

# 프로스포츠 산업 조직 구성원의 역량에 따른 관리자의 역할: 미국프로농구(NBA)와 한국프로농구(KBL)의 감독과 선수단 전력 수준에 관한 실증연구 분석

정태성 (한양대학교 경영학과 박사과정)\*  
김필수 (한국스포츠경영전략연구원 원장)\*\*  
이상현 (아주대학교 경영학과 박사과정)\*\*\*  
이상범 (한양대학교 경영학과 박사과정)\*\*\*\*

## 국문 요약

벤처기업 CEO의 본질적인 역량과 역할은 관리자로서 조직의 자원을 얼마나 효율적으로 운영하는가에 달려있으며, 자원의 효율적 운영은 조직성과에 큰 영향을 미친다. 이러한 중요성에도 불구하고 CEO의 역량, 벤처기업 자원의 효율적 운영, 조직성과, 구성원의 역량 간에 어떤 관계가 존재하는지에 관한 이론적 고찰과 실증연구는 매우 부족한 실정이다. 기존 선행연구의 한계점을 보완하기 위해 본 연구에서는 프로스포츠 산업 조직 구성원의 역량에 따른 관리자의 감독역할에 대해 기업가정신(entrepreneurship)의 이론과 자원기반관점(resource-based view)을 프로스포츠 산업에 접목하여 이에 대한 실증분석을 진행하였다. 구체적으로, 벤처기업 CEO와 프로스포츠 감독의 역할이 조직구조와 성과 메커니즘의 측면에서 매우 흡사하며 조직의 자원을 효율적으로 운영하고 성과를 도출하는 측면에서 모두 기업가(entrepreneur)적 특성을 반드시 내재해야 한다고 본다. 프로스포츠팀 관리자로서의 감독역량과 조직성과 간의 관계에서 조직의 자원 효율성의 매개효과와 조직 구성원 역량에 대한 조절효과를 설명하고자 한다. 미국프로농구(NBA) 30개 구단과 한국프로농구(KBL) 10개 구단의 9개 시즌(2013~2014시즌 - 2021~2022시즌)의 감독과 팀 데이터의 실증분석 실행에 있어 프로세스 매크로 58 모형을 적용하여 본 연구의 가설을 검증하였다. 본 연구의 실증분석 결과, 미국프로농구와 한국프로농구 데이터 모두에서 (1) 프로농구팀의 자원 효율성은 감독의 역량과 승률 간의 정(+)의 관계를 매개하고, (2) 조직 구성원의 역량은 농구팀의 자원 효율성을 통한 감독역량이 승률에 미치는 간접효과를 조절(p<.05) 하는 것으로 나타났다. 본 연구는 비교적 객관적이면서도 정확하게 조직성과를 측정할 수 있는 프로스포츠 데이터를 활용하여 프로스포츠 산업에서 벤처기업의 CEO와 유사한 기업가적 임무를 수행해야 하는 감독 및 조직 구성원의 역량이 조직의 성과에 미치는 영향을 실증분석하는 한편, 스포츠산업 분야와 경영학 연구를 융합하였다는 의의가 있다.

핵심주제어: 기업가정신, CEO 역량, 자원 효율성, 조직성과, 프로스포츠

## 1. 서론

4차 산업혁명 시대의 급속한 기술발전과 사회 패러다임의 변화로 새로운 시장을 개척하고 경쟁하는 벤처기업의 중요성이 점점 커지고 있다. 이러한 맥락에서 벤처기업은 지속적인 혁신과 경쟁우위를 확보하여 성과를 도출하기 위해 리더의 기업가정신(entrepreneurship)의 중요성이 강조되고 있으며, 리더의 능력이 조직성과 측면에서 결정요인으로 작용한다는 것이 선행연구를 통해 입증되었다(안태욱·강태원, 2019; 최종열, 2015; Keil et al., 2017). 벤처기업의 리더는 그 자체로 조직의

중요한 자원임과 동시에 조직의 경쟁우위 달성에 필요한 외부자원을 확보하여 조직 내부로 가져와 이를 효율적으로 배치하는 임무를 수행한다. 더 나아가, 조직의 관리자로서의 리더는 급격한 경영환경 변화에 대응하기 위해 기업의 모든 역량을 통합(integrate)하고, 구축(build)하여, 재구성(reconfigure)할 수 있는 동적 역량이 필요하다(Teece, 2014; Teece et al., 1997). 따라서, 벤처기업에서 리더의 능력은 조직의 한정된 자원을 효율적으로 구성하고 전략적으로 배치하는 실행을 통해 가치성이 있고, 희소하며, 대체 불가능한 동시에, 모방하기 힘든 조직역량을 형성함으로써 경쟁우위를 발현할 수 있는 성

\* 주저자, 한양대학교 경영학과 박사과정, che111@hanyang.ac.kr

\*\* 공동저자, 한국스포츠경영전략연구원 원장, philsookim@naver.com

\*\*\* 교신저자, 아주대학교 경영학과 박사과정, ich45337@ajou.ac.kr

\*\*\*\* 공동저자, 한양대학교 경영학과 박사과정, isangbum@hanyang.ac.kr

· 투고일: 2022-11-09 · 1차 수정일: 2022-12-12 · 2차 수정일: 2022-12-20 · 게재확정일: 2022-12-26

과를 창출할 수 있다(Barney, 1991; Kim & Kim, 2014; Wernerfelt, 1984).

기존의 리더십 연구는 리더십이나 리더의 능력이 조직의 성과에 영향을 미친다는 것을 증명하였지만, 조직 자체가 내재하고 있는 자원 속성에 따른 리더의 역할에 대해서는 크게 초점을 맞추지 않았다. 벤처기업이 필연적으로 내재하고 있는 조직 자원, 특히 인적자원은 시장 내에서 직·간접적으로 경쟁하고 있는 대기업과 비교하여 통상적으로 열위일 수밖에 없다. 이러한 상황에서 자원을 관리하는 리더의 역량이 조직의 성과에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지 실증분석하는 것이 연구의 목적과 필요성이 있으며 이를 체계화하는 노력은 시의 적절하다고 판단된다.

CEO의 역량과 조직성과의 관계에 관한 연구가 어느 정도 축적된 반면(라영수, 2021; 최종열, 2015; Liu & Xi, 2022), 조직의 제한된 자원을 조직의 전략 및 목표와 일치시켜(resource synchronization) 조직성과를 더 극대화하는 메커니즘에 관하여는 아직 연구가 부족하다(Holcomb et al., 2009). 또한, CEO의 역량과 조직성과 간의 관계가 일정하지 않을 수 있다는 것을 반영한 연구들이 존재하지만(박상문·이미순, 2019; Adomako & Ahsan, 2022), 조직 구성원들이 내재하고 있는 역량이나 속성에 따라 CEO 역량과 조직성과 간의 관계가 어떻게 달라지는지를 분석한 연구는 아직 부족한 실정이다.

본 연구는 이를 종합적으로 검증하기 위해 경쟁 환경과 역학이 매우 복잡하고 치열한 시장 중의 하나인 스포츠산업에서 프로스포츠팀의 감독과 더불어 선수와 팀의 자원에 주목하였다. 프로스포츠 구단의 자본 및 인적자원의 규모와 관리 방식, 목표의 설정과 대응 등은 벤처기업과 유사한 측면이 많으며(Hammerschmidt et al., 2022; Moore & Levermore, 2012; Ratten, 2011; Ratten & Jones, 2020; Vanessa, 2012), 인사조직 측면에서의 역량과 조직의 성과 등을 비교적 객관적으로 정확하게 측정할 수 있는 프로스포츠팀의 데이터를 활용하여 경영학 이론을 검증하려는 시도가 증가하는 추세이다(백혜연 외, 2021; 양동훈 외, 2019; Holcomb et al., 2009).

이러한 측면에서 벤처기업의 CEO와 마찬가지로 프로스포츠 산업에서의 프로농구팀 감독의 역량은 팀 자원의 효율적인 배치와 전략적 활용을 통하여 조직의 중요한 성과인 정규리그 성적에 영향을 미칠 수 있다. 또한, 감독의 고유 역량이 팀의 정규리그 승률 성과 달성에 미칠 수 있는 영향력 역시 선수단에 내재하고 있는 전력과 효율성의 수준에 따라서 달라질 수 있다.

이를 보다 구체적으로 실증분석하기 위해 본 연구에서는 프로세스 매크로 58번 모형을 적용하여 산업적 관심도와 시장 규모가 상대적으로 거대하고 많은 대중의 관심을 받는 미국 프로농구(NBA: National Basketball Association) 전체 30개 팀의 9개 시즌(2013~2014시즌~2021~2022시즌)의 자료를 체계적으로 분석함으로써 조직 구성원의 역량에 따른 감독의 관리자 역할과 성과에 대해 첨예하게 분석하였다. 또한, 본 연구의 모형이 다른 문화와 시장구조를 지닌 한국의 기업에서

도 유효한지를 검증하기 위해 같은 기간(2013~2014시즌~2021~2022시즌) 한국프로농구(KBL: Korean Basketball League) 전체 10개 팀의 감독과 선수 및 팀의 데이터를 활용하여 실증분석을 시행하였다. 이를 바탕으로 리더가 자원의 효율적 배치 및 전략적 활용을 통해 조직성과에 미치는 영향이 구성원의 능력에 따라서 달라지는 전반적인 과정을 비교적 객관적인 데이터를 활용하여 분석함으로써 벤처기업 연구 분야의 확장에 참고자료를 제공할 수 있을 것으로 본다.

## II. 문헌연구 및 가설설정

### 2.1. 벤처기업의 기업가정신과 프로농구 감독의 기업가정신

기업가정신이란 불확실한 경영환경에서도 혁신성과 위험 감수성을 통하여 기업조직의 경쟁력 제고를 위해 안정보다는 성장을 추구하는 기업가의 특성을 말한다(Teccce, 2007). 기업가정신에 대한 정의나 구성요소는 선행연구에 따라 다양하게 개념화될 수 있지만, 대체로 혁신성, 기회추구, 위험 감수에 의한 이익의 포착 등의 요인을 포함한다. 기업가정신은 벤처기업 CEO의 중요한 자세와 필요한 자질로 본다(김진영, 2019; Bierwerth et al., 2015; Lopes et al., 2021). 기업가정신은 인간의 행동과 결과를 다루는 사회과학의 일반적인 분류과정에 따라 인지·동기의 차원과 행동의 차원으로 분류할 수 있다. 인지적인 차원에서 기업가정신을 내재한 리더들은 목표를 이루기 위해 현재 상황보다 더 나은 방식의 과제 해결 방법을 찾는다. 그 결과 이들은 평균적인 사람들과 구분되는 특성과 모습을 지닌다(Ma & Tan, 2006; Tan, 2001). 또한, 이들은 높은 성취동기와 긍정성을 본바탕으로 혁신에 대한 가능성에 대해 더욱 긍정적으로 지각한다(Shane & Venkataraman, 2000).

또한, 기업가정신을 가진 리더들의 독특한 세계관은 리더로서의 행동 역시 평범한 사람들과의 차별점을 가지게 만든다. 이들은 본인들이 적극적으로 행동함으로써 기회를 창출함은 물론, 다른 사람들에게도 이러한 신념을 전파하고 설득하려 애쓴다. 또한, 자신과 관계된 이들의 욕구를 충족하고 이들의 가치를 높임으로써, 자신은 물론, 본인이 소속된 조직의 이익을 높이기 위해 노력한다(McGrath & MacMillan, 2000). 그 결과, 기업가정신을 지닌 리더들은 가치 있고, 희소성이 높으며, 다른 조직이 모방하기 어렵고, 대체 불가능한 핵심역량과 자원의 속성을 지님으로써 해당 조직이 시장에서 경쟁우위를 확보할 수 있다(Barney, 1991; Hamel & Prahalad, 1990; Henderson & Cockburn, 1994; Ma & Tan, 2006; Wernerfelt, 1984).

무엇보다 기업가정신은 조직이 가진 자원과 기회를 적극적으로 활용하여 성과를 낸다는 점에서 벤처기업의 성공에 필수적인 요인이라 볼 수 있다. 한정적인 자원을 효율적으로 운용하여 성과를 창출해야 하는 벤처기업의 특성은 전통적인

비즈니스 분야에 한정되지 않는다. 프로스포츠팀 역시 한정적인 자원을 통해 성과를 창출해야 한다는 점에 벤처기업의 한 유형으로 보고 감독을 벤처기업의 CEO로 상정하여 연구하는 노력이 최근 들어 급격하게 증가하고 있다(Hammerschmidt et al., 2022; Holcomb et al., 2009; Moore & Levermore, 2012; Radaelli et al., 2018).

벤처기업과 프로스포츠팀은 다음과 같은 유사점을 지닌다. 첫째, 벤처기업과 프로스포츠팀은 재정적인 제약과 인력 수준의 한계를 지닌다. 벤처기업은 대기업과 비교하여 제한된 자본으로 인해 성장에 어려움을 겪는다(Casson et al., 2008). 같은 맥락에서 프로스포츠팀은 선수뿐만 아니라 관계자들을 모두 포함하더라도 중소기업의 기준에 해당하는 규모의 인력을 보유하고 이들의 이직률 역시 높다(Byers & Slack, 2001). 또한, 모기업의 후원을 받는 경우라 하더라도 리그에서 정한 셀러리캡이나 리그에서 정한 드래프트의 규칙에 제한을 받는다.

둘째, 프로스포츠팀은 벤처기업과 마찬가지로 장기적인 시각보다 당면 현안을 해결하기 위해 더 많은 에너지를 사용한다. 벤처기업은 대기업과 비교해서 외부적인 변화가 일어나거나 운영과 관련한 문제(operational matter)가 발생할 경우, 이를 극복하고 계획한 비전을 지속해서 추진하기에 충분한 자원을 보유하지 못한 경우가 많다. 프로스포츠팀 역시 정책과 같은 거시적인 환경변화는 물론 선수들의 이탈이나 부상, 부진과 같은 문제가 발생할 경우, 이를 극복할만한 체계적인 대안을 가지기 어려우며 성적에 직접적인 영향을 받는다(Chadwick & Clowes, 1998; Hutchinson & Quintas, 2008).

셋째, 프로스포츠팀과 벤처기업은 모두 운영에 있어 관리자의 의중이 크게 작용한다. 벤처기업에서 CEO는 직원 선발부터 배치, 인력운영 등 조직 전반에 직접 관여한다. 프로농구팀의 감독은 벤처기업의 CEO와 같이 선수 드래프트와 자유계약선수(free agent)의 영입에서부터 트레이드와 선수 인적자료의 이동에 대한 의사결정을 내리는 한편, 출전선수의 로스터 관리, 훈련, 경기 전략 수립 및 실행에 이르기까지 팀의 핵심적인 인적자원인 선수단 운영과 관련된 모든 자원적 요소를 전략적으로 관리하고 경영한다(Hammerschmidt et al., 2022; Holcomb et al., 2009; Moore & Levermore, 2012).

따라서, 관리자로서의 프로스포츠 감독의 역할 역시 벤처기업의 CEO와 비슷한 자세와 자질을 요구한다고 볼 수 있다(Fagenson-Eland, 2001; Pellegrini et al., 2020; Ratten, 2018; Radaelli et al., 2018; Wolfe & Shepherd, 2015). 벤처기업의 CEO들과 프로스포츠팀의 감독들은 모두 비슷한 경영환경에서 경쟁하는 다른 조직보다 더 나은 성과를 내기 위해 끊임없이 혁신하고 개선해야 한다(Keil et al., 2017; Kraus et al., 2011; Ratten, 2011). 이들은 해당 조직에 도움이 될 수 있는 수준 높은 인적자원을 순환적으로 영입하는 한편, 개별 인적자료의 특성에 맞게 효율적으로 배치하여 조직성과가 끊임없이 향상될 수 있도록 노력해야 한다.

미국프로농구와 한국프로농구 등 같은 프로리그에 소속되어 있는 경쟁팀은 리그환경에서 정규리그 및 챔피언결정전 우승

이라는 목표를 달성하기 위해 끊임없이 도전한다. 각 팀의 자원 측면에서 전력 수준이 다를 뿐만 아니라, 각 팀에 소속되어 있는 다양한 선수를 조합하여 시합에 출전시켜 승리에 이르게 하는 감독의 전술운영 및 조직화 능력은 각각 다른 팀으로서 비슷하게 모방하거나 흉내를 내는 것은 거의 불가능에 가깝다. 따라서, 프로농구팀의 감독은 벤처기업 CEO와 같이 조직성과에 영향을 미치는 핵심적인 자원 중 하나이며 그 결과 이들은 한 조직에 특화된 자원(firm-specific assets)으로써 대체 불가능한 속성을 지닌다.

치열한 경쟁 속에 승리와 패배라는 조직성과가 매 경기 확연하게 드러나는 프로농구리그에서 관리자로서의 프로농구팀 감독은 매 경기 승리하기 위해서 매 경기 비슷한 선수운영 방식과 혁신성이 부족한 예전 방식의 경기 전술만을 사용할 수 없다. 프로 감독들은 승리를 위해 이미 검증된 선수를 활용하는 한편 새로운 선수를 육성하고 영입하여 혁신적인 경기 전략으로 승리 가능성을 높여야 한다. 이러한 관리자로서의 감독의 역할은 불확실한 상황에서 위험을 감수하고 이익 창출을 위해 노력하는 벤처기업의 기업과 정신과 많은 것을 공유한다고 볼 수 있으며 조직성과의 중요한 결정요인으로 작용한다(김대권 외, 2015; 김필수, 2020; 김필수·김대권, 2015).

## 2.2. 자원 효율성의 개념과 역할

프로스포츠팀의 감독은 벤처기업의 CEO와 마찬가지로 그 자체로 팀의 중요한 전력임과 동시에 관리자로서 팀의 선수 자원의 효율성을 극대화하는 주체이다(Holcomb et al., 2009). 감독과 선수 등의 인적자원은 조직역량에 핵심적인 자원 요소로, 경쟁력을 갖춘 프로스포츠팀은 수준 높은 인적자원을 보유하는 것뿐만 아니라 효율적으로 활용하는 것이 매우 중요하다(Holcomb et al., 2009; Pfeffer, 1994). 인사조직 분야의 연구들은 조직의 자원이 전략적 목표를 이루기 위해 일관된 방향으로 배치하고 조합될 때 상승효과가 발생하며 다른 조직이 모방하기 힘든 조직의 자원이 된다는 것을 보고하였다(Boon et al., 2019; Gerhart & Feng, 2021). 따라서, 관리자로서 뛰어난 역량을 지닌 감독은 프로스포츠팀이 내재하고 있는 자원을 조직의 전략 및 목표와 일치시켜 자원을 효율적으로 사용함으로써 팀의 성과를 높일 수 있다(Sirmon et al., 2007; Teece, 2007).

본 연구에서는 조직의 자원을 조직의 전략 및 목표와 일치된 방식으로 활용하여 가진 자원의 효과성을 높이는 정도를 조직 자원의 효율성(resource synchronization)이라고 정의하고자 한다. 조직 자원의 효율성은 자원의 종류와 총량이 비슷한 환경에서 해당 조직이 경쟁우위의 발현을 통해 긍정적인 조직성과를 거두기 위한 필수적인 요소 중 하나라 볼 수 있다. 이러한 측면에서 프로스포츠팀 감독의 가장 중요한 역할 중 하나는 팀이 보유하고 있는 전반적인 자원의 수준을 조직의

전략과 목표에 일치하는 방식으로 혁신적으로 활용하여 조직의 성과를 끊임없이 개선하는 것이다. 앞서 언급한 벤처기업과 마찬가지로 프로농구팀은 한정된 자원만으로 리그 내의 다른 경쟁팀과 우승을 놓고 경쟁한다. 프로농구리그라는 한 산업에 속한 팀들은 비슷한 환경하에 같은 자원을 사용하며 같은 목표를 가지고 다른 팀들과 경쟁하기 때문에 리그 내에서 우위를 점하기 위해서는 끊임없는 혁신이 필수적이다(Fayolle et al., 2010; Ratten, 2011). 프로농구리그가 정한 제도와 규칙의 범주 내에서 같은 수준의 전체연봉상한액(salary cap)이 적용되며 국내 및 외국인 선수 수급이 이루어진다. 즉, 프로농구팀이 사용할 수 있는 자원은 매우 제한되어 있으며, 이 제한된 자원을 효율적으로 배치하여 전략적으로 활용하는 것이 역량 있는 감독의 자질이라고 볼 수 있다.

자원의 전략적 배치를 통한 자원 효율성은 해당 조직이 보유했던 자원의 극대화를 통해 직접적인 조직성과의 상승으로 이어질 수 있다(Boon et al., 2019; Miller, 1986; Teece, 2007). 아울러, 프로스포츠팀의 감독은 조직 자원을 효율적으로 사용하고 자원이 사용되는 방식을 결정할 수 있다는 점에서 관리자는 그 자체로 조직의 자원적 속성의 특성일 뿐만 아니라 조직의 자원을 창출하는 역할을 할 수 있다(Holcomb et al., 2009).

프로농구팀의 감독이 팀 내에 존재하는 인적자원의 서로 다른 특성을 조합하고 훈련하여 이들의 역량을 팀의 전략적 방향과 일치시킬 때 팀의 자원 효율성은 높아질 수 있으며, 높은 성과를 낼 수 있다. 일부의 선행연구에서는 프로스포츠팀의 효율성이 팀 승률에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보고 하였으며(김필수·이상현, 2022; 임남균 외, 2017; 정진영 외, 2017) 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1: 프로스포츠팀의 자원 효율성은 감독의 역량과 조직 성과의 정(+)적 관계를 매개할 것이다.**

### 2.3. 선수단의 전력 수준에 따른 프로농구 감독의 역할

CEO의 기업가정신은 리더십 프로세스를 통하여 발현된다. 앞서 언급하였듯이, 기업가정신을 가진 CEO는 현실에 안주하지 않고 지금보다 더 높은 목표와 더 효율적인 업무처리방식을 발견하고자 노력한다. 자신은 물론 조직 구성원들의 성장을 통하여 변화를 추구하고 이익을 증대하고자 노력한다(Ma & Tan, 2006). 이러한 특성을 갖춘 리더십은 개인과 조직의 성과를 높인다고 꾸준히 보고되었다(Ensley et al., 2006; Zahra & Covin, 1995).

하지만, 이러한 변화 지향적이고 강력한 리더십이 언제나 효과적인 것인가에 관한 이슈는 리더십 분야의 중요한 오랜 쟁점 가운데 하나이다. 기업가정신에 기반을 둔 리더십은 그

기저에 현실에 문제가 존재하며 이를 위해 변화가 필요하다는 가정하에 발현된다. 그 결과 기업가정신에 바탕을 둔 리더십은 조직 구성원들의 피로도를 높임으로써 조직의 역량을 전반적으로 발현하는데 어려움이 제기될 가능성이 있다(Ensley et al., 2006; Hildenbrand et al., 2018).

리더십의 효과는 조직의 구조나 시스템, 규모에 따라서 달라질 뿐만 아니라 조직이 처한 상황에 따라서 필요한 리더의 행동 역시 다르다(Oh & Oh, 2017; Shalley & Gilson, 2004; Vaccaro et al., 2012). 상황별 리더십 이론에 따르면, 조직 구성원들의 수준이 높아짐에 따라 리더가 개입을 줄이는 것이 성과에 더 긍정적인 효과를 낼 수 있다(Hersey & Blanchard, 1969). 강력한 리더십은 조직의 전략을 실행하기에 불확실한 환경일 경우 긍정적인 효과를 발휘하지만, 환경이 안정적이고 결과가 예측 가능한 상황에서는 오히려 성과에 부정적인 영향을 미친다(Ensley et al., 2006). 조직 구성원들이 본인의 역할을 인지하고 이를 수행할 수 있는 능력이 있는 경우, 이들이 지각하는 자율성이 개인 및 조직의 성과를 높이는데 더 중요한 요인이 될 수 있다(Bakker & Demerouti, 2007).

이러한 경향성은 프로스포츠팀에서도 크게 다르지 않을 것이라 추론할 수 있다. 본 연구에서는 조직에 이미 축적되거나 내재하여 있는 자원의 전략적 배치와 활용을 통한 효율성의 증대를 관리자의 가장 중요한 역할 중의 하나로 가정한다. 이 과정에서 관리자로서의 프로 감독의 역할은 대체로 조직 자원의 수준에 따라 달라질 가능성이 크다. 특히, 수준 높은 인적자원의 존재는 관리자로서의 감독의 개입 없이 높은 성과를 낼 수 있으므로 조직성과에 미치는 관리자의 영향력이 크지 않다.

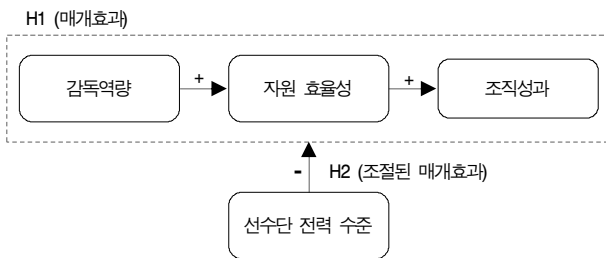
이미 선수들이 뛰어나다면, 감독의 잦은 개입은 오히려 선수의 내적 동기를 떨어뜨릴 뿐만 아니라, 개인의 역량을 발휘하는데 제한이 생길 수 있다. 반대로 선수가 스스로 경기를 풀어나가는 능력이 부족할 경우, 감독의 강력한 개입을 통하여 선수들의 능력이 적절하게 조합되어야만 좋은 성적을 거둘 수 있다. 즉, 전반적인 선수들의 수준이 낮은 상황에서는 감독이 팀의 자원을 효율적으로 관리하는 능력이 중요해지는 반면, 선수들의 능력이 뛰어나면, 감독이 팀의 자원효율성과 팀 성과에 미치는 영향력이 크지 않을 수 있다(Castanias & Helfat, 1991; 2001; Holcomb et al., 2009).

아직 이를 연구문제로 상정하여 검증한 연구가 많지는 않지만, 일부 연구들은 감독이 팀 승리에 미치는 영향력이 선수들의 수준에 따라서 달라질 수 있을 가능성을 시사한다. 예를 들어 프로미식축구(NFL: National Football League) 및 대학리그의 자료를 분석한 결과, NFL 프로팀과 비교하여 대학팀의 감독이 조직성과인 승률에 미치는 영향력이 더욱 큰 것으로 나타났다. 아울러, 팀이 보유하고 있는 선수자원의 수준이 비교적 높은 경우 감독이 승리에 미치는 영향력이 줄어든다는 것을 실증분석을 통해 확인하였다(Berry & Fowler, 2019; Holcomb et al., 2009). 즉, 프로스포츠팀 감독이 팀의 자원 효율성을 통해 팀 승률에 미치는 영향은 평균적인 선수들의 능

력이 낮을 때 더 중요할 것으로 보인다. 반면, 팀 선수들의 능력이 뛰어난 경우에는 감독이 승리에 미치는 영향력은 그렇게 크지 않으리라고 예상할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2: 프로스포츠팀 선수단의 전력 수준은 자원 효율성을 통해 감독이 조직성과에 미치는 간접효과를 조절할 것이다.**

본 연구의 가설을 검증하기 위한 실증연구 분석모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 분석모형

### III. 연구방법

#### 3.1. 연구대상

본 연구는 벤처기업과 프로스포츠팀이 조직 규모와 재정 운영 측면에서 많은 부분 유사하다는 기존의 연구(Hammerschmidt et al., 2022; Moore & Levermore, 2012)를 바탕으로 프로스포츠팀의 감독과 선수자원 및 팀의 경기기록을 체계적으로 수집하여 분석하였다. 전 세계에서 가장 대중적이고 인지도가 높은 프로스포츠 중목 중의 하나인 미국프로농구(NBA) 30개 구단의 9개 시즌(2013~2014시즌부터 2021~2022 시즌)의 팀과 감독의 경기기록을 분석 대상으로 선정하였다. 데이터 표본의 수집은 미국프로농구협회 홈페이지(NBA, 2022, www.nba.com)에 공개된 팀 성적 및 감독의 정보들을 활용하였다.

모형의 강건성 검증(robustness test)을 위해 동일 기간의 한국프로농구(KBL) 10개 구단의 감독과 선수 및 팀의 자원에 대한 경기기록도 추가 수집하여 실증분석을 진행하였다. 한국프로농구리그 홈페이지(KBL, 2022, www.kbl.or.kr)에 공개된 10개 구단의 9개 시즌(2013~2014시즌부터 2021~2022시즌) 팀 성적과 감독의 정보 등의 자료를 취합하였다. 이후 이를 기존의 선행연구를 바탕으로 본 연구에 적합한 변수로 계산하여 분석에 사용하였다. 이 과정에서 미국프로농구와 한국프로농구 각 리그에서 제공하는 데이터의 차이를 고려하여 유사한 속성을 지닌 변수들을 사용하여 분석을 시행하였다.

#### 3.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 조직의 성과를 측정하기 위하여 미국프로농구(NBA)와 한국프로농구팀(KBL)의 시즌 정규리그 승률을 종속변수로 사용하였다. 승률은 팀의 시즌 승수를 경기 수로 나누어 측정하였다(Kim & Kim, 2014). 독립변수인 감독역량은 감독의 역량과 성과 간의 관계를 분석한 기존 연구(Holcomb et al., 2009)를 참고하여, 감독이 해당 시즌에 팀을 지휘할 때까지 전반적인 경력을 추적하여 감독의 누적 기록에 대한 성취를 중심으로 구성하였다. 미국프로농구팀의 감독역량은 감독 승률, 감독의 플레이오프 승·패 수, 감독의 플레이오프 승률을 합산하여 이에 관한 인덱스를 구성하였다. 감독역량은 감독의 여러 특성 중 감독의 팀 운영능력을 대변할 수 있는 요인들을 요인분석 결과를 바탕으로 구성하였다. 감독이 내재한 다양한 특성들은 그 특성 간에 상호작용이 존재한다는 가정하에 탐색적 요인분석에서는 직접 오블리민(direct oblimin)으로 회전하였고, 확인적 요인분석은 AMOS 26.0을 사용하여 실시하였다. 탐색적 요인분석 결과 요인 부하량(factor loading)은 0.898-0.962 사이에 분포하였다. 구체적으로, 요인부하량은 감독 승률=0.898, 플레이오프 승=0.916, 플레이오프 패=0.925, 플레이오프 승률=0.962인 것으로 나타났다. 확인적 요인분석 결과 AVE=.857, CR=.960으로 실증분석에 적절한 구조를 형성하고 있다는 것을 확인하였다. 한국프로농구팀의 감독역량 역시 직접 오블리민으로 탐색적 요인분석을 시행한 결과 정규리그 우승, 플레이오프 4강·결승전 진출, 챔피언결정전 우승 여부가 한 요인으로 나타났다. 한국프로농구팀 감독역량의 요인부하량은 0.957-0.985 사이에 분포하였다. 각각의 요인부하량은 정규시즌 우승=0.972, 4강 진출=0.957, 결승전 진출=0.984, 챔피언결정전 우승=0.985 이었다. 확인적 요인분석 결과 AVE=.932, CR=.982로 실증분석을 위한 적절한 요인구조를 지니고 있다는 것을 확인하였다.

매개변수로 사용된 구단의 자원 효율성은 기존 연구(Holcomb et al., 2009)를 바탕으로 프로농구팀의 운영 효율성을 팀 연봉으로 나눈 값을 사용하였다. 프로농구팀의 운영 효율성은 자료포락분석(DEA: data envelopment analysis)을 기반으로 추산된 프로농구팀의 효율성을 사용하였다. 스포츠 데이터 분석의 맥락에서 자료포락분석이란 연봉이나 선수의 능력 등 투입된 다양한 요인들 대비 산출된 요인들의 효율성을 분석단위 간 상대 비율로 나타내는 분석을 의미한다. 여기서 분석단위란 개별 프로농구팀을 의미하며 효율성 1(100%)이 가장 높은 효율성을 의미하고, 이보다 낮은 수치가 나올수록 효율성이 낮아진다는 것을 의미한다. 자료포락분석의 결과로 추산된 효율성은 이 자체가 절대적인 의미를 지니는 것은 아니며, 비교집단 간의 효율성, 즉 투입요인 효율적으로 결과물을 산출해 내는 능력 정도를 서열화하는 목적으로 사용된다(Kang et al., 2007; Yang et al., 2021; Yang et al., 2014). 이러한 이유로 프로스포츠팀의 효율성은 일반적으로 연봉 등의

투입요인 대비 승·승률 등의 산출요인을 사용하여 추산하지 만, 연구자들은 자료포락분석 결과로 추산된 프로스포츠팀의 효율성을 같은 연구 내에서 승률이나 승과 같은 프로스포츠팀의 성과의 선행요인으로 상정하여 분석을 진행하기도 한다 (김필수·이상현, 2022).

미국프로농구팀의 효율성을 추산하기 위하여 투입요인으로 는 프로스포츠팀의 연봉과 농구에서 팀 성적을 예측하기 위 해 사용되는 총 득점, 필드골, 자유투성공률, 3점슛, 3점슛 성 공률 등의 18개 요인, 그리고 감독 경력, 감독 경기지휘 수, 감독 우승경험 등의 요인을 활용하였고, 산출요인으로는 승 률, 승, 디비전 우승 여부를 코딩하여 활용하였다. 한국프로농 구팀의 효율성을 추산하기 위하여 팀 연봉, 샐러리캡 소진율 을 포함한 재정투입 관련 요인과 팀 성적 예측에 사용되는 경기와 관련한 요인인 총 득점, 필드골, 3점슛, 리바운드, 어 시스트 등 10개 요인을 코딩하여 투입요인으로 사용하였고, 승률과 승 수를 코딩하여 산출요인으로 활용하였다.

조절변수로는 선수단의 전력 수준이 사용되었다. 구체적으 로, 미국프로농구 선수들의 수준을 측정하기 위하여 선수 영 향력(Player Impact Efficiency) 지수를 사용하였고, 한국프로농 구 선수들의 수준을 측정하기 위하여 선수 효율성(Player Efficiency) 지수를 사용하였다. 각 리그에서 공개한 데이터의 범위가 달라 농구의 기본적인 기록인 득점, 리바운드, 어시스 트, 블록, 득점 실패, 턴오버 등을 포함하여 리그별로 공개된 데이터의 범위에서 계산 가능한 가장 포괄적인 지표들 사용 하였다. 선수 영향력과 선수 효율성은 공격 리바운드와 수비 리바운드의 통합 여부나 세부적인 가중치가 미세하게 다르 다는 점에서 완전히 같은 변수는 아니지만, 상당히 유사하다고 볼 수 있으며 팀 수준에서 선수들의 전반적인 능력을 나타낼 수 있는 지표이기 때문에 모두 각 리그에서 선수단의 수준을 가능하기 위하여 사용된다(Sarlis & Tjortjis, 2020).

통제변수로는 성과라고 할 수 있는 팀 승률에 영향을 미칠 수 있는 팀 득점, 어시스트, 스틸, 파울, true shooting %, 공 격·수비 리바운드가 사용되었다. 한국프로농구팀의 경우 감독 의 나이가 추가적인 통제변수로 사용되었다. 이상에서 서술한 내용은 <표 1>과 같다.

<표 1> 본 연구의 변수

	미국프로농구	한국프로농구
조직성과	시즌 정규리그 승률	시즌 정규리그 승률
자원 효율성	DEA 효율성 팀 연봉	DEA 효율성 팀 연봉
감독역량	감독 승률, 플레이오프 승 패, 플레이오프 승률	감독 챔피언결정전 우승, 결승전 진출, 4강 진출, 정규리그 우승
선수단 전력 수준	선수 영향력	선수 효율성

### 3.3. 분석방법

본 연구에서 사용된 자료포락분석의 통계검증을 위하여 R 4.2를 사용하였고 이외의 기초통계분석 및 가설검증을 위해 STATA 16과 SPSS 26.0이 활용되었다. 아울러, 효과적인 시각 화를 위해 Python 3.7을 사용하였다.

본 연구의 가설검증을 위해 Hayes(2009)가 제안한 부트스트 래핑(bootstrapping)이 적용되었다. 조절된 매개효과를 검증하 기 위하여 프로세스 매크로 58번 모형을 사용하였다. 여러 단 계를 거쳐 매개 및 조절효과를 검증하는 위계적 회귀분석과 달리 프로세스 매크로 모형은 한 번의 절차로 조절된 매개모 형을 검증할 수 있으며, 부트스트래핑을 적용함으로써 표본 수에 덜 민감하며, 신뢰구간을 추정한다는 장점을 지닌다. 가 설검증을 위해 신뢰구간 95%, 재표집(resampling) 1,000회를 실시하였다. 또한, 조절효과 분석을 위하여 독립변수 및 조절 변수에 평균 중심화를 실시하였다.

부트스트래핑 결과, 설정한 신뢰구간(95%)에서 매개효과를 통한 독립변수 간접효과와 평균이 0을 포함하지 않을 때 95% 의 확률로 매개효과가 존재한다고 판단한다. 따라서 가설 1은 신뢰구간 95%에서 매개효과를 분석하기 위한 부트스트래핑 결과의 신뢰구간 하한과 상한 사이에 0을 포함하지 않을 경 우, 지지가 된 것으로 판단한다. 또한 Hayes(2015)는 개별 상 호작용 항의 통계적 유의미성과 관계없이 매개효과가 조절변 수에 의해 달라진다면 조절된 매개효과가 존재한다고 주장하 였다. 즉, 조절변수의 수준이 낮을 때(-1 SD), 중간일 때(M), 높을 때(+1 SD)를 기준으로 매개효과와 크기에 변화가 있다 면 조절된 매개효과가 존재하는 것으로 판단할 수 있다. 따라 서 본 연구에서는 개별 상호작용 항의 유의미성과 관계없이, 선수단 전력 수준이 높아질수록 감독역량이 조직성과에 미치는 간접효과가 낮아진다면 가설 2가 성립된 것으로 판단하고 자 한다.

## IV. 연구결과

### 4.1. 기술통계 및 상관관계 분석

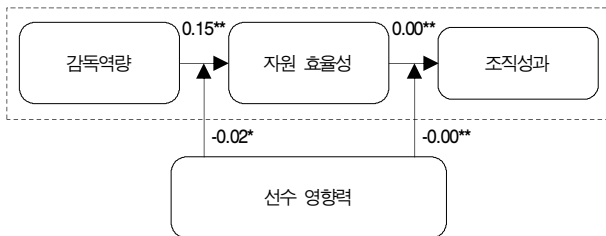
본 연구의 기초통계 및 상관관계는 <표 2> 및 <표 3>과 같 다. 미국프로농구팀의 핵심변수인 감독역량, 자원 효율성, 승 률, 선수기여 간의 상관관계는 예상한 방향으로 나타났다. 감 독역량은 자원 효율성( $r=.50, p<.01$ ) 및 조직성과( $r=.91, p<.01$ ) 와 유의한 상관관계를 나타냈으며, 선수기여 역시 자원 효율 성( $r=.20, p<.01$ ) 및 조직성과( $r=.94, p<.01$ )와 유의한 상관관계 를 보여주었다(<표 2> 참고). 한국프로농구의 실증연구 결과 감독역량은 조직성과와 유의한 상관관계를 나타냈으며( $r=.28, p<.01$ ), 선수 효율성은 자원 효율성( $r=.30, p<.01$ ) 및 조직성과 ( $r=.58, p<.01$ ) 관계에 통계적으로 유의한 상관관계를 보여주 었다(<표 3> 참고).

## 4.2. 가설검증

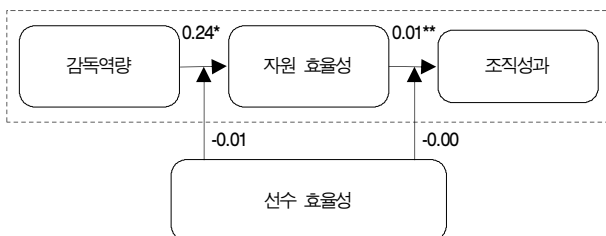
미국프로농구팀의 분석결과는 <표 4>, <표 5> 및 <그림 2>와 같다. <표 4>의 모델 1은 종속변수가 자원 효율성일 때의 회귀분석 결과를, 모델 2는 종속변수가 승률일 때의 회귀분석 결과를 나타낸다. 가설 1은 자원 효율성이 감독역량과 승률의 정적인 관계를 매개할 것을 예상하였다.

먼저, 모델 1에서 감독역량은 자원 효율성을 유의하게 높이며( $B=.1502, p<.01$ ), 모델 2에서 자원 효율성은 조직성과를 유의하게 증가시켰다( $B=.0008, p<.01$ ). <표 4>는 부트스트래핑 결과를 보여준다. 선수기여 수준이 낮을 때( $-3.0011: -1$  SD)부터 선수기여 수준이 높을 때( $3.0011: +1$  SD) 모두 95% 신뢰구간 하한, 상한 사이에 0을 포함하지 않았다. 따라서, 선수기여 수준과 관계없이 자원 효율성은 감독역량과 승률 간의 관계를 매개한다고 볼 수 있다. 이러한 실증분석 결과를 바탕으로 가설 1은 검증이 되었다.

가설 2는 선수 기여가 자원 효율성을 통한 감독역량의 승률에 대한 간접효과를 조절할 것을 예상하였다. 먼저 <표 4>의 모델 1은 감독역량과 선수 영향력의 상호작용이 자원 효율성에 미치는 영향력이 통계적으로 유의한 결과를 나타낸다( $B=-.0158, p<.05$ ). 모델 2에서는 자원효율성과 선수 영향력의 상호작용이 승률에 미치는 영향력이 통계적으로 유의한 것을 보여준다( $B=.0001, p<.000$ ). <그림 4> 및 <그림 5>는 이에 대한 실증결과의 값을 그래프로 보여준다.

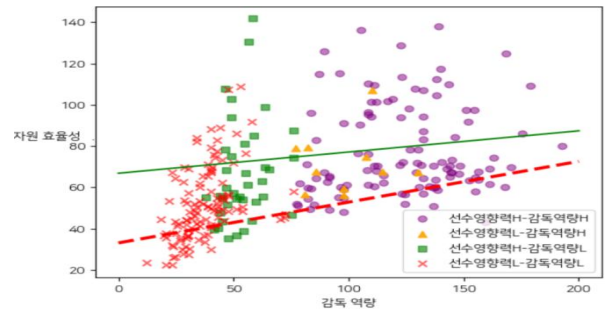


<그림 2> 미국프로농구팀의 회귀분석 결과

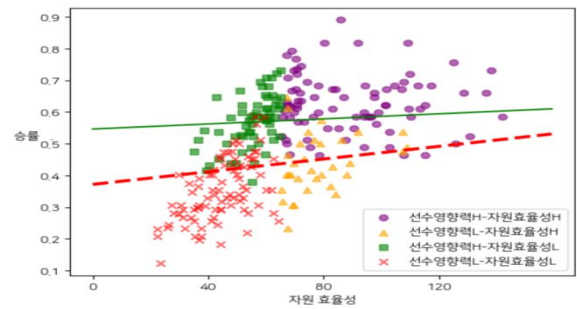


<그림 3> 한국프로농구팀의 회귀분석 결과

<그림 4>의 녹색 선은 선수 영향력이 높을 때 감독역량과 자원 효율성 간의 관계, 붉은 선은 선수 영향력이 낮을 때, 감독역량과 자원 효율성 간의 관계를 나타낸다. 선수 영향력이 높을 때 전반적인 자원 효율성은 높지만, 감독역량이 자원 효율성에 미치는 효과는 선수 영향력이 낮을 때보다 작다는 것을 알 수 있다. <그림 5>의 녹색 선은 선수 영향력이 높을 때 자원 효율성과 승률 간의 관계, 붉은 선은 선수 영향력이 낮을 때 자원효율성과 승률 간의 관계를 나타낸다. 선수 영향력이 낮을 때, 자원 효율성이 승률에 미치는 효과가 더 크다는 것을 알 수 있다.



<그림 4> 감독역량과 자원 효율성의 관계에서 선수 영향력의 조절효과



<그림 5> 자원효율성과 승률 간의 관계에서 선수 영향력의 조절효과

마지막으로 <표 5>는 조절된 매개효과를 보여준다. 선수기여 수준이 높아질수록 감독역량이 자원 효율성을 통하여 승률에 미치는 효과 크기가 줄어들며, 95% 하한이 0에 근접하는 것을 알 수 있다. 따라서, 가설 2는 통계적으로 지지된다는 것을 확인하였다.

<표 2> 미국프로농구팀의 팀의 요인 평균, 표준편차 및 상관관계

	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)감독역량	76.81	44.64											
(2)조직성과	0.50	0.15	0.91**										
(3)자원 효율성	65.15	23.64	0.50**	0.21**									
(4)선수기여	49.97	3.00	0.84**	0.94**	0.20**								
(5)팀 득점	106.80	6.00	0.37**	0.41**	0.71**	0.40**							
(6)어시스트	23.40	2.21	0.30**	0.32**	0.46**	0.43**	0.66**						
(7)스틸	7.69	0.82	0.16**	0.14*	-0.04	0.13*	0.08	0.22**					
(8)블록	4.83	0.72	0.24**	0.28**	0.08	0.36**	0.19**	0.21**	0.16**				
(9)파울	20.17	1.43	-0.15*	-0.18**	-0.14*	-0.23**	0.00	-0.11	0.27**	0.06			
(10)True shooting %	55.41	2.11	0.60**	0.62**	0.00	0.63**	0.83**	0.62**	0.06	0.18**	-0.12		
(11)공격 리바운드	10.30	1.14	-0.13*	-0.11	-0.31**	-0.15*	-0.13*	-0.25**	0.06	-0.00	0.22**	-0.43**	
(12)수비 리바운드	33.65	1.78	0.36**	0.41**	0.47**	0.45**	0.64**	0.43**	-0.26**	0.28**	-0.19**	0.48**	0.13*

참고: N=270, \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

<표 3> 한국프로농구팀의 요인 평균, 표준편차 및 상관관계

	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1)감독역량	12.21	13.57												
(2)조직성과	0.50	0.14	0.28**											
(3)자원 효율성	38.11	10.70	0.17	0.76**										
(4)선수 효율성	63.88	9.59	0.12	0.58**	.301**									
(5)팀 득점	79.37	4.47	0.03	0.46**	0.25*	0.93**								
(6)어시스트	17.28	1.68	0.30**	0.42**	0.18	0.74**	0.63**							
(7)스틸	7.04	0.78	-0.03	0.21	0.22*	0.17	0.14	0.17						
(8)블록	2.79	0.59	0.29**	0.52**	0.27*	0.42**	0.29**	0.33**	0.29**					
(9)파울	18.48	1.38	-0.41**	-0.46**	-0.18	-0.43**	-0.29**	-0.42**	-0.09	-0.41**				
(10)True shooting %	2056.69	212.18	-0.04	0.40**	0.14	0.73**	0.80**	0.51**	0.07	0.32**	-0.18			
(11)공격 리바운드	10.60	1.21	0.05	0.10	0.05	0.16	0.25*	0.15	-0.01	0.22*	-0.07	0.37**		
(12)수비 리바운드	23.57	1.70	0.11	0.45**	0.21*	0.62**	0.57**	0.38**	-0.09	0.35**	-0.33*	0.54**	0.39*	
(13)감독 나이	49.50	5.59	0.52**	0.12	-0.02	0.22*	0.12	0.28**	0.03	0.12	-0.42**	-0.04	-0.10	0.06

참고: N=90, \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

모형의 일반화와 강건성 검증을 위하여 같은 모형을 한국프로농구팀을 대상으로 분석하였다. <표 6> 및 <그림 3>은 해당 결과를 시각적으로 보여준다. <표 6>의 모델 1은 자원 효율성을, 모델 2는 승률을 종속변수로 회귀분석 결과를 보여준다. 모델 1에서는 감독역량이 자원 효율성에( $B=0.2412, p < .05$ ), 모델 2에서는 자원 효율성이 승률에( $B=0.0076, p < .01$ ) 유의미한 영향을 미친다는 것을 보여준다. 또한 <표 7>을 통해 선수 효율성이 낮을 때(-.5917: -1 SD)와 평균일 때 신뢰구간 95%의 하한과 상한 사이에 0을 포함되지 않았다. 따라서 한국프로농구팀의 표본 역시 가설 1을 지지하였다.

조절된 매개효과를 검증하기 위하여 <표 6>의 모델 1의 감독역량과 선수 효율성의 상호작용이 자원 효율성에 미치는 효과와 모델 2의 자원효율성과 선수 효율성의 상호작용이 승률에 미치는 효과를 분석한 결과 두 상호작용 모두 신뢰도 95% 수준에서 유의하지 않았다. Hayes(2015)에 따르면, 조절된 매개효과는 각 조절항의 유의성과는 독립적인 사건이기 때문에 조절항이 유의하더라도 조절된 매개효과가 유의할 수 있으며 반대로 조절 항이 유의하지 않더라도 조절된 매개효

과가 유의할 수 있다. 따라서 조절된 매개효과가 유의한지를 확인하기 위하여 선수 효율성의 수준에 따른 감독역량의 매개효과 변화를 분석하였다. 분석결과, 선수 효율성이 높아질수록 감독역량이 자원 효율성을 통하여 승률에 미치는 간접효과가 적어진다는 것을 확인할 수 있었다(<표 7> 참고). 또한, 선수 효율성이 낮을 때(-9.5917: -1 SD)와 중간일 때는 95%의 신뢰구간이 0을 포함하지 않지만, 선수 효율성이 높을 때(9.5917: +1 SD)는 0을 포함하였다. 즉, 한국프로농구 표본 분석 결과 선수 효율성이 낮을 때와 평균일 때, 감독역량이 승률에 미치는 간접효과가 유의하였으나, 선수 효율이 높을 때는 감독역량이 승률에 미치는 간접효과가 유의하지 않음을 확인할 수 있었다. 즉, 선수 효율성이 높을 때는 감독역량이 더는 자원 효율성을 통해 조직성과에 영향을 미치지 않는다는 것을 확인할 수 있었다. 따라서, 가설 2는 한국프로농구팀의 표본에서도 지지가 됨을 확인하였다.



<표 4> 회귀분석 결과(미국프로농구팀)

	모델 1				모델 2			
	효과 크기	표준 오차	t 값	p 값	효과 크기	표준 오차	t 값	p 값
상수	297.00	73.71	4.03	0.00	0.61	0.19	3.23	0.00
자원 효율성					0.00	0.00	4.78	0.00
감독역량	0.15	0.05	3.35	0.00	0.00	0.00	12.33	0.00
선수 영향력	5.63	0.79	7.11	0.00	0.03	0.00	14.32	0.00
감독역량 x 선수 영향력	-0.02	0.01	-2.00	0.05				
자원 효율성 x 선수 영향력					-0.00	0.00	-3.94	0.00
공격 리바운드	2.70	1.16	2.33	0.02	-0.01	0.00	-1.57	0.12
수비 리바운드	-1.33	0.95	-1.39	0.17	-0.00	0.00	-1.39	0.17
어시스트	-1.04	0.61	-1.72	0.09	-0.01	0.00	-5.24	0.00
블록	-2.43	1.41	-1.73	0.09	-0.00	0.00	-1.20	0.23
스틸	-0.95	1.39	-0.68	0.50	0.00	0.00	0.47	0.64
득점	-1.35	0.53	-2.55	0.01	0.01	0.00	4.23	0.00
파울	1.43	0.68	2.11	0.04	-0.00	0.00	-0.35	0.73
True shooting %	-2.16	1.55	-1.40	0.16	-0.01	0.00	-1.54	0.13

참고: N=270, \**p*.05, \*\* *p*<.01

<표 5> 미국프로농구팀의 조절된 매개효과

매개변수	선수기여 수준	효과 크기	표준오차	신뢰구간 하한	신뢰구간 상한
자원 효율성	-3.0011	.0002	.0001	.0001	.0004
자원 효율성	.0000	.0001	.0000	.0000	.0002
자원 효율성	3.0011	.0000	.0000	.0000	.0001

<표 6> 회귀분석 결과(한국프로농구)

	모델 1				모델 2			
	효과 크기	표준 오차	t 값	p 값	효과 크기	표준 오차	t 값	p 값
상수	99.76	86.58	1.15	0.25	1.24	0.57	2.16	0.03
자원 효율성					0.01	0.00	10.13	0.00
감독역량	0.24	0.11	2.22	0.03	0.00	0.00	0.99	0.33
선수 효율성	1.03	0.52	1.99	0.05	0.01	0.00	1.67	0.10
감독역량 x 선수 효율성	-0.02	0.01	-1.01	0.32				
자원 효율성 x 선수 효율성					-0.00	0.00	-1.20	0.24
어시스트	-1.57	1.10	-1.43	0.16	-0.00	0.01	-0.24	0.81
스틸	2.23	1.57	1.42	0.16	-0.00	0.01	-0.13	0.90
블록	0.45	2.49	0.18	0.86	0.04	0.02	2.14	0.04
True shooting %	-0.01	0.01	-0.98	0.33	0.00	0.00	2.34	0.02
감독 나이	-0.51	0.25	-2.03	0.05	-0.00	0.00	-0.56	0.58
총 득점	-0.75	0.95	-0.80	0.43	-0.01	0.01	-1.74	0.09
공격 리바운드	0.34	1.13	0.30	0.77	-0.01	0.01	-0.84	0.41
수비 리바운드	0.18	0.97	0.19	0.85	0.01	0.01	1.10	0.28
파울	0.35	1.06	0.33	0.74	-0.02	0.01	-2.33	0.02

참고: N=90, \**p*.05, \*\* *p*<.01

<표 7> 한국프로농구팀의 조절된 매개효과

매개효과	선수 효율성	효과 크기	표준오차	신뢰구간 하한	신뢰구간 상한
자원 효율성	-9.5917	.0027	.0013	.0004	.0054
자원 효율성	.0000	.0018	.0008	.0004	.0034
자원 효율성	9.5917	.0011	.0007	-.0003	.0026

## V. 논의 및 결론

본 연구는 미국프로농구 및 한국프로농구 모든 팀의 9년간의 데이터를 분석함으로써, 프로스포츠 산업의 관리자로서 감독의 역량이 자원 효율성 증대를 통하여 조직의 성과를 높일 수 있다는 것을 실증적으로 검증하였다. 또한, 관리자의 강력한 개입이 성과로 이어지는 과정이 언제나 같지 않을 수 있다는 것을 선수단의 전력을 조절변수로 활용하여 검증하였다. 구체적으로 선수단의 전력 수준이 낮을 때는 감독이 자원을 효율적으로 활용하여 성과를 높이는 과정이 성과에 미치는 영향이 크지만, 선수단의 전력 수준이 높을 때는 감독이 팀의 자원을 효율적으로 만드는 능력이 성과에 미치는 효과가 줄어든다는 것을 실증적으로 검증할 수 있었다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 이론적 시사점을 지닌다. 첫째, 벤처기업의 CEO와 마찬가지로 프로스포츠 감독은 그 자체로 해당 팀이 속한 리그에서 맡은 조직이 비교우위를 점할 수 있도록 경쟁우위를 창출할 수 있는 조직 고유의 자원이자, 조직 내의 자원의 효과적으로 활용되고 전략적으로 운영될 수 있도록 혁신하는 주체라는 것을 확인하였다. 벤처기업의 기업가정신을 가진 관리자와 조직성과 간의 긍정적인 관계가 분석된 바는 있으나(Zahra & Covin, 1995), 프로스포츠 조직의 관리자가 벤처기업의 CEO와 유사하게 조직의 자원을 효율적으로 활용하여 주체적으로 조직의 동적 역량의 메커니즘이 될 수 있다는 것을 체계적으로 실증하는 노력은 본 연구가 선구적이라고 판단된다. 본 연구의 실증결과를 토대로 이러한 논의가 실질적으로 시작될 수 있는 기본적인 참고자료를 학술적으로나 실무적으로 제공한 것에 의의가 있다.

둘째, 벤처기업의 CEO의 조직성과가 늘 일정하지 않다는 것을 조직 구성원의 역량이라는 개념을 통하여 검증하였다. 프로스포츠 감독과 선수자원의 효율성 및 선수단의 전력을 이용한 분석결과를 통해 본 연구의 실증분석 결과는 벤처기업의 관리자와 구성원의 역량이 상호보완적일 수 있다는 것을 시사한다. 기존 리더십 분야의 연구자들은 조직 관리자의 개입 정도나 수준이 늘 일정하지 않을 수 있다는 것을 인지하였으나 이를 실증분석한 연구는 많지 않다(Ensley et al., 2006). 특히, 조직 구성원의 역량에 따라서 벤처기업 관리자가 조직성과에 미치는 영향력이 달라질 수 있다는 실증연구는 찾기 어렵다는 점에서 의미하는 바가 크다고 볼 수 있다.

셋째, 본 연구는 조직의 관리자로서의 리더가 조직성과에 미치는 영향력을 살펴봄에 있어 다소 측정하기 어려운 이론

적 개념에 대해, 비교적 객관적이면서도 정확하게 개인과 조직 수준에서의 성과를 측정할 수 있는 프로스포츠팀의 조직 성과를 활용하여 실증분석하였다. 프로스포츠팀과 벤처기업 간의 유사성 바탕으로 프로스포츠팀 감독의 기업가정신을 주제로 논의하고 개념화를 시도한 연구는 일부 존재하지만, 이를 실증분석한 연구 역시 매우 드물다(Hammerschmidt et al., 2022; Radaelli et al., 2018). 이러한 시도는 경영학 분야에서 리더십과 조직 및 성과에 미치는 영향과 같이 종합적으로 살펴보고 객관적으로 측정하기가 쉽지 않은 연구 분야에 접목할 수 있도록 하나의 방법론적 예시를 제공한다는 측면에서 중요한 의의가 있다고 볼 수 있다.

넷째, 본 연구는 그동안 서로 다른 분야로 여겨졌던 경영학과 스포츠 애널리틱스 분석의 두 이질적인 분야를 융합하였다는 측면에서 의미 있는 학문적 진전과 기여가 있다고 본다. 벤처기업의 관리자가 조직 구성원의 역량에 따라 조직성과에 미치는 효과가 달라지는 과정을 미국과 한국의 프로농구 데이터를 활용하여 실증분석함으로써 연구모형의 일반화 적용이 가능함은 물론, 프로스포츠팀 분석에 경영학 이론이 접목될 수 있다는 것을 체계적으로 입증하였다.

마지막으로 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 지닌다. 프로스포츠팀을 포함한 벤처기업은 조직이 처한 경영환경과 상황에 최적화된 관리자를 선정할 필요가 있다. 본 연구의 결과를 반추하면 특정 기업의 조직 구성원의 역량이 뛰어난 경우, 높은 수준의 역량을 지닌 프로 감독이나 벤처기업의 CEO를 관리자로 영입하기 위해 과도한 투자나 조직 에너지를 소모할 필요가 없다는 것을 암시한다. 반면에 구성원의 역량 수준이 그렇게 높지 않다고 판단되면, 그 조직은 구성원이 내재하고 있는 자원과 역량을 적절하게 배치하고 효율적으로 활용할 수 있는 탁월한 능력을 내재한 관리자를 선임하는 것이 매우 중요할 것이다.

결론적으로 본 연구는 자원효율성과 구성원의 역량이라는 개념을 통하여 감독의 역량이 언제 어떻게 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있는지에 대해 체계적으로 실증분석하였다. 프로스포츠 구단을 하나의 벤처기업으로 상정하고 분석한 결과 벤처기업에 적용되던 이론을 프로스포츠 구단의 정확하고 객관적인 데이터를 기반으로 분석함으로써 실제적인 이론을 실증할 수 있다는 것을 증명하였다. 반대로 풍부한 데이터가 존재하지만 이를 설명할 수 있는 이론이 충분하지 않은 스포츠 애널리틱스 분야에 경영학 이론을 접목함으로써 이론에 기반한 체계적인 실증분석이 가능하다는 것을 보여주었다. 향후 이러한 방식의 다양한 학제 간의 융합과 연구의 확장이 일어날 것을 기대한다.

## REFERENCE

- 김대관·김필수·신태용(2015). 프로스포츠 팀 감독의 전략적 리더십과 프로스포츠 팀 경영. *한국사회체육학회지*, 61, 179-192.
- 김진영(2019). 기업가지향성이 중소기업의 기업가적 성과에 미치는 영향: 기업가정신 지식역량의 매개효과 분석. *벤처창업연구*, 14(2), 83-93.
- 김필수(2020). 프로야구감독의 선수지도경력, 경기지휘역량, 교체시기의 요인이 프로야구팀의 경기성과에 미치는 영향. *한국스포츠산업경영학회지*, 25(5), 59-78.
- 김필수·김대관(2015). 한국프로농구팀의 응집력과 경기성과 간의 관계: 감독역량과 감독경험의 조절효과를 중심으로. *한국사회체육학회지*, 62, 105-117.
- 김필수·이상현(2022). DEA 모형을 통한 한국프로농구팀 상대적 효율성 평가 및 정규리그 승률 영향 분석. *한국체육학회지*, 61(6), 45-57.
- 라영수(2021). 경영자의 특성이 벤처기업 성과에 미치는 영향. *산업경제연구*, 34(2), 451-485.
- 박상문·이미순(2019). 창업경험 특성이 벤처창업기업 성과에 미치는 영향: 업력의 조절효과. *벤처창업연구*, 14(4), 51-62.
- 백혜연·장동균·양동훈(2021). 공유리더십의 정성적 측정도구에 관한 연구: 국내프로야구 감독의 언론기사 코퍼스 분석을 중심으로. *리더십연구*, 12(1), 135-162.
- 안태욱·강태원(2019). 창업기업의 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향: 동적역량 매개효과 중심으로. *벤처창업연구*, 14(4), 39-49.
- 양동훈·고은정·장용준(2019). 팀 내 임금격차와 임금위치가 성과에 미치는 영향: 한국프로야구 팀을 중심으로. *노동정책연구*, 19(1), 93-121.
- 임남균·조미혜·정태욱(2017). DEA 모형을 활용한 국내 프로야구 구단의 운영 효율성 분석. *한국체육학회지*, 56(6), 309-320.
- 정진영·장성용·박재현·윤효준(2017). Button-up 방식의 DEA를 적용한 한국프로야구 구단 효율성과 팀 성적과의 관계분석. *한국체육측정평가학회지*, 19(4), 99-108.
- 최종열(2015). 기업가정신, 혁신역량 및 외부협력이 벤처기업의 기술혁신 성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 10(5), 219-231.
- Adomako, S., & Ahsan, M.(2022). Entrepreneurial passion and SMEs' performance: Moderating effects of financial resource availability and resource flexibility. *Journal of Business Research*, 144, 122-135.
- An, T. U., & Kang, T. W.(2019). The Impacts of Startups Entrepreneurship on Business Performance: Focused on the Mediating Effect of Dynamic Capabilities. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(4), 39-49.
- Baek, H. Y., Chang, Y. K., & Yang, D. H.(2021). A Study for Qualitative Measurement of Shared Leadership: Corpus Analysis with Media Coverage for Korean Baseball Managers. *The Korean Leadership Review*, 12(1), 135-162.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E.(2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Barney, J.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berry, C. R., & Fowler, A.(2019). *How much do coaches matter?*. Boston, MA: In Sports Analytic Conference,

- MIT Sloan.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R.(2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255-278.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P.(2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537.
- Byers, T., & Slack, T.(2001). Strategic decision-making in small businesses within the leisure industry. *Journal of Leisure Research*, 33(2), 121-136.
- Casson, M., Yeung, B., & Basu, A.(Eds.).(2008). *The Oxford handbook of entrepreneurship*. Oxford University Press.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E.(1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1), 155-171.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E.(2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6), 661-678.
- Chadwick, S., & Clowes, J.(1998). The use of extension strategies by clubs in the English Football Premier League. *Managing Leisure*, 3(4), 194-203.
- Choi, J. Y.(2015). Relationship analysis among entrepreneurship, innovation capability, external cooperation, and technological innovation performance for venture companies. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*,10(5), 219-231.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M.(2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.
- Fagenson-Eland, E.(2001). The National Football League's Bill Parcells on winning, leading, and turning around teams. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 48-55.
- Fayolle, A., Basso, O., & Bouchard, V.(2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(7-8), 707-730.
- Gerhart, B., & Feng, J.(2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796-1819.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K.(1990). The core competence of the corporation. *Havard Business Review*, 63(3), 79-91.
- Hammerschmidt, J., Kraus, S., & Jones, P.(2022). Sport entrepreneurship: definition and conceptualization. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 1-10.
- Hayes, A. F.(2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hayes, A. F.(2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Henderson, R., & Cockburn, I.(1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 63-84.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H.(1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C.(2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 31-43.
- Holcomb, T. R., Holmes Jr, R. M., & Connelly, B. L.(2009). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30(5), 457-485.
- Hutchinson, V., & Quintas, P.(2008). Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?. *International Small Business Journal*, 26(2), 131-154.
- Jeong, J. Y., Jang, S. Y., Park, J. H., & Yun, H. J.(2017). Analysis of Relationship between Team Efficiency and Team Performance in Korea Professional Baseball Team Applying Bottom-up DEA Method. *The Korean Journal of Measurement and Evaluation in Physical Education and Sports Science*, 19(4), 99-108.
- Kang, J. H., Lee, Y. H., & Siheyong, K.(2007). Evaluating management efficiency of Korean professional baseball teams using data envelopment analysis(DEA). *International Journal of Sport and Ehealth Science*, 5, 125-134.
- KBL(2022). 팀 기록실. Retrived(2022. 8. 20.) from <https://www.kbl.or.kr/game/archive-team>.
- KBL(2022). a team record room. Retrived(2022. 8. 20.) from <https://www.kbl.or.kr/game/archive-team>.
- Keil, T., Maula, M., & Syrigos, E.(2017). CEO entrepreneurial orientation, entrenchment, and firm value creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(4), 475-504.
- Kraus, S., Kauranen, I., & Reschke, C. H.(2011). Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management Research Review*, 34(1), 58-74.
- Kim, P. S.(2020). Manager Coaching Tenure, Capabilities, and Turnover Effects on Performance of Korean Professional Baseball Teams. *Korean Journal of Sport Management*, 25(5), 59-78.
- Kim, D. K., & Kim, P. S.(2014). The Impact of Strategic Capabilities on Professional Sport Team Performance: Evidence from the Korean Basketball League 1997-2012. *Korean Journal of Sport Management*, 19(1), 61-76.
- Kim, P. S., & Kim, D. K.(2015). The Effects of Team Cohesion on Team Performance: Moderating Role of Coach Tenure and Capabilities. *Journal of Sport and Leisure Studies*, 62, 105-117.
- Kim, D. K., Kim, P. S., & Shin, T. Y.(2015). Strategic Leadership of Head Coaches and Professional Sport Team Management. *Journal of Sport and Leisure Studies*, 61, 179-192.
- Kim, P. S., & Lee, S. H.(2022). DEA assessment of evaluating management efficiency of Korean professional basketball teams and team performance. *The Korean Journal of Physical Education*, 61(6), 45-57.
- Kim, J. Y.(2019). Impact of entrepreneurial orientation on small-and medium-sized enterprises' entrepreneurial

- performance: The mediating role of entrepreneurial knowledge position. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(2), 83-93.
- Lim, N. K., Cho M. H., & Chung T. W.(2017). An analysis of the operational efficiency of major league baseball in Korea: Based on the analyst model analysis. *The Korean journal of Physical Education*, 56(6), 309-320.
- Liu, Y., & Xi, M.(2022). Linking CEO entrepreneurial orientation to firm performance: The perspective of middle managers' cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(6), 1756-1781.
- Lopes, J., Ferreira, J. J., & Farinha, L.(2021). Entrepreneurship and the resource-based view: What is the linkage? A bibliometric approach. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 13(2), 137-164.
- Ma, H., & Tan, J.(2006). Key components and implications of entrepreneurship: A 4-P framework. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 704-725.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C.(2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*(Vol. 284). Harvard Business Press.
- Moore, N., & Levermore, R.(2012). English professional football clubs: Can business parameters of small and medium-sized enterprises be applied?. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 2(3), 196-209.
- Miller, D.(1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- NBA(2022). *Stats*. retrieved(2022. 9. 1.) from <https://www.nba.com/stats/teams/>.
- Oh, J., & Oh, S.(2017). Authentic leadership and turnover intention: Does organizational size matter?. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 912-926.
- Park, S. M., & Lee, M. S.(2019). Success and failure of entrepreneurial experience and new venture performance: moderating effect of firm age. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(4), 51-62.
- Pellegrini, M. M., Rialti, R., Marzi, G., & Caputo, A.(2020). Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 795-826.
- Pfeffer, J.(1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business Press.
- Ra, Y. S.(2021). CEO characteristics and venture capital performance. *Journal of Industrial Economics and Business*, 34(2), 451-485.
- Radaelli, G., Dell'Era, C., Frattini, F., & Messeni Petruzzelli, A.(2018). Entrepreneurship and human capital in professional sport: A longitudinal analysis of the Italian soccer league. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 70-93.
- Ratten, V.(2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 57-69.
- Ratten, V.(2018). *The future for sport entrepreneurship*. In *Sport Entrepreneurship*. Cham: Springer.
- Ratten, V., & Jones, P.(2020). New challenges in sport entrepreneurship for value creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 961-980.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L.(2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shane, S., & Venkataraman, S.(2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sarlis, V., & Tjortjis, C.(2020). Sports analytics: Evaluation of basketball players and team performance. *Information Systems*, 93, 101562.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D.(2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Tan, J.(2001). Innovation and risk-taking in a transitional economy: A comparative study of Chinese managers and entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 359-376.
- Teece, D. J.(2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J.(2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.(1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vanessa, R.(2012). Sport entrepreneurship: challenges and directions for future research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(1), 65-76.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W.(2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Wernerfelt, B.(1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wolfe, M. T., & Shepherd, D. A.(2015). "Bouncing back" from a loss: Entrepreneurial orientation, emotions, and failure narratives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 675-700.
- Yang, C. H., Lin, H. Y., & Chen, C. P.(2014). Measuring the efficiency of NBA teams: Additive efficiency decomposition in two-stage DEA. *Annals of Operations Research*, 217(1), 565-589.
- Yang D. H., Ko, E. J., & Jang, Y. J.(2019). Impacts of Wage Difference and Wage Position on Individual Performance: The Case of Korea Baseball League. *Quarterly Journal of Labor Policy*, 19(1), 93-121.
- Yang, M., Wei, Y., Liang, L., Ding, J., & Wang, X.(2021). Performance evaluation of NBA teams: A

non-homogeneous DEA approach. *Journal of the Operational Research Society*, 72(6), 1403-1414.

Zahra, S. A., & Covin, J. G.(1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.

# The Effects of Managers on Organizational Performance in NBA and KBL Teams: The Moderating Role of Player Capabilities

TAE SUNG LEE\*  
PHILSOO KIM\*\*  
SANG HYUN LEE\*\*\*  
SANG BUM LEE\*\*\*\*

## Abstract

The role of venture CEO and their intrinsic capabilities on organizational performance can be determined by the level of resource synchronization initiated by the focal managers. Despite the important role of venture CEOs, a systematic lack of in-depth theoretical and empirical studies on ruminating the relationship between the effects of a CEO's capabilities and organizational performance depending on the level of resource synchronization exist for the rationale of investigation. To supplement the limitations of previous studies, this research empirically analyzes the role of managers specifically synchronizing organizational resources that affect organizational performance in the professional sports industry. Based on the entrepreneurship theory and resource-based view (RBV), this research conceptualizes the roles of venture CEO and basketball head coach in the professional sports industry as very similar in terms of organizational structure and performance mechanism embedding entrepreneurial characteristics necessary for managing organizational resources. In this research, we hypothesized (1) organizational resource synchronization will mediate the positive relationship between the ability of professional basketball head coach and organizational performance and (2) the indirect effect of the professional basketball head coach's capabilities on organizational performance mediated by resource synchronization will be moderated by the capabilities of players. To test these hypotheses, we utilized the PROCESS macro model 58 with the empirical data of 9 seasons (2013~2014~2021~2022) of 30 National Basketball Association (NBA) and 10 Korean Basketball League (KBL) teams. The statistical results showed that (1) resource synchronization mediates the positive relationship between professional basketball head coach capabilities and organizational performance and (2) the capabilities of players moderated the indirect effects of the abilities of head coaches on team performance via resource synchronization. This paper contributes to both academic and practical domains of entrepreneurship by empirically testing the research model through objective professional sports data.

*KeyWords: Entrepreneurship, CEO capabilities, resource synchronization, organizational performance, professional sports*

---

\* First Author, Hanyang University, Business Administration, Ph.D., che111@hanyang.ac.kr

\*\* A co-Author, Korea Sport Management Research Institute, Director, philsookim@naver.com

\*\*\* Corresponding author, Ajou University, Business Administration, Ph.D., ich45337@ajou.ac.kr

\*\*\*\* A co-Author, Hanyang university, Business Administration, Ph.D., isangbum@hanyang.ac.kr