

베이커리 경영상의 애로사항이 영업과 직무 불만족에  
미치는 영향에 관한 연구  
- 제주 지역 자영 베이커리 경영자를 대상으로 -

오명철, 오창경, 양태석<sup>¶</sup>  
제주산업정보대학 관광호텔조리과 교수

A Study of the Effect of Bottleneck in Bakery Management  
on Sales and Job Satisfaction  
- Focusing on Bakery Owners in Jeju -

Myung-Cheol Oh, Chang-Kyung Oh, Tai-Seok Yang<sup>¶</sup>

Professor, Dept. of Tourism and Hotel Culinary Art, Jeju College of Technology

Abstract

This paper aims to improve management and make the bakery business stable by investigating the difficulties in bakery management and the current management conditions of bakery businesses. Using Windows SPSS 11.0, the bottleneck in bakery management and its influence on sales and job satisfaction were analyzed. Besides, a regression analysis was conducted to investigate the effect of difficulties in bakery management on sales and job satisfaction. According to the analysis, a total of 44 variables were observed as the difficulties in bakery management. Among them, 34 variables were caused by 7 factors: facility, product, employee, finance, production, external advertisement. In the regression analysis, it has turned out that the difficulties in management had influence on sales dissatisfaction in facility, product, employee, finance, production, and external factors. Especially, employee factor turned out the most influential one on sales dissatisfaction. Furthermore, it has turned out that the bottleneck in management had influence on job dissatisfaction in all 7 factors. Above all, the external factor turned out the most influential one.

Key words : bakery owner, job dissatisfaction, sales difficulties, bottleneck in management.

I. 서 론

최근 몇 년간 제주 지역의 베이커리 업계에도 시장 환경의 변화에 따른 상권 개재편의 움직임이 일고 있다. 유례없이 지속되는 경기 침체, 개·폐업의 악순환과 이에 따른 제과점의 난립 그리고 타 업체와는 끊임없는 시장 경쟁은 재래상권

의 틀 속에서 안주해온 제과점들에게 실로 위협적인 악조건이 아니라 할 수 없다.

소비시장의 변화와 법령의 변화는 베이커리 업계의 변화를 더욱 가속화 시키고 있는데, 소비자 측면에서는 효율성과 편의성을 지향하여 가정에서 직접 만드는 분위기가 없어지고(대흥기획 2001), 소비성향 측면에서는 고급화와 가격지향성에 대

¶ : 교신저자, 011-9783-0540, 01197830540@hanmail.net, 제주시 영평동 2235번지

한 양극화 현상으로(삼성경제연구원 2001) 소비 수요의 시장구조 개편이 계속되고 있다. 또한 과열경쟁으로 유통 비용의 증가, 물류비 및 인건비의 증가, 원유가 상승으로 인한 원·부재료의 가격상승으로 인한 원가 압박 등으로 수익성은 계속 악화되고, 양산 업체의 적극적인 시장 참여와 대기업(제일제당, 호텔업체, 할인업체, 전국 대형 체인점)의 베이커리 시장참여가 확대되면서 베이커리 기업의 시장은 과포화 상태에 이르고 있다(이재진 2004).

자영 제과점의 경우, 1998년에 전국의 제과점 수가 통계를 시작한 이후 처음으로 줄어들기 시작하였고 2005년 3월 11,336개로 2003년에 비해 1,665개나 줄어들어서 매년 수백 개의 제과점이 문을 닫고 있는 실정이다. 더구나 과거에는 문을 닫으면 소유권 이전만 하고 베이커리 영업은 그대로 이어지는 경우가 대부분이었지만 지금은 다른 업종으로 전환하는 경우가 대부분이어서 더욱 심각하다고 할 수 있다.

자영 제과점의 퇴출은 통계청이 발표한 2004년 7월 서비스업 활동 동향에 따르면 작년에 비해 1.2%가 줄어 2000년 이후 최대의 감소폭을 보였으며, 소매업이 지난 해보다 0.7% 감소해 18개월째 마이너스 행진을 계속하고 있는 현실에 비추어 보면 예상되었던 일이다(월간베이커리 2005). 또한 프랜차이즈와 인 스토아 제과점도 매년 약간씩 매출 상승을 기록하고 있지만 과다한 초기 투자와 연구 개발비에 비하면 개인 제과점과 마찬가지로 고전을 면치 못하고 있는 것이 사실이다.

하지만 이러한 외형적 요인보다는 도제성향이 강한 생산 시스템, 자영 베이커리의 영세성, 낮은 객 단가, 경영 의식 부족, 소비자 분석 자료 부족, 자동화의 한계 그리고 선진 경영기법을 연구하기 보다는 제품력에 의존하는 낙후된 경영을 하는 곳이 대부분이어서 외부의 환경 변화에 능동적으로 대처하지 못하는 현실이 해결해야 할 시급한 내부 요인이라 할 수 있다.

지금까지 베이커리에 대한 연구는 여러 분야에서 연구되어져 왔으나 외식산업 부문에서는 대부분 레스토랑을 중심으로 이루어져 왔다. 또한 베이커리산업에 관한 연구는 주로 호텔 베이커리나 미생물학적 위해 분석 연구가 주류를 이루고 있다. 물론 쌀을 주식으로 하는 우리나라에서는 기타 레스토랑과는 달리 주식이라기보다는 부식이라는 의식이 아직 지배적이고, 머물다가는 식사장소라기보다는 대부분이 'take out'의 형태로 운영되고 있는 것이 사실이다(제과제빵 2004).

이러한 베이커리 산업의 변화와 더불어 제주 지역의 베이커리 업계도 프랜차이즈 진출에 따른 자영 베이커리 업계의 큰 변화의 시점을 맞이하고 있으며, 베이커리에 대한 연구의 대부분은 호텔이나 프랜차이즈를 대상으로 경영학적인 관점이나 상품에 대한 물성에 대한 연구가 주를 이루고 있는 실정이다. 더욱이 베이커리에 대부분의 업체는 영세하면서도 스스로 경영을 하는 자영업 형태가 업소의 대부분을 차지하고 있으나 이를 대상으로 하는 연구는 부재한 것이 현실이다.

따라서 본 연구는 기존 연구와는 다르게 제주 지역에 실제 베이커리를 경영하고 있는 자영업자의 경영자를 중심으로 경영실태와 경영상의 애로점을 파악함으로써 경영상의 개선을 도모하고 베이커리 운영에 안정성을 기하고자 자영 베이커리 업체를 대상으로 경영상의 애로사항을 분석하고 이후 이러한 경영상의 애로사항이 영업만족과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 제주 지역의 베이커리 현황

베이커리(bakery)란 빵이나 과자를 제조하는 곳 또는 빵과 과자를 제조하여 판매하는 장소 등을 말한다(윤대순·김현심 1998). 일반적으로 제과점이라 하며 빵, 케익, 쿠키, 초콜릿 등을 생산하여 판매하고 있으며 식품위생법에서의 베이커

리는 식품 접객업으로 휴게음식점 영업에 속하며, 주로 다류를 조리·판매하는 다방, 빵, 떡, 과자, 아이스크림류를 조리·판매하는 과자점 형태의 영업을 포함한다(나정기 2000). 유럽의 경우에는 빵집, 과자점, 초콜릿 전문점으로 명확히 구분하여 점포를 운영하고 있으며, 프랑스에서는 빵집을 브랑제리라 부르며, 제과점을 파티세리라 한다. 일본은 빵집과 양과자점으로 나누어 빵집은 빵만을 제조해서 판매하고, 양과자 집에서는 과자만을 만들어서 판매하고 있는 반면, 우리나라에서는 베이커리 또는 제과점이라 부르는 곳에서 빵과 과자를 함께 만들어 판매하고 있다(한국제과고등기술 1998).

제과점업은 한국통계협회에서 분류한 한국표준산업 분류표에 의하면 대분류는 다과점업(tea-room and bakery stores), 소분류는 제과점업(bakery store)으로 세분하고 있다(김기영 외 2인 2004).

베이커리를 운영 형태별로 구분하면 소규모 형태로 운영되는 자영 베이커리와 전국적인 판매망을 갖추고 있으며 기계화된 시설로 공장에서 대량 생산을 하는 양산업체 베이커리, 호텔에서 운영하는 델리카트슨 베이커리(delicatessen bakery)와 일정계약에 의하여 운영되는 프랜차이즈 베이커리(franchise bakery), 대형 할인점이나 백화점, 슈퍼마켓 안에 있는 매장으로 즉석 생산시설을 갖추어 제조와 판매를 동시에 할 수 있는 인스토어 베이커리(in-store bakery)가 있다(김현심 2000).

제주 지역의 베이커리 현황은 2004년도 현재 185개 업체로 이 중 165개 업체가 자영 베이커리점을 운영하고 있고 대부분 1~4명의 종사원을 두어 운영하고 있는 영세 자영 베이커리점이 대부분이며 종사자수는 1,200명 정도이다(표 2, 표 3).

2. 베이커리에 관한 선행연구

<표 1> 전국 지역별 제과점 현황 (단위: 개)

구분	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	강원	경기	경남	경북	전남	전북	제주	충남	충북	계	
총점포	1996	4,388	1,360	950	922	488	514	293	532	3,090	984	731	520	614	205	516	481	16,588
수	2001	2,125	841	527	446	292	261	147	307	1,272	615	482	281	383	98	322	238	8,637
수	2004	1,868	1,868	508	452	292	320	168	285	1,328	538	420	311	342	89	307	210	9,306

자료: <http://wwwsearch.stat.go.kr/search/search2/stat/SearchRB.jsp>

<표 2> 제주 지역 다과점 및 제과점 사업체수 및 종사자수

산업 분류	종사규모별								합계		년도
	1~4명		5~9명		10~19명		20~49명		사업체수	종사자수	
	사업체수	종사자수	사업체수	종사자수	사업체수	종사자수	사업체수	종사자수			
다과점	572	1,265	28	160					600	1,425	2004
제과점업	96	248	11	62					107	310	
다과점	521	1,149	34	189	4	52			559	1,390	2003
제과점업	83	218	14	80	4	52			101	350	
다과점	496	1,072	25	135	2	24	1	22	524	1,253	2002
제과점업	83	201	5	27	2	24			90	252	
다과점	491	1,067	26	145	1	10			518	1,222	2001
제과점업	82	204	6	36	1	10			89	250	

자료: 제주 통계청 발행 사업체기초통계조사보고서에 의한 집계결과.

〈표 3〉 지역별 제과점 수 증감표

구분	자영 제과점				프랜차이즈 점포				할인점			총 계			
	99	02	04	증감	99	02	04	증감	02	04	증감	99	02	04	증감
서울	3,329	1,953	1,397	▼ 556	745	614	701	▲ 87	19	28	▲ 9	4,074	2,586	2,126	▼ 460
부산	1,206	895	816	▼ 79	127	89	123	▲ 34	13	15	▲ 2	1,333	997	954	▼ 43
대구	724	677	261	▼ 416	158	155	156	▲ 1	8	9	▲ 1	882	840	426	▼ 414
인천	730	498	420	▼ 78	120	104	117	▲ 13	8	11	▲ 3	850	610	548	▼ 62
광주	444	324	187	▼ 137	42	52	80	▲ 28	3	6	▲ 3	486	379	273	▼ 106
대전	461	325	314	▼ 11	57	60	71	▲ 11	4	7	▲ 3	518	389	392	▲ 3
울산	259	219	198	▼ 21	32	27	27	▲ 0	3	5	▲ 2	291	249	230	▼ 19
강원	405	299	290	▼ 9	113	102	114	▲ 12	1	14	▲ 3	518	402	408	▲ 6
경기	2,269	2,211	1,900	▼ 311	452	431	543	▲112	26	38	▲12	2,721	2,668	2,511	▼ 157
경남	855	783	786	▲ 3	127	118	131	▲ 13	4	8	▲ 4	982	905	925	▲ 20
경북	657	626	568	▼ 58	97	92	99	▲ 7	3	5	▲ 2	754	721	672	▼ 49
전남	493	433	443	▲ 10	46	57	67	▲ 10	4	4	▲ 0	539	494	514	▲ 20
전북	582	441	402	▼ 39	44	45	60	▲ 15	4	4	▲ 0	626	490	466	▼ 24
제주	191	194	165	▼ 29	6	11	18	▲ 7	1	2	▲ 1	197	206	185	▼ 21
충남	432	404	308	▼ 96	88	89	88	▼ 1	4	5	▲ 1	520	497	401	▼ 96
충북	279	255	234	▼ 21	106	87	95	▲ 8	4	6	▲ 2	385	346	335	▼ 11
총계	13,316	10,537	8,689	▼1,848	2,360	2,133	2,490	▲357	109	157	▲48	15,676	12,779	11,366	▼1,413

자료: 월간 베이커리, 2004.

이응교(1993)는 호텔 직영 제과점의 합리적 운영방안에 관한 연구로서 호텔 식·음료 부문의 변화하는 추세에 알맞은 능률적인 직영 제과점 운영을 위해서 시설설비, 제조방법, 상품보관, 판매방법에서의 문제점을 발견하고 개선방안을 제시함으로써 직영 제과점의 매출을 증진시키고자 하였다. 그는 제과상품의 제조관리, 제과점 운영의 개선방안, 제과점의 판매관리, 제과점 운영 문제점을 개선방향으로 연구하였다.

곽성호(1997)는 제과·제빵의 효율적인 경영관리모델에 관한 연구로서 효율적인 경영관리 측면에서 합리적인 생산과 전문화에 대한 방향제시를 하였으며 건강과 기능을 살린 제품의 개발 및 원가관리를 통한 경비절감, 조직관리, 임금관리 등의 경영관리 방안을 제시하였다.

김현심(2000)은 관광호텔 베이커리 관리시스템에 관한 연구로서 관광호텔 베이커리 부서의 활성화를 위하여 관리시스템상의 특성을 마케팅

부문과 인사부문, 생산부문, 판매부문, 재고부문, 원가부문, 가격부문으로 나누어 베이커리 부서의 관리 일반을 연구하여 관리상의 특성을 토대로 실증분석을 실시한 결과를 근거로 관광호텔 베이커리 관리시스템에 관한 시사점과 과제를 제안하고, 관광호텔 베이커리 부문별 관리방안과 상품 개발 방안을 제시하였다.

Lindquist(1974)는 점포를 대상으로 문헌고찰을 통하여 점포선택요인에 대한 가설적 증거와 실증적 증거를 구별, 요약하면서 점포선택요인을 제시했다.

김건표(2002)는 프랜차이즈 시스템을 채택한 베이커리 회사들이 시스템운영에 충실하면서 다른 외식산업의 기업들과 동등한 경쟁을 할 수 있는 방안 및 양적인 성장에서 파생된 시스템의 문제점을 찾아보고자 하였다. 또한 프랜차이즈 시스템에 초점을 맞추어 현재 베이커리 회사들의 운영상 문제점과 이를 개선할 수 있는 전략방안

을 제시하였다.

Sheth(1983)는 그의 모델연구에서 이용 가능한 점포대안들 중에서 쇼핑동기에 따라 쇼핑에 적절하다고 판단되는 점포들만이 고려대상 점포대안으로 선정되게 된다고 하였다. 웨스는 쇼핑선택 이론은 쇼핑동기, 쇼핑옵션, 선택법칙, 쇼핑 요인 등의 4개의 구성개념, 이들의 결정요인으로서 소매거래시장, 기업속성, 소비자 개인적 속성, 제품 특성으로 구성하였다.

쇼핑의 동기는 개인적 결정요소와 사회에 존재하며 사회에서 주로 형성된 소비자의 인식경향 등 제품적 결정요소에 의해 형성된다. 쇼핑옵션은 특정제품 또는 서비스 계층에 대한 쇼핑동기를 충족시킬 수 있는 가능한 점포집합을 말한다. 이는 어떤 상권 내에서의 기업이 제공하는 상품 또는 서비스 그리고 광고 및 촉진과 같은 기업적 요소와 점포의 입지, 소매기구 그리고 점포의 포지셔닝과 이미지 등 시장적 요소에 의해 소수의 점포만이 특정 소비자에게 이용 가능한 대안이

될 수 있을 뿐이다. 그리고 그러한 이용 가능한 점포대안들 중에서 쇼핑동기에 따라 적절하다고 판단되는 점포들만이 고려대상 점포 안으로 선정되게 된다는 것이다.

### Ⅲ. 조사 설계 및 분석 방법

#### 1. 설문지 구성

본 연구는 제주 지역에 실제 베이커리를 경영하고 있는 자영업자의 경영자를 중심으로 경영실태와 경영상의 애로점을 파악함으로써 경영상의 개선을 도모하고 베이커리 운영에 안정성을 기하고자 자영 베이커리 업체를 대상으로 경영상의 애로사항을 분석하고 이후 이러한 경영상의 애로사항이 영업만족과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 김두라(2002), 김태영(2001), 김복희(2005), 이재진(2004)의 연구를 중심으로 경영에 관한 일반사항, 경영관리, 경영상의 애로사항, 인구통계학적 특성에 관하여 설문의 구성을

〈표 4〉 설문지의 구성

변수 구분	변수명	변수의 근거 자료	비고
경영관리에 관한 일반사항	개업방법	김태영(2001)	4문항
	영업 불만족	김두라(2000)	
	직무 불만족	박경호(2002)	
	비전	김복희(2005)	
	경영시 비중	김태영(2001) 김두라(2000) 김복희(2005)	8문항
	경영상 성공요인		
	운영과정에서의 투자순위		
경영정보취득			
경영상 애로사항	직원교육방법	김복희(2005)	44문항
	직원 동기 부여방법		
인구통계학적 특성	경영상의 매력	김경호(1999), 홍노택(1996) 이재진(2004), 김현심(1999) 김두라(2000), 광성호(1998) 조영우(2002), Tan and Tay(1994) Sandberg and Hofer(1987) Lussier(1995), Coleman, S(2000)	7문항
	사업의 미래		
	자동화 외 43항목		
	성별, 연령, 점포형태, 종사기간, 교육수준, 주당매출액, 지역		

<표 4>와 같이 하였다.

2. 조사방법 및 분석방법

본 연구는 제주 지역의 베이커리 경영실태와 경영주의 베이커리 경영상의 애로사항을 살펴보고자 제주 지역의 총 제과점포 165개 중 40개의 점포를 추출하여 경영주와 1대 1 면담을 실시하였으며, 시간적 범위로는 2006년 6월 20일에서 동년 7월 26일까지 조사하였고, 설문조사에는 리커드 5점 척도법, 명목척도를 사용하였다. 설문지는 연구자 본인의 조사목적과 설문지 개요를 설명한 다음 조사자들에게 배포, 면담을 통해 회수하였으며, 조사대상은 설문지에 나타난 지시어를 바탕으로 자기기입법으로 실시하였다. 작성된 설문지는 40부를 배포하였고 조사에 불응한 2부를 제외하고 38부만을 분석에 사용하였다.

본 연구에서 사용한 분석방법은 통계 패키지 중의 하나인 Windows SPSS 11.0을 이용하였으며, 이용 통계기법은 설문지를 구성하는 각 항목들의 신뢰성을 검증하기 위해 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's Alpha를 사용하고, 베이커리 경영상의 애로 요인에 변수들을 축소화하고, 불필요한 변수들을 제거하기 위하여 요인 분석을 실시하였으며, 베이커리 애로사항이 베이커리 경영영업의 만족과 직입만족에 미치는 영향력을 살펴보고자 회귀분석을 실시하였다.

IV. 실증분석 및 분석결과

1. 조사대상자의 일반적인 특성

조사자의 일반적인 특성을 파악하기 위해서 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시한 결과는 <표 5>와 같다.

2. 신뢰성 검증

본 연구에서는 문항 간에 어느 정도의 일관성을 갖는지를 측정하는 방법으로 Cronbach's alpha를 이용하여, 내적 일관성(internal consistency reliability)에 관한 해당 문항을 가지고 모든 신뢰도를 구하고, 이에 평균치를 산출하여, 계수값을 구하였다. 보통 사회과학에서는  $\alpha$  계수가 0.7 이상이 되면 신뢰도가 높다고 볼 수 있는데, 경영상의 애로사항에 대한 신뢰도 계수는 각각 0.7 이상이며, 전체 신뢰도는 0.718로 신뢰도는 높다고 할 수 있다.

3. 타당성 검증

본 연구에서는 요인분석 방법으로 주성분 분석과 베리맥스 회전(Rotation=varimax with Kaiser Normalization)을 사용하였으며, 기준 고유값(Eigenvalue) 1 이상, 요인적채치(factor loading) 0.6 이상의 것을 사용하고, 요인 적채치를 높이기 위해 베리맥스 회전(Rotation=varimax)을 실시하였다.

그 결과 메뉴선호도에서는 총 44개의 변수 중

<표 5> 조사 대상자의 일반적 특성

구분	내용	빈도(명)	비율(%)
성별	남 26명(68.42%), 여 12명(31.57%)		
연령	30대 6명(15.79%), 40대 18명(47.37%), 50대 14명(36.84%)		
점포형태	개인자 영업(원도우) 26명(68.42%), 개인자 영업(인스토어) 12명(31.57%)		
종사기간	5년 미만 2명(5.3%), 7년 미만 4명(10.5%), 9년 미만 6명(15.79%), 그 이상 26명(68.42%)		
교육수준	고졸 이하 4명(10.5%), 고졸 16명(42.1%), 2년제 졸 14명(36.84%), 4년제 졸 2명(5.3%), 대학원 이상 2명(5.3%)		
주당매출액	500만원 이하 28명(73.68%), 500만원~1,000만원 6명(15.79%), 1,000만원 이상 4명(10.5%)		
점포지역	제주시 14개(36.84%), 서귀포시 6개(15.79%), 동제주 12개(31.57%), 서제주 6개(15.79%)		
총계	38명		100(%)

<표 6> 경영상의 애로사항 항목에 대한 신뢰도 검증 결과

변수명	평균값	신뢰도계수 (Cronbach $\alpha$ )	변수명	평균값	신뢰도계수 (Cronbach $\alpha$ )
1 자동화	3.512	0.738	23 상품종류다양	2.978	0.711
2 규모의 다양	2.485	0.698	24 상품변화주기	3.174	0.725
3 세금계산	3.571	0.713	25 분위기 및 인테리어 영향	2.739	0.724
4 세금지불	3.372	0.721	26 사회적 인식	2.443	0.692
5 지원용이	3.214	0.702	27 종사자의 의존도	2.827	0.741
6 현금회전	2.329	0.737	28 종사자의 이직률	3.419	0.739
7 이윤폭	2.506	0.701	29 종사원의 구인	3.918	0.748
8 경쟁과잉	3.822	0.742	30 종사자 교육시간	3.652	0.710
9 수요예측	2.454	0.699	31 인건비 의존도	3.291	0.720
10 주관적 기호	3.415	0.707	32 행정의 규제	2.801	0.704
11 생산일관성	3.118	0.736	33 식재료 원가관리	2.519	0.729
12 육구의 다양	2.325	0.731	34 신상품개발	2.037	0.697
13 장소와 시간제약	3.447	0.742	35 식재료재고관리	2.328	0.718
14 기능의 동시	2.986	0.725	36 홍보활동	3.573	0.693
15 생산이원화	3.094	0.716	37 각종 이벤트과다	2.427	0.721
16 시설노후화	3.475	0.734	38 교육훈련비용	2.162	0.690
17 인테리어 비용 과다	2.158	0.685	39 고객DB가 용이	2.371	0.684
18 잦은 개보수	2.278	0.709	40 위생관리	3.385	0.701
19 생산설비부담	3.502	0.739	41 특허등록	2.657	0.723
20 시설 의존도	3.336	0.741	42 감가상가비율	2.261	0.711
21 저장보관	2.153	0.722	43 영업부진	3.830	0.730
22 상품규격화	2.596	0.703	44 물가상승	3.774	0.742

<표 7> 경영상의 애로사항에 대한 Varimax 회전 후 요인 행렬표

변수명	시설	상품	종사원	금전	생산	외부	홍보
1 시설의 노후화	0.684	0.216	-0.122	0.136	0.320	0.049	0.134
2 인테리어 비용이 과다	0.693	0.167	0.185	0.421	0.241	0.021	0.129
3 잦은 시설의 개보수	0.720	0.189	0.092	0.196	0.231	0.301	0.104
4 생산설비의 부담	0.662	0.133	0.242	0.141	0.417	0.344	0.172
5 시설의 의존도	0.722	0.103	0.115	0.160	0.183	0.362	-0.81E-02
6 분위기 및 인테리어 영향	0.662	0.214	0.162	0.033	0.371	0.323	0.126
7 시설에 대한 감가상각비율 의 큼	0.716	0.017	0.112	0.244	0.425	0.572	0.135

〈표 7〉 계속

변수명	시설	상품	종사원	금전	생산	외부	홍보
8 저장보관이 용이	0.212	0.648	-0.041	0.066	0.224	0.122	-0.034
9 상품의 규격화	0.314	0.741	0.037	0.148	0.418	0.051	0.014
10 상품의 종류가 다양	0.114	0.739	0.018	0.116	0.385	0.119	0.140
11 상품의 변화주기	0.181	0.754	0.281	.17E-02	0.413	0.027	-0.068
12 신상품 개발의 용이	0.051	0.671	-.131	0.214	0.421	0.127	0.213
13 신상품에 대한 특허등록이 용이	-0.151	0.633	.41E-02	0.137	0.214	0.319	0.162
14 종사원의 의존도	0.140	0.068	0.761	-0.023	0.224	0.017	-0.091
15 종사자의 이직률	0.116	0.122	0.772	0.153	0.218	0.128	-0.006
16 종사원의 구인	0.108	0.002	0.781	0.132	0.226	0.152	0.125
17 종사원의 교육시간	0.179	0.114	0.743	0.092	0.337	0.105	0.027
18 종사원의 인건비	0.002	0.026	0.794	0.371	0.339	0.134	-0.016
19 교육훈련 비용	0.069	0.162	0.691	0.301	0.115	-0.192	-0.181
20 세금계산이 까다로움	-0.292	-0.142	0.004	0.628	0.142	0.272	0.002
21 세금지불이 부담스러움	0.08	0.061	.12E-02	0.619	0.072	0.313	0.118
22 현금 회전율이 높음	0.102	0.026	0.121	0.648	0.018	0.125	0.155
23 이윤의 폭이 큼	0.081	0.112	0.032	0.627	0.273	0.228	-0.063
24 식재료원가 관리용이	0.083	0.242	-0.021	0.622	0.413	0.248	0.026
25 자동화한계	0.427	0.283	0.137	-0.099	0.625	0.351	0.132
26 서비스 생산의 일관성	0.320	0.227	0.063	-0.214	0.726	0.233	0.112
27 장소와 시간적인 제약	0.516	0.271	0.011	0.194	0.623	0.341	0.142
28 생산체계의 이원화	0.343	0.246	0.240	0.175	0.716	0.381	0.010
29 과잉경쟁	0.004	-0.152	0.122	0.206	0.161	0.616	0.228
30 시장규모의 다양	0.329	0.027	0.184	0.222	0.156	0.622	0.311
31 식품회사지원이 용이	0.099	0.226	0.331	0.175	0.225	0.675	0.214
32 물가상승으로 원가유지의 어려움	0.014	0.321	-0.073	0.405	0.192	0.628	0.051
33 홍보의 어려움	-0.001	0.154	0.167	0.372	0.170	0.227	0.679
34 각종 이벤트	0.139	0.044	0.117	0.223	0.181	0.313	0.663
고유치(Eigenvalues)	8.931	3.326	2.929	2.617	2.228	1.539	1.153

에서 34개의 변수가 7개의 요인으로 추출되었으며, 각각의 요인을 요인 1은 시설적요인, 요인 2는

상품적요인, 요인 3은 종사원적요인, 요인 4는 금전적요인, 요인 5는 생산적요인, 요인 6은 외부적



요인, 요인 7은 홍보적 요인으로 명하였다.

4. 실증분석결과

1) 경영에 따른 일반사항에 관한 빈도분석

경영에 따른 일반사항에 관한 빈도분석으로는 개업방법으로 전체에 89.47%에 이르는 34개 업소가 직접계획에 의해 개업을 하였으며, 그 외에

는 전문경영인을 영입하여 개업하는 것으로 나타났으며, 베이커리 경영상 중요하게 생각하는 것으로 맛이 24로 전체에 63.16%으로 제일 중요하게 생각하는 것으로 나타났으며 그 외 서비스와 가격, 위생 및 청결 순으로 나타났다.

경영상의 성공요인으로는 맛이 전체에 57.89%을 차지하는 22로 성공에 제일 중요한 요인으로 생각하고 있으며, 그 외 서비스(10, 26.32%), 경영

<표 8> 경영에 따른 일반사항에 관한 빈도 분석

항 목	내 용				
	직접계획		전문경영인 영입		
개업방법	34 89.47%		4 10.52%		
경영상 중요	맛	서비스	가격	위생 및 청결	
	24 63.16%	8 21.05%	4 10.53%	2 5.26%	
경영상 성공요인	맛	서비스	각종 홍보	경영주 및 직원 마인드	
	22 57.89%	10 26.32%	2 5.26%	4 10.53%	
투자순위	제품개발		직원교육	시설 및 인테리어	
	24 63.16%		2 5.26%	12 31.58%	
경영정보 취득방법	전문서적	벤치마킹	전문가 도움	각종 매체	본인의 연구노력
	16 42.11%	12 31.58%	4 10.53%	4 10.53%	2 5.26%
직원교육 방법	위탁		자체교육	외부강사초빙	
	20 52.63%		16 42.11%	2 5.26%	
직원동기 부여방법	후생복지 강화	경영권 참여	전문교육기관 연수기회 부여	성과급 지급	
	6 15.79%	6 15.79%	4 10.53%	22 57.89%	
경영상매력	내 방식에 따라 운영	고 수입	현상유지	매력 없음	
	26 68.42%	4 10.53%	4 10.53%	4 10.53%	
베이커리 사업의 미래	사회적 인지도 변화		적자생존과 경쟁력 있는 점포 만 유지		
	4 10.53%		34 89.47%		
향후10년(비전)	현 업소 운영		확장규모 점포운영	전업고려	
	22 57.89%		10 26.32%	6 15.78%	

주 및 직원 마인드(4, 10.53%), 각종 홍보(2, 5.26%) 순으로 나타났다.

향후 투자 순위로는 제품개발이 24로 전체에 63.16%로 나타났으며, 시설 및 인테리어에 12 (10.53%), 직원교육에 2(5.26%) 순으로 나타났다.

경영정보의 취득방법으로는 전문서적을 통한 방법이 전체에 42.11%로 전문서적을 구입하거나 보고 베이커리 경영이나 상품에 대한 정보를 취득하는 것이 제일 높게 나타났으며, 그 밖에 다른 업체의 경영을 보고 좋은 점만을 받아들이는 벤치마킹이 12(31.58%)로 나타났다.

직원교육 방법으로는 위탁교육이 20(52.63%), 자체교육 16(42.11%)으로 나타났으며, 직원 동기 부여 방법으로 성과급 지급이 22로 전체에 57.89%로 나타났으며, 그밖에 후생복지 강화(6, 15.79%), 경영권 참여(6, 15.79%), 전문교육기관의 연수기회 부여(4, 10.53%) 순으로 나타났다.

경영상의 매력으로는 일정한 형식이 남의 간섭을 받지 않고 내 방식에 따라 자유로이 운영할 수 있는 것(26, 68.42%)이 경영상의 매력으로 들었으며, 베이커리 사업의 미래는 프랜차이즈 베이커리에 진출과 지속적인 베이커리 업체의 개업에 따른 경쟁력이 있는 점포만이 살아남을 것이다가 전체에 89.47%인 34개 경영주가 제주도에서의 베이커리 사업의 미래에 대해서 예측하고 있으며, 향후 10년 후 비전에 대해서도 대체적으로 현업을 운영하든지(22, 57.89%) 점포를 확장 운영

할 것(10, 26.32%)을 계획하고 있는 것으로 나타났다.

2) 경영상의 애로사항이 영업 불만족에 미치는 회귀분석

경영상의 애로사항이 영업 불만족에 미치는 회귀분석에서는 유의도가 모두 0.05 이하로 시설적 요인, 상품적 요인, 종사원적 요인, 금전적 요인, 생산적 요인, 외부적 요인에서 영향력이 있는 것으로 나타났으며, 그 중에서 종사원적 요인이 영업 불만족에 가장 큰 영향력을 주는 것으로 나타났다. 회귀모형의 적절성을 검증해 주는 *F*값은 34.22로 나타났으며, 유의수준 0.05에서 유의하였으며, 다중회귀모형의 총 설명력(*R*<sup>2</sup>)은 0.49로 나타났다. 다중 공선성을 진단하는 VIF 값이 모두 3 이하로서 양호하여 변수들 간의 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 분석되었다.

3) 경영상의 애로사항이 직무 불만족에 미치는 회귀분석

경영상의 애로사항이 직무 불만족에 미치는 회귀분석에서는 유의도가 모두 0.05 이하로 시설적 요인, 상품적 요인, 종사원적 요인, 금전적 요인, 생산적 요인, 외부적요인, 홍보적 요인에서 모두 직무 불만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 중에서 외부적 요인에서 가장 큰 영향력을

<표 9> 영업 불만족에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과

변수명	회귀계수	<i>t</i> 값	유의도	VIF	<i>F</i> 값	<i>R</i> <sup>2</sup>
상수	0.654	5.94	0.01	0		
시설적 요인	-0.156	-2.84	0.02*	1.264		
상품적 요인	0.114	1.54	0.01*	2.172		
종사원적 요인	0.483	6.57	0.01*	2.697	34.22	0.49
금전적 요인	-0.235	-4.57	0.03*	1.849		
생산적 요인	0.167	2.95	0.01*	1.589		
외부적 요인	0.368	4.95	0.01*	2.004		

주) \*는 0.05에서 유의.

제외된 변수: 홍보적 요인.

〈표 10〉 경영상의 애로사항이 직무 불만족에 미치는 회귀분석 결과

변수명	회귀계수	t값	유의도	VIF	F값	R <sup>2</sup>
상수	0.397		0.01			
시설적 요인	0.061	2.33	0.01*	1.752		
상품적 요인	-0.154	2.16	0.04*	1.249		
종사원적 요인	0.216	4.18	0.01*	2.738		
금전적 요인	-0.321	-1.31	0.03*	1.224	48.24	0.58
생산적 요인	-0.234	1.64	0.01*	1.557		
외부적 요인	0.238	4.88	0.01*	2.846		
홍보적 요인	0.173	2.29	0.01*	2.344		

주) \*는 0.05에서 유의.

주는 것으로 나타났다. 회귀모형의 적절성을 검증해 주는 F값은 48.24로 나타났으며, 다중회귀 모형의 총 설명력(R<sup>2</sup>)은 0.58로 나타났다. 다중 공선성을 진단하는 VIF 값이 모두 3 이하로서 양호하여 변수들 간의 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 분석되었다.

### V. 결론 및 제언

본 연구는 베이커리 산업의 변화와 더불어 제주 지역의 베이커리 업계도 프랜차이즈 진출에 따른 자영업 위주의 베이커리 업계의 경영상의 큰 변화의 시점을 맞이하고 있는 때에 맞추어 실제 베이커리를 경영하고 있는 경영자를 중심으로 경영실태와 경영상의 애로사항을 파악함으로써 경영상의 개선을 도모하고 베이커리 운영에 안정성을 기하고자 자영업을 하는 베이커리 업체의 경영상의 애로사항을 분석하고 이후 이러한 경영상의 애로사항이 영업만족과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 하여 다음과 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 요인 적재치를 높이기 위해 배리맥스 회전(Rotation=varimax)을 실시한 결과, 베이커리 경영상 애로사항에 대한 총 44개의 변수 중에서 34개의 변수가 7개의 요인으로 추출되어 각각의 요인을 요인 1은 시설적요인, 요인 2는 상품적요인, 요인 3은 종사원적요인, 요인 4는 금전적요인,

요인 5는 생산적요인, 요인 6은 외부적요인, 요인 7은 홍보적 요인으로 명하였다.

둘째, 경영에 따른 일반사항에 관한 빈도분석으로는 개업방법으로 전체에 89.47%에 이르는 34개 업소가 직접계획에 의해 개업을 하였으며, 그 외에는 전문경영인을 영입하여 개업하는 것으로 나타났으며, 이는 대부분의 베이커리 자영업 업체가 창업에서 판매에서 생산까지 본인이 직접 종사하는 것으로 사료되며, 창업에 관한 지원을 해주는 전문기관이 필요한 것으로 사료되고, 차후 베이커리의 운영에서의 자영업의 영업형태와 프랜차이즈 영업형태에 따라 경영상의 애로사항을 비교평가하기에 좋은 연구과제로 사료된다.

베이커리 경영상의 성공요인으로는 맛이 성공에 제일 중요한 요인으로 생각하고 있으며, 그 외 서비스, 경영주 및 직원 마인드, 각종 홍보 순으로 나타났으며, 향후 투자 순위로는 제품개발에 많이 투자할 것으로 나타났다. 이는 경영상 중요하게 생각하는 것으로 맛이 제일 중요하게 생각하는 것으로 나타났으나, 대부분이 제품은 타 업소와의 모방이나 연관업체의 도움으로 제품이 거의 비슷한 수준으로 제품의 품질관리와 차별화가 필요한 것으로 사료되며, 일반적인 외식업체와는 달리 베이커리 자영업을 경영하는데 있어서 분위기나 입지를 중요하게 여기지 않는 것으로 나타났다.

경영정보의 취득방법으로는 베이커리에 관련

된 전문서적을 통한 방법으로 전문서적을 보다 다양하게 제공하여 경영상으로 도움을 주는 것이 가장 효과적인 것으로 사료된다.

직원교육 방법으로는 위탁교육과 자체교육으로 나타났으며, 직원 동기 부여방법으로 성과급 지급, 후생복지 강화, 경영권 참여, 전문교육기관의 연수기회 부여 순으로 나타났다.

경영상의 매력으로는 일정한 형식이 남의 간섭을 받지 않고 내 방식에 따라 자유로이 운영할 수 있는 것이 경영상의 매력으로 들었으며, 베이커리 사업의 미래는 프랜차이즈 베이커리에 진출과 지속적인 베이커리 업소의 개업에 따른 경쟁력이 있는 점포만이 살아남을 것이다가 전체에 89.47%인 34개 경영주가 제주도에서의 베이커리 사업의 미래에 대해서 예측하고 있으며, 향후 10년 후 비전에 대해서도 대체적으로 현업을 운영하든지, 점포를 확장 운영할 것을 계획하고 있는 것으로 나타나 향후에도 어떤 형태로든 계속적으로 현재의 업소를 운영할 것으로 나타났다.

셋째, 경영상의 애로사항이 영업 불만족에 미치는 회귀분석에서는 시설적 요인, 상품적 요인, 종사원적 요인, 금전적 요인, 생산적 요인, 외부적 요인에서 영향력이 있는 것으로 나타났으며, 그 중에서 종사원적 요인이 영업 불만족에 가장 큰 영향력을 주는 것으로 나타났다. 이는 일반적인 외식업체에서와 같이 인적 의존도가 높은 사업으로 종사원의 이직과 종사원 구인, 인건비의 과중 영업상 애로사항에 영향을 크게 미치는 것으로 나타났다. 따라서 베이커리와 관련된 교육기관의 설립으로 베이커리 인력시장에 원활하게 공급시켜 주어야 할 것으로 사료된다.

넷째, 경영상의 애로사항이 직무 불만족에 미치는 영향으로는 유의도가 모두 0.05 이하로 시설적 요인, 상품적 요인, 종사원적 요인, 금전적 요인, 생산적 요인, 외부적 요인, 홍보적 요인에서 모두 직무만족에 부정적인 영향력이 있는 것으로 나타났으며, 이중 외부적 요인이 가장 큰 영향력을 주는 것으로 나타났다. 이는 과잉경쟁, 시장규

모의 다양, 식품회사 지원이 용이, 물가상승으로 원가 유지의 어려움이 직무 불만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 베이커리의 물류 공급시장을 다변화 시켜 일정한 물류를 공급시켜 공급시장 형성에 안정성을 주어야 할 것이며, 과잉경쟁을 막기 위해서 베이커리 시장에 대한 창업정보를 수시로 제공함으로써 무분별한 창업을 막아 과잉경쟁을 막을 것으로 사료된다.

따라서 향후 프랜차이즈 업체와의 경쟁과 다변화되는 외식업체와 경쟁에서 살아남기 위해서는 독립적인 제품생산으로 고유한 배합과 제품 특성을 살리고 프랜차이즈의 경영 기법을 받아들이는 것이 필요하며, 작업환경을 개선하여 시설투자에 힘을 써 점포의 이미지를 높이는데 힘을 기울여야 할 것이며, 인사관리 면에서도 각 점포업장에 맞는 각종 인센티브 제도의 적용과 인간적 관계 요소를 가미하여 인사관리의 틀을 이루어야 할 것으로 사료된다.

향후의 연구과제로는 자영업을 하는 베이커리 뿐만 아니라 최근 제주 지역에서 늘어가고 있는 프랜차이즈 업체를 확대 조사하여 베이커리 제주 시장에 대해 확대조사가 이루어져야 할 것으로 사료된다.

## 참고문헌

1. 곽성호 (1997) : 제과·제빵업의 효율적인 경영관리 모델에 관한 연구. 경기대학교 경영대학원 석사학위논문.
2. 김건표 (2002) : 국내 프랜차이즈 베이커리 업계의 질적 성장에 관한 연구. 중앙대학교 의약식품대학원 석사학위논문.
3. 김기영 외 2인 (2004) : 외식산업 관리론. 현학사, 56.
4. 김복희 (2005) : 국내제과산업의 경영형태가 경영성과와 직무만족에 미치는 영향. 초당대학교. 산업대학원 석사학위논문.

5. 김현심 (2000) : 관광호텔 베이커리 관리시스템에 관한 연구. 경기대학원 박사학위논문 27.
6. 나정기 (2000) : 외식산업의 이해. 백산출판사, 276.
7. 대흥기획 (2001) : Changing Korean- 변화하는 한국인의 가치관과 소비패턴. 8.
8. 박경호 (2002) : 호텔내부 고객만족에 관한 연구. 경기대학원 박사학위논문.
9. 삼성경제연구원 (2001) : 소비시장 고급화와 기업의 대응. 3.
10. 월간 베이커리. 2004.11. 2005.5.
11. 윤대순 · 김현심 (1998) : 베이커리경영론. 백산출판사, 319-320.
12. 이응교 (1993) : 호텔 직영 제과점의 합리적인 운영방안에 관한 연구. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
13. 이재진 (2004) : 베이커리 기업의 경쟁력 평가 모델 개발. 경기대학교 박사학위논문. 1.
14. 제주 통계청 발행 사업체기초통계조사보고서에 의한 집계결과
15. 조영우 (2002) : 외국기업의 국내진출동기 및 애로사항에 관한 실증적 연구. 상명대학원 석사학위논문. 72-74.
16. 한국제과고등기술 (1998) : 제과이론. 9.
17. Coleman S (2000) : Access to capital and terms if credit : A comparison of men and women-owned small business, *Journal of Small Business Management* 38(3):37-52.  
<http://wwwsearch.stat.go.kr/search/search2/stat/SearchRB.jsp>
18. Lindquist J (1974) : The meaning of image. *Journal of Retailing. Winter.* 31-32.
19. Sheth J (1983) : Integrative theory of patronage and behavior, in patronage behavior and retail management(William R. Darden and Robert F. Lusch, editors). (New York: North-Holland, Elsevier Science Publishing Company, Inc.):19.
20. Lussier RN (1995) : A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal of Small Business Management.* 33(1):8-20.
21. Sandberg WR · Hofer CW (1987) : Improving new venture performance : The role of strategy, industry structure and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing* 2:5-8.
22. Tan W · Tay STR (1994) : Factors contributing to the growth of SMEs : The singapore case. Processing to the Fifth ENDEC World Conference on Entrepreneurship, Singapore. 150-161.

---

2007년 1월 20일 접수  
2007년 3월 10일 게재확정