한국산학기술학회논문지
Vol. 10, No. 12, pp. 3839-3847, 2009

프로스포츠리그 경영환경 분석을 통한 프로스포츠 활성화 방안 연구

김종[1*], 조성식[1], 염지환[2], 정희윤[3]
[1]한양대학교 스포츠 산업학과, [2]한양 사이버대학교 경영학부, [3]SEI연구소

A study on the revitalization of the professional sports league based on the analysis of professional sports business environment

Chong Kim[1*], Seong-Sik Cho[1], Ji-hwan Yum[2] and Hee-Yun Jung[3]
[1]**Dept. of Sport Industry & Management, Hanyang Univ.**
[2]**School of business Administration, Hanyang Cyber Univ.**
[3]**Sport Economy Institute**

요 약 본 연구는 국내 프로스포츠 경영환경 분석을 통해 문제점을 파악하고, 이를 중심으로 개선방안 및 프로스포츠 리그의 활성화 방안을 제시하는데 그 목적이 있다. 이에 따라 환경 분석에 의해 도출된 문제점들에 대한 개선방안으로서 국내 환경에 적합한 프로스포츠 리그 활성화를 위한 지침을 제시하고자 한다. 첫째, 프로구단의 수입원 창출을 위해 통합마케팅 전략 개발과 경기장 장기임대가 수반되어야 한다. 둘째, 선수마케팅의 잠재력을 개발하고 활용하여야 한다. 셋째, 국내선수 샐러리캡과 용병연봉 상한선이 함께 검토되는 소프트 샐러리캡을 실시해야 한다. 마지막으로 유소년 클럽의 활성화를 바탕으로 한 저변확대가 이루어져야 한다.

Abstract This study presents a revitalization of the professional leagues through the identification of the problem based on analyzing the domestic professional sports business environment. The development plan for emerging problem is present along with guidelines that are appropriate for local environment and situation for league revitalization

First, the creation of a variety of marketing opportunity and integrated marketing strategy must be accompanied by the development for generating of the professional sports league's revenue. Second, Marketing of a player's potential should be developed. and utilized. Third, the domestic players and foreign players salary cap celery cap placed on the proportion of salary should be lower. Finally, Youth Club, based on the activation of a growing base should be made.

Key Words : Professional sports business environment, Revitalization of the professional sports

1. 서론

1.1 연구목적 및 필요성

2007년 말 KBO소속의 현대 유니콘스는 농협, STX 등과의 인수협상 결렬 끝에 우리 히어로즈로 250억 원(추정가격)에 매각되었다. 인수측은 서울 연고지 이전을 통한 관중동원 잠재력을 확보하고 네이밍 마케팅 등의 새로운 재원조달기법 도입 및 선수연봉 삭감이라는 비용절감으로 향후 5년 후 자생력확보가 가능하다는 운영계획을 밝혔다. 그러나 한 시즌도 지나지 않아 유망선수 1명을 트레이드 하며 운영비를 조달해야하는 처지임이 최근 알려지게 되었다. 이는 국내 4대 프로종목 중 최다 관중동원, 최고가 방송중계권수입을 확보하고 있는 종목에 속

이 연구는 2008학년도 국민체육진흥공단 체육진흥사업 연구비의 지원으로 연구되었음(KISS-08-C04014)
*교신저자 : 김종(chongkim@hanyang.ac.kr)
접수일 09년 10월 09일 수정일 09년 11월 18일 게재확정일 09년 12월 16일

한 구단이라는 측면에서 볼 때 다른 종목도 적자규모의 차이만 있을 뿐 모든 프로구단이 같은 사정일 것임을 짐작케 하는 사례이다[3].

프로축구에서는 2003년 12월말 부천 SK는 만일 부천시에서 시민구단을 창단할 경우 시에 무상으로 구단을 양도하겠다고 하였다. 부천 구단이 갖고 있는 100억 원 상당의 자산가치가 있는 K-리그 가입권(40억원)과 선수단을 무상으로 제공하겠다는 제안이었다. SK측의 부단한 노력에도 불구하고 구단인수에 관심을 갖는 기업이 없어 결국 무산되었다. 가격 0원에도 매각이 성사되지 않은 사례는 현재 국내 프로구단 시장가치의 현 주소를 그대로 반영하고 있다. 비록 K-리그에 시민구단이 참가하고는 있지만 이 역시 기업의 지원이 자치단체 지원으로 바뀐 것뿐이지 자생력의 결여는 대동소이하다는 게 일반적인 시각이다. 국내 3개 종목의 이 같은 사례들은 국내 프로리그가 서있는 위치를 잘 보여주고 있다[9].

이에 비해 미국 포브스(Forbes)지에 따르면 2007년 MLB 구단 뉴욕양키즈의 가격이 13억 달러에 달하는 것으로 나타났으며, 이는 포브스가 2005년에 발표했던 8억 5000만 달러보다 4억 5000만 달러가량 인상된 가격이다. 또한 브랜드 컨설팅회사 퓨처 브랜드(Future Brand)는 '뉴욕 양키즈'라는 브랜드 가치만 3억 달러 이상일 것으로 평가하고 있다.

NBA소속 구단은 메이저리그구단 평균보다 더 높은 가격이 형성되어있다. 이는 2000년 4월 두 종목에서 동시에 있었던 구단매각에서도 찾아볼 수 있다. 그 해 총 관중이 168만 명이었던 캔자스시티 로얄스(MLB)의 가격은 우리 돈으로 1152억 원이었던 반면 총관중 수가 68만 명에 불과했던 댈러스 마버릭스(NBA)는 3360억 원에 매각되었다. 또한 1999년 4월에는 신시내티 레즈(MLB)가 804억 원에 팔렸지만 2개월 뒤에 팔린 새크라멘토 킹스(NBA)의 가격은 무려 2880억 원이었다. 1999년부터 2000년 사이에 NBA와 MLB에서는 각각 5차례의 구단 매각이 있었지만 3억2300만 달러에 팔린 클리블랜드 인디언스(MLB) 한 구단만 농구단 보다 비싸게 팔렸다. 그리고 월 스트리트 저널에 의하면 1933년 구단매입가격이 2500달러에 불과했던 미국 프로풋볼 리그(NFL) 소속 피츠버그 스틸러스 구단의 2001년에는 약 4억 달러로 평가되었다. 이는 스틸러스 구단의 2001년 예상수입이 약 1억 4500만 달러로 총수입면에서 NFL 구단 중 상위 10위권에 진입할 것이라는 전망이 형성한 가치로 볼 수 있을 것이다[4].

구단의 적자 운영은 미국 프로구단의 경우 20여종의 직간접 수입원이 있는데 비해 국내여건은 그렇지 못하다는 점과 수입에 비해 상대적으로 높게 형성된 선수연봉 등 수입과 비용의 불균형이 지속된다는 점에서 그 원인을 찾아볼 수 있다. 또한 대기업 경영진에서 다른 적자사업체와 달리 적자운영을 지속하는 이유는 그동안 구단을 수익사업체로 인식하기보다는 계열사의 홍보 및 프로모션 수단으로서의 활용가치에 중요한 의미를 두고 있기 때문이다[9].

국내 프로스포츠는 지난 27년 동안 정치, 경제, 사회, 문화 등 다양한 분야에서 상당한 영향력을 행사하며, 시대 상황에 따라 그 역할과 기능을 달리 하면서 성장해왔다[8]. 그러나 프로스포츠는 급변하는 시대의 흐름을 읽지 못하고 다양화, 세분화되고 있는 소비자의 기호를 충족시키지 못하고 있다. 프로스포츠를 지원하는 법률적·제도적 장치 미비, 프로스포츠 인프라 부족 등으로 저변확대는 고사하고, 구단의 적자운영은 그 악순환의 고리를 끊지 못하고 있다.

현재 본 연구와 관련하여 프로스포츠 관중 관람에 관한 연구, 프로스포츠 경영실태 연구, 프로스포츠 활성화를 위한 연구 등이 있다. 프로스포츠 관중 관람 만족도 및 재 관람에 관한 연구로는 프로스포츠에 대해 관중들의 만족도와 재 관람 의도를 분석하는 연구(정병기, 박대성, 2007; 김용만, 2007; 윤영선, 육종술. 2006;, 조성균, 김종겸, 2006; 김용만, 김은정, 이준원, 2006)가 주류를 이루고 있다. 프로스포츠 경영 실태와 관련해서는 프로스포츠 시장의 수익 구조를 비롯한 경영 실태를 분석하여 발전된 프로스포츠 구단 경영이 될 수 있는 연구(조영호, 김종, 2006; 김기형, 2005; 장건희, 2004;, 이석인, 조용찬, 2003; 곽홍규, 2001)가 이루어지고 있다. 프로스포츠의 관중 감소요인을 사회, 문화, 경제, 등으로 파악하여 지역경제에 미치는 영향에 관한 연구(김진국, 조광민, 진지형, 2005; 이황규, 2005; 유의동, 2004; 김현식, 2004; 전익기, 유동현, 2004; 최만준, 구성우, 2003) 등이 이루어지고 있다.

그러나 실제 마케팅 전략을 세우는 관계자들에게 정책적 문제점 도출과 방향을 제시해 줄 수 있는 연구는 거의 전무한 실정이다. 따라서 현재의 프로스포츠 환경에 대한 정확한 파악과 조사를 통해 흑자 운영을 위한 전략적 모색이 필요로 되고 있다. 이에 본 연구는 프로스포츠의 활성화를 위한 전략적 방안 모색으로서 프로스포츠 리그의 경영환경을 분석하여 문제점을 도출하고 이에 대한 개선방안을 도출해 내고자 한다.

1.2 연구방법

프로스포츠 환경 분석을 통해 문제점을 파악하고, 이를 중심으로 개선방안 및 프로스포츠 리그의 활성화 방안을 제시하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 선행연구 및

문헌조사 그리고 프로스포츠 시장 및 비즈니스구조 분석을 통해 국내 프로스포츠의 전반적인 환경 분석을 실시하였다.

이를 바탕으로 프로스포츠 구단 및 연맹 관계자, 지자체 담당자 등 이해관계자 및 프로스포츠 전문가와 인터뷰를 통해 각 종목별 프로구단 비즈니스 현안을 파악하고 전략 모색을 위한 자료를 수집하였다. 이에 프로스포츠 2개 리그 및 연맹(야구8개, 농구 10개) 관계자들을 대상으로 2008년 3월과 4월에 걸쳐 인터뷰를 진행하였으며, 전략적 방안 모색을 위한 기초자료를 획득하였다.

인터뷰는 국내 프로구단의 비즈니스 모델에 대한 의견, 국내 프로스포츠 수익구조 현황에 대한 의견, 프로스포츠 활성화를 저해하고 제약하는 환경요인, 향후 개발 가능성이 높은 신규 수입원, 미래 프로스포츠에 영향을 미칠 수 있는 내, 외부 트랜드 요인, 수익형 프로구단 비즈니스 모델 개발의 접근 방향에 관한 내용으로 이루어졌다.

이 밖에 국내·외 문헌자료 및 인터넷 웹사이트, 프로스포츠 관련 전문 연구자료, 프로연맹 및 프로 구단 등에서 발행한 보고서 및 자체 조사자료를 문헌조사 시 분석자료로 활용하였다. 특히 구단의 내부자료를 근거로 수입원과 비용의 증감 추이분석, 마케팅 도구로서의 가치, 입장수입, 중계권료, 스폰서십 수입 등을 조사하였다. 이와 함께 프로스포츠 비즈니스를 구성하는 스포츠 생산자, 스포츠 소비자, 지자체, 미디어, 스포츠마케팅 전문 인력의 구조 및 특성을 파악하고 상호 영향력 관계를 살펴보았다.

이러한 문헌 및 현황 분석을 통한 환경 분석에서 파악된 문제점들로부터 국내 프로스포츠 활성화에 필요한 핵심 요인을 도출하였으며, 도출된 핵심 요인들을 중심으로 국내 환경에 적합한 프로스포츠 리그 활성화를 위한 지침을 제공하고자 한다.

2. 국내 프로스포츠리그 경영환경 분석

2.1 국내 프로스포츠리그의 비즈니스 모델

의대부분의 국내 프로구단은 승률극대화(Winning Maximization) 모델을 채택하고 있다. 이는 효용극대화(Utility Maximization) 모델과 이익극대화 모델을 구분짓는 특징들인 장기 적자 감수, 수입 감안하지 않는 선수 연봉 책정, 원가이하 가격책정 등으로 미루어 볼 때 유럽형 모델과 매우 유사함을 알 수 있다. 국내 프로구단이 만성적자에서 벗어나지 못하고 있는 것은 스포츠경영 여건이 제대로 갖추어져 있지 못한 것도 있으나 무엇보다도 프로구단운영의 유사 공익사업으로 여기는 구단경영진들의 경영방식 혹은 승률극대화 비즈니스모델을 추구하는 데에서 찾을 수 있다.

2.2 국내 프로스포츠리그의 수입원

각 리그의 내부 자료에 따르면, 국내 프로야구 및 농구단의 수입 중 가장 큰 비중을 차지하는 것은 계열사 지원금으로 총예산의 70-80%를 차지하고 있다. 이를 제외한 수입 중 2006년 입장수입 및 중계권수입, 타이틀 스폰서 수입 등을 합한 3대 수입은 프로야구가 약 250억 원, 프로농구는 120억 원에 불과해 선수연봉의 68%와 72%를 각각 충당할 수 있는 수준에 그치고 있는 실정이며 미국 프로리그와 비교할 때 수입원이 다양하지 못함을 알 수 있다.

2.3 경기장 시설 임대 계약 및 사업 여건

2.3.1 경기장 임대계약 및 사업 여건

잠실, 부산, 대전을 제외한 국내 프로구단의 경기장 임대는 단기계약에 입장수입의 일정비율(12.5-25%)을 사용료로 납부하는 형식으로 계약을 체결하고 있다. 그리고 경기장에 따라 다소 차이는 있지만 경기장사업에서 발생하는 수입의 상당부분은 자치단체에 귀속된다. 이러한 계약구조로는 프로구단 혹은 구단 모기업의 경기장사업 활성화를 위해 투자를 유인할 방도가 없다. 재력기업의 재원이 경기장사업에 투입될 수 있게 하는 제도 및 방안이 준비되기 전에는 사업 활성화가 요원할 수밖에 없는 실정이다.

2.3.1 경기장 사업 여건

프로구단에 발생할 수 있는 수입원 중 경기장사업의 종류는 약 10가지가 있지만 이 사업들은 경기장 임대조건에 따라 큰 영향을 받는다. 즉 프로구단이 안정적으로 장기간 경기장운영이 가능한 임대조건으로 계약을 하기 전에는 수익성확보가 어렵기 때문에 관련법령의 개정이 반드시 뒤따라야 가능한 사업으로 볼 수 있다.

2.4 선수 저변

국내 스포츠 종목 중 축구를 제외한 대부분의 종목에서 유소년 선수 감소현상이 진행 중이다. 농구의 경우 남자 초등 및 중등학교 선수 수와 팀 수는 최근 3년간 57%씩 감소한 것으로 나타났다. 야구는 농구에 비해 감소비율이 낮은 편이지만 선수저변이 축소 추세는 경기력 저하를 불러올 수 있고 나아가 연봉인상 및 용병증가 요인으로 작용할 가능성이 높다. 이러한 추세에 대비해 프로

농구는 2군 리그운영 및 유소년 클럽운영으로 대비하고 있지만 2군 운영은 구단재정을 더 악화시킬 가능성이 있고, 유소년 클럽이 선수양성 역할을 하기에는 아직 요원할 정도로 체계적이지 못한 상태이다.

3. 국내 프로스포츠리그의 문제점

3.1 제한적인 수입원

3.1.1 리그차원의 수입 미흡

계열사 지원금을 제외한 국내 프로구단의 주요 수입원은 입장수입, 중계권수입, 타이틀 스폰서수입으로 꼽히며 관중 수에 비례하는 경향이 있다. 그리고 입장수입은 개별구단의 관중동원 역량뿐만 아니라 연고도시의 관중성향도 크게 작용하지만 중계권 및 스폰서십 수입은 빅 바이어를 끌어들이는 연맹의 마케팅 역량도 무시할 수 없다. 따라서 경기장사업 전개가 어려운 국내 프로리그의 경영여건 등을 감안할 때 리그의 브랜드 가치 및 콘텐츠 가치 제고 등의 마케팅기법을 동원해 수입증대를 꾀할 수 있는 수입원이 중계권수입 및 스폰서십 수입이라고 할 수 있다.

국내 프로종목의 중계권수입 및 타이틀 스폰서 수입은 즉 콘텐츠로서의 가치는 콘텐츠 제조에 투입되는 비용에 비해 너무 낮게 평가되고 있다고 볼 수 있다. 특히 중계권수입의 경우 방송 3사의 협상위치가 기업회원들로 구성된 연맹보다 우위에 있기 때문이기도 하지만 빅 바이어에게 콘텐츠의 가치를 인식시키는 역량이 필요하다는 판단이다.

[표 1] KBO 및 KBL 방송중계권 / 스폰서십 / 라이센스 사업 수입 증감추이

프로야구	2001	2002	2003	2004	2005	2006
2대 수입	10,000	10,700	11,970	12,740	13,500	13,500
증감률		7%	12%	6%	6%	0%
관중(천명)	3,259	2,950	2,638	3,641	3,241	4,410
증감률		-9%	-11%	38%	-11%	36%
프로농구	2001	2002	2003	2004	2005	2006
2대 수입	6,152	6,700	7,690	8,050	7,300	8,350
증감률		9%	15%	5%	-9%	14%
관중	865	1,110	1,044	1,052	1,110	1,105
증감률		28%	-6%	1%	6%	0%

출처 : 각 연맹 내부자료

3.1.2 마케팅기회의 상품화 역량 미흡

국내 프로리그의 경영여건상 신규수입원 창출이 어렵다면 통합마케팅 및 스폰서십 패키지 화를 통해 다양한 스폰서십 제품군을 스폰서들에게 제시할 필요가 있다. 현재 KBO 및 KBL로서는 타이틀 스폰서 포함 스폰서기업의 참여를 절실히 필요로 함에 따라 스폰서기업이 추구하는 인지도제고, 이미지강화, 매출기회, 접대기회 등의 유인요소를 기업입장에 서서 고안해야한다.

3.2 리그 브랜드가치 저평가

3.2.1 미디어 컨텐츠로서의 가치 저평가

국내 프로리그의 방송중계권 가격이 전반적으로 낮게 평가되고 있는 것은 이 시대의 미디어가 요구하는 '스토리가 있는 콘텐츠'를 만들어내지 못하고 있기 때문이라고 볼 수 있다. 뉴 미디어 및 다(多) 채널시대를 맞아 콘텐츠 수요가 급증한 시점인 만큼 프로스포츠가 미디어 콘텐츠로서의 가치를 높이는 일은 어떤 마케팅사업보다 우선해야할 과제이다.

3.2.2 구단가치 저평가

국내 프로구단에 대해 구단가치가 낮게 평가되고 있는 것은 국내 프로구단이 '돈 먹는 하마'와 같은 수익성 없는 사업으로 낙인 찍혔기 때문이다. 이는 프로리그를 비즈니스가 아닌 반 공익사업으로 인식하고 있는 구단경영진의 비즈니스 마인드의 부재에서 비롯되었다. 따라서 작금의 경제위기 혹은 경기침체가 장기화되면 대기업도 구조조정 과정에서 구단운영을 우선적으로 포기할 가능성 한 또 매우 높다. 이에 프로스포츠리그가 활성화되기 위해서는 구단경영진이 비즈니스 마인드를 갖추고 구단경영모델을 승률극대화에서 이익극대화로 방향전환을 할 필요성 대두된다.

3.2.3 선수의 마케팅가치 저평가

최근 광고모델로 가장 자주 등장하는 운동선수인 추성훈은 선수 본인도 몰랐던 가치를 마케팅전문가가 발굴해 낸 덕분에 링 안에서 버는 수입보다 링 밖에서 버는 수입이 훨씬 많아진 대표적인 성공사례이다. 운동선수의 인도스먼트 계약은 종목 및 팬 집단의 특성과 선수의 개성이 제품프로모션 목표와 맞아 떨어질 때 성사된다. 국내 팀 종목 선수 중에도 마케팅수단으로서의 가치가 잠재된 선수가 많을 것이 분명하다. 하지만 이러한 사업은 선수본인이 성사시키기 어렵기 때문에 그러한 잠재력을 발굴하고 개발하는 전문가의 역량이 뒷받침되어야 한다. 구단 및 연맹은 스타 만들기 기법과 잠재력 개발프로그램을

통해 숨어있는 선수의 가치를 자산화 할 수 있는 기술과 노력이 필요하다.

3.3 과다한 선수 연봉 비중

2007년 국내 프로야구 선수의 평균연봉은 7505만원, 프로농구 선수 평균연봉은 1억2500만원이라는 수치가 일반 직장인보다 높은지 낮은지를 가늠하기 어렵다. 계열사 혹은 스폰서의 후원이 없으면 적자 예산인 국내구단의 형편에 비해 선수연봉이 과연 적정한가의 물음에 본 연구과정에서 인터뷰한 구단관계자들은 조금은 회의적인 반응을 보였다.

국내 4개 프로종목 중 프로 농구는 샐러리 캡 제도 덕분에 그나마 사업수입으로 선수연봉을 충당하는 비율이 가장 높은 종목으로 꼽힌다. 하지만 97년부터 2006년까지 입장수입, 중계권수입, 타이틀스폰서 수입으로 프로농구선수 연봉을 충당하는 비율도 2002년을 정점으로 낮아지고 있다. 이는 선수단 운영 비용 항목에서 선수 연봉이 차지하는 비중이 점차 높아지고 있음을 의미한다.

4. 국내 프로스포츠리그의 활성화 방안

4.1 수입원 확충을 위한 마케팅기회 상품화

4.1.1 마케팅기회의 패키지 상품화

스포츠이벤트에서 생성되는 마케팅 기회를 상품화하여 기업입장에서 원 스톱(one stop) 및 다양한 선택이 가능하게끔 마케팅권리의 통합과 패키지 상품화를 통한 스폰서기업의 투자 유인요소 개발할 필요성이 있다.

[표 2] 마케팅권리의 통합 및 패키지 상품화

			마케팅권리의 통합 및 패키지 상품화
1-1	방송/인터넷 중계권	정규시즌	마케팅 권리의 통합 및 패키지 상품화를 통해 다양한 가격대의 스폰서십 제품군을 구성하여 스폰서 기업의 Needs를 충족 ex) 패키지 A: 5.1 + 4.1 + 2 패키지 B: 5.1 + 4.1 + 4.2 + X
1-2		포스트 시즌	
2-1	관람권	정규시즌	
2-2		포스트시즌	
3-1	구장 사업	기념품/주차/식음료	
4-1	광고	유니폼 A	
4-2		경기장 A/B/C	
4-3		팬북/프로그램	
5-1	스폰서십	리그타이틀	
5-2		용품 외 스폰서	
6-1	상품화 사업	로고사용권	
6-2		초상권	

이는 스폰서기업이 추구하는 인지도제고, 이미지강화, 매출기회, 접대기회 등의 유인요소를 극대화하는 효과도 예상할 수 있다.

국내 프로구단이 미국 구단처럼 다양한 수입원을 확보할 여건이 아직 충분히 갖추어지지 못한 경우, 스포츠이벤트라면 반드시 생성되는 표 2와 같은 마케팅 기회를 조합하여 다양한 패키지로 만들 필요가 있다.

4.1.2 통합마케팅 활용

통합 마케팅이란 연맹 및 구단이 보유한 각종 권리를 통합하는 것을 의미한다. 각종 권리란 방송 중계권, 지적재산권, 초상권, 마케팅 권리, 경기장 광고 및 유니폼 광고 등 광고 공간 활용권 등에 이르기까지 스포츠 비즈니스에서 거래되는 모든 것을 권리로 볼 수 있다. 또한 프로리그에서 원-스톱 쇼핑은 리그의 대주주인 소속구단이 보유하고 있는 권리를 연맹이 개설한 마케팅 자회사에서 한꺼번에 소비자들이 구매할 수 있는 형식이다. 각종 권리를 묶어서 팔면 구매자로서는 시간절약과 원가절감의 장점이 있고, 판매업자는 가격을 비싸게 책정 할 수 있다는 장점이 있다. 또한 구단이 로고 사용권, 최소 개런티, 러닝 로열티 등을 협상하지 않아도 되고 이런 세세한 부분까지 따져야 하기 때문에 그 시간이 상당히 소진되지만 그런 부분을 최소할 할 수 있다.

한국에서의 통합 마케팅은 아직까지 성공 사례는 없지만 KBO에서 KBOP라는 자회사를 만들어 운영 중에 있으며(표 3), 국내 프로 리그에서는 유일하게 운영되고 있는 통합 마케팅 회사이다. 그러나 세계 각국 리그에서는 이미 통합 마케팅은 수입증대의 유력한 방안으로 통용되고 있다. 국내에서도 프로리그가 성공하기 위해서는 하나의 통합된 브랜드로 인식되는 노력과 함께 실시되어야 할 것이다. 현재 통합 마케팅을 시행하기 위해서는 구단 및 연맹의 전문 인력, 마케팅 대행사, 강력한 실행의지 등이 요구되지만 아직까지는 노력이 부족한 실정이다. 이에 성공적인 통합마케팅 실행을 위해서는 가장 먼저 시장규모를 확대하는 것이 중요하다.

4.1.3 경기장 장기 임대 관련 제도적 장치 마련

프로구단이 각종 마케팅 기회를 상품화하기 위한 필수적인 요소는 경기장을 안정적으로 사용할 수 있는 권리를 구단이 확보하는데 있다. 따라서 현재 프로구단이 경기장을 장기 임대하는 데 걸림돌로 작용하고 있는 제도가 스포츠진흥법안의 개정을 통해 제거되어야 할 것이다.

[표 3] 국내외 리그의 통합마케팅 현황

		NFL	MLB	J리그	KBL	KBO	K-리그	EPL
통합 마케팅		O	O	O	O	X	X	X
마케팅 자회사		O	O	O	X	O	X	O
수입 분배 방식	방송 중계권	균등분배	전국 네트워크 균등 분배	균등분배 원칙	연맹경비 공제 후 분배	연맹경비 공제 후 분배	연맹경비 공제 후 분배	총액의 1/2 균등 분배
	입장 수입	원정팀 분배	원정팀 분배	홈 구단 100%	홈 구단 100%	원정팀 분배	홈 구단 100%	홈 구단 100%
	광고	홈 구단 100%	홈 구단 100%	구단/연맹/ 경기장 각각	통합광고 균등분배	홈 구단 100%	통합광고 균등분배	
	타이틀 스폰서십	없음	없음	컵 대회 균등 분배원칙	연맹경비 공제 후 분배	연맹경비 공제 후 분배	연맹경비 공제 후 분배	경비공제후 균등분배
	상품화 사업	균등분배	통합사업 균등분배	통합사업 구단사업 구분	통합사업 균등분배	개별구단 시행	개별구단 시행	통합사업 균등분배
특기 사항		전 구단 흑자	시즌 관중 7900만 명	일본프로 야구에서 통합마케팅 벤치마킹	국내리그 중BEP 달성도 1위	노하우 부족으로 통합마케팅 실패		구단 간 빈부격차 심함

출처 : 한국프로축구연맹(2007)4.3. 경기장 장기임대 관련 제도적 장치 마련

4.2 선수 마케팅의 잠재력 개발 및 활용

선수는 두 가지 측면에서 구단의 큰 자산이다. 첫째는 팬들은 선수를 보기 위해 경기장을 찾는다는 점에서다. 따라서 관중동원을 위해서는 선수를 적극 활용할 필요가 있다. 둘째는 선수가 스폰서기업의 마케팅 수단이 될 수 있다는 점이다. 앞서 언급한 추성훈을 포함해 종목의 특성과 선수의 건강한 이미지를 제품홍보에 활용하려는 기업들이 많다. 선수가 가진 이러한 두가지 측면의 마케팅적 가치를 구단은 적극 개발하고 활용할 필요가 있다. 이 역시 열악한 경영환경과는 무관하게 시행할 수 있는 사업으로 판단된다. 이를 실행하기 위해서는 선수가 먼저 자신의 위치와 할 일을 알아야 하기 때문에 우선해야할 사업은 선수교육과 스타만들기 기법의 활용에 있다.

4.3 선수 연봉 비중 개선

4.3.1 선수 연봉 상승의 원인 분석

국내 프로선수의 연봉이 선진국 프로리그 선수보다 평균적으로 높은 것은 결코 아니다. 그러나 국내 프로리그의 수입과 비교하면 턱도 없이 높다는 것은 주지의 사실이다. 국내 프로선수들의 연봉이 상대적으로 높은 것은 1차적으로 구단의 비즈니스모델에 있다고 본다. 구단이 수익성을 생각한다면 구단수입을 감안한 연봉을 책정할 것이다. 하지만 승률만 생각하다보니 생산성과 무관한 인건비가 책정될 수 있고 한정된 우수선수를 놓고 구단 간에 확보경쟁을 하다 보니 우수선수의 연봉은 천정부지로 뛰었고, 그 아래 서열의 선수 연봉도 연쇄적으로 올라갈 수밖에 없었다.

수익극대화 모델을 채택하더라도 선수관련제도 혹은 직업선택의 자유에 관한 법률 등이 선수연봉상승을 유발하는 2차적 요인으로 작용하게 된다. 외국도 마찬가지지만 국내의 경우도 FA제도가 도입되면서 선수 연봉이 급등했다. 이는 선수권리 보호라는 국제 사회적 합의에 의해 진행된 것이기 때문에 어느 정도 감안해야 되지만 우리 실정에 맞게 신중하게 도입되어야 했다. KBO와 KBL은 비교적 신중하게 도입했지만 K-리그는 성급했던 감이 있다. 자유계약 취득기간을 최장 3년이라고 잡은 조항이 특히 그렇다. K-리그 재정이 국내 리그 중 가장 취약한 것도 이와 무관하지 않다.

마지막으로는 각 구단의 선수평가시스템이 체계적이지 못할 때 실력보다 과다한 연봉이 책정될 가능성이 있다. 국내 구단 중에는 선수연봉 결정에 감독의 의견이 과다하게 반영되는 구단들이 있다. 이는 아무리 유능한 감독이라 할지라도 객관성이 결여될 가능성이 높다는 점에서 문제가 있다. 따라서 국내선수의 연봉이 상대적으로 상승한 원인은 첫째, 구단의 비즈니스 모델, 둘째, 보류시스템 등의 제도변화, 셋째, 체계적이지 못한 선수평가 시스템에 기인한다.

4.3.2 선수 평가 시스템의 개선

국내의 구단들은 적자를 면치 못하는 반면 선수들의 연봉은 반대로 높게 평가되어 있다. 그 대표적인 이유로서는 현재 대부분의 프로 구단들이 객관적인 선수 평가 시스템을 갖추고 있지 못하기 때문이다. 현재 국내 프로 구단의 선수 평가 방법은 출전 점수, 경기평가. 훈련 성실성, 장래성, 구단평가 반영 등의 내용들을 가지고 있으며 경기평점과 장래성 평가부분에서 평가자의 주관이 반영될 가능성이 높기 때문에 객관적인 평가가 되기 힘들다.

선수 평가 시스템 도입의 기본 방향은 합리적인 보상체제의 도입으로 인한 선수들의 사기 향상과 동기 부여에 있다. 선수 평가 시스템의 목적은 선수생활 연장과 경기력 향상 및 선수들의 사기를 높이고 선수들의 동기를 부여시켜 개인 기량을 향상시킴으로서 선수 관리의 효율화와 평가의 객관화를 두어 선수 능력에 따른 차등 보상제를 적용하는데 있다(표 4).

이에 선수의 실력뿐만이 아닌 선수의 인기도를 반영하여 구단의 이미지 개선 시 선수를 이용한 마케팅 활용을 충분히 할 수 있도록 선수 평가 항목에 포함시켜야 할 것이다(표 5).

또한 선수의 연봉산정에 있어서도 플레이의 점수화와 점수의 금액화 단계를 거친다. 그리고 절대평가 혹은 상대평가 방식으로 선수 연봉을 결정하게 되는데 종목의 특성이나 구단 방침을 감안하여 합리적인 방식으로 정해야 할 것이다(표 5).

4.4 저변 확대

프로리그의 저변확대를 위해서 유소년 프로그램의 활성화와 국내선수 수급 수준 향상이 필요하다. 국내 평균 가구의 구성은 '어린이1명 +부모의 3인(평균 2.88명)으로 구성되어 있으며, 키드플루언스(Kid+Influence)가 커질 전망에 따라 어린이들의 마음을 잡으면 부모의 프로 스포츠 관람 유도 및 키즈마케팅 실현의 기반이 될 수 있다. 또한 운동선수의 수가 매년 감소하는 것을 비롯해 장기적으로 프로 스포츠의 선수 저변이 부실해지고 있으므로(초등 및 중학교 남자 농구의 수가 최근 3년간 56%감소) 유소년 프로그램은 장기적으로 선수 저변 확대에 기여할 수 있다는 측면에서 활성화 시킬 필요성이 있다.

예를 들어 유소년 프로그램에 1만 명의 유소년이 참여할 경우 프로스포츠 관중 동원에 기여하는 효과는 약 4만 2천명일 것으로 추정되며, 2만 명일 경우 구단의 마케팅 노력을 기울인다면 연간 관람 빈도를 4회에서 10회로 늘

[표 4] 선수 평가방법

- 승패에 영향을 미치는 부문별 배점	· 공격 부문 · 수비 부문 · 주루 부문(야구) · 기타
- 각 부문별 플레이에 대한 배점	· 헛슬 플레이부터 본헤드 플레이까지 차등
- 게임의 중요도에 따른 배점	· 결정전 혹은 매치포인트에 가중치 부여
- 경기 외적인 요인의 반영	· 인기도, 벤치태도, 작전이행능력 등
- 절대평가	· 고과점수 당 단가 결정 · 취득점수 * 단가 = 당해 년도 선수 연봉 · 샐러리캡이 도입된 리그에서는 실시 불가능
- 상대평가	· 총 연봉을 선수의 취득 점수 비율로 분배

[표 5] 선수연봉방식

◎ 선수의 인기도 평가 방법	◎ 선수의 기량
- 스타플레이어 효과	- 선수 기량의 연봉 반영 절차
· 보유 팀뿐만 아니라 리그전체에 관심 유발효과	· 연봉 사정방침 공표
· 선수 개인의 관중 동원력을 활용한 마케팅	· 리그 소속 전 선수에 대한 기량 평가(동일 척도)
· 높은 언론 노출 빈도로 인한 광고 효과 발생	· 리그 소속 전 선수의 연봉 및 평가치의 비교
- 인기도의 반영	· 리그 소속 전 선수의 포지션 별 랭킹 선정
· 보유 회원 또는 팬 숫자의 반영	· 팀 순위의 감안
· MVP 또는 올스타 선정 시 가산점 부여	· 책정된 총 연봉을 공헌도 및 기량에 따라 분배

리고 약 22만 명의 관중동원 효과 까지 가능할 것으로 추정된다. 그만큼 유소년 프로그램의 활성화가 장기적으로 프로스포츠에 미치는 영향은 막대할 것으로 예상 할 수 있다. 유소년 농구선수의 감소현상은 프로농구 전력에서 용병이 미치는 영향력이 너무 크기 때문에 국내선수들이 용병포지션을 기피하는데 그 원인이 있다. 따라서 프로구단에서 용병의 영향력을 줄이는 제도적 장치는 유소년 선수 저변확대에 기여할 수 있다.

용병제도 개선은 출장인원 줄이기와 적정연봉 책정이 방안이 될 수 있을 것이다. 농구의 경우 현행의 '2명 보유/2명 출전' 보다는 '1명 보유/1명 출전'이 용병의 영향을 줄일 수 있는 방안이 될 수 있다. 따라서 용병 선발 방식에 있어서도 '자유계약'보다 '드래프트' 방식이 용병연봉 억제측면에서 바람직하다.

5. 결론

본 논문은 한국 프로스포츠리그에서 적자구조가 고착된 원인을 찾아내어 개선방안을 도출하는데 그 목적을 두었다. 국내 프로리그 문제점을 파악하기 위해 국내 프로스포츠리그의 경영 환경을 분석하였으며, 미국 프로리그의 선수 관련제도나 마케팅 관련 자료 등을 비교, 검토를 통해 이에 대한 개선방안을 제시하였다.

본 연구에서 제안된 연구 결과는 프로스포츠 발전을 저해하는 요인을 찾아 분석함으로써 흑자 경영을 도모하기 위한 보다 합리적이고 효율적인 비즈니스 모델을 계획함에 있어 1차적 자료로서 활용될 수 있다. 이는 더 나아가 프로스포츠리그의 활성화를 위한 핵심 전략 도출과 이를 중심으로 각 프로구단의 운영 모델 개발에 활용될 수 있다. 현장 적용 가능한 모델 설계를 통해 국내 프로스포츠리그가 나아가야 할 방향을 제시함으로써 모기업 의존에서 벗어나 자생의 노력을 모색하는데 도움을 줄 수 있으리라 기대된다.

그러나 1차적인 자료로서만 역할을 할 수 있을 뿐 실질적인 평가모델이 필요한 시점으로서는 이를 보완하여 실질적인 모델 개발을 위한 후속 연구가 시급하다. 따라서 향후 후속 연구에서는 방법과 내용 면에서의 타당성 신뢰성을 보완하여 각 구단의 흑자경영의 척도로서 비즈니스모델의 평가 프레임워크를 개발하고, 이를 통해 각 리그별 구단의 운영 모델의 개별적인 적용과 구체적인 평가가 가능해 질 것으로 사료된다.

참고문헌

[1] 곽홍규. 프로야구 관중추이와 수입구조 분석을 통한 마케팅 전략 방안 연구. 석사학위논문, 영남대학교 대학원, 2001.

[2] _____. 제3차 국민체육진흥 5개년 계획안. 문화관광부, 2003.

[3] 박영옥 외7명. 스포츠산업진흥 중장기 계획. 체육과학연구원, 2004.

[4] 유의동. 지역경제 활성화를 위한 프로스포츠 활용방안. 체육과학연구원, 2004.

[5] 이석인, 조용찬. 스포츠시장 분석을 통한 프로야구단 합리적 운영방안. 한국체육학회지, 42(3), 453-463, 2003.

[6] 이황규. 프로축구팀의 팀 성적에 따른 관중 6수 및 경영요인 면화에 관한 연구. 한국스포츠리서치, 16(3), 897-905, 2005.

[7] 장건희. 프로야구단 프론트 조직구조가 커뮤니케이션에 미치는 영향. 한국스포츠산업경영학회지, 11(1), 185-195, 2004.

[8] 전호문. 스포츠 마케팅. 서울 : 학현사, 2005.

[9] 정희윤. 마케팅 활성화를 통한 프로스포츠 저변확대. 한국 스포츠 비전 심포지엄, 2008.

[10] 정희윤, 김원동, 신영락. 3대 프로리그 무엇이 문제인가. 국민체육공단, 2004.

[11] 조영호, 김종. 국내 프로스포츠구단 수익증대를 위한 비즈니스모델 개선 연구. 한국스포츠산업경영학회지, 11(1), 25-40, 2006.

[12] 차준철, 이용균. 위기의 프로야구, 1. 줄여야 산다. 경향신문, 2007년 1월 25일.

[13] 한국프로농구연맹. 프로농구 서울 연고지 가치평가. 한국프로농구연맹, 2001.

[14] 한국프로축구연맹. 프로농구 서울 연고지 가치평가. 한국프로축구연맹, 2000.

[15] 한국프로축구연맹. K-Leage 중장기발전 계획을 위한 컨설팅. 한국프로축구연맹, 2007.

[16] Berry, L,L.. Realationship marketing, in emerging perspectioves on services marketing A.M.A. Chicago, 1983.

[17] Lombardo ,J. Sports finance. Street & Smith's Sports business journal, 1(26). 23-36, 1998.

118] Mullin,B, Hardy,S. & Sutton, W.A. Sports marketing champaign,1L. Human Kinetics Publishers, 1993.

[19] Mullin, B. J., Stephen, H. & Williams, A.S. Sport Marketing. Human Kinetics Publishers, 2000.

[20] Rowe, D. Sports, culture, and the media. Philadelphia: Open University, 1999.

[21] Timmer, Paul. "Business Models for electronic Markets". Electronic Market 8(2), 267-289, 1998.

김 종(Kim, Chong) **[정회원]**

- 1988년 5월 : Western Illinois University
- 1991년 5월 : Univ. of New Mexico
- 2005년 3월 ~ 현재 : 한양대학교 스포츠산업학과 교수

<관심분야>
스포츠 산업, 경영

정 희 윤(Jung, Hee-Yun) **[정회원]**

- 2005년 2월: 한국체육대학 석사
- 2009년 3월 ~ 현재 : 한양대학교 스포츠산업학과 겸임교수, SEI연구소 소장

<관심분야>
프로스포츠

염 지 환(Yum, Jihwan) **[정회원]**

- 1994년 5월 : University of Nebraska, Lincoln MA (Management)
- 2000년 2월 : US International University DBA (Strategic Management)
- 2001년 1월 ~ 현재 : 한양사이버대학교 경영학부 부교수

<관심분야>
정보기술전략, 지식경영, 사이버 학습

조 성 식(Cho, Seong-Sik) **[정회원]**

- 1985년 2월 : 연세대학교 사회학과 석사
- 1993년 12월 : Univ. of Iowa
- 2005년 3월 ~ 현재 : 한양대학교 스포츠산업학과 부교수

<관심분야>
스포츠 미디어, 사회학