

호텔 한식주방의 메뉴·원가관리에 관한 연구

이 보 순*

< 목 차 >

I. 서론	IV. 한식주방 메뉴·원가관리의 문제점 및 개선방안
II. 한식주방의 메뉴 관리 현황	V. 결론
III. 한식주방의 원가관리 현황	참고 문헌

I. 서론

1. 문제의 제기

호텔은 영리를 목적으로 고객의 욕구를 충족시키고 적정한 이윤을 추구 할 뿐만 아니라 그 지역 사회의 발전과 더 나아가서는 그 나라의 얼굴로서의 역할을 한다.

최근의 호텔경영에서 식음부문은 과거와는 달리 무한한 잠재력을 가진 수입원으로 인식되고 아울러 식음상품을 생산하는 주방은 큰 비중을 두어야 할 중요한 부서로 등장하고 있다. 이러한 식음료 매출은 관광산업의 발달과 국민소득의 증가로 꾸준히 성장되고 있으나 일부 호텔의 주방은 낮은 채산성으로 손익이 개선되지 못하는 모순을 보이고 있어¹⁾ 주방운영의 많은 문제점을 안고 있다.

* 대경대학 호텔 조리계열 교수

1) 이철수, "관광호텔의 식료 원가관리에 관한 연구", 경기대학교 대학원 석사학위논문. 1997, p.2.

특히 호텔경영자들은 한식주방이 상대적으로 수익성이 떨어진다는 이유로 구색 갖추는 정도로 최소한의 운영을 하거나 주방운영 자체를 기피하고 있는 실정이다.²⁾ 하지만 우리가 외국을 여행할 때 그 나라의 고유한 음식을 시식하듯이, 우리 나라를 찾는 외국인도 한국의 전통음식을 맛볼 수 있는 기회를 가지려고 하는 것은 당연한 이치일 것이다. 그러므로 외국인이 이용이 많은 호텔에서 김치, 불고기, 비빔밥 등과 같이 세계적으로 보편화된 한국 음식문화를 올바르게 이해시키고 고객의 편의를 고려하는 한식주방의 운영은 중요하다고 볼 수 있다.

그러나 합리적이지 못한 메뉴관리로 고객의 선호도가 떨어지고 적정 이윤을 창출하지 못하여 한식주방이 호텔경영측면에서 더 이상 필요악이라는 인식에서 벗어나야 한다.

이러한 문제점을 인식하고 본 연구에서는 한식주방의 고객만족과 수익증대의 핵심관리라 할 수 있는 메뉴와 원가관리를 연구의 문제로 제기한다.

2. 연구의 목적

주방운영은 고객에게 제공될 음식을 가장 경제적으로 생산하여 최대의 이윤을 창출하고 고객만족을 목표로 하기 때문에 체계적이고 과학적인 운영을 하지 않으면 비용이 증가할 수밖에 없게 된다. 특히 식재료 가격의 꾸준한 상승에 따른 판매가 상승은 쉽지 않기 때문에 고객만족과 이익실현을 위한 눈에 보이지 않고 실질적으로 통제가 가능한 메뉴와 원가관리가 필요하다.

따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 호텔 한식주방의 메뉴와 원가관리의 사례를 분석한 후 문제점을 도출한다.

둘째, 분석한 이론을 토대로 호텔 한식주방의 효율적인 메뉴와 원가관리의 개선 방안을 제시한다.

3. 연구 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위한 방법으로는 참고문헌을 이용한 문헌적 연구를 토대로, 서울에 소재한 호텔 한식주방을 선정하여 자료를 수집하고 현황을 분석하는 사례연구를 병행하였다.

2) 이보순, "관광호텔 한식주방의 효율적인 운영에 관한 연구", 경희대학교 대학원 석사학위논문, 1999, p.2.

II. 한식주방의 메뉴관리현황

1. 호텔 한식메뉴의 구성

메뉴는 제공되는 음식을 설명한 상세한 목록으로, 소비자의 욕구에 바탕을 두고 고객이 무엇을 어떻게 원하는가를 찾아서 구매욕구를 충족시켜주는 강력한 판매 촉진도구라고 말할 수 있다.

또한 메뉴는 경영방침의 반영, 내용의 충실과 가격의 적정성, 시간과 계절감, 분위기의 연출 등이 포함되어야 한다.³⁾ 결국 메뉴에 대한 통일된 개념은 없지만 음식의 판매수단이나 경영수단으로서 음식생산의 기준이 되고, 고객선택의 기준으로 작용한다고 할 수 있다.⁴⁾

식당경영은 메뉴에서 시작하여 메뉴로 끝난다고 했듯이 성공과 실패는 메뉴와 그 메뉴의 음식이 어떻게 제공되느냐에 달려있으며 디자인, 시설, 장비선택 등의 모든 활동은 중요한 메뉴에 바탕을 둔다. 그러므로 메뉴는 종합적인 주방운영 시스템의 요소들이 검토되기 전의 시발점이 된다.

호텔의 한식메뉴는 정해진 코스에 따라 요리가 제공되는 정식(table d'hote)과 자기의 식성에 따라 자유롭게 선택하여 주문하는 일품요리(a la carte)로 나눈다. 또한 메뉴운영 형태에 따라 고정메뉴, 주기적 메뉴, 변화하는 메뉴로 나눌 수 있다.

메뉴계획은 고객의 욕구와 조직의 목표를 진단한 이후에 관리자와 고객의 측면에서 제반요소를 고려해야 고객을 지속적으로 유치하고 매출에 기여하는 성공적인 메뉴가 계획될 수 있을 것이다.

호텔 주방운영의 목적은 고객의 욕구를 충족시켜 적정 이윤을 창출하는데 있지만, 지금까지 대부분의 호텔 한식주방에서는 메뉴에 직접적으로 영향을 미친다고 할 수 있는 시설, 장비, 서비스, 계절음식, 가격, 재활용 등의 내외적인 요인들을 메뉴와 제대로 관련시키지 못하여 매력적인 음식제공에 의한 수익성을 보장받을 수 있는 기회를 놓치는 경우가 많았다.

한식메뉴의 구성은 주방장이 계절별, 월별 및 명절 등에 따라서 적절한 시기에 메뉴를 구성하여 고객에게 제공하기도 하며 불고기, 갈비구이, 꼬리곰탕 등과 같이

3) 김충호, 호텔 경영학, 형설출판사, 1997, p.243.

4) 진양호, "호텔·레스토랑의 메뉴엔지니어링에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논문", 1997, p.33.

고객들이 선호하여 변하지 않고 지속적으로 제공되는 메뉴도 있다. 그러나 변화되는 메뉴는 대체적으로 메뉴분석에 의하지 않고 통상적으로 반복되는 과거의 계절 메뉴를 선보이거나 약간의 수정과 모방에 그치고 있다.

가장 이상적인 메뉴구성은 메뉴에 의해 음식을 생산하는 주방책임자와 음식을 판매하는 영업장 책임자가 주축이 되어 구매, 원가관리 담당자가 참여하여야 하지만 대부분 주방책임자와 영업장 책임자에 의해 이루어지고 있다. 그러나 전적으로 한식주방 책임자에게 메뉴구성을 맡기는 경우도 많기 때문에 메뉴 교체의 필요성을 느끼면 고객의 측면에서 고려하지 않고 그 동안의 경험에 의해 자신이 선호하는 주방책임자 측면에서 메뉴를 선정하는 경향이 많다.

일반적으로 모든 고객을 만족시킬 수 있는 메뉴의 구성은 불가능하므로 호텔마다 고객성향, 주방시설, 조리사의 기술 등에 따라 각자 영업장에 맞는 음식의 수와 품질, 가격에 차등을 두고 운영해야 한다. 즉 호텔 한식주방의 시설과 인력이 아무리 뛰어나더라도 메뉴구성에 따른 제한된 시간에 일정한 수준의 음식을 조리하여 고객에게 제공해야 하므로 호텔의 등급이 같은 한식주방일지라도 메뉴는 일관적일 수 없다.

한편 호텔에서 제공되는 메뉴는 투숙객뿐만 아니라 외식을 목적으로 하는 고객들에게도 제공된다. 특히 한국음식은 투숙객보다 외식을 목적으로 이용하는 고객의 수가 더 많다는 것을 고려한다면 더 이상 투숙객에게 한정된 메뉴가 아닌 외식목적의 고객까지 배려한 메뉴개발이 필요하다.

호텔의 한식 메뉴현황은 규모가 클수록 객단가가 높은 상차림과 정식위주의 다양한 메뉴를 구성하고 있으며, 메뉴구성과 가격은 등급별로 유사하나 일부 호텔은 동일한 음식의 가격이 많은 차이를 보이고 있다.

다음은 서울 시내 특급호텔 한식주방에서 판매하고 있는 메뉴현황이다.

호텔 한식주방의 메뉴 원가관리에 관한 연구

호텔	메뉴 품목	
S호텔	상차림	서라벌교자상(55,000)신라교자상(65,000)궁중교자상(80,000)
	정식	등심구이(28,000)불고기(25,000)갈비구이(28,000)갈비찜(28,000)김치전골(27,000)곱창전골(30,000)우럭매운탕(30,000)삼계탕(20,000)도가니탕(24,000)꼬리곰탕(24,000)생선조림(깃가)갈비탕(17,000)두부된장찌개(16,000)육회비빔밥(24,000)조기구이(깃가)굴비구이(깃가)냉면갈비(27,000)전주비빔밥(29,000)한방용안육파소고기볶음(38,000)조기구이와된장찌개(50,000)갈비구이와된장찌개(27,000)
	일품	대추황달죽(10,000)호박죽(8,000)오절판(28,000)구절판(45,000)신선로(19,000)수삼과골(30,000)도토리묵(17,000)두부김치볶음(18,000)파전(18,000)모듬전(20,000)빈대떡(17,000)전복송이볶음(55,000)참대죽순볶음(30,000)소고기잡채(25,000)홍어회(35,000)육회(37,000)산낙지볶음(40,000)전복찜(70,000)꼬리찜(깃가)도가니찜(깃가)모듬야채(10,000)등심구이(25,000)불고기(22,000)갈비구이(25,000)갈비찜(25,000)한과(7,000)병과(3,000)작설차(4,000)술잎차(4,000)유자화채(3,000)수정과(3,000)식혜(3,000)과일(7,000)
W호텔	상차림	궁중상차림(100,000)워커힐상차림(70,000)은달상차림(60,000)평강상차림(50,000)
	정식	해물전골(40,000)곱창전골(32,000)민어매운탕(깃가)갈비찜(26,000)홍삼백숙(25,000)갈비구이(28,000)너비아니구이(25,000)굴비구이(깃가)육뚝구이(28,000)은대구국이(26,000)제주갈치구이(25,000)돌솥비빔밥(28,000)육회비빔밥(29,000)된장찌개(27,000)장어구이(27,000)인삼꼬리곰탕(25,000)도가니탕(24,000)김치찌개(17,000)조개탕(23,000)전복죽(18,000)
	일품	구절판(40,000)인삼과생밤(32,000)해물신선로(29,000)모듬냉채(30,000)소고기잡채(20,000)죽순팽이버섯볶음(28,000)해물파전(26,000)김치전(17,000)삼색전(22,000)왕새우구이(25,000)전복돌구이(깃가)송이버터구이(깃가)송이와전복볶음(깃가)전복바닷가재볶음(깃가)우럭초회(깃가)전복찜(깃가)세발낙지구이(깃가)소고기육회(28,000)김치(12,000)두부김치(19,000)낙지볶음(39,000)산낙지(깃가)모듬회(깃가)꽃게무침(30,000)은행구이(20,000)더덕구이(19,000)모듬생야채(16,000)식혜(3,000)수정과(3,000)인삼차(3,000)과일(깃가)인삼생즙(10,000)오렌지생즙(9,000)오이생즙(8,000)대추쥬스(8,000)
S호텔	상차림	세종교자상(60,000)무궁화교자상(50,000)봉선화교자상(35,000)
	정식	떡갈치구이(22,000)된장찌개와굴비구이(40,000)민물장어구이(22,000)우럭매운탕(25,000)궁중된장찌개(16,000)김치찌개(18,000)인삼꼬리곰탕(22,000)대구매운탕(23,000)갈비탕(16,000)도미매운탕(23,000)냉면갈비(18,000)돌솥비빔밥과갈비(23,000)갈비찜(24,000)갈비구이(26,000)
	일품	구절판(35,000)마른안주(23,000)파전(14,000)장어구이(20,000)육회(25,000)갈비구이(23,000)모듬회(30,000)냉면(8,000)유자차(3,300)인삼차(3,300)오미자차(3,300)한과(5,000)과일(5,000)식혜(3,000)수정과(3,000)

Culinary Research 제5권 2호, 1999.12

호텔	메뉴 품목	
P호 텔	상차림	부귀(85,000)영화(75,000)수복(65,000)
	정식	인삼꼬리곰탕(27,000)도가니탕(26,000)우족탕(30,000)장어구이(28,000)갈비구이(32,000)생선구이(깃가)냉면갈비(28,000)돌솥비빔밥(23,000)육회비빔밥(26,000)갈비찜(32,000)아사달특선(45,000)
	일품	육회(30,000)구절판(45,000)오절판(28,000)겨자채(15,000)모듬회(48,000)수삼과골(27,000)호박죽(9,000)전복죽(17,000)갓죽(11,000)깨죽(9,000)녹두전(17,000)해물과전(21,000)모듬전(20,000)갈비구이(27,000)버섯불고기(27,000)왕새우구이(깃가)모듬구이(깃가)생선매운탕(30,000)김치전골(21,000)해물된장찌개(17,000)갈비찜(27,000)안심볶음(30,000)홍어찜(30,000)낙지볶음(30,000)모듬한과(7,000)생과일(6,000)식혜(3,300)수정과(3,300)인삼차(3,300)냉면(9,000)온면(9,000)
N호 텔	상차림	다사랑(55,000)아리랑(45,000)
	정식	갈비구이(24,000)야채불고기(20,000)생선구이(깃가)갈비찜(23,000)꼬리곰탕(18,000)대구매운탕(20,000)육회비빔밥(18,000)돌솥비빔밥과갈비(20,000)장어구이(23,000)송이버섯전골(20,000)용궁전골(18,000)김치전골(16,000)오늘의특선(25,000)
	일품	육회(20,000)왕새우구이(20,000)낙지볶음(20,000)해물잡채무침(18,000)모듬겨자채(20,000)소고기편육두부김치(20,000)모듬전(15,000)소고기와모듬버섯볶음(18,000)전복구이(깃가)식혜(3,300)오미자차(3,300)수정과(3,300)과일(6,000)
K호 텔	상차림	아리랑특선(55,000)아리랑(40,000)
	정식	갈비찜(22,000)꼬리찜(22,000)우족탕(22,000)꼬리곰탕(22,000)도가니탕(22,000)갈비탕(16,000)곱창전골(20,000)소고기전골(20,000)버섯전골(22,000)해물전골(22,000)김치전골(20,000)
	일품	주물럭등심(21,000)갈비구이(21,000)불고기(17,000)등심구이(21,000)된장찌개(15,000)돌솥비빔밥(17,000)냉면(13,000)갓죽(10,000)조기구이(25,000)삼치구이(20,000)과일(7,000)꼬리찜(25,000)육회(25,000)우족(25,000)우설편육(25,000)모듬전(18,000)과전(12,000)빈대떡(12,000)더덕구이(15,000)
T호 텔	상차림	
	정식	아리수(26,000)불고기(20,000)육뚝구이(35,000)떡갈비(25,000)
	일품	등심구이(21,000)갈비구이(16,000)불고기(13,500)우설구이(15,000)모듬구이(30,000), 양구이(15,000)된장찌개(8,000)냉면(7,000)돌솥비빔밥(10,000)갈비탕(9,000)겨자편육채(12,000)해물과전(12,000)녹두전(10,000)육회(16,000)우동(12,000)김치우동(11,000)자연송이우동(18,000)

자료 : 호텔 한식당 메뉴를 참조하여 논자작성

2. 한식메뉴의 분석

메뉴는 단순히 음식의 종류를 나열하는 기능 외의 고객에게 식당의 이미지를 전달하고, 주방과 영업장 종사원에게는 조리과 서비스의 기준이 되므로 식당경영의 중요한 영향을 미치는 메뉴를 체계적으로 분석하는 것은 당연할 것이다.

일반적으로 훌륭한 메뉴란 고객의 선호도(Popularity)와 수익성(Profitability)에서 대중적인 성격을 가지며 인기성과 수익성 있는 메뉴를 말한다. 이러한 메뉴의 수익성과 인기성은 메뉴를 구성하고 있는 개별음식들의 판매량, 매출액, 원가 등을 비교한 메뉴분석을 통하여 분류한다.

메뉴분석은 개별적이고 전체적인 수익성 맥락에서 성공적인 메뉴와 성공적이지 못한 메뉴를 찾아 적정수익을 창출에 기여함을 목적으로 한다. 따라서 메뉴분석은 어떠한 것을 분석의 대상으로 하고, 어떠한 시점에서, 왜 하는지 분명하여야만 목표로 하는 인기성과 수익성을 달성할 수 있다.

다음은 S호텔의 한식 주방에서 판매하고 있는 10가지의 정식메뉴를 선정하여 카사바나와 스미스의 메뉴엔지니어링 모델을 적용하여 분석한 것이다.

<표 3-5> 수익성과 인기성의 매트릭스 구분

음식 \ 구분	star	plowhorse	puzzle	dog
곰창진골			●	
갈비구이	●			
전주비빔밥	●			
삼계탕				●
우럭매운탕			●	
꼬리곰탕		●		
갈비탕				●
도가니탕				●
두부된장찌개		●		

<표 3-6> S호텔의 정식 메뉴분석

음식 품목	판매 량	판매 비율	원가	판매가 격	공헌이 익	총매출액	총매출원가	총공헌이익	수익 성	인기 성	분석결 과
곱창 전골	57	2.1	9,579	24,500	14,921	1,396,500	546,003	850,497	높다	낮다	puzzle
갈비 구이	425	15.6	9,120	24,000	14,880	10,200,000	3,876,000	6,324,000	높다	높다	star
전주 비빔 밥	493	18.1	9,335	24,500	15,165	1,2075,000	4,602,155	7,476,345	높다	높다	star
삼계 탕	86	3.1	4,374	18,000	13,625	1,548,000	376,164	1,171,836	낮다	낮다	dog
우력 매운 탕	125	4.6	8,046	27,000	18,954	3,375,000	1,005,750	2,369,250	높다	낮다	puzzle
꼬리 곰탕	870	31.9	7,240	20,000	12,760	1,740,000	629,880	1,110,120	낮다	높다	plowhorse
갈비 탕	208	7.6	3,640	14,000	10,360	2,912,000	757,120	2,154,880	낮다	낮다	dog
도가 니탕	179	6.6	7,080	20,000	12,920	3,580,000	1,267,320	2,312,680	낮다	낮다	dog
두부 된장 찌개	281	10.3	3,472	14,000	10,528	3,934,000	975,632	2,958,368	낮다	높다	plowhorse
합계	2,724	100				40,764,000	14,036,024	26,727,976			

* 수익성기준(평균공헌이익 = 13,790) * 인기성기준(평균판매비율 = 7.8%)

자료 : 논자작성

S호텔 한식주방의 정식메뉴의 분석결과 우수품목은 갈비구이와 전주비빔밥이, 재검토품목은 꼬리곰탕과 된장찌개로 나타났다. 또한 잠재적 품목은 곱창전골과 우력매운탕이, 한계적 품목으로는 삼계탕, 갈비탕, 도가니탕으로 분석되었다.

따라서 우수메뉴는 인기성과 수익성에서 좋은 반응을 보이므로 적극적인 판매와 더불어 가격인상을 고려해 보는 것도 무난하다.

재검토품목은 고객의 입장에서는 비교적 저렴한 가격으로 인기가 있지만 수익성이 떨어져 가격을 올려야 하지만 잘못하면 판매량이 줄기 쉬우므로 지속적인 관찰과 검토가 필요하다. 구조적으로 바람직하지 못한 현상이다.

잠재적 품목은 높은 수익을 주고 있으나 고객의 선호도가 떨어져 다각적인 측

호텔 한식주방의 메뉴 원가관리에 관한 연구

면에서 원인을 분석한 개선방안이 요구된다.

마지막으로 한계품목은 인기성과 수익성이 낮으므로 판매를 중지하거나 다른 품목으로 대체해야 되지만 가격인상으로 잠재력을 지닌 메뉴로 변화될 수도 있다.

이러한 메뉴분석은 특정 음식에 대한 일정기간의 매출정도에 따라 고객의 선호도인 인기성과 공헌이익을 기준으로 수익성을 평가하는 산술적인 방법으로 여러 가지 모순을 내포하고 있다.

메뉴분석은 여러 학자들에 의하여 많이 개발되었지만 어떤 분석방법이 좋다고 단정할 수 없다. 따라서 각자의 한식주방이 처한 특성에 맞는 분석모형을 토대로 계속적으로 수정하고 보완하여 적절한 분석기법으로 새로운 메뉴구성을 하는 것이 가장 바람직하다.

한편 지금까지 대부분의 한식주방에서 개별음식에 대한 수익성과 인기성을 제대로 분석한 효율적인 메뉴운영을 앓고 있는 실정이다. 그러나 누구를 위해서 메뉴가 있고 그들이 원하는 것은 무엇인가를 생각한다면 메뉴분석은 메뉴관리에 있어서 가장 기본이 될 것이다. 따라서 관련된 많은 정보수집과 과거의 메뉴를 과학적이고 체계적인 방법에 의하여 철저히 분석한다면 회전율 증가, 재고관리의 용이, 주방공간 축소, 인건비 절감, 전문화, 차별화 등을 기대할 수 있고 한식주방의 수익성 개선에도 크게 기여할 것이다.

Ⅲ. 한식주방의 원가관리현황

1. 원가관리의 목적

원가관리는 원가의 표준을 설정하고 원가를 지속적으로 절감하고 통제하면서 고객을 만족시키는 것을 말한다.⁵⁾

효율적인 원가관리는 최대의 이윤을 얻기 위하여 각 부문의 책임과 권한을 명백히 하여야 하고 부문관리자가 선정되어 원가발생의 책임을 확실히 져야한다. 따라서 일정기간 중에 높게 나타난 원가율에 대하여 책임소재가 규명되지 않을 때 원가관리의 목적은 달성하기 어렵다. 따라서 주방에서 아무리 좋은 메뉴를 개발하여도 효율적인 원가관리를 하지 않으면 매출은 향상될지언정 적정한 수익을 기대하기가 어렵다.

주방에서는 메뉴계획에서 결정된 음식을 조리하기 위해서 식재료의 종류, 양, 원가와 만드는 방법을 기록한 표준 양목표(Standard recipe)의 작업지시서를 사용한다.

표준 양목표는 누가 언제 만들어도 계속적으로 같은 품질을 유지할 수 있으며 원가계산과 판매가격의 결정에도 기초자료로 사용된다.⁶⁾

대부분의 호텔 주방에서 판매메뉴의 가격결정은 식재료의 원가를 기준으로 하고 있으나 최근의 고임금, 고물가 시대에서 가격 결정은 중대한 관심사가 아닐 수 없다. 특히 판매가격은 판매량이나 원가에 많은 영향을 미치므로 구매, 검수, 저장, 재고관리 등 원가관리에 영향을 미치는 요인을 충분히 고려하여 결정하여야 한다. 즉 경쟁호텔의 가격결정요소는 서로 다르기 때문에 단순히 경쟁호텔에서 지정한 가격을 똑같은 가격으로 결정하여서는 안 된다.

결국 메뉴의 가격결정은 경쟁식당의 식음료상품, 가격등 정보수집분석은 필연적이며 어떤 특정인의 직감이나 경험에 의한 결정이 아닌 원가분석을 통한 합리적인 결정을 해야한다.

주방의 원가산출은 이론의 단순화를 위해 한가지 음식을 판매하고 사용된 식재료도 한가지라고 가정할 때 다음과 같은 간단한 공식에 의하여 계산된다.

5) 이철수, 전계서, p.10.

6) 나정기, 메뉴관리론, 백산출판사, 1995, p.61.

호텔 한식주방의 메뉴 원가관리에 관한 연구

$$\text{식재료 원가율(\%)} = \frac{\text{식재료 사용금액(사용수량} \times \text{구입단가)}}{\text{총 매출금액(판매수량} \times \text{판매단가)}} \times 100$$

위와 같은 식재료 원가율 공식에 의하면 식재료 사용금액의 사용수량은 표준양
 목 표에 의해 주방에서, 구입단가는 구매부서에서 각각 관리해야 할 부문이다.
 또한 총 매출금액의 판매수량은 영업장에서 책임지고 판매단가는 주방과 영업장
 의 담당자가 충분한 분석에 의한 합리적인 가격을 결정하여야 한다.

일반적으로 한식주방에서 판매하고 있는 메뉴의 가격은 경쟁 식당의 가격을 단
 순히 표면적인 비교에 의해 결정하는 사례가 많다. 예를 들어 특1급 호텔에서 갈
 비점 정식을 20,000원 하는데 우리 호텔은 1급이니까 15,000원에 결정하여 매출은
 증가할지언정 수익성은 악화되는 경우이다. 그러나 반찬가짓수, 식재료의 양, 음
 식의 수준 등 가격에 영향을 미치는 많은 변수가 비교호텔과 다르므로 자기 주방
 에 적합한 가격결정이 가장 합리적이라고 할 수 있다.

또한 식재료 원가비율이 낮고 수익성이 아무리 높아도 고객을 욕구를 만족시키
 지 못하는 원가관리는 큰 의미가 없으므로 가격결정에 있어서 수익성과 고객만족
 을 고려해야 한다.

주방에서 원가관리는 총매출액의 30~50%를 차지하는 식재료를 가지고 음식을
 조리하여 판매하기 때문에 식당경영의 성패를 좌우하는 중요한 요소이다. 그러므
 로 주방구성원은 반복되는 업무수행이 아닌 원가관리의 중요성을 바르게 인식하
 고 합리적인 방법으로 식재료를 사용하고 관리하여야 최저의 가격으로 양질의 음
 식을 고객에게 제공할 수 있다.

일반적으로 식당의 영업활동은 매뉴작성을 마치면 식재료의 구매 → 검수 →
 저장 → 출고 → 조리 → 판매 → 재고조사 및 분석 → 구매를 반복하는 과정을
 거치므로, 주방의 원가관리를 위해서는 구매, 검수, 저장, 출고, 재고관리 등 식재
 료 관리와 조리, 판매에 관련된 전반적인 사항을 파악하여야 한다.

2. 원가관리 현황

다음은 서울시내 C호텔과 Y호텔의 한식주방 원가관리 현황을 비교한 것이다.

<표 3-7> C호텔과 Y호텔의 한식주방 매출현황

(1개월간)

호 텔	매출액	재료비	원가율(%)
C호텔	156,571,000	79,861,000	51.01
Y호텔	168,936,000	52,684,000	31.19

<표 3-8> C호텔과 Y호텔의 한식주방 메뉴별 원가현황

메뉴	C호텔			Y호텔		
	판매가격	원가	원가율	판매가격	원가	원가율
갈 비 탕	9,000	3,509	38.9	11,000	2,666	24.2
꼬 리 곰 탕	15,000	7,358	49.05	17,000	4,820	28.3
불고기 정식	14,000	4,668	33.3	15,000	3,051	20.3
갈비찜 정식	18,000	6,756	37.5	17,000	5,890	34.6
된장찌개 정식	9,000	4,667	51.8	10,000	1,463	14.63
합계	65,000	26,958	41.4	70,000	17,890	25.6

호텔 한식주방의 메뉴 원가관리에 관한 연구

<표 3-9> C호텔과 Y호텔의 한식주방 식재료 사용현황

단위(천원)

호텔		육류	어패류	채소류	과일류	유제품	곡류	합계
C호텔	금액	10,574	43,188	6,873	685	192	30,015	91,530
	비율(%)	11.6	47.2	7.5	0.7	0.2	32.8	100
Y호텔	금액	16,492	18,966	5,772	471	117	17,081	58,900
	비율(%)	28	32.2	9.8	0.8	0.2	29	100

<표 3-10> C호텔과 Y호텔의 갈비탕 정식 표준양목표(Standard Recipe) 비교

C호텔 갈비탕 정식						Y호텔 갈비탕 정식					
재료명	단 위	규 격	금 액	기준량	원 가	재료명	단 위	규 격	금 액	기준량	원 가
쇠갈비	g	1kg	8,000	110	880	쇠갈비	g	1kg	8,000	120	960
무 우	g	1kg	600	20	12	양 지	g	1kg	8,500	40	340
당 면	g	1kg	5,800	25	145	잡 배	g	1kg	5,500	40	220
달 갈	ea	1ea	90	1/2	45	소 면	g	1kg	800	20	16
대 파	g	1kg	1,600	15	24	달 갈	ea	1ea	90	1/2	45
마 늘	g	1kg	5,100	5	26	대 파	g	1kg	1,600	10	16
후 추	g	453g	2,850	0.2	2	마 늘	g	1kg	5,100	10	51
조미료	g	1kg	3,500	1	4	후 추	g	1kg			15
감치미	g	1kg	4,000	5	20	조미료	g	1kg	3,500	5	18
						국간장	ml	15 l	7,580	20	10
						다데기	g	1kg		30	40
합계					1,158	합계					1,731
쌀	g	40kg	85,000	110	234	쌀	g	40kg	78,000	110	215
김 치	g	1kg	2,500	70	175	김 치	g	1kg	2,500	80	200
깍두기	g	1kg	2,000	70	140	깍두기	g	1kg	2,000	80	160
알조림	g	1kg	16,000	60	960	나 물	g			400	180
홍어회	g	1kg		60	621	수정과	g			120	180
취나물	g	1kg	3,680	60	221						
합계					2,351	합계					935

∴ C호텔 갈비탕정식 : 판매가(9,000), 원가(3,509), 원가율(38.9%)

Y호텔 갈비탕정식 : 판매가(11,000), 원가(2,666), 원가율(24.2%)

위에서 살펴본 C호텔과 Y호텔 한식주방의 원가관리 비교에서 Y호텔은 대체적으로 원가관리를 잘하고 있으며 Y호텔은 갈비탕의 원가보다 부수적으로 나가는 반찬류가 차지하는 원가비율이 높아 메뉴구성과 표준량목표 설정이 잘못 되었다.

결과적으로 C호텔의 갈비탕정식은 Y호텔의 갈비탕정식 보다 판매가는 낮으면서 전체적인 원가가 높고 메뉴구성도 적합하지 않아, 고객욕구 충족과 수익성 측면에서 재검토하여야 한다.

원가관리 측면에서 C호텔의 갈비탕정식에 밑반찬으로 나오는 고단가의 알조림과 홍어회를 다른 음식으로 대체하고 빈약한 갈비탕의 내용을 보완하여 최소한 9,000원에서 10,000원으로 판매가 조정을 고려해 볼 필요가 있다.

다음은 서울시내 호텔한식당의 매출현황을 종합적인 측면에서 조사한 것이다.

<표 3-11> 호텔별 한식주방의 매출현황

	특1급 호텔								특2급 호텔				1급 호텔	
	L호텔	S호텔	I호텔	W호텔	P호텔	C호텔	H호텔	Rs호텔	S호텔	N호텔	R호텔	C호텔	Sk호텔	Sj호텔
매출 (만원)	1억5천	2억1천	1억	2억8천	1억2천	1억3천	5천2백	7천5백	4천5백	6천	4천5백	5천	3천	5천4백
객 단 가	25,300	38,900	37,700	40,100	25,700	37,900	31,200	27,800	23,000	22,500	21,600	19,900	16,600	17,300
이용 인원	5,920	5,390	2,650	6,980	4,660	3,430	1,666	2,697	1,956	2,666	2,083	2,512	1,807	3,121
주 매 뉴	정식 일품	상차 림 정식 일품	정식 일품	상차 림 정식 일품	정식 일품	정식 일품	정식 일품	정식 일품	상차 림 정식	정식 일품	정식 일품	정식 일품	정식 일품	정식 일품
주 방 운 영	한식 뷔페	한식 연회	한식 휘트 니스	한식 연회	한식 연회	한식 연회	한식 연회 뷔페	한식 연회 휘트니 스	한식 뷔페	한식	휘트 니스 연회	한식 연회	휘트 니스	한식 뷔페 휘트 니스
주 요 고 객	사업 가 투숙 객 (일본)	정재 계 사업 가	정재 계 사업 가	카지 노 투숙 객 (일본)	관공 서 회사 원 사업 가	정재 계 사업 가	사업 가 회사 원	사업 가 회사 원	사업 가 회사 원	회사 원 사업 가	회사 원 사업 가	회사 원 사업 가	회사 원 사업 가	회사 원 사업 가

(99년9월)

호텔 한식주방의 메뉴 원가관리에 관한 연구

		특1급 호텔								특2급 호텔				특1급 호텔	
		L호텔	S호텔	I호텔	W호텔	P호텔	C호텔	H호텔	Rs호텔	S호텔	N호텔	R호텔	C호텔	Sk호텔	Sj호텔
영업장	면적	97	84	75	98	116	102	71	94	60	42	21	83	33	67
	좌석	120	80	100	110	120	135	80	88	110	52	52	200	32	48
	인원	18	13	11	17	9	9	6	8	6	4	10	8	8	7
주방	면적	65	48	43	32	114	47	26	32	97	13	24	31	12	23
	한식주방인원	31	19	14	13	11	10	8	7	31	6	6	7	8	16
	조리부 총인원	453	256	245	216	172	120	160	153	78	74	82	55	51	72

자료 : 논자 작성

<표 3-11>의 결과에 의하면 특1급에서는 S호텔과 W호텔이 단가가 높은 상차림위주의 메뉴구성으로 다른 호텔과 비교하여 상대적으로 객단가와 매출이 높고, 영업장면적, 좌석수, 관련 종사원수는 적어서 효율적인 운영을 하고 있으며, 반대로 L호텔은 주방과 영업장 면적이 크고, 좌석수와 관련 종사원수도 많은데 매출은 비교적 낮아 수익성이 떨어지는 운영을 하고 있다고 볼 수 있다. 하지만 호텔마다 주방 운영형태가 다르므로 상황에 맞는 적절한 운영이 필요하다.

호텔의 식당을 찾은 고객은 일반적으로 저렴한 가격으로 높은 품질의 음식과 훌륭한 서비스를 원하는 시간과 장소에서 제공받기를 원한다. 그러나 한편으로는 고객의 만족과 함께 적정한 이윤을 추구하는 호텔의 식당은 전적으로 고객의 요구만을 생각할 수 없을 것이다.

호텔에서 주방의 영업결과는 해당 영업장의 매출이라고 볼 수 있다. 따라서 성공적인 영업을 위해서는 고객 몇 명을 맞이하는 것이 문제가 아니라 몇 명의 고객을 만족시키는 것이 중요하고, 매출이 얼마나 보다는 수익성이 중요하다.

특1급인 L호텔은 상설 국악공연을 하며 교자상과 같은 상차림을 전문으로 식당을 운영하여 왔으나 수익성이 떨어진다는 이유로 대공사를 실시하여 97년부터 다른 용도의 영업장으로 사용하고 있으며, 특 2급의 A호텔과 H호텔도 같은 이유로 각 각 96년, 97년부터 한식당을 운영하지 않고 있다.

또한 특1급의 H호텔은 수익성이 떨어진다는 이유로 영업장을 여러 개의 방과 칸막이 공사를 하여 새로운 분위기로 영업을 시작하였으나 기존에 찾아오던 가족 위주의 고객조차 발길이 없어 지금은 일요일과 공휴일은 문을 닫고 있어 매출에 큰 영향을 주고 있다.

따라서 최근에 호텔 경영자가 수익성을 이유로 한식당 운영을 기피하는 어려운 상황에서 영업장 면적과 매출을 비교하여 수익현황을 분석하는 것은 의미하는 바가 상당히 크다고 볼 수 있다.

효율적인 주방운영은 영업실적인 매출 현황분석을 통하여 방안모색이 가능하다. 즉 고객의 반응은 매출액을 통해 식별할 수 있기 때문이다.

IV. 한식 메뉴 · 원가관리의 문제점 및 개선방안

1. 한식 메뉴관리의 문제점

호텔 한식주방 운영현황의 분석결과 나타난 메뉴관리의 문제점은 다음과 같다.

첫째, 메뉴개발을 과학적인 메뉴분석에 의하지 않고 주방책임자의 경험과 반복되는 과거의 메뉴에 의존하고 있다.

둘째, 호텔고객의 많은 비중을 차지하는 외국인의 기호와 전통음식의 우수성을 살릴 수 있는 메뉴개발을 소홀히 하고 있다.

셋째, 한국음식은 비교적 조리과정이 복잡하고 수작업이 많아 다양한 조리기기를 이용한 단순하고 효율적인 메뉴개발이 필요하다.

2. 한식주방의 메뉴에 관한 개선방안

한식 메뉴개발은 기존에 판매하고 있는 고정메뉴의 품질향상과 고객의 기호변화에 따른 새로운 메뉴개발과 계절에 따른 특별메뉴 개발을 말할 수 있다. 따라서 메뉴개발의 시기가 적절하지 않다는 것은 고객의 입장에서 메뉴개발이 이루어지지 않고 있다는 것을 의미한다.

호텔 한식주방의 메뉴 원가관리에 관한 연구

대부분의 한식주방에서 판매하고 있는 고정메뉴와 계절메뉴는 해마다 봄에는 비빔밥, 여름에는 삼계탕과 냉면, 가을에는 추어탕, 겨울에는 도가니탕과 대구매운탕 등의 반복되는 한정된 메뉴판매를 판매한다. 그러나 호텔을 찾는 고객은 고가의 비용을 지출하고 아무리 맛있는 음식이라도 자주 먹는 음식은 싫증을 느끼고 좀더 새로운 메뉴를 원하고 기대할 것이다.

따라서 관련된 다양한 정보수집과 체계적이고 과학적인 메뉴분석을 통한 고객의 성향에 맞는 참신한 메뉴개발을 위해 노력해야 한다. 즉 고객의 요리에 대한 반응을 수시로 점검하고 손님들의 특성을 정확히 파악하여 새로운 메뉴의 기초자료로 사용하며, 이를 위한 고객카드나 매출품목 기록을 철저히 하여 비인기 상품에 대한 대체품목개발 등 고객관리에 최선을 다해야 하며 음식이 완성되면 주방의 책임자는 최종적으로 점검하여 맛과 정성이 갖들은 음식이 고객에게 전달될 수 있도록 각별한 신경을 써야 한다.

우리 나라를 찾는 외국인의 경우 우리 나라 고유의 전통 한국음식을 맛볼 수 있는 기회를 가지려고 하는 것은 당연한 이치이므로 외국인의 입맛에 맞는 메뉴개발을 적극적이고 지속적으로 해야 할 것이다.

외국인을 위한 메뉴개발은 한식주방의 메뉴에 관한 개선방안임과 동시에 국제화 시대에 한식주방이 나아가야 할 길이라고 생각한다. 현재 관광호텔에서 한식주방의 중요성이 크지 않는 이유는 수익성이 낮아서라고 하지만 결국 호텔고객의 많은 비중을 차지하는 외국인을 위한 메뉴개발을 소홀히 했기 때문이라고 볼 수 있다.

국제화·개방화 시대에 한국의 전통음식을 보존하고 지키는 것도 중요하지만 단순히 맥을 잇는다는 단순논리보다 시대에 맞게 과학적이고 체계적으로 연구하여 외국인의 기호에 적합한 메뉴를 개발하여 판매할 때 자연적으로 수익성도 높아질 것이다.

3. 한식주방 원가관리의 문제점

호텔 한식주방 운영현황의 분석결과 원가관리의 문제점은 다음과 같다.

첫째, 식재료의 종류, 양, 원가와 만드는 방법을 기록한 표준양목표에 의한 조리작업의 실시가 미흡하다.

둘째, 판매메뉴의 가격결정을 식재료의 원가를 기준으로 하지 않고 경쟁호텔의 판매가를 고려하여 결정을 하고 있다.

셋째, 원가를 절감할 수 있는 손이 덜 가는 식재료가 적절한 가격과 적당한 시기에 공급 되지 않고 있다.

넷째, 원가에 큰 영향을 미치는 적정재고 유지와 선입선출에 의한 식재료의 재고관리가 잘 이루어지지 않고 있다.

4. 한식주방 원가관리의 개선방안

일반적으로 한국음식은 손끝에서 맛이 나온다고 하여 표준양목표가 아닌 조리사의 경험에 의해서 맛을 내고, 구전 또는 손끝에서 손끝으로 전수되면서 고유의 맛이 바뀌어 호텔의 한식주방에서 조차도 조리사에 따라 음식의 맛이 다르다.

이러한 한국음식의 비표준화는 고객에게 일정한 품질과 맛을 유지한 음식을 제공하기가 힘들뿐 아니라 식재료 낭비가 심하여 원가가 상승하고 원가율이 높을 경우 그 원인과 결과를 분석할 수 없다. 따라서 모든 메뉴에 대한 표준양목표를 만들어야 균일한 음식 맛과 함께 효율적인 원가관리를 할 수 있다. 또한 표준양목표를 위해서는 우선적으로 조금, 적당량, 바가지, 되, 말과 같은 계량단위가 아닌 정확한 양을 계측할 수 있는 통일된 계량단위 사용하도록 하여야 한다.

식재료와 표준양목표 못지 않게 음식의 판매가 결정도 원가관리에서 중요하다. 예를 들면 호텔의 한식주방에서 매출증진을 위한 판매촉진의 일환으로 실시하고 있는 프로모션(Promotion)은 원가가 얼마나 투입되는지 표준양목표에 의한 사전조사도 않고 단순비교에 의해 실시하는 경우가 많다. 그러나 프로모의 목적은 매출증진이 아닌 이익을 증가시키기 위하여 추진하는 것이므로 사전에 원가계산을 통해 가격을 결정해야 한다.

한편 한식주방의 원가관리 개선방안으로는 일차적으로 전처리가 되어 손이 덜 가는 식재료를 적절한 가격으로 구매하여 사용하면 시간과 식재료 낭비는 물론 쓰레기 양을 줄일 수 있어 원가를 절감하는 효과가 있다.

마지막으로 구매부서에서 양질의 식재료를 적절한 가격에 구입하여 신속하게 한식주방에 공급하고, 검수담당자는 전문지식에 의한 철저한 검수를 하여야 하며, 한식주방 종사원은 선입선출에 의한 합리적인 식재료 관리와 더불어 원가절감 의식을 갖고 사용하여야 전체적인 한식주방의 원가관리가 될 수 있다.

V. 결 론

최근의 식생활 변화로 신세대들은 김치보다 치즈에 떡보다는 햄버거 맛에 길들여지고, 시간에 쫓기는 직장인들은 담소를 나누며 맛을 즐기기보다는 짧고 간단하게 식사를 해결하려는 형태로 변해가고 있다.

그 동안 우리는 한국음식에 대하여 애착과 자긍심이 부족하여 외국인 입에서 한국에는 食은 있어도 食文化는 없다는 말이 나올 정도이다. 하지만 한국음식은 세계적으로 자랑할 만한 김치, 불고기 비빔밥 등과 각지방 고유의 향토음식이 많이 있다.

따라서 과학적이고 체계적인 메뉴분석을 통한 고객의 기호를 파악하여 적절한 시기에 메뉴개발을 하여 한국음식의 세계화 노력을 게을리 하여서는 안될 것이다. 또한 원가관리는 표준양목표에 의한 표준화를 실시하고 식재료 원가를 고려한 판매가 결정하여 수익성 향상의 방안을 찾고 영업활성화를 모색하여 한다.

본 연구의 종합적인 결론은 뛰어난 시설과 기술로 고품질의 음식을 조리하여 판매하는 궁극적인 목적은 고객만족과 적절한 이윤추구에 있다는 사실을 인식할 때에만 호텔에서 한식 주방의 중요성은 더욱더 커질 것이고 경영자 역시 많은 관심을 가질 것이다.

참고 문헌

- 1) 김충호, 호텔 경영학, 형설출판사, 1997.
- 2) 나정기, 메뉴관리론, 백산출판사, 1995.
- 3) 염초애, 장명숙, 운숙자, 한국음식, 효일문화사, 1999.
- 4) 이성우, 한국요리문화사, 교문사, 1992.
- 5) 한국문화재 보호재단, 한국음식대관 I, 예맥출판사, 1997.
- 6) 황혜성, 한복려, 한복진, 한국의 전통음식, 교문사, 1991.
- 7) 김경식, "L호텔 기업의 합리적인 메뉴관리", 세종대학교 대학원 석사학위논문 1990.
- 8) 김장익, "관광호텔 주방관리 개선방안에 관한 연구", 경기대학교 대학원 석사학위논문, 1997.
- 9) 김형렬, "국내 특1급 호텔 한식당 메뉴의 개발 가능성에 관한 연구", 세종대학교 대학원 석사학위논문, 1996.
- 10) 나정기, "메뉴계획과 디자인의 평가에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1995.
- 11) 우성근, "관광호텔 주방관리의 효율적인 운영방안에 관한 연구", 경기대학교 대학원 석사학위논문, 1996.
- 12) 이보순, "관광호텔 한식주방의 효율적인 운영에 관한 연구", 경희대학교 대학원 석사학위논문, 1999.
- 13) 이철수, "관광호텔의 식료 원가관리에 관한 연구", 경기대학교 대학원 석사학위 논문, 1997.
- 14) 진양호, "호텔·레스토랑의 메뉴엔지니어링에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1997.

ABSTRACT

A Study on the Increase Profit of Korean
Kitchen in Hotel

-In center of menu and food cost control -

Lee, Bo Soon

Food & beverage part of nowadays hotel is steadily going up with the improvement of tourism industry and with the raise of income of the people, but some of the hotel kitchen has unchanged problem of low commercial profit and can't make improvement, so there are many kitchen problems. Especially, for the administrators of the hotels are avoiding from Korean kitchen with their cause that it makes lower profit than the other kitchen style. So, they are avoiding Korean kitchen itself, or showing minimized running.

But, Korean kitchen should take off from its ways of being an assistant role or necessary evil as the part of income, by finding ways to make appropriate profit and ways to fulfill the variant desires of guests by running systematized and reasonable menu and Food cost control.

This study is to suggest efficient management ways for the raise of profit and satisfaction of the guests by finding ways by analyzing the present situation of the menu and Food cost control of Korean kitchen by understanding these problems.

3인 익명 심사 필

1999년 12월 5 일

논문 접수

1999년 12월 27일

최종심사