

# 식재료 아웃소싱이 경제적 주방에 미치는 영향에 관한 연구

## - 특1급호텔 양식조리를 중심으로 -

Study on economic effects of outsourcing of food materials on  
the hotel kitchen

- Focus on cooking Western food in the first class hotel -

성 태 종\*

### 【 목 차 】

- |            |              |
|------------|--------------|
| I. 서론      | IV. 실증분석의 결과 |
| II. 이론적 배경 | V. 결론        |
| III. 실증조사  | 참고문헌         |

## I. 서 론

### 1. 문제의 제기

호텔 내·외부적인 문제점을 해결하기 위해 학계와 업계에서 많은 연구와 노력을 해온 결과 긍정적인 구조변화와 성과를 이루었다. 학계에서는 문제점 해결을 위한 많은 연구물을 산출하였고 업계에서는 사무자동화와 전산화를 통한 경비절감을 이루었다. 호텔 경영 한계로 지적되어온 관리비용의 최소화와 에너지 절약을 위해 새로운 형태의 호텔인 “무인 자동화호텔”이 등장하였다.<sup>1)</sup> 그러나 이러한 노력에도 불구하고 식음료 부문의 인건비, 자

\* 경주대학교 경영대학원 호텔·외식경영학과

1) 최영준, 호텔 식음료부문 아웃소싱 활용 가능성에 관한 탐색적 연구, 한국호텔경영학회, 2000, 8, 제9권 제2호 통권13호, p192

## 2 · 관광식음료경영연구

재비, 재료비의 상승은 여전히 문제점으로 남아있다. 이러한 현실을 반영하듯 최근 발행된 미국 여행 전문지 '비즈니스 트래블 뉴스'에 따르면 한국 호텔의 식음료 가격은 하루 세 끼를 다 호텔에서 해결할 경우 세계 1위로 나타났다.<sup>2)</sup>

호텔은 식료품 및 소모품등 원자재의 상당부분을 해외에서 수입하고 있어 국제환율과 경기위축에 따른 내수 시장의 감소로 인하여 매출에 크게 영향을 받을 뿐만 아니라 호텔 산업은 종사자의 직접적인 인적서비스에 의해 이루어지는 노동집약형 산업이므로 호텔경영의 성패는 인력운영의 효율성에 달려 있다고 해도 지나치지 않다.<sup>3)</sup>

1997년 하반기 IMF 경제위기 이후 기업의 대부분은 기업의 투명성을 확보하여 신뢰를 회복하지 않고 구조조정에 역점을 두었다. 그 중에서도 인력감축에만 역점을 두어 실업자의 대량증가와 저성장 시대를 맞이하였다.

특히 호텔조리부분은 이러한 특성을 그대로 반영하고 있어서 IMF 경제위기 이후 특급 호텔은 물론이고 중소규모의 호텔을 비롯한 조리산업의 인력구조 조정은 적게는 10%에서 많게는 50%에 달하는 인력을 감축함으로써 1 만명에 달하는 조리사가 하루 아침에 실직자가 되었다. 조리사에 대한 인력구조 조정은 표면상 성공적으로 보이지만 내부적으로 보면 많은 문제점을 내포하고 있다. 이것은 조리부서 내부구조상의 문제들을 해결하지 못한 채 인력감축에만 역점을 둔 구조조정 이었기 때문에 경기가 살아나는 지금에 와서는 다시 신규인력을 채용하는 호텔이 늘어나고 있다.<sup>4)</sup>

기업의 생존과 직결되는 경쟁력을 제고시키고 서비스를 강화하고 극대화시킬 수 있도록 서비스와 제품을 차별화하고, 더욱 저렴한 가격으로 서비스와 제품을 제공 할 수 있어야 하는데 이를 위한 방안의 하나로 기업의 핵심기능을 제외한 보조기능들이 아웃소싱 되어야 한다는 필요성에 대한 인식이 확산되고는 있지만 아직 초보적이 인식한계를 못 벗어나고 있는 실정이다.<sup>5)</sup>

이는 국내 호텔도 식음료 부문에 있어서 어떤 변화를 필요로 하는 시점에 와 있다는 것을 시사해 준다.

전통적인 주방은 음식에 필요한 모든 재료를 원재료로 구매하여 각 재료를 저장방법에 맞게 저장고에 저장하고, 음식 제조 때에는 1차 가공을 한 다음 조리하고 일 인분씩 나누고 다른 조리한 음식들과 소스를 첨가, 데코레이션한 다음 손님에게 제공한다.

2) 동아일보, 2000, 2, 17

3) 김기영, "호텔조리부분의 outsourcing 전략에 관한 연구", 경기대학교 대학원, 석사학위논문, 2000.

4) 오석태, "호텔 조리기능의 아웃소싱 전략", 한국조리학회, 1999, 8, P.2

5) 전준구, "외주업체와의 관계가 정보시스템 아웃소싱 성공에 미치는 영향에 관한 연구", 한양대학교 대학원, 석사학위 논문, 1997, p.2.

그 반면에 경제적인 주방은 조리과정에서 아웃소싱의 식재료를 활용하여 좋은 경영성과 뿐만 아니라 음식의 생산공정 단축과 기타 여러 업무의 축소로 긍정적인 구조조정을 기능케 한다. 그러므로 신규호텔 주방과 보수가 필요한 호텔 주방의 생산시설에 투여되는 많은 고정비를 변동비화 할 수 있다.

본 고에서는 호텔 양식 조리부문에서의 식재료 아웃소싱에 대한 올바른 인식과 이로 인하여 초기 단계의 아웃소싱에서 발전되고 질적으로 향상된 아웃소싱을 모색해보고자 다음과 같은 구체적인 목적을 설정하였다.

첫째, 식재료 아웃소싱의 필요성과 가능성에 대한 조리사의 지각 정도를 파악하고,

둘째, 식재료 아웃소싱의 위험 요소와 업체 선정 기준을 실증조사를 통해 알아보고자 한다.

호텔 산업에서 아웃소싱의 활용이 인원감축만을 의미하는 것처럼 인식될 수 있으나 경쟁력을 키우기 위해 각 부서의 핵심역량을 키우고 그 이외의 부수적인 업무는 아웃소싱을 하여 여분의 경영자원을 경쟁 우위가 있는 핵심분야나 핵심역량에 집중하면 몸은 가벼우면서도 더욱 강한 기업으로 변화할 수 있다는 인식의 전환이 일어나야 한다. 호텔 규모가 점점 더 커지고 큰 국제적인 행사가 점차적으로 늘어남에 있어 한정되어 있는 조리부문의 종사자만으로 이러한 행사를 치를 수는 없는 상황으로 점차 조리부문의 아웃소싱이 늘어나고 범위가 확대되어야 한다.

## 2. 연구의 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구의 방법으로는 문헌적 연구 방법과 실증적 연구 방법을 병행하였다. 문헌연구에서는 호텔 양식 조리 식재료, 주방조직, 조리 부문의 아웃소싱에 대한 선행연구와 호텔경영 분야의 논문, 국내·외 서적, 아웃소싱에 관한 정기간행물을 통하여 이론적 틀을 구성하였다.

실증적 연구에서의 설문지는 현업에 종사하는 양식 조리사를 중심으로 예비설문을 거쳐서 수정·보완하였으며, 최종 설문지는 경주지역 5개, 부산지역 2개, 대구지역 1개 총 8개의 특급 호텔 양식 조리사들에게 충분한 설명을 한 후 자기 기입식으로 설문에 응하도록 하였다. 이에 따른 조사 결과는 spss for window 10.0 버전으로 처리하여 분석하고, Excel을 이용하여 양식조리사의 일반적인 사항인 기초통계량과 빈도 분석을 실시하였다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 주방과 식재료

#### 1) 호텔주방의 개념

호텔에서 주방은 식음료 부문과 맞물려 돌아가는 호텔 내의 큰 수입원으로 점차 비중이 확대되고 있는 실정이다. 주방의 사전적 의미는 “음식을 만들거나 차릴 때에 쓰도록 정해 놓은 방”<sup>6)</sup>으로 “요리 시설을 갖춘 방, 또는 각종 식품을 가공 또는 조리하는 일반적인 장소로서 음식이 준비되는 곳”<sup>7)</sup>을 의미한다 그러나 호텔주방의 개념은 일반적으로 사용하고 있는 주방의 개념보다 내용면이나 규모면에서 광의의 내용을 담고 있다. 호텔주방은 “조리 부서의 장을 법적 자격을 갖춘 조리사가 제법 또는 양목표(recipe)에 의해 식용 가능한 식품을 조리 기구와 장비로 화학적·물리적 및 기능적 방법을 가해 고객에게 판매할 식음료 상품을 만들 수 있도록 차려진 장소”라 할 수 있다<sup>8)</sup>.

호텔주방은 고객에게 판매하는 상품 즉, 음식을 만드는 생산라인이고 식당은 고객을 직접 접대하는 판매현장이다. 그러므로 주방은 생산과 소비가 동시에 이루어지는 상황의 변수가 많이 작용할 수 있는 독특한 특성을 가진 공간인 것이다. 이렇듯 호텔주방은 음식물을 생산하는 작업 공간으로서 조리기능과 판매기능, 서비스 기능의 복합적 시스템 속에서 각 구성원의 역할 분담을 형성하여 이루어지는 중요한 부서이다.

국내호텔의 주방은 전통적인 주방(Frischkostkueche)이라고 할 수 있다. 전통적인 주방은 음식에 필요한 모든 재료를 원재료로 구매하여 각 재료를 저장방법에 맞게 저장고에 저장한다. 음식 제조 때에는 1차 가공을 한 다음 조리하고 일 인분씩 나누고 다른 조리한 음식들과 소스를 첨가, 데코레이션한 다음 손님에게 제공한다. 각 단계에서 각각의 기능들을 간단히 살펴보면 다음과 같다.

6) 신기철·신용철, 새우리말 큰사전, 삼성출판사, 1986, p3056

7) 김대중, “관광호텔 Butcher주방의 육류관리에 관한 연구”, 경기대학교 경영대학원 석사학위논문, 1990, p.31

8) 김기영, 호텔 주방관리론, 백산출판사, 1999, pp.11-12

〈표2-1〉 전통적인 주방의 음식 제조 기능 단계

기능 단계	각각의 기능
재료나 원료의 접수(receive)	요리사와 구매 접수부에서 인수
저장	재료의 각 저장 온도별로 저장(평온저장고, 냉장저장고, 급속냉동고 등)
조리의 준비 단계	채소 다듬기, 육·어류·가금류 다듬기 등
중간 저장고(daily kitchen store)	주방 냉장고, 냉장 서랍(chill drawer/cooler)
제조	더운 음식주방, 찬 음식주방, 제과·제빵·디저트 주방
제조완료	더운 음식주방, 찬 음식주방
포션(portion)/decoration	메뉴에 맞는 포션과 창의적인 데코레이션
제공	손님에게 서브

자료: Reinartz, G. op. cit., p.9

호텔에 있어서 경제적인 주방은 식음료부분의 아웃소싱에 편의식, 레토르트식품을 활용하여 좋은 경영성과 뿐만 아니라 음식의 생산공정 단축과 기타 여러 업무의 축소로 긍정적인 구조조정을 기능케 한다.

“경제적인 주방”은 식음료의 구매에서 제공까지 많은 진행 중 비능률적인 생산 단계와 진행을 가능하면 밖으로 이동시켜 최대의 경영성과를 창출하는 것으로, 주방의 업무진행 중 많은 다양한 음식재료의 구매, 인수, 저장, 준비, 가공단계를 축소 혹은 제거하여 효율적으로 운영되는 주방의 의미를 내포하고 있다. 준비단계의 축소와 제거를 통하여 효율적인 인적자원 관리 즉, 전문인력(요리사)들을 능률적이고 효율적으로 관리할 수 있다는 것을 의미한다. 호텔 조리부는 기능면에서 크게 기능적 부서와 영업부서 두 가지로 나뉠 수 있다. 즉, 레스토랑을 갖추고 직접적으로 영업활동을 하는 부서와 이러한 영업 부서를 기능적으로 지원해 주는 부서가 있다. 기능부서와 영업부서로 나뉘게 된 것은 보다 효율적으로 업무를 수행하기 위해 기능별로 전문화 분업화에 의해 독립시킨 것이다.

(1) 기능적 주방

① 메인 주방

메인 주방은 크게 더운 요리주방과 찬요리 주방으로 구분이 된다. 더운 요리주방에서는 각 영업주방에서 필요로 하는 기본적인 소스와 더운 요리를 생산하여 공급하게 되면 흔히 프로덕션이라고도 한다. 반면 찬요리 주방에서는 샐러드와 샌드위치, 쇼피스 등의 찬요리를 생산하여 이를 필요로 하는 영업주방에 제공한다. 찬요리와 더운 요리주방을 구분하는 가장 근본적인 이유는 요리 품질을 유지하기 위함이다.

## 6 · 관광식음료경영연구

### ② 제과·제빵 주방

각 영업주방에서 사용되는 모든 종류의 빵과 쿠키를 비롯하여 디저트를 생산하여 제공하는 주방이며, 초콜릿과 설탕을 이용한 제품을 생산한다. 특히 제빵 주방은 매일 신선한 빵을 고객에게 공급하기 위해 24시간 계속적으로 운영되는 것이 특징이다.

### ③ 육가공 주방

각 업장에서 필요로 하는 육류 및 생선을 크기별, 용도별로 제 1차 작업을 하여 제공한다. 여러 업장에서 요구하는 육류 및 생선을 생산하다 보면 사용이 적당하지 않은 것은 따로 모아 소시지나 콜컷, 햄, 파테와 테린 등을 생산한다.

## (2) 영업주방

영업주방은 기능주방의 지원을 받으면서 고객의 주문에 의해 직접 음식을 만들어 판매하는 주방으로 한식당, 양식당, 다실(라운지, 커피숍 등), 연회실 및 칵테일 바 등의 영업장을 부대하고 있다. 영업주방의 특징은 불특정 다수가 이용하고 있으므로 오랜 시간이 요구되는 요리보다는 단시간에 조리 가능한 메뉴를 갖추고 있다. 요리가 제공되는 시간을 줄이기 위해서는 무엇보다도 완벽한 조리 준비상태가 되어있어야 한다. 그리고, 스톡이나 일반적인 모체소스를 각 영업주방마다 일일이 생산한다는 것은 공간과 시간, 비용상의 문제가 있으므로 기능주방의 지원이 필수적이다.

### ① 커피숍 주방과 룸서비스 주방

기능주방에서 만들어진 음식을 제공받아 고객의 주문에 따라 음식을 만들어 제공하는 주방이다. 영업 시간이 다른 주방보다 길며 close time이 없다. 다양한 고객들에게 음식을 제공하므로 각국의 특색있는 일품요리와 조식, 오늘의 요리, 커피와 차, 기타 음료 등을 판매한다. 그리고, 룸서비스 주방은 객실에 투숙하는 고객의 주문에 의해 이뤄지고 있기 때문에 24시간 식음료를 제공하는 업무를 수행한다. 대규모 호텔이나 체인호텔에서는 룸서비스 주방을 갖추고 있지만 많은 호텔이 구조조정과 유사기능 통합을 하는 과정에서 커피숍 주방이 룸서비스 기능을 담당하고 있다.

### ② 연회 주방

연회주방은 연회장의 규모에 따라 독립된 연회 주방을 설치 운영하는 경우와 독립된 연회주방이 없는 경우 메인주방에서 연회업무를 담당한다. 연회주방에서는 각종 연회와 세

미나, 출장연회 등에 필요한 음식을 제공한다.

### ③ 뷔페주방

뷔페주방은 각국의 대표적인 음식을 준비하여 고객에게 제공되는 음식을 만드는 주방이다. 특색있는 음식을 준비하기 위하여 기능주방에서 준비한 음식을 운반하여 제공하며 필요에 따라 해당 부서의 전문 조리사의 지원을 받는다.

### ④ 기타 주방

특정 문화권의 향토색 짙은 음식을 고객에게 제공하기 위한 영업주방으로 동양식 주방과 서양식 주방으로 나누고 있다. 동양식 주방은 한식주방과 일식주방, 중식주방 등으로 구성되어 있고 서양식 주방은 호텔의 규모와 등급에 따라 다소의 차이는 있지만 일반적으로 불란서식 주방과 이태리식 주방 등으로 구성되어 있다.

## 2) 호텔 식재료의 의미

호텔 기업의 식자재란 식자재 부문에서 최종 제품을 만드는 물리적 변화의 성질의 것을 의미하는 직접재료로 식재료와 음재료를 의미한다. 호텔 식자재는 국산 식자재와 수입 식자재로 분류할 수 있으며, 광의의 식자재는 주된 음식의 자재와 부가적인 음식인 음료까지 포괄한다. 그러므로 식자재는 음식상품 생산을 위한 중간 재료로써 완전한 음식상품 생산을 위해 소용되는 물적 자원이다. 다시 말하면, 호텔 기업의 식자재란 “국내법이 규정하고 있는 적법한 절차에 따라 외국 또는 국내에서 유입되는 물적 자원으로 호텔의 식당을 이용하는 고객에게 판매할 목적으로 제조·가공하여 판매하거나 제조·가공과정을 거치지 않고 판매할 목적인 음식상품의 중간재 또는 최종상품의 총체”<sup>9)</sup>라고 할 수 있다. 호텔기업의 식자재는 원재료나 상품 자체가 부패성이 강하며 수요예측이 어려워 생산의 자동화가 어렵고 조리의 시간적인 제약, 인적 서비스에의 의존, 메뉴에 의한 판매 등 일반 제조업에서 찾아볼 수 없는 것으로 경영자로 하여금 관리하는데 많은 시간과 노력을 요구한다.

호텔 기업의 식자재 원가 관리가 중요한 이유는 식자재의 원가가 인건비와 더불어 하루 매출에 반영되는 최대의 지출단위가 되기 때문이다.

## 3) 식재료의 가공과 제조

“미리 제조, 가공하는 방식”은 공인된 품질 관리에 의한 가공품을 의미하는데, 가능하면

9) 진양호, 수입 식재료 관리에 관한 연구, Tourism Reserch, 제9호, 1995, pp.51-79

## 8 · 관광식음료경영연구

적은 인원으로 필요에 따라 즉시 완제품을 만들 수 있는 다양한 가공단계의 물품으로 한정한다. 일반적으로 미리 가공·제조하는 정도는 다양한데 아래와 같다.

〈표2-2〉 미리 가공, 제조되는 제품의 가공 정도

	정의	주석	예	가공방법
0 initial grade	주방에서 요리하기 전에 미리 가공해야 하는 식료품	요리제조에 속하지 않는 작업단계가 필요함	고기 덩어리 강력분 밀가루	육류 자르기, 반죽 및 굽기, 각 요리에 맞게 준비
1 ready for kitchen processing	음식에 맞는 준비가 요구되는 식료품	자연 원재료가 요리에 맞게 가공됨	다듬지 않은 야채, 감자, 자른 고기	측량, 다듬기, 각 요리에 맞게 포션
2 ready to cook	다른 가공 없이 조리단계로 갈 수 있는 식료품		자른 감자, 각 요리에 맞는 밀가루 반죽, 포션된 고기	조리하기(cook) 포션(portion)
3 ready to mix	서로 섞을 수 있게 조리된 것을 부가하거나 첨가하는 것, 경우에 따라 가열하여 생산할 수 있는 것	조리과정에서 더 이상 필요하지 않음	젓은 채소 통조림, 감자푸레, 인스턴트 스프, 샐러드드레싱	섞기, 경우에 따라 포션하기, 재생(가열)하기(regeneration)
4 ready to heat	데우거나 가열을 통해 제공할 수 있는 메뉴나 메뉴 요소들		완성된 요리(Fertiggerichte)	경우에 따라 포션하기, 재생(가열)하기
5 ready to eat	손님에게 즉시 제공할 수 있는 것	손님에게 제공할 수 있게 온도가 유지됨	후식, 쿠키류, 다른 곳에서 완성되어 공급된 음식	경우에 따라 포션하기

출처: Rauh, G. op. cit., p. 18.(최영준,2000,재편집)

## 2. 아웃소싱의 개념

### 1) 아웃소싱의 정의

문자적인 개념으로는 외부(out) 경영자원(sourcing)을 활용하는 것을 의미하는 협의의 의미와 외주, 하청, 도급, 분사, 업무대행, 컨설팅, 인재파견 등의 모든 의미를 포함하는 광의의 의미를 가진다.

일반적으로 아웃소싱이란 기업 경영에 있어 필요한 기능을 자체적으로 수행하지 않고 외부에 위탁하여 조달하는 업무 처리 방식을 말한다. 우리말로로는 외부화나 외주위탁, 외부 조달, 외주 및 하청 등으로 통용되고 있다. 이러한 아웃소싱은 기업의 목적을 효율적이고 효과적으로 달성하기 위하여 자신의 능력을 핵심부문에 집중하고 조직 내부 활동 또는 기능의 일부를 외부의 조직 또는 외부 기업체의 전문 용역을 활용하여 처리하는 경영기법이다.

국내의 호텔기업 및 외식기업들은 1990년대 들어 새로운 전략적 경영기법으로 식재료, 조리상품, 서비스, 보안 경비, 주차관리, 시설물 관리, 텔레마케팅, 디자인 업무, 광고대행, 홍보대행, 객실업무 등 일부를 외부에 용역을 주어 실행하고 있다. 아웃소싱전략은 이미



유럽이나 미국을 중심으로 선진국에 널리 활용되고 있는 전략으로 최근에는 호텔기업들이 업무의 성격에 따라 빠르게 확산시키고 있는 전략이다<sup>10)</sup>.

전략적인 개념으로 조직의 비핵심 업무를 전문기관에 위탁, 수행하게 하고 자사의 자원은 전략적으로 중용하면서도 가장 경쟁력 있는 핵심역량( core competency )에 집중시킴으로써 최고의 경쟁력을 가진 기업을 구축하기 위한 신 경영전략이다.)

유사개념아웃소싱은 흔히 외주·하청·업무대행·분사화·컨설팅·인력파견과 비슷한 개념으로 쓰이고 있다. 물론 이들은 모두 넓은 의미로 보면 아웃소싱의 한 형태라고 볼 수 있으나 개념적인 차이점이 존재한다.

## 2) 아웃소싱의 특징

‘경영베스트 아웃소싱 팀’은 아웃소싱의 특징을 다음과 같이 정의하였다<sup>11)</sup>.

첫째, 내부의 핵심역량에 자원을 집중하는 경영 전략이다. 아웃소싱은 기업의 내부에 없어서는 안될 중요한 부문인 핵심역량에 자원과 에너지를 집중하는 전략이다. 따라서 단순하고 반복적이며, 정형화된 업무는 외부에 맡김으로써 불필요한 자원 낭비를 막는다.

둘째, 기업의 경쟁력을 강화시킨다. 아웃소싱은 불필요한 부문을 외부화 함으로써 기업의 성장과 경쟁력을 높이고, 핵심역량을 강화한다.

셋째, 업무의 전문성·효율화·비용절감을 목적으로 한다. 핵심역량을 강화하고 비핵심 분야를 외부에 맡길 때 업무의 전문성·효율성을 먼저 고려한 다음, 비용절감 효과를 생각한다.

넷째, 근시안적 안목보다는 장기적인 안목으로 판단한다. 기업 내부의 업무 중 현재 잘 하고 있는 부문이라 할지라도, 장기적인 안목으로 판단했을 경우 경쟁력 제고에 도움이 안 된다면 외부화 한다. 가장 성공하고 있을 때가 가장 위험하다는 말을 명심하면 된다.

다섯째, 모든 부문이 아웃소싱 대상이다. 아웃소싱은 비핵심 분야를 포함한 일부 업무에만 해당되는 것은 아니다. 핵심 업무일지라도 내부에 역량이 부족할 때는 외부 전문가에게 맡길 수 있는 유연한 사고가 필요하다. 결국 아웃소싱은 모든 부문에 해당된다고 할 수 있다.

여섯째, 장기적이며 따뜻한 동반자적 관계를 필요로 한다. 기업은 아웃소싱을 통하여 공급업체와 일시적인 계약 관계를 갖기보다는 장기적인 관계를 구축한다. 어느 한 쪽이 우위에 있는 주종관계나 불평등한 관계가 아닌 따뜻한 동반자적 관계를 갖는다. 이들이 서로 긴밀한 상

10) 최우열, 기업구조조정 아웃소싱으로 풀어나, 주간경제490호, 1998,10월 28일

11) 경영베스트 아웃소싱 팀, 아웃소싱 전략과 알짜정보, 1998, pp.35-37

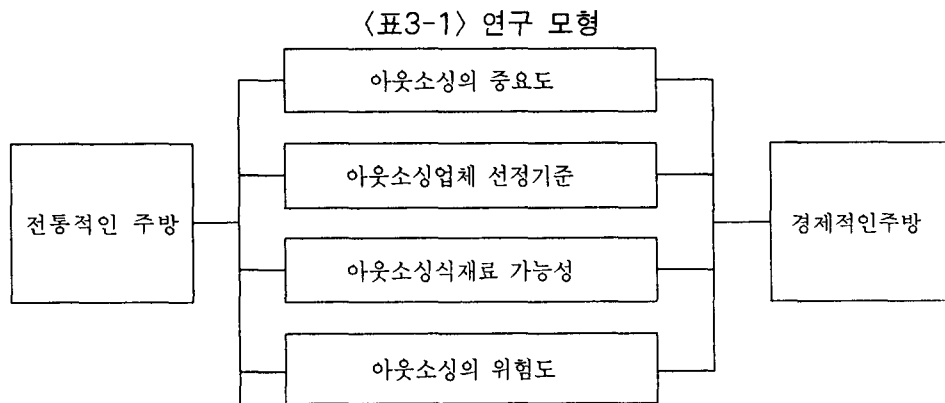
호작용을 하면, 궁극적으로는 하나의 커다란 네트워크 조직으로 나아갈 수 있다.

### Ⅲ. 실증조사

#### 1. 연구의 모형 및 연구문제 제시

##### 1) 연구의 모형

위의 연구목적과 연구문제를 검증하기 위하여 아래와 같이 연구의 모형을 <표3-1>과 같이 설정하였다.



##### 2) 연구문제 제시

호텔 양식 조리부문에서의 아웃소싱에 대한 올바른 인식과 이로 인하여 초기 단계의 아웃소싱에서 발전되고 질적으로 향상된 아웃소싱을 모색하고, 조리사의 직위는

그들의 역할을 결정하는 것으로서 식재료 아웃소싱에 대한 인지를 달리 할 수 있다. 조리사의 근무연수는 근무경력의 차이에서 발생하는 관점상의 차이가 식재료 아웃소싱의 인지태도를 달리 할 수 있다. 전통적인 주방에서 경제적인 주방으로 변화하기 위해 양식조리사의 아웃소싱 인지태도를 알아보고자 다음과 같은 연구의 목적이 있다.

첫째, 호텔 조리 양식 식재료와 양식 조리 및 주방의 이론적 개념과 아웃소싱에 대한 이론적 고찰을 하고자 한다.

둘째, 특급호텔 아웃소싱 현황을 양식 조리부문 중심으로 파악하고, 식재료 아웃소싱 가능성에 대한 조리사의 인지태도를 실증 조사를 통해 알아보고자 한다.

셋째, 호텔 양식 조리부문 종사원이 느끼는 아웃소싱의 중요도와 위험요소 및 성공여부를 위한 아웃소싱업체 선정 요소를 실증조사를 통해 알아보고자 한다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 다음의 연구문제를 제시하였다.

연구문제 1. 양식 조리부문에 종사원이 인지하는 아웃소싱의 중요도는 어떤 종류로 정리되는지를 확인하고자 한다.

연구문제 2. 응답자 즉 양식조리사의 사회인구통계학 기준에 따라 업체선택기준의 중요도가 어떻게 달라지는지 확인하고자 한다.

연구문제 3. 양식조리에 있어서 식재료 아웃소싱 가능성의 실태를 분석하고자한다..

연구문제 4. 아웃소싱을 시행할 때 양식조리사가 어떤 위험요소를 크게 느끼는지 확인하고자 한다.

연구문제 5. 효과적인 성공여부를 위한 아웃소싱을 위해 업체 선정기준을 실증적으로 분석하고자 한다.

## 2. 설문지의 구성 및 측정방법

### 1) 설문지 구성

실증분석에 이용된 설문지는 <표3-2>에서 보는 바와 같이 총 5 개의 부분으로 구성되어 있다. 첫 번째 부분은 응답자의 일반적인 사항에 대한 부분으로 사회인구통계학적 사항으로 6개 문항으로 구성되어 있다. 두 번째 부분은 아웃소싱 가능성이 높은 식재료에 대한 부분으로 6개 문항, 세 번째 부분은 아웃소싱 중요도에 대한 부분으로 20 개 문항, 네 번째는 아웃소싱의 위험성에 대한 부분으로 7개 문항, 다섯 번째 부분은 아웃소싱업체 선정의 중요도에 대한 질문으로 4개 문항으로 구성되어 있다.

〈표3-2〉 설문지 구성

구 분	변 수
1. 사회 인구 통계적 사항	1. 성별 2. 연령 3. 학력 4. 직위 5. 근무연수 6. 근무횟수
2. 아웃소싱 가능성이 높은 식재료	1. 전채요리 2. 수프 3. 주요리의 가니쉬 4. 빵이나 반죽 5. 채소류
3. 아웃소싱의 중요도	1. 경비절감 2. 음식의 질 3. 전문성 4. 효율성 5. 경영목표 6. 기능 기술 7. 조리 시간 8. 조리 속도 9. 구조조정 10. 업체의 전문성 11. 업체의 명성 12. 업체의 지명도 13. 업체의 규모 14. 가격 조건 15. 계약 조건 16. 통제 가능성 17. 신선도 18. 노하우 19. 차별화 20. 위생
4. 아웃소싱의 위험성	1. 협력 상실 2. 인원 감축 3. 기술 저하 4. 품질 불량 5. 납기 지연 6. 유통 기한 7. 메뉴 차이
5. 아웃소싱업체 선정의 중요도	1. 업체 선정 2. 신뢰성 3. 업체와의 대화 4. 위생관리

2) 조사 대상자 및 자료 수집 방법

<표3-3>에서 보는 바와 같이 실증 분석을 위한 자료수집을 위하여 경주지역 5개, 부산 지역 2개, 대구지역 1개 총 8개의 특급 1급호텔 양식 조리사들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

<표3-3> 조사 대상자 및 자료 수집

조사 대상자	특1급호텔 양식조리사
조사지역	경주지역 5개, 부산지역 2개, 대구지역 1개 총 8개의 특급 호텔
조사기간	2002. 10. 11 - 2002. 10.25
설문부수(사용부수)	총300부(252부)

조사기간은 2002년 10 월 11일부터 25 일까지 2 주간 약 300부의 설문지를 배포하였으며, 이 중 87 %인 약 257 부가 회수되어 높은 회수율을 보였다. 그 중 불완전한 응답을 보인 5부를 제외한 나머지 252부를 분석에 사용하였다.

### 3) 분석 방법

응답자를 측정할 측정 방법으로는 응답자가 가진 태도를 측정하여 점수를 부여하는 리커트 합산 척도법의 리커트 5점 척도법을 사용하였다. 평가 속성에 관련된 변수에 대해 중요도를 표시하도록 하였으며, 아웃소싱의 위험도와 아웃소싱 식재료의 가능성은 서열척도로 하였고, 나머지 사회 인구 통계학적인 부분은 해당되는 곳에 체크할 수 있도록 하였다. 본 연구는 spss for window 10.0 버전을 이용하여 분석하였고 적용된 분석 방법은 다음과 같다.

- ① 사회 인구 통계적 특성에 따라 양식조리의 일반적 사항을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다.
- ② 상관관계를 가지고 있는 변수들을 부분적으로 범주화시키기 위하여 요인분석을 실시하였다.
- ③ 범주화된 요인별로 사회인구 통계적 변수(직위, 근무년수)에 대한 F검정을 실시하였다
- ④ 범주화된 요인별로 사회인구 통계적 변수(직위, 근무년수)에 대한 분산분석을 실시하였다

## IV. 실증분석의 결과

### 1. 조사대상자의 특성

#### 1) 조사대상자의 사회 인구 통계적 특성

본 절에서는 조사 대상자인 경주지역 5개, 부산지역 2개, 대구지역 1개 총 8개의 특급 호텔 양식 조리사들의 특성을 파악하였고, 사회 인구 통계적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였는데 그 결과는 <표 4-1>에 나타나 있다.

응답자의 성별을 살펴보면 남성이 전체 응답자 252명중 224명으로 88.9%를 여성은 28명으로 11.1%를 차지하였다.

연령별로는 20대가 81명으로 32.1%를 차지하였으며, 30대가 127명으로 50.4%, 40대가 37명으로 14.7%, 50대가 7명으로 2.8%를 차지하였다.

응답자의 학력을 살펴보면 고졸이 52명으로 20.6%, 전문대졸이 144명으로 57.1%, 대졸이 48명으로 19.1%, 대졸이상은 8명으로 3.2%로 나타났다.

14 · 관광식음료경영연구

응답자 즉 양식조리사의 직위는 주방보조가 40명으로 15.9%, 2급 조리사는 102명으로 40.5%, 1급 조리사는 78명으로 31.0%, 주방장 이상은 32명으로 12.7% 차지하였다.

근무연수는 1년에서 5년까지 94명으로 37.3%, 5년에서 10년까지 88명 34.9%, 10년이상 70명으로 27.8% 이다.

근무부서 횡수(양식업무관련주방)는 메인주방(cold kitchen)은 74명으로 29.8%, 메인주방(hot kitchen)은 42명으로 16.7% 프로덕션(sauce)은 56명으로 22.2%, 커피숍주방은 35명으로 13.9%, 립서비스주방은 18명으로 7.1%, 이태리주방은 13명으로 5.2%, 프렌치 주방은 7명으로 2.8%, 뷔페주방은 3명으로 1.2%, 베이커리는 3명으로 1.2%, 부처는 1명으로 4% 차지하였다

〈표 4-1〉 사회 인구 통계적 빈도분석

	구 분	빈 도	비 율
성별	남 자	224	88.9
	여 자	28	11.1
	합 계	252	100.0
연령	20 대	81	32.1
	30 대	127	50.4
	40 대	37	14.7
	50 대	7	2.8
	합 계	252	100.0
학력	고 졸	52	20.6
	진 문 대 졸	144	57.1
	대 졸	48	19.0
	대 졸 이 상	8	3.2
	합 계	252	100.0
직위	주 방 보 조	40	15.9
	2 급 조 리 사	102	40.5
	1 급 조 리 사	78	31.0
	주 방 장 이 상	32	12.7
	합 계	252	100.0
근무연수	1 - 5 년	94	37.3
	5 - 10 년	88	34.9
	10 년 이 상	70	27.8
	합 계	252	100.0

	구 분	빈 도	비 율
근무부서횟수 (양식업무관련주방)	메인주방(cold kitchen)	74	29.8
	메인주방(hot kitchen)	42	16.7
	프로덕션(sauce)	56	22.2
	커피숍주방	35	13.9
	룸서비스주방	18	7.1
	이태리주방	13	5.2
	프렌치주방	7	2.8
	뷔페주방	3	1.2
	베이커리	3	1.2
	부처	1	4
	합계	252	100.0

## 2. 요인분석

### 1) 양식조리부문의 아웃소싱 중요도에 대한 요인분석

요인분석은 정보의 손실을 최소화하면서 많은 변수들을 동질의 요인으로 묶어 변수를 축소, 단순화시키는 방법이다. 이러한 요인을 추측하는 방법은 여러 가지가 있으나 가장 널리 이용되는 요인 분석모델은 주성분 분석과 공통요인 분석이 있다.

본 연구에서는 양식조리부문의 아웃소싱 중요도와 관련된 변수로 축소 압축하여 의미 있는 과정을 파악하기 위해 주성분 분석을 사용하였다.

〈표4-2〉 아웃소싱 중요도에 대한 요인분석 회전된 요인행렬(a)

	요 인				신뢰도	요인명
	F1	F2	F3	F4		
14가격조건변동성	.709				.7660	업체선정 기준
11업체명성	.689					
12업체지명도	.663					
15계약유연성	.548					
19메뉴차별정책		.988			.9749	조리메뉴 정책
2음식질		.965				
18조리노하우			.693		.7397	조리질적 요인
17신재료신선도			.663			
20식재료위생			.656			
16업체통제여부			.508			
7조리시간				.929	.7042	조리양적 요인
8조리속도				.555		
6조리기술기능				.417		
EIGEN	1.967	1.959	1.928	1.569		
분산비율	15.130	15.066	14.833	11.838		
누적분산비율	15.130	30.196	45.029	56.867		

양식조리부문의 아웃소싱 중요도는 업체의 선정기준과 조리메뉴 정책요인, 조리질적요인, 조리 양적 요인으로 4개의 요인으로 추출되었다.

아웃소싱 업체선정기준에는 가격조건의 변동성, 계약조건의 유연성, 업체의 명성, 업체의 지명도이며, 조리메뉴정책요인으로 메뉴의 차별화, 음식의 질의 항목이 포함되었다. 조리의 질적 요인은 조리의 노하우와 식재료의 신선도, 식재료의 위생, 업체의 통제가능성의 항목이 포함되었고, 조리의 양적 요인에서는 조리시간, 조리속도, 조리기술기능이 항목에 포함되었다.

신뢰도란 일관성, 예측가능성 등으로 표현될 수 있는 개념으로 동일한 개념에 대하여 같거나 비교 가능한 측정도구를 이용하여 측정 할 경우 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도를 말한다.

이 연구에서는 신뢰성의 한 방법으로 측정 항목간의 내적 일관성을 잘 측정해주는 cronbachs alpha 계수를 이용하였다.

일반적으로 신뢰계수가 0.60이상이면 통계적으로 적당하다고 인정되며, 기존연구의 바람직한 계수수준은 0.80이상으로 되고 있으나 탐색적 연구에서는 0.50 - 0.60 이상이면 충분한 것으로 평가한다

이와 같은 명목 분석을 기초로 하여 호텔 조리부문 아웃소싱의 중요도에 대한 신뢰도분석을 한 결과 각 요인별 alpha값이 업체선정기준에는 .7660, 조리메뉴 정책요인에서는 .9749, 조리의 질적 요인에서는 .7397, 조리의 양적 요인에서는 .7042로 나타나 본 연구분석에 있어서 충분한 신뢰도가 확보되며 분석에 대한 타당성이 입증되었다.

〈표4-3〉 개체-간 효과 검정  
종속변수: 업체선정기준요인

소스		제 III 유형 제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
Intercept	가설	774.849	1	774.849	986.682	.003
직위	가설	1.940	3	.647	1.076	.408
근무연수	가설	1.497	2	.749	1.300	.301
직위 * 근무연수	가설	3.203	5	.641	1.263	.281

a .743 MS(직위) + 1.019 MS(수정연수) - .536 MS(직위 \* 수정연수) - .225 MS(오차)

b .703 MS(직위 \* 수정연수) + .297 MS(오차)

c .515 MS(직위 \* 수정연수) + .485 MS(오차)

d MS(오차)



호텔조리 양식 부문에서 아웃소싱 업체 선정기준 요인이 사회인구 통계학적으로 차이가 있는지 파악하기 위해 개체간 효과 검정을 실시하였다.

양식조리사의 직위의 유의확률이 .408, 근무연수 .301, 직위\*근무연수 .281로 나타났다 따라서 P값이 .05 이상으로 나왔으므로 통계적으로 유의하지 못하다.

이것은 응답자 즉 양식조리사는 직위나 근무연수에 상관없이 업체의 선정기준에 대한 인지태도가 같다.

〈표4-4〉 개체-간 효과 검정  
종속변수: 메뉴차별정책요인

소스		제 III 유형 제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
Intercept	가설	1033.233	1	.	.	.
직위	가설	5.172	3	1.724	.407	.748
근무연수	가설	1.473	2	.737	.122	.885
직위 * 근무연수	가설	6.923	5	1.385	.126	.986

a Satterthwaite의 방법을 사용하여 오차 자유도를 계산할 수 없습니다.

b .703 MS(직위 \* 수정연수) + .297 MS(오차)

c .515 MS(직위 \* 수정연수) + .485 MS(오차)

d MS(오차)

호텔조리 양식 부문에서 아웃소싱 메뉴차별정책요인이 사회인구 통계학적으로 차이가 있는지 파악하기 위해 개체간 효과 검정을 실시하였다.

양식조리사의 직위의 유의확률이 .748, 근무연수 .885, 직위\*근무연수 .986로 나타났다. 따라서 P값이 .05 이상으로 나왔으므로 통계적으로 유의하지 못하다.

이것은 응답자 즉 양식조리사는 직위나 근무연수에 상관없이 메뉴차별정책요인에 대한 인지태도가 같다.

〈표4- 5〉 개체-간 효과 검정  
종속변수: 조리능력 질적 요인

소스		제 III 유형 제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
Intercept	가설	1050.539	1	1050.539	64401.870	.974
직위	가설	1.745	3	.582	.979	.453
근무연수	가설	7.201E-02	2	3.600E-02	.068	.935
직위 * 근무연수	가설	3.483	5	.697	1.984	.082

a .743 MS(직위) + 1.019 MS(수정연수) - .536 MS(직위 \* 수정연수) - .225 MS(오차)

b .703 MS(직위 \* 수정연수) + .297 MS(오차)

c .515 MS(직위 \* 수정연수) + .485 MS(오차)

d MS(오차)

호텔 조리 양식 부문에서 조리능력 질적 요인이 사회인구 통계학적으로 차이가 있는지 파악하기 위해 개체간 효과 검정을 실시하였다.

양식조리사의 직위의 유의확률이 .453, 근무연수 .935, 직위\*근무연수 .082로 나타났다. 따라서 P값이 .05 이상으로 나왔으므로 통계적으로 유의하지 못하다.

이것은 응답자 즉 양식조리사는 직위나 근무연수에 상관없이 조리능력 질적 요인에 대한 인지태도가 같다.

〈표4-6〉 개체-간 효과 검정  
종속변수: 조리능력 양적 요인

소스		제 III 유형 제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
Intercept	가설	892.280	1	892.280	2169.551	.005
직위	가설	2.240	3	.747	1.688	.237
근무연수	가설	.380	2	.190	.441	.651
직위 * 근무연수	가설	2.306	5	.461	1.159	.330

a .743 MS(직위) + 1.019 MS(수정연수) - .536 MS(직위 \* 수정연수) - .225 MS(오차)

b .703 MS(직위 \* 수정연수) + .297 MS(오차)

c .515 MS(직위 \* 수정연수) + .485 MS(오차)

d MS(오차)

호텔 조리 양식 부문에서 조리능력 양적 요인이 사회인구 통계학적으로 차이가 있는지 파악하기 위해 개체간 효과 검정을 실시하였다.

양식조리사의 직위의 유의확률이 .237, 근무연수 .651, 직위\*근무연수 .330으로 나타났다. 따라서 P값이 .05 이상으로 나왔으므로 통계적으로 유의하지 못하다.

이것은 응답자 즉 양식조리사는 직위나 근무연수에 상관없이 조리능력 양적 요인에 대한 인지태도가 같다.

〈표 4-7〉 양식조리에서 아웃소싱 가능성이 높은 식재료 (서열척도)

	N	범위	최소값	최대값	평균	
	통계량	통계량	통계량	통계량	통계량	표준오차
빵반죽	252	5.00	1.00	6.00	2.6270	9.110E-02
소스	252	5.00	1.00	6.00	2.8413	.1041
채소류	252	5.00	1.00	6.00	3.4484	.1142
주요리가니쉬	252	5.00	1.00	6.00	3.5873	9.957E-02
수프	252	5.00	1.00	6.00	3.7381	8.516E-02
전채요리	252	5.00	1.00	6.00	4.7421	9.611E-02

아웃소싱 가능성이 높은 식재료 분석은 서열척도로 나타나 있다.

최소값이 1이 가장 가능성이 높은 순으로 최대값 6이 가장 가능성이 낮은 것으로 설정되었다. 식재료 아웃소싱 가능성에 있어서 빵 반죽이 가장 높은 것으로 나타나 양식조리사들은 빵 반죽 아웃소싱에 대해 많은 가능성을 두고 있음을 알 수 있다. 이것은 각종 제과 제빵에 있어서 외부 전문 가공 업체에서 높은 품질의 제품이 있다는 것을 의미하며, 필로우도우라는 제품은 외부업체에 전적으로 의존하고 있다.

다음으로 소스, 가공채소, 주요리의 가니쉬, 수프 순이며 아웃소싱 가능성이 가장 낮은 항목은 전채요리로 나타났다. 전채요리는 즉석요리의 개념을 내포하고 있고, 조리속도가 필요하다. 또한 식전요리로서 색깔이나 신선도, 맛의 민감성으로 인해 양식조리에 있어서 핵심 업무임을 알 수 있다.

〈표 4-8〉 아웃소싱의 위험도(서열척도)

	N	범위	최소값	최대값	평균	
	통계량	통계량	통계량	통계량	통계량	표준오차
기술저하	252	6.00	1.00	7.00	2.8889	.1060
인원감축	252	6.00	1.00	7.00	2.9762	.1231
협력상실	252	6.00	1.00	7.00	3.9683	.1102
품질불량	252	6.00	1.00	7.00	3.9802	.1211
메뉴차이	252	6.00	1.00	7.00	4.0317	.1322
납기지연	252	6.00	1.00	7.00	5.0357	9.177E-02
유통기한	252	6.00	1.00	7.00	5.1032	.1188

호텔 조리 양식부문에 있어서 아웃소싱 실행할 때 발생 할 수 있는 내·외부적 위험도에 대한 서열 척도이다. 최소값 1이 가장 높은 순으로 최대값 7이 가장 낮은 위험도로 설정되었다.

아웃소싱 실행할 때 발생 할 수 있는 문제로 내부적인 조리기술의 저하가 가장 높은 위험도로 나타났다. 양식조리사는 조리의 기술축적을 가장 중요하게 여기며, 다음으로 인원감축에 대한 불안감, 부서간의 협력상실 순으로 내부적인 문제를 고려하였고 품질불량, 메뉴의 차별화의 어려움, 납기지연, 유통기한 등의 순으로 외부적인 문제를 인지하였다. 따라서 양식조리사의 대부분 내부적인 문제의 위험도를 먼저 인식하였다.

2) 아웃소싱 실행 후 성공적인 업체 선정 분석

〈표 4-9〉오차 분산의 동일성에 대한 Levene의 검정(a)

	F	자유도1	자유도2	유의확률
업체선정	1.030	10	241	.419
신뢰성	1.590	10	241	.110
업체대화	.759	10	241	.668
위생관리	2.062	10	241	.028

	종속변수	제 III 유형 제공합	자유도	평균제공	F	유의확 률
수정 모형	업체선정	3.208(a)	10	.321	.614	.801
	신뢰성	2.370(b)	10	.237	.568	.840
	업체대화	9.178(c)	10	.918	1.762	.068
	위생관리	3.075(d)	10	.307	.738	.688
직위	업체선정	.422	3	.141	.269	.848
	신뢰성	1.944	3	.648	1.552	.202
	업체대화	1.355	3	.452	.867	.459
	위생관리	4.577E-02	3	1.526E-02	.037	.991
근무연수	업체선정	1.077	2	.539	1.031	.358
	신뢰성	5.101E-02	2	2.551E-02	.061	.941
	업체대화	1.959	2	.979	1.881	.155
	위생관리	.867	2	.434	1.042	.354
직위 *근무연수	업체선정	.977	5	.195	.374	.866
	신뢰성	1.009	5	.202	.483	.789
	업체대화	2.336	5	.467	.897	.484
	위생관리	1.110	5	.222	.533	.751

호텔 조리 양식 부문에서 아웃소싱 시행 후 성공적인 업체 선정에 따른 사회인구 통계학적으로 차이가 있는지 파악하기 위해 오차 분산의 동일성에 대한 Levene의 검정(a)을 실시하였다.

양식조리사의 직위에 따라 업체선정의 유의확률이 .848, 신뢰성의 유의확률 .202, 업체대화 .459, 위생관리 .991과 근무연수에 따라 업체선정의 유의확률이 .358, 신뢰성의 유의확률 .941, 업체대화 .155, 위생관리 .354, 직위\*근무연수에 따라 업체선정의 유의확률이 .866, 신뢰성의 유의확률 .798, 업체대화 .484, 위생관리 .751로 나타났다

따라서 P값이 .05 이상으로 나왔으므로 통계적으로 유의하지 못하다.

이것은 응답자 즉 양식조리사는 직위나 근무연수에 상관없이 양식 부문에서 아웃소싱 시행 후 성공적인 업체 선정에 대한 인지태도가 같다.

## V. 결 론

본 연구에서는 식재료 아웃소싱이 경제적인 주방에 미치는 영향을 특1급 호텔 양식 주방을 중심으로 파악해보고자 하였다. 호텔 조리 양식부문에 있어서 조리사의 아웃소싱에 대한 인지는 전반적으로 긍정적인 방향으로 검토되어 졌다. 아웃소싱의 중요도에 있어서는 직위나 근무년수에 따른 인지의 차이가 없다는 것은 특1급 호텔 양식조리사는 공통적으로 아웃소싱의 필요성을 지각하고 있음을 알 수 있다.

아웃소싱의 위험도의 정도에서 양식조리사는 조리의 기술축적을 가장 중요하게 여기며, 다음으로 인원감축에 대한불안감, 부서간에 협력상실의 순으로 내부적인 문제를 고려하였고 품질불량, 메뉴의 차별화의 어려움, 납기지연, 유통기한 등의 순으로 외부적인 문제를 인지하였다. 따라서 양식조리사의 대부분 내부적인 문제의 위험도를 먼저 인식하였다.

식재료 아웃소싱 가능성에 있어서 빵 반죽이 가장 높은 것으로 나타나서 양식조리사들은 빵 반죽 아웃소싱에 대해 많은 가능성을 두고 있음을 알 수 있다. 이것은 각종 제과 제빵에 있어서 외부 전문 가공 업체에서 품질이 좋은 제품을 생산하고 있다는 것을 의미한다.

다음으로 소스, 가공채소, 주요리의 가니쉬, 수프 순이며 아웃소싱 가능성이 가장 낮은 항목은 전채요리로 나타났다. 전채요리는 즉석요리의 개념을 내포하고 있고, 조리속도가 필요하다. 또한 식전요리로서 색감이나 신선도, 맛의 미식적인 요소로 인해 양식조리에 있어서 핵심 업무임을 알 수 있다.

접시 안의 예술은 우리나라 보다 선진국에서 발전하였는데 서양에서는 보통 요리를 볼 때 접시는 캔버스이며 재료는 물감, 주방장(chef)은 예술가라 칭하고 있다.<sup>12)</sup>

따라서 조리의 핵심은 예술적인 부분인 조리의 전 공정 가운데 마지막 단계를 의미하는 것이므로 인소싱하여야 한다.

생산과 소비의 분리는 조리의 여러 공정을 축소시켜 조리시간이 단축으로 업무의 효율성이 증대되고, 조리속도가 향상되어 고객의 대기 시간을 축소하여 좌석의 회전율을 높인다. 호텔 조리 양식부문은 아웃소싱을 통하여 주방의 업무 진행 중 많은 다양한 식재료의 구매, 검수, 저장, 준비, 가공 단계를 축소 또는 제거하여 효율적으로 운영되는 경제적 주방을 만들어야 한다.

12) 최수근, 소스의 이론과 실제, 형설 출판사, 1999, p339-340

아웃소싱으로 요리사를 과중한 업무에서의 해소와 핵심 고유업무인 조리에만 집중시켜, 장기적으로는 본업의 매력도를 계속 유지시키고 창의력을 발달시키며 좋은 업무조건을 만드는 것이다.

호텔산업은 빠르게 변화하고 있는 글로벌 시장환경에 유연하게 적응하기 위해서 새로운 경영방법을 모색하여야 한다.

호텔 조리부서에 아웃소싱은 결코 인원감축을 목적으로 하는 것이 아니라 호텔 내부에 있는 일부기능을 시장의 넓은 환경으로 이끌어내 보다 발전적으로 사업화 함으로써 많은 일자리를 창출하여 고용의 증대를 이루기 위한 것이다. 전통적인 주방에서 경제적인 주방으로 변화하기 위해 핵심적인 업무만을 남겨두고 나머지는 아웃소싱을 통해서 작지만 강한 조직을 만들어야 한다.

## Abstract

This study is designed to examine feasibility and limitation of outsourcing in cooking Western food in a hotel, to interpret importance of outsourcing(eg. outside order, outside procurement, outside supply) in a broad sense in order to reinforce the core capacity in the cooking department, and to know whether the cooking human power is efficiently used and how much the chefs recognize outsourcing of food materials. As many companies conduct restructuring to cut down its size, the reduction of human power led the Western food cooking in the hotel to lower core capacities, lower quality, and lower efficiency. In addition, the sagging morale of chefs undermined creativity.

To change from the traditional kitchen to an economic kitchen needs to look into importance of outsourcing, cognitive attitude of chefs, relation with outside suppliers. Here suggests performance of positive changes in the structure

The study examined feasibility and limitation of outsourcing in the hotel kitchen as well as chefs' cognitive attitude toward outsourcing of food materials to reinforce core capabilities of the hotel kitchen.

1. Companies of outsourcing are selected according to variability of price conditions,

flexibility of contract conditions, popularity of the outsourcing company, and reputation of the outsourcing company.

2. The importance of outsourcing in the Western food cooking is divided into 4 factors such as standard of selecting outsourcing companies, policies of cooking manu, quality of cooking, and quantity of cooking.

3. The most feasible section in outsourcing of food materials is a process of kneading flour for bread, which shows that many Western-food chefs expect to put higher possibility of outsourcing on the kneading. In other words, when it comes to confectionery and bakery, there are many outside expert processing companies supplying high quality products. In the order of outsourcing feasibility, sauce is followed by processed vegetable, garnish of main dish, and soup. The least feasible section in outsourcing of food materials is appetize. Appetize includes a concept of a improvised dish and needs speed. Due to its color, freshness, and sensibility of taste, the appetize plays a key role in the Western food cooking.

4. When outsourcing is taken in place, the highest risk is to lower the inner cooking skills. Therefore chefs in charge of the Western food sequently recognize both internal problems including storage of cooking skills, unstability of layoffs, and loss of cooperation between departments, and external problems including inferior goods, difficulty of differentiating manu, delay of delivery, and expiration date. It shows that most of the Western food chefs consider risks of the internal problems at first.

5. A effective outsourcing needs appropriate selection of outsourcing companies, maintenance of credibility, active communication, check and management of hygiene. However regardless of their position or career, chefs in charge of the Western food have the same cognitive attitude toward selecting successful outsourcing companies after the outsourcing system is enforced.

The core of cooking, or a final stage in the full process of so-called artistic cooking, should be treated with insourcing. Reduction of several cooking processes resulted in shortened cooking

time, increased efficiency, faster cooking, cutting the waiting-lines, and finally more room for customers. The outsourcing system can reduce or eliminate the following processes in cooking: buying various food materials, checking, storing, preparing, and processing. Especially in the Western food cooking department of a hotel, the outsourcing system should be enforced to make an economic kitchen and to efficiently manage it.

Now it's time to change from the traditional kitchen to an economic kitchen in the hotel cooking department. For that, the cooking department should become a small but strong organization by outsourcing except its core work.

**key word: outsourcing, food materials, economic kitchen**

## 참 고 문 헌

- 경영베스트 아웃소싱 팀, 아웃소싱 전략과 알짜정보, 1998, pp.35-37
- 김대중, “관광호텔 Butcher주방의 육류관리에 관한 연구”, 경기대학교 경영대학원 석사학위논문, 1990, p. 31
- 김기영, 호텔 주방관리론, 백산출판사, 1999, pp. 11-12
- 김기영, “호텔조리부문의 outsourcing전략에 관한 연구” 경기대학교 대학원 석사학위논문, 2000.
- 김상순, 식품학, 수학사, 1996, pp.12
- 동아일보, 2000,2,17
- 신기철 · 신용철, 새우리말 큰사전, 삼성출판사, 1986, p3056
- 유영상, 조리학, 수학사, 1990, P,13.
- 안명수, 식품과 조리원리, 신광출판사, 1995, P.11
- 오석태, “호텔 조리기능의 아웃소싱 전략”, 한국조리학회, 1999. 8, P.2
- 이광현, 아웃소싱, 능률협회, 1998, p.18.
- 전준구, “외주업체와의 관계가 정보시스템 아웃소싱 성공에 미치는 영향에 관한 연구”, 한양대학교 대학원 석사학위 논문, 1997, p.2.
- 진양호, 수입 식재료 관리에 관한 연구, Tourism Reserch, 제9호, 1995, pp.51-79



- 최수근, 소스의 이론과 실제, 형설 출판사, 1999, p339-340
- 최영준, 호텔 식음료부문 아웃소싱 활용 가능성에 관한 탐색적 연구, 한국호텔경영학회, 2000, 8, 제9권 제2호 통권13호, p192
- 최우열, 기업구조조정 아웃소싱으로 풀어라, 주간경제490호, 1998,10월 28일
- G, L, Jensen, "Outsourcing information services in the hospitality industry", FIU hospitality review, Spring 1994, p31
- Flannery, K. A(1998). "Outsourcing Tranning: a Survey of Decision Maker Regarding the Influence of Selected Organizational Facts and their Effect on Decisions to Outsourcing Tranning", The Pennsylvania State Univ.
- Greaver, M.(1998). Strategic Outsourcing, American Management Association.
- Teng, James T. C., Chen,M.J. & Grover, V.(1995). "Decision to Outsourcing Information System Functions : Testing a Strategy-Theoretic Discrepancy Model". Decision Science, Vol. 26, No,1.