
碩士學位論文

濟州地域 觀光호텔 食飲料 原價管理에 關한 研究

濟州大學校 大學院

經營學科



尹 相 殷
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1 9 9 5 年 1 2 月

濟州地域 觀光호텔 食飲料 原價管理에 關한 研究

指導教授 高 富 彦

尹 相 殷

이 論文은 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

1995年 12月

尹相殷의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長

강희수



委 員

최성호



委 員

高富彦

濟州大學校 大學院

1995年 12月

A study on Food And Beverage Cost Control
of Tourist Hotels in Cheju

Sang-Eun, Yun
(Supervised by Professor Bu-Eon, Ko)

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

1995. 12.

目 次

第1章 序論	1
第1節 研究의 目的	1
第2節 研究의 方法과 範圍	2
第2章 食飲料 原價管理에 關한 理論的 考察	4
第1節 호텔食飲料 事業의 概觀	4
1. 食飲料 事業의 概念	4
2. 食飲料 部門의 組織과 役割	5
3. 食飲料 商品과 外食 産業	9
第2節 호텔의 食飲料 原價管理	16
1. 食飲料 原價管理의 目的	16
2. 原價管理 制度	20
3. 實際 食資材 原價計算	25
第3節 食飲料 原價 管理를 위한 標準 原價計算	29
1. 標準原價 計算의 目的	29
2. 食飲料 部門의 標準原價 計算	33
3. 食飲料 原價管理 節次	37
第4節 食飲料 原價管理 分析 方法	39
1. 在庫 回轉率 分析	39
2. 在庫資産 殘存 日數 分析	41
3. 食飲料 收入에 대한 在庫 資産 比率	41

第3章 濟州地域 호텔의 食飲料 原價管理 事例 分析	43
第1節 濟州地域 觀光호텔의 現況	43
第2節 “O觀光호텔”의 機能別食飲料 原價	46
1. 購買管理	46
2. 檢水管理	49
3. 貯藏管理	51
4. 出庫管理	52
第3節 호텔 原價管理의 問題點	54
第4章 호텔食飲料 原價管理 實態分析	58
第1節 標本의 特性 및 分析方法	58
1. 研究標本의 選定 및 特性	58
2. 分析方法 및 道具	59
第2節 實態分析 및 結果解析	59
1. 原價管理 業務	59
2. 食飲料 原價計算制度	60
3. 메뉴	66
4. 在庫管理	68
5. 原價管理	71
第3節 改善方案	76
第5章 結論	80
參 考 文 獻	83
說 問 書	87

表 目 次

<표 2-1> 내식·외식·환경영역 산업의 기능 분담	14
<표 2-2> 식음료 원가관리 제도의 기능 단계	19
<표 2-3> 식음료 원가 명세서	28
<표 2-4> 창고와 영업장별 재고 회전을	40
<표 3-1> 관광객수와 관광수입	43
<표 3-2> 숙박시설 현황	44
<표 3-3> 관광업체 등록 현황	44
<표 3-4> 관광숙박업 현황	45
<표 4-1> 조사 대상자의 인구 통계적 분석	58
<표 4-2> 식음료 원가관리 담당부서	59
<표 4-3> 표준 구매 명세표 만족도 분석	60
<표 4-4> 표준 양목표 만족도 분석	61
<표 4-5> 표준 산출량에 대한 만족도	62
<표 4-6> 식료재료에 대한 실제표준원가에서 계산차이 비율의 인정정도	62
<표 4-7> 음료재료의 경우 실제원가 비율과 표준원가 계산 비율의 차	63
<표 4-8> 표준원가와 실제원가 시스템을 운영함에 있어 표준원가의 문제점	64
<표 4-9> 표준원가 제도가 원가관리에 미치는 기대효과	64
<표 4-10> 적절한 식음료 원가율	65
<표 4-11> 표준 양목표의 보유	66
<표 4-12> 메뉴분석에 대한 만족도	67
<표 4-13> 메뉴품목 수립시 수익성과 인기도의 수준	68
<표 4-14> 수익성이 낮은 메뉴에 대한 의사결정	68
<표 4-15> 식료재료의 효율적인 창고회전을	69
<표 4-16> 음료재료의 효율적인 창고회전을	70
<표 4-17> 창고 재고회전을 보고서가 최고 경영자 의사결정에 반영여부	71
<표 4-18> 재료비의 효율적인 원가관리를 위해 구매부문 요소 중 중요한 사항	72
<표 4-19> 주방·주장 원가 분석에서 실무적으로 어려움을 느낄때	73
<표 4-20> 효율적인 원가관리를 위해 주방·주장 원가분석에 개선 해야 할 사항	73
<표 4-21> 영업장별 증점관리 사항	74
<표 4-22> 효과적인 원가관리 수행을 위해서 개선해야 할 사항	75
<표 4-23> 주방·주장에 대한 불시 검사에 대한 증점사항	75
<표 4-24> 식음료 재료비에 대한 원가관리 수행 중 어려움을 느낄때	76

圖 目 次

<그림 2-1> 한국과 일본형 식음료 조직	6
<그림 2-2> 미국형 식음료 조직-1	7
<그림 2-3> 미국형 식음료 조직-2	8
<그림 2-4> 식생활에 있어 외식의 범위	11
<그림 2-5> 외식 산업의 위치	13
<그림 2-6> 레스토랑의 유형	15
<그림 2-7> 원가관리 시스템	38
<그림 3-1> 일일 식자재 구매 요구서	47
<그림 3-2> 일일식자재 구매요구서	47
<그림 3-3> 식음료 직도자재 구매 흐름표	48
<그림 3-4> 식음료 저장자재 구매의 흐름표	49
<그림 3-5> 접수서	50
<그림 3-6> 이동전표	51
<그림 3-7> 음료 청구서	52
<그림 3-8> 일반자재 청구서	52
<그림 3-9> 식료 청구서	53



S U M M A R Y

A study on Food and Beverage Cost Control of Tourist Hotels in Cheju

Sang-Eun, Yun
Dept. of Business Administration
The Graduate School of
Cheju National University

The ratio of food and beverage cost for hotel management is increasing every year. Therefore, it is very important to control the food and beverage cost efficiently to rationalize the hotel management.

The study has been accomplished with this aim analysing food and beverage costs of 21 tourist hotels in Cheju. And the result is as followings:

- 1) Inspection Section of management department is the main part, 44.8%, to charge the food and beverage cost control. And the difference of counting ratio of the actual cost to the standard cost is highest, 45.5%, at less than 0.5%~1%. Furthermore, optimum food and beverage cost ratios are highest, 78.9%, at 35%~40% in five-star hotels and 40%, less than 25%~30% in four-star hotels.
- 2) The degree of satisfaction is 3.0 in general, that is midium level. And the ways of decision making for the low profit menu and price raising, 64.3%, mixing low quality material, 17.9%, and rdducing the quantify, 10.7%.
- 3) The storage cycling ratios for food are 36% at less than 1.0, and 24% at more than 2.0, and in case of beverage, 40% at less than 1.0~1.5, 20% at less than 1.5~2.0, and 28% at more than 2.0.

4) The fundamental elements for the efficient cost control are the quality of the goods, 31%, purchasing the goods through inspecting the market, 24.1%, and smoothness of demand and supply, 20.7%. And the difficulty for actual cost analyzing is the absence of the efficient analyzing system. Furthermore, 65.5% of the sample pointed to introduce electronic system for the efficient cost control.

with this results, this study highlights the improving ways as followings,

- 1) To inspect the storage and evaluate the standard cost.
- 2) To introduce computer system and develop standard program.
- 3) To be known to the top management and employees the importance of cost reducing
- 4) To organize the controlling section and control more efficiently
- 5) To employ or train cost controller.
- 6) To need the spot cost control. Additionally, it needs to introduce priority control system as to spots, and to make electronic system to control the storage and maintain optimum storage. Furthermore, most important point is to inspire the awareness of cost control into the top management as well as the employees.



第1章 序論

第1節 研究의 目的

고도 산업의 발전에 따른 소득 수준 향상, 여가 시간의 지속적 확대, 인간다운 삶의 추구 등을 감안해 볼 때 오늘날 관광이야말로 현대인의 정신적 필요로움을 이루어 줄 수 있는 활동으로 인식되어지고 있다.

1960년대 국가 경제 개발정책의 일환으로 시작된 우리나라의 관광호텔산업은 세계적인 관광 붐과 고부가가치로 인한 적극적인 정부의 관광진흥정책 그리고 국내·외 관광객의 급속한 증가에 힘입어 빠른 성장을 이루었다.

그러나 규모와 경영의 체계를 확립한 몇몇 특급 호텔을 제외하고는 우리나라 대부분의 관광호텔은 아직도 많은 문제를 내포한 채 경영의 합리화가 그 어느 때보다도 필요한 실정이다.

호텔경영에 있어서 총매출액 중 식음료 부분이 차지하는 매출액 비율이 해마다 증가되고 있어 호텔 경영의 합리화에 많은 영향을 미치고 있다.

또한 외식 산업에 대한 식음료 문화의 변화추세가 현실적으로 의·식·주 차원에서 벗어나 인간다운, 참다운 삶에 있어서 미래에 대한 하나의 복지사회 개념으로 인간의 자아실현을 위한 변화의 의미로 인식되고 있다.

호텔기업들은 경영의 합리화를 위해서 객실부문 경영보다는 식음료 분야의 유동자산 활용 극대화, 식음료 원가관리 분야가 호텔 수익에 직결된다는 인식이 오늘날 일반화되고 있기 때문에 호텔식음료 원가관리의 중요성이 부각되고 있다.

지속적으로 상승하는 식음료 재료비 및 인건비의 압력 가중과 다양한 고객의 수요 경쟁의 심화, 서비스 수준을 극대화하면서도 기업경영 목적을 달성해 나가기 위해서는 최대 단일원가 요소인 식음료 재료비 관리를 중심으로 한 과학적 관리가 절실히 필요하다.

1994년 말 현재 제주도 내도 관광객 수는 370만 명을 넘어섰고 관광수입도

8,895억원으로 90년보다 배 이상 증가하였다.¹⁾ 제주지역 관광 호텔들의 객실 가동율은 1994년 70%로 전년대비 4% 증가를 보였으나 부대시설 이용객 수는 전년대비 5.6% 감소한 5,964천명으로 객실 수입에 비해 부대시설 영업이 악화 된 것으로 나타나고 있다.²⁾

따라서 본 연구는 제주지역 관광호텔들의 원가관리 업무, 식음료 원가계산 제도, 메뉴, 재고관리, 원가관리에 대한 설문조사와 사례연구를 통하여 나타난 문제점을 분석하여 개선방안을 제시함으로써 제주지역 호텔 산업의 경영합리 화에 도움을 주고자 하는데 그 목적이 있다.

第2節 研究의 方法과 範圍

본 연구는 문헌연구와 면접 그리고 실태분석 연구를 병행하여 이루어졌다.

이론적 연구는 식음료 원가관리에 관련된 국내·외의 연구 논문 및 전문 서 적 등을 토대로 하여 일반적인 사항들을 고찰하였다.

식음료 원가관리에 대한 일반적 실태와 문제점은 연구자가 원가관리자들을 방문하여 실시하였으며 실태분석 연구는 설문지에 의한 현장조사를 실시하였 다. 조사대상은 특1급, 특2급, 1급, 2급 관광호텔을 대상으로 선정하였다. 조사 기간은 1995년 8월 1일부터 8월 10일까지 수행되었다.

본 연구의 장별 구성내용을 살펴보면 다음과 같다.

제1장에서는 본 연구를 시작하게 된 연구의 목적과 방법, 범위 등에 대해 서술하였고,

제2장에서는 호텔 식음료 사업의 개관, 호텔의 식음료 원가관리, 식음료 원 가관리를 위한 표준원가 계산과 식음료 원가관리 분석방법에 대해 이론적으 로 고찰하였다.

제3장에서는 제주지역 관광호텔의 현황과 “O관광호텔”의 구매, 접수, 저장, 출고관리 등 기능별 식음료 원가관리 사례분석과 호텔 원가관리의 문제점을

1) 제주상공회의소, 「제주 경제 현황」, 1995., p. 74.

2) 한국 관광 협회, 「1994년도 관광 호텔 운영 실적」, 1995. 5., p. 36.

다루었으며,

제4장에서는 호텔 식음료 원가관리에 관한 실태 분석으로 표본의 특성 및 분석방법, 실태 분석 및 결과 해석, 개선방안을 다루었다.

마지막 제5장 결론 부분에서는 본 연구 결과를 요약하고 미래의 연구방향에 대해 언급하였다.

第2章 食飲料 原價管理에 關한 理論的 考察

第1節 호텔食飲料 事業의 概觀

1. 食飲料 事業의 概念

호텔 산업에서 식음료 부서는 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 일반적으로 호텔 전체 수입의 약 31%는 식음료의 판매로부터 얻어지고 있으나 이 부서의 독특하고 복잡한 운영 방법에 따라 그 비율은 크게 달라질 수도 있다. 호텔 식음료 부서의 3가지 주요 업무는 ①이익의 창출, ②호텔 고객에게 알맞은 서비스 제공, ③지역 사회 내에서의 호텔의 기능을 보완하는 역할 등이다. 훌륭한 식음료 서비스 운영은 관광객들에게 직접적인 호텔의 질을 상승시키는 효과 이상의 것을 수행한다. 즉, 훌륭한 이익산출처(profit-maker)로써 부수적으로 객실 점유율도 높게 유지시킬 수 있다.³⁾

그러나 식음료 경영은 별다른 노력과 전문성이 없이도 할 수 있다는 과거의 생각은 매우 잘못된 편견이다. 이 분야에서 성공적인 호텔맨이 되기 위해서는 확고한 직업 의식과 자기 개발을 위해 끊임없는 노력이 필요하다.

과거에는 호텔의 식음료 부서가 생산성이 매우 저조하여 심지어는 '필요악'의 부서라는 인식이 지배적이었다. 운영 방식이 주방장 중심 체제가 보편적이었으나 현재는 무엇보다 종사원 체제가 절대 필요하게 되었다.

성공적으로 운영되는 식음료 부서는 그 규모에 상관없이 이익을 창출하고 있으며 전체 호텔 운영에 기여하는 바도 크다고 주요 회계법인들은 지적하고 있다. 이는 식음료 부서의 운영이 잘 이루어지면 호텔내의 객실 부서 운영 등도 좋아짐을 의미한다. 따라서 식음료 사업을 성공적으로 이끌지 못하는 경영자는 객실 부문의 운영에서도 수익을 창출해 낼 수 없다.⁴⁾

3) 신재영·송성인, 「최신호텔 경영론」, 백산출판사, 1994., p. 136.

4) 上揭書, p. 136.

그래서 최근 호텔 영업은 그 수입원을 객실 판매보다 식음료 판매에 더 치중하는 경향이 짙어가고 있으며 식음료 판매를 위한 부대 사업장과 대형 연회장을 설립하기 위한 작업이 추진 중이다.

일반적으로 식음료 사업이라 함은 기업이 이윤을 목적으로 일정한 장소에서 식음료를 판매함과 동시에 인적 서비스를 고객에게 제공하는 영업 활동을 하는 것이고, 호텔 식음료 사업은 숙박객 및 일반 대중에게 식음료를 판매하는 활동⁵⁾이라고 할 수 있다.

성공적인 식음료 사업을 위해서는 철저한 경영 관리가 필요하다.

그 이유는 식음료 사업에는 생산면과 판매면에서 일반 제품과는 다른 특징이 있기 때문이다. 생산면에서의 특징은 음식의 조리가 고객의 개별적인 주문에 의하여 생산된다는 것이며, 또한 생산은 곧 판매라는 것이다. 그 뿐만 아니라 수요의 예측이 어려우므로 대량 생산이 불가능하다는 것이다. 그리고 판매면에서의 특징은 상품의 부패성과 일정한 장소에서 영업활동을 하므로 장소적, 시간적 제약성이 있다는 것이다.

2. 食飲料 部門의 組織과 役割

호텔의 역사는 인간의 사회적 활동에 수반되는 숙박과 음식(board and lodging)의 역사이다.⁶⁾ 호텔의 본원적 기능이 숙식의 제공이라는 점은 사회적·문화적으로 확대되고 있는 현대에 있어서도 크게 다를 바 없다.⁷⁾

그러나 초기 숙박 시설의 식음료 부문은 사업성이 아니라, 주로 투숙객의 편의 제공을 위한 봉사 차원 성격으로 설치·운영되었던 것으로 추정된다.

호텔에서 순수하게 영리를 목적으로 투숙객과 비투숙객(일반대중)을 겨냥하여 본격적인 음식과 음료를 판매하는 식당(restaurant), 주장(bar) 및 연회장(banquet room)을 갖추게 된 것은 호텔이 산업의 형태를 갖춘⁸⁾ 비교적 최근

5) 김재민·신현주, 「현대호텔 경영론」, 대왕사, 1992., p. 173.

6) 佐佐木宏茂, 「ホテル産業要論」, 東京, フラサ출판, 1979., p. 11.

7) 李亢求, 「國際觀光學」, 探求堂, 1987., p. 105.

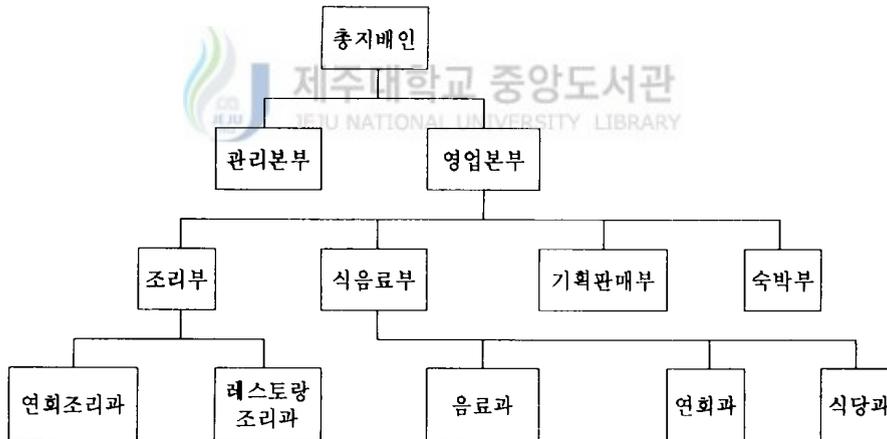
8) 佐佐木宏茂, 前掲書, p. 39.

의 일이라 할 수 있다.

식음료 부문은 그 명칭에서 알 수 있는 것처럼, 요리와 음료를 생산·판매하는 부문으로, 이는 요리를 생산하는 부문인 조리 부문과 서비스를 담당하는 부문인 각종 식당과 대·소 연회장, 바(bar) 등으로 이루어져 있다.

식음료 부문의 조직은 한국-일본형 조직 <그림 2-1>과 미국형 조직 <그림 2-2, 그림 2-3>이 있다. 양자의 차이는 한국-일본형의 경우, 식음료 부문과 조리부문이 독립기구 형태로 분리되어 있는 반면 미국형 조직은 부문 경영자(catering manager 또는 food and beverage manager 등)를 중심으로 식음료 부문과 조리부문이 통합되어 있다는 점이다. 한국-일본형 조직이든 미국형 조직이든 장·단점이 있기 마련이지만, 문제는 식음료부문과 조리 부문이 분리되어 있을 경우, 소비자에게 제공되는 최종 상품에 문제가 발생하였을 때, 이에 대한 조정 기능이 미약하여 피해가 소비자에게 그대로 전가될 개연성을 배제할 수 없다는 것이다.

<그림 2-1> 한국과 일본형 식음료 조직¹⁾

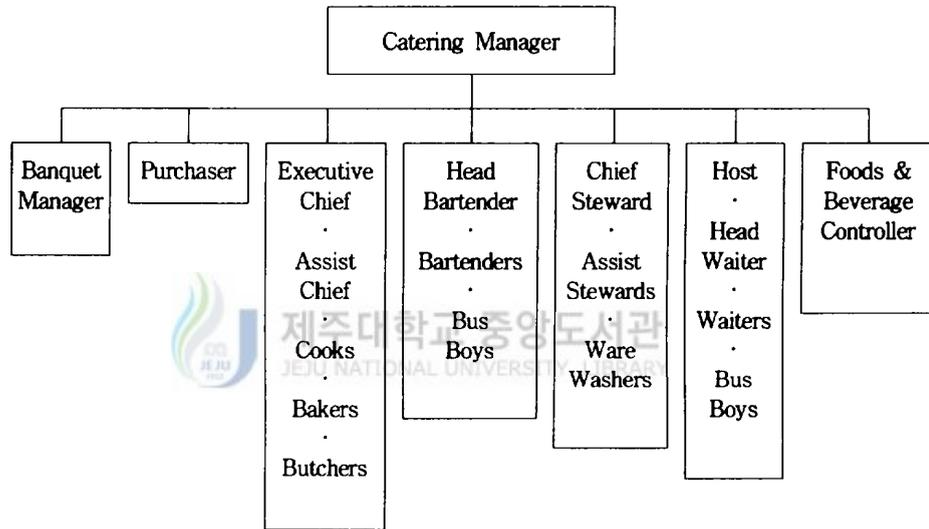


자료 : 池田誠, 「ホテルマンの基礎實務」, 東京, 柴田書店, 1983., p. 3.

한편 식음료 부문은 세계의 호텔 산업계를 주도하는 미국에서조차 20세기의

첫 반세기 동안은 호텔 경영자들의 관심을 전혀 끌지 못했으며, 심지어는 필요악적 존재로 치부되기조차 하였다.⁹⁾ 호텔의 경영 이념·정책이 “객실 부문으로부터 식음료 부문 위주의 경영으로” 극적인 전환을 하게 된 것은 20세기 후반에 진입하면서부터이다.¹⁰⁾ 즉, 1950년대 이후 고속도로의 발달, 모터리제이션의 급격한 확산을 배경으로 모텔(motel)과 모터 호텔(motor hotel)이 대거 등장, 기존 호텔들의 객실 점유율이 하락하면서 채산성이 극도로 악화되자, 위기의식을 느낀 일부의 호텔 경영자들이 활로를 모색하는 과정에서 무한한 잠재력을 지닌 식음료 부문에 주목하고, 매출 신장을 위한 대대적인 활동을 전개하게 된 것이다.¹¹⁾

<그림 2-2> 미국형 식음료 조직-1



자료 : 池田誠, 「ホテルマンの基礎實務」, 東京, 柴田書店, 1983, p. 4.

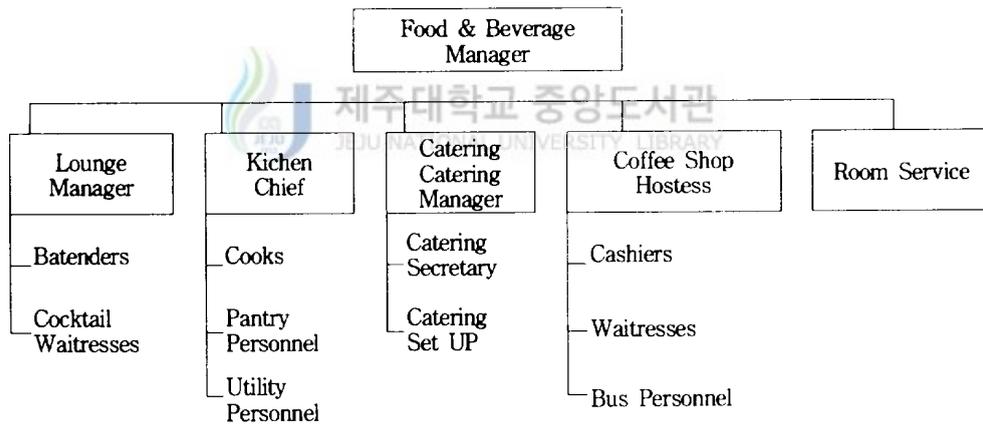
식음료 부문은 오늘날 객실 부문과 더불어 호텔의 양대 수입 발생 부문으로

- 9) G. W. Lattin, *Modern Hotel and Motel Management*, San Francisco, W. H. Freeman and Company, 1977., p. 24.
- 10) 鈴木博, 「近代ホテル經營論」, 東京, 柴田書店, 1983., p. 22.
- 11) D. G. Rutheford, ed., *Hotel Management and Operation*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1990., p. 183.

그 지위를 굳히고 있는데, 식음료 상품은 객실 상품에 비하여 부가가치가 상대적으로 높을 뿐만 아니라, 관리 여하에 따라서 이익 증대의 여지가 적지 않은 것으로 평가되고 있어 그 비중은 외식 시장의 신장을 배경으로 향후에 있어서도 더욱 높아질 것이다.

예를 들면 미국, 일본 및 우리 나라 주요 호텔의 수입 구성을 살펴보면 객실 부문, 식음료 부문 및 기타 수입의 비율이 미국의 경우, 59.5% : 34.0% : 6.5%로써¹²⁾ 주 객실 : 부 식음료의 양상이 뚜렷하며, 일본의 경우는 주요 53개 호텔을 대상으로 분석한 자료에 따르면 25.3% : 48.3% : 26.4%로써¹³⁾ 주 식음료 : 부 객실의 정반대의 양상을 보여주고 있다. 한편 우리 나라 호텔의 경우는, 전반적으로 보면 43.3% : 41.4% : 15.3%의 비율로써 객실과 식음료 부문의 수입이 비슷하지만, 서울 지역 주요 5대 특급 호텔의 경우는 25.2% : 65.2% : 9.6%로써 식음료 부문이 전체 수입의 2/3에 이르는 괄목할 만한 양상을 보여주고 있다.¹⁴⁾ 우리 나라 호텔의 식음료 부문은 일천한 역사에도 불구하고 비약적인 성장을 거듭해 왔으며, 앞으로도 호텔의 경영 수지를 개선하는 중요한 경영 활동으로서 큰 역할이 기대될 뿐만 아니라, 외식 시장을 계속 주도해 나갈 것으로 기대된다.

<그림 2-3> 미국형 식음료 조직-2



호텔의 식음료 상품은 호텔이 존속할 수 있는 토대인 적정 이익의 확보에

12) Horwath & Horwath International, ed., *Worldwide Hotel Industry*, New York, Horwath & Horwath International, 1987., p. 77.

13) 「週刊ホテルレストラン」, 1990, p. 67.

14) 한국관광협회, 「관광호텔경영분석」, 한국관광협회, 1989., pp. 298~299

金禹亨, “호텔 식음료부문 서비스 수준향상에 관한 연구,” 『*Tourism Research*』, 제2호 1988., p. 172.

크게 기여하고 있을 뿐만 아니라, 호텔 투숙객들의 호텔에 대한 전반적인 평가가 대체로 식음료 상품 및 서비스를 중심으로 이루어지고 있다, 그리고 호텔에 대하여 느끼는 매력의 대부분이 레스토랑, 라운지 등의 실내 장식, 분위기 및 서비스에 집중되어 있으며,¹⁵⁾ 아울러 호텔의 전체적인 이미지에 미치는 영향이 매우 크다는 점¹⁶⁾ 등에서 중요한 관리 부문의 하나라 할 수 있고, 동시에 커뮤니티 기능, 즉 지역 사회의 정치·경제·사회 및 문화의 중심적 역할을 수행한다는 점에서 매우 중요하다.

래틴(G. W. Lattin)의 호텔 기업의 식음료 부문에서 기대되는 역할에 대한 요령 있는 지적, 즉 첫째, 적정 수준의 부문 이익 실현, 둘째, 투숙객에 대한 적절한 식음료 서비스의 제공, 셋째, 지역 사회에 대한 공헌 등도 그런 의미에서 매우 시사적이다.

3. 食飲料 商品과 外食 産業

1) 식음료 상품과 외식 산업의 관련성

최근 우리 나라의 외식 시장은 날로 확장되고 있으며, 외식 산업은 전형적인 성장 산업의 하나로서 각광을 받고 있다.

산업 발전 단계 면에서 볼 때, 성숙기에 진입한 것으로 평가받는 미국과 일본의 외식산업의 시장 규모는 각각 2,000억\$, 33억엔을 상회하는 것으로 알려진다. 이들 국가의 외식 산업은 전통적인 기간 산업인 철강, 석유·석탄 제품, 섬유 산업 등을 제치고 2·3대 산업으로 부상한지 오래이며, 외식은 가장 중요한 여가 행동의 하나로 공식적인 평가를 받고 있다.¹⁷⁾

우리 나라의 외식 산업은 아직 미국·일본의 그것에는 미치지 못하지만 최근 프랜차이즈시스템 경영 방식으로 무장한 외국 체인 음식점의 대거 등장과

15) D. E. Lundberg, *The Hotel and Restaurant Business*, New York, A CBI Book, 1984., p. 157.

16) A. Schmidt, *Food and Beverage Management in Hotels*, New York, A CBI Book, 1987., pp. 1~2.

17) 손일락, "한국외식산업의 현상과 과제," 한국관광·레저학회, 「관광·레저연구」 제2호, 1990., p. 57.

原勉·稻原勉, 「フ-トサ-ビス産業界」, 東京, 教育社新書, 1987., p. 26.

(財)餘暇開發センター, 「レツヤ-白書 '89」, 東京, 1989., pp. 13~16.

일부 대기업의 외식업계 참여를 배경으로 매우 빠른 속도로 성장하고 있으며, 외식 시장의 연 평균 성장률은 20~50%¹⁸⁾에 이르는 것으로 알려진다. 도이(土井利雄)는 일찍이 세계의 외식은 근대적인 패스트 푸드 시스템의 영향을 한번씩은 받기 마련인데, 미국·일본 다음은 우리 나라를 포함한 동남아 및 서구제국의 차례로써 외식 산업의 노하우는 미국·일본을 거쳐 세계로 전파될 것이라고 전망¹⁹⁾하였다. 외식 산업이라는 용어와 컨셉트가 미국과 일본을 거쳐 우리 나라에 유입된 사실을 감안할 때, 도이의 지적은 매우 적절한 것으로 생각된다. 지난 1940~50년대에 이미 산업화 단계에 진입한 미국에서는 외식 산업이 'Dining-out industry', 또는 'Foodservice industry' 등으로 불려졌으며, 일본에서는 유수의 전문지 '마스코미' 등에서 1970년대 중반 이후 이를 외식 산업으로 번역하여 사용한 사례가 발견되고 있고,²⁰⁾ 1978년 일본 정부의 공식 보고서인 '경제백서'에 이에 관한 내용이 정식으로 포함된 점²¹⁾으로 미루어 이 시기를 전후하여 외식 산업이라는 용어가 사회적으로 인정받고 널리 보급된 것이다. 이 용어가 우리 나라에 처음으로 소개된 것은 우리 나라 최초의 외국 브랜드 체인 음식점인 '롯데리아(패스트 푸드 업종)'가 개점한 1979년 전후일 것으로 추정된다,²²⁾ 이후 패스트 푸드와 패밀리 레스토랑의 두 업계를 축으로 하는 체인 기업군이 미국과 일본에서와 마찬가지로 근대적인 시스템 경영 방식의 도입을 통한 점포 경영으로 음식업을 산업화하고, 시장을 확대하는 견인차 역할²³⁾을 하면서 널리 확산, 보급되었다. 현재는 이 용어를 지면이나 방송을 통하여도 자주 접할 수 있게 되었고, 각급 대학의 관광 관련 학과에도 동명 혹은 유사명칭의 강좌가 개설되기에 이르렀다.

한편 롯데리아가 개점한 1979년에는 종전의 호텔과는 컨셉트가 완전히 다

18) 외식시장의 연평균 성장률은 보도기관에 따라 20-50%로 크게 차이가 나는데, 이것은 외식산업의 개념과 範圍에 관한 해석이 각각 다르기 때문이다. 따라서 신뢰성의 측면에서 의문이 제기될 여지가 없지 않지만, 그 어느 쪽이건 미국·일본 등의 고도성장기에서의 傾向值 20%를 넘는다는 점에서 우리 나라의 외식산업은 산업발전 단계 면에서 성장기에 진입한 것으로 看做해도 좋을 것이다. 김현희, 「외식 서비스 산업」, 한국 마케팅 연구원, 1990., p. 134.

19) 土井利雄, 外食, 東京, 日本經濟新聞社, 1990., pp. 42~43.

20) 茂木信太郎 編, 「外食産業 ; 21世紀戰略」, 東京, 日本能率協會, 1987., p. 15.

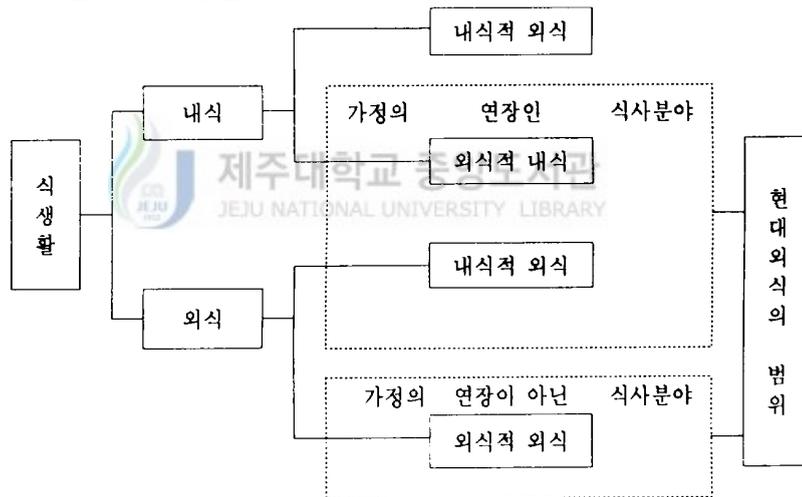
21) 金憲熙, 「外食서비스産業」, 형설출판사, 1987., p. 30.

22) 上掲書, p. 30.

23) 前掲書, 1990., p. 62.

른, 경영 이념이 객실 중심으로부터 식음료 중심으로 전환된, 다수의 식음료 영업장(식당, 주점, 연회장 등)을 갖춘 600~1,000실 규모의 대형 특급 호텔인 하얏트 리젠시, 롯데, 신라가 속속 개관하여 주목을 끄는데, 이들 호텔들은 개관 직후부터 외식 수요를 스스로 창출하면서 외식 산업을 선도해 왔다. 외식 산업은 글자 그대로 해석해 보면 “외식 현상에 대응하여 성립된 일단의 사업군”인 내식에 대응하는 용어이다.²⁴⁾ 외식과 내식의 의미상 구분은 일견 간단해 보이지만 실은 그리 단순한 문제는 아니다. 그것은 소비자의 외식 행태가 매우 복잡하고 다양할 뿐만 아니라, 이에 대응하여 완제 요리 판매점, 배달 요리 전문점, 출장 연회 전문점 등 새로운 컨셉트의 업체가 생성·소멸하고 있기 때문이다. 이러한 현상을 두고 외식의 내식화, 내식의 외식화 현상이라 설명하는 사람들이 있는가 하면, 외식과 내식의 경계 지역에서 성립하는 새로운 사업군을 마지널 인더스트리(marginal industry : 경계 지역 산업)²⁵⁾라 부르는 연구자들도 있다.

<그림 2-4> 식생활에 있어 외식의 범위



자료 : 土井利雄, 「外食」, 東京, 日本經濟新聞社, 1990., p. 59.

외식의 내식화, 내식의 외식화 개념을 명확히 하기 위하여 이를 그림을 통하

24) 外食産業問題研究會 編, 「外食産業の現況と展望」, 東京, 地球社, 1981., p. 18.

25) 山口貴久男, 「食のマーケティング」, 東京, 日本經濟新聞社, 1986., p. 59.

여 자세히 살펴 보기로 한다. <그림 2-4>의 내식적 외식과 외식적 내식의 의미는 전자의 경우, 외부에서 식자재를 구입, 가정에서 완전한 조리·가공을 거친 음식이 중심이 되며, 후자는 비록 식사 행위가 가정에서 이루어진다 하더라도 가정에서의 작업은 극히 제한적인 완전조리 가공식품, 혹은 반조리 식품이 중심이 된다. 또 내식적 외식과 외식적 외식의 경우, 전자는 일반적으로 일상적 가정식으로 간주되는 음식에 대한 매식의 의미, 후자는 본래적 의미의 외식, 즉 외식 전문점이 아니면 매식하기 어려운 고급 요리 등이 중심이 된다. 특히 내식적 외식과 외식적 외식의 개념은 외식 시장을 가치 지향적 시장이라 할 수 있는 다이닝 마켓(dining market)과 가격 지향적 시장이라 할 수 있는 이팅 마켓(eating market)의 이원 구조로 파악하는 탐 파워(Tom Power)의 입장²⁶⁾과도 상통하는 것으로 판단된다. 이팅 마켓을 겨냥하여 성립된 사업군 속에는 패스트 푸드, 패밀리 레스토랑 등이 포함되며, 다이닝 마켓은 전통적으로 호텔 식음료 부문의 시장으로 간주되어 왔다. 이렇게 볼 때 호텔 식음료 부문은 외식 산업계의 일원으로서 이른바 다이닝 마켓의 수요에 대응하는 중요한 역할을 담당하는 한편, 외식 산업의 발전에도 큰 영향을 미쳐 왔음을 알 수 있다.

다이닝 마켓과 이팅 마켓은 외식과 내식이 상호 대체적 관계인 것과 마찬가지로 상호 대체적 관계에 있다. 뿐만 아니라 종래 호텔 식음료 부문의 독점 공급 시장으로 간주되어 왔던 다이닝 마켓에 대형 호텔들이 계속적으로 참여하여 호텔 식음료 부문을 능가하는 고급 외국 음식 전문점들이 대거 등장하여 서로 경쟁이 심화되고 있다. 소비자의 수요가 점차 간편성을 추구하는 경향을 보임에 따라 격조, 정통성 등을 강조하던 호텔 식음료 부문에도 시중 식당의 컨셉트가 도입되는 등, 호텔 식음료 부문과 외식 산업은 때로는 경쟁관계, 때로는 공생 관계가 유지되는 사실을 주목해야 할 것이다.

2) 식음료 부문과 일반 외식 상품의 특성 비교

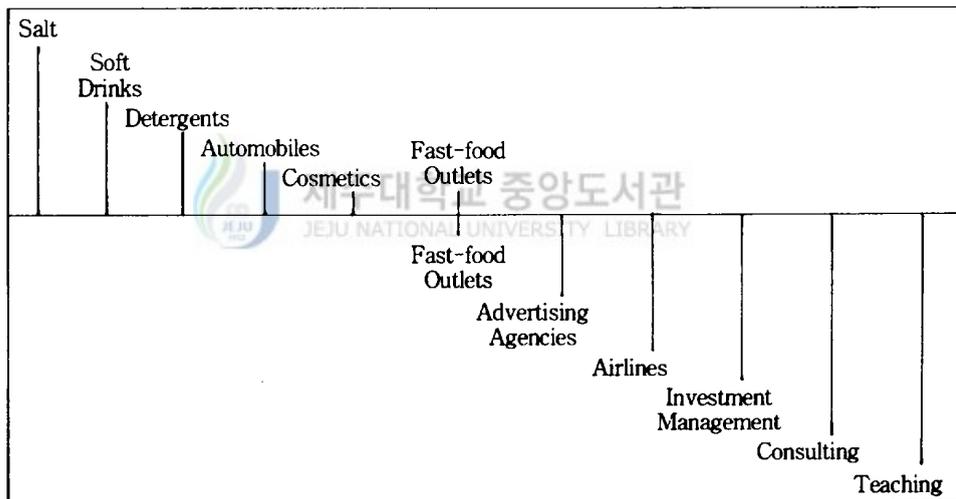
스즈끼(鈴木博)는 식당 경영의 특징에 대하여 특히 일반 소매점과의 대비적 관점에서 생산면과 판매면으로 나누어 설명한 바 있는데, 이를 요약하여 보면 생산면의 특징으로는 ①생산·판매의 겸업, ②개별적 주문 생산의 원칙, ③수요 예측의 곤란성, ④경영 이익의 폭이 큰 점, 판매면에서는 ①장소적 제약, ②시

26) Tom Powers, *Hospitality Industry*, New York, John Wiley & Sons., 1988., pp. 44~45.

간적 제약, ③상품의 강한 부패성, ④인적 서비스에의 의존성, ⑤카탈로그로서의 메뉴 사용, ⑥건물, 설비, 분위기의 환경이 큰 점 등²⁷⁾이다.

한편 외식 산업 문제 연구회에서는 외식 산업의 특징에 대하여, 특히 산업 구조면에서의 특징을 중심으로 살펴보았을 때 ①영세·생업형 음식점과 기업형 체인 음식점의 극단적 이중 구조성, ②노동 집약적 성격과 이에 따른 생산성 향상의 곤란성, ③생산과 판매의 직결, ④다품목 소량생산 ⑤입지 의존성, ⑥신규 참여 용이성 ⑦종업원의 낮은 정착률²⁸⁾로 설명하고 있다. 또한 하라(原勉)와 이나가끼(稻垣勉)는 ①노동 집약성 및 기능 집약성, ②생산·판매·소비 3과정의 동시 완결성, ③노동·기능 집약성에 따른 경영 합리화 및 서비스 수준 향상의 곤란성, ④다품목 소량 생산과 이에 따른 생산·구매의 비합리, ⑤제품 차별화가 용이한 반면 모방 또한 용이, ⑥식습관의 성격에 따른 긴 제품 수명 주기, ⑦경영자의 인격을 포함한 개인적 요소가 경영 전반에 미치는 영향이 큰 점 등²⁹⁾을 지적하고 있기도 하다.

<그림 2-5> 외식 산업의 위치



자료 : Christopher W. L. Hart and David A. Troy, *Strategic Hotel/Motel Marketing*(East Lansing, Michigan : The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1986), p. 45.

27) 鈴木博, 前掲書, pp. 163~67.

28) 외식산업문제연구회 편, 前掲書, pp. 40~43.

29) 原勉., 稻垣勉, 前掲書, pp. 17~23.

외식산업의 본래적 특성과 산업 구조면에서의 특징에 관한 위의 견해를 살펴보면 외식 산업은 곧 서비스 산업이라는 기본 전제하에 상정된 것임을 알 수 있다. 그러나 엄격히 말하자면 외식 산업은 완전한 서비스 산업이라기보다는 식사라는 유형재를 제공하는 산업으로서 서비스 산업의 경계 지역에 위치하는 것이라 할 수 있으며, 이를 그림으로 살펴보면 <그림 2-5>와 같다.

본래 외식 산업은 불특정 다수의 사람들이 식사를 즐기는 장소를 제공함으로써 소비자 자신의 가치관과 생활 양식을 연출하는 공간을 제공하는 역할을 하며, 따라서 외식 산업의 상품은 단순히 요리와 음료를 제공하는 것만이 전부는 아니며 오히려 '외식이라는 상징적 행위' 그 자체를 판매한다고 볼 수 있다.

<표 2-1> 내식·외식·환경 영역 산업의 기능 분담

식사의 유형 기능	내 식			경 계 영 역				외 식	
	보통 내식	가공 식품	편의 식품	테이크 아웃트	자판기	메뉴 svc	완제 식품	즉석 음식점	고급 식당
원재료조달·구입	×	△	○	○	○	○	○	○	○
요리 조리·가공	×	△	△	○	○	×	○	○	○
판매(운송)	○	○	○	○	△	○	○	○	○
svc(의 제공)	×	×	×	×	×	×	×	△	○
雰圍氣(의 구성)	×	×	×	×	×	×	×	△	○
산업분담	메이커 ↓ 유통업 ↓ 소비자	메이커 ↓ 유통업 ↓ 소비자	메이커 ↓ 유통업 ↓ 소비자	본부 ↓ 유통업 ↓ 소비자	메이커 ↓ 체인점 ↓ 소비자	본부 ↓ 유통업 ↓ 소비자	메이커 ↓ 기업 ↓ 소비자	본부 (외식 svc 기업) ↓ 체인점 ↓ 소비자	외식 svc 기업 ↓ 소비자

범례 : ○-해당기능 있음, △-없음, ×-있거나 없음

자료 : 山口貴久男, 「食のマーケティング」(東京 : 日本經濟新聞社, 1986), p. 61.

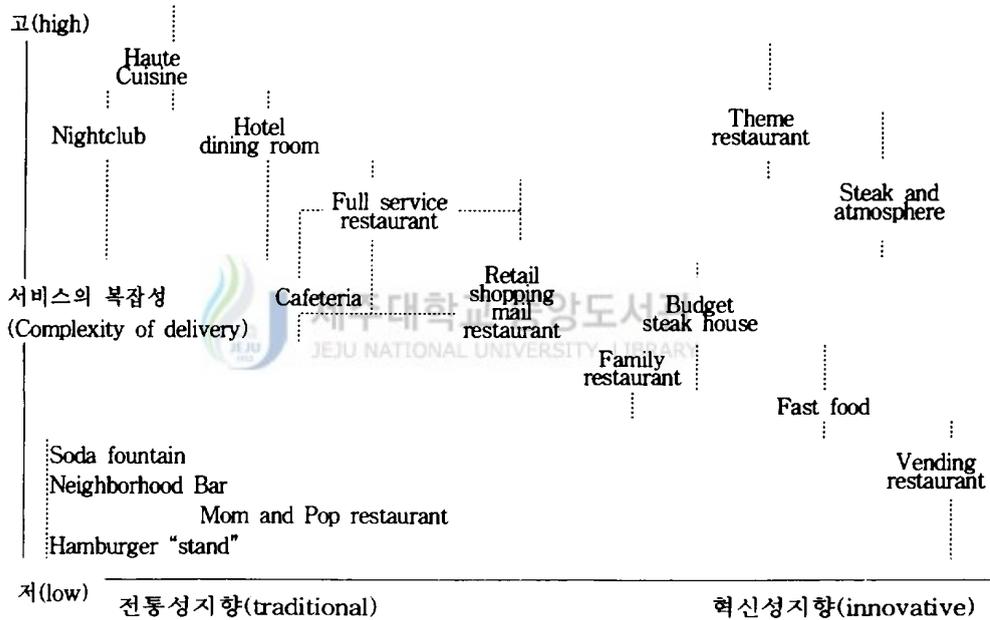
*svc = service

이러한 시각을 염두에 두고 외식 상품을 현상 면에서 분석해 보면, 이는 크게 ①식사(요리와 음료), ②인적 서비스의 제공, ③분위기의 연출, ④식사와 연관된 편의 제공의 네 가지로 분류할 수 있는데, 여기서 ①은 유형재 부분이며 ②~④는 무형재 부분³⁰⁾에 해당한다.

호텔 식음료 상품과 일반 외식 산업의 상품은 식사(요리와 음료) 자체에서도 다소 차이가 있지만, 보다 큰 차이는 역시 서비스로 요약되는 무형재의 부분에 있다고 봐야 할 것이다. 이러한 관계는 내식·외식 및 경계 영역 산업의 기능 부담 내역을<표 2-1> 살펴보면 더욱 명확해진다.

호텔 식음료 부문은 물론 커피숍과 같이 완전히 대중화된 단위 영업장이 없는 것은 아니지만, 전반적으로 보면 다른 형태의 업종과는 달리 서비스의 제공과 분위기의 조성이 특히 강조됨을 알 수 있다. 이것은 서비스의 복잡성과 보수-혁신성의 두 기준을 중심으로 호텔 식음료 부문을 포함한 다양한 형태의 식당 유형(restaurant typology)에 대한 포지션을 나타내고 있는 <그림 2-6>에서도 쉽게 확인할 수 있다.

<그림 2-6> 레스토랑의 유형



자료 : Tom Powers, *Hospitality Industry*(New York: John Wiley & Sons, 1988). p. 100.

호텔 식음료 부문과 일반 외식 업체와의 현상면에서의 차이로는 호텔 식음료 부문의 경우, 대부분 대규모라는 점과 다양한 단위 영업장을 갖추고 있다는 점, 그리고 대체로 연중 휴무이며 24시간 계속 영업의 형태를 취한다는 점³¹⁾ 등을 지적할 수 있을 것이다.

第2節 호텔의 食飲料 原價管理

1. 食飲料 原價管理의 目的

1) 食음료 원가관리의 의의

호텔 경영상 두 개의 중요한 수입 발생부(revenue production department)가 있는데 객실 부문(room department)과 식음료 부문(food & beverage department)이다. 오늘날 식음료 부문의 외형은 큰 규모의 호텔에서는 2백억 내지 3백억에 달하고 있으며, 91년도 도·소매업 통계에 의하면 우리 나라 외식 산업의 총판매 규모는 전체가 13조 5천억에 달하고 있다. 이 중 우리 나라 호텔 식음료 외형은 6천억 정도에 달하고 있다. 또한 호텔 회계상 3백개의 계정과목이 있는 경비 항목 중 단일 항목으로 가장 큰 경비 항목이 식음료 재료비이다.³²⁾

1990년 pannel kerr foster사의 경영분석 지표에 따르면 전 세계 호텔 식음료 재료비의 평균은 28.1%이고 우리 나라 평균 식재료 비율은 35%, 음료 재료 비율은 20~22%이며 식음료를 종합한 총 재료비 원가 비율은 31~33%에 해당된다. 호텔에서는 경영의 원가관리 부문을 “Food & Beverage Control” 또는 “Cost Control”이라 하여 이를 원가관리라고 칭하고 식음료 재료비를 철저히 관리한다.

예를 들어 어느 호텔의 식음료 매출이 2백억 이고 매출액 구성이 식료 판매 비율이 80%, 음료 판매 비율이 20%라고 가정할 때 재료비가 1~2%가 상승하면 금액적으로 2~4억의 초과 지출을 하여야 한다. 호텔의 식음료 영업은 원자재를 소비하여 상품인 요리와 음료를 제조하며 요리의 특수성으로 인하여 많은 식재료의 낭비와 손실 발생의 가능성을 내포하고 있다. 요리를 제조, 생산하는 장소인 호텔의 주방(kitchen)은 제조 회사에 있어서 생산 공장에 해

31) A. Schmidt, op., cit., pp. 1~4.

32) 정경훈·박호래, 前掲書, pp. 139~140.

당한다. 특히 극단적인 다품종으로서 소량의 제조와 최단기 주문생산, 즉시 소비형태의 매우 특이한 생산인 관계로 관리자의 능력이나 관리의 제도 및 운영의 절차에 의하여 식음료 영업의 성공과 실패를 좌우하게 된다.

호텔경영을 위한 회계제도라고 할 수 있는 “Uniform System of Accounts for Hotels”를 채택하고 있는 미국을 포함한 전세계의 호텔에 있어서 원가관리란 요리와 음료의 제조에 관련된 식음료의 직접 재료비인 원자재만의 관리를 의미할 뿐, 간접 비용의 인건비 등이 특정의 요리 생산에 얼마나 소비되었는가를 계산하거나 분석하지 않는다. 이것이 일반 제조 원가 계산과 구분되는 호텔의 식음료 원가계산 관리의 특성이며 이러한 모든 계통적 관리를 식음료 원가라고 한다. 식음료 원가관리는 단순히 식음료 원가율(%)를 계산하는 자체가 목적이라기 보다는 원가율의 흐름을 지표로 하여 영업의 내용을 이미 결정된 경영 방침에 부응하도록 관리하는 데 그 목적이 있다고 본다. 그러므로 단순한 사후 통제적인 원가 계산을 위한 관리가 아니라 식음료의 경영내용이 원가관리의 내용에 의하여 관리가 가능하도록 하는 제도적 운영의 원가관리가 되어야만 효과를 얻을 수 있다.

식음료 원가관리는 호텔 식음료 부문에 관한 식음료 재료비(원가) 관리를 중심으로 한 일련의 경영관리 기술로서³³⁾ 원가의 경영의사 결정에 유용한 원가 정보를 제공하는 경영관리 활동이다. 이러한 관점에서 구매 과정을 통해 유입된 원재료가 조리 과정을 거쳐 판매 원가(Cost of Goods Sold)로 이전하는 원가흐름을 계산하는 원가 관리의 협의의 개념인 제품 원가를 측정하는 단계로부터 실제 원가와 표준 원가를 비교하여 원가 차이를 분석하고 비효율적인 요소를 제거하는 단계 그리고 궁극적으로는 고객의 필요와 욕구에 대한 극대 만족과 기업경영 목적을 달성하기 위한 종합 경영관리 활동의 하위 시스템이라고 요약할 수 있다.

선진국의 식음료 원가의 패턴은 낮은 원자재 비율과 높은 관리 수준으로 생산성을 올릴 수 있는 고 고정비, 저 변동비, 고 부가가치, 고 한계 이익형인데 반하여 우리 나라의 식음료 원가 패턴은 저 고정비(시설면에서는 고 고정비라고 할 수 있다), 고 변동비(높은 식자재 비율, 낮은 생산성, 낮은 경영수

33) 한상신, “호텔 식음료 원가관리에 관한 연구,” 석사학위논문, 한국외국어대학교 대학원, 1986, p. 22.

준), 저 부가가치, 저 한계 이익형이다.

그러므로 우리 나라의 원가패턴은 하드웨어 중심이지 소프트웨어 중심이 아닌 후진국이라고 볼 수 있는 것이다.

2) 식음료 원가관리의 목적

식당 경영의 상태를 측정하는 척도는 식재료비의 상태를 파악하는 데 있다. 식재료비의 상태는 구매, 검수, 입고, 출고, 조리 계획, 기초 조리 활동, 요리 제품의 생산 메뉴 단위당의 규격 분량 관리, 판매 가격 책정, 서비스를 통한 판매, 생산 후 발생된 잔여분 식자재 등이다. 또한 요리의 효율적 활용을 통하여 손실과 낭비를 제거할 수 있다. 그러므로 순차적이고 계통화된 식당경영을 통하여 올바른 업무수행이 이루어졌는지를 측정할 수 있는 효율적인 지표가 된다. 적정 규모와 경영 요소의 안배 하에서 운영되는 식음료 판매영업측면에서 식재료비는 경영의 최종적 결과이며 인건비와 함께 그 기업의 경영 내적 효율의 양부를 측정하는 계량적 수치가 된다.

이미 기술한 바와 같이 식재료비는 식당경영에 있어서 최대의 단일 지출 항목이며 음식물의 특성으로 관리상의 낭비(loss) 및 손실 발생의 가능성이 대단히 큰 운영 측면을 내포하고 있는 관계로 그의 효과적 관리는 더욱 복잡하다. 그러므로 식당 운영의 성공과 실패는 흔히 식음료 원가를 효과적으로 관리하는 경영 능력에 좌우된다. 식음료 원가를 관리하는 식당의 경영자는 다음의 사항을 유의하여 그의 업무를 수행할 필요가 있다.

- ① 고객이 선호하는 요리(메뉴)의 정확한 예측
- ② 이러한 예측을 기준 하여 합당한 식자재의 최적 수량 구입 확보
- ③ 과도한 원가를 피하기 위한 각 요리별 분량·규격을 알맞게 분배 조절
- ④ 식자재가 구입되어 요리가 제조되면 고객에게 판매되어 매출로써 회수되기까지의 경영 과정에서 불필요한 낭비와 손실의 발생을 제거토록 최선의 노력

이와 같은 식음료 원가 관리 또는 통제 조정 제도의 근본적인 목적은 소비자 지향 책으로써 고객의 권익을 보호하는 한편, 기업 경영의 목적에 부응한 적정의 이익을 확보하고, 동시에 서비스 기업으로서 사회성과 공익성을 추구

하는 기업가의 올바른 경영이념 실현에 기여하는 데 있다. 적절한 가격으로 고객이 주문한 식음료 상품은 호텔의 내적 품질의 특성에 따라 생산하여 제공할 수 있도록 관리하며, 이는 모든 고객에게 평등한 가치의 분배를 실현함으로써 고객에게 최선의 서비스를 제공코자 노력하는 호텔 산업의 본질적인 목적과 함께 적정 수준의 재료 비율을 유지하는 데 그 목적이 있다.

호텔의 원가관리는 식음료 경영에 있어서 정해진 표준(수량 및 원가표준)목표를 기준으로 하여 경영 활동에 따른 결과를 목표에 접근시키려고 노력하는 방법으로 식음료 상품의 제조활동을 관리하고 있다.

최근 우리나라 호텔의 식음료 원가율은 날로 상승하는 인건비와 원자재 가격의 상승에도 불구하고 일정한 재료비율을 유지하기 위하여 노력 하고 있다.

자재의 이동과 함께 움직이는 원가를 일컬어 원가의 이동 또는 흐름이라 한다. 원가의 흐름은 식자재의 구입으로부터 판매에 이르기까지의 원가 이동과정으로 몇 개의 단계로 구분된다. 식음료 원가를 최소화하려면 이러한 원가 흐름의 매 단계마다 능률적인 원가관리가 이루어져야 한다. 효율적인 식음료 원가 관리 제도는 <표 2-2>와 같이 7단계로 구분되며 주관자는 단계적 업무에 책임을 져야 한다.

<표 2-2> 식음료 원가 관리 제도의 기능 단계

	관리의 대상 업무	관 리 자
(1)	구매관리(purchasing)	구매자 또는 식음료 조달책임자
(2)	검수관리(receiving)	검수담당자
(3)	저장관리(storing)	창고책임자
(4)	출고관리(issuing)	창고책임자
(5)	조리관리(production)	총주방장
(6)	재고관리(inventory)	F & B 컨트롤러
(7)	매상관리(sales)	수납 책임자 및 정리

과정관리의 목적으로 식음료 원가를 관리하기 위한 다양한 관리 기법들이 수년간에 걸쳐 시도되었다. 그러나 그 목적만은 한결같이 똑같은 것이었다.

즉, 고객에게 제공되는 요리와 음료의 질과 양을 확보하면서 원가율을 최적정선으로 유지시키려는 것이다. 또한 효과적인 식음료 원가관리는 다음과 같은 목적을 달성하는 데도 도움이 될 것이다.

- ① 값이 적정하면서도 많은 고객으로부터 인기를 모을 수 있는 요리의 개발
- ② 제품인 요리의 품질 개선
- ③ 판매 가격 결정

원가의 흐름에 따른 계획과 실행, 분석 및 시정 배치 등으로 이어지는 관리의 순환은 유용한 경영의 정보를 정확히 관리자에게 제공하여 시정이 요구되는 필요한 사항을 적시에 행할 수 있게 하여야 한다.

2. 原價管理 制度

1) 원가관리 제도의 원리

원가관리 과정의 계획과 제도화에 있어서 지켜야 할 중요한 여러 가지의 원칙들이 있다. 이들 원리들의 가장 중요한 목표는 관련된 관리 방법을 제도적으로 만들어 내는 데 있다. 이러한 체계적인 과정은 원가에 관하여 책임을 지고 있는 관계자에게 실질적으로 도움이 될 수 있는 것이어야만 한다. 단순한 과거의 사실적 기록에 불과한 수치와 자료가 영업 기간이 종료된 이후에 너무 늦게 경영자에게 보고된 경영 자료는 경영의 도구로써 그것이 의도한 목적에 공헌할 수 없기 때문이다. 유효한 관리의 절차는 곧 시스템을 형성한다. 관리 시스템이란 원가 책임자들을 위협하는 곤봉이 아니라 경영의 수단인 것이다.

극히 초보적인 시스템으로부터 고도화된 관리 시스템에 이르는 다양한 모든 시스템에 공히 요구되는 중요한 것은 원가 관리 제도의 실시에 의하여 식음료 원가율의 추이적 변동 원인이 발견되고 제도 운영에 소요되는

비용을 충분히 상회할 만큼의 효과를 얻을 수 있는 것이어야 한다. 즉, 소수의 전문적 스태프에 의하여 실시 가능할 뿐만 아니라 그 시스템 절차가 누구에게도 쉽게 이해될 수 있는 것이어서 전 종업원이 원가 관리 시스템 운영에 쉽게 협조할 수 있는 것이라야 한다.

2) 식음료 관리 제도의 요건

(1) 인적관리(control through people)

모든 기획과 관리 시스템의 효능은 경영에 의하여 그것을 효과적으로 사용할 재료비로써 창출되는 것이다. 다시 말해서 어떤 시스템을 얼마나 효과적으로 운용할 수 있느냐에 좌우되는 것이다. 즉 원가관리에 책임이 있고 또 그것과 관련되어 있는 모든 사람들은 이러한 이해를 갖추고 있어야 한다. 그것은 곧 원가를 관리하고 개선하는 모든 방법을 적용하기 위해서는 결국 사람을 필요로 하기 때문이다.

그러므로 아무리 훌륭한 기획 및 관리 과정과 제도라 해도 하나의 경영의 도구에 불과한데 이런 시스템도 시스템 자체만으로는 원가를 관리할 수 없기 때문이다. 이러한 점에 유의하여 모든 경영자는 다음의 요건을 갖추어야 한다.

① 경영자는 기획과 관리 기법에 관한 상당한 능력을 갖추어야 한다.

② 경영자는 여타의 관련 책임자들의(시스템원리에 관한) 이해 증진을 위하여 부단히 노력하여야 한다.

조직의 목적인 일(업무)은 사람을 통하여 달성된다는 경영 이론이 그대로 식음료의 효율적 운용에도 적용되어야 할 것이다.

(2) 관리의 순환(cycle of control)

효과적인 관리과정 및 시스템은 기획 단계, 비교 단계, 시정활동 단계로 구분되며 이와 같은 진행을 일컬어 관리의 순환이라고 한다. 종래의 원가

관리에서는 원가통제가 중시되는 한편 사전통제가 경시되는 등 편파적이었으나 효과적인 관리 시스템은 기획 단계, 즉 요리 판매의 수요 예측 등 생산 계획이 중시되어야 하겠다. 이렇듯 기획의 단계를 중시하는 이유는 손실이 이미 발생한 뒤에 그 손실의 제반 요인들을 사후에 발견해 내는 것보다는 낭비 및 기타 형태의 손실을 미리 예방하는 편이 실제적으로 더욱 유익하기 때문이다. “an ounce of prevention is worth a pound of cure” 이른바 1온스의 예방약은 1파운드의 치료 약에 필적한다는 의미에 합당한 예방적 관리로 식음료 원가관리의 원인을 찾아야 되겠다. 호텔의 식음료 원가관리는 식음 자재의 낭비 및 손실을 방지하는 데 있다 할 정도로 불필요한 낭비 발생의 방지가 중요하다는 것을 이미 여러 차례 지적한 바 있으며 그의 효율적 수행은 계획의 수립과 비교 분석, 그리고 시정 배치로 이어지는 관리의 순환으로써 이룩될 수 있다. 특히 대형화된 도심 호텔에 있어서의 식음료 관리는 계통적이고 순환적인 훌륭한 시스템 관리가 아니고는 불가능하다 하겠다.

(3) 표준의 사용(use of standards)

경영 통제가 “설정된 표준 계획에 따라서 경영 활동이 집행되고 있는가의 여부를 검토·평가하고 기준과의 편차를 시정하는 기능”에 있음과 같이 효과적인 식음료 원가관리 시스템의 또 하나의 특성은 여러 가지 형태의 표준을 사용한다는 데 있다. 표준 구매 명세서, 표준 양목표, 1인분 몫의 표준단위규격, 표준조리 산출량 등이 재료의 수량, 종업원의 작업 내용을 엄격히 표준화하고 그의 이론치와 실제의 업무 또는 실적을 비교할 수 있는 대표적인 표준화 대상이 된다.

이러한 표준 설정의 목적은 두 가지로 분류된다.

첫째는 경영 방침에 의거 표준화를 실시함으로써 영업 내용의 합리화, 효율화를 도모하고자 함과, 둘째는 식음료 원가를 계산함에 있어서 표준

원가 산정을 가능하게 하는 기초 작업 과정의 표준을 설정함에 있다. 여기에서의 표준이란 용어는 “권위에 의하여 확립된 어떤 일정한 법칙 내지 원리 또는 수단을 뜻하는 말”임을 보면 식음료 관리상의 표준 역시 최고의 경영에 의하여 설정되고 운용되어야 한다는 데 있다. 그리고 표준의 개발은 수차의 실험적 측정 작업의 결과 위에서 이루어지고 그에 의하여 설정되지 않으면 안된다.

(4) 단순성과 신축성(simplicity & flexibility)

식음료 원가관리 시스템은 어떤 관리 시스템을 구상하고 설치하는 목적이 그 시스템의 근본 목적에 손상을 가하려는 게 아니라 가능한 절차를 간소화하려는 것이다. 이렇듯 절차를 간소화하려는 목적은 원가 개선을 위한 특별 조사 활동이나 기획에 필요한 시간을 될 수 있는 대로 많이 확보하기 위한 것이다.

관리 시스템은 신축성이 있어야 한다. 그의 근본원리 및 과정은 어떠한 규모의 식음료 운영에도 부합될 수 있는 그러한 것이어야 한다. 다시 말해서 시스템 자체의 다소간의 수정으로 어떠한 규모·형태 또는 상황 변동에 대하여도 적용 가능한 것이어야 한다.

(5) 경제성(economization)

관리는 경제성에 합치되어야 한다. 관리의 목적이 경영성과로서의 목표 달성을 위한 것이라면 경영자가 비용 의식을 갖고서 업무를 수행치 않으면 안 될 것이다. 아무리 훌륭한 이론상의 관리제도라 할지라도 그것을 위해서 관리가 가져다주는 능률에 의한 이익 효과보다 많은 관리 비용이 소요된다면 그것은 훌륭한 관리제도라고 말할 수 없겠다.

미국 호텔업의 초기적 단계에 사용된 이론으로는 대단히 훌륭한 식음료의 원가관리의 교과서적인 시스템이 그의 실시를 위하여 소요되는 다수의 인재로 인한 인건비 압박 사유로 현재 활용되지 못하고 있음이 그의 좋은 예다.

3) 식음료 원가관리 단계

식음료 원가관리 과정과 관련된 조직 또는 그의 업무 처리 방법의 운영은 규모와 형태에 따라 다르다. 소규모의 식음료 경영은 대규모 식음료 경영과는 다른 관리를 요하므로 관리에 대한 책임의 분배 또는 업무를 처리하는 방법이 대규모의 식음료 경영의 경우와는 다르다.

경영의 규모가 클수록 보다 세심한 관리가 필요하며 보다 많은 전문적 관리자가 요구된다. 그러나 관리과정의 기본적인 주요 원리들은 규모의 대소를 불문하고 일정하다. 다만 이러한 여러 가지의 원리들이 각기의 운영에 있어서 실제로 어떻게 적용되느냐 하는 것만이 그의 유일한 차이점이다.

(1) 대규모의 식음료 경영

대규모의 식음료 경영에서는 식음료 원가관리 시스템을 유지할 특수 부서가 설치되는 것이 보통이다. 이러한 기능을 담당하는 사람을 식음료 관리자라고 부른다. 통상 식음료 관리자는 식음료 운영과 직접적으로 관련되어 있는 부서의 어느 누구의 감독과 지시하에 종속됨을 허용치 않는다. 그 이유는 자명한 것으로써 스스로를 효과적으로 통제할 수 있는 부서는 어느 곳에도 없기 때문이다.

대규모 식음료 운영에 관계하고 있는 식음료 관리자를 일컬어 '전문적 참모'라 한다. 이러한 참모의 업무는 운영자, 즉 원가를 직접 책임지고 있는 현업(line) 책임자들을 도와주는 것이다. 호텔의 직접적인 식음료 원가 관리자 들 이외에도 현장 주방장, 주장 책임자, 구매자, 검수자, 식당 지배인 등 모두가 원가 절감에 노력을 경주하고 있는 관리자가 된다.

(2) 소규모의 식음료 경영

소규모의 식음료 경영에도 원가에 관한 기획 및 관리 과정이 필요한 것

은 사실이다. 그러나 소규모 운영을 위하여 전문적인 참모로서의 식음료 원가관리자를 전임으로 채용할 수 없는 것이 상례이다. 그러므로 일선 업무의 책임자들은 그들의 일상적 과업의 일부로서 원가관리의 과정을 유지해 나가지 않으면 안된다.

식음료 지배인은 주방장·창고장·구매자 등과 더불어 원가절감에 필요한 여러 가지의 관리활동을 수행하여야 한다. 이와 같이 식당 지배인 및 간부 사원은 식음료 원가관리를 위한 기획과 그의 업무를 추진할 필요가 있을 경우가 대단히 많으므로 식음료 통제(F&B control)에 관한 원리를 숙지하여야 한다.

3. 實際 食資材 原價計算

호텔의 원가관리는 경영 계획에 의하여 설정된 일정률의 원가를 유지케 하는 데 있다. 일반적으로 호텔의 식자재 원가관리를 추진하는 순서는 타 산업에서의 순서와 큰 차이가 없다.

- ① 운영의 책임 소재를 밝힐 수 있도록 직제를 확립함과 동시에 이에 해당하는 원가부문을 주방 단위로 설정한다.
- ② 실제 원가의 능률을 판단하는 기준으로 원가 표준을 설정한다.
- ③ 운영의 활동 결과로 발생한 실제 원가를 파악하여 원가 표준과 비교한다.
- ④ 표준과 실적과의 비교 결과로 생긴 차이를 분석한다. 즉 원가 표준과 실제 원가와의 차이 분석을 행한다.
- ⑤ 원가 차이의 원인을 분석한 결과에 따라 개선책을 강구한다.

이상과 같이 원가관리 과정을 수행함은 일반 제조기업에 있어서의 원가관리 순환 과정과 같다. 그러나 호텔의 식음료 원가관리는 오직 식음료 원자재의 재료비만을 원가 관리의 대상으로 하고 부분별 원가관리의 단위는 주방 및 주장의 개별 단위로 설정한다. 제조별 원가관리는 각기의 판매 단위으로써의

요리에 관한 직접 재료비인 식음료 자재의 원가만을 기준하여 산정하고 관리함이 특징이라 볼 수 있다. 모든 원가와 매출은 발생주의 원칙으로 계산하고 필요시 원가를 대체하여 단위 부문인 주방 및 주장의 식음료 자재원가를 산정한다. 그리고 해당 영업장에서 발생된 매출액에 대한 원가율을 기준으로 관리하게 된다.

1) 식자재 원가의 용어

식자재 원가계산과 더불어 관련된 조사과정의 목적은 식자재의 총소비원가와 식자재의 순 판매원가를 산출하는 것이다. 실제로 총소비된 식자재와 요리로써 소비된 원가를 비교 평가하려면 이러한 두 가지의 원가를 파악하여야 한다.

식자재의 실제원가는 일 별과 월 별의 두 가지 기준에서 산출되어야 하며 경영관리자들은 일별의 누계 원가의 수치에 의거하여 월 간의 식자재 원가를 조정 관리한다. 식자재 원가가 일정의 한계를 넘어섰을 때는 각기의 부문별 관리자들은 그 원인을 파악하여 가능한 빨리 원가개선을 위한 시정 조치를 취하여야 한다. 이 실제의 재고 조사에 의거 산출된 실제의 식자재 원가와 아주 비슷한 것이어야 한다. 호텔 식자재 원가 계산에 관한 용어를 요약하면 다음과 같다.

(1) 총소비 식자재 원가(gross cost of food consumed) - 모든 목적에 사용된 전체 식자재의 화폐 가치 금액을 표시한다. 즉, 호텔 고객에게 판매하거나 종업원 식사용으로 사용하거나 음료 부문으로 이체되어 사용된 것 및 기타의 영업 목적으로 사용된 일체의 식자재 소비원가를 의미한다.

(2) 순판매 식자재 원가(net cost of food sold) - 고객에게 판매된 식자재 원가의 화폐 가치 금액을 말한다. 즉, 총소비 식자재 원가에서 음료 판매를 위한 이체분 원가와 판매 목적 외의 용도로 소비된 식자재 원가를 제한 금액이 된다.

(3) 월말 식자재 실제 원가(month end actual food cost) - 매월 말에는 총소비된 식자재의 원가와 순판매분 식자재 원가의 두 가지로 산출하도록 되어 있다.

① 총소비 식자재 원가

월초 재고액 + 월간 구입액 - 월말 재고액 = 총소비 식자재 원가

② 순판매 식자재 원가

총소비 식자재 원가 - 종업원 식사분 원가 - 주방 이체 분원가 + 요리용 음료 원가 - 판매외 소비분 원가 = 순판매 식자재 원가

(4) 일별 식자재 실제 원가(daily actual food cost) - 일일 기준으로 산출된 식자재의 실제 원가를 의미한다.

(5) 식자재 표준 원가- 기준이 모든 표준이 충실히 지켜지고 식자재 운용 과정에서의 낭비를 최소화하였을 경우에 당연히 도달하여야 할 식자재의 추정 원가를 의미한다.

(6) 식자재 실제 원가 (actual food cost) - 실제 원가를 실제의 재고 액을 산정하기 위한 재고 조사의 실시를 경유한 결과를 기준 하여 산출한 일정 기간의 식자재 원가를 의미한다. 즉 추정 원가와 대조를 이루는 개념이다.

기초 재고액 + 기간 구입액 - 기말 재고액 = 식자재 원가

(7) 식자재 원가 (food cost) - 식자재 원가란 식당에서 판매할 요리(food)의 제공에 사용할 목적으로 구입된 식료 원자재의 구입 원가를 뜻하며, 검수 보고서에 식자재로 분류되고 해당 식자재의 거래 명세서에 원가 항목의 분류가 표기된다. 그러므로 식자재 창고에 입고되거나 주방으로 직송된다. 요리용 식자재는 사람이 음식물로 먹을 수 있는 식품만을 뜻한다.

<표 2-3> 식음료 원가 명세서(Reconciliation of Food & Beverages Costs)

MONTH OF OCTOBER, 1984

구 분	F & B TOTAL	식 료	음 료
지출액			
총식음료 매출액	1912,416,770	1,426,083,775	486,332,995
매출공제	964,090	866,428	97,662
순식음료 매출액	1,911,452,680	1,425,217,347	486,235,333
원가(음식재료비)			
기초재고			
창고저장	127,876,184	104,632,920	23,243,264
주방·주장	21,656,758	9,671,950	11,984,808
계	146,532,942	114,304,870	35,228,072
당기매입			
창고저장	434,587,881	306,367,635	128,220,246
현장직도	290,712,838	290,712,838	
계	725,300,719	597,080,473	128,220,246
대체			
식재료		(16,553,180)	16,553,180
음재료		4,071,394	(4,071,394)
총가용 원가	874,833,661	698,903,557	175,930,104
기말재고			
창고저장	150,278,410	103,103,758	47,174,652
주방·주장	19,095,412	6,632,740	12,462,672
계	169,373,822	109,736,468	59,637,324
총소비원가	705,459,839	589,167,059	116,292,780
대기: 재료비			
종업원식사용재료비	52,297,012	52,259,426	37,586
종업원생일선물케익재료비	363,176	363,176	
외국인조리사식사용재료비	3,861,134	3,704,934	156,200
간부당·숙직용재료비	857,960	857,960	
신메뉴개발 및 식사재료비	162,936	111,250	51,686
판촉용 접대재료비	9,978,116	8,595,765	1,382,351
사은용 과물재료비	1,357,311	1,357,311	
우지 및 식재부산물각대	506,127	506,127	
공(空) 및 용기매각대	532,118		532,118
창고내 파손	100,621	100,621	
대체(대기)총계	70,016,511	67,857,570	2,159,941
순수판매재료비	635,443,328	521,310,489	114,132,839
식음재료비율	33.24%	36.57%	23.47%

자료 : 정경훈·박호래, 前揭書, p150.

(8) 음료 자재원가(beverage cost) - 음료 자재원가란 음료의 제조에 사용할 목적으로 구입된 음료자재의 구입 원가를 뜻하며 호텔의 음료자재는 모두 창고 저장 구입을 원칙으로 한다. 단 식음료 자재의 분류는 각기의 호텔별 기준으로 하며 절대적 원칙은 없다(소프트 드링크 및 주스류).

그러나 호텔에 따라서 일반적으로 적용되는 관례는 해당 업장(outlet)의 개념(concept)에 따라서 정해진다. 예를 들면 바(bar)나 칵테일 라운지(cocktail lounge)에서 취급하는 품목은 90% 이상이 주류이기 때문에 소프트 드링크(soft drink) 및 주스류인 경우에도 음료로 취급하며 커피숍이나 식당인 경우에는 소프트 드링크와 주스류는 별도의 품목으로 식음료(beverage)매출일보에 처리한다. 원칙상 식료와 음료(food & beverage)의 구분은 알코올 성분이 함유되어 있으면 음료로 취급하고 커피같은 비알코올 음료는 식료(food)로 취급한다.

식음료 원가계산의 사례는 <표 2-3>과 같다.

第3節 食飲料 原價 管理를 위한 標準 原價計算



1. 標準原價 計算의 目的

일반적인 용어로서 표준(standard)이란 규범(norm), 비교기준, 비교척도를 의미한다. 회계학에서 이 용어가 이용될 경우 표준이란 일정한 조건하에서 달성되어야 할 척도를 말하며, 이것은 성과(실적)를 평가하기 위한 기초를 제공하는 통계적이고 과학적으로 예정된 기준(척도)을 의미한다.³⁴⁾

표준원가(standard cost)란 과학적으로 예정된 원가로서 달성목표가 되어야 하는 규범원가(should be cost)이다. 표준원가는 원자재의 투입량과 그것으로부터 발생하는 제품의 산출량간의 표준적인 물적인과관계를 통계적이고 과학

34) 허귀진·박규홍, 「원가회계」, 신영사, 1994, pp. 302~303.

적인 방법에 의하여 조사한 산출량단위당의 물적표준(수량표준)에 가격표준(원자재의 예정가격 혹은 정상가격)을 곱하여 계산한다. 표준원가는 실제원가를 대신하는 것이 아니라 차이의 분석과 처리를 통하여 실제원가와 결합하여 실제원가를 보충한다.

표준원가계산(standard costing)이란 제품, 용역 또는 작업활동에 대하여 표준원가를 활용한 원가계산시스템을 말한다. 표준원가계산은 원가흐름(cost flow)의 어느 특정시점에서 표준원가를 계산하여 편입시켜서 실제원가와 표준원가를 비교하여 원가치를 계산·분석하여 이것을 관계자에게 보고하는 회계시스템이다.

넓은 의미에서의 표준원가계산에는 재무회계기구와 유기적으로 결합한 계산제도로서의 표준원가계산 이외에 통계자료 또는 원가통제만을 위하여 재무회계기구와는 결합하지 않고 별도로 분석을 행하는 표준원가분석이 있다.

재무회계기구(복식부기제도)와 완전히 결합한 제도로서의 표준원가계산을 표준원가계산제도(standard costing system)라고 한다. 표준원가계산제도에서는 기업의 공식적인 회계제도내에 표준원가를 도입하여 제품의 표준원가를 계산하고 이것을 재무회계의 주요장부에 기록한다. 따라서 제품원가의 계산과 재무회계가 표준원가로 유기적으로 결합하는 원가계산제도이다. 표준원가 계산제도에서는 필요한 계산단계에서 실제원가를 계산하여 이것과 표준원가를 비교하여 그 차이를 계산·분석하여 재무제표에 대한 차이의 조정이 이루어진다.

표준원가 계산은 제품뿐만 아니라 용역에도 적용된다. 은행이나 보험회사와 같은 서비스업도 그들의 다양한 서비스를 수행함에 있어서 발생하는 원가를 결정하는 데 많은 관심을 갖고 있다. 서비스업에 표준원가를 적용하는 경우 제조업에서의 표준제품의 원가에 사용되는 그 원리는 본질적으로 동일하다. 전형적으로 서비스업에서는 재료비보다도 노무비가 더 많이 발생하는 점이 다르다. 그렇지만 서비스업에서 표준원가 계산을 적용하고 있는 기업은 현실적으로 거의 찾아볼 수 없기 때문에 표준원가 계산이라고 하면 일단 제조업을 전제로 설명하기로 한다.

표준원가계산은 개별원가계산과 종합원가계산 모두에 동일하게 적용된다. 그러나 비교적 단기간에 비반복적인 성질의 다수의 개별제품을 생산하고 있는 기업에 표준원가계산을 적용함은 그다지 효과적이라고 할 수 없다. 이러한 경우에는 부분적으로만 표준원가계산을 적용하는 것이 보통이다. 그렇지만 표준원가 계산은 계속적인 생산형태로서 더욱이 작업의 표준화가 용이한 활동에 종사하는 기업에 가장 적합하다.

1) 표준원가에 의한 원가관리

우리나라 호텔 경영에서 표준원가 계산제도를 처음으로 채택하여 실시한 것은 1968년 국제 관광 공사의 각 호텔들이 그 효시라 할 수 있다. 그 후 이 표준원가 계산이 계속 실시되고 있으나 아직도 사후 원가계산 제도에서 탈피하지 못하고 있는 호텔들이 많이 있다.

호텔에서 표준원가에 의한 원가관리의 필요성을 살펴보면 다음과 같다.³⁵⁾

- ① 식음료의 원가절감
- ② 식료품 표준원가의 정확한 계산
- ③ 「메뉴」 및 표준원가 카드 작성
- ④ 판매 분석의 용이
- ⑤ 변동 원가계산의 용이
- ⑥ 합리적인 노무비의 계산
- ⑦ 원가 보고서 작성
- ⑧ 경영성과 분석에 의한 적정한 이익관리 등이다.

그러한 표준원가 계산제도의 유용성은 표준의 신뢰성 및 정확성 여부에 달려 있다. 호텔 경영에 있어서 표준원가와 실제원가와의 원가 차이가 발생하는 원인은 여러 가지 있으나 보통 다음과 같은 요인들을 들 수 있다.

- ① 예정된 목표 매출액에 비하여 실제 매출액과 많은 차이가 발생했을 때

35) 송성진, 「현대호텔회계」, 일신사, 1993., pp. 514~515.

- ② 고객을 위한 설비가 불완전한 가동 상태일 때
- ③ 고객에게 제공되는 서비스를 생산시키는 기계 설비, 비품 등이 불완전하거나 비능률적일 때
- ④ 재료 취급시 부주의, 파손, 폐기 및 분실
- ⑤ 종업원의 태만 및 노동이 비능률적일 때
- ⑥ 대금 및 급료의 변동으로 작업 시간이나 작업 능률의 변동이 발생할 때
- ⑦ 매입원가의 변동이 심할 때
- ⑧ 자산이나 자본 구성상의 변화로 고정비의 변동이 발생할 때 등이다.

표준원가 계산이란 제품이 원가 요소별로 사전에 그 표준을 설정하여 그것에 의하여 산출된 표준원가를 실제 원가와 비교하여 그 차이를 분석함으로써 원가 관리의 자료로 이용하고 제품원가의 산정을 간소화하기 위한 원가계산 방법이라고 할 수 있다.³⁶⁾

표준 원가 계산의 발전은 실제 원가 계산의 결점을 보완하기 위해 원가 관리의 초보 단계로 시작되었으며 개념의 발전에 따라 정상원가 계산(혹은 추정 원가 계산)으로 발전하였고 이어 표준원가 계산으로 발전하여 왔다.³⁷⁾

원가계산을 행함에 있어서 표준원가 계산을 시행하는 목적은 원가 표준의 과학화를 통한 효율적인 원가관리, 매출가격 정책의 기초, 경영 계획 수립의 자료 제공, 실제 원가 산정의 정확성에 대한 합리적 양·부 판단근거, 원가절감을 통한 경영 합리화 등에 있으며 그 목적을 살펴보면 다음과 같다.

- ① 제품의 표준화, 작업 방법의 표준화, 공정의 표준화를 도와준다.
- ② 표준원가와 실제원가의 차이를 분석하는 하나의 수단을 제공한다.
- ③ 재고자산의 평가와 매출원가 산정의 기초 자료를 제공한다.
- ④ 예산 및 가격 계산에 필요한 자료를 제공한다.
- ⑤ 가격결정 및 기타 경영 계획 수립에 필요한 기초 자료를 제공한다.
- ⑥ 원가계산 절차를 간소화함으로써 원가계산 제도의 운영비를 절감한다.

36) 송재각, 前揭書, p. 86.

37) 정대낙, “표준원가계산 제도의 실무적 적용과 그 한계”, 석사학위논문, 고려대학교 대학원, 1988, p. 6.

2) 표준 원가의 설정

합리적인 식음료의 원가 관리를 위해 재료의 과학화 및 물리적인 분석, 시험적인 단위생산(yield test), 표준 양목표(standard recipes)에 의한 재료의 명세, 과거의 재료요소 평균치, 과거의 경험 등을 기초로 하여 재료의 품질 표준, 표준 단위의 크기(standard portion size)등을 고찰함으로써 소요되는 재료의 수량을 결정하여 제요건의 안정화 또는 표준화를 수립한다.

그리고 표준 원가 계산의 도입이 단순히 종업원의 비능률, 실수를 감독자가 파악하여 벌칙을 내리고자 하는 데 있는 것이 아니라 경영자와 종업원의 능력을 개선시키는 데 있다는 사실을 표준 원가 도입에 앞서 모든 조직의 구성원들이 주지해야 할 것이다.

2. 食飲料 部門의 標準原價 計算

식음료 산업에 있어서 표준원가란 표준 조리법에 의한 재료의 소요량과 그 성분 재료의 가격을 사용함으로써 결정되는 각 메뉴 품목별 원가를 말하는 것이며 그 계산을 위해서는 다음 5가지 표준이 필요하게 된다. 뿐만 아니라 이러한 표준의 관리에 의해 식료 표준원가 관리의 능력을 향상시킬 수 있게 된다.³⁸⁾

첫째 표준 구매 명세표 (Standard Purchase Specifications)

둘째 표준 양목표(Standard Recipes)

셋째 표준 조리 산출량(Standard Yields)

넷째 1인분 몫의 표준단위 크기(Standard Portion Size)

다섯째 1인분 몫의 표준원가 원가(Standard Portion Cost) 등 있다.³⁹⁾

38) 이정자, 「호텔식음료 원가관리」, 형설출판사, 1994., pp. 224~225.

39) Jackd. Ninemeier, *Planning and Control for Food and Beverage Operations*, 1897., p. 32.

1) 표준 구매 명세표(Standard Purchase Specifications)

표준 구매 명세표란 구입하고자 하는 품목에 대한 품질, 규격, 무게, 수량, 기타 질적 특성을 간략하게 기술한 명세표이다. 작성 목적은 구매의 일관성 및 표준 설정, 재고 관리의 최적화, 메뉴의 질적 관리(Menu Quality Control), 검수 절차의 간소화, 구매 원가 절감 효과에 있다. 이러한 표준 구매 명세표는 식음료 담당 이사·구매 담당자, 식음료 원가관리 책임자, 총주방장에 의해 작성되며 자료는 다음에 관련되는 사람들에게 배부된다.⁴⁰⁾ 즉 공급업자, 총주방장, 식음료 담당이사, 원가관리 책임자, 구매 담당자 검수 담당자, 총지배인(General Manager) 등이다.

2) 표준 양목표(Standard Recipes)

표준 양목표란 정해진 메뉴 품목에 소요되는 재료의 종류 및 소요량이 기재되어 있는 일종의 재료명세서이며 표준 조리법이란 정해진 표준양목표의 내용대로 재료를 넣어 조리하는 방법 및 음식을 담는 방법까지 자세히 규정해 놓은 조리지침서를 말한다. 이러한 표준 양목표를 사용함으로써 기대되는 효과로는

- ① 통일된 메뉴의 품질과 맛 (Uniform Quality and Taste)
- ② 예측할 수 있는 조리된 산출량(Predictable Yields)
- ③ 감독 업무의 축소(Less Supervision)
- ④ 미숙련 업무자에 대한 도움(Less Trained Help)
- ⑤ 원가 관리의 확립(Established Food Cost Control)
- ⑥ 독립성(Create Independence)이다.

또한 표준 양목표(Standard Recipe)를 통해 산출된 표준 원가는 메뉴 품목별 가격결정의 기초 자료로서 사용되며, 표준 원가와 실제 원가의 차이 분석을 위한 원인 규명에 직접적인 영향을 미치므로 원가 관리를 위한 표준으로

40) 이정자, 「호텔식음료 원가관리」, 형설출판사, 1994., pp. 234~235.

이용된다.

그리고 합리적 원가 관리를 지속적으로 유지하기 위해서는 표준 양목표의 원가 수정을 하게 될 경우가 발생하는데 이러한 요인으로서는 표준 양목표, 수량의 변경, 시장 가격의 변동, 상품 명세 (Specification)의 변경, 메뉴 판매 가격의 변동 등의 경우와 정기적 원가 수정의 기간이 도래할 때 등이다. 이렇게 정기적, 비정기적으로 원가 수정을 함으로써 표준 양목표 관리를 효율적으로 유지해 갈 수 있다.

3) 표준조리 산출량(Standard Yields)

표준조리 산출량이란 조리나 준비 과정상의 감손이나 낭비를 최소화함으로써 재료비 원가를 관리하려는 목적에서 수립되는 능률적인 생산량 표준이다.

산출량(Yields)이란 구매됐거나 저장고에서 인출해온 일정 수량이나 중량의 식료 원재료를 가지고 조리하여 판매할 수 있는 완제품의 상태로 만들었을 때의 수량이나 중량을 지칭하는데 생산관리의 능률 여하에 따라 상당히 달라질 수 있다. 높은 산출량을 위해서는 무엇보다도 양질의 재료와 숙련된 노동력 및 제조상의 관리등이 요청된다.

여기서 언급된 조리란 다음 단계에 의한 식료의 생산을 말한다.

첫째, 조리를 하기 전에 예비적으로 준비하는 단계(Pre-preparation Procedure)로써 육류를 각각의 목적 또는 부위별로 자르는(Butchering)작업이나 야채를 다듬고 깨끗이 씻는다는가 하는 작업이 포함된다.

둘째, 본격적으로 요리를 만드는 단계

셋째, 본격 요리(Entree items: main dish items)의 경우에는 몫을 나누는 단계나 식료를 보기 좋게 자르는 단계(Portioning or Carving)가 포함된다.

이때 조리된 식료와 원재료 상태였을 때의 식료의 수량이나 중량 차이는 곧 조리에 의한 손실(Loss)인 것이다. 표준 산출량이란 수립된 표준, 예비 조리 및 표준 조리 방법과 자르는 방법(Carving Procedures)이 모두 그대로 준수되었을 경우에 산출될 수 있다.

4) 1인분 몫의 표준단위 크기(Standard portion size)

호텔에서 고객들에게 판매되고 서브될 각각의 메뉴 품목별로 1인분에 대한 단위 크기, 수량, 무게 등을 나타내는 명세서이다.

그러므로 1인당 몫의 표준단위 크기에는 어떠한 메뉴 품목에 대해서도 모두 설정해야 한다.

즉, 크게 구분하여 전채(Appetizer), 야채(Vegetables), 빵(Breads), 사라다(Salads), 후식(Desserts), 음료(Beverages) 등 모든 품목에 대하여 서브할 양을 결정해야 한다. 그리고 1인당 몫의 크기에 대한 필요성을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 고객이 지불한 가치의 대가로써 고객에게 서브할 양을 결정하여 적량의 식음료를 제공함으로써 고객의 권익을 보호하는 것이다.

둘째, 호텔의 경영관리적 측면에서 결정된 표준 크기가 정확히 준수되는 가운데 식료가 서브되고 있는가를 관리할 수 있다.

또한 효과적인 표준분량 크기에는 다음의 절차가 요구된다.

- ① 분량(Portion)당 예상 크기 결정
- ② 전 종업원에 대한 주지와 숙련
- ③ 표준 구매 명세표에 의한 동일 규격 제품의 구매
- ④ 계량화된 분량(Portion)의 준비
- ⑤ 표준 분량의 지속적인 조리과 준수 여부에 대한 확인

5) 1인분 몫의 표준단위 원가(Standard portion cost)

표준 양목표, 표준 조리 산출량(Standard yield)등을 근거로 하여 산출된 표준 양목표 금액을 사람수(Number of portion)로 나눈 것이 1인분 몫의 표준단위 원가가 된다.

지금까지 살펴본 표준원가 계산을 산출하는 5가지 기본적인 도구는 효율적인 식음료 원가관리를 위한 표준원가 계산을 과학적으로 수행하는 내용들으로써 호텔 기업에서 실무적으로 사용되는 것을 설명해 보았다.

결론적으로 식음료 재료비에 대한 표준 원가 계산의 도입은 실제 발생한 역

사적 원가와 표준원가를 비교 분석함으로써 비능률 요인을 제거할 수 있으며, 실제원가 산정의 합리적 양부의 판단근거가 되므로 원가 표준의 과학화 및 경영 합리화에 기여한다.

3. 食飲料 原價管理 節次

호텔경영에 있어서 가장 효과적인 원가관리의 관리과정 및 시스템은

- (1) 계획의 수립단계(planning phase)
- (2) 계획의 수행 결과인 비교단계(comparison phase)
- (3) 수정단계(corrective phase)

등 일련의 세 단계가 끊임없이 순환되어야 효과적으로 원가를 관리할 수 있다. 즉 이러한 계획과 비교·수정의 세과정은 독립된 별개의 국면이 아니라 연쇄적으로 반복되어야만 하는 지속적인 관계이며 이러한 활동은 통합된 하나의 기능이라 할 수 있다. 따라서 호텔의 식음료 원가관리는 구매로부터 출고, 저장 및 판매에 이르기까지 상품의 이동과정은 몇개의 기능으로 구분된다. 이러한 각 기능을 통해 움직이는 것을 「원가의 흐름」이라고 하며 식음료 원가의 흐름을 설명하면 <그림 2-7>과 같이 설명할 수 있다.

가. 제1단계 : 기초원가관리

주로 식음료 원재료에 대한 관리활동으로 원재료의 구매와 검수, 저장, 출고 업무의 수행으로 식음료 원가가 발생된다.

- (1) 구매관리 - 고객 및 출고량 예측에 준한 적정 원재료의 구매
- (2) 검수관리 - 구매된 식음료 원재료의 검수
- (3) 저장관리 - 검수를 필한 식음료 원재료를 일부는 주방으로 보내고 일부는 저장창고에 보관한다.
- (4) 출고관리 - 일정한 절차 및 서류의 작성에 의해 식음료 원재료를 필요한 부서에 인도해 주고 그 결과를 기록, 정리, 보관한다.

나. 제2단계 : 생산원가관리

이 단계에서는 관리에 들어가기 전에 검수부 또는 창고에서 인수해온 식음료 원재료를 필요한 물량이나 부위에 따라 대강 정리한 후에 몫을 나누어 놓는다. 이것을 각각 예비준비 단계, 할몫단계 및 조리단계라 하며, 조리나 서브하는 방법은 표준조리법에 의한다.

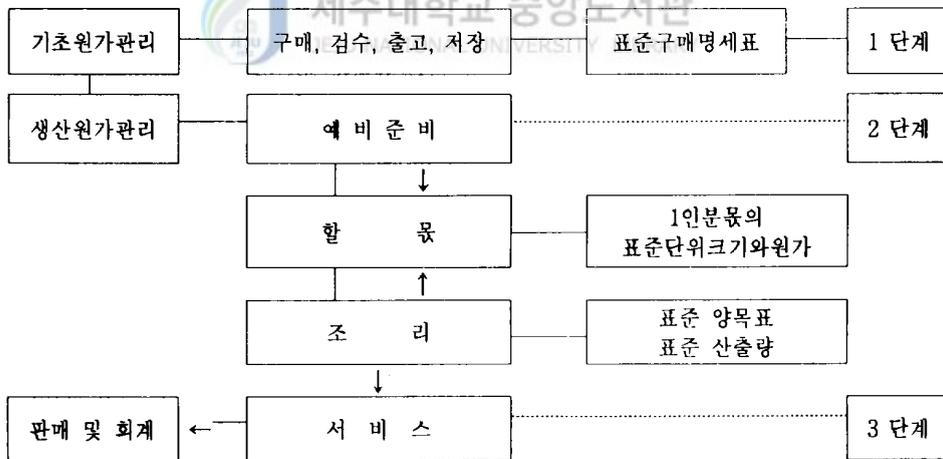
다. 제3단계 : 판매 및 회계 관리

마지막 단계의 활동으로서 호텔경영 성과에 직접 계수적인 영향을 미치게 된다. 그러므로 광의의 식음료 원가계산이나 관리란 제3단계의 관리에 속하는 내용이라 하겠다.

이상과 같은 3단계의 관리내용을 달리 표현한다면 다음과 같이 요약된다.

- (1) 고객예측 및 이에 따른 매출 예측에 기초한 적정한 품질 내용의 원재료를 적정량 구매하고 조리하는 것
- (2) 과대한 원가의 발생을 피하기 위하여 개선된 기술적인 방법의 개발로 단위크기를 결정하고 몫을 나눌 것
- (3) 원재료의 구매에서 판매에 이르기까지의 시간적 경과 또는 지연에 의해 발생가능한 제형태의 낭비 및 손실의 제거방안을 모색하는 것

<그림 2-7> 원가관리 시스템



자료 : 이정자, 전게서, p. 33.

第4節 食飲料 原價管理 分析 方法

원가 분석(cost analysis)이란 원가 수치를 분석함으로써 경영 활동의 실태를 파악하고, 경영활동을 해석하는 것이다. 즉, 원가 계산에 따라 주어지는 수치를 비교·분석하여 원가 관리 및 이익 관리를 꾀하고 호텔 경영 방침의 의사 결정에 중요한 자료가 되는 것이다. 그러므로 호텔 경영에 있어서 원가 분석은 중요한 역할을 한다.

호텔의 목적인 이익과 상관 관계가 있는 원가를 이러한 여러 각도에서 분석하는 목적은 가장 효과적인 원가 관리 및 원가 절감 책을 수행하기 위한 계산 자료를 제공하려는 것에 있다.

호텔 경영에 있어서 원가 분석상 특히 주목할 부분이 식음료의 재료 원가 분석이다. 호텔 회계 분야에서는 「식음료 관리」(food and beverage control)라는 특수 분야의 원가관리를 취하고 있을 뿐 아니라 여러 가지 제도나 관리 지표로도 삼고 있다.

식음료 원가관리에 있어 재고자산은 최대 단일 원가 요소로써 이를 효율적으로 유지·운영하기 위한 방법으로는 재고 회전율과 잔존일수(Number of Days of Inventory on Hand)를 산출하여 이용하는 방법에 있다. 이러한 방법으로 재고 자산을 적정 수준으로 유지시켜 나갈 수 있다. 식음료 수입에 대한 재고 자산 비율을 분석함으로써 기업의 유동성 상태 파악, 동일 업종 경쟁 호텔의 상태도 비교해 볼 수 있다.⁴¹⁾

1. 在庫 回轉率 分析

식자재는 사용되는 것이지 보관해야 될 이유가 없다. 식자재가 보관되어 있으면 재고가 되며, 재고는 없애 버려야 되는 것이다. 관리해야 할 것은 재고가 아니라 식자재이다.

41) 문주현, “호텔산업의 식음료 원가 관리에 관한 연구”, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 1991., pp. 33~38.

재고가 과대할 경우 ①식자재의 손실을 초래하고 ②과대한 자본이 재고에 묶이게 되고 ③필요 이상의 유지 관리비가 요구되고 ④필요 이상의 공간을 차지하고 ⑤기회 이익의 상실 등을 초래한다. 이 반대의 경우는 ①판매 기회의 상실 ②이미지 실추 등의 부정적인 측면도 있다.

수입 식자재의 비율이 높은 우리 나라 호텔의 경우 구매의 횟수, 재고의 적정 수준을 내부적으로 통제할 수 없는 경우도 있을 것이다. 그러나 내부적으로 통제가 가능한 사항에 대하여는 합리적인 방법을 이용하여 적절한 재고를 유지해야 한다.

재고 회전율을 구하는 것은 창고에 있는 식자재의 구매와 사용 빈도에 대한 측정을 위하여 실시하는 것으로 창고에 저장되어 있는 식자재의 저장기간을 말한다. 예를 들어 구매 빈도가 매달 2회이고 사용 빈도도 2회라면 일년에 24회로 상당히 양호한 편이라고 평가받을 수 있다. 그러나 이것은 모든 아이템에 대한 평균을 말하는 것으로 저장이 곤란한 식자재의 경우는 매일 매일 구매되어 사용되고 캔에 든 식자재의 경우는 저장고에 재고로 남아 있는 기간이 길다.

보다 세부적인 관리 측면에서 재고회전율을 창고와 영업장별로 나누어서 구분하면 다음과 같다.

<표 2-4> 창고와 영업장별 재고회전율

창 고	식 료	2.5 - 4.0
	음 료	1.5 - 2.5
영업장	식 료	1.5 - 2.5
	음 료	1.0 - 1.5

재고회전율의 공식은 총 매출원가 + 평균 재고액으로 결정된다.

$$\text{재고회전율} = \frac{\text{총매출 원가}}{\text{평균 재고액}}$$

총매출 원가는 기초 재고 + 당기 매입 - 기말 재고의 방법으로 평균 재고는 기초 재고 + 기말 재고 ÷ 2의 방법으로 산출된다.

의사 결정을 위한 좀더 구체적인 방법으로써

첫째, 자기 호텔의 분기별(월별, 분기별, 회계기간별) 분석을 통해 재고 회전을 및 재고 잔존 일수를 비교하는 방법

둘째, 동일 업종의 경쟁 호텔을 비교하는 방법

셋째, 공인된 기간에서 발행하는 기업 경영 분석 또는 재무 분석의 산업 평균 비율을 비교하는 방법이 있고, 이 방법을 통해 기업 재고 자산에 대한 양·부 판단의 분석을 시도해 볼 수 있다.

2. 在庫資産 殘存 日數 分析

재고자산 잔존 일수(number of days of inventory on hand)는 재고 자산이 완전히 소모되기까지 소요되는 날짜를 의미한다.

재고자산 잔존 일수 = 월 일수 ÷ 재고 회전을

일례를 들어 설명하면 월평균 재고액이 400,000,000이고 총매출 원가가 750,000,000원 월 일수가 30일이라면

① 월 재고 회전을 = $750,000,000 \div 400,000,000 = 1.875$ 회전

② 재고 자산 잔존 일수 = $30 \div 1.875 = 16$ 일로 16일 동안 사용할 수 있는 재고 자산을 가지고 있다는 결론이다.

3. 食飲料 收入에 대한 在庫 資産 比率

식음료 수입에 대한 재고 자산 비율은 기업 경영의 활동성을 파악하는 지표가 된다. 기업 이익의 효율적 달성을 위한 재고량의 과다 보유, 과소 보유의 측면에서의 부정적 측면을 요약하면 다음과 같다.⁴²⁾

1) 과다한 재고를 보유한 경우

가. 거액의 자금이 묶임

나. 기회 이익의 상실

다. 재고 유지 비용의 증대

42) 손일락, "호텔식음료의 적정재고에 관한 연구", 석사학위논문, 경희대학교 대학원, 1982, p. 96.

2) 과소한 재고를 보유한 경우

가. 생산 및 판매 활동에 지장

나. 노동력 및 생산 설비의 유효화

다. 판매 기회 상실 및 신용의 추락

공식은 다음과 같다.

$$\text{식음료 수입 대비 재고 자산 비율} = \frac{\text{식음료 재고액}}{\text{식음료 매출액}}$$



第3章 濟州地域 호텔의 食飲料 原價管理 事例 分析

第1節 濟州地域 觀光호텔의 現況

〈표 3-1〉 관광객 수와 관광수입

구분 년도별	관광객수(천명)			관광수입(억원)		
	계	내국인	외국인	계	내국인	외국인
1990	2,992	2,757	235	4,319	3,308	1,011
1991	3,205	2,929	276	5,132	3,838	1,294
1992	3,422	3,179	243	7,970	6,217	1,753
1993	3,464	3,187	277	8,516	6,442	2,074
1994	3,693	3,470	223	8,895	7,153	1,742
'95계획	3,800	3,500	350	9,954	7,516	2,438

자료 : 제주도 관광과

제주도는 내도 관광객 수가 <표 3-1>과 같이 90년말로 299만 명을 넘어선 이래 계속적으로 큰 폭의 증가 추세를 보여 94년말로 369만 명을 넘어서고 있다. 그러나 내국인은 꾸준한 증가 추세를 보이고 있으나 외국인의 경우는 둔화된 상태이다. 관광 수입 역시 <표 3-1>과 같이 90년 4,319억원에서 94년 8,895억원으로 배 이상 크게 증가하였다.⁴³⁾ 그러나 내국인 관광 수입은 높은 증가 추세를 보였으나 외국인 관광 수입은 93년도에 2,074억원에서 94년에는 1,742억원으로 오히려 감소했다.

이에 따라 숙박 시설의 수도 <표 3-2>와 같이 90년에 617개소(13,967실)에서 94년 671개소(16,421실)로 증가하였다.

한편 관광업체의 등록현황을 살펴보면 <표 3-3>과 같으며 관광 호텔은 90년 32개 업체(객실수 4,103)에서 94년말 현재는 <표 3-4>와 같이 41개 업체(객실수 5,059)로 증가하였다.

43) 제주상공회의소, 前掲書, p. 82.

<표 3-2> 숙박 시설 현황

單位 : 個所

구분 년도별	합계	HOTEL			旅館	旅人宿
		계	관광	一般		
1990	617(13,967)	96(6,663)	32(4,103)	64(2,560)	287(4,936)	234(2,368)
1991	634(14,531)	102(7,037)	35(4,368)	67(2,669)	304(5,176)	228(2,318)
1992	661(15,551)	111(7,572)	39(4,690)	72(3,212)	325(5,690)	225(2,289)
1993	668(16,119)	116(8,049)	39(4,837)	77(3,212)	330(5,816)	222(2,254)
1994	671(16,421)	117(8,189)	41(5,506)	76(3,133)	342(6,105)	212(2,172)

자료 : 제주도 보건위생과

주 : ()내는 객실수임, 콘도미니엄 포함

더욱이 현재 객실 규모 655실의 특 1급 호텔인 신제주 호텔을 비롯하여 14개 업체 2,430실이 신축 중이고 증축 중인 제주 르네상스(객실수 202실)를 비롯한 8개업체 (576실)가 95년 현재 공사 중이다.⁴⁴⁾ 그리고 제주 종합 개발로 관광 호텔 신축은 더욱 늘어날 전망이다.

하지만 점차 문화 시설의 향상 등으로 객실의 선호도는 수준이 높아져 고급 호텔을 선호하고 있으나 주말과 성수기에는 수요를 충족시키지 못하고 있다.

또한 <표 3-4>와 같이 제주도의 관광 호텔은 관광지의 지리적, 자연적, 특성을 제대로 살리지 못해 제주시에 24개 업체(64.8%), 서귀포시 12개 업체(32.4%), 북제주군에 1개업체(2.7%)로 도심지에 편중되어 있으며, 신축 예정인 호텔들 역시 양지역에 집중되고 있다.

<표 3-3> 관광업체 등록 현황

('94. 12. 31 현재)

구분 시군별	합계	관광숙박업				여행업				관광객 이용 시설업			
		소계	관광호텔	콘도미니엄	기타	소계	일반	국외	국내	소계	전문휴양	관광음식점	외국인전문기념품
계	220	41	37	1	3	152	13	16	123	27	7	5	15
제주시	185	25	24	-	1	144	13	13	118	16	-	3	13
서귀포시	27	15	12	1	2	6	-	2	4	6	4	2	-
북제주군	7	1	1	-	-	2	-	1	1	4	2	-	2
남제주군	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-

44) 제주상공회의소, 「제주경제현황」, 1995, pp. 73~75.

<표 3-4> 관광숙박업 현황

호 텔 명	객실수	등 급	주 소 지
호텔 신라	330	특1급	서귀포시 색달동 3039-3
제주 그랜드호텔	524	"	제주시 연동 263-15
하얏트리젠시제주	224	"	서귀포시 색달동 3039-1
제주 KAL호텔	310	특2급	제주시 이도 1동 1691-9
서귀포 KAL호텔	221	"	서귀포시 토평동 486-3
제주 프린스호텔	170	"	서귀포시 서흥동 731-3
제주 남서울호텔	182	"	제주시 연동 291-30
오리엔탈호텔	331	"	제주시 삼도 2동 1197
라곤다호텔	177	"	제주시 용담 1동 159-1
호텔 그린빌라	90	"	서귀포시 색달동 2812-10
파라다이스호텔 서귀포	62	1급	서귀포시 토평동 511
호텔 제주로얄	115	"	제주시 연동 272-34
모수관광호텔	124	"	제주시 연동 274-13
제주 서울관광호텔	108	"	제주시 삼도 2동 1192-20
펄 관광호텔	88	"	제주시 연동 277-2
제주 르네상스호텔	101	"	북제주군 애월읍 고성리 863
호텔 로베로	113	"	제주시 삼도 2동 57-2
호텔 하나	80	"	서귀포시 색달동 2812-2
그린 관광호텔	86	"	제주시 연동 274-37
제주 팔레스호텔	105	"	제주시 삼도 2동 1192-18
아일랜드관광호텔	100	"	제주시 연동 263-12
뉴경남 관광호텔	94	"	서귀포시 서귀동 314-1
선비치호텔	70	"	서귀포시 서귀동 820-1
제주 하니호텔	55	"	제주시 이도 1동 1351
하와이 관광호텔	82	"	제주시 연동 278-2
제주 마리나 관광호텔	80	2급	제주시 연동 300-8
탐라 관광호텔	62	"	제주시 연동 272-29
그레이스 관광호텔	61	"	제주시 연동 261-23
시몽 관광호텔	66	"	제주시 연동 260-9
라자 관광호텔	51	"	제주시 연동 268-10
컨티넨탈호텔	58	"	제주시 연동 268
대명 그린빌라 관광호텔	55	"	서귀포시 서귀동 316-4
제주 밀라노 관광호텔	72	"	제주시 연동 273-43
귀빈파크 관광호텔	56	"	제주시 노형동 917-2
서귀포 파크호텔	50	3급	서귀포시 서귀동 674-1
서귀포 라이온스 관광호텔	59	"	서귀포시 서귀동 803
씨사이드 관광호텔	30	"	제주시 삼도 2동 1192-21
한국 콘도미니엄	216	콘도미니엄	서귀포시 색달동 2822-5
호텔 임페리얼	113	국민호텔	서귀포시 회수동 30
중문 씨빌리지	30	한국전통	서귀포시 중문동 2563-1
제주 비버리힐스	58	가족호텔	제주시 해안동 2378-1
계 41업체	5,059		

第2節 “O觀光호텔”의 機能別食飲料 原價

제주지역 관광호텔들의 식음료 원가관리 형태를 살펴보면 구매과에서 물품을 구매하고 식음료 조리과에서 상품을 판매하면 심사과에서 분석한다. 이러한 조직으로 상호보완 견제하면서 운영되고 있는데 제주지역 관광호텔들의 경우 심사와 구매가 분리 운영되는 경우와 심사·구매가 통합되어 운영되는 곳으로 나누어 설명할 수 있다.

심사·구매가 통합형인 경우에는 인력을 최소화함으로써 인건비를 절약한다는 장점이 있고 구매·심사가 분리된 경우는 상호 견제가 된다는 장점이 있어 각 호텔들 특성에 맞춰 행해지고 있다. 각 조직의 형태를 등급별로 살펴보면 특1급인 경우는 구매와 심사 업무를 통합하여 운영되고 있다. 특1급이 통합형을 운영하는 이유는 상호 견제보다는 식음료 상품의 질을 높인다는 최고 경영진의 의사가 반영된 경우로 조사됐다. 특2급인 경우에는 심사·구매가 분리되어 운영되고 있다. 특2급이 분리 운영하는 이유는 각 부서간에 상호 견제의 기능을 살리려는 것으로 볼 수 있다. 1급인 경우는 심사·구매가 분리되어 운영하는 곳과 통합하여 운영하는 곳이 있는데 통합형인 경우 심사의 견제 기능을 경리부가 보조하는 것으로 나타났다. 2·3급인 경우는 통합해서 운영하고 있는데 인력관리를 위한 것으로 나타났다. 그러나 제주지역 관광호텔들이 구매·심사를 분리 운영하는 곳이나 통합해서 운영하는 곳이나 업무에 있어서는 대부분 공통되게 운영하는 것으로 조사됐다. 이러한 운영 실태를 심사·구매가 분리되어 운영되는 “O” 호텔의 원가 관리를 기준으로 구매 관리, 저장 관리, 출고 관리, 음료 관리를 토대로 살펴보겠다.

1. 購買管理

“O”호텔의 경우 구매관리는 구매과에서 하고 있으며 구매과는 총무부 소속으로 최종 구매책임자는 총무부장이다. 구매과 직원은 4명으로 식자재 담당 2명과 일반자재 담당 2명이 있다. 식음료 자재는 식자재 담당자가 관리하고 있다. 일일 식자재 구매는 보통 주방에서 요구하는 1일 소모되는 자재(야채, 과일, 생

선 등) 와 저장 자재로 구분할 수 있다. 직접자재는 주방에서 다음날 그 소모량을 산출하여 산출 품목과 수량을 기록한 일일 식자재 구매 요구서 <그림 3-1> 과 같이 2매를 작성하여 식음료 조리과장의 심사를 거쳐 구매과에 의뢰한다.

<그림 3-1> 일일 식자재 구매 요구서

담당	계장	과장	19 년 월 일			담당	계장	과장	총지배인	사장
품명		규격	단위	청 구 부 서						비고
				한식	양식	일식	제과	구내식당	CASINO	

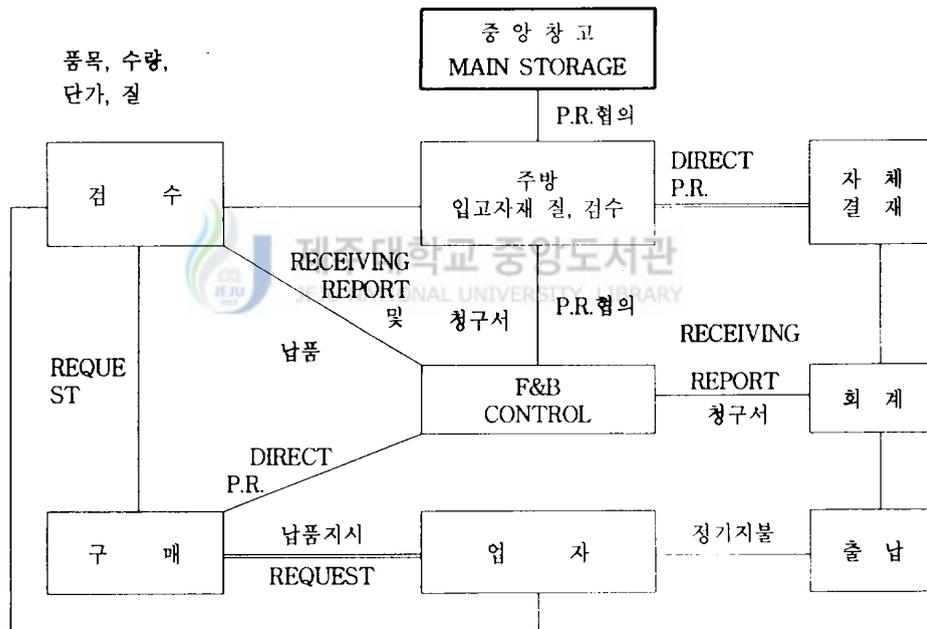
<그림 3-2> 일일식자재구매요구서

 일일식자재구매요구서										
품명	규격	단위	청 구 부 서							비고
			한식	일식	양식	갈비	제과	카지노	구내	
위와 같이 품의 하오니 결재를 바랍니다.						담당	과장	비고		
19 년 월 일										
결재	담당	계장	과장	차장	부장	총지배인	감사	사장	회장	

구매과에서는 1매를 주방에 회송하고 1매를 근거로 식음료 <그림 3-2> 일일 식자재 구매요구서 3매를 작성하여 구매책임자가 최고경영자까지 결재를 득한 후 구매담당자가 업자를 선정하고 발주 통보한다. 직접자재는 대개 전화 통보로써 거래처와 구매 행위가 이루어지고 있다.

납품된 물품은 검수를 걸쳐 직접 주방으로 입고되어 조리된다. 납품된 물품의 대금은 매월 말일에 집계하여 익월 초에 지급한다. 또한 소액 자재나 시장 급변 등으로 急購買에 대한 현금 구매가 불가피한 경우에는 구매담당자가 경리부에서 일시 자금을 전도해서 구매한 다음 정산하는 현금 구매가 있다. 이러한 현금 구매는 요구 부서의 발주가 없어도 요구 부서와 협의하여 현금 구매 할 수 있다.

<그림 3-3> 식음료 직도 자재 구매 흐름표



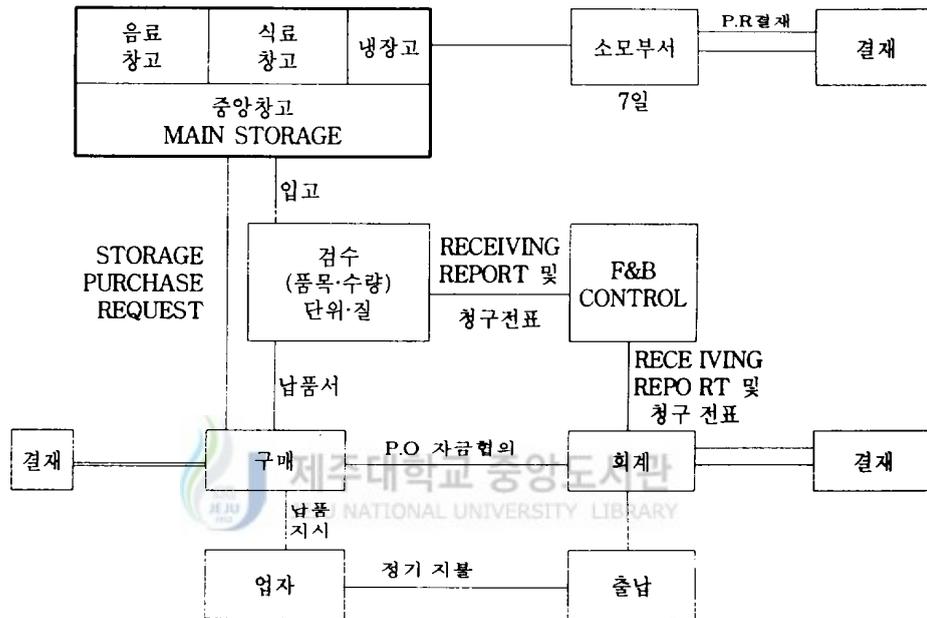
이 때 사후 필히 요구서를 작성하여 구매 결의 품의토록 한다. 식음료 직도 자재 구매의 흐름을 그림으로 나타내면 <그림 3-3>과 같다.

식음료 저장 자재(STOCK PURCHASE)는 창고담당자가 주요 예상되는

주요 품목과 계절품으로 저장을 요하는 품목에 대하여 구매요구서 2매 작성하여 품의 한다 구매책임자는 창고담당자가 품의한 물품을 조리책임자와 소요 판단을 재확인 후 해당 품목을 최고경영자까지 결재를 득한후 구매한다. 저장 자재의 구매 방법은 견본에 의한 사전 구매 품의에 의하여 구매함을 원칙으로 하며 통상 거래가 빈번한 자재에 대하여는 견본없이 구매 품의에 의하여 이루어진다.

식음료 저장 자재 구매의 흐름표는 <그림 3-4>와 같다.

<그림3-4> 식음료 저장자재 구매의 흐름표



2. 檢水管理

검수관리는 심사과에서 업무를 담당하고 있으며 심사과 인원은 4명으로 심사 과장이 심사실 책임자이다. 심사실 업무는 구매 물품에 대한 검수와 식음료 상품에 대한 원가분석과 메뉴분석 그리고 식음료 자재에 대한 재고조사를 실시한다. 심사실 업무는 호텔 전반에 대한 감사 기능 역할로써 각부서의 견

제 기능을 하고 있다. 심사와 검수원의 검수 목적은 발주한 수량과 품질 그리고 예정 가격으로 식자재를 정확히 수령하는데 있다. 따라서 검수관리의 근본 목적은 계약된 가격에 의해 주문한 내용의 품질과 수량에 일치되는 식음료 재료를 획득하려는 데 있다.

검수의 절차로는 직접자재와 식음료 저장자재로 구분하여 설명할 수 있다.

식음료의 직접자재는 구매발주서(식음료 DAILY MARKET LIST)를 근거로 거래 명세서와 대조 확인 후 납품 자재에 대한 품목, 수량 및 단가를 검수하며 검수 담당자가 <그림 3-5>과 같이 검수서에 서명을 하여 자재와 전표를 업장별 소모 부서에 보낸다. 소모 부서에서는 자재의 질을 검수한 후 구매 부서로 전표를 회송한다. 회송된 전표는 구매 담당자가 최종 검수 서명을 함으로써 검수가 확정된다.

식음료 저장 자재는 구매 발주서(식음료 PURCHASE ORDER)를 근거로 거래 명세서와 대조 확인 후 납품 자재에 대한 품목, 수량, 단가, 질을 검수한다. 이 때 질의 검수는 소모 부서의 책임자와 협의하여 검수하며, 검수 책임자가 서명을 함으로써 검수가 완료된다. 검수가 완료된 자재는 품목별, 용도별, 사용처별로 구분하여 창고에 입고 후 정돈한다. 상자로 입고한 자재는 열어서 관리한다. 모든 입고된 저장 자재는 수불부에 등록하여야 하며 현품카드는 창고, 현장, 현품, 진열별로 비치하여 현 재고품과 일치하여야 한다.

<그림 3-5> 검수서

검 수 서

_____ 귀중 _____ 납입자 _____

199 년 월 일

품 명	단위	규격	수량	단가	금 액	부가세	비고
합 계							
(업자보관)		검수			수 령 부서장		구매

3. 貯藏管理

저장관리는 구매과 창고 담당자와 각 주방의 책임자가 한다. 저장 창고와 대형 냉동고는 창고 관리자가 관리하고 있으며 각 주방의 냉장 창고는 주방장들이 관리하고 있다. 저장 창고와 대형 냉동고는 장기 보관 목적으로 이용하고 있으며 주방의 저장 냉동고는 단기보관 목적으로 이용하고 있다. 저장 창고의 관리와 주방 냉동고의 분리 관리는 도난과 낭비를 방지하려는 데 있다. 저장 창고에 대한 키 관리는 식자재 창고 담당자가 관리하고 있으며 비상 키 1개는 경비실에 보관하고 있다.

각 주방 단위로 원가를 산정하기 위하여 주방간에 이동은 이동 전표 3매를 작성하여 1매는 심사과에 보내고 2매는 불출 주방과 수령 주방에서 보관한다.

<그림 3-6> 이동전표

이동전표

19 년 월 일

부 서 명	출 고 처	부 서 명	수 령 자
심사용			



품 명	단 위	수 량	단 가	금 액

각 주방단위로 원가를 산정하기 위해 주방간의 이동은 <그림 3-6>와 같이 이동 전표 구매를 작성하여 1매는 심사과에 보내고 2매는 각각 주방에서 보관하고 있다. 월말 재고조사시 원가에 산입하고 있다.

4. 出庫管理

창고에 입고된 식자재는 재고자산으로 관리하게 되는데 원자재의 형태인 식자재를 소비하여 요리를 생산하고자 조리장의 출고 의뢰가 있을 경우, 절차에 따라서 출고가 이루어진다.

<그림 3-7 > 음료 청구서

음료 청구서

부서:

날짜:

청구수량	품명	규격	불출수량	원가	
				단위	합계
청구자	부서장	불출자	수령자		

창고용

<그림 3-8 > 일반 자재 청구서



일반 자재 청구서

부서:

날짜:

청구		품명	규격	불출		COST	
단위	수량			단위	수량	단위	합계
청구자		경유자		불출자		수령부서장	

창고용

<그림 3-9> 식료 청구서

식료 청구서

부 서: _____

날 짜: _____

청 구		품 명	규 격	불 출		원 가	
				단 위	수 량	수 량	합 계
청 구 자		부 서 장		불 출 자		수 령 자	

창 고 용

출고시는 일정한 절차를 밟아 식자재를 출고함으로써, 식자재의 청구와 불출에 관한 권한을 강화하여 도난과 낭비를 방지하고 있다.

출고절차는 각 주방의 요리사가 식자재 출고 의뢰서(Food Store Room Requisition) 3매를 작성하여 창고 담당자에게 접수하면 검토한 후 식자재를 수령자에게 직접 출고하고 있다.

출고전표는 3매로써 수령자의 서명을 받아 1매는 소모 부서에 보내고 현품 카드를 정리한 후 출고 전표에 단가 금액을 산출하여 1매는 창고에서 보관하고 1매는 식음료 조리책임자에 전달하여 원가에 반영하도록 하고 있다.

주방간에 이동은 창고(MAIN STORAGE)에서 해당 주방에 기출고된 재료 중 타 주방의 요구에 의하여 재료를 주방간에 전용할 경우 원자재 자체를 이동시에 입고된 가격에 의하여 원가에 반영한다.

출고 관리는<그림 3-7, 8, 9>와 같이 식료와 음료 그리고 일반자재로 불출 전표를 구분하여 사용하고 있다

第3節 호텔 原價管理의 問題點

제주 지역 관광 호텔들의 원가관리 문제점으로는 운영 관리상의 미숙과 원가관리에 대한 경영자의 인식부족, 그리고 체계적인 시스템관리 부족이다. 제주 지역 호텔들이 특1급 호텔 몇 군데를 제외하면 거의 지역(LOCAL) 호텔이어서 과학적이고 합리적인 식음료 원가관리에 대한 직무기술을 접할 기회가 적었다. 그러므로 제주 지역 관광호텔들은 여러 가지 문제점에 노출될 수밖에 없었다.

그리고 제주지역 관광호텔들이 객실 규모가 200실 안팎이여서 규모나 자금면에서 식음료 식재료 원가관리의 중요성을 인식하면서도 효과적인 관리는 못하였다.

다음은 제주 지역 관광 호텔의 식음료 원가관리 문제점들을 'O'호텔의 기능별 실태를 토대로 살펴보았다.

1) 부정확한 재고조사로 인한 표준원가 설정의 곤란

식재료 소비원가의 계산은 원칙적으로는 주방별 실지 발생 비용의 누계액이나 1일 재고액에 의하여 이루어져야 하지만, 업장이 다양해지고 복잡해짐에 따라 대부분의 호텔에서는 1일 원가와 누계 비용계산은 사실상 어려운 실정이다. "O"호텔의 경우 식음료 재고조사는 재고 조사표상에 나와 있는 숫자상의 재고조사만 이루어질 뿐 실제 재고조사는 월말에 이루어지고 있으며 제주 지역 관광호텔들 대부분이 매월말에 재고조사가 이루어지고 있다. 정확한 표준원가의 계산은 재고액의 정확성에서부터 시작되어야 한다. 그러나 주방의 반입 재료 중에는 미사용 잔량에 대한 재고액 계산 문제가 발생한다. 수백종이나 되는 창고 불출 식자재, 직접 구입 식자재, 가공 과정의 재공품, 반제품, 완제품등의 재고액 계산은 어렵다. 그 밖의 저장중의 재고품에 대한 실제 조사의 어려움 등으로 인하여 정확한 재고 조사가 이루어지지 않고 있어 표준원가 설정에 상당한 곤란을 겪고 있다.

호텔의 경영주 측에서는 1일 단위 재고 조사를 통한 원가 설정을 원하지만

대부분의 호텔에서는 월말 단위의 재고 조사가 이루어지고 있어서 1일 단위의 표준원가 설정은 사실상 어려운 일이다.

2) 식음료 원가관리의 표준 프로그램의 미개발로 인한 전산 처리상의 애로
오늘날 전산화로 인하여 기대할 수 있는 장점은 많다. 그 이유는 전산화의 우수한 능력을 원가관리에 활용할 수 있기 때문이다. 그 장점으로서는 정보 전달의 명확 및 신속성으로 호텔 기업내의 인건비 절감을 가져올 수 있다. 또한, 전산으로 표준원가 관리를 함으로써 실제상으로는 원가 계산에 있어서 신속으로, 정확하게 이루어지게 되어, 궁극적으로는 호텔 경영의 합리화를 기대할 수 있다. 따라서 전산화를 갖춘 호텔의 수가 많아지고 있으며 호텔 경영의 타분야에는 대부분 전산화가 도입되고 있지만 식음료 원가관리 표준 프로그램의 개발은 미미한 단계이며, 외국에서 도입한 프로그램들은 실용상에 많은 문제점들이 도출되어 경영 효율화를 기대하지 못하고 있는 실정이다.

“O”호텔의 경우에는 원가를 적용하는 방식이 전산화가 되지 않았기 때문에 사용하지 못하는 실정이다.

3) 통일 회계 제도의 미정착으로 각양 각색의 원가 계산 실시

미국과 같이 호텔 산업의 선진국에서는 통일 회계제도의 정착으로 식음료 원가관리의 기능을 다하고 있지만, 우리 나라에서는 아직까지 재래식 방법에 의존하여 호텔마다 각양 각색의 상이한 제도를 적용하여 회계 처리를 하고 있는 실정이다.

제주지역 관광호텔의 회계제도 적용 실태를 살펴보면

첫째, 외국의 호텔 회계제도를 채택하고 있는 호텔

둘째, 국내 회계 전문가가 개발한 회계제도를 채택하고 있는 호텔

셋째, 호텔 자체의 특성에 맞게 개발해서 쓰고 있는 호텔

넷째, 종래 일반 회계 기준을 적용해서 쓰고 있는 호텔 등으로 구분하고 있다.

이렇게 호텔마다 각기 다양한 종류의 회계 제도를 채택함으로써 회계 제도상에 불합리한 요인을 과다 발생시켜 각양 각색의 원가 계산을 가져와 호텔 경

영에 커다란 지장을 초래하고 있다. 또한 호텔 기업의 정확한 경영 성과 측정의 어려움과 식자재의 낭비 요인이 되어 결국 호텔의 발전 저해 요인으로 작용하고 있다.

4) 최고 경영자 및 종업원의 원가절감에 대한 인식 부족

호텔 경영에 있어서 무엇보다도 “원가관리”는 상당한 시간과 인원을 필요로 하는 전문경영 분야이다. 그러나 당장의 호텔 경영의 지표상에 나타나는 “수익성” 문제에는 큰 영향을 주지 않는다는 잘못된 인식으로, 최고 경영자 및 식음료 분야에 종사하는 종업원이 소홀히 생각하여 그 문제가 더욱 심각하다.

제주지역 호텔들이 원가관리에 대한 인식과 교육은 특급 호텔에서만 조금 실시되고 있으며 그 나머지 호텔들은 경영자나 종업원 모두 지금까지 관례에 의한 원가관리를 하고 있는 실정이다.

“O”호텔의 경우 원가절감에 대한 교육은 식음료부 부장이 부서 미팅때 조금 이루어지고 체계적인 교육은 전무한 상태이다. 따라서 체계적인 교육 훈련을 통하여 최고 경영자 및 호텔 전 종업원은 원가 절감에 항상 세심한 주의를 기울여야 할 것이다.

5) 원가관리 절차상에서 과대한 목표 설정

호텔 식음료 원가관리를 함에 있어서 구체적이고 세부적인 목표 설정을 해야하는 데 피상적이며 주먹구구식의 목표를 설정함으로써 인하여 오히려 원가의 상승을 초래 하고 있다. 일련의 원가관리 절차 즉, 메뉴 계획과 식자재 구매, 검수, 창고 저장, 자재 청구 및 출고, 조리준비, 조리작업, 판매 및 서비스, 요금수납, 원가 통제 등에서 과대한 목표를 설정할 수 있다는 것이다. “O”호텔의 경우는 식음료 평균 원가율은 30%로 설정해서 실시하고 있는데 실무자들이 원가율을 맞추기 위하여 오히려 부대 비용원가가 더 드는 사례들이 있다.

따라서 표준 원가관리상에 영향을 미치는 제요인의 발생에 대비하여 과대한 목표 설정보다는 표준이 될 수 있는 평균 원가율을 고려하여 원가의 상승에 대비해야 하겠다.

6) 식자재의 시가 변동에 따른 원가 적용의 곤란

식음료의 수급이나 기타 경제적인 상황에 기인된 시장 가격의 변화는 원가 차이를 수반하고, 재료 공급량이 부족한 상황에서도 원가의 상승을 불가피하게 한다. 또한 제주지역 관광호텔들이 식자재 구입에 있어 계절 상품이 너무 많으며 식자재의 대부분을 수입 상품에 의존하고 있는 관계로 표준 원가와 소비되는 실제원가와 큰 차이를 나타내는 등 표준원가 적용이 어려워 원가 계산이 힘들다.

7) 식음료의 과대한 서브량

식음료의 준비와 조리에서 발생하는 낭비나 손실을 최소한으로 관리했다고 하더라도 고객에게 서브할 때 몫을 너무 크게 나누면(portioning) 그만큼 손실이 된다. 식료 원가표준은 표준 구매 명세서에 의한 구매, 표준 조리법에 의한 조리 표준 서브량이 준수된다는 전제하에서 결정되는 것이므로 표준 크기보다 많은 분량의 식음료를 고객에게 서브한다면 그 차이는 결국 과대한 원가의 발생 요인이 될 것이다.



第4章 호텔食飲料 原價管理 實態分析

第1節 標本의 特性 및 分析方法

1. 研究標本의 選定 및 特性

본 연구의 표본선정은 제주도내 41개 관광호텔 중 21개 업체를 임의로 추출하였다.

표본의 분포는 특1급 10명, 특2급 28명, 1급 16명, 2급 이하 4명으로 구성하였다.

설문지 배포 및 회수 현황을 보면 총 90매 설문지를 원가관련 부서 전문가 집단에게 특1급 20부, 특2급 30부, 1급 30부, 2급 이하 10부를 직접 방문, 배포 하여 67매를 회수 하였으며, 이 중 응답이 불성실하거나 누락된 문항이 있는 설문지 9매를 제거하여 58매의 설문지를 가지고 분석하였다.

조사기간은 1995년 8월 1일부터 8월 10일까지 10일간 이루어 졌다.

<표 4-1> 조사대상의 인구 통계적 분석

구 분		명(%)	조사대상 호텔	
등 급	특급 1급이하	38(65.5%) 20(34.5%)	특급	신라, 그랜드, 하얏트, 오리엔탈, 남서울, 라곤다, 서귀포칼, 프린스, 그린빌라
직 위	사 원 간 부 무응답	12(20%) 40(68.9%) 6(11.1%)		
설립역사	6년미만 6년이상	26(44.8%) 32(55.2%)	1,2급	파라다이스, 제주서울, 팔레스, 로얄호텔, 필, 시몽, 하와이, 마리나, 임페리얼, 그린, 콘티넨탈, 아일랜드
원가관리 인원수	3명미만 3명이상 무응답	28(48.2%) 16(27.5%) 14(24.3%)		

2. 分析方法 및 道具

본 연구의 실태분석을 위하여 표준 구매 명세표, 표준 양목표, 표준 산출량, 메뉴분석에 대한 만족도 등의 항목은 리커트(Likert)의 5 Scale 척도가 이용되었으며, 그외 항목은 명목척도로 이루어져 있다.

측정방법으로는 빈도(Frequency)분석과 교차(Cross-tabs)분석을 실시하여 χ^2 값과 유의수준을 토대로 두 변수간의 적합도를 측정하였다. 또한 표준원가제도 및 메뉴에 대한 만족도는 분산분석(Oneway ANOVA)을 실시하였다.

자료의 통계 처리를 위해서는 SPSS/PC'(Ver.3.1) 통계 패키지를 활용하였다.

第2節 實態分析 및 結果解析

1. 原價管理 業務

1) 食음료 원가관리 담당 부서

제주지역 관광호텔들의 원가관리 담당 부서는 어느 부서에서 맡고 있는가라는 물음에 응답자 중, 기획 심사실 6.9%, 관리부 심사과 44.8%, 관리부 경리과 24.1%, 식음료 조리부 6.9% 기타가 17.2%로 <표 4-2>과 같이 나타났다. 제주지역 관광호텔의 식음료 원가관리 담당 부서는 관리부 심사과가 제일 높게 나타나고 있으며 서론에도 언급했듯이 기타 17.2%인 것은 원가관리 부서가 타부서에 편입되어 있으면서 원가관리 업무를 관장하는 것으로 조사됐다.

<표 4-2> 식음료 원가관리 담당부서

구 분	기획·심사실	관리부심사과	관리부경리과	식음료조리부	기타	계
명	4	26	14	4	10	58
백분율(%)	6.9	44.8	24.1	6.9	17.3	100

2. 食飲料 原價計算制度

1) 표준 구매 명세표 만족도 분석

표준구매명세서란 어떤 특정의 요리를 생산함에 요구되는 식자재의 품질, 크기, 중량, 단위수량 등에 관하여 사내표준으로 정해진 내역의 기술서를 말하는 것으로 분석 결과 만족 수준은 전체적으로 보통 수준(3.0000)을 보이고 있지만, <표 4-3>에서 보는 바와 같이 표본의 특성에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다. 먼저 직위별로 보면 사원들이 간부들에 비해 표준 구매 명세서에 대한 만족도가 높게 지각되는 것으로 나타나고 있다.

또한 원가관련부서의 인원수별로는 3명 이상인 호텔이 3명 미만인 호텔에 비해 만족도가 훨씬 높게 지각되는 것으로 나타나고 있다. 기타 등급별 및 설립역사별로는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않지만 특급 및 6년 이상의 설립역사를 가진 기업의 원가관리 담당자들의 만족도가 조금 높게 지각되고 있다.

<표 4-3> 표준 구매 명세표 만족도 분석

변수 특성		평균	자유도	F-value	Sig.
직 위	사 원 간 부	3.5000 2.9231	1/32	4.1119	0.0510
등 급	특 급 1급 이하	3.0833 2.8333	1/34	0.8718	0.3570
설립역사	6년 미만 6년 이상	2.8571 3.0909	1/34	0.8138	0.3733
원가관련부서 인원수	3명 미만 3년 이상	2.6250 3.3333	1/26	6.2048	0.0195

2) 표준 양목표 만족도 분석

표준 양목표란 식당의 경영목적에 합치하는 사내 표준으로서 설정된 요리의 표준에 관한 기술서로써 분석결과 만족도는 전체적으로 약간 불만족스러운 것으로 나타나고 있으나 <표 4-4>에서 보는 바와 같이 표본의 특성에 따라

만족도에 차이를 보이고 있다. 역사별로 보면 $p < 0.05$ 수준에서 유의적인 차이를 보이고 있는데, 6년 이상의 설립역사를 지닌 기업이 그 이하의 기업에 비해 만족수준이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 이는 6년 이상의 설립역사를 지닌 호텔들은 표준원가를 위한 기본도구인 표준 조리에 대한 원가 절감 인식과 원가구조에 대한 체계가 잘 짜여진 때문으로 여겨진다.

<표 4-4> 표준 양목표 만족도 분석

변수 특성		평균	자유도	F-value	Sig.
설립 역사	6년 미만	2.6154	1/54	6.3770	0.0145
	6년 이상	3.0667			
직 위	사 원	2.8333	1/50	0.0048	0.9451
	간 부	2.8500			
등 급	특 급	2.9444	1/54	0.8718	0.3570
	1급 이하	2.7000			
원가관련부서 인원수	3명 미만	2.7143	1/42	1.6077	0.2118
	3명 이상	3.0000			

3) 표준 산출량에 대한 만족도

표준 산출량이란 구매된 식자재가 가공되어 고객에게 판매될 수 있게 된 상태에서의 수 또는 중량을 의미하는 것으로 분석결과 전체적으로 불만족(약 2.60)이 높은 것으로 나타나고 있으나, 표본의 특성별로는 유의한 차이를 보이고 있다. <표 4-5>에서 보는 바와 같이 원가관리 담당자의 직위별로는 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 사원의 경우 간부들에 비해 만족도가 상대적으로 높게 나타나고 있다.

기타 등급별, 설립역사별, 원가관련부서 인원수별로는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지는 않지만, 등급이 높을수록, 설립역사가 길수록, 원가관련부서의 인원수가 많은 호텔일수록 상대적으로 만족도가 높게 지각되고 있다.

<표 4-5> 표준 산출량에 대한 만족도

변수 특성		평균	자유도	F-value	Sig.
직 위	사 원 간 부	3.1667 2.3158	1/48	6.9083	0.0115
등 급	특 급 1급 이하	2.7059 2.4000	1/52	1.0968	0.2998
설립역사	6년 미만 6년 이상	2.3846 2.7857	1/52	2.0555	0.1576
원가관리부서 인원수	3명 미만 3명 이상	2.3571 2.7143	1/40	1.4306	0.2387

4) 식료 재료에 대한 실제표준원가에서 계산차이 비율의 인정 정도
 식료 재료에 있어서 실제원가 계산 비율과 표준원가 계산 비율의 차는 <표 4-6>과같이 0.5% 이하가 11.1%, 0.5~1.0% 미만이 22.2%, 1.0~1.5% 미만이 5.6%, 1.5~2.0% 미만이 38.9%, 2.0% 이상이 22.2%로 조사됐다.

조사결과 1.5~2.0% 미만이 제일 높게 나타나고 있으며 원가관리 인원수에서 유의적인 차이를 보이고 있는데 3명 미만인 경우 1.5~2.0% 미만에서 63.6%로 높게 나타나는 반면 3명 이상에서는 0.5~1.0% 미만이 42.9%로 높게 나타나고 있다. 이는 원가관리 인원수에서 3명 미만보다는 3명 이상인 경우가 인정폭을 줄이려는 것으로서 관리의 효율을 높이기 위함이다.

<표 4-6> 식료 재료에 대한 실제 표준원가에서 계산 차이 비율의 인정 정도

구 분		0.5%이하	0.5~1.0%미만	1.0~1.5%미만	1.5~2.0%미만	2.0%이상
원가관리 인원수	3명미만	-	2(9.1)	-	14(63.6)	6(27.6)
	3명이상	4(28.6)	6(42.9)	2(14.3)	-	2(14.3)
총 계		4(11.1)	8(22.2)	2(5.6)	14(38.9)	8(22.2)

*p<0.1 **p<0.05

5) 음료 재료의 경우 실제원가 비율과 표준원가 계산 비율의 차

실제원가 계산 비율과 표준원가 계산 비율의 차는 어느 정도 인정해 주는가에 대한 조사결과 <표 4-7>과 같이 0.5% 미만인 18.2%, 0.5~1.0% 미만이 45.5%, 1.0~1.5% 미만이 18.2%, 1.5% 이상이 18.2%로 조사됐다. 조사결과 표준원가와 실제원가에서 음료의 경우 인정차이 범위는 0.5%~1.0% 미만이 제일 높게 나타나고 있으며 직위에 있어서 사원인 경우는 유의적인 차이를 보이고 있지 않지만 간부인 경우는 0.5~1.0% 미만이 53.3%로 제일 높게 나타나고 있다. 설립역사에 서는 6년 미만과 6년 이상 모두 0.5~1.0% 미만에서 제일 높게 나타나고 있다.

<표 4-7> 음료 재료의 경우 실제원가 비율과 표준원가 계산 비율의 차

구 분		0.5%미만	0.5-1.0%미만	1.0-1.5%미만	1.5%이상
직 위	사 원	-	4(40.0)	4(40.0)	2(20.0)
	간 부	6(20.0)	16(53.3)	2(6.7)	6(20.0)
설립역사	6년미만	8(33.3)	10(41.7)	2(8.3)	4(16.7)
	6년이상	-	10(50.0)	6(30.0)	4(20.0)
총 계		8(18.2)	20(45.5)	8(18.2)	8(18.2)

6) 표준원가와 실제원가 시스템을 운영함에 있어 표준원가의 문제점

표준원가가 실제원가 시스템 적용상에 있어 어떤 문제점이 있는가 하는 분석에서는 <표 4-8>과 같이 인원이 부족하다.(6.9%), 구매가격 변동이 심하다.(17.2%), 메뉴의 종류가 복잡, 다양하다.(17.2%), 계절상품 비율이 높다.(3.4%), 표준원가에 대한 효과적 분석방법이 부족하다가 55.2%로 조사됐다.

조사결과 표준원가의 시스템 운영상의 문제점으로는 효과적인 분석 방법이 미흡하다고 할수 있으며 등급과 직위별로 유의적인 차이를 보이고 있는데 직위에서 사원인 경우 메뉴의 종류가 복잡 다양하다가 66.7%로 제일 높게 조사된 반면 간부인 경우는 효과적 분석 방법이 미흡하다가 65%로 조사되어 사원과 간부간에 차이가 있는 것으로 조사됐다. 이는 표준원가를 운영함에 있어 해결해야 할 부문으로서 다양하고 복잡한 메뉴를 단순화 내지 표준화 할 수 있어야 하고 분석방법으로는 효과적으로 분석할 수 있는 새로운 분석방법이 필요한 것으로 조사됐다.

<표 4-8> 표준원가와 실제원가 시스템을 운영함에 있어 표준원가의 문제점

구 분		인원이 부족하다	구매가격변 동이 심하다	메뉴의 종류가 복잡 다양하다	계절상품 비율이 높다	표준원가에대한 효과적분석방법이미흡
등 급	특 급	2(5.3)	4(10.5)	10(26.3)	2(5.3)	20(52.6)
	1급이하	2(10.0)	6(30.0)	-	-	12(60.0)
직 위	사 원	4(33.3)	-	8(66.7)	-	-
	간 부	-	10(25.0)	2(5.0)	2(5.0)	26(65.0)
총 계		4(6.9)	10(17.2)	10(17.2)	2(3.4)	32(55.2)

7) 표준원가 제도가 원가관리에 미치는 기대효과

표준원가 제도가 식음료 원가관리에 미치는 기대효과에 대한 조사에서 <표 4-9>와같이 예산편성과 성과측정이 15%, 메뉴가격 결정시 합리적 정보제공 35%, 주방 및 주장의 효과적 원가관리 40%, 실제원가 계산 결과에 대한 양·부 판단이 10%로 조사됐다.

조사결과 주방 및 주장의 효과적 원가관리가 제일 높게 나타나고 있으며, 특히 원가관리 인원수에 대해 유의적 차이를 보이고 있다. 인원수에 있어서 3명 미만인 경우에는 표준원가가 원가관리에 미치는 기대효과로 메뉴 결정시 합리적인 정보제공이 제일 높게 조사된 반면 3명 이상인 경우는 주방 및 주장의 효과적 원가관리로 조사 됐다. 이는 표준원가의 기대 효과로서 메뉴가격 결정시 표준원가가 효과적일수 있고 효율적인 원가관리를 위해서도 표준원가 도입이 필요한 것으로 조사됐다.

<표 4-9> 표준원가 제도가 원가관리에 미치는 기대효과

구 분		예산편성과 성과측정	메뉴가격 결정시 합리적 정보제공	주방 및 주장의 효과적 원가관리	실제원가 계산 결과에 대한 양부판단
원가관리 인원수	3명미만	6(25.0)	10(41.7)	8(33.3)	-
	3명이상	-	4(25.0)	8(50.0)	4(25.0)
총 계		6(15.0)	14(35.0)	16(40.0)	4(10.0)

8) 적절한 식음료 원가율

적절한 식음료 원가율은 얼마인가라는 조사에 <표 4-10>과 같이 25~30% 미만은 17.2%, 30~35% 미만이 20.7%, 35~40% 미만이 62.1%로 적절한 식음료 원가율은 35~40% 미만이 가장 높게 조사됐다.

특히 등급과 직위에서 유의적 차이를 보이고 있는데 등급에서 특급인 경우는 35~40% 미만이 78.9%로 가장 높게 나타난 반면 1급 이하 호텔은 25~30% 미만이 40%로 가장 높게 조사됐다. 이는 특급에서는 원가율이 높은 연회가 많은 반면 1급 이하 호텔인 경우 연회보다는 석·조식이 많으므로 해서 식음료 원가율이 낮은 것으로 조사됐다.

그리고 직위에 있어서는 사원인 경우 30~35% 미만과 35~40% 미만이 높게 나타난 반면 간부인 경우는 35~40% 미만이 높은 것으로 조사됐다. 반면 전국 관광호텔의 식음료 원가율이 35%인 것을 감안하면 제주지역 관광호텔들도 비슷한 것으로 조사됐다.

<표 4-10> 적절한 식음료 원가율

구 분		25%이내	25~30%미만	30~35%미만	35~40%
등 급	특 급	-	2(5.3)	6(15.8)	30(78.9)
	1급이하	-	8(40.0)	6(30.0)	6(30.0)
직 위	사 원	-	-	6(50.0)	6(50.0)
	간 부	-	10(25.0)	6(15.0)	24(60.0)
총 계		-	10(17.2)	12(20.7)	36(62.1)

9) 표준 양목표의 보유

표준 조리예 의한 표준 양목표는 각 메뉴 품목에 얼마를 보유하고 있는가라는 조사에서 <표 4-11>과같이 메뉴품목의 90% 이상이 35.7%, 90%정도가 17.9%, 70%정도가 28.6%, 50% 이하가 17.9%로 조사됐다.

조사결과 메뉴 품목의 90% 이상이 35.7%로 가장 높게 조사되었다.

특히 등급과 설립역사에 따라 유의적인 차이를 보이고 있는데 등급에서는

특급이 메뉴품목이 90% 이상이 55.6%로 제일 높게 나타난 반면 1급 이하의 호텔에서는 70%정도가 50%로 제일 높게 조사되어 1급 이하의 호텔보다는 특급 호텔들이 메뉴 품목에 대해 표준 양목표를 많이 보유하는 것으로 조사됐다. 이는 1급 이하 호텔들보다 특급호텔들이 조직적인 체계가 잘되어 있는 것으로 조사되었다. 설립역사에서는 6년 미만이 메뉴 품목의 90% 이상이 38.5%로 높게 나타난 반면 6년 이상은 메뉴품목의 90% 이상과 70%정도가 각각 33.3%로 나타나, 조사 결과 메뉴 품목의 경우 설립역사보다는 호텔의 체계가 효율적인 원가관리 수행에 효과적인 것으로 조사됐다.

<표 4-11> 표준 양목표의 보유

구 분		메뉴품목의 90%이상	90%정도	70%정도	50%이하
등 급	특 급	20(55.6)	8(22.2)	6(16.7)	2(5.6)
	1급이하	-	2(10.0)	10(50.0)	8(40.0)
설립역사	6년미만	10(38.5)	2(7.7)	6(23.1)	8(30.8)
	6년이상	10(33.3)	8(26.7)	10(33.3)	2(6.7)
총 계		20(35.7)	10(17.9)	16(28.6)	10(17.9)

3. 메뉴



1) 메뉴분석에 대한 만족도

메뉴분석에 대한 만족수준의 차이를 분석해 보면 전체적으로는 보통수준(약 3.0)을 보이고 있지만 <표 4-12>에서 보는 바와 같이 표본의 특성에 따라 만족수준이 차이를 보이고 있다. 먼저 원가관리 담당자의 직위별로 보면 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있는 데, 평사원의 경우 간부들에 비해 만족수준이 상대적으로 높게 나타나고 있다.

한편 설립역사, 등급, 원가 관련부서의 인원수 별로는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

<표 4-12> 메뉴분석에 대한 만족도

변수 특성		평균	자유도	F-value	Sig.
직 위	사 원 간 부	3.6000 2.7368	1/46	15.2697	0.0003
설립역사	6년미만 6년이상	2.9231 2.9286	1/52	0.0008	0.9781
등 급	특급 1급이하	2.9412 2.9000	1/52	0.0401	0.8421
원가 관련부서 인원수	3명미만 3명이상	2.6667 2.7500	1/38	0.1551	0.6959

2) 메뉴품목 수립시 수익성과 인기도 수준

메뉴품목 수립시 수익성과 인기도 비율은 어느 정도에서 결정되고 있는가에
서 <표 4-13>과 같이 메뉴품목 수립은 40:60이 27.6%, 50:50이 37.9%, 60:40
이 20.7%, 70:30이 13.8%로 조사됐다. 조사결과 메뉴 품목 수립시 수익성과
인기도의 비율은 50:50이 37.9%로 제일 높게 조사되었다. 특히, 호텔 등급과
설립역사에서 유의적인 차이를 보이고 있는데 조사된 표와 같이 등급에서는
특급이 수익성과 인기도 비율 50:50에서 42%로 제일 높고, 1급 이하는 60:40
이 40%로 제일 높게 나타나고 있다.

설립역사에서는 6년 미만인 경우 50:50이 46.2%로 높게 나타나고 있고, 6년
이상인 경우에는 40:60이 43.8%로 높게 조사됐다. 조사결과 메뉴품목 결정시
수익성과 인기도 비율은 50:50이 제일 높게 나타나고 있지만, 등급에서는 1급
이하 호텔이 특급호텔에 비해 수익성을 선호하고 있고 경과년수에 있어서는
6년 미만의 호텔보다 6년 이상이 된 호텔들이 수익성을 선호하는 것으로 조
사됐다.

<표 4-13> 메뉴품목 수립시 수익성과 인기도 수준

구 분		40:60	50:50	60:40	70:30
등 급	특 급	10(26.3)	16(42.1)	4(10.5)	8(21.1)
	1급이하	6(30.0)	6(30.0)	8(40.0)	-
설립역사	6년미만	2(7.7)	12(46.2)	10(38.5)	2(7.7)
	6년이상	14(43.8)	10(31.3)	2(6.3)	6(18.8)
총 계		16(27.6)	22(37.9)	12(20.7)	8(13.8)

3) 수익성이 낮은 메뉴에 대한 의사결정

인기도는 높고 수익성이 낮은 메뉴에 대해 어떻게 의사결정을 하겠는가라는 조사에서 <표 4-14>와 같이 가격을 인상한다 64.3%, 낮은 비용 재료를 혼용한다 17.9%, 양을 줄인다 10.7%, 메뉴품목을 메뉴판 아래에 쓴다가 7.1%로 조사됐다. 조사결과 가격을 인상한다가 64.3%로 제일 높게 나타났는데 설립역사에서 6년 미만인 호텔의 41.7%보다 6년 이상인 호텔이 81.3%로 훨씬 높게 조사되어 즉흥적인 가격인상 보다는 효과적인 분석방법이 도입되어야 할것으로 조사됐다.

<표 4-14> 수익성이 낮은 메뉴에 대한 의사결정

구 분		가격을 인상한다	낮은비용 재료를 혼용	양을 줄인다	메뉴품목을 메뉴판 아래에 쓴다
설립역사	6년미만	10(41.7)	4(16.7)	6(25.0)	4(16.7)
	6년이상	26(81.3)	6(18.8)	-	-
총 계		36(64.3)	10(17.9)	6(10.7)	4(7.1)

4. 在庫管理

1) 식료 재료의 효율적인 창고 회전을

재고 회전율을 구하는 것은 창고에 있는 식자재의 구매와 사용빈도에 대한

측정을 위하여 실시하는 것으로 창고에 저장되어 있는 식자재의 저장기간을 말하는 것이다. 이를 살펴보면 <표 4-15>와 같이 1.0회전 미만 36%, 1.0~1.5회전 미만이 20%, 1.5~2.0회전 미만이 20%, 2.0회전 이상이 24%로 식료 재료의 효율적인 창고 회전율은 1.0회전 미만이 가장 높게 조사됐다. 특히 호텔 등급과 설립역사에서 유의적인 차이를 보이고 있는데 등급에서는 조사된 표와 같이 특급에서는 2.0회전 이상이 37.5%로 가장 높게 나타난 반면 1급 이하 호텔인 경우는 1.0회전 미만과 1.5~2.0회전 미만이 각각 44.4%로 조사됐다.

설립역사에서는 6년 미만인 호텔은 1.0회전 미만이 50%로 높게 나타난 반면 6년 이상인 호텔은 1.0~1.5회전 미만과 2.0회전 이상이 각각 33.3%로 높게 나타났다.

<표 4-15> 식료 재료의 효율적인 창고 회전을

구 분		1.0회전미만	1.0-1.5회전	1.5-2.0회전	2.0회전이상
등 급	특 급	10(31.3)	8(25.0)	2(6.3)	12(37.5)
	1급이하	8(44.4)	2(11.1)	8(44.4)	-
설립역사	6년미만	10(50.0)	-	8(40.0)	2(10.0)
	6년이상	8(26.7)	10(33.3)	2(6.7)	10(33.3)
총 계		18(36.0)	10(20.0)	10(20.0)	12(24.0)

2) 음료 재료의 효율적인 창고 회전을

음료 재료의 효율적인 창고 회전율은 <표 4-16>과 같이 0.5~1.0회전 미만 12%, 1.0~1.5회전 미만이 40%, 1.5~2.0회전 미만이 20%, 2.0회전 이상이 28%로 조사됐다. 조사결과 음료 재료의 효율적인 창고 회전율은 1.0~1.5회전 미만이 40%로 제일 높게 조사됐다. 특히 등급과 직위별로 유의적인 차이를 보이고 있는데 등급별로는 특급이 1.0~1.5회전이 43.8%로 높게 나타난 반면 1급 이하는 1.0~1.5회전 미만과 1.5~2.0회전 미만이 각각 33.3%로 높게 나타났다. 그리고 직위별로는 사원이 1.5~2.0회전 미만이 50%로 높게 나타난 반면 간부는 1.0~1.5회전 미만이 56.3%로 높게 나타났다.

<표 4-16> 음료 재료의 효율적인 참고 회전을

구 분		0.5~1.0 회전미만	1.0~1.5 회전미만	1.5~2.0 회전미만	2.0 회전이상
등 급	특 급	2(6.3)	14(43.8)	4(12.5)	12(37.5)
	1급이하	4(22.2)	6(33.3)	6(33.3)	2(11.1)
직 위	사 원	-	2(16.7)	6(50.0)	4(33.3)
	간 부	2(6.3)	18(56.3)	4(12.5)	8(25.0)
총 계		6(12.0)	20(40.0)	10(20.0)	14(28.0)

3) 참고 회전에 대한 보고서가 최고 경영자의 의사결정의 반영 여부
 참고 회전에 대한 보고서가 최고 경영자 의사결정에 충분히 반영되고 있
 습니까라는 조사에 예라는 대답이 44.4%, 아니오가 55.6%로 조사됐다. 조사
 결과 참고 회전을 보고서가 최고 경영자 의사결정에 반영되는 이유에서는 호
 텔 등급과 직위에 유의적인 차이를 보이고 있다. 특히, 등급에서는 특급이 최
 고 경영자의 관심사항이 55.5%로 높게 나타난 반면 1급 이하 호텔에서는 악
 성재고에 대한 판매촉진전략 수립이 80%로 높게 조사됐다. 분석결과 참고 회
 전율이 최고 경영자의 의사결정에 반영되기 위해서는 먼저 최고 경영자의 인
 식전환이 필요했고 악성재고에 대한 판매촉진전략 수립의 의사결정에 참고회
 전율 보고서가 도움을 주는 것으로 조사됐다. 반면 참고회전을 보고서가 최고
 경영자의 의사결정에 반영되지 않은 이유에서는 설립역사와 원가관리 인원수
 에서 유의적인 차이를 보이고 있는데 설립역사에서는 6년 미만이 최고 경영
 자의 관심부족이라고 조사됐고 6년 이상인 경우는 유의적인 차이가 나타나고
 있지 않다. 원가관리 인원수에서는 3명 미만이 자료가 적시에 제공되지 못하
 므로가 66.7%로 제일 높고 3명 이상인 경우는 최고 경영자의 관심부족이
 88.9%로 제일 높게 조사됐다. 의사결정에 반영되지 못하는 이유로는 최고경영
 자의 관심부족과 적시에 자료가 제공되지 못하고 있어 최고 경영자의 관심과
 신속한 업무처리가 요구되고 있다.

<표 4-17> 참고 회전을 보고서가 최고 경영자 의사결정의 반영여부

구 분		최고경영자의관심사항	정보가적시에 제공되므로	악성재고에 대한 판매촉진전략수립
예	특 급 1급이하	10(55.6) 2(20.0)	2(11.1) -	6(33.3) 8(80.0)
	사 원 간 부	10(55.6) 2(20.0)	- 2(20.0)	8(44.4) 6(60.0)
	계	12(42.9)	2(7.1)	14(50.0)
24(44.4)		최고경영자의관심부족	자료가 복잡하여 이해가 안되므로	자료가 적시에 제공되지 못하므로
아니오	6년미만 6년이상	12(100.0) 4(33.3)	- 4(33.3)	- 4(33.3)
	3명미만 3명이상	- 16(88.9)	2(33.3) 2(11.1)	4(66.7) -
	계	16(66.7)	4(16.7)	4(16.7)
30(55.6)				



5. 原價管理

1) 재료비의 효율적인 원가관리를 위해 구매부문 요소 중 중요한 사항
 재료비의 효율적인 원가관리를 위해 구매부문 요소 중 중요한 사항은 <표
 4-18>과 같이 제품의 질적문제 31%, 제품의 가격문제 13.8%, 시장조사를 통
 한 구매 건제가 24.1%, 수요 공급의 원활성이 20.7%, 구매직원의 개인 능력이
 10.3%로 조사됐다. 조사결과 제품의 질적 문제가 31%로 제일 높게 조사 됐으
 며 특히 등급과 직위, 설립역사에서 유의적인 차이를 보이고 있는데 등급에서
 는 특급이 제품의 질적문제 36.8%로 높게 나타난 반면 1급 이하는 시장조사
 를 통한 구매건제가 제일 높게 조사됐다. 그리고 직위별로는 사원의 경우 수

요 공급의 원활성이 50%로 높게 나타난 반면 간부인 경우는 제품의 질적문제가 35%로 높게 조사됐다.

그리고 설립역사에서는 6년 이상인 경우는 제품의 질적문제가 제일 높게 나타났으나 6년 미만은 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-18> 재료비의 효율적인 원가관리를 위해 구매부문 요소 중 중요한 사항

구 분		제품의 질적문제	제품의 가격문제	시장조사를 통한 구매견제	수요공급의 원활성	구매직원의 개인능력
등 급	특 급	14(36.8)	4(10.5)	6(15.8)	8(21.1)	6(15.8)
	1급이하	4(20.0)	4(20.0)	8(40.0)	4(20.0)	-
직 위	사 원	4(33.3)	2(16.7)	-	6(50.0)	-
	간 부	14(35.0)	6(15.0)	12(30.0)	6(15.0)	2(5.0)
설립역 사	6년미만	8(30.8)	-	8(30.8)	8(30.8)	2(7.7)
	6년이상	10(31.3)	8(25.0)	6(18.8)	4(12.5)	4(12.5)
총 계		18(31.0)	8(13.8)	14(24.1)	12(20.7)	6(10.3)

2) 주방·주장 원가분석에서 실무적으로 어려움을 느낄때

주방·주장 원가분석에서 실무적으로 어려움을 느낄때라는 조사에서 <표 4-19>와 같이 효과적 분석방법 미흡이 44.8%, 재료가격 변동이 심하다 17.2%, 주방·주장에서 원가의식 결여가 24.1%, 부서간 의사소통이 어렵다 6.9%, 시간의 제약을 받는다가 6.9%로 나타나 주방·주장 원가분석에서 실무적으로 어려움을 느낄때는 효과적인 분석이 미흡하다가 44.8%로 제일 높게 나타났다. 특히, 원가관리 인원수에서 유의적인 차이를 보이고 있는데 3명 미만인 경우 효과적인 분석방법 미흡이 50%로 제일 높게 나타난 반면 3명 이상은 효과적 분석 방법 미흡과 주방·주장에서 원가의식 결여가 각각 37.5%로 높게 조사됐다.

<표 4-19> 주방, 주장 원가분석에서 실무적으로 어려움을 느낄때

구 분		효과적 분석방법 미흡	재료가격 변동이 심하다	주방·주장에서 원가의식 결여	부서간 의사소통이 어렵다	시간의 제약을 받는다
등 급	특 급	16(42.1)	2(5.3)	14(36.8)	2(5.3)	4(10.5)
	1급이하	10(50.0)	8(40.0)	-	2(10.0)	-
원가관리 인원수	3명미만	14(50.0)	8(28.6)	4(14.3)	-	2(7.1)
	3명이상	6(37.5)	-	6(37.5)	2(12.5)	2(12.5)
총 계		26(44.8)	10(17.2)	14(24.1)	4(6.9)	4(6.9)

3) 효율적인 원가관리를 위해 주방·주장 원가분석에서 개선 해야 할 사항

효율적인 원가관리를 위해 주방·주장에서 개선해야 할 사항으로는 <표 4-20>과 같이 전산시스템을 이용한 업무 수행이 48.3%, 종업원 원가의식 고취 44.8%, 합리적인 표준제도 수립이 6.9%로 조사됐다. 조사결과 전산시스템을 이용한 업무 수행이 48.3%로 가장 높게 나타났으며, 설립역사에서 유의적인 차이를 보이고 있는데 6년 미만인 경우는 종업원의 원가의식 고취가 46.2%로 제일 높게 나타난 반면 6년 이상인 경우에는 전산시스템을 이용한 업무수행이 56.3%로 제일 높게 나타났다.

<표 4-20> 효율적인 원가관리를 위해 주방·주장 원가분석에서 개선 해야할 사항

구 분		전산시스템을 이용한 업무수행	종업원의 원가의식 고취	각주방과 주방 간의 의사소통	합리적인 표준제도 수립	적정재고관리
설립역사	6년미만	10(38.5)	12(46.2)	-	4(15.4)	-
	6년이상	18(56.3)	14(43.8)	-	-	-
총 계		28(48.3)	26(44.8)	-	4(6.9)	-

4) 영업장별 중점요인

영업장별 중점 요인으로는 <표 4-21>과 같이 영업장 중 식당(Restaurant)은 매출액 55.2%, 원가율 27.6%, 고객 1인당 단가 10.3%, 고객수가 6.9%로 조

사됐다. 그리고 로비라운지는 매출액 44.8%, 고객수 31%, 원가율 10.3%, 평균 소비금액 6.9%로 나타났다. 또한, 룸서비스는 매출액 75.9%, 평균소비금액 13.8%, 원가율 10.3%로 조사되었으며, 연회장은 매출액 65.5%, 원가율 20.7%, 고객수 10.3%, 평균소비금액 3.4%로 조사됐다.

조사결과 영업장 중점 요인으로는 매출액을 꼽았으며, 두번째 요인을 영업장별로 보면 식당은 원가율, 로비라운지는 고객수, 룸서비스는 평균 소비 금액, 연회장은 원가율로 조사되어 각 영업장의 특성을 고려한 관리가 필요한 것으로 분석된다.

<표 4-21> 영업장별 중점관리 사항

구 분	Restaurant	Lobby Lounge	룸 서비스	연 회 장
매 출 액	32(55.2%)	26(44.8%)	44(75.9%)	38(65.5%)
원 가 율	16(27.6%)	6(10.3%)	6(10.3%)	12(20.7%)
고 객 수	4(6.9%)	18(31.0%)	8(13.8%)	6(10.3%)
고객1인당 단가	6(10.3%)	0	0	0
평균소비금액	0	4(6.9%)	0	2(3.4%)
누 계	58(100%)	58(100%)	58(100%)	58(100%)

5) 효과적인 원가관리 수행을 위해서 개선해야 할 사항

효과적인 원가관리 수행을 위해서는 <표 4-22>와 같이 전산화를 통한 분석 업무개발이 65.5%, 메뉴분석을 통한 메뉴개발이 10.3%, 원재료의 구매가격, 질적문제가 13.8%, 표준원가 제도의 과학적 수립과 이행이 10.3%로 조사됐다. 조사결과 효과적인 원가관리 수행을 위해서는 전산화를 통한 분석 업무개발이 65.5%로 제일 높게 조사 됐으며 특히 설립역사에서 유의적인 차이를 보이고 있는데 6년 미만인 경우는 84.6%, 6년 이상인 경우는 50%로 전산화를 통한 분석업무 개발이 제일 높게 나타나 호텔에서 타분야는 거의 전산화가 이루어졌지만 원가관리 분야만은 아직도 기초적인 단계여서 앞으로 원가관리 수행에 있어서 개선 사항으로는 전산화를 통한 분석업무개발이 선행과제로 조사됐다.

<표 4-22> 효과적인 원가관리 수행을 위해서 개선해야 할 사항

구 분		전산화를 통한 분석업무 개발	메뉴분석을 통한 메뉴개발	원재료의 구매가격 절적문제	표준원가 제도의 과학적 수립과 이행	효율적인 창고운영
설립역사	6년미만	22(84.6)	2(7.7)	-	2(7.7)	-
	6년이상	16(50.0)	4(12.5)	8(25.0)	4(12.5)	-
총 계		38(65.5)	6(10.3)	8(13.8)	6(10.3)	-

6) 주방·주장에 대한 불시검사(spot-check)에 대한 중점사항

주방·주장에 대한 불시 검사에 대한 중점사항 조사에서는 <표 4-23>과 같이 적정재고 유지확인이 53.8%, 표준 양목표에 의한 조리과정이 7.7%, 표준 분량 이행여부 확인이 7.7% 오더슬립과 매출수량 금액일치 확인이 30.8%로 조사됐다. 조사결과 적정재고 유지확인이 제일 높게 조사됐다. 특히 직위별로 유의적인 차이를 보이고 있는데 사원인 경우는 오더슬립과 매출수량 금액일치 확인이 30.8%로 가장 높게 나타난 반면 간부인 경우는 적정재고 유지가 60%로 제일 높게 조사됐다.

<표 4-23> 주방·주장에 대한 불시검사에 대한 중점사항

구 분		적정재고 유지확인	표준양목표에 의한 조리과정	표준분량 이행여부확인	오더슬립과 매출수량 금액일치확인
직 위	사 원	4(33.3)	-	-	8(66.7)
	간 부	24(60.0)	4(10.0)	4(10.0)	8(20.0)
총 계		28(53.8)	4(7.7)	4(7.7)	16(30.8)

7) 식음료 재료비에 대한 원가관리 수행중 어려움을 느낄때

식음료 재료비에 대한 원가관리 수행 중 어려움을 느낄때라는 조사에서 <표 4-24>와 같이 경쟁호텔 비교가 3.4%, 부서간 의사소통이 24.1%, 표준원가 산출이 27.0%, 재고자산 관리가 24.1%, 주방·주장 등 영업장 관리가

10.3%, 분석방법 미비가 10.3%로 조사됐다. 조사결과 표준원가 산출이 제일 어려운 사항으로 나타났으며 등급과 원가관리 인원수에서 유의적인 차이를 보이고 있다.

등급별로는 특급인 경우 부서간 의사소통이 31.6%로 제일 높게 조사됐으며 1급 이하는 표준원가 산출과 재고자산 관리가 각각 30%로 높게 조사되었다.

그리고 원가관리 인원수 별로는 3명 미만인 경우는 표준원가 산출과 재고자산 관리가 각각 28.6%로 높게 조사 됐으며 3명 이상인 경우는 고르게 나타났다.

〈표 4-24〉 식음료 재료비에 대한 원가관리 수행 중 어려움을 느낄때

구 분		경쟁호텔 비교	부서간 의사소통	표준원가 산출	재고자산 관리	주방·주장 등 영업장관리	분석기법 미비
등 급	특 급	-	12(31.6)	10(26.3)	8(21.1)	2(5.3)	6(15.8)
	1급이하	2(10.0)	2(10.0)	6(30.0)	6(30.0)	4(20.0)	-
원가관리 인원수	3명미만	2(7.1)	4(14.3)	8(28.6)	8(28.6)	6(21.4)	-
	3명이상	-	4(25.0)	4(25.0)	4(25.0)	-	4(25.0)
총 계		2(3.4)	14(24.1)	16(27.0)	14(24.1)	6(10.3)	6(10.3)



第3節 改善方案

효율적인 식음료 원가관리를 위하여 “O관광호텔”의 사례연구와 설문지 분석에서 나온 문제점을 토대로 다음과 같은 개선 방안을 제시하고자 한다.

1. 原價管理 部署의 改善方案

첫째, 전문 원가관리자가 필요하다. 제주지역 관광 호텔들의 원가관리 부서를 보면 관리부 심사과가 높게 나타나고 있으며 규모가 작은 호텔에서는 원가관리 부서가 타 부서에 편재되어 원가관리 업무를 담당하고 있다보니 타

업무와 병행함으로 인해 전문성 결여는 물론 업무 개발도 미흡하게 되어 전문 원가관리자를 하루 빨리 육성해야 할 것이다.

둘째, 원가관리에 대한 통제 기능을 강화하고 통제 부서를 설치해야 할 필요가 있다. 원가절감을 위해서는 종래와는 다른 수단을 적용해야 하는데 종합적이고 장기적인 계획을 통하여 원가관리에 관한 심사 및 통제 기능을 강화하고 통제 부서의 설치를 통하여 분석에 따른 수정 및 보완 활동 등의 강력한 권한을 부여해야 할 것으로 본다.

세째, 원가관리 담당 인원 보충이 필요하다. 원가관리의 업무를 담당하는 인원이 부족하여 업무의 과중으로 인한 불만과 피로에 의해 업무에 불성실할 우려를 갖고 있다. 특히 원가관리 분야에 전문적인 인력이 부족하여 표준설정이나 원가분석에 있어 합리적이고 체계적인 육성이 필요하다.

2. 原價管理에 대한 改善方案

첫째, 제주지역 관광 호텔들의 원가관리 문제점은 체계적이고 과학적인 관리시스템의 부족이라고 말할 수 있다. 따라서 호텔에서는 양질의 서비스와 시설도 필요하지만 이에 따른 조직이나 제도도 이에 못지않게 중요한 것으로 본다. 그러므로 효율적인 원가관리를 위해서는 목표를 설정하고 적당한 원가율을 유지해야 하는데 체계적이고 과학적인 관리시스템이 필요하다.

둘째, 각 호텔들의 종합적이고 합리적인 경영을 위해서는 표준원가시스템의 도입이 필요하다. 조사 자료 분석에 나타나듯이 표준원가의 기본 도구인 표준구매명세표, 표준양목표, 표준 산출량에 있어서 표준원가를 채택하는 특급 호텔에 비해 1급 이하호텔이 대부분 불만인 것으로 조사됐다. 불만 이유는 전산화 도입이 안되고 있고 체계적인 업무 분담이 이뤄지지 않고 있으며 부서간에 의견 교환도 부족한 것으로 조사됐다.

셋째, 표준원가와 실제원가 시스템 적용 상에 있어서 효과적인 분석방법이 필요하다. 관리 체계가 부족하고 규모가 작은 호텔일수록 원가관리를 위한 표준설정이 필요하므로 효과적인 분석 방법이 필요하다.

3. 메뉴에 대한 改善方案

첫째, 각 호텔들의 새로운 메뉴 개발과 분석을 위해서는 원가분석관리가 필요하다.

제주지역 관광호텔들이 새로운 메뉴개발을 위해서 각호텔마다 나름대로의 분석방법으로 메뉴에 대한 가격을 결정하고 있으나 대부분 호텔들이 과거의 관행이나 요리장의 주관에 의해 가격이 결정되고 있어 앞으로는 새로운 메뉴에 대한 가격 결정시 수익성비율과 인기도비율을 고려한 원가분석이 필요한 것으로 본다.

둘째, 주방·주장의 현장 원가관리가 필요하다.

대부분 식음료 원가는 주방이나 주장에서 80~90%가 소비되고 있다. 그러므로 현장에서 원가관리를 해야 효과도 크다. 그러나, 지금까지 원가관리의 필요성은 관리부문에서는 강조되어 왔지만 현장 종사원들 앞에서는 소홀하게 다뤄져 왔다. 그러나 효율적인 원가관리를 위해서는 현장 원가관리가 중요시되어야 할 것으로 본다.

셋째, 업장, 주장, 연회장별로 중점관리가 필요하다. 조사분석 결과 각 영업장별로 대부분 매출액이 높게 나타나지만 두번째로 높게 나타난 것을 보면 식당은 원가율, 로비라운지는 고객수, 룸서비스는 평균소비금액을 들어 각 영업장별로 중점사항을 두어 관리하는 것이 바람직하다.

4. 在庫管理에 대한 改善方案

첫째, 재고관리 업무를 지원하는 전산화 도입이 필요하다. 식음료 관리에 전산화를 도입함으로써 출고관리에 있어서 원재료의 적시, 적량을 서비스 할 수 있는 체제 확립과 품질 저하와 창고관리 비용의 절감 등 특히 물자 부족 현상을 막을 수 있다.

둘째, 식자재 구매시 원가관리를 위해 질과 양을 따져 구매해야 할 것으로

본다. 제품의 질적 문제로서 재료비의 효율적인 원가관리를 위해 구매 부문 요소 중 중요한 사항은 제품의 질적 문제로 나타나 재료 구매시 질보다 양을 중요시 하고 있는데 원가관리면에서 차후 개선해야 할 것이다.

셋째, 재고관리에 있어 적정재고 유지가 필요하다. 창고 원가요소 중 개선해야 할 사항으로는 적정재고 유지가 41.4%로 조사 됐는데 이는 물가의 변동과 적시에 이루어 져야 하는 서비스가 재료가 없으므로 해서 적시에 제공되지 못하게 된다. 그리고 재고 파악이 안되므로 해서 값비싼 재료를 급구매 하는 것으로 조사 되어 적정재고 유지가 필요하다.



第5章 結論

호텔의 식음료 경영은 호텔의 투숙객에게 식사와 음료를 제공하는 단순한 역할이었다. 그러나 1970년대 이후 호텔의 규모가 급격히 대형화되고 시설이 고급화 되면서 호텔의 식음료 경영은 단순한 식음료 제공의 역할에서 벗어나 호텔 경영의 성패를 좌우하는 중요한 부분으로 대두되었다. 또한 급성장하고 있는 국내 경제 규모와 병행하여 양적·질적으로 발전하는 외식산업이 호텔의 식음료 경영에 치열한 경쟁을 유발하고 있다. 그러므로 호텔 식음료 경영은 고도의 기법이 절실히 요구되고 있다.

이러한 경쟁 시대에서 호텔이 성장 발전을 이룰 수 있는 방법은 매출 증진과 원가 절감을 통한 경영 합리화를 이룩하는 데 있다.

따라서 본 연구는 호텔경영에 있어서 최대 단일원가요소인 식음료 원가관리를 효율적으로 통제하기 위하여 제주지역 관광호텔 21개를 대상으로 설문지를 이용한 실태조사와 사례연구를 시도하였다. 실태조사에 따른 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 원가관리 담당부서는 관리부 심사과가 44.8%로 가장 높게 나타났으며 실제원가계산 비율과 표준원가계산 비율의 차는 0.5%~1% 미만이 45.5%로 제일 높게 나타났다 또한 적정한 식음료 원가율은 특급인 경우는 35%~40% 미만이 78.9%, 1급 이하 호텔은 25~30% 미만이 40%로 가장 높게 나타났다.

둘째, 메뉴분석에 대한 만족도를 살펴보면 전체적으로 3.0으로 보통수준을 보이고 있으며 수익성이 낮은 메뉴에 대한 의사결정 방법으로는 가격을 인상한다가 64.3%, 낮은 비용 재료를 혼용한다가 17.9%, 양을 줄인다가 10.7% 순으로 나타났다.

셋째, 식료재료의 효율적인 창고회전율은 1.0회전 미만이 36%, 2.0회전 이상이 24% 순으로 나타났고 음료재료인 경우는 1.0~1.5회전 미만이 40%, 2.0회전 이상이 28% 1.5~2.0회전 미만이 20%순으로 나타났다.

넷째, 재료비의 효율적인 원가관리를 위해 구매부문요소중 중요한 사항은

제품의 질적 문제가 31%, 시장조사를 통한 구매건제 24.1%, 수요 공급의 원형성이 20.7% 순으로 나타났고 주방·주장 원가분석에서 실무적으로 어려움을 느낄때는 효과적 분석방법 미흡이 44.8%로 가장 높게 나타났다. 또한 효과적인 원가관리 수행을 위해서 개선해야 할 사항으로서는 전산화를 통한 분석업무개발이 65.5%로 가장 높게 나타나 전산화 문제가 시급하다는 것을 시사해 주고 있다. 이러한 분석결과를 토대로 도출된 문제점을 해결하기 위해 그 개선방안을 제시하였는데 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 정확한 재고조사의 실시로 표준원가를 설정해야 한다.

호텔마다 재고품에 대한 실제조사의 어려움은 있고 정확한 재고조사에는 많은 시간과 노력이 들지만 이를 실시함으로써 표준원가의 설정을 가져와 장기적으로는 호텔 경영 합리화 및 효율화를 기대할 수 있다.

둘째, 식음료 원가관리를 효율적으로 통제하기 위해서는 목표를 설정하고 적당한 원가율을 유지해야 하는 데 명석한 판단, 경쟁 조건의 이해, 정확한 가격 정보가 필요하다. 이러한 목표를 달성하기 위해서는 컴퓨터 시스템의 도입과 표준 프로그램의 개발이 절실히 요구된다.

셋째, 최고경영자 및 호텔 종업원에게 원가 절감 의식을 고취시켜야 한다.

호텔을 경영하는 최고경영자가 원가 절감에 대한 인식을 투철히 해야하고 식음료 원가관리 부서는 물론 호텔 종업원에게도 강조해야 된다. 원가 절감이 달성되지 않으면 효율적인 호텔 경영이 어려우므로 생활화 및 습관화를 통하여 원가 절감에 세심한 주의를 기울여야 한다.

넷째, 원가관리에 관한 통제 기능을 강화하고 통제 부서를 설치해야 한다.

원가를 절감하기 위해서는 종래와는 다른 수단을 적용해야 하는데 종합적·장기적·계획적인 활동을 통하여 원가관리에 관한 심사 및 통제 기능을 강화하고 통제 부서의 설치를 통하여 분석에 따른 수정 및 보완 활동 등의 강력한 권한을 부여하여야 한다.

다섯째, 전문 원가관리자(cost controller)가 필요하다.

제주지역 관광호텔들 대부분이 전문 원가관리자가 없다. 그러므로 제주지역 관광호텔들은 능력있고 추진력이 뛰어난 전문 원가관리자를 육성해야 한다. 그렇게 해야만 효율적인 식음료 원가관리가 이루어진다.

여섯째, 현장 원가관리가 필요하다.

대부분 식음료 원가는 주방이나 주장에서 80~90%가 소비되고 있다. 그러므로 현장에서 원가관리를 해야 효과도 크다. 그러나 지금까지 원가관리자는 관리부 소속으로 되어있고 현장 주방장들은 조리부에 소속되어서 부서간 의사소통이 부족하다. 또한 호텔에서 원가관리에 대한 교육과 현장에 대한 지원이 부족하므로 현장 원가관리가 안되고 있다.

이 밖에도 작업장별 중점 원가관리 제도의 도입, 재고관리업무의 전산화, 적정재고 유지 등을 개선방안으로 제시할 수 있으나, 무엇보다도 최고경영자의 원가관리에 관한 지속적인 관심과 종사원들의 원가의식 고취에 있다.

향후 식음료 원가관리 연구를 수행하면서 좀더 효과적인 연구를 실시하기 위해서는 다음과 같은 연구가 좀더 이루어져야 할것이다.

첫째, 원가관리의 범위를 직접 재료비로 국한시키기 보다는 노무비 기타 경비등 원가의 범위를 확장시키는 노력이 필요하다.

둘째, 효율적인 원가관리 분석 기술이 개발되어야 한다.

1990년 전 세계 평균 호텔 식음료율이 28.1%인 것으로 나타나고 있는 데 반해, 우리나라의 경우 30~35%인 점을 감안하면 그 원인이 원가관리 분석 기술의 낙후에서 비롯된 것이다. 따라서 효율적인 원가관리분석 기술의 개발이 시급한 과제로 제시된다.

세째 실태분석의 연구대상 범위를 우리나라 전국을 대상으로 등급별 지역별로 다양화 한다면 좀 더 의미있는 결과가 도출되리라고 기대된다.

參 考 文 獻

1. 國內文獻

1) 書籍

- 김재민·신현주, 「현대호텔 경영론」, 서울, 대왕사, 1992.
김현희, 「외식 서어비스 산업」, 형설출판사, 1987.
라정기, 「호텔 식음료 원가관리」, 백산출판사, 1994.
송성진, 「현대호텔회계」, 일신사, 1993.
송재각, 「식음료 원가관리」, 1987.
신재영·송성인, 「최신호텔 경영론」, 백산출판사, 1994.
오승일, 「식음료 사업 경영」, 백산출판사, 1995.
오정환, 「호텔관리 회계론」, 도서출판 기문사, 1994.
이정자, 「호텔 식음료 원가관리」, 형설출판사, 1994.
정경훈·박호래, 「호텔 경영론」, 형설출판사, 1994.
허귀진·박규홍, 「원가회계」, 신영사, 1994.

2) 論文

- 김우형, “호텔 식음료 부문 서비스 수준 향상에 관한 연구”, 『Tourism Research』, 제2호, 1988.
- 문주현, “호텔산업의 식음료 원가 관리에 관한 연구”, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 1991.
- 손일락, “호텔기업 식음료 상품의 포지셔닝 전략에 관한연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1991.
- “한국의식 산업의 현황과 발전”, 제2호 한국관광·레저학회 『관광레저연구』, 1990.
- “호텔 식음료 적정제고에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대학교 대학원, 1982.

정대낙, “표준원가 계산 제도의 실무적 적용과 그 한계”, 석사학위논문, 고려대학교 대학원, 1988.

한상신, “호텔 식음료 원가관리에 관한 연구”, 석사학위논문, 외국어대학교 대학원, 1986.

3) 刊行物

문화체육부 한국관광공사, 「1994 한국관광 통계」, 1995.

제주상공회의소, 「제주경제현황」, 1995.

한국관광협회, 「1994년도 관광호텔 운영실적」, 1995.

한국관광협회, 「관광호텔 경영분석, 1992~1993」, 1995.

Westin Hotels, *Food and Beverage Division Cost Control Guide*, 1985.

2. 外國文獻



1) 日本文獻

佐佐木宏茂, 「호텔産業 要論」, 東京, フラサ출판사, 1979.

池田誠, 「호텔마의基礎實務」, 東京, 柴田書店, 1983.

鈴木博, 「근대호텔經營論」, 東京, 柴田書店, 1983.

土井利雄, 「外食」, 東京, 日本經濟新聞社, 1990.

茂木信太郎編, 「外食産業 ; 21世紀戰略」, 東京, 日本能率協會, 1987.

外食産業問題研究會編, 「外食産業の現狀と展望」, 東京, 地球社, 1981.

2) 西歐文獻

Lattin, G.W, *Modern Hotel and Motel Management*, San Francisco, W.H Freeman and Company, 1977.

Lunberg, D.E, *The Hotel and Restaurant Business*, New York, ACBI Book, 1987.

Ruthford, D.G, *Hotel Management and operations*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1990.

3) 刊行物

Horwath & Horwath International, ed *World Wide Hotel Industry*, New York, Horwath & Horwath International, 1987.



안녕하십니까

본 설문지는 제주지역 관광호텔 식음료 원가 관리에 관한 연구의 참고 자료를 수집코저 마련한 것입니다.

귀하가 근무중 평소에 느끼는 점을 지적해 주신다면 문제점과 원인을 조사하여 효율적인 호텔식음료 원가관리에 운영 방안을 제시하고자 합니다.

바쁘시더라도 시간을 내주면 대단히 고맙겠습니다.

본조사의 내용과 결과는 통계 처리되므로 비밀이 보장되며 오직 연구 목적에만 사용할 것을 약속 드립니다.

감사합니다.



제주대학교 대학원 경영학과
석사과정 윤상은 드림

說 問 書

- 식음료 원가 관리에 대한 의견 조사서 -



제주대학교 대학원 경영학과

석사과정 윤 상 은

I. 原價 管理 業務에 관한 事項

1. 貴 호텔의 食飲料原價管理(F&B cost control)는 어느 부서에서 담당하고 있습니까?

- 1. 기획심사실
- 2. 관리부심사과
- 3. 관리부경리과
- 4. 식음료 조리부
- 5. 기타

2. 貴 호텔의 식음료 원가보고서(Food and Beverage Report)작성은 얼마만에 작성
합니까?

- 1. 매일
- 2. 일주일
- 3. 15일
- 4. 30일

3. 貴 호텔의 표준구매명세표(Standard purchase Specification)에 대한 귀하의 만족
도는 어느정도입니까?

- 1. 매우 만족스럽다
- 2. 만족스럽다.
- 3. 보통이다.
- 4. 불만족스럽다.
- 5. 매우 불만이다.

4. 貴 호텔의 표준 양육표(Standard Recipe)에 대한 貴下의 만족도는 ?

- 1. 매우 만족스럽다
- 2. 만족스럽다.
- 3. 보통이다.
- 4. 불만족스럽다.
- 5. 매우 불만이다.

5. 貴 호텔의 조리과정을 끝낸후 순수한 중량을 측정하는 표준산출량(Standard-Yield)에 대한 貴下의 만족도는 어느 정도라고 생각하십니까?

- 1. 매우 만족스럽다 2. 만족스럽다.
- 3. 보통이다. 4. 불만족스럽다.
- 5. 매우 불만이다.

6. 貴 호텔의 표준 양목표(Standard Recipe)를 어느 정도 보유하고 계십니까?

- 1. 메뉴 품목의 90% 이상이다.
- 2. 메뉴 품목의 90% 정도이다.
- 3. 메뉴 품목의 70% 정도이다.
- 4. 메뉴 품목의 50% 이하이다

7. 貴 호텔의 식음료 재료비에 대한 실제원가 계산비율(Actual Cost%)과 표준원가계산비율 (Standard Cost %)의 차이는 식료비율의 경우 어느 정도까지 인정하니까?

- 1. 0.5% 미만 2. 0.5% ~ 1.0% 미만
- 3. 1.0 ~ 1.5% 미만 4. 1.5% ~ 2.0% 미만
- 5. 2.0% 이상.

8. 貴 호텔의 식음료 재료비에 대한 실제원가 계산비율(Actual Cost%)과 표준원가계산비율 (Standard Cost %)의 차이는 음료비율의 경우 어느 정도까지 인정하니까?

- 1. 0.5% 미만 2. 0.5% ~ 1.0% 미만
- 3. 1.0 ~ 1.5% 미만 4. 1.5% 이상.

9. 貴 호텔의 식음료 재료비에 대한 原價 差異 分析을 통한 요인을 분석할때 어느 요인에 역점을 두고 계십니까?

- 1. 가격 요소의 차이
- 2. 소비량 요소의 차이
- 3. 감독의 불충분
- 4. 설비시설의 불충분

10. 貴 호텔의 표준원가와 실제원가 시스템을 운영함에 있어 실무적으로 표준원가가 문제가 있다면 어떤점입니까?

- 1. 인원이 부족하다.
- 2. 구매가격의 변동이 심하다.
- 3. 메뉴의 종류가 복잡다양하다.
- 4. 계절상품 비율이 높다.
- 5. 표준원가에 대한 효과적 분석방법의 부족하다

11. 貴 호텔에서 표준 양목표, 표준구매 명세표등 표준원가제도가 식음료원가 관리에 미치는 기대효과는 무엇이라 생각하십니까?

- 1. 예산 편성과 성과 측정.
- 2. 메뉴가격 결정시 합리적 정보제공.
- 3. 주방 및 주장의 효과적 원가관리.
- 4. 실제원가계산 결과에 대한 不良 판단.

12. 貴下께서 메뉴분석(Menu Sales Analysis)에 대한 만족도는 어느 정도 입니까?

- 1. 매우 만족스럽다.
- 2. 만족스럽다.
- 3. 보통이다.
- 4. 불만족스럽다.
- 5. 매우 불만이다.

18. 貴下께서는 식음료 자재의 창고회전률(inventory turnover) 식료의 경우 어느 정도가 가장 효율적이라고 생각 하십니까?

- 1. 1.0회전 미만
- 2. 1.0 ~ 1.5회전 미만
- 3. 1.5 ~ 2.0회전 미만
- 4. 2.0회전 이상

19. 貴下께서는 식음료 자재의 창고회전률(inventory turnover) 음료의 경우 어느 정도가 가장 효율적이라고 생각 하십니까?

- 1. 0.1 ~ 0.5회전 미만
- 2. 0.5 ~ 1.0회전 미만
- 3. 1.0 ~ 1.5회전 미만
- 4. 1.5 ~ 2.0회전 미만
- 5. 2.0회전 이상

20. 貴下께서는 창고재고 회전률(Inventory turnover)에 대한 보고서가 최고 경영자의 의사결정에 충분히 반영되고 있다고 보십니까?

- 1. 예
- 2. 아니오

21. '예'라고 생각한다면 가장 중요한 이유는 ?

- 1. 최고 경영자가 관심을 가지는 사항이므로
- 2. 정보가 적시에 제공되므로
- 3. 악성재고(Slow - Moving item)에 대한 판매촉진전략을 수립하므로
- 4. 기타(구체적으로설명:)

22. 아니라고 생각한다면 가장 중요한 이유는?

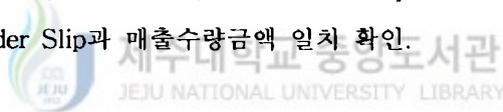
- 1. 최고 경영자의 관심 부족.
- 2. 자료가 너무 복잡하여 이해하지 못하므로
- 3. 자료가 적시에 제공되지 못하므로
- 4. 기타(구체적으로설명:)

23. 貴 호텔의 효율적인 원가관리 측면에서 창고부문 요소중 개선해야할 사항이있다면?

1. 적정재고 유지(par stock)
2. 악성재고 제거
3. 재고 회전률
4. 저장배열, 위생 상태
5. 직원의업무수행능
6. 기타(구체적으로: _____)

24. 주방 및 주장에 대한 Spot Check에서 貴下께서는 어느 요인에 중점을 두고 계십니까?

1. 적정재고의 유지확인(par stock)여부
2. 표준양목표(standard Recipe)에 의한 조리과정 여부.
3. 1인분 몫의 표준단위 크기(Standard portion) 이행여부 확인
4. Order Slip과 매출수량금액 일치 확인.



25. 貴 호텔의 주방, 주장원가 분석에서 실무적으로 어려움을 느낄때는 언제라고 생각 하십니까 ?

1. 효과적 분석방법이 미흡하다.
2. 재료가격 변동이 심하다.
3. 주방,주장에서 원가의식이 결여되어 있다.
4. 부서간 의사소통이 어렵다.
5. 시간의 제약을 받는다.

26. 貴 호텔의 효율적인 원가관리를 위해 주방,주장 원가분석에서 보충되어야할 부분은 ?

1. 전산시스템을 이용한 업무수행
2. 종업원의 원가의식 고취
3. 각 주방과 주장간에 의사소통
4. 합리적인 표준제도의 수립.
5. 적정재고 관리

※ 貴下께서는 다음의 영업장 형태별 주로 어느 요소에 관심을 두십니까?

27. Restaurant

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> 매출액 | 2. <input type="checkbox"/> 원가율 |
| 3. <input type="checkbox"/> 고객수 | 4. <input type="checkbox"/> 고객1인당 단가 |

28. Lobby Lounge

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> 매출액 | 2. <input type="checkbox"/> 원가율 |
| 3. <input type="checkbox"/> 고객수 | 4. <input type="checkbox"/> 평균소비금액 |

29. 룸서비스

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> 매출액 | 2. <input type="checkbox"/> 원가율 |
| 3. <input type="checkbox"/> 고객수 | 4. <input type="checkbox"/> 평균소비금액 |

30. 연회장

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> 매출액 | 2. <input type="checkbox"/> 원가율 |
| 3. <input type="checkbox"/> 고객수 | 4. <input type="checkbox"/> 평균소비금액 |

31. 貴下께서는 식음료 재료비에 대한 효율적 원가관리를 위해 구매부문 요소중 가장 중요하게 생각하는 사항은?

1. 제품의 질적문제
2. 제품의 가격문제
3. 시장조사를 통한 구매 견제
4. 수요,공급의 원활성 문제
5. 구매직원의 개인능력

32. 貴下께서는 식음료 재료비에 대한 원가관리를 수행함에 있어 어려움을 느낄때는 언제라고 생각하십니까?

1. 경쟁호텔 비교
2. 부서간의 의사 소통.
3. 표준원가 산출
4. 재고자산 관리
5. 주방,주장등의 영업장 관리
6. 분석기법의 미비

33. 貴下께서는 효과적인 원가관리 업무수행을 위하여 어느 요소가 보다 개선되어야 한다고 보니까?

1. 전산화를 통한 분석업무 개발.
2. 메뉴 분석을 통한 메뉴 개발.
3. 원재료의 구매가격, 질적문제.
4. 표준원가 제도의 과학적 수립과 이행.
5. 효율적인 창고 운영.

II. 一般 事項

34. 貴下の 호텔등급은 ?

1. 특급(특1급,특2급) 2. 1,2급호텔

35. 貴下の 직위는 ?

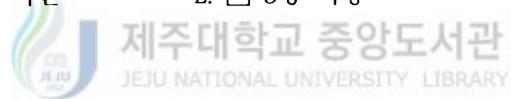
1. 사 원 2. 간부(주임 이상)

36. 貴하의 호텔 설립역사는?

1. 6년 미만 2. 6년 이상

37. 貴下の 호텔 식음료 원가관리 부서의 인원수는 ?

1. 3명 미만 2. 3명 이상



협조해 주셔서 감사합니다.