

관광호텔 아웃소싱 전략에 관한 개념적 고찰

정연홍* · 하용규**

* 혜전대학 호텔조리과

** 경기대학교 호텔경영학과

A Conceptual Study on Outsourcing Strategy in Hotel Industry

Yeon-Hong Chung* and Yong-Kyu Ha**

**Dept. of Hotel Culinary Arts, Hyejeon College*

**Dept. of Hotel Management, Kyonggi University*

ABSTRACT

Outsourcing is procuring of outside resources, other than core resources for core competence, by a contract, from which a corporate can focus its core resources on core business.

The outsourcing strategies of Korea tourist hotel business are in a rudimentary stage, which has been limited in simple work areas such as housekeeping services, room maid services, parking control services, security services, janitor services, laundry services, facility management, shuttle bus services, and sterilization services and their purposes are mainly to retrench a burden of employment or firm-fixed expenses.

Therefore, the outsourcing strategies of Korea tourist hotel business have the following problems.

First, their outsourcing has introduced only for the purpose of retrenching expenses.

Second, it tends to deteriorate service quality, due to lack of pre-training.

Third, it tends to concentrate their attentions only on simple repetition works.

Fourth, their outsourcing is slow adjusted to the needs of business cultures.

Outsourcing services in Korea tourist hotel business have never contributed to their basic concepts such as 1) maintenance or enhancement of core competences, 2) promotion of business efficiency through service quality improvement and expense retrenchment, and 3) achievement or enhancement of competitive advantage through enlarging their specialties, cultivating their market, learning new knowledge, and developing their asset.

Therefore, this study is to insist on the necessity of overcoming simple repetitive service outsourcing in tourist hotel business. In order to build a core competence and/or achieve a competitive advantage, the scopes of outsourcing services should be enlarged in Korea tourist hotel business.

Key words : tourism hotel, outsourcing, rudimentary stage.

I. 서 론

1. 문제의 제기 및 연구목적

세계화, 개방화를 추구하는 21세기 기업 경영에 있어 기업의 존속 및 발전에 반드시 필요한 개념이 경영전략-기업구조-경영성과로 이어지는 경영전략의 개념이다.

이러한 경영전략은 기업이 속한 경영환경을 철저히 분석하고 변화해야할 방향을 사전에 정확히 이해하고 변화의 방향에 귀속되는 새로운 기회를 선점할 수 있는 기업 구조를 바탕으로 해서 전략을 실행하였을 때 경쟁우위를 성취하게 되어 목표하는 경영성과를 달성할 수 있게 된다는 상호 일치의 원칙(co-alignment principle)을 지켜야 한다(김경환, 1999).

우리나라에서는 IMF 위기 사태이후 이러한 경영전략에 관한 개념이 본격적으로 도입되기 시작하였으며 급격히 어려워진 경영환경 변화에 신속하게 대응하기 위한 시도가 확산되기 시작하였는데 이러한 상황에서 시도된 구조조정 관련 전략들은 내적으로는 주어진 경영전략을 기업의 경쟁력과 구조조정관련 경영자원을 기업의 경쟁력과 직접관련이 되는 핵심 부문에 효율적으로 집중하고, 외적으로는 환경변화에 발 빠르게 대응하는 조직의 유연성을 확보하는 측면에서 기업들의 핵심역량을 갖추고자 수행되어 왔다. 이러한 개념을 바탕으로 점차 도입이 확산되고 있는 것이 아웃소싱(out sourcing)이다.

아웃소싱이란 기업의 핵심 역량에 반드시 필요한 핵심 자원을 제외하고 여타의 필요한 자원을 외부로부터 계약에 의해 조달함으로써 핵심 업무에 자원을 집중하는 것을 의미한다(박강철, 1999).

미국과 일본 등 선진국에서는 핵심 위주의 경영과 아웃소싱이 기업경영전략의 기본이 된지 오래인데 미국에서는 '80년대 구조적 불황기에 리엔지니어링(re-engineering)과 리스트럭처링(restucturing)의 일환으로 생기게 된 전략으로 당초 비용절감을 목적으로 하는 비용추구형에서 '90년대에는 사업역량을 강화하는 부가가치 추구형으로 전환되고 있으며, 최근 일본에서도 장기불황으로 약해진 기업경쟁력이 회복을 위하여 아웃소싱전략을 적극적으로 도입하고 있다(김영연, 1998).

우리나라에서도 '97년도 말에 시작된 IMF체제 하에서 대기업을 필두로 하여 저마다 브레인파 몸통을 남기고 모두 떼어 내려는 시도가 계속되어오고 있는바, 이에 호텔 업계에서도 중요한 경영혁신 기법의 하나로 아웃소싱을 도입하는 호텔이 늘어나고 있으나, 그 범위 및 내용을 면밀히 살펴보면 철저한 조직업무 분석을 통한 조직구조 조정을 달성하여 조직의 슬림화에 따른 인건비 감축 그리고 서비스 질의 유지라는 두 마리의 토끼를 동시에 잡을 수 있는 지혜가 필요함(차길수, 1998)에도 불구하고 이러한 전략적 개념의 고려없이 단순히 투자 비용적 측면에서 보안 및 경비,

주차관리, 객실정비, 세탁업무, 집기관리, 미화원 등 단순한 업무에 대해서만 아웃소싱하는 초기단계에 불과한 실정이다.

이에 따라 본 연구는 우리나라 관광호텔 경영상 아웃소싱의 전략적 중요성을 제기하고 아웃소싱전략을 수립함에 있어 반드시 고려하여야 할 요소들을 관련 선행 연구들을 바탕으로 밝혀냄으로써 우리나라 관광호텔 아웃소싱전략의 바람직한 전개 방향을 제안하는데 목적을 두고자 한다.

2. 연구방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 관련된 서적, 선행 연구논문 등의 문헌 연구를 바탕으로 개념적 고찰을 행하고자 한다.

II. 아웃소싱의 개념과 목적

1. 아웃소싱의 개념

아웃소싱이란 기업 경영전략 유형중 전사적 전략(corporate strategy)에 속하는 다각화 전략(diversification strategy)의 일환인 수직적 통합(vertical intergration)의 범주에 속하는 전략이라 할 수 있다. 이 수직적 통합은 시장 경제 체제하에서 어느 활동까지 시장에 의존하여야 하고 또 어느 활동을 기업이 내부화 할 것인가를 기업활동과 관련된 여러 가지 전후방의 수직적 가치사슬(vertical value chain) 분석을 통해 결정하는 전략을 의미하며, 이러한 수직적 통합전략들은 미국과 유럽의 기업에서 장시간 수행되어 왔으나, 1980년대부터 일본의 전자 산업과 자동차 산업들이 세계적인 경쟁력을 갖추에 따라 일본기업이 갖고 있는 경쟁력의 근원에 관한 연구가 계속되면서 일본 기업의 경쟁력은 완벽한 수직적 통합도 아니고 또한 완벽한 시장거래도 아닌 준 통합형태인 계열화로 시장거래와 수직적 통합의 장점을 잘 활용한 것에서 비롯하였다는 점을 밝혀 내게 되었다(김근동, 2001).

이를 통하여 구미의 기업들은 부품공급 업체 수를 현저히 줄이고 부품 공급업체와 제조 기업들간에 긴밀한 협조관계를 맺고 상호신뢰의 기반 위에 기술공유와 제품의 품질을 향상시키는 일본의 계열화와 유사한 정책을 취했고, 동시에 자신이 직접 생산하던 부품생산을 상당부분 시장거래로 전환하여 외주를 증가시켜 왔던 것이다. 즉, 기업들은 자신이 수행하는 여러 활동을 가치사슬의 기법을 통해 분석하고, 이 생산활동을 내부적으로 수행할 필요성이 있는지를 검토한 뒤, 만일 내부적으로 수행할 필요가 없다고 판단되면 이를 보다 효율적으로 수행할 수 있는 외부 기업에게 주었던 바, 이것이 아웃소싱인 것이다(장세진, 2000).

아웃소싱의 개념 정의에 관한 선행 연구들을 살펴보면, “아웃소싱이란 예전에 내부에서 제공되었던 상품이나 서비스의 전달을 다른 기업으로부터 외부에서 행하도록

록 하는 것(Elfing and Baven, 1994; Domberyer, 1998; Kliem, 1999; Finlay and King, 1999)”이라는 관점과 “아웃소싱이란 기업의 행동 관련 의사 결정을 제조 혹은 구입, 혹은 내부조달- 외부조달의 관점에서 고려되는 개념 (Loh and Venkatraman, 1992; Elfing and Baven, 1994; Venkatraman and Loh, 1994; Alpar and Sharia, 1995; Coase, 1937; Williamson, 1979; Carlson, 1989; Hart, 1995)과 거래비용 경제학 관점에서 고려되는 개념(Williamson, 1985; Benko, 1993; Boon and Verberk, 1991; Grover et al., 1994; 1996; Nam et al., 1996; Lacity and Hirschheim, 1993)이라고 정의하였는데, 이 중 Williamson(1975)은 “내부적 이거나 계층적으로 지배되어 수행하던 활동들을 생산과 거래에 관련된 비용적인 측면에서 아웃소싱할 것이냐 시장에서 구매 할 것인가를 선택하는 개념”에서 아웃소싱이 도입되었다고 하였다.

계속 되어진 다른 학자들의 정의를 보면, Gibson(1996)은 “기본적이고 반복적인 과업들을 외부 자원으로부터 도입 운영하는 변환 행위”라 하였고, Labs(1997)는 내부에서 일상적으로 수행했던 서비스들을 외부의 협력 업체로부터 제공받는 것”이라 하였으며, Engelke(1996)는 기업의 외부로부터 잘 선별된 상품과 서비스를 획득하고자 하는 의사 결정이라 하였고, Kraker(1995)는 이전에는 이용치 못했던 지식, 경험과 창의력을 새로운 공급자에 의해 제공받을 수 있도록 새로운 방법을 찾는 것”이라 하였으며, Neals(1995)는 “아웃소싱은 기업의 기획, 경영관리와 운영 등의 특정 기능을 제 3의 단체에게 넘겨주는 기법이라 하였고, Saunders et al.(1997)은 아웃소싱은 이전에 자체 내부적으로 제공되었던 상품과 서비스를 외부에서 구매하는 행위라고 주장하였다.

다른 한편으로 Anon(1995a)은 아웃소싱과 하도급(contract-out)의 다른 개념을 언급하였는데, 하도급은 표준생산비 측면에서 직무 대 직무 관점으로 외부업체에게 일부 할당하는 것을 의미하는데 반해서 아웃소싱은 공급업체와 수취업체 간에 높은 수준의 위험을 공유하며 장기간 관계를 유지하는 것”이라 하였다.

또한 구경원(1999)은 “아웃소싱이란 전략적으로 중요도가 낮은 업무를 외부에 위탁함으로써 핵심업무를 집중시키는 방법이다.”라고 하였고, 자원 부품, 경리, 인재개발, 기술, 상품, 물류관리 등을 외부로부터 조달하는 것으로 자신이 원하는 형태의 재산가치를 외부자원으로부터 얻는 전략적 방법인 것”이라고 하였다.

이상과 같이 아웃소싱이란 외형 성장만을 추구하던 기업들이 내부의 수익성 추구를 위하여 비용절감을 꾀하기 위한 수단으로 기업이 보유하고 있는 핵심역량을 더욱 강화하기 위해서 내부적으로 행하던 기업활동을 기업이 원하는 형태의 자산적 가치(지식, 기술, 상품, 서비스 등)를 제공할 수 있는 전문 업체로부터 제공받기 위한 경영전략의 유형이라 정의할 수 있다.

이와 같은 아웃소싱전략에 대한 개념은 IMF 이후에 관광호텔의 식음료업장 다양화 및 비대화 실태로 볼 때 혁신적인 구조조정과 경영 혁신 등을 통한 경영효율성

제고 측면에서 필수적으로 도입하여야 할 개념인 것이다.

2. 아웃소싱의 목적

기업이 아웃소싱을 경영전략으로 수행코자 하는 목적은 기업의 규모 성장과 비용 절감(Finlay and King, 1999), 고정비와 단기간 적 관점에서의 비용절감(The Economist, 1991; Mcfarlan and Nola, 1995), 비 핵심 부문에서의 간접 비용절감(Chalos, 1994; Branda, 1999), 공급업체로부터의 저 비용 기술제공 장점(Lewis and Sappington, 1991), 기업의 핵심 경영 활동에 더욱 집중하기 위해서 기업의 보충적이고 보조적인 부품과 서비스들에 대한 수직통합 전략을 변화시키기 위해서(Grant, 1995)라 하였으나, 1990년대 후반에 접어들어서는 비용절감과 핵심역량에 더욱 집중하기 위해서(Currie and Willcocks, 1997; National Computing Centre, 1999a; 1999b) 기업들이 아웃소싱 전략을 수행한다고 하였다.

전략적 차원에서는 조직의 총체적인 전략 형성과정에서 상품과 서비스를 필요 충분 조건으로 만들기 위해(Quinn and Hilmer, 1994; Venkatraman, 1997; Diromualdo and Gurbaxani, 1998; Domberger, 1998; Quinn, 1999) 아웃소싱 전략을 수행하고, 특히 Diromualdo와 Gurbaxni(1998)는 기업이 아웃소싱 전략을 도입하는 목적은 첫째, 전략적 개선(비용 감소와 효율성 증대) 둘째, 전략적 사업강화(현재 사업 수행라인의 개선에 공헌) 셋째, 전략적인 사업 시장 개척(기술과 관련된 자산 개발에 집중)을 위한다고 하였다.

또한 Quinn(1999)은 아웃소싱 도입의 목적이 당초에는 비용절감을 기하고자 하였으나, 그 이후로 기업 위치 재 선정, 핵심역량 강화, 보다 큰 서비스로의 통합과 보다 높은 수준의 가치 창조를 위하는 것으로 변화하고 있다고 하였는데, 관련 사례로 미국의 자동차 산업에서 당초 비용절감을 위했던 사례를 보면, 1997년 크라이슬러사의 공급업체 노력으로 3억 2천 5백만 달러를 절감한 사실과 GM사의 30,000업체가 정해진 납품 단가 이하로 납품해야 하는 원칙(Blumenstein, 1997)등의 추세에서 시작된, 자체적으로 유지하던 것을 가치사슬(value chain)분석에 의해 제반 기능들을 분석하여, 보다 쉽고 보다 효율적인 기업 경영 효과를 나타낸다(Kakabadse and Kakabadse, 1999)고 할 수 있는 것이었으며 이는 몇 명의 연구(Blaxill and Hout, 1991; Chalos, 1994; Teng et al, 1995)에서 밝힌바와 같이 IT산업에서 전략적 요소들로 비용적 측면에서 제반 기능들을 아웃소싱하고, 기술의 혁신과 지식의 강화를 위해 아웃소싱 하는 추세로 변화한 것이 이를 뒷받침한다 할 것이다. 특히 Blaxill과 Hout(1991), Chalose(1994) 등은 외부 공급 업체로부터 더욱 나은 성과를 나타내기 위해 아웃소싱 한다고 하였고, Quinn(1999)은 경쟁우위를 창출 유지코자 하는 목적으로 세계 최고의 외부 공급 업체로부터 세계 최고의 상품과 서비스를 구매코자 기업들이 아웃소싱한다고 하였다.

변화 추세에 부응한 연구들은, 기업이 아웃소싱 하는 목적으로, 기업의 부가이익 증진 및 핵심역량의 극대화(Williamson, 1988; Chalos and Sung, 1998; Holmstrom and Miligrom, 1991) 등 기능 등을 보다 효율적으로 전환시키는 한편, 보다 높은 주주에게의 가치를 제공키 위해(Price Waterhouse Coopers, 1999), 부품 부대기능 등에서 지적인 체계, 고객 반응 조사 및 경영관리(Quinn, 1999), 서비스질 증진과 전략적 유연성과 핵심 역량에 집중하고자 하는 필요(Van Learhoven et al, 1999; Peters et al, 1998)에 의한 것임을 제시하였다.

종합해 보면 기업이 아웃소싱 전략을 수립 전개코자 하는 목적은 기존에 기업 자체적으로 수행하던 모든 경영활동들을 여러 분석기법 등을 통해 저 비용 고효율을 기할 수 있는 활동들을 선별하여 외부 공급업체로부터 제공받고자 하는 비용절감의 측면과 경영의 효율성 제고, 기존 보유한 핵심역량의 극대화, 기업 가치 증대, 주주들에 대한 가치 확대, 기술의 혁신, 지식의 증진, 서비스 품질 극대화, 시장 점유율 증대, 규모의 경제 확립, 전략적 유연성 제고 등을 기하기 위한 것이라 할 수 있으며, 궁극적으로 기업의 성과(performance)와 수익(benefits, profits)을 극대화하기 위한 전략 수단이라 할 수 있다.

한편, 이광현(1999)은 기업이 아웃소싱 전략을 수행하는 목적에 따라 그 형태를 다음과 같이 분류하였다.

〈표 1〉 아웃소싱의 형태

형 태	목 적
비용절감형 아웃소싱	비용절감을 위해 중요치 않은 기능들을 아웃소싱
이익 추구형 (Profit-center) 아웃소싱	사내에서는 크게 중요하지 않으나 나름대로 경쟁력을 확보하고 있는 기능을 외부화 하여 수익을 제고시키려는 아웃소싱
스핀오프형 (Spin-off)	자사 보유의 일정기술, 역량 등을 분사화를 통해 비즈니스화 하지만 핵심 역량 자체는 아웃소싱 하지 않는 형태
네트워크형 아웃소싱	* 핵심 역량 이외의 모든 기능을 아웃소싱하고 공급업체와 네트워크를 형성하여 시너지효과를 제고시키는 형태 * 복수의 주체가 각각 서로의 경영자원을 공유함으로써 상호 보완적으로 활용하는 코소싱(Co-sourcing)형태
핵심역량 자체의 아웃소싱	핵심 역량 자체를 외부화시켜 경쟁에 노출시킴으로써 핵심사업의 경쟁력을 더욱 높이려는 아웃소싱

* 자료: 이광현, 1999; p.45.

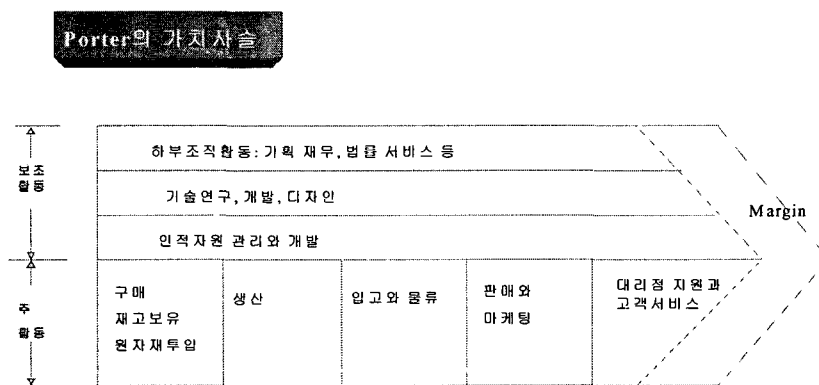
Ⅲ. 성공적인 아웃소싱 전략을 위한 요소

1. 아웃소싱 대상부문의 결정

아웃소싱의 개념적 토대는 Williamson(1975)의 거래비용이론(theory of transaction cost analysis)으로부터 형성되었는데, 이 이론은 시장에서 기업이 가장 우수한 유형을 개발코자 하는 것을 결정할 수 있는 경영이론과 경제이론(economic theory)을 결합한 개념이라 할 수 있다. 이 이론은 기업의 내부활동과 외부 활동의 경계점을 결정하는 요소들을 분석하여 구입할 활동들을 분석하여 구입할 활동들을 정하는 기법들의 근간이 되었는데, 이에 Quinn과 Hilmer(1994)는 전략적으로 기업 핵심 활동으로서의 지침과 기업의 전략적 목표를 획득하는데 필요한 다른 활동들을 제공하기 위해 “전략적 아웃소싱(strategic outsourcing)”이라는 용어를 제시하였다. Nike사가 공급(유통), 판매와 마케팅, 광고 등과 같은 생산 후 활동들과 연구 개발에 집중하고, 신발 제조 부문은 아웃소싱 하여 가치를 극대화하는 것과 Apple Computer사가 디자인, 프린터와 마케팅 같은 부문을 포함하여 약 70%를 아웃소싱하고, Apple DOS (disk operating system)와 지원 소프트웨어 같은 부문은 내부적으로 자체 수행함을 통해 독특한 형태를 유지하고 있는 사례가 좋은 예이다.

기업에서 아웃소싱 하는 부문에 대한 다른 연구는 내부적으로 긴밀한 품질관리를 요하는 측면에서 부수적인 서비스들을 아웃소싱 하는 관점을 제안하였는데(Murray and Kotabe, 1999), 이러한 품질관리 측면에서 Accor Hotel의 “가치 혁신 모델(value creation model)”은 고객 가치에 집중함을 통한 시장의 위치를 제고시켜(Kim and Mauborgne, 1997) 결국 20%의 비용절감과 호텔 시장에서의 새로운 위치를 점하게 되었던 좋은 사례이다.

이상의 연구에 의해 제시된 것들을 요약해 보면, 아웃소싱 전략은 경제관련 이론을 토대로 기업의 제반 활동들을 <그림 3-1> 가치사슬 분석에 의해 기업 특성



*자료 : Porter, M.E.(1985). "Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance", Reprinted by Permission of the Free Press, A division of Macmillan, INC, P.37

<그림 3-1> 가치 사슬(Value Chain)

(Willams, 1985)에 따른 핵심 역량을 밝혀낸 후 핵심 역량 부문을 강화 유지할 수 있는 전제하에 비핵심 부문을 외부 전문 업체로부터 공급받도록 하는 것이라 할 것 이나, 기업의 품질관리 향상, 시장의 점유율 증대 등에 따라 궁극적으로 기업의 가치 증대에 기여할 수만 있다면 핵심역량중 일 부분도 외부 공급 업체로부터 제공받도 록 할 수 있는 것이라 할 것이다.

다시 말해 기업 아웃소싱 전략 대상 부문은 기업 경영활동 전 부문이 될 수 있는 것이고, 단지, 기업경영환경, 기업의 특징, 기업의 경영목표(규모의 경제 혹은 비용 효율성, 전문기술 확보, 신규시장 개척) 등의 상황에 적합토록 아웃소싱 부문을 결정 하는 것이라 할 수 있다.

2. 아웃소싱 전략의 양면성

1) 아웃소싱 전략의 유익성(advantages)

아웃소싱 전략은 핵심 활동에 집중함을 통한 조직 내 구성원들을 보다 전문화시 켤 수 있고 전략적 목표를 달성 할 수 있으며, 간접비용 절감과 고정화를 통한 경쟁 적 측면에서 비용우위를 획득할 수 있고, 변화하는 시장 환경에 유연성을 확보할 수 있는 한편, 우수한 기술 확보에 저 비용 투자로 가능한 것(Kliem, 1999; Quinn, 1999) 이고 새로운 기술, 유행 상품이나 복잡한 체계에서의 무수한 부속품의 신속한 개발 을 획득하기 위한 특정 분야에서 유연성을 확보할 수 있는 유익함이 있으며(Chalson, 1989; Harrison, 1994), 소규모의 전문화된 공급 업체들은 수직적 통합 전략을 수행 하는 조직의 욕구들을 쇠퇴시킬 수 있는 새로운 기술을 제공하는 한편 규모의 경제 를 획득하는데 도움을 주고(Quinn and Hilmer, 1994; Domberger, 1998), 더욱더 아웃 소싱 전략은 생산 및 공정 디자인 소요 시간을 감소시키고, 동종에서 최고 수준의 공급 업체들은 다른 업체보다 아웃소싱 전략 수행 기업에게 보다 전문화된 분야와 보다 고품질을 제공할 수 있는 유익한 점이 있다(Quinn and Hilmer, 1994).

한편 Jensen(1994)은 “호스피탈리티 산업에서의 IS(Information Services)부문 아웃 소싱”이라는 연구 논문에서 네 가지 아웃소싱 전략의 잇점을 제시하였는데, 첫째, 기업의 전략적 집중을 획득토록 도와주고 둘째, 기업이 비용을 절감할 수 있게 하고 셋째, 신속하게 경영효과를 얻을 수 있으며 넷째, 데이터 진행과정에 전문성을 확보 할 수 있다고 하였다.

다시 말해 기업 아웃소싱 전략 대상 부문은 기업 경영활동 전 부문이 될 수 있는 것이고, 단지, 기업경영환경, 기업의 특징, 기업의 경영목표(규모의 경제 혹은 비용 효율성, 전문기술 확보, 신규시장 개척) 등의 상황에 적합토록 아웃소싱 부문을 결정 하는 것이라 할 수 있다.

시장 경제 체제 하에서 어느 활동까지 시장에 의존하여야 하고, 또 어느 활동을

기업이 내부화 할 것인가를 결정하는 토대가 된 것으로(장세진, 2000), 이는 기업의 수직적 통합 전략으로 이어지게 된 것이다. 또한 이 수직적 통합의 변화된 전략 형태가 아웃소싱 전략인데, 기업들이 생산 판매 공급 등의 제반 활동을 기업 자체 내부적으로 수행할 필요성이 있는지를 검토한 뒤, 만일 내부적으로 수행할 필요성이 없다고 판단되면 이를 보다 효율적으로 수행할 수 있는 외부의 기업에게 용역을 주는(장세진, 2000) 전략을 의미하는 것으로 출발한 개념인 것이다.

이에 많은 학자들은 전략적 관점에서 또는 창업자들은 전통적 관점에서 아웃소싱에 대해 핵심 활동들은 기업 내부에 남겨야 하고 비 핵심 활동분야들은 아웃소싱할 수 있다 하였고 그 이유는, 핵심역량을 보존하기 위함에 있다고 하였다(Prahalad and Hamel, 1990; Bettis et al, 1992; Lacity et al, 1995; Quinn and Hilmer, 1994; Rothery and Robertson, 1995; Kelley, 1995; Peisch, 1995; Mullin, 1996). 핵심 역량(Prahalad and Hamel, 1990) 및 구분되는 우수한 능력(Kay, 1993)이란 제품이나 서비스 디자인, 기술 창조력, 고객 서비스와 물류 체계 등과 같은 전통적인 기능들에 영향을 미치는 분야를 말한다고 하였다.

그러나 기업 조직에서 핵심 역량이 무엇인가에 대해 정의함에 있어 많은 모호함을 내포하였는데, 몇 명의 학자들은 핵심 역량이란 기업의 핵심 활동으로서 기업이 계속적으로 행하는 활동이며, 이에 반해 부수적 활동들은 단속적인 기업 활동을 의미하여 아웃소싱 될 수 있는 것이라 하였다(Quinn and Hilmer, 1994). 또한 Alexander와 Young(1996)은 핵심 활동과 연관된 4가지 함축 의미를 제시하였는데, 첫째, 전통적으로 기업 내부에 수행되었던 활동, 둘째, 사업수행에 있어 중요한 부문 셋째, 현재와 잠재적인 경쟁우위를 창조하는 활동, 넷째, 장래성장, 혁신 혹은 활력을 부여하는 활동들이 핵심 역량임을 강조하였다.

Porter의 경쟁 우위적 관점(1990)에 부응하는 다른 학자들은 핵심역량이란 장기간 경쟁 우위를 제공하고 기업 내부에 보존 유지되어야 하는 활동이라 주장하고 Sony사의 소형부품 생산 능력과 Philips사의 광학적 전문 기술을 예로 들었다(Prahalad and Hamel, 1990; Quinn and Hilmer, 1994).

또한 Enbleton과 Wright(1998)는 비용절감, 시간절감, 잠재적 비용절감, 핵심활동 강화, 아웃소싱 부문의 매각에 의한 현금유입, 외부로부터의 재능 도입, 사업과정 재평가를 통한 경영 혁신, 조직 문화의 대변혁, 주가의 증가, 보다 큰 조직 유연성 확보, 책임감 증대, 내부 스태프의 자유성 확보 및 노동력 평화 제공(Labor peace), 전문가로의 접근 가능성, 보다 높은 생산성, 지역적 시장 확보 가능성, 품질 향상 등을 아웃소싱 전략의 유익한 점으로 제시하였는데, 이는 다른 학자들이 부분적으로 제시한 것과는 달리 아웃소싱 전략의 유익한 점을 간략하면서도 총망라하여 주장한 것이라 할 수 있다.

2) 아웃소싱 전략의 유해 요소 (disadvantages)

기업이 아웃소싱 전략을 수행함에 있어서 고려하여야 할 유해 요소들은 서비스 제공 외부 공급자에게 의존적으로 될 수 있다는 것, 비용절감에 실패할 수 있는 점, 중용한 기능에 대해 통제력을 상실할 수 있는 점, 공급 업체와의 관계유지 실패와 종사원들의 사기 하락 등과 중요 기술들의 상실, 잘못된 기술개발, 상호 기능적인 숙련도의 상실 가능성 등의 새로운 위험에 봉착할 수 있다(Currie and Willcocks, 1997; Kliem, 1999; Quinn and Hilmer, 1994; Domberger, 1998)는 점들이라 할 수 있는데, 이러한 위험들은 공급 업체의 수준들이 제공받는 기업의 욕구에 맞지 않았을 때 일어나게 되고, 최저가 경쟁(Lowest winning bid)이며 단기간 공급 계약의 경우에 특히 발생되기 쉬운 것이다(Domberger, 1998).

또한 IT(Information Technology) 산업에서의 아웃소싱 전략에서는 공급자의 기술 수준과 제공받는 기업과의 수준이 불균형을 이룸으로 인하여 상호간 추구하는 효익(benefit)관점에서 저 비용 고 효과의 근본 목적에 위해 될 수 있다는 점(Geitzmann and Larsen, 1997 ; Whang, 1992)도 반드시 고려하여야 할 요소인 것이다.

아울러 Jensen(1994)은 주로 통제력 상실을 위험 요소로 제시하였는데, 통제력 상실을 운영상 통제력과 미래의 통제력의 두 가지로 구분하여 아웃소싱 전략 수행 시 필수적으로 고려토록 주장하였다.

아웃소싱전략 수행 시 유해 요소들에 대해 종합적으로 집약 제시한 내용은 역시 Embleton과 Wright(1998)가 제시한 점들이라 할 수 있는데, 통제력 상실, 공급 업체와의 부조화로 다시 자체 수행하는 것으로 원복될 가능성, 최초의 비용절감이 향후에는 비용추가 부담 가능성, 내부적으로 제반 활동들을 수행하던 종사원들의 사기 저하, 계약에 따르는 비용증가, 서비스 품질의 저하 가능성, 제공업체 입장에서 다수의 의뢰 업체를 보유함으로써 인한 각각의 의뢰 업체 특성에 조화되지 않을 가능성, 스태프 자질 하락, 유연성 상실, 기존 공급업체의 기술 적응력 부족으로 인한 기술 환경력 상실, 전략적 자원 매각으로 인한 전략적 기회 상실 우려성, 아웃소싱 업체의 비용에 맞춘 제공업체 수익 유지로 인한 질 저하 가능성, 다수의 해고로 인한 기업 이미지 상실 등을 제안하였다.

3. 아웃소싱 전략의 성공요소

기업이 경영전략을 수행코자 할 경우 전술한 경영전략의 필수 개념인 상호 일치 의 원칙을 준수하여야 하지만, 보다 세부적으로 경영전략의 유형을 결정하는 단계에서는 각 전략별로 면밀한 성공적 요소를 객관적으로 판단하여야 경영전략의 성과가 우수하게 나타날 것이다. 이에 아웃소싱 전략에서의 성공적 요소에 대해 제시한 연구들을 살펴보면, Saunders et al. (1997)은 IS(Information Systems)부문에 대한 아웃소싱의 성공하기"라는 연구에서 성공적 아웃소싱의 결정요소를 제안하였는데, 첫째,

핵심기능이나 핵심역량은 보존하고 강화하기 위해 자체적으로 수행하고, 그 외 다른 기능들을 아웃소싱 하도록 하고, 둘째, 제공업체와의 장기간적 관점에서 위험과 보상을 공유함을 통해 상호 관계를 돈독히 유지하며, 셋째, 다양한 협력 업체를 보유토록 하여 각 업체의 강점(strength)들이 고객이익에 공헌토록 하여야 하고, 넷째, 제공업체와 파트너간 보다 밀접한 형태의 계약 행위가 행해져야 하는 한편, 다섯째, 상호간 공동이익 증진을 위해 제공업체의 인식수준, 계약의 본질적 분야, IS기능에 대한 핵심기능 여부 판단 등에 대한 면밀한 고려가 필요하다 하였다.

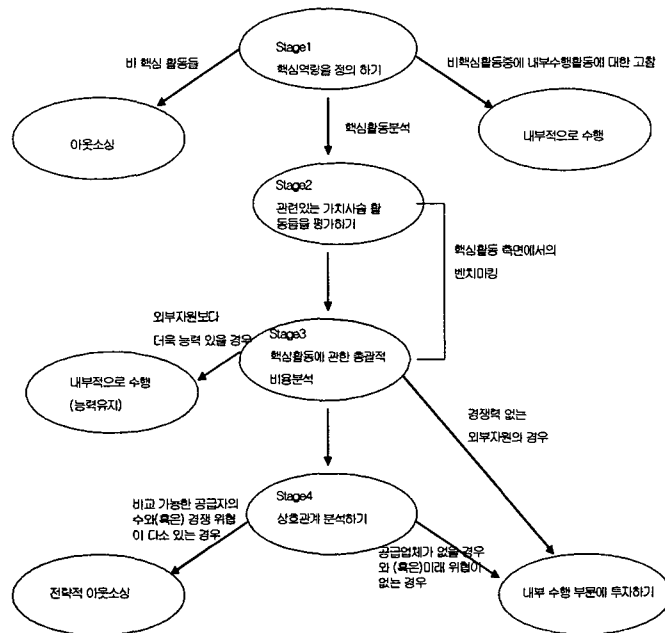
또한 Grover et al.(1996)은 IS 부문에 대한 그들의 연구에서 성공적 아웃소싱 전략은 첫째, IT산업에서 기업은 자체의 핵심사업에 집중하고 일상적인 업무에 대해서는 전략적 차원에서 아웃소싱하고, 제공업체와의 계약내용을 잘 조화시켜 핵심역량과 전문성을 강화토록 하며 (전략적 효익; strategic benefits), 둘째, 제공업체의 인적 기술적 차원으로부터 전문성과 규모의 경제를 획득하도록 하고, 명확한 계약을 통한 제공업체의 비용구조를 관리하도록 하여야 하는 한편(경제적 효익: economic benefits), 셋째, IT 산업의 최첨단 기술을 획득할 수 있어야 하는데, 이는 기술환경 변화와 유연성 저하에 따른 위험으로부터 벗어날 수 있는 조건하에 (기술적 효익; technological) 이루어져야 한다고 하였다.

또 다른 연구들을 살펴보면, Schatz 와 Baldwin(1998)은 상호간 이루어진 계획을 계속적으로 평가 행위를 할 것과 긴밀한 의사 소통이 이루어져야 한다고 특별히 강조하였고, Embleton과 Wright(1998)는 아웃소싱 성공 핵심 요소로서 전략적 분석, 제공업체의 선택, 상호관계를 관리하기의 세 가지 범주로 제시하였는데 첫째, 전략적 분석 범주에서는 일상적이고 잘 정리되어 있고 항상 측정되고 관리되며 협력 업체로부터 이미 제공되어질 수 있는 것이고 경쟁적 상황에서 이루어질 수 있는 것이며 경쟁적 상황에서 이루어질 수 있는 것으로 아웃소싱 대상을 결정하여야 하며, 둘째, 제공업체의 선택 범주에서는 공급 업체의 윤곽 결정, 필요정보의 관리, 필요한 제안의 관리, 상호간 이익증진을 위한 협상 등을 고려하여야 한다 하였다. 셋째, 상호관계관리의 범주에서는 기업구조 측면에서의 경영관리, 진단하고 평가하는 것이 필수적이라 하였다. 그 외 부수적으로 종사원들을 해고할 것인가, 공급 업체로 전직시킬 것인가, 계속 머무르도록 할 것인가에 대한 사항과 아웃소싱 수행에 따른 종사원 사기에 대한 고려를 제안하였다.

한편 김준범(1998, LG경제 연구소)은 성공적 아웃소싱의 7가지 조건으로 핵심인 소싱 분야는 강화, 경제성 있는 아웃소싱 파트너 확보, 제공받는 제품 또는 서비스의 질적 수준 유지, 조직 유연성 확보, 전략적 리스크의 고려, 아웃소싱에 의한 비즈니스 프로세스의 단절을 최소화, 아웃소싱 전략에 대한 전사적 공감대 형성 등에 대한 철저한 사전분석과 준비를, 구경원(1999)은 호텔 산업에서의 신중한 아웃소싱 공급자 선정, 자사의 핵심사업 영역을 명확히 하고 핵심역량을 구축, 아웃소싱 관련 비용

을 명확히 판단, 공급업체에 대한 품질기준과 평가 기준의 확립과 관리, 멀티컬처 (multi-culture)의 조직 문화를 정착, 분사형 아웃소싱을 적극 도입하여야 한다고 하였으며, 강상목 (2001)은 호텔 산업의 현재 아웃소싱수행부문을 보다 성공적으로 진행되기 위해서는 올바른 업체의 선정, 원활한 인력수급, 호텔의 아웃소싱 업무 담당자의 운영능력, 서비스 품질의 향상, 호텔과 공급업체간의 효과적 파트너쉽, 근로자 파견법의 개정과 완화 등을 고려할 것을 제안하였고, Hemington과 King(2000)은 호텔 식음료 서비스의 성공적 아웃소싱 단계를 계약의 시작단계, 전략적 계획단계, 전략적 실행단계, 평가와 통제의 네 가지 단계로 제시하였고, 이를 보다 구체적으로 핵심역량의 구축 및 강화, 브랜드 공존유지, 조직문화의 조화, 운영상 갈등내용 조정, 재조사 시스템 구축, 평가와 통제기능 강화 등으로 성공요소를 주장하였다.

Ronan Mclvor (2000)은 아웃소싱 과정을 이해하기 위한 실천적 연구의 틀에서 아웃소싱의 개념과 의사결정, 문제점, 필요조건, 바람직한 수행모델 등에 대해 종합적으로 잘 제시하였는데, 그는 기업이 아웃소싱전략 수행과정에서 나타날 수 있는 문제점으로 공식화된 아웃소싱 과정이 없는 점, 비용분석의 한계점, 핵심 사업의 정의 문제점 등을 제시하며 이에 대한 사전 검토를 제시하였고, Probert(1996)의 견해와



자료 : Mclvor, R. 2000, " A practical framework for understanding the out sourcing process", Supply chain management: An International Journal, Vol, No.1, p.29.

<그림 3-2> 아웃소싱 전략결정 평가를 위한 실천적 과정들

같이 구매할 것인가 자체 생산할 것인가 하는 측면에서 전략적 의사 결정 단계를 4가지로 동의하였는데, 그 단계는 최초의 사업 분야 평가-내부/외부 전략적 조건들에 대한 평가-최적화 될 수 있는 전략의 선택이라는 내용이었다. 또한 그는 아웃소싱 필요조건으로 첫째, 가치 사슬 관점을 도입하여 핵심영역을 구축토록 하고, 둘째, 핵심역량적 사고를 갖고 장기간 경쟁우위를 지속할 수 있는 핵심 활동들을 유지토록 해야 하고 다른 기능들은 아웃소싱하며, 셋째, 공급업체와의 제휴관계를 돈독히 유지하며 위험을 공유하고 장기간 경쟁 우위를 위한 공급 업체와의 영향력에 대한 고려를 필수적인 개념으로 주장하고 아웃소싱 과정 모델을 <그림 2>와 같이 제안하였다.

IV. 아웃소싱 경향변화추세 및 관광호텔 아웃소싱 전략 도입 제안

1. 아웃소싱 경향 변화 추세

아웃소싱은 로마시대 세금수납을 목적으로 시행된 하도급(contracting-out)에서 시작되었으며, 18C, 19C 영국에서는 개인에게 가로 등 유지 관리, 교도소 관리, 공공 고가도로의 유지, 세금수납, 일상적이고 산업적인 폐기물의 수거 등을 외주 처리하였고, 19C 미국과 호주에서는 우편배달을 외주처리하기 시작하였으며, 프랑스에서는 철도 건설과 관리 및 물 저장과 공급을 외주처리하였다(Industry commission, 1996).

그 이후, 산업혁명 전후과정에서 특정한 서비스에 대한 계약상 조항규정이 정부와 민간업체 사이에 경제적으로 기본적인 요소가 되어 오던 중, 20세기 들어 생산량 증대에 관한 기술이 발전됨에 따라, 수직적 통합형태의 거대한 기업형태가 늘어나게 되었고 하도급 형태가 서서히 줄어들게 되었으며(Kakabadse and Kakabadse, 2000), 그 이후에는 경영의 효율성, 비용적 측면을 기업경영상 고려하게 되어, 보다 저 비용으로 높은 경영성과를 기하기 위한 거래비용 이론처럼, 수직 통합전략에서 모두 자체적으로 수행하던 경영활동들을 외부로부터 공급받고자 하는 아웃소싱 전략이 발생되게 되었다.

아웃소싱 전략은 일본기업들이 본격적인 형태로 선구자적 역할을 해 왔는데, 도요타, 닛산과 같은 일본자동차 회사의 아웃소싱 비율은 70% 수준에 육박할 것으로 알려져 있다. 품질 좋고 값싼 부품을 외부에서 조달하고 단순작업을 위해서는 저렴한 노동력을 용역회사로부터 공급받는 등 아웃소싱을 적극적으로 활용하고 있는 것이다.

'90년대 초, 일본에서 등장한 '주식회사 총무부', '주식회사 인사부' 등은 간접지원 부문까지도 아웃소싱 하는 추세를 반영하는 것이다.

또한 최근의 Kakabadse & Kakabadse(2002)의 연구에 의하면, 미국과 유럽 국가에

서 아웃소싱 하는 이유로서 비용절감, 최고의 기술습득, 서비스품질향상, 핵심역량에 집중, 새로운 상품과 서비스의 개발, 새로운 기술 숙련도의 접근, 비용절감, 내부 전문성 강화, 거래비용 감소, 기술력에 투자, 가치사슬로의 위치 강화, 변화 대처능력 증진 등을 들면서, 기본서비스, IT서비스, 인적자원, 원격통신서비스, 설비관리, 인터넷거래과정/활동, 콜센터, 재무회계서비스, 생산, 물류, 자금, 안전, 자산관리, 후선부서관리, 구매, 정보/지식관리 등의 경영전반 분야에 걸쳐 아웃소싱 하는 추세를 제시하였다.

아울러 미국기업들은 전략적 관점에서, 최고기술습득, 서비스 품질향상, 핵심역량에 집중, 새로운 기술의 활용 등을 취하기 위한 데 반해, 유럽기업들은 규모의 경제를 주목적으로 아웃소싱 전략을 수행하는 것으로 제시하였다.

최근 국내에서도 아웃소싱의 열기가 한층 달아올랐는데, 경비·보안부문, 건물관리·청소 등의 단순한 용역분야에서 A/S, IT, 물류(Logistics) 등의 기능뿐만 아니라 총무나 인사기능까지도 아웃소싱하고 있는 추세인 것이 현실이다. 대표적인 사례를 보면 일본의 키엔스라는 정밀센서 제조 업체에서의 연구개발 등을 제외한 생산, 총무, 판매 등의 기능을 아웃소싱 하는 것, 미수미라는 자동차 부품 판매회사는 제품개발, 판매 기획업무를 제외한 총무, 정보시스템, 인사업무 등을 아웃소싱하고 있는 사실, 유럽의 베네통사는 상품기획 및 마케팅업무만 담당하고, 총무나 생산기능은 외국기업에 전부 맡겨서 처리하는 글로벌 아웃소싱을 기업경영의 중요한 수단으로 사용하고 있으며, 나이키사는 본사에서는 기획 및 디자인, 마케팅 등 핵심기능만 보유하고 나머지는 모두 아웃소싱 하는 대표적 사례이다. 우리나라에서는 삼성물산에서 독립한 '편리한 세상'이라는 기업이 총무기능을 아웃소싱 하는 사례로 주목받고 있다(김근동, 1999; 김준범, 1998).

또한 김근동(2001)에 의하면 2001년 들어 전 세계적으로 아웃소싱의 급변할 추세를 생산전문회사의 출현, 연구개발(R & D)분야의 아웃소싱 강화, 조달분야에 대한 아웃소싱의 개념이 경영전반 기능활동에 도입 가능하다는 것을 의미한다 할 것이다.

결국 세계화·개방화 시대의 기업들은 기업의 독특한 특성 및 경영목적에 따라 자체적인 핵심역량은 달라지게 될 것이며 이러한 핵심 기능활동을 제외한 모든 기능들은 아웃소싱 하는 추세에 부응하여야 경쟁환경에 적응할 수 있다고 할 것이다.

2. 우리나라 관광호텔 아웃소싱전략 수행 현황

우리나라 기업의 아웃소싱 전략을 도입하고 있는 현황을 보면, 정보처리·시스템 개발 부문, 생산부문, 경비보안부문, 건물관리, 청소부문 등의 순으로 나타나고, 그 목적은 인건비 등 각종 비용절감, 품질향상, 핵심역량에 집중, 고용부담 경감 등의 순으로 나타나고 있다(대한상공회의소, 1998).

이와 같은 전반적 추세와 유사하게 관광호텔 업계에서의 아웃소싱 현황을 보면

〈표 4-1〉 서울시 소재 특급호텔 분사 및 아웃소싱 현황

호텔명	분사 및 아웃소싱 업무 현황	계	비고
레디슨프라자	외부청소, 쓰레기장, 소독관리, 연예연주, 텔레 마케팅	5	
롯데	외부청소, 룸메이드, 시설설비	3	
리츠칼튼	외부청소, 시설설비, 주차관리, 기물관리, 쓰레기장, 소독관리, 연예연주, 텔레마케팅	8	
메리어트	외부청소, 보안경비, 룸메이드, 기물관리, 쓰레기장, 세탁, 직원식당	7	
르네상스	외부청소, 룸메이드	2	
세라톤 위커힐	외부청소, 보안경비, 룸메이드, 시설설비, 주차관리, 셔틀버스, 기물관리, 소독관리, 세탁, 텔레마케팅, 전산, 직원식당, 원예조경, 면세점	14	분사실시: 하우스키퍼 전산: SK그룹재파견형태의 아웃소싱
스위스 그랜드	외부청소, 셔틀버스, 꽃방, 룸메이드, 소독관리, 직원식당, 공공지역청소	6	세탁소, 기물관리: 도입 고려
신라	외부청소, 보안경비, 룸메이드, 시설설비, 주차관리, 셔틀버스, 기물관리, 소독관리, 세탁, 직원식당, 쓰레기장, 연예연주, 원예조경, 외식사업, 디자인	15	분사실시: 디자인, 외식사업, 세탁, 하우스키퍼
아미가	외부청소, 보안경비, 주차관리	3	
웨스턴조선	외부청소, 주차관리, 기물관리	3	소사장제 도입 고려
인터컨티넨탈	외부청소, 보안경비, 룸메이드, 시설설비, 주차관리, 셔틀버스, 기물관리, 소독관리, 세탁, 직원식당, 원예조경, 면세점, 디자인, 쓰레기장	14	분사도입
하얏트	외부청소, 보안경비, 룸메이드, 주차관리, 기물관리, 쓰레기장, 세탁, 직원식당	8	
힐튼	룸메이드, 시설설비, 셔틀버스, 소독관리, 공공지역청소	5	
노보텔	외부청소, 보안경비, 룸메이드, 주차관리, 기물관리, 쓰레기장, 소독관리, 연예연주, 세탁, 직원식당, 원예조경, 시설설비	12	
로얄	외부청소, 시설설비, 직원식당	3	
세종	외부청소, 룸메이드, 연예연주	3	
타워	외부청소, 보안경비, 룸메이드, 셔틀버스, 직원식당	5	
홀리데이인	외부청소, 보안경비, 룸메이드, 주차관리, 셔틀버스, 기물관리, 쓰레기장, 소독관리, 연예연주, 세탁, 직원식당	11	
계	외부청소: 17개, 룸메이드: 13개 보안경비, 주차관리, 기물관리, 쓰레기장: 9개 등	127	

* 자료 : 강상목(2002), '특급호텔 아웃소싱 성공요인 분석', 경기대학교 대학원 석사학위 논문.

고정비용 절감, 고용부담 경감을 목적으로 청소, 룸메이드, 주차관리, 보안경비, 기물관리, 세탁, 시설설비, 셔틀버스, 소독관리 등의 단순 업무에 국한되어 있는 아주 초보적인 단계에 접해있는 것이 현실이다. 이와 같이 우리나라 관광호텔 아웃소싱전략 수행상 문제점을 보면 첫째, 각 호텔들이 비용절감 측면으로의 접근을 행하고 있고, 둘째, 충분한 사전 교육 부족으로 서비스 품질의 저하 우려가 있으며, 셋째, 아웃소싱 추진 분야가 단순 반복적인 업무에만 국한되어 있고, 넷째, 아웃소싱이 기업문화에 잘 조화되지 못하고 있는 점 등을 들 수 있어(구경원, 1999), 아웃소싱 전략의 기본 개념인 핵심역량의 유지 및 강화, 서비스품질 향상, 비용 절감을 통한 경영 효율성 증대, 전문성 확대, 시장개척, 새로운 지식 습득, 자산개발 등을 통한 경쟁우위 창출 및 유지에 전혀 기여하지 못하고 있는 실정인 것이다.

3. 관광호텔 아웃소싱 전략도입 제안사항

전술한 바와 같이 21세기 기업경영에 있어 가장 중요한 도입개념인 경영전략의 유형중 하나인 아웃소싱 전략은 우리나라에서의 주요한 경영 환경 변화였던 IMF 관리체제라는 변화에 발 맞춰 급 물살을 타게 되었는데, IMF 사태 이후 기업들은 구조조정이라는 명제 하에 핵심역량 구축 및 강화를 목적으로 자사의 강점 분야에 경쟁력을 집중하되 자신 없는 분야나 핵심사업 이외의 것은 철수 내지 외부전문회사에 아웃소싱 하여 왔다. 그러나 <표 2>에서 나타난 것과 같이, 우리나라 관광호텔들은 아웃소싱에 관한 면밀한 고려 없이 단순히 비용적 측면에서 단순 반복적 업무에 한해서만 아웃소싱 전략을 수행하고 있는 실정이다.

이에 본 연구는 관광호텔 산업에서 아웃소싱 전략을 도입 시행함에 있어 성공적 형태로 이루어질 수 있도록 제반사항의 재정립을 기하고자 하는 측면에서 다음 사항을 제안한다.

첫째, 관광호텔 경영자는 경영 전력개념에 대한 전반적인 고찰을 행하여야 한다. 즉, 경영환경-기업구조-전략수립-성과 극대화의 4단계 개념에 관한 전반적인 이해가 이루어져야 아웃소싱 전략도 경쟁우위(competitive advantage)를 차지하고 유지할 수 있는 측면에서 수행되어질 수 있는 것이다.

둘째, 가치사슬분석(value chain analysis)에 의해 호텔경영상 전반적인 활동들을 분석하여 호텔 특성에 맞춘 핵심 활동들을 밝혀내어 핵심활동 외의 활동들을 대상으로 아웃소싱 전략을 수행하여야 하는 것이다.

셋째, 아웃소싱 전략을 비용적 측면에서 접근코자 할 때는 거래비용이론(transactional cost theory)과 같이 세부적인 비용관리 측면에서의 철저한 비용분석을 행할 것을 제안한다. 비용분석을 통해 외부자원을 활용할 경우에 비용우위를 유지하여야만 아웃소싱의 수행이 가능한 것이다.

넷째, 외부공급업체를 선정할 경우에는 해당 분야의 전문성이나 기술수준, 호텔서

비스 품질의 향상가능성, 고객가치 증대에 의해 자사의 경영성과에 기여할 수 있는가에 대한 사전 충분한 평가가 이루어져야 한다. 평가 없이 저 비용 측면에서 외부공급업체를 잘못 선정할 경우, 경영성과에 역효과를 나타낼 수 있기 때문이다.

다섯째, 공급업체에 대한 검토가 행해진 후, 호텔의 핵심역량 강화가 가능하다고 판단될 경우 아웃소싱 전략이 단순업무에 국한된 범위를 인사, 총무, 마케팅, 구매, 물류, 회계 등으로 확대하는 노력을 기울여야 한다. 특히 이중 회계 관련기능 일부는 외부 공인회계사, 세무사 등의 전문 업체들이 다양하게 존재하기 때문에 호텔비용 절감 및 경영성과 극대화를 기하기 위한 아웃소싱 방편이 될 수 있다.

여섯째, 공급업체와 호텔간의 위협의 공유 및 공동이익 증진을 기하려는 상호간 파트너쉽 증대에 노력하여야 한다. 이는 장기간 적인 관점에서 공동체 의식을 환기시키게 되어 궁극적으로 호텔의 발전에 크게 기여할 것이기 때문이다.

일곱째, 상호간 조직문화를 일치시킴을 통해 각 조직원들의 업무 수행에 있어 원활 함을 유지토록 하여야 한다.

여덟째, 공급업체와 체결한 계약 조건을 기업특성, 업무특성에 잘 소화시킬 수 있도록 하는 측면에서 보다 세밀하게 작성되어야 한다. 왜냐하면 애매하게 정해진 계약조건은 업무 수행시 극심한 갈등과 불신의 원인이 될 수 있기 때문이다.

아홉째, 장기간 아웃소싱 전략을 수행할 경우 호텔기업 입장에서 기존의 핵심역량을 잃지 않도록 항상 유념토록 하여야 한다. 장기간 공급업체에 의존함으로써 통제력을 상실할 가능성이 있기 때문이다.

열 번째, 의사 결정되어 수행되고 있는 아웃소싱 전략에 대한 지속적인 평가와 통제가 계속적으로 이루어져야 한다. 그 이유는 혹시 발생할 수 있는 부정적 효과를 즉각적으로 개선할 수 있기 때문이다.

마지막으로, 앞에서 제안한 내용을 충족시켜 아웃소싱 대상분야일 수 있으나, 외부 전문업체가 없을 경우에는 분사형 아웃소싱을 적극 권장하며, 이와 유사하게 특정 아웃소싱전문업체로의 신규투자 전략도 호텔산업에서 검토할 개념인 것이다.

이상과 같이 제안한 내용들을 호텔경영자들이 다시 인식하여 아웃소싱전략을 재정립할 수만 있다면 기존에 수행하고 있는 아웃소싱전략상 문제점의 개선은 물론, 새로운 형태의 아웃소싱전략의 수행이 가능하게 되어 호텔 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 확신하는 바이다.

V. 결 론

기업 경영전략의 유형중 하나인 아웃소싱 전략은 기업의 핵심활동에 집중하고 강화시키고자 하는 목적과 기업 경영성과의 극대화 및 효율성을 제고시키기 위한 목적으로 핵심역량 이외의 부수적인 경영활동들을 전문화된 외부업체로부터 제공받기

위한 외주 행위를 의미하는데, 우리나라의 기업들에게는 IMF 관리체제 이후 구조조정국면에서 급격히 관심이 증폭된 개념으로서, 아웃소싱 하는 범주가 단순업무로부터 정보기술, 마케팅, 생산, 연구개발, 제품설계, 총무, 인사, 회계, 재무관리 등의 경영전반에 걸쳐 확산되고 있는 추세에 있다. 아울러 미국, 유럽, 일본 등의 세계 주요 국가들에 소재한 우수 기업들(소니, 델컴퓨터, 닛산, 베네통, 나이키 등)은 이미 자사의 핵심역량 일부분을 제외하고 70% 이상을 아웃소싱 하는 전략을 감행하여 선도적으로 우수한 경영성과를 나타냄으로써 지속적인 경쟁우위를 유지하고 있는 것이 현실이다. 그러나 우리나라 관광호텔의 아웃소싱전략 수행실태는, 아웃소싱전략이 핵심역량 강화, 비용의 효율성 제고, 규모의 경제 확립, 내부 기술의 진보, 전문화된 기술이나 지식 강화, 전략적 위치 강화 및 시장 개척, 조직 유연성 제고 등을 기하게 되어 궁극적으로 경쟁우위를 달성·유지할 수 있는 우수한 전략기법임에도 불구하고, 비용절감 측면에서 단순하고 반복적인 업무에 국한한 극히 초보적인 아웃소싱전략의 형태를 벗어나지 못하고 있는 실정이다. 이에 본 연구는 기존에 주장한 여러 학자들의 선행 연구를 바탕으로 하여 아웃소싱전략에 관한 개념에 대한 재정립과 아웃소싱전략이 경영에 미치는 기대효과 및 도입목적, 성공적인 전략의 필요성을 제기하는 한편 바람직한 전략수행을 위한 제안 사항을 제시하였다.

다시 강조하자면, 호텔경영자들의 경영전략 개념에 관한 재정립, 가치사슬분석에 의한 핵심역량 분석, 철저한 비용분석, 전반적 분석에 의한 협력업체 선정, 아웃소싱 대상 범주의 확대, 서비스품질 향상, 파트너쉽 증대, 상호간 조직문화의 일치, 계약 조건의 모호성 해소, 호텔 핵심역량 보호, 지속적인 평가와 통제 및 분사나 아웃소싱 전문업체로의 신규투자 등을 갖추어야만 성공적인 아웃소싱의 수립 및 수행이 가능하다고 제시한 것이며, 현재의 아웃소싱 형태를 과감히 탈피코자 하는 노력을 기울여야만 아웃소싱 전략의 부정적 측면을 타개할 수 있을 것이라 제안하였다.

이에 따라 본 연구는 기존의 관광호텔 아웃소싱전략이 청소, 경비, 보안, 룸메이드, 세탁, 기물관리 등의 단순 반복적인 업무에 국한되어 있는 현실태를 과감히 탈피한 형태로 변환할 것을 제안코자 한다. 즉, 관광호텔의 핵심역량을 구축하고 보다 더욱 집중하여 경쟁우위를 달성 유지하는 측면에서 재무회계, 총무, 인사, 물류, 마케팅, 연구개발 등 전문분야로도 아웃소싱 범주를 확대해 나갈 것을 권장코자 하는데 목적이 있다.

또한 현재 아웃소싱전략을 시행하지 않고 있는 호텔들도 본 연구에서 제시한 장점을 잘 분석하여 호텔 특성에 맞는 전략도입을 권장하는 바이다.

끝으로, 본 연구는 보다 이론적 토대를 구축한 관광호텔 아웃소싱전략 수행 가능성을 제기 연구의 기여도가 있다 할 것이나 특정 호텔을 대상으로 한 현재 아웃소싱 전략 수행의 회계 분석을 통한 경영성과에 대한 면밀한 사례분석이 행해지지 못한 점이 한계점이라 하겠으며, 계속적으로 구체적인 연구가 이루어지길 기대한다.

참고문헌

<국 문>

1. 강상목 (2002) : "특급호텔 아웃소싱 성공요인 분석", 경기대학교 대학원 석사학위 논문.
2. 구경원 (1999) : "관광호텔의 아웃소싱 활용방안에 관한 연구", 문화관광연구 제 1권 제2호, 문화관광연구학회, pp.1-20.
3. 김경환 (1999) : 호텔, 레스토랑 산업의 경영전략. 백산출판사.
4. 김근동 (1999) : "성공적인 총무부문 아웃소싱을 위하여", 월간 아웃소싱 6월호.
5. 김근동 (2001) : "새로운 아웃소싱 추세와 한국기업의 대응", 월간 아웃소싱 2월호.
6. 김영연 (1998) : 경영효율화를 위한 아웃소싱 활용방안, 서강대학교 경제대학원 석사학위논문.
7. 김준범 (1998) : "아웃소싱의 7가지 성공조건", LG주간경제, LG경제연구소.
8. 대한상공회의소 산업부 (1998) : "국내외 기업의 아웃소싱 활용 실태의 향후 과제".
9. 박강철 (1999. 6월) : 분사화를 통한 아웃소싱전략, LG주간경제, LG 경제연구소, pp.44-49.
10. 장세진 (2000) : 글로벌 경쟁시대의 경영전략 2판. 박영사.
11. 차길수 (1998) : 관광호텔의 경영환경 개선에 관한 연구, 관광정책학연구, 제4권 제1호.

<영 문>

1. Alpar, P. and Saharia, A. N. (1995) : "Outsourcing Information systems functions: an organizational economic perspective", *Journal of Organization Computing*, Vol. 5 No. 3, pp.197-217.
2. Benko, C. (1993) : "Outsourcing Evaluation: a profitable process", *Information Systems Management*, Vol. 10 No. 1, Spring, pp.45-50.
3. Bettis, R. A., Bradley, S. P. and Hamel, G. (1992) : "Outsourcing and industrial decline", *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No. 1, pp.7-21.
4. Blaxill, M. F. and Hout, T. M. (1991) : "The fallacy of the overhead quick fix", *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 4, July-August, pp.93-101.
5. Blumenstein, R. (1997) : "GM puts onus for some costs on suppliers", *The Wall Street Journal*, May 16, p.3.
6. Boon, C. and Verberk, A. (1991) : "Strategic Management and Vertical disintegra-

- tion: a transaction cost approach", in The Pot, J. and Thietart, R.A.(Eds), Micro-economics contridutions to Strategic Management, Elsevier and Science Publishers, North-Holland. pp.185-205.
7. Branda, D. (1999) : "More firms outsource high-availability systems", *Computing Canada*, Vol. 25, No. 34, pp.26-7.
 8. Carlson, B. (1989) : "Flexibility and theory of the firm", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 7 No. 1, pp.179-203.
 9. Chalos, G. C. (1994) : "Costing, control and Strategic analysis in outsourcing decisions", *Journal of Cost Management*, Vol. 8, No. 4, pp.31-7.
 10. Chalos, P. and Sung, J. (1998) : "Outsourcing decision and managerial incentives", *Decision Science*, Vol. 29, No. 4, Fall, pp.901-19.
 11. Coase, R. (1937) : "The nature of the firm", *Economics*, Issue 4, November, pp.386-405.
 12. Currie, W. and Willcocks, L. P. (1997) : "New Strategies in It outsourcing: Major Trends and Global Best Practices-Report, Business Intelligence Ltd, London, December.
 13. Diromualdo, A. and Gurbaxani, V. (1998) : "Strategic intent for It outsourcing", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 4, Summer, pp.67-80.
 14. Domberger, S. (1998) : "The Contracting organization: A Strategic Guide to outsourcing", Oxford University Press, Oxford.
 15. Elfing, T. and Baven, G. (1994) "Outsourcing technical services: stages of development", *Long Range Plauning*, Vol. 27. No. 5, pp.42-51.
 16. Embleton, P. R. and Wright, P. C. (1998) : "A Practical guide to successful outsourcing", *Empowerment in Organization*, Vol. 6, No. 3, pp.94-106.
 17. Engelke, W. D. (c.1996) : "The virtual times", outsourcing perspectives, pp.1-6. Internet: www.hsv.com/writers/engel.soul.html, p.1.
 18. Finlay. P. N. and King, R. M. (1999) : "It outsourcing: a research frame work", *International Journal of Technology Management*, Vol. 17 No. 1~2, pp.109~28.
 19. Geitzmann, M. B. and Larsen, J. (1997) : "Motivating Subcontractors to perform development and design tasks", working paper, London school of Economics, London.
 20. Gibson, V. M. (1996) : "Outsourcing can save money and increse efficiency", *Benefits Administration*, March, p.19.
 21. Grant, R. M. (1995) : "Contemporary Strategy Analysis", Blackwell Business, Cambridge.

22. Grover, V., Cheon, M. J. and Teng, J. T. C. (1994) : "A descriptive study on the outsourcing of Information Systems functions", *Information and Management*, Vol. 27, No. 1, July, pp.33-4.
23. Grover, V., Cheon, M. J. and Teng, J. T. C. (1996) : "Effect of service Quality and partnership on the outsourcing of Information systems Functions", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, No. 4, Spring, pp.89-116.
24. Hart, O. (1995) : "Firms, contracts and Financial structure", Clarendon press, Oxford.
25. Hemmington, N. and King, C. (2000) : "Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 4, pp.256-261.
26. Holmstrom, B. and Miligrom, P. (1991) : "Multitask Principal-agent analysis incentive contracts, asset ownership and job design", *Journal of Law Economics and Organization*, Vol. 7, No. 2, pp.24-52.
27. Industry Commission (1996) : Competitive tendering and contracting by public service agencies, Report No. 48, Australia Government Printing services, Melbourne.
28. Jensen, G. L. (1994) : "Outsourcing Information services in the Hospitality Industry", FIU Hospitality Review, Spring.
29. Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (1999) : "Essence of Leadership", International Thompson, London.
30. Kakabadse, A and Kakabadse, N. (2002) : "Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe", *European Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp.189-198.
31. Kay, J. (1993) : "Foundations of corporate success, Oxford University press, Oxford.
- Alexander, M. and young, D.(1996) : "Strategic outsourcing", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 1, pp.116-19.
32. Kelley, B. (1995) : "Outsourcing marches on", *Journal of Business Strategy*, Vol. 16, No. 4, pp.38-42.
33. Kleim, R. L. (1999) : "Managing the risks of outsourcing agreements", *Information Systems Management*, Summer, pp.91-3.
34. Kraker, F. (1995) : "The Truth About Outsourcing", Brian Roberty and Ian Robertson, Gower, Aldershot and Brookfield, VT.
35. Laabs, J. (c.1997) : "Why HR is turning to outsourcing", Workforce On-Line Research Centre, www.workforceonline.com/mem/policies_and_procedures/2529.html.

36. Lacity, M. C. and Hirschheim, R. (1993) : "The Information system outsourcing band wagon", *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 3, Fall, pp.73-86.
37. Lacity, M. C., Willcocks, L. P. and Fenny, D. F. (1995) : "It outsourcing maximises flexibility and control", *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 3, May-June, pp. 84-93.
38. Lewis, T. and Sappington, D. (1991) : "Technological change and the boundaries of the firm", *American Economic Review*, September, pp.887-900.
39. Loh, L. and Venkatraman, N. (1992) : "Determinants of Information Technology outsourcing: a cross-sectional analysis", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9 No. 1, pp.7-24.
40. McFarlan, F. W. and Nolan, R. L. (1995) : "How to manage an It outsourcing alliance", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 2, Winter, pp.9-23.
41. McIvor, R. (2000) : "A Practical framework for understanding the outsourcing process", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 5, No. 1, pp.22-36.
42. Mullin, R. (1996) : "Managing the outsourced enterprise", *Journal of Business Strategy*, Vol. 17, No. 4, pp.28-32.
43. Nam, K., Rajagopalan, S., Rao, H.R. and Chaudhurg, A. (1996) : "A two-level investigation of Information systems outsourcing", *Communications of the ACM*, Vol. 39, No. 7, July, pp.36-44.
44. National Computing Centre(NCC) (1999a) : "Outsourcing reaches desktop", Press Release, NCC, 17 June, pp.1-2.
45. National Computing Centre(NCC) (1999b) : "Survey of It Users 1999, The National Computing Centre Ltd, Manchester.
46. No Name (2000) : "Critical Review(outsourcing) a paradigm shift", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 8, MCB University Press, pp.670-728.
47. Peisch, R. (1995) : "When outsourcing goes away", *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 3, May-June, pp.24-30.
48. Peters, M., Coopers, J., Lieb, R.C, and Randell, Hol. (1998) : "The third-party logistics industry in Europe: Provider Perspectives on the industry's current status and future prospects", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 1, No. 1, pp.9-25.
49. Prahalad, C. and Hamel, G. (1990) : "The core competence of corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, May-June, pp.79-91.
50. Price waterhouse Coopers (1999) : "Global Top Decision Makers study on Busi-

- ness Process outsourcing”, Price waterhouse Coopers, Yankelovich partners, Goldstain Consulting Group, New York, N.Y.
51. Porter, M. E. (1985) : “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Reprinted by permission of the Free Press, a Division of Macmillan, Inc., p.37.
 52. Porter, M. E. (1990) : The competitive Advantage of Nation, Macmillan, London.
 53. Probert, D. R. (1996) : “The practical development of a make or by Strategy: The issue of process positioning”, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 7, No. 7, pp.44-51.
 54. Quinn, J. B. and Hilmer, F. G. (1994) : “Strategic outsourcing”, *Sloan Management Review*, Vol. 35 No. 4, Summer, pp.43-55.
 55. Quinn, J. B. (1999) : “Strategic outsourcing: leveraging Knowledge capabilities”, *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 4, Summer, pp.9-22.
 56. Rothery, B. and Robertson, I. (1995) : “The Thuth about outsourcing”, Gower Publishing, Aldershot.
 57. Saunders, C., Gebelt, M. and Hu, Q. (1997) : “Achieve Success in Information systems outsourcing”, *California Management Review*, Vol. 39, No. 2, Winter, pp. 63-79.
 58. Schatz, B. and Baldwin, J. A. (1998) : “Approval plans and approval vendor selection in an outsourcing environment”, Ohio Valley Group of Technical services Librarians, Bowling Green, Kentucky.
 59. Teng, J. T. C., Cheon, M. J. and Grover, V. (1995) : “Decisions to outsource information systems function testing a Strategy-theoretic discrepancy model”, *Decision Sciences*, Vol. 26, No. 1, pp.75-103.
 60. The Economist (1991) : “Manufacturing the ins and outs of outsourcing”, 31 August, pp.54-6.
 61. Van Larhoven, P., Berglund, M., Peters, M., Quelle, G. and Ross, H. (1999) : “Third-party logistics in Europe-five years later”, *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management- European Supplement*.
 62. Venkatraman, N. and Loh, L. (1994) : “The Shifting logic of the is organization: from technical portfolio to relationship portfolio”, *Information Strategy*, Vol. 10. No. 2, pp.5-11.
 63. Venkatraman, N.(1997) : “Beyond outsourcing imanaging It resources as a value centre”, *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 3, Spring, pp.51-64.
 64. VT. No Name (2000) : “Critical Review(outsourcing) a paradigm shift”, *Journal*

- of Management Development*, Vol. 19, No. 8, MCB University Press, pp.670-728.
65. Williamson, O. E. (1975) : "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, Free Press, New York, N.Y.
 66. Williamson, O. E. (1979) : "Transaction-cost economics : The governance of contractual relations", *The Journal of Law and Economics*, Vol. 22 No. 2, pp.233-61.
 67. Williamson, O. E. (1985) : "The Economic Institution of capitalism", Free Press, New York, N.Y.
 68. Williamson, O. E. (1988) : "The logic of economic organization", *Journal of Law Economics and Organization*, Vol. 4, No. 1, pp.65-93.
 69. Whang, S. (1992) : "Contracting for software development", *Management Science*, Vol. 38, No. 3, pp.1-17.