

# Deloitte.



## 신기술이 이끄는 스포츠 산업 혁신

### 2024 스포츠 산업 전망

Pete Giorgio | Global and US Sports Practice Leader

Download on the  
App Store

GET IT ON  
Google Play



April, 2024

'딜로이트 인사이트' 앱에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!



# 목차

상업화 모델의 급격한 변화로부터 파생되는 새로운 기회 .....	03
스포츠 단체들의 팬 데이터 관련 투자 증가 .....	05
생성형AI의 본격적인 활용을 위한 예열 .....	07
2024 파리 올림픽은 미래의 메가 이벤트 모범 벤치마킹 사례로 기록될 전망 .....	09
미래를 위한 이정표 .....	12

# 상업화 모델의 급격한 변화로부터 파생되는 새로운 기회

스포츠 산업의 전반적인 전망은 2024년에도 계속해서 강세 기조를 유지할 것으로 보인다. 최근 몇 년간 급격한 변화를 겪고 있는 비즈니스 모델은 기존 수익원과 신규 수익원 양쪽 모두에서 지속적인 변화가 예상된다. 스폰서십, 티켓 판매, 라이선스 및 상품과 같은 전통적인 영역은 팬 데이터의 고도화된 수집과 분석, 활용에 기반하여 계속해서 발전할 것으로 보인다. 더욱 다각화되고 있는 투자자 및 미디어 중계권, 세계화, 여성 스포츠 산업의 성장, 그리고 새로운 부동산 벤처 투자와 같은 시장에서의 새로운 트렌드는 기존에는 없던 새로운 수익원 발굴과 창출에 기여할 것으로 전망된다.

스포츠 산업의 지속 강세 기조에 대한 근거는 남성 스포츠는 물론 여성 스포츠 모두에서 구단 가치가 지속적으로 상승하고 있다는 점에서 비롯된다. 미국에서는 2023년 기준, 미국 내셔널풋볼리그(NFL), 미국 내셔널하키리그(NHL), 미국프로농구(NBA)에서 경기 티켓 판매 기록이 사상 최대치를 경신했다. 골든스테이트워리어스(GSW)는 여자프로농구(WNBA) 리그에 새로운 팀 출범을 위해 5,000만 달러라는 거액을 투자한 사례도 목격됐다.

수익 성장 또한 견고하다. 2023년 딜로이트풋볼머니리그(DFML)에 따르면, 상위 20위 매출을 기록한 유럽 빅클럽들의 총 수입은 2020-21년 대비 13% 증가하며 팬데믹 이전 수준으로 회복한 것으로 나타났다. 2024년에는 국부 펀드와 사모 펀드 투자액이 스포츠 산업에서 지속적으로 약진할 것으로 예상된다. NFL은 새로운 유형의 기관 투자자들 유치를 위해 '구단 소유권 규칙(ownership rule)'에 대한 잠재적인 변경 또한 암시한 바 있다.

다수의 구단과 리그의 가치는 미디어 중계권 계약 규모에 의해 좌우된다. 2024년에는 NBA 공식 중계권 협상이 시작됐고, 유럽의 주요 축구 리그 중 일부에 대한 새로운 계약으로 경쟁력 있는 스포츠 시장의 성장을 엿볼 수 있는 대목이다. 예상에 따르면 NBA가 전통적인 방송/케이블 채널과 스트리머들의 입찰로 미디어 중계권 가치에 있어 상당한 가치 상승을 보일 것으로 전망되고 있다. 최근 몇몇 유럽 축구 리그의 권역 내 미디어 중계권 계약은 기존 대비 중계권 계약 규모에 미치지 못하거나 비전통적인 입찰 참여자를 유치하는 데 실패했다. 여성 스포츠 분야에서는 미국의 두 주요 스포츠 리그인 NWSL(미국 여자 프로축구 리그)과 WNBA(미국 여자프로농구 리그)가 최근 새로운 유형의 미디어 계약을 체결하며 중계권 가치를 끌어올린 바 있다. 2024년에는 영국 여자 슈퍼리가가 새로운 비즈니스 모델 아래 2024-25 시즌을 위해 새롭게 변모하면서 미디어 중계권 가치에 대한 강력한 드라이브를 걸고 있는 모습이다.

미디어 기업들은 전통적인 방송 및 케이블 TV에서 스트리밍 서비스로 이동하는 소비자들이 늘어남에 따라 더욱 큰 규모의 중계권료 계약 체결을 통해 높은 투자 수익률(ROI)을 모색하고 있다. Warner Bros, Discovery는 맥스 스트리밍(Max streaming) 서비스의 일부인 'Bleacher Report' 유료 추가 서비스를 탑재하며 팬심을 잡으려 하고 있다. 이는 잠재적으로 시장을 근본적으로 재편할 수 있는 모델로, ESPN은 2025년에 시청자들에게 직접적으로 서비스 출시를 예정하고 있다. 이러한 '애드온(add-on)' 서비스 비용은 소비자들에게 부담으로 작용될 수 있지만, 충분히 매력적인 콘텐츠를 제공하고 팬들을 위한 통합된 스포츠 허브 역할을 할 수 있다면 그 가치를 인정받을 수 있을 것으로 분석되고 있다.

스포츠 산업에서의 새로운 유형의 비즈니스 기회에 대해 살펴보자면, 2024년에는 세계화, 여성 스포츠, 그리고 다목적 경기장과 관련된 기회와 관심이 더욱 두드러지게 나타날 것으로 예상된다. 구단과 리그들은 국제 미디어 중계권 계약과 국제 파트너십을 통해 글로벌 영향력을 확대하려고 하고 있으며, 제3국에서의 경기 확대와 로컬 스포츠 리그와의 제휴, 그리고 새로운 마케팅 및 팬덤 형성을 위한 노력을 다방면으로 기울이고 있다. 장기적인 성장을 기대하는 투자자들의 경우 여성 스포츠 리그의 잠재성에 더욱 관심을 기울일 것으로 전망되며, 여성 스포츠 산업에서 역대급 수익, 관중 수, 그리고 미디어 중계권 가치 또한 기대하고 있다. 또한 스포츠 산업과 맞닿은 상업 및 엔터테인먼트 영역으로의 팬 경험을 확장하고 이를 향상시키는 것을 목표로 하는 새로운 스포츠 경기장이나 시설이 2024년에 상당 수 새롭게 선보일 것으로 보인다.

언급된 이 모든 사항들은 구단 소유자와 투자자들에게는 장밋빛 전망으로 비춰지지만, 과연 팬들에게는 어떻게 작용될 수 있을까? 스포츠 팬들은 직접 경기장에 찾는(예: 경기 티켓 가격) 것과 집에서 경기를 시청하는(예: 스트리밍 구독) 것의 비용이 동시에 증가하는 것을 체감하는 중이다. 또한 팬들은 분절적인 미디어 환경에 노출되어 있기도 하다. 이처럼 구단, 리그, 그리고 미디어 기업들은 재정적인 목표를 달성하면서도 모든 추진 단계에서 팬들의 참여와 이해를 도모해야 할 필요가 있다. 산업 내 경쟁이 점점 더 치열해지는 가운데, 스포츠에 대한 높은 진입장벽이 젊은 팬층에게 존재한다면 장기적으로 이들의 마음을 사로잡고 팬덤을 키우기 어려울 수 있다.



### 비즈니스 기회 포착을 위한 전략적 고려사항

- 세계화가 점점 확대되는 가운데, 구단, 리그, 그리고 미디어 기업들은 어떠한 방식으로 로컬 팬들을 유지하고 지워할 수 있을까요?
- 구단, 리그, 미디어 기업들이 차세대 팬덤 강화를 위해 '발견 용이성(discoverability)'을 개선하고 진입 장벽을 낮출 수 있는 방법에는 어떤 것들이 있을까요?
- 미디어 중계권의 성장은 지속가능한 것일까요? 최근 스트리밍 시장의 문제점들이 장기적인 스포츠 비전에 영향을 미칠까요? 그리고 이러한 문제점들이 한계에 도달한다면 과연 어떤 영향을 고려해 볼 수 있을까요?
- 구단, 리그, 그리고 스포츠 협회들이 수익 다각화를 지속 추진하고, 미디어 중계권 계약에 지나치게 의존하지 않는 보다 균형 잡힌 포트폴리오를 구성하는 전략에는 어떤 것들이 있을까요?

# 스포츠 단체들의 팬 데이터 관련 투자 증가 (Sports organizations boost investment in fan data)

스포츠 단체들은 팬들과의 중요한 연결고리를 갖고 있지만, 종종 팬들에 대한 알거나 불완전한 지식과 정보를 가지고 있는 것이 특징이다. 일부 단체들은 자신들의 팬들에 대한 간접적인 정보 획득을 위해 2차 또는 3차 데이터 소스에 지나치게 의존하고 있을 수 있다. 또 다른 경우에는 팬들에 대한 1차 데이터 수집과 접근은 어느정도 가능하지만, 플랫폼, 시스템, 팀 또는 부서 간에 마구 분산되어 있는 것을 목격할 수 있다. 앞으로는 많은 스포츠 단체와 리그들이 자체적인 방대한 팬 데이터 프로그램을 직접 집계하고, 관리하며, 독점적인 팬 데이터베이스를 구축하는 데 상당한 노력과 투자를 할 것으로 기대하고 있다.

예를 들어 A라는 팬은 온라인 재판매업체를 통해 경기 티켓을 구매하고, 온라인 스포츠 소매업체에서 팀 저지를 구매한다고 가정해 보자. 본인이 소비한 구매 물건을 소셜 미디어에서 언급하고, 웹사이트에서 이전 경기의 비디오 클립 또한 시청한다. 경기장으로 가기 위해 카풀 서비스를 이용하고, 경기장에서 셀카를 찍어 온라인 플랫폼에 게시하며, 경기장에서 신용카드로 나쵸를 주문해 먹는다. 팬 A에 대한 데이터는 여러 시스템과 부서에 분절적으로 흩어지며, 결국 스포츠 협회 등 유관 기관에 개개인 팬에 대한 완전한 프로필을 제공하지 못하게 된다. 그러나 적절한 기술 스택, 데이터베이스 인프라, 그리고 2차 및 3차 당사자와의 데이터 공유 협약 등을 통해 팬 A에 대한 분절된 데이터들이 모두 한 곳에 결합되어 완전한 단일 프로필 정보를 생성할 수 있다.

하지만 팬들에 대한 통찰력 있는 데이터를 수집하는 것만으로는 충분하지 않을 수 있다. 팬들의 행동 및 상호 작용과 관련된 데이터를 수집하고 집계하는 것은 팬 개개인에 대한 단일적이고 포괄적인 레코드를 구축하기 위한 첫 번째 단계일 뿐이기 때문이다. 이들 데이터를 활용하고 이를 통해 수익을 창출하는 것이 바로 두 번째 단계인 것이다.

우선, 스포츠 단체들은 이러한 데이터를 활용하여 개인 맞춤형 마케팅 메시지 전달, 프로모션 및 팬 경험을 더욱 효과적으로 타겟팅 할 수 있다. 이 모든 일련의 과정은 결국 팬들의 참여, 충성도, 구매를 자극하기 위한 것이다. 2022년에는 NFL이 2천만 명 이상의 팬들을 대상으로 한 중앙 집중형 리그 데이터베이스를 활용하여 개인 맞춤형 된 프로모션 및 알림을 전송하고, 경기장 내에서의 경험 또한 향상시켰다. 딜로이트 연구에 따르면, 이러한 팬들에 대한 접근법은 큰 성공을 거둔 것으로 나타났다. 약 70%의 소비자가 고객 경험을 개인화하는 브랜드로부터 구매할 가능성이 그렇지 않은 브랜드 보다 월등히 높은 것으로 나타났다. 소비자들은 자신이 직접적으로 상호작용하는 브랜드와 조직으로부터 개인화된 마케팅 및 커뮤니케이션을 기대하고 있었으며, 68%의 소비자가 개인 맞춤형 된 전략이 브랜드 만족도를 크게 향상시키는 것으로 나타났다. 이들 소비자들이 좋아하는 스포츠 리그와 구단 또한 예외는 아니다.

스포츠 팬과 관련된 데이터베이스는 팬 참여와 소비를 촉진시키는 것 외에도 리그와 구단에게 강력한 재정적 뒷받침, 브랜드 네이밍 가치 상승, 그리고 미디어 중계권 계약을 확보해 신규 수익원 확대에도 큰 도움이 될 수 있다. 후원사를 비롯한 광고주와의 협력을 통해 팬들에 대한 명확한 정보와 어떻게 가장 효과적으로 팬들에게 접근할 수 있는지, 그리고 경기장 내에서의 이동 동선은 물론 소비와 관련된 정보 또한 확보가 가능할 수 있다. 미디어 파트너의 경우 일반적으로 명확한 시청자 식별과 더불어 이들이 어떤 활동을 하는지, 무엇을 구매하는지, 무엇을 시청하는지에 대한 명확한 데이터 확보를 필요로 할 수 있다. 완전하고 독점적인 팬 데이터베이스는 스포츠 유관기관들에게 풍부한 데이터로 그 해결책을 제시할 수 있다.

언급된 바와 같이 스포츠 단체들을 위한 팬 데이터의 수집과 활용에 대한 긍정적인 측면을 살펴보았지만, 이러한 노력과 결과는 쉽게 얻어지는 것이 아니다. 팬 데이터의 성장 잠재력은 지속적인 데이터 수집 및 보안, 마케팅 기술 능력과 체계적인 프로세스 구축, 강력한 데이터 거버넌스, 관련 법률과 규정을 준수하는 데이터 프라이버시에 대한 컴플라이언스를 필요로 한다. 이러한 요소들은 상당한 수준의 기술력과 자원에 대한 투자가 필수적이다.

팬 데이터에 대한 투자는 스포츠 리그에게 보다 높은 투자 수익률, 향상된 팬 참여 및 충성도, 그리고 미래 잠재 후원사와 투자자 및 미디어 기업들과의 강화된 네트워크를 통해 실현될 수 있을 것으로 전망된다. 팬 데이터를 중심으로 하는 체계적인 프로그램의 구축은 성공적인 전략으로 발전될 수 있는 잠재력을 한층 더 강화시킬 수 있다.

## 비즈니스 기회 포착을 위한 전략적 고려사항

- ✔ 급변하는 스포츠 환경속에서 다양한 니즈를 충족하기 위해 스포츠 단체들이 팬 데이터 프로그램 발전을 목표로 협력해야 할 파트너는 누구일까요?
- ✔ 팬 데이터와 관련된 비즈니스 전략은 무엇이며, 그 전략을 실현시키기 위해 어떤 역량을 구축해야 할까요?
- ✔ 리그와 구단이 책임감 있게 제2, 3자 공급업체와 협력하고(데이터 공유 계약 체결) 팬에 대한 완전한 프로필을 완성시킬 수 있는 데이터베이스를 구축하는 방법에는 어떤 것들이 있을까요?
- ✔ 더 나아가, 충성도 높은 팬과 일반 팬 모두를 아웃리치(outreach) 마케팅 전략에 포함시키는 방안에는 어떤 것들이 있을까요?



# 생성형AI의 본격적인 활용을 위한 예열 (Warming up for Generative AI)

인공지능(AI)은 지난 여러 해에 걸쳐 스포츠 산업 내에서 다양한 적용 시도가 지속되어 왔다. 경기장에서는 AI를 활용하여 보안을 향상시키고 팬들에게는 비접촉 입장/퇴장 서비스를 제공하는 데 활용됐다. 선수, 코치, 트레이너 및 심판들에게는 경기력과 성적 향상은 물론, 스카우팅 역량 강화, 부상 방지 등의 분야에서 활용됐다. 더 나아가 AI는 팬 경험을 더욱 개인맞춤화 하고 더 나은 경기 관람 환경을 조성하는 데 다양하게 활용되고 있다. 또한, 구단 및 리그 사무 운영에 있어 팬들의 행동 패턴에 대한 보다 나은 통찰력을 제공하고 효과적인 마케팅을 통해 티켓 판매 증대에도 많은 활용이 이루어져 왔다.

2022년 11월 생성형AI가 전 세계적인 광풍을 몰고 오기 시작하면서 스포츠 산업에도 폭 넓은 활용 효용성에 대해 많은 논의가 이루어져 왔다. 자연어 프롬프트로부터 새로운 콘텐츠(예: 텍스트, 음성, 비디오, 코드)를 빠르고 손쉽게 생성할 수 있는 생성형AI 도구와 애플리케이션은 효율성을 현저하게 향상시키고 직원들이 많은 시간을 할애해야 했던 단순 업무에서 부가가치를 창출할 수 있는 작업으로 전환할 수 있도록 돕기도 했다. 이러한 생성형AI의 스포츠 산업 내 적용 현상은 2024년에 빠르고 보편적으로 이루어질 것으로 예상되며, 이를 통한 진정한 가치 실현과 효과를 발휘하기 위해서는 이에 대한 신중한 접근이 필요하다.

산업 내에서 AI를 활용한 콘텐츠 생산 분야에서 매우 흥미로운 적용 사례들을 이미 쉽게 찾아볼 수 있다. 특히 생성형AI는 경기 중계를 실시간으로 번역하고 자동 오디오 해설을 입히는 데 널리 사용되고 있다. LaLiga는 테크 기업들과의 협력을 통해 생중계 경기에 다국어 자막을 자동으로 생성하고 있으며, IBM은 Watsonx 플랫폼을 활용해 위민턴 테니스 대회와 마스터스 골프 챔피언십 경기 하이라이트를 해설자의 개입 없는 오디오 해설을 생성한 사례도 있다. 일부 방송사들은 수백만 시간의 비디오 아카이브에서 빠르게 새로운 콘텐츠를 신규 제작하기 위해 생성형AI를 활용하고 있다. 또한 선수 및 팀 성과 개선을 위한 AI 적용 사례도 쉽게 찾아볼 수 있는데, 몇몇 프리미어리그 클럽들은 구단 스카우팅 역량을 개선하고, 의사 결정 시스템을 체계적으로 발전시키며, 성과 예측 역량 개선을 위한 다양한 분야에서 생성형AI를 실험하는 단계에 있는 것으로 조사됐다.

그러나 이러한 사례들은 생성형AI가 스포츠 산업에 미칠 막대한 잠재적 영향의 일부일 뿐이다. 데이터 분석 및 머신러닝과 마찬가지로, 생성형AI는 스포츠의 여러 측면에 빠르게 보급될 것으로 예상된다. 앞으로 12~18개월 동안, 콘텐츠 생산 및 관리, 경기 생중계 커버리지, 선수들의 플레이 평가, 스포츠 베팅, 팬 참여, 그리고 백 오피스 운영을 포함한 혁신적인 응용 프로그램들이 계속해서 출현하게 될 것으로 보인다.

또한 생성형AI는 팬들이 선호하는 구단과 선수에 대한 맞춤형 비디오와 경기 하이라이트를 생산하고, 이들 팬들의 행동 패턴과 수요에 기반한 프로모션을 제공하고, 챗봇 및 디지털 아바타를 활용해 게임 콘텐츠에 대한 팬들의 참여를 획기적으로 변화시키는 데 활용될 수도 있다. NBA의 경우, AI를 활용하여 앱을 통해 모든 경기 및 선수들의 클립을 제작해 팬들에게 개인맞춤형 콘텐츠를 제공하며 경기에 대한 팬들의 직접적인 참여는 물론 리그 충성도를 끌어 올리고 있다. 구단 및 리그에게 있어서는, 팬 서비스 향상, 영업 및 마케팅 활동 개선, 이벤트 및 경기장 관리 효율화, 조직 운영 프로세스 최적화 등을 위해 적극적으로 AI의 활용 기회를 모색하고 있다.

다만 산업 및 시장에서의 AI 활용 및 도입에 대한 많은 압력이 존재해 왔지만, 성급한 진행은 되려 문제를 발생시킬 수 있다. 조직이 단기적 효율성 향상에만 집중한다면, 생성형AI를 활용한 조직 운영에 대한 근본적인 변화의 기회를 놓칠 수도 있다. 반면, AI 활용의 장기적인 측면에만 초점을 맞춘다면, 핵심 인재를 경쟁자에게 내주는 위험을 감수해야 할 수도 있다. 따라서 구단, 리그 및 스포츠 단체들은 단기 및 장기적인 수요를 동시에 반영할 수 있는 방법과 전략을 모색해야 한다. 이는 전략 및 기술 인프라 뿐만 아니라 리스크 관리, 거버넌스, 인재의 유지/유치와 관련된 측면 모두를 포함한다.

## 비즈니스 기회 포착을 위한 전략적 고려사항

- ✔ 기술의 발전과 실질적인 적용이 급격히 진행되고 있는 가운데, 스포츠 유관 기관들은 어떻게 변화에 선제적으로 대응하고 이를 활용한 레버리지 기회를 포착할 수 있을까요?
- ✔ 생성형AI는 구단, 리그 및 스포츠 기관들이 기존에 보유하고 있던 AI 및 데이터 능력을 어떻게 더욱 향상시킬 수 있을까요? 생성형AI를 효과적으로 활용하기 위해 컴퓨팅 인프라(computing infrastructure)와 데이터 플랫폼(data platform)을 어떠한 방식으로 개선시켜 나가야 할까요?
- ✔ 어떻게 하면 조직의 독점적 데이터와 점점 더 상용화되고 있는 대규모 언어 모델을 결합하여 기존 수익원을 개선하고 신규 수익원을 창출해 낼 수 있을까요?
- ✔ 생성형AI로부터 파생되는 산출물의 신빙성, 지적 재산권 문제를 포함한 다양한 규제 등의 불확실성과 예기치 않은 문제에 대비하기 위해 조직이 구축해야 할 리스크 완화 전략에는 어떤 것들이 있을까요?





# 2024 파리 올림픽은 미래의 메가 이벤트 모범 벤치마킹 사례로 기록될 전망

(Paris Games serve as a model for mega-events of the future)

전 세계적으로 메가 이벤트로 손꼽히는 올림픽, FIFA 월드컵, ICC 크리켓 월드컵, 럭비 월드컵 등은 매우 중요한 기로에 서 있는 것처럼 보인다. 세계는 인류를 하나로 결집시키고 페어 플레이에 기반한 스포츠 경기의 장을 마련해 주는 대규모 이벤트를 필요로 한다. 하지만 다른 한편으로는, 이러한 메가 이벤트 준비와 개최에 있어 발생하는 복잡성과 비용적인 측면에서 한계를 드러내고 있는 것으로 보인다. 향후 글로벌 메가 이벤트의 지속가능성을 위해서는 주최자와 개최국이 함께 행사 개최 비용과 복잡성을 균형 있게 조율하는 방법을 모색해야 한다. 여기에는 대회의 전통적인 유산, 지역사회 발전, 기억에 남는 경험 제공, 관중들의 팬 경험 향상 뿐만 아니라, 집에서 경기를 관람하는 시청자들까지 모두를 포괄적으로 포함해야 한다. 비록 이러한 목표들은 서로 상충되는 것처럼 보이지만, 기술 통합과 디지털화는 이러한 목적을 달성하기 위한 주요한 열쇠가 될 수 있다. 2024 파리 올림픽은 대회 유산과 대회의 품질을 유지하면서도 개최 비용적인 측면과 복잡성 사이를 균형 있게 조율하기 위해 노력하고 있다. 금번 대회를 통해 이러한 일련의 목표를 달성하게 된다면 2024 파리 올림픽은 IOC의 "새로운 규범(New norm)"에 대한 근거가 될 수 있으며, 글로벌 메가 이벤트의 미래를 위한 새로운 모델과 방향성을 제시할 수 있다. 따라서 향후 잠재적인 개최 후보국을 비롯한 대회 조직위 또한 이번 대회를 주의 깊게 예의주시할 것으로 보인다.

글로벌 메가 이벤트를 개최하는 데 있어 지정학적 문제와 인권 논란, 개최국의 낮은 지지 여론, 물리적 안보와 사이버 안보 우려, 기후 변화 영향 등은 지속적으로 해결해 나가야 할 숙제들로 손꼽힌다. 이 중에서도 글로벌 메가 이벤트 입찰에 참여하고 개최하는 데 있어 가장 주요한 문제는 바로 비용이다. 메가 이벤트는 개최를 위해 필요한 막대한 예산 투입과 지속 가능하지 않은 경기 시설 건설에 대한 논란이 지속적으로 제기되어 오고 있다. 카타르는 2022년 FIFA 월드컵 개최를 위해 약 2,000억 달러의 대규모 비용을 지출했고, 2021년 도쿄 올림픽은 130억 달러의 예산이 투입된 바 있다. 이에 비해 현재 2024년 파리 올림픽 개최 추정예산은 약 80억 달러로, IOC의 지속 가능한 개발과 재정적 회복 탄력성에 대한 포커스에 발 맞춰 준비하고 있는 점을 엿볼 수 있다. 특히 2024년 파리 올림픽은 개최 비용을 절감하고 대회를 통해 발생하는 탄소 배출량을 제한하면서 기존 혹은 임시 경기장을 활용해 비용 절감 또한 꾀하고 있다. 선수촌 및 아쿠아티크 센터와 같은 새로운 시설은 파리 외곽인 생드니스에 건설되고 있으며, 장기적으로 대회 이후에도 관련 시설과 선수 수용시설을 효과적으로 활용할 수 있을 것으로 보인다. 수영 시설의 경우, 올림픽 개최 예산 활용을 통해 전국의 수천 명의 어린이들에게 수영 레슨 프로그램을 제공하는 것을 목표로 하는 'Savoir Nager(Learn to Swim)' 형태로 추진될 계획이다.

최근 폴란드가 13개의 도시를 활용하여 유럽 올림픽을 개최한 사례가 있으며, 기존 경기장 사용과 리모델링에 초점을 맞춰 비슷한 규모의 타 대회와 비교하여 비용 효율성을 극대화했다. 또한, 물론 2022년 카타르 FIFA 월드컵에 투입된 예산이 올림픽 개최국의 투입 예산을 훌쩍 뛰어넘었지만, 카타르는 지하철 노선을 건설하고 공항을 확장하며, 대회 이후 장기적으로 지역사회에 창출된 이익이 전가될 수 있도록 경기장 건설을 계획했다. 이는 카타르가 메가 이벤트의 ROI를 높이고 전반적인 국가 발전을 촉진하기 위한 사전 계획임을 엿볼 수 있다. 마찬가지로, 베이징은 2008년 하계 올림픽 개최를 앞두고 여러 개의 새로운 지하철 노선을 개통했으며, 2022년 동계 올림픽을 앞두고 기존 지하철 노선을 활용한 고속 자율주행 열차 또한 선보인 바 있다.

향후 대회 조직위원회와 주최국들은 이처럼 개최 비용을 절감하는 모델에 기반하여 대회 유산, 지속가능한 지역사회 투자, 시설 재사용 및 유관 산업 상업화에 대한 보다 장기적인 비전을 갖게 될 것으로 보인다. 프랑스의 사례가 대표적이다. 최근 프랑스는 여러 글로벌 메가 이벤트를 개최했고 앞으로도 더 많은 대회를 개최할 계획에 있기 때문에 인프라와 기술에 대한 투자 뿐만 아니라 산업 플레이북(Industrial playbook), 미래 대회 개최와 운영을 위한 지식과 경험을 쌓아 올릴 수 있는 기회로 작용할 수 있다. 또한, 향후 대회 개최국은 효율적인 백오피스 운영 및 프로세스를 체계적으로 구축할 수 있는 파트너에 의존할 것으로 보인다. 더 나아가 개최국 지역사회에 대한 장기적 투자

시나리오를 구상하고 방송을 비롯한 운영 비용을 절감하는 기술을 구현하며, 안전한 대회 준비와 운영을 위해 필요한 사이버 보안 시스템을 전문적으로 구축할 수 있는 파트너가 필요할 것으로 전망된다. 효과적인 파트너십 생태계를 조성하는 것은 성공적인 대회 개최를 위한 차별화 요소로 작용될 전망이다.

글로벌 메가 이벤트 개최 비용과 복잡성을 낮추고 개최국의 ROI를 높이는 것 외에도, 대회 자체가 그 어느때보다 에너지 넘치고 화려하며, 기억에 남는 경험을 제공함으로써 대중의 폭넓은 관심을 끌 수 있어야 한다. 올해 파리 올림픽에서는 에펠탑 아래에서 펼쳐지는 비치 발리볼, 베르사유 궁전에서 개최되는 승마 경기, 콩코드 광장에서 개최되는 브레이크댄스 등이 경기 자체를 넘어 팬들에게 다양한 볼거리를 선사할 것으로 보인다. 축제 환경을 조성하고 다양한 엔터테인먼트 요소(예: 라이브 음악 콘서트, 문화 체험 등) 제공을 강화함으로써 관광을 비롯한 관람객들의 참여와 관심을 증진시킬 수 있어야 한다. 아울러 관중과 팬들을 참여시키는 것은 IOC의 주요 권고사항 중 하나로, 이의 일환으로 파리 올림픽에서 대규모 참여형 마라톤 경기 개최 또한 계획하고 있다. 이러한 계획을 실현하는 데 있어 역시나 기술이 주요한 역할을 할 것으로 예상된다. 디지털화는 증강 및 확장된 방송 커버리지, 선수들의 퍼포먼스 데이터의 실시간 디스플레이, 그리고 주요 올림픽 대회 시설의 “디지털 트윈”과 같은 기술로 경기장 내 관중들은 물론, 경기 시청자들에게도 이러한 경험을 현실화시켜 줄 수 있을 것으로 전망되고 있다.

현실화 된다면, 글로벌 메가 이벤트 주최자들은 이러한 이벤트들이 계속해서 전 세계 대규모 관중을 유치한다는 사실에 대한 확신을 가질 수 있으며, 이를 바탕으로 경기장 안팎에서 팬들을 유치할 디지털 경험에 많은 투자를 집행할 것으로 보인다. 관중과 선수, 팀과의 상호 작용을 개선하고 유대감을 형성하게 하는 디지털 기술을 비롯해 경기장 관중의 팬 경험을 향상시키는 가상 경험, 전 세계적으로 경기 뷰어십(viewership) 확대를 위한 방송 파트너십 등이 이에 해당될 수 있다. 통합된 AI 활용 또한 일반화 될 것으로 예상되며, 이는 결국 스포츠 방송을 혁신하고 디지털 참여 및 캠페인 강화는 물론, 메가 이벤트가 계획되고 조직되는 방식을 혁신적으로 개선시켜 나갈 것으로 전망된다. 하지만 의문은 가시지 않는다. 어떻게 전 세계 시청자들을 하나로 모으는 이러한 경험들이 최소한의 비용과 복잡성을 가지고 사례를 만들어 나갈 수 있느냐는 것이다. 더 나아가 기술적인 발전이 과연 어떻게 이를 실질적으로 현실화시킬 수 있느냐는 점이다. 앞으로 글로벌 메가 이벤트는 이전보다 더욱 매력적이고, 사례적으로 벤치마킹과 복제(repeatable)가 가능하고, 더욱 안전하며, 지속 가능해야 한다는 큰 숙제를 안고 있다. 하지만 이러한 가시적인 도전에 대해 우리는 과연 얼마나 준비가 되어 있을 지는 의문이다.





## 비즈니스 기회 포착을 위한 전략적 고려사항

- ☑ 메가 이벤트 주최자들은 비용을 최소화하면서도 팬들에게 기억에 남고 통합적인 경험을 제공할 수 있을까요? 개최 비용과 팬 경험 사이에서는 어떤 트레이드오프(trade-off)가 있을 수 있을까요?
- ☑ 메가 이벤트 주최자가 선수, 관중 및 TV 시청자에게 경기를 더욱 접근 가능하고 포용적이며, 지속 가능하고 안전한 팬 경험 제공을 위해 어떤 기술을 활용할 수 있을까요? 또한, 이러한 효과를 극대화하기 위해 시는 어떠한 방식으로 활용될 수 있을까요?
- ☑ 개최 도시와 팀들에게 있어 메가 이벤트 학습 곡선 단축을 위해 어떠한 요소들의 데이터를 수집하고 재사용할 수 있을까요? 또한, 사전에 설계되고 구축된 솔루션을 활용하여 “박스 안의 이벤트(Event in a box)”를 제공하는 방법에는 어떤 것이 있을까요?
- ☑ 데이터가 방대해지고 팬들의 숫자 또한 늘어나며 보다 향상된 몰입형 팬 경험이 제공됨에 따라, 이와 관련된 데이터를 보호하고 데이터 제공자와 신뢰의 원칙을 준수하는 것은 필수적입니다. 메가 이벤트 주최자와 도시들은 어떻게 하면 추가적인 비용 부담 없이도 사이버 보안을 강화할 수 있을까요?
- ☑ 메가 이벤트의 “유산(legacy)”을 중심으로 하는 전략 개발을 통해 어떻게 하면 사회 인프라, 지역사회 발전, 그리고 보다 포용적인 커뮤니티 구축을 지원할 수 있을까요?

# 미래를 위한 이정표

## (Signpost for the future)

기술 발전과 스포츠 구단 및 리그의 비즈니스 모델 변화는 우리가 살고 있는 이 시대의 글로벌 스포츠 산업을 특징 짓는 요소가 될 것으로 보인다. 2024년 한 해 동안 스포츠 경제의 변화, 인공지능 활용 사례 확대, 메가 이벤트의 미래를 위한 벤치마킹 가능 모델 확립, 팬 데이터에 대한 투자 등 다방면에서 변화를 목격할 것으로 보인다. 스포츠 단체들은 미래 모습을 엿볼 수 있는 이벤트나 활동과 같은 이정표(signpost)를 찾아 나서야 할 때이다. 이러한 이정표들은 미래를 예측하고 새로운 기회와 도전으로 가득한 새로운 길을 만들어 낼 수 있다.

### 2024년 글로벌 스포츠 산업을 이해하고 전망하는 데 있어 다음과 같은 요소들을 고려할 필요가 있다:

- ☑ 상위 여성 엘리트 스포츠 리그, 전 세계적으로 10억 달러 이상의 수익 창출(스폰서십, 상품화, 미디어 중계권 및 경기 티켓 매출 포함)
- ☑ 소비자 데이터 정보 보호 강화와 무분별한 데이터 수집을 제한하는 것을 골자로 하는 새로운 글로벌 규제 및 법률의 시행
- ☑ 독점적인 팬 데이터를 구축하는 구단과 리그의 수익 창출 및 팬 참여 증가
- ☑ 스포츠 산업 내 다수의 생성형 AI 스타트업과 구단, 리그, 단체, 주요 테크 기업들간 AI 관련 협업
- ☑ 미디어 기업, 구단 및 리그가 디지털 채널(앱, 스트리밍 서비스)에 추가하는 새로운 생성형 AI 기반 서비스의 출시
- ☑ 글로벌 메가 이벤트에 관심을 갖고 개최 후보국으로서 입찰에 참여하며, 실제로 개최하는 국가들의 수
- ☑ 글로벌 메가 이벤트에 대한 대중들의 인식과 참여도의 급격한 변화 양상



# 한국 딜로이트 그룹 스포츠 CoE

스포츠 혁신 CoE는 국내 스포츠 산업 확장을 목적으로 각 산업의 인사이트를 보유한 전문가들로 구성되었으며, 국내 스포츠 산업 활성화 및 디지털 전환 전략 수립, 디지털 마케팅 등 다양한 서비스 제공 활동을 진행하고 있습니다



## 정동섭 부대표

전문가 파트너 | CMO

Tel: 02-6676-3275  
E-mail: dongjeong@deloitte.com



## 김태환 전무

전문가 파트너 | Consulting-MC&DC

Tel: 02-6676-3756  
E-mail: taehwankim@deloitte.com



## 박형곤 전무

전문가 파트너 | Consulting-SBD1

Tel: 02-6676-3684  
E-mail: hypark@deloitte.com



## 김정열 이사

전문가 파트너 | FA-M&A E2E

Tel: 02-6099-4490  
E-mail: jeongykim@deloitte.com



## 유선희 파트너

전문가 파트너 | RA-Cyber

Tel: 02-6676-2956  
E-mail: sunhyou@deloitte.com



## 강상욱 부문장

사원 파트너 | Assurance-A&RA

Tel: 02-6676-1562  
E-mail: skang@deloitte.com.com



## 김한석 그룹장

사원 파트너 | Audit-General

Tel: 02-6676-1545  
E-mail: hansukim@deloitte.com



## 우승수 파트너

사원 파트너 | Tax-M&A

Tel: 02-6676-2452  
E-mail: sungwoo@deloitte.com



## 임정훈 전무

수석위원 | Assurance-ESG&MMA

Tel: 02-6676-1371  
E-mail: junglim@deloitte.com



## 이옥수 파트너

사원 파트너 | RA-CSE

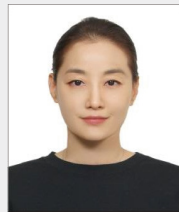
Tel: 02-6099-4425  
E-mail: okslee@deloitte.com



## Nicola Weir 파트너

전문가 파트너 | ESG Center

Tel: 02-6676-3178  
E-mail: nweir@deloitte.com



## 강윤정 파트너

파트너 | PR GATE (홍보)

Tel: 010-3289-2707  
E-mail: yunjekang@deloitte.com

# Deloitte Global Sports Community

딜로이트 Global Sports Community는 전 세계 스포츠 팬, 선수 및 후원 파트너와 지속적으로 소통할 수 있는 스포츠 조직을 구축하도록 지원합니다



## Pete Giorgio

Partner  
Deloitte Sports Practice Lead

@ E-mail: [pgiorgio@deloitte.com](mailto:pgiorgio@deloitte.com)



## Jeff Harris

Partner  
Deloitte Canada Sports Advisory &  
Sports Sector Lead

@ E-mail: [jeffharris@deloitte.ca](mailto:jeffharris@deloitte.ca)



## Tim Bridge

Partner  
Deloitte UK Sports Business Group  
Lead

@ E-mail: [tbridge@deloitte.co.uk](mailto:tbridge@deloitte.co.uk)



## Stefan Ludwig

Partner  
Deloitte Duesseldorf Sports Business  
Group Head

@ E-mail: [sludwig@deloitte.de](mailto:sludwig@deloitte.de)



## Giles Lucien

Partner  
Sports Business Consulting Services  
Lead

@ E-mail: [glucien@deloitte.fr](mailto:glucien@deloitte.fr)



## Philipp Luettmann

Partner  
Deloitte Switzerland Sports Leader

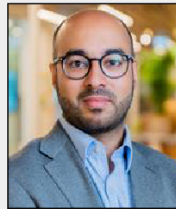
@ E-mail: [pluettmann@deloitte.ch](mailto:pluettmann@deloitte.ch)



## Oren Rosman

Partner  
Deloitte Israel Sports  
and Media Sector Leader

@ E-mail: [orrosman@deloitte.co.il](mailto:orrosman@deloitte.co.il)



## Hassan Malik

Partner  
Deloitte UAE Sports Leader

@ E-mail: [hmalik@deloitte.com](mailto:hmalik@deloitte.com)



## Prashanth Rao

Partner  
Deloitte India Sports Leader

@ E-mail: [prashanthrao@deloitte.com](mailto:prashanthrao@deloitte.com)



## James M Walton

Partner  
Deloitte AP Sports Business Group  
Leader

@ E-mail: [mwalton@deloitte.com](mailto:mwalton@deloitte.com)



## Akira Akaishi

Partner  
Deloitte AP Consulting Core Business  
Operation Offering Portfolio Leader

@ E-mail: [aakaishi@tohatsu.co.jp](mailto:aakaishi@tohatsu.co.jp)



## Damian Garnham

Partner  
Deloitte Australia National Sector Leader

@ E-mail: [dgarnham@deloitte.com.au](mailto:dgarnham@deloitte.com.au)



앱



카카오톡 채널



'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!



# Deloitte. Insights

성장전략본부 리더  
손재호 Partner  
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 리더  
정동섭 Partner  
dongjeong@deloitte.com

연구원  
신인식 Manager  
insshin@deloitte.com

디자이너  
박주리 Consultant  
jooripark@deloitte.com

Contact us  
krinsightsend@deloitte.com

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.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.