

# 경주지역 특급호텔 식자재 관리시스템의 실태와 개선 방안 <H호텔을 중심으로>

Study on the food control system of the five-star hotels in  
Gyeong-Ju area

최 수 근\*

## 【목 차】

I. 서론	IV. 식자재 관리 문제점과 개선방안
II. 호텔 식자재 관리에 관한 사례분석	V. 결론 및 시사점
III. 경주지역 호텔 식자재 관리의 실증적 조사	Abstract 참고문헌

## I . 서론

### 1. 연구의 필요성 및 목적

경주는 국내 제1의 역사도시이며 문화관광도시로서 한국을 대표하는 관광지이기에 순수한 관광자가 방문하고 있는 특징을 가지고 있는 지역이다. 최근 경주지역 호텔산업은 우리나라 전반에 걸쳐 균검절약 운동이 확산되고 소비시장이 위축되면서 내국인 관광객 수요가 급감하여 전반적으로 경영의 어려움을 겪고 있으며 특히 식음료부문의 매출부진을 면치 못하고 있다.

이러한 경영성과 부진의 타계책으로 식자재 관리를 효율적으로 실시하여 매출에서 감

---

\* 경주대학교 외식사업전공 교수

## 2 · 관광식음료경영연구

소되는 이익부분을 식자재 관리에서 보충하는 연구노력이 필요하다. 따라서 호텔 식음료의 수익성 제공측면에서 실질적이고 체계적인 식음료부문의 운영현황들을 검토하고 그에 대한 현실적인 문제점과 시장환경 변화에 대응한 호텔 식음료의 핵심적인 경영방안(박정화 1993)과 경영악화를 벗어나기 위해서 전제적인 타개책이 마련되어야 한다.

따라서 식자재 구매와 이에 따른 검수, 저장, 출고에 이르는 활동을 수행하는 동안 여러 가지 형태의 재료손실과 소비요소를 정확하게 규명하고 분석할 필요가 있다. 식자재관리에 대한 체계적인 분석이 필요한데 주방에서 유통기한 위반 등으로 야기된 위생문제 등의 해결을 위해서도 구매에서부터 출고에 이르는 식자재 관리에 대한 해결책이 연구가 필요하다. 이러한 관점에서 여러 가지 형태의 식재료 손실과 낭비요소를 정확하게 규명하고 분석하는 과정을 통해 불필요한 발생을 최소화하여 호텔의 경영에 이익이 되도록 식자재 관리를 합리적인 운영체계로 개선하는 것은 중요한 과제라고 사료된다.

따라서 본 연구에서는 경주지역에 소재하고 있는 특급 호텔의 식자재 관리 시스템을 조사대상으로 하여 문제점과 실태를 파악하고, 조사결과를 이용하여 식자재관리 및 시스템 개선을 위한 몇 가지 방안을 제시하고자 한다. 본 논문의 결과는 호텔의 식자재 관리 시스템의 실태를 파악하여 불필요한 비용 발생을 최소한으로 줄여 호텔의 수익 극대화에 기여하는데 활용 될 수 있을 것이다.

## 2. 연구 범위 및 한계

본 연구에서는 경주지역 호텔의 식자재관리 실태를 파악하고 개선 방안을 제시하기 위하여 경주지역 소재 H호텔(특1급)을 조사대상으로 선정하였다.

식자재관리는 구매, 검수, 출고, 저장에 대한 업무내용을 중심으로 제안하고 연구에 필요한 자료수집을 위해서 식자재 관리에 관한 문헌적 고찰과 실증적 조사를 병행하여 실시하였다. 실증조사는 경주지역 소재 H호텔에서 근무하는 조리사를 대상으로 설문지를 배포하였다.조사자료는 면담과 설문지를 통해 수집하였다. 수집된 자료를 갖고 SPSS Win을 이용하여 자료를 분석하였다.

## II . 호텔 식자재 관리에 관한 사례분석

### 1. 호텔 식자재 관리의 중요성

식자재 관리라 함은 사전에 수립된 계획에 따라 식음료의 원가관리를 중심으로 식자재 구입부터 제품화하여 서비스까지의 유통과정 일체를 관리함으로써 일정한 원가비율을 유지해 나가고자 하는데 목적이 있다. 식자재관리의 실패는 원가상승의 주요인으로 지적되고 있다. 식자재의 유통과정에서 발생할 수 있는 갖가지 형태의 낭비와 손실을 가능한 사전에 예방 할 수 있게 함으로써 호텔이 목표로 하는 적정수익을 얻을 수 있도록 보조하는 경영수단이며 동시에 목표를 달성해 나가는 과정에서 경영자가 필요로 하는 각종 정보와 자료를 제공해 줄 수 있다는 점에서 그 의의는 높이 평가되고 있다(손일락, 1982).

식자재관리는 구체적으로 구매, 검수, 저장, 출고 등과 관련된 모든 업무를 말한다(한국 외식사업연구소,: p185). 호텔의 식음료관리의 목적은 적량, 적질의 식재료를 적가로 구매하여 최적의 상태를 유지함으로서 이윤창출에 공헌하고 낭비되는 재료를 줄이는 것이다. 흔히 식자재의 구매, 검수, 출고 시점에서만 통제되면 이론적으로 식자재의 관리는 완전하다고 보며, 생산, 출고, 저장하는 시점의 통제는 소홀히 한다. 그러나 현실적으로 완전한 통제란 상시 영업활동의 전과정을 포괄적으로 관리하는 것을 말한다(나정기 1994).

식음료 업장의 경영자들은 식자재 구매와 재고관리등 식자재 전반에 대한 관리를 소홀히 다르는데, 구매의 부적절함과 재고관리의 잘못된 관행은 구매비용의 상승, 상품의 가치하락 및 재료의 높은 부폐율을 초래하여 식자재 원가는 올라가고 상품의 질은 낮아지며 이윤의 폭은 떨어지는 결과로 나타난다.

식재료 관리업무는 식음료원가 흐름의 첫단계에 속하는 업무로서 각각의 단계별 업무 활동이 통일된 시스템 원리에 의거하여 능률적으로 이루어질 때 식당의 목표가 되는 최상의 요리를 최저의 식음료 원가로 생산공급을 가능케 하는 수익 중심적 운영의 기반을 구축하게 된다(엄인룡, 1998). 식음료 원가관리에서 사용되는 통제의 개념은 먼저 확인하는 행위로 어느 시점에서 어떤 내용을 면밀히 확인하는 것이다. 식자재 수령시 식자재의 질, 가격, 수량 등을 표준구매 명세서, 구매 발주서 등과 정확하게 대조 확인하는 행위를 의미 한다(김만술, 신건권, 관광학 논총, 1998). 즉, 효율적인 식자재 관리는 구매, 생산, 매출의 전 과정에서 통제를 합리적으로 수행할 수 있으며 불필요한 비용을 최소화하여 효율적인

식당을 경영할 수 있기 때문에 호텔 기업의 식자재관리의 중요성이 재인식되고 있다.

호텔기업이 레스토랑을 경영할 경우 높은 비용구조를 가지고 있는 인건비와 식자재 비용을 효과적으로 관리하는 것이 중요하다. 식재료는 판매할 상품의 질을 결정하는 중요한 요소인 동시에 많은 비용을 수반한다. 효과적인 식재료의 구매관리 활동은 호텔 식음료 상품의 수요에 대응한 적정한 공급이라는 양적목표와 식재료의 가격에 의존하고, 식재료 가격은 구매의 효율성에 의존한다. 이러한 측면에서 식자재 관리는 식음료 상품의 질, 가격 등과 관련하여 식음료 부문의 경영에 중요한 과제로 대두되고 있다(진양호1995).

## 2. 식자재 관리의 현황 및 문제점 : H호텔을 중심으로

경주지역 특급호텔 중 H호텔은 오픈 이래 내국인이 운영하는 특급호텔이다. 식자재 관리 시스템은 선진호텔의 기법과 내국인 H호텔의 독자적인 운영 방식을 채택하고 있다. 호텔 부대시설인 레스토랑은 한식, 일식, 중식 그리고 양식을 중심으로 운영되고 있다. 매출은 IMF를 기점으로 내려가다 98년 이후 완만한 상승곡선을 그려 2000년을 정점으로 매년 내려가고 있으며, 식음료 원가 역시 98년 33.1%에 비해 2000년 31.6%이었던 것에 비해 2002년에는 2.6%나 높은 34.2%를 나타내고 식음료 매출규모는 2002년 기준 11,000,000천 원을 나타내고 있다.<표1>

〈표 1〉 H호텔 식음료 매출 및 재료비 COST (단위 : 천원)

내용 연도	매출액	재료비	COST
98	7479172	2473861	33.1
99	10352924	3292859	31.8
00	11319466	3576211	31.6
01	10859857	3564226	32.7
02	10246356	3499352	34.2

H호텔의 식자재 관리현황을 파악하기 위해 식자재를 활용하는 주방부서를 중심으로 식자재 구입부터 회계를 거쳐 자금이 지불되는 지불되는 업무사항을 살펴볼 필요가 있다

- 1) 각 주방에서 일일 식자재 구매의뢰서를 온라인으로 작성한다.
- 2) 조리사무실로 보내면 조리팀장이 확인한 후 구매팀으로 재송부한다.
- 3) 구매팀은 일일 식자재를 확인하고 전산에 입력된 업체에 온라인으로 주문

- 4) 업체 발주와 동시에 검수과에 자동 송부되며 검수부서는 당일 아침 리스트를 보고 검수를 하여 검수완료와 납품 확인서를 원가관리와 구매팀에 온라인으로 송부한다.
- 5) 창고는 식자재를 창고 출고증과 함께 주방에 입고
- 6) 원가관리는 상호별 물품입고집계표와 재고조사표를 근거로 원가계산 등을 마친 후 결과물을 주방과 기획실에 보고한다.
- 7) 구매는 검수로부터 검수완료 확인서를 받는다.
- 8) 구매는 지출 결의서를 작성하여 회계에 보내면 회계는 현금, 어음 등으로 납품처에 지불한다.

H호텔의 식자재 관리 특징은 모든 것이 전산 시스템으로 이루어지고 있어 경주지역 호텔업계의 선구자적 역할을 하고 있다. 주방과 구매 및 원가관리부서에서 주1회(견적일 15일주기) 정기적으로 시장조사를 실시하여 철저한 식자재 구매원가 관리를 시행하고 있다. 주문서에는 주방에서 원하는 규격과 용도에 맞는 식자재를 공급하는 특징을 가지고 있다. 검수부서는 창고 업무를 겸하고 있어 주방의 재고조사와 창고의 재고조사를 정확히 실시하며 원가관리에 자료가 보내지고 있다. 원가관리는 기획실에서 관리하며 모든 식자재에 대한 제품별 코드화를 완료하여 가격변동이 있으면 즉시 현장에서 메뉴에 대한 판매가격, 원가 등을 볼 수 있는 시스템을 갖추고 있다. 특히, 식자재 관리상 주방, 구매, 검수, 원가, 회계에 한군데라도 오차가 생길 때 점검이 가능한 식자재의 전산화 시스템을 운영하고 있는 특징을 가지고 있다.

#### 가. H호텔의 식자재 관리 문제점

H호텔의 식자재 관리상 문제점들을 주방, 구매, 저장, 불출, 원가관리 등 업무별로 구분하여 업장 책임자들과 인터뷰 등을 통해 알아보았다.

##### 1) 구매관리

호텔 식자재의 구성은 대별하여 국산 식자재와 외산 식자재로 구분하여 구매하고 있다. 외산 식자재의 경우 대부분을 한국 관광용품센타를 통해 구입하고 있는데 지방호텔의 문제점인 다품종 소량구매가 불가피하고 아울러 거리상의 문제점이 있으므로 식자재 구입에 애로사항이 된다. 특히 육류 등은 원하는 상표와 등급의 제품을 제때에 구입하기 용이하지 않다.

국산 식자재의 경우 대부분 인근에 위치한 업체의 물품을 이용함으로 일부 품목의 물품이 품질 시는 대체 구매가 용이하지 못하고 업체 선택의 폭 또한 다양하지 못한 단점이 있다. 또한 주방에서 요구하는 용도별 식자재 납품이 잘 이루어지지 않은 점도 지적되는데 이것은 인력구조조정으로 인한 인원 감축으로 전문지식 일손의 부족에서 오는 업무 차질이라 할 수 있다.

예를 들어 주방에서 광어 1kg 한 마리와 2kg 짜리 두 마리를 원하고 있는데 전문지식이 없는 구매자는 용도보다는 수량 위주, 가격 위주의 구매를 하고 있기 때문에 식자재 비용에 악영향을 미칠 수 있는 문제점을 가지고 있다.

### 2) 저장관리

저장관리의 목표는 저장과정에서 발생하는 갖가지 형태의 낭비 및 손실을 가능한 최대한 줄이고 물품에 대한 적절한 재고 수준을 유지시키고 재고에 따른 감실이나 손실을 방지하는데 있다(손일락1982).

고객에게 위생적인 식자재를 사용한 요리를 제공하려면 창고관리자가 식자재의 특성을 잘 알고 있는 전문가가 필요하다. H호텔의 경우 재고율을 무리하게 낮추다 보니 적기에 적정량의 물품을 적정가격에 원하는 물품의 구매가 불리하다는 단점도 가지고 있다.

### 3) 검수 및 출고

검수는 배달된 입고된 식자재를 면밀히 조사하고 그것들을 수령하거나 반품하는 일련의 행위를 말한다(한국외식경영연구소, p211).

담당자는 식자재의 질, 양, 가격 등이 구매명세서와 일치하는지 평가해야 하는데 H호텔의 경우 검수기준표가 없는 것이 문제점으로 지적되었다. 그리고 출고의 경우 저장된 아이템의 관리를 위해서 창고에 먼저 들어온 아이템을 먼저 출고한다는 관리기법인 FIFO가 있다. 이를 잘 시행하기 위해서는 창고 설계 업장의 수와 규모에 적합한 용량, 그리고 보관 기능이 아닌 관리 기능을 고려한 설계가 지켜졌을 때에만 가능하도록 되어있다(나정기, 1994).

H호텔의 식자재 출고의 경우 한국용품센타 공급용품을 제외한 일반 공산품을 각 주방에서 직접 구입 및 보관함으로써 수량의 통제가 용이하지 않고 다량의 물품을 보관함으로 선입선출에 문제점이 있는 것으로 지적되었다.

이외에도 주방에서의 문제점은 식자재, 도량형단위 통일이 필요하고 식자재 관리가 수

익에 많은 공헌을 하므로 조리사들이 구매서류 작성 및 용도에 맞는 식자재 주문 등에 신경을 써야 하며, 식자재 비용절감에 도움이 되어야 회사가 성장 할 수 있다는 주인의식 결여라는 점이 지적되었다.

마지막으로 H호텔의 경우 선진 경영기법으로 운영되고 있는 호텔들과는 달리 식자재 관리의 문제점으로 원가관리 시스템의 전산화가 이루어지지 않고 있다는 점과 고위경영자가 원가관리시스템의 중요성에 대한 인식정도가 낮은 것이 문제점으로 나타났다.

### III. 경주지역 호텔 식자재관리의 실증적 조사분석

#### 1. 연구방법

본 연구는 경주지역 특급호텔에 근무하고 있는 조리사를 대상으로 설문조사를 실시하였으며 수립된 자료를 토대로 식자재관리의 문제점 및 실태에 관한 의견수집을 위한 25개의 설문항목을 구성하였으며, 구매관리를 중심으로 저장관리, 재고관리 상태 및 만족도를 조사하고 몇 가지 개선 방향에 대한 의견을 수립하였다.

여기서 표본크기의 결정을 설문지 총 문항수의 3.5배를 곱하여 표본크기를 100으로 결정하였으며 본 연구에서는 이러한 목적을 달성하기 위해서 100부를 배포하여 75부를 수집하였다. 이중 응답을 하지 않은 2부를 제외한 설문지 73부(총 배포 설문지의 75%)를 중심으로 분석을 실시하였다. 분석기법으로는 빈도분석, 교차분석 그리고, 상관관계 분석을 실시하였다.

〈표 2〉 모집단규정 및 조사표본

연구대상	자료수집 시점을 기준으로 H호텔에 근무하는 조리사를 대상
조사범위	경주 H호텔 양식당, 일식당, 한식당, 제과제빵의 주방
조사기간	2003.4.1~4.15(15일간)
설문조사	총배포된 설문지수 100부, 회수된 설문지 수 75부 폐기된 설문지 2부, 코딩, 분석된 설문지수 73부

## 2. 설문조사 결과 및 분석

본 연구의 식자재 관리에 대한 현황을 파악하기 위해 경주지역 H호텔에 근무하는 조리사들을 대상으로 설문지법을 이용해 조사하였고 그 결과는 다음과 같다. 응답자의 근무부서 분포는 양식당 15명(20.5%), 한식당 13명(17.8%), 일식당 17명(23.3%), 중식당 13명(17.8%), 제과제빵 13명(17.8%)으로 조사되어 주방별로 비슷한 인원이 응답한 것을 알 수 있다.

다음으로 경력은 2년이하 15명(20.5%), 2-4년이 13명(17.8%)이고 5-6년이 17명(23.3%)였다. 7-10년이 13명(17.8%), 10년 이상이 13명(17.8%)이 설문에 응하여 경력이 골고루 분포되었음을 알 수 있다.

### 가. 빈도분석

#### 1) 식자재구매에 관한 분석

식자재 구매관리는 사전에 설정한 목표달성을 위해 필요한 원자재와 여러 주변자재들을 필요한 시기에 적정의 질을 적량, 적가에 구매하여 최적의 상태로 확보, 보관하여 이를 필요로 하는 주방이나 식자재 창고에 입고하는 업무가 주요업무로 되어있다 (김동승, 1996). 특히 식자재 구매는 객관적인 방법에 의해 선정된 공급자들로부터 가장 적정한 가격으로 구매할 수 있다면 식음료 원가는 보다 좋은 결과를 가져올 수 있다(나정기: p32). 그리고, 구매에서의 원가절감은 과학적이고 전문적인 구매를 위한 담당자의 교육과 구매에 관한 전문지식을 가지고 식자재에 대한 풍부한 지식과 양심적인 사랑이 업무를 담당하는 것이다.

영업활동을 통해서 수익을 높이는 것도 중요하지만 구매원가를 절감하여 수익을 높이는 것이 중요한 수익관리 방법이다. 식자재 구매관리는 호텔의 매출부진으로 인한 부분을 식자재 구매를 통해서 원가를 절감하는 것이 이윤을 증가시킬 수 있는 방법이기도 하다. 그렇기 때문에 식자재를 다루는 조리사들이 구매에 관한 품질기준, 구매요인, 구매가 원가에 미치는 영향에 대하여 어떤 의식을 가지고 있는가를 알아보기 위해 설문조사 한 결과 구매 책임자가 주방에서 의뢰한 품목에 대한 용도에 대하여 알고있는가에 대한 물음에 전혀 모른다 2명(2.7%), 모른다 8명(11.0%). 잘 알고 있다 19명(26.0%), 대단히 잘 알고 있다 1명(1.4%), 보통이다 43명(58.9%)을 차지하고 있는 것은 아직도 구매의 비전문가가 관리적 측면에서 업무를 담당하고 있다고 본다.

주방에서는 식자재 품질에 따라 업무능률과 상품의 질이 차이가 나므로 품질에 관한 정

보기준 등이 중요하다. 식자재 품질에 대한 정보를 어디에서 얻는가에 대한 질문에 타 호텔 주방조리사 또는 전문적 상품소개잡지 등을 통해서 품질에 대한 정보를 수집하는 응답자가 50명(68.5%)으로 나타났다. 그리고 식자재 품질을 43명(58.9%)이 신선도를 우선하고 그 다음이 16명(21.9%)으로 검수 기준표를 중시하고 개인의 식재료 상식에 의존하는 경우는 14명(19.2%)으로 나타났다. 주방책임자나 구매담당자는 원가절감에 대한 관심이 높은 반면 조리사들은 가격을 무시하고 품질에 우선을 두는 경향이 있다.

식자재 관리상 개선되어야 하는 경우를 살펴보면 필요량 이상을 구매하는 상황 19명, 담당자의 선입선출 불이행 17명, 구매, 생산, 판매간의 정보부재 28명, 유통기간, 위생점검 등 현실성을 무시하는 제도 39명, 보관장소 부족 19명, 기타 1명으로 경주지역 H 호텔에 근무하는 조리사들은 유통기간을 철저히 지키고 구매, 생산, 판매 부서의 담당자들이 이윤 추구를 위해 식자재 절약의 중요성을 인식하고 노력하면 식자재관리는 잘 될 것으로 생각한다고 볼 수 있다. 호텔주방의 장소부족이나 전문가 부재로 인한 결손보다는 교육을 통한 식자재관리, 커뮤니케이션을 통한 부서간 이기주의가 오히려 개선방향을 저해한다고 보고 있다.

## 2) 식자재 저장 및 재고처리에 관한 분석

식자재 저장관리는 식자재 안전성(Safety), 위생확보(Sanitation), 지각(Sense), 창고보안(Security)을 들 수 있다. 그리고 수요에 대한 적정재고를 유지관리하는데 주목적을 가지고 있다. 즉, 가능한 최소의 재고를 보유하면서도 식자재의 품질로 인한 손실발생과 재고 유지비용 및 식자재 발주비용을 최적화하여 총재고 관리비용을 최소화하는데 있다.

이와같이 저장관리의 중요성을 조리사들이 얼마나 알고 대처하는가를 알아보기 위해 재고관리 대처방안, 악성재고 처리, 선입선출 이행여부등을 설문한 결과 식자재 저장 및 재고관리를 위해서 현재 실시하고 있는 시스템을 어떻게 수행하고 있느냐는 질문에 입고, 출고일 점검을 62명(84.9%)이 실시한다고 응답했고, 식자재관리에 컴퓨터 프로그램을 이용하고 있는 조리사가 42명(57.5%)이 있고, 품목별 그리고 회전율 파악을 56명(76.7%)이 실시하고, 재고회전율이 낮은 품목을 특별관리하는 사람이 53명(72.6%)으로 조사대상의 조리사들은 입출고 점검을 실시하여 재고관리를 하고있는 것으로 나타났다.

식자재를 저장하고 난 후 악성재고가 발생하면 호텔의 이윤추구에 저해요인으로 나타나므로 악성재고 해결을 위해 조리사들의 대처방안에 관한 설문에서는 수요예측에 관한 구매망이 15명(20.5%)으로 나타났고, 많은 조리사들이 악성재고의 해결방안으로 사계절용-

메뉴개발을 통한 처리방안이 좋다고 응답한 조리사가 40명(54.8%)으로 응답한 것으로 보아 유능한 주방장의 메뉴개발이 필요하다고 본다.

한편, 주방에서 요리를 만들기 위해 식자재를 창고에서 수령하여 사용하고 있다. 설문지 응답을 살펴보면, 사용 시 선입선출을 실시하고 있다고 답한 조리사가 전체의 67명(91.8%)으로 나타났다. 저장관리에 있어 가장 중요시 되고 있는 선입선출을 잘 지키고 있다고 답했지만 인터뷰에 의하면 보관장소 부족으로 인한 정리정돈의 어려움, 인력부족으로 인한 일관된 관리부족, 신입사원등이 출고자인 경우 상품에 대한 지식부족, 입고 출고 관리, 프로그램 관리부족 등을 지적했으며, 바쁜 시간에는 선입선출이 잘 지켜지지 않는다는 의견이 있었지만 경주지역 H호텔에 근무하는 조리사들은 선입선출의 중요성을 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

### 3) 구매시스템에 대한 만족도 분석

구매시스템은 호텔마다 다르나 주방과 구매부서 상호가 알지 못하는 서로의 애로사항이 많음을 알 수 있다. 내국인 경영 호텔과 외국인 경영호텔의 구매시스템이 좋고 나쁨을 정확히 지적할 수는 없지만 호텔별로 통합적인 데이터 베이스 구축과 구매절차에 필수적인 구매예측에 관한 구매 시스템 개발이 요구된다. 본 연구에서는 식자재 관리를 효율적으로 하기 위해 먼저 구매에 대한 조리사들의 시스템만족도 조사와 불만족에 대한 원인을 규명하였다.

호텔에서 구매는 일반적으로 주방책임자의 구매요청에 따라 구매 담당자가 구매하는 체계로 이루어져있다. 경주지역 H호텔의 조리사들은 현재 이루어지고 있는 구매시스템에 대하여 만족하는가에 대한 질문에 보통이 41명(56.2%)이고, 불만족이 17명(22.3%)으로 만족(17.8%)보다 많이 차지하고 있는 것으로 보아 시스템자체에 대한 개선의 필요성을 느끼고 있는 것으로 나타났다. 그리고 불만족한 사람들의 경우 그 이유를 17명(22.3%)이 구매 담당자의 전문지식 부족으로 응답했다. 사용자와의 의사소통부족으로 인한 불만족으로 볼 수 있다. 이 불만은 주방의 손실과 직접적으로 관계가 있다. 두 문항을 합했을 때 40%정도가 시스템 불만 중 전문가 부족을 나타냈다고 볼 수 있다.

### 4) 식자재 검수에 관한 빈도분석

구매명세서에 의거하여 주문 배달된 식자재는 품질, 규격, 성능, 수량 등의 측면에서 구매 요구한 해당 식자재와 일치하는지의 여부를 검사하고 수령하는 활동을 검수관리라 한

다. 검수자는 주방에서 필요한 식자재에 대한 기록상식이 있고 각 식자재에 대한 검수에 필요한 척도와 당도계 등과 같은 검수도구를 갖고 검수 지침서에 명시된 품질을 검수하여 주방에 불출해야 한다.

식자재 검수와 관계된 질문으로 구매부서에서 구입한 식자재를 반품한 경험이 몇 회 있는가하는 질문에 2-5회가 35명(47.9%)이었고 그 다음이 1-2회(30.1%)로 나타났다. 그리고 반품한 이유를 묻는 질문에 식자재의 신선도가 26명(76.7%)으로 가장 높은 것으로 나타났다.

검수와 관계된 두 가지 질문에 답한 조리사들은 식자재 신선도와 용도가 정확하게 구매되면 횟수가 감소할 것으로 생각된다. 반품횟수가 줄어들면 결과적으로 생산에 도움을 줄 뿐만 아니라 원가절감에 일부분을 차지할 것이다.

#### 5) 구매의 수요예측

호텔에서 수요예측을 원활하게 하기 위해서는 식자재의 회전주기를 파악하고 식자재 소비량의 체계적인 구분과 적정 저장량 및 기간 설정, 상황, 구매, 판매간의 협조가 이루어져야 정확한 수요예측이 가능하다. 구매비용(Order Cost)과 저장비용(Storage Cost)등이 절감되므로 호텔의 식음료 이윤추구에 도움이 된다고 본다.

주방에서 필요한 식자재를 구매팀과 합동으로 실시하려면 수요예측을 필요로 한다. 조사에 의하면 수요예측의 참고사항을 전년 통계자료를 이용하고(32명, 43.2%), 그 다음으로 작년 통계 프로그램을 이용하는 사람이 35명(47.9%)으로 나타났다. 과거의 개인적인 직감에 의한 구매 수요예측 방법이 줄어드는 것은 모든 시스템이 컴퓨터에 의한 원가관리를 하고 있는 증거이다.

### 나. 교차분석

#### 1) 경력에 따른 교차분석

식자재 품질에 대한 정보수집은 어떤 방법으로 하는가에 대한 질문에 2년 이하의 조리사(10명, 13.7%)는 주방담당자 및 타호텔 조리사들로부터 정보수집을 하는 반면 4년 이상인 조리사(24명, 32.9%)는 전문적인 상품 잡지들을 통해서 스스로 식자재 관리에 대한 지식을 얻고 있는 것으로 나타났다. 얻은 정보내용을 가지고 식자재를 주문했을 때 식자재 기준은 어디에 두는가에 대한 물음에는 10년 이상인 전문조리사들일수록 식자재 검수 기준표에 의한 기준을 두는 반면 8년 이하의 조리사들은 식자재의 신선도를 가지고 판단 기준으로 정하고 있음을 알 수 있다.

식자재 구매시스템에 대한 만족도를 교차분석한 결과 2-4년 이하의 조리사 6명(8.2%)이 불만족을 나타낸 반면 5년 이상인 조리사 31명(41.3%)들은 전체적으로 보통이상 만족함을 나타냈다. 많은 조리사들이 현실의 구매시스템에 만족하고 있는 것은 지방호텔이므로 구매에 대한 시장의 어려움을 나타낸다고 볼 수 있다.

근무 경력에 따른 식자재 저장 방법에 대한 물음에 경력이 낮을수록 원가절감을 위해 대량저장에 대한 불신이 높은 반면 경력이 높을수록 저장에 대한 인식이 좋은 것은 과거에 구매하던 습관이 남아있어 많은 양의 식자재를 저장하는 것으로 볼 수 있다. 요즘은 계절에 대한 식자재 구분이 적고 수입 식자재의 경우도 국내보관종이 많아 과다한 저장을 하지 않아야 할 것으로 사료된다. 식자재 관리상 개선되어야 할 것에 대한 질문에 2년 이하 경력의 조리사는 필요이상의 식자재 주문과 유통기한, 위생정검 등 현실성을 무시한 제도가 시급히 개선되어야 한다고 답하였다. 2-4년 이하의 조리사는 과다한 주문이 문제라고 보고 있었다. 5년 이상의 경력의 조리사는 담당자 부재 및 체크 미비로 인한 선입선출 비 준수와 구매, 생산, 판매 부서간의 상호연결이 안된 것을 시정해야 한다고 생각하고 있었다.

이상의 내용으로 보아 식자재 관리상 개선은 어느 호텔이나 과다구매금지, 선입선출 준수 철저한 교육과 부서간 상호 협조로 개선이 가능함을 엿볼 수 있다.

## 2) 근무 부서에 따른 교차분석

조사 대상자들은 양식, 한식, 일식, 중식, 제과제빵 분야에서 근무하는 조리사를 대상으로 식자재 구매정보를 어디에서 얻는가하는 질문에 양식 조리사 중 28명(75.6%)이 구매담당자나 상품소개 잡지를 통해서 정보를 얻는 반면 일식 조리사들은 조사대상자 중 60.0%가 회사에서 구입해 주는 식자재를 사용하고 있는 것으로 나타났다.

식자재 구입의 품질 기준은 양식 조리사들은 21명 (56.8%)이 신선도를 최우선으로 하는 반면 한식 조리사들은 50%가 검수기준표에 의한다는 답을 했다. 식자재 구매 수요예측방법은 대개가 작년통계나 수요예측프로그램을 사용하고 있음을 알 수 있는데 일식의 경우 60.0%가 작년 통계에 의한 구매를 하는 것으로 나타났다.

식자재 원가절감의 방법으로 계절에 생산되는 식자재를 저가에 구입하여 저장하였다가 사용하는 방법에 대한 질문에 양식, 중식, 제과 부서 조리사들은 31명(42.5%)이 불만족을 나타냈다. 그러나 한식의 경우 27.8%가 식자재 저장에 긍정적인 대답을 했다. 한식주방에서 사용하는 된장, 고추장 등 장류는 자주 만들 수 없는 식자재이므로 저장이 필요하다. 또한 산나물과 같이 재배가 어려운 계절적 식자재가 많은 관계로 선호하는 것으로 볼 수 있다.

## IV. 식자재관리 문제점 및 개선방안

식자재 관리의 개선방안은 발생 할 수 있는 낭비요소를 정확하게 규명하고 구매에서부터 검수, 저장 및 출고에 이르는 전 과정을 검토하여 조직구성, 업무분담에 대한 체계적인 식자재 관리가 필요하다고 인식되고 있다.

따라서 본 연구에서는 호텔에서 식자재 관리에서 발생되는 문제점을 찾고 이에 따른 개선 방안을 제시하였다. 식자재관리의 문제점은 다음과 같다.

### 1. 문제점

- 식자재 구매 결정 시 실질적으로 사용하는 부서 책임자와의 커뮤니케이션 부족으로 구매량 결정에 영향을 주어 비용에 부담을 줄 수 있다.
  - 식자재 구매 전문가 부족으로 식자재 생산시기 및 성수기, 비수기 가격변동 등에 대한 상식이 적어 구매결정 시 비용 절감 기회를 잊을 수 있다.
  - 식자재 구매절차에 관한 새로운 시스템 개발이 요구된다.
  - 검수관리는 검수원이 식자재에 대한 정보와 도량형 기기에 대한 전문지식이 요구된다.
  - 구매발주한 식자재가 입고 시 검수 할 때 부정 행위를 사전에 막을 수 있는 제도적 장치가 필요하다.
  - 수요예측의 소홀로 구입한 저 회전성 식자재의 특별 활용이 요구된다.
  - 출고관리는 물품 수령자가 수령 시 유효기간에 대한 검수가 필요하다.
  - 선입선출에 대한 조리사의 의식부족과 출고담당자의 수불에 대한 개념인식이 부족 하다.
  - 출고담당자의 가격에 따른 식자재 관리가 요구된다.
  - 종사원들이 식자재관리 전산 프로그램 이해 부족과 구조조정으로 인한 인력 재배치로 전문가 부재현상이 있다.
  - 주방의 경우 원가개념 인식부족과 식자재 구매단위 통일이 요구된다.
- 위와 같이 지적되는 문제점들을 방지하기 위해서는 이용하기 편리하고 효율적인 방법이 제시되어야 한다. 그 개선방안으로 다음과 같은 의견을 제시할 수 있다.

## 2. 개선방안

- 구매절차단순화와 조리부문 책임자의 식자재 구매의사결정 참여를 합동으로 해야 한다.
- 식자재구매관리시스템의 효율성여하에 따라 식자재 원가에 영향을 미치므로 호텔 성격에 맞는 구매 시스템이 필요하다.
- 식자재 구입가격을 타 호텔과 비교하고 정기적으로 식자재 질 관리를 해야 한다.
- 구매전문가에 의한 식자재 구매시점을 결정: 식자재 관리비용과 구매비용에 미치는 영향이 크므로 구매원가 절감에 도움을 준다.
- 검수는 구매, 주방의 책임 하에 검수기준표를 작성하여 사용하여야 한다.
- 구매, 검수, 출고, 저장에 대한 전체적인 흐름을 이해하는 식자재 관리 전문가를 양성하여 겸수에 활용할 필요가 있다.
- 저장관리는 재고파악을 위해 스티커를 제작하여 제품별, 유효기간별로 구분하여 Tag 이 육안으로 확인될 수 있도록 식품에 부착한다.
- 월 매출액 10%미만의 적정재고 비율을 사전에 정해놓고 유지토록 한다.
- 각업장의 요구조건에 따라 필수 수입 품목을 점검하고 주요 식자재 평균 재고량을 파악한다.
- 주별 최저 평균 재고량과 예상영업 상황에 따른 재고량 수준을 조정한다.
- 월별 구매팀과 사용부서가 합동으로 재고조사를 실시하여 악성재고를 메뉴개발을 통해 사용한다.
- 출고는 식품유효기간을 인식하여 선입선출의 원칙을 충실히 실행토록 창고책임자, 주방책임자 하에 출고관리 해야 한다.
- 출고 담당자를 교육을 시켜 식품 가격에 대한 상식, 식품의 위생, 식품 용도별 관리를 하게 해야 한다.
- 창고 식자재 출고 시 컨베어시스템을 이용하여 효율적으로 운반하면 인원감축 효과를 거둘 수 있다.

식자재 관리를 통한 원가절감은 통제에 의해서 모든 것이 이루어지지는 않는다. 특히 주방 부서에서 많은 조리사들이 원가 의식을 가지고 업무에 임했느냐에 따라 성패는 달라질 수 있다. 주방에서의 식자재 관리는 예를 들어 총 주방장이 주1회 회의를 통해 업장별 식자재 구입, 메뉴, 프로모션 등을 종합 검토하여 부서별 원가 절감을 위한 아이디어를 찾

는 방법 또는 부서간 식자재 움직임에 대한 내용을 식자재 TRANSFER기록으로 업장 간의 비용을 정확히 산출하여 경영에 반영시키는 방법 등이 개선방안으로 생각할 수 있다.

## V. 결론 및 시사점

최근 경주지역에 소재하고 있는 특급 호텔들이 몇 년 동안 매출부진을 면치 못하고 있는 실정이고 향후 몇 년간은 이러한 추세가 계속 될 것으로 예측되고 있다. 이러한 만성 적자의 운영에는 복합적인 요인이 작용했겠지만 식자재 관리의 부실함이 원인이 될 수도 있다고 사료된다. 호텔에서 식자재 구매와 이에 따른 검수, 저장, 출고, 주방사용에 이르는 활동은 그 동안 여러 가지 형태의 불필요한 비용을 야기 시켰다고 본다.

본 연구는 이것을 최소화하여 수익 극대화에 기여 하고자 경주지역의 H호텔에 식자재 관리에 대한 문제점과 실태를 파악하고 조사 결과를 토대로 식자재 사용 부서인 주방 종사자를 중심으로 구매관리, 검수관리, 출고관리, 저장관리 등을 설문지를 통해 조사하고 설문결과를 빈도분석, 교차분석 기법으로 분석하였다.

본 연구의 연구범위를 경주지역 H 특급호텔에 한정하여 연구한 내용을 식자재 관리의 개선방안으로 제시하는 것은 다소 한계가 있다고 하겠다. H호텔의 사례를 중심으로 최적화 한 것을 밝히므로 향후 다양한 호텔을 표본으로 구매, 검수, 출고, 저장이 식자재 원가 관리에 미치는 영향에 대해서 추가적인 연구가 진행될 필요성이 있다.

### Abstract

Although Korea has just passed the IMF intervention, the hotel business in Gyeongju does not seem to entirely recover from the economic recession. In particular, the sales of food and beverage dominantly on domestic demand are still in difficulty. This research was undertaken in order to identify the problems of food control in the five-star hotels in Gyeongju area, and to recommend some suggestion of enhancing the current system to boost the revenue. It is revealed that most of the hotels in question are poorly operating for the food control. In particular, they have spent too much unnecessary cost for the ordering, inspecting, issuing and storing food. A five-star hotel is selected for the survey, and the data obtained from the survey

are properly manipulated for the analysis. The problems of the food control system are as follows : Firstly, it hasn't developed a standardized manual for the ordering, inspecting, issuing and storing food. Secondly, an appropriate food control system incorporating the unique Gyeongju environment should be developed. Thirdly, 'first ordered, first issued' method should be applied to reduce the cost Lastly, few managers recognizes the importance of food control.

## 참고문헌

- 고재윤. 1994. “호텔식음료부문의 시장세분화 및 표적시장전략에 관한 연구”.
- 김상만. 1998. “호텔기업의 식료메뉴관리에 관한 연구”
- 권영원. 1988. 관광호텔 식재료 구매관리에 관한 연구-L호텔 사례를 중심으로-, 석사학위 논문. 경희대학교 경영대학원. 관광경영학과 호텔경영전공: 76
- 나영선. 1997. “관광호텔 조리부문의 식재료 구매관리에 관한 연구”. Culinary Research: 1995.
- 박정화. 권용주. 1993. “K호텔 우동전문식당의 효율적인 경영방안에 관한 연구”. 호텔관광 경영연구: 세종대학교 관광산업연구소. 제 14집: 149-165
- 손일락. 1982. 호텔 식음료의 적정재고관리에 관한 연구. 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 관광경영학과 관광사업경영전공: 42.
- 엄인룡. 1989. 호텔 식음료 관리에 관한 연구-재고관리를 중심으로-. 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 관광경영학과 호텔경영 전공: 44.
- 원용희. 1994. 외식산업론: 대왕사: 101.
- 이성우. 1992. 특급호텔 식음료원가관리의 현황과 개선방안에 관한 연구. 석사학위논문, 단국대학교 경영대학원, 경영학과 관광경영전공.
- 정지철. 1992. 관광호텔 주방식재료의 효율적 관리에 관한 연구. 석사학위논문, 경희대학교 대학원 관광경영전공.
- 진양호. 1995. 호텔 수입식재료 관리에 관한 연구. Tourism Reserch. 한국관광산업협회. (9): 51-79
- 최수근. 1998. 호텔 식재료 구매절차 만족도에 관한 연구. 한국조리학회: 104-108.
- 한국외식사업연구소. 1995. 외식사업경영론. 한국외식사업연구소: 백산출판사: 266.