

호텔 조리기능의 아웃소싱 전략

오석태*

< 목 차 >

I. 서론	V. 호텔 조리부분 아웃소싱에 대한 기대효과
II. 아웃소싱	VI. 결론
III. 호텔 조리기능 아웃소싱 대상 선정	참고문헌
IV. 호텔 기능 주방의 아웃소싱 방법	

I. 서론

지난 97년 12월 국내 외환사정의 악화로 국제통화기금(IMF) 관리체제 전환과 함께 국내 기업들은 뼈를 깎는 구조조정을 단행하게 되었으며 그 결과 구조조정에 성공한 기업은 새로운 경쟁체제에 돌입한 반면 그렇지 못한 기업은 파산이나 인수 합병과 같은 몰락의 길에 들어섰다. 호텔 조리부서도 예외사항은 아니었다. 특급호텔은 물론이고 중소규모의 호텔을 비롯한 조리 산업의 인력구조조정은 적게는 10%에서 많게는 50%에 달하는 인력을 삭감함으로써 1만명에 달하는 조리사가 하루아침에 실직자가 되어 버렸다. 조리사들에 대한 인력 구조조정은 표면상 성공적으로 보이나 내부적으로 보면 많은 문제점을 내포하고 있다. 이것은 조리부서 내부 구조상의 문제를 해결하지 못한 채 인력 감축에만 역점을 둔 구조조정이었기 때문에 경기가 살아나는 지금에 와서는 다시 신규 인력을 채용하는 호텔이 늘어나고 있다. 인력채용이 늘어 나는

* 초당대학교 조리과학과 조교수

것은 단기적인 관점에서 보면 경기가 살아나는 지표로서 바람직한 현상으로 볼 수 있으나 월드컵과 같은 단기적인 국제 행사에 맞추어 외형만 불리었다가 행사가 끝나면 지나치게 많이 채용된 인력으로 인해 호텔은 경영상의 위기를 맞이하게 된다. 이러한 사례는 캐나다 몬트리올 올림픽에서 볼 수 있듯이 보다 근본적인 차원에서 접근하지 않으면 호텔경영에서 이 같은 혼란은 반복적으로 일어나게 되고 그 결과는 조리사들은 물론이고 호텔 종사원들에게 정신적 물질적 피해로 돌아가게 된다.

이 같은 시점에서 조리부서는 호텔에서 필요로 하는 핵심업무만을 남기고 아웃소싱을 함으로써 월드컵과 같은 대형 국제행사에도 효과적으로 대처할 수 있으며 나아가서는 장기적으로 호텔의 경쟁력을 재고할 수 있다.

II. 아웃소싱

1. 아웃소싱의 정의

일반적으로 아웃소싱(outsourcing)이란 기업경영에 있어 필요한 기능을 자체적으로 수행하지 않고 외부에 위탁하여 조달하는 업무처리 방식을 말한다. 우리말로써 외부화, 외주위탁, 외부조달, 외주 및 하청 등의 말로 통용되고 있다. 이러한 아웃소싱은 기업의 목적을 효율적이고 효과적으로 달성하기 위하여 자신의 능력을 핵심부문에 집중하고 조직 내부활동 또는 기능의 일부를 외부의 조직 또는 외부 기업체의 전문 용역을 활용하여 처리하는 경영기법이다.

아웃소싱의 활용기법은 원래 미국의 경영학자 프리하라드 교수가 주창한 『경쟁이론』에서 유래한 용어이다. “기업은 인력, 자본, 시설 등에서 한계성을 지니고 있기 때문에 건물관리나 식당운영 등 일부 업무를 외부 전문기관에 의뢰하는 것”이라고 하고 있다. 아웃소싱은 이러한 경쟁이론을 발전시킨 것으로 기업의 경영전략 중 한 유형이라고 할 수 있다. 즉, 자사의 업무 프로세스의 일부 또는 전부를 외부 기업에 위탁함

으로써 자사가 추구하는 핵심역량에 전념하여 지속적인 경쟁우위를 획득하는 전략이다. 이러한 아웃소싱은 초기에 제조업의 생산부문에서 활용되기 시작하여 물류, 인사, 회계, 정보시스템은 물론이고 연구개발 분야까지 확산되고 있다. 현대의 급변하는 경영환경을 극복하기 위한 새로운 전략의 하나로 기업은 아웃소싱을 선택하고 있다.

2. 아웃소싱과 인소싱

아웃소싱을 하는 주된 이유는 거래비용이론(transactions cost theory)에 근거한다. 즉 호텔조리부에서 아웃소싱을 하는 비용이 인소싱을 하는 것보다 훨씬 적게 든다는 것이다. 물론 현재와 같은 시장경제체제 하에서 어느 활동까지 아웃소싱을 하고, 또 어느 정도까지 인소싱을 할 것인가를 결정한다는 것은 매우 어려운 문제임에는 틀림없다. 그렇지만 호텔 조리부서의 조직 활동을 결정하는데는 크게 두 가지로 나눌 수 있는데, 한 가지 방법은 시장을 통한 아웃소싱이고 또 다른 방법은 호텔 조리부 조직 내에서 생산에서부터 공급에 이르기까지 모든 업무를 담당하는, 즉 내부조직이 시장을 대신하는 인소싱이다.

아웃소싱과 인소싱에는 서로간에 장·단점을 가지고 있으므로 이 두 방법을 적절하게 조합할 필요가 있다. 일찍이 Ronald Coase와 같은 학자는 “기업의 내부조직의 선택은 아웃소싱과 인소싱에서 발생하는 상대적 비용에 의해서 결정된다.” 고 하였다. 이러한 의미에서 아웃소싱에는 크게 세 가지 기준이 적용된다.

첫째, 비용의 고려이다. 호텔조리부 내에서 수행하는 기능활동이 외부 전문회사에 의해서 수행될 경우에 더 적은 비용을 유발하면 이는 일차적으로 아웃소싱의 대상이 된다. 대부분 이같은 기능을 수행하는 전문회사가 시장에 많이 존재하여 경쟁이 심하거나 규모의 경제가 커서 일정 규모를 가진 외부 거래업체가 더 낮은 비용을 수행할 수 있는 경우이다.

둘째, 내부역량의 고려이다. 만약 조리부분에 있어 특정 기능을 외주화 함으로써 회사가 보유하고 있는 주요 역량이 손실된다면 이는 아웃소싱의 대상에서 제외되어야 한다. 특히 해당 기능이 최종 제품의 질이나 고객만족에 결정적으로 영향을 미칠 수

있는 가치활동 부분이라면 인소싱이 필요하다.

세 번째, 사업의 핵심성공요인의 고려이다. 특정기능의 경우는 자사보유의 현재 역량이 수준이 낮을 지라도 업의 특성상 반드시 역량을 강화시켜야 할 분야일 수가 있다. 이 경우에는 설령 아웃소싱에 의해 비용이 절감할 수 있더라도 아웃소싱을 하지 말고 오히려 집중적인 자원배분을 통해 미래의 경쟁력을 축적해야 한다.

이렇게 아웃소싱과 인소싱의 범위를 결정하는 것은 전략적으로 매우 중요한 이슈이므로 신중을 기할 필요가 있다. 아웃소싱을 하게 되면 해당업무분야에 대한 통제기능을 상당부분 잃어버릴 수 있으므로, 외주업체에 대한 상당수준의 관리능력을 내부적으로 축적할 필요가 있다. 외주관리능력이 충분히 축적되지 않은 상태에서 지나치게 많은 분야를 아웃소싱 하게 되면 효율적인 업무수행이 어려워지고 이로 인해 더 큰 손해를 입을 수 있기 때문이다. 이 때문에 대부분의 경영자들은 아웃소싱을 꺼리게 된다.

Ⅲ. 호텔 조리기능 아웃소싱 대상선정

호텔 조리부에 아웃소싱을 도입하려 할 때는 가장 먼저 아웃소싱의 목표를 명확히 설정해야 한다. 목표가 어떻게 설정되느냐에 따라 구체적인 아웃소싱 영역과 실행전략이 결정된다. 따라서 명확한 목표를 가지고 아웃소싱 전략을 수립하는 것이 그 무엇보다 중요하다.

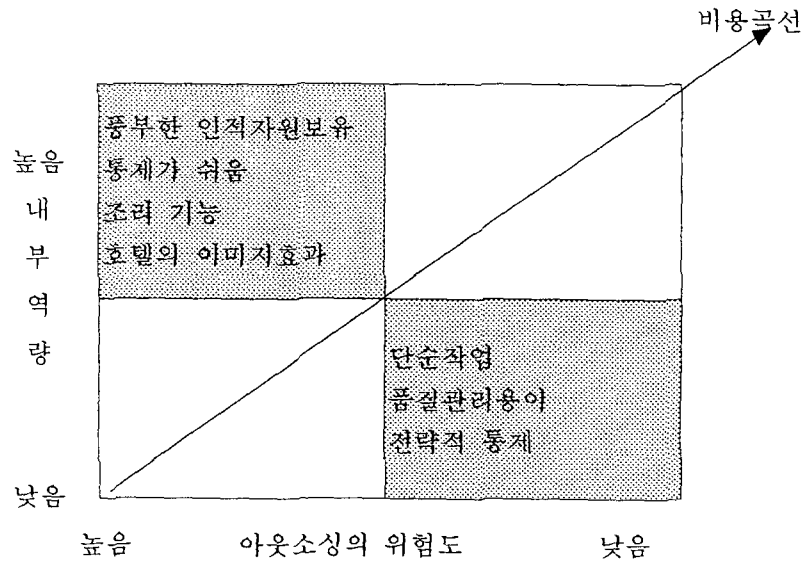
아웃소싱에 대한 목표가 설정된 후에는 내부적으로 수행 할 부분이 무엇이고 외부에서 아웃소싱해야 할 부분이 무엇인지를 결정해야 한다. 즉 아웃소싱의 대상과 영역에 대한 결정이 이루어져야 한다. 아웃소싱의 대상을 선정하는 과정에는 여러 가지 기준들이 있겠으나 가장 일반적인 기준은 대상활동들의 전략적 중요도와 아웃소싱을 하였을 때 발생 할 수 있는 위험도를 평가하는 것이다. 전략적 중요도란 특정활동을 내부적으로 수행하였을 때 얻을 수 있는 경쟁우위의 크기를 의미한다. 이러한 전략적 중

요도를 평가하기 위해서는 호텔 조리부가 보유하고 있는 인적, 물적 역량을 검토하고 그 활동으로 외부에서보다 더 싸고 우수하게 업무를 수행할 수 있는지에 대한 분석이 이루어져야 한다. 이를 위해서 선진국에 호텔 조리부서의 운영과 주방의 규모 등에 대한 벤치마킹을 통해 당 호텔의 수준을 객관적으로 파악하여야 한다.

한편 전략적 위험도란 아웃소싱이 실패하였을 때 발생할 수 있는 위험의 크기를 의미한다. 이는 공급자의 수, 시장의 성숙도, 공급자의 능력 등에 의해 평가될 수 있는 것으로 해당 업무에 대한 공급자의 수가 많고 공급자의 능력에 대한 정확한 정보를 획득할 수 있을 때 아웃소싱의 위험도는 낮아진다고 할 수 있다.

이러한 기준에 바탕을 두고 호텔 주방기능의 아웃소싱 의사결정 매트릭스를 표현해보면 [그림3-1]과 같다.

[그림3-1] 아웃소싱 의사결정 매트릭스



아웃소싱 대상이 되는 호텔 주방의 기능은 경쟁우위의 원천이 되는 프로세스가 아닌 것이어야 하며, 아웃소싱을 통해 얻게 되는 자원의 잉여분은 호텔의 핵심역량 구축에 투자해야 한다.

1. 호텔 조리부 기능관계

호텔 조리부는 기능면에서 크게 기능적 부서와 영업부서 두 가지로 나뉠 수 있다. 즉, 레스토랑을 갖추고 직접적으로 영업 활동을 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.

2. 기능적 주방

(1) 메인주방

메인주방은 크게 더운요리주방과 찬요리 주방으로 구분이 된다. 더운요리 주방에서는 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 요리 주방을 구분하는 가장 근본적인 이유는 요리품질을 유지하기 위함이다.

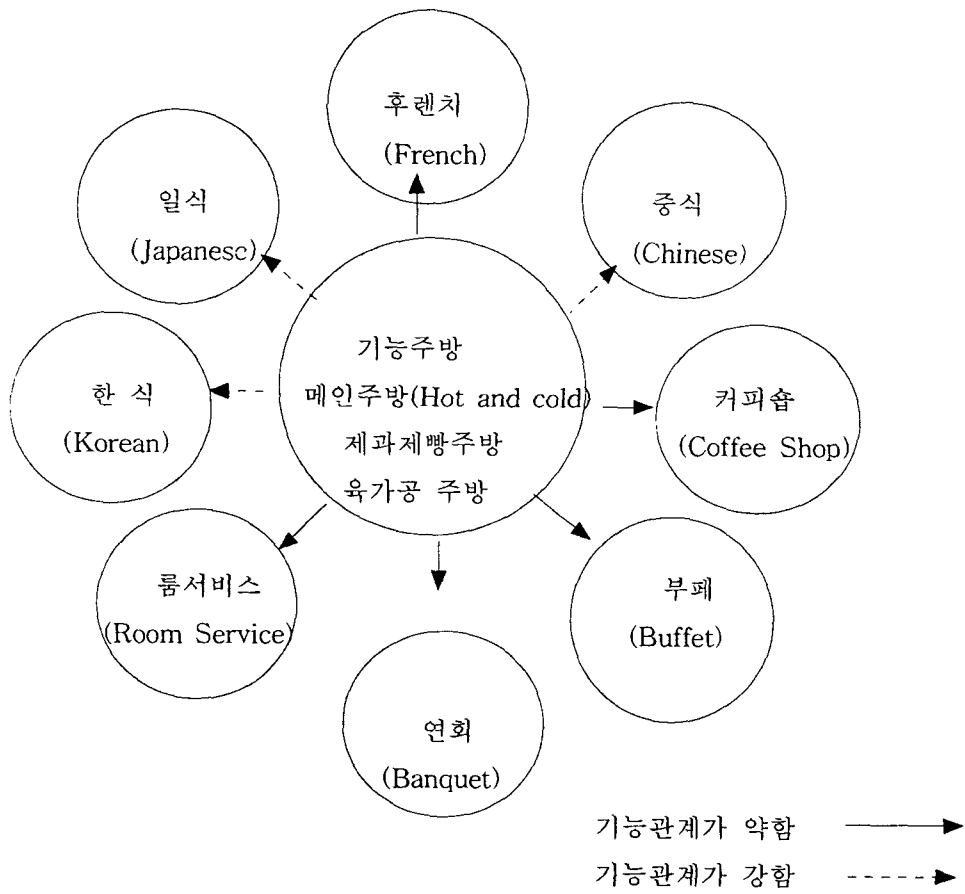
(2) 제과·제빵 주방

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

(3) 육가공주방

각 업장에서 필요로 하는 육류 및 생선을 크기별 용도별로 제1차 작업을 하여 제공한다. 여러 업장에서 요구하는 육류 및 생선을 생산하다보면 사용이 적당하지 않은 것은 따로 모아 소시지나 콜릿, 햄, 파테와 테린 등을 생산한다.

[그림3-2] 일반적인 호텔 주방 기능도



3. 영업주방

영업주방은 운영하는 레스토랑에 대표성을 띠고 있으며, 특별할 경우를 제외하고는 각자 독립적 기능을 수행하고 있다. 영업주방의 특징은 불특정 다수가 이용하고 있으므로 오랜 시간이 요구되는 요리보다는 단시간 내에 조리 가능한 메뉴로 구성하고 있다. 요리가 제공되는 시간을 줄이기 위해서는 무엇보다도 완벽한 조리준비상태(Mise en place)가 되어 있어야 한다. 또한 스톡(Stocks)이나 일반적인 모체소스(Mother Sauce)를 각 영업주방마다 일일이 생산한다는 것은 공간과 시간, 비용상의 문제가 있으므로 기능주방으로 지원이 필수적이다. 물론 육류와 후식류 부분에 있어서도 제과, 제빵 부서에서 지원을 받고 있다.

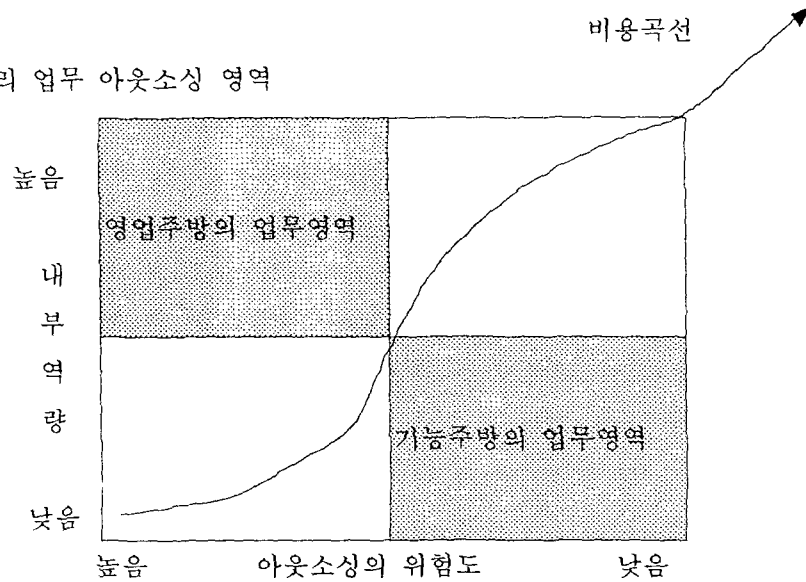
따라서 영업주방은 기능의 일부를 육가공주방, 제과, 제빵, 메인주방 등의 지원에 의존하여 영업활동을 하고 있는 것이다.

IV. 호텔 기능주방의 아웃소싱 방법

1. 아웃소싱 영역설정

서술한 바와 같이 호텔 조리부서의 주방 기능은 영업주방과 기능주방으로 구분할 수 있다. 이중 중점적으로 아웃소싱이 고려되는 부분은 기능주방으로 볼 수 있다. 이를 영역별로 나타내면 [그림4-1]과 같다.

[그림4-1] 호텔 조리 업무 아웃소싱 영역



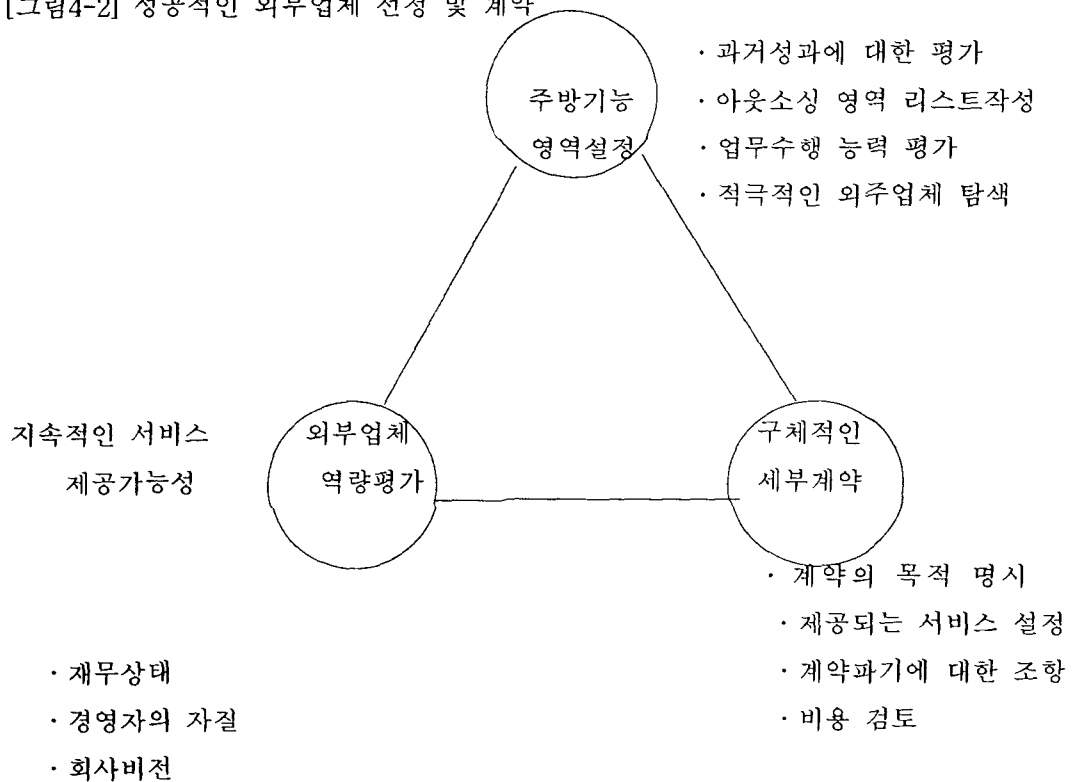
영업주방은 모든 업무가 불특정 다수에 의해서 결정되므로 상황변화의 시간 간격이 매우 짧게 일어난다. 따라서 즉각적인 내부 통제에 의해서 업무가 수행되어야 한다. 반면 기능적 주방은 영업주방에 비하여 업무처리 시간의 간격의 폭이 넓게 적용될 수 있으며, 제공하는 생산품에 대한 표준 규격화가 가능하기 때문에 아웃소싱이 보다 용이하게 이루어질 수 있다. 기능 주방의 업무가 아웃소싱이 이루어지면 지금까지 내부에서 지원 받아오던 기능이 외부로 이동하게 되는데, 기존의 기능 주방은 그 규모가 축소되고 최소한의 업무만을 수행하게 된다.

2. 아웃소싱 선정 및 계약

[그림4-1]에서와 같은 아웃소싱의 영역이 설정되면 외부 시장에서 아웃소싱을 수행할 업체를 선정해야 한다. 체계적인 외부 업체 선정과 계약은 아웃소싱의 성패를 좌우하는 가장 중요한 요소라 할 수 있다. 이 과정에서 서비스를 공급하는 외부업체와 보다 깊고 원만한 관계를 형성함으로써 자기 보호를 하지 않으면 안 된다. 미국의

선 마이크로시스템즈는 중요한 업무분야인 컴퓨터 칩 처리를 외부에 위탁하고 있는데 효과적인 계약을 통해 공급자에 대한 통제력을 유지하고 있다. 선 마이크로시스템즈의 외주계약은 성과수준을 명시하는 동시에 수준미달의 결과에 대해 처리하는 과정을 자세히 제시하고 있다. 계약대상자가 제공해야 할 제품 및 서비스의 질적 수준을 명확히 설정하고 이에 따라 외주업체를 통제하는 것이다. 여기서 유의할 점은 단지 서비스를 주고받는 일이 아니라 두 당사자간에 장기적인 관계가 다져지도록 하는 일이다. 이를 효과적으로 수행하기 위해서는 공급자의 선정과 계약을 세심하게 계획하여 실시할 필요가 있다. 철저한 검토를 통한 공급자의 선정과 계약은 공급자간의 경쟁을 유발하여 제공되는 서비스의 질을 제고시킬 수 있다. 이를 통해 공급자들에 대한 유연한 통제가 가능해지는 것이다.[그림4-2]참조

[그림4-2] 성공적인 외부업체 선정 및 계약



외부 공급자에 대한 통제력을 강화하기 위해서는 계약기간을 너무 길게 하는 것은 바람직하지 못하다. 특히 식재료와 같이 가격에 대한 등락 폭이 심한 우리 나라 시장과 같은 여건 하에서 지나치게 장기간 계약하는 것은 계약에 의한 서비스가 구속될 가능성이 있다.

V. 호텔 조리부분 아웃소싱에 대한 기대 효과

1. 긍정적인 효과

(1) 조리사 조직의 경량화

아웃소싱은 원가절감 외에도 주방 조직의 기능을 단순화시켜 핵심역량에 집중할 수 있도록 함으로써 조리사 조직의 경량화 및 효율성과 생산성을 제고할 수 있다. 즉 지금까지 호텔 조리사 조직은 호텔이 개관된 이후부터 계속하여 고착화되어 왔으며, 연공서열이라는 전통적인 승진 방식에 의해서 특히 상위조직이 비대화되어 생산성 저하의 요인이 되어왔다. 이러한 기형적 조직이 아웃소싱을 통해 새롭고 효율적인 조직으로 거듭날 수 있다.

(2) 주방 기능의 단순화

현재 호텔 조리부 업무 내용은 식재료의 구입에서부터 3차 가공에 이르기까지 전체 프로세스의 운영 및 관리를 하고 있어 업무의 내용이 복잡하다. 예를 들어 육가공 주방에서 200g짜리 스테이크를 생산한다고 가정할 때 안심을 구매하고, 구입된 안심을 다듬어 일정한 크기의 스테이크로 만들고 남은 육류는 다른 목적으로 사용하기 위한 작업을 해야 한다. 이러한 작업은 아웃소싱에 의해서 규격화된 200g짜리 안심만 구매함으로써 다른 프로세서에 소비되는 인력과 비용의 낭비를 줄일 수 있다. 다시 말하

면 업무 프로세서가 단순화되기 때문에 제한된 인력과 자원을 꼭 필요한 업무에 더 집중하여 활용할 수 있다는 것을 의미한다.

(3) 환경변화에 보다 유연한 대응

97년 외환위기에서 호텔 조리사들에 대한 인력구조조정으로 수많은 조리사들이 하루 아침에 실직자 신세가 되었고, 인력감축에 대한 공포감과 노동조합의 저항으로 호텔 기업은 상당기간동안 후유증에 시달렸다. 이는 거대한 조직이 변화하는 환경에 적응하지 못한데서 발생한 사건이다.

이와는 반대로 2002년 월드컵과 같은 세계적 규모인 일시적 국제행사에 맞추어 내부 인력을 확보할 수는 없다. 이러한 인력의 수요는 외부시장에서 단기간에 조달하고 인력수요가 줄어들면 다시 본래의 상태로 돌아가야 한다. 이렇게 시장에 적응할 수 있는 것은 조직이 경량화 되었기 때문이다. 경량화 된 조직은 변동폭이 심한 시장환경에 빠르게 적응할 수 있다.

(4) 비용절감

조리부 내에서 업무를 과다하게 수행할 때 이를 외주화 함으로써 비용절감의 효과를 얻을 수 있다. 특히 현재의 고 임금 기조는 향후 계속될 전망이고 고 임금을 받는 조리사들이 단순 작업에 시간을 할애하는 것은 인력의 낭비를 초래하게 되고 생산성을 저하시키는 요인이 된다.

이러한 비용절감 요인이 아웃소싱을 하는 대표적인 요인일 수도 있다. 보통 아웃소싱을 도입하는 기업은 기존에 비해 적게는 20%에서 많게는 40%까지의 비용절감 효과를 얻는 것으로 알려져 있다.

2. 부정적 효과

앞서 지적했듯이 호텔 조리부 기능에 대한 아웃소싱의 최대 이점은 불필요한 비용을 줄이고 조직을 경량화 하여 한정된 인적, 물적 자원을 핵심역량에 집중시키는데 있다. 이는 외부 시장에 있는 최고의 공급자가 가진 능력을 최대한 이용할 수 있으므로 가능하다. 이외에도 아웃소싱은 인소싱 할 때 일어날 수 있는 노·사간의 문제와 같은 여러 가지 종류의 위험과 관리상의 문제들을 외부시장으로 분산시킬 수 있다.

그러나 아웃소싱은 지금까지 내부에서 해결해온 기능과 업무를 외부로 내 보내는 것으로 아웃소서와의 파트너십에 기초를 둔 협력관계가 와해되었을 때에는 많은 문제가 발생할 수도 있다.

(1) 중요기술의 상실

조리기술은 하루아침에 향상시킬 수 있는 성질의 것이 아니다. 중요한 조리기술분야에 대한 기능을 아웃소싱 하였다가 공급자의 납품 수준이 기대 이하임을 발견하고 이 업무를 다시 호텔 내부로 가져오려고 해도 기술을 일정 수준까지 올리기 위해서는 시간적 물질적 기회를 잃을 수도 있다. 따라서 특정 업무 분야를 외부 조달할 때에는 외부 수행에 따른 경쟁우위 잠재력과, 취약성을 종합적으로 평가하는 것이 전제되어야 한다.

(2) 부서간의 결합적 기술 약화

호텔 식음료 행사의 경우 여러 부서간에 상호협력에 의해서 완성되는 경우가 많이 있다. 아웃소싱은 이러한 부서간의 결합적 기술을 약화시킬 우려가 있다. 예를 들어 각종 행사에 사용되는 아이스카빙의 기능을 아웃소싱에 의해서 조달한다고 가정할 때 특별한 행사의 이미지에 적합한 작업은 부서간의 협력이 이루어질 때 비로소 완벽하게 이미지를 소화할 수 있다.

다만 아웃소싱을 담당하는 외부공급자가 내부와의 지속적이고 긴밀한 협력이 이루어진다면 결합적 기술의 문제는 어느 정도 극복될 것으로 본다.

(3) 공급자에 대한 통제력

일정 조리기능 중에서 중요한 부분을 아웃소싱 하였을 때 공급자의 성의가 부족하거나 파트너십에 반하는 행위를 할 경우 전체적인 업무는 물론이고 호텔 이미지에 막대한 피해를 입힐 수 있다. 아웃소싱에 성공하기 위해서는 수요자와 공급자 사이에 상호 신뢰가 구축되어야 한다. 즉, 부합되는 목적을 가지고 공생 공존한다는 인식이 밑바탕 되어야 한다.

아웃소싱을 하는 호텔 조리부서의 입장에서는 이러한 갈등을 해결하는 실질적 수단을 확보하는 일이 중요하며, 정기적으로 계약관계를 확인하고 안정된 공급처를 확보하여야 한다.

(4) 기존 조리사의 사기저하

인력 이동이 수반되는 아웃소싱에서는 이동하는 인력뿐만 아니라, 부서 전체가 심리적으로 동요하기도 한다. 이는 상급 관리자에 대한 심한 배신감과 불신으로 표출되기도 하고 경우에 따라서는 이탈을 시도하기도 한다. 이 때문에 작업능률이 저하되어 일시적으로 생산성이 떨어지기도 한다. 조리사들에 대한 사기저하를 막기 위해서는 아웃소싱에 대한 전사적인 이해를 와 충분한 정보를 제공하고 구성원들을 의사결정에 참여시키는 것도 바람직하다.

VI. 결론

이상으로 간략한 아웃소싱에 대한 이해와 아웃소싱을 호텔 조리부서에 어떻게 적용할 것인가를 알아보았다.

성장기에 접어든 우리 나라 호텔 기업의 시장환경은 급속하게 변화하고 있고, 변화에 적응하는 것은 선택이 아니라 필수적이 시대적 흐름이라 할 수 있다. 이러한 환경속에서 호텔 조리부서는 20세기적 사고방식과 20세기적 조직만으로는 급변하는 21세

기 시장환경에 유연하게 적응할 수 없다. 호텔 조리분야에 대한 아웃소싱은 야간 청소작업이나 방역작업, 기물세척기능 등에 대하여는 이미 오래 전부터 이루어져 왔으며, 그 효율성에 대한 평가도 매우 긍정적으로 나타났다. 그러나 이제 부분적인 구조를 개선하는 것으로 경쟁력을 갖출 수 없다. 호텔 조리부의 조직 비대화는 급속한 시장환경에 적응할 기회를 놓치게 되고, 생산성을 악화시켜 결국에는 호텔 경영 전반에 부정적인 영향을 미치게 된다. 이제 호텔 조리부서의 핵심적인 업무만을 남겨두고 나머지는 모두 아웃소싱을 통해 작지만 강한 조직을 만들어야 한다.

호텔 조리부서에 아웃소싱에 대해 근시안적으로 접근한다면 일시적인 인력감축현상에 문제점만 크게 부각되어 여러 가지 문제에 봉착될 것이다. 아웃소싱은 결코 인원 감축을 목적으로 하는 것이 아니다. 오히려 호텔 내부에 있는 일부 기능들을 시장이라는 넓은 환경으로 이끌어내 보다 발전적이고 경쟁력 있는 사업화 함으로써 수많은 일자리를 창출하여 고용 증대를 이룰 수 있다.

IMF이후 침체되었던 호텔 경기가 조금씩 되살아나는 기미를 보이고 있으며, 2002년 월드컵에 대한 기대심리와 함께 조리산업에 대한 인력도 외환위기 이전 수준으로 회복되고 있어 매우 고무적이다. 하지만 호텔 조리부서의 경영자는 현재 경기 활황에 즐거워할 것이 아니라 월드컵이 끝난 이후의 공황상태를 준비해야 한다.

참고문헌

- 조준모, 고석준, 아웃소싱 메뉴얼, 삼영사, 1999.4
강효석외 3, 기업구조조정론 흥문사, 1998.5
오석태, 염진철, 서양조리학개론, 신광출판사, 1998.3
홍성도, 아웃소싱 전략과 사례, 학문사, 1998.11
이영진, 아웃소싱 전략으로 가벼우면서도 강한 기업을 만든다. 삼성경제연구소, 1997.10
장세진, 글로벌시대의 경영전략, 박영사, 1995.

국외문헌

- Goldsmith, Robin. F, "Confidently Outsourcing Software Development", Journal of Systems Management, 1994.4
Kelley, Bill, "Outsourcing marches on", Journal of Business Strategy, Jul/Aug 1995.
James Brian Quinn and Fredrick G. Hilmer, "Strategic Putsourcing", Sloan Management Review, summer, 1994.

3인 익명 심사 필

2000년 3월 31일

최 종 접 수

2000년 5월 10일

최 종 심 사