

# 미국 TV드라마 산업에서 메이저 스튜디오의 리스크 분산 메커니즘

## Major Studios' Risk Sharing Mechanism in the US TV Drama Industry

임정수

서울여자대학교 언론영상학부

Jungsu Yim(whotalks@swu.ac.kr)

### 요약

이 연구는 미국 드라마 산업에서 제작 영역과 방송 네트워크 간의 리스크 분산 메커니즘을 설명하고자 한다. 할리우드의 드라마 생산과 유통의 구조는 산업의 각 영역들이 불확실성을 줄이고 투자 리스크를 분산시키기 위해 노력한 결과물이라고 할 수 있다. 1990년대 이래, 미국 드라마 생산과 유통의 리스크 분산전략의 중심에는 스튜디오와 네트워크의 수직결합이 있었다. 수직결합을 통한 리스크 분산에서 네트워크의 가장 중요한 역할은 스튜디오가 제작한 드라마를 편성하는 것이었고, 그들이 편성한 텔레비전 드라마에 네트워크 브랜드 가치를 제공하는 것이었다. 한편, 스튜디오의 가장 중요한 역할은 제작 인프라, 인력 및 재정적 관리 능력, 유통 및 배급 능력, 상품 관리 능력 등을 들 수 있다. 스튜디오와의 수직결합을 통해서 네트워크는 드라마의 2차 시장 및 부가 시장에 대한 권리도 확보하게 되면서 프로그램 제작비 투입 규모를 늘릴 수 있었다. 그러나, 네트워크의 제작비 증가는 네트워크에 재정적 부담으로 작용할 수 있다. 이 논의는 제작사와 방송사의 리스크 분산 문제로 갈등을 빚고 있는 우리나라 드라마 산업에 리스크 분산의 메커니즘과 합리적 리스크 분산의 중요성을 시사한다.

■ 중심어 : | 할리우드 | 미국 드라마 | 네트워크 | 메이저 스튜디오 | 리스크 분담 |

### Abstract

This study explored the risk sharing mechanism in the US TV drama industry. The hollywood system of TV production and distribution can be understood to be the result of the efforts to reduce the uncertainty and the risk of investment. Since the 1990s, the vertical integration of major studios and networks has been one of the core strategies for risk sharing. In the strategy, the most important role of networks is to schedule new series that the affiliated studios produce. Networks also provide the new series their brand value. On the other hand, the most important role of studios in the vertical integrated environment is to provide the affiliated networks the infrastructures for production and distribution, financial management, and product management. In addition, networks keep the right on the series in the secondary markets, and attempt to increase the aggressive investment on new series on the base of the rights. However, such a risky investment can be the potential burden and risk for the networks in the future. This paper shows the importance of the reasonable risk sharing in the television drama industry to the Korean TV drama industry that has experienced the conflict between networks and independent production companies.

■ keyword : | Hollywood | US TV Series | Networks | Major Studios | Risk Sharing |

\* 본 연구는 2011년도 서울여자대학교 교내 학술특별연구비로 수행되었습니다.

접수번호 : #110721-004

심사완료일 : 2011년 10월 18일

접수일자 : 2011년 07월 21일

교신저자 : 임정수, e-mail : whotalks@swu.ac.kr

## I. 서론

### 1. 문제제기

본 연구는 생산, 유통, 패키징, 분배 등 여러 영역이 상호작용하는 미국 TV드라마 산업에서 메이저 스튜디오가 영상콘텐츠 산업의 기본적 리스크(risk)를 분산하는 메커니즘을 논하고자 한다.

TV드라마 산업은 영상 콘텐츠의 일반적인 상품 속성으로 인한 흥행의 높은 불확실성과 더불어 제작영역(제작사)과 패키징 영역(방송 네트워크사) 사이의 거래관계에서 발생하는 비용투입의 리스크를 동시에 끌어안고 있다. 비용투입의 리스크는 작품 자체의 불확실성과 연계되어 있어, 산업의 각 영역들이 리스크를 어떻게 분담하는가에 따라 TV드라마 산업의 구조가 결정된다.

예를 들어, 한 제작사가 TV드라마 시리즈를 하나 제작하였다고 가정해 보자. 제작사가 제작한 드라마는 TV네트워크에 편성됨으로써 비로소 상품적 가치를 확인받을 수 있다. 어떤 방송에도 노출되지 않는다면 상품적 가치를 상실하며, 인지도 높은 네트워크에 편성되면 그만큼 큰 시장에 노출되는 것으로 높은 가치가 책정된다. 그런 이유로, 미리 드라마를 제작한 제작사는 제작비 투자에 대한 모든 리스크를 떠안게 되는데, 그런 상황은 어떤 제작사도 원치 않는다.

만약, 네트워크가 드라마 제작 전에 미리 편성을 보장해 준다면 제작사는 훨씬 안정적인 상태에서 제작에 임할 수 있을 것이다. 그러나, 이 경우에 네트워크는 제작사가 제작할 드라마의 질을 보장받지 못하므로, 리스크는 네트워크로 넘어오게 된다.

제작사와 네트워크가 서로 리스크를 떠안지 않으려고 한다면 드라마는 제작되지 않는다. 따라서, 제작사와 네트워크가 TV드라마 생산과 방송의 리스크를 합리적으로 분산할 수 있는 방안이 고안되어야 했다. 미국의 TV드라마 산업은 리스크 분산의 중재자로 스튜디오 체제를 선택했다. 워너브라스, 콜롬비아, 디즈니, 파라마운트, 20세기폭스, 유니버설 등 메이저 스튜디오는 미국 영화산업의 중추적 역할을 해왔으며, 콘텐츠 생산과 유통에서의 노하우와 산업 네트워크를 중심으로 TV드

라마 산업도 장악해나갈 수 있었다.

이 글은 할리우드의 메이저 스튜디오가 미국 TV드라마 산업에서의 리스크 분산 메커니즘을 어떻게 작동시켜왔는지를 고찰하고자 한다. 이를 통해서 궁극적으로는 방송사와 제작사의 리스크 분산 문제로 갈등을 빚는 우리나라 드라마 산업의 구조와 관련정책에 시사하는 바를 찾고자 한다.

### 2. 글의 구성

이 글은 다음 세 부분으로 구성된다. 첫째, TV드라마 산업에서의 리스크 분산 쟁점과 관련한 드라마의 상품적 속성, 즉, 0에 가까운 한계비용과 경험재적 속성을 중심으로 다룬다. 둘째, 할리우드 TV드라마 산업의 생산과 유통구조를 정리하고, 셋째, 핀션 규칙(fin/syn rule) 전후의 드라마제작과 리스크 분산 변화를 논하면서 TV드라마산업에서 메이저 스튜디오의 리스크 분산 메커니즘을 살펴본다. 마지막으로 메이저 스튜디오의 역할 논의를 통해서 한국 TV드라마 산업의 생산과 유통에서의 리스크 분산의 합리적 해결의 중요성을 강조하고자 한다.

## II. 드라마의 상품적 속성

### 1. 0에 근접한 한계비용

TV드라마는 일반적인 영상콘텐츠와 마찬가지로 공공재적 상품이다. 공공재적인 상품은 누군가의 소비로 인해서 다른 사람들의 소비가 방해받지 않는 비경합적 특성과 지불하지 않는 이를 소비로부터 배제할 수 있는 특성을 갖는다. 특히, 비경합적 특성으로 인해서 영상콘텐츠의 한계비용이 0에 가깝게 된다. 예를 들어, TV프로그램은 한 사람이 시청할 때나 천만 명이 시청할 때에나 제작비용의 추가는 없다. 두 번째 이후 소비자도 첫 번째 소비자와 동일한 질의 프로그램을 추가적인 비용없이 동일하게 제공할 수 있는 것이 바로 TV 프로그램이다.

TV드라마의 한계비용이 0에 가깝다는 사실은 TV드라마 산업의 많은 부분을 결정짓는 상품적 속성이다.

첫째, 상품의 가격책정을 비용에 근거한 가격 책정이 어렵게 만들며 수요에 근거하도록 한다. 그런 이유에서 드라마가 해외에 수출될 때, 에피소드당 가격은 프로그램을 수입하는 국가의 지불의지(willingness to pay)에 달려있다[1].

둘째, TV드라마의 한계비용이 0에 가까운 속성은 시간차를 둔 가격차별화(intertemporal price discrimination)를 가능하게 하여 창구화 효과를 극대화시킨다. 공공재인 TV드라마의 경우에도 상품 자체의 한계비용은 0이지만, 창구화 전략에서 유통 관련 비용은 발생할 수 있는데[1][2], 온라인 유통이 활성화되면 Hulu.com, TV.com 등의 사례에서처럼 콘텐츠 생산자가 직접 유통을 하고자 하는 동기를 갖게 된다.

셋째, 한계비용이 0에 가까운 상황에서는 1차 시장의 규모가 크고, 2차 시장의 규모를 확장할 여지가 있다면, 1차 시장의 예상 매출을 초과하는 규모의 투자가 이루어질 가능성도 있다. TV드라마에서는 1차 시장의 매출 수준을 초과하는 수준은 아니라고 하더라도, 커지는 해외시장을 염두에 두고 제작비 규모가 계속 커지고 있는 실정이다[2][3].

2. 경험재적 속성

사실상 미디어 생산, 유통, 플랫폼 기업들의 기업전략과 콘텐츠 전략은 불확실성을 줄이고 리스크를 분산시키려는 시도들로 구성된다고 해도 과언이 아니다, 그러한 시도들의 기저에는 TV드라마의 경험재적 속성에 대한 고려가 있다. 경험재적 속성은 작품을 경험하기 전에 그 상품의 정확한 가치책정이 사실상 어렵다는 점이다[4].

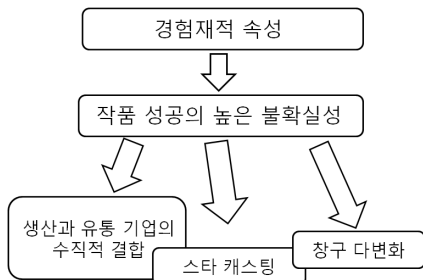


그림 1. 경험재적 속성과 미디어 기업의 대응[5]

그러한 불확실성을 덜기 위해서, [그림 1]에서 보듯이, 할리우드는 전통적으로 영화산업에서 생산과 유통의 수직적 결합을 시도했고, 스타캐스팅과 창구다변화의 전략을 구사하였다. [그림 2]는 드라마의 창구다변화가 어떻게 이루어지고 있는지를 도식화하여 보여주고 있다. 지상파 네트워크, 유료방송 플랫폼, 독립방송국 등 텔레비전 미디어에 서비스하는 경우와 인터넷 온라인 서비스의 경우를 생각해볼 수 있고, 해외시장, DVD와 같은 패키지형 상품 서비스 등을 생각해볼 수 있다.

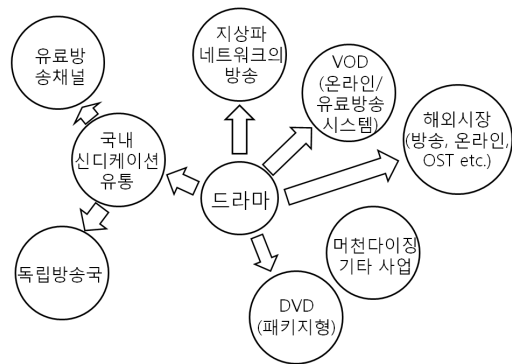


그림 2. 미국 TV드라마 창구화[5]

III. 할리우드 TV드라마 산업의 구조

1. 가치사슬

할리우드의 TV드라마 산업을 단순화시켜 콘텐츠 공급의 가치사슬로 [그림 3]에서와 같이 도식화해보았다. 독립제작사, 스튜디오, TV 네트워크(지상파와 PP)로 이어지는 가치사슬로 표현될 수 있다. 독립제작사는 제작의 수행을 맡는 영역인데, 하청업체로서의 제작사와 창작자로서의 제작사로 구분해볼 수 있다. 이러한 구분은 고정되어 있기보다는 역할에 따라서 구분된다. 예를 들면, <CSI>의 경우, 제리 브록크하이머 프로덕션이 기획하고 브록크하이머가 책임프로듀서로 제작에 참여하였고, CBS에서 편성되었다. 스튜디오는 작품의 기획, 제작관리 및 진행, 제작 인프라 제공, 예산관리 및 집행, 창작 인력 캐스팅, 및 마케팅을 맡게 된다. 네트워크의 가장 중요한 역할은 편성과 예산이며, <로스트>에서와

같이 작품에 따라서는 네트워크가 직접 기획하여 진행하기도 한다[6].

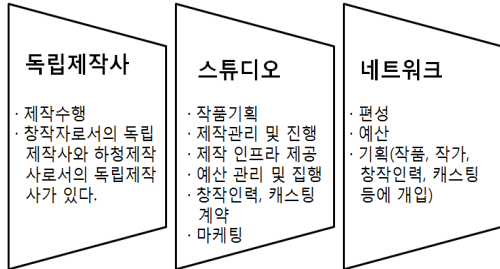


그림 3. 미국 TV드라마 공급의 가치사슬[5]

## 2. TV드라마 산업의 주체들

### 2.1 네트워크

할리우드의 TV드라마 산업은 영화산업의 전통 위에 있는 메이저 스튜디오와 네트워크의 수직적 결합의 양상을 띠고 있다. 뉴스코프는 20세기폭스와 폭스TV, 폭스 케이블네트워크의 결합을 시켰고, 타임워너는 워너브라스와 HBO, the CW의 결합을, 디즈니는 디즈니 스튜디오, 터치스톤, 픽사, 미라맥스 등의 스튜디오와 ABC, 디즈니채널의 결합을, 바이어콥은 CBS와 바이어콥으로 분사한 다음 파라마운트 산하에 파라마운트, 니켈로디온 등의 스튜디오를 소유하고 있다. NBC유니버설은 유니버설 스튜디오와 NBC를 소유하고 있다.

표 1. 네트워크와 스튜디오의 수직결합

모기업	스튜디오	네트워크
뉴스코프	20세기 폭스, 20세기 FOXtv	FOX, Fox Sports FOX케이블네트워크
타임워너	워너브라스	The CW, HBO
디즈니	월트디즈니, 터치스톤, 픽사	ABC, 디즈니채널, ESPN
CBS/ 바이어콥	파라마운트, 니켈로디온, MTV	CBS, The CW, MTV, BET
컴캐스트	유니버설픽처스	NBC

### 2.2 스튜디오

스튜디오는 규모별로 메이저, 준메이저, 중소형 및 독립 스튜디오로 구분해볼 수 있다. 메이저로는 워너브라스, 20세기 폭스, 파라마운트, 월트 디즈니, MGM, 유니

버설, 콜롬비아 등이 있고, 준메이저사로 볼 수 있는 규모의 스튜디오로는 뉴라인시네마, 캐틀록, 트라이스타, 픽사, 터치스톤, 미라맥스, 드림웍스, 유나이티드 아티스트 등이 있다. 메이저와 소유관계에 있지 않은 독립 스튜디오로는 라이온 게이트필름즈, 매그놀리아 픽처스, 서미트, 오버처 필름즈 등을 들 수 있다.

표 2. 규모에 따른 스튜디오 분류[7][8]

구분	기업명
메이저	워너브라스, 20세기 폭스, 파라마운트, 월트 디즈니, MGM, 유니버설, 콜롬비아
준메이저	뉴라인시네마, 캐틀록, 트라이스타, 픽사, 터치스톤, 미라맥스, 드림웍스, 유나이티드 아티스트
독립스튜디오	라이온 게이트필름즈, 매그놀리아 픽처스, 서미트 엔터테인먼트, 오버처 필름즈

### 2.3 독립제작사

독립제작사는 매우 많으며, 스튜디오와 네트워크와 긴밀한 관계를 유지하면서 제작 하청을 받아 작업을 진행하고 있거나, 유명 프로듀서가 설립한 독제작사는 기획력을 가지고 작품을 기획하여 스튜디오와 네트워크의 투자 및 편성을 받아 작업을 진행한다.

### 2.4 신디케이션

신디케이션은 미국 방송콘텐츠 시장에서 유통을 담당하고 있는 영역이다. 신디케이션의 전형적인 업무는 네트워크에서 초방을 한 프로그램들의 방영권을 케이블 네트워크나 독립방송국에 판매하는 것이다. 그러나, 신디케이션 유형은 점점 분화되어 초방을 다루는 초방 신디케이션, 전형적인 신디케이션으로 볼 수 있는 초방된 프로그램을 유통시키는 오프네트워크 신디케이션, 공영방송 프로그램을 전문으로 하는 공영방송 신디케이션, 비디오, DVD유통을 전문으로 하는 홈엔터테인먼트, 국제유통전문사 등이 있다.

또, 2000년대 중후반부터 Hulu, NetFlix, Tdou, ABC Family.com, Justin 등의 온라인 유통사, FLO TV, Mobi TV, NetFlix, Bitbop 등의 모바일 유통사 등이 있다.

## IV. 리스크 분산 메커니즘

### 1. 미국 TV드라마 산업에서의 리스크 분산

#### 1.1 스튜디오의 역할

미국 TV드라마 산업의 가장 큰 특징들 중의 하나는 영상산업에서의 리스크 분산을 중재하는 스튜디오 체계이다.

스튜디오 체계의 주요 이점을 몇 가지로 정리해보면, 첫째, 생산에서 인력, 시설, 장비, 사회적 네트워크 등의 인프라를 통한 규모의 경제를 들 수 있으며, 둘째, 제작, 유통, 분배 영역간의 리스크 분산의 기능을 들 수 있으며, 셋째, 스튜디오는 제작을 산업적 관점에서 관리하고 유통에서도 비즈니스적 접근을 주도할 주체로서의 기능과 역할을 들 수 있다. 넷째, 철저한 사전 기획된 프로그램 생산 및 유통(OSMU, 머천다이징, 이벤트, 판 광상품 등)을 주도할 수 있는 역할도 중요하다.

#### 1.2 리스크 분산과 통제권

TV드라마 산업에서 누가 더 큰 리스크를 분담하는 가는 투자, 수익지분, 통제권에 영향을 미친다. 제작비용 및 마케팅 비용 분담이 상승하면 그로 인한 리스크가 상승한다. 리스크는 편성확보 여부의 리스크가 가장 크게 작용하며, 광고수입 및 2차시장 수입, 해외시장 등에서의 영업실적의 리스크가 존재한다.

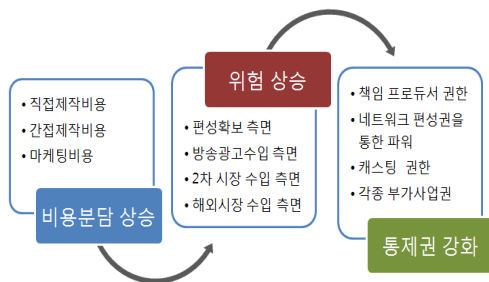


그림 4. TV드라마 산업에서 리스크 분산 변화[5]

직접제작비, 간접제작비 등의 비용분담의 증가로 인한 리스크가 상승하게 되는데, 그 리스크는 주로 편성성을 확보하는 문제, 방송광고수입을 확보하는 문제, 국내 2차시장 및 해외시장에서의 수입 등에서 발생한다.

TV드라마 산업의 각 영역들에게서 비용투입에 대한 리스크가 상승하게 되면, 각 영역은 콘텐츠 생산 및 유통 등에서 자신의 통제권을 강화시키는 방향으로 힘을 확대시키고자 한다.

예를 들면, 책임 프로듀서의 통제권이 강화된다든지, 네트워크와 스튜디오의 수직적 결합을 통해서 네트워크의 편성권을 안정적으로 확보한다든지, 캐스팅에 대한 권한을 가진다든지, 저작권, 부가사업권, OSMU 관련사업권 등을 확보하려는 시도들이 모두 투자를 통해 리스크를 떠안은 기업의 리스크 완화를 위한 대응이라고 볼 수 있다[9].

#### 1.3 수직적 결합의 명암(明暗)

1990년대 이후 미국 드라마 생산과 유통의 리스크 분산전략의 중심에는 스튜디오와 네트워크의 수직적결합이 있었다. 수직결합을 통한 리스크 분산에서 네트워크의 가장 중요한 역할은 편성의 안정적인 보장이며, 스튜디오는 바로 그것을 위해서 수직적 결합을 유지하고 있다. 그리고, 네트워크는 그들이 편성한 텔레비전 드라마에 네트워크 브랜드 가치를 제공한다.

반면, 스튜디오의 가장 중요한 역할은 제작 인프라, 인력 및 재정적 관리 능력, 배급 능력, 상품화 전략 구사 등으로 들 수 있다. 스튜디오와의 수직결합을 통해서 네트워크는 드라마의 2차 시장 및 부가 수입에 대한 권리도 확보하게 되어, 네트워크의 프로그램 제작비 투입의 규모는 커진다. 즉, 수직적 결합 하에서 네트워크는 더 큰 규모의 드라마 제작을 시도할 수 있게 된다.

에피소드 당 20억원을 넘는 비용투입은 할리우드에서도 부담이 안되는 규모의 돈이 아니다. 따라서, 생산과 유통과정에서 발생할 수 있는 리스크는 스튜디오와 네트워크의 수직적 결합을 통해서 어느 정도 완화시킬 수 있었지만, 누적되는 제작비 부담은 몇몇 실패작을 경험하게 되면 큰 문제로 확대될 수 있는 위험을 끌고 안고 있다고도 볼 수 있다.

### 2. 편성 규칙의 사례

스튜디오가 독립제작사와 TV네트워크와의 관계에서 리스크에 어떻게 대응하고 있는가는 편성 규칙

(Fin/Syn Rule, Financial Interest and Syndication Rule)이 잘 보여주고 있다. 편편 규칙이 시행되기 전인 1970년대 중반 이전, 시행중이던 1970년대 중후반부터 1990년대 중반, 그리고 완전히 폐지된 1995년 이후로 나누어 네트워크, 스튜디오, 독립제작사가 떠안게 된 리스크의 상대적 크기를 보면, 스튜디오의 리스크 분산 메커니즘을 이해하는 데에 도움이 된다.

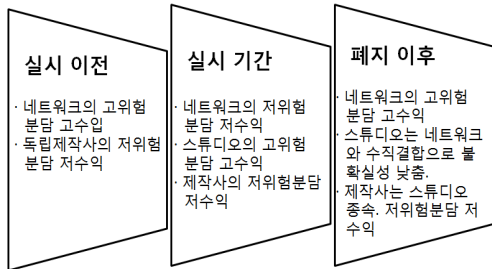


그림 5. 편편 규칙의 전후 리스크 분산 변화[5]

1990년 중반 이후의 미드 활성화는 1995년 있었던 편편 규칙의 폐지와도 무관하지 않다. 이 제도는 네트워크는 외주제작 프로그램의 방영권만 가지며, 신디케이션을 통해 재정적 이익을 볼 수 없도록 규정한 제도로서, 독립제작사 활성화와 네트워크 수직결합 및 독과점을 제한한 제도였다. 그러나, 이 제도가 독립제작사 활성화에 실제로 기여하기보다는 메이저 스튜디오의 이익에 더 기여하고 있다는 비판이 제기되면서 1991년부터 1995년까지 단계적으로 폐지되었다. 그렇게 되자, 1990년대 중반부터 현재에 이르는 시기 동안에, 네트워크를 소유한 할리우드 메이저 스튜디오를 중심으로 자체 텔레비전 스튜디오를 가동시킴으로써, 실질적인 자체 제작체계(in-house production)를 구축하였다[10]. 예를 들면, 1993~1994년에 NBC, CBS, ABC, FOX 등 4대 네트워크의 자체제작비율은 18~34%였으나, 2002~2003년에는 49~67%로 증가하였다[11].

1990년대 중반 이후 스튜디오는 네트워크와의 수직적 결합을 통해서 TV제작 시스템을 더욱 공고히 했다. 디즈니와 합병한 ABC는 1985년에 설립된 터치스톤 텔

레비전(Touchstone Television)을 2007년 ABC스튜디오로 이름을 바꾸었다[12]. NBC유니버설 그룹은 2004년에 NBC유니버설 텔레비전 그룹을 설립하였고, 2007년에는 그 산하에 유니버설 미디어 스튜디오(이전에 NBC유니버설 텔레비전 스튜디오로 불림)를 설립하였다가, 2010년 11월에 컴캐스트에 인수되었다[13]. CBS는 파라마운트 텔레비전과 CBS 스튜디오를 합병하여 2006년에 CBS 텔레비전 스튜디오를 설립하였다[14]. 뉴스코프사의 Fox 텔레비전 스튜디오는 1997년에 설립되었다[15].

반면, 소형 드라마 독립제작사는 독립적인 생존이 어려워져 스튜디오의 하청업체로 남든지 사라지든지 결정해야 했다. 편편 규칙이 폐지된 이후, 스튜디오의 재정적 후원 하에 네트워크의 제작비는 30% 이상 증가하였고[11], 특히, 드라마 시리즈 제작에서는 편당 200만 달러를 넘는 제작들이 이루어지게 되었다. 이런 와중에 독립제작사들은 비용에도 못 미치는 제작비 계약을 하기도 하였는데, 흥행에 실패하여 이차 시장에서 수익을 올리지 못하면 적자재정에 어려움을 겪기 일쑤였다 [10][11][16].

드라마 제작으로부터의 재정적 이익이 보장되면서, 네트워크는 대형 미드 제작에 박차를 가하게 되었다. 독립제작사들은 편편 규칙의 재도입을 주장하지만, 이미 1980년대의 미디어 기업 거대화 과정을 거치면서 네트워크와 한 배를 타게 된 할리우드 메이저 스튜디오가 1970년대처럼 독립제작사의 입장에 동조할 리가 없었다[10].

### 3. 디지털 환경에 대한 스튜디오의 대응

새로운 미디어 기술 환경에 할리우드의 메이저 스튜디오는 대응을 하지 않을 수 없다. 텔레비전의 도입으로 고전하던 메이저 스튜디오가 이내 텔레비전이 경쟁이기보다 새로운 시장이 될 수 있음을 간파하였던 것과 마찬가지로 디지털 환경도 자신에게 유리하고 호의적인 환경이 될 수 있도록 대응하고 있다.

스튜디오의 대표적인 대응은 온라인 유통망의 확보에 대한 관심으로 나타났다. 영화의 유통창구로 인터넷이 부각되기 시작한 것은 2000년대 초반부터라고 볼 수

1 방송사 프로그램의 저작권을 확보하여, 네트워크 방영 이후 케이블방송이나 독립방송사 등에 방송권을 유통시켜 수익을 올리는 기업활동을 금지한 제도를 뜻함.

있는데, 당시에 유통망으로서의 인터넷은 관심을 갖지 않을 수도 없지만, 그렇다고 큰 수익을 보장해주는 창구 역할을 하지도 않는 그런 위치에 있었다. 그러나, 기술의 흐름은 역행하지는 않으므로, 온라인 유통의 비중은 점차 커지기 시작했고, 오프라인유통은 쇠퇴하기 시작했다. 한 예로, 2010년 9월 23일 비디오 대여망인 블록버스터(Blockbuster)가 파산신청을 했다. 한편, 넷플릭스(Netflix)는 우편으로 DVD 대여서비스를 제공하다가, 온라인에서 월정액 무제한 이용 스트리밍 서비스를 오픈하기에 이른다.

스튜디오는 최신영화를 홀드백 기간 없이 제공하는 '프리미엄' 서비스를 제공하여, 편당 20~30달러에 최신 영화를 제공하기에 이른다. 전통적으로 콘텐츠 산업이 구사한 시간차를 둔 가격차별화 전략도 흔들리기 시작한 것으로 볼 수 있다.

## V. 결론

### 1. 효율적 리스크 분산의 중요성

할리우드의 드라마 생산과 유통의 구조를 보면, 산업 전체가 얼마나 불확실성을 줄이고 투자 리스크를 분산시키기 위한 노력들로 가득 차 있는지를 알게 된다. 드라마 생산에 투자를 한 주체는 어느 정도 리스크를 감수하지만, 리스크의 일정 부분만을 떠안고 싶어 한다. 스스로 투자 리스크의 큰 부분을 떠안게 되고, 산업의 다른 영역은 리스크로부터 비교적 자유롭게 되면, 가격에 대한 통제력을 잃게 된다. 예를 들어, 스튜디오가 드라마에 전적으로 투자하여 드라마를 선제작하였다 가정해보자. 그 투자의 리스크는 전적으로 스튜디오가 떠안게 되는 것이다. 왜냐하면, 그렇게 제작된 드라마가 네트워크에서 편성되지 않는다면, 스튜디오는 제작에 투입된 돈을 회수할 방법이 없다. 선제작되었다는 사실은 스튜디오에는 결정적인 약점이 되어, 스튜디오는 네트워크와의 거래에서 협상력을 잃게 된다. 스튜디오가 네트워크와 편성계약을 하면서 제작에 들어간다면 스튜디오가 떠안게 되는 투자의 리스크와 작품행의 불확실성은 네트워크에 분산된다.

드라마 제작에서 투자의 리스크를 어느 한 측에 전적으로 부담시킨다면 시장에 상품이 공급되지 않는다. 따라서, 생산, 유통, 분배망의 리스크 분산이 합리적으로 이루어져야 시장에서 드라마 공급이 원활하게 이루어질 것으로 본다.

### 2. 한국 TV드라마 산업에서의 시사점

한국 TV드라마 산업의 가장 중요한 문제는 바로 리스크의 분산이 효율적으로 이루어지고 있지 않다는 점이다. 지금까지 초방 드라마가 편성될 수 있는 채널은 지상파방송 3개사로 제한되어 있었다[10]. 그러다보니, 드라마 유통의 병목은 대단히 좁았고, 지상파3사는 독립제작사와 리스크를 분담하기보다는 독립제작사에 전가하려는 경향을 보였다[17][18]. 드라마 제작에 있어 점차 개선이 되고 있지만, 여전히 프로그램의 권리귀속 관행은 방송사에 절대적으로 유리하게 행해지고 있다. 일반적으로 아시아 지역의 수익을 수수료 20% 공제 후 50 대 50으로 제작사에 배분하고 있으며, OST 권리는 제작사에 귀속되고, 기타 부속 저작물의 경우 합의에 따라 일부 제작사에 귀속되고 있다. 그 외에는 대체로 방송사에 귀속되고 있는 것이 현실이다[19]. 드라마 제작 및 방송이 나가는 중에도 공식적인 계약서 서명이 이루어지지 않는 일까지 발생하는데, 편성계약이 미리 이루어지지 못하게 되면 제작사도 선제작할 수 없게 된다. 그렇게 되면서 작업일정이 촉박해지고, 한국 TV드라마의 어두운 면을 드러낸 '쪽대본' 문제가 발생하게 되는 것이다[10].

한국 TV드라마산업에서 생산, 유통, 분배의 역할을 병행해 온 지상파3사는 부분적으로 스튜디오의 역할도 수행하였다. 할리우드 스튜디오와의 결정적인 차이는 우리의 지상파3사는 이윤극대화를 추구하는 데에 한계가 많다는 점이다. 이윤극대화의 첫 번째 단계는 시청률에 따른 광고단가의 연동폭을 제한하여 광고단가의 큰 변동을 억제하는 광고제도이며, 두 번째 단계는 공영방송의 경우 근본적으로 이윤극대화 조직이 아니라는 점이다.

방송사와 제작사 중 어느 한 측이 자신의 리스크를 줄이기 위한 무리한 전략을 구사한다면 TV드라마의

생산 및 유통의 생태계가 위협을 받게 된다. 예를 들면, 방송사가 편성권을 가지고 저작권 이용에 대한 불공정한 계약을 제작사에 강요한다면, 제작사는 수익 극대화에 차질이 생기게 되어, 결국은 작품의 질을 떨어뜨리는 결과로 이어질 수 있다. 또한 장기적인 계획하에서 제작에 임할 수 없게 된 제작사는 현재의 작업에서 수익을 최대한 이끌어내려는 시도를 함으로써 상호 신뢰를 떨어뜨리는 행동을 할 수 있다.

미국의 TV드라마 생산과 유통에서 스튜디오와 스튜디오의 수직적 결합 전후의 효과 등을 통해서 볼 때, 어느 한 측의 탐욕적 접근은 당장은 이익을 내는 듯하지만, 장기적으로 가면서 산업의 생태계를 위협하기도 한다. 특히 새로운 미디어 기술과 플랫폼의 등장, 빠른 이용자 행동패턴의 변화 등이 있는 시대에 리스크를 모두 떠안는 기업행위는 합리적인 판단으로 보기 어렵다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 임정수, *영상미디어산업의 이해(개정판)*, 한울, 2006.
- [2] B. M. Owen and S. S. Wildman, *Video Economics*, Harvard University Press, 1992.
- [3] D. Wildman and S. Siwek "The economics of trade in recorded media products in a multilingual world," Washington DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1988.
- [4] 박소라, "지상파방송 프로그램 유통전략의 특성에 관한 연구", *방송과 커뮤니케이션*, 제8권, 제2호, pp.6-35, 2007.
- [5] 임정수, *미디어콘텐츠 생산 및 유통구조와 호혜적 미디어 생태계*, 방송콘텐츠 유통포럼, 2011.
- [6] R. Pearson, *Reading lost*, I.B.Tauris, 2009.
- [7] 송낙원, *포스트할리우드*, 커뮤니케이션북스, 2007.
- [8] 한국영화진흥공사, *미국영화산업백서*, 2001.
- [9] R. D. Valle, *The one-hour drama series*. Silman-James Press, 2008.

- [10] 임정수, *미드: 할리우드 텔레비전 드라마 생산 이야기*, 한울, 2010.
- [11] 박남기, "정책, 방송환경의 변화와 외주제작", *해외방송정보*, pp.17-22, 2004.
- [12] <http://abc.go.com>
- [13] <http://www.nbc.com>
- [14] <http://www.cbs.com>
- [15] <http://www.fox.com>
- [16] 장병희, "신디케이션 시장 및 적자제작 시스템", pp.23-27, *해외방송정보*, 2004.
- [17] 이문행, "국내 방송 콘텐츠 유통 시장의 구조적 특성", *한국콘텐츠학회논문지*, 제10권, 제9호, pp.146-154, 2010.
- [18] 이문행, "국내 방송 드라마의 유통 구조 및 창구의 특성", *한국콘텐츠학회논문지*, 제8권, 제10호, pp.104-113, 2008.
- [19] 박창식, "드라마 제작사의 드라마제작, 유통 현황과 과제", *드라마 산업 현황과 과제 세미나*, 2008.

#### 저 자 소 개

임 정 수(Jungsu Yim)

정희원



- 1992년 8월 : 연세대학교 신문방송학과(정치학사)
  - 1994년 8월 : 연세대학교 신문방송학과(정치학석사)
  - 2002년 12월 : 노스웨스턴대학교 커뮤니케이션학과(언론학박사)
  - 2003년 3월 ~ 현재 : 서울여자대학교 언론영상학부 교수
- <관심분야> : 방송정책, 콘텐츠 산업과 정책, TV드라마산업.