

# 산업구조분석을 이용한 대한축구협회의 외부환경요인에 대한 연구

박용철\*, 이민정<sup>o</sup>

<sup>o</sup>세종사이버대학원 MBA학과

e-mail: ozul2002@gmail.com\*, mjlee@sjcu.ac.kr(교신저자)<sup>o</sup>

## Study on An Analysis on the External Environment Factors of Korea Football Association Using Industry Analysis

Park Yong Chul\*, Minjung Lee<sup>o</sup>

<sup>o</sup>Sejong Cyber Graduate School MBA

### ● 요약 ●

우리나라의 스포츠 산업 관련 분석은 그동안 영리 차원의 마케팅을 중심으로 이루어져왔다. 하지만 스포츠에 있어 핵심 요소는 경기력과 보급에 있고 이 기반 없이는 스포츠 산업의 확장도 기대할 수 없다. 최근 스포츠는 올림픽과 월드컵 등 메가스포츠 이벤트의 규모와 중요성이 더욱 커졌고, 각 스포츠의 국가별 경쟁도 갈수록 치열해지는 양상이다. 국가단위의 스포츠산업 활성화는 세계화를 통한 이러한 국제단위의 경쟁에서의 우위가 필수적이고 각국의 스포츠협회가 그 역할을 수행해야 한다. 따라서 스포츠산업의 경쟁력을 강화하기 위해서는 그 종목 스포츠협회의 외부 환경 분석이 중요하다. 본 연구에서는 우리나라의 스포츠 협회중 가장 큰 조직인 대한축구협회에 대해 산업분석을 시행하여 외부환경에 대응하는 대한축구협회의 역량을 효과적으로 강화시킬 수 있는 경영전략을 제시하고자 한다.

**키워드:** 외부환경요인, 산업구조분석, 대한축구협회

### I. Introduction

국내에서는 프로스포츠클럽의 분석이나 선수와 팀의 경기력, 그리고 스포츠용품 산업과 관련한 논문은 다수 발표되었으나 각 종목전반을 육성하고 통제하는 역할의 하는 스포츠협회에 대한 분석은 찾아보기 힘들었다. 따라서 본 연구에서 우리나라 스포츠협회 중 가장 큰 조직인 대한축구협회에 대해 산업분석을 통해 경영전략을 도출하고자 하였다. 기업과 달리 영리가 목적이 아닌 스포츠협회는 국가간 경쟁이 중요하고, 이를 적절히 수행하기 위해서는 승인권과 지원역량을 가진 국제스포츠 기구와 정부의 통제를 받아야 하기 때문에 기존의 마이클 포터의 5-Forces Model을 활용하되 일부 수정하여 적용하고자 한다[1].

대신 스포츠협회는 국제기구와 정부정책의 영향이 커서 ‘정치적 영향력 결정 요인’을 5가지 경쟁 세력 중 하나로 채택했다[Fig. 1]. 이를 근거로 대한축구협회의 외부환경을 아래와 같이 분석해 경영전략을 수립한다.

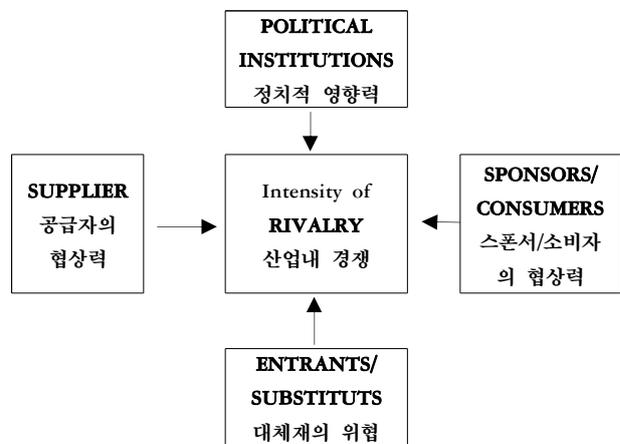


Fig. 1. Basic Public Agency Program 5 Forces Framework

### II. Literature Review

5-Forces Model은 5가지 외부요인의 증감에 따라 경쟁력에 영향을 미친다는 산업구조분석기법이다. 5가지 요인으로는 산업내 경쟁, 공급자의 협상력, 소비자의 협상력, 진입 장벽, 대체재의 위협, 등이다. 하지만 스포츠와 같은 공공영역의 경우 비영이 제시한 정치적 영향력을 주요 요인 중 하나로 제시할 수 있다[2]. Porter의 분석 중 공급자의 힘, 구매자의 힘, 산업내 경쟁, 대체재의 위협 등 4가지 요소는 그대로 유지하되 잠재진입은 거의 없어 위협이 되지 않으므로 제외하고

### III. The Industry Analysis

#### 1. 산업 내의 경쟁

FIFA의 연 예산이 24억 4000만달러(약 2조 7000억원 2015년 기준)로 세계 스포츠단체 중 가장 규모가 크고 회원단체는 UN가입된 193개 국가보다 많은 211개국(2016년 현재)이 참여 중이다. 또한 FIFA가 개최하는 월드컵에 대한 대중을 비롯한 기업, 각 정부의 관심이 높아 제품(축구)의 차별화도 매우 높은 편이다[3].

#### 2. 잠재적 진입자와의 경쟁/ 대체재의 위협

FIFA와 정부는 1국 1협회만 인정하기 때문에 축구에 대한 새로운 진입은 불가능하지만 국제적으로 타 스포츠와 각종 문화컨텐츠가 늘어나고, 한국 내에서도 축구의 경기력이 주춤하는 사이 대체할 수 있는 타 산업의 상승세가 두드러져 위협요소로 등장하고 있다[4].

#### 3. 구매자의 교섭력

축구의 대부분 수익 창출은 축구 팬을 매개로 한 스폰서(후원기업)와 중계권, 입장권 등으로 실현된다.

그러나 구입가격을 객관적으로 측정하기가 힘들고 경기력과 상황에 따라 팬들의 관심이 폭발적으로 늘어날 수 있다는 가능성 때문에 축구 콘텐츠의 가격 탄력성이 낮고 구매자의 가격 민감도도 낮은 편이다.

#### 4. 공급자의 힘

축구의 가장 중요한 공급자는 경기를 수행하는 선수이지만 우리나라는 축구에 대한 선호도가 높아 스포츠 중 가장 많은 선수자원과 팀을 보유하고 있고, 국가대표나 프로선수가 되기 위해서는 매우 높은 경쟁을 뚫어야 하므로 공급자인 선수의 영향력은 낮다.

#### 5. 정치적 결정요인

스포츠산업은 정부와 국제연맹의 영향력이 매우 크다. 정부, 국제연맹의 보조금이나 지원금이 각 협회의 재정에 큰 부분을 차지한다.

타 스포츠협회에 비해 의존도가 낮은 편인 대한축구협회도 스포츠 토트 분배금을 포함한 정부보조금이 40%으로 2017년에 약 320억원에 해당하고 있다. 이와같이 국제연맹이나 정부의 정책과 지원은 대한축구협회의 경쟁력에도 큰 영향을 미친다.

### IV. Results

비닝이 수정 제시한 5-Forces Framework를 통해 외부환경을 분석한 결과 대한 축구협회는 매우 안정적인 산업구조를 갖고 있다. 일반적으로 산업내 경쟁이 높으면 기업의 생존에 문제가 생기지만 스포츠종목은 상호경쟁이 치열할수록 대중의 관심이 늘어나 존립기반도 튼튼해지게 되는 효과를 누린다. 특히 축구는 잘 조직된 FIFA와 같은 세계적인 조직과, 팀도 많아 스포츠종목으로서는 최고의 환경을

갖추고 있다.

그럼에도 불구하고 현재 축구산업 역시 급변하는 IT 변화 및 세계 스포츠 시장의 변화로 인해 대체재의 위협에 대응할 필요가 있다. 또한 대한축구협회 역시 FIFA의 제도변화와 경제적 지원은 외부환경의 매우 큰 변수로 지속적인 축구발전을 위해서는 축구외교력을 향상시켜야 하고 정부와는 긴밀한 협력시스템 구축해야 한다.

본 연구에서는 외부환경 분석을 통한 대한축구협회의 경쟁력을 살펴보았으나, 향후에는 급변하는 스포츠 시장 변화에 보다 경쟁력을 갖추기 위해 내부환경 분석을 시행하여 대한축구협회의 경쟁력을 보다 효과적으로 제고할 수 있는 경영방안을 도출하고자 한다.

### REFERENCES

- [1] Porter, M. E, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Reviews, 86(1), pp 137~145, 2008
- [2] Aidan R. Vining, 2011, "Public Agency External Analysis Using a Modified "Five Forces" Framework", International Public Management Journal, Vol.14. No1, pp72~92, 2011
- [3] 이관우, "FIFA회장은 연 예산 2조7000억원 주무르는 축구 CEO," 한국경제스포츠, 2015.06.04.
- [4] 이상규, "프로스포츠클럽 수익모델을 재정립하라" LG주간경제, pp16~20, 2005