
석사학위 논문

호텔의 재고관리제도 개선에 관한 연구

— 제주지역 관광호텔의 식음료를 중심으로 —

제주대학교 대학원

경영학과



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

오 정 훈

1991년 12월

호텔의 재고관리제도 개선에 관한 연구

— 제주지역 관광호텔의 식음료를 중심으로 —

지도교수 고재건

오정훈

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함.

1991년 12월

오정훈의 경영학 석사학위 논문을 인준함.

심사위원장 _____

위 원 _____

위 원 _____

제주대학교 대학원

1991년 12월

A STUDY ON IMPROVING INVENTORY
CONTROL SYSTEM IN HOTEL :
A CASE STUDY OF FOOD AND BEVERAGE OF TOURIST
HOTELS IN CHEJU

Jeong-hoon Oh
(Supervised by Processor Jea-gun 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 UNIVERASITY

1991. 12.

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구방법 및 범위	2
제 2 장 호텔 운영과 재고관리이론	4
제 1 절 호텔재고관리의 특성과 분류	4
1. 호텔의 운영과 특성	4
2. 호텔 재고자산의 분류 및 특성	7
제 2 절 재고관리 기법	12
1. 발주방법의 유형과 특성	12
2. ABC 분석에 의한 재고관리	17
3. 경제적 발주량과 경제적 생산량	20
제 3 장 호텔 식음료재고관리	28
제 1 절 식음료재고관리의 목적과 특성	28
1. 식음료 재고관리의 목적	28
2. 호텔 식자재의 재고관리모형	29
제 2 절 식음료품 구매 및 검수관리	30
1. 구매관리	30
2. 검수관리	33

제 3 절 식음료품 저장 및 출고관리	36
1. 저장관리	36
2. 출고관리	40
제 4 장 호텔재고관리의 실증적분석	43
제 1 절 조사의 개요와 가설설정	43
1. 조사의 개요	43
2. 가설의 설정	44
제 2 절 호텔현황과 경영실태분석	45
제 3 절 호텔재고관리 현황분석	48
1. 호텔재고관리현황	48
2. 호텔 재고관리 합리화 분석	70
제 5 장 호텔 재고관리의 문제점과 개선방안	77
1. 문제점	77
2. 개선방안	80
제 6 장 결 론	84
* 참고 문 헌	88
* 설 문 서	92
* 영 문 초 록	99



그 림 목 차

〈그림 2 - 1〉 정량발주형 재고 시스템	14
〈그림 2 - 2〉 ABC 품목 분류기준	18
〈그림 2 - 3〉 ABC 분석도표	18
〈그림 2 - 4〉 ABC 분석 카드 예	20
〈그림 2 - 5〉 총비용 곡선	22
〈그림 2 - 6〉 생산운영 재고 모델	26

표 목 차

〈표 2 - 1〉 고정자산의 내용년수	5
〈표 2 - 2〉 자재 분류	8
〈표 4 - 1〉 관광객 입도현황	45
〈표 4 - 2〉 등급별 규모현황	46
〈표 4 - 3〉 제주지역 및 전국 호텔 가동율	47
〈표 4 - 4〉 제주지역 호텔 이용객 현황	47
〈표 4 - 5〉 재고관리 업무 관리자 직급현황	49
〈표 4 - 6〉 직무 만족도	49
〈표 4 - 7〉 호텔 등급에 따른 직무 만족도	50
〈표 4 - 8〉 호텔 등급별 직무 만족도 차이	50
〈표 4 - 9〉 등급별 자사 재고관리 수준인식	51
〈표 4 -10〉 전산화 정도	52
〈표 4 -11〉 호텔 등급에 따른 전산화 정도	53
〈표 4 -12〉 호텔 등급에 따른 전산화 정도	53
〈표 4 -13〉 ABC분석적용정도	54
〈표 4 -14〉 등급별 ABC분석 적용정도	55
〈표 4 -15〉 등급별 ABC분석 적용정도	55

〈표 4 -16〉 ABC 분석 품목수 비율	56
〈표 4 -17〉 ABC 분석 품목수 평균 비율	56
〈표 4 -18〉 ABC 분류 기준	57
〈표 4 -19〉 EOQ 적용정도	58
〈표 4 -20〉 등급별 EOQ 적용 분석	58
〈표 4 -21〉 등급별 EOQ 적용 분석	59
〈표 4 -22〉 품목별 EOQ 적용실태	59
〈표 4 -23〉 구매 시장조사 실시방법 및 간격	60
〈표 4 -24〉 구매계약의 방법	61
〈표 4 -25〉 품목별 직거래 기업수	62
〈표 4 -26〉 품목별 발주방법 현황	63
〈표 4 -27〉 조달기간 지연요인	64
〈표 4 -28〉 구입단가 결정방법	64
〈표 4 -29〉 대금결제 기일현황	65
〈표 4 -30〉 저장용량 실태	65
〈표 4 -31〉 재고조사 방법별 실시 횟수	66
〈표 4 -32〉 품목별 재물조사 차이 검증	67
〈표 4 -33〉 자재 손실율 현황	68
〈표 4 -34〉 등급별 자재 손실율	68
〈표 4 -35〉 자재손실 요인	69
〈표 4 -36〉 등급별 손실요인	69
〈표 4 -37〉 재고관리 합리화 현황	70
〈표 4 -38〉 호텔등급별 재고관리 합리화 정도	71
〈표 4 -39〉 호텔 등급별 합리화 정도	72
〈표 4 -40〉 재고관리 합리화 수준에 따른 직무 만족도	72
〈표 4 -41〉 재고관리 합리화 정도에 따른 자재손실율	73
〈표 4 -42〉 개창식 재물조사 빈도에 따른 재고관리 합리화 수준	74
〈표 4 -43〉 개창식 재물조사 빈도에 따른 재고관리 합리화 수준차이	75
〈표 4 -44〉 폐창식 재물조사 빈도에 따른 재고관리 합리화 수준	76
〈표 4 -45〉 폐창식 재물조사 빈도에 따른 재고관리 합리화 수준차이	76

제1장 서론

제 1 절 연구의 목적

경제의 발전과 더불어 관광활동이 어느 특수층에만 국한¹⁾되는 것이 아니라 국민관광으로 대중화 됨에 따라 3차산업인 서비스업에서 호텔의 역할이 날로 증대해지고 있다. 특히 제주도 관광산업의 중추적인 역할을 담당하고 있는 관광 숙박업은 적극적인 관광개발사업과 관광진흥산업에 힘입어 매년 증가 추세에 있다.²⁾ 더욱이 최근들어 교통의 발달과 세계 화해분위기에 힘입어 세계적인 관광지로 각광을 받고 있는 제주지역의 호텔산업은 국민경제의 차원에서도 큰 몫을 차지하고 있다. 그러나 제주도의 호텔산업은 양적인 성장과 더불어 대규모화되는 추세가 가속되고 있으나 호텔경영관리는 비합리적인 경영방식과 단순한 서비스제공이라는 차원에서 크게 벗어나지 못하고 있다.³⁾

호텔은 일정한 지불능력이 있는 사람에게 객실과 식사를 제공 할 수 있는 시설을 갖추고 잘 훈련되고 예절이 바른 종업원이 조직적으로 봉사하여 그 댓가를 받는 기업이라 할 수 있다.⁴⁾ 이러한 호텔은 영리를 목적으로 하는 기업이므로 국내기업은 물론, 국제화시대에서 세계각국의 치열한 경쟁은 필연적이고, 따라서 품질경쟁과 원가관리 경쟁시대를 맞이하여 지속적이고 안정적인 기업성장을 도모하기 위해서는 경영관리의 모든 분야에서 원가절감을 도모해야 한다는 것은 두말할 나위도 없다. 비용의 절감에는 여러가지 측면에서 고찰할 수 있겠으나 총

- 1) Isobel Cosgrove & Richard Jackson, *The Geography of Recreation and Leisure*, Huthinson university, Library, 1972, p.34.
- 2) 고재건 외, "호텔서비스의 품질수준 측정과 향상방안", 「논문집」, 제주대학교, 제31집, 1990, p.282.
- 3) 허향진, "호텔업의 촉진활동에 관한 조사연구:제주지역관광호텔을 중심으로", 「탐라문화」, 제5집, 제주대학교 탐라문화연구소, 1986, p.96.
- 4) 김충호, 호텔경영학, 형설출판사, 1990, p.13.

판매액의 30%이상을 차지하고 있는 식음료부의⁵⁾ 합리적 운영은 무엇보다도 호텔 기업의 성장발전에 매우 중요하다 하겠다. 현대 호텔경영에서 식음료 부문이 차지하고있는 역할은 실로 막중하다 할 수 있으며 객실상품은 판매이익의 신장이 일정한 한계를 지니고 있는 반면 식음료부문은 관리여부에 따라서 무한한 이익을 창출시킬수 있는 경영활동의 하나로 평가됨으로써, 그 비중은 더욱더 증대 할 것으로 전망되기 때문에 경영합리화의 필요불가결한 요소가 된다. 자재관리부문이 경영에 있어서 이익창조의 원천임에는 틀림이 없으나 이 역할을 다하기 위해서는 자재관리부문을 다른 부문의 부수 또는 종속기능(Sub System)으로 인식하거나 그 관리조직을 한정 분산시켜 고찰하는 전통적인 자재부문에 대한 왜곡된 사고방식에서 탈피해야 한다. 이러한 식음료관리에서 원가관리나 재고량에 대한 사례분석은 많이 이루어 졌다.

본 연구는 제주지역의 관광호텔에서 사용되는 식음료 관리에 대한 전반적인 구매에서 출고까지의 과정을 분석하여 호텔등급별 재고관리기법의 적용 실태조사를 통하여 재고관리의 현실태를 진단하고, 그에 따른 재고관리 합리화의 수준 평가와 차이점을 분석하여, 식음료재고관리 과정에서의 문제점을 개선하여 합리적인 운영을 도모하는데 중요한 목적이 있다.



제 2 절 연구방법 및 논문의 구성

식음료관리 및 재고관리문제 전반에 걸쳐 이해를 돕기 위해 관련서적이거나 논문 등을 통한 문헌적 연구방법 및 설문조사와 면담을 통한 실증적 연구방법을 병행하였다. 실증적연구의 자료 분석은 제주지역의 관광호텔에 대한 식음료재고관리에 대한 실태를 분석 비교하기 위하여 빈도분석과 교차분석을 주로 사용 하였으며, 그룹간의 차이검증을 위하여 t-검증, Oneway ANOVA 등을 사용하였다.⁶⁾

5) 본문 제4장 식음료 판매비율 참조.

6) 구체적인 연구방법 내용은 제4장 제1절 참조바람.

본 논문은 6개의 장으로 구성되어 있는데 그 내용은 다음과 같이 구성되었다.

제1장에서는 본 논문을 작성하게 된 연구의 목적과 방법, 범위, 구성등에 대하여 서술하였다.

제2장은 본 연구의 도입부분으로서 호텔운영과 재고관리의 연관관계의 이론을 서술하고 호텔재고자산의 특성과 분류 및 일반 재고관리 기법에 대해 고찰 하였다.

제3장은 호텔 식음료 재고관리에 대한 이론적 고찰로서, 식음료 재고관리의 목적과 특성 및 식음료 구매관리에서 검수, 저장 및 출고관리까지의 내용 및 목적과 절차를 검토하였다.

제4장은 실증적 분석으로 제주지역 관광호텔의 현황과 경영실태, 호텔재고관리현황 및 호텔재고관리 합리화 수준을 조사하였다.

제5장은 호텔 재고관리의 문제점과 개선방안을 제시하였고,

제6장에서 결론을 제시 하였다.

그리고 본 논문의 연구범위로는 제주지역 관광호텔의 식음료부문에 중점을 두었다.



제 2 장 호텔 운영과 재고관리이론

제 1 절 호텔재고관리의 특성과 분류

1. 호텔의 운영과 특성

1) 호텔의 개념

호텔은 인간의 이동과 관련된 서비스를 제공하는 제3차산업의 하나로서⁷⁾ 일반 대중을 고객으로 숙박 및 휴식의 장소, 음식 그리고 인적서비스를 상품으로 하는 신흥사업이다. 오늘날에는 일반적으로 호텔이라 하면 하나의 기업이며 단순하게 숙박과 음식을 제공하는 시설로 정의 해서는 안된다.⁸⁾ 따라서 호텔은 여행자를 위한 각종 편의를 제공하는 시설 즉 객실, 식당 및 각종 유흥시설 등을 갖추고 사회의 공공기업체로서의 사명을 다하는 서어비스업체라고 종합할 수가 있다.⁹⁾

호텔산업이란 숙박시설의 건설과 운영을 목적으로 하는 사업활동을 말하는데 호텔사업은 숙박시설가운데 한 종류에 지나지 않기 때문에 숙박사업이란 말보다 협의의 개념이라 할 수 있다.¹⁰⁾

기업으로서의 호텔은 어디까지나 이익을 목적으로 숙박과 음식물 등을 생산하여 판매하는 것으로서 사회적 시설인 동시에 정해진 특정한 사람들만이 아닌 불특정다수의 일반대중을 대상으로 하는 영업체이다.

7) 立教大學觀光研究所, ホテル旅館事業論, 東洋經濟新報社, 1969, p.7.

8) 김충호, 전계서, p.12.

9) 오정환, 호텔경영학원론, 우생도서, 1984, p.58.

10) 김진섭, 호텔경영론, 형설출판사, 1989, p.11.

2) 호텔경영의 특성

호텔의 경영은 기업의 목표인 이윤을 극대화하고 소비자에게 최고의 상품과 서비스를 제공하며 종업원에게 생활의 안정과 기업과 함께 성장한다는 의욕 및 기회를 균등하게 부여하는 것이다.

호텔업의 상품은 인적·물적 서어비스라는 점에서 다양성과 유사성을 내포하고 기능면에서 여러가지 역할을 담당하며, 일반기업에 비해 언제나 생산과 동시에 판매되고 소비가 이루어지도록 해야하는 등의 여러가지 특징을 지니고 있다.¹¹⁾ 우선, 시설면에서 호텔은 초기투자액이 높아야 한다.¹²⁾ 호텔의 수준 및 경영의 기본방향이 원시투자에 의하여 결정되며, 시설자체가 상품의 성질을 가지고 있고 각종 시설의 우열이 경영성과에 결정적인 영향을 미치기 때문에¹³⁾ 다른 일반기업보다 고정자산에 대한 비중이나 의존도가 높다. 따라서 호텔에 있어서의 전체 자본의 70~80%가 고정자산으로 구성되어 있다.¹⁴⁾

〈표 2 - 1〉 고정자산의 내용년수

구 분	일 반 용	호 텔 용
시멘트 건물	60 년	40 년
목조 건물	30 년	15 년
보일러 시설	20 년	15 년
위생 시설	17 년	15 년
객실 용품	10 년	5 년
일반가구	10 년	5 년

자료 : 김충호, 호텔경영학, 형설출판사, 1990, p. 29.

- 11) 김경호, "제주권 호텔업의 촉진활동에 관한 고찰", 「논문집」 제18집 (사회과학편), 제주대학교, 1984, p. 316.
- 12) 원통희, 호텔사업경영론, 대왕사, 1987, pp. 41~42.
- 13) 津田六郎, 津田久子, ホテル・旅館業(業種別 會計實務), 日本公認會計士協會 東京會, 1975, p. 10.
- 14) 김충호, 전계서, p. 30.

이러한 고정자산이 매출기간동안 고객이 이용하고 이같은 영업행위가 연중무휴로 계속되기 때문에 < 표 2 - 1 >에 나타난 바와 같이 일반용 시설물 보다 훨씬 조기에 노후화된다. 여기에 물질문명의 고도의 발달로 호텔경영의 경쟁을 격화시켜 시설의 조기노후화를 가속화 시키고 있다.

경영면에서는 공간적, 물리적으로 제한적이고 고정성이 있는 고정자산의 상품과 종업원의 서비스를 제공하는 것이 호텔 경영의 특수성이라 할 수 있다.

그 특성을 보면, 첫째로 판매방안의 수립에 탄력성이 없다. 즉 객실상품을 판매함으로써 시간적 제약 뿐만 아니라 판매수량이 한정되어 있어 적극적이고 능동적인 판매활동에는 한계가 있다는 것이다. 따라서 시설의 이용율을 극대화하는 것이 곧 호텔 수익의 향상을 위한 가장 기본이 되는 것이다.

둘째, 식음료 판매의 특수성이다. 상품으로 제공되는 음식은 부패되기 쉽고, 종업원의 서비스와 상품이 결합됨으로써 그 가치가 있는 것이며, 고객의 주문에 의해 생산판매 되기 때문에 대량생산에 의한 저장판매가 불가능하다.¹⁵⁾

셋째, 호텔은 계절상품이라는 것이다. 이것은 관광휴양지에 위치한 경우 계절에 따른 상품판매의 차가 심하다는 것을 뜻한다.¹⁶⁾ 특히 관광호텔인 경우 성수기와 비성수기의 영향을 심하게 받아 계절적으로 영업성과가 다르므로¹⁷⁾ 여기에 알맞는 영업방안이 수립되어야 한다.

네째로는 인적서비스에 대한 의존도가 상대적으로 크다는 것이다. 이 특성은 인적서비스가 기계화 내지 자동화의 제약을 받기¹⁸⁾ 때문에 호텔 종업원의 사기 양상과 교육훈련이 직결되어 즉각적인 효과를 기대 할 수 있다.

15) 김재민·신현주, 현대호텔경영론, 대왕사, 1990, p.65.

16) 김경호, "제주권역 관광숙박업에 관한 고찰", 「탐라문화」 제1집, 제주대학교 탐라문화연구소, 1982, p.110.

17) 한국관광협회, 1989년도 관광호텔운영실적, 1990, p.39.에서 보면, 제주지역의 1989년 관광호텔 계절별 가동율은 봄:63.36, 여름:46.36, 가을:63.53, 겨울:49.71로서 봄, 가을과 여름, 겨울간에 차이가 큼.

18) 김재민 외, 전계서, p.66.

2. 호텔 재고자산의 분류 및 특성

재고자산의 관리의 문제는 대단히 폭 넓은 의미에서 다루어지고 있다. 심지어는 "자산관리의 문제는 기본적으로 재고관리의 문제이다."¹⁹⁾라는 극단적인 재고자산 관리 개념으로부터 단순하고 폭 넓은 의미에서 생산과 보충이라는 일반적인 개념에 이르기까지 그 범위는 대단히 광범위하다고 할 수 있다.

재고자산은 일반적으로 유동자산 가운데 30~40%에 달하고 있으며²⁰⁾, 유동자산 가운데 유동성이 가장 없으므로 그 관리에 잘못이 있으면 신속하게 시정하기 어려우며 재고수준의 변동은 경제현상에 미치는 영향이 크다.²¹⁾

재고자산과 고정자산과의 관계를 보면, 재고자산이나 고정자산 모두 미래의 수익을 얻는데 사용될 실무자산이며, 비화폐성 자산이라는 점에서는 공통성을 가지나 양자간에 다음과 같은 차이점이 있다.²²⁾

첫째, 재고자산은 판매목적으로 보유하며 생산과정, 판매과정을 거쳐야 현금화되고 고정자산은 장기간 기업이 사용할 목적으로 보유하므로 투자자본의 회전이 낮다.

둘째, 재고자산은 판매 또는 생산에 소비될 때 그 소비된 단위를 명확하게 계량적으로 파악하기가 어렵다.

셋째, 재고자산은 원가 구성상 비례비로서 수익과 직접 관계되는데 반하여 고정자산 비용은 대체로 고정비로서 수익과 간접적인 관계가 있다는 점이다.

또한, 재고자산은 판매경영의 경우 판매과정에서 매출채권이나 자금과 같은 유동자산으로 변형되거나 생산경영의 경우 원자료가 제조과정에 투입되어 노동이나 기계에 의하여 가공되고 또는 부분품이 조립되어 완제품으로 변형된다.

19) J. Fred Weston & Eugene F. Brigham, *Essentials of managerial Finance*, 7th ed, Illinois : the Dryden Press, 1985, p.169.

20) 지청, *현대재무관리론*, 무역경영사, 1982, p.198.

21) 이정규 외, *재무관리*, 박영사, 1986, p.178.

22) 강진규, *재무회계*, 형설출판사, 1985, p.108.

1) 호텔 자재분류와 의의

자재분류란 자재를 일정한 기준과 방법에 따라서 동일한 것 또는 유사한 것을 모으고 다른 것은 분류하여 체계화하는 것을 말한다. 즉, 일정한 방법과 기준에 따라서 식별된 품목에 고유한 번호 또는 부호를 부여하여 이를 관리상의 목적에 따라 유사한 집단으로 구분하는 통일된 체계를 말하는 것이라고 할 수 있다.²³⁾

일반적인 관리상 분류방법을 보면 수요빈도에 의한 분류방법과 중요도에 의한 방법 등이 있는데, 수요빈도에 의한 분류로는 수요가 많은 품목과 적은 품목을 구분하는 방법으로 일정한 시기에 한 자재의 수요가 몇번 있었는가 하는 회수를 감안하여 순환품목, 비순환품목으로 구분한다. 중요도에 의한 분류는 자재의 중요도에 따라 분류하는 것으로서 다음 제2절에서 설명된다.

이러한 두가지 방법 이외의 방법으로는 다음과 같은 것이 있다.²⁴⁾

〈표 2 - 2〉 자 재 분 류

분류기준	품명	비고
자재기능	주요자재 보조자재	제품을 구성하는 자재 제품을 구성에 소모 또는 보조기능 자재
원가계산상	직접자재 간접자재	직접자재비 계산가능 간접비로 계산한 후 배분
준비방법	상비자재 비상비자재	
자재상태	사용가능품 요수리품 폐품	
성 품	반 성 품 반 제 품	성품이 되지 않은것 제품이 되지 않은것

호텔산업에 있어서 재고자산이라 하면 식음료자재재고, 객실부서의 소모품인 객실소모용자재재고, 일반소모용자재와 완성된 케익류의 완성품재고 및 이들을 제외한 나머지 재고를 모아서 기타재고 등으로 크게 분류해 볼수 있는데 호텔마다 경우에 따라 분류방법에 다소 차이는 있겠으나 대개는 이상과 같이 분류한 범

23) 이철근, 최신구매관리, 갑진출판사, 1989, p.15.

24) 이철한, 상계서, pp.27~30.을 참조하여 작성하였음.

위내에 포함된다고 볼 수 있다.²⁵⁾

호텔 전체자재중 절반이상을 차지하는 자재가 원재료를 가공하여 상품화시켜 판매되고 있는 식음료 자재라고 할 수 있어 호텔재고자산의 문제는 식음료 자재 관리가 가장 중요하다고 할 수 있겠다.

식음료 자재는 크게 식료와 음료로 구분되며, 식료는 다시 외산식자재와 국산식자재로 나눌 수 있다. 외산식자재는 주로 한국관광호텔용품 센터에서 공동 발주하여 각 호텔의 청구량에 의하여 배분 공급하고 있으며 국산식자재는 거의 국내에서 조달되는 품목으로 대리점 혹은 도매상에서 취급되고 있다. 국산식자재는 외산식자재에 비하여 유통공급이 자유로워 소량으로 관리하는 것이 좋다. 음료는 외국산음료와 국산음료로 구분할 수 있는데 외산주류는 거의가 한국관광공사에서 각 호텔 사용량을 분기별로 취합하여 수입공급하고 있으며 국산음료는 술종류일 경우 양주전문대리점에서 구입이 되며, 음료일 경우는 대리점 및 도소매상에서 직접 사게 된다. 국산음료는 시장공급이 대체로 원활하다.

2) 호텔 재고자산의 특성

(1) 호텔재고의 기능

관광호텔이 식음료자재의 재고없이 식음료를 생산 판매할 수 없으므로 식음료재고는 반드시 존재한다. 식음료재고는 재고품을 마련하는 공급물과 식음료자재를 필요로 하는 수요율이 다르기 때문에 존재한다.²⁶⁾

재고의 존재는 ①시간 ②불연속성 ③불확실성 ④경제성의 4가지 기능요소에 의해서 설명할 수 있다.²⁷⁾

첫째로, 시간 요소는 자재가 최종소비자에게 도달 하는데 필요한 생산 및 서비스의 지나간 과정에 관한 것이다. 생산일정을 계획하고 자재의 발주, 납품업자로 부터의 자재 조달기간, 자재검수 및 식품생산을 거쳐 고객에게 서어비스 하

25) 정경훈, 호텔재고관리 모형에 관한 연구 -관광호텔의 부패성제품의 재고관리를 중심으로-, 박사학위논문, 경희대학교 대학원, 1986, p. 36.

26) 정경훈, 전제논문, p. 43.

27) 박경수, 자재관리와 재고통제, 구민사, 1987, p. 16.

는데는 상당한 시간이 걸린다. 이 경우 재고는 기업으로 하여금 수요를 충족시키는 조달기간을 줄일 수 있도록 한다.

두번째로 불연속성 요소는 여러가지 연관 조업들을 독립적이고 경제적으로 취급할 수 있도록 하여준다. 즉, 이 기능은 매입, 생산, 판매과정을 각각 분리시키는 것으로 각 과정에서 재고를 보유하지 않으면 생산과정은 판매과정에 구속되고 매입과정은 생산과정에 구속한채 수행되어야 하므로 각 과정이 효과적으로 진행될 수가 없다. 이 경우 각 과정이 필요재고를 독립해서 보유함으로써 업무가 분리되어 독립성이 유지되며 최적기능의 업무를 수행할 수 있다. 28) 따라서 불연속성 요소는 호텔이 많은 작업들을 더 저렴하고 더 높은 성능수준에서 일정계획을 세울 수 있도록 하여준다.

세번째로, 불확실성 요소는 호텔의 당초계획을 변경시키는 예상치 못한 요소에 관한 것이다. 이는 수요추산오차, 생산물변동, 주방기기고장, 태업, 천재지변, 생산지연등을 포함한다. 재고가 있으면 호텔은 예상치 못한 돌발적인 수요에 얼마간 대처할 수 있다. 29)

마지막으로 경제성 요소는 호텔로 하여금 비용절감의 대안들을 이용할 수 있도록 한다. 이는 호텔이 경제량을 구매 혹은 조리할 수 있게 한다. 대량구매에 의한 할인은 비용을 상당히 절감시킨다. 만일 호텔에서 필요로 하는 수송 및 주문량에 따른 경제성을 무시한 채 개별적으로 주문한다면 단위당비용은 엄청나게 된다. 재고는 기복이 있고 계절적인 생산변동을 원만하게 하고 인력수준을 안정시키는데 사용할 수 있다. 재고는 목적을 위한 수단이 되는데 식음료매출이 총 매출의 반 이상을 차지할 수도 있는 경우가 있기 때문에 식자재 확보는 상당히 중요한 것이다. 30)

모든 재고가 같은 식으로 관리되지 않는다. 현금, 주방조리기구 혹은 재고를 막론하고 어떤 자산에나 최적투자수준이 있다. 과잉자산은 과소자산과 마찬가지로

28) 강진규, 전계서, p.108.

29) 박경수, 전계서, p.17.

30) Donald E. Lundberg, *Hotel and Restaurant Business*, New York, Nostrand, Rernhold Co., 1985, p.157.

가지로 수입을 감소시킨다. 재고도 너무 많으면 불필요한 유지비(holding cost)를 유발하고, 너무 적으면 품질 내지 기회손실 혹은 생산의 중단을 유발한다.³¹⁾

호텔로서는 자본을 묶어두고 또 진부화 될 수도 있는 재고에 과잉투자하지 않도록 조심하되 자재가 고갈되거나 혹은 제품이 품질되지 않도록 유의해야 한다.

(2) 호텔재고시스템의 특성

재고시스템의 특성을 살펴 볼 때 수요, 보충, 계약 및 비용이 공동성분이 된다. 수요는 재고로 부터 취하는 단위이고, 보충은 재고에 넣은 단위이며, 비용은 재고를 유지하고 혹은 유지하지 않은 데에서 오는 손실이고, 계약은 경영진 혹은 환경조건에 의해서 수요, 보충 및 비용에 가해진 제한이다.³²⁾

첫번째로 수요는 수요의 크기, 수요율 및 형태에 따라 분류할 수 있다. 수요의 크기는 수요의 대소를 말하며 주기마다 크기가 같은 경우 불변적이며, 다른 경우 가변적이다. 수요의 크기를 알고 있을 경우에 재고시스템은 확정적이라고 하며 수요크기를 모를때 그 분포를 확인할 수 있으며 이 경우 재고시스템은 확률적이다. 수요율은 단순히 단위 시간당 수요의 크기를 말하며 수요형태란 단위가 재고로 부터 어떻게 회수되는가를 말한다. 수요는 또한 독립적 혹은 종속적인가로 분류할 수 있다. 한 품목과 다른 품목의 수요간에 전혀 관련이 없을때 이를 독립수요라고 한다. 케익과 과자류와 같은 완제품, 종업원 유니폼과 같은 지급품 및 도자기류 등의 보전품목들의 수요는 통상 독립 수요이다. 종속수요는 다른 품목의 수요와 관계된다. 이는 다른 어떤 품목을 만드는데 필요한 부품소요이다. 예를들면 향신료, 조미료, 기타 부수자재 등을 말한다.³³⁾

그러므로 예측을 요하는 대신, 한 품목에 대한 종속수요는 이 물품이 들어가는 모품목에 대한 수요로부터 유도 혹은 계산할 수 있다. 일단 호텔이 독립수요품을 얼마나 생산할 것인가가 결정되면 필요한 종속물품의 수는 거의 정확하게

31) 박경수, 전계서, p.17.

32) 박경수, 상계서, pp.20~24.

33) 정경훈, "호텔재고자산의 관리체계에 관한 연구", 한국관광협회, 관광학연구 제 10 호, 1986, p.106.

산출할 수 있다.

호텔의 독립수요품목들은 수요가 항상 발생할 수 있으므로 흔히 현재고(on Hand)로 항시 유지하고 종속수요품목들은 독립수요품목들을 생산할 때에만 필요하므로 항시 현재고로 유지할 필요는 없다.

보충은 크기, 형태 및 조달기간에 따라 분류할 수 있다. 보충크기는 재고로 입고될 주문의 양이나 크기를 말한다. 크기는 재고 시스템의 유형에 따라 불변적이거나 가변적이다. 보충주문이 입고되면 통상 보관되며 호텔재고의 일부가 되는데 이것은 고객에게 팔리거나 호텔에 의해서 소비될때까지 대차대조표상에 자산으로 잡힌다. 보충조달기간은 한 품목을 보충하겠다는 의견시점으로 부터 재고에 실제로 추가되는 시점까지의 기간이다. 이 기간도 불변적이거나 가변적이다. 조달기간의 주요 내용은 호텔주문 준비시간, 납품업자에게 주문지시 시간, 납품업자 생산기간, 물품운송시간, 호텔생산준비시간 등이다.

비용은 재고시스템 운용에 관련된 비용이다. 주요비용으로는 구매비용, 발주비 및 준비비, 재고유지비용, 재고부족비 등이 있다.³⁴⁾

계약(constraint)은 재고시스템에 가해진 제한이다. 공간계약은 재고유지량을 제한할 수 있다. 호텔 경영진은 재고에 투자한 금액에 대해서 자본계약을 가할 수도 있다. 경영진은 어떤 특정한 품목이 절대로 품절되지 않도록 정책을 가질 수도 있는바 이들에 의한 재고자산의 운영관리정책은 호텔경영에서 중요하다.³⁵⁾

제 2 절 재고관리 기법

1. 발주방법의 유형과 특성

1) 정량발주형 재고관리 시스템

34) 김기영, 생산관리, 법문사, 1990, p. 625.

35) 정경훈, 전개논문, p. 107.

정량발주형 재고관리시스템은 주문량을 일정량으로 고정시켜 놓고 수요변동에 따라 주문시점을 적절하게 조절함으로써 수요변동에 대응하는 시스템이다. 즉 재고량이 일정수준에 이르렀을때 일정량을 발주하여 재고관리를 행하는 방식이다.³⁶⁾ 그래서 발주시점은 일반적으로 불확정하다. 즉 발주점까지 감소된 시점에서는 언제든지 발주함으로써 수요의 급격한 변동으로 인한 재고고갈을 방지하고자 하는데 그 목적이 있다. 이때 발주점은 발주해서 입고되기까지의 조달기간중에 소비되는 재고량과 수요율의 변동에 대비한 재고량, 이 두 종류의 재고량의 합으로 결정된다.³⁷⁾ 또한 발주량은 보통 재고유지비용의 합계가 가장 낮은 경제적 발주량으로 결정된다.³⁸⁾

이 시스템에 있어서 재고는 <그림 2 - 1>에서 보는바와 같이 일정량의 사이클 재고와 안전재고의 두 독립적인 요소로 나타나며, 재고량이 일정수준(q)과 교차되는 점 A까지 감소했을 경우 일정량의 발주를 행한다. 그 발주량은 B시점에서 입고되어 재고수준은 C수준까지 증가한다. 이 재고는 출고요구에 의하여 배출되어 다시 q수준과 교차하게 되며 이때 다시 발주가 행해진다. 이 발주가 행해지는 재고수준을 발주점이라 한다.³⁹⁾ 그런데 발주가 빠르면 재고가 늘어나고, 발주가 늦어지면 재고품질의 위험이 증대되는데 이러한 두 경우를 조정하는 선에서 발주를 하여야 하는데, 이를 조정하여 발주점을 정해 놓으면 자동발주의 이점이 있다.

발주점은 발주품의 입고시점까지의 출고 예정량으로 정하는 것이 이상적이겠으나, 수요변동 및 조달기간 변동이 존재하는 경우에는 적적치 못하므로 이러한 변동요소를 감안하여 변동을 흡수할 수 있는 안전재고를 두게 된다. 안전재고의 결정은 재고 1단위의 추가에 의한 재고유지비와 재고품질의 위험이 감소될 이익과 균형되는 점에서 결정하여야 한다.⁴⁰⁾ 또한 발주점은 ABC분석을 통하여 각

36) 고재건, "발주점결정에 관한 연구", 제주대학교 논문집, 제12집, 1981, p.232.

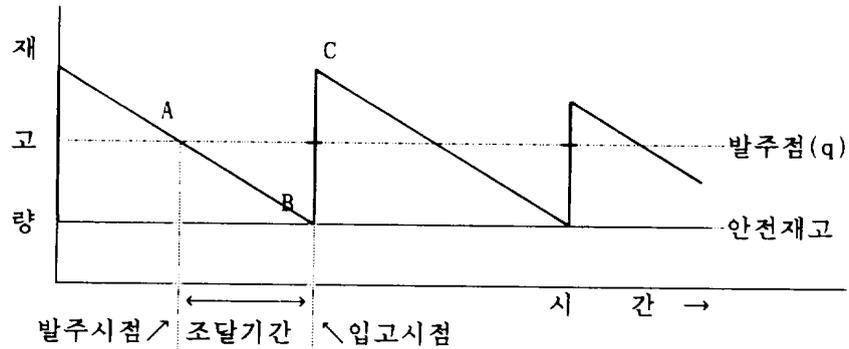
37) Elwood S. Buffa & Jeffrey G. Miller, *Production - Inventory systems: Planning and Control*, Richard D. Irwin, Inc., 1979, p.450.

38) 이순용, *생산관리론*, 박영사, 1990, p.609.

39) 이순요, *신공정관리론*, 박영사, 1974, pp.499~501.

40) 이순용, *전계서*, 1979, p.483.

항목의 중요도에 따라 수정하여야 하며 EOQ에 의해서도 영향을 미치게 되므로 EOQ의 크기에 따라 발주점은 다소 수정이 가해져야 한다.⁴¹⁾



〈그림 2 - 1〉 정량발주형 재고 시스템

이상과 같이 발주점과 경제적 발주량이 결정되면 비로소 본 재고관리시스템은 작용하는 것이다. 이 시스템은 수요율이나 조달기간이 일정한 경우와 변화하는 경우로 나누어 생각할 수 있다. 양자가 일정한 경우는 확실성하의 모형이므로 불확실성에 대처하기 위해 설정되는 안전재고는 필요가 없는 것이다. 그러나 조달기간과 수요율이 변화하는 경우에는 발주시점이 일정하지 않을 뿐만 아니라 주문에서 입고까지의 소요시간 즉, 재고조달기간이 불확실하기 때문에 재고량의 계산은 복잡해 지는 것이다.

이상의 고찰을 통해 볼때 정량발주형 재고관리시스템의 특징은 다음과 같다.⁴²⁾
 잇점으로는

- (1) 자동적이므로 관리절차가 간소화되고 준비가 확실하다.
- (2) 재고관리가 용이하다.
- (3) 경제적 발주량이 이용된다.
- (4) 재고가 비교적 적어지며 현물취급에 관한 비용을 절감할 수 있다.

41) 고재건, 전계논문, p. 254.

42) 한국능률협회, 재고통제와 기록관리, 1972, pp. 21~22.

단점으로는

- (1) 엄밀한 재고관리를 할 수 없고 운용이 형식화되기 쉽다.
- (2) 부정기발주로 인하여 비용이 높아진다.
- (3) 사전에 조달기간을 계산하기 곤란하다.
- (4) 조달기간이 길거나 로트분할이 빈번한 경우에는 적합하지 못하다.

2) 정기발주형 재고관리시스템

정기발주형 재고관리시스템은 미래의 수요율을 예상하여 사전에 결정된 재고 한도 즉, 최대재고량에 이르도록 정기적으로 발주하는 방식이다.⁴³⁾ 정량발주시스템에서 대한 중요한 차이는 활동이 주문점에 의해서가 아니라 주기적으로 발생한다는 것이다. 그러나 주문량은 바로 전단계에서의 사용량에 따라 변화한다. 정량발주시스템에서는 변동 시간 사이클에서 고정사이즈의 주문을 하는것에 반하여 정기발주시스템에서는 정기적 사이클에 의한 변동사이즈의 주문을 한다.⁴⁴⁾

따라서 발주간격은 고정시켜 놓고 필요량의 변동에 의하여 발주량을 증가시킨다는 점에서 부정기적으로 일정량을 발주하는 정량발주형과 구분된다. 그렇지만 출고율 혹은 수요율이 일정하고 발주로부터 입고까지의 조달기간이 일정할 경우 경제적 발주량을 발주한다고 가정하면 재고의 움직임은 전술한 정량발주시스템과 같게 된다.

정기발주형 재고관리시스템에서는 안전재고를 갖지 않는것이 바람직하나 일반적으로 예측오차를 보완하기 위한 안전재고를 갖는다. 비용최소화를 위해서는 먼저 발주 사이클과 평균재고의 결정이 행해져야 한다. 발주사이클이 너무길면 발주량이 많아져서 재고유지비가 증가하고 너무 짧으면 발주회수가 증가하여 발주비가 증가한다. 따라서 EOQ 단위로 발주하는 것이 바람직하며, 발주사이클은 EOQ 가 소비되는 간격이 바람직하겠으나, 실제적으로는 생산계획수립간격, 구매계획기간 등 다른 관리주기와 동기화되어야 할 필요가 있는 경우가 발생되기

43) Costas Katsigris, Mary Porter, *The Bar and Beverage Book-Basics of Profitable Management*, John Wiley & Sons, 1983, p.287.

44) Elwood S. Buffa & Jeffrey G. Miller, *op.cit.*, p.162.

도 하는데 이런 경우에는 상기 기간의 설정이 곤란하나 가능한한 최적발주기간에 가까운 발주사이클을 선정하도록 하여야 한다.

이에 발주량은 ((조달기간 + 발주사이클기간)의 수요량) + (안전재고) - (발주잔량) - (현재 재고량)이 되게끔 산출하여 매회 발주량이 변화한다.

평균재고량은 다음과 같이 계산된다.

평균재고량 = $1/2$ (평균발주량 + 안전재고) = $1/2$ ((조달기간 + 발주주기기간)중의 평균수요량) + ((발주기간 + 발주주기기간) 중의 수요추정오차를 위한 여유).

그런데 안전재고는 정량발주시스템에 있어서와 같이 수요변동에 의한 손실을 최소한 흡수하기 위해 설정되는 것이기도 하나, 수요율이 예상보다 높을때 정기발주시스템의 경우는 품질의 위험이 없다. 다시말해서, 안전재고는 정기발주시스템의 경우 정량발주시스템의 안전재고보다 클 필요가 있는 것이다. 왜냐하면, 재고품질을 방지하기 위하여 설정한 안전재고는 정량발주시스템의 경우 조달기간 (lead time) 중의 변동만을 고려하면 되지만, 정기발주 시스템에서는 발주사이클 기간중의 수요변동을 고려해야 하므로 안전재고는 커진다고 볼 수 있다.

정기발주시스템은 수요에 신속히 그리고 정확하게 응할 수 있다는 점에 특징을 찾아볼 수 있으나, 정량발주시스템에 비해 안전재고가 높다는 단점이 있다.

이상으로 정량발주형 재고관리시스템과 정기발주형 재고관리시스템에서 수요율과 조달기간의 상호관계에 따른 변화를 알아보았다. 이 두 시스템중 어느것이 더 유리한가에 대한 문제는 일차적으로 경제성을 기준으로 해결될 수 있다.

정량발주형 재고관리시스템방법은 지속적인 재고수준조사작업으로 인한 조사비용이 많으며, 정기발주형 재고관리시스템방법은 안전재고량으로 인한 재고유지비용이 많으므로 이 두가지 비용을 비교하여 결정하여야 한다. 적정재고수준의 유지를 위해서는 제반비용요소의 정확한 파악, 각 제약조건에 따른 정확한 경제적 발주량 결정모형의 설정, 각 품목별 특성에 따른 적절한 발주방식의 적용등이 이루어져야 한다.

2. ABC 분석에 의한 재고관리

어떤 회사들간에 그 업종이나 규모를 불문하고 자재에는 공통된 두 가지 성격을 지니고 있다. 45 첫째, 자재의 품목수가 많다. 따라서 그 많은 품목을 동일하게 정밀하게 관리할 수가 없다. 둘째, 품목마다 그 소비금액은 동일하지 않다. 따라서 전체 재고금액중 소품목이 소비금액의 태반을 차지하고 기타 다수품목은 총 소비금액의 비율이 적다.

이러한 성격을 이용하여 재고문제를 해결하기 위해서는 취급품목은 적으나 소비금액이 많은 품목에 대하여 관리의 중점을 두고 정밀하게 관리하여야 하며 반면, 소비금액이 낮은 대다수의 품목에 대하여서는 소비금액이 많은 품목에 비해서 간편한 방법으로 관리하는 것이 오히려 경제적이다. 46

따라서 자재 전품목에 대한 관리를 보다 능률적으로 해결하기 위하여 자재의 중요도와 가치를 중심으로 품목을 분류해서 자재의 구매 내지 재고관리에 통계적 방법을 적용하여 물품의 중요도에 따라 차별적으로 관리하는 방식을 ABC 재고관리 시스템이라 한다. 47

자재의 품목을 연간사용액을 산출해서 그 금액이 가장 높은 자재의 집단을 A급 품목, 그 다음으로 금액이 높은 집단을 B급 품목, 그리고 가장 낮은 금액의 집단을 C급 품목으로 구분하여 이에따라 관리방식을 세밀하게 또는 간소하게 차별을 두어 실시하는 것을 말한다. 그런데 B, C 품목수는 전체재고품목의 70~80%를 차지하고 그 수량도 많기 때문에 재고관리업무의 복잡성은 이들 B, C 품목들 때문에 일어나는 경우가 허다하다. 48

ABC 품목의 비율에 대한 분류기준은 기업의 사정에 따라 다소 차이가 있지만 대체로 아래와 같이 분류된다. 49

45) 土屈内榮一, 資材管理のための, エンシ~ニアリンク~, 日本資材管理協會, 昭和44年, p. 14.

46) 고재건, 전계논문, p. 232.

47) 이순용, 전계서, p. 667.

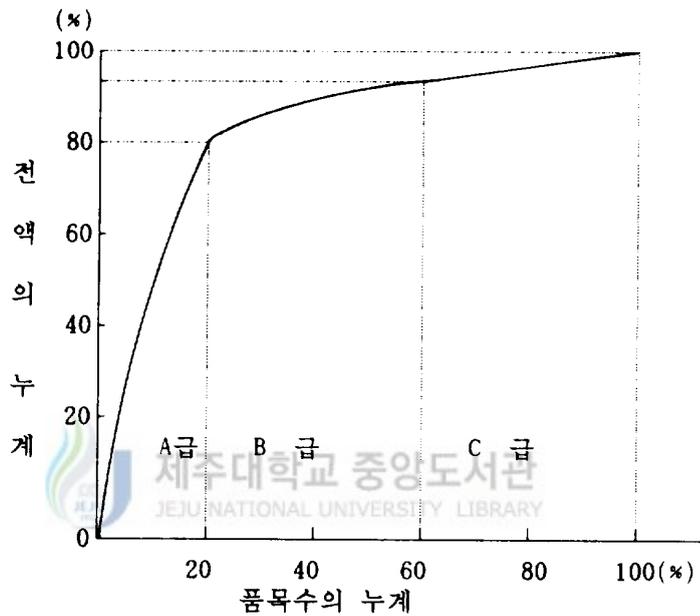
48) 中田勇, ABC分析による 資材管理, 日刊工業新聞社, 昭和42, p. 41.

49) 이순용, 전계서, p. 668.

〈그림 2 - 2〉 ABC 품목 분류기준

등 급	내 용	전품목에대한비율	총가치에대한비율
A	고 가 치 품	10 - 20 %	70 - 80 %
B	중 가 치 품	20 - 40 %	15 - 20 %
C	저 가 치 품	40 - 50 %	5 - 10 %

위의 ABC 분류기준에 의해서 ABC 분석도를 그리면 〈그림 2-3〉과 같다.



〈그림 2 - 3〉 ABC 분석도표

1) ABC 품목에 따른 재고관리방식

ABC 분석에 의하여 분류된 지재들은 각기 적절한 관리를 하여야 하는바,

A급 품목은 정밀한 재고관리 시스템을 적용해야 하는데, 정기적으로 필요한 수량과 재고수량을 검토하여 발주기간이 짧은 정기발주시스템에 의해 발주하는 것이 일반적이다. 정기발주시스템을 적용할 경우에는 안전재고의 비중이 높아질

가능성이 있으나 이들은 품목수가 적으므로 품질의 위험이 없는 한도내에서 재고를 줄이도록 노력해야 한다.

이는 엄격한 정밀관리를 행해야하며 조달에 있어서도 최우선순위로 소량을 수시로 조사하여 최고경영층의 승인을 얻어 구매하는 것이 바람직하다.

B급 품목은 A급 품목에 비하여 중요도가 낮은 증가치품이므로 정량발주방식을 적용한다. 즉 정량발주시스템에 있어서 경제적인 구매의 재고유지를 행하는 것이다. 이는 정상관리를 행하며 긴급시 우선순위를 준다.

C급 품목은 다중소량이며 저가치품목이므로 극히 간단한 시스템을 적용한다. 안전재고를 충분히 고려하여 경제적인 수준에서 2, 3개월분을 일괄 구입한다.

기업별로 다소 차이가 있지만 ABC분석에 따른 재고관리를 요약하면,⁵⁰⁾

가. 구매 - 구매결정자별로 보면 A품목은 경영자, B품목은 구매책임자, C품목은 구매담당자에 의해 결정된다.

나. 재고파악 - A품목은 월별, B품목은 매년 그리고 C품목은 2년간격으로 실시한다.

다. 예측 - A품목은 예측위원회의 결정과 더불어 컴퓨터를 이용한 다양한 예측, B품목은 목표에 따른 간단한 예측, 그리고 C품목은 구매담당자의 추측에 의하여 예측한다.

라. 안전재고 - A품목은 안전재고를 최소화하고 B품목은 1개월정도분, 그리고 C품목은 3개월 정도의 안전재고를 유지한다.

2) ABC분석의 절차⁵¹⁾

ABC 기법을 적용하기 위해서는 ABC 분석카드로 부터 시작하여 다음과 같은 구체적인 절차가 필요하다.

① ABC 분석카드에 품목번호, 품명, 단가 및 연간사용량을 기입한다.

50) Richard J. Schonberger, Operations Management, Productivity Quality, Business Publications, Inc., 1985, p.282.

51) 中田勇, 前掲書, pp.22~23.

- ② 연간수요금액 (단가 x 수요량)을 계산하여 기입한다.
- ③ ABC 분석카드에서 위 사항들을 파악하여 연간사용금액이 큰 품목순으로 순번을 부여한다.
- ④ 금액이 큰 품목순으로 ABC 분석표에 기입한다.
- ⑤ 누계품목의 백분율과 누계금액의 백분율을 파악 기입한다.
- ⑥ 누계품목과 누계금액의 비율로 파레토곡선(Pareto Curve)를 작성한다.
- ⑦ 파레토곡선(Pareto Curve)을 이용하여 품명의 ABC 한계를 결정한다.

〈그림 2 - 4〉 ABC 분석 카드 예

저 장 (분 류) 번 호	
품 명 및 규 격	
단 가	
연 간 수 요 량	
연간수요 금액	

3. 경제적 발주량과 경제적 생산량

경제적 발주량 또는 경제적 생산롯트의 크기라 함은 자재나 제품의 구입 내지 제조시 수반되는 여러 비용과 이들의 재고유지비용 및 장래 일정기간의 수요량등을 고려해서 가장 경제적이라고 고려되는 롯트크기를 말한다.⁵²⁾

1) 경제적 발주량

경제적 발주량(economic order quantity, EOQ)은 총재고비용, 즉 구매비용

52) 이순용, 전계서, p.619.

과 재고유지비의 합이 최소가되는 발주량을 말한다. EOQ결정 모델중 가장 일반적인것이 총비용분석에 의한 것으로서 발주 및 재고유지에 필요한 비용의 합계가 최소가 되는 발주량을 구하는 모델이다.

EOQ모델은 다음의 가정하에서 이용되어 진다.⁵³⁾

- ① 수요율은 일정하다.
- ② 구입단가는 발주량의 크기와 무관하게 일정하다.
- ③ 두개의 관련비용으로 구성하고, 발주량의 크기에 따라 발주비용은 관계없이 일정하고, 재고유지비는 정비례하여 발생한다.
- ④ 대상 품목은 독립적으로 단일품목을 대상으로 한다.
- ⑤ 조달기간이 일정한 확정적 모델이다.

이상의 가정하에서 적용되는 이 모델의 설정에 사용될 기호를 정의하면 다음과 같다.

- TIC = 연간 관계총비용
- TIC_o = 적정 연간 관계총비용
- Q = 발주량
- Q_o = EOQ (경제적 발주량)
- R = 연간 수요량
- C_H = 단위당 연간 재고유지비
- C_p = 1회 발주비용 또는 준비비
- P = 구입단가 또는 제조단가
- L = 조달기간
- i = 연간재고유지비율

시스템을 위한 증가비용은 재고유지비와 Q규모의 주문에 대한 발주비가 합해서 구해진다.⁵⁴⁾ 따라서 우리가 바라는 최소비용의 함수는

$$T I C = \text{재고유지비} + \text{발주비}$$

53) Lee J.Krajewski and Larry P.Ritzman, *Operations Management : Strategy and Analysis*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1987, p.450.

54) E.S. Buffa, *Models for Production and Operations Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1963, pp.429~432.

로 나타낼 수 있는데 이때 연간 재고유지비는 :

$$C_H \times (Q/2) \text{ 즉, 단위당 재고유지비} \times \text{평균재고}$$

가되며 만일, 단위당 재고유지비(C_H) 대신 연간 재고유지비율(i)를 알고 있을 때 연간 재고유지비는 :

$$Q/2 \times P \times i \text{ 즉, 평균재고} \times \text{구매단가} \times \text{연간재고유지비율}$$

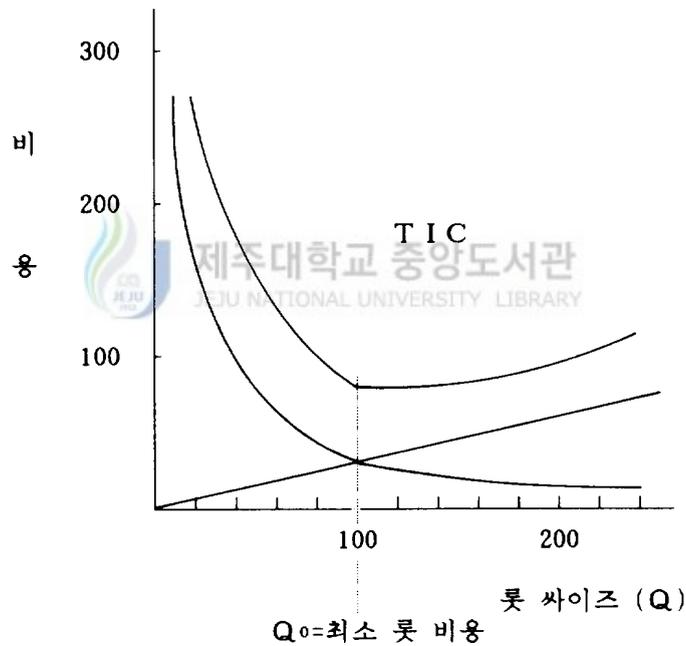
이와 같은 방식으로 연간 발주비에 대한 일반적 단계를 만들어 낼 수 있다.

만일 각 주문에 드는 발주비를 C_p 라 할 때, 연간 발주비는 :

$$C_p \frac{R}{Q} \text{ 즉, 주문당 준비비} \times \frac{\text{수요량}}{\text{주문량}}$$

이러한 증가비용의 두 요소를 이용하여 <그림 2-5>에서 총비용(TIC) 곡선모양을 유도 할 수 있다.⁵⁵⁾ 이 곡선이 최소가 되는 점에서 발주량을 구하게 된다.

<그림 2 - 5> 총비용 곡선



55) Elwood S. Buffa & Jeffrey G. Miller, op. cit., p.114.

따라서, 최소비용은 :

$$TIC = \frac{C_H Q}{2} + \frac{C_P R}{Q} \quad \text{①}$$

이것은 총 비용을 위한 곡선의 공식과 같고, 우리는 총비용 곡선이 최소를 나타내는 것과 연관된 룯 사이즈인 Q_0 를 위한 일반 표현을 결정하려 한다. 수학적으로, 이방법은 총비용 곡선의 기울기가 0인 Q 의 값을 찾음으로서 얻을 수 있다. 따라서 공식 ①의 TIC공식을 Q 에 대하여 미분함으로써 EOQ를 얻기 위한 첫번째 유도로서 다음과 같이 공식 ②를 얻을 수 있다.

$$\frac{d(TIC)}{dQ} = \frac{C_H}{2} - \frac{C_P R}{Q^2} \quad \text{②}$$

공식 ②의 값은 총비용곡선에 접하는 선의 기울기다. 우리는 이 기울기가 0일때 Q 의 값을 알고자 한다. 따라서 공식 ②의 값을 0으로 놓고 Q 을 구한다.

$$\begin{aligned} \frac{C_H}{2} - \frac{C_P R}{Q^2} &= 0 \\ Q &= \sqrt{2C_P R / C_H} \quad \text{③} \end{aligned}$$

공식 ③을 이용하여 적정해를 구하는 비용은 공식 ①에서 Q 의 값을 대응 시킴으로서 얻을 수 있다.

$$TIC = \sqrt{2 C_P C_H R} \quad \text{④}$$

적정 해를 위한 적정 주문 횟수 또는 연간 제조일수 N_0 와 주문 또는 제조간의 시간 t_0 는 다음과 같다. :

$$N_0 = R/Q_0 \quad \text{⑤}$$

$$t_0 = Q_0/R = 1/N_0 \quad \text{⑥}$$

수량할인에 대한 모델

공급자들은 주문된 량에 따라 가격의 변화를 주려고하는 것이 일반적이다. 이러한 가격 변동은 많은 경우에 가장 경제적인 룯트 규모에 영향을 주게 될 것이다. 이 효과는 총 구매가격, 주문비, 그리고 재고유지비의 차이에 의하여 직

접적이다. 수량할인이 있는 경우에 경제적 발주량을 구하는 과정은 다음과 같다.

(1) 주어진 구입단가 중에서 가장 낮은 단가에 대한 EOQ를 선정한다. 이때 EOQ가 실행가능한(할인조건을 충족시킬 수 있는 발주량일 때) 경우에는 이것이 경제적 발주량이 된다.

(2) 그 다음으로 낮은 단가에 대한 EOQ를 구한다. 그것이 실행가능한 수량이면, 이의 연간 관계총비용(TIC)을 충족시키는 최저발주량에 대한 TIC를 산정. 비교하여 총비용이 낮은 수준에서 택한다.

(3) EOQ가 실행 불가능한 경우에는 실행가능한 EOQ가 나올 때까지 (2) 단계를 반복한다.

가격변동 모델결정

고전적 재고모델은 가격변동 계산을 하는 결정 시스템을 개발하기 위하여 가격 또는 가치를 일정하다고 가정한다. 우리는 고전적 재고 모델을 변수와 같은 항목의 가격 또는 가치를 포함하도록 수정해야 한다. 총 비용공식은 :⁵⁶⁾

$$TIC = C_p \frac{R}{Q} + \frac{Q}{2} C_h + P R$$

P = 단위비용 또는 단위단가

앞의 절차에 따르면, 공식②는 Q에 대하여 달라지고, 계산된 결과는 다음과 같다.

$$Q_0 = \sqrt{2C_p R / C_h} \quad \text{⑦}$$

$$TIC_0 = \sqrt{2C_p C_h R} + P R \quad \text{⑧}$$

공식 ⑦과 ⑧은 가격변동을 포함할 때 가장 경제적인 제품량을 결정하기 위한 시스템에서 활용 된다.

56) Elwood S. Buffa & Jeffrey G. Miller, *op.cit.*, p.118.

2) 경제적 생산량 결정

경제적 생산량을 결정하기 위한 모델은 필요자재를 외주에 의한 것이 아니라 기업자체에서 조달하는 경우 경제적 생산롯트(economic lot size : ELS)를 결정하는 모델이다. 이모델은 주문 또는 생산의 시기와 수량을 결정하는 문제라는 점에서 앞의 EOQ모델과 공통점을 갖는다.⁵⁷⁾

ELS모델은 다음과 같은 가정 아래서 이루어진다.

- ① 준비비는 생산량의 크기와 관계없이 롯트마다 일정하다.
- ② 재고준비비는 생산량의 크기에 정비례하여 발생한다.
- ③ 생산단가는 생산량의 크기와 관계없이 일정하다.
- ④ 수요율과 생산율이 일정한 확정적 모델이다. 단 생산율은 수요율보다 크다.
- ⑤ 생산품은 생산기간 t_p 중에 점진적으로 생산·입고된다. 출고(소비)는 t 기간에 계속된다.

생산 롯트 사이즈에 대한 결정은 구매 롯트사이즈와 같은 일반개념으로 쓰인다. 준비비는 그 품목을 위한 생산계획, 필요한 사무, 기계설치 및 제조 시설에 따른 주문의 흐름통제 등을 개발하기 위한 비용을 말한다.⁵⁸⁾

만일 제조 사이클이 아주 길고 부품과 같은 품목의 규모나 모양들이 하나의 롯트전체가 아닌 하부 롯트에서 개별적으로 취급 된다고 할때, 주문은 한 기간 전체가 아닌 생산과정과 같은 보다 작은 규모에서 소량의 재고로 유지된다. 그 결과의 재고수준 유형을 <그림 2 - 6>에서 간단히 나타내 주고 있다.⁵⁹⁾

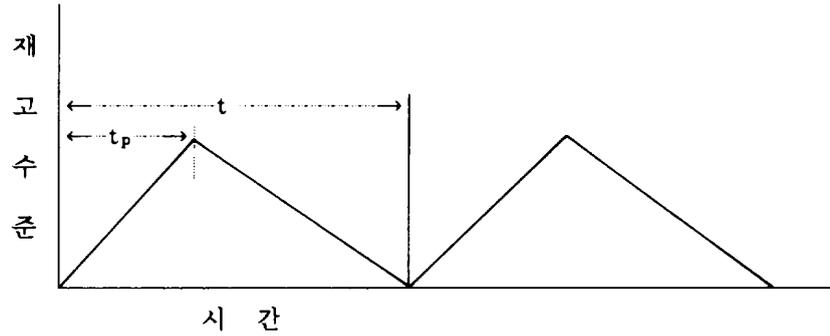
만일 생산기간이 전체 재고사이클기간의 약 30~60% 정도라면 평균재고수준의 효과는 중요하게되고 재고모델은 변화된 구조를 갖게 된다.

57) D.R.Anderson, D.J. Sweeney, J.A. Williams, *An Introduction to Management Science*, West Publishing Co., 1985, p.439.

58) Elwood S.Buffa & Jeffrey G.Miller, op.cit., pp.122~123.

59) Elwood S. Buffa & Jeffrey G. Miller, op. cit., p.123.

〈그림 2 - 6〉 생산운영 재고 모델



〈그림 2-6〉에 대하여 설명하면⁶⁰⁾, 만일 r 이 일일취급 수요율이고, p 는 일일 생산을 일때, 생산기간 t_p 동안의 재고는 생산과 수요율간의 차이($p - r$)에 대한 비율로 축적된다. 물론 이 것은 $p > r$ 을 가정한 것이다. 재고는 t_p 기간동안 이 비율로 축적되고, 최고 재고는 $t_p(p - r)$ 이고 평균재고는 :

$$\frac{t_p(p - r)}{2} \quad \text{㉑}$$

Q 단위들은 t_p 기간동안 p 의 일일 비율에 따라 롯트내에서 생산되어 지기 때문에, $Q = pt_p$, $t_p = Q/P$ 가 된다. ㉑에 t_p 를대응 시키면, 시스템의 평균재고는 :

$$\frac{(p - r) Q}{2P} = (1 - r/p) \frac{Q}{2} \quad \text{㉒}$$

이를 통하여 생산 롯트의 총비용에 대한 공식을 유도해 낼 수 있다. 준비비는 앞 모델의 발주비처럼 정의 되어지고 평균재고비용은 C_h 와 공식 ㉒의 평균재고에서 얻을 수 있다.

$$TIC = C_p \frac{R}{Q} + C_h(1 - r/p) \frac{Q}{2}$$

60) Elwood S. Buffa, op.cit., 1963, pp.437~439.

T I C에 대한 이공식은 Q에 대한 미분을 통하여 그 결과를 0으로 놓는다.
이를 이용하여 다음과 같은 공식을 끌어 낼 수 있다 :

$$Q_0 = \sqrt{2C_p R / C_H(1 - r/p)}$$

$$T I C_0 = \sqrt{2C_p C_H R(1 - r/p)}$$

일반적으로 생산롯트를 품목순환기간내에서 생각 할때 생산 롯트사이즈 Q_0 의
적정횟수는 $N_0 = R/Q_0$ 이 되고, 생산간의 적정시간은 $t = Q_0/R = 1/N_0$ 이라할 수
있다.⁶¹⁾



61) Elwood S. Buffa & Jeffrey G. Miller, op. cit., p.124.

제 3 장 호텔 식음료재고관리

제 1 절 식음료재고관리의 목적과 특성

1. 식음료 재고관리의 목적

호텔의 식음료관리란 사전에 수립된 계획에 따라 재료를 사용하도록 조정하는 작업을 말한다. 식음료를 필요 이상으로 사용하면 기업의 목표이익을 감소시키고, 반대로 재료를 계획이하로 사용하면 고객의 불만을 사게된다.⁶²⁾ 따라서 식음료의 구입에서 사용하여 고객에게 제공될 될까지 일정한 관리가 필요하다.

관광호텔이 식음료자재의 재고없이 식음료를 생산 판매할 수 없으므로 식음료 재고는 반드시 존재한다고 앞서 언급한 바가 있다. 이러한 식음료는 어떠한 자산의 형태로 있다해도 그것이 식품인 까닭에 구매시점에서 판매까지는 많은 낭비와 부패 등 기타요인에 의한 손실발생 가능성이 다른 자재보다 월등히 높다. 식음료 사업에 대한 계획과 통제제도의 근본적인 목적은 고객의 권익을 보호하는 한편 기업목적에 다하려는데 있다. 이것은 정당한 댓가를 받고 판매하는 식음료의 품질을 적정선으로 유지하고 그 물량도 일정하게 제공되도록 관리하여 고객이 지불한 판매가격에 정당한 원가를 배분시킴으로써 고객에게 서비스를 다하려는 목적과 적극적으로 상품의 품질향상과 이를 통한 경영성과의 제고에도 목적이 있다.⁶³⁾

특히 목표에 의한 관리(Management By Objectives:MBO)를 지향하는 현대 호텔경영에 있어서 객실은 물론 식음료분야로 부터 기대되는 성과를 목표로 수립하며 호텔총수익에 대한 식음료부분의 점유율이 급상승하는 추세를 보이고 있을 만

62) 김충호, "호텔식음료 관리를 위한 합리적인 접근방안", 「산연논총」 제11집, 경희대학교, 1986, p.103.

63) 이정자, 호텔식음료 원가관리, 형설출판사, 1987, p.29.

큼 호텔경영의 전반적인 목표와 경제적 성과에 간과할 수 없는 요인으로 대두되며, 식음료수익이 전체 호텔경영의 성과에 직접적인 영향을 주게 된다. 따라서 호텔 식음료관리는 식음료분야에 국한되는 국소적 문제영역을 넘어서 호텔 경영 관리차원의 의의를 지닌다.⁶⁴⁾

2. 호텔 식자재의 재고관리모형

구입된 식자재가 창고를 경유치 않고 곧바로 요리의 현장인 주방으로 반입되어, 조리되어짐과 동시에 식당으로 운반되어 고객에게 판매될 수만 있다면은 비좁은 면적하에서의 호텔내부에 넓은 창고를 마련치 않아도 됨으로써 공간의 효율적 활용과 재고유지비용의 절감을 통한 이상적 경영이 실현될 수 있겠으나, 다품종 소량생산의 대표적 기업인 호텔의 특성은 부득이 창고를 필요로 하고 재고를 필요로 하게 된다. 특히 우리나라 같은 수입의존도가 높은 국가에 있어서는 자재의 원활한 재고관리가 식당의 성공적 경영과 직접적으로 관련됨을 고려할 때 호텔 나름대로의 재고관리시스템 개발이 요구된다 하겠다. 그 대표적 관리 시스템은 ① 정량발주형 재고관리 (Fixed Order Quantity System), ② 정기발주형 재고관리(Fixed Order Cycle System), ③ 절충형 재고관리 시스템, ④ 중점재고관리 (ABC Control system)등을 들수 있는데 그 내용에 대한 설명은 앞의 제2장에서 이미 설명하였으며, 이 장에서는 적정량의 적절한 품질의 식음료를 적정한 가격으로 구입하여 최적의 상태를 유지하여 필요부서로 공급 할 수 있도록 관리하는 식음료의 구매에서 검수, 저장÷ 출고에 이르는 식음료자재의 관리과정에 대한 절차 및 내용을 다음절에서 알아 보고자 한다.

64) 이정자, 상계서, p.57.

제 2 절 식음료품 구매 및 검수관리

1. 구매관리

호텔 식음료 관리의 첫단계는 구매활동으로 집약 된다. 호텔 식당에서 식재료를 구하여 재고를 두는 이유는 식료관리에 있어 재료결핍으로 야기되는 경영기회 상실이나 그러한 문제예방을 위해서이다.⁶⁵⁾

일반적으로 식음료의 과대한 원가는 재료의 구매와 이에 따른 검수, 입고, 출고에 이르는 과정의 수행중에 야기되는 여러형태의 재료낭비와 손실에 기인된다. 따라서 이러한 과정에서 발생하기 쉬운 문제점에 대한 구매관리자의 노력으로 그러한 불필요한 비용의 발생을 최대한으로 배제하여야 한다.⁶⁶⁾ 즉, 구매관리의 목적은 생산이 원활화를 기하기 위해 필요한 적절한 품질의 자재를 필요한 시기에 최소의 비용으로 획득하기 위함이다.

1) 구매수행 절차

구매활동은 구매에 대한 계획을 세우고 그에 따른 구매활동을 한후 결과에 대한 평가를 행하는 순으로 이루어진다. 즉, 구매계획 → 구매수속 → 구매평가로 이어지는데 이를 세부적으로 보면 다음과 같다.

- ① 무엇이 얼마만큼 필요한가를 결정한다.
- ② 구매대상 식자재의 사양명세를 검토한다.
- ③ 정밀하고 조직적인 시장조사를 실시한다.
- ④ 표본을 수집한다.
- ⑤ 최적의 구매처를 선정한다.

65) 이정자, "호텔의 식료 구매관리 효율화 방안에 관한 연구", 「연구논문집」 10집, 강원대학, 1976, p.105.

66) 이정자, 전게서, p.57.

- ⑥ 납품업자와 추가적 상담등 긴밀하고 원활한 관계를 유지한다.
- ⑦ 신제품 또는 시장 가격동향을 계속 주시한다.
- ⑧ 발주서를 작성, 송부한다.
- ⑨ 구매결과를 평가하고 구매거래의 내용을 기록유지한다.

2) 구매 명세서

구매명세서란 어떤 특정의 요리를 생산함에 요구되는 식자재의 품질, 크기, 중량, 등의 요소에 관하여 사내 표준으로 정해진 내역의 서술서를 말한다.⁶⁷⁾

(1) 표준식자재 구매명세서 설정 목적⁶⁸⁾

- 가. 구매입찰의 견적기준 제시
- 나. 검수기준의 명시화
- 다. 식자재 원가 및 요리의 품질보전 관리의 기초
- 라. 식자재의 산출을 측정과 요리규격 및 측정판매가격 산정

(2) 표준식자재 구매명세서 설정 절차

가. 구매책임자, 요리책임자, 식자재 원가관리자의 합의사항을 경영자의 결정으로 정한다.

나. 시장, 산지, 계절, 납품업계의 현실적 수준을 분석한다.

다. 수익성, 즉 단순한 단가절감 보다는 상품화된 이후의 요리특성에 입각한 실제적 실험의 반복적 수행결과를 기준한다.

(3) 표준식자재 구매명세서 기술사항⁶⁹⁾

- 가. 식음료제품의 일반적인 상품명이나 호텔이 거래에서 사용하는 이름
- 나. 품목별 요구되는 등급, 상표, 교역조건, 품질명세

67) Carl H. Albers, *Food & Beverage Controls*, Cahners Books Co., 1972, p.10.

68) 정경훈, 전계논문, 박사학위논문, p.71.

69) L.H. Korschevar, *Quantity Food Purchasing*, 2nd ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1975, pp.35~36.

- 다. 구매될 물품의 수량단위 (예, 박스, 파운드, 그램, 등)
- 라. 단위당 규격으로 예를 들면 컨테이너의 크기나 포장규격 등
- 마. 특별히 요구되는 사항 (산지지정, 수확시기, 견적, 중량수치)

이상과 같이 표준으로 설정된 구매기준 명세사항은 반드시 지켜지도록 노력해야 되며 작성된 표준식자재 구매명세서는 구매자, 납품회사, 검수자, 주방책임자, 식음료 원가관리자 등의 관련자에게 배부되어야 한다.⁷⁰⁾ 이러한 기업내부 표준이 활용될 수 있는, 그리고 소기의 목적을 달성 가능케 하기 위해서는 기업의 부적 환경이 정립될 필요가 있기 때문에 정부와 생산자 및 유통상인 합동의 표준 설정 작업이 하루속히 이루어져야 하겠다.

3) 구매 방법

식자재 구매업무를 수행하는 구체적인 방법에 관하여는 해당호텔의 실정에 합당한 시스템을 개발하여 탄력적으로 운영하고 있는 관계로 다소의 차이는 있겠지만 일반적으로 호텔 식자재 구매방법으로 채택되고 있는 여러 가지의 구매 유형은 공개경쟁입찰 방식과 수의계약 방식으로 대별된다. 식자재 조달의 주거래처는 식품도매업자, 식품공급업자, 기관식품사, 이동차량식 식료품 상인, 협동조합사, 수입대행업자 등으로 다양하지만 우리나라 대부분의 호텔의 채택하고 있는 거래처는 국내 식자재는 지역별 도소매 상인이며, 수입식자재는 “한국 관광호텔용품센터”에 의한 위탁 구매방법을 택하고 있다.

공개경매식 구매방법, 수의계약에 의한 구매(계약재배구매, 견적비교, 특명구매, 시장직구입, 합동구입), 분할구매와 전품목 일괄구매 등의 구매방법을 채택함에는 구매하는 식자재의 수량, 특히 납품사와 매입사간의 공히 적절한 가격선에서 결정되어야 할 것이며 단순히 저단가에 의한 납품사 선정방식 보다는 품질이나 상호신뢰도, 기타 경영적여건이 고려된 방식이 바람직스럽겠다.

70) James Keiser, Elmer Kallio, *Controlling & Analyzing Costs in Food Service Operations*, John Wiley & Sons, Inc., 1974, p.60.

2. 검수관리

검수의 주된 목적은 발주한 수량과 품질 그리고 예정가격으로 식자재를 정확히 수령하는 데 있다.⁷¹⁾

검수관리는 계약가격에 따라 주문한 내용, 즉 품질과 수량에 일치하여 납품된 원자재와 함께 송장(Invoice)과 견적서(Market List and Price Quotation Sheet)의 내용을 비교함으로써 성립된다. 따라서 검수관리의 근본목적은 계약된 가격에 의해 주문한 내용의 품질과 수량에 일치되는 식음료 재료를 획득하려는 데 있다.⁷²⁾

검수과정에서 빈번히 야기되는 문제는 관대화 경향인데 이때문에 검수와 구매는 각각 다른 다른 사람에 의하여 수행되어야 한다는 것이며 검수인이 4“I’s”를 겸비함으로써 관대화 경향을 막을 수 있도록 인사관리 기능을 다해야 할 것이다.⁷³⁾ 또한 검수에 임하는 종사원은 주문물품의 품질, 수량, 구매명세서, 가격 등 제요소에 의한 면밀한 평가와 검수가 요구되며 특히 구매명세서에 대해 숙지해야 한다.

1) 검수관리 정책

검수에 연관된 정책으로는 첫째, 검수에 관련된 종류의 테스트는 구매자나 판매자 양측에서 보아 공정하며 당위성을 갖는 것이라야 한다. 판매업자가 실험이나 계량(Measuring)에 대한 필요성이나 요건 및 검수의 수단에 대해서 이해할 수 있어야만 그들의 능동적인 협력이나 노력을 기대할 수 있기 때문이다.

둘째, 검수의 형태나 그 정밀성의 정도는 구매한 물품의 중요성에 따라 결정될 문제이며, 너무 소홀히 다루어지거나 혹은 검수에 너무 많은 비용을 소비해서도 안 될 것이다.

71) Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffion, *Principles of Food, Beverage, & Labor Cost Control for Motels and Restaurants*, Van Nostrand Reinhold Co., 1984, p.98.

72) Kotschevar, op. cit., pp.37~38.

73) James Keiser, Elmer Kallio, op.cit., p.60. 에서 Intelligence, Integrity, Interest and Information About Food를 4I's라고 표현하고 있음.

세째, 필요한 척도와 검수도구를 반드시 사용해야 하며, 배달 후 즉각적으로 이루어져야 한다. 너무 많은 시간적 지연에 의해 뒤늦게 발견될 수 있는 이상품 질에 대한 정당한 반품에의 권리를 훼손시킬 가능성을 갖게 되며, 또한 장소를 협소하게 할 뿐 아니라 재료의 성질에 따라서는 부패하거나 상할 우려성이 있기 때문이다.

네째, 검수결과 구매요건에 일치하는 경우 결과에 대한 내용을 기록하고 검수원이 반드시 싸인함으로써 구매자에 대해 협조자로서의 역할까지를 수행해야 하며⁷⁴⁾ 결과가 주문내용과 일치하지 않거나 차이점이 발견되는 경우, 반품하거나 크레딧 메모(Credit Memorandum)을 작성하여 상품전달자의 서명을 받아두어야 한다.⁷⁵⁾ 반품에 대한 처리는 납품업자와 관계유지를 위해 구매자가 담당하며 이때 특히 유의할 점은 반품이유를 명백히 기술해야 한다.

2) 검수

(1) 검수의 용이한 위치

설비가 이상적이면 짐내리기와 검수과정을 단순화하기 때문에 검수가 용이하다. 검수된 상품이 재빨리 직접적으로 주방이나 저장고로 가는 과정이 이상적이다. 저장고에서 준비하는 곳으로 직접가고, 준비된 곳에서 음식으로 손님에게 제공되는 것이 가장 바람직스럽다. 이런 상품의 수평이동을 위하여 건물을 재구성하고 재배치하는 비용은 아마도 현존하는 설비에 따라서 좌우된다. 그러나 가능한 대로 이상적 모형을 따르도록 할 것이며, 그것이 가장 효율적인 설비가 되어야 한다.

대부분의 식당이 저장고로 낮은곳에 흔히 지하실에 두는것이 통례이다. 이는 준비와 제공에 최대의 공간을 주지만 물품의 이동에 복잡하고 비용이 많이 든다. 그러므로 물품이 한층에서 다른 층으로 이동하는데 가장 효율적이고 쉬운 방법을

74) Harold A. Berry, *Purchasing Guide*, 10th Printing, Waterford Connecticut: Prentice-Hall, Inc., 1970, p.119.

75) Albers, op. cit., p.12.

만들어서 이용하고, 될 수 있는 한 쉽고 효율적으로 해당 식당에 알맞도록 물품의 이동경로를 만들어야 한다.

(2) 설비

적절한 검수과정을 위하여, 큰 저울, 바퀴수레, 경사진 평면과 활차와 같은 간단하고 비교적 값싼 설비를 필요로 한다.

가. 모든 항목들이 달아질 수 있기 위해선 얼마나 큰 저울을 필요로 하는지 생각하고, 검수원은 저울에 실제의 무게를 달아보고 그것을 주문한 무게와 검수한 것의 무게가 같은지 확인하기 위하여 송장의 무게와 비교해야 한다. 무게의 변이에 대하여 어떤 항목에서 얼마만큼의 차이를 용인할 것인지를 결정하고 얼마만큼의 차이를 받아들이지 않을 것인지를 정한다.

나. 두개의 바퀴가 있는 손수레와 네개의 바퀴가 있는 돌리(Dolly)를 수납하는 상품의 양과 이동해야 하는 거리에 따라서 가지고 있어야만 한다. 손수레나 돌리(Dolly)로 고용인들은 더욱 쉽고 빠르게 상품을 옮길 수 있다.

다. 가능하면 언제든지 경사면과 활차를 이용한다. 경사면은 저장고가 있는 아래층으로 옮기는 물품에는 많은 도움을 준다. 경사면은 철판일 수도 있고 못을 박은 무거운 널판지일 수도 있다.

만일 저장장소가 검수부분과 다른층에 있다면 활차이용이 바람직하다. 경사면은 물품들을 한층에서 약간 낮은면으로의 이동에 도움을 줄 수 있다. 기준면이 아주 낮으면 판자를 세우고 깨지지 않는 바구니나 상자를 주의깊게 다른층으로 미끌어 내리게 할 수 있다.

(3) 표준검수방법

검수방법은 상대적으로 단순해야만 한다. 보다 좋고 효율적인 유형을 설정하여 그것에 적용한다. 모든 물품은 양(수나 무게), 질과 상표 등에 대한 사항이 확인 되어야 한다.

검수원은 공급자의 송장을 확인하고, 항목들을 세어보고 수납한 구매항목과

비교해 봐야한다. 만일 질이 같고 수나 무게가 송장과 같으면 검수원은 송장에 서명하고 한장은 보관하고 한장은 배달인에게 돌려 보낸다. 무게가 미달이거나 다른 이유로 세부항목에 미치지 못하여 불만이 있는 항목은 배달자에게 돌려 공급자에게로 보내야 한다.

검수관리는 구매자가 주문하고 돈을 지불해야 할 양이나 질을 입증하는데 있다. 가격은 검수원과 회계원에 의해 확인된다. 주의해야 할 또 다른 것은 공급자가 대치물품을 보내는 것이다. 상표이름으로 세목을 주문하였을때 공급자가 특정상품의 물품이 없어 똑같은 물품의 다른 상표를 보내면, 검수자는 다른 상표임을 알고 공급자를 불러 오류인지 대치품인지를 확인해야 한다.

대치품을 받을 것인지 아니지는 그 항목의 중요성과 필요한 시간성에 따른다. 그 항목이 즉시 필요로 하면 주문한 것과 똑같지 않아도 대치품을 용납할 수 있다. 그 품목이 즉시 필요하지 않으면 수납자는 그것을 반송하고 본래 주문한 상표를 요구할 수 있다.

제 3 절 식음료품 저장 및 출고관리



1. 저장관리

1) 식음료 저장관리의 목적

식음료를 저장 관리하는 주요 목적은 적량의 식재료 재고를 유지하고 품질을 보존하며 낭비나 부패에 의한 식재료의 손실 발생을 최소화 하려는 데 있다.⁷⁶⁾

즉, 도난이나 부패 등으로 인한 식음료의 손실을 최소화 함으로서 식음료원자재의 적정재고를 유지하고 식음료의 출고가 올바르게 이루어지도록 하려는 데 있다.⁷⁶⁾ 따라서 식음료 창고는 창고운동상의 안전사고에 대비한 인원안전 및 물자

76) Carl H. Albers, op. cit., p.18.

안전을 위한 물자의 적재방법, 사다다리, 선반설비, 냉장고의 내부에 설치된 개폐장치등 안전제일의 원칙에 유의해야 하며, 모든 식음료 창고는 청결하여야 하며 위생상 필요한 시설이 갖추어져야 한다. 또한 보관식자재의 배열, 재고조사대장의 순서에 의한 진열, 출하회수에 입각한 입구 근처의 위치선정 등 합리적인 운용을 강구해야 하며, 창고 책임자의 일인화, 철저한 자물쇠관리, 창고출입자의 제한 등 재고자산의 보호방안을 강구해야 한다.

2) 창고관리

식자재 창고관리 목적은 수요에 신속히 그리고 경제적으로 적용할 수 있도록 재고를 최적상태로 유지 관리 하는데 있다. 즉, 가능한 한 최소의 재고를 보유하면서도 자재의 품질로 인한 손실발생과 재고유지비용 및 자재발주비용을 최소화하여 총재고관리비용을 최소화함에 있다고 하겠다. 그를 위해 관리자는 언제 얼마의 수량을 발주하고, 불확실성에 대비해서는 어떠한 재고를 유지해야 하며, 다품종 소량발주인 식자재 매입과 재고보존의 방침 및 장래의 메뉴(Menu)계획에 적합성 여부검사 등에 유의하여야 한다.

자재의 보관 및 창고관리상 관리자가 유의해야 할 점을 몇가지 들면 다음과 같다.⁷⁷⁾

① 자재를 용도별 및 재질별로 분류함으로써 보관 및 입·출고업무의 능률을 향상 시킨다.

② 자재를 완전하고 안전하게 정리·정돈함으로써 효율적인 보관과 신속한 창출을 기한다.

③ 자재의 저장카드와 위치표를 사용함으로써 보관 및 출고업무를 능률화 한다.

④ 자재의 산적방식을 개선함으로써 창고의 공간을 유효적절하게 이용하며 가급적 선입선출적인 출고업무를 기한다.

77) 이정자, 전계서, p.131.

78) 이순용, 전계서, p.605.

⑤ 운반수단을 개선하여 불필요한 노력이나 시간과 경비를 절약한다. 운반수단의 효율성과 경제성을 비교. 개선하는 것도 한 방법이다.

⑥ 운반경로와 운반방법을 개선하여 운반거리를 단축시킴으로써 잠재적인 운반의 배재와 적재회수 및 시간을 감소시킨다.

⑦ 보관에 있어서는 위험물을 구분하되 변질이나 분실을 막을 수 있는 창고 시설이 필요하다.

⑧ 보관위치에 있어서 중량자재는 바닥에 보관 할 것이며 지게차로 운반할 자재는 팔렛(pallet) 위에 얹어서 보관한다.

⑨ 불출이 빈번한 자재는 불출구 가까운 곳에 혹은 사용처와 가까운 창고에 보관하는 것이 이상적이다.

⑩ 예비부분품과 같은 장기보관자재에 대해서 정비계획을 세워 정기적으로 정비하여 완전한 보관을 기하도록 한다.

3) 도난의 방지

각종의 도난행위를 예방하는데 가장 중요한 것은 식자재원가 개선과 관련된 모든 종업원의 태도이다. 따라서 이러한 도난 방지가 원가관리에 있어서 얼마나 중요한 역할을 하는지를 경영자는 전 종업원에게 주지시킴으로써 올바른 자세로 업무에 임할 수 있도록 하는 것이 필요하다.⁷⁹⁾ 따라서 식자재의 관리 및 책임에 대한 똑같은 배려가 행해져야 한다는 점 또한 이들에게 인식시켜야한다. 그리하여 현금을 다루듯이 식자재를 다루도록 하지 않으면 안된다. 그런 다음에 창고내의 보안을 통한 도난방지를 위하여는 다음 사항에 유념하여야 한다.

가. 자물쇠 관리

나. 창고책임자의 권한과 책임 명시화

다. 창고내의 출입권자 제한

라. 입출고의 절차 규정화 및 실행

79) 이정자, 전계서, p.132.

4) 부패의 방지

식자재가 부패하는 이유는 여러가지가 있다. 이러한 식자재의 부패를 예방 또는 감소시킬 수 있는 최선의 방법은 각 식자재의 최적저장 조건에 대한 종합적인 지식을 기초로 해서 적절한 저장계획 및 저장시설을 확립하는데 있다. 이때에 고려되어야 할 식자재 부패의 주요원인을 열거하면 다음과 같다.■

- 가. 부적당한 저장 온도
- 나. 과도한 저장기간
- 다. 통풍의 결여
- 라. 식자재 저장 간격의 협소
- 마. 적절한 위생대책의 결여
- 바. 검수 에서 입고까지의 과도한 시간지체

상술한 사항은 호텔의 건립설계부터 고려되어야 할 것이며 그 이유는 식자재의 부패를 막으려는 많은 노력에도 불구하고 상당량의 식자재가 변질 또는 부패되고 있음은 식자재 창고의 근원적 부적합 요인에서 기인된다고 볼 수 있다.

창고관리는 식품 저장에 소요되는 제반의 방법 및 업무의 절차, 과정을 통제하는 역할을 뜻한다. 만일 양질의 식자재가 매입되어 입고되고 그것이 최선의 상태로 저장되기 위해서는 다음의 사항이 유의 되어야 한다.

- (1) 저장공간이 깨끗하고 건조한 상태로 유지되어야 한다.
- (2) 식자재가 변질, 부패되기 전에 출고, 사용될 수 있도록 관리 해야 한다.
- (3) 적당한 온도가 일정한 상태로 유지되고 통풍이 양호하도록 한다.

(4) 저장에 필요한 모든 시설이 항상 정상적인 기능을 발휘하며 가동 될 수 있도록 점검하고 관리하여야 한다.

창고 담당자는 자주 창고를 순시하여 저장된 식자재의 상태를 수시 점검하여 조금이라도 문제가 발생할 가능성이 있는 식자재는 사용을 추구하고, 그것이 여의치 않을 경우에는 강제출고를 행해서라도 빠른 시간내에 사용케 함으로써 식자

80) L.H. Kotschervar, & Terrell, M.E., *Food Service Planning : Layout and Equipment*, New York:Wiley & Sons, Inc., 1961, pp.143~146.

재의 창고내 손실 발생을 최소화할 수 있다.

5) 창고관리의 통제

창고책임자의 일상적 관리를 통한 창고내 안전, 도난방지, 부패방지, 적정수준의 재고유지등 일련의 업무에 관하여 식음료 관리자는 심사하고 감독한다. 이러한 감사적 업무통제를 수행하기 위하여 식음료 관리자는 불시적인 또는 정기적인 창고재고의 파악과 재고 카드의 대조로서 식자재의 이상유무를 확인함과 동시에 입출고 관련 사항과 자재의 보관 및 서류의 기록상태 등의 사항에 관하여 서도 그 이행 실태를 심사한다.

2. 출고관리

창고에 입고된 식자재는 재고자산으로 관리하게 되는데 원자재의 형태인 식자재를 소비하여 요리를 생산코져하는 조리장의 출고의뢰가 있을 경우, 절차에 따라서 출고가 이루어지고 통상 출고를 기준으로 하여서 식자재가 소비된 것으로 간주하고 재고자산에서 차감하여 당일의 식자재 소비원가로 산입하게 된다. 이와같이 식자재를 청구하고 불출하는 일련의 업무를 출고관리라 하며 그의 목적은 일정의 절차를 밟아 식자재를 출고함으로써, 식자재의 청구와 불출에 관한 권한을 제한하여 재고자산을 보전하고, 매일매일 불출된 식자재 원가 및 재고액을 정확히 산정하고 그를 관리 가능케 하는데 있다.

1) 출고의 절차

창고로부터 식자재를 배출하려면 먼저 위임권자(통상 조리장)에 의하여 합법적으로 작성된 식자재 출고의뢰서(Food Store Room Requisition)를 접수하고 그를 검토후 창고담당자가 창고로부터 해당 식자재를 수령자에게 직접 출고한다.⁸¹⁾

81) Paul R. Dittmer, Geraled G. Griffin, op. clt., p.113.

출고된 내용은 청구서에 확인 기입되며 수령자는 청구서의 수령자란에 확인 서명을 한후 청구서의 사본과 함께 식자재를 해당 주방으로 운반하게 된다. 이 때에 출고된 식자재는 출고지점으로부터 사용지점으로 직송되어야 하고 주방에 운송된 식자재의 품목별 수량에 관하여는 최초 청구자인 주방장에 의하여 청구서의 사본과 일일이 대조하는 최종적인 확인절차가 이루어져야 한다.

2) 출고의뢰서(Food Requisition)

출고의뢰서는 대단히 중요한 관리서식인 관계로 회사에서 지정한 인쇄된 일련번호순의 장표를 사용한다. 그의 주요이유는 식자재 출고의뢰서 1매로서 많은 금액의 물품을 창고로부터 불출되기 때문이며, 또한 고가의 자재들도 있기 때문에 그의 작성에 있어서도 특별히 조심하지 않으면 안된다. 특히 대단위 호텔의 경우 주방부서의 책임자가 서양인, 일본인, 중국인 등 다양한 종업원으로 구성되어 있는 관계로 출고의뢰서 작성에 관한 확실한 지침이 없는 경우에는 많은 부작용이 야기될 우려가 있다. 그 작성의 일반적 유의점은

- 가. 품명, 수량, 단위의 기록은 재고대장에 의거 기입할 것.
- 나. 필요한 경우 식자재의 관리번호를 명기할 것.
- 다. 내용의 정정 및 추기 등은 상호 확인 서명으로 할 것.
- 라. 글씨는 정자로 알아보기 쉽게 쓰고, 서명은 등록하고 등록된 서명과 상이한 경우는 재확인 할 것.
- 마. 식자재의 출고단가는 회사가 정한 방법(통상 선입선출)에 의하여 출고책임자가 기입한다.

3) 출고에 따른 관리 활동

물품청구서에 대한 신속한 처리를 위해 서류접수 및 처리에 대한 시간적 한계를 일정하게 두는 것이 바람직하며 모든 출고 의뢰서의 처리는 제출된 순서에 의하여야 하며, 따라서 물품의 출고도 이에 따라 이루어져야 한다. 출고자가 물품을 취급 할 때는 일의 능률을 위해서나 물품의 위생적 취급을 위해서도 손수레

등을 이용하는 것이 바람직 하다. 물품을 출고 시킨 뒤에는 그내용을 장부에 기록으로 남겨서 재고관리 목적에 이용하도록 한다. 물품명세서에는 접수한 계원의 사인을 받아두고 매일 출고업무의 종료와 함께 출고된 식료를 그 형태별 또는 품목별로 집계한다.⁸²⁾

4) 출고업무 통제

출고업무의 수행 상태를 심사하고 통제하는 업무는 각기 해당부서의 책임자가 행하지만, 식음료 관리자는 그의 직무권한을 발동하여 필요시에 실제적인 확인을 위한 점검을 실시한다. 이때 점검 할 사항으로는 창고의 재고카드의 수량과 실제 보유 수량을 임의추출 방법으로 선택하여 대조 확인하고 운반중인 물품을 품종별 수량과 출고의뢰서에 기록된 수량을 대조 검사한다. 또한 주방 및 바(Bar)가 보관하고 있는 출고의뢰서의 사본을 수거하여 원본과 대조하여 이상유무를 확인하고 출고의뢰서 또는 소정의 절차를 준거치 않은채 식자재의 입출고가 이루어지고 사후 정리하는 행위의 유무를 점검한다.

통상 식음료 관리자와 창고책임자가 공동으로 재고조사를 실시하며 필요시 관계부서의 임회하에 실시하기도 한다. 재고조사의 방법은 정기재고조사, 임시재고조사, 창고재고조사, 주방 및 주방장의 재고조사, 일일재고조사, 월말재고조사 등등이 있다. 월말의 실제 재고조사로서 작성된 저장식음료재고대장은 영구보관을 요하는 회계자료의 하나임으로 임의로 처분하여서는 안된다.

82) 이정자, 전계서, pp.142~143.

제 4 장 호텔재고관리의 실증적분석

제 1 절 조사의 개요와 가설설정

1. 조사의 개요

1) 조사의 목적

호텔 식음료자재관리에 대한 기존의 많은 연구들은 재고관리 기법을 적용한 경영의 합리화를 피하기 위하여 사례기업을 선정하여 일정기법을 실예에 적용하는 연구를 해왔다. 본 논문은 호텔들 간의 식음료 재고관리 실태에 대한 비교를 통하여 서로 간의 차이에서 나타나는 문제점을 발견하여 그 개선방안을 찾고자 하는데 목적이 있다. 즉, 본 논문의 실증분석은 특정기업의 사례연구가 아닌 제주도내의 호텔들간의 재고관리 실태를 파악하고 호텔등급별 차이점과 재고관리 합리화 정도에 미치는 영향요인 등을 분석하여 호텔식음료재고관리의 합리화를 위한 문제점과 개선방안을 모색하고자 하는데 그 목적이 있다.

2) 조사기간 및 방법

본 연구는 제주도내 관광호텔의 현황들을 고찰 함에 있어서는 관련기관의 2차 자료를 이용 하였으며 호텔간의 차이를 검증하기위해서는 설문조사방법을 사용하였다.

설문은 제주도내 관광호텔 30개 기업을 전부 대상으로하여 설문서를 가지고 방문하여 면담작성 후 회수하는 설문과 면접방법을 병용하여 실시하였다.

설문조사가 실시된 기간은 1991년 9월 24일부터 10월 5일까지 12일간이었으며 설문지의 회수상황은 30개업체의 30부 전부를 회수하여 그중 자료의 신뢰성을 고려하여 유효자료 25부(83.3%)가 분석대상이 되었다.

3) 설문지의 구성

설문지 구성은 호텔현황에 관한 설문 10문항, 재고관리기법적용에 관한 설문 7문항, 구매활동에 관한 설문 10문항, 저장 및 재물조사에 관한 설문 8문항, 총 35문항으로 구성되어 있다. (부록 설문서 참조)

구체적인 내용별로 보면 호텔현황에 대한 문항은 기업형태, 호텔규모(등급, 객실, 종업원수), 재고관리 담당인원과 직급 및 직무 만족도, 총매출액에 대한 식음료 판매비율 등이며, 재고관리기법 적용에 관한 문항은 전산화, ABC분석 기법, EOQ기법, 발주방법 등과 관련한 문항으로 이루어 졌으며, 구매활동에 관한 문항으로는, 구매계약방법, 시장조사, 조달기간과 단가결정 등에 대한 설문으로 구성 되었다. 저장 및 재물조사에 관한 문항은 저장고 용량, 재물조사 방법 및 횟수, 자재손실에 관한 설문으로 구성되어 있다.

4) 조사의 분석 및 한계

본 조사자료의 분석은 제주지역의 관광호텔에 대한 식음료재고관리에 대한 실태를 분석 비교하기 위하여 빈도분석과 교차분석을 주로 사용 하였으며, 그룹간의 차이검증을 위하여 t-검증, ONEWAY ANOVA 등을 사용하였다.

식음료 재고관리 합리화정도를 측정하는 요소로서는 전산화, ABC분석기법, EOQ적용, 자재손실을 등의 실태를 가지고 합리화 정도의 기준으로 삼았다.

본 조사의 한계로는 첫째, 방문에 의한 설문 배포에 따라 응답자가 자신의 소속기업에 대한 이미지 등을 고려 응답에 관대화경향이 예상되어 자료에 다소 신뢰성을 떨어뜨릴 우려가 있다. 둘째, 응답자 전원이 자재관리담당자였으나 재고관리 기법에 대한 용어를 잘 모르고 답하는 자인 경우 응답에 불성실한 자료가 포함되어질 수 있다는 한계를 갖고 있다. 셋째, 표본수가 25개로써 표본의 수가 적어 χ^2 분석의 경우 다소 신뢰성이 떨어질 우려가 있다.

2. 가설의 설정

제주지역 관광호텔의 식음료 재고관리 실태를 분석하기 위하여 다음과 같이

연구하였다.

1) 등급별 규모현황

제주지역 관광호텔의 자재관리에 대한 실태에 앞서 그 모집단이 되는 관광호텔의 규모들을 파악하여 보았다. 〈표 4-2〉에서 보는 것처럼 등급별 호텔수로는 특 1급이 3개, 특 2급이 6개, 1급이 6개, 2급이 10개, 3급이 5개 업체로서 총 30개 업체의 관광호텔이 영업중이다.

객실수로 보면 특 1급이 1,076객실, 특 2급이 1,158객실을 비롯하여 1급이 610객실, 2급이 668객실, 그리고 3급이 268객실을 보유함으로써 총 3,775개의 객실이 있는데 특등급이 호텔 수로는 30%에 불과하나 객실로는 전체의 59%를 차지하고 있어 제주도 관광호텔업의 수용능력이 고급호텔에 편중되어 있음을 알 수 있다.

〈표 4 - 2〉 등급별 규모현황

구 분	특1급	특2급	1 급	2 급	3 급	계
호텔수	3	6	6	10	5	30
객 실	1,076	1,158	610	668	268	3,775

자료: 한국관광협회, 「1990년도관광호텔운영실적」, 1991, p.181.

2) 제주지역 관광호텔 이용 현황

증가하고 있는 관광호텔의 객실 이용실태를 보면 〈표4-3〉에 나타난 것처럼 64.1%의 가동율을 보이고 있는데 이는 전년에 비해 4.7%가 증가 한 것이다. 호텔수와 객실이 증가함을 고려할 때 이용인원의 증가는 훨씬 크게 나타난다.

이용실태를 등급별로 보아도 모두가 증가된 가동율을 보이고 있다. 특히 전국 가동율과 비교해 볼때 1989년에는 거의 모두 전국수준 이하를 밑 돌았으나 1990년엔 전국수준을 상회하여 빠른 성장을 보이고 있음이 나타났다. 전국적으로

보나 제주지역만을 보아도 특급호텔의 가동율이 높게 나타나는데 이는 관광호텔의 대형화와 고품질화가 이루어 지고 있음을 나타낸다.

〈표 4 - 3〉 제주지역 및 전국 호텔 가동율(%)

지역	년도	특1급	특2급	1급	2급	3급	계
제주지역	1990년	69.8	67.8	58.6	64.4	43.0	64.1
	1989년	66.6	65.4	50.1	56.9	34.9	59.4
전국	1990년	74.2	70.1	59.3	60.4	50.5	63.6
	1989년	70.7	66.5	59.6	59.7	49.0	62.5

자료: 1) 한국관광협회, 「1989년도관광호텔운영실적」, 1991, p. 25.
2) 한국관광협회, 「1990년도관광호텔운영실적」, 1991, pp.15~50.

제주지역의 관광호텔의 이용객 실태를 보면 1990년도 총이용객이 1,675,090명으로 전년에 비해 상당히 증가 했음을 보여주는데 특히 외국인 투숙객수의 증가율이 내국인 증가율보다 더 높음을 알수 있다. 전년도와 대비하여 성장을 면에서 볼 때 〈표 4-1〉에서의 입도 관광객의 증가율보다 훨씬 높게 나타나고 있다.

〈표 4 - 4〉 제주지역 호텔 이용객 현황

구분	1990	1989	전년대 비율
외국인	420,045	298,416	34.7 %
내국인	1,255,045	973,627	28.9 %
합계	1,675,090	1,272,043	30.27 %

자료: 한국관광협회, 「1990년도관광호텔운영실적」, 1991, pp.22~23.

3) 식음료 판매비율

관광호텔은 그 수익면에서 객실과 부대시설로 크게 2대분류 할 수 있다. 부

대시설 중에서는 호텔 총판매액의 30~40%정도를 차지하고 있는 식음료의 판매가 호텔수익에 상당히 중요하다 하겠다. 제주지역의 관광호텔 식음료 판매비율 실태를 보면, 식음료 판매액이 총매출액의 21~40%라는 응답이 13개 업체로 52.0%에 달했고, 41~60%라는 응답은 10개(40.0%) 업체로서 전체업체중 92%가 20~60%의 판매비율을 차지한다고 응답했다.⁸⁴⁾ 이런 결과로 볼때, 식음료의 관리가 경영합리화에 상당히 중요한 역할을 담당 한다고 말할 수 있다.

제 3 절 호텔재고관리 실태분석

1. 호텔재고관리실태

제주지역 관광호텔에서 실시하고 있는 식음료 자재관리 실태를 종합적으로 파악하여 보았다. 우선 재고관리를 담당하는 부서의 인원 및 직무 만족도 그리고 그 부서의 관리자 직급, 전산화 정도, 재고관리기법의 적용실태로서 ① ABC 분석적용정도 ② EOQ 적용정도에 대한 실태를 파악 해 보았고, 자재 손실율 실태 및 손실요인 등에 대해 조사 했다. 또한 구매활동과 관련하여서는 발주방법, 구매계약의 방법, 조달기간, 구입단가의 결정방법, 구매시장조사 실시방법 및 간격, 구입물품의 대금결제기일 등에 대한 내용을 조사 하였다. 그리고 재물조사 실태, 저장 용량실태와 자신들의 재고관리 합리화수준 인식정도를 조사하였는데 그 세부사항은 다음과 같다.

1) 담당부서 실태

재고관리의 업무를 담당하고 있는 부서의 인원 및 그들의 만족도에 대해 우선

84) 한국은행제주지점, "제주지역 관광산업 실태조사 결과", 1990, p.80.에 보면, 제주지역의 관광호텔 수입의 구성은 1988년의 경우 객실판매 수입이 57.8%, 부대시설 수입이 42.2%로 나타났는데, 부대시설 수입의 72~74%가 식음료 판매 수익으로 이루어져있어, 식음료 판매 비율이 전체수익의 30%선을 차지함.

조사해 보고 그 업무의 관리자 직급에 대한 실태를 조사해 보았다.

① 인원실태

재고관리 담당인원을 보면 1명이 담당한다는 곳이 7개 기업으로서 전체의 28.0%, 2명이 12개 기업으로 48.0%, 3명이 2개 기업으로 8.0%, 4명이 2개 기업으로 8.0%, 7명과 8명이라는 응답이 각각 한곳씩으로서 각각 8.0%를 나타내고 있다. 이 결과로 볼때 한두명의 인원으로 재고관리업무를 담당하는 호텔이 전체의 76.0%로 나타나고 있다.

재고관리 담당 업무의 관리자 직급별로 보면 아래의 표에 나타난 것처럼 부장이 6(24.0%), 과장이 9(36.0%), 그리고 계장이하가 10(40.0%)로 나타났다.

〈표 4 - 5〉 재고관리 업무 관리자 직급실태

부 장	과 장	계 장	기 타
6 (24.0)	9 (36.0)	7 (28.0)	3 (12.0)

()는 백분율 ×

② 직무만족도

담당자들의 직무만족도를 보면 〈표 4-6〉에 나타난 바와 같이 만족을 느끼는 직원이 44.0%로 가장 높고 만족하지 못한다는 응답자가 16%로서 전체의 84%가 재고관리 업무에 만족하거나 할만한 것으로 나타난다.

〈표 4 - 6〉 직무 만족도

만족 정도	빈 도	백분율
만 족	11	44.0
보 통	10	40.0
불 만족	4	16.0
계	25	100.0

호텔 등급별 만족도 실태를 보면 호텔 등급에 따라 직원들의 만족도는 차이가 없음을 알수있다. 특급과 특급미만으로 구분해서 볼때 특등급인 경우 만족하고 있는 비율이 71.4%로 가장 많고 그외 보통과 불만인 것이 각각 14.3%를 보이고 있다. 특급미만의 호텔들인 경우 만족이 33.3%, 불만족이 16.7%를 보이고 있는데 호텔등급을 특등급과 그미만으로 나누어 차이를 분석해도 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4 - 7〉 호텔 등급에 따른 직무 만족도

등급	구분	매우만족	만족	보통	불만	매우불만	합계
특1급	빈도		2	1			3
	%		66.7	33.0			100.0
특2급	빈도	1	2			1	4
	%	25.0	50.0			25.0	100.0
1급	빈도			5	1		6
	%			83.3	16.7		100.0
2급	빈도		4	2	2		8
	%		50.0	25.0	25.0		100.0
3급	빈도		2	2			4
	%		50.0	50.0			100.0
전체	빈도	1	10	10	3	1	25
	%	4.0	40.0	40.0	12.0	4.0	100.0



〈표 4 - 8〉 호텔 등급별 직무 만족도 차이

구분	만족	보통	불만	계
특급 N	5	1	1	7
%	71.4	14.3	14.3	28.0
특급미만 N	6	9	3	18
%	33.3	50.0	16.7	72.0
전체 N	11	10	4	25
%	44.0	40.0	16.0	100.0
통계검증치	t = 1.02 df = 23 p = 0.318			

타부서에 비해 재고관리 업무에 만족을 느낄 경우 그 이유로는 적성에 알맞기 때문이라고 응답한 응답자 수가 만족을 느끼고 있다는 11명 중 8명으로 가장 많

고, 업무에 대한 보람이 6명 그리고 타부서에 비해 인식이 좋기 때문, 기타 순이다. 불만족스러운 이유로는 타부서에 비해 업무량이 많다는 요소가 가장 중요한 이유였고, 그 외 보수가 적음, 적성에 안맞음, 인식이 안 좋다는 등의 이유로 나타났다.

③ 소속 호텔의 재고관리 수준 인식 정도

자신이 속한 호텔의 재고관리 업무가 어느정도 합리화 되어 있는지를 느끼는 실태를 보면 합리화가 잘 이루어져 있다고 느끼는 비율이 전체의 12.0%를 차지하고 보통이 36.0%, 미흡하거나 매우 안되어 있다고 응답한 비율은 52.0%로서 담당 직원들의 느끼는 자사의 재고 관리 합리화 수준은 보통이하 수준이 대부분(88.0%)인 것으로 나타났다. 등급별로 차이를 보면, 호텔의 5개등급을 그룹으로 하여 재고관리 수준인식의 '매우잘됨'에 5점을 부여하고 '매우안됨'에 1점 까지 1점간격으로 점수를 부여하여 분석한 결과, 유의 수준 0.1수준에서 차이를 보이고 있어 호텔 등급에 따라 합리화 수준을 느끼는 정도가 다소 차이가 있음을 알 수 있다.

< 표 4 - 9 > 등급별 자사 재고관리 수준인식

구 분	매우잘됨	잘 됨	보 통	미흡함	매우안됨	합 계
특 1급	N 1 % 33.3		1 33.3	1 33.3		3(3.34) 100.0
특 2급				3 75.0	1 25.0	4(1.75) 100.0
1 급			2 33.3	3 50.0	1 16.7	6(2.17) 100.0
2 급		2 25.0	4 50.0	2 25.0		8(3.00) 100.0
3 급			2 50.0	2 50.0		4(2.50) 100.0
전 체	N 1 % 4.0	2 8.0	9 36.0	11 44.0	2 8.0	25(2.56) 100.0
통계 검증치	F = 2.61* df = 4,20 p = 0.0666					

주 : 1) * p < 0.10
2) 합계의 ()안은 집단별 평균값

2) 전산화 정도

식음료관리에 전산화를 도입함으로써 얻을 수 있는 효과로는 식음료의 입고와 출고 관리에 있어서 여러가지 원재료를 필요시간에 필요량을 서비스 할 수 있는 체계 확립이 가능하고 과잉재고에 의한 품질저하와 창고관리비용의 절감을 피하며 특히 물자부족현상을 막을 수 있다. 또한 입출고 명세서의 자동발행과 관리의 명확화가 가능하며 사무요원의 수를 줄일 수 있다.

원가관리 측면에서는 정확한 원가관리에 의한 가격체제의 유지와 수익부문의 명확화 그리고 요소별, 생산부서별 원가분석등 관리자료작성의 일원화가 가능하게 되는 효과를 가져온다.⁸⁵⁾ 이렇게 볼 때 재고관리의 합리화를 위한 여러가지 요소 중 전산화도입이 상당히 중요한 요인으로 생각된다.

제주지역 관광호텔의 재고관리업무에 전산화를 이용하고 있는 정도를 조사한 결과는 아래의 표와 같다. 전체 응답자의 44.0%가 전혀 전산화가 이루어 지지 않았다고 응답함으로써 전산화 정도가 50%이하인 기업이 전체의 64.0%에 해당하는 16개 업체가 된다. 따라서 전체적인 상황에서 상당히 전산화의 정도가 미흡함을 보이고 있다. 다시말해서 전산화 정도가 70%이상 이루어 졌다는 기업이 전체의 20% 밖에 안되는 실정을 보이고 있다.

〈표 4 - 10〉 전산화 정도

전산화정도	빈도	백분율
91% 이상	3	12.0
71~90%	2	8.0
51~70%	4	16.0
50% 이하	5	20.0
전혀안됨	11	44.0
계	25	100.0

85) 윤전용, "호텔업무전산화에 관한 연구", 「산연논총」 제7집, 경희대학교, 1982, p. 71.

등급별 전산화 정도를 보면 아래 표에서 보는 바와 같이 유의 수준 0.05에서 호텔 등급별에 따른 전산화 정도의 차이가 나는 것으로 나타났으며 특등급과 그 미만의 등급으로 나누어 두 집단간의 평균의 차이를 분석하면 평균차이가 상당히 많이 나는 것으로 나타났다.

〈표 4 - 11〉 호텔 등급에 따른 전산화 정도

구 분	91%이상	71~90%	51~70%	50%이하	전혀안됨	합 계
특1급	N 1 % 33.3	1 33.3	1 33.3			3 100.0
특2급	N 2 % 50.0		2 50.0			4 100.0
1 급			1 16.7	3 50.0	2 33.3	6 100.0
2 급		1 12.5		2 25.0	5 62.5	8 100.0
3 급					4 100.0	4 100.0
전 체	N 3 % 12.0	2 8.0	4 16.0	5 20.0	11 44.0	25 100.0
통계검증치	$\chi^2 = 28.92^{**}$ $df = 16$ $p = 0.0245$					

주) ** $p < 0.05$



〈표 4 - 12〉 호텔 등급에 따른 전산화 정도

구 분	91%이상	71~90%	51~70%	50%이하	전혀안됨	계
특급	빈도 3 (%) 42.9	1 14.3	3 42.9			7 28.0
특급 미만		1 5.6	1 5.6	5 27.8	11 61.1	18 72.0
전체	빈도 3 (%) 12.0	2 8.0	4 16.0	5 20.0	11 44.0	25 100.0
통계 검증치	$\chi^2 = 18.80^{***}$ $df = 4$ $p = 0.0009$					

주) *** $p < 0.01$

3) 재고관리기법 적용실태

① ABC분석 적용정도

자재관리를 위한 기법중 중요도에 따른 관리기법인 ABC분석을 적용함으로써 중요한 자재의 관리에 철저를 기할 수 있고 B,C급의 자재관리의 완화로 인원 및 자재관리비용을 절약 할 수 있다.

이러한 ABC분석 기법의 적용정도를 조사해 본 결과로는 잘 적용하고 있는 기업이 7개 업체로 28.0%를 나타내고 미흡하거나 전혀 적용하지 않는 기업이 12개 업체로서 전체의 48.0%를 나타냄으로서, ABC 분석기법이 잘 적용되고 있다고 보기는 힘든 형편이다.

〈표 4 - 13〉 ABC분석적용정도

적용정도	빈 도	백분율(%)
엄격히 적용	5	20.0
잘 적용	2	8.0
보 통	6	24.0
미 흡 함	8	32.0
전혀 적용없음	4	16.0
합 계	25	100.0

호텔 등급별로 ABC분석적용정도를 보면 유의수준 0.05에서 등급별로 차이가 나는 것으로 나타나며 특등급과 그 미만의 등급으로 나눈 두 집단간의 평균차이는 매우 크다. 그런데 이 기법의 적용정도가 보통이거나 그 이하인 업체가 특등급의 집단인 경우 42.9%이며, 특급미만의 호텔집단인 경우는 72.0%를 차지하고 있어 ABC분석을 적용하고 있는 정도가 미약한 것으로 나타난다.

〈표 4 - 14〉 등급별 ABC분석 적용정도

구 분	엄격적용	잘적용	보 통	미흡함	전혀안됨	합 계	
특1급	N %	1 33.3	1 33.3	1 33.3		3(3.0) 100.0	
특2급	N %	3 75.0	1 25.0			4(4.5) 100.0	
1 급	N %	1 16.7	1 16.7	3 50.0	1 16.7	6(2.5) 100.0	
2 급	N %	1 12.5	1 12.5	2 25.0	3 37.5	1 12.5	8(2.75) 100.0
3 급	N %			1 25.0	1 25.0	2 50.0	4(1.75) 100.0
전 체	N %	5 20.0	2 8.0	6 24.0	8 32.0	4 16.0	25(2.84) 100.0
통계검증치	F = 2.89** df = 4, 20 p = 0.488						

- 주: 1) ** p< 0.05
2) 합계의 ()안은 집단별 평균값

〈표 4 - 15〉 등급별 ABC분석 적용정도

등 급	구분	엄격적용	잘적용	보 통	미흡함	미적용	합 계
특 급	N %	3 42.9	1 14.3	2 28.6	1 14.3		7 28.0
특급미만	N %	2 11.1	1 5.6	4 22.2	7 38.9	4 22.2	18 72.0
전 체	N %	5 20.0	2 8.0	6 24.0	8 32.0	4 16.0	25 100.0
통계검증치	t = 2.56** df = 23 p = 0.018						

- 주) ** p< 0.05

호텔 식자재인 경우 일반 제조기업의 제품이나 재료와는 그 성질이 다르므로써 ABC분석 기법의 적용에 다른 특성을 보이고 있었다. 우선, A급, B급, C급 품목의 구성비율에서 일반적인 경우 A급품목의 수량 비율은 10~20% 정도인데

86) 본문 제2장 제2절 2 참조.

반해 호텔식자재의 경우, 그 비율을 아주 높게 주는 경향을 보인다.

〈표 4 - 16〉 ABC분석 품목수 비율

A급 품목수 비율			B급 품목수 비율			C급 품목수 비율		
비율%	N	백분율 %	비율%	N	백분율 %	비율%	N	백분율 %
10	1	4.0 (5.9)	0	3	12.0 (17.6)	0	6	24.0 (35.3)
20	1	4.0 (5.9)	10	1	4.0 (5.9)	5	1	4.0 (5.9)
30	3	12.0 (17.6)	20	5	20.0 (29.4)	10	1	4.0 (5.9)
40	1	4.0 (5.9)	30	7	28.0 (41.2)	20	2	8.0 (11.8)
50	3	12.0 (17.6)	50	1	4.0 (5.9)	30	3	12.0 (17.6)
70	4	16.0 (23.5)				40	2	8.0 (11.8)
80	1	4.0 (5.9)				70	1	4.0 (5.9)
85	1	4.0 (5.9)				80	1	4.0 (5.9)
100	2	8.0 (11.8)						
무응답	8	32.0	무응답	8	32.0	무응답	8	32.0
합계	25	100	합계	25	100	합계	25	100

()안은 무응답을 제외 시킨 비율

〈표 4-16〉에서 A급, B급, C급의 품목별 차지하는 수량비율에 대한 응답 실태를 보면 32.0%에 달하는 무응답으로 분석의 가치는 별로 없으나 응답자 수 만으로도 일반제조업의 경우와의 다른 특이성을 발견할 수 있으므로 응답내용에 대해 설명하고자 한다.

〈표 4 - 17〉 ABC분석품목수 평균 비율

품 목 구 분	평 균	표준편차	최저 값	최고 값
A급 품목수 비율	56.18	27.245	10	100
B급 품목수 비율	21.76	13.339	0	50
C급 품목수 비율	22.06	24.815	0	80

〈표 4-17〉에 나타난 바와 같이 A급인 경우 응답자의 평균이 56.18%로서 일반 업체의 10~20%와 비교할 때 관광호텔의 식자재에서의 A급 비율이 상당히 높음을 알수 있으며 실무자들과의 면담시 거의 모든자재에 중점을 두고 관리하고 있었다. 또한 〈표 4-16〉에 나온 것처럼 전품목을 A급으로 분류하여 A급을 100%라 응답한 기업도 응답자의 11.8%에 달하고 있으며, A급 비율이 70%이상으로 분류하는 기업이 47.1%에 달하는 것으로 나타났다. 그외 B급 품목인 경우는 평균 21.76%로서 일반적 분류와 흡사하게 나타났으나, C급인 경우 A품목과 반대현상으로 평균 22.06%를 보여주고 있다.

ABC분류 기준별로 보면 아래 표에 나타난 것처럼 ABC분류시 단가를 기준으로 하는 업체가 응답자의 50%를 차지하고 그외 구입량, 거래단가, 회귀성 등을 기준으로 하고 있는데 ABC분류모델의 일반적 기준인 거래금액을 사용하는 업체는 10%밖에 안되는 것으로 나타나 제주지역 관광호텔의 식자재관리에 있어서 구매단가에 많은 비중을 주고 있는 것으로 나타났다.

〈표 4 - 18〉 ABC 분류 기준

구 분	거래금액	단 가	구입량	회귀성	기 타	무응답
빈 도	2	10	3	2	3	5
백분율(%)	8.0 (10.0)	40.0 (50.0)	12.0 (15.0)	8.0 (10.0)	12.0 (15.0)	20.0 -

()안은 무응답을 제외 시킨 비율

② EOQ 적용정도

재고관리 기법의 적용실태의 하나로서 필요한 물자를 주문 할 때의 경제적 발주량을 산정하여 발주하는 EOQ기법의 적용실태를 살펴보면, 엄격히 잘적용한다고 응답한 업체가 전체의 16.0%로 나타났고 전혀 적용하지 않거나 미흡한 기업이 28.0%로 나타나 있다.

〈 표 4 - 19) EOQ 적용정도

적용정도	빈 도	백분율 %
엄격히 적용	4	16.0
잘 적용	8	32.0
보 통	6	24.0
미 흡 함	6	24.0
전혀 적용 없음	1	4.0
계	25	100.0

호텔 등급별로 EOQ적용 실태를 보면, 등급별로 적용정도의 차이가 많이 나는 것으로 나타나며 등급별을 두 집단으로 나누었을때 특등급호텔의 경우 85.7%가 EOQ기법을 잘 적용하고 있는 것으로 나타났고 특등급 미만인 경우 엄격히 적용하는 기업이 없으며 미흡하거나 전혀 적용하지 않는 업체가 38.9%로써 두집단간의 평균차이는 매우크다.

〈 표 4 - 20) 등급별 EOQ 적용 분석

구 분	엄격적용	잘적용	보 통	미흡함	전혀안됨	합 계
특 1급	N 1 % 33.3	2 66.7				3(4.3) 100.0
특 2급	N 3 % 75.0		1 25.0			4(4.5) 100.0
1 급	N %	1 16.7	1 16.7	4 66.7		6(2.5) 100.0
2 급	N %	5 62.5	2 25.0		1 12.5	8(3.4) 100.0
3 급	N %		2 50.0	2 50.0		4(2.5) 100.0
전 체	N 4 % 16.0	8 32.0	6 24.0	6 24.0	1 4.0	25(3.3) 100.0
통계검증치	F = 4.80*** df = 4, 20 p = 0.0071					

주: 1) ***p < 0.01
2) 합계의 ()안은 집단별 평균값

〈표 4 - 21〉

등급별 EOQ 적용 분석

등급	구분	엄격적용	잘적용	보통	미흡함	적용안음	합계
특급	N	4	2	1			7
	%	57.1	28.6	14.3			28.0
특급미만	N		6	5	6	1	18
	%		33.3	27.8	33.3	5.6	72.0
전체	N	4	8	6	6	1	25
	%	16.0	32.0	24.0	24.0	4.0	100.0
통계검증치		t-Value = 3.75*** df = 23 p = 0.001					

주) ***p < 0.01

품목별로 적용실태를 조사 해본 결과 EOQ를 적용하는 품목을 있는대로 고려하는 설문에 육류인 경우가 56%로 가장 많이 적용하는 것으로 응답 했고 야채류도 이와 비슷한 52%를 보이고 있다. 그 다음으로는 주류, 어패류, 과실류 등의 순으로 EOQ기법을 적용하고 있다.

〈표 4 - 22〉

품목별 EOQ적용실태

구분	육류	어패류	야채류	과실류	주류
빈도	14	9	13	8	12
백분율%	56.0	36.0	52.0	32.0	48.0

주) 백분율은 전체 25개업체에 대한 비율임

4) 구매활동 실태분석

① 구매시장조사 실시방법 및 간격

필요한 자재의 구매활동은 일정한 사전 시장조사를 행하고 발주하는 것이 바람직하다. 시장조사의 방법이나 그 횟수 등은 각 회사 마다 일정한 규칙을 두고 실시 하게된다.

우선 구매시장조사의 방법을 어떠한 대상으로 실시 하는가를 조사해 보았는데 품종별로 서로 다른 유형을 갖고 있으나 가장 많이 이용하는 방법으로는 거래시장에 대한 조사였다. 품종별로 세분하여 보면 아래 표에서 보여주는 것과 같이 육류인 경우 52%가 거래시장 조사를 실시하고 있고 공급자면담이 다음으로 나타났다. 어패류와 야채류인 경우 역시 거래시장조사가 64%를 차지하고 생산지를 직접조사 하는 경우도 각각 20%, 16%로 높게 나타났다. 과실류도 이와 비슷한 실정인데 주류인 경우 '거의안한다'와 기타방법이 60%를 차지함으로써 주류에 있어서는 85%정도가 공급자의 의견에 따른 구입을 하고 있는 실정이다.

시장조사를 실시하는 간격을 보면 대부분이 1개월로 나타나고 있는데 품목별로는 육류가 1개월간격(48%), 분기별(24%)로 응답했고 년 1~2회 정도 그치는 기업도 12%를 차지하고 있다.

〈표 4 - 23〉 구매 시장조사 실시방법 및 간격

구 분		육 류		어패류		야채류		과실류		주 류	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
조 사 방 법	생산지 직접조사	1	4.0	5	20.0	4	16.0	3	12.0	-	-
	거래시장 조사	13	52.0	16	64.0	16	64.0	18	72.0	4	16.0
	공급자 면담조사	6	24.0	2	8.0	2	8.0	2	8.0	6	24.0
	거의 안한다	3	12.0	2	8.0	2	8.0	2	8.0	12	48.0
	기 타	2	8.0	-	-	1	4.0	-	-	3	12.0
	소 계	25	100.0	25	100.0	25	100.0	25	100.0	25	100.0
조 사 간 격	주 1회이상	2	8.0	2	8.0	4	16.0	2	8.0	2	8.0
	1~2주 간격	2	8.0	7	28.0	9	36.0	9	36.0	1	4.0
	1개월간격	12	48.0	13	52.0	9	36.0	9	36.0	8	32.0
	분기별	6	24.0	2	8.0	2	8.0	3	12.0	4	16.0
	년 1~2회	3	12.0	1	4.0	1	4.0	2	8.0	10	40.0
	소 계	25	100.0	25	100.0	25	100.0	25	100.0	25	100.0

어패류 역시 1개월 간격(52%)이 가장 높게 나타났고 야채류와 과실류인 경우 1개월 이내의 범위에서 80%이상 시장조사를 하고 있음으로써 가장 자주 실시라고 있음을 보여주고 있다.

② 구매계약의 방법

구매시장조사를 통한 후 거래처의 선정 및 거래 계약이 이루어 지는데 그 방법면에서는 크게 수의계약과 경쟁입찰 방식으로 구분 할 수 있다. 품종별로 살펴 보면 <표 4 - 24>에서 나타난 것처럼, 육류의 경우 경쟁입찰에 비해 수의 계약이 훨씬 높은 비율을 보이고 있으며, 어패류의 경우 경쟁입찰이 16%를 차지하고 그의 전품목이 경쟁입찰을 한다는 응답자가 10% 선에 머무르고 있다.

<표 4 - 24> 구매계약의 방법

품종 계약방법	육 류	어패류	야채류	과실류	주 류
수의계약	17 (68.0)	14 (56.0)	15 (60.0)	14 (56.0)	20 (80.0)
경쟁입찰	3 (12.0)	4 (16.0)	3 (12.0)	3 (12.0)	1 (4.0)
기 타	5 (20.0)	7 (28.0)	7 (28.0)	8 (32.0)	4 (16.0)
합 계	25 (100.0)	25 (100.0)	25 (100.0)	25 (100.0)	25 (100.0)

() 안은 백분율 %

③ 생산자와 직거래 실태

생산자와의 직접거래를 통해 보다 가격이 저렴하고 신선한 품질의 자재를 구할 수 있어 경영수익에 바람직한 것이다. 제주지역의 관광호텔에서 소모되고 있는 식재료가 생산자와 직거래되고 있는 실태를 보면 대부분이 중간상에 의한 거래로서 생산자와의 직거래는 거의 이루어 지지 않는 것으로 나타났다. 더우기 여기에 직거래 한다고 표시한 비율은 기업규모와 소비량에 따라 큰 차이를 보일 것이 당연하기 때문에 그 직거래 비율 보다 직거래를 행하는 기업의 숫자가 보다

더 의미를 가질 것이다.

직거래를 한다는 기업의 숫자순으로 보면, 야채류가 7(28%), 어패류 3(12%), 과실류 2(8%), 육류와 주류는 각각 1(4%)로 나타났다.

품목별로 보면 육류인 경우 한 기업만이 20%라 응했고, 어패류는 20%가 1개 기업, 50%이상이 2개 업체로서 88%의 기업이 직거래를 하지 않는 것으로 나타났다. 또한 야채류는 상대적으로 직거래가 다소 이루어지고 있는 것으로 응답했으나, 그 비율을 보면 상당히 미약함을 알 수 있다. 이 야채류인 경우 10%이하의 양을 직거래 한다는 응답자가 3개 기업으로 12.0%, 20%가 1개 기업으로 4.0%, 30%라 응답한 응답자가 3개 기업으로 12.0%를 보임으로서 조사 분류품목중 제일 많은 직거래가 이루어지고 있으나 역시 72%에 달하는 기업이 야채류에서도 직거래를 하지 않는 것으로 나타났다. 그외에도 과실류인 경우 10%와 20%가 각각 1개 기업으로 8%에 그쳤고 주류인 경우 한 기업만이 직거래를 한다고 응답함으로써 육류와 주류의 경우는 직거래가 이루어지지 않는 것으로 나타났다.

〈표 4 - 25〉 품목별 직거래 기업수

육 류	어 패 류	야 채 류	과 실 류	주 류
1 4%	3 12%	7 28%	2 8%	1 4%

④ 발주방법 실태

필요한 물자를 거래처에 주문할 경우 어느 정도의 양을 언제 주문하는가 하는 문제가 중요하다. 이미 앞부분에서 언급한 발주점법에 따른 발주실태를 보면 대부분이 즉시즉시 필요시에 주문하는 즉시주문법을 사용하고 있다. 품목별로 보면 〈표 4-26〉에 나온 것처럼 육류는 정량, 정기, 즉시주문방법이 비슷한 비율을 보이고 있으며, 어패류, 야채류, 과실류 등인 경우 즉시주문에 주로 속하고 있는데 이는 보다 신선한 재료의 필요성에 따른 저장상의 문제와 관계가 있다. 주류인 경우는 정량발주법을 56%의 기업에서 적용하고 다음은 정기발주법, 즉시주

문방법의 순이다.

〈표 4 - 26〉 품목별 발주방법 실태

품종 발주법	육 류	어패류	야채류	과실류	주 류
정기발주법	8 (32.0)	1 (4.0)	2 (8.0)	-	6 (24.0)
정량발주법	9 (36.0)	7 (28.0)	1 (4.0)	2 (8.0)	14 (56.0)
즉시주문방법	8 (32.0)	17 (68.0)	22 (88.0)	23 (92.0)	5 (20.0)
계	25 (100.0)	25 (100.0)	25 (100.0)	25 (100.0)	25 (100.0)

()안은 백분율 %

⑤ 조달기간 실태 분석

필요한 물자를 발주해서 회사에 도착하기 까지의 조달기간은 재고수준과 발주량결정에 많은 영향을 주고 조달기간중의 재고자산으로 인한 자본회전율이 저하되는 등 경영활동에 부정적 영향을 주기 때문에 조달 기간은 가급적 빠를 수록 좋다. 본 실태조사에 따르면 육류인 경우가 조달기간이 가장 긴 것으로 나타났는데 긴 이유는 외국산 육류인 경우 3개월 이후의 소요량을 분기별로 주문하여 한국관광용품센타를 통하여 들여오기 때문인 것으로 나타났다. 그외의 어패류 야채류 과실류 주류는 대부분이 주문 후 당일에 도착하고 있다.

조달기간이 긴 품목들인 경우, 조달기간이 긴 이유를 묻는 문항에서는 공급지가 멀어서 조달기간이 길어 진다고 응답한 기업이 전체응답자의 44%에 달하는 11개 기업이었고, 그 다음으로는 공급량의 부족이 5개 기업(20%)이었으며 그외 여러단계의 중간상을 거치기 때문이 4개 기업, 생산기간이 길어서 3개 기업, 호텔내의 부서간 업무 지연으로 조달기간이 길어진다는 기업은 8%인 두개의 기업순이다. 기타의 연유로 인해서 조달기간이 길어지는 경우도 전체의 36%를 차지했다.

〈표 4 - 27〉 조달기간 지연요인

조달지연요인	빈도	백분율 %
공급지가 멀기 때문	11	44.0
공급량의 부족으로 인해서	5	20.0
여러단계의 중간상을 거치기 때문	4	16.0
생산기간이 길어서	3	12.0
호텔내의 부서간 업무 지연으로	2	8.0
기 타	9	36.0

주) 각항의 백분율은 표본수 25에대한 비율임

⑥ 구입단가결정방법

자재의 구입계약시 단가의 결정을 누가 하는가의 실태를 보면 육류인 경우 공급자가 48.0%, 그외 구입자가 결정, 공판장 가격등의 순이고 어패류는 공급자가

〈표 4 - 28〉 구입단가 결정방법

결정방법	육류		어패류		야채류		과실류		주류	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
공급자가 결정	12	48.0	9	36.0	12	48.0	12	48.0	13	52.0
생산자가 결정	-	-	1	4.0	-	-	-	-	2	8.0
공판장가격	4	16.0	3	12.0	-	-	-	-	4	16.0
구입자가 결정	7	28.0	9	36.0	10	40.0	10	40.0	5	20.0
기 타	2	8.0	3	12.0	3	12.0	3	12.0	1	4.0
합 계	25	100.0	25	100.0	25	100.0	25	100.0	25	100.0

결정하는 비율과 구입자인 호텔측에서 결정하는 경우가 같은 36.0%로 나타나 있다. 야채류와 과실류는 공급자의 결정이 48%, 구입자의 결정이 40%로 나타나며 주류 역시 공급자가 50%이상을 차지하고 있다. 이 결과로 볼 때 공판장 가격이나 생산자와의 단가 결정보다는 주로 공급자의 가격제시에 따르거나 복수 거래처의 견적비교에 따른 구입자의 결정에 따르고 있다.

⑦ 대금결제기일

물품을 구입하고 그 구입물품의 대금결제기일은 1개월이 48.0%로 제일 많고 2개월이 24.0%로 1개월에서 2개월 이내에 주로(72%) 이루어 지고 있으며 그 다음으로는 현금결제, 3~5 개월, 2주일 이내 순이다. 그런데 이 응답 내용은 대금결제기일이 일정하게 한 기간에 해당되는 것이 아니라 여러가지 겸하고 있는 기업도 있으나 가장 많이 사용하는 방법만을 응답한 것이다.

〈표 4 - 29〉 대금결제 기일실태

현금결제	2주일 이내	1 개월	2 개월	3~5개월
3 (12.0)	1 (4.0)	12 (48.0)	6 (24.0)	3 (12.0)

()안은 백분율 %

5) 저장 및 재고조사 실태

① 저장 용량실태

구입한 자재의 사용 잔량이나 미사용 자재의 저장은 재고관리 분야에서 중요시 여겨야할 과제이다. 특히 식음료 자재인 경우 부패의 우려 및 위생상의 문제를 수반하므로 저장고의 상태가 중요하다.

〈표 4 - 30〉 저장용량 실태

구 분	창고용량		냉동용량	
	빈 도	백분율%	빈 도	백분율%
충분하다	5	20.0	4	16.0
보통이다	9	36.0	9	36.0
부족하다	11	44.0	12	48.0
합 계	25	100.0	25	100.0

제주지역 호텔의 저장고의 용량 실태를 보면 <표 4-30>에 나타난 바와 같이 다소 부족한 편이다. 창고의 경우 충분한 저장 면적을 확보한 기업이 20.0%로 나타났으며 더우기 냉동시설에 있어서 충분한 면적을 갖고 있는 기업은 16.0%에 그치고 있다.

② 재물조사 실시 실태

구입한 물품을 창고에 저장해서 사용 할 때까지의 재고물량검사는 현물과 장부와의 차이를 조사하여 차이발생의 원인과 그 대책을 수립하는데 필요하다. 본 조사에 따르면 조사실시 간격은 주로 1개월간격으로 행하고 있다는 업체가 개창식인 경우 40%선이었고 폐창식인 경우는 60%를 넘는것으로 나타난다.

<표 4 - 31> 재고조사 방법별 실시 횟수

구 분		A 급품목		B 급품목		C 급품목	
		빈도	%	빈도	%	빈도	%
개 창 식	1일 1회이상	8	32.0	7	28.0	6	24.0
	1주 간격	3	12.0	3	12.0	4	16.0
	2~3주 간격	5	20.0	5	20.0	4	16.0
	1개월 간격	9	36.0	10	40.0	11	44.0
	소 계	25	100.0	25	100.0	25	100.0
폐 창 식	주 1 회	2	8.0	2	8.0	2	8.0
	2~3주간격	1	4.0	1	4.0	1	4.0
	월별 1회	17	68.0	15	60.0	15	60.0
	분기별 1회	3	12.0	6	24.0	5	20.0
	년 1~2회	2	8.0	1	4.0	2	8.0
	소 계	25	100.0	25	100.0	25	100.0

조사방법별로 A급, B급, C급품목으로 나누어 검토하면, 창고의 자재를 불출하면서 조사가 실시되는 개창식의 경우 A품목은 1개월간격이 36%, 1일 1회 이상

이 32%로 나타나며 그외 2~3주, 1주간격 순이며, B품목은 1개월간격이 40%, 1일 1회이상, 2~3주, 1주간격 순이며, C품목은 1개월간격이 44%, 그외는 역시 1일 1회이상, 2~3주, 1주간격 순이다. 창고의 자재를 불출하지 않으면서 조사가 실시되는 폐창식의 경우 A품목은 1개월간격이 68%이고 B품목과 C품목은 60%로 나타나며, 그외의 경우 분기별, 주1회, 년1~2회, 2~3주간격 순이다.

그런데 품목들 간의 차이검증에서 아래의 표와 같이 A급자재와 B급, C급자재간의 재물조사 간격의 평균 차이가 전혀 없는 것으로 나타나서 사실상 A급, B급, C급 모두를 조사 간격에 차이를 두지 않고 거의 동시에 조사를 실시 하고 있는 것으로 나타났다.

〈 표 4 - 32 〉 품목별 재물조사 차이 검증

구 분	t 값		
	A급과 B급	B급과 C급	A급과 C급
개 창 식	- 0.9	- 1.55	- 1.44
폐 창 식	- 0.57	- 0.81	- 1.00

6) 자재 손실에 대한 실태

식음료의 특성상 타자재에 비해 손실의 가능성이 크다는 것은 쉽게 인식할 수 있다. 이러한 손실이 발생했을 때 그 이유를 알아내어 즉시 개선하는것이 바람직하다. 손실은 아무리 주위를 기울여도 무의식중에 발생할 가능성이 있는데 여기서 그 허용한도가 문제이다. 어느정도가 불가항력적으로 인정되어야 하는가 하는 범위의 정도가 있어야 한다.⁸⁷⁾ 조사에 따른 식음료자재의 손실율 실태를보면 구입한 자재의 손실율이 1%이하인 업체가 전체 응답자의 56.0%, 1~2%가 20.0%로 나타났으며 다음은 6%이상, 3~5% 순이다. 일반적으로 여러가지 자료를 통해 볼때 허용할 수 있는 손실범위는 1.5%~2%까지 인정된다고 할 수 있는데⁸⁸⁾ 이 범위 이내

87) 김충호, 호텔경영관리, 형설출판사, 1979, p.311.

88) 김충호, "호텔식음료 관리를 위한 합리적인 접근방안", 경기대학 산연논총, 제11집, 1986, p.122.

인 업체가 전체의 76.0%로 나타나서 전체 호텔의 24.0%에 해당하는 업체가 과도한 손실율을 보이고 있다.

〈표 4 - 33〉 자재 손실율 실태

손실율	빈도	백분율
1% 이하	14	56.0
1 ~ 2%	5	20.0
3 ~ 5%	2	8.0
6% 이상	4	16.0
합계	25	100.0

호텔의 등급을 특등급과 그 미만의 등급으로 나누어, 등급별 두집단 간의 손실율 평균 차이를 검증한 결과 두집단의 평균에는 차이가 거의 없는 것으로 나타났다. 등급별 손실율을 살펴보면 자재손실율이 1%이하인 업체는 특등급이 71.4%, 특급미만집단이 50.0%로 나타나며 일반적 허용범위인 2%이내에는 특등급이 85.7%, 특급미만집단이 76.0%로 나타난다.

〈표 4 - 34〉 등급별 자재 손실율

등급	구분	1%이하	1~2%	3~5%	6%이상	계
특 급	N	5	1		1	7
	%	71.4	14.3		14.3	28.0
특급미만	N	9	4	2	3	18.0
	%	50.0	22.2	11.1	16.7	72.0
전 체	N	14	5	2	4	25
	%	56.0	20.0	8.0	16.0	100.0

식음료자재의 손실을 발생 시키는 요인들 중에서 가장 중요한 요인은 취급상 파손이 44.0%로 나타났고, 다음은 유통기간 초과(부패등)의 요인이 36.0%를 나타내고 있다. 그외의 요인들로는 구입시 불량품 구입으로 인한 손실, 자연적 소모 및 기타의 요인 순으로 나타났다.

〈표 4 - 35〉 자재손실 요인

손 실 요 인	빈도	백분율(%)
구입시 불량으로	2	8.0
취급상 파손	11	44.0
유통기간 경과	9	36.0
자연적 소모	2	8.0
기 타	1	4.0
합 계	25	100.0

호텔 등급별에 따라서는 손실요인이 차이가 있는가에 대한 분석에서는 차이가 없는 것으로 나타났으며 특급인 경우 취급상 파손이 57.1%로 가장 높은 비율의 손실요인으로 나타나며, 특급미만인 경우 유통기간의 경과로 인한 손실과 취급상 파손요인이 비슷하게 나타나고 있다.

〈표 4 - 36〉 등급별 손실요인

등 급	구분	취급상 파 손	유통기간 (부 패)	구입시 불 량	자연적 소 모	기 타	계
특 급	N	4	1	1		1	7
	%	57.1	14.3	14.3		14.3	28.0
특급미만	N	7	8	1	2		18
	%	38.9	44.4	5.6	11.1		72.0
전 체	N	11	9	2	2	1	25
	%	44.0	36.0	8.0	8.0	4.0	100.0
통계검증치		t = - 0.44 df = 23 p = 0.664					

2. 호텔 재고관리 합리화 분석

1) 호텔 재고관리 합리화 정도분석

제주도의 관광호텔의 자재관리 합리화 정도를 알아 보기위하여 본연구에서는 합리화 요소라고 가정한 전산화 정도, ABC분석기법 적용정도, EOQ기법 적용정도 및 자재손실율을 결합 고려하여 보았다. 특히 전산화의 중요성이 훨씬 강조되고 기본이 되는 요소라 인식 했기 때문에 전산화 정도에는 다른 요소에 비하여 두배의 가중치를 주고 분석하였다. 이 네가지 요소를 합하면 최저 5점에서 최고 25점 까지 나타나는데 그 나타난 점수를 7점 간격으로 세집단으로 재분류하여 11점이하를 재고관리 합리화 정도가 낮은 그룹, 12점에서 18점까지를 합리화 정도가 보통인 그룹, 세번째 19점이상 최고점수인 25점까지를 재고관리 합리화가 잘된 그룹이라 분류하였다.

〈표 4 - 37〉 재고관리 합리화 현황

정 도	빈 도	백분율(%)
잘 됨	6	24.0
보 통	13	52.0
미 흡	6	24.0
계	25	100.0

그 결과 〈표 4-37〉에 나타난 바와 같이 합리화가 잘된 집단이 24.0%, 보통인 집단이 전체의 52.0%이고 재고관리 합리화가 미흡한 업체가 24.0%로 나타났다. 이렇게 구분된 세집단(합리화가 잘된집단, 보통인 집단, 미흡한 집단)을 중심으로 앞에서 설정한 가설을 검증하려 한다.

2) 호텔등급별 재고관리 합리화 정도

제주지역의 관광호텔 식재료의 재고관리 실태에 있어 앞에서 분류한 합리화 정도 기준을 중심으로 할 때, 호텔의 등급을 5개집단으로 하고 합리화정도의 수준을 변수로 하여, 잘된 집단을 3점 보통을 2점 미흡한 집단에 1점을 부여하여 분석한 결과, <표 4-38>에 나타난 것 처럼 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타남으로써, 등급에 따른 합리화수준의 차이가 많이 나는 것으로 나타났다. 특1급의 호텔인 경우 67.0%가 합리화정도가 잘된 집단에 속하며 특2급의 경우도 75.0%가 잘된그룹에 속하는 것으로 나타났다. 이 특1급과 특2급의 경우 합리화정도가 미흡하다는 집단에 속한 업체는 없으며 3급의 호텔인 경우 모두 미흡한 집단에 속하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4 - 38> 호텔등급별 재고관리 합리화 정도

구 분	특1급	특2급	1 급	2 급	3 급	계
잘 됨	N	2	3		1	6
	%	33.3	50.0		16.7	24.0
보 통	N	1	1	5	6	13
	%	7.7	7.7	38.5	46.2	52.0
미흡	N			1	1	4
	%			16.7	16.7	66.7
계	N	3	4	6	8	25
	%	24.0	32.0	16.0	100.0	
통계 검증치	F = 9.12*** df = 4, 20 p = 0.0002					

주) ***p < 0.01

호텔의 등급을 특1급과 특2급을 특급으로, 그외 1,2,3급을 특급미만의 집단으로 분류하여 합리화정도에 대한 차이를 검증해 본 결과, <표 4 -39>에 나타난 바와 같이 특급호텔과 그외의 호텔집단간에 많은 차이가 있음을 보여준다. 즉, 특등급의 71.4%가 다른 등급의 호텔에 비해 재고관리합리화가 높은 것을 알수 있다.

〈표 4 - 39〉 호텔 등급별 합리화 정도

그룹	구분	잘 됨	보통	미흡함	계
특 급	N	5	2		7
	%	71.4	28.6		28.0
특급미만	N	1	11	6	18
	%	5.6	61.1	33.3	72.0
계	N	6	13	6	25
	%	24.0	52.0	24.0	100.0
통계 검증치		t-Value = 4.03*** df = 23			

주) ***p < 0.01

3) 재고관리 합리화 수준에 따른 직무만족도 차이검증

재고관리 합리화가 어느정도 잘되어 있는가에 따라 재고관리 담당직원들의 직무만족도가 차이를 보이는지 검증하기 위해 합리화 수준에 따른 3개집단에 따라 직무만족도에 5점 척도로 점수를 부여하여 분석한 결과 〈표 4-40〉에 나타난 바와 같이 많은 차이를 보이고 있다. 재고관리 합리화가 잘 이루어진 집단의 경우 전부가 만족하거나 매우만족을 느끼고 있으며 합리화가 미흡한 집단일 경우 만족을 느끼는 비율과 만족정도가 보통이라는 비율이 모두 50.0%로 같게 나타나고 있다. 재고관리 합리화 수준에 따라 직무만족도가 차이를 보임으로써 재고관리 합리화가 잘된 호텔일 수록 직무에 대한 만족을 느끼는 정도가 높다는 것을 말해주고 있다.

〈표 4 - 40〉 재고관리 합리화 수준에 따른 직무 만족도

구분	매우만족	만족	보통	불만	매우불만족	합계	
잘 됨	N	1	5			6	
	%	16.7	83.3			24.0	
보통	N		2	7	3	13	
	%		15.4	53.8	23.1	7.7	52.0
미흡함	N		3	3		6	
	%		50.0	50.0		24.0	
전체	N	1	10	10	3	1	25
	%	4.0	40.0	40.0	12.0	4.0	100.0
통계검증치		F = 8.68*** df = 2, 22 p = 0.0017					

주) ***p < 0.01

4) 재고관리 합리화 정도에 따른 자재손실율 차이검증

식음료를 취급하면서 자재손실이 전혀 없게 할 수는 없을 것이나 그 범위가 중요할 것이다. 재고관리 합리화가 어느 정도 이루어 졌는가에 따라 자재손실율의 차이가 있는가를 검증한 결과 유의수준 0.1에서 차이를 나타냄으로써 재고관리 합리화 정도에 따라 자재손실율이 다소 차이가 있다. 합리화가 잘된 집단인 경우 전부 손실율이 1%이하로 나타났으며 미흡한 경우 일반적인 허용범위인 2%이하의 비율과 2%를 초과하는 비율이 같게 나타나고 있다. 재고관리 합리화의 수준에 따라 자재손실율이 다소의 차이가 있음을 알 수 있다.

〈표 4 - 41〉 재고관리 합리화 정도에 따른 자재손실율

구 분	1%이하	1~2%	3~5%	6~10%	합 계
잘 됨	N 6 % 100.0				6 24.0
보 통	N 6 % 46.2	4 30.8		3 23.1	13 52.0
미 흡 합	N 2 % 33.3	1 16.7	2 33.3	1 16.7	6 24.0
전 체	N 14 % 56.0	5 20.0	2 8.0	4 16.0	25 100.0
통계검증치	$\chi^2 = 12.54^* \quad df = 6 \quad p = 0.0510$				

주) * $p < 0.1$

5) 재물조사 형태에 따른 재고관리 합리화 수준검증

저장된 자재의 재물조사 형태와 조사실시 간격에 따라 합리화 정도가 차이를 보이는가를 검증하기 위하여 A급, B급, C급품목별로 개창식과 폐창식의 두가지 형태의 재물조사실시 간격에 따른 차이 검증을 해 보았다.

① 개창식 재물조사 빈도에 따른 재고관리 합리화 차이검증

창고의 자재를 정상적으로 입, 출고하는 업무를 계속하면서 현재의 재고량을

파악하는 개창식의 경우 폐창식 보다 자주 이루어 지는데 이러한 개창식재물조사의 실시 간격에 따라 재고관리 합리화수준이 차이를 보이는가에 대해 분석하여 보았다. 전품목에 걸쳐 합리화가 잘된집단의 66.7%가 1일 1회이상 실시하는 반면 2주이상의 간격으로 실시하는 품목은 없다. 그리고 합리화가 미흡한 집단의 경우는 전품목에 걸쳐 50.0%정도가 1개월 간격으로 실시하는 것으로 나타나 합리화 정도가 높은집단인 경우 전품목에 걸쳐 개창식 재물조사를 자주 실시하는 것으로 나타났다.

〈표 4 - 42〉 개창식 재물조사 빈도에 따른 재고관리 합리화 수준

품목	구 분	1일1회이상	1주간격	2주간격	1개월간격	합 계
A 급 품 목	잘 됨	N 4 % 66.7	N 2 % 33.3			N 6 % 24.0
	보 통	N 3 % 23.1		N 4 % 30.8	N 6 % 46.2	N 13 % 52.0
	미흡함	N 1 % 16.7	N 1 % 16.7	N 1 % 16.7	N 3 % 50.0	N 6 % 24.0
	전 체	N 8 % 32.0	N 3 % 12.0	N 5 % 20.0	N 9 % 36.0	N 25 % 100.0
B 급 품 목	잘 됨	N 4 % 66.7	N 2 % 33.3			N 6 % 24.0
	보 통	N 1 % 7.7	N 1 % 7.7	N 4 % 30.8	N 7 % 53.8	N 13 % 52.0
	미흡함	N 2 % 33.3		N 1 % 16.7	N 3 % 50.0	N 6 % 24.0
	전 체	N 7 % 28.0	N 3 % 12.0	N 5 % 20.0	N 10 % 40.0	N 25 % 100.0
C 급 품 목	잘 됨	N 4 % 66.7	N 2 % 33.3			N 6 % 24.0
	보 통	N 1 % 7.7	N 1 % 7.7	N 3 % 23.1	N 8 % 61.5	N 13 % 52.0
	미흡함	N 1 % 16.7	N 1 % 16.7	N 1 % 16.7	N 3 % 50.0	N 6 % 24.0
	전 체	N 6 % 24.0	N 4 % 16.0	N 4 % 16.0	N 11 % 44.0	N 25 % 100.0

개창식 재물조사 빈도에 따라 재고관리 합리화 수준에 차이가 있는가를 검증한 결과 <표 4 - 43>에 나타난 바와 같이 A급품목인 경우는 유의수준 0.1에서, B급품목과 C급 품목의 경우는 유의수준 0.5에서 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 4 - 43> 개창식 재물조사 빈도에 따른 재고관리 합리화 수준차이

개 창식	A급 품목	B급 품목	C급 품목
χ^2	11.81*	13.54**	12.78**
p	0.0664	0.035	0.0466

주 : 1) **p< 0.05 *p< 0.10
2) 자유도 = 6

② 폐창식 재물조사 빈도에 따른 재고관리 합리화 차이검증

폐창식인 경우 필요자재를 미리 불출해 놓고 조사를 실시하는 중에는 입출고 업무를 통제하여 실시 하기 때문에 너무 잦은 실시는 어렵다. 현재 제주지역의 관광호텔 상태를 합리화 정도에 따라서 살펴보면 <표 4 - 44>와 같이 나타난다.

합리화가 잘된 집단인 경우 A, B, C전품목이 월1회 실시한다는 비율이 83.3%로 가장높고 다른 집단의 경우에서도 월1회 실시한다는 비율이 전품목에 걸쳐 60%선을 나타내고 있어 폐창식인 경우 거의 대부분이 월 1회 실시하고 있다. 합리화 정도가 미흡한 집단에서는 B, C품목의 경우 분기별로 실시하는 비율이 50.0%를 나타내고 있다.

〈표 4 - 44〉 폐창식 재물조사 빈도에 따른 재고관리 합리화 수준

품목	구 분	주1회	2주간격	월1회	분기별	년1~2회	합 계
A 급 품 목	잘 됨 N %	1 16.7		5 83.3			6 24.0
	보 통 N %	1 7.7	1 7.7	8 61.5	1 7.7	2 15.4	13 52.0
	미흡함 N %			4 66.7	2 33.3		6 24.0
	전 체 N %	2 8.0	1 4.0	17 68.0	3 12.0	2 8.0	25 100.0
B 급 품 목	잘 됨 N %	1 16.7		5 83.3			6 24.0
	보 통 N %	1 7.7	1 7.7	7 53.8	3 23.1	1 7.7	13 52.0
	미흡함 N %			3 50.0	3 50.0		6 24.0
	전 체 N %	2 8.0	1 4.0	15 60.0	6 24.0	1 4.0	25 100.0
C 급 품 목	잘 됨 N %	1 16.7		5 83.3			6 24.0
	보 통 N %	1 7.7	1 7.7	7 53.8	2 15.4	2 15.4	13 52.0
	미흡함 N %			3 50.0	3 50.0		6 24.0
	전 체 N %	2 8.0	1 4.0	15 60.0	5 20.0	2 8.0	25 100.0

이런 폐창식의 실시 빈도에 따라 재고관리 합리화의 정도에 차이가 있는가를 분석한 결과 아래의 표에 나타난 바와 같이 어떠한 품목에도 차이가 없는 것으로 나타났다. 〈표 4-45〉 참조

〈표 4 - 45〉 폐창식 재물조사 빈도에 따른 재고관리 합리화 수준차이

폐 창 식	A급 품목	B급 품목	C급 품목
χ^2	7.30	6.75	8.58
p	0.50	0.56	0.38
df	8	8	8

제 5 장 호텔 재고관리의 문제점과 개선방안

본 장에서는 앞의 제4장에서 살펴본 제주지역 관광호텔의 식음료재고관리 실태를 중심으로 하여 경영의 합리화를 위한 재고관리상의 문제점과 그에 따르는 효율화 방안을 모색해 보고자 한다.

1. 호텔 재고관리의 문제점

본 연구를 통하여 나타난 제주지역 관광호텔의 식음료재고관리의 문제점은 대부분이 과거의 경험이나 관습에 의해 이루어지고 있다는 것이다. 이에 대한 세부적인 문제점들을 다음과 같이 요약하였다.

첫째, 재고관리 업무를 지원하는 전산화도입이 미흡하다. 식음료관리에 전산화를 도입함으로써 얻는 효과는 이미 앞에서 언급한바와 같이 입고, 출고관리에 있어서 원재료의 적시, 적량을 서비스 할수 있는 체제확립, 품질저하와 창고관리비용의 절감, 특히 물자부족현상을 막을 수 있다. 또한 사무의 신속성과 명확화가 가능하며, 정확한 원가관리, 관리자료작성의 일원화, 인원감소의 효과가 있다. 따라서 대규모화 되어가는 관광호텔의 경영활동에서 전산화의 도입의 필요성은 절실하다. 그러나 현재 전산화 도입실태를 보면, 전혀 전산화가 도입되지 않은 업체가 44%에 달하는 11개 기업체이고, 활용정도가 50%이하의 기업들을 합하면 전체의 64%에 달하고 있어 재고관리 업무의 전산화 수준이 낮은 상태이다.

둘째, 재고관리기법의 적용실태가 미흡하다.

우선 ABC 분석의 적용측면에서 볼때, 호텔의 식음료부는 상당히 다양한 원

재료를 취급하는 특성을 가지고 있는데, 다중소량의 재료를 관리함에 있어서 관리의 효율화와 비용의 절감을 위하여 중점관리제도를 적극 활용하여야 할 필요성이 있으나, 실제로 ABC분석기법을 도입하여 적극적인 적용이 이루어지는 업체가 전체의 28%에 불과한 실정이다.

또한 EOQ기법의 적용측면에서도, 발주시점에 있어서 정확한 계산을 통하여 가장 경제적인 수량과 시기를 선정하여야 하는데, 이미 실태분석에서 보았듯이 EOQ기법 적용정도가 보통이하인 업체를 집계하면 전체의 50%를 차지하고 특히, 특등급 이하인 경우 66.7%에 달하고 있는 실정으로서 경험과 관습에 의하여 발주되고 있다.

셋째, 원자재 구매에 있어서 공급이 원활하지 못하다.

고급원자재의 해외의존도가 높아 원가상승과 조달기간의 장기화를 야기시키고, 국산재료들도 대부분이 제주지역에서 생산되지 않아 공급지의 거리가 멀리 떨어져 있으므로 적기에 공급이 안되는 경우가 허다하다. 또한, 생산자와의 직거래비율의 저조하여 여러단계의 중간상을 거치게 되므로 구매비용이 과다하다.

네째, 자재의 구매시장조사가 제대로 이루어지지 않고 있다.

물건을 파는데 판매시장이 있듯이 좋은 물건을 싸게 구입하는 데는 구매시장이 있어서, 원활한 구입활동을 위해 구매시장조사를 자주 실시하여 물가의 흐름과 자재의 동태를 주시해야 함에도 불구하고, 본 조사에 따르면 구매시장조사가 한달이상의 간격으로 실시 되는 호텔이 평균 65%를 넘고 있는 실정이다.

다섯째, 적절한 저장시설이 부족하다.

알맞은 기능의 충분한 저장시설은 자재의 부패나 취급상의 파손등으로 인한 손실을 상당히 절감 할 수 있다. 특히 식음료자재 대부분이 위생상의 문제를 갖고 있기 때문에 저장시설의 충분한 확보가 필요하다. 그러나 조사에 의한 실태는 80%에 해당하는 업체가 창고의 용량에 있어 충분하지 못하며, 냉동용량의 경우는

이 보다 더한 84%의 호텔이 충분하지 못한 시설을 가지고 있는 실정에 있다.

여섯째, 재고조사시에 품목에 따른 차별조사가 실시되지 않고 있다.

구매하여 입고된 자재에 대해서는 적절한 관리가 요구되는데, A급, B급, C급 전품목이 품목별에 따라 차별없이 일정하게 조사를 실시함으로써 중요한 자재에 대하여서는 소홀히 하게되며, 일반 자재에는 과잉 비용을 들이고 있는 실정이다. 또한 조사방법에 있어서도 개창식과 폐창식 두가지 방법 모두 1개월 간격으로 실시 하고 있어 두 방법간의 간격조정이 요구된다.

일곱째, 자재손실율이 너무 크다.

자재의 손실은 호텔의 수익에 바로 영향을 미치는 요소가 된다. 본연구에 의하면 많은 호텔이 낮은 손실율을 보이고 있기는 하나, 3%이상의 손실율을 보이는 업체가 24%를 차지하고 있으며, 주요 손실요인이 대부분 취급상의 문제로서 보다 주의 깊은 자재관리가 요구된다.

여덟째, 구매계약방법이 수의계약에 치중되어 있다.

거래처의 선정은 자재의 공급의 원활함과 구매비용의 절감 등 구매업무의 수행에 합당한 선에서 이루어져야 한다. 현재의 실태를 보면, 경쟁입찰에 의한 계약이 10%선에 놓여 있는 실정으로써 대부분이 수의계약에 의하고 있는 실정이다. 또한 구입단가의 결정 과정에서 보면, 상대적으로 가격변동이 심한 야채류와 과실류의 공판장가격을 전혀 고려하지 않고 있다.

아홉째, 담당인원이 부족하다.

재고관리의 업무를 담당하는 인원이 부족하여 업무의 과중으로 인한 불만과 피로에 의해 업무에 불성실할 우려를 갖고 있다. 특히 구매, 검수등의 분야에 전문적인 인력이 부족하여 수요예측이나 검수과정등의 업무가 정확하고 철저한 수행이 어려워 형식적이고 과거의 관습에 의존하고 있다.

2. 개선방안

이상과 같은 호텔재고관리 상의 문제점들에 대하여 합리화 방안을 다음과 같이 제시하여 보았다.

첫째, 전산화도입에 있어서 최고경영자의 적극적인 관심과 지원이 이루어져야 한다. 식음료 관리활동에 있어 관리자의 능력정도, 즉 사용하는 관리의 방법이나 절차 및 개인차 등은 결과적으로 호텔경영의 성패를 좌우하는 주요인이 되고 있다.⁸⁶⁾ 따라서 식음료경영자는 과거 어느때 보다도 계획과 혁신의 기능을 강화해야 하며 환경변화에 대처해야 하겠다.

이처럼 빠른 변화에 대한 적응과 효율적인 제도개선을 위하여, 최고경영자와 관리자의 이에 적극적인 관심과 지원이 요청되며, 이때 전산기기의 도입 뿐만 아니라 지속적인 업무지원 프로그램의 개발·도입에도 함께 노력하여야 하겠다. 이러한 전산화가 선행될 경우에 기타 수요예측, 재고관리기법적용, 인원부족현상 등을 해결해 나아갈 수 있을 것이다.

둘째, 재고관리기법을 각 기업의 특성에 맞게 적극적으로 활용하여야 한다. 특히 ABC분석의 경우 다종의 자재를 취급하는 호텔식음료부서에 상당히 필요한 기법으로 모든 자재를 A급, B급, C급으로 분류하여 관리해야 관리의 효율성과 비용의 절감을 가져올 수 있다. 식자재 특성상 품목별비율이 다소 일반업체와 다르더라도 거래금액과 취급상의 중요도를 토대로한 일정한 기준에 따른 관리를 하여야 한다.

EOQ기법의 적용에 있어서는 경험이나 관습에 의존하는 수요예측을 보다 과

86) Kenneth I. Solomon and N.K. Profitable, *Restaurant Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1974, p. 33.

학적이고 정확한 예측을 통하여, 가장 경제적인 발주량을 산정하고 최소의 비용을 구하는데 노력하여야 할 것이다. 재고과잉으로 인한 저장고의 부족이나 취급의 애로점을 개선하고, 재고부족에서 오는 손실을 막아야 한다. 특히 이러한 기법을 활용하기 위하여 빠르고 정확한 계산을 지원하는 전산화의 도입이 우선되어야 하며, 담당자의 교육훈련을 실시 하여야 한다.

셋째, 원자재 구매에 있어서 공급지가 멀기 때문에 적기에 공급이 안되는 경우가 많음으로 인해 과다한 수량의 발주에서 오는 손실과 계획업무의 추진에 가져올 문제점을 위한 대책이 세워져야 한다. 현재 대부분의 거래처가 도내 유통업자에 의하고 있는데 거래처를 복수로 선정하여 건적비교 및 긴급물자의 공급에 대비하여야 하며, 가능한한 생산지와 직거래를 하는 방법을 연구 채택하여야 한다. 특히 제주지역 생산자와의 직거래를 함에 있어서는 구매자인 호텔과 생산자간의 계약재배등이 실시되어야 하는데, 다중소량의 고품질 재료의 소비측면에서 볼때, 호텔측의 적극적인 자세와 생산자들의 노력이 함께 이루어 져야만 가능하다. 또한 행정당국이 막연하게 도내물품사용을 권유 하기보다는 보다 적극적인 관심과 구체적인 제도의 제시와 실행이 필요하다. 생산자들도 다양한 품종의 물품들을 쉽게 이용, 판매 할 수 있는 단일의 판매창구의 설치를 모색함으로써 도내 호텔시장을 개척하여야 할 것이다.

또한, 호텔의 식음료관리자는 해외의존도가 높은 원자재실태를 감안하여 한국적이고 제주특성을 고려한 특색상품의 개발로 원자재 국산화와 국제경쟁력 강화에 힘을 기울여야 한다.

네째, 급변하는 시장경제속에서 물가상승과 제품의 다양화가 급속도로 이루어지고 있기 때문에, 시장조사를 자주 실시하여 물가의 흐름과 자재의 동태를 주시해야 한다. 조사방법에 있어서는 형식적인 절차요식에서 탈피하여, 정기적으로 생산지와 실거래시장, 그리고 공판장 현황등을 체크하여야 하며, 조사의 간격은

가급적 적어도 1주일에 한번 정도의 간격으로 실시하여야 바람직하다고 하겠다.

다섯째, 적절한 저장시설이 자재손실에 막대한 영향을 미친다는 것을 깊이 인식하여 도난 및 파손 등으로 인한 손실을 방지하기 위한 적정시설을 갖춘 저장고를 시급히 확보 해야 한다. 또한, 식음료자재 대부분이 부패와 위생상의 문제를 갖고 있기 때문에 냉동저장시설의 충분한 확보를 위해 노력하여야 한다. 이를 위해서는 기업적인 차원에서 경영자의 적극적인 관심하에 과감한투자와 더불어 시설물 개선등이 이루어 져야 할 것이다.

여섯째, 재고조사실시측면에 있어서는 앞의 ABC분석에 따른 차별적인 조사가 실행되어야 한다. 특히 A급자재인 경우 타품종에 비해서 차별 관리를 해주어야 하며, 가급적 타품목에 비해 자주 실시하는 것이 바람직하다. 개창식과 폐창식을 조화있게 계획을 세워 실시 하여야 한다. 업체와 품종에 따라 다소 차이를 갖겠지만, 일반적으로 개창식의 경우 폐창식보다 자주 실시해 주는 것이 좋다. 또한 폐창식으로 조사할 경우 너무 잦은 실시로 인해서는 업무에 차질이 생기기도 너무 늦으면 도난, 부패 등의 자재손실의 우려가 높아지기 때문에 일정한 계획하에 정기적 조사의 실시가 필요하다. 폐창식조사를 실시 할 때에는 주기별로 관련 담당자와 다른부서의 감독자가 함께 실시함으로써 조사의 정확성과 문제 개선에 보다 효율화를 기할 수 있다.

일곱째, 자재손실율이 너무 크면 호텔의 경영수익에 바로 영향을 미치는 요소가 되기 때문에 이를 감소시키기 위한 전종업원의 노력이 요구된다. 본 조사에 의하면 많은 호텔이 낮은 손실율을 보이고 있기는 하나, 주요 손실요인이 대부분 취급상의 문제로서, 관련부서의 담당직원들에 대한 자재의 중요성에 대한 교육을 실시하고 자재관리 상황에 보다 세심한 통제, 감독을 실시 하여야 할 것이다.

여덟째, 구매계약방법이 수의계약에 치중되어 있는데, 거래처를 몇개의 복수로 선정하여 유지함으로써, 견적의 비교에 의한 경매형식의 구입단가 감소와 공급물자의 공급을 원활히 할 수 있게 조치를 취해야 한다.

또한 구입단가의 결정은 상대적으로 가격변동이 심한 야채류와 과실류의 공판장가격을 적극 고려하여, 계약시 참조함으로써 공급자의 가격제시에 대한 정확한 진단을 할 수 있도록 하여야 할 것이다.

아홉째, 담당인원을 보충하여야 하겠다. 재고관리의 업무를 담당하는 인원이 부족면, 직무에 대한 불만요소가 되고 피로 등에 의한 업무의 불성실이 우려된다. 또한 분야별로 전문인력을 확충하여야 한다. 특히 구매, 검수등의 분야에 전문적인 인력을 확충함으로써 수요예측이나 검수과정등의 업무를 정확하고 철저하게 수행여, 구매와 관련한 기본자료에 정확성을 기하고 불량품의 구입 뿐만 아니라 유통기간의 경과등으로 인한 손실을 막아야 한다. 인력보충이 어려울 경우 기존의 담당자에 대한 교육을 실시 함으로써, 전문적인 지식의 습득을 유도함으로써 그 효과를 얻을 수 있을 것이다.



제 6 장 결 론

현재 제주지역의 관광호텔산업은 성장추세 속에서도 치열한 경쟁과 여러가지 경영상의 문제점을 보유하고 있다. 식음료 관리부문에서 호텔경영의 비중은 크기 때문에 호텔이 존립하는한 호텔식음료 사업도 계속적으로 운영될 것이다. 또한 호텔 산업에 있어서 식음료 부문은 객실부문과 더불어 2대수익 창출의 하나로서 그 비중이 점차 증가하는 경향을 보이고 있으며, 식음료부문의 성장추세에 힘입어 식음료관리에 관한 관심이 높아지고 있는 것이 사실이다. 따라서 호텔경영자와 식음료관리자는 보다 과학적이고 합리적인 관리체계를 설정하여야 할 것이다.

본연구는 기존의 특정호텔의 실태에 대한 집중연구와는 달리, 제주지역의 모든 관광호텔들의 재고관리에 대한 실태 파악을 통하여 서로의 차이점과 문제점제시 및 개선책을 모색하기 위하여 실시 하였다. 본 조사의 보다 밀도 있는 조사를 위하여 재고관리합리화 정도에 따른 차이에 대한 가설을 설정하여 분석하였다.

첫째, 재고관리 합리화의 정도는 호텔등급에 따라 차이가 크게 나타났다. 즉 특등급의 호텔이 특등급이하의 호텔들 보다 재고관리의 업무에 합리화 정도가 높음을 알 수 있다.

둘째, 담당직원들의 직무만족도는 재고관리 합리화의 정도에 따라 차이가 난다. 다시말해서, 합리화수준이 비교적 잘된 기업일 수록 직원들의 만족도가 높게 나타나고 있다.

셋째, 재고조사 방법과 실시 빈도에 따른 재고관리 합리화의 정도는 개창식의 경우에 다소 차이를 보이거나 폐창식의 경우 재고관리 합리화의 정도와 무관하게 나타난다.

넷째, 자재손실율은 재고관리 합리화의 정도에 따라 차이가 발생하는데, 합리

화의 정도가 높을 수록 자재손실율도 낮음을 알 수 있다.

이러한 결과를 볼때, 재고관리 합리화수준에 따른 집단별 특성을 보면 합리화 수준이 비교적 잘된 기업일 수록 직원들의 만족도가 높으며, 자재손실율도 낮음으로써 기업과 종업원이 모두 합리적인 재고관리 제도를 필요로 함으로써, 전산화의 도입 및 재고관리기법등의 적용을 기업전체의 차원에서 실시하여야 할 것이다.

또한 본 연구의 실태분석에 따라 호텔의 식음료재고관리상의 몇가지 문제점을 발견할 수 있는데, 이를 요약해 보면,

재고관리 업무를 지원하는 전산화 및 재고관리기법의 적용과 구매시장조사의 체계적실시가 미흡하다. 또한 적절한 저장시설이 부족하고, 담당인원의 확충 및 교육훈련이 필요하다. 대부분의 호텔들이 과거의 경험이나 관습에 얽매어 있다.

연구결과에 의하여 식음료재고관리의 효율화방안을 몇가지 나열하여 보면,

첫째, 보다 전문적인 인력의 확보를 통해 정확한 예측과 관리를 실시하여야 하겠다. 또한 인력의 확보 뿐만아니라, 담당자의 교육훈련을 통한 자질함양에 힘써야한다.

둘째, 과학적인 관리제도를 지원 할 전산화와 적정재고 수준과 주문량을 결정하기 위한 재도적장치의 도입이 절실히 필요하다. 현대적인 재고관리기법을 도입함으로써 재고유지비를 줄이고 기타 재고관련비용을 최소화할 수 있다. 이때, 새로운 기법의 도입을 전면적으로 실시하기는 여러가지 어려운점이 따르기 때문에 우선 일부의 품목(예를들어, 중요한 자재 10개품목)에 우선 실시하고, 그 숙달정도와 단점보완등을 통하여 전사적으로 확대 해 나가는 것이 바람직하다.

셋째, 자재의 공급기간이 길기 때문에 수요예측의 착오나 계획의 변경으로 인 해 구입한 호텔의 저회전성 식음자재를 서울지역호텔 및 도내 호텔간의 상호보완 판매토록 노력하여야 한다.

넷째, 호텔등급간의 재고관리 합리화 정도가 크기 때문에 타호텔의 시스템을 연구하여 상호 보완적인 제도개선에 노력을 기울여야 하겠다.

본연구를 통해 볼때, 제주지역의 관광호텔의 현황은 그 규모나 이용실태에서 날로 증가하고 있는 추세이며, 재고관리 실태에서는 아직도 경험이나 관습에 의존함으로써 보다 합리적인 재고관리 기법의 도입이 필요한 실정이다.

따라서, 각 업체별로 과거의 경험과 관습에 얽매이지 말고 재고관리 제도의 혁신을 위해 경영자는 물론 관련담당자들의 노력이 절실하다. 특히, 모든 정책 결정과 실행이 경영자의 결정을 통해 이루어 지고 있음을 감안 할때, 경영층의 현대적인 관리기법의 도입에 대한 관심과 적극적인 지원이 절실하게 요구되며, 또한 종업원의 교육, 저장시설의 개선, 확충 및 재고관리 합리화를 위한 제반기법 및 전산화를 단계적으로 도입할 수 있도록 노력을 경주하여야 할 것이다.



부 록

* 참고문헌

* 실 문 서

* 영문초록



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

* 참고 문헌 *

I. 외국문헌

1. 영미문헌

- 1) Albers, Carl H., *Food & Beverage Controls*, Cahnerns Books Co., 1972.
- 2) Anderson, D.R. & D.J. Sweeney, J.A. Williams, *An Introduction to Management Science*, West Publishing Co., 1985.
- 3) Bedworth, David D. & James E. Bailey, *Integrated Production Control Systems*, John Wiley & Sons, Inc., 1982.
- 4) Berry, Harold A., *Purchasing Guide*, 10th Printing, Waterford Conneticut:Prentice-Hall, Inc., 1970.
- 5) Buffa, Elwood S., & Jeffrey G.Miller, *Production - Inventory systems*, Richard D.Irwin, Inc., 1979.
- 6) Buffa, Elwood S., *Models for Production and Operations Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1963.
- 7) Costas Katsigris, Mary Porter, *The Bar and Beverage Book-Basics of Profitable Management*, John Wiley & Sons, 1983.
- 8) Dittmer, Paul R. & Gerald G. Griffion, *Principles of Food, Beverage, & Labor Cost Control for Motels and Restaurants*, Van Nostrand Reinhold Co., 1984, p.98.
- 9) Isobel Cosgrove & Richard Jackson, *The Geography of Recreation and Leisure*, Huthinson university, Library, 1972.
- 10) Keiser, James & Elmer Kallio, *Controlling & Analyzing Costs in Food Service Operations*, John Wiley & Sons, Inc., 1974.
- 11) Korschevar, L.H., *Quntity Food Purchasing*, 2nd ed., New York:John Wliew & Sons, Inc., 1975.
- 12) Kotschervar, Lendal H. & Terrell, M.E., *Food Service Planning : Layout and Equipment*, New York:Wiley & Sons, Inc., 1961.
- 13) Krajewski, Lee J. and Larry P.Ritzman, *Operations Management : Strateg and Analysis*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1987.
- 14) Lundberg, Donald E., *Hotel & Restaurant Business*, New York, Nostrand Rernhold Co., 1985.
- 15) Schonberger, Richard J., *Operations Management, Productivity Quality*, Business Publications, Inc., 1985.
- 16) Weston, Fred J. & Eugene F. Brigham, *Essentials of managerial Finance*, 7th ed, Illinois : the Dryden Press, 1985.

2. 일본문헌

- 1) 立教大學觀光研究所, ホテル旅館事業論, 東洋經濟新報社, 1969.
- 2) 中田勇, ABC分析による 資材管理, 日刊工業新聞社, 1967.
- 3) 津田六郎, 津田久子, ホテル.旅館業(業種別 會計實務), 日本公認會計士協會東京會, 1975.
- 4) 土屈内榮一, 資材管理のための, エンシニアリンク~, 日本資材管理協會, 1969.

II. 국내서적

1. 단행본

- 1) 강진규, 재무회계, 형설출판사, 1985.
- 2) 김기영, 생산관리, 법문사, 1990.
- 3) 김재민, 신현주, 현대호텔경영론, 대왕사, 1990.
- 4) 김진섭, 호텔경영론, 형설출판사, 1989.
- 5) 김충호, 호텔경영관리, 형설출판사, 1979.
- 6) 김충호, 호텔경영학, 형설출판사, 1990.
- 7) 박경수, 자재관리와 재고통제, 구민사, 1987.
- 8) 박운성, 현대구매관리, 박영사, 1978.
- 9) 오정환, 호텔경영학원론, 우생도서, 1984.
- 10) 원룡희, 호텔사업경영론, 대왕사, 1987.
- 11) 이순요, 신공정관리론, 박영사, 1974.
- 12) 이순용, 생산관리론, 박영사, 1990.
- 13) 이정규 외, 재무관리, 박영사, 1986.
- 14) 이정자, 호텔식음료 원가관리, 형설출판사, 1987.
- 15) 이철근, 최신구매관리, 갑진출판사, 1989.
- 16) 지청, 현대재무관리론, 무역경영사, 1982.

2. 논문 및 간행물

- 1) 고재건, “발주점결정에 관한 연구”, 「논문집」 제12집, 제주대학교, 1981.
- 2) 고재건 외, “호텔서비스의 품질수준 측정과 향상방안”, 「논문집」(사회과학편), 제31집, 제주대학교, 1990.
- 3) 국상균, “재고관리 전산화 기법 적용에 관한 연구”, 석사학위논문, 한양대학교, 1987.
- 4) 김경호, “제주권 호텔업의 촉진활동에 관한 고찰”, 「논문집」(사회과학편), 제18집, 제주대학교, 1984.
- 5) 김경호, “제주권역 관광숙박업에 관한 고찰”, 「탐라문화」 제1집, 제주대학교 탐라문화연구소, 1982.
- 6) 김대용, “우리나라 호텔의 식음료관리에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 1980.
- 7) 김충호, “호텔식음료 관리를 위한 합리적인 접근방안”, 「산연논총」, 제11집, 경희대학교, 1986.
- 8) 박기원, “호텔 자재운영의 효율화 방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 1990.
- 9) 엄인용, “호텔식음료 관리에 관한 연구:재고관리 중심으로”, 석사학위논문, 경희대학교, 1989.
- 10) 윤전용, “한국 호텔의 발달사”, 「산연논총」, 제10집, 경희대학교 경영대학원, 1985.
- 11) 윤전용, “호텔업무전산화에 관한 연구”, 「산연논총」, 제7집, 경희대학교, 1982.
- 12) 이운우, “호텔 식음료 원가관리에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 1989.
- 13) 이정자, “호텔의 식료 구매관리 효율화 방안에 관한 연구”, 「연구논문집」, 제10집, 강원대학교, 1976.
- 14) 이치용, “ABC분석에 의한 적정재고량 결정에 관한 연구”, 석사학위논문, 동아대학교, 1985.
- 15) 장규원, “부패하는 물품의 재고모텔에 대한 비교연구”, 석사학위논문, 건국대학교, 1985.
- 16) 정경훈, “호텔재고자산의 관리체계에 관한 연구”, 「관광학연구」, 제10호, 한국관광협회, 1986.
- 17) 정경훈, “호텔재고관리 모형에 관한 연구 :관광호텔의 부패성제품의 재고관리를 중심으로”, 박사학위논문, 경희대학교 대학원, 1986.

- 18) 정규화 외, "식음료관리 전산화 시스템의 국내 현황과 개발가능성에 관한 연구", 「관광학 연구」 제13호, 한국관광협회, 1989.
- 19) 최종수, "호텔식음료 관리의 효율화 방안에 관한연구", 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 1983.
- 20) 허향진, "호텔업의 촉진활동에 관한 조사연구", 「탐라문화」 제5집, 제주대학교 탐라문화연구소, 1986.
- 21) 허향진, "호텔기업의 객실료설정에 관한 실증적 고찰", 「논문집」(사회과학편) 제20집, 제주대학교, 1985.
- 22) 한국관광협회, 1989년도 관광호텔운영실적, 1990.
- 23) 한국관광협회, 1990년도 관광호텔운영실적, 1991.
- 24) 한국관광협회, 관광호텔 경영분석, 1989.
- 25) 제주도관광협회, 관광자료집, 1990.
- 26) 제주도, 제주도 통계연보, 제주도, 1989.
- 27) 한국능률협회, 재고통제와 기록관리, 1972.
- 28) 관광진흥법 제2조 2항.
- 29) 한국은행 제주지점, "제주지역 관광산업 실태조사 결과", 1990.



설 문 지

안녕하십니까? 바쁘신 가운데 제주의 관광산업발전을 위하여 노력하시는 귀하의 노고에 감사 드립니다.

본 설문은 제주지역의 관광호텔의 경영합리화를 위한 재고관리(자재 관리)실태를 연구하기 위하여 제주지역 전호텔을 대상으로하고 있습니다. 이 조사의 자료들은 이 분야의 학문적 연구에만 이용될 것이며, 다른용도로는 이용하지 않을 것을 약속드립니다. 본연구의 신뢰성을 높이기 위하여 응답자 여러분은 성심껏 응해 주시면 고맙겠습니다.

귀하와 귀호텔의 발전을 기원하오며 귀하의 협조에 다시한번 감사 드리겠습니다.

제주대학교 대학원 경영학과
지도교수 : 고 재 건
대학원생 : 오 정 훈

※ 해당란에 표시(○또는V)하여 주십시오.

1. 귀호텔의 기업형태는 ?

- ①주식회사 ②합자회사 ③합명회사 ④개인기업 ⑤계열회사 ⑥기 타

2. 귀사의 규모는 ?

1)등급

- ① 특 1 급 ② 특 2 급 ③ 1 급 ④ 2 급 ⑤ 3 급

2) 객 실 : _____ 실

3) 종업원수 : _____ 명

3. 귀사의 총매출액에 대한 식음료 판매액의 비율은 얼마나 됩니까?

- ① 1-20 % ② 21 - 40 % ③ 41 - 60 % ④ 61 - 80 % ⑤ 81 % 이상

4. 재고관리 업무의 실무자중 최고 관리자의 직급은 어떻게 됩니까 ?

- ① 부 장 ② 과 장 ③ 계 장 ④ 기 타

※자재담당 부서명을 기재하여주십시오. _____

13. 물품주문시 발주방법은 ?

품종 발주법	육 류	어패류	야채류	과실류	주 류
① 정기발주법					
② 정량발주법					
③ 즉시주문방법					
④ 기 타					

14. 구매계약의 방법은 ?

품종 계약방법	육 류	어패류	야채류	과실류	주 류
① 수의계약					
② 경쟁입찰					
③ 기 타					

15. 조달기간은(주문에서 귀사에 입고될 때 까지의 평균기간) ?

품종	육 류	어패류	야채류	과실류	주 류
기간	일	일	일	일	일

16. 귀 호텔의 구입물품중 도내구입비율은 ?

1) 구입금액을기준으로한 도내구입비율

품종 비율	육 류	어패류	야채류	과실류	주 류	총 구입금액의 도내구입비율
① 10 - 30 %						
② 31 - 50 %						
③ 51 - 70 %						
④ 71 - 90 %						
⑤ 91 %이상						

20. 구매시장조사는 어떤 방법으로 실시 하고 있습니까 ?

조사방법 \ 품종	육 류	어패류	야채류	과실류	주 류
① 생산지 직접조사					
② 거래시장 조사					
③ 공급자 면담조사					
④ 거의 안한다					
⑤ 기 타					

21. 생산자와 직거래를 하고 있는 비율은 ?

품 종	육 류	어패류	야채류	과실류	주 류
%					

22. 월 거래액은 대략 얼마나 됩니까 ? (단위 만원)

품종	육류	어패류	야채류	과실류	주류	총거래액
금 액						

23. 구입물품의 대금결제기일은 ?

- ① 현금결제 ② 2주일 이내 ③ 1개월 이내 ④ 2개월 이내
 ⑤ 3-5 개월 이내 ⑥ 6개월이상

24. 재고조사(재물조사) 방법별 실시 횟수는 ?

(1) 개창식(창고의 물건을 불출하면서 재고조사)

- A급품목: ① 1일 1회이상 ② 1주 간격 ③ 2 - 3주 간격 ④ 1개월 간격
 B급품목: ① 1일 1회이상 ② 1주 간격 ③ 2 - 3주 간격 ④ 1개월 간격
 C급품목: ① 1일 1회이상 ② 1주 간격 ③ 2 - 3주 간격 ④ 1개월 간격

(2) 폐창식(창고의 물건을 불출하지 않으면서 재고조사)

- A급품목: ① 주1회 ② 2-3주에 1회 ③ 월별 1회 ④ 분기별 1회 ⑤ 년 1-2회
 B급품목: ① 주1회 ② 2-3주에 1회 ③ 월별 1회 ④ 분기별 1회 ⑤ 년 1-2회
 C급품목: ① 주1회 ② 2-3주에 1회 ③ 월별 1회 ④ 분기별 1회 ⑤ 년 1-2회

25. 귀사의 저장 용량은 적절하다고 생각하십니까 ?

- ①매우 부족하다 ②부족하다 ③보통이다 ④충분하다 ⑤매우 충분하다

1) 창고용량 :
①
②
③
④
⑤

2) 냉동용량 :
①
②
③
④
⑤

26. 귀사의 창고 용량은(식음료 저장능력 : 냉동 및 냉장) ?

_____ 평

27. 위 용량 중 냉동용량은 ?

_____ 평

28.1회 주문량은 ?

주문량 \ 품종	육류	어패류	야채류	과실류	주류
① 1일분					
② 1주일분					
③ 1개월분					
④ 3개월분					
⑤ 3개월 이상					

29. 귀하는 자재담당부서의 직무에 만족하십니까 ?

- ①매우 만족한다. ②만족한다. ③그저그렇다. ④ 불만이다. ⑤매우 불만이다.

30. 30에서 만족하신다면 타부서에 비해 만족한 이유는 무엇입니까 ?

(여러개 있으면 있는대로 고르시오)

- ① 보수가 많다. ② 업무량이 적다. ③ 적성에 알맞다. ④ 승진이 빠르다.
 ⑤ 권한이 많다. ⑥ 부서에대한 우월감 ⑦업무에대한 보람
 ⑧타부서에 비해 인식이 좋다 ⑨기 타 _____

31. 30에서 불만족스럽다면 타부서에 비해 불만족한 이유는 무엇입니까 ?

(여러개 있으면 있는대로 고르시오)

- ① 보수가 적다. ② 업무량이 많다. ③ 적성에 안맞다. ④ 승진이 느리다.
⑤ 권한이 적다. ⑥ 직무에대한 인식이 안좋다 ⑦기 타 _____

32. 귀 호텔에서 구입한 자재(식음료)중에서 불량이나 파손등으로 인한 손실은 어느정도나 됩니까 ?

- ① 1% 이하 ② 1 - 2 % ③ 3 - 5 % ④ 6 - 10 % ⑤ 10 % 이상

33. 귀 호텔에서 구입한 자재(식음료)손실 중에서 가장 중요한 요인은 무엇입니까 ?

- ①구입시 불량품 ② 취급상 파손 ③유통기간 초과(부패등) ④자연적 소모
⑤기 타 _____

34. 귀사의 재고관리 합리화정도는 어느정도라고 생각하십니까 ?

매우안되었다. ① ② ③ ④ ⑤ 매우잘되었다.

*** 대단히 감사합니다.

재고관리상 문제점이나 기타 개선방안이 있으면 기재하여 주십시오 !!

.....

.....

.....

.....

.....

Summary

A Study on Improving Inventory Control System in Hotel:

A Case Study of Food and Beverage of Tourist Hotels in Cheju

By Oh Jeong-hoon

Department of Business Administration
Graduate School, Cheju National University

1. Introduction

The objective of this study is 1) to survey the status of inventory control system of the hotels in Cheju, 2) to analyze the differences among the classes of hotels, and 3) to find out a means to improve inventory control system.

2. Research Methods

This study employed two types of approaches, theoretical and empirical. That is, books and articles on this field were reviewed and a questionnaire survey was carried out.

Frequency and Crosstabs were used to analyze the status of food and beverage inventory control system of tourist hotels in Cheju and T-test and Oneway-ANOVA were used to prove difference among groups(variables).

3. Results of the hypotheses tests and findings.

The results of the analysis are as follows:

1) There were much differences in the degree of rationalization of inventory control system among the class of hotels. That is, higher-class hotels such as top grade hotels are rationalized better than others.

2) There were differences in job satisfaction of workers among the degree of rationalization of inventory control system. That is, it turned out to be that the better the inventory system is rationalized, the higher the degree of job satisfaction is.

3) The degree of rationalization of inventory control system among the way of inventory and frequency of inventory, were different in the case of

open inventory but no differences in the case of closed inventory.

4) The rate of material loss is proved to be different among the degree of rationalization of inventory control system. That is, better rationalization implies, lower rate of material loss.

The problems of inventory control of food and beverage

- 1) Insufficient computerization of inventory control system.
- 2) Insufficient application of inventory control system techniques and insufficient survey of suppliers.
- 3) Improper storage facilities.
- 4) Insufficient personnel in charge of inventory control and insufficient training.
- 5) Using old practice and experience.

Findings from data analysis of the empirical survey are as follows:

- 1) More accurate forecasting and controlling are needed through enough professional personnel with continuous training.
- 2) System to decide on proper level of inventory and the quantity of order and computer system have to be introduced.
- 3) Since the lead time is long, overpurchased materials of food and beverage by wrong forecasting, which turn around slowly, should be used for other hotels in Cheju and other places.
- 4) As there are different degree of rationalization of inventory control system among classes of hotels, they have to study the system of other hotels and try to improve the system for both hotels.

4. Conclusions

The size and usage rate of tourist hotels in Cheju has been increased greatly. However, they still rely on the old experience and practice. Therefore rational techniques of inventory control system are required. Particularly top managers should be interested in introducing new control techniques. Training employees, improvement and expansion of storage facilities, techniques for rationalization of inventory control and computer system also have to be considered.