

대구FC 프로축구단의 인적자원혁신 - AOR 모델에 의한 사례분석 -

도재수, 김경석*
경북대학교 경영학부

Human Resource Innovation of Daegu FC ProFootball Club - Case Study of AOR Model-

Jae-Soo Do, Kyoung-Seok Kim*
Department of Management, Kyungpook National University

요약 오늘날 프로스포츠 구단들은 한치 앞도 알 수 없는 극한의 경쟁 환경에 놓여있다. 우승 후보로 꼽히던 구단이 극심한 부진을 겪는 반면 하위권으로 예상되던 구단이 승승장구하는 등 예상하지 못한 상황들의 반복이 계속되고 있는 것이다. 이는 인적자원이 가장 중요한 요소인 스포츠 산업에서 인적자원활용과 전략에 대한 고민이 필요하다는 반증이기도 하다. 이에 본 연구는 우리나라 최초의 프로축구 시민구단인 대구FC 축구단을 연구대상으로 선정하여 인적자원혁신에 대한 사례분석을 실시 및 시민구단이 나아가야 할 방향성 제시를 목적으로 한다. 연구방법으로 국내 프로축구리그 성장과정 및 대구FC 성장과정을 알아보고 인적자원혁신 성공사례분석의 틀로써 Frey, et al.(2015)의 평범한 자원의 논의(the argument for ordinary resources, 이하 AOR)를 제시한다. 이후 대구FC 구단이 나아가야 할 방향에 대한 함의를 정리한다. 연구결과, 전략적인 자원(용병선수)과 평범한 자원(국내선수)의 조화와 대구FC 구단이 보여준 감독이하 코치진들에 대한 믿음을 성공요인으로 분석하였다. 본 연구의 기여로는 시작과 끝이 분명한 시간제(Time) 성격이 강한 스포츠 산업에서 구단들이 우수한 성적을 얻기 위해 구사해야 할 전략들의 방향 중 인적자원의 중요성을 언급함으로써 보다 다양한 스포츠 구단들의 전략전술 기초를 풍부히 하였다는 점이다.

Abstract Today's professional sports teams are in a highly competitive environment with no prospects in sight. A that was considered the favorite to win a championship can suffer from a severe slump, a team that was expected to be at the bottom can achieve victory. This unexpected situation is continuing to repeat. It is also a sign of the need to look at the use of human resources and strategies in the sports industry. Accordingly, this study looks at Daegu FC soccer team, Korea's first team for citizens. A case study on human resources innovation was done. This study introduces an argument for ordinary resources (AOR) from Frey et al. (2015) for a theoretical review and a case analysis of domestic professional football. This study determines the direction of how Daegu FC should proceed. The results of the research are as follows: first, the success of harmonizing strategic and mundane resources, and second, belief in coaches. The main contribution of this research is that it presents the importance of human resources, which is one of basic tactics that sports teams should utilize. In the sports industry, where the temporality is underlined for its clear beginning and ending, teams are more likely to use diverse sports tactics to obtain superior grades, which enriches the basis of their tactics.

Keywords : Football, Strategic Resources, Ordinary Resources, Human Resources, Competitive Advantage

*Corresponding Author : Kyoung-Seok Kim(Kyungpook Univ.)

email: kskim@knu.ac.kr

Received April 1, 2019

Accepted August 2, 2019

Revised May 7, 2019

Published August 31, 2019

1. 서론

승부의 세계는 냉정하다. 승리를 쟁취하기 위한 선수들의 협동, 즉 조직구성원의 협업과 열의가 곧 집단지성을 향상시키고 혁신으로 이어진다. 이는 곧 상대의 집단지성과 혁신에서 경쟁 우위를 점하는 것이 그 어느 것보다 중요한 것임을 의미한다. 때문에 혁신은 경영에 있어 영원한 도전 과제이기도 하다[14]. 프로스포츠 세계는 다양하고 예측하기 어려운 경쟁 환경에 놓여 있다[1]. 구단들은 매 시즌 다양한 리스크와 상황에 대응하기 위해 전략 구상을 하지만, 언제나 불확실성을 안은 채 리그 경기에 임한다. 최근 스포츠 경영환경의 극적인 변화는 많은 불확실성에 대한 대응의 일환으로 생기기 시작하였고 이에 대한 전략적 대응이 매우 중요해졌다[2]. 기존에 활용한 대응방식만으로는 이제 한계상황에 직면해있으며 새로운 방법에 대한 갈망이 상당한 상태이다. 막강한 자본력을 앞세운 모기업(대기업)의 지원을 받아 실력이 검증된 국내 선수들을 FA(Free Agent)제도를 통해 영입할 수 있게 되었고, 세계 정상급 리그에서 활약했던 용병 선수를 영입하여 팀의 경쟁력을 단번에 상승시킬 수 있게 되는 등 팀 전력을 단기간에 변화시킬 수 있는 요인들이 많이 생겨났다. 프로스포츠 구단들은 언제나 매 시즌 최고의 성적을 기록한다는 확실한 목적을 가지고 있다[1]. 따라서 구단 관리자들은 소속 선수들을 효율적으로 관리하고 운영하기 위한 많은 노력을 기울인다. 하지만 오래도록 변하지 않을 것 같았던 경영관리 공식들은 이제 존재하지 않는다.

경쟁우위의 급속한 상승과 하락을 반복하는 현 시점에서 프로스포츠 구단들은 이제 어떤 명쾌한 해답을 찾기 보다는 끊임없는 시행착오를 거치며 각 구단만의 노하우를 체득하는 과정을 거치고 있다. 특히, 스포츠는 구단에 소속된 선수들의 관리가 가장 중요한 체크포인트다. 조직(구단)이 구성원(선수)을 핵심으로 두지 않으면 아무리 훌륭한 프로세스를 가지고 있다고 해도 혹은 프로세스를 개선하려는 의지를 가졌다고 해도 결국에는 무용지물이 되어버린다[3]. 기량이 우수한 선수들의 역할과 후보군 선수들의 역할이 구분되어지고, 선수들의 역할 차이와 수행능력에 따라 팀의 성적이 결정된다. 그래서 많은 경영자들은 조직이 경쟁력을 갖춘 성공적 조직으로 남기 위해서는 최고의 인재들을 고용하고 유지해야 한다고 믿고 있으며[6], 이런 방법을 통해서 지속가능한 경쟁우위를 쟁취하려고 노력한다. 하지만 지속가능한 경쟁우위 유지가 말처럼 쉬운 것이 아니기에, [12]는 지속가능한 경

쟁우위를 추구하기보다 단기적 경쟁 우위의 반복을 강조하기도 하였다.

각 구단들은 선두를 지키기 위해 혹은 상위권으로 나아가기 위해 여러 가지 전략을 계획하고 실행하려고 노력한다. 그 중에서도 소속 선수들의 관리 및 활용에 가장 많은 중점을 두며 효율적이고 가치있는 전략 구성에 대한 고민이 이어지고 있다. 최근에는 아주 정교하게 발전하고 있는 빅데이터 분석으로 인재의 발견과 채용, 보상 같은 인적관리 톨을 사용하기도 하지만 그 분석 결과가 언제나 긍정적이지 않다는 점을 명심해야 한다[9]. 특히, 대구FC를 포함한 프로축구 시민구단들은 다양한 인재활용문제에 직면해있다. 따라서 선진화된 해외축구 구단 사례를 기준 삼아 다양한 분석을 해 볼 필요가 있다. 세계적으로 가장 유명한 스포츠 구단인 FC 바르셀로나는 14만 3천여명의 출자자들이 주인인 세계 최대 협동조합구단이다[23]. 연회비 150유로를 내면, 세계 어느 누구나 조합원이 될 수 있다. 또한 FC 바르셀로나는 협동조합 자율과 독립의 원칙에 따라, 필요한 재원은 조합비 증액과 상업적 수익을 통해서만 조달하고 있다. 이에 따라, 독특한 재무구조를 가지고 있는데, 바로 프로스포츠 구단의 가장 대표적인 수입원인 스폰서십을 2010년까지 거부해 온 것이다. 오히려 2006년부터 2010년까지 유니세프에 기부를 하는 동시에 로고홍보까지 하는 등 스포츠구단으로서의 실천하기 어려운 사회공헌을 했다. 세계 최고 스포츠협동조합 구단이라는 자부심으로 구단이 추구하는 가치를 진정성 있게 실현하려고 하였고, 소속 선수들과 이런 조직의 가치를 공유하였다. 이런 가치 공유와 실현을 위한 노력은 FC 바르셀로나를 세계 최고 명문구단으로 발돋움시켰다. 기업구단이 아닌 팬들에 의해 소유되고, 운영되는 구단도 충분히 세계 최고가 될 수 있다는 점에서 대구FC에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

본 연구는 스포츠 구단이 가장 중요하게 생각하는 인적자원의 대한 부분을 다룬다. 사례연구를 위한 분석틀로는 [8]의 AOR를 제시한다. 기업은 항상 희귀하고 가치 있는 자원을 중심으로 전략을 수립하고 있지만, 이러한 자원을 상실하게 될 경우에 대한 대비는 잘 이루어지지 못하고 있다. 이 때문에 희귀하고 가치 있는 자원의 상대적 개념이라고 할 수 있는 평범한 자원에 대한 고민을 시작해 볼 필요가 있다. 이에 본 연구는 인적자원혁신에 대한 사례분석 및 시민구단이 나아가야 할 방향성 제시를 목적으로 하며, 국내 프로축구 구단 중 첫 번째 시민구단인 대구FC 축구단을 연구대상으로 선정하여 사례연구를 진행한다. 이를 통해 국내 스포츠 구단들이 추구해야할

인적자원혁신에 대한 시사점을 제안한다.

2. 국내 프로축구리그 성장과정 및

대구FC 성장과정

2.1 국내 프로축구 성장과정

국내 프로축구리그는 K리그(K리그 1, K리그 2)에 소속되어있는 프로축구단간의 리그 경기를 말한다. 1980년대 초중반까지 축구계의 변방에 머물렀던 우리나라 축구는 세계 3대 스포츠 이벤트 중의 하나인 월드컵과 올림픽 축구 종목에서 번번히 고배를 마셨다. 특히 1982년 인도 뉴델리 아시아경기대회 예선 탈락 이후, 곧 우리나라 축구계는 자성과 변화의 바람이 불기 시작해 마침내 한국프로축구리그가 탄생되었다.

1983년 2월 KFA(Korea Football Association : 대한축구협회)는 프로축구 리그 창설을 결정하고 5월 8일 동대문운동장에서 한국 프로축구가 개막되었다. 프로 2팀(할렐루야, 유공), 실업팀 3팀(대우, 포항제철, 국민은행)이 주축이 되어 리그가 운영되었으며, 같은 해 12월에는 울산 현대 프로축구단이 창단되었고, 이듬해인 1984년 2월에는 포항제철이 프로로 전환하면서 대기업들의 프로축구단 창단이 본격적으로 시작되었다. 그리고 이러한 배경과 열기 속에서 32년 만에 1986년 멕시코 월드컵에 진출하는 쾌거를 기록한다. 이후 2018년 러시아 월드컵까지 9회 연속 월드컵 진출이라는 영광을 지금까지 재현하고 있다. 1989년에는 일화 천마 프로축구단이 창단되었고, 1994년에는 전북 현대와 전남 드래곤즈 프로축구단이, 1995년에는 수원 삼성 프로축구단이 각각 창단되어 운영되고 있다(Table 1, 2). 2012년 시행된 스포릿시스템이 도입된 이후, 2013년부터 지금까지 1부 리그인 K리그 클래식과 2부 리그인 K리그 챌린지(2018년 시즌부터 K리그 클래식은 K1 리그, K리그 챌린지는 K2 리그로 명칭이 바뀜)로 나누어 운영되고 있다. 2019년 3월 현재, K1 리그 구단에는 전북 현대 모터스, 제주 유나이티드, 수원 삼성 블루윙즈, 울산 현대, FC 서울, 강원 FC, 포항 스틸러스, 대구FC, 인천 유나이티드, 성남 FC, 상주 상무, 경남 FC 등 12개 구단이 소속되어 있으며, K2 리그 구단에는 광주 FC, 부산 아이파크, 수원 FC, 아산 무궁화, 전남 드래곤즈, 부천 FC, FC 안양, 서울 이랜드, 안산 그리너스, 대전 시티즌 등 10개 구단이 리그를 형성하고 있다.

Table 1. K1 league club participation year

Gangwon FC	Gyeongnam FC	Daegu FC	Sanju Sangmu	FC Seoul	Suwon Samsung
2009	2006	2003	2011	1984	1996
Ulsan Hyundai	Incheon UTD	Seongnam FC	Jeonbuk Hy-undai	Jeju UTD	Pohang ST
1984	2004	1989	1995	1983	1983

Table 2. K2 league club participation year

Gwangju FC	Daejeon Citizen	Busan I-park	Bucheon FC	Seoul E-land
2011	1997	1983	2013	2015
Jeonnam Dragons	Suwon FC	Asan Mugunghwa	Ansan Greeners	FC Anyang
1995	2013	2017	2017	2013

2.2 대구FC 성장배경

공식 명칭은 대구시민프로축구단이며, 연고지는 대구광역시(이하 대구시)이다. 2002년 한-일 월드컵 당시 3, 4위권이었던 한국과 터키 경기 장소인 대구 월드컵 경기장을 보유한 대구시는 월드컵 이후 지역을 연고로 한 축구단의 필요성이 제기되었고, 시민과 단체, 기업 등 범국민적인 차원에서 대구 지역의 모든 주체가 참여한 한국 프로축구 최초의 시민구단인 대구FC가 창단되었다. 당시 창단 과정으로 2002년 8월 대구시민프로축구단 창단추진위원회가 설립된 후 10월에는 자본금 53억 5000만 원으로 법인등록을 마치고 2002년 11월 15일부터 12월 24일까지 1차 시민주 공모에서 73억 5000만 원을 확보하였으며, 같은 해 12월 26일 한국프로축구연맹으로부터 K리그 11번째 구단으로 창단 승인을 받았다[24]. 구단주는 대구광역시 시장이며, 역대 감독은 박종환, 변병주, 이영진, 모아시르 페레이라, 당성중, 백종철, 최덕주, 이영진, 손현준 감독에 이어 올시즌 안드레 감독까지 총 10명의 감독들이 대구FC 감독직을 수행하였다.

박종환을 초대 감독으로 하여 2003년부터 K리그에 참가한 대구FC는 2003년 K리그 첫 공식 경기에서 수원 삼성 블루윙즈에 0-1로 패한 뒤 7승 16무 21패의 성적으로 12개 팀 가운데 11위를 기록하였다. 이후 2004년에 11위, 2005년에 8위를 기록하였으며, 2006년에는 7

Table 3. Daegu FC past result

2003 season	2004 season	2005 season	2006 season	2007 season	2008 season	2009 season	2010 season
Top 11	Top 10	Top 8	Top 7	Top 12	Top 11	Top15	Top 15
2011 season	2012 season	2013 season	2014 season	2015 season	2016 season	2017 season	2018 season
Top 12	Top 10	Top 13	Top 7*	Top 2*	Top 2*	Top 8	Top 7

*2014~2016 season : K2 league

위를 차지하여 역대 최고의 성적을 올리기도 하였다. 하지만 1부 리그인 K1 리그와 2부 리그인 K2 리그로 나누어 진행된 2013년에는 6승 14무 18패로 14개 팀 가운데 13위에 머물러 K2 리그로 강등되는 아픔을 겪었다. 이후 처음으로 참가한 2014년 K2 리그에는 10개 팀 가운데 7위에 머물렀지만, 2016년 19승 13무 8패로 2015년에 이어 정규 리그 2위를 차지하면서 K1 리그로 승격을 이룬 뒤, 2017년 시즌에는 리그 8위, 2018년 시즌에는 14승 8무 16패로 리그 7위를 기록한다(Table 3).

구단 상징은 방패 모양의 바탕에 태양을 형상화하고 좌우에 대구광역시 상징물인 능금 잎을 각각 11개씩 동그랗게 배치하였으며, 상단과 하단에는 각각 창단 연도와 팀 명칭의 영문 로고를 넣었다. 원형을 이루는 모양은 2018년 시즌까지 홈구장이었던 대구스타디움을 상공에서 내려다본 모습을 형상화한 것이며, 분지에 자리 잡은 대구의 지형을 의미한다. 또한 좌우 11개의 능금 잎은 K1 리그에 11번째로 참가한 의미와 11명의 선수를 상징하며, 마스코트는 외계인을 형상화한 빅토(Victo)이며, 승리(victory)를 상징한다[21,22].

3. 사례분석(경쟁우위의 새로운 패러다임 “평범한 자원의 논의”)

이전까지 진행된 수많은 연구들은 조직이 어떻게 가치를 창출하고, 전달하고, 획득할 수 있는지에 대한 방법을 아는 것이 그 어떤 경영 활동보다 중요하다는 것을 강조하고 있다[13]. 또한 좋은 전략을 수립하기 위해서는 독특한 브랜드명, 뛰어난 능력을 가진 인재, 비교할 수 없을 정도로 뛰어난 기술 등 가치있고 희귀한 자원에 대한 독점적인 통제 권한이 토대가 돼야 함도 강조하고 있다[8]. 이런 관점에 의하면 전략적 성공을 위해서는 대체 불가능한 자원과 모방 불가능한 역량이 필요하며 경쟁 우위는 독특하고 희귀한 자원에서 비롯된다[10]. 하지만 [8]은 이런 현상에 대하여 문제제기하며 평범한 자원이 성공적인 전략을 이끄는 중요한 역할을 할 수 있음을 강조한다. 수많은 평범한 자원들을 활용하는 새로운 비즈니스 모델이 등장하는 추세를 감안하면[11], 희귀성을 기반으로 하는 접근방법과 독특한 자원에 전략적인 중점을 두는 방식에 문제가 있음을 시사하는 것이다.

전략적인 자원을 토대로 경쟁을 강조하는 이론은 경쟁 기업들 간의 성과 격차가 자원에서 비롯된 직접적인 결과라고 주장한다[8]. 경쟁우위를 얻기 위해선 자원을 완벽하게 모방하거나 대체할 수 없어야 되며, 기업은 세심하게 이런 자원을 보호해야 한다는 것이다. 이런 접근 방식은 다수의 성공적인 전략방법을 탄생시켰고, 절대적 진리로 받아지는 이론 중 하나가 되기도 하였다. 더 높은 성과를 얻기 위해서는 다양한 포트폴리오를 통해서 자신

Table 4. The Argument for Ordinary Resources(AOR)

POTENTIAL DRAWBACKS OF STRATEGIC RESOURCES	POTENTIAL BENEFITS OF ORDINARY RESOURCES
Top talents can capture the value they create.	Ordinary talents are easily substitutable.
Competing on the basis of rare resources is costly	Ordinary resources are inexpensive.
Day-to-day business performance does not rely on uniqueness.	Ordinary assets are readily available
Excessive persistence in exploiting rare resources can restrain innovation.	“Frugal innovation” stems from mundane resources, and “simple rules” are compatible with ordinary assets.
Fascination with “crown jewels” can limit executives’ perspectives.	Platform-based business models leverage ‘crowd jewels’.

Data source: F. Frery, X. Lecocq, V. Warnier, “Competing with Ordinary Resources,” MIT Sloan Management Review, Vol.56, No.3, p.71. 2015.

들의 자원[4]과 역량[16]을 정비해야 한다는 것이었다. 하지만 어떤 특정 상황에서는 전략적인 자원에 지나치게 의존하는 태도는 오히려 위험을 초래할 수도 있음을 인지해야 하며, 평범한 자원의 잠재력을 고려해보는 자세가 필요하다. 평범한 자원이란 시장에서 흔히 구할 수 있는 자원, 즉 저비용인 동시에 가성비가 높은 자원이다[8]. 지금까지 평범한 자원은 기껏해야 경쟁에서 동등한 지위를 얻는 데 도움이 되는 것으로 여겨졌다. 물론 각각의 평범한 자원 자체는 경쟁 우위와 뛰어난 성과의 원천이 될 수 없다. 하지만 다수의 평범한 자원의 합은 전략적 자원 효과 이상을 발휘할 수 있으며, 조직의 활동이 원활하게 돌아가기 위해서는 평범한 자원의 필요성이 높아질 수밖에 없다. 즉, 전략적인 자원의 활용도가 높은 고위험·고수익 접근 방법과 평범한 자원의 활용도가 높은 저위험·저수익 방식 사이에서 전략적인 균형이 필요하다는 것이다. 오늘날 많은 조직 리더들은 수많은 경영 문제에 직면해 있고, 이를 어떻게든 해결해야 한다는 것을 알고 있지만 옳은 방향으로 결정을 내리기 위한 지침으로 삼을 만한 정보들이 부족하다[5]. 이 때문에 자원 활용에 대한 균형적인 사고를 가지는 것이 더욱 더 중요해지고 있다. 가치 있는 전략적 자원을 보유하고 있다면 기업은 보다 쉽게 경쟁우위를 획득할 수 있겠지만 전략적 자원에도 단점이 있을 수 있으며, 이 때 평범한 자원이 갖고 있는 장점이 이러한 단점을 상쇄할 수 있다(Table 4).

국내 프로축구 구단 중 지방자치단체의 후원을 받는 시민 구단은 12개(K1리그 5개, 상주 상무축구단은 제외, K2리그 7개, 아산 무궁화축구단(경찰축구단)은 제외)에 달한다. 시민 구단들은 기업에 소속된 대기업 프로축구단처럼 넉넉한 지원을 받을 수 없는 상황이다. 특히, 리그 성적에 따라 1부 리그로의 승격 및 유지, 2부 리그로의 강등은 지자체 지원 예산과 직결되는 문제이기에 시민구단은 어떻게든 1부 리그 구단이 되고자 노력한다. 실제로 광주FC 구단은 2016년 10월 극심한 재정압박에 시달리기도 하였다. 선수와 사무국 직원 임금을 체불했다가 은행 돈을 빌려 겨우 지불할 정도였다. 이는 대구FC에게도 가장 큰 문제점이기도 하다. 시민구단이기에 뒤따르는 재정적 한계는 앞으로도 영원한 숙제와도 같다. 팀의 주축으로 성장한 국내선수들은 보다 좋은 대우를 받기를 원할 것이고, 기업 구단이나 해외리그로 이적을 고민할 수밖에 없다. 또한 용병선수의 선택에 있어서도 실력이 검증된 선수가 아닌 미래가능성도 함께 판단해야 하는 불확실성을 매번 안고 있다. 이는 FC 바르셀로나 사례를 통해 보다 분명해진다. 1960년부터 70년대 초까지, 홈구

장인 캄 노우 구장 건설비용으로 재무 압박이 상당했다. 기업구단이 아닌 협동조합구단이기 때문에, 재무의 열악성 후폭풍은 선수 영입 제한과 구단 성적으로 이어진다. 그 결과, 13년 동안 거둔 성적 중에서 가장 좋은 성적이 준우승이었을 정도로 재무 열악은 곧 성적 하락으로 이어진다는 점을 확인할 수 있다.

반면 대기업을 모기업으로 하는 프로축구단은 상당히 재정상황에 여유가 있는 편이다. 2018년 한국프로축구연맹에 따르면 프로축구선수 중 최고 연봉자는 전북 현대의 김신욱 선수로 15억 4천만원인 것으로 나타났다. 이는 국내 선수뿐 아니라 외국인 선수까지 포함하여 전체 1위에 해당되는 액수다. 구단별 연봉 지출에서도 1위는 전북 현대가 차지했다. 전북 현대는 156억 6천 197만 2천원을 선수 연봉으로 지출해 K리그 구단 중 독보적인 1위에 올랐다. 다음으로 FC 서울이 93억 8천 694만 7천 원, 제주 유나이티드가 81억 7천 901만 3천 원, 수원 삼성은 78억 5천 929만 3천원을 지출했다. 이 구단들은 각각 현대, GS, SK, 삼성이라는 대기업을 모기업으로 하는 구단들이다. 한편 대구FC는 39억 3천 950만 7천원으로 K1 리그 11개 구단 중 9위를 차지했다(상주 상무축구단은 제외). 그래도 대구FC는 K1 리그 시민축구단 중에서도 재정상황에 여유가 있는 편이다. 이런 지방자치단체의 적극적 후원으로 대구FC는 2017년 시즌을 8위, 2018년 시즌에는 7위로 마감한다. 특히, 2018년 FA컵 우승을 통해 창단 후 첫 아시아 챔피언스리그 티켓을 거머쥐며 명문시민구단으로의 도약을 꿈꾸고 있다. 이는 소속구성원의 희생과 열의가 이룬 결과이기도 하다. 대구FC 구단 및 소속 선수들은 지극히 평범한 자원에 속한다. 구단 자체가 기업 구단이 아닌 시민구단이며, 선수단 구성면에서도 국가대표 경력은 골키퍼 조현우 선수를 제외하면 발탁된 선수가 아직 없다. 또한 2014년부터 2016년까지는 K1 리그가 아닌 K2 리그에 출전하는 전형적인 평범한 자원에 속하는 구단과 선수들이었다. 하지만 평범한 자원이 단점만을 가지고 있지 않듯이, 대구FC 구단도 평범한 자원의 장점들을 적극 활용하였다. 바로 전략적 자원의 사용이 어려울 때, 평범한 자원의 유무에 따라 성과가 좌우된다는 점을 잊지 않은 것이다. 평범한 자원은 독특하며 전략적인 자산을 활용하기 위한 기본 토대인 동시에 저비용을 유지할 수 있는 필수적인 방법이다. 또한 평범한 자원 역시 전략적인 효용을 만들어낼 수 있으며 평범한 자원이 경쟁 우위의 근간을 형성할 수 있다[8]. 마치 2015-2016시즌 EPL(잉글랜드 프리미어리그) 우승팀인 '레스터시티' 구단을 연상케한다. 레스터시티 역시 전형

적인 평범한 선수들이 모인 구단이었다. 주전 11명의 연봉이 우리나라 손흥민 선수가 토트넘 구단으로 이적할 때의 이적금액과 같은 금액이었다[18]. 하지만 이런 평범한 선수들이 라니에리 감독의 지도 아래 엄청난 협업 능력을 보여주기 시작하였고, 구단 상황에 맞는 탄탄한 수비 이후 빠른 역습으로 골을 넣는 약자의 전략으로 그 해, 리그 우승을 차지한다.

그렇다면 평범한 자원의 구단, 대구FC는 어떤 전략을 구사하여 K1리그 잔류 및 FA컵 우승을 이룰 수 있었을까? 다음의 두 가지 요인으로 설명할 수 있다. 첫째, 전략적인 자원(용병선수)과 평범한 자원(국내선수)의 조화이다. 대구FC는 취약한 포지션, 특히 공격수 포지션에 공격력이 뛰어나 용병선수를 배치시키는 전술을 주로 사용하고 있다. 공격 능력이 우수한 국내선수들의 수요와 공급의 불균형으로 높게 형성된 연봉을 감내하기 보다는 가성비 높은 용병선수를 영입해 공격과 수비의 균형을 맞추어 나간 것이다. 그리고 최후방에는 최근 2018년 러시아 월드컵에서 맹활약하며 절정의 기량을 보이고 있는 조현우 골키퍼가 위치해 전체적인 안정감을 더했다. 시즌 초반 겪은 시행착오에서 좌절하지 않고, 꾸준히 포지션별 안정감을 더하자 성적은 나날이 좋아졌다. 특히, 후반기 때 보여준 좋은 경기력들은 FA컵 우승으로 이어졌다. 이는 팀 창단 후, 첫 우승의 쾌거이며 동시에, 첫 아시아 챔피언스리그 출전권 확보라는 놀라운 성적을 남긴 것이다. 전략적 자원과 평범한 자원의 조화를 신중히 고려하지 않았다면 기록할 수 없었던 성적이었다. 특히, 2017년에 이어 2018년 시즌 K리그 대상 클래식 베스트 11에서 골키퍼 부문에 선정된 조현우 선수는 이후 국가대표로서 최고의 영예인 월드컵에서 주전 골키퍼의 역할을 수행하며(2018년 러시아 월드컵 예선 3경기 모두 선발 출장 및 풀타임 소화), 대구FC 간판스타로 발돋움한다. 이는 평범한 자원이 전략적 자원으로 변화할 수 있음을 시사하는 부분이기도 하며, 언제든지 자원의 성격(선수들의 기량 발전과 저하 측면)이 유동적임을 확인할 수 있는 중요한 부분이다. 또한 자원의 성격 변화에 따라 조직의 성과도 변화가 있을 수 있음을 추론할 수 있다. 이는 기업 구단인 부산아이파크 축구단을 통해 잘 설명된다. 부산아이파크가 2부 리그로 강등된 2016년을 전후로 팀의 추축이 되어할 국내선수들의 이적이 많았고 이는 급격한 전력 손실로 이어져, 지금까지 K2리그에 머물러 있게 된다[19].

둘째, 대구FC 구단이 보여준 감독이하 코치진들에 대한 믿음이다. 2018년 시즌 초반, 대구FC는 성적 부진으로 강등권에서 좀처럼 벗어나지 못했다. 그리고 언제나

그랬듯, 언론에서는 감독 사퇴라는 초강수로 선수단에게 자극을 줘야한다는 보도가 심심치 않게 나왔다. 이는 스포츠 구단이 성적부진 상황일 때, 가장 일반적으로 사용하는 처방책으로 실제로 많은 구단이 이 방법을 활용하고 있다. 하지만 대구FC 구단은 기존 감독 이하 코치진들에게 한 번 더 믿음을 보였다. 초반 성적으로 책임을 묻기 보다는 안정감을 줘, 향후 성적에 기대를 해본다는 것이었다. 이에 안드레 감독 이하 코치진들은 선수들을 자극시키는 동시에 파이팅을 독려했다. 바로 감독 및 코치진의 관리자 계층에서 혁신을 주도하여 나갔다[1]. 집단천재성을 자극하는 관리자가 되어 평범한 선수들 개개인마다 긍정적인 자극을 주고 활동적인 에너지를 분출할 수 있게끔 분위기를 형성한 것이다. 이런 혁신형 관리자 들의 꼼꼼한 지도로 선수들은 집단천재성을 발휘할 수 있었다. 선수들 또한 관리자 들의 지도력을 믿고 따르는 준비성으로 매 경기에 최선을 다한다. 그리고 그 효과는 서서히 나타나기 시작하며 구단 성적이 좋아지기 시작했다. 평범한 자원의 장점들이 나타나기 시작한 것이다. 구단 전체가 안정되어지자 전략적 자원(용병선수)과 평범한 자원(국내선수)의 조화가 이루어지기 시작했고, 성과는 폭발적이었다. 2018년 시즌 총 38경기 중, 앞선 20경기에서 3승 5무 12패라는 성적을 기록하며 리그 최하위권을 형성하고 있었지만, 이후 18경기에서는 11승 3무 4패라는 믿기 힘든 성적을 올린다. 특히, 시즌 마지막 6경기에서는 4승 2무라는 무패 성적을 기록하며 시즌 최종 성적 7위라는 성적으로, 2006년 시즌과 같이 역대 최고 성적으로 리그를 마무리 한다. 그리고 이런 후반기 폭발적인 좋은 성적은 FA컵 우승으로 이어져 아시아 챔피언스리그 티켓을 차지하게 되었다.

올 시즌부터 대구FC는 DGB대구은행파크로 홈구장을 옮기면서 더 좋은 환경에서 경기에 임할 수 있게 되었다. 당연히 좋은 성적을 기대하고 있는 부분이기도 하다. FC 바르셀로나 하면, 자연스레 홈구장인 캄 노우가 연상되고, 이 곳에서 수많은 역사적 기록을 남기고 있듯이, 대구 FC 하면 홈구장인 DGB대구은행파크 연상과 좋은 성적을 기록하기 위해 대대적인 마케팅활동을 펼치고 있다. 국내 최소규모 축구 전용구장인 DGB대구은행파크는 유럽의 경기장처럼 관중석과 필드가 가까워 선수들의 숨소리와 생동감 넘치는 경기장면을 즐길 수 있는 장점이 있다. 대구시뿐만 아니라 구단, 언론, 협회에서도 주목하면서 자연스레 언론노출횟수가 증가하여 긍정적인 마케팅 효과를 볼 것으로 기대하고 있다. 또한, 팀의 간판선수들인 조현우, 세징야, 에드가 선수를 통한 선수 마케팅도 활

발히 진행하면서 보다 팬들과 함께하고자 하는 노력을 하고 있다.

4. 향후 발전방향

시민구단이라는 재정적 한계와 국내 우수선수 영입 제한이라는 점은 앞으로도 계속 대구FC 구단의 한계로 존재할 것이다. 이 때문에 지금까지의 다양한 성공 및 실패 사례에서 얻은 교훈을 바탕으로 새로운 전략과 규칙들을 재정비해야 한다. 즉 새로운 모델은 어떻게 창조하고, 시간이 흐르면서 어떤 식으로 진화되며, 발전 단계별로 어떤 변화를 미칠 수 있는지, 또 이런 활동들이 조직의 부활과 성장에 어떤 의미를 주는지 등을 상세하게 알아야 한다[7]. 조직의 내부 데이터를 통해 세운 기본적인 경쟁 전략들이 조직 환경에 타당하거나 적합하지 않으면 잘못된 전략으로 발전하게 되고, 결국에는 방향을 잃는 위험 부담을 안게 된다[15]. 특히 인적자원이 가장 중요한 스포츠 산업에서는 구성원 관리에 가장 초점을 맞춰 구단 운영이 이루어져야 한다.

매 시즌 언제나 최고의 성적을 기록한다는 확실한 목표가 있는 프로스포츠 세계는 최종적으로는 '우승'이라는 공통된 목표를 위해 운영된다. 그 중에서도 프로축구는 다른 프로스포츠와는 다른 차별화된 시스템을 가지고 있는데, 바로 리그 상위 3팀 및 FA컵 우승팀에게 주어지는 AFC(아시아 챔피언스)리그 참가 혜택과 리그 최하위팀에게 부여되는 K2 리그로의 강등시스템이 그것이다. AFC 참가는 국내를 넘어서 아시아 최고의 명문구단이 될 수 있는 기회가 제공되기 때문에, 프로축구 구단들은 1차적으로는 리그 우승을 향해, 2차적으로는 최종 3위안의 성적을 기록하기 위해 노력하며, 마지막으로 리그 최하위를 하지 않기 위해 노력한다. 그렇다면 많은 제약과 열악한 환경 속에서 대구FC는 K1 리그 잔류뿐만 아니라 상위권으로 도약, 더 나아가 명문구단이 되기 위해서는 구단 운영을 어떻게 해야 할까? 다음과 같은 5가지를 제안해 볼 수 있다. 첫째, 용병선수와 국내선수와의 다양성을 관리하기 위한 방안을 마련해야 하며 균형과 발전이라는 두 개의 기준을 추구해야 한다. 즉, 전략적 자원과 평범한 자원의 조화가 계속 이루어져야 한다는 것이다. 특히, 핵심 포지션에는 최적화된 용병선수의 기용이 이루어져야 한다. 여기서 말하는 핵심 포지션에는 공격수 포지션(스트라이커, 포워드), 공격과 수비를 조율하는 포지션(디펜시브 미드필더) 혹은 최전방 수비수 포지션(스

위퍼 or 스토퍼)을 말한다. 용병선수들은 국내 선수들과 비교했을 때, 스피드와 신체 조건이 우수하기 때문에 여러모로 국내 선수들을 압도한다. 때문에 구단의 핵심 포지션 내지는 취약 포지션에 기용되기 마련인데 대구FC는 공격력 약화와 중원 장악능력이 단점으로 지적되고 있다. 이 포지션에 국내 선수들을 기용하기에는 리스크가 높다. 이로 인해 전략적 자원(용병선수)과 평범한 자원(국내선수)의 조화가 반드시 필요하다. 이기는 경기를 하기 위해서는 골 능력이 절대적으로 필요하며, 실점을 막을 수 있는 수비 능력이 보조를 이루어야 한다. 앞서 얘기하였듯 공격능력이 우수한 국내 선수들의 수요공급 불균형으로 기업 구단 이외의 구단에서는 정상급 국내 공격수를 영입하기란 쉽지 않다. 이 때문에 용병 선수들이 이 포지션에 기용할 필요가 있으며, 국내 선수들의 보조가 필요하다. 전략적 자원(용병선수)만을 위주로 전략을 추구하다보면 평범한 자원(국내선수)의 중요성을 잃게 되기 때문에 평범한 자원이 경쟁 우위의 근간이 될 수 있음을 잃지 말아야 한다[17].

둘째, 효율적인 인적자원관리와 개발을 추구해야 한다. 특히, 팬들의 충성심을 높이기 위해서는 스타선수보유와 선수관리 및 육성 시스템을 체계적으로 갖추어야 한다[19]. 대구를 연고로 하는 또 다른 프로스포츠 종목 중 야구 구단인 삼성라이온즈는 국내를 대표하는 야구 명문 구단이다. 그 이유는 여러 가지를 꼽을 수 있겠지만 대표적으로 스타선수 보유와 미래 스타가 함께 공존하기 때문이다. 국가대표 경력과 해외리그 경험 등 다양한 경험을 가진 선수들이 팀의 중심으로 성장하고 이끌어 나가고 은퇴하며 자연스럽게 해당 구단 지도자가 되어 미래 인적자원을 지도하면서, 지역팬들의 충성심 상승과 대표적인 지역연고 구단으로 자리매김하였다. 역사상 최고 축구선수로 평가받는 리오넬 메시도 FC 바르셀로나의 유소년 아카데미를 통해 성장해 팀의 중심, 국가대표의 중심, 나아가 세계적인 선수로 성장하였다. 선진 축구시스템의 적극적인 벤치마킹을 통한 유소년 선수 발굴을 강조하는 이유다. 이런 측면에서 대구FC는 국가대표 경력과 해외리그 경험 등이 있는 선수가 부족하다. 다만 현재 골키퍼 포지션에 있는 조현우 선수가 최근 월드컵에서 좋은 활약을 보인 점들을 비추어 보아 향후 대구FC 레전드 선수가 될 수 있는 가능성이 있다. 또한 선수들에게 연봉 이외의 매력적으로 제시할 수 있는 가치와 비전을 제시할 수 있어야 한다. FC 바르셀로나 슬로건인 '클럽 그 이상의 클럽(more than a club)'처럼, 명확한 비전과 가치 전달은 선수들에게 연봉 그 이상으로 다가올 수 있

다. 선수들은 꼭 돈에 의해서만 움직이지 않기 때문이다.

셋째, 대구FC만의 차별화된 구단 운영 방법을 모색해야 한다. 한국 프로축구 역사상 최초 시민구단이라는 의미는 구단 운영방법에 있어 새로운 변화를 줄 수 있는 강력한 명분이 되기도 한다. 지금의 대구시가 전적으로 구단 운영에 관한 사항들을 심의하고 의결하는 관행에서, 본래의 취지인 대구 시민들을 위한 구단을 만들기 위해서는, 대표 시민주주들을 일련의 의사결정과정에 참여시키고, 특별하고 중대한 사항에 대해서는 모든 시민주주가 참여할 수 있는 방법 고안을 통해 대구FC만의 차별화된 운영방법을 만들어 나가야 한다. 대구FC가 한국의 FC 바르셀로나가 될 수 있음도 충분히 가능한 이야기이다.

넷째, 대구지역의 공공재로서의 역할을 수행해야 한다. 시민구단의 창단 목적이 시민의 여가와 사회공헌 등 복지실현을 위한 차원이었다는 점을 감안하면 대구FC는 대구지역과의 상생을 필수적으로 추구해야 한다. 대부분 프로스포츠 및 아마추어리그 스포츠들은 특정 지역을 연고로 두고 있다. 특히, 프로스포츠 리그는 지역 연고를 굉장히 중요시 여기고 있으며 해당 지역 주민들도 자신들의 지역에 연고를 둔 구단을 응원한다. 대구 및 경북에 연고를 둔 프로스포츠 구단은 2010년대까지만 해도 국내 4대 프로스포츠 구단 연고를 골고루 갖추고 있었다. 야구에서는 대구 삼성라이온즈, 농구에서는 대구 동양오리온즈, 축구에서는 대구FC, 포항스틸러스, 상주 상무 등이 있었으며, 배구에서는 구미 KB손해보험이 있었다. 하지만 대구 동양오리온즈가 2011-2012년 시즌부터 경기도 고양시로 연고지를 이전하였고, 구미 KB 손해보험은 2017-2018년 시즌부터 경기도 의정부시로 연고지를 이전했다. 대구경북 시민들은 상대적 박탈감과 허탈감을 크게 받았다. 이제 대구경북을 연고지로 둔 프로스포츠는 야구와 축구뿐이기 때문에 스포츠를 좋아하고 관심 있어 하는 사람이라면 야구와 축구에 많은 애착을 가지게 되었다. 특히 대구FC는 대구시가 운영하는 구단이며 대구를 상징하는 축구단이기 때문에 대구지역의 공공재로서의 건전한 여가 기회 제공, 지역이미지 제고 및 지역경제성을 강화하는 역할을 수행해야 한다[20]. 또한 언제나 대구시와 상생관계를 유지하여야 하며, 구단 관계자 및 감독이하 코칭스태프, 선수들도 대구시와 긴밀한 관계를 유지하며 리그에 임해야 할 것이다.

다섯째, 일관적이면서 메시지가 있는 구단 마케팅 및 홍보 활동을 펼쳐야 한다. 그 내용에는 구단의 가치와 비전이 명확히 담겨있는 내용으로, 대구FC의 과거와 현재, 미래를 아우르는 청사진을 제시할 수 있어야 한다. 특히,

을 시즌부터 옮긴 DGB대구은행파크 홈구장은 이런 구단의 마케팅과 홍보에 좋은 매개체가 될 것이 분명하다. 이로 인해, 축구 그 자체만을 위한 구단이 아닌 지역 사회와 지역주민을 위한, 더 나아가 프로축구 시민구단의 모범적 사례가 될 수 있는 대구FC만의 스토리 있는 구단이 되기 위해 노력해야 할 것이다.

여섯째, 꾸준한 투자를 받을 수 있는 루트를 확보해야 한다. 대구FC의 가장 큰 약점은 재정상황이다. 전술한 바와 같이 광주FC 구단의 급속한 재정압박은 조직구성원의 사기를 저하시켰고 결국 2부 리그 강등이라는 결과를 초래하였다. 대구FC는 시민구단 중에서도 재정상황이 좋은 구단에 속한다. 대구시의 지지와 메인 스폰서인 DGB 금융그룹의 지원, 그리고 대구시민의 자긍심이 빚어낸 결과이기도 하다. 하지만 여전히 스포츠 구단이 순수이익을 내는 사례는 찾아보기 힘든 것이 사실이다. 오히려 시민구단이기엔 언제든지 재정상황이 나빠질 수도 있는 상황을 대비해야 한다. 또한, 대구FC가 수익구조 개선을 위해 어떤 수단들을 강구할 수 있는지에 대한 점들을 늘 고민해야 한다. FC 바르셀로나 또한 자금력 확보를 위해 2011년부터 구단 유니폼 로고를 붙일 수 있는 권리를 기업들에게 판매하기 시작했고, 새로운 구장에 기업 로고를 넣는 권리를 놓고 여러 기업들과 협상을 하였다. 필요한 재원은 조합비 증액과 상업적 수익을 통해서만 조달 가능하다는 협동조합의 원칙 때문에 선택한 방법이다. 매년 발생하는 재정 적자를 전적으로 지방자치단체에 의존하고 있는 대구FC에게, FC 바르셀로나의 가치관 및 행동 변화는 기업구단이 아닌 프로구단이 생존하기 위해서는 어떠한 변화도 감수할 수 있어야 한다는 절박함이 묻어나 있다. 투자를 소홀히 하면 그 결과뿐만 아니라 이후의 상황은 더 악화되는 선례를 잊어서는 안 될 것이다.

References

- [1] J. S. Do, k. S. Kim, "Organization Importance of OK Savings Bank Case Team: Case Study of TAW Model", *Asia-Pacific Journal of Business*, Vol.9, No.1, pp.77-89, 2018.
- [2] J. W. Lee, H. C. Kim, D. J. Kim, "Managing under Extreme Uncertainty: The Case of Nave", *KBR*, Vol.19, No.3, pp.151-171, 2015.
DOI: <http://dx.doi.org/10.17287/kbr.2015.19.3.151>
- [3] B. Michael, M. James, S. Durward K, "why learning is central to sustained innovation," *MIT Sloan Management Review*, Vol.57, No.3, pp.63-71, 2016.
DOI: <https://doi.org/mitsmr.com/1SPzyWr>

- [4] B. Jay, "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of management*, Vol.17, No.1, pp.99-120, 1991.
- [5] J. Bughin, N. Van Zeebroeck, "The Best Response to Digital Disruption," *MIT Sloan Management Review*, Vol.58, No.4, pp.80-86, 2017.
DOI: <http://doi.org/mitsmr.com/2oFlYgE>
- [6] E. J. Castilla, "Achieving Meritocracy in the Workplace," *MIT Sloan Management Review*, Vol.57, No.4, pp.35-41, 2016.
DOI:<https://doi.org/mitsmr.com/1PZ7SP1>
- [7] C. M. Christensen, T. Bartman, D. Van Bever, "The Hard Truth About Business Model Innovation," *MIT Sloan Management Review*, Vol.58, No.1, pp.31-40, 2016.
DOI: <http://doi.org/mitsmr.com/2cBmhTk>
- [8] F. Frery, X. Lecocq, V. Warnier, "Competing with Ordinary Resources," *MIT Sloan Management Review*, Vol.56, No.3, pp.69-77, 2015.
DOI: <http://doi.org/mitsmr.com/1E10ba0>
- [9] H. de Romrée, B. Fecheyr-Lippens, B. Schaninger, "People analytics reveals three things HR may be getting wrong," *The McKinsey Quarterly*, No.3, pp.70-73, 2016.
- [10] J. Kraaijenbrink, J-C. Spender, A. J. Groen, "The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques," *Journal of Management*, Vol.36, No.1, pp.349-372, 2010.
DOI:<https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- [11] R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart, "How to Design a Winning Business Model," *Harvard Business Review*, Vol.89, No.1, pp.100-107, 2011.
DOI: <https://doi.org/search.proquest.com/docview/822412310?accountid=11933>
- [12] R. G. McGrath, "Transient Advantage", *Harvard Business Review*, Vol.91, No.6, pp.62-70, 2013.
- [13] C. NIELSEN, M. LUND, "Building Scalable Business Models", *MIT Sloan Management Review*, Vol.59, No.2, pp.65-69, 2018.
- [14] B. Posner, M. E. Mangelsdorf, "12 Essential Innovation Insights," *MIT Sloan Management Review*, Vol.59, No.1, pp.28-36, 2017.
DOI: <http://doi.org/mitsmr.com/2eT2Ww9>
- [15] R. Silvestro, "Do You Know What Really Drives Your Business's Performance?", *MIT Sloan Management Review*, Vol.57, No.4, pp.28-34, 2016.
DOI: <http://doi.org/mitsmr.com/1sreiwg>
- [16] D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533, 1997.
- [17] V. Warnier, X. Weppe, X. Lecocq, "Extending Resource-Based Theory: Considering Strategic, Ordinary and Junk Resources", *Management Decision*, Vol.51, No.7, pp.1359-1379, 2013.
- [18] Y. D. Kim, "Let's learn Leicester City 's success myth!", *Midas*, Vol.2016, Iss.6, pp.100-101, 2016.
- [19] T. H. Kim, E. S. Oh, "Importance-Satisfaction Analysis on spectating factors of the professional soccer Busan I-park team spectators using the IPA Method", *Korean Journal of Sport Management*, Vol.23, No.6, pp.49-65, 2018.
DOI: <http://dx.doi.org/10.31308/KSSM.23.6.4>
- [20] H. K. Oh, J. Y. ku, J. W. Yang, "The Value and role of Public goods of citizen Professional Football Club", *Journal of Korean Society of Sport Policy*, Vol.16, No.1, pp.1-19, 2018.
- [21] Deagu FC Homepage. 2019. From : <http://www.daegufc.co.kr> (accessed Jan. 17, 2019)
- [22] Deagu FC, doopedia, 2019. Availale From: http://www.doopedia.co.kr/doopedia/master/master.do?method=view&MAS_IDX=101013000793368 (accessed Jan. 17, 2019)
- [23] Vivienne Walt, Inside FC Barcelona's Global Football Empire, *FORTUNE US*, 2018, <http://www.fortunekorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=10326>, (accessed June. 6, 2019.06)

도 재 수(Jae-Soo Do)

[정회원]



- 2016년 2월 : 경북대학교 경영학부 (경영학석사)
- 2018년 2월 : 경북대학교 경영학부 (경영학 박사수료)

<관심분야>

조직행동, 인적자원관리, 스포츠경영

김 경 석(Kyoung-Seok Kim)

[정회원]



- 2004년 8월 : 고려대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2007년 3월 ~ 현재 : 경북대학교 경영학부 교수

<관심분야>

조직행동, 조직이론, 인적자원관리