



## 2021 스포츠 산업 전망

2021년 01월  
Deloitte Insights

## Leader's Message



**정동섭 파트너**

스포츠 비즈니스 그룹

dongjeong@deloitte.com

지난 2020년은 COVID-19가 사회의 모든 영역에 영향을 미쳤으며, 전 세계 스포츠 산업도 COVID-19의 직격탄을 맞았습니다. 메가 스포츠 이벤트인 2020 도쿄 올림픽이 연기되었고, 프로스포츠는 정규시즌 조기 종료, 개막 연기, 무관중 경기 등으로 운영되었습니다. 입장료를 비롯한 관중 수입과 중계권료, 스폰서십 수입 등이 급감하며, 리그와 구단을 비롯한 스포츠 조직들은 생존의 위협을 느끼고 있습니다.

당분간 프로리그를 비롯한 스포츠 산업의 타격은 불가피할 것으로 보이며, 이러한 상황은 스포츠 주체들이 새로운 수익 창출 방안을 강구하고 팬들과의 커뮤니케이션을 우선순위에 두는 등의 근본적인 고민을 하게 하고 있습니다. 이에, 딜로이트는 스포츠 산업이 올 한해 COVID-19 대응을 비롯하여 장기적으로 나아가야 할 방향에 대한 인사이트를 제공하고자 ‘2021 스포츠 산업 전망’ 리포트를 발간하였습니다.

본 리포트는 ‘수익창출 모델 재편 및 확장’과 ‘스포츠의 사회적 역할’, ‘팬의 참여를 촉진하는 새로운 방안’이란 세 가지 시사점을 담고 있습니다. 먼저, ‘수익창출 모델 재편 및 확장’에선 데이터를 활용한 수익창출 모델을 제시합니다. 선수와 구단의 퍼포먼스 향상을 비롯하여 팬 경험을 증가시킬 데이터 활용방안과 스포츠 베팅, 테크놀로지 기업과의 협업 등을 포함한 광범위한 솔루션을 고려해야 할 필요성을 강조합니다.

다음으로 ‘스포츠의 사회적 역할’은 사회 정의(social justice)를 스포츠에 접목하여 브랜드의 핵심 가치로 삼을 것을 제안합니다. 인종차별 문제 등의 사회 정의에 대한 관심이 커짐에 따라 적극적인 사회 정의 추구를 통해 스포츠에 무관심하던 사람들과도 연결될 수 있습니다. 조직 내에 이러한 문화를 정착시킬 방안도 함께 제시합니다.

마지막으로 ‘팬의 참여를 촉진하는 새로운 방안’에선 COVID-19로 인한 팬과의 소통 및 경험의 공백을 해소하기 위한 방안을 소개하고 있습니다. 팬들이 경기장을 방문하지 못하면서 구단을 비롯한 스포츠 조직들은 팬들과 접촉할 기회가 적어졌습니다. SNS 계정이나 웹사이트 운영 등을 통한 기존의 방식은 COVID-19위기가 장기화되는 상황에서 상당한 한계점이 존재하기 때문에, 디지털 솔루션을 통한 커뮤니케이션이 필요합니다. 스트리밍 플랫폼과 가상현실(VR) 또는 증강현실(AR)을 활용한 인공지능, NBA에서 도입한 ‘버추얼 팬(virtual fan)’ 등 양방향 소통이 가능한 멀티채널 디지털 솔루션과 기존 채널과의 통합에 대해 설명합니다.

본 자료는 미국 스포츠 산업을 중심으로 작성되기는 하였으나, COVID-19로 인해 인파가 몰리는 장소에 대한 각국의 조치가 유사하고, 디지털 기술 및 데이터의 비즈니스적 활용 등 국내 스포츠 업계에도 공통적으로 적용되는 사항이 다수 등장하여 유용한 인사이트를 제공할 수 있을 것입니다. 본 리포트의 세 가지 시사점이 국내 스포츠 산업의 미래 방향성에 유의미한 역할을 하길 희망합니다.

딜로이트 스포츠 비즈니스 그룹은 영국, 미국, 일본을 포함한 전 세계 스포츠 분야에서 업계 최고 수준의 비즈니스 서비스, 인사이트 및 혁신적인 솔루션을 제공하며 시장을 리드하고 있는 스포츠 산업 전담 조직입니다.

리그, 구단, 기관, 기업 등 스포츠 시장의 다양한 이해관계자를 대상으로 전략수립, 거래 자문, 거버넌스 개선, 프로퍼티 가치 평가 등의 폭넓은 서비스를 제공할 계획이며, 전 세계 딜로이트 회원사들과 스포츠 산업 전반에 대한 최신의 데이터베이스를 공유함으로써 고객사를 위한 한층 높은 수준의 End to End 서비스를 제공합니다.

**스포츠비즈니스  
그룹 소개**

# 01

## 수익 창출 모델 재편 및 확장

COVID-19 상황에도 불구하고 관중의 경기 '직관'은 여전히 모든 스포츠 구단의 가장 중요한 비즈니스 모델이다. 스포츠 구단과 리그(league)는 최대한 빠르게 경기장 재 개장을 위한 노력을 기울여야 하며, 팬들이 경기장 방문을 안전하다고 느끼도록 하는 모든 방역 조치를 수행하고 경기에서 종합적으로 팬 경험을 고도화하기 위한 투자를 실행해야 한다. 많은 스포츠 조직은 경기장 수익 이외의 비즈니스로도 수익 모델을 확장해야 한다는 사실을 인식하고 있다.



NBA의 경우 COVID-19 팬데믹으로 2019-2020년 정규시즌을 관중 없이 치렀으며 5억 달러의 손실을 입었다.<sup>1</sup> 2021년에는 경기 관람이 가능하도록 방법을 모색함과 동시에 대체 수익원을 창출해야 한다.

### ● 성장의 기회

2021년 미국 스포츠 산업의 대체 수익원 중 하나로 데이터를 통한 수익 창출이 꼽히고 있으며, 이는 특히 스포츠 팬 참여 유도, 선수 및 팀 퍼포먼스 향상, 그리고 스포츠 베팅 같은 분야에서 활용 될 것으로 보인다. 스포츠 산업에서 의사결정이나 마케팅 활동에 데이터 애널리틱스를 활용하는 사례가 증가하면서 데이터 처리 및 집계 관련 시장에 대한 관심이 높아지고 있다.

스포츠 팬 참여 유도에서는 데이터 기반 플랫폼과 인공지능으로 팬의 감정을 분석하거나 데이터 분석으로 팬의 행동에 대한 이해도를 높일 수 있으며, 더 나은 경험을 제공하고 새로운 수익원을 창출할 수 있게 된다. 이러한 감지, 분석 및 팬 경험 제고를 바탕으로 이커머스 플랫폼이나 사회적 교류가 가능한 플랫폼을 통합하여 수익 창출을 이루어낼 수 있다. 데이터는 부가가치를 제공하는 유인을 추가할 수 있도록 아이디어를 제공하여 팬들의 경험을 수익으로 전환시키는 데 기여한다. 예를 들어, 구단 매장(웹사이트 및 오프라인 점포), 경기 중 제공되는 서비스(상품 및 다과), 초개인화(hyper-personalized)된 모바일 광고 및 게임(상금이 걸린 실시간 게임 및 점수판)이 포함될 수 있다.<sup>2</sup>



“

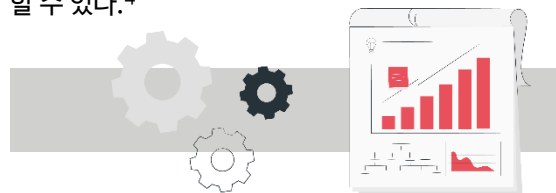
## 빅데이터는

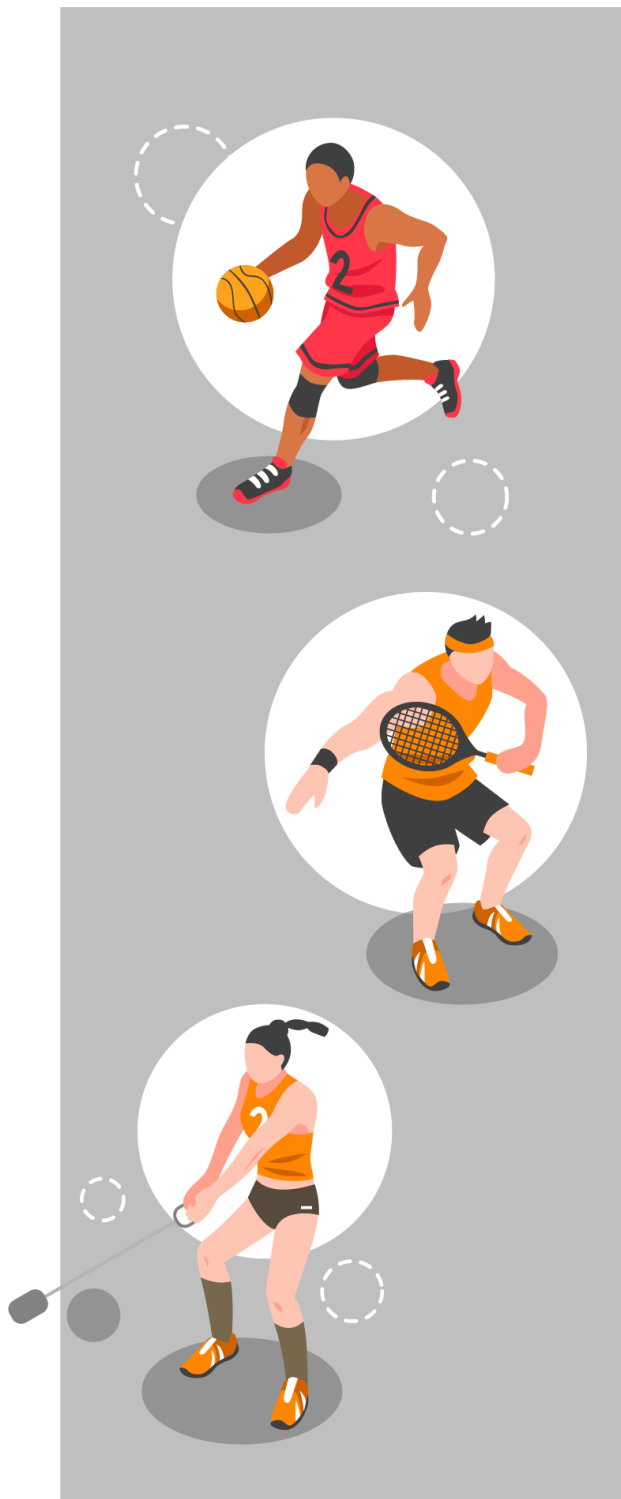
지금 그 어느 때보다도 스포츠 분야에서 팀 퍼포먼스 향상 관련 인사이트를 얻는 데 자주 사용되고 있다.

”

데이터 기반 인사이트는 경기 진행 및 관리, 수익 창출 방식을 변화시키고 있으며, 이에 따라 스포츠 데이터는 거대 사업으로 성장했다. 리서치앤마켓(Research and Market) 분석에 따르면 구단과 코치, 방송사 및 저작권 보유자가 데이터를 활용하여 퍼포먼스를 향상시키고 팬과의 친밀도를 높이게 되면서 스포츠 데이터 분석 산업이 2023년까지 거의 40억 달러 규모에 이를 것으로 예상된다.<sup>3</sup> 최근의 데이터 수익화 거래로는 미국대학스포츠협회(NCAA)가 영국 테크놀로지 기업과 10년 계약을 체결하여 대학리그(Intercollege) 스포츠 데이터를 수집 및 배포하고 미디어 회사와 기타 이해관계자에게 패키지 서비스 및 라이선스 형태로 데이터를 판매한 사례가 있다. 물론 경쟁자나 해커가 개인 또는 스포츠 리그 데이터를 악용하는 행위를 최소화하기 위한 협력이 중요하다.

미국의 경우 스포츠 베팅 시장이 지속적으로 확대됨에 따라 데이터가 더욱 주목받는 상품이 될 가능성이 높다. 프로리그와 NCAA는 스포츠 레이더 같은 스포츠 정보 제공 기업에 데이터를 판매하여 수익을 창출할 수 있으며, 스포츠 베팅 사업자에게 판매하기 위한 목적으로 데이터를 재구성할 수 있다. 일례로 테네시와 일리노이에서는 신규 스포츠 베팅 관련법에 따라 운영자가 ‘공식 리그 데이터’를 구입해야 하기 때문에, 리그는 기존 데이터를 통한 수익 창출이 가능하다. 결과적으로 리그는 브랜드를 손상시키지 않고도 수익 달러 가치의 데이터 거래 계약을 체결할 수 있다.<sup>4</sup>





그 외에도 다음의 활동을 통해 잠재적인 수익을 창출할 수 있다.

- **신규 파트너십 확대를 통해 팬의 경험을 확대하면서 기술 기업의 제품을 소개할 수 있다.**<sup>5</sup> 스포츠 조직은 과거의 기술 활용 방식에서 벗어나 다수의 공급업체가 참여하는 플랫폼과 복합적인 활용 방안을 고려해야 한다. 예를 들어, NBA는 2020년 4월 글로벌 팬에게 현지화된 경험을 제공하기 위하여 인공지능(AI)과 머신러닝을 사용한 D2C(Direct-to-Consumer) 플랫폼 제작 파트너십을 체결했다.<sup>6</sup> 이는 팬이 모국어로 경기 중 채팅 하는 기능과 대체 오디오 및 동영상 피드, 실시간 통계, 게이밍 요소를 제공하며 시청 환경을 강화하는 아카이브 영상 사용 기능 등을 포함한다.
- **사모펀드 투자유치로 적자와 운전자본 문제를 해결할 수 있다.** 일부 사모펀드 투자자는 2020년 여름 이탈리아 최고의 축구 리그인 세리에A에 대한 지분 참여 가능성을 고려하기도 했다.<sup>7</sup>
- **기존에 스포츠에 관심 없던 집단의 요구를 충족하여 팬 층의 확대를 달성한다.** 예를 들어, NHL(National Hockey League)이 여성과 유색인종 등 과거에 간과했던 집단을 대상으로 아이스하키 접근성을 향상시킬 수 있는데, 이를 위해 NHL은 지역사회와의 소통과 홍보를 통하여 입지를 구축할 수 있다. 유사한 실행 사례로 ‘새롭고 다양한 세대의 하키 선수 및 팬을 응원하는’ 하키다양성연맹(Hockey Diversity Alliance, NHL과 관련 없음)의 설립을 들 수 있다.<sup>8</sup>

● 주요 과제

데이터를 통한 수익창출은 스포츠 조직에 중요한 기회이나, 원하는 효과를 내기 위해선 상당한 인프라 투자가 필요하다. 조직이 잠재적 투자수익률을 완전히 파악하고 있지 않는 한 데이터 수집이나 타사 데이터 구입에 필요한 비용을 정당화하기는 어렵다. 실제 데이터 소유 주체가 누구인지에 대한 문제도 해결이 필요하다. 구단인가, 선수협회인가? 아니면 리그 사무국인가? 데이터 소유권자는 특정 데이터 개인정보 보호규정(예: 유럽연합의 GDPR 및 캘리포니아 소비자 개인정보보호법 등)을 준수해야 한다. 또한, 데이터가 경영진의 의사결정에 미치는 영향이 커짐에 따라 데이터 신뢰도가 선수들에게도 더 큰 문제로 다가올 것이다. 선수의 퍼포먼스 데이터가 정확한지 검증하기 위한 모니터링 방안도 선결 과제 중 하나다.



● 조직이 실행해야 할 조치

- ✓ 팬 데이터가 포함된 디지털 인프라, 인력 및 프로세스에 대한 투자 우선순위를 지정한다.
- ✓ 제 3자의 관점을 제공해줄 파트너십을 고려하여 구단 전반에 대한 비즈니스 인사이트를 확장시킨다.
- ✓ 현재의 어려운 환경을 새로운 시도를 위한 기회로 활용한다.

● 전략적 고려사항

- ✓ 새로운 수익원을 제공할 수 있는 기술(예: 데이터 인프라 기술 또는 경기장 내 데이터 수집)은 무엇인가?
- ✓ 팬과 선수 퍼포먼스 데이터로 수익을 창출하기 위한 일관적이고 포괄적인 전략이 존재하는가? 그 전략을 보다 효과적으로 실현할 방법이 있는가?
- ✓ COVID-19 이후 새로운 수익원을 창출하는 성과를 거둔 다른 스포츠 조직이나 타 산업으로부터 어떤 교훈을 얻을 수 있는가?

## 02 스포츠의 사회적 역할



스포츠는 사회 전체에 긍정적인 변화를 일으킬 수 있는 강력한 플랫폼이다. 스포츠 조직들은 인종, 성별 및 성소수자에 대한 불평등과 부당함을 해결하는 데 중요한 역할을 수행할 수 있음을 인지해야 한다. 스포츠는 사회적 진전에 큰 영향력을 미치며 많은 팬이 이러한 역할을 기대하고 있다.<sup>9</sup>

스포츠 조직은 불평등 및 부당함 관련 문제를 다루지 않는 것이 수익에 악영향을 미칠 수 있음을 심각하게 고려해야 한다. 이제 스포츠 조직이 사회 정의(social justice)를 조직 문화와 브랜드 핵심 가치에 내재화 해야 하는 시기가 도래했다고 볼 수 있다.

즉, 스포츠 조직은 역동적인 사회 변화를 늘 인식하고 해결할 준비가 되어 있어야 한다. 운동선수들이 변화에 대한 목소리를 내고 롤모델로서의 역할을 하면서 스포츠 업계도 사회 정의를 따라 변화하는 중이다.<sup>10</sup> 사회적 부조리에 대항하려는 스포츠 조직의 노력은 해당 선수와의 관계에도 영향을 미칠 수 있다.

**2019년 3월 기준 NBA 선수 중 74% 이상이 흑인이지만, 단장 중 흑인은 단 세 명 뿐이다.<sup>11</sup>**

딜로이트 연구에 의하면 고착화된 인종차별과 편견, 차별에 맞서려는 리더는 헌신과 용기, 편견에 대한 인식, 호기심, 문화적 지능, 협동심을 길러야 한다.<sup>12</sup> 이러한 역량을 함양하고 실천함으로써 리더는 현재와 먼 미래에 더욱 포용적인 업무 환경을 조성할 수 있다.

스포츠 조직은 구체적인 행동을 위해 딜로이트가 개발한 LEAD 프레임워크를 참고할 수 있다. LEAD 프레임워크는 스포츠 조직이 특정한 문화와 가치, 인력에 대한 최상의 대응방안을 수립할 경우에 주목할 네 가지 영역을 정의하고 있다.



### 경청(Listen)

행동하기 이전에 현재의 여러 문제를 완전히 이해한다.



### 소통(Engage)

대화를 통해 학습하고 올바른 행동 방향을 제시한다.



### 인정(Acknowledge)

직장에서 인종과 출신, 성 차별에 대한 진솔한 토론을 장려한다.



### 실행(Do)

말보다 행동을 우선시하여 빠르게 실행한다.

“

## 사회 정의는

상당히 중요한 문제가 되었기 때문에  
조직이 이 문제에 어떻게 대응 하느냐  
에 따라 미래의 성장이 결정 될수 있다.

”



### ● 성장의 기회

선수과 팬은 리그와 구단이 사회 정의 추구에 적극적인 역할을 하기를 점점 더 기대하고 있다.<sup>13</sup> 딜로이트가 실시한 2020 글로벌 밀레니얼 서베이에 의하면 젊은 세대는 사회적 부당성에 대한 적극적 대응을 중시하며, 다수가 더욱 가치중심적인 관점에서 브랜드와 비즈니스를 바라보고 있는 것으로 나타났다.

스포츠 조직은 중요한 인플루언서로 활동하고 있는 선수를 활용할 수 있다. 조직은 자신의 브랜드와 강한 목적의식을 갖춘 운동선수(예: 여자 테니스 스타이자 사회 정의 운동가인 나오미 오사카)를 연관시킬 방안을 모색해야 한다.

여성 스포츠에 대한 투자 증가 트렌드도 주목할 만하다. WNBA의 2020년 정규시즌 평균 시청률은 68% 증가했다.<sup>14</sup> 적합한 브랜드와 협업하고 혁신적이고 흥미로운 콘텐츠를 생산하며, 스포츠 업계와 관련이 없는 유명인을 활용한다면 여성 스포츠 구단도 자체적인 특성을 갖추고 많은 팬을 확보할 수 있다. 소셜미디어는 여성 스포츠와 브랜드를 팬에게 노출시키고 영향을 미칠 수 있는 효과적인 수단이다.<sup>15,16</sup>







## 주요 과제

2020년에 긍정적인 발전이 있었으나 여전히 인종 차별과 편견 및 차별을 극복하는 데는 시간이 필요하다. 중요한 점은 스포츠 조직이 당장 문화와 브랜드에 사회 정의를 필수적인 구성요소로 추가하는 것이다.

물론 모든 스포츠 조직이 사회 정의 추구 움직임에 동의하는 것은 아니다. 대학 스포츠와 일부 프로 스포츠 구단은 사회 정의라는 정치적 사안이 스포츠를 즐기는 데 방해가 되기를 원치 않는다. 스포츠 조직은 적절한 균형점을 찾아야 한다. 선수들 스스로가 경기장 안팎에서 본인의 가치관에 따라 자신을 표현하도록 허용하면서도, 프로 수준의 경기를 유지하며 정치적 요소가 과하게 개입되지 않도록 조절이 필요하다.

운동선수의 정신건강 보호도 또 다른 과제이다. 정신건강은 보편적인 문제이나, 프로 스포츠에서는 전염병, 인종차별, 특수한 근로조건으로 인한 압박감 등이 정신건강 문제를 더욱 부각시킨다. 한 연구에 따르면 역사적인 사회경제적 불평등과 인종차별, 차별, 폭력 및 빈곤이 흑인계 미국인들에게 더 큰 정신건강 문제를 일으킨다.<sup>17</sup> NBA 명예의 전당에 오른 찰스 바클리는 ‘흑인계 미국인 선수들이 자라온 환경을 볼 때 그들의 정신상태에 문제가 없는 것은 기적과도 같은 일이다’라고 발언하기도 했다.<sup>18</sup> 성소수자 프로 선수들에게 같은 구단 선수나 팬으로 부터의 편견에 대한 두려움과 커리어에 대한 영향으로 특수한 정신건강 문제가 생길 수 있다.<sup>19</sup>

점점 많은 선수들이 자신의 정신 건강 문제에 대해 이야기하기 시작했지만, 사회적 변화와 위기의 시기에 리그와 구단 또한 선수들의 정신적 부담을 해결하기 위한 적극적 조치를 취할 필요가 있다.

이 문제를 해결하기 위한 접근 방식에는 구단 의료진에 정신건강 전문가를 고용하거나 정신건강에 대한 인식 개선을 위한 행사 준비 등이 포함될 수 있다.

## 조직이 실행해야 할 조치

- ✓ 사회 정의 추구를 조직문화와 브랜드의 핵심 원칙으로 삼는다.
- ✓ 조직이 포용적인 태도로 성장과 리더십으로의 전환을 지원하는지(또는 지원하지 않는지) 신중하게 평가한다.
- ✓ 조직이 지지하고 홍보할 수 있는 선언문을 작성한다. 이를 통해 특정 선수의 행동이 아닌 리그와 구단의 정책에 의해 후원과 기부가 일어날 수 있다.
- ✓ 스포츠 정신건강 문제에 대한 전문지식을 개발하고 관계를 구축한다.

## 전략적 고려사항

- ✓ 근무여건을 개선하고자 리더로서 취할 수 있는 조치는 무엇인가?
- ✓ 리그와 구단 지도부가 선수 및 스포츠판의 다양성을 반영하기 위해 어떠한 채용, 성장, 승진 및 근속 관련 프로세스를 마련할 수 있는가?

### 03 팬의 참여를 촉진하는 새로운 방안

2021년에도 COVID-19 여파로 스포츠 경기는 침체기를 벗어나기 어려울 것으로 보이며, 경기장에서 직접 관람을 하려는 팬들의 의지도 현저히 떨어질 듯 하다. 시턴홀(Seton Hall) 대학의 스틸만 경영대학원이 실시한 최근 조사에서 자신을 ‘스포츠 팬’이라고 밝힌 응답자의 61%가 COVID-19 백신이 배포되기 전까지는 스포츠 경기를 관람하지 않겠다고 답했다.<sup>20</sup>

스포츠 조직에게 팬들의 참여도를 높이는 문제가 점점 중요해지고 있었으나, COVID-19로 팬 층을 관리하는 방법을 재고해야 할 필요성이 커졌다. 스포츠 조직은 팬과의 관계를 시즌과 관계 없이 1년 내내 유지되는, 쌍방향적인 관계로 발전시키기 위해 디지털 기술을 활용해야 한다.

팬과의 관계는 무엇보다 견고한 신뢰를 바탕으로 해야 한다. 스포츠 조직이 COVID-19 위기를 극복하고 장기적으로 성공하려면 물리적 환경, 정서, 재정, 디지털이라는 네 가지 신뢰 요소에 주목해야 한다.<sup>21</sup>

- ✔ 팬들이 물리적인 위치(경기장)가 안전하다고 생각하는가?
- ✔ 팬들이 자신의 감정적, 사회적 요구가 지지를 받는다고 생각하는가?
- ✔ 팬들이 자신의 경제적, 재정적 우려가 반영되고 있다고 생각하는가?
- ✔ 팬들이 자신의 개인정보가 안전하게 관리된다고 생각하는가?



딜로이트의 ‘팬 경험 설문조사’에 따르면 60% 이상의 팬들이 1년 간의 경험에 매우 만족할 경우 다음 시즌에 더 많이 참여할 가능성이 높아진다는 데 동의했으며, 55%는 이로 인해 향후 티켓을 더 많이 구입할 가능성이 올라간다고 답했다.<sup>22</sup>

스포츠 조직이 확고한 신뢰 기반을 다져 놓는다면 1년 내내 모든 팬 유형(가벼운 팬에서 광팬까지)과 관계를 발전시킬 기회를 얻은 것과 같다.

딜로이트 조사에 따르면 1년 내내 팬들이 스포츠 구단 관련 활동에 더 많이 참여할수록 시즌 동안 티켓과 상품을 구입할 가능성이 높아지는 것으로 나타났다.<sup>23</sup> 해당 연구가 밝혀낸 추가적인 사실은 아래와 같다.



95%의 팬이 비 시즌에도 자신이 가장 좋아하는 구단/리그와 어떤 형태로든 상호작용하고 있다.



65%의 팬은 비수기 동안 적어도 매월 구단으로부터 관련 콘텐츠를 수신하고 싶다고 답했다.



비수기에 한 달에 한 번 참여하는 팬은 참여하지 않은 팬보다 40% 더 많은 소비를 한다.

팬 참여를 극대화하려면 팬 층에 대한 제대로 된 이해가 필요하다. 또한 팬 유형(가벼운 팬, 경기를 좋아하는 팬, 광팬)을 세분화할 수 있는 역량을 갖춰야 한다. 이러한 세분화를 통해 각 팬 그룹의 충성도와 행동에 따른 전략적 타겟팅과 인센티브 제공이 가능해진다. 예를 들어 광팬은 매일 소셜 미디어 알림을 받고 싶어할 수 있으나, 가벼운 팬들은 이를 성가시다고 생각할 수 있다. 조직들은 각 팬의 프로파일을 기반으로 커뮤니케이션 빈도 수를 적절히 조정해야 한다.

## ● 성장의 기회

스포츠 조직이 디지털 채널, 스트리밍 플랫폼, 증강 현실 및 가상 현실 솔루션 인프라에 투자하는 것은 중요하다. 모든 팬 층의 다양한 니즈를 충족하기 위해 여러 채널과 콘텐츠 유형을 활용할 수 있어야 하기 때문이다. 딜로이트 팬 경험 설문조사에 따르면 팬들은 소식을 빠르게 접하고자 할 때 뉴스 웹사이트, TV 및 소셜 미디어를 선호한다. 팬의 세대적 특징 또한 선호 채널에 영향을 미치는데, 딜로이트 설문조사에서 밀레니얼 세대는 자신이 응원하는 팀과 선수에 대한 정보를 얻기 위해 소셜 미디어를 사용할 확률이 베이비 부머보다 40% 더 높았다. 또한 딜로이트 설문조사에 참여한 팬의 40%는 실시간 증강 현실 통계가 화면에 나타나면 라이브 경기 시청 확률이 높아진다고 응답했다.<sup>24</sup>

스포츠 리그와 운동선수들 또한 방송 이상의 방법으로 팬들과 직접 소통해야 한다. 예를 들어 스포츠 리그는 선수들이 1년 동안 소셜 미디어에서 활발하게 활동하도록 장려하여 팬 참여와 수익 창출 기회를 극대화해야 한다.

최근 NHL 및 NBA 선수들은 소셜 미디어 플랫폼을 활용하여 자신의 개인 생활을 소개하거나 운동하는 모습을 게시하고, 다른 선수들과 함께 라이브 스트리밍을 진행하고 심지어 COVID-19에 대한 인식을 확산시키기 위해 건강 전문가들을 인터뷰하고 있다.<sup>25</sup>

운동선수들은 또한 e스포츠 생중계와 가벼운 게임 이벤트에 참여하여 자신의 브랜드를 제고하고 팬 참여를 확대하였다.

어떤 경우 구단이나 리그보다 외부 업체가 팬들이 선수를 더 가깝게 느끼도록 해주며, 스포츠 경기의 비하인드 장면을 보여주기도 한다. 바스툴 스포츠 (Barstool Sports)와 같은 플랫폼은 구단과 리그가 제공하는 콘텐츠 사이의 시간을 채우기 위해 Pardon My Take X Spittin Chiclets와 같은 팟캐스트를 사용하기도 한다. 리그와 구단도 이러한 콘텐츠를 직접 제공할 역량이 있으며 제3자가 벌어들이는 광고와 기타 수익의 일부를 얻을 수 있다.

스포츠 산업이 지속적으로 디지털화됨에 따라 많은 리그와 구단이 인공지능과 같은 첨단 기술을 사용하여 콘텐츠 맞춤화, 팬에 대한 통계 분석, 구독 서비스 및 상품의 홍보와 판매를 위한 챗봇 활용 방안을 모색하고 있다.<sup>26</sup> 미국 MLS(Major League Soccer)의 로스앤젤레스 FC는 인공지능 가상비서(Olly)를 초기에 개발한 구단 중 하나로, 이를 통해 휴대폰 사전 주문 시의 할인이나 메시지 전송이 가능해져 팬 경험이 더욱 향상되었다.<sup>27</sup>



### 스포츠 조직은 팬 참여를 활성화하기 위해 다음과 같은 수단의 활용을 고려해야 한다.

- **e스포츠:** e스포츠의 인기가 지속적으로 높아지면서 구단, 리그 및 선수들이 팬 참여를 활성화시키는 데에도 활용되고 있다. 예를 들어, COVID-19 팬데믹으로 인해 NBA의 피닉스 선스(Phoenix Suns) 팀이 스포츠 비디오 게임인 NBA 2K로 남은 정규 시즌 경기를 시뮬레이션 하였고 이를 트위치(Twitch)에서 스트리밍했다. 댈러스 메버릭스(Dallas Mavericks) 팀과의 게임을 모방한 이 스트리밍 방송은 약 22만 건의 조회수를 기록했다고 한다.<sup>28</sup>
- **판타지 스포츠(Fantasy sports):** 조사 결과, 판타지 스포츠는 팬들의 TV 경기 시청과 직접 관람으로 이어질 가능성이 더 높다.<sup>29</sup>
- **스포츠 베팅:** 스포츠 베팅에 참가하는 팬들은 자신이 가장 좋아하는 팀 뿐만 아니라 베팅한 다른 팀의 경기도 시청한다.
- **팬을 위한 구역:** 스포츠 구단은 ‘팬을 위한 구역’을 만들어 경기장 내에서의 경험을 개선하기 위해 자치단체와의 협력을 고려해보아야 한다. Ballpark 빌리지(세인트루이스 부쉬 스타디움 옆 팬들을 위한 스포츠바)나 LA SoFi 스타디움 주변 복합단지 개발과 같이 말이다.
- **경기장 개선:** 팬들을 경기장으로 돌아오게 하기 위해 조직들은 ‘직관’의 장점에 대한 더 강력한 마케팅 전략을 제시해야 한다. 비대면 기술, 경기장 내 연결성 개선(5G 기술을 최대한 활용) 및 실제 경기에서만 이루어지는 선수-팬 교류 이벤트 등에 대한 고려가 필요하다.

## 주요 과제

팬의 효과적인 참여는 최상의 데이터를 확보하여 고도로 맞춤화된 소통을 할 수 있는지 여부에 따라 크게 좌우된다. 따라서 스포츠 조직들은 신뢰 유지를 위해 팬들의 접속 및 데이터에 대한 보안을 디지털 전략의 핵심으로 삼아야 한다. 이러한 노력의 일환으로 유럽연합의 GDPR과 캘리포니아 소비자 프라이버시 보호법 같은 국가별 정보 보호 규정을 준수해야 한다. 정보 보호 규정 덕분에 스포츠 구단은 팬과 선수에 대한 기밀 정보를 수집, 처리 및 저장하는 방식을 재평가하고 개선할 수 있었다.<sup>30</sup> 결과적으로 스포츠 조직은 동의를 받은 데이터로 마케팅을 수행하고, 데이터 관리자의 역할과 책임을 더욱 강조하며, 정보 보호 규정에 따른 준법 감시 비용을 고려하여 예산을 조정하고 있다.<sup>31</sup>

스포츠 조직은 새로운 수익 창출 기회와 팬 참여를 확대할 방안을 파악하기 위해 전문 데이터 분석 인재를 확보해야 한다. 맞춤화된 상품 및 서비스로 특정 팬 층을 공략하려면 이러한 역량이 매우 중요하다.

전통적인 스포츠 방송사들은 현재 경기 중계권을 확보한 소셜 미디어 및 스트리밍 비디오 서비스와 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 기존 방식으로 방송을 시청하는 팬들과 디지털 플랫폼을 선호하는 팬들의 니즈를 조화시키는 것이 스포츠 조직들의 새로운 과제로 떠오르고 있다.<sup>32</sup>

## 조직이 실행해야 할 조치

- ✓ 다른 산업을 연구한다. 즉, 소매업체와 소비재 회사가 지난 10년 동안 고객을 유치한 방법을 파악하여 교훈을 얻고 학습한다.
- ✓ 콘텐츠 독점권과 개별 보상 프로그램을 통해 팬들에게 독보적인 부가가치를 제공할 수 있도록 설계된 모바일 앱을 개발한다.
- ✓ 팀과 선수를 중심으로 강력한 스토리텔링 및 콘텐츠를 발굴 한다.
- ✓ 1년 내내 다양한 접점에서 다양한 니즈를 충족시키는 이벤트, 상품, 서비스를 제공하는 포트폴리오 전략을 수립함으로써 팬 데이터에 대한 우선 순위를 설정한다.





● 전략적 고려사항

- ✓ TV나 스트리밍 서비스에 중계할 새로운 경기가 없는 경우 선수와 팬을 어디서 연결시킬 수 있을 것이며, 팬 참여에 가장 효과적인 채널은 무엇인가?
- ✓ 프랜차이즈 기업의 모바일 앱이 기업 전반의 총체적인 데이터 기반 전략을 어떤 식으로 지원하고 있는가? 데이터를 어떻게 활용하여 팬들에게 프리미엄 경험을 제공하는가?
- ✓ 가장 인기 있는 선수를 활용하여 더 많은 이야기를 만들고 팬들과의 접점을 늘리는 방안은 무엇인가?
- ✓ 5G 기술을 활용하여 팬 참여도를 높이고 경기장 내 경험 전반을 개선하려면 어떻게 해야 하는가?

COVID-19 팬데믹 발생 몇 달 후인 2020년 봄, 딜로이트는 미국 스포츠 산업이 사업 모델을 재평가하고 새로운 미래를 건설할 수 있는 기회를 얻게 되었다고 언급한 바 있다. 스포츠 조직의 성공을 위해서는 고객과 강력한 공감대를 형성하고, 탄탄한 감지 및 모델링 역량을 구축하고, 생각하고 운영하는 방식을 계속해서 혁신하는 능력을 갖춰야 한다. 스포츠 조직은 2021년 동안 이러한 성공 요인을 고려하여 혁신적인 수익원 개발과 팬 참여도 제고에 필요한 디지털 역량을 확보해야 하며, 동시에 사회 정의를 조직 문화와 브랜드에 내재화 하여 미래지향적인 스포츠 조직으로의 발전을 추구해야 할 것이다.

## 주석

- 
1. Rob Schaefer, "Report: NBA could lose 'nearly \$500 million' in ticket revenue without games," NBC Sports, March 12, 2020.
  2. Mohamed Anis, "Sense, Analyze, Engage: How to Successfully Monetize Your Fan Ecosystem," Infosys, 2017.
  3. Lee Rickwood, "Sports Scores, Stats and Big Data Analytics Bring Whole New Ballgame," WhatsYourTech.ca, May 23, 2018.
  4. Jill R. Dorson, "Best Ways for NCAA to Monetize Sports Betting," SportsHandle, August 13, 2019.
  5. Hookit, "How Technology Companies Are Leveraging Sports Sponsorships to Grow Their Brand," December 6, 2018.
  6. SportBusiness, "NBA Signs Multi-faceted Technology Partnership with Microsoft," April 16, 2020.
  7. Andrew Woodman, "Hard-Hit Sports World Finds New Fans: Private Equity Firms," PitchBook, July 20, 2020.
  8. Hockey Diversity Alliance, "Our Purpose."
  9. Ryan Barwick, "Sports Fans Are More Willing to Support Social Justice," Adweek, August 31, 2020.
  10. Sam Quinn, "NBA players want owners to be proactive, not reactive, in enacting social change, per reports," CBS Sports, August 27, 2020.
  11. Pete D. Camarillo, "Should the NBA Adopt the NFL's Rooney Rule?" Medium, March 10, 2019.
  12. Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The Six Signature Traits of Inclusive Leadership," Deloitte Insights, April 14, 2016.
  13. Chris Haynes, "Some NBA players remain dubious of owners' commitment to social justice initiatives," Yahoo! Sports, August 30, 2020.
  14. Mechelle Voepel, "WNBA's Cathy Engelbert says 'pipeline is there' for more diversity in league," ESPN, October 1, 2020.
  15. Izzy Wray, "Girls Aloud: Women's Sport Booms," Deloitte.
  16. Deloitte, [2020 sports industry outlook](#).
  17. Monnica T. Williams, PhD, "The Link Between Racism and PTSD," *Psychology Today*, September 6, 2015.
  18. Christina Similien, "NBA Stardom Isn't a Cure for Mental Health Issues," *Ebony*, October 10, 2019.
  19. Alex Reimer, "Jason Collins says there's still 'fear' among closeted NBA players about coming out," Outsports, February 24, 2020.
-

## 주석

---

20. Kelly Cohen, "Poll: Sports fans won't attend games without coronavirus vaccine," ESPN, April 10, 2020
21. Jennifer Lee, Bill Marquard, and Brenna Sniderman, "Embedding trust into COVID-19 recovery," Deloitte, 2020.
22. Chad Deweese, Kat Harwood, and Lee Teller, "Say Goodbye to the Off-Season: Engaging Sports Fans Year-Round," Deloitte, 2020.
23. Ibid.
24. Adam Deutsch, Kat Harwood, Lee Teller, and Chad Deweese, "The future of sports broadcasting: Enhancing digital fan engagement," Deloitte, 2019.
25. Joshua Clipperton, "NHL players, teams trying to stay connected with fans during COVID-19 pandemic," CTV News, Mar 24, 2020.
26. Venkat Viswanathan, "Why AI Is The Next Frontier In Sports Fan Engagement And Revenue," *Forbes*, August 16, 2019.
27. LAFC PR, "LAFC Partners With Satisfi Labs To Launch In-Stadium Order-Ahead On Apple Business Chat," July 18, 2019.
28. Bonneville International/KHTK Sports, "Phoenix Suns See Big Numbers As They Play Out Season On Twitch," March 20, 2020.
29. Daniel Roberts, "As live sports return to TV, so do DraftKings and FanDuel ads," Yahoo! Finance, August 4, 2020.
30. Ben Cronin, "Everton FC | Gathering fan data in the age of GDPR," SportBusiness, March 21, 2019.
31. TGSM, "3 Ways GDPR Will Affect the Data Driven Fan Experience," May 9, 2018.
32. Thomas Macaulay, "How technology is changing the sports fans' experience," *Tech Advisor/IDG*, July 31, 2019.



# Deloitte.

## Insights

딜로이트 안진회계법인·딜로이트 컨설팅  
고객사업본부

오성훈 Partner  
고객사업본부 본부장  
sunoh@deloitte.com

정동섭 Partner  
스포츠 비즈니스 그룹  
dongjeong@deloitte.com

박경은 Manager  
kyungepark@deloitte.com

HOT LINE  
02)6099-4336

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.