

샌드박스네트워크의 MCN(Multi-Channel Network) 시장 진입 전략*

박 상 철**

이 신 형***

온라인 동영상 플랫폼 시장의 급격한 성장과 맞물려, 크리에이터 매니지먼트를 통해 수익을 창출하는 MCN 산업 규모도 더불어 커지고 있다. 본 연구는 여러 MCN 기업들의 경쟁 구도 속에서 괄목할 만한 성장세를 보이는 샌드박스네트워크에 주목하고 있다. 샌드박스네트워크는 인기 유튜브 크리에이터가 직접 설립한 MCN 기업으로, 동료 크리에이터들에게 보다 나은 창작 환경을 제공하고자 하는 설립 목적을 갖고 있다. 샌드박스네트워크는 창립 이후 3년 만에 누적 투자액 400억 원과 연 매출액 282억 원을 달성하는 등 상당한 재무적 성과를 거두며 업계에 성공적으로 안착하였다. 이는 샌드박스네트워크가 후발주자로 시장에 진입했다는 점을 고려할 때 더욱 놀라운 결과이다.

본 연구는 샌드박스네트워크의 MCN 시장 진입 전략에 대한 포괄적 이해와 분석을 목표로 한다. 먼저 MCN 산업을 개관하고, 샌드박스네트워크의 설립과정, 비즈니스 모델 및 브랜드 전략을 면밀히 분석한 후, 미래 시장에서의 전략적 대응에 대한 제언을 내놓는다. 연구 결과, 샌드박스네트워크를 여타 경쟁업체들로부터 차별화할 수 있었던 창업 초기의 핵심 성공 요인은 '도티'라는 크리에이터가 창업주로서 가졌던 선한 창립 이념과 비전, 영향력이 있었다. 그러나 샌드박스네트워크는 한 사람의 인적자원에 의존하지 않고, 확장된 비즈니스 모델과 브랜드 전략을 추구하며 독보적인 시스템을 갖추어 나갔다. MCN에 최적화된 확장형 비즈니스 모델로 다양한 사업을 시도하면서 수익 창출을 극대화하였으며, 직원들의 창의성을 높이는 내부 브랜딩 전략과 주 고객인 Z세대와의 관계를 증진시키는 외부 브랜딩 전략을 동시에 시행함으로써 다른 MCN 기업과 구별되는 입지를 다지게 되었다. 본 연구는 이러한 분석 결과를 통해 관련 실무자와 예비 창업자가 참고할 수 있는 시사점을 제공한다.

주제어: 브랜드 전략, 비즈니스 모델, 샌드박스네트워크, 후발 진입자, MCN

1. 서론

바야흐로 우리는 유튜브의 시대에 살고 있다. 2018년 6월 기준, 전 세계 유튜브 이용인구는 18억 명을 넘어섰으며, 400시간 분량에 가까운 유튜브 동영상 이 1분마다 세계 각지에서 업로드되고 있다(노승욱, 2018). 국내에서도 유튜브의 인기는 대단하다. 2019

년 4월 기준, 대한민국 국민의 유튜브 월간 총 이용 시간은 388억 분으로 집계되었다. 이는 국내 대표 메신저인 카카오톡(225억 분)과 대표 포털 사이트인 네이버(153억 분)의 사용량을 압도하는 수치이다(와이즈앱, 2019). 동영상 플랫폼의 열풍에 발맞추어, 'MCN(Multi-Channel Network)'이라는 새로운 산업이 등장하였다. MCN은 동영상 플랫폼과 크리에이터의 경제적 가치 창출을 극대화하기 위해 둘

논문접수일: 2019. 05. 06. 1차 수정본 접수일: 2019. 07. 08. 게재확정일: 2019. 07. 11.

* 본 논문의 작성에 도움을 주신 샌드박스네트워크 이필성 대표, 이경호 선임매니저 및 페이스북 지성현 파트너매니저께 깊은 감사를 드립니다.

** 서울대학교 경영대학 석사과정 졸업(sangchul.park@tamu.edu), 제1저자

*** 서울대학교 경영대학 박사과정 졸업(shinny11@gmail.com), 교신저자

사이에서 매니지먼트 역할을 수행하는 회사이다. 국내를 기준으로 현재 1만 명이 넘는 크리에이터가 약 100여 개의 MCN에 소속되어 활동하고 있으며, 시장 규모는 대략 3,000억 원대로 추정된다(장희정, 2017).

MCN을 다룬 기존 연구에서는 두 가지 한계점이 뚜렷이 드러난다. 첫째, MCN을 다룬 선행연구의 분석영역은 주로 '산업'에 국한되었다. 산업은 참여 기업들로 구성되기 때문에, 개별 MCN 기업을 분석하는 작업은 MCN 산업의 현주소를 이해하고 앞으로의 방향성을 예측하는 귀납적 추론에 필수적이다. 그러나 지금까지의 연구들은 신생 산업에 대한 이해 자체를 우선하다 보니, MCN 산업의 시장 동향과 법률적 문제, 규제 정책, 신산업 방향과 같은 거시적인 주제들만을 다루어온 실정이다(e.g., 김희경 & 노기영, 2016; 박광만 & 최병철, 2018; 박성조, 2017). 둘째, MCN 산업을 이끌어어나가고 있는 실제 플레이어에 대한 '경영학'적 분석이 결여되어 있다. 현재까지 발간된 MCN 관련 학술연구들은 대체로 콘텐츠, 미디어 커뮤니케이션, 방송 통신 분야에서 다루어진 것들이며, 경영학적 관점에서 MCN 기업의 성과와 성장 동력을 조망한 연구가 전무한 상황이다. 드물게 MCN 기업의 경영성과를 언급한 논문들도 매출 규모와 순위 등 단순 지표들만을 다루는 데 그쳤다(e.g., 김윤화, 2016; 이지혜, 2018).

이에 본 연구는 여러 MCN 기업들의 경쟁 구도 속에서 두드러진 활약상을 보이는 샌드박스네트워킹에 주목한다. 샌드박스네트워킹은 2015년 유튜브의 공식 파트너 인증을 획득하며 MCN 비즈니스에 뛰어들었다. 창립 초기부터 샌드박스네트워킹의 가능성을 알아본 벤처캐피탈(VC) 기업들의 투자가 지속적으로 이어져, 현재까지 총 400억 원의 투자 유치에 성공하였다. 샌드박스네트워킹은 이를 기반으로 사업 모델 차별화, 신사업 육성 및 외형 확장에 힘쓰며 가파른 성장세를 보이기 시작했다. 샌드박스네트

워크를 통해 게시된 동영상의 연 조회 수는 창립 이후 3년 사이에 약 30배 이상 증가했다. 2015년 약 6억 회였던 연 조회 수가 2018년에는 약 180억 회 이상을 기록했으며, 2019년 5월 기준 누적 조회 수는 약 330억 회를 넘어섰다. 동영상 플랫폼 이용자들의 이와 같은 뜨거운 반응은 매출 상승으로 직결되었다. 2015년 당시 9억 원 정도에 불과했던 연 매출액이 2018년에는 282억 원을 돌파하는 등 재무적 성과 또한 수직 상승을 이루어냈다. 이러한 가시적 성과 덕분에 '2018 대한민국 브랜드 대상' 디지털 부분 최우수상과 '2018 대한민국 콘텐츠 대상' 대통령상 등 각종 수상의 영예도 안았다. 이는 샌드박스네트워킹이 경쟁사인 다이아TV와 비디오빌리지, 트레저헌터에 비해 후발주자로서 뒤늦게 MCN 시장에 진입했다는 점을 고려할 때 더욱 놀라운 결과이다.

본 연구의 목적은 후발주자로 MCN 시장에 진입했음에도 불구하고 단기간에 업계 선두주자로 떠오른 샌드박스네트워킹의 시장 진입 전략을 분석하는 것이다. 구체적으로, 본 연구는 샌드박스네트워킹의 시장 경쟁자와 설립과정, 비즈니스 모델, 브랜드 전략 등을 살펴본다. 이를 통해 샌드박스네트워킹이 MCN 시장에서 성공할 수 있었던 비결을 파악하고, 향후 MCN 시장에 대한 전망을 바탕으로 전략적 대응 방안에 대해 제안한다. 본 연구는 특정 MCN 기업의 시장 진입 전략을 면밀히 분석하고 이를 통해 경영학적 함의를 도출한다는 점에서 선행연구와 구별되며, 업계 종사자 및 예비 창업자들이 활용할 수 있는 전략적 시사점을 제시한다는 점에서 실무적 의미를 갖는다.

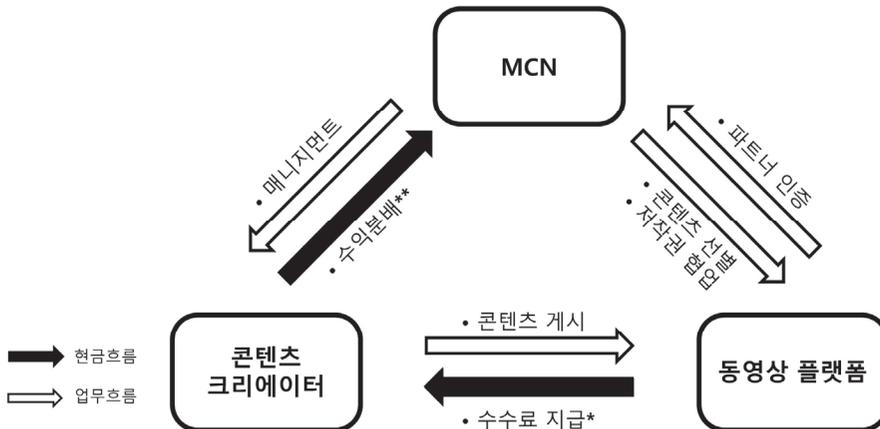
II. MCN(Multi-Channel Network) 산업 개관

2.1 MCN의 정의 및 등장 배경

MCN(Multi-Channel Network)은 미국 유튜브(YouTube)의 제드 사이먼(Jed Simon)에 의해 최초로 제시된 용어이다(김하늘, 이해수 & 박만수, 2018). MCN은 유튜브와 페이스북, 아프리카TV와 같은 온라인 동영상 플랫폼 내에서 활동하는 크리에이터들을 지원하여 수익을 창출하는 업체 혹은 사업 모델을 의미한다(〈그림 1〉 참조; 고찬수, 2018; 박지혜, 2017; 이지혜, 2018). 동영상 플랫폼의 파트너 인증을 취득한 MCN은 소속 크리에이터들에게 제작 지원과 콘텐츠 저작권 관리, 고객 확보, 채널 홍보 대행 등 채널의 운영과 성장에 필요한 매니지먼트 서비스를 제공한다. 이러한 서비스를 받은

크리에이터들은 동영상 플랫폼에 콘텐츠를 게시하여 발생한 수익을 사전 계약에 따라 MCN과 분배한다. 기업마다 다르지만, 일반적인 MCN의 주요 수익원은 크리에이터로부터 관리비 명목으로 분배받는 수수료이다.

이러한 MCN 사업 모델 탄생의 조짐은 2000년대 초반부터 본격화된 미디어 시장의 변화로부터 시작되었다. 높은 제작 비용과 한정된 유통 플랫폼 때문에, 전통적인 영상 사업은 주로 방송사 혹은 영화사 등의 거대 자본을 지닌 조직에 의해 독점되었다(김하늘 외, 2018). 그러나 스마트폰 카메라 기술의 진화와 초고속 인터넷 기술의 발전, 유튜브와 같은 온라인 동영상 플랫폼의 보급이 맞물리면서 영상 시장의 진입장벽은 급속도로 낮아졌다(박광만 & 최병철, 2018). 덕분에 누구나 손쉽게 미디어 산업에 뛰어들 수 있게 되었고, UCC(User Created Contents)가 유튜브를 중심으로 보편화되기 시작하였다. 2000년대 중반에는 브로드밴드망(광대역통합망)¹⁾ 가입



출처: 박지혜(2017), “국내 1인 미디어 시장 현황 및 발전 가능성” 참조하여 재구성
 Note. * 크리에이터에게 지급되는 광고 수수료는 개별 플랫폼의 정책에 따라 상이
 ** 크리에이터가 동영상 플랫폼으로부터 지급받는 수수료의 일정비율

〈그림 1〉 MCN 사업 모델

1) 통신, 방송, 인터넷이 융합된 멀티미디어 서비스를 제공하는 광대역 통합 네트워크

자의 40% 이상이 UCC를 제작하여 업로드하는 과정에 익숙하다고 답할 정도로 콘텐츠 제작에 대한 친숙성이 크게 증가하였다(이양환, 2010). 하지만 UCC로 수익을 창출할 수 있는 채널이 제한적이었기에, 1인 크리에이터의 콘텐츠 제작은 주로 개인적 취미의 영역에 머물러 있었다.

유튜브가 시작한 ‘파트너 프로그램’은 개인적인 취미에 머물던 UCC 제작을 비즈니스 영역으로 끌어 들였다(박광만 & 최병철, 2018). 2006년 구글(Google)에 인수된 유튜브는 구글의 광고 플랫폼인 애드센스(AdSense)를 도입하여 자사의 플랫폼에 게시되는 동영상 콘텐츠에 광고주의 광고를 삽입하는 방식으로 수익을 창출하였다. 이후 유튜브에서 활동하는 크리에이터의 광고 수익 분배에 대한 요구가 높아지자, 유튜브는 2007년 파트너 프로그램을 시작하여 일정 비율²⁾에 따라 광고 수익을 크리에이터와 분배하기 시작하였다(김성철, 2017b). 시행 초기 일부 유명 크리에이터에게만 국한되던 유튜브의 광고 수익 분배는 점차 그 범위가 확대되어 현재는 일정 기준 충족을 조건으로 대부분의 크리에이터에게도 적용되고 있다(권도연, 2018). 유튜브의 파트너 프로그램을 계기로 1인 크리에이터 콘텐츠는 취미의 영역에 국한되지 않고 수익성 높은 상품으로 인식되기 시작하였다.

이처럼 UCC를 통한 수익 창출의 가능성을 열게 되면서, 유튜브와 크리에이터의 경제적 가치 창출을

극대화하고 이들에게 양질의 콘텐츠를 제작할 수 있는 기반을 제공할 제 3자의 필요성이 제기되었다. 유튜브는 자사 플랫폼에 질 높은 콘텐츠가 꾸준히 유입되면, 더 많은 콘텐츠 이용자를 확보하여 궁극적으로 더 많은 광고주를 모집할 수 있을 것으로 판단했다. 한편, 유튜브에서 활동하는 크리에이터는 질 높은 콘텐츠를 제작하여 게시할수록, 높은 조회수를 바탕으로 전보다 많은 광고 수익 수수료를 분배받을 가능성이 있었다. 이처럼 양질의 콘텐츠를 통해 보다 높은 수익을 창출하고자 하는 유튜브와 크리에이터의 욕구가 맞물리면서, 이들 사이에서 매니지먼트 역할을 수행하는 MCN이 등장하게 되었다(김성철, 2017a).

2.2 국내 MCN 산업의 주요기업 현황

MCN 산업은 2013년 국내에 최초로 도입된 이래 성장을 거듭했다. 현재 국내에서 활동하는 MCN 사업체의 수는 100개를 넘어섰고, 1만 명이 넘는 크리에이터가 MCN에 소속되어 있으며, 시장 규모는 대략 3,000억 원대로 추정된다(장희정, 2017). 시장 규모가 확대됨에 따라 MCN 사업체 간의 경쟁이 날로 치열해지고 있는 가운데, 다이아TV, 비디오빌리지, 트레저헌터 및 샌드박스네트워크는 국내 MCN 시장을 주도하고 있다(〈표 1〉 참조). 이들은 국내 MCN 산업 초창기인 2013~2015년 사이에 설립

〈표 1〉 국내 MCN 산업의 주요기업 현황

회사명	설립시기	소속 크리에이터 수	주요 콘텐츠 분야	주요 크리에이터
다이아TV	2013년 7월	650팀	게임, 음악, 뷰티	벤쯔, 대도서관, 보검TV
비디오빌리지	2014년 10월	60팀	일상, 실험, 예능	공대생 변승주, 햄튜브, 퇴경아 약먹자
트레저헌터	2015년 1월	90팀	게임, 일상, 체험	김이브, 양평, 꼭TV
샌드박스네트워크	2015년 6월	260팀	게임, 키즈, 일상	도티, 잠뜰, 장삿주

2) 크리에이터 : 유튜브 = 55% : 45%

되었으며, 다수의 유명 크리에이터를 보유하고 있다.

2.2.1 다이아 TV

다이아TV(前 크리에이터그룹)는 2013년 7월 CJ E&M이 설립한 국내 최초의 MCN이다. CJ E&M은 아프리카TV 방송 플랫폼과 유튜브에서 동시에 활동하던 인기 BJ들과 매니지먼트 서비스 계약을 체결하면서 MCN 사업에 뛰어들었다(정단비 & 이다경, 2018). 게임, 음악, 뷰티, 푸드, 다이어트 등 다양한 분야의 약 650여 개 크리에이터팀과 파트너십을 맺고 있다. 소속된 유명 크리에이터로는 먹방³⁾으로 유명한 '벤쯔', 게임플레이 방송으로 잘 알려진 '대도서관', 그리고 초등학교생들의 게임 대통령 '보검TV' 등이 있다. 다이아TV는 소속 크리에이터에게 세금 업무와 콘텐츠 저작권 관리, 촬영 스튜디오 제공 등의 일반적인 매니지먼트 서비스 외에도 자체 도입한 채널 분석 프로그램인 에코시스템(Eco System)을 활용한 컨설팅 서비스를 제공한다(정단비 & 이다경, 2018). 그뿐만 아니라 2017년에는 동명(同名)의 케이블 채널인 다이아TV를 개국하여 소속 크리에이터의 콘텐츠를 유통하는 서비스도 시작하였다. 현재 다이아TV는 해외 유명 플랫폼과 제휴하고 현지 크리에이터를 적극적으로 영입하면서 해외 진출을 위해 노력 중이다.

2.2.2 비디오빌리지

비디오빌리지는 2014년 10월 공동 창업자인 조윤하, 엄진호 대표가 설립한 MCN이다. 비디오빌리지는 '다양한 플랫폼에서 활동하는 가지각색의 인플루언서들이 사는 마을'이라는 의미를 담고 있으며, 2015년 벤처캐피탈인 동문파트너스와 캡스톤파트

너스로부터 총 6억 원의 투자 유치에 성공하면서 업계의 주목을 받기 시작했다(박명기, 2015). 일상, 실험, 예능과 같은 엔터테인먼트 분야에서 활동하는 약 60여 개 크리에이터팀을 보유하고 있다. 대표적인 소속 크리에이터로는 일상 공개 콘텐츠로 유명한 '공대생 변승주', 퍼포밍 일러스트레이터인 '햅튜브', 엽기 댄싱으로 잘 알려진 '퇴경아 약먹자' 등이 있다. 비디오빌리지의 매니지먼트 서비스는 촬영장비 지원과 광고대행 업무, 활동비 지원 등을 골자로 하며, 최근에는 자체적으로 제작한 오리지널 콘텐츠를 유튜브에 공급하는 등의 전략을 통해 수익 모델을 다양화하고자 노력하고 있다.

2.2.3 트레저헌터

트레저헌터는 2015년 1월 CJ E&M 출신인 송재룡 대표가 인지도 높은 1인 크리에이터들과 협력하여 설립한 MCN이다. 같은 해에 DSC인베스트먼트와 SK텔레콤으로부터 총 90억 원의 투자를 유치하며 MCN 업계의 주목을 받기 시작했다. 현재 약 90여 개의 크리에이터팀을 보유하고 있으며, 유명 크리에이터로는 일상 공개 방송으로 유명한 '김이브', 게임플레이 방송으로 잘 알려진 '양명', 일상 아이템 체험 콘텐츠를 주로 다루는 '꼭TV' 등이 있다. 트레저헌터는 국내 최초로 소속 크리에이터들을 위한 전용 스튜디오를 도입하였다. 최근에는 크리에이터가 직접 고안하여 제작한 상품을 유통할 수 있는 온라인 커머스 '크리마켓'을 론칭함으로써 새로운 수익 창출 모델을 제시하였다(정단비 & 이다경, 2018). 현재 트레저헌터는 뷰티 MCN인 '레페리'를 인수하면서 엔터테인먼트에 머물렀던 콘텐츠 분야를 뷰티와 패션 카테고리로 확대하기 위해 노력 중이다(박광만 & 최병철, 2018).

3) 음식을 먹는 모습을 보여주는 방송

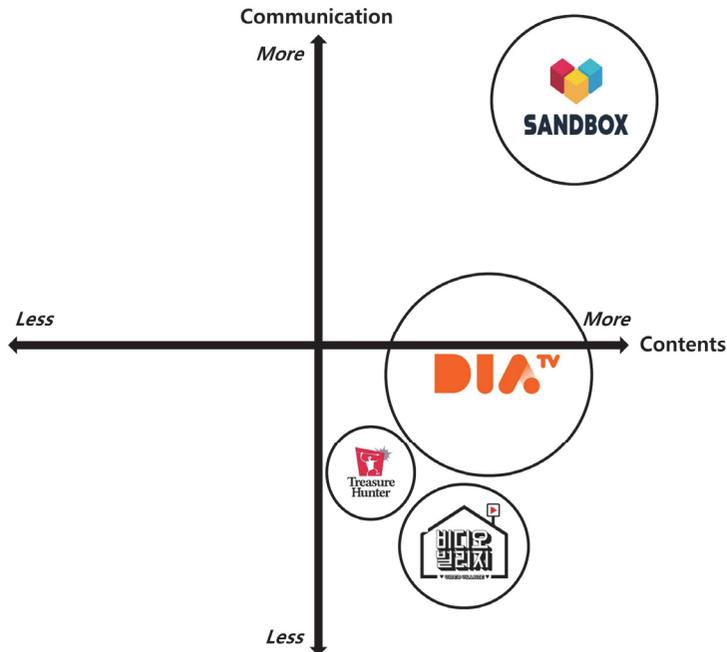
2.2.4 샌드박스네트워크

샌드박스네트워크는 2015년 6월부터 본격적으로 사업을 시작한 MCN으로, 크리에이터들이 좀 더 자유롭고 창의적인 분위기에서 활동할 수 있는 환경을 만들고자 했던 나희선 창업주의 바람을 담아 설립되었다. 같은 해 8월 동문파트너스로부터 총 10억 원의 투자 유치에 성공하였다. 2019년 2월 기준으로 게임, 키즈, 먹방, 예능, 일상/취미와 같은 다양한 분야에서 활동하는 약 260여 개 팀을 보유하고 있다. 대표적인 크리에이터로는 체험형 게임플레이 방송을 전문으로 하는 ‘도티’와 ‘잠뜰’, 우스꽝스러운 애니메이션 더빙으로 유명한 ‘장삿쭉’ 등이 있다. 샌드박스네트워크는 촬영 스튜디오 제공 및 저작권 관리와 같은 다양한 매니지먼트 서비스를 소속 크리에이터에게 제공한다. 그뿐만 아니라 유망주를 발굴하고 성장시키는 프로그램인 SBA(Sandbox Audition)

를 자체 개발하여 예비 크리에이터들에게 콘텐츠 개발 교육, 멘토링, 1:1 피드백 서비스 등을 제공하고 있다. 현재 샌드박스네트워크는 교육 전문 MCN인 ‘유니브’의 지분을 인수하며 자사의 콘텐츠 분야를 확대하고 있으며, 궁극적으로 차세대 엔터테인먼트/미디어 회사로 자리매김하기 위해 노력하고 있다(이석원, 2018).

2.3 국내 MCN 산업 경쟁사 비교

〈그림 2〉는 앞서 설명한 국내 주요 MCN 기업들인 다이아TV와 비디오빌리지, 트레저헌터, 샌드박스네트워크의 산업 내 전략적 포지션을 보여준다. 먼저 원의 크기는 개별 MCN의 기업 규모를 나타낸다. 개별 MCN이 보유한 크리에이터의 수는 곧 채널의 수를 의미하며 이는 구독자 수 및 동영상 조회 수로 직결되므로 시장 점유율의 대리지표(proxy)로



〈그림 2〉 국내 MCN 산업 내 주요기업의 포지셔닝 맵

사용될 수 있다. 따라서 위 정보를 바탕으로 각 MCN의 규모를 추산하면, 월등히 많은 수의 크리에이터를 보유한 다이아TV가 상대적으로 가장 큰 점유율을 나타내며 이 지표는 국내 MCN 시장에 가장 먼저 진입한 시장 선도자로서의 위치를 보여준다. 다이아TV는 미디어 대기업으로 손꼽히는 CJ E&M이 운영하는 회사로, 일찍이 MCN 시장에 진입하여 다수의 유명 크리에이터를 확보하며 이러한 입지를 갖출 수 있었다. 샌드박스네트워크는 선도기업인 다이아TV에 비해 약 2년 늦게 시장에 진입했지만, '도티'라는 창업자의 영향력을 바탕으로 신속히 다수의 크리에이터를 영입하는 데 성공했다. 더불어 콘텐츠 다양화를 추구하는 확장형 비즈니스 모델과 적극적인 브랜드 커뮤니케이션 전략을 바탕으로 단숨에 위력적인 경쟁자로 떠올랐다.

포지셔닝 맵의 가로축인 "Contents"는 개별 MCN 기업이 얼마나 다양한 종류의 콘텐츠 관련 비즈니스를 전개하고 있는지 보여준다. 대부분의 MCN 기업들이 콘텐츠 다양화를 통한 수익성 확보를 위해 부단히 노력하지만, 샌드박스네트워크는 그중에서도 눈에 띄게 다채로운 콘텐츠 비즈니스를 실행하고 있다. 이러한 결과는 샌드박스네트워크의 사업 운영 방식과 무관하지 않다. 샌드박스네트워크는 소속 크리에이터의 안정적인 수익을 보장하여 창작 욕구를 높이기 위해, 창립 초기를 제외하고는 동영상 플랫폼의 광고 수수료를 분배받지 않는 방식을 택했다. 대신 소속 크리에이터의 콘텐츠를 다방면으로 활용하여 새로운 비즈니스 모델을 개발하고 이를 통해 수익을 창출하는 전략을 활용한다. 이와 같은 기조가 사업 확장의 원동력이 되어, 샌드박스네트워크의 콘텐츠 관련 비즈니스는 여타 MCN에 비해 훨씬 빠르게 다양화될 수 있었다.

포지셔닝 맵의 세로축인 "Communication"은 개별 MCN 기업이 자사의 브랜드 인지도를 높이기 위해 시행하는 브랜드 커뮤니케이션의 정도를 나타낸

다. 이를 통해 샌드박스네트워크가 브랜드 커뮤니케이션 전략에 있어 경쟁사 대비 압도적인 우위를 점하고 있음을 확인할 수 있다. 여타 MCN 기업은 유명 크리에이터를 대거 영입하여 그들의 유명세를 바탕으로 기업 규모와 인지도를 키워나가고 있다. 이와 달리, 샌드박스네트워크는 자사의 브랜드 정체성을 확고히 정립하고, 다양한 브랜드 전략을 통해 소속 크리에이터와 소비자가 자사 브랜드 자체를 즐기고 신뢰할 수 있도록 노력하였다. 덕분에 내외부 고객을 아울러 샌드박스네트워크라는 기업을 하나의 브랜드로 여기게 하고, 그들의 인지도와 선호도를 얻는 데 성공했다.

지금까지 국내 MCN 산업의 주요기업인 다이아TV, 비디오빌리지, 트레저헌터 및 샌드박스네트워크의 현황을 개괄한 후, 포지셔닝 맵을 통해 개별 MCN 기업의 시장 내 전략적 포지션을 파악하였다. 흥미로운 점은 샌드박스네트워크가 경쟁사 대비 최대 2년가량 늦게 MCN 시장에 진입한 후발주자였음에도 불구하고, 콘텐츠 비즈니스의 다양화와 적극적인 브랜드 커뮤니케이션을 통해 명백한 차별점을 갖게 되었다는 것이다. 본고는 샌드박스네트워크의 MCN 시장 진입 전략을 분석함에 있어, 창업자의 리더십, 비즈니스 모델, 브랜드 전략 등을 면밀히 분석한다. 이를 통해 후발주자였던 샌드박스네트워크가 경쟁사와 차별화된 포지션을 구축하고 유지할 수 있었던 비결을 파악한다.

III. 시장 진입 전략 1: 3R 효과로 발현된 창업자의 리더십

3.1 샌드박스네트워크의 설립과정

샌드박스네트워크의 공동 창업자인 이필성 대표

(CEO)와 나희선 최고콘텐츠관리자(CCO)의 인연은 15년 전에 시작되었다. 연세대학교 05학번 동기인 둘은 수시 1학기 합격생 모임에서 처음 만났다. 소속 학과는 서로 달랐지만, 유난히 마음이 잘 맞았던 둘은 이 만남을 계기로 단짝이 되었다. 대학 졸업 무렵, 평소 디지털 마케팅 분야에 관심이 많았던 이필성 대표는 구글 코리아에 입사하게 되었고, 방송국 PD가 꿈이었던 나희선 이사는 언론고시 준비를 시작하였다. 이후, 구글에서 근무하며 유튜브 시스템에 관심을 갖게 된 이필성 대표는 평소 온라인 게임을 즐기던 나희선 이사에게 유튜브 채널 운영을 권유하였다. 마침 언론사 시험을 준비하면서 자신을 차별화하기 위한 경력이 필요했던 나희선 이사는 그 권유를 받아들여, 평소 좋아하던 게임인 '마인크래프트'를 플레이하는 첫 온라인 방송을 2013년 10월에 시작하게 된다. 그렇게 탄생한 것이 바로 '도티TV'이다. 방송을 시작한 후 미리보기 화면 설정과 메타데이터 분석 등의 노력을 기울인 결과, 나희선 이사의 도티TV는 승승장구하기 시작했다. CJ E&M의 MCN인 크리에이터그룹(現 다이아TV)과 계약하였고, 방송 시작 1년이 되지 않은 시점에 유튜브 구독자는 20만 명을 넘어섰다.

2014년 11월, 크리에이터그룹 소속으로 활동하던 나희선 이사는 당시 유튜브 크리에이터 생태계에 문제가 많다고 생각하고, 직접 MCN 회사를 창업해 크리에이터 생태계를 바꿔보고자 하였다(장재웅 & 박재홍, 2018). 이렇게 설립된 회사가 '샌드박스네트워크'이다. 사명은 자유도가 매우 높은 게임 장르 중 하나인 '샌드박스'와 서로 연결되어 상호작용한다는 뜻의 '네트워크'라는 단어의 합성어로, 크리에이터들이 좀 더 자유로운 환경에서 함께 일할 수 있기를 바라는 나희선 이사의 바람이 담겨있었다. 소중한 의미를 담아 창업한 회사였지만, 설립 당시 회사 사정은 열악했다. 소속 크리에이터의 숫자가 부족했을 뿐만 아니라 대표(CEO)와 최고콘텐츠관리자

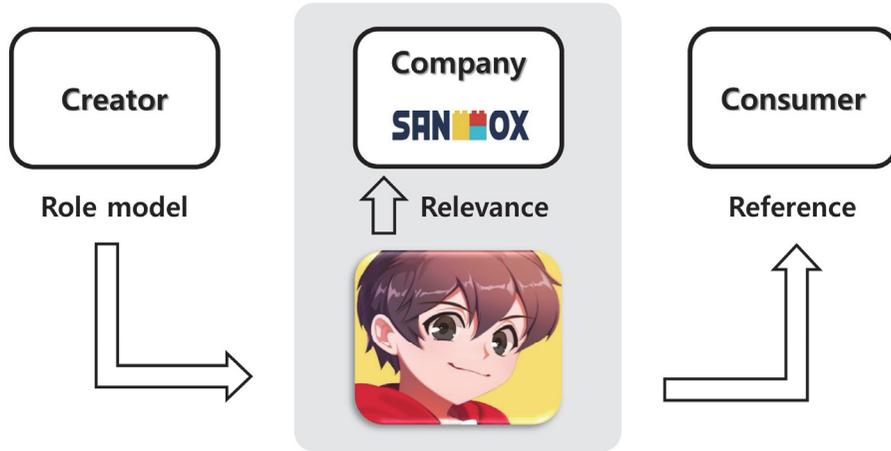
(CCO) 업무를 병행했던 나희선 이사는 업무량이 많아 어느 한 곳에도 역량을 집중하기 어려웠다. 이에 나희선 이사는 당시 구글에서 디스플레이 광고 영업과 사업 제휴 등을 담당하며 풍부한 현장 경험을 쌓은 단짝 친구 이필성 대표에게 합류를 권하게 된다. 2015년 6월, 이필성 대표가 합류 제안을 흔쾌히 수락함으로써 현재의 샌드박스네트워크의 분업 체제가 완성되었다.

3.2 샌드박스네트워크의 주춧돌: '도티'의 3R 효과

분업 체제를 갖추고 본격적으로 MCN 사업을 시작한 창업 초기, 최고콘텐츠관리자(CCO)이자 소속 크리에이터인 '도티(나희선)'의 존재는 샌드박스네트워크의 안착과 성장에 주춧돌이 되었다. 본고는 도티가 샌드박스네트워크에 미친 긍정적 영향력을 '3R(Relevance, Role model, Reference) 효과'로 정의한다(〈그림 3〉 참조). 이 효과는 '3C(Company, Creator, Consumer)'로 정의되는 MCN의 세 주요 주체와 각각 연동하여 이해될 수 있다.

3.2.1 Company: Relevance Effect

창립자 도티의 건전하고 자유로운 이미지는 같은 가치를 추구하는 샌드박스네트워크에 자연스럽게 전달되었다. 연구에 따르면 두 객체 간의 관련성이 높을수록 이미지 전달(image transfer) 효과가 잘 나타난다(Gwinner, Larson & Swanson, 2009). 샌드박스네트워크는 도티TV와 외형적/철학적 이미지 측면에서 유사성이 높을 뿐만 아니라, 다양한 방식으로 이를 구현하고 내재화하였다. 구체적으로, 자사의 로고에 도티가 즐겨 하는 게임인 마인크래프트 블록을 삽입하고, 공식 홈페이지를 구성하는 색상도 도티TV와 유사하게 노랑, 빨강, 파랑을 채택하였다. 또한, 샌드박스네트워크의 철학은 '크리에이



〈그림 3〉 도티의 3R 효과

터들이 마음껏 뛰어놀 수 있는 놀이터'를 표방하며, 이는 도티TV가 추구하는 자유로움과도 일맥상통한다. 이처럼 다양한 측면에서 드러나는 샌드박스네트워크와 도티TV의 유사성(relevance) 덕분에, 도티TV의 건전하고 자유로운 이미지는 샌드박스네트워크에 자연스럽게 덧입혀졌다. 이는 샌드박스네트워크가 MCN 업계의 후발주자임에도 불구하고, 구독자들로부터 거부감 없이 받아들여지고 긍정적인 인지도를 쌓아갈 수 있었던 근간이 되었다.

3.2.2 Creator: Role Model Effect

도티가 샌드박스네트워크에 소속되어 있다는 사실은 크리에이터들로부터 단시간에 호감을 얻을 수 있는 매우 중요한 단서가 되었다. 도티는 한 인터뷰에서 “크리에이터 하려는 친구들이 외롭지 않았으면 좋겠다”고 언급할 만큼 동료 크리에이터들을 이해하고 돕고 싶어 했다(권혜미, 2015). 이러한 마음을 가진 도티가 회사를 설립하고 최고콘텐츠관리자(CCO) 자격으로 회사 운영에 직접 참여하자, 샌드박스네트워크 소속을 희망하는 크리에이터의 수가 급증했다. 이는 유능한 크리에이터로서 탄탄한 입지

를 갖고 있는 도티를 평소 롤모델(role model)로 여기고 선망하였을 뿐만 아니라, 자신들처럼 현직 크리에이터로서 활동하고 있는 도티가 설립한 회사에 소속된다면 더욱 존중받고 공감받으면서 창의적인 작업을 할 수 있을 것이라는 기대 때문이었다. 이처럼 도티에 대한 크리에이터들의 호감 덕분에 샌드박스네트워크는 창립 초기에 안정적으로 소속 크리에이터 수를 늘려갈 수 있었다.

3.2.3 Consumer: Reference Effect

도티의 존재는 샌드박스네트워크에 대한 소비자 인지도를 높이는 데 직접적으로 기여하였다. 샌드박스네트워크 창립 당시, 도티는 자신의 방송을 빌어 이 사실을 시청자들에게 알렸다. 당시 도티TV 구독자 수가 30만 명에 육박했던 점과 구전(word-of-mouth)의 빠른 확산 속도를 고려하면, 샌드박스네트워크는 유튜브 시청자들 사이에서 초반부터 확고한 인지도를 가지고 출발했을 것으로 추론된다. 또한, 도티TV의 유튜브 채널 페이지 및 방송 콘텐츠 내에 회사 로고를 삽입하는 등 소속 MCN에 대한 레퍼런스(reference)를 분명히 함으로써 샌드박스네트워크

의 홍보대사 역할을 수행하였다. “유재석은 몰라도 도티는 알아요”라는 말이 있을 정도로 엄청난 도티의 인기를 고려하면(김윤정, 2018), 당시 샌드박스네트워크 홍보의 파급력이 어느 정도였을지 짐작할 수 있다. 이처럼 샌드박스네트워크는 도티의 직/간접 홍보 덕분에 유튜브 시청자들 사이에서 빠르게 인지도를 높여나갈 수 있었다.

요약하면, 샌드박스네트워크는 회사, 크리에이터, 소비자를 아울러 긍정적 영향력을 행사했던 도티를 주축자로 창업 2개월 만인 2015년 8월 벤처캐피탈 동문파트너스로부터 10억 원 투자 유치에 성공하였다. 이 투자 자금을 기반으로 샌드박스네트워크는 운영 시스템을 구축하고 비즈니스 모델을 다양화하기 시작하였다.

IV. 시장 진입 전략 2: 확장형 비즈니스 모델

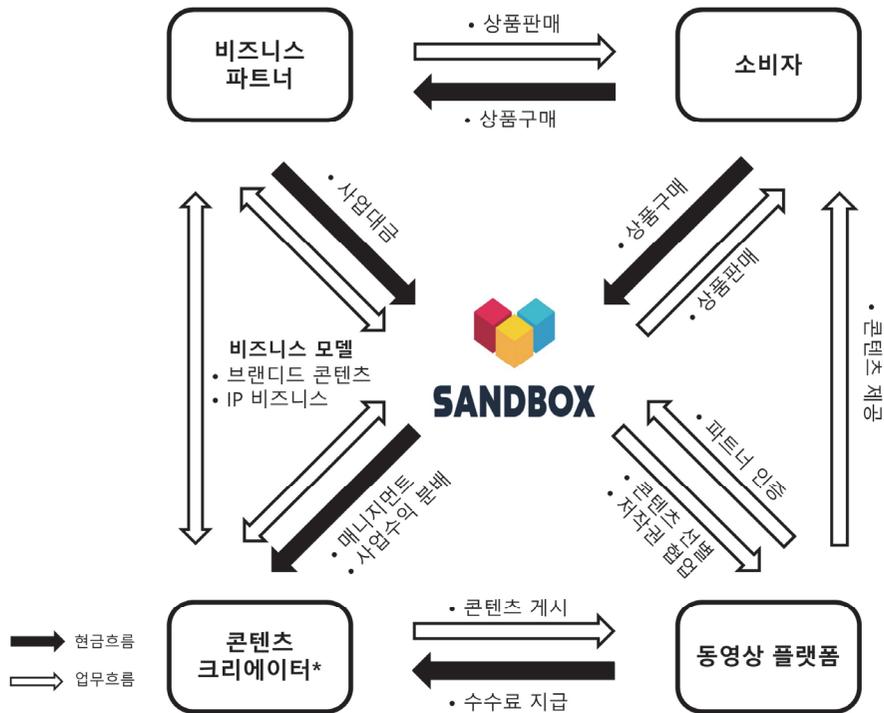
일반적인 MCN 사업체들과 달리, 샌드박스네트워크는 소속 크리에이터로부터 플랫폼 광고 수익 수수료를 분배받지 않는다. 즉 플랫폼 광고 수익은 전적으로 크리에이터의 몫이 된다. 대신 소속 크리에이터와 샌드박스네트워크가 비즈니스 파트너의 제의를 받아 추가적인 사업을 진행할 경우, 이로 인해 창출된 부가수익을 기여도에 따라 분배한다(장재웅 & 박재홍, 2018). 현재 샌드박스네트워크는 브랜드드 콘텐츠(branded contents) 제작 및 IP(Intelligence Property) 비즈니스와 관련하여 여러 비즈니스 모델을 제시하며 수익의 다변화를 추구한다. 이 과정에서 샌드박스네트워크는 비즈니스 파트너 및 크리에이터와 협업하고, 소비자 및 동영상 플랫폼과 상호작용한다. 이 관계는 ‘그림 4’ 샌드박스네트워크의 비즈니스 랜드스케이프에 잘 나타나 있다. 이를

앞서 개괄한 ‘그림 1’ MCN 사업 모델’과 비교하면 샌드박스네트워크만의 확장된 비즈니스 영역을 더욱 잘 파악할 수 있을 것이다.

4.1 브랜드드 콘텐츠 제작

메인 비즈니스 모델은 브랜드드 콘텐츠를 제작하고 플랫폼에 유통하여 수익을 창출하는 것이다. 브랜드드 콘텐츠는 플랫폼에 게시되는 영상 콘텐츠 안에 자연스럽게 브랜드 메시지를 녹여낸 광고 형태를 의미한다(한수진 & 성열홍, 2018). 브랜드드 콘텐츠의 장점은 크리에이터를 향한 시청자의 신뢰감을 광고주의 제품이나 브랜드에 쉽게 연결할 수 있다는 것이며(이지혜, 2018), 최근 광고업계에서 효과적인 브랜드 커뮤니케이션 채널로 주목받고 있다. 브랜드드 콘텐츠 제작 의뢰를 받으면, 샌드박스네트워크는 광고주의 브랜드 이미지와 광고 목적 등을 고려하여 이에 가장 적합한 소속 크리에이터를 선정한다. 선정된 크리에이터와 광고주, 샌드박스네트워크는 함께 광고를 제작하며, 이렇게 제작된 광고는 대체로 크리에이터의 유튜브 채널을 통해 유통된다. 브랜드드 콘텐츠 제작을 통해 발생한 수익은 사전 계약에 따라 일정 비율로 크리에이터와 샌드박스네트워크에게 분배된다.

샌드박스네트워크는 브랜드드 콘텐츠 제작 계약 시 이분화된 브랜드 광고 제휴 절차를 활용한다. 이는 광고주의 욕구(needs)를 최대한 반영하기 위함이다. 단기간에 광고를 제작하여 게시하길 원하는 광고주에게는 기본 패키지를, 장기적인 협업을 통한 콘텐츠 마케팅 솔루션을 원하는 광고주에게는 장기 패키지를 제안한다. 기본 패키지의 경우 사업 문의, 제안/섭외, 기획/제작, 콘텐츠 업로드에 이르는 전 과정을 약 4주 안에 처리하며, 장기 패키지의 경우 3~6개월 단위로 광고주와 마케팅 플랜을 공유하고 체계적인 콘텐츠 계획을 수립하여 정기적으로 콘텐



Note. * 소속 크리에이터는 플랫폼 광고 수수료를 샌드박스네트워크와 분배하지 않음

〈그림 4〉 샌드박스네트워크의 비즈니스 랜드스케이프

츠를 제작 및 업로드한다.

계약 후에는 크리에이터 배정에 심혈을 기울인다. 광고주에게 적합한 크리에이터를 배정하는 데 실패하면, 브랜드 콘텐츠 실행으로 인해 오히려 역효과를 낼 수 있기 때문이다. 광고주 입장에서는 브랜드 이미지가 실추될 수 있으며, 크리에이터 입장에서는 구독자를 잃을 수 있다. 이를 방지하기 위해 샌드박스네트워크는 크리에이터를 배정하는 과정에서 크리에이터 자체의 개성보다는 콘텐츠 포맷을 고려한다. 예컨대 구체적인 마케팅 메시지를 대중에게 알리고자 하는 광고주에게는 리뷰형 콘텐츠 제작 크리에이터를, 자사의 브랜드에 새로운 감성을 입혀길 원하는 광고주에게는 아트워크⁴⁾ 형태의 콘텐츠 제

작 크리에이터를 매칭하는 것이다. 그뿐만 아니라 크리에이터의 잠재 매체력을 측정할 때 크리에이터의 채널 규모에 전적으로 의지하지 않는다. 보통 구독자 수에 비례하여 매체력이 높을 것으로 판단하지만, 실상 매체력은 구독자의 절대 수 보다는 열성 팬의 수에 영향을 많이 받기 때문이다.

이러한 노력 덕분에, 샌드박스네트워크는 브랜드 콘텐츠 제작을 통해 여러 성공사례를 만들어냈다 (〈그림 5〉 참조). 대표적인 사례가 애니메이션 더빙으로 유명한 ‘장삿쭉’이라는 크리에이터가 제작한 동서식품의 커피음료 ‘콜롬비아나’ 광고이다. 10대들만의 은어인 ‘급식체’로 유명세를 탄 장삿쭉의 구독자 수는 약 170만 명에 이른다. 자신의 대표 캐릭터인

4) 새로운 방법과 색감, 구도 등을 통해 독창적인 일러스트 이미지를 만들어내는 시각 예술



〈그림 5〉 브랜드드 콘텐츠 대표사례: 장베쭈 X 콜롬비아나 (좌), 덩개땡 X 교촌치킨 (우)

직장인 ‘안기욱’을 이용하여 제작한 콜롬비아나 광고는 951만의 조회 수를 기록했다. 안기욱이 직장생활에서 겪는 에피소드에 제품 광고를 자연스럽게 녹여낸 덕분이었다. 또 다른 성공사례는 리얼사운드 먹방 ASMR⁵⁾로 유명한 크리에이터인 ‘덩개땡’이 제작한 교촌치킨 광고이다. 크리에이터가 교촌치킨의 신메뉴인 허니콤보를 먹는 장면을 소리 위주로 촬영하여 제작된 이 광고는 새로운 메뉴에 대한 시청자의 호기심을 자극하며, 약 575만의 조회 수를 기록했다. 국내 유튜브 이용자 수가 약 2,300만 명이라는 점을 감안하면(임현석, 2017), 이용자의 약 40%와 25%가 각각 콜롬비아나와 교촌치킨의 브랜드드 콘텐츠를 시청한 셈이다.

4.2 IP 비즈니스

샌드박스네트워크는 브랜드드 콘텐츠와 별개로 진행할 수 있는 비즈니스 모델을 제시하였다. 소속 크리에이터의 이미지 혹은 만화 캐릭터 등과 같은 지적 재산권을 활용하여 수익을 창출하는 IP(Intellectual Property) 비즈니스가 그것이다. IP 사업 시작 당시 샌드박스네트워크는 다른 MCN 기업보다 유리한 고지에 있었다. 온/오프라인 캐릭터 상품 시장이

급속히 성장하는 가운데, 샌드박스네트워크는 ‘도티’, ‘잠뜰’, ‘코야’, ‘각별’ 등 만화 캐릭터로 정체성을 확립한 크리에이터를 다수 보유하고 있었기 때문이다. 현재 샌드박스네트워크의 주력 IP 비즈니스는 상품화 사업, 디지털 사업, 미디어 사업으로 구성된다.

4.2.1 IP 상품화 사업

샌드박스네트워크는 소속 크리에이터의 고유 캐릭터와 이미지를 상품(merchandise)으로 제작한다. 이 과정에서 샌드박스네트워크는 상품 개발방식에 따라 세 가지 상품화 전략을 활용한다. 외부 기업이 소속 크리에이터의 캐릭터를 활용하여 직접 상품을 개발하고자 할 때는 MD 라이선싱 방식을, 샌드박스네트워크가 직접 상품을 개발하지만 기술적 한계로 인해 외부 기업의 도움을 필요로 할 때는 ODM (Original Design Manufacturing; 생산자 개발 방식)을, 샌드박스네트워크가 자체적으로 완전한 제품 개발이 가능할 때는 OEM(Original Equipment Manufacturing; 주문자 상표 부착방식)을 채택한다. 이처럼 유연한 상품화 전략을 바탕으로 개발된 장난감, 생활용품, 의류용품, 문구류와 같은 다양한 카테고리의 제품은 샌드박스네트워크 자체 온라인 유

5) 청취자에게 심리적 안정감을 줄 목적으로 녹음된 일상소음 혹은 생활잡음

통 플랫폼인 '샌드박스 스토어' 혹은 편의점과 대형마트 같은 일반 오프라인 유통 경로를 통해 판매된다.

샌드박스네트워크에 소속된 인기 크리에이터 9명의 캐릭터를 활용하여 생산된 한정판 머그잔은 대표적인 성공사례이다. 샌드박스네트워크의 주도하에 '수아', '연두' 등 9명의 크리에이터가 상품 기획에 직접 참여하였으며, OEM 형태로 제작된 한정판 머그잔은 예상 매출의 5배를 넘는 수익을 달성하였다. 또 다른 성공사례는 '샌드박스 프렌즈' 간식 선물세트이다. MD 라이선싱 방식을 통해 해태제과와 협업한 간식 선물세트에는 샌드박스 프렌즈 캐릭터가 들어간 초콜릿, 껌, 쿠키 등이 포함되었다. 10대 어린이를 대상으로 발매된 이 제품은 2018년 어린이날 세트 상품 부분에서 판매 1위를 달성하였고, 2016년부터 2018년까지 3년 연속 크리스마스 세트 상품으로 출시될 만큼 큰 인기를 끌었다. 샌드박스네트워크는 크리에이터의 팬층과 상품의 수요층을 일치시키는 타겟 마케팅을 통하여 이러한 성과를 거두었다.

샌드박스네트워크는 IP 상품화 사업을 진행할 때, 단기적 수익 확보 및 장기적 투자 관점에서 면밀한 검토 과정을 거친다. 단기 수익 측면에서는, 크리에이터 채널과 팬덤의 규모는 물론 MD의 시장성 등을 함께 고려하여 비용 대비 수익성을 검토한다. 샌드박스네트워크는 이러한 정량적 평가에 더해, 장기적 투자를 통한 수익 다각화라는 목표를 가지고 정성적 측면을 함께 고려한다. 더 많은 크리에이터들이 IP 상품화를 통해 수익원을 확보하고 그들 자신의 영향력을 키울 수 있도록 돕는 것이야말로 샌드박스네트워크가 추구하는 지속 가능한 경영의 모습이자, 그들의 설립 이념을 잘 반영하는 수익 모델이기 때문이다.

4.2.2 IP 디지털 사업

샌드박스네트워크는 소속 크리에이터의 캐릭터와 이미지, 콘텐츠를 활용한 IP 디지털 사업도 전개한

다. 이러한 디지털 사업은 재고 부담이 없다는 점에서 큰 이점을 지닌다. 상품화 사업은 개발 주체들이 투자 및 재고 부담을 가지게 된다는 점에서, 투자 결정이 힘들고 실패했을 때 위험 부담도 더욱 커진다. 그러나 디지털 사업은 실물을 유통하지 않으므로 그러한 위험을 상쇄하며, 도달률이 높고 확산성이 크다는 점에서도 매력적인 사업 모델이다.

IP 디지털 사업은 프로젝트의 성격에 따라 상품 개발에 대한 자사의 기술력 및 사업 파트너의 요구 수준이 다를 수 있기 때문에, 상품화 사업과 마찬가지로 다양한 전략을 활용한다. 예컨대 게임과 같은 스마트폰 어플리케이션의 제작은 상대적으로 높은 수준의 전문 지식과 기술 숙련도가 요구되기 때문에 사업 파트너와 함께 공동 개발한다. '에스튜디오'와 샌드박스 소속 크리에이터 다수가 참여하여 제작한 컬러링 모바일 앱인 '샌드박스 컬러'가 대표적인 사례다. 이 앱은 2017년 구글 플레이에서 '올해의 앱'에 선정되는 등 선풍적인 인기를 끌었다. 반면, 대체로 쉽게 제작할 수 있는 핸드폰 이모티콘과 증강현실(Augmented Reality; AR) 스티커는 외주업체의 도움을 받아 샌드박스네트워크가 직접 제작한다. 소속 크리에이터 '장빠쭈'와 함께 제작한 카카오톡 이모티콘 '안기욱 사회에서 살아남기'가 대표적인 사례이다(〈그림 6〉 참조). 이는 출시되자마자 주간 다운로드 순위 1위를 기록하였을 뿐만 아니라 스테디셀러로 자리 잡으면서, 우수 IP 사례로 선정되기도 하였다. 더 나아가 소속 크리에이터의 음성 및 캐릭터를 비즈니스 파트너에게 라이선싱해주는 경우도 있다. 카카오톡에서 야심차게 출시한 AI 스피커인 '카카오미니 스타봇'에 '도티'와 '잠뜰'의 목소리가 출연한 것이 대표적인 사례이다.

4.2.3 IP 미디어 사업

샌드박스네트워크는 소속 크리에이터가 방송 업계



〈그림 6〉 IP 디지털 사업 대표사례: '안기욱 사회에서 살아남기' 카카오톡 이모티콘

에 진출하는 것을 돕는다. 최근 젊은 세대를 중심으로 유튜브 크리에이터의 사회적 영향력이 확대되자, 젊은 시청자를 확보하길 원하는 기성 미디어는 크리에이터와 그들의 콘텐츠를 무시할 수 없게 되었다. 이러한 방송 시장의 트렌드를 파악한 샌드박스네트워크는 방송 섭외 중계자 역할을 수행하면서 소속 크리에이터의 방송 출연을 돕기 시작했다. 방송 섭외를 받으면 방송 지원팀은 의상, 헤어, 소품 등을 지원한다. 이 과정에서 크리에이터 본연의 캐릭터와 이미지를 살리는 데 초점을 맞춘다. 이러한 섬세한 매니지먼트 덕분에, MBC '무한도전' 등에 출연한 '도티', tvN 'SNL코리아9'과 MBC '뜻밖의 Q' 등에 출연한 '장삿쭉', JTBC '퀵선라이프'에 출연한 '엠브로'는 기성 미디어에서 개성을 인정받으며 점차 활동 영역을 넓혀가고 있다(〈그림 7〉 참조).

크리에이터의 방송 출연 지원을 넘어, 샌드박스네

트위크는 방송 프로그램을 직접 제작하여 미디어에 공급하기도 한다. 공급 방식은 크게 두 가지로 나뉜다. 첫째, '오리지널 콘텐츠 공급'은 비즈니스 파트너의 요구에 맞게 새로운 콘텐츠를 제작하여 유통하는 방식이다. 디즈니채널코리아에서 방영되는 '숲의 요정 페어리루 마법의 펜들럼 고민상담소'는 대표적인 오리지널 콘텐츠 공급사례이다. 이는 인기 애니메이션 '숲의 요정 페어리루'의 주인공인 엘리스가 겪는 고민을 주제로, 세 명의 소속 크리에이터가 이야기를 풀어나가는 콘텐츠로서 방영 당시 큰 인기를 끌었다. 둘째, '콘텐츠 확장 공급'은 크리에이터가 기존에 제작한 콘텐츠를 비즈니스 파트너의 미디어 채널에 유통하는 방식이다. '도티&잠뜰TV'의 콘텐츠를 SK BTV, KT Olleh IPTV 등에 공급한 것이 대표적 사례이며, 이는 동 시간대 어린이 채널 시청률 1위를 기록할 만큼 높은 인기를 구가했다.



〈그림 7〉 IP 미디어 사업 대표사례: JTBC 램션라이프에 출연한 ‘엠브로’

V. 시장 진입 전략 3: 브랜드 커뮤니케이션 전략

샌드박스네트워크의 브랜드 전략은 크게 두 가지로 나뉜다. 내부 브랜딩(internal branding)은 기업 내부 직원의 활동을 지원하고 그들의 만족도를 제고하는 것을, 외부 브랜딩(external branding)은 콘텐츠 이용자인 고객의 만족도를 높이는 것을 목적으로 한다. 본고는 샌드박스네트워크의 내부/외부 브랜딩의 세부 전략을 각각 ‘ACE 전략’과 ‘SS 전략’으로 명명하고, 이 전략들의 구체적인 함의를 살펴보고자 한다(〈그림 8〉 참조).

5.1 내부 브랜딩: 직원의 창의성을 극대화하기 위한 ACE 전략

MCN 기업의 직원은 전방에서 고객과 직접 커뮤니케이션하는 크리에이터와 후방에서 크리에이터를 지원하는 오피스 직원으로 구성된다. MCN 비즈니스의 수익원은 결국 많은 구독자를 확보하는 것과 밀접한 관련이 있으므로, 매력적인 크리에이터의 존재와 양질의 콘텐츠를 양산할 수 있는 환경은 사업 성공에 필수적이라 하겠다. 이에 샌드박스네트워크는 크리에이터와 서포트팀 모두의 만족도와 창의성을 극대화하기 위해, 다음 세 가지 시스템을 활용한다. 이 장에서는 크리에이터 지향적 오퍼레이션, 상



〈그림 8〉 샌드박스네트워크의 내외부 브랜딩 전략

상력 지향적인 기업문화 조성, 그리고 크리에이터 교육 플랫폼의 운영(샌드박스아카데미)에 대해 살펴 보도록 하겠다.

5.1.1 Autonomy: Creator-Oriented Operation

샌드박스네트워크는 크리에이터 중심으로 운영된다. 이는 크리에이터에게 보다 나은 창작 환경을 제공하기 위함이다. 우선 샌드박스네트워크는 표준 계약서가 아닌 크리에이터별 맞춤 계약서를 활용한다. 이는 크리에이터의 능력과 요구 사항을 계약서에 최대한 반영하기 위함이다. 맞춤 계약서는 신규 크리에이터를 영입할 때는 물론, 기존 크리에이터와 신규 비즈니스를 진행할 때를 포함하여 거의 모든 계약에서 활용된다. 회사 관계자는 크리에이터와 일정 시간 소통하여 서로의 요구를 파악 후 함께 계약서를 작성하고, 계약서에 서명한 후에도 상호합의하에 계약 내용을 수정하는 경우도 있다.

그뿐만 아니라 콘텐츠 제작 권한을 크리에이터에게 최대한 이양한다. 이는 자율성을 바탕으로 크리에이터의 창의성을 극대화하기 위함이다. 샌드박스네트워크는 콘텐츠 제작 자체에는 개입하지 않고, 크리에이터가 자신의 재능을 바탕으로 좋은 콘텐츠를 제작하도록 지원하는 데 모든 역량을 집중한다. 이 과정에서 촬영장비 및 스튜디오 제공, 업계 동향 및 경쟁자 분석, 촬영 및 편집 기술 교육 등의 종합 매니지먼트 서비스를 제공한다. 나아가 세무 관련 업무와 학교 행정 등 크리에이터들이 콘텐츠 제작에 집중하다가 놓치기 쉬운 대외적인 행정 업무 처리도 지원한다. 다만, 크리에이터의 콘텐츠 내에 비속어와 욕설 등이 포함된 경우에는 회사가 직접 개입한다. 이는 콘텐츠의 주 소비층인 10대를 보호하기 위함이다(장재웅 & 박재홍, 2018).

가장 주목할 지점은 소속 크리에이터의 광고 수익을 나누지 않는다는 것이다. 유튜브는 개별 채널에

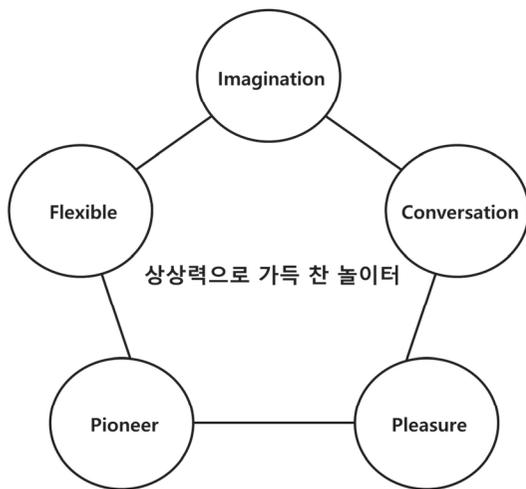
광고를 게시하여 발생하는 수익의 약 55%를 크리에이터에게 광고 수수료 명목으로 지급한다. 이를 MCN과 분배하면 크리에이터의 수익은 더욱 감소한다. 샌드박스네트워크는 크리에이터의 광고 수익을 나누는 행위가 회사의 수익 창출에는 도움이 되지 않지만, 장기적으로 크리에이터의 창작 의지를 꺾을 수 있다고 판단했다. 그래서 크리에이터의 광고 수익을 나눠 갖는 대신, 새로운 비즈니스를 발굴하여 크리에이터에게 제시하고 이를 통해 창출된 추가 수익만 분배하는 방식을 택하였다. 이렇게 정립된 비즈니스가 앞서 언급한 브랜드 콘텐츠와 IP 사업이다. 이러한 신규 비즈니스를 개발함으로써 샌드박스네트워크는 수익 창출과 크리에이터의 신뢰 두 마리 토끼를 잡을 수 있었다.

이처럼 크리에이터의 자율성과 창의성을 염두에 둔 맞춤 계약서, 권한 이양, 수익 분배 정책 덕분에 샌드박스네트워크는 '크리에이터를 위한, 크리에이터에 의한, 크리에이터의 회사'라는 브랜드 이미지를 구축할 수 있었다.

5.1.2 Culture: Creative Mindset

샌드박스네트워크 직원의 담당업무는 소속된 팀에 따라 다음과 같이 구분된다. 콘텐츠제작팀은 영상 기획, 촬영, 편집 등의 일을 담당하고, 파트너십팀은 크리에이터와 계약을 맺고 그들을 관리하는 업무를 한다. 사업개발팀은 크리에이터의 IP 관리 및 이를 활용한 캐릭터사업, 커머스사업, 샌드박스 스토어의 운영을 담당하며, 스텝팀은 경영지원과 HR, 재무, 디자인 등의 백오피스 역할을 담당한다. 이처럼 대부분의 업무가 직원과 크리에이터의 협업을 통해 진행되므로, 이필성 대표는 창의적인 직원과 함께 일할 때 크리에이터의 창의력도 극대화될 것으로 판단했다. 이에 창립 초기부터 직원의 창의성을 높일 수 있는 기업문화를 조성하고자 노력하였다.

이는 최근 공식 발표한 '샌드박스네트워크의 기업 문화'에서 구체화 되었다. 자사의 정체성을 '상상력으로 가득 찬 놀이터'로 규정한 샌드박스네트워크는 이와 관련된 다섯 가지 기업문화 코드를 제시했다 (<그림 9> 참조). 'Imagination'은 크리에이터와 직원의 상상력을 존중하는 문화를, 'Flexible'은 다양성을 사랑하고 변화에 유연한 문화를, 'Pioneer'는 불확실성 속에서 새로운 길을 개척해나가는 문화를, 'Pleasure'는 즐거움을 최우선으로 여기는 문화를, 'Conversation'은 치열하게 소통하고 책임감 있게 협동하는 문화를 의미한다. 이러한 기업문화 덕분에 내부 직원들은 만족감과 자긍심, 도전 의식을 가지고 샌드박스네트워크의 발전에 기여할 수 있었다.



<그림 9> 샌드박스네트워크의 정체성 및 기업문화

이어서 샌드박스네트워크는 기업문화 코드를 충족하는 업무 환경을 만들어 나갔다. 먼저 수평적이고 자유로운 분위기 조성을 위해 다양한 소통 방안을 마련하였다. 분기에 한 번씩 전 직원이 참여하여 의견을 나누는 '오픈 미팅'과 2주에 한 번씩 각 팀의 리더들이 작성한 업무 브리핑 자료를 전 직원이 공유하는 '샌드박스 다이제스트'가 대표적인 예이다. 나

아가 모든 직원에게 의사결정 자율권을 부여하여 자신의 업무는 스스로 결정하게 함으로써 직원의 책임 의식과 문제 해결 능력을 배양하고자 하였다. 이를테면 도티TV 채널의 편집자에게는 편집과 관련된 모든 의사결정을, 광고팀의 세일즈 매니저에게는 광고 수주에 대한 모든 의사결정을 일임하였다. 이처럼 원활한 사내 소통은 물론 높은 수준의 자율권이 보장되는 업무 환경 덕분에, 내부 직원들은 유연하고도 창의적인 사고방식을 함양할 수 있었고 바로 이 점이 샌드박스네트워크를 경쟁 기업과 차별화시키는 요인이 된다.

5.1.3 Education: Sandbox Academy

인지도 높은 크리에이터 영입에 열을 올리는 타 MCN과 달리, 샌드박스네트워크는 '샌드박스아카데미'를 통해 신인 크리에이터를 직접 육성한다. 샌드박스아카데미의 기본 프로세스는 TV 오디션 프로그램과 유사하다(샌드박스네트워크, 2018). 서류 전형형을 통해 오디션 본선에 참여할 인원을 선발한다. 경력보다는 자기소개서를 통해 크리에이터들의 기본적인 자질과 가능성을 판단한다. 서류 전형형을 통과한 소수의 크리에이터들은 오디션 본선에 진입하여 콘텐츠 제작 교육을 받는다(장재웅 & 박재홍, 2018). 이 과정에서 크리에이터들은 자신의 이미지를 구체화하는 방법과 흥미를 유발하는 콘텐츠 제목을 만드는 방법, 눈에 잘 들어오는 폰트와 색깔을 활용하는 방법 등을 배운다. 교육을 받은 크리에이터들은 정기적으로 영상을 제작하여 담당 매니저에게 제출하고 피드백을 받는다. 오디션 본선을 통해 가능성을 인정받은 크리에이터는 샌드박스네트워크와 정식 계약을 맺기도 한다.

이러한 시스템은 MCN 기업과 크리에이터 모두를 만족시키는 윈윈전략(win-win strategy)이 될 수 있다. 먼저 샌드박스네트워크는 샌드박스아카데미를

통해 숨겨진 진주를 찾을 수 있다. 사내에 신규 크리에이터 발굴을 전담하는 매니저가 있지만, 수백만 명이 넘는 크리에이터를 모니터링하는 것은 사실상 불가능하다. 더군다나 아직 콘텐츠 제작 노하우가 미흡한 크리에이터의 재능은 겉으로 잘 드러나지 않는다. 샌드박스아카데미가 이러한 애로사항을 극복할 수 있는 솔루션을 제공하는 셈이다. 한편, 크리에이터는 자칫 문힐 뻔했던 자신의 재능을 발견할 수 있다. 유튜브 크리에이터 지망생의 대다수는 10~20대이며, 이들은 자금 사정이 여의치 않아 체계적인 콘텐츠 제작 교육을 받기 어렵다. 이러한 예비 크리에이터들이 총 10주에 걸쳐 무료로 제공되는 샌드박스아카데미의 교육과정을 이수하게 되면, 자본과 경험, 노하우가 부족해 아직 빛을 보지 못했던 자신의 재능을 발견할 수 있게 된다. 이처럼 샌드박스아카데미는 회사와 크리에이터 모두에게 유의미한 성장 플랫폼으로 기능할 수 있다.

5.2 외부 브랜딩: Z세대와 소통하기 위한 SS전략

샌드박스네트워크의 주 고객은 Z세대(Generation Z)이다. Z세대는 흔히 1995년 이후 출생한 젊은이들을 지칭한다. 이들은 어릴 때부터 자연스럽게 인터넷을 접해왔기 때문에 온라인 게임이나 동영상 플랫폼과 같은 IT 기술에 익숙하다. 주류 문화보다 틈새 문화에 열광하는 경향이 있다는 것도 Z세대의 특징으로 볼 수 있다(Francis & Hoefel, 2018). 샌드박스네트워크는 Z세대와 특별한 관계를 맺고 그들의 마음을 사로잡기 위해 두 가지 시스템을 활용한다. 샌드박스네트워크 자체 유통 플랫폼인 '샌드박스 스토어'와 e스포츠 전문 구단인 '샌드박스 게이밍'의 운영이 바로 그것이다.

5.2.1 Store: Sandbox Store

샌드박스 스토어의 탄생은 소비자의 요구에서 비롯되었다. 도티 동영상 플레이 전용 모바일 앱인 '도티BOX'를 통해 도티의 캐릭터가 삽입된 에코백을 판매한 것이 그 시초가 되었다. 이벤트성 행사였지만 소비자의 반응은 엄청났다. 도티 에코백을 구매하려면 앱 내에서 일정 수준 이상 활동할 경우 지급되는 사이버머니인 큐브를 모아야 했는데, 너무 많은 소비자가 몰려 도티BOX 앱에 로그인이 어려울 정도였다. 이후에도 소속 크리에이터의 캐릭터 상품에 대한 수요가 꾸준히 늘어나자, 샌드박스네트워크는 '샌드박스 프렌즈'라는 캐릭터 용품 회사를 설립하게 된다. 샌드박스 프렌즈가 출시한 도티와 잠뜰의 봉제인형과 열쇠고리는 엄청난 인기를 끌었다. 열풍 때문에 가짜인형까지 유통되어 도티가 직접 온라인에 '도티와 잠뜰 봉제인형 정품 구별법'을 게시할 정도였다. 이러한 일들을 겪으면서 샌드박스네트워크는 좀 더 효율적으로 소비자의 욕구를 충족시킬 필요성을 느꼈고, 그렇게 탄생한 것이 바로 '샌드박스 스토어'이다.

2017년 2월 24일에 공식으로 오픈한 샌드박스 스토어에서는 소비자의 취향을 담은 다양한 제품을 판매한다. 가장 인기가 높은 제품은 도티, 잠뜰, 장빠쭈 등 소속 인기 크리에이터의 개성과 특징을 반영한 MD 제품이다. 예컨대 인기 크리에이터 김재원이 샌드박스 스토어를 통해 런칭한 브랜드인 '98 ONE'의 에코백과 모자, 티셔츠, 핸드폰 케이스 등의 초도 물량은 판매 개시 직후 전량 품절되는 성과를 낳았다. 또한, 샌드박스네트워크의 브랜드 굿즈는 물론, e스포츠 구단인 샌드박스 게이밍의 브랜드 굿즈도 판매하며, 정기적으로 특별 기획전을 진행하면서 한정판 상품을 판매하기도 한다. 일례로 작년에 출시되어 예상 매출의 5배가 넘는 수익을 달성한

트위치⁶⁾ 게이머 한정판 머그컵은 그 인기에 힘입어 올해 5월에 시즌2 제품이 출시되기도 하였다. 나아가 샌드박스 스토어에서 판매되는 대부분의 제품은 일상용품으로서 다양한 구색을 갖추고 있다. 현재 취급되는 상품 카테고리는 인형 및 퍼즐과 같은 ‘토이’, 쿠션 및 물병과 같은 ‘리빙’, 가방 및 신발과 같은 ‘패션’, 노트 및 필통과 같은 ‘문구’ 등 총 네 가지이다. 이처럼 샌드박스네트워크는 주 고객인 10대의 취향을 반영하여 다양한 상품을 갖추고, 일상용품의 소비 과정에서 브랜드를 더욱 깊이 각인시키며 Z세대의 일상에 녹아들 수 있었다.

5.2.2 (e)Sports: Sandbox Gaming

샌드박스네트워크는 창사 이래, 꾸준히 e스포츠에 투자하였다. 2017년에는 당시 인기 PC 게임이었던 배틀그라운드 프로팀 ‘샌드박스 리콘’을 지원하였으며, 2018년에는 모바일게임 클래시로얏 프로팀 ‘팀 샌드박스’를 직접 운영하였다. 팀 샌드박스는 창단 첫해에 국내 리그 2위에 오르고 아시아 지역 플레이 오프에 진출하는 등의 쾌거를 이루었다. 이렇게 e스포츠 분야에서 경험을 쌓은 샌드박스네트워크는 ‘리그오브레전드’의 프로팀 ‘팀 배틀코믹스’ 또한 인수하였다. 이후 샌드박스네트워크는 e스포츠 선수단을 클래시로얏과 리그오브레전드 두 종목 중심으로 재편하고, ‘위대함을 플레이하라(Play Greatness!)’라는 슬로건을 개발하는 등 게임단의 정체성 구축에 힘썼다. 이렇게 탄생한 샌드박스네트워크의 e스포츠 전문 클럽이 바로 ‘샌드박스 게이밍’이다. 이러한 e스포츠 선수단의 운영은 상당한 마케팅 비용을 수반하는 사업이기는 하나, 향후 콘텐츠 확장 가능성과 고객 관계관리 양 측면을 고려할 때 샌드박스네트워크의 입장에서는 매우 적절한 전략적 판단이었던 것

으로 평가된다.

첫째, 샌드박스네트워크의 사업 영역이 e스포츠 분야와 밀접한 관련을 가지기 때문에, 이 분야의 투자를 통해 높은 부가가치를 기대할 수 있다. 만약 식품, 유통 및 금융 회사와 같이 e스포츠 분야와 접점이 적은 기업이 게임단을 운영하는 경우, 그들이 창출할 수 있는 시너지 효과는 연계 상품으로 인한 직접 수익 혹은 브랜드 홍보 효과 정도에 그칠 것이다(반세이, 2018). 하지만 디지털 콘텐츠를 전문적으로 다루는 샌드박스네트워크의 경우에는 e스포츠를 콘텐츠 창작의 원천(source)으로 적극 활용할 수 있다. 예컨대 프로게이머가 소속 크리에이터의 방송에 출연하여 협동 콘텐츠를 제작할 수 있을 뿐만 아니라 직접 크리에이터로 활동할 수도 있다.

둘째, 샌드박스네트워크는 e스포츠 클럽 운영을 통해 Z세대에게 효과적으로 다가갈 수 있다. 디지털 원주민(digital native)으로 통하는 Z세대는 온라인 게임 및 동영상 플랫폼에 친숙한 젊은이들로, 자신의 개성 표현에 도움이 되는 제품과 서비스를 선호하는 경향이 있다(Francis & Hoefel, 2018). 샌드박스네트워크와 e스포츠의 주요 소비층이 Z세대라는 공통점이 있기 때문에, e스포츠를 활용하여 제작된 콘텐츠는 Z세대에게 거부감 없이 받아들여질 가능성이 높다. 아울러 e스포츠에 대한 투자 결정 그 자체로 Z세대의 문화를 존중하고 지지한다는 메시지를 시사하면서, 샌드박스네트워크가 Z세대와 특별한 관계를 구축하는 데 큰 기반이 되어줄 것이다.

VI. MCN 시장 전망과 샌드박스네트워크의 전략적 대응

지금까지 살펴본 샌드박스네트워크의 세 가지

6) 글로벌 기업 아마존(Amazon)이 운영하는 세계 최대 규모의 인터넷 방송 중계 플랫폼

MCN 시장 진입 전략과 각 전략의 함의를 정리하면 다음과 같다. 먼저 샌드박스네트워크는 창업 초기 설립자 '도티'의 리더십을 바탕으로 다수의 크리에이터를 영입하며 신속하게 내외부 고객 기반을 확보할 수 있었다. 또한, 기존 수익 모델 이외에 신규 비즈니스 모델을 다수 개발함으로써 수익 창출을 극대화할 수 있었다. 마지막으로, 기업 내외부 고객을 모두 고려한 브랜드 전략을 통해 경쟁사와 차별화되는 샌드박스네트워크만의 브랜드 정체성을 고객에게 각인시킬 수 있었다.

상기한 세 가지 전략 덕분에, 후발주자인 샌드박스네트워크는 MCN 시장에서 빠르게 두각을 나타내며 위협적인 존재로 성장할 수 있었다. 나아가 본 장에서는 향후 MCN 시장의 변화 양상을 예측하고, 이러한 시장 상황을 고려하여 샌드박스네트워크가 취할 수 있는 전략적 대응 방안을 구체적으로 제안한다.

6.1 MCN 시장에 대한 전망

소비자를 확보하기 위한 MCN 기업 간의 경쟁은 앞으로 더욱 치열해질 것으로 보인다. 인구절벽이 가속화되고 있는 가운데 국내 플랫폼 시청자 수의 증가율은 둔화 추세로 접어든 반면, MCN 시장에 참여하고자 하는 경쟁자는 급속히 늘어나고 있기 때문이다. 설상가상으로, 기존 시장 질서를 재편할 수 있을 만큼 위협적인 경쟁자들도 MCN 산업에 속속 진입하고 있다. 일례로, 최근 유튜브는 MCN 사업과 유사한 형태의 서비스를 도입하기 시작했다. 2016년에는 디지털 마케팅 사업자 '페임비트(Famebit)'를 인수하면서 크리에이터의 스폰서 및 프로모션 계약 체결을 지원하기 시작하였으며, 작년에 개최된 온라인 동영상 컨퍼런스 '비드콘(Vidcon) 2018'에서는 크리에이터의 수익 창출을 돕는 추가 서비스 도입을 발표하며 크리에이터에 대한 직접 지원을 확대하기 시작하였다(이지혜, 2018).

유튜브뿐만 아니라, 온라인 동영상 수요를 더 이상 무시할 수 없게 된 기성 미디어들도 인수합병 등 다양한 방법을 통해 MCN 시장 진출을 시도하고 있다. 국내 주요 지상파 방송사인 MBC와 SBS는 예능과 코미디, 뉴스, 스포츠 등 다양한 분야의 자사 유튜브 채널을 통해 방송 다시보기 서비스, 생방송 서비스, 특종 서비스 등을 제공하기 시작하였다. KBS는 인기 장난감 크리에이터인 '캐리(강혜진)'를 영입하고, KBS TV 유치원 "캐리와 남남밥상"이라는 어린이 프로그램을 신설하여 진행을 맡겼다(〈그림 10〉 참조). 다수의 유튜브 채널 및 크리에이터 확보가 MCN 사업의 출발점이라는 것을 고려하면, 지상파의 MCN 사업 진출이 초읽기에 들어간 셈이다. 이와 같은 신규 경쟁사의 MCN 시장 진입은 샌드박스네트워크를 비롯한 기존 MCN 기업들에게 커다란 위협이 될 수 있다.

6.2 샌드박스네트워크의 전략적 대응

샌드박스네트워크는 다이아TV, 트레저헌터, 비디오빌리지 등과 경쟁 구도를 구축하며 MCN 산업의 파이(pie)를 함께 키워왔다. 그러나 시장이 언제까지나 이 구도를 유지할 가능성은 희박하다. 기존 경쟁자를 뛰어넘는 새로운 경쟁자가 얼마든지 유입될 수 있고 아예 시장의 판도를 뒤집는 변수가 등장할 수도 있다. 이로 인해 샌드박스네트워크는 주력 크리에이터의 이적, 신규 소비자 확보의 어려움, 그에 따른 수익 감소 등의 문제에 직면하게 될 가능성이 있다. 이러한 잠재적인 위협에 대비하기 위해, 샌드박스네트워크는 자사의 핵심자원인 크리에이터와 핵심역량인 콘텐츠 비즈니스를 적극적으로 활용한 단기, 중기, 장기 전략을 수립하여 실행할 수 있다.

단기적으로는 수익 확보형 전략에 매진할 수 있겠다. 새로운 산업에 진입하여 활동하는 스타트업이 주로 이 전략을 채택하여 신속한 자금 확보를 통한



〈그림 10〉 KBS의 크리에이터 영입: KBS TV 유치원 “캐리와 남남 밥상”

생존을 도모한다(e.g., 김재일, 박상철 & 홍수지, 2019). 현재 샌드박스네트워크의 브랜드 인지도 및 호감이 상당한 수준에 이르렀지만, 사업의 지속적 성장은 결국 수익성 있는 비즈니스 모델에 근간한다. 수익 확보를 위해, 샌드박스네트워크는 이미 두 가지 방안을 고려하고 있다. 하나는 성장 가능성이 높거나 이미 시장에서 확고히 자리 잡은 소속 크리에이터의 콘텐츠 제작에 직접 투자를 늘려 콘텐츠의 다양화와 양적 증가 등을 이끌어내고, 이를 통해 발생한 추가 수익을 분배하는 것이다. 두 번째 방안은 샌드박스네트워크 고유의 IP(지적 재산권)를 새롭게 개발하여 IP 상품화 사업과 디지털 사업, 미디어 사업 등을 통해 사업성을 확보하는 것이다. 이 두 가지 방안은 샌드박스네트워크가 이미 보유하고 있는 자원 혹은 역량에 기반을 두고 있기 때문에, 상대적으로 실행이 용이할 뿐만 아니라 투자 부담이 적다. 따라서 단기적 재무성과를 향상시키기 위한 과정에서 확실한 이정표가 되어줄 것이다.

중기적으로는 소비자 확보형 전략에 충력을 기울

여야 한다. 수익성 높은 새로운 비즈니스 모델을 다수 개발한다 하더라도, 인구 급감과 신규 경쟁자 유입이라는 위협 요소의 결합으로 소비자 기반이 축소되면 샌드박스네트워크는 성장 동력을 잃어버릴 수 있다. 이때, 동영상 플랫폼은 콘텐츠 이용자의 비정형 데이터가 엄청난 양과 속도로 생성 및 유통될 수 있는 장이므로, 수집된 빅데이터로부터 의미와 가치를 창출해내는 내부역량의 육성은 소비자의 확보 및 유지에 필수적이라 하겠다(e.g., 이유재, 이신형 & 이종세, 2014). 나아가 해외시장 개척을 통해 자사의 콘텐츠 비즈니스를 국제화하는 것은 신규 소비자를 확보하기 위한 좋은 대안이 될 수 있다. 특히, 콘텐츠 비즈니스의 국제화 과정에서 샌드박스네트워크는 두 가지 방안을 활용할 수 있다. 하나는 해외시장에 직접 진출하는 방식이다. 샌드박스네트워크는 진출 대상 국가의 MCN을 인수하거나 현지 크리에이터를 영입하여 각국의 문화코드에 적합한 콘텐츠 비즈니스를 전개할 수 있다. 또 다른 방안은 해외 시청자를 국내 시장으로 유입시키는 것이다. 이를 위해

샌드박스네트워크는 한국 문화에 관심이 많은 해외 시청자에게 언어 장벽 없이 소구 될 만한 한국 문화 콘텐츠(e.g., 한국 음식 먹방, 음악 커버 콘텐츠)를 개발하여 제공함으로써, 한국과 글로벌 시청자 모두를 만족시키기 위해 노력하고 있다.

장기적으로는 사업 플랫폼 확장 전략을 지향할 수 있다. 단기 및 중기 전략을 시행하는 과정에서 축적된 콘텐츠 비즈니스 역량을 바탕으로 MCN 시장을 넘어 새로운 시장에 진입하는 것이다. 실제로 마이크로소프트는 과거 자사의 주력 시장인 컴퓨터 OS 시장의 규모가 줄어들기 시작하자 그동안 축적된 소프트웨어 제작 역량을 바탕으로 클라우드 컴퓨팅 시장에 진출함으로써 위기를 극복하고 성장을 지속해 나갈 수 있었다. 엔터테인먼트, 광고 솔루션, 비디오 커머스 시장 등과 같이 MCN 비즈니스와 유사성이 높아 샌드박스네트워크의 축적된 역량을 십분 발휘할 수 있는 사업 분야에 진출하는 것은 신시장 진입의 성공 가능성을 높일 수 있는 좋은 대안이 될 것이다.

샌드박스네트워크는 인터뷰에서 향후 “모든 플랫폼을 아우르는 디지털 엔터테인먼트 회사”로 발돋움하겠다는 야심 찬 포부를 밝혔다. 이는 단순 MCN 비즈니스를 넘어, 디지털 콘텐츠 분야의 종합 솔루션을 제공하는 엔터테인먼트 회사로 거듭나겠다는 말로 해석된다. 샌드박스네트워크가 국내는 물론 글로벌 무대에서도 콘텐츠 시장의 선두주자로 우뚝 서는 그날을 기대해 본다.

REFERENCES

- Ban, S.(2018), “Whether do people watch baseball games or e-sports ten years later?” *This Is Game*, December 19, 2018. [printed in Korean]
- Francis, T., & Hoefel, F.(2018), “‘True Gen’: Generation Z and Its Implication for Companies,” *McKinsey & Company Article*, November, 2018.
- Gwinner, K., Larson, B. V., & Swanson, S. R. (2009), “Image Transfer in Corporate Event Sponsorship: Assessing the Impact of Team Identification and Event-Sponsor Fit,” *International Journal of Management and Marketing Research*, 2(1), 1-15.
- Han, S., & Seong, Y.(2018), “Structural Relation Between Branded Content and Engagement, Consumers Empathy, Brand Attitude: Focusing on Video Contents,” *Journal of Cultural Product & Design*, 54, 189-196. [printed in Korean]
- Jang, H.(2017), “The concept of planning agency that manages independent creators… 100 companies in South Korea, KRW 200~300 billion in the domestic market size,” *The Kyunghyang Biz*, March 31, 2017. [printed in Korean]
- Jang, J., & Park, J.(2018), “In YouTube, There Are Friends Who Understand Me: Catching Generation Z by Changing Their Tastes into a Story,” *Dong-A Business Review*, 253, 74-89. [printed in Korean]
- Jeong, D., & Lee, D.(2018), “MCN defined as an agency for independent broadcasting: Which MCNs are in South Korea?” *Daily Pop*, January 9, 2018. [printed in Korean]
- Kim, H[Heekyeong]., & Noh, K.(2016), “The Study on the Applicability to the Existing Law for BJ and Video Platform on MCN Business,” *Journal of Broadcasting and Telecommunications Research*, 95, 9-34. [printed in Korean]
- Kim, H[Haneul]., Lee, H., & Park, M.(2018), “A Study on MCN(Multi-Channel Network)

- Business in Korea: Focusing on Resource-Based Theory and SWOT Analysis,” *Journal of Cyber Communication Academic Society*, 35(4), 103-143. [printed in Korean]
- Kim, J., Park, S., & Hong, S.(2019), “A Case Study of Crowdsourcing Platform: Focused on Bros&Company,” *Korea Business Review*, 23(1), 29-56. [printed in Korean]
- Kim, S.(2017a), “Is MCN an agency for YouTube creators?” *Media Industry Research Center*, May 30, 2017. [printed in Korean]
- Kim, S.(2017b), “The web evolution and the birth of MCN,” *Media Industry Research Center*, May 30, 2017. [printed in Korean]
- Kim, Y(Yoonhwa).(2016), “The Trends of MCN Market,” *KISDI Research Report*, 28(20), 15-20. [printed in Korean]
- Kim, Y(Yoonjeong).(2018), “Dotty is popular as a ‘president of elementary school,’ almost all children know him,” *Money Today*, September 6, 2018. [printed in Korean]
- Ko, C.(2018), “The Emergence, Growth Potential, and Forecast of MCN(Multi-Channel Network),” *Broadcast Culture*, 404, 149-160. [printed in Korean]
- Kwon, D.(2018), “YouTube’s policy on advertising revenue distribution becomes more rigid,” *Blotter*, January 17, 2018. [printed in Korean]
- Kwon, H.(2015), “Sandbox Network, an MCN directly founded by a creator,” *Blotter*, July 12, 2015. [printed in Korean]
- Lee, J.(2018), “MCN’s Business Strategies, Opportunities, and Threats,” *KCA Trend Report*, 2018.8, 48-60. [printed in Korean]
- Lee, S.(2018), “Sandbox Network acquired a stake in UNIV,” *Venture Square*, December 20, 2018. [printed in Korean]
- Lee, Y.(2010), “The growth factors of UCC and the need for institutional complementation,” *Korea Creative Content Agency*, April 30, 2010. [printed in Korean]
- Lim, H.(2017), “YouTube is dominating the Korean mobile video market,” *Dong-A.Com*, November 8, 2017. [printed in Korean]
- Noh, S.(2018), “YouTube, used by 1.8 billion viewers all over the world, finally dominated the online market by defeating portal sites,” *Maeil Economy*, June 22, 2018. [printed in Korean]
- Park, G., & Choi, B.(2018), “Trends in Multi-Channel Network industry,” *Electronics and Telecommunications Trends*, 33(2), 22-29. [printed in Korean]
- Park, J.(2017), “The Current Status and Development Possibility of Domestic Independent Media Market,” *KIET Industrial Economic Analysis*, 2017.4, 44-53. [printed in Korean]
- Park, M.(2015), “Video Village, an MCN startup, attracted the investment of KRW 600 Million,” *Hankyung.com*, October 1, 2015. [printed in Korean]
- Park, S.(2017), “The Possibility for Education Content to Develop in MCN Industry,” *Media & Education*, 7(2), 28-44. [printed in Korean]
- Sandbox Network(2018), *I am Dreaming of Becoming a YouTube Creator*, Seoul, Wisdom House. [printed in Korean]
- Wiseapp(2019), “The status of the smartphone use based on each generation in South Korea,” *Platum*, May 14, 2019. [printed in Korean]
- Yi, Y., Lee, S., & Lee, J.(2014), “KB Kookmin Card’s Marketing Activities and Use of Big Data,” *Korea Business Review*, 18(1), 145-176. [printed in Korean]

국내참고문헌

- 고찬수(2018), "MCN(Multi Channel Network)의 약진, 성장 가능성 및 미래 예측," **방송문화**, 404, 149-160.
- 권도연(2018), "유튜브, 광고 수익 분배조건 대폭 강화," **블로터**, 2018년 1월 17일자.
- 권혜미(2015), "크리에이터가 직접 창업한 MCN, 샌드박스네트워크," **블로터**, 2015년 7월 12일자.
- 김성철(2017a), "MCN은 유튜버를 위한 기획사인가?" **미디어산업연구센터**, 2017년 5월 30일자.
- 김성철(2017b), "Web의 진화와 MCN의 탄생," **미디어산업연구센터**, 2017년 5월 30일자.
- 김윤정(2018), "도티, 남다른 '초통령'의 인기...유재석은 몰라도 도티는 알아," **머니투데이**, 2018년 9월 6일자.
- 김윤화(2016), "멀티채널네트워크(MCN) 시장 동향," **정보통신방송정책**, 28(20), 15-20.
- 김재일, 박상철, 홍수지(2019), "클라우드소싱 플랫폼 창업 사례 연구: 브로스앤컴퍼니를 중심으로," **Korea Business Review**, 23(1), 29-56.
- 김하늘, 이해수, 박만수(2018), "한국 MCN(Multi Channel Network) 기업들에 대한 연구: 자원기반이론과 SWOT 분석을 중심으로," **사이버커뮤니케이션학보**, 35(4), 103-143.
- 김희경, 노기영(2016), "MCN 비즈니스에서 BJ와 동영상 플랫폼에 대한 현행법 적용 가능성 분석," **방송통신연구**, 95, 9-34.
- 노승욱(2018), "전 세계에서 18억명 시청 '유튜브 제국' 포털 쥐고 온라인 제패 '손안의 TV'," **매일경제**, 2018년 6월 22일자.
- 박광만, 최병철(2018), "MCN 산업 동향 분석," **전자통신동향분석**, 33(2), 22-29.
- 박명기(2015), "MCN 스타트업 '비디오빌리지', 6억 원 투자유치," **한경닷컴**, 2015년 10월 1일자.
- 박성조(2017), "MCN(다중채널네트워크) 산업에서 교육 콘텐츠의 발전 가능성," **미디어와 교육**, 7(2), 28-44.
- 박지혜(2017), "국내 1인 미디어 시장 현황 및 발전 가능성," **KIET 산업경제분석**, 2017.4, 44-53.
- 반세이(2018), "10년 뒤, 사람들은 야구를 볼까요, e스포츠를 볼까요?" **디스플레이게임**, 2018년 12월 19일자.
- 샌드박스네트워크(2018), **나는 유튜브 크리에이터를 꿈꾼다**, 제1판, 서울, 위즈덤하우스.
- 이석원(2018), "샌드박스네트워크, 유니브 지분 인수했다," **벤처스퀘어**, 2018년 12월 20일자.
- 이양환(2010), "UCC의 성장요인과 제도적 보완의 필요성," **한국콘텐츠진흥원**, 2010년 4월 30일자.
- 이유재, 이신형, 이종세(2014), "KB국민카드의 마케팅 활동과 빅데이터 활용," **Korea Business Review**, 18(1), 145-176.
- 이지혜(2018), "MCN의 비즈니스 전략과 이에 따른 기회와 위협," **KCA 트렌드리포트**, 2018.8, 48-60.
- 임현석(2017), "국내 모바일 동영상 시장 '유튜브 천하'," **동아닷컴**, 2017년 11월 8일자.
- 와이즈앱(2019), "한국 안드로이드 스마트폰 사용자의 세대별 사용 현황," **Platum**, 2019년 5월 14일자.
- 장재웅, 박재홍(2018), "유튜브 안에 나를 이해하는 친구가 있다. 취향을 스토리로 만들어 Z세대 사로잡아," **동아비즈니스리뷰**, 253, 74-89.
- 장희정(2017), "1인 크리에이터 '관리'해주는 기획소속사 개념... 국내 사업체 100곳, 시장 규모 2000억~3000억," **경향비즈**, 2017년 3월 31일자.
- 정단비, 이다경(2018), "1인방송 기획사로 불리는 'MCN', 국내에는 어떤 회사가?" **데일리팝**, 2018년 1월 9일자.
- 한수진, 성열홍(2018), "브랜드 콘텐츠 인계이지먼트, 소비자 공감, 브랜드 태도 간의 구조적 관계: 영상 콘텐츠를 중심으로," **상품문화디자인학연구**, 54, 189-196.

The Sandbox Network's Strategies for MCN (Multi-Channel Network) Market Entry

Sangchul Park* · Shinhyoung Lee**

Abstract

The increase of the market size of MCN industry—in which companies usually generate their revenues through creator management—has been brought by the rapid growth of online video platform market. Among the companies who compete in the MCN market, Sandbox Network is noteworthy due to its fast growth. Established by a well-known creator who wanted to provide fellow creators with better circumstances for content creation, Sandbox Network has secured the cumulative investment of KRW 40 billion just in the first three years of its founding; its annual sales amounted to KRW 28.2 billion in 2018. These outcomes are surprising given that it entered the MCN market as a late mover.

The present study aims to analyze the Sandbox Network's strategies for the MCN market entry. To this end, along with overviewing the MCN industry, Sandbox Network's establishment process, business model, brand strategy, and future agendas are carefully analyzed. The results reveal that Sandbox Network's rapid growth in its very early stage could be attributed to the positive influence of 'Dotty', the founder. Moreover, Sandbox Network could maximize its revenue by utilizing the extended business models—optimized for the MCN industry. Finally, Sandbox Network could be differentiated from its competitors by executing not only the internal branding for improving employees' creativity but also the external branding for enhancing the relationship with its main customers (i.e., Generation Z). Taking these points together, implications for practitioners and prospective founders are suggested.

Key Words: Brand strategy, Business model, Late mover, MCN, Sandbox Network

* M.S. in Business Administration (Marketing), Seoul National University(sangchul.park@tamu.edu), First Author

** Ph.D. in Business Administration (Marketing), Seoul National University(shinny11@gmail.com), Corresponding Author