

외식산업분야 발전을 위한 아웃소싱의 국제비교연구 —한·영 트렌드를 중심으로—

김 기 영[¶]

경기대학교 관광학부 외식조리전공 부교수, 한국조리학회 회장

A study on the international comparison of outsourcing trends in the foodservice Industry

Ki-Young Kim[¶]

Professor, Dept. of Foodservice Management, Kyonggi University

ABSTRACT

The problems and limits of outsourcing strategies are disclosure of the knowhow to someone and rapid confrontation of difficulties by a outsourcing-supply company, limitations of quality control and hold-up of the quality. From the result of this study, we found that development of outsourcing strategies will be not vertical relationship between a outsourcing-supply company and a outsourcing-demand company but horizontal relationship (co-sourcing) between those supply and demand company. Especially, core-affairs, control of operating costs and costs reduction must have the precise purpose and carry out capacity and affairs of organization.

Key words: outsourcing trend, foodservice industry.

1. 서 론

오늘날 기업들은 끊임없는 국제환경변화에서 경쟁력을 가지고 살아남기 위해서는 무엇보다도 새로운 경영전략과 전술 및 신제품 개발이 필요하다(Wexler 1994). 그 어느 때보다도 기업환경은 다양하고 빠른 속도로 변해가기 때문에 각 기업들은 리스트덕처링, 리엔지니어링 등과 같은 내부적인 조직개편과 효과적인 기업 전략으로 경쟁업체보다 앞서 가야만 한다. 지난 '97년 국제통화기금(IMF) 관리체제에 접어들면서 국내기업들은 구조조정과 비용절감이라는 현안에 직면하여 성장과 파산의

¶ : 교신저자, KYKIM@kyonggi.ac.kr, 011-468-3243

* 이 논문은 2002학년도 경기대학교 해외파견 연구비 지원에 의해 연구되었음.

갈림길에 서게 되었다. 이에 외식산업에서 아웃소싱(Outsourcing)을 도입하여 외부 환경 변화에 유연하게 적용할 수 있는 기업구조로 개편하기 위해 필요한 효율적인 기업전략으로 활용될 수 있다(Scarpa 1993). 거래비용이론(Transactions Cost Theory) 과 질적 서비스 향상이라는 기본에 근거하여 내부역량 강화방안으로 기업의 핵심역량이 아닌 비핵심역량 부분을 더욱 역량이 많은 외부기업에 위탁하는 것이 아웃소싱을 하는 주된 이유이다(Strate · Rappole 1997). 특히 국내외식기업들의 현황을 살펴볼 때 자본비용이 건실한 기업보다는 영세한 업체가 대부분이므로 아웃소싱을 통해 기업경쟁력을 높여야 한다. 아웃소싱은 외식업체의 기본적 경영전략으로, 외식업체에서 고객들에게 가장 중요한 상품인 식음료 상품을 개발하고 생산하고 판매하는 과정에서의 비용을 인소싱하는 것보다 아웃소싱하는 것이 훨씬 적게 든다는 측면에서 아웃소싱은 외식업체의 기본적인 경영전략이라고 사료된다. 이에 본 연구에서는 단순히 경비절감을 위한 아웃소싱의 단계를 넘어서 진정한 경쟁력 강화의 원천으로서 아웃소싱 전략을 활용하고 있는 한국과 영국의 외식산업에서의 아웃소싱 트렌드를 비교 분석함으로써 향후 외식산업의 21세기형 경영 패러다임의 변화를 알아보고자 한다.

II. 아웃소싱에 관한 이론적 연구

1. 아웃소싱의 유사 개념 접근

1) 아웃소싱의 개념

경쟁이론을 저술한 미국의 경영학자인 프리할라드 교수가 주창한 이론으로서 일반적으로 아웃소싱(outsourcing)이란 기업경영에 있어서 필요한 기능을 자체적으로 수행하지 않고 외부에 위탁하여 조달하는 업무처리방식을 말한다(Hallam · Baum 1996). 우리말로로는 외부화, 외부위탁, 외주 및 하청 등의 말로 통용되고 있다. 이러한 아웃소싱은 기업의 목적을 효율적이고 효과적으로 달성하기 위하여 자신의 능력을 핵심부문에 집중하고 조직내부활동 또는 기능의 일부를 외부의 조직 또는 외부기업체의 전문용역을 활용하여 처리하는 경영기법이다(Connell · Lowe 1997). 특히 국내의 호텔기업들은 새로운 전략적인 경영기법으로 보안, 경비, 주차관리, 시설물관리, 텔레마케팅, 디자인업무, 광고대행, 홍보대행, 객실업무 등 일부를 외부에 용역을 주어 실행하고 있다.

2) 전략적 아웃소싱의 의미

전략적 아웃소싱은 명확한 전략적 목적 하에 업무의 설계에서 운영까지 일체를 외부에 위탁하여 자사의 사업 역량을 극대화 하는 전략이다. 그렇다면 전략적 목적

이란 단순한 비용절감 등 소극적인 의미의 경영 수단차원이 아니라 조직의 부가가치 증대를 도모하는 적극적인 관점을 말한다(Boone 1997). 이러한 관점에서 외부의 전문적인 경영 자원을 활용하여 내부의 자원과 결합시킴으로서 새로운 가치와 지식을 창출해 내는 것이다. 즉 과거의 대행적 아웃소싱이 비용절감이나 부품의 하청 생산에 그 목적이 있었다면 전략적 아웃소싱은 외부 전문성의 활용을 통한 자사 사업 역량 강화를 목적으로 한다는 중요한 의미를 가지고 있다(Catrett 1999).

3) 아웃소싱의 형태별 유형

아웃소싱의 형태별 목적을 유형별로 정리하면 <표 1>과 같다.

2. 외국의 아웃소싱사례

미국의 이스트만 코닥사는 1989년 IBM에 컴퓨터 센타를 매각하고 정보 처리요원 360명을 이적시키는 대신 당사의 정보시스템 부문을 아웃소싱하는 계약을 체결하여 연간 30%의 비용을 절감하는 결과를 얻었다(Hallam · Baum 1996; Hensdill 1996).

한편 코닥사는 생산부문의 효율을 높이기 위한 리스트럭처링을 단행하면서 필연적으로 뒤따르는 정보 시스템의 변경에 막대한 자금과 인력, 기술이 소요된다고 판단하여 이를 아웃소싱하기로 했던 것이다. 서비스 제공자인 IBM에도 장기적 신뢰 관계에 의한 사업의 안정성 확보와 시스템 운영의 최적 기술 개발이라는 효과를 가져다 줌으로서 양자에 모두 득이 된 성공적인 사례로 알려져 있다.

영국의 석유회사인 BPX(British Petroleum Exploration)사는 1991년 성숙시장에서의 경쟁력 확보를 위해 철저한 비용절감과 유연한 조직 체질로의 변혁을 도모하면서 경리, 재무부문을 전면적으로 아웃소싱에 성공하여 40%의 비용을 절감하는 쾌거를 이룩한 사례이다(Hothorn 1992; Olsen 1993).

앤더슨 컨설팅과 체결한 이 아웃소싱 계약에는 경리부문에서 300명 이상의 인원이 담당하던 월 13,000여건 이상의 전표처리에서부터 각종 재무 보고서 작성에 이르

<표 1> 아웃소싱의 형태 및 목적

형 태	목 적	
비용절감형	비용절감을 위해 중요치 않은 기능들을 아웃소싱	
분 사 형	이익추구형 (Profit center)	사내에서는 크게 중요하지 않으나 나름대로 전문성을 확보하고 있는 기능을 아웃소싱하여 수익률을 제고시키려는 비즈니스화 그러나 핵심역량 자체는 아웃소싱 하지 않음
	스핀오프형 (spin-off)	
네트워크형	핵심역량 이외의 모든 기능을 아웃소싱하고, 이를 공급업체와 네트워크를 형성하여 시너지 효과를 제고시키는 형태임. 복수의 주체가 각각 서로의 경영자원을 공유하고 상호 보완적으로 활용하는 공동소싱(co-sourcing)	
핵심역량자체	핵심역량 자체를 아웃소싱시켜 경쟁에 노출시킴으로서 핵심사업의 경쟁력을 더욱 높이려는 아웃소싱	

는 대부분의 경리와 재무업무가 포함되었다.

BPX사의 최고 경영자인 Callin Goodall은 석유의 채굴과 생산이라는 핵심사업 부문에 집중할 수 있게 되었으며 대폭적인 비용절감이 가능하여 계약 3년째에는 전체 소요비용이 동업 타사의 50%정도의 수준으로 떨어졌다고 하는 아웃소싱에 대한 효과를 밝힌 바 있다. 일본의 미쓰비시상사는 1996년 자사의 인사 부문을 독립시켜 별도의 자회사를 만들고 인사 업무의 중추적인 기능을 제외한 대부분을 자회사에서 아웃소싱하고 있다(뉴비즈니스 협회 1997)(표 2).

3. 아웃소싱의 효율적 추진전략

우리나라에서는 IMF 경제 위기에 처해 있을 때 1998년 SK와 대한항공이 한국 IBM에게 전산부문을 아웃소싱하면서 본격적인 관심을 보이게 되었다. 어떤 기업이든 아웃소싱을 함으로써 발생하는 문제점들은 한 두 가지는 있는 법이다. 그러나 아웃소싱 추진과정에서 충분한 검토를 통해서 극복할 수 있으므로, 아웃소싱의 효과를 극대화 시키는 방안과 아웃소싱 각 단계별 추진전략을 검토하고자 한다. 각 단계별

〈표 2〉 영국의 주요 아웃소싱 분야

구 분	내 용
고객서비스	고객서비스시스템, 현장서비스(고객서비스요원의 현장과견 등), 전화고객지원
재무 총무관리영역	컴퓨터관리 및 지원, 데이터처리업무, 재무·총무정보시스템, 재무회계업무지원, 일반회계사무, 내부감사, 투자회계 및 분석, 급여처리, 인쇄·도표·도면작성, 구매업무, 비서업무, 포트폴리오관리, 현금흐름관리 등
인력관련서비스	인사정보시스템, BPR, 문서작성, 멀티미디어 하이퍼텍스트, 채용, 배치, 인력뱅크
정보기술영역	컨설팅, DB, 데이터네트워크, 데스크탑시스템, 유통시스템, 엔드유저시스템, OCR서비스, 메인프레임, 타임셰어링, 화상처리, 원격탐류링, 시스템인티그레이션 교육, 보이스네트워크 등
경영관리	경영컨설팅, 경영자관리, 직능관리, 경영관리정보시스템, 제조공정관리 등
마케팅, 판매, 영업영역	광고, DM, 현장판매, 텔레마케팅, 마케팅관리, 판매정보시스템, 시장조사, 판매계획 등
유통관리 및 부동산	의식상품 생산, 유통, 서비스, 메일관리, 유지보수관리, 공정관리, 부동산정보시스템관리 경비관리, 세탁 등
교통영역	차량유지보수 차량관리, 교통정보시스템 제공 및 관리 등

자료 : Hotcourses London's top-selling guide to courses. Spring, 2002 참고로 논자 재구성

추진전략을 살펴보면 다음과 같다(Rowe 1993; Veal 1997).

첫째, 현재 발주하는 기관의 사업은 무엇인가에 대한 질문과 대답인 조직의 목적 명확화이다. 둘째, 아웃소싱을 추구하는 단기적 관점인 ‘경비절감’이 아닌 조직의 미래 목표와 부합되는 중장기적 목표를 설정한다. 셋째, 과거에 그 조직을 이끌어왔으며 또한 적절하게 전환되거나 추가의 역량을 축적시키면, 미래성장의 견인차 역할을 할 수 있는 조직의 내부에 공유된 조직 특유의 총체적인 능력, 기술, 지식, 문화 등을 의미하는 핵심역량의 파악이다. 넷째, 아웃소싱 할 수 있는 분야들로 분할, 아웃소싱 하려는 서비스의 대상과 본질을 규명, 아웃소싱 공급업체를 선정하기 위한 평가기준 및 가격평가기준을 설정, 제공되는 서비스 수준의 협의, 계약체결 전 공급업체를 통해 비용절감과 품질향상이 이루어질 수 있는지의 판단 및 공급업체와 조직 구성원 간의 문화가 충분히 조화될 수 있는지를 평가하는 구체적인 추진단계를 계획한 핵심역량을 발휘해야 한다(이광현 1995). 마지막으로 조직의 미래에 대한 분석과 아울러 제반 경제환경에 대한 고려와 아울러 조직이 수행하는 과업과 고객의 욕구에 대한 분석, 그리고 아웃소싱할 분야에 종사하는 내부 조직원들의 반발 등 모든 부분을 종합적으로 고려해서 아웃소싱할 대상을 결정한다(홍성도 1998).

4. 연구동향

아웃소싱은 기업구조 조정의 한 수단으로서 등장하였으며, 특히 1980년대 이래의 정보기술(imformation technolory)의 아웃소싱 계기로 본격화 되었다. 특히 유럽과 미국을 중심으로 기업경영혁신(리엔지니어링)이라는 전략적 관점에서 연구가 시작되었다(Strate · Rappole 1997).

미국의 대표적인 경영컨설팅 회사인 앤더슨 컨설팅은 Vision 2000 미래기업조직의 모습이라는 리포트에서 2010년 와서는 기업변혁의 전략적인 성공요인으로 “핵심역량”과 “유연한 조직”을 우선순위로 꼽았다. 전문분야에 대한 노하우의 징수라고 일컫는 아웃소싱은 '80년대 후반부터 '90년초 사이에 전략적, 경제적, 거래비용적 관점에서 접근하여 많은 연구내용이 도출되었다(Wexler 1994).

Teng, Cheon, Grover, Mcfarlam, Nolan, Quinn, Hilmer 은 아웃소싱의 결정을 전략적 관점에서 전략-이론불일치(Strategy-Theoretic Discrepancy Trodel)을 제시하였다. 즉 전략적인 관점에서 아웃소싱의 요인을 결정하는데 필요한 모형과 가설을 가지고 기업이 고객에게 접근해야 한다는 이론이다. 독특한 가치와 탁월한 우위를 달성할 수 있는 핵심능력에다가 그들의 자원을 집중하고 그 외 부문은 전략적으로 아웃소싱 하라는 기본적인 사고이다. 그리고 Bender, Fitzgerald, Willcoks는 현장조사와 사례연구를 통해 이익공유규칙(Profit Sharing Rules)인 경제적 이론을 제시하여 적용시켰다.

마지막으로 Perry, Williamson, Sarinen, Vepsinen은 기업이 재화와 서비스를 제공하는 과정에서 거래적 비용을 우선적으로 적용한다는 이론을 만들었다(Hemmington ·

King 1998). 국내에서는 대부분 비용절감과 조직의 효율적인 운영을 기반으로 연구가 진행되었다. 특히 서비스와 전문적인 지식과 경영능력을 갖춘 기업이 살아남을 수 있는 대안으로 경제적, 조직적, 재무적, 인적 자원의 요인이 바로 아웃소싱을 하는 것이라라는 방향으로 연구가 진행되고 있다(김병철 1998).

Ⅲ. 조사 설계

1. 연구범위와 연구방법

본 연구를 수행하기 위하여 체계적인 경영시스템으로 다점포 운영을 하고 있는 패밀리 레스토랑에 근무하는 점장과 매니저를 대상으로 영국에서는 2002년 5월 5일부터 6월 30일까지 실시하였다. 그리고 한국에서는 2003년 11월 1일부터 12월 31일까지 각 점포를 직접 방문하여 설문을 실시하였다. 한국의 경우 수도권에 위치한 패밀리 레스토랑 점장과 매니저 65명을 대상으로 설문을 실시하여 최종적으로 63부를 분석하는데 사용하였다. 영국의 경우에는 전문가들을 대상으로 총 50부를 배포하였으나 부적절한 자료를 제외한 44부를 활용하였다.

본 설문지는 패밀리레스토랑에 도입된 아웃소싱의 현황, 점장과 매니저의 아웃소싱에 관한 인식 및 아웃소싱 경영성과에 대한 만족도 및 향후 아웃소싱의 적용분야 및 활용 가능성 등에 관한 내용을 설문하였으며, SPSS 10.0 패키지를 활용하여 빈도 분석을 중심으로 한국과 영국의 아웃소싱 트렌드를 비교분석하였다. 참고로 한국의 설문지와 영국의 설문지는 질문하는 내용과 문항에서 영국인들의 이해를 돕기 위해 약간의 차이가 있음을 먼저 밝힌다.

〈표 3〉 설문지의 구성

설문 내용	세부 질문	문항수	척도
아웃소싱이 필요한 이유		8문항	등간척도
아웃소싱하지 않는 이유		10문항	등간척도
아웃소싱에 관한 사항	도입시기, 계약기간, 업체선정 경위, 선정시 고려 요인	11문항	명목척도
아웃소싱 도입 전·후 경영상 바뀐 사항들		11문항	등간척도
아웃소싱 경영성과에 관한 평가항목들	평가주기, 평가 담당자, 경영성과 만족 여부, 업체교환 이유	6문항	명목척도
아웃소싱의 핵심성공요인		11문항	등간척도
아웃소싱을 하면서 우려되는 사항들		10문항	등간척도
향후 외식업체가 아웃소싱해야 하는 부서		17문항	등간척도
인구통계학적 문항		6문항	명목척도

IV. 결과 분석

1. 인구통계학적인 특성

한국 패밀리 레스토랑에서 근무하는 점장과 매니저 63명 중 남자는 39.7%, 여자는 60.3%이었으며, 나이는 20~25세는 15.9%, 26~30세는 49.2%, 31~35세는 28.6%, 36~40세는 4.8%, 41~45세는 1.6%이었다. 패밀리 레스토랑에 근속한 연수는 1~3년은 23.8%, 4~6년은 50.8%, 7~9년은 25.4%이었으며, 응답자 중 점장은 33.3%, 부점장은 11.1%, 매니저는 34%, 무응답 1.6%이었다. 영국의 외식업체에 근무하는 종사원의 분포는 남자는 47.4%, 여자는 52.3%이었으며, 나이는 20~25세는 4.5%, 26~30세는 79.6%, 31~35세는 11.4%, 36~40세는 4.5%, 41~45세는 0%이었다. 패밀리 레스토랑에 근속한 연수는 1~3년은 45.5%, 4~6년은 50.0%, 7~9년은 4.5%이었으며, 응답자 중 점장은 22.7%, 부점장은 25.0%, 매니저는 52.3%이었다. 성별, 나이, 직위, 근속 연수의 분포가 한국과 영국이 거의 비슷한 결과로 분석되었다.

〈표 4〉 양국의 인구통계학적인 특성

		한 국		영 국	
구 분		빈 도(명)	비 율(%)	빈 도(명)	비 율(%)
성별	남	25	39.7	21	47.7
	여	38	60.3	23	52.3
나이	20 ~ 25세	10	15.9	2	4.5
	26 ~ 30세	31	49.2	35	79.6
	31 ~ 35세	18	28.6	5	11.4
	36 ~ 40세	3	4.8	2	4.5
	41 ~ 45세	1	1.6	.	.
직위	점장	21	33.3	10	22.7
	부점장	7	11.1	11	25.0
	매니저	34	54.0	23	52.3
	무응답	1	1.6	.	.
근속연수	1 ~ 3년	15	23.8	20	45.5
	4 ~ 6년	32	50.8	22	50.0
	7 ~ 9년	16	25.4	2	4.5

2. 양국의 아웃소싱 도입 필요성 분석

한국의 패밀리 레스토랑에서 근무하는 점장과 매니저들은 아웃소싱 도입의 필요성에 대하여 필요하다 90.5%와 필요하지 않다 9.5%로 분석되었으며, 영국의 종사원

은 아웃소싱 도입의 필요성에 대하여 필요하다 90.9%와 필요하지 않다 9.1%로 분석되었다. 한국의 패밀리 레스토랑에 아웃소싱 도입이 필요하다고 응답한 90.5%(57명)를 대상으로 도입 필요성의 이유를 분석한 결과, 외부의 전문성을 활용하기 위해서와 핵심업무이기 때문(3.52%), 업무를 간편히 하기 위해(3.48%), 이윤을 극대화 하기 위해서(3.35%)로 분석되었다. 이에 반해 단순한 업무(2.92%)나 서비스 향상(3.10%)을 위해서는 아웃소싱 도입의 필요성이 매우 낮게 인식되어 있는 것으로 분석되었다. 또한 아웃소싱 도입이 필요하지 않다고 응답한 6명을 분석한 결과, 이윤과 업무의 간편화를 위해서라는 결과가 우세적으로 나타났다. 영국의 경우에는 아웃소싱의 절대적으로 필요하다는 결과 중에서도 핵심업무와 비용절감이라는 요인에 의해 필요하다는 결과이다.

〈표 5〉 양국의 아웃소싱 도입 필요성 분석

구 분	한 국		영 국	
	빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
아웃소싱 도입 필요성				
필요하다.	57	90.5	40	90.9
필요하지 않다.	6	9.5	4	9.1
아웃소싱 도입 필요성에 대한 이유	평균±표준편차			
업무를 간편히 하기 위해	3.48±1.32		3.35±1.38	
이윤을 극대화하기 위해	3.35±1.38		3.54±1.35	
단순한 업무이므로	2.92±1.36		2.21±1.36	
채용부담을 줄이기 위해	3.29±1.25		3.43±1.23	
새로운 설비비용의 부담을 줄이기 위해	3.31±1.26		3.58±1.22	
외부의 전문기술을 활용하기 위해	3.52±1.40		3.96±1.46	
서비스 향상을 위해	3.10±1.31		3.33±1.23	
핵심업무이므로	3.52±1.42		3.66±1.56	
아웃소싱 도입이 필요하지 않은 이유	평균±표준편차			
기존직원의 해고	2.83±0.75		2.21±0.77	
공급업체와의 문제시 대처능력 상실	2.83±1.17		2.24±0.98	
서비스와 품질 수준 조절	4.17±0.75		3.46±0.54	
장기계약시 업체와 발생하는 문제 해결	3.00±0.89		.	
공급업체와 내부직원의 갈등	3.33±1.03		.	
해당부서의 관리 능력의 상실	3.17±0.75		3.11±0.45	
업체의 노하우 누설	3.17±0.75		3.12±0.66	
미흡한 경영성과	4.17±0.75		3.66±0.75	
아웃소싱 경비	3.50±0.84		3.48±0.86	
문제의 책임소재 불명	3.33±0.52		.	

3. 양국의 아웃소싱 운영 현황 분석

한국의 패밀리 레스토랑 각 점포에서 현재 아웃소싱을 실시하는 부서는 17개 부서 중 적게는 1개 부서, 많게는 8개 부서로 다양하였으며 그 중 식자재의 공급(25.8%), 청소(21.4%), 설비보수 및 유지(14.5%)를 가장 많이 아웃소싱하고 있는 것으로 분석되었다. 복수응답을 허용하여 설문한 결과 각 점포별 평균 2.5개 부서를 아웃소싱을 하고 있는 것으로 분석되었으며, 아웃소싱을 하고 있는 부서는 다음과 같다. 영국의 외식업체는 식자재의 공급(40.9%), 홈페이지관리(27.3%), 설비보수 및 유지(22.7%)를 가장 많이 아웃소싱을 하고 있는 것으로 분석되었다. 한국과 영국의 아웃소싱하는 부서로 식자재의 공급이 공동으로 1위를 차지하였으나, 비율에 있어서 영국이 훨씬 높은 것으로 분석되었다.

현재 한국과 영국의 아웃소싱 공급업체 선정배경을 복수응답을 허용하여 분석한 결과, 한국의 경우 공급업체에서 제공되는 업무의 질의 우수성(12.6%), 관련업체와 전문가의 추천(10.7%), 저렴한 경비(8.8%)를 기준으로 아웃소싱 공급업체를 선정한 것으로 분석되었다. 영국의 설문지에서 관련업체와 전문가의 추천, 가까운 사람이 운영하는 업체라는 항목은 삭제하여 설문한 결과, 계약조건의 유연성(40.9%), 저렴한 경비(27.3%), 아웃소싱 공급업체의 전문성과 규모(22.7%)를 기준으로 아웃소싱 공급업체를 선정한 것으로 분석되었다.

한국 패밀리 레스토랑에서 실시하는 아웃소싱의 운영형태는 완전위탁 4.8%와 부분위탁 93.7%로 부분위탁을 많이 실시하고 있었으며, 영국의 경우 완전위탁

〈표 6〉 양국의 아웃소싱하는 부서 비교

아웃소싱하는 부서	한 국		영 국		아웃소싱하는 부서	한 국		영 국	
	빈도 (점포)	비율 (%)	빈도 (점포)	비율 (%)		빈도 (점포)	비율 (%)	빈도 (점포)	비율 (%)
재 무	1	0.6	2	4.5	홈페이지 관리	19	11.9	12	27.3
회 계	3	1.9	3	6.8	고객 관리	1	0.6	5	11.5
홍 보	11	6.9	7	15.9	식자재의 공급	41	25.8	18	40.9
광 고	7	4.4	5	11.5	배 달	3	1.9	1	2.3
설비보수 및 유지	23	14.5	10	22.7	경영관리 및 컨설팅	1	0.6	3	6.8
주 차	7	4.4	3	6.8	입지선정 및 상권분석	2	1.3	2	4.5
행사도우미	1	0.6	.	.	급여관리	2	1.3	.	.
청 소	34	21.4	10	22.7	조 리	1	0.6	3	6.8
직원채용 및 교육	1	0.6	4	9.1	무응답	1	0.6	.	.

〈표 7〉 양국의 아웃소싱 공급업체의 선정 이유

구 분	한 국		영 국	
	빈도(점포)	비 율(%)	빈도(점포)	비 율(%)
저렴한 경비	14	8.8	12	27.3
관련업체와 전문가의 추천	17	10.7	.	.
계약조건의 유연성	8	5.0	18	40.9
대외적 지명도	5	3.1	1	2.3
아웃소싱 공급업체의 전문성과 규모	13	8.2	10	22.7
제공되는 업무의 질의 우수성	20	12.6	3	6.8
가까운 사람이 운영하는 업체이므로	4	2.5	.	.

〈표 8〉 양국의 아웃소싱의 운영형태

아웃소싱 운영 형태	한 국		영 국	
	빈도(점포)	비율(%)	빈도(점포)	비율(%)
완전 위탁	3	4.8	22	50.0
부분 위탁	59	93.7	20	45.5
무응답	1	1.6	4	4.5

50.0%와 부분위탁45.5%로 완전위탁과 부분위탁의 비율이 거의 비슷한 것으로 분석되었다.

향후 외식업체에 아웃소싱이 적용되어야 할 17개 부서를 설문한 결과 〈표 9〉와 같은 경과를 얻었다. 한국의 경우, 식자재의 공급(4.28), 청소(3.96), 설비보수 및 유지(3.80)에 아웃소싱이 필요하다고 분석되었으며, 조리(2.53), 회계(2.40), 재무(2.26)는 아웃소싱의 필요성이 가장 적은 부서로 분석되었다.

영국의 경우, 청소(3.98), 고객관리(3.89), 설비보수 및 유지(3.85)에 아웃소싱이 필요하다고 분석되었으며 주차(2.34), 홈페이지 관리(2.34), 배달(2.22)는 아웃소싱의 필요성이 작은 부서로 분석되었다. 한국과 영국의 향후 아웃소싱이 적용될 부서로 청소와 설비보수 및 유지로 일치하였으며, 아웃소싱 도입 필요성이 적은 부서에는 약간의 차이가 있었다.

4. 양국의 아웃소싱 운영성과에 대한 만족도 분석

현재 한국 패밀리레스토랑에서 실시하는 아웃소싱 성과에 대한 점장 및 매니저의 만족도는 만족한다(42.9%), 보통이다(42.9%)였으며 매우 만족하는 경우는 없는 것으로 분석되었고, 영국의 외식업체 매니저들의 아웃소싱에 대한 만족도는 보통이다(56.8%), 만족한다(31.8%), 만족하지 않는다(6.8%)로 분석되었다. 따라서 한국과 영

〈표 9〉 양국의 향후 아웃소싱을 실시하고자 하는 부서

향후 아웃소싱할 부서	한 국	영 국
	평균±표준편차	평균±표준편차
재 무	2.26±0.94	2.67±0.99
회 계	2.40±1.01	2.76±1.65
홍 보	3.48±1.01	3.42±1.11
광 고	3.45±1.01	3.21±0.23
주 차	3.10±1.06	2.34±0.81
설비보수 및 유지	3.80±0.97	3.65±0.96
행 사	3.28±1.04	.
청 소	3.96±0.93	3.96±0.75
직원채용 및 교육	2.93±0.95	3.78±0.98
홈페이지 관리	3.45±0.83	2.34±1.43
고객 관리	2.88±0.95	3.89±0.67
식자재 공급	4.28±4.26	4.56±1.66
배 달	3.26±1.14	2.22±1.55
컨설팅	3.26±0.92	3.45±0.78
상권분석	3.22±1.11	.
급여관리	2.80±0.98	.
조 리	2.53±0.98	3.33±0.99

〈표 10〉 양국의 아웃소싱 운영성과에 대한 만족도 분석

아웃소싱 성과 만족도		매우 만족하지 않는다	만족하지 않는다	보통이다	만족한다	매우 만족한다	무응답
		한 국	빈도(명)	2	3	27	
	비율(%)	3.2	4.8	42.9	42.9	0	6.3
영 국	빈도(명)	0	3	25	14	2	0
	비율(%)	0	6.8	56.8	31.8	4.5	0

국의 아웃소싱 운영성과에 대한 만족도는 주로 ‘보통’과 ‘만족한다’인 것으로 분석되었다.

V. 결론 및 제언

아웃소싱 자체가 갖고 있는 본질적인 문제점과 한계는 먼저 기밀누설과 노하우에 대한 제3자로의 유출 가능성, 외부화로 신속한 대응이 곤란할 때 다시 내부화 하기

가 어려운 여건을 가지고 있다. 그리고 품질관리에 절대적인 한계와 사내에서의 노하우가 상실되는 경향을 가질 뿐 아니라, hold-up 문제, 즉 설비 및 인력 보유면에서 수요측보다 공급업자의 리스크가 증가하는 경향을 보이고 있는 것이다. 이러한 상황은 일반적인 기업에서 나타날 수 있는 것이지만, 외식업체의 특수성을 고려해 볼 때 묵과해서는 되지 않을 것으로 사료되어 본 연구가 진행되었다. 특히 선진국인 영국의 외식업체와 한국의 외식업체에서 근무하는 매니저들의 인식 정도를 정확하게 파악하여 향후 외식업체에 대한 트렌드를 정착하는 데 궁극적인 목적을 가지고 있다. 지금까지 아웃소싱의 추세와 설문결과를 종합해 볼 때, 아웃소싱 발주업체와 공급업체간의 수직 분업적인 관계로 아웃소싱이 전개되는 것을 알 수 있지만, 향후에는 수평 분업적인 관계로 표현되어지는 코소싱(co-sourcing)개념으로 적용해야 할 것으로 사료된다. 특히 핵심업무와 경영자원 집중, 업무의 전문성 확보, 비용절감 등 명확한 전략적인 목적을 가지고 조직기능과 업무를 병행하는 트렌드를 확보하는 것이다. 국내 외식업체중 단순한 패밀리 레스토랑에 국한하여 연구자료가 되었던 점과 영국에서 조사한 내용이 언어의 한계와 인식의 정도에 차이를 느껴 정확하고 충실한 설문내용에 아쉬움을 표한다. 향후에는 기존 연구의 틀을 좀 더 보완하여 체계적이고 집중적인 연구가 되길 기대한다.

참고문헌

1. 김병철 (1998) : 전략적 아웃소싱. H-net, p.466.
2. 이광현 (1995) : 핵심역량경영. 명진출판사, pp.23-24.
3. 홍성도 (1998) : 아웃소싱의 전략과 사례. 학문사, p.10.
4. Boone J (1997) : Hotel-restaurant co-branding-a preliminary study. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October, pp.34-43.
5. Casper C (1995) : Confirmed reservations. *Restaurant Business*, 94(17):109-118.
6. Catrett J (1999) : Top school alters course to reflect growth of restaurant outsourcing. *Caterer and Hotelkeeper*, 20 May, p.14.
7. Connell J · Lowe A (1997) : Generating grounded theory from qualitative data: the application of inductive methods in tourism and hospitality management research. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3:165-173.
8. Hallam G · Baum T (1996) : Contracting out food and beverage operations in hotels : a comparative study of practice in North America and the United Kingdom. *International Journal of Hospitality Management*, March, 15(1):pp.41-50.
9. Hemmington NR · King C (1998) : Hotel restaurants : key dimensions of

- co-branding, in Edwards, J.S.A. and Lee-Ross, D. *Culinary Arts and Sciences II: Global and National Perspectives*, *Worshipful Company of Cooks Centre for Culinary Research* : pp.5-14.
10. Hensdill C (1996) : Partnerships in dining. *Hotels*, February, 30(2):57-60.
 11. Hothorn M (1992) : Restaurant Business, 10 June. Market Tracking International (1998) UK. Catering Report 1998-2002, Dewberry Boyes.
 12. Olsen M (1993) : Quoted by Wexler, A.M.(1993), "Who does the cooking?", *Hotels*, May, pp.69-72.
 13. Rowe M (1993) : If you can't beat'em, join'em. *Lodging Hospitality*, August, pp.67-69.
 14. Scarpa J (1993) : Hotel market segment report ; foodservice strategies. *Restaurant Business*, 92(2):108.
 15. Strate RW · Rappole CL (1997) : Strategic alliances between hotels and restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, June, pp.50-61.
 16. Veal AJ (1997) : Research Methods for Leisure and Tourism : A Practical Guide, Pitman, pp.98-99.
 17. Wexler FM (1993) : Sumptuous new dining sports. *Hotels*, March, pp.63-98.
 18. Wexler MS (1994) : Name chefs and food chains team up with hotels. *Hotels*, pp.67-70.

2003년 11월 20일 논문접수
2004년 3월 13일 논문게재 확정