

집단급식사업 전개 시 검토해야할
주요사항에 대한 사례연구
-Q사의 위탁 사례를 중심으로-
A Case Study of the Important Matters
of Dining Hall Business Development

김희삼* · 조재립**

Hee-Sam Kim* · Jai-Rip Cho**

Abstract

집단급식소란 다수의 사람들에게 일괄적으로 식사 및 관련 서비스를 제공하는 시설을 말한다. 식품위생법에서는 상시 1회 50인 이상에게 식사를 제공하는 곳을 집단급식소라 한다. 여기에는 일반회사, 공장, 건설현장, 오피스건물, 컨벤션 센터 등 다양한데 식사품질, 서비스, 위생이나 안전 등의 중요성이 부각되면서 이런 업무를 외부 전문업자에게 아웃소싱 형태로 위탁하는 경우가 늘고 있다. 특히나 학교나 병원 등은 매우 까다로운 법규를 적용받기 때문에 관련 전문업자에게 급식업무를 맡기는 것이 여러모로 편리하다. 본 고에서는 다수가 운집한 시설에 집단급식업무를 수탁받아 개시할 경우, 이익창출 등 성공적인 비즈니스를 위하여 어떤 항목을 어떻게 검토해야 하는지 사례를 통해 알아보고자 한다.

1. 서론

1.1 집단급식소의 정의

집단급식소란 말 그대로 어느 특정한 집단을 위한 급식 시설을 말한다. 식품위생법 시행령 제2조는 상시 1회 50인 이상에게 식사를 제공하는 급식소를 말한다고 규정되어 있다. 따라서 집단급식소에 급식을 제공하는 경우에는 관련 법규는 물론 제반 준수사항을 철저히 이행해야 한다.

* 경희대학교 산업공학과

** 경희대학교 공학대학

집단급식소의 대표적인 것은 공장, 극장, 건설현장, 오피스건물, 기타 다양한 형태이다. 이런 현장은 본디 본부에서 직영체제로 운영을 했으나 최근에는 식사품질, 서비스, 위생이나 안전 등에 인식이 높아짐으로서 이러한 업무를 아웃소싱 형태로 위탁하는 경향이 늘고 있다. 본 고에서는 민간급식업체가 다수가 운집한 시설에 집단급식업무를 위탁하여 개시할 경우, 이익창출 등 성공적인 비즈니스를 위하여 어떤 항목을 어떻게 검토해야 하는지에 대해서 알아보하고자 한다.

1.2 집단 급식소의 특징

급식업무는 일반 유통과는 다른 특징을 가지고 있는데 가장 큰 특징은 사람이 먹을 식사를 제조하고 공급하는 곳이라는 것이다. 공산품을 판매하는 것보다 인체에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 음식을 준비하는 곳이기 때문에 위생이어나 품질 또는 안전이 그 어느 것보다 중요하다고 할 수 있다. 따라서 이런 곳은 집단급식소라는 허가를 득해야 영업활동이 가능하며 위에서 말했듯이 식품위생법의 적용을 받게 된다. 집단급식소의 일반적인 장단점을 보면 다음과 같다.

(가)장점

- ①경쟁 점포가 없어 독점적으로 영업할 수 있다.
- ②매출이 비교적 안정적이다.
- ③상품의 구색을 갖추는데 어려움이 없다.
- ④관측 비용 등이 비교적 적은편이다.
- ⑤영업 준비시간을 충분히 가질 수 있다.
- ⑥현장 안에 있는 사람은 상품 구입을 위해 외부로 나가는 경우가 적다.

(나)단점

- ①경쟁상대가 없어 운영자가 안이하기 쉽다.
- ②매출 증대 활동을 하기 어렵다.
- ③동일한 장소에서는 관측 활동에 제한을 받는다.
- ④고객이 특정 시간에만 집중되기 때문에 판매 활동에 어려움을 준다.
- ⑤한꺼번에 몰리는 고객은 통제하기 어렵다.
- ⑥고객수가 급감할 때의 대책 수립이 어렵다.

1.3 집단급식소의 대별

집단급식소는 여러 가지로 분류할 수 있으나 복리 후생 차원에서 종업원들에게 식사를 제공하는 형태와, 종업원은 물론 일반 고객에게 판매를 하는 형태로 나누어 볼 수 있다. 우리가 일반적으로 회사나 공장의 구내식당은 전자를 말하는 것이고 대형 빌

딩의 푸드코트 등은 후자를 말한다. 후자의 경우 대개 식권을 발행하거나 현금으로 판매를 한다. 우리가 가장 많이 목격하는 것은 사원들의 복리후생 차원에서 식사를 제공하는 경우인데 그러나 일반적으로 '구내식당'하면 이 둘 모두를 지칭한다. 그리고 푸드코트나 전문식당은 일정한 장소에서 불특정한 다수의 고객에게 판매하기 때문에 상당한 정도의 시설과 전문성이 필요하다. 본 논문에서 다루고자 하는 것은 후자의 경우이다.

1.4 본 논문의 전개 방향

본 논문은 전문업자(식당 수탁업자)가 위탁자로부터 식당 업무를 수탁받아서 사업을 전개할 때 어떤 것들을 검토하고 점검하고 준비해야 하는지를 순서에 의해서 전개해 나갔다. 위탁자가 직영으로 운영하던 급식소를 계약에 의해 인수인계 받기 때문에 소위 가맹점 형식으로 운영하게 되는데 운영주체, 회계, 인허가 등 여러 분야가 달라지게 된다. 가장 중요한 것은 식사를 판매해서 본부(식당 위탁업자)와 어느 정도의 수수료율로 판매액을 나누느냐인데 치밀한 손익 분석과 시뮬레이션을 거쳐야 한다.

2. 본 론

2.1 Q사의 식당 환경

Q사가 직영으로 운영하는 현재 식단가는 7,000원으로서 일반 구내식당보다 2배 이상 비싼 곳이다. 이는 외부 손님을 겨냥하여 매출을 올리기 위해서 질 좋은 식사를 제조 하다 보니 자연 고가의 식단가가 이루어진 것으로 보인다. 하루 식수는 900식이고 연간 25만식에서 30만식이며 거리가 외부 연수생이며 회사 직원은 일 50명 미만이다.

본고에서 나오는 Q사는 A급 급식처라고 할 수 있다. 식사 개시 시각은 다른 곳과 마찬가지로 조식 07시, 중식 11시 40분, 석식 17시 40분이며 약 1시간에서 1시간 20분이 식사 시간이다.

2.2 식단가 제안

당사가 위탁계약을 맺기 위해 Q사에 제안한 식단가는 7,000원의 58%에 해당하는 4,060원이다. 7,000원짜리 식사를 만들기 위해 들어가는 원재료비가 2,500원, 운영경비가 1,560원으로 계산하면 4,060원이 되고 이 금액은 7,000원의 58%에 해당한다고 볼 수 있다. 즉 한 끼의 식사를 제조하는데 4,060원을 소요하겠다는 의미이다. 물론 이 운영경비는 식당에서 소요되는 최소한의 직접 경비를 말하며 수도 광열비나 가스비 등은 Q사에서 부담하므로 제외한 것이다. 이렇게 하면 영업이익은 2,960원이고 월 식수 22,800식일 경우 총액으로 약 6,700백만원이 된다. 즉 7,000원짜리 식사를 외부에 팔아서 한달에 벌어드리는 이익금이 6,700만원인데 이것으로 Q사는 일반관리비등 판관비

를 내고 나머지를 당사와 나누게 된다. 나누는 비율은 별도의 계약을 맺어서 결정했는데 60:40으로 Q사가 더 많이 갖게 된다. 당사도 Q사의 이런 배분 방식에 흔쾌히 동의 해주었다. 당사의 자산 투자는 전혀 없다.

2.3 인력운영 계획

현재 인력은 영양사 1명에 조리장 1명(부조리장 2명 포함), 조리원 6명으로 총 10명을 고용하고 있었다. 또 업무 로드가 걸릴 때는 3명 정도의 용역 사원을 쓰는 것으로 나타났다. 당사는 일단 이 인력을 전운 고용승계하기로 했다. 어차피 인력을 쓸 바에야 현지 업무에 익숙한 인력을 쓰는 것이 업무에 도움이 될 것이라는 생각 때문이다.

이밖에 업무 분석을 해보니 식당과 무관한 일반 시설직원(미화, 경비 직원 등)이 틈틈이 식당을 지원하고 있었는데 많은 도움은 아니었고 다소의 일손을 돕는 정도였다.

당사는 이런 Extra인력을 쓸 경우에는 그에 합당한 인건비를 지급하든지 이익금에서 일부를 Share하기로 약속했다.

2.4 메뉴운영 계획

식단 메뉴는 인재개발원(연수원)이라는 특성을 살려 체력 보강과 고객선택권이 우선시 되는 최상의 메뉴를 구성하기로 했다. 컨셉은 다음과 같이 정했다.

- ①조식:공복감을 달래주는 자극성이 적은 음식이나 가벼우면서 영양적 균형을 이루는 메뉴 위주
- ②중식:1식 4찬의 한식 위주 메뉴와 장시간 연수를 위해 머리가 맑아지는 메뉴 위주
- ③석식:음료와 함께 할 수 있는 메뉴 및 깔끔하고 품위 있는 전통 한식 메뉴 위주

2.4.1 끼니별 메뉴 운영계획

끼니별 메뉴는 위의 기본 컨셉을 바탕으로 조식은 한식 및 세미 양식으로 중식은 한식 및 양식 도는 한식 및 중식으로 석식은 가정에서 먹는 식사 타입으로 구성하기로 했다. 이밖에 어울림 코너를 계획했는데 후식류와 토속적인 맛이 그것이다. 후식류는 식사 후 제공하는 것으로서 수박 참외 포도 또는 딸기 같은 것으로 준비를 할 것이고 토속적인 맛으로는 전통 찜장이나 맛깔스런 젓갈을 준비하기로 했다.

2.4.2 끼니별 메뉴 구성(식단표)

이렇게 해서 만들어진 기본 주간 식단표가 완성되었는데 그것이 <표1>, <표2>, <표3>이다.

<표1> 조식메뉴표

구분	월	화	수	목	금	토	
한식	밥/죽	흑미검정콩밥	오곡밥	강낭콩밥	동부콩보리밥	기장밥	현미잡쌀밥
		굴야채죽	누룽지죽	쇠고기전복죽	누룽지죽	팔죽	누룽지죽
	국/찌개	콩나물해장국	콩나물해장국	모시조개탕	쇠고기 두부백탕	호박새우젓국	복어채미역국
세미양식	빵 2종	식빵/버터롤	식빵/버터롤	식빵/버터롤	식빵/버터롤	식빵/버터롤	식빵/버터롤
		크로아상	오곡베이글	머핀	치즈케익	애플파이	고구마패스츄리
세미양식	Side 메뉴	후레이크3종 삼은계란 바나나 양상추샐러드 팜류/버터	후레이크3종 베이컨구이 단감 그린샐러드 팜류/버터	후레이크 3종 계란 후라이 황도 양배추샐러드 팜류/버터	후레이크3종 스크램블에그 캠벌포도 건강샐러드 팜류/버터	후레이크3종 스팸구이 사과 양상추비트샐러드 팜류/버터	후레이크3종 비엔나 파프리카볶음 키위 야채샐러드 팜류/버터
		후식					
김치	알타리김치	알타리김치	포기김치	백김치	열무김치	포기김치	

<표2> 중식메뉴표

구분	월	화	수	목	금	토	
한식	밥 2종	흰밥	흰밥	흰밥	흰밥	흰밥	흰밥
		모듬 잡곡밥	모듬 잡곡밥	모듬 잡곡밥	모듬 잡곡밥	모듬 잡곡밥	모듬 잡곡밥
	국/찌개	청국장 찌개	낙지수제비탕	동태매운탕	계란파국	튀스자우더스프	홍합탕
세계식	반찬	돈등백매운찜 느타리버섯전 애호박나물 특수야채쌈장 겨울포도	편육어찜 해물파전 도라지무침 매실차 밀감	팔보채 신김치볶음 탕갈채 건새우마늘종볶음 방울토마토	탕수육 고추잡채꿩 해파리냉채 이오	해물크림스파게티 피클/키드니빈스/ 콘샐러드/더운야채 단감/포도/키위	제육장조림 굴방이쫄면무침 잡채 미나리생채 배
		주메뉴	새우볶음밥	계살볶음밥	흰밥	김치볶음밥	흰밥
세계식	Side 메뉴	로스까스 해물파스타 발사믹감자샐러드 포기김치 파인애플/ 오이피클	고추잡채 과일탕수육 자장면 단무지/깍두기 간소새우 황도주스	일식돈까스 키위양상추샐러드 체리토마토 일식돈까스소스 매실주스	함박스테이크 해물토마토파스타 참깨소스샐러드 포기김치 알라피노 후르츠샐러드	생선까스 단호박고구마샐러드 해물짬뽕볶음면 단무지/포기김치 고마당근 심플라튀김	적도미 카레 동굴리안 누들 간소새우 포기김치/양파절임 람부탄
		후식	커피 및 다양한 음료 제공(수정과 등)				
김치	포기김치	깍두기	포기김치	포기김치	포기김치	포기김치	

<표3> 석식메뉴표

구분	월	화	수	목	금	토	
한식	밥	잡곡밥	돌솥비빔밥	잡곡밥	흰밥	기장밥	-
	주반찬	뚝배기갈치조림	-	춘전달갈비	뚝배기불고기	삼겹살고추장볶음	-
	국/찌개	-	강된장찌개	고치어묵국	콩나물국	꽃게된장찌개	-
	반찬	비엔나햄볶음 김치장떡 도토리묵 썩갠무침 오이당근 스틱	오징어튀김 단호박찜 크라비감자채볶음 오이부추생채	떡볶음 근대나물 락교	가자미구이 두부엿장조림 청경채겉절이 상추, 썩갠쌈	양배추쌈 계란말이 건파래무침	-
후식	유자차	모과차	율무차	인삼꿀차	대추차	-	
김치	알타리김치	포기김치	열무물김치	포기김치	건파래무침	-	

2.4.3 월별, 절기별 메뉴 구성 계획

건강식의 날, 생일자의 날, 동양인의 날 등의 특별한 날이나 설날을 비롯한 각종 절기가 되면 그 절기 특성에 맞는 메뉴를 구성하여 연수원생들에게 제공하여 집을 떠나 교육장에서 느끼는 한기를 달래주도록 계획했다.

2.4.4 행사 및 이벤트 계획

인재개발원의 창립기념일이나 체육대회 또는 각종 연회 행사에 특별한 식사와 서비스를 제공함으로써 갑과 을이 일체감이 되도록 하는 계획을 수립했다.

2.5 식자재 구매 및 사용 계획

당사의 식자재 구매 시스템의 특징은 다음과 같다.

2.5.1 당일구매

당일 사용할 식자재는 당일 아침 농수산물 시장에서 직접 구매하여 냉동차로 현장에 배송한다. 이 경우 물류센터를 경유하게 되면 식자재가 보관 상태에 들어가므로 선도가 떨어지는 단점이 있다. 물론 규모가 크면 물류센터를 이용해야 하지만 당사와 같이 소규모인 업체는 오히려 물류센터를 이용하지 않는 것이 신선한 원재료를 빠른 시간에 공급하기에 적당하다.

2.5.2 실물 확인

대개의 경우 오래된 단골과 식자재를 구매할 경우 상호 신뢰하기 때문에 서류만 왔다 갔다하고 실물은 보지 않는 경우가 많다. 그러나 당사는 기존에도 별도의 검수 요원을 두어 반드시 시장에서 실물을 확인한 다음 수량 확인하여 상차를 해왔다. 이것이 당사의 큰 장점이다. 물론 규모가 중소규모이기 때문에 가능한 일이지만 규모가 커지면 시스템을 바꿔야 한다.

2.5.3 직배송

물류센터를 경유하지 않고 현장에 직접 배송하는 시스템이다. 이 경우 두 가지의 잇점이 있다. 하나는 물류센터를 경유하지 않으므로 물류비용이 절감된다는 것과 선도를 유지할 수 있다는 것이 그것이다. 물론 공산품인 경우는 반드시 대량 구매에 의한 물류 센터 경유가 필수적이고 이 경우는 1차 상품에 국한한다.

2.5.4 식자재 사용 원칙

①농산물

가락동 시장에서 실물 확인 후 가능한 우리 농산물을 구매한다.

- 쌀:농협과 직거래로 도정 후 7일 이내의 1등급 품질 인증미를 사용하고 급식시 고른 영양 공급을 위해 발아 현미 등 잡곡밥을 제공한다.
- 잡곡:친환경 유기농 잡곡을 사용한다.
- 김치:당사 직영 국내산 김치생산 공장 제품을 사용한다.
- 야채류:가락동 시장 중매인과 연계하여 상품을 현금 구매한다.

②수산물

국내산 또는 청정해역에서 공급되는 원양회사 수산물 사용한다.

- 건어물:선정된 산지 수집상 및 소분 전문 업체를 통한 시장 구매한다.

③축산물

HACCP 인증을 받은 전문 가공업체 및 축협 제품을 사용한다. 이 경우 원산지 및 품질등급 서류등을 반드시 첨부한 것을 확인해야 한다.

- 쇠고기:사용 등급은 2등급 이상이고 국내산 육우 및 청정지역에서 사육된 수입 호주산 사용한다.
- 돼지고기:100% 국내산 사용, 사용등급 B등급 이상만 사용한다.
- 닭고기:HACCP인증업체에서 도계/유통하는 100% 국내산을 사용한다.

④가공식품

- 신선제품:가공두부,콩나물,숙주나물 등은 믿을 수 있는 유명 브랜드 제품을 구매 사용한다.
- 가공제품:국내 제품을 사용한다. 단 캔류 등 일부 공산품 제외한다.
- 천연조미료:멸치가루, 새우가루, 참깨가루, 표고버섯가루, 다시마가루 등을 사용한다.

2.6 위생 관리 계획

위생관리 계획의 주요 내용은 다음과 같다.

2.6.1 개인위생

- ①위생 지도사의 철저한 책임 위생 관리
- ②개인 안전 위생 점검 체계
- ③위생 안전 교육 SYSTEM 구축
- ④교육 대상에 따른 내용 차별화

2.6.2 식품위생

- ①식품의 위생적 배송체계
- ②위생적인 조리표준화
- ③HACCP 도입 운영
- ④본사직접관리 식품전처리 기능 활성화
- ⑤식품위생검사 년2회 실시

2.6.3 시설위생

- ①시설의 청결을 위하여 항상 세척, 건조
- ②주방의 DRY SYSTEM 실시
- ③주방의 오염·비오염 구역의 구획구분

2.7 안전관리 계획

부문별 안전관리 계획은 다음과 같다.

2.7.1 단전 단수 가스 중단인 경우

- ①시간적 여유가 없을 때;
 - 당사의 근교 급식점에서 이동 배식을 실시한다.
 - 당사와 협력관계에 있는 공인된 도시락 공급업체로부터 조달한다.
- ②시간적 여유가 있을 때;

- 예정된 단수, 단전, 가스공급 중단 시간이 길 경우에는 당사의 근교 급식점에서 이동 배식을 실시한다.
- 예정된 단수, 단전, 가스공급 중단 시간이 짧을 경우에는 조리 종사자의 근무시간 조정한다.

2.7.2 가축 질병인 경우

- ①조류독감, 구제역, 광우병 등 가축 질병 발생 시에는 해당 식자재를 전량 폐기한다.
- ②식자재의 안전성이 확보 될 때까지 해당 메뉴 사용을 중지한다.

2.7.3 식중독 발생시

- ①인근학교 등에 대규모 식중독 발생 시 급식 운영위원회 긴급 소집한다.
- ②Q사 총무팀과 연계하여 당사의 비상조직위원회에서 신속한 조치를 취한다. (모든 식자재는 비상체제하에서 전문가 입회 비상분만 입고 검수, 급식중단, 당사 근교 급식점에서 이동 배식 실시)

2.8 고객만족 제도 계획

2.8.1 고객소리함

배식시간 외 식당 이용에 관한 고객의 불만사항, 건의사항 현장에서 수시 접수한다.

2.8.2 고객만족팀 대면 모니터링

고객만족팀의 대면 모니터링을 통한 고객 의견 실시간 접수한다.

2.8.3 고객대행서비스 시행

- ①고객들이 불편함을 느끼는 업무에 대한 해결 지원한다.
- ②분기별 고객설문조사 실시하고 결과를 분석 및 반영을 통한 개선을 한다.
- ③Happy Call제도를 사장 직속으로 운영한다.

3. 결론

이런 과정과 절차로 당사는 Q사에 집단급식소 수탁을 의뢰했고 Q사는 이런 당사의 제안 내용과 당사의 제반 시스템을 분석한 이후 집단급식소 위탁 계약을 체결하게 된 것이다. 인재개발원이 주요 업태인 Q사의 입장으로서는 당사에게 급식소를 맡긴 것이 다소 모험이라고 생각하는 듯했으나 당사의 치밀하고 빈틈없는 일처리를 보고 안도하는 분위기였다. 사실 당사는 취약한 브랜드력이 제일 단점이라고 할 수 있었으나 내실은 어느 회사보다 튼튼했고 노하우는 나름대로 자긍심을 갖고 있었다. 당사의 실체를 꿰뚫고 인정해준 Q사의 기대에 조금도 어긋남이 없이 당사는 운영 3개월 동안 조그만

실수도 하지 않았으며 계획했던 대로 월 경상이익 6700만원을 실현했다. 물론 이 금액은 Q사와 배분율만큼 Share해야 하는 금액인데 별지의 손익계산서를 참고하기 바란다.

Q사의 집단급식소에 참여하면서 당사는 해당 분야에 한층 자신감을 가질 수 있었으며 동종 업계에서 어깨를 나란히 하게 되었는데 관련 업무를 취급하는 실무자들에게 본 고가 다소의 참고가 되었으면 하는 바람이다.

4. 참고 문헌

- [1] 광세영, "Franchise System의 이론적 고찰", 한국중소기업학회, 중소기업연구, 2000
- [2] 김윤태, "국내 외식 Franchise System 전개 전략 모델 연구-국내 독자 브랜드 B치킨의 전개 사례를 중심으로", 한국외식 경영학회, 외식경영연구, 1999
- [3] 김충호, "Franchise 성장 전개에 관한 소고", 경기대 호텔경영연구소, 김충호 박사 기념논문집, 2000
- [4] 박송희, "Franchise 경로상에서의 환경 동태성, 경로간 경쟁이 내부 정치 경제에 미치는 영향에 관한 연구", 한국경영학회, 경영학연구, 1993
- [5] 송용섭, "현대 마케팅 론", 법문사
- [6] 신창훈 김철민, 김율성, "Franchise 가맹점 재계약 의도의 결정 요인에 관한 연구", 한국마케팅관리학회, 마케팅관리연구, 2000
- [7] 에이가와 고끼, "비즈니스의 핵을 잡아라", 더난출판사
- [8] 여운승, 신종국, "Franchise System 하의 대기업-중소기업간의 파워, 갈등, 만족에 관한 연구", 한국 중소기업학회, 중소기업연구, 1994
- [9] 이경희, "서울시 Franchise Chain의 분포 특성에 관한 연구", 서울대 지리교육과, 지리교육논문집, 1990
- [10] 이수범, "Franchise 선택 과정에 있어서 동기요인에 관한 연구", 한국호텔관광학회, 호텔관광연구, 2000
- [11] 이정자, "호텔 Franchise의 경영통제 잠재력과 실제에 관한 연구", 한국관광학회, 관광학연구, 1989
- [12] 이준호, "여행업에 있어서 Franchise 계약에 관한 연구", 한국관광산업학회, Tourism Research, 1994
- [13] 임봉영, "한국외식산업의 Franchise System 운영 방안에 관한 연구", 관광경영학회, 관광경영학회연구, 1998
- [14] 정현주, "의류 대리점 물류에 관한 연구", 한국물류학회, 물류학회지, 1997
- [15] 진양호, "Marketing 측면에서의 외식산업 Franchise System에 관한 연구", 한국관광산업학회, Tourism Research, 2000