
방송드라마의 체계적 제작 시스템에 관한 연구

A Study on the Systematic TV Drama Production System

배진아

공주대학교 영상광정보공학부 영상학전공

Jin-Ah Bae(jinabae@kongju.ac.kr)

요약

방송 드라마는 대중적 인기 및 부가가치 창출의 차원에서 다른 어떤 장르의 프로그램보다 주목받는 방송영상 콘텐츠이다. 최근 들어 대규모 독립제작사의 등장 등 외부 요인으로 인하여 드라마 제작 시스템을 제대로 갖추어 보고자 하는 노력이 일부 있었으나, 아직까지 드라마 제작을 위한 체계화된 시스템은 갖추어지지 않은 상황이다. 본 연구는 드라마 제작 현장의 전문가들과의 심층인터뷰를 통해서, 국내 방송3사의 드라마 제작 관행 및 시스템에 대해 분석하였다. 분석 결과 국내 드라마 제작 시스템은 소규모 프로그램 제작에 적합한 프로듀서-디렉터 시스템이었으며, 부가수익 창출을 위한 노력이 제작 전 단계에서부터 체계적으로 이루어지지 않고 있었다. 방송사가 드라마를 통해서 경쟁력을 확보하기 위해서는 전문 프로듀서 제도를 도입하고, 제작 요소를 체계적으로 관리하며, 멀티 유즈 전략을 적극적으로 수립하는 등의 노력이 요구된다.

■ 중심어 : | 방송드라마 | 제작 관행 | 드라마 제작 시스템 | 프로듀서-디렉터 시스템

Abstract

In terms of creating widespread popularity and a high value added business, TV drama is recognized as an unrivaled entertainment content above any other TV program genres. Although recently some broadcasting companies have been trying to set up a drama production system, it seems that a well-structured system has not been established, yet. This study analyses the practices and mechanisms of drama producing processes based on the in-depth interviews with the experts in the drama production fields in three major broadcasting companies. It is found that the Korean drama production system is 'a producer-director system' and that the strategies for the windowing effects are not systematically applied from the pre-production stage. For the broadcasting companies to strengthen the competitiveness through drama, the expert-producer system should be introduced, the production elements should be systematically managed, and the multi-use strategies should be effectively established.

■ keyword : | TV drama | production mechanism | drama production system | the producer-director system

* 본 연구는 문화방송의 과제로 수행된 연구 내용 중 일부를 기초로 하고 있습니다.

접수번호 : #060607-004

심사완료일 : 2006년 06월 14일

접수일자 : 2006년06월07일

교신저자 : e-mail : jinabae@kongju.ac.kr

I. 서론

시청자들이 방송을 통해서 접할 수 있는 프로그램의 유형은 매우 다양하지만, 그 가운데에서도 드라마는 대중적 인기의 측면에서나 그에 따른 사회적 영향력의 측면에서 매우 중요한 의미를 지닌다. 이로 인해 각 방송사에서는 드라마 제작에 많은 비용을 투입하고 다각적인 홍보 노력을 기울이는 등의 힘을 쏟고 있다. 방송사에서 드라마 제작에 특별한 관심을 기울이고 있는 이유는 좀 더 구체적으로 다음과 같이 세 가지 차원에서 설명할 수 있다.

첫째, 드라마는 다른 어느 장르보다도 높은 시청률을 기록하고 있다. 2000년 이후 매년 시청률 상위 10개 프로그램 목록을 살펴보면, 드라마가 대부분을 차지하고 있다. 특히 저녁 시간대의 일일 드라마나 평일 10시대의 월화/수목 드라마는 앞뒤에 편성되는 '메인 뉴스' 및 '버라이어티 쇼' 시청률의 견인차 역할을 하는 등 드라마는 채널 전체의 경쟁력을 좌우하는 매우 중요한 요인으로 작용하고 있다. 둘째, 드라마는 뉴스 채널과 함께 채널의 이미지를 형성하는데 중요한 영향을 미치는 장르이다. 실제로 오락 프로그램의 경우 시청자들이 어떤 채널에서 방송되는 프로그램인가를 인지하지 못하고 시청하는 경우가 많지만, 뉴스나 드라마의 경우는 채널을 인식하고 시청하는 경향이 크다. 또한 완성도 높은 드라마가 사회적으로 좋은 반응을 얻을 경우, 채널의 대외적 이미지가 함께 높아지는 경향이 있다. 셋째, 드라마는 다른 어떤 장르의 프로그램보다도 창구효과를 극대화할 수 있는 잠재력이 크다. 드라마는 케이블이나 위성, 인터넷, DVD, 모바일 등 국내의 다른 창구들 뿐 아니라 해외 창구로의 유통에 있어서도 유리한 속성을 지닌다. 최근 중국, 대만, 베트남, 일본 등에서 일고 있는 한류 열풍을 주도하는 과정에서 드라마의 역할이 컸으며, 향후 드라마는 다른 어떤 장르보다 해외 시장에서 경쟁력을 가질 수 있는 콘텐츠로 기대를 모으고 있다.

이처럼 드라마는 방송사의 경쟁력을 제고 하는데 핵심적인 콘텐츠이지만, 현재의 관행을 살펴보면 체계적인 시스템이 갖추어지지 않은 상태에서 주먹구구식으로 제작이 이루어지는 경향이 크다. 본 연구에서는 드라마 제

작에 참여하고 있는 전문가들과의 심층인터뷰를 통해서 현재의 드라마 제작시스템이 지니는 내부적 문제점들을 분석할 것이다. 이러한 분석을 통해서 바람직한 드라마 제작 시스템의 방향을 제안해 보고자 한다.

II. 이론적 배경

드라마에 관한 기존 연구는 주로 드라마의 영상적 표현 기법에 관한 연구[1], 드라마 시청률 영향 요인에 관한 연구[2], 드라마 창구 다각화에 대한 연구[3] 등이 이루어져 왔다. 이러한 연구들은 드라마가 가지고 있는 예술적 의미, 드라마의 경쟁력, 드라마를 통한 수익 창출 등 방송드라마에 대해서 다양한 각도에서 이해할 수 있도록 하는데 기여하였다. 그러나 방송드라마가 실제로 어떠한 시스템을 통해서 제작되는지에 대한 깊이 있는 연구가 이루어지지 못하여, 방송드라마의 성과를 극대화할 수 있는 체계적인 제작 시스템이 무엇인지에 대해서는 알려진 바가 거의 없다.

한편 드라마 제작 시스템을 직접적으로 다루고 있는 기존 연구는 없지만, 방송 프로그램 제작 시스템 전반에 대한 연구는 일부 이루어진 바 있다. 방송 프로그램 제작메커니즘에 대한 경제적 분석[4], HDTV 방송 프로그램 제작 활성화를 위한 연구[5] 등이 그것이다. 이 가운데 BBC에서 도입한 프로듀서 선택제에 대한 연구[6]는 프로그램 제작 시스템의 변화가 방송사 내부의 제작 시스템 및 효율성 등의 성과에 미치는 영향과 관련하여 시사하는 바가 크다. 프로듀서 선택제는 프로듀서의 재량에 따라 프로그램에 필요한 인력과 시설을 내부 또는 외부에서 자유롭게 선택하도록 하는 제도로서, 이 제도의 도입은 BBC에 큰 변화를 가져왔다. 예컨대 방송의 수직적 통합 체제에서 기능에 따른 분리가 이루어졌으며, 물량을 확보하지 못한 부서가 폐쇄되고 연쇄적으로 많은 직원들이 해고되었다. 저자는 프로그램 선택제가 수익성과 생산성을 우선시하면서 창의성이 위협받았으며, 결과적으로 프로그램의 품질과 공익성이 훼손되는 부정적인 결과를 초래했다고 지적한다. 이러한 분석 결과는, 다른 상품과 달리 방송 프로그램은 창의적 역량이 최대한 발

휘될 수 있는 환경에서 제작될 때 좋은 성과를 거둘 수 있다는 점을 간과해서는 안 된다는 사실을 보여준다. 즉 프로그램 제작 시스템에 관한 연구에서는 생산성, 효율성과 더불어 창의성이라는 다른 가치를 반드시 염두에 두어야 할 것이다.

한편 헐리우드의 영화 제작 시스템을 분석한 국내 연구로 고정민의 연구[7]를 들 수 있다. 그는 클러스터의 성공 요인을 다음과 같은 네트워크형 구조의 발달에서 찾고 있다. 첫째, 프로젝트형 생산네트워킹 구조로서, 이질적인 사람들이 일시적으로 모여 프로젝트를 수행하다가 영화의 완성과 함께 흩어지는 시스템이다. 이러한 시스템이 단단히 구축되어 있기 때문에 집적화된 헐리우드를 벗어나면 영화 제작이 불가능해진다. 둘째는 끈끈한 휴먼 네트워킹 구조로서, 인간관계로 엮어진 동족사회로서 이너서클로의 진입이 필수적이다. 휴먼 네트워킹은 헐리우드 영화산업의 작동원리라고 할 수 있다. 셋째, 원소스-멀티유즈의 유통 네트워킹 구조를 들 수 있는데, 헐리우드의 메이저들이 영화배급 및 유통의 핵심 위치를 차지하고 있다. 또한 헐리우드는 극장→비디오/DVD→PPV→유로케이블→지상파→신디케이션의 원소스-멀티유즈 구조를 갖추고 있다. 영화 산업과 드라마 산업은 근본적으로 많은 차이가 있지만, 영화 산업의 성공 요인을 분석하는 이러한 연구는 드라마 제작 시스템을 분석하는데 유용한 기준을 제공해 준다고 하겠다.

III. 연구 방법

국내 방송사의 드라마 제작 시스템을 진단하고, 영화 제작사의 제작시스템과 비교 분석하기 위해서 관련 전문가들과의 심층 인터뷰를 실시하였다. 방송사 PD 및 연구원 6명, 독립제작사 프로듀서 2명, 영화사 프로듀서 2명, 드라마 작가와 영화기자 각 1명, 전 헐리우드 영화사 프로듀서이며 현재 교수인 외국인 1명 등 13인이 인터뷰 대상으로 포함되었다. 드라마 기획 단계에서부터 제작 후 단계에 이르기까지 제도적으로 어떠한 시스템이 작동하고 있으며 관행적으로 어떠한 메커니즘이 정착되어 있는지를 질문하였으며, 인터뷰 대상자 1인당 인터뷰 시간

은 평균 2시간 내외이었다.

표 1. 심층 인터뷰 대상자

	인터뷰 대상자	소속	성/연령
1	MBC CP	MBC 드라마 제작국	남/40대
2	KBS CP	KBS 드라마 제작국	남/50대
3	KBS 연구원	KBS 방송문화연구소	남/40대
4	KBS PD	KBS 드라마 제작국	남/30대
5	SBS CP	SBS 드라마제작센터	남/50대
6	독립제작사 프로듀서	초록뎀	남/40대
7	SBS PD	SBS 드라마제작센터	남/50대
8	독립제작사 프로듀서	이김프로덕션	여/30대
9	드라마 작가	이김프로덕션	남/30대
10	영화기자	조선일보	남/30대
11	영화사 프로듀서	코리아 엔터테인먼트	여/30대
12	영화사 프로듀서	봄	여/30대
13	대학교수, 전 헐리우드 영화사 프로듀서	University of Southern California	남/50대

IV. 연구 결과

본 연구에서는 ‘드라마 제작 시스템’을 ‘드라마가 제작되는 과정에 일상적으로 적용되는 제도와 관행’으로 보고, 이러한 드라마 제작 시스템에 대한 심층적 분석을 통해서 현재 시스템의 문제점을 지적하고 향후 좀 더 효율적으로 작동할 수 있는 체계적 제작 시스템 모델을 제안하고자 한다.

그러나 드라마, 영화와 같은 문화산업의 가장 중요한 특징 중 하나는 뚜껑을 열어보기 전까지는 성공 여부를 점치기 힘든 ‘투기성이 매우 높은’ 산업이라는 것이다. 따라서 투입 비용을 최소화하여 최대의 수익을 거두어들인다는 경제학의 일반적인 논리가 적용될 수 없는 것이다. 현장에서도 드라마의 이러한 특징을 지적하면서, 효율적 드라마 제작 시스템을 찾아보려는 노력에 회의적인 반응을 보이는 경향이 있다.

드라마는 근본적으로 작품성과 대중성 사이에서 끊임 없이 고민하고 줄타기를 할 수 밖에 없는 장르이며, 이로 인해 드라마를 제작하는 현장의 전문가들은 끊임없이 이와 관련한 고민에 부딪치게 된다. 또한 드라마 제작 과정

에서 '효율성'을 추구한다는 것이 결과적으로 드라마의 작품성을 떨어뜨릴 수 있으며, 또한 최악의 경우에는 대중으로부터 외면당하는 프로그램을 만드는 결과를 초래할 수도 있다. 이러한 이유로 드라마 제작 시스템에서 효율성을 논의한다는 것은 많은 위험 부담이 따른다.

그럼에도 불구하고 이 연구에서는 지금까지의 드라마 제작 관행이 일정한 틀이나 형식을 갖추지 않은 채 주먹구구식으로 이루어져왔다는 점에 주목하고, 이를 벗어나서 좀 더 발전된 시스템을 갖출 수 있는 방안을 제안하고자 한다. 따라서 본 연구에서 효율성을 추구한다는 것은 단순히 경제적 의미의 효율성을 넘어서서 프로그램의 질이나 시청률 성과 등 드라마의 경쟁력을 높일 수 있는 차원에서의 효율성으로 이해되어야 할 것이다.

1. 국내 드라마 제작 시스템의 전반적 특징

국가별로 제작 관행이나 여건에 맞추어 정착되어온 여러 가지 형태의 제작 시스템이 있는 것으로 알려져 있다. 미국 영화산업의 프로듀서 시스템(producer system), 미국 텔레비전의 프로듀서-디렉터 시스템(producer-director system), NHK의 CP(Chief Producer) 시스템, BBC의 프로듀서 시스템 등이 그 대표적인 예이다[8].

이러한 틀에 견주어 국내 드라마 제작 시스템을 평가한다면 미국 텔레비전의 프로듀서-디렉터 시스템에 가깝다. 형식적으로는 대부분의 방송사가 CP제도를 도입하고 있지만, 드라마를 기획하고 제작의 전반을 지휘하는 실질적인 권한은 이른바 PD에게 맡겨진다. 그리고 PD는 실질적으로 프로듀서 역할과 디렉터의 역할을 모두 총괄하게 된다. 최근 들어 드라마의 대작화(大作化) 경향이 나타나면서 프로듀서와 디렉터의 역할 구분이 이루어지는 경향이 조금씩 등장하고 있기는 하지만 전반적인 추세라고 보기는 힘들다. 결론적으로, 국내의 드라마 제작 시스템은 기본적으로 미국 텔레비전의 경우와 같은 사람이 프로듀서와 디렉터의 역할을 모두 담당하는 프로듀서-디렉터 시스템이라고 볼 수 있다.

프로듀서-디렉터 시스템은 스케일이 큰 대작의 프로그램보다는 간단한 버라이어티 쇼 형식의 규모가 작은 프로그램을 제작하는데 더 적절한 것으로 알려져 있다. 규모가 작은 프로그램을 제작할 경우, 한 명의 담당자가

예산의 집행과 진행, 프로그램의 제작까지 총괄하는 것이 더 경제적이고 효율적이기 때문이다. 그러나 드라마와 같이 제작 규모가 큰 장르의 경우에는 이러한 시스템이 오히려 제작의 효율성을 떨어뜨릴 것이 우려된다. 실제로 프로듀서의 업무와 디렉터의 업무는 매우 다른 속성을 지니기 때문에 각각 다른 전문성이 요구된다는 점에 주목해야 할 것이다. 드라마 제작 과정에서 프로듀서와 디렉터를 각기 따로 두고, 각각의 역할에 전념하는 가운데 팀워크가 이루어질 수 있는 제도가 바람직할 것이다.

2. 방송3사 드라마 제작 시스템의 전반적 비교

국내 방송3사의 드라마 제작 시스템은 기본적으로 프로듀서-디렉터 시스템이라 할 수 있겠지만, 조직 문화의 차이로 인해 각 방송사는 각각 독특한 특성을 가지고 있다. 심층 인터뷰 결과를 토대로 방송3사의 드라마 제작 시스템의 특징을 요약하면 다음 <표 2>와 같다.

표 2. 방송3사 드라마 제작 시스템의 특징

KBS	MBC	SBS
공영성 계고 대규모 투자 견제 장치	자율적 제작 PD 역량에 의존 인프라 구축	효율성 추구 위험 분산 스타 시스템

KBS는 다소 경직되고 보수적인 회사 분위기가 드라마 제작과정에도 반영되어, 드라마 제작에 특별한 투자를 하거나 새로운 시도를 하는 등의 혁신적인 노력이 타사보다 적은 것으로 알려져 있다. 그러나 광고비의 영향이 상대적으로 적다는 장점을 살려 대규모의 투자가 요구되는 반면 그만큼의 보상을 얻기 힘든 '대하드라마'에는 지속적인 투자를 하고 있다. 또한 내부 견제 시스템을 통해서, KBS의 공영적 이미지 등을 고려하여 드라마의 품질을 통제하려는 노력을 기울이고 있다.

MBC는 이와 달리 내부 드라마 PD들의 역량에 크게 의존하는 시스템이다. 따라서 스타 연기자나 작가보다는 내부 PD의 기획력에 의해서 드라마의 성패가 좌우된다. 이러한 MBC의 드라마 제작 시스템은 위험 부담이 크고 높은 비용이 요구되는 반면, 장기적으로 인재를 키워내는 등 인적 인프라를 구축할 수 있다는 점에서는 바람직

하다.

SBS는 드라마 제작의 인프라를 건설하게 키워나가기 보다는, 타사의 드라마 등을 통해서 이미 검증된 작가와 PD, 연기자를 기용하여 위험 부담을 최소화하려는 전략을 선호하는 경향이 있다. 스타 시스템과 같은 제도적 관행이 정착되는 데에 SBS의 이러한 전략이 적지 않은 영향을 미친 것으로 알려져 있다. 이런 전략은 시청률 성과 등의 차원에서 위험부담을 줄일 수 있다는 장점이 있는 반면, 비용이 많이 들고 내부 PD의 잠재 역량을 키워내기 힘들다는 점에서 장기적으로 한계가 있다.

방송사별 드라마 제작 시스템의 차이는 각 방송사가 자신의 위상에 맞게 가장 최적의 제작 관행을 수립해 가는 과정에서 자연스럽게 정착되었을 것으로 짐작된다. KBS의 경우 비용 대비 수익의 관점에서 효율성이 떨어지나, 대하드라마에 대한 적극적인 투자가 공영방송으로서의 대외적 이미지를 확고히 하는데 큰 기여를 하고 있는 것으로 판단된다. 또한 광고 수익 외에 시청료가 주된 재원이 되기 때문에 비효율성에 대한 부담 역시 타 방송사보다 적다고 하겠다. 검증된 작가, 스타를 기용하는 SBS의 전략은 캐스팅 비용 인상, 독립제작사의 스타 선점 경쟁 등 드라마 제작 관행 전반에 많은 영향을 미쳤다. 또한 드라마 외주제작 시장이 활성화되어 감에 따라 한정된 작가, 스타 등 한정된 인적 자원을 둘러싼 경쟁이 더욱 치열해지고 있는 것이 현실이다. 한편 내부 PD의 기획력에 크게 의존하는 MBC의 드라마 제작 시스템은, PD에게 최대한의 자율성을 부여함으로써 장기적으로 고품질의 드라마를 생산해내는데 바람직한 시스템으로 평가받아 왔다. 그러나 이러한 시스템은 고품질의 드라마를 제작하는 과정에서 불가피한 수많은 시행착오를 방송사가 그대로 떠안아야 한다는 점 때문에 경제적 효율성 면에서는 높은 평가를 내릴 수 없는 것으로 판단된다.

3. 드라마 기획 단계에 대한 분석

드라마는 탄탄하게 짜여진 스토리와 그것을 어떠한 방식으로 풀어낼 것인가가 성과에 결정적인 영향을 미치기 때문에[9], 기획 단계의 전문성과 창의력이 요구된다. 그러나 성공적인 기획을 위한 체계적인 시스템이나 방법 등은 거의 알려져 있지 않은 것이 현실이다. 심층 인터뷰

결과에 따르면 오히려 드라마 제작에 관여하는 종사자들은 체계적 시스템을 통한 기획을 불신하는 경향이 크며, 몇몇 소수의 창의성 등이 발휘되어 성공적 드라마가 만들어지는 것으로 인식하는 경향이 발견되었다.

이러한 인식으로 인해, 좋은 기획안을 확보하기 위한 공식적이고 체계적인 시스템은 거의 갖추어지지 않은 것이 현실이다. 단적인 예로 방송사에 수많은 기획안이 접수되고 있으나 그에 대한 적절한 보상 체계는 갖추어지지 않고 있다. 또한 드라마를 기획하는 PD들이 기획단계에서 쓸 수 있는 예산도 극히 제한적이어서, 체계적인 절차를 거쳐서 기획을 하기 보다는 작가 등과의 개별적인 접촉을 통해서 주먹구구식으로 기획안을 마련하는 경향이 있다.

체계적인 기획 시스템을 갖추고 있지 못한 방송사와는 달리 외부의 독립제작사에서는 좀 더 적극적으로 기획에 공을 들이는 경향이 있다. 우수한 기획안을 내놓지 않을 경우 방송시간 자체를 따내는 일조차 힘들어지기 때문이다. 반면 방송사 내부에서 자체 제작되는 드라마의 경우에는 특정 시간대를 어떤 PD가 맡게 될 것이라는 라인업이 미리 결정되어 있는 경우가 많기 때문에, 기획안에 대한 평가 과정이 상대적으로 덜 까다롭다고 할 수 있다.

내부 기획안보다 좀 더 까다로운 평가를 통과해야 하는 독립제작사의 입장에서는 기획 단계에 더 많은 투자를 할 수밖에 없는 것이 현실이다. 따라서 독립제작사에서는 우수한 작가들을 내부 인력으로 확보하는 등의 노력을 통해서 기획에 공을 들이고 있다. 이에 따라 과거에는 내부 PD들에 의해서 기획안이 발의되는 경우가 많았으나, 최근에는 주로 외부 독립제작사 소속의 작가에 의해서 기획안이 제안되는 경향이 있다.

그러나 주목해야 할 점은, 이처럼 독립제작사가 기획안에 공을 들이고 있는 현실이 기획안 자체의 질적 수준을 높이는데 직접적으로 기여하지 못하고 있다는 것이다. 드라마의 질적 수준을 평가하는 데에는 다양한 기준이 존재할 수 있기 때문에 좀 더 신중한 분석이 요구되지만, 방송사에서 독립제작사의 기획안을 평가할 때 매우 중요한 기준으로 삼고 있는 것 가운데 하나가 바로 '대중성'이다. 방송사 입장에서는 외주 드라마를 발주하면서 어느 정도의 높은 시청률을 기록할 수 있을 것인지를 중

요하게 고려하지 않을 수 없는 것이다. 그러다 보니 스타 캐스팅이나 스토리의 극적인 흡인 요인 등에 더 치중하게 되고, 결과적으로 기획 단계에서 쏟는 노력들이 드라마 자체의 질적 완성도로 직접 연결되지 못하는 경우도 자주 발생한다.

외주제작이든 자체제작이든 다양한 통로를 통해서 들어오는 수많은 기획안 가운데 어떤 기획안을 선택하여 드라마화할 것인가를 결정하는 단계는 매우 중요하다. 그러나 현실적으로 이 단계에서의 최종 결정은 몇몇 임원진의 판단에 의존하는 경향이 크며, 그에 따른 위험부담도 커질 수밖에 없다. 좀 더 다각적인 기획안 검증 시스템을 도입하여 위험부담을 줄이려는 노력이 요구된다.

4. prosumer program 제작 체제

KBS의 경우 2003년 하반기부터 수용자 의견을 적극 반영해서 드라마의 스토리를 바꾸는 'prosumer program' 제작 시스템을 도입하고 있다. 이 시스템을 적용할 경우, 여러 단계에 걸쳐 시청자들의 의견을 듣고 드라마의 내용 전개 등에 이를 반영하는 과정을 거치게 된다. 가장 첫 단계로는 드라마 제작 전 단계에서 시청자들에게 시놉시스를 평가하도록 해서 의견을 반영한다. 또한 장기간 방송되는 일일드라마의 경우 이야기가 중반 정도 진행된 후에 중간 점검을 통해서 스토리 보드 및 인물의 캐릭터 설정을 수정하는 등의 노력을 하게 된다.

특히 드라마는 영화와 달리 열린 속성을 지니고 있어 시청자의 반응에 따라 스토리 전개가 상당부분 영향을 받는다는 점을 고려할 때, 이러한 시스템의 유용성을 높이 평가할 수 있다. 실제로 남미에서 큰 인기를 끌고 있는 '텔레노벨라'의 경우에도 결론을 미리 정해놓지 않고 시청자의 반응에 따라 결론이 전개되는 특성을 지닌다 [10]. 텔레노벨라는 초반에 주인공들 간의 극단적인 갈등 구조를 선정해 놓고 시청자들의 반응을 살펴가면서 관계를 풀어나가는 형식을 취하는데, 이러한 형식은 시청자들 간에 논란을 불러일으키고 관심을 증폭시킴으로써 시청률을 높이는데 기여하는 것으로 평가된다.

12부작 내지는 16부작의 짧은 사이클을 가지는 월화/수목 드라마의 경우 현실적으로 이러한 'prosumer program' 제작 체제를 도입하기도 힘들뿐더러, 도입한다

하더라도 실효를 거두기 힘들다. 평일 저녁 시간대에 방송되는 일일드라마나 주말 저녁드라마의 경우에는 이러한 시스템을 일부 도입함으로써, 시청률 상승효과를 거둘 수 있을 것으로 기대된다. 특히 인터넷 등 양방향 커뮤니케이션이 가능한 매체를 이용하여 시청자들의 의견을 다양한 방식으로 드라마에 반영할 수 있는 가능성을 열어둠으로써, 수용자의 적극적 시청과 참여를 유도할 수 있을 것이다.

5. 드라마 콘텐츠의 멀티 유즈 전략

드라마 제작비가 지속적으로 상승하면서 광고비만으로는 제작비용을 상쇄할 수 없는 수준에 이르고 있다. 또한 드라마는 그 속성상 국내외의 다양한 창구를 통해서 부가수익을 창출할 수 있는 가능성이 큰 콘텐츠이다. <대장금>의 예를 살펴보면, 광고수익 190여억 원, 해외 수출 24억 원, 인터넷 VOD 서비스 9억 원, 상표권 수익 30억 원 등 250억 원에 달하는 수익을 기록한 바 있다. 총 제작비 80여억 원의 세 배 이상의 수익을 거두어들이는 것이다[11].

방송사에서는 이러한 드라마의 상품 가치에 주목하고 멀티 유즈 전략에 많은 관심을 갖는다. 그러나 방송사의 공적 책임이나 내부 시스템상의 문제 등으로 멀티 유즈 전략을 적극적으로 전개하는 데에는 부담을 느끼고 있는 것이 현실이다.

반면 독립제작사들은 대부분 다양한 드라마 유통 창구를 이용하여 수익을 거두어들이 수 있는 전문 인력이 갖추어지지 않았기 때문에 자체적으로 멀티 유즈 전략을 수립하여 부가 수익을 올리는데 한계를 느끼고 있다. 또한 독립제작사의 관점에서는 드라마 저작권의 상당 부분이 방송사에 귀속되기 때문에 멀티 유즈 전략을 적극 전개하여 부가 수익을 거두려는 동기가 부족하기도 하다.

방송 프로그램 가운데 드라마 콘텐츠는 다창구화 전략을 통해서 수익을 극대화할 수 있는 대표적인 장르로 잘 알려져 있다. 향후 지상파/위성 DMB 서비스 등 다양한 형태의 새로운 매체가 정착될 미래를 대비하여, 드라마가 기획되는 초기 단계에서부터 멀티 유즈를 위한 다양한 전략들을 수립할 필요가 있다.

드라마 콘텐츠의 멀티 유즈 전략은 다양한 관점에서

접근하여 수립할 필요가 있다. 여기에서는 한 편의 드라마가 판매될 수 있는 사례들을 콘텐츠의 가공 정도에 따라 나누어 살펴보면서, 어떻게 멀티 유즈 전략을 세울 수 있을 것인지 간단히 제안해 보도록 하겠다.

먼저, 지상파 방송용으로 제작된 드라마 콘텐츠를 별도의 재가공 절차 없이 판매하는 경우이다. 케이블, 위성, 해외 시장 등에 방송되었던 드라마 콘텐츠를 그대로 판매하는 경우로서 그동안 가장 많은 거래가 이루어졌던 전략이라 하겠다. 그러나 드라마 콘텐츠의 부가 수익을 극대화하기 위해서는 이러한 고전적인 의미의 멀티 유즈 전략 이외의 좀 더 적극적인 노력이 요구된다.

이에 두 번째 전략으로 제시하는 것이 재가공을 통해 매체 성격에 맞는 형태의 콘텐츠를 제작하여 판매하는 것이다. 인터넷이나 DMB 서비스 등은 매체 수용 환경에 있어서 종전과는 다른 변화를 가져올 것으로 예측된다. 매체 수용 환경의 변화는 수용자들의 콘텐츠 선호 경향에도 영향을 미칠 것이며, 특히 드라마나 영화와 같이 호흡이 길게 가는 콘텐츠는 장시간 집중이 어려운 모바일 매체에는 적합하지 않을 것으로 지적받아 왔다. 따라서 드라마를 기획하는 단계에서 미리 모바일 매체에 적합한 제2의 편집본을 염두에 둬으로써, 멀티 유즈를 통한 수익의 극대화를 모색할 수 있을 것이다.

마지막으로, 드라마 제작 과정의 에피소드나 NG장면 등 가벼운 소재를 재료로 간단한 오락물을 따로 제작할 수 있도록 사전에 기획하는 전략도 제안할 수 있다. 최근 들어 인터넷이나 모바일 등 짧은 시간동안 간단히 즐길 수 있는 오락거리가 선호된다는 점을 감안할 때, 드라마 기획 단계에서부터 이러한 콘텐츠를 따로 만들어낼 수 있는 시스템을 고려한다면, 좀 더 효율적인 멀티 유즈 전략을 실행할 수 있을 것이다. 또한 이러한 형태의 콘텐츠들은 드라마를 홍보하는 효과도 있어서, 지상파에서 방송되는 드라마의 시청률에도 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

6. 영화 제작 시스템과의 비교 분석

영화와 드라마는 내러티브와 영상을 위주로 하는 콘텐츠라는 점을 제외하고는 다른 점이 너무나 많다. 영화는 1차적으로 유료 관객을 타겟으로 하는 반면 드라마는 주

로 무료 지상파 방송이 1차 시장이 된다. 영화는 대개 2-3시간짜리 단편으로 마무리되지만 드라마는 시청자들의 라이프사이클에 맞추어 3-4개월 이상 길게 지속되는 속성이 있다. 따라서 영화는 완성도 높게 잘 짜여진 스토리라인을 중심으로 완결된 작품의 상태에서 유통되어야 하는 반면, 드라마는 대강의 시놉시스와 초기 3-4회 대본이 완성된 상황에서 방송이 시작된다.

이렇듯 영화와 드라마가 근본적으로 매우 다른 조건과 다른 제작 시스템 아래에서 만들어짐에도 불구하고, 영화 제작 시스템 검토를 통해서 체계적 드라마 제작 시스템 제안을 위한 함의를 얻고자 하는 것은 다음과 같은 이유에서이다. 영화 산업은 1차 시장이 유료시장이며 상대적으로 위험 부담이 높기 때문에, 방송 산업보다 더 치밀하고 효율적인 제작 시스템을 구축해 왔다. 드라마 시장의 경우 그동안 비교적 시장이 안정적이었기 때문에 '비용 대비 수익'이라는 경제적 효율성과 관련한 부담은 상대적으로 적었다. 그러나 드라마 제작비 상승, 대형 외주 제작사의 등장 등으로 경쟁이 심화되고 있는 상황에서, 경제적 효율성을 고려한 체계적인 드라마 제작 시스템을 갖추어야 할 필요성이 제기되고 있다. 따라서 작가, 연기자 등 비슷한 자원을 활용하여 수용자들의 비슷한 욕구에 소구하는 유사 장르라 할 수 있는 영화 제작 시스템으로부터 이러한 효율성을 벤치마킹할 필요가 있다고 판단된다.

영화 제작 시스템과 드라마 제작 시스템의 비교는 기획 과정 및 프로듀서의 역할 등 두 가지 관점에서 살펴볼도록 하겠다.

먼저 영화 제작 과정에서 '기획 단계'는 드라마에서보다 훨씬 더 중요하게 취급되는 경향이 있다. 헐리우드의 경우는 아이디어나 소재 발굴을 위한 부서를 따로 두어, 전문적으로 시놉시스를 개발하는 시스템을 갖추고 있기도 하다. 국내의 경우 작품마다 다르겠지만 일반적으로 드라마 기획은 대략 1년에서 1년 반 정도가 소요되는 반면 영화는 약 2-3년이 걸린다. 영화 '스캔들'의 경우 아이디어가 나온 지 3년 만에 본격적으로 제작 준비를 했으며[12], '은행나무 침대'나 '쉬리'의 경우도 시나리오 작성과 준비기간만 2년 정도 소요된 것으로 알려져 있다[13]. 즉 드라마 제작 시스템에서와는 달리 기획 개발 단계에

서 우수한 인력과 자본, 시간을 투자하는 데 많이 경향이 있는 것이다. 드라마 역시 영화와 유사하게 위험부담이 큰 장르의 문화 콘텐츠라는 점을 감안할 때, 기획 단계에서 좀 더 많은 투자를 함으로써 위험을 최소화하려는 노력이 요구된다.

또한 영화의 기획 과정을 살펴보면 아이টে임을 발굴하고 발전시켜 나가는 전 과정에서 책임 주체가 '프로듀서'가 된다. 물론 국내 드라마 제작 과정에서도 PD가 아이টে임을 개발하고 선정하는 과정에 관여하기는 하지만, 일단 대강의 스토리라인이 결정된 후의 대본 집필 과정은 작가가 전담하게 된다. 따라서 작가의 역량에 따라 드라마의 성과가 크게 영향을 받게 되며, 작가 선정으로부터 오는 위험부담을 줄이기 위해 이미 능력을 검증 받은 몇몇 작가를 위주로 드라마가 기획되는 경향이 나타나는 것이다. 반면 한 두 명의 작가에게 시나리오 집필의 책임을 맡기지 않고 프로듀서의 책임 하에 다수의 작가진이 참여하여 시나리오를 완성해 가는 영화 시스템의 경우, 작가가 개인의 역량에 전적으로 의존하는 드라마 제작 시스템과 달리 위험 부담을 최소화할 수 있다는 장점이 있다.

한편 드라마 제작 시스템에서와 달리 영화 제작 시스템에서는 프로듀서와 디렉터의 역할이 좀 더 명확히 구분된다. 국내 영화 시장의 경우 1990년대 이후 '기획 영화'가 등장하면서 프로듀서의 역할이 영화의 성공 여부에 매우 중요한 요소로 등장하기 시작하였으며, 헐리우드에서도 예술 영화가 아닌 상업 영화의 경우 디렉터의 역할이 축소되고 프로듀서의 역할이 강조되는 경향이 있다. 헐리우드의 프로듀서 시스템에서 프로듀서는 제작자의 개념이다. 이 때 제작자로서 프로듀서의 역할은 투자, 캐스팅, 배급 등 영화 전반의 외관을 진두지휘하는 것이다. 그러나 국내에서 프로듀서에게 주어지는 책임은 헐리우드 시스템의 프로듀서와는 다소 다르다. 제작자라기 보다는 총괄 프로듀서(Executive Producer)로서, 영화 전반을 관리하는 역할이 아니라, 영화의 컨셉을 잡고 구체적인 마케팅 전략을 잡아나가는 등의 일을 하게 된다. 또한 영화마다 프로듀서가 차지하는 지위, 역할도 많이 달라진다. 어떤 경우는 컨셉을 잡고 시나리오 작업을 하고 캐스팅하는 데까지 관여하기도 하고, 어떤 경우는 제작 전반에 관여하기도 한다. 또 때에 따라서는 제작 현장

에서만 역할을 하기도 하는데, 이 경우 현장 프로듀서 내지는 라인 프로듀서라고 칭하기도 한다. 심층 인터뷰 과정에서 영화 제작 현장에서 일하는 한 전문가는 국내 영화 제작 과정에서 프로듀서의 역할을 각 제작 단계에 상업적인 요인들을 조금씩 추가하여 최종적으로 영화의 성과를 높이는 것이라고 지적하기도 하였다.

국내 드라마에서 궁극적으로 벤치마킹해야 할 형태는 드라마의 컨셉 등 내용적인 차원과 마케팅 홍보 활동을 넘어서서 자본의 효율적 관리, 2차 시장을 위한 전략 수립 등을 총괄하는 헐리우드의 프로듀서 시스템이라고 판단된다. 이러한 아이টে임들이 한꺼번에 관리되지 않을 경우 드라마 제작 과정이 원활하게 이루어지지 못하고 자본의 효율적 관리가 어려워질 것이 우려되기 때문이다. 특히 드라마 제작의 규모가 점점 커지고 있는 국내 제작 상황을 감안할 때 이러한 우려가 현실화될 가능성은 더욱 높다. 프로듀서와 디렉터의 역할이 거의 구분되지 않고 있는 현 단계에서 바로 프로듀서 시스템으로 전환하는데 우리가 따른다면, 단기적으로는 국내 영화 제작 과정에서와 유사한 기획 프로듀서 시스템을 도입하고 장기적으로 전체를 총괄할 수 있는 전문 프로듀서를 양성하는 방향으로 전환하는 것이 바람직할 것이다.

V. 결론

국내의 드라마 제작 시스템은 PD가 프로듀서와 디렉터의 역할을 모두 담당하는 '프로듀서-디렉터' 시스템이라 할 수 있으며 최근 들어 드라마의 대작화 및 독립제작사의 등장 등의 요인으로 프로듀서와 디렉터의 역할이 조금씩 구분되는 경향이 나타나고 있다. 또한 방송3사는 각 방송사별 조직 문화의 차이로 인해 독특한 드라마 제작 시스템을 형성해 오고 있다. 국내 드라마 제작 시스템의 가장 취약한 부분으로는, 드라마 기획 단계에서 일정 수준의 품질을 담보하기 위한 공식적이고 체계적인 시스템이 갖추어지지 않았다는 점을 지적할 수 있다. 체계적인 절차를 거쳐서 드라마의 기획이 이루어지기 보다는 작가 등 일부 자원에 의존하는 경향이 크다. 또한 드라마 제작 과정 전반에 걸쳐서 효율성을 높이고 성과를 극대화하기 위한 체계적 시스템이 아직 마련되어 있지 못한

것으로 이해된다.

드라마 제작 시스템에 대한 일련의 분석 결과를 토대로 향후의 개선 방안을 제언하면 다음과 같다.

먼저 전문 프로듀서 제도가 도입될 필요가 있다. 드라마의 성과를 높이기 위해서는 작품 전체의 컨셉을 기획하고 캐스팅, 장소섭외, 예산의 효율적 관리 등 드라마 제작에 필요한 제반 사항을 관리 감독하는 프로듀서와, 실질적인 드라마 촬영에 몰두하는 디렉터가 분리되는 시스템이 더 바람직할 것으로 생각된다. 국내 드라마 제작 현장에는 ‘프로듀서’ 인력이 부족하며, 향후 자체제작 드라마 뿐 아니라 외주제작 드라마를 제대로 관리하기 위해서는 사업가적 마인드를 갖춘 ‘전문 프로듀서’가 적극적으로 양성될 필요가 있다.

둘째, 드라마는 다른 장르에 비해 고비용이 요구되는 프로그램인 만큼 사전 단계의 철저한 검증을 통해서 위험 부담을 낮추는 장치가 요구된다. 즉 드라마의 기획안을 검증하기 위한 제도적인 틀로서 검증 시스템을 갖출 필요가 있다. 내부 전문가 집단, 외부 전문가 집단, 일반 시청자 등으로 구성된 검증위원회를 구성하고, 검증에 따른 수정 등을 거친 후 제작이 시작되어야 할 것이다.

셋째, 드라마 제작 시장에서의 경쟁이 더욱 심해짐에 따라 제작 요소를 좀 더 체계적으로 관리할 수 있는 시스템을 도입해야 할 것이다. 예컨대, 스타 배우들을 효율적으로 확보하고 관리할 수 있는 시스템 등을 적극 도입하는 등의 제도적 노력이 요구된다.

넷째, 드라마의 프로모션을 좀 더 강화할 필요가 있다. 현재 방송사 내부에 드라마 프로모션 체계가 체계적으로 정립되어 있지 못하며, 홍보 부서에서 프로모션 기능 중 극히 일부를 대행하고 있는 것이 현실이다. 새로운 매체 환경에서 발휘될 드라마 콘텐츠의 잠재력을 고려할 때, 프로모션을 체계적으로 담당할 수 있는 부서가 드라마국 내부에 신설되어 본격적인 홍보 시스템을 갖추어야 할 것이다. 홍보 전담 부서의 신설이 예산과 인력 고용 등 현실적인 문제로 어렵다면, 드라마 한 편당 홍보 전담자 1인을 배치하여 드라마 기획 단계에서 종방 후 후속 창구 판매에 이르기까지의 전 과정을 책임지도록 하는 시스템의 도입이 대안이 될 수 있다. 전문 프로듀서 제도와

맞물려 홍보 전담 매니저 제도가 함께 정착된다면, 경쟁력 있는 ‘기획 드라마’를 제작하기에 유리한 여건이 갖추어진다고 볼 수 있다.

마지막으로 드라마의 기획 단계에서부터 사전에 멀티유즈를 위한 전략을 좀 더 적극적으로 수립할 것을 제안한다. 드라마의 멀티유즈 전략의 구체적인 내용은 본문에서 자세히 언급한 바와 같다.

최근 드라마를 제작하는 독립제작사들의 대규모화와 더불어 드라마에 있어서도 대작화 경향이 나타나면서 드라마 산업에 대한 관심이 더욱 높아지고 있다. 또한 보다 효율적으로 경쟁력 있는 드라마를 제작하기 위해서 방송사는 끊임없이 노력하고 있다. 드라마 제작 현장의 관행과 시스템에 대한 심층적 분석을 시도한 본 연구는 이러한 시점에서 국내 드라마 제작 시스템의 현 상황을 진단하고, 이를 토대로 향후의 바람직한 발전 방향을 제안하고 있다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

참고 문헌

- [1] 권중문, “TV 드라마의 영상표현에 대한 연구,” 한국사진학회지, 제12권, pp.98-106, 2005.
- [2] 배진아, “드라마 시청률에 영향 요인 분석: 드라마 속성 및 수용자 요인을 중심으로,” 한국방송학보, 제19권, 제2호, pp.270-309, 2005.
- [3] 이문행, 이현숙, “국내 지상파 드라마의 창구 다각화에 대한 연구,” 한국방송학보, 제19권, 제2호, pp.501-538, 2005.
- [4] 김동규, “국내 방송 프로그램 제작메커니즘에 대한 경제적 분석: 수익적 통합과 하도급 거래를 중심으로,” 한국방송학보, 제9권, pp.45-78, 1997.
- [5] 오종환, “HDTV 방송 프로그램 제작의 활성화 방안,” 커뮤니케이션과학, 제20권, pp.63-88, 2001.
- [6] 박인규, “프로듀서 선택제에 관한 연구: BBC의 제작문화에 미친 영향을 중심으로,” 한국방송학보, 제16권, 제2호, pp.178-212, 2002.
- [7] 고정민 외, 한국영화산업의 선순환구조와 발전전략, 삼성경제연구소, 2003.

- [8] 정형기, “다매체다채널 시대 바람직한 PD시스템: KBS를 중심으로,” 방송개발, pp.107-126, 1994.
- [9] 배진아, “드라마 시청률 영향 요인 분석: 드라마 속성 및 수용자 요인을 중심으로,” 한국방송학보, 제19권, 제2호, pp.270-309, 2005.
- [10] 글렌 크리버 외 역음, 박인규 옮김, 텔레비전 장르의 이해, 산해, 2004.
- [11] 한국경제, 2004년 3월 18일자.
- [12] 씨네21, 3004년 10월, 422호.
- [13] 김형석, 영화 콘텐츠 비즈니스, 문지사, 2002.

저자소개

배진아(Jin-Ah Bae)

정회원



- 1992년 2월 : 이화여자대학교 신문방송학과(문학석사)
 - 2002년 2월 : 이화여자대학교 신문방송학과(언론학 박사)
 - 2002년 10월~2005년 2월 : 문화방송 편성국 전문연구위원
 - 2005년 3월~현재 : 공주대학교 영상광정보공학부 영상학전공 교수
- <관심분야> : 방송 콘텐츠의 제작 시스템, 방송 콘텐츠의 성과, 방송 수용자