

외식사업발전을 위한 조리분야 아웃소싱 전략에 관한 연구 (평가측정치 개발절차를 중심으로)

김기영*

< 목 차 >

I. 서론	IV. 결론
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 아웃소싱의 평가측정치 개발절차	ABSTRACT

I. 서론

아웃소싱은 기업의 목적을 효율적이고 효과적으로 달성하기 위하여 자신의 능력을 핵심부문에 집중하고 조직내부활동 또는 기능의 일부를 외부의 조직 또는 외부기업체의 전문용역을 활용하여 처리하는 경영기법이다. 특히 국내의 호텔기업 및 외식기업들은 1990년대 들어 새로운 전략적인 경영기법으로 식재료, 조리상품, 서비스, 보안, 경비, 주차관리, 시설물관리, 텔레마케팅, 디자인업무, 광고대행, 홍보대행, 객실업무 등 일부를 외부에 용역을 주어 실행하고 있다. 아웃소싱전략은 이미 유럽이나 미국을 중심으로 선진국에서 널리 활용되고 있는 전략으로서 최근에는 호텔기업들이 업무의 성격에 따라 빠르게 확산시키고 있는 전략이다. 1)

아웃소싱을 하는 주된 이유는 거래비용이론(Transactions Cost Theory)과 질적 서비스향상이라는 기본에 근거하면서 내부역량강화방안으로 기업의 핵심역량이 아닌 비핵심역량 부분을 더욱 역량이 많은 외부기업에 위탁하는 것이다. 특히 국내외식기업들의 현황을 살펴볼 때 자본비용이 건실한 기업보다는 영세적인 업체가 대부분이라는 단점이기 때문에 아웃소싱을 통한 기업경쟁력을 높여야 한다.

* 경기대학교 관광학부 외식조리전공 교수

한국조리학회 회장

본 연구는 2001학년도 경기대학교 학술연구비지원에 의하여 수행되었음

1) 최우열, 기업구조조정 아웃소싱으로 풀어라, 주간경제490호, 1998, 10월28일

외식기업체에서 고객들에게 가장 중요하면서 기본적인 상품은 조리상품, 서비스 상품, 시설상품이다. 특히 조리상품을 개발하고 생산하는 과정에서 그 비용이 인소싱하는 것보다 아웃소싱하는 것이 훨씬 적게 든다는 측면에서 본 연구의 문제로 제기하며 연구방법은 문헌적 연구를 토대로 1차 자료와 2차 자료를 구체적으로 활용하였다. 본 연구의 목적은 외식사업의 사업적 성과측정과 운영적 성과측정이라는 주제를 체계적으로 살펴보고, 아웃소싱계약시 주요 계약 항목으로 설정될 수 있는 기준과 절차 및 방법론을 제시한다. 또한 아웃소싱 분야별 평가측정치의를 제시함으로써 향후 실무자 차원에서 측정차원 및 평가측정치 구성의 기초자료로 활용될 수 있도록 하는데 있다.

II. 이론적 배경

1. 아웃소싱의 정의

아웃소싱(Outsourcing)이라는 말은 로즈 페로가 설립한 EDS(Electric Data Systems)사가 1970년대 후반부터 1980년대 초반 사이에 자사 내에서 이루어지던 정보시스템 분야에서 일반적으로 사용되었다.²⁾ 어의적으로는 Out과 Sourcing의 결합어로서 일반적으로 외부의 전문회사를 활용하여 기업활동의 일부를 수행하게 하고 이를 통해 기업의 핵심역량을 강화하여 내부적으로 전략적 이득을 추구하는 활동이라 할 수 있다.³⁾ 단순히 "외부기능이나 자원을 전략적으로 활용", "제화와 서비스의 외부구매", "특정업무를 자회사 이외의 외부 업체에게 장기적으로 위탁하는 것" 등 아웃소싱은 다양한 의미로 사용되고 있다.⁴⁾ 문자 그대로 해석하면 외부자원을 활용한다는 의미이다. 이는 조직의 주요 및 부가적 활동에 수행함에 있어서 외부의 자원을 활용한다는 의미가 크다.⁵⁾

모든 업무를 자사 내에서 끌어안고 정보를 내부에 축적하는 종래의 경영스타일로부터 변혁하여 기업의 경쟁 핵심역량에 집중하고 그 나머지의 것들은 외부 전문 업체에 맡김으로서 기업의 경쟁력을 재고시키는 것이라고 할 수 있다.⁶⁾

2) 고진수, 이형준, 아웃소싱 뉴아이템, 새로운제안, 2000, p.37.

3) 김영수외5인, 핵심만 빼고 전부 아웃소싱하라, 삼성경제연구소, 2000, p.15.

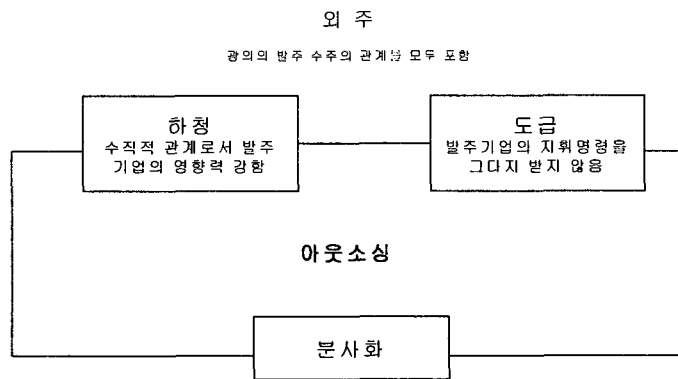
4) Maromonte, K. R., Corporate Strategic Business Sourcing, Quorum Books, 1998. pp.165-167.

5) John Gantz, "Outsourcing : Threat or Salvation ?", Network Management, October, 1990, pp. 25-40.

6) 이광현, 핵심역량경영, 명진출판사, 1995, pp.23~24.

아웃소싱의 개념은 광의와 협의로 구분할 수 있는데 광의의 개념은 아웃소싱의 유사개념인 하청, 청부, 외주, 인재파견, 컨설팅, 업무대행, 분사화 등을 모두 포함하는 것으로 해석할 수가 있다. 한편 인재파견, 업무대행, 컨설팅 등과 아웃소싱을 구분한 일본 게이오기주쿠 대학 하나다미쓰요 교수의 협의의 아웃소싱이다.⁷⁾

<그림 1> 아웃소싱의 유사개념



2. 아웃소싱의 발전과정과 도입단계

우리나라 기업들도 1990년대에 들어와서 서서히 아웃소싱에 대한 중요성을 인식하고 조금씩 도입하기 시작했다. 그러나 단기적인 비용절감, 인원감축 등의 용도로만 아웃소싱을 사용해 왔다. 이제는 보다 많은 기업들이 비용절감뿐 아니라, 핵심역량강화와 기업의 부가가치 제고를 위해 전략적으로 아웃소싱을 이용해야 한다. 기업경영의 고도화, 업무의 복잡화 등에 따라 한 기업이 이 복잡하고 고도화되는 모든 기능과 프로세스를 독자적이고 효율적으로 수행한다는 것은 불가능한 일이다.⁸⁾

일반적으로 아웃소싱의 발전과정은 다음과 같은 3단계를 거치면서 발전하였다.⁹⁾ 첫째, 제1단계에서는 각 기업들이 조직의 합리화 및 효율화를 목적으로 비용절감을 위한 아웃소싱이었다.

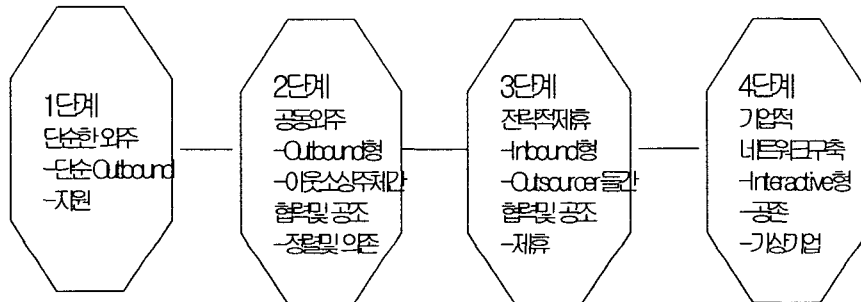
7) 백현숙, "호텔경영에 있어서 효과적인 아웃소싱 운영방안에 관한 연구", 세종대학교 경영대학원 석사학위논문, 1999, p.9.

8) 마크 리브만, "아웃소싱 방법론과 주요기법", 성공적인 경영혁신을 위한 아웃소싱 전략, 세미나자료, 한국무역협회, 1998, 11., pp.46-82.

9) 고진수·이형준, 전계서, pp.48-49.

둘째로 제2단계에 오면서 핵심역량이 있는 전략적 부문만을 제외하고는 외부의 전문적 기능을 활용하는 전략적 아웃소싱으로 발전하게 된다. 즉 과거에는 제조, 물류 등 단순한 업무대행형을 중심으로 아웃소싱이 이루어지다가 기획기능이 포함된 전략적 부문으로 확산되어졌다.

마지막으로 고객기업과 아웃소서 쌍방이 핵심역량을 제공하며 전략적으로 제휴하는 코소싱(Co-sourcing)으로 발전하게 된다. 나아가 국제화시대를 맞이하면서 외부자원이나 기능의 활용범위를 범세계적으로 넓히는 글로벌 소싱(Global-sourcing)으로 발전을 거듭하고 있으며, 결국 단위기업(Module corporate)¹⁰⁾을 거쳐 가상기업(Virtual corporate)¹¹⁾을 등장시키고 있다.



또한 아웃소싱의 도입단계를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.¹²⁾

1) 1단계

1단계는 소위 하위공정의 단순한 외주화이다. 기업내부에서 단순하게 처리되었던 반복적인 업무를 외부기관에 맡기거나 그 부분을 떼내어 독립된 자회사를 설립하여 업무, 기능, 분야에 대하여 지원받기 위해 아웃소싱을 하는 단계이다.

2) 2단계

2단계는 대상업무의 공동센터화나 네트워크 및 인프라의 공유화를 이루는 것인데 하위공정이 아웃소싱의 대상이라는 점에서는 1단계와 동일하다. 그러나 1단계

10) 단위기업이란 디자인, 마케팅 등 해당 기업에서 지식집약도가 높은 가장 핵심적인 부분만 남기고 나머지 부분은 외부전문기업이나 조직에 전략적으로 외주를 주는 기업을 말한다.

11) 가상기업이란 기업간의 제휴를 매개로 하여 자사가 가지고 있는 것보다 많은 자원을 결합시키는 기업을 말한다.

12) 김영수 외5인, 전게서, pp.19-23.

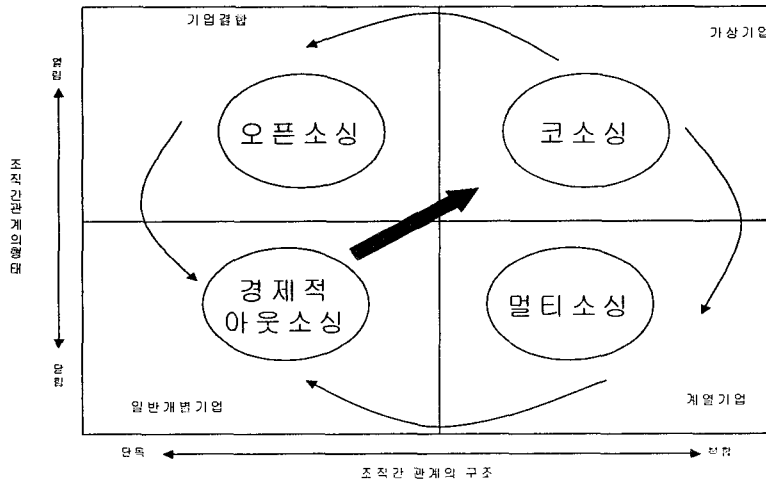
보다는 더 많은 업무조정과 통제능력이 요구된다.

3) 3단계

3단계는 하위공정의 외주화를 포함하여 종래 자기 스스로 할 수 없었던 업무를 수행하기 위해 여타 기업과 전략적 제휴를 맺는 단계이다. 글로벌 네트워크 구축, 신상품의 적기 개발, 기업간 합병시의 시스템 정비 등 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 아웃소싱이 이루어지는 단계이다. 이 단계의 아웃소싱에서는 아웃소싱기관과 기업간의 관계가 상대적으로 중시되는 모습을 나타내는데, 아웃소싱의 개념도 "제휴" 또는 "코피티션(Co-petition)"이 된다.

4) 4단계

4단계에서는 기업간 네트워크를 형성하는 아웃소싱 서비스 제공기관과 기업이 네트워크라는 가상공간을 통해 결합되어 특정 부문의 서비스를 네트워크상으로 공유하는 것을 말한다. 소위 "내외부의 협력을 통해 현재 자산이 갖고 있는 것보다 더 많은 자원을 이용할 수 있는" 가상기업의 등장단계이다. 아웃소싱의 형태는 크게 아웃바운드(Outbound)형과 인바운드(Inbound)형의 크게 두가지 유형으로 구분할 수 있다.¹³⁾



13) Fortune, "Outsourcing, How Industry Leaders are Reshaping the American Corporation?", 1995, 10.16.

3. 아웃소싱의 적용범위

일반적으로 아웃소싱은 생산부문에서부터 시작되었다. 특정 부품이나 제품을 자사에서 생산할 것인가 아니면 외부에 하청 또는 위탁생산을 하게 할 것인가는 생산관리의 전통적인 문제 영역이었다. 이러한 아웃소싱은 차츰 타 분야로 넓어져서 판매부문, 나아가 정보시스템 부문에도 아웃소싱이 행해지기 시작했던 적용범위를 분야별로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.¹⁴⁾

1) 생산 분야의 아웃소싱

기술혁신과 함께 제품이 고도화, 복잡화되어 자사 공장의 생산량이 팽창하게 되었으므로 그 제품에 필요한 재료와 부품 전부를 자사 공장에서 생산하는 것이 경제적·기술적으로 곤란하게 되었다. 따라서 그 생산의 일부를 외부공장에 의존하게 되었고 그 관리방법은 기업경영에 중대한 영향을 끼치게 되었다. 예를 들면 전기, 기계, 조선, 자동차를 비롯하여 많은 기계조립 가공업 등에 있어서는 부품의 종류가 많고 생산에 있어서도 그 가공 범위가 매우 넓고 가공의 정도가 복잡하여 그 전부를 자사 공장에서 생산하는 것은 기술적으로나 경제적으로 제약이 존재하기 때문에, 그 일부를 외부의 생산능력에 의존하는 경우가 많게 되었다.

미국, 일본, 유럽 등지에 있는 100여개 이상의 제조 기업에 대한 "Boston Consulting Group"의 연구 보고서에 의하면, 많은 서방 기업이 광범위한 하청을 이용하기 시작할 때 비용감소는 커녕 오히려 실질적 비용이 증가하거나 기술적 경쟁우위의 상실, 자신의 공정기술에 대한 통제 상실, 품질저하 등의 기대하지 않았던 문제들이 발생하고 있다는 것을 발견하였다. 그 이유 중 일부는 대부분의 서방 기업들은 단순히 인건비 등 제조 간접비를 절감하는 것을 원하기 때문에 하청을 이용하기 시작한다는 것이다. 자신의 제조과정의 어느 부분을 하청 할 것인가는 아웃소싱을 하면 어느 부분이 가장 장기적으로 의미가 있는가가 아니라 어느 부분이 제조 간접비를 가장 많이 줄일 수 있을 것인가에 의해서 의사 결정되고 있다. 그것은 아웃소싱에 대한 단편적 접근방법이고 이 방법으로 접근하면 아웃소싱은 다른 함정에 빠지게 된다. 기업의 각 부서가 선호하는 공급자에게 일을 위임함에 따라, 하청계약자의 수가 매우 많아지게 되는 경우가 발생한다. 흔히 복잡하게 많은 하청계약자들을 조정하는 것은 문제가 되는 부품을 내부에서 생산하는 것을 관리하는 것보다 훨씬 더 시간이 많이 들고 경비가 많이 든다.

14) Davis-Blake, A., & Uzzi, B., Determinants of employment externalization : A study of temporary workers and independent contractors, Administrative Science Quarterly, 1993, 38: pp.195-233.

2) 마케팅 분야의 아웃소싱

Erin Anderson, Barton A. Weitz는 마케팅 분야에서 어떤 기능을 아웃소싱해야 하고 어떤 경우에 아웃소싱 할 수 있는가에 대한 연구를 했다. 이 연구에서 저자는 마케팅에서 광고, 판매인력, 유통 등의 마케팅 기능에 관하여 제조하느냐 구매하느냐, 즉 기업 내부에서 수직적으로 통합하느냐 또는 외부 매매계약을 맺느냐 하는 의사결정을 위한 가장 효율적인 방법을 결정하는 하나의 프레임워크 (framework)를 제시한다.

거래비용분석에서 주로 기초하고 있는 이 프레임워크를 통하여, 내부화의 효율성은 통제유형 즉, 제조 또는 구매, 규모의 경제, 기업특유의 능력, 성과를 감시할 수 있는 능력, 무임승차의 가능성, 환경의 불확실성의 함수로 보고 있다. 연구 결과는 수직적 통합을 통한 마케팅 활동의 상대적 효율성이 다음과 같은 경우에 더 크기 때문에 아웃소싱을 하지 말고 인소싱(내부화)해야 한다는 것이다.

- ① 공급자 시장에서 경쟁의 정도가 작을수록
- ② 활동의 성과가 산출 측정치를 이용하여 측정될 수 있는 정도가 작을수록
- ③ 무임승차자의 가능성이 클수록
- ④ 높은 수준의 기업 특유의 능력이 있는 상태 하에서, 그 활동이 수행되는 환경의 불확실성이 클수록
- ⑤ 활동이 수행되는 규모가 클수록

3) 정보시스템 분야의 아웃소싱

첫째: 위탁할 업무의 세분화

아웃소싱을 채택하지 않은 기업들은 정보기술을 하나의 단일물로 보는 오류를 범할 수 있다. 따라서 성공적인 아웃소싱을 위해서는 제일 먼저 정보기술 활동의 범위를 잠재적으로 아웃소싱 될 수 있는 부분으로 세분화해야 한다는 것이다.

정보기술 활동은 거래처리, 데스크탑 컴퓨터, 네트워크 관리 등과 같이 기술을 기준으로 세분화 될 수 있으며, 지원을 받은 경영영역에 따라 더 자세히 세분화 될 수 있다.

한 기업의 정보기술 활동을 구분함으로써 어떤 부분이 아웃소싱하기에 적합한가를 결정하기가 더욱 쉬워진다. 정보기술 활동을 분리함으로써, 기업들은 외부위탁업체와 그에 적당한 업무를 대응시키기가 용이해진다. 이렇게 아웃소싱이 가능한 부분을 세분화하는 것을 통하여 기업은 아웃소싱 의사결정의 실질적 기반을 마련할 수 있다.

둘째 : 경영분석

아웃소싱을 할 경우 가장 의미가 있는 세분화된 부분을 찾아내기 위하여 경영적

관점에 입각한 분석을 실시한다. 일단 정보기술 활동을 관리할 수 있는 각 부분으로 세분화하면, 그 부분들 중 어떤 것이 아웃소싱되어야 하는가를 경영분석을 통해서 결정할 수 있다. 정보시스템의 아웃소싱에 있어서 경영분석을 통해 얻어지는 효과는 다음과 같다.

- ① 아웃소싱을 하려는 기업이 자신의 정보기술의 처리 및 운영 수준을 통하여 경쟁적 의미에서 자신을 부각시킬 수 있는 기회가 거의 없을 경우
- ② 자신의 어플리케이션을 통하여 경쟁적 의미에서 자신을 부각시킬 수 있는 기회가 제한되어 있을 경우
- ③ 지속적 정보기술 서비스의 예측 가능성이 그다지 중요하지 않을 경우
- ④ 아웃소싱이 기업으로부터 미래의 정보시스템 혁신에 핵심적인 중요한 기술적 노하우를 제거하지 않을 경우
- ⑤ 현존하는 정보기술의 능력이 제한되어 있고 비효율적일 경우 이러한 조건의 전체적 요점은 경영과의 연결이다. 즉 정보기술 활동을 기술 및 지원 영역을 기준으로 아웃소싱이 가능한 부분과 그렇지 못한 부분으로 세분화하고 각 세분화 된 부분들을 경영적 관점에서 검토해야 한다는 것이다.

셋째: 동반관계의 구축

경영분석을 하고 아웃소싱이 가능한 정보기술 활동이 정의되면, 기업은 아웃소싱 할 수 있는 부분을 모아서 벤더(vender)가 반응 할 수 있는 덩어리(package)로 만들 필요가 있다. 이에 대한 벤더(제공자)의 제안을 몇 개의 차원에서 검토해야 하는데, 그 차원은 크게 딱딱한 차원과 부드러운 차원으로 구분할 수 있을 것이다.

딱딱한 차원의 필요한 기술적 적합성으로 벤더와 협상을 시작하는 기반이 되어야 하는 것이다. 부드러운 차원으로는 고객의 사업에 대한 이해의 수준, 적절한 컨설팅 능력, 그 기업과 벤더 양측의 문화적 적합성 등을 들 수 있다.

4) 인적자원의 아웃소싱¹⁵⁾

인적자원의 아웃소싱은 조직내부 활동 또는 업무의 일부를 조직외부의 제3자에게 아웃소싱하여 처리하는 경영기법이다. 아웃소싱 활용시에는 조직내부의 가치가 낮은 업무를 아웃소싱하여, 조직내부 자원을 보다 중요한 업무나 활동에 집중할 수 있다.

또한 조직 내부에서 수행 시 과도한 비용이 소요되는 업무를 아웃소싱하여, 비용 절감 효과를 얻을 수 있다. 따라서 아웃소싱을 제대로 활용하면 조직의 경량

15) Earl, M., Spring, The Risks of Outsourcing IT, Sloan Management Review, Vol. 37, 1996, No.3.

화 및 효율성과 생산성을 얻을 수 있는 장점이 있다. 그러나 아웃소싱 활용시 실행상의 제약 요소도 많다. 우선 조직 내부의 요인으로는 조직 내부기밀 혹은 보안사항의 외부유출에 대한 두려움, 조직구성원의 인력축소에 대한 불안감 등이 있다. 이러한 조직 내부의 마인드 부족으로 인해 아웃소싱의 활용기회를 놓치는 경우가 많다. 또한 외적 요인으로는 저렴한 가격(cost) 및 우수한 서비스 능력을 갖춘 아웃소싱 공급업체를 확보하기가 쉽지 않다는 데 있다.

실질적인 제약 요소는 조직내부의 요인이 대체로 더 크게 작용한다. 아웃소싱을 효과적으로 추진하기 위해서는 비용절감의 수단이 아니라, 조직내부의 업무가치 제고를 위한 효과적인 수단으로 활용할 필요가 있다는 점이다.

단순한 비용절감 차원에서 아웃소싱을 고려할 경우, 조직 구성원들로 하여금 '인력감축'이라는 부정적인 인식을 심어 주고, 나아가 저항감을 불러일으킬 우려가 있다. 조직내부에서 수행하고 있는 부가가치가 낮은 업무는 철저하게 아웃소싱을 추진하되, 이와 함께 조직구성원들을 보다 부가가치가 높은 업무로의 배치, 활용을 적극 추진해야 한다. 또한 조직 외부자원의 활용범위, 목적을 명확하게 하고 일관되게 아웃소싱을 실행해야 한다는 점이다.¹⁶⁾

일반적으로 서비스 스태프의 업무에 대해서는 비교적 단순한 어프로치를 해야 한다는 것이다. 이러한 서비스를 포기 할 것인가, 아웃소싱을 할 것인가, 아니면 기존 종업원의 고용보장을 위하여 그 업무를 사람과 함께 별도 기업화하는 방법(spun off)이 제기될 수 있다. 여기서 주의해야 할 사항은 아웃소싱과 외주를 혼동해서는 안 된다는 것이다. 외주는 핵심업무가 아닌 주변업무의 코스트를 낮추기 위한 방편으로 활용하는 것이고 아웃소싱은 코스트가 높은 핵심업무의 코스트를 낮춤과 동시에 그 업무의 전문성을 높임으로서 핵심업무의 집중화를 기하기 위한 것이다.

북미와 유럽의 50개 다국적 기업의 4분의 1이 인사업무의 일부 또는 전체, 그리고 복리후생 업무에 대한 아웃소싱 계획을 발표한 것을 보면 지원 스태프의 아웃소싱화는 피할 수 없는 추세이다.¹⁷⁾

아웃소싱의 목표는 자사의 비전과 전략을 지원하며 자사가 경쟁적인 이익을 성취하도록 돕는다. 인적자원의 아웃소싱에 대한 평가는 다음 세 가지 원칙에 의거 운영되어야 한다.

첫째, 만일 인적자원의 아웃소싱 활동이 기업의 목표를 행사하고 있지 않다면 그 아웃소싱은 성공적이라고 할 수 없다.

둘째, 만일 인적자원의 아웃소싱 활동이 그 과정의 시작 시에 세웠던 목표들을

16) 이철기, 작고 강한 조직 만들기, LG주간경제, 1997. 6. 11, p.44.

17) 공선표, 터미네이터 경영, 삼성경제연구소, 1997. 6. 25, pp.227~229.

성취하지 못하고 있다면, 그 아웃소싱은 성공적이라고 할 수 없다.

셋째, 만일 인적자원의 아웃소싱 위험이 고객들의 욕구를 충족시키고 있지 못하고 있다면 그것은 성공적이지 못하다.

인적자원의 아웃소싱이 성공하기 위해서는 자사의 목적과 목표의 이해, 전략적 비전과 계획, 올바른 전문 공급업체의 선택, 상호관계의 지속적인 관리, 정확히 정의되어 있는 구조적 계약서, 관련 담당자들 또는 그룹들과의 열린 커뮤니케이션, 최고 임원진들의 지지와 관심, 인사 문제에 주의 깊은 관심, 필요한 재정 예산의 명료한 부가설명 자료준비, 외부 전문가의 이용 등이다.¹⁸⁾

4. 아웃소싱의 장·단점

1) 아웃소싱의 장점

① 핵심역량이 강화된다¹⁹⁾

주변적·비효율적인 부문의 업무, 고비용 부문의 업무를 외부화 함으로서 기업내 자원을 핵심역량에 집중할 수 있다. 따라서 주력 부문의 업무를 더 전문화 시키고 보다 나은 품질을 만들 수 있기에 경쟁회사와의 차별성이 부각되고, 기업의 경쟁력을 높여준다.

② 조직의 유연성이 향상된다

정형화되고 단순하며, 반복적인 업무를 아웃소싱함에 따라 기업은 유연성 있는 날씬한 몸을 유지할 수 있다. 유연성이 뛰어난 기업은 보다 빠르고 강한 기업의 기초가 된다. 특히 매출이 둔화되고 저 성장기일수록 유연성은 절대적으로 필요한 덕목이다. 한편 조직이 빨리 성장하는 경우에도 아웃소싱이 효과를 발휘한다. 기업이 지속가능 성장을보다 빠르게 성장하면 자금부족을 초래하게 될 가능성이 크며, 이에 대비한 몇 가지 전략 가운데 아웃소싱이 포함된다. 기업이 아웃소싱을 함으로서 지속가능 성장을 줄일 수 있을 뿐만 아니라, 추가적인 자산의 취득이 필요 없게 되어 자산회전율을 증가시킬 수 있기 때문이다.

③ 업무의 전문성·효율성이 증대된다

기업 내 비핵심적이거나 불필요한 부문, 혹은 필요하더라도 다른 외부 전문업체가 더 잘 할 수 있는 곳에다 철저히 아웃소싱 함으로서 업무의 전문성과 효율성을 높인다. 예를 들어 관리 부문의 총무·인사·경리 등의 업무나 정보시스템이나 법무, 디자인 등의 전문적인 분야도 외부 전문업체에 위탁함으로써 업무를 전문적이고 효율적으로 처리 할 수 있다.

18) The Outsourcing Institute, Outsourcing Leadership Forums, 1995/96.

19) 경영베스트 아웃소싱팅, 전개서, 1998, pp.45~49.

④ 비용을 절감 할 수 있다

전문 능력이 부족한 기업이 자체적으로 모든 업무를 해결 할 때는 많은 비용이 낭비된다. 외부 전문업체에 아웃소싱 함으로서 경비를 절감 할 수 있다.

⑤ 가치 창출을 기대 할 수 있다

아웃소싱을 효과적으로 하면 비용이 절감되지만, 비용절감의 목적보다는 먼저 업무의 질을 고려한 가치 창출의 목적을 우위에 두어야 한다. 비용절감을 우선시하다 보면 자칫 업무의 질이 떨어질 위험이 많기 때문이다.

⑥ 위험이 감소(불황 극복 능력 증대)된다

아웃소싱으로 인해 고정비가 변동비로 바뀌게 됨에 따라 위험(risk)을 감소시킬 수 있다.

⑦ 기업의 혁신이 가속화된다

아웃소싱은 리스트럭처링이나 리엔지니어링의 수단이 된다. 따라서 아웃소싱은 경영혁신 기법을 추진하는 수단으로서도 활용할 수 있다.

⑧ 정보 네트워크가 확대된다

하루가 다르게 발전하고 있는 정보통신의 발달은 우리의 생활과 의식구조를 바꿔 놓고 있다. 이 빠른 변화를 읽어내고, 선도하기 위해서 기업들은 정보전쟁을 치르고 있다. 고객의 정보와 보다 다양한 기술 확보는 바로 기업의 성장과 직결된다.

기업의 성장에 필수적인 정보화의 문제를 기업 혼자 능력으로 전문적으로 잘 처리해 내기란 쉽지 않다. 따라서 아웃소싱을 통하여 외부 전문업체의 정보 네트워크와 기업 간 네트워크를 형성할 수 있다. 또한 이 네트워크를 토대로 고객의 다양한 욕구나 기술정보, 수많은 해외정보 등을 생생하고 빠르게 얻을 수 있다.

2) 아웃소싱의 단점

① 고용에 대한 불안감을 준다²⁰⁾

기업 내 특정 부문을 아웃소싱할 경우 조직의 축소와 감원은 피할 수 없는 현상이다. 감원을 하지 않고 조직을 새롭게 구축하더라도 고용에 대한 불안감은 심화될 수밖에 없다. 이것은 근로자들에게 일할 의욕을 저하시키는 원인이 되며, 나아가 노사간에는 갈등과 대립을 가져올 수 있다.

② 핵심역량이 상실될 가능성이 있다

기업이 지나치게 아웃소싱에만 의존하게 되면 핵심역량을 상실할 수 있다. 따라서 아웃소싱을 할 경우 반드시 핵심역량 강화와 병행해야 한다.

③ 부문·기능간 상호협력 관계가 상실될 수 있다

20) 경영베스트 아웃소싱팅, 상계서, 1998, pp.50~51.

기업이 성공하자면 여러 부문·기능간 상호협력이 잘 되어야 한다. 기업 내에 모든 부문이 있을 때 유지되었던 부문간 유기적 상호관계가 아웃소싱을 할 경우에 상실될 수 있다.

④ 문화적 이질감으로 인한 갈등이 대두된다

기업에 파견된 아웃소싱 공급업체 직원들과 기존 직원들간에 서로 다른 문화에서 오는 문화적 이질감으로 인한 갈등이 발생할 수 있다. 이러한 갈등은 업무의 효율성과 기업의 경쟁력 저하로까지 연결될 수 있다.

⑤ 품질 불량과 납기 지연의 문제가 발생할 수 있다

아웃소싱을 했을 경우 아웃소싱 공급업체의 품질 불량으로 인해 제때에 상품을 선보이지 못해 납품 기한이 지연될 수 있다.

⑥ 중요한 기술의 상실과 기밀 누설의 우려가 있다

중요한 기능이나 기술을 계속적으로 외부에 의뢰했을 때, 기업은 다시 이 기술을 회복하지 못할 수 있다. 또한 기업의 중요한 기밀이나 노하우가 누설될 우려가 있다.

⑦ 아웃소싱 공급업체에게 지배당할 수 있다

지나치게 아웃소싱에 의존하게 되면 공급업체를 통제할 수 없다. 즉 상호협력 관계나 윈윈(Win-Win)관계가 성립되지 않는다.

5. 아웃소싱의 연구동향

1980년대 중반에 정보시스템의 아웃소싱이 구미 선진국을 중심으로 관심을 끌기 시작하여 이스트만 코닥사(Eastman Kodak Co)의 아웃소싱 성공(Kodak's Effect)을 시작으로 1980년대 후반부터 많은 기업들이 아웃소싱에 참여했다. 이러한 현실을 바탕으로 아웃소싱에 관한 연구도 1980년대 후반부터 1990년 초 사이에 많이 이루어졌고 지금도 여러 관점에서 아웃소싱 결정이나 관리에 관한 연구들이 진행 중이다.

1) 전략적인 관점

Teng, Cheon, Grover(1995)²¹⁾는 아웃소싱의 결정을 전략적 관리이론 측면에서 다루면서 "전략-이론 불일치 모형(Strategy-Theoretic Discrepancy Model)"을 제시했다. 이 연구에서 정보시스템의 아웃소싱을 하나의 전략적 결정으로 개념화하

21) James T. C. Teng, Myung Joong Cheon and Varun Grover, "Decision to outsourcing Information Systems Functions : Testing a Strategy-Theoretic Discrepancy Model", Decision Science, 1995, Vol. 26, No. 1. pp. 75~103.

고 있다. 전략적 결정은 전형적으로 경쟁적 시장에서 전략적 우위에 의해서 이루어진다.

이러한 전략적 우위는 정보자원의 관리로서 정보시스템의 일반적 개념에 기초를 두고 있다. 전략적 관리분야에는 자원의 전략적 배치와 관련된 두 가지 큰 흐름이 있는데, 자원 기반이론(resource-based theories)과 자원 의존이론(resource-dependence theories)이 있다. 우선 자원기반이론에서는 기업을 물리적, 인적, 조직적 자본과 같은 생산적인 자원들의 하나의 집합체로서 본다. 이론에 따르면, 기업의 경쟁우위는 자원의 이질성(heterogeneity)과 자원 비이동성(immobility)의 상황하에서만 생긴다고 보고 있다.

전략적 관리에 대한 자원기반접근이 자원과 능력에 대해 기업 내부분석을 강조한 반면, 자원의존이론은 기업 외부환경에 초점을 맞추고 있으며 모든 조직은, 다양한 정도로 환경이 어떤 요소들에 의존하고 있다는 것을 논의한다.

이의 본질은 어떤 조직은 내부적으로 필요한 자원과 능력들을 조달하지 못할 때 환경 내에 있는 다른 조직들과 교환 관계를 맺게 된다는 것이다.

이상과 같은 전략적 자원이론 외에도 전략적 지향이론을 언급하고 있는데, 전략적 지향개념이 조직의 전략적 행동과 반응을 계속적으로 유도하는 가치와 성향을 집합체와 관련되어 있다. Teng, Chon, Grover는 이상과 같은 이론들과 개념들을 논의하면서 모형과 가설을 가지고 정보시스템의 아웃소싱의 결정에 있어서 전략적 요인(factors)들이 미치는 영향을 분석했다.

Mcfarlan과 Nolan(1995)²²⁾은 정보시스템의 아웃소싱을 전략적 제휴 측면에서 보고, 어떻게 관리해 나가야 할 것인가에 관해서 최근에 연구했다. 연구를 통해서 그들은 벤더와 고객과의 사이에 전략적 관계를 어떻게 형성하고 관리해 나가야 할 것인가에 대해서 나름대로의 대안을 제시하고 있다.

또한 Quinn과 Hilmer(1994)²³⁾는 '핵심역량'의 개념을 가지고 전략적 아웃소싱을 논의하고 있다. 즉, 그들은 기업이 고객에게 독특한 가치를 제공하고 탁월한 우위를 달성할 수 있는 핵심역량에 그들 자산의 자원을 집중하고 어떤 기업이나 가질 수 있고 특별한 능력이나 중요한 필요성이 없는 다른 활동들은 외부에 전략적으로 아웃소싱 해야 한다는 기본적인 사고를 갖고 있다. 효과를 극대화하기 위해서 어떻게 하면 핵심역량과 전략적 아웃소싱을 결합할 것인가를 기본 전제로 갖고서 연구하여 핵심역량의 개념을 세웠다. 핵심역량의 본질은 7가지 내용으로 설명하면서, 전략적 아웃소싱 관점에서 볼 때 핵심역량은 장기적인 경쟁우위를 제

22) F. Warren Mcfarlan and Richard L. Nolan, "How to Managean ITOutsourcing Alliance", Sloan Management Review, Winter, 1995, pp. 9~23.

23) James B. Quinn and Fredrick G. Hilmer, "Strategic Outsourcing", Sloan Management Review, Summer, 1994, pp. 43~55.

공하기 때문에 철저하게 통제되고 보호되어야 할 활동인 반면, 아웃소싱 되어야 할 주변활동은 중요하지 않은 활동들이라고 말하고 있다. 즉, 내부화(insourcing)할 것인가 아니면 외부화(outsourcing)할 것인가에 있어서 전략적 이슈는 어떤 기업이 내부적으로 어떤 활동을 적은 비용으로 더 좋게, 독특한 능력을 가지고 수행하면서 경쟁우위를 달성할 수 있는 가이다. 또한 아웃소싱의 선택범위를 모형화하면서 기업이 전략적 이슈를 분석하고 위험과 비용을 줄이며, 유용성과 고객에 대한 신속한 대응을 할 수 있다라는 것을 논의하고 있다.

2) 경제적 관점

아웃소싱의 당사자들은 단순히 구매자와 공급자의 관계에서 서로가 함께 이득이 된다는 인식을 통해서 동반자 관계(partnership)를 가져야 한다. 계약기간이 평균적으로 5년에서 10년 사이의 장기적인 경우가 많고 계약금액 또한 크기 때문에 아웃소서(outsourcer)의 지속적인 책임과 관리가 중요하다. 효과적인 아웃소싱 성공과 수행에 계약관계의 비중이 크다는 관점에서 여러 연구들이 이루어졌다.

Fitzgerald와 Willcocks(1994)²⁴⁾의 연구에서는 여러 조직들에 대해서 서베이(survey)와 사례연구를 했는데, 특히 고객과 벤더 조직간의 관계에 초점을 맞추어 성공적인 아웃소싱에 중요한 요소로 인식되는 계약과 동반자 관계의 문제를 다루었다. 연구를 통해서 이들은 이러한 문제들과 관련된 다양한 접근과 인식을 보여주며, 동반자 관계와 관련된 많은 오해들이 있다고 결론을 맺고 있다. 또한 아웃소싱 영역, 계약협정 사이의 상호관계, 계약정도 등을 규명하고 시험해 볼 수 있는 하나의 틀/framework)을 제시했다.

계약은 일반적으로 크게 두 가지로 구분하는데, 완전한 계약과 불완전한 계약으로 구분하는데, Richmond, Abraham Seidmann, Whinston(1992)는 불완전한 계약 개념을 가지고 정보시스템의 아웃소싱에 대해서 연구했다. 즉 완전한 계약은 모든 가능한 상황을 정의하지만, 불완전한 계약은 계약 관계에 있어서 불완전하며 예측치 못할 상황이 발생할 때 계약 당사자들은 갈등을 해소하기 위한 협상을 해야 한다. 이들은 계량적 모형을 세우고 아웃소싱을 할 것인지 아니면 내부개발을 이용할 것인가의 결정에 대한 다른 이익공유규칙(Profit Sharing Rules)의 영향을 연구했다.

3) 거래비용 관점

거래비용은 기업의 경계를 넘어서 이루어지는 재화와 서비스의 교환에 따르는

24) G. Fitzgerald and L. Willcocks , "Contracts and Partnership in the Outsourcing of IT", International Conference on Information Systems, 1994, pp. 91~98.

비용과 관련되어 있다. 즉 거래비용은 교환 과정에서 비용이 시장에서 보다 내부적으로 더 낮기 때문에 발생한다. 거래비용 패러다임의 초점은 가장 효율적인 관리 매커니즘(governance mechanism)의 선택이다. 이 거래비용은 계약을 정하고 이행시키는 비용, 커뮤니케이션 비용, 협력과 감시비용 등을 포함한다. 계약 당사자들은 서로간의 특정한 투자 관계를 갖는다. 특정한 투자는 특정 관계에서 가장 가치 있는 투자를 말하는데, Perry(1989)는 "거래에서 생기는 이득이 그들 거래에서만 특정한 자산에 대한 투자에 의해서 강화되기 때문에 구매자와 판매자 사이에 쌍방간 독점 관계가 생긴다"고 보고 있다. Williamson(1985)²⁵⁾은 이를 '자산 특유성(asset specificity)'이라고 불렀다. 불특유성은 계약 당사자들간의 관리관계(governance relationship)에 영향을 주는 거래비용의 또 다른 면이다.

Saarinен과 Vepsäläinen(1994)²⁶⁾은 거래비용 접근법을 이용하여 정보시스템의 조달 전략에 대해서 연구했다. 그들은 시스템의 특성에 따라 시스템의 유형을 분류하고 모형화 했다. 또한 시스템을 개발하는 개발팀을 지원 사업에 대한 지식과 능력에 따라 개발자의 형태를 분류하였다. 이렇게 분류한 시스템 유형과 개발자 유형에 매트릭스(matrix)로 유형화하고 각 유형의 매트릭스 관계(matching)에 따라 효율적인 정보시스템 조달 전략을 제시했다.

Grover, Chon & Teng(1996)은 다양한 정보시스템 기능에 대한 아웃소싱과 그 성과와의 관계에 대하여 연구하였다. 연구의 초점은 서비스 품질과 파트너십에 두었으며, 이러한 요소가 아웃소싱의 성과에 영향을 미치고 있다고 가정하고 아웃소싱 정도와 아웃소싱의 성과관계를 연구하여 그 관계가 서비스 품질에 의해 더욱 강해진다고 밝혔다. 결국 이러한 결과는 파트너십에 있다고 하였다. 이들은 아웃소싱의 대상이 되는 정보시스템 기능으로 아웃소싱의 정도 5가지 요소를 들었고 다섯 가지 기능 전체에 대한 아웃소싱과 달성된 효과와는 정의 상관관계를 보였으나 개별적 요소에선 단지 시스템 운영과 텔레커뮤니케이션 관리의 두 가지 경우에만 타당성을 실증적으로 검증했다.

서비스 품질의 중요성은 서비스 공급자가 그들의 상품을 효과적으로 차별화 시킴으로서 위탁기업과 서비스 공급자 양측 모두가 이익을 얻을 수 있음을 말하고 있고, 이러한 차별화의 효과는 상대적으로 덜 구조화된 활동, 즉 어플리케이션의 개발과 유지, 최종 사용자의 지원 시스템 계획 및 관리에서 더 크게 나타난다. 이는 벤더와 위탁기업이 서비스 품질의 향상에 의해 그들의 성공 기회를 높일 수 있다는 점을 의미한다. 서비스 품질은 자산 특수성과 서비스 지향적인 상품의 경

25) O. E. Williamson, *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press, 1985.

26) T. Saarinен and A. J. Vepsäläinen, "Procurement Strategies for Information System", *Journal of management Information Systems*, Fall, 1994, pp. 187~208.

우 그 중요성이 더욱 커지며, 위탁기업에게는 자격을 갖춘 상품을 선택하는 데 있어 지침이 되고 서비스 공급자는 그들의 고객이 기대하는 서비스 수준을 이해하고 제공하는데에 하나의 기준으로 삼고 있다.

한편, 파트너쉽은 서비스 비용이 확대될수록 다이나믹하고 예측할 수 없는 기술적 환경의 유연성 때문에 그 중요성이 의미를 갖게 된다고 보고 있다.

III. 아웃소싱의 평가측정치 개발절차

1. 평가기준설정

최근의 아웃소싱 형태는 일반적으로 아웃소싱의 기능을 외부업체에게 맡기는 것이 아니라 필요시 아웃소싱 의뢰업체에서 팀을 구성하여 지원하는 형태의 아웃소싱 파트너쉽 관계를 형성하고 있음을 알 수 있다. 아웃소싱을 수행함에 있어서 그 성공 정도를 평가하는 차원과 더불어 평가척도도 새로운 형태의 아웃소싱 목적에 맞게 조정되어야 한다.²⁷⁾

향후의 아웃소싱의 성과에 대한 측정에 있어서도 단순한 운영차원의 원가절감 효과보다는 기업의 전략적인 목표추구와 핵심역량확보의 공헌도에 따라 그 성과가 측정되어야 한다. 또는 아웃소싱 의뢰업체의 가치공헌도, 즉 판매실적에 기반하여 성과를 측정하는 것이 운영시스템차원에서 중요하다.

아웃소싱의 성과측정방법으로 활용되고 있는 균형성과측정 카드체계²⁸⁾이론을 근거하여 외식분야의 아웃소싱 성과측정전략을 세우면 다음과 같다.

① 원가기준평가

이 평가기준은 외식업체에서 아웃소싱을 시행하기전 일정기간동안 원가와 아웃소싱 이후 일정기간동안의 평균원가를 비교하여 이에 따른 원가절감분에 대해 상호공유하는 계약형태를 말한다. 즉 원가관리에 초점을 맞추어 일정 목표의 원가범위 내에서의 서비스 제공능력을 평가하는 전략이다.

② 고객만족도 평가

이는 외식고객들에게 제공한 상품의 서비스만족도를 평가하는 방법으로서 주로

27) Lepak, D.P., and Snell, S.P., The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, Academy of Management Review, Vol.24, No.1, 1999, pp. 31-48.

28) Kaplan, R.S., & D.P. Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 1996, pp. 89-91.

분기별, 개월별, 또는 연차별로 만족도를 평가하여 향후 계약의 기초자료로 활용하는 전략방안이다.

③ 결과물에 의한 평가

일정기간동안 특정내용물을 제공받아 객관적으로 정량화하여 성과를 측정하는 방법이다.

④ 품질에 의한 평가

제공된 식음료 제품이나, 서비스에 대해 객관적인 품질평가 측정치에 의한 평가하는 전략이다.

⑤ 시간 달성도에 의한 평가

주요한 서비스나 조리상품의 생산시간 및 계약된 시간, 일정 등에 맞추어 전달되는 정도에 따라 측정하는 방법이다.

⑥ 사업향상기여정도에 의한 평가

아웃소싱계약사항이 최종고객이나 시장점유율에 영향을 미친 정도, 내부고객의 생산량 및 업무향상 등 내부 사업기여도의 정도를 평가하는 전략이다.

⑦ 시스템운영 서비스수준에 의한 평가

서비스내용과 기준을 명확하게 정하여 계약함으로써 평가하는 방법이다. 즉 서비스의 이용가능성, 서비스의 전달 신속성, 서비스의 전달주기 등에 의한 평가전략이다.

⑧ 인적자원 위주의 평가

인적자원 아웃소싱의 경우에 주로 활용될 수 있는 평가전략으로서 교육훈련비, 교육훈련에 결과에 대한 평가, 직무만족도 등에 의한 평가를 들 수 있다.

2. 평가측정치 적용

아웃소싱의 평가측정치는 아웃소싱 당사자의 인프라, 경험, 아웃소싱을 통하여 이루고자 하는 당사자의 목표, 아웃소싱계약내용과 조건 및 특정분야, 기간 등에 의해 영향을 받아야 한다.

1) 베이스라인 설정(repid baselining)

아웃소싱의 범위와 평가기준이 설정되면 평가측정치를 구성하게 된다. 계약당사자가 필요하다고 인정되는 평가측정이 리스트를 작성하고 기본적인 평가치를 결정한다.

2) 벤치마킹분석(benchmark analysis)

기본적인 평가치를 결정하고 나면 이를 기반으로 유사업체의 유사아웃소싱 서

비스성과치나 내부성과 달성도를 조사하게 된다. 대부분 아웃소싱 대상 서비스의 경우 내부합리화를 통하여 10%내지 20%의 합리화를 이룰 수 있다는 것이 일반적인 경험이다.

3) 측정 시스템 디자인(measurement system design)

베이스라인과 벤치마킹을 통하여 주요 평가측정치와 향후 전략적 성과에 대한 측정치가 결정되는데 전 단계에서 확인된 측정치를 기반으로 확인된 주요 성과평가 측정치간의 우성순위, 연관관계, 자료수집의 원자료, 분석주기, 최종사용자, 분석방법을 포괄하는 측정시스템을 개발하게 된다.

4) 성과측정 매트릭스 역할분담 및 조직화(implementation)

측정과 관련된 조직의 확인, 각 평가측정치에 대한 자료의 원천과 이를 측정할 담당자, 측정과 관련된 인센티브와 벌칙의 적용 및 방법에 대하여 효과적 역할분담과 조직화가 필요하다.

5) 지속적인 지원과 조정(continuous support)

운영결과의 효과성을 파악하여 항우계약조정에 반영하고 성과 향상에 대한 전략 재조정, 제3자와의 계약 고려 등의 실행 및 조정과정이 이루어지는 단계이다.

IV. 결론

실제 아웃소싱의 평가측정치를 구성함에 있어 서비스 공급자와 사용자 사이에 일정한 성과기준을 설정하고 여기에서 절감된 비용이나 창출된 수익을 공유하는 동적인 성과측정 체계로 계약하는 경우가 늘어나고 있는 실정이다.

결론적으로 국내 외식사업체의 아웃소싱 경영전략이 성공을 거두려면 우선 "무엇을 위해 어떻게 아웃소싱을 도입해야 하며 그 결과 어떠한 성과를 올릴 수 있는가?"를 정확하게 규명해야 한다. 외식사업의 다양한 업무중에 외식상품서비스를 제공하기 위해 보다 나은 인적자원 및 식음료 상품확보와 교육에 더 많은 투자를 원한다면 외식사업의 여러 부문을 과감히 아웃소싱화 해야 한다.

국내 외식기업의 현실을 감안할 때 시기적으로 적절하다고 본다. 국내에 도입한 외국브랜드 상품들은 일부 경영전략의 일환으로 아웃소싱을 실행하고 있다.

국내외식사업체들의 경영압박요인으로 가장 크게 작용하는 것이 지나친 경영비용이다. 즉 비용대비 효과가 어느 정도 되느냐? 이러한 비용은 어떤 방법으로 최

대한 줄 일수 있는가? 하는 것은 결과적으로 한국 외식업체들의 성패를 좌우하는 크나큰 변수로 작용할 것으로 본다.

아웃소싱 제도를 국내 외식사업체들이 필연적으로 도입해야 하는 배경은 식재료의 코스트 절감과 전문인력의 효율적 활용으로 인건비를 절감뿐만 아니라 전략적인 제휴와 같은 시너지효과를 통하여 국가외식경제를 지속적으로 발전시키자는 것이다. 동종 경쟁 업체들이 점차 늘어나고 있는 현시점에서 경영자원을 핵심역량에 집중하고 전략적 지위를 확보, 경쟁력을 갖춰 국가산업의 새로운 패러다임을 갖춰야 하는 것이 무엇보다도 중요하다. 따라서 아웃소싱에 앞서 올바른 아웃소싱의 성과에 대한 측정에 있어서 단순한 운영차원의 원가절감효과보다는 기업의 전략적인 목표추구와 핵심역량확보의 공헌도에 따라 그 성과가 측정되어야 한다. 또는 아웃소싱 의뢰업체의 가치공헌도, 즉 판매 실적에 기반하여 성과를 측정하는 것이 운영시스템차원에서 중요하며, 이에 따른 평가측정에 관한 올바른 적용은 매우 중요하다.

참고문헌

1. 고진수, 이형준, 아웃소싱 뉴아이템, 새로운제안, 2000.
2. 김영수외5인, 핵심만 빼고 전부 아웃소싱 해라, 삼성경제연구소, 2000.
3. 백현숙, "호텔경영에 있어서 효과적인 아웃소싱 운영방안에 관한 연구", 세종대학교 경영대학원 석사학위논문, 1999, p.9.
4. 마크 리브만, "아웃소싱 방법론과 주요기법", 성공적인 경영혁신을 위한 아웃소싱 전략, 세미나자료, 한국무역협회, 1998, 11., pp.46-82.
5. 이철기, 작고 강한 조직 만들기, LG주간경제, 1997. 6. 11, p.44.
6. 공선표, 터미네이터 경영, 삼성경제연구소, 1997. 6. 25, pp.227~229.
7. 최우열, 기업구조조정 아웃소싱으로 풀어라, 주간경제, 490호, 1998.
8. Maromonte, K. R., Corporate Strategic Business Sourcing, Quorum Books, 1998.
9. John Gantz, "Outsourcing : Threat or Salvation ?", Network Management, October, 1990.
10. Fortune, "Outsourcing, How Industry Leaders are Reshaping the American Corporation?", 1995.
11. Davis-Blake, A., & Uzzi, B., Determinants of employment externalization : A study of temporary workers and independent contractors, Administrative Science Quarterly, 1993, 38:
12. Earl, M., Spring, The Risks of Outsourcing IT, Sloan Management Review, Vol. 37, 1996.
13. The Outsourcing Institute, Outsourcing Leadership Forums, 1995/96.
14. James T. C. Teng, Myung Joong Cheon and Varun Grover, "Decision to outsourcing Information Systems Functions : Testing a Strategy-Theoretic Discrepancy Model", Decision Science, 1995, Vol. 26, No. 1.
15. F. Warren Mcfarlan and Richard L. Nolan, "How to Managean IT Outsourcing Alliance", Sloan Management Review, Winter, 1995.
16. James B. Quinn and Fredrick G. Hilmer, "Strategic Outsourcing", Sloan Management Review, Summer, 1994.
17. G. Fitzgerald and L. Willcocks , "Contracts and Partnership in the Outsourcing of IT", International Conference on Information Systems, 1994.

ABSTRACT

**A Comparative Study of Outsourcing Culinary Part
of Foodservice Industry Development.**

Kim. Ki Young

The case which it contracts with the dynamic result measurement system when actual outsourcing evaluation measurement is composed and then one result standard between the service supplier and the user is set, which owns jointly the expense which is reduced from that or the benefit which is created from that is increasing In the conclusion, for outsourcing management strategy of domestic foodservice industry in order to succeed, first it is accurate and examined that for what and how outsourcing should be introduced and as a result , what kind of result can be raised from that result? Food service industry should be outsourced if you want to make more many investment in better humane resources, food & beverage-goods-security and education to provide eating-out service out of various business in food industry. When considering the actuality of the domestic foodservice industry that time it is appropriate, it sees. The foreign-brand goods which is introduced in the country are being executing in the link of part management strategy. One of the most influential factor of domestic foodservice industry's management pressure is overspent management expenses. Does the namely expenses preparation effect reach which degree? what kind of method can most decrease these expenses?

Doing grows the success and failure of the Korean foodservice industry controls result with the fact that it will operate with a big variable sees. The background which the domestic foodservice industry should introduce inevitably the outsiurcing system is to develop continuously nation foodservice industry in the way of cost curtailment of food-material, a labor cost curtailment with efficient application and synergic effect like specialty manpower utilization. The kindred competitive enterprises gradually concentrate management resource to the point ability from the present point of view which is increasing and a

strategy position they secure, to prepare a competitive power , what sees it is important national industry must prepare a new paradigm. It is important to measure the result based on sales accomplishment in operation system dimension, and it is more important to appropriately apply regard of the evaluation measurement

3인 익명심사 畢

2001년 11월 3일 논문접수

2001년 11월 30일 최종심사