

패밀리 레스토랑의 아웃소싱 도입 현황과 만족도 분석

김기영, 천희숙¹

경기대학교 외식조리관리전공 교수,
*경기대학교 대학원 외식조리관리전공 박사과정

The Introduction and Satisfaction in Outsourcing for Family Restaurants

Ki-Young Kim, Hee-Sook Cheon¹

Dept. of Foodservice Management, Kyonggi University

**The Doctor's Course Student, Dept. of Foodservice Management, Kyonggi University*

Abstract

There have not been the best method for improving the management system of an enterprise. Its management system must be changed according to new environment. Therefore, the food service industry had to accept outsourcing strategies to reduce cost and construct the core-capability of enterprise.

In this respect, we studied the introduction and the satisfaction in outsourcing strategies for family restaurants, including a post of enterprise, decision on the supply-enterprises, contract preparation, cost of outsourcing, recontract items and outsourcing result estimation.

The results of this study were as follows;

First, 90.5% of managers for 7 family restaurants felt that outsourcing is needed. Second, the post of the outsourcing for 7 family restaurants was from 1 to 8; supply for raw food material, cleaning and equipment repair. The introduction of outsourcing for 7 family restaurants started in 1995 and it had constantly made progress up to 2003. Thirdly, the advantages of the outsourcing for 7 family restaurants were increase of benefit, improvement of controllable-power for family restaurants and improvement of employees' satisfaction. Fourthly, 42.9% of managers were satisfied and 4.8% of them were not satisfied. 36 to 40 year old vice-managers were very satisfied with the result of the outsourcing. Fifth, 90.5% of family restaurant managers found the outsourcing to be needed and especially managers in their late thirties realized the outsourcing.

Key words : outsourcing, introduction of outsourcing, satisfaction with outsourcing, family restaurants.

I. 서 론

최근 국내외 기업들의 동향 중 매우 중요한 특징으로 꼽히는 것은 아웃소싱이 강화되고 있다는 점이다. 이는 디지털 경제, 지식 경영 등 기업을 둘러싼 환경 변화로 기업간의 관계가 더욱 밀접하게 됨에 따른 것이며, 이제 기업간 경쟁에서 서플라이 체인간의 경쟁으로 비화되는 경향을 보이고 있다. 우리나라도 세계경제 질서 속에서 경쟁하기 위해서 아웃소싱 전략은 피할 수 없게 되어 있다. 또한 비즈니스 서비스업 체와 생산 전문 기업의 경쟁력 강화가 요구되는 시점이라고 할 수 있다(박진수 1989). 이는 기업의 불확실한 경영 환경 속에서 기업을 경영하는 데 있어 경영 조직의 특성이나 규모의 유동성의 중요성을 나타내고 있으며, 기업의 조직화와 경영 관리에 최선의 방법이 존재하지 않으며, 기업은 환경적 요구에 부응하여야만 기업 경영의 효율성이 증가할 수 있다는 것을 의미한다.

그리고 국내 아웃소싱의 도입 전망과 관련된 한국경영자총협회에 따르면, 아웃소싱이 향후 지속적으로 확대 증가할 것이라는 긍정적인 대답이 제조업 부문에서 약 96.1%, 비제조업 부문에서 약 94.5%로 나타났으며, 아웃소싱 도입에 따른 경영 성과도 긍정적으로 평가되어지고 있다. 이처럼 아웃소싱의 경영 성과는 대부분 긍정적인 효과로 나타나고 있기 때문에 앞으로 기존의 아웃소싱 방식에서 벗어나 새롭고 다양화된 형태로 발전하면서 아웃소싱 활성화는 가속화되리라 전망된다(백강령 2004).

따라서 외식 업체에 있어서 단기적으로는 비용의 절감을 위해 중장기적으로는 기업의 핵심 역량을 구축하고 경쟁력 강화를 위한 전략적 수단으로서 아웃소싱을 적절히 수용하고 활용해야 하는 21세기형 경영 패러다임의 변화가 필요한 시기라고 사료된다.

이에 본 연구에서는 체계적인 경영을 하고 있는 패밀리 레스토랑의 아웃소싱 도입 현황을 고찰하고 아웃소싱 도입 전후의 변화된 경영 환경 그리고 아웃소싱 운영 결과에 대한 만족도 차이를 분석하고자 한다.

II. 이론적 연구

1. 아웃소싱의 정의

아웃소싱은 기존의 도급, 하청 등과 별 차이가 없는 개념같이 보여지기도 했지만, 최근에 새롭게 부각되고 있다. 이는 경제가 디지털화됨에 따라 기업의 기능이 더욱 세분화되고 기존에 내부화 하였던 기능이 외주화 하는 추세가 증대함에 따라 이를 둘러싼 기업간 거래 내용이 재편되고 있는데 기인하고 있다(박진수 2002).

미국의 outsourcing institute에 의하면, 아웃소싱이란 과거에 내부의 인력과 자원으로 수행하던 활동을 외부 자원을 전략적으로 사용하여 대체하는 것으로, 하청과 다른 점은 기업 전체의 구조 조정을 내포하고 있다(www.outsourcing.com).

〈표 1〉 아웃소싱의 형태

형 태	목 적	
비용절감형 아웃소싱	비용 절감을 위해 중요치 않은 기능을 아웃소싱	
분사형 아웃소싱	이익추구형	사내에서는 크게 중요하지 않으나 전문성을 확보하고 있는 기능을 아웃소싱
	스핀오프형	핵심 역량 자체는 아니지만 자사보유 기술, 역량을 분사화하여 비지니스화
네트워크형 아웃소싱	핵심 역량 이외에는 모두 아웃소싱-공급업체와 네트워크 형성, 코소싱	
핵심 역량 자체의 아웃소싱	핵심 역량을 노출시켜 핵심사업의 경쟁력 강화	

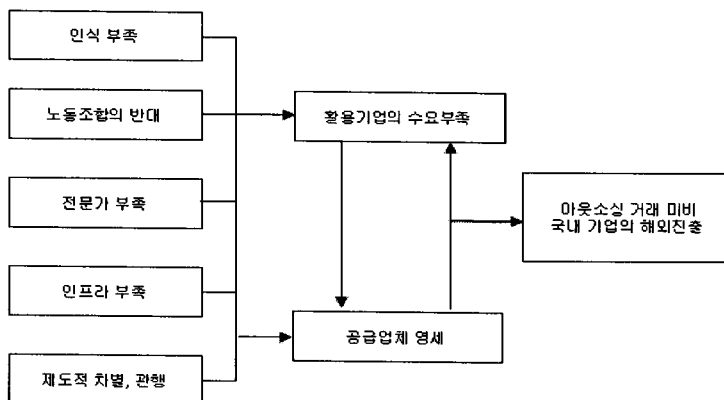
자 료: 이광현, 아웃소싱: 강하게 그러나 가볍게, 한국능률협회, 1999.

2. 아웃소싱의 형태

아웃소싱은 핵심 역량에 자원을 집중하고 상대적으로 덜 중요한 기업 활동은 아웃소싱하는 방법과 미래에 보유해야 할 핵심 역량을 기업 내부에서 확보하기 힘들 때 아웃소싱 하는 두 가지 방법이 존재한다(박진수 2002). 그리고 이러한 아웃소싱의 형태는 이광현(1999)에 의해 〈표 1〉과 같이 정리할 수 있다.

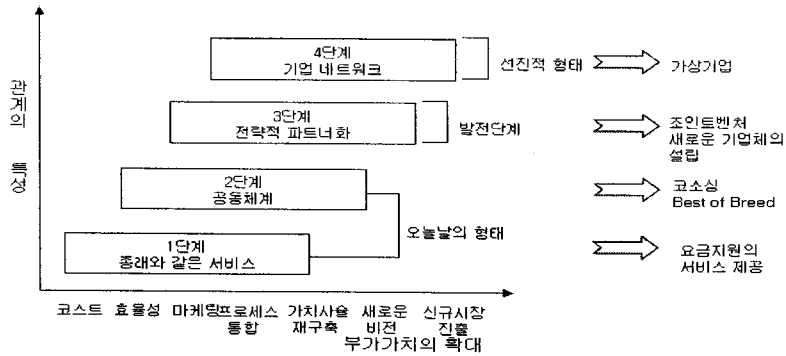
3. 아웃소싱의 문제점

우리나라의 각종 산업의 발달과 더불어 다양한 분야에서 아웃소싱을 활용하여 기업의 역량을 키우고 생산성을 향상하고 있으나, 아웃소싱 거래의 미성숙으로 다음과 문제점들을 내포하고 있다.



〈그림 1〉 우리나라 아웃소싱산업의 구조적 문제점

자료: 박진수, 아웃소싱 활성화를 위한 정책 과제, 산업연구원, 2002. 2, p. 44.



〈그림 2〉 아웃소싱 형태의 발전 단계

자료: 앤더슨 컨설팅(이강락 역), 도표와 사례로 쉽게 배우는 아웃소싱 경영, 21세기 북스, 1999.

4. 아웃소싱의 발전 전망 및 단계

비용 절감을 위해, 기업의 경쟁력을 확장하기 위한 전문기술의 차용 또는 대외적인 경쟁력의 강화 등 다양한 목적으로 아웃소싱이 활용되어지고 있으나 향후 수직적·분업형 아웃소싱 개념은 점차 수평적·공생형인 코소싱(co-sourcing)으로 진전될 것이라고 전망하고 있다. 그리고 위탁자와 수탁자간 경영 자원의 교환을 수반하는 조직적 지식의 교류, 즉 조직간 학습을 통하여 상대방의 강점을 자사의 강점과 통합함으로써 고부가가치를 창출하는 가상 기업의 개념이 실현되리라고 전망하고 있다 (박진수 2002). 이러한 아웃소싱은 기업 경영의 전략에 따라 〈그림 2〉와 같이 발전하리라고 한다.

5. 선행 연구

호텔이나 레스토랑의 아웃소싱에 관한 연구를 시대별로 고찰해 보기로 한다. 우선 아웃소싱의 도입이나 운영 현황에 대한 연구를 한 Hallam & Baum은 영국과 북미지역의 개인 소유의 호텔과 체인 호텔을 대상으로 호텔 기업이 아웃소싱을 하는 이유를 조사하여 두 지역의 현황을 비교 분석하였다(Hallam G & Baum T 1996). 오석태는 호텔 내 조리 부서의 아웃소싱에 대한 이해와 조리 업무에 어떻게 아웃소싱을 적용할 것인가에 대해 연구한 결과, 업무의 핵심 부분을 제외한 모든 업무에 아웃소싱을 시행하여야 한다고 주장하였다(오석태 2000). 우경진은 특급호텔 2곳을 대상으로 고정비인 인건비를 변동 경비로 대처할 수 있는 방법 중의 하나로 아웃소싱의 활용과 함께 시간제 종사원의 고용 확대, 인턴 제도의 활성화가 계속적으로 도입되어 진행되리라고 보았다(우경진 2000). 최영준은 편의식을 활용한 식음료 부문의 아웃소싱이 주방 시스템을 변화시킨 독일의 사례를 중심으로, 아웃소싱의 도입으로 기업 이익의 향상에 효과적인 것으로 분석하였으며, 국내에 도입할 경우에는 기업이 처한

경영 환경에 따라 부분적으로 아웃소싱을 도입하는 것이 효과적이라고 보았다(최영준 2000). 김기영은 핵심 업무가 아닌 주변 업무의 비용을 낮추기 위해 사용하는 외주 업무 비용의 절감과 동시에 그 업무의 전문성을 높여 핵심 업무의 집중화를 기할 수 있는 아웃소싱과는 다른 개념이라고 주장하였다. 따라서 단기적인 인력 감축을 통한 고용 안정이나 비용 절감의 효과보다는 서비스 품질의 유지 및 향상에 중점을 둔 장기적인 경영 전략의 차원에서 아웃소싱을 도입해야 한다고 하였다(김기영 2001). 강상목·김경환(2003)은 탐색적 사례 연구를 통해 호텔 기업의 아웃소싱 전략의 계획 및 도입에 있어서 핵심 성공 요인을 파악하였다. 김동일·이수범(2003)은 생산과 공급 모두 내부에서 담당하고 있는 호텔 내 주방업무에 있어서 시간의 비효율적인 활용, 과도한 업무, 비용 증가와 품질 저하 등을 개선하기 위해 아웃소싱이 필요하며, 주방 업무의 아웃소싱 도입의 가능성을 확인하였다.

그리고 아웃소싱의 핵심적인 성공 요인에 관한 연구를 한 Lacity & Willcocks은 61개 IT 기업의 아웃소싱의 핵심 성공 요인을 의사 결정 범위, 의사 결정 지원자, 평가과정, 계약 기간, 계약 형태, 계약일 그리고 IT 기능의 크기의 7개의 카테고리로 세분하여 규명하였으며, 이중 선택적 아웃소싱과 단기간의 계약 형태, 세밀한 계약서의 작성 등이 중요하였다(Lacity & Willcocks 1998). Hemmington & King은 호텔 식음료 서비스의 핵심 부문 아웃소싱에 있어서 호텔 기업과 아웃소싱 운영 업체와의 관계를 핵심 역량(Core competency), 브랜드 호환성(Brand compatibility), 조직 문화(Organizational culture), 운영상의 갈등(Operational tension), 평가 및 관리(Evaluation and control)의 5가지 관계로 파악하였다(Hemmington N·King C 2000).

박재완(2000)은 호텔 기업의 아웃소싱에 있어서 고용 보장에 대한 신뢰감 형성이 가장 큰 문제이며, 이를 법적, 제도적, 인간적 차원에서 노사간의 갈등이 생기지 않게 운영하여야 한다고 하였다.

Ⅲ. 조사 설계

1. 연구 목적

상황 적합 이론에 근거하여 외식 업체의 효율적인 아웃소싱 도입 전략을 구상하기 위해 서울 및 근교에 위치한 패밀리 레스토랑에 근무하는 점장, 부점장 및 매니저를 대상으로 현재 점포에서 실시하고 있는 아웃소싱의 운영 현황과 아웃소싱 경영 성과에 대한 만족도를 설문하여, 향후 급변하는 경영 환경 속에서 외식 업체의 효율적인 아웃소싱의 도입 전략을 제시하고자 한다.

2. 연구 방법

체계적 경영시스템으로 다점포 운영을 하고 있는 서울 및 근교에 위치한 패밀리

레스토랑 7개 업체에 근무하는 점장, 부점장 및 매니저를 대상으로 아웃소싱의 운영 현황과 아웃소싱 경영 성과에 대한 만족도에 관한 설문을 실시하였다. 2003년 11월 3일부터 12월 31일까지 패밀리 레스토랑 6개 업체의 15개 매장을 직접 방문하여 44부를 수거하였고 패밀리 레스토랑 1개 업체는 본사에 의뢰한 후 이메일을 사용하여 19부를 수거하였다. 분석에 사용된 설문지는 총 63부였으며, SPSS10.0 패키지를 이용하여 빈도 분석과 일원 분산 분석(ANOVA)을 실시하였다.

IV. 외식 업체의 아웃소싱 현황 분석

1. 패밀리 레스토랑의 아웃소싱 현황 분석

1) 인구통계학적 특성

서울 및 근교에 위치한 7개 패밀리 레스토랑에 근무하는 응답자 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. 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.

2) 패밀리 레스토랑의 아웃소싱 도입 필요성 여부 및 이유

서울 및 근교에 위치한 7개 패밀리 레스토랑 각 점포에 근무하는 점장, 부점장 및 매니저들의 아웃소싱 필요성 여부와 이유를 <표 3>과 같이 분석하였다.

아웃소싱의 도입 필요성에 대하여 필요하다 90.5%(57명)와 필요하지 않다 9.5%(6명)로 분석되었으며, 아웃소싱 도입이 필요하다고 응답한 57명을 대상으로 아웃소싱 도입이 필요한 이유는 분석한 결과, 외부의 전문성을 활용하기 위해서와 핵심 업무

<표 2> 인구통계학적 특성

(명, %)

구분	빈도	비율	구분	빈도	비율		
성별	남	25	39.7	직위	점장	21	33.3
	여	38	60.3		부점장	7	11.1
나이	20~25세	10	15.9		매니저	34	54.0
	26~30세	31	49.2		무응답	1	1.6
	31~35세	18	28.6	근속 연수	1~3년	15	23.8
36~40세	3	4.8	4~6년		32	50.8	
41~45세	1	1.6	7~9년		16	25.4	

〈표 3〉 패밀리 레스토랑의 아웃소싱 도입 필요성 여부 및 이유 분석 (명, %)

아웃소싱 도입 필요성	빈도	비율
필요하다.	57	90.5
필요하지 않다.	6	9.5
아웃소싱 도입 필요성에 대한 이유	평균 ± 표준편차	
업무를 간편히 하기 위해	3.86 ± 0.67	
이윤을 극대화하기 위해	3.70 ± 0.89	
단순한 업무이므로	3.23 ± 1.01	
채용 부담을 줄이기 위해	3.63 ± 0.67	
새로운 설비 비용의 부담을 줄이기 위해	3.66 ± 0.67	
외부의 전문 기술을 활용하기 위해	3.89 ± 0.82	
서비스 향상을 위해	3.43 ± 0.87	
핵심 업무이므로	3.89 ± 0.87	
아웃소싱 도입이 필요하지 않은 이유	평균 ± 표준편차	
기존 직원의 해고	2.83 ± 0.75	
공급 업체와의 문제시 대처 능력 상실	2.83 ± 1.17	
서비스와 품질 수준 조절	4.17 ± 0.75	
장기계약시 업체와 발생하는 문제 해결	3.00 ± 0.89	
공급 업체와 내부 직원의 갈등	3.33 ± 1.03	
해당 부서의 관리 능력의 상실	3.17 ± 0.75	
업체의 노하우 누설	3.17 ± 0.75	
미흡한 경영 성과	4.17 ± 0.75	
아웃소싱 경비의 부담	3.50 ± 0.84	
문제 발생시 책임 소재의 불명	3.33 ± 0.52	

이기 때문(3.89), 업무를 간편히 하기 위해(3.86), 이윤을 극대화하기 위해서(3.70)로 분석되었다. 이에 반해 아웃소싱 도입 필요한 이유로 매우 낮게 인식된 항목은 단순한 업무(3.23)나 서비스 향상(3.43)을 위해서였다. 또한 아웃소싱 도입이 필요하지 않다고 응답한 6명을 분석한 결과, 서비스와 품질 수준 조절(4.17)과 미흡한 경영 성과(4.17), 아웃소싱 경비의 부담(3.50), 공급업체와 내부직원간의 갈등(3.33)과 문제 발생시 책임 소재의 불명(3.33) 때문에 아웃소싱이 필요없다고 응답하였으며, 기존 직원의 해고(2.83)와 공급업체와의 문제시 대처능력 상실(2.83)은 아웃소싱을 도입하는데 있어서 중요하지 않은 것으로 분석되었다.

3) 패밀리 레스토랑의 아웃소싱 운영 현황

서울 및 근교에 위치한 7개 패밀리 레스토랑 각 점포별 실시되는 아웃소싱의 운영 현황을 분석하기 위하여, 현재 아웃소싱을 실시하고 있는 부서, 현재 아웃소싱 공급 업체를 선정한 이유, 아웃소싱의 도입 시기와 아웃소싱 성과 평가 주기, 아웃소싱의 위탁 형태 및 아웃소싱 경비를 조사한 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 서울 및 근교 패밀리 레스토랑의 아웃소싱 운영 현황 (점포, %)

구분			구분				
	빈도	비율	빈도	비율			
현재 아웃소싱하는 부서	재무	1	0.6	1995년	9	14.3	
	회계	3	1.9	1996년	1	1.6	
	홍보	11	6.9	1997년	4	6.3	
	광고	7	4.4	1998년	1	1.6	
	설비 보수 및 유지	23	14.5	아웃소싱 도입 시기	1999년	1	1.6
	주차	7	4.4	2000년	9	14.3	
	행사 도우미	1	0.6	2001년	5	7.9	
	청소	34	21.4	2002년	25	39.7	
	직원 채용 및 교육	1	0.6	2003년	2	3.2	
	홈페이지 관리	19	11.9	무응답	6	9.5	
	고객 관리	1	0.6	일 별	1	1.6	
	식자재의 공급	41	25.8	주 별	5	7.9	
	배달	3	1.9	평가 월 별	14	22.2	
	경영 관리 및 컨설팅	1	0.6	주기 분기별	27	42.9	
	입지 선정 및 상권 분석	2	1.3	기 타	4	6.3	
	급여 관리	2	1.3	무응답	12	19.0	
	조리	1	0.6	완전 위탁	3	4.8	
	무응답	1	0.6	위탁 형태 부분 위탁	59	93.7	
	공급 업체 선정 이유	저렴한 경비	14	8.8	무응답	1	1.6
관련업체와 전문가의 추천		17	10.7	최 소	0.5%		
계약 조건의 유연성		8	5.0	운영 경비	최 대		40.0%
대외적 지명도		5	3.1		평균±표준편차		9.98±7.65%
아웃소싱 공급 업체의 전문성과 규모		13	8.2				
제공되는 업무의 질의 우수성	20	12.6					
가까운 사람이 운영하는 업체이므로	4	2.5					

서울 및 근교에 위치한 7개 패밀리 레스토랑에 근무하는 직원에게 해당 부서의 복수 응답을 허용하여 설문한 결과 17개 부서 중 아웃소싱을 실시하는 부서는 점포별 평균 2.5개 부서로 적게는 1개 부서, 많게는 8개 부서로 다양하였으며 그 중 식자재의 공급(25.8%), 청소(21.4%), 설비 보수 및 유지(14.5%)를 가장 많이 아웃소싱하고 있는 것으로 분석되었다. 해당 부서의 복수 응답을 허용하여 현재의 아웃소싱 공급업체 선정 이유를 분석한 결과, 공급업체에서 제공되는 업무의 질의 우수성(12.6%), 관련업체와 전문가의 추천(10.7%), 저렴한 경비(8.8%)를 기준으로 아웃소싱 공급업체를 선정한 것으로 분석되었다. 패밀리 레스토랑의 아웃소싱 도입은 1995년을 시작으로 2003년까지 아웃소싱의 도입이 계속 진행되고 있었으며, 가장 많은 점포에서 아웃소싱을 도입했던 시기는 2002년(39.7%)이었던 것으로 분석되었다. 현재 패밀리 레스토랑에서 실시되고 있는 아웃소싱 경영 성과의 평가하는 평가 주기가 분기별인 점포(42.9%)가 가장 많은 것으로 분석되었으며, 월별인 점포(22.2%), 주별인 점포(7.9%)인 것으로 분석되었다. 패밀리 레스토랑에서 실시하는 아웃소싱의 운영 형태는 완전 위탁 4.8%와 부분 위탁 93.7%로 주로 부분 위탁을 실시하고 있었으며, 아웃소싱 비용으로 지출되는 경비는 월경비의 최소 0.5%, 월경비의 최대 40.0%로 차이가 매우 컸으며 평균 월 경비의 9.98%를 지출하고 있는 것으로 분석되었다.

현재 7개 패밀리 레스토랑에서 실시된 아웃소싱 운영 성과에 대한 분석은 <표 5>와 같다.

점장, 부점장 및 매니저가 생각하는 각 점포에서 실시된 아웃소싱의 장점으로, 이윤의 증가(36.5%), 조직의 통제력 향상(29.7%), 종업원의 만족 향상과 고객 서비스의 질 향상(13.5%)이라고 응답한 것으로 분석되었다.

해당 부서의 복수 응답을 허용하여 점장, 부점장 및 매니저가 생각하는 각 점포에서 실시된 아웃소싱 도입 전·후 바뀐 경영상의 사항을 설문한 결과, 아웃소싱 도입 전보다 핵심 업무에 집중(3.51), 인건비 외의 업무 비용의 절감(3.40), 인재 활용의 유연성(3.38)이라고 응답하였고, 서비스 질의 향상(3.08), 인건비 절감(3.17), 고객의 만족 향상(3.21)에 대해서는 아웃소싱 도입 후 크게 바뀌지 않았던 점이라고 응답한 것으로 분석되었다.

향후 패밀리 레스토랑에 아웃소싱이 도입될 부서로 식자재의 공급(4.28), 청소(3.96), 설비 보수 및 유지(3.80)가 높은 부서라고 응답한 것으로 분석되었으며, 조리(2.53), 회계(2.40), 재무(2.26)는 향후 도입 필요성이 매우 낮은 부서로 응답한 것으로 분석되었다.

2. 아웃소싱 경영 성과에 대한 만족도와 필요성 차이 분석

1) 패밀리 레스토랑의 아웃소싱 운영 성과에 대한 만족도와 차이 분석

〈표 5〉 아웃소싱 운영 성과에 대한 분석

구 분	평균±표준편차	구 분	평균±표준편차	
아웃 소싱 장점	조직의 통제력 향상	29.7%(22명)	재무	2.26 ± 0.94
	이윤의 증가	36.5%(27명)	회계	2.40 ± 1.01
	고객 만족감 향상	5.4%(4명)	홍보	3.48 ± 1.01
	종업원 만족 향상	13.5%(10명)	광고	3.45 ± 1.01
	고객서비스 질 향상	13.5%(10명)	주차	3.10 ± 1.06
	인건비 절감	3.17±0.81	설비 보수 및 유지	3.80 ± 0.97
	조직 통제의 간소	3.32±0.84	아웃 행사	3.28 ± 1.04
	직원들의 만족	3.24±0.93	소싱 청소	3.96 ± 0.93
아웃	고객의 만족 향상	3.21±1.03	도입 직원 채용 및 교육	2.93 ± 0.95
소싱	경영의 신속성	3.51±0.82	희망 홈페이지 관리	3.45 ± 0.83
도입	인재 활용의 유연성	3.38±0.92	부서 고객 관리	2.88 ± 0.95
전후	핵심 업무에 집중	3.51±0.95	식자재 공급	4.28 ± 4.26
경영	전문기술, 인재의 보충 용이	3.22±0.91	배달	3.26 ± 1.14
상	서비스질의 향상	3.08±1.05	컨 설 팅	3.26 ± 0.92
바뀐	인건비 외 업무 비용 절감	3.40±0.80	상권 분석	3.22 ± 1.11
사항	고용부담의 감소	3.34±0.80	급여 관리	2.80 ± 0.98
	공 란	공 란	조리	2.53 ± 0.98

〈표 6〉 아웃소싱 운영 성과에 대한 근무자의 만족도 (명, %)

구분	매우 만족 하지 않는다	만족하지 않는다	보통이다	만족한다	매우 만족한다	무응답
빈도	2	3	27	27	0	4
비율	3.2	4.8	42.9	42.9	0	6.3

현재 패밀리 레스토랑에서 실시하고 있는 아웃소싱 운영 성과에 대한 점장, 부점장 및 매니저의 만족도를 〈표 6〉과 같이 분석한 결과 만족한다와 보통이다(42.9%), 만족하지 않는다(4.8%), 매우 만족하지 않는다(3.2%)이었으며, 매우 만족한다는 응답한 것은 없는 것(0%)으로 분석되었다.

성별, 직위, 나이에 따른 아웃소싱 운영 성과에 대한 만족도 차이를 분석하기 위하여 〈표 7〉과 같이 일원 분산 분석(ANOVA)을 실시하였다.

〈표 7〉 성별, 직위, 나이에 따른 아웃소싱 운영 성과에 대한 만족도 차이

구분	평균±표준편차	T/F	P	구분	평균±표준편차	T/F	P	
성별	남	3.36±0.81	0.035	0.852	20~25세	1.00±0.00		
	여	3.32±0.68			26~30세	1.03±0.18		
점 장	2.97±1.00	4.557	0.006	나이	31~35세	1.17±0.38	4.539	0.003
직위 부점장	4.00±0.00				36~40세	1.67±0.58		
매니저	3.42±0.50				41~45세	1.00±0.0		

$p < 0.05$.

성별에 따른 패밀리 레스토랑에 도입된 아웃소싱 운영 성과의 만족도에 있어서 T 값이 0.035이고 유의수준 0.05에서 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다. 직위에 따른 패밀리 레스토랑에 도입된 아웃소싱 운영 성과의 만족도는 F 값이 4.557이고 유의수준 0.05에서 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었으며 특히 부점장이 가장 많이 만족하는 것으로 분석되었다. 나이에 따른 패밀리 레스토랑에 도입된 아웃소싱 운영 성과의 만족도에 있어서 F 값이 4.539이고 유의수준 0.05에서 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었으며, 36~40세의 근무자가 가장 많이 만족하는 것으로 분석되었다.

따라서 여러 종사원의 업무를 관할하며 그 결과를 평가하는 중간 그룹의 종사자인 36~40세 근무자와 부점장이 아웃소싱의 운영 결과에 대해 가장 많이 만족하는 것으로 보아, 향후 패밀리 레스토랑의 아웃소싱 도입을 매우 긍정적으로 받아들이고 있는 것으로 평가된다.

2) 패밀리 레스토랑의 아웃소싱 도입 필요성 여부와 차이 분석

아웃소싱의 도입 필요성에 대하여 〈표 8〉과 같이 분석한 결과, 필요하다 90.5%(57명), 필요하지 않다 9.5%(6명)이라고 응답한 것으로 분석되었다.

성별에 따른 패밀리 레스토랑에 아웃소싱의 도입 필요성을 〈표 9〉와 같이 분석한 결과, T 값이 0.108이고 유의수준 0.05에서 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다. 직위에 따른 패밀리 레스토랑에 아웃소싱의 도입 필요성을 분석한 결과, F 값이 5.244이고 유의수준 0.05에서 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었으며 특히 점장이

〈표 8〉 아웃소싱 도입에 대한 근무자의 필요성 여부

구분	필요하다	필요하지 않다
빈도(명)	57	6
비율(%)	90.5	9.5

〈표 9〉 성별, 직위, 나이에 따른 아웃소싱 도입의 필요성에 대한 차이

구분	평균±표준편차	T/F	P	구분	평균±표준편차	T/F	P	
성별	남	1.08±0.28	0.108	0.743	20~25세	1.00±0.00		
	여	1.11±0.31			26~30세	1.03±0.18		
직위	점 장	1.29±0.46	5.244	0.003	나이 31~35세	1.17±0.38	4.539	0.003
	부점장	1.00±0.00			36~40세	1.67±0.58		
	매니저	1.00±0.00			41~45세	1.00±0.00		

$p < 0.05$.

가장 많이 필요성을 느끼는 것으로 분석되었다. 나이에 따른 패밀리 레스토랑에 아웃소싱의 도입 필요성을 분석한 결과, F 값이 4.539이고 유의수준 0.05에서 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었으며, 36~40세의 근무자가 가장 많이 필요성을 느끼는 것으로 분석되었다. 아웃소싱 운영 성과의 만족은 부점장이 더 많은 만족은 하는데 반해 아웃소싱 도입의 필요성은 점장이 더 많이 느끼는 것으로 분석되었고, 연령별 필요성에 대한 차이는 동일한 36~40세 그룹이 가장 많이 느끼는 것으로 분석되었다.

따라서 다수의 종사원의 업무를 관찰하며 평가하는 점장과 근무 경력이 많은 그룹에서 아웃소싱의 필요성을 가장 많이 느끼고 있는 것에서 향후 아웃소싱 도입 부서가 다양하게 증가될 것을 예상할 수 있다.

V. 결과 및 제언

인력 파견 등 단순한 인력 동원 및 구조 조정의 수단이던 아웃소싱은 최근 들어 정보기술 개발 등 기업의 핵심 부분까지 과감히 아웃소싱하여 기업 경영 구조를 단순화하고 경영 합리화를 도모하는 유연하는 업체가 증가하고 있다. 이에 규모가 커지는 외식 산업에서 아웃소싱의 도입은 경영합리화를 위한 필수적인 경영 기법이라는 것을 알 수 있었다. 이에 외식 업체의 효율적인 아웃소싱 도입 전략을 세우기 위해 아웃소싱을 실시하고 있는 7개 패밀리 레스토랑의 점장, 부점장 및 매니저를 대상으로 아웃소싱 현황을 설문한 결과, 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫째, 서울 및 근교에 위치한 7개 패밀리 레스토랑 각 점포에 근무하는 점장, 부점장 및 매니저들의 아웃소싱 필요성은 90.5%가 필요하다고 응답했으며, 외부의 전문성을 활용하기 위해서와 핵심 업무이기 때문, 업무를 간편히 하기 위해, 이윤을 극대화하기 위해서 아웃소싱이 필요하다고 응답하였다. 또한 아웃소싱 도입이 필요하지 않다고 응답한 9.5%는 서비스와 품질 수준 조절과 미흡한 경영 성과, 아웃소싱 경비의 부담, 공급 업체와 내부 직원간의 갈등과 문제 발생시 책임 소재의 불명 때문에

아웃소싱이 필요없다고 응답하였다.

둘째, 서울 및 근교에 위치한 7개 패밀리 레스토랑 각 점포별 현재 실시하고 있는 아웃소싱 현황은 다음과 같다. 아웃소싱을 실시하는 부서는 점포별 평균 2.5개 부서로 적게는 1개 부서, 많게는 8개 부서로 편차가 컸으며, 그 중 식자재의 공급, 청소, 설비 보수 및 유지를 가장 많이 아웃소싱하고 있는 것으로 분석되었고, 현재의 아웃소싱 공급 업체 선정 이유로는 공급 업체에서 제공되는 업무의 질의 우수성, 관련 업체와 전문가의 추천, 저렴한 경비를 기준으로 아웃소싱 공급 업체를 선정한 것으로 분석되었다. 패밀리 레스토랑에 아웃소싱의 도입은 1995년 시작되었으며 2003년까지 계속 진행되고 있으며, 가장 많은 점포에서 아웃소싱을 도입했던 시기는 2002년이었다. 아웃소싱 경영 성과의 평가 주기는 분기별인 점포가 42.9%, 월별인 점포가 22.2%, 주별인 점포가 7.9%였던 것으로 분석되었다. 패밀리 레스토랑에서 실시하는 아웃소싱의 운영 형태는 완전 위탁과 부분 위탁 중 주로 부분 위탁이 실시되고 있었으며, 아웃소싱 비용으로 지출되는 경비는 최소 월경비의 0.5%, 최대 월경비의 40.0%로 차이가 매우 컸으며 평균 월 경비의 9.98%를 지출하는 것으로 분석되었다.

셋째, 점장, 부점장 및 매니저가 생각하는 각 점포에서 실시된 아웃소싱의 장점으로, 이윤의 증가, 조직의 통제력 향상, 종업원의 만족 향상과 고객서비스의 질 향상이었으며, 아웃소싱 도입 후 바뀐 경영상의 사항으로 아웃소싱 도입 전보다 핵심 업무에 집중, 인건비 외의 업무 비용의 절감, 인재 활용의 유연성이 크게 좋아진 것으로 분석되었다. 향후 패밀리 레스토랑에 아웃소싱 도입 필요성이 큰 부서는 식자재의 공급, 청소, 설비 보수 및 유지, 향후 도입 필요성이 낮은 부서는 조리, 회계, 재무였다.

넷째, 현재 패밀리 레스토랑에서 실시하는 아웃소싱 경영 성과에 대한 점장, 부점장 및 매니저의 만족도를 분석한 결과 만족한다와 보통이다가 42.9%, 만족하지 않는다가 4.8%, 매우 만족하지 않는다가 3.2%였으며, 매우 만족한다는 없는 것(0%)으로 분석되었다. 직위, 성별, 나이에 따른 아웃소싱 운영 성과에 대한 만족도 차이를 분석한 결과 직위는 부점장이, 나이는 36~40세가 가장 만족하는 것으로 분석되었다. 여러 종사원의 업무를 관할하며 그 결과를 평가하는 중간 그룹의 종사자인 36~40세 근무자와 부점장이 아웃소싱의 운영 결과에 대해 가장 많이 만족하는 것으로 보아, 향후 패밀리 레스토랑의 아웃소싱 도입을 매우 긍정적으로 받아들이고 있는 것으로 평가된다.

다섯째, 현재 패밀리 레스토랑에 아웃소싱의 도입 필요성에 대하여 근무자의 90.5%가 필요하다고 응답한 것으로 분석되었다. 직위, 성별, 나이에 따른 패밀리 레스토랑에 아웃소싱 도입 필요성 차이를 분석한 결과 직위는 점장이, 나이는 36~40세가 가장 많이 필요성을 느끼는 것으로 분석되었다. 아웃소싱 운영 성과의 만족과는 상이하게 점장이 더 많이 느끼고 있으며, 연령별 36~40세 그룹이 아웃소싱 도입

의 필요성을 가장 많이 느끼는 것으로 분석되었다. 이는 다수의 종사원의 업무를 관찰하며 평가하는 점장과 근무 경력이 많은 그룹에서 아웃소싱의 필요성을 가장 많이 느끼고 있는 것에서 향후 아웃소싱 도입 부서가 다양하게 증가될 것을 예상할 수 있다.

본 연구를 진행하면서 외식 업체의 경영합리화를 위한 효율적인 아웃소싱 도입 및 정착을 위해 외식 산업의 아웃소싱에 대한 법률의 정비, 외식 산업 관련 아웃소싱 산업의 인프라 개선, 외식 산업과 관련된 아웃소싱의 경영 성과에 미치는 중요한 상황 변수를 도출하는 지속적인 연구와 이에 대한 국가적 기업적 지원이 필요하다고 사료된다.

참고문헌

1. 강상묵·김경환 (2003) : 호텔산업의 아웃소싱 핵심 성공 요인: 사례 연구. *관광학연구* 26(4):203-220.
2. 김기영 (2001) : 외식 산업발전을 위한 조리 분야 아웃소싱 전략에 관한 연구. *한국조리학회지* 7(3):13-35.
3. 김동일·이수범 (2003) : 호텔조리업무의 아웃소싱 활용가능성에 관한 탐색적 연구. *한국외식경영학회지* 6(3):7-28.
4. 박재완 (2000) : 호텔 기업 아웃소싱의 단계별 접근 방안에 관한 연구. *관광정책학연구* 6(3):203-230.
5. 박진수 (1987) : 국내 아웃소싱 시장 및 정책 동향. KIET 산업경제 통권 41호: 41.
6. 박진수 (2002) : 아웃소싱 활성화를 위한 정책 과제. 산업연구원: 15
7. 백강령 (2004) : 공장 없는 제조회사가 늘어난다. *조선일보*. 4.10.
8. 오석태 (2000) : 호텔조리기능의 아웃소싱 전략. *한국조리학회지* 6(1):275-290
9. 우경진 (2000) : 호텔 기업의 아웃소싱 경영 사례 연구: 그 가능성과 한계. *호텔관광연구* 3:155-170.
10. 이광현 (1999) : 아웃소싱: 강하게 그러나 가볍게. 한국능률협회.
11. 앤더슨 컨설팅 (이강락 역, 1999) : 도표와 사례로 쉽게 배우는 아웃소싱 경영. 21세기 북스. 1999.
12. 최영준 (2000) : 호텔 식음료 부문의 아웃소싱 활용가능성에 관한 탐색적 연구. *호텔경영학 연구* 9(2):191-209.
13. 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* 15(1):41-50.

14. Hemmington N · King C (2000) : Key dimensions of outsourcing hotel food & beverage services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12(4):256-261.
15. Lacity · Willcocks (1998) : An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experiance. *MIS Quarterly* 363-393.

2006년 2월 27일 접수
2006년 9월 15일 게재확정