

Strategic Management and Competitive Advantage

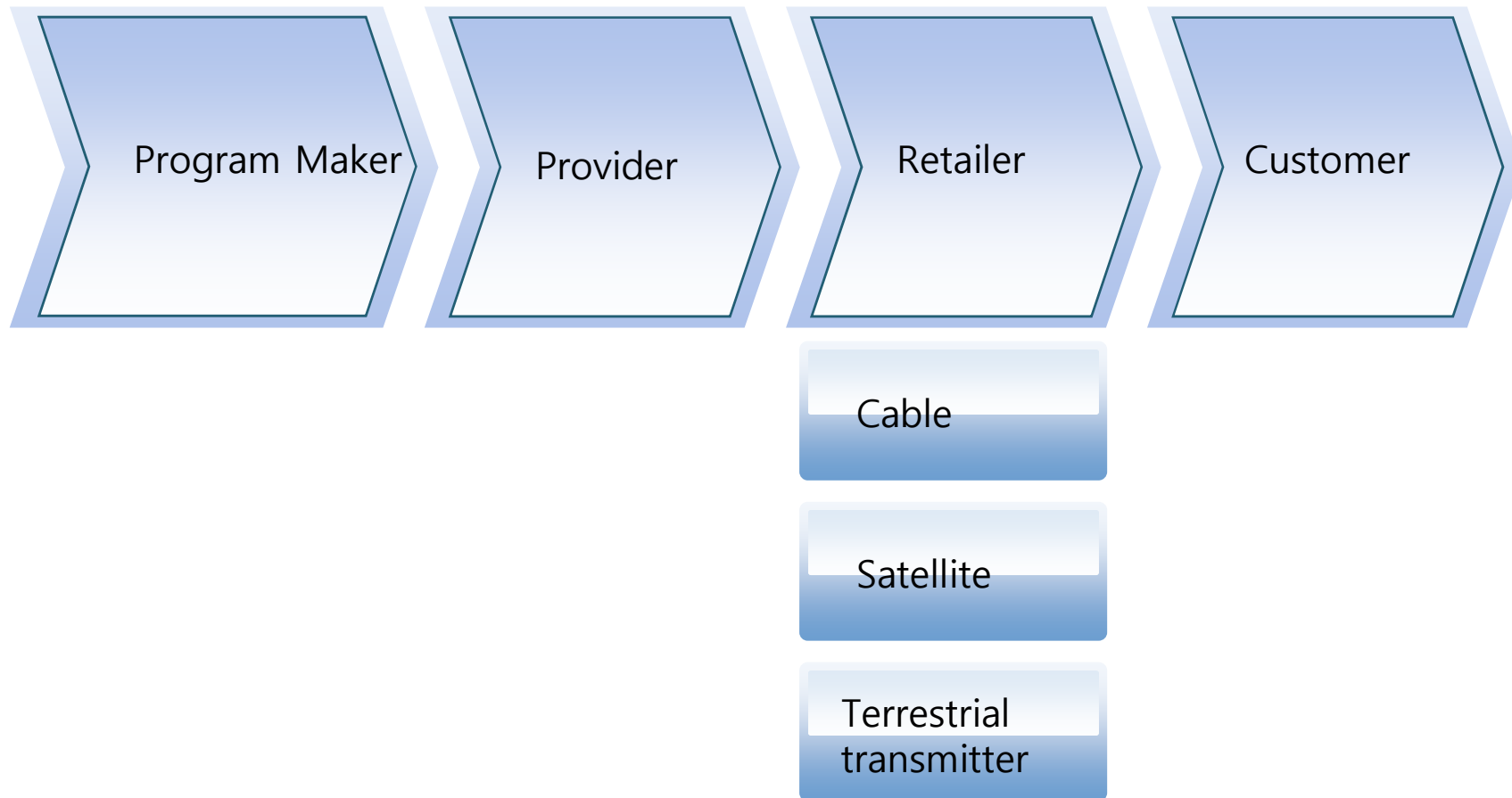
Case 3-3 British Sky Broadcasting Group PLC

Introduction

- **BSkyB?**
 - British Sky Broadcasting Group plc
 - TV Content를 위성을 통해 영국과 아일랜드에 송출하고 (소매), 다른 플랫폼에도 이를 판매(도매)
- **BSkyB의 성장**
 - 1990년 두 위성TV 방송회사의 합병으로 탄생(스카이 TV + BSB)
 - 런던과 뉴욕 증시에 상장되어 시가총액이 GBP8.7 billion (1999년 2월)
 - 지분의 40%는 News International, 30%는 루퍼트 머독이 소유
- **BSkyB의 매력**
 - 각종 Sports programming, 특히 프리미어 리그의 생중계권
 - 프리미어리그는 가장 인기 있고, 가장 정기적으로 시청하게 되는 프로그램
 - 1996년 BSkyB는 프리미어리그 모든 경기의 4년간 독점 중계권을 GBP670 million (한화 약 1조 3천8백억원)에 사들임

Introduction

TV 시장의 구조



BSkyB

- **BSkyB의 전략**

- 유료TV시장의 Channel provider와 retailer의 역할을 동시에 수행
- 메이저 영화사에 대한 의존도를 낮추기 위해 영화도 제작할 계획이라고 발표
- 유료 TV 회사는 시청료와 pay-per-view, 그리고 광고에서의 추가적 수익이 주된 이익
- Pay-per-view에서는 일반적으로 영화, 콘서트, 복싱경기 등을 다루지만 BSkyB는 축구(Nationwide league의 경기) 또한 pay-per-view를 적용시킴

- **Channel Provider로서의 BSkyB**

- BSkyB는 프로그램 제작자로부터 content를 사서 retailer에게 배포
- 예를들면 위성 플랫폼인 Sky Sports 1 Channel을 통해 소비자들에게 직접 제공을 하고, NTL cable network와 Ondigital(디지털 지상파 방송사)에게 도매로 판매
- BSkyB의 프리미엄 채널을 위한 wholesale price는 retail price의 57~59%에 해당하며 많은 시청자, 높은 점유율과 같은 목표에 대해 추가적 할인 또한 주어짐, 실패할 경우 패널티 부과

BSkyB

- **Retailer 로서의 BSKyB**

- 프로그래밍 패키지를 다양하게 꾸며서 제공하여 (4개의 완전 소유 채널, 9개의 부분 소유 채널, 28개의 Third-party 채널)
- BSKyB는 다음 5년간 지속될 수 있는 마케팅 캠페인을 시작
- 광고, 마케팅 비용이 1997년 GBP 59 million 에서 1998 년 152million 으로 상승
- 최근, BSKyB(32.5%), British Telecommunications Holdings, (32.5%), Midland Bank(20%), Matsushita Electric Europe(15%)가 모여 Open 이라는 Joint venture 를 만든 후 기존의 broadcasting activities를 홈쇼핑, 은행업무, 여행정보서비스, interactive 게임 등의 분야로 확장

Free-to-air TV

- **Free-to-air TV (무료 TV)**

- **BBC**

- 공영방송으로서 문화부의 지도를 받음
 - 영국 2천 3백만 TV소유 가정에 부과되는 세금에 포함된 license fee가 주 수입원
 - 무료방송(Free-to-air, FTA) 채널2개와, 케이블, 위성, 디지털 지상파 송신기를 통해 배포되는 무료방송 채널 3개, 5개의 전국 라디오 네트워크, 30여개의 지방 라디오 방송국, 그리고 온라인 뉴스 서비스를 제공
 - Joint Venture로 설립한 BBC Worldwide를 통해 다국적 서비스를 제공
 - 웨일즈 어로 방송되는 공영방송 제공

- **ITV Channels**

- 영국 정부는 몇몇 독립 상업 채널(ITV Channels)에 라이선스를 부여 – 지상파 신호를 통해 무료방송
 - 주 수입원 : 광고 수익, 지역방송 라이선스
 - Carlton TV Limited, Granada Group PLC가 ITV 광고 수익의 1/3을 차지, 각각 영국인구의 38%, 47% 를 담당
 - Granada : 타 방송사 투자 및 TV 시스템 렌탈, 여행서비스, 호텔 체인 운영 등 다각화를 꾀함
 - Channel 4 : FilmFour를 설립하고 구독형 채널(subscription channel)인 FilmFour를 설립하고 모든 플랫폼(지상파, 케이블, 위성)으로 전송

Pay-TV

- **Pay TV (유료 TV)**

- **Flextech**

- 가장 큰 채널 공급자 (Channel Provider) – 케이블 네트워크와 BSkyB에 공급
 - 다섯 개 채널 소유, TV Travel Shop의 대주주, 세 개의 채널에 대한 관리직능을 가진 것으로 추측, BBC WorldWide와 Joint Venture

- **Cable Platform**

- Retailer들은 일반적으로 세 가지 공급 플랫폼 중 한가지(케이블, 위성, 디지털 지상파) 이용
 - 케이블 1위 사업자인 Telewest Communications는 1999년 AT&T와 경영권 인계 협상
 - 2위 사업자 Cable & Wireless Communications는 Cable & Wireless의 자회사로서 다수에 의해 운영되며, 통신, 디지털 서비스에 강점을 가짐

- **Terrestrial Transmitters**

- ONdigital은 2개의 유료 TV채널을 공급하며 영국 인구 70%에게 서비스를 공급, ITC가 BSkyB에게 joint venture 회사의 지분을 Carlton과 Granada에게 팔도록 명령한 후 ONdigital의 지분을 동등하게 소유

- **Satellite Platform**

- BSkyB가 The Racing Channel, Zee TV와 같은 소규모 채널 사이에서 유일한 Major retailer

Premier League Football

- **Premier League Football**

- 스포츠 프로그램과 프리미어리그 생중계는 BSkyB의 핵심 가치
- 축구 중계의 절반을 BSkyB가 차지할 것으로 기대
- BSkyB의 시청자중 45~86%가 다섯 개의 빅 매치 동안 가입한 것으로 조사됨
- 4년간 GBP670 million 으로 타 방송사를 제치고 60경기의 독점중계권을 얻음
- Sky Sports 1 channel을 통해 모든 경기를 중계 (BSkyB = Retailer)
- 다른 케이블 방송사, ONdigital 에게 공급 (BSkyB = Provider)

- 프리미어 리그는 구단들이 공동으로 소유한 회사사(Private company)
- 리그를 운영하고 일정을 짜며 중계권 라이선스 협상을 함
- 클럽들은 방송수익의 반을 공평하게 , 1/4를 클럽의 실적에 따라 분배하고, 나머지를 facility fee로 하는 것에 동의함

현재 B SkyB

- **위성시스템 영역 밖으로의 사업 확장**
 - 위성 플랫폼 확장을 통한 브로드밴드 사업 시작
 - 휴대폰으로 TV 서비스를 제공, 영화와 스포츠 다운로드서비스
 - **위성 시스템 영역 밖으로 사업 확장**
 - 고객들이 프로그램을 저장하고 실시간 방송 정지 할 수 있도록 함