

제페토와 로블록스 비즈니스 모델 사례 연구

A Case Study on Zepeto and Roblox Business Model

황윤정¹, 한주희^{2*}

Yun-Jung Hwang¹, Joohee Han^{2*}

요 약

최근 화두가 되고 있는 메타버스(metaverse) 산업은 무궁무진한 성장가능성을 가지고 있다. 메타버스의 가상세계 유형에 속하는 제페토와 로블록스는 가상세계 속 아바타를 만들어 사용자가 높은 자유도를 가지고 플랫폼에 참여자 혹은 제작자로 콘텐츠에 적극적으로 참여할 수 있다는 공통점을 가지고 있다. 하지만 소셜미디어 기반의 성격을 가진 제페토와 게임 콘텐츠를 기반으로 소셜미디어로 성장하고 있는 로블록스의 방향성은 확연히 다르다. 하지만 명확한 점은 두 기업 모두 사용자가 생산한 콘텐츠(UGC) 기반의 커뮤니티, 플랫폼을 만들어가고 있는 사안에 집중해 보면 장기적으로 사용자가 자율적으로 원활하게 콘텐츠를 생산하고, 공급하는 생태계를 조성하기 위해서는 공급자와 수요자 간의 중간 다리인 운영자 역할이 시급히 필요한 시점이다. 본 연구는 메타버스의 대표적인 기업 제페토와 로블록스의 사례를 기반으로 한 비교분석을 통해 메타버스 플랫폼의 관리에 대한 여러 성공 요소들을 제시하였다.

핵심어 : 메타버스, 제페토, 로블록스, 비즈니스 모델, 비즈니스 모델 캔버스

Abstract

The metaverse industry, which has recently become a hot topic, has endless growth potential. Zepeto and Roblox, which belong to the virtual world type of Metaverse, have something in common that users can actively participate in content as participants or producers on the platform with a high degree of freedom by creating avatars in the virtual world. However, the direction of Zepeto, which has a social media-based character, and Roblox, which is growing into social media based on game content, are clearly different. What the two companies have in common is that they create UGC-based communities and platforms produced by users. In the long run, in order to create an ecosystem in which users autonomously and smoothly produce and supply content, the service must perform well as an operator, an intermediate bridge between suppliers and consumers. This case study with Zepeto and Roblox recommends success factors of managing the metaverse platform.

Keyword : metaverse, zepeto, roblox, business model, business model canvas

1 Department of Business, Gachon University, Seongnam-si, Korea [Undergraduate student]
e-mail: cordla2180@gachon.ac.kr

2 Department of Business, Gachon University, Seongnam-si, Korea [Assistant Professor]
e-mail: jhhan0729@gachon.ac.kr (Corresponding author)

Received(March 16, 2022), Review Result(1st: April 9, 2022), Accepted(June 10, 2022), Published(June 30, 2022)



© 2022 The Authors. Published by NCISS.
This is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

1. 서론

가상세계, 더 이상 흔한 SF 영화 속 배경이 아니라 많은 기업들이 만들고 싶어하는 현실이 되었다. 최근 많은 기업들이 메타버스(metaverse)를 만들고자 뛰어들고 있다. 대표적인 예시로 2021년 10월, 메타버스 사업 확대 의지를 담아 사명을 Meta로 바꾼 페이스북의 사례를 들 수 있다. 이 외에도 많은 기업에서 메타버스 산업이 무궁무진한 성장 가능성이 있다고 여기며 투자를 하거나 신사업을 기획하기도 한다. 하지만 동시에 메타버스는 논쟁이 분분한 주제이기도 하다. 일각에서는 메타버스가 마케팅 혹은 투자 유치를 위한 매력적인 키워드라고 주장하기도 하고, 또 어떤 이들은 앞으로 미래를 바꿀 새로운 플랫폼이 될 것이라고 기대하기도 한다. 전 세계 최초로 ‘메타버스 상장지수펀드(ETF)’를 만들어서 주목 받은 벤처 투자자인 메튜볼은 “메타버스의 모든 면을 포괄하는 하나의 정의는 있을 수 없다”고 말했다 [1]. 단순히 한, 두 개의 기술만으로는 메타버스 기술의 혁신적 변화를 정의할 수 없으며, 메타버스를 많은 기술이 중첩되고 상호작용하는 과정으로 이해하는 게 적합하다고 주장한다. 예를 들어, 모바일 인터넷 혁명은 많은 부차적인 기술혁신을 바탕으로 시작되었던 것처럼 메타버스 또한 대체불가능한 토큰(NFT), 암호화폐, 가상현실, 증강현실 등 기존의 여러 기술을 모두 아울러 통합하는 용어로 이해해야 한다.

본 연구에서는 정말로 메타버스가 고객에게 가치를 창출하고 있는지를 대표적인 메타버스 기업의 사례인 한국의 제페토와 미국의 로블록스의 비즈니스 모델을 분석함으로써 알아보고자 한다 [2-4]. 비즈니스 모델을 분석하기 위해서 9개의 요소로 비즈니스 모델을 분석하는 도구인 비즈니스 모델 캔버스를 활용하며, 두 서비스의 차별점과 공통점을 비교해보면서 어떻게 시장에서 성장하고 있는지를 살펴보고자 한다. 본 연구의 구성은 다음과 같다. 2장 이론적 배경에서는 메타버스의 개념과 4가지 유형, 시장 성장 전망을 다루며, 비즈니스 모델 캔버스 분석 방법에 대해서 소개한다. 3장에서는 제페토를 비즈니스 모델 캔버스를 활용하여 설명한다. 4장에서는 로블록스를 비즈니스 모델 캔버스를 활용하여 분석한다. 마지막으로 두 기업의 비즈니스 모델 분석 결과를 비교하면서 메타버스 산업이 고객에게 어떻게 가치를 창출하고 있는 지에 대한 결론과 시사점을 밝히고 메타버스 산업에 대한 전망을 제시한다.

2. 이론적 배경

2.1 메타버스(metaverse)

메타버스(metaverse)는 보편적으로 통용되는 정의가 아직은 없는 실정이며 일반적으로는 ‘현실세계와 유사한 사회적·경제적 활동이 통용되는 3차원 가상공간’ 정도의 의미로 사용되고 있으나, 학

자나 기관마다 나름의 정의를 내리고 있어 넓은 의미로 통용되고 있다 [5]. 단어 자체로는 초월 또는 가상을 뜻하는 메타(meta)와 세상을 뜻하는 유니버스(universe)가 합쳐진 메타버스(metaverse)는 ‘초월적 세상’을 뜻하며, 온라인 공간을 이용하는 새로운 방식을 나타내는 표현으로 통용되고 있다. 메타버스라는 단어의 유래는 인류가 멸망으로 치닫는 현실을 피해 가상 현실에서 살아가는 미래를 그린 스티븐슨(Neal Stephenson)의 디스토피아 소설 ‘스노우 크래시(Snow Crash, 1992)’에서 처음 등장했다. 메타버스 개념은 오래전부터 있어 왔지만, 마크 저커버그와 같은 기업가와 투자자들이 이에 대해 얘기하기 시작한 2021년이 되어서야 사회의 주요 화두로 부상했다. 미국의 미래가속화연구재단(Acceleration Studies Foundation: ASF)이 2007년 메타버스를 “가상적으로 향상된 물리적 현실과 물리적으로 영구적인 가상공간의 융합”이라고 개념을 정리했다. 그 이후 10여년이 지나 2020년 로블록스(Roblox)가 기업공개(IPO) 과정에서 자사 서비스를 메타버스 개념을 활용하여 설명하면서, 메타버스가 본격적으로 대중들에게 현실세계와 유사한 디지털 세계로 인식되기 시작했다.

메타버스의 개념을 처음으로 정리한 미래가속화연구재단(ASF)은 [표 1]에서 살펴볼 수 있듯이 메타버스의 내재적(Intimate)과 외재적(External) 그리고 증강(Augmentation)과 시뮬레이션(Simulation)이라는 두 가지 범주를 활용하여 증가현실, 라이프 로깅, 거울세계, 가상세계 등 네 가지 유형으로 분류 가능하다 [6]. 본 연구에서 다루는 제페토와 로블록스 서비스의 경우, 타인과 사회활동을 할 수 있는 디지털 세계인 가상세계 유형에 해당 된다.

[표 1] 메타버스의 네 가지 유형

[Table 1] four types of Metaverse

증강현실	실제 공간에서 가상의 정보 합성 (예: 포켓몬GO 등)
라이프 로깅	삶(life)과 기록(logging)의 합성어로 SNS에 일상을 기록하는 행위 (예: 인스타그램, 페이스북 등)
거울세계	현실 속 풍경, 모습, 정보 등을 실제로 반영하되, 거기에 추가 정보를 더한 세계 (예: 구글어스, 네이게이션 등)
가상세계	타인과 사회활동을 하는 디지털 세계 (예: 제페토, 로블록스, 마인크래프트 등)

2021년 12월 발행된 블룸버그의 산업 분석 보고서에 따르면, 메타버스 산업은 2020년 4787억달러에서 2024년 7833억달러로 연평균 13.1%의 성장률을 보일 전망이다 [7]. 메타버스 내의 시장 기회는 소셜 미디어 광고 수익 뿐만 아니라 콘서트나 스포츠 이벤트와 같은 라이브 엔터테인먼트로 확장할 수 있다는 강점을 가지고 있다. 현재는 로블록스나 마인크래프트가 초기 메타버스 시장을 선도하고 있지만 다른 게임업체나 소셜네트워크 회사들이 기존 서비스에 메타버스를 적용하거나 신규 서비스를 출시할 가능성도 높다. 또한 기존 게임 개발사들은 기존 게임 서비스에서 사회적 소통 기능을 강화하는 방식 등으로도 신규 진입할 가능성이 높다. 높은 성장률과 가능성을 가진

시장이고, 아직 메타버스 시장이 무르익지 않은 만큼 많은 신규 진입자의 유입 등으로 경쟁이 심화될 가능성 또한 높다고 볼 수 있다.

2.2 비즈니스 모델

비즈니스 모델 (Business Model)은 기업이 고객에게 가치를 창출하여 전달하는 사업의 전체적인 방식으로 묘사하는 시스템으로 볼 수 있다. 비즈니스 모델은 여러 방식으로 표현될 수 있으며, 새롭고 독특한 비즈니스 모델은 기업의 경쟁우위를 확보하기 위한 중요한 수단이 될 수 있다 [8].

비즈니스 모델 캔버스(Business Model Canvas)는 현재의 사업 혹은 신사업에 대해서 시각화된 비즈니스 모델 캔버스를 활용하여 분석하고 부족한 부분을 보완하기 위해서 만들어진 개념이며 비즈니스 모델의 개념을 조직이 가치를 창출, 제공 및 포착하는 방법에 대한 이론적 근거를 설명한다 [9]. 이는 크게 4개 주요 기업 활동으로 가치제안(value proposition), 가치창출(value creation), 가치전달(value delivery), 가치확보(value capture)로 구분되며 더 세부적으로는 가치제안(value propositions), 가치핵심활동(key activities), 핵심 자원(key resources), 핵심 파트너십(key partnerships), 고객 세그먼트(customer segments), 고객관계(customer relationships), 채널(channels), 비용구조(cost structure), 수익원(revenue streams)로 구성될 수 있다. 비즈니스 모델 캔버스는 기업의 비즈니스를 하나의 캔버스에 담아서 분석할 수 있어 전체적인 관점에서 비즈니스 모델에 접근할 수 있으며, 9개의 요소를 통해서 비즈니스 모델에서 다뤄야하는 주요한 분석 내용을 모두 포괄하고 있다는 장점을 가지고 있다 [10]. 하지만 동시에 단순하고 이해하기 쉽게 설계된 분석 도구이기 때문에 구체적인 세부 항목으로 분석이 필요한 경우는 다른 비즈니스 분석 도구를 활용할 수 있다. 본 연구에서는 메타버스 산업에서 떠오르고 있는 제페토와 로블록스의 비즈니스 모델을 전체적으로 파악하고 이를 비교하여 두 기업의 특징을 도출하고자 한다.

3. 제페토 비즈니스 모델 분석

3.1 제페토 서비스 개요

제페토(Zepeto)는 얼굴인식과 AR, 3D 기술을 활용해 자신만의 개성 있는 3D 아바타로 소셜 활동을 즐길 수 있는 아바타 플랫폼이다 [11]. 이용자들은 개성을 담아낸 가상공간 속 아바타를 만들고 가상 공간에서 다른 사용자와 소통할 수 있는 서비스이다. 현재 약 2억명의 누적 가입자 수를 달성했다. 제페토 출시 초기에는 자신의 아바타를 꾸미거나 타인의 아바타를 볼 수 있는 수준이었지만 2019년 3월에 출시한 제페토 월드를 기점으로 가상공간을 기반으로 한 소셜 미디어로 성장했다. 제페토 가입자 중 해외 가입자가 약 90%이며, 연령대는 10대 이용자가 약 80%로, 글로벌

Z세대(1990년대 중반~2000년대 초반 출생)가 주요 사용자로 볼 수 있다. 제페토의 서비스는 크게 3가지 분야로 크리에이터 플랫폼인 제페토 스튜디오, 3D 가상 세계인 제페토 월드, 제페토 내의 실시간 라이브 방송 서비스인 제페토 라이브 등으로 분류할 수 있다. 나만의 가상 캐릭터인 제페토를 만들어서 꾸미는 것에서부터 시작하여 가상의 공간인 월드를 생성하여 다른 사용자와 소통할 수 있다. 첫번째로, 제페토 스튜디오는 사용자가 제페토 안에서 아이템을 직접 제작하고 판매할 수 있는 플랫폼이다. 제페토 스튜디오에서는 크리에이터들이 아이템을 제작할 때 도움이 되는 템플릿 에디터를 제공하여 쉽게 3D 아이템 제작이 가능하다. 제페토의 각 캐릭터는 제페토 스튜디오 내에서 유명한 패션 아이템 크리에이터로 일종의 가상의 패션 디자이너이다. 크리에이터는 스스로 제페토 아바타 의류 상품을 제작하여 다른 사용자들에게 판매하여 수익을 얻을 수 있다. 크리에이터의 아이템 판매 수익은 제페토 내의 가상화폐인 줌(ZEM)으로 제공한다. 크리에이터는 아이템을 판매해 5000줌(한화 약 12만원) 이상의 수익을 내는 경우, 한 달에 한 번 현금화가 가능하다. 제페토는 크리에이터가 만든 아이템이 판매될 경우, 결제 수수료 30%를 수취하는 방식으로 수익을 창출하고 있다. 유튜브와 유사하게 크리에이터가 생산한 콘텐츠를 기반으로 서비스를 구축하는 것이다. 최근 유명한 제페토 스튜디오의 크리에이터인 Lenge는 월 1,500만원 상당의 수익을 내고 있다고 한다 [12]. 제페토라는 사용자의 아바타들이 움직일 수 있는 가상 공간인 제페토 월드는 사용자가 모여 게임을 즐기거나, 메시지를 주고받는 공간으로 일종의 가상 놀이터라 생각해 볼 수 있다. 제페토 월드 또한 제페토 스튜디오처럼 사용자가 직접 만들 수 있다. 제페토 월드는 유니티로 개발되어 제페토 스튜디오보다는 조금 더 제작의 진입 장벽이 생기지만, 제페토 월드 또한 제작자인 월드 크리에이터와 수익을 분배하고 있다. 제페토 라이브를 통해서 가상 캐릭터로 라이브 소통 방송을 진행하여 가상 인플루언서가 될 수 있다.

3.2 제페토 비즈니스 모델 캔버스

3.2.1 고객 세그먼트 (Customer Segment)

제페토의 고객군은 크게 둘로 나눌 수 있다. 첫번째로는 메타버스를 즐기는 글로벌 Z세대 개인 고객과 두번째로는 패션, 엔터테인먼트, 게임 산업의 글로벌 기업 고객이다. 제페토도 기존의 여러 플랫폼 기업처럼 메타버스를 활용한 하나의 플랫폼으로써 매력적인 플랫폼을 만들어 많은 사람들이 모이게 만들고, 사람들이 모이면 그 사람들로 가치를 창출하는 방식의 서비스를 제공하고 있다.

첫번째 고객군인 글로벌 Z세대는 개인 가입자 추이로 확인할 수 있다. 2022년 제페토의 개인 글로벌 가입자가 2억5000만명을 돌파했다. 이는 넷플릭스 유료 가입자(2억1360만명)보다 많은 수치이다. 이 중 90%가 해외 이용자이며, 80%는 Z세대다. 하지만 가입자 수에 대비하여 월간 활성화 수는 상대적으로 낮다. 2021년 9월 모바일 빅데이터 플랫폼 모바일인덱스에 따르면 지난 달 제페토

국내 월간 순 사용자 수(MAU)는 38만명으로 집계됐다 [13]. 1년 전과 비교했을 때 40% 가량 증가한 월간 순사용자 수이다. 글로벌 월간 순 사용자 수(MAU)는 글로벌 Z세대가 가장 주된 사용자층이다. 이들은 자신과 유사한 가상의 캐릭터를 통해서 소셜 네트워킹을 하면서 직접 콘텐츠를 만들어낸다. 특히, 제페토는 엔터테인먼트 사의 투자와 협업을 바탕으로 K-POP에 열광하는 글로벌 사용자들에게 긍정적인 반응을 이끌어내고 있다. 이렇게 모인 글로벌 Z세대 고객들을 원하는 글로벌 기업 고객 또한 제페토의 고객이 된다. 현실 제품과 유사하게 구현할 수 있는 3D 아이템으로 시각적 몰입감을 줄 수 있으며, 제페토는 글로벌 Z세대라는 명확한 타겟 고객층이 있는 플랫폼이기에 다양한 글로벌 기업들에게 광고 수익을 얻고 있다.

3.2.2 가치 제안 (Value Propositions)

가치제안은 고객의 문제를 해결하거나 그들의 니즈를 충족시켜서 고객들에게 제품 또는 서비스로 가치를 주는 일로, 제페토가 고객들에게 주는 가장 큰 가치는 디지털 세계에서의 자아실현이다. 기존의 게임이나 타 메타버스 서비스에서도 나를 투영할 수 있는 아바타의 개념은 존재한다. 하지만, 제페토는 증강현실(AR) 3D 얼굴 인식 기술을 기반으로 나와 비슷한 아바타 캐릭터를 만들 수 있으며, 상대적으로 아바타에 나를 투영하기에 더 쉽고, 개인 커스터마이징에 용이하다. 현재 제페토 스튜디오에서도 주로 의류 아이템을 기반으로 아바타를 꾸미는 데에 집중하고 있기 때문에 더욱 다양한 방식으로 현실세계와 다른 나를 사용자가 직접 창조해낼 수 있다는 점에서 많은 글로벌 Z세대의 마음을 얻었다. 글로벌 기업들의 입장에서 향후 새로운 소비층이 될 Z세대 고객들이 적극적으로 활동하는 플랫폼에서 기반을 쌓고 싶다는 니즈를 제페토에서 충족할 수 있다. 10대~20대가 주요 소비자인 패션, 엔터테인먼트, 방송 분야의 기업에게는 제페토는 자사 서비스나 제품 홍보 및 보유한 IP(지식재산권) 사업을 확장할 수 있는 기회가 될 수 있다. 기존의 브랜드를 활용하여 제페토 내의 가상 아이템을 출시하거나 전용 홍보 공간을 마련하여 브랜드 이미지 향상 및 부가수익 창출할 수 있다. 가장 대표적인 예시로는 이탈리아 명품 패션 브랜드 구찌(GUCCI)와의 협업이다. 2021년 S/S 신상품 일부를 구현했으며, 최근 SNS상에서 화제를 얻고 있는 ‘도라에몽X구찌 컬렉션’을 포함하여 의상과 핸드백, 액세서리 등 총 60여 종의 제품을 제페토에서 정식 출시하였다 [14].

3.2.3 채널 (Channels)

채널은 기업이 고객에게 가치를 전달하기 위해서 어떻게 접근할 지를 의미한다. 제페토는 현재 일반 사용자에게는 모바일 어플리케이션을 기반으로 서비스를 제공하고 있다. 제페토 내에서 크리에이터로 콘텐츠를 생산하는 사람들은 별도의 제작 도구가 필요하다. 제페토 스튜디오 크리에이터의 경우, 제페토가 제공하는 템플릿을 활용하거나 포토샵과 같은 다른 디자인 도구들을 활용하여

상품을 제작할 수 있다. 제페토 월드의 경우, 상품보다 더 까다로워서 유니티(Unity)와 같은 게임 개발 도구를 활용해야 한다. 제페토와 협업하기를 원하는 기업 고객의 경우, 대부분 제페토와 직접적인 제휴 방식을 활용하여 제페토 내의 일반 사용자와의 접점을 만든다. 위의 구찌의 사례처럼 자사 브랜드를 제페토 내에서 구현하거나, 자사의 제페토 월드 가상공간을 만들 수 있다.

3.2.4 고객 관계 (Customer Relationships)

고객관계는 특정한 고객 집단과 회사가 어떤 형태의 관계를 맺을 것인가를 의미한다. 제페토와 고객과의 관계에서 주요한 키워드는 이용자 생산 콘텐츠(User-Generated Content, UGC)이다. UGC는 서비스의 이용자가 직접 서비스 내에서 콘텐츠를 생산, 이용, 참여할 수 있다는 특징을 가지고 있다 [15]. 대표적인 예시로는 유튜브(Youtube)가 있다. 유튜브 크리에이터와 마찬가지로 제페토의 크리에이터 또한 제페토 스튜디오나 월드, 라이브 기능을 활용하여 직접 제페토 내에서 콘텐츠를 생산하고 이용하며 자신만의 콘텐츠를 통해서 수익을 창출할 수 있다. 그 외에도 기업 고객의 경우, 자사의 서비스를 홍보하기 위함으로 제페토와 제휴 협력한다. 하지만 제페토 또한 기업 고객과의 협업을 통해서 고객들에게 더 다양한 콘텐츠 경험을 제공한다는 점에서 서로에게 긍정적인 결과를 낼 수 있는 제휴 관계를 맺고 있다.

3.2.5 수익원 (Revenue Streams)

제페토가 수익을 창출하는 방식은 크게 2가지로 볼 수 있다. 첫번째로는 일반 사용자들을 대상으로 제페토 내의 상품을 살 수 있게끔 제페토 내의 가상화폐인 잼(ZEM)의 판매 수익 및 아이템 판매에 대한 수수료 수익이다. 두번째로는 브랜드와의 콜라보레이션을 바탕으로 하는 광고 마케팅 수익으로 제페토 내의 아이템과 제페토 월드라는 가상 공간 자체를 광고 플랫폼으로 삼아서 수익을 낼 수 있다. 예를 들어, 기업들이 가상 매장이나 쇼룸을 제페토 월드에 설치함으로써 제페토는 광고 수익을 창출할 수 있다. 삼성전자, 구찌, 나이키와 같은 대기업의 광고 확대로, 2021년 2분기 공개된 월매출이 25~33억원대로 작년 대비 70%이상 성장했다. 이처럼 브랜드 광고 수익은 장기적으로는 제페토에게 더 큰 수익성을 가져다 줄 것으로 보인다. 2020년 네이버제트는 86억 4646만원 매출과 188억 9706만원 영업손실을 기록했다. 그러나 2021년 매출은 400억원 대로 4배 이상 성장한 것으로 보이며, 김동희 메리츠증권 연구원은 “올해 네이버제트 매출이 전년 동기 대비 192% 증가한 1110억원, 영업이익은 269억원으로 흑자 전환할 것”으로 내다봤다 [16].

3.2.6 핵심 자원 (Key Resources)

핵심 자원에는 크게 물적 자원, 지적 자원, 인적 자원, 재무 자원 4가지가 있다. 제페토는 주로 현재까지는 지적 자원, 인적자원, 재무 자원을 핵심 자원으로 볼 수 있다. 지적자원에는 수많은 사용자들이 끊임없이 생산해내는 자체 제작 콘텐츠와 네이버와 투자사들과의 협력으로 지적 재산권

을 활용한 신규 콘텐츠 제작의 용이하다. 제페토의 재무자원은 대규모 투자 자금이 있다. 제페토는 2018년 서비스 출시부터 네이버의 자회사인 스노우 내에서 시작되어 상대적으로 재무적 안정성을 바탕으로 사업을 시작할 수 있었다. 이후 2020년 5월 스노우에서 물적분할하여 네이버제트라는 법인을 새로 설립했으며, 하이브, JYP, YG엔터테인먼트 등의 국내 엔터테인먼트 기업으로부터 약 170억원의 투자를 유치했다. 최근 2021년 11월 소프트뱅크, 하이브 등으로부터 기업가치 1조 2000억원을 인정받아 약 2200억원의 추가 투자를 유치했다. 2020년까지만 해도 기업가치가 1500억원대에서 기업가치가 약 8배 급증했다 [17]. 또한 지난 해 미국법인(NAVER Z USA)에 이어 두번째 해외 법인인 홍콩법인(NAVER Z Limited)을 설립했다. 제페토의 글로벌 가입자 중 아시아인 비중이 가장 높기 때문에 홍콩법인은 아시아 기업들과 협업하여 시장을 확대해나갈 것으로 보인다.

3.2.7 핵심 활동 (Key Activities)

핵심 활동은 기업이 어떻게 고객에게 가치를 제안, 창출하고 시장에 접근하여 수익을 창출하는지에 대한 방법을 의미한다. 제페토의 경우, 플랫폼으로써 메타버스라는 가상 공간에서의 자아실현을 할 수 있는 공간을 만들고 있다. 얼굴인식, 3D, AR 기술을 활용하여 사용자를 투영할 수 있는 아바타를 생성하고, 가상세계 속에서 사용자가 스스로 원하는 자신의 모습을 만들고, 그 모습으로 일종의 가상 사회 생활을 할 수 있는 것이다. 코로나로 가속화된 비대면 상황 속에서 다른 사람들과 연결되고 싶다는 사람들의 니즈를 충족시킴으로써 플랫폼 안에 사용자들을 모으고 있다. 제페토는 플랫폼 안에 모여든 많은 사람들로 하여금 플랫폼 안에서의 가상 아이템 구매를 유도하거나 기업으로부터 브랜드 광고 혹은 파트너십을 통해서 수익을 창출하고 있다.

3.2.8 핵심 파트너십 (Key Partnerships)

제페토는 현재의 성장세를 가속화하기 위해, 국내외 지적재산권(IP) 사업자들과의 제휴를 기반으로 플랫폼 내 콘텐츠를 강화하고 있다. 제페토는 이미 여러 브랜드와 파트너십을 체결하여 파생 콘텐츠를 만들어내고 있다. 구찌, 나이키, 랄프로렌 등 여러 패션 브랜드와의 파트너십으로 제페토 내의 콘텐츠 다양화를 하고 있으며, 패션 브랜드 외에도 K POP 콘텐츠를 활용하기 위해서 엔터테인먼트 회사의 IP를 활용한 콘텐츠 서비스도 강화하고 있다. 이 외에도 제페토 내의 게임 콘텐츠 다양화를 위해서 모바일 게임 ‘바람의 나라: 연’을 개발한 게임 개발사인 슈퍼캣과 합작법인인 ‘젍(ZEP)’을 만들었다. 제페토는 여러 기업들과의 파트너십, 적극적인 투자를 통해서 제페토 내의 콘텐츠를 더욱 풍성하게 만들어나가고 있다.

3.2.9 비용 구조 (Cost Structure)

제페토의 비용 구조는 주로 서비스를 만들기 위한 인적자원과 지적자원을 위한 투자에 많은 비용이 들어갈 것으로 보인다. 초기에는 사용자가 콘텐츠를 생산하는 데에 한계가 있기 때문에 기업

에서 자체적으로 여러가지 아이템과 제페토 월드를 만들었다. 지금도 많은 2억 5천여명의 누적 가입자 수를 달성했지만, 월간 활성화 사용자 수(MAU)와 같이 지속적으로 서비스를 사용하는 사람들이 충분히 많아져야 제페토에서 콘텐츠 생산에 들어가는 인력을 줄일 수 있을 것이다. 그 외에도 기업과의 협업을 통해서 가상 공간이나 제품을 만드는 경우에도 제페토의 내부 인력이 직접 이를 구현해야 한다. 장기적으로는 제페토의 직접적인 관여나 생산 없이도 사용자의 콘텐츠 생산이 충분히 늘어난다면 제페토는 서비스 운영과 관리에 집중하고, 서비스의 확장성에 대해서 더 깊은 고민을 해야하는 시점이 올 것이다.

4. 로블록스 비즈니스 모델 분석

4.1 로블록스 서비스 개요

로블록스(Roblox)는 2004년에 다이나블록스(DynaBlocks) 라는 이름의 회사로 시작했고, 2006년 9월 1일에 공식적으로 로블록스를 출시했다. 로블록스는 User Generated Game 플랫폼으로 사용자가 직접 게임을 만들고, 이용하고 참여할 수 있는 방식의 메타버스 플랫폼이다. 꾸준히 사용자가 쌓아온 게임들을 바탕으로 지속적으로 발전하여, 2020년 3월 뉴욕 증시에 기업공개(IPO) 당시 시가총액이 60조원이었다 [18]. 2016~17년부터는 이용자 수와 접속시간, 게임 콘텐츠의 지속적 증가로 게임의 가상화폐인 로벅스(Robux) 판매 수익과 거래 수수료 수익이 지속적으로 증가했다. 로블록스에서 게임을 만든 개발자 크리에이터는 판매대금으로 로벅스를 받아 현금으로 교환할 수 있으며 로블록스에 따르면, 2020년 9월 30일 기준으로 개발자 커뮤니티에 지급한 금액이 2억 달러를 넘었다고 한다. 다양한 기업과의 파트너십, 사용자 창작 콘텐츠(UGC) 활성화, 로블록스 내의 가상화폐 거래 시스템은 메타버스 플랫폼이 더욱 성장할 수 있는 성장 기반이 된다. 2021년 Roblox 는 2억명의 월간 활성화 사용자 수(MAU), 800만명의 게임 개발자, 4000만개의 게임을 보유한 거대한 플랫폼으로 자리 잡았다.

4.2 로블록스 비즈니스 모델 캔버스

4.2.1 고객 세그먼트 (Customer Segment)

로블록스의 고객은 게임의 플레이어와 개발자로 나뉘볼 수 있다. 플레이어도 개발자가 될 수 있으며, 개발자도 플레이어가 될 수 있다. 인구통계학적으로는 로블록스 게임 플레이어의 절반이 13-16세 미만의 어린이로 하루 평균 사용자 3200만명 중 절반 이상이 어린이 사용자이며, 일간 접속 시간은 약 3시간 사이이다. 틱톡, 유튜브, 인스타그램, 페이스북 등이 1시간 이하의 접속 시간을 보여주는 것과 비교하면 압도적인 접속 시간이다. 많은 게임 개발자들이 어릴 때 로블록스에서 게

임을 이용하다 10대 중후반이 되면서 본격적으로 게임 제작을 시작하는 것으로 알려져 있다. 현재는 콘텐츠 생산에 참여를 안하는 사용자도 잠재적 콘텐츠 개발자인 셈이다. 사용자들은 게임을 이용하며 쌓은 경험을 바탕으로, 제작 툴과 플랫폼에 대한 적극적인 의견을 제공하며, 로블록스도 적극적으로 피드백을 제공해, 이용자의 플랫폼에 대한 충성도를 높였다.

4.2.2 가치 제안 (Value Propositions)

로블록스가 고객에게 주는 가치는 게임의 다양성과 확장성이다. 게임업계에서 쓰이는 용어 중 하나로 ‘오픈월드’라는 단어가 있다. 오픈 월드(Open world)는 말 그대로 열린 세상이라는 뜻으로, 게임의 사용자가 가상 세계를 자유롭게 돌아다니며 구성 요소들을 의지에 따라 자유롭게 바꿀 수 있는 게임 디자인의 한 유형이다. 프리 롬(free roam) 혹은 샌드박스 게임(sandbox)라고도 한다 [19]. 보통 기존의 게임은 게임에서 이기기 위해서 어느 정도 정해진 방식과 규칙이 있기 마련이다. 하지만 오픈 월드 게임의 경우, 정해진 틀이 없이 사용자가 직접 세상을 만들고, 개척해 나갈 수 있다는 점에서 다르다. 게임을 참여하는 이용자에서 벗어나서 직접 게임을 만들 수 있고, 게임 내에서 새로운 공간을 개척해나갈 수 있다는 점은 사용자에게 신선함으로 다가왔을 것이다. 또한 사용자가 늘어날 수록 양질의 게임 콘텐츠가 지속적으로 증가함으로써 사용자는 더 다양하고 확장된 게임을 경험할 수 있다는 장점이 있다.

4.2.3 채널 (Channels)

로블록스는 디바이스의 변화에 적극 대응하며 멀티 플랫폼 전략을 바탕으로, 2012년 모바일 버전 출시, 2015년 Xbox 콘솔 플랫폼 진출, 2016년 VR 버전을 출시했다. 다양한 플랫폼 채널을 통해서 게임을 즐기는 사용자들이 더 다양한 환경에서 게임을 진심으로 즐길 수 있도록 사용자와의 채널을 다각화 했다. 그 외에도 게임 크리에이터로 활동하고 싶은 사용자들을 위해서 로블록스 내에서 게임을 개발할 수 있는 환경을 제공하고, 관련 교육을 제공하여 콘텐츠 생산을 활발하게 할 수 있는 환경 조성에 노력하고 있다. 뿐만 아니라 로블록스 또한 다양한 기업과의 파트너십을 통해서 기업 고객과의 접점 또한 늘려나가고 있는 추세이다.

4.2.4 고객 관계 (Customer Relationships)

로블록스는 플레이어(Player/User)와 개발자(Developer)와 창작자(Creator)를 연결해주는 양면 시장형 플랫폼이다. 누구나 게임을 만들 수 있다는 것은 다양한 종류의 게임이 지속적으로 생성된다는 것이다. 이는 로블록스가 콘텐츠 수급을 하기 위해서 계속 게임을 개발하지 않아도 된다는 것을 의미하며, 사용자의 입장에서 기존보다 더 다양한 게임 콘텐츠를 접근할 수 있다는 장점이 있다. 일종의 게임 버전의 유튜브인 것이다. 이는 제페토와 마찬가지로 사용자가 직접 콘텐츠를 생산한다는 점에서 동일하다고 볼 수 있으나 각 플랫폼의 크리에이터가 생산해내는 콘텐츠가 다르다는

점에서 차이가 존재한다. 로블록스는 게임에 특화되어 있고, 제페토는 주로 가상의 패션 아이템과 공간(제페토 월드)에 집중되어 있다. 로블록스의 개발자는 로블록스 플랫폼 안에서 자신만의 가상 경험(게임)을 제작해 사용자에게 제공하고 수익을 올릴 수 있다. 약 1,050만명에 달하는 개발자가 제작한 콘텐츠는 2,700만개 이상이다. 개발자도 꾸준히 콘텐츠를 생성할 유인이 충분하다. 3분기 개발자가 벌어들인 수익은 1.3억달러에 달하며, 연간 5억 달러를 달성할 것으로 전망된다. 다양한 장르의 게임이 지속적으로 생성되기 때문에 콘텐츠 부족을 걱정할 필요가 없다. 일반 게임과 비교 시 개별 콘텐츠 수명이 긴 수준이 아니지만, 오히려 라이브러리가 누적 되며 시간이 지날수록 유리해진다. 다양한 콘텐츠 → 사용자 및 사용시간 증가 → 매출 증가 → 제작자 유입 및 수익 증가의 선순환이 만들어지며 매출이 발생하는 구조다. 2006년 출시된 플랫폼이지만, 오히려 기업가치가 지속적으로 증가할 수 있었던 이유다. 시간이 지날수록 자연스럽게 콘텐츠의 퀄리티도 함께 올라간다. 시장이 커지고 경쟁이 치열해지며 사용자의 눈높이를 맞출 수 있는 높은 수준의 게임 제작 필요성이 증가하기 때문이다. 게임 제작자들은 UI/UX 디자인, 캐릭터 아트, 배경 일러스트 등에 전문성을 지닌 사용자와 협업하며 콘텐츠의 고도화에 힘쓰게 된다. 로블록스 측에서도 개발자가 꾸준히 양질의 콘텐츠를 생성할 수 있게끔 무료로 게임 개발 교육 과정을 제공해주는 등 로블록스 플랫폼 생태계를 강화하기 위해서 노력하고 있다.

4.2.5 수익원 (Revenue Streams)

로블록스는 게임과 게임 내 아이템을 직접 개발하지 않고 플랫폼 운영자로서 크게 3가지 기능을 사용자에게 제공한다. 1) 사용자들이 직접 게임 및 아이템을 제작할 수 있도록 전문 개발 시스템(Robux Studio)을 무료로 제공하고, 2) 사용자가 만들어낸 게임들을 유통하는 게임 스토어를 관리 및 운영, 3) 사용자간 거래 및 사용자의 수익활동을 보장하는 가상 경제 로벅스(Robux) 시스템을 운영한다. Robux 는 로블록스의 경제 시스템 기반인 가상화폐로, 로블록스 안에서 모든 이용자들은 로벅스를 사용해야만 한다. 로블록스의 수익은 크게 세 단계 (① Robux 직접 판매 → ② 게임/아이템 판매 → 유통 수수료 수취)에 걸쳐 발생한다. 로블록스는 게임 및 인게임 아이템 판매 시 결제액의 30%, 이외 아바타 관련 아이템은 결제액의 70%를 수취한다. 사용자들은 \$0.99에 80 로벅스를 구매할 수 있고(1Robux=\$0.0125, 변동가능), 매달 로벅스를 지급받는 유료 구독 멤버십 ‘Roblox Premium’도 존재한다. 사용자들은 로벅스로 아바타 치장 아이템, 인게임 아이템, 게임패스 등을 구입할 수 있다. 일반적으로 아바타 의상 아이템의 1개당 가격은 5 로벅스 내외, 게임패스 등을 사기 위해선 100~500 로벅스로는 게임패스 등을 살 수 있는 수준이다. 하지만 모든 로벅스 판매가 바로 매출로 연결되는 것은 아니다. 예를 들어, 스타벅스 기프트 카드 1만원권을 샀어도 그 카드를 커피를 마시는 데 사용하지 않았다면 매출로 인식하지 않는 것이다. 그래서 로블록스는 총 매출액을 ‘Booking’이라는 용어로 재무제표에 사용하고 있다. 이후 사용자가 게임 내에서 로벅스를 사용하거

나 현금으로 전환하는 시점을 매출로 인식한다. 로벅스의 결제 전환율은 2020년에 1.3%이상 달성했으며, 2020년 한 해에 판매된 로벅스만 19억 달러에 달한다. 향후 사용자와 사용시간이 증가하게 된다면, 사용자 중 결제 사용자로 전환되는 인원도 증가할 것으로 예상되며 이는 결국 수익화로 이어질 수 있다 [20].

4.2.6 핵심 자원 (Key Resources)

로블록스의 핵심 자원은 2006년부터 쌓아온 게임 콘텐츠라는 지적자원과 서비스를 구성하는 인적자원이 매우 중요한 핵심 자원으로 볼 수 있다. 사용자 누구나 사용자와 게임 크리에이터가 될 수 있다 있기 때문에 사용자는 콘텐츠의 생산자이자 소비자이다. 뿐만 아니라 콘텐츠의 생산과 소비 전 과정에 로벅스라는 가상화폐가 사용되기 때문에 이 가상화폐 거래 플랫폼이라는 산 또한 로벅스의 매출에 중요한 인프라가 될 것으로 보인다.

4.2.7 핵심 활동 (Key Activities)

로블록스는 게임 생산과 공급이 가장 주된 플랫폼처럼 느껴지지만 동시에 로벅스라는 가상화폐 기반의 경제가 작동하는 가상 세계이다. 로블록스의 역할은 이 플랫폼 생태계가 잘 유지될 수 있도록 운영하는 역할이다. 제페토와의 차이점은 제페토는 아직까지 직접 콘텐츠 생산에 기여하는 바가 있다면 로블록스는 광고나 마케팅을 제외하고는 모두 사용자가 생성한 콘텐츠를 기반으로 서비스가 굴러간다는 점이다. 로블록스는 플레이어의 증가가 크리에이터의 증가로 이어지고 기업의 매출로 연결되는 대표적인 양면시장형 플랫폼이다. 이 둘 간의 상호작용은 로블록스 내의 다양한 콘텐츠 개발이 증가시키며, 이는 결국 로블록스의 플랫폼의 가치가 더욱 높아지게 만든다. 즉, 플랫폼 내에서의 전형적인 네트워크 효과가 발생하며 이는 로블록스 성장에 큰 기반이 될 것이다.

4.2.8 핵심 파트너십 (Key Partnerships)

로블록스는 넷플릭스, 디즈니 마블, FC 바르셀로나 등과 여러 기업과 함께 마케팅 프로모션을 진행했다. 현재 사업 대비 매출은 미미하나 장기적으로 로블록스가 기존의 온라인 광고 플랫폼 (소셜미디어 등) 와 같이 온라인 광고 확대로 마케팅 플랫폼으로서 역할이 가능하다는 것을 의미한다. 마케팅 플랫폼으로서 역할이 가능하게 된다면, 로블록스의 경쟁사는 게임 회사가 아니라 페이스북이나 인스타그램과 같은 소셜 미디어 플랫폼이 될 수 있다. 따라서 현재 게임 내 로벅스 결제에 국한되어 있는 1인당 매출 (ARPU)는 광고 매출로도 영역 확대가 가능하다. 결국 로블록스가 게임을 할 수 있는 게임 서비스에서 벗어나서 플랫폼으로 성장한다면, 게임 내 로벅스 결제 외에도 광고 수익이 더욱 확대될 전망이다.

4.2.9 비용 구조 (Cost Structure)

로블록스의 비용 구조는 제페토와 마찬가지로 서비스를 만들기 위한 인적자원과 지적자원을 위한 투자에 많은 비용이 들어가고 있으며 상장 이후에도 적자가 지속되고 있다. 로블록스 내의 게임 개발자에게 지급하는 수수료를 제외하고는 비용의 대부분이 인프라 비용과 R&D 비용으로 사용되고 있다 [21]. 2021년 4분기 순매출액은 5.69억 달러로 전년 동기 대비 84% 증가했다. 수익성 측면에서 총매출액 대비 비용은 92% 수준으로 지난 분기(92%)와 유사한 수준을 유지했다. 순이익률(-24.7%)은 지난 분기 대비 하락했으나, 총매출액 대비 조정 EBITDA (21.8%)는 개선되었다.

5. 결론

본 연구는 메타버스 산업 내 제페토와 로블록스 사례를 중심으로 비즈니스 모델을 분석하였다. 이를 통해 제페토와 로블록스는 각자 다른 단계의 메타버스를 구현하고 있음을 발견하였다. 제페토의 경우, 소셜미디어 기능을 필두로 제페토 스튜디오, 월드, 라이브를 통해서 사용자 간의 소통에 중점을 두고 있다. 반면 로블록스는 게임이라는 독보적 콘텐츠를 기반으로 20년 가까이 쌓아온 주력 게임 콘텐츠를 바탕으로 추가적으로 소셜미디어, 엔터테인먼트 광고 수익화를 바라보고 있다. 반면에 제페토와 로블록스는 오픈월드를 지향하며, UGC 플랫폼이 활용된다라는 점에서 공통점도 지닌다. 이는 사용자가 직접 본인에게 커스터마이징하여 서비스를 이용하는 확장된 세계를 제공하며, 제작한 콘텐츠를 수익화할 수 있게 지속적인 콘텐츠 생산을 유도하는 UGC 플랫폼임을 의미한다. 제페토와 로블록스는 세부적인 사업 방향성은 다르지만, 앞으로 주 소비계층이 되는 Z세대를 대상으로 궁극적으로 사용자가 생산한 콘텐츠(UGC) 기반의 커뮤니티, 플랫폼을 만들고자 한다는 점에서 비슷한 방향성을 지닌다. 두 사례에서처럼 사용자가 자율적으로 콘텐츠를 생산하고, 공급하는 생태계를 조성하기 위해서는 공급자와 수요자 간의 중간 다리인 사용자의 역할 역시 중요하고 기업들은 이를 유념해야 지속적인 경쟁우위의 창출이 가능하다.

References

- [1] T. Mohamed, "Venture capitalist Matthew Ball explains his 'metaverse' vision, touts Apple and Facebook, and trumpets crypto in a new interview. Here are the 14 best quotes", *markets.businessinsider.com*, <https://markets.businessinsider.com/>, (accessed February 1, 2022).
- [2] H. Chesbrough, "Business model innovation: opportunities and barriers," *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2, April 2010, pp. 354-363.
- [3] F. F. Suarez, "Network effects revisited: the role of strong ties in technology selection", *Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 4, August 2005, pp. 710-722.

- [4] S. F. Wamba, A. Gunasekaran, S. Akter, S. Ren, R. Dubey, S. J. Childe, "Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities", *Journal of Business Research*, vol. 70, August 2016, pp. 356-365.
- [5] W. C. Song, D. H. Chung, "Explication and Rational Conceptualization of Metaverse", *Informatization Policy* vol. 28, no. 3, August 2021, pp. 3-22.
- [6] S. H. Yoon, J. H. Yang, J. Han, H. L. Kim, "Unveiling the Success Factors of the Metaverse : A Mixed-methods Approach", *Journal of Internet Electronic Commerce Resarch*, vol. 22, no. 1, February 2022, pp. 41-61.
- [7] Bloomberg Intelligence, "Metaverse may be \$800 billion market, next tech platform", *bloomberg.com*, <https://www.bloomberg.com/professional/>, (accessed February 8, 2022).
- [8] J. S. Jung, H. S. Lee, "Customer-Resource Relationship of Business Model Innovation: Case Study for Amazon.com", *Korea Technology Innovation Society*, vol. 24, no. 6, December 2021, pp. 1053-1081.
- [9] A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business model generation. A handbook for visionaries, game changers and challengers*, Hoboken: John Wiley and Sons, 2010.
- [10] H. S. Ryou, D. H. Lee, "A Comparative Study on Analytical Tools of Business Model", *Journal of Digital Convergence*, vol. 14, iss. 5, May 2016, pp. 137-147.
- [11] Zepeto, "Reach over 300 millions users with ZEPETO Studio", *studio.zepeto.me*, <https://studio.zepeto.me/business>, (accessed February 1, 2022).
- [12] Y. S. Lim, Mael Economy, "YouTube? I'm behind the times, Zepeto influencer", *mk.co.kr*, <https://www.mk.co.kr/>, (accessed February 4, 2022).
- [13] H. Byun, "Naver's metaverse platform Zepeto hits 300m users", *koreaherald.com*, <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20220304000645>, (accessed February 1, 2022).
- [14] J. Y. Kim, "A Strategy for IP Expansion in Metaverse: Focusing on <ZEPETO>", 2021 Conference of Korea Contents Society, August 27-28, 2021, Daejeon, Korea, pp. 59-60.
- [15] J. M. Son, "A Study on the Dynamics of User Contribution Performance by the Pre- and Post-Producer Participation in User-Generated Content Platform", *Journal of Korean Marketing Association*, vol. 31, no. 1, February 2016, pp. 31-55.
- [16] K. S. Park, "A Case study of virtual fashion industry of fashion brands through convergence with metaverse", *The Korean Society of Science & Art*, vol. 39, no. 4, September 2021, pp. 161-178.
- [17] Y. S. Jung, "A Case Study on Naver's Global Management - Naver Dreams of Conquering the World Through Technology", *Korea Business Review*, vol. 26, no. 1, February 2022, pp. 83-100.
- [18] H. I. Lee, "Metaverse's first step", Yuanta Securities Research Center, Seoul, Korea, October 2021.
- [19] S. Y. Han, "Metaverse platform status and prospects", *Journal of Future Horizon*, vol. 49, no. 1, June 2021, pp. 19-24.
- [20] J. H. Jeon, "A study on the Principle of Metaverse Composition with a focus on Roblox", *korean association for visual culture*, vol. 38, no. 1, June 2021, pp. 257-279.
- [21] S. Jia, K. Jaekyung, "An Exploratory Study on the Competitive Advantage and Internationalization of Metaverse Game Platform : Focusing on Roblox Case Analysis", *International Business Review*, vol. 26, no. 1, March 2022, pp. 103-123.