벤처혁신연구 제4권 제1호(통권7호) http:www.kavi.or.kr
Journal of Venture Innovation, Vol.4. No.1, June. 2021, pp.87-100

고객 인터렉티브 강화를 위한 지니뮤직의 전략 도입과 현황분석 : SWOT과 TOWS 분석을 중심으로

권보아 (충북대학교 국제경영학과)[1] 박상현 (충북대학교 국제경영학과)[2]

국 문 요 약

코로나 19와 AI, 빅데이터, IT기술 발달 등과 같은 여파로 최근 '개인화 기술' 중요성이 부각되어지고 있으며, 이는 곧 개인화를 넘어 '초개인화 시대'에 도래하고 있다. 따라서 음원 스트리밍 서비스 시장측면에서는 개인 취향이 존중되는 서비스 공급 트랜드를 형성해 오고 있다. 이에 따라 기업들은 외부 시장 환경을 고려, 냉철한 분석을 토대로 발전방향을 수립하고자 하고 있다.

이러한 관점에 본 논문은 지니뮤직 고객 인터렉티브 전략에 기초하여 장·단점을 분석하고 기업 발전방향을 제시하고자 한다. 특히 고객과 함께 움직이는 '라이브음악서비스플랫폼'을 기반으로 고객 인터렉티브 전략 장·단점을 분석하고 이후 발전 방향을 제시하고자 하였다. 분석방법으로는 SWOT 분석 기법을 적용하여 강점과 약점, 기회와 위협 요건을 살펴보았다. 이후 TOWS 분석을 통해 구체적인 기업 발전전략을 제시하고자 하였다.

■ 중심어: 초개인화 기술, ㈜지니뮤직, SWOT 분석, TOWS 분석

Ⅰ. 서 론

오늘도 무수히 많은 기업들이 성장과 발전을 거듭해 오고 있으며 '위기를 기회로 바꾸는 능력'은 기업이 반드시 확보해 나가야만 하는 핵심역량이라 할 수 있다(Child, 1972; Day & Lord; 1988; 박상현·정진섭, 2019). 따라서 급변하는 시장 환경에 시의적적절하게 대응하지 못하는 기업은 자연스레 도태되는 반면, 변화흐름을 인지하고 올바르게 대처하려는 기업은 지속번영이 가능이 가능해 왔다(Gupta & Govindaraja; 박상현·정진섭, 2019). 즉, 기업 경쟁력 확보여부는 비즈니스 모델에 기초한다(Teece, 2010). 특히 이러한 관점에 Thompson & Strickland(1993)은 외부환경과 기회, 그리고 위협요인을 바탕으로 기업 내부자원과 역량 간에 적합성을 강조해오고 있으며 Werner felt(1984)가 주장해온 자원준거이론(Resource-based view)과 일맥상통하다. 따라서 기업이 지속적으로 발전해 나가기 위해서는 대·내외 환경변화 대응측면에 합치된 발전 방향 모색이 중요할 수 밖에 없다(Teece & Pisano, 1994; Teece, 2007). 또한 이를 기초하여 경쟁자들이 모방 또는 대체 불가능한 희귀성을 확보해 나가야 한다(Teece at al., 2007; 박상현, 2021).

한편 최근 들어 코로나 19 사태 등과 같은 사태로 시장 환경 변화는 이전과는 다른 변화 모습을 나타내고 있

1) 저자: 충북대학교 국제경영학과, 국제경영전공, qhdk6386@naver.com
2) 교신저자: 충북대학교 국제경영학과, 국제경영전공, pparkpparkssang@hanmail.net
· 투고일: 2021-05-28 · 수정일: 2021-06-15 · 게재확정일: 2019-06-23

으며 이에 따라 시장 환경에 대한 수요환경 또한 급격히 재편되고 있다. 예를 들어 코로나 팬데믹(Pandemic) 사태의 경우, 영원불변할 것 같았던 오프라인(Off-Line)시장에 경쟁체계 판도를 바꾸는 요인으로 작용하고 있다. 즉 '언택트(Untact)'[3] 시장으로 새로운 환경 조성을 형성함으로써 '언텍트' 시대를 공존하는 삶으로 바뀌어 나가고 있다. 또한 이러한 변화요인은 집에서 즐기는 문화인 '집콕 문화'를 형성시키기에 충분하였고 이에 따라 콘텐츠 시장은 급진적인 성장을 이어 올 수 있었다(손영준, 허만섭, 2020;서정인, 2021, 최정수; 2021).

이를 증명하듯, 문화체육관광부가 코로나 사태 기간인 2019년 7월부터 2020년 8월 기간에 걸쳐 분석한 빅데이터 결과에 따르면, 생중계·실시간채팅 등과 같은 단어 언급량은 코로나 사태 이전과 비교하여 각각 168%, 81%, 67% 상승하였으며 특히 '실시간 소통'에 대한 높은 관심을 나타냈다. 또한 음악 시장에서도 과거 주로 대면방식 형태 팬미팅과 콘서트는 랜선 팬미팅, 온택트(Ontact)[4] 콘서트 모습으로 빠르게 변화되고 있다. 즉 산업 패러다임이 변화되어짐으로써 소비패턴 또한 변화되고 있다는 점이다. 특히 비대면 사회의 장기화는 수요시장 요구에 만족시켜 나가고자 더욱 세분화되고 있다. 단편적으로 스마트폰을 활용한 미디어·콘텐츠 이용 태도를 분석한 결과만 살펴보더라도 음악, 뉴스·정보 검색, 동영상 시청, 게임 순으로 세분화되어지고 있는 추세를 보이고 있으며, 특히 음악 스트리밍 앱 서비스 시장이 활성화되어지고 있다.

한편 앞서 기술한 시장 환경에 대한 변화는 AI(Artificial Intelligence), 빅터이터(Big-data)기술 등을 바탕으로 상호 연결되고 융합되는 초지능적 특성에 기초하기 때문에 새로운 것들을 끊임없이 확장시켜 나갈 수 있다. 상술하자면 또 하나의 플랫폼 경제(Lee & jung, 2018) 됨으로써 새로운 경쟁구도가 형성되고 있다는 논지다. 이에 따라 기회요인을 발 빠르게 포착한 몇몇 기업들은 경쟁우위 확보측면에서 선발자 우위 이점을 활용하여 해당 시장을 충족시켜왔으며 후발주자들 또한 대거 합세하기 시작하였다. 특히 후발주자들이 새로이 시장으로 진입한다는 점은 선발 기업우위에 대한 역설(Paradox)에 기초한다고 할 수 있다(박상현, 정진섭 2018). 따라서 기업 간 경쟁구도는 심화되는데 비하여 어떻게 혁신하고 발전시켜 나가느냐가 중요 할 수밖에 없다. 그래서 기존 경쟁력 있는 기업 성공사례 요인분석과 발전방향 모색은 매우 중요하다. 뿐만 아니라 여타의 경쟁사들에게도 경쟁력을 확보해 나가기 위해서는 반드시 검토해 나가야하는 사항이기도 하다.

Ⅱ. 음원시장의 현황과 지니뮤직 성장사

2.1 온라인 음원시장의 현황

음원시장의 경우 2003년 7월 1일을 기준으로 유료화가 시작되기 이전에까지 무료사용을 기초한 시장이 형성되어왔으며 사용자들은 주로'소리바다'와 같은 P2P(Person to person) 프로그램을 통하여 MP3 기기로 다운받거나 '푸키', '송앤닷컴'과 같은 음악 사이트를 통해 무상으로 스트리밍 서비스를 이용해 왔다. 반면 관련시장이 유료화로 전환되어짐으로써 '무료 음악듣기'에 익숙해 왔던 사용자들은 무료 사이트 탐색을 통해 대거 이탈하려는 반응을 보여 왔으며 상대적으로 저렴한 유료사이트를 이용하게 되었다. 이에 따라 팝폴더, 아이디스크, 당나귀 자료실과 같이 P2P 시장경제로도 발전해 옴과 동시에 유로화 사이트 스트리밍 서비스 방문자 수는 급증하기 시작하였다.

앱 분석업체 와이즈앱에 따르면 2021년 2월 기준 스트리밍 사이트 앱 사용자 추정치는 '멜론' 510 만 명, '유튜브 뮤직' 261만 명으로 당시 신흥강자로 항상 2위를 자리를 지켜왔던 지니를 추월하였다. 또한 '지니' 257만 명 '플로'로 162만 명, '바이브' 87만명, '스포티파이' 42만 명이 이용해 왔다.

스트리밍 서비스 발전현황을 살펴보면 무료로 음악을 감상하는 대신 중간에 광고가 삽입되는 형태인 '무료 재생 옵션', '개인화 추천' 등이 발전해 왔으며 점차 빅데이터 기반 인공지능(AI) 알고리즘이 접목되는 형태로

3) 접촉점이 없이 물건을 구매하는 행위 등을 의미하며 소비측면에 소비자와 직원이 직접적으로 만들 필요가 없는 소비패턴 등을 의미
4) '언택트(Untact)'에'온라인(Online)'을 결합한 단어로, 온라인을 통해 대면하는 방식을 말한다.

진화되어왔다. 이후 개개인에 취향을 분석하는 독보적인 기술이 확장되어지면서부터 개인 초점을 맞춘 서비스 형태로 진화되었고'초개인화 시대','취향 존중'이 그 무엇보다 중요해시기 시작하였다. 따라서 사용자에게 최적화된 경험을 제공하는 것이 기업 전략의 핵심이 되었다. 특히 인공지능 빅데이터 기술과 측면에 발전은 스트리밍 서비스 시장발전을 촉진시키는 원동력이 되었다.

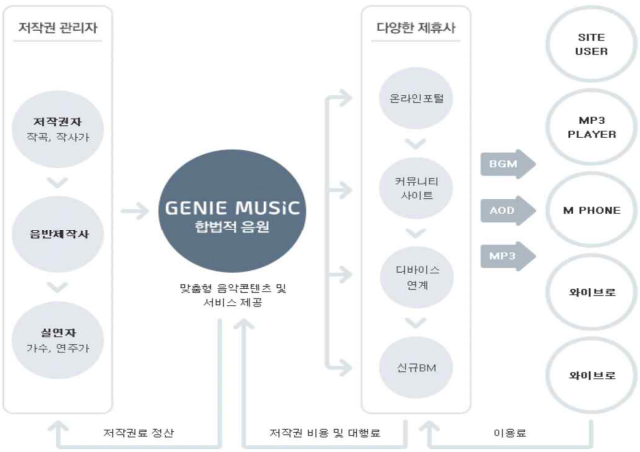
최근 스트리밍 서비스 발전 형태를 살펴보면 #트로트, #뮤직테라피 등에 키워드를 추가하여 이용자 취향에 맞는 최신 트렌드 제시가 가능하다. 예를 들면 이용자 개인이 주로 듣는 음악 패턴을 분석하여 '좋아요'를 누른 가수 신곡 소식을 공유해주거나 선호도 등과 같은 추천 결과를 첫 화면에 노출하는 서비스 등으로 발전하고 있다. 특히 이러한 관점에 초개인화 기술 핵심은 빅데이터 기술에 기초한 기술융합 서비스와 연계성이라 해도 과언이 아니다. 즉 개인 취향에 맞는 음악을 얼마만큼 정확하게 예측가능하고 신속하게 만족시켜 나가느냐가 향후 기업 경쟁력을 평가 할 수 있는 척도로 자리 잡아가고 있다.

2.2 ㈜지니뮤직의 성장사

㈜지니뮤직은 음악 스트리밍 서비스 사업과 음악 콘텐츠 투자, 그리고 유통분야 전문기업으로, 1991년 2월 7일 설립되었다. 회사연혁을 살펴보면 2000년 개인 음악방송, 음악콘텐츠 전문사이트 Muzcast.com을 런칭 하면서부터 사업을 시작하였다. 다음 해에는'도레미 미디어' 등 70여 곳의 음반사와 디지털음원에 관한 전략적 제휴를 맺어 옴으로써 기업 성장을 위한 발판을 마련해 왔다. 이후 2006년 맥도날드 코리아, 신세계 이마트와 뮤직매니저 계약 체결해 왔다. 또한 삼성미디어스튜디오 서비스와 MCP 계약을 체결하는 등, 다양한 B2B((Business to Business) 음악 서비스를 제공해왔다.

특히 지니뮤직에 핵심 수익원이라 할 수 있는 B2B 음악서비스는 저작권 관리사와 제휴사 관계선상에서 합법적으로 음원을 제공해왔으며 맞춤형 음악 콘텐츠와 서비스를 제공하는 형태로 이루어져왔다. 매출구조의 경우 KT 등에 상품을 제공하는 형태인 제휴매출, 유통권이 있는 콘텐츠를 다른 서비스 사업자에게 제공하는 음원 유통매출, 그리고 대·소형 매장에 음악 서비스를 제공하는 매장 음악매출 등으로 구성되어 있다. 또한 지니뮤직은 KT, LG U+와의 안정적으로 B2B 서비스 가입자를 지속적으로 확대해왔으며 2012년부터 SM, JYP, YG 엔터테인먼트 등, 국내 3대 기획사 음원을 독점 유통시켜 B2B 매출 중 음원유통매출 증가를 가져올 수 있었다.

<그림 1> 지니뮤직의 B2B 음악서비스 운영형태



출처 : 지니뮤직 - 사업영역 - B2B 음악서비스

한편 지니뮤직은 B2B 서비스 이외에 주요 수입원인 B2C(Businiess to Customer) 서비스를 확대하기 하고자 새로운 기술과 서비스를 꾸준히 도입하고자 하였다. 이에 따라 2014년 세계 최초로 무손실 음원(FLAC) 스

트리밍을 제공하였으며 2016년 들어서는 국내 최초 VR 음악서비스를 출시하는 쾌거를 거두었다. 또한 스마트 큐레이션과 모바일에 최적화된 심플 UI를 기반으로 사용자가 주요 서비스를 한눈에 볼 수 있도록 모바일 앱을 지속적으로 개편해왔다. 이를 통해 ASIA Best Music App을 수상하기도 하였다. 또한 2017년에는 kt 인공지능 '기가지니'에 '지니' 서비스를 연동시킴으로써 많은 이용자를 확보할 수 있었다. 특히 지니뮤직의 꾸준한 B2C 서비스 확대 노력은 최근 코로나 19 펜데믹이란 악조건에도 불구, 음원 시장에서 살아남을 수 있는 묘수로 작용해 왔다. 이를 증명하듯 2019년 영업이익 81억, 2020년 114억으로 코로나 기간 동안 영업이익은 증가추가를 <표1>.

<표1> 지니뮤직 2020년 연간 경영실적 (단위 : 백만 원, %)

구분	2019년	2020년	전년대비 증감율
매출	230,569	246,968	7.16%
영업이익	8,127	11,463	41.05%
당기순이익	7,314	9,472	29.51%

출처: 지니뮤직 지난해 및 4분기 실적 요약

이와 같이 수익성 증대에 대한 주요 원인으로 인공지능(AI) 기반에 음악서비스 고도화, 해외시장으로의 시세 확장, 주주사와 시너지를 극대화시킴으로써 외형적인 성장과 지속적인 경영혁신을 시도해왔다는 점이다. 특히 이라한 관점에 지니뮤직이 추구해왔던 고객 인터렉티브 전략이 주요해왔다. 지니뮤직에 고객 인터렉티브 전략 형태를 살펴보면, 빅테이터와 AI 시굴들을 활용하여 여러 발전을 거듭해 왔다. 이에 지니뮤직은 2020년 3월 17일 신규 서비스인 'For you(포유)'를 오픈하였다.

<그림 2> 지니뮤직 'for you'

출처 : 지니뮤직 앱 - for you

포유는 고도화된 알고리즘을 적용함으로써 이름 그대로 이용자 개인만을 위한 큐레이션 서비스다. 즉 고객 음악 감상 이력과 패턴을 분석하고 이후 수집된 데이터를 활용하여 고객 맞춤형 서비스를 제공해왔다. 구성현황을 살펴보면, 고객 라이프스타일을 반영하는 '타임 큐레이션'과 개인 음악 감상이력 '취향 확장형 큐레이션'으로 구성되어있다. 타임 큐레이션의 경우 시간 흐름에 따라 고객 패턴을 반영하고 새벽, 아침, 점심, 그리고 저녁 시간대에 듣기 좋은 음악들을 플레이리스트에 30곡씩 랜덤(Random)으로 구성하고 24시간 제공하고 있다.

또한 지니뮤직은 이미지에서 문자를 인식해 추출하는 기능인 OCR(Optical Character Reader), 즉 플레이리스트 자동 생성 서비스를 도입하여 플레이리스트를 캡처해서 인식시키면 기존 리스트를 그대로 인식하는 방식 등을 적용, 사용자 편리서비스를 도입·운영하고자 해왔다. 특히 지니뮤직은 국내·외주요 기업들과 협업하여 기존 음원사이트들이 시도하지 않았던 다변화를 시도해왔다. 이에 따라 다양한 사업 분야와 결합을 통해 '고객

인터렉티브 서비스'를 강화시켜왔다. 여기서 '고객 인터렉티브 서비스' 확대는 표현 그대로 고객과 상호작용하는 서비스를 중점으로 고객과 맞닿는 접점에 주목되어지고 있다. 특히 기업 측면에 펼쳐온 성장전략 형태를 살펴보면 소비자가 기업의 전략에 참여를 유도하는 방식을 보이고 있다.

'소비자 참여'란 소비자들이 정신적, 물리적으로 기울이는 노력 정도로(박성연·손상희, 2020) 적극적으로 기업 활동에 참여할 의사와 책임감을 가진 관여 정도를 의미한다(Bettencourt, 1997). 소비자들에 능동적인 참여 활동은 기업 성과측면에서 직·간접인 영향을 미치며 그 결과 서비스 생산성 향상(Lovelock and Young, 1979)은 물론, 상품 차별화(Song and Adams 1993)등과 같은 가시적인 성과를 기대할 수 있게 되어왔다(이원준, 2009). 이원준(2009) 연구에 의하면, 소비자 프로그램 참가자 집단이 비참가 집단에 비하여 기업 친밀감, 열정, 몰입 등과 같은 측면에 유의한 수준을 나타내는 점을 확인하였다. 이처럼 지니뮤직 고객 참여형 프로그램은 기업 입장에서도 높은 성과를 기대할 수 있는 유용한 수단이었다. 한편 다른 보통에 기업들은 시장 경쟁우위를 한번 확보하였을 시 유지하려는 경향을 보이는데 비하여 지니뮤직은 끊임없이 다변화 해왔다. 예를 들어 AI 빅데이터 기술기반에 '뮤직컬러'를 활용하여 이용자가 직접 참여할 수 있는 '고객 참여형 컨텐츠'로 확대하고자 해왔다. 사례를 살펴보면 서울 여의도에 오픈한 현대백화점 '더현대 서울'과 '뮤직컬러'활용 범위를 넓혀왔으며 '더현대 서울'은 기존 백화점과 다르게 면적 절반을 고객이 자연과 힐링 할 수 있는 공간으로 제공함으로써 SNS에서는 이미 '핫플(Hot place)'로 통하고 있다. 즉 자연 친화적 공간이 중요한 역할을 하는 더 현대와 지니뮤직 음악이 '힐링' 이라는 키워드로 융합되었다.

'현대자동차'와의 협업

지니뮤직은 다른 여타의 음원사와 비교하여 차별화된 기업전략을 펼쳐나가기 위해 현대자동차와 협업을 바탕으로 다양한 고객 인터렉티브 전략을 펼치고 있다. 사례를 살펴보면, 현대자동차 신차인 '제네시스 GV70'에 지니뮤직 스트리밍 서비스를 적용한 사례가 대표적이라 할 수 있다. 본래 차량 내부에서 음악을 들을 때면 스마트폰이나 태블릿 등과 같이 블루투스(Bluetooth) 기능이 있는 기기들을 연결해야 했던 연결 제한성을 파괴하였다. 지니뮤직은 블루투스 기능 없이 차량에서 직접 스트리밍 할 수 있는 기능을 구현하기 위해 차량 개발 초기 단계부터 현대자동차가 연구개발을 꾸준히 진행해왔다. 이에 따라 고용량 고품질 음악 데이터를 안정적으로 전송할 수 있는 커넥티드카(Connected Car)전용 인프라(Infra))와 네트워크 자원 할당, 그리고 스트리밍 트래픽 분리 및 관리 등 특화된 최적화 기술 개발에 성공해왔다.

<그림 3> 지니뮤직 - 현대자동차 커넥티드 카 스트리밍 서비스

출처 : 뉴시스, KT-현대차그룹, '제네시스 GV70'에 지니뮤직 서비스 적용

따라서 특별한 연결 없이도 고음질 음악 제공이 가능하게 되었다. 또한 기존 PC나 모바일과는 재생 환경이 다른 경우 호환성 문제가 발생된다. 이에 지니뮤직은 다양한 음성코덱을 지원하는 등, 소비자들이 불편함 없이 최상의 음원을 감상할 수 있도록 해왔다.

또한 현대자동차와 제휴를 통해 온라인 콘서트를 진행해왔다. 대표적으로 1985년 첫 출시된 이후 37년간 전 국민에게 꾸준히 사랑받고 있는 현대자동차 대표 차량인 쏘나타와 함께 시대별 명곡을 음악 팬들에게 추천하고 추억의 향수를 이끌어내고자 하였다. 특히 과정 중 현대자동차와 지니뮤직이 보유한 강점을 결합한 새로운 방식에 협업체계를 형성함으로서 고객이 함께 참여할 수 있는 장을 선보였다는 호평을 이끌어 냈다.

VR 콘텐츠 확보

지니뮤직은 2019년 VR 서비스인 '버추얼 플레이'를 선보이며 VR(Virtual reality) 콘텐츠 확보를 시작해왔다. 버추얼 플레이는 국내 외 뮤지션과 협업하여 제작한 전용 VR 콘텐츠를 제공하는 서비스다. 최근 지니뮤직 기업 운영방침을 살펴보면, VR 사업에 모든 기업 역량을 집중할 방침으로 국내 외 유명 뮤지션과 협업해 새로운 시장을 창출할 계획이다. 따라서 지니뮤직은 실시간 공연에 VR 서비스를 접목한 콘텐츠 개발에 집중하고자 하고 있다. 또한 향후 VR 콘텐츠가 다수 확보되는 점을 고려, 구독형 서비스 전환여부에 대한 연구개발도 검토해 나가고 있다. 한편, 지니뮤직은 세계 최초 가상형 실감음악 '버추얼 플레이(Virtual play)' 앨범을 아이돌 그룹 'SF9'와 함께 선보여 왔다. 여기서 VP 앨범은 스마트폰을 장착할 수 있는 VR 기기를 포함해 화보와 북클릿, 포토카드, 그리고 인증코드 등으로 구성되어 있다. 특히 대용량 VR 영상을 끊임없이 재생할 수 있도록 기술지원 서비스도 펼쳐오고 있다.

Ⅲ. 지니뮤직의 고객 인터렉티브 전략 SWOT 분석과 TOWS 분석

3.1 SWOT 분석

SWOT 분석이란 기업 내부 환경과 외부 환경 분석에 기초한 분석방법으로, Strength(강점), Weakness(약점), Opportunities(기회), Threats(위협) 4가지 요인으로 구분하여 분석된다. 즉 기업 내부와 외부 환경 변화를 동시에 파악할 수 있으며, 외부로부터 기회를 최대한 살리고 위협은 회피하는 방향으로 효율적인 전략을 모색할 수 있는 장점을 지니고 있다(김문준, 2020). 또한 기업이 보유한 강점과 약점을 동시에 파악함으로써 편율적이지 않는 기업 분석 기법이라 할 수 있다.

<표2> 지니뮤직 고객 인터렉티브 전략 SWOT

Strength	Weakness
· 지니뮤직의 First Mover · 트렌드 변화의 Speedy	· 높은 인지도를 가진 서비스의 부재 · 근본적인 음원 서비스의 부족
Opportunities	**Threats**
· 합병으로 콘텐츠 진출 확대 기회 · 신규 콘텐츠로 사업 영역 확대 가능	· 타 기업들의 초개인화 전략 출시. · 콘텐츠기업의 강세.

3.1.1 Strength(강점)

첫째, 지니뮤직이 음원 스트리밍 서비스 시장에서 최초로 도입하는 전략이나 서비스는 매력도가 높다. 지니뮤직은 2014년 세계 최초 무손실 음원(FLAC) 스트리밍을 제공하고자 하였으며, 2016년 국내 최초로 VR 음악 비스를 출시하는 등, 기존 시장에서는 존재하지 않았던 새로운 서비스를 지속적으로 제공함과 동시에 현실에

안주하지 않아왔다. 특히 세계 최초로 도입한 초개인화 비주얼 큐레이션 '뮤직컬러'는 청각적인 음악과 시각적인 색채가 만나 조화를 이루었다는 강점을 가졌으며, 이를 통해 이용자 음악 감상 패턴을 비주얼 큐레이션으로 바꿔나갔다는 점에서 주목받을 만한 서비스로 평가되고 있다. 이를 대변하듯, 당시 세계 최대 스트리밍 사이트인 스포티파이에서 조차 찾아볼 수 없었던 초개인화 전략에 기초한 차별화전략이었다.

둘째, 최신 트렌드를 빠르게 파악함과 동시에 신속히 신규 서비스에 반영하고자 하였다는 점이다. 여기서 주목할 점은 지니뮤직은 자사 특징과 연결 지을 수 있는 능력을 보유해 왔다는 점이다. 대표적으로 유행하는 트렌드가 자사와는 어울리지도 않았음에도 불구하고 보유해 오고 있는 키워드를 순차적으로 시대적 트렌드와 결합시켜왔다는 점이다. 대표적인 사례를 살펴보면, '더 현대'와 '힐링'을 매개체로 더 현대의 시각적, 공간적 힐링과 지니뮤직 고유 청각적 힐링을 결합하여 개인만의 이야기를 담을 수 있도록 해왔다.

3.1.2 Weakness(약점)

첫째, 한편 지니뮤직은 다양한 서비스 제공을 기초하여 기업 발전 전략을 도입하고자 하고는 있지만 이에 반하여 기업 전체적인 인지도는 부족해왔다. 그나마 지니뮤직에서 가장 인지도가 높은 서비스로는 '뮤직컬러' 정도를 뽑을 수 있으며 뮤직컬러 도입 직후 일 평균 470만 트래픽을 증가시키는 성과를 창출해왔지만 이 또한 장기적인 측면에 효과성은 검증되지 않아왔다. 또한 1980년도부터 2000년대 초반의 세대라 할 수 있는 MZ세대에게는 SNS를 통해 공감과 호응을 이끌어 낼 수 있었지만, 그 외의 다양한 세대가 사용하기에는 발전 한계성을 나타내고 있다. 예를 들어 그저 단순히 음악만 감상하고 싶은 세대에게는 오히려 복잡해 보이기만 하다는 인식을 심어줄 수 있어 사용자 측면에 반감을 살 수 있다. 또한 뮤직컬러가 명한 이름 중 하나인 '아이엠그루브 댄싱 크로커스'는 여러 세대 전반에 걸쳐 세대 공감을 불러일으키지 못할 수 있다. 뿐만 아니라 도입한 새로운 서비스들을 이용자가 쉽게 접하기가 어려워 낮은 인지도로 이어질 수도 있다.

둘째, 근본적으로 음원 서비스의 부족이다. '뮤직컬러'를 통해 지니뮤직 음원을 다양한 색으로 나누어 초개인화 서비스를 제공하고 있다고는 하지만 지니뮤직 모든 음원은 2,000만 곡으로 이는 수량적인 측면에 열세를 나타내고 있다. 국내 음원 스트리밍 서비스 시장에서 부동의 1위를 차지해오고 있는 멜론의 경우 4,000만 곡을 보유함으로서 국내 해당시장 선두주자로 고수하고 있으며 후발주자 격으로서 새롭게 등장한 스포티파이의 경우에는 음원 곡 양적인 측면에 규모의 경제를(Economic of Scale) 토대로 해당시장을 공략하고자 하고 있다. 즉 음원에 대한 다양성이 부족 할 뿐 아니라 소비계층 확보에 제한성을 나타낼 수 밖에없다.

3.1.3 Opportunities(기회)

첫째, 음반시장의 끊임없는 확장성과 융합 환경이다. 지니뮤직 또한 합병을 통해 자사 컨텐츠에 대하여 다양한 방법으로 판로를 확대해 왔다. 이에 지미뮤직의 합병사례를 살펴보면, 2018년 CJ디지털뮤직과 합병을 성사시킴으로써 가입자 확대와 음원 유통권을 확대하고 2019년 통합 플랫폼 지니가 출범하게 되었다. 뿐만 아니라, KT가 중국 1위 통신사 차이나모바일 자회사와 5G 콘텐츠 판매 계약을 체결하였다. 이후 5G기반 케이팝 생중계 서비스를 중국과 홍콩 등에 수출하면서부터 지니뮤직이 확보해왔던 VR·AR 등 콘텐츠에 대하여 보다 넓은 판로를 확보해왔다. 특히 이미 음원 공급 협약을 맺은 텐센트와 엔터테이너 VR 콘텐츠 개발 사업 협업도 활발히 논의 중이며 다양한 경로를 토대로 콘텐츠를 수출 할 수 있는 기회를 마련해 오고 있다, 이처럼 음반시장의 확장성과 융합 환경 조성은 지니뮤직이 향후 성장해 나갈 수 있는 잠재 환경을 형성해 주고 있다.

둘째, 사업 다변화가 가능하다는 점이다. 초기 지니뮤직은 다양한 카테고리로 구성된 음악 콘텐츠를 기초하여 친밀한 소통이 진행될 수 있도록 자체 콘텐츠 스튜디오 채널 GEMS를 구현해왔다. 이는 음원 스트리밍 서비스에 영상을 더한 것으로써 듣는 음악에서 보는 음악으로 확장성이 돋보이는 서비스다. 특히 최근 유튜브d,l 선풍적 인기로 영상 콘텐츠에 대한 수요가 배가되어짐에 따라, 여러 발전 가능성이 열리고 있다. 이에 지니뮤직이 최초로 발매한 가상현실을 활용한 VP 앨범 또한 해당범주에 속한다. 따라서 지니뮤직이 과거 음원 스트리밍

서비스를 바탕으로 기업 전략을 확대해 나갔다면, 이제는 보는 음악과 관련한 사업 확장 가능성도 무궁무진하다.

3.1.4 Threats(위협)

첫째, 선발주자가 등장한 이래 산업 매력도가 높아질수록 후발주자들이 등장할 수밖에 없다. 이에 따라 몇몇 소수 기업들에 의하여 영원불변할 것 같았던 음원 스트리밍 서비스 시장은 후발주자들 또한 앞 다투어 해당시장에 합류함으로써 기업 간 경쟁이 심화될 뿐만 아니라, 선두 기업 또한 경쟁우위를 유지하는 경향이 나타난다.

경쟁기업들의 사례를 살펴보면 시장 1위 기업 '멜론'은 개인 개성과 취향에 따라 음악을 듣는 트렌드에 맞춰 다양성에 기반을 둔 초개인화 서비스분야에 집중하는 경향을 나타내고 있다. 세부적으로는 데이터 기반 개인화 추천 큐레이션 서비스를 제공하고 아티스트 오리지널 콘텐츠를 도입하였다. 특히 청취 이력을 기반으로 태그를 추천해주는 탐색 기능을 추가하는 등, 개인 취향에 집중하여 저격해 오고자 하고 있다. SK텔레콤의 경우 '구석구석 개인화' 라는 테마를 토대로 사용자 이용 패턴이나 청취 이력에 따라 이용자 자신만에 개인화 추천 플레이리스트를 구성해 오고 있다.

둘째, 콘텐츠 기업의 거센 위협이라 할 수 있다. 유튜브와 같은 개인방송 운영체계에 지속적인 성장세는 그간 지니뮤직이 굳건하게 지켜왔던 업계 2위 자리를 위협하는 수준에 이르고 있다. 와이즈앱이 한국인 만 10세 이상 안드로이드 스마트폰 사용자 표본으로 연구 조사한 결과에 따르면, 유튜브 뮤직 최근 성장세는 '유튜브 프리미엄 효과'를 등에 엎고 가속화 되고 있는 현상을 나타내고 있다 하였다. 특히 구글(Google)이 유튜브 뮤직을 유료화를 선언한 이래 유튜브 뮤직에서 음악을 듣기 위해선 광고없이 유튜브 영상을 볼 수 있는 '유튜브 프리미엄'이나 별도의 '유튜브 뮤직 프리미어'에 가입하도록 시스템적으로 고안되어있다. 따라서 이용자 입장에서는 유튜브 프리미엄에 가입하면 유튜브 뮤직에서 음악도 들을 수 있는 혜택을 누릴 수 있다는 장점이 있기 때문에 많은 이용자들이 빠져나가고 있는 것이다.

3.2 TOWS 분석

TOWS 분석은 SWOT을 거꾸로 쓴 것으로, SWOT 분석 네 가지 요소를 두 개에 요소들로 결합시켜 향후 기업이 어떤 방향으로 발전해 나가야 하는지 예측한 유용한 도구다. 또한 변모하는 외부 시장 환경에 창조적인 능력을 창출하기 위해서는 SWOT분석과 더불어 TOWS 분석을 병행해 나가야만 시너지(Synergy) 효과가 크다(이규민, 2020). 이를 방증하듯, Weihrich(1982)은 SO, ST, WO, WT와 같은 형태로 Matrix화 하여 기업 전략 방향을 조합해 나가고자 하였으며, 이에 경영전략 대가 Porter(1980)가 제시한 Five Forces Model보다 우수한 기법이라고 주장해 오고 있다(김용석, 정윤세, 2019).

3.2.1 약점 + 위협 (WT)

가장 취약한 점을 조합하는 것으로 기업 전략 수립측면에 실패를 방지하기 위함이다. 이에 지니뮤직이 고객 인터렉티브 전략으로 큰 인지도를 갖고 있지 않은 상황에서 시장 내 다른 기업들의 초개인화 전략 출시 경쟁에 도태되어진다면, 지금보다 더 큰 점유율 하락이 나타날 수 있다. 그러함에 음원 서비스 수가 부족한 점을 고려한다면, 지니뮤직은 시장 내에서 자리를 굳건하게 지킬 수 있는 전략을 모색해야 한다. 상술하자면 경쟁기업과 비교하여 상대적으로 적은 음원을 보유해 오고 있는 지니뮤직의 경우, 보다 다양한 음원을 확보하고 집중화된 서비스를 제공할 필요성이 있다.

또한 음원 시장을 보다 더 큰 규모로 확충시켜 나가기 위해서는 무엇보다 공격적인 개선활동이 필요하다. 상술하자면 차별화된 유통전략을 수립하고 점진적으로 확대해 나가야 한다. 대표적인 사례를 예를 들면 중국 텐센트(Tencent) 등과 같은 기업들과 다양한 음원 유통 협약을 맺고 상호보완적이되 지니뮤직만에 고유 능력을

확보해 나가야 한다. 또한 콘텐츠 산업이 강세임에 따라 유튜브 등과 같은 변종 시장이 활성화되고 있어 장기적으로 위협요인에 대한 견제장치 마련도 시급하다.

3.2.2 약점 + 기회 (WO)

지니뮤직은 타 음원 사이트에 비해 보유하고 있는 음원 수는 적지만 이용자들에게 지니뮤직이 보유한 다양한 콘텐츠와 발전가능성을 융합해 나간다면 이러한 단점은 보완될 수 있다 판단된다. 따라서 지니뮤직은 소비자들이 콘텐츠를 더 쉽게 인식하고 접근할 수 있도록 해야 한다. 방법으로 콘텐츠 홍보를 중심으로 보다 더 적극으로 마케팅 활동을 전개해야 한다. 이러한 사례를 입증하듯, 멜론은 소비자에게 꾸준히 기업을 노출시키고자 카카오톡을 활용하여 광고활동을 이어오고 있다. 즉 지니뮤직 또한 카카오톡 등과 같은 소통 매체를 활용함으로서 누구나 큰 번거로움 없이 기업을 접하고 친숙하게 인지하는 홍보 전략이 필요하다.

또한, 찾기 어려운 서비스 기능성에 대하여 접근성을 높여야 한다. 예를 들면, OCR 자동 인식 기능들을 지니뮤직 앱 내에서 찾아보기 위해서는 내 음악 탭에 들어가 찾아야 하는 번거로움이 있다. 즉 내 음악 탭 안에서도 눈에 띄게 표시해두지 않아, 편리한 기능임에도 불구하고 대부분의 사용자들이 사용기능이나 방법을 모르는 측면이 많아왔다. 따라서 OCR 기능과 같은 검색을 돕는 기능을 추가함으로서 사용자들의 가시성이나 접근성을 높일 필요가 있다. 발전 방향으로는 소비자 사용 편의성과 흥미가 곧 경쟁력으로 나타나는 게임콘텐츠 기업들과 융합해 나간다면 좋을 듯하다.

3.2.3 강점 + 위협 (ST)

지니뮤직은 스트리밍 음반시장에 선발주자로써, 몇몇 선발기업들과 시장을 선도해 왔다. 이에 선발주자 자격으로 경쟁우위를 톡톡히 누려왔다. 특히, 이러한 관점에 지니뮤직은 선발주자로서 현실에 안주하기 보단 해당산업에서 최초로 시도해 오는 점들이 많았다. 또한 시장 환경분석 측면에 강세를 보여 왔다. 이에 반해 지니뮤직이 처한 외부 시장 환경에 대한 경쟁위협 요인을 살펴보면, 스트리밍 음반시장에서 적은 음반수와 후발주자들이 대거 시장에 참여하고 있다는 점이다, 특히 유튜브 시스템 등장과 개인 방송 성장에 가속화라 할 수 있다.

따라서 이러한 관점에서 지니뮤직은 기업이 보유한 강점을 활용하여 이를 상쇄시켜 나가되 새로운 시장측면에 분석과 확장성을 고려해 나갈 필요성이 있다. 예를 들면 스트리밍 시장이 과열되어짐에 따라 사용자의 이용사패턴과 시장 환경 변화를 발 빠르게 인지하여 차별화된 음반 서비스를 공급해 나갈 필요성이 있으며, 특히 시장 환경이 최근 유튜브 시장 환경으로 급속히 전환되어짐 따라 기존 스트리밍 서비스 산업과 새로운 형태에 융합을 시도할 필요성이 있다는 논지다.

3.2.4 강점 + 기회 (SO)

지니뮤직은 지난 4월 베트남텔레비전케이블(VTV케이블)과 음원 스트리밍 사업 추진하고자 양해각서(MOU)를 맺었다. 이에 따라 지니뮤직의 플랫폼 사업모델을 현지 음원 소비 수요에 맞게 최적화시켜 왔다. 이는 지니뮤직가 보유한 강점인 분석력과 실행력에 기초한다 할 수 있다. 특히 콘텐츠 산업이 여러 산업과도 '초융합' 될 수 있는 기회 이점이 있다. 이러한 관점에 지미뮤직은 인공지능(AI) 기술 등을 활용한 음원 플랫폼 개인화, 고객 빅데이터 기반 사용자경험(UX) 적용, 음악 메타 데이터베이스(DB) 구축 등, 사업을 확대해 나갈 수 있는 역량과 잠재수요시장을 매칭 시켜 나갈 필요성이 있다.

또한 최근 코로나 사태와 같은 사회전반에 걸친 언택트 시대환경에서는 지니뮤직이 급진적인 성장이 가능한 둘도 없는 좋은 환경 일수 있다. 따라서 지니뮤직은 이러한 기회요인을 일찌감치 인지하고 언택트 시대에 음악을 생생하게 즐길 수 있는 VP 앨범을 선보이되 해외 음악 유통사들과 협업을 기반으로 사업을 확장해 나갈 필요가 있다. 상술하자면 기업이 보유한 분석능력과 실행력이란 강점을 융합성이란 기회요인으로 승화시켜 나가자는 논지다.

Ⅳ. 결론 및 시사점

본 논문은 고객 인터렉티브 강화를 위한 지니뮤직의 전략 도입 현황을 분석하고자 하였다. 이후 이를 토대로 기업이 지속가능한 발전을 위한 방향을 제시하고자 하였다. 먼저 경쟁력을 분석하고자 SWOT 분석을 방법을 적용하여 기업 강점과 약점, 그리고 기회, 위협요인 측면 검토하고 각각의 요인을 도출하고자 하였다. 분석결과 다음과 같았다.

첫째, 기업 강점으로 음원 스트리밍 서비스 시장에서 최초로 도입하는 전략이나 서비스는 매력적이라는 것과 최근 트렌드를 빠르게 파악하고 신규 서비스로 신속히 반영해 왔다는 점이다. 즉 '분석능력'과 과감한 실행력이 강점이었다. 둘째, 약점으로는 다양한 서비스와 전략들을 도입하고 있지만 전체적인 인지도가 부족하다는 점과 근본적으로 음원 서비스 수 부족이다. 상술해 보면 초기 해당시장에 경쟁력을 갖추었음에도 불구하고 '집중화' 시키지 못하였다는 점이다. 셋째 기회요인을 살펴본 결과, 기업 인수합병을 통해 자사 콘텐츠가 진출할 수 있는 판로 기회가 무궁하다는 점이다. 이러한 관점에 콘텐츠 산업의 경우 어느 산업 또는 기업과도 '융합' 가능하기 때문에 발전 가능성이 무궁하다. 마지막으로 위협측면에서는 음원 스트리밍 시장의 후발주자 합류와 유튜브 뮤직과 같은 개인방송에 의한 음반시장 패러다임 변화라 할 수 있다.

한편 앞서 도출된 각각의 요인들을 토대로 지니뮤직이 발전해 나가기 위한 발전 방향성을 제시 하자면 다음과 같다. 첫째, 음원 스트리밍 서비스 전문기업으로서의 전문화다. 예를 음원수를 확충해 나가는 한편, 어느 한 분야에서 먼저 집중화해 나갈 필요성이 있다. 이러한 측면은 지니뮤직에 대한 소비자 인지도를 개선해 나갈 수 있을 뿐만 아니라 다른 인지도 높은 기업과의 협업을 토대로 점진적으로 개선할 수 있기 때문이다. 둘째, 콘텐스산업 기업의 경쟁력의 핵심은 사용자관점에 피드백이자 사용 빈도다. 이에 사용자들이 다양한 서비스를 쉽게 접할 수 있도록 접급이 편리하도록 할 필요성이 있다. 지니뮤직을 이용하는 사용자는 일반적으로 모바일 앱을 바탕으로 서비스를 접하고는 있으나 사용측면에서는 용이하다 않아왔다. 앱 구성 요소를 살펴보면 간단하고 사용에는 불편함 없어 보이지만 부가 서비스 기능 서비스 등과 같은 측면은 사용에 제한성이 따라 왔다. 예컨대 아무리 뛰어난 기술을 활용한 서비스를 제공하더라도 편리하지 아니한다면 못하다할 수 있기 때문이다. 개선방안으로는 경쟁력 있는 게임 기업들과 합작이 필요해 보인다. 셋째, 음반시장이 다양화되어지고 산업에 대한 페러다임이 개인화 방송으로 옮겨가고 있는 추세를 보이고 있다. 따라서 기존에 영위해왔던 사업 분야를 집중화 시켜나가되, 새로운 시장 환경에 대한 시장흐름을 분석하고 또 다른 비즈니스 모델을 모색해 나가야한다. 이러한 관점은 지니뮤직이 보유한 강점을 토대로 위험을 제거해 나갈 수 있다고 판단된다. 마지막으로 끊임없이 융합해 나가야하며 이를 토대로 시장을 확충시켜 나가야 한다. 이러한 관점에 시기별 시의적절한 혁신방법을 고안하고 기업 역량으로 승화시키는 활동이 필요하다.

한편 본 연구는 지니뮤직에 대한 사례논문으로써 연구자 주관이 전적으로 반영되었다. 따라서 본 연구 결과가 편향되어질 수 있다는 한계를 나타내고 있다. 그래서 본 연구결과를 토대로 지니뮤직 경쟁력 전체를 일반화하기는 한계성이 따른다. 또한 본 연구를 분석함에 SWOT 분석모델과 TWOS 발전모델을 활용하여 전반적인 기업분석이 이루어졌다. 이러한 관점에 기업수준을 분석함에 있어 포괄적인 연구가 이루어졌다. 그러함에 4P 분석기법, 3C 분석기법 등, 소비자 중심적 분석이 이루어진다면, 본 연구결과가 선행연구 자료로서 활용가치가 높을 것이라 판단되어진다.

REFERENCE

김문준(2020), "SWOT분석을 통한 사회적 경제조직의 전략과제 정립에 관한 연구: 충남지역을 중심으로," *산업진흥연구,* 5(2), 9-17.

김용석, 정윤세(2019), “SWOT-AHP-TOWS 기법을 통한 이란기업의 한국거래 위기관리에 관한 연구,” *통상정보연구*”, 21(2), 33-53.

박상현, 정진섭(2018), “핫스템핑 공법을 활용한 자동차산업 차체분야의 경쟁력 제고: 업계 후발주자를 중심으로,” *경영컨설팅연구,* 18(4), 277-293.

박상현, 정진섭(2019), “㈜엠에스오토텍의 성장전략: 다이아몬드 모델과 ABCD 모델을 기반으로,” *전문경영인연구.* 22(2), 211-236.

박상현(2021), *자동차 산업의 기업혁신 환경 구축이 외부시장 환경에 미치는 영향*, 박사학위논문, 동의대학교 대학원.

서정인(2021), “코로나 19시대 이후 극장체재 변화에 관한 연구: 한국 영화 산업을 중심으로”. *한국콘텐츠학회논문지*, 21(4), 1957-1971.

손영준, 허만섭. (2020). “코로나19 확산 후 소셜 미디어 이용과 무력감·외로움 체감에 관한 연구”, *한국디지털콘텐츠학회논문지,* 21(11),

이규민(2020), “한국교회와 교회학교의 위기 타개를 위한 분석적 성찰: 스왓(SWOT) 및 토우스(TOWS) 분석을 중심으로”. *한국기독교신학논총,* 115, 359-382.

이원준(2009), “소비자의 마케팅 프로그램 참여가 소비자의 브랜드에 대한 친밀감, 열정, 몰입에 미치는 영향”. *경영경제연구,* 32, 70-95.

오동현(2020), KT-현대차그룹, '제네시스 GV70'에 지니뮤직 서비스 적용, *뉴시스*, 2020.12.10.

Child, J.(1972),“Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice,” *Sociology*, 6(1), 2-22.

Day, D. V. and R. G. Lord.(1988), “Executive Leadership and Organization Performance: Suggestion for a New Theory and Methodology,” *Journal of Management*, 14(3), 453-464.

Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

Lee, M. J. and J. S. Jung (2018). “Competitive Strategy for Paradigm Shift in the Era of the Fourth Industrial Revolution: Focusing on Business Model Innovation,” *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(8), 357-362.

Teece, D. J. and G. P. Pisano(1994). “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction”, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.

Teece, D. J. (2007). “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Enterprise Performance, Z", *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2010). “Business Models, Business Strategy and Innovation”, *Long Range Planning,* 43, 172-194.

Thompson, J. D. and A.J. Strickland(1993), *Strategic Management; Concept and Cases*, 7th, Irwin.

Werner F, B. (1984). “A Resources Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal.* 5(2), 171-180.

Weihrich, H. (1982). “The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis”, *Long Range Planning*, 15 (2), 54-66.

Analysis of Genie Music's Strategy for Strengthening Customer Interactive : Focus on SWOT and TOWS Analysis

Kwon, Boa[1)]
Park, Sang-hyeon[2)]

Abstract

The importance of "personalization technology" has recently been highlighted due to the Covid-19 and the development of IT technology such as AI and big data, which is soon coming beyond personalization into the "super-personalization era.“ Therefore, in terms of the music streaming service market, it has formed a service supply trend in which individual tastes are respected and companies are seeking to establish a realistic analysis and development direction considering the external market environment.

From this perspective, this paper sought to analyze the strengths and weaknesses of the Genie Music's and provide a direction for development based on Genie Music's customer interactive strategy. In particular, it was intended to analyze the advantages and disadvantages of customer interactive strategies with the 'live music service platform' that moves with customers and to provide directions for future corporate development. As an analysis method, we looked at strengths and weaknesses, opportunities and threat requirements based on SWOT analysis. Afterwards, the company attempted to present specific corporate development strategies through TOWS analysis.

Keyword: Hyper personalization technology, Genie Music, SWOT analysis, TOWS analysis

1) Student, Chungbuk National University, qhdk6386@naver.com
2) Lectuer, Chungbuk National University, pparkpparkssang@hanmail.net

저 자 소 개

■ 권 보 아 (Kwon, Boa)
■ 충북대학교 국제경영학과 학부과정 재학 중
<관심분야>: 문화콘텐츠, 융합문화, 기업 국제화

교 신 저 자 소 개

■ 박 상 현(Park, Sang-hyeon)
■ 충북대학교 국제경영학과 강사
<관심분야>: 국제경영, 기술경영, 제조혁신, 경영전략, 비즈니스 모델, 스마트팩토리