벌 전략에 대한 내용을 뒷받침 하였다. 또한 최근에 개설된 Web-To-Phone이 가능한 글로벌 통합 홈페이지의 오픈을 추가적으로 설명하였다. 글로벌 통합 홈페이지는 기본적으로 컴투스가 집중하려 하는 국가에 대하여 먼저 게임을 출시하고 장기적으로는 영향력이 덜 미치게 될 국가들에 대하여 관리의 효율성을 도모할 수 있다는 차원에서 중요하게 부각될 수 있는 항목이다. 현재에는 한국과 미국, 일본에 대해 서비스를 진행 중이다.

1.2. 경쟁사 부분 보완

컴투스가 글로벌 사업 분야에 있어 마주치는 경쟁 기업들을 소개하였다. Gameloft와 EA mobile 을 소개하고 이와 더불어 잠재적인 경쟁자로서 휴대용 게임기 시장(닌텐도 DS)을 제시하고 소개 하였다. 경쟁사에 대한 부분을 새롭게 보완한 이유는 향후 컴투스가 본격적으로 집중해야 할 분야를 결정함에 있어 기업이 가지고 있는 힘뿐만 아니라 주변의 환경을 고려해야 한다는 경영전략의 기본에 충실하고자 함이다.

1.3. 새로운 사업 기회와 동인에 대한 부분

새로운 산업 분야에서 2008년도 선보일 온라인 게임 「XGF」에 대한 최근 근황을 보완하였다. 1차 베타 테스트를 마치고 2차 베타 테스트가 진행 중임을 새롭게 보완하였다. 더불어 IPTV에 탑재할 게임 개발 부분을 이전 사례보다 구체화 하였다. 또한 상이한 플랫폼 간 퍼블리싱 사업에 대해서 일본의 온라인 게임인 「페이탈 코드」를 국내 게임으로 들여올 준비를 하고 있다는 부분을 새롭게 추가하였다.

「페이탈 코드」의 도입은 온라인 게임 시장에 대한 흐름을 이해하는데 도움이 될 뿐만 아니라 퍼블리싱 사업에도 도움이 될 수 있을 것이라는 판단 하에서 국내 서비스 판권을 확보한 대표적인 예이다.

1.4. 그림, 표 보완 부분

<그림 3-6> 붕어빵 타이쿤 사용자의 성별 비율(p. 89)

<그림 5-2> 미국시장 매출 성장률 추이(p. 106)

<그림 5-4> Game loft 매출 증가 추이(p. 110)

<표 5-3> Game loft 라이선스 보유현황(p. 108)

<표 5-4> EA 사업부문별/플랫폼별 매출액(p. 111)

2. Teaching note 수정 내용

2.1. (4번 문항) 컴투스가 향후 집중해야 할 분야에 대한 보완

컴투스가 앞으로 집중해야 할 분야에 대해서 설명해 놓은 문항이다. 기존의 글은 컴투스가 현재까지 구축해 놓은 역량 3가지를 가지고 활용할 수 있는 분야 중 하나로 퍼블리싱 사업에 대한 역량을 강화하여야 한다고 언급하였다. 여기에 글로벌 경쟁사 등 외부 환경을 고려하여 본 결과 유명 게임에 대한 라이선싱 확보 전략에 대한 고려가 이루어졌다. 기본적으로 컴투스는 국내에서 자신들의 역량에 맞춰 국내 사용자에게 적합한 형식의 창작게임을 개발함으로써 국내에서 산업을 이끄는 선도자가 되었다. 하지만 글로벌 시장에 나갈 때도 이러한 창작게임이 계속된 성공을 거두지는 미지수이다. 퍼블리싱에서 글로벌 리딩 기업으로 나가기에 필요한 것은 좀 더 다양한 게임 장르를 보유하고 컴투스라는 기업의 가치를 더 높여야 한다고 판단하였다. 따라서 기업의 가치를 높이는 동시에 게임 장르에 대한 라인을 보완하는 차원에서 라이선스 계약에 대한 부분을 보완해야 한다고 제시하였다.

또한 사업 부문과 함께 조직 측면에서도 향후 나가야 할 방향을 제시하였다. 앞으로 글로벌 기업으로 나가기 위해 조직도 그에 맞게 규모가 증가할 것으로 예상된다. 과거 2004년 컴투스는 조직 비대화로 인해 기업 전반에 걸친 부정적인 결과를 경험한 바 있다. 조직이 확장됨에 따라서 효율적인 관리의 필요성이 증가하게 되는데 이를 위해 조직 구조를 재구축하는 방안과 전문 경영인 도입에 대하여 설명하였다.

Teaching Note

사례 개요

A. 사례 초점

1996년 박지영 사장과 이영일, 현유진이 의기투합해 설립한 컴투스는 1998년 주식회사로 전환하면서 모바일 게임 산업에 진입하여 선도 기업으로서의 입지를 확고히 다져왔다. Mobile JAVA 플랫폼을 기반으로 한 세계 최초 VM 게임의 개발이나 모바일 MMORPG 「아이모」 등을 출시하며 세계적인 기술선도 기업으로 입지를 다져온 컴투스는 지난 6월 성공적인 IPO를 거치며 오래전부터 추진 중이던 해외사업에도 더욱 박차를 가하고 있다.

한편 창업기부터 국제화를 염두해 두고 단기간에 글로벌 기업으로 거듭나는 오늘날의 국제신생 벤처기업들은 국내 성장을 기반으로 한 전통적 기업이 필연적으로 국제화 되어가는 과정을 설명한 기존의 이론들로는 설명할 수 없는 몇 가지 특징을 지닌다. 이런 특징들에 견주어 볼 때, 사업 초기부터 활발하게 글로벌화 전략을 추구해 온 컴투스의 사례에서 나타나는 특징은 다음과 같다.

첫째, 박지영 사장의 기업가 정신(entrepreneurship)이 두드러진다. 벤처기업일수록 기업을 설립한 초창기에 활용할 수 있는 자원이나 역량은 한정되어 있다. 이처럼 초기의 약점을 가지고 있는 벤처기업의 경우, 기업가의 역량이 조직성과에 크게 작용한다. 사례에서 나타나 있듯이 창업 당시 모바일에 대한 전망은 밝을 것이라는 예측이 나왔지만 '모바일 엔터테인먼트'라는 산업에 모바일 게임을 전문으로 하는 기업을 설립한 경우는 없었다. 박지영 사장은 과거 세 차례 실패에 위축되지 않고 모바일 게임 산업에 대한 도전을 계속했다. 이것은 박지영 사장이 가지고 있는 개인 차원의 '혁신성' (innovativeness)으로 설명할 수 있다. 또 박지영 사장은 산업 변화의 선봉장으로서 컴투스를 다수의 사용자와 다양한 협력자들에게 인지시켰다. 박지영 사장의 이러한 '선제성' (proactiveness)은 다양한 이해관계자들에게 모바일 게임 산업을 주도해 나가는 기업으로 컴투스를 각인시키는 결과를 가져왔다.

두 번째로 강조할 수 특징은 사회적 네트워크(social network) 구축에 관한 부분이다. 컴투스는 창업 초기 인포뱅크와의 네트워크를 시작으로 하여 해외 진출 과정에 이동통신사와 직접 계약 체결까지 여러 단계에서 네트워크에 대한 부분을 중요하게 여겼다. 이러한 전략적 네트워크 구축은 과거로부터 현재까지 컴투스가 보유하고 있는 역량 중 하나로 평가될 수 있다. 인포뱅크의 경우, 벤처기업의 성장에 주요하게 작용하는 초기 자본금 투자부터 현재에 이르기까지 최대주주(17.31%)로 활동하는 등 '지원군'으로써의 역할을 수행해왔다. 이처럼 벤처기업의 경우, 네트워크의 구축은 '지속 가능한 경영자원'의 하나로 평가될 수 있다.

마지막으로 핵심 기술에 대한 부분을 강조하지 않을 수 없다. 타인이 모방할 수 없는 핵심 기술이야말로 벤처기업이 성공할 수 있는 가장 필수적인 요소일 것이다. 컴투스는 모바일 환경에서 선두주자로서의 위상을 지키기 위해 끊임없이 기술력에 대한 투자를 계속해 왔다. 매출액 대비 높은 R&D 투자 비율은 컴투스가 핵심 기술을 구축하기 위해 상당한 노력을 기울여 왔음을 보여준다.

이러한 R&D 투자의 결실로 세계 최초의 JAVA 환경 게임 개발에서부터 현재 플랫폼 변환에 핵심적인 기능을 수행하고 있는 위버 시스템까지 기술적인 부분에서 언제나 선도 기업으로서의 지위를 잃지 않고 있다.

한편 모바일 게임을 제작할 수 있는 기술만 보유하고 있었다면 지금의 선도 기업 지위를 얻지 못했을 것이다. 사례에서도 언급되었듯이, 게임 자체에 대한 개발력과 관련하여 모바일 환경 내에서 필요로 하는 기술력은 그다지 높은 수준을 요구하지 않는다. 따라서 진입장벽 자체가 다른 산업에 비하여 낮은 수준을 보인다. 일례로 2004년 당시 기초적인 게임 제작 능력과 시장 성장률만을 보고 게임 공급업자들이 난립하는 상황이 벌어진 바 있다. 이런 상황에서 컴투스가 단순히 '게임을 잘 만드는 회사'였다면 위기 상황을 극복하기 어려웠을 것이다. 결국 게임 개발에 대한 본원적 기술을 넘어 각기 상이한 플랫폼에 대한 변환과 같은 핵심 기술이 컴투스를 글로벌 기업으로 발돋움시킨 '비법'인 것이다.

B. 학습목표

국제신생벤처기업(INV; International New Venture) 이론에 의하면, 벤처기업은 기업가 정신, 기술적 우위 등을 기반으로 사업 초기부터 활발한 해외진출을 추진하게 되고 이를 반복 수행하면서 당해 기업의 특수성과 국제화 단계에 적절한 역량을 학습하고 구축해가는 '응축된 국제화(condensed internationalization)' 과정을 거치며 글로벌 기업으로 성장한다.

즉 글로벌 비전을 내세운 벤처기업은 크게 세 단계의 전략수정 동인을 겪게 된다고 볼 수 있다. 첫째, 사업 초기 가용자원을 효율적으로 활용할 수 있는 해외진출 전략을 수립해야 하며 둘째, 국제화를 진행함에 있어 진출방법, 진출국가, 현지화 정도 등을 고려하여 비효율성은 제거하고 글로벌 경쟁력을 강화하기 위한 역량을 구축하는 방향으로의 전략수정이 필요하다. 마지막으로 글로벌 기업으로 거듭나기 위해 적절한 시점에서의 조직구조 변화와 글로벌 기업 경영자로서의 전략적 리더십 확보가 필요하다. 이와 관련하여 본 사례는 컴투스의 국제화 과정에 대한 다음의 네 가지 질문을 연구하도록 함으로써 국제신생벤처기업의 국제화 과정, 특히 전략수정 동인 및 글로벌 기업으로 거듭나는 과정에서의 학습을 위해 작성되었다. 이를 위하여 본 사례의 경우 다음과 같은 과제에 대한 답을 구할 필요가 있다.

첫째, 벤처기업 컴투스가 공격적인 해외진출을 수행할 수 있었던 원동력은 무엇 이었나?

둘째, 초기 해외진출을 통해 컴투스가 얻을 수 있었던 성과는 무엇인가?

셋째, 2004년 컴투스에 닥쳤던 위기상황의 주요 내용은 무엇이었으며, 이를 극복하는 과정에서 중점적으로 추진한 활동은 무엇 이었나?

넷째, 컴투스가 지속적인 성장을 달성해 나가기 위하여 향후 집중해야 할 분야는 어떤 영역인가? 사업측면과 조직 측면으로 나누어 성장 전략의 방향을 제시하라.

C. 학습영역

본 사례에서는 우선 국제 경영 분야에서 강조하고 있는 해외 시장 진출, 글로벌 전략의 수행 등에 관하여 다루고 있으며, 다음으로 전략경영 분야에서 초점을 맞추고 있는 자원과 역량의 관리, 성장 전략 추구 등에 관하여 다루고 있으며, 마지막으로 벤처 경영 분야에서 부각되고 있는 조기

국제화, 성장통 극복 전략 등에 관하여 다루고 있다.

1. 벤처기업인 컴투스가 공격적인 해외 진출을 수행할 수 있었던 원동력은 무엇이었나?

모바일 콘텐츠 산업의 성장 가능성은 무선인터넷과 휴대전화 기기가 비약적인 발전을 거듭하던 1990년대 후반부터 대두되었다. 삼성전자, 모토로라 등의 하드웨어 제조업체는 컬러 휴대전화 등 고사양 기기의 보급률을 증가시켰고, 이동통신 사업자는 2000년 7월 모바일 게임 콘텐츠에 대해 유료화를 선언함으로써 콘텐츠 제공업자의 수익구조를 개선시켰다. 이 같은 환경 속에서 컴투스, 게임빌, 엠드림, 엔텔리전트 등 사업 초기 진입자는 우호적인 경쟁을 통해 산업 성장을 이끌었으며, 그 결과 모바일 게임에 대한 사용자 인식은 점차 개선되어갔다. 그럼에도 불구하고, 이러한 경영환경 측면에서의 매력적인 요인은 산업에 진입했던 모든 기업들에게 공통적으로 적용되는 것이었다. 이점을 고려할 때, 해외진출을 통한 고성과 창출 동인을 컴투스 내부의 조직적인 특성에서 찾는 것이 타당할 것이다. 구체적으로 사례에서는 6가지 요소, 즉 (i) 창업 초기부터 일관된 글로벌화 목표를 제시, (ii) CEO 또는 주요 경영진의 국제적 경험, (iii) 강력한 네트워크, (iv) 기술선점의 효과, (v) 배려와 지원 중심의 조직 운영 메카니즘, (vi) 구성원의 조직몰입에 대해서 강조하고 있다.

1.1. 창업 초기부터 일관된 글로벌화 목표를 제시

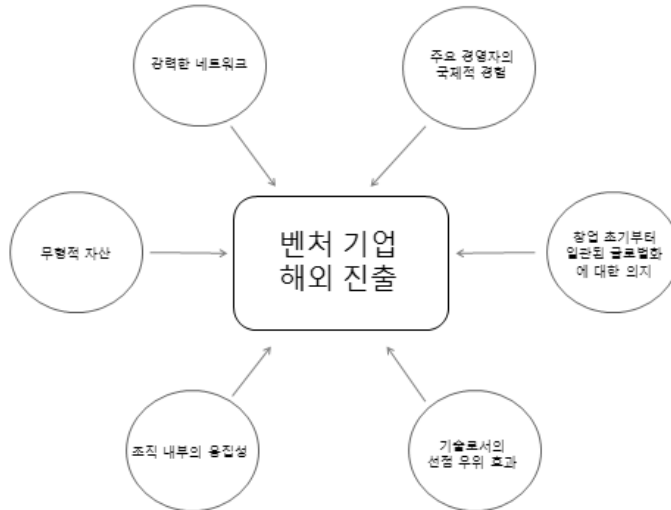
“컴투스는 애초에 세계 최고의 무선 인터넷 엔터테인먼트 업체가 되는 것을 목표로 삼았습니다. 지금까지 일본을 비롯해 대만, 홍콩, 유럽 등지에 서비스를 수출했고, 수출하는 서비스의 수준 면에서도 해외에 비해 뒤질 것이 없다는 확신을 갖고 있습니다. 지금 이 순간에도 각국을 대상으로 한 서비스 수출 협의가 진행 중이며 더 강력한 해외 진출을 위해 투자유치도 고려하고 있습니다.”³⁵⁾

박지영 사장은 사업 초기부터 현재까지 컴투스의 장기적 목표를 ‘세계 최고 무선 인터넷 엔터테인먼트 업체’에 두었다. 실제로 지난 기간 동안 컴투스가 취해온 행동 및 전략 패턴을 살펴보면 국내와 해외에서의 동시 성장을 지향하고 있다는 것을 알 수 있다. 사례의 <그림 3-9>에 나타나 있듯이 2000년 세계 최초로 VM 게임을 구현함으로써 국제시장에서의 기술 경쟁력을 확보한 컴투스는 이후 GSM 환경의 테스트 베드로서 홍콩 진출을 시작으로 본격적인 국제화 과정을 수행하게 되었다. 이후 경쟁이 치열한 일본시장으로의 진출이 경쟁력 강화를 통해 글로벌 모바일 게임 시장에서 선도적 입지를 구축하기 위한 전략적 차원에서 시도된 바 있다. 이처럼 사업 초기부터 강조해 온 국제화 지향의 일관된 목표는 컴투스가 글로벌 기업으로 나아가는 데 필수적인 요소였다.

35) 서른 즈음, 모바일 게임업계 지존에 우뚝 선 여장부 DATANET 2001. 11. 20.

1.2. CEO 또는 주요 경영진의 국제적 경험

박지영 사장이 글로벌 비전을 수립하는 '사업가'였다면, 초기 해외 진출에 있어 실질적인 '수행원'은 창립 멤버 중 한 사람이었던 현유진 팀장이었다. 컴투스 창립멤버이자 인도 교포 출신이었던 그는 해외를 두루 여행한 경험과 외국어 전문성 등을 지닌 '글로벌 인재'였다. 박지영 사장 역시 현유진 팀장의 능력을 높이 평가하여 그에게 해외부문에 대한 모든 권한을 부여하였다. 5개 국어에 능통했던 그는 기본적으로 언어에 대한 장벽이 없었다. 해외여행을 통해 쌓은 다양한 문화적 체험은 시장성향 파악 및 협상 테이블에서 진가를 발휘했다. 당시 현 팀장의 존재는 박지영 사장의 글로벌 비전을 확고히 하는 촉매제의 역할을 하였다. 그는 2000년 8월 홀연히 단신으로 해외마케팅팀을 신설하고 홍콩진출을 시작으로 컴투스의 활발한 해외진출을 진두지휘했다. 현유진 팀장의 수완은 2001년 중반 해외마케팅 팀에 외국인 이사를 보강하면서 더욱 가속화 되었으며, 2005년에는 해외 퍼블리싱 팀 팀장을 맡게 되면서 또 한 번 빛을 발하게 되었다.



자료: Oviatt, B.M. & P.P. McDougall (1995), Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, 9(2), pp. 30-44.

1.3. 강력한 네트워크 - 보완적 또는 마케팅적 요소

'REFERENCE 10'에 나타나 있듯이 컴투스의 국제화 전략 중 또 하나 돋보이는 점은 협력 업체와의 네트워크를 공고히 했다는 점이다. 이동통신 사업자와 미들웨어 공급업체와의 긴밀한 협조가 없었다면 컴투스의 해외진출은 그저 다른 회사보다 조금 일찍 시작한 정도에 머물러 있었을 것이다. 물론 국제화 과정 초기부터 이러한 강력한 네트워크를 구축하고 있었던 것은 아니다. Vodafone과의 협상 과정에서 살펴봤듯이 경험 상의 미숙으로 말미암아 초기 이동통신 사업자와의 계약은

컴투스에게 불리한 조건으로 체결되었으며, 자국 콘텐츠 개발사에 대한 법적 보호가 강했던 일본 등에서는 협력사를 찾는 데 난항을 겪기도 했다. 하지만 협력자와 우호적인 네트워크를 구축하려는 노력의 결과는 경영자원을 보완하고 인지도가 낮은 시장에서 마케팅 요인으로 작용하는 이점으로 돌아왔다. 컴투스는 각 지역 메이저 이동통신 사업자인 Vodafone, O2, Verizon, Hutchison Group 등과 직접 서비스 공급 계약을 체결함으로써 각국 시장정보에 대한 접근을 확보할 수 있었고, QualCumm, Sun Microsystems 등 글로벌 미들웨어 공급업체와의 우호적 관계를 통해 미국 및 유럽 시장에 대한 시장기회 관련 정보획득을 용이하게 할 수 있었다.

“해외진출 초기에 외국에서 온 무명의 업체가 이동통신사와 협력을 구축한다는 것이 쉬운 일이 아니었습니다. 하지만, 그때 고생한 결과로 이후에는 현지의 문화나 소비자의 성향에 대한 정보를 쉽게 얻을 수 있게 되었고, 타 모바일 게임 업체에게 일종의 진입장벽으로 활용할 수 있게 되는 이점을 누리게 되었습니다.”³⁶⁾

1.4. 기술 선점의 효과

컴투스는 일찍이 ‘선두’와 ‘최초’라는 수식어를 달고 다녔다. 이는 기술상의 우위를 바탕으로 산업 환경의 변화에 신속하게 대응할 수 있었기 때문이다. 세계 최초 VM 게임 구현은 컴투스를 대표하는 기술력을 증명하는 계기가 되었다. 이러한 기술력으로 컴투스가 누릴 수 있었던 이점은 컴투스에 대한 외부적인 시각이 긍정적으로 전환되었다는 것이다.

WAP 방식 상에서 게임을 구현하는 데 접속의 문제로 인해 사례 7쪽에도 나와 있듯이 이용률이 미미한 시점에서 JAVA 플랫폼에 대한 세계 최초 게임 출시는 새로운 산업 성장을 예고하는 신호탄이기도 했다. 이러한 선도적인 역할로 인해 각국의 이동통신사나 플랫폼 개발사들과 협력을 이끌어 낼 수 있었다. 해외의 협력업체인 현지 이동통신사의 입장에서 파트너에 대한 판단 잣대는 오직 기술력뿐이었다. 컴투스가 이러한 선도적 기술력을 확보하지 못하였다면 이동통신사와의 직접적 계약을 이끌어 내는 것은 매우 어려운 일이었을 것이다.

1.5. 배려와 지원 중심의 조직 운영 매커니즘

“회사의 성장은 직원 개개인의 성장 폭과 함께 간다고 생각합니다.”³⁷⁾

사례 29쪽 ‘과일팩에 담긴 희망’에 나와 있듯이 박지영 사장은 일찍부터 인적자원의 중요성을 깨닫고 인재경영에 심혈을 기울였다. 이러한 CEO의 경영철학은 조직문화에 고스란히 반영되었다. 개발자 출신이었던 박 사장은 개발자들을 잘 이해하고 있어 그들의 사소한 부분까지도 배려를 했다. 아침식사를 거른 직원들을 위한 과일 팩과 자유로운 분위기 조성을 위한 편안한 복장이 그 단적인 예이다. 그리고 개개인의 성장이 기업의 성장과 함께 한다고 생각한 박지영 사장은 ‘자기

36) 박성진 홍보 마케팅 팀장 인터뷰 내용 2007. 9. 13.

37) mbn TV [CEO 경영어록] 박지영 컴투스 사장 “개인과 회사가 함께 성장해야” 인터뷰 내용 2007. 1. 25.

개발비'를 지급해 직원 개인의 발전을 적극적으로 도모했다.

조직이 비대해짐에 따라 나타난 '의사소통의 단절'이라는 부작용을 해결하기 위해 자유로운 분위기의 '커밍아웃데이'를 만들어 직원들 간 거리감을 줄였다. CEO와 직원들의 활발한 의사소통은 컴투스의 경영활동에 적극적으로 반영되었고 이러한 조직문화는 기업 내부의 결속력을 공고히 했다. 게임 출시에 요구되는 창의적 아이디어를 얻기 위해 실시하였던 '아공'에서도 창의적이고 개방적인 문화를 엿볼 수 있다. 아공에서 채택된 아이디어는 곧바로 게임 개발로 이어졌고 수상자에게는 특별휴가와 포상금이 주어지기도 했다. 수상하지 못한 아이디어 역시 상황에 따라 인사과에 반영되기도 했다. 이처럼 단순히 게임 아이디어를 획득하기 위한 차원을 넘어 개발자의 창의력을 존중하고 상호 커뮤니케이션을 강조하는 조직 운영 메카니즘이, 바로 컴투스 조직문화의 핵심적인 모습이다.

1.6. 구성원의 조직 몰입

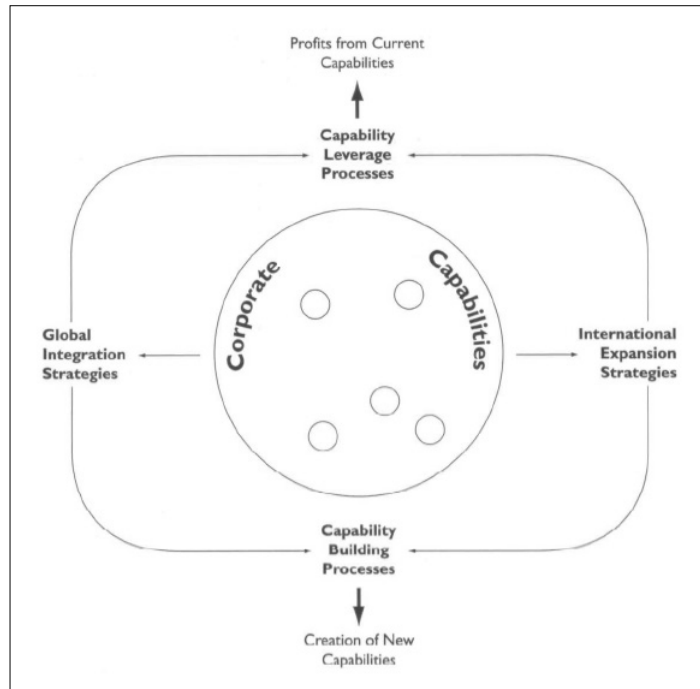
컴투스는 내부조직에 대한 직접 통제보다는 효율성을 추구함으로써 구성원의 조직 몰입을 이끌어냈다. '탄력적인 출퇴근제'를 통해 효율적인 시간 운용을 가능하게 함으로써 개별 구성원의 성과를 높일 수 있도록 유도하였으며, '커밍아웃데이'를 통해 직원간 거리를 좁히고 개발팀과 사업 부간의 경직성을 완화시켰다. 특히 게임 개발팀을 구성함에 있어서는 수직적인 팀원 구성을 피하고 의견이 맞는 사람들로 자율적인 팀 구성을 유도하는 프로젝트 팀 방식을 도입했다. 이렇게 구성된 팀에 대해서는 팀장에게 대부분의 권한을 위임하여 자율성을 갖도록 했다. 이 같은 전략들은 구성원들로 하여금 자율적인 분위기 속에서도 조직에 대한 몰입을 강화하게 하는 밑거름이 되었다.

2. 초기 해외 진출을 통해 컴투스가 얻을 수 있었던 성과는 무엇인가? 긍정적인 측면과 부정적인 측면으로 나누어 정리해보라.

긍정적 측면에서의 내부역량 강화

사업 초기부터 적극적인 해외진출을 펼치는 기업들은 국제화 과정을 진행함에 따라 크게 외형적인 성장과 내부적인 역량 구축 두 과정을 통해 글로벌 기업으로 발돋움 해 나간다. 이와 관련하여 컴투스 역시 구축된 역량을 십분 활용함으로써 글로벌 기업으로의 성장전략을 구체화시켜나갔다. 사례 <그림 3-9>에 나타나 있듯이, 2000년 당시 해외서비스를 제공하고자 필수요소로 부각되던 GSM 환경 학습을 위해 홍콩을 테스트 마켓으로 삼아 첫 번째 해외 진출을 시도했다. Hutchison Group 등을 통해 서비스를 확대해 나간 컴투스는 1년간의 성공적인 테스트를 마치고 홍콩에서 철수했다. 역량을 구축하려던 소기의 목적을 달성하자 시장성이 없는 곳에 더 머무를 이유가 없었기 때문이었다.

역량 구축을 위한 해외 진출이 홍콩에 국한된 것은 아니었다. 2001년, 이제 막 매출을 올리기 시작한 컴투스가 세계 제 1의 모바일 콘텐츠 시장 일본의 문을 두드린 것 역시 치열하게 펼쳐지고 있는 경쟁 속에 뛰어들어 우위요소를 확보하고자 함이었다. 외국인에 대한 법적 규제가 심한 일본의



자료: Tallman, S & K. Fladmoe-Lindquist (2002), Internationalization, globalization, and capability-based strategy, *California Management Review*, 45(1), pp. 116-135.

조직역량의 진화와 기업의 글로벌화

Cybird와 긴밀한 파트너십을 맺고, 다양한 장르가 쏟아져 나오는 상황에 직면하여 「미니게임천국」, 「타코야키 킹」 등 공전의 히트작을 출시할 수 있었던 것은 현지 경쟁상황을 극복하면서 경험을 축적하여 내부 역량으로 전환시킴으로써 스스로의 경쟁력을 강화시킨 결과였다. 사례에 나타나 있듯이 「타코야키 킹」을 한국에 도입하는 과정에서 컴투스가 보여준 성과는 해외시장을 공략하면서 쌓은 사업 역량을 기업 특유의 역량으로 전환시켜 수익성 있는 성장으로 구현해 낸 선순환 과정의 단적인 예이다.

현지 시장정보에 밝은 현지 유통 업자를 거치는 대부분의 수출방식과 달리, 컴투스는 이동통신 사업자와 직접 계약을 맺는 독특한 진입방식을 통해 내부 역량을 강화시켰다. 유통 업자를 통할 경우, 위험과 비용의 감소라는 이점은 있겠지만 시장정보를 수집하는 데 용이하지 못하다는 것을 간파하고 상대적으로 몰입수준이 강한 진출방식을 택한 컴투스는 각 시장에 대한 정보를 구축하고 이동통신사업자와의 긴밀한 관계를 바탕으로 국제적 네트워크를 더욱 강화할 수 있었다.

부정적 측면

한편 사례 26쪽에 나와 있듯이 내부 역량을 구축하기 위해 감수해야 했던 해외진출 비용은 국내 경쟁이 심화되어 발생한 재무구조의 악화와 함께 커다란 부담으로 작용하기도 했다. 다시 말해서, 무리한 해외 시장 진출은 국내 산업 환경의 악재와 맞물려 경영상의 위기로 귀결되었다. 만약 국내

산업 환경 속에서 순이익이 지속되고 일정 수준 이상의 기반을 확보한 후 해외진출을 시도하였다면 해외진출 비용의 상당 부분을 국내 사업의 성장으로 뒷받침 해 줄 수 있었을 것이다. 하지만, 국내 성장과 해외 진출을 동시에 추진하다 보니 해외 진출 초기에 비용 요소를 내부적으로 감당하기 어려웠던 것이 컴투스에 위기를 불러오게 되었다. 이와 관련하여, 컴투스가 2007년 코스닥 상장을 성사시킬 수 있었던 것 역시 재무적인 요소의 뒷받침을 바탕으로 자신들의 사업 영역을 독자적으로 펼쳐 나갈 수 있는 기반을 공고히 하였기 때문이기도 하다.

벤처기업이 갖는 신참자의 어려움도 부정적인 성과로 이어졌다. 컴투스의 해외진출은 국내 시장에 대한 침투와 거의 동시에 진행되었으므로 외국의 산업 내 이해관계자들에게 컴투스의 인지도는 낮을 수밖에 없었다. 만약 전통적 기업의 국제화 과정대로 수출 → 라이센스 → 직접진출 패턴을 따라 몰입 정도를 점진적으로 증가시켰다면 인지도 부족에서 오는 해외진출의 어려움을 어느 정도 해소할 수 있었을 것이다. 결국 명성을 구축하지 못한 기업이 해외에서 경영 활동을 하려면 점진적 국제화 과정을 거치는 전통적 다국적 기업에 비해 상대적으로 낮은 인지도 때문에 어려움을 겪게 된다.

3. 2004년 컴투스에 닥쳤던 위기 상황의 주요 내용은 무엇이었으며 이를 극복하는 과정에서 중점적으로 추진한 활동은 무엇이었나?

사례 23쪽 정체기 부분에 정리되어 있듯이 컴투스가 2004년 위기를 맞게 된 까닭은 크게 환경적인 요인과 급격한 조직 비대화로 인한 내부요인으로 나누어 설명할 수 있다. 우선 컴투스가 성장을 거듭하던 2004년 이전의 경쟁상황과 소형 개발사들의 난립으로 공급과잉 현상을 보이게 되는 2004년 당시 경쟁상황을 5가지 동인(5 forces) 모형을 통해 살펴보자.

2004년 이전의 경쟁상황

컴투스가 성장을 거듭하던 시기의 경쟁 환경은 산업의 불확실성 등으로 인해 전반적인 매력도가 낮은 편이었다. 그 이유는 과거에 모바일 게임을 통해 안정적인 수익을 창출한 전례가 없었기 때문이었다. 외부에서 볼 때 모바일 게임 산업은 장래성이 불투명했고 진입장벽이 낮아 언제든지 진입할 수 있는 영역으로 인식되었으므로 잠재적인 진출기업의 위협이 큰 편이었다.

한편, 산업 내에 속한 경쟁 기업 수는 많지 않았는데, 게임빌, 엠드림 등 초기 진입자들 만이 존재하며 느슨한 경쟁 체제를 유지하고 있는 상황이었다. 그 결과, 새로운 플랫폼에 대한 반응도 느렸으며 이러한 반응은 기술적인 측면의 성장을 저해하고 있었다. 오로지 해외진출을 가속화하던 컴투스 만이 적극적인 기술개발과 시장 트렌드를 반영한 게임 출시를 통해 리딩 기업으로서의 면모를 과시하고 있었다. 따라서, 컴투스가 국내 모바일 게임 산업 내에서 체감하는 경쟁 강도는 그리 크지 않았다.

공급자로 나타낼 수 있는 QualCumm, Sun Microsystems 등 플랫폼 개발자들의 콘텐츠 제공업자에 대한 교섭력은 높은 편이었다. 하지만 이러한 플랫폼사와의 관계를 산업 전반이 아닌 컴투스 입장에서만 놓고 보았을 때, 공급자의 높은 교섭력은 그리 문제가 되지 않았다. 플랫폼 개발에 대

한 정보를 주고받는 등 컴투스와의 강한 네트워크가 형성되어 있었기 때문이었다.

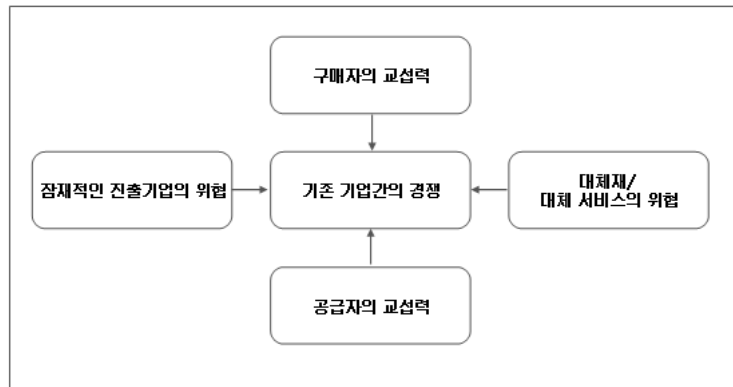
휴대폰 게임 콘텐츠에 대한 수요자는 크게 이동통신 사업자와 사용자 두 집단으로 분류할 수 있는데, 이들의 교섭력은 상대적으로 낮은 편이었다. 특히 이동통신 사업자들은 모바일 콘텐츠 사업이 갖는 유통 채널의 한계를 고려할 때 높은 교섭력을 발휘할 수 있었음에도 불구하고 친 콘텐츠 제공업자 정책들을 실시하여 콘텐츠 제공업자가 안정적인 수익을 창출할 수 있도록 지원했다.

2004년 소형 개발사 난립 당시의 경쟁 상황

하지만 2004년 시점에서의 경쟁상황은 이전과는 다른 양상을 보였다. 산업의 지속적인 성장세로 말미암아 산업 내 경쟁업체가 폭발적으로 늘어났다. 이에 따라 한정된 유통경로 하에서 실질적으로 사용자에게까지 전달되는 게임의 수는 줄어들게 되었다. 산업 전체의 규모가 성장하는 가운데 개별 업체의 수익성은 악화되는 현상이 발생한 것도 이 때문이었다. 차별화를 유지하던 컴투스의 창작 게임 역시 수많은 아류작으로 수요가 대체되며 경쟁력을 잃어갔다. 여기에 대형 온라인 업체 혹은 비디오 게임 업체들이 모바일 시장에 진입할 것이라는 소문이 나돌면서 산업 내 경쟁은 치열해져만 갔다.

반면 구매자의 교섭력은 이전에 비해 높아졌다. 수많은 콘텐츠 제공업자가 존재하는 상황에서 이동통신 사업자들은 저마다의 상반된 정책들을 내놓으며 개발사들의 혼란을 가중시켰다. 그나마 무선인터넷 플랫폼이 WIPI 방식으로 통합됨에 따라서 공급업자의 교섭력은 상대적으로 약해지긴 했지만, WIPI 도입이 플랫폼 전환에 따른 비용 효율성 측면에서 기업간 기술 차이를 줄이게 되었다는 점에서는 오히려 컴투스의 경쟁력을 악화시키는 요인으로 작용하기도 했다. 특별히 플랫폼을 전환시키고자 하는 경우에 별다른 교체 비용이 존재하지 않게 됨으로 인해 과거 플랫폼 적용에 대한 경험적 역량을 가지고 있었던 컴투스의 입장에서는 상대적으로 불리하게 작용할 수밖에 없었다. 다시 말해서 산업 전반에 걸쳐 플랫폼 개발 기업의 위상이 낮아지면서 컴투스는 여타의 경쟁 기업들과의 차별화 우위를 점할 수 없게 되었다.

환경적인 문제점과 더불어 조직 규모의 비대화로 인한 문제점도 드러났다. 악화된 경쟁 환경 속



자료: Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy*. The Free Press.

포터의 5가지 동인 모형

에서 컴투스스는 마케팅 부문에 대대적인 인력확충을 가했다. 이로 인해 인건비와 광고 선전비 항목에서 대규모 비용이 발생하여 경상이익을 감소시키는 요인으로 작용했다. 컴투스스 고유의 조직문화도 퇴색되어 갔다. 새로 영입된 인사들은 컴투스스 특유의 조직문화에 어울리지 못하고 오히려 이와 대립하게 되는 결과를 보였다. 1년 사이에 두 배 이상으로 구성원 수가 증가하면서 문제가 발생했던 것이다.

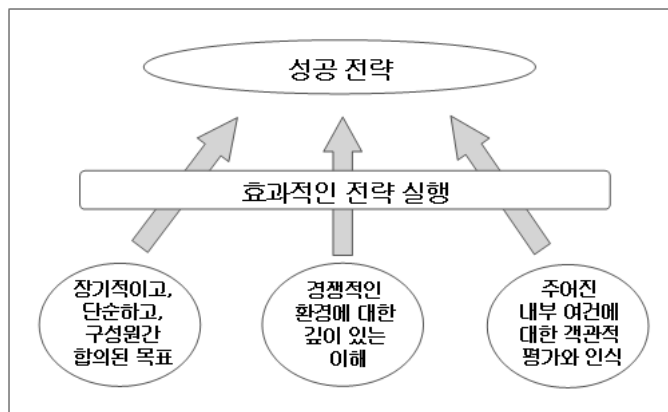
경영위기를 극복하는 과정에서 중점적으로 한 일

위기상황을 극복하기 위한 박지영 사장의 방안 모색은 크게 세 가지 측면에서 이루어졌다.

우선 퇴색된 조직문화에 활기를 불어넣는 작업이 시도되었다. 조직 차원에서는 외부인사 영입에 대한 비효율성을 최소화하기 위해 내부인사를 이사로 앉히는 방안이 모색되었으며, 사소하게는 과일팩 등을 도입함으로써 조직 구성원에 대한 배려를 강조하였다. 인터넷 정비와 팀워크 강화를 위한 조치들도 이루어졌다. 이 같은 조치들은 구성원들에게 다시금 일관된 목표와 가치를 심어주었고 기업 비전을 공유함으로써 창출되는 컴투스스 고유의 조직문화를 되살리는 촉매제가 되어 주었다.

컴투스스가 보유하고 있는 자원에 대한 객관적인 평가도 이뤄졌다. 실질적으로 코스닥 상장 실패는 이들이 가지고 있는 기술자원과 역량에 대한 평가가 아닌 재정상태 등 외적인 평가에 기인한 것이었다. 때문에 컴투스스로서는 보유하고 있는 기술력과 축적된 역량 등 내부 여건을 새로운 시각에서 조명할 필요가 있었다. 기술력과 발전 가능성을 평가기준으로 삼는 미국 벤처 캐피탈의 자본유치는 이러한 전략적 접근에서 수행되었다. 각고의 노력 끝에 800만 달러를 유치한 후, 대내외 적으로 3D 구현기술, 하드웨어에 최적화 된 게임설계, 사용자 인터페이스, 안정된 경영진, 마케팅 능력, 해외진출 강화 등 내부 경영 여건에 대한 긍정적 평가가 뒤따를 수 있었다.

내부 경영 여건에 대한 파악이 어느정도 이루어진 후, 박지영 사장은 컴투스스가 처한 경쟁 환경에 대해 점검하고 적절한 대응전략을 수립하는 조치를 이어갔다. 최소한의 기술력만으로 경쟁에 뛰어난 업체들이 난립하면서 공급과잉을 보이는 경쟁상황 속에서 대부분의 게임은 성공한 게임의 아류



자료: Grant, R. M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications* (4th Ed), Blackwell Business.

성공적인 전략의 구성요소

작을 따르는 식이 대부분이었다. 박지영 사장은 이러한 상황 속에서 경쟁우위를 강화하고 차별성을 증대시키기 위해 고사양 게임 개발에 착수했다. 상대적으로 축적하기 힘든 기술력을 기반으로 한 게임을 개발함으로써 진입장벽을 높이고 고사양 단말기 출시에 대응하고자 함이었다. 이 같은 본원적 기술 개발의 가속화를 유지하면서 모바일 최초의 다중 분할 접속 방식인 「아이모」와 「이노티아 전기」, 「포춘골프 3D」 등 대작 게임을 출시하며 컴투스는 경쟁 환경의 자정적 변화를 유도해 나갔다.

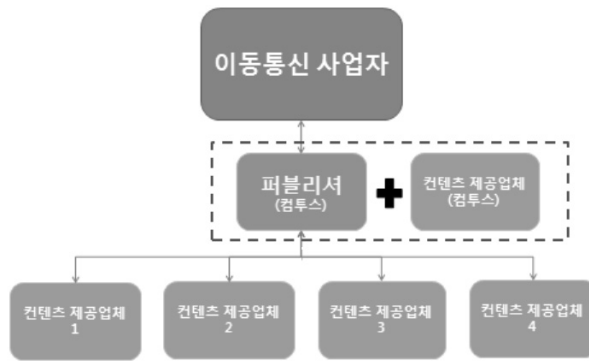
이후 효과적인 전략을 실행하기 위한 만반의 태세를 마친 컴투스는 글로벌화를 가속화 하고 새로운 사업에 진출하기 위한 전략 수립에 들어갔다.

4. 컴투스가 지속적인 성장을 달성해 나가기 위하여 향후 집중해야 할 분야는 어떤 영역인가? 사업 측면과 조직 측면으로 나누어 성장전략의 방향을 제시하라.

4.1. 글로벌 기업으로의 성장을 위해 집중해야 할 사업분야

컴투스가 축적한 고유의 자원을 몇 가지로 요약하면 다음과 같다. 첫째 해외 진출전략을 수행함에 있어 가치사슬 측면에서의 협력업체와 네트워크를 공고히 했다는 것이다. 하지만 이러한 네트워크의 구축이 컴투스에게 뚜렷한 수익의 증대나 가시적인 효용을 주지는 못했다. 앞으로 컴투스는 보유한 '네트워크' 부분을 활용하여 궁극적으로 글로벌 기업으로 발돋움하기 위한 요소로 활용해야 할 것이다. 두 번째로는 위버 시스템으로 인한 비용의 절감이다. 사례에서 언급하였듯 제품수명주기가 짧은 모바일 게임 특성상 시간과 비용의 절감 효과는 강력한 경쟁우위 중 하나이다. 위버 시스템은 이동통신 3사 동시 출시를 가능케 함으로써 마케팅 및 비용절감에서 많은 효용을 누렸다. 마지막으로 세계최초로 모바일 MMORPG를 개발한 다중 접속 능력 기술이다. MMORPG는 1인용 게임의 형태를 벗어나지 못하는 모바일 게임을 다중 접속을 가능케 함으로써 집단이 모바일에 접속하여 게임을 즐기는 형식으로 한 단계 발전시켰다.

컴투스가 구축한 역량을 종합해 볼 때 역량의 활용을 극대화 시킬 수 있는 방안 중에 하나로 퍼블리싱을 들 수 있다. 퍼블리싱은 컴투스에게 '모바일 게임 공급자'에서 개발사와 이동통신사를 이어주는 '모바일 콘텐츠 유통업자'로서의 지위를 획득할 수 있는 기회를 가져다 줄 것이다. 해외 퍼블리싱 사업을 전개할 경우, 국내에서 해외로 진출하고자 하는 콘텐츠 제공업체나 해외 콘텐츠 제공업체들의 제품을 관리해 주는 등 사후 서비스를 제공하면서 새로운 수익원을 창출할 수 있다. 컴투스는 이미 게임에 대한 자체 기술력은 갖추고 있기 때문에 퍼블리싱 사업을 수행하는 데 있어 추가로 지불해야 하는 비용은 크지 않을 것이다. 다시 말해서 기술에 대한 R&D를 수행하는 것이 아니라 플랫폼에 대한 변환 과정과 게임 자체 내에 기술상의 문제점을 지적해 내는 것이므로 컴투스가 평소에 하는 업무에서 크게 벗어나지 않는 것이다. 오히려 퍼블리싱으로의 다각화를 통해 컴투스는 게임 공급에 있어 안정성을 높이고 나아가 공급자 (콘텐츠 제공업체)와 소비자 (이동통신사업자) 간의 상호 마찰이 없도록 유통시킴으로써 이동통신 사업자와의 신뢰 관계를 강화시킬 수

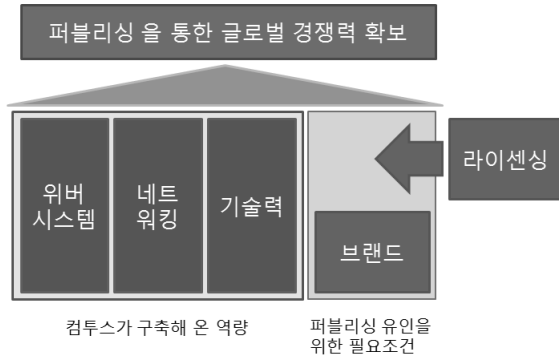


퍼블리셔 역할을 강화하기 위한 컴투스의 향후 전개 방향

있을 것이다. 기술적인 부분의 역량과 '네트워크' 라는 자원을 이용하는 최적의 방법은 해외 시장 퍼블리싱으로 사업 영역을 확장시키는 것이다. 퍼블리싱을 수행할 경우 컴투스가 출시하는 게임이라는 인지도를 바탕으로 현지 출시게임의 신뢰도를 높일 수 있을 것이다. 여기에 부가적으로 컴투스가 퍼블리싱 사업을 강화할 경우 현지에서 납품하는 게임들에 대해 보다 일관되고 집중적인 마케팅 활동을 벌일 수 있을 것이다. 중소 콘텐츠 제공업체들은 자신이 게임을 만들고 어렵게 납품을 하더라도 여기에 대한 마케팅 활동이 뒷받침되지 않는다면 지속적인 수익을 내기 어렵다. 따라서 컴투스가 이러한 게임에 대해 국가별, 제품별로 마케팅 활동을 펼친다면 중소기업들이 직접 실시하는 마케팅 활동보다 효과를 높일 수 있다는 장점도 존재한다.

컴투스 입장에서 본다면 글로벌 시장에서 각자 상이한 문화를 가지고 있는 시장별로 게임을 만들어 출시할 필요 없이 여러 콘텐츠 제공업자들의 게임을 퍼블리싱 함으로써 컴투스가 사용자에게 제공할 수 있는 서비스 라인이 확대되는 장점도 누릴 수 있을 것이다.

하지만 '퍼블리싱 사업'이라는 날개를 달아 컴투스가 글로벌 기업으로 거듭나기 위해서는 라이선싱 계약을 통해 브랜드 파워를 증진시키는 작업이 보장되어야 한다. 앞선 2번 문항에서도 브랜드에 대한 인지도가 컴투스의 글로벌화 과정에 따른 약점으로 지적된 바 있다. 인지도가 높은 게임을 라이선싱 하여 효과적인 퍼블리싱 작업을 거칠 경우 퍼블리셔로서의 가치가 더욱 높아질 것이라고 본다. 컴투스가 퍼블리싱 사업을 진행할 때 콘텐츠 제공업자들은 비단 모바일 게임 업체에 국한되지 않고 모든 플랫폼의 게임 업체가 그 대상이 될 수 있다. 온라인 게임사도 모바일 게임을 출시하고자 할 경우 모바일 산업의 인프라적인 강점을 가지고 있는 컴투스와 협력한다면 산업에 별도의 제반 비용을 투자하지 않고 진입할 수 있는 장점이 있다. 모바일 시장에서 게임을 공급하기 위한 필요조건을 모두 갖추고 있다는 점이 파트너社로서의 매력을 높게 만든다. 온라인 게임 사업자 입장에서 보자면 사용자들에게 높은 인기를 얻은 온라인 게임이 성공적으로 모바일 게임 산업에 연착륙하여 기존 온라인에서의 인기를 이어갈 수 있다는 장점이 있다. 또한 컴투스 입장에서는 유통업자의 지위에서 수익을 추구함과 동시에 어느 정도 검증 받은 게임을 사용자에게 제공함으로써 '컴투스'라는 브랜드의 가치를 높일 수 있을 것이다.



글로벌 기업으로의 성장을 위해 집중해야 할 사업분야

4.2. 글로벌 기업으로의 변신을 위해 고려해야 할 조직의 특성

컴투스가 글로벌 기업으로 거듭나기 위해서는 사업 부문에 대한 측면뿐만 아니라 조직의 구성 차원에서도 글로벌 기업에 맞게 재편되어야 한다. 컴투스를 비롯한 많은 벤처기업들은 규모가 확대되어가는 중 몇 가지의 특징을 보인다. 우선 벤처기업의 조직 구성 부분이다. 대학교 4학년 졸업 예정자들 3명이 의기투합하여 만든 기업은 하나에서 열까지 박지영 사장에 의해 해결되었다. 이는 다른 벤처 기업들에서도 공통적으로 나타나는 현상으로 기업 초기에는 조직구조가 제대로 갖추어져 있지 않아 CEO가 여러 의사결정을 스스로 내리고 해결해 나가는 특성을 가진다. 대기업의 경우 의사결정 과정이 이미 정해진 일련의 시스템을 통해 내려지는 경우가 많다. 하지만 이러한 시스템을 갖추지 못한 벤처기업은 소수의 인적자원에 의한 의사결정이 이뤄진다. 인적자원 가운데서도 조직 구조가 제대로 갖추어져 있지 않은 상황에서 초기 CEO의 의사결정 비중은 높아질 수밖에 없다.

두 번째로 나타나는 특징은 성장에 따른 조직의 비대화로 인해 발생하는 문제점이다. 중소기업이 성장함에 따라 조직규모도 그에 맞게 확대되는데 이러한 과정에서 기업의 대처 방법이 중요하게 대두된다. 1998년 6명의 구성원으로 시작한 컴투스 역시 2002년도에 들어서 50명이 넘는 인원으로 늘어났다. 조직원의 증대에 따라 게임 출시가 잦아지고, 이에 비례한 수익을 예상했는데 결과는 기대에 미치지 못했다. 늘어난 인원에 대해 효율적인 관리의 부재가 낳은 결과였다. 2004년 인적자원의 급격한 증가에도 불구하고 이에 대한 부작용이 더 큰 요인으로 작용하면서 경상이익이 급감하는 어려움을 겪었다. 인재를 강조하는 경영 철학 만큼 인적자원관리에 끊임없이 공을 들여야 했음을 시사 하고 있었다.

위의 사항들을 토대로 컴투스가 글로벌 기업으로 진일보하기 위해서는 조직 변화에 유연하게 대처해야 한다. 우선 과거 지속적으로 구성원이 늘어남에 따라 겪었던 진통이나 비효율성을 관리하기 위해 조직 구조 개편이 필요하다. 덧붙여 개발자 출신 팀장과 경영을 전공한 외부 영입 팀장 사이에서 갈등이 일어나는 것을 고려한다면 이들을 조정할 수 있는 한 단계 높은 차원에서의 관리가 필요하다. 현재의 조직 형태에서는 그리 큰 필요성을 느끼지 못할 수도 있으나 향후 성장 전략이

반영되어 조직이 확대될 경우에는 그 필요성이 증대될 수 있다. 과거에는 팀원과 사장의 지위만 존재하다가 현재에는 팀원부터 팀장, 이사, 사장의 형태로 구축되어 있는 구조로 되어있다. 새로운 사업부가 하나씩 신설되고 조직이 커지면서 생겨난 직급이다. 글로벌 기업으로 거듭나는 시점에서 컴투스가 조직 관리에 대한 문제에 관심을 두어야 하는 이유도 여기 있다. 기존의 4단계 직급에서 규모가 큰 사업부에 대해서는 자율적이고 전문적인 관리가 가능하도록 '본부장' 단위의 직급을 도입해 조직 비대화에 따른 의사소통 문제를 조정해야 한다.

두 번째로 요구되는 것은 전문 경영인 도입 필요성이다. 박지영 사장은 엔지니어 출신의 전형적인 '창업 경영자'에 속한다. 자신의 전문 분야가 존재하면서 그 외에 기업 경영의 전반을 함께 맡아서 운영해오는 형태를 보였다. 이러한 형태는 자신이 종사하는 사업 전반에 대한 이해가 깊고 전문성이 요구되는 산업에서 필요한 형태이다. 하지만 전문적인 경영관련 분야와 관련하여 지식이 수반된 '전문 경영인'의 도입이 필요하다. 사례의 인터뷰에서도 나온 것처럼 과거에는 전문 경영인의 도입에 대해 회의적인 반응이었다. 전문 경영인에 대해 부정적인 입장을 나타냈다가 보다는 영입의 필요성을 크게 느끼지 못하였기 때문이다. 하지만 컴투스가 본격적인 글로벌 시장으로 진출함에 있어 방법적인 측면이라든지 컴투스가 갖추지 못한 전문 경영 기법 등이 더욱 중요하게 부각될 것이다. 사례에서도 나와 있듯이 박지영 사장은 인터뷰에서 자신보다 컴투스를 더욱 발전시킬 수 있는 인물일 경우 경영에 관련된 전반을 넘길 의향도 있다고 하였다. 이는 점차 기업이 성장해 나감에 따라 전문 경영인의 필요성이 증가한다는 것을 보여준다. 결국 컴투스는 전문 경영인에 대한 영입을 검토하는 것이 바람직하다할 것이다. 게임 개발자들이 앞선 기술력을 토대로 기업을 성장시켜 왔다면, 글로벌 리더 기업을 지향하는 미래의 컴투스는 조직을 안정시키고 글로벌화를 구체적으로 실현하는데 기여할 수 있는 조직 기반을 더욱 공고히 해 나가야 할 것이다.