

스포츠경영관리사 합격 시리즈 ①

2025

제21차 개정판

장 승 규 의

스포츠경영관리사

기본 이론서

저자 경영학박사 장 승 규

● ● ● ●  
수록과목

스포츠산업 · 스포츠경영 · 스포츠마케팅 · 스포츠시설



스포츠위즈  
cafe.daum.net/sports31



스마트폰에서 스캔ning

필기와 실기 모두 70점 이상으로 합격하는  
스포츠경영관리사 합격 시리즈 ①  
**장승규의 스포츠경영관리사 기본 이론서**

저자 장승규

발행 : 2025. 1. 1

인쇄 : 2025. 1. 1

발행인 : 손현숙

책임편집 : 정해동

편집진행 : 장인철 · 이해성 · 박찬호

발행사 : 지식닷컴

연락처 : 02-848-6865

팩스 : 0303-0009-0000

카페 : <http://cafe.daum.net/sports31>



국립중앙도서관  
서지 정보

ISBN 979-11-91834-38-3      정가 24,000원

ISBN 979-11-91834-37-6(3권)      정가 32,000원

· 저작권법에 따라 무단으로 전재하거나 복제할 수 없습니다.

· 잘못된 책은 구입처에서 교환해 드립니다.



## 스포츠의 경영학적 어프로치

우리나라는 2018 평창동계올림픽을 비롯하여 1988 서울 하계올림픽, 2002 월드컵, 2011 대구 세계육상 선수권대회 등을 이미 개최하였기에 세계적 스포츠 이벤트의 그랜드 슬램을 달성한 5번째 국가입니다. 문화와 언어가 다르고, 관습이 다르더라도 세계인들이 함께 관심을 갖고, 즐기는 것은 스포츠를 제외하고는 찾기 어려운 실정입니다. 한편 정부는 물론 지자체들도 스포츠를 통해 건강은 물론 사회적 통합과 경제 발전에 이바지하기 위해 큰 노력을 기울이고 있습니다. 이런 일들을 보다 효과적으로 전개하기 위해서는 스포츠에 경영학적 마인드의 적용이 필요합니다. 이러한 인식에서 정부도 2005년에 스포츠경영관리사 자격제도를 도입하였고, 21년이 지난 올해에도 예년과 같이 시험을 연간 3회 실시합니다.

더 많은 사람이 응시하고, 합격하여 우리나라 스포츠의 발전은 물론 스포츠경영의 확산을 통한 국가 경제 발전에 이바지한다는 마음으로 이 책을 썼습니다. 첫 시험 때부터 발간된 <스포츠경영관리사 합격 시리즈>는 적중률이 높은 것으로, 실제보다 더 과장되어 입소문이 났습니다. 그러나 실제 자체 조사한 결과 2024년 제3회 실기시험은 20문제가 출제되었는데 모든 문제가 책에 똑같이 수록되어 있어 적중률 100% 이었고, 합격률 또한 높은 수준을 달성하였습니다. 사랑을 늘어놓아 송구스러운 마음이지만 실제 책으로 공부한 후 시험을 치면 결코 과장된 것이 아니라는 것을 알 수 있을 것입니다. 응시하는 많은 사람이 합격하여 자격 취득과 더불어 스포츠경영의 확산에 이바지해 주시기 바랍니다.

이 책의 완성을 위해 많이 노력한 여러분께 감사의 말씀을 드립니다. 아울러 학습 도중에 질의 사항이 있으면 아래 연락처로 연락하십시오. 특히 다음카페에 저자가 운영하는 스포츠경영카페의 자유게시판을 이용하면 더욱 편리합니다. 공부하시는 많은 분이 합격하시길 빕니다.

2025년 1월 1일

저자 장승규 드림



## 바른 책의 선택이 합격의 결정적 요소

### ■ 공부를 시작하면서 미리 알아 두어야 할 사항 … 4

- 1. 스포츠경영관리사 자격시험 간보기 … 4
- 2. 효과적 학습법 … 5
- 3. 관련 자료 확인하기 … 9
- 4. 장승규의 스포츠경영관리사 세트 도서 소개 … 10

### ■ 시리즈 제1권 스포츠경영관리사 기본 이론 … 11

- 제1과목 스포츠산업 … 11
- 제2과목 스포츠경영 … 43
- 제3과목 스포츠마케팅 … 95
- 제4과목 스포츠시설 … 145

### ■ 시리즈 제2권 스포츠경영관리사 필기 문제은행

### ■ 시리즈 제3권 스포츠경영관리사 실기 키포인트

# 공부를 시작하면서 미리 알아 둘 사항

## 1 스포츠경영관리사 자격시험 간보기

간보기는 음식 조리 시 마지막에 소량을 섭취하여 맛보는 절차이다.  
여기서는 합격을 위해 꼭 알아야 할 사항을 미리 숙지하는 절차이다.

### 가. 시험 개요

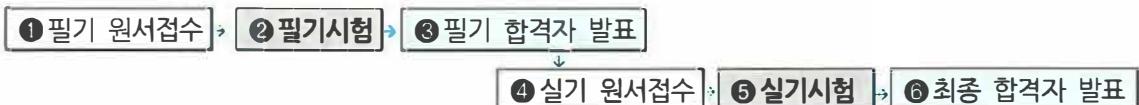
#### 1) 시험 일정(2025년)

구분	필기시험			실기시험		
	원서접수	시험	발표	원서접수	시험	발표
제1회	1/10(화)~13(금)	2/13(월)~28(화)	3/21(화)	3/28(화)~31(금)	4/23(일)	6/9(금)
제2회	4/17(월)~20(목)	5/13(토)~6/4(일)	6/14(수)	6/27(화)~30(금)	7/22(토)	9/1(금)
제3회	8/7(월)~10(목)	9/2(토)~17(일)	9/22(금)	10/10(화)~13(금)	11/5(일)	12/13(수)

#### 2) 응시 자격

- ① 필기시험 : 시험일 현재 만 18세 이상의 국적 소지자로, 학력 제한이 없다.
- ② 실기시험 : 필기시험에 합격한 사람으로, 필기시험 합격자 발표일로부터 2년 이내에 시행되는 실기시험에 응시할 수 있다.

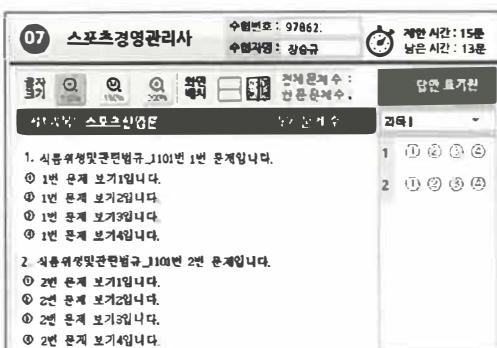
#### 3) 시험 절차



#### 4) 시험 방식

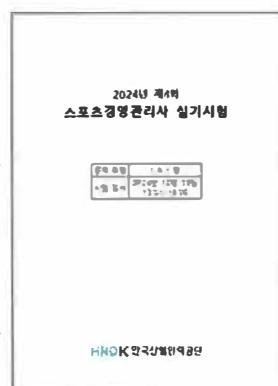
##### ① 필기시험 : CBT 방식

- ⑦ computer based test 방식으로, 시험장 지정석에 앉으면 컴퓨터에 옆과 같은 화면이 나타나고, 화면 오른쪽 답안 표기란에 마우스로 클릭하여 답안을 제출한다.
- ⑧ 응시자에 따라 시험 날짜와 시간이 다르고, 문제 순서가 다르다.
- ⑨ 전체 문제를 풀고 난 후 답안을 제출하면 바로 합격 여부가 판정된다. 합격이면 약 2개월 후에 시행되는 실기시험을 준비해야 한다.
- ⑩ 시험장에서 사용하는 컴퓨터에 계산기능이 있으므로 계산기를 지참하지 않아도 된다.



##### ② 실기시험 : PBT 방식

- ⑪ printer based test 방식으로, 인쇄된 문제지에 답안을 적어 제출한다.
- ⑫ 문제지에는 답안을 적는 공간이 있으며, 계산 등은 시험지 아래의 계산란을 이용할 수 있고, 문제별로 배점이 다르다.
- ⑬ 계산문제가 출제될 수 있으므로 계산기를 지참하는 것이 좋다. 공학용 계산기는 사용할 수 없다.
- ⑭ 사용 필기구는 검은색 볼펜으로 한정되고, 사인펜이나 기타 유색 필기구 사용이 금지되어 있다.
- ⑮ 합격자 발표는 약 40일 후 지정일에 홈페이지에 게시되고, 합격자에게는 문자 메시지로 통보한다.



## 나. 시험과목과 합격 기준

### 1) 시험과목과 출제 방법

#### ① 시험과목

구분	필기시험	실기시험
과목	스포츠산업, 스포츠경영, 스포츠마케팅, 스포츠시설 (4과목)	스포츠마케팅 및 스포츠시설 경영 실무 (1과목)

#### ② 출제 방법

구분	필기시험				실기시험			
	시험 방법	시험과목	문제 수	시험시간	시험 방법	시험과목	문제 수	시험시간
내용	객관식	4과목	100문제	2.5시간	주관식	1과목	15~24문제	3시간

※ 실기시험은 14~24문제가 출제되도록 정해져 있지만, 대부분 20문제가 출제된다. 최근 3년간 시행된 9번 시험에서 8번이 20문제, 1번은 18문제가 출제되었다.

### 3) 합격 기준

① 필기시험 : 과목당 40점 이상, 전 과목 평균 60점 이상으로, 과락 제도가 적용되고 있다.

② 실기시험 : 100점 만점에 60점 이상

### 4) 기타 사항

#### ① 원서접수 방법

- ⑦ 응시 수수료는 필기시험은 18,800원, 실기시험은 20,200원으로, 원서를 접수할 때 은행 계좌이체, 신용카드 또는 가상계좌 납부 등으로 결제할 수 있다.
- ⑧ 원서는 인터넷을 통해 한국산업인력공단 홈페이지(<http://www.q-net.or.kr>) 또는 큐넷 모바일 앱에서 접수하고, 접수 시 사진이 필요하며, jpg 또는 gif 확장자의 이미지 파일로 첨부한다.

#### ② 필기시험 합격자의 실기시험 응시 기한

- ⑨ 필기시험에 합격 후 실기시험에 떨어졌거나, 응시하지 않았으면 필기시험 합격자 발표일로부터 2년간 실기시험만 응시할 수 있다.
- ⑩ 정확한 기준은 실기시험 원서접수 마감일이 필기시험 합격자 발표일로부터 2년 이내이어야 한다.

## 2. 효과적 학습법

자격 취득을 위해 효과적이고, 효율적인 방법을 모색해야 한다. 학습 계획을 수립하고, 학습 유의사항을 지켜야 한다. 한편 필기시험과 실기시험은 공부하는 방법에서 차이가 크다.

### 가. 효과적 학습법의 개요

#### 1) 학습법의 이해

- ① 학습법의 의미 : 학습법은 특정 시험에서 좋은 성과를 얻기 위해 한정된 범위의 지식 습득 과정으로, 평가 기준이 정해져 있으므로, 이에 적합하게 체계적이고, 반복적 학습이 필요하다.
- ② 효과적 학습법 : 자격 취득을 목표로 하여 효과적인 방법을 찾아야 하고, 다양한 학습 자료와 기법을 사용하여 최상의 결과를 얻을 수 있어야 한다.

#### 2) 학습 유의사항

##### ① 학습 계획 수립

- ⑦ 학습을 시작하면서 시험일까지의 일정을 고려하여 세부적인 학습 계획을 세워야 한다.
- ⑧ 학습 계획을 통해 전체적인 윤곽을 잡을 수 있고, 계획이 수립되면 실천 행동이 구체화 된다.
- ⑨ 필기시험과 실기시험을 구분하고, 과목별·단원별로 나누며, 날짜별, 주별로 목표를 설정해야 한다.
- ⑩ 시간을 효율적으로 관리하기 위해 매일 일정 시간에 집중하여 학습할 수 있는 시간이 필요하다.

## ② 학습 유의사항

- ① 효율적 시간 관리 : 학습 기간 중 일정 시간 동안 집중적인 시간 확보가 꼭 필요하며, 학습 중에 짧은 휴식을 자주 갖는 것이 좋다.
- ② 기출 문제 풀이 : 필기시험과 실기시험 모두 이전의 기출 문제를 풀어보면 문제의 출제유형을 파악하는 데 도움이 되고, 실제 시험 환경을 연상하거나 경험할 수 있어 훨씬 유리하다.
- ③ 복습과 반복 학습 : 주기적 복습과 반복 학습은 내용을 장기 기억으로 저장하기 때문에 유리하고, 마지막 단계에서는 요약 자료로 정리하는 것이 좋다.
- ④ 다양한 자료 활용 : 교재뿐 아니라 요약 자료, 참고 자료 등을 다양하게 학습하는 것이 좋다.
- ⑤ 휴식과 건강관리 : 학습 기간 중 충분한 수면과 규칙적 운동, 건강한 식단을 유지하는 것이 좋다.

## 나. 필기시험 70점 이상 받아 합격하기

### 1) 필기시험 유의사항

#### ① 필기시험의 방식

- ① 시험과목은 4개 과목으로, 4과목 모두 40점 이상 득점하고, 평균 60점 이상 득점해야 합격한다. 즉 커트라인이 평균 60점이면서 과락 있는 절대평가 방식이다.
- ② 문제 수는 과목별 25문제에 1문제당 4점으로 계산하는 100점 만점의 4지선다형이다.
- ③ CBT 방식은 인쇄된 시험지가 아닌 컴퓨터로 시험을 치며, 응시자 개인별 시험 일자·시간이 다르고, 출제 문항의 순서가 바뀌며, 답안을 제출하면 바로 점수를 알 수 있어, 합격 여부가 판명 난다.

#### ② 객관식 시험의 점수분포

- ① 스포츠경영관리사 자격시험을 포함한 절대평가 방식의 객관식 국가 자격시험 대부분은 응시자 70~80%가 커트라인 부근에 집중되는 정규분포를 이루고 있다.
- ② 많은 응시자가 커트라인 부근에 집중되므로 1~2문제 또는 1~2점 차이에서 합격과 불합격이 결정되는 변수로 크게 작용한다.
- ③ 객관식 시험의 일반적 출제유형을 이해하고, 이에 미리 대비하면 실력보다 10점을 더 받을 수 있고, 이는 합격 불합격을 결정하는 중요한 요소가 된다.
- ④ 공부가 충분하지 못한다고 생각될 때는 아는 문제도 더욱 신중하게 생각하여 답을 작성해야 한다.

### 2) 필기시험 출제유형

- ① 긴가민가형 : “긴가민가”란 참 또는 거짓이 분명치 않은 모양새를 나타내는 용어이다. 즉 바르게 설명된 것을 찾거나(긴가형), 틀린 것을 찾는(민가형) 유형의 문제를 말한다. “긴가형”은 ‘~에 대한 설명으로 옳은 것은?’, ‘적합한 것은?’, ‘적절한 것이 모두 묶인 것은?’ 등이며, “민가형”은 ‘틀린 것은?’, ‘거리가 먼 것은?’, ‘잘못된 것이 묶인 것은?’ 등이 대부분이다. 보기로 제시된 내용이 무슨 의미인지 또는 무엇을 설명하는 것인지 묻는 형태도 포함된다. 대부분 객관식 시험의 70% 정도가 이 범주에 속한다. 스포츠경영관리사 필기시험에서는 이 중 “민가형”이 60~65%, “긴가형”이 35~40% 내외로 오히려 “민가형” 문제가 더 많이 출제되고 있다.
- ② 숨바꼭질형 : 핵심 용어나 숫자를 숨겨놓고, 적절한 용어 또는 수치 찾거나 혹은 적합한 현상을 찾는 유형이다. 요구하는 답을 정확하게 기억하지 못하면 헷갈리기 쉬운 지문이 제시되어 정답 찾기가 어렵다. ( ) 속에 적합한 용어 또는 숫자를 찾는 단일 형태와 (ㄱ), (ㄴ) 등 둘 이상의 지문을 보기로 제시하고 각각 적합한 용어 또는 숫자를 찾는 형태로 출제된다.
- ③ 기차놀이형 : 어떤 절차나 현상을 순서에 따라 바르게 나열한 것을 찾는 유형이다. 이 경우 한 가지만의 순서를 요구하기도 하고, 몇 가지 순서를 차례대로 연결된 것을 찾는 형태로도 출제된다. 이 또한 정확히 기억하지 못하면 헷갈리기 쉬운 지문이 제시된다.
- ④ 잡동사니형 : 잡다한 것이 뒤섞인 유형이다. 핵심 용어 또는 수치를 비틀어놓거나, 어떤 현상의 결과가 다른 요소에 미치는 영향을 찾거나, 서로 연관된 요소를 연결하는 등의 유형이다.

### 3) 필기시험에서 능력보다 10점 더 받는 법

- ① 별도 노트 정리 : 공부하다 보면 반드시 암기해야 할 사항이 있기 마련이다. 이때 별도 노트에 기록하여 과목별·단원별로 정리하는 것이 좋다. 문제를 풀면서도 이를 보완하고, 정리된 노트는 시험이 임박해서 반복 학습할 때 매우 유용하게 활용할 수 있다.
- ② “왜요?”와 “그렇구나!” : 학습자들로부터 “왜 그렇지요?”라는 유형의 질문을 자주 받는다. 필기시험은 객관식으로, 주어진 지문 4개 중에서 가장 가까운 답을 찾는 방식이므로 학습 내용에 대한 이해가 어렵거나, 생각이 다르더라도 “그렇구나!”라는 긍정적 마음으로 암기하는 것이 필요하다. 경우에 따라서는 정답을 그냥 외워버리는 것이 효과적 방법이다.
- ③ “긴가인가?”, “민가인가?” : 필기시험에서는 “긴가형”보다는 “민가형” 문제가 더 많이 출제되고 있다. 주의해야 할 사항은 “민가형” 문제를 “긴가형”으로 착각하거나, 그 반대의 경우가 발생하므로 “민가형” 문제는 잘 기억해 두어야 한다.
- ④ 정답을 찾기 어렵거나, 헷갈리는 문제 : 기억해 내기 쉽지 않거나, 정확한 답을 찾기 어렵거나, 헷갈리는 문제도 많이 출제된다. 이 경우 4개의 지문 중에서 가장 정답과 거리가 멀다고 생각되는 지문을 순서대로 제외해 나가면 나머지에서 답을 찾기가 훨씬 수월해진다.
- ⑤ 단정적 문장의 지문 : 단정적 표현(사례) ‘반드시 ~해야 한다.’, ‘~만 그렇다.’ 등) 또는 이질적 성격의 지문이 있으면 “민가형” 문제이면 정답일 가능성성이 크고, “긴가형”에서는 비교적 합리적 내용이거나, 단정적 표현이 포함되지 않은 지문이 정답일 가능성이 크다.
- ⑥ 선택과 집중 : 모든 과목에서 높은 점수를 받을 수 있으면 좋겠지만 현실적으로 쉬운 일이 아니다. 그러므로 자신 있는 과목에서 높은 점수를 받으면 나머지 과목이 다소 부진하더라도 쉽게 합격할 수 있다. 그러므로 적합한 과목과 적합한 단원을 선택하고 집중해야 한다.

### 4) 필기시험의 효과적 학습법

- ① 공부를 처음 시작할 때 : 단원별 내용을 파악하면서 중요하다고 생각되는 부분에 대해 형광펜 등으로 표시를 한다. 완벽하게 암기하는 것보다 처음에는 전체적 흐름을 파악하는 것이 중요하다.
- ② 별도 노트 작성 : 기본 학습을 통해 새로운 지식을 습득하거나, 이미 알고 있는 내용이더라도 어떤 유형으로 출제되는지 알기 위해 별도 노트를 만들어 기록해야 하고, 수시로 보완해야 한다. 이는 시험이 임박했을 때 마지막 정리용으로 무척 유용하게 활용할 수 있다.
- ③ 문제 풀이 : 시리즈 ① 기본 이론서 학습이 끝나면 시리즈 ② 필기 문제은행으로 문제를 풀어봐야 한다. 문제별로 이해되지 않는 부분이 있으면 다시 본문 내용을 찾아 이를 이해하고, 기억하도록 한다.
- ④ 반복 학습 : 위의 과정을 반복한다. 시험과목에 대한 기본 소양이 있으면 2번 정도, 다소 부족하면 3번 정도만 반복하면 처음 목표한 70점보다 약간 부진하더라도 충분히 합격할 수 있다.

## 다. 실기시험 70점 받아 합격하기

### 1) 실기시험 유의사항

- ① 출제 문제 수와 문제별 배점
  - ㉠ 출제 문제 수 : 15~24문제가 출제되도록 정해져 있고, 매회  $20 \pm 2$ 문제가 출제되고 있다. 최근 3년간 9번 시험에서 8번은 20문제, 1번은 18문제가 출제되었다.
  - ㉡ 문제별 배점 : 문제별로 중요도 또는 난이도에 따라 배점이 다르다. 대부분 1문제당 3~6점으로 배점되어, 문제 마지막에 배점 점수가 표시되어 있다.
- ② 복수의 답이 요구되는 문제의 채점 방법
  - ㉠ 몇 가지 답이 요구되는 문제는 요구한 수준만큼 채점에 반영하고, 나머지는 채점하지 않는다. ‘~에 대하여 3가지를 쓰시오.’라는 문제에 4가지 이상을 답을 하더라도 3번째까지만 채점하고, 4번째부터는 채점에 반영하지 않는다.

- ㉡ 3가지 중 2개는 정답이고, 1개가 오답이면 2개만 정답으로 채점하여 부분 점수를 적용한다.
- ㉢ 한 항목에 여러 가지를 기재하더라도 한 가지로 보며, 그중 정답과 오답이 함께 있으면 오답으로 처리한다.
- ③ 시험지 구성과 필기구 : 문제지는 답안을 적는 공간이 있으며, 계산 등은 시험지 아래의 계산란을 이용할 수 있다. 사용 필기구는 검정색 볼펜으로 한정되고, 사인펜이나 기타 필기구는 사용할 수 없다.

## 2) 실기시험 출제유형

- ① 단답형 : 간단한 용어의 답을 요구하는 유형으로, 1가지만 요구하기도 하지만 여러 가지를 함께 요구하는 유형이 대부분이다. (사례 스포츠조직의 투자 결정 기법 종류를 3가지를 쓰시오.)
- ② 서술형 : 원리, 용어 또는 현상 등에 관한 내용을 기술하는 형태의 문제 유형이다. (사례 상품과 서비스를 포지셔닝할 때 일반적으로 고려해야 하는 사항 4가지를 설명하시오.)
- ③ 혼합형 : 단답형과 서술형이 혼합형태로 출제되는 유형으로, 비교적 높은 점수가 배점되는 특징을 갖고 있다. (사례 마케팅믹스의 개념을 설명하고, 마케팅믹스 요소 4가지를 설명하시오.)
- ④ 계산형 : 계산과정을 포함하는 형태이다. 공식을 암기해야 하고, 수작업으로 계산하기에는 복잡하므로 시험장에 계산기를 지참하는 것이 좋다. 계산기는 공학용 계산기는 사용할 수 없지만, 개인이 소지한 대부분 계산기는 사용할 수 있다. (사례 A 회사가 생산하는 X 제품 한 개의 판매가격은 500원이고, 단위당 변동비는 250원이다. 고정 영업비가 100만원이라면 손익분기점에 해당되는 매출액은 얼마인가? 단 계산과정을 반드시 적어야 한다.)
- ⑤ 형태별 출제 비율 : 정확한 통계는 없지만 대략 단답형 · 서술형 · 절충형이 각각 30% 내외로 출제되고, 계산문제 1문제가 출제되거나, 나오지 않기도 한다.

## 3) 실기시험의 출제 다빈도 과목

- ① 실제 시험과목 : 실기시험은 명목상 1과목(스포츠마케팅 및 스포츠시설경영 실무)이지만, 실제는 필기시험과 같이 4과목으로 구분할 수 있고, 과목별 출제 비율은 크게 차이가 난다.
- ② 출제 다빈도 과목
  - ㉠ 출제 문제의 과목별 분포 : 최근 3년간 총 9회에 걸친 시험에서 스포츠마케팅이 약 44%, 스포츠경영에서 34% 정도이며, 이 둘을 합치면 78% 수준이다. 즉 전체 문제의 75% 이상이 이 2과목에서 출제된다.
  - ㉡ 배점 기준 : 옆 표는 최근 3년간 시행된 실기시험의 배점 기준으로 출제된 비율이다.
  - ㉢ 선택과 집중 : 출제 다빈도 과목에 시간과 노력을 많이 투자해야 한다.



## 4) 실기시험의 특징과 효과적 학습법

- ① 주관식 시험 : 실기시험은 주관식으로 출제되기 때문에 필기시험과는 공부하는 방법을 달리할 수밖에 없다. 필기시험의 경우 예상 문제를 풀면서 답을 외워버릴 수도 있지만, 실기시험은 이런 방법으로는 합격하기 쉽지 않다.
- ② 키워드를 외워야 : 공부해야 할 내용을 완벽하게 이해해야 하고, 그 내용을 설명할 키워드 중심으로 외워야 시험장에서 답을 적을 수 있다.
- ③ 실기시험의 출제 범위 : 필기시험과 실기시험의 출제 범위의 차이를 파악하려면 출제 기준을 면밀하게 검토하면 이해할 수 있지만 이에 대해 익숙하지 않으면 판단하기 어렵다.
- ④ 효과적 학습법
  - ㉠ 실기시험 또한 별도로 학습 노트를 만들어 공부하는 방법을 권장한다. 학습 노트에 책에 나오는 실기 기출 문제의 제목 키워드를 페이지당 1개 또는 2개를 적고, 아래에 그 답을 적는 방식으로 정리하는 것이 좋다.

- ⑤ 답을 적으면서 함께 암기할 수도 있고, 또 시간이 있을 때마다 학습 노트의 키워드로 암기할 수 있으며, 나름의 중요도 · 특기 사항 등도 메모하는 것이 좋다. 이 방식을 적용하여 잘 정리된 책이 실기 키포인트이다.

### 3. 관련 자료 확인하기

아래 자료는 시험에 필요한 사항으로, 자료를 내려받거나 확인할 수 있다. 내려받으려면 컴퓨터에서는 URL로, 스마트폰에서는 QR 코드를 이용할 수 있다.

#### 1) 스포츠경영관리사 자격시험 출제 기준 내려받기

- ① 내용 : 2024~2026년까지 적용되는 스포츠경영관리사 출제 기준이다. 현재의 출제 기준보다는 그 전의 출제 기준에 따라 출제되고 있다고 보는 것이 옳다.

- ② 자료 출처 : 한국산업인력공단 자료실, 출제 기준

- ③ 내려받기 단축 URL : <https://vo.la/kPwOzi>



#### 2) 필기시험 CBT 연습하기

- ① 내용 : CBT 방식에 익숙치 않은 사람을 대상으로, 시험 연습을 할 수 있다.

- ② 자료 출처 : 한국산업인력공단 CBT 안내

- ③ 연습하기 URL : <https://www.q-net.or.kr/cbt/index.html>

- ④ 기타 : 브라우저에 따라 URL로 접속하면 오류가 난다. 옆 QR 코드로는 접속할 수 있다.



#### 3) <체육시설의 설치 · 운영에 관한 법률>의 출제 다빈도 부분 암기 노트 내려받기

- ① 내용 : 스포츠시설의 <체육시설의 설치 · 운영에 관한 법률>은 법률 사항으로, 필기시험에 많이 출제되는 다빈도 부분이지만 관련 내용이 까다롭고, 종목별로 비슷비슷하여 헷갈리기 쉬울 뿐 아니라 시험에서는 숫자를 비틀어놓아 학습하는데 무척 애로가 된다. 이 부분을 학습이 수월하도록 요약한 것이 출제 다빈도 부분 암기 노트이다. 특히 오답 찾기 문제의 예상 정답을 포함하고 있다. 출제유형 파악하기에 큰 도움이 되고, 효과적으로 암기할 수 있다.

- ② 자료 출처 : 스포츠자격시대카페

- ③ 내려받기 URL : <https://vo.la/YJbwssu>



#### 4) 실기시험 기출문제로 공부하기

- ① 내용 : 실기시험에 합격해야 자격이 취득된다. 실기시험은 필기시험보다 합격률이 훨씬 저조하며, 학습할 때 암기해야 할 부분이 많다. 최근 3년간 실기시험 기출문제 풀이는 출제유형 파악과 함께 공부하는 데 큰 도움이 된다.

- ② 자료 출처 : 스포츠자격시대카페

- ③ 공부하기 URL : <https://cafe.daum.net/sports31/Spgv>

- ④ 기타 : 내려받기를 할 수 없으며, 복사는 불가능하고 컴퓨터 모니터 또는 스마트폰 화면을 통해서만 볼 수 있다. 아울러 카페 회원에게만 공개된 자료이므로, 카페에 회원 가입이 필요하다.



#### 5) 학점은행제 관련 사항

##### ① 학점은행제 관련 내용

- ⑤ <학점인정 등에 관한 법률>에 따라 스포츠경영관리사 자격을 취득하면 20학점이 인정된다.

- ⑥ 대학에서 체육 관련학과 학생이 많이 응시하는 스포츠지도사 자격을 취득했을 때의 인정 학점은 2급(전문, 생활 등) 6학점, 1급 전문 18학점, 1급 생활 12학점 등과 비교하면 매우 높은 학점이 인정되고 있다.



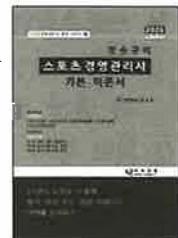
- ② 자료 출처 : 국가평생교육진흥원
- ③ 자세한 내용 확인하기 URL : <https://www.cb.or.kr/creditbank/base/nMain.do>
- ④ 기타 : 학점은행제는 현재 대학 재학생은 해당되지 않는다.

#### 4. 장승규의 스포츠경영관사 시리즈 도서 소개

처음 시작된 2005년부터 2015년까지 무려 21년  
간 한 해도 거름 없이 출간된 시리즈 도서이다.

##### 1) 기본 이론서

- ① 내용 : 필기와 실기시험 모두를 아우르는 4개 과목(스포츠산업, 스포츠경영, 스포츠마케팅, 스포츠시설)을 단원별로 체계적으로 구성되어 있다. 픽트그램 방식으로 제작되어 쉽게 이해하고, 오래 기억할 수 있다.
- ② 정가 : 24,000원



##### 2) 필기 문제은행

- ① 내용 : 900여 개 예상 문제가 과목별·단원별로 수록되어 있고, 출제유형을 거의 모두 수록하였다. 필기시험은 CBT 방식이므로, 문제를 많이 풀고, 익히면 높은 점수를 받는데 훨씬 유리하다.
- ② 정가 : 20,000원



##### 3) 실기 키포인트

- ① 내용 : 키포인트 형식의 실기 예상문제 400여 개가 수록되어 출제될 수 있는 유형을 거의 망라하였다. 특히 2024년 3번 시행된 시험 60문제 중 1문제를 뺀 모두가 책에 수록된 내용이 그대로 출제되어, 응시자들의 구전을 통해 널리 알려져 있다.
- ② 정가 : 28,000원



##### 4) 세트 구입

- ① 내용 : 위 3권의 시리즈를 묶어 세트화한 것으로, 가격 면에서 각각 구입하는 것보다 훨씬 유리하고, 체계적인 학습이 가능하다.
- ② 세트의 상호 관계 : 제목처럼 1) 기본 이론서는 전체 이론을 정리하였고, 2) 필기 문제은행은 필기시험의 문제를 800여개가 수록되었고, 3) 실기 키포인트는 실기시험의 예상 문제 300여개를 수록하고 있다.
- ③ 정가 : 32,000원



##### 5) 장승규의 스포츠경영관리사 시리즈 권장 학습법

###### ① 내용

- ① 필기시험을 대비해서는 1) 기본 이론서와 2) 필기 문제은행을, 실기시험을 대비해서는 1) 기본 이론서와 3) 실기 키포인트를 이용하여 학습해야 한다.
- ② 책을 세트로 사도 되지만 권별로 각각 구입해도 되고, 필기와 실기로 나누어 학습하기에도 적합하다.

###### ② 권장 학습법

- ① 세트로 구입했을 때 먼저 이론을 학습하여 시험 관련 기본 지식과 정보를 이해하고, 암기해야 할 부분을 체크하도록 한다.
- ② 필기시험을 대비하여 문제를 풀면서 이해가 되지 않는 부분은 기본 이론서에서 찾아 확인한다.
- ③ 실기시험을 대비하여 키포인트 부분 중심으로 기억하고, 부족하면 기본 이론서를 찾아 확인한다.

## 제1과목

# 스포츠산업



## 세부목차

### 제1장 스포츠산업과 스포츠상품 … 12

1. 스포츠산업 … 12
2. 스포츠상품 … 17

### 제2장 스포츠산업의 환경 … 19

1. 스포츠산업의 정책 … 19
2. 스포츠산업 관련 법률 … 22
3. 스포츠의 경제적 가치 … 29

### 제3장 스포츠 공급 … 30

1. 스포츠 시장 … 30
2. 지역사회와 스포츠 … 32

### 제4장 스포츠 소비 … 35

1. 스포츠 소비 … 35
2. 스포츠 소비 집단 … 37

### 제5장 스포츠 유통 … 41

1. 스포츠상품의 유통 … 41
2. 스포츠 콘텐츠의 유통 … 42

# 제1장 스포츠산업과 스포츠상품

## 1. 스포츠산업

### 가. 스포츠산업의 이해

#### 1) 스포츠산업의 개념

##### ① 스포츠산업진흥법 상의 스포츠산업의 개념

- ⑦ 스포츠의 정의 : 건강한 신체를 기르고, 건전한 정신을 함양하며 질 높은 삶을 위하여 자발적 신체활동을 기반으로 하는 사회문화적 행태
- ⑧ 스포츠산업의 정의 : 스포츠소비자의 욕구를 충족시키기 위하여 각종 재화나 서비스를 생산·유통해 부가가치를 창출하는 스포츠조직의 집단
- ⑨ 일반적인 스포츠산업의 개념 : 스포츠와 관련된 경제 활동의 총칭
- ⑩ 스포츠산업의 필요성
  - ⑪ 국민의 건강과 신체 발달에 기여
  - ⑫ 여가 선용과 오락 및 사교활동에 필요
  - ⑬ 사회적 통합과 일체감 조성
  - ⑭ 민주시민의 양성과 자긍심 고취
  - ⑮ 국가 이미지 상승
  - ⑯ 세계적 관심사이고, 고부가가치 창출
  - ⑰ 2차 산업(제조업)과 3차 산업(서비스업)의 복합 산업으로, 고부가가치가 가능

#### 2) 스포츠산업의 특성

- ① 복합적 구조 : 제조, 유통, 서비스업 등 2·3차 산업의 복합적 구조
- ② 공간과 입지 중시 : 다른 산업과 비교하여 공간과 입지가 매우 중요
- ③ 시간 소비 : 스포츠 활동은 시간 소비 동반
- ④ 오락성과 소비자 직접 접촉 : 재미와 오락성 보유, 소비자와 직접 접촉
- ⑤ 감동과 건강 지향 : 감동과 함께 정신적·육체적 건강 지향
- [참고]** 2차 산업과 3차 산업 : 스포츠용품을 제조하는 2차 산업과 용품 유통과 스포츠 경기는 서비스로, 3차 산업이다.

암기	스포츠산업의 특성
①	복합적 구조
②	공간과 입지 중시
③	시간 소비
④	오락성과 소비자 접촉
⑤	감동과 건강 지향

### 나. 스포츠산업의 발전과 전망

#### 1) 스포츠산업의 발전 배경

- ① 고령화의 진전과 건강에 관한 관심 고조
- ② 근로 시간 단축과 여가시간 증대
- ③ 개인의 실질 소득 증가
- ④ 스포츠를 통한 인간관계의 증진
- ⑤ 세계적 스포츠 이벤트의 유치와 성공적 개최
- ⑥ 세계적 유명 스포츠 스타 배출
- ⑦ 프로스포츠의 발전

## 2) 스포츠산업의 전망과 환경변화

### ① 스포츠산업의 전망

- ⑦ 고부가가치 산업
- ⑧ 높은 성장 잠재력
- ⑨ 미디어적 가치
- ⑩ 국민복지에 기여

### ② 스포츠산업의 환경변화

- ⑦ 스포츠와 ICT, NT, BT 등과의 융·복합화
- ⑧ 스포츠의 세계화와 경쟁의 심화
- ⑨ 스포츠용품 관련 과학 기술개발 경쟁
- ⑩ 인터넷 이용자와 소셜 네트워크 서비스(SNS) 등의 확산
- ⑪ 참여·레저스포츠와 건강 분야에 관한 관심 증대

**(참고)** ICT : information and communications technologies NT : nano technology, BT : bio technology

## 3) 스포츠의 순기능과 역기능

- ⑦ 스포츠의 순기능 : 교육적 기능, 오락적 기능, 사회성 함양의 기능, 사회 정화 기능
- ⑧ 스포츠의 역기능 : 국가 우선주의와 승리 지상주의, 스포츠의 정치 도구화, 지나친 상업주의, 폭력과 공격성 조장, 스포츠 부정행위

## 다. 스포츠산업의 분류

### 1) 스포츠산업에 대한 학자들의 분류 이론

- ① Houlihan의 분류 : 레저 및 참여 스포츠, 스포츠 제품, 스포츠 스마트폰서십 등
- ② Pitts의 분류 : 스포츠 행위 분야, 스포츠 제품 생산 분야
- ③ Meek의 분류 : 스포츠 오락 분야, 스포츠 제품과 서비스 분야, 스포츠 지원 분야
- ④ Milano & Chelladurail의 분류 : 국내총생산(GDP, gross domestic product)에서 착안하여 GDSP 개념을 도입하였고, 소비, 투자, 정부지출, 수출입으로 분류

**(참고)** 국내 스포츠 총생산(GDSP, gross domestic sports product) : 일정 기간 국내에서 생산된 스포츠 관련 재화와 서비스의 시장가치

## 2) 우리나라의 표준산업분류

### ① 표준산업분류의 개념

- ⑦ 통계청이 국내의 모든 산업 활동을 그 성질에 따라 유형화하여 부호화한 것으로, 산업 활동에 관련된 각종 통계를 작성하는데 통일적으로 적용되는 기준을 말한다.
- ⑧ 표준산업분류는 유엔의 국제표준산업분류를 근거로 1963년 제정되었으며, 2017년부터 제10차 개정판이 적용되고 있다.
- ⑨ 표준산업분류는 표준산업분류와 특정 산업의 특성을 반영한 특수산업분류로 구분한다.

**(참고)** 한국표준산업분류(KSIC, Korean standard industrial classification)

- 1) KSIC의 정의 : 생산 주체들이 수행하는 각종 상품과 서비스의 생산 활동을 일정한 분류 기준과 원칙을 적용하여 체계적으로 분류한 것이다.
- 2) KSIC의 해설 : 통계청에서는 유엔의 국제표준산업분류에 기초하여 국내의 산업구조와 기술변화를 반영한 한국표준산업분류를 제정·고시하고 있다. 2017년에 고시된 제10차 한국표준산업분류는 국제표준산업분류 4차 개정을 추가로 반영하여 작성되었다.
- 3) KSIC에서 특수산업분류 : 통계청이 정부 각 부처의 의견을 반영하여 표준산업분류와 비교하여 특정 산업의 특성에 맞게 재분류한 것이다.

② 스포츠 관련 산업의 표준산업분류(※ 숫자는 표준산업분류 표시를 나타낸다.)

기호	내용
91	스포츠 및 오락 관련
911	스포츠서비스업
9111	경기장 운영업 91111-실내경기장 운영업, 91112-실외경기장 운영업, 91113-경주장 및 동물 경기장 운영업
9112	골프장 및 스키장 운영업 91121-골프장 운영업, 91122-스키장 운영업
9113	기타 스포츠시설 운영업 91131-종합 스포츠시설 운영업, 91132-체력단련시설 운영업, 91133-수영장 운영업, 91134-볼링장 운영업, 91135-당구장 운영업, 91136-골프연습장 운영업, 91139-그 외 기타 스포츠시설운영업
9119	기타 스포츠서비스업 91191-스포츠클럽 운영업, 91199-그 외 기타 스포츠서비스업

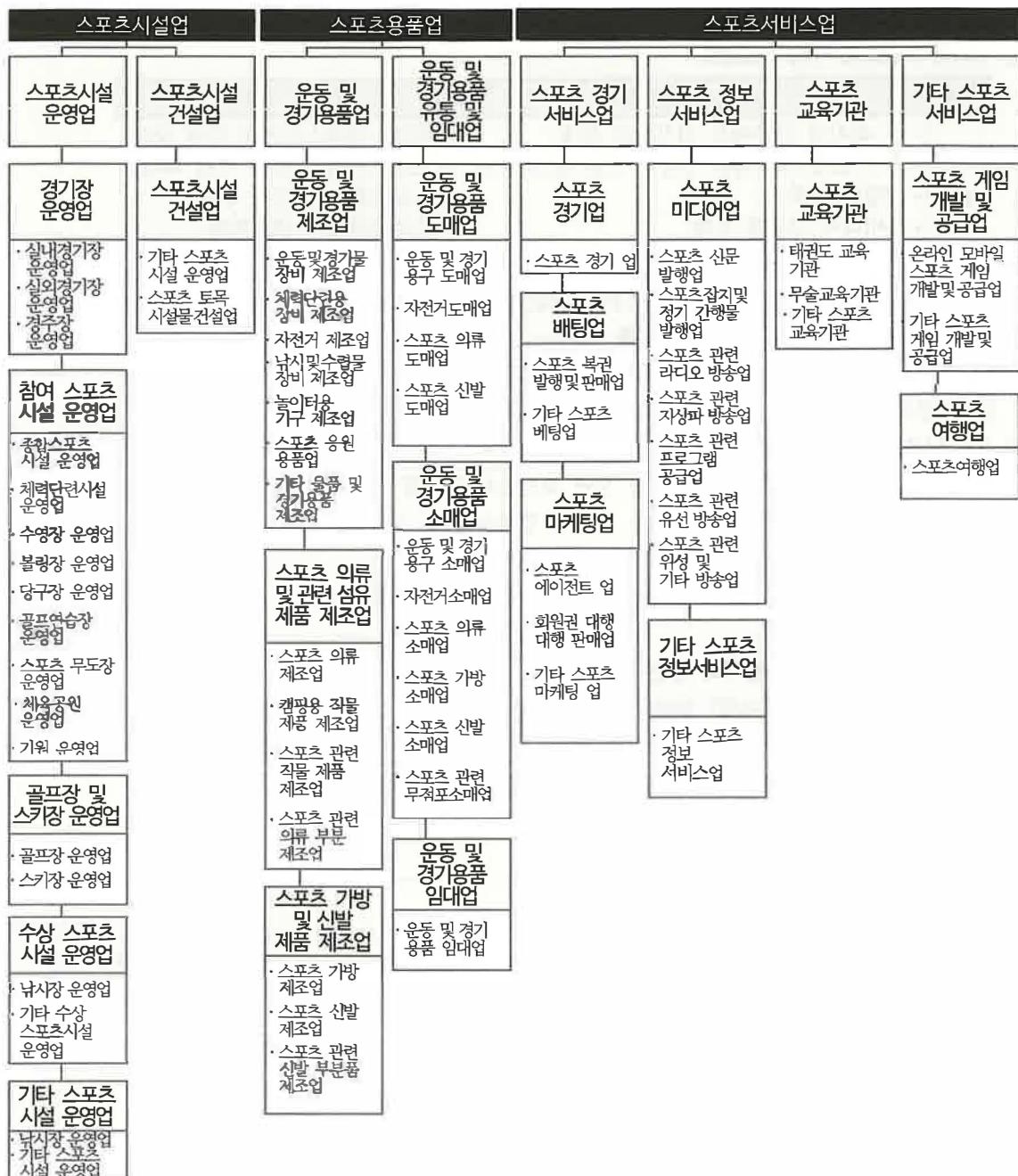
**(참고) 스포츠클럽 운영업 :** 프로 및 실업 경기단체 등과 같이 스포츠 활동에 참여할 기회를 제공하는 스포츠클럽을 운영 산업으로, 게임단 운영을 포함한다. 프로스포츠팀, 동계 스포츠클럽, 실업 경기단체, 체스 클럽, 사격 클럽, 프로게임단 등이며, 단순 친목의 운동 동호회는 포함되지 않는다.

③ 우리나라의 특수산업분류



**(참고)** 위 표는 특수산업분류를 이해하기 쉽게 요약한 것으로, 상세 분류는 다음 페이지에 수록되어 있다.

#### ④ 특수산업분류의 세분류



#### 암기 특수산업분류 세분류 중 필기·실기시험에 공통적으로 출제되는 부분 기억하기

- 특수산업 세분류는 매우 복잡하다. 그중 출제 가능성 큰 부분만 요약하면 아래와 같다.
- **스포츠시설운영업 세분류** : 경기장 운영업, 참여 스포츠시설운영업, 골프장·스키장 운영업, 수상스포츠시설 운영업, 기타 스포츠시설운영업
  - **참여 스포츠시설운영업 세세분류** : 종합스포츠시설운영업, 체력단련시설운영업, 수영장 운영업, 볼링장 운영업, 당구장 운영업, 골프연습장 운영업, 스포츠 무도장운영업, 체육공원운영업, 기원 운영업
  - **스포츠마케팅업 세분류** : 스포츠 에이전트업, 회원권 대행 판매업, 스포츠마케팅 대행업, 기타 스포츠마케팅업

## 라. 스포츠산업의 트렌드

### 1) 우리나라 스포츠산업의 트렌드

#### ① 대외적 트렌드와 대내적 트렌드

구분	대외적 트렌드	대내적 트렌드
내용	<ul style="list-style-type: none"><li>• 주 40시간 근무제로 여가시간 증대</li><li>• 인구 고령화에 따른 건강에 관한 관심 증대</li><li>• 산업의 IT화</li><li>• 뉴미디어 시대의 도래</li><li>• 개인 가처분 소득의 증가</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 참여 · 레저스포츠의 관심 증대</li><li>• <u>프로스포츠</u>의 발전 기회 확대</li><li>• <u>스포츠용품</u>의 경쟁 심화</li><li>• 스포츠산업의 글로벌화</li></ul>

(참고) **대내적 · 대외적의 구분** : 대내적은 스포츠산업을, 대외적은 스포츠산업이 아닌 다른 산업을 의미한다.

#### ② 국민소득 증대에 따른 인기 스포츠 종목

- ① 국민소득 2만 달러 시 상승한 인기 종목 : 골프, 스키
- ㉡ 국민소득 3만 달러 시 상승한 인기 종목 : 승마, 요트

#### ③ 스포츠산업의 미래 트렌드

- ① 출산율 저하는 스포츠산업의 성장 장애 요인으로 작용할 것이다.
- ㉡ 여가활동 기호의 변화는 뉴스포츠 등장에 영향을 미칠 것이다.
- ㉢ IT산업과 결합하여 새로운 수익모델이 개발될 것이다.
- ㉣ 오락산업, 영화산업 등은 스포츠산업의 발전에 영향을 미칠 것이다.

### 2) 스포츠산업의 SWOT 분석과 현안

#### ① 우리나라 스포츠산업의 SWOT 분석

- ① 강점 : 여러 산업과 연계된 복합적 구조
- ㉡ 약점 : 외부 환경변화에 영향을 많이 받음으로 인한 불확실성 증대
- ㉢ 기회 : 스포츠 시장의 성장 잠재력과 발전 가능성
- ㉣ 위협 : 치열한 국내외 경쟁 시장

(참고) **SWOT 분석**

- SWOT 분석의 개념 : 경영환경을 분석 · 조사하는 방법으로, 강점(strength)과 약점(weakness), 기회 (opportunity)와 위협(threat)을 파악하여 조직이 앞으로 나아갈 전략 방향을 도출하는 분석 방법
- SWOT 이론 : 『제2과목 스포츠경영, 제2장 스포츠 비즈니스 전략』에서 설명되고, 여기서는 우리나라 스포츠산업의 SWOT를 설명한다.

#### ② 스포츠산업의 최근 현안

- ① 통합체육회의 운영(2016. 3. 21 대한체육회와 국민생활체육회의 통합)
- ㉡ 올림픽 어젠다 2020+5의 이행
- ㉢ 제4차 산업혁명과 스포츠산업의 연계 발전
- ㉣ 지방자치단체의 스포츠산업육성
- ㉤ 프로스포츠의 활성화와 한국형 스포츠 에이전트제도의 정착

(참고) **올림픽 어젠다 2020+5** : 올림픽의 복수 국가 · 도시 개최를 유도하고, 비용 절감을 위해 기존 시설 활용과 가변성 시설 사용 권고 등 40개 항목에 담아 2018년 발표한 IOC의 '올림픽 과제 2020'에 디지털화, e스포츠 수용, 선수 권리 및 책임 강화, 깨끗한 스포츠 활성화, 올림픽의 지속성 및 고유성 강화 등 15개 권고안을 담아 2021년 3월 발표한 과제이다.

### 3) 스포츠산업 규모 파악 방법

- ① 국민소득계정의 응용
- ㉡ 산업연관표에 의한 추정
- ㉢ 스포츠팀의 수지 현황 이용

## 2. 스포츠상품

### 가. 스포츠상품의 이해

- ① **스포츠의 정의** : 건강한 신체를 기르고, 건전한 정신을 함양하며 질 높은 삶을 위하여 자발적 신체활동을 기반으로 하는 사회문화적 행태(스포츠산업진흥법)
- ② **스포츠상품의 개념** : 관전자, 참여자와 스포츠 등 스포츠 관련자에게 편익을 제공하기 위해 만들어진 유·무형의 재화와 서비스

### 나. 스포츠상품의 분류

#### 1) 학자들의 분류

- ① Brooks에 의한 분류 : 1995년 Brooks는 아래와 같이 분류하였다.
  - ㉠ 유형 제품 : 수영복, 축구화 등의 물리적 형태
  - ㉡ 스포츠 프로그램 : 스포츠 강습의 참여와 경기관람
  - ㉢ 아이디어 혹은 기술 : 운동 처방, 개인적 기술, 독특한 아이디어
  - ㉣ 스포츠 경기 : 프로축구 경기 등
- ② Mullin에 의한 분류 : 2002년 Mullin은 저서를 통해 아래와 같이 분류하였다.
  - ㉠ 선수 관련 상품 : 선수 초상권, 선수계약
  - ㉡ 팀 관련 상품 : 팀 로고 사용권, 선수 유니폼 광고권, 초상권
  - ㉢ 조직 관련 상품 : 경기개최권, TV 중계권, 경기 명칭 사용권, 관람권
  - ㉣ 시장 관련 상품 : 스포츠 의류, 스포츠용품 등의 생산과 판매
- ③ Shank에 의한 분류 : 2004년 Shank의 논문에 의해 스포츠 이벤트, 스포츠상품, 스포츠 트레이닝, 스포츠 정보 등으로 분류하였다.

#### 2) 형태에 따른 분류

구분	내용	사례
유형 상품	물리적 형태를 갖춘 상태의 상품	스포츠용품, 용구, 의류 등
무형 상품	물리적 형태가 없는 상태의 상품	스포츠 경기, 강습 참가, 정보 제공 등 서비스 상품

#### 3) 참여 형태에 따른 분류

- ① 소비자 참여 형태에 따른 구분
  - ㉠ 관람 스포츠상품 : 스포츠 경기관람 등과 관련된 상품(예 : 야구 경기관람, 스포츠선수)
  - ㉡ 참여 스포츠상품 : 스포츠 활동 참여에 관련된 상품(예 : 테니스 강습, 축구 경기 참가)
- ② 관람 스포츠상품과 참여 스포츠상품의 비교

구분	소비자 참여도	소비자 참여 형태	시장진입 장벽
관람 스포츠상품	상대적으로 낮음	관람 형태	높음
참여 스포츠상품	상대적으로 높음	활동 형태	낮음

### 다. 스포츠상품의 특성

#### 1) 스포츠상품 특성의 이해

- ① **스포츠상품의 개념** : 스포츠 용기구 등의 제품과 스포츠 경기 등의 서비스가 포함된 개념(=유·무형 상품이 함께 존재)

## ② 스포츠상품의 특성

- ⑦ 유·무형의 공존
- ⑧ 복합적 혜택
- ⑨ 강한 주관성
- ⑩ 세계시장 형성
- ⑪ 국위 선양
- ⑫ 예측의 어려움
- ⑬ 사회적 동질성의 표현

### 암기 스포츠상품의 특성

- ① 유·무형의 공존
- ③ 복합적 혜택
- ⑥ 강한 주관성
- ④ 세계시장 형성
- ⑤ 국위 선양
- ⑭ 예측의 어려움
- ⑦ 사회적 동질성의 표현

## 2) 스포츠 서비스 상품

### ① 스포츠 서비스 상품의 특성

구분	내용
무형성	일정한 형태가 없다.(↔유형성)
비분리성	생산과 소비가 동시에 일어나 분리 불가(↔분리성)
이질성	모든 상품의 품질이 같지 않다.(↔동질성)
소멸성	미처 판매하지 못한 상품은 소멸한다.(↔잔존성)

- (참고) 1) 스포츠 서비스 상품은 스포츠 용기 구 등의 제품을 뺀 스포츠 경기 등의 서비스 상품에 한정한다.  
2) 표에서 ↔는 반대어의 개념으로, 필기시험에서 오답 찾기 문제를 풀 때 필요하다.

**암기 스포츠 서비스 상품의 특성** : <무비이소>이다. 무형성, 비분리성, 이질성, 소멸성

### ② 무형성의 특성

- ⑦ 편익의 강조
- ⑧ 강력한 이미지 창출
- ⑨ 유형적 단서의 강조
- ⑩ 상표명 사용

### ③ 이질성의 특성

- ⑦ 주문적 특성 강조
- ⑧ 패키지 서비스
- ⑨ 서비스의 고객 적응
- ⑩ 품질관리를 위한 기계화

### ④ 소멸성 극복 방법

- ⑦ 예약 시스템
- ⑧ 가격 차별화
- ⑨ 시즌 티켓
- ⑩ 회원권 판매

## 3) 관람 스포츠상품

### ① 관람 스포츠상품의 특성

- ⑦ 소비자는 관람하는 팬이고, 공급자는 스포츠조직이 주축이다.
- ⑧ 주관적이며, 예측이 어렵다.
- ⑨ 소비자 참여 정도가 참여 스포츠보다 상대적으로 낮다.
- ⑩ 팀의 승리가 수요를 자극하는 중요한 요인이다.
- ⑪ 최적의 서비스 수준은 최대 서비스 수준과 거의 같다.

### 암기 관람 스포츠상품 특성

- ① 팬은 소비자, 공급자는 스포츠조직
- ③ 주관적이고, 예측이 어렵다.
- ② 참여도가 참여 스포츠보다 낮다.
- ④ 팀 승리가 수요 자극의 중대 요인
- ⑤ 최적 서비스 = 최대 서비스

② 관람 스포츠상품의 주요 구성요소 : 선수의 기술, 팀의 경기력, 팬 서비스

### ③ 관람 스포츠의 주요 소비자의 분류

- ⑦ 시즌 티켓 소지자 : 대량 소비자
- ⑧ 좌석 라이선스 소지자 : 충성도 높은 고객
- ⑨ 중계방송 시청자 : 주요 소비 집단이며, 간접 관람객

### 암기 관람 스포츠상품의 소비자 분류

- ① 시즌 티켓 소지자 : 대량 소비자
- ② 지정 좌석 소지자 : 충성도 높은 고객
- ③ 중계방송 시청자 : 간접 관람객

④ 관람 스포츠의 수요변화에 영향을 미치는 주요 요인

- ⑦ 소비자의 소득과 여가시간
- ⑧ 경기 수준
- ⑨ 유명선수의 존재 여부
- ⑩ 관람 대체재 여부

## 제2장 스포츠산업의 환경

### 1. 스포츠산업의 정책

#### 가. 스포츠산업 경쟁력 강화 지원

##### 1) 스포츠용품 시험 및 인증사업(KISS, Korea industrial standard of sporting goods)

###### ① KISS의 사업 개요

- ㉠ 스포츠용품의 품질향상과 국제경쟁력 강화를 위해 스포츠용품 인증제도를 도입
- ㉡ 체육활동에 사용되는 운동용품의 품질과 기능을 과학적으로 평가하여 우수제품을 공인하는 제도
- ㉢ 인증된 우수제품은 옆 그림의 품질 인증마크를 사용할 수 있다.



###### ② KISS의 목적

- ㉠ 품질과 기능 향상
- ㉡ 국제경쟁력 강화
- ㉢ 기술발전
- ㉣ 수입 상대국의 수입제한 장벽 극복

###### ③ KISS의 사업 구성

- ㉠ 스포츠용품 품질 인증제 운영 : 신청업체에 대해 품질인증위원회 심의, 시험성적서 및 품질인증서 발급
- ㉡ 스포츠용품 시험소 운영 : 표준규격에 적합한 용품에 대한 시험·검사 및 정보 교류
- ㉢ 스포츠용품 해외인증 지원 : 스포츠용품 해외인증 획득 지원
- ㉣ 스포츠용품 인증기준 개발 : 용품별 품질, 안전에 대한 가이드라인 제시



##### 2) 스포츠업체 자금 융자사업

- ① 사업 개요 : 국내 체육 용구 생산업체의 생산 장려 및 경쟁력 확보를 지원하기 위하여 국민체육진흥법 제17조에 따라 생산 장려 품목 지정, 우수 체육 용구 생산업체 지정, 우수업체에 대한 국민체육진흥기금융자 등의 시책 추진
- ② 우수 체육 용구 생산업체 지정 : 국내외 각종 경기대회 경기종목, 학교 체육에 사용되는 체육 용구 및 기타 국민체육진흥을 위하여 필요한 체육 용구 등이며, 문화체육관광부 장관이 지식경제부 장관과 협의하여 지정
- ③ 체육 용구 생산업체 기금 융자사업
  - ㉠ 융자 대상 : 우수 체육 용구 생산업체
  - ㉡ 스포츠시설운영업 융자 한도

구분	융자 한도	융자 기간	융자 이율
설비자금	5억원	10년(거치 기간 4년)	4%
연구개발자금	3억원	5년(거치 기간 2년)	
원자재 구입 자금	1억원	3년(거치 기간 1년)	

##### 3) 생활 체육시설 조성 지원사업

- ① 사업 개요 : 국민 누구나 가까운 공간에서 쉽게 스포츠를 즐길 수 있도록 국민체육센터와 개방형 다목적 체육관 등 다양한 스포츠 복지 인프라를 조성합니다
- ② 사업내용 : ① 국민체육센터 확충 ② 생활 체육공원 조성 ③ 농어촌 복합체육시설 설치 ④ 마을 단위 생활 체육시설 설치 ⑤ 운동장 생활 체육시설(잔디·우레탄 체육시설) ⑥ 축구 인프라 구축사업 추진 ⑦ 간이체육시설(농구장, 족구장) ⑧ 노인건강 체육시설 조성 등이다.

## 나. 전문인력 양성과 스포츠산업 기반 조성 지원

### 1) 스포츠산업 전문인력 양성기관 지원사업

- ① 사업 개요 : 스포츠산업 현장의 인력난과 인력 수급 불일치 해소를 위해 지역 스포츠산업 전문인력을 양성함으로써 지역별 우위 및 유망한 스포츠산업 육성
- ② 지원 내용 : 스포츠산업 전문인력 양성기관 개설 및 운영 보조금 지원

### 2) 스포츠산업 인력채용박람회(JOB FAIR) 개최 사업

- ① 사업 개요 : 스포츠산업 JOB FAIR를 통해 구직자와 기업 간 만남의 창구를 만들어 교류 강화, 정보 교환, 우수 인재 수급의 장으로 활용하며, 스포츠산업계의 경쟁력 강화를 유도하고 스포츠산업 일자리 창출 및 취업률 상승에 기여하고, 해외 스포츠업체 취업 기회 확대
- ② 사업내용 : 국내외 스포츠산업 관련 기업을 섹터별로 구분하며, 전국 대학 취업 지원센터 및 체육 관련 학과를 대상으로 홍보하며, 아세안 해외 취업 상담관 운영 등을 운영

## 다. 국민체육진흥기금

- ① 국민체육진흥기금의 법적 근거 : 국민체육진흥에 필요한 시설 및 기타 재정적 지원을 위한 기금으로 국민체육진흥공단이 운영(국민체육진흥법 제18조)
- ② 국민체육진흥 기금조성 : 정부와 정부 외의 자의 출연금, 회원제골프장 시설의 입장료에 대한 부가금, 기금의 운용으로 생기는 수익금과 복권 및 복권기금법에 따라 배분되는 복권수익금, 경륜·경정 사업 등에 따른 수익금, 체육진흥투표권의 발행 사업에 따른 기금출연금, 기타 대통령령이 정하는 수익금 시설물의 대여, 임대수입금
- ③ 국민체육진흥 기금 활용 : 국민체육진흥을 위한 연구·개발 및 그 보급사업과 국민체육 시설 확충, 선수 및 지도자 양성과 체육인 복지향상, 그리고 기금조성을 위해 소요되는 경비 지출
- ④ 지자체의 기금 운용 : 지자체는 공공의 시설·물품, 기타 재산을 고유목적에 지장을 주지 않는 범위 내 빌릴 수 있고, 운동장 등 체육시설의 입장료 또는 경마권에 대한 부과 모금이 가능(단 문화체육관광부 장관의 사전 승인 필요)

## 라. 국민 체력 100 사업

### 1) 국민 체력 100 사업의 개요

- ① 사업 개요
  - ⑦ 국민의 체력 및 건강 증진을 목적으로, 체력상태를 과학적으로 측정·처방하는 체육·복지 서비스
  - ⑧ 체력수준에 따라 맞춤형 운동 프로그램을 제공하며, 꾸준한 운동 참가를 위한 체계적 관리와 체력 인증서 발급
- ② 대상 : 성별, 나이별(청소년기, 성인기, 노인기)로 구분하여 체격과 체력을 측정
- ③ 주관 기관 : 국민체육진흥공단

### 2) 국민 체력 100 사업의 나이별 측정항목

#### ① 청소년기(13~18세)

구분	요인	측정항목	구분	요인	측정항목
체격	신체 조성	신체 질량지수, 체지방률	체력	유연성	앉아 윗몸 앞으로 굽히기
	심폐지구력	20m 왕복 오래달리기		민첩성	일리노이 민첩성 검사
	근력	상대 악력		순발력	체공 시간 검사
	근지구력	윗몸 말아 올리기, 반복 점프		협응력	눈-손 협응력 검사

### ② 장년기(19~64세)

구분	요인		측정항목
체격	신체 조성		신장, 체중, 신체 질량지수, 신체 구성(체지방율)
체력	건강 관련 체력	근력	상대 악력
		근지구력	교차 윗몸 일으키기, 윗몸 말아 올리기
		심폐지구력	왕복 오래달리기
	유연성		앉아서 윗몸 앞으로 굽히기
	민첩성		왕복달리기
	순발력		제자리멀리뛰기

### ③ 노인기(65세 이상)

구분	요인		측정항목
체격	신체 조성		신장, 체중, 체질량지수, 신체 구성(체지방율)
체력	근 기능	상지	상대 악력
		하지	의자에 앉았다 일어서기
	평형성		의자에 앉아 3m 표적 돌아오기
	유연성		앉아서 윗몸 앞으로 굽히기
	심폐지구력		6분 걷기, 2분 제자리 걷기
	협응력		8자 보행

## 마. 스포츠산업 정책의 변천

### 1) 초기 스포츠산업 정책 변천의 주요 사항

- ① 스포츠산업 육성을 위한 정책 등장 : 체육 용구의 생산 장려, 민간체육시설 보호 및 면세 규정 마련(1965년 전후)
- ⑤ 국민체육진흥법 제정 : 1982년
- ⑥ 체육시설의 설치·이용에 관한 법률 제정 : 민간체육 시설업을 체계적으로 운영할 수 있는 기반 마련(1989년)

### 2) 국민체육진흥계획의 변천

- ⑦ 제1차 국민체육진흥 5개년 계획(1993~1997) : 품질향상 및 표준화 및 제도개선
- ⑧ 제2차 국민체육진흥 5개년 계획(1998~2002) : 체육에서 스포츠로
- ⑨ 제3차 국민체육진흥 5개년 계획(2003~2007) : 스포츠산업 육성
- ⑩ 제4차 국민체육진흥 5개년 계획(2009~2013) : 체육 강국에 걸맞은 스포츠산업 선진국 도약

#### 【알기】 국민체육진흥계획 변천에서 기억해야 할 사항

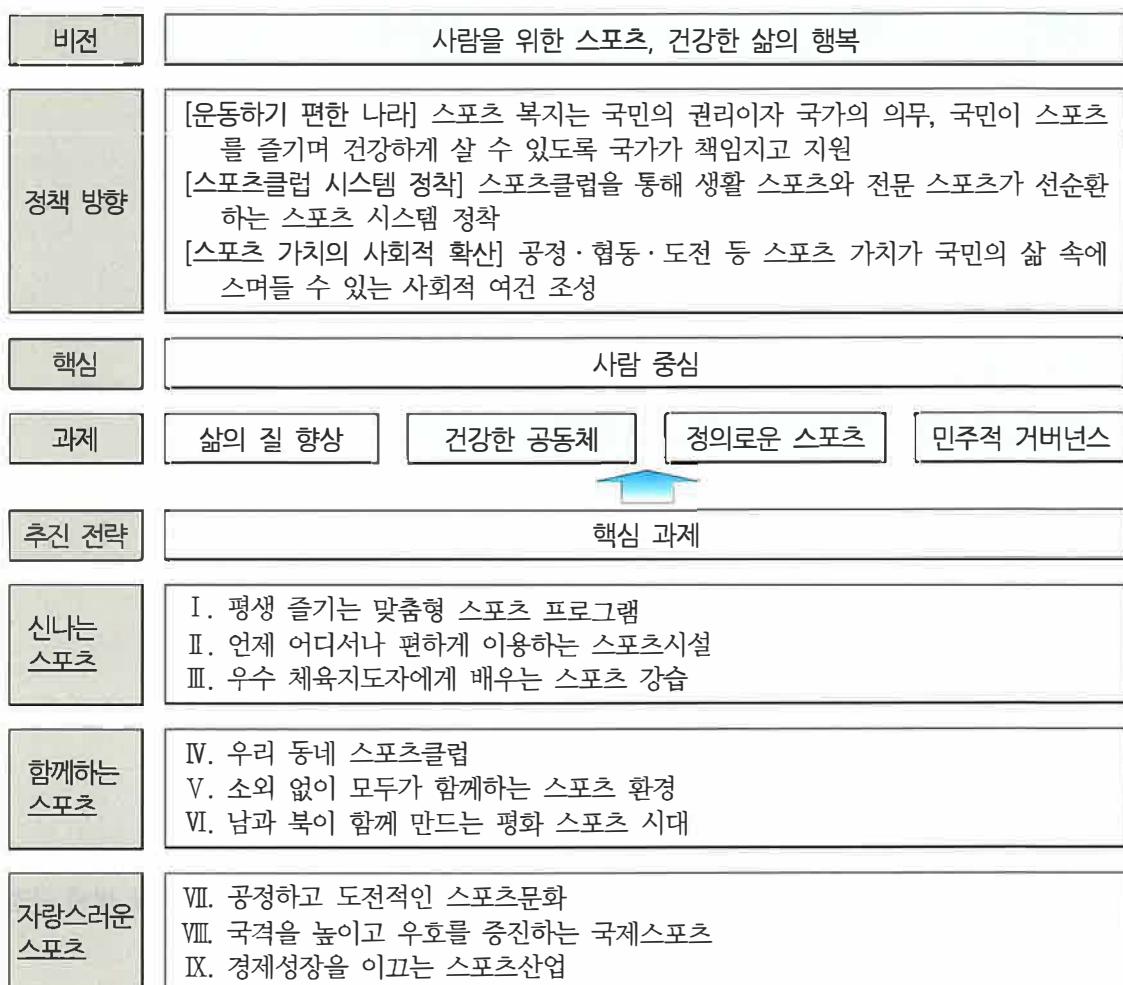
- ① 제3차 국민체육진흥 5개년 계획에서 국내 스포츠산업의 분류 방법 처음 확정
- ② 제2차 국민체육진흥 5개년 계획에서 '체육에서 스포츠로'라는 슬로건 사용과 '스포츠산업'이라는 용어를 처음 사용

## 바. 스포츠 비전 2030 계획

### 1) 스포츠 비전 2030의 계획 개요

- ① 추진 배경 : 모든 국민이 스포츠를 즐기며 건강한 삶을 누리고, 스포츠 가치의 사회적 확산으로 행복한 공동체 형성을 목표로 스포츠 비전 2030 계획 수립
- ② 계획 개요 : 문화체육관광부가 2018년 이후의 스포츠 정책의 추진 방향을 설정

## 2) 스포츠 비전 2030의 비전과 목표



## 2. 스포츠산업 관련 법률

### 가. 스포츠산업진흥법

#### 1) 스포츠산업진흥법의 이해

① **스포츠산업진흥법의 개요** : 스포츠산업의 진흥에 필요한 사항을 규정하여 스포츠산업의 기반 조성 및 경쟁력 강화를 도모하고, 스포츠를 통한 국민의 여가선용 기회 확대와 국민경제의 건전한 발전에 이바지함을 목적으로 한다.

#### ② 국가와 지자체의 책임

- ① 국가 및 지자체는 스포츠산업의 진흥을 위하여 필요한 시책을 수립·시행하여야 한다.
- ② 국가 및 지자체는 스포츠산업의 진흥을 위하여 기술의 개발과 조사, 연구사업의 지원, 외국 및 스포츠산업 관련 국제기구와의 협력체계 구축과 국가와 지방자치단체는 스포츠산업의 진흥을 위한 각종 시책을 수립·시행할 때 장애인이 관련 활동에 참여할 수 있도록 노력하여야 한다.

**경향** **스포츠산업진흥법 공부 방법과 출제 경향** : 스포츠산업진흥법은 공부해야 할 범위가 다른 부분에 비해서 상대적으로 많고, 필기시험에서 출제도 많이 되고 있다. 실기시험에서는 원칙적으로 출제되지 않는 부분이지만 스포츠용품 인증제도가 출제된 일도 있다.

## 2) 스포츠산업진흥법의 관련 용어 정의

- ① **스포츠** : 건강한 신체를 기르고 건전한 정신을 함양하며 질 높은 삶을 위하여 자발적 신체활동을 기반으로 하는 사회문화적 행태
- ② **스포츠산업** : 스포츠와 관련된 재화와 서비스를 통하여 부가가치를 창출하는 산업
- ③ **스포츠산업 진흥시설** : 스포츠산업 관련 사업자와 그 지원시설 등을 집단으로 유치하기 위하여 법률에 따라 지정된 시설물

## 3) 스포츠산업진흥 기본계획 수립

### ① 기본계획 수립

- ⑦ 문화체육관광부 장관은 스포츠산업의 중·장기 진흥 기본계획과 분야별 및 기간별 세부 시행계획을 수립·시행
  - ⑧ 기본계획은 5년마다 수립·시행하며, 분야별·기간별 세부 시행계획은 매년 수립·시행
  - ⑨ 문화체육관광부 장관은 매년 전년도 세부 시행계획에 따른 추진실적을 평가하여야 한다.
- 경향 필기시험 출제 경향 :** 기본계획은 5년마다 수립·시행하고, 세부 시행계획은 매년 수립해야 한다.

### ② 기본계획 수립에 포함되어야 할 사항

- ⑦ 스포츠산업진흥의 기본 방향에 관한 사항
  - ⑧ 스포츠산업 활성화를 위한 기반 조성에 관한 사항
  - ⑨ 스포츠산업 전문인력 양성에 관한 사항
  - ⑩ 스포츠산업의 경쟁력 강화에 관한 사항
  - ⑪ 스포츠산업진흥을 위한 재원 확보에 관한 사항
  - ⑫ 국가 간 스포츠산업 협력에 관한 사항
  - ⑬ 프로스포츠의 육성·지원에 관한 사항
  - ⑭ 스포츠산업 관련 시설의 감염병 등에 대한 안전·위생·방역 관리에 관한 사항
  - ⑮ 장애인에 대한 정당한 편의 제공에 관한 사항
  - ⑯ 스포츠산업진흥을 위해 필요사항으로 대통령령이 정한 사항
- ③ 연차 보고 : 문화체육관광부 장관은 매년 스포츠산업진흥에 관한 시책과 동향에 대한 보고서를 정기국회 개회 전까지 국회에 제출해야 한다.



## 4) 경쟁력 강화를 위한 조치와 스포츠산업 실태조사

### ① 경쟁력 강화를 위한 조치 및 지원

- ⑦ 문화체육관광부 장관은 기본계획과 세부 시행계획을 수립·시행하면 관계 행정기관과 반드시 협의해야 한다.
- ⑧ 공공기관, 단체와 스포츠산업 사업자가 스포츠산업의 경쟁력 강화에 필요한 조치를 하고자 할 때 예산의 범위 안에서 지원할 수 있다.
- ⑨ 문화체육관광부 장관은 기본계획과 세부 시행계획의 수립·시행을 위해 필요하면 관계 행정기관, 지자체, 공공기관, 연구소, 대학, 민간기업과 개인 등에게 필요한 협조를 요청할 수 있다.
- ⑩ 기본계획과 세부 시행계획에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

### ② 스포츠산업 실태조사

- ⑦ 스포츠산업 실태조사의 개요 : 문화체육관광부 장관은 기본계획과 세부 시행계획을 효율적으로 수립·시행하기 위하여 정기적으로 스포츠산업 실태조사를 하여야 한다.

## ㉡ 실태조사의 범위

- 스포츠산업 관련 사업체 수 및 종사자 수
- 스포츠산업의 사업 실적 및 경영 전망
- 그 밖에 스포츠산업진흥을 위한 정책을 수립
- 스포츠산업의 매출액
- 스포츠산업의 인력 수급
- 시행 필요사항

## 5) 연구개발의 추진

- ① 연구개발 추진의 개요 : 문화체육관광부 장관은 스포츠산업과 관련된 연구개발을 추진하기 위한 정책을 수립·시행하고, 연구개발을 수행하는 데 드는 자금을 예산의 범위에서 지원 또는 출연할 수 있다.
- ② 연구개발 기관 지정 : 문화체육관광부 장관은 스포츠산업과 관련된 연구개발을 추진하기 위한 정책을 수립·시행하고, 연구개발 수행 자금을 예산의 범위 내 기관에 지원(출연)할 수 있다.
- ㉠ ‘국가연구개발혁신법’의 전문기관인 국가연구개발사업의 기획·관리·평가 등을 지원하는 기관
- ㉡ 공공기관의 운영에 관한 법률에 따른 공공기관
- ㉢ 민법 등에 따라 설립된 비영리법인 중 대통령령으로 정한 기준에 부합하는 기관
- 경향** 필기시험 출제 경향 : 연구개발 기관 지정 대상과 지원·출연 대상을 구분해서 기억해야 한다.
- ③ 연구개발의 지원·출연 대상 : 문화체육관광부 장관이 지원하거나 출연할 수 있는 대상은 다음 각호의 어느 하나에 해당하는 기관, 법인, 단체 또는 사업자로 한다.
- ㉠ ‘특정연구기관 육성법’에 따른 특정 연구기관
- ㉡ ‘정부출연연구기관 등의 설립·운영 및 육성에 관한 법률’에 따른 정부출연 연구기관
- ㉢ ‘고등교육법’에 따른 대학, 산업대학, 전문대학 또는 기술대학
- ㉣ 그 밖에 문화체육관광부 장관이 스포츠산업 관련 연구개발을 추진하는 데 필요하다고 인정하는 기관, 법인, 단체 또는 사업자

## ④ 연구개발의 지원·출연 대상 사업

- ㉠ 스포츠산업 관련 연구개발 사업
- ㉡ 스포츠산업 관련 기술의 조사·연구를 위한 사업
- ㉢ 스포츠산업 관련 기술의 평가, 이전 및 활용에 관한 사업
- ㉣ 그 밖에 문화체육관광부 장관이 연구개발의 추진을 위하여 필요하다고 인정하는 사업

## 6) 스포츠산업 전문인력 양성

### ① 전문인력 양성기관 지정

- ㉠ 스포츠산업 관련학과 또는 전공이 설치된 대학
- ㉡ 정부출연 연구기관
- ㉢ 국민체육진흥공단
- ㉣ 스포츠산업진흥을 목적으로 설립된 기관 또는 단체
- ㉤ 문화체육관광부 장관이 전문인력 양성을 위해 필요하다고 인정하는 기관 또는 단체

### ② 전문인력 양성기관의 지정기준

- ㉠ 전문 교수요원 확보
- ㉡ 교육 시설과 장비의 적절한 보유

### • 연구개발 기관 지정

#### • 연구개발 기관 지정 대상

- ① 국가연구개발혁신법 상의 전문기관
  - ② 공공기관 운영법상의 공공기관
  - ③ 대통령령으로 정한 기준 부합 기관
- 연구개발 지원·출연 대상
  - ① 특정 연구기관
  - ② 정부출연 연구기관
  - ③ 대학, 산업·전문·기술대학
  - ④ 필요가 인정된 기관, 사업자

### • 전문인력 양성기관

#### • 전문인력 양성기관 지정 대상

- ① 스포츠산업 관련학과·전공 설치 대학
- ② 정부출연 연구기관
- ③ 국민체육진흥공단
- ④ 스포츠산업진흥 목적의 기관·단체
- ⑤ 장관 인정 기관·단체

#### • 전문인력 양성기관 지정기준

- ① 전문 교수요원 확보
- ② 적절한 시설과 장비
- ③ 경비 조달과 지원금 사용 타당성
- ④ 교육과정·내용의 적절성

#### • 전문인력 양성기관 경비보조

- ① 프로그램 운영 필요 비용
- ② 교육 관련 조사·연구 비용
- ③ 자료 개발·보급 필요 비용
- ④ 장소 임대료 및 장비 구입비

- ④ 운영경비 조달계획 및 지원금 사용계획의 타당성
  - ⑤ 교육 대상별 교육과정 및 교육내용의 적절성
- ③ 전문인력 양성기관 지정에 따른 경비보조
- ① 전문인력 양성 교육 프로그램 운영에 필요한 비용
  - ② 전문인력 양성 교육에 대한 조사·연구 비용
  - ③ 교육자료의 개발 및 보급에 필요한 비용
  - ④ 양성 교육의 시행에 필요한 교육 장소 임대료 및 장비 구입비
- 경향 필기시험 출제 경향 :** 위의 경비보조 내용에서 나오는 필기시험 유형은 ‘보조할 수 없는 것’을 찾는 것으로, 장소 매입비는 보조할 수 없다.
- ④ 스포츠산업 창업 지원 : 문화체육관광부 장관은 스포츠산업과 관련된 창업을 촉진하고, 일자리 창출을 위해 필요 시책을 마련하며, 사업추진에 필요한 자금을 예산의 범위에서 지원할 수 있다.

## 7) 스포츠산업 진흥시설

### ① 스포츠산업 진흥시설의 지정과 해제

- ① 문화체육관광부 장관은 스포츠산업의 진흥을 위하여 필요한 경우 지자체의 장과 협의하여 당해 지자체 소유의 공공 체육 시설을 스포츠산업진흥시설로 지정할 수 있으며, 이 경우 시설 설치 및 보수 등에 필요한 자금의 전부 또는 일부 지원 가능
- ② 지정 요건 미달 시 지정 해제 가능하며, 지정을 해제할 때는 미리 지자체의 장과 협의하여야 한다.

### ② 스포츠산업 진흥시설의 국·공유재산 대부·사용

- ① 국가 또는 지자체는 스포츠산업 진흥시설의 지정 및 운영을 위하여 필요한 경우 국·공유재산을 수의계약으로 대부·사용·수익하게 하거나 매각 가능

#### ③ 사용료와 납부 방법

- 지자체의 장은 공유재산의 연간 사용료를 매년 징수한다. 프로스포츠단과 협의하였으면 사용·수익 혜택 기간의 사용료 전부를 한꺼번에 징수할 수 있다.
- 연간 사용료는 시가를 반영한 해당 재산 평가액의 10/10,000 이상 범위에서 지자체의 조례로 정하되, 월 단위, 일 단위, 시간별 또는 횟수별 등으로 계산할 수 있다.
- 지자체의 장은 연간 사용료가 100만원을 초과하는 경우 나눠서 내게 할 수 있다.
- 지자체의 장은 프로스포츠단이 해당 체육시설을 직접 수리할 때는 사용료를 감경할 수 있다.

### ③ 스포츠산업 진흥시설의 지정 요건

- ① 문화체육관광부령으로 정하는 수 이상의 스포츠산업 사업자가 입주
- ② 입주 스포츠산업 사업자의 30/100 이상이 중소기업자
- ③ 입주하는 스포츠산업 사업자가 공동으로 이용할 수 있는 공용 회의실과 공용 장비실 등의 공동이용시설 설치
- ④ 10개 이상의 스포츠산업 사업자가 입주(특별시의 경우 20개 이상)

말기 스포츠산업 진흥시설	
● 스포츠산업 진흥시설 지정	
①	공공 체육시설을 진흥시설로 지정
②	지정하면 설치 보수 필요 비용 지원
③	요건 미달 시 해제 가능
● 스포츠산업 진흥시설 지정 요건	
①	문체부령에 정한 수 이상 사업자 입주
②	입주자 30% 이상 중소기업자
③	회의실·장비실 등 공동이용시설 설치
④	10개 이상 스포츠산업 사업자 입주
⑤	특별시는 20개 이상

## 8) 사업자단체 설립

- ① 사업자단체 설립 개요 : 스포츠산업 사업자는 스포츠산업의 진흥과 상호 협력 증진 등을 위하여 문화체육관광부 장관의 인가를 받아 업종별 사업자단체 설립

## ② 사업자단체 설립 인가 요건

- ① 사업계획서가 스포츠산업진흥 목적에 부합
- ② 사업 수행을 위한 자금 조달 방안이 있을 것
- ③ 업종별 사업자가 100분의 50 이상 참여
- ④ 설립 인가 신청서류 : 주요 사업계획서 및 수지계산서, 회칙 또는 정관, 가입 회원명부

### 암기 사업자단체 설립 인가 요건

- ① 사업계획서가 스포츠산업진흥 목적에 부합
- ② 사업 수행을 위한 자금 조달 방안 보유
- ③ 업종별 사업자 100분의 50 이상 참여

## 9) 스포츠산업 지원센터

### ① 스포츠산업 지원센터의 지정 대상

- ① 국공립 연구기관
- ② 고등교육법의 대학·전문대학
- ③ 특정 연구기관지원법에 따른 특정 연구기관
- ④ 국민체육진흥공단
- ⑤ 법에 따라 설립된 스포츠 분야 법인

### ② 스포츠산업 지원센터의 지정 요건

- ① 스포츠산업 사업자가 10명 이상 입주
- ② 특별시는 20명 이상
- ③ 30% 이상의 중소기업 사업자가 입주
- ④ 회의실, 장비실 등의 공용시설 구비

### ③ 스포츠산업 지원센터의 기능

- ① 스포츠산업 발전을 위한 지자체와의 협조에 관한 사항
- ② 스포츠업체 발전을 위한 상담 등 지원에 관한 사항

**경향 필기시험 출제 경향 :** 스포츠산업 지원센터의 지정 대상과 지정 요건을 기억해야 한다.

### 암기 스포츠산업 지원센터

#### ● 스포츠산업 지원센터 지정 대상

- ① 국공립 연구기관
- ② 대학·전문대학
- ③ 특정 연구기관
- ④ 국민체육진흥공단
- ⑤ 법에 따라 설립된 스포츠 분야 법인

#### ● 스포츠산업 지원센터 지정 요건

- ① 스포츠산업 사업자 10명 이상 입주
- ② 특별시는 20명 이상 입주
- ③ 30% 이상의 중소기업 사업자가 입주
- ④ 회의실·장비실 등의 공용시설 구비

## 10) 국제 교류 및 해외시장 진출 지원

- ① 해외시장 진출 지원 : 스포츠산업의 경쟁력 강화와 스포츠산업 관련 상품의 해외시장 진출 활성화를 위하여 외국과의 공동제작, 방송·인터넷 등을 통한 해외 마케팅·홍보 활동, 외국자본의 투자 유치, 수출 관련 협력체계의 구축 등의 사업에 대한 지원 가능하며, 이에 필요한 비용 보조
- ② 해외시장 진출 지원대상 기관 : 국민체육진흥공단, 대한무역투자진흥공사, 사업자단체 및 스포츠산업지원센터

### 암기 해외시장 진출 지원대상 기관

- ① 국민체육진흥공단
- ② 대한무역투자진흥공사
- ③ 사업자단체 및 스포츠산업지원센터

## 11) 프로스포츠 지원

### ① 프로스포츠의 육성

- ① 국가는 스포츠산업의 발전과 국민의 건전한 여가활동 진작을 위한 프로스포츠 육성에 관한 필요 시책 강구
- ② 지자체는 공공 체육시설의 효율적 활용과 프로스포츠의 활성화를 위하여 필요하면 공유재산을 25년 이내 기간을 정하여 그 목적 또는 용도에 장애가 되지 아니하는 범위에서 사용·수익하게 할 수 있다. 이때 해당 공유재산을 사용·수익하고자 하는 자와의 계약에 따라 사용료를 정할 수 있고, 사용·수익 내용, 조건을 부과한다.

### 암기 프로스포츠 지원

#### ● 프로스포츠 육성

- ① 공유재산 25년 이내 기간 사용·수익
- ② 계약으로 사용료 징수 가능
- ③ 지자체 프로스포츠단 창단 출자
- ④ 프로스포츠단 필요 경비 지원
- ⑤ 수리·보수 비용 지원 가능

#### ● 프로스포츠 지원 경비 범위

- ① 프로스포츠 창단금 출자·출연 가능
- ② 운영비(인건비 포함)
- ③ 부대시설 구축 비용
- ④ 각종 대회 개최비와 참가비
- ⑤ 유소년 클럽과 스포츠 교실 운영비
- ⑥ 기타 필요 경비

- ⑤ 지자체(공공기관 포함)는 프로스포츠 육성을 위해 프로스포츠단 창단에 출자·출연할 수 있고, 프로스포츠단 사업추진에 필요한 경비 지원 가능
- ⑥ 공유재산의 사용·수익 허가받은 프로스포츠단은 사용·수익의 내용에 위반되지 아니하는 범위에서 지자체의 장의 승인을 받아 다른 사람에게 사용·수익하게 할 수 있다.
- ⑦ 공유재산의 사용을 허가·위탁받은 프로스포츠단은 해당 체육시설을 직접 수리 또는 보수하고, 수리·보수가 원상 변경되는 대규모 수리·보수는 지자체장의 승인을 받아야 하며, 지자체는 수리 또는 보수에 필요한 비용의 전부 또는 일부를 지원 가능
- ⑧ 지자체(공공기관 포함)가 프로스포츠에 지원할 수 있는 경비 범위
  - ① 프로스포츠단 창단 자본금 또는 재산 전부나 일부를 단독·공동 출자 또는 출연 가능
  - ② 프로스포츠단의 운영비(인건비 포함)
  - ③ 프로스포츠단의 부대시설 구축 비용
  - ④ 각종 국내·국제 운동경기 대회 개최비와 참가비
  - ⑤ 유소년 클럽 및 스포츠 교실의 운영비
  - ⑥ 그 밖에 프로스포츠단의 활성화를 위하여 필요한 경비

**경향 필기시험 출제 경향 :** ① 지자체가 프로스포츠에 지원할 수 있는 범위가 아닌 것을 찾는 유형으로, 유의사항은 '인건비를 포함한 프로스포츠단의 운영비'를 지원할 수 있다. ② 공유재산을 25년 이내의 기간으로 사용·수익하게 할 수 있다.(오답 출제 형식 : 인건비를 제외한 운영비, 20년 이내)

## 12) 선수 권리 보호 등

- ① 선수의 권리 보호
  - ① 문화체육관광부 장관은 선수 권리 보호와 스포츠산업의 건전한 발전을 위해 공정한 영업 질서 조성 등 필요한 시책을 마련해야 한다.
  - ② 문화체육관광부 장관은 '대기환경보전법'과 '재난 및 안전관리 기본법'에 따라 프로스포츠 경기 일정 등을 조정할 수 있는 지침을 마련해야 한다.
  - ③ 문화체육관광부 장관은 선수의 권익을 보호하고 프로스포츠 관련 표준계약서를 마련하여 프로스포츠단에 이를 보급하고, 표준계약서를 재개정할 때는 공정거래위원회와 협의하고, 이해관계자와 전문가의 의견을 들어야 하며, 프로스포츠단에 표준계약서 사용을 권장할 수 있다.

## 나. 국민체육진흥법

### 1) 국민체육진흥법 개요

- ① 연혁 : 1962.9.17 제정·공포, 2007.4.11 전면 개정, 2019. 1. 15 일부 개정
- ② 목적 : 체육진흥을 통해 국민 체력 증진과 건전한 정신의 함양, 명랑한 국민 생활을 영위하며, 체육을 통해 국위 선양에 이바지하기 위함이다.

### ③ 국민체육진흥법의 주요 내용

- ① 체육진흥의 기본적 법률
- ② 체육·선수·체육지도자·체육동호인 조직·운동경기부 등의 개념 규정
- ③ 국가 및 지자체의 체육진흥시책 수립 및 체육활동의 권장 보호, 육성 의무 규정
- ④ 문화체육관광부 장관의 기본시책 수립 및 시행 의무 규정
- ⑤ 운동선수와 체육지도자에 대한 보호
- ⑥ 레크리에이션의 보급
- ⑦ 프로스포츠의 건전한 육성
- ⑧ 경륜·경정 등 여가 체육활동의 건전한 시행
- ⑨ 체육 용구의 생산 장려
- ⑩ 국민체육진흥기금의 조성과 사용
- ⑪ 체육 단체의 육성에 관한 사항

- ④ 체육진흥투표권 사업 : 국민체육 육성과 체육진흥 등에 필요한 재원 조성을 위해 체육진흥투표권 (스포츠토토) 발행을 규정
- ④ 국민체육진흥법상의 관련 용어의 개념**
- ① 체육 : 신체활동을 통한 건전한 신체와 정신을 함양하고 여가를 선용하는 활동
  - ② 전문체육 : 선수들이 행하는 운동경기 활동
  - ③ 생활체육 : 건강과 체력 증진을 위하여 행하는 자발적이고 일상적인 체육활동
  - ④ 선수 : 경기단체에 선수로 등록한 사람
  - ⑤ 국가대표선수 : 통합체육회, 대한장애인체육회 또는 경기단체가 국제경기대회(친선경기대회는 제외)에 우리나라의 대표로 파견하기 위하여 선발·확정한 사람
  - ⑥ 학교 : 초·중등교육법 제2조 및 고등교육법 제2조에 따른 학교
  - ⑦ 체육지도자 : 학교·직장·지역사회 또는 체육 단체 등에서 체육을 지도할 수 있도록 자격을 취득한 사람(구분 : 전문·생활 스포츠지도사/1급과 2급, 건강운동관리사, 장애인스포츠지도사/1급과 2급, 유소년스포츠지도사, 노인스포츠지도사)
  - ⑧ 체육동호인 조직 : 같은 종목의 생활체육 활동에 지속적으로 참여하는 사람들의 모임
  - ⑨ 체육 단체 : 체육에 관한 활동이나 사업을 목적으로 설립된 법인이나 단체
  - ⑩ 도핑 : 선수의 운동능력 강화를 위하여 문화체육관광부 장관이 고시하는 금지 목록에 포함된 약물 또는 방법을 복용하거나 사용하는 것
  - ⑪ 경기단체 : 특정 경기종목에 관한 활동과 사업을 목적으로 설립되고 통합체육회나 대한장애인체육회에 가맹된 법인이나 단체 또는 문화체육관광부 장관이 지정하는 프로스포츠 단체
  - ⑫ 체육진흥투표권 : 운동경기 결과를 적중시킨 자에게 환급금을 내주는 표권으로, 투표 방법과 금액, 그 밖에 대통령령으로 정하는 사항이 기재되어 있다.

## 다. 스포츠 관련 법률 일반

- 1) 국내 스포츠산업의 관련 법령 :** ① 국민체육진흥법 ② 체육시설의 설치·이용에 관한 법률 ③ 스포츠산업진흥법 ④ 생활체육진흥법 ⑤ 학교체육진흥법 ⑥ 국제경기대회 지원법 ⑦ 바둑진흥법 ⑧ 스포츠 기본법 ⑨ 스포츠클럽법

**2) 최근 제정된 스포츠산업 관련 법령**

**① 스포츠 기본법**

- ① 목적 : 스포츠에 관한 국민의 권리와 국가 및 지자체의 책임을 정하고, 스포츠 정책의 방향과 그 추진에 필요한 기본적 사항을 규정한 법률
- ② 중요 내용
  - 국민의 권리 : 모든 국민은 스포츠 및 신체활동에서 차별을 받지 아니하고 자유롭게 스포츠 활동에 참여하며 스포츠를 향유할 권리를 가진다.
  - 국가와 지자체의 의무 : 전문스포츠, 생활 스포츠, 장애인 스포츠, 학교 스포츠, 프로스포츠, 스포츠산업, 스포츠클럽, 스포츠시설, 스포츠 인력의 양성 및 선수 등의 은퇴 후 지원 등을 위해 필요한 시책을 수립·시행해야 한다.
  - 스포츠의 날과 스포츠 주간 지정 : 매년 10월 15일은 스포츠의 날, 매년 4월 마지막 주는 스포츠 주간으로 지정
- ③ 제정 및 시행일 : 제정일 2021.8.10, 시행일 2022.2.11

**② 스포츠클럽법**

- ① 목적 : 스포츠클럽의 지원과 진흥에 필요한 사항을 규정함으로써 국민체육 진흥과 스포츠 복지향상 및 지역사회 체육발전에 기여함을 목적으로 한다.
- ② 제정 및 시행일 : 제정일 2021.6.15, 시행일 2022.6.16

### 3) 국제경기대회 지원법

- ① 법의 목적 : 국내에서 개최되는 국제경기대회에 대한 지원 근거를 마련하여 대회의 성공적 개최를 지원함으로써 국민체육을 진흥하고 국가발전에 이바지함을 목적으로 한다.
- ② 지원대상 국제경기대회 : 국제올림픽위원회, 국제장애인올림픽위원회가 주관하는 올림픽대회, 아시아올림픽평의회, 아시아장애인올림픽위원회가 주관하는 아시아경기대회, 국제대학스포츠연맹이 주관하는 유니버시아드대회, 국제축구연맹이 주관하는 월드컵축구대회, 국제육상경기연맹이 주관하는 세계육상선수권대회, 국제수영연맹이 주관하는 세계수영선수권대회. 기타 정부의 지원이 필요한 대회로서 대통령령으로 정하는 대회

### 4) 스포츠 관련 법률 기타

- ① 스포츠 법의 기능 : 스포츠와 관련된 모든 영역에서 평등성을 유지하며, 개인의 권리 보호와 자유로운 법률행위의 보장
- ② 스포츠 중재 기구(CAS, Court of Arbitration for Sport) : 국제스포츠 경기에서 일어날 수 있는 분쟁을 신속, 공정하게 판단하기 위해 IOC가 창설한 기구

## 3. 스포츠의 경제적 가치

### 가. 스포츠 비즈니스

#### 1) 스포츠 비즈니스의 이해

- ① 스포츠 비즈니스의 개념 : 스포츠와 관련된 모든 경제 활동을 지칭하는 것으로, 스포츠 활동에 참여하는 소비자를 만족시킬 수 있는 제품, 서비스 제공을 말한다.
- ② 스포츠 비즈니스의 주체
  - ① 선수 : 스포츠의 기량이 뛰어나 대표로 뽑힌 사람 또는 스포츠를 직업으로 하는 사람을 말하며, 초상권 · 인도스먼트 · 스폰서 등과 관련된다. 코치와 심판을 포함하는 개념이다.
  - ② 구단 · 팀 : 스포츠 관련 조직으로, 라이선싱 · 머천다이징 · 스폰서 등의 권한을 갖는다.
  - ③ 스포츠 단체 : 스포츠의 목적 달성을 위해 선수 또는 팀의 집합체로, 경기 운영의 주도적 임무를 수행하며, 스폰서 · 라이선싱 · 머천다이징 등의 권한을 갖는다.

#### 2) 스포츠 비즈니스의 주체별 역할

구분	선수 · 코치 · 심판	구단 · 단체	경기
역할	노동력 제공	생산 주체	자본재

### 나. 스포츠 상품화권과 프로퍼티

#### 1) 스포츠 상품화권의 개념

기업이 상품성이 있는 권리를 활용하여 기업 또는 특정 상품의 이미지 제고 또는 기업 이익 추구를 위해 전개하는 마케팅 활동

#### 2) 스포츠 프로퍼티

- ① 스포츠 프로퍼티의 개념 : 법적 보호를 받는 명칭, 로고 등의 지식재산권  
**(참고) 프로퍼티(property)** : 일반적으로 재산, 소유물, 부동산 등을 나타내는 용어이다.
- ② 스포츠 프로퍼티의 가치형성 요인

구분	팀 관련	조직 관련	시장 관련
내용	선수, 지도자, 성적	소속 리그, 스폰서	연고지, 팬, 서포터, 언론 보도

## 제3장 스포츠 공급

### 1. 스포츠 시장

#### 가. 스포츠 시장의 이해

##### 1) 스포츠 시장의 개념

- ⑦ 스포츠용품과 서비스 등의 교환이 일어나는 장소
- ⑧ 선수·팀·스포츠조직·관전자·에이전시는 물론 용품생산 및 판매자·소비자·광고자·방송국 등 다양한 개인과 집단이 활동하는 유무형의 장소

##### 2) 스포츠 시장의 분류

###### ① Brooks의 분류

- ⑦ 1차 시장(소비자 시장) : 스포츠의 직접 연관 시장으로, 경기관람 시장, 용품·장비 시장 등
- ⑧ 2차 시장(산업자 시장) : 스포츠를 이용한 시장으로, 광고시장, 스폰서십 시장, 유관 상품시장 등

###### ② 소비자 참여 형태에 따른 분류

- ⑦ 참여 스포츠 시장 : 건강을 위해 스포츠 활동에 참여하는 소비자의 시장
- ⑧ 관람 스포츠 시장 : 직접 경기관람을 통해 스포츠에 참여하는 소비자의 시장
- ⑨ 매체 스포츠 시장 : 경기를 미디어(매체)를 통해 관람하는 소비자의 시장
- ⑩ 스포츠용품 시장 : 스포츠용품, 장비, 시설 등을 구매·이용하는 소비자의 시장

[참고] **스포츠 시장 분류** : '제4장 스포츠 소비'에서는 시장을 소비자로 바꾸어 설명되고 있다.

##### 3) 스포츠 시장의 구성

- ① 소비자 : 입장료, 사용료 등을 지불하고, 입장권 혹은 시설이용권을 구입하여 편의를 체험하고 즐기는 소비자 집단
- ② 기업 : 스포츠용품과 서비스 및 이와 관련 상품을 생산 판매 또는 스포츠 스폰서십을 마케팅에 활용하기 위한 기업으로 구분
- ③ 미디어(방송사) : 미디어는 스포츠 생산자에게 재원을 제공하고, 일반 소비자와 기업으로부터 시청료, 광고료 등의 대가를 받는다.
- ④ 기타 : 광고 및 콘텐츠 생산 판매업자, 이벤트 개발, 선수양성 등 사업자

##### 4) 스포츠 시장의 특성

- ① 유·무형시장 : 스포츠 관련 유·무형 시장이 함께 존재
- ② 강한 수요 탄력성 : 수요의 가격탄력성이 강하며, 외부요인의 많은 영향을 받는다.
- ③ 전문가 수준의 소비자 : 소비자들이 스스로 스포츠에 대한 전문가라는 생각이 강하다.
- ④ 경쟁과 협력 필요 : 스포츠조직(팀, 선수 포함)은 경쟁과 동시에 동반자로서의 협력이 필요

암기	스포츠 시장의 특성
①	유·무형시장
②	강한 수요 탄력성
③	전문가 수준의 소비자
④	경쟁과 협력 필요

### 나. 수요와 공급

#### 1) 수요와 공급의 개념

##### ① 수요

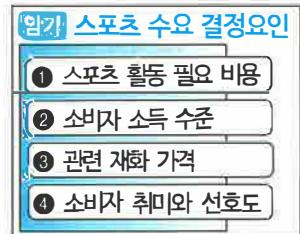
- ⑦ 상품을 살 의지와 살 수 있는 능력을 갖춘 욕구
- ⑧ 일반적으로 상품의 가격이 오르면 수요는 줄어든다.

##### ② 공급

- ③ **균형가격** : 시장에서 수요와 공급이 일치하여 만나는 지점에 균형가격이 결정된다.
- ④ **수요와 공급의 법칙**
- ㉠ 자유 경쟁 시장에서 수요와 공급이 일치되는 점에서 시장가격과 균형 거래량이 결정된다는 원칙을 말한다.
  - ㉡ 수요가 공급보다 더 많으면(=초과수요) 소비자 간 경쟁으로 가격이 상승하고, 이에 따라 수요량은 감소하고 공급량은 증가하여 균형가격으로 돌아간다.

⑤ **스포츠 수요의 결정요인**

- ㉠ 스포츠 활동 필요 비용
- ㉡ 소비자의 소득 수준
- ㉢ 관련 재화 가격
- ㉣ 소비자의 취미와 선호



## 2) 가격 상한제

① 가격 상한제의 개념

- ㉠ 시장가격이 너무 높다고 판단되면 일정 수준 이하로 가격을 규제하여 소비자를 보호하기 위한 정책을 말한다.
  - ㉡ 일반적으로 가격 상한선은 균형가격보다 낮게 책정하여 소비자 보호에 목적을 둔다.
- ② 가격 상한제를 시행할 때 나타나는 현상 : 품귀현상, 암시장 형성

## 다. 가치사슬

① 가치사슬(value chain)의 개념

- ㉠ 기업이 부가가치를 생성하는 과정을 나타낸 것으로, 마이클 포터가 모델을 정립하였다.
- ㉡ 부가가치 창출에 직·간접적으로 관련된 일련의 활동·기능·프로세스 등의 연계를 의미하며, 기업 전체가 아닌 제품 또는 라인별로 정의한다.
- ㉢ 주된 활동과 지원 활동으로 분류하며, 내용은 아래 모형과 같다.

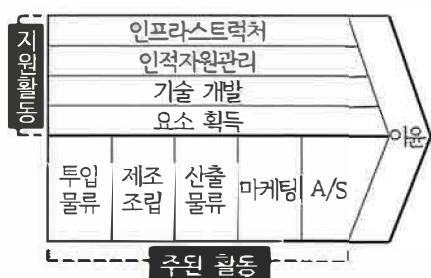
② 가치사슬의 목적

- ㉠ 부가가치 창출을 위한 직접 활동 부문의 비용과 가치 창출 요인을 분석
- ㉡ 단계별 부가가치 창출과 관련된 핵심 활동에 대한 규명
- ㉢ 활동별 원가 요인을 분석하여 경쟁우위 구축을 위한 도구로 활용
- ㉣ 조직 내부의 역량 분석 도구로 활용

③ 가치사슬 이론의 특성

- ㉠ 개별 사업 또는 개별 라인에 대해 정의한다.(오답 출제 형식 : 기업 전체를 대상으로 한다.)
- ㉡ 부가가치 활동의 관점으로부터 경쟁 우위성의 원천을 파악한다.
- ㉢ 제품이나 서비스가 고객 제공까지 과정에서 경쟁 우위성을 구축하기 위함이다.

④ 가치사슬의 모형



**경향** 가치사슬의 출제 경향 : 필기시험에서는 가치사슬의 지원 활동과 주된 활동을 찾는 유형, 실기에서는 '지원 활동 4가지' 또는 '주된 활동은 4가지를 쓰시오'라는 유형으로 출제될 수 있다.

## 2. 지역사회와 스포츠

### 가. 스포츠와 지방자치단체

#### 1) 스포츠와 지방자치단체의 관계

##### ① 스포츠와 지방자치단체의 역할

- ① 관람 스포츠상품의 생산과 유통이 일어나는 경기장은 대표적 스포츠 시장이다.
- ② 경기장은 대부분 지자체가 소유권을 갖고 있으므로 직간접적으로 관여 또는 개입하고 있다.

##### ② 지방자치단체의 스포츠 관여 형태

- ① 경기장 신설, 증설 및 개축
- ② 경기장의 임대 또는 사용 허가와 사용료 결정
- ③ 경기장 광고 결정
- ④ 입장 수입에 관련된 세금 부과
- ⑤ 경기장 주변의 도로 또는 상권 개발
- ⑥ 스포츠구단 운영

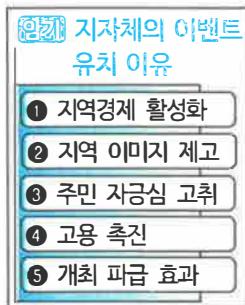
#### 2) 지방자치단체의 스포츠 이벤트

##### ① 지방자치단체의 경기장시설 투자 기대 효과

- ① 지역주민의 심리적 소득증대
- ② 도시 이미지 강화
- ③ 지역경제 활성화

##### ② 지방자치단체의 스포츠 이벤트 유치 이유

- ① 지역경제 활성화
- ② 지역 이미지 제고
- ③ 주민 자긍심 고취
- ④ 고용 촉진
- ⑤ 이벤트 개최에 따른 파급 효과 기대



#### 3) 프로스포츠의 지역연고제

##### ① 지역연고제의 개념 : 스포츠조직이 지역사회와의 유대를 강화할 목적으로 특정 지역과 연고를 맺은 관계를 말한다.

##### ② 지역연고제의 효과

- ① 열성 팬 확보
- ② 지자체와의 원활한 협조
- ③ 지역주민의 자긍심 함양
- ④ 구단과 지역사회의 유대 강화
- ⑤ 우수선수의 확보와 양성
- ⑥ 기업 홍보 효과

(참고) EPL의 연고 이동 불가능 : 영국 프리미어리그(EPL)는 구단 연고지 이동 불가능



### 나. 프로스포츠

#### 1) 프로스포츠구단의 수입

##### ① 프로스포츠구단의 중요 수입원

직접 수입원	간접 수입원
• 입장권 판매 수입	• 라이선싱 수입
• 구장 임대사업 수입	• 방송중계권 수입
• 선수 이적료 수입	• 스포츠 스폰서십 수입
	• 연맹 가입, 지역 연고권 등의 자산 가치
	• 광고 수입
	• 구장 명칭 사용권 판매

##### ② 프로스포츠구단의 소유 권리와 재원 확보

- ① 간접수입인 자산 가치 상승으로 인한 수입은 구단매각 시 발생한다.
- ② 방송중계권 수입은 콘텐츠 수요에 영향을 받는다.
- ③ 식음료 판매 수입은 관중 수와 관중의 구매력에 영향을 받는다.
- ④ 광고 수입은 미디어 노출에 영향을 받는다.

#### 2) 프로스포츠의 신생구단 가입 제한

- ① 현상 : 프로스포츠는 신생구단 가입 제한을 위해 많은 가입비를 요구하고 있다.
- ② 목적 : 구단 희소가치 유지, 선수 확보 용이, 지역 연고 유지, 고정 팬 확보, 수입금의 많은 배당 등
- ③ 신생구단 가입 제한 사례 : 프로야구에서 2013년 1월에 제10 구단으로 KT가 진입하며 가입금으로 30억원, 예치금 100억원을 냈다.

### 3) 프로스포츠 리그의 적정 구단 규모 산정 기준

- ⑦ 일정 규모 이상의 주민 거주
- ⑧ 아마추어 선수의 저변
- ⑨ 지리적 균등 분포 감안

### 4) 프로스포츠의 전력 평준화

#### ① 전력 평준화의 개념

- ⑦ 재정력이 강한 팀이 우수선수를 독점하여 성적 차이가 많이나면 팬의 관심과 흥미가 줄어들면서 전체적으로 관중이 감소한다. 이를 방지하기 위해 리그별 전력 평준화 방안이 필요하다.
- ⑧ 프로 스포츠구단은 경쟁자면서 동반자이기 때문에 팀 간의 전력 평준화가 되어야 관중의 흥미를 지속적으로 유발할 수 있어 전체시장이 커진다.

#### ② 전력 평준화 방법

- ⑦ 신인 드래프트제도
- ⑧ 용병제도
- ⑨ 연봉 총상한제
- ⑩ 트레이드 제도
- ⑪ 웨이브 공시제도



## 나. 프로스포츠와 선수

### 1) 자유계약선수(FA, free agent)

#### ① 자유계약선수의 개념

- ⑦ 다른 구단과 자유롭게 계약할 수 있는 신분의 선수
- ⑧ 선수와 구단이 신청하면 연맹이 결정한 후 공시한 선수

#### ② 자유계약선수 신청 요건

- ⑦ 소속 구단과 계약이 만료된 선수로, 계약 기간 중 전체 경기 수의 50% 이상 출전 선수 (대표팀 소집으로 불참하면 출전으로 인정)한 조건을 충족한 경우
- ⑧ 구단이 연봉을 약정일 15일이 지날 때까지 지급하지 않는 상태가 연속 2회일 때
- ⑨ 구단이 정당한 사유 없이 연속 6경기 이상 대회에 참가하지 않을 때
- ⑩ 선수가 전역 · 졸업(중퇴) 후 소속 구단에 복귀를 원하지만, 구단이 이를 거부할 때

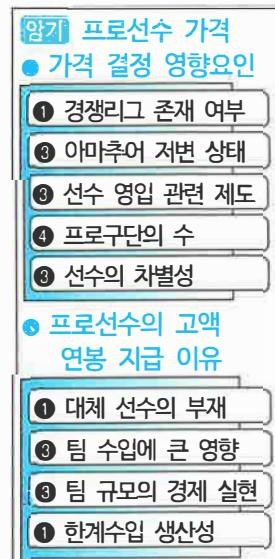
### 2) 프로스포츠 선수의 가격

#### ① 프로스포츠에서 선수의 가격 결정 영향요인

- ⑦ 동일 종목의 경쟁 리그 존재 여부
- ⑧ 아마추어 선수의 저변 상태
- ⑨ 리그의 선수 영입 관련 제도와 규칙
- ⑩ 프로구단의 수
- ⑪ 선수 개인의 차별성(경기력, 외모 등)

#### ② 프로스포츠에서 스타 선수에게 고액 연봉 지급 이유

- ⑦ 스타 선수의 대체 선수를 찾기 어렵다.
- ⑧ 스타 선수는 팀 수입에 큰 영향을 미친다.
- ⑨ 스타 선수로 인해 팀 규모의 경제가 실현될 수 있다.
- ⑩ 스타 선수가 팀 수입에 이바지하는 한계수입 생산성이 높다.



## 다. 스포츠 경기방식

### 1) 스포츠 경기방식

- ① 리그(league) : 리그에 소속된 팀이 서로 대적하여 승·무·패별로 점수를 부여하고, 가장 많은 점수를 얻은 팀이 우승하는 제도를 말하며, Round Robin System이라고도 한다.
- ② 토너먼트(tournament) : 경기 결과 승자는 다음 경기에 나가고, 패자는 탈락하여 마지막까지 남은 2팀이 최종 결승을 치르는 방법
- ③ 홈 앤드 어웨이 방식 : 홈그라운드에서 상대와 경기를 한 다음, 상대의 홈그라운드에 가서 그 상대와 경기를 하여 경기 결과를 합산하여 승패를 결정짓는 방법
- ④ 스플릿 토너먼트 : 처음에 리그전을 치른 후 상위 클럽과 하위 클럽이 분리하여 분할리그를 실시하고, 우승팀과 강등팀을 결정하는 시스템이다. 현재 프로축구의 K리그 1부(클래식)이 이를 적용하고 있다.

### 2) 승강제

- ① 승강제의 개념 : 소속 팀을 등급에 따라 1, 2부 등으로 나누고, 시즌 종료 후 성적에 따라 상·하위리그로 소속을 바꾸는 제도
- ② 승강제의 특성
  - ① 리그가 장기간 계속되어 관중의 관심이 이완되는 현상 방지
  - ② 하위 팀에게 마지막까지 최선을 다하도록 강구하는 역할
- ③ 승강제 사례 : 우리나라 프로축구, 잉글랜드 프리미어리그 등이 채택하고 있다.

## 다. 비디오 판독 시스템

- ① VAR(video assistance referee) 개요 : 스포츠 경기에서 초고속 카메라로 촬영한 영상을 근거로 판정하는 방식
- ② 종목별 적용 사례
  - ① 대부분의 기록경기와 축구, 야구, 배구, 농구, 미식축구 등 많은 스포츠 경기에서 비디오 판독을 사용한다. 비디오 판독의 적용 범위나 판정 기준 등은 종목에 따라 다르다.
  - ② 육상과 사이클, 자동차경주, 빙상 종목 등 짧은 순간에 승부가 갈리는 기록경기에서는 정교한 기계를 사용해 판정한다. 판정에 논란이 있으면 비디오를 재상연하여 결과를 판단할 수 있다.
  - ③ 축구는 VAR을 통해 득점이나 반칙, 페널티킥 선언 등을 판단한다. 국제축구연맹(FIFA)은 2018 러시아 월드컵부터 VAR을 도입했다. 최종 판단은 주심이 내린다.
  - ④ 야구는 홈런이나 파울, 포스 플레이 등에서 아웃과 세이프 여부 등을 판단할 때 비디오 판독을 활용한다. KBO도 2014년 비디오 판독 판정제를 도입했으며, 감독이 심판의 판정에 불만이 있을 때 VAR를 신청하는 방식이다.

**참고 2022 카타르 월드컵의 VAR :** FIFA는 오프사이드 문제를 해결하기 위해 반자동 오프사이드 판독 기술을 시행하였다. VAR이 먼저 오프사이드를 확인해 이를 심판들에게 전달, 더 정확하고 빠르게 판정을 내릴 수 있도록 돋는 기술이다.

## 제4장 스포츠 소비

### 1. 스포츠 소비

#### 가. 스포츠 소비의 이해

##### 1) 스포츠 소비의 개요

- ① **스포츠 소비의 개념** : 스포츠 관련 욕구를 충족시키는 제품이나 서비스를 구입 혹은 이용하기 위해 재화를 소모하는 경제적 활동을 말하며, 비상업적인 동호회의 회비 등에 든 비용도 포함한다.
- ② **스포츠소비자의 개념** : 스포츠소비자는 스포츠와 관련된 재화나 용역을 구매하거나, 이용하는 개인 또는 조직
- ③ **스포츠 소비 파악 목적** : 스포츠 시장의 규모를 파악하는 지표로 활용할 수 있으며, 스포츠 활동 참여율과 스포츠산업의 진흥 수준 파악, 스포츠 활동에 대한 재원 부담 정도를 파악하기 위함이다.

##### 2) 스포츠소비자

###### ① 스포츠소비자의 분류

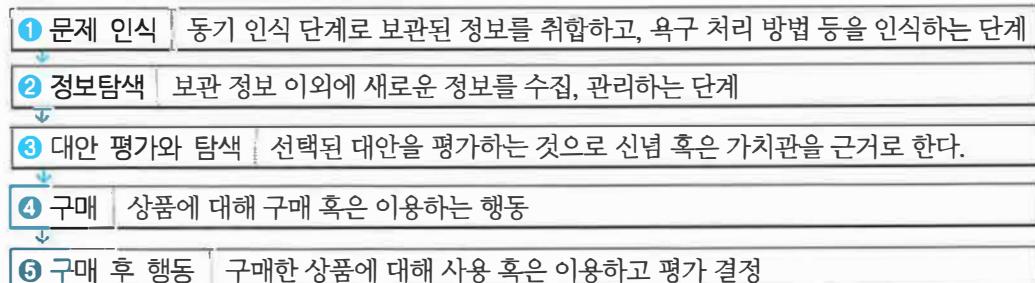
- ㉠ 참여 스포츠소비자 : 스포츠 활동에 직접 참여하는 소비자
- ㉡ 관람 스포츠소비자 : 경기 관람을 통해 스포츠에 참여하는 소비자
- ㉢ 매체 스포츠소비자 : 경기 관람을 미디어(매체)를 통해 참여하는 소비자
- ㉣ 스포츠용품 소비자 : 스포츠용품, 장비, 시설 등을 구매 또는 이용하는 소비자

###### ② 스포츠소비자의 참여 형태

- ㉠ 행동적 참여 : 선수, 관중, 스포츠 활동 등으로 직접적 참여
- ㉡ 인지적 참여 : 미디어 등을 통해 스포츠 정보를 인지하며 참여
- ㉢ 정서적 참여 : 스포츠에 직접 참여하지 않고 감정적으로 참여

#### 나. 구매 의사결정과정

##### 1) 스포츠소비자의 구매 의사결정과정



##### 2) 정보탐색 방법

###### ① 내적 탐색과 외적 탐색

- ㉠ 내적 탐색 : 기억된 관련 정보를 끄집어내는 과정으로, 결과에 만족하면 다음 단계로 진행하고, 만족하지 못하면 외적 탐색으로 진행
- ㉡ 외적 탐색 : 기억 이외의 원천에서 정보를 탐색하는 활동

###### ② 외적 탐색의 정보원

- ㉠ 개인적 정보원 : 가족, 친구와 이웃
- ㉡ 상업적 정보원 : 광고, 판매원, 전열, 포장 및 유통기관
- ㉢ 공공 정보원 : 정부, 관련 단체, 소비자 단체 등
- ㉣ 미디어 정보원 : 전파 매체, 인쇄 매체 및 통신 매체 등

### 3) 의사결정 단계의 요소별 특징

#### ① 대안 평가와 탐색

- ① 정보 수집 결과에 따라 몇 개의 상표를 평가하고, 더 많은 정보를 탐색하는 과정
- ② 평가는 구매자의 기준에 따라 이루어진다.

#### ② 구매 후 행동

- ① 구매 제품의 사용에 따라 만족 또는 불만족을 결정하여 구매의 잘잘못을 평가
- ② 재구매 여부를 결정하는 일련의 과정

#### ③ 관람 의사결정과정의 영향 요소

- ① 관람 비용
- ② 시간적 여유
- ③ 스포츠 이벤트 수준
- ④ 유명선수의 유무
- ⑤ 경기장시설
- ⑥ 팀 지지도

## 다. 스포츠 소비 관련 이론

### 1) 구매 후 부조화 이론

- ① 구매 후 부조화 이론의 개념 : 구매한 상품이 기대에 미치지 못하면 심리적으로 긴장하게 되는데, 이 때 불쾌하고, 심리적 긴장을 해소하려는 방향으로 태도나 행동을 결정하는 것을 말한다.

#### ② 구매 후 부조화가 발생하는 경우

- ① 구매 후 구매 결정을 취소할 수 없을 때
- ② 구매 제품에 대한 소비자의 관여도가 높을 때
- ③ 구매 전 여러 대안이 존재할 때

**경학 필기시험 출제 경향 :** 구매 후 부조화와 관련이 없는 것을 찾는 문제가 출

제될 때 오답 찾기의 정답은 ‘선택하지 않은 대안이 단종 되었을 때’이다. 실기에서는 ‘구매 후 부조화가 발생하는 경우 3가지를 쓰시오’라고 출제되었다.

임기 구매 후 부조화 발생
① 구매 후 취소할 수 없을 때
② 소비자 관여도가 높을 때
③ 구매 전 여러 대안이 있을 때

**참고 구매 후 부조화 이론 :** 심리학의 ‘인지 부조화 이론’에서 파생되었다. 인지 부조화란 개인의 신념, 생각, 태도와 행동이 조화되지 못할 때 느끼는 심리적 불편을 해소하려는 태도나 행동 변화를 설명하는 이론이다.

#### ③ 인지 부조화 감소방안

- ① 태도, 신념, 행동 등을 변화시킨다.
- ② 새로운 인지를 통해 행동이나 신념을 정당화한다.
- ③ 인지 상태를 변화시킨다.
- ④ 가진 인지를 무시하거나 부정한다.

#### ④ 기대 불일치이론

- ① 구매 후 행동에서 소비자의 만족 또는 불만족은 소비자의 주관적 판단에 따라 결정된다는 이론이다.
- ② 주관적 판단은 기대와 성과에 대한 상호 비교로 나타나며, 이는 로열티 형성의 중요 요인이 된다.

### 2) 소득 효과와 대체 효과

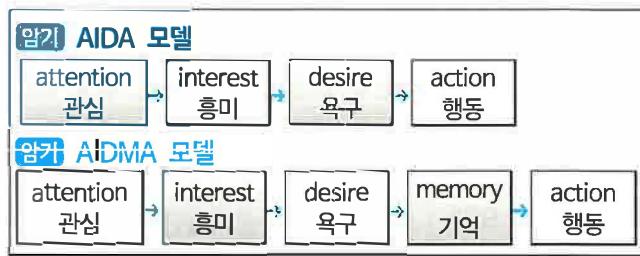
- ① 소득 효과 : 특정 상품의 가격 하락으로 인해 소비자가 실질 소득이 증가한 것처럼 착각하여 상품의 구매력이 늘어나는 효과
- ② 대체 효과 : 경쟁상품이 가격을 낮추면 구매 쏠림 현상이 나타나며, 이는 소득 변화와 관계없이 상대적 가격변화에 따라 나타나는 효과

### 3) AIDA모델과 AIDMA모델

① AIDA 모델 : 소비자의 일반적 반응 순서는 관심(attention)을 두고, 흥미(interest)를 느끼며, 욕구(desire)가 발생하여, 행동(action)한다는 이론

(참고) **attention의 번역** : 이를 관심으로 표현하였지만, 주목 또는 인지라고도 한다.

(참고) **AIDA 모델과 AIDMA 모델** : 2 모델은 거의 같지만 시점에서 각각 출제되고 있다.



② AIDMA 모델 : 광고 효과의 심리적 단계를 나타내는 것으로, 먼저 광고를 주목(attention)하고, 흥미(interest)를 일으키고, 다음 욕망(desire)을 일으켜, 이를 기억(memory)함으로써 구매 행동(action)으로 옮겨 간다는 과정을 말한다.

### 5) 소비자 지각이론

#### ① 소비자 지각이론의 개요

㉠ 지각(perception)이란 인간의 여러 감각기관을 통해 자극을 받아들여서 해석하는 과정을 말한다.

㉡ 소비자가 광고 등을 통해 상품에 대해 인지하는 과정을 소비자 지각이론이라고 한다.

② 소비자 지각 절차 : 소비자가 광고 등에 노출되면 주의를 기울이고, 해석하며, 수용하게 된다.

(참고) **소비자 지각 절차** : 노출→주의→해석→수용

### 6) 다속성 기대가지 모델

① 다속성 기대 가치 모델의 개념 : 구매 의사결정과정에서 소비자의 욕구를 충족시켜줄 수 있는 상품의 속성이 여러 가지일 경우 소비자가 탐색한 속성별 정보에 따라 상품을 선택에 이르게 되는 방법으로, 피시비인(Fishbein) 모델이 가장 많이 활용되고 있다.

② 다속성 기대 가치 모델 계산 방법 : 가중치를 주고, 각각의 속성별 평가점수를 주므로 이를 모두 곱하여 계산 결과 가장 높은 점수를 받은 대안을 선택한다.

### 7) 블랙박스 이론

#### ① 블랙박스 이론의 개요

㉠ 시장에서 일어나는 여러 요인을 분석하고 과학적 방법을 사용해도 결과는 소비자의 구매 행동으로 나타난다.

㉡ 구매 의사결정과정은 블랙박스와 같이 투명하게 알지 못한다는 이론이다.

② 블랙박스 이론의 설명 : 원인(투입)에 관한 결과(산출)만 알지 그 과정은 블랙박스와 같이 알기가 어렵다는 이론으로, Sandage가 1983년에 주장한 이론이다.

## 2. 스포츠 소비 집단

### 가. 스포츠소비자 행동

#### 1) 스포츠소비자 행동의 이해

① **스포츠소비자 행동의 개념** : 소비자가 상품의 구매 또는 사용과 관련하여 수행하는 의사결정과 그 실행 행동으로, 물리적 행동과 구매 의사결정과정에서 발생하는 모든 내적, 외적 행동을 말한다.

## ② 소비자 행동에 영향을 미치는 요인

구분		내용
내적 요인 (개인적 요인)	개인적 요인	나이, 직업, 경쟁 상황, 라이프스타일, 개성, 자아
	심리적 요인	동기 부여, 지각, 학습, 신념, 태도, 기억
외적 요인 (환경적 요인)	문화적 요인	문화, 사회계층
	사회적 요인	준거집단, 가족, 역할과 지위

### 2) 내적 요인

- ① 태도 : 소비자가 특정한 물건이나 활동에 갖는 지식과 감정과 반응하는 행동
- ② 동기 : 소비자가 목적 달성을 위해 특정한 행동을 취하도록 유도하는 상태
- ③ 자아관 : 인성과 행동에 결정적 영향을 미치는 요인으로, 자신에 대한 인식이나 평가
- ④ 학습 : 경험, 통찰력, 광고 등 외부자극으로 기존 태도나 신념을 바꾸어 가는 과정
- ⑤ 라이프스타일 : 행동에 상징적으로 나타나며, 가치와 태도를 포함한 복합적인 개념

### 3) 외적 요인

- ① 가족 : 가족 구성원 간의 밀접하고 지속적인 관계 때문에 개인에 대한 집단의 영향 중에서 가장 강한 영향을 미친다.
- ② 사회계층과 문화 : 직업, 주거지, 소득, 교육 정도 등에 의해 유사한 사회계층 구성원은 유사한 소비 형태를 나타낸다. 문화란 가치관, 신념 관습을 의미
- ③ 준거집단 : 소비자의 행동과 태도에 영향을 미치는 개인이나 집단을 의미하며, 소비자가 직접 혹은 간접적으로 접촉하는 가족, 친구, 친척, 사교모임 집단, 전문가집단 등을 포함

### 4) 사회계층

- ① 사회계층의 개념 : 특정 사회에서 환경이 비슷한 상태의 구성원 집단을 일컫는다.
- ② 사회계층의 특징 : 지위의 존재, 복합적 요소, 수직적 구조, 계층 내 동질성과 계층 간 이질성, 유동성

### 5) 태도

- ① 고관여 태도 모형 : 구매 또는 사용 시 높은 관여도가 나타난다.
- ② 저관여 태도 모형 : 낮은 관여도를 보이며 습관적 구매 행동이 나타난다.
- ③ 다속성 태도 모형 : 구매 또는 사용 상품의 여러 속성에 따라 복잡하게 나타난다.

## 나. 소비자 충성도

① **소비자 충성도의 개념** : 기업이 지속적으로 소비자에게 탁월한 가치를 제공하여 소비자가 해당 기업(브랜드)에 호감이나 충성심을 만들어 지속적 구매가 일어나도록 유지하는 활동을 말한다.

### ② 충성도 모형의 구분

- ① 낮은 충성도 : 심리적 애착이 낮고, 참가율도 낮은 상태
- ② 잠재적 충성도 : 심리적 애착이 강하지만 여러 제약요인으로 인해 참가가 낮은 상태
- ③ 가식적 충성도 : 참가율이 높지만, 심리적 애착이 약한 상태
- ④ 높은 충성도 : 참가율도 높고 심리적 애착도 강한 상태



## 다. 관여도

### 1) 관여도의 개념

- ① 주어진 상황에서 특정 상품에 대한 소비자의 관심 정도
- ② 스포츠경영관리사 자격시험에 관심이 없다가 본인이 응시를 결정하면 관심이 높아진다. 이는 관여도가 높아졌다고 할 수 있다.

### 2) 관여도의 분류

구분		내용
일반적 분류	인지적 관여도	심리적 동기와 상품의 기능적 성과에 관한 관심에서 발생
	행동적 관여도	실제 생산 혹은 판매에 참여하므로 발생
	정서적 관여도	상품을 이용한 후 결과 전달 목적의 관여도
시간적 분류	지속적 관여도	특정 상품에 대해 평상시에도 관심이 많아 지속적으로 관여하는 상태를 말한다. 습관적 관여도라고도 한다.
	상황적 관여도	특별한 상황에서 발생하는 것으로, 순간적 충동 구매가 대표적 경우(예: 평창 동계올림픽 티켓 판매가 부진하다가 대회 개최가 임박하였을 때 많이 팔리는 경우)
수준적 분류	고관여	관여 수준이 높고, 적극적 정보탐색, 신중한 선택, 구매 후 행동에도 관심이 많다.
	저관여	관여도 수준이 낮고, 소극적 정보탐색에 의한 구매 행동

### 3) 관여도 결정요인

- ① 개인적 요인 : 관심, 취미, 소득 수준
- ② 상품적 요인 : 성능과 기능, 가격, 속성, 촉진
- ③ 상황적 요인 : 특정 상황에 따라 관여도가 결정

## 라. 구매 행동

### 1) 관여도와 구매 행동

- ① 관여도와 구매 행동의 개념 : 관여도 수준에 따라 구매 행동이 다르게 나타나는 것을 말한다.
- ② 구매 행동별 내용

구분		내용	
고 관 여	복잡한 구매 행동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구매에 대한 관심이 많다.</li> <li>• 상표 간 차이가 클 경우</li> </ul>	
	부조화 감소 구매 행동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상품에 대한 관여도가 높고, 고가일 경우</li> <li>• 구매 결과에 관해 위험부담이 있는 경우</li> <li>• 적절한 가격이나 구매 용이성 등에 우선 반응</li> <li>• 구매 후 상품의 불만 사항 발견하거나 주변으로부터 사지 않은 상품에 대한 호의적 정보를 얻으면 구매 후 부조화 경험</li> </ul>	
저 관 여	습관적 구매 행동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상품구매의 관여도가 낮은 경우</li> <li>• 단순 반복 구매의 형태</li> <li>• 광고 노출 빈도를 높이고, 유명연예인을 모델로 사용하면 효과적이다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상표 간 차이가 거의 없는 경우</li> <li>• 정보탐색이 거의 없음</li> </ul>
	다양성 추구 구매 행동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상품이 비교적 저관여 상태</li> <li>• 상표 간 차이가 뚜렷할 때 다양성 추구를 위해 상표를 바꾸어 구매한다.</li> </ul>	
	시험적 구매 행동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상품이 비교적 저관여 상태</li> <li>• 상품 내용에 대해 잘 알지 못하면 시험적·충동적으로 구매하게 된다.</li> </ul>	

**잘고 구매 행동에서 기억해야 할 사항**

- 습관적 구매 행동의 사례 : 자자체 운영 스포츠 센터는 회비가 비교적 저렴하여 등록 기간이면 별다른 저항 없이 구매한다. 이는 습관적 구매 행동이다.
  - 저관여 구매 행동의 특징 : 다양성 추구, 시험적 구매(=충동 구매), 관성적 구매
  - 다양성 추구 구매 행동의 사례 : 라면을 살 때 한번은 신라면, 다음에는 삼양라면, 그다음은 오뚜기 라면을 사면 다양성 추구 구매 행동이다

## 2) 구매 경험과 관여도

최초 구매	다양성 추구 구매 행동	복잡한 구매 행동
반복 구매	습관적 구매 행동	비교적 단순한 구매 행동
	저관여	고관여

### 3) 구매 행동과 문제해결

- ① 구매 행동과 문제해결의 개념 : 소비자 구매 행동은 구매의 여러 문제해결 과정에서 나타나므로, 구매 행동은 문제해결의 과정에 해당한다.
  - ② 문제해결의 유형
    - ㉠ 확대적 문제해결 : 합리적 의사결정에 의한 구매 행동으로, 고위험 · 고관여 제품의 구매 시 발생
    - ㉡ 제한적 문제해결 : 여러 대안 중 단순한 규칙을 적용하여 구매 결정
    - ㉢ 습관적 문제해결 : 의식적 노력 없이 구매 결정하며, 일반적 문제해결이라고도 한다.

#### 4) 소비자인지 리스크

- ① 소비자인지 리스크의 개념 : 제품 사용으로 발생하는 예상치 못한 결과에 대한 소비자의 불안감을 말하는데, 이러한 위험을 줄이기 위하여 더욱 많은 정보를 탐색하거나 소량 구매 등의 행동을 나타낸다.(=구매 행동의 지각된 위험을 줄이기 위함)
  - ② 소비자인지 리스크의 유형 : 신체적 · 기능적 · 심리적 · 사회적 · 재무적 리스크 등
  - ③ 관여도와 소비자인지 리스크의 관계 : 소비자인지 리스크가 큰 상품일수록 관여도가 높은 상품이고, 리스크가 적은 상품은 저관여 상품이다.

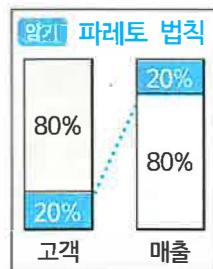
## 마. 파레토의 법칙

- ① **파레토 법칙(Pareto principle)**의 개념 : 일의 결과는 주요 원인 20%가 전체의 80%를 차지한다는 이론이다. 80:20 마케팅이라고도 한다.

**인명** **파레토(Paretor)** : 이탈리아의 경제학자이다. 파레토 법칙과 무차별곡선 이론으로 경제학에 공헌하였다.

② **파레토 법칙의 내용** : 매출의 80%가 고객 20%에 편중되어 있으며, 이들에게 마케팅을 더욱 강화해야 할 필요성이 제기된다. 항공사의 마일리지는 이 법칙을 적용한 것이다.

③ **파레토 법칙의 현상** : 부(富), 노력, 투입량, 원인의 작은 부분이 대부분 부, 성과, 산출량, 결과를 이루어 낸다는 것이다. 20%의 소비자가 전체 매출의 80% 기여, 국민 20%가 국부의 80%를 차지한다.



## 제5장 스포츠 유통

### 1. 스포츠 상품의 유통

#### 가. 스포츠상품 유통의 이해

##### 1) 스포츠상품 유통의 개요

① **스포츠상품 유통의 개념** : 스포츠상품 중 제품과 관련된 상품은 일반적 상품 유통과 같으며, 서비스와 관련된 상품은 시설이 적용되는 경우가 많아 일반상품과 유통경로가 다르다.

##### ② 참여 스포츠상품의 유통

- ① 중간상을 거치지 않고 고객에게 직접 서비스를 제공하는 경우가 대부분이며, 사업이 확장될 때 복수 점포를 개설하기도 한다.
- ② 골프장, 헬스클럽 등의 회원권은 참여 스포츠의 유통이며, 판매대행사가 이를 수행하면 참여 스포츠 관련 상품 유통으로 분류한다.

##### ③ 관람 스포츠상품의 유통

- ① 대부분 직접 유통경로를 갖고 있다.
- ② 입장권 유통경로는 최근 전화나 인터넷 등을 활용한 예매가 확대되고 있다.
- ③ 관람형 스포츠상품은 전자매체인 전화, 인터넷을 이용한 간접접촉이 많이 증가하고 있다. 간접접촉의 경우 시간과 공간의 제약을 극복하는 장점이 있다.

##### ④ 스포츠용품의 유통

- ① 일반상품의 유통경로인 생산자→도매상→소매상→소비자의 단계를 거친다.
- ② 최근 인터넷 쇼핑몰 이용이 많이 증가하고 있다.
- ③ 할인점, 양판점과 같은 대형 유통업자의 도소매 기능 통합 형태도 존재한다.

#### 나. 프랜차이즈 시스템

① **프랜차이즈 시스템의 개념** : 프랜차이즈 본부(프랜차이저)가 체인에 참여하는 독립적 가맹점(프랜차이지)으로부터 로열티를 받고, 지역별 독점적 영업권과 상품 공급과 촉진 활동의 지원, 경영지도 등을 제공하는 시스템

##### ② 프랜차이즈 시스템 가맹점의 특성

- ① 가맹점은 본부에 가맹비 지불
- ② 본부의 로열티 이용 권리 획득
- ③ 가맹점은 마케팅 비용 절감
- ④ 가맹점은 본부로부터 경영통제를 받는다.

**경향** **필기시험 출제 경향** : 프랜차이즈 시스템에서 '가맹점은 다른 가맹점으로부터 경영통제를 받는다.'라는 것은 오답 찾기의 정답이다. 가맹점은 본부로부터 경영통제를 받는다.

### 2. 스포츠 콘텐츠의 유통

#### 가. 스포츠 콘텐츠

##### 1) 스포츠 콘텐츠의 개요

① **스포츠 콘텐츠의 개념** : 인터넷 사용 확산에 따른 매스미디어의 발달과 이로 인해 스포츠와 연계되어 만들어지는 제작물과 스포츠 중계방송 및 정보 등을 총칭하는 의미이다.

##### ② 스포츠 콘텐츠의 발달과정

- ① 전통적 콘텐츠 : 신문 보도, 라디오와 TV 중계 등의 스포츠 콘텐츠

- ① **다채널시대 콘텐츠** : 스포츠의 대중화와 상업화의 영향으로 스포츠 전문 채널이 등장하며, 다양한 스포츠 콘텐츠가 개발
- ② **포털의 콘텐츠** : 인터넷 사용 확산과 더불어 포털 비즈니스가 개발되었으며, 스포츠를 통해 포털의 위상이 강화되었다.
- ③ **모바일 시대 콘텐츠(DMB : digital multimedia broadcasting)** : 스마트폰 사용 확산에 따라 이에 맞는 스포츠 콘텐츠가 개발되어 유튜브 등을 통해 유통되고 있다.
- ④ **UCC(user created contents) 시대 콘텐츠** : 사용자가 직접 콘텐츠를 제작하므로 다양한 콘텐츠가 제작 및 유통되고 있다.

## 2) **스포츠 콘텐츠의 유통**

- ① **스포츠 콘텐츠 유통의 발달 상황** : 최근 스포츠 콘텐츠는 정보·통신 기술의 발달에 기인하여 크게 발전하고 있다.
- ② **스포츠 콘텐츠의 발전 환경**
  - ① 미디어 플랫폼이 다양화되고 발전된 기술의 새로운 미디어 환경이 조성될수록 스포츠 콘텐츠는 더욱 주목받을 것이다.
  - ② 스포츠 콘텐츠는 뉴미디어 시대의 적합한 콘텐츠로 평가받고 있다.
  - ③ 짧은 분량의 콘텐츠일수록 다양한 플랫폼의 공급에 적합하다.
- ③ **디지털콘텐츠의 특성**
  - ① 복제가 수월하며, 복제 후에도 원본의 파손이나 변화가 없는 비변화성
  - ② 언제나 재생과 복원을 할 수 있으며, 보관의 용이성
  - ③ 분할 또는 결합을 통해 새로운 내용의 제작이 가능(저작권에 따른 제약 동반)

## 나. **스포츠 정보와 뉴미디어 시대**

### 1) **스포츠 정보**

- ① **스포츠 정보의 개념** : 스포츠 활동과 관련된 각종 정보를 제작, 관리 및 유통 등과 관련된 활동
- ② **스포츠 정보의 분류** : 스포츠 정보시스템, 국민 체력 관리시스템, 체육 정보전자도서관, 스포츠산업 지원시스템 등
- ③ **스포츠 정보의 특성과 정보화 지표**
  - ① **스포츠 정보의 특성** : 비소모성, 비분할성, 비이전성, 무한재생성, 저장성, 불확실성, 전유불가능성
  - ② **스포츠산업의 정보화 지표** : 스포츠 정보 인프라의 보급과 이용, 정보화 인력과 투자 계획

### 2) **뉴미디어 시대**

- ① **커뮤니케이션 매체의 진화** : 언어→문자→인쇄 매체→텔레 커뮤니케이션→컴퓨터→모바일 매체 활용
- ② **매스미디어와 뉴미디어**

구분	매스미디어	뉴미디어
매체	신문, 잡지, 라디오, TV	인터넷, 모바일, 소셜미디어
대상	불특정 다수의 수용자	분화된 수용자
소통 방법	아날로그 중심의 일방향성 소통	디지털 중심의 양방향성 소통
시간	동시성	비동시성(원하는 시간에 커뮤니케이션)
채널 수	한정적	다양성

- ③ **뉴미디어의 특성** : 양방향성, 디지털 기술 활용, 비동시성, 채널 다양성

## 제2과목

# 스포츠경영



## 세부 목차

### 제1장 스포츠경영 환경 … 44

1. 스포츠경영의 개념 … 44
2. 스포츠경영 시스템 … 45
3. 스포츠경영의 환경 … 48

### 제2장 스포츠 경영전략 … 50

1. 스포츠 경영전략 … 50
2. 스포츠 경영전략 수립 … 52

### 제3장 스포츠 조직관리 … 58

1. 스포츠 조직구조 … 58
2. 스포츠 인적자원관리 … 62
3. 스포츠조직 역량 강화 … 70

### 제4장 스포츠 파이낸싱 … 76

1. 스포츠 재무관리 … 76
2. 스포츠 재무분석 … 78
3. 투자 결정 및 자본조달 … 84

### 제5장 스포츠 이벤트 및 생산관리 … 89

1. 스포츠 이벤트 … 890
2. 스포츠 생산관리 … 91
3. 스포츠 경영정보시스템 … 93

# 제1장 스포츠경영 환경

## 1. 스포츠경영의 개념

### 가. 스포츠의 이해

#### 1) 스포츠의 개요

- ① **스포츠의 개념** : 건강한 신체를 기르고 건전한 정신을 함양하며 질 높은 삶을 위하여 자발적으로 행하는 신체활동을 기반으로 하는 사회문화적 형태(스포츠산업진흥법 § 2)
- ② **스포츠의 핵심 요소** : 신체활동, 경쟁, 놀이
- ③ **스포츠의 가치**

구분	설명
개인적 가치	건강, 오락, 사교, 성취감
사회적 가치	사회적 통합, 구성원의 일체감 조성, 경제 발전에 기여
국가적 가치	민주시민 육성, 국민적 자긍심 고취, 국가 이미지 제고

#### 2) 스포츠의 본질적 특성

구분	설명
게임	기술, 능력을 겨루는 시합이며, 상대가 존재하고, 이기기 위해 경쟁
규칙과 놀이	참여자는 규칙을 이해하고, 규칙에 따라 활동하며, 즐거움을 위한 자발적 행동
장비와 시설	모든 스포츠는 장비를 활용하고, 시설이 필요
기술	기술은 계속 변화하며, 기술을 활용하고, 사람마다 다른 기술 활용

### 나. 스포츠경영의 이해

#### 1) 스포츠경영에 대한 학자들의 정의

- ① Mullin의 정의 : 스포츠 또는 건강 관련 활동이나 관련 제품과 서비스 제공 목적으로 조직이 보유한 인적, 물적 자원 등을 효율적으로 계획, 조직, 지휘, 통제하는 일련의 과정
- ② Chelladurai의 정의 : 스포츠 서비스의 생산과 마케팅을 위한 여러 요소 간의 협조적 결합으로, 인적 자원, 기술, 지원부서, 환경적 요인의 요소로 구성된다.

#### 2) 스포츠경영의 개요

##### ① 스포츠경영의 개념

- ① 스포츠와 관련된 활동을 위한 제품이나 서비스를 제공을 목적으로, 조직을 계획, 실행, 평가 및 조치 등 일연의 활동이다.
- ② 경영의 기능적 측면인 생산, 마케팅, 재무, 인사 등에 대한 이해와 스포츠의 환경, 기술 및 조직 등에 대한 이해가 필요하다.

##### ② 스포츠경영의 지도 원리

- ① 생산성 : 생산요소를 효율적으로 결합하여 투입자원과 생산량을 비교하여 향상시킨다.
- ② 수익성 : 조직의 수행 과업이 효율적으로 운영되어 재무적, 비재무적 이익의 척도이다.
- ③ 효과성 : 조직의 목표를 달성하기 위한 수단과 방법의 결과이다.
- ④ 공익성 : 스포츠조직은 공공의 이익을 도모하도록 운영하여야 한다.
- ⑤ 지속성 : 계획, 실행, 평가, 통제의 일연의 과정을 지속적으로 운영되어야 한다.

## 2. 스포츠경영 시스템

### 가. 스포츠경영 시스템의 이해

#### 1) 스포츠경영의 기본요소

##### ① 스포츠경영 자원

- ㉠ 스포츠조직의 비즈니스에 필요한 재료, 기술 등 모든 자원을 말한다.
- ㉡ 유형 자원(물적·금융자원)과 무형자원(기술자원·브랜드자원·인적자원)으로 구분한다.

##### ② 스포츠경영의 기본요소 : 사람, 자본, 정보, 전략

##### ③ 스포츠경영 시스템

- ㉠ 비즈니스 시스템은 자신의 고유한 목표를 갖고, 외부환경의 영향을 받으며, 하위 시스템들로 구성되어 있다.
- ㉡ 투입→변환→산출 과정과 피드백 기능이 있다.
- ④ 스포츠경영의 절차 : 비즈니스의 목적 달성을 위한 계획(plan)→실행(do)→평가(see)→조치(action)의 연속적 활동을 말한다. PDSA Cycle 또는 비즈니스 사이클이라고 한다.



### 나. 비즈니스의 실행과 통제

#### 1) 비즈니스의 접근 방법

##### ① 경영의 순환과정

- ㉠ 계획(planning) : 기준에 의해 목표를 설정하고 이를 달성하려는 방법을 결정하는 활동
- ㉡ 조직(organizing) : 계획 달성을 위해 인적·물적 자원 배치와 함께 협조토록 하는 활동
- ㉢ 지휘(leading) : 구성원의 성과 향상을 위해 최대한의 노력을 끌어내는 활동
- ㉣ 통제(controlling) : 달성된 성과를 점검하고 문제 발생 시 대책을 만들어가는 활동



참고 비즈니스의 접근 방법과 페이욜의 경영관리과정이론의 비교 : 다음에 나오는 페이욜(Feyol)의 경영관리과정 이론이 있다. 이는 계획→조직→지휘→조정→통제의 절차이다. 페이욜은 경영학의 시초로 알려진 테일러와 비슷한 시기 프랑스에서 경영 이론의 기초를 만들었다.

- ② 업무적 접근 방법 : 조직관리, 정보관리, 생산관리, 재무관리, 인사관리, 마케팅 관리, 무역관리, 비즈니스 전략 등으로 구분한다.

#### 2) 의사결정

##### ① 의사결정의 개념 : 목적 달성을 위한 여러 대안 중 가장 적절한 방안을 선택하는 과정

##### ② 의사결정의 중요성 : 조직의 전반적 활동을 결정하는 기준이다.

##### ③ 의사결정의 종류

- ㉠ 개인적 의사결정 : 개인이 분석하고 판단하는 의사결정으로 독단성의 위험이 있다.
- ㉡ 집단 의사결정
  - 개념 : 복수의 관련자가 자료와 정보에 근거한 의사결정
  - 장점 : 독단성 위험을 극복하며, 정확한 결정을 할 수 있고, 다양한 관점과 경험, 의견이 반영될 수 있으며, 많은 대안을 만들 수 있다.
  - 단점 : 책임 소재가 불명확하며, 시간 낭비와 의사결정과정에 소수의 지배로 잘못 결정할 수 있다.

#### ④ 조직의 의사결정

구분	집행자	내용
전략적 의사결정	경영층	비즈니스에서 장기목표, 자원분배 등 전체에 영향을 미치는 활동
관리적 의사결정	중간 관리자	목표 달성을 위한 자원 획득과 효율적 사용에 관한 활동
운영적 의사결정	실무자	특정 업무의 효율적, 효과적 수행과 관련된 활동(=기능적 의사결정)

### 3) 통제

#### ① 통제의 원칙

- ⑦ 예방적 통제
- ⑧ 통제로 인한 비용보다 더 많은 통제 이익
- ⑨ 경영계획과 상관있는 성과와 비교한 차이에 대한 통제

#### ② 통제의 중요성

- ⑩ 계획과 실행의 연결을 위한 통제
- ⑪ 경영환경의 불확실성이 증대하면 통제가 더욱 중요
- ⑫ 목표의 효과적 달성을 위한 통제가 필요
- ⑬ 조직 규모가 커지면 통제 요인이 많아진다.

#### ③ 통제의 범위

- ⑭ 통제 범위의 개념 : 조직에서 관리자 한 사람이 직접적으로 통제할 수 있는 인력 수
- ⑮ 통제 범위 결정요인 : 수행 업무의 종류, 관리자의 능력과 전문성, 관리자와 피관리자 사이의 관계
- ⑯ 통제 범위의 확대 경향 : 부하에 대한 상사의 강력한 통제를 확보하기 위해 부하 수를 일정 범위 내에 두었지만, 최근 관리자 한 사람 밑에 두는 부하 수를 늘림으로써 부하의 재량권과 스스로의 통제를 확대하도록 권장하고 있다.

#### ④ 통제 범위의 변화

- 과업이 복잡할수록 통제 범위는 좁아진다.
- 작업자와 관리자의 상호 작용과 피드백이 필요하면 통제 범위는 좁아진다.
- 관리자가 작업자에게 권한과 책임을 위임할수록 통제 범위는 넓어진다.
- 작업자의 기술 수준과 작업 동기가 높을수록 통제 범위는 넓어진다.

## 다. 경영자의 역할

### 1) 민츠버그의 경영자 역할

- ① 인간관계 : 인간관계를 통해 기업을 지속적으로 운영하는 역할로, 대표자의 역할, 리더의 역할, 연락자 역할 등의 수행
- ② 정보 관련 : 필요한 정보를 수집하고, 이를 활용하는 역할로, 정보를 모니터하고, 전파하며, 대변자 역할을 수행
- ③ 의사결정 : 기업가의 역할, 협상자의 역할, 문제해결자의 역할, 자원 배분자 역할 수행

### 2) 경영자 역량 모델

- ① 경영자 역량 모델의 개념 : 카츠의 이론으로, 조직 구성원은 개념적 · 인간 관계적 · 기술적 능력 등이 필요하고, 특히 경영자는 개념적 능력이 중요하다.
- ② 카츠(D Katz) : 미국의 조직심리학자로, 경영자 역량 모델 개발로 많이 알려진 학자이다.

## ② 조직 구성원 역량 모델의 요소

- ① 개념적 능력(conceptual skill) : 추상적 상황에 대해 이해하고 개념화할 수 있는 능력
- ② 인간 관계적 능력(human skill) : 다른 사람 또는 조직에 대한 이해와 동기 부여, 함께 일을 수행할 수 있는 능력
- ③ 기술적 능력(technical skill) : 업무 수행에 필요한 기술·기능·지식의 활용 능력

[참고] 구성원의 역량 모델



## 라. 비즈니스 관련 주요 이론

### 1) 비즈니스 이론의 주요 내용

- ① Taylor : 과학적 관리법
- ② Ford : Ford System, Fordism
- ③ Gantt : 노사 간 이익의 호혜성 개발
- ④ Fayol : 경영관리과정론
- ⑤ Weber : 관료제(Bureaucracy) 이론
- ⑥ Maslow : 욕구 단계이론
- ⑦ Mayo : 인간관계론→Western Electric Co의 호오손(Hawthorne) 공장 실험
- ⑧ McGregor : X, Y이론

[참고] 비즈니스 주요 이론의 증복 계재 : 제5장 스포츠 이벤트 및 생산관리에서 별도 설명된다.

### 2) 테일러의 과학적 관리법과 포드 시스템

- ① 테일러의 과학적 관리법 : 시간연구, 성과급제, 경영 분리, 과학적 작업, 경영통제, 직능적 관리 등의 관리 원칙이 필요

[인명] 테일러(Taylor) : 미국의 기술자로, 과학적 관리법·작업연구·시간연구를 통한 임금체계 확립과 생산성 향상에 크게 이바지하였고, 근대 경영학의 창시자라고 할 수 있다.

- ② 포드 시스템 : 컨베이어 시스템에 의한 대량 생산방식을 통한 능률향상의 추구와 기업의 사회적 책임을 중요시한다.

[인명] 포드(Ford) : 미국 자동차공장의 경영자로, 생산 표준화와 이동조립법 등으로 생산 시스템 개선에 크게 이바지하였다.

### 3) 페이욜의 과정 관리론

- ① 페이욜의 과정 관리론 개요 : 프랑스의 사업가 페이욜은 기업의 관리 활동을 6대 직능(활동군)과 5대 기능으로 분류하며, 관리의 14개 원칙을 주장하였다.

[인명] 페이욜(Fayol) : 프랑스 광산 기사로 시작하여 최고경영자에 오른 인물로, 경영관리에 큰 업적을 남겼다.

#### ② 6대 직능(활동군)

구분	설명	구분	설명
기술 활동	생산, 제조, 가공	보호 활동	재화와 종업원의 보호
상업 활동	구매, 판매, 교환	회계 활동	재산목록, 대차대조표, 원가, 통계
재무 활동	자본의 조달과 운영	관리 활동	계획, 조직, 지휘, 조정, 통제

#### ③ 관리 활동의 5대 기능

- ① 계획 : 조직이 목적을 달성할 수 있도록 활동 과정을 설계하는 활동
- ② 조직 : 효과적 계획 추진을 위한 인적·물적 자원을 지원하는 활동
- ③ 지휘 : 작업자에게 지시하고 작업을 하도록 하는 활동
- ④ 조정 : 목표 달성을 위하여 조직의 자원과 활동 균형을 맞추는 활동
- ⑤ 통제 : 계획이 적절하게 수행되고 있는지 감독하는 활동

- ④ 관리의 14원칙 : 작업분업의 원칙, 권한의 원칙, 규율의 원칙, 명령 통일의 원칙, 지휘 통일의 원칙, 개인 이해의 일반이해로 종속원칙, 보수의 원칙, 집중화의 원칙, 스칼라 체인의 원칙, 질서의 원칙, 공평의 원칙, 안정과 개인 정년 보장의 원칙, 창의력의 원칙, 협동의 원칙

[참고] **스칼라(scalar)** : 방향 구별이 없는 하나의 수치만을 나타내는 용어이다. 여기서는 계층 체인으로 해석한다.

[설명] **페이율의 관리 14원칙** : 시험에서 페이율의 관리 14원칙에 포함되지 않는 것을 찾는 유형으로 출제될 수 있다. ‘분권화의 원칙’이 오답 찾기의 정답이다.

#### 4) 메이요의 인간관계론

##### ① 메이요의 인간관계론 개념

- ㉠ 인간 행동의 동기에 관한 기초적 가정을 체계화하였다.  
㉡ 이후 인간관계 연구가 활성화되었으며, 조직 관점에서 근본적 변화를 가져왔다.

[인명] **메이요(Mayo)** : 미국 하버드대학 경영학 교수로, 인간관계의 연구에 큰 업적을 남겼다.

##### ② 호오손 공장 실험(Hawthorne experiment)

- ㉠ 생산성은 종업원의 태도나 감정에 의해 좌우된다는 것을 알게 되었다.  
㉡ 비공식조직이 성과에 미치는 영향이 크므로 인간 중심의 경영 필요성을 인식하는 계기가 되었다.

[참고] **호오손(Hawthorne)** : 미국 시카고 근교에 있는 웨스턴일렉트릭의 호오손 지역에 있는 공장 이름이다.

### 3. 스포츠경영의 환경

#### 가. 스포츠경영 환경의 이해

##### 1) 스포츠경영 환경의 개요

- ① **스포츠경영 환경의 개념** : 스포츠와 관련된 활동을 위한 제품이나 서비스를 제공하는 조직의 비즈니스에 영향을 미치는 모든 요인  
② **스포츠경영 환경의 특성** : 스포츠 비즈니스는 환경변화가 빠르고, 환경이 복잡함에 따라 많은 불확실성을 갖게 된다. 이는 스포츠조직뿐 아니라 모든 조직이 가진 문제점이기도 하다.  
③ **불확실성의 극복** : 비즈니스 환경이 바뀌므로 불확실성이 일어나며, 환경변화를 잘 관찰해야 하고, 이에 대한 대응이 필요하다.

##### 2) 스포츠 비즈니스 환경에 영향을 미치는 요소

- ① 내부환경 : 조직 내부의 환경을 말하며, 조직, 종업원, 주주, 노동조합 등이 관련된다.

##### ② 외부환경

구분	내용
과업환경	<ul style="list-style-type: none"><li>• 조직의 과업 수행과정에서 발생하는 환경</li><li>• 소비자, 공급자, 유통자, 경쟁자, 금융기관, 관계자 등</li><li>• 조직에 직접 영향을 미치는 환경으로, 조직에 따라 다르게 나타난다.</li></ul>
일반환경	<ul style="list-style-type: none"><li>• 사회적 환경으로, 정치적·경제적·사회적·기술적·인구 통계적 환경 등</li><li>• 조직에 미치는 영향이 넓고, 대부분 조직에 일반적 영향을 미친다.</li><li>• 조직 운영에 미치는 영향은 간접적이다.</li></ul>

- ③ 개방시스템 : 조직은 외부환경과 연결되어, 상호작용해야 한다는 의미이다.

#### 나. 스포츠경영의 환경변화

##### ① 스포츠와 건강에 대한 인식 변화

- ㉠ 스포츠와 건강에 대한 인식 강화  
㉡ 참여 스포츠에 대한 인식 전환

## ② 생활체육의 확산

- ① 경제성장과 삶의 질과 가치관의 변화
- ② 생활체육의 장려로 자치단체별 스포츠시설 건립, 주 5일 근무제 확대

## ③ 스포츠경영의 글로벌화

- ① 국제스포츠 행사에서의 위상 강화
- ② 스포츠 시장의 상업주의 인식
- ③ 스포츠마케팅의 글로벌화

## ④ 기타 스포츠산업의 환경변화

- ① 스포츠용품 관련 과학 기술개발 경쟁 심화
- ② 참여·레저스포츠와 건강에 관한 관심 증대
- ③ SNS의 확산과 동영상 제작 증가 등으로 스포츠 이벤트에 관한 관심 증가

## 다. SWOT 분석

### ① SWOT 분석의 개념

- ① 경영환경을 분석·조사하는 방법으로, 강점(strength)과 약점(weakness), 기회(opportunity)와 위협(threat)을 파악하여 조직이 앞으로 나아갈 전략 방향을 도출하는 분석 방법을 말한다.
- ② 강점과 약점은 조직의 내부환경이며, 기회와 위협은 외부환경에 해당한다.

암기 SWOT 분석			
S 강점	W 약점	O 기회	T 위협

### ② 스포츠 경영환경의 SWOT 분석

구분	내용
강점 strength	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스포츠상품은 건강, 오락 등의 속성으로 인하여 높은 성장 예상</li> <li>• 스포츠마케팅에 관한 관심을 가진 대기업이 많고, 앞으로 성장 예상</li> <li>• 주 5일 근무제의 확산, 건강에 관한 관심 고조 등으로 스포츠산업의 수요가 커질 것이며, 앞으로도 지속 성장</li> </ul>
약점 weakness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스포츠산업은 다른 산업과 연관되어 경영관리가 어렵다.</li> <li>• 스포츠 수요가 개인별로 차이가 크므로 고객관리가 어렵다.</li> </ul>
기회 opportunity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경제성장의 지속과 개인소득 증대는 스포츠와 건강에 대한 수요가 지속적으로 증가</li> <li>• 주 5일 근무제 확대와 여가시간 증대는 스포츠산업 발전에 긍정적 작용</li> </ul>
위협 threat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스포츠산업의 글로벌화는 더 진전될 것으로, 세계적 기업과 경쟁이 필요</li> <li>• 스포츠는 정치적 영향을 많이 받으며, 국내 정치는 발전 여지가 많다.</li> </ul>

### ③ SWOT 분석과 전략

		외부환경	
		기회(O)	위협(T)
내부 환경	강점(S)	S-O전략 기회 활용의 강점 사용 전략 (공격전략)	S-T전략 위협 회피를 위한 강점 사용 전략 (다각화전략)
	약점(W)	W-O전략 약점 극복과 기회 활용 전략 (안정전략)	W-T전략 위협 회피와 약점 최소화 전략 (방어전략)

암기 SWOT 분석과 전략		
	기회(O)	위협(T)
강점(S)	SO 공격전략	ST 다각화전략
약점(W)	WO 안정전략	WT 방어전략

## 제2장 스포츠경영전략

### 1. 스포츠경영전략

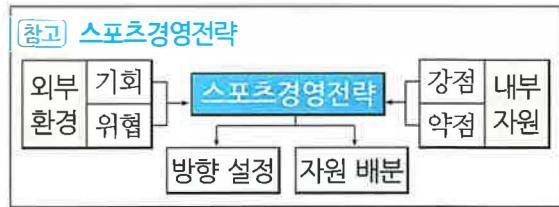
#### 가. 스포츠경영전략의 이해

##### 1) 스포츠경영전략의 개요

- ① **스포츠경영전략의 개념** : 외부환경인 기회와 위협, 내부 자원의 강점과 약점을 조화시키는 역할을 하며, 아울러 조직의 목적을 달성하는 총체적 활동과 미래에 대한 방향을 설정하는 조직의 활동을 말한다.

- ② **스포츠 비즈니스 전략의 구성요소**

$$\boxed{\text{스포츠경영전략 구성요소}} = \boxed{\text{활동 영역}} + \boxed{\text{자원 배분}} + \boxed{\text{경쟁우위}} + \boxed{\text{시너지}}$$

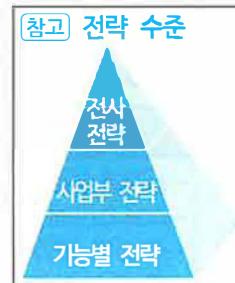


##### 2) 스포츠경영전략의 수준

- ① **전략 수준의 개념** : 전략을 수립하는 경영의 기본적 단위를 말한다.

- ② **전략 수준의 분류**

구분	중요 과제
전사적 전략	<ul style="list-style-type: none"><li>사업 분야의 결정과 조직 전체적인 효과성이 과제</li><li>최고경영자의 책임으로 수립·집행한다.</li></ul>
사업부 전략	<ul style="list-style-type: none"><li>특정 분야에서 지속적 경쟁우위의 확보</li><li>경쟁전략과 유사한 의미</li></ul>
기능별 전략	<ul style="list-style-type: none"><li>마케팅, 인사 등 기능별 자원분배와 효율성 제고</li><li>상위전략의 실행 수단의 역할</li></ul>



#### 나. 기업전략

##### 1) 기업전략의 개요

- ① 최고경영자가 기업을 원하는 방향으로 이끌기 위해 수립하는 전략
- ② 기업이 해야 할 사업과 자원 배분과 관련된 전략이다.
- ③ 사업 단위별로 전략을 수립하는 사업부 전략과는 달리 다각화된 사업들을 통합·운영하여 기업 전체의 시너지 효과를 얻는 장점이 있다.

##### 2) 굴릭의 기업전략

- ① 굴릭의 기업전략 유형

구분	목표
성장전략	<ul style="list-style-type: none"><li>규모를 증대, 사업 범위 확대 등의 공격적 전략</li><li>지속 성장을 위해 필요한 전략이다.</li><li>보유자원의 강점을 더욱 효과적으로 이용하는 기회를 만들어야 한다.</li><li>사업 확장, 신제품 개발, 경영 다각화, 인수합병, 조인트벤처, 세계시장 진출 등이다.</li></ul>
안정전략	<ul style="list-style-type: none"><li>현재 활동을 지속</li><li>시장점유율을 유지하고, 사업 확장 리스크를 회피하려는 전략</li><li>현재 사업에 만족하고 환경의 변화가 예상되지 않는 경우 선호</li><li>성장, 축소 진행 후 강점을 공고히 할 시간이 필요할 때 추구</li></ul>

축소전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>방어적 전략</li> <li>경영환경이 불리하게 진행되거나 환경의 불확실성이 지속되는 경우</li> <li>비용감축을 통해 능률을 확보하고 성과를 높이기 위함</li> <li>경영 규모나 다양성 축소</li> <li>비용 절감을 위한 다운사이징과 효율 증진을 위한 구조조정 등</li> </ul>
혼합전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>위 전략 중 둘 이상의 전략을 동시에 추구</li> <li>기업 규모가 크면 클수록 혼합전략을 선호</li> <li>경쟁이 심화하고, 환경의 변화가 빈번한 경우도 혼합전략이 필요</li> </ul>

글리(Glueck) : 미국 경영컨설턴트로, McKinsey & Company의 최고경영자를 역임하였다.

## ② 기업 수준 전략 유형의 사용 상황

구분	목표	사용 상황
성장전략	매출, 수익증대	높은 시장성장률, 경제적 호황
안정전략	수익증대	성숙 산업, 안정적 환경
축소전략	원가절감, 생존	위기, 치명적 손실 우려
혼합전략	수익증대, 원가절감	사업부제 조직, 경제적 과도기

## 3) 환경 적응적 경영전략

### ① 마일스와 스노우의 환경 적응적 경영전략의 개념

- ㉠ 환경변화에 따른 전략 유형을 분석하기 위한 도구이다.
- ㉡ 조직은 1) 기업가 정신 2) 엔지니어링 3) 관리 운영 3가지 기본적 문제를 해결하기 위해 4가지 전략 유형이 필요하다고 주장하였다.

인명) 마일스(Raymond E. Miles)와 스노우(Charles C. Snow) : 미국의 경영컨설턴트로, 저서 '조직 전략, 구조 및 프로세스'에서 경영의 제반 문제를 해결하는 결정 방식이 필요하다고 주장하였다.

- ② 환경 적응적 경영전략 유형 : 혁신형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략, 반응형 전략
- ③ 환경 적응적 경영전략의 내용

	전략 내용		전략 내용
혁신형 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>신제품 또는 신시장에 진출</li> <li>시장점유율 확대와 매출액 증대</li> <li>경영혁신 마인드에 주력</li> </ul>	분석형 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>방어형과 혁신형의 합침</li> <li>빠른 추종자(fast follower) 역할</li> <li>시장 통찰력 강화</li> </ul>
방어형 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>기존제품으로 기존시장 공략</li> <li>현상 유지전략</li> <li>비용 효율성에 주력</li> </ul>	반응형 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>시장 흐름에 순응</li> <li>낙오형</li> </ul>

참고) 혁신형 전략과 반응형 전략 : 번역자에 따라 혁신형 전략은 공격형 전략으로, 반응형 전략을 낙오형 전략이라고 하기도 한다.

## 다. 경쟁우위와 전략적 사업 단위

### 1) 경쟁우위(competitive advantage)

- ㉠ 경영전략은 경쟁우위의 획득과 지속적 발전을 목적으로 한다.
- ㉡ 경쟁우위란 경쟁자에 비해 상대적 우위를 나타내는 것으로, 경쟁자보다 높은 성과를 실현하거나, 실현할 수 있는 잠재력을 갖추는 것을 말한다.
- ㉢ 경쟁우위의 원천은 품질, 서비스, 원가, 유통, 인지도, 상품개발 등 다양한 요소가 있다.

### 2) 전략사업단위(SBU, strategic business unit)

- ① 전략사업단위의 개념 : 경영전략을 수행할 수 있는 조직의 수준을 의미하며, 전략의 수립과 집행의 기본 단위를 말한다.

## ② 전략사업단위의 요건

- ⑦ 다른 전략사업단위와 구별할 수 있는 독자적 사업과 분명한 목표
- ⑧ 시장에서 경쟁자와 경쟁 관계 성립
- ⑨ 경영의 기능인 생산, 마케팅, 자금 등의 독자적 통제 능력

## 라. 미션과 비전

### 1) 미션(mission)과 비전(vision)의 개념

구분	내용
미션	<ul style="list-style-type: none"><li>• 미션의 개념 : 조직의 존재 목적과 사회적 사명 또는 임무</li><li>• 미션 달성을 위해 조직이 존재하며, 이에 적합한 자원분배가 가능하며</li><li>• 미션에 따라 전략의 구체화가 가능</li></ul>
비전	<ul style="list-style-type: none"><li>• 비전의 개념 : 성장전략을 통해 미래에 달성하고자 하는 조직의 상</li><li>• 비전을 구체화하면 조직 목적 설정과 발전 방향의 구체화가 가능</li><li>• 비전은 구성원들에게 발전 방향을 제시하고, 조직에 활력을 불어넣는다.</li></ul>

## 2. 스포츠경영전략 수립

### 가. 기업과 사업구조

#### 1) 기업 사업구조의 이해

① 사업구조의 개념 : 대부분 조직은 다양한 사업을 전개하고 있다. 조직이 전개하고 있는 사업영역 구성을 사업구조라 한다.

**[사례] 사업구조 사례 :** 대한축구협회의 경우 K리그 등 각 연맹을 관리 감독하는 업무와 국가대표팀 운영, 우수선수 육성, 스폰서십, 축구 관련 마케팅 활동을 전개하고 있다. 이러한 사업들이 대한축구협회의 사업구조이다.

② 사업구조분석의 개념 : 사업구조가 다양하므로 사업에 따라 내부 요인과 외부환경에 대해 평가하고, 이를 바탕으로 적합한 목표와 전략을 제시하는 활동을 말한다. 사업구조분석을 통하여 조직 전체의 경영전략을 만들 수 있다.

#### 2) 단일사업구조와 복수 사업구조

##### ① 사업구조에 따른 기업 분류

- ⑦ 단일사업 구조 기업 : 단 하나의 업종으로 사업을 운영하는 기업
- ⑧ 복수사업 구조 기업 : 상호 관련성이 적은 여러 시장에 진출하여 많은 제품과 서비스를 공급하는 구조를 갖춘 기업

##### ② 단일사업구조

- ⑦ 경쟁우위의 축적
- ⑧ 자원의 집중
- ⑨ 해당 산업의 성장 둔화 시 높은 위협
- ⑩ 경영성과의 급격한 변화 가능성성이 크다.
- ⑪ 기회비용이 상대적으로 높다.

### 나. 포트폴리오 전략

① 포트폴리오(portfolio)의 개념 : 조직은 전개하고 있는 사업이 다양하므로, 사업부별 환경을 분석하여 적응할 수 있는 전략을 개발하거나, 최적의 투자 방법을 결정하는 활동

**[참고] 포트폴리오의 본래 의미 :** 주식투자에서 위험을 줄일 수 있도록 분산투자를 위한 투자 조합을 의미하거나, 금융기관 또는 개인이 보유하고 있는 금융 자산 명세를 말한다. 그러나 여기서는 일반적으로 2개 이상의 사업에 대한 투자를 결정할 때 사용하는 전략의 의미로 활용되고 있다.

## ② 포트폴리오 전략의 특징

- ㉠ 다양한 여러 사업부의 존재를 전제로 하여 현재와 미래의 사업에 대한 전략계획을 수립할 수 있다.
- ㉡ 자원의 배분, 개별 사업부의 전략 수립, 성과목표의 설정, 사업의 균형 있는 평가 등으로 사용할 수 있다.

## ③ 포트폴리오의 대표적 전략모형 : BCG 매트릭스와 GE/맥킨지 매트릭스

### 다. BCG 매트릭스

#### 1) BCG 매트릭스의 이해

① BCG 매트릭스의 개념 : Boston Consulting Group이 개발한 기법으로, ‘시장 성장-점유율 매트릭스’라고도 한다. 시장성장률과 상대적 시장점유율로 구성되어 있다.

#### ② BCG 매트릭스의 특징

- ㉠ 원의 크기는 매출액 등의 규모를 나타낸다.
- ㉡ 수직축은 시장성장률, 수평축은 상대적 시장점유율을 나타낸다.

#### ③ 시장성장률과 상대적 시장점유율

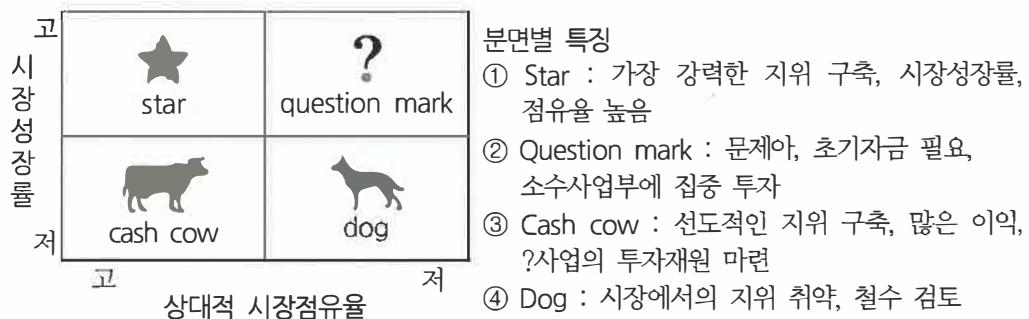
- ㉠ 시장성장률 : 사업부가 속한 시장의 성장률을 나타내며, 시장성장률이 높거나, 낮다는 구분은 경제성장률 등을 고려하여 정한다.
- ㉡ 상대적 시장점유율 : 해당 시장에서 점유율이 가장 높은 기업에 대한 자사의 점유율을 비교하여 백분율로 계산하며, 계산 공식은 아래와 같다.

공식	$\text{상대적 시장점유율} = \frac{\text{특정 시장에서 특정 기업의 시장점유율}}{\text{특정 시장에서 1위 기업의 시장점유율}} \times 100$
----	---

#### 참고 BCG 매트릭스는 왜 상대적 시장점유율을 적용하는가?

- 1) BCG 매트릭스의 가로변은 시장점유율이 아니고 상대적 시장점유율이다. 상대적 시장점유율의 반대 개념은 절대적 시장점유율이고, 이를 시장점유율(M/S, Market share)이라고 통용한다.
- 2) 상대적 시장점유율은 동일 시장에서 가장 큰 점유율을 가진 경쟁자를 1로 하고 이와 비교하여 자사의 시장점유율을 상대적 시장점유율이라고 한다. 상대적 시장점유율에서 원의 크기는 매출액 크기와 비례한다는 것을 알 수 있으므로 상대적 시장점유율을 적용한다.

#### ④ BCG 매트릭스 모형



#### 2) BCG 매트릭스에 의한 사업부 유형

구분	사업부 특징	
star 사업부 ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 높은 시장점유율과 시장성장률</li> <li>• 향후 주력사업 부분으로 성장 가능성이 큼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현금의 많은 소비와 창출</li> <li>• 집중 투자의 필요</li> </ul>
question mark ? 사업부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 낮은 시장점유율과 높은 시장성장률</li> <li>• 시장점유율 상승을 위한 자금과 노력이 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장 성장 가능성이 크다.</li> </ul>
cash cow 사업부 🐄	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 낮은 시장성장률과 높은 시장점유율</li> <li>• 많은 현금 창출로 다른 부문에 투자자금 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성장성이 낮아 투자를 억제</li> </ul>

<b>dog</b> 사업부 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 낮은 시장점유율과 시장성장률</li> <li>• 시장 위치가 불안하여 현금 창출과 점유율 상승이 어렵다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현금 유입보다 유출이 많음</li> <li>• 철수하는 것이 바람직</li> </ul>
--	--	---

#### 【경고】 BCG 매트릭스의 각 분면을 쉽게 기억하자

- 1) star ★ : 밤하늘의 별 또는 인기 연예인을 스타라고 한다. 시장점유율도 높고, 시장성장률까지 높으면 이는 하늘의 별만큼 빛나는 비즈니스를 뜻한다.
- 2) question mark ? : 시장점유율은 낮지만, 성장률이 높으면 크게 성공할 가능성이 있거나, 반대로 성장하지 못할 수도 있다. 앞으로 어떻게 바뀔지 알 수 없다는 의미로 의문 부호를 사용한다.
- 3) cash cow 🐄 : 현금 젖소이다. 시장성장률은 낮지만, 상대적 시장점유율이 높다. 현금 유입이 많이 일어나므로 투자자금을 확보할 수 있어 중요하며, 현금을 많이 확보할 수 있어 흡사 젖소로부터 현금을 얻을 수 있다는 것을 의미한다.
- 4) dog 🐕 : 시장점유율로 낮고, 시장성장률도 낮은 경우는 개판이 된다. 흔히들 잘못되었거나 결과가 나쁜 경우를 개판이라고 한다.

### 3) BCG 매트릭스와 비즈니스 전략

#### ① BCG 매트릭스 분면별 추진 전략

- ① star : 유지전략, 확대전략
- ② question mark : 확대전략, 수확전략, 철수전략
- ③ cash cow : 유지전략
- ④ dog : 수확전략, 철수전략

② BCG 매트릭스에서의 바람직한 순환경로 : BCG 매트릭스의 각 포트폴리오에서 성공적인 제품(또는 사업부) 경로는 Question mark→Star→Cash cow로 이어진 후 마지막에 Dog(철수)로 이어져야 한다.



### 라. GE/Mckinsey 매트릭스

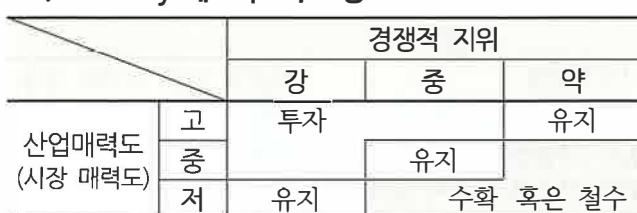
#### 1) GE/Mckinsey 매트릭스의 개발

- ① GE/Mckinsey 매트릭스의 개념 : BCG 매트릭스의 약점인 분석의 단순성을 보완하기 위해 GE가 맥킨지의 도움으로 자사의 사업부를 분석하기 위해 개발한 매트릭스
- ② GE/Mckinsey 매트릭스의 구성 : 크게 산업 매력도와 자사의 경쟁 지위의 2가지 요소로 구성

#### 2) 산업 매력도와 경쟁적 지위

- ① 산업 매력도 : 시장규모와 성장률, 기술적 특성, 경쟁 강도, 진입 및 철수장벽, 경기 변동성, 자본 수요, 현재 및 미래의 산업 수익성, 정부 정책 등의 중요성을 반영하여 결정한다. 한편 산업 매력도를 시장 매력도라고도 한다.
  - ② 경쟁적 지위 : 시장점유율, 원가경쟁력, 제품의 품질과 서비스, 기술 능력, 경영 능력 등의 다양한 요인을 포괄적으로 반영
- 경향 필기시험 출제 경향 : 산업 매력도를 시장 매력도라고 하여 시험에 출제되었다. 같은 의미이다.

#### 3) GE/Mckinsey 매트릭스의 모형도



#### **(참고) GE/Mckinsey 매트릭스**

- 1) BCG 매트릭스가  $2 \times 2$  형태로 사업구조를 분석하는 것은 간편한 장점이 있지만 상세한 분석은 어려운 단점을 동시에 갖고 있고, 이를 보완한 것이 GE/Mckinsey 매트릭스이다.
- 2) 위 표에서 경쟁적 지위와 산업매력도 2가지 요인으로 만들어진 것은 학습자의 이해를 돋기 위해 간단하게  $3 \times 3$  형태로 표시한 것이지만 실제로는 여러 세부 요인을 나누어 분석하기 때문에 매우 복잡하게 분석하는 단점과 정교한 분석이 가능한 장점을 동시에 갖고 있다.
- 3) GE/Mckinsey 매트릭스에 대해 시험에 출제되는 내용은 포트폴리오 분석 방법의 대표적 경우를 묻는 유형으로, 이는 BCG 매트릭스와 GE/Mckinsey 매트릭스이다.

## **파. 성장전략**

### **1) 성장전략의 이해**

#### **① 성장전략의 중요성**

- ㉠ 조직은 지속적 성장(going concern)을 추구하므로, 이를 실현하기 위해서는 성장이 중요하다.
  - ㉡ 앤소프 모델은 4분면을 제품과 시장, 기존과 새로움으로 구분하여, 조직의 성장 방향을 설정한다.
- [인물] 앤소프(Igor Ansoff)** : 러시아 학자로, 전략경영의 창시자라 할 만큼 큰 영향을 미쳤다.

#### **② 성장전략의 다른 명칭** : 앤소프 모델이라고 하며, ‘성장 벡터’, ‘시장·제품 매트릭스’라고도 한다.

**(참고) 벡터(vector)** : 본래의 의미는 크기와 방향을 가지고 있는 양을 나타내는 물리량을 말한다.

### **2) 시장제품 매트릭스**

#### **① 시장제품 매트릭스 개요**

		시장	
		기존시장	신시장
제품	기존제품	시장침투전략	시장개발전략
	신제품	신제품개발전략	경영다각화전략

#### **② 성장 벡터에 의한 성장전략의 유형**

구분	중요 전략의 유형
시장침투전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장 점유율을 증대시키는 전략</li> <li>• 경쟁품 사용자에게 자사품 사용 권유</li> <li>• 미사용자에게는 제품 사용 권유</li> </ul>
시장개발전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 시장을 개발하는 전략</li> <li>• 잠재고객을 발굴하여 기존제품으로 욕구 충족</li> </ul>
신제품개발전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객의 잠재수요를 충족하는 신제품 개발 전략</li> <li>• 새로운 기능의 추가 및 디자인 변경을 포함한다.</li> </ul>
경영다각화전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 사업과 다른 분야에서 성장 기회를 발견하는 전략</li> </ul>

#### **③ 경영 다각화전략의 구분**

- ㉠ 집중적 다각화 : 현재 사업과 관련 있는 다각화
- ㉡ 수평적 다각화 : 현재 사업과 관련이 없지만, 현재의 고객이 소구하는 다각화
- ㉢ 복합적 다각화 : 현재의 기술 및 시장과 관련이 없는 다각화

#### **④ 시장제품 매트릭스의 핵심 요소**

- ㉠ 상품과 시장 범위 : 현 상품과 시장의 범위는 어떻게 확장할 것인가?
- ㉡ 성장 벡터 : 어떤 방향으로 성장을 유도할 것인가?
- ㉢ 경쟁우위 : 선택 영역에서 경쟁우위를 어떻게 확보할 것인가?
- ㉣ 시너지 : 확장했을 때 얻을 수 있는 시너지 효과는 무엇인가?

## 바. 경쟁전략

### 1) 경쟁전략의 개요

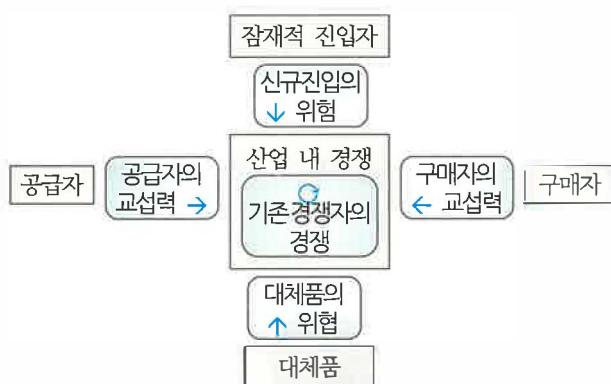
- ① 경쟁전략의 개념 : 시장에서 경쟁자보다 높은 경쟁우위를 유지하는 방안을 모색하는 전략으로, 경쟁자와 비교하여 경쟁우위를 확보하는 것을 목적으로 한다.
- ② 경쟁전략 수립을 위한 선결과제
  - ① 장기적 수익이 보장되는 매력 산업 여부에 관한 결정
  - ② 해당 산업에서 상대적인 경쟁우위에 대한 수준의 결정

### 2) 5가지 경쟁요인

#### ① 5가지 경쟁요인의 개념

- ① 조직 수익성은 산업 내 경쟁 관계뿐 아니고, 산업 전체의 수익성도 고려되어야 한다.
- ② 이를 분석하는 체계로서 5가지 경쟁요인 분석을 활용하도록 마이클 포터가 제시하였다.

#### ② 5가지 경쟁요인의 모델



### 3) 본원적 경쟁전략

#### ① 본원적 경쟁전략의 요소

구분	내용
원가우위전략	<ul style="list-style-type: none"><li>• 개념 : 원가에 영향을 미치는 여러 요인을 통제하여 더욱 저렴한 가격으로 상품을 제공하여 경쟁우위를 지키려는 전략</li><li>• 원가 우위 요소 : 규모의 경제, 학습 효과, 설비자동화, 제품설계, 투입비용, 공정기술, 입지 등</li></ul>
차별화전략	<ul style="list-style-type: none"><li>• 개념 : 경쟁상품과 비교하여 구별되는 특징을 갖는 전략을 말한다. 차별화를 위해 추가로 필요한 비용 이상을 가격에 부담시키지 못하면 원가 압박의 요인으로 작용한다.</li><li>• 차별화 요소 : 제품의 디자인이나 성능, 서비스, 마케팅 집중도, 원재료의 품질, 입지 조건, 종업원의 경험과 숙련도, 특정 활동을 수행하는 방법 등</li></ul>
집중전략	<ul style="list-style-type: none"><li>• 개념 : 특정 집단, 특정 상품, 특정 지역 등 제한된 시장을 집중적으로 공략하는 전략을 말한다.</li><li>• 집중화 요소 : 시장 내 이질적인 세시장이 존재하는 경우, 세시장 내에서 선도기업들이 관심이 없거나, 세시장의 성장 잠재력이 크거나, 수익성이 높은 경우</li></ul>

#### ② 본원적 경쟁전략의 모형



**참고** **집중전략** : 표의 아래부분인 원가 우위 집중전략과 차별화 우위 집중전략을 합쳐 집중전략이라고도 한다.

**경향** **본원적 경쟁전략** : 필기 실기 모두 자주 출제되는 부분이다.

## 사. 혁신전략

### 1) 혁신전략의 개요

- ① 혁신전략의 개념 : 경영환경은 항상 변화하므로, 이에 적응하기 위해서는 조직 내부를 항상 혁신해야 한다. 기존 방식을 새롭게 바꾸어 경쟁우위를 점하고자 하는 전략을 말한다.
- ② 혁신전략의 요소 : 유통망의 개척, 새로운 시장의 발굴, 신기술 개발 등

### 2) 경영혁신기법

구분	내용
리스트럭처링 restructuring	사업구조를 재구축한다는 의미로, 사업의 개발·생산·유통 시스템을 재편성하여 발전 가능성이 큰 방향으로 사업구조를 바꾸거나 비교우위가 있는 사업에 투자재원을 집중적으로 투입하는 경영혁신기법
리엔지니어링 re-engineering	생산성 향상을 위해 개선의 차원을 넘어, 원점에서 다시 시작하여 조직구조를 재창조하고자 하는 경영혁신기법
아웃소싱	경영 효과 및 효율의 극대화를 위한 방안으로 제삼자에게 위탁하는 활동
컨커런트 엔지니어링 concurrent engineering	제품설계와 제조, 지원 요소 등을 동시에 고려하여 제품을 개발하는 것으로, 생산리드타임을 획기적으로 단축시킨다.(=동시 공학)
벤치마킹 bench marking	특정 분야에서 우수한 경쟁자를 기준으로 삼아 자신과 차이를 비교 분석하여, 좋은 점을 인용하는 경영혁신기법
고객 만족경영 CS, customer satisfaction	경영의 모든 부문을 고객의 처지에서 생각하고, 진정한 의미에서 고객을 만족시켜 기업의 생존을 유지하고자 하는 경영혁신기법
6시그마 6-sigma	품질 수준을 정량적으로 평가하고, 효율적인 품질 문화를 조성하며, 품질혁신과 고객 만족을 달성하기 위해 전사적으로 실행하는 경영혁신기법
전략적 제휴	조직(특히 경쟁 관계) 간에 특정 사업·업무에 대해 협력 관계를 맺어 상호 보완적으로 제품, 시설, 기능, 기술을 공유하도록 하는 계약

## 제3장 스포츠 조직관리

### 1. 스포츠 조직의 구조

#### 가. 스포츠 조직구조의 이해

##### 1) 스포츠 조직구조의 개요

- ① **스포츠조직의 개념** : 스포츠산업과 관련된 모든 형태의 사회적 집단을 말하며, 설정된 목표 달성을 위해 구조를 갖추어 운영되는 조직
- ② **스포츠 조직구조의 개념** : 스포츠조직 내에서 부분 간 확립된 관계
- ③ **스포츠 조직구조의 특성**
  - ⑦ 스포츠산업과의 관련성
  - ⑧ 사회적 조직
  - ⑨ 목표 지향
  - ⑩ 구조적 활동
  - ⑪ 구성원과 비구성원의 구분이 비교적 유연

##### 2) 스포츠 조직구조 관련 개념의 이해

###### ① 직위와 지위

- ⑦ 직위(position) : 조직 내에서 개인이 담당하는 직무와 이에 따른 책임이 관련된 자리로 분업의 의미를 내포
- ⑧ 지위(status) : 직위에 계층을 더한 것으로, 서열 의식이 내포된 개념

###### ② 역할 관계

- ⑦ 역할(role) : 직위와 지위를 가진 구성원이 해야 할 업무에 대한 기대
- ⑧ 역할 관계 : 조직 내에서 역할과 역할의 관계

###### ③ 권력과 권위

- ⑦ 권력(power) : 지시, 명령 등으로 다른 사람에게 영향을 미치는 능력
- ⑧ 권위(authority) : 정당한 권력을 행사하는 행위

###### ④ 시너지 효과

- ⑦ 조직의 각 기능이 상호 작용을 통해 성과의 상승 작용을 말한다.
- ⑧ 스포츠조직인 SK 스포츠단이 와이번스 프로야구단, 나이츠 프로농구단, T1 프로게임단을 함께 운영하는 것이 사례이다.

##### 3) 스포츠조직의 일반적 경영원칙

- ⑦ 명령 일원화의 원칙
- ⑧ 전문화의 원칙
- ⑨ 감독 한계의 원칙
- ⑩ 권한과 책임의 원칙
- ⑪ 계층 단축화의 원칙
- ⑫ 조정의 원칙

##### 4) 파킨슨 법칙(Parkinson's law)

- ① **파킨슨 법칙의 개요** : 조직은 업무의 경증이나 업무량과 관계없이 구성원 수가 일정하게 증가하거나, 증원하기를 바란다는 법칙

**인명** **파킨슨(Parkinson)** : 영국의 역사학자이자 경영연구자로, 파킨슨 법칙을 통해 경영 발전에 이바지하였다.

**참고** **파킨슨 법칙의 배경** : 제2차 세계대전 당시 영국 해군은 장병이 약 15만 명 정도였지만 종전 후 군축계획에 따라 10만 명 정도로 줄었다. 전체 병력이 감소하였지만, 해군본부 근무 인력은 2,000명에서 3,000명 정도로 오히려 늘어났다. 이는 많은 관리자가 부하 수를 늘리려고 하고, 인력이 늘어남에 따라 필요하지 않더라도 새로운 일들(주로 지시, 규제 등)을 만들어 시행한 것이다. 이처럼 조직은 업무의 경증·과다와 관련 없이 구성원(특히 부하) 수를 늘리려는 병폐가 있다는 의미로, 영국 파킨슨이 주장하였다.

## 나. 스포츠조직의 구조 형태

### 1) 일반적 조직 형태

- ① 라인과 스텝 조직 : 전통적 조직 형태로, 스포츠용품업 등에 적합
- ② 기능별 조직 : 생산·판매·관리 등 업무 기능을 중심으로 분장하며, 스포츠시설업 등에 적합
- ③ 제품별 조직 : 사업부제 형태의 조직구조로, 생산 또는 판매상품별 담당 조직
- ④ 팀 조직
  - ㉠ 팀 조직의 개념 : 목표 달성과 시너지 창출을 위해 팀으로 구성 운영되는 조직
  - ㉡ 팀 조직의 특성 : 기능 중심에서 과제 중심으로 조직구조가 바뀌며, 신속한 의사결정, 자율권과 책임이 강화된다.
- ⑤ 공식·비공식조직 : 공식적 조직과 비공식적 조직이 있으며, 후자의 경우 친목 단체 등

### 2) 특수한 조직 형태

#### ① 매트릭스(matrix) 조직

- ㉠ 매트릭스 조직의 개념 : 동일한 사람이 이중적 권한 구조를 형성하여 명령 통일의 원칙이 무시되며, 영구적 기능과 임정적 기능을 동시에 수행할 수 있도록 설계된 조직을 말한다.



#### ㉡ 매트릭스 조직의 특성

- 시장변화에 유연한 대처
- 목표 달성을 위해 과업 지향적 팀 운영
- 의사결정의 책임소재가 불명확한 단점
- 복수의 지휘계통으로 인한 중첩 현상과 조직 내 갈등 발생 우려
- 과업 지향팀은 기능별 부분에서 차출되어 한시적으로 운영하고, 기능별 조직은 상시적 운영되는 경우가 대부분이다.

#### ② 네트워크(network) 조직

- ㉠ 네트워크 조직의 개념 : 서로 독립성을 유지하는 개별 조직이 다른 조직이 보유한 자원을 활용하기 위하여 수직적, 수평적, 공간적 신뢰 관계로 연결된 조직

#### ㉡ 네트워크 조직의 장점

- 조직간 수평적 연결로 계층 간 정보 흐름의 단절 위험을 회피할 수 있다.
- 새로운 가치 창출과 시장변화에 유연한 대응이 가능하다.

#### ㉢ 네트워크 조직의 단점

- 관리가 수월하지 않다.
- 조직 간 갈등관리가 어렵고, 문제가 생기면 조직 전체가 위험에 빠질 수도 있다.
- 본래 목적과 달리 활동이 유기적으로 진행될 가능성성이 작아진다.

### 3) 수혜자에 따른 스포츠조직

구분	내용
호혜조직	스포츠조직에 가입된 모든 구성원이 수혜자인 경우로, <u>스포츠동호회 조직</u>
사업조직	스포츠조직의 소유자가 수혜자인 경우로, <u>스포츠 센터·프로스포츠팀</u>
봉사조직	스포츠조직의 이용자가 수혜자인 경우로, 종목별 연맹, 협회, YMCA
공익조직	공익을 위한 스포츠조직으로, 문화체육관광부, 지자체의 스포츠 관리조직

## 다. 스포츠조직의 구성요소

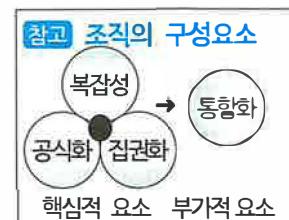
### 1) 스포츠조직의 구성요소

#### ① 스포츠조직 구성요소의 개념

- ⑦ 핵심적 요소는 복잡성(complexity), 공식화(formalization), 집권화(centralization)
- ⑧ 부가적 요소로 통합화(integration)

#### ② 핵심적 요소와 부가적 요소

구분	목표		
핵심적 요소	복잡성	조직 분화를 지향	
	공식화	직무의 표준화를 지향	
	집권화	의사결정 권한 정도 지향	
부가적 요소	통합화	조직 활동의 조정 및 통합	



### 2) 복잡성

① 복잡성의 개념 : 조직의 분화 상태를 알 수 있고, 권위의 계층을 알 수 있는 요소로, 분화가 심화하면 복잡성이 증대한다.

#### ② 분화의 형태

- ⑦ 수평적 분화 : 조직 내 부서 간 다른 역할의 수행으로 발생하는 것으로, 전문화와 부문화로 구분
- ⑧ 수직적 분화 : 조직 내 계층의 수를 나누는 것으로, 계층이 많을수록 복잡성은 상대적으로 증대
- ⑨ 지역적 분화 : 지리적 분화



### 3) 공식화

① 공식화의 개념 : 조직 내 직무가 표준화되어 있는 정도를 나타내는 것으로, 조직 구성원들의 행위와 태도를 규제한다. 공식화를 달리 직무 표준화라고도 한다.

#### ② 직무 표준화의 정도

구분	높음	낮음
내용	공식 조직, 제조부서, 하위 계층 등으로 직무 수행이 정형화되어 있고 재량권이 미약하다.	비공식조직, 연구개발부서, 상위계층 등으로 규정이 적어 재량권 발휘가 가능하다.

### 4) 집권화

#### ① 집권화의 개념

- ⑦ 의사결정 권한의 배분 정도를 나타낸다.
- ⑧ 권한이 상층부에 집중된 상태는 집권화
- ⑨ 권한이 하층부에 집중되었으면 분권화
- ⑩ 권한의 개념 : 상부의 지침 없이 스스로 결정할 수 있는 공식적 권리



### 5) 통합

#### ① 통합의 개념

- ⑦ 조직 분화가 심화하면 조정과 통합이 필요하다.
- ⑧ 조직이 과업을 수행하면서 부서 간 이견을 조정하고 통합시키는 과정
- ⑨ 분화와 통합의 연관성 : 통합은 분화가 전제되므로 상호 연관성을 갖고 있다. 조직이 과업을 유기적으로 수행하려면 분화와 통합이 효율적으로 작용할 수 있어야 한다.

## 라. 조직구조의 유형

### 1) 조직을 이루는 5가지 부문

① 민츠버그의 조직의 5가지 부분 : 조직은 5가지 기본 부문으로 구성

② 구성 : 경영층, 중간라인, 업무핵심층, 테크노스트리처, 지원 스텝

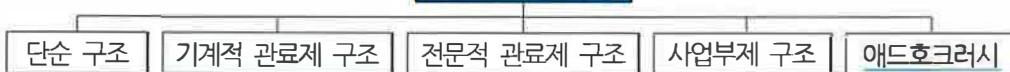
**인명** 민츠버그(Henry Mintzberg) : 경영자가 직무를 수행하는데 필요한 행동 범주인 경영자 역할을 주장하였다. 캐나다 맥길대학교 교수이다.



### 2) 조직구조의 유형

#### ① 조직구조의 유형

#### 조직구조의 유형



**참고** **애드호크러시(adhocracy)** : 유기적 임시 조직이다. 애드호크러시는 2차 세계대전 중 미국의 특수임무를 수행했던 기동타격대 애드혹팀(adhoc team)에서 유래되었고, 임무가 완수되면 해산 후 새로운 임무가 주어지면 재구성된다.

#### ② 조직구조의 유형별 특성

구분	내용
단순 구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>단순한 조직구조 형태</li> <li>공식화 정도가 낮다.</li> <li>신속성과 유연성이 장점</li> <li>최고경영자에 의한 조직성과가 크다.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직의 핵심 부분 : 경영층</li> </ul>
기계적 관료제 구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>대규모 조직에서 발생</li> <li>반복적, 연속적 작업이 계속</li> <li>라인과 스텝 조직으로 편재</li> <li>작업 표준화가 필요</li> <li>장점은 효율성과 합리성을 추구</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직의 핵심 부분 : 테크노스트리처</li> </ul>
전문적 관료제 구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>컨설팅회사, 회계사무소 등 전문성이 요구되는 조직에 적합</li> <li>높은 기술·지식 소유한 전문가들이 상당한 통제 권한과 재량을 행사</li> <li>전문가 구성 업무부서가 핵심적 역할 수행</li> <li>스텝은 일상적 지원업무 담당</li> <li>복잡하지만 안정적 업무에 적합하며, 유행에 민감</li> <li>수평적, 수직적 분권화된 구조</li> <li>구성원들에게 많은 권한 위임</li> <li>단점은 수평적 갈등 조정이 어렵고, 전문가에게 재량권이 많아 개인적 판단의 오류가 전체에 미치는 영향이 클 수 있다.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직의 핵심 부분 : 업무핵심층</li> </ul>
사업부제 구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>제품, 지역 또는 고객 단위별로 분할되어 운영</li> <li>손익 발생 기본 단위는 사업부이다.</li> <li>구매, 생산 및 판매 활동을 수행하는 분권적 조직으로, 독립적으로 운영되며 사업부 간 조정 필요성은 크지 않다.</li> <li>장점은 자원의 효율적 배분 가능, 위험 분산, 환경변화에 능동적 대응 등이다.</li> <li>단점은 통제 기능 약화</li> <li>본부가 사업부 권한을 침범할 우려가 존재</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직의 핵심 부분 : 중간라인</li> </ul>

애드호크러시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Task force로 구성되어 임무가 완수되면 해산되는 임시 조직</li> <li>• 수평적 직무 전문화가 이루어지며 프로젝트 중심으로 운영</li> <li>• 구성원의 능력을 발휘하기 수월하여 혁신성이 강함</li> <li>• 고객 요구와 시장변화에 신속하게 대응 가능</li> <li>• 책임이 명확하지 못한 경우가 발생할 수 있다.</li> </ul> <p>• 조직의 핵심 부분 : 지원 스텝</p>
--------	---

**경험** 조직의 핵심 부분 : 위의 조직구조 유형과 유형별 특성을 연결하는 것으로, 실기시험에 출제되기도 한다.

## 마. 조직설계

### 1) 조직설계의 개요

① 조직설계의 개념 : 조직의 목표를 달성하기 위해 조직구조를 구축하거나, 기존의 구조를 변경하는 활동

#### ② 조직설계의 기본원칙

- ① 조직설계 기본원칙 : 조직설계의 기본원칙은 분화와 부문화로 구분
- ② 분화 : 전체 과업을 더 작은 과업 단위로 세분화하는 활동
- ③ 부문화 : 분화된 단위들을 전체 효율성을 높이기 위해 결합하는 활동



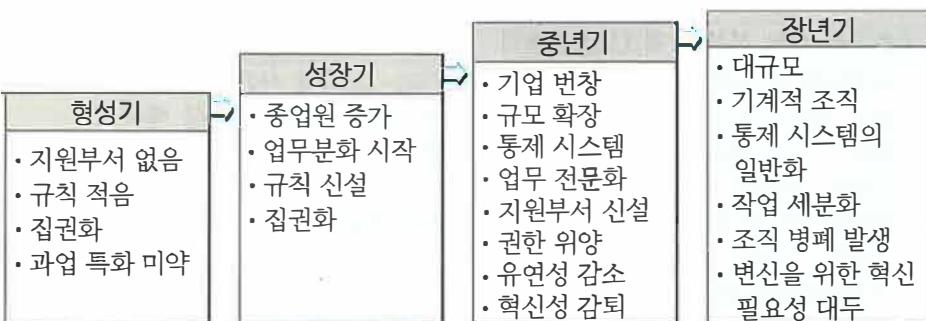
### 2) 조직설계의 영향요인

① 조직설계의 영향요인 : 환경, 전략, 기술, 사람, 규모, 라이프사이클 등

#### ② 조직 규모와 구조의 관계

구분	대기업	중소기업
내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직원의 업무의 세분화, 전문화</li> <li>• 규칙에 따른 조직 통제</li> <li>• 관료적, 기계적, 수직적 조직구조</li> <li>• 안정과 성장을 위한 혼합전략 선호</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노동 분화가 미약</li> <li>• 상황변화에 따른 창의성 요구</li> <li>• 성장전략, 고수익전략을 선호</li> <li>• 규칙의 종류가 적음</li> <li>• 유기적, 적응적 조직구조</li> </ul>

#### ③ 라이프사이클과 조직구조의 관계



## 2. 스포츠 인적자원관리

### 가. 인적자원관리의 개념

#### 1) 인적자원관리의 개요

① 인적자원관리(HRM, human resources management)의 개념

- ① 조직에 필요한 인력을 확보하고, 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 조치하여 조직의 목표를 달성하고, 개인의 성장과 발전을 위한 관리 활동
- ② 인적자원관리에서는 인적자원을 투자자산의 관점으로 양성하고자 한다.

## ② 인적자원관리의 목표

- ① 필요한 인력의 확보
- ㉡ 보유 인력의 능력 개발
- ㉢ 개인의 성장과 발전의 기반
- ㉣ 개인 목표와 조직 목표가 동시 달성하는 목표의 통합

## ③ 인적자원관리의 중요성

- ㉠ 조직 목표는 인적자원에 의해 달성
- ㉡ 인적자원 간의 경쟁심을 유발하면 조직 전체의 성과가 향상
- ㉢ 인적자원의 만족은 외부 고객으로 연결되어 고객 만족이 가능

## 2) 인적자원관리의 절차

### ① 인적자원관리의 일반적 절차



### ② 인적자원관리의 내용

구분	내용
계획 수립	인적자원 운용에 관한 종합적 계획 수립
채용관리	모집을 통하여 선발하고, 채용
인적자원개발	교육 훈련과 개발
평가관리	인적자원의 평가·보상·처벌
보직 관리	인적자원의 보직·교체와 이직 관리
퇴직 관리	인적자원의 퇴직 관리, 분리라고도 한다.

## 나. 인적자원관리의 계획과 통제

### 1) 인적자원관리의 계획 수립

#### ① 인적자원관리 계획 수립의 개념

- ㉠ 조직에 필요한 인력의 질과 양에 대한 계획을 수립하는 것을 말한다.
- ㉡ 현재 또는 미래에 예상되는 인력의 수요를 파악하고, 이에 따라 기업의 확장 또는 축소 계획, 인력 이동 현황 등을 고려하여 결정한다.

#### ② 인적자원관리 계획 수립의 절차

- ㉠ 개념 : 현재의 인적자원에 대한 평가, 미래의 인적자원에 대한 예측과 인적자원의 수요를 만족시키기 위한 프로그램 개발 등의 절차로 진행
- ㉡ 단계별 절차
  - 1단계 : 현재의 인적자원에 대한 평가
  - 2단계 : 미래 인적자원의 수요예측
  - 3단계 : 인적자원의 수요 충족을 위한 프로그램 개발
  - 4단계 : 정기적 평가와 수정

### 2) 인적자원의 통제

#### ① 인적자원 통제의 개념 : 조직의 목적 또는 방침에 따라 인적자원의 행위를 제한하거나 제약하는 활동

#### ② 인적자원 통제의 구분

- ㉠ 사전 통제 : 예상 문제를 사전에 발견하고 조치하는 방법으로, 선발이 대표적 경우
- ㉡ 사후 통제 : 결과에 따라 문제를 발견하고 조치하는 방법으로 업적평가, 전보, 면직, 보상 등

## 다. 직무의 설계와 분석, 평가

### 1) 직무설계

① 직무설계의 개념 : 구성원의 수행직무 내용과 방법 및 관계를 구체화하여 조직의 생산성 향상, 구성원의 동기 부여, 조직과 구성원의 목표 통합을 이룰 수 있도록 조직의 직무를 설계하는 것을 말한다.

#### ② 직무설계의 목적

- |             |             |                    |
|-------------|-------------|--------------------|
| ㉠ 직무 만족의 증대 | ㉡ 작업 생산성 향상 | ㉢ 제품의 질적 개선과 원가절감  |
| ㉡ 훈련비용의 감소  | ㉣ 상하 관계의 개선 | ㉣ 신기술 도입에 대한 빠른 적응 |

#### ③ 직무설계 개념의 변화

전통적 직무설계	동기 부여적 직무설계
• 효율성을 추구하는 직무 관점 • 직무를 중심으로 사람이 적응	• 직무 중심에서 인간 중심으로 이동 • 개인 요구와 조직 목표 달성을 통합에 초점

#### ④ 직무설계의 기본원칙

- ㉠ 직무 특성화 : 직무성과는 보상보다 개인의 심리적 만족에 있으므로 구성원에게 직무 정체성과 중요성을 높여 성취감을 느끼게 하고, 자율성과 책임을 부여하여 직무 경험의 기회를 제공한다.
- ㉡ 직무 확대화 : 현재 수행직무에 유사 과업을 더하여 기술 다양성 증가 · 과업 정체성 확보 · 직무 생산성 향상에 이바지하도록 한다.
- ㉢ 직무 전문화 : 직무 심도를 높여 직무의 계획 · 실시 · 평가에 대한 책임을 질 수 있도록 재량권 · 독립성을 강화하여 생산성을 높이도록 한다.

### 2) 직무분석

#### ① 직무분석의 개요

- ㉠ 직무분석의 개념 : 조직이 요구하는 특정 직무의 내용과 요건을 정리 · 분석하는 것으로, 직무수행과 관련된 과업을 기록한 직무기술서와 직무수행에 필요한 인적자원의 능력, 지식, 경력, 기술 등을 기술한 직무명세서를 작성하여 분석한다.
- ㉡ 직무분석의 목적 : 업무의 양과 범위를 적절하게 조정하고, 책임, 감독 및 통제 관계를 명확하게 하여 조직 합리화의 기초로 활용, 업무개선 및 인사고과의 기초, 직무급 산정의 기초, 정원산정 및 작업환경 개선의 기초

#### ② 직무분석의 방법

구분	내용
면접법	조직도, 업무분담표 등을 자료로, 개별 또는 집단면접을 통해 자료를 얻는 방법
관찰법	분석자가 현장을 방문, 작업자의 직무 활동을 관찰하여 자료를 얻는 방법
워크샘플링법	관찰법에서 발전한 것으로 여러 번에 걸친 관찰을 통해 직무 정보를 획득하는 방법
중요사건화법	직무수행 중 중요한 일을 사건화하여 자료를 얻는 방법이며, 학자에 따라서는 결정적 사건법이라고도 한다.
질문지법	표준화된 질문지를 이용하여 자료를 얻는 방법
최초분석법	조사할 직무 대상에 관한 참고문헌이나 자료가 거의 없고, 그 분야에 많은 경험과 지식을 갖춘 사람을 찾기 어려울 때 직접 작업 현장을 방문하여 분석하는 방법
체험법	직무분석자가 직무에 직접 참여하여 자료를 얻는 방법
녹화법	분석 직무를 촬영하여 자료를 얻는 방법

### ③ 직무분석 유의사항

#### ㉠ 면접법 시행 유의사항

- 면접 시 관리자와 분리되어 자유로운 분위기에서 면담이 진행되어야 하며
- 질문의 요점에서 대화가 벗어나지 않아야 하며
- 면접 내용을 객관적으로 받아들이고 속단하지 않아야 하며
- 언질이나 암시를 통해 어떤 기대하지 않도록 해야 하고
- 직무분석과 관계없는 질문을 삼가야 한다.

#### ㉡ 중요사건화법(결정적 사건법)의 단점

- 특별히 훈련받은 사람이 필요하며
- 추론 과정에서 주관성을 배제하기 어렵고
- 직무와 관련된 자료 수집에 어려움이 많고
- 수집된 자료를 분류하는 데 시간과 노력이 매우 필요하며
- 일상적인 수행과 관련된 지식, 기술, 능력이 배제될 가능성이 있고
- 과거의 결정적 사건을 회상할 때 사건에 대해 왜곡할 가능성이 있다.

## 3) 직무평가

① 직무평가의 개념 : 직무의 중요도, 위험도 등을 평가하여 타 직무와 비교하여 직무의 상대적 가치를 결정하는 방법

#### ② 직무평가 방법

- ㉠ 점수법 : 직무를 구성요소로 분해하고, 요소별 중요도에 따라 점수를 부여하고, 점수 합계를 비교하여 직무의 가치를 평가하는 방법
- ㉡ 요소비교법 : 핵심 기준 직무를 정하고, 기준 직무의 평가 요소를 결정한 후 각 직무의 평가 요소를 기준 직무의 평가 요소와 비교해서 직무의 상대적 가치를 정하는 방법
- ㉢ 서열법 : 직무와 직무를 상호 비교하여 직무 서열을 정하는 방법
- ㉣ 분류법 : 직무기술서와 직무명세서를 사용하여 중요 직종으로 분류한 다음 평가 요소 중심으로 등급을 설계하여 등급 기술서를 작성 · 분류하여 임금을 정하는 방법



## 라. 채용관리

### 1) 채용관리의 개요

① 채용관리의 개념 : 인적자원을 선발하기 위하여 모집, 선발하고 채용하는 과정

#### ② 채용관리의 구분

- ㉠ 모집 : 모집을 전제로 우수한 인력을 조직적으로 유인하는 과정
- ㉡ 선발 : 조직에 가장 적합한 인력을 고르는 과정
- ㉢ 배치 : 선발된 인력을 적성, 희망, 능력에 따라 적절한 직무를 할당하는 과정

### 2) 모집

① 모집 방법 : 모집은 사내 모집과 사외 모집으로 구분

② 사내 모집 : 인사기록표를 참고하는 경우와 사내 공개모집 방법 등

③ 사외 모집의 방법 : 광고, 직업소개소 혹은 헤드헌터 의뢰, 구성원들로부터 추천, 국가 혹은 민간 훈련 기관 활용, 연고자 채용, 수시모집 응모자 활용

#### ④ 사내 모집의 장단점

구분	장점	단점
내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원의 사기 양양</li> <li>• 의욕 있는 인재의 발굴</li> <li>• 책임 의식 함양</li> <li>• 사원의 능력 개발에 기여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력의 편중 현상</li> <li>• 조직의 질서 파괴 위험</li> <li>• 광범위한 인재 발굴 기회의 상실</li> <li>• 신청에 따른 비밀 누설 개연성 존재</li> </ul>

### 3) 선발관리

#### ① 일반적 선발 절차



② 선발 도구 : 시험, 면접 및 신체검사 등이 있다.

③ 선발 비율(selection ratio) : 총응모자 수에 대한 선발인원의 비율

공식은 선발 비율(SR) = 선발인원/응모자 수

#### ④ 선발방법

Ⓐ 개별면접법 : 응모자를 개별면접으로 선발하는 방법

Ⓑ 다면 평가법 : 공정성과 객관성을 확보하기 위해 평가주제를 다양화하여 선발하는 방법

Ⓒ 행동평가법 : 행동 양식을 인지적 영역, 정의적 영역, 심리적 영역으로 구분하여 선발

Ⓓ 종합평가법 : 복수의 평가자가 작성검사, 심층 면접, 시뮬레이션, 사례연구, 역할연기 등의 평가 방법을 활용하여 지원자의 행동을 관찰 후 평가하여 선발하는 방법

### 5) 배치관리의 일반 원칙 : 적재적소 주의, 실력주의, 인재육성 주의, 균형 주의

## 마. 인적자원개발

#### 1) 인적자원개발 관련 용어의 개념

① 인적자원개발 : 선발된 인적자원을 자신의 환경과 담당 직무에 최대의 능력을 발휘할 수 있도록 기술과 기능 그리고 업무 지식 등을 향상시키는 활동

② 훈련 : 현재 지향적 학습을 통해 직무수행을 원활하게 할 목적으로 전개되는 교육

③ 개발 : 인적자원개발의 방법으로 훈련과 목적이 비슷하지만, 훈련보다 미래지향적인 관점에서 조직 구성원의 성장·발전을 지향한다.

④ 교육 : 인간다운 삶을 추구하기 위해 다양한 역할의 습득과 함양에 치중

⑤ 학습 : 경험과 지식의 습득을 통해 발전하거나 변화를 일으키는 활동

⑥ 인적자원관리 : 필요한 인력을 확보하고, 이들의 능력을 최대한 개발하여 조직의 목표를 달성하고, 개인의 성장과 발전을 위한 관리 활동

#### 2) 인적자원개발 프로그램

구분	내용	
대상에 따른 분류	신입 사원교육	신입사원을 대상으로 규칙 등에 관한 내용
	기초교육	기초적 지식과 기술을 중점으로 교육
	실무교육	직무를 중심으로 교육
장소에 따른 분류	직장 내 교육(OJT)	현장 직무수행과정 중에 일어나는 교육
	직장 외 교육(Off-JT)	전문적 교육으로, 직장 외에서 받는 교육

[용어] OJT와 Off-JT : on job training, off job training

### 3) 인적자원개발 방법

- ① 강의법 : 전통적 방법으로 교수자가 가진 지식과 정보, 기술이나 기능, 신념 등을 언어를 통해 설명하여 학습자를 이해·공감시키는 방법
- ② 토의법 : 구성원이 구두 표현으로, 서로의 의견을 발표함으로써 각 개인이 해결할 수 없는 문제를 공동의 집단사고를 통해 문제를 해결하는 방법으로, 학습자의 적극적인 참여와 역할이 강조되며, 정보 또는 지식의 습득보다는 인지능력 향상에 적합한 방법
- ③ 역할 연기법(role playing) : 타인의 역할을 연기해 봄으로써 자신과 타인을 이해하는 데 도움을 주는 방법이다. 구성원들에게 서로 다른 역할을 주고 가상 상황에서 서로 협의하여 결정하게 함으로써 다른 역할을 맡은 사람들과 원만한 태협할 수 있도록 하는 방법
- ④ 사례연구법(case study) : 실제 상황이나 경우를 이용하여 만든 사례를 이용하여 교육생들의 문제 해결 능력을 험양시키는 방법
- ⑤ 비즈니스게임 : 의사결정과 관련되는 중요한 부분을 더욱 간단한 형식으로 표현하여 참가자들이 상황을 이해하고 의사결정을 할 수 있도록 하는 방법
- ⑥ 인바스켓 훈련(in-basket training) : 일상적 상황을 인 바스켓(미결 상태)으로 설정하고, 참가자가 의사결정을 하여 아웃 바스켓(결정 상태)으로 옮겨 놓게 함으로써 실무에서 의사결정이 빠르고, 정확하게 할 수 있도록 하는 방법

## 바. 인적자원의 평가

### 1) 인적자원 평가의 이해

#### ① 인적자원 평가의 개념

- ㉠ 일정 기간 개인적 혹은 조직 단위별로 성과가 좋고, 나쁨을 따져보는 활동으로, 공정한 평가는 조직 발전의 기본이 된다.
- ㉡ 유사하게 사용하는 용어는 판단(judgement), 인사고과(rating), 평정(assessment) 등이 있다.

#### ② 인적자원 평가의 기대 효과

- |                     |                  |
|---------------------|------------------|
| ㉠ 인적자원의 질 향상        | ㉡ 구성원의 능력 개발     |
| ㉡ 구성원의 인간관계 개선      | ㉢ 구성원 업무추진 방향 설정 |
| ㉢ 모티베이션, 리더십 등의 출발점 | ㉣ 구성원 경력개발 촉진    |

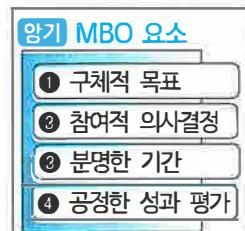
#### ③ 인적자원 평가의 중요성

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| ㉠ 공정한 인적자원관리의 실현 가능 | ㉡ 구성원의 능력 개발      |
| ㉡ 구성원의 능력분포 구조 파악   | ㉢ 구성원의 업무추진 방향 설정 |
| ㉢ 구성원의 행동 기준의 명확화   |                   |

### 2) 인적자원 평가의 종류

#### ① 목표에 의한 관리(MBO, management by objectives)

- ㉠ 개념 : 구체적 성과목표를 상사와 부하가 함께 결정하고, 성과를 정기적으로 점검되며, 아울러 이를 따른 보상이 결정되는 시스템
- ㉡ MBO의 활용 : MBO는 목표 달성을 통제와 동기 부여 수단으로 활용
- ㉢ MBO의 핵심 요소 : MBO의 핵심 요소 : 구체적 목표설정, 참여적 의사결정, 분명한 기간, 공정한 성과 평가
- ㉣ MBO의 특징 : 결과에 의한 평가가 이루어지지만, 장기목표보다는 단기 목표 달성을 중시하며, 구성원들이 역량보다 쉬운 목표를 설정하려고 하고, 도전 의식을 약화하는 경향을 나타낸다.



- ② 인적 평정 센터법(human assessment center) : 피평가자를 며칠간 합숙시키면서 상황에 따른 각종 의사결정, 토의, 심리검사 등을 실시하여 잠재능력, 자질 등을 관찰하는 방법

### ③ 행위 기준 고과법(BARS, behaviorally anchored rating scales)

- ① 행위 기준 고과법의 개념 : 평가자가 피평가자의 행위를 정기적으로 관찰하고, 이를 근거로 하여 평가하는 방법
- ② 행위 기준 고과법은 여러 방법으로 변형되어 운영되고 있다.
- ③ 행위 기준 고과법의 변형

구분	설명
행위관찰법	모든 행위를 나열하고, 빈도를 측정하는 방법
중요 사건법	중요 사건을 기록하는 방법으로, 전략적 일치성이 높고, 수용성이 낮으며, 개인에 국한된 것으로 다른 사람과 비교가 불가능한 경우가 많다.
행위교정법	평가보다는 행위에 대한 교정에 초점을 맞춘 방법

- ④ 비교법 : 가장 일반적인 방법으로 피평가자의 순위를 매겨 평가하는 방법이며, 점수를 배점하는 방법에 따라 순위법, 강제할당법, 교차비교법, 상대평가법, 절대 평가법 등으로 구분한다.

## 3) 인적자원 평가 방법

### ① 상대평가

- ① 상대평가의 개념 : 피평가자를 상호 비교하여 평가하는 방법으로, 피평가자의 선별에 초점을 둔다.
- ② 평가 방법
  - 서열법 : 피평가자의 능력 · 업적 등을 가치에 따라 서열을 매기는 방법
  - 쌍대비교법 : 두 사람씩 쌍을 지어 비교하면서 서열을 정하는 방법
  - 할당법 : 미리 범위와 수를 정해 놓고 피평가자를 일정한 비율에 맞추어 강제로 할당하는 방법

### ② 상대평가의 장단점

- 장점 : 자원의 효율적 분배가 가능하고, 평가자 중심화 · 관대화 경향 등의 해결 가능
- 단점 : 기업 내 경쟁을 부추겨 협력 저하와 조직문화를 약화할 수 있다.

### ② 절대평가

- ① 절대평가의 개념 : 피평가자의 실제 업무 수행에 기초한 평가 방법으로, 피평가자의 육성에 초점을 맞춘다.

### ② 평가 방법

- 평정 척도법 : 평가 요소인 피평가자의 성과, 적성, 잠재능력, 작업 행동 등을 제시하고, 단계별 차등을 두어 평가
- 체크리스트법 : 직무 행위를 구체적으로 제시하고 평가자가 해당 사실을 체크하는 방법
- 중요사건기술법 : 피평가자의 직무와 관련된 효과적 · 비효과적 행동을 관찰 후 평가
- 강제선택법 : 피평정자의 특성에 가까운 것을 강제적으로 골라 표시하도록 하는 방법
- 자유 기술법 : 피평가자의 직무 행동, 직무성과 등을 자유롭게 기술하는 방법
- 목표관리법 : 피평가자의 수행 목표를 설정하고, 이의 달성을 평가하는 방법

### ② 절대평가의 장단점

- 장점 : 평가 기준이 정해져 있으므로 평가하기 쉽고, 자기 계발이나 교육에 사용될 수 있다.
- 단점 : 평가 기준을 만들기 위해 시간과 비용이 많이 들고, 강제할당이 없어 관대화 경향(인플레이션 현상)이 나타나고, 제한된 자원의 배분 문제가 제기될 수 있다.

## 4) 평가자의 평가 오류

- ① 후광효과 : 피평가자의 어느 한 면을 기준으로, 다른 면까지도 같은 기준으로 평가하는 오류
- ② 관대화 경향 : 피평가자에 대해 실제보다 관대 또는 과소하게 평가하는 오류



- Ⓐ 중심화 경향 : 대상자 대부분을 평가의 중심에 가깝도록 평가하려는 오류(=집단화 경향)
- Ⓑ 시간적 오류 : 최근 일을 집중적으로 평가하려는 오류
- Ⓒ 객관화 오류 : 평가자의 주관적 사실을 기준으로 평가하는 오류

## 5) 인적자원 평가척도

- ① 전략적 일치성 : 조직의 전략, 목표, 문화 등과 일치하는 평가를 유도하는지 여부
- ② 타당성
  - ㉠ 타당성의 개념 : 평가척도가 성과와 연관된 것만 측정하고, 성과로 간주할 수 없는 것은 측정하지 않도록 평가되었는지 아닌지를 밀한다.
  - ㉡ 타당성 유의사항
    - 부족도 : 평가해야 할 부분을 평가하지 않은 영역
    - 오염도 : 평가에 포함해서는 안 되는 영역이 평가에 포함된 부분
- ③ 신뢰성 : 평가 결과가 신뢰를 받을 수 있는 정도 여부
  - ㉠ 평가자 간 신뢰성 : 평가자가 바뀌어도 점수가 비슷하게 나오는 정도
  - ㉡ 내적 일관도 신뢰성 : 평가 요소를 여러 개로 나누어 측정하는 경우 측정 문항 사이의 신뢰성
  - ㉢ 측정과 재측정의 신뢰성 : 시차를 두고 측정하여도 측정값이 유사한 정도
- ④ 공정성 : 평가자와 피평가자가 평가척도가 공정하다고 받아들이는 정도
  - ㉠ 절차 공정성 : 개발 시 평가자와 피평가자 대표가 공동으로 참여하며, 일관된 평가 기준을 적용하고, 오류와 편견을 최소화하여야 한다.
  - ㉡ 인간관계 공정성 : 평가에 대한 피드백이 가능하고, 이의 제기가 가능해야 한다.
  - ㉢ 결과 공정성 : 평가 기준과 보상과 관련된 사항을 피평가자에게 알려야 한다.
- ⑤ 구체성 : 피평가자에게 평가 기준과 기대 부응하는 행위 등을 구체적으로 알려야 한다.



## 6) 보상과 처벌

- ① 보상 : 평가 결과에 따라 우수 구성원에게 적합한 시상
- ② 처벌 : 평가 결과에 따라 부진 구성원에게 적합한 처벌
- ③ 보상의 유형
  - ㉠ 금전적 보상 : 상여금, 복리후생
  - ㉡ 비금전적 보상 : 승진, 인정, 칭찬

## 사. 보직 관리

- ① 보직의 개념 : 어떤 직무의 담당 명령을 의미하며, 한편으로는 그 직책을 나타내기도 한다.
- ② 교체 : 흔히 인사이동이라고 하며, 인적자원을 적절한 보직에 배치, 충원하는 과정에서 교체가 발생한다. 조직의 유효성과 공정성을 유지하기 위해 종업원의 교체가 필요
- ③ 이직 : 인적자원을 조직 내에 보유하지 않게 되는 것으로, 이직자 관점에서 자원 혹은 타원으로 구분

## 아. 노사관계 관리

### 1) 노사관계 관리의 이해

- ① 노사관계 관리의 개념 : 노동자인 종업원과 사용자인 경영자의 관계로, 상호 대등한 입장에서 단체협상을 통해 근로조건을 결정하는 것을 원칙으로 한다.
- ② 노사관계의 중요성 : 노사 간 협력은 조직 생산성 향상, 기업과 개인의 발전, 사회 안전과 국가 경제의 안정에 필요하다.

## 2) 단체교섭

① 단체교섭의 개념 : 선수들이 노동조건을 유지 개선하기 위해 단결하고, 단결력을 발휘하여 동등한 입장에서 교섭하는 것을 말하며, 교섭 결과를 협약으로 체결한다.

### ② 단체협약 내용

⑦ 계약 기간, 보상, 노동의 효용성, 개인적 직업의 권리, 협상 기간 중의 양측 권리, 관리시행 방법 등이 포함되지만 프로스포츠의 단체협약은 리그마다 다양하다.

⑧ 미국의 경우 국가 노동관계법(NLRA, National Labor Relational Act)는 임금(연봉, 보너스, 기타 수입), 노동시간, 작업환경 등의 협약 범위를 규정하고 있다.

⑨ 노사 간 상호신뢰 : 경영자와 노동자 간의 협상에는 상호신뢰가 우선적으로 요구된다. 상호신뢰가 없으면 조정, 파업 등 단체교섭 과정에 저해되는 조치가 발생

### ④ 조정

⑩ 조정이란 노사 양측에 의해 전문적이며, 중립적인 제삼자가 개입되어 계약 협상을 중재하는 과정을 말한다.

⑪ 다른 사람의 개입 없이 단독으로 협상하는 것이 가장 좋지만, 이 과정이 결렬되면 조정자를 초청하여 양측이 쌍방향의 협상을 위한 공통적 합의점을 찾을 수 있다.

## 3) 부당노동행위

① 부당노동행위의 개념 : 근로자의 정당한 노동 기본권리 행위 또는 노동조합 활동에 대하여 사용자의 부당한 방해 행위

② 근로자를 위한 제도 : 부당 노동행위 제도는 노동자에 대한 사용자의 침해행위를 쉽고 신속하게 바로 잡는 제도로, 사용자가 단결권 등을 침해함으로써 노동조합 활동을 억압하고 간섭하는 행위를 봉쇄하는 목적

③ 부당노동행위의 유형 : ⑦ 황견계약 ⑧ 불이익 취급 ⑨ 단체교섭 거부 ⑩ 지배, 개입 및 경비원조 ⑪ 보복적 불이익 취급

**(참고)** 황견계약(黃犬契約, yellow dog contract) : yellow dog contract를 직역하면 개똥 계약이라는 의미이다. 노동조합에 가입하지 않거나, 특정 노동조합에 가입하는 것을 전제로 하는 고용계약을 말한다. 비열계약 또는 횡견 계약이라고도 한다.

## 4) 조직 구성원의 경영 참여

① 조직 구성원의 경영 참여 개념 : 조직 구성원 또는 조직 구성원을 대표하는 노동조합 등이 경영에 참여하는 형태로, 협의적 개념인 노사협의회 등이 있고, 광의적 개념으로는 아래의 사례가 있다.

### ② 조직 구성원의 경영 참여 제도

⑦ 노사협의회 ⑧ 제안제도 ⑨ 성과배분제도 ⑩ 종업원지주제도 ⑪ 청년 중역 회의



## 3. 스포츠조직 역량 강화

### 가. 리더십

#### 1) 리더십의 이해

① 리더십의 개념 : 조직 활동에 영향을 미치는 행위로, 각종 유인을 제공하여 조직원의 동기를 유발해 조직의 목표를 달성하도록 하는 기능

② 리더십의 목표 : 구성원들에게 동기를 부여하여, 스스로 조직의 목표 달성을 참여하도록 만드는 활동

### ③ 리더십의 역할

- ㉠ 조직 구성원의 역량이 개인 역량의 합보다 더 큰 역량을 발휘할 수 있도록 시너지 효과 촉진
- ㉡ 리더십은 집단의 성과는 물론 조직 전체 성과를 좌우
- ㉢ 조직 구성원들이 목표 달성을 이바지하는 동기 부여 요인과 역량을 향상시키는 촉진제 역할
- ㉣ 조직의 변화 촉진
- ㉤ 개인과 조직의 발전을 위한 아이디어의 제시

## 2) 리더십 이론

- ① 리더십 이론의 발달 단계 : 특성이론 → 행동이론 → 상황이론 순으로 발전
- ② 특성이론 : 리더는 인성, 지능 또는 육체적으로 구성원보다 뛰어난 특성이 있다는 관점으로, 리더십의 초기 이론이다.

### ③ 행동이론

- ㉠ 행동이론의 개념 : 리더의 행동에 중점을 두는 방식으로, 리더의 행동이 구성원의 만족도, 과업 성과 등에 미치는 영향에 관점을 둔 이론으로 아래와 같은 모형을 이룬다.
- ㉡ 행동이론의 모형



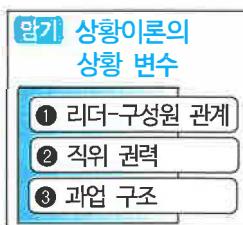
**(참고)** 행동이론 : managerial grid(관리 격자 이론)라고도 하며, 블레이크와 모오톤이 주장

**(인명)** 블레이크(Blake)와 모오톤(Mouton) : 두 사람 모두 오하이오주립대학 교수로, 리더십 연구에 기여하였다.

- ④ 권력 영향이론 : 리더십은 권력의 영향을 많이 받는다는 관점의 이론이다.

### ⑤ 피들러의 상황이론

- ㉠ 상황이론의 개념 : 모든 조직에 적용 가능한 리더십은 존재하지 않고, 당면 한 상황에 따라 리더십이 결정된다는 관점이며, 집단의 성과는 리더십 스타일과 상황 변수의 상호 작용 때문에 결정되는 것으로, 피들러의 이론이다.
- ㉡ 상황 변수 : 리더-구성원 관계(leader-member relationship), 직위 권력(position power), 과업 구조(task structure)
- ㉢ 상황이론의 한계 : 상황 변수가 복잡하고, 크기를 측정하기 어려운 한계를 갖고 있다.



**(인명)** 피들러(Fiedler) : 미국 오하이오주립대 교수로 재직하였으며, 1967년 상황 이론을 발표하여 리더십의 이론 발전에 큰 영향을 미쳤다.

### ⑥ 허쉬-블랜차드의 상황적 리더십 이론

- ㉠ 상황적 리더십 이론의 개요 : 피들러의 상황이론을 발전시킨 것으로, 과업 행동과 관계 행동을 변수로 상황적 리더십 유형을 제시하였고, 리더십의 유효성을 높이기 위해서는 부하의 성숙도가 중요한 요인으로 작용한다고 주장하였다.
- ㉡ 부하의 성숙도는 과업 수행 능력과 수행 의지를 조합하여 4단계로 나누고 있으며, 이에 따라 적합한 리더십 유형과 행동이 필요하다.

### ⑤ 허쉬-블랜차드의 상황적 리더십이론의 매트릭스

리더십 유형	구성원의 성숙도	리더의 행동
지시형(telling) 리더십	능력과 의지가 모두 낮은 상황	구체적 지시, 밀착 감독
설득형(selling) 리더십	능력은 낮지만, 의지는 높은 상황	지도, 설득
참여형(participating) 리더십	능력은 높지만, 의지가 낮은 상황	정보공유, 공동 결정
위임형(delegating) 리더십	능력과 의지가 모두 높은 상황	책임 위임, 결정 위임

#### 암기 허쉬-블랜차드 모델

- 리더십의 최신 이론 중의 하나이며, 리더십 유형은 필기시험은 물론 실기시험에서도 출제될 수 있으므로 꼭 기억해야 한다.
- 허쉬-블랜차드 모델에서 리더십의 유형은 <허쉬는 지설참위>이다. 즉 지시형·설득형·참여형·위임형

**인명 허쉬(Hersey)와 블랜차드(Blanchard)** : 미국 오하이오주립대 교수로 재직하며, 피들러의 상황 이론을 발전시킨 허쉬-블랜차드 상황적 리더십으로 유명하다.



### ⑥ 경로 목표이론(path-goal theory)

- 경로 목표이론의 개념 : 하우스(House)가 주장한 이론으로, 리더는 구성원들이 목표를 달성하는데 필요한 경로를 명확하게 제시해 줄 수 있는 임무를 수행해야 한다.
- 경로 목표이론에서 리더스타일

구분	내용
지시적 리더	일의 목표와 달성을 일정, 일의 시행 방법 등을 명확히 설정해 주는 리더
지원적 리더	구성원 개개인의 욕구 충족에 관심을 보이는 리더
참여적 리더	의사결정과정에 구성원들의 의견을 적극적으로 반영하는 리더
성취 지향적 리더	도전적 목표설정과 구성원 능력 최대화를 위해 노력하는 스타일의 리더

⑦ 발전된 경로 목표이론 : 본래의 이론인 경로 목표이론의 리더 스타일에서 작업 촉진, 집단 지향적 의사결정, 작업 집단의 대표 및 네트워킹, 가치 중심의 리더 행동( 등의 4가지를 추가하여 리더의 8 가지 유형으로 바뀌었다.

#### ⑧ 경로 목표이론에서 리더의 스타일

- 경로 목표이론의 리더 스타일 4가지는 필기와 실기시험에 모두 출제되고 있으므로 꼭 기억해야 한다.
- 외우는 방법은 <경로는 지지참성>이다. 즉 지시적·지원적·참여적·성취 지향적 리더
- 발전된 경로 목표이론은 아직 시험에 출제된 일이 없었다.

⑨ 교환이론(leader-member exchange theory) : 리더와 구성원 간 상호 작용 또는 교환 관계로 보며, 리더가 효과적으로 운영이 필요하다는 관점

**참고 교환이론** : 변혁적 리더십과 반대 개념이면서 동시에 이를 포함하는 개념이다. 아래에서 자세히 설명하고 있다. 달리 교섭이론이라고도 한다.

### 3) 교환적 리더십과 변혁적 리더십

#### ① 교환적 리더십

① 교환적 리더십의 개념 : 리더십이론의 발전 과정에서 나타난 여러 이론은 구성원들에게 개인과 조직의 목표 달성을 위한 과업을 설정해 주고, 구성원이 달성을 수 있도록 지원하며, 이를 성취하였을 경우 인센티브 등을 제공하는 리더십으로, 리더와 구성원 간의 교환적 관계를 형성한다.

#### ② 교환적 리더십의 특징

- 구성원의 이익을 자극한다.
- 현재의 성과를 유지하는 안정 지향적이며, 행동이론, 상황이론과 유사한 경향을 나타낸다.
- 구성원의 신념, 가치관, 목적에 영향을 미친다.

## ② 변혁적 리더십

㉠ 변혁적 리더십의 개념 : 구성원 개인의 이익을 뛰어넘어 보다 거시적 관점에서 조직 변화를 추구하고자 하는 리더십

### ㉡ 변혁적 리더십의 특성

- 구성원을 리더로 개발하기 위해 변혁 지향적이다.
- 목표와 가치를 더 높은 차원으로 고양한다.
- 변화 의지를 키우는 방법을 모색한다.

㉢ 변혁적 리더의 자질 : 구성원과의 신뢰 확보, 비전 제시와 전달 능력의 보유

## 4) 리더십과 권력의 관계

### ① 리더십과 권력 관계의 개념

㉠ 리더십과 권력(power)은 밀접한 관계가 있다.

㉡ 강한 권력을 가진 리더를 따르려고 하고, 많은 사람이 따르는 리더는 강한 권력을 갖고 있다.

### ② 프렌치와 레이븐의 권력의 형태

㉠ 보상적 권력 : 구성원이 원하는 보상을 해결할 수 있는 능력을 갖추고 있다.

㉡ 강압적 권력 : 보상적 권력과는 반대로 처벌이나 위협을 가할 수 있다.

㉢ 합법적 권력 : 권력을 정당하게 행사할 수 있다.

㉣ 준거적 권력 : 자기보다 뛰어나다고 인식되는 사람을 존경할 때 발생한다.

㉤ 전문적 권력 : 특수한 분야의 전문적 기술이나 지식을 갖고 있을 때 발생한다.

㉥ 정보적 권력 : 구성원이 필요로 하는 정보를 갖고 있을 때 발생한다.

**인명** 프렌치(French)와 레이븐(Raven) : 미국의 심리학자로, 공동 저서인 권력의 형태 분류로 명성을 얻었다.



### 참고 권력, 권한, 권리의 개념

1) 권력 : 남을 복종시키거나 지배할 수 있는 공인된 권리와 힘

2) 권한 : 어떤 사람이나 기관의 권리나 권력이 미치는 범위

3) 권위 : 남을 지휘하거나 통솔하여 따르게 하는 힘

## 나. 동기 부여

### 1) 동기 부여(motivation)의 이해

#### ① 동기 부여의 개념

㉠ 구성원들이 조직의 목표를 자신의 중요한 목표 중 하나로 생각하고, 이를 달성하기 위해 자발적으로 최선을 다하도록 유도하는 과정이며, 계획을 실행에 옮기는 도구로서 역할을 한다.

㉡ 동기 부여는 요구→동인→유인으로 이어지는 의사결정의 기능적 관계를 말한다.

② 동기 부여의 성과 : 조직성과가 향상되며, 개인의 인성이 변화하고, 노동의 질이 향상된다.

### 2) 동기 부여 이론의 구분

동기 부여 이론	내용이론	동기유발 요인을 대상으로 하는 이론(욕구 단계이론, ERG이론, 2요인 이론)
	과정이론	동기유발 과정을 대상으로 하는 이론(기대이론, 공정성 이론)

**암기** 동기 부여 이론 구분 방법 : 필기시험에서 내용이론이 아닌 것 또는 기대이론이 아닌 것을 찾는 유형으로 출제된다. 외우는 방법은 〈내욕이~, 과기공이다.〉 - 내용이론은 욕구 단계이론, ERG이론, 2요인이론이고, 과정이론은 기대이론, 공정성 이론이다.

### 3) 매슬로우의 욕구 단계이론(Maslow's hierarchy of needs)

- ① 욕구 단계이론의 개념 : 매슬로우의 이론으로, 각 욕구는 피라미드 하단의 욕구가 충족되어야 상위 단계의 욕구가 나타난다는 것이다.

**인명** 매슬로우(Abraham Maslow) : 미국의 철학자이자 심리학자이다. 인본주의 심리학의 창설을 주도하였으며, '욕구 5단계'를 주장한 것으로 유명하다.

- ② 욕구 5단계 : 생리적 욕구 → 안전 욕구 → 애정과 소속의 욕구 → 존중의 욕구 → 자아실현 욕구



### 4) 앤더퍼의 ERG이론

- ① ERG이론의 개념 : 앤더퍼가 매슬로우의 욕구 단계이론을 확장하여 발전시킨 것이다. 높은 수준의 욕구, 낮은 수준의 욕구 모두가 어느 시점에서는 동기 부여의 역할을 한다는 것이다.

**인명** 앤더퍼(Creiten Alderfer) : 미국 심리학자로, 매슬로의 욕구 5 단계에서 발전한 ERG 이론으로 유명하다.

- ② ERG이론에서 욕구 단계의 구분

- ① 인간의 핵심 욕구를 존재 욕구, 관계 욕구, 성장 욕구의 3가지로 구분
- ② 최상위는 성장 욕구이다.



### 5) 허츠버그의 2요인 이론

- ① 2요인(2 factor) 이론의 개념

- ① 동기 요인과 위생요인 2가지로 구분할 수 있는데, 동기 요인은 동기를 적극적으로 부여하는 요인이며, 위생요인은 동기유발 정도가 동기 요인에 비해 낮은 요인을 말한다.
- ② 급여를 인상하면 싫어하지는 않지만, 이는 위생요인으로, 효과는 동기 요인보다 상대적으로 낮다.

**인명** 허츠버그(Frederick Irving Herzberg) : 미국 심리학자로, 동기 · 위생요인의 2요인 이론으로 유명하다.

- ② 2요인 이론의 구분

2요인 이론	동기요인	동기를 적극적으로 부여하는 요인(성취감, 책임감, 목표 달성 의욕 등)
	위생요인	동기유발 정도가 동기요인에 비해 낮은 요인(인간관계, 작업환경, 급여 등)

**참고** 위생요인 : 급여가 오르면 싫어할 사람은 없지만, 동기를 크게 유발시키기에는 부족함을 느낀다는 이론

### 6) 브롬의 기대이론

- ① 기대이론의 개념

- ① 개인이 조직에서 과업을 수행하는 노력은 성과가 나타날 것이라는 기대에 따라 작용한다. 성과가 있을 것이라 믿으면 노력을 강화할 것이며, 그 반대는 노력을 하지 않을 것이다.

- ② 동기는 수단(instrumentality)과 기대(expectancy), 유의성(valence)의 3가지 변인으로 구성되어 있다.

**암기** 기대이론의 변인 : 수단, 기대, 유의성(=IEV 이론)

**인명** 브롬(Victor Harold Vroom) : 캐나다인으로, 미국 예일 경영대학원 교수이다.

- ② 기대이론의 동기유발 강도 :  $M=f(I \times E \times V)$ 의 공식 적용

- ③ 기대이론의 설명

- ① 유의성, 수단, 기대의 3요소에 따라 동기유발 강도가 나타난다.

- ② 그중 하나가 0인 경우 곱했기 때문에 동기유발 강도도 0이 된다.

## 7) 애덤스의 공정성 이론

- ① 개인의 동기 요인을 자극하면 목표를 달성하기 위한 행동이 일어나고, 그 결과에 대한 보상은 지각된 공정성이 보장되어 더욱 동기의 강도가 높아진다는 이론이다.
- ㉡ 공정성 이론을 달리 형평성 이론이라고도 한다.

**[인명]** 애덤스(Adams) : 미국 심리학자로, 성과 분배에서 형평이 필요하다는 공정성 이론으로 유명하다.

## 8) 르원의 상황 이론

- ① 인간의 행동은 개인의 특성과 환경과의 상관관계가 있다는 측면에서 동기 부여를 설명하는 이론
- ㉡ 조직 경영자는 개인, 집단, 시간 및 환경과의 관계를 고려하여 동기를 부여하여야 한다.

## 9) 직무특성이론

- ① 직무특성이론의 개념 : 핵심 직무의 특성이 수행자의 성장 욕구에 부합할 때 긍정적 동기유발 효과를 초래하게 된다는 것으로 해크먼과 올드햄이 주장하였다.
- ② 직무특성이론에서 핵심 직무의 요소 : 기술 다양성, 직무 정체성, 직무 중요성, 과업 자율성, 피드백 등 의 5가지가 핵심을 이루고 있다.

## 다. 커뮤니케이션

### 1) 커뮤니케이션(communication)의 개념

- ① 커뮤니케이션의 개념 : 개인 및 조직의 수준에서 메시지나 정보를 교환하고 공유하는 과정이며, 여기에는 사상·아이디어·정보·의견 및 지식 등을 포함하고, 개인·조직 간의 정보 교환의 상호 작용
- ② 커뮤니케이션의 구성요소 : 메시지, 커뮤니케이션 경로선택, 피드백
- ③ 커뮤니케이션 프로세스 : 발신자가 부호화하여 경로를 선택하면 수신자는 이를 해석하여 다시 발신자를 향해 부호화, 해석화의 과정을 거치는 피드백이 일어난다. 모든 과정에서 장애가 발생할 수 있다.

### 2) 커뮤니케이션 장애

#### ① 커뮤니케이션 장애 발생원인

- ㉠ 개인적 차원 : 발신자, 수신자의 의사소통 능력의 차이로 발생
- ㉡ 메시지 관련 차원 : 커뮤니케이션양의 과다, 복잡성, 시간 제약 등
- ㉢ 조직적 차원 : 커뮤니케이션 내용을 여과하거나, 지체되거나, 관료적 조직구조에서 발생하며, 지리적으로 원거리일 경우 혹은 명령에 따라 움직이는 경직적 조직에서 발생

#### ② 커뮤니케이션 장애 발생에 따른 대응 방안

- ㉠ 의사소통 능력 차이로 인한 장애 : 의사소통 능력 교육, 피드백 강화
- ㉡ 정보의 양 또는 복잡, 시간 제약으로 인한 장애 : 메시지 양의 조정, 적합한 경로 개발 또는 조정
- ㉢ 관료적 조직구조로 인한 장애 : 조직구조의 플랫화(평평하게 만들어간다는 의미), 비공식 채널 육성과 강화, 정보기술의 활용, 참여자의 기업문화 구축

### 3) 커뮤니케이션 전략 수립

- ① 커뮤니케이션 전략 수립 필요성 : 커뮤니케이션 장애 현상이 발생하거나, 조직의 목표 달성을 위하여 구성원들의 커뮤니케이션을 강화해야 할 때
- ② 커뮤니케이션 전략의 수립 절차



## 제4장 스포츠 파이낸싱

### 1. 스포츠 재무관리

#### 가. 재무관리의 이해

##### 1) 재무관리의 개요

- ① 재무관리의 개념 : 재무관리 기법을 이용하여 자본을 합리적으로 조달하고, 조달된 자본을 효과적으로 운영하는 경영활동이다.

**정고 재무관리의 개념 :** 합리적 자본조달과 자본의 효과적 운용

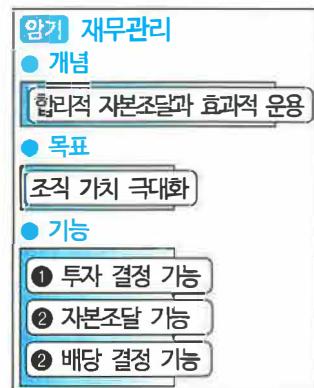
- ② 재무관리의 목표 : 조직 가치 극대화

##### ③ 재무관리의 기능

- ① 투자 결정 기능 : 미래를 위해 어디에, 얼마만큼 투자하는 것을 결정하는 기능

- ② 자본조달 기능 : 자산 구입, 투자에 필요한 자금의 조달 시기와 방법 등의 결정 기능

- ③ 배당 결정 기능 : 발생 수익에 대해 주주들에게 얼마나 배당할 것인가를 결정하는 기능



##### 2) 재무 정보의 특성

- ① 재무 정보의 개념 : 재무제표 등을 포함하여 경영상황에 대해 이용자에게 필요한 재정적 정보를 말한다.

##### ② 재무 정보의 특성

- ① 재무 정보의 일반적 특성

- 목적 적합성 : 의사결정 등 정보 이용자가 필요한 목적에 적합해야 한다.
- 표현 충실성 : 내용이 완전하고 중립적이며, 오류가 없어야 한다.

- ② 재무 정보의 질적 특성

- 비교 가능성 : 기간 또는 다른 대상과 비교할 수 있어야 한다.
- 검정 가능성 : 정보에 대해 검증이 가능해야 한다.
- 적시성 : 이용자가 재무 정보가 필요할 때 이용할 수 있어야 한다.
- 이해 가능성 : 이용자가 쉽게 이해할 수 있어야 한다.

#### 나. 화폐의 시간적 가치

##### 1) 화폐의 시간적 가치의 이해

- ① 화폐의 시간적 가치의 개념 : 같은 액수의 화폐도 평가 시점에 따라 가치가 다름을 의미한다.

- ② 화폐의 시간적 가치 계산 방법 : 화폐의 과거, 현재, 미래의 가치를 일정 기준으로 계산하여 그 실질 가치를 비교한다.

- ③ 화폐의 시간적 가치 활용의 개념 : 많은 분야에 적용되지만, 투자 결정을 위해서는 꼭 필요하다. 즉 미래에 회수될 현금을 현재 시점에서 가치를 환산하여 현재 투자하는 금액보다 적으면 투자를 포기하고, 현재 투자하는 금액보다 크면 투자 결정

암기 화폐의 시간적 가치 계산		
	현재 가치	미래 가치
공식	$P_n = P_0(1+r)^n$	$P_0 = P_n / (1+r)^n$
계산	미래가치 (이자율 10%) $P_n = 100\text{만원} \times (1+0.1)^2 = 121\text{만원}$	현재 100만원은 2년 후 얼마?
	현재가치 (이자율 10%) $P_0 = 121\text{만원} / (1+0.1)^2 = 100\text{만원}$	2년 후 121만원은 현재 얼마?

## 2) 화폐의 미래가치

- ① 화폐의 미래가치 : 현재의 일정 금액이 일정 기간이 지난 후의 가치평가
- ② 화폐의 미래가치 계산 방법 : 현재 특정 금액이 일정 기간이 지난 후의 가치 평가하는 것으로 이때 이 자율은 복리 적용
- ③ 화폐의 미래가치 계산 공식

공식

$$\text{화폐의 미래가치 } P_n = P_0(1+r)^n$$

현재의 원금  $P_0$ 를  $n$ 기간 동안  $r$ 의 이자율로 계산한 미래가치  $P_n$

## 3) 화폐의 현재가치

- ① 화폐의 현재가치의 개념 : 미래에 회수되는 현금을 현재 시점에서 가치 환산
- ② 화폐의 현재가치 계산 방법 : 미래 현금을 현재 시점에서 앞으로 일어날 이자만큼 할인하여 계산
- ③ 화폐의 현재가치 계산 공식

공식

$$\text{화폐의 현재가치 } P_0 = P_n \frac{(1+r)^n}{(1+r)^n}$$

미래의 현금  $P_n$ 는  $n$ 기간 동안  $r$ 의 이자율로 계산한 현재가치  $P_0$

## 4) 영구연금의 현재가치

- ① 영구연금 현재가치의 개념 : 일정 금액을 매년 만기 없이 영구적으로 지급하는 연금을 말하며, 이는 화폐의 시간적 가치를 적용해서 현재가치로 환산할 수 있다.
- ② 영구연금의 현재가치 계산 방법 : 영구연금이라 할지라도 50년 이후의 연금은 현재가치로 환산하면 거의 0에 가까우므로 큰 의미가 없다. 그러므로 위 공식을 적용하면 영구연금의 현재가치를 계산할 수 있다. 복잡한 설명은 생략한다. 실제 EU에서는 이를 활용한 금융상품이 판매되고 있다.
- ③ 영구연금의 현재가치 계산 공식

공식

$$\text{영구연금의 현재가치} = \frac{\text{매년 지급액}}{\text{이자율}}$$

## 다. 기회비용과 회계 비용

### 1) 기회비용의 이해

#### ① 기회비용의 개념

- ① 기회비용이란 여러 가능성 중 하나를 선택했을 때 그 선택으로 인해 포기해야 하는 것에 대한 가치의 평가액을 말한다.
- ㉡ 상대적 개념인 회계비용은 장부상의 비용을 말한다.

#### ② 기회비용의 공식 : 기회비용=암묵적 비용+명시적 비용

### 2) 암묵적 비용과 명시적 비용

- ① 암묵적 비용 : 눈에 보이지 않는 비용, 즉 자신이 포기하는 기회의 잠재적 비용(예: 직장을 사직하므로 발생할 수 있었던 연봉)
- ② 명시적 비용 : 장부상 기록이 가능한 실제 지출 비용을 말하며, 이를 달리 회계 비용이라고 한다.(예: 인건비, 임대료 등)

## 2. 스포츠 재무분석

### 가. 스포츠 재무분석의 이해

#### 1) 스포츠 재무분석의 개요

① **스포츠 재무분석의 개념** : 스포츠조직의 재무 활동에 대해 분석하여, 자금과 관련된 경영활동을 평가하고, 향후 조직 운영을 위한 의사결정에 도움을 주려는 활동

#### 2) 재무제표

① 재무제표의 개념 : 경영활동을 수행하면서 자본의 흐름이나 상태를 나타내는 장표

② 재무제표의 종류 : 재무상태표, 손익계산서, 이익잉여금처분계산서(결손금처분계산서), 현금흐름표

#### 2) 재무상태표

① 재무상태표(statement of financial position)의 개념 : 특정 시점에 있어서 기업의 재무 상태를 나타내는 기본 재무제표를 말하며, 구성요소는 자산, 부채 및 자본이다.

(참고) **재무상태표** : 오랫동안 대차대조표(B/S, balance sheet)라고 하였다.

② 재무상태표 작성 기준 : 자산 = 부채 + 자본

##### ③ 자산

① 자산의 개념 : 특정 실체가 소유 또는 통제받고 있는 장래의 경제적 효익

② 자산의 종류

구분	내용
고정자산	투자자산 장기금융상품, 투자 유가증권, 장기대여금, 장기성 매출채권, 투자부동산, 보증금, 이연법인세 등
	유형자산 토지, 건물, 구축물, 선박, 기계장치 등
	무형자산 영업권, 산업체산권, 광업권, 어업권, 개발비 등
유동자산	당좌자산 현금, 현금 등가물, 단기금융상품, 유가증권, 매출채권, 단기대여금, 미수금, 미수수익, 선급금, 선급비용
	재고자산 상품, 제품, 반제품, 재공품, 원재료, 저장품 등
	기타 유동자산 선급금, 선급비용

##### ④ 부채

① 부채의 개념 : 과거 거래의 결과로 자산이나 용역을 제공해야 할 의무

② 부채의 종류

구분	내용
유동부채	매입채무, 단기차입금, 미지급금, 선수금, 예수금, 미지급비용, 선수수익, 단기부채성 충당금 등
고정부채	사채, 장기차입금, 장기 부채성 충당금, 장기매입채무, 이연법인세, 퇴직급여충당금 등

##### ⑤ 자본

① 자본의 개념 : 자산에 대한 소유주의 청구권으로 소유주 지분을 의미

② 자본등식 : 자본 = 자산 - 부채

③ 자본의 종류

구분	내용
자본금	보통주 자본금, 우선주 자본금
자본잉여금	주식발행 초과금, 감자차익, 기타자본잉여금 등
이익잉여금	이익준비금, 법정적립금, 임의적립금, 차기이월이익잉여금
자본조정	주식할인발행차입금, 배당건설이자, 자기주식, 매도가능증권 평가손익, 미교부 주식 배당금

## ⑥ 재무상태표 종합

차변		대변	
투자	유동자산	유동부채	자금
결정	고정자산	고정부채	조달
		자본	←
자산총계		부채와 자본총계	

### 임기 재무상태표와 손익계산서

- 재무상태표 : 특정 시점의 재무 상태
- 손익계산서 : 일정 기간의 경영성과

## 3) 손익계산서

- 손익계산서의 개념 : 일정 기간 경영성과를 나타내는 재무 보고서
- 손익계산서 구성요소 : 수익과 비용
- 수익 : 일정 기간 경영활동의 결과로 발생한 현금 및 자산의 유입
- 비용 : 수익을 발생시키는 과정에서 소모된 자산이나 용역의 원가
- 수익의 종류

구분	내용
영업수익	영업수익
영업외수익	이자수익, 배당금 수익, 임대료, 유가증권 처분 이익, 유가증권 평가 이익, 외환 차익, 외화환산이익, 평가 이익 등
특별이익	비경상적으로 발생한 영업외수익, 자산수증이익, 보험차익, 채무면제이익

## ⑥ 비용의 종류

구분	내용
매출원가	기초 상품 재고액, 당기 매입액, 기말 상품 재고액
판매비와 관리비	급여, 임차료, 접대비, 광고 선전비, 연구비, 무형자산 상각비, 대손상각비 등
영업외비용	이자, 대손상각비, 유가증권 처분손실, 유가증권 평가손실, 재고자산평가손실 등
특별손실	비경상적으로 발생한 영업외비용, 재해손실 등
법인세	법인세

## 4) 이익잉여금처분계산서

- 이익잉여금처분계산서의 개념 : 한 해 동안 벌어들인 수익을 이익잉여금을 통해 분배하여 기록하는데 사용되는 재무 보고서
- 이익잉여금처분계산서 계산 공식 : 당기 말 처분전이익잉여금+임의적립금 이입액-이익잉여금 처분액=차기이월이익잉여금
- 결손금처리계산서 : 이익이 발생하지 않고, 손실이 발생하면 결손금처리계산서를 작성한다.

## 6) 현금흐름표

- 현금흐름표의 개념 : 일정 기간 중의 현금(현금 등가물 포함)의 유입과 유출에 관한 자료를 제공하는 재무 보고서
- 현금흐름표의 작성 목적 : 영업활동, 투자 활동, 재무 활동에 관한 자료를 제공하므로 대차대조표 및 손익계산서가 제공하지 못하는 현금 변동의 원인을 설명

## 나. 비율분석

### 1) 비율분석의 개요

① **비율분석의 개념** : 재무제표에 나타난 특정 항목의 수치를 다른 항목의 수치로 나누어 계산하여 조직의 재무 상태 및 경영성과 분석에 사용

② **비율분석의 종류** : 유동성 비율, 레버리지 비율, 활동성 비율, 수익성 비율, 생산성 비율

**경향** **비율분석의 출제 경향** : 비율분석에서는 많은 공식이 나온다. 이를 모두 외울 것인가? 아니면 자주 출제되는 부분만 외울 것인가 하는 문제는 수험생들이 겪어야 하는 과제이다. 이제까지 필기시험에서 출제된 경우를 보면 유동성 비율이 대부분을 차지하고 있고, 가끔 수익성 비율도 출제되고 있다. 실기시험에서는 유동성 비율의 개념과 공식을 적는 문제가 출제된 일도 있다.

### 2) 유동성 비율

① **유동성 비율의 개념** : 조직의 단기적 채무 지급능력을 측정하기 위한 비율 또는 돈을 빌린 금융기관이나 채권자가 반환을 요구할 때 이를 갚을 수 있는 능력을 비율로 나타낸다. 즉 조직이 보유하고 있는 총자산 가운데 단기간에(보통 1년 이내) 현금으로 전환할 수 있는 자산 비중을 의미

② **유동성 비율의 종류** : 유동비율과 당좌비율 등

#### ① 유동비율

- 유동자산을 유동부채로 나눈 비율로, 단기간 내(1년 이내)에 현금화할 수 있는 자산과 1년 이내에 상환해야 할 부채를 비교한 것이다. 유동비율이 크면 클수록 조직이 단기간 내 부채를 지급할 수 있는 능력이 양호한 것으로 평가된다. 일반적으로 200% 이상이면 유동성이 양호한 것으로 평가한다.

#### ② 유동비율 공식

공식	$\text{유동비율}(\%) = \frac{\text{유동자산}}{\text{유동부채}} \times 100$
----	--

**임기** **유동비율** : 유동비율은 공식을 꼭 외워야 한다. 유동자산이 분자이다. 외우는 방법은 <밸런트 유동근(부)은 아들(자)을 목말 태워 가고 있다. >

#### ③ 당좌비율

- 유동자산 중에서 재고자산을 뺀 부분을 유동부채로 나눈 것으로, 조직이 재고자산을 처분하지 않고서도 채무를 이행할 수 있는가를 나타낸다.
- 당좌비율 역시 유동비율처럼 크면 클수록 기업의 단기 부채 지급능력이 좋은 것으로 평가되며, 일반적으로 100% 이상이면 양호한 것으로 평가한다.
- 당좌비율 공식

공식	$\text{당좌비율}(\%) = \frac{\text{유동자산-재고자산}}{\text{유동부채}} \times 100$
----	---

**임기** **당좌비율** : 유동비율에서 분자를 유동자산에서 재고자산을 빼고 계산한다.

### 3) 레버리지 비율

① **레버리지 비율의 개념** : 안정성 비율을 나타내는 것으로, 전체자본 중 타인자본을 나타내는 비율

**용어** **레버리지(leverage)** : 레버리지란 지렛대, 지렛대 효과 등을 의미하며, 지렛대는 안정성을 전제로 한다. 그 러므로 안정성 비율분석이라고도 한다. 다른 비율분석은 우리말을 사용하지만, 레버리지 비율은 유독 영어를 사용하고 있다.

② **레버리지 비율의 목적** : 부채의 상환 능력을 측정하는 것으로, 조직이 보유하고 있는 총자산 가운데 단기간에(보통 1년 이내) 현금으로 전환할 수 있는 자산의 비중을 의미

### ③ 레버리지 비율의 종류 : 부채비율과 이자보상비율 등

⑤ 부채비율 : 총자본을 구성하고 있는 자기자본과 타인자본의 비율을 말한다. 이때 채권자, 즉 채권을 산 사람은 부채비율이 낮으면 낮을수록 유리하지만, 주식투자자들로서는 반드시 낮다고 좋거나, 높다고 나쁜 것은 아니다. 이유는 부채비율이 높은 가운데 경기가 좋으면 주주에게 돌아가는 이익이 확대되기 때문이다.

공식	$\text{부채비율}(\%) = \frac{\text{타인자본}}{\text{자기자본}} \times 100$
----	--

⑥ 이자보상비율 : 타인자본의 사용으로 발생하는 이자가 재정적으로 어느 정도 부담하고 있는지를 나타내는 비율이다. 이때 평가되는 이자는 세금을 내기 전 이익에서 지출이 되므로 이자 지급능력은 세금의 영향을 받지 않는다.

공식	$\text{이자보상비율}(\%) = \frac{\text{이자 및 납세전이익}}{\text{이자}} \times 100$
----	--

## 4) 활동성 비율

① 활동성 비율의 개념 : 기업이 자산을 얼마나 효율적으로 활용하고 있는가를 나타내는 비율

② 활동성 비율의 목적 : 매출액에 대한 중요 자산의 회전율

③ 활동성 비율의 종류 : 재고자산회전율, 매출채권회전율, 고정자산회전율, 총자산 회전율

⑦ 재고자산회전율 : 매출액을 재고자산으로 나눈 값이다. 재고자산이 특정 기간에 몇 번이나 현금 또는 매출채권으로 전환되었는가를 나타낸다. 재고자산회전율이 높을수록 생산 및 판매 활동이 효율적으로 수행되고 있다고 평가

공식	$\text{재고자산회전율(회)} = \frac{\text{매출액}}{\text{재고자산}} \times 100$
----	---

⑧ 매출채권 회전율 : 매출액을 외상 매출금으로 나눈 값이다. 매출액이 동일한 스포츠조직 중에 외상 매출금이 작은 조직이 매출채권관리를 더 잘하고 있다고 평가된다. 즉, 매출채권회전율은 높을수록 효율적 자산 활용 방법

공식	$\text{매출채권회전율(회)} = \frac{\text{매출액}}{\text{매출채권}} \times 100$
----	---

⑨ 고정자산회전율 : 매출액을 고정자산으로 나눈 값으로, 이 비율이 높을수록 고정자산 활용이 좋다.

공식	$\text{고정자산회전율(회)} = \frac{\text{매출액}}{\text{고정자산}} \times 100$
----	---

⑩ 총자산 회전율 : 매출액을 총자산으로 나눈 값으로, 총자본회전율이라고도 불린다. 이는 총자본이 총자산과 같기 때문이다. 이 비율은 조직이 총자산의 효율적 이용을 나타낸다.

공식	$\text{총자산 회전율(회)} = \frac{\text{매출액}}{\text{총자산}} \times 100$
----	--

## 5) 수익성 비율

- ① 수익성 비율의 개념 : 조직이 투자한 자본 대비 이익 달성을 측정
- ② 수익성 비율의 종류 : 총자본 순이익률(ROI, return on investment), 매출액 순이익률(ratio of net income to net sales), 자기자본순이익률(ROE, return on equity)
- ③ 총자본 순이익률 : 기업의 수익성을 대표하는 비율로 순이익을 총자본으로 나눈 값이다. 투자수익률 ROI는 조직의 목표를 투자수익률로 하여 이에 영향을 미치는 다양한 재무 요인을 체계적으로 관찰하여 문제를 일으키는 재무 요인을 발견, 통제하는 방법으로 사용되고 있다. ROI의 공식은 순이익 대비 총자본의 비율이다.

ROI 공식	$\text{투자수익률(총자본순이익률)(\%)} = \frac{\text{순이익}}{\text{총자본}} \times 100$
-----------	--

- ㉡ 매출액 순이익률 : 경영활동 성과를 총괄적으로 파악하는 비율로 순이익을 매출액으로 나눈 값

공식	$\text{매출액순이익률(\%)} = \frac{\text{순이익}}{\text{매출액}} \times 100$
----	---

- ㉢ 자기자본순이익률 : 순이익을 자기자본으로 나눈 값으로 자기자본 수익률(ROE)이라고 한다.

ROE 공식	$\text{자기자본순이익률(\%)} = \frac{\text{순이익}}{\text{자기자본}} \times 100$
-----------	---

## 6) 생산성 비율

- ① 생산성 비율의 개념 : 생산을 위해 투입한 전체 생산요소에 대한 산출량 비율
- ② 생산성 비율의 목적 : 경영활동의 효율성과 합리적인 성과 배분 분석에 이용
- ③ 생산성 비율의 종류 : 노동 생산성과 자본 생산성
- ④ 노동 생산성 : 종업원 1인당 부가가치생산액이다. 노동 생산성이 높다는 것은 그만큼 노동력이 효율적으로 이용되고, 많은 부가가치를 산출한다는 의미

공식	$\text{노동 생산성(원)} = \frac{\text{부가가치}}{\text{종업원 수}}$
----	---

- ㉡ 자본 생산성 : 조직이 총자본을 투자해서 운영한 결과로 얻어진 부가가치액을 나타내는 것이다. 새로운 투자가 없는데도 이 수치가 커지면 노동 생산성이 높아지는 것으로 해석

공식	$\text{자본 생산성(\%)} = \frac{\text{부가가치}}{\text{총자본}} \times 100$
----	---

## 7) 비율분석 종합

구분	개념	기법
유동성 비율	유동자산을 유동부채로 나눈 비율로서 단기간 내(1년 이내) 현금화 자산과 1년 이내에 상환해야 할 부채를 비교	유동비율 당좌비율
레버리지 비율	안정성 비율이라고 불리는데, 전체자본 중 타인자본 의존을 나타낸다.	부채비율 이자보상비율
활동성 비율	자산의 효율적 운영상태를 나타내는 비율로, 매출액에 대한 중요 자산의 회전율로 계산한다.	재고자산회전율 매출자산회전율 고정자산회전율 총자산회전율

수익성 비율	투자 자본 대비 이익 달성을 나타낸다.	총자본수익률 매출액순이익률 자기자본순이익률
생산성 비율	투입 생산요소에 대한 산출량을 비율로, 경영의 효율성 또는 합리적인 성과 배분 분석에 이용한다.	노동 생산성 자본 생산성

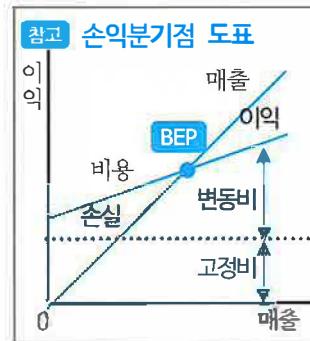
**경향 비율분석의 출제 경향** : 비율분석의 5가지 종류 중 이제까지 필기시험에 출제된 부분은 유동성 비율과 수익성 비율뿐이다. 아울러 실기시험에도 출제되는 부분이다.

## 다. 손익분기점 분석과 레버리지 분석

### 1) 손익분기점(BEP, break even point) 분석

#### ① 손익분기점의 개념

- ① 수익과 비용이 일치하여 이익도 손해도 발생하지 않는 상태의 분기점
- ② 매출과 매출 발생으로 소요된 비용이 일치되는 점으로, 투입된 비용을 완전히 회수할 수 있는 판매량이 얼마인가를 나타낸다.
- ③ 손익분기점 이상의 매출을 올리면 총수입 증가분으로 인해 이익이 발생하며, 판매량이 그 이하이면 총비용으로 인해 손실이 발생한다.
- ④ BEP 분석은 비용, 이익 등의 상호관계를 분석한다.
- ⑤ BEP 분석을 CVP(cost volume profit) 분석이라고도 한다.



#### ② 고정비와 변동비, 한계비용

- ① 고정비 : 생산 수량의 증감과 관계없이 항상 필요한 것으로, 임대료, 급여 등이다.
- ② 변동비 : 생산 수량에 따라 비용이 변하는 것으로, 대표적인 경우가 원재료비 등
- ③ 한계비용 : 생산을 1단위 추가할 때 필요한 총비용의 증가분을 말한다.

#### ③ 손익분기점 분석 목적

매출액과 영업비용의 관계를 고려하여 매출액이 얼마만큼 되어야 영업비용을 제외하고, 이익이 발생하는가를 파악하기 위해 사용

#### ④ 손익분기점 분석을 위한 가정

비용은 고정비와 변동비로 구성되어 있고, 생산 능력 범위 내에서 고정비는 일정하고, 단위당 판매가격과 영업비용은 일정하다는 가정이 전제

#### ⑤ 손익분기점 계산 공식

수량의 손익분기점 = 총고정비/단위당 분담 고정비
금액의 손익분기점 = 총고정비/{1-(단위당 변동비/단위당 판매가격)}

### 2) 레버리지 분석

#### ① 레버리지 분석에서 사용하는 용어의 개념

- ① 레버리지(leverage) : 레버리지란 지렛대를 의미하므로, 투자에서 자기자본만 투자할 수 있고, 타인자본을 빌려 투자하기도 한다. 이때 타인자본은 지렛대 역할을 하여 더 큰 투자가 가능하다. 여기서 지렛대 역할을 레버리지라고 한다.
- ② 레버리지 분석 : 고정비 사용 시 매출액 변화에 따른 이익 변화 현상을 파악하기 위한 분석

#### ② 레버리지의 구분

- ① 영업 레버리지 : 고정자산을 보유함으로 인해 고정 영업비용을 부담한 상태에서의 레버리지
- ② 재무 레버리지 : 타인자본을 사용함으로써 고정 재무비용을 부담하는 상태에서의 레버리지
- ③ 결합 레버리지 : 영업 레버리지와 재무 레버리지를 결합한 상태의 레버리지

### ③ 레버리지 분석의 원리

- ㉠ 영업 레버리지는 매출액과 영업이익의 관계에 영향을 미친다.
- ㉡ 매출액 증가율보다 영업이익 증가율을 높이기 위해서는 고정자산의 비중을 늘려야 한다.
- ㉢ 변동원가보다 고정원가의 비중이 클수록 영업이익 증가율이 커진다.
- ㉣ 영업 레버리지가 크면, 매출액 증가율이 같더라도 영업이익 증가율이 더 커진다.
- ㉤ 재무 레버리지는 영업이익과 당기순이익의 관계에 영향을 미친다.
- ㉥ 이자 비용이 많이 들수록 재무 레버리지도 커진다.
- ㉦ 당기순이익 증가율을 높이기 위해 부채(이자 비용) 비중을 늘려야 한다.

## 3. 투자 결정 및 자본조달

### 가. 자금 조달

#### 1) 자금 조달의 개념

- ① 자금의 개념 : 조직 운영을 위해 필요한 운영비
- ② 자금 조달의 방법 : 조직 내부 혹은 조직 외부에서 조달
- ③ 조직 내부 조달 방법 : 유보금 활용

#### 2) 자본비용

- ① 자본비용의 개념 : 자본조달의 대가로 투자자에게 지급하는 비용

##### ② 자본비용의 구분

###### ㉠ 자기 자본비용

- 자본을 투자했으면 이에 상응하는 대가를 지급해야 한다.
- 자기자본에도 자본비용을 지급하는 것은 만약 자본을 다른 곳에 투자했다면 일정 수익을 올릴 수 있었던 것에 대한 기회비용의 개념을 적용하기 때문이다.

###### ㉡ 타인 자본비용

- 타인자본이란 차입금이나 사채와 같이 외부로부터 조달한 자본에 대한 비용이다.
- 재무상태표에서 타인자본은 부채로 나타나고, 자기자본은 자본에 포함된다.

#### 3) 타인자본 비율

##### ① 타인자본 비율의 개념

- ㉠ 타인자본의 이자는 회계 처리할 때 비용으로 처리되므로, 만약 이자 지급이 없었다고 가정하면 이에 해당하는 금액만큼 영업이익이 증가하여 법인세를 내야 한다.
- ㉡ 실제 타인자본에 대한 이자율은 법인세가 줄어든 만큼 타인자본 비율을 줄일 수 있게 된다. 이를 적용한 것이 타인자본 비율이다.

- ② 타인자본 비율 계산 공식 : 타인자본 비율 = 실제 부채에 대한 이자율 × (100 - 법인세율 %)

#### 4) 자금의 외부 조달 방법

- ① 직접금융 : 주식발행, 채권발행, 회원권 판매, 스폰서십, 민자유치, 기금 지원
- ② 간접금융 : 은행차입, 기업어음, 매입채무



## 나. 투자 결정

### 1) 현금 흐름

① 현금 흐름의 개념 : 순수입과 실제 지급하지 않은 외상 등을 제외하고 실제 현금이 들어오거나, 나갈 내용을 계산하며, 재무 의사결정 시 가장 먼저 고려해야 한다.

#### ② 현금 흐름의 추정 원칙

① 현금 흐름의 대상은 주로 영업수익에서 영업비용을 빼고 적용

② 감가상각비는 현금 지출이 아니므로 현금 흐름에 포함하지 않는다.

③ 법인세 납부 이후의 현금 흐름 적용

④ 충분 현금 흐름을 기준으로 적용

**(참고) 증분 현금 흐름 :** 현금 흐름의 추정 원칙에서 충분 현금 흐름이란 투자를 결정하므로 발생되는 조직 전체의 현금 흐름 변화를 말한다.

### 2) 투자 결정 과정

① 투자 결정 과정의 중요성 : 스포츠조직의 투자 결정은 기간과 소요 금액 등이 크므로 중요하고, 합리적 의사결정을 위해 필요

#### ② 투자 결정의 4단계

① 투자 대상조사 : 투자 기회 발견을 위한 투자 안 조사

② 대상별 현금흐름 추정 : 투자대상으로부터 향후 기대 현금 흐름 추정

③ 타당성 평가 : 투자안에 대한 타당성 평가

④ 투자 결정 및 재평가 : 투자 후 진행 과정을 검토, 평가, 통제

### 3) 투자 결정 기법

① 투자 결정 기법의 개념 : 투자 결정 과정에서 투자 여부를 결정할 때 타당성 혹은 경제성을 검토하기 위해 적용하는 기법

#### ② 이상적 투자 결정 기법

① 현금 흐름의 고려      ② 화폐의 시간적 가치 반영

③ 복합적 투자안은 결합 평가      ④ 가치 극대화 위한 투자 안 선택

#### 암기 이상적 투자 결정 기법

① 현금 흐름의 고려

② 화폐의 시간적 가치 반영

③ 복합적 투자안은 결합 평가

④ 가치 극대화 위한 투자 안 선택

#### ③ 투자 결정 기법의 종류

구분	확실성 하의 투자 결정 기법		불확실성 하의 투자 결정 기법
	화폐의 시간적 가치 고려	화폐의 시간적 가치 미고려	
내용	순현재가치법 수익성지수법 내부수익률법	자본회수기간법 회계적 이익률법	위험조정할인율법 확실성등가법

## 다. 확실성 하의 투자 결정

### 1) 자본회수기간법(payback period method)

① 자본회수기간법의 개념 : 최초 투자금액을 회수하는 소요 기간을 계산 결정하는 방법으로 자본회수기간이 짧으면 투자 비용을 빨리 회수한다는 의미

#### ② 계산 결과 적용 방법

① 단일투자안의 경우 : 투자안의 자본회수기간을 미리 정한 최장 또는 목표 회수 기간과 비교하여 그 기간이 자본 회수 기간보다 짧으면 투자안 선택

② 복합투자안의 경우 : 자본 회수 기간이 짧은 투자안을 선택

### ③ 자본회수기간법의 장단점

#### ① 장점

- 평가 방법이 간단하고, 이해하기 쉽다.
- 회수 기간 계산이 간편하다.
- 회수지표의 정보를 제공한다.

#### ② 단점

- 회수 기간 이후에 일어날 현금흐름을 고려하지 못한다.
- 독립된 투자안을 결정할 때 회수 기간을 주관적으로 결정하므로 객관적 기준을 정할 수 없다.

#### 암기 자본회수기간법

##### ● 장점

- ① 평가 방법의 간단명료
- ② 회수 기간 계산이 간편
- ③ 회수지표 정보를 제공

##### ● 단점

- ① 회수 기간 이후의 현금흐름 미고려
- ③ 주관적 기간 결정으로 객관적 기준 미흡

### 2) 회계적 이익률법(ARR, accounting rate of return method)

① 회계적 이익률법의 개념 : 미래의 연평균 수익을 연평균 투자액으로 나눈 비율로 계산하여 조직이 미래 정한 회계적 이익률보다 높은 투자안은 채택하고, 낮으면 기각한다.

#### ② 회계적 이익률법의 공식

공식	$ARR = \frac{\text{장부상 연평균 순이익}}{\text{연평균 순투자액}} \times 100$	ARR : 회계적 이익률, 연평균 투자액은 총투자액의 1/2 적용
----	---	---

#### ③ 회계적 이익률법의 장단점

- ① 장점 : 계산이 간단하고, 이해가 쉽고, 회계장부에 기록되어 있어 자료 획득이 쉽다.
- ② 단점 : 화폐의 시간적 가치와 현금흐름을 고려하지 못한다.

#### ④ 회계적 이익률법의 계산 결과 적용 방법

- ① 단일투자안 : 투자안의 회계적 이익률이 미리 정한 목표이익률보다 큰 경우 투자안을 채택하고, 적으면 기각
- ② 복합투자안 : 회계적 이익률이 가장 큰 투자안을 선택

#### 암기 회계적 이익률법의 장단점

- ① 계산이 간단하고, 쉽게 이해할 수 있는 장점
- ② 장부에 기록되어 있어 자료 획득이 쉬운 장점
- ③ 화폐의 시간적 가치와 현금흐름을 고려하지 않는 단점

### 3) 순현재가치법(NPV, net present value)

#### ① 순현재가치법의 개념

- ① 투자로 인해 발생하는 미래의 현금유입액을 적절한 자본비용으로 할인한 현재가치에서 현재 투자로 인한 현금유출을 공제한 금액으로 투자안을 측정하는 방법
- ② 순현재가치가 0보다 크면 투자 가치가 있으므로 투자를 결정한다.
- ③ 2개 이상의 투자안을 비교할 때는 가장 큰 순현재가치의 투자안을 선택한다.

#### ② 순현재가치법의 공식

NPV 공식	$NPV = PV(c_i) - PV(c_o) = \sum \frac{CF_t}{(1 + R)^t} I_o$	$PV(c_i)$ : 현금 유입의 현재가치, $PV(c_o)$ : 현금유출의 현재 가치, $CF_t$ : t기의 현금 유입, $I_o$ : 투자액, $R$ : 할인율
-----------	---	--

#### ③ 순현재가치법의 장점

- ① 화폐의 시간적 가치를 고려한다.
- ② 투자로 인해 예상되는 미래현금흐름과 자본의 기회비용에 의해 투자안을 평가
- ③ 투자안이 회계적 이익보다 발생되는 현금에 초점을 맞추므로 투자안의 가치평가에서 경영자의 자의성 혹은 회계상의 임의성을 배제할 수 있다.
- ④ 기업가치 극대화라는 기업목표와 부합된다.
- ⑤ 가치 가산성의 원리가 적용된다.

#### 암기 순현재가치법의 장점

- ① 화폐의 시간적 가치 고려
- ② 미래현금흐름과 자본의 기회비용으로 투자 평가
- ③ 경영자 자의성과 회계상 임의성 배제
- ④ 기업가치 극대화의 기업목표와 부합
- ⑤ 가치 가산성의 원리 적용

#### 4) 수익성 지수법(PI, profitability index)

- ① 수익성 지수법의 개념 : 순현재가치법이 절대 금액으로 투자안을 결정하는 데 비해 수익성 지수법은 투자비 1에 대한 현금 유입을 계산하는 방법
- ② 수익성 지수법의 공식

PI 공식	$PI = \frac{\text{현금 유입의 현재가치}}{\text{현금유출의 현재가치}}$
----------	---

#### ③ 수익성 지수법 계산 결과 적용 방법

㉠ 단일투자안 :  $PI > 0$ 이면 투자를 결정하고, 아니면 기각

㉡ 복합투자안 : 가장 큰 PI의 투자안을 선택

#### ④ 수익성 지수법 계산 결과평가

㉠ 투자안의 규모를 고려할 수 없으므로 서로 다른 투자안의 평가 때 순현재가치법과 상반된 결과가 나타날 수 있다.

㉡ 순현재가치법은 절대 금액으로 경제성을 평가하는 반면 수익성 지수법은 상대 비율로 경제성을 평가

#### 5) 내부수익률법(IRR, internal rate of return)

##### ① IRR의 개념

- ㉠ 투자로 인해 발생하는 현금유입의 현재가치와 현금유출의 현재가치를 일치시키는 할인율을 계산하여 이를 미리 정해 놓은 내부수익률과 비교하여 투자 여부를 결정하는 방법
- ㉡ 위에서 현금유입의 현재가치와 현금유출의 현재가치를 일치시키는 할인율이란 순현재가치를 0으로 하는 할인율 IRR을 구하여 이를 요구수익률과 비교하여 투자를 결정하는 방법
- ㉢ 내부수익률은 자본을 투자하여 수익률을 내고자 하는 목표치를 말한다.
- ㉣ 내부수익률보다 높게 나타나면 투자를 결정하고 낮게 나타나면 투자하지 않는다.
- ㉤ 2개 이상의 배타적인 투자안을 놓고 내부수익률법을 적용하면 수익률이 가장 큰 투자안을 채택

##### ② IRR의 공식

IRR 공식	$0 = \sum \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I_0$	$CF_t$ : t기의 현금흐름, $I_0$ : 투자액, IRR : 할인율
-----------	---	---

#### 6) 투자 결정 기법의 비교

- ① 의미 : 앞에서 이상적인 투자안 결정 기법의 조건을 설명하였는데 각각의 투자 결정 기법들이 어떤 조건에 만족한 것인가를 비교한 것이다.

- ② 투자 결정 기법의 비교 ※ 보기 : ○는 적용 가능한 경우, ✕ 적용이 어렵거나, 불가능한 경우

구분	기법	자본회수기간법	회계적이익률법	내부수익률법	수익성지수법	순현재가치법
현금 흐름의 고려	✕	○	○	○	○	○
화폐의 시간적 가치 반영	✕	✕	○	○	○	○
복합적 투자안의 경우 결합 평가	✕	✕	✕	○	○	○
가치 극대화를 위한 투자 안 선택	✕	✕	✕	○	○	○

- ③ 결론 : 투자분석기법 가운데 순현재가치법이 가장 우월하다는 것을 알 수 있다.

## 라. 불확실성 하의 투자 결정

### 1) 용어의 개념

- ① 불확실성 하의 투자 결정의 개념 : 투자로 인해 미래현금흐름의 변동 가능성이 존재하기 때문에 투자를 결정할 때 이를 고려하여 투자를 결정하는 기법으로, 위험조정할인율법과 확실성 등가법 등이다.
- ② 불확실성 하의 투자 결정의 적용 방법 : 두 방법 모두 순현재가치법에 따라 투자 결정을 하는 방법인데 위험조정할인율법은 현금유입의 현재가치를 산출할 때 분모의 할인율을 조정하지만, 확실성 등가법의 경우 분자에 해당하는 현금흐름을 조정

### 2) 위험조정할인율법

- ① 개념 : 불확실한 현금흐름을 고려하여 할인율을 높게 책정하여 계산하는 방법이다. 현금흐름이 확실할 경우 현금흐름의 가치를 무위험이자율을 이용하지만, 위험이 있으면 투자로부터 예상되는 현금흐름을 위험에 따라 조정 할인율을 적용한다.

#### ② 공식

공식	$\text{위험조정할인율법} = \sum \frac{CF_t}{(1 + R)^t}$ <p><math>CF_t</math> : t기의 현금 유입 <math>R</math> : 할인율(투자안에 대한 불확실성을 고려하여 위험이 많은 투자안에는 큰 할인율, 위험이 적은 투자안에는 적은 할인율을 적용)</p>
----	---

### 3) 확실성 등가법

- ① 개념 : 불확실한 미래의 현금흐름을 확실성에 따를 정도로 조정한 후 무위험이자율을 할인율로 적용
- ② 공식

공식	$\text{확실성 등가계수 } a_t = \frac{CEQ_t}{C_f}$ <p><math>a_t</math> : t기의 확실성 등가계수, <math>CEQ_t</math> : t기의 확실한 현금흐름 <math>C_f</math> : t기의 불확실한 현금흐름</p>
----	---

## 제5장 스포츠 이벤트와 생산관리

### 1. 스포츠 이벤트

#### 가. 스포츠 이벤트의 이해

##### 1) 스포츠 이벤트의 개요

- ① **스포츠 이벤트의 개념** : 스포츠와 관련된 기업 혹은 조직이 고유목적을 달성하기 위하여 미리 계획을 수립하여 시간과 공간을 정하고, 많은 사람에게 이를 경험하게 하는 커뮤니케이션 활동으로, 비일상적인 특별한 행사를 지칭한다.

**(참고) 이벤트의 일반적 개념** : 이벤트라는 용어는 일상생활에서 많이 사용하고 있지만 정확한 개념이 정립되어 있지 않은 상태이다. 주로 비일상적 활동이라고 정의하고 한다.

##### ② 스포츠 이벤트의 특성

- ① 현장성 : 현장에 직접 참여하여 경험 체득
- ② 체험성 : 체험을 통한 감각적 자극을 획득
- ③ 상호 교류성 : 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 신뢰와 교류
- ④ 감성에 호소 : 감성을 자극하여 감동을 끌어내고자 함
- ⑤ 통합성 : 사회, 문화 등 각 영역을 넘어 주제로 통합화

##### ③ 스포츠 이벤트의 목적

- ① 구분 : 스포츠 이벤트의 목적은 개인, 기업 및 사회적으로 각각 다르다.
- ② 개인 : 이벤트 참가를 통해 즐거움 추구와 새로운 가치관과 삶의 활력을 얻는다.
- ③ 기업 : 고객과의 커뮤니케이션 방법으로 활용, 경쟁자와의 차별화를 꾀하고, 소비자들에게 좋은 이미지 인지를 위한 방법
- ④ 사회 : 산업발전, 조직 발전, 이미지 개선, 국제 교류 활성화에 기여

##### ④ 스포츠 이벤트의 구성요소 : 선수, 팀, 심판, 관중

##### 2) 스포츠 이벤트의 분류

###### ① 스포츠 이벤트의 분류

- ① 관람형 이벤트 : 스포츠 관람을 통한 이벤트 참여(경기개최 및 관람)
- ② 참여형 이벤트 : 스포츠 활동에 참여하는 이벤트(마라톤, 스키 등의 참여)
- ③ 강습형 이벤트 : 특정 종목의 기술을 배우려고 참여한 이벤트(수영 등의 강습)

###### ② 관람형 스포츠 이벤트의 특징

- ① 관람형 스포츠 이벤트는 직접 관람과 간접관람(TV 시청 등)으로 구분
- ② 간접관람 방식이 많다.
- ③ 기업 이익의 사회 환원, 이미지 향상, 판매촉진 등을 목적으로 매스미디어를 이용하여 대중에게 관전의 즐거움을 제공한다.

###### ③ 관람형 스포츠 이벤트 개발 고려사항

- ① 관람자에게 감동을 부여할 수 있도록 기획
- ② 관람자의 공감을 얻어야 한다.
- ③ 관심 유발을 위한 오락적 요소를 가미하면 좋다.

## 나. 스포츠 이벤트의 실행

### 1) 스포츠 이벤트의 실행 절차



### 2) 스포츠 이벤트의 기획과 실행

- ① 기획 구성 : 시간 기획, 공간 기획, 예산 기획 및 템포 기획 등
- ② 기획에 포함되어야 할 사항 : 개최목적, 이벤트 규모, 장소, 일정, 추진 조직, 소요 예산, 기타
- ③ 기획의 절차 : 도입 단계→실행계획 수립 단계→실시단계→평가단계
- ④ 스포츠 이벤트의 실행 시 고려사항
  - ㉠ 이벤트의 목적
  - ㉡ 프로그램 및 진행 계획
  - ㉢ 참가자의 특징
  - ㉣ 시설물 사용규칙
  - ㉤ 시간 제약과 예산의 한계

## 다. 스포츠 이벤트의 효과

### 1) 스포츠 이벤트 개최의 수입원

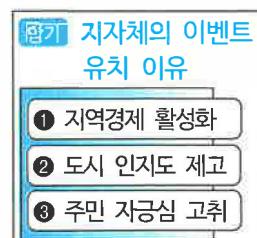
- ㉠ 직접 수입원 : 입장료 수입, 광고 수입, 스폰서 및 라이선싱 수입, 방송중계권 수입
- ㉡ 간접 수입원 : 개최자 또는 구단의 자산 가치 상승 수입

### 2) 스포츠 이벤트의 효과

- ㉠ 경제적 효과 : 산업발전에 기여, 소득증대, 고용 창출
- ㉡ 사회적 효과 : 안정을 통한 국민통합, 국제 교류의 촉진, 조직의 정체성 확립
- ㉢ 문화적 효과 : 문화 수준의 향상, 문화 활동의 저변 확대, 문화의 계승 발전
- ㉣ 환경적 효과 : 사회기반 시설의 정비, 도시 환경 개선, 편의시설 확충
- ㉤ 부정적 효과 : 행정력 소모, 교통 혼잡 야기, 도시 과밀화 촉진, 사고 발생 위험 증가

### 3) 지방자치단체와 스포츠 이벤트

- ① 지자체가 스포츠 이벤트를 유치하려는 이유
  - ㉠ 지역경제 활성화
  - ㉡ 도시 인지도 제고
  - ㉢ 지역주민에게 자긍심 고취
- ② 지자체의 스포츠 이벤트 유치 시 유의사항
  - ㉠ 계획의 적합성
  - ㉡ 재무 건전성
  - ㉢ 사회적 공감성



## 라. 스포츠 이벤트의 승수 분석

- ① 스포츠 이벤트 승수 분석의 개념 : 스포츠 이벤트를 개최에 필요한 노력(경제적 또는 비경제적)과 이를 개최함으로 얻을 수 있는 파급 효과를 분석하는 방법
- ② 스포츠 이벤트 승수 분석의 유형
  - ㉠ 생산 유발 승수
  - ㉡ 매출 유발 승수
  - ㉢ 소득 유발 승수
  - ㉣ 고용 유발 승수
  - ㉤ 기타(부가가치 유발 승수, 간접세 유발 승수, 수입 유발 승수 등)
- ③ 승수 분석에서의 편익 : 편익이란 재화의 사용 또는 투자로 인해 얻을 수 있는 만족 등을 말하며, 승수 분석에서 사용하는 편익은 한계 편익을 사용한다.

**[참고]** 경제학에서 사용하는 승수 분석(multiply analysis) : 경제학에서 어떤 요인으로 인하여 다른 요인의 변화를 유발하여 파급 효과를 분석하는 것으로, 최종 소요 노력과 파급된 효과를 비교하는 분석 방법이다. 일반적으로 증가 또는 감소의 전체적 효과를 나타낸다.

## 2. 스포츠 생산관리

### 가. 스포츠 생산관리

#### 1) 스포츠 생산관리의 이해

- ① **스포츠 생산관리의 개념** : 스포츠와 관련된 제품과 서비스를 만들기 위해 원료 등을 투입하여 가공, 이동, 보관 등을 통해 부가가치를 생산하는 일

투입(input)	산출(output)
원료, 재료, 반제품, 기계 소모품, 인력, 자금, 정보	→ 제품, 서비스, 장소 이동, 즐거움 제공, 편의 제공

#### 2) 생산관리의 3S

- ① 효율적 생산관리를 위해 3S의 원칙이 필요  
② 3S : 표준화(standardization), 전문화(specialization), 단순화(simplification)  
③ 생산관리의 중요 목표 : 원가절감, 품질향상, 납기 준수



#### 2) 생산관리의 중요 내용

- ① **생산계획** : 생산할 제품의 종류 · 수량 · 품질 · 생산 시기를 과학적으로 계획하는 활동  
② **작업연구** : 작업 능률을 향상시키기 위해 작업 방법 · 생산용구 · 생산설비 · 생산 환경 등의 낭비나 결함을 제거하여 쾌적한 작업환경 속에서 높은 능률을 올릴 수 있도록 하는 활동으로, 작업의 과학적 연구는 시간연구와 동작연구가 중심이 된다.  
③ **순서계획** : 작업에는 생산되는 제품의 순서를 정하고 각 작업에 드는 시간을 계산하여 전체의 소요 시간을 결정한다.  
④ **일정계획** : 작업을 수행하는 작업자나 기계의 여력을 확인하고, 각 작업이 구체적으로 언제 수행될 것인가를 달력에 의해서 결정한다.  
⑤ **공정관리** : 공정의 작업이 계획대로 수행되도록 배려하고, 자연의 원인을 제거하여 대책을 강구하는 활동으로, 진도관리라고도 한다.  
⑥ **기타** : 품질관리나 원가관리를 생산관리에 포함하기도 한다.

#### 3) 생산계획

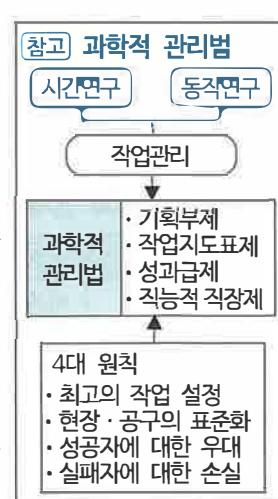
##### ① 총괄생산계획(aggregate production plan)

- ① 총괄생산계획의 개념 : 계획 기간 내에 변화하는 수요를 가장 경제적으로 충족시킬 수 있도록 기업이 보유한 생산 능력의 범위 내에서 생산수준, 고용수준, 재고수준, 아래도급 수준 등을 결정하는 생산계획

- ② 총괄생산계획 수립 절차 : 수요예측 → 생산 능력조정 → 전략 대안 결정 → 생산 기간별 수요 배정

- ② **기준생산계획(master production scheduling)** : 총괄생산계획을 기간 또는 제품별로 나눈 상세 생산계획을 말하며, 기준생산계획이 자주 변경되면 비용이 증가하고 시스템의 불안정이 발생한다.

- ③ **자재소요계획(MRP, material requirements planning)** : 기준생산계획에 따라 소요되는 자재, 조립품, 구성부품 등의 조달계획을 말하며, 기준생산계획, 자재명세서, 재고 현황 등을 포함한다.



#### 4) 생산관리 발전에 이바지한 중요 이론

- ① **과학적 관리법** : 테일러에 의해 제창되었으며, 시간과 동작연구로, 작업 능률을 증진시키는 합리적 작업관리가 목표이다.

- ② 컨베이어 시스템 : 포드자동차 공장에서 처음 시행하였으며, 대량생산 시스템을 구축 생산성 향상이 목표이다.
- ③ 호오손 실험(Hawthorne experiment) : 생산성은 종업원의 태도나 감정에 의해 좌우된다는 것을 알게 되었으며, 비공식조직이 성과에 영향을 크므로, 인간 중심의 경영에 대한 필요성을 알게 되었다.

## 5) PERT/CPM

- ① PERT/CPM의 개념 : 프로젝트 관리기술의 한 분야로, 주로 건설공정에서 사용하는 기법으로, 공정의 전후 관계가 표시되며, 이에 따라 자재 수급 계획, 인력계획 등을 포함한다.
- ② 용어 해설
  - ① PERT(program evaluation & review technique) : 프로젝트를 효과적으로 수행할 수 있도록 시간 측면에서 과학적으로 계획하고 관리 통제하는 기법, 건설공정관리에 활용된다.
  - ② CPM(critical path method)의 개념 : 미국 듀퐁사가 공장 건설에 드는 시간과 비용의 효율성을 향상시킬 목적으로 주된 공정을 집중 관리할 목적으로 개발한 기법

## 6) 피쉬본(fish bone) 다이어그램

- ① 피쉬본 다이어그램의 개념 : 인과관계 또는 업무추진 과정에 잘못된 결과가 발생하면 원인을 찾기 위해 만드는 인과관계 도표로, 요인/효과 다이어그램이라고도 한다.
- ② 피쉬본 다이어그램의 형태 : 물고기 뼈 형태 그림으로 만들어지며, 인과관계를 파악하는 데 활용할 수 있다.

## 7) 모듈화(modularization) 생산

- ① 모듈화 생산의 개념 : 일부 부품들을 모아 모듈 부품을 먼저 만들고, 다음에 전체를 조립하여 완제품을 생산하는 방식으로, 자동차 조립이 대표적이다.
- 참고 모듈(module) : 기계·건물 등을 제작할 때 일정 부분을 먼저 조립된 부품
- ② 모듈화 생산의 이점 : 생산시간 단축, 원가절감, 생산성 향상(다양한 고객 욕구를 충족에는 다소 미흡)
- ③ 모듈화 설계 : 모듈화는 생산뿐 아니고, 제품설계 또는 컴퓨터 소프트웨어 설계에도 같은 방식을 적용 할 수 있다.

## 8) 제조 시스템과 서비스 시스템의 생산과정 비교

	일반상품 제조	스포츠 경기
노동	근로자	선수, 심판
자본재	원료, 자재	경기, 경기장
생산 주체	제조회사	구단, 연맹
생산 동기	이윤 극대화	

## 9) 전통적 기업과 벤처기업의 비교

	전통적 기업	벤처기업
조직구조	계층조직	임기응변 조직
생산 시스템	분업시스템	네트워크 시스템
생산 중심	사람, 자본 중심	지식 중심
생산 원리	효율성, 생산성	유연성, 창조성
생산 방법	소품종 大량생산	다품종 소량생산

## 나. 스포츠 품질관리

1) 경영학에서 품질관리의 개념 : 제품이나 서비스를 생산할 때 미리 정한 품질 수준에 맞도록 생산 활동을 통제하고 관리하는 활동

### 2) 서비스 품질관리

① 서비스 품질관리의 개념 : 서비스의 무형성으로 인해 품질에 대한 평가가 쉽지 않다. 서비스 품질을 평가하는 방법으로 **파라슈라만**이 개발한 **서브퀄 척도**를 활용한다.

**인명** **파라슈라만(Parasuraman)** : 미국 마이애미대 교수로, 품질 분야 영향력 있는 학자이다.

**용어** **서브퀄(SEVQUAL) 척도** : service quality의 줄임말

② 서비스 품질 결정의 5가지 요인

- Ⓐ 신뢰성 : 약속된 서비스를 정확한 수행 능력으로, 시간, 제공 정보의 정확도 등
- Ⓑ 응답성 : 고객에게 서비스를 제공하려는 의지
- Ⓒ 공감성 : 고객을 개별화시켜 이해하려는 노력으로, 접근의 용이성과 훌륭한 커뮤니케이션
- Ⓓ 확신성 : 종업원의 지식 및 태도, 신뢰와 안정성을 유발시키는 능력
- Ⓔ 유형성 : 물적 요소의 외형, 시설, 장비, 종업원, 사용되는 커뮤니케이션 자료 형태

**임기** **SEVQUAL 척도의 요인** : <신응공학>이다. 신뢰성, 응답성, 공감성, 확신성, 유형성

## 3. 스포츠 경영정보시스템

### 가. 경영정보시스템(MIS, management information system)의 이해

- ① 경영정보시스템의 개요 : 경영 의사결정의 유효성을 높이기 위해 관련 정보를 수집·전달·처리·저장·이용할 목적으로 컴퓨터를 활용하는 시스템
- ② 경영정보시스템의 구성 : 컴퓨터를 활용한 자료처리기능과 정보 유통을 위한 통신 기능, 경영방침을 결정하는 의사결정 시스템 등으로 구성

### 나. 정보화 관련 용어의 개념

#### 1) ERP(enterprise resources planning, 전사적 자원관리)

① ERP의 개념 : 기업의 판매, 인사, 재무, 생산 등 직능별로 관리하던 정보를 통합하여 통합 관리하는 정보시스템

#### ② ERP 도입 효과

- Ⓐ 업무의 통합 수행
  - Ⓑ 프로세스의 단순화
  - Ⓒ 신기술 수용과 활용도 상승
  - Ⓓ 정보의 적시 공급과 공유
- ③ ERP 도입의 문제점 : 초기비용이 많이 소요된다.

임기 ERP 도입 효과	
①	업무의 통합 수행
②	프로세스 단순화
③	신기술 수용과 활용
④	정보의 적시 공급과 공유

#### 2) 정보화 관련 용어의 개념

① CRM(customer relationship management, 고객 관계관리) : 기업이 고객과의 관계를 잘 관리하기 위해 만들어진 방법론

② SIS(strategic information system, 전략정보시스템) : 경쟁기업에 경쟁적 우위를 갖기 위해 전략적으로 구축하는 정보시스템

③ MRP(material requirement planning, 자재관리시스템) : 생산계획에 따라 필요한 원재료·부품·반제품과 재료의 재고관리와 주문 또는 생산계획의 흐름을 IT를 활용하여 관리하는 자재관리시스템

- ④ SCM(supply chain management, 공급망관리) : 생산 · 유통 등 공급 단계를 최적화해 수요자가 원하는 제품을 원하는 시간과 장소에 제공할 목적으로, IT를 이용 실시간 정보공유로, 시장 요구에 기민하게 대응하는 공급망관리 시스템으로, 글로벌화 진전, 운송비 증가, 외주 용역 증가, 전자상거래의 확대, 물류비용 증가, 불확실성 증가 등으로 도입한다.
- 참고** **SCM에서의 채찍 효과(bullwhip effect)** : 주문 정보가 판매자로부터 제조자에게 전달 과정에 나타나는 정보 왜곡(주로 확대) 현상으로, 만약을 대비하여 예상 판매량보다 더 많은 양을 주문하여 부풀리는 현상을 말한다. 소를 몰 때 긴 채찍을 사용하면 손잡이 부분에서 일어나는 작은 운동이 채찍 끝에서는 운동 효과가 크게 나타나는 것에 비유한 용어이다.
- ⑤ BSC(balanced score card 성과관리시스템) : 조직의 비전과 목표 실현을 목적으로 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 등의 관점에서 성과지표를 도출하고, 이를 관리하는 시스템이며, 단기적 성격의 재무적 성과와 장기적 목표 달성을 조화를 목적으로 한다.
- ⑥ RFID(radio frequency identification) : IC칩과 무선을 이용하여 개체의 정보를 관리할 수 있는 개발된 인식 기술로, 판독과 해독 기능으로 구성된다. 고속도로 하이패스, 주차장 자동 출입 시스템 등이 이를 활용한 것이다.
- ⑦ NFC(near field communication) : 가까운 거리에서 무선 데이터를 주고받는 통신 기술로, 스마트폰을 기기에 가까이 가면 계산이 되거나, 스마트폰 소지자는 출입문 근처에 가면 문이 자동으로 열리는 장치
- ⑧ JIT(just in time) : 자재를 필요한 시점에 필요한 양만큼만 들어와 보관비 등을 줄여 생산원가를 낮추는 방식의 생산관리 시스템이다.
- ⑨ CIM(computer integrated manufacturing) : 생산, 재고, 판매 등으로 연결되는 정보 흐름의 과정을 컴퓨터로 통합하여 처리하는 생산관리 시스템이다.
- ⑩ EDI(electronic data interchange, 전자문서교환) : 문서 · 서류 교환 등을 전자적으로 전달하는 시스템
- ⑪ 동시 공학(concurrent engineering) : 제품설계와 제조, 지원 요소 등을 동시에 고려하여 제품을 개발하는 것으로, 품질 · 비용 · 일정 · 사용자 요구 사항 등의 시작 단계부터 폐기될 때까지 고려하는 특징을 갖고 있다.
- ⑫ POS(point of sales, 판매 시점관리시스템) : 판매하는 즉시 판매 현황이 전산으로 나타날 수 있도록 만든 전산화 시스템
- ⑬ EIS(executive information system, 경영자 경영정보시스템) : 최고경영자의 의사결정을 지원하기 위한 목적의 시스템
- ⑭ TPS(toyota production system, 토요타 생산방식) : 질과 양, 타이밍의 조화로 원가절감을 실현하기 일본 토요타의 생산방식, ⑦의 JIT과 함께 토요타의 대표적 생산방식이다.
- ⑮ 지식경영 : 조직의 가치 창출을 위해 지식을 생성, 저장, 공유, 활용하는 일련의 활동
- ⑯ QFD(quality function deployment, 품질기능 전개) : 품질 개선을 위해 사용자 요구 사항을 반영하고 이를 제품 생산으로 연결하는 시스템
- ⑰ ESG 경영 : 2020년대 초반부터 사용하기 시작한 용어로, 기업의 비재무적 요소인 환경(environment) · 사회(social) · 지배구조(governance)를 뜻하며, 투자를 결정할 때 사회적 책임과 지속 가능 투자의 관점에서 재무적 요소와 함께 검토할 고려사항을 의미한다.
- ⑱ OCB(조직 시민 행동, organizational citizenship behavior) : 본인의 직무 범위를 벗어나 조직을 위해 자발적으로 과업을 수행하여 조직성과에 이바지하는 행동을 일컫는다.

## 제3과목

# 스포츠마케팅



부록자

### 제1장 스포츠마케팅의 개념 … 97

1. 스포츠마케팅 … 97
2. 스포츠마케팅 환경분석 … 98

### 제2장 스포츠마케팅 조사 … 99

1. 스포츠마케팅 조사의 이해 … 99
2. 통계분석과 활용 … 106

### 제3장 스포츠마케팅 전략 … 108

1. 마케팅 프로세스 … 108
2. 마케팅믹스 … 110
3. 마케팅전략 … 124

### 제4장 스포츠 브랜드 … 128

1. 스포츠 브랜드의 이해 … 128
2. 스포츠 브랜드의 확장과 강화 … 130

### 제5장 스포츠 스폰서십 … 132

1. 스포츠 스폰서십의 이해 … 132
2. 앰부시 마케팅 … 135
3. 스포츠조직의 스폰서십 … 136

### 제6장 스포츠 매체 관리 … 137

1. 스포츠와 미디어 … 137
2. 스포츠 PR … 139

### 제7장 스포츠 라이선싱 … 140

1. 스포츠조직과 라이선싱 … 140
2. 스포츠 라이선싱 구조 … 140

### 제8장 스포츠 에이전트 … 142

1. 스포츠 에이전트의 이해 … 142
2. 인도스먼트 … 143

# 제1장 스포츠마케팅

## 1. 스포츠마케팅의 이해

### 가. 스포츠마케팅의 개요

#### 1) 스포츠마케팅의 개념

- ① **스포츠마케팅의 정의** : 마케팅의 여러 원리와 방법을 스포츠 관련 상품에 적용하여 소비자의 욕구를 충족시키고, 조직의 목적을 달성시키기 위한 일련의 조직적 활동

(참고) 일반 마케팅의 정의 : 고객과의 교환 과정으로, 행위의 고도화를 지향한다.

#### 2) 스포츠마케팅의 속성

- ⑦ 스포츠상품을 매개로 하여
- ⑧ 스포츠소비자의 욕구를 충족시키며
- ⑨ 조직의 목표를 달성한다.

#### 3) 스포츠마케팅의 성장 배경

- ⑦ 소득 수준 향상, 주5일 근무제 확대에 따른 여가시간의 확대 등으로 스포츠 비즈니스가 활성화되었으며, 이와 더불어 스포츠마케팅이 성장
- ⑧ 스포츠마케팅에 대한 기업의 수요 확대
- ⑨ 프로 경기를 중심으로 관람 스포츠가 활성화되고, 참여 스포츠도 함께 성장

#### 4) 스포츠마케팅의 발달과정

- ⑦ 1920년대 : Standard Oil, Fire Stone 등 자동차 경기에 협찬
- ⑧ 1940년대 : 스포츠 경기 중계 시 기업 광고 등장
- ⑨ 1980년대 : LA 올림픽 전후 현대적 스포츠마케팅이 등장하고, 스포츠의 상업화 현상 시작
- ⑩ 2000년대 : 한일월드컵 이후 디지털 기술에 스포츠마케팅이 접목되어 급진적 발전

(참고) 올림픽 마케팅 : 올림픽 개최를 통해 상업적으로 성공한 것은 1984 LA 올림픽이 처음이고, 그 이전은 대부분이 적자로 운영되었다. LA 올림픽 이후로 TOP(the Olympic partners, 제5장 스포츠 스폰서십에서 자세히 설명)가 계획되어 1988 서울올림픽에 적용되어 계속 시행되고 있다.

#### 2) 스포츠마케팅의 중요성

##### ① 스포츠마케팅의 필요성

- ⑦ 스포츠산업의 확대와 경쟁 격화
- ⑧ 스포츠소비자들의 요구 증대
- ⑨ 기업 커뮤니케이션 효과 증대
- ⑩ 스포츠마케팅 전문가의 부족

##### ② 스포츠마케팅의 중요성

- ⑦ 충성도 높은 특정 집단의 고객과 원활한 커뮤니케이션
- ⑧ 스포츠를 이용한 광고의 높은 효과
- ⑨ 방송 광고에 대한 규제 장벽 극복
- ⑩ 스포츠는 마케팅의 촉진 수단
- ⑪ 스포츠는 세계적 관심사
- ⑫ 관련자의 상호이익

#### 암기 스포츠마케팅

##### ● 스포츠마케팅의 필요성

- ④ 스포츠산업 확대와 경쟁 격화
- ③ 소비자 요구 증대
- ③ 커뮤니케이션 효과
- ① 전문가 부족

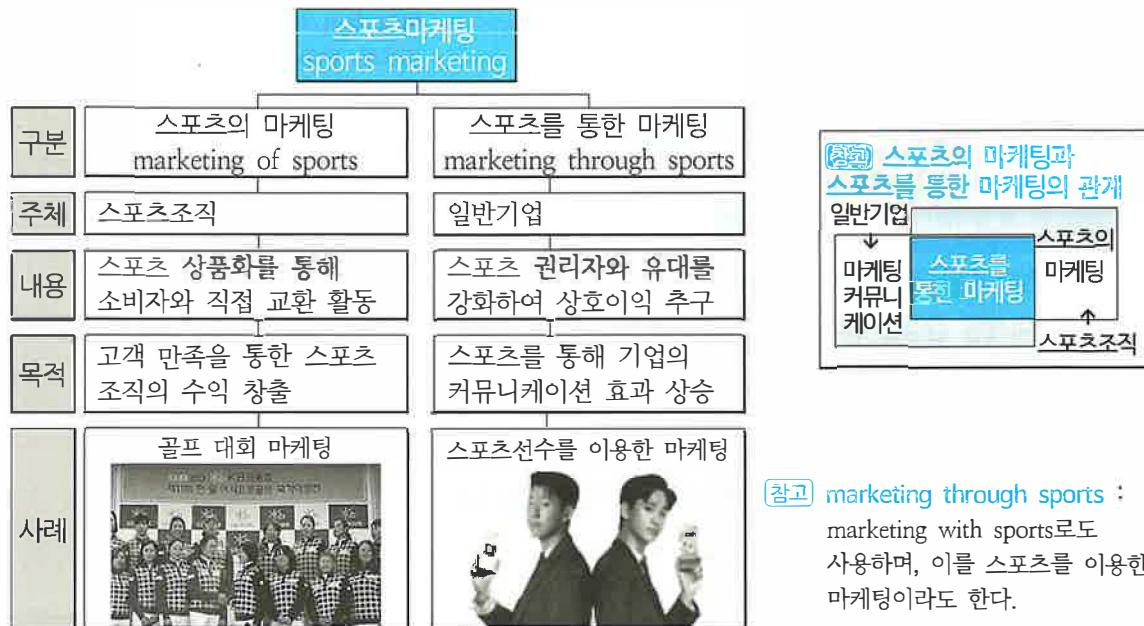
##### ● 스포츠마케팅의 중요성

- ④ 고객과 원활한 커뮤니케이션
- ② 스포츠 이용 광고의 높은 효과
- ③ 방송 광고 규제 장벽 극복
- ④ 스포츠는 마케팅의 수단
- ④ 스포츠는 세계적 관심사
- ③ 관련자 상호이익

## 나. 스포츠마케팅의 분류

### 1) 스포츠마케팅의 분류 방법

#### ① 스포츠의 마케팅과 스포츠를 통한 마케팅



**[참고]** **marketing through sports :**  
marketing with sports로도 사용하며, 이를 스포츠를 이용한 마케팅이라도 한다.

#### ② 스포츠마케팅의 분류 이유

- ① 마케팅의 원리와 이론의 적용 대상이 서로 다르므로 분류한다.
- ② 스포츠의 마케팅은 스포츠조직이 고객인 팬의 만족을 통한 이윤 창출과 스포츠 관련 조직의 생존과 성장을 목적으로 전개되며, 스포츠를 통한 마케팅은 일반기업이 고객과의 커뮤니케이션 효과를 높이기 위해 스포츠를 이용하는 것이다.

#### ③ 스포츠의 마케팅과 스포츠를 통한 마케팅의 구분

구분	필요성
스포츠의 마케팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스포츠와 이와 관련 상품 판매 혹은 서비스를 위한 마케팅</li> <li>• 소비자는 일반 대중이며, 스포츠와 관련 상품의 판매촉진 목적</li> </ul> <p><b>[사례]</b> 경기 관중동원, 스포츠시설의 운영, 스포츠용품 유통</p>
스포츠를 통한 마케팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반기업이 커뮤니케이션 방법으로 스포츠를 활용하는 마케팅</li> <li>• 이용자는 기업이며, 판매촉진 수단으로 스포츠를 활용</li> </ul> <p><b>[사례]</b> 스포츠 스폰서십, 유명선수의 광고 모델, 스포츠 방송증계</p>

## 다. 스포츠를 통한 마케팅

### 1) 스포츠를 통한 마케팅의 구조

구분	내용
스폰서십	기업이 스포츠와 관련하여 비용 혹은 상품을 권리자(스포츠조직)에게 제공하고, 그 반대급부로 광고 등에 이를 이용하거나 활용할 수 있는 권리를 획득
라이선싱	다른 사람이 소유하고 있는 제조 또는 서비스에 대한 신기술, 노하우 또는 상표 등을 권리자(스포츠조직 등)의 허가를 받아 생산하거나, 이 권리를 이용한 판매 활동
머천다이징	스포츠 경기, 조직, 팀, 선수의 캐릭터, 로고, 마크 등을 이용 새로운 상품개발 활동
TV 중계권	스포츠 운영조직에 일정액을 지불하고, 경기를 방송할 수 있는 권한을 위임받는 권리 확보

## 2) 스포츠를 통한 마케팅의 주요 요소 간 상호관계



**참고 스포츠와 머천다이징, 라이선싱의 관계 :** 머천다이징은 조직, 팀, 선수의 캐릭터, 로고, 마크 등을 이용하여 새로운 상품을 개발하는 것으로 판매를 목적으로 하는 데 비해 스포츠 스폰서십은 고객 커뮤니케이션 등으로 축진을 목적으로 한다.

## 2. 스포츠마케팅 환경분석

### 가. 스포츠마케팅 환경분석의 이해

#### 1) 스포츠마케팅 환경분석의 개요

- ① 마케팅 환경분석의 개념
  - ① 마케팅전략을 효과적으로 수립하기 위한 의사결정 도구
  - ② 마케팅 전반에 영향을 주는 요인을 평가하고 분석하는 방법
- ② 마케팅 환경분석의 구분 : 미시적 환경분석과 거시적 환경분석으로 구분

#### 2) 미시적 환경분석

- ① 미시적 환경분석의 개념 : 조직의 당면 환경을 분석하는 것으로, 고객 · 생산 · 유통 · 축진 활동 등에 관한 분석이며, 조직이 통제할 수 있는 부분을 분석
- ② 미시적 환경분석의 방법 : 고객(customer), 자사(company), 경쟁자(competitor) 등을 분석하며, 3C 분석이라고 하고, 미시적 환경분석을 할 때 주로 활용한다.

**참고 4C** : 3C에 협력자(corporate partner)를 포함 4C라고 하기도 한다.



#### 3) 거시적 환경분석

- ① 거시적 환경분석의 개념 : 금리 · 환율 · 트렌드 등의 사회적 현상을 분석하며, 조직의 통제 범위를 벗어난 부분에 대한 분석
- ② 거시적 환경분석의 방법 : 정치적(political), 경제적(economic), 사회적(social), 기술적(technological), 환경적(environmental), 법적(legal) 등의 6가지 환경을 분석으로, PESTEL분석이라 한다.



### 나. 마케팅 환경과 관련된 여러 이론

#### 1) 마케팅 마이오피아

- ① 미래를 정확하게 예상하지 못하고, 바로 앞에 닥친 상황만 고려하여 소비자의 욕구를 간파하지 못하는 것을 의미한다.
- ② 마케팅 근시안이라고 한다.

**참고 마케팅 마이오피아(myopia)** : 1975년 하버드대 레빗 교수의 책 제목으로, 이 책을 통해 근시안적 시각을 가진 조직은 망할 수밖에 없다고 주장하였다.

#### 2) needs와 wants

- ① needs : 삶에 필요한 음식, 옷, 집, 안전, 소속감 등의 본원적 욕구
- ② wants : 구체적 수단과 방법의 필요성
- ③ needs와 wants의 마케팅에서 적용 : 갈증을 느끼고(needs), 냉장고에서 주스를 꺼내 마셨다.(wants)

## 제2장 스포츠마케팅 조사

### 1) 스포츠마케팅 조사의 이해

#### 가. 스포츠마케팅 조사의 개요

##### 1) 스포츠마케팅 조사의 개념

- ① 마케팅 의사결정에 필요한 자료를 얻기 위해 관련 있는 사실을 찾아내고, 분석하여 조치하는 활동
- ㉡ 의사결정의 불확실성을 감소시키는 역할을 한다.
- ㉢ 마케팅 조사의 목적은 스포츠조직의 경영 효과성과 효율성을 높이고, 스포츠소비자의 욕구를 파악하여 마케팅전략 수립의 자료로 활용하기 위함이다.

##### 2) 마케팅 조사의 방법

###### ① 마케팅 조사 방법의 구분

구분	내용
탐색 조사	<ul style="list-style-type: none"><li>① 개념 : 문제가 발생하여 해결방안을 찾을 때 탐색을 통해 조사하는 방법</li><li>㉡ 특징<ul style="list-style-type: none"><li>• 발생 문제의 원인과 대책을 알지 못할 때</li><li>• 아이디어가 필요하거나, 관련 변수의 파악이 필요할 때 사용</li><li>• 조사 설계를 완료하기 전에 예비적으로 수행하는 경우가 많다.</li></ul></li></ul>
기술조사	<ul style="list-style-type: none"><li>① 개념 : 소비자의 속성, 생각, 행동 등 기술을 통해 조사하는 방법</li><li>㉡ 특징<ul style="list-style-type: none"><li>• 특정 집단의 특성을 찾아낼 필요가 있을 때</li><li>• 마케팅전략을 수립하기 위한 예측이 필요할 때 활용</li><li>• 마케팅 관련 변수들 사이의 자세한 연관 관계가 필요할 때 사용</li></ul></li></ul>
인과조사	<ul style="list-style-type: none"><li>① 개념 : 원인과 결과의 관계를 밝히기 위한 조사</li><li>㉡ 특징<ul style="list-style-type: none"><li>• 독립변수와 종속변수를 조작하여 종속변수가 변화를 파악하고, 원인과 결과를 규명하는 방법</li><li>• 여러 변수에 대한 통제가 필요</li><li>• 학문적 연구에 많이 이용</li></ul></li></ul>
패널조사	<ul style="list-style-type: none"><li>① 개념 : 동일한 사항에 대해 조사대상을 패널로 고정하여 반복적으로 진행하는 조사</li><li>㉡ 특징<ul style="list-style-type: none"><li>• 소비 행동과 소비 태도의 변화 과정을 분석할 때 이용</li><li>• 여론 형성과정 등 변동과정 연구에 이용되는 등 응용 범위가 넓다.</li></ul></li></ul>
포커스 그룹조사	focus group 조사는 특정 표적 집단을 대상으로 참석자들이 자유롭게 의견을 발표할 수 있도록 하며, 대상자의 정보, 태도, 의견 등을 조사하는 방법
코호트 조사	<ul style="list-style-type: none"><li>① 개념 : 특정 기간 조사 주제와 특성을 공유하는 대상을 집단으로 하여 조사</li><li>㉡ 특징 : 특정 경험을 갖는 사람들의 특성에 대해 두 번 이상의 다른 시기에 걸쳐서 비교하는 방법</li></ul>

###### ② 탐색 조사의 구분

- ① 문헌 조사 : 이미 만들어진 자료를 이용 조사하지만, 필요하거나 중요한 자료를 얻기 어려운 단점
- ㉡ 전문가조사 : 해당 분야의 전문적 지식이나 경험을 가진 사람을 통해 조사하는 방법
- ㉢ 사례조사 : 조사목적과 유사한 사례를 찾아 이를 토대로 조사하는 방법
- ㉣ 관찰조사 : 조사대상을 직접 또는 기계적 장치를 이용하여 관찰조사하는 방법

### ③ 기술조사의 구분

- ① 종단조사 : 기간을 정해 놓고 반복적으로 조사하는 방법(사례) 프로축구 관람객 연도별 추이 조사)
- ② 횡단 조사 : 일정 시점에서 행하는 것으로, 특정 집단을 대표할 수 있는 연령, 교육 수준, 소득 수준 등의 표본을 추출하여 조사하는 방법
- ③ 패널조사 : 앞에서 패널조사도 기술조사의 한 방법이다.

### ④ 인과조사의 내용

- ① 입장료를 15% 인상하였을 때 관중의 입장 예상 등의 인과관계를 분석하는 것으로 마케팅 현장에서 많이 활용되고 있다.
- ② 학위 논문 등 학문적 연구가 대부분 인과조사 방법을 사용한다.

### ⑤ 연역법과 귀납법

- ① 연역법 : 실증적 연구 방법으로, 주어진 조건에서 논리적 근거에 따라 결론을 도출해 내는 방법이다. 절차는 개념 규정→가설 설정→자료 수집→검증→법칙·이론 정립의 순서로 진행한다.
- ② 귀납법 : 해석적 연구 방법으로, 개별적 사례로부터 시작하여 이론을 도출하는 방법이다. 절차는 관찰→자료 수집→개념·이론 도출의 순서로 진행한다.

#### 참고 연역법과 귀납법

- ① 연역법-조건의 논리적 원리에 따라 결론 도출
- ② 귀납법-개별 사례에서 이론을 도출하는 방법

## 나. 조사대상

### 1) 조사대상의 구분

- ① 전수조사 : 정확한 정보를 얻기 위해 대상 전체를 조사하는 방법으로, 비용이 많이 소요된다. 우리나라 인구 주택 총조사는 전수조사이다.

### ② 표본조사

- ① 표본조사의 개념 : 대상 전체 조사에는 비용이나 시간적 부담으로 인해 조사대상 일부만 조사하고, 이를 토대로 모집단의 특성을 추론할 목적으로 진행되는 조사
- ② 표본조사의 장점 : 전수조사보다 시간과 비용이 절감되고 심도 있는 조사가 가능
- ③ 표본조사의 단점 : 표본이 전체 모집단을 잘 대표할 때는 효과적이지만 그렇지 않을 때는 사실과 다른 결과를 도출할 수 있다.

#### 참고 표본조사

##### ● 장점

- ① 시간·비용 절감
- ② 심도 있는 조사

##### ● 단점

모집단 대표성 미흡

### 2) 표본추출

- ① 표본추출 순서 : 모집단 확정→표본 프레임 결정→표본 크기 결정→표본추출 방법 결정→표본추출

### ② 표본추출 방법

표본추출	확률적 표본추출	임의추출	표본 선정이 확률적으로 똑같이 일어나도록 추출 ※ 단순무작위추출법
		증화추출	모집단이 계층별 고루 분포되도록 추출 ※ 등간격추출법, 증화추출법, 집락추출법
	비확률적 표본추출	편의적으로 할당에 의한 추출	※ 편의추출법, 할당추출법, 판단추출법

**참고 표본추출법 구분** : 표본추출법에서 '비확률추출법'이 아닌 것을 찾는 유형으로 자주 출제되므로 외워 두어야 한다. 외우는 방법은 [비편할판이다]. 비확률표본추출법은 편의추출법, 할당추출법, 판단추출법이다.

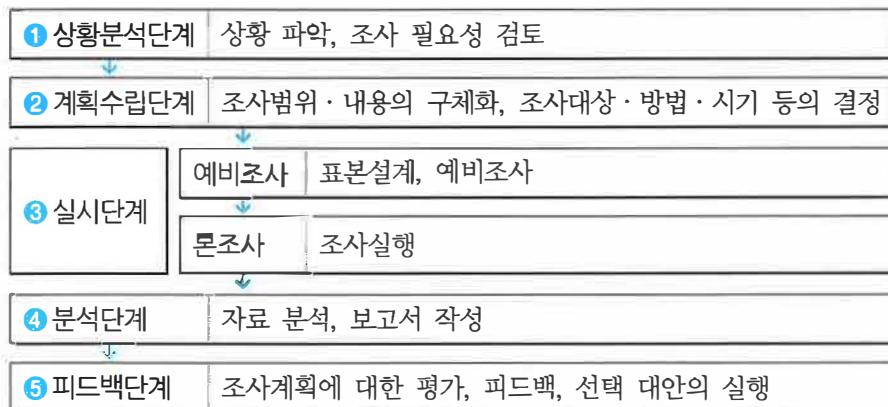
**참고 표본추출법** : 표집이라고도 한다.

### ③ 표본추출 방법의 내용

- ① 단순무작위추출법 : 확률적 표본추출 방법의 대표적인 경우로, 모집단을 구성하는 요소가 표본으로 선택될 확률을 동등하게 부여하여 표본을 선정
- ② 등간격추출법 : 모집단 구성요소를 자연적 순서 또는 일정한 질서에 따라 배열해 놓고, 일정 간격의 목록을 추출하여 표본을 선정하는 방법이다. 체계적으로 추출하기 때문에 체계적 표본추출법, 또는 계통 표집이라고도 한다.
- ③ 층화추출법 : 모집단 구성요소를 일정 기준에 따라 2개 이상의 층으로 나누고, 층별로 단순하게 무작위로 추출하는 방법
- ④ 집락추출법(군집추출법) : 모집단 구성요소를 여러 개의 집락으로 구분한 다음 구분된 집락을 무작위로 선정하여 그 단위를 전수 조사하는 방법
- ⑤ 편의추출법 : 연구자의 편의에 따라 마음대로 추출하는 방법이며, 임의추출법이라고도 한다.
- ⑥ 판단추출법 : 모집단의 구성요소를 조사자가 유의한다고 판단하여 추출하는 방법으로, 유의표본추출법이라고도 한다.
- ⑦ 할당추출법 : 모집단의 구성요소 특성을 분류하여 그 단위별로 할당하는 추출하는 방법

## 다. 마케팅 조사의 실제

### 1) 마케팅 조사의 절차



**(참고) 마케팅 조사 절차에 대한 다른 견해 :** 조사목적 · 목표의 정의→조사 방법 결정→자료수집방법 결정→자료 수집 양식 개발→표본설계→실사→분석→해석의 절차로 설명되기도 한다.

### 2) 실제 조사

#### ① 실제 조사의 이해

- ① 실제 조사의 개념 : 설문지 완성, 표본추출 후 실제 자료를 얻는 실제 조사과정이 진행된다. 2차 자료만으로 분석하면 이 과정이 생략되기도 한다.
- ② 실제 조사의 내용 : 실제 조사는 자료 수집과정이므로 전체 과정에서 차지하는 비중이 매우 높다. 조사원에 대한 교육과 통제, 예상되는 문제의 해결 등을 포함한다.
- ③ 실제 조사의 방법
  - 조사 방법에 따른 분류 : 우편 조사법, 전화조사법, 인터넷 조사법, 개인 면접법, 관찰법 등
  - 대면 여부에 따른 분류 : 대면조사와 비대면 조사

#### ② 실제 조사의 방법

- ① 우편조사 : 다른 조사법의 보조 수단으로 많이 활용되고 있으며, 조사의 현안에 관계된 집단이나 특정 계층을 대상으로 조사할 때 편리하며 회신용 봉투와 우표를 붙이는 것이 일반적이다.

- ㉡ 전화 조사 : 전화로 조사하는 것으로, 특정 상품의 정보를 얻는 데 유용하고, 얻어진 정보의 신뢰 수준이 낮은 편이다.
- ㉢ 인터넷 조사
  - 인터넷 조사의 개념 : 인터넷을 통해 조사하는 방법으로, 충분한 설명이 필요할 때 적합하고 다른 방법에 비해 비용이 저렴한 장점을 갖고 있다.
  - 인터넷 조사의 장단점 : 장점은 적은 비용으로 조사할 수 있으며, 면접자 오류가 적게 발생한다. 단점은 표본이 인터넷 사용자 중심으로 편향되어 있고, 조사 신뢰성이 약하다.
- ㉣ 면접 조사 : 조사 대상자를 직접 만나 조사하는 방법으로, 충분한 설명이 필요할 때 적합하고 다른 방법에 비해 신뢰성이 높지만, 비용이 많이 소요된다.
- ㉤ 관찰조사 : 관찰을 통해 조사하는 방법으로, 과학적 연구는 대부분 이 방법을 사용한다. 자료 수집에 적합하지 않은 경우가 발생할 수 있으므로 면접법, 질문법 등과 함께 사용하는 경우가 많다.
- ㉥ 대면조사와 비대면 조사
  - 대면조사 : 직접 만나서 조사하는 방법(면접법이 대표적 경우)이며, 장점은 응답 결측을 최소화 할 수 있다.
  - 비대면 조사 : 직접 보지 않고, 전화·우편·인터넷 등을 이용하여 설문에 답을 적는 방식이며, 장점은 1인당 조사비용이 저렴하고, 폐쇄형 질문의 답을 얻기에 유리하며, 자료 입력이 편리하다.

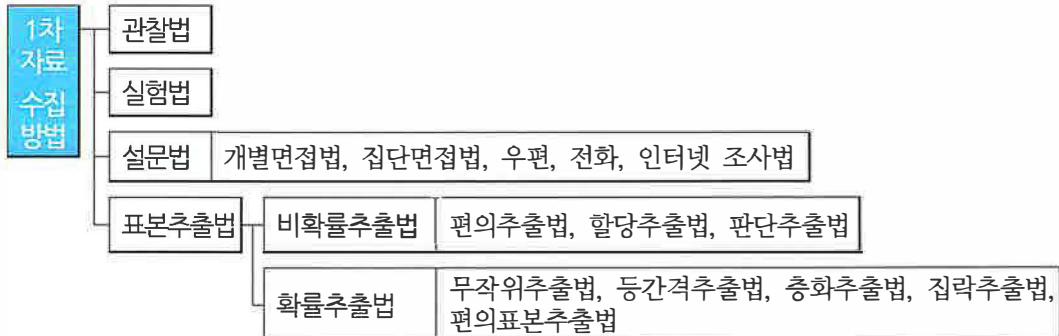
## 라. 자료 수집

### 1) 자료의 구분

- ㉠ 1차 자료 : 조사를 위해 새로 수집해야 할 자료(시리 시장조사보고서)
- ㉡ 2차 자료 : 다른 목적으로 이미 조사된 자료(시리 정부 발행 인구통계)로, 조사자의 비관여적 방법

### 2) 1차 자료 수집

#### ① 1차 자료수집방법



(참고) 표본추출법 : 앞의 나. 자료 수집> 2) 표본추출에서 자세히 설명되어 있다.

#### ② 1차 자료 수집 방법

- ㉠ 관찰법 : 대상이 되는 사물이나 현상을 조직적으로 파악하는 방법으로, 수집 자료가 객관적이고, 정확하지만 비용·시간이 상대적으로 많이 소요
- ㉡ 실험법 : 나타난 현상의 인과관계를 확인하기 위해 일정한 조건에서 실험하고, 그 결과로 자료를 수집하는 방법으로, 실험조건이 실제 상황과 다르면 결과가 다르게 나타날 위험이 존재
- ㉢ 설문법 : 조사 대상자에게 설문을 통하여 질문하고 그 결과로 자료를 수집하는 방법으로 가장 많이 활용하고 있다. 질문하는 방법에 따라 면접법, 전화, 우편, 인터넷 등의 매체를 활용
- ㉣ 표본추출법 : 1차 자료수집방법 중 표본추출법에 대해서는 별도 표본조사에서 설명

### 3) 2차 자료

- ① 2차 자료 분류 방법 : 조직 내에서 수집할 수 있는 내부자료(관련 규정, 조직도, 재무제표, 경영실적, 고객 관련 자료는 물론, 스폰서십 계약, 이면계약, 중계권 계약 등)와 외부자료(정부 및 관련 기관, 관련 단체 및 관련 조직의 관련 규정 등)
- ② 2차 자료의 특징
  - ① 장점 : 자료 수집을 위한 시간, 비용 등의 절감
  - ② 단점 : 조사하고자 하는 내용이 적합하지 않거나, 시간적 효용성이 부족한 경우가 많다.

## 마. 측정

### 1) 측정 방법

- ① 측정 방법의 개념 : 측정 방법의 선택에 따라 비용, 시간 및 충실햄 등에 차이가 존재
- ② 측정 방법 결정 시 고려사항
  - ① 조사자 오류 : 조사자의 질문법, 태도, 방법 등에 따라 응답자의 반응이 달라질 때 나타나는 오류
  - ② 질문순서 오류 : 순서대로 답변하지 않았기 때문에 일어난 오류
  - ③ 소요 비용 : 측정 방법에 따라 비용의 차이가 크다. 측정하기 위해 가장 저렴한 방법을 선택해도 응답률이 떨어지면 측정 효과가 미약하게 나타나기도 한다.
  - ④ 측정하고자 하는 자료의 양 : 수집하고자 하는 자료 내용이 많으면 불성실한 응답 가능성이 크다.

### 2) 측정 절차

- ① 사전 조사 : 신뢰할 수 있고, 타당한 자료 수집을 위하여 본 조사 전에 간단하게 조사
- ② 본조사 : 사전 조사를 통해 검증된 조사계획을 보완하여 실시

### 3) 측정 오류

- ① 비표본 오류
  - ① 관찰 오류 : 현장에서 잘 못 이해하여 자료처리 또는 기록에서의 오류
  - ② 비관찰 오류 : 무응답 또는 포함되지 않아 발생하는 오류
- ② 표본 오류 : 표본추출 과정에서 관련성이 적지만 선정된 오류
- ③ 기타 : 표본 수가 늘어날수록 비표본 오류는 증가하고, 표본 오류는 감소한다.

### 4) 척도와 척도화

- ① 척도와 척도화의 개념
  - ① 척도 : 측정을 위해 만드는 수치나 기호
  - ② 척도화 : 척도를 사용하면 이의 개념에 수준을 부여하는 과정
- ② 척도의 종류
  - ① 명목척도 : 범주에 숫자를 부여하는 방법으로, 숫자는 단순히 순서만 나타낸다. 예를 들면 성별, 종교 등의 조사에 사용한다.
  - ② 서열척도 : 범주 간 비교가 가능하도록 서열을 부여하는 방법으로, 예를 들면 중요한 것, 보통, 중요하지 않은 것 등이다. 이때 숫자는 크기나 양을 나타내지 않는 단순한 순서일 따름이다. 예를 들면 학력 수준의 상·중·하 등으로 나타난다.
  - ③ 등간척도 : 각 범주 사이에 일정한 거리의 척도이다. 예를 들면 나이를 구분하는 방법 등으로 사용한다. 숫자는 더하고, 빼고 할 수 있지만 곱하기, 나누기의 의미는 없다.
  - ④ 비율척도 : 일정 비율척도,  $+, -, \times, \div$  가능

#### 말기 척도 종류

- ① 명목척도 : 순서만 나타내는 숫자 척도
- ② 서열척도 : 서열을 나타내는 척도
- ③ 등간척도 : 일정 간격 척도,  $+, -$  가능
- ④ 비율척도 : 일정 비율척도,  $+, -, \times, \div$  가능

④ 비율척도 : 각 범주 사이에 일정한 비율을 적용하는 척도이다. 이때 숫자는 가감승제의 사칙연산이 가능하다. 소득 수준 등을 조사하는 데 이용된다.

### ③ 척도화 방법

- ① 리커드 척도 : 서로 개념이 다른 속성에 대해 응답자가 질문에 그 상태를 표시하는 방법
- ② 등급 척도 : 숫자 등을 배열하여 응답자의 상태를 표시하는 방법
- ③ 어의 분별척도 : 서로 다른 의미의 용어를 배열하여 응답자의 상태를 표시하는 방법
- ④ 어의차이척도 : 반대되는 용어를 척도의 양 끝에 배열하여 응답자의 상태를 표시하는 방법
- ⑤ 다중응답척도 : 한 질문에서 하나 이상의 응답을 요구하는 방법으로, 우선순위의 의미가 있거나 없는 때도 있다.
- ⑥ 스타펠척도 : 어의차이척도와 유사하지만, 척도의 중간에 수식어를 배열하고 긍정과 부정의 정도를 파악하는 방법

한기 척도화 방법	
① 리커드척도	: 서술형 질문에서 상태 표시
② 등급 척도	: 숫자를 배열 응답 상태 표시
③ 어의분별척도	: 다른 의미의 용어 배열
④ 어의차이척도	: 반대 용어를 양 끝 배열
⑤ 다중응답척도	: 하나 이상의 응답 요구
⑥ 스타펠척도	: 중간에 수식어로 정도 파악

(참고) 어의 분별척도 : 어의(語意) 분별척도란 말의 뜻을 분별하는 척도이다. 의미분별척도라고도 한다. 아래의 어의 차이 척도도 의미 차이 척도라고 하는 경우도 마찬가지이다.

## 5) 측정 신뢰성

- ① 측정 신뢰성의 개념 : 측정 결과가 일관성 · 정확성 · 의존 가능성 · 안정성 · 예측 가능성 등과 관련하여 동일한 측정을 다시 하더라도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미한다.
- ② 신뢰성 측정 방법
  - ① 재검사법 : 동일한 측정대상에 대해 동일한 상황에서, 동일한 측정 도구를 사용하여 측정하였을 때 두 측정값 사이의 차이를 분석하는 방법
  - ② 복수 양식법 : 같은 두 가지 형태의 측정 도구를 사용하여 각각 동일한 표본에 차례로 적용하여 봄으로써, 신뢰도를 측정하는 방법
  - ③ 반분법 : 다수의 측정항목을 서로 대등한 두 개의 그룹으로 나누고 두 그룹의 항목별 측정치 사이의 상관관계를 조사하여 신뢰도를 측정하는 방법
  - ④ 내적 일관도법 : 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 항목을 이용할 때 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정 도구에서 제외함으로써 측정 도구의 신뢰도를 높이려는 방법
  - ⑤ 다중 회귀 분석법 : 독립변수가 2개 이상인 경우를 분석하는 방법으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정용 도구에서 제외하는 방법

한기 측정 신뢰성	
● 개념	: 다시 측정해도 같은 결과가 나올 가능성
● 신뢰성 측정 방법	
① 재검사법	
② 복수 양식법	
③ 반분법	
④ 내적 일관도법	
⑤ 다중 회귀 분석법	

## 6) 측정 타당성

- ① 측정 타당성의 개념 : 신뢰성보다 더 상위의 개념으로, 측정하고자 하는 개념이나 속성에 대해 정확한 측정 여부를 의미
- ② 측정 타당성의 유형

구분	설명
내적 타당도	이론적으로 정립된 논리적 인과관계의 타당성, 즉 종속변수의 변화가 독립변수에 의한 것인지 아니면 다른 조건에 의한 것인지 판별하는 기준
외적 타당도	연구 결과를 일반화할 수 있는 정도이다. 실험설계와 같은 실험이 계속해서 반복되어 실험이 효과가 있다는 것이 반복적으로 증명될 때 외적 타당도가 높다고 한다.

③ 내적 타당도의 저해 요소 : 특정의 외적 사건, 조사대상의 변화, 성장 효과, 사전검사에 따른 영향, 소구 효과, 통계적 회귀, 표본의 편중, 실험 대상의 변동, 개입의 효과를 상쇄하는 보상, 선택과의 상호 작용 등이 있다.

#### ④ 측정 타당성 측정 방법

- ㉠ 내용 타당성 : 주관적으로 전문지식에 근거하여 판단한 타당성
- ㉡ 경험 타당성 : 현재 측정 결과가 미래 결과 예측에 근거한 타당성
- ㉢ 구조 타당성 : 측정하는 개념이 실제로 적절하게 측정되었는가에 대한 타당성

### 바. 설문지 설계

#### 1) 설문지 설계의 개념

- ① 설문지 : 응답자에게 설문할 내용을 문서로 만든 것
- ② 설문지 설계 : 설문하고자 하는 내용을 설문의 목적과 응답자의 편의를 고려하여 미리 계획하는 절차
- ③ 설문지 작성 : 응답자가 실제 설문에 응하는 절차
- ④ 설문지 설계 고려사항
  - ㉠ 응답받는 자료의 정확한 정의
  - ㉡ 응답자의 효과적 선정 방법
  - ㉢ 효과적 측정 방법
  - ㉣ 효과적 분석을 위한 사용 컴퓨터 프로그램과의 적합성

#### 2) 설문지 구성

- ① 설문지 구성 내용
    - ㉠ 협조 요청 인사
    - ㉡ 응답자 식별 자료
    - ㉢ 작성 요령 안내
    - ㉣ 설문 내용
    - ㉤ 응답자의 특성 식별을 위한 자료
  - ② 설문지 문항 구성 유의사항
    - ㉠ 간단명료
    - ㉡ 구체적 답변을 유도하는 질문 형태
    - ㉢ 친근한 문어 사용
    - ㉣ 1문항당 1가지만 질문
    - ㉤ 중립적 입장의 질문
    - ㉥ 질문이 많아 질문지가 길면 중요한 부분을 앞부분에 배치한다.
-  필기시험 출제 경향 : '설문지 구성의 유의사항 중 틀린 것은?' 이런 유형의 문제가 필기시험에 출제될 때 '전문적 용어를 사용한다.'라는 것이 정답이다. 설문지는 답변자가 이해하기 쉬운 일반적 용어를 사용해야 한다.

#### 3) 폐쇄형 질문과 개방형 질문

- ① 폐쇄형 질문 : 미리 제시된 항목들 가운데서 답을 선택하거나, 제한된 수만큼의 단어로 답하도록 구성된 질문으로, 객관식 질문을 말한다.
- ② 개방형 질문 : 답변 항목을 미리 제시하지 않고, 양을 제한하지 않으며, 응답자가 자신의 견해를 자유롭게 표현할 수 있도록 구성된 질문

#### 4) 질문 배열순서의 결정 시 유의사항

- ① 시작 질문 : 유쾌하고 흥미롭고 응답하기 쉬운 질문부터 시작하여, 위협적 질문이나 응답자 개인의 배경에 관한 질문은 피해야 하며, 인구통계학적인 질문은 마지막에 한다.
- ② 본 질문
  - ㉠ 조사의 목적과 관련된 핵심적인 문항으로 구성한다.
  - ㉡ 서로 다른 주제는 구분하여 혼동을 줄인다.
  - ㉢ 주제마다 짧은 소개 혹은 지시를 위한 진술, 응답 요령을 제시한다.
  - ㉣ 응답자가 과거의 경험을 기억하게 하기 위해서는 사건의 시간 순서에 따라 질문한다.
- ③ 종결 질문 : 위협적인 질문은 종결 질문보다는 본 질문의 마지막에 위치하는 것이 좋으며, 인구통계학적 질문을 하고, 끝에 '감사의 말'을 넣는다.

## 2. 통계분석과 활용

### 가. 통계분석

#### 1) 통계분석의 이해

##### ① 통계분석의 개요

- ⑦ 사회현상을 수치로 표현하여 나타내는 것을 통계라고 하며, 이를 기반으로 분석하여 활용할 수 있게 하는 것을 통계분석이라 한다.
- ⑧ 통계학의 발전으로 분석 방법도 빠르게 발전하고 있으며, 자연현상이나 추상적 사항도 분석하고 있다.
- ⑨ 통계분석의 종류 : 교차분석, 상관분석, 분산분석, 회귀분석, 요인분석 등

#### 2) 통계분석의 방법

##### ① 교차분석(cross tabulation analysis)

- ⑦ 개념 : 서열척도를 가진 두 변수의 관계를 독립변수와 종속변수로 구분하여 상호 교차하여 분석하는 방법
- ⑧ 독립변수와 종속변수 : 변수 중에서 독립적 특성을 가진 변수를 독립변수라 하고, 이에 관련된 특성을 가진 변수를 종속변수라 한다.
- ⑨ 종류 : 카이제곱 검증분석( $\chi^2$ ), t-검증분석, Z-검증분석, F-검증분석

##### ② 상관분석(correlation analysis)

- ⑦ 독립변수의 집합과 종속변수의 집합 사이의 상관관계를 알고자 할 때 분석 방법
- ⑧ 상관계수 : 두 변수 사이의 상관성을 나타내는 지표

##### ③ 분산분석(ANOVA, analysis of variance)

- ⑦ 개념 : 3개 이상의 독립변수의 평균값이 1개의 종속변수에 미치는 영향은 어떤 차이가 있는지를 찾고자 하는 경우 분석 방법
- ⑧ 기본 가정 : 모집단은 정규분포라고 가정
- ⑨ 사례 : 특정 브랜드의 월평균 매출액 증가율이 3대 도시 이상에서 통계학적으로 유의미한 차이가 있는지를 알고자 할 때 적합한 통계분석 방법

##### ④ 회귀분석(regression analysis)

- ⑦ 개념 : 중요한 지표에 영향을 미치는 변수를 찾아내며, 영향 정도를 파악하는 분석
- ⑧ 종류 : 단일 회귀분석, 다중 회귀분석

##### ⑤ 요인분석(factor analysis) : 알지 못하는 특성을 규명하기 위하여 문항이나 변인 간의 상호관계를 분석하여 상관이 높은 문항이나 변인들을 묶어서 몇 개의 요인으로 규명하고 그 요인의 의미를 부여하는 분석 방법

### 나. 조사 결과의 검정과 활용

#### 1) 검정과 가설의 개념

- ① 검정의 개념 : 조사 분석 결과를 사실과 확인하는 절차를 검정이라 한다. 검정은 가설을 설정하여 가설이 분석 결과에 따라 채택 혹은 기각된다.
- ② 가설의 개념 : 사실을 설명하거나 이론을 연역하기 위해 설정한 가정
- ③ 가설의 종류
  - ⑦ 가설의 분류 : 연구가설과 통계적 가설로 구분되기도 하고, 연구목적에 따라 기술적 가설과 관계적 가설 또는 일반화의 정도에 따라 보편적 가설과 사실적 가설로 구분한다.

- ㉡ 연구가설과 통계적 가설
  - 연구가설은 연구에 대한 잠정적 해답을 구하는 가설
  - 통계적 가설은 통계적 활용을 위한 가설
- ㉢ 통계적 가설의 구분 : 귀무가설과 대립가설로 구분한다.
  - 귀무가설은 통계적 기각을 목적으로 사용하며,
  - 대립가설은 연구가설이 사실이라는 것의 입증이 필요할 때 사용한다.
- ④ 통계적 유의사항의 개념 : 가설검증 결과 두 변수 간 관계가 '유의하다.'는 것은 두 변수 간 관계가 통계적으로 증빙된다는 것을 의미한다.

## 2) t-검정

- ① t-검정의 개념
  - ㉠ 두 집단 간 평균을 비교하는 통계분석 기법
  - ㉡ 두 집단 간 평균 차이에 대한 통계적 유의성을 검증하는 방법
- ② t-검정의 종류
  - ㉠ 1표본 t-검정 : 모집단의 평균과 비교하는 방법(예 : 전국 고교생의 100m 달리기 평균과 특정 학교 평균과의 비교)
  - ㉡ 독립표본 t-검정 : 두 집단 이상과 비교하는 방법(예 : 1반과 2반의 100m 달리기 평균의 비교)
  - ㉢ 대응 표본 t-검정 : 한 집단의 두 개의 변수를 비교하는 방법(예 : 특정 집단의 운동 시작 전 체중과 일정 기간 경과 후의 체중 비교)

## 3) 조사 결과 활용

- ㉠ 자료를 수집하고, 수집된 데이터를 분석하여 이를 통해 고객의 욕구 파악 또는 사회현상을 파악할 수 있다.
- ㉡ 조사 결과를 경영 의사결정에 활용할 수 있다.

## 제3장 스포츠마케팅 전략

### 1. 마케팅 프로세스

#### 가. 마케팅 프로세스(STP)의 이해

##### 1) STP의 개요

- ① 시장세분화 : 기업이 독자적 기준으로, 전체시장을 기업의 특성에 맞게 나누는 활동
- ② 표적 시장 선정 : 나누어진 시장을 제품이나 서비스를 구매할만한 고객집단을 찾는 활동
- ③ 포지셔닝 : 경쟁상품과 비교하여 소비자의 마음속에 차별화되도록 위치시키려는 노력



- 2) STP의 필요성 : 대부분 시장에는 경쟁자가 존재하므로, 시장 전체를 다 점유하기는 거의 불가능하므로 시장 전체를 작은 시장(세시장)으로 나누어 경쟁상품과 차별화하기 위함이다.

#### 나. 시장세분화

##### 1) 시장세분화(segmentation)의 이해

- ① 시장세분화의 개념 : 기업이 독자적 기준으로 전체시장을 특성에 맞게 나누는 활동
- ② 시장세분화의 필요성
  - ㉠ 소비자의 욕구를 정확하게 파악하고, 충족시킬 수 있다.
  - ㉡ 유리한 목표시장의 설정이 가능하다.
  - ㉢ 시장 반응에 따라 마케팅 자원을 효율적으로 배분할 수 있다.
  - ㉣ 불필요한 경쟁을 지양하고, 매출 증대에 이바지할 수 있다.
- ③ 시장세분화 요건
  - ㉠ 실행성 : 효과적 마케팅믹스를 개발하고, 실행하는 능력과 자원을 보유해야 한다.
  - ㉡ 측정성 : 세시장의 특성 · 구매력 · 크기 등을 측정할 수 있어야 한다.
  - ㉢ 접근성 : 세시장 내의 소비자들에게 효과적으로 접근할 수 있어야 한다. 교통수단이나 광고가 접근하지 못하는 세시장은 무의미하다.
  - ㉣ 실체성 : 투자할 가치가 있고, 시장규모가 적정 규모 이상 크거나, 수익성이 확보될 수 있어야 한다.
- ④ 시장세분화 전제조건
  - ㉠ 세분 시장은 일관성 있는 특성이 있어야 한다.
  - ㉡ 세분 시장 소비자들의 특징 파악이 가능해야 한다.
  - ㉢ 독자적 마케팅을 위한 재무적 가치가 보장되어야 한다.

##### 2) 시장세분화 기준과 변수

###### ① 시장세분화 기준

요인	내용
인구통계학적 세분화	<ul style="list-style-type: none"><li>· 성, 연령, 직업, 수입, 교육 수준은 등의 변수 사용</li><li>· 측정과 적용이 쉽고, 소비자 구매 행동과 밀접한 관계</li></ul>
지리적 세분화	<ul style="list-style-type: none"><li>· 지역별로 세분화</li><li>· 경계 확인이 쉽고, 인구통계 등 자료 활용이 쉽다.</li></ul>

심리적 세분화	<ul style="list-style-type: none"> <li>소비자의 생활양식, 개인적 특성, 심리적 요인 등의 변수 사용</li> <li>정확한 측정이 어렵고, 세분 시장 도달 가능성이 작다.</li> </ul>
행위적 세분화	<ul style="list-style-type: none"> <li>소비자의 행동적 특성을 기초로 세분화</li> <li>제품 사용량, 전문화 정도 등에 따라 유사 집단을 세분화</li> </ul>
편익 세분화	<ul style="list-style-type: none"> <li>소비자의 구매로 인한 편익과 혜택이 세분화의 기준이다.</li> <li>편익의 다양성과 소비자 구매 행동과의 관계를 파악</li> </ul>
시간대 세분화	<ul style="list-style-type: none"> <li>시간이 중요한 의사결정 변수로 작용하기 때문</li> <li>하루, 주중, 연중, 시간의 경과, 계절의 변화 등의 변수 사용</li> </ul>

**임기 시장세분화 기준** : 시장을 작게 나누는 것이 시장세분화이고, 나눌 때 어떻게 나눌 것인가 하는 것이 시장 세분화의 기준이다. 일반적으로 기준은 6가지로, 실기시험에도 출제되므로 외워야 한다. <세분화 기준은 인지심행편시>이다.

## ② 시장세분화 변수

- ① 시장세분화 변수의 개념 : 전체시장을 세시장으로 나눌 때 사용하는 개인이나 집단의 성향 또는 특성
- ② 시장세분화 변수의 분류

요인	내용
고객 행동 변수	추구 편익, 사용량, 상표 충성도, 가격 민감도, 사용 상황 등
고객 인구 통계적 변수	나이, 가족, 성, 소득, 직업, 교육 수준, 사회계층 등
특성 심리 분석적 변수	라이프스타일, 성격 등
변수 지리적 변수	지역, 도시, 인구밀도, 기후 등

## 3) 시장세분화 평가 고려사항

- ① 조직 목표와의 연관성
- ② 필요한 자원의 동원 가능성
- ③ 마케팅전략과의 조화
- ④ 시장의 매력도와 성장 가능성

## 다. 표적 시장 선정

### 1) 표적 시장 선정(targeting)의 개념

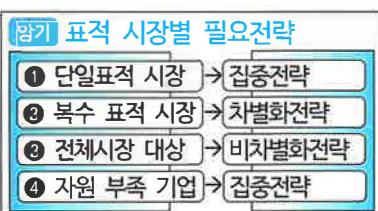
- ① 시장의 특성으로 나누어진 세(細)시장에 제품이나 서비스를 구매할만한 고객집단을 찾아내는 활동
- ② 마케팅을 가장 효과적이고, 효율적으로 수행할 수 있는 시장을 선택하는 의미이다.
- ③ 마케팅은 본래 시장 전체를 대상으로 시작되었지만, 표적 시장 설정이 마케팅전략에 미치는 영향이 크기 때문에 중요성이 더욱 주목받고 있다.

### 2) 표적 시장의 평가와 결정

- ① 표적 시장 평가요인 : 표적 시장의 크기, 접근 가능성, 측정 가능성
- ② 표적 시장 수의 결정 : 기업의 마케팅 목표와 보유한 자원의 능력에 적합하게 표적 시장 수를 결정
- ③ 표적 시장별 필요한 전략

- ① 단일표적 시장 : 집중전략
- ② 복수 표적 시장 : 차별화전략
- ③ 전체시장 : 비차별화전략
- ④ 인적, 물적, 기술적 자원이 부족한 기업 : 집중전략

**표적 시장별 전략** : 다음에 나오는 3. 마케팅전략> 나. 시장세분화와 마케팅전략에서 상세히 설명된다.



## 라. 포지셔닝

### 1) 포지셔닝(positioning)의 개념과 유형

#### ① 포지셔닝의 개념

- ① 상품이 경쟁상품과 비교하여 소비자의 마음속에 차별화되도록 위치시키려는 노력
- ② 목표 고객에게 경쟁제품과의 차별성을 인식시키는 활동

#### ② 포지셔닝의 유형

- ① 속성에 의한 포지셔닝
- ② 이미지에 의한 포지셔닝
- ③ 사용 상황이나 목적에 의한 포지셔닝
- ④ 이용자에 의한 포지셔닝
- ⑤ 경쟁상품에 의한 포지셔닝

암기 포지셔닝	
● 포지셔닝 유형	
① 속성에 의한 P	
② 이미지에 의한 P	
③ 사용 상황에 의한 P	
④ 이용자에 의한 P	
⑤ 경쟁상품에 의한 P	
● 포지셔닝 고려사항	
① 상품 속성	
② 상품 용도	
③ 가격 대비 품질 수준	
④ 경쟁 관계	

### 2) 포지셔닝 고려사항

- ① 상품 속성 : 여러 속성 중에서 목표시장의 소비자들이 중요시하는 속성을 전달해야 한다.
- ② 상품 용도 : 상품의 용도를 소비자에게 알려야 한다.
- ③ 가격 대비 품질 수준 : 품질 대비 고가격 · 저가격전략을 결정해야 한다.
- ④ 경쟁 관계 : 경쟁자와 비교하여 자사 상품의 우수성을 강조해야 한다.

## 2. 마케팅믹스

### 가. 마케팅믹스(4P)의 이해

#### 1) 마케팅믹스의 개념

- ① 스포츠조직이 표적 시장에서 원하는 반응을 얻기 위해 내부적으로 통제할 수 있는 마케팅 수단을 적절하게 조화시키는 활동
- ② 상품(product), 가격(price), 유통(place) 및 촉진 활동(promotion)이 적절하게 조화되어야 효과가 나타난다는 것을 의미한다.

#### 2) 마케팅믹스의 요소

##### ① 4P 요소

구분	내용
상품	고객 욕구를 만족시키는 재화, 서비스 또는 아이디어 등
가격	제품의 효용 가치를 인정하고, 이를 얻기 위해 내는 금전적 가치
유통	고객이 제품이나 서비스를 구매하거나, 이용하는 장소
촉진	제품의 판매를 촉진하기 위해 판매자와 고객과의 커뮤니케이션 수단

##### ② 마케팅믹스의 확장 요소

- ① 마케팅믹스 확장 요소의 개념 : 4P는 제조업 중심적 요소이므로, 서비스업에서는 다른 요소가 추가로 필요하므로 이를 확장 요소라고 한다. 이를 4P와 더하여 7P라고도 한다.
- ② 마케팅믹스의 확장 요소 : 프로세스(process), 시설물(physical surroundings), 인적자원(people) 등

암기 7P : product, price, place, promotion(4P) + process, physical surroundings, people

## 나. 상품

### 1) 상품의 일반적 특성

① **상품의 개념** : 소비자의 필요(needs)와 욕구(wants)를 충족시킬 수 있는 유형의 재화와 무형의 서비스를 말하며, 지식이나 아이디어도 포함한다.

### 2) 상품의 유형

구분	내용
유형상품	일반적 상품으로, 의류 · 공 · 신발 · 유니폼 · 모자 등
무형상품	형태가 없다는 의미로, 게임 · 경기력 · 팬 서비스 · 아이디어 등

### 2) 상품의 분류

① 물리적 특성 기준 분류 : 내구재, 비내구재, 서비스

② 사용 목적 기준 분류 : 소비재, 산업재

③ 상품 역할 기준 분류

㉠ 대체재 : 한 재화의 가격이 상승할 때 다른 재화의 수요가 증가하면 대체재이다. (사례) 커피와 흥차) 대체재는 특정 재화의 수요가 다른 재화의 가격과 같은 방향으로 변화한다.

㉡ 보완재 : 한 재화의 가격이 상승할 때 다른 재화의 수요가 감소하면 보완재이다. (사례) 커피와 설탕) 보완재는 어떤 재화의 수요가 다른 재화의 가격과 역방향으로 변화한다.

㉢ 독립재 : 한 재화에 대한 수요가 다른 재화의 가격변화에 영향을 받지 않는 경우 독립재이다. (사례) 설탕과 쌀)

㉣ 중립재 : 소비량이 변화해도 효용이 증가하거나 감소하지 않는 재화

### ④ 소비재의 분류

㉠ 편의품 : 일상생활에서 소비 빈도가 높으며, 가까운 점포에서 구매하는 상품이다. 식료품 · 간단한 약품 · 기호품 · 생활필수품 등

㉡ 선매품 : 품질, 가격 등 관련 정보를 사전에 조사하고, 여러 제품과 비교하여 적합하다고 판단되면 구매하는 제품으로 의류, 전자제품 등

㉢ 전문품 : 상표나 제품 특징이 뚜렷하여 구매자가 상표 또는 점포의 신용과 명성에 따라 구매하는 제품으로, 비교적 가격이 비싼 자동차 · 피아노 · 카메라 · 전자제품 · 고급 의류 등

### 3) 제품의 차원

#### ① 코틀러의 제품의 3가지 차원

구분	개념	사례
핵심제품	소비자가 궁극적으로 얻고자 하는 핵심적 이익이나 혜택	관람 및 참여, 건강, 오락, 성취 등
실제 제품	상표, 이벤트명, 선수 등과 같이 소비자가 실제 느끼는 물리적 형태의 차원	경기(참고) 실제 제품을 유형 제품이라고도 한다.)
확장제품	핵심 혹은 실제 제품에 부가되어 소비자에게 제공되는 혜택	경기 전의 공연, 치어리더, 응원전, 경품

**참고 제품의 차원 3가지와 5가지** : 코틀러는 3가지 차원을 먼저 발표하고 난 후 이를 다시 다음에 나오는 5가지 차원으로 수정하였다. 시험에서는 각각 출제되고 있으므로 모두 기억해야 한다.

**인영 코틀러(Philip Kotler)** : 미국 케로그경영대학원 석좌교수로, 마케팅의 세계적 권위자 중의 한 사람이다.



## ② 코틀러의 제품의 5가지 차원

- ① 핵심편익 : 고객이 실제 구매하는 기본적 이점 또는 서비스
- ② 기본제품 : 소비자가 원하는 편익을 위해 제품의 형태를 갖춘 단계
- ③ 기대제품 : 기능의 개선, 멋진 디자인, 편리한 포장 등의 요소가 덧붙여진 상태
- ④ 확장제품 : 제품의 본질과는 다른 차원의 편익이 더해진 상태
- ⑤ 잠재제품 : 소비자의 잠재적 기대 사항을 결합한 상태



(참고) 제품의 5가지 차원 : 스포츠 관람과 관련하여 핵심편익은 선수의 기술을 보는 것이며, 기본제품은 경기이고, 기대제품은 쾌적한 관람 시설, 확장제품은 주차시설 등이고, 잠재제품은 스포츠용품 판매가 해당된다.

## ③ 스포츠상품의 확장제품

- ① 경기장시설 서비스
- ② 관중석 시설 서비스
- ③ 경기 스태프 서비스
- ④ 이벤트 서비스
- ⑤ 매점 시설 서비스

## 4) 상품수명주기(PLC, product life cycle)

- ① 상품수명주기의 발전 단계 : 모든 상품은 도입기→성장기→성숙기→쇠퇴기로 이어진다.
- ② 상품수명주기별 특성

구분	내용
도입기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 초기비용이 많이 소요되어 적자 상태</li> <li>• 인지도와 판매율 상승이 전략적 목표</li> <li>• 시장저항이 강하게 나타난다.</li> <li>• 생산량도 적고, 제조원가 높아, 경쟁력이 미흡</li> <li>• 시장점유율 상승을 위한 촉진 활동이 필요</li> </ul>
성장기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수요가 급속히 늘어나며, 이익 발생</li> <li>• 경쟁제품과의 차이점을 소비자에게 제공</li> <li>• 광고에 집중해야 한다.</li> <li>• 경쟁제품과 모방제품 출현</li> <li>• 집중적 유통전략이 필요</li> </ul>
성숙기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 판매이익이 서서히 감소하기 시작한다.</li> <li>• 이미지 광고를 통해 제품 차별화와 제품 존재를 확인시키는 광고가 필요</li> <li>• 기존 유통망 보호로 시장점유율 방어</li> <li>• 수요 신장 둔화로 이익 극대화에 주력</li> <li>• 신규 소비자 창출보다 경쟁사의 고객을 뺏기 위한 가격 할인, 쿠폰 등의 판매촉진 전략 사용</li> <li>• 성장형, 안정형, 쇠퇴형 성숙기로 구분</li> </ul>
쇠퇴기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매출 축소와 경쟁자 수가 감소</li> <li>• 과거 투자에 대한 회수 극대화가 필요</li> <li>• 제품을 상기시키는 수준의 최소한 광고</li> </ul>

## ③ 상품수명주기에 따른 관중과 경쟁자 등의 변화

	도입기	성장기	성숙기	쇠퇴기
관중의 수	적음	보통	많음	보통, 적음
이익	적자	보통	많음	구분 어려움
고객 계층	혁신층	대중층	보수층	보수층
경쟁자	없음	소수	보통	다수, 감소

## 5) 스포츠상품의 신상품개발

① 신상품개발의 개념 : 사업 구성요소 중 상품화가 가능한 가치를 찾아 이를 상품화하는 활동으로, 소비자 욕구와 시장 환경이 계속 변화하므로 지속적 신상품개발이 필요하다.

### ② 신상품개발의 특성

- ① 신상품개발이 조직의 지속 성장의 주요 요인으로 작용
- ② 신상품개발을 위해서는 시장조사가 필요
- ③ 신상품개발 비용과 아울러 개발 후 축진이 필요하므로 큰 비용이 소요
- ④ 신상품개발의 성공 확률은 낮은 편이며, 기업의 능력에 따라 차이가 크다.
- ⑤ 스포츠상품의 경우 시설물 등의 개발이 필요하면 많은 투자 비용이 소요되므로 철저한 사전 조사와 준비가 필요

### ③ 신상품개발의 절차

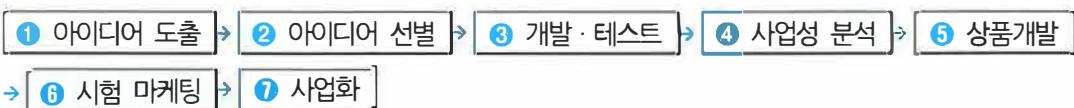
- ① 5단계 절차 A



- ② 5단계 절차 B



- ③ 7단계 절차



**참고 신상품개발 :** 상품의 특성에 따라, 학자에 따라 여러 의견이 존재하므로, 정확하게 정립된 방법이 미흡한 상태이다. 실기시험에 자주 출제되므로 이를 대비하기 위해 위 내용을 모두 기억해야 한다. 요약하면 5단계와 7단계로 나눌 수 있다. 실기시험에서 2가지 모두 ( ) 속에 넣는 적합한 용어를 적는 형태로, 각각 출제되었다.

### ④ 신상품개발을 위한 아이디어 도출법

- ① 브레인스토밍법 : 문제를 해결하기 위해 여러 사람이 모여 아이디어를 구상하는 방법으로, 많은 아이디어를 얻는 데 효과적이다.

- ② SCAMPER법 : 아이디어 도출을 위해 아래의 7가지 규칙을 적용하여 실험하는 방법

- S(substitute) : 대체 · C(combine) : 결합 · A(adapt) : 적용 · M (modify) : 변경, 축소, 확대
- P(put to other uses) : 용도 변경 · E(eliminate) : 제거 · R(reverse, rearrange) : 전환, 재배치

- ③ 연꽃기법 : 한겹 한겹 펼쳐지는 연꽃 모양으로 아이디어를 발굴해 나가는 기법이다. 아이디어나 문제해결의 대안을 다양한 측면에서 얻기 위하여 활용된다.

- ④ 마인드맵 : 먼저 가운데에 키워드의 중심 주제를 적고 계속해서 연관된 내용을 가지로 만든다. 핵심어 · 이미지 · 색깔 · 기호 · 상징 등을 사용해 방사형으로 펼쳐 아이디어를 정리할 수 있다.

- ⑤ 강제연결법 : 관계없는 사물을 서로 연결하여 새로운 기능을 만들어 내기 위해 고안된 방법이다.

- ⑥ 속성열거법 : 대상이나 아이디어의 다양한 속성을 목록으로 작성하여 세분된 각각의 속성에 주의를 기울이는 방법이다.

### ⑤ 신상품에 대한 소비자 수용 절차

- ① 인지 : 신상품에 대한 정보를 처음 접하게 된 상태
- ② 관심 : 반복된 노출로 관심을 끌게 되고, 추가적 정보를 탐색하는 단계
- ③ 사용 : 처음 구매 또는 이용하는 단계
- ④ 평가 : 욕구 충족 상태를 파악하여 태도를 형성하는 단계
- ⑤ 수용 : 사용, 이용 경험을 토대로 평가하여 수용 여부를 결정하는 단계

**암기 신상품 소비자 수용 절차 :** <소비자 수용 절차는 인관사평수>이다.



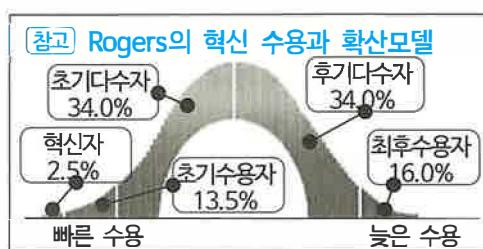
## 6) 혁신 수용과 확산모델

① 로저스의 혁신 수용과 확산모델의 개념 : 혁신을 수용하는 사람을 여러 범주로 분류하는 모델이다. 본래는 일반적인 경영혁신을 의미하지만 여기서는 신상품개발을 상품 혁신으로 간주하여 적용한다.

### ② 혁신 수용자의 분류

- ① 혁신자(innovators) : 변화를 즐기는 분류로, 신상품 이용에 매우 적극적이다.
- ② 초기 수용자(early adopters) : 의견 선도자로, 신상품에 조심스럽게 접근한다.
- ③ 초기 다수자(early majority) : 신중한 사람으로, 조심스럽게 일반인보다 빨리 신상품을 수용한다.
- ④ 후기 다수자(late majority) : 회의적 사람으로, 많은 사람이 신상품을 사용한 다음에 사용한다.
- ⑤ 최후 수용자(laggards) : 매우 보수적으로, 신상품에 대해 비판적 경향이 강하다.

**[인명] 로저스(Everett Rogers)** : 혁신 수용과 확산 이론을 만든 미국 커뮤니케이션 학자이자 사회학자이다.



## 다. 가격

### 1) 가격의 이해

① 가격의 개념 : 소비자가 상품을 구매(이용)하기 위해 내는 비용을 말하며, 소비자의 필요와 용구를 기업의 생산 및 마케팅 노력과 교환하는 역할을 수행

### ② 가격의 특성

- ① 다른 마케팅믹스 요소보다 변경이 비교적 수월하다.
- ② 마케팅믹스 요소 중 가장 강력한 경쟁 도구이다.
- ③ 시장점유율과 손익에 미치는 영향이 크다.
- ④ 변동 폭이 비교적 크고, 상황에 많은 영향을 받는다.
- ⑤ 상대적 관계에 따라 결정되는 경우가 많다.

### 암기 가격의 특성

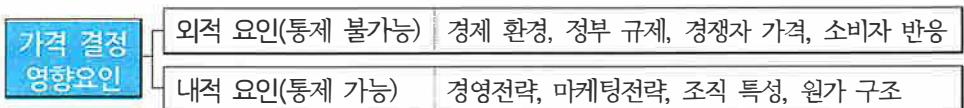
- ① 변경이 상대적으로 수월
- ② 4P 중 가장 강력한 경쟁 도구
- ③ M/S와 손익에 큰 영향
- ④ 변동 폭이 크고, 상황에 영향
- ⑤ 상대적 관계에 따라 결정

### 2) 가격 결정

#### ① 가격 결정 영향요인

① 가격 결정에 영향을 미치는 요인의 개념 : 가격 결정요인은 기업이 스스로 통제할 수 있는 내적 요인 즉 기업의 목표, 마케팅전략, 원가 등과 기업이 통제하기 어려운 외적 요인 즉 소비자 수요, 경쟁자 관계, 경제 환경에 영향을 받는다.

#### ② 가격 결정 영향요인



#### ③ 가격 결정 고려사항

- ① 이익 지향 : 이익을 최대한 낼 수 있도록 결정
- ② 매출 지향 : 매출 신장을 늘리고, 시장점유율을 확대할 수 있도록 결정
- ③ 경쟁 지향 : 경쟁사, 경쟁제품과의 관계를 고려하여 결정
- ④ 이미지 지향 : 조직과 상품의 이미지 상승을 위한 결정
- ⑤ 카르텔 : 동업자 간 공식 또는 비공식 카르텔을 통해 결정
- ⑥ 기타 조건 : 법적, 제도적 정해진 조건이 있으면 이에 따라 결정

### 3) 가격책정 방법

- ① 원가 기준 가격책정 : 상품을 생산하는데 소요된 비용에 일정액의 이윤을 추가하여 책정
- ② 차별화 가격책정 : 동일한 상품을 세시장에 따라 각각 다른 가격으로 책정(시례) 스포츠 센터 이용료의 시간대에 따라 차등, 스포츠 경기관람에 균형 할인 적용 등)
- ③ 심리적 가격책정 : 소비자의 심리 상태를 파악하여 가격책정으로, 방법 등은 아래에서 별도 설명
- ④ 패키지 가격책정 : 둘 이상의 상품을 패키지화하여 가격책정(시례) 스포츠 경기의 연중사용권, 스포츠 의류와 모자를 동시 판매 등)
- ⑤ 신상품 가격책정 : 주로 경쟁자 가격을 고려하여 저가격 혹은 고가격으로 책정
- ⑥ 소비자 중심 가격책정 : 수요의 가격탄력성을 근거로, 소비자 생각을 반영하여 가격을 책정

### 4) 가격 차별화와 할인

- ① 가격 차별화의 개념 : 소비자의 선호도, 욕구 및 수요 등에 따라 가격이 높거나, 낮게 책정하여 차등을 두는 방법으로, 이용 시간대별 차별화, 계절별, 시기별 차별화, 선호도에 따른 차별화, 편의에 따른 차별화 등이 있다.
- ② 가격 할인의 유형
  - ㉠ 현금 할인 : 현금 거래를 유도하는 할인
  - ㉡ 수량 할인 : 구매 수량이 많으면 할인하는 방법(예 : 단체 입장 할인)
  - ㉢ 계절 할인 : 성수기와 비수기로 나누어 비수기에 할인
  - ㉣ 기능 할인 : 기능 일부를 줄인 상태로 판매하는 할인
  - ㉤ 촉진 할인 : 단기간 판매 증대를 목적으로 하는 할인
  - ㉥ 공제 : 전체 가격에서 일정한 금액을 빼는 방식으로 일반적 할인과 구분

### 5) 특수한 가격

- ① 재판매 유지 가격 : 공급자가 소매업자에게 판매가격을 정하여 이를 반드시 지키도록 하는 가격으로, 소매업자가 상품을 가격 인하해서 판매하지 않도록 한다.
- ② 권장 소비자 가격 : 공급자가 소매업자의 최종 판매가격 결정에 참고하도록 권장하는 가격
- ③ 자유 가격 : 공급자가 소매업자에게 판매가격을 정하지 않고, 소매업자가 시장 동향 등을 고려하여 독자적으로 정하는 가격(=오픈 가격)
- ④ 판매촉진 가격 : 대량 판매 등을 목적으로, 임시로 가격을 내린 상태의 가격
- ⑤ 묶음 가격
  - ㉠ 묶음 가격(패키지 가격)의 개념 : 2개 이상의 제품이나 서비스를 하나로 묶어 각각 살 때보다 저렴하게 판매하는 가격
  - ㉡ 묶음 판매의 종류
    - 순수 묶음 판매 : 동일한 상품을 2개 이상 묶어 판매하는 방법으로, 개별로 살 때보다 저렴한 가격을 정하는 것이 일반적이다. 스포츠 경기관람 시 단체입장권이 이에 해당한다.
    - 혼합 묶음 판매 : 다른 상품을 2개 이상 묶어 판매하는 방법이다. 유니폼과 모자, 햄버거와 콜라 등을 함께 구매하도록 유도하는 방법이다.
- ⑥ 경쟁가격 : 경쟁자 가격을 비교하여 높게 또는 낮게 하거나, 같이하는 전략
- ⑦ 종속제품 가격 : 본체와 부속품 모두 갖추어야 제품의 온전한 기능을 유지할 때 본체의 가격은 낮게 책정하여 소비자의 구매를 유도한 후 부속품의 가격은 높게 책정하여 이윤을 창출한다.(시례) 양궁의 활 가격은 싸게 책정한 후 화살 가격은 비싸게 책정한다.)

## 6) 소비자 심리를 이용한 가격

- ① 단수가격 : 제품가격의 끝자리를 단수로 표시하여 소비자가 제품이 저렴하다는 인식을 심어 구매를 유도하는 가격전략(예 : 가격 9만9천원으로, 10만원이 안됨)
  - ② 긍지 가격 : 가격을 기준으로 품질을 평가하는 심리를 이용하는 방법으로, 명품가방 등의 판매로 주로 활용이며, 가격을 높게 책정하는 특징을 갖고 있다.(=명성가격, 권위상징가격)
  - ③ 유인가격 : 특정 제품가격만 낮게 책정하여 다른 제품도 함께 구매하도록 유인하는 방법(=미끼 가격)
  - ④ 관습가격 : 장기간 고정된 가격으로, 이를 벗어나면 소비자의 저항이 발생한다.
  - ⑤ 현금 가격 : 카드 결제 시 가격을 높게 책정하여 현금 구매를 유도할 때의 가격
- 참고** **소비자 심리 이용 가격** : <심리이용 가격은 단급유관현>이다. 단수가격, 긍지 가격, 유인가격, 관습가격, 현금 가격 등은 소비자 심리를 이용하는 가격책정 방법이다.

## 6) 가격전략

### ① 스키밍(skimming) 전략(=신제품 고가전략)

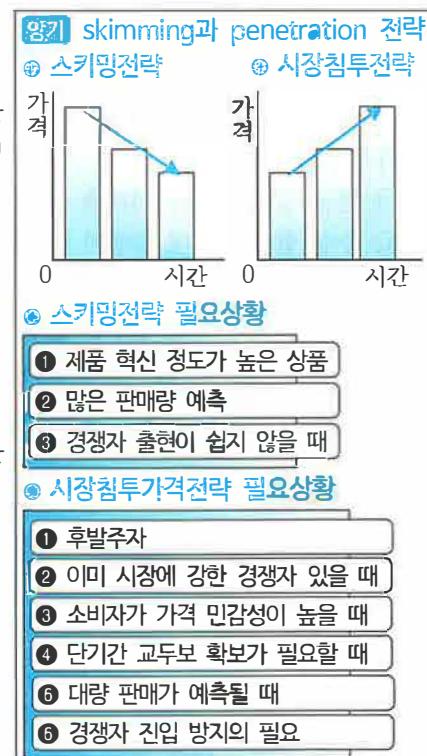
- ⑦ skimming 전략의 개념 : 신제품을 도입할 때 높은 가격을 책정하는 방법으로, 처음에 높은 가격으로 시작한 후 경쟁자 출현 또는 상황변화에 따라 가격을 낮추는 전략
- ⑧ skimming 전략 필요상황
  - 제품 혁신 정도가 높은 상품일 때
  - 판매가 많을 것으로 예측될 때
  - 경쟁자 출현이 쉽지 않다고 판단될 때

### ② 시장침투(penetration pricing) 가격전략(=신제품 저가 전략)

- ⑦ 시장침투 가격전략의 개념 : 신제품 도입기에 낮은 가격을 책정하여 시장점유율은 높이는 방법
- ⑨ 시장침투전략 필요상황
  - 후발주자일 때
  - 시장에 이미 강한 경쟁자가 있을 때
  - 소비자 가격 민감성이 높을 때
  - 짧은 기간 내 시장을 형성시킬 교두보가 필요할 때
  - 단위당 이익이 낮아도 대량 판매로 이익 실현이 가능할 때
  - 경쟁자의 진입을 방지할 필요가 있을 때

**참고** **skimming과 penetration** : skim이란 물 위 기름처럼 떠 있는 상태를 말한다. skimming 전략은 가격이 높이 떠 있다는 의미에서 사용하고 있다. penetration은 침투를 말한다.

### ⑩ 스키밍전략과 시장침투가격전략의 비교



## 7) 수요의 가격탄력성

### ① 탄력성(elasticity)의 개념

- ⑦ 탄력성이란 한 변수가 다른 변수에 의해 변동되는 정도로, 고무줄이 쇳덩어리에 비해 쉽게 늘어나는 것은 탄력성이 좋기 때문이다.

- ㉡ 탄력성은 보통 음의 값을 갖지만, 부호와 상관없이 절댓값이 의미가 있으며, 그 값이 0인 경우는 완전 비탄력적, 무한대이면 완전 탄력적이라고 한다.
- ② 수요의 가격탄력성 개념 : 가격이 변함에 따라 수요량이 변동하는 상태를 나타내는 비율로, 가격탄력성이 높다는 것은 수요가 가격에 민감하다는 것을 의미한다.
- ③ 수요의 가격탄력성 적용 기준 : 수요의 가격탄력성을  $e$ 라고 할 때  $e=0$ 이면 완전 비탄력적,  $e<1$ 이면 비탄력적,  $e=1$ 이면 단위 탄력적,  $e>1$ 이면 탄력적,  $e=\infty$ 이면 완전 탄력적이라 한다.

구분	$e=\infty$	$1 < e < \infty$	$e=1$	$0 < e < 1$	$e=0$
정의	완전 탄력적	탄력적	단위 탄력적	비탄력적	완전 비탄력적

(참고)  $e$  : elasticity의 첫 글자로, 탄력성을 나타내는 기호이다.

#### ④ 수요의 가격탄력성 공식

공식	$\text{수요의 가격탄력성}(e) = \frac{\text{수요량의 변화율}(\%)}{\text{가격의 변화율}(\%)} = \frac{\frac{\text{수요량의 변화량(증가 또는 감소)}}{\text{원래의 수요}}}{\frac{\text{가격의 변화량(증가 또는 감소)}}{\text{원래의 가격}}}$
----	---

#### ⑤ 생필품과 사치품의 가격탄력성

- ㉠ 같은 비율로 가격이 인상되었다 하더라도 생필품은 수요량 변화가 적지만 사치품의 수요량은 크게 줄어든다.
- ㉡ 사치품은 생필품보다 수요의 가격탄력성이 훨씬 높다.

### 라. 유통

#### 1) 유통의 개요

- ① 유통의 개념 : 생산자가 생산한 상품이 최종 소비자에 이르기까지 옮겨가는 경로를 말하는 것으로 유통 경로는 도매상, 소매상은 물론 중개인 등이 중간에 개입하여 효율적 유통을 지원
- ② 같은 의미의 용어 : 경로, 루트, 장소, 채널, 판매경로, 판매망, 유통 시스템, 유통기구

#### 2) 유통경로

##### ① 유통경로의 개념

- ㉠ 상품이 생산자로부터 소비자 또는 최종 수요자에게 이르기까지 거치는 과정이나 통로
- ㉡ 유통경로에는 서로 다른 목표를 가진 구성원들로 구성
- ㉢ 구성원들은 자신의 목표를 달성하기 위해 다른 구성원들과 협력이 필요

##### ② 유통경로 설정

- ㉠ 유통경로 설정 고려사항 : 상품의 특성, 조직의 특성, 중간상의 특성, 경쟁자의 경로 등
- ㉡ 유통경로의 설정 원칙 : 쉬운 접근, 대기시간 감축, 소비자에게 좋은 서비스 제공
- ㉢ 유통경로 설정 방법 : 단순 유통경로, 복수 유통경로, 복수 사업장전략, 복수 상품전략, 복수 목표 시장전략

##### ③ 유통경로의 형태

구분	내용
직접적 유통경로(0단계 유통경로)	생산자→소비자 직접 거래 형태
중간적 유통경로(1단계 유통경로)	생산자→소매상→소비자
전형적 유통경로(다단계 유통경로)	생산자→도매상→소매상→소비자

(참고) 0단계 유통경로 : 0단계 유통경로는 최근에 사용되는 용어로, 생산자와 소비자의 직접 거래 형태를 말한다.

#### ④ 유통경로의 유형

- ① 전속적 유통과 집약적 유통 : 전속적 유통은 지역 내에 특정 중간상에게 상품을 취급하게 하고, 집약적 유통은 지역 내 많은 중간상에게 상품을 취급하게 한다.
- ② 개방적 유통과 배타적 유통 : 소매상이 독점판매권을 부여하는 경우 배타적 유통이며, 소매상이 경쟁상품도 함께 취급하는 경우 개방적 유통이다.

#### ⑤ 상품 특성에 따른 유통경로

- ① 편의품 유통경로 : 많은 유통업자가 상품을 취급하는 집약적 유통경로
- ② 선매품 유통경로 : 소매상이 경쟁품도 함께 취급하면 개방적 유통경로, 소매상이 독점판매권을 갖고 있으면 배타적 유통경로
- ③ 전문품 유통경로 : 전속적 유통경로(=선택적 유통경로)



### 3) 유통경로의 갈등

#### ① 유통경로 갈등의 개념

- ① 경로 구성원 중 하나가 다른 구성원이 자신의 목표 달성 혹은 행동 패턴의 효과적 수행을 방해하고 있다고 지각하는 상태
- ② 유통경로 갈등은 유통경로의 성과에 부정적인 영향을 초래

#### ② 유통경로 갈등의 원인

- ① 목표 불일치 : 경로 구성원 각자 목표가 서로 다르고, 목표를 각각 동시에 달성할 수 없을 때
- ② 영역 불일치 : 경로 구성원 간 역할이나 영역에 대하여 합의가 이루어지지 않을 때
- ③ 지각 불일치 : 같은 사안을 놓고도 경로 구성원들이 인식을 다르게 할 때

#### ③ 유통경로 갈등의 유형

- ① 수평적 갈등 : 소매상끼리와 같이 유통경로의 동일한 단계에서 발생하는 갈등
- ② 수직적 갈등 : 제조업자와 중간상, 본부와 가맹점 간의 갈등 등과 같이 서로 다른 단계의 경로 구성원 사이에서 발생하며, 주로 계약 위반, 가격 및 서비스 수준의 미달, 상호 목표의 차이, 이해의 부족, 의사소통의 결여 등이 그 원인이다.
- ③ 복합적 갈등 : 대리점과 할인점 간 등 다른 유통경로에 속해 있는 구성원 간의 갈등

### 4) 유통경로 설계

#### ① 유통경로 설계 절차

- ① 고객 욕구 파악 → ② 경로 목표설정 → ③ 경로 커버리지 결정 → ④ 경로 길이 결정

#### ② 유통경로의 단계 증가 이유 : 유통 서비스에 대한 소비자 요구가 증가하면 유통경로도 비례하여 증가

#### ③ 유통경로 단축 필요상황

- ① 제품의 기술이 복잡할 때
- ② 경쟁제품과 차별화가 필요할 때
- ③ 소비자의 지리적 분산이 약할 때

#### 암기 경로 단축 필요상황

- ① 제품 기술이 복잡할 때  
② 경쟁제품과 차별화가 필요할 때  
③ 소비자가 지리상 모여있을 때

### 5) 유통경로 시스템

#### ① 유통경로 시스템의 개념 : 상품을 효과적으로 판매하기 위해 구축하는 시스템을 말하며, 전통적 유통 경로, 수직적 유통경로, 수평적 유통경로로 구분한다.

#### ② 전통적 유통경로 시스템 : 유통경로가 지배구조 없이 독립적으로 연결된 시스템

#### ③ 수직적 유통경로 시스템(VMS, vertical marketing system)

- ① VMS의 개념 : 유통을 전문적으로 관리하고, 집중적으로 계획한 유통망이다. 수직적 통합으로 경로 간 연계를 체계화하고, 경로 내 유통기관 통제력을 강화하여 시장 영향력을 발휘하여 유통기능 수행 성과를 높인다.

## ㉡ VMS의 유형

구분	설명
기업형 VMS	전방 통합과 후방 통합을 이루는 시스템
계약형 VMS	계약 시스템으로, 도매상과 연쇄점·소매상 협동조합·프랜차이즈 등
관리형 VMS	우월한 하나 또는 한정된 수의 기업이 경로 전체의 전략이나 방침을 정하고 실행



## ④ 수평적 유통경로 시스템(HMS, horizontal marketing system)

㉠ HMS의 개념 : 동일한 유통경로에 있는 둘 이상을 결합하여 수행하는 유통경로 시스템

㉡ HMS의 사례 : 코카콜라와 네슬레는 세계시장에서 캔 커피와 캔 흥차 음료 판매를 위해 제휴

## 6) 유통의 역할

### ① 유통의 역할

- ㉠ 거래 수 최소화
- ㉡ 불일치의 극복
- ㉢ 정보 제공
- ㉣ 금융기능 수행
- ㉤ 위험 분산
- ㉥ 마케팅의 효과적 실행

(참고) 거래 수 최소화 : 중간 유통단계가 있어 거래 수가 최소화가 된다는 것은 역설적이지만 옳은 논리이다.



### ② 중간상의 역할

- ㉠ 효율적 거래를 지원하여 거래비용을 감소로, 상품 가격을 인하한다.
- ㉡ 생산자와 소비자의 지리적, 개념적 거리의 단축과 상호 정보 유통
- ㉢ 재고 보유를 통해 생산자의 재고 부담 감소
- ㉣ 외상, 할부 등의 신용거래를 발생시켜 금융기능의 역할 수행
- ㉤ 마케팅의 효과적 실행

### ③ 유통경로 효율화의 장점

매출 및 이익 증대, 기업 이미지 상승, 시장점유율 상승, 정보력 강화, 자금력 확보, 지명도 상승



## 7) 도매상

### ① 도매상의 기능

소매상이나 다른 도매상을 대상으로 하는 중간상

### ② 도매상의 유형

- ㉠ 제조업자 도매상 : 독립 도매상이 아닌 제조업자에 의해 소유, 운영되는 도매상
  - 판매지점 : 창고시설을 갖추어, 재고를 보유하는 형태의 제조업자 도매상
  - 판매사무소 : 재고를 보유하지 않는 제조업자 도매상
- ㉡ 상인 도매상 : 제품 소유권을 가진 독립된 사업체의 도매상
- ㉢ 대리점 : 제품 소유권을 보유하지 않고 단지 거래를 촉진시키는 역할로, 거래 시 판매가격의 일정 비율의 수수료로 받는다.
  - 제조업자 대리점 : 제품계열이 서로 다른 여러 제조업체를 대표하는 대리점
  - 판매 대리점 : 제조업자의 전 품목을 판매하는 데 있어 계약상의 권한을 부여받은 대리점
  - 구매 대리점 : 구매자를 대리하여 상품을 구입, 검사하여 구매자에게 전달하는 역할
  - 수수료 상인 : 직판능력이 없거나 조합에 가입하지 않은 생산업자들과 계약을 맺고 소매 고객과의 판매 협상을 대리하는 형태

④ 브로커 : 대리점과 같이 제품에 대한 소유권은 보유하지 않고 단지 거래를 촉진하는 역할로, 대리점은 비교적 장기적인 거래 관계를 갖지만, 브로커는 거래당사자와 단 한 번 거래로 끝나는 단기적 관계가 대부분이다.

## 8) 소매상

### ① 소매상의 기능

- ⑦ 소비자가 원하는 상품 구비와 필요한 정보 제공
- ⑧ 소비자의 구매 비용 부담 경감을 위한 외상 등의 금융기능 수행
- ⑨ A/S, 배달, 설치 등 다양한 고객서비스 제공

### ② 소매상의 유형

- ⑩ 점포소매상 : 편의점, 슈퍼마켓, 전문점, 백화점, 할인점, 회원제 클럽(=창고형 할인점, 예-코스트코, 이마트 트레이더스 등), 상설할인매장, 드러그스토어(화장품, 생활용품, 약품, 식품 등을 판매하는 잡화점), 전문할인점(=카테고리 킬러, 한 가지 또는 한정된 상품군을 취급하며 할인점보다 저렴한 가격으로 판매하는 소매업태로, 예로는 오피스디포, 이케아 등)
- ⑪ 무점포소매상 : 다이렉트 마케팅(DM, direct marketing, 통신판매, 텔레마케팅, 텔레비전 쇼핑, 온라인소매), 방문판매, 자동판매기 판매

### ③ 옴니채널(omni-channel)

- ⑫ 개념 : 소비자가 온라인, 오프라인, 모바일 등 다양한 경로를 이용해 상품을 검색하고 구매하는 서비스
- ⑬ 옴니채널 이용 구매패턴
  - 쇼루밍(showrooming) : 오프라인 매장에서 제품을 살펴보고 온라인으로 구매
  - 역 쇼루밍 : 온라인에서 제품을 살펴보고 오프라인 매장에서 구매
  - 모루밍(morooming) : 오프라인 매장에서 제품을 살펴보다가 곧바로 모바일로 구매

## 9) 유통집중도

- ① 유통집중도의 개념 : 일정 지역에서 자사 제품을 취급하는 점포 수를 나타내는 것으로, 유통커버리지라고도 한다.
- ② 유통집중도의 구분 : ⑦ 집중적 커버리지 ⑧ 전속적 커버리지 ⑨ 선택적 커버리지(=배타적 커버리지)

## 마. 판매촉진

### 1) 판매촉진(promotion)의 개념

- ① 판매촉진의 개념 : 더 많은 판매로 매출을 증가시키기 위해 실시하는 활동으로, 소비자와 기업 간 모든 커뮤니케이션 방법을 포함한다.
- ② 유사하게 사용하는 용어 : 프로모션, 촉진 활동, 판촉
- ③ 촉진의 요소 : 인적판매, 촉진, 광고, PR

**판매촉진 속의 촉진** : 판매촉진의 4가지 요소 중 또 촉진이 사용되고 있다. 이때의 촉진은 판매촉진 속에 포함된 협의의 촉진을 의미한다. 인적판매, 광고, PR을 제외한 가격 할인, 선물 및 샘플 증정, 쿠폰 발행, 경연대회 및 이벤트 개최 등으로, 인적판매·광고·PR을 뺀 나머지가 협의의 촉진에 해당한다.



#### ④ 촉진 요소별 특징

구분	내용
인적판매	· 촉진 성과 높음 · 고비용 · 산업의 특성에 따라 필요
촉진	· 매출 증가에 직접 기여 · 주목률과 망각률이 높음
광고	· 이미지 상승 · 장기적 효과 기대 · 교육적 효과 기대
PR	· 소요 비용이 저렴 · 신뢰성 거양 · 통제의 어려움

#### ⑤ 판매촉진의 장점

- ① 매출이 빠르게 증가하며
- ② 광고보다 효과가 빠르고 나타나고
- ③ 비용이 상대적으로 저렴하고
- ④ 특정 시기 또는 특정 지역에서 시행할 수 있고
- ⑤ 소비자 반응이 강하게 나타난다.

#### 참고 판매촉진의 장점

- ① 매출 증가의 효과적 방법
- ② 광고보다 빠른 효과
- ③ 비용이 상대적으로 저렴
- ④ 특정 시기 · 지역 가능
- ⑤ 소비자 반응이 강함

### 2) 인적판매

- ① 인적판매의 개념 : 고객과 직접 접촉을 통한 판매촉진의 가장 대표적인 경우이다. 인적판매를 대면 (face to face) 마케팅이라고도 한다.
- ② 인적판매의 특징 : 고객에게 사용 방법 설명, 애프터서비스 제공과 대면접촉 등으로. 다른 촉진 수단에 비해 많은 이점을 가지고 있다.
- ③ 인적판매의 장단점

- ① 장점 : 고객 주의집중, 고객 니즈 충족, 쌍방향 커뮤니케이션, 복잡하고 기술적 메시지 전달, 기능이나 성능의 시연, 고객과의 빈번한 접촉
- ② 단점 : 고객과 1:1 상대로 고비용이며, 효율성 저하

#### ④ 인적판매의 효과적 수행 도구

- ① 데이터베이스 활용 : 소비자 정보를 효과적으로 수집 및 관리, 분석하는 도구
- ② 관계마케팅 : 고객과의 관계를 더욱 강화를 목적으로 하는 마케팅 활동
- ③ 혜택 세일링 : 새로운 혜택을 추가하거나 변경하여 소비자 지각에 변화를 도모하는 마케팅 활동
- ④ 크로스 세일링(cross selling) : 기존 상품 구입 고객에게 연관성 있는 다른 상품의 구매로 이어질 수 있도록 하는 마케팅 방법으로, 교차판매라고도 한다. (사례) 스포츠 센터에서 수영 강습 수강자에게 수영복 판매를 권유하는 경우)

#### ⑤ 관계마케팅의 등장 배경

- ① 판매자 중심시장에서 구매자 중심시장으로 변화
- ② 정보통신기술의 발전
- ③ 고객 욕구의 다양화
- ④ 시장 규제 완화로 경쟁자 증가

### 3) 판매촉진

#### ① 판매촉진의 개요

- ① 판매촉진의 특징 : 단기간에 소비자나 중간상을 대상으로, 부가적 가치를 제공하거나 구매장벽을 낮추어 소비자의 구매를 장려하는 활동
- ② 판매촉진의 방법 : 가격 할인, 지불 조건 변경(예 : 무이자 할부), 선물 및 샘플 증정, 쿠폰 발행, 포스터, POP, 경연대회 및 이벤트 개최
- ③ 판매촉진의 필요성 : 시장에서 상품의 경쟁이 격화되어 있거나, 품질이 거의 차이가 없어 품질 차별화를 실현하기 어렵거나, 가격 경쟁이 심해져 있는 경우 등이다.

### ⑥ 판매촉진의 장점

- 매출 증대의 효과적 방법이며
- 광고보다 효과가 빠르고 나타나고
- 비용이 상대적으로 저렴하고
- 특정 시기 또는 특정 지역에서 시행할 수 있고
- 소비자 반응이 강하게 나타난다.

### ② 쿠폰 발행

① 쿠폰의 개념 : 조건에 따라 할인 또는 무료 제공 혜택을 받을 수 있는 수단의 증표

#### ① 쿠폰의 종류

- 배포방식에 따라 : 매체 쿠폰, 포장 쿠폰, 소매상 배포 쿠폰
  - 촉진 목적에 따라 : 인센티브 지향 쿠폰과 커뮤니케이션 지향 쿠폰
  - 발행 형태에 따라 : 종이 쿠폰, 포장지 쿠폰, 도장 날인 쿠폰, 인터넷 출력 쿠폰, 번호를 입력하는 넘버링 쿠폰, 문자 쿠폰, 인터넷 쿠폰 등 다양한 형태로 발전하고 있다.
- ② 쿠폰 효과 : 광고와 홍보, 재고정리, 단기적 수요조절, 현금 거래 증대, 소비 활성화, 재방문(재구매) 증대, 소비 확대
- ③ 쿠폰 발행 문제점 : 과장 광고, 소비자 신뢰도 하락, 가격 거품현상 초래, 쿠폰 지향 소비자의 양산
- 참고 쿠폰 발행 확대** : 최근 쿠폰 발행이 확대되고 있어 쿠폰의 의미와 장단점을 기억해야 한다.

## 4) 광고

① 광고의 개념 : 대가를 지불하고, 방송, 인쇄물 등의 비인적 매체로 정보를 전달하는 의사소통의 수단

### ② 광고의 장단점

- ① 장점은 짧은 시간에 다수의 소비자에게 쉽게 커뮤니케이션할 수 있고, 대중성이 강하며, 널리 분포된 소비자 커뮤니케이션에 강하고, 1인당 소요 비용이 다른 촉진 방법보다 저렴하다.
- ② 단점은 목표 소비자를 대상으로 광고하기가 쉽지 않고, 일방적 정보를 전달하며, 비용 부담이 상대적으로 높은 편이다.
- ③ 광고 방법 : 매스미디어를 이용하는 TV, 라디오, 잡지 외에 경기장시설을 이용한 전광판 광고, 펜스 광고, 백보드 광고, 경기장 바닥 광고, **90도 광고**, 선수 유니폼 광고 등의 형태

**참고 90도 광고** : 바닥 면에 평평하게 제작되었지만, TV를 통해 보면 입간판인 것처럼 보이도록 만든 광고판

④ **스포츠를 통한 광고의 특성** : 스포츠의 인기를 통한 호소력 극대화가 가능, 세계적 통용이 가능, 스포츠의 긍정적 이미지가 상품 이미지로 전이

### ⑤ 광고의 종류

① 매스미디어 광고 : TV, 신문, 라디오, 잡지 등의 광고로, 가장 일반적인 광고 형태이다.

#### ① 인터넷 광고

- 인터넷 광고의 활용 : 최근 전통적 광고보다 인터넷 광고가 많이 활용되고 있다.
- 인터넷 광고의 방법 : 배너광고, 삽입 광고, 스마트폰 광고 등
- 인터넷 광고의 장점 : 소비자 포지셔닝이 비교적 수월하며, 광고 제작이 비교적 쉽고, 가격이 저렴하며, 환경변화에 쉽게 대응할 수 있다.

#### ② DM(direct mail) 광고

- 미리 선정한 일정 고객을 대상으로 우편 이용, 신문 전단, 이메일 등을 통한 광고를 말한다.
- 고객과의 관계를 유지하고 지속적으로 판매를 유도하는 장점과 우편요금 등이 많이 소요된다.

③ POP(point of purchase) 광고 : 구매시점광고를 말하는 것으로, 판매 현장에서 고객의 시선을 끌기 위한 광고이다. (사례 대형 할인점의 천장, 계단, 바닥 등의 광고)

- ④ PPL(product placement) : 영화나 드라마 속에 소품으로 등장하는 상품을 일컫는 것으로, 브랜드 명이 보이는 상품, 이미지, 명칭 등을 드러내는 마케팅전략을 말한다.
  - ⑤ 티저(teaser) 광고 : 처음에는 중요 부분을 감추어 소비자의 호기심을 자극한 후 점차 전체의 모습을 명확히 해가는 광고를 말한다.(=호기심 유발 광고)
  - ⑥ 옥외광고 : 건물 옥상 또는 교통량이 많은 장소에 광고판을 이용한 광고로, 상대적으로 적은 비용 · 반복 노출 등의 효과가 있다.
  - ⑦ 인명부 광고 : 동창회 등 인명부에 하는 광고로, 상대적으로 적은 비용 등의 효과가 있다.
- ⑥ **스포츠를 이용한 광고의 성장 배경**
- ① 새로운 커뮤니케이션 수단으로서의 가치 인식
  - ② 스포츠에 대한 긍정적 이미지
  - ③ 스포츠에 대한 대중의 관심과 이로 인한 미디어의 관심 집중
  - ④ 스포츠조직의 상품화 노력
- ⑦ 광고 효과 평가 : 마케팅 커뮤니케이션 목표에 따라 다양하게 평가할 수 있다.
- ① 인지 평가 : 소비자의 인지, 지각, 학습, 이해, 사고, 기억 등에 대한 평가
  - ② 태도 평가 : 소비자의 선호도, 친숙감, 신뢰도 등에 대한 평가
  - ③ 행동 평가 : 소비자의 구매 관심, 구매 행위 등에 대한 평가
  - ④ 이미지 평가 : 소비자의 인식, 명성, 상징 등에 대한 평가
  - ⑤ 매출 평가 : 판매 수량 또는 금액으로 평가

#### ⑧ ATL과 BTL

① 개념 : 광고는 커뮤니케이션 방법을 기준으로 ATL과 BTL로 구분한다. 광고대행사는 광고주에게 발행하는 청구서에 관례로 청구금액을 상단에 적는 경우와 하단에 적는 경우로 구분하고 있다. 즉 상단에 적는 경우가 ATL이고, 그 반대의 경우 BTL이다. 광고대행사의 입장에서 ATL의 경우 광고 대행에 따른 수수료를 받고, BTL의 경우에는 시장조사 등 광고대행사가 직접 집행한 경우를 말한다.

#### ② 구분

- ATL(above the line) : TV, 신문 등의 매체를 통한 커뮤니케이션 활동으로 대행 수수료를 받는 경우이다. **사례** TV, 신문 등의 미디어 광고 계재 등이다.
- BTL(below the line) : 미디어를 통하지 않고, 직접 소비자를 대상으로 하는 커뮤니케이션 활동을 말하며, **사례** 판매촉진, 유통지원, 설문 조사 등에 대한 직접 집행 수수료를 말한다.

#### **참고 ATL과 BTL**

- 1) ATL과 BTL은 실제 일선 경영 현장에서 많이 사용하지 않지만, 실기시험에 출제된 일이 있다.
- 2) ATL은 광고 등의 비대면 마케팅, BTL은 촉진 활동 등의 대면 마케팅으로 정의하기도 한다.

### 5) PR(publicity relation, 퍼블리시티, 공중관계, 홍보)

#### ① PR의 개념

- ① 대중 또는 특정 집단을 대상으로 이미지를 좋게 하는 활동을 말한다.
- ② 개인 혹은 조직의 이익을 위하여 뉴스와 가치 있는 정보를 미디어에 전달하거나(보도자료 제공, news release), 사회적 봉사활동 등도 포함하여 대중 또는 특정 집단에 개인 혹은 조직의 이미지를 호의적으로 만드는 활동이다.

#### ② PR의 기능 : 대중매체와의 관계 개선, 지역사회와의 관계 개선, 조직 구성원의 결속력 강화, 조직의 이미지 제고, 조직이나 프로그램에 대한 정보 제공

#### ③ PR과 홍보의 관계 : 홍보는 어떤 사실을 널리 알리는 것을 말한다. PR의 대표적인 것이 홍보이다.

#### ④ PR의 방법

- ⑦ 보도자료 제공(뉴스 릴리스) : 미디어에게 기사 자료를 제공하여 보도하도록 하는 방법
- ⑧ 기사 독점 : 특정 미디어에게 기사를 독점시켜 단독으로 크게 보도하도록 하는 방법
- ⑨ 취재비 지원 : 미디어에게 취재에 필요한 경비 등을 지원하는 방법
- ⑩ 기자회견 : 기자들을 초청하여 자료 제공, 질의응답 등을 통해 보도 요청 방법
- ⑪ 현장 견학 : 기자, 관계자 등에게 현장을 보여주며, 기사화 또는 여론 조성
- ⑫ 로비 : 의사결정 권한자와 관계를 맺어 영향력을 행사하는 방법
- ⑬ 평상시 돈독한 관계 유지 : 기자, 관계자 등에게 평상시 원만한 관계를 유지하여 좋은 인식을 만드는 방법

#### ⑤ 인터넷 홍보의 특징

- ⑦ 커뮤니케이션의 편리한 수단
- ⑧ 제작 편리성과 효과 다양성
- ⑨ 고객 능동적 접촉과 빠른 확산
- ⑩ 실시간으로 반응
- ⑪ 24시간 지속 운영
- ⑫ 메시지 용량의 무제한 사용

### 6) 촉진 요소의 비교

#### ① 촉진 요소 간 상호 비교

	광고	인적판매	판매촉진	PR
통제 가능성	낮음	높음	보통	보통
피드백 양	적음	많음	보통	적음
피드백 속도	느림	중간	다양	느림
메시지 흐름 방향	단방향	양방향	단방향	단방향
메시지의 융통성	없음	조절 가능	없음	보통
소비자 전달 속도	빠름	느림	빠름	보통
커뮤니케이션 형태	간접적	직접적	간접적	보통

#### ② 광고와 홍보의 차이

	광고	홍보
게재면	광고면	기사면
비용	부담	없음
송신자	광고주 이름 사용	미디어 이름 사용
특징	• 게재일, 지면, 메시지를 광고주가 결정 • 메시지 표현의 융통성이 있음	• 소구도와 소비자 수용도 높음 • 연출효과가 적은 편

(참고) 소구도 : 메시지를 전달했을 때 상대가 받아들이는 정도로, 광고나 홍보의 상대는 소비자이다.

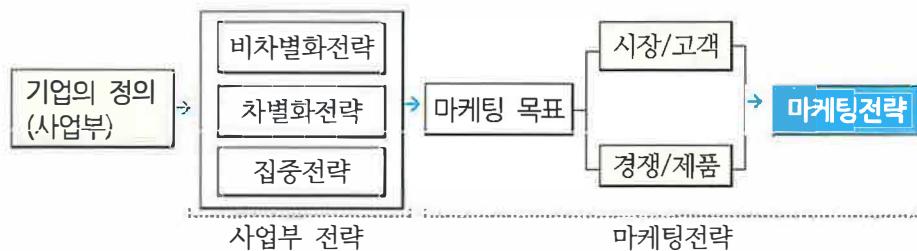
## 3. 마케팅전략

### 가. 마케팅전략의 이해

#### 1) 마케팅전략의 개요

- ① 마케팅전략의 개념 : 전사적 경영전략을 기반으로 마케팅 분야의 목표를 수립하고, 시장, 경쟁 등에 관한 분석과 내부 자원을 효율적으로 활용하는 방안을 수립하는 절차로, 상위전략인 경영전략 혹은 사업부 전략과의 조화가 중요하다.

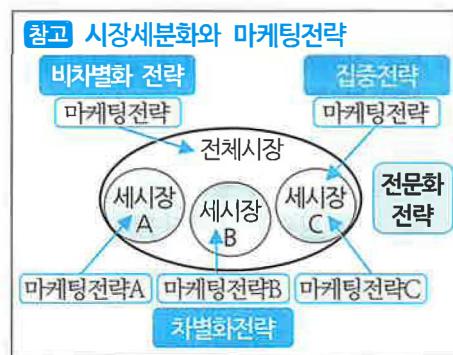
## ② 사업부 전략과 마케팅전략



## 나. 시장세분화와 마케팅전략

### 1) 시장세분화와 마케팅전략의 개념

- ① 시장을 세분화하여 각각의 세시장을 평가하고, 어느 세시장으로 진출할 것인지를 결정하는 활동(=커버리지전략)
  - ㉡ 시장세분화와 마케팅전략은 차별화전략, 비차별화전략, 집중전략으로 구분한다.
  - ㉢ 경우에 따라 전문화 전략으로도 구분하는데, 전문화 전략은 시장·제품·기술·유통 전문화 등으로 구분한다.
- 참고** **세시장(細市場, niche market)** : 시장세분화에서 세시장 또는 세분 시장이란 용어를 사용하는데, 이는 세분(細分)된 적은 시장을 의미하는 것으로, 새로운 시장(新市場)의 개념이 아니다.



### 2) 비차별화전략

#### ① 비차별화전략의 개념

- ① 세시장별 차이를 무시하고 시장 전체를 대상으로 선택할 때 이용하는 전략
  - ㉡ 다양한 소비자의 욕구를 맞추기보다 각 소비자의 공통적 특성에 초점을 맞춘다.
- 사례** **비차별화전략** : 어떤 스포츠 센터에서 성별, 연령대별 구별 없이 수영 프로그램을 모든 참가자를 대상으로 운영

#### ② 비차별화전략의 장단점

- ① 장점 : 규모의 경제 실현이 가능하므로 마케팅 비용이 절감될 수 있다.
- ㉡ 단점 : 세시장별 특성을 고려하지 못한다.

### 3) 차별화전략

#### ① 차별화전략의 개념 : 2개 이상의 세분 시장을 목표로 하여 각각의 시장을 특성에 따라 다른 마케팅전략을 사용한다.

**사례** **차별화전략** : 어떤 스포츠 센터에서 주부 대상 수영 프로그램을 초급, 중급, 고급과정으로 나누어 운영

#### ② 차별화전략의 장단점

- ① 장점 : 가격 경쟁의 회피, 상품 차별성 확보, 높은 이익의 실현, 고객 충성도 확보
- ㉡ 단점 : 경쟁자의 수월한 모방, 마케팅 비용증가, 불필요한 차별화로 원가 압박

### 4) 집중전략

- ① 소유한 자원이 제한되어 하나 혹은 소수의 시장을 선택해서 집중화된 전략
- ㉡ 특정 세시장에서 소비자의 욕구를 파악하여 대응하므로 소비자 충성도를 높일 수 있는 장점이 있다.

**사례** **집중전략** : 어떤 태권도장은 규모가 작아 초등학생들만 대상으로, 단일 세분 시장을 집중적으로 마케팅

## 5) 전문화 전략

- ① 전문화 전략의 개념 : 기업이 경쟁력 확보를 위해 특정 분야에 핵심역량에 집중적으로 지원하고, 이외의 부분은 협력사 등을 활용하는 전략
- ② 전문화 전략의 구분 : 시장 전문화, 제품 전문화, 기술 전문화, 유통 전문화
- ③ 시장 전문화 전략의 장단점 : 장점은 경쟁력 집중, 효율적 마케팅 등이며, 단점은 환경변화에 취약하다.
- ④ 제품 전문화의 장단점 : 장점은 전문성 강화와 환경변화에 유연하게 대응할 수 있지만, 단점은 원가 부담이 크다.

## 다. 시장 지위와 마케팅전략

### 1) 시장 지위와 마케팅전략의 개념

- ① 시장 지위의 개념 : 기업(상품)이 해당 시장에서 차지하고 있는 유명도나 비중을 일컫는다.
- ② 시장 지위의 구분

- ① 시장 지위에 따른 구분 : 시장 선도기업, 시장 도전기업, 시장 추종기업, 시장 틈새기업
- ② 시장 지위별 마케팅전략 : 모든 기업은 시장 지위에 적합한 마케팅전략을 실행해야 한다.



### 2) 시장 지위별 마케팅전략

	전략과 목표	내용
시장 선도기업	<ul style="list-style-type: none"><li>• 전략 : 방어전략</li><li>• 목표 : 시장규모 확대와 시장점유율 확대</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 시장 전체의 확대를 위해 제품 리포지셔닝으로 신규고객 창출</li><li>• 시장점유율 확대를 위한 촉진 활동 강화</li><li>• 진입 장벽 강화와 경쟁우위 확보</li></ul>
시장 도전기업	<ul style="list-style-type: none"><li>• 전략 : 공격전략</li><li>• 목표 : 시장점유율 확대</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 선도기업과의 차별성 강화를 위한 비용 우위를 통한 상대적 저가 전략이 유리</li><li>• 제품 차별화 : 선도기업의 약점 공략</li></ul>
시장 추종기업	<ul style="list-style-type: none"><li>• 전략 : 모방 전략</li><li>• 목표 : 적정 이윤 추구와 안정적 시장 확보</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 선도기업 제품의 전략 모방과 디자인 가격 등의 부분적 차별화</li><li>• 저가 전략</li></ul>
시장 틈새기업	<ul style="list-style-type: none"><li>• 전략 : 집중전략</li><li>• 목표 : 틈새시장에서 이미지 구축과 선도 위치 확보</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 시장과 제품 특성화</li><li>• 틈새시장에서의 전문성 확보</li><li>• 틈새시장에서 브랜드 파워 유지</li></ul>

## 라. 마케팅전략 관련 기타 이론

### 1) 푸시(push)와 풀(pull) 전략

- ① 푸시 전략 : 생산자가 유통경로를 통하여 소비자에게 제품을 밀어내는 방법
- ② 풀 전략 : 생산자가 소비자를 대상으로 마케팅 활동을 전개하여 상품을 구매하도록 유도하는 방식
- ③ 푸시 · 풀 전략 사례
  - ⑦ 풀 전략이 효과적으로 작용하면 소비자들은 중간상에 가서 자발적으로 구매하게 된다.
  - ⑧ 광고를 통해 제품을 주문하도록 유인하면 푸시 전략이다.

### 2) 마케팅전략 평가

- ① 마케팅전략 평가의 개념 : 환경변화에 따라 마케팅전략의 적정성, 목표설정의 타당성과 달성을 등을 평가하여 마케팅전략을 수정하거나 차후 계획 수립에 반영하기 위한 활동

② 마케팅전략의 평가 방법

- ① 판매실적 평가
- ㉡ 시장점유율 평가
- ㉢ 마케팅 효율성 평가

3) 통합마케팅 커뮤니케이션

① 통합마케팅 커뮤니케이션(IMC, integrated marketing communication)의 개념

- ① 기업 또는 브랜드가 시행하는 여러 마케팅 활동을 하나로 통합하여 고객 관계를 강화하는 마케팅 방법을 말한다.
- ㉡ 프로스포츠에서 팀별 마케팅보다 리그 전체의 통합마케팅 또한 IMC이다.

② IMC의 이점

- ① 마케팅전략의 일관성 유지
- ㉡ 고객 신뢰 형성
- ㉢ 소요 비용의 경제성

## 제4장 스포츠 브랜드

### 1. 스포츠 브랜드의 이해

#### 가. 스포츠 브랜드의 이해

##### 1) 브랜드(brand)의 개요

###### ① 브랜드의 개념

- ⑦ 경쟁상품과 구별하기 위하여 붙여진 이름, 표시, 도형 등의 총칭을 말한다.
- ⑧ 특정 브랜드에 충성도를 가진 고객을 대상으로 구매 효율성을 상승시킬 수 있다.
- ⑨ 브랜드를 통해 고객에게 일정한 품질과 가치를 제공하겠다는 약속의 의미를 내포한다.
- ⑩ 소비자가 구매의 대상 상품을 평가하는 사고 비용(thinking cost)을 감소시킨다.

###### ② 브랜드의 기능

- ⑦ 출처 기능
- ⑧ 구별 기능
- ⑨ 신용 기능
- ⑩ 자산적 기능

###### ③ 브랜드 구성요소

- ⑦ 브랜드 네임 : 브랜드 이미지 인식과 고객 커뮤니케이션의 핵심 요소로, 친숙성과 차별성, 독창성이 필요하다.
- ⑧ 심벌과 로고 : 브랜드의 기호화된 모양이나, 색 등의 시각 정보로, 상품 내용을 이해시키는 수단으로 작용한다.
- ⑨ 캐릭터 : 브랜드를 의인화한 것으로, 개성 표출 또는 친근감 조성의 효과적 수단이다.
- ⑩ 슬로건 : 구체적이고 기억하기 쉬운 문장(예: 나이키의 Just do it)
- ⑪ 패키지 : 포장, 물품의 가치를 높여주고, 내용물을 보호하기 위한 적절한 재료, 용기 등을 물품에 적용한 상태
- ⑫ 레이블(label) : 상품명 및 상품에 관련된 사항을 표시하여 용기나 포장 등에 부착할 목적으로 만들어진 표시물로, 흔히 라벨이라고 한다.
- ⑬ 등록상표 : 상표법에 따라 관련 기관에 등록된 상표

###### ④ 브랜드명 결정 시 고려사항

- ⑦ 독특하고 긍정적 관련성을 가지고 기억하기 쉬워야 한다.
- ⑧ 상품 사용을 통해 얻을 수 있는 편익을 암시하는 것이 좋다.
- ⑨ 법적으로나 윤리적으로 용인 가능한 것이어야 한다.

##### 2) 브랜드 구축의 효과

###### ① 강력한 브랜드를 구축했을 때의 이점

- ⑦ 진입 장벽의 임무를 수행하여 경쟁자의 진입 억제
- ⑧ 경쟁자에 비해 높은 가격책정이 가능
- ⑨ 브랜드의 명성을 이용하여 신상품 출시가 수월

###### ② 좋은 브랜드의 조건

- ⑦ 기억하기 쉽고
- ⑧ 경쟁자 브랜드와 구별되어야 하고
- ⑨ 상품의 편익을 암시할 수 있으며
- ⑩ 법적 보호를 받을 수 있어야 한다.

#### 암기 브랜드 구축 이점

- ① 경쟁자 진입 억제
- ② 높은 가격 실현
- ③ 신상품 출시 수월

#### 암기 좋은 브랜드

- ① 기억하기 쉬운
- ② 경쟁자와 구별
- ③ 상품 편익 암시
- ④ 법적 보호

### ③ 등록상표의 기대 효과

- ① 고객의 상표 충성도 확보
- ㉡ 일정 수준의 품질을 확인하게 한다.
- ㉢ 고객과의 효과적 커뮤니케이션
- ㉣ 시장 경쟁에서 상대적 우위
- ㉤ 유통공간 확보에 유리한 위치 확보

## 나. 공동 브랜드

- ① 공동 브랜드(cooperative brand)의 개념 : 전략적 제휴로 여러 기업이 공동으로 사용하는 브랜드
- ② 공동 브랜드의 특성
  - ㉠ 시장 지위가 확고하지 못한 중소업체들이 공동으로 개발하여 사용
  - ㉡ 강력한 시장 지위 기업에 대항하기 위해 중소기업들이 공동으로 대응하기 위해 사용
  - ㉢ 마케팅 비용과 원가절감 효과
  - ㉣ 공동상표는 제품이 표준화될 수 있을 때 유용하며, 상품 품질이 제조사별로 다르면 상표 신뢰도가 낮아진다.
  - ㉤ 생산자들이 공동 작업장이나 공동 생산설비가 필수요건은 아니다.
- ③ 공동 브랜드의 사례
  - ㉠ 미국의 캘리포니아 오렌지농장 브랜드인 썬키스트(Sunkist)
  - ㉡ 국내의 가죽제품 브랜드 가파치(CAPACCI)
  - ㉢ 부산광역시의 테즈락, 대구광역시의 쉬메릭 등은 지역 기반 공동 브랜드이다.

## 다. 브랜드 인지도

### 1) 브랜드 인지도(brand awareness)의 이해

- ① 브랜드 인지도의 개념 : 소비자가 한 제품 범주에 속한 특정 브랜드를 인식하거나 회상할 수 있는 정도
- ② 브랜드 인지도의 구분

구분	설명
최초 상기	구매 욕구가 발생하면 먼저 떠올릴 정도의 강력한 인지 수준
비보조 상기	특정 브랜드를 기억할 수 있는 정도의 인지 수준
보조인지	특정 브랜드를 알아보는 정도의 약한 인지 수준



### ③ 브랜드 인지도 평가 방법

- ㉠ 트렌드(trend) 평가 : 브랜드 인지도의 과거 자료를 바탕으로 미래의 추세를 평가하는 방법
- ㉡ 코호트(cohort) 평가 : 한정된 모집단을 두고 일정 기간 변화를 평가하는 방법
- ㉢ 패널(panel) 평가 : 조사대상을 고정하여, 브랜드 인지도를 반복하여 평가하는 방법

(참고) cohort : 통계적으로 동일한 성향을 나타내는 집단 또는 특정 정당 등의 지지자를 의미한다.

### 2) 브랜드 연상

- ① 브랜드 연상의 개념 : 소비자가 특정 브랜드를 접할 때 여러 가지 이미지가 떠오른다. 브랜드와 이미지의 연결을 브랜드 연상(brand association)이라고 한다.
- ② 호의적 연상과 비호의적 연상 : 연상은 좋은 느낌의 연상과 그 반대 성향의 연상으로 구분될 수 있다. 호의적 연상이 많을수록 브랜드 자산 형성에 도움이 된다.

### ③ 브랜드 재인과 회상

- ① 브랜드 재인(brand recognition) : 브랜드를 인지하고 있는 정도
- ② 브랜드 회상(brand recall) : 구매 욕구가 있는 소비자가 브랜드 제품 범주를 떠올렸을 때 가장 먼저 떠오르는 브랜드

## 라. 브랜드 충성도와 브랜드 자산

### 1) 브랜드 충성도(brand loyalty)

- ① 브랜드 충성도의 개념 : 소비자가 특정 브랜드에 대해 지닌 호감의 정도

### ② 브랜드 충성도의 구분

- ① 충성도 높은 고객 : 특정 상품(팀)을 일관되게 선호하며, 반복 구매 행동을 나타낸다.
- ② 충성도 낮은 고객 : 여러 상품(팀)을 비교 분석하며, 복잡한 의사결정을 한다.

### 2) 브랜드 자산(brand equity)

- ① 브랜드 자산의 개념 : 상품은 실질적인 품질보다 브랜드를 통해 차별화되는 경우가 많으므로 브랜드의 자산적 가치를 인정한다는 의미로 사용되며, 아아커는 브랜드 자산은 브랜드 이름, 상징 등 브랜드와 관련된 자산과 부채의 합계라고 주장하였다.

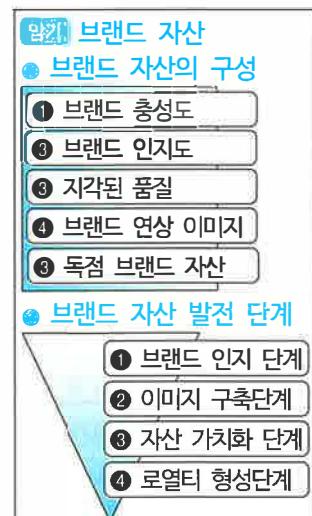
**[인명] 아아커(David A. Aaker)** : 브랜드 자산의 개념을 처음 전개하였으며, 브랜드 자산 관리, 전략 수립 및 경영에 관한 세계 최고의 권위자이다. 미국 캘리포니아주립대학교 하스경영대학원의 명예 교수로 마케팅 및 브랜드 전략을 강의하고 있다.

### ② 브랜드 자산의 구성

- ① 브랜드 충성도 : 소비자의 특정 브랜드에 대한 지속적 재구매 성향으로, 브랜드 자산의 가장 중요한 요소
- ② 브랜드 인지도 : 소비자가 특정 브랜드를 회상할 수 있는 능력
- ③ 지각된 품질 : 소비자에게 특정 브랜드의 품질이 인식되어 재구매 가능성이 크며, 브랜드 충성도에 긍정적 영향을 미친다.
- ④ 브랜드 연상 이미지 : 특정 브랜드가 소비자의 감각을 통해 받아들여져 해석되는 의미
- ⑤ 독점적 브랜드 자산 : 특히, 등록상표 등 독점적으로 형성할 수 있는 자산

### ③ 브랜드 자산 발전 단계

- ① 브랜드 인지 단계 : 고객의 마음속에 브랜드가 알려지는 단계
- ② 이미지 구축단계 : 브랜드에 대한 친숙한 이미지를 구축하는 단계
- ③ 자산 가치화 단계 : 브랜드가 자산적 가치를 쌓아가는 단계
- ④ 로열티 형성단계 : 브랜드 충성도가 형성되는 단계

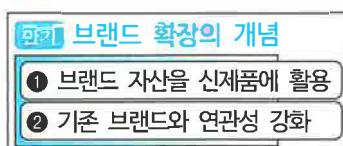


## 2. 스포츠 브랜드의 확장과 강화

### 가. 브랜드 확장

#### 1) 브랜드 확장(Brand Extension)의 개요

- ① 브랜드 확장의 개념 : 기존 브랜드를 신제품에 그대로 사용하거나 유사한 브랜드를 사용하여, 소비자로부터 브랜드의 연관성을 갖도록 하는 활동으로, 기존 브랜드 자산을 다른 상품에 활용할 수 있다.



## ② 브랜드 확장의 이점

- ㉠ 기존 브랜드의 강점을 활용하여 더욱 쉽게 신규시장 진출 가능
- ㉡ 신규 브랜드 런칭에 따른 초기비용과 개발에 따른 시간과 비용 절감
- ㉢ 규모의 경제 효과 또는 전시적 효과가 가능
- ㉣ 브랜드 확장이 성공하면 원래 브랜드의 이미지가 강화된다.

## ③ 브랜드 확장의 위험

- ㉠ 원래 브랜드의 이미지가 희석되거나 타격을 받을 수 있다.
- ㉡ 유통업자의 저항에 직면할 수 있다.
- ㉢ 소비자가 혼란스러워 원래 브랜드의 이미지가 나빠질 수 있다.
- ㉣ 새로운 브랜드에 리스크가 발생하면 원래 브랜드에 악영향을 줄 수 있다.



## 2) 브랜드 확장의 종류

### ① 계열 확장(line extension)과 범주 확장(category extension)

구분	설명
계열 확장 (=수직 확장)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 이미 사용 중인 제품군에서 신시장을 목표로 하는 신제품에 브랜드 적용</li> <li>· 기존 브랜드가 속한 제품 범주 내의 새로운 신제품 즉 향, 형태, 색상, 포장 등이 달라진 신제품에 브랜드를 사용</li> </ul> <p><b>코카콜라에서 코카콜라 라이트를 개발</b></p>
범주 확장 (=수평 확장)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 새로운 범주에 속하는 신제품에 기존 브랜드 사용</li> </ul> <p><b>풀무원이 두부를 생산하면서 다이어트 식품에도 같은 브랜드를 사용</b></p>

### ② 인터넷 비즈니스의 브랜드 확장

- ㉠ 인터넷으로 상품을 판매할 때 최초 서비스로 많은 이용자를 끌어들인 다음 여러 가지 서비스를 제공하는 방향으로 브랜드 확장을 시도하는 경우가 많다.
- ㉡ 대표적으로 카카오로 처음 SNS로 출발하여, 택시·뱅크·카카오페이지 등 다양하게 브랜드를 확장하였다.
- ③ 오프라인 기업의 온라인 브랜드 확장 : 오프라인을 주력해 온 기업이 기업명을 도메인으로 사용하여 온라인 비즈니스를 전개하면 이는 브랜드 확장에 해당한다.

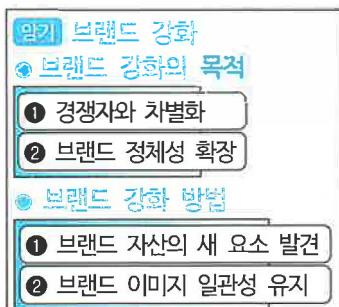
## 나. 브랜드 강화

- ① 브랜드 강화(Brand Reinforcement)의 개념 : 소비자의 마음속에 존재하는 기존의 브랜드에 대한 인식을 더 호의적이거나 독특하게 인식시키려는 마케팅 활동

- ② 브랜드 강화 목적 : 경쟁자와 차별화, 브랜드 정체성 확장

### ③ 브랜드 강화 방법

- ㉠ 브랜드 자산의 새로운 요소를 발견하거나
- ㉡ 브랜드 이미지를 일관되게 형성하여 정체성 확보



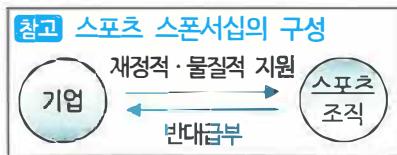
## 제5장 스포츠 스폰서십

### 1. 스포츠 스폰서십의 이해

#### 가. 스포츠 스폰서십의 이해

##### 1) 스포츠 스폰서십의 개요

- ① **스포츠 스폰서십의 개념** : 기업이 고유목적을 효과적으로 달성하기 위해 스포츠조직, 미디어 등에 재정적, 물질적 지원 혹은 서비스를 제공하고 반대급부를 얻기 위한 활동



##### ② 스포츠 스폰서십의 발전 배경

- ① 광고가 많아지므로 인한 광고 효과 감소와 미디어 광고료의 증가
- ② 미디어 기술의 발달로 매체 스포츠 참여자 증가
- ③ 스포츠의 상업화 진전
- ④ 시장세분화 개념의 등장
- ⑤ 스포츠마케팅의 발전과 스포츠 스폰서십 참여기업의 확대

##### 2) 스포츠 스폰서십의 특성과 최근 동향

###### ① 스포츠 스폰서십의 특성

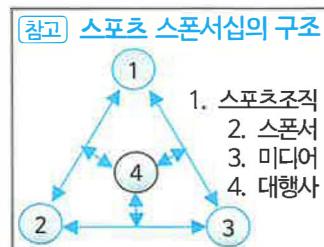
- ① 교환행위 : 스포츠 권리자와 기업 간 일어나는 교환행위
- ② 기업의 커뮤니케이션 수단 : 기업은 재정적, 물질적 혹은 서비스를 제공하는 목적은 커뮤니케이션 수단의 하나로 활용 목적
- ③ 권리자의 재원 마련 : 스포츠 권리자는 조직 운영, 대회 개최 재원 마련

###### ② 스포츠 스폰서십의 최근 동향

- ① 규모 확대      ② 글로벌화의 진전      ③ IT 발전과 접목      ④ 스포츠마케팅의 발전과 병행

##### 3) 스포츠 스폰서십의 구조

구분	내용
스포츠조직	스포츠상품을 통해 팬과 스포츠 확보
스폰서	스포츠조직에 재정 지원과 특정 집단에 대한 촉진 활동
미디어	스포츠를 중계하며 기업의 로고 등 짧은 메시지 전달
대행사	스포츠마케팅 대행, 방송중계권 계약, 이벤트 등 전개



#### 나. 스포츠 스폰서십의 분류

##### 1) 스포츠 스폰서십의 구분

###### ① 재화 제공 형태에 따른 스포츠 스폰서십

구분	설명
공식 스폰서 official sponsor	기업이 재화나 서비스를 제공하고, 그 대가로 로고, 엠블렘 등을 마케팅에 이용할 수 있는 권리 획득
공식 공급업자 official sponsor	기업이 필요한 물품, 서비스를 제공하고 그 대가로 마케팅 권리 획득(시례) 나이키의 국가대표 축구팀 유니폼 제공)
공식상품화권자 official licenser	기업이 일정 금액을 내고, 로고 · 엠블렘 등을 특정 제품의 마케팅에 이용할 수 있는 권리를 획득하지만, 일반적으로 권한을 개최국 내로 한정한다.

## ② 직접 참여와 간접 참여

구분	설명
직접 참여	스포츠 이벤트 스폰서십, 라이선싱/머천다이징, 스포츠 단체 스폰서십
간접 참여	스포츠 방송 스폰서십

## ③ 기타 스포츠 스폰서십의 형태

구분	설명
명칭 사용에 따른 분류	타이틀 스폰서, 일반 스폰서
스폰서 대상에 따른 분류	선수 스폰서, 팀 스폰서, 이벤트 스폰서, 단체 스폰서

## 2) 스포츠 스폰서십의 공동참여

- ① **스포츠 스폰서십 공동참여의 개념** : 2 이상의 기업이 스폰서십에 공동으로 참여하는 경우로, 공동 참여자 중 첫째는 주관 스폰서, 나머지는 보조 스폰서라 한다.
- ② **스포츠 스폰서십 공동참여의 조건**
  - ㉠ 공동참여 기업 간 비경쟁적 관계와 상호이익
  - ㉡ 공동참여 기업 간 유사한 이미지와 유사한 표적 시장

## 다. 스포츠 스폰서십의 필요성

### 1) 스포츠 스폰서십의 필요성

스포츠조직	기업
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재정확보 수단</li> <li>· 스포츠의 보급 및 활성화에 기여</li> <li>· 참여인구 저변 확대</li> <li>· 스포츠상품의 가치 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 높은 커뮤니케이션 효과</li> <li>· 이미지 개선과 판매 증진</li> <li>· 경제적 규제에 대한 회피 수단</li> <li>· 비상업적 접근으로 인식</li> </ul>

## 2) 스포츠 스폰서십과 광고

### ① 스포츠 스폰서십과 광고의 비교

	스폰서십	광고
대상	자발적 참가자	일반 대중
알림 방식	간접적 방식	직접적 방식
제작 특징	비언어적 반복 노출	시청각 등을 이용한 다양한 기법

### ② 광고와 비교한 스포츠 스폰서십의 장점

- ㉠ 스폰서십은 표적 집단에 도달하는 경로가 광고에 비해 수월하다.
- ㉡ 표적 집단과 쉬운 커뮤니케이션이 가능
- ㉢ 광고보다 상대적으로 저렴한 비용
- ㉣ 스포츠의 긍정적 이미지를 상품에 접목 가능
- ㉤ 광고의 각종 제약 회피 수단

### ③ 스폰서십 계약 원칙

- ㉠ 독점성 : 스포츠 단체가 공식 스폰서에게만 권한 부여
- ㉡ 통일성 : 브랜드와 로고 등을 통합하여 사용할 수 있는 권한 획득
- ㉢ 전문성 : 스폰서십 업무 수행을 위해 전문가가 업무 담당
- ㉣ 보완성 : 광고 우선 참여권 등의 권한도 획득

[임기] 스폰서십 계약 원칙 : <스폰서십 계약은 독통전보>이다. 독점성, 통일성, 전문성, 보완성

## 라. 기업의 스포츠 스폰서십

### ① 기업의 스포츠 스폰서십 참여 기대 효과

- ⑦ 인지도 향상
- ⑧ 판매 증대
- ⑨ 매체 효과 증대
- ⑩ 판매 기회 확대
- ⑪ 경쟁우위 확보
- ⑫ 고객 커뮤니케이션 강화

### ② 기업의 참여 결정 기준

- ⑦ 대외적 기준 : 일반인의 선호도, 매체 노출 효과, 조직 목표와의 연계성, 참여 비용의 경제성, 준비 기간, 계절성
- ⑧ 대내적 기준 : 수행 능력, 참여 비율, 소요 비용

### ③ 기업의 스폰서십 참여 형태

- ⑦ 직접 참여 : 스포츠 이벤트 스폰서십, 스포츠 단체 스폰서십, 선수 스폰서십, 라이선싱, 머천다이징 등의 참여
- ⑧ 간접 참여 : 스포츠 중계방송 스폰서십 참여

참고 스포츠 스폰서십의 기업 참여 기대 효과	
① 인지도 향상	
③ 판매 증대	
③ 매체 효과 증대	
④ 판매 기회 확대	
⑤ 경쟁우위 확보	
⑥ 고객 커뮤니케이션 강화	

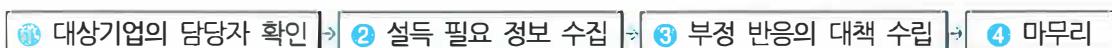
## 마. 스포츠조직의 스폰서십 유치

### 1) 스포츠 스폰서십 유치 절차

- ⑦ 계획단계 : 목표설정, 대상기업의 물색, 제안에 따른 조건 검토 등
- ⑧ 교섭단계 : 제안 설명의 절차와 교섭의 진행
- ⑨ 계약단계 : 제안에 따른 교섭이 성사되면 계약 체결

### 2) 스포츠 스폰서십 유치 시 고려사항

#### ① 스포츠 스폰서십 유치 절차



#### ② 스포츠 단체의 스폰서십 유치 시 제시사항

- ⑦ 예상 효과
- ⑧ 앰부시 마케팅 방지방안
- ⑨ 관련 매체에 관한 사항
- ⑩ 요건의 준수와 정당한 이익 제공 방법 제시
- ⑪ 계약의 이행 약속 방안
- ⑫ 스포츠 단체가 스폰서 선정 시 고려사항 : 스포츠 이벤트와 스폰서의 이미지 일치 여부와 효과, 기업의 매체에 노출 정도, 기업의 이미지 등
- ⑬ 스포츠 스폰서십 계약에 포함해야 할 사항 : 계약자의 성명과 상표, 로고, 심별 등에 대한 사항, 스폰서와 피스폰서의 권리와 의무, 독점권과 관련된 내용, 책임 소재, 기타

## ■. 스포츠 스폰서십 효과 분석

### 1) 스폰서십 효과 분석의 이해

#### ① 스폰서십 효과 분석의 필요성 : 스폰서십에 참여하는 기업은 큰 비용이 소요되므로 효과 분석이 필요

#### ② 스폰서십 효과 분석을 위한 고려사항

- ⑦ 스폰서십 결과가 고객의 관심 속에서 진행되었는지 여부
- ⑧ 매체 노출 정도(참고 미디어에 따라 시청률, 청취율 및 구독률 등)
- ⑨ 스폰서십 참여 이후 상품에 대한 인지도 변화 정도
- ⑩ 대회 주체자의 계약 내용과 소요 경비
- ⑪ 상품 판매 증가 정도

- ③ 스폰서십 효과측정 방법
  - Ⓐ 미디어 노출량 측정
  - Ⓑ 고객 인지도 측정
  - Ⓒ 상품 판매량
  - Ⓓ 고객의 피드백
  - Ⓔ 비용에 따른 효과
- ④ 스폰서십 효과측정 시 미디어 노출량이 중요한 이유
  - Ⓐ 노출 시간, 노출 크기 등의 객관적 자료를 얻을 수 있다.
  - Ⓑ 효과측정이 비교적 쉽다.
  - Ⓒ 다른 분석 방법의 근거 자료로 활용할 수 있다.

## 2) 스폰서십 효과측정 절차



### 사. 스포츠 스폰서십의 6P 요인

- Ⓐ 플랫폼(platform) : 커뮤니케이션 활동의 도구로, 기본 방향을 제시하는 기능
  - Ⓑ 연합(partnership) : 스포츠 단체와 스폰서가 동반자적 관계 형성을 의미하며, (=공동협력)
  - Ⓒ 편재(presence) : 소비자가 상품 선택을 위한 접근과 획득의 용이성, 사용의 편리성을 의미
  - Ⓓ 선호(preference) : 스포츠 스폰서십을 통해 인지도 향상을 위한 수단 역할
  - Ⓔ 구매(purchase) : 스폰서가 스포츠 이벤트를 활용하여 판매 증진을 해야 한다.
  - Ⓕ 보호(protection) : 스포츠 단체가 스폰서 권리 보호를 위한 여러 활동
- 【알기】 스폰서십의 6P :** 필기시험에서는 ‘6P 요인 내용을 제시하고 무엇이냐?’라고 묻는 유형 혹은 6P에 포함되지 않는 것을 찾는 유형으로 출제될 수 있으며, 이때 오답 찾기의 정답은 ‘대중(people)’이었다, 한편 실기에서 는 ‘6P 요인을 쓰시오’라는 유형으로 출제될 수 있다. (6P는 플랫폼, 연합, 편재, 선호, 구매, 보호를 뜻한다.)

## 2. 앰부시 마케팅

### 가. 앰부시 마케팅의 이해

- ① 앰부시(Ambush) 마케팅의 개념
  - Ⓐ 공식 스폰서 권리가 없는 기업이 공식 스폰서인 것처럼 소비자를 혼혹하여, 자신의 이익을 취함과 동시에 공식 스폰서의 효과를 축소하기 위한 의도적 마케팅 활동
  - Ⓑ 매복마케팅이라고도 한다.
- ② 앰부시 마케팅의 특징
  - Ⓐ 사전 준비된 의도적 활동
  - Ⓑ 공식 스폰서 못지않은 소요 비용
  - Ⓒ 특정 상품 판매촉진 목적
  - Ⓓ 공식 스폰서의 효과 약화
- ③ 앰부시 마케팅의 유형
  - Ⓐ 경기 중계방송에 광고 참여
  - Ⓑ 복권, 경품 등의 이벤트 개최
  - Ⓒ 단체경기에 참여하는 선수와 스폰서 계약 체결
  - Ⓓ 경기장 주변 광고

【알기】 앰부시 마케팅 특징			
① 사전 준비한 의도적 활동	② 공식 스폰서 못지않은 비용	③ 특정 상품 판매촉진 목적	④ 공식 스폰서 효과 약화
【알기】 앰부시 마케팅 유형			
① 경기 중계방송 광고 참여	② 경품 등의 이벤트 개최	③ 팀 소속 선수와 계약	④ 경기장 주변 광고

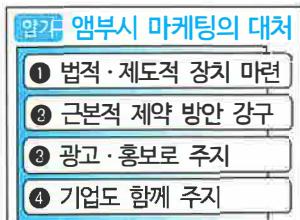
## 나. 앰부시 마케팅의 방지

### ① 앰부시 마케팅의 방지 필요성

- ⑦ 기업이 스폰서십에 참여하면 비용이 많이 소요되지만, 더 큰 성과를 기대하고 참여한다.
- ⑧ 공식 스폰서 보호가 필요하며, 앰부시 마케팅을 차단하여 스폰서의 권리를 지켜주어야 한다.

### ② 앰부시 마케팅 대처방안

- ⑦ 앰부시 마케팅 방지를 위한 법적, 제도적 장치 마련
- ⑧ 앰부시 마케팅 전개자 근본적으로 제약 방안 강구
- ⑨ 광고와 홍보로 공식 스폰서를 소비자들에게 주지
- ⑩ 기업 또한 홍보를 통해 소비자들에게 공식 스폰서임을 주지



## 3. 스포츠조직의 스폰서십

### 가. 올림픽 TOP 프로그램

#### 1) TOP(the Olympic partners) 프로그램 개요

- ⑦ 1985년 올림픽을 활용한 다양한 수입원을 개발하고, 올림픽의 미래를 확고히 하고자 기업과의 장기적 파트너십을 구축할 목적으로 만들어졌다.
- ⑧ 시작은 1988 서울올림픽이었으며, 이때는 the Olympic program이었다. 이후 2000 시드니올림픽 때 the Olympic partner로 발전하였다.
- ⑨ 전체적으로 9~12개 기업만 참여할 수 있으므로 세계적 유명 기업이 아니면 참여하기 어렵다.
- ⑩ 우리나라 삼성전자가 무선통신 분야에 참여하고 있다.

#### 2) TOP의 혜택과 의무

##### ① TOP 혜택

- ⑦ 독점권
- ⑧ 올림픽 마크와 명칭 사용권
- ⑨ PR과 프로모션의 기회 제공
- ⑩ 홍보관과 올림픽 기록보관소 활용
- ⑪ 입장권 할당
- ⑫ 광고 선택권



##### ② TOP 의무

- ⑦ 마크 등의 사용 사전 승인
- ⑧ 계약된 상품에만 사용
- ⑨ 로고 등의 변형 사용 불가능
- ⑩ 올림픽에 부정적 영향을 미치는 행위 금지
- ⑪ 올림픽 및 관련 단체와 유관한 용어의 사용 금지

## 나. FIFA 스폰서십

### ① FIFA 스폰서십의 개요 : IOC의 TOP과 비슷하게 FIFA 스폰서십 제도를 운영

### ② FIFA 월드컵 스폰서십의 구분

- ⑦ FIFA 파트너 : 월드컵 경기뿐만 아니라 FIFA가 주관하는 각종 경기와 행사 스폰서십 참여와 광고 권한을 부여
- ⑧ 월드컵 스폰서 : 월드컵 경기의 스폰서십과 중계방송에 광고 권한 부여
- ⑨ 내셔널 서포터 : 월드컵 개최국 기업으로 개최국 내의 광고 등에 참여할 권한 부여

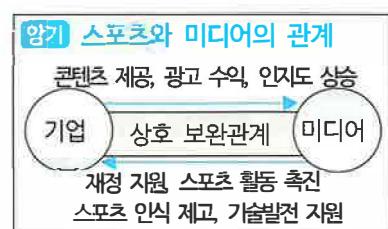
## 제6장 스포츠 매체 관리

### 1. 스포츠와 미디어

#### 가. 스포츠와 미디어의 이해

##### 1) 스포츠와 미디어의 관계

- ① 상호 보완 기능 : 스포츠와 미디어가 깊은 관계가 있는 것은 상호 보완적 기능이 존재하기 때문이다.
- ② 스포츠와 미디어의 구체적 역할
- ㉠ 스포츠는 콘텐츠를 제공하여 미디어의 판매를 증대시키고, 광고 수익을 올리도록 하며, 미디어 인지도를 상승시킨다.
  - ㉡ 미디어는 스포츠에 재정적 지원을 하며, 스포츠 활동을 촉진하고, 스포츠에 대한 인식을 제고시키며, 스포츠 기술발전을 지원한다.



##### 2) 스포츠와 미디어의 영향력

###### ① 미디어가 스포츠에 미치는 영향

긍정적 영향	부정적 영향
<ul style="list-style-type: none"><li>• 재정적 지원으로 스포츠 발전에 기여</li><li>• 경기력 향상에 이바지</li><li>• 스포츠를 더욱 재미있게 만든다.</li><li>• 스포츠의 올바른 발전 방향 제시</li><li>• 선수와 팬들에게 교육적 내용을 전파</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 스포츠에 대한 부당한 간섭</li><li>• 미디어의 취향에 맞게 스포츠를 변형시키려는 의도를 갖는다.</li><li>• 지나친 상업주의로, 스포츠의 건전한 이미지를 훼손하기도 한다.</li></ul>

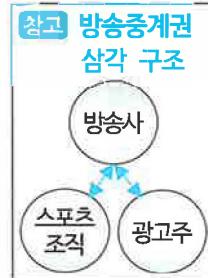
###### ② 스포츠가 미디어에 미치는 영향

- ㉠ 미디어의 재정적 지원
  - ㉡ 미디어 기술과 보도 기술개발에 기여
  - ㉢ 미디어 취재 활동에 대한 제약
- ③ 미디어의 영향으로 바뀐 스포츠 환경
- ㉠ 미디어 시청자의 편의와 흥미 유발을 위해 유니폼, 용구 등의 색상 다양화
  - ㉡ 미디어 편성 편의를 위한 경기 규칙 변경(예: 야구 경기의 승부치기 제도, 농구의 3점 슛 제도)
  - ㉢ 중계방송을 위해 벅 이벤트와 인기 스포츠 등의 주요경기 일정 특정 시간대 편성

#### 나. 방송중계권

##### 1) 방송중계권의 이해

- ① 방송중계권의 개념 : 방송사 혹은 에이전트가 스포츠 경기를 운영하는 조직에 일정 금액을 지불하고 경기를 방송하면서 광고 수입을 올리거나, 방송할 수 있는 권리를 재판매하는 행위를 말하며, 최근 스포츠조직은 방송중계권이 큰 수입원으로 작용하고 있다.
- ② 방송중계권의 삼각 구조 : 방송중계권은 방송국, 스포츠조직, 광고주 등으로 구성되어 삼각관계를 형성하고 있다. 스포츠조직은 광고주와 직접 관계가 성립되지 않는다.
- ③ 스포츠조직의 방송중계 기대 효과
- ㉠ 안정적 재정확보
  - ㉡ 이미지 상승
  - ㉢ 방송중계권료 상승에 비례하는 스폰서십 비용의 상승 기대



## 2) 방송사의 방송중계권

- ① 방송중계에 따른 방송사의 기대 효과
  - ㉠ 광고 수입
  - ㉡ 시청료 수입
  - ㉢ 대외 이미지 제고
  - ㉣ 프로그램 다양화와 제작 용이성
  - ㉤ 중계방송에 따른 기술력 과시
  - ㉥ 시청률의 예측용이
- ② 방송사의 중계방송 선정기준 : 경기의 권위, 관중 수, 경기 일정, 중계에 따른 수익 등
- ③ 방송사의 중계료 결정 시 고려사항 : 대회의 명성, 관중, 예상 광고 수입, 경기 일정, 방영 시간, 유사한 경기의 중계료 수준, 지원 및 협력 조건 등

## 3) 스포츠조직의 방송중계권 증대 방법

- ㉠ 스포츠조직은 중계권료 인상을 목적으로 경기 시간을 중계에 적합한 시간에 맞추거나, 경기 운영 방법과 규칙을 방송에 적합하도록 변경
- ㉡ 방송 시간의 고려, 경기 일정의 조정, 경기용품의 변경, 경기 규칙의 변경 등의 방법을 사용한다.

## 4) 방송중계권 협상

- ① 스포츠조직의 방송사 선택 : 스포츠조직은 더욱 좋은 조건(중계권료 포함)을 제시하는 방송사(혹은 에이전트)에 중계권을 부여하고, 방송사의 담합에 대응하기 위해 입찰 방법을 적용하기도 하며, 독점중계권을 부여하기도 한다.
- ② 방송사의 담합 : 방송사들이 짜 중계권료를 낮출 수 있으며, 공동으로 방송중계권을 인수하여 공동 방송하면 경비 부담을 줄일 수 있다.
- ③ 방송중계권 협상 시 합의 사항 : 국제방송센터의 사용 여부, 입장권의 수량, 광고 판매 내용 확인 여부, 중재 및 소송 절차, 세금, 책임 소재에 따른 감액 또는 환급조건, 주차 공간 등

## 5) 올림픽과 TV 방송

- ㉠ 1924 파리올림픽 : 올림픽 최초로 광고 허용
- ㉡ 1928 암스테르담올림픽 : 미국선수단에 코카콜라를 대량 공급하여 콜라 선풍을 일으킨 것이 스폰서십의 효시
- ㉢ 1936 베를린 올림픽 : TV 실험 중계방송 시작
- ㉣ 1960 로마올림픽 : TV 중계가 시작되면서 스폰서십 활성화
- ㉤ 1964 도쿄올림픽 : 컬러 TV 방송 시작
- ㉥ 1976 몬트리올 올림픽 : 대회 엠블럼을 제작 사용하기 시작
- ㉦ 1984 LA올림픽 : 102개 기업이 참여하였으며, 올림픽의 상업화 및 흑자 개최 효시
- ㉧ 1988 서울올림픽 : 142개 기업이 스폰서십에 참가, TOP 프로그램의 처음 시행

## 6) 보편적 시청권(universal access rights)

- ㉠ 국민적 관심이 높은 스포츠 경기는 특정 방송사가 독점하여 중계할 수 없도록 만든 규정
- ㉡ 2022 카타르 월드컵 등 국민적 관심사가 높은 경기는 공중파 방송 3사가 모두 중계하였다.

## 2. 스포츠 PR

### 1) 스포츠 PR의 개요

① 스포츠 PR의 개념 : 스포츠대회 등 이벤트를 개최하면서 이를 관련자들에게 널리 알려 많은 사람의 수요를 자극할 목적의 활동을 말한다. 주된 기능은 4P 이론의 판매촉진에서 나오는 공중관계(PR)의 기법을 활용한다.

#### ② 스포츠 PR의 특성

- ① 직접 비용을 투입하지 않는 것을 원칙으로 한다.
- ② 주로 매스미디어를 많이 활용하고, 포스터 제작 또는 설명회 개최 등도 포함된다.
- ③ 지역사회와 유대를 강화하는 방법을 사용하며, 공익 연계 마케팅도 포함된다.

### 2) 스포츠 PR의 기능

- ① 스포츠조직의 이미지 제고
- ② 지역사회와의 유대강화
- ③ 조직이나 프로그램에 대한 정보 제공
- ④ 스텝과 자원봉사자에 대한 미디어 관련 교육

# 제7장 스포츠 라이선싱

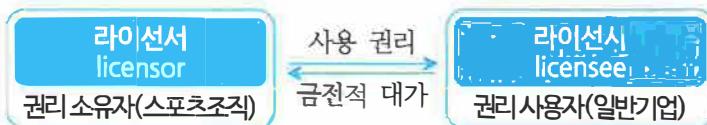
## 1. 스포츠조직과 라이선싱

### 가. 스포츠 라이선싱의 이해

#### 1) 스포츠 라이선싱(licensing)의 개요

- ① **스포츠 라이선싱의 개념** : 일정 기간 다른 사람(혹은 조직)이 가진 권리를 사용하기 위해 대가를 지불하고 권리를 부여받는 계약 방법을 말한다.
- ② **스포츠 라이선싱의 대상** : 제조, 가공, 상표, 노하우, 기술, 머천다이징, 지식 또는 기타 속련, 촉진과 관련된 브랜드, 브랜드 명칭, 브랜드 마크, 상표 또는 상호 등이다.
- ③ **스포츠 라이선싱의 발전** : 1963 미국 NFL(전미 미식축구리그)이 처음 도입된 이후 스포츠산업의 매우 주목받는 분야로 부각되었다.
- (참고) **라이선싱 표기법** : 라이선싱을 라이센싱이라고도 하지만 이는 외래어 표기법상 옳지 않다. 그렇지만 시장에서도 라이센싱이라고 출제되기도 한다.

#### ④ 스포츠 라이선싱의 구성



#### ⑤ 스포츠 라이선싱의 목적

- ① 라이선싱은 양측의 입장이 서로 비교되지만, 상호이익이 발생할 수 있다고 판단하기 때문이다.
- ② 라이선서는 보유한 자산을 활용할 수 있는 권한을 부여하는 대신 재정적 이익을 얻을 수 있다.
- ③ 라이선시는 비용을 내는 대신 라이선서 자산의 활용 권리를 얻는다.

#### 2) 라이선싱의 로열티 지급 방법

구분	내용
정액제(fixed loyalty)	미리 정해진 금액을 로열티로 받는 방법
정률제(running loyalty)	미리 정해진 비율로 로열티로 받는 방법

### 나. 스포츠 라이선싱의 기대 효과와 문제점

#### ① 스포츠 라이선싱의 기대 효과

- ① **스포츠조직의 기대 효과** : 수입 증대, 관련 기업과 파트너 관계 형성, 조직 홍보 효과
- ② **기업의 기대 효과** : 판매 증진, 고객 커뮤니케이션 강화, 신뢰 획득
- ② **스포츠 라이선싱의 성공 요건** : 원활한 커뮤니케이션과 협업체제를 구축해야 하며, 법률적 보호가 필요
- ③ **스포츠 라이선싱의 문제점** : 불법 복제, 저작권 침해 등이 문제점으로 대두되고 있다.

## 2. 스포츠 라이선싱 구조

### 가. 스포츠 라이선싱의 이해

#### 1) 스포츠 라이선싱의 구분

##### ① 목적에 따른 구분

- ① **판매 라이선싱** : 로고 또는 캐릭터 등을 제품에 붙여 판매할 수 있도록 하는 라이선싱(사례) 유니폼은 각종 제품에 로고나 마스크트, 캐릭터 등 부착 판매)
- ② **촉진 라이선싱** : 기업의 촉진 활동(광고, PR, 촉진)을 강화할 목적으로 하는 라이선싱

## ② 참여자 수에 따른 구분

- ① 단독 라이선싱 : 한 제품을 선정하여 라이선싱 계약하는 경우(=독점 라이선싱)
- ② 공동 라이선싱 : 여러 제품(기업)과 함께 라이선싱 하는 경우(=비독점 라이선싱)

## 2) 라이선싱과 유사 개념의 비교

① 라이선싱과 머천다이징과의 차이 : 특정 조직, 팀, 선수의 캐릭터, 로고, 마크 등을 상품화하는 활동은 머천다이징이다.

**[사례] 머천다이징 사례 :** 농구선수 마이클 조던과 나이키가 머천다이징 계약을 체결하여 에어조단 농구화를 개발 판매

## ② 스포츠 스폰서십과 라이선싱, 머천다이징의 관계

- ① 스포츠를 통한 마케팅은 스포츠 라이선싱과 스포츠 이벤트로 구분할 수 있다.
- ② 스포츠 라이선싱은 다시 촉진형과 판매형으로 나눈다.
- ③ 스포츠 스폰서십은 촉진형 라이선싱에 해당한다.

## 나. 스포츠 라이선싱 계약

### 1) 스포츠 라이선싱 계약의 이해

① **스포츠 라이선싱 계약 목표** : 라이선서와 라이선시가 상호이익이 되도록 타협과 조정이 필요하며, 동반 자적 입장에서 상호 발전하도록 계약해야 한다.

#### ② 계약의 사전 검토

- ① 라이선서(스포츠조직)의 입장 : 계약이 체결되면 라이선시(기업)를 통제하기 쉽지 않다. 조약한 상 품을 판매하거나, 라이선서에게 나쁜 이미지를 만들 수 있어 계약 전 충분한 검토가 필요하다.
- ② 라이선시(기업)의 입장 : 올림픽조직위원회, 국가올림픽위원회 등 대규모 스포츠조직이 아닌 소규 모조직은 계획과 실행에 차이가 있을 수 있으므로 미리 충분한 검토가 필요하다.

### 2) 라이선싱 계약의 사전 검토사항

#### ① 라이선서(스포츠조직)의 사전 검토사항

- ① 기업 일반 현황 : 주소, 임원진 구성, 설립일, 재무구조, 중요 취급 품목
- ② 상품 관련 사항 : 매출, 품질, 이미지, 유통 구조
- ③ 기타 사항 : 금융기관의 신용 정보, 과거 라이선싱 참여 실적 등

#### ② 라이선시(기업)의 사전 검토사항

- ① 품질을 보증할 수 있는 능력과 이를 증명할 수 있어야 하고
- ② 안정적 재정 상태가 유지되어야 하며
- ③ 마케팅전략이 체계화되어 있어야 하고
- ④ 소비자에게 좋은 이미지를 갖고 있으며
- ⑤ 라이선싱에 참여한 경험 또는 라이선싱 기술 축적 여부

### 3) 라이선싱 계약 포함사항

#### ① 라이선싱 계약의 일반사항

- ① 라이선서의 사업영역과 독점권에 대한 권리와 양도 등에 관한 사항
- ② 라이선싱 제품에 대한 품질관리와 품질인정 절차
- ③ 소비자와 제삼자에 대한 보험과 손해배상 등에 관한 사항

#### ② 라이선시(기업)의 계약 명시 사항 : 계약금액, 디자인 등에 대한 소유권, 유통에 대한 제한 사항 등

## 제8장 스포츠 에이전트

### 1. 스포츠 에이전트

#### 가. 스포츠 에이전트의 이해

##### 1) 스포츠 에이전트의 개요

###### ① 스포츠 에이전트의 개념

- ⑦ 일반적으로 에이전트는 다른 사람을 대신하여 업무나 교섭을 대행할 권한을 가진 사람을 칭한다.
- ⑧ 스포츠 에이전트는 선수를 대신해 구단과 연봉협상을 하고, 광고 계약 등을 처리하며, 선수의 잠재능력 파악, 프로그램 지원과 의료혜택, 주거지 알선 등 임무를 수행한다.

###### ② 스포츠 에이전트의 필요성

- ⑦ 특별한 전문성이 필요할 때
- ⑧ 전술적 유연성이 필요할 때
- ⑨ 선수가 직접 나서면 대립 관계가 형성되어 오히려 악화 가능성이 있을 때

###### ③ 스포츠 에이전트의 구분

- ⑦ 스포츠 에이전트의 종류 : 선수에이전트, 경기 에이전트, 스포츠마케팅 에이전트, 광고 스폰서 에이전트, 라이선싱과 머천다이징 에이전트, 풀 서비스 에이전트
- ⑧ 선수 에이전트(players' agent) : 선수 육성과 발굴, 선수를 팀에 소개하거나, 팀과 선수가 계약이 체결되도록 중간에서 지원하는 역할
- ⑨ 경기 에이전트(match agent) : 팀과 팀 간의 경기를 치를 수 있도록 중간에서 서로의 가교역할을 하는 에이전트로, 매치 에이전트라고도 한다.
- ⑩ 에이전시와 에이전트의 구분 : 에이전시는 회사를 말하고, 에이전트는 개인을 말한다.

(참고) 우리나라 프로야구의 에이전트제도 : 2018년부터 한국야구위원회(KBO)가 에이전트제도를 시행하기로 하였다. 이전에도 몇몇 에이전트가 선수들의 계약을 돋곤 했지만, KBO와 구단들의 인정을 받으면서 활동을 정식으로 시작한 것이다. 에이전트가 되기 위해서는 프로야구선수협회가 시행하는 자격시험에 합격해야 한다. 에이전트의 주 업무는 선수계약 교섭 및 연봉계약 체결이다. 연봉 조정 신청과 조정도 할 수 있다. 이전에는 선수들이 연봉협상 때마다 구단 실무자와 마주 앉아 직접 협상해야 했지만, 이제는 에이전트들이 이 일을 대행한다. 프로야구의 선수 에이전트제도는 프로축구와 함께 우리나라 에이전트제도의 정착에 큰 역할을 하고 있다.

자세한 내용 보기 : 한국프로야구선수협회 <http://www.kpbpa.com>

##### 2) 스포츠 에이전트의 역할

###### ① 스포츠 에이전트의 역할 : 연봉계약 협상, 이적 협상, 마케팅 활동, 재무관리, 경력 및 은퇴 후 관리, 문제해결, 인도스먼트, 법적 자문 등이다.

###### ② 스포츠 에이전트에게 필요한 자질

- ⑦ 선수가 운동만 전념할 수 있도록 지원
- ⑧ 선수로부터 신뢰성 확보가 중요
- ⑨ 선수 홍보와 팬클럽 운영, 후원 등을 통해 선수 이미지 관리 기능 수행
- ⑩ 계약된 사항은 철저히 준수
- ⑪ 선수들에게 장, 단기 목표를 제시하고, 발전할 수 있도록 지원

### 3) 스포츠 에이전트 계약

① 선수와 에이전트의 관계 : 수평적 관계, 결합적 관계, 수직적 관계, 선수 지배 관계

#### ② 선수와의 계약

㉠ 계약서에 표기해야 할 사항 : 계약당사자, 계약 안건, 계약이행 시기, 계약금액

㉡ 계약에 따른 수수료 지급 방법 : 정액제, 정률제, 시간급제, 도급제, 혼합제

㉢ 시간급제의 장점 : 단기간 협상 업무를 대행시킬 필요가 있을 때 유리하다.

## 나. 스포츠 에이전트 관련 용어

구분	내용
자유 계약제도 free agent	구단이 선수 보유권을 상실 혹은 포기하여 어떤 구단과도 자유로운 계약이 가능한 제도
임의탈퇴선수	선수가 계약해제를 신청하여 구단이 승인하거나, 선수가 계약 존속 및 갱신을 희망하지 않는다고 인정하면 구단은 복귀 조건부로 선수계약을 해제할 수 있다.
드래프트제도 draft system	스포츠 단체가 주관하여 일정 요건을 갖춘 선수를 특정 팀에게 성적순 등으로 지명권을 부여하여 선발하는 제도
팜시스템 farm system	유소년팀, 세미프로 등 하위리그에서 자체 선수를 양성하는 제도 <small>(참고) 미국 프로야구에서 시작된 것으로 대부분의 선수가 마이너리그에서 경험을 쌓고, 메이저리그로 진출하게 된다.</small>
트레이드 제도	상대 팀에 소속된 선수를 필요에 따라 우리 팀의 대체 선수와 교환하는 제도
연봉 총상한제 salary cap	구단별 소속 선수의 연봉합계가 일정액을 초과하지 못하도록 규정하는 제도 <small>(참고) 선수 몸값이 상승하고, 구단의 적자 운영 방지, 돈 많은 구단이 최고 수준의 선수를 독점함으로써 팀 간 실력 차가 크게 벌어지는 것을 방지할 목적으로 제정되었다.</small>
래리버드룰 Larry Bird rule	프로스포츠에서 자기 팀의 베테랑 선수들과 재계약하면 샐러리캡을 초과할 수 있도록 허용한 제도 <small>(참고) 1980년대 NBA 스타였던 보스턴 셀틱스의 래리버드 선수에게 처음 적용되어, 그의 이름에서 따와서 운영되고 있다.</small>
웨이브(wave) 공시	구단이 시즌 내 소속 선수와 계약을 해약하려 할 때 해약에 앞서 다른 구단에 대상 선수의 계약을 양도받을지를 공개적으로 묻는 절차
보스만 판결	스포츠선수의 직업선택의 자유를 인정한 대표적인 판결 <small>(참고) 벨기에 축구선수 보스만이 이적을 반대하는 구단에 대응, EU 사법재판소에 소송을 제기하여 직업선택의 자유를 보장받았다. 국내에서는 1995년 서울중앙지방법원이 한국야구위원회의 신인 지명제도가 직업선택의 자유를 제한하고 있는 것으로 판결한 사례가 있다.</small>
퀄리파잉 오퍼 qualifying offer	미국 MLB에서 자유계약선수 자격을 얻은 선수에게 1년간 재계약을 제안하되 연봉은 리그 상위 125명의 평균연봉을 조건으로 하는 방법 <small>(참고) 2018년 FA 권리를 획득한 류현진 선수는 소속팀인 다저스의 QO를 제안받아 2019 시즌 약 200억 원으로 계약하였다.</small>

## 2. 인도스먼트

### 1) 인도스먼트(endorsement)의 이해

① 인도스먼트의 개념 : 선수를 이용한 광고 또는 선수의 후원을 통해 그 이미지를 활용하는 기업의 판매 촉진 활동 또는 그 활동을 지원하는 역할을 의미한다. 선수 보증 광고라고도 한다.

#### ② 인도스먼트의 특성

㉠ 대중적 인기를 끄는 유명선수를 대상으로 한다.

㉡ 효과가 빠르게 나타날 수 있다.

㉢ 인도스먼트의 대상인 선수에게 큰 비용이 지급된다.

- ④ 잠재적 위험부담이 크다.
  - ⑤ 판매 증진 효과가 크다.
- ③ 인도스먼트에 대한 기업의 기대 효과
- ⑥ 매체 노출 효과
  - ⑦ 브랜드 인지도 제고
  - ⑧ 선수 이미지 전이
  - ⑨ 촉진 활동에 활용
  - ⑩ 판매 증진

## 2) 인도스먼트 선수선정

- ① 선수선정의 일반적 요인 : 선수의 신뢰성, 소비자와의 적합성, 상품과의 적합성, 선수의 매력성
  - ② 선수선정 기준
    - ⑩ 스포츠 종목 : 개인종목의 선수가 단체종목보다 일반적으로 인도스먼트 기회가 많으며, 매체 노출이 많은 종목, 얼굴이 명확하게 노출되는 종목, 상품 이미지를 제고시켜 줄 수 있는 종목이 적합
    - ⑪ 선수의 스타성 : 수려한 용모, 예절, 상황에 적합한 분위기 연출이나 연기, 특정적인 몸짓 또는 특별한 속성이 있으면 유리하다.
  - ③ FRED 요인
    - ⑫ FRED의 개념 : Dyson과 Turco가 인도스먼트 선수를 선정에 필요한 요인을 조사하여 발표하였다.
    - ⑬ FRED의 요인
      - 친숙도(familiarity) : 대중이 유명선수에게 느끼는 친숙도
      - 관련성(relevance) : 유명선수와 기업 제품과의 관련성
      - 존경심(esteem) : 유명선수에 대한 일반인의 존경심
      - 차별성(differentiation) : 다른 선수와의 차별성
- 【암기】 인도스먼트 FRED 요인** : <FRED는 친관존차>이다. 친숙도, 관련성, 존경심, 차별성

## 제4과목

# 스포츠시설



## 세부 목차

### 제1장 스포츠시설의 개요 … 146

1. 스포츠시설의 이해 … 146
2. 관람 스포츠시설과 참여 스포츠시설 … 148

### 제2장 스포츠시설의 환경 … 149

1. 스포츠시설의 경영 … 149
2. 스포츠시설의 입지와 배치 … 151
3. 스포츠시설의 효율적 활용 … 152

### 제3장 스포츠시설 관련 법령 … 154

1. 체육시설의 설치 · 운영에 관한 법률 … 154
2. 스포츠시설의 법률 사항 … 156
3. 체육시설업의 시설기준 … 158
4. 체육시설업의 안전 · 위생 기준 … 164
5. 체육시설업의 기타 기준 … 169

### 제4장 스포츠시설 관리 운영 … 177

1. 스포츠시설 관리 운영의 이해 … 177
2. 뉴스포츠 및 프로그램 개발 … 178
3. 스포츠시설 상해와 사고, 보험 … 180

### 제5장 참여 스포츠 시설사업 … 182

1. 지역 특성별 스포츠시설 관리 … 182
2. 고객 유치와 관리 … 183
3. 스포츠시설 홍보와 프로모션 … 186

### 제6장 관람 스포츠 시설사업 … 187

1. 관람 스포츠상품 … 187
2. 경기장 광고와 입장권 판매 … 187
3. 경기장 임대 및 부대사업 … 189

# 제1장 스포츠시설의 개요

## 1. 스포츠시설의 이해

### 가. 스포츠시설의 기초

#### 1) 스포츠시설의 개념

##### ① 스포츠시설의 개요

- ⑦ 스포츠 활동에 필요한 지리적, 물리적 조건을 갖추어 스포츠 활동에 제공되는 장소로, 부속시설과 부대시설을 포함
- ⑧ 스포츠 활동으로 건강과 즐거움을 추구하는 공간 역할
- ⑨ 스포츠 프로그램의 필수요건이며, 스포츠 생활화의 동기유발 기능

##### ② 스포츠시설의 구분

- ⑩ 광의의 스포츠시설 : 스포츠 활동에 필요한 인공적 시설과 용구·용품을 포함한 조형물
- ⑪ 협의의 스포츠시설 : 스포츠 활동을 위해 제공되는 장소
- ⑫ 법률적 스포츠시설 : 체육활동에 지속적으로 이용되는 시설과 그 부대시설(체육시설의 설치·이용에 관한 법률 § 2-1), 법 시행령 별표 1에 운동 종목에 따른 체육시설의 종류를 규정함으로써 법적 보호와 규제가 필요한 운동 종목과 체육시설의 종류를 정한다.

##### ③ 부속 시설과 부대시설

- ⑬ 부속시설 : 스포츠와 직접 관련이 없지만, 스포츠 활동에 도움을 주는 시설로, 라커룸, 샤워장, 구내식당, 휴게실 등
- ⑭ 부대시설 : 스포츠시설과 직접 관련이 없더라도 스포츠시설의 기초가 되어 기능 유지를 위한 공간으로, 수영 풀장의 정화 장치, 온냉방용 시설 등

#### 2) 스포츠시설의 역할

##### ① 스포츠시설의 역할 : 건강 증진 공간, 여가활동 공간, 사회교육 공간, 문화 활동 공간, 지역공동체 공간, 비즈니스로서의 수익 창출 공간

##### ② 좋은 스포츠시설

- ⑮ 사용자 요구가 많고, 사용자 수준에 맞는 시설
- ⑯ 안전하고 견고한 시설
- ⑰ 다목적과 다기능 시설
- ⑱ 저렴하고, 장기간 사용 가능한 시설
- ⑲ 관리가 쉬운 시설
- ⑳ 건강관리에 효과적인 시설

암기 좋은 스포츠시설	
①	사용자 수준에 맞는 시설
②	안전하고 견고한 시설
③	다목적·다기능 시설
④	장기간 사용 가능한 시설
⑤	관리가 쉬운 시설
⑥	건강관리에 효과적인 시설

##### ③ 스포츠시설의 특성

- ㉑ 초기 투자 비용이 많이 소요
- ㉒ 고정자산 의존성이 높다.
- ㉓ 서비스산업이면서 사회교육 기능 수행
- ㉔ 반복 구매와 고정고객이 많다.
- ㉕ 종업원 의존성이 높다.

암기 스포츠시설의 특성	
①	초기에 많은 투자
②	고정자산 의존적
③	사회교육 기능 수행
④	반복 구매와 고정고객
⑤	종업원 의존적

## 나. 스포츠시설의 분류

### 1) 스포츠시설의 일반적 분류

- ① 운영 주체 기준 분류 : 공공 체육시설, 민간체육시설, 직장 체육시설, 학교 체육시설
- ② 설치 목적 기준 분류 : 경기형 시설, 경주형 시설, 생활형 시설, 레저형 시설
- ③ 사회 영역 기준 분류 : 학교 체육 시설, 사회체육 시설, 장애인체육 시설
- ④ 입지 유형 기준 분류 : 도심형 시설, 주거지형 시설, 준주거지형 시설, 농어촌형 시설
- ⑤ 수요 범위 기준 분류
  - ㉠ 근린권 시설 : 1개 동·읍·면역권으로 분류되는 학교와 공공시설
  - ㉡ 지역권 시설 : 약 1만~10만의 인구 규모를 대상으로 설치된 공공·민간시설
  - ㉢ 광역권 시설 : 전국규모의 대회가 가능한 종합체육시설 또는 복합적 대규모 시설
- ⑥ 생활권역 기준 분류 : 일상 생활권 시설, 비일상 생활권 시설(스키장 등)
- ⑦ 공간 위치 기준 분류 : 실내 시설, 실외 시설, 수상(중) 시설, 설상 시설, 공중 시설
- ⑧ 이용자 연령과 장애 여부 기준 분류 : 어린이용 시설, 청소년용 시설, 성인용 시설, 장애인 시설
- ⑨ 시설 형태 기준 분류 : 개별 시설, 복합형 시설, 종합형 시설
- ⑩ 회원 제도 기준 분류 : 회원 전용 시설, 대중형 시설, 복합형 시설(단 골프장은 회원과 비회원시설로 구분)

### 2) 운영 주체에 따른 분류

#### ① 공공 체육시설

- ㉠ 공공 체육시설의 개념 : 국가 또는 지자체 또는 직장의 장이 국민과 직장인의 적극적이고 건전한 스포츠 활동을 권장할 목적으로 건설·운영되는 스포츠시설
- ㉡ 공공 체육시설의 역할 : 전문체육의 장려, 생활체육의 확산, 직장 체육의 권장, 사회교육의 공간, 지역공동체 공간, 체력단련의 공간, 주민복지증진의 공간
- ㉢ 공공 체육시설의 구분
  - 전문 체육시설 : 국내외 경기대회의 개최와 선수훈련 등에 필요한 운동장, 체육관 등(체시법 § 5에 의해 정부와 지자체 설치 의무)
  - 생활 체육시설 : 일반 주민이 쉽게 이용할 수 있도록 만들어진 체육시설
  - 직장 체육시설 : 상시 근무자 500인 이상인 직장의 장은 스포츠 종목 2종 이상 설치 의무
- ㉣ 공공 체육시설의 역할 : 스포츠 활동 공간, 건강과 체력관리의 공간, 스포츠 지도와 육성 공간, 주민의 상호교류 공간

#### ② 민간체육시설

- ㉠ 민간체육시설의 개념 : 체육 단체, 사회복지단체, 종교단체, 민간단체 혹은 개인이 일반인의 스포츠 활동 또는 그 기관의 고유목적을 위해 설치·운영하는 모든 비영리 스포츠시설과 개인·영리 단체 또는 기업에서 영리 목적으로 설치 및 운영되는 모든 사업용 스포츠시설
- ㉡ 민간체육시설의 구분
  - 영리 체육시설과 일반인의 체육 혹은 조직 고유목적 수행을 위한 비영리 체육시설로 구분한다.
  - 법상 체육시설업으로 규정하여 아래의 3. 체육시설업의 분류로 구분한다.

#### ③ 직장 체육시설 : 상시근로자 500인 이상인 직장의 장은 체육시설 2종목 이상 설치·운영

#### ④ 학교 체육시설

- ㉠ 학교 체육 진행 및 교내 체육활동을 효율적으로 운영하며 지역사회 주민의 스포츠 활동에 이바지 하는 시설
- ㉡ 학교 교육 방침과 일치, 학생 및 이용자의 안전과 건강 고려, 즐거운 학교를 만드는 데 이바지하며, 사회체육에 필요한 시설의 역할 수행

### 3) 체육시설업의 분류

#### ① 등록 체육시설과 신고 체육시설

- ① 등록 체육시설(3종목) : 골프장업, 스키장업, 자동차경주장업
- ② 신고 체육시설(17종목) : 요트장업, 조정장업, 카누장업, 빙상장업, 승마장업, 종합 체육시설업, 수영장업, 체육도장업, 골프연습장업, 체력단련장업, 당구장업, 썰매장업, 무도학원업, 무도장업, 야구장업\*, 가상체험 체육시설업\*, 체육교습업※ (\*는 2021년 6월에 개정되어 추가되었다.)
- ③ 체육교습업이 아닌 체육시설업을 등록 또는 신고한 자는 체육교습업을 신고하지 않고 그 체육시설에서 교습할 수 있다.

#### 【알기】 등록 체육시설과 신고 체육시설

등록 체육시설은 설치비용이 신고 체육시설보다 많은 투자가 필요한 종목으로 생각하면 된다. 즉 골프장, 스키장, 자동차경주장 등 부지가 매우 큰 종목이다. <등록체육시설은 ‘등골스자’>로 외우자!



골프장

스키장

자동차경주장

#### ② 회원제 체육시설과 대중체육시설

##### ① 회원제 체육시설

- 회원제 체육시설의 개념 : 회원모집을 통해 운영되는 체육시설
- 회원제 체육시설의 특성 : 시설과 운영이 대부분 비중을 차지하며, 투자비 회수가 상대적으로 빠르고, 회원모집이 완료되면 수입원의 다양한 시도가 필요하다.

##### ② 대중 체육시설 : 회원모집 없이 대중을 대상으로 운영되는 체육시설

##### ③ 골프장 : 회원제와 비회원제로 구분(2022년 11월부터 법 개정)

#### ③ 운동 종목에 따른 체육시설(45개 종목 외) : 골프장, 골프연습장, 궁도장, 게이트볼장, 농구장, 당구장, 라켓볼장, 럭비풋볼장, 롤러스케이트장, 배구장, 배드민턴장, 벨로드롬, 볼링장, 봅슬레이장, 빙상장, 사격장, 세팍타크로장, 수상스키장, 수영장, 무도학원, 무도장, 스쿼시장, 스키장, 승마장, 썰매장, 씨름장, 아이스하키장, 야구장, 양궁장, 역도장, 에어로빅장, 요트장, 육상장, 자동차경주장, 조정장, 체력단련장, 체육도장, 체조장, 축구장, 카누장, 탁구장, 테니스장, 펜싱장, 하키장, 핸드볼장, 인공암벽장\*, 그 밖에 국내 또는 국제적으로 치러지는 운동 종목의 시설로서 문화체육관광부 장관이 정하는 종목의 시설(\*는 2021년 6월에 개정되어 추가되었다.)

#### ④ 시설 형태에 따른 분류 : 운동장, 체육관, 종합체육시설, 가상체험 체육시설

【참고】 가상체험 체육시설 : 시설 형태에 따른 분류이면서, 신고 체육시설업의 종목이다.

## 2. 관람 스포츠시설과 참여 스포츠시설

### 가. 참여 형태에 따른 스포츠시설의 분류

- ① 관람 스포츠시설 : 스포츠선수가 경기에 참여하고, 소비자는 경기를 관람하거나 매체를 통하여 관람하는 스포츠시설
- ② 참여 스포츠시설 : 스포츠조직이 제공하는 프로그램에 고객이 참여하여, 스포츠를 체험하도록 만 들어진 스포츠시설

### 나. 관람 및 참여 스포츠시설의 특성 비교

구분	관람 스포츠시설	참여 스포츠시설
고객의 서비스 관여도	낮음	높음
고객과의 접촉	적음	많음
고객의 서비스 참여	응원 등 일정 역할 수행	직접 참여
고객 만족 요인	팀 성적, 선수 기량, 유명선수	시설, 프로그램, 지도자
부대 서비스	다양	적음

## 제2장 스포츠시설의 환경

### 1. 스포츠시설의 경영

#### 가. 스포츠시설 운영 방법

- ① 직접 운영 : 소유자가 직접 운영
- ② 위탁 운영 : 소유자와 경영자가 다른 운영형태로, 일반적으로 정부 또는 지자체가 투자하여 소유하고, 운영은 다른 사람에게 장기간 위탁하는 형태로 운영된다.
- ③ 임대 운영 : 위탁 운영이 장기간임과 비교해 임대 운영은 1~10년 정도이다. 민간시설의 경우 1년 단위, 공공시설의 경우 3~5년으로 계약하는 경우가 많다. 임대 기간의 차이 이외에도 시설 보수 책임이 소유자에게 있는 경우가 대부분이다.
- ④ 매각 : 경영권을 넘기면 매각이라 하며, 공공스포츠시설을 매각하면 민영화라고 한다.

#### 나. 공공스포츠시설의 운영

##### 1) 공공스포츠시설의 설치

- ① 공공스포츠시설의 운영 목적 : 공공스포츠시설의 설치 목적은 주민 복지증진이 중요한 목적으로, 수익을 목적으로 하는 민간스포츠시설과 구분된다.
- ② 공공 경영과 민간 경영의 차이

	공공 경영	민간 경영
운영 목적	주민복지향상	수익 발생
경영 원리	공공성 추구	이윤 추구
운영 방법	예산 배분 방식	기업회계방식
경영 수단	공공서비스의 제공	시장경제에 의한 자본조달

**【참고】** **공공스포츠시설의 중요 목표** : 공공성 추구를 우선으로 하며 수익성이 중요 목표가 아니다.

##### 2) 공공스포츠시설의 위탁경영

###### ① 위탁경영의 장점과 문제점

구분	내용	
장점	<ul style="list-style-type: none"><li>• 운영과 시설 활용의 효율성 재고</li><li>• 전문가의 기술 활용</li><li>• 주민, 자원봉사자 등의 자주적 활동과 지역과의 연대 촉진</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 인건비 등 유지관리 비용 절감</li><li>• 공휴일 등 개장 시간의 탄력적 운영</li><li>• 행정 간소화</li></ul>
문제점	<ul style="list-style-type: none"><li>• 특정 주민에게 편중 이용될 가능성</li><li>• 서비스 저하를 초래할 우려</li><li>• 위탁을 명분으로 이권 개입 등의 부정 발생 소지</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 사고 발생 시 책임소재 불명확</li><li>• 위탁기관이 잘못 운영하면 원망을 받는다.</li></ul>

###### ② 위탁 운영 시 유의사항

- ⑦ 책임과 권한의 소재 명확화가 필요
- ⑧ 설립 취지의 퇴색 방지책 마련
- ⑨ 시설 활용의 공평성 확보 방안 강구
- ⑩ 적절한 관리 운영을 위한 방안 마련
- ⑪ 필요하면 직원 파견

### 3) 공공스포츠시설의 운영

#### ① 공공스포츠시설의 효율적 활용방안

- ⑦ 공익성을 고려한 경영
- ⑧ 합리적 운영시스템 구축
- ⑨ 지역 설정 고려

#### ② 공공스포츠시설의 사업 전개 방향

- ⑦ 스포츠 진흥에 역점 둔 계획
- ⑧ 적극적 마케팅이 필요
- ⑨ 참가자 수준에 적합한 지도자 확보

## 다. 스포츠시설의 경영전략

### 1) 스포츠시설 경영전략의 개요 : 스포츠시설이 정한 목표를 달성하기 위한 일련의 활동과 이에 따른 보유 자원을 배분하고, 발전 방향을 설정하는 활동

### 2) 스포츠시설의 가격전략

#### ① 스포츠시설 가격전략의 유형

- ⑦ 경쟁 지향 가격 : 경쟁자 가격을 조사하여 이에 대응하여 가격책정
- ⑧ 수요지향 가격 : 참가자가 인정하는 가치를 근거로 책정하며, 수요자 특성에 따라 차별화 가격이 가능(사례) 일반가격, 학생가격, 군경가격 등)
- ⑨ 비용계산 가격 : 실제 소요 비용을 계산하여 예상되는 참가자 수로 나누고, 여기에 기대수익을 더 해서 가격 결정
- ⑩ 차별화 지향 가격 : 둘 이상의 대상을 수준 등의 차이를 두어 구별된 상태가 되도록 가격 결정
- ⑪ 스키밍 가격과 시장 침투 가격 : ‘제3과목 스포츠마케팅론》 제3장 스포츠마케팅 전략》 2. 마케팅 믹스》 다. 가격’에 나오는 스키밍 가격과 시장 침투 가격 참조

#### ② 스포츠시설 광고의 주요 내용 : ⑦ 프로그램 소개 ⑧ 시설 사진 ⑨ 이용가격

### 3) 스포츠시설의 경영진단

#### ① 경영진단의 개념 : 경영상황을 알기 위해 조사·분석을 통해 문제를 파악하고, 해결방안과 발전방안을 수립하는 활동

#### ② 경영진단 계수

- ⑦ 사업장 이용자 수 = 전체 이용자 수/전체 실시사업 단위 수
- ⑧ 시간당 이용자 수 = 총이용자 수/전체 운영시간
- ⑨ 직원당 이용자 수 = 전원 이용자 수/직원 수+파트타임직원 수
- ⑩ 운동장 면적당 이용자 수=전체 이용자 수/전체 운동장 면적

## 라. 스포츠시설의 제3 섹터 개발

### ① 제3 섹터 개발의 개요 : 공공부문(정부·지자체·단체)의 공공성과 민간 부문(기업)의 효율성을 결합하여 개발하는 방식

#### ② 제3 섹터 개발의 장단점

- ⑦ 제3 섹터 개발의 장점 : 민간자본을 유치하므로 공공부문의 부담을 줄일 수 있고, 민간부문의 창의력과 활동성을 활용할 수 있어 효과적이다.
- ⑧ 제3 섹터 개발의 단점 : 수익성을 추구하므로 공공성이 약화할 수 있으며, 수익성이 낮으면 지역 개발에 필요하더라도 기피되는 현상 초래

## 2. 스포츠시설의 입지와 배치

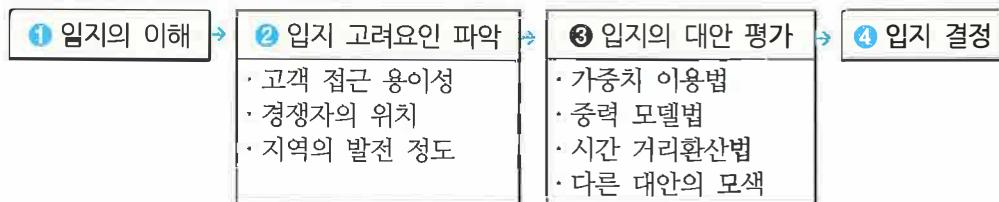
### 가. 스포츠시설 입지

#### 1) 스포츠시설 입지의 이해

##### ① 스포츠시설 입지의 중요성

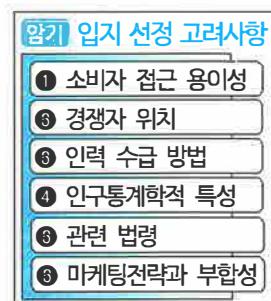
- ① 스포츠시설의 입지는 경기장 건설 장소, 스포츠 센터의 위치를 결정하는 것으로, 다른 업무에 비해 우선적으로 결정되어야 할 사항이다.
- ② 입지가 결정된 후 건설 및 시설에 필요한 많은 투자가 일어나기 때문에 입지를 결정하기 전에 많은 사항을 충분히 검토해야 한다.
- ③ 소비자 욕구와 시장 환경, 경쟁자 및 부대시설 등을 모두 고려해야 한다.

##### ② 입지 선정 절차



##### ③ 입지 선정 시 고려사항

- ① 소비자의 접근 용이성
- ② 경쟁자 위치
- ③ 인력 수급 방법
- ④ 인구통계학적 특성
- ⑤ 해당 입지 개발에 따른 관련 법령
- ⑥ 판매촉진 및 마케팅 방향과 부합성



#### 2) 스포츠시설 입지 선정 방법

##### ① 가중치 이용법

- ① 입지 선정에 필요 요인을 정한 후 특정 기준에 따라 선별하고, 요인별 상대적 중요성에 따라 가중치를 두어 계산하는 방법이다.
- ② 요인평가법이라고도 한다.

##### ② 중력 모델법

- ① 중력 모델법의 개요 : 거리가 늘어남에 따라 이동 비용도 증가한다는 가정에서 시설의 매력도는 규모와 이동에 따른 소요 시간과의 상관관계를 분석하는 방법이며, 계산은 본 공식을 보면 암기하기 어렵지만, 간편 적용 공식은 쉽게 이해할 수 있다.

##### ③ 중력 모델법의 공식

공식	$A_{\alpha\beta} = \frac{S_\beta}{T_{\alpha\beta}^\lambda}$	간편 적용 공식 중력 모델법 = 면적/(소요 시간) <sup>2</sup>
	$A_{\alpha\beta}$ : 시설물 $\beta$ 에 대한 $\alpha$ 의 매력도, $S_\beta$ : 시설물 $\beta$ 의 규모 $T_{\alpha\beta}$ : $\alpha$ 고객의 시설물 $\beta$ 까지의 이동 소요 시간 $\lambda$ : 이동시간이 고객에게 미치는 영향 정도(적정치가 미리 제시된다.)	

**참고** 중력 모델법 공식 : 공식은 복잡하여 외우기가 어렵고, 아울러 출제된 일도 없다. 그러나 간편 적용 공식은 출제될 수 있다.

##### ④ 시간 거리 환산법

- ① 시간 거리 환산법 개요 : 스포츠시설까지의 소요 시간 또는 거리를 중심으로 예측 분석하는 방법
- ② 시간 거리 환산법 적용 기준 : 직선거리, 이동 거리 및 이동 소요 시간 등

## 나. 스포츠시설의 배치와 규모

### 1) 스포츠시설의 배치

① **스포츠시설 배치의 개념** : 스포츠시설의 물리적 공간의 범위 내에서 각종 시설의 효율적인 배열을 위한 활동

#### ② 스포츠시설 배치의 기본원칙

- ⑦ 이용자의 편리성과 안전성
- ⑮ 효과적 투자를 통한 경제성
- ⑯ 업무처리의 효율성
- ⑰ 다양한 배치가 가능한 유연성
- ⑯ 전체적 미관

알기 배치의 기본원칙	
①	이용자 편의 · 안전성
②	효과적 투자의 경제성
③	업무처리 효율성
④	배치 유연성
⑤	전체적 미관

#### ③ 실외 스포츠시설의 배치 방향

⑦ 실외 스포츠시설의 배치 방향 : 사용자가 직사광선에 직접 노출되지 않도록 배치, 전체적인 부지 형태에 적합하도록 배치, 풍향을 고려해야 한다.

⑮ 종목별 스포츠시설의 배치 고려사항 : 테니스장의 경우 일출 또는 일몰 방향과 수직이 되는 경우가 좋고, 야구, 축구장처럼 넓은 면적의 경우 햇빛으로 인한 시각장애가 발생 시 않도록 고려해서 설계에 반영해야 한다.

### 2) 스포츠시설의 규모

#### ① 스포츠시설의 규모 산정의 의미

⑦ 스포츠시설 규모 산정의 필요성 : 스포츠시설의 규모가 수요에 비해 크면 초기 투자와 향후 유지 관리에 비용이 과다 발생하고, 적으면 이익을 얻을 기회를 상실할 수 있기 때문이다.

⑮ 규모 산정 방법 : 대표적으로 Decision Tree와 대기 행렬이론을 사용

#### ② 디시젼 트리(decision tree)법

⑦ decision tree법의 개념 : 의사결정을 위한 정보자료의 제공을 목적으로, 의사결정과정을 나무 형태의 그림으로 표현하는 방법

⑮ decision tree 기법의 구성 : node와 branch로 구성되며, node는 decision node와 change node로 구분

#### ③ 대기 행렬이론

⑦ 대기 행렬이론의 개념 : 고객이 대기하는 시간을 줄이기 위해 과학적 방법을 적용하는 이론

⑮ 대기 행렬이론의 목표 : 대기에 따른 기회비용과 시설 확충에 드는 비용 합계의 최소화를 목표로 해야 한다.

⑯ 대기 행렬이론의 적용 : 대기 행렬이론은 요구 서비스와 제공 서비스를 최적화를 위한 계량적 기법으로, 고속도로 톨게이트 수 결정, 은행 창구 수 결정 등에 사용되지만 그 내용을 모두 설명하기엔 제약이 많다.

## 3. 스포츠시설의 활용

### 가. 스포츠시설의 효율적 활용

#### 1) 스포츠시설 활용의 이해

① **스포츠시설 활용의 개념** : 스포츠시설의 효율적 활용은 지역 특성과 지역의 경제적 수준 및 지역사회 의 복지 차원에서 이해되어야 하고, 주민참여의 균등화, 대중화, 편리성 및 보편성을 갖춘 시설로 활용되어야 한다.

### ② 스포츠시설의 효율적 활용방안

- ㉠ 주민의 자유로운 이용
- ㉡ 종합 스포츠 센터 건립
- ㉢ 다양한 프로그램의 개발과 운영
- ㉣ 접근이 쉬운 스포츠시설
- ㉤ 스포츠시설의 설치지역 광역화
- ㉥ 상시 이용이 가능한 시설
- ㉦ 스포츠시설의 지원제도 구축

### ③ 스포츠시설의 매력성 관리

- ㉠ 이용자의 시설 이용에 불편함이 없도록 관리
- ㉡ 적정 수준의 인원이 이용토록 관리
- ㉢ 보기 좋도록 관리
- ㉣ 접근이 수월하도록 관리

## 2) 스포츠시설 설치에 따른 효과

- ① 직접 효과 : 이용자의 건강 증진과 입장료 및 부대 수입 발생
- ② 간접 효과 : 지역발전에 기여, 지역민의 자긍심 향상, 사회적·정치적 파급 효과 기대

## 나. 스포츠시설 공간 효율화

- ① 스포츠시설 공간 효율화의 필요성 : 스포츠시설은 공간과 입지가 중요하므로 공간의 효율적 활용이 필요하다.

### ② 스포츠시설 공간 효율화의 기본 방향

- ㉠ 장기적 활용방안 수립
- ㉡ 다용도 활용방안 수립
- ㉢ 다양한 이벤트의 전개
- ㉣ 종합 문화 공간화

### ③ 스포츠시설의 효율적 공간 활용방안

- ㉠ 체육시설의 개·보수
- ㉡ 공공 체육시설 통합정보제공 시스템 구축·운영
- ㉢ 학교 체육 시설 개방 확대



**경향 필기시험 출제 경향 :**장애인 체육시설 이용료 감면은 스포츠시설의 효율적 활용방안이 아니고, 사회적 배려에 해당한다. 공간의 효율적 활용방안이 아닌 것을 찾을 때 오답 찾기의 정답이다.

## 제3장 스포츠시설 관련 법령

### 1. 체육시설의 설치 · 이용에 관한 법률

#### 가. 체육시설의 설치 · 이용에 관한 법률 개요

- ① 연혁 : 1989.3.31 제정 · 공포, 2022.11.4 일부 개정 시행
- ② 목적 : 체육시설의 설치 · 이용을 장려하고, 체육시설업의 건전한 발전으로 국민 건강 증진과 여가 선용에 이바지함
- ③ 성격 : 공공 체육시설의 설치와 민간체육시설의 권리 · 의무에 관한 규정
- ④ 주요 내용

- ⑦ 공공 체육시설과 민간체육시설로 구분
- ⑧ 민간체육시설은 등록 체육시설과 신고 체육시설로 구분
- ⑨ 체육시설의 설치 · 운영에 관한 규정
- ⑩ 체육지도자 배치 및 시설기준과 이용자 보호에 관한 규정
- ⑪ 국가 · 지자체 · 직장의 장에게 설치 운영 의무 부과
- ⑫ 지역주민을 위한 체육시설 개방 의무 부과

#### ⑤ 체육시설의 설치 · 운영에 관한 법률 용어의 개념

- ⑦ 체육시설 : 체육활동에 지속적으로 이용되는 시설로, 정보처리 기술이나 기계장치를 이용한 가상의 운동경기 환경에서 실제 운동경기를 하는 것처럼 체험하는 시설을 포함한다.
- ⑧ 체육시설업 : 영리를 목적으로 체육시설을 설치 · 경영하거나 체육시설을 이용한 교습행위를 제공하는 업을 말한다.
- ⑨ 체육시설업자 : 체육시설업을 등록 또는 신고한 사람
- ⑩ 회원 : 체육시설업 시설 또는 시설을 이용한 교습행위를 일반 이용자보다 우선적으로 이용하거나 유리한 조건으로 이용하기로 체육시설업자와 약정한 자
- ⑪ 일반 이용자 : 1년 미만의 일정 기간을 정하여 체육시설의 이용료나 그 시설을 이용한 교습행위의 교습비를 내고 이를 이용하기로 체육시설업자와 약정한 자

**참고** 회원과 일반 이용자의 구분 : ‘회원이란 1년 미만의 일정 기간을 정하여…’라고 하면 이는 잘못된 것이다. 체육시설의 설치 · 운영에 관한 법률에서는 이를 ‘일반 이용자’라 한다.

#### 나. 체육시설의 설치 · 운영에 관한 법률 주요 내용

##### 1) 국가와 지자체의 의무

- ⑦ 국가와 지자체는 국민의 체육활동에 필요한 체육시설의 적정한 설치 · 운영과 체육시설업의 건전한 육성을 위하여 필요한 시책을 마련하고 적절한 지도와 지원
- ⑧ 국가와 지자체는 체육시설의 안전을 위하여 필요한 제도적 장치를 마련하고 이에 필요한 재원을 확보하도록 노력
- ⑨ 체육시설을 설치 · 운영하는 자 및 체육시설을 위탁받아 운영 · 관리하는 자는 해당 체육시설의 기능 및 안전성이 지속적으로 유지되도록 체육시설에 대한 유지 · 관리 의무

##### 2) 체육시설 정보관리 종합시스템 운영

- ① 개요 : 체육시설 안전관리를 위하여 수립된 기본계획 및 관리계획의 업무 수행을 위하여 재난관리책임기관에 위임 · 위탁할 수 있다.

## ② 위탁업무 내용

- ① 체육시설과 관련된 사고를 예방하기 위한 교육 및 홍보 활동
- ② 체육시설 안전관리와 관련된 안전 점검
- ③ 체육시설 안전관리와 관련된 전산시스템의 구축 및 관리
- ④ 기타 문화체육관광부령으로 정한 사항 : 공공 체육시설의 현황, 등록 체육시설업의 사업계획의 승인 및 변경승인 현황과 사업계획 승인의 제한 현황, 체육시설업의 등록 및 변경등록 현황과 신고 및 변경 신고 현황, 체육지도자의 배치 현황, 보험 가입 현황, 휴업 및 폐업 현황, 시정명령 현황, 행정처분 현황, 과태료 부과 현황

## 3) 등록 체육시설업

- ① 등록 체육시설업의 사업계획 승인 : 시설을 설치하기 전에 체육시설업의 종류별 사업계획서를 만들어 시·도지사·특별자치도지사, 특별자치시장에게 승인을 받아야 하며, 경미한 사항을 제외한 사업계획의 변경도 동일

**참고** 경미한 사항 : 사업계획 승인 또는 등록한 시설별 면적의 30/100 이내의 증·개축

- ② 사업계획의 승인 제한 : 시·도지사 등은 필요한 경우 사업계획 및 변경에 승인 제한이 가능하며, 계획의 승인 취소 후 6개월이 지나지 않으면 같은 내용에 대해 승인 불가능
- ③ 시설 설치기간 : 등록 체육시설업 사업계획 승인을 받은 자는 승인 날로부터 4년 이내에 설치공사를 착수하여야 하며, 6년 이내에 설치공사를 준공하여야 한다.(천재지변이나 소송 진행 등의 사유로 설치공사를 착수하거나 준공할 수 없는 경우는 예외)

**참고** 등록 체육시설의 설치기간 : 사업승인 후 4년 이내 착공, 6년 이내 준공

- ④ 등록 : 영업 시작 전 시·도지사 또는 특별자치도지사·특별자치시장에게 등록하여야 한다.

## 4) 회원

- ① 회원모집 : 회원 모집일 15일 전까지 시·도지사 또는 특별자치도지사·시장, 시장·군수·구청장에게 회원의 종류, 회원 수, 모집 시기, 모집 방법, 모집 절차, 회원모집 총금액 및 회원 모집계획서 제출
- ② 회원의 보호 : 회원자격의 양도 및 양수, 입회금액의 반환, 회원증의 확인 및 발급, 회원 대표기구의 구성 및 역할 등에 대해 회원 권리 보호를 위한 규정을 준수

## 5) 체육시설업의 등록과 신고

### ① 등록 체육시설업의 등록

- ① 등록 체육시설업의 사업계획 승인을 얻고자 할 때는 문화체육관광부령이 정하는 시설기준에 적합한 시설을 설치하기 전에 사업계획승인신청서에 관련 서류를 첨부하여 관할 시·도지사에게 제출하여 승인을 얻어야 한다.
- ② 승인을 얻은 자가 규정에 따른 시설을 갖춘 때에는 영업 개시 전에 체육시설업 등록을 해야 한다.

### ② 신고 체육시설업의 신고

- ① 신고 체육시설업의 신고 절차 : 시설기준에 적합한 시설을 갖추어 특별자치시장·특별자치도지사·시장·군수 또는 구청장에게 신고해야 하고, 변경할 때도 같다.
- ② 신고 처리 절차 : 신고를 받은 행정기관의 장은 신고일로부터 7일 이내에, 변경 신고는 신고일로부터 5일 이내에 신고 수리 여부를 신고인에게 통지하여야 한다. 신고 수리 여부를 통지하지 않으면 그 기간이 끝난 날 다음 날에 신고를 수리한 것으로 본다.

**참고** 신고 수리 여부 미통지 : 신고 수리 여부의 통지가 없으면 기간이 끝난 날 다음 날에 신고가 수리된 것으로 본다. ‘끝난 날 수리 되었다.’라고 하면 틀린 것이다.

## 6) 체육시설의 사용료 경감

① 체육시설의 사용료 경감 개요 : 지자체장은 전문, 생활 체육시설의 사용 수수료를 감면할 수 있다.

### ② 체육시설의 사용료 경감 내용

- ① 전부 면제 : 국가나 다른 지자체 주최 · 주관 행사
- ② 일부 경감(80% 이내의 범위 안에서 조례로 결정)
  - 대한체육회 · 대한장애인체육회 주최 행사
  - 국가 유공자나 그 유족 · 가족을 위한 행사와 65세 이상의 노인 · 장애인 · 기초 생활 보장 수급자
  - 학교 체육활동 관련 정규 수업 또는 방과 후 활동, 청소년지원센터의 체육활동과 자립 지원 활동
  - 그 밖에 사용료 감경이 필요하여 조례로 정하는 행사 또는 활동

## 2. 스포츠시설의 법률 사항

### 가. 전문 체육시설

#### 1) 전문 체육시설의 개요

- ① 국가와 지자체는 국내 · 외 대회 개최와 선수훈련 등에 필요한 전문 체육시설 설치 · 운영
- ② 전문 체육시설 중 체육관은 체육, 문화 및 청소년 활동 등 필요한 용도로 활용될 수 있도록 설치
- ③ 지자체는 전문 체육시설의 사용 촉진을 위해 사용료의 전부나 일부를 감면할 수 있다.
- ④ 대회 개최나 시설의 유지 · 관리에 지장이 없는 범위에서 지역주민이 이용할 수 있도록 개방

#### 2) 전문 체육시설의 설치 운영

##### ① 국가와 지자체의 설치 운영 전문 체육시설

- ① 국가 · 광역시 · 도 · 특별자치도(시) : 국제경기대회, 전국규모의 종합경기대회 개최 가능 시설
- ② 시 · 군 · 구 : 시 · 군 · 구 규모의 종합경기대회를 개최할 수 있는 체육시설
- ③ 전문 체육시설의 종류 : 운동장, 체육관, 실내빙상장, 전국체육시설

##### ② 시 · 도 단위 지자체의 전문 체육시설의 설치기준

- ① 종합운동장 : 대한육상경기연맹의 시설 관계 공인 규정에 따른 1종 공인경기장
- ② 체육관 : 바닥 면적이 1,056m<sup>2</sup>(길이 44m, 폭 24m) 이상이고, 바닥에서 천정까지의 높이가 12.5m 이상의 관람석을 갖춘 체육관
- ③ 수영장 : 대한수영연맹의 시설 관계 공인 규정에 따른 1급 공인수영장
- ④ 기타 : 전국대회 개최 종목시설, 해당 종목 경기단체의 시설 규정에 따른다.

#### 3) 시 · 군 전문 체육시설의 설치기준

운동장	설치기준			
	구분	① 혼합형	② 소도시형	③ 중도시형
	적용 기준	군, 10만 미만 시	인구 10~15만 시	인구 15만 이상 시
경기장 규격	공인 제2종	공인 제2종	공인 제2종	
관람석 수	5,000석	10,000석	15,000석	
경기장 면적	20,640m <sup>2</sup>	20,640m <sup>2</sup>	20,640m <sup>2</sup>	
스탠드 면적(m <sup>2</sup> )	계	2,541m <sup>2</sup>	3,011m <sup>2</sup>	3,743m <sup>2</sup>
	일반	1,822	3,526	6,178
	본부석	4개소	8개소	14개소

		설치기준		
구분		① 혼합형	② 소도시형	③ 중도시형
적용 기준		군, 10만 미만 시	인구 10~15만 시	인구 15만 이상 시
체육관	경기장 규격 (폭×길이×높이)	24m×46m×12.4m	24m×46m×12.8m	24m×46m×13.5m
	부지 면적	6,109m <sup>2</sup>	7,124m <sup>2</sup>	8,236m <sup>2</sup>
	건축 면적	1,864m <sup>2</sup>	2,196m <sup>2</sup>	2,472m <sup>2</sup>
	연면적 (㎡)	계	2,541m <sup>2</sup>	3,011m <sup>2</sup>
		지하층	367	393
		1층	1,811	1,926
		2층	363	692
수영장	경기장 규격	3급 공인	3급 공인	2급 공인
	수영조 규격	길이	50m 또는 25m	50m 또는 25m
		폭	21~25m	21~25m
		레인 수	8~10레인	8~10레인
	관중석 수			300석
기타 시설	해당 종목별 경기단체의 시설 규정에 따른 시설			
비고	위 기준은 해당 시 군의 인구, 지형, 교통 등 여건을 감안 조정 가능			

## 나. 생활 체육시설

### 1) 국가와 지자체가 설치·운영해야 할 생활 체육시설

- ① 의무 규정 : 국민이 거주지와 가까운 곳에서 쉽게 이용할 수 있는 생활 체육시설을 설치·운영해야 한다.
- ② 생활 체육시설 확충을 위한 지자체 중점 추진사항 : 국민체육센터(지방 스포츠 센터) 확충, 농어민문화 체육센터 건립, 생활 체육공원 조성, 마을 단위 생활 체육시설 설치, 천연 잔디 구장과 잔디·우레탄 체육시설, 게이트볼 전용구장 설치, 난지도 대중골프장 조성 등의 시설 확충 지원

### 2) 생활 체육시설 설치기준

- ① 시·군·구 : 체육관, 수영장, 볼링장, 체력단련장, 테니스장, 에어로빅장, 탁구장, 골프연습장, 게이트 볼장 등의 실내·외 체육시설 중 지역주민의 선호도, 입지 여건 등을 고려 설치
- ② 읍·면·동 : 테니스장, 배드민턴장, 운동장, 골프연습장, 게이트볼장, 롤러스케이트장, 체력단련장 등 의 실외 체육시설 중 지역주민의 선호도·입지 여건 등을 고려하여 설치

## 다. 직장 체육시설

### 1) 직장 대표의 체육시설 설치 및 운영

- ① 설치 및 운영 의무와 기준 : 상시 근무자 500명 이상의 직장 대표는 직장인의 체육활동에 필요한 체육 시설을 2종 이상 설치 및 운영해야 한다.
- ② 지도 감독 : 특별(광역)시장, 도지사, 특별자치도(시)와 군대는 국방부장관

### 2) 직장 체육시설을 설치하지 않아도 되는 직장

- ① 초·중등교육법, 고등교육법에 따른 학교
- ② 체육시설의 설치·운영이 주 업무인 직장
- ③ 인구과밀지역 도심지에 위치하여 부지확보가 어려운 경우
- ④ 인근 직장 체육시설 또는 기타 체육시설을 상시 사용할 수 있는 경우
- ⑤ 특별(광역)시장·도지사가 부득이한 사유가 있다고 인정하는 직장

암기 직장 체육시설
● 대상 : 상근자 500명 이상
● 미설치 가능 기관
① 학교
② 체육시설이 주업인 직장
③ 도심지 부지확보 어려움
④ 인근 시설 상시 이용
⑤ 시·도지사 인정 직장

### 3. 체육시설업의 시설기준

#### 가. 체육시설업의 종류별 범위

- ① 스키장업 : 눈·잔디 기타 천연 또는 인공의 재료로 된 슬로프를 갖춘 스키장 경영업
- ② 썰매장업 : 눈·잔디 기타 천연 또는 인공의 재료로 된 슬로프를 갖춘 썰매장(산림문화·휴양법에 따라 조성된 자연휴양림 안의 썰매장 제외)을 경영업
- ③ 요트장업 : 바람의 힘으로 추진되는 선박(보조 추진 장치로서 엔진을 부착한 선박을 포함)으로 체육활동을 위한 선박을 갖춘 요트장 경영업
- ④ 빙상장업 : 제빙시설을 갖춘 빙상장을 경영하는 업
- ⑤ 종합 체육시설업 : 신고 체육시설업의 시설 중 실내수영장을 포함한 2종 이상의 체육시설을 동일인이 한 장소에 설치하여 하나의 단위 체육시설로 경영업
- ⑥ 체육도장업 : 문화체육관광부령이 정한 종목의 체육도장을 경영하는 업
- ⑦ 무도장업 : 입장료를 받고 국제 표준 무도(볼룸댄스)를 할 수 있는 장소 제공업
- ⑧ 무도학원업 : 수강료를 받고 국제 표준 무도(볼룸댄스)를 교습하는 업(다른 법률에 따라 허가·등록·신고 등을 하고 교양강좌로 설치·운영하는 경우와 학원의 설립·운영 및 볼룸댄스 교습에 관한 법률에 따른 학원 제외)

#### 나. 체육시설업의 시설기준

##### 1) 공통기준

- ① 법체계 : 체육시설업자는 체육시설업 종류별로 시설기준에 적합한 시설을 설치·유지 관리해야 하며, 운동 종목별 시설기준이 설정되어 있다.

##### 2) 공통기준

구분	내용
필수시설	<ul style="list-style-type: none"><li>① 수용인원에 적정한 주차장(등록 체육시설업만), 화장실 구비, 다른 시설물과 동일 부지, 복합건물의 경우 공동 사용 가능</li><li>② 수용인원에 적정한 탈의실과 급수시설 구비 다만 신고 체육시설업(수영장업 제외)과 자동차경주장업에는 탈의실 대신 세면실 설치 가능</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>① 체육시설(무도학원업과 무도장업 제외)의 조도는 산업표준화법의 조도 기준 적용</li><li>② 부상자와 환자 구호를 위한 응급실 및 구급 약품 구비, 신고 체육시설업(수영장업은 제외)과 골프장업은 예외</li><li>③ 적정한 환기 시설 구비</li></ul>
관리시설	등록 체육시설업 매표소·사무실·휴게실 등 해당 체육시설의 유지·관리에 필요한 시설 구비, 복합 용도의 시설물 내 다른 시설물과 공동으로 사용할 때는 예외
임의시설	<ul style="list-style-type: none"><li>① 관람석 설치가 가능하며, 체육용품의 판매·수선·대여점 설치 가능</li><li>② 식당·목욕 시설·매점 등 편의시설 설치 가능(무도학원업과 무도장업 제외)</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>① 등록 체육시설업에는 그 시설을 이용하는 데 지장이 없는 범위에서 그 시설 이외의 다른 종목의 시설 설치 가능</li><li>② 하나의 체육시설을 계절 또는 시간대에 따라 종목을 달리하여 운영하는 경우 각각의 시설기준에 적합해야 한다.</li></ul>

**참고 체육시설업의 종목별 시설기준 공부 방법 :** 체육시설업의 종목별 시설기준은 암기 사항이 많고, 구체적 수치를 외워야 하므로 공부하기 매우 까다로운 부분이다. 문제 중심으로 공부하는 것이 효과적이므로, 이를 권장한다.

## 2) 골프장업 필수시설

### ① 골프장업의 필수시설

구분	내용						
운동 시설	<p>1) 골프장의 구분</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>회원제 골프장업 : 회원을 모집하여 경영하는 골프장업</li> <li>비회원제 골프장업 : 회원을 모집하지 아니하고 경영하는 골프장업</li> <li>대중형 골프장 : 문화체육관광부 장관이 비회원제 골프장 중 이용료 등의 요건을 충족하여 지정한 골프장</li> </ul>						
운동 시설	<p>2) 대중형 골프장 지정</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>지정기준 : 회원제골프장의 비회원 대상 이용료의 직전년도 평균 금액과 회원제골프장과 대중형 골프장 사이의 과세금액의 차이를 고려하여 문화체육관광부 장관이 매년 정하여 고시하는 금액보다 낮은 금액의 코스 이용료 채정</li> <li>지정 절차 : 지정을 받으려면 골프장 이용약관과 비회원제 골프장업 등록증 사본을 제출해야 한다.</li> <li>대중형 골프장 지정 사유 : 국민체육 진흥과 골프 대중화 정책에 따라 대중형 골프장에 대해 지원을 강화하고자 함</li> </ul> <p><b>(참고) 관련 법령 개정 시행</b> : 2022.11.5부터 시행</p> <p>4) 골프장의 시설기준</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>각 골프 코스의 사이 이용자의 안전사고 위험이 있는 곳은 20m 이상 간격 유지, 단 지형상 일부분이 20m 이상 간격을 두기 극히 곤란한 경우 안전망 대체 설치</li> <li>각 골프 코스에는 티그라운드 · 페어웨이 · 그린 · 러프 · 장애물 · 홀컵 등 경기에 필요한 시설 구비</li> <li>골프 코스 주변 · 러프 지역 · 절토지 및 성토지의 범면(=경사면) 등을 조경</li> </ul>						
② 회원제골프장의 대중골프장 병설	<p>⑦ 회원제골프장을 운영하면 아래와 같이 비회원제(대중) 골프장을 병설 · 운영해야 한다.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th><th>내용</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18홀인 회원제골프장</td><td>6홀 이상의 대중골프장</td></tr> <tr> <td>18홀 초과 회원제골프장</td><td>6홀에 18홀을 초과하는 9홀마다 3홀을 추가하는 규모 이상의 비회원제 골프장</td></tr> </tbody> </table> <p>⑧ 대중골프장을 병설할 자가 사정으로 직접 대중골프장을 병설하기 곤란하다고 인정하면 대통령령으로 정하는 바에 따라 이에 상당하는 금액을 예치할 수 있다.</p> <p><b>경향 필기시험 출제 경향</b> : 1) 회원제골프장의 비회원제 골프장 병설에 대해 자주 출제되고 있으며, 골프장 구분은 최근인 2022년 11월부터 변경 시행되었으므로 출제 가능 가능성성이 크다.</p> <p><b>암기 회원제골프장의 대중골프장 병설</b> : 18홀→6홀 이상, 18홀 초과→6홀+18홀 초과 9홀마다 3홀 이상 추가</p> <p>③ 회원제골프장의 등록 절차 : 회원제 골프장업을 등록하려면 골프장의 토지 중 해당 토지 및 골프장 안의 건축물을 아래와 같이 구분하여 신청해야 한다.</p> <p>⑦ 골프 코스(티그라운드 · 페어웨이 · 러프 · 해저드 · 그린 등을 포함)</p> <p>⑦ 주차장 및 도로</p> <p>⑦ 조정지(골프 코스와는 별도로 오수처리 등을 위하여 설치한 것은 제외)</p> <p>⑦ 골프장의 운영 및 유지 · 관리에 활용되고 있는 조경지(골프장 조성을 위하여 산림 훼손, 농지전용 등으로 토지의 형질을 변경한 후 경관을 조성한 지역)</p> <p>⑦ 관리시설(사무실 · 휴게시설 · 매점 · 창고와 그밖에 골프장 안의 모든 건축물을 포함, 수영장 · 테니스장 · 골프연습장 · 연수 시설 · 오수처리시설 및 태양열 이용설비 등 골프장의 용도에 직접 사용되지 아니하는 건축물은 제외) 및 그 부속 토지</p> <p>⑦ 보수용 잔디와 묘목 · 화훼 재배지 등 골프장의 유지 · 관리를 위한 용도로 사용되는 토지</p>	구분	내용	18홀인 회원제골프장	6홀 이상의 대중골프장	18홀 초과 회원제골프장	6홀에 18홀을 초과하는 9홀마다 3홀을 추가하는 규모 이상의 비회원제 골프장
구분	내용						
18홀인 회원제골프장	6홀 이상의 대중골프장						
18홀 초과 회원제골프장	6홀에 18홀을 초과하는 9홀마다 3홀을 추가하는 규모 이상의 비회원제 골프장						

### 3) 스키장업 필수시설

#### ① 운동시설

- ④ 슬로프는 길이 300m 이상, 폭 30m 이상(지형적 여건상 부득이한 경우 제외)
- ⑤ 평균 경사도가 7도 이하인 초보자용 슬로프를 1면 이상 설치
- ⑥ 슬로프 이용에 필요한 리프트를 설치

#### ② 안전시설

- ⑦ 슬로프 내 이용자의 안전사고 위험이 있는 곳에는 안전시설(안전망·안전 매트 등) 설치
- ⑧ 구급차와 긴급구조에 사용할 수 있는 설상차를 각 1대 이상 구비
- ⑨ 정전 시 이용자의 안전관리에 필요한 전력공급장치 구비
- ⑩ 관리시설 : 절토지 및 성토지의 범면에 조경하여야 한다.

### 4) 요트장업 필수시설

- ⑪ 운동시설 : 3척 이상의 요트 구비와 요트의 안전한 보관을 위한 계류장 또는 보관소 구비
- ⑫ 안전시설 : 긴급 해난구조용 선박 1척 이상, 감시탑 구비와 요트 내 승선 인원에 적정한 구명대 비치

### 5) 조정장업 및 카누장업 필수시설

- ⑬ 운동 시설 : 5척 이상의 조정(카누) 구비와 수면 폭 50~200m 이상, 수심은 1m 이상, 유속은 시간당 5km 이하
- ⑭ 안전시설 : 수용 능력에 적정한 구명대 및 1척 이상의 구조용 선박(모터보트)과 전체를 조망할 수 있는 감시탑 구비

### 6) 빙상장업 필수시설

- ⑮ 안전시설 : 빙판 외곽에 높이 1m 이상의 견고한 울타리 설치와 유해 냉각 매체를 사용하지 않는 제빙시설 설치

#### 7-1) 2륜 자동차경주장업 필수시설

- ⑯ 운동 시설 : 트랙 길이 400m 이상, 폭 5m 이상과 트랙 바닥 면은 포장·비포장이 모두 가능
- ⑰ 안전시설 : 트랙 양편에 폭 3m 이상의 안전지대 설치와 경주장 전체를 조망 가능한 통제소 설치
- ⑱ 관리시설 : 2륜 자동차를 수리할 수 있는 시설 구비

#### 7-2) 4륜 자동차경주장업 필수시설

##### ① 운동시설

- ⑲ 트랙 길이 2km 이상, 출발과 도착지점이 연결되는 순환 형태, 트랙 폭은 11m 이상 15m 이하이고, 출발지점에서 첫 곡선 시작 지점까지 250m 이상 직선 구간 필요
- ⑳ 트랙 전 구간 차량 제동거리를 고려 적정한 시계 확보
- ㉑ 트랙의 바닥 면은 포장 또는 비포장
- ㉒ 트랙 종단기울기(진행 방향의 경사면)는 오르막 20%, 내리막 10% 이하
- ㉓ 트랙의 횡단 기울기(진행 방향의 좌우 경사면)는 직선 구간은 1.5% 이상 3% 이하, 곡선 구간은 10% 이하
- ㉔ 트랙의 양편 가장자리는 폭 15cm의 흰색 선 표시

## ② 안전시설

- ⑦ 출발지점을 제외한 트랙의 직선 부분은 트랙 좌우 흰색 선 바깥쪽으로 3m 이상 5m 이하의 안전지대를 두어야 하며, 곡선 부분은 다음 공식에 의한 안전지대를 두어야 한다. 다만 안전지대 바닥에 깊이 25cm 이상의 자갈을 까는 경우 안전지대의 폭은 직선 부분은 2m 이상, 곡선 부분은 공식에 의해 산출된 폭의 1/2 이상으로 가능
- ㉡ 안전지대의 폭(m)=(속도)<sup>2</sup>/300 ≈ 속도 단위는 km/h
- ㉢ 트랙 양편 안전지대 바깥쪽 경계선에는 차량이 트랙을 이탈했을 때 바깥쪽으로 벗어나지 않고 정지하도록 수직 보호벽(높이 69cm 이상)을 가드레일(2단 이상)을 설치하거나 콘크리트 벽 설치
- ㉣ 경주의 안전한 진행을 위해 종합통제소, 검차장 표시판, 신호기 등 구비
- ㉤ 관람객과 다른 시설물 등을 경주 중인 차량의 사고로부터 보호하고, 외부로부터 무단 접근을 방지할 수 있게 수직 보호벽 바깥쪽에 3m 내외의 간격을 두고 1.8m 이상의 견고한 철망, 울타리 등 설치
- ㉥ 감시탑은 트랙 전체를 조망할 수 있고, 경주 중인 차량이 잘 보이는 곳으로 트랙 여러 곳에 설치하되, 감시탑과의 간격은 500m 이하이고, 육안으로 연락이 가능해야 함
- ㉦ 견인차, 구급차, 소화기 탑재차 및 트랙의 이상 유무를 확인할 수 있는 통제차 각 1대 이상 배치
- ㉧ 긴급사고 발생 시 견인차, 구급차, 소화기 탑재차 등이 쉽게 접근할 수 있는 비상 도로 설치

## 8) 승마장업 필수시설

### ① 운동시설

- ㉠ 마장면적은 500m<sup>2</sup> 이상(실내외 동일)
- ㉡ 실외 마장은 0.8m 이상의 목책 설치
- ㉢ 3마리 이상의 승마용 마필과 마필 관리용 마사 설치

## 9) 종합 체육시설업 필수시설

- ① 종합 체육시설업의 정의 : 신고 체육시설업의 시설 중 실내수영장을 포함한 2종 이상의 체육시설을 동일인이 한 장소에 설치하여 하나의 단위 체육시설로 경영하는 업
- ② 종합 체육시설업의 필수시설
  - ㉠ 해당 체육시설업의 임의 시설기준에 의한다.
  - ㉡ 수영조 바닥 면적과 체력단련장 및 에어로빅장의 운동 전용면적을 합한 면적의 15% 이하의 규모로 체온관리실(온수조·냉수조·방한실) 설치 가능. 체온관리실은 종합 체육시설업의 시설 이용자만 이용해야 한다.

## 10) 체육도장업 필수시설

### ① 체육도장업의 운동 종목 : 권투, 레슬링, 태권도, 유도, 검도, 우슈

**경향 필기시험 출제 경향 :** 체육도장업의 운동 종목이 아닌 것을 찾는 문제가 나올 수 있고, 위의 체육도장업 운동 종목에 명시되지 않은 합기도, 무에타이 등이 오답 찾기의 정답이다.

### ② 체육도장업의 필수 운동 시설

- ㉠ 3.3m<sup>2</sup>당 수용인원이 1인 이하
- ㉡ 바닥 면은 운동 중에 발생하는 충격 흡수가 가능하도록 설치
- ㉢ 해당 종목 운동에 필요한 기구와 설비 구비

## 11) 수영장업 필수시설

### ① 운동시설

- ⑦ 물의 정화설비는 순환 여과 방식
- ㉡ 물 출입 관의 배관설비는 물이 계속 순환되도록 설치
- ㉢ 수영조 주변 통로 폭은 1.2m 이상(핸드 레일을 설치하면 1.2m 미만 가능)으로 하고, 수영조로부터 외부로 경사지도록 하거나 기타 수단으로 오수 등이 수영조로 침수할 수 없도록 설치
- ② 안전시설 : 이용자의 안전을 위하여 수영조 전체를 조망하는 감시탑 설치(호텔 등 일정 범위 내 이용자에게만 제공되는 수영장은 예외)
- ③ 임의 시설 : 편의시설-물 미끄럼대, 유아와 어린이용 수영조 설치 가능

## 12) 골프연습장업 필수시설

### ① 운동시설

- ⑦ 실내 또는 실외에 연습에 필요한 타석 구비, 실외 연습에 필요한 2홀 이하의 골프 코스(각 홀의 부지 면적은 13m<sup>2</sup> 이하) 또는 18홀 이하의 퍼칭 연습용 코스(각 퍼칭 연습용 코스의 폭과 길이는 100m 이하) 구비(타구의 원리를 응용한 연습 또는 교습이 아닌 별도의 오락·게임 등을 할 수 있는 타석은 설치 불가)
- ㉡ 타석 간 간격이 2.5m 이상, 타석 주변에 골프채가 벽면·천장 또는 다른 설비 등에 부딪히지 않도록 충분한 공간 확보
- ② 안전시설 : 연습 중 타구에 의한 안전사고가 발생하지 않도록 그물·보호망 등 설치(단 실외연습장으로서 위치 및 지형상 안전사고 위험이 없으면 예외)
- ③ 임의 시설
  - ⑦ 연습이나 교습에 필요한 기기 설치 가능
  - ㉡ 2홀 이하의 퍼팅연습용 그린 설치 가능(퍼팅 원리를 응용하여 골프 연습이 아닌 별도의 오락·게임 등을 할 수 있는 그린 설치 불가능)

## 13) 체력단련장업 필수시설

- ① 운동시설 : 바닥 면은 운동 중에 발생하는 충격 흡수가 가능하며, 신장기·체중계 등 필요한 기구 구비

## 14) 당구장업

- ① 운동시설 : 당구대 1대당 16m<sup>2</sup> 이상의 면적 확보

## 15) 썰매장업 필수시설

- ① 운동시설 : 슬로프 규모에 적정한 썰매와 제설기 또는 눈살포기(자연설을 이용할 수 있는 지역 한정)  
구비
- ② 안전시설 : 슬로프 가장자리에 안전망과 안전 매트 설치

## 16) 무도학원업 및 무도장업 필수시설

### ① 운동시설

- ⑦ 무도학원업은 바닥 면적이 66m<sup>2</sup> 이상, 무도장업은 특별시·광역시는 330m<sup>2</sup> 이상, 그 외 지역은 231m<sup>2</sup> 이상
- 경향 필기시험 출제 경향 : 무도장업은 특별(광역)시 100평, 그 외 지역은 70평 이상으로 기억하면 암기가 쉽다.
- ㉡ 방음시설 설치로 소리가 밖으로 새어 나가지 않도록 조치
- ㉢ 바닥은 목제 마루로 하고 마루 밑에 받침을 두어 탄력성 있게 설치

- ② 무도학원업 및 무도장업으로 사용되고 있는 건축물의 용도가 건축물 용도 분류에 적합하여야 하고, 기타 관련 법 규정에 적합한 위치
- ③ 운동 시설은 사무실 등 다른 용도의 시설과 완전히 구획되어야 함
- ④ 업소 내 조도는 무도학원업은 100勒스 이상, 무도장업은 30勒스 이상, 조명 밝기 조절하는 장치 설치 불가능

## 17) 야구장업 필수시설

### ① 운동 시설

- ㉠ 투수석(투수 마운드), 타자석(타자 박스), 코치석(코치 박스), 충돌 경고 트랙, 포수 뒤 그물망, 선수대기석(더그아웃), 타자 시선 보호벽, 파울 기둥(파울폴), 대기자 공간(셔클) 및 베이스 설치
- ㉡ 관람석이 있으면 의자와 계단은 결함 없이 안전하게 설치 관리
- ㉢ 경기장은 평탄하게 유지

### ② 안전시설

- ㉠ 타구로 인한 사고 예방을 위해 1루, 3루 및 홈플레이트 뒤에 안전장치(그물망 등)를 설치
- ㉡ 필요하면 외야 뒤쪽에도 안전장치 설치

## 18) 가상체험 체육시설업(골프 종목) 필수시설

### ① 운동 시설

- ㉠ 타석과 스크린(화면)과의 거리는 3m 이상, 타석부터 천장 높이는 2.8m 이상, 타석과 대기석 거리는 1.5m 이상
- ㉡ 이용자가 타석에서 휘두르는 골프채에 벽면, 천장, 다른 시설 등이 부딪히지 않도록 충분한 공간

### ② 안전시설

- ㉠ 타석과 스크린 사이의 벽면, 천장과 바닥은 충격 흡수 가능한 재질
- ㉡ 스크린은 타구에 의한 안전사고 예방을 위해 벽면 사이에 틈을 두고 평편하게 설치
- ㉢ 바닥은 미끄럼지 않은 재질 사용

## 19) 가상체험 체육시설업(야구 종목) 필수시설

### ① 운동 시설

- ㉠ 타석과 스크린(화면)과의 거리는 6m 이상, 타석부터 천장 높이는 2.4m 이상, 타석 중앙에 설치된 홈플레이트와 후면 벽체와의 거리는 1.5m 이상
- ㉡ 타석과 대기석을 구분하는 칸막이 설치, 칸막이는 철망, 강화유리 등 내구성 강한 재질 사용

### ② 안전시설

- ㉠ 모든 안전시설은 내구성 강한 재료 사용
- ㉡ 타석실 내 스크린 제외 모든 벽은 충격 흡수 재질 사용
- ㉢ 스크린은 타구에 의한 안전사고 예방을 위해 벽면과의 사이에 틈을 두고 평편하게 설치
- ㉣ 바닥은 미끄럼지 않은 재질 사용

## 20) 체육교습업 필수시설

### ① 운동 시설 : 해당 종목의 운동에 필요한 기구와 보조 장비 구비

### ② 안전시설

- ㉠ 이용자 안전을 위해 필요하면 운동 공간에 적절한 안전장치 구비
- ㉡ 빙상·수영 종목을 교습할 때는 기타 적용되는 안전·위생 기준이 준수된 시설에서만 교습

### ③ 기타 사항 : 체육교습업이 아닌 체육시설업을 등록 또는 신고한 자는 체육교습업을 신고하지 아니하고 그 체육시설에서 교습할 수 있다.

## 21) 인공암벽장업 필수시설

- ① 운동 시설 : 등반 벽 마감재와 밭침 등을 구조부재와 튼튼하게 연결
- ② 안전시설
  - ① 불더링 인공암벽은 충격을 충분히 흡수할 수 있는 매트리스를 암벽 추락 면에 설치
  - ② 실외 인공암벽장은 운영시간 외 외부인이 접근하지 못하도록 울타리, 경고 센서를 설치하는 등의 안전조치와 무단 이용 때 안전사고 발생할 수 있음을 알리는 안내문을 눈에 잘 띠는 곳에 게시
- ③ 관리시설
  - ① 실외 인공암벽장은 누수나 지반침하가 발생하지 않도록 설치
  - ② 실외 인공암벽장은 주변 응벽과 석축 등이 쓰러지지 않도록 해야 한다.

## 4. 체육시설업의 안전·위생 기준

### 가. 체육시설업의 안전·위생 기준의 이해

- 1) 체육시설업의 안전·위생 기준의 개념 : 체육시설의 설치·운영에 관한 법률 § 24, 같은 법 시행규칙 § 23에 의거 스포츠시설의 안전관리 사항을 적용

### 2) 체육시설업의 안전·위생 공통기준

- ① 체육시설 내에서 질서 유지
- ② 이용자 체육활동에 제공되거나 이용자의 안전을 위한 각종 시설·설비·장비·기구 등은 안전·정상 이용될 수 있는 상태를 유지하도록 하고, 재난 및 안전관리 기본법에 따른 재난으로 인한 피해가 발생하지 아니하도록 노력
- ③ 재난으로 인해 이용자 안전을 해칠 우려가 있다고 판단될 때는 체육시설 이용 제한
- ④ 종목의 특성을 참작하여 음주 등 정상적 이용이 곤란할 경우 이용 제한
- ⑤ 정원 초과 금지
- ⑥ 화재 발생에 대비하여 소화기를 설치하고, 이용자가 쉽게 알아볼 수 있는 곳에 피난 안내도를 부착하거나 피난 방법에 대하여 고지
- ⑦ 체육시설 내에서 사망사고가 발생하면 해당 체육시설업을 등록(신고)한 지자체장에게 즉시 보고
- ⑧ 등록 체육시설업자는 자동 심장 충격기 등 심폐소생술 응급 장비 구비
- ⑨ 체육시설업자는 체육시설 안전·위생 관련 매뉴얼을 작성하고 전 직원 대상 매뉴얼 관련 교육을 반기별 1회 이상 실시
- ⑩ 체육시설업자는 체육시설 이용 안전 수칙을 작성하여 이용자가 쉽게 알아볼 수 있는 장소에 게시
- ⑪ 체육시설에 설치된 조명타워 또는 광고판 등의 부착물은 고정하중과 풍하중의 영향에 대해 안전하도록 설치되어야 하고, 조명 등의 변경 시 변경 무게에 대한 안전성 확인

### 나. 체육시설의 안전 점검

#### 1) 안전관리에 관한 기본계획 수립

- ① 개념 : 문화체육관광부 장관은 체육시설(공공 체육시설 및 등록·신고 체육시설에 한정)의 안전한 이용과 체계적 관리를 위해 5년마다 체육시설 안전관리 기본계획을 수립·시행

#### ② 기본계획 포함사항

- ① 체육시설에 대한 중기·장기 안전관리 정책에 관한 사항
- ② 체육시설 안전관리 제도 및 업무의 개선에 관한 사항
- ③ 체육시설과 관련된 사고를 예방하기 위한 교육·홍보 및 안전 점검에 관한 사항
- ④ 체육시설 안전관리와 관련된 전산시스템의 구축 및 관리
- ⑤ 기타 대통령령으로 정한 사항

### ③ 기타 대통령령으로 정한 사항

- ⑦ 체육시설 안전관리 전문기관의 육성 · 지원에 관한 사항
- ⑧ 체육시설의 안전관리에 필요한 기술의 연구 · 개발에 관한 사항
- ⑨ 체육시설 안전관리 표준안내서의 개발에 관한 사항
- ⑩ 그 밖에 문화체육관광부 장관이 체육시설의 안전관리를 위하여 필요하다고 인정하는 사항

## 2) 안전관리계획

- ① 문화체육관광부 장관은 기본계획에 따라 매년 안전관리계획 수립 · 시행
- ② 문화체육관광부 장관은 기본계획 및 관리계획의 수립 · 변경 또는 시행을 위하여 필요하면 관계 중앙행정기관의 장, 특별시장 · 광역시장 · 특별자치시장 · 도지사 · 특별자치도지사 또는 공공기관의 운영에 관한 법률에 따른 공공기관의 장에게 관련 자료의 제출이나 협력을 요청할 수 있고, 요청을 받은 자는 특별한 사유가 없으면 이에 따라야 한다.
- ③ 문화체육관광부 장관은 기본계획 및 관리계획을 수립 또는 변경하였으면 관계 중앙행정기관의 장, 시 · 도지사 및 공공기관(체육시설 안전에 관한 업무를 수행하는 공공기관 한정)의 장에게 통보하고, 인터넷 홈페이지 등을 통하여 공고하여야 한다.

## 3) 안전 점검

### ① 시설물

- ① 실시 대상 : 공공 체육시설과 건물 등 시설물 연면적의 50% 이상을 사용하고 있는 등록 및 신고 체육시설업의 시설에 대하여 실시하되 시설물의 안전관리에 관한 특별법에 따른 안전 점검 또는 정밀안전진단을 받은 시설은 제외
- ② 점검 항목
  - 기둥, 벽, 보, 마감재의 손상 균열 여부
  - 지반침하 등에 따른 구조물의 위험 여부
  - 절개지 및 낙석 위험지역 방지망 등의 안전시설 설치 여부
  - 노후 축대 · 옹벽 등 위험시설의 보수 · 보강 등의 조치 상태
  - 시설의 연결, 변형, 청결 상태
  - 부대시설의 파손 상태 및 위험물 질의 존재 여부

### ② 소방시설

- ① 실시 대상 : 공공 체육시설과 등록 및 신고 체육시설업의 시설에 대하여 실시하되 소방시설 설치 · 유지 및 안전관리에 관한 법률에 따라 최근 1년 이내에 소방특별조사를 받은 시설은 제외
- ② 점검 항목
  - 화재경보기, 스프링클러 등의 정상 작동 여부
  - 소화기 등 방화 장비의 적정 보유 및 정상 작동 여부
  - 피난 안내도의 비치 또는 피난 안내 영상물의 상영 여부
  - 비상구 및 영업장 내부 피난 통로의 설치 여부
  - 누전차단기 등 전기시설의 정상 작동 여부

### ③ 체육시설의 설치 · 이용에 관한 법률 관련 규정 준수

- ① 실시 대상 : 공공 체육시설과 등록 및 신고 체육시설업의 시설
- ② 점검 항목
  - 법에 따른 안전 관련 시설기준 준수 여부
  - 체육지도자 배치 의무 준수 여부
  - 안전기준 준수 여부 · 보험 가입 의무 준수 여부

#### ④ 기타 안전 점검 기준

- ① 그 밖에 체육시설 안전을 위하여 필요한 항목을 문화체육관광부 장관이 정하여 고시할 수 있다.
- ② 체육시설의 안전 점검을 하는 자는 안전 점검 결과를 체육시설 정보관리 종합시스템에 아래 기준을 적용하여 입력·관리해야 한다.

#### ⑤ 점검 항목 결과 분류

- ① 양호 : 이용자에게 위해·위험을 발생시킬 요소가 없는 상태
- ② 수리 필요 : 이용자에게 위해·위험을 발생시킬 수는 있으나 경미한 사안으로 즉시 수리가 가능한 상태
- ③ 이용 제한 필요 : 이용자에게 위해·위험을 발생시킬 수 있는 수리가 가능한 요소가 있거나 시설물의 주요 부재에 결함이 발생하여 긴급한 보수·보강이 필요한 상태
- ④ 사용 중지 필요 : 이용자에게 위해가 발생하거나 주요 부재에 발생한 심각한 결함으로 인하여 체육시설의 안전에 위험이 있어 즉각 사용을 중지하고 보강 또는 개축하여야 하는 상태

#### 참고 안전 점검 결과 분류

- ① 양호 : 위해·위험 발생 요소가 없는 상태
- ② 수리 필요 : 위해·위험을 발생시킬 수는 있으나 경미한 사안으로 즉시 수리 가능 상태
- ③ 이용 제한 필요 : 위해·위험 발생 요소가 있거나, 시설물 주요 부재 결함으로 긴급 보수·보강 필요 상태
- ④ 사용 중지 필요 : 위해 발생 또는 주요 부재의 심각한 결함으로 안전에 위험이 있어 즉각 사용을 중지하고 보강 또는 개축해야 하는 상태

⑥ 점검 결과의 이행 : 안전 점검 결과를 통보받은 체육시설업자는 해당 체육시설에 중대한 결함이 있는 경우에는 통보를 받은 날부터 1년 이내에 그 결함에 대한 보수·보강 등 필요한 조치 착수, 특별한 사유가 없으면 착수한 날부터 2년 이내에 조치 완료

⑦ 안전관리에 대한 포상 : 공공 체육시설 부문과 체육시설업 부문으로 구분하여 실시

### 다. 체육시설업 종목별 안전·위생 기준

1) **골프장업** : 코스 관리 요원(골프장에서 잔디와 수목의 식재, 재배, 명해충방제, 체육활동에 적합하게 풀베기, 농약의 안전 사용, 보관 및 오염방지 등에 관한 업무 종사자)을 18홀 이하 1인 이상, 18홀 초과 2인 이상 배치

#### 2) **스키장업**

- ① 스키 지도 요원(스키장에서 이용자에게 스키에 관한 지식, 타는 방법, 기술 및 안전에 관해 교습하는 업무 종사자)과 스키 구조 요원(슬로프를 순찰하여 이용자의 안전사고 예방과 사고 발생 인명구조 및 후송 등의 업무에 종사자로 스키장협회 실시 정기 안전교육을 받은 사람)을 배치하되 스키지도 요원은 슬로프 면적 5만m<sup>2</sup>당 1인 이상, 스키안전요원은 운영 중인 슬로프당 2인 이상 배치(단 슬로프 길이 1.5km 이상 3명 이상)
- ② 리프트 승차장 2명 이상 승차보조요원, 하차장 1명 이상 하차 보조요원 배치
- ③ 간호사 또는 응급구조사 1인 이상 배치
- ④ 스키장 이용에 관한 안전 수칙을 쉽게 볼 수 있도록 3개 이상의 장소에 게시
- ⑤ 이용자의 안전모 착용과 이용자가 이의 대여 요청 시 대여할 수 있는 충분한 수량 구비

#### 3) **요트장업·조정장업·카누장업**

- ① 이용자는 항상 구명대 착용 이용
- ② 구조용 선박에 수상 안전요원(대한적십자사 실시 수상 인명구조 활동의 소정 과정 이수자, 해군 또는 해경에 복무 경험자 또는 그에 상당하는 자격자)을, 감시탑에는 감시 요원 1인 이상 배치

- ④ 요트장업은 특별자치도지사(시장)·시장·군수 또는 구청장이 지형·여건 등을 참작하여 안전 수칙을 정하면 이를 준수해야 한다.

#### 4) 자동차경주장업

- ① 트랙을 이용하는 경주 및 일반주행차는 사전 점검 시행 후 참가
- ② 사전 주행 능력 평가 후 부적격자는 트랙 이용 제한
- ③ 경주 진행 및 안전 등에 관한 규칙을 자체 제정하여 트랙 이용자에게 사전 교육 시행
- ④ 안전 진행에 필요한 통제소 요원·감시탑 요원·진행요원은 해당 분야 지식과 기술을 보유한 자로 규모에 따라 적정하게 배치
- ⑤ 관람자에게 사전 안전에 관한 안내 방송 시행
- ⑥ 경주 기간에는 의사와 간호사, 응급구조사 각 1인 이상, 그 외 운영 기간에는 간호사 또는 응급구조사 1인 이상 배치
- ⑦ 이용자 안전모 착용을 지도하고, 이용자가 이의 대여 요청 시 대여할 수 있는 충분한 수량 구비

#### 5) 승마장업

- ① 이용자는 항상 승마용 신발 착용 후 승마
- ② 장애물 통과 승마자는 헬멧 착용
- ③ 말이 놀라 낙마 사고를 방지하기 위한 주변에 고성방가, 자동차 경적 사용을 금지하여야 한다.

#### 6) 종합 체육시설업 : 구성 해당 체육시설업의 안전·위생 기준 준수

#### 7) 수영장업

- ① 수영조, 주변 공간, 부대시설 등의 규모를 고려하여 안전 및 위생에 지장이 없는 범위에서 특별자치도지사(시장)·시장·군수·구청장이 정한 입장 정원 준수
- ② 동시 수영 인원은 도약대의 높이, 수심, 수영조 면적, 수상 안전시설의 구비 정도에 따라 시장·군수·구청장이 정한 인원을 초과하지 않고, 도약대 전면 돌출부의 최단 부분에서 반지름 3m 이내 수면에 5인 이상이 동시 수영 금지
- ③ 개장 중인 실외수영장에는 간호사, 간호조무사 또는 응급구조사 1인 이상 배치
- ④ 수영장 욕수는 1일 3회 이상 여과기 통과
- ⑤ 욕수 조절, 침전물의 유무, 사고의 여부 확인을 위해 1시간마다 수영조 안 수영자를 밖으로 나오도록 해서 수영조 점검
- ⑥ 욕수 수질 기준을 유지해야 하며, 수질검사 방법은 먹는 물 수질검사 기준에 따른 수질검사 방법을 적용(해수는 환경정책기본법시행령 제2조 및 별표 1 제3호 라목의 Ⅱ등급 기준을 적용)
  - 유리 잔류염소는  $0.4\sim1.0\text{mg/l}$  (잔류염소일 경우  $1.0\text{mg/l}$ ) 유지, 오존 소독 등으로 사전 처리할 때는 유리 잔류염소는  $0.2\text{mg/l}$  이상(잔류염소일 경우  $0.5\text{mg/l}$  이상) 유지
  - 수소이온농도는  $5.8\sim8.6$  유지
  - 탁도는  $1.5\text{ NTU}$  이하
  - 과망간산 칼륨 소비량은  $12\text{mg/l}$  이하
  - 대장균군은  $10\text{ml}$ 들이 시험대상 욕수 5개 중 양성이 2개 이하
  - 비소  $0.05\text{mg/l}$  이하, 수은  $0.007\text{mg/l}$  이하, 알루미늄  $0.5\text{mg/l}$  이하
- ⑦ 수영조 주위 적당한 곳에 정원, 욕수 순환 회수, 잔류염소량, 수소이온농도와 수영자 준수사항 게시
- ⑧ 미끄럼틀 설치하면 관리 요원을 배치 이용 상태를 항상 점검
- ⑨ 감시탑에는 수상 안전요원(대한적십자사, 수영장협회, 행정안전부 장관이 지정한 교육기관에서 수상 안전에 관한 교육을 마친 후 수상 안전에 관한 자격증 취득자)을 2명 이상 배치

## 8) 썰매장업

- ⑦ 출발지점과 도착지점에 1인 이상의 안전요원 배치
- ⑧ 슬로프 내 장애물이 없어야 하고, 슬로프 내 바닥 면을 평탄하게 유지 · 관리
- ⑨ 눈썰매장은 슬로프 가장자리(안전 매트 안쪽)를 모두 폭 1m 이상 높이 50cm 이상의 눈을 쌓거나 공기 매트 등 보호시설 설치
- ⑩ 슬로프의 바닥 면이 잔디, 기타 인공 재료이면 바닥 면의 물리적, 화학적 특성에 따라 이용자의 안전에 필요한 조치

## 9) 무도학원업 및 무도장업

- ① 무도학원업은 3.3m<sup>2</sup>당 동시 1인, 무도장업은 동시 2인을 초과 수용 금지
- ② 냉난방시설은 보건위생상 적정한 것

## 10) 빙상장업

- ① 이용자는 안전모, 보호 장갑 등 안전 장구 착용 지도
- ② 이용자가 안전모 등의 대여 요청 시 대여할 수 있는 충분한 수량 구비

## 11) 체력단련장업 : 이용자 운동에 방해되지 않도록 운동기구 간 충분한 공간 확보

## 12) 야구장업 : 이용자가 안전모 및 안전 보호대 등 안전 장비 착용토록 지도

## 13) 가상체험 체육시설업(골프 종목) : 이용자 대여 골프채, 골프화 등 장비는 안전하고 위생적으로 관리

## 14) 가상체험 체육시설업(야구 종목)

- ① 이용자가 안전모 등의 안전 장비를 착용하도록 지도하고, 대여하는 안전모 · 야구장갑 등 장비는 안전하고 위생적으로 관리
- ② 타석에는 1명만 입장하도록 지도

## 15) 체육교습업

- ① 이용자가 해당 종목 필요 안전 장비를 착용하도록 지도하고, 대여하는 안전 장비는 안전하고 위생적으로 관리
- ② 운동 시설과 부대시설은 이용자 사용에 불편함이 없도록 안전하고, 위생적으로 관리

## 16) 인공암벽장업

- ① 안전관리 요원 1명 이상 배치(운영자 또는 체육지도자가 안전관리 교육 이수자이면 겸임 가능)
- ② 동반 진행 안전 등에 관한 규칙을 자체 제정하여 이용자에게 사전 교육
- ③ 안전관리 요원 또는 체육지도자는 이용자가 등반하기 전 안전벨트, 고리(카라비너), 확보기구, 암벽화 등 안전 장비 착용토록 지도
- ④ 운동 시설과 부대시설은 이용자 사용에 불편함이 없도록 안전하고, 위생적으로 관리
- ⑤ 이용자 대여 장비인 안전벨트, 고리, 밧줄, 퀵드로우, 확보기구 등을 안전하고 위생적으로 관리
- ⑥ 이용자 대여 장비는 반기마다 점검하고 결과 기록 점검 대장을 인공암벽장 내에 비치, 이상이 있는 장비는 즉시 수리 또는 교체
- ⑦ 홀드를 구조부재에 연결하면 움직이지 않도록 고정하고, 수시로 고정상태 확인
- ⑧ 홀드 내 먼지와 이물질 쌓이지 않도록 정기적 청소

## 5. 스포츠시설업의 기타 기준

### 가. 체육시설업의 시설물과 부지 면적 제한

#### 1) 체육시설업의 시설물 설치 제한

##### ① 설치 금지 시설물

- ⑦ 스키장업, 요트장업 제외 체육시설업 : 업소 내 숙박업 시설물을 설치 금지
- ⑧ 골프장업 : 골프장 내 숙박업 시설물 설치가 불가능하지만, 다음 요건에 적합하면 설치 가능
  - 골프장 사업 계획지가 환경정책기본법에 따른 특별 대책 지역, 수도권정비계획법에 따른 자연보전 권역, 자연공원법에 따른 자연보전권역, 자연공원 지정 구역이 아닐 것
  - 골프장 사업 계획지가 광역상수원 보호구역으로부터 상류 방향으로 40km 이내 지역, 일반상수원 보호구역으로부터 상류 방향으로 20km 이내 지역, 취수장(공중 이용용)으로부터 상류 방향으로 30km, 그 하류 방향으로 1km 이내 지역이 아닐 것
  - 골프장 사업 계획지가 수질환경보전법 시행령에 따라 수질 기준 1등급으로 고시된 하천으로부터 상류 방향으로 20km 이내의 지역이 아닐 것
  - 숙박 시설 설치 예정 부지가 환경영향 평가 협의 시 녹지를 보전하도록 협의가 이뤄진 지역이 아닐 것(사업계획승인 당시 숙박 시설이 설치되지 아니한 골프장에 한정한다.)
  - 골프장 규모가 18홀 이상
  - 골프장 방류수 수질이 BOD 5mg/l 를 초과하지 않을 것
  - 숙박 시설과 수영장을 함께 설치할 때는 수영조의 바닥 면적이 200m<sup>2</sup>(시 · 군은 100m<sup>2</sup>)를 초과하지 않고, 숙박 시설과 눈썰매장을 함께 설치하면 슬로프 면적 1,800m<sup>2</sup>를 초과하지 않을 것
  - 숙박 시설 건물의 층수는 5층을 초과하지 아니할 것

##### ② 골프장업의 시설물 규모 제한 : 클럽하우스의 연건축면적 기준은 다음과 같으며, 초과 설치 불가능

- 9홀 미만 골프장 : 500m<sup>2</sup> 이하
- 9홀~18홀 미만의 골프장 : 600m<sup>2</sup> 이하
- 18홀 골프장 : 3,300m<sup>2</sup> 이하로 하되, 병설 대중골프장과 회원제골프장이 공동 사용하면 400m<sup>2</sup> 이내 추가 가능
- 18홀을 초과하는 골프장 : 3,300m<sup>2</sup>에 18홀을 초과하는 9홀마다 600m<sup>2</sup>를 추가한 면적 이하로 하되, 병설 대중골프장과 회원제골프장이 클럽하우스를 같이 사용할 때는 400m<sup>2</sup> 이내 추가 가능
- 2 이상의 골프장이 클럽하우스를 공동으로 사용할 때(병설 대중골프장과 회원제골프장이 클럽하우스를 같이 사용하는 경우 제외)는 (규정에 따라 각각의 골프장이 설치할 수 있는 클럽하우스의 연면적을 합한 면적 이하)
- 비고 : ‘클럽하우스’는 골프장 용지 안의 건축물로, 화장실, 탈의실, 샤워실, 식당, 매점, 휴게실, 사무실, 복도, 계단 등 이용자의 편의 제공 또는 골프장의 관리 · 운영의 용도에 사용되는 건축물, 실내주차장, 수영장, 테니스장, 골프연습장, 연수 시설 등을 위한 건축물 제외

#### 2) 부지 면적의 제한

- ① 자동차경주장업 : 자동차경주장의 부지 면적은 트랙 면적과 안전지대면적을 합한 면적의 6배 면적 초과 불가능
- ② 골프연습장업(실외 골프연습장업 한) : 골프연습장의 부지 면적은 타석 면적과 보호망 설치 토지면적을 합한 면적의 2배 초과를 금지한다. 다만 골프 코스를 설치하는 경우 코스 1홀당 1만3천m<sup>2</sup>, 피칭 및 퍼팅연습용 코스를 설치하면 해당하는 면적 추가 가능
- ③ 썰매장업 : 썰매장 부지 면적은 슬로프 면적의 3배 면적 초과 금지

## 나. 체육지도자 배치기준

구분		기준
골프장업	골프 코스 18홀 이상 36홀 이하	1인 이상
	골프 코스 36홀 초과	2인 이상
스키장업	슬로프 10면 이하	1인 이상
	슬로프 10면 초과	2인 이상
요트장업, 조정장업, 카누장업	요트(조정, 카누) 20척 이하	1인 이상
	요트(조정, 카누) 20척 초과	2인 이상
빙상장업	빙판 면적 1,500m <sup>2</sup> 이상 3,000m <sup>2</sup> 이하	1인 이상
	빙판 면적 3,000m <sup>2</sup> 초과	2인 이상
승마장업	말 20마리 이하	1인 이상
	말 20마리 초과	2인 이상
수영장업	수영조 바닥 면적이 400m <sup>2</sup> 이하인 실내수영장	1인 이상
	수영조 바닥 면적이 400m <sup>2</sup> 를 초과하는 실내수영장	2인 이상
체육도장업	운동 전용면적 300m <sup>2</sup> 이하	1인 이상
	운동 전용면적 300m <sup>2</sup> 초과	2인 이상
골프연습장업	20타석 이상 50타석 이하	1인 이상
	50타석 초과	2인 이상
체력단련장업	운동 전용면적 300m <sup>2</sup> 이하	1인 이상
	운동 전용면적 300m <sup>2</sup> 초과	2인 이상
체육교습업	동시 최대 교습 인원 30명 이하	1인 이상
	동시 최대 교습 인원 30명 초과	2인 이상
인공암벽장업	실내 인공암벽장	1인 이상
	실외 인공암벽장 운동 전용면적 600m <sup>2</sup> 이하	1인 이상
	실외 인공암벽장 운동 전용면적 600m <sup>2</sup> 이상	2인 이상

- (참고) 1) 체육시설업자가 당해 종목 자격소지자로, 직접 지도하면 해당 인원수의 지도자를 배치하지 않아도 된다.  
 2) 종합 체육시설업의 경우 각각의 체육시설업의 해당 기준에 따라 배치  
 3) 요트, 카누, 조정장업은 각각 표기되어 있지만, 암기 편의를 위해 합쳐 놓은 것이다.

체육지도자 2인 이상 배치기준 필기시험 출제유형								
체육지도자 배치기준은 시험에 자주 출제되고 있으므로 아래와 같이 요약해서 공부하면 수월하다. 아래 기준 이상이면 지도자를 2인 이상 배치해야 한다.								
구분	골프	스키	요트, 조정, 카누	빙상	승마	수영	체육도장, 체력단련장	골프연습장
기준	36홀	10면	20척	3,000m <sup>2</sup>	20두	400m <sup>2</sup>	300m <sup>2</sup>	50석
※ 골프연습장은 20타석 이상 50타석 이하는 1인이다.								

## 다. 회원제 스포츠시설업

### 1) 회원모집

- 회원 모집계획서 제출 : 체육시설업자(사업계획 승인을 얻은 자 포함)는 회원을 모집할 수 있으며, 회원모집을 할 때는 개시일 15일 전까지 시장, 군수 또는 시도지사에게 회원모집계획서 제출
- 회원모집 시기 : 등록 체육시설업은 사업시설 설치공사 공정이 30% 이상 진행 후, 신고 체육시설업은 신고 후 회원모집
- 회원모집 방법
  - 문화체육관광부령에 따라 공개로 모집
    - 일간신문이나 인터넷신문에 게재
    - 등록 체육시설업 : 특별시 · 광역시 · 특별자치시 · 도의 인터넷 홈페이지에 게재
    - 신고 체육시설업 : 특별자치시 · 특별자치도 · 시 · 군 · 구의 인터넷 홈페이지에 게재

- ⑤ 탈퇴 등의 결원 보충 혹은 정원 미달로 재모집 경우 비공개 가능
- ⑥ 모집 인원을 초과하면 공정한 추첨으로 선정
- ⑦ 회원자격을 제한할 때 자격 제한 기준을 미리 약관에 명시
- ④ 회원 모집계획서 내용
  - ① 회원모집약관(모집 인원 포함)과 사업시설 설치 공정확인서(등록시설업 한)를 첨부하여 등록 체육시설 업은 시·도지사·특별자치시장(도지사)에게, 신고의 경우 시장·군수에게 제출
  - ② 내용 변경 시 다시 제출
  - ③ 제출받은 행정관서장은 검토 후 10일 이내 결과 통보
  - ④ 회원모집이 완료될 때까지 모집상황을 매 분기 말일 기준 10일까지 행정관서장에게 보고
- ⑤ 공개모집 방법
  - ① 특별한 사유가 없으면 일간신문에 모집공고 게재
  - ② 모집공고 전에 그 내용을 행정관서장에게 보고하고, 공고 후 3일 이내 내용이 기재된 신문 1부를 행정 관서장에게 제출
  - ③ 모집공고는 공고 후 3일이 지난날부터 신청할 수 있도록 하고, 신청 기간은 10일 이상
  - ④ 모집공고에는 회원모집계획의 총인원 명시
- ⑥ 회원제 스포츠시설의 예탁금 제도
  - ① 예탁금은 미리 맡겨 놓은 돈을 말한다.
  - ② 회원제골프장에서 회원권 예탁금 제도를 운영하는데 이는 회원의 자격이 상실되면 보관된 돈을 돌려주기 위함이다.

## 2) 회원 보호

- ① 회원자격의 양도·양수 : 회원이 자격을 다른 사람에게 양도하려면 양수자가 법령상 회원자격 제한 기 준에 해당하지 않으면 제한할 수 없고, 자격 양수자로부터 회원자격의 양도·양수에 따른 비용을 징 수할 때는 실비 기준 금액
- ② 연회원에 대한 입회금액 반환 : 연회원이 회원자격 존속 기한이 끝나 입회금 반환 요구 시 10일 이내 에 반환해야 한다. 입회금 반환 여부 등에 관한 약정이 있으면 그 약정에 따른다.
- ③ 회원증 확인·발급 : 회원이 입회한 날부터 30일 이내 회원증을 확인·발급하여야 한다. 회원자격을 양수한 회원도 같다.
- ④ 회원 대표기구 : 회원이 회원을 대표하는 운영위원회를 구성할 것을 요구하면 회원 10명 이상으로 구 성하게 해야 하고, 회원의 권리에 관한 사항은 그 운영위원회와 미리 협의하여야 한다.

## 3) 회원제골프장의 등록 절차 : 회원제 골프장업을 등록하면 골프장의 토지 중 해당 토지 및 골프장 안의 건축물을 구분하여 등록 신청해야 한다.

- ① 골프 코스(티그라운드·페어웨이·러프·해저드·그린 등을 포함)
- ② 주차장 및 도로
- ③ 조정지(골프 코스와는 별도로 오수처리 등을 위하여 설치한 것은 제외)
- ④ 골프장의 운영 및 유지·관리에 활용되고 있는 조경지(골프장 조성을 위하여 산림 훼손, 농지전용 등으로 토지의 형질을 변경한 후 경관을 조성한 지역)
- ⑤ 관리시설(사무실·휴게시설·매점·창고와 그밖에 골프장 안의 모든 건축물을 포함하되, 수영장·테니스장·골프연습장·연수 시설·오수처리시설 및 태양열 이용설비 등 골프장의 용도에 직접 사용되지 아니하는 건축물은 제외) 및 그 부속 토지
- ⑥ 보수용 잔디와 묘목·화훼 재배지 등 골프장의 유지·관리를 위한 용도로 사용되는 토지

## 라. 체육시설업자의 기타 준수사항

### 1) 등록 체육시설의 등록 방법

- ① 등록 체육시설업의 사업계획 승인을 받으려면 문화체육관광부령이 정한 서류를 첨부하여 관할 행정서장에게 제출해야 하며, 2개 이상의 행정구역에 걸쳐 있는 경우 각각 제출해야 한다.
- ② 등록 체육시설업은 시설 설치 전에 사업계획서를 작성하여 특별시장, 광역시장, 도지사, 특별자치도지사(시장)의 승인을 득해야 한다. 2개 이상의 시도에 걸치는 경우 부지 면적 기준 넓은 부분에 신청
- ③ 시·도지사 등은 사업계획을 승인하면 관할 시장, 군수, 구청장에게 통보

### 2) 체육시설업자의 기타 준수사항

- ① 소음·진동관리법 등 개별법의 규정을 초과하는 소음·진동으로 지역주민의 주거 환경침해 금지
- ② 체육시설 업소 안에서 도박이나 그 밖의 사행 행위 조장 또는 묵인 금지
- ③ 이용약관 등 회원 및 일반 이용자와 약정 사항 준수

### 3) 이용료 반환

- ① 일반 이용자 사정으로 체육시설을 이용할 수 없게 된 경우
  - ① 이용 개시일 전 : 반환금액=이용료-위약금(이용료의 1/10 해당 금액, 이하 같음)
  - ② 이용 개시일 후
    - 이용 기간의 경우 : 반환금액=이용료-{이용료×(경과일수/계약일 수)}-위약금
    - 이용 횟수의 경우 : 반환금액=이용료-{이용료×(경과 횟수/계약 횟수)}-위약금
- ② 체육시설업의 폐업, 휴업 등으로 영업을 계속할 수 없는 경우
  - ① 이용 개시일 전 : 반환금액=이용료+위약금(이용료의 1/10 해당 금액, 이하 같음)
  - ② 이용 개시일 후
    - 이용 기간의 경우 : 반환금액=이용료-{이용료×(경과일수/계약일 수)}+위약금
    - 이용 횟수의 경우 : 반환금액=이용료-{이용료×(경과 횟수/계약 횟수)}+위약금
- ③ 기타 : 이용료는 일반 이용자가 체육시설업자에게 낸 총금액으로, 계약금·입회금·가입비·부대시설 이용료 등 모든 금액을 말하며, 보증금은 제외한다.

## 바. 법률 위반에 대한 조치

### 1) 벌칙

- ① 3년 이하의 징역 또는 3천만원 이하의 벌금 부과
  - ㉠ 사업계획의 승인을 받지 아니하고 등록 체육시설업의 시설을 설치한 자
  - ㉡ 등록하지 않고 체육시설업의 영업을 한 자(변경등록은 제외한다.)
- ② 1년 이하의 징역 또는 1천만원 이하의 벌금 부과
  - ㉠ 신고하지 않고 체육시설업의 영업한 자, 단 문화체육관광부령으로 정하는 소규모 업종은 제외한다.
  - ㉡ 안전·위생 기준을 위반한 자
  - ㉢ 영업 폐쇄 명령 또는 정지 명령을 받고 그 체육시설업(제1호에 따라 문화체육관광부령으로 정하는 소규모 업종은 제외한다.)의 영업한 자
- ③ 병과 : 위 ①과 ②는 병과할 수 있다.
- ④ 양벌규정
  - ㉠ 법인의 대표자나 법인 또는 개인의 대리인, 사용인, 그 밖의 종업원이 그 법인 또는 개인의 업무에 관하여 위 1)의 벌칙을 위반한 행위를 하면 그 행위자와 법인 또는 개인에게도 벌금형을 부과
  - ㉡ 법인 또는 개인이 그 위반 행위를 방지하기 위하여 해당 업무에 관하여 상당한 주의와 감독을 게을리하지 아니한 경우에는 그러하지 아니하다.

## 2) 과태료

### ① 일반기준

- ① 위반 행위의 횟수에 따른 과태료의 기준은 최근 1년간 같은 행위로 과태료를 받으면 적용하며, 위반 행위에 대하여 과태료 처분을 한 날과 다시 같은 위반 행위를 적발한 날을 각각 기준으로 하여 위반 횟수 계산
- ② 질서위반행위규제법 시행령 제2조의2 제1항 각호에 해당하면, 위반 행위가 사소한 부주의나 오류로 인한 것으로 인정되는 경우, 법 위반상태를 바로잡거나 해소하기 위하여 노력한 것으로 인정되는 경우, 그 밖에 위반 행위의 정도, 위반 행위의 동기와 그 결과 등을 고려하여 감경할 필요가 있다고 인정되는 경우 과태료 액수의 1/2 범위에서 감경할 수 있지만, 과태료를 체납하고 있는 경우에는 불가능하다.

### ② 개별기준

(단위 : 만원)

위반 행위	과태료		
	1차 위반	2차 위반	3차 위반
· 등록(변경) 미이행 영업	25	50	100
· 체육지도자 미배치	25	50	100
· 보험 미가입	25	50	100
· 신고 미이행	13	25	50
· 영업 폐쇄 또는 정지 명령 수령 후 영업	25	50	100

### ③ 100만원 이하의 과태료 부과

- ① 시설물의 보수·보강 등 필요한 조치에 대한 이행 및 시정명령을 준수하지 아니한 체육시설의 소유자와 체육사업자
- ② 변경등록을 하지 아니하고 영업을 한 자
- ③ 체육지도자를 배치하지 아니하거나 체육지도자 자격이 없는 자를 배치한 자
- ④ 보험에 가입하지 아니한 자
- ⑤ 신고 없이 신고 체육시설 운영을 한 자
- ⑥ 영업 폐쇄 명령 또는 정지 명령을 받고 소규모 업종의 체육시설 영업을 한 자
- ④ 과태료 부과 징수 : 시·도지사, 시장·군수 또는 구청장이 부과·징수한다.

## 3) 사업계획 승인 취소

- ① 거짓이나 그 밖의 부정한 방법으로 사업계획의 승인 또는 변경승인을 받은 경우
- ② 기간 내 사업시설의 설치공사를 착수·준공하지 아니한 경우(§ 16 제1항)
- ③ 등록하지 않고 영업을 시작한 경우(법 § 19 제1항 또는 제2항)
- ④ 사업계획의 승인을 받은 날부터 6년 이내에 그 사업시설 설치공사를 착수·준공하지 아니한 경우

## 4) 등록취소

- ① 등록취소 : 시·도지사는 등록 조건을 정당한 이유 없이 이행하지 않으면 등록취소 가능
- ② 처벌 기준 : 시·도지사, 특별자치도지사(시장)·시장·군수·구청장은 아래의 경우 등록취소, 영업 폐쇄 명령, 또는 6월 이내의 영업정지 가능
  - ① 대중골프장 조성비 예치 의무 미준수자
  - ② 허위 또는 부정한 방법으로 등록 또는 신고한 때
  - ③ 변경등록 또는 신고 미이행 또는 영업정지 중 영업한 때

## 5) 벌금 및 양벌규정

- ① 사업계획 승인을 얻지 않고 체육시설을 설치하거나, 등록하지 않고 영업 : 3년 이하의 징역 또는 1천만원 이하의 벌금
- ② 신고하지 않고 체육시설업 영업을 하거나, 안전 및 위생 기준을 위반한 경우, 영업 폐쇄 명령 또는 정지 명령을 받고 영업 : 1년 이하의 징역 또는 3백만원 이하
- ③ 법인의 대표, 대리인, 사용인 및 기타 종업원이 위반하면 행위자 처벌 외에 법인 또는 개인에 대해 동조의 벌금형을 과한다.

## 6) 행정처분

### ① 일반기준

- ① 위반 행위가 2 이상이면 중한 처분기준(중한 처분이 같으면 그중 하나만)에 의하며, 2 이상의 처분기준이 동일한 영업정지일 경우 중한 처분기준의 1/2까지 가중 처분이 가능하지만 각 처분 기간의 합산 기간을 초과할 수 없다.
- ② 위반 행위의 회수에 따른 행정처분 기준은 최근 1년간 같은 위반 행위로 처분을 받으면 적용하며, 개별기준에 의한 경고 또는 영업정지를 할 때 처분권자가 일정 기한 내 개선 요구하였으나 개선되지 않으면 반복 위반한 것으로 본다.
- ③ 1년 이내 같은 내용을 5차 이상 위반하면 처분기준은 4차 위반 시 처분기준 적용, 단 영업정지는 4차 위반 시 처분기준의 2배
- ④ 다음에서 그 처분기준의 1/2 범위 내에서 감경 가능
  - ⓐ 위반 내용이 가벼워 이용자에게 미치는 피해가 적다고 인정될 때
  - ⓑ 위반 행위가 고의나 중대한 과실이 아닌 사소한 부주의나 오류로 인정될 때
  - ⓒ 체육시설 안전관리 포상을 받은 자가 포상일 3년 이내 영업정지를 받은 때
  - ⓓ 아래 개별기준은 2021. 7. 1 일부 변경 시행된 것이다.

### ② 개별기준

- ⑦ 등록 체육시설

위반 행위	행정처분 기준			
	1차 위반	2차 위반	3차 위반	4차 위반
1) 법§4-3, 3항 위반 시설물의 보수·보강 등 필요한 조치에 대한 이행 및 시정명령의 미준수	영업정지 6개월	등록취소 또는 폐쇄 명령		
2) 법§14(대중골프장의 병설) 위반				
가) 준공기한 연기를 받고 연기된 기간 내에 준공하지 않았을 때	영업정지 10일	영업정지 1개월	영업정지 2개월	등록취소
나) 대중골프장 조성비 예치기한의 연기를 받고 그 기한 내 예치하지 않을 때	영업정지 10일	영업정지 1개월	영업정지 2개월	등록취소
3) 법§19(체육시설업의 등록) 위반				
가) 경미한 사항을 부정으로 등록한 때	경고	영업정지 10일	영업정지 1개월	영업정지 2개월
나) 중대한 사항을 부정으로 등록한 때	등록취소			
다) 변경등록을 안 하고, 기록을 변경하여 영업할 때	경고	영업정지 10일	영업정지 1개월	영업정지 2개월
4) 법§32-2 영업정지 처분을 받고 그 기간에 영업을 한때	등록취소 또는 영업 폐쇄 명령			

위반 행위	행정처분 기준			
	1차 위반	2차 위반	3차 위반	4차 위반
5) 법§30(시정명령) 위반				
가) 법§ 11-1의 시설기준 위반의 시정명령을 받고 이를 이행하지 않을 경우	영업정지 3일	영업정지 10일	영업정지 20일	영업정지 1개월
나) 법 § 12의 사업계획 변경승인 없이 시설 설치로 시정 명령을 받고 이행하지 않을 경우	영업정지 10일	영업정지 1개월	영업정지 3개월	등록취소
다) 법 § 17의 회원모집 사항을 위반하여 시정명령을 받고 이행하지 않을 경우				
① 회원모집계획서 제출하지 않고 회원을 모집한 경우	영업정지 3일	영업정지 10일	영업정지 20일	영업정지 1개월
② 사실과 다르게 회원모집계획서를 제출하고 회원을 모집한 경우				
③ 회원모집계획서대로 모집하지 않은 경우	영업정지 3일	영업정지 10일	영업정지 20일	영업정지 1개월
④ 회원의 모집 시기, 방법, 절차를 위반한 경우				
라) 법 § 18의 회원 보호에 관한 사항을 위반하여 시정명령을 받고 이행하지 않을 경우				
① 회원자격 제한 기준에 해당하지 않을 때도 양도, 양수를 제한한 경우	영업정지 3일	영업정지 10일	영업정지 20일	영업정지 1개월
② 회원자격의 양도, 양수 비용을 실비 수준 이상으로 징수할 경우				
③ 회원 탈퇴자에게 입회금을 반환하지 않을 때	영업정지 10일	영업정지 1개월	영업정지 2개월	영업정지 3개월
④ 회원증 발급하지 않거나 확인, 발급 방법을 준수하지 않을 때	영업정지 3일	영업정지 10일	영업정지 20일	영업정지 1개월
⑤ 회원이 요구함에도 운영위원회를 두지 않거나 회원 권익 사항을 운영위원회와 미리 협의하지 않을 때				
마) 법 § 21의 회원제골프장과 병설 대중골프장을 분리 운영하지 않아 시정명령을 받고 이행하지 않을 때	경고	영업정지 10일	영업정지 1개월	영업정지 2개월
바) 법 § 22-1-각항 체육시설업자의 준수사항 위반으로 시정명령을 받고 이행하지 않을 때	영업정지 3일	영업정지 10일	영업정지 20일	영업정지 1개월
사) 법 § 24-1의 안전·위생 기준을 위반하여 시정명령을 받고 이행하지 않을 때	영업정지 10일	영업정지 1개월	영업정지 2개월	등록취소 또는 영업 폐쇄
아) 법 § 26의 보험 가입을 하지 않아 시정명령을 받고 이행하지 않을 때	영업정지 3일	영업정지 10일	영업정지 20일	영업정지 1개월
6) 도로교통법§53-3 어린이 통학버스에 보호자 미탑승 운행 중에 발생한 사고로 어린이가 사망 또는 불구, 불치, 난치의 질병으로 중상해를 입은 경우	영업정지 6월	영업 폐쇄 명령		

## ㉡ 신고 체육시설

위반 행위	행정처분 기준			
	1차 위반	2차 위반	3차 위반	4차 위반
1) 법§4-3, 3항 위반 시설물의 보수·보강 등 필요한 조치에 대한 이행 및 시정명령의 미준수	영업정지 6개월	등록취소 또는 폐쇄 명령		
2) 법§20(체육시설업의 신고) 위반				
가) 경미한 사항을 부정으로 신고한 때	경고	영업정지 10일	영업정지 1월	영업정지 2월

위반 행위	행정처분 기준			
	1차 위반	2차 위반	3차 위반	4차 위반
나) 중대한 사항을 부정으로 신고한 때	등록취소			
다) 변경 신고를 안 하고, 기록을 변경하여 영업할 때	경고	영업정지 3일	영업정지 10일	영업정지 20일
3) 법§32-2 영업정지 처분을 받고 그 기간에 영업을 한때	영업 폐쇄 명령			
4) 법§30(시정명령) 위반				
가) 법 § 11-1의 시설기준 위반의 시정명령을 받고 이를 이행하지 않을 경우	영업정지 3일	영업정지 10일	영업정지 20일	영업정지 1개월
나) 법 § 17의 회원모집 사항을 위반하여 시정명령을 받고 이행하지 않을 경우	영업정지 10일	영업정지 1개월	영업정지 3개월	등록취소
① 회원모집계획서를 제출하지 않고 회원을 모집한 경우				
② 사실과 다르게 회원모집계획서를 제출하고 회원을 모집한 경우	영업정지 10일	영업정지 1개월	영업정지 2개월	영업정지 3개월
③ 회원모집계획서대로 모집하지 않은 경우				
④ 회원의 모집 시기, 방법, 절차를 위반한 경우	영업정지 3일	영업정지 10일	영업정지 20일	영업정지 1개월
다) 법 § 18의 회원 보호에 관한 사항을 위반하여 시정명령을 받고 이행하지 않을 경우				
① 회원자격 제한 기준에 해당하지 않을 때도 양도, 양수를 제한한 경우		영업정지 10일	영업정지 20일	영업정지 1개월
② 회원자격의 양도, 양수 비용을 실비 수준 이상으로 징수할 경우	영업정지 3일	영업정지 1개월	영업정지 2개월	영업정지 3개월
③ 회원 탈퇴자에게 입회금을 반환하지 않을 때				
④ 회원증 발급하지 않거나 확인, 발급 방법을 준수하지 않을 때	영업정지 3일	영업정지 10일	영업정지 20일	영업정지 1개월
⑤ 회원이 요구함에도 운영위원회를 두지 않거나 회원 권리 사항을 운영위원회와 미리 협의하지 않을 때				

**필고 행정처분의 개별기준을 공부하는 방법 :** 표로 구성되어 있으며, 등록·신고 체육시설업으로 구분하여 공부해야 할 내용이 많고, 구체적 수치를 외워야 하므로 공부하기 매우 까다로운 부분이다. 실기시험의 출제 범위가 아니므로 필기시험에서만 출제된다. 많은 내용을 다 외우려는 방법보다는 뒤에 나오는 문제 중심으로 공부하는 것이 훨씬 효과적이다.

#### 사. 체육시설업 협회

- ① 체육시설자는 체육시설업의 건전한 발전을 위해 체육시설업의 종류별 협회 설립 가능
- ② 협회는 법인으로 하고, 정관에 따라 지회 또는 분회 설치 가능
- ③ 이 법 규정 이외는 민법 중 사단법인 규정 준용

## 제4장 스포츠시설 관리 운영

### 1. 스포츠시설 관리 운영의 이해

#### 가. 스포츠시설 관리 운영의 개요

##### ① 스포츠시설 관리 운영의 목표

- ① 스포츠시설의 활용 극대화와 소비자 만족도를 높이기 위해 물리적 시설의 기능 유지
- ㉡ 환경을 고려하여 스포츠시설의 기능을 최대로 발휘할 수 있도록 유지, 관리하는 활동

##### ② 스포츠시설 관리 운영의 기본원칙

- ㉠ 우수한 시설관리자 확보
- ㉡ 담당자 간 긴밀한 협조
- ㉢ 시설의 적절한 활용
- ㉣ 미사용 기간에도 적절한 관리
- ㉤ 관리기술에 대한 지속적 투자와 연구

##### 암기 스포츠시설 관리 원칙

- ① 우수한 시설관리자 확보
- ② 담당자 간 긴밀한 협조
- ③ 시설의 적절한 활용
- ④ 미사용 시에도 적정 관리
- ⑤ 관리기술의 투자와 연구

##### 2) 스포츠시설 관리 운영의 영역

###### ① 스포츠시설 관리 운영의 분류

구분	내용
물적 관리영역	토지, 설비, 건물, 운동장, 설비, 비품과 소모품 등에 관한 관리
안전 관리영역	화재 예방, 시설이나 설비의 안전, 시설 이용자의 사고 예방 등의 관리
위생 관리영역	안전 관리영역에 포함하기도 한다.
기타 관리영역	환기, 조명, 바닥재 등은 물적 관리영역이지만, 때에 따라 기타 관리영역으로 구분

###### ② 물적 관리의 주안점

- ㉠ 비품과 비품 대장의 일치
- ㉡ 절차에 따른 사용과 정리 정돈
- ㉢ 소음, 조명 등으로 인근 주민에게 피해가 발생하지 않도록 해야 한다.
- ㉣ 시설 내 환경 미화

###### ③ 안전관리의 주안점

- ㉠ 시설이나 설비의 정기 안전 검사와 결과에 대한 서류 보존
- ㉡ 안전 검사 결과 결함 혹은 결함 징후 시 신속 조치
- ㉢ 안전 사항을 이용자에게 주지
- ㉣ 안전 담당 직원 배치
- ㉤ 유사시 응급조치 시스템 확립

**(참고) 안전관리의 주안점 :** 제3장 스포츠시설 관련 법령> 4. 체육시설업의 안전·위생 기준과 비슷하지만 여기서는 일반적 사항이고, 앞에서는 법령 사항으로 구분될 수 있다.

### 3) 설치 목적에 따른 관리 운영

#### ① 공공스포츠시설 관리 운영 주안점

구분	경영 관리적	시설 관리적
내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정기적 경영진단과 평가</li> <li>• 지속적 홍보방안 강구</li> <li>• 민간 위탁관리의 적합성 검토</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역사회의 스포츠 진흥 도모</li> <li>• 지역사회의 네트워크화</li> <li>• 국제·전국규모의 대회 유치</li> <li>• 지도자 양성과 전문인력 양성 공간화</li> </ul>

#### ② 민간스포츠시설 관리 운영의 주안점

구분	경영 관리적	기능 개선적
내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 욕구의 충족 공간화</li> <li>• 스포츠참여기회 제공</li> <li>• 여가선용의 기회 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역사회의 지원 방안 강구</li> <li>• 많은 사람이 참여하는 대중화 실현</li> <li>• 지역 실정에 맞는 시설</li> <li>• 다양한 프로그램 개설</li> </ul>

③ 직장 스포츠시설 관리 운영의 주안점 : ① 다양한 욕구의 충족 공간화 ② 직장인의 참여 기회 확대

④ 종업원들 간 인간관계 형성의 기회 제공

④ 학교 스포츠시설 관리 운영의 주안점 : ① 체육수업의 효과적 진행 ② 자율 학습 활동 공간과 신체활동의 놀이 공간화 ③ 교내 혹은 학교 간 경기장으로 활용 ④ 지역주민의 스포츠 현장이며, 건강 증진과 화합을 위한 공간화

## 나. 기타 스포츠시설 운영 관련 사항

### 1) 잔디

#### ① 원산지에 따른 분류

① 난지형(남방계) : 한국 잔디, 베뮤다 그래스

② 한지형(북방계) : 캔터키 블루그래스, 크리핑 벤트그래스, 틀훼스큐

#### ② 생육 형태에 따른 분류

① 주형 잔디 : 틀훼스큐, 퍼레니알 라이그래스

② 땅속줄기 잔디 : 캔터키 블루그래스

③ 포복 지하경 잔디 : 한국 잔디, 베뮤다 그래스

**참고 한지형 잔디-캔터키 블루그래스** : 잔디 중 잎이 가늘고 연하고, 서늘한 기후에서 생육이 왕성하고, 회복력이 빨라 골프장의 티에 사용하는 한지형 잔디는 캔터키 블루그래스이다. 필기시험에서 잔디와 관련된 문제가 출제되면 대부분 정답이 캔터키 블루그래스라고 생각해도 된다.

2) 인공해수풀 시스템 : 수영장 물을 인체의 체액 염분농도와 비슷한 0.4~0.6%로 만들어 전기분해를 통해 복합 살균물질인 이산화염소와 차염소산 등을 발생시키는 시스템

### 3) 스포츠시설의 조도

① 조도 설계 시 고려사항 : ① 경제성 ② 사용 목적의 명확화 ③ 환경적 요소 고려

② 스포츠시설의 조도 기준 : 체육시설의 설치·이용에 관한 법률에서 체육시설 내의 조도는 산업표준화 법에 따른 조도 기준을 적용한다.

## ▶ 스포츠와 스포츠 프로그램

### 가. 뉴스포츠

#### 1) 뉴스포츠의 이해

① **뉴스포츠의 개념** : 기존 **스포츠**는 대부분 세계 전체가 동일한 규칙에 따라 운영되는 데 반해 **뉴스포츠**는 유연한 규칙과 간편한 경기방식 적용과 참가자 특성에 맞게 운영되는 참가자 지향의 **스포츠**를 말한다.

#### ② 뉴스포츠의 특징

- ⑦ 기존의 형식에 얹매이지 않고, 참가자가 중심이 되는 형태
- ㉡ 참가 대상, 지역 특성에 맞도록 규칙 변경이 가능
- ㉢ 간단하고 쉽게 즐길 수 있다.

#### ③ 뉴스포츠 보급 확대 방안

- ㉠ 프로모션 수단의 다각화
- ㉡ 쉽고 간단한 장비로 즐길 수 있는 프로그램 개발
- ㉢ 비용 절감을 위한 사용자 중심의 규칙
- ㉣ 참가자 중심 또는 지역 특성에 맞는 규칙

#### 2) 뉴스포츠의 분류

- ① **수입형** : 최근 외국에서 수입된 뉴스포츠(스킨스쿠버 다이빙, 원드서핑, 벤지점프 등)
- ② **개량형** : 기존 **스포츠**를 부분적으로 개량한 뉴스포츠(족구, 바켓볼, 텐바볼, T볼 등)
- ③ **개발형** : 개인 또는 단체가 자체적으로 개발한 뉴스포츠
  - ㉠ 커롤링 : 컬링과 비슷하며, 빙상 경기가 아니고, 바퀴 달린 스톤을 표적에 가까이 붙이는 방법의 운동장 경기
  - ㉡ 그라운드 골프 : 골프와 게이트볼의 혼합
  - ㉢ 타겟버드골프 : 골프공에 배드민턴의 셔틀콕을 붙인 형태의 공을 골프 클럽으로 쳐서 바구니에 넣는 경기

### 나. 스포츠 프로그램

#### 1) 스포츠 프로그램의 이해

- ① **스포츠 프로그램의 개념** : 스포츠 활동을 구체화하는 데 필요한 내용과 조건, 절차 등을 체계적으로 편성한 프로그램을 말하며, 스포츠시설의 성과는 시설, 지도자와 프로그램의 3요소에 의해 좌우될 만큼 프로그램이 중요하다.
- ② **스포츠 프로그램에 포함될 요소** : 활동 내용, 목표, 활동 대상자, 과정, 방법, 장소, 시기, 조직

#### 2) 스포츠 프로그램의 구분

- ① **경기형 프로그램** : 경기를 통해 참가자의 건강과 즐거움을 느끼도록 개발된 프로그램
- ② **학습형 프로그램** : 기술이나 방법 등의 학습 목적으로 개발된 프로그램
- ③ **트레이닝형 프로그램** : 연습이나 실습을 중심으로 개발된 프로그램
- ④ **레크레이션형 프로그램** : 참가자 피로 해소와 즐거움을 찾을 수 있도록 개발된 프로그램

#### 3) 스포츠 프로그램 개발

##### ① 스포츠 프로그램 개발 절차



- ② 스포츠 프로그램 개발을 위한 사전 평가사항
- ㉠ 건강진단 : 신체의 이상과 질환 유무 검사
  - ㉡ 운동 검사 : 운동 형태와 강도 등에 대한 검사
  - ㉢ 체력검사 : 실시할 운동이 체력에 미치는 영향에 대한 검사

#### 4) 참여자의 스포츠 프로그램 선택 시 고려사항

- ㉠ 운동 효과
- ㉡ 프로그램 목표 및 일관성
- ㉢ 프로그램의 실현 가능성과 실용성
- ㉣ 참여자의 건강 및 체력수준

#### 5) 스포츠 프로그램 평가

- ㉠ 스포츠 프로그램 평가의 개념 : 스포츠 프로그램의 가치나 수준을 평가하는 활동
- ㉡ 스포츠 프로그램 평가의 목적 : 프로그램 개발과 개선, 존속 또는 폐지를 결정

### 3. 스포츠시설의 상해와 사고, 보험

#### 가. 스포츠와 상해

##### 1) 스포츠 상해의 이해

- ① 상해의 개념 : 스포츠 활동 중 무리 또는 외부 충격으로 심신에 상처를 입는 현상
- ② 상해의 분류
  - ㉠ 돌발 사고에 의한 상해 : 태권도 등의 격투기·축구·농구 등 신체적 충돌이 잦은 종목인 등산·스키·체조 등에서 잘 발생하며 흔히 골절, 탈골, 염좌, 좌상 등으로 발생한다. 시설이나 장비의 미비, 운동기술 부족, 체력 저하 등이 원인이다.
  - ㉡ 무리한 운동으로 인한 상해 : 근육이나 관절을 무리하게 사용하여 생기는 상해는 체력수준보다 운동 강도가 강하거나 운동량이 많아 발생하며 주로 건염, 관절염, 골절 등이 발생한다.
- ③ 스포츠 상해 발생의 주요 원인 : ㉠ 운동 과다 ㉡ 잘못된 운동 방법 ㉢ 미숙한 기술과 훈련 부족 ㉣ 준비운동 부족 ㉤ 운동기구 사용 미숙

- 2) 스포츠 상해의 예방 : ㉠ 사전 검진 ㉡ 사전·사후에 준비운동과 정리 운동의 철저 ㉢ 체력 강화  
㉣ 장비 및 시설관리의 철저한 점검 및 이행

#### 참고 스포츠 상해

- 분류 : 돌발 사고에 의한 상해와 무리한 운동으로 인한 상해
- 발생원인 : 운동 과다, 잘못된 운동 방법, 미숙한 기술, 훈련 부족, 준비운동 부족
- 예방 방법 : 사전 검진, 준비운동과 정리 운동 철저, 체력 강화, 스포츠 장비 및 시설의 점검과 관리의 철저한 이행

#### 나. 스포츠 사고

- ① 스포츠 사고의 개념 : 스포츠 활동 중 예상하지 못한 일로 입은 신체적, 물질적 피해를 말하며, 스포츠 시설을 운영하면 이러한 사고에 대한 구급 대책이 필요하다.
- ② 스포츠 사고 구급 대책 : 스포츠시설의 관리자가 예고 없이 발생하는 사고에 대하여 응급 처치와 그 이후의 적절한 처치를 위한 대책을 미리 수립해야 한다.

### ③ 구급 대책 방법

- ① 양호실 또는 구호실 등에서 간호사 또는 구조원의 응급 처치 준비
- ㉡ 중대 사고에 대비한 다른 구호 기관과의 긴급연락망 구성
- ㉢ 스포츠 지도자에게 구급법에 대한 지식과 기능의 교육 훈련

## 다. 스포츠 보험과 스포츠시설 이용자 보험

### 1) 스포츠 보험

- ① 스포츠 보험의 실정 : 현재 스포츠 전문보험 상품은 개발되지 않았다. 다만 스포츠와 관련하여 경기 중 또는 관람 중 상해가 발생할 경우를 대비해 일반 보험의 상해보험이 이용되고 있다.

### ② 스포츠 보험의 기능

- ① 경기 중 또는 관람 중 상해에 대한 보상 ② 가계 또는 스포츠 조직의 경제 활동 촉진
- ㉢ 사회 자본 형성으로 국민경제 발전기여 ④ 재해 예방 ⑤ 가치 보장 ⑥ 신용도 증가

### 2) 스포츠시설의 이용자 보험

#### ① 보험 가입 의무

- ① 체육시설업자는 당해 체육시설의 설치 · 운영과 관련하여 발생한 피해 보상을 위한 보험 가입 의무가 있다.
- ㉡ 소규모 체육시설업은 보험 가입 의무 면제
- ㉢ 소규모 체육시설업 : 체육도장업 · 골프연습장업 · 체력단련장업, 당구장업, 가상체험 체육시설업, 체육교습업을 설치 · 경영하는 자

**암기** 보험 가입 의무 면제 체육시설업 : <보험면제는 체골체당체가>이다. 체육도장업 · 골프연습장업 · 체력단련 장업, 당구장업, 체육교습업, 가상체험 체육시설업으로, 비교적 영세한 업종이다.

#### ② 보험 가입과 증명 서류 제출

- ① 체육시설업자는 체육시설업을 등록(신고)일로부터 10일 이내 ‘자동차손해배상 보장법 시행령’에 따른 금액 이상을 보장하는 손해보험에 가입하여야 한다.
- ㉡ 보험 가입은 단체 가입도 가능하다.
- ㉢ 가입 후 바로 사실을 증명하는 서류를 등록 체육시설업자는 시 · 도지사 · 특별자치도지사 · 특별자치시장에게, 신고 체육시설업자는 특별자치시장 · 시장 · 군수 또는 구청장에게 제출해야 한다.

## 제5장 참여 스포츠 시설사업

### 1. 지역 특성별 스포츠시설 관리

#### 가. 지역 특성별 스포츠시설 관리의 이해

##### 1) 지역 특성별 스포츠시설 설치 유의사항

- ① 소비자 이용 시간대 고려
- ② 지역 특성에 적합한 운동 종목 선택
- ③ 이용고객 예측에 따른 규모의 설정
- ④ 부대시설과 편의시설 적정 규모 산정
- ⑤ 고객 유치를 위한 프로그램 개발

##### 2) 스포츠시설이 지역발전에 미치는 효과

- ① 직접 효과 : 입장료 수입, 광고 수입, 부대시설 운영 수입
- ② 간접 효과 : 지역주민의 스포츠 활동을 통한 건강 증진 효과, 지역주민의 자긍심 함양, 지역개발에 이바지하는 경제적 효과

### 나. 도심형 및 도심 주거지형과 농어촌형 스포츠시설 관리

#### 1) 도심형 스포츠시설 관리

##### ① 도심형 스포츠시설의 특성

- ① 고객 확보가 비교적 쉬운 장점
- ② 고객 특성이 직장 남성으로 비교적 고연령층(40~50대), 고소득층
- ③ 고객 특정 시간대 몰림 현상(출근 시간 전 혹은 퇴근 시간 후)
- ④ 고객 몰림 현상으로 인해 충분한 서비스 제공이 어렵다.
- ⑤ 고객 몰림 시간대 이외에는 한산
- ⑥ 운동복 보관과 세탁을 싫어하므로 운동복 대여

##### ② 도심형 스포츠시설의 관리 주안점

- ① 도시의 환경적 특성에 맞는 시설 계획과 설치
- ② 도시인 특성에 맞는 스포츠 프로그램 개발
- ③ 어린이와 여성, 장애인 등 사회적 소외계층에 대한 배려

##### ③ 도심 주거지형 스포츠시설의 관리 주안점

- ① 고객 특성이 30~40대의 전업주부가 주류
- ② 오전 시간(9시부터 12시)대 이용고객이 많다.
- ③ 부대시설에서 대화할 수 있는 공간 확보와 휴게시설의 확충 필요
- ④ 가격 비교가 쉬우므로 가격 경쟁력이 중요
- ⑤ 단체 수강이 많으므로 이를 위한 프로그램 개발 필요

#### 2) 농어촌형 스포츠시설 관리

##### ① 농어촌형 스포츠시설의 특성

- ① 시장이 작아 상대적으로 경쟁이 약하다.
- ② 농어촌인구 감소로 고객 확보가 어렵다.
- ③ 직업 다양성이 부족하다.
- ④ 노동시간과 여가시간의 구분이 쉽지 않고, 노동시간이 길다.
- ⑤ 육체노동이 많으므로 스포츠 활동의 호응도가 비교적 낮은 편이다.
- ⑥ 소득이 낮아 고객 확보가 어렵다.

- ② 농어촌형 스포츠시설의 관리 주안점
  - ① 지역 특성에 맞는 프로그램 개발
  - ㉡ 육체적 피로를 덜 수 있는 지능형 스포츠 프로그램의 개발 필요
  - ㉢ 주민의 자발적 참여를 유도할 수 있는 환경과 의식이 필요
- ③ 농어촌형 스포츠시설의 발전 방향
  - ① 생활 주변에서 스포츠시설 확충 필요
  - ㉡ 마을 단위별 생활 스포츠시설 필요
  - ㉢ 지역 특성에 적합한 프로그램의 개발과 보급

## 2. 고객 유치와 관리

### 가. 고객관리

#### 1) 수요예측

- ① 수요예측의 개념 : 특정 산업의 수요가 질적·양적 경향과 상태를 과거와 현재의 자료를 기초로 하여 예측하는 활동
- ② 수요예측의 방법

구분	내용	
정성적 방법 (질적 예측)	시장조사법	시장조사를 통해 예측
	자료 유추법	비슷한 제품의 자료를 분석하고, 유추하여 예측
	델파이법	전문가들의 의견 취합 예측
	집단 의견법	관련 집단(예: 임원회의) 의견 취합 예측
	의견 종합법	판매 현장의 직원 대상으로 지역 현황을 고려하여 의견 취합 예측
정량적 방법 (양적 예측)	시계열 예측법	시간적 흐름에 따라 관찰하여 변동 등을 예측(별도 아래에 보충설명)
	인과 예측법	원인과 결과의 관계가 있는 요인분석 예측
	회귀 분석법	종속변수와 독립변수의 방정식을 통해 예측

#### ③ 시계열 예측법의 구분

- ㉠ 이동평균법 : 과거 일정 기간의 자료를 평균하여 미래를 예측하는 기법으로, 단순 이동평균법과 최근 자료에 가점을 주어 평가하는 가중 이동평균법으로 구분
- ㉡ 지수평활법 : 가장 가까운 자료에 높은 가중치를 부여하여 과거로 갈수록 가중치가 지수적으로 감소하는 특징
- ㉢ 추세분석법 : 일정 기간의 변화 추세를 파악하여 분석하는 방법

#### 2) 고객 만족(CS, customer satisfaction)

- ① 고객 만족의 개념 : 고객 만족을 궁극적 경영목표로 정하여, 시장변화에도 안정적 수익기반을 장기·지속적 확보하려는 경영혁신기법을 말하며, management를 붙여 CSM이라고도 한다.
- ② 고객만족도 향상 기대 효과 : 기존고객 충성도를 높일 수 있고, 경쟁자로부터 고객을 보호하며, 미래의 거래비용을 줄일 수 있을 뿐 아니라 고객 가격 민감도를 낮출 수 있다.

#### 3) 고객 관계관리(CRM, customer relationship management)

- ① 고객 관계관리의 개념 : 데이터베이스를 활용하여 고객과의 관계를 더욱 강화하는 마케팅 활동
- ② 고객 관계관리의 특성
  - ㉠ 신규고객 창출보다는 기존고객 충성도 확보와 반복 구매 중시
  - ㉡ 핵심고객에 대한 관리를 더욱 중시

- ④ 마케팅 중심을 교환 기능보다는 상대적 관계의 관점
- ⑤ 개별 마케팅보다는 유기적 관계의 관점이며, 시너지 효과 지향
- ⑥ 단기성 이익보다는 장기적이고 지속적인 관점을 중시
- ⑦ 고객 관계관리의 중요성
  - ① 매출 80%를 20%의 단골에서 발생(※2:8 마케팅, 파레토의 법칙)
  - ② 이탈고객 5%의 감소는 25~85%까지의 이익 증가가 가능
  - ③ 신규고객을 만족시키는데 기존고객보다 5배 이상 비용 소요
  - ④ 고정고객은 반복 구매는 물론 호의적 구전효과 발생
  - ⑤ 단품종소량생산 개념의 생산방식 지향
- ⑧ 고객 관계관리의 발전 단계 : 고객 유치단계→관계 유지단계→관계 발전 단계→상호작용단계로 발전

#### 4) 고객 유치 및 유지관리

- ① 고객 유치에 영향을 미치는 요인
  - ① 동기 요인 : 콘텐츠의 매력, 경쟁요인, 경제요인, 인구통계요인, 시설요인, 홍보요인
  - ② 상황 요인 : 날씨, 업무시간과의 충복 여부, 교통편 등 상황에 따라 영향을 받는다.
- ② 기존고객의 유지
  - ① 기존고객 유지의 중요성 : 신규고객의 유치에 따른 비용이 많이 소요되면 단기간에 수익을 내기 어렵지만, 기간이 길어지면 고객에 대한 이해 증가와 함께 수익성 향상이 가능
  - ② 기존고객 유지의 장점 : 반복 구매와 고정 고객화가 가능, 광고 및 홍보비 절감, 매출 증대, 기존 고객은 가격에 비교적 관대, 구전효과 등을 통해 신고객 유치 가능
- ③ 스포츠시설의 고객 유치 방법
  - ① 고객층 다양화를 위한 노력
  - ② 새로운 프로그램의 개발·운영
  - ③ 고객 지불 능력을 고려한 이용요금의 책정
  - ④ 기존 이용자의 구전을 통한 고객 유치

#### 5) 전환장벽(switching barrier)

- ① 전환장벽의 개념
  - ① 구매자가 기존 판매자와의 관계를 끊고 다른 판매자로 바꾸기 어렵게 하는 활동
  - ② 전환장벽이 높을수록 기존고객의 유지가 수월하며, 고객의 충성도도 높아진다.
- ② 전환장벽의 종류
  - ① 제품이나 서비스 탐색 또는 이용에 따른 습득 비용
  - ② 제품이나 서비스 이용에 다른 금전적 위험
  - ③ 제품 또는 서비스 제공자가 고객 정보를 다른 용도로 사용할 위험
  - ④ 바꾼 제품이나 서비스가 기대 수준에 못 미칠 위험 등
- ③ 전환장벽 설치 방법
  - ① 친밀한 인간관계 형성
  - ② 차별화된 서비스
  - ③ 높은 전환비용
  - ④ 대안의 매력도 감소

## 나. 고객 상담

### 1) 고객 상담의 이해

- ① 고객 상담의 개념 : 다양한 고객의 욕구를 파악하고, 불만을 해결하며, 이를 경영에 반영하여 고객을 만족시키는 활동
- ② 고객 상담의 필요성
- ㉠ 고객의 욕구 파악, 불만 사항 해결, 피해에 대한 구제
  - ㉡ 고객에게 유익한 정보 제공
  - ㉢ 고객을 만족시켜 경영 수익성 향상에 기여

### 2) 고객 상담의 구분

구분	내용
직접 상담	<ul style="list-style-type: none"><li>• 소규모 시설에서 주로 활용</li><li>• 시설 운영자가 직접 고객을 상담</li><li>• 신속한 의사결정과 고객의 의견 경영 반영이 용이</li><li>• 즉흥 대응, 감정 이입 및 형평성 문제 야기 소지</li></ul>
간접 상담	<ul style="list-style-type: none"><li>• 대규모 시설, 프랜차이즈 시설, 복합적 시설 등에서 주로 활용</li><li>• 전담자 또는 협력업체 활용</li><li>• 고객 대응 능력이 높고, 합리적 대응이 가능</li><li>• 결정 권한이 약하므로 책임이 불명확하고 대응 지연될 소지</li></ul>

### 3) 고객 불평 행동유형

- ① 고객 불평 행동유형의 개념 : 고객이 제품이나 서비스에 대해 만족하지 못했을 때 나타내는 행동의 형태
- ② 고객 불평 행동유형의 사례
- ㉠ 미표현 : 표현하지 않는 경우
  - ㉡ 구입 또는 이용 중지(보이콧) : 구입 또는 이용하지 않고 다른 상표로 전환
  - ㉢ 구전 불평 : 아는 사람들에게 불만을 토로하고, 구입과 이용 중지 권리
  - ㉣ 직접 보상 요구 : 구입처에 보상을 요구(교환, 환급, 수리 요구)
  - ㉤ 제삼자를 통한 보상 요구 : 소비자 단체, 기관 또는 법원에 보상 요구

## 다. 스포츠시설의 서비스

### 1) 스포츠시설의 서비스 내용

- ① 물적 서비스 : 장소의 크기, 넓이, 운동기구의 다양성, 청결성(청결함, 환기 정도, 수질), 주차장, 편의 시설(매점, 휴게실, 은행), 친목 공간, 조명 등
- ② 인적 서비스 : 지도자의 지도 방법과 능력, 적극성, 전문성, 직원의 친절도, 고객 접대 방법
- ③ 시스템 서비스 : 물적, 인적 서비스를 제외한 서비스로, 프로그램 내용, 시간대, 지도자의 수, 반 편성, 간편성, 가격 지급 방법, 셔틀버스, 접근 편의성, 기타 정보 제공

### 2) 스포츠시설 서비스의 특징

- ㉠ 고객의 욕구 충족을 목적으로 제공된다.
- ㉡ 물적, 인적, 시스템적 서비스의 결합으로 제공된다.
- ㉢ 상품을 제공하면서 부수적으로 제공되는 지원 서비스도 있다.

### 3. 스포츠시설 홍보와 로모션

#### 가. 스포츠시설의 홍보

1) **스포츠시설의 홍보 목표** : 관련 프로그램 등의 정보 제공과 지역사회 발전에 이바지하는 공중의 이해 강화하여, 지역사회 스포츠 발전을 촉진

#### 2) **스포츠시설의 홍보와 광고 방법**

##### ① 대규모 시설업

- ⑦ 홍보 방법 : 보도자료 제공, 이미지 제고 방안 모색, 종업원 친절성 제고
- ⑧ 광고 방법 : 매스컴 광고, 팸플릿 제작 배포, 이정표 광고, 포스터 제작·부착, DM 광고, 이벤트 개최, 기념품 제작 배포

##### ② 소규모 시설업

- ⑦ 홍보 방법 : 기존회원의 구전효과, 지역행사 활용 홍보, 지도자의 신뢰성 구축, 종업원의 친절성 제고
- ⑧ 광고 방법 : 신문 전단 삽입 광고, 팸플릿 제작 배포, 포스터 제작 부착, 셔틀버스 광고, 간판 광고, DM 광고, 기념품 배포, 이벤트 개최

#### 3) **스포츠시설의 프로모션**

① **스포츠시설 프로모션의 개념** : 판매촉진의 여러 이론과 기법을 스포츠시설업에서 적용하여 전개하는 것을 말한다.

② **프로모션의 방법** : 이벤트 개최, 참가비 할인, 무료 이용 기회 제공, 서비스 강화, 셔틀버스 제공

#### 나. FCB 모델

##### 1) FCB 모델의 개념

- ⑦ 인간의 관념 속에 존재하는 소비 행동에 대한 인식과 상품 특성을 조합하여 체계화시킨 것이다.
- ⑧ 고가의 제품을 사면 고관여/이성적 구매를 하므로, 광고 또한 이성적이고, 고관여적 측면에서 시행해야 한다는 것을 나타내고 있다. 고가의 골프장 회원권 구매 의사를 결정하면 이성/고관여 영역이므로 광고 방법은 구체적 정보를 제시하는 것이 좋다는 것을 알 수 있다.

[참고] FCB : Foote Cone & Belding, 미국의 유명 광고회사이다.

##### 2) FCB 모델의 소비자 행동

고관여	
I 공간 : 이성/고관여	II 공간 : 감성/고관여
<ul style="list-style-type: none"><li>• 합리성과 정보를 생각하는 소비자</li><li>• 모델 : 인지→느낌→구매</li><li>• 광고 방법 : 구체적 정보 제시</li><li>• 소비자 행동 : 합리적 소비</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 감성적 느낌을 중시하는 소비자</li><li>• 모델 : 느낌→인지→구매</li><li>• 광고 방법 : 제작상의 효과 강조</li><li>• 소비자 행동 : 충동적 소비</li></ul>
저관여	
III 공간 : 이성/저관여	IV 공간 : 감성/저관여
<ul style="list-style-type: none"><li>• 습관적으로 행동하는 소비자</li><li>• 모델 : 구매→인지→느낌</li><li>• 광고 방법 : 상표 상기가 중요</li><li>• 소비자 행동 : 습관적 소비</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 반응이 신속한 자기만족 소비자</li><li>• 모델 : 구매→느낌→인지</li><li>• 광고 방법 : 주의를 집중시키도록</li><li>• 소비자 행동 : 문화 순응 소비</li></ul>

## 제6장 관람 스포츠 시설사업

### 1. 관람 스포츠상품

#### 가. 관람 스포츠상품의 이해

- 1) 관람 스포츠상품의 내용 : 관람 스포츠 관련 상품은 입장권, 방송중계권, 스폰서십, 인도스먼트, 선수계약, 경기장 임대, 경기장 내 임대 및 부대사업 등으로 분류할 수 있다.

#### 2) 관람 스포츠상품의 유통

##### ① 관람 스포츠상품의 유통경로

- ① 입장권 : 스포츠조직 → 티켓 판매사 → 관중
  - ② 방송중계권 : 스포츠조직 → 마케팅회사 → 방송사
  - ③ 스폰서십 · 라이선싱 : 스포츠조직 → 마케팅회사 → 기업
  - ④ 마케팅 : 스포츠조직 → 마케팅회사 → 기업, 관중
  - ⑤ 인도스먼트 : 선수, 팀 → 에이전트 → 기업
  - ⑥ 선수계약 : 선수, 구단 → 에이전트 → 구단, 선수
  - ⑦ 경기장 임대사업 : 스포츠조직, 지자체 → 에이전트 → 스포츠조직, 팀, 개인
  - ⑧ 경기장 내 시설의 부대사업 : 스포츠조직 → 위탁계약자, 관리대행자 → 관중
- ② 관람 의사결정의 영향 요소 : 경기의 매력성, 접근성, 사용 편의성, 쾌적성, 관람 비용, 팀 지지도, 관람 촉진 요인

### 2. 경기장 광고와 입장권 판매

#### 가. 경기장 광고

##### 1) 경기장 광고의 이해

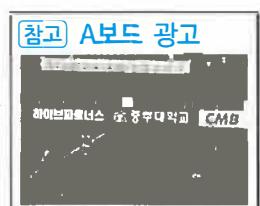
- ① 경기장 광고의 노출 대상 : 경기관람 관중은 물론 TV 중계 시 시청자에게 노출  
② 경기장 광고와 방송 광고의 차이

	장점	단점	실례
경기장 광고	<ul style="list-style-type: none"><li>• 표적 고객에게 집중</li><li>• 광고 기피 현상의 방지</li><li>• 상대적으로 가격이 저렴</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 표현방식이 단편적</li></ul>	
방송 광고	<ul style="list-style-type: none"><li>• 표현방식이 다양하다.</li><li>• 노출 범위가 넓다.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 상대적 고가</li><li>• 표적 고객 집중도 미약</li><li>• 광고 기피 현상 대책 미흡</li></ul>	

##### 2) 경기장 광고의 형태

- ① 시설 중심 : 펜스(A보드) 광고, 전광판 광고, 전광판 내용 광고, 패플릿 광고, 입장권 광고, 경기장 바닥 광고, 애드벌룬 광고, 비행선 광고

**참고 A보드 광고** : 경기장과 관중석을 구분하기 위해 설치하는 분리대의 광고를 말한다. 설치 위치에 따라 광고비용의 차이가 있지만, 최근에는 전광 시설을 이용한 LED 광고는 전체가 흐름 형식으로 광고하여 위치 차이가 없어졌다.



② 사람 중심 : 유니폼 광고, 진행자 의복 광고, 백드럽 광고, 홍보 광고

[참고] 백드럽(backdrop) 광고 : 선수, 감독 등이 경기 후 인터뷰 공간 뒷면에 광고판을 이용하여 브랜드 등을 노출하는 경기장 광고

③ 매체 중심 : 자막 삽입 광고, 휴식 시간 광고, 가상 광고

[참고] 가상(virtual) 광고 : 스포츠 경기의 중계방송 때 컴퓨터 그래픽으로 가상 이미지를 화면에 삽입하는 형태의 TV 광고이다. 우리나라는 2012년 시작하였고, 광고 대상자는 간접관람고객인 시청자이다.



3) 경기장 광고의 판매 방법 : 일괄 판매하는 방식과 개별 판매방식으로 구분

4) NTIV(net television impression value)

① TV 중계방송에 나오는 특정 상품 광고의 노출 시간 전체를 측정하여 이를 동일한 시간대의 광고료 기준을 적용하여 계산한 금액을 나타내는 것으로, 광고 효과측정 및 경기장 광고의 가격 산정에 참고한다.

② 전광판, A보드, 모자, 유니폼 등 다양한 형태로 노출되는 전체 시간을 적용한다.



[참고] NTIV : 이를 처음 시행한 미국 회사의 이름에서 유래되었다.

## 나. 입장권 판매

### 1) 입장권의 이해

① 입장권의 개념 : 경기관람을 위해 입장할 수 있도록 허락한 표권으로, 구단 수익의 원천이며, 경기관람 권리를 제공하며, 입장권을 광고 매체로도 활용한다.

### ② 입장권 종류

① 일반 입장권 : 일반권, 시즌권, 단체권

② 특별 입장권

- club seat : 좌석을 업그레이드하여 안락한 관람 분위기 제공
- suit : 벽을 설치하여 작은 공간으로 제공
- PSL(permanent seat license, personal seat license) : 일정 기간 (주로 한 시즌) 지정석 제공



### 2) 입장권 판매경로 다양화

① 입장권 판매방식 : 경기장 직접 판매, 예약 판매(인터넷 예매, 전화 예매, 일반 예매, 무인 예매)

### ② 입장권 판매경로 다양화

① 스포츠조직의 이점 : 판매업무 효율화, 입장권 판매 증대, 판매 비용 절감

② 구매자의 이점 : 구매 용이, 구매 소요 시간 단축, 구매 비용 절감

### 3) 입장권 유통 대행

① 입장권 유통 대행의 개념 : 입장권 판매를 생산자가 직접 하지 않고, 대행사에 위탁하여 운영하는 제도

### ② 입장권 유통대행사 선정 유의사항

① 대행사 선정 협상 시 주도권 확보를 위해 2 이상의 대행사와 협상

② 대행사의 대행 업무 수행에 대한 감사권 확보

③ 대행사가 소비자들에게 전가하는 비용에 대한 통제권 확보

④ 대행사 직원들이 대행 업무에 대한 이해 정도

### ③ 입장권 유통대행사 활용의 장단점

- ⑦ 장점 : 관중의 데이터베이스 확보 가능, 입장권 판매소요 비용 경감, 관중은 원하는 좌석 지정
- ⑧ 단점 : 입장료 원가 상승요인, 구단의 통제력이 약화

## 4) 입장권 프로모션

① 입장권 프로모션의 개념 : 입장권 판매를 촉진하기 위한 제반 활동

### ② 입장권 프로모션의 유형

- ⑦ 가격 할인
- ⑧ 경품 제공
- ⑨ 콘테스트(관객의 능력 또는 기술에 따라 상품을 수여하는 형식으로, 농구의 3점 슛 게임, 축구의 페널티킥 콘테스트 등)
- ⑩ 쿠폰 또는 보너스 팩 제공

### ③ 기타 입장권 프로모션 방법

- ⑦ 팬 서비스 데이 지정
- ⑧ 관계자 특별 판매
- ⑨ 서포터즈 및 회원 특별 판매

## 5) 2차 티켓 시장

① 2차 티켓 시장의 개념 : 입장권을 예매로 보유하고 있지만 관람할 수 없는 상황이 되었을 때 다시 판매하는 것을 목적으로 형성된 시장

### ② 2차 티켓 시장의 특성

- ⑦ 암표 거래를 방지할 수 있는 대안으로 주목받고 있다.
- ⑧ 시즌 티켓 등 고가 티켓이 주요 상품이다.
- ⑨ 재판매 가격은 최초 발매가격과 같지 않게 책정하는 것이 일반적이다.

## 다. 입장 수입의 정산과 배분

### 1) 정산 기준

- ① 경기장 사용료 : 시도별 조례에 따라 차이, 통상 15~25% 수준
- ② 용역비 지급 : 홍보, 안전 및 진행 등의 용역계약 후 비용 지불
- ③ 사용료 및 세금 : 청소, 전기, 세금 등의 실제 사용 경비 지불
- ④ 기타 : 시민구단일 경우 경기장 사용료 감면 혜택

**[참고]** **프로축구의 시민구단** : 대전시티즌, 대구FC, 인천유나이티드, 경남FC, 제주FC, 강원FC

### 2) 분배 기준

- ⑦ 입장권 판매액 중 경기장 사용료 등 실경비 제한 나머지는 홈팀 수입
- ⑧ 우리나라 프로야구는 특별하게 경비를 제한 나머지에서 원정팀에게 28%를 배정

## 4. 경기장 임대 및 부대사업

### 가. 임대사업

① 임대사업의 개념 : 스포츠시설 주체자가 수익성 향상 등을 목적으로 스포츠시설을 제삼자에게 대여하는 사업

## ② 임대 방법

- ① 장기 임대 : 스포츠시설의 주체자가 비교적 장기간(통상 1년 이상) 제삼자에게 시설의 운영권을 임대하는 방법(프로스포츠는 구장을 대부분 장기 임대하여 사용하고 있다.)
- ② 단기 임대 : 단기간(1회 사용, 1일 또는 수일간 사용) 임대하는 방법
- ③ 경기장 임대 시 고려사항 : 임대자의 생산원가, 임대자가 얻을 수 있는 무형의 이익, 발생 수익을 분배 하는 방법

## 나. 부대사업

### 1) 부대사업의 개념

- ① 부대사업의 개념 : 경기장의 주목적은 경기개최이지만 수익성 향상 등을 목적으로 주된 사업에 덧붙여서 전개하는 사업
- ② 부대사업의 종류 : 음식점, 기념품 및 스포츠 활동 연관 제품 판매점, 주차장 관리 등은 물론 인근 상권 개발과 네이밍 라이트(Naming Rights) 등 수익성 향상을 목적으로 다양한 부대사업을 개발할 수 있다.

### 2) 부대사업 운영

#### ① 부대사업 운영 방법

- ① 직영방식 : 경기장 운영 주체가 직접 운영
- ② 위탁 운영 방식
  - 위탁계약 방식 : 피위탁자의 명의로 운영
  - 관리대행 방식 : 시설 주체 명의(스포츠조직)로 운영하되 운영 수익에 대한 수수료 징구 방식

#### ② 위탁계약과 관리대행의 구분

- ① 위탁계약은 피위탁자 명의로 운영하고, 보증금 납부 형태로 운영된다. 관리대행은 시설 주체자 명의로 운영하되 판매에 따른 일정액의 수수료를 받는다.
- ② 관리대행 방식의 수수료는 정액제와 정률제로 나눌 수 있으며, 정률제는 판매금액에 따라 일정 요율의 수수료를 받는다.

#### ③ 관리대행 방식의 특성

- ① 스포츠조직의 수익이 위탁계약방식보다 상대적으로 증가 예상
- ② 부대사업 운영의 업무 간소화

## 다. 명칭 사용권

### 1) Naming Rights(명칭 사용권)의 개념

- ① 특정 경기장 또는 구단 명칭을 장기적으로 임대하여 수익을 창출하는 방법
- ② 경기장 등 공공스포츠시설을 중심으로 한 명칭 사용권 판매는 스포츠산업 선진국에 비하면 아직 진입 단계이며, 따라서 향후 발전 가능성이 매우 크다.

### 2) 국내 Naming Rights 사례

- ① SK 올림픽 핸드볼 경기장 : 2011년 3월 SK그룹이 핸드볼 경기장 리모델링 비용 약 430억 원을 투입하여 구장 명칭에 기업 이름을 올린 것이 국내 최초이다.
- ② 광주-기아 챔피언스 필드 : 2014년 1월 개장한 광주-기아 챔피언스 필드는 총공사비 994억 원 중 기아자동차(주)가 300억 원을 부담하는 대신 25년간 구장 명칭 사용권을 갖는 조건이다.
- ③ DGB 대구은행 파크 : 2019년 3월 대구FC의 축구 전용구장이 대구광역시로부터 무상 사용권을 얻은 대구FC와 연간 15억원. 향후 10년간 연 단위로 갱신되는 구장 명칭 사용권을 얻었다.

- ③ 기타 여러 구장의 명칭 사용권 : 인천SK행복드림구장, KT위즈파크, 한화생명 이글스파크 등이 구장 명칭에 기업 이름을 넣었다.
- ④ SK와이번스의 역명 부기권 : 프로야구 SK와이번스는 인천지하철을 운영하는 인천메트로와 계약하여 지하철 문학경기장역 이름에 ‘SK와이번스역’ 부기 계약을 체결했다. 이는 스포츠조직(SK와이번스)이 비용을 지급한 사례이다.
- ⑤ 키움히어로즈의 구단 명칭 사용권 : 키움증권은 경기장이 아닌 프로야구 서울히어로즈구단 명칭을 5년 간 총 500억 원에 구매하였다.



많은 분이 합격하여 스포츠경영이 더욱 발전하기를 바랍니다.

필기와 실기 한꺼번에 합격하십시오.

스포츠경영의 발전 가능성은 매우 크다고 확신하면서, 이를 더욱 발전시켜 보겠다는 의무감으로 오랜 밤을 지새우고, 어려운 작업을 끝냈습니다. 교정을 볼 때마다 나오는 탈·오자는 10번 이상을 봤기에 어느 정도 자신을 갖습니다. 그러나 이런 일은 중요하지 않습니다. 아직 시험 칠 기간이 많이 남아있음에도 불구하고, 어떤 유형의 문제가, 어떤 형태로 출제될 것이라는 느낌을 만들어야 하고, 이를 책에 반영해야 하는 절차는 결코 수월하지 않았습니다.

쉽게 설명하고, 빨리 이해할 수 있도록 문제해설에 도식화·도표화를 하였고, 암기 사항을 정리하였습니다. 2005년부터 실시된 시험문제를 분석하여 해당되는 부분에 넣었기에 학습하면서 바로 출제유형을 이해하고, 출제될 예상 문제를 머릿속에 연상할 수 있도록 편집하는 등 열정을 담았습니다. 이 책의 80% 정도만 이해할 수 있다면 필기시험은 무난히 합격할 수 있을 것입니다. 다음은 실기시험의 합격입니다. 실기시험의 합격률이 저조하므로, 대부분 수험생이 겪어야 하는 애로사항이기도 합니다.

큰 노력에도 불구하고, 분량이 많은 책은 본의 아니게 오, 탈자가 나올 수 있고, 인쇄가 끝난 후 살펴보면 논리적 오류가 발생할 수 있습니다. 인쇄 후 오류가 발견되면 이를 알리는 방법은 다음카페의 스포츠 경영관리사 도서 내용 수정에 이를 게시합니다. 다소 불편함이 있더라도 시험 전에 꼭 방문하여 확인하시기를 부탁드립니다.

필기시험의 합격은 물론 실기시험까지 합격하여 우리나라 스포츠의 발전과 이를 더욱 촉진하는 스포츠경영의 확산을 위해 함께 머리를 맞댈 기회가 있기를 기원합니다. 이 책으로 공부하신 많은 분의 합격 소식을 기다리겠습니다.

저자 장승규 드림



### 장승규

- 동국대학교, 연세대학교 대학원, 명지대학교 대학원 졸업
- 경영학박사
- 한국경영컨설팅협동조합 이사장 근무
- 명지대학교, 서울벤처대학원대학교 교수 역임
- 현) 스포츠경영발전협의회 공동대표, 지식닷컴 집필인 대표
- 2005년 스포츠경영관리사 자격 취득
- 연락처 : 010-6291-1131 jisig@paran.com



저자소개