

## 베이커리 기업의 경쟁력 평가모델개발

이 재 진<sup>¶</sup>

한국관광대학 제과제빵과

### A Study on Evaluating the Competitiveness of Bakery Corporations

Jae-Jin Lee<sup>¶</sup>

*Dept. of Baking Technology, Korea Tourism College*

#### Abstract

This study tried to develop an estimation model on the competitive power as a method to understand a practical index on the competitive power in order to improve the competitiveness of domestic bakery corporations and look into their internal structure. The results of the practical analysis are summarized below.

First, eight critical success factors, which are considered important in competitive power in bakery corporations, were derived from preceding studies and an expert meeting.

Second, this study performed a questionnaire with eight derived factors for bakery managers and employees. Seven critical success factors suitable for bakery corporations were chosen through validity and reliability tests.

Third, this study performed an AHP(Analytic Hierarchy Process) analysis in order to establish preference according to each factor and weight.

The importance of factor concerned with the competitive power of bakery corporations according to the result of weight analysis appeared in order of customer resources, personnel resources, corporate images, material resources and qualities, technical capability, financial factors and pliability(time).

**Key words** : competitive, bakery, AHP(Analytic Hierarchy Process).

#### I. 서 론

연간 1조 7,000억원 규모의 시장을 가진 베이커리 업계는 양산업체, 프랜차이즈 업체, 개인업체 등 3개 부문과 최근 급부상한 할인점내 인스토어(In-store) 베이커리가 치열한 경쟁을 벌이며 성장을 거듭하고 있다.

---

¶ : 교신저자, 031-644-1183 [pastlee@hanmail.net](mailto:pastlee@hanmail.net) 경기도 이천시 신둔면 고척리 산26-5

소비시장의 변화와 법령의 변화는 베이커리 업계의 변화를 더욱 가속화 시키고 있다. 소비자 측면에서는 효율성과 편의성을 지향하고 가정 내에서 직접 만드는 분위기가 없어짐과 동시에 소비 성향 측면에서는 고급화와 가격 지향성의 양극화 현상으로 인한 소비 수요의 시장구조 개편이 계속되고 있다. 또한 과열 경쟁으로 인한 유통 비용의 증가, 물류비의 증가, 인건비의 증가, 원유가 상승으로 인한 원·부재료의 가격 인상으로 인한 원가 압박 등으로 수익성은 더욱 나빠지고, 양산 업체의 적극적인 시장 참여와 대기업(제일제당, 호텔업체, 할인점 업체)의 베이커리 시장참여가 확대되면서 베이커리 기업의 시장은 과포화 상태에 이르고 있다.

경쟁력을 측정하는 것은 기업전략 차원에서 매우 중요한 문제이다. 그럼에도 불구하고 일반적으로 베이커리 기업의 경쟁력 평가는 다음과 같은 문제점들이 있다.

첫째, 기업의 경쟁력 측정 대부분 부분적인 평가(품질 경쟁력, 가격 경쟁력, 기술 경쟁력, 지식 경쟁력)나 주관적인 평가 형태로 이루어지고 이에 따른 해결책들이 제시되고 있다. 그 결과 특정부분에서 만족한 결과를 얻으면 안주하고 그렇지 못할 경우 부분적인 해결책만이 제시되고 있으며, 종합적인 해결책이나 해결될 문제들의 우선순위를 제시하지 못하고 있다.

둘째, 경영전략 차원에서 성과 측정치들을 전통적 회계에만 의존하여 많은 문제점들을 야기시키고 있다. 회계적으로 측정되지 않고, 공시되지 않는 무형 자산들의 중요성이 점차 증가하는 추세임에도 이를 인정하지 않거나 비용으로 계산하여 경쟁력을 약화시킨 것으로 평가하고 있기도 하다.

이에 본 연구는 이러한 문제점에 대응하여 정책의 우선 순위결정을 위해 이용되는 통계모형의 하나인 분석적 계층화 과정법(Analytical Hierarchy Process: AHP)을 이용하여 베이커리 기업의 핵심이 되고 있는 베이커리 기업 경쟁력 결정요인을 영향 도에 따라 비율적으로 계량화하고 우선순위를 결정함으로써 경쟁력 결정요인에 관한 계층구조를 파악하여 베이커리 기업의 발전을 위한 경영전략 및 실행에 효율성을 도모하고자 한다. 베이커리 기업은 경쟁력 평가를 통하여 자기가 속한 산업 내, 또는 평가대상 기업들 내에서 자기의 경쟁력을 확인하고, 그 요인들에 대해서는 분석이 가능할 것이다. 따라서 우수한 경쟁력 요인은 유지하고 열세인 요인들은 개선하기 위한 방향성 제시와 경쟁력을 확보할 수 있는 기업의 전략 방안을 강구하고, 궁극적으로는 베이커리 기업 전체의 경쟁력을 향상시키는데 본 연구의 목적이 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 베이커리의 특성

제과점 업(bakery store)은 한국통계협회에서 분류한 한국표준산업 분류표에 의

하면 대분류 다과점 업(tearoom and bakery stores), 소분류 제과점 업(bakery store)으로 세분하고 있다. 각종 패밀리 레스토랑과 패스트푸드점과 달리 식사용보다는 주로 간식용으로 이용되는 제품을 판매하고 있지만 식사 대용으로의 상품이 많이 개발되고 소비자들에게 지속적인 판매가 되고 있다. 식품위생법에서의 제과점 업은 식품접객업으로서 휴게음식점 영업에 속한다. 즉 음식류를 조리, 판매하는 영업으로서 음주 행위가 허용되지 아니하는 영업(주로 다(茶)류를 조리 판매하는 다방, 빵, 과자, 떡, 아이스크림류를 제조, 판매하는 과자점 형태의 영업을 포함한다)이다.

## 2. 베이커리 경쟁력

경쟁력에 대한 개념은 전 세계적으로 각국의 정부, 학계, 산업계에서 중요한 논의 주제가 되고 있으며, 많은 연구들이 진행되고 있다. 이와 같이 경쟁력이 전 세계적으로 중요한 의미를 갖고 있는 이유는 나라별·기업별 시장점유율의 문제와 개방화와 세계화의 흐름 속에서 국가간, 산업간, 기업간에 국내외적으로 치열한 경쟁에 직면했기 때문이라고 할 수 있다. 이처럼 경쟁력이 중요한 이슈로 작용하고 있음에도 불구하고 경쟁력의 실체에 대한 논쟁이 계속되어 오고 있다. 경쟁력은 미시적 차원에서 기업의 경영능력과 성과를 평가하는 개념으로 인식되고 있으며, 거시적 차원에서는 국가 간의 경쟁 시 필요한 힘으로 인식이 되고 있다.

베이커리(Bakery) 경쟁력이란 “수익성이 전제된 우월적인 경쟁요인을 갖고 경영 활동을 할 수 있는 역량”으로 정의하였다. 그러나 베이커리 경쟁력의 형성 과정 도출 및 경쟁력을 평가하고 진단하기 위해서는 기업 경쟁력을 구성하는 구성요소 또는 원천(원인)에 대한 선행 이론연구를 분석하고 이를 통하여 베이커리 경쟁우위원천을 도출하고자 한다.

## Ⅲ. 조사 설계

### 1. 연구 모형의 설계

베이커리 경쟁력의 결정요인들 간 중요도를 파악하기 위해서는 경쟁력 결정요인을 계층적으로 구조화하는 것이 선행되어야 할 것이다. 베이커리 기업의 경쟁력 결정 요소 간 선호도 분석에 AHP 모형의 적용이 가능한 이유는 베이커리 경쟁력은 이를 결정하는 요인들이 종합적, 누적적, 순차적으로 작용해 파생된 현상으로서 이들 요소간에는 계층적 구조가 존재하고 있기 때문으로 볼 수 있을 것이다. 이때 중요도 평가에 대한 일관성 비율(CR)이 적정한지 파악한다. AHP 모형 설계 시 사용된 전문가의 신뢰도에 대한 지수를 CR(Consistency Ratio)이라 부르는데 이 비율은 Expert Choice 2000 AHP 전문 소프트웨어에서 계산된다. 따라서 베이커리



베이커리 기업 경쟁력 평가를 위한 AHP 평가모형을 도출하였다. 2차 설문은 AHP가 요구하는 정성적 자료를 얻기 위하여 전문가 설문을 실시하였다. 베이커리 기업 경쟁력 평가요인의 상대적 중요성을 파악하기 위한 도구로 전문가를 대상으로 설문 측정하였다. 그리고 결과에 대하여 집단토의를 갖게한 후 얻어진 합의(consensus)를 바탕으로 각 정성적 요소에 대한 가중치를 산정하였다. 본 연구에 사용되어진 AHP분석 설문지는 각 평가기준에 대하여 이원비교를 할 수 있도록 질문하고 척도는 어의 적 척도를 9점 척도와 연계하였다.

〈표 1〉 베이커리 기업의 경쟁력 평가를 위한 1차 설문

측정변수	설문문항번호	척도	문항수
베이커리 기업의 인적 자원	Q1~Q7	등간척도	7
베이커리 기업의 물적 자원	Q8~Q11	등간척도	4
베이커리 기업의 고객자원	Q12~Q16	등간척도	5
베이커리 기업의 재무적 요인	Q17~Q20	등간척도	4
베이커리 기업의 품질	Q21~Q26	등간척도	6
베이커리 기업의 유연성	Q27~Q31	등간척도	5
베이커리 기업의 기술수준	Q32~Q35	등간척도	4
베이커리 기업의 기업 이미지	Q36~Q38	등간척도	3
인구통계사항	Q39~Q45	명목척도	7

1차 설문지의 구성은 베이커리 기업 경쟁력 형성요인별 하위요인으로 구성되어 있으며, 측정된 척도는 인구통계사항의 명목척도를 제외하고는, 모든 범위에서 등간 척도로 측정되었다. 또한 등간척도는 모두 5점 척도인 Likert Scale을 사용하였다.

〈표 2〉 베이커리 기업 경쟁력 측정가중치와 선호도 도출을 위한 2차 설문

측정변수	설문문항번호	척도	문항수
베이커리 기업의 경쟁력 형성 주 요인 비교	Q1~Q21	등간 척도	21
베이커리 기업의 경쟁력 형성 하 위요인 비교	Q22~Q54	등간 척도	32

2차 설문지의 구성은 베이커리 기업의 경쟁력 형성요인을 주 요인과 하위 요인으로 나누어 각 요인간의 중요도를 비교하는 9점 척도의 설문으로 구성하였다.

본 연구의 분석 도구로는 SAS v8 통계프로그램, Expert Choice 2000을 이용하

여 분석을 실시하였다.

첫째, 인구통계학적인 특징은 빈도분석을 실시하였고, 경쟁력 요인으로 도출된 측정 항목들에 대하여 측정척도의 안정성과 독립성을 검토하기 위한 신뢰도 분석, 그리고 요인분석을 통한 타당성 검정을 실시하였다

둘째, 평가모델의 가중치 선정과 베이커리 기업의 경쟁력 평가적용을 위해 계층화 분석(AHP)을 실시하였다.

#### IV. 분석 결과

##### 1. 조사 대상자의 일반적 특성

〈표 3〉 표본 집단의 구성현황

구분	내용	빈도(명)	비율(%)	구분	내용	빈도(명)	비율(%)
직책	사원	60	21.13	연령	20대	184	64.79
	주임/대리	132	46.48		30대	68	23.94
	과장/차장	32	11.27		40대	24	8.45
	팀장/부장	40	14.08		50대 이상	8	2.82
	임원	20	7.04	근무 년수	3년 미만	160	56.34
소속	본사	180	63.38		3~5년 미만	72	25.35
	직영점포	104	36.62		5~7년 미만	16	5.63
성별	남자	180	63.38		7~10년 미만	12	4.23
	여자	104	36.62	10년 이상	24	8.45	
학력	고졸	104	36.62	종업 원수	10~50명 미만	132	46.48
	전문대졸	116	40.85		50~100명 미만	16	5.63
	대졸	60	21.13		100명 이상	136	47.89
	대학원 이상	4	1.41				
계						284	100.00

본 연구를 위한 응답자의 일반 특성은 〈표 3〉에서 보는 바와 같다

총 설문 대상자 284명 중 직책에 있어 주임/대리가 132명으로 전체표본의 46.48%를 차지한 반면, 임원이 20명으로 7.04%로 나타났다. 소속에 있어서는 본사 근무가 180명으로 63.38%를 차지하였다. 남·여 비율을 살펴보면 남자가 180명으로 63.38%, 여성이 104명으로 36.62%로 남성이 높게 나타났고, 학력에 있어서는 전문대졸이 116명으로 가장 높은 40.85%를 차지하였다. 고등학교 졸업 104명으로 36.62%를 차지하였고 대학원 이상을 졸업한 사람도 4명 1.41% 있었다. 연령에 있어서는 20대가 184명으로 가장 높은 비율인 64.79%를 차지하였고, 근무 년 수에 있

어서는 3년 미만인 160명으로 57.14%, 3년에서 5년 미만인 72명으로 23.38%를 차지하였다. 회사 규모에 있어서는 100명 이상인 기업이 136명으로 전체의 절반인 47.89%를 차지하였다.

## 2. 신뢰성 및 타당성

### 1) 신뢰성

신뢰성 검증은 동일개념을 묻는 여러 문항의 일관성을 검정할 수 있는 크론바알파(Cronbach's alpha) 값을 사용하여 분석하였다.

베이커리 기업 경쟁력 구성요인에 관한 신뢰도 분석결과 <표 4>에서와 같이 각 요인 모두 0.6 이상으로 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

### 2) 타당성 검증

본 연구에서는 주성분 분석방법을 이용하여 요인분석을 실시하고 요인 적재치를 높이기 위해 varimax 회전을 실시하였다. 요인의 점수는 아이겐 값(eigen-value)이 1이상 되는 요인의 수에 의해 결정하였다. 타당성 검증결과를 보면, 요인을 구성하는 요인식과 각 개별 문항의 상관관계를 나타내고 있는 요인적재량(Factor loading) 값이 0.4 이상일 경우 유의한 변수로 간주하며, 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 본다<sup>1)</sup>. 본 연구에서는 같은 요인으로 묶을 수 있는 요인적재량 값을 0.4 이상으로 하였으며, 요인분석 결과 인적 자원에 있어 '조직문화', '경영자의 현장 참여', '경영자의 자질/능력', 고객자원에 있어 '고객정보(DB)구축 및 활용', '재 고객 확보 능력', 유연성(시간)에 있어서 '제품 생산주기/시간', '고객요구반응시간', 기술 역량에 있어 '연구개발 투자액'의 요인적재량 값이 0.4 이하인 이유로 총 8개 비교기준을 제거하였다. 전체표본의 베이커리 기업 경쟁력 평가요인에 대한 분석 결과 28개의 변인들이 7개 요인으로 묶여졌다. 7개 모두 아이겐 값이 1 이상으로 7개 모두 유의한 것으로 나타났으며, 이론 연구에서의 8개요인 중 물적 자원과 품질요인이 하나의 요인으로 인식된 것으로 나타났다.

## 2. 베이커리 기업 경쟁력 평가 모형의 AHP 분석 결과

신뢰성 검증을 통하여 물적 자원의 '식 재료확보 능력', 품질의 '불량률' 두 가지 기준을 제거하였다.

타당성 검증을 통하여 인적 자원에 있어 '조직문화', '경영자 현장 참여', '경영자의 자질/능력', 고객자원에 있어 '고객정보구축 및 활용', '재 고객확보 능력', 유

1) 채서일, 사회과학조사방법론, 학현사, 2001, p. 562.

연성(시간)에 있어서 ‘제품 생산주기/시간’, ‘고객요구반응시간’, 기술 역량에 있어 ‘연구개발 투자액’의 총 8개 비교기준을 제거하였으며, 요인 분석결과 물질 자원과 품질이 하나의 요인으로 묶여 하위비교기준이 이 모형 8개에서, 실증모형에서는 7개로 제시되었다.

〈표 4〉 베이커리 기업 경쟁력 구성요인의 신뢰성 결과

요인	설문항목	항목제거 전 알파 값	항목제거 후 알파 값	Cronbach's Alpha
인적 자원	인력 개발 정도	0.578114	0.801839	0.8263
	인력의 전문성	0.550664	0.807563	
	조직문화	0.538586	0.810037	
	고위 경영자의 경험·지식	0.664839	0.783530	
	고위 경영자의 현장 참여	0.587012	0.800040	
	고위 경영자의 자질·능력	0.649424	0.786844	
물질 요인	설비의 자동화	0.875493	-	0.9336
	시설의 현대화	0.875493	-	
고객 요인	고객정보 DB 구축	0.652129	0.774684	0.8231
	고객 불만 해소 노력	0.587620	0.803914	
	신규 고객 창출 능력	0.674069	0.764494	
	재 고객 확보 능력	0.673980	0.764535	
재무적 요인	성장률	0.407303	0.635579	0.6551
	안정성	0.497477	0.514949	
	수익성	0.494404	0.519210	
품질	맛	0.609459	0.807684	0.8305
	서비스 수준	0.616023	0.804802	
	기능성/영양적인 측면	0.691288	0.70970	
	위생/청결	0.718023	0.758603	
유연성	생산주기	0.400065	0.673935	0.6919
	식 재료공급 타이밍 적정성	0.569965	0.565212	
	신제품 출시 타이밍의 적정성	0.530657	0.591463	
	고객 요구에 대한 반응 시간	0.408108	0.669061	
기술 역량	연구 개발 투자비	0.416616	0.618301	0.6529
	특허 건수	0.452771	0.570400	
	신제품 개발 성공률	0.522988	0.473125	
기업 이미지	브랜드 명성	0.560065	-	0.7184
	마케팅 능력	0.560065	-	



3. 베이커리 경쟁력 평가모형의 상대적 가중치 분석

베이커리 기업의 요인별 상대적 가중치 분석 결과는 다음과 같다.

각 요인별 분석결과 고객자원이 0.233, 인적 자원 0.228로 베이커리 기업의 경쟁력에 가장 중요한 요인으로 나타났다. 이는 어느 기업에서와 마찬가지로 베이커리 기업 역시 핵심 성공요인으로 외부 고객과 내부 고객이 기업의 경쟁력 형성에 가장 중요한 요인으로 나타났다. 기업 이미지는 0.199, 물적 자원 및 품질은 0.108, 기술 역량은 0.133, 재무적 요인은 0.078, 유연성(시간) 0.057의 순으로 나타났다.

〈표 5〉 베이커리 기업 경쟁력의 상대적 가중치 분석 결과

Goal	Level I	Local priority	Global priority
베이커리 기업 경쟁력	인적 자원	0.228	0.228
	물적 자원 및 품질	0.108	0.108
	고객 자원	0.233	0.233
	재무적 요인	0.078	0.078
	유연성(시간)	0.057	0.057
	기술 역량	0.097	0.097
	기업 이미지	0.199	0.199
	Overall inconsistency : 0.04		

L --- Local Priority : Priority Relative To Parent.

G --- Goal Priority: Priority Relative To Goal.

1) 핵심 성공 요인별 상대적 가중치 분석

다음은 각 요인별 하위요인의 상대적 중요도 분석 결과 다음과 같다.

가. 인적 자원 경쟁력의 상대적 가중치 분석

인적 자원의 경쟁력에 있어서 조직의 상대적 가중치가 0.667로 나타났다. 즉 베이커리 기업의 인적 자원 경쟁력에 있어서는 조직의 역할이 경영자 역할보다 상대적으로 중요한 요인으로 평가되었다. 조직의 하위요인으로 인력구성이 0.667, 인력개발 정도가 0.337로 나타났다. 경영자의 경험/지식/열정은 0.333으로 나타났다.

나. 물적 자원 및 품질 경쟁력의 상대적 가중치와 선호도 분석

물적 자원 및 품질의 경쟁력에 있어서 상대적 가중치는 맛이 0.270으로 가장 중요한 요인으로 나타났으며, 서비스의 질 0.213, 기능성과 영양적인 측면 0.209로 베이커리 기업의 물적 자원 및 품질 중에서 맛과 서비스가 가장 중요한 요인으로

나타났다. 이는 사업의 특성상 맛과 서비스의 중요성이 다른 업종보다 강조되는 베이커리산업의 특성을 잘 나타내주는 결과이기도 하다. 그 외 기능성과 영양적인 측면, 위생적인 측면도 중요한 요인으로 나타났다. 공장설비의 자동화가 0.068, 시설의 현대화가 0.081, 위생/청결이 0.159로 나타났다.

#### 다. 고객자원 경쟁력의 상대적 가중치와 선호도 분석

고객자원은 경쟁력에 중요한 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 그 중에서 고객 불만 해소 노력이 0.750, 신규고객창출능력 0.250보다 중요한 요인으로 평가되었다.

#### 라. 재무적 요인 경쟁력의 상대적 가중치와 선호도 분석

재무적 요인의 경쟁력에서는 수익성 0.400과 안정성 0.400이 성장성 0.200보다 중요하게 평가되어 베이커리 기업에 있어 성장보다는 내실 있는 기업 운영이 재무적 요인에 있어서는 보다 중요한 요인으로 평가되었다.

#### 마. 유연성(시간)요인 경쟁력의 상대적 가중치와 선호도 분석

유연성(시간)요인 경쟁력의 상대적 가중치 분석 결과 유연성(시간) 경쟁력에 있어 상대적 가중치는 신제품 출시 타이밍 적시성이 0.750으로 식·재료 공급 타이밍의 적정성 0.250보다 높게 평가되었다. 이는 급변하는 소비자들의 의식 변화 속에서 어느 기업이든 적시에 신제품을 출시하는 것이 치열한 경쟁상황에서 경쟁우위를 확보할 수 있는 중요한 요인으로 나타난 결과라 할 수 있다.

#### 바. 기술 역량 경쟁력의 상대적 가중치와 선호도 분석

기술 역량 경쟁력에 있어서 상대적 가중치는 신제품 개발 성공사례 0.667가 특허건수 0.333보다 높게 나타났다.

#### 사. 기업이미지 경쟁력의 상대적 가중치와 선호도 분석

각 기업의 특성과 이미지는 매출 증대와 같은 객관적인 결과와 직결되어 나타난다<sup>2)</sup>. 베이커리 기업 역시 새로운 시대에 맞는 기업 이미지를 고객들에게 인식시키고 적극 홍보하는 등 그 어느 때보다 기업 이미지는 베이커리 경영 전략에서 중요한 요인으로 평가되었다. 베이커리 기업 이미지 경쟁력에 있어서 상대적 가중치는 브랜드 명성이 0.750으로 마케팅능력 0.250보다 높게 평가 되었다.

2) 김신여, 국내 프랜차이즈 베이커리의 CI에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문, 2001.

## 2) 베이커리 기업 경쟁력 평가모델

베이커리 기업의 경쟁력 평가 결과 1수준(Level I)의 고객 자원은 0.233, 인적 자원에서 0.228, 기업 이미지에서 0.199, 물적 자원 및 품질에서 0.108, 유연성 요인에서 0.057, 재무적 요인에서 0.078, 기술 역량 요인에서 0.098이 산정되었다. 2수준에서는 고객 자원의 불만 해소 노력 0.233 중 0.175로 나타났으며, 신규 고객 창출이 0.058로 산정되었다. 인적 자원 부분의 2수준(Level II)에서는 경영자 경험. 지식이 0.076, 조직이 0.152로 산정되었으며, 기업 이미지 요인의 2수준에서는 브랜드 명성이 0.149, 마케팅 능력이 0.050으로 나타났다. 물적 자원 및 품질 요인의 2수준에서는 맛이 0.029, 서비스 질과 기능성이 0.023, 위생이 0.017, 시설의 현대화가 0.009, 설비 자동화가 0.007로 나타났다. 유연성 요인의 2수준에서는 신제품 출시 능력이 0.043, 식·재료 공급 적시성이 0.014로 나타났다. 재무적 요인의 2수준에서는 수익성과 안전성이 0.031, 성장성이 0.016으로 나타났다. 기술 역량요인의 2수준에서는 신제품 성공률이 0.064, 특허건수가 0.033으로 나타났다. 이를 1,000점 기준으로 환산함 결과 1수준의 고객 자원에서 233점, 인적 자원에서 228점, 기업 이미지에서 199점, 물적 자원 및 품질에서 108점, 유연성 요인에서 57점, 재무적 요인에서 78점, 기술 역량 요인에서 98점이 산정되었다. 2수준에서는 고객 자원의 불만 해소 노력이 233점 중 175점으로 나타났으며, 신규 고객 창출이 58점으로 산정되었다. 인적 자원 부분의 2수준에서는 경영자 경험이 76점, 조직이 152점으로 산정되었으며, 기업이미지 요인의 2수준에서는 브랜드 명성이 149점, 마케팅 능력이 50점으로 나타났다. 물적 자원 및 품질 요인의 2수준에서는 맛이 29점, 서비스 질과 기능성이 23점, 위생이 17점, 시설의 현대화가 9점, 설비 자동화가 7점으로 나타났다. 유연성 요인의 2수준에서는 신제품 출시 능력이 43점, 재료 공급성이 14점으로 나타났다. 재무적 요인의 2수준에서는 수익성과 안전성이 31점, 성장성이 16점으로 나타났다. 기술 역량요인의 2수준에서는 신제품 성공률이 64점, 특허건수가 33점으로 나타났다.

## V. 결론 및 시사점

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 선행 연구 및 전문가 면담을 통하여 베이커리 기업의 핵심 성공 요인으로 도출된 8가지 요인은 고객 자원, 인적 자원, 기업 이미지, 물적 자원, 품질, 기술 역량, 재무적 요인, 유연성(시간)이었으나 베이커리 종사원을 대상으로 설문 조사를 실시한 결과 물적 자원과 품질이 하나의 요인으로 인식되었다.

둘째, 새롭게 도출된 7가지 요인을 가지고 베이커리 업계 전문가를 대상으로 가중치 부여를 위한 AHP 분석을 실시하였다.

어떤 기업이든지 전반적인 경쟁력을 평가할 경우 고려되어야 할 결정적 요인은 기업의 상대적인 효율성이나 우월성으로 귀결될 기업 내부의 다양한 핵심 역량의 구성요소는 물론, 현행 경제 상태에서 산업의 매력 등과 같은 외부 요인에서 핵심 결정권자의 개성에 이르기까지 다양하다. 현재로서는 이처럼 다양한 요인들을 고려하여 기업의 경쟁력을 요약적으로 평가할 수 있게 하는 계량화 시도는 없었다. 특히 베이커리 분야에서의 연구는 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다. 이러한 현실상의 갭을 감안하여 본 논문에서는 AHP를 이용하여 베이커리 기업을 대상으로 평가할 수 있는 방안을 기존의 다양한 접근방식의 장·단점을 감안하여 가급적 비교 가능성과 객관성을 최대한 확보하는 가운데 피 평가 단위간의 순위나 단일 경쟁력 요약치를 제공할 수 있는 베이커리 기업 경쟁력 평가에 이용할 수 있는 모델을 제시하고자 하였다.

이러한 연구결과는 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 베이커리 경쟁력 평가요인 도출을 위한 이론적인 접근과 실무자를 통한 베이커리 기업 경쟁력 각 측정 항목의 신뢰성과 타당성이 확보됨으로써 보다 체계적이고 합리적인 모델을 제시하였다

둘째, 베이커리 기업의 경쟁력 평가 모델은 기존의 단편적이고 부분적인(재무성과 위주) 평가 위주에서 벗어나 좀 더 동태적인 평가모형을 구성하여 보았다. 과거의 단순한 재무 성과를 가지고 경쟁력을 평가하였다면 본 연구에서는 보다 많은 영역에서 평가 모델 제시를 통한 새로운 접근을 시도하여 보았다.

셋째, 베이커리 기업에 적합한 평가 모델을 제시하였다. 평가 지표는 전문가를 통한 가중치 부여와 상위 개념과 하위 개념간의 선호도 분석을 실시하였다. AHP는 적용이 쉽고 의사 결정 과정을 계층구조로 쉽게 표현 가능하고 이론적 근거가 확실하며, 검증이 가능하고 의사 결정 지원 시스템으로 널리 사용되고 있어 본 연구 목적에 부합되어 적용하였다.

## 참고문헌

1. 식품저널 (2003) : 한국식품년감.
2. 송병락 (1996) : 경쟁력모델의 비교분석. 서울대 경제연구소. 34(4):493-495.
3. 이장호 (2001) : 전략적 선택이 기업의 국제경쟁력에 미치는 영향. 서강 경영논총.
4. 정현구 (1994) : 국가와 기업의 국제경쟁력. 경영학연구. 23(2):136.
5. 조동성 (1990) : 한국산업의 국제경쟁력 원천. 서강 하버드 비즈니스. p.81.
6. 김기영 외 2인 (2004) : 외식산업 관리론, 현학사, p.56.
7. 대흥기획 (2001) : Changing Korean-변화하는 한국인의 가치관과 소비패턴.

8. 삼성경제연구소 (2001) : 소비시장 고급화와 기업의 대응.
9. Kogut B (1985) : Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value Added Chain, *Sloan Management Review*.
10. Porter M (1990) : The Competitive Advantage of Nation, Free Press, New York.
11. Robert. Kaplan S, David P. Norton (1996) : The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press.

---

2005년 11월 22일 접수  
2006년 3월 20일 게재확정