

한국스포츠정책과학원 발행(2020. 10. 31)
제2020-10월호(통권 58호)

스포츠산업 이슈페이퍼

ISSUE PAPER

뉴노멀시대, 프로스포츠 관람소비 변화에 따른 팬층 확대 방안

금현창(스포츠투아이)

- I 프로스포츠 현황과 Z세대
- II 뉴노멀시대 소비자 확보를 위한 방안
- III 참고문헌

<들어가는 말>

2020년 1월 중국에서 시작된 코로나바이러스로 전 세계가 전과 다른 세상을 맞이했다. 국가 간 이동은 최소화되었고 사회적 거리두기라는 단어가 일상 언어가 되었다. 스포츠도 직격탄을 맞았다. 여자프로농구, 프로배구, 남자프로농구가 순차적으로 경기를 중단했고 챔피언을 가리지 못한 채 시즌을 마감했다. 프로야구와 프로축구는 무 관중으로 개막해 코로나 확산 상황에 따라 단계적으로 관중 입장을 허용했다. 다행히 KBO 리그는 시즌 축소 없이 예정된 전 경기를 모두 진행 중이다.

코로나는 비대면과 언택트라는 단어를 일반화 시켰다. 두 가지 단어 모두 스마트폰 출시부터 뉴미디어 서비스에서는 일반화된 개념이다. 오히려 코로나와 무관하게 뉴미디어 서비스의 성장은 팬들의 오프라인 생활을 지속적으로 온라인으로 전환시켜왔다.

코로나는 당분간 일상이 될 가능성이 크다. 프랑스는 다시 섯다운을 선택했고 전 세계적으로 확진자 추이가 쉽게 줄어들지 않는다. 코로나 위협 속에 프로스포츠의 현재와 나아갈 방향을 살펴보고자 한다.

I. 프로스포츠 현황과 Z세대

1. 프로 구단의 수익구조

2019년 국내 프로야구 구단을 운영하는 10개 기업의 총 당기순이익은 8.3억 원이다. 전자공시시스템 'DART'에서 10개 기업의 감사보고서 중 손익계산서를 통해 확인할 수 있다. 구단마다 손익계산서의 세부 항목이 달라 명확하게 비교할 수 없지만 매출, 매출원가, 판매비와 관리비, 영업이익(손실)과 당기순이익(손실)등은 공통적으로 비교해 볼 수 있다. 트윈스와 위즈는 프로야구단 운영 외 사업(프로농구단 포함 등)이 있고 라이온즈도 레포트 사업부분이 포함되어 있어 정확한 비교는 어렵다. 영업이익과 영업비용만 파악이 가능한 경우도 있어 모든 구단의 매출구조를 파악할 수는 없다.

(단위 : 백만 원)

	베어스	히어로즈	와이번스	트윈스	다이노스	위즈	타이거즈	라이온즈	이글스	자이언츠
총매출	57,991	45,199	56,174		44,581		41,641	63,439	43,434	45,078
총매출원가	42,253	25,384	42,507		33,115		31,443	52,763	36,850	36,699
판매비와관리비	12,474	12,243	14,283		10,151		10,541	10,214	6,897	11,250
총비용	54,728	37,627	56,791		43,266		41,985	62,977	43,747	47,950
영업이익				66,704		55,086				
영업비용				65,711		55,601				
영업이익(손실)	3,263	4,572 -	617	993	1,314 -	515 -	344	461 -	313 -	2,872
당기순이익(손실)	994	3,633 -	857 -	277	798 -	463	949	279 -	372 -	3,849

<그림 1> 2019년 프로야구 구단 수익 현황(출처: 전자공시시스템 DART의 2019년 각 구단 감사보고서)

각 기업의 매출은 적게는 416억 원에서 많게는 630억 원에 이른다. 총 매출을 공개한 8개 구단의 전체 매출액은 3,970억 원이고 평균 496억 원이다. 대략 프로야구단 평균 매출은 500억 원 정도로 추정해 볼 수 있다. 프로야구단의 매출은 광고수입, 입장권 판매 수입, 기타 수입 등으로 분류된다. 가장 큰 비중을 차지하는 광고 수입은 모 기업을 통해 주로 발생한다.

KBO 연감 자료에 따르면, 2019년 프로야구는 총 7,286,008명의 관중이 입장했다. 총 입장 수입은 858억 원이다. 관중은 전년보다 9.8% 줄었고 입장 수입도 7% 감소했다. 경기당 평균 수입은 1.1억 원이며, 관중 1명당 평균 단가는 11,781원이다.

KBO가 통합 진행하는 리그 중계권은 연간 760억 원 규모다. 지상파 3사를 통해 연평균 540억 원, 뉴미디어에서 연평균 220억 원 규모의 계약을 체결했다. 이 수익은 매년 각 구단으로 배분된다. 10개 구단 중 손익계산서에 세부 항목을 공개한 4개 구단의 매출 구조를 살펴보면 다음과 같다.

(단위 : 백만 원)

매출항목	다이노스	비중	라이온즈	비중	와이번스	비중	히어로즈	비중
광고수입	26,813	60.1%	28,983	45.7%	33,511	59.7%	22,471	53.3%
사업수입			20,529	32.4%				
입장권판매수입	8,129	18.2%	7,677	12.1%	8,084	14.4%	6,806	16.1%
상품매출수입	456	1.0%			514	0.9%		
회원수입	86	0.2%						
매점수입	555	1.2%						
기타수입	8,539	19.2%			11,314	20.1%	12,922	30.6%
신축구장수입			5,188	8.2%				
임대수입			646	1.0%	1,692	3.0%		
이적료수입			415	0.7%				
대관수입					303	0.5%		
주차장수입					725	1.3%		
관람수입					26	0.05%		
총매출	44,581		63,439		56,174		42,199	

<그림 2> 2019년 프로야구 구단 세부 매출 현황(출처: 전자공시시스템 DART의 2019년 각 구단 감사보고서)

구단의 전체 매출 중 입장권판매를 통해 발생한 매출 비중은 4개 구단 평균 15.2%다. 회원수입, 매점수입, 주차장수입, 관람수입 등도 입장 관중을 통한 매출이지만 전체 매출에서 차지하는 비중이 미비하다. 프로야구 팬들을 통해 구단이 직접 매출을 발생시키는 가장 큰 경로이자 유의미한 경로가 입장권 판매 수입임을 분명하게 확인할 수 있다.

기업의 매출을 크게 B2B*와 B2C**로 분류해 볼 때 현재 프로구단의 수입 중 B2C가 차지하는 비중이 곧 입장권 판매 수입이다. 코로나는 프로구단의 B2C 매출에 직격탄을 주고 있다. 프로스포츠협회 제공 정보제공 사이트에 따르면, 2020년 10월 30일 현재 298,696명의 관중이 경기장을 찾았다. 코로나에도 불구하고 시즌 전 경기를 진행했지만 구단과 리그의 수익은 전년보다 악화될 것이 명확하다.

* B2B: Business to Business, 기업 간 거래

** B2C: Business to Consumer, 기업과 소비자간 거래

긍정적인 움직임도 많다. 프로야구 KT위즈가 팀 창단부터 꾸준히 관심을 가지고 진행한 CRM(Customer Relationship Management) 플랫폼은 B2C 매출을 증대함에 있어 좋은 효과가 있을 것으로 기대된다. 프로배구단과 프로농구단도 리그 차원에서 팬 데이터를 수집하고 관리하기 위한 노력을 지속적으로 추진하고 있다.

2. 뉴미디어 환경에서 관람스포츠 시청자

국내 프로스포츠는 대부분은 네이버와 카카오를 비롯해 통신사의 플랫폼을 통해 사용자에게 제공되고 있다. 네이버는 2006년부터 프로야구와 프로축구를 시작으로 매년 중계 종목을 확대해왔다.

2019년 초 통신/포털 컨소시엄(네이버, 카카오, KT, LG유플러스, SK브로드밴드)은 KBO와 계약기간 5년 동안 1,100억 원의 계약을 체결했다. 이중 가장 큰 점유율을 가진 네이버의 접속자 추이는 뉴미디어를 통해 관람스포츠를 접하는 사용자의 전반적인 흐름을 유추해 볼 수 있다.

	2019시즌	동시접속	2020시즌	동시접속
프로야구	A경기	120,000	A경기	72,000
	B경기	30,300	B경기	74,700
	C경기	84,600	C경기	46,900
	D경기	37,800	D경기	69,100
	E경기	59,500	E경기	65,300
	평균	66,400	평균	65,600
프로축구	A경기	54,400	A경기	47,000
	B경기	25,900	B경기	31,600
	C경기	16,600	C경기	36,500
			D경기	14,787
	평균	32,300	평균	32,500

<그림 3> 2019년 vs 2020년 프로스포츠 개막전 네이버 생중계 접속자 지표

프로농구를 제외한 3개 종목의 2019년 시즌 개막일과 2020년 시즌 개막일의 경기 접속자 지표를 비교해보면 유의미한 변화를 찾기 어렵다. 2019시즌 대비 동시접속자로 프로야구는 -1.24%, 프로축구는 +0.53%로 집계되었다.

하루 접속자로 긴 시즌 전체를 판단하는 것은 무리가 있지만, 코로나로 현장 입장을 못하게 된 팬들이 온라인 접속으로 갈증을 해소했다고 유추하기 어렵다. 긴 호흡에서 뉴미디어에서 실시간으로 경기를 관람하는 소비 흐름을 파악해 볼 수 있는 것은 시즌 전체 경기의 평균 동접이다. 2019시즌 대비 2020시즌 프로야구의 동시접속자수는 12.5% 상승했다. 코로나가 장기화되면서 야구팬들의 온라인 시청이 더욱 강화되었다고 볼 수 있다.

3. Z세대는 어디에서 어떻게 프로스포츠를 관람하는가?

Z세대는 1990년대 중반에서 2000년대 초반에 걸쳐 태어난 젊은 세대를 이르는 말로, 어릴 때부터 디지털 환경에서 자란 '디지털 네이티브(디지털 원주민)'라는 특징이 있다. 아날로그와 디지털이 혼재된 환경에서 어린 시절을 보낸 밀레니얼 세대(Y세대)와 달리 Z세대는 인터넷과 IT 정보기술에 친숙하다.

Z세대가 좋아하는 여가활동은 모두 온라인 기반이다. TV/PC보다 스마트폰이 더 익숙하고, 글보다 이미지와 동영상에 더 편한 세대이고, 밀레니얼 세대보다 온라인과 모바일 소통에 친숙하다. 때문에 여가시간 대부분을 '동영상 시청', 'SNS', '음악청취', '게임', '웹툰/웹소설 보기' 등으로 소비한다. 모두 온라인 기반 활동이다.

또한, 간접 경험보다는 직접 체험하고 느끼고 싶어 하는 욕구가 강하다. 원하는 것을 사는데 주저함이 덜하고 용돈이 부족하면, 사고 싶은 물건을 위해서라도 아르바이트를 하는 경향이 있다. 밀레니얼 세대보다 외모 관리나, SNS, 친구관계, 이성교제, 연예인/아이돌, 아르바이트 등 다양한 분야에 대한 호기심과 관심이 높다.



<그림 4> Z세대와 M세대의 여가 활동과 관심사(출처: 오픈서베이)

모바일 환경에 익숙한 Z세대가 여가 시간으로 제일 많이 하는 활동이 유튜브 등 동영상 콘텐츠를 시청하는 것이다. 전년 대비 응답률이 3.3% 증가했다. 이는 프로스포츠 관람 측면에서 긍정적인 신호다.

반면, 프로스포츠를 관람하는 것과 관련된 별도의 응답이 없다는 것은 설문 구성의 문제일 수도 있으나 그만큼 Z세대의 여가 활동에 프로스포츠는 큰 비중이 아니라는 반증일 수 있다.

코로나로 집에 머무르는 시간이 증가하면서 전반적으로 모든 종류의 콘텐츠 소비가 증가하고 있다.

동영상 콘텐츠를 소비함에 있어 사람들이 가장 많이 찾는 서비스는 유튜브다. 넷플릭스 성장세도 무섭다. 시장조사업체 닐슨코리안클릭에 따르면, 2020년 8월 넷플릭스의 한국 내 월간활성이용자(MAU)*는 786만 명으로 업계 2위인 웨이브 MAU(388만 명) 2배를 넘겼다. 지난해 12월(387만 명) 한국 OTT 시장에서 첫 1위 자리를 차지한 이후 9달 만에 몸집을 2배로 불렸다. 무료와 유료로 대표 하는 2개의 동영상 서비스에서 스포츠 콘텐츠가 차지하는 비중은 크지 않다.

오픈서베이가 2020년 8월 발표한 자료에 따르면, 동영상 콘텐츠는 코로나 등 사회 이슈에 대한 관심 증가로 ‘뉴스’ 시청 비중이 전년 대비 10.3%P 증가했다. 그 외에도, ‘예능’, ‘음악’, ‘해외 드라마’ 등을 중심으로, 다수 장르의 동영상 시청률이 증가하고 있다.

Base	전체 (932)	Gap (vs. 19년)	남성				여성			
			중고생 (53)	대학 (원)생 (67)	20~ 30대 (153)	40~ 50대 (178)	중고생 (59)	대학 (원)생 (56)	20~ 30대 (166)	40~ 50대 (182)
예능	71.7	+4.0	69.8	70.1	75.2	58.4	83.1	85.7	84.3	63.2
영화(예고편/소개 포함)	64.5	+3.2	56.6	70.1	67.3	62.4	66.1	76.8	65.7	57.1
음악(무대영상/뮤직비디오 포함)	57.4	+4.9	62.3	71.6	52.3	42.1	78.0	85.7	65.7	46.2
뉴스	54.6	+10.3	39.6	44.8	58.2	65.2	25.4	46.4	56.0	60.4
국내 드라마	54.3	+2.5	34.0	35.8	50.3	42.7	50.8	76.8	70.5	61.0
개인이 업로드하는 동영상	49.7	+1.0	54.7	64.2	47.7	39.9	55.9	80.4	59.0	34.6
스포츠	35.7	+1.6	47.2	52.2	53.6	55.6	18.6	25.0	21.1	15.4
교육(인터넷강의, 강연 등)	35.2	+2.9	41.5	28.4	28.1	29.2	57.6	53.6	36.1	35.2
개인 라이브 방송	35.0	-3.0	54.7	53.7	36.6	24.2	49.2	48.2	34.9	22.5
게임	30.8	-3.0	67.9	71.6	46.4	16.3	40.7	37.5	11.4	14.8
해외 드라마	27.3	+6.4	7.5	14.9	28.8	28.1	40.7	46.4	34.9	18.7
다큐멘터리	26.9	+2.9	20.8	17.9	30.7	38.2	8.5	25.0	27.7	25.3
애니메이션	25.9	0.0	34.0	32.8	26.1	17.4	42.4	46.4	25.3	13.2

[Base: 동영상 콘텐츠 이용자, N=932, 복수응답, Unit: %]
* 하늘색 음영: 평균 대비 +4%P 이상인 데이터

<그림 5> 이용하는 동영상 콘텐츠 장르(출처: 오픈서베이)

스포츠 동영상 콘텐츠 소비도 전년대비 1.0% 상승했다. 장르 특성상 경기를 중심으로 한 프로스포츠는 동영상 콘텐츠 제작에 유리하다는 점은 향후 시장에서 발전 가능성을 기대할 수 있다.

II. 뉴노멀 시대, 소비자 확보를 위한 방안

국내기업 ‘잡코리아’와 ‘알바몬’은 지난 6월 성인남녀 676명을 대상으로 ‘코로나19 발생 전후 여가 트렌드’에 대해 설문조사를 진행했다. 조사에 따르면, 성인남녀 10명중 약 7명에 달하는 67.5%가 ‘코로나 발생 이전보다 개인 여가시간이 늘었다’고 답했다. 연령대가 낮을수록 개인 여가시간이 늘었다는 응답자가 많았다. 코로나로 대면 접촉이 줄고 원격 근무 등이 확산되면서 자연스럽게 ‘워라벨’

* 한 달 기준 해당 앱을 한 번 켜 사람의 숫자

이 형성되는 것도 대표적인 변화다. 사회적 거리두기가 생활화 되면서 여유시간이 증가한 사람들은 새로운 활동을 찾고 있다.

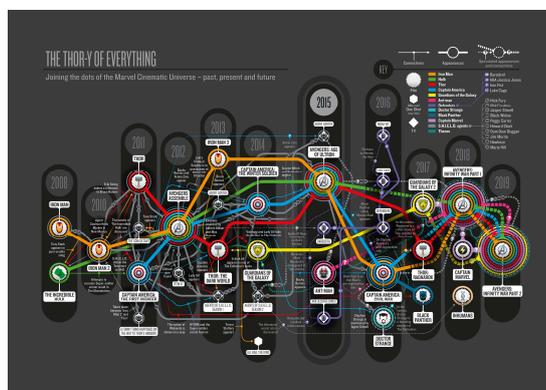
2006년 출간된 '나이키의 상대는 닌텐도다'는 책은 나이키가 성장률 둔화에 직면하자 닌텐도를 경쟁 상대로 규정한 점에서 착안되었다. 소비자의 여유시간은 동종 업계나 기업 간의 경쟁을 넘어서 다양한 산업 내 기업들의 경쟁이라는 구도를 제시했다. 치열한 경쟁 속에 프로스포츠가 젊은 밀레니얼 세대와 Z세대를 확보하기 위한 방안을 타 산업 사례를 중심으로 알아보고자 한다.

1. 리그와 구단의 브랜드 세계관, 스토리텔링 개발

“태양계 외행성에서 지구로 날아온 초능력인들”, “남극에서 온 10살 EBS 아이돌 연습생. 성별은 없으며, 최고의 크리에이터가 되기 위해 남극에서 한국까지 헤엄쳐왔다. 목표는 방탄소년단.”

전자는 아이돌 그룹 엑소의 이야기다. 후자는 EBS의 핫한 캐릭터 펑수의 세계관이다. 전통적 의미였던 '세계관'의 개념이 소설, 영화, 애니메이션 등으로 확장되고 이제 아이돌 그룹에 이어 특정 캐릭터까지 확장되고 있다.

세계관이란 '작품 진행의 무대가 되는 시공간적 배경'이라는 뜻이다. 세계관의 대표적인 예는 '마블 시네마틱 유니버스'다. 마블 스튜디오에서 제작하는 슈퍼히어로 프랜차이즈 세계관. 줄여서 'MCU'라 칭한다. 마블 스튜디오가 제작한 영화, 드라마 등 모든 마블 스튜디오 작품들이 이 세계관에 속해 있다. 세계관을 이해하는 팬과 이해하지 못하는 팬의 소비는 차이가 크다.



<그림 6> 마블 시네마틱 유니버스(출처: <https://film-bunker.com/>)

세계관을 필수적으로 활용하는 분야는 게임이다. 블리자드 엔터테인먼트가 제작한 '월드오브워크래프트'의 세계관의 핵심은 '대립하는 두 세력'이다. 이를 위해 PvP 시스템이 있으며, 그러기 위해서 실제로 두 세력 간에 채팅이 불가능하도록 시스템을 만들었다. 대화가 불가능한 존재이기 때문에 서로에게 적대심을 가질 수 있으며, 상대 세력의 플레이어에 대해서도 몬스터에 가깝게 인식할 수 있었다. '소비자에게 어떤 세계를 경험하게 할 것인가'라는 것이 핵심이다.

세계관이 형성되면 소비자는 실제 해당 콘텐츠를 소비하는 과정에서 그 세계관을 경험할 수 있어야 한다. 영화 ‘엑스맨: 다크 피닉스(이하 다크 피닉스)’의 사이먼 키버그(45) 감독은 국내 언론과의 인터뷰에서 “대중은 ‘살아보고 싶은’ 세계관에 열광한다.”고 말했다. 소비자가 경험할 수 있는, 경험하고 싶은 대상이어야 한다. 실패한 게임의 세계관은 문서로만 존재하고 실제 게임을 하는 도중 설정한 세계관의 경험을 할 수 없는 경우가 많다. 게임 세계관은 시대, 역사, 과학 수준, 무기 수준, 이동 수준, 정치 체계, 사회 체계, 경제 체계, 계급 체계, 종족 구성, 언어, 생활 체계 등 수많은 요소들을 필요로 한다.

실시간으로 진행되는 경기 상품을 주로 하는 프로스포츠에서 이러한 세계관 구성은 매우 어려운 도전이다. 프로팀의 경우 연고지, 경기 규칙, 선수, 기업 등이 요소가 이미 존재한다. 상상력을 기반으로 세계관을 형성하기에 이는 한계로 작용할 수 있다. 경기 외적 요소까지 감안해 리그와 구단의 브랜드에 대한 세계관을 통합적으로 고민할 필요가 있다. 선수뿐만 아니라 구단과 리그의 모든 구성원까지 포함된 세계관이 필요할 수 있다. 지난겨울 드라마 ‘스토브리그’의 흥행도 그 예시가 될 수 있다.

리그와 구단이 제시하는 비전과 목표가 일관된 흐름 안에서 확장되고 변형되는 것이 곧 세계관 구축과 연결될 수 있다. 성공적인 세계관은 해당 브랜드와 관련 상품에 대한 충성도와 소비를 증가시킨다.

세계관 구성이 어렵다면 브랜드 스토리를 개발하는 것도 방법이다. 상품이나 서비스에 스토리로 옷을 입혀 소비자에게 또 다른 가치를 제공하는 것이다. 1865 와인은 칠레 산 페드로라는 와인 회사의 제품이다. 회사 설립연도인 1865년을 기념하기 위해 만들어진 와인이다. 이 와인의 최대 소비국이 한국이다. 와인을 수입한 한국 회사가 1865라는 이름을 골프에 접목해 ‘18홀에 65타 치기’로 브랜드화 했고, 국내 골프장을 집중 공략하는 프로모션을 진행했다. 아마추어 골퍼들에게 꿈의 스코어인 ‘65타’가 행운의 상징처럼 입소문을 타면서 주문이 폭주하기 시작했다. 브랜드 스토리를 구축하기 위해 브랜드의 목적이 무엇이고, 다른 브랜드와 어떻게 다른지 답할 수 있어야 한다.

네이버 스포츠의 한 섹션이었던 ‘라이브센터’의 브랜드를 구축하기 위해 당시 설정했던 목표는 ‘세상의 모든 스포츠’였다. 가능한 모든 스포츠를 실시간으로 사용자에게 전달한다는 것이 목표이면서 다른 브랜드와 다르다는 지점을 설명했다. 2006년부터 프로야구, 프로축구 실시간 중계를 시작으로 2007년 프로배구, 여자농구, e스포츠를 중계를 추가했다. 2008년에는 베이징 올림픽 패럴림픽을 인터넷을 통해 중계했다. 패럴림픽 중계로는 세계에서 처음으로 진행된 인터넷 실시간 중계였다. 이는 2년 뒤 비인기종목 실시간 중계로 이어졌다. 국내 종목에 이어 해외 프로종목으로 중계를 확대했고, 2013년에는 NFL 경기까지 제공했다. 프로종목부터 동네에서 벌어지는 어머니 배구 경기까지. 2013년 네이버 스포츠의 연간 실시간 중계 경기는 3천 개가 넘었고 총 중계시간은 대략 7천 시간에 이르렀다. 사용자들은 네이버 스포츠에 접속하면 지금 벌어지는 모든 경기를 볼 수 있다는 단순한 스토리에 반응했다.

2. 팬과 소비자에 대한 정의와 CRM 데이터 확보

뉴미디어에서 소비자를 대상으로 하는 서비스 기획 초기에 사용자 시나리오 혹은 유저 시나리오를 작성한다. 사용자의 경험 및 행위를 단계적으로 스케치해보는 것으로 글로, 사진으로, 동영상으로 작성되기도 한다. 유저 시나리오의 첫 단계가 ‘페르소나(Persona)’ 정의다. 페르소나 정의는 인구 통계학적 정보나 단순 구매정보가 아니라 ‘경험’에 의해 사용자를 나눈다. 제품이나 서비스 이용 시에 사용자가 보인 행동 특징이나 태도를 기준으로 정의한다. 정의된 페르소나를 토대로 뉴미디어 서비스에서 사용자의 이용 흐름과 정보 구조를 설계하고, 기능을 정의하고 인터랙션과 인터페이스를 디자인하는 후속과정의 뼈대를 요약한 것이 유저 시나리오다.



City sightseeing Explorer

“자유여행이 좋긴 하지만 대부분의 여행자가 초행인데다 해외여행이 많아
일정을 직접 만들고 정보를 찾는 데 애로가 많습니다. 그리고 혹시나
현지 불청을 잘 몰라 예상치 못한 상황이 발생할 때 고생할까 걱정이네요.”

나이 : 30대 초반
성별 : 남성
직업 : 회사원
수입 : 연수입 4,000만+

태도

- 같이 여행 앱 서비스가 필요할까 의문
- 신뢰할만한 여행정보가 가장 필요함
- 현지인 체험이나 동료 여행객들과의 교류에도 관심이 많음

사용자 니즈	패키지처럼 여행지나 여행태마가 결정되면 대략적인 여정이 자동으로 추천되었으면 한다. 일정표에 취향이 반영된 구체적인 삶을 붙이기 쉽도록 편집가능한 플래너로 제공되었으면 하고 이왕이면 환풍이나 교통, 주의 사항 등 현지정보들이 자동으로 입력되어도 좋겠다.
Business Goal	사용자 그룹의 절대 다수에 해당되는 휴가시즌 여행족에 해당된다. 틀에 박힌 패키지가 싫지만 모든 것을 직접 준비해야하는 자유여행이 부담스러우므로 보다 손쉽게 일정구성을 할 수 있는 서비스를 제공할 필요가 있다.

이따리키는 현재 수도권에서 증권회사를 다니고 있는 30대 초반의 기혼 남성이다. 결혼 전에는 해외여행은 자주 가지 않았지만 결혼 후 여행을 좋아하는 아내와 함께 휴가시즌마다 해외로 여행을 가고 있다. 아직 가보지 않은 나라가 많아서 보통은 관광수준의 여행을 한다. 가까운 동남아시아 일본여행이 가장 현실적인 해외 여행지이지만 부부에게 기념이 되는 해에는 휴가를 길게 내고 유럽 등으로 장거리 여행을 갈 계획도 있다.

동기	시나리오	기능/컨텐츠	이용형태
많은 시간이 소요되는 정보서치나 학습이 필요없는 추천코스를 찾고자 함.	<ul style="list-style-type: none"> • 여행 가이드북이나 블로그, 커뮤니티에서 코스나 리뷰 검색 • 가장 알만한 여행기를 찾을 • 정보가 부족한 경우 여탈 	<ul style="list-style-type: none"> • 다른 사람의 여행기 • 도시별 여행정보에서 부가 정보, 사용자 리뷰로 이동 • 추천 여행기, 랭킹 정보 	<ul style="list-style-type: none"> • 알파블로그의 추천코스나 북에 소개된 코스 적당히 믹스 • 현지 가이드투어 신청.
안전이나 돌발상황이 걱정되어 현지정보를 자세히 알고 싶어함.	<ul style="list-style-type: none"> • 예상되는 상황에 대해 서치하거나 여행을 다녀온 주변사람에게 물어본다. • 동일한 질문을 여러 사람으로 확대하고 싶다 	<ul style="list-style-type: none"> • SNS (트위터) • 여행사이트 검색, 네이버 지식검색, 블로그검색 	<ul style="list-style-type: none"> • 온라인 커뮤니티나 관련사이트에 문의글을 올린다. • 패키지를 심각하게 고민.
정리된 여행일정 및 정보를 포터블 형태로 전환	<ul style="list-style-type: none"> • 문서도구나 블로그 등에 정리할 것을 출력. • 스마트폰이나 태블릿PC 등에 파일로 저장. 	<ul style="list-style-type: none"> • 드롭박스나 N드라이브 • 에버노트 	<ul style="list-style-type: none"> • 일정별로 출력물 분리. • 가이드북 분권. • 여러카피 출력.

<그림 7> 유저 시나리오 작성 예시(출처: <http://blog.rightbrain.co.kr/?p=6713>)

프로스포츠 소비자의 ‘페르소나’를 정의하려면 리그와 구단의 팬에 대해 다양한 각도에서 정의할 필요가 있다. 서두에서 살펴본 프로야구 구단의 손익계산서를 기준으로 한다면 프로구단의 팬은 입장 관중이다. 두 번째로 살펴본 네이버의 동시접속자 수를 감안하면 다양한 디바이스를 통해 경기를 관람하는 시청자도 팬이다. 실시간 경기를 보지 않지만 유튜브 등 동영상 플랫폼을 통해 관련 영상을 소비하는 사람도 팬이 될 수 있다.

2019년 1월 페이스북이 발표한 자료에 따르면, 페이스북 사용자의 1/5 가량이 스스로를 스포츠편으로 생각하지는 않지만 온라인에서 스포츠 이벤트를 시청하는 것으로 나타났다. 페이스북을 사용하는 스포츠편 중 60%가 온라인에서 스포츠 이벤트를 시청하며, 전체 페이스북 사용자의 77%가 온라인에서 스포츠 이벤트를 시청한다.

즉, 스스로를 스포츠팬으로 생각하지 않는 수백만 명의 사람들이 실제로는 온라인에서 스포츠 이벤트를 시청하고 있다. 스포츠가 가진 보편성 덕분에 많은 사람들이 팬이 아니어도 콘텐츠 접근에 거부감이 없다는 것은 미래의 팬 확보에 큰 장점이다. 반면, 뉴미디어 환경이 가속화 될수록 팬에 대한 정의가 어려운 것이라는 반증일 수 있다. 때문에 팬들과 관련된 각종 데이터를 수집하고 관리하는 것이 더욱 중요하다.

2013년 창단한 KT위즈는 초기부터 CRM데이터 확보를 위한 노력을 지속해왔다. 2019년 스마트 경기장 조성에서 멤버십 CRM은 핵심 과제 중 하나였다. ‘고객지향 통합마케팅 시스템’을 구축해 관중 현황 파악과 소비 행동패턴을 분석해 마케팅에 활용하고 있다.



<그림 8> 수원 KT위즈파크 스마트경기장 조성 정보(출처: 문체부)

구단 공식 어플리케이션인 ‘위잡(wizap)’을 통해 스마트 티켓 발권, 스마트 오더, 실시간 경기 중계 등을 제공한다. 온-오프라인 경기 관람과 관련해 최대한 많은 팬의 행동과 소비를 분석하고 있다는 점에서 시사점이 크다. 한계도 있다.

여전히 많은 스포츠팬들은 구단의 브랜드 어플리케이션보다는 기존의 다양한 미디어를 통해 경기를 시청하고 있다. TV 시청률, 포털 서비스의 동시 접속, 누적 접속 정보, 온-오프라인 매장을 통한 관련 상품 구매 등 추가적으로 파악하고 분석해야 할 대상이 많다. 많은 비용을 들여 중계권을 확보한 업체들은 자사 서비스의 이익을 위해 스포츠 콘텐츠를 활용한다. 스포츠 콘텐츠를 소비하면서 생기는 사용자들의 데이터는 무궁무진하다. 많은 사용자를 확보할수록 데이터는 많아지고 다양한 접근을 시도할 수 있다. 때문에 이런 데이터를 구단과 리그가 어떻게 확보하고 활용할지에 대해 적극적으로 고민해야 한다.

프로농구연맹(KBL)은 2020년 시즌 개막을 앞두고 국내 프로스포츠 최초로 통합 웹사이트와 어플리케이션을 오픈했다. 그동안 분산되어 있던 각 구단의 홈페이지와 어플리케이션을 통합한 것이다. CRM 시스템도 구축했다. 실시간 경기를 보듯 실시간으로 팬들의 소비와 이동 동선을 파악 할 수 있다는 것은 이후 리그와 구단의 큰 자산이 될 것이다.

3. SNS를 활용한 팬덤 강화. 사례. KPOP 그룹의 온라인 활용

잠시 다른 분야에 대해 이야기하고자 한다. BTS(방탄소년단)와 블랙핑크. 두 KPOP 그룹은 한국을 넘어 세계 음악 시장에 지배력을 강화하고 있다. BTS는 2020년 8월 21일 유튜브를 통해 디지털 싱글 'Dynamite'를 발표했다. BTS의 신곡 발표에 맞춰 유튜브에서 뮤직비디오를 동시 시청한 사람은 380만 명에 이른다. 뮤직비디오는 공개된 지 20분 만에 조회 수 2천만을 기록했고, 24시간 만에 조회 수 1억을 기록했다. 모두 이전 조회 수 기록을 경신한 신기록이다. 뮤직비디오는 현재(2020년 10월 27일) 조회 수 5.3억을 넘어섰다. BTS는 이 노래로 대한민국 최초로 미국 빌보드 HOT100차트 1위를 달성했다. BTS는 글로벌 음원 시장에서 한국 대중가요가 가진 모든 기록을 경신하고 있다.

블랙핑크 역시 KPOP 걸그룹 중 해외 시장에서 독보적이다. 10월 셋째 주에 BTS를 제치고 빌보드 아티스트 100 정상에 올랐다. 블랙핑크의 유튜브 채널 구독자는 5,200만 명에 이른다. 유튜브 채널 중 두 번째로 많은 구독자를 자랑한다. 2016년에 데뷔해 4년여 만에 5천만 명의 구독자를 확보했다. 전 세계에서 가장 많은 구독자를 확보한 저스틴 비버가 2009년에 데뷔해 약 10년 만에 5천만 구독자를 확보했다는 점에서 성장속도는 더 가파르다. 저스틴 비버의 채널 구독자는 현재 5천 8백만 명. 이르면 올해 내에 블랙핑크의 공식 유튜브 채널은 전 세계에서 가장 구독자가 많은 채널이 될 수도 있다.

KPOP 그룹의 성장은 곧 그들이 좋아하는 한국 상품. 그들을 후원하거나 광고 모델로 섭외한 기업의 이익으로까지 연결되고 있다. BTS는 9월 28일부터 10월 2일까지(현지시간) 미국 NBC 인기 프로그램 '더 투나잇 쇼 스타링 지미 팰런'(The Tonight Show Starring Jimmy Fallon)에서 'BTS 위크(Week)'를 진행했다. 'BTS 위크' 첫 날 IDOL이란 음악으로 경복궁 특설무대에서 오른 BTS는 저고리 깃과 고름, 노리개 등 한복을 차용한 의상을 입었다. 공연 중 "얼썬 좋다", "지화자 좋다" 등의 국악 추임새로 한국의 전통적인 멋을 세계에 알렸다. 한국문화에 일면식이 없는 세계의 젊은 팬들은 BTS가 내뱉는 단어 하나하나에, 그들 뒤로 등장하는 근정전에, 그들이 입은 옷을 통해 한국을 새롭게 접한다.

한국 문화를 세계에 전파하는 것으로 끝이 아니다. 최근 삼양그룹은 해외 수출 확대를 위해 경남 밀양에 설립 준비 중이던 라면 생산 공장 규모를 더 키우기로 결정했다. 올해 삼양식품의 상반기 해외 수출액은 1860억 원으로 전년 대비 53.1% 성장했다. 특히 올 8월까지 삼양식품의 미국 매출이 158% 증가했다. BTS 멤버 중 지민이 매운 라면을 좋아해 '불닭볶음면'을 먹는 영상을 자주 올리면서 팬들에게 삼양식품의 해당 제품이 주목받기 시작했다. 우유를 좋아하는 BTS 멤버 정국이 SNS에 우유 사진을 게재한 이후 해당 일에 세계 우유 상품 거래 지수가 1.62% 증가하기도 했다. 세계경제지표 등을 제공하는 온라인 플랫폼 '트레이딩 이코노믹스'는 우유 소비량이 증가한 이유에 대해 정국의 우유 사진 때문이라고 분석했다. BTS가 먹고 입는 모든 것이 이슈가 되며 기업의 매출에 영향을 미치고 있다.

두 그룹이 이토록 성장한 배경 중 하나로 적극적인 온라인 활용이 손꼽힌다. BTS는 트위터 활용으로 유명하다. 이들은 데뷔 6개월 전인 2012년 12월 공식 계정을 개설했다. 연습생 시절부터 트위터를 통해 해외 팬들과 직접 소통했다. 2019년 5월에 2천만 팔로워를 모은 BTS의 트위터는 역대 가장 많이 리트윗 된 게시물 20개 중 5개를 차지하고 있다. 데뷔부터 현재까지 BTS 브랜딩은 트위터를 통해 계속되고 있다.

BTS는 트위터를 통해 앞서 설명한 바 있는 '세계관'을 팬들과 함께 만들어가고 있다. 출시하는 앨범을 통해 세계관의 뼈대를 만들고 뮤직비디오와 SNS를 통해 다양한 콘텐츠로 세계관을 확장해나간다. 그 과정에 팬들이 함께 참여하는 것이다. 검색 사이트에서 '스메랄도', '아미피디아'* 등을 검색해보면 이 과정을 좀 더 알아볼 수 있다.

블랙핑크는 그룹 멤버 전체가 여성인 점을 감안해 인스타그램을 활용했다. 인스타그램의 특성인 사진을 통한 메시지 전달을 공략했다. 여성층의 주 관심사인 패션과 메이크업에 집중했다. 자연스럽게 명품 브랜드의 러브콜을 받고 활동하고 있다.

리그와 구단의 브랜드 강화를 위해 고민할 지점은 선수들의 SNS 활용이다. 상대적으로 선수들이 직접 SNS를 활용하는 것에 대해 부정적인 시간이 많다. 경기력에 미칠 영향과 SNS를 통한 부정적 소통 사례 등이 그 이유다. 'SNS는 인생의 낭비다'**라는 알렉스 퍼거슨 전 맨체스터 유나이티드 감독의 발언은 반대하는 사람들이 대표적으로 인용하는 문구다.

하지만 선수는 이미 경기력뿐만 아니라, 외모나 문화적 특성, 사회적 기여 등의 요인을 충분히 갖추고 있다. 선수들은 사회적 활동에 참여하고, 유명 기업의 광고 모델로 등장한다. TV 예능프로그램에 출연하는 것도 일반화 되고 있다. 경기력 외에 개인의 스타성을 유감없이 발휘하고 있다. 단순히 운동선수를 넘어서 셀러브리티로 인식되고 있다.

선수는 '선수가 아닌 일상의 자기표현', '운동으로부터 벗어난 흥미로운 돌파구', '스포츠 스타로서의 의무와 요구 충족', '소통을 위한 통로'의 동기에 의해 SNS를 적극적으로 이용하고 있다. 스포츠 팬은 '우호적 선망', '유대감 형성', '정체성 확인', '오락적 욕구 충족'으로 인해 SNS를 이용한다(유은혜, 2020)

선수들은 SNS에서 팬들과 원활하게 소통하고 친근한 스타일을 보여줌으로써 스포츠팬들이 강한 감정적 연대감을 느낄 수 있도록 한다. 팬들과 장기간 지속적이며 헌신적인 관계를 형성하면서 팬들의 충성도를 높이고 신뢰감을 형성할 수 있다.

* 아미피디아: 방탄소년단 공식 팬클럽 '아미'(ARMY)와 인터넷 사용자가 정보를 등록·편집하는 온라인 백과사전 '위키피디아'(Wikipedia)의 합성어.

** 'SNS는 인생의 낭비다'는 소셜 미디어 관련 구설수를 다룬 수 천건의 기사에서 인용되고 있다. 하지만 2011년 5월 기자회견장에서 퍼거슨 감독이 한 발언의 전문은 아래와 같다. "It's about responsibility. I think they (players) are responsible for their actions, responsible for what they said on Twitter. I don't understand it, to be honest with you. I don't know why anybody can be bothered with that kind of stuff. How do you find the time to do that? There are a million things you can do in your life without that. Get yourself down to the library and read a book. Seriously. It is a waste of time." (출처:뉴스톱)

이런 장점에도 불구하고 일부 선수들의 잘못된 활용으로 리그와 구단은 많은 곤혹을 치르고 있다. 지난 해 프로축구연맹은 심판을 모욕하는 글을 게재한 구단과 선수에 대해 징계를 의결했다. 당시 징계의 기준은 K리그 경기 규정 제36조였다. K리그 경기규정 제36조는 공식인터뷰뿐 아니라 대중에게 공개될 수 있는 어떠한 경로를 통해서도 경기의 판정이나 심판에 관한 부정적 언급이나 표현을 할 수 없도록 규정하고 있다. SNS 이용이 일반화 된 상황에서 각 구단은 각자의 “소셜미디어 사용 가이드라인”을 정의하고 지속적으로 관리해야 한다.

4. 모두의 고민. 디지털 콘텐츠 유료화

팬 데이터를 기반으로 브랜드를 강화하고 팬과의 다양한 접점을 넓혀나가면서 결국 프로스포츠가 바라봐야 할 하나의 목표는 구단과 리그 수익의 성장이다. 전통적인 방식의 중계권 거래 시장은 끊임없이 새로운 사업자의 탄생을 필요하다. 방송국에서 포털 사이트에 이어 통신사까지 각국의 리그는 새로운 중계권 파트너를 계속 찾고 있다. 동시에 자신만의 브랜드 플랫폼을 강화한다. 뉴미디어로 경계가 무너진 상황에서 국내 프로종목은 해외 동종 종목과의 경쟁, 다른 종목과의 경쟁을 넘어 타 산업 분야와의 치열한 경쟁을 해야 한다.

아시아 시장에서 영국 프리미어리그 중계권을 구매하는 여러 나라 중 한국 구매 순위는 하위권이다. 태국, 싱가포르, 홍콩, 말레이시아 등 동남아시아 국가의 구매 금액이 훨씬 크다. 방송부터 포털까지 무료로 콘텐츠를 제공해왔다. 해외 상품을 수입해 국내 다수의 사용자에게 광고로 돈을 버는 비즈니스 모델이다. 그 규모의 대변이다. 거리에서, 집에서, 컴퓨터로, 모바일로 공짜로 실시간 경기가 제공되는 상황을 바꾸지 못하면 새로운 비즈니스 기회는 적다.

현재 부분별로 분리된 중계권을 사업자간 합의로 통합하는 것은 현실성이 없다. 국내 포털-통신 컨소시엄이 5년간 프로야구 중계권을 가져가면서 사용자가 가장 많은 유튜브에서 프로야구와 관련된 어떤 경기영상도 유통되지 못하는 것이 현실이다. 2023년 시즌을 끝으로 방송 및 뉴미디어 중계권 계약이 모두 종료되는 시점에 KBO 리그 선택에 따라 새로운 환경이 시작될 수 있다.

디지털 스트리밍 플랫폼이 유력하다. 미국의 ESPN은 연간 8조 원이 넘는 금액을 중계권 확보에 투자했다. TV 시청시간은 지속적으로 줄어들고 광고 수익이 감소했다. 2011년 1억 명에 달했던 채널 가입자들은 2017년 현재 8천 8백만 명으로 줄었고, 매년 가입자는 3백만 명 가까이 빠지고 있다.(김조한, 2017). 디즈니는 2016년 8월 디지털로의 전환을 선언했다. ESPN을 독자적인 스트리밍 서비스로 만들 계획을 발표했다. 이를 위해 밤테크(BAMtech)의 지분 인수도 밝혔다. 결국 한국 환경에 맞도록 디지털에서 독자적인 시청 환경을 구축해야 한다.

한국에서 유료 OTT를 구축할 때 신경 써야 할 첫 번째 항목은 서비스의 안정성이다. 실시간이 핵심인 경기 콘텐츠를 제공하면서 영상이 끊기거나 중단되는 것은 치명적이다. 사용자에게 좋은 경험을 주지 못하는 서비스는 결국 생명력을 서서히 잃어간다. 2010년 벤쿠버 올림픽을 중계하면서 중계 장

애를 겪은 후 네이버 스포츠 중계의 동영상 인프라 대응 기준은 이전 중계에서 기록한 최고 동시접속자다. 2014년 러시아 월드컵 당시 200만 동시접속자를 대응할 수 있도록 준비되었다.

두 번째는 플랫폼에 맞는 차별화된 콘텐츠를 만들어야 한다. 현재까지 국내 디지털 중계는 대부분 기존 방송 화면을 디지털 서비스에 맞춰 재전송하는 형태다. 네이버 스포츠가 올해 제공한 랜선 중계나 카카오가 포스트시즌에 맞춰 출시한 '2020 NC 포스트시즌 스페셜 에디션'이 새로운 콘텐츠 포맷일 수 있다. 사용자는 같은 경험에 지갑을 열지 않는다. '경험경제'*의 시대다.

<나가는 말>

코로나로 정보통신 기술에 대한 관심이 증대되고 있다. 전통적인 산업에서는 코로나로 인한 타격이 크지만 정보통신 기술 기업들은 코로나가 안겨준 키워드가 새롭지 않다. 비대면, 비접촉은 이미 뉴미디어 산업 전반을 오랫동안 이끌어 온 키워드다. 그런 측면에서 뉴미디어 전반을 활용해온 다른 산업의 콘텐츠 개발 사례들은 스포츠 분야에 줄 수 있는 시사점이 적지 않다.

최근 글로벌 컨설팅 업체 프라이스워터하우스쿠퍼스는 코로나19가 세계 스포츠계에 미친 영향과 향후 과제에 대한 보고서 '스포츠 산업 : 시스템 리부팅'을 공개했다. 보고서는 "스포츠계는 다른 분야와 전략적 협업을 통해 시장을 확대하고 비용을 절감해야 한다."며 윈스턴 처칠의 발언을 인용해 "좋은 위기를 낭비해서는 안 된다(Never waste a good crisis)"고 충고했다(김세훈, 2020). 아울러, 디지털 중심으로 비즈니스 모델 변화, 온라인 동영상 서비스와 소셜 미디어 확대 등을 언급했다.

위기를 기회로 전환하기 위해 투자가 필요하다. 제한된 여건이지만 가장 먼저 이루어져야 하는 것은 인적투자다. 자율주행도 AI도 아직은 사람이 만든다. 인적 투자는 영입과 재교육이다. 타 분야의 인재를 적극적으로 영입하거나 현 조직의 인재에게 다양한 분야를 접할 수 있는 교육 기회를 제공해야 한다.

* 경험이 경제적 가치를 갖게 되는 경제. 파인(Pine, J.)과 길모어(Gilmore, J.)가 제시한 개념으로, 실재하는 재화와 서비스의 판매에 주목한 기존의 경제 질서와는 달리, 고객 개인에게 맞춤형 특별한 경험을 제공하여 경제적 가치를 창출하는 데에 주목한다.(출처:네이버 국어사전)

V. 참고문헌

- 프로야구 팀, 정말 밑 빠진 독일까? (ver. 2020) ([링크](#))
- 예산만 쓰는 골칫덩이 '드림즈'...현실 속 프로야구단은?([링크](#))
- 오픈서베이 (2020), Z세대 트렌드 리포트, 2020년 9월
- 오픈서베이 (2020), 콘텐츠 트렌드 리포트, 2020년 8월
- 코로나19의 아이러니...‘저녁이 있는 삶·집콕 취미 열풍’([링크](#))
- The Marvel Cinematic Universe and How It Changes Cinema([링크](#))
- 브랜드에도 필요한 ‘세계관’([링크](#))
- 브랜드가 꾸는 꿈. 브랜드 세계관([링크](#))
- 게임의 세계관(1) - 게임 세계관의 특징([링크](#))
- UX 모델링 가이드(1) - Persona, ‘경험’으로 가상의 인물을 세우다([링크](#))
- 문체부, 스마트경기장 2개소 조성 지원([링크](#))
- BTS’s ‘Dynamite’ Video Obliterates YouTube Premiere Record [Updated]([링크](#))
- [인사이드 스토리]삼양식품 "고맙다. BTS"([링크](#))
- 방탄소년단 vs. 블랙핑크, 이들의 온라인 소통법은?([링크](#))
- 유은혜 (2020), 스포츠 스타 - 팬 SNS 상호작용. 서울대학교 대학원 체육교육과 박사논문
- 김조한 (2017), 실시간 방송의 꽃, 스포츠 방송의 미래, 방송 트렌드 & 인사이트 Broadcasting Trend & Insight, 2017년 3호 Vol.12
- “코로나 시대 스포츠 산업, 디지털·e스포츠 중심 융복합 협력 모델로 변화” PwC 전망 [김세훈의 스포츠IN]([링크](#))

스포츠산업 이슈페이퍼

발간목적:

스포츠산업 이슈페이퍼는 스포츠산업 전반 현안을 집중 분석하여 현장의 문제점을 파악하고 스포츠산업 성장에 필요한 대안 모색하는데 그 목적이 있다.

편집위원회

- 편집위원장: 김범준(백석대학교 스포츠과학부 교수)
편집 위원: 전용배(단국대학교 스포츠경영학과 교수)
한진욱(경희대학교 스포츠산업경영학과 교수)
김세훈(경향신문 기자)
권형일(중앙대학교 체육교육과 교수)
유의동(한국스포츠정책과학원, 수석연구위원)
김상훈(한국스포츠정책과학원, 책임연구위원)
김민수(한국스포츠정책과학원, 선임연구위원)
고경진(한국스포츠정책과학원, 연구위원)
신성연(한국스포츠정책과학원, 연구위원)
보조연구원: 김태중(한국스포츠정책과학원, 초빙연구원)