

호텔 식자재 구매관리 전략

Strategy of Purchasing Management for Hotel Food Materials

박재완

송호대학 관광리조트과

Jae-Wan Park(jwpark@songho.ac.kr)

요약

본 연구는 서울시 소재의 특 1, 2등급 호텔의 식자재구매관리에 관한 실증분석을 통하여 등급간의 차이를 검증하여 이에 따른 전략을 수립하고자 하였다. 실증분석결과 식자재 구매관리 수준을 높이기 위해서는 특2급의 경우과학적 기법과 시스템이 구축되어야 하며 전문검수원의 육성과 과학적 검수방법의 활용이 개선되어야함을 알 수 있었으며, 구매계약과 효율적인 구매방법의 강구가 이루어져야 함을 알 수 있었다. 저장관리 분야에 있어서는 등급간의 차이가 낮게 나타났다.

연구결과를 토대로 한 시사점으로는 첫째, 전산시스템을 도입하여 인력운영의 효율성을 높여야 한다. 둘째, 식자재구매 매뉴얼을 토대로 한 교육훈련이 이루어 져야 한다. 셋째, 인력순환배치를 통한 검수담당자의 전문성을 높여야 한다.

■ 중심어 : | 호텔기업 | 구매관리 | 검수관리 | 저장관리 | 재고관리 |

Abstract

This research, through an empirical analysis of the management of food materials in the super deluxe and deluxe hotels in Seoul, verified the difference, and established strategies according to the difference.

According to the study, to enhance the level of the food material management, the introduction of scientific methods and system of the deluxe hotels has to be preceded, the training of special inspectors and the utilization of inspection methods needs improvement, and the purchasing contracts and effective purchasing methods have to be renewed. As for the storing management, the difference between hotel grades was low.

The implication of this study as follows. First, to enhance the efficiency of man power operation, we have to introduce computer systems. Second, training based on the food materials purchasing manual has to be achieved. Third, we have to increase inspectors' specialty through the arrangement of man power rotation.

■ keyword : | Hotel Corporation | Purchasing Management | Inspection | Storing | Inventory |

I. 서 론

호텔기업의 외형적인 성장은 1997년을 기점으로 둔

화되고 있고, 경영합리화를 도모하기 위하여 다양한 방안들이 시도되면서 날로 경쟁이 치열해지고 있다.

호텔의 수익구조는 개별호텔에 따라 다소 상이한 내

용을 가지고 있기는 하지만 일반적으로 식음료부문과 객실부문이 큰 축을 형성하고 여기에 부대사업장의 영업에서 대부분의 수익이 발생하도록 되어 있다.

외국 호텔의 경우 객실부문의 비중이 높고 상대적으로 식음료부문의 경영은 객실부문을 지원하는 형태를 띠고 있으나 국내의 경우 객실부문의 종속적인 지위에서 벗어나 수익면에서 식음료 부문이 객실부문을 능가하고 있다.

그러나, 비용면에서는 직접재료비의 비중이 총매출액의 약 35% 이상을 차지하고 있어 경영상의 압박을 하고 있는 것이 현실이다. 또한 최근 소비시장위축으로 이용고객이 감소하였고 전체 매출액도 낮아진 것으로 보고되었고, 환율변동, 고유가로 인하여 식자재 원가의 상승은 실질 이익률을 하락시키고 있다.

따라서 비용발생 요소를 제거하여 수익구조를 개선해야 할 필요성이 부각된다[1].

호텔기업 경영의 국제적 추세로는 프랜차이즈화, 외국인합작투자자와 외국인 근로자의 채용 등 환경변화에 대한 적극적 대응과 기업간 경쟁이 가속화 되고 있다 [2].

식자재의 구매관리는 외부시장에서 식자재를 구매하는 구매부서와 구매된 식자재를 사용하여 음식상품을 생산하는 조리부서, 생산된 음식상품을 판매하는 식음료부서가 주된 관리부서가 되며, 여기에 경리회계부서 등의 유관부서의 업무가 연계된다. 따라서 호텔기업의 식자재관리는 종합적인 측면에서 관리되어야 할 필요성이 제기된다.

따라서 본 연구는 위에서 언급한 문제를 해결하는데 있어 식자재관리의 한분야인 구매관리부분의 이론을 체계적으로 재정립하고, 구매관리의 개선방안을 도출하여 궁극적으로 등급별 차이에 따른 식자재 구매관리 전략을 도출하는 것을 그 목적으로 하였다.

본 연구의 시간적 범위는 2005년을 기준연도로 설정하였고, 공간적(지역적) 범위는 호텔기업의 밀집도가 가장 높은 서울시로 한정하였으며, 대상적 범위는 특1급·특2급 호텔 중 영업실적이 우수한 상위 10개[3] 호텔을 각각 선정하였다.

연구방법으로는 이론을 체계화하기 위하여 문헌연구

를 하였으며, 현황분석은 기존조사결과를 활용하였으며, 전문가 집단을 대상으로 한 설문조사를 수행하여 SPSS10.0을 이용하여 분석하였다.

II. 연구의 이론적 배경

1. 식자재 구매관리의 개념 및 목적

호텔기업에 있어 구매관리란 일반자재와 식자재로 구분된다. 식자재의 구매는 일반자재의 구매와는 그 내용과 질적 차원에서 관리 수준이 달라야 한다. 식자재 구매는 물품을 거래하는 공급자를 대상으로 납품업체를 선정하고 일정기간 계약을 통해 필요한 식자재를 수량, 가격, 품질 등에 있어 좋은 조건으로 구입하는 것이며[4], 전통적으로 투여되는 비용을 최소화하는 것을 지향하였다. 그러나 1980년대 이후 최고경영자들은 상품 원가, 품질, 신상품개발, 제공시간 등을 글로벌 경영에 있어 중요한 요소로 파악하고 있는 것으로 나타났다[5].

호텔기업에서의 식자재 구매절차 [그림 1]과 같이 구매정책이 수립되고 고객에게 제공할 음식상품이 결정되면 예상매출과 수익률을 예측한 다음, 생산판매를 담당하는 개별 영업장에서 구매부서에 청구를 하게 되고, 구매부서에서는 납품업체를 선정할 후 계약을 체결한 후 납품이 완료되면 검수와 저장활동이 이루어지며 이런 과정이 지속적으로 반복 된다[6].

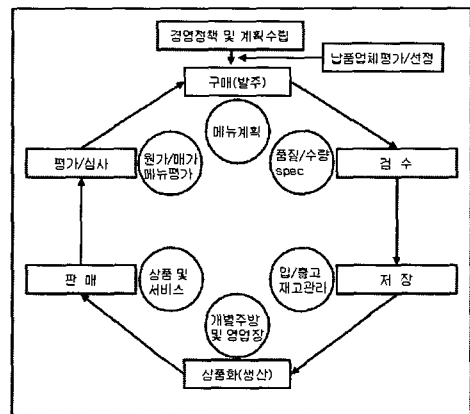


그림 1. 호텔기업의 식자재구매 활동 개념도

호텔기업에 있어 식자재 구매관리 목적은 적절한 공급업자의 유지, 최소한의 투자, 품질의 유지, 원가의 최소화, 호텔기업의 경쟁력 유지[7]를 토대로 구입자의 생산활동에 투입(in-put)되어 제품으로 산출(out-put)될 때까지 목표하는 제품을 생산하고, 나아가 경쟁력 우위 확보와 품질제고를 바탕으로 효율적인 경영관리를 달성하는 데 있다.

이러한 구매관리의 목적달성을 위한 구매관리의 목표는 특정물품의 지속적인 공급, 품질·가격·제반 서비스 등의 최적상태 유지, 입·출고 및 저장관리시 손실률의 최소화, 공급업체와의 원만한 관계유지, 3S(표준화·전문화·단순화)체계의 확립, 구매관련 정보·자료 및 시장조사를 통한 경쟁력의 확보를 목표로 한다.

2. 호텔기업 식자재 구매관리의 중요성과 효과

구매관리는 호텔별로 약간의 차이가 있으나 일반적으로 구매전문부서(조달팀·구매팀·구매과 등)를 두고 구매관련 조직을 총괄하여 모든 조직 활동의 분업화·세분화를 토대로 기업의 구매관리 활동이 이루어지고 있다.

최근의 호텔기업의 음식상품 생산시설이 고도화·기계화·자동화·시스템화되어 가는 추세이며, 식음식상품의 가격 중 노무비가 차지하는 비중보다 직접재료비가 차지하는 비중이 커지게 되어 필요한 원자재를 언제, 어디서, 누가, 어떻게 구입하느냐가 호텔기업경영에 큰 영향을 미치기 때문에 기업활동 측면에서의 구매관리는 매우 중요한 활동이 되었다.

호텔기업들이 다양한 방법을 활용하여 식자재 구매관리를 실시하고 있다. 이를 세분하면 첫째, 식음료 상품메뉴의 품질수준과 구매규격에 따른 식자재의 기준을 설정하고 생산부서에 요구하는 식자재를 공급함으로써 영업장별 수익을 달성하고 각 분야의 전문성을 확보하게 된다. 둘째, 식자재의 구매단가를 낮춤으로써 원가절감을 이룰 수 있으며, 이는 관련 종사자인 조리, 구매, 검수, 저장과 재고관리를 통하여 적극적인 원가관리가 될 수 있다[8]. 셋째, 체계적인 식자재 구매관리는 낭비요소의 사전제거 및 검품·검량과 책임관계의 명확화를 통해 투자비용을 최소화시키며, 제반비용을 감

축하고, 비용의 절감을 통하여 원가통제와 수익성을 높일 수 있다. 넷째, 수요예측을 통한 저장시설의 유용성 극대화하여 공간을 최대한 활용할 수 있으며 적정재고 수준을 유지함으로써 현금유동성을 확보할 수 있다[9]. 다섯째, 구매량, 구매시점, 저장문제 등 식자재 재고관리시스템을 통한 과학적관리로서 인력을 최소화 할 수 있다. 여섯째, 호텔업무중 독립성이 강한 조리부서의 업무를 경영관리영역으로의 흡수[10]하는 효과가 있으며, 일곱째, 긴밀한 시스템적 업무협조를 통해 각 부서간의 이해를 도모할 수 있어 전사적인 협조체제를 구축할 수 있게 된다. 여덟째, 효율적 식자재 구매관리를 위한 전산망 구축과 업무체계가 이루어져 실시간을 통한 과학적인 관리가 이루어지며 이는 신속한 경영관리활동을 가능케 한다. 아홉째, 식자재에 관한 다양한 활용정보와 납품업체정보, 가격동향과 식자재 생산, 유통망 등 식자재 관련 모든 정보를 데이터베이스화 할 수 있으며, 악성제고를 방지할 수 있는 효과를 가지고 있다.

3. 선행연구동향

박헌진[11]은 호텔식자재관리의 현황과 개선방안에 대한 연구로 식자재의 구매, 검수, 저장 및 출고에 이르는 낭비요소에 대한 연구를 수행하였으며, 최상철[12]의 식자재 구매에 대한 효율성제고를 위한 식자재 구매의 전자상거래 도입에 대한 연구, 김현중[13]의 식자재 구매와 재고관리의 영향관계를 조리장내의 관리에서 분석하였고, 함형만[14]은 외식산업에서의 식재료 재고관리모형연구에서 재고관리의 중요성과 방법에 대한 연구를 수행하였고, 식자재의 구매의사결과 관련한 연구로서 백광현[15]과 유병주[16]의 연구가 있다.

III. 조사분석

1. 조사목적 및 방법

본연구의 목적은 대내외적으로 치열해지고 있는 호텔기업간 경쟁상황하에서 경영효율성을 높이기 위한 방편으로 호텔 등급별 식자재 구매관리에 대한 전략을 제시하고자 하였다.

설문조사는 2006년 2월 1일부터 2월 28일 까지 서울 시소재의 특1급, 특2급 호텔 각 10개로 하였으며, 이중 특1급, 특2급 각 9개의 호텔에서 설문이 회수되었다.

설문응답자는 식자재와 관련하여 식자재의 구매활동을 수행하는 구매부서와 식자재의 요청부서인 식음료 및 조리부서, 경리회계부서로 하였으며, 총 215부의 설문의 회수되었고, 이중 기각된 9부를 제외한 206부의 설문이 분석에 활용되었다.

2. 설문구성

설문지 구성은 선행연구를 토대로 하여 식자재구매 방법, 구매시점관리, 계약방법등 구매관리항목 5개 문항과 검수방법, 접근성과 검수원의 전문성과 검수결과와의 활용등 검수관리 항목 5개, 공간활용, 부패와 손실방지 등 저장관리항목 5개 문항, 재고관리기법과 재고조사기법활용과 시스템전산화와 비용등 5개 항목으로 구성하였으며, 인구통계적 항목 6개 문항으로 총 26문항으로 구성되었다.

표 1. 설문구성

측정개념 (총 항목수)		항목수	출 처
식자재 구매관리	구매관리	5	최상철, 박헌진, 윤병우
	검수관리	5	최상철, 백광현
	저장관리	5	최상철, 박헌진, 윤병우
	재고관리	5	박헌진, 함형만, 김현중
인구통계적 사항		6	-
소 계		26	

3. 표본의 특성과 신뢰성검증

3.1 표본의 특성

본 연구에 활용된 유효표본 206부에 대한 전문가집단의 인구통계학적인 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 분석결과는 [표 2와 같이 나타났다.

전문가집단의 성별분포는 총 응답자 206명중 남성이 181명(87.9%), 여성이 25명(12.1%)으로 남성이 대부분을 차지하고 있었다. 연령분포는 31-40세가 108명(52.4%)으로 가장 많았으며 41-50세가 67명(32.5%), 30세 이하가 26명으로 12.6%, 51-60세 5명(2.4%) 순으로

나타났다. 응답자들의 학력은 전문대학 졸업자가 90명(43.7%)으로 가장 많았으며, 대학졸업자가 83명(40.3%), 고졸이 18명(8.7%), 대학원졸업상이 15명(7.3%)으로 나타났다.

표 2. 응답자의 특성

구 분		빈도(명)	백분율(%)
성 별	남 성	181	87.9
	여 성	25	12.1
연 령	30세이하	26	12.6
	31-40세	108	52.4
	41-50세	67	32.5
	51-60세	5	2.4
학 령	고 졸	18	8.7
	전문대졸	90	43.7
	대 졸	83	40.3
	대학원졸	15	7.3
근무 부서	구매부서	50	24.3
	식음료부서	60	29.1
	조리부서	70	34.0
	경리회계	12	5.8
	기 타	14	6.8
근무 경력	5년이하	35	17.0
	5-10년	47	22.8
	11-15년	68	33.0
	16-20년	40	19.4
	20년이상	16	7.8

근무부서와 관련해서는 조리부서 70명(34.0%), 식음료부서 60명(29.1%), 구매부서 50명(24.3), 경리회계부서 12명(5.8%), 기타 14명(6.8%)으로 나타났으며, 이러한 이유는 부서별 인력구성의 차이에서 기인한다. 따라서 조리부서와 식음료부서의 응답자가 많았으며, 식자재관리에 직접적으로 관여하는 관리부서인 구매서의 응답자가 많았고, 간접적으로 관계하는 부서의 응답자의 수가 상대적으로 적게 나타났다.

근무경력은 11-15년이 68명(33.0%)으로 가장 많은 분포를 차지하고 있었으며, 5-10년이 47명(22.87%), 16-20년(19.4%), 20년 이상이 16명(7.8%)으로 나타났다. 근무경력과 관련하여 60% 이상이 해당업무에 10년 이상 근무한 전문가집단으로 나타났다.

3.2 신뢰성 검증

신뢰성을 검증은 문항과 문항 간에 어느 정도의 일관성을 가지고 있는가를 추정함으로써 척도의 신뢰성을 평가하는 내적 일관성기법을 이용하였다.

전체항목과 구성요소 별로 내적 일관성을 고려하기 위한 기법 중 가장 보편적으로 사용하는 Cronbach's Alpha계수에 의해 신뢰성을 검증하였다.

본 연구에서 개발된 변수들에 대한 요인분석 결과 [표 3]와 같이 Alpha값이 0.85~0.94 사이로 나타나 전 항목이 조사분석을 위한 설문항목선정에 문제가 없으며 신뢰성이 높다고 볼 수 있다.

표 3. 식자재관리 요인에 대한 신뢰성 검증

연구단위		최초 항목수	신뢰성 분석결과 (남은 항목)	α계수
식자재 구매관리	구매관리 항목	5	5	0.9035
	검수관리 항목	5	5	0.9027
	저장관리 항목	5	5	0.9097
	재고관리 항목	5	5	0.8875

3.3 상관관계분석

연구 모형을 분석하기 위하여 개발된 설문 문항의 타당성을 검증하기 위해서 앞에서 살펴본 내용타당성 (content validity or face validity)과 함께 연구개념 타당성, 기준타당성(criterion-related validity)등의 검증 방법을 사용하였다.

상관계수를 통한 상관관계분석 결과 [표 4]에서 나타난 바와 같이 평균값을 이용하여 통합한 각 연구단위 간의 상관계수가 모두 유의한 것으로 나타나 기준타당성을 충족시키고 있는 것으로 분석되었다. 또한 개념간의 관계가 모두 양(+)의 방향으로 나타나 개념간의 관계는 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다.

표 4. 각 연구변수 간의 상관계수 행렬표

	A1	A2	A3	A4
A1	1.000			
A2	0.695	1.000		
A3	0.652	0.629	1.000	
A4	0.720	0.749	0.781	1.000
	0.000	0.000	0.000	

4. 식자재 구매관리 요인분석

4.1 식자재 구매관리 요인분석

호텔 등급에 따른 특1급 호텔과 특2급 호텔 집단의 지각된 평균차이를 알아보기 위하여 T-test를 실시하였다. [표 5]에서 보는 바와 같이 식자재 구매관리 요인인 구매관리, 검수관리, 저장관리, 재고관리에 대한 세 부항목의 차이를 살펴보면 아래 표와 같다.

호텔 등급별 집단 평균차이를 알아보기 위한 T-test 실시 결과 구매관리, 검수관리, 저장관리, 재고관리 모두 특1급 호텔과 특2급 호텔과 차이가 있는 것으로 나타났다.

구매관리에 관해 특1급 호텔의 평균값은 5.13이며 특2급 호텔의 경우 4.5로, 검수관리에는 특1급 호텔의 평균값은 5.12, 특2급 호텔은 4.29로 나타났으며, 재고관리는 특1급 호텔이 5.42, 특2급 호텔이 4.66이며, 저장관리는 특1급, 특2급 호텔 모두 5.1~5.6사이에 분포하고 있다. 이러한 이유는 특1급 호텔의 경우 체인호텔이 주류를 이루고 있어 체인본부로부터의 경영지도와 다양한 관리기법들을 활용하고 있기 때문으로, 현황조사에서 분석되었듯이 구매관리 매뉴얼이나 (식)자재관리 매뉴얼이 잘 갖추어져 있고 이를 현장의 업무담당자들이 활용하고 있기 때문이다.

특2급 호텔의 경우 아직까지 수작업에 의해 구매발주가 이루어지는 곳도 있고, 부분적으로 전산화가 되어 있는 호텔이 주류를 이루고 있었다.

그러나 부분전산화의 경우 동일한 작업을 2번 반복해야 하는 애로점을 갖고 있다. 따라서 전산화 시스템을 갖추는 것이 장기적인 면에서 비용과 인력을 절감할 수 있다.

특1급 호텔은 특2급에 비해 규모나, 영업장이 다양성하기 때문에 식자재 구입시 대량구매 및 구매시점을 유리하게 할 수 있고, 납품업체들과의 계약에 있어서도 객관적이고 공정한 일반경쟁입찰 방식을 채택하여 가격경쟁력을 제고할 수 있게 된다.

재고관리와 관련해서는 특1급 호텔이 재고관리의 전산화가 잘 이루어져 있으며 과학적인 재고관리법을 잘 활용하고 있기 때문으로 특2급 호텔이 비용적인 부담으로 시스템 도입이 안되어 있는 것이 원인으로 파악된다.

저장관리부분에서는 특1급과 특2급 사이에 큰 차이는 보이지 않고 있으며 대체적으로 잘 이루어지고 있는 것으로 분석되었다.

표 5. 호텔등급별 식자재 구매관리 차이분석

구분	N	평균	표준편차	T값	유의확률	
구매관리	특1급	109	5.139	1.213	3.700	0.000
	특2급	97	4.573	0.947		
검수관리	특1급	109	5.128	1.052	5.765	0.000
	특2급	97	4.294	1.016		
저장관리	특1급	109	5.684	1.048	3.575	0.000
	특2급	97	5.191	0.912		
재고관리	특1급	109	5.423	1.043	5.356	0.000
	특2급	97	4.668	0.973		

* p<0.001에서 유의함

이는 연간, 월간, 주간 등으로 구분하여 호텔의 이벤트나 각종 행사 및 예약 스케줄에 의한 적정량의 저장으로 현금 흐름을 원활히 할 수 있고, 출고와 관련해서도 시간계획을 토대로 이루어져야만 식자재와 관련한 각 부서별 업무 효율성을 높일 수 있으며 비용을 절감할 수 있다.

4.2 식자재 구매관리 요인별분석

4.2.1 구매관리

호텔 등급에 따른 구매 관리요인에 대한 T-test결과는 [표 6]와 같이 분석되었다. 특1급 호텔은 5.0~5.2 수준에 평균값이 분포하고 있고, 특2급 호텔의 경우는 4.3~4.6으로 평균값이 나타났고, 등급 간 통계적으로 유의한 수준으로 분석되었다.

특1급 호텔의 전문가집단은 구매 관리요인 중 식자재의 구매가격관리가 가장 잘 이루어지고 있다고 응답한 반면 특2급 호텔은 식자재의 구매시점관리가 적절하게 이루어지고 있다고 응답하였다. 이는 식자재 구매와 관련하여 특1급 호텔은 구매하는 식자재의 가격을 적극적으로 통제하고 있는 것이며, 특2급 호텔은 식자재의 구매가 요청부서의 요구를 적극적으로 반영하고 있는 것을 의미한다.

등급별로 가장 낮은 평균값을 보이는 것은 경쟁입찰,

수의계약 등의 방법으로 수행되는 구매계약이 합리적이고 효율적으로 체결하기위한 관리가 가장 낮게 평가되고 있다. 특히, 규모가 작은 특2급 호텔의 구매관련 계약은 개선해야 될 부분이 많은 것으로 나타나고 있다.

표 6. 등급별 구매 관리요인 차이분석

구매 관리요인	N	평균	표준편차	T값	유의확률	
효율적 구매(방법)	특1급	109	5.082	1.341	3.278	0.001
	특2급	97	4.494	1.217		0.001
시기별 구매량 결정	특1급	109	5.119	1.385	2.737	0.007
	특2급	97	4.628	1.157		0.006
구매시점 관리	특1급	109	5.183	1.421	2.746	0.007
	특2급	97	4.680	1.177		0.006
구매가격 관리	특1급	109	5.247	1.355	3.197	0.002
	특2급	97	4.670	1.222		0.002
구매계약의 합리성/효율성	특1급	109	5.064	1.376	3.608	0.000
	특2급	97	4.391	1.287		0.000

* p<0.05에서 유의함

4.2.2 검수관리

호텔 등급에 따른 검수 관리요인 5개 항목에 관한 T-test결과는 [표 7]과 같이 나타났다.

특1급 호텔은 합리적인 식자재 관리를 위한 과학적 검수방법의 활용이 5.08, 접근성과 영업장으로서의 운반동선을 고려한 검수공간의 확보는 5.07, 영업장에서의 요청에 신속하게 대응하는 수요에 부응한 검수업무의 수행은 5.17, 식자재의 검수업무를 담당하는 전문검수요원의 확보는 5.04로, 검수결과의 활용도는 5.26의 평균값을 가지고 있었다.

이 결과를 종합해보면 매일 입고되는 식자재에 관하여 전문적인 지식을 가진 전문검수원이 필요하다는 것을 알 수 있고, 식자재 검수관리와 관련하여 관리 매뉴얼이 가지고 있는 호텔이 많지만 이를 현실업무에서 활용하고 있는 정도가 취약함을 할 수 있다.

특히, 특2급 호텔의 경우 검수방법에 관한 매뉴얼이 없는 경우도 많은 것으로 현황조사에서 나타났고, 따라서 검수현장에서의 과학적인 검수방법의 활용도가 특1급 호텔과 비교하여 1 이상의 평균차이를 가지고 있는 것으로 분석되었다.

영업장의 업무처리를 지원하기 위하여 검수업무의 수행은 신속하게 이루어지고 있다는 응답이 등급별로 4.5~5.1 수준으로 나타났으며, 특2급 호텔에 비하여 특1급 호텔이 공급된 식자재의 품질검사 기록이나 반품 등과 관련한 검수결과를 영업장과 정보공유를 하고 있으며, 검수 시 이를 보다 잘 활용하고 있는 것으로 조사되었다.

표 7. 등급별 검수관리 요인 차이분석

검수관리 요인		N	평균	표준편차	T값	유의확률
과학적검수 방법의 활용	특1급	109	5.082	1.218	6.292	0.000
	특2급	97	4.020	1.198		0.000
검수공간 확보	특1급	109	5.073	1.176	4.737	0.000
	특2급	97	4.288	1.198		0.000
신속한 검수 업무 수행	특1급	109	5.174	1.289	3.376	0.001
	특2급	97	4.577	1.240		0.001
전문 검수 원확보	특1급	109	5.045	1.329	4.757	0.000
	특2급	97	4.154	1.356		0.000
검수결과 활용	특1급	109	5.266	1.183	4.896	0.000
	특2급	97	4.433	1.257		0.000

* p<0.001에서 유의함

4.2.3 저장관리

호텔 등급에 따른 저장 관리요인에 대한 T-test결과는 [표 8]와 같이 나타났다. 특1급과 특2급 호텔 모두 평균값은 5점 수준으로 나타나고 있어 식자재의 저장관리는 비교적 잘되고 있는 것으로 조사되었다.

특1급 호텔의 경우 특히 품목에 따른 체계적인 분류 저장이 잘 이루어지고 있고, 선입선출에 의한 합리적인 저장관리가 잘 이루어지고 있어 5.79의 평균값을 기록하였다.

표 8. 등급별 저장관리 요인 차이분석

저장관리 요인		N	평균	표준편차	T값	유의확률
저장품에 따른 표시화	특1급	109	5.587	1.188	3.684	0.000
	특2급	97	4.989	1.131		3.694
품목에 따른 체계적 분류	특1급	109	5.770	1.244	2.039	0.043
	특2급	97	5.433	1.117		2.052
손실방지를 위한 품질보존	특1급	109	5.770	1.059	3.189	0.002
	특2급	97	5.288	1.108		3.181
선입선출에 의한 저장	특1급	109	5.798	1.168	2.363	0.019
	특2급	97	5.412	1.170		2.363
공간활용을 극대화한 저장	특1급	109	5.495	1.288	3.964	0.000
	특2급	97	4.835	1.077		4.005

* p<0.05에서 유의함

특2급 호텔의 경우도 다른 요인과는 달리 평균 5점 수준으로 나타나고 있으나 저장 식자재에 대한 표시화와 공간 활용을 극대화시키는 저장관리는 4점 수준으로 약간 낮게 나타났다. 이것은 저장관리가 비교적 잘 이루어지고 있으나 체계적인 저장관리 모델을 정립해야 할 필요성이 있다.

전체적으로 저장관리의 수준은 높게 분석되고 있어 그동안 호텔기업에서 식자재에 관한 비용을 절감하고 손실을 줄이기 위한 다양한 방법들이 모색되었다는 것을 의미한다.

4.2.4 재고관리

호텔 등급에 따른 재고 관리요인인 ABC, MRP기법 등 과학적 재고관리기법의 활용, 일체 재고조사, 정기순환재고조사 등 효과적인 재고조사의 실시여부와 수준, 적정 재고회전율을 유지, 재고관리의 전산시스템, 재고유지비, 발주비 등의 재고관리 관련비용의 5개 항목에 대한 T-test결과는 [표 9]와 같이 분석되었다.

표 9. 등급별 재고관리 요인 차이분석

재고관리 요인		N	평균	표준편차	T값	유의확률
과학적 재고관리 기법	특1급	109	5.146	1.289	5.64	0.000
	특2급	97	4.134	1.279		0.000
효율적 재고조사방법	특1급	109	5.568	1.300	3.88	0.000
	특2급	97	4.896	1.168		0.000
적정 재고회전율유지	특1급	109	5.578	1.234	3.49	0.001
	특2급	97	5.000	1.127		0.001
재고관리시스템 전산화	특1급	109	5.431	1.212	4.62	0.000
	특2급	97	4.608	1.342		0.000
재고관리 비용의 최소화	특1급	109	5.394	1.170	4.08	0.000
	특2급	97	4.701	1.267		0.000

* p<0.001에서 유의함

재고관리 요인에 관하여 특1급 호텔은 5.14~5.57의 평균값을 기록한 반면 특2급 호텔은 4.13~5.00 사이의 평균값을 가지고 있었으며, 등급 간 통계적으로 유의한 수준으로 분석되었다.

특1급 호텔은 당해 호텔의 특성을 반영한 효율적인 재고조사를 실시하고 있었으며, 영업장의 영업현황과 계획에 따른 적정재고회전율에 대한 관리가 잘 이루어지고 있는 것으로 분석되었다.

그러나 특1급, 특2급 호텔 모두 과학적인 재고관리 기법의 활용에 있어서는 영업현장에서의 재고관리 기법에 대해서는 다른 항목에 비해 상대적으로 낮은 수준으로 관리가 이루어지고 있었다.

따라서 호텔의 현실을 충분히 감안한 재고관리기법에 관한 교육과 적용을 위한 방안이 필요하다.

IV. 식자재 구매관리 전략

식자재 구매관리는 호텔기업 내에서 사용하는 모든 식자재의 구매관리에서 부터, 검수관리, 저장/출고관리, 재고관리까지의 전 과정을 총괄한다. 식자재관리 전체에서 가장 비중 있는 관리 요인이다. 다른 부분에서 식자재관리가 훌륭하게 수행된다 하더라도 구매부분에서 오류가 발생하면 걸잡을 수 없는 상황에 처할 수도 있다. 따라서 다음과 같은 구매관리 전략의 수립이 필요하다.

첫째, 식자재구매 시 정확한 구매시점관리전략이 필요하다. 호텔기업에서 필요로 하는 식자재는 그 종류도 다양하지만 대량으로 구입되는 품목이 많아 저장창고를 이용한 대량구매가 많이 이루어진다. 따라서 시기별 소요량의 산정 등을 통하여 비용을 최소화할 수 있도록 하여야 한다. 따라서 식자재와 관련한 모든부서간에 정확한 커뮤니케이션이 이루어질 수 있도록 통합화 전략이 필요하다.

둘째, 전문적인 검수관리를 위한 통합적 인력관리전략이 수립되어야 한다. 다양한 부서에서 검수업무를 담당하고 있는데 전문검수원에 의한 검수가 이루어질 수 있도록 관련부서가 협조하는 인력육성 프로그램운영이 이루어져 전문검수원이 검수관리를 할 수 있어야 한다.

그러나 현실적으로 검수업무에 대한 전문적인 교육 시설이나 교육기관도 없을뿐더러 인력도 전문한 형편이다. 따라서 음식상품을 생산하는 조리부서나 식음료 부서에서의 순환배치를 통한 현장 전문가를 검수 인력으로 활용할 필요가 있다.

셋째, 등급이나 규모에 따른 식자재의 구매관리가 이루어 질 수 있도록 하기 위해서는 특1등급의 경우 패밀

리 레스토랑 및 전문식당 등 유사업종과의 차별화가 이루어 질수 있도록 하기 위해서는 일차적으로 메뉴얼화를 통한 관리전략과 장기적인 경영방침등을 고려한 구매관리 전략이 수립되어야 한다. 특2등급 호텔의 경우 규모와 매출면에서 차별화가 이루어지고 있고 고객계층에 있어서도 구분이 되고 있는 것이 현실이다. 따라서, 산지직거래를 통한 메뉴아이템의 개발과 생산자와의 독립된 계약을 통한 구매전략으로 호텔의 이미지와 지명도를 제고시키는 전략적 차원의 구매활동도 이루어 질 수 있어야 함으로 이를 지원하고 추진할 수 있도록 시스템을 정비하여야 한다.

V. 결 론

최근 호텔식음료상품을 구매하는 고객 트렌드는 유기농 식품과 건강과 보양, 다이어트등과 관련하여 새로운 형태의 음식문화를 추구하는 fusion스타일로 변화하고 있고 이러한 변화는 필연적으로 호텔 식음료상품의 변화를 유발하고 있으며 매출에도 큰 영향을 미치고 있다.

따라서 호텔식음료상품의 원재료가 되는 식자재의 구매관리는 호텔기업경영에 있어서 매우중요한 관리대상으로 부각되고 있고, 현실적으로 통제가 어려운 인건비부분보다 상대적으로 통제가 가능한 식자재 구매관리에 관한 관리에 관심이 커지고 있다.

본 연구는 이러한 호텔기업의 식자재 구매관리에 대한 분석을 통하여 등급별로 어떠한 차이가 있는지를 확인하여 향후 호텔기업의 구매관리와 관련한 문제점들을 개선하고자 하였다.

구매관리요인에 있어서 등급간 차이분석에서는 구매방법과 구매계약의 합리성부분에서 평균차이를 보이고 있었으며, 검수관리요인에서는 과학적 검수방법의 활용과 전문검수원의 확보 항목에서 평균 차이가 크게 나타났다. 저장관리요인에 있어서는 큰 차이가 나타나지 않았으며, 재고관리요인에 있어서는 과학적 재고관리 기법 활용, 효율적재고조사 방법이용, 재고관리시스템의 전산화 등에서 평균차이를 확인 할 수 있었다.

연구결과를 토대로한 구체적인 시사점은 다음과 같다. 첫째, 전산시스템의 도입을 통하여 인력운영의 효율성을 높여야 한다. 특히, 특2급 호텔의 경우 검수관리와 재고관리 등에 필요한 시스템의 도입이 필요하다. 둘째, 식자재구매 매뉴얼을 토대로한 교육훈련이 실시되어야 한다. 저장관리와 같이 등급간 차이가 낮게 나타난 분야에서 표준화된 교육을 통해 유지관리가 되어야 한다. 셋째, 인력순환배치를 통한 검수업무 담당자의 전문성을 높여야 한다. 식자재검수를 전담할 수 있는 검수능력은 단기간에 숙련될 수 있는 분야가 아닌 만큼 필요인원에 대하여 조리부서와 식음료부서 그리고 구매부서에서의 순환교육이 필요하며, 경력관리 측면을 고려한 인력운영이 이루어져야 한다.

본 연구는 서울시 소재의 특1급, 특2급 호텔만을 대상으로 하였기 때문에 전국에 산재한 호텔과 외식업체를 대상으로 일반화하는데 있어 한계점을 가진다. 따라서 향후 연구에서는 수도권과 지방의 호텔 및 외식업체를 대상으로 한 연구가 수행되어 보다 체계적인 연구가 수행 되어야 할 것이다.

참고 문헌

[1] 유정남, 호텔경영론, 기문사, 2003.
 [2] J. J. Clark and A. Arbel, "Producing Global Managers: The Need for a New Paradigm," The Cornell HRA Quarterly, Vol.34, No.4, pp.78-87, 1993.
 [3] 관광호텔운영실적, 한국관광호텔업협회, 2005.
 [4] 진양호, 강종현, 호텔 & 외식산업 원가관리론, 지구문화사, 2004.
 [5] J. Wisner, G. Keong, and K. C. Tan, Principles of Supply Chain Management, Thomason South-western, 2005.
 [6] B. Davis, Andrew Lockwood and Sally Stone, Food and Beverage Management, 3rd ed, Butterworth-Heinemann, 2002.
 [7] A. H. Feinstein and J. M. Stefanelli, Purchasing,

John Wiley & Sons, Inc, 2005.
 [8] 조용범, "레스토랑 조리종사자의 원가의식이 식자재 관리에 미치는 영향", 외식경영연구, 제8권, 제2호, pp.69-71, 2005.
 [9] 이종길, 호텔식자재구매관리의 효율화 방안을 위한 실증분석, 연세대학교 대학원 석사학위논문, p.74, 2003.
 [10] 윤혁수의, 외식사업경영론, 기문사, 2002.
 [11] 박헌진, 호텔 식자재 관리의 현황과 개선방안에 관한 연구, 연세대학교 대학원 석사학위논문, pp.43-49, 2000.
 [12] 최상철, 호텔·외식산업의 식자재 구매에 대한 전자상거래의 효율성 제고, 세종대학교 대학원 박사학위논문, 2003.
 [13] 김현중, 관광호텔 조리장의 식자재재고관리에 관한 연구, 경기대학교 대학원 석사학위논문, pp.46-66, 2002.
 [14] 함형만, "외식산업에서 효율적인 식재료 재고관리모형에 관한 연구", Culinary Research, 제6권, 제1호, pp.164-172, 2000.
 [15] 백광현, 호텔 식자재 구매 의사결정에 관한 연구, 한양대학교 대학원 석사학위논문, pp.68-71, 2003.
 [16] 유병주, 호텔의 식음료 구매의사결정에 관한 연구, 경기대학교 석사학위논문, pp.79-81, 2002.

저자 소개

박재완(Jae-Wan Park)

정희원



- 1999년 8월 : 경기대학교 관광경영학과 (관광학석사)
- 2006년 8월 : 경기대학교 관광경영학과 (관광학박사)
- 2000년 3월 ~ 현재 : 송호대학교 관광리조트과 교수

<관심분야> : 관광경영, 호텔경영, 외식경영