

호텔 식자재의 Central Kitchen 도입을 통한 생산성 향상에 관한 연구 - 'A' 호텔그룹 사례를 중심으로 -

Improving Productivity of Food Materials by Introducing
Central Kitchen

신재근*
이수진**

【 목 차 】

I. 서론	IV. 결론
II. 설문 조사 방법	Abstract
III. 결과 및 분석	참고문헌

I. 서론

국내 외식산업은 92년 이후 시장개방이 가시화 되면서 강력한 자본력과 마케팅 능력을 갖춘 해외 유명브랜드들이 외식시장에 대거 진출하면서 치열한 시장경쟁 상태에 있다. 그러나 아직도 우리 나라의 대부분의 호텔들은 다양한 상태로 공급되는 원식재료, 개선된 식재료의 유통구조, 생산과 보관활동에 이용되는 기기의 다양성과 성능개선의 발전, 식품가공 기술과¹⁾ 보관기술의 혁신적인 발전 등과 같이 효율성과 생산성 개선에 긍정적인 영향을 미치는 외적요인들의 변화에 시의성 있게 대응하지 못

*연세대학교 산업대학원 식품생명공학과
**대구산업정보대학 조리과 교수

2 · 관광식음료경영연구

하고 전통적인 관리기법을 고수하고 있다.²⁾ 특히, IMF이후 비대해진 조직의 축소를 위해 구체적인 분석 없이 인원감축정책만을 불황타개의 생산성 향상 제일 처방으로 이용하고 있다. 또한 우리 나라 대부분이 호텔들의 주방은 양적, 질적으로 성장하는 외국계 패밀리레스토랑 주방의 대형화, 체인화, 세분화하는 선진국형 주방형태를 갖추지 못함으로써 더 이상의 시설적, 위생적인 측면에서 경쟁력 우위를 정할 수가 없게 되었다. 호텔과 호텔간의 경쟁과 특등급 호텔내부의 식음료 부대업장과 같은 수준의 서비스를 제공하는 외국브랜드 패밀리 체인레스토랑은 호텔 식음료 부대업장과 경쟁은 더욱 치열해 질 것으로 사료된다.³⁾ 식음부분은 관리여부에 따라서 무한한 이익을 창출할 수 있는 경영활동이므로^{4,5)}, 식음부분의 식자재 관리와 이에 따른 구매, 검수, 저장, 출고와 생산에 이르는 활동을 수행하는 동안 야기되는 여러가지 형태의 재료손실과 소비요소를 정확하게 규명하고 21세기를 대비하여 식음료 부문 운영에 대한 현실적인 문제점, 내외적인 경영환경의 변화, 운영상의 특징 등이 호텔 식음부문의 새로운 역할재정립과 운영방안이 요구된다.^{6~10)}

호텔의 식자재 관리는 사전에 수립된 계획에 따라 식자재를 사용하는 조정 작업을 말하는 것으로, 최근 특급호텔에는 표준원가, 계획 제도, LAN을 이용한 데이터 베이스화 실현 등 보다 과학적이고 합리적인 식자재 관리가 가능해졌다¹¹⁾.

본 연구에서는 'A'호텔그룹에 종사하는 조리사를 대상으로 설문조사를 실시하고 호텔 식자재의 물류 시스템과 central kitchen의 장단점 및 그 유용성 그리고 outsourcing의 활용방안에 대하여 알아보고자 수행하였다.

II . 설문 조사 방법

1. 조사 시기

본 연구의 조사대상을 'A'호텔그룹 산하 3개 호텔의 조리종사자로 한정하였고 식자재 효율성과 생산성에 관한 현실에 의견수집을 위한 항목으로 구성하였다. 조사시기는 2001년 3월 10일부터 3월 30일까지 20일간 'A'호텔 그룹 산하 양식주방, 한식주방, 중식주방 및 일식주방에 대하여 현장답사와 예비구두조사를 실시하여 조사 항목을 검토 하였다. 그러나, 양식주방과 한식주방과 일식주방, 중식주방 모두를 포함한 조

사분석은 그 내용의 방대함 때문에 특성화 연구의 가치가 절하된다고 판단되어 양식 주방으로 한정시켜 조사하였다. 조사시기는 2001년 8월 3일부터 8월 23일까지 구두조사를 실시하였으며, 2001년 9월 4일부터 9월 24까지 20일간 설문조사를 실시하여 식자재 관리의 효율성과 생산성향상에 대한 의견 및 만족도를 조사하였다.

총120부의 설문지를 배포, 107부를 회수하여 표본자료로 이용하였으며 중복응답이 있을 경우 기타의견과 함께 처리하고 무 응답은 응답자 수에서 제외시켰다.

2. 설문지 구성

본 연구의 설문지 구성은 4개 항목으로 'A'호텔그룹 산하 양식주방에 근무하는 종사자를 대상으로 조사가 이루어졌다. 설문지의 구성은 첫째, 'A'호텔그룹 주방의 조직과 직무에 관한 사항, 둘째, 생산성, 효율성, 생산성향상을 위한 central kitchen과 outsourcing 의 도입에 관한 사항, 셋째, 식자재 관리의 상황, 넷째, 현재 주방의 원가 관리에 대한 사항 등으로 구성하였다. 설문지의 총 문항수는 24문항으로 이루어졌으며 'A'호텔 그룹 내에 식자재 관리에 관한 사항 7문항, 주방의 원가 관리에 관한 사항을 묻는 8문항, central kitchen과 Outsourcing 도입에 관한 5문항, 종사자의 개인적 배경 항목은 4문항으로 구성하였다.

조사표본대상의 기본특성에 측정문항들을 보다 세밀한 분석을 위해 선택형과 기술형 응답을 적절히 배합하여 구성하였다.

Ⅲ. 결과 및 분석

조사대상자의 일반적 특성을 분석하기 위하여 빈도분석을 실시한 결과 성별에 있어서 응답자 총 107명중 남성이 94명으로 전체의 87.8%를 차지하고 여성의 경우에는 13명으로 전체의 12.1%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 여성인력의 비중은 꾸준한 증가를 보이고는 아직은 있으나 남성인력에 비하여 업무적 우위를 가지지 못하므로 향후 많은 부분이 자동화가 되면 여성인력도 더 많은 부분 증가되리라고 사료된다.

4 · 관광식음료경영연구

직위에 따른 조사대상자의 특성을 살펴보면 전체107명중 사원이 77명으로 71.9% 차지하고, 주임11명으로 10.3%, 과장대리4명으로 3.7%,과장이2명으로 1.9%, 아르바이트 13명으로 12.1%로 구성되었다.

근무 년 수에 따른 조사대상자의 특성을 살펴보면 5년차 이상의 경력사원이 34명으로 31.7% 조사대상자중 가장 많은 분포를 가지고 있는 것으로 나타났으며 1년차 미만이 23명으로 21.5%, 1년차 15명으로 14%, 2년차 17명으로 15.9%, 3년차 10명으로 9.3%, 4년차 8명으로 7.5%로 나타났다.

학력에 따른 조사대상자의 특성을 살펴보면 전문대졸의 경우 43명으로 전체대상자의 40.2%가 분포되어 있는 것으로 나타났으며 고졸의 경우 59명으로 55.1%, 대졸의 경우 5명으로 4.7%로 나타났다.

〈표 1〉 설문지의 구성

	설 문 항 목	척 도
식자재 관리사항	식자재 구매결정이 원가에 미치는 영향 식자재의 정보획득 경로 구매시스템에대한 만족도 식자재 관리상 개선되어야할 사항 선입선출에 관한사항 식자재의 품질의 기준 악성재고로 자주발생하는 식자재	명목 척도
주방의 원가관리에 대한사항	원가절감을 위한 식자재의 대량 저장에 대한 의견 대량발주량에 대한 결정 과량구매해야할 경우에 대한 사항 수요예측을 하는 방법 수요예측하는 경우 참고사항 수요예측에 어려운 부분 악성재고 처리를 위한 해결방법 식자재의 저장 및 재고관리방법	명목척도
Central kitchen과 Outsourcing의 도입에 관한사항	Central kitchen의 도입에 대한 인지도 'A'호텔 그룹의 상호 협력도 조리공정의 표준화에 대한 견해 Outsourcing의 만족도와 불만족시의 이유 적절한 시기의 메뉴 개발에 대한 사항	명목척도
인원의 특성에 관한 사항	성별 ,직위, 근무년수, 학력	

서울시내 특 1, 2급 호텔에 종사하는 조리사 평균치¹²⁾ 보다 3년차 미만의 사원이 60.7%로 서울시내 특 1, 2급 호텔 평균치 보다 51.9%로 평균값보다 높은 것으로 나타났다으며, 이로 인한 인원 비에 대한 생산성의 전문성 부족으로 생산성이 낮아진다고 사료되며, 학력에 대한 조사결과 서울시내 특 1, 2급 호텔의 평균치보다 전문대 졸업자가 55.1%, 고졸41.6%로 전문대졸의 비율이 10.5%로 낮고 고졸의 비율은 10%가 높아 'A'호텔그룹 조리사의 학력수준은 서울시내 특 1,2급 호텔의 평균치보다 뒤떨어지는 것으로 나타났다.

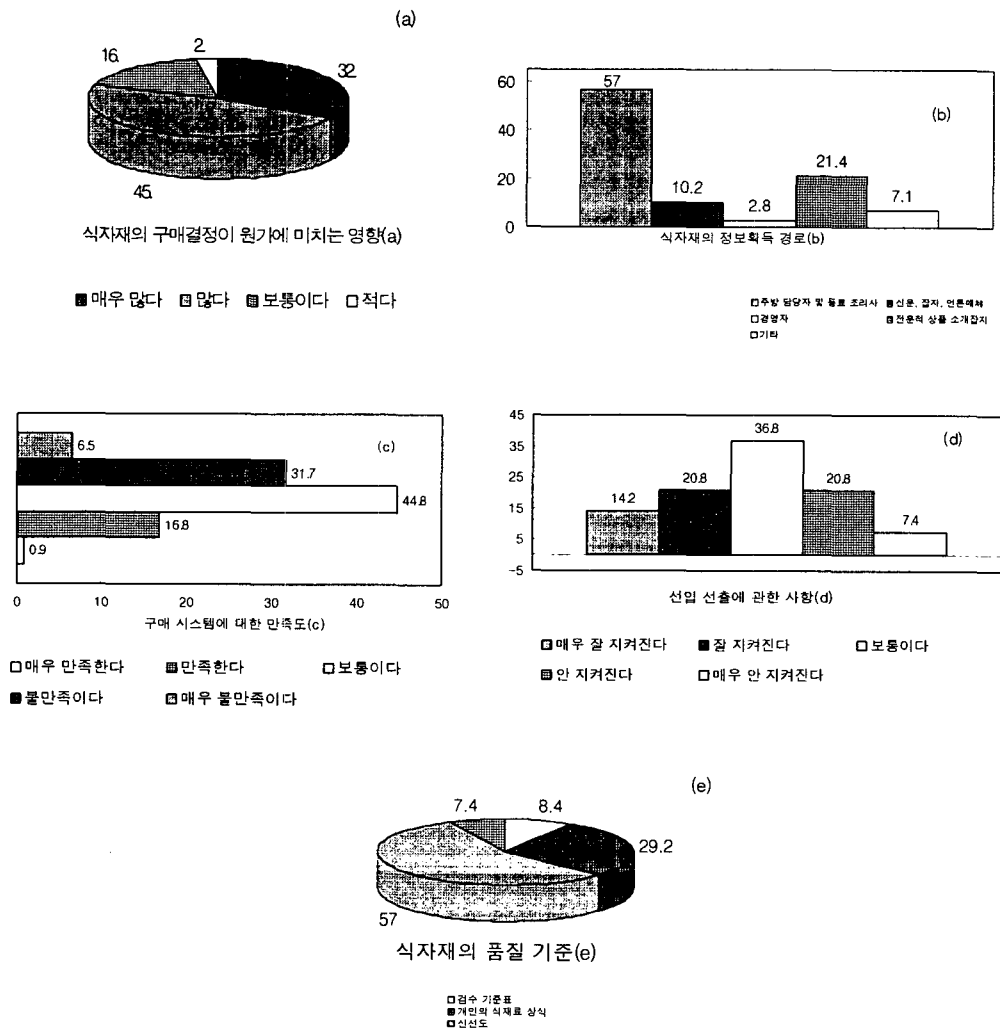
〈표 2〉 일반적 특성에 대한 빈도분석

구 분	내 용	빈 도	비 율
성별	남	94	87.8%
	여	13	12.1%
직위	과장	2	1.9%
	과장대리	4	3.7%
	주임	11	10.3%
	사원	77	71.9%
	아르바이트	13	12.4%
근무년수	5년이상	34	31.7%
	4년	8	7.5%
	3년	10	9.3%
	2년	17	15.9%
	1년	15	14%
	1년미만	23	21.5%
학력	대졸	5	4.7%
	전문대졸	43	40.2%
	고졸	59	55.1%

식자재의 구매결정이 원가에 미치는 영향은 보통 이상이라는 응답이 전체의 95.4%로 구매결정이 원가에 미치는 영향이 매우 크다고 응답하였으며, 식자재의 정보획득 경로는 주방담당자 및 타 호텔 등의 동료조리사라고 응답이 57%로 대인 관계나 학연등 인적관계로 얻어지는 정보가 가장 큰 것으로 나타났다. 그리고 전문적 상품소개지도 21.4%로 조리관련 전문월간지 등에서 얻는 정보도 상당히 큰 것으로 나타났다. 그밖에 언론 매체 등에서 현재 유행하는 트렌디한 음식에 대한 정보를 획득하는

6 · 관광식음료경영연구

것으로 나타났다. 식자재의 정보 획득경로는 'S'호텔과 비교하여 볼 때 'S'호텔의 63%보다 낮은 57%로 응답하여, 평균 학력이 낮은 관계로 인한 학연 등에 따른 교류가 미흡하다고 사료된다.¹³⁾

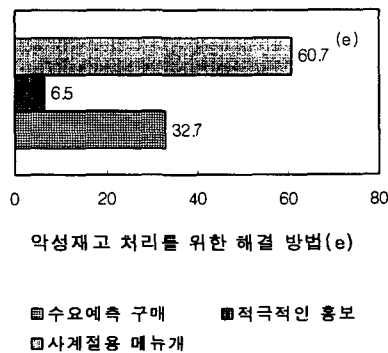
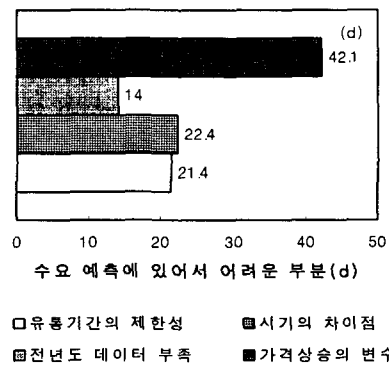
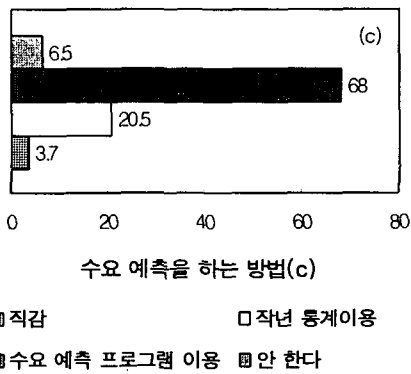
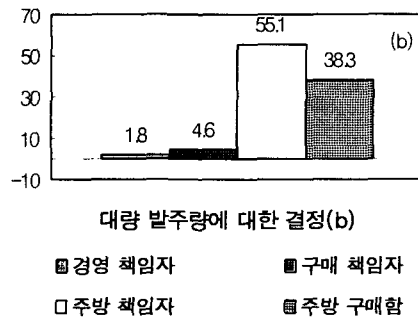
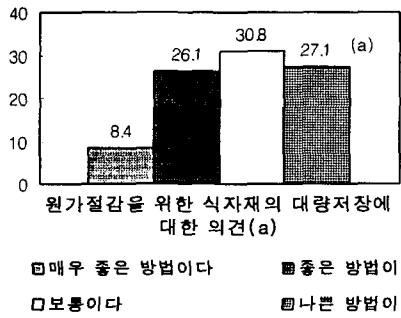


(그림 1) 식자재의 관리사항

구매시스템에 대한 만족도는 불만족 이상의 경우가 37.7%로 응답자의 상당수가 불만족스럽다고 응답하였으며, 불만족스러운 이유는 너무 많은 절차와 형식으로인 한

구매 지연을 들었다.

선입선출에 관한 사항은 보통이상이라고 응답한 응답자가 71.8%로 대부분의 응답자가 선입 선출에 긍정적으로 응답하여 식자재의 중요성에 대해 인식하는 것으로 나타났다.



(그림 2) 주방의 원가관리에 대한 사항

8 · 관광식음료경영연구

식자재의 품질의 기준을 묻는 응답에서는 신선도를 가장 중요하게 응답한 계층이 57%로써 식자재의 신선도를 가장 중요시하게 생각하였으며 개인의 식재료 상식에 부합하는 점수 기준도 29.2%로 많은 응답자 수를 보였다.

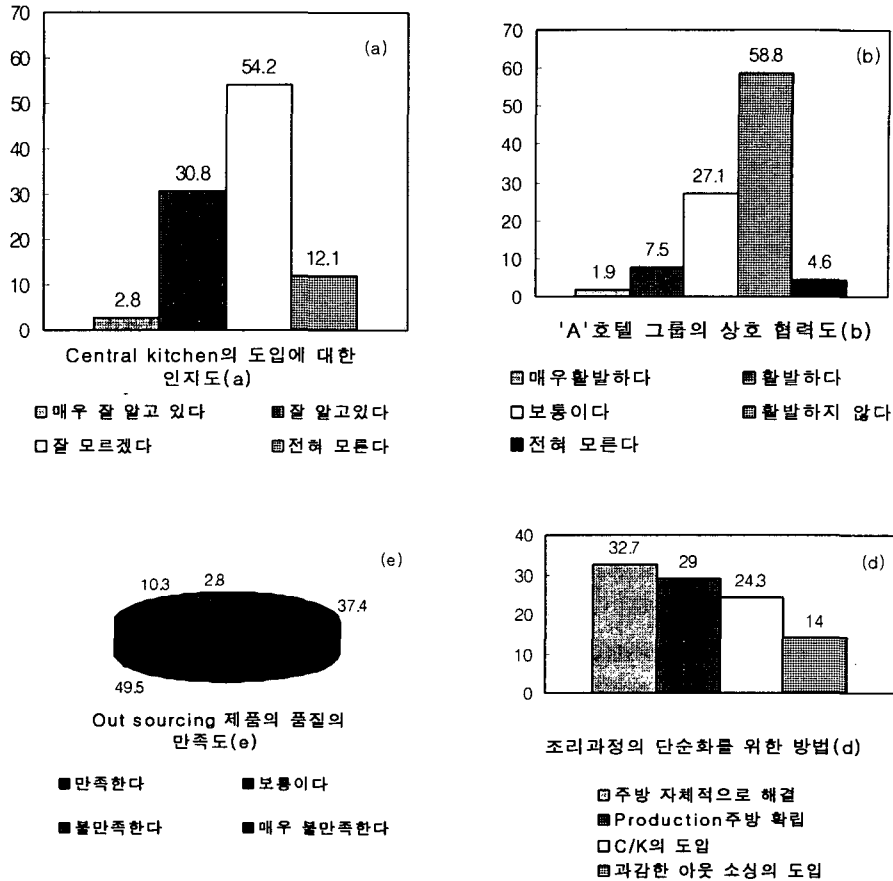
원가절감을 위한 식자재의 대량 저장에 대한 의견을 묻는 항목에는 보통이상이라고 하는 응답이 65.3%로 원가에 상당히 민감한 반응을 보이고 있는 것으로 나타났다.

대량 발주량에 대한 결정은 구매 책임자라고 응답한 수가 4.6%, 주방책임자가 구매해야한다는 의견이 55.1%로 대부분의 조리사들이 구매 책임자에 대한 불신을 나타내었으며, 주방과 구매부서 합동으로 구매해야한다는 의견도 38.3%로 구매 부서와 주방과의 상호 유기적인 관계도 매우 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

대부분의 호텔구매담당자는 조리사가 아닌 일반사무직으로 식품에 대한 전문적인 지식이 부족하다고 평가되고 있다. 미국의 경우 호텔 스쿨이나 호텔경영학 과정 중에 구매전문가 과정이 있거나 매우 중요한 학문으로 인식되어지고 있는데 반하여¹⁴⁾ 우리 나라의 경우는 구매전문가 과정을 가진 대학이나 학교는 전무한 실정이다. 구매 과정중에 있어 구매책임자와 주방책임자간의 충분한 대화와 의견 교류가 필요하고 식자재를 잘 알고 있는 전문적인 구매 책임자를 심각하게 고려해야 할 단계에 이르고 있으며 이러한 부분의 개선은 식자재 관리에 있어 보다 나은 해결책이 되리라고 사료된다.

식자재의 구매에서 수요예측을 하는 방법을 묻는 문항에서는 예약과 시즌별 행사(입학, 졸업, 길일 등)에 맞춘 수요예측 프로그램을 이용한다는 응답이 69.1%로 가장 높은 응답자를 나타냈으며 작년통계를 이용한다는 응답자도 20.5%로 경험에서 나온 노하우를 믿는 응답자도 상당히 높은 수준이었다.

수요 예측은 여러 가지 복합적인 상황을 관리하여야 하기 때문에 여러 가지 변수가 따른다. 그렇기 때문에 구매전문가의 역할은 더욱 더 중요하게 인식되어지고 있으며, 부서간의 상호 협조 또한 매우 중요하다고 사료된다.



(그림 3) Central Kitchen과 Outsourcing의 도입에 관한 사항

수요 예측에 있어서 어려운 부분은 식자재의 품질 가격 상승에 대한 변수가 응답자의 42.1%로 가장 높은 응답으로 나타났으며, 필요시기와 수입기간의 차이에 대한 문제가 22.4%로 수입 의존도가 높은 우리나라 식자재 시장의 문제점이 제기됐고 유통기간이 단기인 제품의 제한성이 21.4%로 원식자재에 대한 우리나라의 유통구조의 비 위생적인 환경이 유통기간을 단축시킨다는 의견도 나타났다.

악성재고의 처리를 위한 해결 방법은 사계절용 메뉴 개발을 통한 적정재고관리가 60.7%로 직접적인 메뉴개발에 의한 소비를 가장 문제의 해결 방법이라고 생각하였고, 철저한 수요 예측에 의한 구매가 32.7%로 사전에 악성 재고를 방지하는 것이 최선책이라고 생각하는 의견도 상당부분을 차지하였다. 적극적인 홍보 판매를 통한 식

자재 관리는 6.5%로써 홍보나 이벤트로 악성재고를 소비한다는 데에는 한계가 있음을 보여 주었다. Central kitchen의 도입에 관한 인지도를 묻는 항목에서는 잘 모른다는 항목이 54.2%로 우리 나라 특히 호텔부문에서 종사하는 조리사들은 central kitchen이 도입된 사례가 없기 때문에 호텔에 종사하는 조리사들은 central kitchen에 대해 생소함을 보였고, 잘 알고있다 이상의 항목에서도 33.6%의 응답자가가 응답하여 central kitchen의 도입에 긍정적인 반응을 보일 것으로 예상했다.

‘A’호텔 그룹의 상호 협력도를 묻는 항목에서는 58.8%의 응답자가 활발하지 않다는 항목에 응답하여 ‘A’호텔그룹내의 상호 유기적인 결합도가 떨어지는 것으로 나타났으며, 보통이상의 항목에 34.6%가 응답하여 ‘A’호텔그룹 3개사 간의 상호 교류에 대해 많은 응답자가 관심을 가지고 있는 것으로 나타났다.

조리공정의 표준화에 대한 견해를 묻는 문항에서는 보통이상이라고 응답한 응답자가 전체의 73.8%로 많은 응답자가 조리공정의 표준화에 만족을 나타내었는데 이는 표준 레시피에 의한 조리부문이 잘 지켜지고 있다는 점에서 향후 central kitchen의 도입 시에 레시피의 표준화와 부합되는 항목으로 나타났다.

조리과정의 단순화를 위한 방법을 묻는 항목에서는 주방 자체적으로 해결한다는 항목이 32.7%로 가장 우위를 나타냈으며, production주방의 확립이라는 항목에 29%로 생산주방의 개념을 도입하자는 부분에 많은 수의 인원이 공감하고 있었음을 알 수 있었고, central kitchen의 도입에는 24.3%로 아직 central kitchen의 개념을 인지하지 못한 까닭에 낮은 수의 응답자가 응답하였다고 사료된다. 그리고 아웃소싱의 도입에는 14%가 응답하여 central kitchen의 인지도가 향상되면 central kitchen의 도입항목에 응답한 응답자 수가 늘어날 것으로 생각된다.

IV. 결 론

우리 나라 호텔업계는 1980년대부터 고도의 성장을 지향하고 있으며, 호텔의 경영 경쟁은 갈수록 치열해지고 있다. 이러한 환경의 변화에 대응하여 식음료 부분의 성장 추세에 힘입어 식자재 원가관리에 대한 관심도 높아지는 것이 사실이다. 그러나 이러한 관심도에 비해 우리 나라의 호텔경영기법은 역사가 짧기 때문에 몇몇 호텔을

제외하고는 아직도 선진국 수준에 못 미치고 있다고 사료된다.

최근 들어 호텔레스토랑과 같은 전통적인 푸드서비스 업장은 과거에 겪지 못했던 경영상의 어려움을 겪고 있다. 치열한 경쟁, 높은 인건비, 과다한 시설 투자비와 관리유지비 그리고 고객의 감소 등과 같은 부정적인 요인들이 새로운 관리기법을 요구하고 있다. 즉 식재료가 구매되어 상품화되고, 그리고 상품화된 음식이 고객에게 썬빙 되는 과정까지 생산활동을 체계적으로 분석하여 생산활동 단계를 재 설계하자는 것이다.

생산활동의 재 설계를 통하여 생산 부서의 생산성을 향상하는 새로운 방안을 강구하는 관리기법들이 대두되고 있다. 이러한 기법들은 단체급식과 병원, 그리고 다수의 업장을 소유한 체인레스토랑에는 일반화되었다. 그러나 대부분의 호텔들은 아직도 전통적인 방법에 따라 식음부문의 생산활동을 관리하고 있다.

이러한 점을 고려하여 본 연구에서는 'A' 호텔그룹을 모델로 하여 식음부문의 운영에서 가장 취약한 시점인 생산지점(주방)의 생산활동단계를 분석하였다. 그리고 생산활동의 단계를 축소하여 생산성을 향상시킬 수 있는 방안을 제시하였다. 생산활동에서 요구되는 공간과 기기, 그리고 인력과 숙련도를 가장 많이 요구하는 지점인 준비 지점의 기능을 최소화할 수 있는 central kitchen도입을 제시하였다. 그중 첫 번째 방안은 반만 준비된 상태의 식재료, 그리고 특주품 형식의 높은 품질의 outsourcing 등을 이용하여 썬빙할 수 있는 상태로 준비하여 준비와 조리에서 요구되는 인력과 숙련정도, 공간 그리고 기기를 최소화할 수 있는 방안을 제시하였다.

Central kitchen의 도입으로 단순화된 생산 시스템의 구축은 궁극적으로 저비용, 고생산, 고임금, 저인건비 등의 효과를 거둘 수 있어 식음부문은 경쟁력 있는 수익센터로써 자리 잡을 수 있다. 즉 대량생산과 상품의 표준화가 가능하여 신속한 서비스의 제공, 짧은 조리준비시간, 식자재의 구매량과 품목의 감소, 재고량의 감소, 효율적 공간 활용, 창고관리비의 감소, 구매, 검수, 재고 관리의 업무량 감소¹⁵⁾, 증대된 노동력 및 장비의 효율성, 쓰레기의 감소, 원가감소 등의 경영성과를 얻을 수 있고, 보다 높은 영업이익을 가져오리라 사료된다.

Abstract

Controlling food materials is getting more significant in hotel management nowadays as the selling of food beverage continue to rise. F&B managers have been required to have new management of the food materials by a fierce competition, an increase in cost, the shortened span of product life and customer's demand that is becoming more various and sophisticated since Korea was placed under the influence of IMF.

I'm going to analyze the factors that cause waste and loss through a series of the process to purchase inspect, store food materials, make a product with that materials and sell the product in order to make more profits by making the circulation of the food materials easier and more efficiently.

I studied how 3 chain hotels of A group purchase, store the food materials and control stock. I made up questionnaires about the circulation and control of food materials to 107 cooks in order to know what the cooks who are working at the hotel regard as a real problem and a practical solution.

This research indicates that purchasing, producing and selling departments don't establish the mutual connection, a professional purchasing manager is strongly needed and there is difficulty in predicting the proper timing to supply. Also the research shows that A hotel group controls the food materials by analyzing the amount of consumption, stock, setting up the period of validity and uses slowly moving food materials in stock mainly by introducing the menu that aims at four seasons.

As a result, the research suggests that we should introduce the concept of food producing factory, as it were, Central Kitchen that is based on the network among various kitchens to improve the flow of the food materials.

Key words : central kitchen, outsourcing, production kitchen food materials

참 고 문 헌

1. Marian Spears, Foodservice Organization, A Management and Systems Approach, 3rd

- ed, Prentive-Hall, Englewood Cliff, New Jersey : pp.136~137 (1995)
2. 나정기. 21세기 호텔경영에서 식음료 부분의 운영방안에 관한 연구. 관광학 연구 제 20권 : pp.118~138 (1996)
 3. 나정기. 호텔주방의 생산성 향상에 관한 연구. 관광학 연구 제20권 : pp.157(1998)
 4. 유정봉. 호텔주방부문 식재료 관리개선에 관한 연구. 경희대학교 석사학위논문 : pp. 4~12 (1990)
 5. Lane, Robert B. Food and Beverage Management. Encyclopdia of Hospitality and Tourism : pp.37~47 (1992)
 6. 박현진. 호텔식자재 관리의 현황과 개선방안에 관한 연구. 연세대학교 석사학위 논문 : pp.4~15 (2000)
 7. 엄인룡. 호텔식음료 관리에 관한 연구. 경희대학교 석사학위논문 : pp.8~14 (1989)
 8. 박병렬 · 임봉영. 호텔식음료 관리론. 대왕사 : pp.82~89 (1995)
 9. Ninemeir, Jack D. Principles of Food and Beverage Operation. American Hotel & Motel Association, East Lansing, MiChigan : pp.164~167 (1987)
 10. Albers, Carl. H, ibid. Hotel Management, The Educational Institute of the AH & MA, 1976, East Lansing, Michigan : pp.50~51
 11. 이성우. 특급호텔 식음료 원가관리의 현황과 개선방안에 관한 연구. 단국대학교 석사학위논문: pp.22~23 (1992)
 12. 송경숙. 관광호텔 주방의 인적 자원 관리에 관한 연구. 경기대학교 석사학위 논문 : pp.32~43 (1995)
 13. 박현진. 호텔식자재 관리의 현황과 개선방안에 관한 연구. 연세대학교 석사학위 논문 : pp.16~32 (2000)
 14. Ninemeir, Jack D. Principles of Food and Beverage Operation. American Hotel & Motel Association, East Lansing, MiChigan (1987)
 15. Pickworth, J.R. Service Systems in the food service industry, International Journal of Hospitality Management, London, Great Britain: pp.43~62 (1988)