



뉴 팬데믹 상황을 대비한 태권도장 경영 리스크 대응전략 : 코로나19 경험을 바탕으로

김민철¹ · 유진호^{2*} · 김성환³

1. 조선대학교 스포츠산업학과 부교수 2. 조선대학교 스포츠과학연구소, 연구교수 3. 조선대학교 스포츠과학연구소, 연구교수

요 약

목적 본 연구는 앞으로 다가올 새로운 팬데믹 상황에 태권도장의 효과적인 대응 방안과 경영 활성화 방향성이 무엇인지 전략적으로 유용한 정보를 제공한다는 측면에 최종 목적이 있다.

방법 이에 본 연구에서는 5인의 전문가에게 2차에 걸쳐 SWOT 분석 및 설문조사를 통하여 의견을 수렴하였으며, 특히 30명의 대도시 권역별 현장 전문가인 태권도장 경영자를 통하여 AHP 분석을 실시하였다.

결과 SWOT 분석을 바탕으로 AHP 상위요인 도출 결과 약점, 기회, 위협, 강점요인 순으로 가중치가 높게 나타났으며, 하위요인 대한 중요도 결과 강점요인에서는 태권도 본연의 영역에 집중, 약점요인에서는 수련생 감축으로 재정 건전성 취약, 기회요인에서는 소그룹 형태의 고급화 전략으로 고비용 교육비 정산의 밀거름, 위협요인에서는 정책적으로 실내 체육시설의 제한으로 경영 리스크의 가중치가 높게 나타났다.

결론 팬데믹으로 인한 태권도장의 사회적 가치가 높아짐을 알 수 있듯이 태권도장 본연의 역할이 무엇보다 중요하며, 재정의 건전성을 높이기 위해 가족 중심 경영법으로 방향 선회가 필요하고, 고급화·특성화에 맞는 전문성에 치중할 수 있는 역량 강화 학습 콘텐츠 환경이 조성되어야 한다. 아울러 팬데믹 시대 태권도장 활성화 대응 전략도출은 우선 수행과제로 SO전략과, 우선 보완과제로 WO전략, 난관 해결과제로 ST전략, 마지막으로 장기보완과제로 WT전략의 필요성을 역설해 본다.

주제어 팬데믹, SWOT 분석, AHP, 가중치, 대응전략

I. 서 론

1. 연구의 필요성

코로나19로 인해 세계보건기구(WHO)는 전염병 최고 등급인 팬데믹을 발표하고 2년이 넘는 시간 속에서 세계 각국은 빠르게 2차 백신접종을 넘어 부스터 샷 접종을 추진하고 위드 코로나 시대로 기조를 변경하며 일상으로 회복을 향해 나아가고 있다. 국내에서도 22년 4월 18일부터 사회적 거리두기 조치 약 2년 1개월 만에 모든 부분에서 해제하겠다고 밝히면서(신재우, 2022), 그동안 K방역의 핵심 전

략 중 격리정책, 거리두기, 시간제한 등으로 인한 사회·경제적 손실 증가의 부담감, 그리고 유행이 감소세로 진입한 이후에는 거리두기 해제에 대한 기대감이 급증하며 거리두기에 대한 국민적 수용성이 저하된 상황이다(보건복지부, 2022).

팬데믹 기간 태권도장은 집단 활동이 어려워 장기휴관, 거리두기, 수련 시간 조정 등 변화의 가장 큰 전선에서 뿌리가 흔들리는 위기감을 겪으며 경영환경 자체가 급격한 하락의 시작을 했다(Yu, 2021). 이에 정부에서도 스포츠 현장의 위기 상황을 인식하고 이를 극복하기 위해 스포츠산업체 고용유지정책, 튼튼론, 1타3만 체육쿠폰, 포스트 코로나 대응책 등 다양한 정부 정책이 추진되었다.

하지만 일률적이고 단편적인 대책들로 태권도장 경영환경은 나아지지 않고 있고, 더욱이 학부모의 경제적 상황 악

이 논문은 2021년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2021S1A5C2A02089866).

* ryu7673@hanmail.net

화로 인해 선택 소비가 필요한 부분에서 절약하는 현상이 두드러지게 나타나고 있어 내·외적으로 불투명한 경영환경에 놓여 있다(Kim & Lee, 2020).

이러한 맥락에서 향후 코로나19와 같은 감염병 위기가 주기적으로 나타날 것이라는 전문가 예측(최하얀, 2022)을 필두로 코로나19의 경험을 바탕으로 또 다른 팬데믹 상황에 태권도장 경영 활성화에 미리 대응하기 위한 전략적 분석이 무엇보다 필요한 시점이 도래하였다.

한편, 팬데믹 상황 속에서 태권도장 경영 활성화에 관한 연구 대부분은 코로나19로 인한 태권도장의 대응 방안에 관한 연구(Baek & Kim, 2021; Ban, 2020; Jeong, 2021; Kim, 2021; Kwon, 2021; Lee, 2020)로 인터뷰, 사례연구, 문헌 고찰 등을 통해 분석함을 볼 때, 미래 전략을 위해서라도 새로운 팬데믹 상황을 대비하는 전략적 연구에 치중할 필요성이 있다. 이에 본 연구는 종결되지 못한 코로나19 상황과 변종 바이러스의 위협 그리고 또 다른 팬데믹 상황을 예견하여 태권도장의 경영환경을 근본적으로 재조명해야 할 필요성이 있는 시점으로 전문가를 상대로 SWOT 분석을 진행하였으며, 연구의 객관화 및 일반화를 위해 AHP 분석을 함께 진행하였다.

SWOT-AHP 분석은 Kurttila, Pesonen, Kangas, & Kajanus(2000)이 제안한 방법론으로 각각의 단점을 보완하여 최종적으로 전략을 도출할 수 있는 분석 방법으로 SWOT의 정성성과 AHP의 정량성을 동시에 다룰 수 있는 게 특징이며 의사결정이 필요한 사안에 적용이 용이하다(Park & Chun, 2020).

경영학 분야에서 주로 사용되는 SWOT-AHP 분석 방법은 다양한 경영 활성화 및 역량개선을 위한 방법으로 연구되고 있으며(Choi & Lee, 2019; Kim & Lee, 2008), 스포츠 활성화 분야에서도 SWOT-AHP 분석 방법을 접목한(Kim, Lee & Cho, 2018; Seo, 2016; Song, 2007)연구가 꾸준히 진행되어가고 있다. 하지만 태권도장의 경영환경 변화에 대한 SWOT-AHP 분석기법은 전무한 실정으로, 태권도장도 하나의 소규모 사업의 한 형태로 계획적으로 경영하고 관리해야 하는 기업의 영역으로 보았을 때, 위기에 대한 대응, 미래 환경에 맞는 전략 및 경영 활성화 측면에서 SWOT-AHP 분석은 종식되지 못한 코로나19 상황과 앞으로의 재유행 그리고 또 다른 팬데믹 환경에 대응하기 위한 꼭 필요한 연구 분야라 생각된다.

따라서 본 연구는 SWOT-AHP 분석 방법을 통해 팬데믹 상황 속 태권도장의 강점, 약점, 기회, 위협요인에 대한 전

문가 의견을 종합 분석하여 경영의 범주에서 주관적인 판단의 문제를 객관화시켜 위계를 가지도록 구조화하며, 이를 통해 우선순위 및 각각의 항목에 대한 중요도를 분석함으로써 앞으로 제기될 새로운 팬데믹 문제에 효과적인 대응방안과 활성화에 밑바탕을 이룰 수 있는 근거자료를 제시하고자 한다.

2. 연구목적 및 연구문제

본 연구는 앞으로 다가올 새로운 팬데믹 상황에서 태권도장의 효과적인 리스크 대응방안과 경영 활성화 방향성이 무엇인지 전략적으로 유용한 정보를 제공한다는 측면에 최종 목적이 있다. 이에 본 연구의 실질적인 연구목적을 달성을 위해 아래와 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 팬데믹 상황 속 SWOT-AHP 분석을 통한 하위요인의 중요도는 어떠한가?

둘째, 팬데믹 상황 속 SWOT-AHP 분석을 통한 전략도출은 무엇인가?

Ⅱ. 연구방법

1. 연구대상

본 연구는 코로나19 상황을 거울삼아 앞으로 다가올 새로운 팬데믹 문제 앞에 태권도장의 대응방안을 논하기 위해 전문가를 대상으로 SWOT 분석하였다. 본 연구의 목적에 부합하는 전문가 패널은 대한태권도협회 교육 강사 2인, 태권도장 프랜차이즈 대표 1인, 코로나19 대응 TF팀 소속 1인, 스포츠 경영학 교수 1인으로 구성하였다.

전문가 패널의 내면을 살펴보면 먼저 대한태권도협회 교육 강사의 경우 태권도장 경영 전문 강사로서 전국 시도협회 강의를 통하여 지역마다 느끼는 위기감을 바로 체크할 수 있고, 프랜차이즈 대표는 전국적인 네트워크를 가지고 실질적으로 태권도장의 위기 상황과 대처방안을 누구보다 직감할 수 있는 위치에 있으며, 코로나19 대응 TF팀은 태권도장의 지도자들에게 실질적 지원책 마련을 노력했던 경험이 있고, 학계의 경우 도장 경영의 연구수행 능력이 있는 대상으로 구성하였다. 또한 1차 전문가를 통한 SWOT 분석을 토대로 연구의 객관화를 위해 2차 설문지인 AHP 분석을 시행하였다.

AHP 분석을 위한 연구 대상은 각 대도시 권역별 현장 전문가인 태권도장 경영자로 구성하였으며, 수도권 10인, 부산권 5인, 대구권 5인, 대전권 5인, 광주권 5인 총 30인의 지역별 태권도장 경영자로 구성하였다.

Table 1. Research subjects

Method	Subjects	No. of subjects
SWOT	Instructor of Korea Taekwondo Association (KTA)	2
	CEO of Taekwondo Franchiser	1
	Member of Covid - 19 Response Task Force	1
	Professor of Sport Management	1
	Taekwondo Studio Owner (Capital Metropolitan Area)	10
AHP	Taekwondo Studio Owner (Busan Area)	5
	Taekwondo Studio Owner (Daegu Area)	5
	Taekwondo Studio Owner (Daejeon Area)	5
	Taekwondo Studio Owner (Gwangju Area)	5

2. 조사도구 및 조사방법

SWOT 분석은 경영기법의 하나로 조직 내에서 경영 능력과 환경변화를 동시에 고려하여 적절한 대응전략을 구상하는 것으로 기관의 장점, 약점, 기회, 위협 등의 4가지 요소의 평가를 통한 경영진단 방법이다(Seo, 2016). 하지만 SWOT 분석은 내부·외부의 변화된 환경을 체계적으로 정리할 수 있는 장점이 있으나 분석 결과가 주관적 판단으로 오류가 많음을 지적하여(Kajanus, Kangas & Kurttila, 2004), 본 연구에서는 SWOT 분석의 단점인 주관적 판단의 오류를 줄이기 위해 정량화 분석인 AHP 분석을 적용하였다.

선행연구에서도 SWOT-AHP를 순차적으로 분석하여 주관적 지식요인을 서로 간의 비교 반복을 통해 의사결정의 공식화를 유도하는 방법으로 의미가 있다고 판단하고 있다(Nam, 2013; Seo, 2016).

1) SWOT 분석 조사절차

먼저 SWOT 분석요건에 부합하기 위해 5인의 전문가를

대상으로 자유로운 전문가적 견해를 표출할 수 있도록 1차 개방형 설문지 제작되었으며, 이때 선행연구를 바탕으로 요인별 예시를 하나씩 적시하여 참여자가 쉽게 내용을 인지하도록 구성하였다.

SWOT 분석을 위한 개방형 전문가 설문조사는 태권도장의 환경분석을 상세하게 검토할 수 있게 하여 경영전략에 대한 인과관계를 잘 이해할 수 있는 연구 방법으로(Lee, 2002; McClintok, Trevor, & Bob, 1993), 본 연구에서도 뉴 팬데믹 상황을 대비한 태권도장 경영 리스크 대응전략을 위해 개방형 설문을 시행하였다.

개방형 설문지 조사 기간은 2022년 4월 4일부터 2022년 4월 20일이며, 사전에 유선상으로 협조와 설문지 관련된 전반적인 사항을 설명하였고, 조사 결과의 신뢰도를 높이기 위해 연구자가 직접 전문가를 방문하여 1대1로 SWOT 관련 내용을 기재 요청하여 설문지를 회수하였다. 다음으로 5인의 전문가 설문지 속에 각각의 유사점을 비교·분석하고 범주화 과정 중 의미가 유사한 문장이 다른 영역에 내포되었을 때 그 의미를 구분 지어 각각의 영역에 포함했다.

회수된 SWOT의 개방형 설문지 분석은 삼각검증법(triangulation)을 사용하여 연구자가 범할 수 있는 오류적 측면을 미리 차단하고, 본 연구의 주제에 맞는 타당한 결과를 도출하기 위해 노력하였다. 삼각검증법을 위한 검증원은 스포츠 경영 전공 교수 1인, 스포츠 경영학 박사 3인으로 구성하였으며, 검증원 모두 태권도장 경영 활성화에 관한 연구를 한 유경험자이다. 개방형 설문지에서 폐쇄형 설문지로 정제시키는 과정에 대해 Kim, Park & Kim(2016)은 포괄적 자료수집을 위해 개방형 설문을 활용하며, 이를 전문가 회의를 거쳐 최적의 문항으로 정제시켜 이를 바탕으로 폐쇄형 문항으로 개발하여 연구의 객관화를 만들 수 있다고 하여, 본 연구에서도 전문가 회의 과정을 거쳐 정제된 개방형 설문을 폐쇄형 설문 Likert척도(5점)를 이용 전문가 패널에게 응답하도록 하였다.

2차 조사에서 요인별 일정 수준에 도달한 문항을 SPSS 23 버전을 이용 평균과 표준편차를 추출하여 최종 AHP 설문을 설계하였다. 분석내용을 살펴보면 첫 번째 분석에서는 전체 문항에 대한 평균값 3.0 이하로 나오는 요인은 삭제하였으며, 두 번째 분석에서는 3.0 이상 요인에 대한 2차 평균값을 구하였으며, 결과치는 3.8~5.0 이상의 요인들로 구성하여 높은 설명력을 나타내 본 연구의 최종 SWOT를 구성하였다.

아울러 김병욱(2015)은 보통 2차 설문지에서는 항목에

대한 우선순위나 중요도를 평가하면서 리커트 척도를 이용하고 응답 결과를 평균과 표준편차 등을 이용하여 조사 대상 전문가의 합의 수준을 확인한다고 하여 2차 조사의 전 과정을 전문가와의 합의를 통해 구성하였다.

2) AHP 분석 중요도 산출

AHP 설문을 위해 대도시권 범위에 부합된 5개 권역에 있는 태권도장 경영자 총 30인을 대상으로 분석을 실시하였다.

AHP 분석은 의사결정 과정을 능률적으로 개선하기 위한 목적으로 개발되었으며, 의사결정의 목표나 평가 기준이 복잡적일 때 객관적이고 일관성 있는 의사결정을 하기 위해 다면적 평가 기준을 적용하는 의사결정 지원 방법으로 정량적·정성적 요소를 동시에 고려하여 합리적이고 체계적으로 의사를 결정할 수 있게 한다(Saaty, 1980).

자료 분석에는 BPMSG AHP Online System을 이용하였으며, 기본적으로 일관성에 관한 편차는 공통되게 일관성 지수(CR)로 나타내고 있다. Saaty(1980)는 일관성 비율이 0.1보다 작을 때 응답자가 상당히 일관성 있게 쌍대 비교를 수행할 수 있다고 보며, 일관성 비율 값이 0.1 이상일 때 재조사를 권장하고 있다.

본 연구에서도 CR 값의 기준은 0.1 미만으로 설정하여 응답자의 일관성을 검증하였다. 아울러 AHP 분석을 위한 설문 문항 척도는 항목별 1~9점으로 구성하였다.

Ⅲ. 연구결과

1. SWOT 분석 결과

전문가를 대상으로 1차 SWOT 분석을 개방형 설문을 통해 진행하였고, 이를 토대로 관련된 내용을 Likert척도(5점)를 이용하여 다시금 전문가 패널에게 응답하도록 하였다. 2차 조사에서 요인별 일정 수준(3.8~5.0)에 도달한 문항을 추출하여 높은 기준점을 제시하였다. 아울러 팬데믹 시대 태권도장 활성화 대응전략 SWOT 계층구조는 <Figure 1>과 같다.

2. AHP 분석 결과

팬데믹 시대 태권도장 활성화 대응전략을 위한 SWOT 분석내용에 대하여 주관적 한계성을 극복하기 위해 현장 전문가를 통하여 위계를 가지도록 계층화 시켰다. 먼저 팬데믹 시대 태권도장 활성화 대응전략 분석을 위한 상위요인 <Level 2>에 관한 분석 결과를 살펴보면 <Table 2>와 같다.

분석 결과 요인별 가중치는 강점요인(0.183), 약점요인(0.323), 기회요인(0.308), 위협요인(0.185)으로 나타났다. 아울러 Saaty(1980)는 CR 값의 기준이 0.1 미만일 때 설문의 일관성이 확보됨을 정의하고 있어, 본 내용의 일관성 비율값(CR)은 0.026으로, AHP 분석을 활용하는 데 문제가 없음을 보여주고 있으며, 도식화된 그래프는 <Figure 2>와 같다.

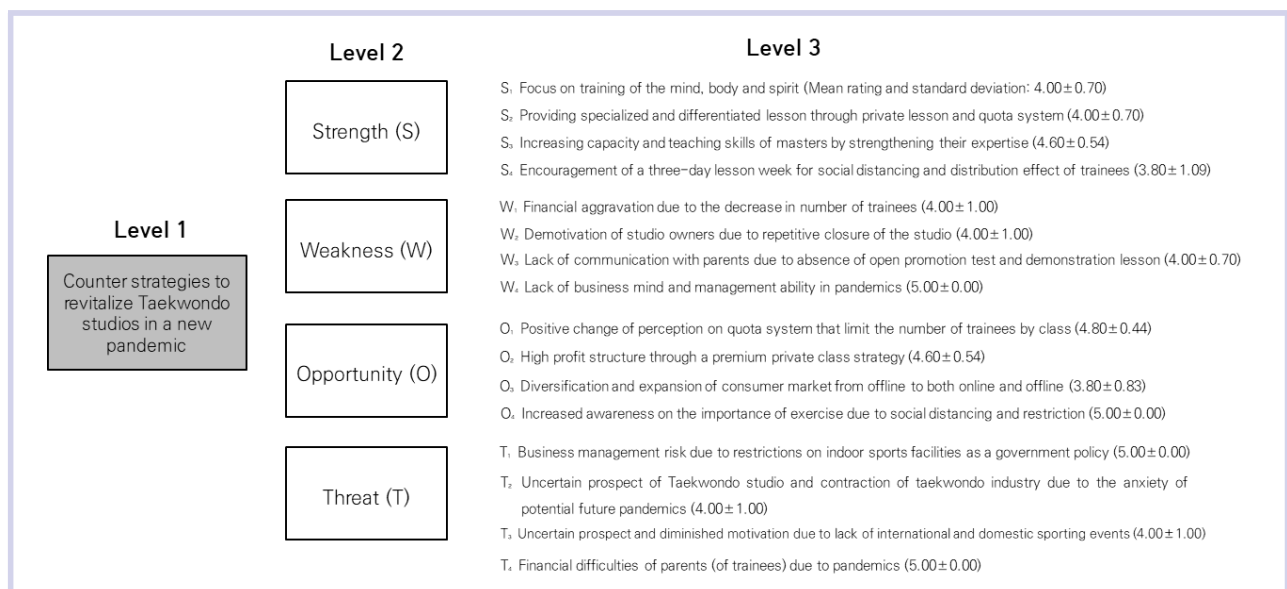


Figure 1. Analytical hierarchy process of SWOT analysis

Table 2. Priority and weighted value of SWOT (Level 2)

Attributes (Level 2)	Weight	Priority	CR
Strength (S)	0.183	4	0.026
Weakness (W)	0.323	1	
Opportunity (O)	0.308	2	
Threat (T)	0.185	3	

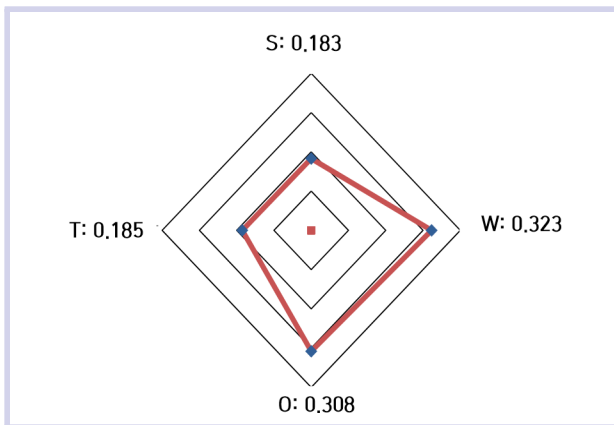


Figure 2. SWOT attributes (Level 2)

다음으로 하위요인 <Level 3>에 관한 분석 결과를 요인 별로 정리하고 각 하위요인의 가장 우선순위의 내용을 분석하면 다음과 같다.

1) 강점요인

뉴 팬데믹 상황을 대비한 태권도장 경영리스크 대응전략 분석을 위한 하위요인 중 강점요인에 대한 세부 분석 결과를 살펴보면 <Table 3>과 같다.

일관성 비율값(CR)은 0.023이며, 요인별 가중치는 S_1 (0.370), S_2 (0.185), S_3 (0.146), S_4 (0.299)로 나타났다. 아울러 강점요인의 도식화된 그래프는 <Figure 3>과 같다.

Table 3. Priority and weighted value of strengths (Level 3)

Strength (Sub-attributes)	Weight	Priority	CR
S_1 -Focus on training of the mind, body and spirit	0.370	1	0.023
S_2 -Providing specialized and differentiated lesson through private lesson and quota system	0.185	3	
S_3 -Increasing capacity and teaching skills of masters by strengthening their expertise	0.146	4	
S_4 -Encouragement of a three-day lesson week for social distancing and distribution effect of trainees	0.299	2	

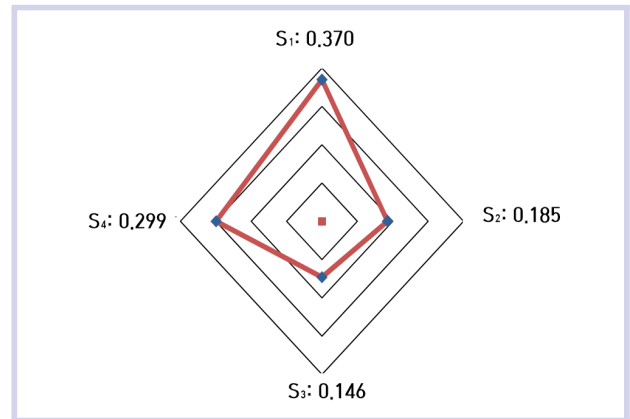


Figure 3. Weighted value of strengths

2) 약점요인

뉴 팬데믹 상황을 대비한 태권도장 경영리스크 대응전략 분석을 위한 하위요인 중 약점요인에 대한 세부 분석 결과를 살펴보면 <Table 4>와 같다.

Table 4. Priority and weighted value of weaknesses (Level 3)

Weakness (Sub-attributes)	Weight	Priority	CR
W_1 -Financial aggravation due to the decrease in number of trainees	0.399	1	0.003
W_2 -Demotivation of studio owners due to repetitive closure of the studio	0.228	3	
W_3 -Lack of communication with parents due to absence of open promotion test and demonstration lesson	0.106	4	
W_4 -Lack of business mind and management ability in pandemics	0.267	2	

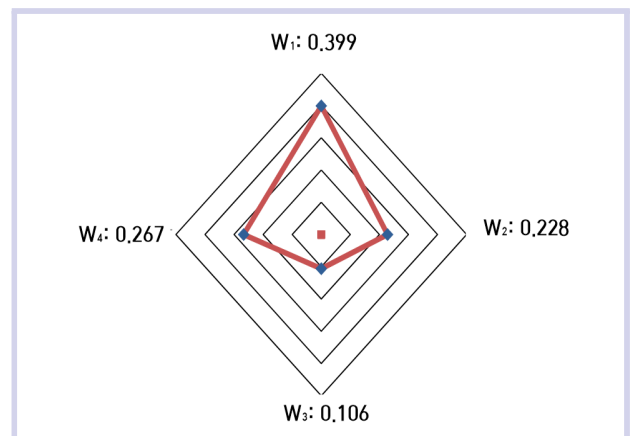


Figure 4. Weighted value of weaknesses

약점요인에 대한 세부 분석 결과, 일관성 비율값(CR)은 0.003이며, 요인별 가중치는 $W_1(0.399)$, $W_2(0.228)$, $W_3(0.106)$, $W_4(0.267)$ 로 나타났다. 아울러 약점요인의 도식화된 그래프는 〈Figure 4〉와 같다.

3) 기회요인

뉴 팬데믹 상황을 대비한 태권도장 경영리스크 대응전략 분석을 위한 하위요인 중 기회요인에 대한 세부 분석 결과를 살펴보면 〈Table 5〉와 같다.

Table 5. Priority and weighted value of opportunities (Level 3)

Opportunity (Sub-attributes)	Weight	Priority	CR
O ₁ -Positive change of perception on quota system (limit the number of trainees by class)	0.177	3	0.003
O ₂ -High profit structure through a premium private class strategy	0.420	1	
O ₃ -Diversification and expansion of consumer market from offline to both online and offline	0.140	4	
O ₄ -Increased awareness on the importance of exercise due to social distancing and restriction	0.263	2	

기회요인에 대한 세부 분석 결과, 일관성 비율값(CR)은 0.003으로 나타났으며, 요인별 가중치는 $O_1(0.177)$, $O_2(0.420)$, $O_3(0.140)$, $O_4(0.263)$ 로 결과가 함축되었다. 아울러 약점요인의 도식화된 그래프는 〈Figure 5〉와 같다.

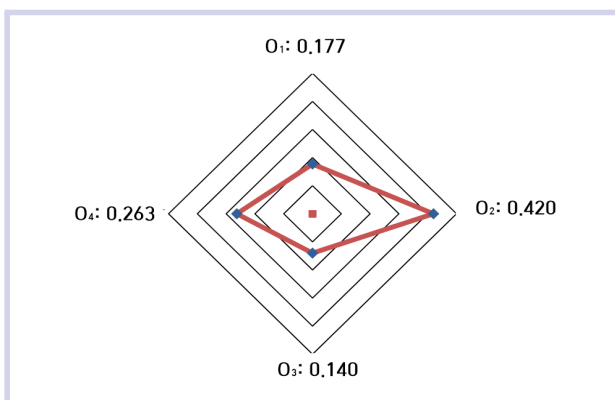


Figure 5. Weighted value of opportunities

4) 위협요인

뉴 팬데믹 상황을 대비한 태권도장 경영리스크 대응전략

분석을 위한 하위요인 중 위협요인에 대한 세부 분석 결과를 살펴보면 〈Table 6〉과 같다.

Table 6. Priority and weighted value of threats (Level 3)

Threat (Sub-attributes)	Weight	Priority	CR
T ₁ -Business management risk due to restrictions on indoor sports facilities (as a government policy)	0.548	1	0.014
T ₂ -Uncertain prospect of Taekwondo studio and contraction of taekwondo industry due to the anxiety of potential future pandemics	0.094	4	
T ₃ -Uncertain prospect and diminished motivation for trainees due to lack of international and domestic sporting events	0.168	3	0.014
T ₄ -Financial difficulties of parents (of trainees) due to pandemics	0.190	2	

위협요인에 대한 세부 분석 결과, 일관성 비율값(CR)은 0.014이며, 요인별 가중치는 $T_1(0.548)$, $T_2(0.094)$, $T_3(0.168)$, $T_4(0.190)$ 로 나타났다. 아울러 위협요인의 도식화된 그래프는 〈Figure 6〉과 같다.

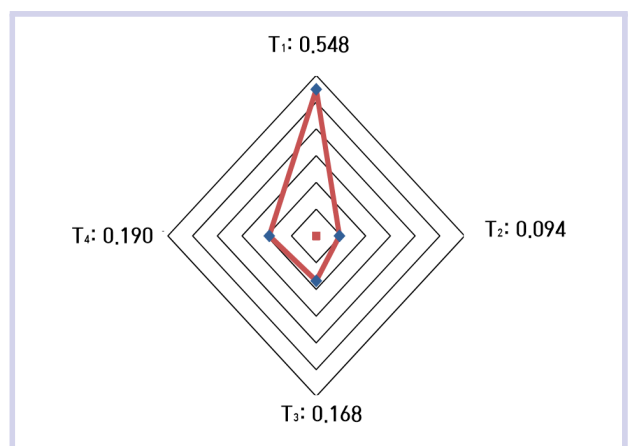


Figure 6. Weighted value of threats

마지막으로 복합가중치의 평가영역은 상위요인 〈Level 2〉의 4개 요인의 가중치와 하위요인 〈Level 3〉에 대한 16개 요인의 가중치를 곱하여 최종적으로 복합가중치를 〈Table 7〉과 같이 산출하였다.

먼저 복합가중치의 상위순위 결과를 바탕으로 정리해보면, $W_1(0.129)$, $O_2(0.129)$, $T_1(0.101)$, $W_4(0.086)$, $O_4(0.081)$ 로 분석되었고, 복합요인의 도식화된 그래프는 〈Figure 7〉과 같다.

Table 7. Priority and weighted value of all sub-attributes

Compound (Sub-attributes)	Weight	Priority
W ₁ -Financial aggravation due to the decrease in number of trainees	0.129	1
O ₂ -High profit structure through a premium private class strategy	0.129	1
T ₁ -Business management risk due to restrictions on indoor sports facilities (as a government policy)	0.101	3
W ₄ -Lack of business mind and management ability in pandemics	0.086	4
O ₄ -Increased awareness on the importance of exercise due to social distancing and restriction	0.081	5
W ₂ -Demotivation of studio owners due to repetitive closure of the studio	0.074	6
S ₁ -Focus on training of the mind, body and spirit (Mean rating and standard deviation)	0.068	7
S ₄ -Encouragement of a three-day lesson week for social distancing and distribution effect of trainees	0.055	8
O ₁ -Positive change of perception on quota system (limit the number of trainees by class)	0.054	9
O ₃ -Diversification and expansion of consumer market from offline to both online and offline	0.043	10
T ₄ -Financial difficulties of parents (of trainees) due to pandemics	0.035	11
W ₃ -Lack of communication with parents due to absence of open promotion test and demonstration lesson	0.034	12
S ₂ -Providing specialized and differentiated lesson through private lesson and quota system	0.034	12
T ₃ -Uncertain prospect and diminished motivation for trainees due to lack of international and domestic sporting events	0.031	14
S ₃ -Increasing capacity and teaching skills of masters by strengthening their expertise	0.027	15
T ₂ -Uncertain prospect of Taekwondo studio and contraction of taekwondo industry due to the anxiety of potential future pandemics	0.017	16

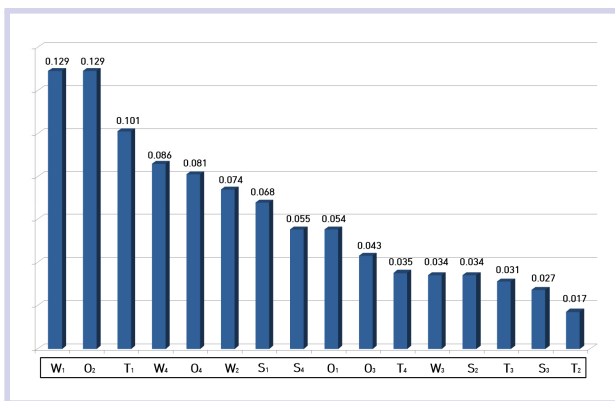


Figure 7. Weighted value of all sub-attributes (Compound)

IV. 논 의

본 연구는 뉴 팬데믹 상황을 대비한 태권도장 경영리스크 대응전략을 위해 전문가를 상대로 SWOT 분석을 실시하였으며, 이를 바탕으로 연구의 객관화를 위해 현장 전문가인 각 대도시 권역별 태권도장 경영자에게 AHP 분석을 실시하였다. 이에 앞서 제시된 연구 문제를 바탕으로 내용을 논하면 다음과 같다.

1. SWOT-AHP 분석을 통한 하위요인의 중요도

하위요인 <Level 3>의 SWOT-AHP 하위요인 중요도와 요인별 세부 결과에 대한 논의는 다음과 같다. 첫째, 강점 요인에 대한 가중치 순위는 ①태권도 본연의 영역에 집중, ②수련생 분산 효과를 위해 주 3일 수업 장려, ③소수 및 정원제 수업을 통해 전문적이고 차별화된 지도 가능, ④태권도장의 전문성 강화로 실력향상 순으로 가중치가 높게 나타났다.

이러한 결과의 바탕은 팬데믹 상황에서 시대적 환경이 소비자가 선호하는 현상으로 만들어진 결과물이라고 볼 수 있다. 태권도장 지도자는 교육과 경영을 동시에 아울러야 하며, 이는 곧 도장 경영에 있어서 시대성과 전통성을 공존하여 도장 경영에 효과적으로 접목해야 한다. 태권도가 지닌 전통적 가치의 의미를 김경지(1993)는 유형·무형의 시련을 넘어서는 단련을 기초하여 심신의 수련과 인간완성을 위한 노력을 시도하는데 그 의의가 있다고 했으며, 시대적 가치로는 건강을 증진하고 아동을 교육하는 사회체육적인 현실 발전이라고 하였다(Ryoo, 1997).

특히 팬데믹 상황에 시대적 가치의 부족분은 면역력 증강과 건강이라는 프레임 그리고 2년여 지나온 코로나 시국

에 아이들이 사람과의 관계 형성 결여로 인한 사회성 발달의 과제가 가장 큰 난관이다. 아이들의 학교생활은 거리두기로 인해 짝과 모둠이 사라지면서, 토론 및 갈등도 없고 더불어 협력이란 교육도 멀어져 가고 있다. 태권도장의 사회적 영역의 확장은 태권도는 그 자체의 본질에서 교육적 이념을 내포하고 있어(Son, 2005), 수련생에게 시대적 부족분을 채울 수 있는 환경을 조성할 수 있다.

아울러 자녀 보호의 보조 역할과 스트레스를 푸는 장소가 아닌 태권도의 정신과 육체 건강의 기틀을 팬데믹을 통해 만들어 냈다고 볼 수 있다. 이에 정순기(2021)는 코로나19 현실에서 도장이 가지고 있는 경쟁 요소는 태권도의 수련 효과이며 교육의 결과라고 하여, 태권도 안에서 본질적 탐구가 이루어져야 하고, 외부 유입에 의한 태권도장의 존재가 아닌 태권도 본연의 기술로 태권도장이 갖는 사회적 가치를 획득할 좋은 기회라고 하여 본 연구를 지지해 주고 있다.

어려운 상황에서도 지도자는 자신의 지도 철학을 명확히 전달해야 하며, 태권도 본연의 교육에 집중할 필요성이 있다. 또한 꾸준한 인성교육과 감성교육을 통해 신체적 건강과 더불어 정신적 건강의 한 축을 담당해야 하며, 이를 통한 구전 확보를 만들어야 한다.

둘째, 약점요인에 대한 가중치 순위는 ①수련생 감축으로 재정 건전성 취약, ②팬데믹에 대한 경영 마인드 부족·경영역량 부족, ③정부 정책 및 확진자 발생으로 인한 반복되는 휴관으로 지도자 의욕 상실, ④공개심사·참관수업 등 결여로 인한 부모와의 소통의 문제 순으로 가중치가 높게 나타났다.

팬데믹 시대 경영자 관점에서 약점요인의 존재가 크게 주목받는 이유는 근본적으로 수련생의 유입과 직결된 과제이기 때문이다. 이는 태권도장의 생존과 직면하게 되고, 일반 기업과는 달리 소규모의 경영형태를 띠고 있으며, 재정 자립도가 취약하고 지도자의 역량으로 발전되는 태권도장이다 보니 경영에 대한 체계적인 교육의 부재로 나타나는 현상으로 비춰질 수 있다.

일반 기업경영에서도 약점요인의 리스크 보완은 매우 중요한 리스크 문제로 인식되고 있고(Jo & Lee, 2019), 특히 태권도장 활성화에 관한 연구에서도 내부 리스크 요인을 해결해야 활성화의 본바탕을 이룬다고 하여 내적 약점해결을 우선시해야 함을 보여주고 있다(Kim, Yu & Park, 2020).

도장의 현실적인 수입의 비중이 줄어드는 결과인 약점요

인은 결국 태권도장의 존폐가 흔들리는 상황이며, 현 상황을 타개하기 위해서는 무엇보다 전략적으로 접근이 필요하다. 재정의 효과성을 높이기 위해 지출의 규모를 최대한 줄여, 기존의 홍보방식을 온라인을 통한 방향성으로 변화시키며, 인건비 출혈을 감소시키기 위해 가족 중심의 경영법으로 방향을 선화하는 방법을 도출시켜야 한다. 다만 가족 중심의 경영법은 경영자의 역량을 더욱 크게 만들어야 하기에 신중할 필요성이 있으며, 매니저(가족 지도자)의 역할 분담을 위해 확실한 업무 분장이 필요하다.

이제는 코로나19를 떠나 당연히 4차 산업혁명 시대 속에서 SNS 홍보 방법은 기업들도 꾸준히 활용되는 방법이며 경영 활성화의 범위에 크게 담당하고 있다. 언택트라고 불리는 비접촉, 비대면의 시대에서 IT 기술을 활용한 온라인 소통 방법은 태권도 현장에서 특히 중요하게 다루어지고 있으며(Lee & Kwak, 2020), Kyung & Kim(2012)은 경영 현장에서 기업들은 SNS 활용한 마케팅 전략으로 브랜드 정보제공 및 이벤트를 적극적으로 제공하고 소비자들은 SNS를 통해 적극적인 의견제시로 정보교환을 통한 시장 환경의 변화가 나타나고 있다고 하여 태권도장도 기업의 한 축으로 경제적으로 어려운 환경 속에서 충분히 활용해야 함을 나타내고 있다.

아울러 태권도 제도권에서는 새로운 팬데믹 대비와 어려운 현 상황을 타개할 수 있는 경영 실무과정 등을 신설하여 도장경영자가 체계적인 경영기법을 도입할 수 있는 방향성 제시가 필요하다.

셋째, 기회요인에 대한 가중치 순위는 ①소그룹 형태의 고급화 전략으로 고(高)비용 교육비 정산의 밀거름, ②팬데믹으로 인한 사회적 통제로 비만, 체력 저하 등 운동의 필요성 저변화, ③정원제 수업에 대한 인식변화, ④소비시장의 축을 온라인과 오프라인으로 다각화 순으로 가중치가 높게 나타났다.

코로나19를 통해 경영의 방향성은 전과 후로 극명하게 갈리는 부분이 크다. 태권도장 경영에서도 양적 영역의 성장은 저성장 추세로 흘러가는 환경이고, 질적 영역의 성장은 고급화·특성화에 비중이 커지고 있다. 고급화 성장의 갈림길에서 가장 중요한 요인은 소비자(학부모·수련생)와 신뢰가 기본 바탕이 되어야만 하며, 이러한 배경을 바탕으로 태권도장은 프로그램의 전문성을 높이는 과정과 소수의 인원을 통해 집중적이며 능률적인 지도와 비만, 체력 저하 등 사회가 주는 과제영역의 효과성을 높이기 위해 세밀한 관심을 소비자에게 전달하는 과정이 필요하다.

팬데믹 상황에서 기회요인이 주는 질적 성장은 사회적 가치가 높아졌다는 것이며, 소수의 인원으로 고효율의 교육비를 요청할 수 있고, 사회적 인식 또한 전문영역을 표방할 수 있는 매개체가 된다. 이를 뒷받침하듯 Kim & Lee(2020)는 태권도 문화 콘텐츠의 고급화 전략을 신속하게 이루어져야 한다고 하였고, Lee(2020)와 Baek & Kim(2021)은 태권도장 경영자는 프로그램 진행과 수련생 접촉을 최소화하는 소규모 예약제를 도입할 필요가 있다고 하여 본 연구와 맥락을 함께하고 있다. Ban(2020)은 태권도 중심의 고급화, 전문화 전략으로 운영하는 도장이 늘어날 것이라고 하여, 본 연구와 같이 기회요인이 주는 효과적 측면을 긍정적으로 지지해 주고 있다.

기회요인이 주는 시너지를 극대화하기 위해 선행되어야 할 조건은 지도자의 역량을 높이는 준비과정이 있어야 하며, 이를 위해 대한태권도협회, 태권도연수원에서는 시급히 지도자의 전문성 강화를 위해 지도자가 유형별로 찾아갈 수 있는 상시 학습 역량 강화 콘텐츠 환경을 웹을 통해 만들어지길 기대해 본다.

넷째, 위협요인에 대한 가중치 순위는 ①정책적으로 실내 체육시설의 제한으로 경영 리스크, ②팬데믹으로 인한 부모의 경제력 악화, ③국내·국외 스포츠 이벤트 결여를 통한 미래비전, 동기부여 위축, ④포스트 팬데믹 불안감으로 태권도장의 비전 불투명 및 태권도 산업 위축 순으로 가중치가 나타났다.

전반적으로 위협요인은 외부의 환경으로 도장 경영의 어려움을 나타내고 있으며 이를 보완하기 위해서는 극복전략이 선행되어야 한다. 태권도 산업의 프레임에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는 곳은 태권도장이다. 국기원(2015)의 태권도산업화 촉진 과제에서도 태권도 산업 시장 규모를 시설업은 864억, 용품업은 1,290억, 태권도장은 1조 1,100억으로 태권도장은 태권도 산업을 이끌어가고 있는 결과로 보여주고 있다.

태권도 산업을 이끄는 태권도장의 핵심은 지도자 요인으로 이는 경영성과로 바로 직결되며, 지도자의 역량과 지도 철학을 통해 태권도장의 경영 방향성이 결정될 수 있다(Yu, 2021). 문제는 태권도장 특성상 경영자가 지도자인 경우가 대부분이며, 태권도장의 열악한 환경 때문에 한 도장당 지도자의 수도 많지 않아 의욕이 떨어지거나, 아팠을 때 문제가 나타난다. 특히 코로나 블루로 야기되는 현 상황에 지도자의 우울함이나 의욕 상실은 도장 경영의 저해 요소로 크게 작용 된다.

팬데믹 상황에서 심리적·정신적 건강 문제는 범국가적 과제이다. 시급한 건 지도자를 위한 심리방역 지원프로그램 등을 도입하여 안정을 찾는 방법이 모색되어야 할 것이다.

아울러 정책적 문제를 일반 도장경영자가 해결하기는 쉽지 않다. 다만 태권도장은 등록된 수련생만 수련하는 곳기에 여러 채널을 통해서 통상적인 방역 시스템이 아닌 펜셋 방역의 기조로 최소한의 규제 및 최대한의 효과를 높이는 방법을 역설할 필요성이 있다. 팬데믹 상황은 사회 전반에 부정적 영향력이 너무나도 크다. 태권도장의 수입은 수련생의 교육비에서 창출되는데 팬데믹으로 인한 부모의 경제적 타격은 고스란히 태권도장의 재정난으로 돌아온다. 문화관광부와 국민체육진흥공단이 함께 진행했던 1타 3만 체육 쿠폰, 바우처, 지역화폐의 범위 확대 등 실질적으로 학부모가 태권도장을 보내면서 혜택을 받을 수 있게 정부 정책을 확대화시키는 방향성이 꼭 필요하다.

2. SWOT-AHP 분석을 통한 전략도출 매트릭스 구성

뉴 팬데믹 상황을 대비한 태권도장 경영 리스크 대응전략을 도출하기 위해 전략 매트릭스를 구성하였으며, 분석 과정을 통해 최종적으로 도출된 팬데믹 시대 태권도장 활성화 대응전략은 <Table 8>과 같다.

Table 8. Counter-strategies using SWOT analysis

SWOT matrix	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunities (O)	[SO strategies] S ₁ , S ₂ , S ₃ + O ₂	[WO strategies] W ₁ + O ₁ , O ₂ , O ₃
Threats (T)	[ST strategies] S ₂ + T ₁	[WT strategies] W ₄ + T ₁ , T ₄

1) SO전략

이제는 코로나19 이전의 호황된 태권도장의 양적 팽창의 단계, 유사한 조건에서 평범한 교육환경, 천편일률적 지도자의 경영 철학으로는 시시각각 변화되는 시대적 환경에서 경영성과를 올리기란 쉽지 않다. 고객(학부모·수련생)의 니즈는 팬데믹을 통해 새로운 변화를 몰고 왔고, 이는 고급화, 소수정예, 개인맞춤형, 온라인 교육 등 새로운 트렌드 장착을 원하며, 태권도장의 교육적 피보팅(Pivoting)을 펼치기를 원한다. 이를 위해 지도자의 전문성 강화와 지도자의 기술적 역량 강화를 위한 상시 비대면 학습 콘텐츠 환경 조성의 필요성이 있다.

2) WO전략

도장의 재정 건전성의 취약은 태권도 산업의 뿌리를 흔드는 결과이며, 코로나19 이후 도장 경영의 패러다임의 시대적 방향성은 질적인 가치 추구를 위해 변화의 기조를 보인다. 필라테스, 회원제 헬스장 등 벤치마킹이 필요하며, 소수 정원제 수업을 통해 기능적 발전 및 고급화를 모색할 필요성이 있다.

3) ST전략

정부 정책 영역의 방역 기조 속에서 최대한의 실리 추구를 위해서는 강점 영역을 가지고 위협을 회피하는 방향성이 제시되어야 한다. 시대적 여건상 소수 및 정원제 수업을 통해 전문적이고 차별화된 지도력을 갖추고 위협으로 인한 경제적 타계점을 찾기 위해서는 온라인 태권도 이벤트, 비대면 참관수업 등 온라인 콘텐츠(유튜브, 아프리카 TV 등)를 활용하여 프로그램의 고급화 전략이 필요하다.

4) WT전략

약점영역을 보완하고 위협영역을 최소화하는 전략이 우선하여 모색되어야 하는데, 태권도장의 경우 소규모의 형태와 활동 범위가 작은 지역사회에서 경영활동을 하다 보니 일반 기업경영과는 달리 재정자립도가 취약하고, 경영에 대한 체계적인 이해도가 낮아 환경적으로 어려운 여건에 내몰리게 되면 심리적으로 매우 위축될 수 있는 여건에 놓이게 된다. 연수 과정에 태권도장 현실에 맞는 실질적인 경영 실무과정을 신설할 필요성이 있으며, 어려운 환경일 때는 지출의 규모를 최소화하기 위해 가족 중심의 경영법으로 방향을 선회할 전략이 요구된다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 뉴 팬데믹 상황을 대비한 태권도장 경영 리스크 대응전략을 위해 SWOT-AHP 분석을 바탕으로 구체적인 해결 방안을 도출하고자 했다. 이에 최종적인 연구 결론은 다음과 같다. 먼저 상위요인인 <Level 2>의 가중치는 약점(0.323), 기회(0.308), 위협(0.185), 강점(0.183)으로 약점요인의 가중치가 높게 나타났다. 도장경영자는 새로운 팬데믹 시대에 맞서 약점요인에 대한 리스크를 분석하고

관리해야 함을 나타내는 결과로 받아들일 수 있다.

다음으로 하위요인인 <Level 3>의 세부 요인별 가중치를 나열하면 첫째, 강점요인의 가중치 순위는 태권도 본연의 영역에 집중, 수련생 분산 효과를 위해 주 3일 수업 장려, 소수 및 정원제 수업을 통해 전문적이고 차별화된 지도 가능, 태권도장의 전문성 강화로 실력향상 순으로 결론되었다.

태권도장의 사회적 가치가 팬데믹으로 인하여 많은 변화를 가져왔으며, 기존의 유희와 돌봄 기능의 영역에서 태권도 본연의 교육에 집중할 필요성이 있다. 아울러 꾸준한 인성교육과 감성교육을 통해 신체적 건강과 더불어 정신적 건강의 한 축을 담당해야 하며, 이를 통한 구전 확보를 만들어야 한다.

둘째, 약점요인의 가중치 순위는 수련생 감축으로 재정 건전성 취약, 팬데믹에 대한 경영 마인드 부족·경영역량 부족, 정부 정책 및 확진자 발생으로 인한 반복되는 휴관으로 지도자 의욕 상실, 공개심사·참관수업 등 결여로 인한 부모와의 소통의 문제 순으로 결론되었다.

도장 경영에서 약점의 리스크는 현실적인 수입의 비중이 줄어드는 결과라 볼 수 있다. 재정의 효과성을 높이기 위해 지출의 규모를 최대한 줄여야 한다. 기존의 홍보방식을 온라인을 통한 방향으로 변화시키며, 인건비 출혈을 감소시키기 위해 가족 중심의 경영법으로 방향을 선회하는 방법을 도출시켜야 한다.

셋째, 기회요인의 가중치 순위는 소그룹 형태의 고급화 전략으로 고(高)비용 교육비 정산의 밑거름, 팬데믹으로 인한 사회적 통제로 비만, 체력 저하 등 운동의 필요성 저변화, 정원제 수업에 대한 인식변화, 소비시장의 축을 온라인과 오프라인으로 다각화 순으로 결론되었다.

기회요인의 환경에서 시너지를 극대화하기 위해 지도자의 역량을 높이는 준비과정이 필요하며, 이를 위해 지도자의 전문성 강화를 목적으로 상시 학습을 위한 지도자가 유형별로 찾아갈 수 있는 역량 강화 학습 콘텐츠 환경을 만들어야 할 필요성이 있다.

마지막으로 위협요인의 가중치 순위는 정책적으로 실내 체육시설의 제한으로 경영 리스크, 팬데믹으로 인한 부모의 경제력 악화, 국내·국외 스포츠 이벤트 결여를 통한 미래비전, 동기부여 위축, 포스트 팬데믹 불안감으로 태권도장의 비전 불투명 및 태권도 산업 위축 순으로 가중치가 나타났다.

위협요인 대부분은 외부적 환경의 문제와 정책적 문제로

일반 도장경영자가 해결하기는 쉽지 않다. 다만 태권도장은 등록된 수련생만 수련하는 곳이기 때문에 여러 채널을 통해서 통상적인 방역 시스템이 아닌 핀셋 방역의 기조로 최소한의 규제 및 최대한의 효과를 높이는 방법을 역설할 필요성이 있다. 또한 태권도장의 수입은 수련생의 교육비에서 창출되는데 팬데믹으로 인한 부모의 경제적 타격은 고스란히 태권도장의 재정난으로 돌아온다. 문화관광부와 국민체육진흥공단이 함께 진행했던 1타 3만 체육 쿠폰, 바우처, 지역화폐의 범위 확대 등 실질적으로 학부모가 태권도장을 보내면서 혜택을 받을 수 있게 정부 정책을 확대하는 방향성이 제시되어야 한다.

정리해보면 본 연구는 뉴 팬데믹 상황을 대비한 태권도장 경영 리스크 대응전략을 위해 SWOT 분석을 활용하여 우선순위를 나열하였다.

특히 강점영역에선 태권도장의 사회적 가치가 높아짐을 알 수 있듯이 태권도 본연의 교육과정에 치중함을 보여주고, 약점요인의 경영 여건은 팬데믹 상황 시 효과적으로 대처해야 하는 리스크 요인으로 재정의 건전성을 높이기 위해 지출 규모를 줄여야 하며, 가족 중심 경영법으로 방향을 선회가 필요하고, 기회 영역의 시너지를 위해 고급화·특성화에 맞는 전문성에 치중할 수 있는 역량 강화 학습 콘텐츠 환경이 조성되어야 한다. 마지막으로 위협을 회피하거나 최소화할 수 있는 핀셋 방역과 정부의 효과적인 정책 확대의 방향이 필요하다.

또한 뉴 팬데믹 상황을 대비한 태권도장 경영리스크 대응전략 도출을 위해 우선 수행과제로 SO전략과, 우선 보완과제로 WO전략, 난관 해결과제로 ST전략, 마지막으로 장기보완과제로 WT전략의 필요성을 역설해 본다.

아울러 본 연구는 SWOT-AHP 분석을 바탕으로 연구의 객관화에 치중하였지만, 이는 평가방식의 주관적임을 배제할 수 없다. 따라서 후속 연구에서는 전문가 선정 때 방역 전문가, 정부 정책 관련 전문가 등 다방면의 전문가의 의견이 필요하며, 4차 혁명 시대에 맞는 태권도장의 교육상황에서 팬데믹 시대 소통 중심 비대면 메타버스 플랫폼 조성을 통한 연구로 새로운 프로세스의 방향을 선도할 필요성이 있다.

References

국기원(2015). **태권도산업화 촉진 정책 방향 연구**. 대한민국 : 국기원.

- 김경지(1994). **태권도학개론**. 서울: 경운출판사.
- 김병욱(2015). **델파이(Delphi) 분석방법**. 교보eBook: 김스정보 전략연구소.
- 보건복지부(2022). **보도자료**. 2022년 4월 20일 발췌, http://www.mohw.go.kr/react/al/sal0301vw.jsp?PAR_MENU_ID=04&MENU_ID=0403&page=1&CONT_SEQ=371078.
- 신재우(2022.4.14). **모임·영업·행사 제한 등 거리두기 완전 해제... 마스크는 '유지'**. 연합뉴스, 2022년 5월 15일 발췌, <https://www.yna.co.kr/view/AKR20220414162651530?did=1179m>.
- 정순기(2021. 5. 14). **코로나19 극복, 바른 태권도 지도가 답**. 무카스, 2021년 6월 7일 발췌, <https://mookas.com/news/17987>.
- 최하얀(2022. 6. 28). **주거'빈곤'에서 상실로... "주기적 팬데믹, 50만가구 대비책"**. 한겨레, 2022년 6월 30일 발췌, https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/1048654.html.
- Baek, S. H., & Kim, G. T. (2021). A plan to activate the Taekwondo studio in COVID-19 using social networks. *The Korea Journal of Sports Science*, 30(5), 547-558.
- Ban, E. A. (2020). A Study on Expectation and Counter Measures of ManagementEnvironment Change of Taekwondo gym after COVID-19. *Taekwondo Journal of Kukkiwon*, 11(4), 15-29.
- Choi, C. B., & Lee, S. S. (2019). A Study on the Competitiveness and Development Strategy of Korea Food Service Franchise Using the SWOT/AHP. *The Korean Operations Research and Management Science Society*, 30(3), 47-65.
- Jeong, K. H. (2021). *A Study on Risk Management of Taekwondo gymnasium under Pandemic Era*. Unpublished doctoral dissertation, Kyung Hee University.
- Jo, M. R., & Lee, M. J. (2019). Development Strategy and Priority Analysis of Korean Fabric Mills in Indonesia Using SWOT/AHP Analysis Theory. *The Korea Contents Association*, 19(11), 288-296.
- Kajanus, M., Kangas, J., & Kurttila, M. (2004). The use of value focused thinking and the A`WOT hybrid method in tourism management. *Tourism management*, 25(4), 499-506.
- Kim, D. H., & Lee, J. B. (2020). Taekwondo Industry in the Post-COVID19 Era. *Journal of the World Society of Taekwondo Culture*, 11(4), 53-61.
- Kim, G., & Lee, J. S. (2008). EMS Marketing Strategy Using SWOT/AHP Analysis. *Journal of the Korea management engineers society*, 13(2), 205-214.
- Kim, J. S., Lee, H. I., & Cho, S. K. (2018). Youth judo school sports club activation environment analysis via SWOT-AHP. *Korean Society of Martial Arts*, 12(1), 115-131.
- Kim, M. C., Yu, J. H., & Park, S. J. (2020). Risk Analysis and Assessment in Taekwondo Business Environments: An

- Application of AHP Approach. *Taekwondo Journal of Kukkiwon*, 11(4), 31-50.
- Kim, S. J. (2021). A Case Study on the Reality and Countermeasures of Taekwondo in the Post-Corona Period. *Journal of the World Society of Taekwondo Culture*, 12(4), 1-14.
- Kim, Y. S., Park, S. H., & Kim, J. S. (2016). The Sport Psychology Counseling Needs of Korean Elite Coaches. *Korean Journal of Sport Science*, 27(1), 77-87.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., & Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process AHP in SWOT analysis : a hybrid method and its application to a forest certification case. *Forest Policy and Economics*, 1(1), 41-52.
- Kwon, D. H. (2021). *An Analysis on the Effects of the COVID-19 on the Taekwondo training environment and improvement-Based on SWOT Analysis*. Unpublished Master's dissertation, Hankuk University of Foreign Studies.
- Kyung, J. S., & Kim, M. S. (2012). The Study of Impact of Characteristics and Interaction of SNS Service on Trust and Commitment. *The e-Business Studies*, 13(3), 3-25.
- Lee, J. H. (2002). The Development Tasks for Motor Boat Racing Industry Using Delphi Technique. *Korean journal of physical education*, 41(4), 305-314.
- Lee, M. H. (2020). A Study on the Countermeasures of Taekwondo Gym Struggle Against to the COVID-19: Focusing on Taekwondo Leaders. *Korean journal of physical education*, 59(6), 85-101.
- Lee, S. H. (2020). A Study on the Support Policy of Taekwondo Field in the 19th Age of POST Corona. *The Journal of Korean Alliance of Martial Arts*, 2, 68-68.
- Lee, S. H., & Kwak, J. H. (2020). Analysis of YouTube Channel Related to Home Training through Un Contact Generation. *The Korea Journal of Sports Science*, 29(6), 181-191.
- McClintock, T., Trevor, S., & Bob, H. (1993). Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25-43.
- Nam, D. H. (2013). Study in Military Taekwondo Developing Task using SWOT-AHP analysis. *Korean journal of physical education*, 52(5), 701-710.
- Park, J. H., & Chun, D. P. (2020). Study on Sustainable Fisheries Development Strategy through SWOT-AHP Analysis : Including The Perspective of Technological Innovation. *The Korean Society for Fisheries and Marine Sciences Education*, 32(1), 22-36.
- Ryoo, B. K. (1996). A Study on the Taekwondo Training Process. *Institute of Martial Arts Yonjin University*, 7(1), 181-196.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York: McGraw-Hill.
- Seo, G. W. (2016). Development scheme search for people with disabilities dedicated sports through the SWOT-AHP analysis. *Korean Journal of Adapted Physical Activity*, 24(4), 169-180.
- Son, S. D. (2005). Philosophic Approach of Education Relating to Guide Program of TaeKwonDo Center. *Korean journal of physical education*, 44(4), 79-88.
- Son, Y. J. (2011). A Study on the Development Strategy of Gwangyang Port Using the SWOT/AHP Analysis. *Journal of Korea Port Economic Association*, 27(1), 247-262.
- Song, M. S. (2007). AHP Evaluation of Provincial Pro-Sports Team according to the Motivation of Spectator Professional Baseball Games. *Korean Society of Sport Management*, 12(4), 161-177.
- Yu, J. H. (2021). Parents' the Priorities of Taekwondo Selection Attributes of Taekwondo Gym. *Taekwondo Journal of Kukkiwon*, 13(3), 71-84.

Counter-strategies to Revitalize Taekwondo Studios in a New Pandemic : Based on the Experience of Covid-19

Kim, Min-Cheol¹ · Yu, Jin-Ho^{2*} · Kim, Sung-Hwan³

1. Chosun University, Associate Professor 2. Sports Science Institute at Chosun University, Research Professor

3. Sports Science Institute at Chosun University, Research Professor

Abstract

Purpose The purpose of this study is to provide business management strategies that help Taekwondo studio owners to effectively respond against a new pandemic and revitalize Taekwondo studios during that period.

Method The SWOT analysis and Analytic Hierarchy Process (AHP) method were employed in this study. First, SWOT analysis and questionnaire were carried out by 5 experts in the relevant field and based on this analysis, the AHP analysis was conducted by 30 Taekwondo studio owners in 5 major regions throughout the nation.

Results The main findings were as follows: first, by comparing the weighted values of each attribute, 'weakness' indicated the highest, followed by 'opportunity', 'threat' and 'strength' attributes. Second, by analyzing sub-items of each attribute, whereas 'focus on training of the mind, body and spirit' ranked first among the strengths, 'financial aggravation due to the decrease in number of trainees' was highest in weaknesses. Also, 'high profit structure through a premium class strategy' stood out as the most important opportunity, but threats included 'business management risk due to restrictions on indoor sport facilities as a government policy'.

Conclusion For the financial stability of studio management, it is necessary to turn the management method to a family-centered system and increase capacity and teaching skills of masters by strengthening their expertise and contents for a premium private class strategy. In addition, as effective counter-strategies for revitalizing Taekwondo studios, SO strategies for priority actions, WO strategies for complementary priority measures, ST strategies for solving difficulties, and WT strategies for long-term complementary measures are required.

Keywords Pandemic, SWOT analysis, AHP, weighted value, counter-strategy

논문투고일: 2022.08.01.

논문심사일: 2022.08.30.

심사완료일: 2022.09.22.

논문발간일: 2022.09.30.