

외식업체 통합주방의 효율적인 운영관리에 관한 연구
— 통합주방의 중앙공급에 따른 효율화 사례 중심으로 —

박 종 훈 · 조 용 범*

경기대학교 경영대학원 외식서비스경영 석사

*배재대학교 관광경영학부 외식급식경영학 교수

**A Study on Efficient Integrated Kitchen Management
of Restaurant**

Jong-Hun Park and Yong-Bum Cho*

Graduate, Division of Tourism Science, Kyonggi University

**Professor, Dept. of Food Service Management, Paichai University*

ABSTRACT

This study aims at efficiency of kitchen management by adoption of a systematic central kitchen and conversion of conventional kitchen to convenience kitchen at "H" restaurant.

First, integrated menu control of banquet buffet functions became more competitive with quality menu and eventually brought about guests satisfaction.

Second, systematic central kitchen made possible standardization and mass production through simplified production line. Efficiency through quick service and shortened preparation time was realized, and food materials were recycled effectively at the same time. Integrated ordering lowered purchasing price and built an efficient cost control system.

Third, conversion of conventional kitchen to convenience kitchen and strengthened central kitchen system facilitated agreeable work conditions and optimal work flow with butcher's and even sauce making utensils.

Fourth, integrated supply system of buffet menu and sauce from western restaurants saved about 520 million won of labor costs.

Last, one integrated kitchen out of two was easier in sanitation control with pleasant restaurant space. Sharing kitchen facilities and equipments also saved about 30% of maintenance fee. Power, water, and gas were also saved and eventually curtailed overall expenses.

Key words : central kitchen, regular recipe, manual integrate.

I. 서 론

국제화 시대의 외식산업은 과거 소규모 형태에서 대규모 형태로 전환함에 있어 주

방의 경영합리화를 위한 운영관리체계가 절실하게 요구되고 있다. 소규모 형태의 외식은 경영주가 직접 운영, 관리하는데 어려움이 없었지만 규모의 성장에 따른 현대의 외식산업은 경영관리에 있어 체계적인 운영시스템을 구축하지 않으면 안된다. 외식기업의 궁극적인 목표는 여타 기업과 마찬가지로 이윤창출의 극대화에 있으며 이를 지속적으로 유지, 성장시키는데 있다. 이제껏 우리의 외식산업은 숙박시설의 편익시설로, 숙박 주도형으로 성장해 왔다. 하지만 최근 국내 호텔 식음료 매출액이 38.6%로 미국 29.4%, 일본 37.8%, 유럽 36.7% 보다 식음료의 매출 비율이 높게 나타나고 있으며 국내 호텔의 총 매출액에서 차지하는 수익 비율이 객실부문의 37.6%보다 식음료 부문이 38.6%로 높게 나타나고 있다¹⁾. 따라서 호텔 운영에 있어 식음료 부문의 역할이 증가하고 있으므로 식음료를 직접 담당하는 주방 운영관리체계 또한 매우 중요하다 하겠다.

외식산업에서 가장 기본적인 상품은 메뉴음식 상품이다²⁾. 외식주방은 고객이 소비하고자 하는 메뉴음식을 생산하는 곳이자 고객만족의 일차적인 근원지이므로 주방 관리가 중요하다는 것은 어느 누구도 부인할 수 없을 것이라 사료된다. 사실 국내 외식산업의 외식서비스 부문이나 영업장 운영은 과학적이고 시스템화되어 발전해 가고 있는 반면 주방의 경영관리는 혁신적인 발전과 효율성, 생산성 개선에 영향을 미치는 외적 요인들에 능동적으로 대응하지 못하고 있으며 아직까지 전통적인 관리기법을 고수하고 있는 실정이다. 이러한 현실은 IMF이후 비대해진 조직의 축소를 위해 구체적인 분석과 대안 없이 인원감축정책만을 불황타개의 생산성향상 처방인양 오류를 범하였다. 또한 양적, 질적으로 성장하는 외국계 패밀리레스토랑의 대형화, 체인화, 세분화된 선진국형 주방형태를 갖추지 못함으로써 동종업체의 치열한 경쟁, 높은 인건비, 과다한 시설투자비와 관리·유지비, 고객의 감소 등과 같은 부정적인 요인들에 탄력성을 가지지 못하고 있다.

외식업소를 찾는 고객들은 시간이 갈수록 더욱더 이기적이며 개인주의로 변하고 있으며 양질의 식사와 서비스를 제공받고 싶어한다. 고객의 기대를 만족시킨다는 것은 일반적으로 접객 서비스의 역할이라 생각할지 모르나 이러한 접객성은 교육훈련을 통하여 개선이 가능하다. 그러나 고객을 오랫동안 기다리지 않게 하고 맛있는 식사를 제공하기 위해서는 접객성 기능보다 더 근원적인 주방의 기능에 좌우된다³⁾. 즉, 식재료가 구매되어 상품화되고 상품화된 음식이 고객에게 써빙(Serving)되는 생산활동을 체계적으로 분석하고 생산활동 단계를 재설계하여야 한다.

따라서 본 연구는 외식주방의 효율적인 운영관리를 통해 효율적인 외식경영의 합리성을 도모하고자 문헌연구와 실증적 연구를 병행하여 실시하였다. 문헌적 연구는 국내·외의 관련논문, 학회지, 서적 및 간행물과 각종 통계자료, 기타 참고자료를 통하여 외식주방의 효율적인 운영관리의 이론적인 고찰이 이루어졌으며 실증적 연구로는 서울지역 “H 외식업체” 주방의 통합운영과 중앙공급식 주방(central kitchen) 형

태로 전환함에 있어 나타나는 효율성 사례를 비교, 분석하여 외식주방의 효율적인 운영관리를 도모하고자 하였다.

II. 이론적 연구

1. 외식 주방관리의 구성

현대의 외식경영은 시설의 고급화 및 조기 노후화, 노동집약적 성격을 갖고 있기 때문에 외식경영 전반에 많은 장애요인들이 있다. 특히, 주방의 시설과 식재료 및 에너지는 외식경영에 있어 제비용 점유율을 상당히 많이 차지하고 있다. 따라서 주방 관리자는 과학적이고 합리적인 운영관리 방안을 모색하지 않으면 안 된다. 주방관리의 근본적인 목적은 인원의 직무분장에 따른 효율적인 활용과 식재료의 적정구매관리 및 시설과 장비, 에너지의 원가절감 의식 및 효과적인 이용에 있다.

주방은 하나의 생산조직이며 생산시스템이다. 주방을 구성하고 있는 모든 요소들은 각각 하나의 생산요소이기 때문에 어떠한 형태로든 조리업무에 영향을 미친다. 최소의 생산비용을 투입하여 최대의 생산효과를 달성하고 이를 지속적으로 유지하기 위하여 주방은 생산자원과 생산기능이 효율적으로 기능을 발휘해야 한다. 따라서 주방의 레이아웃, 설비, 기기의 배열, 조리인원 적정배치, 식재료의 구매 및 보관, 작업 공간 등은 외식주방의 효율성을 가능하는 중요한 요인이 될 뿐만 아니라 경제성의 원천이며 나아가 고객만족에 따른 구매력으로 연결될 것이다⁴⁾. 이러한 주방관리의 구성요인을 구체적으로 알아보면 다음과 같다.

1) 인적자원 관리

주방인원에 대한 관리활동의 범위는 포괄적이고 객관적으로 이루어져야 한다. 외식주방의 조직구성원은 전문적인 조리이론과 기술성을 요하는 특성과 조리기능사로서 법적인 자격조건을 갖추고 있어야만 주방인원의 구성원이 될 수 있다. 그렇기 때문에 주방의 인원은 배치하는 방법과 기법에 따라 관리활동이 달라져야 한다. 주방인원에 대한 배치는 능력활동과정에서 이루어지는 적재적소의 인원배치활동에 기인하여 배치가 형성되어야 한다. 적재적소란 “직무의 구체적인 내용요건에 맞도록 적당한 장소에 필요한 요건을 갖춘 사람이 배치된다.” 라는 의미가 함축되어 있다. 이처럼 적재적소의 배치시스템(layout system) 적용기법에 의하여 직무에 따른 인원을 배치했을 경우와 그렇지 못한 경우를 봤을 때 아드킨스(D.C. Adkins)는 약 3.5배 정도의 작업량에서 차이를 보인다고 하였다⁵⁾. 따라서 외식주방경영 합리화를 위해서는 직능별, 특성화에 따라 조리인원을 배치해야 하며 주방의 제한된 공간과 노동력으로 생산탄력성을 원활하게 수행하고 단위면적당 노동생산성을 위해서 구성원들간의 순환배치를 통한 신메뉴개발, 및 숙련된 기술과 기능의 잠재능력을 개발해야 할 것이다⁶⁾.

2) 메뉴계획 관리

메뉴는 고객의 욕구를 충족시키고 주방조직의 목표를 달성할 수 있도록 계획과 관리과정이 동시에 이루어져야 한다. 하지만 메뉴계획과 관리과정이 외식경영에 있어 매우 중요함에도 불구하고 대부분의 경영자들은 기존의 모방에 의한 메뉴계획, 독창성 없는 메뉴를 그대로 사용함으로써 문제점을 안고 있다. 메뉴는 경영자와 메뉴계획 전문가 및 영업 책임자가 동시에 충족하는 계획안을 채택했을 때 진정한 의미의 메뉴계획이 이루어진다. 영업책임자는 최소의 비용으로 고객에게 최대의 만족을 제공함과 동시에 최대의 이윤을 창출해야 하는 원가관리자로서의 역할을 담당해야 한다.

3) 위생관리

위생관리는 식용 가능한 식품을 취급하여 음식상품을 고객에게 제공하는 과정에서 일어날 수 있는 식품 위생상의 유해를 방지하고 쾌적한 식생활 공간을 보장하는 데 있다. 외식주방의 위생관리를 다음과 같이 분류할 수 있다.

- ① 종사원 측면의 위생관리 : 자신을 질병으로부터 보호하여 정신적, 육체적으로 건강을 유지하며 쾌적한 주방공간을 확보하여 작업능률을 향상시키며 종사원간의 작업재해를 미연에 방지하기 위함이다.
- ② 식재료 측면의 위생관리 : 식재료 취급과정에서 발생할 수 있는 각종 전염성을 미연에 방지하여 상품의 질적 가치를 향상시키고 식재료의 보존상태, 기간연장과 원가절감을 하기 위함이다.
- ③ 시설관리 측면의 위생관리 : 시설물에 의한 안전사고 방지, 장비 및 기물과 기기의 수명연장, 시설교체 시기를 연장하기 위함이다.

4) 시설 및 배치관리

시설관리란 “고객과 종사원에 대해 경영자가 경영목표를 달성하기 위해 요구되는 유형적, 무형적 요소로 구성된 일련의 종합 기능체계라 할 수 있다.”⁷⁾ 라고 했다. 시설관리의 목적은 주방의 생산설비는 비교적 고가이기 때문에 한번 잘못된 설비는 교체가 어려우며 교체가 가능하더라도 전체 생산설비와의 조화 등에 문제가 생길 수 있기 때문이다. 그리고 시설장비배치 관리는 주방의 전체적인 운영시스템에 맞게 합리적으로 배치되어야 하는바 ① 작업공정의 연계성 ② 작업능률의 관계 ③ 관련 부대시설과의 연결관계 ④ 작업환경 및 작업능률과의 관계 ⑤ 소방법 및 관련법규 등과의 관계를 분석하여 시설배치가 이루어져야 한다. 그리고 외식업소의 특성과 경영성 및 생산성에 따라 효과적인 시스템이 될 수 있도록 배치되어야 한다⁸⁾.

5) 주방장비 및 기물관리

주방에서 사용하고 있는 장비(equipment)나 기물(utensil)은 시대적인 흐름과 음식문

화의 변화에 따라 발전을 거듭하고 있다. 현대의 외식은 조리작업과 그 과정이 조직화, 기계화되어 가면서 조리제품의 대량생산과 생산의 표준화시대로 접어들게 되었다. 주방에서 최신의 기계와 장비를 확보하고 있는 것은 각 주방마다의 혁신을 예고하는 계기라 할 수 있다. 그리고 주방장비 및 기물들은 조리사들이 공동으로 사용하며 주방공간을 차지하는 점유율이 높기 때문에 기능, 색상, 크기, 사용의 편리성을 고려하여야 하며 무엇보다 각 영업장의 적합성 여부와 구입과정에서부터 사용·관리·유지를 철저히 해야 한다.

6) 전·수·열의 관리

주방의 현대화로 최신기계, 장비가 주류를 이루고 있다. 이러한 기계, 장비들의 불필요한 전력 소비는 주방 실내온도 상승을 가져오며 이것은 곧 제2의 전력소비를 초래하게 되므로 주의를 요해야 한다. 주방의 필수요건으로 소홀히 하기 쉬운 물 절약에 대한 인식 또한 고취시켜야 한다. 불필요한 물 사용, 과다한 물 낭비는 물론 그냥 흘려 보내는 물이 없도록 해야 할 것이다. 최근 통계자료에 의하면 호텔의 79%, 음식점의 85%, 다방의 93%가 연료로 LPG 가스를 사용하고 있다⁹⁾. LPG 가스처럼 편리하고 안전한 연료는 아직까지 없는 것으로 사료된다. 하지만 LPG 가스의 부주의는 대형사고를 초래함으로써 평소 가스안전관리에 대한 올바른 지식과 주의, 점검하는 자세를 가져야 한다.

7) 구매관리

구매관리는 원가관리를 위한 기초적인 단계이다. 특히, 구매관리는 적절한 물품을 적절한 시기에 구매하는 것만이 아니라 식음료 사업을 계획, 통제, 관리하는 경영활동이다. 영업장의 기능유지를 위해 필요한 시기에 최소한의 비용으로 최적의 상품을 구입하는 경영활동으로 식재료의 구매는 계절의 변화, 물가의 변동, 환율 등 경제적인 요인이 작용하게 되므로 식재료의 구매 및 선정에 있어 세심한 주의가 필요하다. 따라서 구매담당자는 복잡한 유통구조의 사전지식, 식품의 감별법, 식재료 구매시 고려사항, 식품이 가지고 있는 특성과 영양성분, 보존기간 및 변질에 관한 전반적인 지식을 가져야 한다.

8) 재고관리

식재료의 재고관리란 “판매에 필요한 재고를 어떤 품목으로 얼마나 보유할 것인가를 결정하고 효과적인 자본효율을 달성할 수 있도록 적정수준을 유지하여 구매한 식재료를 적기, 적소, 적품으로 공급이 가능하도록 저축, 분배하는 관리기술이라 정의할 수 있다¹⁰⁾.” 라고 하였다. 식재료 재고관리의 목적은 수요에 신속하게 대처하여 메뉴개발에 활성화를 도모하고 재고를 최적의 상태로 유지, 관리하여 손해발생을 최

소화시키며 유지비용 및 발주에 따른 여러 가지 비용을 최적화시키는데 있다.¹¹⁾ 또한 고객에 대한 서비스 수준향상, 조리와 판매기능확립, 재고투자의 적정화, 안전도의 확보, 수량의 적정량 유지, 품질관리의 향상 등이 있다.

2. 중앙공급식 주방

중앙공급식 주방은 호텔 및 외식업체의 일부주방을 집중화하여 조리 및 반조리한 식품을 일반적인 공장 생산방식과 같이 대량으로 생산하는 집중가공 공장형으로 조리가공 이외에도 물자구매, 배급기능이 부여된 보급처 역할을 한다.¹²⁾ 다시 말해 특정한 주방에서 기본육수, 소스, Soup과 육류, 생선, 야채 등의 메뉴 및 식재료를 전처리 또는 반조리하여 최고의 품질과 최저의 단가로 중앙공급식 물류시스템으로 각 영업주방에 제공하는 기능적 측면이라 할 수 있다.

1) 중앙공급의 필요성

현재 대부분의 호텔 및 외식업체들은 단일형태의 주방으로 운영되고 있는 것으로 사료된다. 즉, 단위 영업장으로 분산되어 각각 운영됨으로서 인력, 시설, 기기, 식재료, 주방공간활용 등에 많은 문제점들이 나타난다. 따라서 각 영업장을 지원하며 주방의 효율화와 밀접한 관계가 있는 중앙공급식 주방이 필수적으로 도입되어야 할 것이다.

2) 중앙공급 주방과 영업주방의 관계

각 영업주방의 효율은 중앙공급의 시행 여부 혹은 공급범위 및 규모와 정비례관계에 있다. 즉, 중앙공급의 범위와 규모가 커질수록 각 영업주방에서는 수행할 업무가 간소화되어 적정인원과 장비, 시설 등 주방의 재구성요소를 운영할 수 있고 이에 따라 각 영업주방은 공간적으로 여유가 생겨 쾌적한 근무환경 및 작업동선의 구축, 시설, 장비의 재배치로 생산성을 크게 제고할 수 있을 것이다.

〈표 1〉 중앙공급과 영업주방 구성요소와의 관계

구분	중앙공급 기능이 클 경우	중앙공급 기능이 작은 경우
주방형태	편의형 주방에 가까움. 즉, 중앙공급을 통해 대부분 가공된 식재료가 입고되므로 조리업무를 수행	전통형 주방에 가까움 즉, 조리전과정을 수행
인력	마무리 업무만을 담당하므로 최소의 인력으로 주방운영이 가능	전처리에서 마무리 조리업무까지를 담당할 인력이 필요
장비시설	마무리업무의 장비, 시설만이 필요	전처리시설까지 필요
공간	여유공간의 증가	여유공간 부족

3) Cook & Chill 시스템 도입

Cook & Chill 시스템이란 급속냉각 방식을 이용하여 음식의 생산과 소비를 시간적, 공간적으로 분리시켜 여유시간과 계획적인 조리가 가능하게 하는 시스템으로 음식을 대량으로 조리하여 각 영업주방에 분배하는 중앙공급 주방에 있어서 필수적인 시스템이다. Cook & Chill 시스템 이용시 각 영업주방은 음식을 재가열하여 고객에게 공급함으로써 주방공간 활용과 전·수·열비의 절약이 가능하며 무엇보다 장기간 음식을 보관하여도 상품의 변화를 최소화 할 수 있다.

Ⅲ. 조사설계와 분석방법

1. 조사목적

호텔 및 외식업체의 이익증대에 있어 식음료부문의 관심과 중요성이 높아져 가고 있다. 하지만 우리의 외식업계는 매출지상주의에 입각하여 영업전략 및 마케팅쪽으로 역량을 집중시켜온 바 주방부문은 상대적으로 소홀하였다. 그나마 외식주방 구성요소 중 인력부문에만 한정시켜 관리되어져 왔다. 그러나 주방관리는 인력뿐만 아니라 메뉴관리, 위생관리, 시설 및 장비관리, 구매관리, 재고관리 등 보다 종합적인 측면에서 관리가 되어져야 한다. 그러면 이러한 주방관리의 요소들이 수치적으로 얼마만큼의 외식경영에 효율성을 가져오는지 의문점을 가지지 않을 수 없다.

따라서 본 연구는 기존의 전통형 주방에서 편의형 주방으로의 전환에 따른 효율과 두 주방간 업무의 통합운영과 체계적인 중앙공급 시스템 도입으로 주방관리의 효율성을 제시함으로써 외식업계의 경쟁력을 제고하고자 하는데 그 목적이 있다.

2. 조사시기 및 조사방법

본 연구는 서울지역의 “H 외식업체”를 대상으로 두 주방간 통합운영전인 2002년 1월 ~ 5월과 통합운영후인 2003년 1월 ~ 5월 동안을 조사시기로 하였다. 조사방법은 “H 외식업체” 두 주방의 통합운영에 따른 메뉴개선의 효율성, 중앙공급에 따른 효율성, 식자재 전처리를 통한 효율성, 주방공간의 효율성, 인력의 효율성, 시설·장비의 효율성, 전·수·열비의 효율성 및 주방위생의 효율성 사례를 비교, 분석하였다.

Ⅳ. 사례분석 결과

1. 연회장 메뉴 질 개선에 따른 경쟁력 제고

서울지역 호텔의 메인주방은 대개 양식(HOT, COLD, BUTCHER)의 3개 부문으로 이루어져 있는데 비해 “H 외식업체”의 메인주방은 한식, 중식, 일식, 양식(HOT,

COLD, BUTCHER) 6개 부문으로 구성되어 있다. 한식, 중식, 일식부문이 존재하는 것은 연회행사의 뷔페음식을 메인주방에서 제공하고 있기 때문이다. 그리고 연회뷔페행사 메뉴상품은 약 43가지로 뷔페 영업장의 106가지 메뉴상품과 동일한 메뉴상품으로 구성되어 있다. 즉, 뷔페행사시 각 주방에서 각기 조리하여 제공되는 비효율성을 안고 있다. 따라서 두 주방간 통합운영으로 연회뷔페행사 메뉴가 기존의 뷔페메뉴 수준으로 상향조정되어 메뉴의 질 개선 및 식재료 활용의 효율성을 도모하였다. 그리고 기존에 제공하기 어려운 한식, 중식메뉴 제공이 가능하여 다양한 고객욕구에 부응하는 각종 연회행사가 가능하여 연회장의 경쟁력을 제고시킬 수 있게 되었다.

2. 중앙공급의 확대에 따른 효율성

일부 양식부문 기본 소스류 작업을 수행하던 중앙공급 기능을 두 주방의 통합주방인 메인주방에서 보다 구체적이고 체계적으로 확대 시행함에 따라 인력 및 설비의 활용도를 높이며 관련주방의 재료비 효율제고는 물론 인력절감을 가져오게 되었다.

〈표 2〉 중앙공급 현황 비교

구분	서울지역 호텔공통	H 외식업체	
		중앙공급 확대운영전	중앙공급 확대운영 후
범위	기본육수 SOUP SAUCE 육류 가금류 생선류 등	기본 소스류 5가지 훈제연어	연회장 요리지원(한식, 중식 확대) 뷔페식당 요리지원 일부 식자재 전처리 후 전 영업장 공급 SOUP, 소스류, 육수, 기초제품 전 영업장 공급 훈제연어

위와 같이 메인주방은 연회장과 뷔페식당 요리를 지원하며 식자재의 전처리공급, 소스류, SOUP, 육수류 등 기초제품의 전영업장 공급으로 중앙공급 주방으로 기능과 역할이 확대되었다. 특히, 통합전 일부 중앙공급 기능을 수행하였으나 그 범위나 규모가 호텔에서 공통적으로 수행하고 있는 것에 비해 매우 미미한 실정에 있

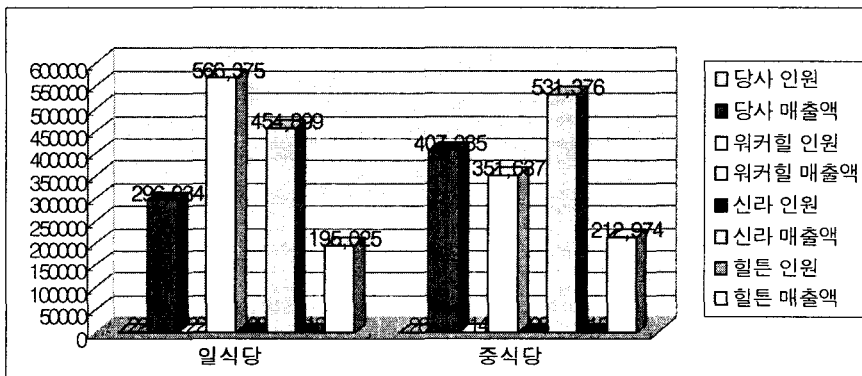
〈표 3〉 주요 영업장 인원(AT 포함) 및 매출 비교

(2002년 3월, 단위 : 명, 천원)

구분	H 외식업체		W 호텔		S 호텔		H 호텔	
	인원	매출액	인원	매출액	인원	매출액	인원	매출액
일식당	22	296,234	22	566,375	28	454,899	16	195,025
중식당	28	407,285	14	351,637	28	531,376	15	212,974

어 결국 <표 3>에서 볼 수 있는 것처럼 “H 외식업체” 외식주방의 인당 생산성은 서울지역 호텔평균에 비해 낮아 경쟁력이 떨어진다.

“H 외식업체”의 주방이 호텔에 비해 생산성이 낮은 원인은 여러 가지가 있겠지만 첫째, 메인주방의 중앙공급기능이 미약하다는 것과 둘째, 주방간 업무의 중복수행으로 비효율이 주요 원인이라 할 수 있다. 즉, 인당 생산성 저하는 재료비와 경비의 부담으로 결국 영업이익 저하를 초래하게 된다. <표 3>를 바탕으로 인당생산성에 대한 그래프를 나타내면 다음과 같다.



〈그림 1〉 주요 영업장 인당 생산성(매출액) 현황

※ 규모나 형태가 비슷한 서울지역 1급 호텔과 H 외식업체의 일식당과 중식당을 대상으로 주방인원 대비 매출액을 기준으로 생산성을 비교함.

3. 식자재 전처리를 통한 효율성

육류, 어·패류, 가금류, 채소류 등을 전처리하여 부위별로 필요한 영업장에 공급함으로써 식자재의 효율적인 활용과 각 주방의 전처리 인력절감이 나타났다.

기존의 주방업무 형태는 식자재의 전처리 작업부터 최종 마무리과정까지 일련의 조리업무가 각 영업장 주방내에서 진행됨으로 전문주방에 비해 업무의 능력이나 수준이 비교적 낮았지만 “H 외식업체”의 통합운영 및 중앙공급식 주방의 도입으로 각 영업장에서 행해지는 전처리 과정에서 발생하는 잔여 식자재를 효과적으로 재활용할 수 있으며 각 영업장별로 소량 구매하던 구매방식에서 통합발주가 가능하게 됨으로서 구매단가 인하 등 재료비 효율을 크게 높일 수 있게 되었다.

4. 주방공간의 재구축

통합 운영전의 주방형태는 한식, 중식·일식, 양식(HOT·COLD) 주방의 3개 주방으로 구성되어 업무 및 시설장비의 중복으로 업무의 비효율성과 주방면적이 협소하였다. 그리고 각 영업장 주방은 식자재의 전처리작업과 기본소스, 육류, SOUP 생산

을 자체적으로 수행하기 위해 생산인력 및 시설장비를 보유해야 하는 까닭에 장비, 인력, 공간등 주방의 구성요소들의 비효율성 초래와 뷔페주방은 세척실이 공존하여 근무환경이 매우 낙후되어 있다. 따라서 메인주방의 주방공간 재구축을 통한 편의형 주방 전환과 중앙공급 기능강화에 필요한 주방공간을 확보하여 각 영업장 주방의 부처 및 소스류 생산에 필요한 장비 및 공간이 필요없게 되어 보다 쾌적한 근무환경과 여유공간을 활용한 시설재배치는 최적의 주방동선을 구축할 수 있게 되었다.

<표 4> 서울지역 1급 호텔과 H 외식업체 메인 주방 면적 비교

(단위 : 평)

구분	M 호텔	H 호텔	H 외식업체	
			통합공사 전	통합공사 후
면적	200	150	130	190

* 대부분 호텔의 경우 H 외식업체와는 달리 연회주방이 별도로 존재하고 있어 실제로 H 외식업체 메인주방 주방면적의 차이는 더욱 크다 하겠다. 또한 H 외식업체의 메인주방 업무량은 비교대상의 호텔보다 많은 편이라 상대적으로 H 외식업체 메인주방의 주방공간(면적)은 더욱 협소한 편이라 할 수 있다.

5. 인건비 절감효과

각 영업장 뷔페 메뉴의 통합 공급 및 뷔페의 기본메뉴 통합공급, 양식당 소스류의 통합공급, 식자재 전처리를 통한 활용 등 메인주방의 중앙공급 시스템 구축을 통하여 연간 약 5억 2천만원 정도의 인건비 절감효과가 나타났다.

평균연봉을 20,000천원으로 산정하여 26명×20,000천원 = 5억 2천만원

<표 5> H 외식업체 통합주방 SECTION별 인력배치 현황

(단위 : 명)

부문	뷔페주방	메인주방	계	통합후	비고
양식(Hot)	9	9	18	14	-4
양식(Cold)	9	14	23	18	-5
한식	11	6	17	12	-5
일식	7	3	10	7	-3
중식	3	2	5	4	-1
부처포함	2	8	10	10	0
계	41	42	83	65	-18(-21.7%▼)

1) 뷔페주방과 메인주방 통합운영시

두 주방간 메뉴의 통합을 통해 같은 식자재의 사용, 전처리작업 및 조리업무수행

을 통해 두 주방의 총인원(83명) 대비 약 21.7%인 18명 정도의 인력절감효과가 나타났다. 따라서 “H 외식업체”의 평균연봉으로 환산하면 36,000만원 정도의 인건비가 절감되는 것으로 나타났다.

평균연봉을 20,000천원으로 산정하여 18(명)×20,000천원 = 36,000만원

2) 중앙공급기능 강화시

각 영업주방의 부처 및 소스류 생산업무를 메인주방에서 통합운영 함으로써 이를 담당하고 있는 각 영업장 주방의 인력을 절감할 수 있게 되는데 “H 외식업체”의 12개 영업주방의 부처 및 소스류 담당인원은 약 40명으로 이중 약 20%에 해당하는 8명 정도의 인력을 절감되는 것으로 나타났다.

평균연봉을 20,000천원으로 산정하여 8(명)×20,000천원 = 16,000만원

6. 시설·장비의 효율성

1) 시설측면

통합전 메인주방의 가장 문제점은 주방시설 노후화에 있었다. 특히, 냉장·냉동고의 협소함과 노후화는 가장 큰 문제점이었다. 이것은 식자재의 부패와 관련되며 나아가 상품의 질과 직결되기 때문이다. 따라서 이를 개선함으로써 중앙공급 메인주방의 역할수행이 원활하게 이루어질 수 있게 되었다.

〈표 6〉 냉동냉장고 면적 비교

(단위 : 평)

구 분	현 재	공 사 후	비 고
냉동고	15.2(3실)	25.3(4실)	+10.1
냉장고	15.2(4실)	22.5(4실)	+7.3
계	30.4(7실)	47.8(8실)	+17.4

- ① 부처주방을 확장하고 육류가공 주방과 생선가공 주방을 분리하였으며 Smoke House를 교체하여 Smoke Salmon의 생산량을 50% 더 향상시켰다.
- ② 협소하여 Hot Kit'과 통로를 점령하여 Main Kit'을 혼란스럽게 만들었던 Gold Kit'을 대폭 확장하였으며 전용 카트용 대형냉장고를 바로 옆에 설치하였다. 그리고 입구의 통로 부분에 비좁게 위치하던 야채 전처리공간을 주어 주방간 상호작업이 이루어질 수 있도록 하였다.
- ③ 한식, 일식, 중식의 독자적인 연회유치가 가능하도록 공간 및 시설을 배치하였다.

2) 장비측면

각 주방의 필요장비가 중복되어 있어 주방장비의 구입, 유지비용의 과다와 주방간 거리가 멀어 장비의 공유가 어려운 실정이었다. 그리고 특정장비가 없는 경우에 신메뉴개발이나 메뉴제공에 어려움이 있었다. 따라서 두 주방간 통합운영을 통해 주방장비를 공유함으로써 구입, 수선비용의 약 30%를 절감할 수 있게 되었다.

- ① 소스, 스프, 육수등의 대량생산 강화를 위해 냉동, 냉장창고의 확보, Shock Freezer, Steam kettle, Hoist를 설치하여 Cook & Chill 시스템에 필요한 제반시설 및 장비를 확보하였다.
- ② 중앙공급의 기능강화를 위해 Blast Chiller, Combi Oven 등이 장비를 구입하였다.
- ③ 주방의 통합으로 인해 중복된 잉여시설장비 약 22종(구입가 기준 100,000 천원)이 생겨 향후 각 주방의 노후장비의 교체시 유용하게 활용할 수 있게 하였다.

<표 7> 공사 전후 장비 수량 비교 (단위 : 개)

구 분	통합전 장비수	철거한 장비수	구입장비수	통합후 장비수
메인주방	214	-25	23	212
뷔페주방	101	-14		87
계	315	-39	23	299

7. 전·수·열비의 효율

두 주방간 통합공사에 의한 통합운영에 따라 주방장비 및 기기의 공동사용, 식재료의 전처리 및 메뉴상품 조리, 업무가 동일 주방공간에서의 이루어짐으로 아래의 같이 전·수·열비의 절감효과가 나타났다.

<표 8>은 “H 외식업체” 두 주방간 통합운영전과 통합운영후의 전기 사용량에 대한 매출액을 비교, 분석한 것으로 2002년 1월 ~ 5월 대비 2003년 1월 ~ 5월의 전기 사용량이 모두 적은데 비해 매출액은 모두 높은 것으로 나타났다.

<표 8> 전기 사용량에 따른 매출대비 현황 (단위 : KW, 원)

구 분	통합운영 전(2002)		통합운영 후(2003)		비고
	사용량 (메인+뷔페)	매출액 (메인+뷔페)	사용량 (메인+뷔페)	매출액 (메인+뷔페)	
1월	189,377	1,537,765,000	165,216	2,269,946,000	
2월	172,406	1,944,747,000	168,721	1,699,283,000	
3월	196,007	1,918,413,000	164,302	2,157,289,000	
4월	185,671	2,334,498,000	135,301	2,102,208,000	
5월	206,567	2,462,864,000	204,387	2,817,657,000	

<표 9> 상수도 사용량에 따른 매출대비 현황

(단위 : Ton, 원)

구분	통합운영 전(2002)		통합운영 후(2003)		비고
	사용량 (메인+부페)	매출액 (메인+부페)	사용량 (메인+부페)	매출액 (메인+부페)	
1월	4,750	1,537,765,000	4,339	2,269,946,000	
2월	4,304	1,944,747,000	3,741	1,699,283,000	
3월	3,986	1,918,413,000	3,502	2,157,289,000	
4월	3,410	2,334,498,000	2,926	2,102,208,000	
5월	4,087	2,462,864,000	3,796	2,817,657,000	

위의 <표 9>는 두 주방간 통합운영전과 통합운영후의 상수도 사용량에 대한 매출액을 비교, 분석한 것으로 2003년 2월을 제외한 나머지 모두 상수도 사용량이 2002년에 비해 적으나 영업장 매출액은 높게 나타났다. 또한 2월의 Ton당 매출액을 환산하면 2002년 2월이 약 451,846원이며 2003년 2월은 약 454,232원으로 높음을 알 수 있다.

<표 10> 가스 사용량에 따른 매출대비 현황(단위 : m³, 원)

비고	통합운영 전(2002)		통합운영 후(2003)		비고
	사용량 (메인+부페)	매출액 (메인+부페)	사용량 (메인+부페)	매출액 (메인+부페)	
1월	1,033	1,537,765,000	1,464	2,269,946,000	
2월	1,156	1,944,747,000	812	1,699,283,000	
3월	710	1,918,413,000	951	2,157,289,000	
4월	1,029	2,334,498,000	711	2,102,208,000	
5월	1,714	2,462,864,000	1,073	2,817,657,000	

위의 <표 10>는 두 주방간 통합운영전과 통합운영후의 가스 사용량 대비 매출액을 비교, 분석한 것으로 2002년 5월에 비해 2003년 5월의 전기사용량이 적는데 비해 매출액은 높게 나타났으며 가스의 단위 m³당 매출액을 환산하면 2003년 3월을 제외한 2003년 1월은 1,550,510원, 2월은 2,092,713원 그리고 4월은 2,956,692원에 비해 2002년 1월의 1,488,640원 2월은 1,682,307원 4월은 2,268,705원으로 2002년보다 2003년에 절감효과가 나타났다.

8. 주방위생관리 측면

주방시설의 노후화로 인해 주방위생관리가 용이하게 이루어지지 않는 부분을 통

합공사로 인해 개선됨에 따라 쾌적한 식생활 공간을 확보하게 되었다.

- ① 각 SECTION별로 벽체를 분리하여 책임구역을 설정하였으며 BUTCHER KIT 를 MEAT & FISH KIT으로 완전 분리함으로써 오염전이와 교차오염방지를 할 수 있도록 하였다.
- ② 중소형 장비류를 최소화하여 주방공간을 넓게하여 상시적으로 주방청소가 용이하도록 하였다.
- ③ 최신설비의 신규 대형냉동, 냉장고를 설치하여 적절한 온도를 유지하여 식품의 신선도 유지, 식자재 및 조리상품의 보존상태를 향상시켰다.
- ④ 각 SECTION별로 냉동, 냉장고를 설치하여 SECTION별 식품보존 및 관리가 쉽도록 하였다.
- ⑤ 대형냉동, 냉장고의 턱을 없애 중·대형 카트의 입·출고가 가능하도록 하였으며 문 여닫는 시간을 최소화와 온도상승을 방지하였다. 또한 주방바닥과 동일한 재질과 높이를 같게 시공함으로써 청소가 용이하도록 하였다.

V. 결 론

최근까지 주방에 대한 경영자의 생각은 단지 조리업무를 담당하는 작업장, 생산부서로 생각해 왔다. 하지만 오늘날 외식산업의 주방경영은 고객에게 제공되는 메뉴상품의 질과 직접적인 상관관계에 있고 영업장 번성의 실질적인 핵심이자 원동력이며 사람의 심장부에 해당된다고 할 수 있다.

본 연구는 “H 외식업체”의 두 주방간 통합공사로 기존의 전통형 주방에서 편의형 주방으로의 전환과 중앙공급 주방(Central kitchen)의 체계적인 시스템 도입을 통한 주방관리의 효율성에 대하여 연구되었는데 다음과 같은 결과가 도출되었다.

첫째, 연회뷔페행사 메뉴상품을 통합운영 함으로써 연회뷔페행사 메뉴가 기존의 뷔페메뉴 수준으로 상향조정되어 메뉴의 질 개선을 통한 고객욕구를 충족시켜 보다 경쟁력을 향상시켰다.

둘째, 중앙공급 시스템을 보다 체계적으로 구축하여 시행함에 따라 대량생산 및 상품의 표준화가 가능하여 신속한 서비스의 제공, 짧은 조리준비 시간의 효율과 식자재 전처리 과정에서 발생하는 잔여 식자재를 효과적으로 재활용은 물론 통합발주를 통한 구매단가 인하의 재료비 효율이 나타났다.

셋째, 전통형 주방에서 편의형 주방 형태로의 변화와 중앙공급기능 강화에 필요한 주방공간을 확보함에 따라 각 영업장 주방의 부처 및 소스류 생산에 필요한 장비 및 공간을 최소화하여 쾌적한 근무환경과 최적의 주방동선을 구축할 수 있게 되었다.

넷째, 각 영업장 뷔페 메뉴의 통합공급 및 뷔페 식당의 기본메뉴공급, 양식당 소스류의 통합공급, 일부 식자재 전처리 공급 등 중앙공급 시스템을 체계화하여 시행함에

따라 연간 약 5억 2천만원 정도의 인건비 절감효과가 나타났다.

다섯째, 두 주방간 통합공사로 쾌적한 식생활 공간을 확보하여 주방위생관리가 용이하도록 하였으며 주방설비 및 장비를 공유함으로써 주방 장비의 구입, 수선 및 유지 비용의 약 30%를 절감할 수 있게 되었다. 또한 조리업무가 동일 주방에서 이루어짐으로 전·수·열(전기, 상수도, 가스)비 절감효과가 나타났다.

이상과 같이 기존의 전통형 주방에서 편의형 주방으로의 개선과 중앙공급 시스템 도입을 통한 주방의 효율성을 알아보았다. 결과적으로 주방의 레이아웃, 적합한 주방장비 및 기기의 선택, 적재적소의 조리인력배치, 위생 및 안전관리, 식자재관리, 메뉴관리, 전·수·열의 주방관리 구성요소들은 서로 상호 유기적인 관계가 있으며 이러한 유기적인 주방관리 구성들의 효율적인 관리가 곧 외식기업의 컨셉과 고객욕구를 충족시켜 외식경영의 궁극적인 목표인 이익증대를 가져올 것이라 사료된다.

참고문헌

1. 한국관광협회 (1998) : 관광호텔 운영실적. *한국관광협회지* 6: 92-98.
2. 진양호 (1997) : 호텔·레스토랑의 메뉴엔지니어링에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
3. 진양호 (2000) : 외식업의 주방관리에 관한 연구. *한국조리학회지* 6(1): 6.
4. 홍기운 (1999) : 외식산업개론. p.345, 대왕사, 서울.
5. 김기영 (2000) : 호텔주방관리론. p.104, 백산출판사, 서울.
6. 이상문 (2000) : 글로벌시대 초일류기업을 위한 생산관리. p.421, 형설출판사, 서울.
7. 김장익 (1997) : 관광호텔 주방관리 개선방안에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
8. 한삭명 (2000) : 외식주방의 효율적인 운영관리 방안에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
9. 진양호 (2000) : 외식업의 주방관리에 관한 연구. *한국조리학회지* 6(1): 20.
10. 유택용 (1997) : 관광호텔주방관리의 효율성에 관한 연구. 경기대학교 경영대학원 석사학위논문.
11. 김동승 (1999) : 식품구매관리론. p.199, 기문사, 서울.
12. 윤혁수 (1992) : 조문수, 외식사업경영론. p.192, 기문사, 서울.

(접수일: 2003년 10월 8일 / 채택일: 2003년 11월 25일)