

방송드라마의 제작 시스템에 관한 연구

A Study on the TV drama production system

배진아
공주대학교 영상학 전공

Bae Jin-Ah
Kongju National Univ.

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, 부가수의 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.

Abstract

TV drama is the entertainment content which is the very popular and profitable program than any other TV program genre. Although recently some broadcasting companies have been tried to set up the drama production system, they don't have the formal system yet. This study analyses the practices and mechanisms of the drama producing process by doing the dept-interview with the experts in the drama production field. The Korean drama production system is 'the producer-director system' and the strategies for the windowing effects are not applied systematically from the pre-production step. For the broadcasting companies to have the competitiveness through drama, the expert-producer system should be applied, the production elements should be controled systematically, and the multi-use strategies should be established.

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. 이렇듯 방송사에서 드라마 제작에 특별한 관심을 기울이고 있는 이유는 다른 어느 장르보다 높은 시청률, 채널 이미지 형성에 미치는 영향, 창구효과를 극대화할 수 있는 잠재력 등을 들 수 있다. 이처럼 드라마는 방송사의 경쟁력을 제고하는 데 핵심적인 콘텐츠이지만, 현재의 관행을 살펴보면 체계적인 시스템이 갖추어지지 않은 상태에서 주먹구구식으로 제작이 이루어지는 경향이 크다. 본 연구에서는 드라마 제작에 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

프로그램 제작 시스템의 변화가 방송사 내부의 제작 시스템 및 효율성 등의 성과에 미치는 영향과 관련하여, 1993년 BBC에서 도입한 프로듀서 선택제에 관한 연구가 이루어진 바 있다(박인규, 2002). 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. 박인규(2002)는 프로그램 선택제가 수익성과 생산성을 우선시하면서 창의성이 위협받았으며, 결과적으로 프로그램의 품질과 공익성이 훼손되는 부정적인 결과를 초래했다고 지적한다(205쪽). 이러한 분석 결과는, 다른 상품과 달리 방송 프로그램은 창의적 역량이 최대한 발휘될 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 항목을 반드시 염두에 두어야 할 것

이다.

할리우드의 영화 제작 시스템을 분석한 국내 연구로는 고정민의 연구(2003)를 들 수 있다. 그는 클러스터의 성공 요인을 다음과 같은 네트워크형 구조의 발달에서 찾고 있다. 첫째, 프로젝트형 생산네트워크 구조로서, 이질적인 사람들이 일시적으로 모여 프로젝트를 수행하다가 영화의 완성과 함께 흩어지는 시스템이다. 이러한 시스템이 단단히 구축되어 있기 때문에 집적화된 할리우드를 벗어나면 영화 제작이 불가능해진다. 둘째는 끈끈한 휴먼 네트워크 구조로서, 인간관계로 엮어진 동족 사회로서 이너서클로의 진입이 필수적이다. 휴먼 네트워크는 할리우드 영화산업의 작동원리라고 할 수 있다. 셋째 원소스-멀티유즈의 유통 네트워크 구조를 들 수 있는데, 할리우드의 메이저들이 영화배급 및 유통의 핵심 위치를 차지하고 있다. 또한 할리우드는 극장→비디오/DVD→PPV→유료케이블→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 줄 수 있을 것으로 판단된다.

III. 연구 방법

국내 방송3사의 드라마 제작 시스템을 진단하고, 독립제작사 및 영화제작사의 제작시스템과 비교 분석하기 위해서 관련 전문가들과의 심층 인터뷰를 실시하였다. 방송사 PD 및 연구원 6명, 독립제작사 프로듀서 2명, 영화사 프로듀서 2명, 드라마 작가와 영화기자 각 1명씩이 인터뷰 대상으로 포함되었다.

IV. 연구 결과

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(정형기, 1994, 107-108쪽).

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 대작

화 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 같이 한 사람이 프로듀서와 디렉터의 역할을 모두 담당하는 프로듀서-디렉터 시스템이라고 볼 수 있다.

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 각각 요약하면 다음과 같다.

KBS는 다소 경직되고 보수적인 회사 분위기가 드라마 제작 과정에도 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.

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 키워낼 수 있다는 점에서는 바람직하다.

SBS는 드라마 제작의 인프라를 건설하게 키워나가기 보다는, 타사의 드라마 등을 통해서 이미 검증된 작가와 PD, 연기자를 기용하는 전략을 선호하는 경향이 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.

3. 드라마 기획 단계에 대한 분석

드라마는 결국 탄탄하게 짜여진 스토리와 그것을 어떠한 방식으로 풀어나갈 것인지가 성과에 결정적인 영향을 미치기 때문에, 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 공식적

이고 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 미리 특정 시간대를 어떤 PD가 맡게 될 것이라는 라인업이 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 신중한 분석이 요구되지만, 방송사에서 독립제작사의 기획안을 평가할 때 중요한 기준으로 삼고 있는 것이 바로 '대중성'이다. 방송사 입장에서는 외주 드라마를 수주하면서 어느 정도의 높은 시청률을 기록할 수 있을 것인가를 중요하게 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 발생한다.

외주제작이든 자체제작이든 다양한 통로를 통해서 들어오는 수많은 기획안 가운데 어떤 기획안을 선택하여 드라마화할 것인가를 결정하는 단계는 매우 중요하다. 그러나 실제로 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. 먼저, 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. 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.

5. 드라마 콘텐츠의 멀티 유즈 전략

드라마 제작비가 지속적으로 상승하면서 광고비만으로는 비용을 상쇄할 수 없는 수준에 이르고 있다. 또한 드라마는 그 특성상 국내외의 다양한 창구를 통해서 부가수익을 창출할 수 있는 가능성이 큰 콘텐츠이다. <대장금>의 예를 살펴보면, 광고 수익 190여억 원, 해외수출 24억원, 인터넷 VOD 서비스 9억원, 상표권 수익 30억원 등 250억원에 달하는 수익을 기록한 바 있다. 총 제작비 80여억 원의 세 배 이상의 수익을 거두어들이는 것이다(한국경제, 2004. 3. 18).

방송사에서는 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 형편이다.

반면 독립제작사들은 대부분 다양한 드라마 유통 창구를 이용하여 수익을 거두어들일 수 있는 전문 인력이 갖추어지지 않았기 때문에 자체적으로 멀티 유즈 전략을 취하여 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.

드라마 콘텐츠의 멀티 유즈 전략은 다양한 관점에서 접근하여 수립할 필요가 있다. 여기에서는 한 편의 드라마가 판매될

수 있는 사례들을 콘텐츠의 가공 정도에 따라 나누어 살펴보면, 어떻게 멀티 유즈 전략을 세울 수 있을 것인지 간단히 언급해 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. 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.

V. 결 론

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 국내 방송사의 제작 시스템은 아직까지 체계화된 구조를 가지고 있지 못하다.

향후 전문 프로듀서제도, 기획안 검증 시스템, 제작 요소의 체계적 관리 시스템 등을 도입하고 자본을 보다 탄력적으로 운영하도록 해야 할 것이다. 또한 드라마의 프로모션을 좀 더 강화하고 멀티 유즈 전략을 적극 도입하는 등 드라마를 통한 부가가치를 최대화할 수 있는 방안을 도입함으로써 경쟁력을 갖추기 위한 노력이 이루어져야 할 것이다.

■ 참 고 문 헌 ■

- [1] 고정민 외, 한국영화산업의 선순환구조와 발전전략, 삼성경제연구소, 2003.
- [2] 박인규, “프로듀서 선택제에 관한 연구: BBC의 제작문화에 미친 영향을 중심으로” 한국방송학보, 제16권, 제2호, pp.178-212, 2002.
- [3] 정형기, “다매체다채널 시대 바람직한 PD시스템: KBS를 중심으로” 방송개발, pp.107-126, 1994.