

패밀리레스토랑의 효율적인 아웃소싱 도입 전략

- 상황적합이론을 중심으로 -

A study on the effective outsourcing strategies
of the family restaurant

경기대학교 관광학부 외식조리전공
교수 김기영
경기대학교 일반대학원 외식조리관리학과
박사과정 천 희 숙

목 차

1. 서 론
2. 이론적 연구
3. 조사설계
4. 외식업체의 아웃소싱 현황분석
5. 결과 및 제언

I. 서론

최근에 국내외 기업들의 동향 중 매우 중요한 특징으로 꼽히는 것은 아웃소싱이 강화되고 있다는 점이다. 이는 디지털 경제, 지식경영 등 기업을 둘러싼 환경변화로 기업간의 관계가 더욱 밀접하게 됨에 다른 것이며, 이제 기업간의 경쟁에서 서플라이 체인간의 경쟁으로 비화되는 경향을 보이고 있다. 우리나라도 세계경제 질서 속에서 경쟁하기 위해서 아웃소싱 전략은 피할 수 없게 되어 있다. 또한 비즈니스 서비사업체와 생산전문기업의 경쟁력 강화가 요구되는 시점이라고 할 수 있다¹⁾. 기업의 환경다양성²⁾과 조직다양성³⁾은 불확실한 경영환경 속에서 기업을 경영하는데 있어 경영조직의 특성이나 규모의 유동성의 중요성을 나타내고 있다. 이는 기업의 조직화와 경영관리에 최선의 방법이 존재하지 않으며, 기업은 환경적 요구에 부응하여야만 기업경영의 효율성이 증가할 수 있다는 것이다. 따라서 외식업체는 단기적으로는 기업 비용의 절감을 위해 중장기적으로는 기업의 핵심역량을 구축하고 경쟁력 강화를 위한 전략적 수단으로서 아웃소싱을 적절히 수용하고 활용해야 하는 21세기형 경영 패러다임의 변화가 필요한 시기라고 사료된다.

아웃소싱을 시험하기 위한 이론적 틀엔 상황적합이론, 연합모델, 경쟁접근, 거래비용분석, 자원종속이론 등이 있는데, 본 연구에서는 상황적합이론에 따라 외식업체 중 체계적인 경영 시스템으로 다점포 운영이 실시되고 있는 패밀리레스토랑의 아웃소싱의 도입 현황을 설문을 통해 고찰한 후, 경영합리화를 위한 외식업체의 아웃소싱 도입전략을 제시하고자 한다.

II. 이론적 연구

1. 상황적합이론

상황적합이론(contingency theory)의 contingency는 ‘우연성의’, ‘의외의’란 뜻을 가진 라틴어 ‘contingens’에서 유래되었으며, ‘with’의 뜻을 지닌 con과 ‘touch’의 뜻을 지닌 tangere의 합성어이다. 따라서 contingency는 장래에 있을지도 모르는 우연적 가능성에 대비하거나, 조건 또는 상황에 따라 수시로 변하는 불확정조건에 대

1) 박진수, 국내 아웃소싱 시장 및 정책 동향, KIET산업경제 통권41호, p.41.

2) 기업을 둘러싼 환경은 항상 변화하고 있으며, 산업구조나 고객 요구의 변화, 기술진보, 사회의 진화, 경쟁상대의 행동이 초래하는 변화는 기회나 위협을 발생시키는데 이를 환경 다양성(環境多樣性)이라 한다.

3) 기회나 위협에 대처하기 위해서는 기업의 경영자원인 인간, 재화, 지식 등을 조합하여 이에 적절히 대응해야 하며 이를 조직 다양성(組織多樣性)이라 한다.

처한다는 의미를 내포하고 있다⁴⁾. 이러한 contingency theory⁵⁾는 불확실성, 복잡성, 다양성, 우발성, 환경제약성을 가진 경영환경에서 기업이 어떤 특성을 갖추어야 하는가를 규명한 이론⁶⁾으로 조직 내부 기능을 조직의 과업, 기술 혹은 외부환경의 요구에 적합하도록 조직을 설계하려 할 때 필요한 개념적 기초를 경영자에게 제공하는 이론이다⁷⁾. Lawrence와 Lorsch는 여러 가지 환경의 변화 및 요구에 효율적으로 대응하기 위하여 조직이 어떠한 특성을 갖추어야 할 것인가를 규명하기 위한 이론이라고도 정의⁸⁾하였다. Kast와 Rosenzweig는 조직과 환경간의 상호관계뿐만 아니라 조직 내의 각 하위시스템 간의 상호관련성도 동시에 이해하고 각 조직 변수들 간의 관련성에 대한 패턴을 규명하는 이론이라고 정의하였다⁹⁾. Mescon은 조직의 목표를 가장 효율적으로 달성하기 위하여 특정상황에 부합하는 경영기법과 개념을 적용한 것이라고 정의하고 있다. 상황적합이론은 보다 일반적인 차원에서 환경 또는 상황요인을 조건변수로 하여 조직의 내부특성변수와 성과와의 관계를 특정화하는 이론으로 전통적인 조직이론과는 달리 현대 조직연구에서는 모든 환경에 적용할 수 있는 최선의 조직은 있을 수 없으며 환경이 달라지면 유효한 조직도 달라진다는 상황적합이론적 조직원칙을 도출하는데 초점을 두고 있다.

따라서 상황적합이론은 조직의 다변수적 성격을 강조하고 특정 환경과 다변수적 조건하에서 조직이 어떻게 운영되는가를 이해하려는 이론이면서 궁극적으로 특정상황하에 있어서 가장 적합한 조직설계와 관리시스템을 제시하는 이론이라고 할 수 있다.

2. 상황적합이론 모형

상황적합이론에 의하면 기업의 환경에 따라 조직구조가 영향을 받고, 업적평가시스템 유형은 조직원의 행동에 동기를 부여함으로써 조직성과에 영향을 주되 특정한 형태의 업적평가시스템이 어느 환경에서나 우월한 것이 아니라 각각의 상황에 따라 적합한 형태의 업적성과시스템이 존재한다는 것이다. 이러한 상황적합이론의 기본 모형은 <그림 1>과 같다¹⁰⁾.

4) 이재규, 최신 경영정책론, 박영사, 1989,p.65.

5) contingency theory는 상황이론, 상황(현상)적합이론, 상황(환경)적용이론, 조약이론이라고도 불려지고 있다.

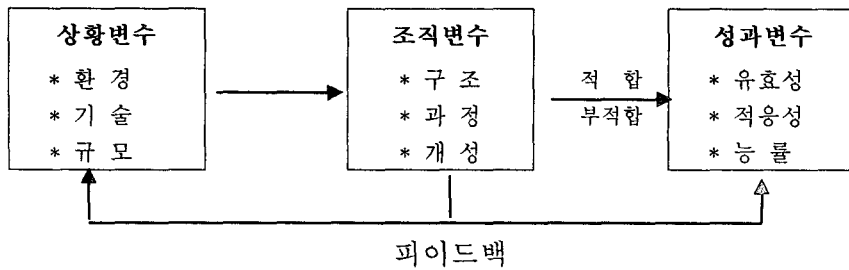
6) 박내희, 조직행동론, 박영사, 1989, p.45.

7) P.R.Lawrence & J.W.Lorsh, Studies in Organization Design, The Dorsey press & Richard D.Irwin, 1970, p.1.

8) Lawrence P.R. and J.W.Lorsch, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Cambridge, Mass.: Harvard-Graduate School of Business Administration),1967, p.157.

9) Kast F.E.and J.E.Rosenzweig, "Contingency View of Organization and Management"Science Research Associate,Inc.1978, p.11.

10) 신유근, 조직론, 다산출판사, 1981, p.91.



<그림 1> 상황적합이론의 기본 모형

상황적합이론에 접근하는 방법이나 분석 관점에 따라 학자들의 견해는 다양하나, 일반적으로 공유하는 견해는 다음과 같다.

첫째, 상황적합이론은 조직현상과 환경요인간의 특정한 관계를 분석하려는 이론이다. 즉, 상황변수인 환경변수에 의하여 조직변수가 결정되기 때문에 독립변수와 종속변수간의 명확한 관계를 유형화하려는 구조적 특성을 갖고 있으며, 양변수 사이에는 다양한 유형을 갖도록 하는 다변수로 구성되고 있다¹¹⁾. 둘째, 상황적합이론은 조직의 전략적 의의를 강조하는 조직구조론이다. 일반적으로 조직과 환경과의 연구는 사회학적 접근법을 도입하며, 상황론적 접근법은 미국의 미시적(微視的) 사고보다는 유럽의 거시적 관점을 발전시킨 특성을 지니고 있다¹²⁾. 셋째, 상황적합이론은 상호 의존성과 불확실성의 두 개념을 발전시키고 있다. 이러한 개념은 추상성이 높기 때문에 여러 가지 개념을 하나의 사고방식 또는 접근법으로 통합할 수 있는 틀을 제공한다¹³⁾. 넷째, 상황적합이론은 개방 체제적 접근법이다. Kart와 Kahn에 의하면 조직의 변화를 일으키는 것은 조직 내부에 있는 '수평적 및 수직적' 알력이 아니라 조직 외부로부터 받는 투입에 의해서 이루어지며¹⁴⁾, 이 투입에 따라 조직은 다각적인 전략을 수립하게 되고 이 전략을 뒷받침하기 위해 구조의 변화가 유발된다. 상황적합이론에서 복잡한 환경은 신축성 있고 개방적인 조직을 요구하게 된다고 주장하고 있다. 다섯째, 상황적합이론은 유형적 사고의 결과로서 상대주의와 실증주의적 지향을 강조하고 있다¹⁵⁾.

3. 선행 연구

P.R.Lawrence와 J.M.Lorsch(1967)는 환경의 불확실성과 경영조직행동 및 성과에 관한 연구에서 불확정성 과정의 차이에 따라 조직은 각각 세분화된 하위 시스템

11) John Woodward, Industrial Organization Theory and Practice, John Wiley & Sons, Inc., 1965, p.195.

12) K.Kassem, Introduction:European vs American Organization Theories, 1976, p.124.

13) 이승중, 조직의 contingency 이론에 대한 연구, 인천대학 인문사회과학논문집 제9집, 1985, pp.280-281.

14) Daniel Katz and L.Kahn, The Social Psychology of Organization, New York; Willy, 1966, p.448.

15) 이승중, 상계논문, pp.279-282.

을 가지며, 분화와 통합의 적절한 조화가 필요함을 도출하였으며 조직이 처해 있는 환경의 여부에 따라 적절한 구조를 선택해야 한다는 연구결과를 도출하였다¹⁶⁾. 그러나, R.Leifer와 G.P.Huber(1977)는 환경이 조직구조를 결정하기도 하지만 한편으로는 조직구조가 환경을 결정하기도 한다고 하였다. T.Burns & G.M. Stalker(1961)는 조직관리 구조와 기능적·유기적 관리 시스템에 대하여 연구하여 모든 환경에 보편적으로 유효한 조직화의 방법은 존재하지 않는다는 결과를 도출하였다.

Ⅲ. 조사 설계

1. 연구목적

상황적합이론에 근거하여 외식업체의 효율적인 아웃소싱 도입전략을 구상하기 위해 서울 및 근교에 위치한 패밀리 레스토랑에 근무하는 점장, 부점장 및 매니저를 대상으로 현재 점포에서 실시하고 있는 아웃소싱의 운영현황과 아웃소싱 경영성과에 대한 만족도를 설문하여, 향후 급변하는 경영환경 속에서 외식업체의 효율적인 아웃소싱의 도입전략을 제시하고자 한다.

2. 연구방법

체계적 경영시스템으로 다점포 운영을 하고 있는 서울 및 근교에 위치한 패밀리 레스토랑 7개 업체에 근무하는 점장, 부점장 및 매니저를 대상으로 아웃소싱의 운영현황과 아웃소싱 경영성과에 대한 만족도에 관한 설문을 실시하였다. 2003년 11월 3일부터 12월 31일까지 패밀리레스토랑 6개 업체 각 매장을 직접 방문하여 44부를 수거하였고 패밀리레스토랑 1개 업체는 본사에 의뢰한 후 이메일을 사용하여 19부를 수거하였다. 분석에 사용된 설문지는 총 63부였으며, SPSS 10.0패키지를 이용하여 빈도분석과 일원분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

16) Lawrence P.R & J.W. Lorsch, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1967. p.51.

IV. 외식업체의 아웃소싱 현황 분석

1. 패밀리레스토랑의 아웃소싱 현황 분석

제2차 세계대전의 발생과 전쟁의 복구 작업으로 많은 인력지원이 필요한 데에서 자연스럽게 이루어진 미국의 아웃소싱 역사를 살펴보았을 때, 변하지 않는 부분이 있다면 IN-(안에서 이루어지는 업무의 핵심과 비핵심의 구분), Co-(안과 밖에서 필연적으로 함께 하여야 하는 핵심과 비핵심 업무) 그리고 Out-(완전히 밖에서 만들어지는 비핵심 업무)이 명백히 구분 지어져 활용되고 있었다는 것을 알 수 있다. 그러나 우리나라는 소싱의 업무가 Out-되는 면만을 이해하고 IN-과 CO-의 개념을 똑같은 아웃소싱의 개념으로 이해하여 각 기업에서 실패한 사례가 많이 나오고 있다¹⁷⁾. 우리나라에서 아웃소싱의 도입 초기에는 기업의 고용조정 수단으로 활용되었으나, 2003년 정부차원에서 아웃소싱 산업을 적극 육성하기 위한 정책들을 개발하여 1966년 약 20조원의 아웃소싱의 시장규모가 2002년 100조원대로 급성장 하였으며, 향후 2005년 아웃소싱 산업의 시장 규모는 약 130조원으로 전망하고 있다. 2002년 아웃소싱 산업은 분야별로 고르게 발전하지는 못했으나 아웃소싱의 다양화와 전문화는 지속될 것으로 전망되며, 업계 전반적으로 비즈니스 프로세스를 개선하고 핵심역량 강화 차원의 아웃소싱보다는 비용절감, 구조조정 등의 제한된 목적으로 아웃소싱의 활용이 늘고 있다.

1) 인구통계학적 특성

서울 및 근교에 위치한 7개 패밀리레스토랑에 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.

<표1> 인구통계학적 특성

구 분		빈 도(명)	비 율(%)	구 분		빈 도(명)	비 율(%)
성별	남	25	39.7	직위	점장	21	33.3
	여	38	60.3		부점장	7	11.1
나이	20 ~ 25세	10	15.9	근속 연수	매니저	34	54.0
	26 ~ 30세	31	49.2		무응답	1	1.6
	31 ~ 35세	18	28.6		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

17) 최정아, 분사 및 아웃소싱 전략, www. outsourcing21.com, 2001.

2) 패밀리레스토랑의 아웃소싱 도입 필요성 여부 및 이유

서울 및 근교에 위치한 7개 패밀리레스토랑 각 점포에 근무하는 점장, 부점장 및 매니저들의 아웃소싱 필요성 여부와 이유를 다음 <표 2>와 같이 분석하였다.

<표 2> 패밀리레스토랑의 아웃소싱 도입 필요성 여부 및 이유 분석

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	
채용부담을 줄이기 위해	3.63 ± 0.67	
새로운 설비비용의 부담을 줄이기 위해	3.66 ± 0.67	
외부의 전문기술을 활용하기 위해	3.89 ± 0.82	
서비스 향상을 위해	3.43 ± 0.87	
핵심업무이므로	3.89 ± 0.87	
아웃소싱 도입이 필요하지 않은 이유	평균 ± 표준편차	
기존직원의 해고	2.83 ± 0.75	
공급업체와의 문제시 대처능력 상실	2.83 ± 1.17	
서비스와 품질 수준 조절	4.17 ± 0.75	
장기계약시 업체와 발생하는 문제 해결	3.00 ± 0.89	
공급업체와 내부직원의 갈등	3.33 ± 1.03	
해당부서의 관리 능력의 상실	3.17 ± 0.75	
업체의 노하우 누설	3.17 ± 0.75	
미흡한 경영성과	4.17 ± 0.75	
아웃소싱 경비의 부담	3.50 ± 0.84	
문제 발생시 책임소재의 불명	3.33 ± 0.52	

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 핵심업무이기 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 경영성과(4.17), 아웃소싱 경비의 부담(3.50), 공급업체와 내부직원간의 갈등(3.33)과 문제발생시 책임소재의 불명(3.33) 때문에 아웃소싱이 필요없다고 응답하였으며, 기존직원의 해고(2.83)와 공급업체와의 문제시 대처능력 상실(2.83)은 아웃소싱을 도입하는데 있어서 중요하지 않은 것으로 분석되었다.

3) 패밀리레스토랑의 아웃소싱 운영 현황

서울 및 근교에 위치한 7개 패밀리레스토랑 각 점포별 실시되는 아웃소싱의 운영 현황을 분석하기 위하여, 현재 아웃소싱을 실시하고 있는 부서, 현재 아웃소싱 공급

업체를 선정할 이유, 아웃소싱의 도입시기와 아웃소싱 성과 평가주기, 아웃소싱의 위탁형태 및 아웃소싱 경비를 조사한 결과를 다음의 <표 3>와 같다.

서울 및 근교에 위치한 7개 패밀리레스토랑에 근무하는 직원에게 복수응답을 허용하여 설문한 결과 17개부서 중 아웃소싱을 실시하는 부서는 점포별 평균 2.5개 부서로 적게는 1개부서, 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 현재의 아웃소싱 공급업체 선정이유를 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. 패밀리레스토랑의 아웃소싱 도입은 1995년을 시작으로 2003년까지 아웃소싱의 도입이 계속 진행되고 있었으며, 가장 많은 점포에서 아웃소싱을 도입했던 시기는 2002년(39.7%)이었던 것으로 분석되었다. 현재 패밀리레스토랑에서 실시되고 있는 아웃소싱 경영성과의 평가하는 평가주기가 분기별인 점포(42.9%)가 가장 많은 것으로 분석되었으며, 월별인 점포(22.2%), 주별인 점포(7.9%)인 것으로 분석되었다. 패밀리레스토랑에서 실시하는 아웃소싱의 운영형태는 완전위탁 4.8%와 부분위탁 93.7%로 주로 부분위탁을 실시하고 있었으며, 아웃소싱 비용으로 지출되는 경비는 월경비의 최소 0.5%, 월경비의 최대 40.0%로 차이가 매우 컸으며 평균 월경비의 9.98%를 지출하고 있는 것으로 분석되었다.

<표 3> 서울 및 근교 패밀리레스토랑의 아웃소싱 운영 현황

구 분		빈도 (점포)	비율 (%)	구 분		빈도 (점포)	비율 (%)
현재 아웃 소싱 하는 부서	재 무	1	0.6	아웃 소싱 도입 시기	1995년	9	14.3
	회 계	3	1.9		1996년	1	1.6
	홍 보	11	6.9		1997년	4	6.3
	광 고	7	4.4		1998년	1	1.6
	설비보수 및 유지	23	14.5		1999년	1	1.6
	주 차	7	4.4		2000년	9	14.3
	행사 도우미	1	0.6		2001년	5	7.9
	청 소	34	21.4	2002년	25	39.7	
	직원채용 및 교육	1	0.6	2003년	2	3.2	
	홈페이지 관리	19	11.9	무응답	6	9.5	
	고 객 관 리	1	0.6	일 별	1	1.6	
	식자재의 공급	41	25.8	주 별	5	7.9	
	배 달	3	1.9	월 별	14	22.2	
	경영관리 및 컨설팅	1	0.6	분기별	27	42.9	
	입지선정 및 상권분석	2	1.3	기 타	4	6.3	
	급 여 관 리	2	1.3	무응답	12	19.0	
	조 리	1	0.6	완전위탁	3	4.8	
무응답	1	0.6	부분위탁	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%		
	계약조건 유연성	8	5.0	최 대	40.0%		
	대외적 지명도	5	3.1	평균±표준편차	9.98±7.65%		
	아웃소싱 공급업체의 전문성과 규모	13	8.2				
제공되는 업무의 질의 우수성	20	12.6					
가까운 사람이 운영하는 업체이므로	4	2.5					

현재 7개 패밀리레스토랑에서 실시된 아웃소싱 운영성과에 대한 분석은 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 아웃소싱 운영성과에 대한 분석

구 분		평균±표준편차	구 분		평균±표준편차	
아웃 소싱 장점	조직의 통제력 향상	29.7%(22명)	아웃 소싱 도입 전후 경영 상 바뀐 사항	재 무	2.26 ± 0.94	
	이윤의 증가	36.5%(27명)		회 계	2.40 ± 1.01	
	고객 만족감 향상	5.4%(4명)		홍 보	3.48 ± 1.01	
	종업원 만족 향상	13.5%(10명)		광 고	3.45 ± 1.01	
	고객서비스 질 향상	13.5%(10명)		주 차	3.10 ± 1.06	
아웃 소싱 도입 전후 경영 상 바뀐 사항	인건비 절감	3.17±0.81		설비보수 및 유지	3.80 ± 0.97	
	조직통제의 간소	3.32±0.84		행 사	3.28 ± 1.04	
	직원들의 만족	3.24±0.93		청 소	3.96 ± 0.93	
	고객의 만족 향상	3.21±1.03		직원채용 및 교육	2.93 ± 0.95	
	경영의 신속성	3.51±0.82		홈페이지 관리	3.45 ± 0.83	
	인재활용의 유연성	3.38±0.92		고 객 관 리	2.88 ± 0.95	
	핵심업무에 집중	3.51±0.95		희망 부서	식자재 공급	4.28 ± 4.26
	전문기술, 인재의 보충 용이	3.22±0.91			배 달	3.26 ± 1.14
	서비스질의 향상	3.08±1.05			컨 설 팅	3.26 ± 0.92
	인건비의 업무비용 절감	3.40±0.80	상권분석		3.22 ± 1.11	
	고용부담의 감소	3.34±0.80	급여관리		2.80 ± 0.98	
공 란	공 란	조 리	2.53 ± 0.98			

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

복수응답을 허용하여 점장, 부점장 및 매니저가 생각하는 각 점포에서 실시된 아웃소싱 도입 전·후 바뀐 경영상의 사항을 설문한 결과, 아웃소싱 도입 전보다 핵심업무에 집중(3.51), 인건비외의 업무비용의 절감(3.40), 인재활용의 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 패밀리레스토랑에 아웃소싱이 도입될 부서로 식자재의 공급(4.28), 청소(3.96), 설비보수 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 경영성과에 대한 만족도와 필요성 차이 분석

1) 패밀리레스토랑의 아웃소싱 운영성과에 대한 만족도와 차이분석

현재 패밀리레스토랑에서 실시하고 있는 아웃소싱 운영성과에 대한 점장, 부점장

및 매니저의 만족도를 분석한 결과 만족한다와 보통이다(42.9%), 만족하지 않는다(4.8%), 매우 만족하지 않는다(3.2%)였으며, 매우 만족한다는 응답한 것은 없는 것(0%)으로 분석되었다.

<표 5> 아웃소싱 운영성과에 대한 근무자의 만족도

구 분	매우 만족 하지 않는다	만족하지 않는다	보통이다	만족한다	매우 만족한다	무응답
빈도(명)	2	3	27	27	0	4
비율(%)	3.2	4.8	42.9	42.9	0	6.3

성별, 직위, 나이에 따른 아웃소싱 운영성과에 대한 만족도 차이를 분석하기 위하여 일원분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

<표 6> 성별, 직위, 나이에 따른 아웃소싱 만족도에 대한 차이

구 분		평균±표준편차	T / F	P	구 분		평균±표준편차	T / F	P
성별	남	3.36±0.81	0.035	0.852	나이	20~25세	1.00±0.00	4.539	0.003
	여	3.32±0.68				26~30세	1.03±0.18		
직위	점 장	2.97±1.00	4.557	0.006		31~35세	1.17±0.38		
	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 패밀리레스토랑에 도입된 아웃소싱 운영성과의 만족도에 있어서 T값이 0.035이고 유의수준 0.05에서 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다. 직위에 따른 패밀리레스토랑에 도입된 아웃소싱 운영성과의 만족도는 F값이 4.557이고 유의수준 0.05에서 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었으며 특히 부점장이 가장 많이 만족하는 것으로 분석되었다. 나이에 따른 패밀리레스토랑에 도입된 아웃소싱 운영성과의 만족도에 있어서 F값이 4.539이고 유의수준 0.05에서 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었으며, 36~40세의 근무자가 가장 많이 만족하는 것으로 분석되었다.

2) 패밀리레스토랑의 아웃소싱 도입 필요성 여부와 차이분석

아웃소싱의 도입 필요성에 대하여 필요하다 90.5%(57명), 필요하지 않다 9.5%(6명)이라고 응답한 것으로 분석되었다.

<표 7> 아웃소싱 성과에 대한 근무자의 필요성 여부

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

성별에 따른 패밀리레스토랑에 아웃소싱의 도입 필요성을 분석한 결과, T값이 0.108이고 유의수준 0.05에서 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다. 직위에 따른 패밀리레스토랑에 아웃소싱의 도입 필요성을 분석한 결과, F값이 5.244이고 유의수준 0.05에서 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었으며 특히 점장이 가장 많이 필요성을 느끼는 것으로 분석되었다. 나이에 따른 패밀리레스토랑에 아웃소싱의 도입 필요성을 분석한 결과, F값이 4.539이고 유의수준 0.05에서 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었으며, 36~40세의 근무자가 가장 많이 필요성을 느끼는 것으로 분석되었다.

<표 8> 성별, 직위, 나이에 따른 아웃소싱 필요성에 대한 차이

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

V. 결과 및 제언

상황적합이론에 근거한 외식업체의 효율적인 아웃소싱 도입 전략을 세우기 위해 아웃소싱을 실시하고 있는 7개 패밀리레스토랑의 점장, 부점장 및 매니저를 대상으로 아웃소싱 현황을 설문한 결과 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫째, 서울 및 근교에 위치한 7개 패밀리레스토랑 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 경영성과, 아웃소싱 경비의 부담, 공급업체와 내부직원간의 갈등과 문제발생시 책임소재의 불명 때문에 아웃소싱이 필요 없다고 응답하였다.

둘째, 서울 및 근교에 위치한 7개 패밀리레스토랑 각 점포별 현재 실시하고 있는

아웃소싱 현황은 다음과 같다. 아웃소싱을 실시하는 부서는 점포별 평균 2.5개 부서로 적게는 1개부서, 많게는 8개 부서로 편차가 컸으며, 그 중 식자재의 공급, 청소, 설비보수 및 유지를 가장 많이 아웃소싱하고 있는 것으로 분석되었고, 현재의 아웃소싱 공급업체 선정이유로는 공급업체에서 제공되는 업무의 질의 우수성, 관련업체와 전문가의 추천, 저렴한 경비를 기준으로 아웃소싱 공급업체를 선정한 것으로 분석되었다. 패밀리레스토랑에 아웃소싱의 도입은 1995년 시작되었으며 2003년까지 계속 진행되고 있으며, 가장 많은 점포에서 아웃소싱을 도입했던 시기는 2002년이였다. 아웃소싱 경영성과의 평가주기는 분기별인 점포가 42.9%, 월별인 점포가 22.2%, 주별인 점포가 7.9%였던 것으로 분석되었다. 패밀리레스토랑에서 실시하는 아웃소싱의 운영형태는 완전위탁과 부분위탁 중 주로 부분위탁이 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 핵심업무에 집중, 인건비외의 업무비용의 절감, 인재활용의 유연성이 크게 좋아진 것으로 분석되었다. 향후 패밀리레스토랑에 아웃소싱 도입 필요성이 큰 부서는 식자재의 공급, 청소, 설비보수 및 유지, 향후 도입 필요성이 낮은 부서는 조리, 회계, 재무였다.

넷째, 현재 패밀리레스토랑에서 실시하는 아웃소싱 경영성과에 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 운영성과에 대한 만족도 차이를 분석한 결과 직위는 부점장이, 나이는 36~40세가 가장 만족하는 것으로 분석되었다.

다섯째, 현재 패밀리레스토랑에 아웃소싱의 도입 필요성에 대하여 근무자의 90.5%가 필요하다고 응답한 것으로 분석되었다. 직위, 성별, 나이에 따른 패밀리레스토랑에 아웃소싱 도입 필요성 차이를 분석한 결과 직위는 점장이, 나이는 36~40세가 가장 많이 필요성을 느끼는 것으로 분석되었다.

인력파견 등 단순한 인력동원 및 구조조정의 수단이던 아웃소싱은 최근 들어 정보기술 개발 등 기업의 핵심부분까지 과감히 아웃소싱하여 기업경영구조를 단순화하고 경영합리화를 도모하는 유연하는 업체가 증가하고 있다. 이에 규모가 커지는 외식산업에서 아웃소싱의 도입은 경영합리화를 위한 필수적인 경영기법이라는 것을 알 수 있었다. 이에 본 연구에서는 상황 적합 이론에 근거한 외식업체의 효율적인 아웃소싱의 도입 전략을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 기업의 경영자원의 내부화 가능성 및 조직에 미치는 영향, 추정원가 그리고 조직의 구조와 문화를 파악하여 아웃소싱 대상업무를 결정한다.

둘째, 회사의 규모, 사회적 평판, 경험, 기술력, 현재 거래하고 있는 업체, 인력구

성 등을 중심으로 아웃소싱 공급업체를 선정한다.

셋째, 계약기간을 포함한 아웃소싱 업무수행에 관한 구체적인 사항, 그리고 아웃소싱 공급업체와 수요업체 종사원들의 문화적 차이의 조율, 법적인 권리와 의무사항, 보안 문제 등의 항목과 기업의 도산이나 계약사항의 위반과 같은 불가항력적인 사항을 포함한 계약서를 작성한다.

넷째, 양사의 합의에 의해 아웃소싱 비용의 산정이다.

다섯째, 아웃소싱 계약체결 후, 기업의 경영성과를 평가 측정할 객관적인 도구를 개발하고, 재계약을 위한 협의사항을 검토해야만 한다.

외식업체의 경영합리화를 위한 효율적인 아웃소싱 도입 및 정착을 위해 외식산업의 아웃소싱에 대한 법률의 정비, 외식산업 관련 아웃소싱 산업의 인프라 개선, 외식산업과 관련된 아웃소싱의 경영성과에 미치는 중요한 상황변수를 도출하는 지속적인 연구와 이에 대한 국가적 기업적 지원이 필요하다고 제언한다.

참고문헌

1. 김성환, 정부, 아웃소싱산업 육성 정책 추진, www.outsourcing 21.com, 2003.
2. 노전표, 기업환경변화와 아웃소싱의 중요성, www.outsourcing 21.com, 2003.
3. 박내희, 조직행동론, 박영사, 1989.
4. 박진수, 국내 아웃소싱 시장 및 정책 동향, KIET산업경제 통권41호
5. 아웃소싱과 노동법(1), www. outsourcing21.com, 2002.
6. 이광현, 한국실정에 적합한 새로운 전략적 업적 평가 모델 구축, 산업개발연구 6권, 고려대학교 산업개발연구소, 1998.
7. 이승중, 조직의 contingency 이론에 대한 연구, 인천대학 인문사회과학 논문집 제9집, 1985.
8. 이민형, 정부연구개발조직의 관리통제에 관한 연구: 상황적합모형의 적용을 중심으로, 이화여대 경영학 박사학위논문, 2000.
9. 이재규, 최신 경영정책론, 박영사, 1989.
10. 신유근, 조직론, 다산출판사, 1981.
11. 최정아, 분사 및 아웃소싱 전략, www. outsourcing21.com, 2001.
12. Daniel Katz and L.Kahn, The Social Psychology of Organization, New York: Willy, 1966.
13. F.E.Kast & J.E.Rosenzweig, Organization and management: A system and Contingency Approach, McGraw-Hill, inc., 1979.
14. F.Luthans, Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc., 1977.
15. H.M.Carsle, Situational Management: A Contingency Approach to Leadership, AMACOM, 1973.
16. John Woodward, Industrial Organization Theory and Practice, John Wiley & Sons Inc., 1965.
17. K.Kassem, Introduction: European vs American Organization Theories, 1976.
18. Kast F.E.and J.E.Rosenzweig, "Contingency View of Organization and Management"Science Research Associate,Inc. 1978.
19. Lawrence P.R & J.W. Lorsch, Organization and Environment:Managing Differentiation and Integration, Boston: Harvard Bussiness School, Division of Research, 1967.
20. Lawrence P.R. and J.W.Lorsch, Organization and Environment:Managing Differentiation and Integration, Cambridge, Mass.:Harvard-Graduate School of Business Administration), 1967.
21. P.R.Lawrence & J.W.Lorsh, Studies in Organization Design, The Dorsey press & Richard D.Irwin, 1970.