

COVID-19 이후 중국 태권도장 활성화 경영 전략

Management Strategy for Revitalization of Chinese Taekwondo Gyms after COVID-19

김병식(한국체육대학교 교수) · 한빙*(한국체육대학교 박사과정 원생)

Byung-shik Kim · bing Han* *Korea National Sport University*

요약

본 연구의 목적은 환경 분석을 적용하여 COVID-19 이후 중국 태권도장 활성화 경영 전략을 모색하는 데 있다. 연구방법은 선행연구 고찰과 유목적 표집법을 이용하여 연구자문위원 3명의 자문 후 연구 참여자 13명의 심층면접으로 이루어졌다. 이러한 전략은 크게 4가지로 구성되었다. 즉, 우선수행전략(SO)은 조직·기관 협업 강화, 정부 정책 태권도 우세 구현, 신 자원을 이용한 태권도 발전 촉진, 학교·태권도장간에 협작 촉진으로 모아졌다. 우선보완전략(WO)은 환경 수요에 따른 인재의 양성, 시장 수요에 따른 기술, 소비자 수요 계획 조절, 정책적 목표 설정·제정으로 구성되었다. 난관해결전략(ST)은 태권도의 우세 강화, 태권도 경기의 순환 촉진, 태권도의 우세로 부정적 여론 대항, 태권도 프로그램 품질 제고로 수립되었다. 장기보완전략(WT)은 국기원·협회 역할 확대, 국제교류 강화·기술 향상, 브랜드 이미지 확립, 온·오프라인 융합으로 짜였다. 이러한 연구 결론은 태권도 실천가들과 이론가들과 함께 공유하기를 기대한다.

Abstract

The purpose of this study is to seek a management strategy to revitalize the Chinese Taekwondo gym after COVID-19 by applying environmental analysis. The research method was conducted through in-depth interviews with 13 research participants after consulting three research advisors using the previous study review and the purposeful sampling method. These strategies were largely composed of four. In other words, the priority performance strategy (SO) was gathered by strengthening organizational and institutional cooperation, realizing government policy Taekwondo dominance, promoting Taekwondo development using new resources, and promoting cooperation between schools and taekwondo venues. First of all, the supplementary strategy (WO) consisted of training human resources according to environmental demand, completing technologies according to market demand, adjusting consumer demand plans, and setting and enacting policy goals. The difficulty resolution strategy (ST) was established by strengthening Taekwondo's dominance, promoting the circulation of Taekwondo games, competing against negative public opinion due to Taekwondo's dominance, and improving the quality of Taekwondo programs. The long-term supplementary strategy (WT) was organized by expanding the role of the Kukkiwon and association, strengthening international exchanges and improving technology, establishing a brand image, and converging online and offline. These research conclusions are expected to be shared with Taekwondo practitioners and theorists.

Key words : Management Strategy, Chinese Taekwondo Gyms, SO, ST, WO, WT

I. 서론

세계보건기구(World Health Organization: WHO)에 따르면, 2019년 12월 발견된 COVID-19는 전 세계를 대유행병(pandemic)으로 만들어서, 한국도 2022년 현재까지도 예전의 일상생활로 회복되지 못하고 있는 실정이다. 이로 인해 전 세계적으로 거시적·미시적 환경이 급변하고 있다. COVID-19 이후 스포츠발전과 자생력의 필수요건은 스포츠경영(sport management)과 스포츠마케팅(sport marketing)을 통한 재정 확충이다. 이를 위해 태권도장도 수익모형(business model) 창출 위한 프로그램 개발과 스포츠마케팅 계획 수립·실행, 태권도 전문가 양성과 적극적·도전적인 자세가 무엇보다 필요하다. 더욱이 대부분의 사람들이 대유행병으로 인하여 태권도장의 사회적 가치·역할 뿐만 아니라 신체활동의 중요성을 대단히 인식하고 있다.

조직의 환경 분석이란 조직 내·외부의 환경 분석(SWOT) 즉 강점(strength), 약점(weakness), 기회(opportunity), 위협(threat) 후 과거·현재·미래를 고려하여 조직목표에 직·간접적 영향을 미치는 환경·상황에 대한 정보를 면밀히 분석하는 것을 의미한다(Thibault & Hinnings, 1994). 현재 이러한 연구는 태권도장의 자생력을 위하여 반드시 진행되어야 함에도 불구하고 중국내에서는 아직 활발히 실행되지 않고 있는 실정이다.

국내·외 선행연구를 살펴보면, 스포츠조직 환경 분석을 통해 조직의 발전·경영 전략을 제시하였다(김병식·정예수, 2005; 김상훈·김병식, 2012; 박영욱, 2001). 권중기(2008)는 무도스포츠도장(합기도·검도·유도·태권도)의 경영환경, 6P(제품·장소·가격·촉진·홍보·고객) 및 이미지 유사성을 비교·분석함으로써 마케팅 전략을 제안하였다. 최근기(2015)는 태권도장 서비스 요인(지도자 능력을 중시한 인성교육과 적합한 시설 추구형)과 '청결을 통한 안전·교육 개발 추구형'을 분석하였다. 김두한(2018)은 태권도장 활성화를 위해 교육·생활체육 서비스를 동시에 제공해야 한다고 역설하였다. Kaya (2021)는 COVID-19 기간 동안 양질의 원격 교육을 위해 긍정·부정적인 측면(SWOT)을 조망하였다. 김민철, 유진호, 김성환(2022)은 새로운 대유행병 상황에 대처하기 위한 태권도장의 효과적인 대응 전략(SWOT)을 강조하였다. Xu, Kim, & Lee (2020)는 해양스포츠를 통한 관광레저스포츠 활성화 경영 전략(SWOT)을 제시하였다.

한편, 중국 태권도는 30년의 발전 과정에서 많은 문제에 직면하고 있다. 중국 2021년 현재, 5천만 명의 태권도 수련생과 10만개 도장·클럽, 학생-선수 팀 등은 태권도장의 국제화, 수련생의 인성 교육, 학교·도장의 협업, 지도자 기술 향상에 중점을 두어 '대중·경기 태권도'를 수련하고 있다(Yao & Kim, 2022). 태권도 수련생의 자아탄력성은 재미와 수련지속의도의 부분적 매개 역할을 함으로써 수련지속의도에 긍정적 영향을 주었다(한병, 양대성, 2020). Xing, Angchao, Kamalden, & Ismail (2022)은 SWOT 분석을 이용하여 중국 학교체육교육과정에서 스포츠 인재 양성의 문제점을 파악하고, 이들의 지속적인 발전을 보장하기 위해 그 장점을 활용하여 단점을 보완하는 전략을 제시하였다.

국기원이 2019년 9월 공시한 중국 유단·품자는 234,535 명이고, 2022년 9월 중국 유품·단자는 323,332 명이며, 태권도장 운영이 가장 어려웠던 지난 3년 동안 중국 유단·품자는 88,797명(37%) 증가했다(국기원, 2022). 이는 중국 태권도 시장이 지속적으로 발전할 수 있다는 잠재력을 단적으로 보여주는 것이라 할 것이다. 하지만 중국에서 대부분 지도자들의 공신력(전문성·신뢰성·매력성) 부족과 태권도장 운영의 불량경쟁, 신흥 산물들의 충격 및 부정적 여론 등의 요인이 이 산업 발전을 저해하고 있다. 특히 시장 내 불량한 경쟁 "산업제도의 미비, 인재·기술의 부족, 심각한 지역 분화" (Liu, 2022, p. 80)가 발생하였다. 또 중국 태권도가 아직 초급 단계로 중국에서 태권도의 인기와 비례하여 성공적으로 안착하려면 그들이 태권도를 제대로 인식해야 한다(루위룽, 이승민, 2022). 최근에는 COVID-19로 인하여 대부분의 태권도장이 경영난과 폐업의 어려움을 겪고 있는 현실에 처해 있다.

위의 선행연구를 고찰하면, 스포츠조직이 생존·성장하기 위해서는 끊임없이 사회 환경 변화에 적응해야 한다는 시사점을 제시하고 있다. 또한, COVID-19 이후 중국 태권도장을 활성화시키기 위해서는 우선수행전략(SO), 우선보완전략(WO), 난관해결전략(ST), 장기보완전략(WT)으로 구분하여 연구가 진행될 필요성이 대두된다.

따라서 본 연구의 목적은 환경 분석과 선행연구 고찰을 통해서 향후 중국 태권도장을 활성화시킬 경영 전략(SO·ST·WO·WT)을 모색하는 데 있다. 본 연구의 의의는 태권도 실천가들과 이론가들에게 이러한 연구결과를 공유하는 데 있다.

II. 연구방법

1. 연구 설계

본 연구는 중국 태권도장 활성화와 경영 전략을 위하여 <그림 1>의 연구 추진 체계로 실시하였다. 즉 선행연구와 시장 상황을 파악한 후 이론적 준거 틀 확보와 연구 방법(유목적 표집과 심층면접) 선정, 시장 현황 파악과 SWOT 분석, 태권도장 활성화 경영 전략, 연구 평가와 논문 완성의 순으로 설계하였다.

연구 계획 수립 → 이론적 준거 확보·연구 방법(심층면접) → 현황진단·환경분석
→ 활성화 전략 수립 → 연구평가·논문작성

그림 1. 연구 설계

2. 연구 참여자

본 연구 참여자는 연구의 특성을 대표할 수 있는 전문가 집단을 비확률표집(non-probability sampling)의 하나인 유목적 표집법(purposeful sampling)으로 선정하였다. 유목적 표집법은 연구문제에 적합한 상황적 특성을 대표할 수 있고 연구 목적에 적합하다고 판단되는 연구 참여자들로부터 심화된 정보를 얻는 방법이다(Thomas & Nelson, 2005). 이 표집법은 특정 상황에 대한 심층 자료를 수집할 수 있고 자료의 신뢰성·진실성을 향상시킬 수 있을

뿐만 아니라 연구 목적에 적합한 대상 선정 방법의 선택준거가 더 중요시 된다(Goetz & LeCompte, 1984).

연구 참여자의 최종적 결정에 앞서 직·간접적인 만남(전화)을 통해 이 연구의 목적과 질문 지침 등을 설명하고 연구 참여자로서 참가를 원하는 의사를 밝힌 대상자를 최종적인 연구 참여자로 선정하였다. 연구 참여자와의 만남은 정부 정책을 준수하여 COVID-19의 감염 예방·전파 방지를 위해 노력하였으며 대면 방식의 직접적인 만남을 먼저 시도한 후, 불가 또는 환경 상 적절하지 않을 경우 전화와 전자우편(e-mail)로 진행하였다.

〈표 1〉과 같이 이 연구를 위한 심층면접(in-depth interview) 1차 연구 참여자(13명)의 전문성을 확보하기 위하여 중국 태권도 관련 전문가(9명)와 한국(4명)을 최우선 자격으로 설정·구성하였다. 연구 참여자의 선정 기준은 스포츠 관련 산업·경영 4년 이상 종사자로 하였다.

표 1. 연구자 참여자

구분	직 책	현직경력	도장운영경력
A	스포츠산업경영 교수	25년	
B	국가원 연수원 교수	13년	22년
C	국가원 주임	8년	
D	스포츠산업경영 박사	14년	
E	스포츠산업경영 박사과정	3년	5년
F	태권도고수회 회장	18년	23년
G	태권도장 경영자	8년	8년
H	산시성태권도협회 주임	5년	18년
I	스포츠 부교수	7년	7년
J	상하이시태권도협회 주임	14년	
K	스포츠 부교수	10년	24년
L	태권도 강사	2년	2년
M	스포츠 강사	12년	5년

3. 조사도구

COVID-19 이후 중국 태권도장 활성화 경영 전략을 알아보고자 개방형 설문지를 사용하였다. 설문지를 제작할 때 본 연구와 관련된 연구자문위원 3명(스포츠경영학 교수 1명과 스포츠경영학 박사 2명)과 회의를 진행하였다.

연구자문위원 회의를 거쳐 예비문항을 개발하였고, 연구 참여자들이 이 연구의 주제·목적에 명확히 인식하여 원활한 면담을 진행할 수 있도록 질문의 이해도·구체화를 위해 태권도 관장 5명에게 예비조사를 실행하였다. 응답을 근거로 개방형 설문지를 완성하였으며 최종 질문지는 〈표 2〉와 같다. 〈표 2〉의 설문지는 중국어로 번역하여 이용하였다. 이외에도 연구 참여자의 인구통계학적 변인(직책, 지도경력, 도장운영경력 등)이 추가되었다. 연구자문위원들은 질적 연구의 다각적 검증(triangulation) 절차를 이용하여 논의하였다. 즉 내적 타당도가 자료의 신뢰성(범주화·주제화 결과)을 확보하고 검증하는데 근거를 두었다는 것이다(Thomas & Nelson, 2005).

표 2. 개방형 설문 내용

번호	질문 지침 내용
1	COVID-19 이후 중국 태권도장에서 장점은 무엇이 될 수 있을까요?
2	COVID-19 이후 중국 태권도장에서 단점은 무엇이 될 수 있을까요?
3	COVID-19 이후 중국 태권도장에서 기회는 무엇이 될 수 있을까요?
4	COVID-19 이후 중국 태권도장에서 위험은 무엇이 될 수 있을까요?
5	COVID-19 이후 중국 태권도장 활성화 전략은 무엇이 될 수 있을까요?

4. 자료 처리

1) 문헌분석

1차 자료(primary data): 신문·토론·세미나와 같은 자료와 2차 자료(secondary data): 각종 문헌·책자·논문 등을 이해·적용·분석·종합·평가하여 자료를 분석하였다(김병식·김상국·남국현·윤승호 2004; Thomas & Nelson, 2001).

연구 윤리를 준수하기 위하여 내·외적 타당도를 확보하고, 맥락의 법칙(rule of context)과 관점의 법칙(rule of perspective), 자유편집의 법칙(rule of omission or free edition)을 적용하였다. 맥락의 법칙의 경우 여러 낱말을 문맥의 전후 관계를 통해 이해하고 문장 정독 시 계속성·함축성에 동등성을 두었다. 관점의 법칙의 경우 자료의 출처, 자료 근원의 관계 등에 역점을 두었다. 자유편집의 법칙의 경우 공식기록, 신문기사, 합의문 등의 자료가 당시에 완전히 설명되지 못했을 수도 있었다. 이 연구에 적용된 연구방법인 문헌고찰과 심층면접도 이러한 관계를 고려하여 세부적으로 구성하였다.

2) 심층면접(in-depth interview)

심층면접 1단계에서는 이 연구를 위해 구성된 전문가들에게 COVID-19 이후 중국 태권도장 활성화 경영 전략에 대한 심층면접 1차 구조화된 설문지를 제작하여 배포하고 회수하였다. 2단계에서는 1차에서 확보한 구조화된 설문지의 내용을 세부적으로 검토하고 분석하여 심층면접 2차 조사를 위한 반구조화 설문지를 구성한 후 정부 방역 지침 준수에 따라 ‘위챗(WeChat)’ 온·오프라인 서비스를 통하여 작성을 요청하고 회수하여 분석하였다.

설문지 분석 시 귀납적 내용분석(inductive categorization)을 적용하였다. 즉 귀납적 의미가 비슷한 원 자료는 하나로 묶어서 이를 다시 일반 영역으로 분류하였다. 먼저 귀납적 범주화·주제화 시 연구자문위원 4명이 설문지를 근거로 내용을 범주화·주제화하였고, 이 과정에서 가능한 원 자료의 내용을 반영하였다. 또한 연구자들은 주관적 견해와 해석 오류를 최소화하기 위해 2차례의 회의를 거쳐 최종적으로 동의한 내용을 근거로 범주화·주제화하였다. 마지막으로 선행연구 고찰과 심층면접으로 도출된 자료를 바탕으로 중국 태권도장 활성화 경영 전략(SO·ST·WO·WT)을 제시하였다.

III. 연구결과 및 논의

1. 심층면접 조사 결과

심층면접 조사 결과는 <표 3~7>과 같이 강점 항목 8개, 약점 항목 9개, 기회 항목 12개, 위협 항목 9개로 구성되었다.

1) 태권도장 강점

태권도장 강점 분석 결과 <표 3>에서 보는 바와 같이 대범주 ‘업계내 인정’은 8가지 항목 즉 건강 욕망 증폭, 긍정적인 대중적 이미지, 유능한 태권도 사범, 자주적 창업, 태권도 발전 촉진, 많은 잠재 소비자, 태권도장 규모 출현, 태권도의 과학·철학적 구현으로 구성되었다.

주신규(2005)의 ‘태권도장 경영 활성화 환경 분석’이란 선행연구를 살펴보면 태권도장이 타 무술에 비해 명성, 대중적 이미지, 지도자를 강점 요인으로 밝혀 본 연구 결과를 뒷받침해주고 있다.

표 3. 태권도 강점

대범주	번호	추출 항목
업계내 인정	1	건강 욕망 증폭
	2	긍정적인 대중적 이미지
	3	유능한 태권도 사범
	4	자주적 창업
	5	태권도 발전 촉진
	6	많은 잠재 소비자
	7	태권도장 규모 출현
	8	태권도의 과학·철학적 구현

중국 태권도장은 20년간 급성장하고 대다수 사람들은 이미 태권도에 대해 어느 정도 인지하고 있고 특히 젊은 사람들과 학부모의 호감도가 높은 것 같다. 이와 동시에 많은 유능한 태권도 지도자들을 양성해서 태권도를 계승·발전시키고 있는 듯하다.

중국은 세계 최대의 인구대국이기 때문에 많은 잠재 소비자가 있고 시장의 수요에 따라 태권도 수련자들에게 취·창업의 기회를 제공할 수 있어 보인다. 시간이 흐르면서 중국 태권도장의 규모도 커지는 것 같다. COVID-19 이후 질병으로 인한 사람들은 생활의 불편함을 인식하고 일과 공부를 병행하기 위해 감염 가능성을 낮추고 건강에 대한 욕망이 높아지면서 신체활동에 대한 수요가 증폭되는 것 같다.

2) 태권도장 약점

태권도장 약점 분석 결과 <표 4>처럼 대범주 ‘보편적 인지’는 11가지 항목 즉 오프라인 실기 가능, 종합적 인재 부족 및 지도자 능력 저조, 정부의 학원 정돈 개혁, 다른 종목과의 경쟁, 협회 역할 부족, 심각한 지역 분화, 지나친 마케팅 활동, 기술·프로그램 미흡, 불필요 소비 감소, 업계 비표준화, 불건전한 소비 습관으로 구성되었다.

표 4. 태권도장 약점

대범주	번호	추출 항목
보편적 인지	1	오프라인 실기 가능
	2	종합적 인재 부족 및 지도자 능력 저조
	3	정부의 학원 정돈 개혁
	4	다른 종목과의 경쟁
	5	협회 역할 부족
	6	심각한 지역 분화
	7	지나친 마케팅 활동
	8	기술·프로그램 미흡
	9	불필요 소비 감소
	10	업계 비표준화
	11	불건전한 소비 습관

태권도장 약점을 뒷받침할 수 있는 선행연구를 살펴보면 주신규(2005)는 협회, 태권도장 경영 전문가, 사범들의 이직률을 약점으로 분석하여 본 연구 결과를 지지하였다. 최근기(2015)와 Liu(2022)는 지도자 능력(전문성·신뢰성·매력성)을 증시킨 인성교육을 서비스 요인으로 밝혀 본 연구 결과를 뒷받침하고 있다. 또한 Liu(2022)는 태권도장 경영의 불량경쟁, “산업제도의 미비, 인재·기술의 부족, 심각한 지역 분화”(p. 80)를 분석하여 본 연구 결과를 지지하였다.

태권도는 주로 현장 교습을 진행하는데 COVID-19 기간에는 태권도장 영업을 못하고 훈련을 하지 못했다. 일부 도장이 인터넷 강의를 실시하지만 교육 효과가 낮은 것으로 보였다. 태권도장 경영자에게는 인터넷·마케팅·관리·교육개발 등 종합적인 인재가 부족하기 때문에 브랜드 영향력이 떨어지는 것 같다. 중국은 960만 km²로 세계에서 세 번째로 큰 국토를 갖고 있다. 하지만 국토가 넓어서 인구 거주 지역화가 심한 데다 지역별 인구 편차도 크다. 지역에 따라서는 불건전한 소비 습관이 엮이는 것 같다.

중국 태권도 지도자들 대부분은 전문지식·기술수준·지도능력 등이 크게 부족하기 때문에 이들의 처우 개선과 함께 지속적인 수급을 위해 인터넷 태권도 동호회가 활성화될 필요가 있겠다. 과도한 마케팅은 태권도 업계의 입소문을 떨어뜨리는 것 같다. 또한 태권도협회가 제 역할을 하지 못하여 기술도입·국제교류 등을 제대로 이끌지 못하는 듯하다. 통일된 태권도 표준화가 되어 있지 않고 태권도 지도가 건전하지 못하여 태권도 발전에 나쁜 영향을 주는 것 같다.

3) 태권도장 기회

태권도장 기회 분석 결과 <표 5>와 같이 대범주 ‘발전 방향’은 8가지 항목 즉 학원 교육 교내 도입, 대중 수요 증폭, 정부지지 및 정치적 영향력 구현, 올림픽 정식 종목으로 세계적 인기, 직업화 교육, 내순환 경제정책, 온라인 매체 홍보, 스포츠산업 성장 추세로 구성되었다.

표 5. 태권도장 기회

대범주	번호	추출 항목
발전 방향	1	학원 교육 교내 도입
	2	대중 수요 증폭
	3	정부지원 및 정치적 영향력 구현
	4	올림픽 정식 종목으로 세계적 인기
	5	직업화 교육
	6	내순환 경제정책
	7	온라인 매체 홍보
	8	스포츠산업 성장 추세

주신규(2005)의 선행연구와 비교·논의하면 기회로는 올림픽 정식 종목, 세계적인 인기, 스포츠산업 성장 추세, 정부의 지원 등으로 분석하여 본 연구 결과를 뒷받침하였다. 또한 윤항, 왕유일(2022)은 시드니올림픽에서 진중 선수가 중국의 첫 태권도 금메달을 따서 미디어 홍보를 통해 태권도 열풍을 일으켰고, 태권도장·클럽이 차례로 설립되었다고 분석하여 본 연구 결과를 지지하였다.

사람들의 생활수준이 향상됨에 따라 사람들의 건강에 대한 욕망도 더욱 높아지고 있는 듯하다. 태권도는 건강에 대한 욕망을 충족시키는 대표적인 종목 중 하나일 수 있다. 이에 따라 태권도를 배우려는 잠재적 소비자가 COVID-19 종식 후에 더욱 늘어날 것으로 예상된다.

태권도는 올림픽 정식종목이므로 국가대표가 좋은 성적을 거둬 정치적 영향력을 발휘하면 시장 활성화 및 정부 지원에 도움이 될 것이다. 태권도는 세계적으로 인기가 높기 때문에 온라인 매체를 통해 태권도 보급 활동이 다양해지면서 태권도를 접할 수 있는 다양한 방법이 생겼으며, 대회·심사·교육에 참여할 수 있는 많은 방법도 만들어지는 것 같다.

중국 정부와 정책 모두 스포츠 업종의 발전을 강력하게 지지하고 있고, 중국의 현재 스포츠 인구 역시 국제 수준에 비해 매우 낮은 수준이기 때문에 태권도 시장이 계속 상승·발전할 수 있는 잠재력과 기회가 얼마든지 있을 것이다. 스포츠산업의 발전과 더불어 태권도 직업 양성은 시장에 새로운 기회를 가져다 줄 것이다. 또한 ‘쌍감정책’ (학교숙제 및 사교육 경감 정책)에 따라서 스포츠 육성산업이 학교와 연계해 태권도를 캠퍼스에 도입하여 상승 작용할 것이다.

4) 태권도장 위험

태권도장 위험 분석 결과 <표 6>과 같이 대범주 ‘발전 지장’은 9가지 항목 즉 국민 수입 감소, 대체품 경쟁, 경기침체, 협회의 부정적인 면 노출, 정책(특기자 가산점 폐지) 변경, 업계내 불량경쟁, 부정적 여론, 태권도 체계 결핍, 태권도 전파자·도장 감소로 밝혀졌다.

표 6. 태권도장 위험

대범주	번호	추출 항목
발전 지장	1	국민 수입 감소
	2	대체품 경쟁
	3	경기침체
	4	협회의 부정적인 면 노출
	5	정책(특기자 가산점 폐지) 변경
	6	업계내 불량경쟁
	7	부정적 여론
	8	태권도 체계 결핍
	9	태권도 전파자·도장 감소

주신규(2005)의 선행연구와 비교·논의하면 위협으로는 협회의 부정적인 면 노출, 타 무술·스포츠 관심 증가, 경기침체 등으로 분석하여 본 연구 결과를 지지하였다. Liu(2022)는 태권도장 운영의 불량경쟁, 부정적 여론 등의 요인이 태권도장 발전을 위협하였다고 주장하여 본 연구 결과를 뒷받침하였다. 또한 Wang(2018), Liu(2022)는 태권도 산업이 발전 과정에서 다른 종목과의 경쟁을 피할 수 없다고 논의하여 본 연구 결과를 지지하였다.

중국 태권도장이 직면한 가장 큰 위협은 무술·격투기 업종의 부정적 홍보와 경쟁 그리고 일부 도장의 교육수준이 낮고 태권도 교육체계가 경기이외의 호신술 내용이 부족한 것 같다. 또 다른 신흥 종목들은 태권도와 경쟁하고 시설과 소비자 같은 자원을 쟁탈하는 듯하다.

COVID-19로 인해 가계 수입이 줄고 경제 환경이 나빠졌기 때문에 불필요한 소비가 줄고 태권도 시장이 축소된 것 같다. 또한 정책적 원인으로 태권도장 경영이 어려워지는 것 같다. 정부 차원에서 학교 봉사시간을 증폭시키고 학원 운영을 제한하면서 태권도 종사자들이 설상가상으로 고통을 받고 있는 것 같다. 3년간 전염병 발생으로 태권도장 영업이 중단되면서 대부분의 태권도장이 경영난과 폐업으로 어려움을 겪는 듯하다. 태권도 종사자들이 감소되고 태권도 전파를 저해하는 것 같다.

5) 태권도장 활성화 전략

태권도장 활성화 전략 분석 결과는 <표 7>과 같이 대범주 ‘전략’은 13가지 항목 즉 온·오프라인 결합, 브랜드 파워 향상, 건강·재미 조성, 협회 역할 확대, 매체 홍보, 국기원 역할 확대, 교학 체계·내용 완비, 국제 합작·교류 발전, 생활·학교 체육 융합, 태권도 행사 촉진, 중국 특색(사자·용 춤) 융합, 정부 기관 간의 협업, 교내 도입으로 밝혀졌다.

표 7. 태권도장 활성화 전략

대범주	번호	추출 항목
전략	1	온·오프라인 결합
	2	브랜드 파워 향상
	3	건강·재미 조성
	4	협회 역할 확대
	5	매체 홍보
	6	국기원 역할 확대
	7	교학 체계·내용 정비
	8	국제 합작·교류 발전
	9	생활·학교 체육 융합
	10	태권도 행사 촉진
	11	중국 특색(사자·웅 춤) 융합
	12	정부 기관 간의 협업
	13	교내 도입

태권도장 활성화 전략을 뒷받침할 수 있는 선행연구를 살펴보면 Edginton, Jordan, DeGraaf, & Edginton(1988)은 스포츠서비스조직의 프로그램 작성 시 4가지 구성요소 즉 활동(activities), 영역·시설(areas & facilities), 정보(information), 지도력(leadership)의 중요성을 강조하였다. 권중기(2008)는 태권도장의 경영환경, 마케팅 믹스 변인 및 이미지 유사성을 비교·분석함으로써 마케팅 전략을 역설하였다. 김두한(2018)은 태권도장 활성화를 위해 교육·생활체육 서비스를 제공해야 한다고 강조하였다. Kaya(2021)는 COVID-19 기간 동안 양질의 원격교육 서비스를 위해 긍정·부정적인 측면을 역설하였다. 또한 김민철·유진호·김성환(2022)은 새로운 대유행병 상황에 대응하고자 유효한 대응 전략을 역설하였다. 이러한 선행연구(2차 자료)는 본 연구 결과를 지지하였다. 따라서 심층면접(1차 자료) 결과를 토대로 태권도장 활성화 전략을 펼쳐야 할 것이다.

첫째, 각 지역의 조직과 기관들은 협업을 통하여 국가 정책 태권도 우세를 구현하며 중국 태권도가 보유하고 있는 자원을 활용하여 태권도 발전을 촉진시켜야 할 것이다. 먼저 학교·민간 태권도장간의 협업을 실시해야 할 것이다. 둘째, 중국 태권도 환경·시장 수요에 따른 인재양성을 체계적으로 구축하고, 다양한 기술을 개발할 수 있는 프로그램을 완비해야 할 것이다. 또한, 소비자 수요에 맞게 계획을 조절하고 그에 맞는 정책을 목표로 설정한 후 실행해야 할 것이다. 셋째, 중국에서는 태권도에 관심이 높기 때문에 태권도 경기의 순환 촉진은 물론 부정적인 여론에 대한 부분을 해결해야 할 것이다. 넷째, 중국 국기원 및 각 성의 협회 역할에 대하여 국제 교류 강화를 통해 기술향상 및 태권도의 브랜드 이미지를 확립해야 할 것이다.

IV. 결론 및 제언

선행연구 고찰과 심층면접 결과에 따른 COVID-19 이후 중국 태권도장 활성화 경영 전략에 관한 결론은 <표 8>과 같다.

우선수행전략(SO)은 조직·기관 협업 강화, 정부 정책 태권도 우세 구현, 신 자원을 이용한 태권도 발전 촉진, 학교·태권도장간에 합작 촉진으로 모아졌다.

우선보완전략(WO)은 환경 수요에 따른 인재 양성, 시장 수요에 따른 기술, 소비자 수요 계획 조절, 정책적 목표 설정·제정으로 구성되었다.

난관해결전략(ST)은 태권도의 우세 강화, 태권도 경기의 순환 촉진, 태권도의 우세로 부정적 여론 대항, 태권도 프로그램 품질 제고로 수립되었다.

장기보완전략(WT)은 국기원·협회 역할 확대, 국제교류 강화·기술 향상, 브랜드 이미지 확립, 온·오프라인 융합으로 짜였다.

향후 연구에서는 중국 태권도장에 찾아오는 관원들에 대한 우선순위가 무엇인지 질적·양적 연구를 통하여 현장에 직접 적용 가능한 연구가 필요할 것이다. 본 연구 결과를 토대로 양적 연구 즉 객관 타당한 설문 문항(측정 도구) 개발과 요인분석(factor analysis)이 이루어지기를 기대한다.

표 8. 중국 태권도장 활성화 경영 전략

우선수행전략(SO)	우선보완전략(WO)
<ul style="list-style-type: none"> - 조직과 기관 협업 강화 - 정부 정책 태권도 우세 구현 - 신 자원을 이용한 태권도 발전 촉진 - 학교·태권도장간에 합작 촉진 	<ul style="list-style-type: none"> - 환경 수요 인재 양성 - 시장 수요 기술 - 소비자 수요 계획 조절 - 정책적 목표 설정·제정
난관해결전략(ST)	장기보완전략(WT)
<ul style="list-style-type: none"> - 태권도의 우세 강화 - 태권도 경기의 순환 촉진 - 태권도의 우세로 부정적 여론 대항 - 태권도 프로그램 품질 제고 	<ul style="list-style-type: none"> - 국기원·협회 역할 확대 - 국제교류 강화·기술 향상 - 브랜드 이미지 확립 - 온·오프 라인 융합

참고문헌

- 권중기(2008). **무도스포츠장장의 경영환경(SWOT) 및 이미지 비교분석을 통한 종목별 마케팅전략**. 미간행 박사학위논문, 국민대학교, 서울.
- 국기원(2022). 국기원 정보마당 통계 및 정책자료 국가별 유품단자현황. 검색일: 2022, 09, 21, <https://www.kukkiwon.or.kr/front/kor/information/report.action>.
- 김두한(2018). 태권도장 경영활성화를 위한 지역사회안전망 기능의 활용방안 탐색. **스포츠학회지**, 16(3), 141-148.
- 김민철, 유진호, 김성환(2022). 뉴 팬데믹 상황을 대비한 태권도장 경영 리스크 대응전략: 코로나19 경험을 바탕으로. **국기원태권도연구**, 13(3), 109-121.
- 김병식, 이향화(2022). 중국 온라인 태권도 이벤트의 활성화를 위한 방향성 탐색. **한국스포츠학회지**, 20(1), 309-316.
- 김상훈, 김병식(2012). 국제인라인롤러연맹의 조직 환경 분석과

- 경영활성화 전략. **한국체육학회지**, 51(1), 237-248.
- 루위룽, 이승민(2022). 중국 태권도의 사회적 표상: 중국인이 인식하는 태권도 이미지. **국기원태권도연구**, 13(3), 33-43.
- 박영옥(2001). 대한배드민턴협회의 조직 환경 분석과 조직전략 탐색. **한국체육학회지**, 40(2), 361-370.
- 윤항, 왕유일(2022). 2000년대 이후 중국 대중 태권도 발전 실태에 관한 연구. **세계태권도문화학회지**, 13(3), 17-26.
- 정용만(2012). **대한우슈협회 경영 전략**. 미간행 박사학위논문, 한국체육대학교, 서울.
- 주신규(2005). **태권도 도장 경영 활성화를 위한 경영 환경 분석**. 미간행 석사학위논문, 한국체육대학교, 서울.
- 최근기(2015). **Q방법론을 통한 태권도장 경영전략서비스 요인분석**. 미간행 박사학위논문, 조선대학교, 광주.
- 한빙, 양대성(2020). 중국 태권도 수련생이 지각한 재미와 수련지속의도의 관계에서 자아 탄력성의 매개효과. **한국무예학회**, 14(1), 163-182.
- Edginton, C. R., Jordan, D. J., DeGraaf, D. G., & Edginton, S. R. (1988). *Leisure and life satisfaction: Foundational perspectives* (2nd). Boston, Massachusetts: McGraw-Hill.
- Goetz, J., LeCompte, M. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research*. Orlando, FL: Academic Press.
- Kaya, D. G. (2021). Views of sports sciences students about distance education during COVID-19: SWOT analysis. *Journal of Education and Learning*, 10(2), 1-10.
- Liu, Y. (2022). SWOT analysis and development strategy of the development of Taekwondo industry in China. *Wushu Studies*, 7(8), 80-85.
- Thibault, L, Slack, T., & Hinings, B. (1994). Strategic planning for the analysis of nonprofit sport organization. *Journal of Sport Management*, 8, 218-233.
- Thomas, J. R., & Nelson, J. K. (2001). *Research methods in physical activity* (4th ed.), Translated by 김병식, 김상국, 남덕현, 윤승호, 2004, 『스포츠 연구법』 서울: 대한미디어.
- Thomas, J. R., & Nelson, J. K. (2005). *Research methods in physical activity* (5th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Wang, M, H. (2018). SWOT analysis and countermeasure research on the public Taekwondo training market in China. *Wushu Studies*, 3(2), 94-114.
- Xing, C., Chao, M., Kamalden, T. F. T., & Ismail, N. (2022). SWOT Analysis of sports talents training in school physical education curriculum in china. *Journal of Positive School Psychology*, 6(4), 655-669.
- Xu, J. S., Kim, S. W., & Lee, C. S. (2020). Global development strategy of Korean marine (leisure) sports industry using SWOT/AHP method. *East Asian Journal of Business Economics*, 8(3), 1-13.
- Yao, J., & Kim, J. S. (2022). 중국 대중 태권도 현황 및 2021년 동경올림픽 이후의 발전 방향. **세계태권도문화학회지**, 13(1), 49-60.