

공공성과 수익성은 공존할 수 없는 것인가? : 공공스포츠센터의 경영수지개선 방안 연구

이성노¹ · 권웅^{2,*} · 맹이섭³ · 이동훈⁴ · 고재곤⁵ · 정호원⁶ · 신상현⁷

¹ 한양대학교 체육학과 교수, ² 한양대학교 체육학과 강사, ³ 한양대학교 체육학과 겸임교수,
⁴ Department of Health and Human Performance, University of Houston, Professor,
⁵ 여주대학교 스포츠경호과 교수, ⁶ 경북대학교 레저스포츠학과 교수,
⁷ 경북대학교 레저스포츠학과 박사 후 연구원

I. 서 론

공공성과 수익성이 양존할 수 있을까? 공공성과 수익성의 상반된 목표를 조화시키기란 모든 공공기관의 영역에서 많은 고민을 하고 있는 부분이다. 특히, 지방공기업, 공공의료기관, 공공문화예술기관 등 한국의 공공기관들은 공공성과 수익성 모두를 일정 수준 이상 유지시키기 위해 많은 노력을 기울이고 있지만, 지속적인 수익성 창출에 대한 한계로 인해 운영상의 어려움을 겪고 있다(양종현, 장동민, 명성민, 2014).

스포츠분야에서 대표적 공공서비스의 유형인 공공스포츠센터는 영리 추구를 목적으로 하는 민간스포츠센터와는 다르게 지역주민들의 삶의 질 향상을 목적으로 국가 또는 지방정부의 예산으로 건설되고 운영되는 스포츠시설이다(김성덕, 2012). 특히, 한국사회의 공공스포츠센터의 기능은 스포츠복지 구현을 위한 시설로서 누구나 스포츠참여가 가능하도록 공공성 강화를 통한 건전한 사회공동체를 형성하는데 중심적 역할을 수행하고 있다(최용석, 2003). 이처럼 공공스포츠센터는 공공의 이익을 목적으로 대부분 공적자금으로 운영되는 만큼

스포츠복지 구현을 위한 충실한 역할을 수행해야만 한다. 하지만 공공스포츠센터의 가장 큰 문제점으로 지적되고 있는 부분은 운영상의 경영 악화로 인해, 이를 메우기 위한 지속적인 정부의 공적자금이 투입되고 있다는 점이다(맹이섭, 신상현, 2017). 즉, 공공스포츠센터의 공공성 강화는 경영수지 적자를 감수해야만 하고, 반면 공공스포츠센터의 평가를 경영수지 측면에서 고려한다면 공공성은 축소될 수밖에 없는 동전의 양면처럼 어느 한쪽에 치우치기 어려운 딜레마에 빠지게 되어 공공스포츠센터 본연의 기능을 제대로 수행하기 어렵게 된다. 더욱이 최근에는 공공스포츠센터의 기능이 민간의 영역과 공공의 영역이 공존하고 있는 가운데, 공공스포츠센터의 수익성 창출에 대한 의견에 다양한 갑론을박이 제기되고 있다. 이에, 허현미(2003)는 공공성과 수익성에 상호 내재된 기본가치는 행정이념에서 민주성과 능률성의 가치 충돌만큼이나 상호 대립적이며, 이를 어떻게 잘 조화시키는가가 공공스포츠센터의 지속적인 운영과 경영화를 성공시키느냐 실패하느냐를 결정하는 척도가 된다고 제시하였다.

오늘날 스포츠 활동의 사회적 가치가 인정되면서 공공의 영역은 스포츠시설의 주 공급자로서의 역할을 수

행하고 있으며, 민간의 영역 역시 서비스 질의 향상과 함께 꾸준히 스포츠관련 시설의 공급을 확대하고 있다(유지곤, 2004). 그러나 스포츠시설 공급의 양대 축이 되고 있는 공공과 민간의 스포츠센터는 근본적으로 갖고 있는 성격이 매우 다르다. 공공스포츠센터의 보급이 갖는 한계를 민간의 영역에서 적절히 분담하고는 있지만, 민간스포츠센터는 이익을 중심으로 운영되어 짐에 따라, 주 참여 대상이 경제적 기반이 있는 계층으로 한정되어 질 수 밖에 없어 스포츠복지 실현을 위한 스포츠 소외계층의 참여가 상당히 제한적이 되고 있다(이정학, 김중훈, 김욱기, 2009). 따라서 공공스포츠센터의 공공성이 훼손되지 않는 범위에서 누구나 참여할 수 있는 프로그램의 개선 및 활용방안을 모색해야 함과 동시에 참여자의 부담을 최소화 하면서도 공공기금 활용의 부담을 줄이기 위한 마케팅전략의 수립과 경영수익의 극대화를 위한 운영모델 개발에 대한 연구가 필요한 시점에 이르렀다. 하지만, 지금까지 공공스포츠센터의 수익성 창출 방안의 연구로는 전문경영인제 도입, 민간스포츠시설과 차별화되는 다양한 프로그램 실시(허현미, 2003), 스포츠복지 실현을 위한 활용도를 높이는 방안(오자왕, 방신웅, 인상우, 2010), 민간체육시설과의 공생관계 분석(박문수, 이동호, 2014), 재무회계 분석을 통한 경영성과 분석(맹이섭, 신상현, 2017) 등 다양한 측면에서 공공스포츠센터의 경영수지개선을 위한 연구가 진행되어지고 있지만, 실질적인 실효를 기대하기 어려운 실정이다.

한국사회에서 공공스포츠센터의 최종적인 지향점은 스포츠복지 실현을 위해 누구나 스포츠참여가 가능하도록 공공성 추구에 있다. 하지만, 현재의 공공스포츠센터가 영속하기 위해서는 경영수지개선을 통한 경영가치의 제고와 현실적인 운영에 초점을 둘 필요가 있다. 따라서 본 연구에는 지속적인 공적자금 투입의 한계로 인해 자생적인 공공스포츠센터의 수익성창출 방안을 제시함으로써 정부의 공적자금 지원의 부담을 줄이고 자체적인 잉여수입을 통해 다양한 공공프로그램을 운영함으로써 스포츠복지를 실현시킬 수 있을 것이다. 이에, 공공

스포츠센터의 존립 목적인 공공성의 가치가 훼손되지 않는 범위 안에서, 동시에 경영수지개선 방안을 도출하여 공공스포츠센터 경영의 자립화를 위한 공공서비스의 미래가치 제고에 연구의 목적을 두고 있다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 델파이(Delphi) 기법과 계층분석적 의사결정(AHP: Analytic Hierarchy Process)기법을 활용하고자 한다(임수원, 이근모, 김인형, 이혁기, 2015). 특히, AHP 기법은 의사결정에 있어서 다양한 기준이 존재하고 다수의 이해관계자가 존재하는 상황에서의 이해관계자들의 의견을 합리적으로 반영하기 위한 분석방법으로서 다양한 정책결정 방법으로 가장 많이 사용되는 방법 중 하나이다(Saaty & Vargas, 2001). 따라서 본 연구에서는 학계 및 공공스포츠 전문가들을 대상으로 델파이 기법을 적용하여 공공스포츠센터의 경영수지개선 방안을 제시하고, 제시된 방안에 대한 AHP 분석을 실시하여, 제시된 방안의 중요도와 우선순위를 도출하여 공공스포츠센터의 경영수지개선을 위한 현실적이고 실증적 자료를 제공하고자 한다.

II. 연구방법

1. 연구대상

본 연구에서는 공공성이 훼손되지 않는 범위에서 공공스포츠센터의 경영수지개선을 위한 방안을 도출하기 위해 총 16명의 전문가 집단을 구성하였다. 대부분의 델파이 연구에서는 약 15명에서 35명의 전문가를 패널로 활용하고 있으며(Gordon, 1994), 전문가의 수가 15명 정도이면 중위수의 차이가 없기 때문에 델파이 연구를 진행하는데 문제가 없다(김기동, 최관, 2012; 송성진, 윤도근, 1992; 이성웅, 1987). 이에, 본 연구에서 16명으로 구성된 전문가 집단에는 연구를 진행하는데 문제가 없는 것으로 확인하고, 공공스포츠센터 관련 실무자 5명, 현장 전문가(정부기관 연구원) 3명, 스포츠경영 및 심리

전공 교수 8명, 총 16명을 선정하였다. 특히, 박사학위 소지자 14명은 공공스포츠시설과 관련하여 연구를 진행한 경험이 있거나 지속적으로 관심을 보이며 연구해오고 있는 전문가로 엄선하였다. 한편, 본 연구에 참여한 전문가들의 특성과 설문 조사 방법은 <표 1>과 같다.

표 1. 설문 조사 개요 및 참여 전문가 특성

번호	성별	성명	전공 및 전문분야	직위
1	남성	고○○	공공스포츠시설	교수
2	남성	김○○	스포츠정책	박사
3	여성	김○○	스포츠정책	선임연구원
4	남성	김○○	스포츠경영	교수
5	남성	김○○	스포츠산업	선임연구원
6	여성	김○○	스포츠경영	교수
7	여성	김○○	스포츠경영	교수
8	남성	김○○	공공스포츠시설	주무관
9	여성	남○○	스포츠정책	교수
10	남성	방○○	공공스포츠시설	박사
11	남성	성○○	스포츠경제	교수
12	남성	안○○	스포츠정책	선임연구원
13	남성	이○○	스포츠경영	교수
14	남성	정○○	공공스포츠시설	박사
15	남성	조○○	스포츠심리	교수
16	남성	함○○	공공스포츠시설	주무관

2. 조사도구

이 연구에서는 공공스포츠센터의 경영수지개선 방안을 도출하기 위해 델파이기법과 AHP 기법을 적용하였다. 델파이기법은 선행연구가 부족한 상황에서 전문가들의 분산된 의견을 합리적으로 조정하여, 하나의 의견으로 수렴해가는 방법으로 다른 집단 의사결정 방법에 비해 장점이 많아 활용이 높은 편이다(최원희, 2010). 그러나 각 요인들의 가중치를 보여주기 어렵다는 한계를 가지고 있으며, 바로 이점을 보완하기 위해 AHP 기법과 결합한 방법이 유용하게 사용되고 있다(Tahvanainen, Tyrvainen, & Nousiainen, 1996). 특히, AHP 기법은 다른 의

사결정방법들과 결합하여 사용하면 그 유용성 배가된다. 이에, 본 연구는 공공스포츠센터의 경영수지개선 방안에 대한 전문가들의 합의도출을 위해 델파이기법을 활용하고, 도출된 요인의 상대적 중요도를 비교하여 우선적으로 고려해야할 경영수지개선 요인을 제시하기 위하여 AHP 기법을 적용하였다.

3. 조사절차

본 연구의 조사 진행은 2017년 1월 20일부터 8월 30일까지 약 7개월간에 걸쳐 진행하였다. 전문가 선정을 위한 회의, 1차 설문조사를 위한 설문내용 제작 및 검토 작업, 설문조사, 각 설문조사 분석 및 검토 작업 과정을 거쳐 이루어졌다. 특히, 전문가 집단을 선정한 후, 각 전문가들에게 개별적으로 연락을 취해 연구의 주제, 목적, 설문의 횟수, 익명성의 보장 및 자문비용의 지급 등을 포함한 정보를 제공하여 최종 승낙을 받은 후 연구를 진행하였다. 마지막으로 설문조사는 직접 방문하거나 전자메일을 통해 배포 및 수합하였다. 구체적으로, 공공스포츠센터의 경영수지개선 방안을 도출하기 위해 총 3차에 걸친 설문조사를 실시하였다. 델파이 방법은 2~3차에 걸친 설문조사를 통해 합의점을 충분히 이끌어 낼 수 있기에(Delbecq, Van de Ven, & Gustafson, 1975), 1~3차 설문조사는 델파이 방법을 활용하여 공공스포츠센터의 경영수지개선 방안을 탐색하였다. 3차 설문조사 이후에는 회수된 설문을 토대로 AHP 기법을 적용한 쌍대비교 설문조사를 실시하여 중요도 및 우선순위를 도출하였다. 특히, 공공스포츠센터의 경영수지개선과 관련된 전문가의 개별 의견을 취합, 정리한 후, 이를 다시 해당 전문가들에게 환류, 의견을 재 수렴하는 일련의 과정을 거쳐 최종 경영수지개선 요인을 도출하였다.

4. 자료처리방법

공공스포츠센터의 경영수지개선 방안을 도출하기

위해 귀납적 범주를 통해 각 요인을 도출하고 Expert Choice 2000 프로그램을 활용하여 AHP 기법을 실시하였다. 이를 통해 공공스포츠센터의 경영수지개선 방안에 대한 구성요소별 중요도 및 우선순위를 산출하였다.

1) 일관성 검증

AHP 기법의 신뢰도 분석은 각 설문 대상자의 응답에 대한 일관성 비율(CR: Consistency Ration)을 통해 이루어지며, 통상적으로 그 값이 작을수록 일관성이 크다고 분석한다. 따라서 AHP 기법은 설문조사 대상자의 응답이 논리적으로 일관성을 가지고 있는지를 판단하는 것이 매우 중요하며, 설문조사 응답의 일관성 여부를 판단하기 위해 일관성지수(CI: Consistency Index)와 일관성비율(CR: Consistency Ratio: CR)을 도출하여 확인할 수 있다. 일관성비율(CR)이 10% 이하인 경우 설문조사 응답이 상당한 일관성을 가지고 있다고 판단할 수 있으며 (Saaty, 1977), 이에, 본 연구에서도 이러한 응답자들의 일관성을 검증하기 위해 일관성 지수를 함께 도출하고 제시하였다.

2) 중요성 평가

AHP 기법은 복잡한 문제를 해결하기 위해 계층구조를 만들고 구조내의 요소 간 쌍대비교를 통해 중요도를 판단함으로써 의사결정의 신뢰성을 확보하여 문제를 해결하는 방법이다(김화룡, 2011). 따라서 응답자에게 설문지는 두 가지 평가기준에 대한 상대적인 중요도를 계량적으로 표현하기 위하여 작성되었음을 알려주고, 상대적 중요도를 각 요소별로 1~9점 까지 선택할 수 있도록 하였다. 설문지 답변의 과정에서, 전문가(즉, 응답자)는 평가항목에 대해 이원비교를 통해 상대적 가중치를 표현하게 되며, 이러한 응답자들의 답변을 모두 합산하여 본 연구진은 쌍대비교행렬을 통해 상대적 가중치를 구하고, 각 항목과 수준에 적합한 공공스포츠센터의 경영수지개선의 우선순위를 결과로 도출하였다.

Ⅲ. 연구결과

1. 전문가 델파이 분석을 통한 공공스포츠센터 경영수지개선 방안 도출

본 연구는 공공스포츠센터의 경영수지개선 방안을 도출하고 이에 대한 우선순위를 선정하였다. 이를 위해 전문가 심층면접을 근거로 개방형 응답이 가능한 반 구조화된 설문지를 개발하여 3차에 걸친 전문가 델파이조사를 진행하였다.

공공스포츠센터의 경영수지개선 방안을 도출하기 위해 전문가 델파이 분석을 실시한 결과, 대분류는 3개의 상위요인으로 도출되었다. 구체적으로, 첫째, 국가재정지원확대를 통한 경영수지개선 유형, 둘째, 자체 경영수지개선 유형, 셋째, 민간협력을 통한 경영수지개선 유형 등으로 범주화하여 구성되었다. 각 대분류 항목의 하위요인으로 첫째, 국가재정지원확대를 통한 경영수지개선 유형 방안은 정부부처 간 MOU를 통한 재정지원확대, 국민체육진흥공단 체육인턴지원제도활용을 통한 인건비효율화 등 3개 요인이 도출되었다.

둘째, 자체 경영수지개선유형 방안은 명칭사용권사업, 바자회사업, 공개경쟁입찰, 벽면광고판매, 기타 유희공간임대 등 5개 요인이 도출되었다.

셋째, 민간협력을 통한 경영수지개선유형 방안은 인근 지역 내 기업들과의 MOU 확대를 통한 재정확보, 초/중/고등학교와 연계한 방과 후 수업 및 스포츠이벤트 개최를 통한 재정확보, 유치원 및 어린이집과 연계한 스포츠 단 운영으로 재정확보 등 3개 요인이 도출되었다. 한편, 전문가 델파이를 통해 도출된 경영수지개선 방안에 대한 세부적인 내용은 <표 3>과 같다.

표 3. 전문가 델파이 분석 결과

대분류 항목	하위 요인	설명
국가재정지원 확대를 통한 경영수지개선 유형	정부 부처 간 MOU	- 여성가족부, 보건복지부 등 복지정책 공유를 통한 재정 지원 확대 - 미래창조과학부, 과학기술정보통신부 등 첨단기술을 적용한 시설 개보수 재정 지원 확대
	국민체육 100사업유치	- 국민체육진흥기금 지원사업인 국민체육 100사업은 공공스포츠클럽에서 유치를 통한 재정 확보 - 시민들의 건강유지 및 질병예방을 위한 과학적 체력측정 등 서비스 제공 기대
	국민체육진흥공단 체육 인턴지원 제도 활용을 통한 인건비 효율화	- 해외의 경우 자원봉사제도를 활용하여 인건비도 줄이고 시설사용료 또한 저렴하게 이용자에게 제공 - 인턴활용은 경험을 시설은 인건비 절감과 인재를 찾을 수 있는 좋은 제도로 판단
자체 경영수지개선 유형	명칭사용권 사업(Naming Rights)	- 공공스포츠클럽에 명칭사용권 부여는 미국, 일본 등에서는 이미 활발하게 이뤄지고 있음 - 국내에서도 Naming Rights를 적극적으로 활용하여 공공체육시설 재원으로 적극도입 필요함
	바자회 사업	- 주말, 연말 등 특정 기간에 활용한다면 수익성 및 지역사회에 긍정적 역할 기대 - 공공스포츠클럽 내에서 식음료 판매권 및 용품 판매권 등의 운영권을 공개입찰을 통해 전문 업체에게 일정기간 동안 허락하는 것은 센터, 업체, 센터 이용자 모두에게 매우 유익한 방법
	공개경쟁입찰	- 전문 업체(키피, 용품 업체 등) 입점 방안 - 시장에서 경쟁우위 확보
민간협력력을 통한 경영수지개선 유형	벽면 광고판매	- 지역업체 등 벽면광고를 희망하는 기관을 상대로 적극 판매하는 것은 충분히 가능할 것으로 판단 - 많은 공공체육시설에서 관람석 난간에 현수막 광고를 실시하여 수익을 창출하고 있으며, 기타 벽면을 연간 단위의 광고 판매를 한다면 상당 금액의 수익이 기대
	기타 유휴 공간 임대	- 유휴공간의 임대 및 활용은 공공스포츠클럽에서 수익창출을 위한 최선의 방법
	인근 지역 내 기업들과의 MOU 확대	- 인근 지역 기업들과의 MOU 확대를 통한 재정 확보 - 기업의 직원들을 위한 체육복지서비스는 많은 호응 기대
민간협력력을 통한 경영수지개선 유형	초/중/고등학교와 연계한 방과 후 수업 및 스포츠이벤트 개최	- 지속적 수요 창출을 위한 유휴시간 활용을 위해 학교와의 연계는 반드시 필요함 - 학교체육을 통해 발생하는 비용을 공공체육시설에 지불함으로써 수익성 창출에 기여
	유치원 및 어린이집과 연계한 어린이 스포츠 단 운영	- 공공체육시설과의 연계는 현재 민간시설이 유치원 및 어린이집 체육활동 시장에 참여하고 있어 민간시장과의 차별화 전략을 통해 실시 - 기존 운영 중인 생활체육프로그램 회원들의 강습시간대와 중복되지 않도록 비어있는 시간대 활용

2. AHP 분석을 통한 공공스포츠클럽의 경영수지개선 방안 요인 우선순위 선정

공공스포츠클럽의 경영수지개선 방안의 우선요인을 도출하기 위해 전문가 델파이 1차와 2차를 실시하였으며, 델파이 3차를 통해 의견이 수렴된 최종 경영수지개선 요인을 도출하였다. 이렇게 도출된 경영수지개선 요인 각각의 상대적 중요도를 보기 위해 AHP 분석을 실시하여, 국가재정지원확대, 자체 경영수지개선, 민간협력 등의 3개의 대분류 항목을 선정하고, 하위요인으로 총 11개의 경영수지개선 방안의 상대적 중요도를 다음과 같이 계량적으로 도출하였다.

1) 기초 통계 결과

기초통계 값은 두 비교항목의 '똑같이 중요하다'의 척도 1을 기준으로 좌변 항목은 음수 값, 우변 항목은 양수

값으로 코딩하여 결과를 도출하였다. 설문조사 결과는 평가지표 간 상대적 중요도에 대한 기초 통계이며, 평균(M)과 표준편차(SD)는 <표 4>와 같다.

2) AHP 분석 결과

AHP 분석을 통해 대분류 항목의 쌍대비교를 통해 상대적 중요도를 살펴보았다. 먼저, 설문결과의 일관성 지수를 검토한 결과, CI값은 .049, CR값은 .085로 .1보다 작아 일관성이 확인되었다. AHP 분석 결과, 대분류 항목 평가지표의 상대적 가중치는 자체수익창출(.541), 민간협력(.238), 국가재정지원확대(.221) 순으로 상대적 가중치가 도출되었으며, <그림 1>에서 보는 바와 같이 나타났다.

한편, 국가재정지원확대방안 유형에서 소분류 항목의 쌍대비교를 통해 상대적 중요도를 살펴보았다. 우선, 설문결과의 일관성 지수를 검토한 결과, CI값은 .014, CR값

표 4. AHP 설문 기초통계 결과

	구분	비교항목	M	SD
대분류 항목	국가재정지원확대	자체수익창출유형	1.9	6.0
	국가재정지원확대	민간협력방안유형	-0.7	5.9
	자체수익창출유형	민간협력방안유형	-3.1	4.5
국가 재정 지원 확대	정부부처 간 MOU	국민체력 100사업유치	-1.9	5.5
	정부부처 간 MOU	체육인턴지원제도	-2.7	4.9
	국민체력 100사업유치	체육인턴지원제도	-0.9	3.9
자체 수익 창출 방안	명칭사용권사업	바자회사업	-4.4	4.9
	명칭사용권사업	공개경쟁입찰	-1.7	5.7
	명칭사용권사업	벽면광고판매	-0.9	5.2
	명칭사용권사업	기타유희공간임대	-0.7	5.7
	바자회사업	공개경쟁입찰	4.2	4.0
	바자회사업	벽면광고판매	3.7	3.1
	바자회사업	기타유희공간임대	3.3	3.8
	공개경쟁입찰	벽면광고판매	-2.1	4.8
	공개경쟁입찰	기타유희공간임대	-1.3	4.4
벽면광고판매	기타유희공간임대	-0.6	4.7	
민간 협력 방안	기업들과의 MOU 확대	방과 후 수업연계	1.6	5.4
	기업들과의 MOU 확대	유치원 및 어린이집연계	-1.5	5.5
	방과 후 수업연계	유치원 및 어린이집연계	-2.8	4.1

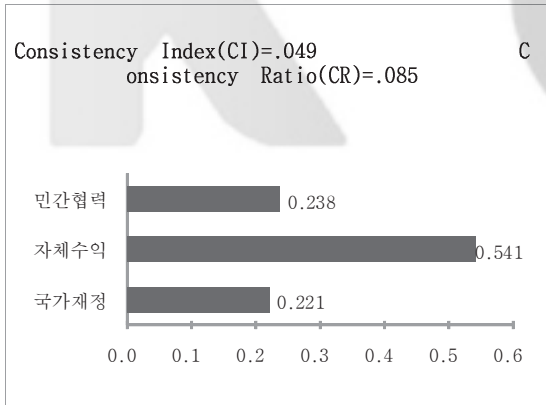


그림 1. 대분류 평가지표의 AHP 분석 결과

은 .024로 .1보다 작아 일관성이 확인되었다. 소분류 항목의 상대적 가중치 도출 결과, 정부부처 간 MOU를 통한 재정지원확대(.529), 국민체력 100사업 유치를 통한 재정보호(.241), 국민체육진흥공단 체육인턴지원제도를 통한 인건비효율화(.230) 순으로 상대적 가중치가 도출 되었으며, <그림 2>와 같이 나타났다.

자체수익창출방안 유형에서 소분류 항목의 쌍대비교

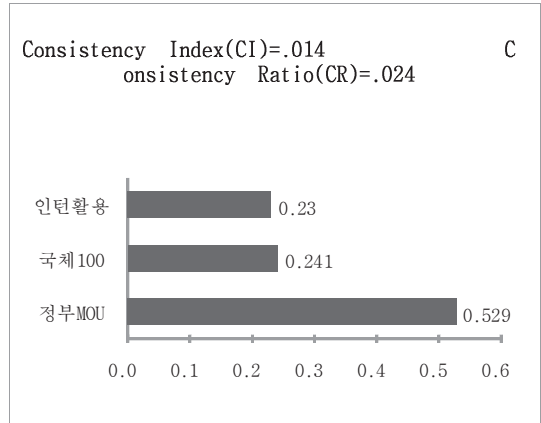


그림 2. 국가재정지원확대 방안 유형 AHP 분석 결과

를 통해 상대적 중요도를 살펴보았다. 우선, 설문결과의 일관성 지수를 검토한 결과, CI값은 .094, CR값은 .084로 .1보다 작아 일관성이 확인되었다. 소분류 항목의 상대적 가중치 도출 결과, 공개경쟁입찰(.263), 유희공간임대 (.250), 명칭사용권사업(.246), 벽면광고판매(.183), 바자회사업(.058) 순으로 상대적 가중치가 도출되었으며, <그림 3>과 같이 나타났다.

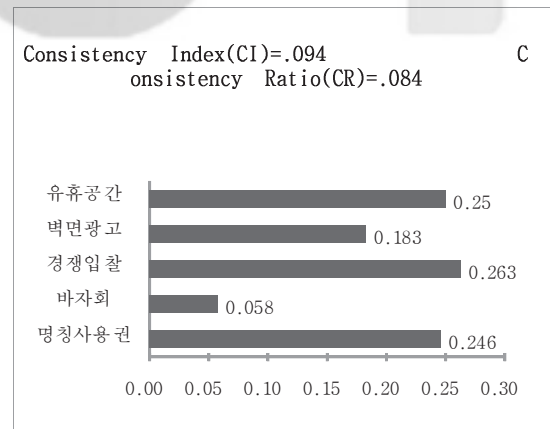


그림 3. 자체수익창출 방안 유형 AHP 분석 결과

민간협력방안 유형에서 소분류 항목의 쌍대비교를 통해 상대적 중요도를 살펴보았다. 우선, 설문결과의 일관성 지수를 검토한 결과, CI값은 .002, CR값은 .003로 .1보다 작아 일관성이 확인되었다. 소분류 항목의 상대적 가

중치 도출 결과, 초/중/고등학교와 연계한 방과 후 수업 및 스포츠이벤트 개최를 통한 재정확보(.506), 인근 지역 내 기업들과의 MOU 확대를 통한 재정확보(.302), 지역의 유치원 및 어린이집과 연계한 스포츠 단 운영으로 재정확보(.191) 순으로 상대적 가중치가 도출되었으며, <그림 4>와 같이 나타났다.

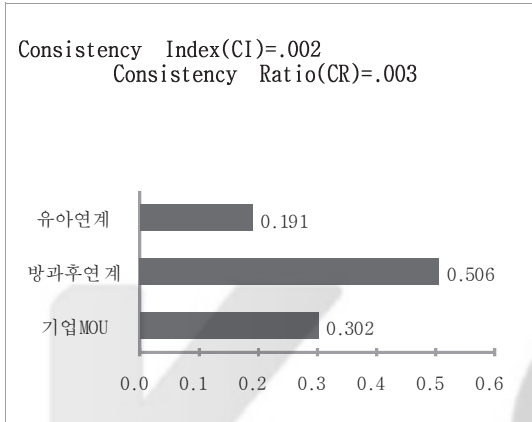


그림 4. 민간협력 방안 유형 AHP 분석 결과

한편, 대분류의 가중치를 고려한 전체 소분류 항목의 평가지표에서는 공개경쟁입찰(.142), 유희공간임대(.135), 명칭사용권사업(0.133), 초/중/고등학교와 연계한 방과 후 수업 및 스포츠이벤트 개최를 통한 재정확보(.120), 정부 부처 간 MOU를 통한 재정지원확대(0.117) 순으로 상대적으로 높은 가중치로 도출되어 중요한 경영수지개선 방안으로 간주되며, <그림 5>와 같이 나타났다.

IV. 논 의

공공의 영역은 이윤추구의 대상이 아니다(김대성, 이현선, 2008). 따라서 공공스포츠센터의 수익성 창출에 대한 의견에 다양한 갑론을박이 있다. 특히, 공공스포츠센터가 수익성을 추구한다는 논제에 있어 공공성과 상충되는 부분으로 인해 의견의 차이를 보이고 있다. 공공

Consistency Index(CI)<.1
Consistency Ratio(CR)<.1 C

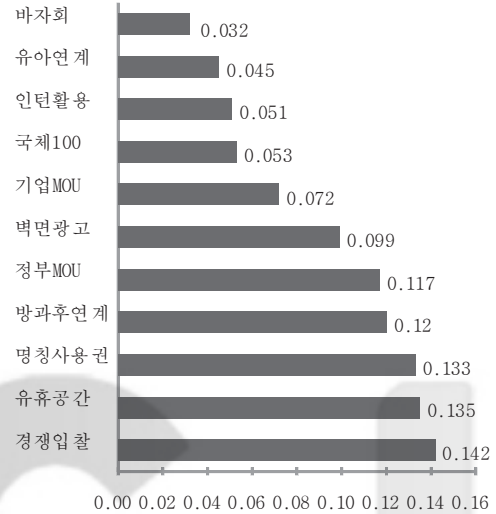


그림 5. 전체 경영수지개선 방안 AHP 분석 결과

스포츠센터의 본연의 목적이 공공성에 있는 만큼 민간 스포츠센터와의 비교가 무리가 될 수는 있지만, 공공스포츠센터의 가장 큰 문제점으로 지적되고 있는 부분은 운영상의 경영 악화로 인해, 현금흐름이 원활하지 못하다는 점이다. 따라서 본 연구에서는 공공스포츠센터에 대한 정부의 공적자금 지원의 부담을 줄이며, 자체적인 잉여수입을 통한 다양한 공공스포츠 관련 프로그램을 운영하기 위해 공공스포츠센터의 경영수지개선 방안들에 대한 우선순위를 다음과 같이 선정하였다.

1. 경영수지개선을 위한 상대적 우선순위 선정

대분류 항목 간의 상대적 가중치의 결과를 살펴보면, 자체 수익창출에 대한 가중치가 가장 높게 나타났다. 그리고 민간협력, 국가재정지원확대 순으로 나타났다. 이러한 결과는 공공스포츠센터의 경영수지개선을 위해 자구적인 노력이 요구되는 부분으로 해석할 수 있다. 최근

공공스포츠시설 운영의 경영 패러다임의 변화를 시도하고 있다. 이러한 변화의 시도에는 명칭사용권사업을 통한 자체적인 수익창출과 임대사업 등 민간기업과의 협력을 통한 운영의 수익성 강화에 노력하고 있다(윤태영, 문주영, 2011). 이에, 본 연구에서는 각 대분류 항목에서도 출된 요인별 상대적 가중치를 통해 다음과 같은 3가지의 구체적인 공공스포츠센터의 경영수지개선 방안이 도출되었다.

2. 국가재정지원 확대를 통한 경영수지개선 방안

국가재정지원확대 방안에서는 정부 부처 간 MOU 확대가 가장 중요한 요인으로 나타났다. 그리고 국민체육 100사업 유치, 인턴제도 활용 순으로 나타났다. 이는, 이미 공공스포츠센터가 국가재정을 통해 지원을 받고 있지만, 현실적으로 추가적인 재정 지원을 기대하기 어려운 부분을 전문가들도 인지하고 있는 것으로 판단된다. 따라서 스포츠소의 계층에 대한 복지 지원이라는 정책을 보건복지부와 여성가족부 등과 공유할 수 있는 부처 간 MOU 확대가 필요하다. 실제로 정부 부처 간 MOU는 다양한 정책 공유를 통해 실현되어져 왔다. 특히, 최근 정부는 공공기관의 협업 촉진을 위해 기관 평가에 있어 많은 인센티브를 부여하고 있다(미래창조과학부, 2014). 그러므로 공공스포츠센터의 활용성을 강화하고, 이를 통한 재정적 안정을 위한 정부 부처 간 다양한 형태의 MOU 확대에 대한 노력이 필요한 시점이라 판단된다.

실제로 공공스포츠센터의 수익성 강화를 위해서는 민간스포츠센터와 같이 다양한 유형의 사업 확대가 필요하다. 따라서 공공스포츠센터의 수익창출은 민간스포츠센터 회계 논리로 접근하는 인식부터 바뀌어야 한다. 공공스포츠센터는 민간스포츠센터와 차별화된 가격과 각종 바우처 제도 등의 복지정책이 가능한 영역이기에 민간스포츠센터와는 다른 그 효용가치에 값을 따지는 노력과 함께 경영수지개선의 잣대를 재해석해야 할 것으로 판단된다.

3. 자체수익창출을 통한 경영수지개선 방안

자체수익창출 방안에서는 경쟁 입찰, 유휴 공간 활용, 명칭사용권사업, 벽면광고 판매사업 등이 상대적으로 높게 나타났으며, 바자회 사업은 중요성이 낮게 나타났다. 공공스포츠센터 중 하나인 올림픽스포츠센터의 수익구조를 분석한 맹이섭과 신상현(2017)은 올림픽스포츠센터의 재무제표 상의 대부분 현금흐름이 (-)로 나타나고 있어, 이를 개선하기 위한 대책마련이 시급한 상황으로 제시하고 있다. 이와 같은 현금흐름의 악화는 영업이익이 지속적으로 감소하는 것을 의미하여, 회원 수 및 운영 프로그램 관리에 대한 개선이 요구되는 상태이다. 지속적인 현금흐름의 악화는 신규 서비스 제공에 대한 장벽으로 작용할 것이며, 이는 곧 서비스의 질 저하로 인해 결국 회원의 불만으로 이어질 수 있다. 또한, 이러한 사정으로 인해 정작 공공스포츠센터의 본질인 스포츠소의 계층을 위한 복지프로그램 운영을 위한 예산 확보가 어려운 상태이다. 따라서 공공스포츠센터의 자체수익창출 방안에 대한 필요성이 요구되고 있다. 이를 위해 해외 선진국의 명칭사용권 판매와 같은 성공 사례를 벤치마킹하여 국내 사정에 맞게 도입하는 방안이 필요하다.

또한, 공공스포츠센터 내의 상권과 유휴 공간, 벽면 등의 임대를 충분히 고려하여 경영수지개선을 위한 다양한 노력이 강구되어야 할 것으로 판단된다. 따라서 공공스포츠센터 역시 벽면공간을 활용한 광고 유치를 통해 스포츠센터 이용 환경의 개선과 함께 센터 운영의 수익성을 높일 수 있는 노력이 필요하다.

4. 민간협력을 통한 경영수지개선 방안

민간협력 방안에 있어서는 학교 방과 후 연계, 인근 기업과의 MOU, 유치원 및 어린이집 연계 순으로 나타났다. 특히, 학교 방과 후 연계 사업은 생존수영 수업과 많은 연계를 기대할 수 있다고 전문가 의견을 통해 확인하였다. 현재, 생존수영 수업과 관련하여 어린이집, 유치

원 등이 민간스포츠클럽과 연계하여 주 1~2회 수업을 진행하고 있다. 이를 공공스포츠클럽에 확대하게 되면, 센터의 측면에서는 안정적인 수익을 창출할 수 있으며, 어린이집, 유치원도 민간보다 저렴한 이용 요금을 통해 학부모의 부담을 덜어 줄 수 있는 부분으로 작용할 수 있는 상호 간의 시너지를 나타내는 방안이라 판단된다. 다만, 수익성 창출 과정에서 과도한 경쟁과 주변 상권에 대한 피해 등 발생 가능한 문제점들을 면밀히 살펴 진행하는 것이 바람직하다. 따라서 공공스포츠클럽은 지역 커뮤니티로서의 기능까지 확장되어야 민간 협력을 통한 수익성 창출도 가능할 것이다. 이에, 지역 커뮤니티로서의 기능을 확장하기 위한 사업에서부터 민간과 협력해 추진하는 방향으로 수익성 창출 도모가 필요할 것이다.

결론적으로, 공공스포츠클럽은 공공성이 훼손되지 않는 범위 안에서 수익성을 추구해야 할 것이다. 대다수의 공공스포츠클럽은 정부, 지방자치단체, 공단의 지원과 창출된 수익으로 운영이 되고 있으며, 일부 센터의 경우, 전년도의 수익증대가 이듬해 수익목표 증대 및 정부지원 감소로 이어지는 경우가 있다. 이러한 상황은 구조적으로 공공스포츠클럽의 수익창출을 위한 노력을 제약하는 문제로 작용하게 된다. 하지만 공공스포츠클럽은 복지적 가치 인식에서 출발해야 한다. 단순히 수익성을 높이겠다고 가격을 올린다면 공공성 취지는 상실하게 되는 구조이다. 또한, 공공스포츠클럽의 수익성이 전제되어야 하기 때문에 수익성을 위해 수익성은 얼마나 양보될 수 있는가? 에 대해 고려되어야 할 것이다. 따라서 공공스포츠클럽의 시설들을 공공시설물로 인식하고 수익산정에 대한 논리를 가치 환산함으로써 수익창출을 이어감이 바람직하다고 판단된다.

V. 결론 및 제언

공공스포츠클럽의 제한된 시설환경과 여건을 고려할 때 자체의 수익활동을 통한 재정자립기반을 갖추는 데

는 한계가 있다(최용석, 2003). 하지만 본 연구는 공공성의 가치를 훼손시키지 않는 범위에서 학계 및 공공스포츠클럽 전문가들을 통해, 공공스포츠클럽의 경영수지개선에 필요한 각 요소에 대한 우선순위의 도출과 도출된 우선순위를 구조화하고, 상대적 중요도를 산출하여 경영수지개선 방안을 창출할 수 있는 다음과 같은 실증적 방안을 제시하였다.

구체적으로, 국가재정지원확대, 자체수익성창출, 민간 협력을 통한 수익성창출 유형 등의 대분류 항목과 이에 대한 11개의 하위 요인들을 도출하였다. 선정된 대부분의 하위 요인들은 선진국의 사례를 중심으로 국내에 도입할 수 있는 요인들과 실제로 민간스포츠클럽에서 활용하고 있는 요인들이다. 따라서 본 연구의 결과에서 도출된 경영수지개선의 요인들은 공공스포츠클럽 관리자, 이용자, 전문가 등이 공청회를 통해 바로 적용할 수 있다는 장점이 있다. 특히, 스포츠선진화를 위한 체육단체의 통합이 이뤄진 상황에서 공공스포츠클럽들이 스포츠선진화를 위한 전진기지의 역할을 기대할 수 있다. 따라서 공공스포츠클럽 운영에 대한 정책의 보다 효과적인 수립과 집행을 위해서 필수적으로 고려해야 할 대안을 제시함으로써 향후 미래지향적인 차원의 공공스포츠클럽의 방향성을 재정립함과 동시에 효율적 경영환경 개선을 위한 학술적 역할을 기대할 수 있는 것에 본 연구의 의의가 있다.

한편, 본 연구는 공공스포츠클럽의 경영수지개선이라는 새로운 관점을 제시하고 여러 함의를 보여주고 있으나 몇 가지 한계를 가지고 있다. 첫째, 공공스포츠클럽 경영수지개선 요인의 목록과 우선순위를 제시하였지만, 이들 요인 각각을 실행하기 위한 구체적 방안을 제시하지는 못하였다. 따라서 이들 우선순위를 기준으로 각각의 요인을 활성화하고 실현하기 위한 구체적 요인을 밝히는 후속연구가 필요하다. 둘째, 공공스포츠클럽의 경영수지개선에 대한 사례가 부족하고, 공공성과 상충이 되는 경영수지개선요인 방안에 한계가 있어 정성적 성격이 강한 의사결정방법을 적용하였다. 따라서 이를 근

거로 하여 우리나라 현장에서의 경영수지개선 요인을 범주화하고 보급할 수 있는 보다 실증적 연구가 이루어져야 할 것이다. 특히, 경영수지를 실제로 분석할 수 있는 재무제표 분석을 통한 공공스포츠센터의 경영성과를 분석하여 경영상의 문제를 파악하고 이를 통해 효율적인 경영방안을 모색할 필요가 있다.

● 참고 문헌 ●

- 김기동, 최관(2012). 델파이 기법과 AHP 를 이용한 국산재 공급 확대를 위한 정책방안. 한국임학회지, 101(3), 434-442.
- 김대성, 이현선(2008). 행정관료의 변형적 역할에 대한 비판: 신공공서비스이론을 중심으로. 한국정책연구, 8(1), 21-35.
- 김성덕(2012). 공공 스포츠센터의 지식경영활동 척도 개발과 지식경영활동과 조직 신뢰 및 조직시민행동의 관계. 미간행 박사학위논문. 한국체육대학교 대학원.
- 김화룡(2011). AHP를 이용한 스키리조트 선택속성의 중요도 우선순위 평가. 한국체육학회지, 50(5), 195-208.
- 맹이섭, 신상현(2017). 수익구조 분석을 통한 올림픽스포츠센터 경영실적에 관한 연구. 한국사회체육학회지, 67, 137-147.
- 미래창조과학부(2014). 미래부 산하기관의 정부 3.0추진 및 협업 촉진방안 연구. 내부자료.
- 박문수, 이동호(2014). 공공체육시설 위탁운영 개선방안: 부산지역 국민체육센터 중심으로. 한국체육정책학회지, 28, 35-47.
- 송성진, 윤도근(1992). 델파이 방법을 적용한 노인요양시설의 수급전망에 관한 연구. 대한건축학회 논문집, 8(7), 85-93.
- 양종현, 장동민, 명성민(2014). 패널자료를 이용한 공공의료기관의 공공성과 수익성 관계 분석. 보건사회연구, 34(4), 418-440.
- 오자왕, 방신웅, 인상우(2010). 지방자치단체의 공공체육시설 활성화방안. 한국스포츠산업경영학회지, 15(1), 75-90.
- 유지곤(2004). 체육환경의 변화와 체육시설의 확충 방향. 스포츠과학, 89, 18-23.
- 윤태영, 문주영(2011). 명칭부여권 (Naming Rights) 에 대한 법적 고찰-스포츠 시설, 프로구단과 관련한 명칭부여계약을 중심으로. 스포츠엔터테인먼트와 법 (JSEL), 14(3), 11-12.
- 이성웅(1987). Delphi 기술예측기법의 유용성에 관한 연구. 미간행 박사학위논문. 전북대학교 대학원.
- 이정학, 김종훈, 김옥기(2009). 공공체육시설의 경영효율화 방안: 월드컵경기장 부대시설을 중심으로. 한국체육학회지, 48(4), 301-310.
- 임수원, 이근모, 김인형, 이혁기(2015). 델파이와 계층분석적 의사결정방법 (AHP) 기법을 활용한 0 교시 체육 활성화 방안. 한국스포츠사회학회지, 28(4), 1-21.
- 최용석(2003). 스포츠시설의 사회적 가치 및 역할-공공스포츠센터를 중심으로. 스포츠과학, 86, 2-9.
- 최원희(2010). 사회복지 수퍼비전의 중요성공요인에 대한 델파이 및 AHP 분석. 한국사회복지행정학, 12(3), 75-111.
- 허현미(2003). 공공스포츠시설의 성공적인 민영화를 위한 기초 연구. 한국여성체육학회지, 17(1), 115-129.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal and delphi processes*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Gordon, T. J. (1994). The delphi method. *Futures research methodology, 2*.
- Saaty, T. L. (1977). A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of Mathematical Psychology, 15*(1), 234-281.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2001). *Model, methods, concepts and applications of the analytic hierarchy process*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Tahvanainen, L., Tyrvaianen, L., & Nousiainen, I. (1996). Effect of afforestation on the scenic value of rural landscape scandinavian. *Journal of Forest Research, 11*(1-4), 397-405.

ABSTRACT

A Study on the Improvement of the Management Balance of Public Sports Center

Lee, Seong-No · Kwon, Woong · Maeng, Lee-Seob · Lee, Dong-Hoon ·
Ko, Jae-Gon · Jeong, Ho-Won · Shin, Sang-Hyun

The purpose of this study is to collect and analyze the data of public sports center management institutions and experts in order to increase the profitability of the public sports center to improve the welfare of the sports isolated class. Therefore, it is necessary to search for ways to improve and utilize programs that enable anyone to participate in by establishing policy goals to strengthen the publicity. At the same time, it should establish marketing strategies and maximize profits to minimize the burden of participants. Expert Delphi analysis was conducted to derive the profitability plan of the public sports center for the welfare improvement of the sports disadvantaged class. As a result, the major classification was categorized into 3 factors, expanding national financial support, self-generating profit, and private cooperation. As a result of AHP analysis, the relative weights of the major item evaluation indexes were derived in the order of self-revenue, private cooperation and national financial support. In the situation where the integration of sports organizations for the advancement of sports has been achieved, public sports centers should play the role of front base.

Key Words : public sports center, improvement of management balance, welfare

접 수 일 : 2018. 5. 31

논문심사일 : 2018. 6. 26

게재확정일 : 2018. 8. 17

к с і