

# 호텔주방 식재료 아웃소싱 프로세스 분석에 관한 탐색적 연구

Exploratory Study on Food Materials Outsourcing Process  
in the Hotel Kitchen

성 태 종\*

## 【목 차】

I. 서 론	Abstract
II. 본 론	참고문헌
III. 결 론	

## I. 서 론

최근 기업의 핵심기능을 제외한 보조기능들이 아웃소싱 되어야 한다는 인식은 기업의 생존과 직결되는 경쟁력을 제고시키고 서비스를 강화하고 극대화시킬 수 있도록 서비스와 제품을 차별화하고, 더욱 저렴한 가격으로 서비스와 제품을 제공 할 수 있는 방안의 하나로 그 필요성이 확산되고 있는 실정이다<sup>1)</sup>.

또한 여러 회사가 똑같은 기능을 하는 조직을 갖고 있다는 것은 사회 전체적으로 보면 손실이다. 그러므로 기존의 식재료 아웃소싱 납품업체의 비전문성을 개선하여 보다 합리적인 식재료 조달을 목적으로 식재료 아웃소싱 프로세스가 필요하다.

경제적인 주방은 조리과정에서 아웃소싱의 식재료를 활용하여 좋은 경영성 뿐 아니라

\* 진주국제대학교 식품과학부 호텔조리학과

1) 전준구, "외주업체와의 관계가 정보시스템 아웃소싱 성공에 미치는 영향에 관한 연구", 한양대학교 석사 학위논문, 1997.p.2

음식의 생산공정 단축과 기타 여러 업무의 축소로 긍정적인 구조조정을 가능케 하며<sup>2)</sup>신규호텔 주방과 보수가 필요한 호텔 주방의 생산시설에 투입되는 많은 고정비를 변동비화할 수 있다.

아웃소싱은 조리사를 과중한 업무에서의 해소시키고 핵심 고유 업무인 조리에만 집중시켜 장기적으로는 본업의 매력도를 계속 유지시키고 창의력을 발달시키며 좋은 업무조건을 만들게 된다.

외형매출과 시장 점유율 등 양적으로만 성장해왔던 우리나라 호텔업계는 IMF를 계기로 인력을 포함한 조직적인 구조조정을 시작으로 기존의 하청의 개념이 아닌 전문적인 시스템의 개선을 통해 호텔 정보분석, 상품기획, 생산, 물류, 유통, 고객관리 등 각각의 상품개발 프로세스를 특정 전문 업체에게 아웃소싱하는 현상이 두드러지고 있다. 또한 식재료의 공급에 전문성을 확보하는 것은 호텔주방에 있어서 식재료 아웃소싱을 하면서 얻는 가장 큰 이득이다.

호텔 레스토랑의 메뉴라는 상품의 특성과 호텔이미지를 적절하게 고려된 아웃소싱을 위해서는 제조업체나 유통업체의 개별적인 판단이나 의견보다는 제조자와 호텔 식재료 담당자 간의 정확한 정보교환과 시장분석을 통해 메뉴의 개발단계에서부터 고객의 요구가 반영되도록 노력해야 한다.

본 연구는 호텔 식재료 관리와 호텔 식재료 아웃소싱의 현황을 파악하고 식재료 아웃소싱의 개념과 실제 진행되고 있는 호텔 식재료 구매의 프로세스를 분석하여 보다 효율적인 식재료 아웃소싱 프로세스를 실행하는데 도움을 주고자 한다.

## II. 본 론

### 1. 호텔주방의 식재료 관리와 아웃소싱

#### 1) 호텔의 식재료 관리

식재료는 여러 측면에서 분류될 수 있는데 크게 축산물, 농산물, 수산물, 유지, 가공식품, 음료로 나뉜다. 이러한 식재료는 생산기술과 저장방법의 발달로 공급량과 시기가 확대

2) 최영준, "호텔 식음료부문 아웃소싱 활용 가능성에 관한 탐색적 연구", 한국호텔경영학회, 2000, 8, 제9권 제2호 통권13호, p.192.

되고 있기는 하나 아직도 자연 조건의 영향을 많이 받는다. 특히 식재료의 대부분을 차지하는 농산물이 자연조건의 영향을 가장 많이 받는데 그러한 까닭에 공산품에 비해 가격 및 공급량의 변동폭이 상대적으로 큰 편이다. 또한 식자재의 모양, 품질, 특성 등의 다양성으로 다른 분야의 자재들처럼 균일화, 규격화시키기 어렵다는 것도 하나의 특징으로 이러한 특성이 결국 음식의 표준화를 어렵게 하고 있다.

호텔 내부적으로 아웃소싱을 활용할 수 있는 의사결정은 비효율적인 낭비의 발견에서 시작하는데<sup>3)</sup>, 구매에서 음식 제공까지의 낭비는 다음과 같다.

첫째, 재고의 낭비다. 불특정 시기의 수요를 위해 호텔은 최소한의 다양한 재고 물량을 미리 구매하는데, 구매비용의 지출이나 재고품의 저장을 위한 방대한 저장 시설과 이를 유지하기 위해 소요되는 인원 등의 경비를 의미한다. 둘째, 대기의 낭비다. 음식의 주요 수요시간대는 식사시간이지만 호텔은 24시간 풀 서비스(Full service)의 개념에 의해 요리사들이 항상 대기하고 있어야 한다.

셋째, 운반의 낭비다. 음식을 요리하기 위해서는 무수히 많은 식자재와 저장고가 필요하다. 이러한 각 저장고에서 주방까지 운반에 소요되는 시간과 인원의 낭비이다. 넷째, 가공 자체의 낭비다. 식재료의 가공단계에서 소실되는 재료의 낭비다.

다섯째, 동작의 낭비다. 요리기술을 습득한 전문 요리사들이 요리제조의 전 공정에 투입되어 비핵심업무를 하는 낭비다.

여섯째, 과잉제조 낭비다. 과잉제조란 실수요량보다 많은 양의 음식을 만드는 것으로 성수기 때 미리 수요를 예측하고 많은 양의 음식을 제조하였다가 낭비하는 경우나 연회부에서 주문량보다 많은 양을 제조하는 데서 발생하는 낭비가 적지 않다.

일곱째, 불량품을 만드는 낭비다. 요리를 만들 때 발생하는 품질의 차이에 의한 불량품 생산이나 파손에 의한 낭비이다.

호텔의 식재료 관리는 사전에 설정한 목표 달성을 위해 필요한 원자재와 여타 주변 자재 등을 필요한 시기에 최소한의 비용으로 조달하거나 구매하는 행위와 조리 목적에 필요한 식품을 납품 예정자와 구매처를 정해 주문하여 납품 받아 관련 주방이나 식재료 저장고로 입고하는 업무가 주요 업무이다.

식재료 관리는 식자재의 구매, 검수, 저장, 출고 등과 관련된 모든 업무를 의미한다.<sup>4)</sup>

호텔의 식재료 조달 관리의 목적은 적량(optimal quantity), 적질(optimal quality)의 식재료

3) 김남기·유철수, "CALs시대 생산관리", 서울: 청문각, 1997. p 19.

4) 한국의식사업연구소. 1995. 외식사업경영론. 한국의식사업연구소: 백산출판사, p.266.

〈표 1〉 식재료별 분류에 따른 관리상의 문제점

분 류	내 용	관리상의 문제점
농산물	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 곡류: 쌀, 보리, 밀, 콩, 조, 수수, 등</li> <li>· 야채류: 토마토, 오이, 양상추, 무, 당근, 브로콜리, 아스파라거스, 감자, 양배추, 셀러리, 양파, 시금치, 가지,</li> <li>· 과일류: 수박, 사과, 배, 머스크메론, 참외, 포도, 꾀, 오렌지, 바나나, 자몽, 키위, 망고, 복숭아, 감, 파인애플, 딸기</li> <li>· 버섯류: 표고버섯, 양송이, 느타리, 흑딸기버섯, 새송이,</li> </ul>	자연 조건의 영향 유통기간의 제한 계절적 지배 요인 저장보관의 문제 가격의 변동 수요예측의 곤란 균일화 어려움 규격화의 어려움
축산물	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 육류:쇠고기(prime,choice, good, standard, commercial, utility, cutter) 돼지고기, 가금류(닭, 오리, 칠면조 등), 양고기</li> <li>· 유제품류: 우유, 치즈, 버터, 요구르트</li> <li>· 육가공품류: 베이컨, 햄, 소시지, 살라미 등</li> <li>· 난류: 계란, 오리알, 메추리알</li> </ul>	냉동, 냉장보관의 제품의 질 저하 각종세균으로부터의 노출 인건비 증가 가공시간이 낭비 가공의 재료 손실 육가공의과잉제조
수산물	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 생선류: 대구, 참치, 광어, 박대, 큰 넙치, 도미, 도다리, 뱀장어, 농어, 연어, 무지개송어</li> <li>· 갑각류: 게, 바닷가재, 새우 등</li> <li>· 조개류: 조개, 석화, 굴, 홍합, 대합, 관자 등</li> <li>· 연체류: 오징어, 문어, 해파리 등</li> <li>· 해조류: 김, 미역, 다시마 등</li> </ul>	가격의 변동 신선도 유지 시가 차이가 큼 계절적 지배 요인

를 적가(optimal price)로 구매하여 최적의 상태로 확보하고 이들 식재료를 필요로 하는 주방 등에 적기(optimal opportunity)에 공급조달 함으로서 식당의 상품인 요리 생산 활동을 하는데 있다. 식음료의 구입에서부터 보관, 출고, 생산 및 판매에 이르는 과정별 업무를 수행하는 각각의 기능면에서 보면 구매관리, 검수관리, 입고관리, 출고관리로 구분된다. 이들 관리업무는 식재료원가 흐름의 첫 번째 단계에 속하는 대단히 중요한 업무로서 각각의 단계별 업무활동이 통일된 시스템 원리에 의거하여, 능률적으로 이루어 질 때, 식당경영의 목표가 되는 최상 품질의 요리를 최저의 식음료원가로 생산 공급 가능케 하는 수익적 운영의 기반을 구축하게 된다<sup>5)</sup>. 흔히 식자재의 구매, 검수, 출고지점에서만 통제되면 이론적으로 식자재의 관리는 완전하다고 하고 생산 또는 저장하는 지점의 통제는 소홀히 한다. 그러나 현실적으로 완전한 통제란 영업활동의 전과

5) 엄인룡. 1989. 호텔 식음료 관리에 관한 연구-재고관리를 중심으로-. 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 관광경영학과 호텔경영 전공. p.44.

정을 포괄적으로 관리하는 것을 말한다.<sup>6)</sup> 이러한 통제는 입출고와 생산, 저장지점에서도 실시되어야 한다.

이와 같이 식재료는 다른 자재와 달리 취급하기 어려운 측면이 너무 많아 관리에 신중을 기울여야 한다. 식재료의 구매는 정기적이고 치밀한 시장조사를 통해 용도에 적합한 합리적인 가격에 구매하고 납품시기와 품질에 유의하여야 한다.

특히 호텔의 식재료 구매는 일반 식자재와는 다르다. 식재료 구매는 호텔마다 판매가격에 따라 상품의 품질이 달라질 수 있다. 주방장은 호텔의 정책에 맞추어 필요한 식재료를 구매하게 된다<sup>7)</sup>.

〈표 2〉 식재료의 구매 절차

절 차	내 용
구매의 필요성 인식 ▼	구매업무의 출발 단계
	구매청구서 작성→특정 품목매의이나 소요량 파악
	총괄적 물품소요량에 대한 서류작성
물품요건의 기술 ▼	구매대상 품목에 대한 정확한 기술
	개인적 지식, 과거의 기록 자료, 상품 안내책자 활용
	오류발생방지→비용발생억제→영업기회 상실방지
거래처 설정 ▼	시장조사→가격, 공급시장의 여건
	견적서 접수
구매가격결정 ▼	최소비용, 최고품질
	생산성과 수익성 고려
발주 및 주문에 대한 사후점검 ▼	주문은 서류작성이 원칙
	주문서 사본작성→검수부, 회계부, 물품사용부서, 재고관리부서
	주문서 도착 확인→적시공급
송장의 점검 ▼	주문내용과 송장내용 비교→물품내역, 가격
	송장의 내용과 검수부의 수령내용과 비교
검수 작업 ▼	구매주문서에 의한 현물 확인·대조
	주문내용에 대해 발생된 차질의 처리 및 반품
	검수일지 작성(수령일보) 서류작성
	입고확인
기록 및 기장 관리	구매내용의 정리, 보관
	주문서 사본, 구매청구서, 물품인수장부 검사 또는 반품에 대한 보고기록

출처: 박병렬 (1991), 호텔 레스토랑의 한국적 메뉴개발에 관한 연구

6) 나정기. 1994. 호텔식음료의 원가관리: 백산출판사: p.22.

7) 나영선. 1997. “관광호텔 조리부문의 식재료 구매관리에 관한 연구”. Culinary Research: p.195.

호텔 식음료 관리의 첫단계는 구매활동으로 집약된다. 식음료수익이 전체 호텔경영의 성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 평가되고 있다. 효율적으로 이루어진 구매활동은 절반 판매된 상품과 같다는 식음료 생산활동의 첫 번째 업무활동이라고 볼 수 있다.

효과적인 구매를 위해서 구매담당자는 효율적인 구매에 의한 원가절감을 통해서 그만큼 기업의 경제적 목적에 기여케 된다. 대규모 식당조직이나 체인화된 호텔에서는 보통 구입을 전담하는 구매부를 두고 있으며, 소규모 식당조직에서는 부문별 관리자가 구매를 전담하고 있다<sup>8)</sup>.

따라서 호텔 식음료의 구매관리는 식음료분야에 국한되는 국소적 문제영역을 넘어서 호텔 경영관리적인 의의를 지니고 있다. 일반적으로 식음료의 과대한 원가는 재료의 구매와 이에 따른 검수, 입고, 출고 등 전 과정의 수행 중에 야기되는 모든 형태의 재료 낭비와 손실에 기인된다. 그러므로 이러한 전 과정에서 발생하기 쉬운 문제점에 대한 효율적 구매 관리와 불필요한 비용발생을 배제하는데 원가관리의 목적이 있는 것이다<sup>9)</sup>.

## 2) 호텔 주방 부문의 아웃소싱 현황과 효과

호텔경영은 인적서비스의 의존성이 높고, 일시적 최초의 투자비율이 높으며, 고정비용의 지출이 과다하다. 또한 시설 노후화가 빠르며, 자본 회전율이 낮고, 비신축성, 비보관성, 비전매성이라는 특성이 있다<sup>10)</sup>. 이로 인하여 어려운 경제 상황에서는 새로운 경영전략으로 극복하지 않으면 경쟁력을 상실하여 영속적으로 유지하기가 불가능하게 되었다. 이런 점에서 호텔 조리부분에 새로운 시스템으로 도입한 것이 조리부분의 종사원이 직접 전처리 작업에서부터 모든 과정을 거쳐 하는 일을 외부 전문식품업체에서 구입하여 조리에 필요한 간단한 해동이나 간편한 작업을 하여 사용할 수 있는 것 아니면 직접 사용할 수 있는 상태인 식품 및 조리 재료를 구입하여 사용하게 되었다. 물론 이러한 아웃소싱은 오래 전부터 이루어졌다. 또한 호텔 규모가 점점 더 커지고 대규모의 국제적인 행사가 점차적으로 늘어남에 있어 한정되어 있는 조리부분의 종사자만으로 이러한 행사를 치를 수 없는 상황으로 점차 조리부분의 아웃소싱이 늘어나고 범위가 확대되고 있다. 이러한 아웃소싱은 호텔의 조리부분의 부서마다 조금씩 차이는 있지만 많은 호텔 조리부분에서 도입하고 있는 실정이다.

8) 나영선. 1997. "관광호텔 조리부분의 식재료 구매관리에 관한 연구". *Culinary Research*: p.195.

9) 엄인룡. 1989. 호텔 식음료 관리에 관한 연구-재고관리를 중심으로-. 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 관광경영학과 호텔경영 전공, p.44.

10) 오장환, "호텔경영학원론", 기문사, 1996, pp.82-84.

아웃소싱은 식음료 상품의 판매를 위해 중요한 요소인 저렴한 생산비용으로 인한 경제성과 균일하고 고품질의 특성이 있다. 특히 아웃소싱은 오늘날 호텔 기업들의 주요 관심사인 음식의 제조 과정에서 발생하는 쓰레기와 폐기물의 감소 효과가 있어 환경 친화적인 요소도 지니고 있다. 호텔경영의 여러 측면에서 반제품과 완제품을 도입한 호텔의 긍정적인 결과를 세분해 보면 다음과 같다.

경영적 이점은 호텔 식음료 분야에서 항상 문제점이었던 재고품의 확실한 통제와 주방과 저장고의 위생수준이 긍정적으로 향상되었다.

시간적 이점은 호텔경영의 측면의 경우 업무시간 외의 연장 근무가 감소하여 종사원의 능률과 사기가 향상되었고, 물품에 있어 납품기간과 공급에서 소비까지의 시간이 현저하게 단축되었다. 특히 아웃소싱으로 공급되는 식재료는 재래식 음식보다 음식 제공 속도가 예전의 주방보다 월등하게 빨라졌다. 스칸딕 크라운호텔의 조사에 의하면 고객들은 음식을 기다리는 시간이 현저히 단축된 것에 대해 대단히 만족하였다고 나타났다<sup>11)</sup>. 호텔에서 제공되는 수프를 만들 경우 약 3-4시간이 소요되지만 반제품과 완제품, 레토르트식품 등은 많은 조리과정의 단축으로 시간을 절약할 수 있다.

또한 비용적인 이점은 무엇보다도 고정비를 가변비화 할 수 있었다는 것이 매우 중요하다. 첫째, 저장비용과 파손, 분실비용 등의 재고관리비용의 절감이다. 둘째, 주방기구에 대한 투자비용과 주방의 청소비용, 에너지 비용 등의 절감이다. 셋째, 인건비용이다. 호텔의 인건비는 총 매출액의 약 35-45%를 차지하고 식음료부문의 인건비는 약 45%에 가깝게 지출되고 있다.

숙련된 고급비용의 조리사를 원료 가공공정에 투입하지 않고 창조적인 마지막 공정이나 음식의 장식에 투입하여 인건비를 절감한다<sup>12)</sup>. 넷째, 도심지에 있는 호텔은 폐기물 처리에 많은 비용을 지출하게 되는데 조리업무에 아웃소싱 도입 후 폐기물 처리비용이 현저히 감소하였고, 품질적 측면에서 보면 음식에 있어 품질과 위생은 가장 중요한 요소이다.

표준화된 가공된 식품은 품질과 위생 측면에서 매우 긍정적인데, 반제품 및 완제품은 전통적인 방법으로 생산되는 자가생산품과 거의 동등한 품질을 가지고 있었다. 특히 완제품인 수 비드 시스템(sous-vide-system)<sup>13)</sup>에 의해 제조되는 음식은 항상 일정한 품질과 위생적인 측면에서 거의 문제가 없는 것으로 나타났다.

그 특징은 다음과 같다. 첫째, 요리의 상품 가치에 있어 매우 중요한 요소인 음식의 향

11) Romeis, S. "Convenience als Konzept-Die technische Seite, Kueche", HeftNr, 9. 1995. p.13.

12) Romeis, S. "Kuechen ohne Kueche, Kueche", Heft Nr, 9. 1995. p.11.

13) 홍완수, 1995 "새로운 급식생산 시스템-Sous Vide". 국민영양, 대한영양사회 제16집, p.15.

〈표 3〉 호텔 주방 부문의 아웃소싱과 효과

경영적 이점	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 재고품의 확실한 통제와 주방과 저장고의 위생수준이 긍정적으로 향상</li> <li>■ 인적자원의 집중화로 효율경영의 극대화</li> <li>■ 기업 내,외부 환경변화에 유연한 대응</li> <li>■ 저비용 고효율의 효과</li> <li>■ 정보 및 지식의 네트워크화</li> <li>■ Risk factor의 분산</li> <li>■ 고정자산의 감축을 통한 유동성 제고</li> </ul>
시간적 이점	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 업무시간 외의 연장 근무가 감소</li> <li>■ 물품에 있어 납품기간과 공급에서 소비까지 시간의 단축</li> <li>■ 고객이 음식을 기다리는 시간이 현저히 단축</li> <li>■ 반제식품과 완제식품, 레토르트식품 등은 많은 조리과정 단축</li> </ul>
비용적인 이점	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 저장비용과 파손, 분실비용 등의 재고관리비용의 절감</li> <li>■ 주방기구에 대한 투자비용과 주방의 청소비용, 에너지비용 등의 절감</li> <li>■ 인건비를 감소</li> <li>■ 폐기물 처리비용이 현저히 감소</li> </ul>
품질적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 요리의 상품 가치에 있어 매우 중요한 요소인 음식의 향 유지</li> <li>■ 영양면에서 비타민, 지방, 단백질 등이 가열되는 단계에서 분해 방지</li> <li>■ 가열단계에서 음식의 중량유지</li> <li>■ 고객들이 쉽게장제나 방부제의 첨가 없이 수비드시스템에 의해생산된 음식은 약 21-28일 동안 장기간 보관</li> <li>■ 자연적인 질감뿐 아니라 음식의 색깔, 신선도, 영양소의 보존이 탁월</li> </ul>

출처: 논자작성

은 항상 유지된다. 둘째, 영양면에서 비타민, 지방, 단백질 등이 가열되는 단계에서 분해되는 것을 방지한다. 셋째, 가열단계에서 음식의 중량이 거의 줄지 않는다. 넷째, 고객들이 쉽게 소화할 수 있다. 다섯째, 저장제나 방부제의 첨가 없이 수비드시스템에 의해 생산된 음식은 약 21-28일 동안 장기간 보관할 수 있다.

여섯째, 자연적인 질감뿐 아니라 음식의 색깔, 신선도, 영양소의 보존이 탁월하다.

이와 같이 아웃소싱을 도입하여 긍정적인 효과를 얻기 위해서는 다음과 같은 필요조건이 요구되며 이것은 호텔 주방식재료 구매관리의 효율적인 실행과도 연관이 있다.

첫째, 비용의 고려이다. 호텔 조리부 내에서 수행하는 기능활동이 외부 전문 회사에 의해 수행될 경우 더 적은 비용을 유발하면 이는 일차적으로 적용 대상이 된다. 대부분 이같은 기능을 수행하는 전문회사가 시장에 많이 존재하여 경쟁이 심하거나 규모의 경제가 커서 일정 규모를 가진 외부 거래업체가 더 낮은 비용으로 이를 수행할 수 있는 경우이다.

둘째, 내부 역량의 고려이다. 만약 조리부문에 있어 특정 기능을 외주화함으로써 회사가



보유하고 있는 주요 역량이 손실된다면 이는 아웃소싱의 대상에서 제외되어야 한다. 특히 해당 기능이 최종 제품의 질이나 고객만족에 결정적으로 영향을 미칠 수 있는 가치활동 부분이라면 인소싱이 더 필요하다.

셋째, 사업의 핵심성공요인에 대한 고려이다. 자사가 보유한 현재 역량이 낮을지라도 일의 특성상 반드시 역량을 강화시켜야 할 기능의 경우에는 설령 아웃소싱을 하여 비용을 절감할 수 있더라도 집중적인 투자를 통해 미래 경쟁력을 키워나가야 한다.

넷째, 아웃소싱에 관한 CEO의 꾸준한 관심과 실천의지가 확고하여야 한다. 다섯째, 아웃소싱을 담당할 기업에 대한 품질 기준과 평가 기준을 설정하고 철저히 관리하여야 한다. 여섯째, 아웃소싱을 담당할 기업과 신뢰를 기초로 한 긴밀한 협력 관계의 유지가 있어야 한다<sup>14)</sup>.

### 3) 호텔 주방 부문의 아웃소싱 도입절차

일반적으로 아웃소싱을 도입함에 있어서 그 절차는 다음의 9단계로 구분할 수 있다.

제 1단계는 의사결정이며 기업의 내부환경 및 외부환경을 조사하고 자원을 평가한다. 회사의 목표를 명확히 하고 아웃소싱으로 무엇을 달성할 것인가를 구체화 한다. 2단계는 전략설정으로 구체적인 아웃소싱의 범위, 기간, 유형, 공급자의 수 등의 실천전략을 수립한다.

제 3단계는 공급자 평가로 전문성이 있고 신뢰를 할 수 있는 공급자를 선택하기 위해서는 많은 공급자중에서 선별의 기준이 필요하다. 이 기준에는 유형적 기준과 무형적인 기준으로 발주기업과 공급기업이 위험과 이익을 공유하여 상호이익의 관계를 형성할 수 있는가를 평가하고 무형적 기준으로 양측이 신뢰할 수 있는 파트너인가를 판단한다.

제 4단계는 공급자선정으로 기업내부의 평가를 바탕으로 외부의 공급자의 능력을 분석하고 선정한다. 공급자의 수를 하나로 할 것인지 둘 이상의 복수로 할 것인지를 전략적인 중요도에 따라 결정한다.

제 5단계는 계약이며 아웃소싱 가격을 결정하고 서비스의 범위, 소유권의 결정, 성과측정 방법 등을 결정하고 계약을 한다.

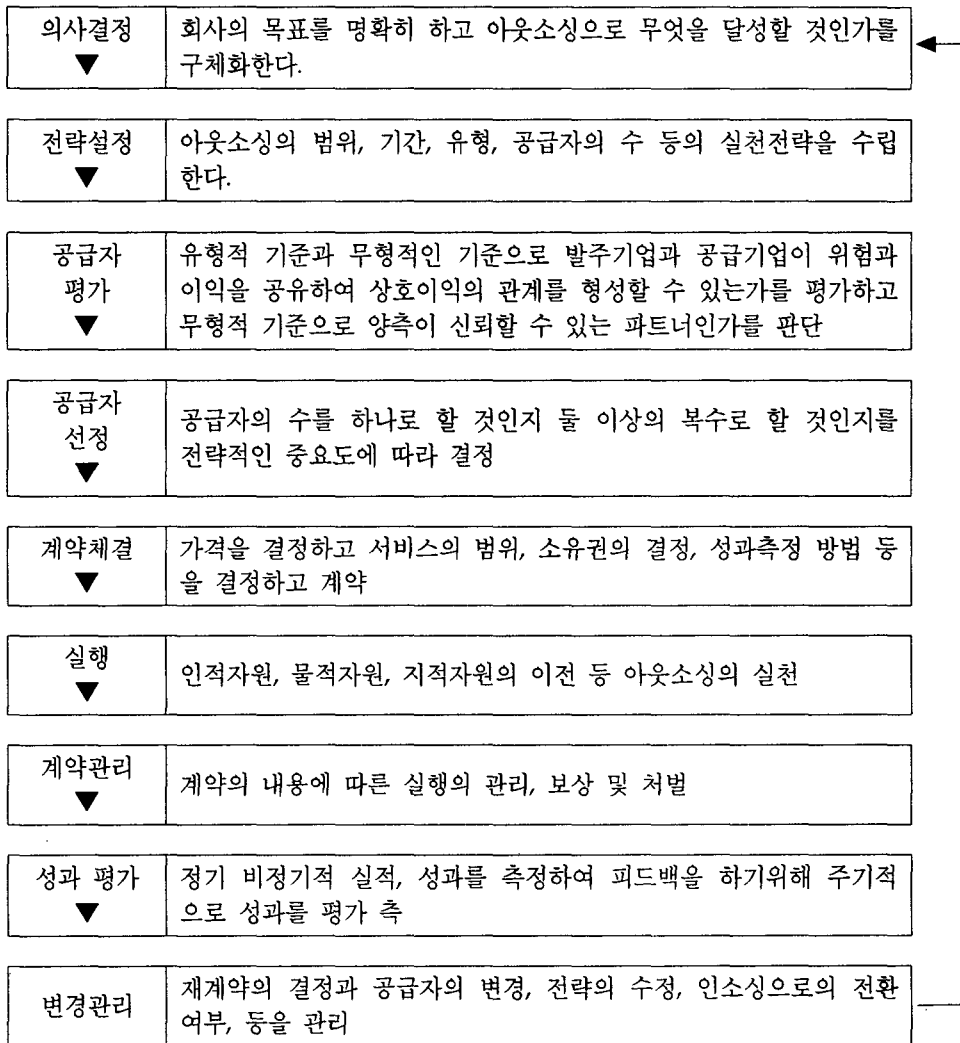
제 6단계로는 실행의 단계로서 인적자원, 물적자원, 지적자원의 이전 등 아웃소싱의 실천 단계이다. 아웃소싱의 실행과 프로세스를 관리한다.

제 7단계는 계약관리이며 계약의 내용에 따른 실행의 관리, 보상 및 처벌 등을 관리 한다.

14) 노순규, 2000, 최첨단 아웃소싱, PP.87~88

제 8단계는 성과 평가인데 정기 비정기적 실적, 성과를 측정하여 피드백을 하기위해 주기적으로 성과를 평가 측정한다.

마지막 9단계는 변경관리로서 재계약의 결정과 공급자의 변경, 전략의 수정, 인소싱으로 전환여부 등을 관리한다<sup>15)</sup>.



출처 최재환1999, 패션아웃소싱, 지식창고

〈그림2〉 아웃소싱의 도입절차

15) 최재환1999, 패션아웃소싱, 지식창고, PP.31~32.

#### 4) 호텔 식재료의 아웃소싱 프로세스 모델 제시

호텔 식재료 아웃소싱을 실행하려면 1단계는 전체목표 판매계획에 있어서 가장 먼저 아웃소싱의 목표를 명확히 설정하는 것이 중요하다. 목표의 설정 여부에 따라 구체적인 아웃소싱 영역과 실행 전략이 결정되기 때문이다. 그리고 전년도 메뉴의 판매결과를 분석하고 판매계획에 따라 매출액과 매입액 등 전체적인 규모를 조정한다.

목표가 설정된 후에는 2단계로 아웃소싱의 대상과 영역에 대한 결정이 이루어진다. 아웃소싱 대상 선정 과정에는 여러 가지 기준들이 있겠지만 가장 일반적인 기준은 대상 활동들의 전략적 중요도와 위험도를 평가하는 것이다.

전략적 중요도란 특정 활동을 내부적으로 수행하였을 때 얻을 수 있는 경쟁우위의 크기를 의미한다. 이러한 전략적 중요도를 평가하기 위해서는 호텔 조리부가 보유하고 있는 인적, 물적 역량을 검토하고 그 활동으로 외부에서보다 더 싸고 우수하게 업무를 수행할 수 있는지를 분석해야 한다

3단계로는 메뉴계획은 메인메뉴, 판매촉진메뉴, 스타메뉴계획에 따른 각종 식음료의 조리방법, 서비스 방법 등에 대한 전반적인 지식이 요구되는 것으로, 식재료에 대한 이해와 디자인, 색상감각 등 예술적인 지식과 경영관리 감각을 필요로 한다. 그러므로 식음료업장의 효율적인 영업을 위해서 식재료 아웃소싱에 맞는 메뉴품목을 설정하고 합리적인 메뉴를 계획하여야 한다.

4단계는 구매계획으로 식재료 아웃소싱 시 구매조건은 식자재의 신선도가 가장 중요한 판단기준이라고 평가되며 부서간의 상호협의를 체계가 개선되어야 한다. 이를 위해 아웃소싱의 전문적 구매 책임자가 필요하다. 또한 시장조사, 소비자조사, 트렌드분석, 경쟁사조사와 더불어 메뉴에 따른 아이템 선정, 분류, 거래처선정이 필요하다.

5단계는 실행전략으로 호텔 식재료의 아웃소싱에 있어서 무엇보다도 왜 아웃소싱을 채택하려고 하는지에 대한 객관적이고 합리적이며 충분한 시간을 둔 검토가 전제되어야 한다. 아웃소싱에 대한 사전 검토와 지식부족으로 인하여 본래의 의도와 같이 되지 못하고 다시 인소싱을 하는 경우가 있기 때문이다. 이러한 시행착오를 겪지 않기 위해서는 구체적인 아웃소싱의 영역과 실행전략이 결정되어야 한다<sup>16)</sup>.

6단계는 납품결정으로 아이템별 수량, 납기일, 가격, 거래조건 조정이다. 이는 공급자의 수와 시장의 성숙도, 공급자의 능력 등에 의해 평가될 수 있는 것으로 해당 업무에 대한

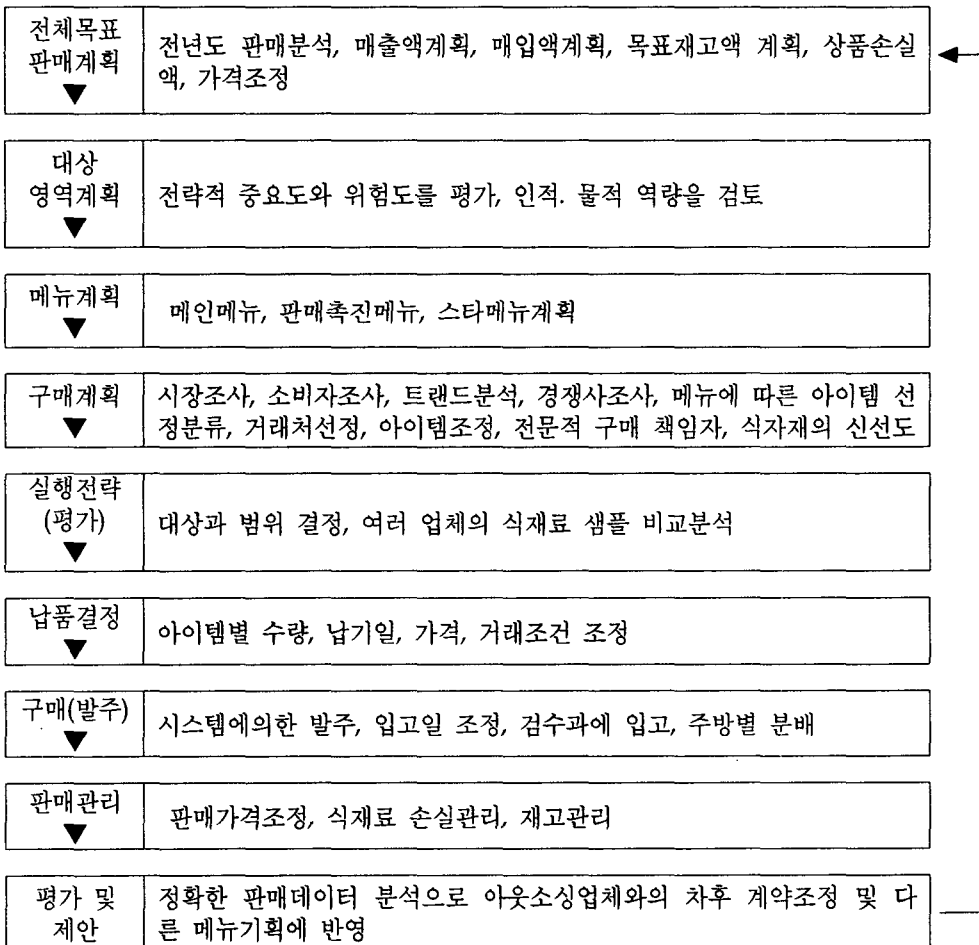
16) 장상 “특급호텔의 outsourcing성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 경기대학교 석사논문, 1997 pp. 21~24.

공급자의 수가 많고 공급자의 능력에 대한 정확한 정보를 획득 할 수 있을때 아웃소싱의 위험도는 낮아진다고 할 수 있다.

7단계는 구매(발주)로 시스템에 의한 발주를 하며 특히 주방의 식재료는 냉동제품, 냉장 제품, 일반제품에 따른 보관을 달리하므로 입고 일을 조정해서, 검수과에 입고 한 후, 주방별 분배한다

8단계로는 판매관리로서 POS시스템에 의한 판매 분석을 통해 인기메뉴별로 식재료를 재구매하고 판매가격 조정, 식재료 손실관리, 재고관리를 한다.

마지막 9단계는 평가 및 제안으로서 정확한 판매데이터 분석으로 아웃소싱업체와의 차 후 계약조정 및 다른 메뉴기획에 반영한다.



〈그림 2〉 호텔 식재료의 아웃소싱 프로세스 모델제시

### Ⅲ. 결 론

호텔산업은 빠르게 변화하고 있는 글로벌 시장환경에 유연하게 적응하기 위해 새로운 경영방법을 모색하여야 한다. 호텔 내부에 있는 일부기능을 시장의 넓은 환경으로 이끌어 내 보다 발전적으로 사업화 함으로써 많은 일자리를 창출하여 고용의 증대를 이룰 수 있다. 이제 호텔 조리부서는 변화하기 위해 조리부서의 핵심적인 업무만을 남겨두고 나머지는 아웃소싱을 통해서 작지만 강한 조직을 만들어야 한다.

현재 호텔경영에 있어서 식음료서비스 부분의 비중이 높아짐에 따라 식재료의 구매, 검수, 저장, 출고의 과정에서 발생 할 수 있는 여러 형태의 재료 손실과 낭비요소를 정확하게 규명하고 분석하여 경영합리화에 이바지할 필요성이 나날이 높아지고 있다.

생산과 소비의 분리는 조리의 여러 공정을 축소시켜 조리과정의 단축으로 업무의 효율성이 증대되고, 조리속도가 향상되어 고객의 대기 시간을 축소하여 좌석의 회전율을 높인다. 따라서 호텔 주방은 식재료 아웃소싱 프로세스를 통하여 주방의 업무 진행 중 많은 다양한 식재료의 구매, 검수, 저장, 준비, 가공 단계를 축소 또는 제거하여 효율적으로 운영되는 합리적인 주방을 만들어야 한다.

따라서 호텔조리 식재료의 아웃소싱의 업체와 아이템별로 좀더 구체적이고 세분화된 연구가 필요하다.

### ABSTRACT

The core of cooking, or a final stage in the full process of so-called artistic cooking, should be treated with insourcing. Reduction of several cooking processes resulted in shortened cooking time, increased efficiency, faster cooking, cutting the waiting-lines, and finally more room for customers. The outsourcing system can reduce or eliminate the following processes in cooking: buying various food materials, checking, storing, preparing, and processing. Especially in the Western food cooking department of a hotel, the outsourcing system should be enforced to make an economic kitchen and to efficiently manage it.

## 참 고 문 헌

- 김병철 : “전략적 아웃소싱”, M.net, 1998
- 나정기 : 호텔 식음료 원가관리 실무, 백산출판사, 1997
- 송영덕·김영기 : “아웃소싱 방법론”, IT, 1998
- 이강락 : “아웃소싱 경영”, 21세기북스, 1999.
- 이광현 : “아웃소싱”, 능률협회, 1998.
- “월간 아웃소싱”, (주)아웃소싱코리아, 1-5월호, 2001.
- 임경인 : 식당경영원론, 대왕사. 1987
- 임봉영 & 이지호 : 외식산업경영론, 형설출판사, 1996
- 최우열, “기업구조조정 아웃소싱으로 풀어라”, 주간경제490호, 1998.
- 한국외식산업연구소 : 외식사업경영론, 형설출판사, 1995
- 홍성도 : “아웃소싱의 전략과 사례”, 학문사, 1998.
- 권영원 : 관광호텔 식자재 구매관리에 관한 연구, 경희대학교 석사논문.1988.
- 김기영 : “호텔조리부문의 outsourcing전략에 관한 연구” 경기대학교 석사학위논문, 2000.
- 김만술 : “호텔기업 식자재관리를 위한 원가관리기법의 적용 사례에 관한 연구”, 경주대학교, 기업경영연구, 2001, 제1집.
- 나영선 : “관광호텔 조리부문의 식재료 구매관리에 관한 연구”. Culinary Research: 1997.
- 나영선 : 관광호텔 주방의 효율적인 운영관리에 관한 연구, 경희대학교 석사논문.1994
- 박병렬 : 호텔 레스토랑의 한국적 메뉴개발에 관한 연구, 경기대학교 경영대학원 석사 논문.
- 백현숙 : “호텔경영에 있어서 효과적인 아웃소싱(outsourcing)운영방안에 관한 연구”, 세종대학교 경영대학원 석사학위논문, 1999.
- 연경녀 : “호텔신상품개발의 성과에 관한 실증적 연구”, 경기대학교 박사학위논문, 1997.
- 오석태 : “호텔 조리기능의 아웃소싱 전략”, 한국조리학회, 1999. 8.
- 윤상환·정기역 : “기업의 전략적 아웃소싱에 관한 탐색적 연구”, 경주대학교, 기업경영 연구 2001.
- 장상 : 특급호텔의 outsourcing 성과에 영향을 미치는 요인에 관한연구, 경기대학교 석사논문(1999)
- 전준구 : “외주업체와의 관계가 정보시스템 아웃소싱 성공에 미치는 영향에 관한 연구”, 한양대학교 석사학위논문, 1997.

- 최수근 : 서양요리 소스의 역할이 메뉴에 미치는 영향, 경희대학교 경영대학원 석사 논문.(1994)
- 최수근 : “호텔기업의 식자재 구매절차 개선에 관한 연구”, 한국조리학회 제4호,1998.
- 최영준 : “호텔 식음료부문 아웃소싱 활용 가능성에 관한 탐색적 연구”, 한국 호텔경영학회, 2000, 8, 제9권 제2호 통권13호,
- 홍완수 : “새로운 급식생산 시스템-Sous Vide”, 국민영양, 대한영양사회 제16집, 1995.
- Cross, John : "IT Outsourcing: British Petrom's Competitive Approach", Havard Business Review May-June. 1995.
- Fuller, J & D : “Kitchen Planning and Management”, Butterworth Heinemann.
- Greaver, M : “Strategic Outsourcing”, American Management Association. 1998.
- Jensen, G. L : “Outsourcing information services in the Hospitality Industry”, FIU Hospitality Review, Spring 1994.
- Kansavann, M. L : Computer System for Food Service Operations. N. Y. Nostrand Reinhold. 1984
- Reigel, C. D., and R. D. Reid : 1988. "Food Service Purchasing: Corporate Practices". The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 29(1).
- Romeis, S : “Convenience als Konzept-Die technische Seite”, Kueche, Heft Nr, 9. 1995.
- Romeis, S : Kuechen ohne Kueche”, Kueche, Heft Nr, 9. 1995.