

메타버스 기업 제페토의 성장경쟁력 분석과 발전전략: SWOT, TOWS 발전모델을 중심으로

박상현¹, 김창태^{2*}, 홍관우³

¹충북대학교 바이오미래융합기술경영학과 대학원생, ²동의대학교 의료경영학과 부교수, ³충북대학교 국제경영학과 학생

Metaverse Company Zepeto's Growth Competitiveness Analysis and Development Strategy: SWOT Focuses on TOWS Development Model

Sang-Hyeon Park¹, Chang-Tae Kim^{2*}, Guan-Woo Hong¹

¹Student, Bio-Convergence Future Management of Technology, Chungbuk National University

²Associate Professor, Dept. of Healthcare Management, DongEui University

³Student, Dept. of International Business, Chungbuk National University

요약 최근 4차 산업혁명 시대 도래에 따른 AI, 빅데이터 기술 발전으로 인해 신규 사업으로 떠오르고 있는 메타버스 산업이 부각되고 있다. 특히 이러한 관점에 본 논문은 메타버스 역사와 한국 메타버스 시장에서 가장 주목받고 있는 '제페토'의 장·단점을 분석함으로써 이를 기반으로 향후 발전해 나갈 수 있는 적절한 방향을 제시하고자 하였다. 본 연구를 수행하고자 먼저 초기 기업 분석방법으로 SWOT분석 기법을 활용하여 강점과 약점, 기회와 위협 요건을 살펴보고 각각에 요인현황을 도출하고자 하였다. 이후 도출된 각각의 요인들을 토대로 TOWS 발전전략을 모색하고 이를 기반으로 유의한 시사점을 제시하고자 하였다.

키워드 : 메타버스, 제페토, SWOT, TOWS 분석, 발전전략

Abstract Recently, due to the development of AI and big data technologies following the advent of the era of the 4th Industrial Revolution, the emerging metaverse industry is emerging as a new business, and in particular, from this point of view, this paper analyzes the history of metaverse and the pros and cons of "Geppetto", which is the most popular in the Korean metaverse market, and aims to give an appropriate direction for future development based on this. In order to carry out this study, we first used SWOT analysis techniques as an initial enterprise analysis method to examine the strengths and weaknesses, opportunities and threat requirements, and derive the status of each factor. Based on the factors in each of the subsequent derivatives, we wanted to explore the TOWS development strategy and present significant implications based on this.

Key Words : Metaverse, Zepeto, SWOT, TOWS Analysis, Development Strategy

1. 서론

2020년 발생한 코로나19 팬데믹으로 인해 최근 '언택트'의 시대를 맞이하고 있으며 이에 가상 공간 활용이 증가해오고 있다. 예를 들어 '줌'을 활용한 비대면

수업, 가상현실 게임, 가상현실 플랫폼 기반 블록체인 및 가상화폐 등과 같은 현실이 우리 삶에 깊숙이 들어왔으며, 계속해서 영향력을 넓혀나가고 있는 추세를 나타내고 있다. 이러한 관점에 현실과 같은 사회적, 경제적, 정치적 활동이 통용되는 3차원 가상공간을 '메타버스'라

*Corresponding Author : Chang-Tae Kim(kimct@deu.ac.kr)

지칭되어지고 있다.

메타버스(Metaverse)는 초월, 가상을 뜻하며 메타(Meta)와 세계, 우주를 뜻하는 유니버스(Universe) 합성어다[1]. 메타버스는 2012년 닐 스티븐슨(Neal Stephenson) 소설 'Snow Crash'에서 처음 등장한 단어로[2], 현실을 초월한 가상 세계다. 즉, 3차원 가상 공간에서 현실세계와 같이 사회적, 경제적, 문화적, 정치적 활동이 통용되어지는 현상을 의미한다. 따라서 메타버스는 여러 기업과 전문가들이 향후 미래를 선도할 것이라 전망하고 있다. 이러한 관점에 여러 이코노미스트(Economist)들은 메타버스 시대 도래 도래가 머지않았음을 인식하고 있으며, 특히 엔비디아(Nvidia)와 에픽게임즈(Epic games)의 경우 메타버스가 향후 인터넷 서비스를 주도할 새로운 플랫폼으로 자리 잡을 것이라 예측하고 있다.

이러한 예측을 방증하듯, 제나 리 'MS' IOT & MT 부문 총괄은 IOT와 메타버스가 새로운 비즈니스 시대를 열어가갈 것이라며 자사 메타버스 관련 설비 증가 및 IOT와 연계 기술 개발을 진행 중이라 주장해오고 있으며, 'Nvidia'에 CEO인 켄스 황은 지금까지 20년보다는 앞으로 20년은 공상과학에 기초한 세계가 펼쳐질 것이라 예견하고 있어 그 중심에는 메타버스 기술이 존재할 것이라 논평해 오고 있다.

특히 메타버스 경제적 잠재력도 풍부 할 수 있다고 할 수 있는데, 글로벌 시장조사업체 스트래티지애널리틱스(SA)에 의하면 메타버스 시장이 현재 460억 달러(약 52조원)규모에서 2025년 2,800억 달러(약315조원) 규모까지 성장할 것으로 전망하고 있다. 이러한 측면에 메타버스를 활용한 플랫폼은 다양성을 나타내고 있으며 그 중 가상현실 게임 플랫폼 '로블록스(Roblox)'는 접속하면 3차원 입체 가상공간을 아바타로 들어가 일상생활에서 보던 것들을 즐길 수가 있다. 이 때 게임 안에 개발되어 있는 또 다른 게임을 진행할 수도 있으며, 로블록스 안에만 약 5,000만 개 게임이 존재하며 게임을 개발하는 사람은 약 200만 명 정도에 이른다[3].

이렇듯 메타버스를 활용한 다양한 기업 및 사회적 관심이 증가하고 있는 현재 상황에서 국내에서 개발된 새로운 플랫폼 '제페토(ZEPETO)'를 중심으로 메타버스 시장 현황을 분석하고 발전 방향을 모색하고자 하였다. 특히 이러한 관점에 본 연구를 위한 연구방법으로는 SWOT분석과 TOWS 발전 모델을 활용하여 기업을

분석이후 발전전략을 수립하고자 하였다. 이러한 사유는 SWOT분석과 TOWS분석은 경영학 분야에서 일반화 된 연구방법으로 유용한 연구방법이기 때문이다[4].

2. 메타버스 시장 현황과 제페토 성장사

2.1 메타버스 시장의 현황

초기 메타버스는 게임 등, 가상 세계 유형의 유희적 서비스 형태가 주류를 이루었다. 이에 발전 형태를 살펴보면, 2D 형태 전자게임은 3D 그래픽 기술과 인터넷 발전에 힘입어 가상 세계로 많은 이용자를 불러 모았으며, PC, 스마트폰 확산과 더불어 사이월드(Cyworld), 페이스북(Facebook) 등과 같이 라이프 커뮤니케이션 서비스 형태에 메타버스가 대중화되었다. 이후 메타버스는 가상세계, 라이프로그 등, 기존에 유형들이 다양한 형태로 이루어지면서 발전해왔다.

또한 최근 5G가 상용화되면서부터 고해상도 및 고용용 콘텐츠 사용이 가능해졌고 VR, AR, MR과 같은 기술이 발전하면서 시간과 장소에 제약 없이 메타버스 접속이 가능해졌다. 대표적인 기술인 VR의 경우 착용감, 킬러콘텐츠 부족 등과 같은 사유로 시장이 축소되었다 코로나19 사태로 비대면 활동 확산되어짐으로서 삼성전자, 페이스북 오кул러스, 구글 등이 신제품을 출시하였으며, 시장조사업체 'STATISTA'는 전 세계 VR시장 규모는 2020년 120억달러(13조 4000억원)에서 2024년 728억 달러(81조 5,000억원)으로 성장할 것이라 예측하고 있다.



Fig. 1. SKT 5GX, Oculus

이러한 관점에 메타버스는 구현 공간과 정보 형태에 따라 4가지 형태로 구분하고 있다. 첫 번째 형태인 증강현실(Augmented Reality, AR) 세계는 현실에 외부 환경정보를 증강하여 제공하고 있다[4]. 대표적인 예시로 현실기반 장소에 가상 포켓몬을 생성하여 이를 통해 채집하는 '포켓몬 고'가 있다. 둘째, 라이프로그(Lifelogging) 세계는 개인 현실 정보를 기반으로 구현되며 삼성 '웨어러블'이 이에 해당한다. 셋째, 거울 세계(Mirror Worlds)는 외부 환경정보를 기반으로 현실을

모방한 가상공간을 의미하며 '구글 어스'와 같이 실제 지형을 기반으로 지리 정보를 제공하는 경우가 해당된다. 넷째, 가상 세계(Virtual Worlds)는 현실과 유사하게 구축된 가상 공간으로 쇼핑, 업무 등 다양한 업무를 개인 활동이 가능하도록 만든 환경이며 '제페토', '로블록스'가 이에 해당한다. ASF는 이러한 유형들이 서로 구분되기보다는 융복합되는 형태로 발전할 것으로 전망하면서 메타버스는 '가상적으로 확장된 물리적 현실(virtually-enhanced physical reality)'과 '물리적으로 영구화된 가상공간(physically persistent virtual space)' 융합으로 정의되고 있다. 이러한 관점에서, 메타버스는 "현실과 가상이 상호작용을 통하여 공진화되고 새로운 산업, 사회, 문화적 가치를 창출하는 세상"으로 볼 수 있다.

2.2 제페토의 성장사

제페토는 2018년 8월 30일 네이버 자회사인 'SNOW'에서 출시한 AR 아바타에 기초한 메타버스 플랫폼이다. 가상의 캐릭터를 생성한 후 외형을 자유롭게 커스터마이징하여 꾸밀 수 있다. 어플리케이션 마켓인 '구글플레이' 기준 5,000만 다운로드를 넘어섰으며 2020년 3월 16일 네이버제트로 분사하였다.

또한 제페토 월드 내는 실제와 같은 다양한 직업과 매체가 생겨나고 있다. 예를 들어 건축가, 리포터, 기획사 대표, 드라마 및 영화 PD, 전문 디자이너와 같이 다양한 직업이 생겨나고 있으며, 월드내 스크린, 배너 등 다양한 매체도 등장하고 있다. 특히 2020년 4월 제페토스튜디오를 통한 이용자가 제작한 아이템 거래 시스템이 운영된 이래 2021년 9월 기준 아이템 판매를 하는 크리에이터 수는 70만 명을 넘어서고 있다.

한편 제페토의 핵심은 AR기술과 AI기술로 사용자 의견을 바탕으로 3D 아바타를 만들어 준다. 아바타라는 용어는 온라인에서 유저를 대신하는 캐릭터로 산스크리트어 '아바타라(avataara)'에서 유래되었는데 제페토에서 아바타 생성은 우선 3D 아바타를 만들고 AR 기술을 통해 실제 사진을 자연스럽게 합성하여 자신과 닮은 캐릭터를 생성할 수 있다.

또한 이용자는 패션 스타일, 표정, 몸짓 등 캐릭터 모든 요소를 본인이 원하는 대로 커스터마이징 할 수 있다. 캐릭터 제작은 얼굴형, 머리스타일, 의상 등 다양한 요소를 고려해서 사용자 의견과 흡사한 디자인으로

제작되어진다. 이에 SNS기능을 기반으로 이용자가 가상공간에서 문자, 음성 등으로 상호교류하고 다양한 종류에 게임과 춤을 추는 활동도 즐길 수 있다. 이러한 측면에 아바타로 구축된 '또 다른 나'의 정체성인 제페토 아바타 패션은 제페토 세계에서 중요한 모드이며, 보이는 것으로 자신을 표현하는 이용자들에게 정체성 구축을 위한 핵심 요소로 작용하고 있다.

이렇듯 제페토는 아바타에 다양한 게임 속 아이템에 활용하여 자유롭게 외관을 바꿀 수 있는 점을 어필함으로써 수익구조를 창출하고 있으며, 또한 제페토는 자체적으로 사용 가능한 다양한 종류에 아이템을 판매하고 있다. 기술한 내용을 방증하듯, '제페토 샵'에서는 다양한 아이템을 구매할 수 있으며 '제페토 월드'에서는 콜라보레이션 제품을 구매할 수 있다. 이에 서비스 초기 판매 제품 범위는 의상/소품의 체험, 구매였으나 2020년부터 VR을 통한 공연이나 행사 티켓을 판매하는 등, 다양한 영역에서 수익을 얻고 있다.

따라서 제페토는 현재도 지속적으로 사업을 확장시켜 오고 있는데 특히, 브랜드 인지도를 높이기 위해 콜라보레이션에 많은 투자해오고 있다. 대표적으로 'YG엔터테인먼트'의 '블랙핑크'와 제휴를 맺어 블랙핑크 아바타를 판매하며 실제 아이들이 참여하는 버추얼 팬사인회를 개최하기도 하였다. 팬 사인회에는 약 4,600만 명의 팬이 참여하였으며 인증 게시물만 해도 20만개가 넘는 등, 폭발적인 관심을 이끌어냈다. 또한 블랙핑크 무대 의상이나 소품을 게임내 아이템으로 판매하고 YG엔터테인먼트 숙소나 촬영세트를 월드 맵으로 제작하여 체험공간으로 만들어 고객을 유치하고 있다.

이러한 관점에 제페토가 추구하고 있는 콜라보레이션은 패션 브랜드에도 영향을 끼치고 있다. 세계적인 패션 브랜드인 '크리스찬 디올'은 제페토를 통해 크리스찬 디올 컬렉션을 유명 메이크업 디렉터인 '피터 필립스'가 고안한 아이템을 발표하기도 하였다. MZ세대를 겨냥한 클래식 메이크업부터 개성 강한 메이크업 등 다양한 제품을 선사하며 '모드 걸', '레인보우 라이너' 등 개성적인 이름으로 제페토의 주 사용계층인 10대와 20대의 흥미를 불러일으켰다. 또한 '구찌'는 이탈리아 피렌체에 위치한 본사를 배경으로 가상 매장 '구찌 빌라'를 열어 아바타에 직접 구찌 패션아이템을 시착해보고 구매할 수 있다. 이 외에도 나이키, 컨버스, 노스페이스 등도 제페토에 입점하여 물품을 판매중이다.

또한 제페토는 디즈니와도 협업을 진행하고 있다. '디즈니 월드'에는 디즈니의 작품인 겨울왕국, 알라딘, 인어공주 등 유명 만화캐릭터의 아바타와 아이템을 판매중이며 제페토를 통해 실시간으로 자사 신작 홍보, 다양한 이벤트를 개최 중이다.

3. 제페토의 고객 인터랙티브 전략 SWOT 분석과 TOWS분석

3.1 SWOT 분석

SWOT 분석이란 기업 내부 환경과 외부 환경 분석을 위한 분석방법으로, 강점, 약점, 기회, 위협 4가지 요인으로 구분지어 분석할 수 있다. 따라서 기업이 처한 환경 관점에서 내부 측면과 외부환경적인 측면에서 분석이 가능하기 때문에 효율적인 전략을 모색할 수 있다는 이점을 나타내고 있다[5-8].

Table 1. SWOT Analysis

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> - Various services based on Naver - Diverse collaborations and challenging investments 	<ul style="list-style-type: none"> - Simple profit structure - Limited IP extension - Unable to form consensus across generations
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> - Steady interest in metaverse - Growing government investment 	<ul style="list-style-type: none"> - Entering the market by other large companies - Government regulation

3.1.1 Strength(강점)

첫째, 제페토는 모기업인 네이버를 기반으로 주 타겟(Target) 층인 10대, 20대에게 다양한 서비스를 제공 중에 있다. 단순한 검색포털을 넘어서 스노우, 블로그, 뉴스, SNS, 결제수단인 네이버페이, 네이버 인증서 등 다양한 서비스를 기존 시장에 공급하고 있으며, 경쟁기업들에게 없는 고객정보와 네이버라는 플랫폼을 활용하고 제페토 내부에서 다양한 서비스를 제공할 수 있게 해주고 있다. 특히, 네이버 자회사인 '라인'의 SNS 기능을 활용하여 기존 라인에 등록되어 있는 친구들을 자동으로 제페토 친구로 추가하고 제페토에서 있던 이벤트나 사진을 공유 가능한 서비스를 제공하고 있다.

둘째, 제페토는 급변하는 메타버스 시장에서 경쟁사가 시도하지 않았던 다양한 콜라보레이션과 전략을 시행하는 도전적 투자에 기초하여 경쟁력을 확보하고 있

다. 지난 2021년 10월 메타버스와 관련성이 적을 것으로 보이는 보험사 'DB손해보험'과 협업을 통해 안전 체험 교육과 상품 홍보를 위한 부스 '프롬미 캠핑월드'를 오픈하여 제페토의 주 이용고객인 MZ세대를 위한 맞춤형 홍보를 시행해오고 있다. 이는 코로나 사태로 대면 홍보가 어려운 상황에서 좋은 홍보방식으로 떠올랐으며, 이어서 KB손해보험과 같은 다양한 보험회사가 홍보에 참여하여 이윤을 얻을 수 있었다.

또한 제페토는 CU와 협업을 통해 편의점 업계와 협업을 시행하고 있다. 'CU 제페토점'은 2021년 8월 첫 실행 이후 인기몰이에 힘입어 2021년 11월 3호점을 오픈했다. 4개월이 넘는 개발기간을 통해 최대한 실제 점포와 비슷한 디자인과 제품을 배치하였으며, 이를 통해 이용고객 90% 이상이 외국인일 정도로 한국 편의점 문화에 흥미가 있는 외국인에게 높은 인기를 얻고 있다. 또한 실제 오프라인 점포에서도 제페토와 연동되어 삼각김밥 구매시 제페토에서 사용가능한 아이템 증정 이벤트를 진행하여 출시 일주일 만에 학원가 입지 점포 판매량 3위를 기록할 정도로 인상적인 성과를 기록해 오고 있다.

그 결과, CU는 제페토와 제휴를 통해 제페토 내 CU멤 방문자는 5배, 인증샷은 8배가 증가하는 등 높은 마케팅 성과를 냈으며, 제페토는 다양한 유통업체와 콜라보 및 점포 입점을 통해 수익을 얻을 것으로 기대된다. 이외에도 '이디야커피'는 제페토의 인기 맵인 '포시즌카페' 겨울 시즌에 입점했다. 한옥 카페를 컨셉으로 이용자 80%가 외국인인 제페토의 특성을 이용하여 세계 유저에게 자사 이미지를 각인시키는데 힘쓰고 신한카드는 자사 전용 제페토 월드를 제작하여 MZ세대 소비행태와 맞춤형 광고, 온라인 행사 등을 진행하는 등, 제페토는 분야에 관계없이 다양한 기업들과 협업하며 경쟁자들에 비하여 우수한 데이터를 축적중이다.

3.1.2 Weakness(약점)

첫째, 그러나 제페토에 단순한 수익구조는 향후 제페토 서비스 확장측면에는 장애가 될 수 있다. 기업과 협업을 통한 브랜드 입점 후 인센티브, 광고 수익, 유저들의 가상화폐 결제 및 판매를 통한 수수료로 수익을 내고 있지만, 광고 수익은 시장 입지 확보를 위해 저렴한 가격에 판매하고 있으며 가상화폐 수수료도 유저들에 적극적인 투자 유치를 위해 낮은 수수료를 책정하고 있지만 아직까지 흑자전환에는 부족한 실정이다. 상술하

자면 네이버제트가 스노우로부터 별도회사로 독립한 2020년 영업수익을 살펴보면, 86억 4,646만원이다. 반면 영업 손실 188억 9,706만원, 당기순손실은 192억 4,015만원을 기록하였고 영업비용의 경우는 275억 4,353만원으로 나타났다. 네이버제트의 관계자에 의하면 현재는 투자에 집중할 시기라는 판단을 하고 있으며 이용자 확대와 서비스 개발에 주력하고 있다 주장해 오고 있다. 즉 이용자 확대와 생태계 구축이 불투명하기 때문에 사업 안정감은 떨어진다.

둘째, 대부분에 IP 확장이 의상/소품 체험과 구매, 공간 체험에 한정되어 있다. 이를 해결하기 위해서는 콘서트, 팬사인회 등을 개최하고는 있지만 아직까지 대부분에 IP들이 단순히 아바타 치장이나 체험 공간 방문 등, 표면적인 경험만을 제공할 뿐 확장된 스토리 경험을 제공하지 못하고 있다. 그래서 IP의 다양성 확보를 위해 여러 기업들과 협업을 통해 IP 확장을 시도하고 있지만, 대부분에 기업들이 제페토가 제공하는 3D월드, 아바타 관련 상품 개발을 희망하고 있기 때문에 새로운 것을 시도하려면 제페토 내부적인 기술과 아이디어가 필요하다.

셋째, 세대를 아우르는 공감대를 형성하지 못하고 있다. MZ세대는 디지털 환경에 익숙하고 최신 트렌드와 이색적 경험을 추구하는 특징을 나타내고 있다. 또한 제페토가 실시하는 이벤트, 새로운 프로젝트에 관심이 많고 그러한 정보를 습득하는 속도가 빠르며 적극적으로 참여하는 경향이 있다. 그러나 디지털에 익숙하지 않은 다른 세대가 사용하기는 진입장벽이 높을 수밖에 없으며, 특히 메타버스 자체만으로도 생소한 개념이기 때문에 시장 진입 선호도 또한 높지 않을 뿐만 아니라 AR, VR 등 복잡한 신기술을 활용하기에는 익숙하지 않은 세대측면으로는 적응하는데 오랜 시간이 필요하다.

3.1.3 Opportunities(기회)

첫째, 최근 메타버스에 대하여 기업과 시장 관심이 꾸준히 상승하고 있다. 많은 글로벌 기업들이 메타버스를 미래 핵심 사업으로 생각하고 있으며, 페이스북, 유니티 등과 같은 기업들이 시장 확대 움직임을 보이고 있다. 페이스북은 10개년 로드맵 핵심 사업으로 AI와 메타버스를 선정하여 전체 근무 인력 중 20%를 AR과 VR 사업부에 배치하고 자사 이름을 '메타'로 변경하고 메타버스에 대한 높은 관심과 플랫폼 전환을 준비 중이다.

제페토 경쟁회사이자 세계최대 메타버스 기업인 '로블록스'는 2021년 1월 기업 가치를 약 295억달러(한화 약 33조원)로 책정하여 나스닥에 상장했으며, 2021년 11월 기준 약 567억달러(한화 약 67조원) 가치를 지닌 회사로 평가받고 있다. 또한 삼성전자, 이동통신3사, NAVER 등이 주도하여 '한국메타버스산업협회(K-META)'를 출범하여 관계자 130여명을 섭외하고 메타버스 산업을 위한 주도적 역할을 수행할 계획이다. 이에 K-META는 다양한 분야로부터 산업 현장 목소리를 수렴하고 정부 정책적 지원을 연결하는 가교 역할을 수행할 계획이다.

둘째, 메타버스에 대한 정부 투자도 늘어나고 있다는 점이다. 여러 정부기관이 메타버스를 활용하기 위한 노력을 기울이고 있다. 더불어민주당 조승래 의원이 과학기술정보통신부와 문화체육관광부에서 자료에 의하면, 2022년 양 부처 메타버스 관련 사업 예산은 작년보다 약 25% 증가한 총 1,602억 원이다. 또한 인천시는 2021년 10월 지방정부 최초로 메타버스를 활용한 행정 계획인 'XR메타버스 인천이음 프로젝트'를 실행 확정했다. 이 프로젝트에는 시민체험 행정플랫폼, 데이터를 활용한 행정문제 개선 등의 프로젝트를 2022년 말까지 총 139억원을 투자할 계획이 예정이다. 또한 과학기술정보통신부는 12차 디지털 뉴딜반 회의에서 2025년까지 2조 6,000억 원의 예산을 투자하여 메타버스, 클라우드, 블록체인 등 미래 유망 분야 육성에 투자하겠다고 밝혔다. 이 중에는 지능형 관광도시를 선정하여 관광 데이터 저장소를 구축하고 이를 기반으로 메타버스를 활용한 가상관광 등 다양한 내용이 있다.

3.1.4 Threats(위협)

첫째, 메타버스 시장이 점점 커지고 있음에 따라, 시장 관심도가 증가하면서 다른 대기업들이 기존 기술과 기반을 확충하여 시장에 진입하고 있다는 점이다. 앞서 기술하였던 페이스북은 공격적인 투자로 사명까지 바꿔가며 메타버스 시장에 진입하고 있으며, 이커머스 시장에 공룡 기업인 아마존 또한 메타버스 시장에 뛰어들고 있다. 특히 아마존은 클라우드 서비스인 AWS를 활용하여 메타버스 플랫폼 구현에 필요한 데이터 저장 공간을 확보하고 있으며, 이미 많은 메타버스 업체에 자사 데이터 저장 서비스를 제공 중이다. 이에 아마존은 메타버스를 활용한 유통분야에도 투자를 계획 중이라 입장을 표명하고 있다.

한편 국내에서는 SK텔레콤이 2021년 7월 서비스 개시한 'ifland'가 있다. ifland는 제페토와 유사한 메타버스 플랫폼이며 sk텔레콤이 보유하고 있는 VR기술, 'Jump'를 비롯한 다양한 AR기술을 장점으로 시장에 진입해왔다. 아직 제페토와 비교할시 시작단계에 불과하지만, 모기업 SK텔레콤이 미래 육성 사업으로 메타버스를 지정한 만큼 향후 빠른 발전이 예측된다.

둘째, 정부 규제도 위협이 될 수 있다. 아직 메타버스에 대한 명확한 규제는 없지만 시장이 지속적으로 성장하며 규제가 필요하다는 논의가 이루어지고 있다. 실제 중국은 메타버스와 게임시장에 강한 규제를 적용하고 있으며, 메타버스 관련 주식이 급등하자 정부는 과열 경고 서한을 발송함으로써 관련주들이 10%가량 폭락하고 과도한 규제에 메타버스 개발 기업들이 개발이 늦춰지고 있다. 한국의 경우도 입법조사처가 “메타버스는 최근에 만들어진 개념이지만 성장 속도가 빠르기 때문에 정부차원에 보다 적극적이고 구체적인 정책 대응이 필요하다” 밝혔다. 특히, 메타버스에서 폭력적 발언, 성희롱 등이 여과 없이 상대방에게 전해진다는 점, 아바타에 대한 스토킹, 폭력의 가능성을 우려하고 있으며 이에 대한 규제를 발표할 전망이다.

3.2 TOWS 분석

TOWS 분석은 SWOT에서 도출된 각각의 요인을 발전전략으로 승화시키고자 하는 모델로서, SO, ST, WO, WT와 같은 형태로 요인들을 조합하여 발전방향 제시가 가능하다. 이러한 방법은 경영학의 대가인 마이클 포터가 제시한 Five Forces Model과 비교하여 모델에 대한 우수성을 나타내고 있다[10].

3.2.1 약점 + 위협 (WT)

기업에 약한 부분과 위협을 조합함으로써 전략 수립 실패를 방지할 수 있다. 제페토에 약점인 빈약한 수익구조를 다른 대기업들이 보유하고 있는 자본과 경험, IP 등을 바탕으로 튼튼한 수익구조를 만들어낸다면, 시장점유율 하락을 일으킬 수 있다. 그러므로 제페토는 다른 기업들보다 퍼스트 무버이자 국내 시장점유율 1위 자리에 위치하고 있기 때문에 후발주자와 차이를 벌리는 것뿐만 아니라 국내를 넘어 세계 진출을 위해 더욱 다양한 수익구조를 연구하고 고착화 시키는 것이 중요하다. 이를 위해 다양한 기업과 콜라보레이션은 지속적

으로 실행하되 지나치게 의존하지 말고 자신들만의 독립적 수익구조를 만들어 외부 변수에 대응할 수 있는 능력을 키워야 한다.

또한 IP확장 및 수익구조 다각화를 위해 많은 노력을 하고는 있지만, 지속적으로 언급되는 메타버스 산업에 대한 규제강화도 제페토 성장에 방해가 될 수 있다. 따라서 다양한 시도를 보여주는 제페토이지만 정확한 수입 파악 문제로 인해 세금과 관련된 규제가 생길 경우 새로운 사업 확장에 지장이 생길 수 있다. 일례로 중국 메타버스 산업의 경우 정부의 메타버스 관련 주식이 단기간 급등하는 결과로 규제 당국이 메타버스 관련 8개 기업에 경고장을 발송하는 사례를 보여 왔다. 이러한 측면에 정부에 관심이 높아지자 기업들은 고강도 자율규제를 마련하고 정부를 자극하지 않기 위해 공격적 투자에서 수비적 움직임으로 변경하였으며, 그 결과 관련 주식도 일제히 하락하였다. 이처럼 정부 규제가 신생 사업에 미치는 영향은 매우 크므로 제페토는 정부와의 원활한 소통과 협상을 통해 이를 미연에 방지할 필요가 있다.

3.2.2 약점 + 기회 (WO)

제페토는 현재 단순한 수익구조를 가지고 있지만, 꾸준히 시장으로부터 관심이 늘어나고 있다. 또한 다양한 기업이 지속적으로 제페토와의 콜라보를 이루는 한편, 적극적인 투자를 시도하고 있으므로 이러한 약점이 보완 가능할 것으로 예상된다. 그러므로 제페토는 지금과 같은 콜라보 상품, 콜라보 월드를 지속적으로 늘려 나갈 필요성이 있다. 예를 들어 제페토가 추진한 사례인 디즈니와 제휴를 통해 제공하는 IP를 확장하고 상호간 장기적 파트너로 새로운 형태에 마케팅을 실시하고 있다. 또한 DC코믹스와 같은 카툰업계와 일본 만화 업계와 협업하여 관련 상품을 판매하는 한편 모기업인 네이버의 웹툰을 활용한 다양한 아이템, 월드를 제공하고 있어 특히 한국 웹툰에 관심이 많은 해외 소비자에게 다가 가고 있다.

특히 제페토는 디즈니 픽사와 협업하여 영화 예고편, 홍보 동영상을 제작하고 있으며 이미 이러한 영상을 전문 제작하는 업체까지 나온 상태이다. 더불어 제페토는 메타버스를 활용하여 드라마를 활발히 제작 중에 있다. 그러함에도 게임 내 그치지 않는 현실과 연관된 경영방식을 수행하여 수익구조에 대한 다각화가 필요하다.

또한 IP확장에 장애가 없게 정부의 지속적인 투자가 이루어져야 한다. 정부는 올해 메타버스 관련 예산을 1,284억에서 1,602억으로 증가시켰다. 이는 24.8% 증가한 수치이지만 당초 2497억을 배정받으려 했으나 기획재정부의 정리 단계에서 대폭 삭감되었다. 특히, VR, AR 콘텐츠 산업 인프라 지원 예산은 작년 231억을 배정받은 가운데 내년 550억을 요청했으나 오히려 감소된 209억 원을 배정받았다. 메타버스 산업은 급격히 발전하고 바뀌고 있으므로 정부의 적극적인 투자가 필요한 상황에서 2016~17년 VR열풍이 불었다가 관심이 뜸해진 사례가 반복될 수도 있다. 이러한 측면에 정부 정책 방향성을 인식하고 이를 기반으로 발전상 변화한 경쟁적 속도를 맞춰나감으로 장해되지 않는 성장을 추구해 나가야 한다.

3.2.3 강점 + 위협 (ST)

제페토는 국내 메타버스 시장 선두주자로 메타버스 시장 퍼스트 무버(First Mover) 위치를 차지하고 있다. 특히, 다른 대기업들이 확보해온 노하우와 IP를 가지고 시장에 뛰어들고 있지만, 모기업인 국내 1위 종합 포털 네이버 웹툰, 게임과 같은 풍부한 IP와 쇼핑, 블로그 등을 통해 수집할 수 있는 빅데이터 기술은 소비자 트렌드에 맞게 서비스 제공이 가능하고 다수에 콜라보레이션 경험으로 경쟁기업대비 우위를 점하고 있다. 그러나 현실에 안주하지 말고 기존 고객을 붙잡기 위해서는 보다 다양한 콜라보레이션과 도전적 투자방식을 채택하여 시장에서 입지를 더욱 견고히 다질 필요성이 있다.

특히 제페토는 이러한 강점을 활용하여 시장 위협을 상쇄할 필요성이 있으며 정부의 지나친 규제를 방지하기 위해 메타버스 기업간 협력을 통한 정부와 지속적인 소통이 필요하다. 또한 제페토는 시장을 주도하는 기업으로 후발 기업들과 시장 전체 이익을 위해 협력하여 정부 규제 및 외국 기업의 위협을 현명하게 대처할 필요가 있다.

3.2.4 강점 + 기회 (SO)

제페토는 증폭되고 있는 시장 관심을 바탕으로 더 많은 콜라보 상품들을 제작하고 있다. 기존에 단순한 게임 아이템을 넘어서 블랙핑크 가상 콘서트, BTS의 가상 팬사인회 등, 다양한 영역으로 진출하고 있다. 이에 MZ세대로부터 많은 관심을 얻고 있어 제페토와의

협업을 원하는 기업들이 계속해서 늘어나고 있다.

또한 제페토는 국내시장에 멈추지 않고 해외시장 공략을 적극적으로 펼치고 있는데 2021년 9월 미국 법인인 '네이버제트USA'를 설립하며 미국 시장에서 다양한 투자자들을 모집하고 있다. 특히 경쟁사인 로블록스의 주 고객이 10대 남성인데 비해 제페토의 주 고객은 10대 여성이므로 패션, 아이돌, 쇼핑 등 경쟁사에 비해 차별화된 전략을 통해서 관련분야의 기업에게 러브콜을 받고 있다. 대표적으로 구찌, 디올 등 자사 매장도 엄격한 심사를 통해서 입점하는 명품 브랜드들도 메타버스 시장에 매력을 느끼고 미래의 고객이 많은 제페토와 협업을 맺어 게임 아이템을 제작하고 월드를 제작하여 선보인 바 있다. 이로인해 국내외의 다양한 화장품, 패션 기업들이 제페토와의 협업을 원하고 있고 관련 프로젝트를 진행 중이다.

또한 최근 발생했던 코로나로 인해 언택트 시대가 급격하게 우리 생활에 보편화되었고 이에 신기술인 메타버스에 대한 의구심이나 거부감이 있던 고객들의 시선이 바뀌어 급진적인 성장을 이룰 수 있었다. 그러나 코로나 특수가 끝나가는 지금 자칫하면 일시적인 유행이 되어버릴 수 있으므로 제페토는 이에 그치지 않고 '위드 코로나' 시대를 대비하여 메타버스 안 뿐만 아니라 메타버스와 융합하여 현실에서도 콘텐츠를 즐길 수 있는 다양한 프로젝트를 구상해 나가야한다. 또한 또한 향후 VR기기 보급이 빨라질 것을 대비하여 VR관련한 콘텐츠를 준비하여 소비자 유입을 강화시켜 나갈 필요성이 있다.

4. 결론 및 시사점

본 논문은 고객 인터랙티브 강화를 위한 제페토의 전략 도입 현황을 분석하고자 하였다. 이후 기업이 지속가능한 발전을 위한 방향성을 제시하고자 하였다. 그러함에 먼저 경쟁력을 분석하고자 SWOT 분석기법을 활용하여 기업 강점, 약점, 기회, 위협요인을 도출 하였다. 분석결과는 다음과 같았다.

첫째, 기업 강점으로는 제페토 모기업인 네이버를 기반으로 풍부한 고객정보와 인터넷 기술 그리고 IP를 활용하여 주 타겟층인 MZ세대에게 다양한 서비스를 제공 중이라는 점이다. 또한 다양한 콜라보레이션과 도전적 투자로 경쟁력을 확보하는데 노력을 기울이고 있다. 즉 성장을 위한 적극적인 경영활동을 이어오고 있다.

둘째, 약점으로 단순한 수익구조로 아직까지 흑자 전환

에는 성공하지 못하고 있다는 점이며, IP확장이 제페토 내부 시스템에만 의존하고 있다. 또한 타겟층이 MZ 세대에 지나치게 집중된 것도 장기적인 관점에서 약점으로 작용하고 있다.

셋째, 기회요인으로 메타버스 시장에 대한 기업과 정부 관심이 상승하고 있으며, 향후 미래 핵심 사업으로 발전할 가능성이 있다는 점이다. 마지막으로 위협요인으로는 시장규모가 증가되어짐으로서 다른 대기업들이 시장에 계속 진입하고 있다는 점이다. 또한 정부의 메타버스 규제 압박이 심해지고 있어 시장 확장에 장애요인으로 나타나고 있다는 점이다. 이러한 측면에 앞서 제시한 각각의 요인을 도출한 결과를 토대로 TOWS 분석 방법을 적용한 발전 방향은 다음과 같다.

첫째, 취약한 수익구조를 다각화할 필요가 있다. 현재 시장 퍼스트 무버이자 국내 시장점유율 1위를 차지하고는 있지만, 다양한 기업들이 추격해오고 있으며 아직까지 메타버스 시장이 불안정하기 때문에 보다 안정적인 수익구조를 확보해 나가야한다.

둘째, 타 메타버스 기업들과 협력하여 정부규제 및 위협에 대응할 수 있어야 한다. 중국 사례와 같이 정부규제로 산업 전체가 흔들리는 경우가 있을 수 있으며 상대적으로 기반산업이 부족한 메타버스의 경우 파급력은 더욱 클 수밖에 없기 때문이다. 따라서 부정적인 영향을 방지하기 위해서라도 정부와 긴밀히 소통하는 한편, 시장 전체 이익을 위해 다른 기업과 협력은 필수적이라 할 수 있다.

셋째, 수익다각화와 사업안정성을 확보하자 더 많은 콜라보를 진행해야 하며, 특히 자사 IP 강화를 위해 게임, 드라마, 영화 등 제페토만에 콘텐츠를 확보하는 것이 중요하다. 마지막으로 '위드코로나' 시대에 어떤 전략을 사용해 나가야 할지 결정해야 한다. 제페토는 코로나로 사태로 인한 악조건 속에서도 불구하고 오히려 언택트 활성화에 유의한 영향에 기초하여 성장하고 있다 할 수 있다. 반면, 현재 코로나 사태로부터 벗어나 일상으로 다시 돌아가기 위해 노력 중에 있으며 이는 정상생활 환경으로 다시 돌아갈 시는 시장으로부터 관심이 줄어들 수 있음을 의미 할 수도 있다. 따라서 제페토만에 뚜렷한 색깔을 확보하고 지속적으로 신규 회원 유입과 기존 유저들에 이탈을 막을 수 있도록 다양한 IP확장과 소비자요구에 맞는 투자를 추진해 나가야한다. 따라서 종합적인 측면에서 발전방향을 제시하자면, 어느 한 범

위에 한정된 발전방향을 모색해 나가기보단 여러 다각적인 관점에서 분석하고 조화로운 발전방향을 확보해 나가야 할 필요성이 있다.

한편, 본 연구는 비즈니스 모델을 적용한 기업 사례 연구라는 점에서 의미하는 바가 크다. 그러나 다음과 같은 한계성도 존재 할 수밖에 없기 때문에 향후 후속 연구가 필요하다고 할 수 있다. 첫째, 연구자 주관적인 의견이 개입되었다는 개인성을 배제할 수 없어 본 연구 결과를 토대로 기업현황과 전략방향을 일반화하기는 한계가 발생한다. 또한 비즈니스 모델을 활용한 분석방법은 분석 모델이나 발전 모델에 따라 해석과 결과는 달리 나타난다. 따라서 향후 4P 분석기법, 4C 분석기법 이외, 다이아몬드 모델 등과 같은 다른 각도로 분석하고 다각적인 측면에서 발전 방향을 모색한다면, 본 연구가 선행연구로서 활용가치가 높다 판단된다.

REFERENCES

- [1] T. J. Kim, O. B. Kwon & J. Y. Kang. (2021). The Metaverse and the Christian Worldview: The Metaverse of Biblical Enterprises Strategic Factor Analysis For Service Development. *faith & scholarship*, 26(4), 137-172. DOI : 10.30806/fs.26.4.202112.137
- [2] M. G. Kim & A. J. Ahn. (2021). A Study on the Activation of Virtual Space Using Metaverse Zepeto App. *Journal of Cultural Product & Design*, 66, 375-383.
- [3] D. S. Oh. (2021). 10 Keywords to Read the Era of COVID-19. *Mission and Theology*, 54, 41-70.
- [4] K. Boa & S. H. Park. (2021). Analysis of Genis Music's Strategy for Strengthening Customer Interactive: Focus on SOWT and TOWS Analysis. *Journal of Venture Innovation*, 4(1), 87-99.
- [5] B. J. Lee. (2021). A Legal Study on the effectiveness and legal issues of Metaverse for future generations. *Journal of hongik law review*, 22(3), 49-82. DOI : 10.16960/jhlr.22.3.202109.49
- [6] J. M. Kim. (2020). A study on Establishing Strategic Tasks for Social Economic Organizations through SWOT Analysis: Focusing on Chungnam Region. *Industry Promotion Research*, 5(2), 9-17. DOI : 10.21186/IPR.2020.5.2.009
- [7] S. H. Park & S. J. Lee. (2021). Analysis of Sulwhasoo's entry into the Chinese cosmetics market and deduction of development strategies:

Focusing on SWOT and TOWS models. *KBM Journal*, 5(2), 131-142.

- [8] G. J. Yun & J. S. Kim. (2014). A Study on Commercialization Strategy based on SWOT Analysis : Commercialization Strategy Consulting Practice of Aseptic Packaged Cooked Rice Production Technology. *Korean Management Consulting Review*, 14(3), 127-139.
- [9] J. Y. Chun. (2015). A SWOT analysis for improving the sharing economy based product design process. *Journal of Digital Design*, 15(3), 889-897. DOI : 10.17280/jdd.2015.15.3.085
- [10] M. E. Porter. (1980), *Competitive Strategy*, NY, Free Press.

박 상 현(Sang-Hyeon Park)

[정회원]



- 2008년 2월 : 강원대학교 신소재 공학과(공학학사)
- 2010년 8월 : 한국외국어대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2022년 2월 : 동의대학교대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2021년 8월~현재 : 우송대학교 바이오헬스 혁신공유대학 연구교수
- 관심분야 : 경영전략, 4차 산업, 기술경영, 제조경쟁력 등
- E-Mail : pparkpparkssang@hanmail.net

김 창 태(Chang-Tea Kim)

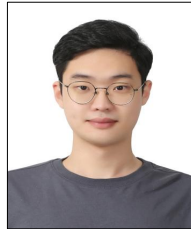
[정회원]



- 1991년 3월 : 다카사키시립경제대학 (경영학사)
- 1993년 3월 : 동경경제대학 (경영학석사)
- 1997년 3월 : 동경경제대학 (경영학박사수료)
- 2012년 2월 : 동의대학교 경영학과(경영학박사)
- 2013년 3월~현재 : 동의대학교 의료경영학과 부교수
- 관심분야 : 경영정보, 병원경영, 의료서비스 등
- E-Mail : kimct@deu.ac.kr

홍 관 우(Kwan-Woo Hong)

[학생회원]



- 2021년 8월 ~ 현재 : 충북대학교 국제경영학과 학생
- 관심분야 : 국제경영, 경영전략, 4차 산업, 국제무역
- E-Mail : smk00204@naver.com