



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



석사학위논문

호텔 아웃소싱 도입이 호텔경영성과에 미치는 영향

제주대학교 경영대학원

회 계 학 과

진 부 영

2012년 2월



호텔 아웃소싱 도입이 호텔경영성과에 미치는 영향

지도교수 정 순 여

진 부 영

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2012년 2월

진부영의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

제주대학교 경영대학원

2012년 2월

The logo of Jeju National University is a circular emblem. It features a stylized flame or torch in the center, with the text 'JEJU NATIONAL UNIVERSITY' around the top and '제주대학교' (Jeju National University) in Korean around the bottom. The year '1952' is also visible within the emblem.

The effects of the outsourcing introduction in
hotel performance having on management

Boo-Young Jin

(Supervised by professor Soon-Yeo Jung)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the
degree of Master of Business Administration.

2012 . 2 .

This thesis has been examined and approved.

Department of Accounting
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

제1장 서 론	1
제1절 문제제기 및 연구목적	1
제2절 연구방법과 범위	3
제2장 호텔 아웃소싱의 이론적 배경	5
제1절 아웃소싱의 이론적 고찰	5
1. 아웃소싱의 개념과 생성배경	5
2. 아웃소싱의 범위와 대상	7
3. 아웃소싱의 업무유사개념 및 형태	9
4. 아웃소싱의 목적 및 장단점	11
제2절 호텔산업의 아웃소싱	12
1. 국내 아웃소싱의 현황	12
2. 호텔산업의 아웃소싱	17
제3절 호텔의 경영성과 측정	220
1. 경영성과 측정	20
2. 호텔의 경영성과	21
제3장 연구방법 및 분석결과	26
제1절 연구방법	26
1. 설문지구성	26



2. 표본수집과 분석방법	27
제2절 분석결과	28
1. 기술통계분석	28
2. 호텔 아웃소싱이 경영성과에 미치는 영향	36
제4장 결론	39
【참 고 문 헌】	41
【설 문 지】	43

표 목차

【표 2-1】 아웃소싱과 유사개념들의 개념상의 차이점	9
【표 2-2】 아웃소싱의 형태와 목적	10
【표 2-3】 국내 아웃소싱의 현황	16
【표 2-4】 국내 아웃소싱의 현황	17
【표 2-5】 2003년 호텔별 아웃소싱업무 현황 분석표	19
【표 2-6】 호텔운영 성과의 변수와 요인	23
【표 3-1】 표본의 인구통계적 특성	29
【표 3-2】 호텔의 부서별 아웃소싱 비중에 대한 분석	30
【표 3-3】 아웃소싱 도입으로 인한 효과	32
【표 3-4】 아웃소싱업체에 대한 서비스 만족도	34
【표 3-5】 아웃소싱 운영으로 인한 제약요인	35
【표 3-6】 각 부서별 아웃소싱 도입으로 인한 효과에 대한 카이제곱검정 결과	38

그림 목차

【그림 2-1】 전략적 중요도 - 전략적 위험도 매트릭스	8
【그림 2-2】 아웃소싱 도입에 대한 국제 비교 현황_한국 vs.미국 및 EU	13
【그림 2-3】 아웃소싱 도입에 대한 국제 비교 현황_중소기업 vs. 대기업	13
【그림 2-4】 아웃소싱 도입에 대한 국제 비교 현황_경쟁력	14
【그림 2-5】 경쟁력 강화에 대한 세부효과	14
【그림 2-6】 경쟁력 강화에 대한 세부효과	15



ABSTRACT

The effects of the outsourcing introduction in hotel performance having on management

This study was started from the facts that it is urgent to develop strategies for changing the business environment of hotels through outsourcing considering that the hotel industry is a representative labor intensive industry whose business activities are mainly based on human resources and that there have not been many studies on the current state of outsourcing in the hotel industry. Recognizing these limitations in the traditional way of hotel operation, this study surveyed the current state of outsourcing in hotel businesses and examined how hotel management is affected by outsourcing, which plays an important role in the operation of hotels. For this study, we distributed 127 questionnaires to departments and staff members in charge of outsourcing at luxury hotels throughout the country, recovered 60 of them, and used 53 valid questionnaires in analyzing the effects of outsourcing on hotel management. Collected data were analyzed through frequency analysis and cross tabulation analysis.

The results of this study obtained through these procedures are summarized as follows.

First, in the results of analyzing demographic characteristics, departments involved in outsourcing contracts most frequently were the departments of personnel management and general affairs department, and most of employees in charge of outsourcing had 10 years' or longer experience in hotel business. These results suggest the high importance of outsourcing in hotel management.

Second, with regard to the use of outsourced personnel, key departments such as the departments of personnel management, general affairs, accounting/purchasing, and information system were operated directly by hotel staff, and departments related to facilities, housekeeping, food and beverage, cleaning and security were operated mostly by outsourced personnel.

Third, in the results of frequency analysis on the effect of the introduction of outsourcing, outsourcing increased sales, the ratio of net profit to net sales, and the ratio of net income to total assets for the past 3 years, and reduced expenses such as personnel expenses and administrative expenses. However, the effect of outsourcing was very low in terms of process simplification, service quality, speed of job performance, and synergy effect through networking with suppliers.

Fourth, with regard to satisfaction with the service of outsourcing contractors, our results showed a very low level of service quality. However, outsourced personnel's kindness to internal employees and external clients was satisfactory.

Fifth, constraints arising from outsourcing operation were concerns over cultural difference among hotels and conflicts between internal employees and outsourced personnel. Another constraint was high dependency on specific outsourcing contractors for avoiding troubles coming from the switch of contractors.

호텔 아웃소싱 도입이 호텔경영성과에 미치는 영향

호텔산업은 인적자원을 바탕으로 경영활동이 이루어지는 대표적인 노동집약적 산업으로 아웃소싱을 통한 기존 호텔의 경영환경을 변화시킬 수 있는 전략적인 개발이 시급하다는 특징을 가지지만, 현재 호텔산업이 보다 정확한 아웃소싱에 대한 연구는 불충분하다. 따라서 이러한 기존 경영방식의 한계를 먼저 확실히 인식하고 아웃소싱에 대한 실태를 파악하고 호텔을 경영하는데 있어서 중요한 역할을 하는 아웃소싱이 호텔경영에 어떤 효과를 미치는지를 연구하였다. 전국에 특급호텔을 대상으로 하여 아웃소싱을 시행하는 부서 및 담당자를 대상으로 설문지 127부를 배포하고, 60부를 회수하여 미비한 설문지를 제외한 53부의 설문지를 이용하여 호텔 경영에 미치는 영향에 대하여 분석하였다. 이를 위해 빈도분석과 교차분석을 이용하였다. 이상의 과정을 통하여 얻어진 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 특성을 분석한 결과 아웃소싱 계약관련부서인 인사 . 총무부서가 가장 많이 참여하였고, 호텔경력을 보면 10년 이상 근무한 직원이 아웃소싱에 대하여 관장하고 있는 것을 알 수 있으며, 이는 호텔업무에서 아웃소싱이 차지하는 비중이 그만큼 크다고 볼 수 있다.

둘째, 부서별 아웃소싱 비중을 보면 인사 . 총무 및 경리 . 구매 , 전산 부서인 경우 호텔의 핵심 부서로 직접 운영하고 있으며, 시설, 하우스키핑, 식음, 청소, 경비 등은 대부분 아웃소싱으로 운영하고 있음을 알 수 있다.

셋째, 아웃소싱 도입 효과에 대하여 빈도 분석한 결과 과거 3년간 매출액, 과거 3년간 매출액 순이익 율, 과거3년간 총자산 순이익 율 증가되었고, 또한 인건비 절감, 업무처리 비용등 제반비용이 절감효과가 있음을 알 수 있었다. 그러나 부서별 업무간소화, 서비스품질, 부서별 업무신속성, 공급업체와의 네트워크를 통

한 시너지 효과는 매우 낮은 결과가 나왔다.

넷째, 아웃소싱 업체에 대한 서비스 만족도에 대하여 서비스품질 수준이 매우 낮은 결과가 나왔다. 내부직원 및 외부고객에 대한 친절한지에 대해서는 만족스런 결과가 나왔다.

다섯째, 아웃소싱 운영으로 인한 제약요인에 대한 결과는 호텔업체간의 문화차이에 대한 염려와 아웃소싱업체직원과 내부직원간의 갈등은 아웃소싱 운영으로 인한 제약요인 되고 있음을 알 수 있다. 또한 업체교체에 대한 부담으로 특정업체의 의존도가 높아 제약요인이 되고 있음을 알 수 있다.

제1장 서론

제1절 문제 제기 및 연구 목적

지속적으로 변하고 있는 경영환경에서 기업들이 생존하고 성장하려면 반드시 환경변화에 신속하게 적응 또는 대처할 수가 있어야 한다. 현재의 경영환경은 기업에서 끊임없는 변화와 새로운 기회창출 능력을 요구하고 있으며, 기업 내부에서의 자기혁신과 변화하는 환경에 적응하여 생존할 수 있는 창의적인 전략이 필요하며 특히 핵심역량이 집중 및 강화를 통한 경쟁우위를 창출해야만 하는 경쟁 상황에 처해있다. 무한 경쟁시대에서 호텔들은 자기혁신을 통해 경쟁우위를 확보해야하는 과제를 안고 있으며, 따라서 기업 내 경영자원을 어떻게 효율적으로 활용할 것인가가 최근 많은 기업들의 관심사가 되고 있다.

우리나라는 그 동안 종업원들을 채용하여 장기간 고용하는 방식으로 조직 내에 모든 기능들을 보유하는 자기 완결형 혹은 자족주의적 조직구조를 사용하였다. 물론 기업을 둘러싼 환경이 별로 변하지 않고 국가경제가 지속적으로 성장을 구가했을 때 특히 규모의 확대와 성장이 이에 따른 비용을 충분히 감당 할 수 있을 때는 가능했다.(김경환,1999)

21세기는 기업경영에 있어서 근본적인 패러다임의 변화를 요구하고 있고 고용에 있어서도 이전과는 전혀 다른 형태의 고용이 이루어지고 있다. 때문에 학계에서는 시간제 고용, 임시고용의 형태가 궁극적으로 기업가와 근로자에게 상호이익이 될 것이라고 전망하고 있다.

아웃소싱은 기업뿐 아니라 비영리 조직에 이르기까지 광범위하게 도입되어져 이미 그 효과를 보고 있거나 도입이 검토되어지고 있다. 미국, 일본, 프랑스 등의 선진국에서는 많은 부문을 아웃소싱 함으로써 조직의 효율성을 제고시킬 필요성이 꾸준히 제기되고 있다.(이교찬,2008)

우리나라 기업의 전통적인 경영방식은 약점을 보완하고 구색을 맞추기 위한 경영이었다. 이는 수익성을 희생하면서 외형을 위주로 한 성장 경영으로 시장 점

유율을 높이기 위한 경쟁이 주를 이뤘고, 이 경영방식은 현재 시점보다는 미래 시점에 좋은 수익을 창출 할 수 있으리라는 낙관적 상황을 전제로 하고 있었다. 환경변화가 안정적이던 1970~80년대에는 효과가 있는 경영 방식이었지만 지금의 저성장, 글로벌 경쟁 시대에는 부적절한 방식이다.

우리나라 호텔산업을 둘러싼 경영환경은 두 가지 측면에서 변화를 맞게 되었다. 하나는 IMF 이후 지속적인 경기침체로 인해 급속한 경쟁상황으로 돌변하여 양적인 성장을 계속해온 기업은 구조조정과 구시대적 경영방식을 혁신해야 하는 국면을 맞이하였다(경영베스트,1998)는 것이다. 이에 따라 국내의 기업들도 아웃소싱의 중요성을 많이 인식하고 시행하고 있으며 앞으로도 아웃소싱은 계속적으로 확대될 것으로 보인다. 현재의 아웃소싱은 핵심업무가 아닌 비핵심 업무의 경비절감 차원에서 주로 운영되고 있고, 이는 아웃소싱의 전략적 효과를 달성하기에 적절한 수준인지는 의문이 드는 상황이다. 따라서 향후 아웃소싱의 추진전략은 경제적인 측면의 효율성과 더불어 경영상의 효과를 고려해야 한다. 조직의 효과성을 증대하는 물음에 대한 체계적인 연구 검토 없이 막연히 경쟁력을 높일 수 있을 것이라는 기대만으로 아웃소싱을 한다면 오히려 아웃소싱이 기업의 경쟁력을 약화시키는 결과를 가져올 수도 있을 것이다.

실제 아웃소싱을 도입해본 경험이 있거나 실행 중에 있는 국내기업들은 다음과 같은 문제점을 제기하고 있다. 첫 번째, 아웃소싱에 따른 구성원들의 고용에 대한 불안감인데 특정분야를 아웃소싱 할 경우 조직축소와 인력감축이 뒤따르고 감원이 아니더라도 재배치나 전환조치가 불가피해지면서 고용불안이 심화될 수밖에 없다. 이 문제는 곧바로 노사갈등으로 이어지고 노사 간의 첨예한 대립을 야기 시켜 경쟁력 약화라는 역효과를 가져올 수 있다. 두 번째, 지속적으로 특정 기능 등을 아웃소싱 했을 때 기업은 해당 기능이나 제품을 다시 사내에서 공급할 능력이 없어지게 된다. 중요한 기능이나 프로세스를 아웃소싱한 경우 공급업체가 적극적으로 협력하지 않는 경우 전략상 유연성을 잃어버릴 위험도 있다. 특히 이런 현상은 외부의존도가 심화되면서 더욱 표면화될 수 있다. 따라서 공급자를 적절하게 통제할 수 있는 방안을 미리 강구해야 한다. 경우에 따라 아웃소싱한 기능을 다시 자체 조달하는 인소싱(In-sourcing)으로 역류하는 현상도 나타나고 있다. 세 번째, 부문, 기능간의 조정·통합능력을 상실할 위험이 있다. 효율적

인 기업경영을 위해서는 생산, 마케팅, 디자인, 연구개발, 인사 등 여러 기능간의 긴밀한 상호협조관계가 필요하다. 네 번째, 아웃소싱이 기업문화 및 직업문화를 와해시켜 업무에 대한 의욕이나 열정을 식게 만들 수도 있다. 즉 사내에 파견된 아웃소싱 공급업체 직원들이 사내 직원들과의 갈등, 소외감 등으로 인해 오히려 경쟁력 강화에 역작용을 할 수 있기 때문이다. 다섯 번째, 아웃소싱에 너무 의존함으로써 공급업체에 대한 통제를 상실할 수도 있다. 기업이 공급업체에 대한 통제권이 전혀 없는 경우에는 공급업체에 대한 교섭능력이 떨어질 뿐만 아니라 오히려 의존적인 관계로 전락할 수도 있다.

따라서 본 연구에서는 아웃소싱의 유무가 호텔경영성과에 어떠한 효과를 미치는지를 살펴보고자 한다. 또한 아웃소싱의 계약 파트별로는 어떻게 달라지는지를 살펴보고자 한다. 이는 아웃소싱을 도입함에 있어 아웃소싱 업체와의 관계(계약 형태, 고객만족도, 직무관련 제약요인 등)에 따라 경영성과에 어떠한 변화가 있는지를 살펴보는 것이다.

제2절 연구방법과 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위한 탐구적 연구로 문헌연구와 설문조사를 병행하였다. 현재 아웃소싱의 도입으로 호텔산업의 경영성과에 대한 자료가 부족하여 연관되는 단행본, 정기 간행물 및 정기 전문 학술지와 논문들을 검토한 후 호텔업계 아웃소싱 관련 종사자를 대상으로 하여 설문지를 수정, 보완하였다. 수정된 설문지는 전국호텔 특1급 50여 업체 특2급 72개 업체(제주지역 특1급 12개, 특2급 5개 포함)의 호텔 아웃소싱 실무자들을 대상으로 배포하여 수집된 자료를 이용하였다. 배포된 122여부의 설문지 중 60부를 회수하였고, 이 중 분석자료로써 미비한 설문지를 제외한 53부의 설문지를 이용하여 빈도분석 및 교차분석을 실시하였다.

본 연구의 구체적인 내용적 범위는 다음과 같이 구성하였다.

첫째, 아웃소싱의 이론적인 배경을 뒷받침하기 위하여 문헌 및 자료조사(books and data research)를 통하여 논리적이고 기술적인 연구(descriptive study)를 하

고자 하였다.

둘째, 본 연구는 가상의 실험이 아니므로 연구의 특성상 사례분석을 통한 실증 연구를 수행하였다. 전국 특1급과 특2급 특급호텔의 아웃소싱 관련 담당자들을 선정하여 아웃소싱 실무 종사자들로 하여금 호텔경영에 아웃소싱이 미치는 영향을 분석해 보고자 한다. 이를 위해 아웃소싱의 유무가 호텔경영에 미치는 효과에 대해 살펴보고자 한다. 또한 아웃소싱의 계약 파트별로 호텔 경영에 어떤 효과를 미치고 있는지도 살펴보고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다.

먼저 제2장에서는 호텔 아웃소싱과 경영성과의 개념과 아웃소싱의 국내 현황 및 본 연구와 관련된 선행연구를 소개한다. 제3장에서는 연구설계 및 분석을 통해 호텔경영에 미치는 아웃소싱의 효과를 살펴보고, 제4장에서 본 연구를 요약 정리한다.

제 2 장 호텔 아웃소싱의 이론적 배경

제1절 아웃소싱의 이론적 고찰

1. 아웃소싱(outsourcing)의 개념과 생성 배경

1) 아웃소싱의 개념

일반적으로 아웃소싱(outsourcing)이란 기업경영에 있어서 필요한 기능을 자체적으로 수행하지 않고 외부에 위탁하여 조달하는 업무처리 방식을 말한다. 사전적 개념으로는 외부의 경영자원을 활용하는 것을 의미하는 협의의 의미와 외주, 하청, 도급, 분사, 업무대행, 컨설팅, 인재파견 등의 모든 유사형태를 포함하는 광의의 의미를 가진다(안주모, 이영택, 최정호, 1999). 아웃소싱은 기업의 경영활동에 있어서 효과적으로 업무를 달성하기 위하여 구성원의 능력을 핵심 전략적인 부분에 집중하고 조직의 일부기능을 외부의 조직 또는 전문 용역업체를 활용하여 업무처리를 하는 경영기법의 하나로 이러한 방법을 통한 기업의 핵심역량을 강화하여 기업 내부적으로 전략적인 이득을 추구하는 새로운 경영 전략 활동의 하나이다. 즉, 자사의 업무 진행과정의 일부 또는 전부를 외부 기업에 위탁함으로써 자사가 추구하는 핵심역량의 개발에 전념하여 지속적인 경쟁우위를 획득하는 전략이다(전자신문, 1995). 최근 정보시스템부문의 아웃소싱이 활발하지만 통일된 정의는 없으며 일반적으로 정보시스템 기능이나 자원의 외부화 또는 외부조직을 의미하고 정보시스템 기능이나 자원을 외부기관에 청부하도록 하는 것 또는 기업의 정보시스템에 대한 관리 기능의 전부 또는 일부를 외부기관에 위탁하는 것이라고도 한다. 그 외의 구체적인 의미로써 아웃소싱은 정보시스템의 구축이나 운영을 외부의 전문사업자에게 위탁하는 전문서비스의 일종이며, 고객의 욕구에 맞는 시스템의 설계, 시공, 운영은 물론 시스템 구축을 위한 컨설팅, 교육 등을 수탁 받아 서비스를 제공하는 운영사업을 의미하기도 한다. 이와 같이 아웃소싱의 정의는 용어가 사용되는 분야에 따라서 다르게 설명될 수 있으나 간단히 정리하면 기업의 경쟁력을 향상시키기 위하여 업무수행기능을 외부에서 수행하여 조달

하는 경영기법으로 급변하는 시대에 유연성 있는 경영전략의 하나라고 할 수 있다(홍성도,1998).

2) 아웃소싱(outsourcing)의 생성 배경

세계 권위의 정보서비스 제공사인 IDC(International Data Corporation)가 1993년 3월 펴낸 보고서에 의하면 아웃소싱의 근원은 제조업체가 완제품을 만들기 위해 관련 제품을 외부로부터 조달받은 분업의 형태에 그 뿌리를 두고 있다고 밝히고 있다(홍성도,1999). 이와 같이 아웃소싱은 처음 생산부문에서 시작되었으나 차츰 그 범위가 타 분야로 넓어지면서 판매부문과 정보시스템 부문에서도 아웃소싱이 행해지기 시작하였다.

1984년 GM사가 EDS사를 매수하여 정보시스템의 시설과 인력을 전면적으로 이관한 때부터 기업의 관심을 끌기 시작한 아웃소싱을 1989년에 Eastman Kodak사가 데이터센터를 IBM에, 통신과 네트워크를 DEC에, PC를 Business Land에 아웃소싱을 하여 투자의 40%를 절감할 수 있었으며, 이후부터 산업계에 본격적으로 확산되기 시작했다.

아웃소싱(outsourcing)은 기업경쟁력을 위하여 부족한 자원을 핵심역량에 집중 시킴으로서 생산성과 전문성을 증대시키고, 비핵심적 기능을 보다 전문성을 확보한 외부조직에 위탁함으로써 경비를 절감하려는 전략적 수단이다. 아웃소싱이 성공적으로 이루어질 수 있다면, 최소한 핵심역량에 자원과 관심을 집중할 수 있게 되어 그만큼 기업은 경쟁력을 키울 수가 있게 된다. 일본이 호황을 절정을 구가하고 있던 1970년대 후반부터 1980년대 전반, 미국 경제는 반대로 정체의 늪에 빠졌고, 아웃소싱이라는 개념이 미국에서 주목받기 시작한 것이 바로 미국 경제가 불황기에 있었던 1980년대였다. 이러한 생성배경 하에서 미국의 각 기업들은 불황탈출의 일환으로 리스트럭처링을 시도하게 되었고 기업의 핵심 업무를 제외한 그 밖의 모든 업무에 대하여 외부에 위탁하게 되었다. 이와 같이 미국에서 아웃소싱은 리스트럭처링(restructuting)의 일환으로 전개되었으며, 코스트 삭감과 경영의 효율화를 추구하게 된 것이 아웃소싱 생성 유래가 된 것이다(허용강,2006).

2. 아웃소싱(outsourcing)의 범위와 대상

국내에서도 물류나 시설관리, 소프트웨어 개발, 광고 등 사내에서 하기 어려웠던 분야나 청소, 기기보수, 경비용역, 문서정리 등 외부에서 이용하기 쉬운 분야에 아웃소싱을 이용해 왔다. 그러나 선진국에서는 아웃소싱이 전분야로 확대되고 있다. 기업의 핵심부분이라 할 수 있는 마케팅, 설계, 제조, 연구개발, 경영기획등 사업의 모든 부분이 아웃소싱의 대상이 되고 있다. 이렇게 기업의 전 부문으로 확산되어 가고 있는 아웃소싱의 범위에 대한 주요이론으로는 거래비용이론(transaction cost theory)이 있다. 이 이론은 기어브이 아웃소싱 범위는 아웃소싱에서 드는 거래비용과 인소싱 비용의 상대적 크기에 따라서 결정된다는 이론으로써 아웃소싱의 목적을 cost의 절감측면을 두고서 행할 때 크게 작용되는 것이다.(Saarinen, t. Vepsalainen, A.J.,1994) 그러나 아웃소싱을 함에 있어서 추구하고자 하는 목적이 다르기 때문에 거래비용이론에 근거해서 범위를 설정하는 데는 무리가 있다. 아웃소싱의 범위를 결정하는 이론으로 거래비용이론 외에도 전략적 중요도와 전략적 위험도에 따른 범위의 설정과 기능별·부문별 커뮤니케이션 및 정보교류 프로세스의 관점에서 아웃소싱의 범위와 대상을 결정하는 분석방법 등이 있다. 이 중에서 전략적 위험도에 따라 아웃소싱의 범위를 정하는 것이 아웃소싱 대상 설정에 있어 가장 중요하다고 하겠다. 전략적 중요도가 높더라도 전략적 위험도가 낮거나 기업의 여러 가지 방법을 통해 전략적 위험도를 낮출 수 있다면 얼마든지 아웃소싱의 대상 영역이 될 수 있기 때문이다.

위에서 말한바와 같이 아웃소싱의 대상과 범위를 결정하는데 가장 중요한 변수는 전략적 위험도를 파악하는 것으로써 이것을 파악하는 가장 손쉬운 방법은 아웃소싱 공급업체의 교섭력 정도를 파악해 보는 것이다. 예를 들어 전략적 중요성이 아주 높은 기능 혹은 프로세스라 하더라도 이러한 것을 공급해 줄 수 있는 다수의 능력 있는 공급자가 존재하고 따라서 이들을 우리가 쉽게 컨트롤 할 수 있다면 전략적 위험도는 매우 낮아질 것이나 어떤 기능을 공급하는 업체가 우리보다 유리한 상대적 위치를 점하고 있다면 여러 면에서 그들의 교섭력은 높을 것이다. 따라서 이러한 공급업체에 끌려 다닐 위험이 높아 전략적 위험도가 높아진다(강상목,2001).

【그림 2-1】 전략적 중요도 - 전략적 위험도 매트릭스

전략적 중요도	상	100% In-Sourcing	외주업체 통제방안을 포함한 선택적 아웃소싱	선택적 아웃소싱
	중	100% 아웃소싱	외주업체 통제방안을 포함한 아웃소싱	100% 아웃소싱
	하		100% 아웃소싱	100% 아웃소싱
		상	중	하
전략적 위험도				

자료: 논자의 채구성(Quinn, J. B. Hilmer, F. G(1994) , 「 Strategic Outsourcing 」 , Sloan Management Review, summer, pp.43-55. Andrew Kakabadse(2000), 「 Sourcing New Face to Economise of Scale and Emergence of New Organizational Forms 」 , Knowledge and Process Management, Vol7(2) , p.109.

보통 다음과 같은 상황에서는 공급업체들이 강력한 위협을 지니게 되고 전략적 위험도가 높아진다. 공급능력이 몇몇 업체들에게 독점 혹은 과점되어 있거나 집중되어 있는 경우, 공급업체들이 판매하는 제품이나 기능에 대체품이 없는 경우, 공급업체들에게 특정 고객이 차지하는 비중이 낮은 경우, 공급업체가 제공하는 기능이나 제품이 구매자의 경영에 중요한 경우, 공급자의 제품이 차별화되어 있거나 구매기업이 공급자를 바꿈으로써 비용이 발생하는 경우 공급자의 교섭력은 강해진다. 또한, 공급업체의 전방통합능력의 크기가 클수록 경쟁기업으로 시장에 뛰어들게 될 위험이 커지므로 구매기업의 입장에서 어려운 경쟁상황에 놓이게 된다. 따라서 기업은 전략적 중요도가 높은 부문이나 기능을 아웃소싱 할 때에는 공급업체의 교섭력을 떨어뜨려 전략적 위험도를 낮출 수 있는 방법을 개발해야 만이 아웃소싱을 함으로써 발생하는 위험과 문제점을 최소화 할 수 있다.

3.아웃소싱의 업무유사개념 및 형태

아웃소싱과 유사하지만 개념적으로 차이가 있는 아웃소싱의 형태로는 도급, 위임 및 하청, 사내 일부분의 분사화 등 기업내부에서 이루어지거나 또는 새롭게 시작하는 기능 및 업무를 외부화 하는 방법이나 근로파견자, 임시직근로자, 단시간근로자 등 인적자원을 활용하는 방법이 있다. 아래의 【표 2-1】은 아웃소싱과 유사하지만 개념상 약간의 차이가 있는 유사개념에 대해 정리한 표이다.

【표 2-1】 아웃소싱과 유사개념들의 개념상의 차이점

유사개념	내 용
아웃소싱	수탁측(Vendor)이 스스로 업무의 기획, 설계뿐만 아니라 운영도 함.
외주	기업의 외부자원의 활용용이라는 점에서 아웃소싱과 일치하지만, 외주는 광의의 아웃소싱이고 하청, 업무대행, 청부, 외부원재료 구입 등도 포함하는 개념임. 아웃소싱도 개념 속에 포함됨.
하청	업무의 일부를 외부에 위탁하는 것으로 메이커가 부품 및 제품제조의 일부를 외부기업에 발주하는 것으로 광의의 아웃소싱 형태에 포함되며, 기획·설계 등 중심부문은 위탁 측이 갖는 경우가 많음.
청부	위탁측(User)으로부터 지휘명령을 받지 않는 점에서는 아웃소싱과 가까운 개념이지만, 청부의 경우 위탁 측이 반드시 전략성을 가지고 있다고 한정할 수는 없음.
인재파견	업무지원 목적의 인적 포인트이고, 수탁측이 스스로 업무의 운영 및 설계는 하지 않고, 업무수행 및 관리는 모두 위탁측 기업의 책임임.
업무대행	수탁측은 업무의 설계 하에서 업무의 운영은 하지 않음
컨설팅	수탁측은 업무의 설계 및 기획은 하지만 운영은 하지 않음
분사화	기업내의 일부 기능을 분리하여 별도회사를 만드는 것으로, 원래 기업내에 있던 경영자원을 활용하여 모기업을 위한 서비스를 하는 단계에서 아웃소싱과 구별됨. 이 분사기업이 외부기업들에 대하여 서비스를 제공하는 경우에는 해당기업이 아웃소싱 공급자로 변모하게 된다.

자료: 김성철,(1997) 「우리나라 연구개발 아웃소싱의 결정요인에 관한 실증적 연구」
 명지대학교 석사학위논문.

아웃소싱의 형태는 비용절감형, 분사형, 네트워크형, 핵심역량형 등으로 도입 목적에 따라구분할 수 있다(이광현,1999).

첫째, 비용절감형 아웃소싱이다. 비용절감형 아웃소싱은 우리나라 기업들이 주로 이용하는 방식으로 비용절감에 주요 목적을 두고 아웃소싱 하는 형태이다. 이러한 비용절감형 아웃소싱은 고객관리, 해외출장, 자료정비, 행사대행 등 단순관리 분야에서 교육이나 전산 등 전문 관리 분야에 이르기까지 급속히 진행되고 있다.

둘째, 분사형 아웃소싱이다. 분사형 아웃소싱은 기업 내의 기능을 분사화 시키는 것으로 이익추구형(Profit-center) 아웃소싱과 스핀오프형(Spin-off) 아웃소싱으로 구별된다. 이익추구형 아웃소싱이란 기업내부에서 크게 중요치 않으나 나름 전문성을 확보하고 있는 기능을 분사시킴으로써 외부경쟁에 노출시켜 스스로 수익을 창출할 수 있게 하는 아웃소싱이다. 즉 분사화된 기업이 모기업에 서비스도 공급하면서 외부기업과도 거래하는 형태이다. 이와 같은 분사를 통한 아웃소싱은 업무의 전문화와 함께 인력구조 조종의 한 수단으로 활용될 수 있다.

셋째, 네트워크형 아웃소싱이다. 네트워크형 아웃소싱은 핵심역량이나 핵심제품이외의 모든 기능을 아웃소싱하는 형태이다. 공급업체와 수평적 네트워크를 형성하여 서로의 경영자원을 공유하고 상호보완적으로 활용하는 형태이다.

아래의 【표 2-2】 은 아웃소싱의 형태와 목적에 따른 구분을 나타낸 것이다.

【표 2-2】 아웃소싱의 형태와 목적

형 태		목 적
비용절감형 아웃소싱		비용절감을 위해 중요치 않는 기능들을 아웃소싱
분사형 아웃소싱	이익 추구 형	사내에서는 크게 중요치 않으나 나름 데로 전문성을 확보하고 있는 기능을 외부화 하여 수익률을 제고시키려는 아웃소싱
	스핀 오프 형	자사보유의 일정 기술, 역량 등을 분사화 하여 비즈니스화 하지만 핵심역량 자체는 아웃소싱하지 않은 상태
네트워크형 아웃소싱		핵심역량 이외의 모든 기능을 아웃소싱하고 이를 공급업체와 네트워크를 형성하여 시너지효과를 시키는 형태
핵심역량 자체의 아웃소싱		핵심역량 자체를 외부화시켜 경쟁에 노출시킴으로써 핵심사업의 경쟁력을 더욱 높이려는 아웃소싱

자료: 이광현(1998), 「아웃소싱」, 서울:한국능률협회, p.45에 의거한 논자의 재작성.

4. 아웃소싱(outsourcing)의 목적 및 장단점

국내의 기업 환경은 과거의 안정적인 상황과는 다르게 다양한 변화를 요구하고 있다. 이러한 기업환경에서 모든 기업들은 계속적으로 살아남기 위하여 적극적으로 변화를 받으들이지 않으면 안 될 상황에 놓였으며, 이러한 현실에서 아웃소싱은 중요한 생존 수단으로 여겨지게 되었다. 아웃소싱을 하는 목적은 각 기업마다 다양하지만 기업의 내부에 핵심역량 강화와 리스크 요인의 감소와 분산, 경영효율화 추구, 외부 전문성 활용을 위해 아웃소싱을 도입하고 있으며, 그 목적은 다음과 같이 요약할 수 있다(이광현,1998).

첫째, 주력업무에 경영지원을 집중하고 핵심역량을 강화하기 위해 기업들은 아웃소싱을 적극적으로 도입하고 있다. 즉 비효율, 고비용 부문과 주변업무를 외부 전문기관에 아웃소싱하고 핵심역량에 내부의 경영자원을 집중함으로써 주요업무의 전문성과 품질향상, 경영체질의 강화를 할 수 있게 된다. 둘째, 아웃소싱으로 외부환경에 빠르게 대처할 수 있는 유연한 조직을 구축함으로써 기업경영에 존재하는 리스크를 감소 혹은 분산시킬 수 있게 되어 기업의 유연성을 강화시킬 수 있다. 셋째, 아웃소싱의 활용에 의해 단순하고 반복적인 업무 등이 외부화됨에 따라 기업 내 조직이 슬림화된다. 넷째, 아웃소싱은 공급자 측과 활용자 측의 파트너십이 가져오는 시너지효과에 의해 새로운 부가가치의 창출과 이익 사업화가 가능해짐으로써 복수의 주체가 상호의 자원을 활용하는 개방적인 기업 간의 제휴로 인해 조직 간의 유연성 창출과 협력이 가능하게 된다. 다섯째, 아웃소싱을 함으로써 고정비가 변동비화 되고 초기 진입 시의 막대한 투자 자금을 줄일 수 있어 비용이 절감된다. 여섯째, 아웃소싱은 비효율적인 부문의 재구축 등 구조조정과 기존의 비즈니스 프로세스를 수정하는 기업의 리엔지니어링의 수단으로 활용될 수 있기 때문에 기업의 혁신과 변화를 가속화 할 수 있게 한다. 일곱째, 아웃소싱을 활용하여 외부 전문기관이 보유하고 있는 다양한 정보와 자사가 보유하고 있는 정보를 공유, 네트워크화 함으로써 기업경영에 유효한 외부정보

(고객정보, 기술정보, 해외정보 등)을 얻게 되어 자사 제품을 더욱 고도화하여 더 큰 부가가치를 창출할 수 있게 된다. 여덟째, 총무, 인사, 경리, 회계 등의 관리부문을 업무를 외부 전문기관에 아웃소싱 함으로서 신속성과 전문성의 향상을 꾀할 수 있다(허용강,2006).

아웃소싱이 기업경영전략의 하나로 주목 받기 시작하였으나 어떻게 사용되어지는지에 따라 장점이 될 수도 있고 단점이 될 수도 있다. 아웃소싱의 장점으로 는 공급업체의 전문화와 규모의 경제를 통한 비용 절감효과, 전문업체로부터 받는 높은 서비스 품질, 계약을 통한 비용 예측으로 미래 불확실성 감소, 기업의 상태에 따른 아웃소싱 조정으로 인한 유연성, 인원절감효과, 현금흐름 개선효과 등이 있다. 반면에 아웃소싱의 단점으로는 회사의 핵심전략에 대한 통제의 상실 가능성, 공급업체의 낮은 질적 서비스로 인한 고객 상실 가능성, 공급업체에 의한 전략 정보의 노출 가능성, 공급업체의 변동시 비용 증가, 아웃소싱을 실시한 경우 아웃소싱 업체와 경쟁관계에 있는 회사의 제품이나 서비스의 공급에 대한 제약 발생, 지속적인 환경변화나 사업전략 변화에 대한 대응의 어려움 등이 있다.

위와 같이 아웃소싱 자체가 가지고 있는 장점도 많지만 그와 반면에 또 다른 문제점을 안고 있다. 아웃소싱의 도입으로 인해 발생하는 단점들을 어떻게 효율적으로 극복하여 기업경영에 성공적으로 활용할 수 있을 것인지에 대한 논의가 필요하다.

제2절 호텔산업의 아웃소싱(outsourcing)

1. 국내 아웃소싱의 현황

아웃소싱은 선진국에서는 기업경영에 중요한 부분으로 자리 잡았다. 국내에서는 아웃소싱의 중요성을 인지하면서도 아웃소싱을 도입하는데는 신중한 편이다.

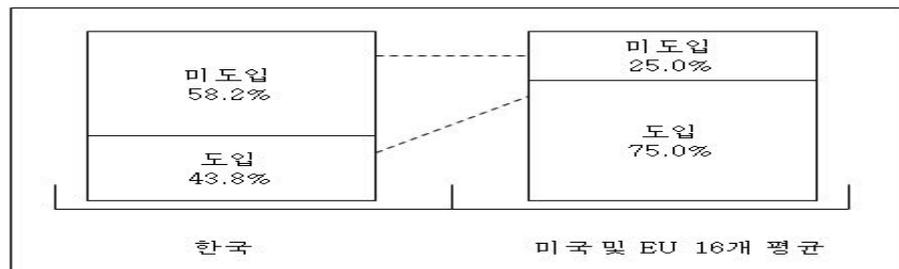
【그림 2-2】, 【그림 2-3】 에서 보는 것처럼 국내기업의 43.8%가 아웃소싱을 업무에 활용하고 있는 것으로 나타났으나, 미국 및 EU기업(75.0%)들에 비해서는

큰 격차를 보였다. 이는 대기업(71.2%)들에 비해 중소기업(36.8%)들은 아직까지 도입을 주저하고 있기 때문인 것으로 보인다.

【그림 2-4】, 【그림 2-5】에서 보는 것처럼, 아웃소싱을 도입한 기업들의 85%는 “아웃소싱 도입으로 기업경쟁력이 강화됐다”고 응답했다. 기업경쟁력 강화에 도움이 된다는 이유에 대해 기업들은 ‘전문서비스에 따른 효율성증대(35.6%)’를 가장 많이 선택했으며, ‘핵심역량집중효과(28.1%)’, ‘저렴한 비용(17.1%)’, ‘조직유연성확보(13.5%)’ 등을 꼽았다. <‘업체 간 협력관계 구축(4.2%)’, ‘글로벌 및 업계 트렌드 파악(1.3%)’, ‘기타(0.2%)’>

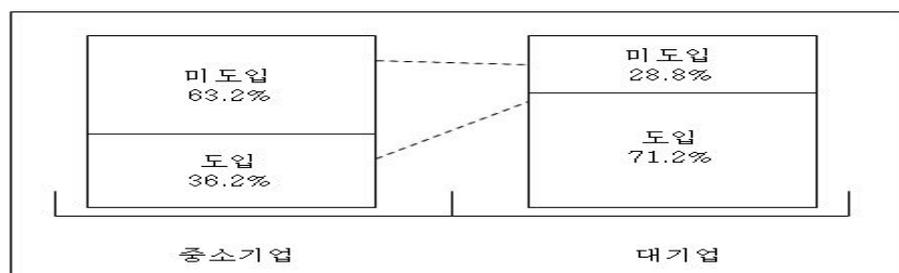
【그림 2-2】 아웃소싱 도입에 대한 국제 비교 현황_한국 vs.미국 및 EU

(단위:%)



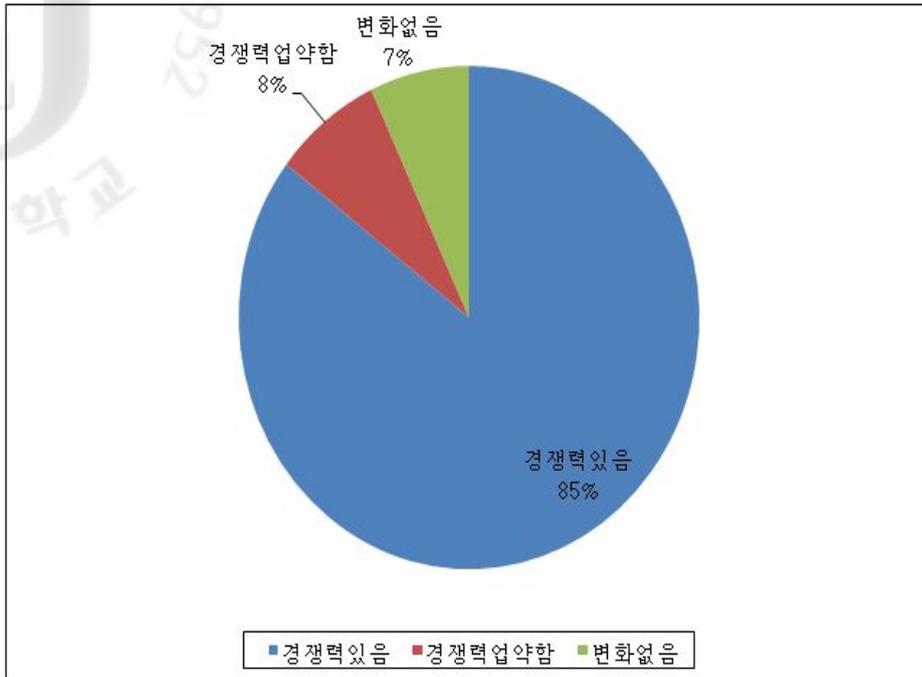
【그림 2-3】 아웃소싱 도입에 대한 국제 비교 현황_중소기업 vs. 대기업

(단위:%)

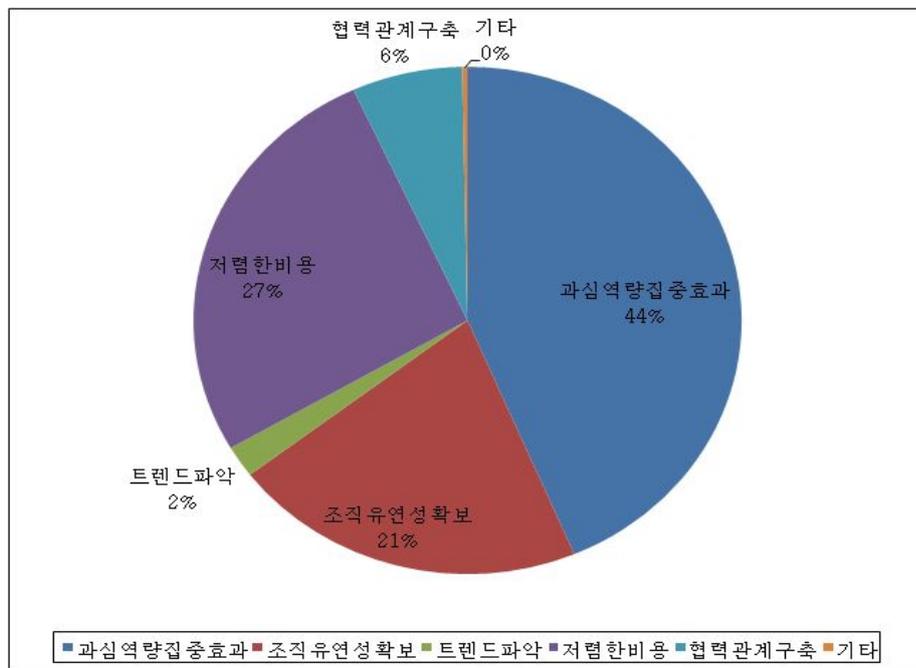


자료: (2004), 「Outsourcing Survey Results」, Trestle Group.

【그림 2-4】 아웃소싱 도입에 대한 국제 비교 현황_경쟁력

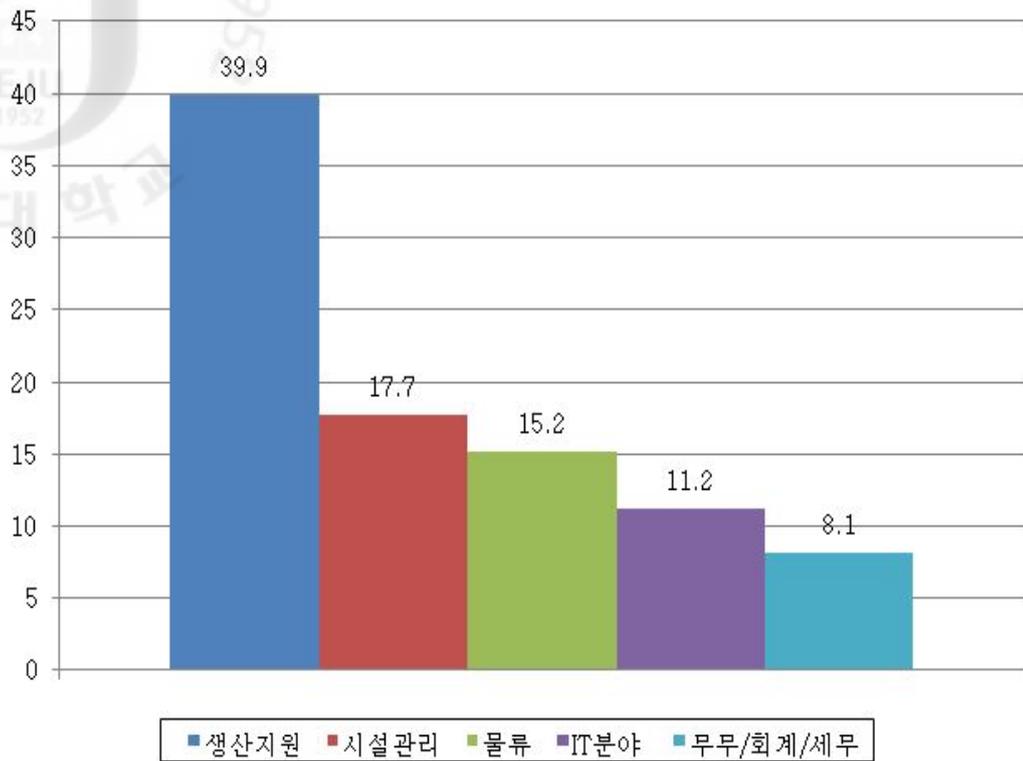


【그림 2-5】 경쟁력 강화에 대한 세부효과



자료: 대한상공회의소, (2006).

【그림 2-6】 경쟁력 강화에 대한 세부효과



자료: 대한상공회의소, (2006).

국내 업체들은 아웃소싱업체를 선정할 때 ‘품질(42.8%)’이 ‘가격(27.0%)’보다 중요하다고 응답했다. 이외에 ‘계약조건의 유연성(8.0%)’, ‘기업문화의 동질성(6.6%)’, ‘업계내의 신뢰성(5.4%)’ 등을 아웃소싱업체의 선정기준으로 꼽았다. <‘부가적인가치증가(4.8%)’, ‘기존의 거래관계(2.4%)’, ‘기타(3.0%)’>

국내 기업들의 성공적인 아웃소싱 도입을 위해서는, ‘지속적인 관계 유지’, ‘내부 핵심 업무에 대한 경쟁력 강화’, ‘가격 경쟁력 있는 아웃소싱 파트너 선정’ 등이 중요하다고 강조했다.

【표 2-3】 국내 아웃소싱의 현황

도입부문	도입별 건수	비율(%)	1998년 이후 도입비중(%)
정보처리·시스템개발	87	18.8	50.7
생산	79	17.8	33.3
경비·보안	78	16.8	45.5
물류	43	9.3	56.8
기기점검·보수	25	5.4	27.3
사보제작	13	2.8	50.5
교육·연수	12	2.6	14.3
복리후생	8	1.7	71.4
연구개발	7	1.5	40.0
디자인	7	1.5	40.0
환경관리	7	1.5	66.7
판매	5	1.1	60.0
고객관리	3	0.6	100.0
경리업무	3	0.6	100.0
인사관리	1	0.2	-
건물관리·청소	72	15.5	36.1
기타	14	3.0	45.5
합계	464	100.0	43.9

자료: 대사항공회의소, (2003).

【표 2-3】은 대사항공회의소에서 실시한 통계조사자료로써 정보처리, ‘시스템개발부문(18.8%)’과 ‘생산부문(7.0%)’이 높은 비중을 차지하고 있다. ‘경비, 보안부문(16.8%)’, ‘건물관리, 청소(15.5%)’등 단순용역 분야의 아웃소싱이 활발한 편이다. 연도별로는 전체의 43.9%가 1995년 이후에 도입되었으며, 1990년 이후에 도입 비율이 전체의 72.95%를 차지하고 있다. ‘교육 및 연수(14.3%)’, ‘기기점검, 보수(27.3%)’, ‘생산(33.3%)’등의 분야는 1995년 이후 도입비율이 낮아 이전부터 아웃소싱을 활용한 것으로 조사되고 있다. 아웃소싱 계약기간은 1년 이하가 64.5%를 차지, 단기계약이 주류이다.(장상,1999) 조사내용을 통하여 알 수 있듯이 우리

나라 아웃소싱의 목적은 인건비 등의 각종 비용절감이 64.9%이며, 품질 및 서비스의 질적 수준 향상 39.6%, 기업역량의 핵심 업무에 52.3%, 인력감축을 통한 고용부담경감58.0%, 업무처리시간의 단축이 35.7%이 조사되었다.

【표 2-4】 국내 아웃소싱의 현황

효과(%) / 부문	매우 크다	크다	보통	작다	매우 작다
인건비 등 각종 비용절감	10.1	54.8	31.2	3.0	1.0
고정비의 변동비화	5.1	52.3	29.7	9.2	3.6
인력감축 등 고용부담 경감	8.2	49.2	29.7	11.8	1.0
핵심 업무에 기업역량 집중	4.1	48.2	39.5	6.7	1.5
품질/서비스 수준향상	1.0	38.6	50.8	7.1	2.5
업무처리시간의 단축	1.5	34.2	52.0	8.2	4.1

자료: 대한상공회의소, (1998).

국내기업들의 아웃소싱 활용현황은 미국이나 일본에 비하면 초기단계이나 1990년대 이후 일반 관리부문과 생산부문을 중심으로 활성화되고 있다. 생산 부문의 아웃소싱은 의류산업, 가전, 식품, 화장품업계가 일반화되고 있다. 관리 분야의 아웃소싱은 고객관리, 해외출장, 자료정리, 행사대행 등 단순관리 분야에서 교육이나 전산 등 전문 관리 분야에 이르기까지 급속히 진행되고 있다.

2. 호텔산업의 아웃소싱

국내 호텔의 아웃소싱은 호텔신라가 객실관리 부서의 업무를 아웃소싱 한 것이 최초이다. 우리나라의 각 호텔들은 IMF를 지나는 동안 호텔이 겪고 있는 가장 큰 리스크 요인들을 검토한 결과 서비스 대비 인건비의 비중이 너무 큰 것을 확인하고 인건비의 절감과 중장기적으로 인사와 노무 관리를 원활히 하기 위해서 인스트럭처링을 시행해야 함을 진단하였으나 이러한 과정에서 직원들의 반발

을 최소화 할 수 있는 방안이 바로 아웃소싱을 통한 분사였다. 이 처럼 국내 호텔에서의 아웃소싱은 선진 경영기법에 의한 필요성이 제기 되어 도입되어진 것이 아니고 전체적인 위기상황에서 인원감축을 추진해야 하는 목적에 의해 시기상조임에도 불구하고 기형적인 근원을 가지고 시작하였다. 이러한 발생초기의 부정적인 이유인지 지금도 현 업계에서는 “아웃소싱”이라는 단어는 긍정적인 하나의 기술협력 또는 업무분산이 아닌 부정적인 경향을 띄는 것이 사실이다.

2003년 3월 서울시 특1급 호텔에서는 총 24개 업종 중에서 부문별 아웃소싱을 도입, 근로자 파견 등의 형태로 도입된 것으로 조사되었으며 직종별 인원에 대한 자세한 사항을 【표 2-5】에서 보면 호텔 규모에 따라 아웃소싱 인원에 상당한 차이가 있음을 알 수 있다. 객실 규모나 호텔 규모 등에 따라 부문별 인원이 각 호텔별로 상이함을 알 수 있는데 룸메이트, 공공지역 청소, 기물관리, 시설관리 등에 있어 각 부문별 인원에 큰 차이가 있는 것은 완전 아웃소싱 한 호텔과 정규직과 아웃소싱 인원이 업무를 분장하여 운영하는 형태의 호텔이 있기 때문이다. 즉 룸메이트 부문에서 50명 이상이 되는 호텔은 완전 아웃소싱 한 호텔이며 그렇지 못한 호텔은 정규직원과 아웃소싱 직원이 업무를 분장하여 각각 운영하고 있는 것으로 조사되었다. 완전 아웃소싱 된 부문이 가장 많은 곳은 공공지역 청소로 12개 호텔 중 조선, 리츠칼튼을 제외한 10개 호텔이 완전 아웃소싱 한 것으로 나타났다. IMF 이후 본격적으로 아웃소싱의 도입이 절실하다는 필요성이 제기되어진 것은 1999년도이다.(허용강,2006) 각 호텔들이 호텔의 주요부서의 하나인 하우스키핑을 시작으로 운영을 했음을 알 수 있으며, 그 외에 기물관리, 시설부등이 주로 초기의 아웃소싱 대상의 업무로 전개되었음을 알 수 있다.

2005년도에는 각 호텔의 아웃소싱 도입이 하우스키핑의 룸메이트, 라운드리, 호텔 내외·부의 청소 등을 비롯하여, 직원식당, 텔레마케팅, 원예조경, 시설부, 주차관리 등의 각 분야에서 나타나는 등 아웃소싱의 활발한 운영으로 인한 증가의 속도가 빠르게 진행되어짐을 알 수 있다. 특히 2000년 이후에 개관한 메리어트 호텔, 코엑스 인터콘티넨탈, W호텔, 파크하얏트, 메이필드 등의 호텔들은 개관과 동시에 아웃소싱을 기정사실화하여 경영에 도입을 하였다. 그로인한 전문 아웃소싱업체들의 경쟁 또한 치열해지고 있다.

【표 2-5】 2003년 호텔별 아웃소싱업무 현황 분석표

구분	르네상스	메리어트	리즈칼튼	인터컨티	하얏트	조선	힐튼	위커힐	롯데	신라	G힐튼	프라자
룸메이트	53	85		23	13	17	25	91	153	76	31	28
야간청소	17		15			18						
윈도우클러너	2	2	2				3				2	
린넨	2											
라운드리	1	25		5						2		
공공지역 청소	13	11		37	59		26	69	106	80	35	36
외부청소	1				3							
주차장청소				9								
기물관리	23	54	14	31	22	9	10	89		75	11	16
쓰리기장	1								32	4		
경비		21			4	11		65	44		2	
주차관리			13	15		11			25			
주차서비스		7		7	11	3					5	
운전기사								38	3	30	7	
시설부		31	13	15	6		4	13	94	9	9	5
직원식당		11			17		4	35		13		3
전산실								18		19		
정원관리						1		65		2		
행정지원				1			1					
디자인										8		
Florist				2								
헬스클럽	1	14							6			
연회연주								37				
기타									93			
총계	113	261	57	135	135	70	73	520	556	318	92	78

자료: 김석주(2003), 「호텔아웃소싱 성과에 영향을 미치는 요인」, 세종대 관광대학원 석사학위 .p.40.

제3절. 호텔의 경영성과 측정

1. 경영성과 측정

기업의 경영성과는 기업경영을 대상으로 하는 것으로 모든 영역에서 중요한 종속변수로서의 자리를 유지해 왔었다. 경영성과(Operating Results or Performance)란 전략에 대한 정의로는 매우 다양하지만, 대부분의 정의는 적어도 하나의 공통점을 가지고 있는데 그것은 성과에 대한 전략의 영향력을 강조한다는 것이다. 그렇다면 기업에서 경영성과란 무엇일까? 경영성과를 측정하는 방법은 매우 다양하다. 성과측정에 관한 어떤 방법도 나름대로의 한계를 가지고 있으므로 기업에 대한 전략분석을 실시하는 경우 성과에 대한 다양한 측정방법이 이용되어야 한다. 또, 회계적인 측면에서 경영성과는 모든 재무적인 의사결정에서 위험과 함께 가장 핵심적인 요인이다. 왜냐하면 이 세상의 모든 자산의 가치는 그 자신이 얼마만큼의 성과를 창출할 수 있는가 하는 원인과 그러한 경영성과 획득의 가능성이 얼마나 확실한가 하는 두 요인에 의해서 결정되기 때문이다. 여기에서 경영성과란 일반적으로 투자에 대한 대가로 얻게 되는 보상 즉, 화폐의 단위로 인식되고 측정되는 결과를 뜻한다.

그러나 생산자 위주의 시대에서 소비자 위주의 시대로 변화함에 따라 상품보다는 고객이 원하고 뜻하는 가치에 비중을 두어 서비스가 더 중요한 성과 동인이 되고 있다. 특히 서비스 기업들의 경우 상품과 가격보다는 서비스의 질, 혁신 및 유연성과 같은 비재무적인 요소로 경쟁하고 있다. 이러한 경쟁 상황은 재무적인 성과 측정치보다는 서비스 질에 대한 고객만족도와 같은 외부적이고 시장에 기초한 성과 측정치는 투자나 경영평가의 기본이 되고 있어 비재무적인 성과에 우선하는 것이 현실이다.

결국 이미 오래 전부터 경영성과를 판단하는 기준은 대부분 기존의 재무제표를 중심으로 순이익, 회계적 이익률, 자기자본이익율(ROE)등 회계적 지표가 절대적이었다. 회계적 지표는 이해하기 쉽고, 용이하게 측정할 수 있기 때문에 여러 측면에서 유용하게 활용되고 있다. 반면, 비재무적 지표는 유용하기는 하나 불명

확하고 측정하기 곤란하여, 보상시스템과 연계 하기 어렵기 때문에 많이 활용되지 못하는 단점이 있다(Ittner & Larcker, 1998).

그러나 성과는 기업의 전략적 프로세스나 비전과도 연계되어야 하기 때문에 성과를 가져오는 제반 활동에 대한 정확한 파악과 프로세스의 분석이 중요하다.(Kaplan, 1993) 박인수(2006) 20세기의 대부분은 성숙된 제품과 안정된 기술로도 생존할 수 있는 환경 속에서 보냈기 때문에 전통적인 성과측정 시스템으로도 충분했다.(Hally, 1994)

그러나 오늘날 산업은 거대한 기술변화를, 기업은 복잡다단한 조직구조를 가지게 되었으며, 나아가 최근에는 첨단 기술과 혁신적인 프로세스의 도입에 의해 성과측정시스템이 새로운 국면을 맞이하게 되었다. 190년대의 전사적 품질관리(TQM: Total Quality Management), 1990년대의 BPR(Business Process re-Design or Re-Engineering) 등이 그것이다.(Grundy, 1997)

이러한 혁신적인 경영 기법의 등장으로 과거와 같은 재무 성과보다는 그 성과의 원천을 중요시하게 되는 전략적 변화를 가져오게 되었다. 왜냐하면 회계적 수치는 과거에 이미 내려진 의사결정의 결과를 보여주는 데에는 좋은 자료지만 장기적인 경영전략 개발에 대한 실질적이고도 적절한 선도자는 되지 못하기 때문이다.

2. 호텔의 경영성과

호텔의 성과 분석은 목적에 따라서 상이할 수 있지만 일반적으로 재무적 성과의 경우에는 양적인 측정이 가능하기 때문에 비교적 측정하기 쉬운 반면 비재무적 성과의 경우에는 질적인 것으로 측정하기가 어렵다.

첫째로 재무적 성과는 호텔운동을 통하여 발생하는 금전적인 성과로 다양한 방법으로 측정된다. 그 대표적인 방법을 보면 매출액 수익률(ROS)과 총자산 수익률(ROA)을 측정하는 수익성, 신상품 개발을 위해 초기 투자된 자본을 회수하는데 소요된 기간을 측정하는 자본 회수기간, 신상품의 매출액 및 매출액 성장률, 일정기간 중 도입된 다른 신상품과 비교한 상대적인 매출액, 신상품을 생산

하는데 소요된 고정비용과 변동비용의 비교, 순이익이나 손실이 발생하지 않는 매출액을 측정하는 손익분기점, 신상품이 차지하는 순이익 마진, 기업이 신상품을 개발하며 수립한 목표매출액과 달성매출액을 측정하는 목표 대비 매출액달성 등의 방법이 있다.

둘째로는 비재무적 성과이다. 호텔운업을 통하여 발생하는 비 금전적인 성과로, 이들 성과특성은 신상품 판매 후에 기존시장 이외의 개척된 시장을 측정하는 신 시장 개척, 신상품에 대한 고객만족도, 신상품의 개발로 개개의 상품을 판매하는 것보다 더 많이 판매될 때 이 부분을 측정하는 시너지 효과, 신상품 개발에 따른 직원만족도, 신상품 개발과정에 직원이 참여함으로써 개발된 직원의 능력과 지식, 신상품 개발로 인한 전체 직원들의 활기와 직원이 기업에 갖는 자긍심, 자신감 등을 대상으로 한다.

Cooper(1980)는 기존의 연구들이 호텔운영 성과를 측정하는데 단일차원, 즉 재무적 차원만을 사용하는 것을 비판하고, 재무적 척도는 성과를 측정하는 양적인 측정치 중에 하나일 뿐이라고 주장하였다. Cooper 는 재무적 척도 이외에 비재무적 척도로서 신규시장 개척 여부 및 시장 점유율 등도 고려해야 한다고 하였다.

또한 상품개발관리협회(Product Development and management association)가 1962년, 1982년, 1990년 실시한 신상품 개발성과에 관한 횡단조사(Crosssectional study)에서 Page(1993)는 기업에서 가장 많이 사용하고 있는 성과분석 척도로 재무적 성과 분석과 비재무적 성과분석으로 양분하였다.(Albert Page,1993) 재무적 성과분석기준 중 기업에서 가장 많이 사용하는 것은 투자수익률, 순이익마진 측정치, 매출액 및 매출액성장율, 순이익등이며, 비재무적 성과분석기준으로는 신상품 판매성과, 시장점유율, 고객 욕구 만족도이다. 기업은 평균 2개 이상의 재무적 성과분석기준과 16개 이상의 비재무적 성과분석기준을 사용하고 있으며, 이로 인해 호텔운영 성과를 분석하는 기준은 단일차원에서 다차원으로 확대되었다, 또한, 각 차원의 성과요인의 중요도도 각 기업의 경영전략에 따라 상이하므로 중요시하는 성과변수가 달라질 수 있어 운영성과의 분석은 다양한 성과척도에 의해 분석된다(박인수,2006). 【표 2-6】은 호텔운영 성과를 측정하는 재무적, 비재무적 요인을 정리한 것이다.

【표 2-6】 호텔운영 성과의 변수와 요인

구분	재무적 성과	비재무적 성과
R.G Cooper (1980)	<ul style="list-style-type: none"> - 수익적 수준 - 투자회수기간 - 목표대비매출액 - 경쟁사와 비교한 상대적인 이익 - 경쟁사와 비교한 상대적인 매출 	<ul style="list-style-type: none"> - 신규시장 개척 - 신규상품범주 추가 - 국내 시장 점유율 - 국외 시장 점유율
Page (1983)	<ul style="list-style-type: none"> - 투자수익 - 다양한 순이익 마진 측정 - 매출액 및 매출액 성장 - 내부수익율 - ROA, ROE, ROCE - 손익분기점 - 시장점유율 - 판매수익율 	<ul style="list-style-type: none"> - 판매성과 - 시장점유율 - 고객 욕구 만족도 - 기타 마케팅 관련 편익 - 전략적이슈/적합도/시너지효과 - 기술적성과 - 운영의 독특성 - 기타 비재무적 요인

호텔산업은 여러 측면에서 항상 새로운 변화를 겪고 있으며 이러한 변화들은 호텔산업의 직접적, 혹은 간접적으로 많은 영향을 미치고 있다. 따라서 현시점의 문제를 정확히 파악하여 이를 바탕으로 미래에 대한 올바른 예측, 계획, 그리고 경영전략이 요구되고 있는 것이다.

21세기의 호텔산업은 크게 환경적인 지배에 따른 컴퓨터 관련 기술적 측면과 M&A 및 제휴에 따른 호텔산업체의 구조적 변화를 예상할 수 있다. 또한 규모의 경제 실현과 전문 인력에 대한 투자로 전문성 확보, 무한 경쟁 환경에서의 대각선통합의 실현을 통한 경쟁력 확보, 호텔마케팅, 기술개발에 의한 호텔운영의 변화 및 서비스상품의 다양화 등 호텔의 경영 대응능력으로 볼 수 있다. 새로운 천년을 뜻하는 밀레니엄시대는 정의, 행복과 번영의 황금시대로서 유토피아를 의미한다. 이러한 흐름에 따라 밀레니엄을 향한 경영혁신이 기업을 살리고 일류기업이 될 수 있으므로 호텔에서도 이를 새로운 경영전략의 축으로 삼아야 할 것이다.

호텔의 경영성과는 매우 다차원적인 변수로 이루어져 있다. 경영성과를 분석함에 있어 일반적으로 호텔경영 과정 중 불확실성이 해소되거나 경영성과를 물리

적으로 관찰이 가능하게 되는 상황에서 정확한 성과를 판단할 수 있다.

Davila는 경영성과를 분석함에 있어 다음과 같은 어려움을 지적하였다.

첫째, 분석 기준의 문제이다. 즉 몇몇 성과분석 기준은 측정하기가 어렵고 많은 비용이 발생한다. 그리고 분석과정에서 오류가 발생할 소지가 있다. 예를 들면 수익성은 쉽게 분석될 수 있지만 그와 관련된 수익성 지표는 판매 및 마케팅 노력, 생산효율성, 산업의 매력도 등 개발 담당자와 직접 관련이 없는 요소들이 포함될 수가 있다.

둘째, 적합성의 문제이다. 경영성과를 분석하기 위한 측정치들은 실제 분석기준의 상대적 중요성을 반영하지 못한다.(Davia Jennings, D,1999)

경영의 성공 내지 성과에 관한 연구문헌들을 살펴보면 크게 일반적 연구(generalist study)와 특정한 분야에 초점을 맞춘 연구(Specialist study)의 두 가지 접근 방향으로 나누어 볼 수가 있다.(Craig, Amgie & Susan Hart,1992)

일반적 연구는 경영성과에 영향을 줄 수 있는 서로 다른 변수들의 집합에 초점이 맞추어져 있다. 이러한 연구의 목적은 성공에 영향을 줄 수 있는 모든 변수들을 파악하는데 연구의 초점을 두고 있고 그 대표적인 연구는 경영 성공요인에 대하여 연구한 Cooper의 연구를 예로 들 수 있다.(Robert G. Cooper,1979) 한편, 특정한 분야에 초점을 맞춘 연구는 기능 간 통합 EH는 환경요인 등과 같이 한 가지 또는 일부 요인에 연구의 초점을 두고 있다 그 대표적인 연구로는 Sounder에 의해서 연구된 R&D와 마케팅의 통합이 성공에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구를 예로 들 수 있다.(William E. Sounder,1988) 많은 기업들은 지속적으로 경영전략을 개발하고 이를 시장에서 성공시키기 위한 일에 기업의 사활을 걸고 있다. 그러나 성공적인 경영전략은 이러한 의욕만으로 이루어지는 것은 결코 아니다. 경영에 성공하기 위해서는 시장에서 소비자의 needs를 정확하게 파악하고, 이에 부응하는 상품이나 서비스를 설계하여 적절한 시기에 출시하며, 수명주기에 따라 전략적으로 상품을 관리하는 기업만이 시장에서 성공확률을 높일 수 있다. 기업들이 이러한 요인들을 정확하게 파악하여 성공할 수 있는 조건들을 갖추어 나가고, 실패요인들을 피하기 위해서 노력할 때 호텔경영의 성공확률은 더욱 높아질 것이다. 호텔경영의 성패요인이 무엇인가에 대한 연구는 많은 학자들에 의하여 연구되어왔으며 Cooper는 호텔경영의 성패요인을 경쟁 환경, 기업의

내적환경, 경영과정, 호텔경영의 경쟁우위의 네 가지 요인으로 분류하고 있다.

Brown & Eisenhardt의 경우 호텔경영의 통합적인 모델을 제시하면서 효율적인 과정과 효과적인 상품 그리고 풍부한 시장 환경이 호텔의 재무적인 성과를 유도함을 제시하고 있다.(Brown S. L. & K. M. Eisenhardt,1995) Song & Parry의 연구에서는 경쟁 환경, 마케팅 시너지, 기술적 시너지, 기능 간 통합, 경쟁과 시장 인텔리전스, 마케팅 숙련도, 기술 숙련도, 상품의 경쟁우위 등 8가지로 분류하고 있다.(Song, x.Michael & Mark E. Parry,1997)

또한 Montoya-Weiss & Calantone는 47개의 경영전략에 대한 메타분석을 통하여 경영의 성과요인을 전략적 요인, 개발과정 요인, 시장 환경요인, 그리고 조직 요인 등 네가지 범주로 나누고 이를 세부적으로 18개의 성과요인을 제시하고 있다.(M. M Montoya-Weiss, & R. Calantone,1994)

국내에서의 연구로는 김홍범의 연구(김홍범,1986)에서 기업환경, 기업자원 등이 기술적인 성공과 시장의 욕구충족에 영향을 미치고 최종적으로 상업적인 성공과 실패에 영향요인으로 작용한다고 주장하고 있으며, 윤태석의 연구(윤태석,1992)에서는 시장안정성, 상대적 경쟁력, 기업자원이 상품의 특성과 마케팅 노력에 영을 미치고 마케팅 노력의 결과 경영의 성과가 달성된다는 실증적인 결과를 제시하고 있다. 경영전략의 상황적인 맥락이나 경영성과의 국가 간 산업 간의 차이를 제시하는 연구(임중원,김기찬,1989;Yap,C. Meng & W. E. Souder,1994;W. E. Souder, & X. Michael Song,1997)에서도 경영의 성과요인을 제시하고 있다. 기존의 경영성과요인을 분류하면 환경요인, 경영전략과 행동요인, 그리고 경쟁우위 요인으로 크게 나눌 수 있으며 환경요인은 외부환경요인과 기업의 내부 환경 요인으로 구분할 수 있을 것이다.

제3장 연구방법 및 분석결과

제1절 연구 방법

1. 설문지 구성

본 연구에서는 호텔을 경영하는데 있어서 중요한 역할을 하는 아웃소싱이 호텔경영에 어떤 효과를 미치는지를 분석해보고자 한다. 이를 위하여 호텔경영에 아웃소싱을 도입했는지 여부에 따라 호텔경영에 어떤 영향을 미치는지를 우선 살펴보고자 한다. 그리고 아웃소싱의 계약파트별로 분류하여 각 분류별로 아웃소싱의 도입 효과를 분석해보고자 한다. 아웃소싱의 계약파트별 분류는 일반적으로 호텔고객과 직접 접촉하지 않는 부서인 관리부서(Back Office)와 하우스키핑, 프론트 오피스, 식음, 주방, 기타 부서로 구분하였다. 관리부서는 시설, 경리, 구매, 전산, 인사, 총무부서로 구분하였다.

설문지는 크게 다섯 부분으로 구성된다.

첫째, 응답자의 인적사항을 묻는 인구통계학적 문항을 총 4문항 구성하여 응답자의 성별, 근무부서, 호텔관련업무 경력, 현재 재직중인 호텔의 현 부서에서의 근무연수 등으로 구성하였다.

둘째, 아웃소싱 계약형태를 묻는 문항으로 시설, 경리/구매, 전산실, 인사/총무, 하우스키핑, 프론트오피스, 식음, 주방, 기타 등의 총 9문항으로 구성하여 각 부서별로 직접운영하는지 아웃소싱하는지의 여부를 답하도록 구성하였다. 이때, 아웃소싱의 형태는 도급 또는 위탁인지, 근로자과견형태인지, 분사경영의 형태인지를 답하도록 하였다. 그리고 각 부서별로 아웃소싱의 시행 년수를 답하도록 구성하였다.

셋째, 아웃소싱도입의 효과를 측정하기 위해 총 16문항으로 구성하였고 각 항목별로 전혀아니다,아니다,보통,그렇다,매우그렇다 의 5개 부분으로 나누어 답하도록 하였고 이는 1점부터 5점까지 부여하여 분석에 이용하였다.

넷째, 아웃소싱 업체에 대한 서비스 만족도를 측정하기 위해 총 8문항으로 구

성하여 측정하였다. 아웃소싱 업체에 대한 서비스 만족도는 아웃소싱업체의 서비스 품질수준, 호텔의 요구에 대한 아웃소싱 업체의 신속한 서비스 제공 여부, 호텔직원(업무관리자)의 요구에 대해 잘 응대하는가, 아웃소싱 업체는 고객 불만 사항이 발생시 신속하게 처리하는가, 아웃소싱 업체의 직원들의 호텔 내부 직원에 대한 친절도, 아웃소싱 업체 직원들의 외부 고객에 대한 친절도, 아웃소싱 업체가 업무수행에 필요한 적정 인력을 확보하고 있는가, 아웃소싱 업체가 업무를 수행할 충분한 경영노하우를 가지고 있는가 등으로 측정한다.

마지막으로, 아웃소싱 운영으로 인한 제약요인에 관한 사항을 측정하기 위해 총 10문항으로 구성하였다. 아웃소싱 운영으로 인한 제약요인은 호텔과 아웃소싱 업체간의 문화차이가 발생하는가, 호텔직원과 아웃소싱 업체 직원 간 의식구조의 통일에 어려움은 없는가, 아웃소싱 업체직원과 호텔 내부 직원 간 갈등이 우려되는가, 호텔과 아웃소싱 업체 직원 간 업무 협조가 어려울 수 있는가, 아웃소싱 업체의 의무이행이 어려울 경우 호텔 업무상 보호받을 수 있는 법률적 제도가 미비한가, 호텔의 아웃소싱 업체에 대한 관리 노하우가 부족한가, 호텔 내부의 기밀 및 호텔경영의 노하우가 노출될 염려는 없는가, 아웃소싱 업체의 교체에 대한 부담으로 특정업체의 의존도가 높아지는 것은 아닌가, 아웃소싱으로 인한 직원해고에 대한 사내 불안정성의 위험부담은 크지 않은가, 아웃소싱으로 인한 노조 간의 갈등이 유발될 수 있는가 등으로 측정한다.

2. 표본수집 과 분석방법

본 연구를 수행하기 위해 특급호텔에서 아웃소싱 부분을 담당하고 있는 실무자를 선정하여 설문지를 배포하였다. 설문지는 전국호텔 특1급 50개 업체 특2급 72개 업체(제주지역 특1급 12개 업체, 특2급 5개 포함)의 호텔 아웃소싱 실무자들을 대상으로 배포하여 수집된 자료를 이용하였다. 배포된 122여부의 설문지 중 총 60부가 회수(회수율 49%) 되어 이 중 분석에 부적절한 7개를 제외한 53개의 설문지를 이용하여 분석하였다.

분석방법으로 SPSS 12.0 을 이용하여 빈도분석을 실시하여 인구통계적 분석과

부서별 아웃소싱 비중, 아웃소싱 도입 효과, 아웃소싱 업체에 대한 서비스 만족도, 아웃소싱 운영으로 인한 제약요인에 대해서 살펴 보았고, 교차분석을 통해 호텔 아웃소싱이 경영성과에 미치는 영향에 대해 살펴 보았다.

제2절 분석결과

1. 기술통계분석

1) 인구 통계적 특성

본 연구에서는 표본의 일반적 특징을 살펴보기 위하여 인구통계적인 특성을 빈도분석을 이용하여 살펴보았다.

남녀 성별의 경우 남자가 33명(62.3%), 여자가 20명(37.7%)으로 나타났다. 남자가 여자에 비해 많은 표본을 차지하고 있지만, 호텔산업의 보편적인 남, 여 구성 비율이 6:4 인 점을 감안하면 적절한 성비비율이라 할 수 있겠다. 또한, 본 연구에서 남,여 비율은 중요한 요소가 아니다.

표본의 근무 부서에 대한 조사에서는 인사총무부서 26명(49.1%), 하우스키퍼부서 12명(22.6%), 기타부서 9명(17%), 경리부서 6명(11.3%)등의 순으로 나타났다. 인사총무부서와 하우스키퍼부서의 합계가 39명(71.7%)으로 많은 비중을 차지하는 것으로 보아 아웃소싱과 관련되서는 인사담당이나 총무부서에서 주로 관장하는 것을 볼 수 있고, 하우스키퍼가 아웃소싱의 큰 부분을 차지하고 있는 만큼 하우스키퍼와 관련된 부서도 아웃소싱과 관련된 주요 부서임을 알 수 있다.

호텔관련경력을 보면, 10~14년 16명(30.2%), 2~5년 13명(24.5%), 15년이상 12명(22.7%), 6~9년 6명(11.3%), 2년미만 6명(11.3%)으로 나타났다. 10년 이상의 호텔관련경력을 갖고 있는 비중이 19명(52.8%)으로 주로 경력이 오래된 베테랑들이 아웃소싱에 대해서 관장하고 있는 것을 알 수 있다. 이는 호텔업무에서 아웃소싱이 차지하는 비중이 그만큼 크다고 볼 수 있겠다.

현재 재직하고 있는 호텔에서의 근무연수를 살펴보면, 2~5년 14명(26.4%),

10~14년 13명(24.5%), 6~9년 12명(22.7%), 2년 미만 10명(18.9%), 15년 이상 4명(7.5%)으로 나타났다.

【표 3-1】 표본의 인구통계적 특성

구분	빈도	비율(%)	
성별(n=53)	남	33	62.3
	여	20	37.7
근무부서(n=53)	인사총무	26	49.1
	경리	6	11.3
	하우스키팅	12	22.6
	기타	9	17.0
호텔관련경력 (n=53)	2년미만	6	11.3
	2~5년	13	24.5
	6~9년	6	11.3
	10~14년	16	30.2
	15년이상	12	22.7
재직호텔근무연수 (n=53)	2년미만	10	18.9
	2~5년	14	26.4
	6~9년	12	22.7
	10~14년	13	24.5
	15년이상	4	7.5

2) 부서별 아웃소싱 비중

호텔 경영을 하는데 있어서 아웃소싱을 하는 경우 다양한 방식으로 아웃소싱이 체결된다. 본 연구에서는 아웃소싱 계약 체결 방법으로 도급·위탁에 의한 방법, 근로자파견에 의한 방법, 분사경영에 의한 방법으로 구분하여 설문조사 하였다. 그 결과, 각 부서별로 아웃소싱의 정도가 다르다는 것을 확인할 수 있었다. 시설 부서의 경우 직접운영하는 경우가 26%, 아웃소싱하는 경우가 74%였다. 경리/구매 부서의 경우 자금을 다룬다는 특수성 때문에 직접 운영하는 경우가 100%로 나타났다. 전산 부서의 경우 81%가 직접 운영하고 있었고, 19%정도만

아웃소싱하고 있다는 것을 알 수 있었다. 이는 전산의 경우도 내부 기밀 유출에 대한 보안 등의 이유로 직접 운영하는 경우가 많은 것으로 보인다. 인사/총무 부서의 경우도 아웃소싱하는 경우는 없었고 100% 직접 운영하는 것으로 나타났다. 하우스키퍼 부서의 경우 직접 운영하는 경우는 11%에 불과했고 89%가 아웃소싱을 하고 있었다. 이는 하우스키퍼가 아웃소싱의 주요한 부분임을 보여주는 것이라 볼 수 있겠다. 프론트 부서의 경우 아웃소싱의 비중은 15% 정도였고 85%가 직접 운영하고 있었다. 식음 부서의 경우 직접 운영하는 경우가 58%, 아웃소싱하는 경우가 42%로 응답되었고, 주방 부서의 경우 직접 운영하는 경우가 34%, 아웃소싱하는 경우가 66%로 나타났다. 기타 청소 및 경비 부서의 경우 25%정도가 직접 운영하고 있고, 75%는 아웃소싱에 의해 운영되고 있음을 알 수 있었다. 아래의 표는 호텔의 부서별 아웃소싱 비중에 대한 분석표이다.

【표 3-2】 호텔의 부서별 아웃소싱 비중에 대한 분석

	직접	아웃소싱			아웃소싱계
		도급·위탁	근로자파견	분사경영	
시설	14(26%)	31	8	-	39(74%)
경리/구매	53(100%)	-	-	-	-
전산	43(81%)	8	2	-	10(19%)
인사/총무	53(100%)	-	-	-	-
하우스키퍼	6 (11%)	39	8	-	47(89%)
프론트	45(85%)	5	3	-	8(15%)
식음	31(58%)	16	6	-	22(42%)
주방	18(34%)	26	7	-	35(66%)
기타 (청소및경비)	13(25%)	34	6	-	40(75%)

3) 아웃소싱 도입 효과에 대한 분석

호텔 경영에 있어서 아웃소싱 도입으로 인한 효과에 대한 빈도분석을 한 결과는 아래와 같다. 아웃소싱 도입으로 인한 효과를 측정하기 위해서 총 16문항으로 설문을 구성하였으며, 전혀 아니다, 아니다, 보통이다, 그렇다, 매우 그렇다의 5가지로 응답하게 하였다. 분석결과 전혀 아니다 와 매우 그렇다의 응답이 적게 나와서 분석을 용이하게 하기 위해 전혀 아니다 와 아니다 의 항목을 하나로 묶어서 아니다 로 표시하였고 그렇다 와 매우 그렇다 를 하나의 항목으로 묶어서 그렇다 로 표시하여 분석하였다.

아웃소싱으로 인해 과거3년간 매출액이 증가하였는가에 대한 질문에 ‘아니다 8명(15.1%)’, ‘보통 20명(37.7%)’, ‘그렇다 25명(47.2%)’으로 85%정도가 아웃소싱으로 인한 매출액 증대 효과에 긍정적이였다. 과거3년간 매출액 순이익을 증가와 총자산 순이익률 증가를 묻는 질문에서도 보통이다와 그렇다 의 합계가 80% 이상으로 나오는 것으로 보아 매출액 순이익율과 총자산 순이익율 증가도 아웃소싱에 긍정적인 영향을 받는 것으로 보고 있음을 알 수 있다. 아웃소싱의 도입으로 인건비가 절감되었는지에 대해서는 ‘보통이다(28.3%)’와 ‘그렇다(56.6%)’가 85%정도의 응답율을 보임으로써 아웃소싱이 인건비 절감에 큰 효과가 있음을 보여주고 있다. 업무처리 비용 등 제반비용의 절감 측면 등 비용절감 효과에 있어서는 80%이상이 ‘보통이다’와 ‘그렇다’의 응답을 보임으로써 아웃소싱의 비용 절감 측면에서 효과가 있음을 보여준다. 또한 인력활용의 유연성이 증가되는가에 대한 질문에서도 80% 이상이 ‘보통이다’와 ‘그렇다’의 응답을 함으로써 아웃소싱 도입으로 인해 인력활용의 유연성에도 긍정적인 효과를 보이고 있음을 보여준다. 반면 아웃소싱 도입으로 인한 부서별 업무 간소화나 부서별 업무의 신속성 측면은 응답결과가 상반되게 나왔다. ‘그렇다’ 에 대한 응답이 ‘각각 13%, 11%’가 나온 반면, ‘아니다’ 에 대한 응답이 ‘각각 39%, 45%’로 나왔다. 또한 아웃소싱 도입으로 인한 조직기능의 슬림화 및 단순화에 미치는 효과에 대한 질문에서도 ‘그렇다’ 에 대한 응답이 ‘각각 26%, 28%’가 나온 반면, ‘아니다’ 에 대한 응답이 ‘각각 34%, 32%’로 나왔다. 그리고 아웃소싱 도입으로 인해 전문적인 서비스에 전념하게 되었는가에 대한 질문에서도 ‘그렇다 에 대한 응답은 18%’, ‘아니다에

대한 응답은 34%'로 나왔으며, 공급업체와의 네트워크를 통한 시너지 효과의 증대부분에 대해서도 '아니다의 비중이 43%'로 높게 나타났다.

아래의 표는 아웃소싱의 도입으로 인한 효과에 대한 빈도분석 결과를 보여준다.

【표 3-3】 아웃소싱 도입으로 인한 효과

구분	아니다	보통	그렇다	계
1.과거3년간 매출액이 증가하였다.	8(15.1%)	20(37.7%)	25(47.2%)	53(100%)
2.과거3년간 매출액 순이익율이 증가되었다.	8(15.1%)	18(34%)	27(50.9%)	53(100%)
3. 과거3년간 총자산 순이익율이 증가되었다.	9(17%)	16(30.2%)	28(52.8%)	53(100%)
4.인건비가 절감되었다.	8(15.1%)	15(28.3%)	20(56.6%)	53(100%)
5.업무처리 비용 등 제반비용이 절감되었다.	7(13.2%)	20(37.7%)	26(49.1%)	53(100%)
6.전반적인 비용절감 효과가 있었다.	4(7.5%)	21(39.6%)	28(52.9%)	53(100%)
7.인력활용의 유연성이 증가되었다.	9(17%)	28(52.8%)	16(30.2%)	53(100%)
8.전반적으로 서비스품질 수준이 높아졌다.	22(41.5%)	28(52.8%)	3(5.7%)	53(100%)
9.아웃소싱 업체를 신뢰하고 있다.	14(26.4%)	27(50.9%)	12(22.6%)	53(100%)
10.부서별 업무가 간소화되었다.	21(39.6%)	25(47.2%)	7(13.2%)	53(100%)
11.부서별 업무의 신속성이 증가 하였다.	24(45.3%)	23(43.4%)	6(11.3%)	53(100%)
12.조직 기능이 슬림화되었다.	18(34%)	20(37.7%)	14(26.4%)	52(100%)
13.조직기능이 단순화 되었다.	17(32.1%)	21(39.6%)	15(28.3%)	53(100%)
14.호텔에서 제공되는 서비스 수준과 기준이 명확해졌다.	14(26.4%)	29(54.7%)	10(18.9%)	53(100%)
15.전문적인 서비스에 전념하게 되었다.	18(34%)	25(47.1%)	10(18.9%)	53(100%)
16.공급업체와의 네트워크를 통한 시너지 효과가 증대되었다.	23(43.4%)	26(49.1%)	4(7.5%)	53(100%)

4) 아웃소싱 업체에 대한 서비스 만족도에 대한 분석

호텔 경영에 있어서 아웃소싱 업체에 대한 서비스 만족도에 대한 빈도분석을 한 결과는 아래와 같다. 아웃소싱 업체에 대한 서비스 만족도를 측정하기 위해서 총 8문항으로 설문을 구성하였으며, '전혀 아니다', '아니다', '보통이다', '만족한다', '매우 만족한다'의 5가지로 측정하게 하였다. 분석결과 '전혀 아니다' 와 '매우 만족한다'의 응답이 매우 적게 나와서 분석을 용이하게 하기 위해 '전혀 아니다' 와 '아니다' 의 항목을 하나로 묶어서 '아니다' 로 표시하였고 '만족한다'와 '매우 만족한다' 를 하나의 항목으로 묶어서 '그렇다' 로 표시하여 분석하였다.

아웃소싱업체의 서비스 품질수준이 높은지에 대한 물음에서는 '아니다(26.4%)', '보통이다(58.5%)', '그렇다(15.1%)'로 나타났다. 아웃소싱업체는 호텔의 요구에 신속한 서비스를 제공하는지에 대해서는 '아니다(17%)', '보통이다(49%)', '그렇다(34%)'로 나타났다. 호텔직원(업무관리자)의 요구에 잘 응대하는 편인가에 대해서는 '아니다(7.5%)', '보통이다(58.5%)', '그렇다(34%)'로 나타났다. 아웃소싱업체는 고객 불만 사항이 발생하면 신속하게 처리하는가에 대해서는 '아니다(18.9%)', '보통이다(54.7%)', '그렇다(26.4%)'로 나타났다. 아웃소싱업체는 내부 직원에게 친절한지에 대해서는 '아니다(7.6%)', '보통이다(47.2%)', '그렇다(43.4%)'로 나타났다. 아웃소싱업체는 외부 고객에게 친절한지에 대해서는 '아니다(9.6%)', '보통이다(48%)', '그렇다(40.3%)'로 나타났다. 아웃소싱업체는 업무수행에 필요한 적정인력을 확보하고 있는지에 대해서는 '아니다(30.2%)', '보통이다(50.9%)', '그렇다(18.9%)'로 나타났다. 아웃소싱업체가 업무를 수행할 충분한 경영노하우를 가지고 있는지에 대해서는 '아니다(17%)', '보통이다(60.4%)', '그렇다(20.8%)'로 나타났다.

아래의 표는 아웃소싱업체에 대한 서비스 만족도를 빈도 분석한 결과를 보여 준다.

【표 3-4】 아웃소싱업체에 대한 서비스 만족도

구분	아니다	보통	그렇다	계
1. 서비스 품질수준이 높다.	14(26.4%)	31(58.5%)	8(15.1%)	53(100%)
2. 우리호텔의 요구시 신속한 서비스를 제공한다.	9(17%)	26(49%)	18(34%)	53(100%)
3. 호텔직원(업무관리자)의 요구에 잘 응대하는 편이다.	4(7.5%)	31(58.5%)	18(34%)	53(100%)
4. 아웃소싱 업체는 고객 불만 사항이 발생시 신속하게 처리해준다.	10(18.9%)	29(54.7%)	14(26.4%)	53(100%)
5. 내부 직원에게 친절하다.	4(7.5%)	26(49.1%)	23(43.4%)	53(100%)
6. 외부 고객에게 친절한다.	5(9.4%)	26(49.1%)	22(41.5%)	53(100%)
7. 업무수행에 필요한 적정인력을 확보하고 있다.	16(30.2%)	27(50.9%)	10(18.9%)	53(100%)
8. 업무를 수행할 충분한 경영노하우를 가지고 있다.	9(17%)	33(62.3%)	11(20.7%)	52(100%)

5) 아웃소싱 운영으로 인한 제약요인에 대한 분석

호텔 경영에 있어서 아웃소싱 운영으로 인한 제약요인에 대한 빈도분석을 한 결과는 아래와 같다. 아웃소싱 운영으로 인한 제약요인에 대해 측정하기 위해서 총 10문항으로 설문을 구성하였으며, ‘전혀 아니다’, ‘아니다’, ‘보통이다’, ‘만족한다’, ‘매우 만족한다’의 5가지로 측정하게 하였다. 분석결과 ‘전혀 아니다’와 ‘매우 만족한다’의 응답이 매우 적게 나와서 분석을 용이하게 하기 위해 ‘전혀 아니다’와 ‘아니다’의 항목을 하나로 묶어서 ‘아니다’로 표시하였고 ‘만족한다’와 ‘매우 만족한다’를 하나의 항목으로 묶어서 ‘그렇다’로 표시하여 분석하였다.

아웃소싱 운영으로 인해 호텔과 업체 간의 문화차이가 염려되는지에 대해서는 ‘아니다(18.9%)’, ‘보통이다(26.4%)’, ‘그렇다(54.7%)’로 나타났다. 아웃소싱 운영으로 인해 호텔직원과 업체직원 간 의식구조의 통일이 어려울지에 대해서는 ‘그렇다(11.3%)’, ‘보통이다(28.3%)’, ‘그렇다(60.4%)’로 나타났다. 아웃소싱 업체직원과 내부직원 간 갈등이 우려되는지에 대해서는 ‘아니다(18.9%)’, ‘보통이다(35.8%)’,

‘그렇다(45.3%)’로 나타났다. 호텔과 아웃소싱 업체간의 업무 협조가 어려울 수 있는지에 대해서는 ‘아니다(22.6%)’, ‘보통이다(45.3%)’, ‘그렇다(32.1%)’로 나타났다. 아웃소싱 업체의 의무이행이 어려울 경우 호텔 업무상 보호받을 수 있는 법률적 제도가 미비한지에 대해서는 ‘아니다(11.3%)’, ‘보통이다(60.4%)’, ‘그렇다(28.3%)’로 나타났다. 호텔의 아웃소싱 업체관리 노하우가 부족한지에 대해서는 ‘아니다(22.6%)’, ‘보통이다(58.5%)’, ‘그렇다(18.9%)’로 나타났다. 호텔 내부의 기밀 및 호텔 경영의 노하우가 노출될 수 있는지에 대해서는 ‘아니다(22.6%)’, ‘보통이다(52.8%)’, ‘그렇다(24.6%)’로 나타났다. 아웃소싱 업체에 대한 부담으로 특정 업체에 대한 의존도가 높아지는지에 대해서는 ‘아니다(20.8%)’, ‘보통이다(34%)’, ‘그렇다(43.4%)’로 나타났다. 아웃소싱 도입으로 인해 직원해고에 대한 사내 불안정성의 위험부담이 크지에 대해서는 ‘아니다(26.4%)’, ‘보통이다(37.7%)’, ‘그렇다(35.9%)’로 나타났다. 아웃소싱 도입으로 인해 노조간의 갈등이 유발될 수 있는지에 대해서는 ‘아니다(32.1%)’, ‘보통이다(30.2%)’, ‘그렇다(37.7%)’로 나타났다.

아래의 표는 아웃소싱 운영으로 인한 제약요인에 대해 빈도분석한 결과를 보여준다.

【표 3-5】 아웃소싱 운영으로 인한 제약요인

구분	아니다	보통	그렇다	계
1. 호텔과 업체 간의 문화차이가 염려된다.	10(18.9%)	14(26.4%)	29(54.7%)	53(100%)
2. 호텔직원과 업체직원 간 의식구조의 통일이 어렵다.	6(11.3%)	15(28.3%)	21(60.4%)	53(100%)
3. 아웃소싱 업체직원과 내부직원 간 갈등이 우려된다.	10(18.9%)	19(35.8%)	24(45.3%)	53(100%)
4. 호텔과 업체직원간의 업무 협조가 어려울 수 있다.	12(22.6%)	24(45.3%)	17(32.1%)	53(100%)
5. 업체의 의무이행이 어려울 경우 호텔 업무상 보호받을 수 있는 법률적 제도가 미비하다.	6(11.3%)	32(60.4%)	15(28.3%)	53(100%)
6. 우리 호텔의 아웃소싱 업체관리 노하우가 부족하다.	12(22.6%)	31(58.5%)	10(18.9%)	53(100%)
7. 사내의 기밀 및 호텔 경영의 노하우가 노출될 수 있다.	12(22.6%)	28(52.8%)	13(24.6%)	53(100%)

8. 업체교체에 대한 부담으로 특정업체의 의존도가 높아진다.	11(20.7%)	19(35.8%)	23(43.5%)	53(100%)
9. 직원해고에 대한 사내 불안정성의 위험부담이 크다.	14(26.4%)	20(37.7%)	19(35.9%)	53(100%)
10. 노조간의 갈등이 유발될 수 있다.	17(32.1%)	16(30.2%)	20(37.7%)	53(100%)

2. 호텔 아웃소싱이 경영성과에 미치는 영향

각 부서별로 아웃소싱을 하는지에 여부에 따라 아웃소싱도입으로 미치는 효과를 카이제곱을 이용하여 검증해 본 결과는 다음과 같다.

시설 부서의 경우 아웃소싱 도입으로 인해 미치는 효과를 카이제곱검증을 통해 분석해본 결과 과거3년간 매출액 증가에 미치는 효과와 인건비 절감에 미치는 효과만이 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 시설부서의 아웃소싱 도입으로 인한 과거3년간 매출액 증가에 미치는 효과의 경우 ‘카이제곱값은 5.5106’으로 나타났고, ‘유의확률은 0.0636’으로 나타났다. 이는 유의수준 5%에는 부족하지만, 10% 유의수준하에서 통계적으로 의미있게 나타났다. 시설부서의 아웃소싱 도입으로 인건비 절감에 미치는 효과의 경우 ‘카이제곱값이 11.6710’으로 나타났고, ‘유의확률은 0.0029%’로 나타났다. 이는 1% 유의수준하에 통계적으로 의미 있음을 보여준다.

전산 부서의 경우 아웃소싱 도입으로 인해 미치는 효과를 카이제곱검증을 통해 분석해본 결과 서비스품질 수준향상에 미치는 효과와 업체신뢰에 미치는 효과 공급업체와의 네트워크를 통한 시너지효과 증대에 미치는 효과에 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 전산부서의 아웃소싱 도입으로 서비스품질 수준향상에 미치는 효과의 경우 ‘카이제곱값이 5.0804’로 나타났고, ‘유의확률은 0.9460’으로 나타났다. 이는 유의수준 5%에는 부족하지만, 10% 유의수준하에서 통계적으로 의미 있음을 보여준다. 전산 부서의 아웃소싱 도입으로 업체신뢰에 미치는 효과의 경우 ‘카이제곱값이 5.0946’으로 나타났고, ‘유의확률은 0.0783’으로 나타났다. 이는 유의수준 5%에는 부족하지만, 10% 유의수준하에서 통계적으로 의미 있음을 보여준다. 전산 부서의 아웃소싱 도입으로 공급업체와의 네트워크를 통한 시너지 효과 증대에 미치는 효과의 경우 ‘카이제곱값은 6.8024’로 나타났고, ‘유의확률은

0.0333'으로 나타났다. 이는 유의수준 5%하에서 통계적으로 의미 있음을 나타낸다.

하우스키핑 부서의 경우 아웃소싱 도입으로 인해 미치는 효과를 카이제곱검증을 통해 분석해본 결과 인건비 절감에 미치는 효과만이 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 하우스키핑 부서의 아웃소싱 도입으로 인한 인건비 절감에 미치는 효과의 경우 '카이제곱값이 7.4285'로 나타났고, '유의확률은 0.0244'로 나타났다. 이는 유의수준 5%하에서 통계적으로 의미 있음을 보여준다.

프론트오피스 부서의 경우 아웃소싱 도입으로 인해 미치는 효과를 카이제곱검증을 통해 분석해본 결과 서비스품질 수준 향상에 미치는 효과만이 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 프론트오피스 부서의 아웃소싱 도입으로 인한 서비스품질 수준 향상에 미치는 효과의 경우 '카이제곱값이 6.2256'으로 나타났고, '유의확률은 0.0445'로 나타났다. 이는 유의수준 5%하에서 통계적으로 의미 있음을 보여준다.

식음료 부서의 경우 아웃소싱 도입으로 인해 미치는 효과를 카이제곱검증을 통해 분석해본 결과 아웃소싱으로 인해 업체 신뢰에 미치는 효과만이 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 이 경우 '카이제곱값이 4.708'로 나타났고, '유의확률은 0.0950'으로 나타났다. 이는 10% 유의수준하에서 통계적으로 의미 있음을 보여준다.

기타 부서 즉, 청소 및 경비 부서의 아웃소싱 도입으로 인해 미치는 효과를 카이제곱검증을 통해 분석해 본 결과 인건비 절감에 미치는 효과만이 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 이 경우 '카이제곱값이 7.3988'로 나타났고, '유의확률은 0.0247'로 나타났다. 이는 5%유의수준하에서 통계적으로 의미 있음을 보여준다.

주방 부서의 아웃소싱 도입으로 인해 미치는 효과를 카이제곱검증을 통해 분석해 본 결과는 어떤 효과에도 통계적으로 유의한 결과가 나오지 않았다.

그리고, 경리/구매 부서와 인사/총무 부서의 경우는 100% 직접운영을 하고 있었기 때문에 카이제곱검정 자체가 이루어 지지 못했다.

아래의 표는 각 부서별로 아웃소싱 도입 효과를 카이제곱값을 이용하여 분석하였을 때 통계적으로 유의하게 나오는 부분을 나타낸 것이다.

빈도수가 적게 나올 경우 카이제곱검정이 부적절하게 나올 수 있는 경우를 감

안한다면 각 부서별로 빈도수가 차이가 많이 나는 부서의 분석 결과는 올바르지 않을 수 있음을 밝혀둔다.

【표 3-6】 각 부서별 아웃소싱 도입으로 인한 효과에 대한 카이제곱검정 결과

구분	계약형태	아니다	보통	그렇다	카이제곱값	유의확률
시설 (매출액증가)	아웃소싱	5	11	22	5.5106	0.0636
	직접운영	3	9	3		
시설 (인건비절감)	아웃소싱	2	13	24	11.6710	0.0029
	직접운영	6	2	6		
전산 (서비스품질)	아웃소싱	1	8	1	5.0804	0.0788
	직접운영	21	20	2		
전산 (업체신뢰도)	아웃소싱	0	6	4	5.0946	0.0783
	직접운영	14	21	8		
전사 (시너지효과)	아웃소싱	1	7	2	6.8024	0.0333
	직접운영	22	19	2		
하우스키핑 (인건비절감)	아웃소싱	5	15	27	7.4285	0.0244
	직접운영	3	0	3		
프론트오피스 (서비스품질)	아웃소싱	6	1	1	6.2256	0.0445
	직접운영	16	27	2		
식음료 (업체신뢰도)	아웃소싱	6	8	8	4.7080	0.0950
	직접운영	8	19	4		
기타 (인건비절감)	아웃소싱	3	12	25	7.3988	0.0247
	직접운영	5	3	5		

제 4 장 결론

본 연구는 호텔 경영을 하는데 중요한 요소가 된 아웃소싱을 호텔의 각 부서별로 도입하는 실태를 파악해 보고, 각 부서별로 아웃소싱의 도입으로 인한 호텔 경영의 효과를 분석해 보고자 설문지를 작성하여 그 응답에 따라 분석을 실시하였다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 문헌연구를 통해 아웃소싱의 개념과 국내외 아웃소싱에 관한 선행연구들에 대해서 살펴보았고, 국내의 특급호텔 130여 군데에 설문지를 배포하여 그 중 회수된 60부의 설문지 중 분석에 부적절한 자료 7개를 제외한 53개의 설문지 데이터를 이용하여 호텔의 각 부서별로 어떤 효과를 미치는지에 대해 분석해 보았다. 먼저 설문지 문항별로 빈도 분석을 실시하였고, 이 후 교차분석(카이제곱값을 이용)을 실시하여 검증하였다. 이 때 유의수준은 10% 이하로 정하였다.

분석 결과는 다음과 같다.

부서별 아웃소싱 비중의 경우 경리/구매 부서와 인사/총무 부서의 경우 100% 호텔에서 직접 운영하고 있는 것으로 나타났고, 이르 제외한 나머지 부서는 직접 운영하는 경우도 있었지만 아웃소싱이 도입되고 있는 것으로 나타났다. 특히 시설부서와 하우스키핑 부서, 그리고 기타부서 즉, 청소 및 경비 부서의 경우 아웃소싱이 많이 도입되고 있는 것으로 나타났다. 아웃소싱 도입으로 인한 효과의 경우 매출액 증대 부분이나 인건비 절감 부분에서 긍정적인 효과를 보인다고 나타난 반면, 업무의 간소화나 신속화, 조직기능의 슬림화나 단순화에 미치는 효과에는 긍정적인 효과를 보인다는 반응이 적게 나타났다. 그리고 아웃소싱 업체에 대한 서비스 만족도는 대체적으로 높게 나타났다. 아웃소싱 도입으로 인한 제약요인에 대해서는 호텔과 아웃소싱 업체간의 문화차이나 직원간의 의식구조에 차이가 많이 날 것으로 나타났다.

각 부서별로 아웃소싱을 도입함으로써 인해 미치는 효과를 카이제곱 검증해본 결과 시설부서의 경우 매출액 증가와 인건비 절감 측면에 유의한 결과가 나타났고, 전산부서의 경우 서비스품질 향상과 업체 신뢰도, 그리고 아웃소싱업체와의

시너지 효과 측면에서 유의한 결과가 나타났다. 하우스키핑 부서의 경우 인건비 절감 측면에서 유의한 결과가 나타났고, 프론트오피스 부서의 경우 서비스품질 향상 측면에서 유의한 결과가 나타났다. 식음료 부서의 경우 업체 신뢰도 측면에서 유의하게 나타났으며, 청소 및 경비 부서의 경우 인건비 절감 측면에서 유의한 결과가 나타났다.

본 연구의 한계점은 카이제곱 검정 결과가 유의하게 나온 경우가 적었는데, 이는 적은 자료 수집으로 인한 것으로 보이며, 또한 빈도수가 많이 차이나는 경우에도 통계적 유의성이 있는 것으로 나온 경우 세심한 검토가 필요할 것으로 보인다. 추후 더 많은 설문 자료를 확보하여 아웃소싱 업체의 서비스 만족도 등이 경영성과에 미치는 영향 등을 추가 분석해 보는 연구가 필요할 것으로 보인다.

【참 고 문 헌】

1. 국내 문헌

강상목(2001), “호텔산업의아웃소싱성공요인분석”, 경기대학교대학원 석사학위논문.

경영베스트아웃소싱팀(1998), “아웃소싱전략과알짜정보”, 서울:경영베스트.

김경환(1999), 호텔.레스토랑산업의 경영전략.

김석주,(2003),“호텔아웃소싱성과에영향을미치는요인”, 세종대관광대학원.

김성철(1997),“우리나라 연구개발 아웃소싱의 결정요인에 관한 실증적 연구” 명지대학교 석사학위논문.

대한상공회의소(1998, 2003, 2006).

류재현·신광철·현창혁(1998),“우리나라의 아웃소싱 활용실태와 아웃소싱 산업 현황”, 서울:한국능률협회.

박인수,(2006),“호텔주방관리 아웃소싱전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 분석”,경기대학교 대학원 석사학위논문.

안주모,이영택,최정호(1999), 정보시스템아웃소싱.

이광현(1998),“아웃소싱”, 한국능률협회.

이교찬(2008), “호텔산업의 아웃소싱 도입이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 단국대학교 대학원석사학위논문.

장상,(1999)“특급호텔의 아웃소싱성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 경기대학교 대학원, 석사학위논문.

전자신문(1995), “아웃소싱뿌리내리다”.

허용강,(2006),“아웃소싱효과가 호텔경영의 업무효율성에 미치는 영향”, 청운대학교 정보산업대학원 석사학위논문.

홍성도(1998),“아웃소싱의 전략과 사례”.

2.

- Albert Page (1993), "Assessing New Product Development Practices and Performance Establishing Crucial Norms", *Journal of Product Innovation*
- Brown S.L. & K.M. (1995). Eisenhardt, "PRODUCT Development, past Research, present findings and Future Direction", *Academy of Management Review*, Vol. 20.
- Craig, Amgie & Susan Hart (1992), "Where to Now in new product Development, Research?" *European Journal of Marketing*, Vol. 26, No. 11
- Davia Jennings, D. (1999), "Strategic Guidelines for outsourcing decision", *Strategic Change*
- M.M. Montoya-Weiss (1994), & R. Calantone, "Determinants of new product performance: a review and meta-analysis", *Journal of Product Innovation Management*, Nov, vol. 11, No. 5.
- Quinn, J.B. & Hilmer F.G. (1994), "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, summer.
- Kakabadse, A. (2000), "Sourcing : New Face to Economise of Scale and Emergence of New Organization Forms", *Knowledge and Process Management*, Vol. 7.
- Robert G. Cooper (1979), "The Dimensions of Industrial New product Success and Failure" *Journal of Marketing*, Vol. 43, Summer.
- Song, X. Michael & Mark E. Parry (1997). "Team work barriers in Japanese High-technology firms: the Society cultural differences between R&D and marketing managers" *Journal of product innovation Management*, Sep, Vol. 14, No. 5.
- W.E. Souder, & X. Michael Song (1997), "Contingent product design and marketing strategies influencing new product success and failure in US and Japanese electronics firms", *Journal of Product Innovation Management*, Jan.

심층인터뷰를 위한 설문지

< 특급호텔 아웃소싱 도입의 경영성과 분석을 위한 연구 >

안녕하십니까?

본 연구 설문지는 특급호텔 아웃소싱 도입의 경영성과 분석을 위해 만들어진 설문지입니다.

본 설문지의 내용은 익명으로 처리되며, 순수한 학문적인 연구 목적을 달성하기 위한 귀중한 자료로 활용될 것입니다. 또한 어떠한 경우라도 개인적인 사항은 일체 밝혀지지 않을 것을 약속드립니다.

바쁘신 중에도 시간을 내주셔서 감사드립니다.

2011년 11월

제주대학교 경영대학원
회계학과

지도교수 : 정순여
연구자 : 진부영

I. 응답자의 인적사항

1. 귀하의 성별은? 남 () 여 ()

2. 귀하의 부서는?

- ① 인사·총무 ② 경리 ③ 하우스키핑 ④ 기타

3. 귀하의 호텔관련업무 경력은?

- ① 2년 미만 ② 2~5년 ③ 6~9년 ④ 10~14년 ⑤ 15년 이상

3-1. 귀하가 재직중인 호텔의 현부서에서의 근무년수는?

- ① 2년 미만 ② 2~5년 ③ 6~9년 ④ 10~14년 ⑤ 15년 이상

※ 본 연구에서의 아웃소싱 및 유형은 다음과 같은 의미로 사용합니다.

(Outsourcing) ? - , , .

	.	
		.
		가
		.

II. 계약형태

1. 귀사의 부서별 아웃소싱 비중은 얼마입니까? 다음의 예시처럼 숫자를 입력해 주세요. (※.합계가 100%가 되게 해주세요.)

“예시”

구분	직접운영	도급.위탁	근로자파견	분사경영	합계
00부서	10%	80%	10%	0%	100%

구분		직접운영	아웃소싱의 형태			합계	아웃소싱 시행 총년수
부문			도급.위탁	근로자 파견	분사경영		
Back Office	시설	%	%	%	%	100%	년
	경리/구매	%	%	%	%	100%	년
	전산실	%	%	%	%	100%	년
	인사/총무	%	%	%	%	100%	년
하우스키팅		%	%	%	%	100%	년
프론트 오피스		%	%	%	%	100%	년
식음		%	%	%	%	100%	년
주방		%	%	%	%	100%	년
기타()		%	%	%	%	100%	년

Ⅲ. 아웃소싱도입의 효과

1. 다음 문항을 읽고 해당하는 곳에 √ 표시하여 주시기 바랍니다..

아웃소싱으로 인해 우리 회사는	전혀 아니 다	아니 다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
1. 과거3년간 매출액이 증가하였다.					
2. 과거3년간 매출액 순이익율이 증가되었다.					
3. 과거3년간 총자산 순이익율이 증가되었다.					
4. 인건비가 절감되었다.					
5.업무처리 비용 등 제반비용이 절감되었다.					
6. 전반적인 비용절감 효과가 있었다.					
7.인력활용의 유연성이 증가되었다.					
8.전반적으로 서비스품질 수준이 높아졌다.					
9. 아웃소싱 업체를 신뢰하고 있다.					
10. 부서별 업무가 간소화되었다.					
11.부서별 업무의 신속성이 증가 하였다.					
12. 조직 기능이 슬림화되었다.					
13.조직기능이 단순화 되었다.					
14.호텔에서 제공되는서비스 수준과 기준이 명확해졌다.					
15.전문적인 서비스에 전념하게되었다.					
16.공급업체와의 네트워크를 통한 시너지 효과가 증대되었다.					

IV.다음은 아웃소싱 업체에 대한 서비스 만족도를 알아보기 위한 문항입니다. 해당 항목에 √표시하여 주시기 바랍니다.

아웃소싱 업체는.....	전혀 아 니 다	아 니 다	보 통	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 서비스 품질수준이 높다.					
2. 우리호텔의 요구시 신속한 서비스를 제공한다.					
3. 호텔직원(업무관리자)의 요구에 잘 응대하는 편이다.					
4. 아웃소싱 업체는 고객 불만 사항이 발생시 신속하게 처리해준다.					
5. 내부 직원에게 친절하다.					
6. 외부 고객에게 친절하다.					
7. 업무수행에필요한 적정인력을 확보하고 있다.					
8.업무를 수행할 충분한 경영노하우를 가지고 있다.					

V.아웃소싱 운영으로 인한 제약요인에 관한 사항입니다. 해당 항목에 √ 표시하여 주시기 바랍니다.

내 용	전혀 아니 다	아니 다	보통	그렇다	매우 그렇 다
1. 호텔과 업체 간의 문화차이가 염려된다.					
2. 호텔직원과 업체직원 간 의식구조의 통일이 어렵다.					
3. 아웃소싱 업체직원과 내부직원 간 갈등이 우려된다.					
4. 호텔과 업체직원간의 업무 협조가 어려울 수 있다.					
5.업체의 의무이행이 어려울 경우 호텔 업무상 보호받을 수 있는 법률적 제도가 미비하다.					
6. 우리호텔의 아웃소싱 업체관리 노하우가 부족하다.					
7. 사내의 기밀 및 호텔경영의 노하우가 노출될 수 있다.					
8. 업체교체에 대한 부담으로 특정업체의 의존도가 높아진다.					
9. 직원해고에 대한 사내 불안정성의 위험부담이 크다.					
10.노조간의 갈등이 유발될수 있다.					