

한국 스포츠마케팅 에이전시의 비즈니스 전략과 발전과제

Sport Business Strategies and Developmental Tasks of Sports Marketing Agencies in Korea

신재휴

서울시립대학교 생활체육정보학과

Jae-Hyoo Shin(jhyshin@uos.ac.kr)

요약

본 연구는 스포츠단체의 프로퍼티(property)를 갖고 사업을 하는 스포츠마케팅 전문 회사를 대상으로 이들의 사업 전략 분석을 통해 한국의 스포츠마케팅 에이전시의 비즈니스 성격과 비즈니스 모델의 특징을 규명하고 이러한 특성이 우리나라 스포츠마케팅 에이전시 산업 발전에 어떤 시사점을 주는지 고찰하였다. 스포츠마케팅 에이전시의 비즈니스는 단순히 프로퍼티 권리의 획득이나 대행만이 아니라 권리의 대행을 통해 사업의 기회를 늘리고 파생 상품을 개발하여 이윤을 극대화시키는 능력이 스포츠비즈니스의 핵심 역량임을 나타내고 있다. 한국에서의 스포츠마케팅 사업은 BTL위주의 프로모션 사업을 하는 광고회사와 스포츠콘텐츠 위주로 사업을 하는 스포츠마케팅 에이전시의 이원화된 구조를 보이고 있어 이는 한국 스포츠마케팅 에이전시가 기회와 파생의 극대화 역량을 키우는데 논의해야 할 과제로 남고 있다.

■ 중심어 : | 스포츠마케팅 에이전시 | 스포츠비즈니스 | 전략 |

Abstract

This research aims to analyze business strategies of professional sports marketing companies which have properties of sports organizations in Korea, with a view to investigating into the nature of the business of the agencies and the characteristics of business models and to considering what kinds of suggestions such characteristics have for the development of professional sports marketing agencies in Korea. Professional sports marketing agencies do not simply acquire their property rights or act as a proxy in getting the property rights but also multiply opportunities for their business while acting as a proxy and developing extension commodities so as to maximize their profit, which is a core capability of sport businesses. Sports marketing businesses in Korea are characterized by dual structure: advertisement companies specializing in BTL (Below The Line)-centered promotion business, and sports marketing agencies specializing in the business focused on sports contents. This structure serves as an obstruction for Korean sports marketing agencies to build up their capabilities to maximize opportunities and extension.

■ keyword : | Sports Marketing Agency | Sport Business | Strategy |

I. 서론

우리나라는 1988년 올림픽 유치 이후 2002한일월드

컵, 2011대구세계육상선수권대회와 같은 각종 국제 스포츠이벤트를 유치하거나 준비하면서 한국인의 스포츠 활동 참여는 자발적인 확산과 다양함으로 나타났으며

접수번호 : #101020-011

접수일자 : 2010년 10월 20일

심사완료일 : 2010년 11월 04일

교신저자 : 신재휴, e-mail : jhyshin@uos.ac.kr

스포츠이벤트는 단순한 국가 이미지 개선이나 국위선양을 넘어 국가는 물론 국내 기업, 다국적 기업, 스포츠단체 등 다양한 이해관계자에 이익을 준다는데 인식을 공유 하고 있다.

이러한 이익에 대한 수혜의 동기는 각 이해관계자에 따라 브랜드제고, 기업이미지 제고, 각종 판매 이익 등을 갖고 있지만 스포츠를 통해 사업을 하는 기업에게는 중개권 판매, 스폰서십 대행 등 다양한 사업기회(Business chance)를 제공해 주고 있다.

일반적으로 스포츠가 비즈니스화 된 계기는 1984년 LA올림픽 일 것이다. LA올림픽이 스포츠비즈니스의 도화선이 된 것은 그 전까지의 올림픽은 장기적으로는 개최국에 도움이 됐지만 단기적으로 개최국에 많은 재정적 부담을 주었다. 1984년 당시 LA올림픽 조직위원장이었던 피터 유베로스는 올림픽을 유치하면서 정부의 지원을 받지 않고 방영권 및 스폰서십, 입장권, 상품화 사업을 통해 약 2억 2500만 달러의 흑자를 기록하면서 유베로스의 능력에 주목하였고 동시에 스포츠가 하나의 비즈니스로서 성공 할 수 있다는 사례를 강하게 삼아 주었다[14].

이를 두고 스포츠의 상업화가 본격적으로 시작되었다는 비평이 있으나 경영적인 관점에서는 LA올림픽은 스포츠의 상업화에서 스포츠의 비즈니스화로 전환하는 계기가 되었다고 할 수 있다.

일반적으로 스포츠마케팅 비즈니스의 수행은 스포츠단체와 후원사 또는 미디어 등 이해관계자의 이념이나 시장 구조에 따라 2 가지 사업 형식을 띄고 있다.

하나는 스포츠라는 상품(product)의 생산자인 경기단체와 소비자인 기업 또는 미디어가 중개자 없이 협상하는 것으로 두 당사자가 직접 모든 사안을 처리하는 형태이다.

다른 하나는 일종의 중개 형태인 대행사(agency)가 업무를 대신 수행하는 방식이다. 스포츠마케팅 기업이라고 하는 이들은 프로퍼티 오너(property owner)로부터 권리를 사거나 위임 받아 기업과 미디어에게 판매대행을 하는 소위 스포츠에이전시(sports agency)들이다. 이들은 스포츠단체와 기업, 미디어, 선수 사이의 중개자 역할을 기본으로 하고 있다.

이런 중개자로서 스포츠마케팅 사업을 하는 에이전

시의 유형은 다시 2가지 형태로 나눌 수 있다.

하나는 광고회사 형태이며 다른 하나는 스포츠마케팅 전문 에이전시 형태이다. 이들 두 유형은 스포츠라는 콘텐츠를 갖고 사업 대행을 하는 에이전시(agency) 성격을 갖는 측면에서는 동일하나 주 업종이 다른 차이가 있다.

국내의 제일기획, HS에드, 이노션과 같은 광고회사의 주력 업종은 광고대행 분야 이지만 IB스포츠, FCN과 같은 스포츠마케팅 전문 회사 유형은 주업종이 스포츠마케팅 대행이라는 차이가 있다.

또한 기업 구조면에서 국내 상위 광고회사의 대부분이 대기업의 계열회사로서 인하우스에이전시(In-House Agency) 성격을 띠고 있는데 비해 스포츠마케팅 전문 에이전시는 대기업 계열사가 아닌 독립적인 회사의 구조를 갖고 있다는 점도 차이가 있다[9].

해외의 글로벌 대행사들도 이와 비슷한 구조를 보이고 있다. 예를 들어 일본의 글로벌 광고회사인 덴츠와 하쿠호도는 주업종이 광고대행이면서 스포츠사업을 같이 하고 있지만 IMG, Octagon은 스포츠마케팅 사업을 주력 업종으로 하고 있다. 이런 글로벌 에이전시들은 IOC, FIFA, IAAF와 같은 국제스포츠단체에게는 중요한 파트너 이며 스포츠세계의 새로운 조정자로 위상을 넓히고 있다[8].

본 연구의 목적은 이런 2가지 유형의 스포츠마케팅 대행사 중 스포츠마케팅 전문 에이전시를 대상으로 이들의 사업 전략 분석을 통해 한국의 스포츠마케팅 에이전시 사업의 성격과 비즈니스 모델의 특징을 규명하고 이러한 특성이 우리나라 스포츠에이전시 산업 발전에 어떤 시사점을 주는지 고찰하는데 있다.

구체적으로는 스포츠 프로퍼티(property)를 통해 사업을 하는 스포츠마케팅 전문 기업을 선정하여 사업 전략의 실체를 파악하고 이들 회사를 통해 한국 스포츠마케팅 전문 회사의 비즈니스 성격을 도출한 후 이 분야의 이론과 산업의 발전적 과제를 도출하는데 있다.

스포츠마케팅은 다양한 관점에서 활발한 연구가 진행되고 있지만 대행사를 중심으로 한 스포츠비즈니스에 관한 내용에 대해서는 많이 해명되고 있지는 않다. 특히, 스포츠마케팅 비즈니스에서 중요한 역할을 하는

전문 스포츠에이전시들의 전략에 대한 연구는 활발히 진행되고 있지 않다.

이와 관련된 연구는 주로 광고회사의 스포츠마케팅 동향과 변천에 관한 연구[5][7][10][11]와 광고회사의 스포츠마케팅 전략에 관한 연구[9]가 있으나 스포츠마케팅 전문 에이전시에 관한 연구는 스포츠에이전트의 경제학적 구조를 분석한 연구[3]외에는 국내 스포츠마케팅 전문 에이전시를 대상으로 스포츠비즈니스 성질을 규명하고 있지는 않다.

이러한 이유는 스포츠마케팅이 기업의 이미지와 브랜드 제고를 위한 유용한 커뮤니케이션 툴(tool)로서 사용되고 올림픽, 월드컵 등 메가 스포츠이벤트 등에 글로벌 기업들이 많은 관심과 투자를 하면서 기업의 스포츠마케팅 활동에 대한 연구가 다수 진행되었으나 스포츠이벤트의 자산(property)을 가진 스포츠단체와 자산의 이해관계자라고 할 수 있는 방송사와 기업을 연결해주는 전문 대행사의 사업에 대해서는 일종의 중개(agency) 성격을 갖는다는 측면에서 스포츠마케팅 에이전시가 차지하는 비중이 상대적으로 약하였고 그것이 이 분야 연구의 늦음과 연결된다고 할 수 있다.

본 연구에서는 스포츠마케팅을 비즈니스로 연결하는 국내 스포츠마케팅 전문 회사의 사업의 성과와 의의를 분석하여 스포츠마케팅 비즈니스의 내용을 한층 더 규명하고자 한다.

II. 연구방법

1. 연구대상

본 연구에서 스포츠마케팅 에이전시라 함은 TV중계권, 스폰서십, 그 외 각종 마케팅 권리를 가진 스포츠단체나 연맹의 프로퍼티를 갖고 대행을 전문으로 하는 회사로 규정하였다.

왜냐하면 국내에는 경기장 보드 광고나 선수관리 대행 등 스포츠마케팅 사업의 영역 중 한 분야만 수행하는 업체는 많으나 경기장보드 광고대행과 같이 한 영역에서만 사업을 하는 경우는 전문 스포츠마케팅 기업으로서 틀을 갖추고 있다고 보기 어려운 이유에서였다.

이런 면에서 본 연구에서 스포츠마케팅 에이전시란 축구, 농구, 배구, 야구 등 특정 단체(KBO, KFA, KBL 등)의 스포츠마케팅 프로퍼티를 갖고 미디어, 협회, 방송 등 종합 스포츠마케팅을 전문으로 하는 대행사라고 정하였다.

현재 통계청의 특수 분류로 되어 있는 스포츠산업 분류(8차)에서는 스포츠산업을 체육활동을 지원하는 제조업, 건설업, 유통업, 관련 서비스업을 포괄범위로 하여 스포츠와 직접 또는 간접적인 관련 사업을 모두 포함시키고 있으나[12] 스포츠에이전시 부문은 포함되어 있지 않다. 스포츠에이전시가 스포츠를 매개로 사업을 한다는 점에서 이는 향후 개정해야 할 부문으로 보인다.

한편 국내 스포츠마케팅업체와 관련하여 체육과학연구원의 스포츠산업정보망에서는 업종별로 분류하여 정보를 제공하고 있다. 스포츠마케팅업종의 경우는 스포츠마케팅대행업, 스포츠에이전트업, 스포츠이벤트업으로 분류하고 있는데[17] 실체는 이 정보망에 수록되어 있지 않은 업체도 많이 있어 국내 스포츠마케팅 에이전시 현황 파악이 어렵다. 스포츠마케팅대행업의 경우 6개 회사만이 등록되어 있고 본 연구 대상을 포함한 국내 유명 스포츠마케팅 기업은 등록되어 있지 않다.

따라서 본 연구에 맞는 대상 설정은 국내 스포츠마케팅 전문회사에 소속된 경영자 4인과 스포츠경영학자 2인의 전문가 자문을 통해 선정하였다. 그 결과 스포츠단체의 프로퍼티를 갖고 사업을 하는 스포츠마케팅 전문기업은 국내 3-4개의 회사가 해당하였고 그 중에서 IB스포츠와 FC Network(이하 FCN으로 함)를 본 연구의 대상으로 선정하였다.

IB스포츠는 잘 알려진 대로 스포츠마케팅 전문 기업으로는 취급액 면에서 국내 1위라고 할 수 있으며 FCN은 IB스포츠 보다 규모는 작지만 KFA(대한축구협회) 프로퍼티를 바탕으로 중계권, 스폰서십 권리 마케팅 등을 내실 있게 하는 회사로서 프로퍼티 콘텐츠를 중심으로 한 스포츠마케팅 모델의 구조를 보이고 있다는 판단에서였다.

2. 조사방법

본 연구는 기업의 스포츠비즈니스 내용을 통해 한국

스포츠마케팅 에이전시의 특성을 파악하는 것으로서 사용한 조사 방법은 각종 문헌자료(documentation)와 기업 홈페이지, IR자료 및 분기보고서(IB스포츠)등 문헌조사와 면접(interview)방법이다.

연구 대상인 두 기업의 홈페이지에는 비교적 상세한 회사의 현황이 소개되어 있어 사업실적과 사업 분야의 일차적 파악이 용이하였으며 이를 토대로 기업의 상황을 파악한 후 면담을 심층적으로 진행 할 수 있었다.

인터뷰는 FCN과 IB스포츠 최고경영층 2인과 실시하였다. 면접은 반구조화면(semi-structured) 면접법을 사용하였으며 면담의 주요내용은 해당 기업이 그들의 주요 영역에서 어떻게 성공적으로 사업을 수행했는지에 초점을 두었다. 일차적으로 면담의 주요 프레임워크를 정한 후 인터뷰를 통해 그것을 보충하거나 새롭게 발견한 내용을 재구조화하는 자유면접(free interview) 방식으로 진행하였다. 면접은 해당 기업을 방문하여 진행하였다.

질문의 주요 내용은 홈페이지에 소개 된 사업 분야와 성과의 확인, 성과에 대한 사업의 동기, 비즈니스 기회, 극대화를 위한 전략, 각 회사의 핵심 사업 분야와 향후 방향 등을 선정하고 면담 동안 나타나는 새로운 사실에 대해서는 내용을 추가하거나 발견한 내용을 수정하면서 프레임의 구조화 하였다.

본 연구의 목적은 궁극적으로 국내 전문 스포츠마케팅 에이전시의 리딩 기업이라고 할 수 있는 두 회사 사업의 특성이 스포츠비즈니스 모델에 주는 의미를 도출하는데 있으나 이는 2개의 기업에 국한 된 것으로 일반화를 위해서는 더 많은 기업을 통한 실증적 연구가 필요할 것이다.

그러나 한국에서 스포츠단체의 프로퍼티를 갖고 전문적으로 사업을 하는 스포츠마케팅 에이전시는 3-4개 회사만이 존재하는 현실에서 대표적인 두 기업에 관한 연구는 국내 스포츠마케팅 에이전시의 비즈니스 모델의 특성을 한층 더 규명하는 것이라고 할 수 있다.

본문의 IB스포츠와 FCN의 사업 전략의 일부 내용은 해당 기업 최고경영층과 면담을 토대로 작성하였으며 모든 책임은 연구자에게 있음은 자명하다.

III. 스포츠마케팅 에이전시의 비즈니스 현황

1. IB 스포츠

1.1 IB스포츠의 조직 및 사업 분야

IB스포츠는 기본적으로 스포츠 관련 협회, 연맹, 구단, 선수 등 원천권리보유자인 프로퍼티 오너(property owner)를 위해 일하는 회사라고 할 수 있다. 때문에 IB스포츠의 사업은 프로퍼티(property) 콘텐츠를 원하는 방송사 또는 광고주를 위해 일하고 마케팅 권리를 파는 등 대행(agency)을 중심으로 한 사업을 기본으로 하고 있다.

IB스포츠는 2005년 스포츠전문 케이블채널 X-Sports를 시작으로 UFC(Ultimate Fighting Championship), MLB, AFC, KBL 중계권 계약을 하면서 사이즈를 키워나가기 시작하였다. 이를 바탕으로 2006년에는 KLPGA 계약 및 코스피(KOSPI) 상장을 통해 자원을 더욱 키워갔고 2007년 김연아선수 매니지먼트계약과 2011년 대구세계육상대회(IAAF World Championship) 국내 중계권 및 마케팅 계약을 체결하면서 사세를 더욱 확장시켜 나갔다. 2009년에는 IPTV스포츠채널인 IPSN을 개국하면서 뉴미디어 사업의 발판을 마련하였으며 최근에는 국내 기업들의 해외 스포츠마케팅을 위한 컨설팅 업무도 동시에 진행하고 있다[16].

표 1. IB스포츠의 주요 연혁

연도	주요실적
2004	<ul style="list-style-type: none"> IB스포츠 설립 PRIDE FC계약
2005	<ul style="list-style-type: none"> 스포츠 전문 케이블 채널 Xports 개국 UFC, MLB, AFC, KBL 계약
2006	<ul style="list-style-type: none"> KOSPI 상장 KLPGA 계약
2007	<ul style="list-style-type: none"> 김연아선수 매니지먼트 계약 2011년 대구세계육상대회 IAAF World Championship 중계권 및 마케팅계약 체결
2008	<ul style="list-style-type: none"> KT, Skylife와 미디어콘텐츠 유통회사 에브리쇼 설립 KLPGA 마케팅계약 체결
2009	<ul style="list-style-type: none"> PPTV 스포츠채널 IPSN개국(IBM미디어넷) 2015 광주 하계 유니버시아드 유치 컨설팅 2013 충주 세계조정선수권대회 유치 컨설팅 대한체육회 마케팅 대행 계약

이와 같은 국내외 스포츠 중계권 판권사업 및 스포츠

마케팅 및 에이전트 사업 등을 통해 전문 스포츠마케팅 회사로는 취급액 국내 1위를 보이고 있다.

IB스포츠는 미디어본부를 포함하여 4개의 본부를 두고[그림 1] 미디어, 스포츠 프로퍼티, 마케팅 분야의 전문 인력이 전체 인력의 70%를 상회하는 등 인력구조가 영업중심으로 되어있다. 장기적으로는 미디어컨텐츠 유통 및 마케팅대행 전문회사에서 미디어그룹과 마케팅 그룹으로 도약의 비전을 갖고 있다[13].

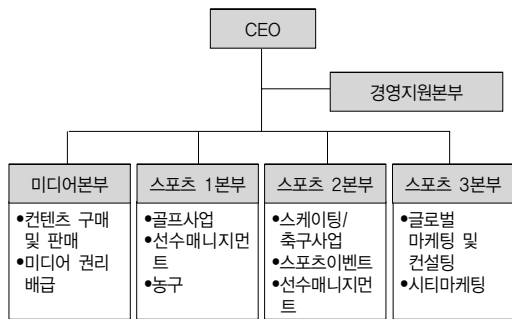


그림 1. IB스포츠 조직도

1.2 IB스포츠의 스포츠마케팅 비즈니스 전략 : 사업 기회 개발

일반적으로 대행사는 중개를 기본으로 하기 때문에 수익은 수수료에 의존하는 편이나 IB스포츠의 경우는 위험(risk)이 있는 사업에 공격적 투자를 하며 사업을 펼치는 특징이 있다.

IMG나 텐츠 같은 글로벌 에이전시는 위험을 감수하며 적극적으로 투자하는 전략을 통해 이윤 극대화를 모색하는 것처럼[8] IB스포츠도 이와 유사한 행태를 보이고 있다. 즉 단순대행 보다는 투자형 대행 사업을 통해 사업다각화를 모색하는 특징이 있다.

예를 들면 IB스포츠는 2011년 대구 세계육상선수권대회 마케팅 권리 협상에서는 MG(Minimum guaranty) 방식으로 99억 원을 조직위원회에게 지불하였다.

일반적으로 에이전시와 프로퍼티 오너(property owner)와의 계약 형태는 원천권리 매매 형식과 업무대행 형태로 나누어진다. 업무대행은 다시 최소이익(MG)보장과 단순대행으로 세분화 된다. 단순대행의 경우 10-15%의 수수료(이익)를 받고 있다. 그러나 MG방식은 판매수익

이 MG미달시 손해의 위험이 있으나 매출이 증가할 경우 15-25% 정도의 이익률을 달성 할 수 있는 장점이 있다. 국내 스포츠마케팅 대행사 대부분이 단순대행인 수수료 방식으로 계약하는 데 비해 MG는 최소한 보증비용으로 IB스포츠 입장에서는 일종의 공격적 투자를 한 셈이다.

TV중계권과 같은 판권 사업의 경우는 단순수수료 대행 방식보다는 원천권리 판매 형식으로 진행해야 하기 때문에 높은 위험(high risk)과 높은 수익(high return)이 존재하는 사업이다. IB스포츠는 MLB 중계권 판매를 시작으로 KBL, AFC, WBC 등 적극적인 중계권 판매 사업을 통해 이익도 많았지만 일부 중계권 판권에서는 많은 손해를 보기도 하였다.

표 2. 스포츠 프로퍼티 콘텐츠 권리 계약 유형[13]

계약형태	원천권리매매	업무대행	
		최소이익(MG)보장	단순대행
계약대상	<ul style="list-style-type: none"> •TV중계권 •주요대회/협회/구단 마케팅권리 •선수매니지먼트 •이벤트운영 •시티마케팅 대행 •기업 스포츠마케팅 대행 •머천다이즈 권리 		
위험요소	원가이하 판매위험 판매처 미확보 위험	판매수익이 MG미달시 적자위험	NO RISK
기회요소	고정적인 원가구조로 인해 판매증가에 따른 수익극대화 가능	매출에 비례한 수익 증가	매출에 비례한 수익증가
평균이익률	20%~25%	15%~25%	10%~15%

IB스포츠는 2007년에 중국법인을 설립하였다. 중국 법인은 한국 자동차 기업에서 신차를 발표 할 때 중국 선수 스폰서십이나 여자골프선수권대회 스폰서십을 연결하는 일을 한다. 마치 텐츠가 일본 기업을 위해 외국에서 활동하는 것과 마찬가지로[8] IB스포츠는 한국기업의 중국이나 해외진출에 맞추어 준비하는 것이다.

IB스포츠가 유럽이나 미국보다는 베트남, 중국, 중동을 공략하는 이유는 두 가지이다. 하나는 한국 진출기업을 위한 사업이고 다른 하나는 IB스포츠의 고유 모델을 갖고 현지 파트너와 손잡고 실행하는 것으로 일종의 수출형태라고 할 수 있다.

즉, 한국이 원천을 개발해서 해외에 판매하는 형태로

서 예를 들면 김연아의 아이스쇼 같은 것이다. 자체적으로 이벤트를 개발해서 중국이나 베트남 등 해외에서 진행 할 수 있으며 A매치와 같이 해외 판권 등 파생 상품 개발이 가능한 것으로 일종의 한류 상품 개발이라고 할 수 있다.

IB스포츠는 최근에(2010년) 진행한 KOC마케팅 독점 대행 계약의 체결로 IOC 조직인 KOC(대한올림픽위원회)에 대해서도 새로운 사업을 개발할 수 있게 되었다. KOC마케팅 독점 대행권을 기반으로 다양한 사업의 기회를 모색하는 것으로 핵심은 IOC와 충돌을 피하면서 KOC 공식스폰서 카테고리를 새롭게 만드는 것이다.

예를 들면 피겨스케이팅 김연아 선수 관련 광고주는 올림픽 기간 동안 그리고 올림픽 1주일 전 과 올림픽 종료 후 3일까지 모든 올림픽 출전 선수의 권리는 IOC에 귀속된다. 만약 이 기간에 권리를 사용하려면 IOC의 허가가 필요하고 이에 대한 관리감독은 NOC에게 위임하고 있다.

IB스포츠가 새로 개발한 것은 KOC스폰서 프로그램 중 스폰서 가입비를 일정하게 내되 이 기간 중 선수 초상권을 사용하게 해 주고 추가비용을 받는 것이다. 일종의 이미지 스폰서십인데 KOC의 허락이 있으면 가능하다. 스포츠기구인 KOC와 IB스포츠가 공동사업(co-work)이 가능한 부분이다. KOC는 IOC로부터 권한이 위임된 상태로 이 문제를 해결 할 수 있기 때문이다.

IB스포츠는 그동안 실적과 신뢰를 기반으로 도시마케팅(city marketing) 분야에도 사업을 넓혔다. 도시마케팅은 IB스포츠의 신규 사업 분야에 해당하는 것으로 도시가 스포츠이벤트 유치할 때 주로 컨설팅을 하는 업무를 말한다. 대구 세계육상선수권대회, 충주 조정경기대회, 광주유니버시아드대회, 평창올림픽유치 등 컨설팅 업무를 진행 하였다.

이것은 그동안 IB스포츠가 스포츠마케팅 사업을 하면서 이해관계자인 국내 및 국제 스포츠단체와의 네트워크가 생기면서 호스트시티비딩(host city beading)이 가능해지게 되었기 때문이며 유치과정의 로비에서부터 마케팅 및 로컬조직위원회(LOC) 구성까지 컨설팅 하는 것으로 일종의 토털 컨설팅이라고 할 수 있다.

이런 면에서 도시마케팅은 스포츠마케팅 회사 측면

에서는 광고주가 늘어났다고 볼 수 있다. 기존에는 스포츠에이전시의 고객은 기업이나 선수, 스포츠단체만 있었으나 이제는 공공부문(public sector)인 지방자치단체가 고객(client)이면서 광고주가 된 셈이다.

IB스포츠의 향후 방향중 하나는 방송(broadcasting) 사업 구상을 갖고 있다. 한국의 우수한 제작능력을 기반으로 프로덕션(production) 자체를 가지고 사업을 하는 것이다.

현재 올림픽은 OBS, 월드컵은 HBS 골프는 IMG 미디어 방송사가 하고 있는데 이들처럼 IB스포츠의 향후 구상은 제작사(Host Broadcasting)의 역량을 쌓으면서 아시안게임부터 직접 현장 제작 하여 모든 프로덕션을 다하는 사업이다. 일종의 완제품의 납부 형태로 다양한 사업기회를 만들 수 있는 강점이 있지만 이를 위해서는 미디어 그룹으로의 도약이 요구 된다.

표 3. IB스포츠 요약 손익계산서(단위: 억 원) [13]

구 분	2009	2008	2007	2006	2005
매출액	478	545	462	469	154
매출원가	423	432	363	426	139
매출총이익	55	113	99	43	15
판매비	34	47	34	37	3
영업이익	21	66	65	6	12
영업외수익	36	20	19	46	17
영업외비용	40	118	45	135	41
경상이익	17	△32	39	△83	△12
순이익	19	△31	36	△71	△12

2. FC네트워크

2.1 FC네트워크의 조직 및 사업 분야

2000년 11월 설립된 FCN은 주로 축구를 중심으로 사업을 하는 스포츠마케팅 전문회사이지만 스포츠비즈니스의 구조를 잘 갖추고 있는 회사라고 할 수 있다.

구체적으로는 축구 관련 사업으로서 스폰서십 대행, 대회 프로모션, 온라인 비즈니스, TV 중계권 사업을 통해 경기단체, 스폰서기업, 방송사, 미디어 사업자, 축구클럽 및 일반 축구팬 등 폭넓은 이해관계자를 대상으로 축

구 스포츠마케팅 사업을 하는 회사라고 할 수 있다[15].

FCN이 2000년 11월 회사를 설립할 당시는 온라인(on-line) 축구포털 사업을 구상을 하였다. 그래서 명칭도 Football Community Network 였다. 현재의 상호명은 FC Network 로서 현대 계열사라고 할 수 있는 금강기획에 근무하던 멤버들이 주축이 되어 만든 회사이다.

2009년 매출은 대략 50억-60억에 달하는데 이 중 KFA 관련 마케팅대행 사업이 70-80%를 차지하고 있다. FCN의 사업 분야는 크게 4가지로 나눌 수 있다. 스폰서십, 방송권, 매치메이킹(match-making), 선수 에이전트, 온라인 및 신규 사업 개발 분야로서 스폰서십 분야는 FCN의 중점 사업 분야이다. 주로 KFA의 공식후원프로그램을 개발하고 있다.

표 4. FCN의 사업 분야와 주요 실적 [15]

사업분야	최근 실적
KFA 마케팅 사업 Match & Promotion 스포츠컨설팅 방송권 사업 온라인 사업 신규사업 개발	<ul style="list-style-type: none"> •KFA 공식후원사 및 공급업체 유치 사업 •연간 A-Match 마케팅 사업 진행 •KFA 동계전훈 및 Match 주선 사업 •KFA 주최 아마추어 축구대회 기획 진행 •2010-2012 KFA 주최 경기 중계권 판매 대행 •FIFA Match Agent License •축구 국가대표팀 국내외 Match Agent 사업진행 •2010-2013 Season A-보드 광고사업 •2008-2011 홍명보(MB)장학재단 사업 대행 •공중파 방송 3사 스포츠방송 협찬 진행 (ACE 침대 / 비씨카드 / 교원L&C) •2010 남아공월드컵 지역 예선 마케팅 사업 (중계권 및 스폰서십) •국내MUSS 대행 및 해외 선진연수 프로그램 진행 •2009 MBC꿈나무재단 MUSS연수프로그램 진행 /기획 •서울유나이티드(SUFC) 공식마케팅 대행

2.2 FC네트워크 스포츠마케팅 사업 전략 : 파생사업 극대화

FCN의 비즈니스 특징은 축구 프로퍼티를 통해 미디어, 협회, 방송, 스폰서십 등 비즈니스 모델을 전부 포함하고 있다는 것이다.

한국축구협회(KFA) 예산은 월드컵이 개최된 2002년을 제외하면 평균 600억-700억이고 월드컵이 있는 해인 2010 예산은 800-900억 정도이다. 이 중 협회의 마케팅 수입이 50% 이상이며 전체 스폰서 매출의 60-70%를 FCN 이 수행하고 있다.

스폰서십 사업 분야는 1998년부터 축구 국가대표팀(KFA)과 4년 단위로 계약을 하였으며 금년에 3회째를 맞고 있다. 대한축구협회(KFA) 후원사 선정은 1사1업종을 기본으로 하고 있다. 이는 FIFA가 코카콜라, 맥도날드 등 월드와이드 스폰서를 위해 리딩 기업만을 물색하는 것처럼 KFA도 리딩 기업을 대상으로 영입사를 모색하고 있다.

예를 들어 KTF는 서열 2위지만 SKT와 차별화된 마케팅 툴을 가지고 있다. 아시아나 역시 서열 2위로 대한항공과 경쟁하고 있고 코카콜라 음료시장은 스포츠와 밀접한 관계가 있다. IT포털 기업인 다음(Daum)은 네이버(Naver)에 비해 서열 2위이지만 스포츠콘텐츠는 다음(Daum)이 더 강하다. 기업의 규모와 스폰서십 비용이 큰 나이키는 KFA(대한축구협회)가 직접 협상하고 있다.

FCN은 후원기업을 상대로 스폰서십 가치를 외부조사기관에 의뢰해 연간리포트(Annual report) 형식으로 제공하고 스폰서가 계획하는 마케팅 플랜에 대해 컨설팅을 해주고 있다. 일종의 고객만족(CS) 활동이다.

회사의 주축 멤버가 광고출신이 많은 FCN은 기업과 스포츠가 만나는 접점을 비교적 잘 알고 있다. 때문에 FCN은 축구 콘텐츠에 대한 깊이가 모여 고객에 대해 토탈 서비스(Total service)를 제공하는 것이 필요하다는 공감을 갖고 있다. 예를 들면 스폰서 대행을 통한 BTL등 광고 분야의 파생사업의 개발이 될 수 있다. 이는 광고회사 출신이 많은 FCN의 강점이기도 하다.

TV중계권도 주력 분야이다. FCN은 현재 국가대표팀 A매치 중계권을 갖고 있으며 해외에서 발생하는 국가대표팀 평가전의 국내중계권에 주력하고 있다. 2010년부터는 국내에서 개최되는 A매치 친선경기에 따른 국내방송권도 재판매할 예정이다.

FCN의 사업 전략의 특징은 A매치 비즈니스에서 잘 나타나고 있다. 일종의 매치메이킹 사업인데 핵심은 단순히 A매치를 성사시키는데 그치지 않고 A매치를 통해 다양한 파생(extension)사업을 만드는 데 있다.

해외에서 A매치를 개최하는 경우를 보자. 먼저 대표팀(KFA) 해외 일정 일정이 잡히면 FCN이 해외상대팀을 물색하고 섭외한다. 매치메이킹을 하는 것으로 여기

에서부터 비즈니스 기회(Business chance)가 발생한다. 첫째, 국내TV중계권이 발생하고 둘째, 경기장내 A보드 등 광고판매가 국내 기업에게 발생한다. TV중계권은 FCN이 국내에 판매하고 대신 국가대표팀 전지훈련 비용은 FCN이 부담한다. FCN은 중계권 판매 수입이외에 현지 경기장보드 광고판매 기회가 다시 발생한다.

그동안 KFA는 국가대표팀의 해외 원정 경기(A매치)를 국제 축구 네트워크가 좋은 외국 유명 에이전시에게 의존해 왔으나 FCN도 상대국 축구협회와 네트워크를 확대하면서 KFA의 외국 스포츠마케팅 회사의 의존도는 줄어들고 있다.

FCN이 신규 사업으로 성공한 사업이 있다. 홍명보 재단 마케팅 대행이다. FCN입장에서는 일종의 CSR(Corporate social responsibility) 마케팅 성공사례라고 할 수 있다. FCN은 홍명보 재단 공식마케팅 대행사로서 홍명보 감독의 개인 매니지먼트는 물론 홍명보 재단 수익사업을 모두 진행하고 있다.

기업 마케팅을 하는 FCN으로서 CSR은 새로운 접근 방법이다. 홍명보 재단 마케팅 대행권이 IB스포츠에서 FCN으로 넘어온 이후 FCN은 컨셉을 바꾸었다. 기존의 “자선”경기라는 개념만 가지고는 약하다는 판단 하에 “셰어 오브 드림”(Share of Dream)이라는 슬로건의 개념(concept)을 붙여 넣었다. 발상의 전환이 부른 자선경기의 새로운 가치창조라고 할 수 있으며 연말 스포츠이벤트로 자리매김 하였다. 하나은행에 이어 작년에는 SK텔레콤이 타이틀스폰서를 하였다.

FCN의 선수에이전트 사업은 회사가 직접 사업을 하기 보다는 외부 에이전트와 조인트 사업을 하고 있다. 스폰서십, 중계권, 매치메이킹 3가지는 사업이 비교적 연장선상에 있지만 선수에이전트는 다른 메커니즘을 갖고 있다는 판단에서이다.

즉, 선수확보, 선수이적, 연봉 등 장벽이 존재하기 때문에 대부분 전직 기자나 선수 출신이 많고 인적 네트워크가 강한 전문 에이전트 회사와의 협력이 더 효과적이라는 판단에서 외부 에이전트 회사와의 협력 사업을 통해 상품을 만들고 있다.

예를 들면 축구선수인 박주영과 이근호가 소속되어 있는 T회사와 FCN이 공동으로 협력을 하는 것으로서

이때 비즈니스 기회의 발생은 FCN이 AS모나코에 있는 박주영 선수 경기 중계권을 확보하면 먼저 국내 중계권이 발생하고 AS모나코 경기장에 한국기업 광고가 발생한다. 만약 AS모나코를 초청 경기인 매치메이킹이 가능해지면 이를 통해 사업이 더 파생하게 된다.

최근에 FCN은 콘텐츠 개발에 노력하고 있다. 최고경영진은 이 부분을 열정적으로 하고 있다. 예를 들면 대표팀 경기인 경우 중계는 TV 만 아니라 케이블, 모바일, IPTV, 스마트폰 등 다양한 뉴미디어로 송신된다. FCN은 이들 뉴미디어에 맞게 콘텐츠를 개발하는 것으로 개인에 따라 취향이 다른 특정 소비자 유저를 대상으로 공략 할 수 있는 장점을 생각하고 있다. 아이폰 내에 축구대표팀 어플리케이션이나 축구관련 어플리케이션 개발하여 실시간 제공하는 것을 들 수 있다.

여기서 파생되는 효과는 비즈니스 보다는 기본적으로 팬베이스를 넓히는 것이다. KFA 차원에서 축구 소비자에 제공하는 차원이 크다고 할 수 있으며 이렇게 되면 더 많은 팬이 늘고 FCN 입장에서 기본적으로 비즈니스 기회도 많아진다는 시각을 갖고 있다.

IV. IB스포츠와 FCN을 통해 본 전문 스포츠마케팅 에이전시의 비즈니스 특징과 발전과제

1. 전문 스포츠에이전시의 비즈니스 특징 : 기회와 파생

일반적으로 경기단체가 주체가 되어 스포츠이벤트라는 상품을 만들면 관람시장, 중계시장, 광고시장, 스폰서 시장, 스포츠마케팅 시장이 형성되어 스폰서 권리, TV중계권, 입장권, 이벤트 운영, 기업의 광고 프로모션 등 파생하는 비즈니스 상품은 다양하게 전개된다.

여기에서 대행사라고 할 수 있는 스포츠에이전시는 선수, 구단, 스포츠단체의 각종 권리를 획득하여 재판매하기도 하며 수수료를 받고 이들의 마케팅을 대행하기도 한다. 또한 스스로 스포츠이벤트를 운영하는가 하면 그 대가로 해당 이벤트의 마케팅 권리 및 상업적 권리를 소유하기도 한다. 때문에 에이전시는 소유자의 권리에 대한 획득이나 대행을 기본으로 한다.

그러나 스포츠마케팅 에이전시의 비즈니스 핵심은 프로퍼티 권리의 획득이나 대행 자체만이 아니라 권리 대행을 통해 다양한 사업을 개발하고 확장하여 이윤을 극대화 하는데 있음을 두 회사를 통해 발견 할 수 있다. 즉, 대행을 통한 사업의 기회를 늘리고 파생 사업을 만들어 회사 내 역량과 이익을 극대화 하는 것으로 기회(chance)와 파생(extension)은 본 연구를 통해 스포츠에 이전시 비즈니스의 중요한 개념으로 나타나고 있다.

예를 들면 FCN은 스폰서십이 비즈니스 모델의 커다란 부분을 차지 하지만 스폰서십 사업을 극대화하기 위해 해외원정 프로그램을 만들고 이를 통해 미디어 중계를 만들고 다시 광고주를 획득한다.

따라서 스포츠마케팅 에이전시의 비즈니스 모델이란 중계권, 스폰서십, 마케팅 권리 등 원천권리의 단순한 대행 업무만의 아니라 원천권리로부터 만들어지는 사업 기회를 늘리고 파생상품의 개발이 비즈니스 모델의 기본 개념이 될 수 있을 것이다.

스포츠에이전시 개념에 대해서는 지금까지 스포츠에이전시의 기능과 역할을 강조하거나[1][2] 또는 스포츠 에이전트의 구조[4]를 밝혀 왔지만 스포츠마케팅 전문 에이전시의 핵심 역량이란 측면에서 프로퍼티의 획득과 대행을 통해 사업 기회를 늘리고 파생 사업을 개발하는 활동이 스포츠에이전시 비즈니스의 기본 개념임을 강조해야 할 것이다.

IB스포츠의 경우는 자본력을 바탕으로 하이리스크 하이리턴이 존재하는 프로퍼티 권리를 획득하여 더 큰 비즈니스 기회를 찾고 있고 축구 콘텐츠만을 위주로 하는 FCN은 매치메이킹을 통해 다양한 파생 상품을 개발하고 있다.

따라서 두 기업 모두 스포츠비즈니스 기회와 파생을 극대화 하려는 노력을 한다는 점에서 스포츠에이전시의 비즈니스란 프로퍼티 오너(property owner)로부터 받은 권리인 중계권, 스폰서십, 이벤트운영, 컨설팅 등 마케팅 권리 대행을 통해 스포츠사업의 기회(chance)를 만들고 파생(extension)을 극대화하는 활동이라는 주장을 할 수 있다[그림 2]. 파생과 찬스는 스포츠마케팅 대행사에게는 가장 중요한 키워드라고 할 수 있다.

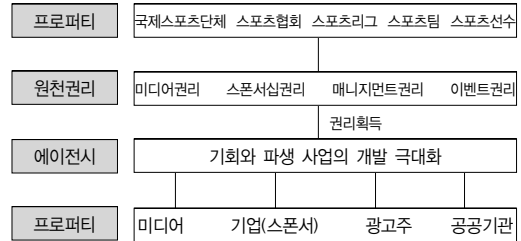


그림 2. 스포츠에이전시의 프로퍼티 사업 구조

2. 전문 스포츠마케팅 에이전시의 발전과정

살펴 본 대로 전문 스포츠에이전시의 비즈니스는 프로퍼티를 통한 중계권, 마케팅권, 스폰서십의 권리 대행만이 아니라 이를 통해 다양한 사업의 기회와 파생을 만드는 것이 성공적 비즈니스의 핵심 요인이라고 할 수 있다. 그러나 현재 국내 스포츠마케팅 산업의 시장구조는 이런 기회와 파생 사업을 확장하는데 한계를 갖고 있다.

첫째는 한국 스포츠마케팅 산업 시장의 이원화된 사업 구조가 문제가 된다.

앞서 설명하였듯이 우리나라에서 스포츠마케팅 사업은 크게 광고대행사와 스포츠에이전시에서 수행하고 있다. 그러나 제일기획, 이노션 등 국내 광고회사는 자사의 브랜드 커뮤니케이션이나 IMC(Integrated marketing communication)측면에서 스포츠를 통한 기업 이미지나 브랜드 제고를 위한 BTL 업무 등 프로모션(promotion) 활동을 하고 있지만 실질적으로 사업(Business)으로서 스포츠마케팅 활동을 하고 있지는 않다[9].

또한 스포츠에이전시 입장에서 프로퍼티 대행을 통한 사업의 기회를 늘려가면서 BTL 등 광고 분야로 사업을 넓힐 수 있으나 광고회사가 점유하고 있는 시장 구조상 한계가 있다.

예를 들어 축구 국가대표 A매치의 경우는 프로퍼티를 통해 사업을 하면 그로 인한 방송권 판매나 마케팅 대행만이 아니라 스폰서 기업의 광고대행을 통해 다시 새로운 상품을 만들 수 있는 파생의 기회가 있다.

현재는 광고회사와 전문 스포츠에이전시가 각각의 분야를 수행하고 있는 상황이라고 할 수 있다. 제일기획, HS애드, 이노션 등 자본과 사업규모가 큰 국내의 상위 광고대행사는 스포츠프로퍼티를 통한 스포츠비즈니스에 진출할 수 있는 기반이 있으나 광고에 비해 체

산성이 약하다는 이유로 하지 않고[9] 전문 스포츠마케팅 에이전시들은 대기업 인하우스에이전시 광고회사가 있는 상황에서 광고 등으로 연결할 회사의 역량과 규모(size)가 부족 하다고 할 수 있다.

그러나 대기업 인하우스에이전시로서 광고회사의 스포츠 프로모션 사업은 자사의 기업 철학을 계열회사인 인하우스에이전시가 가장 가까이 공유할 수 있기 때문에 모기업의 이미지와 브랜드를 잘 알릴 수 있는 장점이 있고[9] 독립된 형태인 전문 스포츠에이전시는 특정 기업에 얽매이지 않고 자유롭게 사업을 수행 할 수 있는 특징이 있으며 주요 사업이 스포츠와 관련된 것이므로 국내 및 국제 스포츠계와 네트워크를 더욱 강화해야 한다는 점에서 장점이 있다고 할 수 있다.

둘째는 국내 전문 스포츠에이전시 시장 자체의 경쟁 구조를 들 수 있다.

현재 특정 스포츠단체의 프로퍼티를 갖고 스포츠마케팅 사업을 하는 국내의 스포츠마케팅 전문 에이전시는 3-4개 회사 정도인 구조에서 경쟁적 시장 환경을 갖기에는 한계가 있다. 예를 들어 축구는 FCN이 담당하고 있고 판권 사업은 IB스포츠와 에이클라(Eclat) 회사 등이 하고 있어 수행 기업 입장에서 경쟁을 피하면서 독점적 지위를 누리고 싶어 하지만 이런 분할 구조는 동시에 기업의 체질을 약화시키는 것일 수도 있다.

문제는 선도 회사(leading company)라고 할 수 있는 국내 스포츠마케팅 전문 에이전시들도 자본 면에서 대기업 인하우스에이전시 광고회사에 비해 약하다는 것이다. 스포츠프로퍼티 사업을 위해서는 수수료를 취하는 단순 대행에서 자본을 바탕으로 한 투자가 요구되지만 현재는 어려움이 있는 실정이다.

향후에는 국내 광고회사와 전문 스포츠에이전시와의 차이(gap)를 어떻게 지혜롭게 엮어 가느냐에 따라 국내 스포츠비즈니스의 시장에 미치는 영향이 달라 질 것으로 보인다.

V. 결론

본 연구는 스포츠마케팅 전문 회사를 대상으로 사업

의 성과와 특성을 파악하고 이러한 성격이 스포츠에이전시 비즈니스 모델에 어떤 의미와 시사점을 주는지 고찰 하는데 있다.

전문 스포츠에이전시의 사업 목적은 비즈니스 기회의 극대화를 통한 기업의 이윤 극대화를 달성하는 것이며 이를 위해 스포츠비즈니스 모델은 단순한 중계권, 스폰서십, 마케팅 등과 같은 원천 권리 대행만을 의미하는 데서 각 원천 권리를 통해 기회와 파생사업의 개발이 전문 스포츠에이전시의 중요한 역량임을 나타내고 있다.

스포츠마케팅 사업에 대한 국내 스포츠마케팅 전문 에이전시와 광고대행사의 이원화된 구조는 국내 스포츠마케팅 시장이 규모를 더욱 늘리고 글로벌화 하는데 논의해야 할 과제로 남고 있다.

스포츠마케팅 에이전시의 비즈니스 모델은 스폰서십, 방영권, 머천다이징 권리 대행 등에서 스포츠컨설팅, 스포츠이벤트 기획 그리고 도시마케팅 등으로 사업 분야가 확장하였으나 결국 스포츠마케팅 에이전시의 스포츠비즈니스 모델이란 이러한 프로퍼티 대행을 통해 다양한 사업의 기회를 넓히고 파생 사업의 개발을 통해 회사의 역량을 극대화하는 활동이라고 할 수 있다.

그러나 이러한 기회와 파생은 그 회사의 규모와 역량과 결부되는 것인 만큼 기회와 파생의 사이즈는 기업마다 다를 것은 자명하다.

향후에는 본 연구를 통해 나타난 개념의 도출에 대해 기업을 대상으로 실증적 조사 연구를 통해 논리를 더욱 규명 할 필요가 있을 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 강호정, 이준엽, 스포츠경영학, 학현사, 2003.
- [2] 김용만, 박세혁, 전호문, 스포츠마케팅, 학현사, 2009..
- [3] 김화섭, 스포츠마케팅전략, 박영사, 2003.
- [4] 김화섭, 스포츠경제학, 박영사, 2004.
- [5] 백도경, “광고회사와 스포츠마케팅”, 한국스포츠행정경영학회 제1회 스포츠산업관리자간담회,

- pp.1-8, 1997.
- [6] 송해룡, 스포츠광고와 기업의 커뮤니케이션, 도서출판 한울, 1997.
- [7] 서명운 외, 스포츠시장을 지탱하는 스폰서와 에이전시, 국민체육진흥공단, 2004.
- [8] 신재휴, “일본 글로벌 광고회사의 스포츠마케팅 전략”, 한국스포츠산업경영학회지, 제14권, 제2호, pp.88-102, 2009.
- [9] 신재휴, “한국 종합광고회사의 스포츠마케팅 특징”, 한국콘텐츠학회논문지, 제10권, 제3호, pp.381-391, 2010.
- [10] 한상필, “광고회사현황”, 한국 광고산업의 현재와 미래, 한국방송광고공사, pp.30-42, 2007.
- [11] 제일기획, 2009광고연감, Cheil Worldwide, 2009.
- [12] 통계청, 표준산업분류, 2010.
- [13] IB스포츠, IB스포츠회사소개, 2010. 3
- [14] 平田竹男、中村好男, トップスポーツビジネスの最前線, 講談社, 2006.
- [15] <http://www.fcnetwork.co.kr/>
- [16] <http://www.ibsports.com/>
- [17] <http://ind.sportskorea.net/ind/go/GO10L.jsp>.

저 자 소 개

신 재 휴(Jae-Hyoo Shin)

정회원



- 1995년 7월 : 프랑스 Univ. of Grenoble1(스포츠경영학박사)
 - 1998년 9월 ~ 2004년 2월 : 남서울대학교 스포츠경영학과, 우송대학교 스포츠건강관리학과 전임강사, 조교수
 - 2004년 3월 ~ 현재 : 서울시립대학교 생활체육정보학과 부교수
- <관심분야> : 스포츠마케팅, 스포츠산업, 방송미디어