

호텔 아웃소싱 도입이 호텔경영성과에 미치는 영향

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

문 호 남* · 진 부 영** · 정 순 여***

(Ho-nam Moon · Boo-young Jin · Soon-yeo Jung)

목 차

- I. 서 론
- II. 호텔 아웃소싱의 이론적 배경
- III. 연구방법 및 분석결과
- IV. 결론

I. 서 론

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 핵심역량의 집중 및 강화를 통한 경쟁우위를 창출해야만 하는 경쟁상황에 처해있다. 무한 경쟁시대에서 기업들은 자기혁신을 통해 경쟁우위를 확보해야하는 과제를 안고 있으며, 따라서 기업 내 경영

* 제주대학교 경상대학 회계학과 박사과정, 교신저자

** 록산에버그린주식회사 상무이사

*** 제주대학교 경상대학 회계학과 부교수

자원을 어떻게 효율적으로 활용할 것인가가 최근 많은 기업들의 관심사가 되고 있다.

이러한 변화는 고용에도 적용된다. 고용에서도 근본적인 패러다임의 변화를 요구하고 있어 과거와는 전혀 다른 형태의 고용이 이루어지고 있다. 때문에 학계에서는 시간제 고용, 임시고용의 형태가 궁극적으로 기업가와 근로자에게 상호이익이 될 것이라고 전망하고 있다.

우리나라 호텔산업을 둘러싼 경영환경의 변화는 고용방식에도 많은 변화를 야기했다. IMF 이후 지속적인 경기침체와 급격한 경쟁상황으로 인해 그 동안 양적 성장에 초점을 맞추어 오던 기업이 인력구조조정을 해야 하는 상황을 맞이하였다(경영베스트, 1998)는 것이다.

이에 따라 국내의 호텔들도 아웃소싱의 중요성을 많이 인식하고 시행하고 있으며 앞으로 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.

본 연구에서는 아웃소싱의 유무가 호텔경영성과에 어떠한 효과를 미치는지를 살펴보고자 한다. 또한 아웃소싱의 계약 파트별로는 어떻게 달라지는지를 살펴보고자 한다. 이는 아웃소싱을 도입함에 있어 아웃소싱 업체와의 계약형태에 따라 경영성과에 어떠한 변화가 있는지를 살펴보는 것이다.

Ⅱ. 호텔 아웃소싱의 이론적 배경

제1절 아웃소싱의 이론적 고찰

일반적으로 아웃소싱(outsourcing)이란 기업경영에 있어서 필요한 기능을 자체적으로

수행하지 않고 외부에 위탁하여 조달하거나 효과적인 업무를 달성하기 위하여 구성원의 능력을 핵심 전략적인 부분에 집중하고 조직의 일부기능을 외부의 조직 또는 전문 용역업체를 활용하여 업무처리를 하는 경영기법의 하나로 지속적인 경쟁우위를 획득하려는 경영전략이다. 아웃소싱의 정의는 용어가 사용되는 분야에 따라서 다르게 설명될 수 있으나, 간단히 정리하면 기업의 경쟁력을 향상시키기 위하여 업무수행기능을 외부에서 수행하여 조달하는 경영기법으로 급변하는 시대에 유연성 있는 경영전략의 하나라고 할 수 있다(홍성도, 1998).

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.

기업의 전 부문으로 확산되어 가고 있는 아웃소싱의 범위에 대한 주요이론으로는 거래비용이론(transaction cost theory)이 있다. 이 이론은 기업의 아웃소싱 범위는 아웃소싱에서 드는 거래비용과 인소싱 비용의 상대적 크기에 따라서 결정된다는 이론으로써 아웃소싱의 목적을 cost의 절감측면을 두고서 행할 때 크게 작용되는 것이다(Saarinen and Vepsalainen, 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 말한 바와 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).

국내의 기업 환경은 과거의 안정적인 상황과는 다르게 다양한 변화를 요구하고 있다. 이러한 기업환경에서 모든 기업들은 계속적으로 살아남기 위하여 적극적으로 변화를 받아들이지 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(허용강,2006).

첫째, 주력업무에 경영지원을 집중하고 핵심역량을 강화하기 위해 기업들은 아웃소싱을 적극적으로 도입하고 있다. 즉 비효율, 고비용 부문과 주변업무를 외부전문기관에 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 외부화 됨에 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 관리부문 업무를 외부 전문기관에 아웃소싱 함으로서 신속성과 전문성의 향상을 꾀할 수 있다.

아웃소싱이 기업경영전략의 하나로 주목 받기 시작하였으나 어떻게 사용되어지는지에 따라 장점이 될 수도 있고 단점이 될 수도 있다. 아웃소싱의 장점으로는 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 통제 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)

국내 호텔의 아웃소싱은 호텔산라가 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 시행하여 함을 진단하였으나 이러한 과정에서 직원들의 반발을 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 도급, 근로자 파견 등의 형태로 도입된 것으로 조사되었으며 직종별 인원에 대한 자세한 사항을 <표 2-1>에서 보면 호텔 규모에 따라 아웃소싱 인원에 상당한 차이가 있음을 알 수 있다. 2005년도에는 각 호텔의 아웃소싱 도입이 하우스키핑의 룸메이트, 라운드리, 호텔 내

외·부의 청소 등을 비롯하여, 직원식당, 텔레마케팅, 원예조경, 시설부, 주차관리 등의 각 분야에서 나타나는 등 아웃소싱의 활발한 운영으로 인한 증가의 속도가 빠르게 진행되어 짐을 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 2-1> 2003년 호텔별 아웃소싱업무 현황 분석표

구분	르네상스	메리어트	리츠칼튼	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						
워드우 클리너	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”, 세종대관광대학원 석사학위논문 .p.40.

제3절 호텔의 경영성과 측정

호텔의 성과 분석은 목적에 따라서 상이할 수 있지만¹⁾ 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 생산하는데 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. 호텔운동을 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. 기존 선행연구로서 Cooper(1980)와 상품개발관리협회(Product Development and management association, 1962,1982,1990), (Page,1993)의 연구에서도 비재무적 성과분석을 고려하였다.

아래의<표 2-2>는 호텔운영 성과를 측정하는 재무적, 비재무적 요인을 정리한 것이다.

1) 호텔경영의 성패요인이 무엇인가에 대한 연구는 많은 학자들에 의하여 연구되어왔다. Cooper(1979)와 Brown & Eisenhardt(1995), Song & Parry(1997), Montoya-Weiss & Calantone(1994) 등의 연구에서 성패요인을 제시하고 있다.

국내에서는 김홍범(1986)과 윤태석(1992), 임중원·김기찬(1989) 등의 연구에서 경영의 성패요인을 제시하고 있다.

<2-2> 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 (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - 투자수익 - 다양한 순이익 마진 측정 - 매출액 및 매출액 성장률 - 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

호텔의 경영성과는 매우 다차원적인 변수로 이루어져 있다. 경영성과를 분석함에 있어 일반적으로 호텔경영 과정 중 불확실성이 해소되거나 경영성과를 물리적으로 관찰이 가능하게 되는 상황에서 정확한 성과를 판단할 수 있다.

Ⅲ. 연구방법 및 분석결과

제1절 연구 방법

1. 자료획득_설문지

본 연구에서는 호텔을 경영하는데 있어서 중요한 역할을 하는 아웃소싱이 호텔경영에 어떤 효과를 미치는지를 분석해보고자 한다. 이를 위하여 호텔경영에 아웃소싱을 도입했

는지 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 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. 셋째, 아웃소싱도입의 효과를 측정하기 위해 총 16문항으로 구성하였고 각 항목별로 답하도록 하였다. 넷째, 아웃소싱 업체에 대한 서비스 만족도를 측정하기 위해 총 8문항으로 구성하여 측정하였다. 마지막으로, 아웃소싱 운영으로 인한 제약요인에 관한 사항을 측정하기 위해 총 10문항으로 구성하였다.

2. 표본수집과 분석방법

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 50개 업체 특2급 72개 업체(제주지역 특1급 12개, 특2급 5개 포함)의 호텔 아웃소싱 실무자들을 대상으로 배포하여 수집된 자료를 이용하였다. 배포된 122여부의 설문지 중 60부를 회수(회수율 49%)하였고, 이 중 분석에 부적절한 7개를 제외한 53부의 설문지를 이용하여 분석을 실시하였다.

분석방법으로 SPSS 12.0 을 이용하여 빈도분석을 실시하여 인구통계적 분석과 부서별 아웃소싱 비중, 아웃소싱 도입 효과에 대해서 살펴보고, 교차분석을 통해 호텔 아웃소싱이 경영성과에 미치는 영향에 대해 살펴보았다.

제2절 분석결과

1. 기술통계분석

1) 인구 통계적 특성

본 연구에서는 표본의 일반적 특성을 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 구성비율이 6:4 인 점을 감안하면 적절한 성비비율이라 할 수 있겠다. 또한, 본 연구에서 남,여 비율은 중요한 요소가 아니다. 표본의 근무 부서에 대한 조사에서는 인사총무부서와 하우스키퍼부서의 합계가 39명(71.7%)으로 많은 비중을 차지하는 것으로 보아 아웃소싱과 관련되서는 인사담당이나 총무부서에서 주로 관장하는 것을 볼 수 있고, 하우스키퍼이 아웃소싱의 큰 부분을 차지하고 있는 만큼 하우스키퍼와 관련된 부서도 아웃소싱과 관련된 주요 부서임을 알 수 있다. 호텔관련경력을 보면, 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. 아래의 <표 3-1>은 표본의 인구통계적 특성에 대한 분석표이다.

<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
	하우스키퍼	12	22.6
	기타	9	17.0
호텔관련경력	2년미만	6	11.3

(n=53)	2~5년	13	24.5
	6~9년	6	11.3
	10~14년	16	30.2
	15년 이상	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
	15년 이상	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.

경리/구매 부서의 경우 자금을 다룬다는 특수성 때문에 직접 운영하는 경우가 100%로 나타났다. 전산 부서의 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.

반면, 하우스키핑 부서의 경우 직접 운영하는 경우는 11%에 불과했고 89%가 아웃소싱을 하고 있었다. 이는 하우스키핑이 아웃소싱의 주요한 부분임을 보여주는 것이라 볼 수 있겠다. 시설부분과 기타(청소및경비)의 경우에도 아웃소싱의 비율이 비교적 높은 편임을 확인할 수 있었다. 아래의 <표 3-2>는 호텔의 부서별 아웃소싱 비중에 대한 분석표이다.

<표 3-2> 호텔의 부서별 아웃소싱 비중에 대한 분석

구분	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%)	-	-	-	-
하우스키팅	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. 아웃소싱으로 인한 매출액 관련부분이나 총자산 관련부분은 긍정적인 효과가 나타난 것으로 나타났다. 또한 인건비 및 비용적인 측면에서의 절감 부분도 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 그리고 인력활용의 유연성 증가에도 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 반면, 나머지 조사 항목에서는 아웃소싱 도입의 효과가 높지 않은 것으로 나타나 상반된 결과를 보여준다. 아래의 <표 3-3>은 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%)

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 분석해 본 결과 과거3년 간 매출액 증가에 미치는 효과와 인건비 절감에 미치는 효과만이 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 시설부서의 아웃소싱 도입으로 인한 과거3년 간 매출액 증가에 미치는 효과의 경우 '카이제곱 값은 5.5106'으로 나타났고, '유의확률은 0.0636'으로 나타났다. 이는 유의수준 5%에는 부족하지만, 10% 유의수준 하에서 통계적으로 의미 있게 나타났다. 시설부서의 아웃소싱 도입으로 인건비 절감에 미치는 효과의 경우 '카이제곱 값이 11.6710'으로 나타났고, '유의확률은 0.0029%'로 나타났다. 이는 1% 유의수준 하에서 통계적으로 의미 있음을 보여준다.

전산 부서의 경우 아웃소싱 도입으로 인해 미치는 효과를 카이제곱검증을 통해 분석해 본 결과 서비스품질 수준향상에 미치는 효과와 업체신뢰에 미치는 효과, 공급업체와의 네트워크를 통한 시너지효과 증대에 미치는 효과에 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 전산 부서의 아웃소싱 도입으로 서비스품질 수준향상에 미치는 효과의 경우 '카이제곱 값이 5.0804'로 나타났고, '유의확률은 0.9460'으로 나타났다. 이는 유의수준 5%에는 부족하지만, 10% 유의수준 하에서 통계적으로 의미 있음을 보여준다. 전산 부서의 아웃소싱 도입으로 업체신뢰에 미치는 효과의 경우 '카이제곱 값이 5.0946'으로 나타났고, '유의확률은 0.0783'으로 나타났다. 이는 유의수준 5%에는 부족하지만, 10% 유의수준 하에서 통계적으로 의미 있음을 보여준다. 전산 부서의 아웃소싱 도입으로 공급업체와의 네트워크를 통한 시너지효과 증대에 미치는 효과의 경우 '카이제곱 값은 6.8024'로 나타났고, '유의확률은 0.0333'으로 나타났다. 이는 유의수준 5%하에서 통계적으로 의미 있음을 나타낸다.

하우스키팅 부서의 경우 아웃소싱 도입으로 인해 미치는 효과를 카이제곱검증을 통해 분석해본 결과 인건비 절감에 미치는 효과만이 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 하우스키팅 부서의 아웃소싱 도입으로 인한 인건비 절감에 미치는 효과의 경우 '카이제곱 값이 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 '카이제곱 값이 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 '카이제곱 값이 4.708'로 나타났고, '유의확률은 0.0950'으로 나타났다. 이는 10% 유의수준 하에서 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 '카이제곱 값이 7.3988'로 나타났고, '유의확률은 0.0247'로 나타났다. 이는 5%유의수준 하에서 통계적으로 의미 있음을 보여준다.

주방 부서의 아웃소싱 도입으로 인해 미치는 효과를 카이제곱검증을 통해 분석해 본 결

과는 어떤 효과에도 통계적으로 유의한 결과가 나오지 않았다.

그리고, 경리/구매부서와 인사/총무부서의 경우는 100% 직접운업을 하고 있었기 때문에 카이제곱검정 자체가 이루어 지지 못했다.

아래의 <표 3-4>는 각 부서별로 아웃소싱 도입 효과를 카이제곱 값을 이용하여 분석하였을 때 통계적으로 유의하게 나오는 부분을 나타낸 것이다.

빈도수가 적게 나올 경우 카이제곱검정이 부적절하게 나올 수 있는 경우를 감안한다면 각 부서별로 빈도수가 차이가 많이 나는 부서의 분석 결과는 올바르지 않을 수 있음을 밝혀둔다.

<표 3-4> 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		

IV. 결 론

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 122군데에 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(카이제곱 값을 이용)을 실시하여 검증하였다. 이 때 유의수준은 10% 이하로 정하였다.

분석 결과는 다음과 같다.

부서별 아웃소싱 비중의 경우 경리/구매부서와 인사/총무부서의 경우 100% 호텔에서 직접 운영하고 있는 것으로 나타났고, 이를 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.

각 부서별로 아웃소싱을 도입함으로써 인하여 미치는 효과를 카이제곱 검증해본 결과 시설 부서의 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 차이 나는 경우에도 통계적 유의

성이 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.

참고문헌

- 강상목(2001), “호텔산업의아웃소싱성공요인분석”, 경기대학교대학원 석사학위논문.
- 경영베스트아웃소싱팀(1998), 아웃소싱전략과알짜정보, 경영베스트.
- 김석주,(2003),“호텔아웃소싱성과에영향을미치는요인”, 세종대관광대학원 석사학위논문.
- 이광현(1998),“아웃소싱”, 한국능률협회.
- 허용강,(2006),“아웃소싱효과가 호텔경영의 업무효율성에 미치는 영향”, 청운대학교정보산업대학원 석사학위논문.
- AlbertPage(1993), "Assessing New Product Development Practicesand Performance Establishing CrucialNorms", Journal of Product Innovation
- BrownS.L.&K.M,(1995).Eisenhardt,"PRODUCTDevelopment.pastResearch,presentfindingsandFortuneDirection,"Academy of Management Review, Vol. 20.
- M.MMontoya-Weiss(1994),& R. Calantone, "Determinants of new product performance: are view and meta-analysis," Journal of product Innovation Management, Nov, vol.11, No.5.
- RobertG.Cooper(1979),"The Dimensions of Industrial New product Success and Failure" Journal of Marketing, Vol.43, Summer.
- Song,x.Michael & MarkE(1997). Parry "Team work barriersin 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 strtegies influencing new product success and failure in US and Japanese electrics firms," Journal of produc tInnovation Management, Jan.