

활동기준원가를 통한 외식기업의 원가관리 필요성에 대한 연구

정 소 윤¹ · 진 양 호*

경기대학교 외식조리관리학과 박사과정

*경기대학교 관광학부 교수

A Study on the Necessity of Cost Control through the Activity-Based-Costing in the Foodservice Industry

So-Yun Jung¹ and Yang-Ho Jin*

The Graduate School, Division of Tourism Science, Kyonggi University

**Professor, Division of Tourism Science, Kyonggi University*

ABSTRACT

In rapidly changing environments of Foodservice Industry, it would be leading companies have made constant efforts to establish efficient management through active involvement in management accounting. Especially the foodservice business in Korea needs more critical managerial environment to grow and develop as a going business, these management environment is changed according to deepening of the competition between foodservice companies and customer's wants. In order to succeed in this change of management environment, a new managerial policy is required which the economic environment, estimates the level and the direction of change and makes efficient use of various resources through internal control.

Key words : activity-based-costing, cost control, foodservice industry

I. 서 론

한국의 외식산업은 미국·일본보다 몇 십 년씩 늦게 시작되었지만, 그 성장속도는 어느 나라보다도 더 빠르다. 갈수록 경쟁은 심해질 것이고, 그 경쟁 속에서 우위를 차지할 수 있는 여러 전략 중, 원가 우위는 항상 중요하게 다루어지는 요소 중 하나이다. 원가우위란 경쟁기업과 수준이 비슷한 제품에 대하여 보다 낮은 가격을 제공하여 경쟁우위를 확보하는 것이다. 외식기업이 원가우위를 차지하기 위해서, 또 효율적인 경영의사 결정을 위해서 필수적인 부분이 원가관리 시스템이라고 할 수 있다. 자생기업뿐 아니라 외국의 많은 외식브랜드들이 한국으로 진출해서 규모

나 질적인 면에서 확대되고 있지만, 원가관리에 대한 체계나 인식이 부족한 것이 현실이다.

원가관리란 원가수치에 의해서 경영목표를 효과적으로 달성하기 위해서 경영시스템 혹은 이들의 하부시스템을 통해서 기회손실을 최소화하는 관리방식을 의미한다. 원가의 관리는 생각보다 어려움이 많은 업무 중 하나이다. 원가관리의 최종목적은 정확한 자료를 바탕으로 큰 회사나 소규모 사업장의 이익과 새로운 영업방향을 제시하는데 의미가 있다. 외식이라는 일상적인 현상이 오늘날의 개념으로 정착하기 이전의 외식서비스업에 원가관리는 그다지 중요하지 않았다. 단순히 가격을 정할 때 인건비와 봉사료만을 고려하여 이익을 계산해 냈다. 그러나 외식산업의 규모가 커지고, 식음료의 종류도 다양해져서 수익 극대화를 위해 보다 체계적인 원가의 계산과 이를 위한 여러 지식을 필요로 하게 되었다(진양호·강종현 1998).

이에 외식기업 재무제표에 나와있는 원가비율의 비교분석, 특히 간접비에 대한 분석을 통해 외식기업에 새로운 원가시스템, 즉 ABC/M 시스템 도입의 필요성을 인식하도록 한다.

II. 이론적 고찰

1. 외식기업 원가관리의 본질

외식기업의 원가관리는 COST가 낮게 유지된다고 좋은 것은 아니다. 고객은 맛이 없거나 서비스가 수준 미달이면 심리적으로 고품질의 음식제공이 안되었다고 생각하게 되어, 가격이 비싸다고 표현하게 되며 원가율은 좋지만 결국 매출은 떨어지고 만다. 원가의 중요성은 누구나 강조하지만 원가의 조정기법과 이것을 이용한 정책의 결정은 많은 이들이 간과하고 있다. 레스토랑의 경비와 인건비가 원가율에 비하여 적정하게 유지되고 있는지, 인건비 비율이 낮으면 원재료 비율을 상승시켜 고객서비스를 구현한다든지 이러한 정책결정은 정확한 통계에 의한 관리인 것이다. 또한 외식기업은 생산과 판매활동에 있어서 몇 가지의 중요한 특징을 가지고 있어 관리를 어렵게 하는 주요인으로 작용한다. 그 특성을 살펴보면 다음과 같다(오정환 1989).

첫째, 생산측면에서의 특징이다.

(1) 생산과 판매가 동시에 이루어진다.

외식기업의 상품은 보존상의 한계성, 즉석요리가 갖는 신선한 맛 등을 이유로 생산과 판매가 동시에 이루어진다. 즉 주문생산을 원칙으로 하고 있다.

(2) 수요의 예측이 곤란하다.

개인의 기호, 계절, 장소, 분위기, 식사의 목적 등에 따라 식당에 대한 선호가 다르고, 또한 같은 식당에 있어서의 메뉴선택이 다르므로 고객수나 메뉴를 예측하여 미리 생산할 수가 없다. 이것이 제조업과 달리 상대적으로 원가를 상승시킬 수 있는 요인

이 되고 있다. 따라서 예약문화의 생활화가 요구된다.

(3) 외식기업의 영업은 이익의 폭이 크다.

상품원가에 대비한 이익의 폭은 타상품보다 크지만, 인건비 상승에 따른 매출원가의 상승은 외식기업 경영의 커다란 과제로 대두되고 있다.

(4) 식자재 원재료의 부패 용이성은 원가상승의 큰 요인이 되고 있다.

둘째, 판매측면에서의 특징이다.

(1) 장소적인 제약을 받는다.

아무리 어느식당의 음식맛이 좋다 하여도 서울의 외식기업을 제주도 생활 고객이 자주 이용한다는 것은 현실적으로 제약이 많다.

(2) 시간적인 제약을 받는다.

일반적으로 인간들은 비교적 규칙적인 식사시간을 가지고 있기 때문에 제한된 식사시간에 매출의 극대화가 식당 경영성패의 관건이 되고 있다.

(3) 상품가치의 극대화

어떤 메뉴의 상품이 만들어졌다면 거의 즉시 판매되지 않으면 상품가치를 잃게 된다. 이것은 음식이 갖는 생리적 특징과 공급자인 외식기업이 갖는 복합적 요인에 기인한다.

(4) 인적서비스의 의존도가 크다.

외식기업의 특징이기도 한 인적 서비스는 경영에서 매우 중요한 요건이다. 고객에 대한 친절, 신속, 정확, 편안함과 아울러 정성어린 서비스가 핵심인 만큼 종사원의 사기양양에 지대한 관심을 가져야 한다.

(5) 메뉴에 의한 판매

차림표는 단순한 가격과 품명, 그리고 구매조건을 제시에만 그치고 있는 것이 아니라 고객과 식당을 연결하는 친근감을 주는 판매촉진의 매체로서 역할을 하는 한편 시장가격의 변동과 고객의 기호와 취향에 따라 메뉴의 내용과 가격을 바꾸어야 하며 고객의 입장에서 구매결정을 쉽게 할 수 있는 중요한 역할을 한다.

(6) 레스토랑의 구조와 시설 및 분위기 등에 따라 식당의 매출이 좌우되기도 한다.

이상과 같은 많은 특수성은 식음료 원가관리를 더욱 복잡하고 어렵게 하고 있다. 따라서 성공적인 식음료경영을 위해서는 위의 특징들을 충분히 이해하고 적절한 대응전략을 수립하여야 하고 특히나 식음료 원가관리의 중요성에 대한 이해와 관심이 요구된다.

이와 함께 외식기업은 제조업과 서비스업의 특징을 모두 지니고 있는 반면, 원가 관리에 있어서 서비스부문은 거의 외면되고 있는 실정이다. 이와 같이 식재료에 국한된 외식기업의 원가관리는 왜곡될 수밖에 없으며 효율적인 경영의사결정 또한 어렵게 만든다고 할 수 있다.

2. 식재료 원가관리

외식기업의 식재료 원가관리는 식재료의 구매, 검수, 저장, 출고의 관리활동 단계에서부터 주방에서 음식을 조리하여 판매에 이르는 제반업무에 적용되는 특별관리 활동이다. 실제로 주방에서 만들어지는 모든 음식에 대한 원가관리는 식재료를 이용한 판매수익과 원가를 각 재료에 따라 부문별로 원가요소를 계산하고 부문별로 원가 분석을 하여 관리하는 것이다. 주로 사용되는 방법으로는 음식에 대한 단위별, 품목별 가격과 수량이 정확하게 명시되어 있는 명세서를 원가분석의 기초자료로 삼아 판매가격을 결정하는 양목표(standard recipe)에 의한 원가관리와 미리 표준이 되는 원가를 과학적·통계적인 방법으로 정하여 놓은 표준원가(standard costs)와 실제원가(actual costs)와의 차이를 비교분석하기 위하여 실시하는 표준원가에 의한 관리, 식재료의 총 매출원가를 총 매출액으로 나누어서 계산되는 식재료의 원가율을 기초로 하는 비율에 의한 원가관리 등이 있다(김기영 등 2003).

3. 서비스 부문의 원가관리

외식기업에서 서비스 원가관리의 특징과 유의점을 살펴보면 다음과 같다.

외식서비스는 대다수가 서비스의 소비자(고객)와 제공자 또는 설비(시스템 포함)와의 상호작용을 통하여 제공되는 무형의 행위이므로

- ① 고객의 기본적 요구에 맞는 필요에서 개별성이 강한 경우가 많고
- ② 산출이 무엇인가 확실하지 않고, 또 그 측정이 곤란한 경우가 많으며
- ③ 사람 손에 의존하는 부분이 많아 인적 노동 이용에 고유문제의 영향을 받으며
- ④ 서비스를 구성하는 활동이 다양하여 표준화가 곤란한 경우가 많다.

따라서 상황에 따라 이질적인 서비스가 창출될 수밖에 없는 특징 때문에 서비스의 원가관리는 다음과 같은 점에 유의해야 한다.

첫째, 서비스의 경쟁력, 서비스 원가는 서비스 창출과정에서 일의 계획을 변경함에 따라 크게 변화할 수 있다는 점을 항상 염두에 두어야 한다.

둘째, 서비스 원가는 물적, 인적 조업능력(capacity)의 사용율에 의존하는 것이므로 서비스의 원가관리에서는 투입(input)만이 아니라 산출 또는 수익면도 아울러 볼 필요가 있다. 즉, 투입면에서 원가절감을 추구하는 한편으로 어떻게 하면 고객을 끌어 들일 수 있을까? 하는 것도 추구해 나가는 자세가 필요하다.

셋째, 기업이 한꺼번에 제공하는 서비스가 고객을 유인할 수 있는가? 그렇지 않은가 하는 것이 문제이므로 제공 서비스의 개별 채산성만이 아니라 전체로서 제공서비스 집합의 채산성을 파악할 필요가 있다.

넷째, 효과적인 서비스관리를 위해서는 각각의 서비스 목적이 달성되었는가 어떤가 라는 효익성과 그것이 능률적으로 달성되었는가를 파악하는 점에서 가능한 경우 표준원가제도 또는 활동기준원가계산(ABC) 기법의 활용이 필요하다.

다섯째, 서비스는 다양하고 서비스 제공시스템 성격도 상이하므로 서비스 단위별로 실행 가능한 범위에서 그 성격에 맞는 원가관리 시스템을 구축할 필요가 있다(권철주 1997).

4. 외식기업 원가관리의 문제점

1979년 롯데리아를 선두로 한 해외 브랜드의 도입과, 1980년대 국내 자생브랜드의 출현과 발전, 1996년부터 시작된 기업형 패밀리 레스토랑의 국내진출은 외식산업에 더이상 우후죽순의 중·소규모의 영세업체가 아닌 시스템과 운영매뉴얼을 갖춘 기업으로서의 면모를 지닌 업체들을 자리잡게 하였다. 또한 외식산업의 성장에 따라 대기업의 진출과 해외 브랜드들의 끊임없는 진출노력은 그들의 경쟁구도를 바꿔놓기에 충분했다. 향후 외식산업의 기업환경은 더욱 복잡해지고 다양해질 뿐만 아니라 불확실성이 증대될 것이 자명하므로 기업이 지속적으로 생존, 발전하기 위해서는 자사에 알맞은 경영전략의 구축여부가 성공의 관건이 될 것이다.

외식기업의 원가관리는 일단 매장과 본사의 개념으로 나뉘볼 수 있다. 기업의 특성에 따라 매장의 원가시스템은 본사개념에 따르며, 매장 자체의 원가관리는 실제로 점장이나 매니저에 의해 이루어진다. 하지만 현실적으로 이러한 구조에 다음과 같은 문제점이 있다.

첫째, 통합적인 관리가 되지 않는다.

기업의 원가는 크게 재료비와 인건비, 경비로 구성되어 있다. 원가는 단순히 계산되는 것이 아니다. 투입과 산출, 피드백을 통해 측정되고 관찰되며 추측과 적용을 통해 오류가 생긴 부분을 수정하여 나가는 과정에서 기업경영의 목적에 부응하는 적정의 이익을 확보하고 고객의 권익을 보호하는 개념이다. 이런 원가관리의 목적을 달성하기 위해선 통합적인 관리가 필요하다. 적어도 한곳으로 모아져서 관리되는 부분이 있어야 한다. 하지만 현실적으로 원가는 관리의 개념보다는 계산되는 것에 그칠 수 있다. 서로 다른 부서에서 계산되고 단지 합쳐지는 것에서 그친다면 그것은 원가관리라고 할 수 없다. 실질적으로 관리라는 개념으로 원가가 통제되기 보다는 계산과 합산에 그치는 경우가 빈번하다. 또한 어느 기업이나 매출이 많아져도 손해를 볼 수 있다. 그것은 원가측정이 잘못되었기 때문이다. 경쟁의 심화에 따라 가격결정에 있어서도 많은 전략들이 필요하게 되었다. 이러한 시점에서 원가계산이 아닌 관리의 개념은 반드시 필요하다.

둘째, 원가 마인드가 부족하다.

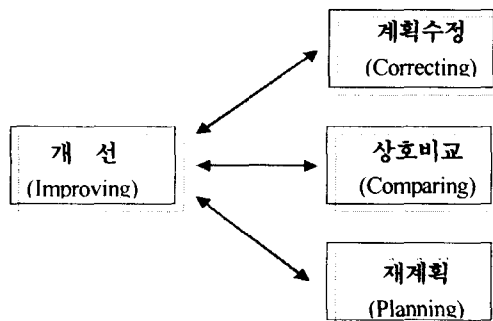
원가분석의 필요조건은 정확한 입·출고 통계 및 재고현황인데 이러한 자료들은 한사람이 관리하기에는 많은 어려움이 있다. 업무가 워낙 방대하고 특히 초기 투자비용이 많이 드는 전산문제가 대두되기 때문에 많은 기업체들이 적당한 선에서 원가관리를 하고 있는 것이 현실이다. 또한 원가관리가 잘 이루어졌다고 해도 이것이 정책

에 반영되지 않으면 시스템이 와해되는 결정적인 요인을 제공하게 된다. 아무리 좋은 시스템이라도 직원들의 협조가 없이는 유지될 수 없다. 즉 시스템의 유지에 가장 중요한 것은 시스템을 사용해 나가는 직원들의 마인드이다. 어떠한 형태로든지 교육과 훈련을 통해 시스템에 대한 마인드를 키워주는 것이 필수적이라고 할 수 있다. 특히 외식기업에서는 매장과 식재료, 인력의 관리가 실질적으로 이루어지는 현장직원들이 원가에 대한 마인드를 지니는 것이 필수적이다.

셋째, 피드백이 원활하지 않다.

기초적으로 원가에 대한 관리시스템은 계획(Planning), 비교(Comparing), 수정(Correcting), 개선(Improving)과정의 단계를 끊임없이 순환시킬 수 있어야 한다(김기영 등 2003). 이러한 과정의 반복을 위해서는 원가 담당자와 매장, 또는 그 사이의 많은 단계에서 피드백이 원활하게 이루어져야 한다. 하지만 현실적으로 원가를 담당하는 직원이나 매장에서 근무하는 직원들은 과도한 직무 때문에 원가에 대해 피드백을 주고 받을 여유가 없다. 또한 원가관리에 대한 Support가 이루어져도 어느 단계에 선가 위에서 언급했던 원가 마인드의 부족으로 원활한 피드백이 이루어지지 않게 된다. 이러한 현상은 체계적인 원가관리보다는 상황에 따른 무리한 원가 절감에 집착하게 하는 원인이 된다. 또한 무리한 원가 절감은 결국 음식이나 서비스 품질의 저하, 직원들의 불만을 야기시키게 된다. 따라서 장기적인 관점에서 원가관리는 되지 않고, 외식기업의 핵심요소인 음식과 서비스 품질의 저하, 직원들의 사기 저하와 같은 악순환이 반복되는 결과를 가져온다.

이에 외식기업은 새로운 원가관리시스템에 대한 적극적인 검토와 도입을 통해 국소적인 원가계산이나 절감에 그치는 것이 아니라 기업전체가 유기적인 관계를 유지하며 원가에 대한 중요성을 인식하여 체계적인 원가관리에 대한 노력을 해나가는 것이 필요하다(그림 1).



<그림 1> 기초적인 원가관리 시스템

자료원 : 김기영, 염진철, 조우제, 외식산업관리론, 현학사, 2003, p.194.

5. 활동기준원가관리(ABC/M) 시스템의 원가절감방법

다음은 자원을 소비하는 활동에 초점을 두고 원가를 절감할 수 있는 5가지의 방법이다.

1) 활동의 감소(Activity reduction)

활동의 감소는 활동을 수행하기 위하여 요구되는 시간 또는 노력을 감소시키는 것이다. 지속적인 절차의 개선을 통하여 묶음(batch)수준의 활동을 수행하는데에 요구되는 시간을 감소시킨다. 이러한 것들은 다음의 사항들을 통하여 이루어질 수 있다.

- ① 훈련의 증진
- ② 근로자의 작업배분에서 발생하는 갈등의 제거
- ③ 설치시간의 신속
- ④ 기구 및 비품의 편리한 장소의 배치

2) 활동의 제거(Activity elimination)

활동의 제거는 활동을 완전히 없애는 것이다. 묶음(batch)규모의 경제적 중요성을 제거함으로써 조리절차를 개선할 뿐만 아니라 음식의 질을 향상시킨다. 예를 들어 재료의 수분과 같은 묶음수준의 활동은 지속적 개선 프로그램을 통하여 완전히 제거될 수 있다. 재료를 배달하는 업자가 통계적 통제를 제시하며 재료를 배달한다면 품질의 결함에 대한 식재료의 검사는 제거되어질 수 있다.

3) 활동의 단순화(Activity simplification)

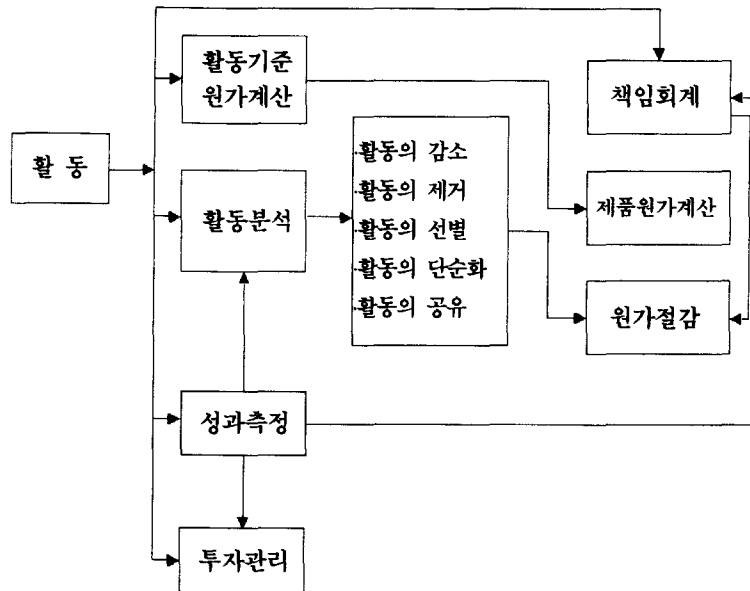
활동의 단순화는 복잡한 조리공정과 레시피를 단순화시키는 작업이다. 고객의 특별사양에 따른 요건을 충족시켜주는 사항들을 집중관리하면서 표준재료의 사용과 거의 사용되지 않는 기능들을 단순화 시키는 것이다. 이 활동의 단순화는 활동의 감소 또는 공유와 연결될 수 있을 것이다.

4) 활동의 선별(Activity selection)

활동의 선별은 여러 설계의 대안들 중에서 가장 원가가 적게 드는 안을 선택하는 것이다. 이렇게 함으로써 원가가 적게 들면서도 메뉴의 다양성을 증가시킬 수 있다. 적은 설비 규모에서 생산할 수 있는 능력과 메뉴설계의 단순화는 메뉴를 폭 넓게 생산하면서 원가를 감소시킨다. 다양한 메뉴를 낮은 원가로 생산할 수 있는 것이 지속적인 개선활동에서 도출될 수 있는 궁극적인 전략적 능력이라고 할 수 있다.

5) 활동의 공유(Activity sharing)

활동의 공유는 경제적인 규모로 산출하기 위하여 다른 제품과의 활동을 공유하도록 변경을 가하는 것을 의미한다.



〈그림 2〉 활동분석을 통한 원가절감의 방법

자료원 : 조승제, “활동기준 원가계산제도의 분석적 고찰”, 세종대학교 대학원 박사학위논문, 1996, p.59.

Ⅲ. 연구설계

1. 조사의 목적

ABC/M 시스템은 도입은 급증하는 간접비와 관련된 원가의 구성비율에서 비롯된다. 구체적인 환경의 변화를 살펴보면, 첫째 제품원가의 구조나 내용이 크게 변화하고 있다는 것이다. 예전에 비하여 많은 생산자원이 제조부문보다 제조부문을 지원하는 관리부분, 특히 제품의 품질이나 고객에 대한 서비스를 지원하는 간접부문에 투입되어 제조간접비나 판매비와 일반관리비 등의 간접부문 원가의 상대적인 비중이 높아지고 있기 때문에 이들의 원가요소를 정확하게 파악하여 관리하는 작업의 중요성이 증대되고 있다. 둘째, 간접비의 발생이 생산의 복잡성이나 제품의 다양성 등으로 인하여 크게 좌우되고 있는 만큼 기업의 생산상황이 다품종 소량생산 등에 의하여 작업이나 업무활동이 복잡하면서도 다양하게 변화하였고, 이로 인하여 간접비가 예전보다 많이 발생하게 되었다는 것이다. 이에 외식기업 재무제표에 나와있는 원가비율의 비교분석, 특히 간접비에 대한 분석을 통해 외식기업에 새로운 원가시스템, 즉 ABC/M 시스템 도입의 필요성을 인식하도록 한다.

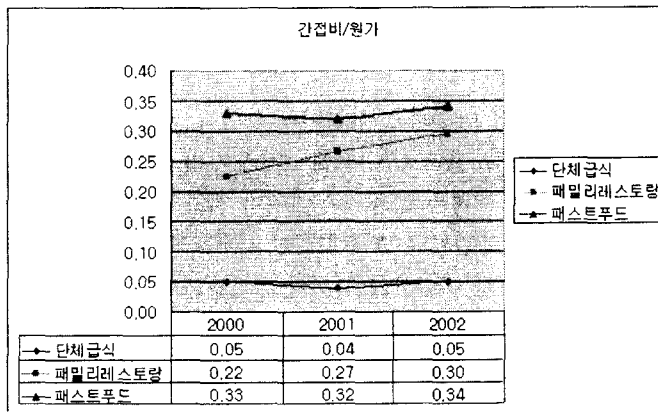
2. 조사대상 및 분석방법

본 연구에서는 표본추출에 있어 추출과정의 편리함이나 전문가 의견 등 다른 합리적 기준에 따라 추출하는 비확률 표본추출(non-probability)방법 중 판단에 의한 추출(Judgement sampling)방법을 사용하였다(김사현 2000). 즉 금융감독원 전자공시 시스템 DART (<http://dart.fss.or.kr>)의 재무제표 DB를 활용하여 실제 기업들에 대한 자료를 토대로 비교분석하였으며, 자료를 얻을 수 있는 15개의 외식기업 중 유통업의 성격이 강한 5곳을 제외한 10곳의 2000, 2001, 2002년 재무제표를 활용하였다. 기업의 재무제표 중 원가구조를 확인할 수 있는 손익계산서와 제조 원가 명세서를 중심으로 간접비(경비), 재료비, 노무비를 구분하고 그 구성비율을 분석하였다. 자료의 처리는 EXCEL 프로그램을 이용하였다.

IV. 결과분석

1. 외식기업의 간접비/원가의 비율

〈그림 3〉은 우리나라 외식기업의 원가 중 간접비가 차지하는 비율이 점점 증가하고 있음을 보여준다. 단체급식의 경우 2000년에 5%, 2001년에 4%, 2002년에 5%로 별다른 차이를 보이지 않았다. 그러나 패밀리 레스토랑의 경우 각각 22%, 27%, 30%로 가장 뚜렷한 증가를 보였으며, 패스트푸드 역시 증가 추세에 있다. 업태구분으로는 패스트푸드의 간접비 비율이 가장 높았고, 단체급식의 간접비 비율이 낮았다.



〈그림 3〉 외식기업의 간접비/원가의 비율

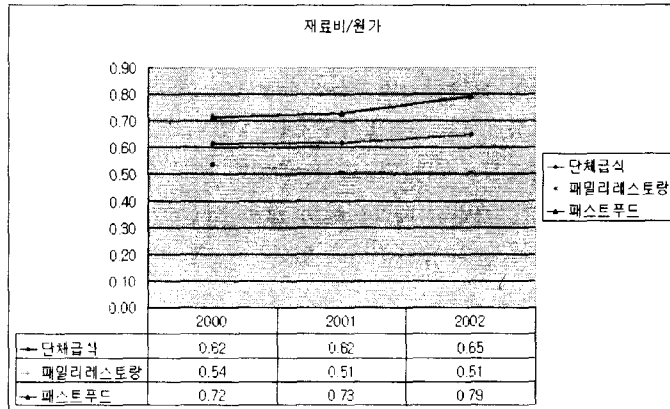
2. 외식기업의 재료비/원가의 비율

〈그림 4〉는 우리나라 외식기업의 원가구성 중 재료비의 비율을 나타낸다. 패밀리 레스토랑의 경우, 약간의 감소를 나타내고 있으며, 단체급식과 패스트푸드의 경우 증가추세에 있다. 하지만 전체 비율로 볼 때 재료비의 구성비율이 가장 높은 것으로 나

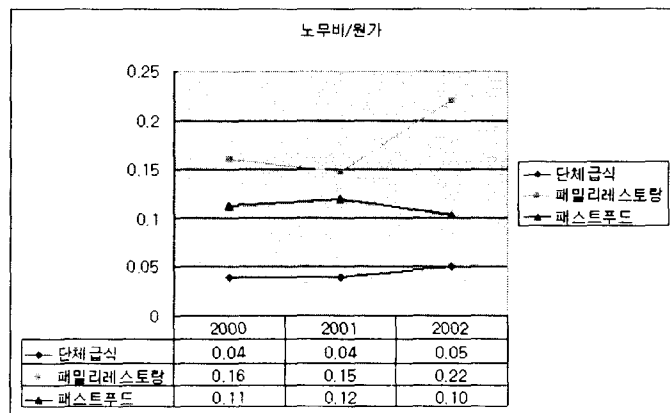
타났다. 이는 외식기업의 특징이기도 하지만, 외식소비자의 수준이 증가됨에 따른 식재료 질의 향상으로 인한 현상으로 보여진다.

3. 외식기업의 노무비/원가의 비율

외식기업의 원가구성 중 노무비의 비율은 <그림 5>와 같다. 패밀리 레스토랑의 경우 15%에서 22%로 급격한 증가추세를 보이고 있으며, 패스트푸드는 2001년과 2002년 사이에 감소하였고, 단체급식의 경우에는 2001년과 2002년 사이에 1% 증가하였다. 패스트푸드의 경우 정크푸드의 이미지 확산과 출혈경쟁으로 인하여 그 동안의 공격적인 매장전개에 반해 2001년부터 전년대비 3%의 미미한 증가율을 보였으며, 점포를 폐점하는 사례도 빈번해졌다. 이에 패스트푸드 업체는 구조조정을 하기에 이르렀



<그림 4> 외식기업의 재료비/원가의 비율



<그림 5> 외식기업의 노무비/원가의 비율

고, 노무비의 비율 역시 감소하는 것으로 보인다. 또한 원가구조 중 가장 높은 비율을 보였으며, 급격한 증가추세를 보이는 패밀리 레스토랑의 경우, 계속되는 점포개점과 가격할인으로 업체간 경쟁이 더욱 심해지고 있으며, 고객만족을 위한 서비스품질의 증가 또는 유지를 위해 종업원들의 수를 증가 또는 유지하고 있는 것으로 보인다.

V. 결론 및 시사점

외식기업들의 재무제표를 활용한 원가구조분석에 의하면, 원가구조의 특징으로 무엇보다 재료비의 비율이 월등하게 높다는 것을 알 수 있다. 또한 노무비의 경우 기업의 환경에 따라서 유동적으로 변화하였다. 이것은 외식기업에 있어 효율적인 작업 매뉴얼과 교육을 통한 체계적인 인력관리가 필요함을 말해준다. 인력의 감축이나 파트타임 활용의 증가는 서비스 품질의 저하로 이어질 수 있기 때문이다. 마지막으로 원가구성요소 중 간접비의 비율은 증가하고 있었다. 간접비의 증가는 식재료의 원가에 국한되어 있던 전통적 원가관리의 왜곡 가능성이 증가하고 있음을 말해준다.

외식기업의 재무제표상에 나타난 원가구조를 상호비교 분석한 결과 「간접비/원가」는 증가하고 있는 것으로 나타났다. 그 중 패밀리 레스토랑이 가장 뚜렷한 증가를 보였다. 「재료비/원가」는 패밀리 레스토랑의 경우, 약간의 감소를 나타내고 있으며, 단체급식과 패스트푸드의 경우 증가추세에 있다. 「노무비/원가」는 패밀리 레스토랑의 경우 급격한 증가추세를 보이며, 패스트푸드는 2001년과 2002년 사이에 감소하였고, 단체급식의 경우에 1% 증가하였다. 패스트푸드의 경우 매출의 감소에 따른 구조 조정의 영향으로 보이며, 패밀리 레스토랑은 경쟁의 심화로 인한 인적 서비스의 활용이 증가하고 있다고 할 수 있다. 종합적으로 외식기업의 특성상 원가구성 중 재료비의 구성비율이 가장 높은 것으로 나타났으며, 간접비의 증가는 전통적인 원가관리의 왜곡 가능성을 말해준다.

재무제표를 통한 외식기업 원가구조의 분석에서는 외식기업의 출현이 근래에 이루어진 관계로 1999년 이전의 자료가 존재하지 않고, 비교적 단기간의 자료로 외식구조의 증감 변화를 파악하기에는 다소 모자란 점이 있었다. 또한 원가구조에 대한 자료가 매우 미흡했고, 이는 외식산업에 체계적인 재무관리가 필요함을 나타낸다.

자생기업뿐 아니라 외국의 많은 외식브랜드들이 한국으로 진출해서 규모나 질적인 면에서 확대되고 있지만, 원가관리에 대한 체계나 인식이 부족한 것이 현실이다. 많은 비용과 에너지가 요구되는 새로운 시스템(ABC/M)의 도입에 대한 거부감과 단시간 내에 시스템에 대한 긍정적인 변화를 느끼기 힘들기 때문에 그 필요성을 잊고 있는 것이 이유가 될 것이다. 하지만 장기적인 관점에서 경쟁을 지속하기에 새롭고 전략적인 시스템으로의 변화가 필요하다.

참고문헌

1. 권철주 (1997) : 서비스 기업 원가관리에 있어 활동기준원가계산 활용에 관한 연구, J 기업을 중심으로. 서강대학교 경영대학원 석사학위논문. pp.9-10.
2. 김기영 · 염진철 · 조우제 (2003) : 외식산업관리론. pp.193-196, 현학사,
3. 김병훈 (2000) : 활동기준원가 시스템 도입을 통한 경영합리화 추진사례연구. 연세대학교 경영대학원 석사학위논문.
4. 김사현 (2000) : 관광학 연구방법론. p.105, 일신사.
5. 김한선 (1999) : 활동기준원가회계 및 관리에 관한 연구. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
6. 나정기 (1998) : 호텔식음료원가관리실무. 백산출판사.
7. 심기성 (1999) : 외식업회계. 일신사.
8. 오정환 (1989) : 호텔 케이터링 원론. pp.13-17, 기문사.
9. 유현정 (2001) : 활동기준 원가시스템의 업종별 활용모형에 관한 연구. 원광대학교 대학원 석사학위논문.
10. 조승제 (1996) : 활동기준 원가계산제도의 분석적 고찰. 세종대학교 대학원 박사학위논문, p.59.
11. 진양호 · 강종현 (1998) : 원가관리론. p.66, 지구문화사.
12. 채서일 (2002) : 사회과학 조사방법론. 학현사.

2004년 1월 7일 논문접수

2004년 3월 13일 논문게재 확정