

지상파 계열 MPP의 브랜드 포트폴리오 유형에 대한 연구

이문행*

(수원대학교 언론정보학과 조교수)

급변하는 방송 환경 속에서 지상파 방송사는 광고 매체로서 또한 제작사로서 그 역할이 위축되고 있는 것이 사실이다. 이에 따라 본 연구는 변화하는 방송 환경에 대응하기 위한 지상파 방송사의 채널사용사업으로의 진출에 주목하고 지상파 계열 MPP를 에이커(Aaker)가 제시한 캐시 카우 브랜드, 방패 브랜드, 전략적 브랜드, 실버 블렛 브랜드, 브랜드 에너지 등의 5가지 브랜드 포트폴리오 유형에 따라 평가해보고자 하였다.

분석 결과, 지상파 계열 MPP들은 다른 케이블 채널에 비해 높은 광고 수익으로 안정적인 채널 운영을 하고 있는 것으로 나타나, 추가적인 지원을 필요로 하지 않고 포트폴리오 전체에 수익을 창출해주는 캐시 카우 브랜드 사례들이 많다는 것을 알 수 있었다. 뿐만 아니라, 각 지상파 방송사들 간의 포트폴리오 유형이 유사하게 나타나고 있었으며, 브랜드 간 역할도 중복되는 경우가 다수 발견되었다.

주제어: 채널 브랜드, 포트폴리오 유형, 복수채널사용사업자

1. 문제 제기

디지털 시대 다채널 방송 환경이 조성되면서 국내 지상파 방송사의 경쟁 우위 구도가 흔들리고 있다.¹⁾ 물론 여전히 매출액과 시청률 면에서 지상파

* moonhlee@suwon.ac.kr

1) 지상파 방송의 위기론에 대해서는 위기임을 강조하는 주장과 이런 주장은 시기상조라는 상반된 논의가 동시에 존재하고 있다(이재호, 2007). 우선, 위기임을 강조하는 주장의 경우에는 지상파 방송의 시청률 저하와 방송광고 시장에서의 매출액 감소 추세를 주요 근거로 내세운다. 지상파 방송의 주 수입원인 방송광고 매출액 규모는 아직까지 다른 방송미디어에 비해 월등히 높은 수준이기는 하지만 2002년 이후 지속적인 감소 추세를 나타내고 있으며, 2005년 6월 기준으로 지상파 방송의 광고시장 점유율은

방송이 다른 방송에 비해 크게 앞서는 것은 사실이다. 그러나 몇 년 전까지만 해도 국내 지상파 방송의 독과점적 위상이 비판의 대상이었음을 생각해 보면, 최근 잇따른 매출액 감소와 시청률 저하는 대표적인 광고 매체로서 지상파 방송의 위기가 현실화되고 있음을 의미한다고 할 수 있다. 뿐만 아니라, 빠르게 증가하고 있는 드라마의 외주 제작 현상은 대표적인 제작사로서 지상파 방송의 역할마저 위축시키고 있다(이문행, 2007).

이와 같이 방송환경의 변화 속에서 지금까지 시장지배적 사업자로 군림해 왔던 지상파 방송이 시장점유율 하락에 대응하고 경쟁력을 강화하기 위한 대책의 하나가 바로 사업다각화 전략이다(황상재, 김형일, 2002). 실제로 케이블TV 시장 확대에 따른 방송 콘텐츠 창구의 다변화, 인터넷과 지상파 방송의 연계, 채널사업의 자율화, 그리고 위성 및 DMB 서비스의 도래 등 방송시장의 양적 질적 변화에 능동적으로 대응하기 위한 지상파 방송사들의 사업다각화가 빠른 속도로 이어지고 있다.²⁾

특히, 2000년 이후에는 수평적 다각화의 일환으로 지상파 방송사들의 뉴미디어 채널 시장 진출이 이어지고 있다. 그동안 지상파 계열 PP의 대표 장르는

73.0%까지 하락한 것으로 나타났다(강만석, 오경수, 2007). 한편으로, 지금의 상황이 지상파 방송사의 위기라고 논의하기에는 시기상조라는 주장의 경우, 케이블이나 위성 등의 다채널 미디어에서도 지상파 방송사 소유의 채널들이 여전히 그 위력을 갖고 있다는 점에 그 근거를 두고 있다. 즉 지상파 방송사들 대부분이 케이블이나 뉴미디어 사업에 진출하면서 지상파 방송사업에서의 손실분을 이들 사업에서 충당하고 있으며, 지상파 방송사들의 광고점유율이나 시청점유율이 전체 미디어 시장을 통합해서 살펴 보았을 때 비교적 크게 감소한 것은 아니라는 것이다(전범수, 2006). 이처럼, 지상파 방송의 위기에 대해서 관점에 따라 서로 상반되는 주장이 존재하는 것이 사실이지만, 지금까지 드러난 외형상의 변화들을 되돌아보면 과거에 비해 지상파 방송의 위상이 차츰 약화되고 있다는 것은 분명해보인다(이재호, 2007).

- 2) 이와 같은 지상파 방송사들의 활발한 사업다각화 현상에 대해 시장 환경 변화에 적응하고 더 나아가 지속적인 성장을 위한 전략으로 바라보는 긍정적인 시각이 있는 반면(김유경, 2000; 허미선, 2001), 방송시장을 독과점하고 있는 방송 3사가 문어발식으로 사업영역을 확장함으로써 새로 전개되는 방송시장의 성장을 저해하는 요인으로 작용하고 있다는 비판적 시각도 상존하고 있다(허행량, 2000; 권호영, 2001; 김홍덕, 2001).

드라마로서, 지상파 프로그램의 재방 청구 역할을 충실히 해왔던 것이 사실이 다(이문행, 2003). 그러나 최근 들어 CJ 미디어의 오락 채널인 tvN이 50%에 가까운 프로그램을 자체 제작으로 충당하면서 출범 1년도 안되어 케이블 채널 시청률 순위 10위안에 안착한 가운데, 2006년 11월에는 KBS N(구 KBS SKY)이 KBS JOY를, 2007년 10월에는 MBC 미디어넷이 MBC Every 1(구 MBC MOVIE)을, 같은 시기에 SBS는 UTV를 각각 출범시킴으로써, 지상파 계열 방송채널사용사업자와 케이블 MPP와의 오락 프로그램 제작 경쟁이 본격화되고 있다. 본 연구는 이와 같은 현상에 주목하여 국내 지상파 방송사의 채널 브랜드 포트폴리오 유형을 살펴보고자 한다. 지상파 계열 MPP의 포트폴리오 유형에 대한 평가는 향후 다채널 사업자의 채널 포트폴리오 전략 구상에 시사점을 제공해줄 것으로 여겨진다.

2. 이론적 배경

1) 방송환경 변화: 지상파 방송의 위상 약화

그동안 지상파 방송은 가장 영향력 있는 광고 매체로서 기능해왔다. 그러나 최근 들어 방송환경이 급격하게 변화하면서 지상파 방송사의 위상에도 문제가 제기되고 있다. 지상파 방송의 위기를 주장하는 근거로는 먼저 디지털 시대 방송 환경 변화로 인한 지상파 방송의 지속적인 시청률 저하를 들 수 있다. <표 1>에 의하면, 2002년까지 37%대를 유지하던 지상파 방송의 시청률은 2003년부터 감소하기 시작하여 2005년부터는 32%까지 떨어지게 된다. 지상파 방송의 이와 같은 시청률 저하 현상은 무엇보다 케이블 채널들의 시청률 상승에 기인한다고 할 수 있으며, DMB와 IPTV³⁾ 등 다양한 미디어의

3) 최근 가입자가 빠르게 증가하고 있는 IPTV의 경우, VOD 서비스 사용으로 인한 지상파 방송 시청 감소가 예상되나 이에 대한 실질적인 조사나 통계가 부족하여 본 연구에는 그 영향 여부를 반영하지 못했다.

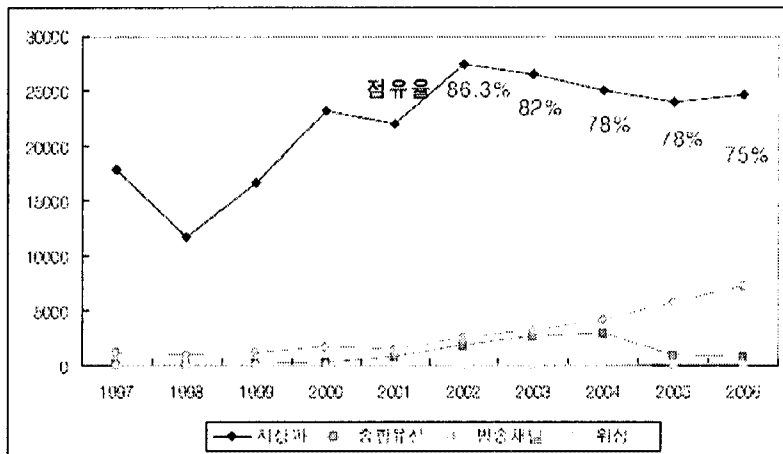
<표 1> 지상파 방송 시청률 변화 추이

| 구분 | 2000년 | 2001년 | 2002년 | 2003년 | 2004년 | 2005년 | 2006년 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 총가구시청률 | 44.8 | 44.2 | 45.9 | 47.7 | 48.5 | 47.5 | 47.3 |
| 시청시간(분/일) | 378 | 372 | 386 | 401 | 408 | 400 | 398 |
| 지상파TV시청률 | 37.5 | 37.1 | 37.3 | 36.7 | 35.1 | 32.7 | 32.4 |
| 케이블TV시청률 | 1.5 | 2.7 | 5.3 | 7.7 | 9.3 | 11.4 | 11.8 |
| 시청률 합계 | 39 | 39.8 | 42.6 | 44.4 | 44.4 | 44.1 | 44.2 |

출처: 권호영, 2007, 11쪽.

증가도 하나의 요인이 될 것으로 여겨진다. 실제로, 케이블TV 시청률은 2000년의 경우 1.5%에 불과하였으나 2006년에는 11.8%까지 상승하였다.

지상파 방송의 시청률 저하와 함께 방송광고 시장에서의 매출액 감소 추세도 지상파 방송의 위기를 실감하게 하는 부분이다. 물론 지상파 방송의 주 수입원인 방송광고 매출액 규모는 여전히 다른 방송 미디어에 비해 높은 수준이기는 하지만, 2002년 이후 지속적인 감소 추세를 나타내고 있으며, 2005년 6월 기준으로 지상파 방송의 광고시장 점유율은 73%까지 하락한 것으로 나타났다(<그림 1> 참조). 실제로 지상파 방송의 광고 매출은 한일



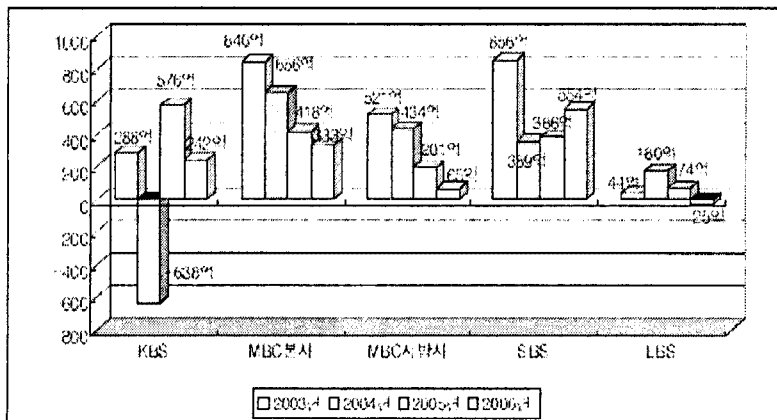
<그림 1> 방송 광고 시장 점유율 추이

출처: 방송위원회, 2007.

월드컵 특수를 누렸던 2002년에 정점을 이룬 이후, 2005년까지 3년 연속 감소세를 나타냈으며 2006년에 와서야 겨우 성장세로 돌아섰으나(75%), 이 역시 2005년 12월부터 지상파TV의 낮방송이 허용된 것과 월드컵 특집판매 등의 호재를 고려하면 오히려 정체된 것으로 보아야 할 것이다(연합뉴스, 2007. 1.9).

이에 따라, 방송사별 당기 순이익도 2003년 이후 전반적인 하락세를 나타내고 있다는 것을 알 수 있다(<그림 2> 참조). 우선, 상업적 재원에 전적으로 의존하는 공영방송 MBC의 당기 순이익은 2003년부터 2006년까지 지속적인 하락세를 보였다. 2004년에 638억 원의 적자를 기록했던 KBS는 2005년에는 예외적으로 576억 원의 흑자를 보였다. 그러나 이는 제작비 감소 등의 소극적 경영의 결과라는 점에서 여전히 우려되는 상황이라고 할 수 있다. 결국, 2006년 KBS의 당기 순이익은 242억 원으로 2003년 수준 이하로 떨어지게 된다. 다만, 상업 방송인 SBS의 당기 순이익은 2004년 전년도에 비해 약 500억 원 감소하였으나 2005년에는 386억 원, 2006년에는 554억 원으로 증가세를 나타냈다.

지상파 방송이 처한 어려움은 비단 시청률과 광고수익 감소 등으로 인한



<그림 2> 지상파 방송사 당기 순이익 현황

출처: 방송위원회, 2007.

광고 매체로서의 기능 악화 문제만이 아니다. 외주 제작 증가로 내부 제작이 크게 감소하면서, 2000년대 들어 한류를 이끈 드라마 제작의 산실로서 대표적인 CP의 자리를 내주어야 할 상황에 직면했다는 것이다. 지상파 방송사의 자체 제작 감소 현상에 대해서는 무엇보다 외주 정책이 원인이 되었다는 지적이 있다(정성호, 2007). 한국의 외주 정책은 텔레비전 프로그램 제작 시장에 경쟁을 유도하여 독과점 구조를 띠고 있는 지상파 3사의 구조를 어느 정도 해소하고 독립제작사를 육성하여 영상 산업 발전을 가져오려는 의도에서 시작되었다. 이에 따라, 1991년 3%로 출발한 외주 제작 의무 편성 비율은 꾸준히 증가하여 2003년 35%까지 확대되었고, 방송법에 명시된 40%까지도 증가할 전망이다(<표 2> 참조).

이와 같은 외주 정책에 대해서는 불과 몇 년 전까지만 해도 비효율성에 대한 지적과 함께 지상파 방송사와 외주제작사간의 불공정 거래방식에 대한 논의가 지속되어 왔던 것이 사실이다. 그러나 최근 들어서는 오히려 외주 정책으로 인해 드라마의 자체 제작이 감소하고 있다는 우려의 목소리가 높다(이강현, 2007; 정성호, 2007). 실제로, <표 3>에서 알 수 있듯이, 최근 5년간 KBS에서 방송된 드라마의 경우, 월화 드라마와 주말 드라마의 경우 자체 제작과 외주 제작의 비율이 약 3:7 정도로 나타났으나, 수목 드라마의 경우는 80% 이상이 외부 제작사에서 제작되었다는 것을 알 수 있다. 이는 KBS에만 국한된 현상이 아니라서, 2006년의 경우, 지상파 방송 3사의 주요 드라마⁴⁾ 91.5%가 외주에서 제작되었고, 자체 제작은 8.5%에 그친 것으로 나타나 드라마 제작의 중심이 뚜렷하게 외주제작사로 이동하고 있음을 말해준다(정성호, 2007).

특히, 외주 제작의 증가는 전체 제작비용의 상승을 가져와 2007년의 경우, 외주 제작된 총 9개 드라마 중 1개를 제외하고 광고 수익으로 충당되지 못한 손실이 각 타이틀 당 3억 원에서 30억 원에 이르는 것으로 나타나, 심각한

4) 2006년 현재 TV 3사의 월화 미니시리즈와 주말 연속극은 100% 외주 제작되었으며, 수목드라마는 75%가 외부에서 제작되었다(정성호, 2007).

<표 2>외주제작 편성비율 변화 추이(단위:%)

| 년 도 | | KBS-1 | KBS-2 | MBC | SBS | |
|------|-----|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1991 | 고 시 | 3 이상 | 3 이상 | 3 이상 | 3 이상 | |
| 1992 | 고 시 | 4 이상 | 5 이상 | 5 이상 | 5 이상 | |
| 1993 | 고 시 | 7 이상 | 10 이상 | 10 이상 | 10 이상 | |
| 1994 | 고시 | 봄 개 편 | 10 이상(4) | 13 이상(4) | 13 이상(4) | 13 이상(4) |
| | | 가을개편 | 13 이상(5) | 15 이상(5) | 15 이상(5) | 15 이상(5) |
| 1995 | 고 시 | 13 이상(5) | 15이상(5) | 15 이상(5) | 15 이상(5) | |
| 1996 | 고 시 | 16 이상(8) | 18 이상(8) | 18 이상(8) | 18 이상(8) | |
| 1997 | 고시 | 봄 개 편 | 19 이상(9) | 19 이상(9) | 19 이상(9) | 19 이상(9) |
| | | 가을개편 | 20 이상(12) | 20 이상(12) | 20 이상(12) | 20 이상(12) |
| 1998 | 고 시 | 20 이상 | 20 이상 | 20이상 | 20 이상 | |
| 1999 | 고시 | 봄 개 편 | 20 이상(16) | 20 이상(16) | 20 이상(16) | 20 이상(16) |
| | | 가을개편 | 20 이상(18) | 20 이상(18) | 20 이상(18) | 20 이상(18) |
| 2000 | 고시 | 봄 개 편 | 20.0(18.0) | | 20.0(18.0) | 20.0(18.0) |
| | | 가을개편 | 22.0(22.0) | | 27.0(22.0) | 27.0(22.0) |
| 2001 | 고시 | 봄 개 편 | 24.0(24.0) | | 29.0(24.0) | 29.0(24.0) |
| | | 가을개편 | 26.0(26.0) | | 31.0(26.0) | 29.0(24.0) |
| 2002 | 고 시 | 28.0(28.0) | | 33.0(26.4) | 33.0(26.4) | |
| 2003 | 고 시 | 30.0(30.0) | | 35.0(27.7) | 35.0(27.7) | |
| 2004 | - | 30.0(30.0) | | 35.0(27.7) | 35.0(27.7) | |
| 2005 | 고 시 | 24.0(24.0) | 40.0(40.0) | 35.0(27.7) | 35.0(27.7) | |

출처: 방송위원회, 2006.

수준이라는 것을 알 수 있다(이강현, 2008.4.1).

한편, 콘텐츠 시대가 개막되면서, 특히 방송통신 융합으로 인해 위성 DMB 나 IPTV 등 새로운 플랫폼을 소유하게 된 통신사업자들이 외주 제작사들을 인수하면서 드라마 제작 시장 구도에 변화가 일고 있다. 2006년에만 하더라도 KT는 외주제작사인 올리브나인에 204억 원을 투자하여 지분 19.1%를 확보 했고, SKT 역시 싸이더스에 418억 원을 투자하여 지분 35%를 확보한 상태다. 이에 따라 외주제작사들은 통신사업자들로 대표되는 거대자본의 투자를 기반

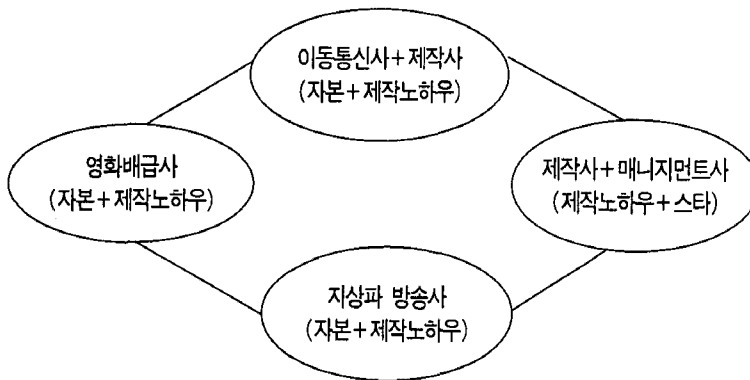
<표 3> 최근 5년간 KBS 드라마 제작 현황(2002~2006년)

| 제작 방식 | 월화 미니시리즈 | | 수목 미니시리즈 | | 주말 드라마 | |
|-------|----------|------|----------|------|--------|------|
| | 방송편수 | 비중 | 방송편수 | 비중 | 방송편수 | 비중 |
| 자체제작 | 172 | 34% | 80 | 16% | 180 | 35% |
| 외주제작 | 334 | 66% | 405 | 84% | 338 | 65% |
| 합계 | 506 | 100% | 515 | 100% | 518 | 100% |

* 방송 편수는 전체 에피소드 수이며, 각 타이틀은 16편에서 20편으로 구성된다.
출처: 정성호, 2007 재구성.

으로 더욱 공격적으로 드라마 제작의 인적, 물적 인프라를 구축하고 있다(이강현, 2007). 뿐만 아니라, 드라마 제작사가 스타를 확보하고 있는 연예 매니지먼트사와 결합하여 또 다른 제작의 축을 형성하고, 영화와 드라마의 경계가 허물어지기 시작하면서 CJ 엔터테인먼트, 싸이더스 등 영화사들이 드라마 제작에 가담함으로써 향후 드라마 제작 시장에서의 각축전이 예상된다(<그림 3> 참조).

이상과 같은 방송 환경 변화에 따라 지상파 방송사는 사업 다각화에 대한 필요성을 그 어느 때보다 잘 인식하고 있다. 특히, 수평적 다각화는 변화된 방송환경에서 점점 시장점유율이 떨어지고 있는 지상파 방송사업자들이 기존



<그림 3> 드라마 제작 시장 구조

의 시장지배력을 유지하기 위한 전략의 하나로 채택되고 있다고 할 수 있다. 방송 프로그램과 같은 콘텐츠는 단일한 창구보다는 여러 개의 창구를 통해 배출될 때 부가가치가 극대화되는 ‘범위의 경제’(economy of scope)를 특징으로 하기 때문에 수평적 다각화야말로 사업 확장을 위한 별다른 투자 없이 수익성을 높일 수 있는 방안이 될 수 있기 때문이다(황상재, 2002). 이에 따라 지상파 방송사들은 그동안 축적된 풍부한 콘텐츠 물량과 우수한 제작인력 및 시설 등의 인프라를 기초로 케이블과 위성방송은 물론 인터넷과 같은 새로운 시장영역으로 적극적으로 진출하고 있다. 이러한 수평적 다각화는 초기에는 기업으로 하여금 재정적 부담을 가중시키기도 하지만, 콘텐츠의 창구효과를 통해 ‘범위의 경제(economy of scope)’를 실현할 수 있을 뿐만 아니라, 제작인력과 자본, 그리고 시설 등을 공유함으로써 ‘규모의 경제(economy of scale)’가 갖는 이점을 최대한 활용할 수도 있다는 점에서 지속적인 유인을 갖는다. 그렇다면 지상파 방송사들의 수평적 다각화의 일환이라고 할 수 있는 채널 브랜드 확장은 어떻게 나타나고 있는가? 즉, 채널 포트폴리오는 어떻게 구성되고 있는가?

2) 채널 포트폴리오 유형

포트폴리오(portfolio)란 말은 원래 금융 분야에서 위험을 분산하기 위한 투자기법으로 개발된 내용이다.’ 그러나 일반 기업에서도 기업의 수익을 극대화하기 위해 다수의 브랜드를 상호충돌 없이 전략적, 효율적으로 관리하는 브랜드 포트폴리오(Brand Portfolio) 전략이 활용되고 있다. 즉, 브랜드 포트폴리오란 기업이 가지고 있는 브랜드들은 모두 찾아내고 이를 바탕으로 새롭게 추가시켜야 할 브랜드나 퇴출시켜야 할 브랜드를 결정함으로써 최종적으로 관리해야 할 브랜드들의 리스트를 작성하는 단계라고 할 수 있다(김민성, 2006). 그리고 이렇게 결정된 브랜드 포트폴리오는 단독 건물처럼 브랜드

5) 포트폴리오란 말은 자산 선택 이론의 창시자이며 경제학자로 유명한 토빈의 “당신의 계란을 한 바구니에 담지 말아라”라는 한 마디 말로 설명이 가능하다.

각각의 차원에서 관리되는 것이 아니라 유기적 관점에서 효율적 자원 분배나 브랜드 간 시너지 효과 창출을 위해 각기의 역할을 부여받게 된다는 것이다.

결국 기업이 브랜드 포트폴리오 전략을 구사하는 목적은 각 브랜드 간의 시너지(Synergy)를 창출하고, 강한 브랜드가 약한 브랜드의 지렛대(Leverage) 역할을 하며, 시장에 보다 신속하게 적용하고(Relevance), 독립적으로 존재할 때보다 브랜드 파워가 더욱 강화(Strong Brands)되며, 브랜드 전체의 일관성(Clarity)을 유지시키기 위한 것이다(Aaker, 2004). 이에 따라, 기업의 자산을 구성하는 브랜드들은 철저한 포트폴리오 전략에 따라 각자의 역할을 수행하면서 존재해야 한다는 것이다. 그런 점에서, 에이커는 브랜드 포트폴리오 전략을 가장 잘 구사하는 기업으로 디즈니(Disney)를 들고 있다. 그는 디즈니의 개별 브랜드가 수백 개인데도 불구하고, 명확하게 각자의 역할을 분담하고 있다고 설명한다. 특히, 주요 성공 브랜드들은 여러 가지 방법으로 타 브랜드에 레버리지 역할을 해줌으로써 서로의 입지를 강화시켜, 그들이 별개로 존재할 때보다 몇 배의 힘을 실어준다는 것이다.

이와 같이 효율적인 포트폴리오 구성을 위해 각각의 브랜드들에게 필요한 역할 유형을 에이커(Aaker, 2004)는 다음과 같이 5가지로 규정하고 있다.

먼저, 전략적 브랜드(Strategic Brand)는 포트폴리오 상에서 큰 비중을 차지하며, 미래의 판매와 이익에 있어서도 중요한 능력을 보유한 브랜드를 말한다. 이에 따라, 시장에서 안정적인 포지션을 구축하고 자원의 배분 측면에서도 우위를 나타낸다. 예를 들면 마이크로소프트 윈도우즈(Microsoft Windows)가 대표적인 전략적 브랜드의 사례라고 할 수 있다.

또한, 브랜드 에너지저(Branded Energizer)는 브랜드에 활력을 넣어주는 다양한 활동과 주제를 의미한다. 즉, 나이키의 타이거 우즈나 IBM의 ThinkPad를 예로 들 수 있다. 또한, 수많은 브랜드 에너지저를 확보하고 있는 디즈니의 경우, 1928년 미키마우스를 필두로, 1937년 도널드 덕, 1939년 백설공주와 일곱 난장이, 1940년 피노키오 등 끊임없는 브랜드 상품들이 디즈니의 모(母) 브랜드(Parent brand)에 활력을 불어 넣었다(Aaker, 2004).

한편, 실버 블렛 브랜드(Silver Bullet Brands)⁶⁾는 다른 브랜드의 이미지에

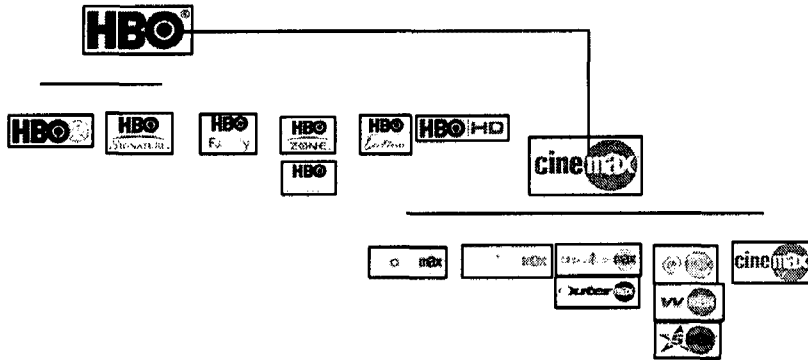
긍정적인 영향을 주는 브랜드나 하위 브랜드로, 브랜드 전체 이미지를 만들거나, 바꾸거나, 유지시키는 데 강력한 힘을 제공한다. 모(母)브랜드인 IBM에게 있어 ThinkPad는 브랜드 활력소인 동시에 실버 블렛 브랜드로 작용했다고 할 수 있다. 또한, 실버블렛의 예로 국내의 경우 ‘하이트’를 들 수 있다. ‘크라운’ 시절에 ‘하이트’라는 제품은 단기간에 맥주 업계를 장악했고, 이로 인해 사명(社名)도 ‘하이트’로 바뀌게 된다.

캐쉬카우 브랜드(Cash Cow Brands)는 흔히 돈줄 브랜드라고 하며 다른 포트폴리오 브랜드와 달리 투자를 필요로 하지 않는다. 또한, 판매가 정체되거나, 점차 감소하는 경우에도 절대 떠나지 않는 충성고객을 확보하고 있는 경우가 많아서 전략적 브랜드, 실버 블렛 브랜드, 플랭커 브랜드에 투자할 여유자원을 창출할 수 있는 토대 역할을 한다.

플랭커 브랜드(Flanker Brand)는 방패 브랜드 또는 투사 브랜드(Fighter Brands)라고도 하는데, 이는 가장 가치 있는 브랜드를 지키기 위해 경쟁 브랜드와 직접 싸우는 역할을 수행한다. 즉, 경쟁브랜드와 매우 유사한 포지셔닝을 창출함으로써 보다 전략적으로 중요한 브랜드가 경쟁브랜드에 구매받지 않고 계속해서 자신의 포지셔닝을 유지할 수 있도록 보호하는 역할을 한다. 예를 들면, 말보로로 잘 알려진 필립모리스시는 Basic이라는 할인 담배 브랜드를 출시하여 말보로가 프리미엄 가격 포지셔닝을 계속할 수 있도록 저가 경쟁 브랜드들로부터 보호하는 방패로서의 역할을 수행하게 하였다.

한편, 브랜드 개념이 방송영역⁷⁾에까지 확대 적용되기 시작한 것은 방송의

- 6) 실버블렛이라는 말은 ‘관계 마케팅’을 지은 맥케나에 의해 처음으로 소개되었다. 그는 실리콘 밸리를 중점적으로 연구했는데, 혁신 제품 한두 가지에 의해 기업 이미지 전체가 올라가는 것을 목격했다. 이와 같이 한두 가지의 제품으로 기업 이미지를 높이는 것을 나중에 실버블렛이라는 용어로 부르게 된다(전현, 2006).
- 7) 채널의 수가 증가함에 따라 시장 내 경쟁자 증가로 제품 차별화의 압력이 커질수록 중요해지는 브랜드 관리 개념은 방송 채널에도 활용되기 시작했다. 미국 텔레비전 방송사 매니저를 대상으로 브랜드 개념을 조사한 찬 올름스테드와 김(Chan-Olmsted & Kim)의 연구에서도 응답자들은 브랜딩 개념의 필요성을 인식하고 경쟁력 제고를 위해 방송의 브랜드 자산을 강화해야 한다는 의견에 대부분 동의한 것으로 나타났다



<그림 4> HBO 채널 브랜드 분화 현황

출처: HBO 홈페이지 참조

다채널화와 관련이 있다(김은미·심미선·이준웅, 2005, 155쪽). 실제로, <그림 4>에 나타난, 미국의 유료 방송 채널 HBO의 사례와 같이 방송 채널들은 보다 전문화된 하위 채널 브랜드로 분화⁸⁾를 계속함으로써 브랜드 관리의 필요성을 대두시켰다고 할 수 있다. 심지어, 해외시장 개방과 함께 할리우드 미디어 기업들의 채널 프랜차이즈가 지속적으로 증가함으로써 채널 브랜드 관리의 필요성은 국내외 시장으로 확대되고 있다고 할 수 있다.⁹⁾

이상과 같이 모(母) 브랜드 채널이 자(子) 브랜드 채널을 확대해 가면서 브랜드 자산으로서의 각 채널들에게는 기업의 포트폴리오 개념에 의거한 위상과 역할이 요구되고 있다. 즉, 다채널화와 함께 미디어 기업들도 세분화된 채널 브랜드를 기업의 자산으로서 평가하고 자원을 할당하기 위해 성장/주력 브랜드, 신규 또는 육성할 브랜드, 수익 브랜드, 철수 또는 전략적 후퇴를

(박주연, 2004, 352쪽에서 재인용).

8) 채널의 자(子) 브랜드로의 분화는 spin-off라고 지칭한다.

9) 예를 들어 할리우드 메이저 MGM 채널은 지난 2000년부터 2005년까지 투자 비중을 달리하여 해외에 채널을 런칭하고 있다. MGM LatinAmerica(50%), MGM Brazil(50%), MGM Movie Channel Turkey(35%), MGM Movie Channel Israel(35%), MGM Movie Channel South Korea(33%), MGM Movie Channel South Asia(30%), MGM Movie Channel New Zealand(100%), MGM Europe, Africa, middle East, North Africa(100%)
출처: MGM Annual report, 2005).

통해 유지할 브랜드 등으로 구분하여 포트폴리오를 평가할 필요성이 대두되고 있다.¹⁰⁾ 이에 따라 에이커의 5가지 포트폴리오 역할 유형을 지상파 계열 MPP 채널에 적용해 보기 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 연구문제 1 지상파 계열 MPP중 캐쉬 카우 브랜드(Cash Cow Brands)는 무엇인가?
- 연구문제 2 지상파 계열 MPP 중 플랭커 브랜드(Flanker Brand)는 무엇인가?
- 연구문제 3 지상파 계열 MPP 중 전략적 브랜드(Strategic Brand)는 무엇인가?
- 연구문제 4 지상파 계열 MPP 중 실버 볼렛 브랜드(Silver Bullet Brands)는 무엇인가?
- 연구문제 5 지상파 계열 MPP 중 브랜드 에너지저(Branded Energizer)는 무엇인가?

본 연구를 위해 방송위원회의 <2007 방송산업실태조사> 자료와 각사의 홈페이지, 담당 임원 인터뷰 등을 통해 확보된 자료를 토대로 2차 분석을 실시하였다.

3. 분석 결과

1) 지상파 방송사의 채널 포트폴리오 구성 개요

지상파 방송 3사 가운데 방송채널사용사업에 가장 먼저 진출한 방송사는 SBS이다. <표 4>에서 볼 수 있듯이, 우선 SBS는 2000년 3월 케이블TV PP로

10) 포트폴리오라는 개념 자체가 투자 활동에서 자산의 구성이라는 의미로 쓰이는 것처럼 브랜드 포트폴리오도 투자 의사 결정을 위한 내부적 관점을 내포하고 있다.

승인된 마이 TV(교육)를 인수하여 골프채널로 장르를 변경함으로 재브랜드화(Brand rebuilding)를 시도하였다. 이어 2000년 7월에는 국민체육공단의 스포츠채널 인수를 놓고 MBC와 경합을 벌이다 결국 SBS로 낙찰이 되자, 장르를 그대로 유지하면서 SBS 스포츠채널을 출범시켰다. 한편, SBS는 신규로 SBS 축구 채널을 런칭하였으나, 시장에 적용하지 못해 결국 퇴출되고 2002년 2월 장르를 변경하여 SBS 드라마플러스를 탄생시키게 된다. 축구채널은 소수 타깃 채널이라는 장르의 협소함과 동시에 편성 비용을 만회할 수 있는 광고수익을 기대하기 어려운 장르여서 자사가 보유한 기존 콘텐츠를 활용해서 손쉽게 장르변경이 가능했던 드라마를 택하게 된 것이다. 또한 2007년 10월에는 종합 스포테인먼트 채널 UTV¹¹⁾를 설립했다.

MBC 역시 MBC 드라마넷을 시초로 뉴미디어 채널 시장에 진입하였다. MBC 드라마넷은 원래 케이블TV 초기에 드라마 전문 채널로 출범했던 제일방송이 전신이다. IMF를 겪으면서 삼구쇼핑으로 매각되었던 제일방송은 그 후 대규모의 구조 조정을 거쳐 드라마넷으로 새롭게 출범했다가, 이후 엠넷(현 엠넷 미디어)에 또 다시 매각되었다. 2001년 3월에는 결국 MBC가 이를 인수함으로써 지상파 방송 3사 가운데 가장 먼저 드라마채널을 소유하게 되었다. MBC는 드라마채널을 시작으로 당시 엠넷으로부터 함께 인수했던 패션 채널 룩TV를 게임채널(현 MBC 게임)로 장르를 변경하여 본격적인 오락 장르 채널로 특화시키고자 하였다. 또한 같은 해에 ESPN과 제휴하여 스포츠 채널(MBC ESPN)을 새롭게 개국하였고, 2002년 2월에는 MBC 무비스라는 영화채널까지 출범함으로써 적극적으로 MPP사업을 추진하게 된다. 한편, 2007년 10월 현재, MBC 무비스는 오락채널인 MBC Every 1로 재탄생하게 된다.

KBS는 지상파 3사 가운데 가장 늦은 출발을 보였다. 2001년 3월에 설립된 Sky KBS는 2002년 1월 KBS 스포츠와 KBS 드라마를 개국함으로써 채널사용

11) UTV는 연예오락 및 스포츠 장르를 강화한 스포테인먼트 전문 채널로, 드라마, 오락 등 기존의 예능 프로그램은 물론 한국프로야구, LPGA 등 주요 스포츠 중계를 편성하고 있다.

사업을 시작했다. 한편, 2006년 11월에는 KBS N으로 사명이 변경되어, 기존 채널들도 각각 KBS 드라마와 KBS N 스포츠로 채널명이 바뀌고, 교양 채널인 KBS 프라임과 오락 채널인 KBS JOY가 각각 설립된다. KBS JOY는 최근 퀴즈 버라이어티 프로그램의 자체 제작 편성을 대폭 확대했다. KBS의 MPP는 MBC나 SBS와 달리 모두 신규로 탄생되었으며, 현재까지 장르 변경은 일어나지 않았다.

이로써, 지상파 방송 3사는 2008년 현재, 각각 3-4개의 하위 브랜드 채널을 운영하고 있다(<표 4> 참조).

<표 4> 채널 브랜드 장르 변화 추이

| 채널명 | | 신규런칭 | 브랜드 장르 유지 | 재브랜드화 (Brand rebuilding) |
|-----|--------------|------|------------|---------------------------------|
| SBS | SBS 골프 | - | - | 마이TV(교육) → 골프 |
| | SBS 스포츠 | - | 인수 후 장르 유지 | - |
| | SBS 드라마 | - | - | 축구 채널을 퇴출시키고 드라마로 장르 변경 |
| | UTV* | 신규런칭 | - | - |
| MBC | MBC 드라마넷 | - | 인수 후 장르 유지 | - |
| | MBC 게임 | - | - | 인수 후 Look TV(패션)을 게임으로 장르 변경 |
| | MBC Everyone | - | - | 신규 런칭된 MBC 무비스(영화)를 오락채널로 장르 변경 |
| | MBC ESPN | 신규런칭 | - | - |
| KBS | KBS 드라마 | 신규런칭 | - | - |
| | KBS N 스포츠 | 신규런칭 | - | - |
| | KBS JOY | 신규런칭 | - | - |
| | KBS Prime | 신규런칭 | - | - |

* 2007년 10월에 개국한 UTV는 연예오락 및 스포츠 장르를 강화한 위성 전용 채널로, 드라마, 오락 등 기존의 예능 프로그램은 물론 한국프로야구, LPGA 등 주요 스포츠 중계를 편성하고 있다.

한편, 지상파 계열 채널들은 PP시장 내에서 상위 15% 또는 중상위(16~50%) 안에 드는 광고 수익을 확보하고 있는 것으로 나타났다(<표 5> 참조).

<표 5> 광고수익 규모(2006)

| 광고수익 규모 | 총수익 (천만원) | 평균 수익 (천만원) | 채널명 |
|--|-------------------|----------------|---|
| 상위 15% (15개 채널/16.9%) | 45,162.2118 | 3,010.8141 | MBC MOVIES, MBC드라마넷, XTM, 투니버스, 매일경제TV/라디오MBN, channel CGV, On Style, MBC-ESPN, SBS Sports, SBS 드라마플러스, SBS Golf, SUPERAction, OCN, YTN, Xports |
| 중상 (상위 16~50%: 181.8816~ 1,505.3822) (30개 채널/ 33.7%) | 17,271.8820 | 575.7294 | MCN, FTV, Q 채널, KBS N Sports, 한국경제TV (DTV), History Channel, English TV, JEITV, J 골프채널, GTV, 중화 TV, KBS Drama, EtN연예터브이, CinemaTV(Plus), I.NET, 코미디TV, KMTV, ongamenet/퀴니, MTV, 리얼TV, 바둑TV, National Geographic Channel, 올리브, m.net(NONSTOP), MBC게임, YTN STAR, 동아TV, e채널, KBS Korea, 생활건강TV |
| 중하 (하위 16~ 50%: 4.4775 ~181.8816) (31개 채널/ 34.8%) | 1,548.4839 | 49.9511 | 한방건강 TV, Sky HD, 육아방송, Sky HD Movie, 브레인 TV, 비타민 TV, 부동산방송RCN, 웨이브 TV, 복지 TV, CRTV, 스타무비, CMCTV, 실버TV, 이토마토 TV, 실버아이, 어린이TV, 무협TV, 디원, MEDITV(Orient BeBe), CINEON, MGM(PLUS), DTN드라마, FHTV, AniOneTV, ABS농어민방송, 생활경제TV, KCN 무협채널, 부동산 TV, Sky 바둑, Car TV, CH[V]KOREA |
| 하위 15% (7개 채널/ 7.9%) | 8.7808 | 1.2544 | 게임TV, 채널칭, 애완TV, MountainTV, 가이드 TV, Hao TV, 애니맥스 |
| 누락 (6개 채널/ 6.7%) | - | | CGV CHOICE, GAG Station, ON Demand(ON PPV), 스파이스TV, EDUON(Edu1 2 3), CatchOn (PLUS) |
| 전체 총광고수익 | 63,991.3585(천만 원) | | |
| 전체 평균 광고 수익 | 719.0040(천만 원) | | |

출처: 방송위원회, 2007; 이상식, 2008.2.29에서 재인용.

2) 포트폴리오 유형 분석

에이커(Aaker, 2004)가 제시한 브랜드 포트폴리오 유형에 따라 지상파 계열 MPP를 적용시켜보면 다음과 같다.

(1) 캐쉬 카우 브랜드(Cash Cow Brands)

국내 지상파 계열 MPP중에 가장 눈에 띄는 포트폴리오 유형은 캐쉬 카우 브랜드라고 할 수 있다. 캐쉬 카우 브랜드는 상당한 고객 기반을 가진 브랜드로 다른 포트폴리오 브랜드들이 요구하는 투자를 필요로 하지 않는다는 것이 특징이다. 실제로 지상파 방송사들은 그들이 보유한 콘텐츠 자산의 활용을 채널사용사업에 진출한 가장 큰 목적중 하나로 삼고 있는데, 드라마채널은 이러한 지상파 방송사들에게 가장 확실한 유통 창구 역할을 해주고 있다고 할 수 있다. 특히, 드라마는 시청률이 가장 높은 장르인 데다가 재방 선호도도 높기 때문에 지상파 방송사로서는 PP사업에 가장 용이하게 진출할 수 있는 수단이라고 해도 과언이 아니다.¹²⁾ 실제로, <표 6>에서 볼 수 있듯이 지상파 방송 3사의 드라마채널들은 자사 드라마를 약 70% 이상 편성하고 그 나머지

<표 6> 지상파 계열 드라마채널의 자사 프로그램 편성 현황(2007. 3현재)

| 채널명 | 편성 현황 |
|------------|---|
| KBS 드라마 | 드라마(73.5%), 기타 연예 오락(26.4%) |
| MBC 드라마넷 | 드라마(75.4%), 기타 오락(21.6%), 해외 드라마 및 영화(3%) |
| SBS 드라마플러스 | 드라마(72.3%), 기타 오락(20.7%), 해외 드라마 및 영화(7%) |

(출처: 각 사 홈페이지 재구성)

12) 콘텐츠를 다량으로 확보하고 있는 할리우드 메이저 채널들의 국내 및 해외 시장 진출 사례에서 가장 많이 볼 수 있는 라이브러리(library) 채널들은 바로 이러한 콘텐츠 활용을 목적으로 한다는 점에서 지상파 방송사들의 드라마채널들과 같은 유형이라고 할 수 있다. 프리미엄 채널과 달리 라이브러리 채널들은 최소한 5년 이전에 기방송 또는 기방영된 콘텐츠로 구성되기 때문에 특히 리런(renun)채널, 즉 재방 채널이라고 부른다.

도 대개 자사에서 방송된 오락 프로그램들로 구성하고 있다는 것을 알 수 있다. 다만, 최근 미국 및 일본 드라마 인기를 반영, MBC 드라마넷과 SBS 드라마플러스의 경우, 해외 드라마 및 영화를 추가로 편성하고 있는 것으로 나타났다.

한편, 드라마채널이 지상파 계열 MPP의 돈줄 브랜드인지 평가해보기 위해 매출액 및 점유율을 살펴보면(<표 7> 참조), 채널별로 정산을 하지 않은 KBS N을 제외하고, MBC 드라마넷과 SBS 드라마플러스의 매출액 비중은 각사 MPP의 1/3 이상을 차지하는 것으로 나타났다. MBC의 경우 드라마채널이 보다 확실한 캐시 카우 역할을 하고 있는데, 예를 들어 2004년의 경우, MBC 드라마넷의 매출액은 약 354억 원으로 MBC 플러스의 매출액 총 644억 원의 55%를 차지하고 있다는 것을 알 수 있다. 뿐만 아니라, 2005년에는 57%, 2006년에는 60%로 그 비중이 증가 추세에 있다. 특히, <표 7>에 의하면, 당기 순이익과 이익 잉여금 측면에서도 MBC 드라마넷은 다른 채널에

<표 7> 지상파 계열 MPP의 매출액 및 점유율

| 지상파 | 방송채널사용사업 법인명 | 매출액(백만 원) | | | 점유율(%) | | |
|----------------------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|--------|------|------|
| | | 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 |
| KBS | KBS N | 30,491 | 37,394 | 47,694 | 2.6 | 2.6 | 2.7 |
| MBC | MBC 게임 | 8,832 | 12,036 | 14,754 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
| | MBC 드라마넷 | 35,386 | 46,304 | 65,621 | 3.1 | 3.3 | 3.7 |
| | MBC ESS 스포츠 | 20,162 | 22,623 | 29,698 | 1.7 | 1.6 | 1.7 |
| | 소 계 | 64,380 | 80,963 | 110,073 | 5.6 | 5.7 | 6.2 |
| SBS | SBS 드라마플러스 | 23,418 | 38,732 | 52,647 | 2.0 | 2.7 | 3.0 |
| | SBS 골프채널 | 23,198 | 31,872 | 38,906 | 2.0 | 2.2 | 2.2 |
| | SBS 스포츠채널 | 15,816 | 17,394 | 24,803 | 1.4 | 1.2 | 1.4 |
| | 소 계 | 62,432 | 87,998 | 116,356 | 5.4 | 6.2 | 6.5 |
| 지상파 방송3사 계열PP 전체 매출액(영리매출 기준) | | 157,303 | 206,355 | 274,123 | 13.6 | 14.5 | 15.4 |
| 일반PP 전체 매출액 | | 1,157,348 | 1,418,606 | 1,783,764 | 100 | 100 | 100 |

출처: <방송산업실태조사>, 방송위원회, 2007.

<표 8> 손익 계산서(2006)

(단위: 천원)

| 채널명 | 매출액 | 영업비용 | 영업손익 | 당기순이익 | 이익잉여금 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| SBS골프 | 38,906,002 | 30,387,750 | 8,518,252 | 8,348,314 | 14,357,476 |
| SBS드라마 플러스 | 52,646,796 | 29,701,126 | 22,945,670 | 17,117,392 | 37,495,005 |
| SBS스포츠 | 24,802,637 | 19,614,241 | 5,188,396 | 4,435,882 | -47,746,859 |
| MBC게임 | 14,754,097 | 12,306,703 | 2,447,394 | 2,506,245 | -697,548 |
| MBC 드라마넷 | 65,621,024 | 35,262,815 | 30,358,209 | 22,323,298 | 54,561,217 |
| MBC ESS스포츠 | 29,698,212 | 28,633,055 | 1,065,157 | 1,229,505 | -8,365,564 |

출처: <방송산업실태조사>, 방송위원회, 2007.

비해 월등한 경영 성과를 올린 것으로 나타났다. MBC 드라마넷의 높은 경영 성과는 신규로 채널을 런칭시킨 다른 방송사들과 달리, 출발 시에 이미 안정적인 시청 타깃을 확보하고 있는 드라마채널을 MBC가 인수했다는 점이 긍정적으로 작용했을 것으로 여겨진다.

SBS 드라마플러스의 매출액 비중은 MBC 드라마넷보다 낮아서 2004년의 경우, 총 624억 원의 SBS 미디어 넷 매출액 중 38%를 차지하는 것으로 나타났다. 그러나 2005년에는 그 비중이 44%까지 확대되었고, 2006년에도 4% 이상의 증가세를 보였다. 또한, SBS 드라마플러스 역시 MBC 드라마넷과 마찬가지로, 당기 순이익과 이익 잉여금 측면에서 다른 채널에 비해 월등한 경영 성과를 보이고 있다(<표 8> 참조).

한편, SBS의 경우, 드라마채널 못지않게 골프채널도 캐시 카우 브랜드의 역할을 하고 있다고 할 수 있다. 우선, 매출액을 살펴보면(<표 7> 참조), 2004년에는 232억 원으로 SBS 미디어넷 전체 매출의 37%, 2005년의 경우 36%, 2006년에는 34%를 차지함으로써 드라마채널 다음의 매출액 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 또한 당기 순이익의 경우, 개국 첫해인

2001년에 SBS 골프채널은 38억 원의 손실을 기록했으나, 2년 뒤인 2003년에, 48억 원의 흑자를 나타냈다(방송위원회, 2002). 이는 SBS 드라마채널이 2001년 27억 원의 손실에서 2003년에는 55억 원의 흑자 전환을 이룬 사례에 준하는 경영 성과라고 할 수 있다. 뿐만 아니라, 당기 순이익과 이익 잉여금 측면에서도 좋은 성과를 나타내고 있다는 것을 알 수 있다(<표 8> 참조).

MBC 게임은 MBC가 드라마채널과 함께 오락 장르로 기획했던 채널로서 재방을 중심으로 하는 드라마채널과 달리 제작을 중심으로 한다. 이에 따라, 2006년 현재 MBC 게임채널의 제작 비율은 96%에 이르는 것으로 나타났다(2007, 방송위원회). 그러나 MBC 게임채널은 MBC ESS 스포츠채널과 비교해 볼 때 50%에 이르는 매출액으로 약 2배에 이르는 당기 순이익을 올리는 수익 채널이어서 드라마채널에는 못 미치나 역시 캐시 카우 역할을 하고 있다고 할 수 있다(<표 8> 참조).

2) 플랭커 브랜드(Flanker Brand)

플랭커 브랜드는 방패 브랜드 또는 투사 브랜드(Fighter Brands)라고도 하는데 이들에게는 가장 가치 있는 브랜드의 경쟁력을 지키기 위해 잠재 브랜드와 대신 싸우는 역할이 주어진다고 할 수 있다. 예를 들어, 말보로로 잘 알려진 필립모리스사는 Basic이라는 할인 담배 브랜드를 출시하여 말보로가 프리미엄 가격 포지셔닝을 지속할 수 있도록 저가 경쟁 브랜드들로부터 보호하는 방패 역할을 수행하게 하였다. 또한 국내의 태평양 화장품 브랜드인 이니스프리, 라네즈, 헤라, 설화수, 아이오펜, 미장센, 미래파 등은 모두 10대 브랜드, 염가형 화장품, 고가 화장품 등으로 세분화되어 주력 브랜드의 시장 전략 유지에 일조하고 있다는 것을 알 수 있다.

지상파 계열 MPP 중 방패 브랜드로서 우선 MBC 무비스를 사례로 들 수 있다. MBC는 2002년 영화에 대한 높은 선호도를 반영하고, MBC 드라마넷의 드라마 전문 편성을 유지하게 하기 위해 MBC 무비스(현 MBC Everyone)를 런칭하게 된다. 이에 따라 그동안 MBC 드라마넷에서 20%를 상회했던 영화

비중은 한 자리 수로 감소하게 되었다(<표 5> 참조).

한편, 드라마채널과 함께 SBS 미디어 넷의 캐시 카우 역할을 하고 있는 골프채널은 동시에 SBS 스포츠채널의 방패 브랜드로서 기능하고 있다고 할 수 있다. 즉, SBS 골프는 무엇보다 SBS가 개국 초기부터 특성화시켜온 골프 프로그램 제작 노하우와 확보된 중계권을 담보로 탄생된 채널이다. 따라서, 남성 시청자를 주타깃으로 하는 골프채널에 대한 수요가 다른 케이블 채널로 이동하는 것을 방지하는 것이 주된 역할이다. SBS 골프채널이 골프 프로그램 제작과 중계를 전문으로 편성하게 됨에 따라, 비슷한 시기에 탄생한 SBS 스포츠채널은 골프를 제외한 스포츠 분야에 특화된 편성을 유지할 수 있게 된 것이다(SBS 미디어넷 관계자 인터뷰, 2008).

방패 브랜드는 특히, 지상파 계열 MPP보다 케이블 MPP에서 주로 목격된다. 그중에서도 분화 채널(spin off)들이 대표적 사례인데, 예를 들어 음악 채널 엠넷의 경우, 논스톱 채널을 통해 뮤직비디오 시장을 흡수하여 경쟁을 방지하고, 엠넷이 뮤직비디오 편성에 큰 비중을 두지 않도록 방어해주고 있다. 영화 채널의 경우에도 방패 브랜드의 사례를 찾아 볼 수 있다. 즉, 캐치온과 캐치온 플러스는 차별화된 편성으로 영화 채널 수용자의 타깃을 확대하고 있는데, 특히 캐치온 플러스는 캐치온 채널의 방패 브랜드 역할을 하고 있다고 할 수 있다. 또한, 영화 채널 MGM과 MGM Plus의 경우, 미국 드라마에 대한 선호도가 높아지면서 MGM 채널에서 그동안 부분적으로 편성해왔던 미국 드라마를 MGM Plus가 전문적으로 편성하면서 미국 드라마 수용층을 흡수하고, MGM이 영화 편성에 주력할 수 있도록 하는 방패 브랜드의 역할을 하고 있다.

3) 전략적 브랜드(Strategic Brand)

전략적 브랜드(Strategic Brand)는 미래의 판매와 이익 측면에서 중요한 능력을 보유한 브랜드로서 자원의 배분과 같은 전략적 의미에서 미래지향적 능력을 보유하고 있는 브랜드를 의미한다.

지상파 방송사들이 채널 사업을 시작하면서 전략적으로 가져가려고 한 채널 중에는 남성 시청자를 대거 확보할 수 있는 스포츠채널을 빼놓을 수 없다. 스포츠 장르는 중계방송 등의 필요성 때문에 다른 장르에 비해 제작비 수준도 매우 높고, 채널 간 치열한 경쟁으로 중계권료도 천정부지로 오르고 있는 상황이어서 재정이 튼튼하지 않은 PP들은 선불리 시작할 수 없는 장르 중 하나이다.¹³⁾ 지상파 방송사가 예외 없이 스포츠채널을 확보할 수 있는 이유도 바로 스포츠채널이 지상파 방송사의 자원 및 중계, 제작 능력을 토대로 하기 때문이다. 2000년 7월 국민체육공단의 스포츠채널 인수를 놓고 SBS와 MBC가 치열하게 경합을 벌인 것도 이러한 맥락에서 이해될 수 있다.

스포츠채널이 SBS에 넘어가게 되자, MBC는 글로벌 미디어 그룹인 디즈니와 손을 잡고 MBC ESPN을 탄생시키게 된다. 이후 MBC ESPN은 SBS 스포츠채널과 차별화를 이루면서 ESPN의 브랜드 이미지를 활용하게 된다.

한편, 스포츠채널은 그만큼 매출액 규모도 크기 때문에 지상파 방송사의 자사 브랜드 이미지를 유지시키는 데 없어서는 안 될 채널이기도 하다(<표 7> 참조). 그러나 앞서 언급했듯이 스포츠채널들은 높은 제작 원가로 인해 매출액 규모에 비해 당기 순이익은 낮다고 할 수 있다. 예를 들어, SBS 스포츠채널은 매출액이 250억 원으로 드라마채널의 절반에 이르지만 당기 순이익은 44억 원으로 드라마채널의 170억 원에 비해 1/4 수준에 그치고 있다. 특히, 이익 잉여금은 약 480억 원의 적자를 기록하고 있다(<표 8> 참조). 또한, MBC ESS 스포츠채널도 매출액은 약 300억 원으로 MBC 드라마넷의 절반을 밑돌지만, 당기순이익은 드라마채널의 1/20에 그치고 있다. 이에 따라 MBC 스포츠채널의 이익 잉여금도 84억 원의 적자를 기록한 것으로 나타났다.

최근에 설립된 MBC Everyone이나 KBS JOY 등의 오락 채널들도 대표적인 전략적 브랜드라고 할 수 있다. 특히, 그동안 기존의 지상파 계열 채널들이 대개 지상파 프로그램의 유통 창구 역할을 해낸 반면, 오락 채널은 자체 제작 비율을 큰 폭으로 확대함으로써, 지상파 방송의 채널사용사업에 대한 포트폴

13) 박찬호 중계권을 확보하여 화제가 되었던 구 경인방송의 경우나, 신설 채널로 급격한 성장을 한 Xports(CJ 미디어가 인수함)의 경우는 예외로 한다.

리오 확장을 가져왔다는 점에서 의의가 있다.¹⁴⁾ 특히, 제작을 확대한 오락 채널은 무엇보다 지상파 방송이 보유하고 있는 시설, 장비 및 인력을 활용할 수 있다는 측면에서 유리한 점을 지니고 있다. 뿐만 아니라, 버라이어티 등의 오락 프로그램은 드라마에 비해 제작비가 적게 들면서 10대 및 20대의 젊은 시청층을 확보할 수 있고, 주문형 시청 방식에도 적합하다는 점에서 그 상품성이 크게 부각되고 있다.¹⁵⁾

<표 9>에서 볼 수 있듯이 MBC 무비¹⁶⁾에서 최근 오락 채널로 재탄생된 MBC Every 1은 버라이어티 프로그램과 드라마, 영화 등의 프로그램을 주로 편성하는데, 드라마의 경우에도 케이블 채널을 위해 새롭게 제작된 프로그램을 방영하는 것이 특징이다. <무한 걸즈>, <김호진의 쿡 & 톱>, <장미의 전쟁> 등이 대표적인 프로그램이라고 할 수 있다.

또한, KBS JOY는 버라이어티 프로그램과 퀴즈 프로그램을 주로 편성하고 있다. 뉴미디어 채널의 특성에 맞게 제작된 버라이어티 프로그램인 <폭소 타임머신>, <막무가내쇼>, <연예의 발견! 뽀뽀한 TV>, <게릴라 24시 노래방> 등이 대표 프로그램이다. 한편, 스포츠와 엔터테인먼트를 합친 종합 채널인 SBS UTV는 위성 채널로서, 스포테인먼트 채널을 추구하고 있다. 그러나 앞서 MBC Every 1이나 KBS JOY에 비해 자체 제작물의 편성 비중이 매우 저조하다.

14) 기존 PP 및 지상파 계열 PP의 오락 프로그램 편성 증가 및 오락 전문 채널 개국이 가속화되기 시작한 것은 무엇보다 CJ 미디어의 오락 채널인 tvN이 50%에 이르는 자체 제작 프로그램을 방송하면서 단기간에 시청률 순위에 진입하게 된 것이 기폭제가 되었다고 할 수 있다.

15) 드라마와 같은 시리즈 제작과 달리 에피소드 연결이 되지 않는 버라이어티 프로그램들은 최근 주문형(on demand) 시청 방식이 대중화되기 시작하면서 새로운 선호 장르로 인식되고 있다. 특히, 시즌 개념을 도입하여 기존의 프로그램 브랜드 인지도를 그대로 유지하려는 시도들이 늘고 있다. 예를 들어 <해피 투게더>의 경우 현재 시즌 3이 방송되고 있다.

16) MBC 무비 채널은 MBC 드라마넷이 보유하고 있던 영화 라이브러리를 중심으로 탄생된 일종의 분화 채널(spin off)이라고 할 수 있다.

<표 9> 지상파 계열 오락 채널의 편성 특성

| 채널명 | 편성 특성 |
|-------------|---|
| MBC Every 1 | <ul style="list-style-type: none"> - 편성 유형: 버라이어티, 드라마, 시리즈, 영화 - Every 1 only: 순수 제작물, 뉴미디어 채널의 특성에 맞게 제작된 버라이어티 프로그램. <무한 걸즈>, <김호진의 쿡 & 톡>, <장미의 전쟁> 등 - Every 1 plus: MBC 자사 오락물로 구성됨, <무한 도전>, <황금 어장>, <지피지기> 등 - MBC Movie에서 방영하던 해외 시리즈 및 영화 확대편성: <고쿠센 2>, <히어로> 등 |
| KBS JOY | <ul style="list-style-type: none"> - 편성 유형: 버라이어티, 퀴즈 - Only KBS N: 순수 제작물. 뉴미디어 채널의 특성에 맞게 제작된 버라이어티 프로그램. <폭소 타임머신>, <막무가내쇼>, <연예의 발견! 뽀뽀한 TV>, <게릴라 24시 노래방> 등 - 자사 프로그램 재편성 <ul style="list-style-type: none"> 1) JOY 스페셜(KBS 자사 오락물): <상상 플러스>, <개그 콘서트>, <미녀들의 수다> 등 2) I love Quiz Zone: <스타 골든벨>, <도전, 골든벨>, <퀴즈 대한민국> 등 - 월드 베스트: 해외 유명 공연이나 오락 프로그램으로 구성됨. <세계 서커스 페스티벌>, <헌티드>, <인저스티스> 등 |
| SBS UTV | <ul style="list-style-type: none"> - 위성 채널: 스포츠와 엔터테인먼트를 합친 종합 채널(스포테인먼트 채널) - 국내외 스포츠, 드라마, 버라이어티, 시트콤, 리얼리티쇼 - 웰빙 존, 엔조이 존, 익사이팅 존 등 - 자체 제작보다는 기존 프로그램 활용 사례가 많음. - 한국프로야구, LPGA 등 주요 스포츠 중계 편성 |

출처: 각 홈페이지 참조, 재구성.

한편, 자체 제작 비중이 높은 오락 채널로의 포트폴리오 확장은 높은 제작비로 인해 경영 악화를 가져올 수 있다는 점에서 우려된다. 실제로 MBC Every 1의 대표 프로그램 <별순검>은 편당 제작비가 1억 원인 것으로 나타났다으며, 지상파 방송의 오락 채널 개국을 가속화하는 데 일조했다고 할 수 있는 CJ 미디어의 오락 채널 tvN은 높은 자체제작으로 2007년 연간 100억 원의 적자를 기록한 것으로 나타났다(<방송콘텐츠 산업 진흥방안>, 2008. 2.14, 미디어 경영학회 세미나).

4) 실버 블렛 브랜드(Silver Bullet Brands)

실버 블렛 브랜드(Silver Bullet Brands)는 다른 브랜드의 이미지에 긍정적인 영향을 주는 브랜드나 하위 브랜드로, 브랜드 이미지를 만들거나, 바꾸거나, 유지시키는 데 강력한 힘을 제공한다. 앞서 지적했듯이 모(母)브랜드인 IBM에 게 있어 ThinkPad는 브랜드 활력소인 동시에 실버 블렛 브랜드로 작용했다고 할 수 있다. 또한, 국내의 경우 ‘하이트’라는 제품이 큰 성공을 거두면서 사명(社名)도 ‘크라운’에서 ‘하이트’로 바뀌게 된 것은 대표적인 실버 블렛 브랜드 사례이다.

지상파 계열 채널 중에는 특히 KBS N의 KBS 프라임을 예로 들 수 있다. KBS 프라임은 역사, 인물, 문화, 사람, 키드존으로 구성되어 있으며, <KBS 프라임 공연 스페셜>, <KBS 프라임 문화스페셜> 등의 자체 제작 공연물 이외에 <휴먼다큐 아리랑>, <업그레이드 코리아> 등의 문화 프로그램을 편성하고 있다. 이외에도 <문화지대>, <낭독의 발견>, <가요무대> 등의 KBS 문화 프로그램을 편성함으로써 KBS의 공영 방송 이미지를 지속하게 하는 역할을 하고 있다. 다만, KBS JOY의 경우 공영 방송 이미지와의 상충이 우려되기 때문에 KBS 브랜드에 실버 블렛 브랜드로 작용할지 여부에 대해 귀추가 주목된다.

한편, 공영 방송이면서도 오락 프로그램이 강한 MBC에게 있어서, MBC Every 1은 전략적 브랜드일 뿐만 아니라, 실버 블렛 브랜드라고도 할 수 있다. 즉, MBC Every 1은 지상파 계열 채널의 재방 채널 이미지를 희석시키고 있으며, MBC 오락 프로그램의 브랜드 가치를 유지시키려는 노력을 하고 있다고 할 수 있다. 특히, <별순검>과 같은 신규 프로그램뿐만 아니라, <무한 도전>의 콘셉트를 패러디한 <무한 걸즈> 등 자체 프로그램을 제작함으로써 MBC의 전체 PP에 활력을 불어 넣는 ‘브랜드 에너지라이저(Branded Energizer)’ 역할도 하고 있다고 할 수 있다.

SBS는 초기부터 스포츠 중심 채널로 MPP를 구성하고자 하였다. 그러나 이러한 배경 하에 탄생된 축구채널은 고정 시청층의 부재와 전문 프로그램

확보 등의 어려움으로 출범 후 1년도 되지 않아 드라마채널로 변경된다. 이후 SBS의 브랜드 이미지를 유지하려는 목적으로 탄생된 채널은 SBS 골프채널이라고 할 수 있다. 특히 골프채널은 고정 시청층을 확보하게 됨으로써 차별화된 광고 수익을 기대할 수 있다는 점에서 유리한 것으로 알려졌다(SBS 관계자 인터뷰, 2007).

5) 브랜드 에너지이저(Branded Energizer)

브랜드 에너지이저(Branded Energizer)는 브랜드에 활력을 넣어주는 다양한 활동과 주체를 의미한다. 즉, 나이키의 타이거 우즈나 IBM의 ThinkPad를 예로 들 수 있다. 또한, 수많은 브랜드 에너지이저를 확보하고 있는 디즈니의 경우, 1928년 미키마우스를 필두로, 1937년 도널드 덕, 1939년 백설 공주와 일곱 난장이, 1940년 피노키오 등 끊임없는 브랜드 상품들이 디즈니의 모(母) 브랜드(Parent brand)에 활력을 불어 넣었다(Aaker, 2004).

한편, 지상파 계열 MPP의 경우, 기본적으로 지상파 방송사에 비해 제작 비중이 적고, 재원 규모에 있어서도 큰 차이가 있으므로 일반 기업에 비해 브랜드 에너지이저의 사례를 찾는 것이 쉽지 않다. 그러나 OBS(경인 TV)의 전신이라고 볼 수 있는 ITV(경인방송)가 박찬호 중계권으로 브랜드 이미지를 제고시킨 사례나, 런칭 1년 만에 시청률 10권 이내로 진입한 오락 채널 tvN이 주요 프로그램으로 시청률을 제고하면서 CJ 미디어의 브랜드 위상을 높이고 이미지에 활력소를 제공한 것은 대표적인 사례라고 할 수 있다.¹⁷⁾

이외에도 MBC Everyone의 자체 제작 드라마 <별순검>은 1억 원을 넘기는 제작비가 채널에 큰 부담을 주는 것은 사실이나, '순검지기'라는 드라마 폐인을 만들어 내는 등 지상파 드라마에 버금가는 프로그램으로 채널의 브랜드 이미지에 큰 활력소가 되었다는 점에서는 의미가 있다. 한편, 최근 인기가 높아지고 있는 IPTV의 VOD 서비스에 대응하기 위해 MBC 드라마채널에서

17) tvN의 시청률을 제고시킨 <스캔들> 등의 프로그램이 선정성 논란을 일으킨 점 등은 논외로 한다.

시도하고 있는 드라마 장시간 방영(‘10시간 방영’) 편성은 드라마채널에 활력소를 불어넣는 참신한 시도로 여겨진다.

4. 결론 및 제언

급변하는 방송 환경 속에서 지상파 방송사는 광고 매체로서 또한 제작사로서 그 역할이 위축되고 있는 것이 사실이다. 이에 따라 본 연구는 변화하는 방송 환경에 대응하기 위한 지상파 방송사의 채널사용사업으로의 진출에 주목하고 지상파 계열 MPP를 브랜드 포트폴리오 유형에 따라 평가해보고자 하였다.

분석 결과, 지상파 계열 MPP들은 다른 케이블 채널에 비해 높은 광고 수익으로 안정적인 채널 운영을 하고 있는 것으로 나타나, 추가적인 지원 필요로 하지 않고 포트폴리오 전체에 수익을 창출해주는 캐시 카우 브랜드 사례들이 많다는 것을 알 수 있었다. 뿐만 아니라, 각 지상파 방송사들 간의 포트폴리오 유형이 유사하게 나타나고 있었으며, 브랜드 간 역할도 중복되는 경우가 다수 발견되었다.

2000대 초 지상파 방송사가 처음으로 채널 사용사업에 진출할 무렵에는 저렴한 투자비용으로 자사가 보유하고 있는 콘텐츠를 가장 잘 활용할 수 있는 유통 창구로서 드라마채널을 설립, 캐시 카우 브랜드 전략을 적극적으로 활용하는 사례를 찾아볼 수 있었다. 지상파 계열 드라마채널의 탄생은 지상파 방송사가 자사의 프로그램을 케이블 채널들에게 공급하는 유통사업자로서가 아니라 직접 유통 창구를 운영한다는 차원에서 의미가 있었으며, 이후 저조한 케이블 채널의 시청률을 한 단계 끌어 올리는 역할을 하기도 했다.

시장 지배력 확대를 목적으로 MPP를 구상하고 있던 지상파 방송사들에게 또 하나의 채널 확장 모델로 채택된 것은 스포츠채널이다. 제작 및 스포츠 중계권 확보의 필요성 등으로 인해 고비용 채널이기는 하나 자사의 재정적, 제작 능력 등을 고려한 전략적 브랜드로서 스포츠채널 운영은 모(母)브랜드의

이미지를 강화할 수 있는 역할(strong brands)을 하기도 했다. 뿐만 아니라, 게임이나 골프채널들은 드라마채널에는 못 미치나 당기 순이익 측면에서 향후 캐시 카우 브랜드 역할을 기대하는 전략적 브랜드로 채택되기도 했다. MBC 게임채널은 높은 자체 제작 비율(95% 이상)에도 불구하고 게임 문화 확산에 힘입어 젊은 층을 고정 시청자로 확보하면서 차별화된 브랜드 이미지를 고취시켰으며, SBS 골프채널 역시 SBS 드라마채널에 이은 수익성을 담보하며 SBS의 스포츠 중심 채널 브랜드를 유지시키고 있다고 할 수 있다.

한편, 최근 들어 눈에 띄는 변화는 제작 채널이 늘고 있다는 것이다. CJ 미디어 등 케이블 MPP의 오락 채널이 자체 제작 프로그램을 대폭 강화하면서 시청률 경쟁이 심화되었고 이에 따라, 지상파 MPP들도 신설 또는 채널 장르 변경 등을 통해 자체 제작 편성을 강화한 오락 채널 설립에 박차를 가하고 있기 때문이다. 이는 기존의 콘텐츠 유통에서 한 발 더 나아가 지상파 방송사들이 보유하고 있는 제작 역량과 시설, 장비 등을 적극 활용하려는 전략으로 해석된다. 뿐만 아니라, 지상파 방송사의 드라마 외주 제작이 급격히 증가하면서, 지상파 방송사의 유휴 제작 인력을 활용하고자 하는 의도도 포함되어 있다고 할 수 있다. 그러나 지상파 방송사의 오락 프로그램에 익숙해 있는 시청자들의 눈높이에 맞추기 위해 제작되고 있는 케이블 채널의 오락 프로그램들은 높은 제작비에 비해 수익이 담보되지 않아 재정난이 예상되고 있다.

따라서, 새로운 도전이라고 할 수 있는 지상파 계열 MPP의 제작 채널 확대 전략은 지상파 계열 MPP의 브랜드 이미지 제고에는 기여할 수 있을 것으로 예상되나 재정난을 악화시킬 우려를 낳고 있어 해결 여부가 숙제로 남아 있다.

또한, 미디어 플랫폼이 하루가 다르게 생겨나고 있다고 해도 과언이 아닌 멀티 플랫폼 시대에 분화 채널(spin off)을 통해 채널이 확대되고 있다는 사실은 콘텐츠 제작 못지않게 채널 패키징(channel packaging)의 중요성을 강조하고 있다. 이는 나아가 멀티 플랫폼 시대에 부합될 수 있는 채널의 필요성을 제기하고 있다. 실제로 지상파 계열 MPP들이 운영했거나 구상 중이던 채널 모델 중 하나는 영화 채널이다. MBC의 경우, 드라마채널에서 편성해왔던

영화 콘텐츠를 기반으로 MBC Movie 채널을 운영해 왔으나, 직접 영화를 배급하는 CJ¹⁸⁾나 온 미디어¹⁹⁾에 비해 라이브러리가 풍부하지 못해 결국 지난 2007년 10월 MBC Every 1로 채널을 변경했다. 뿐만 아니라, SBS는 오랜 기간 해외 미디어 채널과의 협작을 통해 국내 영화채널 신설을 검토해왔으나 최근 그 수익성이 불투명해 계획을 무산시킨 것으로 알려졌다(SBS 관계자 인터뷰).

그렇다면, 향후 지상파 계열 MPP들이 추구해야 할 채널 유형은 무엇일까? 또 다시 새로운 장르를 창출하는 것이 필요한가? 이상식(2008)에 의하면, 2008년 2월 현재 개점휴업 상태인 채널을 제외하고 실제로 운영 상태에 있는 PP는 90여 개에 이르는 것으로 나타났다. 다시 말해 나올 수 있는 채널 유형은 다 나왔다고도 볼 수 있기 때문에 완전히 새로운 장르의 창출은 힘들다고 볼 수 있다. 지나치게 협소한 타깃을 대상으로 했던 SBS의 축구채널이 드라마 채널로 변경된 것은 좋은 사례이다. 그렇다고 수익성 채널로 확인된 장르를 신설하거나 기존의 케이블 채널을 인수해야 하는 것일까? MBC가 영화채널을 오락채널로 변경시킨 사실은 아무리 인기 채널이라고 해도 지상파 방송사가 반드시 잘 운영할 수 있는 것은 아니라는 사실을 말해준다. 즉, 축구채널과 영화채널의 폐지는 향후 지상파 MPP들이 추구해야 할 방향을 일정부분 제시해주고 있다고 해도 과언이 아니다.

다시 말해, 향후 채널 확장을 위해서는 근본으로 돌아가 구성 요소간의 시너지(Synergy)를 창출하고, 지렛대(Leverage) 역할을 하며, 시장에 보다 잘 적응하고(Relevance), 브랜드를 강화(Strong Brands)할 뿐만 아니라, 구성 요소 간 일관성(Clarity) 유지를 목표로 하는 포트폴리오 전략을 숙지해야 할 필요가 있다고 생각된다. 이는 모(母) 브랜드와 직접 또는 간접적으로 연관된 채널로의 확장이 가장 필요함을 의미한다고 할 수 있다. 그런 점에서 볼 때 본문에서 언급했던 미국 글로벌 미디어 그룹 HBO의 분화 채널(spin off)들은 좋은 사례

18) CJ 엔터테인먼트는 규모 면에서 국내 1위 영화 배급사이다.

19) 오리온 그룹의 쇼박스(Showbox)는 CJ 엔터테인먼트보다 출발이 늦기는 하였으나 국내 3위 안에 진입한 대형 영화 배급사이다.

가 될 수 있다.

즉, 플랫폼의 증가에 따라 다양한 채널 패키징을 통해 분화된 채널들을 탄생시키는 것이 필요하다는 것이다. 이는 라이브러리가 축적되었을 때 실현될 수 있는 유형으로 실제로 국내 케이블 업계에서 채널 간 시너지를 제고하고 시장 지배력을 확대하기 위한 목적으로 활용되고 있다. 온미디어의 유료 채널인 캐치온 플러스는 유료 채널인 캐치온의 라이브러리를 토대로 위성 플랫폼의 탄생과 함께 새롭게 구상되었던 채널이라고 할 수 있다. CJ 미디어의 mnet 논스톱, MGM Korea의 MGM Plus 등은 모두 새롭게 탄생된 채널 플랫폼으로의 진입을 위해 탄생된 분화 채널 사례라고 볼 수 있다.

한편, 또 다른 분화 채널 모델인 HBO 아시아의 경우, 할리우드의 메이저 콘텐츠 배급사들이 25%씩 투자하여 만든 채널로, 채널 유통 또는 채널 프랜차이즈의 좋은 사례가 되고 있다. 따라서 국내에서도 가장 영향력 있는 방송 콘텐츠를 확보하고 있는 지상파 계열 MPP들은 기존 콘텐츠나 채널을 포장하여 채널 사업 확대를 하는 것이 필요할 것으로 여겨진다. 특히, 채널 확장시 반드시 선행되어야 할 작업은 채널의 포트폴리오를 분석하는 것이다. 앞서 언급한 바와 같이 포트폴리오 전략의 목적에 부응할 수 있는 채널로의 확장 이후 지상파 계열 MPP의 브랜드 강화를 위해 필요하기 때문이다. 이는 또한 지상파 방송사의 콘텐츠 배급사(Contents Provider)로서의 가능성을 점쳐볼 수 있는 기회를 제공할 것이다.

그런 의미에서 이 연구는 지상파 계열 MPP의 채널 확장이 철저한 포트폴리오 전략에 의해 탄생된 것이며 향후에도 그 테두리 안에서 움직일 것이라는 점을 시사했다는 데 나름대로 의미가 있다고 여겨진다. 그러나 이 연구에서는 분석에 필요한 자료가 턱없이 부족하여 각 채널의 편성 전략과 손익 현황 등을 보다 구체적으로 살펴보지 못했다. 특히 KBS N의 경우 재무제표 등이 각 채널별로 구분되지 않아 비교분석이 불가능했다. 뿐만 아니라, 최근 설립된 오락 채널들은 아직 자료가 업데이트되지 않아 연구 목적대로 분석이 진행되지 못한 것도 아쉬운 점이다.

뿐만 아니라, 이 연구는 지상파 계열 MPP에 제한하여 분석을 실시하였기

때문에 정작 케이블 시장에서 중요한 입지를 차지하고 있는 CJ 미디어와 온 미디어 등 거대 MPP의 채널 확장 사례를 제외시켰다는 점도 아쉬운 부분이다. 이는 향후 좋은 비교 분석 사례로 이어질 것으로 기대해본다.

참고문헌

- 권호영 외 (2001). 국내의 방송시장 종합분석 연구. 한국방송진흥원. 11월.
- 권호영 (2007). 미디어기업의 인수합병과 방송사의 전략—무한경쟁시대 국내 방송사업의 진로, 한국언론학회 주최 세미나, 4.27.
- 김도연 (2001). 방송산업의 경쟁상황 및 중기 시장전망—무한경쟁시대 국내 방송사업의 진로 한국언론학회 주최 세미나, 4.27.
- 김동규 (1997). 국내 방송 프로그램 제작 메커니즘에 대한 경제적 분석·수직적 통합과 하도급 거래를 중심으로 『한국방송학보』, 1997년 가을호 통권 제9호, 45~78.
- 김유경 (2000). KBS·MBC·SBS의 사업다각화: 콘텐츠 활용 극대화 추구. 『방송21』 방송위원회, 11월호, 54~59.
- 김은미·심미선·이준웅 (2005). 지상파 텔레비전의 채널별 장르 인지도, 채널별 시청량, 프로그램 평가가 채널 브랜드 자산 및 채널 충성도에 미치는 영향. 『한국언론학보』, 49-3호, 153~180.
- 김정현·김자경 (2003). Graveyard 모델에 따른 국내 텔레비전 채널 브랜드의 인지도: 대학생 집단을 대상으로 한 조사 연구. 『미디어 경제와 문화』, 1권 4호, 7~34.
- 김홍덕 (2001). 『국내 지상파 방송사의 사업다각화 현상에 관한 연구』. 서강대학원 언론대학원 석사학위논문.
- 박주연 (2004). 독일 방송 기업의 채널 브랜드 관리에 관한 연구. 『한국언론학보』, 48-5호, 349~374.
- 방송제도연구위원회 (1990). 『2000년대를 향한 한국방송의 좌표』.
- 방송위원회 (2002). 방송산업 실태조사 보고서.
- _____ (2006). 방송산업 실태조사 보고서.

- _____ (2007). 방송산업 실태조사 보고서.
- 선진방송정책자문위원회 (1994). 선진방송발전정책 연구보고서, 12.
- 송경희 (2000). 『TV 프로그램 공급시장의 경쟁촉진 연구』. 방송진흥개발원 연구 보고서.
- 송민정 (2000). 유료 TV 산업의 경쟁 전략. 『방송 연구』, 방송위원회.
- 윤재식 외 (2000). 『방송영상산업통계백서』. 한국방송진흥원.
- 이강현 (2008). 드라마 제작, 유통과 과제. KBI 세미나 발제문, 2008.4.1.
- 이문행 (2003). 지상파 방송 프로그램의 리사이클링에 대한 연구. 『한국방송학보』, 17-3, 349~384쪽.
- _____ (2007). 디지털시대 공영방송의 고품질 콘텐츠 제작환경 진단. 한국방송학회 지상파 자원위기와 경쟁적 제작환경 대응방안 세미나 발제문, 2007.10.25.
- 이문행 · 이현숙 (2005). 국내 지상파 드라마의 창구 다각화에 대한 연구. 『한국방송학보』, 19-2호, 501~538.
- 이상식 (2008). 멀티 플랫폼 시대 방송콘텐츠 사업자의 전략과 과제. 한국언론학회 세미나 발표문, 42쪽.
- 이상우 (2005). 『IPTV와 콘텐츠 시장』. KAFIL 워크샵 발제문.
- 이재호 (2007). 미디어 환경의 변화와 지상파 방송의 정체성에 관한 소고. 언론정보학회 세미나. 2007.10.4.
- 전범수 (2005). 멀티 플랫폼 시대의 방송 영상콘텐츠의 새로운 유통 전략 『방송비평회』 세미나 발제문. 2005.10.23.
- 전석호 (2003). 글로벌 미디어 산업 재편에 따른 미디어 사업자의 시장 전략 분석 『미디어 경제와 문화』 1-1.
- 전 현 (2007). 『NO.1 브랜드로 가는 길』. 서울: 로직앤매직.
- 조항제 (1999). 방송 콘텐츠산업의 현재와 미래: 지상파 방송산업의 수직적 통합구조의 변화 전망을 중심으로 부산대학교 언론정보연구소 편. 『21세기 미디어산업의 전망』. 서울: 한울.
- 초성운 (1996). '가치사슬'을 통한 멀티미디어산업 경쟁구조 고찰. 『한국언론학보』, 제38호(가을), 한국언론학회, 87~124.
- 황상재·김형일 (2002). 한국지상파 방송사의 소유형태에 따른 다각화 전략과 실태에 관한 연구 『KBI 연구보고서』.

David A. Aaker (2004). *Brand portfolio strategy*. Free Press: New York.

Kotler, P. (1984). *Marketing Management*. New York: Prentice-Hall.

YTN STAR (2005). 스타권력, 무엇이 문제인가?, 2005.7.19.

인터뷰 (2006.2). 박재복, MBC 글로벌 사업팀 부장

EBS, CEO 대담—CBS, MGM 편, 2006.6.4

인터뷰 (2008.2): 엄경섭, SBS 미디어 넷 감사.

(최초 투고 2008. 2. 29, 최종 원고 제출 2008. 4. 30)

Study on the types of portfolio of MPP(multiple program provider)

Focused on the affiliates of free TV

Moon-Haeng Lee

Assistant Professor

(Department of Journalism & Communications, University of Suwon)

With the rapid change of broadcasting industry, the dominant market power of Korean free TV is going down. The purpose of this study is to estimate what is their strategy to recover the actual difficulties as for advertising media and production company. We will focus on mainly their horizontal diversification, MPP(multiple program provider). They will be classified and analysed by 5 portfolio types of Aaker: Cashcow Brand, Flanker Brand, Strategic Brand, Silver Bullet Brands and Branded Energizer. For this, we will study the data from Korean Broadcasting Committee, home page of each channels, etc.

At result, since MPP(multiple program provider), affiliates of Korean free TV have the stable advertising revenues compared with other cable channels, there are many cases of Cashcow brands which need few supplementary investment from the parental company and influence positively for the other channel brands.

Key words: channel brand, MPP(multiple program provider), types of portfolio