

가 단기적으로 전략적 봉쇄를 행할 수 있다고 판단하였다. 즉, 지역스포츠 프로그램의 경우 해당 지역의 MVPD 사업자가 가입자를 유치하는데 반드시 필요한 즉, “must have”로 분류되는 프로그램이므로 (지난 심결 및 기록들로 판단하건대) 단기적으로 경쟁(및 잠재적 경쟁) MVPD 사업자에 프로그램을 제공하지 않는 전략적 봉쇄 유인이 크다고 판단하였다. 이 문제에 대해 Liberty Media는 지역스포츠채널과 관련한 계약을 6년간 유지기로 하였고, 현재 News Corp.에서 양도된 채널뿐만 아니라 이후 새로이 포함되는 채널에 대해서도 동일한 원칙을 고수기로 하였다. 위원회는 이를 받아들여 위 내용을 승인조건으로 제시하였다.

지역TV방송국 시장의 경우, 지상파 재송신에 관한 계약 승계 문제가 이슈였으나 Liberty Media가 자발적으로 기계약된 사항을 향후 6년간 유지기로 함에 따라 문제되지 않았다.

참고자료:

- [1] 김희수 외, “방송서비스의 다매체화 및 통신방송 융합에 따른 공정경쟁 이슈 연구(Ⅱ),” KISDI 연구보고 07-08, 2007. 12
- [2] FCC, Memorandum Opinion And Order, (FCC MOAO). (2004). MB Docket No. 03-124.
- [3] FCC, Memorandum Opinion And Order, 2008, MB Docket No. 07-18.

미디어융합시대 베텔스만(Bertelsmann AG)의 사업현황 분석

정보통신협력연구실 연구원 윤지원
(T. 570-4311, jwyune@kisdi.re.kr)

1. 개 요

베텔스만(Bertelsmann AG)은 복합미디어 기업으로 뉴스코퍼레이션, 타임워너, 디즈니 등과 함께 세계 미디어 산업을 주도하고 있다. 1835년 독일에서 출판·인쇄업으로 출발, 현재 전 세계 50여 개국에 진출한 베텔스만은 텔레비전, 라디오, 출판, 잡지·신문, 음반, 인쇄와 미디어서비스, 북클럽 사업 등을 운영하고 있는 복합미디어사업체로 구미디어와 신미디어를 아우르며 제조와 유통을 포함하는 수직적 통합을 꾀하고 있다. 이 글에서는 미디어융합시대를 맞이한 유럽 기반의 미디어기업인 베텔스만의 사업을 분석하고 다른 세계적 복합미디어 기업들과의 차이점을 살펴보고자 한다.

2. 본 문

가. 베텔스만의 사업부문별 분석

○ RTL그룹

RTL그룹은 TV 프로그램 제작을 포함 10개국에 38개의 TV채널과 29개의 라디오 방송국을 가지고 있다. RTL그룹은 유럽의 엔터테인먼트 선도 기업으로 독일의 'RTL Television', 프랑스의 'M6', 베네룩스 지역의 'RTL' 채널 등을 소유하고 있으며 세계 최대의 독립적 TV 콘텐츠 제작업체 중 하나인 'Fremantle Media'를 운영하고 있다. 매출액 규모는 2006년 기준으로 전년도대비 10.3% 상승한 56억 유로에 달한다.

○ 랜덤하우스(Random House)

뉴욕에 본사를 두고 있는 랜덤하우스는 국제적 서적출판그룹으로 100여개가 넘는 계열사를 거느리고 있으며, 미국의 'Knopf'와 'Doubleday', 영국의 'Ebury', 독일의 'Siedler'와 'Goldman' 등이 그것이다. 전 세계 17개국에 영어, 독일어, 스페인어, 일본어, 한국어로 출판하고 있으며 매출액 규모는 2006년 기준으로 전년도 대비 6.5% 상승한 19억 4,700백만 유로를 기록하였다.

○ 그루너운트야르(Gruner+Jahr)

인쇄와 출판회사인 그루너운트야르는 독일 함부르크에 본사를 두고 있는 유럽 최대의 잡지 발행업체로 전 세계 20여 개국 300개 가량의 잡지와 신문을 공급하고 있다. 매출액은 2006년도 기준으로 전년도 대비 9% 상승한 28억 6,100백만 유로이다.

○ BMG

BMG(Sony BMG)는 베텔스만(Bertelsmann AG)과 미국 소니사가 50대 50으로 지분을 소유하고 있는 합작기업으로 2006년 9월 베텔스만의 BMG사업부문을 유니버설 뮤직에 매각하였다. 'Arista', 'Columbia' 등의 유수의 레이블을 보유한 세계 2위의 음반회사인 BMG는 음반시장의 전 세계적 침체로 매출액은 2006년에 전년도 대비 5.2% 하락한 20억 1,700백만 유로에 달했다.

○ 알바토(Arvato)

국제적인 미디어·커뮤니케이션 서비스 공급업체인 알바토는 'Arvato Direct Service', 'Arvato Logistics Service', 'Arvato Print', 'Arvato Storage Media', 'Arvato System' 등의 사업부문을 운영하고 있다. 사업내용은 그라비아(gravure)와 오프셋(offset) 인쇄공장, 콜·서비스 센터, 고객 충성도 프로그램(customer loyalty program), 물류서비스, 공급사슬 경영, 스토리지 미디어 제조, IT서비스, 모바일·무선 서비스 등으로 전 세계 37개국에 진출

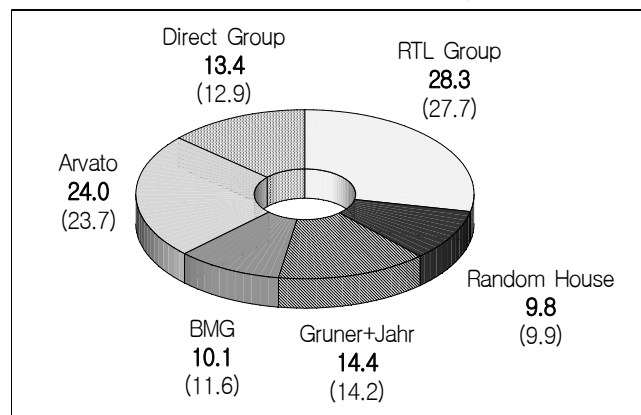
해 있다. 매출액규모는 2006년에 전년도 대비 9.6% 상승한 47억 8,200백만 유로를 달성하였다.

○ 다이렉트 그룹(Direct Group)

다이렉트 그룹은 24개국에 진출해 있으며 북클럽, 뮤직클럽 등을 포함한 온·오프라인 서점을 운영하고 있으며 매출액은 2006년도에 전년도 대비 11.8% 상승한 26억 6,500만 유로를 기록하였다.

〔그림 1〕 2006년 베텔스만 사업부문별 매출 비중

(%, ()은 2005년도)



자료: 베텔스만, 2007

세계 미디어 복합기업과 베텔스만

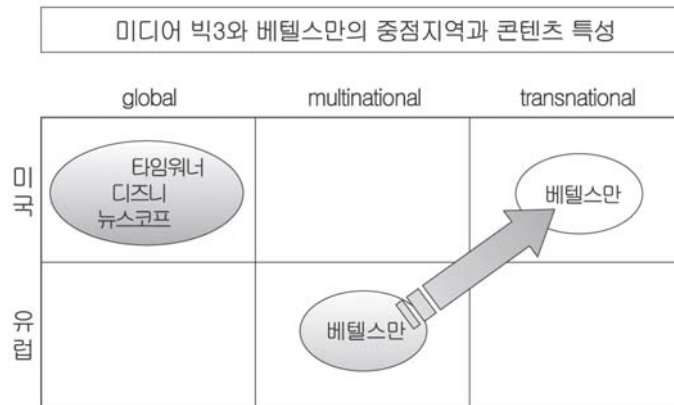
나. 세계 미디어 복합기업과 베텔스만

뉴스코퍼레이션, 타임워너, 월트디즈니 등 미국 중심의 세계적 미디어복합기업들은 구미디어와 신미디어의 융합, 수직·수평적 통합이라는 미디어 시장의 두 가지 큰 흐름을 충실히 실현하고 있다. 이 미디어 빅 3은 수익성이 높은 영화 등의 엔터테인먼트 사업에 주력하고 있으며, 최근 들어 스포츠의 산업적 가치가 크게 증가하면서 타임워너의 CNNSI(스포츠 일러스트레이티드), 월트디즈니의 ESPN, 뉴스코퍼레이션의 폭스스포츠 등 스포츠채널 부문의 경쟁이 두드러지고 있다. 베텔스만은 전통적으로 구미디어인 방송과 인쇄·출판 분야에 경쟁력을 가지고 있으며, 미디어 빅 3과 달리 방송제작, 서적·잡지 등의 출판과 북클럽 등의 전자상거래에서 콘텐츠와 마케팅의 현지화(localization)를 지향하고 있다.

미디어 빅3과 베텔스만은 사업의 다각화 수준(level)과 유형(type)에도 차이를 보인다. 미디어 빅3과 베텔스만은 모두 다각화 수준에 있어서는 중간에서 높은 단계의 다각화를 추구하고 있으나 그 유형에 있어서는 디즈니만이 각 사업부문간 깊은 관련을 맺고 있다. 그 이유는

디즈니는 콘텐츠기업으로 인지도 높은 캐릭터를 애니메이션, 영화, 테마파크, 캐릭터 상품 등으로 흡수, 발전시키는 시너지효과 창출을 전략으로 하고 있어 각 사업부문간 자산과 기술, 배급망의 공유가 원활히 이루어지고 있는 것이다.

〔그림 2〕 세계 미디어 빅3과 베텔스만의 중점지역 및 콘텐츠 특성



자료: 한국문화관광연구원, 2002

〈표 1〉 세계 미디어 빅3과 베텔스만의 사업다각화

구분	중간·높은 단계의 다각화	내 용	기업별 유형과 특징
사업부문간 깊은 관련 (related constrained)		주력사업이 전체 매출의 70%를 차지하며 사업부문간 상품과 기술, 유통망을 공유	디즈니: 핵심경쟁력인 캐릭터 중심의 콘텐츠를 애니메이션, 테마파크에 적극 활용하면서 시너지 효과 창출
사업부문간 부분적 연관 (links)		주력사업이 전체 매출은 70%이하를 차지하며 사업부문간 제한된 연대	타임워너/뉴스코프/베텔스만: 사업부문별 매출은 비교적 고르며 사업간 연관성 떨어짐

자료: 한국문화관광연구원, 2002

반면 타임워너, 뉴스코퍼레이션과 베텔스만은 각각의 사업이 제한적 연관성을 가지고 있어 실질적으로는 모두 독립적 사업체라고 말할 수 있다. 다른 한편으로는 미국 중심의 미디어 3대 재벌과 달리 베텔스만은 유럽에 기반을 두고 있어 언어로 인한 시장 확대에 한계를 가지고 있다. 다시 말해 미디어사업에 있어 사업부문간 연대, 콘텐츠·기술 공유의 문제만이 시장

석권에 결정적 영향을 미치는 것으로만 볼 수 없으며 다만 디즈니와 같은 콘텐츠 기업에게 있어서는 콘텐츠와 기술의 사업체간 공유가 매우 중요한 요소로 작용하고 있는 것으로 볼 수 있다.

3. 결 어

베텔스만은 엔터테인먼트사업 중심의 세계 미디어산업 환경에 적응하고 경쟁력을 키우기 위한 전략이 필요할 것이다. 미국 중심의 시장 환경에 대응을 위해 언어·문화적 차이를 해소하고 시장변화에 빠르게 대처할 수 있는 잠재력 있는 회사의 인수나 자회사(subsidiary) 설립이 방법이 될 수 있을 것으로 보인다.

또, 베텔스만은 상품의 종류와 마케팅에 있어 지역화(localization)를 추구하고 있는데 북클럽 등의 전자상거래에 있어서 이러한 지역별·고객별 맞춤전략이 성공을 거두었다고 할 수 있을 것이다. 그러나 사업본부(headquarter)와 자회사간의 관계가 분산된(decentralized) 지역화전략은 재정적 부담을 가중시키게 된다. 사실 지역화전략은 소비자취향이 절대적 요소인 영화 사업에 있어서도 소비자의 국가별 지역적 차이가 모호해지고 있어 표준화를 추구하고 있는 것이 현실이다. 따라서 베텔스만은 현재의 지역화 전략과 함께 콘텐츠의 다국적(transnational)전략을 함께 취해 효율적 운영을 모색해야 할 것이다.

마지막으로 AOL 인수 후 고전하고 있는 타임워너의 경우에서와 같이, 미디어 융합시대의 도래에 따른 세계 미디어기업들의 적극적 인수(acquisition) 전략들이 실패로 끝난 사례를 찾기는 어렵지 않다. 인수와 합병에 있어서 신중한 태도를 견지하고 전략적 제휴(strategic alliance)와 합작투자(joint venture) 등의 낮은 단계의 방법들을 적절히 병행해야 할 것이다. 아울러, 미디어 커뮤니케이션 서비스로 베텔스만 사업부문 2위로(24%) 성장한 ‘알바토(Arvato)’의 미디어와 통신, IT를 융합한 성공적 비즈니스모델은 미디어융합시대를 맞이한 우리 기업에게도 참고할만한 사례가 될 것이다.

참고자료:

- [1] Bertelsmann AG, Annual Report, 2007
- [2] 한국문화관광연구원, 해외문화콘텐츠 선도 기업 연구, 2002
- [3] www.bertelsmann.com