

# 호텔 식음료 원가관리의 효율적인 활용에 관한 연구

권 동국 \*

## 〈目次〉

I. 序 論	III. 원가관리 會計처리
II. 原價관리 業務 흐름도	1) 食飲資材 원가 計算과 節次
1) 原價의 흐름	2) 월말 飲資材 실제 원가
2) 원가 관리 기능	IV. 結 論
3) 標準의 설정	참고문헌

## I. 序 論

최근 식당경영에 있어서 공통적으로 대두되고 있는 문제는 비용의 증가와 매출의 감소 현상이다. 날로 심화되는 식당업계의 고객유치 경쟁 때문에 식당의 이용객수는 감소하고 그로 인하여 식음료 판매에 의한 매출액은 감소하는 반면에 인건비를 비롯한 식음료 재료비와 동력비 등의 증가에 기인된 비용의 급격한 상승 때문에 기업의 존속 성장에 필요한 이익의 창출이 어렵게 되므로써 식당경영의 수지가 날로 악화되어 심한 경우에는 식당의 문을 닫는 도산이라는 불행한 사태를 초래하기도 한다.

현대의 식당경영에 있어서 비용의 증가와 식음료 매출의 감소라는 두가지 문제점이 대두되는 것을 볼 때 식당경영이 어느덧 고원가 체질 기업화되었으며 고객유치를 위한 판촉경쟁이 심화되어서 마케팅 활동의 강화가 요구되는 이른바 식당의 전문 경영시대에 몰입하고 있다는 것을 알 수있다.

변화하는 개방사회속에서 날이 어려워지고 있는 식당경영을 둘러싸고 있는 경영환경에 능동적으로 대처하므로써 지속적 성장을 도모하는 기업이 되기 위하여는 무엇보다도 식당을 이용하는 고객만족 경영에 바탕을 둔 고정적인 반복 방문객의 수를 확충하고 전문경영 기법의 활용에 의한 비용의 저

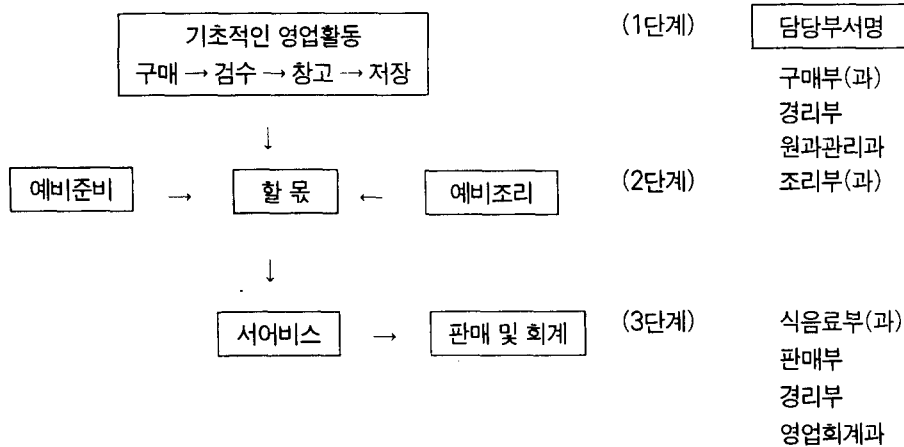
\* 한국식음료 경영학회 학술 간사  
전 오산 전문대 강사

감화 전략이 필요하며, 한편으로는 이러한 두가지 과제인 매출의 신장과 비용의 저감화 목표를 달성하고자 하는 의지를 지닌 전문경영인과 조직구성원 즉, 일할수 있는 사람이 필요한 것이다. 이와같이 날로 어려워지고 있는 식당경영 환경을 타개하여 성공적인 기업으로 성장하기 위하여서 식당경영자들이 유념하여 항상 노력하여야 할 주요과제를 연구하여야 할 것이다.

## II. 原價관리 흐름도

### 1) 원가의 흐름 (Flow of Cost)

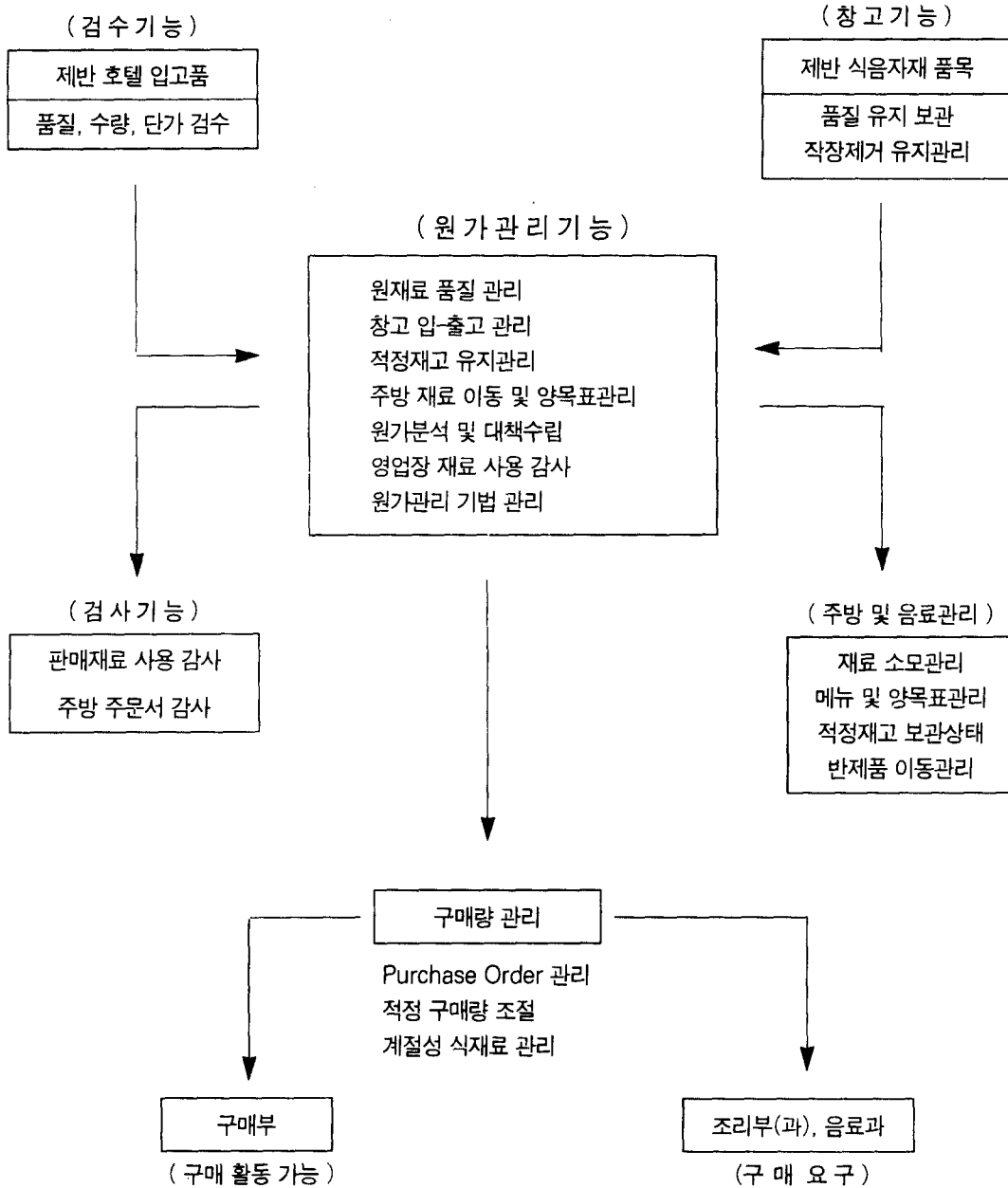
식음자재의 구입으로 부터 판매에 이르기까지의 식음료 원가의 이동 과정은 각기의 기능에 기준하여 크게 몇 개의 단계로 구분되며 자재의 이동과 함께 움직이는 원가를 일컬어 원가의 이동 또는 흐름이라고 한다. 식음료원가를 최소화하려면 이러한 원가흐름의 매 단계마다 능률적인 원가관리가 이루어져야 하며 다음 3 단계로 구분된다.



### 2) 원가 관리 기능

원가의 흐름은 효율적으로 원가관리가 이루어지면서 원가관리의 기능을 경영방침 또는 이익계획에 의거 결정된 상품으로서 식음료의 품질과 분량에 합당한 식음자재의 구매, 제조, 판매를 실행하여 가능한 최대의 이윤이 확보되도록 하기 위한 재료원가 System에 있으며 원가관리 기능을 도표1로 요약하면 다음과 같다.

도표1



### 3) 표준의 설정 (Establishment of Standards)

표준의 설정은 설정된 표준에 의하여 호텔의 식음료 상품인 요리에 관한 품질 및 가격과 이윤이 좌우될 만큼 중요한 것이며 모든 표준들이 상부 경영자에 의하여 설정되어야 한다. 이 의미는 표준들에 대한 최종 승인으로 담당 최고 책임자나 그 권한은 위임 받은 사람이 한다는 뜻을 말한다.

호텔 경영에 있어서 식자재 표준원가관리의 토대가 되며 제조 활동과정에서 발생될 가능성이 있는 과도한 낭비요인의 파악과 그의 시정 대책수립의 기준설정을 목적으로 사용되는 표준화의 대상 업무는 다음과 같다.

- 가) 요리의 표준 분량 규격 (Standard Portion Sizes)
- 나) 요리의 표준 조리 양목표 (Standard Recipes)
- 다) 자재의 표준 구매 명세서 (Standard Purchase Specification)
- 라) 자재의 표준 산출율 (Standard Yield)

식음료 자재가 구입되어 조리로서 가공되어 서어비스 지원에 의거 고객에게 판매되기까지의 업무를 철저하게 표준화 함으로서 각 단계에서의 원가를 측정할 수 있는 계량화 업무의 기초를 수립하기 위해서는 부단히 실측작업과 그의 분석이 이루어지지 않으면 안된다. 선진국의 호텔에서는 4 가지의 표준에 대하여 수량적으로 정확히 파악하여 효율적으로 사용하고 있지만 우리나라 호텔 업계 실정으로는 이제 시작 단계에 불과할 것이다.

#### 가) 요리의 표준 분량 규격

표준 분량 규격이란 메뉴에 표시된 가격으로 식당의 고객에게 판매되는 모든 요리에 대한 주재료의 중량, 분량, 수량 등의 규격을 나타낸 것이다. 표준 분량 규격 설정은 각 단계별 요리인 전채 (Appetizer), 주 요리 (Entree), 야채류 (Vegetables & Salad), 후식 (Desserts), 음료 (Beverage) 등이 그 대상이 되며 주요 목적은 두가지가 있는데, 첫째는 식당고객은 자기가 지불하고 있는 금액에 해당하는 음식의 양을 제공 받아야하기 때문이다. 한 테이블의 고객에게는 180 g의 소안심을 제공 받는데 옆의 고객은 179 g의 양을 받아서는 안되는 것이다. 둘째는 소안심 가격이 180 g으로 결정되고 200g의 중량으로 제공될 때는 식당은 손해를 보는 것이다. 즉, 적정의 원가를 유지할 통한 목표이익의 실현에 있다.

#### 나) 요리의 표준 조리 양목표

표준 조리 양목표는 식당의 경영목적에 합치하는 사내 표준으로서의 품질과 분량규격에 맞는 특정의 요리를 생산하기 위하여 설정된 요리의 표준에 관한 기술서이다. 최근에는 카드 전면에는 천연색

사진에 의해 요리의 담는 법까지를 표준화 하고 있으며 후면에는 준비 및 조리방법과 비용이 기술되어 있는 것이 보통이다. 그런데 이 양목표의 작성 근본 목적은 소요재료 명세와 조리 방법을 기술하는 것으로서 기대되는 일정 품질 수준의 실료를 생산하려는데 있는 것이다.

#### 다) 자재의 표준 구매 명세서

자재의 표준구매 명세서란 어떤 특정의 요리를 생산함에 요구되는 식자재의 품질, 크기, 중량, 단위, 수량 등에 관하여 사내 표준으로 정해진 내역의 기술을 뜻한다. 이런 구매명세서는 식당관리자, 구매대리인, 물품납품업자, 검수자, 주방장이 알아야 하며 이 명세서를 가지고 있어야 한다.

#### 라) 자재의 표준 산출량

산출(Yield)이라는 용어는 구매된 상태의 식자재로부터 자재의 손실, 작업 결과로 얻어진 순 중량 다시 말해서 식재재가 가공되어 고객에게 판매될 수 있게된 상태에서되 수 또는 중량을 의미한다. 일반적으로 판매 단계의 음식물을 만드는 과정이 두가지 단계가 있는데 첫단계가 사전 준비로서 고기, 야채 등의 예비 준비이며 두 번째 단계가 바로 예비 조리인 것이다.

### Ⅲ. 原價관리 會計 처리

#### 1) 식음자재 원가 계산과 절차

호텔의 식자재 원가관리는 경영계획에 의거 설정된 일정율의 원가를 유지케하는데 있으며 일반적으로 호텔의 식자재 원가관리를 유지하는 순서는 타 산업에서의 순서와 별다른 차이가 없다. 실제 원가는 일단위 또는 월말로 계산되어야 하며 이것은 그날의 영업 실적을 경영자에게 제시함으로써 그의 의사 결정은 자료 이용으로한다. 호텔의 식음료 원가관리는 오직 식음료 원자재의 재료비만을 원가관리의 대상으로 하고 부문별 원가관리의 단위를 주방 및 주장(Bar)의 개별단위로 설정하며 제품별 원가관리는 각기의 판매단위로서의 요리에 관한 직접재료인 식음자재의 원가만을 기준하여 설정하고 관리함이 특징이라 하겠다. 모든 원가와 매출을 발생시 원칙으로 산정하고 해당 업장에서 발생된 매출액에 대한 원가율을 기준하여 관리하게 된다. 원가관리 회계처는 도표 2 와 같이 나열할 수가 있다.

식료원가계산 절차는 매일매일의 부문별 재료 (입고직도분, 창고불출분, 식재료 이동 보고서)등 불출분을 구입단가나 표준조리양목표, 표준분량규격, 표준산출율 등에 의하여 산출된 품목별 단위원가를 불출량에 곱하여 영업장별로 총원가를 산출한 뒤 수입일보 (Daily Revenue Report)에 나타나는 영업장별 수입액에 대비한 재료비율을 산출하여 이것으로 일일원가 관리를 시행하여 식료 원가계산

도표 2

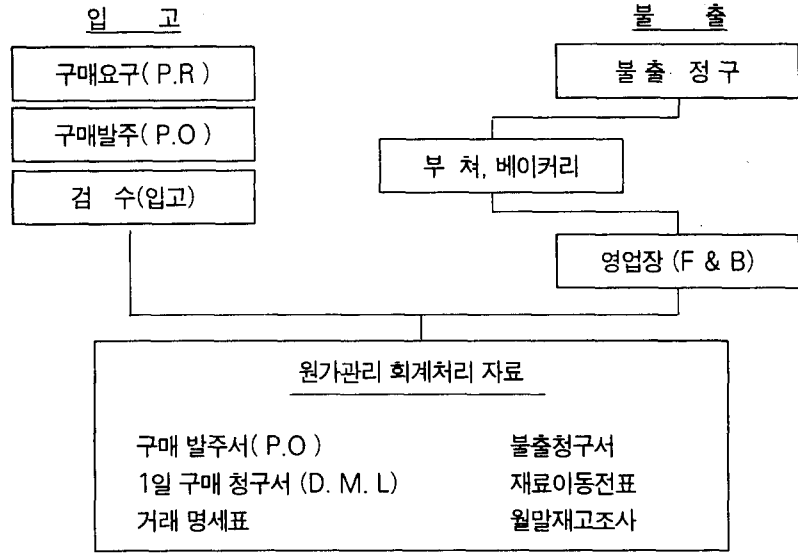
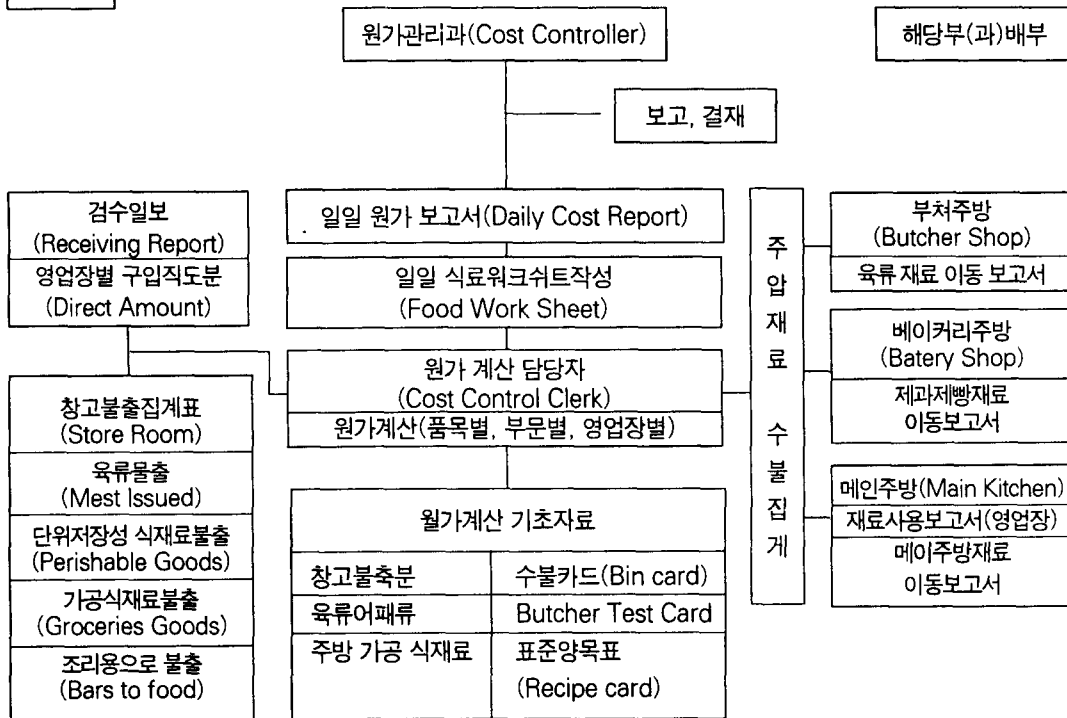


도표 3



절차에 대하여 일일 원가 보고서 도표 3 을 설명하여 다음과 같이 업무의 흐름도가 이루어진다.

## 2) 월말 식자재 실재원가 (Monthly Actual Food Cost)

매월말에는 총소비된 식자재 원가와 순 판매분 식자재 원가의 두가지를 산출하도록 되어 있으며 그 의 공식은 다음과 같다.

가) 총소비 식자재 원가 (Gross Cost of Food Consumed)

기초 창고 및 영업장 주방 재고액 Opening Storeroom & Outlets Kitchen Inventory
+
월간 창고 및 직도 구입액 Storeroom & Direct Purchase
-
기말 창고 및 영업장 주방 재고액 Closing Storeroom & Outlets Kitchen Inventory
= 총 소비 식자재 원가

나) 순 판매 식자재 원가 (Net Cost Food Sold)

총 소비 식자재 원가 Gross Cost of Food Consumed
-
기타 소비분 원가 All Other Credits
+
조리용 음료 원가 Beverage to the Kitchen
= 총 판매 식자재 원가

이와 같이 월말 식자재 실제 원가가 계산되면서 월말 식료 원가 보고서는 도표 4 와 같으며 도표 5 는 특급호텔 식음료 매출액 및 원가 비율을 비교해 본다.

도표 4
------

<u>RECONCILIATION OF FOOD COST</u>		MONTH : _____
<u>SALES :</u>		
Total Food Sales		₩ 248,293,563
Less : Allowance		152,363
Net Food Sales		₩ 248,141,200
<u>COSTS :</u>		
Opening Storeroom Inventory	₩ 335,237,547	
Opening Production Inventory	49,068,150	
Total Opening Inventory		₩ 384,305,697
Storeroom Purchases :		
Direct Importations	₩ 132,493,923	
Local Importations	59,837,340	
Total Purchases		₩ 192,331,263
Beverage to Food		993,146
Total Charge		₩ 557,630,106
<u>LESS</u>		
Closing storeroom Inventory	₩ 338,851,363	
Closing Production Inventory	44,969,601	
Total Closing Inventory		₩ 433,820,964
Credit :		
Food to Bars	₩ 227,987	
Entertainment for Sales Promotion	366,400	
Transfer to Employee's Kitchen	260,000	
New menu Developing & Testing	300,000	
Officers Duty Meal Cost	250,000	
Cooks Meal Cost	240,000	
SP Fruit Basket		
Spoilage	300,000	
Store Room Breakage Less	30,000	
Steward Sales	20,000	
Total Credits	1,990,387	
Total All Credits		435,811,351
Cost of Food Consumed	51.15%	141,818,755
Less : Cost of (Employees Meals, etc.)	7.33%	1,818,755
Net Cost of Food Sold	56.42%	₩ 140,000,000
<u>SUMMARY OF STOREROOM ISSUES</u>		
Kitchen - Main Kitchen	₩ 103,631,068	
Staff Kitchen	336,400	
Food to Bars	223,987	
Steward Sales	20,000	
Other	-	
Total Book Issues	104,221,455	
Total Actual Issues	104,221,000	
Storeroom Over or (Under)	₩ + 25,000	
DATE : _____		
		F & B COST CONTROLLER



도표 5

## 특급 호텔 식음료 매출액 및 원가비율 대비 ('95. 2월분)

단위 : 백만원

구분 호텔명	매출액		계	원가비율(%)		계(%)
	식료	음료		식료	음료	
S.W.H.	2,593 (82%)	575 (18%)	3,168	36.6	16.8	33.0
SHILLA	1,932 (80%)	473 (20%)	2,405	38.3	21.4	34.9
LOTTE(소공동)	3,412 (82%)	1,904 (18%)	4,506	29.9	17.1	26.8
LOTTE(잠실)	1,525 (83%)	312 (17%)	1,837	27.6	14.5	25.4
INTER- CONTINENTAL	1,923 (75%)	647 (25%)	2,570	33.3	18.7	29.6
HILTON	1,693 (81%)	395 (19%)	2,088	34.1	21.4	31.6

## IV. 結論

여행 및 관광산업은 2,000년대에 있어서는 세계적인 최대 규모의 국제산업의 하나로서 대두될 것이 확실시되며 우리나라 호텔산업계도 1988년 서울 올림픽이후 큰폭할 만큼의 지속적인 성장 추세를 나타내고 있으며 동종업계간의 치열한 경쟁이 심화되면서 경영의 노하우(Know-how)와 경영 시법이 합리적이고 과학적인 시스템에 의거 운영되면서 매출액뿐만 아니라 이윤 확대화가 특히 이루어지며 Hard ware 측면보다는 Soft ware 측면인 전문 경영기법의 개발 및 전문화와 인간적인 서어비스 개발이 우선되어지고 있다.

식음료 원가관리를 효율적으로 수행함으로써 식음료부문의 원가경영합리화를 도모하고 우리나라의 호텔 현실로 두고 볼 때 식음료부문이 차지하는 총매출액이 약 60%이상이기 때문에 더욱 중요성이 부각되는 것이다. 호텔에서는 구입되는 식자재 수입품이 약 700 종류가 되고 국내품 식자재도 약 1,700 종류로 품목이 복잡하고 음료자재 수입품은 약 390 종류와 국내품도 약 170 종류가 되는 다양한 품목으로 관리에 전문화가 요구되는 것이며 식음자재 원가의 상승요인은 식자재 구매부터 검수 관리, 창고 저장과 자재청구 및 출고에 이르기까지 메뉴 계획, 조리준비 및 조리작업과 판매 및 서어

비스, 요금, 수납, 원가 통제 등에 많은 단계가 작용이 되어 각자 종사원의 업무에 전문성과 과학화를 필요로 하면서 새로운 기법이 개발되어야 한다.

이와같이 식음료 재료비는 호텔산업의 영업에 있어서의 최대의 단일 지출 항목이며 음식물의 특성으로 관리상의 Loss 및 손실발생의 가능성이 대단히 큰 운영 측면을 내포하고 있는 관계로 그외 효과적인 관리는 복잡하다 할 것이다. 그러므로 호텔 및 식당 운영의 실패는 흔히 식음료 원가를 효과적으로 관리하는 경영의 능력에 좌우되는 것이다. 끝으로 우리나라 호텔 식음료 원가관리의 일반적인 문제점인 1) 정확한 표준원가 설정 미흡 2) 실제 원가 및 표준 원가의 차이 및 계산상 곤란성 3) 식음료 원가관리 전문성의 결여 4) 최고 경영층의 인식부족 등이며 이것을 개선하려면 1) 관리회계제도 개선 2) 종사원의 원가관리 의식 고취 3) 원가관리 통제 기능 강화 및 심사의 독립성 보장 4) 인력 양성 등을 들 수 있다.

## 參 考 文 獻

- 김 동승, 최신 급식 경영학, 각문각, 1997  
정 수영, 신 경영학 원론, 박영사, 1996  
경제 기획원의 산매 센서스  
도이 토시오, 외식, 일본 경제 신문사, 1990  
야마구찌 키쿠오, 식 마케팅, 일본 경제 신문사, 1986  
National Restaurant Association, Sanitation operation manual, Self-inspection checklist,  
1979.  
PAUL R. OITTER, GERALO G. GRIFFIN, Principles of Food, Beverage, and labor cost  
control, 1994  
L. GAYLE RAYBURN, Cost Accounting, Irwin, 1995  
WHITTINGTON & PANY, Principles of Auditiong, Irwin, 1995  
JOHN M. STEFANELL ; Purchasing selection and procurement, 1992