

국내 자영 제과점의 경영 실태 분석 및 발전 방안 연구

이광석¹⁾ · 황윤경²⁾ · 이희태²⁾ · 안혜령²⁾ · 정효선^{1)¶}
경희대학교 조리서비스경영학과^{1)¶} · 수원여자대학 제과제빵과²⁾

A Study on the Management Situation and Development Plan in Private Bakery for Korean: Focused on the Bakery's Owner

Kwang Suck Lee¹⁾ · Yoon Kyung Hwang²⁾ · Hee Tae Lee²⁾ ·
Hye Lyung Ahn²⁾ · Hyo Sun Jung^{1)¶}

*Dept. of Culinary and Food Service Management, Kyung Hee University^{1)¶}
Dept. of Baking Science and Arts, Suwon Women's College²⁾*

Abstract

The purpose of this study was to identify the management situation and development plan targeting private bakery owners who are doing business in major cities. For research, the questionnaire survey was conducted targeting 69 owners who are operating bakery at the point of data collection, and the data were analyzed using frequency analysis and paired-sample *t*-test using SPSS. The results of the study were as follows. Owners' baking career and management career were mostly more than 10 years. They are currently managing bakeries with at least 4 competing bakeries and point out franchise-type bakeries as major competitors. Also, they responded that the most important factor for strengthening competitive edge of shop was employees and that the enhancement in technology and employees with adequate techniques are important for improving sales. Also, the result of paired sample *t*-test revealed that the communication had the biggest difference between importance and satisfaction perceptions among taste, sanitation, service, price, product, location, and communication. Limitations and future research directions are also discussed.

Key words: private bakery, owner, management situation, development plan

I. 서 론

국내 제과점 산업은 경제 성장과 국민 생활 수준의 향상 및 이를 통한 식생활의 변화로 인해 급속하게 성장하여 왔다(Lee JK 등 2013). 이로 인해 제과점의 형태 또한, 다양하게 존재하게 되었는데, 전문화 내지는 틈새시장의 진입으로 카페형 베이커리뿐만 아니라 정부의 규제를 벗어난 기업형 프랜차이즈까지 생겨나고 있는 실정이다. 1960

년대 선두였던 대량 생산 업체가 70년대에 들어서 쇠퇴한 반면, 개인 베이커리들의 약진이 나타났고, 1980년대부터 급격히 증가한 프랜차이즈 시장이 지금도 국내 시장을 점령하고 있으며(Shim YJ · Kim JK 2008), 대량 생산 업체들도 고급화와 전문화 전략으로 자영 제과점을 훨씬 능가하는 시장을 보이고 있다. 1990년대 들어 활성화된 자영 제과점은 두 차례의 경제위기를 겪으면서 급속히 감소 추세를 보여, 2000년부터 2010

¶: 정효선, chefcook@khu.ac.kr, 서울시 동대문구 회기동 1 경희대학교 조리서비스경영학과

년 사이에 거의 절반에 이르는 업소가 사라지게 되었다(Bae JH · Shin HK 2013).

특히, 급격히 증가된 프랜차이즈로 인한 사회 문제도 발생되어 2012년 4월부터는 정부의 모범 거래 기준이 만들어지기도 하였는데, 2013년 3월 동반성장위원회가 제과점을 중소기업 적합 업종으로 지정한 후, 최근 1년 간(2012년에서 2013년까지) 파리바게뜨는 3,227개에서 3,256개로 29개 늘었으며(증가율 0.89%), 뚜레쥬르는 1,280개에서 추가로 출점을 하지 못한 상황에 이르렀다(인사이트코리아 2014; 연합뉴스 2014). 반면, 대한제과협회가 집계한 자영 제과점(동네빵집)은 4,378개에서 4,762개로 증가하여 2000년 이후 매년 점포수가 감소해 온 자영 제과점이 2013년에서야 비로소 성장세를 회복하게 되었다. 이를 통해 매출도 평균 30% 상승하였으며, 3,000여명에 달하는 일자리가 창출되는 등 중소기업 적합업종의 실효성 효과를 톡톡히 보고 있다고 할 수 있겠다(Midas 2014; Patisserie 2014). 이와 같이 현재 우리나라 제과제빵업계는 공급 과잉의 시기로 접어들었으며(Lee KS 2012), 이는 우리나라 제과 산업에서의 전반적인 문제점으로 대두되고 있지만, 동시에 새로운 기회의 창출로도 이어지고 있다고 할 수 있다(Stout JT 2010). 이러한 시점에서 본 연구자는 이러한 국가의 지원이나 산술적인 수치가 자영 제과점 경영주가 인식하는 전반적인 경영 실태에도 긍정적인 영향을 주고 있는지 고찰하고자 하였다. 이를 통해 국내 주요 도시에서 영업 중인 자영제과점의 현실적인 영업 현황을 파악함으로써 매우 의미 있는 연구결과를 제시해 줄 수 있을 것으로 연구자는 판단하였다. 그러나 그동안 제과점을 키워드로 이뤄진 연구에서는 제과점 방문 고객을 대상으로 한 선택 속성이나 고

객 만족도 고찰에 초점을 맞춘 연구들이 거의 대부분이거나(Cho JS 2013; Lee HS · Kim DJ 2013), 대부분 상품개발과 관련된 실험 연구들(Lee SH 등 2013; Kim JY 등 2013)로 한정되어 있는 상황이며, 소수의 관리자를 대상으로 한 만족도나 성과 증진 방안과 관련된 연구(Cho SG · An HK 2013; Kim HR 등 2013; Lee JK 등 2013)들이 이뤄지고 있었다. 결과적으로 우리나라 자영 제과점의 경영주를 대상으로 수행된 연구는 매우 희소한 실정이라고 할 수 있다.

이러한 시점에서 본 연구에서는 국내 주요 도시에서 영업 중인 자영 제과점 경영주를 대상으로 1:1 면접 형식의 직접 조사를 통해 자영 제과점의 전반적인 경영 실태 및 현재의 경영 상황에 대한 경영주의 인식을 고찰하고자 하였다.

II. 이론적 배경

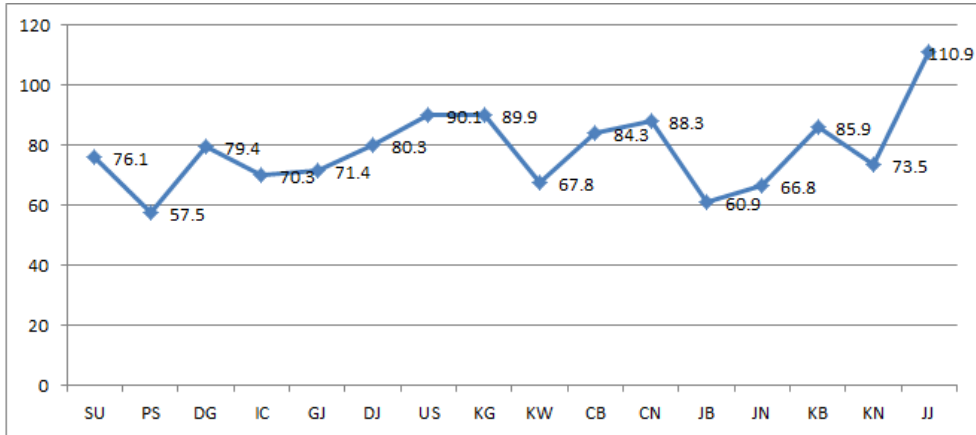
1. 국내 제과점 현황

통계청 자료를 근거로 국내 제과점의 시장 규모를 연도별로 정리한 결과는 <Table 1>과 같다. 연도별로, 2007년에는 전체 제과점의 매출액이 2조 3천억원이었으나, 2008년 2조 6천억원, 2009년 3조 2천억원, 2010년 3조 5천억원, 2011년 3조 7천억원으로 증가하였으며, 2013년에는 4조원을 넘는 수치를 기록하였다. 이러한 수치는 2007년 대비 2013년에 54.6% 성장한 것으로써, 국내 제과 시장이 괄목한 만한 성장을 이루었음을 보여주고 있다. 더불어 국내 제과점의 시도별 분포 현황은 <Table 2>와 같다. 국내 제과점의 시장 변화가 가장 심했던 시기인 2000년과 2010년, 가장 최근의 자료인 2013년의 제과점 현황에 의하면, 2000년 전국의 제과점 총수는 19,143개에서 2010

<Table 1> Bakery market size by year (2007~2013)

Year	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Market size (a billion won)	2,314	2,696	3,278	3,500	3,785	3,969	4,238

<Table 2> National bakery distribution status



Year	Whole country	SU	PS	DG	IC	GJ	DJ	US	KG	KW	CB	CN	JB	JN	KB	KN	JJ	SJ
2000	19,413	4,463	1,801	1,017	1,004	596	574	353	3,638	674	492	617	812	645	906	1,313	238	0
2010	11,022	2,337	775	600	519	325	349	261	2,361	368	322	443	394	372	625	768	200	0
2012	14,799	3,397	1,037	808	706	426	461	318	3,270	457	415	545	495	431	779	966	264	45
2013	15,313	3,453	1,064	863	752	438	468	325	3,383	484	434	570	517	455	805	995	280	27

Note: 통계청(2004) 서비스산업 통계: 도소매서비스 9차 개정 자료를 근거로 연구자 재작성 (전국평균 개점비율: 76.2%); SU=Seoul, PS=Pusan, DG=Daegu, IC=Incheon, GJ=Gwangju, DJ=Daejeon, US=Ulsan, KG=Kyunggi, KW=Kangwon, CB =Chungbuk, CN=Chungnam, JB=Jeonbuk, JN=Jeonnam, KB=Kyungbuk, KN=Kyungnam, JJ=Jeju, SJ=Sejong.

년 11,022개로 42.8% 감소했다가, 2013년 15,413개로 다소 증가한 경향을 보이고 있었다. 전국 분포를 살펴보면, 서울, 부산, 인천, 광주, 강원, 전북, 전남, 경남에서 개점 업소 비율(76.2%) 평균보다 낮은 점포수를 나타냈으며, 제주도의 경우 전국에서 가장 높은(110.9%) 개점 업소 현황을 보여주고 있었다. 인구 통계를 바탕으로 하여 중소기업청(2010)에서 조사된 전국의 지역별 제과점 업소 당 인구 밀도를 보면, 전국의 평균 업소 당 인구 밀도는 82.5% 증가하였으나, 제과점의 개점율은 57.6%에 그쳤다. 따라서 지난 10년간 많은 지역에서 제과점의 수는 급격히 감소하였고, 이는 전국적으로 제과점의 경쟁이 지난 10년간 높았다는 것을 의미하고 있다.

이러한 결과는 2000년 이후 국내 프랜차이즈형 제과점이 급속히 증가하면서 경쟁력을 잃게된 국

내 자영 제과점의 급격한 감소에 기인된 결과로 추측된다. 특히, 프랜차이즈형 제과점은 본사에 제공되는 다양한 제품을 구비하고, 안정적인 재료와 상품의 공급을 통해 체계적인 경영이 가능하다. 또한, 프랜차이즈 기업에서 이뤄지는 교육훈련은 본부가 보유하고 있는 제빵 기술과 점포 경영관리 기법 등 체인 사업의 노하우가 가맹점에 그대로 전수되어 교육되기 때문에, 자영 제과점에 비해 상대적으로 월등한 성과를 낼 수밖에 없으며, 가맹점에 대한 교육과 지속적인 관리가 가맹점을 성공으로 이끄는 운영구조의 특성으로 작용한다(Jang HR 2014). 결과적으로 프랜차이즈형 제과점은 본사에서 개발한 우수한 제품, 제품의 포장, 상표 등을 사용하고, 점포 경영에 관한 교육 및 지도를 실시하고 있기 때문에, 사업 경험 및 경영 능력이 부족해도 점포 운영이 가능

하며, 실패의 위험성도 적고, 본사에서 일괄적으로 영업, 광고, 판촉 활동을 수행하므로 개별적인 활동보다 훨씬 큰 판촉활동의 효과를 기대할 수 있다(Yu YI 2003). 이러한 프랜차이즈형 제과점의 등장과 더불어 대형 할인 매장 내 제과점 역시 자영 제과점의 매출 하락에 지대한 공헌을 하였는데, 대형 할인 매장의 경우, 주변 상권에 미치는 영향력이 갈수록 커지고 있는 실정이다. 반면, 국내 자영 제과점의 경우 경기 침체가 장기화 되고, 원부자재 가격은 급격히 상승되었지만, 불경기와 프랜차이즈형 제과점과의 가격 경쟁력을 유지하기 위해 제품의 가격을 올리지 못하는 상황이 되면서, 마진율이 점점 감소하게 되고, 이로 인해 폐업이 속출하게 된 것으로 판단된다.

이와 같이 국내 자영 제과점의 경쟁 상대 대상은 계속적으로 증가하고 있으며, 자영 제과점의 장점을 최대한 부각시킨 차별화된 경영 전략이 절실히 필요할 것으로 여겨진다. 세부적인 전략으로 자영 제과점 간 공동 브랜드 사용으로 점포에 대한 고급이미지를 형성함으로써 소비자로 하여금 경쟁력 있는 이미지를 구축하거나(베이커리, 2002), 통신사와의 전략적 제휴를 통해 할인 마케팅을 실시하고(베이커리 2006), 협회 차원에서 원자재 세급 인하를 추진하며, 신용카드 수수료를 인하를 전략적으로 도모하는 정책(베이커리, 2006) 등이 다양하게 고려되어야 할 것이다.

2. 국내 제과점을 대상으로 수행된 연구

1) 소비자 연구

제과점 방문 소비자를 대상으로 수행된 연구 중 선택 속성과 관련되어 수행된 연구로, Park SJ(2004)는 제과점 이용자의 일반적인 특성에 따라, 신뢰성·예절성, 가격 및 고객과의 의사소통, 접근성·편리성, 제품 유행성, 제품·서비스 제공 능력, 서비스 반응성 등의 선택 속성에 유의한 차이가 발견되었다고 하였다. 또한, Cho JS(2013)는 제과점 고객의 선택 속성 중 점포마케팅과 가격

경쟁력이 고객만족도에 유의한 영향을 주었으며, 점포마케팅과 품질경쟁력은 추천의도에 유의한 영향을 준다고 하면서, 쿠폰이나 제휴카드, 마일리지, 광고 활용 등 적절한 점포마케팅이 만족도와 추천의도를 결정하는 중요한 요소라고 하였다. 유사한 측면에서 브랜드 이미지와 만족도를 고찰한 연구로 Kim DH·Kang CS(2011)은 프랜차이즈 제과점의 브랜드 이미지 중 효용성과 호감성이 만족도에 긍정적인 영향을 준다고 하였으며, Jung SH 등(2012)은 호텔 베이커리의 브랜드 이미지 중 감수성, 친숙성이 고객만족도에 긍정적인 영향을 주었고, 감수성, 친숙성, 차별성 등이 재구매의도에 영향을 준다고 하면서 브랜드 이미지가 가진 중요성을 역설하였다. 또한, Hahm SP(2012)는 제과점 점포 디자인 요인이 인구통계적 특성에 따라 어떠한 차이가 있는지 고찰하였는데, 유니폼, 외부인테리어, 홍보물, 제품, 내부인테리어 등의 점포디자인 요인들이 고객의 충성도와 소득에 따라 상이하다고 하였으며, 한 가지 브랜드에 충성할수록, 또는 소득이 높을수록 점포디자인에 큰 의미를 부여하고 있다고 하였다.

관여도 및 라이프스타일에 따른 소비 현황 연구로써, Lee HS·Kim DJ(2013)는 제과점 소비자를 관여도에 따라 고관여·중관여·저관여 집단으로 구분하고, 관여도에 따른 세분시장별로 제과점 소비자의 인구통계적 특성에는 유의한 차이가 있다고 하였다. 세부적으로 고관여 집단은 20대 미혼여성으로 제과점 주 이용고객이며, 중관여 집단 고객은 20·30대 미혼여성인 많고, 대형 할인점을 주로 이용하며, 저관여 집단은 40·50대의 남녀로 프랜차이즈 베이커리를 주로 이용한다고 하면서 관여도에 따라 차별적인 소비자 집단을 열거하였다. Lim HC(2010)도 합리성 추구형, 실리성 추구형, 편리성 추구형 등 3가지 라이프 스타일에 따른 베이커리 제품의 구매의도에는 유의한 차이가 발견되었다고 하였다. Ryu SH 등(2011)도 제과점 소비자의 특성 및 구매 행동에 따른 선택 속성에 차이가 있다고 하면서, 제과점

업계 환경이 변화함에 따라 지속적으로 변해가는 소비자의 다양한 니즈를 충족시킬 수 있도록 제과점 선택 시 특히 중점을 두는 요인에 초점을 맞추어 차별화된 마케팅 전략을 수립해야 할 것이라고 하였다. Hong WS·Kim YS(2012)는 외식선호형, 가치지향형, 브랜드선호형, 건강추구형 등 고객의 라이프스타일에 따라 베이커리 카페의 선택속성 및 이용행태가 달라진다고 하였다.

제과점의 영양 표시와 관련된 연구로 Choi M·Lee JW(2011)는 대전 지역 제과점을 대상으로 한 연구 결과, 제과점의 메뉴영양표시제도에 대한 인지도는 전반적으로 낮았으며, 소비자 교육이 시급히 필요하다고 하였다. 또한, Jung SH(2014)는 베이커리 제품의 영양 표시에 대한 정보의 신뢰성, 정보의 용이성, 정보의 유용성 등이 소비자 신뢰에 긍정적인 영향을 주었으며, 구매태도에도 긍정적인 영향력을 행사한다고 하면서, 베이커리 제품에 대한 영양표시의 중요성을 역설하였다. 언급한 이외에도 다수의 연구들이 제과점 소비자를 대상으로 수행되었으며, 대부분의 연구들이 만족도에 영향을 주는 요인을 분석하거나, 소비자의 특성에 따른 전반적인 제과점 이용실태를 파악하는 연구들로 이루어져 있었다.

2) 종사원이나 사업주를 대상으로 한 연구

종사원을 대상으로 수행된 연구로, Lee EJ·Choi SG(2009)도 제과점 종사원의 고용형태에 따라 직무만족에는 차이가 있다고 하면서, 정규직과 비정규직의 업무만족, 근로환경, 인사 및 승진, 근무환경, 경영만족 등은 상이하다고 하였고, Song KO·Lee KP(2009)는 윈도우 베이커리의 특성이 이직의도에 미치는 영향 연구에서 베이커리 특성, 인적관리, 업무효율성 등이 이직의도에 부정적인 영향을 준다고 하였다. 또한, Cho SG·An HK(2013)도 제과점 관리자를 대상으로 한 연구에서 관리자의 가치 지향이 경력만족에는 긍정적인 영향을 주고, 이직의도에는 부정적인 영향을 준다고 하였다. Shin TH·Cho CH(2011)는 호텔 베이커리

종사원의 경력개발이 직무만족과 업무효율성에 긍정적인 영향을 준다고 하였으며, Cho WC 등(2013)은 호텔 베이커리 종사원의 성격 유형 중 외향성, 성실성, 개방성이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주고, 신경증이 이직의도에 긍정적인 영향을 준다고 하면서, 종사원의 성격에 따라 직무태도가 달라질 수 있음을 시사하였다. Kim HR 등(2013)도 윈도우 베이커리의 특성(상품품질, 제품판매)이 인적자원관리와 업무효율성에 유의한 영향을 미친다고 하면서, 프랜차이즈 업체와의 경쟁에서 살아남기 위해서는 독립적인 제품 생산으로 고유한 배합과 제품의 특성을 살리면서, 체계적인 인사관리 및 경영기법은 프랜차이즈를 적용하는 것이 필요할 것이라고 제안하였다. 또한, Lee JK 등(2013)은 프랜차이즈 가맹점의 브랜드 이미지, 입지, 경영능력, 본사지원이 경영성과에 유의한 영향을 주고, 협력관계, 재계약조건, 커뮤니케이션이 관계만족에 유의한 영향을 준다고 하면서, 가맹점의 경영성과와 관계만족은 재계약의도에 유의한 영향을 준다고 하였다. Hwang YK·Ahn HL(2014)은 제과점 매장 근무자와 공장근무자의 위생교육, 위생지식 및 위생관리 수준을 고찰하였는데, 응답자의 일반적인 특성에 따라 유의한 차이가 발견되었지만, 특히 자영 제과점의 경우 체계화된 위생교육이 존재하지 않는 경우가 많으므로, 매뉴얼화된 자료 준비와 정기적인 위생교육이 필요하다고 하였다.

제과점 경영주를 대상으로 한 연구로, Oh MC 등(2007)은 제주지역 제과점 경영자를 대상으로 한 연구에서 경영상의 여러 가지 애로사항(시설적, 상품적, 종사원적, 금전적, 생산적, 외부적, 홍보적 등)이 자신의 직무에 대한 불만족에 유의한 영향을 준다고 하였다. 또한, Park YJ·Kong YT(2012)은 자영 제과점 경영주들의 디자인 중요도를 고찰한 연구에서, 대부분의 자영업주들은 인테리어 디자인을 가장 중요한 요인으로 생각하고 있으며, 디자인이 고객의 유입 및 매출과 직결되는 부분인데, 특히 인테리어, 홍보물디자인, 포장

디자인 등을 중요하게 생각하고 있었다. 이처럼 대부분의 연구들이 호텔 베이커리 종사원을 대상으로 하거나, 일부 관리자를 대상으로 한 만족도나 성과 증진 방안에 관한 연구들로 구성되었으며, 제과점 경영주를 대상으로 전반적인 경영 실태나 현황을 고찰한 연구는 매우 희소한 상황이라고 할 수 있겠다.

Ⅲ. 연구 내용 및 방법

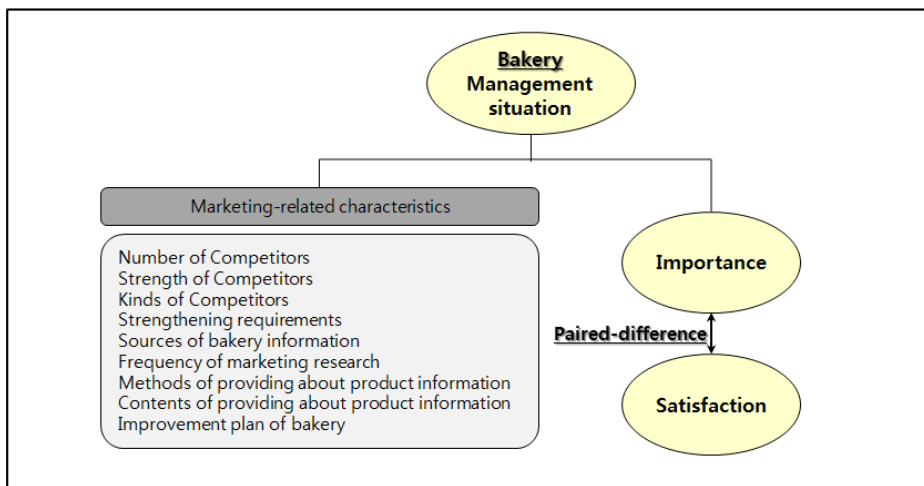
1. 연구 내용

본 연구는 우리나라 자영 제과점 경영주의 경영 상황에 대한 전반적인 실태 조사를 위해 계획되었으며(Fig. 1), 기존의 문헌들을 참고하여 연구 목적에 적합한 설문지를 작성하였다. 설문지의 내용으로, 응답자의 인구통계학적 특성으로는 성별, 연령, 결혼 여부, 가족의 지원, 거주 지역 등 5개 항목으로 구분하였으며, 경영주의 제과점 경영 관련 특성은 Kim BH(2005)과 시장경영진흥원(2012)의 연구를 참고하여 제빵 경력, 경영 경력, 현 위치에서의 경영 경력, 제과점의 규모, 종사원의 수 등 5개 항목으로 구성하였고, 제과점 경영 실태는 Choi JS·Choi SH(2005)와 Oh MC 등(2007), Kim HR 등(2013)의 연구를 참고하여 경쟁 업체의 수,

경쟁 업체의 강점, 경쟁 업체의 종류, 경쟁력 강화를 위해 필요한 요소, 베이커리 관련 정보의 출처, 소비자 조사의 빈도, 제품 정보의 제공 방법, 제공되는 제품 정보의 내용, 제과점 경영 향상을 위한 방법 등 9개 항목으로 구분하여 측정하였다. 또한, 제과점 경영에 있어서 경영주가 자각하는 맛, 위생, 서비스, 가격, 제품, 입지, 고객과의 소통 측면에서의 중요한 부분과 만족하는 부분도 제과점 경영 실태를 파악하는데 있어서 중요한 의미를 지닐 것으로 판단하여, 중요도와 만족도를 각각의 7개 항목으로 고찰하여 리커드 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다)로 측정하였다. 이러한 과정을 통해 제작된 최종 설문지는 총 29개 항목으로 구성되었다.

2. 연구 방법

본 연구를 위해 국내 주요 도시에서 자영 제과점을 운영하는 경영주를 대상으로 면접 방식의 조사를 실시하였다. 자료 수집을 위해 서울, 경기(인천 포함), 대전, 광주, 부산, 대구(울산 포함), 강원도 지역에서 제과점을 운영하는 제과기능장의 도움을 받아 해당 지역에서 운영하고 있는 제과점을 선정하였다. 선정된 제과점에 연구자가 직접 방문하여 경영주에게 연구 목적과 방법에 대



<Fig. 1> Research flow.

해 충분한 설명을 한 후, 경영주의 동의를 받고 1:1 면접 조사를 실시하였으며, 일방향으로 이뤄지는 자기보고식 설문조사에서 포착하기 어려운 응답자의 견해에 대한 구체적인 설명을 도출하고자 하였다. 그러나 면접자의 최소 질문에 대해 피면접자가 대답하면서 지속적인 질의응답이 진행되는 질적 연구(qualitative research, Krefting L 1991)라기 보다는, 예비설문 조사 결과 제작된 설문지를 사용하여 연구자가 직접 피설문자에게 묻고, 피설문자가 응답하는 방법으로 진행하였다. 총 69명의 경영주를 대상으로 설문조사를 실시하여 통계분석에 사용하였으며, 자료는 SPSS(V 16.0) 통계 프로그램을 사용하여 분석하였다. 경영주의 인구통계적 특성 및 경영특성을 고찰하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 중요도와 만족도의 차이

를 검증하기 위해 대응표본 t-검정과 IPA Map을 통해 결과를 도출하였다.

IV. 연구 결과

1. 제과점 경영주의 인구통계학적 특성

본 연구의 표본인 자영 제과점 경영주의 일반적인 특성은 <Table 3>과 같다. 성별은 남자 86.9%(60명), 여자 13.1%(9명)이었으며, 연령은 30대 17.4%(12명), 40대 49.3%(34명), 50대 30.4%(21명), 60대 이상 2.9%(2명)이었다. 결혼 여부에 있어서는 94.2%(65명)가 기혼이었으며, 제과점 경영에 있어서 가족의 지원은 남편 또는 부인의 지원 66.7%(46명), 가족 전체의 지원 27.5%(19명) 등으로 조사되었고, 거주 지역은 서울 23.1%(16

<Table 3> Demographic characteristics of sample (N=69)

Characteristics		N	%
Gender	Male	60	86.9
	Female	9	13.1
Age	30~39	12	17.4
	40~49	34	49.3
	50~59	21	30.4
	60~	2	2.9
Marital status	Married	65	94.2
	Non-married	4	5.8
Support of family	Wife or husband	46	66.7
	Whole family	19	27.5
	No answer	4	5.8
Region	Seoul	16	23.1
	Kyunggi/Incheon	15	21.7
	Daejeon	7	10.2
	Kwangju	10	14.5
	Busan	6	8.6
	Daegu/Ulsan	7	10.2
	Kangwon	8	11.7

명), 경기 및 인천 21.7%(15명), 대전 10.2%(7명), 광주 14.5%(10명), 부산 8.6%(6명), 대구 및 울산 10.2%(7명), 강원 11.7%(8명) 등으로 나타났다.

2. 제과점 경영주의 경영 관련 특성

경영주의 경영 관련 특성은 <Table 4>와 같다. 경영주의 제빵 제조 경력은 9년 이하 23.2%(16명), 10년 이상 76.8%(53명)로 나타나, 대다수의 경영주가 10년 이상의 경력을 가지고 있었으며, 총 경영 경력은 1년 이하 10.1%(7명), 2~4년 15.9%(11명), 5~9년 26.1%(18명), 10년 이상 47.9%(33명) 등으로 조사되었다. 현재 위치에서의 경영 경력은 1년 이하 18.8%(13명), 2~4년 27.5%(19명), 5~9년 20.3%(14명), 10년 이상 33.4%(23명) 등이었으며, 점포의 규모는 33 m² 이하 4.3%(3명), 34

~99 m² 42.2%(29명), 100~165 m² 34.7%(24명), 166 m² 이상 18.8%(13명) 등이었고, 1주일에 5일 이상 근무하는 종업원의 수는 5명 이하 55.1%(38명), 6~9명 17.4%(12명), 10~20명 14.5%(10명), 21명 이상 13.0%(9명) 등으로 나타났다.

3. 국내 제과점의 경영 실태

제과점의 경영 관련 실태는 <Table 5>와 같다. 현재 자신의 점포와 경쟁하는 점포의 수에 대한 응답에서는 1개와 2개가 각각 21.7%(15명), 3개 18.8%(13명), 4개 이상 42.0%(29명) 등으로 조사되어, 경쟁 점포가 3개 이상이라는 응답이 과반수를 초과하였는데, 이는 현재 우리나라 자영 제과점이 지나친 경쟁 속에 영업하고 있음을 알 수 있었다. 경쟁 점포 중에서 가장 경쟁 상대라고 생각

<Table 4> Management-related characteristics of samples

Characteristics		N	%
Career of baking (year)	~9	16	23.2
	10~	53	76.8
Career of management (year)	~1	7	10.1
	2~4	11	15.9
	5~9	18	26.1
	10~	33	47.9
Career of management (current location)	~1	13	18.8
	2~4	19	27.5
	5~9	14	20.3
	10~	23	33.4
Extent of store (m ²)	~33	3	4.3
	34~99	29	42.2
	100~165	24	34.7
Number of employees (person)	166~	13	18.8
	~5	38	55.1
	6~9	12	17.4
	10~20	10	14.5
	21~	9	13.0

<Table 5> Marketing-related characteristics of samples

Characteristics		N	%
Number of competitors	1	15	21.7
	2	12	17.4
	3	13	18.8
	4~	29	42.0
Strength of competitors	Brand	17	25.4
	Taste	14	20.9
	Price	9	13.4
	Service	3	4.5
	Marketing	24	35.8
Type of competitors	Private	15	21.7
	Franchise	54	78.3
Strengthening requirements	Brand	4	5.8
	Taste	13	18.8
	Price	5	7.3
	Service	6	8.6
	Marketing	9	13.1
	Interior	10	14.5
	Facilities	7	10.2
	Employee	15	21.7
Sources of bakery information	Seminar	11	15.9
	Marketing research	19	27.5
	Mass media	8	11.6
	Get-together	27	39.1
	Others	4	5.8
Frequency of marketing research	Nothing	10	14.5
	2 times/year	7	10.2
	4 times/year	9	13.1
	1 time/month	3	4.3
	Non-scheduled	40	57.9
Methods of information	Poster	16	23.2
	Employee	25	36.2
	Newsletter	14	20.3
	SNS	12	17.4
	Others	2	2.9
Contents of information	Ingredient	39	56.5
	Healthy	12	17.4
	Country of origin	10	14.5
	Manufacture method	8	11.6
Improvement plan of bakery	Technical skills	39	56.5
	Information	2	2.9
	Price	3	4.4
	Service	1	1.5
	Management	4	5.8
	Employee	20	28.9

하는 업체의 형태는 프랜차이즈가 78.3%(54명)로 가장 많았고, 개인 제과점 21.7%(15명)이었으며, 경쟁 업체의 강점으로는 마케팅 35.8%(24명)과 브랜드 25.4%(17명)가 과반수를 차지하였다. 점포 경쟁력 강화를 위해 보완이 필요한 부분에 있어서는 종사원 21.7%(15명), 맛 18.8%(13명), 인테리어 14.5%(10명), 마케팅 13.1%(9명), 시설 10.2%(7명), 서비스 8.6%(6명), 가격 7.3%(5명), 브랜드 5.8%(4명) 등의 순으로 조사되었다. 이러한 결과는 자영 제과점 경영주로서 프랜차이즈형 제과점을 가장 강력한 경쟁상대로 자각하고 있는 만큼 상대의 마케팅이나 브랜드가 가장 중요한 강점이라고 생각하고 있지만, 본인의 점포 경쟁력 강화를 위해서는 상대적인 차별화를 위해 종사원이나 맛이 더욱 중요하다고 생각하는 것으로 추측된다. 이는 Lee JJ(2006)의 제과점 경쟁력 조사에서 조직의 인적자원 마케팅 및 브랜드의 기업 이미지, 맛과 서비스의 품질 등이 중요한 요인으로 나타난 것과 유사한 결과를 나타냈다. 또한, 제과시장 트렌드에 대한 정보를 어디에서 얻는지에 대한 질문에서는 동업인 모임 39.1%(27명), 동종업계 시장조사 27.5%(19명), 세미나 15.9%(11명), 매스미디어나 관련서적 11.6%(8명), 기타 5.8%(4명) 등의 순으로 나타나, 제과점 경영주는 동업인 모임에서 가장 많은 정보를 얻는 것으로 조사되었으며, 시장 조사 빈도에 있어서는 전혀 하지 않는다 14.5%(10명), 연 2회 10.2%(7명), 연 4회 13.1%(9명), 월 1회 4.3%(3명), 필요할 때마다 수시로 한다 57.9%(40명) 등으로 나타나, 필요할 때마다 수시로 시장 조사를 하는 경우가 가장 많은 것으로 나타났다.

경영주 소유의 제과점에서 고객에게 제품에 대한 정보를 제공하는 방법에 있어서는 직원 설명 50.7%(35명), 포스터 23.2%(16명), SNS 17.4%(12명), 동내 소식지 5.8%(4명), 기타 2.9%(2명) 등의 순으로 나타나, 직원 설명을 통한 제품 정보 제공이 가장 많았으며, 고객에게 제공하는 정보의 내용으로는 재료가 56.5%(39명)로 가장 많았고, 건

장가능성 17.4%(12명), 원산지 14.5%(10명), 제조방법 11.6%(8명) 등의 순으로 조사되어, 제품에 사용된 재료에 대한 정보를 가장 많이 제공하는 것으로 나타났다. 또한, 제과점의 매출이 향상되기 위한 방안으로는 기술력 향상이 56.5%(39명)로 가장 많았으며, 기술 인력 확보 28.9%(20명), 체계적인 경영과 관리 5.8%(4명) 등의 순으로 조사되어, 기술력 향상이 제과점의 매출 향상을 위해 가장 시급히 보완되어야 할 부분이라고 하였다.

4. 국내 제과점의 경영주의 중요도 및 만족도 분석

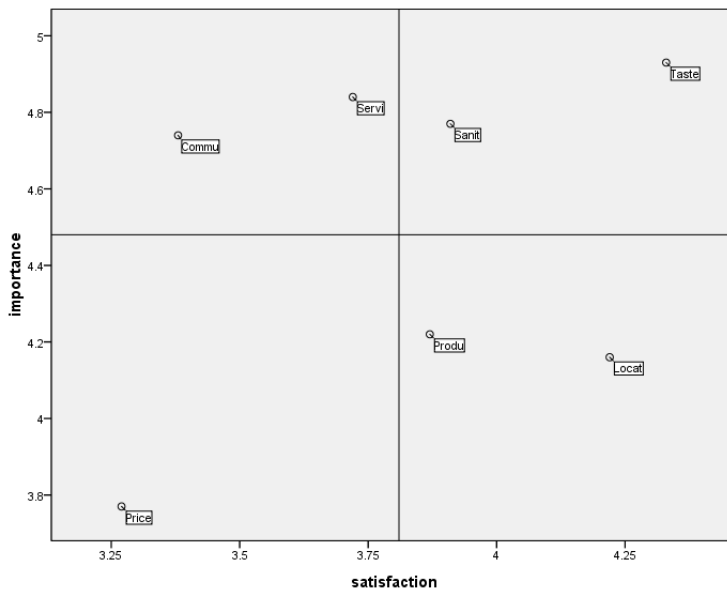
맛, 위생, 서비스, 가격, 제품, 접근성, 소통 등 7개 항목에 대한 경영주의 중요도와 만족도를 조사한 결과(Table 6), 중요하다고 평가하는 항목에 있어서는 맛(4.93±0.26), 서비스(4.84±0.47), 위생(4.77±0.73), 고객과의 소통(4.74±0.50), 제품(4.22±0.88), 접근성(4.16±0.90), 가격(3.77±1.01) 등의 순이었고, 만족도에 있어서는 맛(4.33±0.70), 접근성(4.22±0.88), 위생(3.91±0.99), 제품(3.89±0.55), 서비스(3.72±0.68), 고객과의 소통(3.38±0.66), 가격(3.27±0.90) 등의 순으로 조사되었다. 중요도와 만족도의 편차는 고객과의 소통(1.36±0.80), 서비스(1.11±0.88), 맛(0.59±0.64), 위생(0.85±1.08) 등이 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 차이를 보였고, 가격(0.49±1.32)은 $p < 0.1$ 수준에서 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났으며, 모두 중요도보다 만족도가 낮은 것으로 나타나, 중요하다고 생각하는 만큼 만족하고 있지 못하며, 특히 고객과의 소통 항목에 대한 편차가 가장 큰 것으로 조사되었다. 반면, 제품과 접근성은 유의한 차이가 발견되지 않았다.

이러한 결과를 바탕으로 IPA(importance performance analysis) 도표를 그린 결과는 <Fig. 2>와 같다. 1사분면은 높은 중요도와 낮은 만족도에 인해 집중적인 전략이 필요한 영역으로 고객과의 소통과 서비스가 여기에 해당되었다. 2사분면은 높은 중요도와 높은 만족도로 실제로도 잘 수행

<Table 6> Paired sample t-test of importance-satisfaction

Items	M±SD		Importance-satisfaction	t-Value
	Importance	Satisfaction		
Taste	4.93±0.26	4.33±0.70	0.59±0.64	7.606***
Sanitation	4.77±0.73	3.91±0.99	0.85±1.08	6.526***
Service	4.84±0.47	3.72±0.68	1.11±0.88	10.493***
Price	3.77±1.01	3.27±0.90	0.49±1.32	3.091**
Product	4.22±0.88	3.89±0.55	0.31±0.75	1.954
Location	4.16±0.90	4.22±0.88	-0.05±1.17	-0.410
Communication	4.74±0.50	3.38±0.66	1.36±0.80	14.077***

p<0.01, *p<0.001.



<Fig. 2> Map of importance-satisfaction.

되는 영역으로써 맛과 위생이 해당되었으며, 3사분면은 낮은 중요도와 낮은 만족도로 가격이 해당되었고, 4사분면은 낮은 중요도와 높은 만족도로 제품과 접근성이 해당되었다. 전체 중요도의 평균값은 4.48±0.39이었고, 만족도의 평균값은 3.81±0.38로 나타났다.

V. 결론 및 제언

본 연구에서는 국내 주요 도시에서 영업 중인

자영 제과점 경영주를 대상으로 전반적인 경영 실태를 고찰하고자 현재 자영 제과점을 운영하고 있는 경영자 69명을 대상으로 설문 조사를 실시하였으며, 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 제과점 경영주의 경영 관련 특성에 있어서 제과제빵 제조 경력은 대부분 10년 이상(76.8%)이었으며, 제과점을 경영한 경력도 10년 이상(47.9%)이 가장 많았다. 또한, 제과점의 규모는 34~99 m²(42.2%)가 대다수를 차지하였고, 1주일에 5일 이상 근무하는 정직원의 수는 5명 이하(55.1

%)가 가장 많은 것으로 조사되었다.

둘째, 제과점의 경영 관련 실태에 있어서, 현재 경영주의 점포와 경쟁하는 업체의 수가 4개 이상(42.0%)이라는 응답이 가장 많았으며, 경쟁 점포의 종류는 프랜차이즈(78.3%)가 가장 많은 것으로 나타나, 자영 제과점 경영자는 다수의 업체와 경쟁하고 있다고 인지하고 있었으며, 주 경쟁 상대는 프랜차이즈형 제과점이라고 생각하고 있었다. 또한, 점포의 경쟁력 강화를 위해서는 종사원(21.7%)과 맛(18.8%) 등의 측면에서의 보완이 필요하다고 응답하였으며, 베이커리 정보는 동업인 모임(39.1%)에서 가장 많이 얻는다고 하였고, 시장 조사는 필요할 때마다 수시로(57.9%) 하는 것으로 나타났다. 고객에게 제품에 대한 정보를 제공할 때에는 직원을 통한 방법(36.2%)을 가장 많이 사용하였으며, 제공하는 정보의 내용은 제품에 사용된 재료(56.5%)가 가장 많고, 영양이나 기능 표시는 낮은 빈도를 보였는데, 이는 Choi M·Lee JW(2011)와 Jung SH(2014) 등의 연구에서 제과점의 영양 표시가 여전히 미흡하다고 한 것과 일부 일치하는 결과였다. 또한, 제과점의 매출이 향상되기 위한 방법으로는 기술력 향상(56.5%)과 기술 인력 확보(28.9%)가 가장 시급이 필요하다고 인지하는 것으로 나타나, 자영 제과점 경영주는 우수한 인적자원의 필요성을 가장 높게 인식하고 있는 것으로 조사되었다. 그러나 소비자를 대상으로 한 Ryu SH 등(2011)와 Cho JS 등(2013)의 연구에서는 마케팅과 가격 경쟁력 등 경영 관리 측면이 만족도에 가장 중요한 영향력을 가지고 있다고 하여, 경영주와는 상이한 입장차를 보이는 것으로 나타났다.

셋째, 맛, 위생, 서비스, 가격, 제품, 접근성, 소통 항목에 대한 중요도와 만족도를 조사한 결과, 경영주는 맛 4.93 ± 0.26 , 서비스 4.84 ± 0.47 , 고객과의 소통 4.74 ± 0.50 등으로 나타나, 맛이 가장 중요하다고 하였다. 만족도에서도 맛 4.33 ± 0.70 , 접근성 4.22 ± 0.88 , 위생 3.91 ± 0.99 로 조사되어 맛이 가장 중요하다고 생각하고 있었으며, 모든 항목에서

중요하다고 인지하고 있는 것과 비교하여 만족도는 상대적으로 낮았는데, 특히, 고객과의 소통에서 중요도와 만족도의 편차가 가장 큰 것으로 조사되어 가장 보완이 필요한 부분인 것으로 나타났다. 추가적으로 IPA 분석을 실시한 결과, 고객과의 소통과 서비스가 중요도는 높지만, 낮은 만족도를 보임으로써 집중적인 전략이 필요한 항목인 것으로 조사되었다.

이러한 결과를 통한 추론할 수 있는 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 연구 결과, 우리나라 자영 제과점의 경영주는 가장 주된 경쟁 점포를 프랜차이즈형 제과점이라고 하였다. 이는 현재 우리나라 제과점업의 형태 중에서 프랜차이즈형 제과점이 급속하게 성장하고 있으며, 이로 인해 동반성장위원회가 제과점을 중소기업 적합업종으로 지정하여 국내 자영 제과점의 경영 환경이 다소 향상되었음에도 불구하고, 여전히 자영 제과점 경영주가 프랜차이즈형 제과점으로부터 심각한 경쟁적 압박을 받고 있음을 의미하고 있다. 또한, 경영주가 인지하는 점포 경쟁력 강화를 위한 가장 중요한 요인은 종사원이었으며, 제과점의 매출 향상을 위한 방법에서도 기술력 향상과 기술 인력 확보를 가장 보완해야 할 사항으로 고려한다고 하였다. 더불어 중요도와 만족도의 차이에서도 고객과의 소통과 서비스가 가장 편차가 큰 것으로 나타났다. 자영 제과점 특유의 친화성이나 인간적인 측면에서 고객친화적인 접근을 통해 고객과 소통을 증진시키는 것이 자영 제과점의 경영 활성화 및 매출 신장을 위해 필요한 사안임이 밝혀졌다. 이러한 결과는 자영 제과점이 체계적인 교육을 받은 우수한 기술 전문 인력을 고용하는 것도 필요하지만, 이와 동시에 판매직원의 전문화도 보완되어야 할 것으로 여겨진다. 결과적으로 자영 제과점의 기본적인 생산 기술은 이미 평균화되어 있지만, 체계적인 재교육을 통한 기술 수준의 향상을 통해 기술 경쟁력을 갖추어야 할 것으로 판단되며, 개인위생이나 직원 교육을 통해 서비스 경쟁력을 확보하고, 고객 맞춤형 서비스를 실시함

으로써 자영 제과점의 장점을 부각시킴으로써 제과점의 경쟁력을 높여나가야 할 것으로 판단된다. 그러나 자영 제과점의 열악한 경영 환경으로 프랜차이즈형 제과점의 탄탄한 인프라 속에서 이뤄지는 교육 프로그램이나 품질을 따라 가는 것은 매우 어려운 일일 것으로 여겨진다. 따라서 국가 차원에서 자영 제과점 종사원의 교육 훈련을 위해 제품 개발, 서비스, 위생 및 영양 교육 등의 여러 가지 전문 교육 국비 지원프로그램을 도입함으로써, 자영 제과점의 활성화를 위한 구체적이고 실질적인 지원이 필요할 것으로 사료된다. 더불어 자영 제과점 경영주의 대부분이 전문적인 경영자가 아닌 제빵 기술자라는 사실을 감안하여 자영 제과점의 경영 활성화 및 매출 증대를 위하여 전문적인 경영 교육을 할 수 있는 제도적 지원도 필요할 것이다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 표본 추출에 있어서 국내 대도시에서 현재 운영 중인 자영 제과점의 일부를 제한적으로 선택하여 연구 대상으로 한정하였으므로, 이러한 결과를 전체로 확대하여 해석하기에는 다소 무리가 있으며, 따라서 연구 결과에 대한 대표성의 문제가 있을 수 있다. 더불어 제과점의 경영 실태를 고찰한 연구가 매우 희소하여 본 연구 결과와의 충분한 비교 분석이 매우 제한적이었다. 또한, 본 연구를 수행하기 위해 경영주를 대상으로 한 1:1 면접형 조사를 실시하였는데, 제과점 경영주를 대상으로 설문조사를 하기에는 시간적, 공간적 특성이 매우 낙후하여 충분한 표본을 확보하지 못한 점도 한계점으로 작용할 수 있겠다. 그러나 본 연구는 제과점 경영주를 대상으로 한 초기적인 연구로써 현실적이고 실질적인 경영 실태를 고찰함으로써, 인식 실태를 검증하고, 실현가능한 시사점을 제시해 주었다는 점에서 그 의의를 지닐 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 제한점을 보완하여 객관적인 결과를 도출할 수 있는 활발한 후속 연구들이 이루어져야 할 것으로 여겨진다.

한글 초록

본 연구에서는 국내 주요 도시에서 영업 중인 자영 제과점 경영주를 대상으로 전반적인 경영실태를 고찰함으로써 자영 제과점의 경영 활성화를 위한 보다 실질적인 시사점을 제공하고자 하였다. 총 48명의 자영 제과점 경영주를 대상으로 설문 조사를 실시하였으며, SPSS(V 16.0) 통계 프로그램을 사용하여 빈도분석과 대응표본 t -검정으로 분석하였다. 연구결과, 경영주의 제빵사 경력과 경영 경력은 대부분 10년 이상이었으며, 현재 4개 이상의 업체와 경쟁을 통해 제과점을 경영하고 있고, 가장 주된 경쟁 점포는 프랜차이즈형 제과점이라고 하였다. 또한, 점포의 경쟁력 강화를 위해 가장 중요한 요인은 종사원이었으며, 제과점의 매출 향상을 위해서도 기술력 향상과 기술 인력 확보가 가장 시급하다고 하였다. 또한, 맛, 위생, 서비스, 가격, 제품, 접근성, 소통 등의 7개 항목에 대한 대응표본 t -검정 결과, 소통 측면에서 중요도와 만족도의 편차가 가장 큰 것으로 조사되었다.

참고문헌

- 시장경영진흥원 (2012). 전통시장 및 점포경영 실태조사. 시장경영진흥원 상권 활성화 본부 상권연구팀 pp.1-209.
- 연합뉴스 (2014). 빵집규제 1년, 대기업 프랜차이즈 성장 상실. 2014년 2월 16일.
- 인사이트코리아 (2014). Issue Trend: 허영인 SPC 그룹 회장. 2014년 7월 10일.
- 중소기업청 (2010). 중소기업정보통계 <http://www.smba.go.kr/>
- 통계청 (2014). 서비스산업 통계 <http://www.kostat.go.kr/>
- Bae JH, Shin HK (2013). A study on design aspects of bakery franchise. *Academy of Korea Hospitality and Tourism* 15(4):284-296.
- Cho JS (2013). An empirical study of the influence

- of bakery attributes on customers satisfactions, recommendation intentions: Focused on a moderating effect of service quality. *J Foodservice Management Society of Korea* 16(3):261-290.
- Cho SG, An HK (2013). An effects of bakery manager's value orientation on career satisfaction and turnover intention: Under the control variables of organizational support. *J Foodservice Management Society of Korea* 16(5):371-390.
- Cho WC, Kim HS, Lee WS (2013). Effect of the character type of the hotel bakery workers on the organizational citizenship behavior and turnover intention of the company. *J Foodservice Management Society of Korea* 16(1):137-156.
- Choi JS, Choi SH (2005). The present condition of running school-based enterprises and tasks in the future. *The Korean J Culinary Research* 11(4):164-177.
- Choi M, Lee JW (2011). Consumer awareness, use, and satisfaction of nutrition labeling at bakery and ice-cream stores in Daejeon. *Korean J Food Culture* 26(5):417-428.
- Hahm SP (2012). An exploratory study of bakery store design. *Korean Academic Society of Hospitality Administration* 21(1):115-128.
- Hong WS, Kim YS (2012). A study on the influence of consumer lifestyle on consumer's selection of bakery cafe attributes. *Korean J Food Cookery Science* 28(6):721-729.
- Hwang YK, Ahn HL (2014). A research on the sanitary education, knowledge and management level of shop employees and workplace employees working at window bakeries in the metropolitan area. *Korean J Culinary Research* 20(1):159-177.
- Jang HR (2014). Effect of the support characteristics on relationship commitment and relationship performance on the franchiser's in the franchise system of foodservice business. *The Academy of Korea Hospitality and Tourism* 16(2):420-445.
- Jung SH (2014). Research on the relationship between recognition level and confidence, purchase attitude about nutrition labeling information of bakery products. *Korean J Human Ecology* 23(1):123-136.
- Jung SH, Kim KG, Park KY (2012). A study on the influence of brand image of hotel bakery on repurchase intention: focused on mediating roles of customer satisfaction. *J Foodservice Management Society of Korea* 15(2):137-155.
- Kim BH (2005). Effect of the management type on management performance and job satisfaction in domestic confectionary industry. Chodang University Master Theory, 1-72.
- Kim DH, Kang CS (2011). The effects of franchise bakery brand image affecting the customer satisfaction. *Korea Hotel Resort Association* 10(1):179-189.
- Kim HR, Song KO, Kim KT (2013). The study on the effects of window-bakery's characteristics human management and job effectiveness. *Korea Hotel Resort Association* 12(1):299-313.
- Kim JY, Lee KT, Lee JH (2013). Quality characteristics of bakery products with whole green powder. *Korean J Food Cookery Science* 29(2):137-146.
- Krefting L (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy* 45(3): 214-222.
- Lee EJ, Choi SG (2009). Effects of employment type on job satisfaction in the bakery industry. *Korea Hotel Resort Association* 8(2):171-182.

- Lee HS, Kim DJ (2013). A study on the bakery market segmentation customer involvement, behavior, and motive. *Academy of Korea Hospitality and Tourism* 50(0):392-409.
- Lee JJ (2006). A study on evaluating the competitiveness of bakery corporations. *Korean J Culinary Research* 12(1):203-215.
- Lee JK, Lee YH, Hong JH (2013). A study on the effects of franchisee performance and relationship satisfaction with franchisor on the recontract intention in bakery franchise industry. *Korea Research Academy of Distribution and Management* 16(3):19-30.
- Lee KS (2012). Development of baking technology and analysis of domestic and international bakery market and trends. *Food Science and Industry* December:16-20.
- Lee SH, Kim YK, Jung NH, Kim DS (2013). A study on the window bakery new products: focus on functional healthy breads by using pigmented rice powder. *Korea J Tourism and Hospitality Research* 27(1):431-449.
- Lim HC (2010). The effect of lifestyle, service, and quality of bakery products on purchasing intention. *Korean J Culinary Research* 16(3): 14-31.
- Lincoln YS, Guba EA (1985). *Naturalistic Inquiry* Beverly Hills, CA: Sage.
- Midas (2014). 빵집 규제 1년 물 만난 외국 업체. 2014년 3월호.
- Oh MC, Oh CK, Yang TS (2007). A study of the effect of bottleneck in bakery management on sales and job satisfaction: focusing on bakery owners in Jeju. *Korean J Culinary Research* 13(1):179-191.
- Park SJ (2004). The strategy to improve customers through important level analysis of bakery shop's choice attribution. *Korean J Culinary Research* 10(3):18-31.
- Park YJ, Kong YT (2012). Research on the utilization and activation of the design elements of the self-employed small bakery. *Korean Society of Basic Design & Art* 13(5):187-197.
- Patissier (2014). 1월호 News.
- Ryu SH, Kim SO, Seok SY (2011). Difference in bakery choice attributes according to consumers' characteristics and purchasing behavior. *Korean J Food Culture* 26(6):673-681.
- Shim YJ, Kim JK (2008). A study on how individual value affects to attribute of choice for bakery. *Korea J Tourism and Hospitality Management* 22(4):365-377.
- Shin TH, Cho CB (2011). A study on the bakery employees' career development affecting job satisfaction and job effectiveness: emphasized on deluxe hotels in Korea. *J Foodservice Management Society of Korea* 14(3):137-155.
- Song KO, Lee KP (2009). The effect of the window bakery's characteristics and turnover intention. *Korea Hotel Resort Association* 8(2): 75-89.
- Stout JT (2010). Why the baking industry thrives. *Baking and Snack*. 32(2):46-48.
- Yu YI (2003). A study of bakery service quality satisfaction: A comparative analysis between franchise and individual bakeries. KyungKi University Master Theory 1-104.

2015년 03월 06일 접수
 2015년 03월 14일 1차 논문수정
 2015년 03월 27일 2차 논문수정
 2015년 04월 10일 3차 논문수정
 2015년 04월 14일 논문 게재확정