

碩士學位論文

제주지역 호텔의 객실 수익률 관리에 관한 연구



濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科

姜 勇 協

제주지역 호텔의 객실 수익률 관리에 관한 연구

指導教授 許 香 珍

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1998年 12月 日



姜 勇 協

姜勇協의 經營學 碩士學位 論文을 認推함.

1998年 12月 日

審査委員長 _____
委 員 _____
委 員 _____

碩士學位論文

제주지역 호텔의 객실 수익률 관리에 관한 연구

指導教授 許 香 珍



濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科

姜 勇 協

1998

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기	1
제 2 절 연구의 목적	3
제 3 절 연구의 방법과 범위	4
제 2 장 객실 수익률 관리에 대한 이론적 배경	5
제 1 절 호텔업의 재무적 특성	5
1. 높은 비율의 고정자산 구성비와 재무적 영향	5
2. 자산의 조기 노후화와 감가상각	6
3. 인건비 절감의 한계성	7
4. 낮은 비율의 재고자산 구성비	8
제 2 절 객실요금 결정에 관한 이론적 배경	9
1. 객실요금의 개념 및 특성	9
2. 객실요금에 대한 선행 연구의 검토	11
3. 객실요금의 결정 방법	15
제 3 절 객실 수익률 관리의 이론적 배경	18
1. 객실수익의 중요성	18
2. 수익률 관리(Yield Management)의 배경과 정의	19
3. 수익률 관리의 적용분야	22
제 4 절 수익률 관리(Yield Management) 방법	24
1. 수익률 관리의 기본적 필요조건	24
2. 수익 극대화를 위한 예약 관리 방법	27
3. 수익률 관리의 실행 과정과 예약 경로	39
4. 수익률(Yield)의 측정 방법	43
제 3 장 제주지역 호텔의 객실요금 정책과 수익률 관리	
사례 조사분석	47
제 1 절 제주지역 호텔의 현황 분석	47
1. 제주지역 관광숙박업 등록 현황	47
2. 제주지역 관광숙박업 이용 실태분석	48

제 2 절 제주지역 호텔의 객실요금 정책 사례분석	50
1. 관광진흥법상의 호텔 객실 종류	50
2. 제주지역 호텔의 객실 종류별 요금 및 객실구성 실태분석	50
3. 제주지역 호텔의 경영분석	52
제 3 절 제주지역 호텔의 수익률 관리 사례분석	56
1. 잠재수입과 매출액 실태분석	56
2. 객실부문 손익계산서 분석	58
3. 호텔 시장분석	60
제 4 장 제주지역 호텔의 객실 수익률 관리의 문제점과 개선방안	62
제 1 절 객실 수익률 관리의 문제점	62
1. 수익률 관리에 대한 인식 결여	62
2. 마케팅 정책의 문제점	68
3. 호텔 정보화 시설의 문제점	72
제 2 절 객실 수익률 관리의 개선방안	72
1. 수익률 관리 위주의 경영정책	72
2. 마케팅 정책의 개선방안	74
3. 호텔 정보화 시스템의 개선방안	77
제 5 장 요약 및 결론	80
참 고 문 헌	83
ABSTRACT	87

표 차 례

〈표 2-1〉 국내의 업종별 고정자산 구성비	5
〈표 2-2〉 관광호텔업의 등급별 활동성 비교	6
〈표 2-3〉 자산의 내용년수 비교	7
〈표 2-4〉 국내 관광호텔업의 인건비 비율	8
〈표 2-5〉 1997년도 서울 지역 특1급 호텔 영업현황	18
〈표 2-6〉 각기 다른 점유율에서의 동일 매출액	21
〈표 2-7〉 객실요금 원가분석표	42
〈표 3-1〉 제주지역 관광숙박업 등록 현황	47
〈표 3-2〉 제주지역 관광숙박업 객실 및 부대시설 이용객 실태	48
〈표 3-3〉 제주지역 관광숙박업 이용 실태	49
〈표 3-4〉 1997년도 일부 호텔 객실 구성비와 잠재 객실수입 실태	51
〈표 3-5〉 1997년 제주지역 특급호텔 수입실태	53
〈표 3-6〉 1997년도 제주도내 특급 호텔 객실 수입실태	53
〈표 3-7〉 1997년도 제주지역 호텔 경영분석	54
〈표 3-8〉 1995년도 아시아 지역 하얏트 호텔 매출액 대비 인건비 비율	55
〈표 3-9〉 1997년도 잠재수입 대 실제매출액 달성율	56
〈표 3-10〉 1997년도 객실 수익률 관리 실태분석	57
〈표 3-11〉 B 호텔 객실 수익률 관리 실태분석	57
〈표 3-12〉 1997년도 A 호텔의 객실부문 손익계산서	59
〈표 3-13〉 1997년도 A 호텔의 고객유형별 매출액	60
〈표 4-1〉 A 호텔의 고객유형별 예약기간	65
〈표 4-2〉 A 호텔 투숙당일 객실수요 상황	66
〈표 4-3〉 A 호텔 객실 예약경로	68
〈표 4-4〉 1997년도 A 호텔 월별 객실 영업성과	71
〈표 4-5〉 비즈니스 전용층 운영 현황	78

그림 차례

<그림 2-1> 로렌츠 곡선	13
<그림 2-2> 호텔 객실의 실제수요	27
<그림 2-3> 전형적인 고객 예약기록	29
<그림 2-4> 단일요금 체계 하에서의 예상수익	32
<그림 2-5> 객실 유형별 요금 체계 하에서의 예상수익	33
<그림 2-6> 표적시장별 할인요금 적용결과의 예상 점유율	34
<그림 2-7> 체류기간의 통제에 따른 예약 모형	36
<그림 2-8> 스레쉬홀드 예약곡선	37
<그림 2-9> 수익률 관리 시스템의 구조	39



제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기

서비스산업은 과학문명의 발달과 경제의 발전으로 인한 가처분소득의 증가 등으로 지속적인 발전을 계속하고 있으며, 탈공업화 사회가 이행되면서 서비스산업의 중요성은 더욱 강조되고있다.

경제 구조적으로 보면, 서비스산업으로의 가속화는 정도의 차이만 있을 뿐 전세계적으로 경쟁적으로 또는 강력하게 육성되어지고 있는 것이 현실이다. 이 중에서도 관광산업은 섬유산업, 자동차산업과 더불어 이제 단일 산업으로는 세계 3 대 산업중의 하나이며 21세기에 가서는 가장 규모가 큰 산업이 될 것으로 전망되고 있다.

이러한 서비스산업의 성장배경에는 가처분 소득의 증대로 인한 서비스 지출의 증가, 과학기술의 발전에 의한 대량생산 및 자동화는 여가시간을 증대시켰으며, 가치체계의 변화 즉 서비스의 소프트화, 하이테크화 현상증대, 그리고 사회가 풍요로와지고 문화수준의 향상으로 새로운 욕구창출, 창조적 욕구지향 등의 요인으로 서비스 사회로의 진전은 매우 가속화 되어가고 있다.

서비스산업 중에서도 관광산업은 타 산업에 비해 자원 소비율이 적고, 외화 가득을 이 높은 산업으로 우리 나라와 같이 부존자원이 부족한 나라에서는 경제적으로 매우 유리한 산업일 것이다. 이러한 특성을 가진 관광산업은 우리 나라에서도 날로 번창하고 있으나 관광산업을 소비성 산업, 사치성 산업으로 인식되어온 것은 부인할 수가 없다. 특히, 관광산업 중에서도 호텔업은 가장 큰 비중을 차지하고 있다.

호텔업은 한국을 방문하는 외래 관광객의 절대 다수가 관광숙박시설을 이용한다는 사실과 함께 국민다수의 생활수준과 의식수준의 변화에 따른 휴식과 여가의 활용공간 제공이라는 점에서 사회, 문화, 복지적 차원에서 새로운 인식의 재고가 필요하다.¹⁾

세계 각국의 호텔업은 국가 경제발전에 크게 기여할 뿐만 아니라 국제간에 관광객 교류를 통한 국위선양, 국제친선의 도모 등 국제화에 따른 사회·문화적인 면의 중요

1) 신재영·송성인, 「최신호텔경영론」, (서울 : 백산출판사, 1994), p. 281.

성이 증시되면서 선·후진국을 막론하고 호텔업을 육성하고 있다.²⁾

호텔업의 성장은 경제적 측면으로서 외래객 유치로 인해 국제수지 개선에 기여하고 고용의 증대, 지역사회의 개발, 민간 외교의 증진을 가져와 국가발전에 일익을 담당하고 있는 것이다. 이러한 호텔업의 수입의 원천은 객실, 식음료, 그리고 기타 부대수입³⁾이며 객실수입이 호텔기업 수입의 근본을 이루고 있으며 공헌도가 가장 크다.⁴⁾ 그러나 20세기 후반부터 객실수입과 함께 식음료 및 기타 부대시설의 다각적인 경영으로 높은 수익을 올리고 있다.

호텔경영에 있어서 단위의 척도가 되는 것은 객실이며, 호텔건축도 객실을 중심으로 설계를 하고 판매 대상이 되는 것도 객실 분야이므로 객실은 호텔업에서 가장 큰 비중을 차지한다. 특히 리조트 호텔인 경우 배후시장이 크지 않으면 식음료 및 기타 부대시설 매출액 또한 객실점유율에 좌우된다.

객실수입의 평가수단으로는 평균실료, 객실점유율, 수익률(Yield) 등으로 평가될 수 있다.

제조업에서 가격은 마케팅 관리자가 통제 가능한 마케팅 믹스의 하나로써 마케팅 믹스를 달성하기 위한 중요한 수단으로 이것은 곧 “기업의 이익수준을 결정하는 요인이 되고 있으며, 또한 다른 마케팅 믹스와는 달리 시장조건의 변화에 따라 가장 신속히 조정될 수 있다는 점에서 중요한 요인이 되고 있다”⁵⁾

그러나 호텔업에 있어서 객실요금 조정은 요금인상만 이루어졌을 뿐 한 번 인상된 요금을 인하하기란 불가능한 것처럼 인식되어져 왔다. 제주지역인 경우 해마다 거둬지는 객실요금 인상으로 해외 관광지와 경쟁력이 약화되어, 외국관광객이 점차 감소 추세에 있으며, 해외여행 자유화에 따라 신혼여행객 또한 해외 신혼여행을 선호하는 추세에 있다. 더구나 우리 나라 경제가 국제통화기금(IMF) 관리하에 들어가면서 제주도내 호텔 등에서 이루어지던 각종 세미나 및 연수, 인센티브 관광 등도 급격하게 감소하고 있다.

요금정책 면에서도 호텔들은 올바른 요금정책을 수행하지 못함으로써 비수기에 객

2) 송성인, 「호텔산업정책론」, (서울 : 백산출판사, 1994), pp. 295~296.

3) 신현주, 「호텔경영입문」, (서울 : EM문고, 1992), p. 48.

4) 오정환, 「호텔경영관리」, (서울 : 경영문화사, 1986), pp. 217~219.

5) 최병웅, 「신마케팅론」, (서울 : 전영사, 1986), pp. 378~379.

실요금 덤핑으로 시장질서 및 요금질서의 혼란, 그리고 호텔경영의 비수익성의 초래로 경영의 악순환을 수반하게 되었다. 그래서 제주지역 호텔들은 올바른 객실요금 책정방법과 객실요금에 적합한 객실종류에 따른 적정 객실수, 그에 따른 객실수익 증대를 위한 수익률 관리(Yield Management)의 필요성을 제기하게 되었다.

제 2 절 연구의 목적

본 논문은 최근의 제주지역 특급호텔들의 요금정책과 실제 객실요금 현황을 파악하고, 객실요금 정책에 대한 다양한 이론을 연구하여 호텔 객실 수익증대를 위한 객실종류별 요금정책을 제시하며, 수익률 관리를 통한 객실운영의 문제점을 개선하고 호텔 정보화 시스템을 통한 마케팅 전략으로 호텔 객실수입의 극대화를 이루려는데 목적이 있다. 어떻게 최적의 요금을 결정하느냐? 하는 것은 물론 경제이론상 수요와 공급이 일치하는 점에서 요금이 결정되는 시장원리가 가장 이상적이겠지만, 호텔상품의 특성상 요금정책은 경제이론과 일치하지 않으므로 요금결정에 많은 문제를 내포하게 된다. 그러므로 본 논문은 호텔 기업들에게 올바른 객실요금 정책을 제시하고, 특히 비수기 객실요금 전략에 실질적인 도움을 줄 수 있는 지침을 제공하고자 다음과 같은 세부적인 목적을 수행하고자 한다.

첫째, 선행된 연구를 통하여 개념적 의미를 고찰함으로써 본 연구의 이론적 토대를 마련하고자 한다.

둘째, 초기 투자비와 고정자본 비중이 높은 호텔에서 호텔객실 상품의 개념과 구조를 이해하고 객실요금 정책이 수요중심의 시장 지향적인가를 규명한다.

셋째, 소멸성의 호텔 객실상품의 요금정책을 파악하고, 비수기 할인율이 어떻게 효과적으로 적용될 수 있는지를 연구한다.

넷째, 수익률 관리를 통하여 보다 높은 객실수익 증대를 위한 정책을 연구함으로써, 호텔기업에 실질적 도움을 주고 향후 관련연구에 기여하는데 그 목적을 둔다.

제 3 절 연구의 방법과 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 연구의 방법에 있어서 호텔 객실요금 정책과 수익률 관리에 관한 국내·외 저서 및 기존의 논문을 참고하여 이론적 토대를 마련하고, 관광관련 행정부서 및 기관에서 발행하는 자료와 호텔 관계자들과의 면담을 통하여 제주도내 호텔들의 수익률관리 실태를 조사 분석하고자 한다.

본 연구의 시간적 범위로는 1997년도를 분석 기준 년도로 설정하여 과거의 자료를 7년에서 12년 전까지 수집하고, 지역·공간적 범위로는 제주지역으로 한정하였으며, 특히 제주지역의 특급 호텔로 설정하였다.

내용적 범위로는 제 1 장에서는 서론 부분으로서 연구의 동기와 목적, 그리고 연구의 범위를 다루었으며, 제 2 장에서는 관광과 호텔에 관한 이론적 배경으로서, 호텔업의 현황과 호텔 객실상품의 특성, 객실요금 정책이론, 그리고 호텔업의 수익률 관리 이론에 대해서 살펴보고자 한다. 제 3 장에서는 제주지역 호텔(특급)의 객실요금 현황과 객실운영 및 수익률 관리 사례를 조사 분석하여 제 4 장에서는 객실 수익률 관리의 문제점을 파악하고 제주지역 특급 호텔들의 수익률 관리의 개선방안을 제시한다. 제 5 장에서는 결론으로 본 연구의 요약과 연구의 한계점을 기술하고, 향후 후속 연구의 방향 및 보완점을 제시하고자 한다.

제 2 장 객실 수익률 관리에 대한 이론적 배경

제 1 절 호텔업의 재무적 특성

호텔업은 고객의 체제에 필요한 숙식 및 부대적 서비스를 제공함으로써 영위되는 산업으로 유형적인 시설과 무형적인 서비스가 혼합된 독특한 상품을 만들어내는 산업이다. 그러므로 호텔업은 유형적인 제품을 만들어 판매하는 2차 산업과는 구별되는 특성이 존재하게 된다.⁶⁾ 본 절에서는 호텔의 재무적 특성에 관해서 살펴보고자 한다.

1. 높은 비율의 고정자산 구성비와 재무적 영향

호텔은 고정자산에 한꺼번에 많은 투자를 해야 되므로 자금의 고정화 정도가 높은 특성을 지니게 된다. 이것은 자본 회전을 낮게 하고 저하된 자본운용 효율은 수익성에 영향을 미치게 된다.

또한 거대한 고정자산의 유지·관리에 필요한 고정적 경비, 즉 고정비가 증가하게 되므로, 이는 손익분기점(Break-even point)의 위치를 높이는 결정적 요인으로 작용한다.

〈표 2-1〉 국내의 업종별 고정자산 구성비

업종	전기·가스업	호텔업	시멘트	철강	제조업	도매업
구성비율	84.9	75.7	60.2	52.5	39.8	17.8

자료 : 한국은행, 「企業經營分析」, 1986.

6) 김정근, 「호텔경영론」, (서울 : 대왕사, 1997), pp. 67~81.

<표 2-1>에서 알 수 있는 바와 같이 호텔업은 75.7%의 높은 구성비를 보이고 있으며, <표 2-2>는 국내 관광호텔업의 등급별 경영 활동성을 나타낸 것으로 기업자원의 효율적인 이용 정도를 다른 산업과 비교하여 나타내고 있다.

<표 2-2> 관광호텔업의 등급별 활동성 비교

구 분		총자본 회전을		고정자산 회전을		재고자산회전을	
		1992	1993	1992	1993	1992	1993
관광호텔업		0.30	0.20	0.40	0.40	4.80	5.50
서울	특 1급	0.2	0.2	0.4	0.4	4.0	4.6
	특 2급	0.8	0.9	2.3	2.5	5.0	8.5
	1급	1.0	0.9	1.4	1.4	4.8	4.7
	2급	0.2	0.2	0.5	0.5	7.9	8.1
국민호텔		1.3	0.9	1.8	1.2	5.9	3.2
지방호텔		0.5	0.4	0.8	0.5	7.7	3.7
도소매업		2.47	2.55	5.75	6.65	18.02	19.39
제조업		0.95	0.93	1.75	1.69	6.85	7.23
건설업		1.12	1.16	3.63	4.21	6.29	5.70

자료 : 한국관광협회, 「관광호텔경영분석」, 1995.

2. 자산의 조기 노후화와 감가상각

시설의 조기 노후화에 따른 상품의 경제적 효용가치의 감소와 호텔상품의 질 유지를 위한 개·보수의 부담이 항상 뒤따르게 된다. <표 2-3>에서 보는 바와 같이 호텔기업의 시설은 일반기업에 비해 그 수명이 상대적으로 짧다는 것을 알 수 있다. 이는 일반기업의 시설은 장기적 효용성을 지닌 부대적 시설인 반면, 호텔기업의 시설은 그

자체가 상품으로서 이의 기능적 노후화는 바로 품질의 저하로 나타나기 때문이다. 또한, 시설의 조기 노후화는 감가상각 기간의 단축과 감가상각 비율이 높게 나타나게 되는 원인이 되고 있다.

〈표 2-3〉 자산의 내용년수 비교

구 분	철근·콘크리트건물	목조건물	냉난방시설	침 대	전화설비
호 텔	40	20	8	5	6
일반기업	60	25	13	8	10

자료 : 법인세법 시행규칙, 1986.

3. 인건비 절감의 한계성

오늘날 기술혁신으로 인한 자동화·기계화 추세는 많은 인건비 절감 효과를 얻고 있다. 그러나 환대산업으로서 호텔업의 품질은 종사원의 능력에 의해 결정되는 것이므로 서비스를 자동화·기계화로 대체하는 데는 한계가 있다. 컴퓨터의 도입으로 업무의 효율성이 증대되고, 정보처리 능력은 향상되었으나, 호텔 이용 고객의 욕구와 필요를 파악하고 이를 충족시키는 데는 인적인 서비스가 필수적이다. 호텔의 인건비는 총매출액의 30~35%를 차지하고 판매원가(제조원가+관리비+판매비)의 일부를 구성하기 때문에 호텔간 경쟁이 극심한 상태에서는 호텔 판매상품의 요금 결정에 중요한 요소가 된다.

〈표 2-4〉는 우리 나라 관광호텔업의 인건비에 관한 것으로서 총 매출액에 대한 인건비의 비율과 종사원 1인당 인건비 증가율을 연도별로 분석해 놓은 것이다. 종사원 1인당 인건비의 경우, 지난 4년간 평균 16.5%씩 증가한 것으로 나타났다.

7) 김정근, 「전계서」, p. 73.

〈표 2-4〉 국내 관광호텔업의 인건비 비율

구 분	1990	1991	1992	1993
총매출액중 인건비율	34.2	35.6	34.0	34.5
1 인당 인건비 증가율	18.2	17.4	13.4	17.3

자료 : 한국관광협회, 「관광호텔경영분석」, 1995.

4. 낮은 비율의 재고자산 구성비

호텔상품은 인적·물적 서비스에 의해 생산되는 무형적(intangibility)인 것일 뿐만 아니라 생산량이 일정하고 저장이 불가능하다. 즉 호텔상품은 생산·판매·소비가 동시에 이루어지는 특징을 지니고 있다. 따라서 성수기의 초과수요를 비수기의 초과 공급에 대체할 수 없는 것이다. 그래서 호텔의 재고자산 구성비는 3%⁸⁾에 불과하나 재고자산 회전율은 상위에 속하며, 고정자산의 구성비가 다른 업종에 비해 상대적으로 높기 때문에 자본의 유동성이 상대적으로 낮아지게 된다.

8) 한국은행, 「전계서」, p. 423.

제 2 절 객실요금 결정에 관한 이론적 배경

1. 객실요금의 개념 및 특성

1) 객실요금의 개념

“가격은 상품 및 서비스 판매 또는 구매 대가다”⁹⁾ 라는 정의를 기초로 할 때 호텔 객실요금은 객실 이용객이 공급자인 호텔 측으로부터 특정기간 객실 이용권과 편익을 제공받는데 지불하는 대가라고 할 수 있다. 호텔의 객실은 공동주택의 모델 하우스처럼 소비자들이 사전에 확인할 수도 없을 뿐만 아니라 구매 후 교환이나 반품도 불가능하다. 소비자가 서비스를 인식하고 서비스의 질을 평가하는데는 기대된 서비스(expected service)와 실제 고객에게 제공된 지각된 서비스(perceived service) 사이에서 기대된 서비스보다 지각된 서비스가 크거나 같으면 고객은 만족하게 되고 서비스의 질은 높게 평가되어진다.¹⁰⁾

고객이 객실의 서비스 질을 인식할 때 사전 기대감은 개인적인 욕구, 선전광고, 판매원의 말, 구전, 평판, 전통과 사상, 그리고 체험에 의해서 형성되며, 지각된 서비스는 다른 참여고객, 호텔의 물적·기술적 자원과 종사원의 조화된 서비스에 따라 종합적으로 판단하게 된다.¹¹⁾ 그러나 고객의 평가는 호텔로부터 제공받은 객실에 대한 시설과 서비스의 질에 대한 주관적인 평가에 의해서 지불하는 금액의 정도를 판단하는 가치 지향적인 입장을 취하게 되므로¹²⁾, 호텔은 객실요금의 수준을 결정하는 과정에서 이러한 고객의 지불의사 수준의 금액과 일치하는 수준에서 결정해야 한다. 그러나 고객의 시설과 서비스의 질에 대한 평가는 개인적인 편차가 심하므로 이를 고려하여 신중한 결정이 요구된다.

게다가 경쟁 호텔과의 관계에서 자사의 객실상품의 가치는 고객이 지불한 금액보다

9) 김원수, 「마케팅론」, (서울: 경문사, 1992), p. 605.

10) C. Gronroos, “A service quality model and its implication”, *European Journal of Marketing*, (Vol.18, No.4, 1984), p. 36.

11) 최무애, “호텔 서비스 품질 증진에 관한 연구”, 「호텔관광경영연구」, (세종대학교, 1996), p.147.

12) 서성한, 「관광 마케팅론」, (서울: 법경사, 1993), p. 298.

커야 하고, 경쟁 호텔의 객실상품보다 가치와 요금 면에서 유리하다는 것을 고객에게 인지시킬 수 있어야 한다. 그러므로 객실요금은 가치와 금액 면에서 고객의 욕구를 충족시키고, 타 호텔과의 경쟁에서 우위를 확보하기 위하여 호텔 측에서 일방적인 제시보다는 고객의 입장을 고려하고 마케팅 믹스의 변수로서 전략적으로 활용되어야 한다.¹³⁾

2) 객실요금의 특성

객실요금의 특성은 무형재로서의 상품 성격으로 인하여 다음과 같은 다양한 특성을 나타낸다.

첫째, 호텔 객실은 생산·판매·소비가 동시에 이루어지는 상품이며, 그래서 저장 이 불가능한 것이다. 따라서 당일 판매가 이루어지지 않을 경우 그 객실의 이용권(상품)은 소멸되기 때문에 일반적으로 할인요금을 적용할 수밖에 없는 것이고, 또한 예약 시점에 따라 요금 차이가 다르게 나타난다.

둘째, 고객은 객실 품질의 척도를 요금보다는 가치에 더 많은 비중을 두게 된다. 이는 객실상품에 대한 가치의 판단은 고객이 서비스를 경험한 이후에 자신이 지불한 금액과 비교하여 서비스의 질을 판단하기 때문이다.

셋째, 객실요금은 비교적 가격 차별화가 용이하다. 서비스 요금은 고객의 지불 가능성, 구매시기, 신분 및 구매환경 등에 따라 요금을 달리하여도 요금에 대한 저항이 약하므로, 이를 통해 수익을 증대시킬 수가 있다.

넷째, 전통적 경제이론은 가격의 인상은 수요의 감소 효과(수요에 대한 가격 탄력성)를 나타내지만, 서비스는 부분적인 요금 증가가 수요의 증가를 유발시키는 특성을 지니고 있다. 이는 세분화된 시장별로 서비스 상품의 요금이 제조업처럼 균일하지 않기 때문이다.

다섯째, 재무적 측면에서 보면, 서비스산업 중에서 초기 고정자산의 투자비율이 높은 기업은 원가(Cost)-조업도(Volume)-이익(Profit)의 관계에서 비용 구조조정 영역

13) 서범석, “관광호텔 객실가격 전략에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1994, p. 13.

이 국한되어 있기 때문에 손익분기점(break-event-point)과 한계이익 폭의 조정은 요금 수준의 변화에 의존할 가능성이 높으며 수요 지향적 요금 특성을 나타내고 있다.¹⁴⁾

2. 객실요금에 대한 선행 연구의 검토

1) 수요 중심적 객실요금 이론

① 미크(Howard B. Meek)의 이론

미크(Howard B. Meek)는 1938년 그의 연구 “호텔 객실요금 이론”¹⁵⁾에서 수요와 공급의 기본 원칙을 근거로 하여 독점, 완전경쟁, 불완전경쟁 상황에서 객실요금 문제에 대한 이론적 해결책을 체계적으로 검토하였다.

그는 호텔업은 불완전 경쟁 시장구조를 지니고 있으며, 장기적 비용은 시장 수요와 공급 또는 경쟁에 의하여 발생되며 시장 균형 조건을 전개시켜 특정 수요에 대한 경쟁적 요금정책을 검토해야 한다고 주장했는데, 이 연구가 호텔 객실요금 이론 분야에 있어서 효시라고 할 수 있다.

또한 그는 요일별, 계절별 변화하는 수요에 따라 객실요금을 변동시키는 것은 현실적으로 불가능하므로 호텔 경영자는 평균 상황에 대한 수요예측에 정책의 기초를 두어야 한다고 주장하였으며, 객실요금도 다른 재화처럼 수요와 공급에 반응하지만 보다 현실성 있는 이론은 상품의 이질성, 비이동성, 객실요금에 비해 상대적으로 높은 고정비, 그리고 불충분한 인간의 지식과 판단으로 설명되어야 하고 이러한 요소들에 대한 인식을 체계화시키는 것이 궁극적인 목표라고 결론을 내리고 있다.

② 코노이어(Norman G. Cournoyer)의 이론

코노이어(Norman G. Cournoyer)는 “호텔-모텔 객실요금”이라는 논문에서 미크의 이론을 발전시켰는데, 성수기의 지나친 요금 인상은 여행지의 변경, 타 호텔 선택,

14) 서범석, “전계논문”, p. 13.

15) Howard B. Meek, *A Theory of Hotel Room Rate*, (Ithaca : Cornell university press, 1938), pp. 110~112.

여행 시간의 단축 등 대안을 선택하는 소비자의 구매 후 결정을 유발시키며, 그 결과로 장기적 수요량에 영향을 미친다는 것이다. 또한 인플레이션의 영향으로 임금 인상 등, 비용 증가의 결과로 객실요금 인상만을 고려한다는 것은 합리적인 결정이 못된다고 했으며, 호텔업이 소비자의 중요성을 최우선적으로 인식하지 못하고, 소비자의 욕구와 필요를 파악하지 못한다면 미래의 객실점유율 및 적절한 이익의 확인을 기대하기 힘들다¹⁶⁾고 결론을 내리고 있다.

③ 루이스(Robert C. Lewis)의 이론

루이스(Robert C. Lewis)의 연구는 공급 과잉 상태의 호텔업 환경을 미국 컴퓨터 산업의 슬럼프에 비교하고, 객실요금을 높게 책정하고 지나치게 할인하는 요금정책의 문제점을 지적하고, 고객 중심적 마케팅과 수요-공급에 반응하는 전략 하에 객실요금이 결정되어야 한다고 주장하였다.¹⁷⁾

그는 소비자의 중요성과 관련하여 객실요금 할인정책의 문제점을 지적하였는데, 호텔 경영상 할인정책을 수행하는 이유를 첫째, 대부분의 고객이 할인을 요구하고 이러한 것이 관례화 되어 있으며, 둘째로 적정요금을 공시한다면 그보다 높은 요금을 지불할 용의가 있는 소비자로 인하여 파생되는 부가수익을 획득하지 못하기 때문이다.¹⁸⁾ 그는 실질요금보다 높은 요금설정과 필연적인 할인정책에 대하여 호텔상품은 잘 판매되지 않더라도 요금을 인상하는 극히 적은 산업 중의 하나라고 평가하였다. 그러나 할인정책은 극단적으로는 판매수익을 감소시키는 요인이 되며, 객실요금은 적정 수준으로 공표하여 할인제도를 없애고 소비자들이 지불해야 할 금액을 알려주어야 하며, 약속된 요금에 대하여 확신을 갖도록 해야 한다고 주장했다.

16) Norman G. Cornoyer, "Hotel-Motel Room rate", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (May. 1972), pp. 90~93.

17) Robert C. Lewis, "Customer-based Hotel Pricing", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (Aug. 1986), p. 18.

18) Robert C. Lewis & Richard E. Chambers, *Marketing Leadership in Hospitality*, 1st ed., (N.Y.: Van Nostrand Reinhold Int'l Co. Ltd., 1989), p. 379.

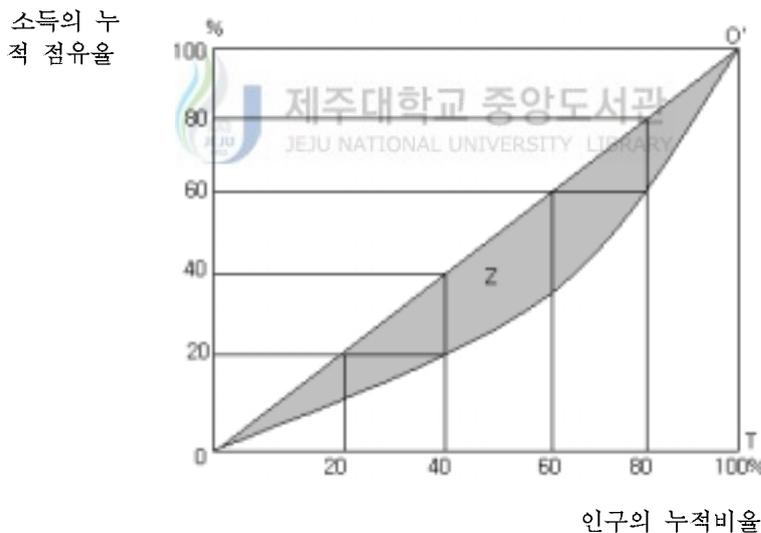
2) 공급 중심적 객실요금 이론

① 마르텔(Authur H. Martel)의 이론

마르텔(Authur H. Martel)은 그의 연구 “호텔 시장 구조 이론”¹⁹⁾에서 기업과 판매 수입의 집중도에 대해 로렌츠 곡선을 이용하여 검토하였다.

<그림 2-1>에서 호텔업 전체의 매출액에 대하여 모든 기업이 균등하게 판매 수입을 가질 경우 00'의 대각선으로 표시되지만 기업의 40%가 판매 수입의 20%를, 기업의 60%가 판매 수입의 80%를 갖는 경우가 생기게 된다. 이것이 산업 전체 기업의 누적 비율과 수입의 누적 비율 사이의 대응관계를 나타낸 곡선이다. 만일 산업 전체 매출액을 0.1%의 기업이 갖고 나머지 99.9%의 기업이 수입이 전혀 없다면 이는 완전 불균형 수입 배분의 상황으로 로렌츠 곡선은 0T0'의 선으로 나타나게 될 것이다.²⁰⁾

<그림 2-1> 로렌츠 곡선



자료 : 김대식 외, 「현대경제학원론」, 1996.

19) Authur H. Martel, “An Economic analysis of the market structure of the hotel-motel industry”, *Ph. D. Dissertation, university of Messachusetts*, 1974.

20) 박기만, “호텔 수익극대화를 위한 단체객실의 비수기 가격전략에 관한 연구”, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 1993, pp. 18~19.

로렌츠 곡선은 미국의 통계학자 로렌츠(M.O. Lorenz)가 고안한 인구의 누적비율과 소득의 누적 점유율 사이의 대응관계를 나타낸 곡선이다²¹⁾. <그림 2-1>에서 판매 수입 불균형이 클수록 빗금 친 면적 Z가 넓어지는데 이 면적 Z를 OTO'의 면적으로 나누어 지니 집중계수(Gini Coefficient of Concentration), 또는 지니 계수(Gini Coefficient)라고 한다. 이것은 프랑스의 지니가 로렌츠 곡선을 발전시킨 것으로 0에서 1까지의 값을 가진다. 1에 가까울수록 불균등이 커지게 되는 것이다.²²⁾

$$\text{지니(집중)계수} = \frac{Z \text{의 면적}}{\Delta \text{OTO}' \text{의 면적}}$$

이러한 집중도는 호텔의 경우 호텔의 시설과 객실수, 서비스의 질과 다양성, 광고로 인한 상품 선호도 변화, 고객의 무지, 그리고 호텔의 접근성 등에 있다고 하였다. 호텔은 이질성과 타 호텔과의 차별화 정책으로 어느 정도의 독립적 요금정책을 유지할 수가 있으며, 호텔업의 요금협정에 관해서는 시장 구조가 소수의 대규모 공급자로 구성되어 있을 경우 호텔 공급자간의 합의와 경쟁기업의 요금정책 및 요금수준을 예측할 수 있을 때, 그리고 선도기업의 요금정책을 따를 때 요금협정이 가능하다고 했다.

② 코타스(Richard Kotas)의 이론

코타스(Richard Kotas)는 호텔 영업에서 고려되는 비용을 고정비, 변동비, 그리고 준 고정비로 나누었다. 그러나 직접비와 간접비로 분류되는 비용의 분류가 호텔 객실 요금 결정에 더욱 중요한 기반이 된다고 하였다.

그는 시장 지향적 기업일수록 고정비의 비율이 크고 높은 고정비는 수요의 변동이 클 때 이익의 불안정하다는 특징을 가지고 있다고 했다. 그는 비용과 판매량, 이익 사이의 함수를 알아내기 위하여 공헌이익률을 구하였는데 이것은 손익분기점을 넘은

21) 김대식·노영기·안국신, 「현대경제학원론」, (서울 : 박영사, 1996), p. 408.

22) 김대식·노영기·안국신, 「상계서」, pp. 409~410.

상태에서의 단기적 즉, 고정비용에 영향을 미치지 않는 사고방식이다.

코타스는 안전 판매수익(MOS : Margin of Safety)은 실제 판매량에서 손익분기의 판매량을 차감해서 손익분기의 판매량으로 나누어 표현되는 안전율의 개념으로 어느 정도의 판매수익이 항상 보장되는 활동영역을 나타낸다. 이러한 안전 판매수익의 영역은 사업의 비용구조에 따라 달라지는데, 호텔과 같이 고정비용이 높은 기업일수록 그 영역이 좁어든다는 것이다.

궁극적으로 판매수익은 변동비 및 고정비를 충당하고 적절한 영업이익이 남는 요금 수준으로 파생되어야 한다.²³⁾

3. 객실요금의 결정 방법

호텔기업이 객실수익 목표를 달성하는데는 적절한 객실요금의 결정과 판매량(점유율)에 의해 결정된다. 어떻게 적절한 객실요금을 결정하느냐 하는 것은 경제 이론상 수요와 공급이 일치하는 시장 균형가격(요금)으로 결정되는 것이 공급자의 공급량과 수요자의 수요량을 모두 만족시킬 수가 있다. 그러나 호텔기업은 사회·경제적 그리고 계절적 요인 등에 따라 수요의 변화가 심하게 나타나지만, 공급량은 일정하므로, 시장 균형가격(요금)을 결정하는 것이 용이하지가 않다. 그래서 경영자는 요금 결정의 목표, 원가, 경쟁, 시장수요, 고객 등의 다섯 가지 인자를 고려하여 요금을 결정하게 된다.²⁴⁾

객실요금을 결정하는 방법으로는 비공식적인 접근방법(Informal approach)과 전문화된 회계학적 접근방법(Accounting approach)으로 대별할 수 있다.²⁵⁾

1) 비공식적 접근 방법(Informal approach)

① 직관적 요금정책(Intuitive Pricing)

23) Richard Kotas, *Management Accounting for Hotel and Restaurant*, 2nd ed., (London : Surry university press, 1986), pp. 26~42.

24) 최태광, 「호텔 마케팅」, (서울 : 백산출판사, 1997), p. 130.

25) 원용희, 「호텔 실무론」, (서울 : 백산출판사, 1995), p. 91.

이 방법은 전문적인 지식이나 비용·수익·경쟁상대·수요예측 등에 대한 연구 없이 경영자가 이익을 산출할 수 있다고 예상되는 적당한 요금을 결정하는 방법이다.

② 경쟁적 요금정책(Competitive Pricing)

경쟁 기업이 제공하는 상품이 자사의 것들과 유사한 경우 경쟁 기업과 동일한 수준으로 객실요금을 결정하는 방법으로 입지·분위기·서비스 등에서 차별화 하는 방법이다.

③ 시험적 요금정책(Trial and error Pricing)

일정 시험기간을 정하여 객실요금을 변동시켜 최적 요금을 찾는 시행착오적 방법으로, 요금형성은 단기간에 이루어진다고 가정하고 일단 요금형성이 정착되면 고객의 반응도 일정 기간 지속된다는 이론이다.

④ 선두기업 요금정책(Flow-leader Pricing)

요금 구조나 요금의 변화가 동 업계의 선두기업에 의해 형성될 때 다른 기업들은 이 선두 기업의 채택에 따라 요금을 결정하는 방법이다.

⑤ 심리학적 요금정책(Psychological Pricing)

희소가치가 있거나 한정된 시설과 서비스에 대해 호텔 경영진이 의식적으로 요금을 설정하는 방법으로 회원제도나 새로이 개관한 휴양지 호텔 등에 적용되어진다.

또 다른 객실요금 결정 방법으로는 과거의 경험에 의한 경험기법(Rule of Thumb method), 요금인하 기법(Price-cutting method), 상품의 질을 고급화한 고가 정책(High price method) 등이 있다.

2) 회계학적 접근방법(Accounting approach)

자산의 투자, 기대된 점유율 수준, 사업을 행하는 예산된 원가, 투자에 대한 주주의 기대 반응을 고려하면서 시도되어진 전문화된 회계학적 접근성으로 다음과 같은

대표적인 방법이 있다.

① 호워스(Horwath) 방법

이 방법은 1930년대 호워스 앤 호워스(Horwath and Horwath) 호텔 회계법인에 의해 이용된 객실요금 산정방법으로 호텔 객실 당 총 건축비의 1/1000을 1일 객실요금으로 산정하는 방법이다. 이 방법에는 다음과 같은 전제 조건이 이루어져야 한다. 즉, 이 방법은 첫째, 비교적 대규모 호텔이어야 하며, 둘째, 토지 구매비용에 대한 이자와 세금을 지불할 충분한 점포 임대수입을 올릴 수 있어야 하며, 셋째, 객실점유율이 연간 70% 이상이어야 하고, 넷째, 식음료 등 부대시설 수입이 충분히 총 매출에 기여하여 55%의 영업이익을 기대하는 정상적인 경영 성과를 달성할 때만 이루어진다.

② 로이 휴버트(Roy Hubbart) 방법

1940년대 후반 로이 휴버트(Roy Hubbart)가 이끌었던 미국 호텔·모텔업 위원회가 개발한 방법으로 역산적 접근 방법(bottom up approach)이라고 한다.

이 방법은 익년도의 예상 총운영비(객실부문 운영비, 총 간접비, 제세공과금 및 보험료, 이자, 감가 상각비 등)에 희망하는 순수익을 합산하여 식음료와 부대시설에서 공헌하는 수익을 감산한 것을 익년 예상 판매 객실수로 나눈 것을 평균 객실요금으로 산정하는 방법이다.

$$\text{평균 객실요금} = \frac{\text{희망객실수익}}{\text{판매 객실수}} = \frac{(\text{총운영비} + \text{희망수익}) - \text{식음료 및 부대시설 공헌수익}}{\text{사용가능 객실수} \times \text{점유율} \times 365 \text{일}}$$

예전에는 우리 나라의 호텔 객실요금 정책은 휴버트(Hubbart) 공식에 의하여 산정되었으나 정부 당국에서 국제 경쟁력 신장을 유지하기 위하여 요금의 상한선과 하한선 제도를 적용하여 적정 요금을 유지하도록 통제해 왔다. 그러나 지금은 제도적으로 시장원리에 입각하여 완전한 자율 경쟁에 맡기고 있다²⁶⁾.

26) 원용희, 「전계서」, p. 99.

제 3 절 객실 수익률 관리의 이론적 배경

1. 객실수익의 중요성

호텔경영의 단위와 척도가 되는 것이 객실이다 호텔건설 또한 객실을 주축으로 건축 설계되며 호텔경영에 있어서 주된 판매대상이 되는 것도 객실이다²⁷⁾

호텔에 있어서 수입의 원천은 객실, 식음료, 부대시설 이용료 및 기타수입으로 구분되어진다. 그러나 <표 2-5>에서 보는 바와 같이 서울 지역의 특 1급 호텔들의 영업 실적을 살펴보면 식음료 부문 매출이 객실부문 매출을 능가하는 추세이고, 임대료, 수수료 등 기타 수입의 종류가 점점 다양해지는 경향이 있다.

<표 2-5> 1997년도 서울 지역 특1급 호텔 영업현황²⁸⁾

구 분 호텔	객실수	점유율 (%)	평균 단 가	객실 수입		부대시설 수입		합 계
				금 액	비율	금 액	비율	
르네상스서울	498	76.7%	145,527	20,225	47.7%	22,207	52.3%	42,432
서울 힐튼	627	79.9%	163,570	32,947	42.3%	45,022	57.7%	77,969
그랜드하얏트	611	78.1%	174,255	30,049	43.7%	38,751	56.3%	68,800
스위스그랜드	511	71.5%	125,677	16,375	48.0%	17,747	52.0%	34,121
위커힐 호텔	623	73.3%	135,292	21,280	21.4%	77,993	78.6%	99,273
웨스틴 조선	479	79.5%	155,257	20,579	40.8%	29,810	59.2%	50,388
서울 프라자	521	73.3%	128,311	16,325	47.0%	18,408	53.0%	34,733
인터컨티넨탈	602	80.84	181,662	32,274	42.8%	43,098	57.2%	75,372
호텔 롯데	1353	87.6%	112,591	47,453	45.2%	57,465	54.8%	104,919
리츠칼튼서울	402	86.6%	142,783	18,048	42.1%	24,797	57.9%	42,846
호텔 신라	497	80.4%	209,185	30,519	37.6%	50,603	62.4%	81,121
호텔롯데월드	505	77.0%	121,698	17,264	38.6%	27,408	61.4%	44,673
합 계		79.6%	146,296	303,338	40.1%	453,310	59.9%	756,648

자료 : 한국관광호텔업협회, 「관광호텔운영실적」, 1998.

27) 김재민·신현주, 「현대호텔경영론」, (서울 : 대왕사, 1996), p. 117.

28) <표 2-5>의 부대시설 수입은 식음료, 부대시설, 기타 수입을 포함한 수치임.

호텔수익은 객실이 주 상품이라고 할 수 있으므로 호텔의 판매 객실수와 객실 판매 금액의 대소 여하에 결정된다. 호텔 경영에서 객실부문의 비용은 고정비 비율이 높고 객실 한 개를 추가로 판매하는데 들어가는 변동비용은 극히 적으므로 판매되지 않은 빈 객실(vacant rooms)은 호텔의 보이지 않는 손실이 된다.

객실상품은 저장이 불가능하며 제조업과 같이 수요에 따라 공급을 신축적으로 조절할 수도 없다. 따라서 호텔경영에는 객실의 점유율이 중요시되고 있으며, 객실운영의 손익분기점도 객실의 점유율 여하에 따라 달라진다. 또한 객실판매로 인한 객실수익은 객실수익 자체만의 수익으로 그치는 것이 아니라 식음료와 부대 사업장의 수익 발생에 크게 영향을 미치게 된다.²⁹⁾ 즉, 투숙객이 많으면 식음료부문과 그 밖의 부대시설의 이용도가 높아지고 영업수익이 향상되므로 호텔에서는 객실수익의 증대를 효율적인 호텔 경영정책으로 보고 있다. 객실수익에 영향을 주는 요소로는 잘 정비되고 청결한 객실 상태 유지와 객실 자동화 시설을 통한 경영개선, 그리고 다양한 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 객실 정보화 시스템을 들 수 있다.

이러한 객실상품의 품질 및 서비스 향상과 적절한 객실요금으로 국제적으로 경쟁력 우위에 설 수 있는 경영정책이 요구된다.

2. 수익률 관리(Yield Management)의 배경과 정의

호텔의 객실의 영업성과는 주로 객실점유율(Occupancy %)과 평균 객실요금(average room rate)으로 평가되어 왔다. 그러나 객실점유율과 평균 객실요금은 객실 수입 영업성과의 한 면만을 분석할 뿐이며, 호텔이 객실점유율을 높이기 위해 평균 객실요금을 내리면 객실수입은 감소될 수 있으며, 반면에 달성해야 하는 평균 객실요금을 중요시 할 경우에는 객실점유율이 떨어지게 된다.

수익률 관리는 영업성과를 좀더 효율적으로 평가할 수 있는 방법으로 객실수입을 최대로 할 수 있도록 최적의 객실요금으로 최대의 객실점유율을 실현하려는 새로운 경영방법이다.

29) 왕창근, “ 호텔 객실 수익 극대화를 위한 Yield Management에 관한 연구”, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 1996, p. 13.

수익률 관리 이론은 항공산업에서 최초로 개발되었다. 1970년대 미국의 항공산업 규제완화법에 따라 항공사는 극심한 경쟁 경영체제에 돌입하게 되었으며, 이러한 환경하에서 항공사들은 가능한 한 효율적인 경영방법을 모색하게 되었다. 따라서 항공사들은 극심한 경쟁 시장에서 경영우위를 확보하고 수익률을 극대화시키기 위해 “적절한 유형의 고객(right kind of customer)에게 합리적인 요금(right rate)으로 판매하려는 경영 방법이 수익률 관리이다” 30).

호텔은 항공사와 유사한 서비스의 성격으로 수익률 관리 방법을 이용하여 객실이라는 한정된 자원을 가지고 경영효율을 높여 매출의 극대화를 이루고자 한다. 즉, 호텔의 최대 상품인 객실을 판매함에 있어서 점유율과 평균 객실요금인 매출액과 수익률 극대화를 피하고자 함이 수익률 관리의 목적이다³¹⁾. 그러므로 수익률 관리는 요금, 고객, 객실유형을 수요에 따라 결정하여 매출액 증대를 이루려고 하는 것으로 호텔은 어떤 요금수준에 얼마만큼의 객실을 어느 시점에서 판매할 것인가를 결정하여야 하는 것이다. 즉, 최대의 판매수익을 위한 이상적인 요금과 점유율을 결정하는 방법이다.³²⁾

호텔의 영업실적의 평가 기준으로 삼는 점유율과 평균요금은 서로 상충관계에 있다. 호텔 경영자가 평균 객실요금을 높이기 위해 공표요금(rack rate)으로 모든 객실을 판매하고자 한다면 이는 실현 불가능하며 낮은 점유율을 기록하게 되고, 반대로 점유율을 높이기 위해 낮은 요금의 단체 고객에게 객실을 판매한다면 높은 요금으로 얻을 수 있는 수익을 상실하게 된다.

그러므로 수익률 관리는 이러한 상충관계 즉, 계절성과 수요변동에 따라 객실 판매 요금의 조정 폭을 결정하고자 함에 있다.

수익률(Yield)이란 점유율에 객실요금 효율성(rate efficiency)을 곱한 것으로 정의하며 객실요금 효율성은 평균 객실요금을 공표요금으로 나눈 것이다.³³⁾

30) Sheryl E. Kimes, “The basics of Yield Management” , *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (Vol.30, No. 3, 1989), p. 15.

31) 이애주, “수익 증대를 위한 Yield Management” , 「호텔관광경영연구」, 세종대학교, 1993, p. 52.

32) Gary Vallen, “Yield Management - An Old Idea Revitalized by Technology” , *Hospitality Trends*, 1990, p. 11.

33) Eric B. Orkin, “ Boosting your Bottom Line with Yield Management” , *The Cornell*

<표 2-6>에서 알 수 있듯이 같은 매출액에서도 판매된 객실 수, 점유율, 평균객실 요금에 따라 각기 다른 시나리오를 제시할 수가 있다.

<표 2-6> 각기 다른 점유율에서의 동일 매출액

상 황	판매 객실수	점유율%	평균 객실요금	평균 매출액	Yield(%)
A	160	53.3	\$100.0	\$16,000	53.3
B	180	60.0	\$88.88	\$16,000	53.3
C	220	73.3	\$72.72	\$16,000	53.3
D	240	80.0	\$66.66	\$16,000	53.3
E	260	86.6	\$61.53	\$16,000	53.3
F	280	93.3	\$57.14	\$16,000	53.3
G	300	100.0	\$53.33	\$16,000	53.3

자료: Eric B. Orkin, "Boosting your bottom line with Yield Management", 1988.

수익률(Yield)의 다른 정의는 판매 가능한 객실 당 매출액을 극대화시키는 것으로 이것은 항공사에서 사용하는 수익률 관리의 개념이기도 하다. 수익률 관리는 객실 재고관리(Room Inventory Management)와 요금관리 부문으로 나누어지며, 객실 재고관리는 수요에 따라 각기 다른 유형의 객실 재고를 어떻게 조정할 것인가? 와 요금관리는 각기 다른 수요에 따라 어떻게 최고 요금을 결정할 것인가? 로 집약된다.

1980년대 말에는 수익률 관리의 개념은 주로 수익 창출에 역점을 둠으로써 고객에 대한 서비스 측면에 소홀함이 있었으나 최근에는 호텔 객실과 같은 소멸성 자산의 판매로부터 요금과 객실 재고자산의 통제, 서비스의 향상을 통하여 이익(,profit)을 극대화하기 위한 것이라고 정의하고 있다.³⁴⁾ 이와 같은 개념은 호텔 경영자가 수행해 왔던 일반적인 경영활동 즉 양질의 서비스 상품을 제공하여 장기적으로 가능한 최대의 이익을 창출하려는 것이다.

수익률 관리가 기존 경영방법과 다른 것은 목적을 달성하기 위해 체계적인 접근을

H. R. A. Quarterly, (Vol.28, No.4,1988), p. 52.

34) Warren H. Lieberman, "Debunking the Myths of Yield Management", *The Cornell, H. R. A. Quarterly*, 1993, p. 36.

통하여 호텔의 객실상품을 수익성 있게 판매할 수 있다. 즉, 수익을 관리하는 수요예측 기술, 최적화 모델, 예약을 승인하도록 신청하고 수익의 극대화를 위해 예약의 거절을 결정하는 공동 절차의 일체이다³⁵⁾.

리버만(Warren H. Lieberman)은 호텔기업에 있어서 수익을 관리를 다음과 같이 기술하고 있다. 수익을 관리란 고객에게 보다 나은 서비스를 제공하기 위하여 호텔의 능력을 향상시킬 수 있는 모든 정보의 활용에 있는 것이며, 그러한 목적을 달성하기 위한 경영활동을 정책지원(policy support), 절차상의 지원(procedural support), 통계적 모델(statistical model) 등의 협력에 초점을 두어야 할 것이다. 라고 논하고 있다.

수익을 관리하는 보다 많은 수익을 창출하고 고객의 욕구에 적합한 상품을 전달하기 위한 요금·재고관리 기법을 개발함으로써 고객의 구매행동과 상품판매에 관한 정보를 활용하는 것을 말한다. 즉, 수익을 관리하는 정확한 수요예측을 근거하여 객실요금 결정 및 재고관리를 통해 객실수익을 극대화하는 기법이며, 정보 시스템의 기술, 확률, 통계, 조직이론, 사업경험 및 지식의 결합이라 볼 수 있다.

3. 수익을 관리의 적용분야



항공사의 공급수준이 될 수 있는 항목인 좌석수와 호텔의 객실수는 고정적으로 수요수준에 따라 조절될 수 없는 성격을 갖고 있다. 항공기가 일단 구입되고 또한, 호텔이 건축되면 공급을 늘리기가 어려울 뿐 아니라 많은 비용을 부담하게 된다. 이러한 성격상 공급수준의 효율적인 운영을 통해 매출의 극대화를 꾀하게 된다. 그러므로 다음과 같은 조건을 갖고 있는 기업은 수익을 관리가 유용한 경영방법이 될 수 있다.³⁶⁾

첫째, 상대적으로 고정된 공급수준을 갖고 있는 산업으로 숙박업체, 항공사, 자동차 대여업 및 교통수단을 제공하는 모든 업체가 해당된다.

둘째, 시장을 여러 유형으로 세분할 수 있는 산업으로, 호텔업은 세분된 시장에 따

35) 왕창근, “전계 논문”, p. 15.

36) Sheryl E. Kimes, *op. cit.*, p. 15.

라 표적시장을 결정하고 그에 따른 차별화된 마케팅 전략을 실행할 수 있으므로 수익률을 관리가 가능하다.

셋째, 생산·판매·소비가 동시에 일어난 상품 즉, 서비스산업이 해당된다.

넷째, 수요의 계절성이 뚜렷하여 계절에 따라 혹은 주중과 주말, 어느 특정 일에 수요의 기복을 나타내는 산업으로 수요의 변화에 따라 공급을 조절할 수 없는 경우 수익률 관리는 이러한 수요의 변동(fluctuating demand)을 조절하는 작용을 한다. 즉, 수익률 관리는 계절에 따라 객실요금을 신축적으로 운용하여 비수기에는 요금을 낮추어 점유율을 높이고, 성수기에는 높은 객실요금을 통하여 수익을 증대시킨다.

다섯째, 한계 판매비용(marginal sales cost)이 비교적 낮아서 한정된 상품이 판매되었을 때 한 개의 상품이 더 판매하기 위하여 추가되는 비용이 많이 소요되지 않는 산업으로 원가 비용 면에서 큰 차이가 없는 산업이 해당된다.

여섯째, 한계 생산비용(marginal production cost)이 비교적 높은 산업으로 공급 수준이 한정되어 있을 때 한 개의 상품을 추가 생산하는데 추가되는 비용이 큰 산업이 해당된다. 호텔 객실 하나를 추가하는 것은 상당기간 시장상황과 투자분석을 통한 장기적인 계획을 요하는 어려움이 있다.

이밖에 분야는 다르지만 호텔업에서 수익률 관리는 식음료 분야에서도 수행되어지고 있다. 이것은 구매당시의 식자재 무게와 조리후의 무게를 비교하여 수익률을 계산하는 방식이다³⁷⁾.

$$\text{수익률(\%)} = \frac{\text{조리후 무게(Remaining Weight)}}{\text{구매시 무게(Original Weight)}} \times 100$$

37) Williams S Gray, *Hospitality Accounting*, (Prentice Hall, 1996), pp. 190~192.

제 4 절 수익률 관리(Yield Management) 방법

1. 수익률 관리의 기본적 필요조건

수익률 관리를 효율적으로 운영하기 위해서는 같은 종류의 자료(data)와 정보, 성공적 운영을 위한 시스템 구축 등 일정한 필요조건의 확보가 필요하다³⁸⁾.

1) 적절한 데이터 처리 시스템(appropriate data processing system)

모든 관련 데이터와 정보는 신속하고, 비용적 측면에서 효율적인 방법으로 접근하고 처리하기 위해 최적의 수익 재고관리를 필요로 한다.

사용하는 하드웨어의 유형, 용량 그리고 처리속도는 경영 규모와 수익률 관리에 의한 특별한 필요 조건과 예약 시스템에 의해 결정된다. 수 백 개의 호텔을 경영하는 호텔 체인들은 일반적으로 대형 메인 컴퓨터(main computer)를 보유하고 있으며, 많은 양의 자료와 복잡한 모델을 해결하기 위하여 수많은 보조 컴퓨터를 연결하여 사용하고 있으며 소규모 호텔 체인이나 개인 소유의 호텔(individual properties)들은 일반적으로 강력한 주 컴퓨터와 보조 컴퓨터를 사용하여 객실예약과 수익률 관리업무를 수행하고 있다.

2) 예약 시스템(reservation system)

대표적인 예약 시스템인 중앙예약시스템(Central Reservation System) 또는 지역 호텔관리시스템(local property management system) 등과 같은 예약 시스템들은 다양한 객실 형태에 대한 예약, 도착일, 출발일, 객실수, 예약 재고관리(reservation inventory), 그리고 예상 점유율(reservation forecast) 등 판매뿐만 아니라 노-쇼(no-show)와 예약취소(cancellation) 자료도 자동적으로 저장 처리해 준다. 최근 널리 이용되는 대부분의 예약 시스템들은 요금등급과 미래의 도착일에 대한 객실 유형,

38) Horand Vogel & Associates, *Hotel Yield management seminar*, (American Hospitality institute, 1995) p.77.

초과예약에 대한 제한이 가능하며, 더욱 발전된 프로그램들은 체류기간에 대한 복잡한 통제, 시장 세분화(market segmentation)와 수익률 관리를 위한 의사결정의 자료를 제공해 준다.

3) 과거의 자료 처리를 위한 데이터 베이스(database of post transaction)

예약에 관련된 모든 사항들(예약의 성립과 구조 등), 도착일, 출발일, 취소, 노-쇼, 조기도착/출발(early arrival/departure), 비예약자(waik-in), 초과예약 등 모든 사항들을 포함한 1~3년 동안의 과거의 자료들을 처리해야 한다.

자동화, 반자동화의 수익률 관리 시스템을 위한 첫 번째 단계는 모든 데이터를 완벽하게 저장하고, 미래에 대한 분석을 위한 CRS, PMS에 의해 요구되는, 그리고 매일 매일 산출되는 데이터를 완벽하게 저장해야 한다. 이와 같은 자료들은 수요예측을 위해서는 절대적으로 필수적인 원재료들이며 재고 통제의 할당으로 매출을 위해 활용되어야 한다.

4) 체계적인 세분 수요 정보(structured segment demand information)

의사결정을 향상시키기 위해 호텔 수익률 관리시스템은 예약에 대한 역사적 정보, 비즈니스 여행객과의 거래, 그리고 세분시장의 수요 등이 요구된다. 또한 객실, 요금의 범주, 도착일, 출발 일의 조화, 예약곡선 등은 시장 세분화와 예약등급에 의해 개발되어질 수 있다. 예약에 관계되는 자료는 계절성의 영향, 이벤트, 수요예측 등에 의해 산출된 예약곡선에 의해 형성될 수 있다.

5) 예약 최적화 모델(reservation optimization model)

최적화 모델은 기대되는 예약신청을 참고로 각각의 예약등급에 관한 매출 극대화 예약한도를 결정하기 위하여 개발할 필요가 있다. 즉, 예약이 이루어지는 시점을 예상할 수 있다면 각각의 예약등급에 대한 매출의 제한을 결정하기 위하여 활용 모델을 개발할 필요가 있다.

예상되는 예약취소와 노-쇼(no-show), 그리고 비예약 고객(walk-in)을 고려하여 총 호텔 재고 또는 각각의 예약등급에 관하여 매출 극대화를 위한 초과예약 위임의 수준

을 결정해야 한다. 예상되는 최적의 초과예약 한도와 일정 요금으로 재고를 관리하기 전에는 최적화 모델은 예약 시스템으로부터의 데이터에 의해서 유지되어야 한다.

6) 모니터와 성과 관리 시스템(monitor and performance control system)

잠재시장과 관련된 매출 증진을 고려하여 데이터 처리 기능과 생산성에 의한 수익률 관리의 성과를 모니터하는 것이 필요하다. 수익률 관리는 효율적 관리를 필요로 할 때 적절하게 조치를 취할 수 있도록 하는 것이다. 따라서 훌륭한 수익률 관리 시스템은 잠재적 매출과 변화의 효과와 사용된 모델의 형상을 측정할 수 있어야 한다.

7) 명백히 정의된 마케팅 정책(defined marketing policy)

수익률 관리는 전술적 관리기법이고 시장에서 또는 판매 가능한 객실수를 근거로 요금은 결정된다. 단지 요금과 매출 극대화를 위한 예약등급을 통하여 판매된 각각의 상품의 최대 총액을 결정한다. 수익률 관리의 역할은 마케팅 혹은 요금 결정의 중요한 책임을 지는 것은 아니므로 수익률 관리는 수요를 산출하지는 않고 오로지 수요를 예측, 수용 또는 거부의 방향을 제시한다.

8) 분명하게 정의된 서비스 질 정책(defined service quality policy)

초과예약은 추가적인 수익을 산출하지는 않지만, 발생될 수 있는 수익의 상실을 방지하는데는 기여하게 된다. 그러나 초과예약(overbooking)에 따른 비용 발생과 소비자의 불만족에 대한 위험과 호텔의 신뢰도에 악영향을 미치게 되는 위험도 내포하고 있다. 그러므로 노-쇼(no-show)나 예약취소로 인한 수익상실에 따른 손실을 줄이기 위하여 수행되어지는 초과예약 정책은 그로 인하여 발생되어 질 수 있는 고객의 불만을 해소할 수 있는 철저한 운영지침이 마련되어야 한다.

9) 중장기 수익률 관리전략(Medium and long term yield management strategy)

적절한 관리 통제 없이 수익률 관리의 실행은 초과예약으로 인한 서비스 질에 부정적인 영향을 줄 것이다.

점유율을 향상시키기 위한 일정량의 할인요금 적용 객실은 소비자에게 매력적인 상

품이 될 수 있을 것이다. 그래서 시장 점유율을 높일 것인가 아니면 수익을 극대화할 것인가 하는 정책은 호텔 소유주와 경영자 사이에 서로 상충하는 목표가 되므로 중장기 수익률 관리의 전략이 필요한 것이다.

2. 수익 극대화를 위한 예약 관리 방법

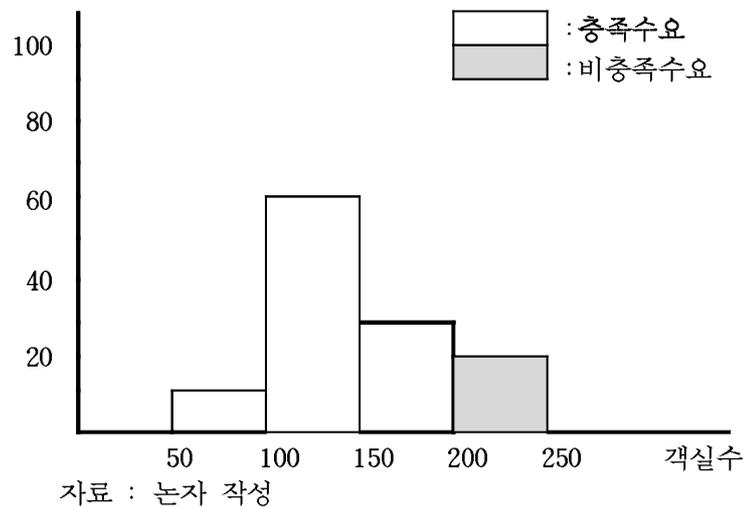
호텔 경영에 있어서 수익률 관리는 매출 순손실을 줄이기 위하여 다음과 같은 관리 기법과 통제차원을 갖는다.³⁹⁾

1) 수용능력 관리(capacity management)

수용능력의 이용(객실의 점유율, 좌석의 이용률)은 관리의 효율성에 대한 중요한 지침이며 생산성의 기술적(technical) 측정을 위한 척도이다. 효율성에 대한 척도로써의 객실의 점유율은 반드시 변화하는 수요 또는 운영 실행 가능성에 적응하는 능력을 반영하지는 않는다. 비즈니스 호텔의 만족스러운 평균 점유율의 70%를 자세히 살펴보면 주말의 매우 낮은 수요와 주중의 고객의 필요를 충족시키지 못하는 초과수요를 숨기고 있다.



<그림 2-2> 호텔 객실의 실제수요 (%)



39) Horand Vogel & Associates, *op. cit.*, p. 99.

객실에 대한 실제수요 측정은 <그림 2-2>에서 잘 나타나고 있다.

<그림 2-2>에서 충족수요는 과거에 실제 점유된 객실수(actual occupied rooms)를 나타내며 이에 대한 분포(상대 도수 %)를 보여주고 있다.

이 수요분포는 하루에 주어진 수용능력(200개의 객실)으로는 모든 예약신청을 충족시키지 못하고 있기 때문에 실질수요 분포를 숨기고 있다고 볼 수 있으며, 실질수요의 능력을 벗어난 부분은 비충족수요라 할 수 있다.

따라서 실제수요는 충족수요에 비충족수요를 가산한 것으로 볼 수 있다.

제조업인 경우 오늘 판매하지 못한 20%의 상품에 대해서는 다음날 생산량과 함께 120% 판매가 가능하며, 연중 생산량의 70%밖에 판매하지 못한다면 생산 인력을 감축하거나 생산설비를 축소할 수가 있다. 또한 수요가 계속해서 공급을 초과한다면 공장 가동시간을 연장하거나 생산설비를 확장하기가 어렵지 않다. 그러나 호텔 객실상품은 저장할 수 없으므로 전날 판매하지 못한 상품을 다음날 비충족수요에 대체 할 수 없으며 비충족수요를 해결하기 위하여 객실을 증축하는 것 또한 대규모의 고정자산 투자가 이루어져야 하며, 점유율 70%에 맞추어 객실 규모를 축소하는 것 또한 불가능하다. 그러므로 공급과 수요의 불균형이 심한 요일별, 계절별에 따른 수익 극대화를 이루기 위해서는 객실수요뿐만 아니라 식음료 및 부대시설 이용률, 생산성을 최대화 할 수 있는 인적·물적 구성비를 파악하여 끊임없이 변화하는 수요와 고정된 공급간에 조화를 이룰 수 있는 경영전략이 필요하다.

2) 시장 세분화(market segmentation)

호텔업이 수익률 관리 프로그램을 효과적으로 수행하기 위해서는 경영자는 우선 시장을 각기 다른 유형의 고객으로 세분화 할 수 있어야 한다.⁴⁰⁾

기업이 시장을 세분화하는 것은 고객인 소비자의 욕구는 다양하고 기업의 자원은 한정되어 있어서, 한정된 기업의 자원으로 충족시킬 수 있는 소비자 시장을 선택하기 위해서이다. 일반적으로 시장을 세분화하는 데는 지리적 변수, 인구 통계적 변수, 심리 분석적 변수, 그리고 행태적 변수 등으로 나누어진다.⁴¹⁾ 호텔에 있어서 시장 세분

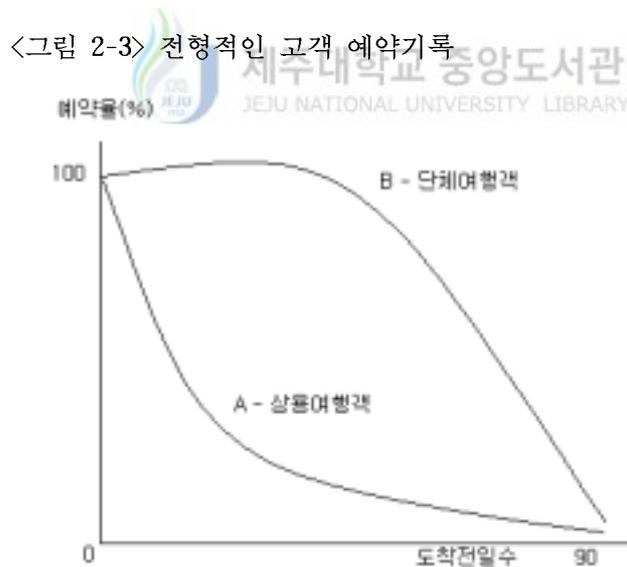
40) Sheryl E. Kimes, *op. cit.*, p. 15.

41) 유필화·김용준, 「현대마케팅론」, (서울 : 박영사, 1996) p. 36.

화의 목적은 서로 다른 표적시장에 따라 각기 다른 마케팅 믹스를 개발 투입함으로써 객실수입을 극대화시키려는 마케팅 전략이다.

호텔 고객을 세분화하는 방법으로는 방문 목적에 따라 크게 개별 고객시장과 단체 여행을 목적으로 하는 단체시장으로 세분화 할 수 있다. 이 두 유형의 고객들은 호텔에 대하여 서로 다른 기대와 욕구를 갖고 있는데, 단체여행객은 요금에 민감하여 오래 전에 낮은 요금으로 객실을 예약하기 원할 것이며 시간적인 여유를 갖고 있으므로 투숙기간의 유동성이 있다. 업무목적의 고객(business guest)은 여행이 확정되었을 시점에서 객실을 예약하며 시간에 민감한 반면 요금에는 크게 반응하지 않는 것이 일반적이다.

<그림 2-3>은 업무목적의 여행객과 단체여행객의 전형적인 예약패턴을 나타낸 것이다. 업무목적의 여행객의 일반적인 예약패턴을 살펴보면 도착 일로부터 90일전부터 약 30일 전까지는 예약이 점진적으로 증가하는 경향을 보이지만 도착 약 20일 전부터는 예약이 급증하는 경향을 보이고 있다.



자료 : Walter J. Relihan III , “The Yield Management Approach to Hotel Room pricing” , *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 1989.

반면, 단체여행객은 도착 30일 전까지 거의 모든 예약이 완료되는 경향이 나타나고 있다.

3) 수요예측

호텔객실은 생산·판매·소비가 동시에 이루어지는 상품이므로 당일에 판매되지 않은 객실은 상품으로서의 가치를 상실하게 된다. 호텔의 객실예약은 상황에 따라 다르지만 국제회의나 세미나 단체여행 등은 상당히 앞서서 예약이 이루어지고 있는 실정이다. 이와 같이 객실을 3~5년 앞서 판매해야 할 경우 경영자는 의사결정의 불확실성에 직면하게 된다. 수익률 관리는 단체가 제시하는 낮은 요금으로 예약을 받을 것인가 아니면 좀 더 기다리면 높은 요금을 제시하는 고객이 나타날 것인가? 또는 얼마나 많은 객실을 할인요금으로 판매해야 할 것인가 등의 문제를 해결할 수 있는 근거를 제공하게 된다.

호텔의 수요패턴은 계절과 요일에 따라 심하게 변하므로 수익률 관리를 통하여 수요의 변화를 둔화시킬 수 있으며, 성수기에는 공표요금(rack rate)이나 낮은 할인율로 매출을 증대시킬 수 있게 된다. 수요의 높낮이 패턴을 예측함으로써 수익률을 보다 정확하게 계획할 수 있다. 한계 판매비용은 낮게 나타나며, 한계 생산비용은 높게 나타나는 호텔은 일단 일정량의 객실이 판매되면 추가 객실을 판매하는데 드는 비용은 다른 업종에 비해 낮게 나타나는 것으로, 예약 및 판매사원은 이미 조직체에서 근무하고 있으므로 추가로 발생하는 비용은 미미하다. 반면에 호텔이 객실을 추가로 공급하려면 건물 신·증축에 따른 고정비용 부담이 크며 시장조사 및 수요패턴을 엄밀하게 분석해야 하는 것으로, 제조업과 같이 수요패턴의 변화에 따른 공급수준의 변화는 쉽게 이루어지지 않는다. 그러므로 수익률 관리란 공급과 수요의 관계를 다루는 것으로 수요가 공급을 초과하면 가격이 오르고, 공급이 수요를 초과하면 가격이 내려간다는 시장원리에 입각하여 객실수입을 증대시키기 위해서 호텔에서는 최적의 객실 요금을 적용시켜 수요와 공급의 변화에 대응할 수 있는 수요예측 방법을 개발하게 되었다. 수익률 관리는 매출액 관리(revenue management)라고도 하는데, 수요예측에 따라 객실요금을 올릴 것인지 내릴 것인지를 결정하며, 객실수입을 최대로 하기 위하여 예약을 받아야 할 것인지 받지 말아야 할 것인지를 결정하여 준다.

가장 효과적인 수익률 관리의 전술은 계절적이기보다는 일일적인 경향을 가지고 있다. 수요예측은 장·단기 고객, 개별고객수요와 단체수요를 모두 고려해야 하며, 만일 호텔이 사전 예약성향이 강한 단체고객 위주로 미리 예약을 받았다면, 나중 예약 성향이 강한 업무목적의 고객(business guests)과의 객실 수입상의 차액으로 손실이 발생한다면 더 많은 객실을 필요로 하거나 요금을 인상해야 하는 것을 의미한다.

“미래의 교체 즉, 낮은 요금을 지불하는 단체객을 대신하는 높은 요금의 단기 체제객의 교체는 신중하게 고려되어 결정되어야 한다. 특히 일부 단기 체제객이 경쟁 호텔에 투숙을 결정함으로써 발생하는 추가적인 손실까지 고려되어야 한다. 반면에 늦게 예약되는 수요가 발생하지 않을 예측이 가능할 때는 순수 여행자의 관심을 자극하는데 필요한 할인요금을 제공하여 객실이 비는 일이 없도록 해야 한다” .⁴²⁾

이러한 수요예측 전략은 객실 예약시스템, 경영 정보시스템, 객실 및 패키지요금 결정, 객실 경영시스템, 각 표적시장의 계절별 요금 결정에 적용시킬 수 있으며, 경영자는 다음과 같은 분야에 도움을 받을 수 있다.

- ◆ 계절별 요금 결정 및 객실 재고관리(inventory management)
- ◆ 새로운 표적시장 확인
- ◆ 각 표적시장의 수요 확인
- ◆ 객실부와 마케팅부서와의 협력
- ◆ 정당성 있는 할인제도
- ◆ 경영 계획의 개발
- ◆ 수익성에 근거한 객실요금 구조(value-based rate structure)

4) 요금 및 재고관리(rate control & inventory management)

가격 전략은 수익을 창출시키는 모든 마케팅 믹스 중 비용을 수반하지 않는 유일한

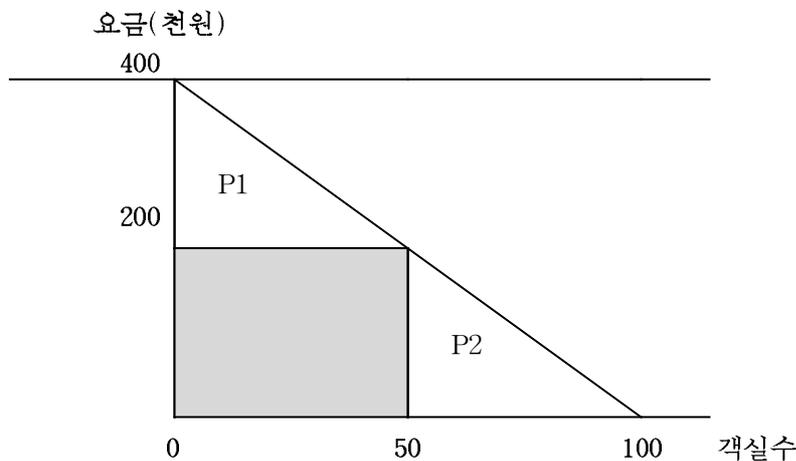
42) Walter J. Relihan, “The Yield Management Approach to Hotel Room pricing”, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (Vol.29, No.2, 1989), p. 42.

전략이다. 그러나 미국(80.6%)과 유럽(78.0%)의 경영자들의 마케팅 정책에서 압박감을 가장 많이 느끼는 분야가 가격 문제라고 답하고 있다.⁴³⁾

가격의 변동에 의한 효과는 보다 직접적이기 때문에 가격에 기초한 공급자의 호소는 고객들과의 가장 용이한 의사소통이라고 할 수 있다.⁴⁴⁾ 호텔에서 취할 수 있는 요금 결정은 대체로 네 가지로 구분할 수가 있다. 첫째, 모든 객실에 단일요금을 적용하는 방법, 둘째, 객실 유형에 따라 요금을 달리하는 방법, 그리고 셋째, 표적시장별로 차등요금을 적용하는 방법 등으로 구분할 수 있다.⁴⁵⁾ 여기에다 둘째와 셋째 방법을 혼합한 방법이 있다.

여기서 가격(price)이란 금액을 지불함으로써 물건의 소유권이 이전되는, 물건의 가치를 금액으로 환산한 것을 의미하며, 요금(rate)이란 인적·물적 서비스를 이용한 대가를 금액으로 환산한 것으로 무형재에 대한 가치를 의미한다. 즉, 택시가격이란 택시 한 대의 판매 가격을 의미하며, 택시요금이란 택시를 타고 한 지점에서 다른 한 지점으로 장소적 이동에 대한 대가를 금액으로 표현한 택시 이용요금을 말한다.

<그림 2-4> 단일요금 체계 하에서의 예상수익



43) 유필화·김용준, 「전계서」, pp. 190~191.

44) 왕창근, “전계논문”, p. 29.

45) 정충원, “호텔기업의 수익 극대화를 위한 일드 매니지먼트에 관한 연구”, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 1993, p. 39.

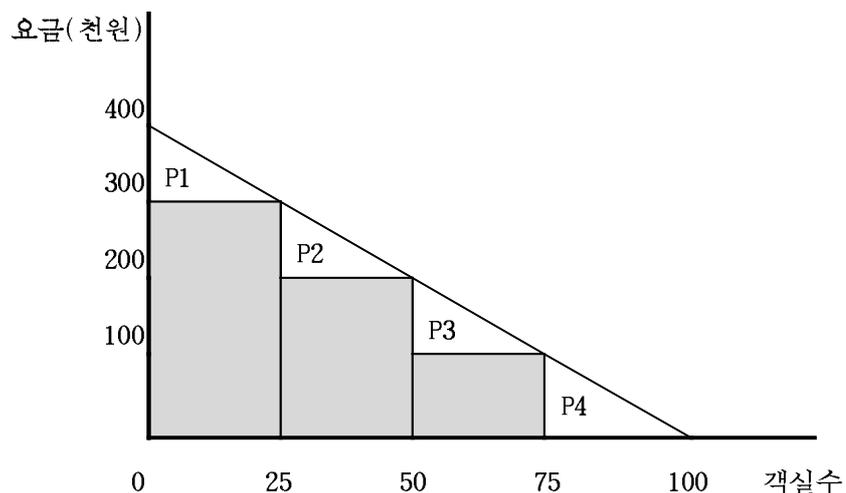
모든 객실에 단일요금을 적용하는 방법은 계절과 요일에 따라 요금을 달리 할 수 있으며 이 방법에 의할 경우 복잡한 수익률 관리가 필요없게 된다. 그러나 이 방법은 고객의 욕구 변화와 고객의 지불 능력을 고려하지 않는 것이다. 호텔이 단일요금 체계를 유지할 때와 다양한 요금 체계를 이용할 경우와의 기대되는 수익 차가 크게 나타난다.

<그림 2-4>에서 알 수 있듯이 객실요금과 매출은 역의 관계에 있다는 수요이론에 기초할 때 단일요금 체계를 가지고 있을 경우 천 만원의 수익만을 달성할 수 있으며, 객실점유율도 50%밖에 달성할 수 없다. 또한 객실 종류도 한 가지로 확실적인 경우 P1은 상급의 객실 종류를 보유하고 있지 않음으로 인해서 ₩200,000 보다 높은 요금에 대한 지불의사가 있는 소비자들로부터의 손실을 의미하며, P2는 하급객실 미 보유로 인한 ₩200,000 아래의 요금에 대한 지불의사 고객으로부터의 손실을 의미한다.

<그림 2-5>에서는 다양한 요금 체계를 가지고 있는 경우 단일요금 체계보다 점유율도 상승하게 되며, 따라서 기대되는 수익도 훨씬 증가하게 된다.

객실 유형별로 차등요금을 적용하는 방법은 객실 특성 중 객실의 크기, 전망, 객실의 위치 등 다양한 조건에 따라 요금을 달리 하여 적용하는 방법을 말한다.

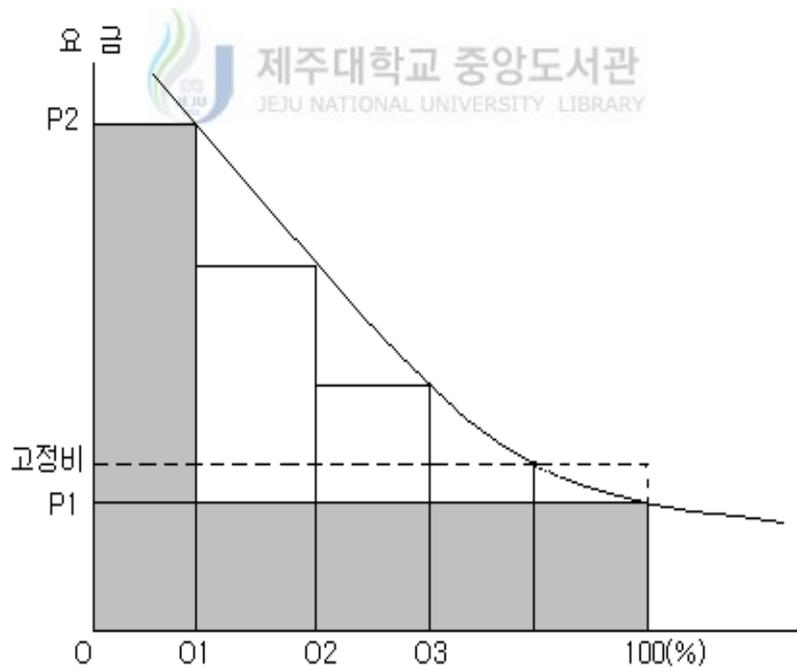
<그림 2-5> 객실 유형별 요금 체계 하에서의 예상수익



이 방법은 대부분의 호텔이 적용하는 방법이며, 동일한 형태의 객실을 보유하고 있는 호텔은 적용하기가 곤란하지만, 시설 및 서비스 내용에 따라 요금을 다르게 적용함으로써 이를 보완할 수가 있다. 또한 객실 유형이 다르더라도 높은 요금으로 판매될 수 있는 객실의 수는 제한되게 마련이므로 공급수준에 의해 잠재수익 (potential revenue)이 제한을 받게 된다. 그래서 수요예측을 통하여 객실 유형의 비율을 결정하는 것이 바람직하다.

<그림 2-5>에서 객실 요금의 폭을 넓힘으로써 단일요금 체계보다 높은 천오백 만원의 잠재수익을 기대할 수 있으며 잠재수익은 부과된 각 단위의 차별적 요금에 의해 도달될 수 있는 최대 수익을 의미한다. 이 요금 결정 전략은 경제적으로 최적의 재고 활용에 대한 결과이다. 그러므로 P1~P4의 점유되지 않은 순수실도 줄어들었음을 알 수 있다.

<그림 2-6> 표적시장별 할인요금 적용결과의 예상 점유율



자료: Horand Vogel & Associates, *Hotel Yield Management Seminar*, 1995.

표적시장별로 차등요금을 적용하는 방법은 고객의 욕구, 행동 패턴, 요금 지불 능력 등에 따라 요금을 달리하는 방법으로 각 객실 유형별로 공표요금을 결정하고 고객의 요금에 대한 민감성, 경쟁자의 요금, 시장상황 등에 따라서 한 객실에 다양한 할인요금을 제시한다. <그림 2-6>에서와 같이 요금에 민감하지 않은 유형의 고객에게는 높은 요금의 객실을 제시하고, 요금에 민감한 유형의 고객에게는 고정비 이하의 낮은 할인요금까지도 제시한다.

운영된 직사각형 P1과 P2는 요금에 대한 표적시장의 수익을 나타낸다. 따라서 적절한 요금의 최적화 할당은 다음과 같은 요소들을 고려하여야 한다.

- ① 총 수용 능력(총 판매 가능 객실수)
- ② 높고 낮은 수익률 요금 범주의 상대적인 가치
- ③ 평균과 예측된 높은 수요의 표준 편차
- ④ 수요의 가격 탄력성
- ⑤ 경쟁사의 요금과 유용성 등이다.

5) 체류 기간의 통제(duration control)

호텔은 주어진 요금, 유용성, 그리고 예측된 세분수요와 잠재수익이 실제수요로 전환한다는 전제하에 각각 머무르는 기간에 대한 여러 고객 유형에 따른 예약 요청을 수용하거나 거절해야 할 것이다.

호텔경영에 있어서 체류기간의 통제는 더 오래 머무르기 위하여 동등한 요금 이상으로 요구하는 추가예약을 기대할 수 있는 어떤 기간 동안은 체류기간이 짧고, 요금이 낮은 유형의 고객의 예약은 유보한다. 그러나 수학적 방법들로 이러한 문제점을 해결하기는 상대적으로 복잡하다. 그래서 이러한 문제점을 해결하기 위한 간단한 원칙을 살펴보면 다음과 같다.

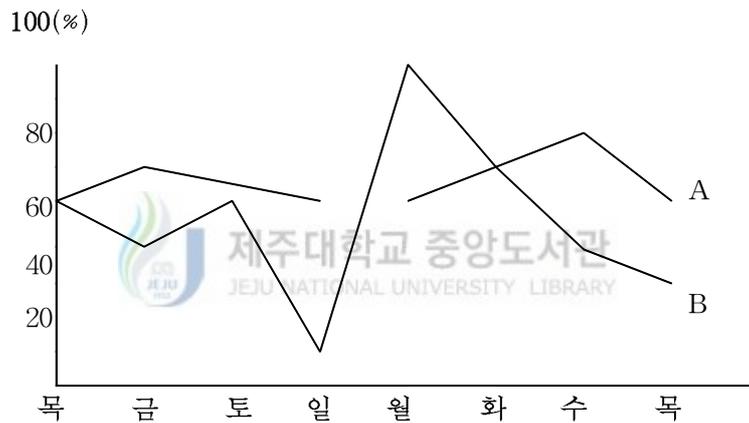
가. 하룻밤 또는 짧은 기간 체류를 원하는 고객보다는 더 높은 가치를 창출할 수 있는 오랜 기간 체류를 요청하는 고객의 예약을 먼저 수용한다.

나. 개별 예약등급의 유용성은 그들 등급에 대한 총 예약 가치(Room Nights × Rate)와 전환된 예약의 수익 가치에 의하여 결정된다.

다. 수요가 충분하다면 더 오랜 지속 기간을 위한 할인요금은 공표요금의 짧은 체류기간을 충족시키기 위해 제한되어질 수도 있다. 이는 공표요금의 짧은 체류기간 수익이 장기 체류 고객의 수익보다 많다면 장기 체류고객의 예약은 제한을 받게 되는 것이다.

라. 예약은 각기 다른 도착, 출발 날짜의 결합으로 연결되어야 하며, 연결 고리가 끊어지거나 하루 동안의 높은 점유율은 장기 수익창출에 제한 요소로 작용하게 된다.

<그림 2-7> 체류기간의 통제에 따른 예약 모형



자료 : 논자 작성

<그림 2-7>에서 A의 예약 그래프는 일정 수준의 높은 예약상황을 나타내고 있어 투숙 기간동안의 인력 배치, 식음료 구매와 재고량 조절 그리고 가장 중요한 높은 요금의 추가 예약을 기대할 수 있다. 그러나 B의 예약 그래프는 일요일에 매우 낮은 예약률을 기록하고 있는 반면에 월요일은 만실(full house)의 예약 상황을 보여주고 있다. 그러므로 일요일에 연 박 투숙을 원하는 고객의 예약을 고정비에도 못 미치는 요금으로도 수용할 수 없는 상황을 나타내고 있으며, 적정치 못한 인원의 배치 문제로 생산성 저하를 초래하며 고객이 느끼는 서비스의 질 또한 저하되게 될뿐만 아니라

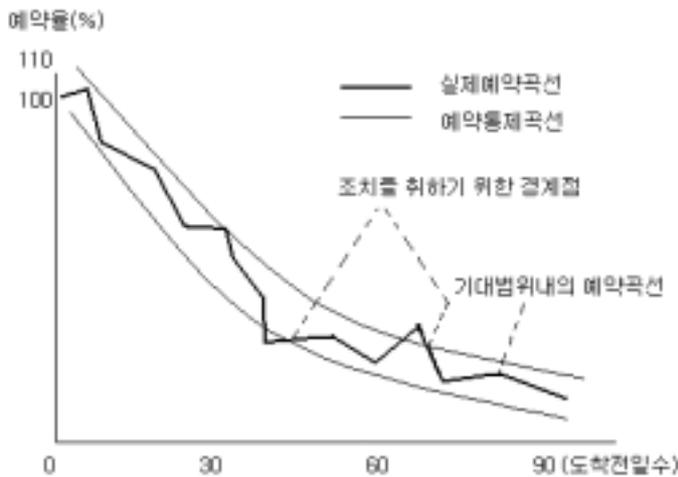
달성해야 할 목표수익에도 영향을 미치게 된다.

6) 스레쉬홀드 예약곡선(Threshold booking curves)

스레쉬홀드 기록은 수익률 관리시스템에 있어서 가장 중요한 기초자료이다. 이 기록의 개념은 앞으로 90일 동안의 도착 일을 조사하고 현재의 예약수준과 재고관리를 미리 결정된 일련의 목표나 각 도착일의 기대와 비교하는 것이다. 낮은 가격의 수요 인자들은 예약을 일찍 하는 데 이런 수요 인자들은 예약을 보류시키고 늦게 예약하는 요금에 민감하지 않은 수요가 나타날 것인지를 판단하는 것이 수익률 관리의 기본적인 기능이다. 이는 앞으로 90일의 각각의 상태를 세분하는데, 이것은 최고 수익 기회를 위한 재고 통제의 수정을 요구하는 정보들을 명확히 해주거나 지침을 지시한다. 일단 통제가 실시되고 그들 요금변주에 대한 지침이 제대로 설정되면 예약상황에 변화 요인이 발생하지 않는 한 시간이 변화할 때까지 지침은 일관되게 수행되어야 한다. 이런 유형의 시스템은 각 도착 일의 목표를 반영하는 예약 패턴을 수집함으로써 성취된다. 이러한 패턴은 어떤 주어진 날로부터 도착일까지 미래의 예약 일수의 기대를 합체시킨다.

<그림 2-8>의 그래프는 그러한 일련의 곡선을 나타낸 것이다.

<그림 2-8> 스레쉬홀드 예약곡선



자료 : Horand Vogel & Associates, *Hotel Yield Management Seminar*, 1995.

위의 도표에서 만일 미래의 도착일 예약이 위의 곡선을 넘어가게 되면 예약 책임자에게 가장 높은 공표요금만을 수용하도록 하고 완전한 판매가 확산될 때까지 특정요금의 수용을 제한한다.

따라서 객실 책임자는 도착 10일 이전에 예약이 초과되는 것을 방지하여 높은 요금을 지불할 의사가 있는 고객을 돌려보내는 것을 방지하고 수요와 공급 그리고 수익률 증대를 위한 예약률에 세심한 관리와 분석이 요구되어진다.

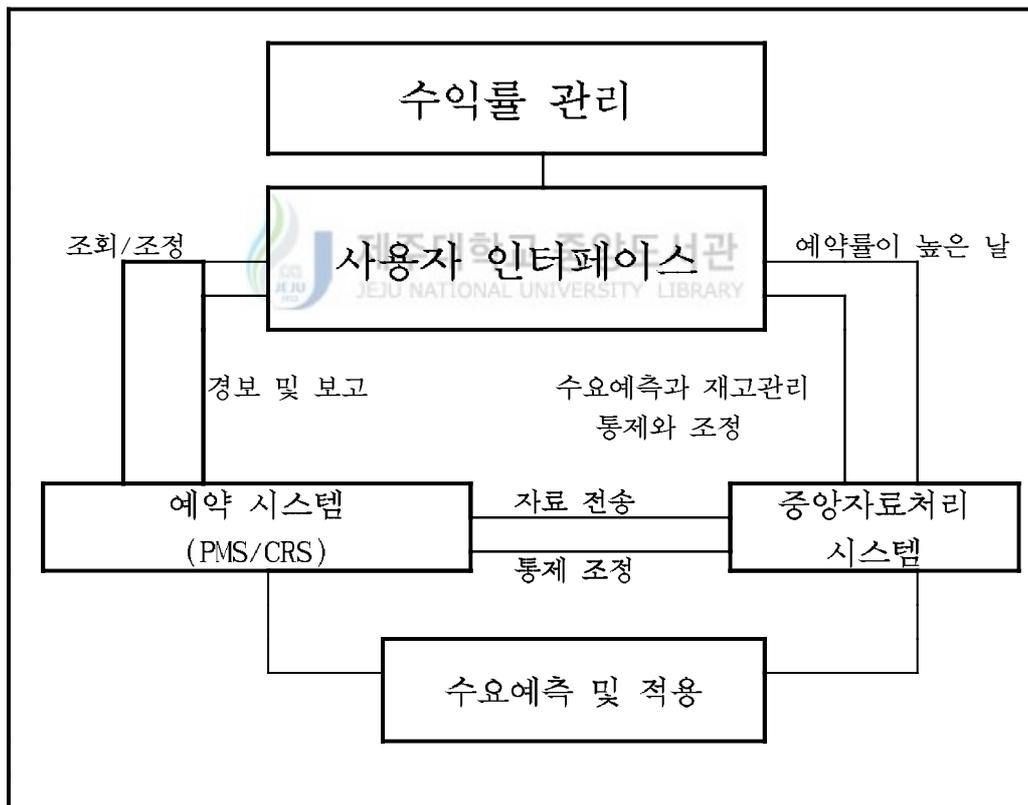
이러한 스레쉬홀드 곡선은 표적시장으로 나누어 측정할 수도 있다. 성수기와 비수기, 단체와 개별고객의 비율 등 각 표적시장에 객실수를 배분하여 표적시장별로 다양한 요금정책을 시도할 수 있다.



3. 수익률 관리의 실행 과정과 예약 경로

수익률을 효율적으로 수행하기 위해서는 몇 가지 단계가 필요하다. 수익률 관리의 사용자는 과거, 현재의 모든 자료들을 중앙 자료 처리시스템을 이용하여 수요를 분석, 예측하고, 예약 시스템을 통하여 순 손실을 줄일 수 있는 예약 통제 방법을 기초로 하여 수익률 관리를 수행하여야 한다. 이러한 실행과정을 세부적으로 분석하면 다음 <그림 2-9>와 같다.

<그림 2-9> 수익률 관리 시스템의 구조



자료 : Horand Vogel & Associates, *Hotel Yield Management Seminar*, 1995.

1) 호텔 정보 시스템

수익률 관리에 있어서 호텔 정보 시스템은 특히 객실부문에 중요하다. 수익률 관리를 효과적으로 수행하기 위하여 점유율을 높이기 보다 많은 수익을 창출할 수 있는 중앙예약시스템(CRS : Central Reservation System)이나 호텔관리시스템(PMS : Property Management System)에 연결되어 있어야 한다. 이러한 중앙 예약 시스템(CRS)과 호텔 관리 시스템(PMS)이 호텔에서 가장 효과적으로 사용되어지기 위해서는 몇 가지가 선행되어야 한다.

가) CRS와 PMS에 적절히 호텔 프로그램을 접속시켜야 한다. CRS나 PMS는 가입 호텔의 전반적인 안내와 객실에 대한 최대한의 정보를 갖추어 놓아야 한다. 즉, 고객은 CRS나 PMS를 통하여 고객이 원하는 호텔의 객실과 부대시설에 대한 필요한 정보를 제공받을 수 있어야 한다.

나) 세분화된 시장의 고객의 욕구를 충족시키는 것과 호텔의 점유율을 향상시키는 것과는 일치하지 않으므로 CRS에 충분한 객실을 제공해야 한다.

다) 전화에 의한 문의 사항이 예약으로 확정된 것과 예약으로 전환되지 않은 사항에 대한 세부적으로 명시한 통계 보고서를 면밀히 분석하고 수요예측 등 수익률 관리를 수행하는 과정에 반영하여야 한다.

2) 호텔 객실 예약경로

관광산업에 있어서 관광상품은 생산과 동시에 소비가 이루어지므로 독립적인 유통기관은 존재하지 않는다.⁴⁶⁾ 그러므로 호텔상품의 유통경로 또한 예약경로로 이해되어야 한다.

여행산업에 있어서 예약 시스템을 통하여 이루어지는 호텔예약은 유럽지역에서는 약 5% 정도에 불과하나, 북미지역에서는 그 비율이 약 40% 이상으로 나타나고 있다.⁴⁷⁾ 국제 예약 전산망과 제삼자의 예약 서비스 시스템의 공급자들을 통한 호텔의 성공 여부는 최종적으로 얼마나 그들의 문의사항에 정확하게 응답하고 고객을 예우하며 얼마나 그들이 호텔의 상품을 잘 알고 있는가에 달려 있다.

46) 김경호, 「관광마케팅 강의노트」, 제주대학교 경영대학원, 1997.

47) Horand Vogel & Associates, *op. cit.*, p. 165.

따라서 어떤 예약 시스템이 자신의 호텔경영에 적절한 것이며 어느 예약경로가 수익창출에 이바지할 수 있는 예약 네트워크인지를 결정해야 하며 일반적인 예약경로를 살펴보면 다음과 같다.

① 마케팅 컨소시엄(marketing consortia)

가장 빠른 성장을 하고 있는 유럽의 숙박 산업부문의 한 기관이며, 확실한 시장에 초점을 맞추고 해당 지역에 호텔의 브랜드 이미지를 판매한다. 일반적으로 마케팅에는 강하지만 마케팅 전략을 지원하는 유통기술에는 상대적으로 취약하다. 소규모 호텔들을 위해 마케팅 컨소시엄은 브랜드 동일성의 장점을 제공할 수 있고 더 넓은 시장으로의 접근을 가능케 한다.

② 예약 대행회사(representation companies)

어느 일정 지역 내의 적절한 예약지원과 판매관리는 대부분의 대형 호텔체인에는 비경제적일 수 있다. 예약 및 안내 서비스, 광고와 홍보 서비스, DM(Direct Mail) 발송, 시장조사와 마케팅정책, 요금정책, 그리고 경영문제의 자문 역할까지 호텔 렵 (hotel rep.)은 수행해 준다.⁴⁸⁾

③ 전화 응답 서비스(telephone answering service)

전화 응답 서비스는 회사가 개인적 서비스(private service)를 제공하고 대규모 전화 판매 운영을 경제적으로 관리하고 개별 호텔이름에 전화 응답의 이익을 가능하게 하였다. 전화 응답 서비스는 브랜드의 이미지를 보존하고 고객의 욕구와 필요를 정확하게 파악할 수가 있다.

④ 다중 접근 시스템과 통합 네트워크

중앙 예약 시스템(CRS) 컴퓨터 단말기를 여행사 직원 책상 위에 놓음으로써 항공사의 예약비용을 줄이기 위해 유럽에서 시작되었으며, AMADEUS, GALILEO, APOLLO 등 GDS(Global Distribution System)와 사이버 공간(Cyber space)을 통한 인터넷 예약

48) 최태광, 「전게서」, pp. 120~121.

망이 있다.

3) 예약경로의 원가관리

판매된 객실요금은 단지 총수익을 나타내며, 판매비 또는 예약 당 고정비와 변동비는 최대의 이윤추구와 예약 믹스를 결정하기 위하여 계산되어야 한다. 호텔의 객실 수익률 관리 상황은 경영조직과 예약경로에 의해 결정되는 예약원가는 수익 최적화 방정식의 일부여야 한다⁴⁹⁾.

<표 2-7> 객실요금 원가분석표

객실요금		공표요금	100%
여행사/예약대행사 수수료	10.0%		90.0%
예약 시스템 사용료	5.0%		85.0%
예약 시스템 수수료	7.5%		77.5%
호텔 중앙예약 시스템 사용료	5.0%		72.5%
신용카드 수수료	2.5%		70.0%
호텔 마케팅 부문 비용			
기업체 계약 할인	10.0%		60.0%
마케팅 비용	10.0%		50.0%
마케팅부서 임금	10.0%		40.0%
비용 정산후 요금		순수요금	40.0%

자료 : Horand Vogel & Associates, *Hotel Yield Management Seminar*, 1995.

위 <표 2-7>에서 보여준 것처럼 GDS를 통한 예약비용은 객실요금의 30%를 차지하고 있다. 그 지역의 대체 고객에게 20%를 할인하여 판매하였을 경우 10%의 수익을 더 창출할 수가 있다. 이러한 사실은 마케팅 의사결정을 위한 경영성과에 대한 중요한 척도로서 높은 수준의 평균 객실요금의 타당성에 중대한 의문을 제기하게 된다. 여행사의 수수료, GDS 이용료, 그리고 기타 예약비용은 고객이 공표요금으로 객실료를 지

49) Horand Vogel & Associates, *op. cit.*, p. 175.

불하고 떠난 후에 회계관리 부서로 청구된다. 총 매출액에 근거하여 이루어진 재고 관리와 예약 판매 의사결정에 의한 고객의 가치는 예약비용의 결과에 따라 달라진다. 수익률 관리의 최고 목표는 호텔의 순이익을 향상시키는데 있다.

4. 수익률(Yield)의 측정 방법

객실부문의 영업성과를 평가하기 위해서는 수익 달성 여부를 측정하여야 하고 여기서 수익률은 잠재수익에 대한 실제수익의 비율이다⁵⁰⁾.

잠재수익이란 판매 가능 객실(available Rooms) 모두가 공표요금으로 판매되었을 때의 수익이며, 실제수익이란 실제로 판매된 객실에 의해 실현된 수익을 의미한다. 잠재수익을 계산하는 방법으로는 두 가지 방법이 있다. 첫 번째 방법은 모든 객실이 2인 투숙 요금(double occupancy rate)으로 계산하는 방법과 두 번째 방법은 1인 투숙과 2인 투숙으로 판매된 객실수의 비율을 고려하여 계산하는 방법을 말한다. 전자의 방법에 의할 경우 모든 객실을 2인 점유로 판매하기란 사실상 불가능하고 후자의 방법에 의할 경우 2인 점유로 계산한 것보다 잠재수익이 적게 나타난다. 또한 후자의 경우 2인 점유에 대한 실제수요가 예상했던 세일즈 믹스(sales Mix)를 초과할 경우 실제수익이 잠재수익을 초과할 수 있다. 그래서 잠재수익을 계산하는 방법은 적용 방법에 따라 수익률이 달라지므로 한 번 적용한 방법을 일관성 있게 사용하여야 한다.

1) 잠재 평균요금(potential average rate)

① 잠재 평균 1인 요금(potential average single rate)

1인 점유와 2인 점유 2가지로 구분할 수 있는데 잠재 평균 1인 요금은 모든 객실이 1인 공표요금으로 판매되었을 때의 평균요금이다. 모든 객실요금이 한 가지로 일정하다면 잠재 평균요금은 공표요금과 동일 하지만, 객실 유형에 따라 요금이 다르

50) Larry Ronald Tunison, *Front Office Management*, (2nd ed), (Educational Institute of The American Hotel & Motel Association), 1990, p. 386. : 왕창근, “전계논문”, p. 17. 에서 재인용.

므로 각 유형의 객실 수를 1인 공표요금으로 곱하여 합산한 다음 전체 객실수로 나누어 계산한다.

$$\text{잠재 평균 1인 요금} = \frac{\text{잠재 1인 객실수입(potential single room revenue)}}{\text{총 객실수(number of rooms)}}$$

② 잠재 평균 2인 요금(potential average double rate)

잠재 평균 2인 요금은 할인 없이 모든 객실이 2인 요금으로 판매되었을 때의 평균 요금이다.

$$\text{잠재 평균 2인 요금} = \frac{\text{잠재 2인 객실수입(potential double room revenue)}}{\text{총 객실수(number of rooms)}}$$

③ 2인 점유 비율(multiple occupancy rate)

일드(Yield)를 결정하는데 있어서 중요한 요소가 2인 점유 비율이다. 2인 점유 비율은 2인 이상 점유된 객실수와 총 판매된 객실수의 비율이다.

$$\text{2인 점유비율} = \frac{\text{2인 이상 점유 객실수(occupied rooms by more than one person)}}{\text{총 판매된 객실수 (total occupied rooms)}}$$

일반적으로 2인 점유 비율이 높을수록 평균 객실요금도 높아지므로 2인 점유 비율이 높아야 바람직하다.

④ 요금 격차(rate spread)

요금 격차란 잠재 평균 2인 요금과 잠재 평균 1인 요금의 차이를 의미한다.

$$\text{요금 격차} = \text{잠재 평균 2인 요금} - \text{잠재 평균 1인 요금}$$

⑤ 잠재 평균요금(potential average rate)

잠재 평균요금은 점유된 모든 객실이 공표요금으로 판매되었을 때 달성될 수 있는 평균 객실요금을 의미하며 다음과 같이 계산한다.

$$\text{잠재 평균요금} = 2\text{인 점유 비율} \times \text{요금 격차} + \text{잠재 평균 1인 요금}$$

모든 객실요금이 2인 기준으로 설정되어 1인이 투숙하더라도 2인 투숙 요금과 동일하게 적용되는 호텔에서는 잠재 평균요금이 잠재 2인 평균 요금과 동일하게 된다.

2) 공표요금 달성율(achievement factor)

대부분의 호텔들은 단체고객에게 할인을 제공하여 객실 점유를 보장하는 것이 보편적인 관례로 되어 있다. 그래서 호텔은 잠재 평균요금을 달성하기가 불가능하게 된다. 호텔 경영자가 잠재 평균요금을 얼마만큼 달성했는지를 평가하기 위하여 달성율, 요금 달성 비율을 계산해야 하며, 이를 통하여 호텔이 제공한 할인 정도를 알 수 있다. 계산방법은 다음과 같다.

$$\text{달성율(achievement factor)} = \frac{\text{실제 평균요금(Actual average rate)}}{\text{잠재 평균요금(Potential average rate)}} \times 100$$

3) 수익률(Yield)

항공사에서 수익률(Yield)은 항공요금을 비행거리로 나눈 거리당 금액으로 나타내며, 호텔에서의 수익률은 여러 가지 계산 방법을 기초로 다양하게 계산될 수 있으며 계산방법은 다음과 같다.

$$\text{수익률(Yield)} = \frac{\text{판매된 객실수}}{\text{판매 가능 객실수}} \times \frac{\text{실제 평균 객실 요금}}{\text{잠재 평균 객실 요금}}$$

$$\text{수익률(Yield)} = \frac{\text{실제 객실수익(actual room revenue)}}{\text{잠재 객실수익(potential room revenue)}}$$

$$\text{수익률(Yield)} = \text{점유율(occupancy \%)} \times \text{달성율(achievement factor)}$$

수익률 이외의 호텔의 객실부문 영업성과를 측정하는 다른 방법으로는 판매 가능 객실수당 수익(revenue per available rooms)과 판매 가능 객실수당 공헌도 (contribution per available rooms) 등이 있다.

$$\text{판매 가능 객실수당 수익} = \frac{\text{실제 객실수익(actual room revenue)}}{\text{판매 가능 객실수(available rooms)}}$$



판매 가능 객실수당 공헌도는 평균 객실요금에 객실 한 개당 판매에 추가되는 비용 (incremental cost = 한계 비용)을 차감하여 점유율을 곱하여 나타낸다.

$$\text{판매 가능 객실수당 공헌도} = (\text{평균 객실요금} - \text{한계 비용}) \times \text{점유율}$$

수익을 증대하기 위한 평균 객실요금과 점유율 사이에는 상관관계가 있다. 점유율을 높여서 수익을 증대시키려면 낮은 요금을 제시해야 되고, 모든 객실을 공표요금으로 판매하기를 원한다면 현실적으로 불가능하다. 따라서 수익률 관리의 목표는 예약 관리의 미흡으로 인한 순수익의 상실을 최소화하기 위해 각각의 예약등급, 요금등급, 그리고 세분시장에 대하여 얼마나 많은 객실을 보호해야 하는가를 결정하는 데에 분명히 하는 것이다.⁵¹⁾

51) Horand Vogel & Associates, *op. cit.*, 1995, p. 45.

제 3 장 제주지역 호텔의 객실요금 정책과 수익률 관리 사례 조사분석

제 1 절 제주지역 호텔의 현황 분석

1. 제주지역 관광숙박업 등록 현황

제주도 관광숙박업 등록현황은 <표 3-1>에서 보는 바와 같이 모두 42개 업체에 5,195개의 객실수를 보유하고 있으며, 이는 지난 '90년도 28개소, 3,590실에 비해 업체 수는 50.0%, 객실수는 44.7%의 높은 증가율을 나타내는 것이다.

지역별로 관광숙박시설 현황을 살펴보면, 제주시 지역이 25개소, 3,100실로 각각 전체의 59.5%(업체수), 59.7%(객실수), 비중을 차지하고 있으며, 서귀포시 지역은 15개소 1,944실로서 각각 35.7%(업체수), 37.4%(객실수)를 차지함으로써 대부분 관광숙박시설이 제주시 지역과 서귀포시 지역에 편중되고 있음을 알 수 있다.

특히 특급 호텔의 업체수는 10개소이며 전체 객실수는 2,561실로 관광숙박업 전체 객실수의 약 49.3%를 차지하고 있으며 관광숙박시설이 고급화에 편중되어 있음을 의미한다.

<표 3-1> 제주지역 관광숙박업 등록 현황(1998. 1. 31. 현재)

지역별 구분		계		제 주 시		서 귀 포 시		북 제 주 군	
		업체수	객실수	업체수	객실수	업체수	객실수	업체수	객실수
관 광 호 텔 업	특1급	5	1,679	3	1,125	2	554	-	-
	특2급	5	882	2	401	3	481	-	-
	1 급	15	1,531	10	1,066	4	364	1	101
	2 급	9	481	8	420	1	61	-	-
	3 급	3	155	1	30	2	125	-	-
	소 계	37	4,728	24	3,042	12	1,585	1	101
휴양콘도미니엄		2	266	-	-	1	216	1	50
한국전통호텔업		1	30	-	-	1	30	-	-
국 민 호 텔 업		1	113	-	-	1	113	-	-
가 족 호 텔 업		1	58	1	58	-	-	-	-
총 계		42	5,195	25	3,100	15	1,944	2	151

자료 : 제주도, 「주요행정현황」, 1998.

그러나 향후 제주도종합개발계획에 따라 2002년에는 관광숙박시설은 68개소 9,368실로서 현재보다 업체수는 40%, 객실수는 44.8%가 증가될 전망이며 지역적 편중화 현상도 완화되고 콘도미니엄업 부분이 증가로 리조트형 숙박시설이 늘어날 전망이다. 그러나 이러한 객실 공급의 증가는 가뜩이나 어려운 경제상황에 비추어 관광객의 감소로 호텔 기업간의 경쟁은 더욱 심화되리라 예상된다.

2. 제주지역 관광숙박업 이용 실태분석

제주지역 관광숙박업 객실점유율(Occupancy %)은 <표 3-2>에서 보는 바와 같이 1985년 50%, 1990년 64%, 1995년 72%로 비교적 높은 점유율을 보여 왔다. 그러나 1996년도부터는 객실점유율이 67%로 '90년대 접어들어 증가율이 하락하고 있음을 보여주고 있다. 이와 같이 1996년도의 객실점유율이 저조한 이유는 객실 공급량이 12.1% 증가했으나 수요의 증가는 이에 못 미쳤기 때문인 것으로 사료된다.

<표 3-2> 제주지역 관광숙박업 객실 및 부대시설 이용객 실태

구 분 년 도	이용율 (%)	객실 이용객			부대시설 이용객		
		외국인	내국인	계	외국인	내국인	계
1985	50	145,041	357,328	502,369	242,147	1,460,493	1,702,640
1986	50	245,186	444,434	689,620	377,368	1,718,755	2,096,123
1987	56	256,966	474,077	731,043	441,705	1,943,817	2,385,522
1988	51	335,473	753,728	1,089,201	446,510	2,424,139	2,870,649
1989	60	298,416	973,627	1,272,043	518,257	3,368,514	3,886,771
1990	64	402,045	1,255,045	1,657,090	689,127	3,946,367	4,635,494
1991	69	537,160	1,501,038	2,038,198	858,987	4,659,843	5,518,830
1992	68	561,134	1,704,162	2,265,296	976,943	5,346,232	6,323,175
1993	66	594,569	1,841,469	2,436,038	824,087	5,140,696	5,964,783
1994	70	463,559	2,234,019	2,697,578	763,700	4,869,886	5,633,586
1995	72	526,820	2,166,516	2,693,336	1,003,709	4,720,035	5,723,744
1996	67	509,581	2,499,338	3,008,919	1,058,307	4,610,518	5,668,825
1997	69	392,450	2,280,337	2,672,787	1,524,377	5,064,043	6,588,420

자료: 한국관광호텔업협회, 「관광호텔 운영실적」, 1998.

객실 이용객은 1985년 50만 2천명, 1997년도에는 267만 3천명으로 12년 동안에 5.3배 성장하였다. 이러한 성장 요인은 '90년대에 접어들면서 객실 이용객이 양적으로 증가할 수 있었던 것은 외국인 이용객의 점차 감소 추세에도 불구하고 내국인 이용객이 꾸준히 증가했기 때문인 것으로 분석된다. 그러나 해외여행 자유화 정책으로 인한 내국인 관광객의 해외 유출로 제주도로 유입되는 신혼여행객이 급격하게 감소하고, 세계경제의 불황으로 동남아 및 일본관광객 또한 점차 감소하는 반면에 단체관광객 또는 수학여행단의 증가는 제주관광의 질적 수준의 저하를 초래하고 있다. 부대시설 이용객은 1985년 170만 3천명이었던 것이 1990년 463만 5천명, 1997년에는 658만 8천명으로 12년 사이에 3.8배의 성장을 보였다. 그러나 이 수치는 객실 이용객의 성장률과 비교하여 볼 때 다소 낮은 것으로 판단되며, 이는 배후시장의 규모가 적은 휴양지 호텔의 특징을 나타내고 있다.

〈표 3-3〉 제주지역 관광숙박업 이용 실태

연도	구분	연이용객수(명)		수입(천 원)				연간 판매 가능객실수	연간 판매 된 객실수 (이용율)	
		객실	부대시설	계	객실		부대시설			
					수입	%	수입			%
1995	계	2,693,336	5,723,744	152,259,853	87,175,724	57	65,084,129	43	1,606,847	1,152,022 (72%)
	내국인	2,166,516	4,720,035	115,697,137	63,941,071	55	51,756,066	45		
	외국인	526,820	1,003,709	36,562,716	23,234,653	64	13,328,063	36		
1996	계	3,008,919	5,668,825	171,627,032	105,473,859	62	66,153,173	38	1,688,360	1,131,201 (67%)
	내국인	2,499,338	4,610,518	139,483,633	84,390,259	60.5	55,093,374	39.5		
	외국인	509,581	1,058,307	32,143,399	21,083,600	65.6	11,059,799	34.4		
1997	계	2,672,787	6,588,420	155,414,417	91,817,892	59.1	63,596,525	40.9	1,654,362	1,142,622 (69.1%)
	내국인	2,280,337	5,064,043	125,082,578	72,332,519	57.8	52,719,659	42.1		
	외국인	392,450	1,524,377	30,362,239	19,485,373	64.2	10,876,866	35.8		

자료 : 한국관광호텔업협회, 「관광호텔운영실적」, 1998.

제 2 절 제주지역 호텔의 객실요금 정책 사례분석

1. 관광진흥법상의 호텔 객실 종류

호텔의 객실은 여가를 즐기려는 여행객을 위한 “가정을 떠난 가정(home away from home)”의 개념에서 업무목적의 고객(business guests)을 위한 “사무실을 떠난 사무실(Office away from the office)”의 개념이 추가되고 있다. 대도시의 대형 호텔들은 업무관계로 투숙하고 있는 고객들을 위하여 객실 내에 컴퓨터 통신을 중심으로 하는 정보화 시스템 시설을 갖추어 놓고 있다. 또한 다양한 고객들의 욕구를 충족시키기 위하여 객실 종류를 다양하게 갖추고, 서비스 질을 향상시켜 고객의 기대를 만족시키려고 노력하고 있다. 그러나 우리 나라 관광진흥법상의 객실의 종류는 “싱글·더블(트윈)·스위트 및 한실로 구분하되, 싱글의 경우 면적을 13제곱미터 이상, 더블(트윈) 및 한실의 경우 면적을 19제곱미터 이상, 스위트의 경우 면적을 26제곱미터 이상으로 한다. 다만 싱글의 경우 객실수는 전체 객실수의 10 퍼센트 이내이어야 한다. 욕실 면적은 3.3제곱미터 이상일 것”⁵²⁾으로 규정하고 있다.

호텔 등급평정기준에서도 표준 객실(더블·트윈 및 한실)의 면적과 보안도 만을 대상으로 하고 객실내의 시설에 대해서는 기준이 없는 실정이다.

경제가 IMF의 관리 체제하에 놓여있는 우리 나라가 현재의 위기를 극복하기 위해서는 관광산업의 활성화 또한 매우 필요하다고 본다. 그러기 위해서는 호텔 객실내 자동화, 정보화 시설을 갖추어 국제적으로 경쟁력 우위 확보 및 생산성 향상에 기여해야 한다. 따라서 이에 상응하는 미래 지향적인 법령 개정이 시급하다고 본다.

2. 제주지역 호텔의 객실 종류별 요금 및 객실구성 실태분석

제주도내 일부 특급 호텔들의 객실 공표요금 실태와 객실 종류별 구성비를 살펴보면 제주 S 호텔인 경우 1997년 말 현재 전체 객실수가 330실로 그 중 호텔의 표준이

52) 관광진흥법 시행규칙 제5조 1항 관련 관광호텔의 등록기준.

되는 스탠다드 객실은 3실 뿐으로 전체 객실 구성비의 0.91%를 나타내고 있으며, 제주 G 호텔은 전체 객실 508실 중 표준객실이 131실로 25.79%를 점유하고 있어 객실 구성 면에서 커다란 차이를 보이고 있다.

<표 3-4> 1997년도 일부 호텔 객실 구성비와 잠재 객실수입 실태

호텔명	객실유형	객실수	구성비	잠재평균 요금	잠재 매출액
제주 S 호텔	Standard	3	0.91%	145,000	435,000
	Double	140	42.42%	227,929	31,910,000
	Twin	75	22.73%	212,133	15,910,000
	Triple	37	11.21%	226,486	8,380,000
	Terrace	45	13.64%	211,111	9,500,000
	Ondol	10	3.03%	237,000	2,370,000
	Suite	20	6.06%	645,000	12,900,000
	Total	330	100%	246,682	81,405,000
제주 HR 호텔	Standard	14	6.25%	140,000	1,960,000
	Superior	56	25.00%	185,000	10,360,000
	Ondol	25	11.64%	201,800	5,045,000
	Deluxe	87	38.84%	215,000	18,705,000
	Regency	24	10.71%	231,042	5,545,000
	Suite	18	8.04%	462,778	8,330,000
	Total	224	100%	222,902	49,930,000
제주 G 호텔	Standard	131	25.79%	145,000	18,995,000
	Superior	182	35.83%	160,000	29,120,000
	Deluxe	142	27.95%	200,000	28,400,000
	Suite	53	10.43%	377,358	20,000,000
	Total	508	100%	189,990	96,515,000
제주 H 호텔	Standard	38	16.96%	150,000	5,700,000
	Superior	93	41.52%	180,000	16,740,000
	Deluxe	17	7.59%	250,000	4,250,000
	Suite	76	33.93%	425,000	32,300,000
	Total	224	100%	263,348	58,990,000

자료 : 제주지역 특급호텔 객실 요금표(Room Tariff)를 참고하여 논자가 작성.

반면에 제주 H 호텔은 스탠다드 38실, 17.0%, 수퍼리어 93실, 41.5%, 그리고 스위트 객실이 76실로 33.9%를 차지하고 있고, 중간형인 디럭스가 17실에 7.6%로 적게 구성되어 있어 다른 호텔들과 객실 구성 면에서 차별화를 보이고 있는데, 이는 중국인 단체와 카지노 고객을 겨냥한 호텔의 세분시장 경영전략을 보여주고 있다.

표준 객실 비율이 적고 중간 객실과 스위트 객실 비율이 높은 호텔은 잠재 평균 객실요금과 잠재 객실수입 면에서도 높은 수준을 보여주고 있다. 그리고 H R 제주 호텔은 객실 구성비에서 중간 계층 객실 구성 비율을 높게 책정하고 스탠다드(14실, 6.25%)와 스위트 객실(18실, 8.04%) 비율은 낮게 나타나고 있어 제주 H 호텔과는 대조를 이루고 있다. 특히 H R 제주호텔은 리젠시 클럽(Regency Club) 객실을 운영함으로써 업무목적의 고객(business)을 위한 편의를 제공하고 있다.

3. 제주지역 호텔의 경영분석

1997년도 제주지역 특급 호텔의 영업실태⁵³⁾를 살펴보면 <표 3-5>와 같이 객실수입이 전체 수입의 51.5%를 나타내고 있으며, 식음료수입은 31.9%, 부대시설 및 기타 16.6%로 나타나고 있다. 대부분의 호텔들이 객실수입 의존도가 높은 리조트형 호텔의 특색을 보여주고 있으나, C K 호텔의 경우 객실수입 41/4%, 식음료수입 43/1%, C H 호텔은 객실수입 39.8%, 식음료수입 41.7%로 식음료수입이 객실수입을 초과하는 현상을 보이고 있다, 이는 C K 호텔인 경우 대한항공 승무원(Crew)이 연중 이용하고, C H 호텔은 아시아나 항공 승무원이 이용하고 있어서 평균 객실 이용요금이 낮게 나타나고 있는데 반해 두 호텔 모두 시내 중심에 위치하고 있고, 상설 부페식당을 운영하고 있어 식음료 매출 비중이 높게 나타나고 있다.

객실점유율을 살펴보면 특급 호텔 전체 점유율(Occupancy %)은 73.5%로 특 1급(73.7%)과 특 2급(73.0%)간에 큰 차이가 나타나고 있지 않다.

53) 제주호텔협회, “ ‘97년도 제주지역 관광호텔 경영분석” 자료를 참고하여 논자가 작성.

<표 3-5> 1997년 제주지역 특급호텔 수입실태 (단위 : 백 만원)

구분 업체	객실수입		식음료수입		기타		합계
	금액	비율(%)	금액	비율(%)	금액	비율(%)	금액
C G	14,664	54.4	7,712	28.6	4,575	17.0	26,951
C S	18,121	52.8	9,524	27.8	6,665	19.4	34,301
H R C	8,846	53.9	5,166	31.5	2,410	14.6	16,422
C O	5,927	56.2	3,080	29.2	1,537	14.6	10,544
C K	5,921	41.4	6,169	43.1	2,213	15.5	14,303
특1급소계	53,470	52.2	31,651	30.9	17,400	16.9	102,521
S K	4,602	54.1	2,856	33.6	1,054	12.3	8,512
C H	3,799	39.8	3,981	41.7	1,778	18.5	9,558
S G	2,489	57.3	1,395	32.1	463	10.6	4,347
특2급소계	10,890	48.6	8,232	36.7	3,295	14.7	22,417
합계	64,360	51.5	39,883	31.9	20,695	16.6	124,938

고객유형 면에서도 신혼부부를 포함한 개별고객 비중이 60.1%로 평균 단가가 낮은 단체 고객(39.9%)보다 20% 이상 높게 나타나고 있으나, 이는 9월 이후 경제 한파의 여파로 단체여행객이 감소한 것으로 판단된다.

<표 3-6> 1997년도 제주도내 특급 호텔 객실 수입실태

구분 호텔	객실수	판매단가 (천원)	판매 객실수	점유율 (%)	개별고객		신혼부부		단체	
					객실수	비율	객실수	비율	객실수	비율
C G	512	114.0	128,611	68.8	40,811	31.7	16,993	13.2	70,807	55.1
C S	330	174.8	103,588	86.0	69,317	66.9	21,961	21.2	12,310	11.9
H R C	224	139.1	63,608	77.8	24,563	38.6	12,777	20.1	26,268	41.3
C H	331	72.9	81,326	67.5	28,857	35.5	15,790	19.4	36,679	45.1
C K	282	79.7	74,293	72.2	25,723	34.6	10,654	14.3	37,916	51.1
특1급소계	1,679	118.4	451,426	73.7	189,271	41.9	78,175	17.3	183,980	40.8
S K	221	78.5	58,621	72.7	23,091	39.3	17,523	29.9	18,017	30.8
C H	224	67.2	56,573	71.7	17,143	30.3	8,720	15.4	30,710	54.3
S G	90	98.8	25,195	76.7	14,316	56.8	75,23	29.9	3,356	13.3
특2급소계	535	77.6	140,389	73.0	54,550	38.9	33,756	24.0	52,083	37.1
합계	2,214	108.8	591,815	73.5	243,821	41.2	111,931	18.9	236,063	39.9

호텔 C S의 경우는 마케팅 분야에서도 개별고객 시장(88.1%)에 집중함으로써 가장 높은 판매단가(average room rate) ₩174,800과 점유율 86.0%를 나타냄으로써 도내 최고 호텔의 수준임을 확인시켜주고 있다.

<표 3-7> 1997년도 제주지역 호텔 경영분석 (단위 : 백만원 / %)

구 분 호텔	영업수익	경 비				영업이익	영업외수지	경상이익
		재료비	인건비	제경비	합 계			
C G	26,951	2,767 (10.3)	9,026 (33.5)	7,903 (29.3)	19,696 (73.1)	7,255 (26.9)	-2,992 (11.1)	4,263 (15.8)
C S	34,301	3,100 (9.0)	9,677 (28.2)	14,804 (43.2)	27,581 (80.4)	6,720 (19.6)	-4,451 (13.0)	2,269 (6.6)
H R C	16,422	1,555 (9.05)	7,539 (45.9)	6,730 (41.0)	15,824 (96.4)	598 (3.6)	-8,928 (-54.3)	-8,330 (-50.7)
C O	10,544	1,066 (10.1)	4,605 (43.7)	3,627 (34.4)	9,298 (88.2)	1,246 (11.8)	-877 (-8.3)	369 (3.5)
C K	14,303	2,474 (17.4)	7,734 (54.1)	3,614 (25.3)	13,822 (96.6)	481 (3.4)	3 (0.02)	484 (3.4)
S K	8,512	1,077 (12.7)	5,111 (60.0)	3,021 (35.5)	9,209 (108.2)	-697 (-8.2)	30 (0.4)	-667 (-7.8)
C H	9,558	1,469 (15.4)	4,399 (46.0)	5,625 (58.9)	11,493 (120.2)	-1,935 (-20.2)	63 (0.6)	-1,872 (-19.6)
S G	4,347	419 (9.6)	1,848 (42.5)	1,046 (24.1)	3,313 (76.2)	1,034 (23.8)	-2,568 (-59.1)	-1,534 (-35.3)
합 계	124,938	13,927 (11.1)	49,939 (40.0)	46,370 (37.1)	110,236 (88.2)	14,702 (11.8)	-19,720 (-15.8)	-5,018 (-4.0)

자료 : 제주호텔협회, '97년도 제주지역 관광호텔 경영분석을 참고하여 논자가 작성.

반면에 C G 호텔은 단체 점유율이 55.1%로 표적시장을 일본인 단체관광객에 집중하고 있는 마케팅 전략을 보여주고 있다. 경비 면에서 조사 대상 전체 호텔의 인건비 비율이 매출액 대비 40%로 호텔 채산성 악화에 크게 영향을 미치고 있으며, C G 호텔(33.5%)과 C S 호텔(28.2%)을 제외하고는 모두 40% 이상으로 에스컬레이터식 인건비 상승은 해마다 호텔요금 인상으로 나타나 다른 관광지와의 경쟁에서 열세를 드러내고 있다.

세계적 호텔 체인인 하얏트 호텔의 경우 1995년도 아시아 지역 호텔들의 매출액 대비 인건비 비중을 살펴보면 한국의 3개 하얏트 호텔의 인건비는 36%(1997년도 제주 하얏트 45.9%) 이상을 나타내고 있으며 동남아 국가들의 평균 인건비 비중은 15%선에 머물고 있고, 가장 임금이 싼 중국의 씨안(Xian) 하얏트의 경우는 9.7%를 나타내고 있어 제주지역 호텔들이 경영면에서도 어려움을 겪고 있을 뿐만 아니라 국제 회의나 국제적인 인센티브 단체를 유치하는데 경쟁우위를 확보하지 못하고 있다. 게다가 IMF 시대를 맞아 외국 자본을 유치하는데도 상당한 어려움이 있을 것으로 보여진다.

<표 3-8> 1995년도 아시아 지역 하얏트 호텔 매출액 대비 인건비 비율

	서울하얏트	부산하얏트	제주하얏트	동남아지역하얏트	Xian하얏트
매출액 대비 인건비 비율	36.8%	37.4%	36.7%	15.0%	9.7%

자료: Hyatt International, 1996.



제 3 절 제주지역 호텔의 수익률 관리 사례분석

1. 잠재수입과 매출액 실태분석

호텔의 객실요금은 객실의 구조, 면적, 시설 및 전망 등에 따라 호텔마다 독특한 성격을 지니고 있어서 각 호텔은 같은 종류의 객실이라도 각기 다른 요금을 적용하고 있다. 호텔들의 잠재 객실수입도 호텔 객실 구성 현황과 객실요금, 그리고 객실수에 따라서 결정된다. 대상 호텔들의 잠재수입과 실제 매출액을 살펴보면 <표 3-9>와 같이 나타나고 있다.

<표 3-9> 1997년도 잠재수입 대 실제매출액 달성율

호텔명	잠재평균 요금(원)	실제평균 요금(원)	달성율 (%)	판매가능실 당요금(원)	실당연간매 출액(천원)	잠재매출액 (백만원)	매출액 (백만원)	달성율 (%)
호텔 A	246,682	174,800	70.8%	150,368	54,884	25,553	18,112	70.8%
B	222,500	139,100	62.5%	108,195	39,500	14,153	8,846	62.5%
C	189,990	114,000	60.0%	78,467	29,070	24,435	14,664	60.0%
D	263,348	67,200	25.5%	48,153	17,588	14,898	3,799	25.5%

자료: 1997년도 각 호텔 영업실적을 참고하여 논자가 작성.

여기서 잠재수입(potential revenue)이란 호텔이 보유하고 있는 모든 판매 가능 객실을 공표요금으로 판매했을 때 올릴 수 있는 일일 최대 객실 매출액에 365일을 곱한 금액을 의미한다. 호텔 A인 경우 연간 최대 가능 매출액의 60.8%를 달성하였고, 반면에 호텔 D는 17.6%를 달성함으로써 객실 구성에 있어서 스위트 객실 비율을 높였으나, 카지노 고객의 감소에 따른 스위트 객실 판매 부진을 나타내 주고 있다. 공표요금 달성율(Achievement Factor %) 면에서도 호텔 A가 70.8% 가장 높게 나타나고 있다. 또한 객실 1실 당 연간 매출액도 호텔 A가 5천4백만원의 매출을 올린 반면 호텔 D는 천7백만원으로 객실 1실 당 생산성 면에서도 커다란 편차를 보여주고 있다.

각 호텔들의 수익률 관리(Yield Management) 실태를 살펴보면, <표 3-10>에서 보는 바와 같이 객실 점유율을 높인다고 수익률이 비례하여 높게 나타나는 것은 아니다.

점유율은 높는데 수익률이 떨어진다는 것은 낮은 판매요금으로 상위 객실을 제공하는 것(up grade)이거나, 스위트 객실과 같은 상위 객실의 판매가 저조한 것으로 객실 변동비가 증가하게 되고, 객실에 대한 시설투자의 낭비를 초래하며, 투자금액에 대한 회수가 불투명하게 되어 호텔 경영난을 가중케 하는 요인이 된다.

〈표 3-10〉 1997년도 객실 수익률 관리 실태분석 (단위:백만원)

호텔명	판매가능 객실수	판매 객실수	점유율 (%)	잠재판매 요금(원)	평균판매 요금(원)	잠재 수입	매출액	수익률 (%)
호텔 A	120,450	103,588	86.0	246,682	174,800	29,713	18,112	60.9
B	81,760	63,608	77.8	222,902	139,100	18,224	8,846	48.5
C	186,880	128,611	68.8	189,990	114,000	35,228	14,664	41.6
D	78,893	56,573	71.7	263,348	67,200	21,531	3,799	17.6

자료 : 각 호텔 영업실적과 객실 요금표를 참고하여 논자가 작성.

〈표 3-11〉 B 호텔 객실 수익률 관리 실태분석

연도	점유율 (%)	평균요금	연간실제 매출액(천원)	잠재평균 요금	일일잠재 매출액(원)	연간잠재 매출액(천원)	수익률 (%)
1991	79.3	84,141	5,260,094	133,705	29,950,000	10,931,750	48.12
1992	79.0	96,534	6,242,459	148,268	33,212,000	12,155,592	51.35
1993	75.0	100,865	6,183,932	148,491	33,262,000	12,140,630	50.94
1994	75.5	110,014	6,793,142	162,411	36,380,000	13,278,700	51.16
1995	85.7	117,539	8,231,853	180,179	40,360,000	14,731,400	55.88
1996	80.3	130,748	8,606,592	207,009	46,370,000	16,971,450	50.71
1997	77.8	139,070	8,845,996	222,902	49,930,000	18,224,450	48.54

자료 : B 호텔의 일일 영업보고서와 공표요금을 참고하여 논자가 작성.

B 호텔의 수익률 관리 실태를 살펴보면 〈표 3-11〉에서와 같이 '95년도에는 85.7%의 가장 높은 점유율에 55.88%의 가장 높은 수익률을 나타내고 있다. 그러나 '97년도에는 77.8%의 점유율에 48.54%의 수익률로 '93년도의 점유율 75.0%에 50.84%의 수익률 보

다 낮게 나타나고 있어 고객감소에 따라 낮은 요금으로 고객을 유치하여 점유율 우선 정책을 보여주고 있다.

2. 객실부문 손익계산서 분석

호텔의 손익계산서 분석은 어느 한 호텔을 지정하여 분석함으로써 다른 호텔에 참고가 되도록 하는데 의의가 있다. 여기에서 손익계산서는 미국 호텔·모텔 협회의 승인된 양식(Uniform System of Accounts for Hotels)에 준한 호텔의 손익계산서를 살펴보기로 하겠다.

손익계산서는 영업활동의 결과를 요약한 표로서, 이는 일정기간 동안 기업이 달성한 매출과 그 매출을 획득하기 위해서 가용한 경제적인 자원을 대비시켜 기업의 영업 성과를 측정하는 표이다⁵⁴⁾.

이 호텔의 손익계산서는 전년도 내역과 당해 연도의 예산, 그리고 당해 연도 실적을 한 장의 표로 나타내고 있다.

<표 3-12>에서 객실 매출액은 예상 매출액 대비 당해 연도 실적이 11.48% 떨어졌으나, 전년 대비 2.78% 상승했다. 인건비 면에서는 예상보다 5.53% 절감됐으나, 전년 대비 8.0% 증가되었다.

그러나 매출액 대비 인건비 비율은 전년도 15.6%보다 악화된 16.4%를 기록 인건비 상승률보다 매출액 증가율이 둔화되었음을 보여주고 있다. 기타 변동비 면에서는 전년 대비 27.8%의 비용을 절감했으나, 당해 연도 예상액보다는 14.9%가 증가함으로써, 판매된 객실 1실당 객실부문 변동비는 인건비 중에서 변동비부문을 포함하여 ₩13,000 정도를 나타내고 있다. 그래서 목표했던 객실부문 수익 80.5%에는 1.9% 미달되는 78.6%를 기록하고 있다.

54) 이대선·장지인·나인철·이창우, 「회계정보의 이해」, (서울 : 율곡출판사, 1996), p. 27.

<표 3-12> 1997년도 A 호텔의 객실부문 손익계산서

	Forecast	%	This Year	%	Last Year	%
Room revenue	9,993,394,000	100	8,845,995,681	100	8,606,592,394	100
Wage & Related	1,454,445,000	14.6	1,366,708,299	15.5	1,345,548,323	15.6
Contract Labour	83,853,000	0.8	86,471,875	1.0	0	0.0
Total Wage	1,538,298,000	15.4	1,453,180,174	16.4	1,345,548,323	15.6
Provision for Op. Equipment	53,695,000	0.5	34,157,055	0.4	120,564,918	1.4
Other Expenses						
Cleaning Supplies	10,230,000	0.1	8,481,725	0.1	9,558,780	0.1
Guest Supplies F/B	28,240,000	0.3	40,265,996	0.5	29,567,992	0.3
Guest Supplies Other	72,210,000	0.7	58,912,291	0.7	62,473,520	0.7
Printint & Stationary	18,010,000	0.2	16,512,104	0.2	17,564,924	0.2
Commission	14,360,000	0.1	18,195,917	0.2	12,748,792	0.1
Contract Service	18,942,000	0.2	18,555,475	0.2	95,096,220	1.1
Decorations	15,550,000	0.2	19,527,124	0.2	16,420,383	0.2
Guest Recognition	2,400,000	0.0	1,195,064	0.0	0	0.0
Guest Transport.	24,000,000	0.2	29,124,649	0.3	22,374,712	0.3
TV & Music	7,620,000	0.1	7,620,000	0.1	7,620,000	0.1
Laundry	100,290,000	1.0	94,955,319	1.1	99,452,098	1.2
Licenses & Tax	9,180,000	0.1	7,080,354	0.1	6,683,456	0.1
Rsvn. Expenses	9,640,000	0.1	12,005,603	0.1	9,049,148	0.1
Communication	13,585,000	0.1	15,171,220	0.2	12,185,360	0.1
Sundry Equipment	6,780,000	0.1	667,500	0.0	4,692,900	0.1
Transportation	3,000,000	0.0	3,406,929	0.0	2,845,900	0.0
Other	1,920,000	0.0	57,439,469	0.6	158,654,478	1.8
Total Other Exp.	355,957,000	3.6	409,116,739	4.6	567,210,462	6.6
Total Room Exp.	1,947,950,000	19.5	1,896,453,968	21.4	2,033,323,703	23.6
Rooms Division Income	8,045,444,000	80.5	6,949,541,713	78.6	6,573,268,691	76.4
Other Exp. /Occ. Rm	5,062		6,432		8,617	
Total Exp. /Occ. Rm	27,704		29,815		30,889	

자료 : A 호텔 손익계산서를 논자가 재작성.

그러나 이는 전년도 객실부문 수익 76.4% 보다 2.2% 개선된 모습을 보여주고 있다.

판매 객실 1실 당, 비용 면에서도 전년도보다는 많이 개선되었으나 예상 비용보다는 증가한 것으로 나타나고 있다. 변동비의 감소는 불필요한 비용 절감을 통한 호텔 운영의 개선은 바람직하지만, 변동비의 감소로 인하여 고객에게 제공되어야 할 시설이나 서비스의 질이 저하되거나 고객의 욕구와 필요를 충족시키지 못해서는 안 된다.

3. 호텔 시장분석

호텔의 객실은 표적시장에 따라 요금을 달리하는 다양한 할인제도를 시행하고 있다. A 호텔의 고객유형별 객실 매출액과 구성비를 <표 3-13>에서 볼 수가 있다.

<표 3-13> 1997년도 A 호텔의 고객유형별 매출액⁵⁵⁾

고객 유형	객실수	%	매출액	%	평균요금
호텔 회원	450	0.7	73,892,411	0.8	164,205
기업체 직원	8,203	12.8	1,247,733,807	14.1	152,107
정부/외교관	91	0.1	14,414,007	0.2	158,396
신혼부부	12,777	20.1	1,981,213,513	21.3	155,061
여행도매업자	2,052	3.2	318,822,413	3.6	155,372
공표요금	5,661	8.9	1,217,778,979	13.8	215,117
항공사/여행사직원	24	0.0	3,428,850	0.0	142,869
무 예약자	1,282	2.0	198,780,792	2.1	155,055
카지노	2,254	3.5	390,880,478	4.4	173,416
기 타	4,546	7.1	509,727,953	5.8	112,127
개별고객 합계	37,340	58.7	5,956,673,203	67.3	159,525
국내 단체관광	8,788	13.7	825,991,601	9.3	93,991
기업 단체	4,522	7.2	561,103,248	6.3	123,265
세미나/인센티브	4,281	6.8	362,533,008	4.1	84,684
외국인 단체관광	8,029	12.6	1,061,638,770	12.0	132,226
단체 합계	26,268	41.3	2,897,313,402	32.7	110,298
합 계	63,608	100	8,853,986,605	100	139,196

자료: A 호텔의 일일 영업보고서를 참고하여 논자가 작성.

55) Market Mix별 매출액은 Rebate/Allowance를 제외하지 않은 금액임.

A 호텔의 고객시장을 살펴보면 개별고객 비율이 58.7%, 단체가 41.3%를 차지하고 있다. 그러나 수익률 면에서 보면 개별고객 합계 매출액은 67.3%를 나타내고 있으나 단체 합계 매출액은 32.7%를 보여주고 있어 개별고객 유치가 객실부문 수익 증대에 기여하고 있음을 보여주고 있다. 고객 유형별로 살펴보면, 대체로 기업체(Corporate)가 개인과 단체, 세미나를 포함하여 26.8%로 가장 높게 나타나고 있으며, 신혼부부 20.1%, 국내 단체 13.7%, 외국인 단체가 12.6%로 그 뒤를 잇고 있다. 카지노 고객은 여행 도매업자를 통한 단체고객과 외국인 개별고객(FIT)으로 나누어져 있는데 합계 6.7%로 제주도 카지노 산업의 불황의 깊이 깊음을 보여주고 있다.

공표요금을 지불한 고객은 전체 8.9%로 개인이나 단체의 할인요금을 정하는 기준이 될 뿐, 고객에게 제시되는 요금수준이 되지 못해 공표요금으로서의 제 기능을 다하지 못함을 알 수 있다. 이러한 요금 체계는 외부에 제주도 객실요금이 지나치게 높게 책정되었음을 소비자에게 인식시키는 결과만을 야기 시키게 되어 제주도 관광객 유치에 걸림돌로 작용될 우려가 있다.



제 4 장 제주지역 호텔의 객실 수익률 관리의 문제점과 개선방안

제 1 절 수익률 관리의 문제점

1. 수익률 관리에 대한 인식 결여

1) 점유율 우선의 호텔 경영정책

객실이란 상품은 저장할 수가 없으며 판매에 있어서도 신축성이 없다. 따라서 호텔 경영에는 객실점유율이 가장 중요시되며 객실 운영의 손익분기점도 객실의 점유율 여하에 따라 달라진다. 또한 높은 점유율을 기록하는 호텔은 객실 판매수익 증대뿐만 아니라, 식음료 및 부대시설 이용료, 임대료 등에서도 높은 매출을 올리게 된다. 이러한 객실상품의 특성으로 호텔 경영자는 객실점유율을 최우선 경영 방침으로 생각하게 된다. 그래서 마케팅 담당자들은 점유율 증대를 위한 가장 단순한 수단인 단체고객을 우선 유치하게 되고 이로 인하여 점유율은 증대되지만, 객실 매출액 증대는 한계에 이르게 된다. 단체고객으로 만실(full house)을 기록한 호텔은 객실종류를 다양하게 구비하고 있더라도 디럭스 또는 스위트 객실은 공표요금보다 매우 낮은 단체계약요금(run of the house rate)으로 투숙하게 되므로 객실 시설 투자에 대한 회수의 문제와 변동비 증가에 따른 수익률 저하를 초래할 따름이다. 낮은 요금의 객실을 예약한 고객을 대상으로 스위트 객실에 대한 상급 객실판매(up selling) 전략도 호텔 서비스에 대한 고객의 불만을 초래할 우려가 높고, 프론트 직원으로부터 호텔 경영정책의 신뢰성을 의심받을 가능성이 나타난다.

경쟁 호텔과의 비교에 있어서도 객실점유율 비교와 시장 점유율 면에서도 객실공급 비율에 대한 실제 점유율만을 비교함으로써 수익률 관리를 간과하고 있다.

2) 컴퓨터 프로그램 활용의 문제점

① 수익률 관리 프로그램의 미 활용

IBM의 호텔정보시스템(HIS) 프로그램은 호텔 경영에 필요한 많은 자료를 제공해주고, 객실부에서는 이 자료를 토대로 객실부문 일일 영업보고서(Front office daily report)를 작성한다. 일일 영업보고서에는 점유율 관련 상황, 호텔 등록과 퇴숙에 따른 객실 변동상황, 경로별 예약상황, 고객 유형별 점유율과 객실요금, 그리고 매출액을 일별, 월 누계, 연 누계로 집계된다. 또한 여행사별 주중, 주말 이용 객실수와 매출액에 관한 자료도 제공해 준다. 우리 나라 지역별 세분시장에 대한 분석 및 국적별 투숙객에 대한 비율과 원하는 국가의 지역별 시장 세분화 전략에 필요한 자료도 제공해 준다.

이 모든 자료들은 객실점유율 증진을 위한 경영전략의 자료로 이용되어지고 있고 수익률 관리에는 별로 활용되지 못하고 있다.

IBM의 호텔정보시스템 프로그램에는 공표요금과 실제요금과의 차이를 나타내는 수익률 관리에 관한 자료(rate discrepancy report)가 있다. 이 자료는 고객이 투숙한 객실의 공표요금과 실제고객이 지불하게 되는 요금과 그 차액, 호텔 전체 투숙객에 대한 잠재수입, 그리고 실제 객실 수입액과 차액을 나타내어 수익률 관리에 활용되어 지도록 되어 있으나 A 호텔의 일일 영업보고서 상에는 수익률 관리에 관한 난이 프로그램 되어 있지 않다.

② 데이터 베이스(Data Base) 활용의 문제점

컴퓨터 프로그램에서 활용할 수 있는 자료에는 호텔의 영업성과에 관한 자료뿐만 아니라 고객의 신상에 관한 개인적인 자료도 함께 활용할 수 있다. 이러한 자료는 외부에 유출되어서는 안 되는 개인적인 자료이지만 고객 스스로가 등록 카드에 기록하고 서명한 자료로서 호텔 외부에서 구할 수 없는 중요한 자료들이다. 이러한 고객 파일에는 고객의 성함, 주소, 생년월일, 전화번호와 같은 일상적인 정보와 고객이 호텔을 방문한 횟수, 투숙기간, 투숙인원, 객실번호, 매출액, 그리고 고객이 방문할 때마다 호텔에서 제공받았던 특별 서비스 내역 등이 입력되어 있다. 이외에 고객이 호

텔에 대한 불만사항이나 건의사항, 고객이 선호하는 음식, 객실유형, 객실의 전망, 취미, 기호식품, 스포츠, 주중과 주말의 이용 가능한 여가 시간 등을 상세하게 고객과의 접촉을 통하여 입력시킬 수 있다. 이러한 정보는 A 호텔에서는 컴퓨터 고객이력 파일(guest history file)안에 소중히 보관되어 있을 뿐 고객의 재 방문 시 이전 투숙 때 제공되었던 서비스 내역과 객실요금 및 방문횟수 등을 확인하는 선에서 그치고 있을 뿐 마케팅 도구로 활용되어지지 못하고 있다. 단골고객 확보는 장기적으로 개별고객의 비율을 증가시키게 되며, 안정적인 시장 확보와 효율적인 마케팅 활동에도 도움을 주며, 객실 수익률 관리뿐만 아니라 호텔 전체의 경영 개선에도 크게 기여하게 될 것이다. A 호텔의 재 투숙객 비율은 전체 투숙객의 1%에도 못 미치는 저조한 실적을 나타내고 있는데⁵⁶⁾ 이러한 결과는 신혼부부와 단체 비중이 높은 마케팅 정책에도 문제가 있으나, 고객이력파일 활용에 대한 문제점을 내포하고 있다.

2. 마케팅정책의 문제점

1) 예약정책의 문제점

① 예약 통제정책

예약업무는 호텔과 고객 사이에 이루어지는 첫 번째 계약이다. 호텔은 여러 가지 판매 및 마케팅 노력을 통하여 잠재고객을 유치하려고 하며 이러한 잠재고객의 요구를 효과적으로 처리하는 것이 예약업무의 기본적인 기능이다.⁵⁷⁾ 예약업무의 효율적인 처리는 결과적으로 호텔수입에 가장 큰 영향을 미치게 되므로 무엇보다도 신중하게 처리되어야 하고, 이를 위해 예약업무 담당자는 풍부한 경험과 예리한 판단력을 갖추어야 한다.

A 호텔의 예약 전산 시스템은 IBM SYS36기종과 호텔정보시스템 프로그램을 사용하고 있다. 우리 나라 특급 호텔 60% 이상이 IBM의 호텔정보시스템 프로그램⁵⁸⁾과 또는 이 보다 한 단계 더 발전시킨 피델리오(Fidelio Package Program)를 사용하고 있다.

A 호텔의 예약 통제 방법은 무분별한 예약으로 수익률 저하를 예방하기 위하여 표

56) A Hotel의 '97년도 Arrival Report를 논자가 분석.

57) 변한복·정중훈·김근중, 「호텔전산시스템」, (서울 : 백산출판사, 1993), p. 167.

58) 최풍운·허용덕, 「호텔회계」, (서울 : 백산출판사, 1997), pp.160~161.

적시장별로 객실수를 배정(blockage)하여 객실 수요가 공급보다 많은 주말과 여름 성수기에 적용하고 있다. 부문별 배정 객실수를 살펴보면 다음과 같이 전체 객실의 90%를 통제하고 있다.

외국인 단체 -----	60실
신혼부부 -----	80실
카지노 단체 -----	30실
개별고객 -----	30실
합 계 -----	200실

주중에는 내국인 순수관광단체에 60실의 고정 객실수를 배정하고, 각종 세미나, 인센티브 단체에 상황에 따라 조정하고 있다.

이러한 객실수 배정은 마케팅부서 담당직원에게 할당하여 목표를 달성하도록 책임 지우고 있다. 그래서 마케팅부서의 담당자는 배정객실 숫자를 컴퓨터에 입력시킴으로써 10%의 실질 예약이 이루어지면 컴퓨터 상으로는 100%의 예약상황으로 나타나게 된다. 마케팅부서 직원은 기업체의 회의 목적이나 인센티브 단체, 그리고 여행사를 대상으로 마케팅 활동을 하며 예약부서 직원들은 수요를 예측하고 상황판단에 따라 개별고객 예약이나 신혼부부 패키지 예약을 수용하지만, 객실부 소속인 예약실과 마케팅부서 사이의 예약업무 2원화로 효율적인 예약관리가 이루어지지 않고 있다.

<표 4-1> A 호텔의 고객유형별 예약기간

구 분	10일 이내	11~20일	21~30일	31~60일	61일 이상
개 별 고 객	42.4%	36.6%	14.1%	5.6%	1.3%
신 혼 부 부	5.2%	9.1%	31.6%	42.5%	11.6%
순수단체관광	2.1%	6.7%	16.3%	46.2%	28.7%
세미나/인센티브	0.0%	3.2%	12.3%	26.5%	58.0%

자료 : A 호텔의 Arrival Report를 분석하여 논자가 작성.

흔히 요금이 낮은 단체의 경우 30일 이전에 이루어지며, 단체의 규모가 클수록 예

약이 60일 이전으로 길어지는 경향이 있다. 관광 성수기인 경우는 60일 이전에 단체 예약이 배정된 객실수를 초과하여 이미 예약을 완료하게 되어, 상대적으로 늦게 예약을 하는 개별고객의 예약을 수용하지 못하게 되어 수익률을 떨어뜨리는 결과를 초래하게 된다. <표 4-1>는 A 호텔의 고객 유형별 예약기간을 논자가 작성한 것이다.

② 초과 예약(overbooking) 정책

호텔업에 있어서 불가피하게 발생하는 것이 노-쇼(no-show)이며 이에 대응하여 행하는 호텔 정책이 초과예약이다.⁵⁹⁾ 예약을 총 객실수의 100%를 수용할 경우 도착 당일 예약취소, 조기퇴숙(early departure), 단체객실 감소(group reduction) 및 노-쇼 등에 의해 빈 객실이 발생하게 된다. 이것은 호텔의 보이지 않는 순수입의 감소이며, 투숙을 예상하고 준비한 직원배정, 객실준비, 그리고 식자재 구매 등 불필요한 비용증가로 이어진다.

<표 4-2> A 호텔 투숙당일 객실수요 상황

연 도	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
실제퇴숙객실수	30,850	31,292	29,973	30,971	36,165	34,073	32,600
노-쇼(No-Show)	1,625	933	788	560	718	423	593
예약취소	1,926	1,691	1,610	1,421	1,644	846	1,321
조기퇴숙	1,425	1,015	762	206	147	235	164
투숙연기	329	197	183	207	172	188	168
단체감소	776	584	509	368	466	243	287
객실감소합계	6,081	4,420	3,852	2,762	3,147	1,935	2,533
실제투숙객실수	30,362	30,645	29,417	30,330	34,228	33,510	31,696
당일예약	4,129	3,224	3,117	2,859	2,894	2,728	2,737
조기투숙	49	60	51	40	43	107	111
숙박연장	1,060	1,205	865	872	582	533	690
단체증가	254	373	400	241	493	128	135
객실증가합계	5,492	4,862	4,433	4,012	4,012	3,496	3,673

자료 : A 호텔 일일 영업 보고서를 참고하여 논자가 작성.

59) Michael M. Lefever, "The gentle art of overbooking, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 1988, p. 7.

이를 방지하기 위하여 호텔에서는 예약을 접수하면서 1박 객실요금에 해당하는 금액을 예약금으로 입금시키도록 요청하여 당일 예약취소나 노-쇼 발생 시 숙박요금의 위약금으로 대체하고 있으나 잘 지켜지지 않고 있다.

<표 4-2>는 도착 당일 객실수요 증감상황을 나타낸 것이다.

이러한 객실 수요상황은 1991년도에는 객실 감소합계가 전체 투숙 객실수의 20%에 달했으나 1997년도에는 8.0%로 예약확인 업무를 철저하게 함으로 노-쇼와 당일 예약 취소를 사전에 방지하고 있음을 보여주고 있다. 그러나 당일 객실수요 변화는 1997년도에도 전체 투숙객실수의 19.6%로 아직도 예약문화가 정착되지 않고 있음을 나타내고 있다. 이러한 객실수요는 공교롭게도 수요 증가요인은 오전에 나타나며, 수요감소 요인은 오후 또는 밤늦게 마감 시점에 나타난다.

관광 선진국에서는 신용카드 예약제도를 시행, 72시간 이전에 예약을 취소하거나 당일 노-쇼를 냈을 경우 1박 객실요금을 신용카드로 부과할 수 있도록 하고 있다. 우리 나라에서도 1994년 7월 1일부터 신용카드 예약제도를 도입 개별고객인 경우 하루 전 예약을 해약할 경우에는 객실요금의 20%, 당일 18:00 이전 해약 시 50%, 그리고 18:00 이후 해약하거나 노-쇼일 경우 80%를 위약금으로 지불하도록 규정하고 있고, 15인 이상의 단체인 경우 2일전 해약 10%, 1일전 해약 20%, 숙박 당일 해약 30%, 2박 예약인 경우 1일 숙박요금의 40%를 위약금으로 지불해야 한다. 그러나 이 규칙은 대부분의 호텔들에서 시행되지 않고 있다.

그래서 호텔들은 나름대로의 초과예약 정책을 수립하여 시행하고 있으나 지나친 초과예약 정책은 공표요금을 지불 할 의사가 있는 개별고객의 예약을 거절하거나, 숙박 당일 비예약손님(walk in)을 되돌려 보내야 한다. 또한 숙박 당일 예약취소나 노-쇼가 발생하지 않을 경우 초과예약으로 인한 추가 비용의 발생과 계약 위반 행위로 200만원까지 과징금을 물어야 한다.⁶⁰⁾

A 호텔의 경우는 배정객실을 예약 상황에 입력시킴으로써 항상 초과예약의 상황을 나타내고 있으며, 실제 도착일 2~3일전에는 예약이 가능해지는 현상을 초래하게 되어 수익률 관리의 문제점을 드러내고 있다.

60) 관광진흥법 시행령 제16조 관련 위반행위별 과징금 부과기준.

③ 예약경로의 문제점

호텔업에서 고객들이 객실을 예약하는 예약경로를 파악하는 문제는 장래 마케팅 활동에 많은 영향을 주게 된다. A 호텔의 예약경로(reservation source)를 살펴보면 다음 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3>에서 보는 바와 같이 A 호텔 예약의 50% 이상을 국내 여행사에 의존하고 있음을 나타내고 있다. 두 번째로 많은 고객을 유치한 경로는 기업체로서 각종 회의 및 세미나와 인센티브 유치에 기여하고 있음을 보여주고 있다.

<표 4-3> A 호텔 객실 예약경로

예약경로	1992		1993		1994		1995		1996		1997	
	객실수	%										
국내기업체	18,558	28.7	15,203	24.8	15,135	24.5	18,069	25.8	14,036	21.3	13,560	21.3
자대호텔	4,089	6.2	2,972	4.8	2,572	4.2	2,595	3.7	1,944	3.0	1,740	2.8
자가예약	7,674	11.9	9,689	15.8	9,438	15.3	8,200	11.7	10,404	15.8	11,713	18.4
국내여행사	29,610	45.8	29,670	48.4	31,348	50.8	37,342	53.5	35,674	54.2	32,135	50.5
정부/외교관	447	0.7	320	0.5	57	0.1	225	0.3	461	0.7	43	0.1
비예약자	2,239	3.5	2,517	4.1	2,220	3.6	2,223	3.2	2,268	3.4	2,477	3.9
항공사	44	0.1	38	0.1	77	0.1	22	0.0	17	0.0	20	0.0
협회/단체	71	0.1	11	0.0	2	0.0	7	0.0	2	0.0	820	1.3
CRS/GDS	1,673	2.6	773	1.3	746	1.2	1,059	1.5	875	1.4	1,066	1.7
주한미군	262	0.4	116	0.2	153	0.2	203	0.3	145	0.2	34	0.0
합 계	64,667	100	61,309	100	61,748	100	70,035	100	65,826	100	63,608	100

자료: A 호텔 객실부문 일일 영업보고서를 참고하여 논자가 작성.

세 번째는 투숙객 본인이 직접 예약한 경우이며 전체 18.4%를 차지하고 있으나 예약시스템의 2원화로 실제예약으로 전환되지 않은 잠재수요까지 고려한다면 훨씬 많은

비중을 차지한다고 할 수 있다. 이러한 원인은 마케팅부서의 직원들이 불특정 다수의 개별고객 예약보다는 마케팅 성과가 쉽게 나타나는 기업체나 여행사를 통하여 마케팅 활동을 하기 때문인 것으로 사료된다.

반면에 단체여행객보다 늦게 호텔 예약 원하는 개별고객은 아직 예약이 완료되지 않은 시점에서 객실 예약을 거절당하거나, 이미 예약이 완료된 호텔의 예약실 직원에게 대기자 명단에 기록을 부탁할 따름이다.

중앙예약시스템(CRS)과 GDS를 통하여 예약된 객실은 1.7%에 불과하여 객실배정 예약 시스템의 문제점을 극명하게 들어내고 있다. 이 호텔의 가입되어 있는 GDS는 Apollo, Sabre, Datas II, Pars, 그리고 System One 등이 있다. 그러나 예약 기회의 상실로 인한 수익률 저하와 제주도로의 외국인 관광객 유치에도 좋지 않은 영향을 미치게 하고 있다.

2) 수요예측의 문제점

시장 수요예측은 시장상황을 분석하여 고객의 욕구와 필요, 시장 수요의 흐름, 규모 등을 파악하여 기업의 목표를 수립하고 수립된 목표를 달성하기 위해서이다. 수익률 관리 시스템은 정확한 수요예측에 의존한다. 시장 전체의 수요분석뿐만 아니라 표적시장별로 상세한 월별, 요일별, 일일 수요예측이 필요하다. 또한 단체 고객과 개별 고객의 과거 예약패턴 현재 및 미래의 예약추세, 날씨, 지역 행사, 항공기 운항 시간표, 경쟁 호텔의 요금, 마케팅정책, 점유율 등도 포함되어야 한다. 고객의 예약 기록을 바탕으로 예측을 하는데 있어서 가장 중요한 것은 예약으로 확정된 것만을 예측의 자료로 삼아서는 안되며 예약으로 전환되지 않은 잠재수요까지 고려하여야 한다.

A 호텔에서는 익년도 사업계획을 수립하는 과정에서부터 시장수요를 예측하고 분석된 자료를 사업 계획에 반영하고 있으나, 전체 투숙객의 70% 이상을 여행사와 기업체 분야에 의존함으로써 서울을 제외한 지방의 수요분석은 사실상 여행사를 통하여 이루어지고 있는 실정이다. 특히 일본인 단체관광에 관한 일본 시장의 수요분석이나 상황 파악은 전적으로 여행사에 의존해서 이루어지므로 일본 지역의 성수기 또는 초과수요

발생 시 여행사에서 사전에 객실을 확보하는 사례가 발생하게 된다. 이러한 문제점은 개별고객이 GDS 또는 인터넷을 통해서 예약종료만을 확인하게 되고 직접 예약실로 문의할 경우 다음 기회를 이용해 달라는 안내의 답변만을 들을 뿐이다.

비수기에 여행사는 호텔객실의 저조한 예약률을 파악한 후 이미 일본으로부터 접수된 단체예약의 객실수배를 유보하고 호텔간의 요금인하 경쟁을 유도하여 최저의 객실요금을 요구하는 경우가 있다. 결국, 여행사를 통한 정보 입수는 호텔이 추구해야 할 수익 극대화를 여행사의 수익증대 효과로 돌려주는 결과만을 초래할 뿐이다.

3) 비수기 할인정책의 문제점

수익을 관리하는 성수기에는 요금 할인을 최소화하고 비수기에는 시장 수요예측에 따라 할인율을 조정함으로써 점유율을 높이는 정책이다. 그러나 비수기에 점유율을 높이기 위하여 지나친 할인요금을 제시하게 되면 호텔 이미지 손상을 가져오며 또한, 성수기에 높은 공표요금을 제시하게 되면 객실요금에 대한 소비자의 구매저항이 일어날 수 있다. 수익률 관리 정책으로는 비수기에 점유율을 높이기 위하여 객실요금이 손익분기점 선상에서 객실 판매를 하는 것이 바람직하다. <표 4-4>는 A 호텔의 월별 객실 영업성과에 대한 표이다. A 호텔의 비수기는 표에서 나타난 것처럼 1~2월과 3월초 신학기, 6월말에서 7월초의 장마기간, 그리고 8월말에서 9월초 개학기간으로 구분된다. 이 기간에는 매출액도 떨어질 뿐만 아니라 점유율도 낮아져서, 수요가 공급에 크게 미치지 못하고 있다. 특히 2월은 평균 객실요금이 잠재평균 요금(₩225,000)의 50%에도 미달된다. 이러한 요인은 설 연휴가 2월에 포함되어 있어서 설 기간동안 고향을 찾는 우리 나라 민족의 풍습과 무관하지 않고, 제주가 고향인 귀성객이 항공기 좌석의 대부분을 차지하므로 제주에서 설 연휴를 보내려는 휴가자들이 항공권 구입의 어려움도 극심한 객실공급 초과현상의 원인이 되고 있다. 이러한 현상은 추석 연휴에도 반복해서 일어나고 있다.

8월은 하계 세미나와 피서객으로 수요가 공급을 초과한다. 매출액과 점유율 면에서 가장 높은 기록을 보이고 있고 수익률도 높게 나타나고 있다. 1995년까지는 여름 성수기를 7월 15일부터 8월 25일까지 이어졌다.

<표 4-4> 1997년도 A 호텔 월별 객실 영업성과

월	점유율	평균요금(원)	REPAR	수익률	매출액(원)
1	72.4%	117,936	85,395	38.4%	592,982,090
2	65.1%	100,625	65,473	29.4%	410,649,916
3	70.1%	124,314	87,149	39.2%	605,160,541
4	86.4%	137,876	119,103	53.5%	800,369,506
5	86.3%	140,490	121,250	54.5%	841,956,844
6	75.1%	129,921	97,576	43.9%	655,710,660
7	76.0%	157,695	119,861	53.9%	832,316,121
8	90.2%	172,207	155,293	69.8%	1,078,359,077
9	70.2%	135,748	95,347	42.8%	640,728,917
10	86.5%	147,999	128,092	57.7%	889,473,360
11	80.2%	146,450	117,443	52.8%	789,219,701
12	73.8%	140,143	103,472	46.1%	718,513,620
합 계	77.8%	139,100	108,195	48.6%	8,846,017,181

자료: A Hotel 일일 영업보고서를 이용하여 논자가 작성.

이 기간에는 여행사와의 계약요금도 공표요금 또는 이와 비슷한 수준에서 결정되며 수수료도 지불되지 않는다. 그러나 여름 성수기를 전후한 비수기에는 대폭으로 할인된 요금이 제시되고, 여행사는 여름 성수기에 이윤까지도 이 비수기 동안에 취하게 된다.

마케팅 전략이 여행사 위주로 이루어지면서 여행사에서는 7월 15일에서 20일 사이, 8월 20일에서 25일 사이에 A 호텔을 예약하려는 고객에게 7월 15일 이전과 8월 25일 이후로 유도하게 되어 여름 성수기는 10일정도 짧아지고 할인요금 적용기간은 늘어나게 되었다.

3. 호텔 정보화 시설의 문제점

제주지역 호텔업계도 국내 경기의 침체에 따른 국내 관광의 위축으로 외국인 관광객의 유치에 보다 많은 노력을 기울여야 한다는데 인식을 같이 하고 있다. 특히 외국인 관광객 유치를 위해서는 관광 선진국에 뒤지지 않는 호텔 정보화 시스템을 보다 활성화하여 경쟁력 우위 확보와 생산성 향상에 기여해야 한다. 그러나 제주지역의 호텔들의 호텔 정보화 시설 수준은 아직 관광 선진국에 비해 상대적으로 부족하며 객실 요금수준을 높게 책정할 수 있는 즉, 부가가치를 창출할 수 있는 수준의 객실 운영도 활성화 되지 못하고 있다.

제주칼 호텔에는 비즈니스 전용층(칼 클럽) 69실을 갖추고 운영되고 있으며, 제주하얏트 호텔에는 리젠시 클럽 2개 층 35실(스위트 11실, 리젠시 룸 24실)을 운영하고 있다. 제주하얏트 호텔의 '97년도 리젠시 룸 이용 현황은 3,430실에 39.2%의 저조한 이용률을 기록하고 있고 리젠시 클럽에 대한 별도의 통계를 갖고 있지 않고 있다.



제 2 절 수익률 관리의 개선방안

1. 수익률 관리 위주의 경영정책

1)수익률 증진을 위한 경영정책의 개선방안

A 호텔의 경우는 컴퓨터 프로그램에 수익률 관리에 관한 자료가 있음에도 불구하고 점유율 위주의 경영을 계속해 왔다. 지금까지 경영 정책이 반드시 잘못되었다고 할 수는 없지만, 활용하도록 프로그램 되어 있는 자료를 사장시키는 것은 지적하지 않을 수 없다.

- 일일 영업보고서 상에 수익률 관리에 관한 난을 만들어 점유율 관리와 더불어 수

익률 관리를 객실부문 영업정책으로 정하여 체계적으로 수익률 관리를 수행한다.

- 수익률 관리에 대한 교육 프로그램을 개설하여 계획에 따라 정기적으로 교육을 실시하여 수익률의 중요성을 재삼 인식시킨다. 수익률 관리에 관한 사례를 집중 분석하여 보이지 않는 손실의 심각성을 직원들에게 일깨운다.
- 수익률 관리 회의를 월별, 주간별, 일일 별로 개최한다. 참가자는 객실부 책임자, 예약실 직원, 마케팅 책임자 등 직접 관련 부서로 하되 프론트데스크, 교환실, 콘시어즈(concierge), 벨 서비스 직원까지 포함하는 회의를 주 1회 실시한다.

2) 데이터 베이스를 활용한 단골고객 확보방안

개별고객의 비율을 높이기 위한 전략의 가장 중요한 방법의 한 가지는 단골고객 확보이다. 호텔에 투숙하는 모든 고객의 자료는 고객이력파일에 저장 가능하다. 이 자료를 분류하여 표적시장별 마케팅 전략을 수립하고 이에 적합한 호텔 행사 프로그램을 개발한다. 골프, 사냥, 낚시, 또는 지역 사회의 행사(유채꽃잔치, 억새꽃 잔치, 한라문화제, 일출제 등)와 관련된 패키지를 개발하고 호텔의 소식지(News Letter)에 게재하여 고객에게 발송하고 참가 희망자를 모집한다. 단골 고객에 대한 사은 프로그램을 개발하여 두 번째 방문하는 고객에게는 첫 번째와는 전혀 다른 특별한 서비스를 제공하여 고객으로 하여금 다음 방문 시 서비스에 대한 기대감을 갖게 하여 같은 호텔을 방문함에 있어서 친숙감과 새로운 분위기를 경험할 수 있도록 한다. 더 나아가서는 단골 고객 우대 회원 제도를 만들어 호텔에서 이용한 금액에 따라 보너스 포인트를 적립하는 제도를 실시하여 항공사 마일리지와 같은 혜택을 제공한다. 1개 호텔 단독으로 시행하기보다는 체인 호텔의 경우는 전 세계 체인을 다 함께 이용할 수 있도록 구성하며, 단독 호텔인 경우는 리퍼럴 그룹(Referral group)을 형성하여 실시하는 것이 효과가 크게 나타난다. 또한 항공사, 렌터카 등과도 연계하여 추가 점수를 적립할 수 있도록 한다.

2. 마케팅 정책의 개선방안

1) 예약정책의 개선방안

예약 통제정책을 시행하는 것도 궁극적으로는 호텔의 수익을 극대화하기 위한 방법이지만, 수익률을 증대하는데 지장을 초래한다면 이를 개선할 필요가 있다. 개별고객의 비율을 높이는 것이 단체고객 유치보다 수익률이 높게 나타나는 것은 지금까지 호텔 경영 분석을 통해서 확인되었다. 그래서 다음과 같은 개선방안을 제시하고자 한다.

- 주말과 성수기에 고객유형별 객실배정수를 전체 객실의 50% 이내로 축소하고 실제 필요한 객실만을 호텔 경영진이 상의하여 예약 프로그램에 입력시키고, 개별 고객에게 우선 예약의 기회를 넓힌다.
- 예약업무를 마케팅부서, 또는 객실부로 통합하여 예약업무의 2원화를 1원화한다. 객실부 및 마케팅부서 운영 책임자는 수익률을 비교 분석하여 마케팅 부서가 접수한 예약 요청 사항의 수용여부를 결정한다.
- GDS 예약망을 적극 활용할 수 있도록 실제 예약상황과 접속시킴으로써 외국인 관광객 유치를 적극 추진한다.
- 인터넷 홈페이지를 개설하여 호텔을 소개하고 GDS 예약망처럼 실제 예약상황과 연결하여 예약업무를 활성화하고, 호텔 홍보 간행물인 호텔소식지(News Letter)를 고객들에게 E-Mail로 전송한다.
- 스위트 객실에 대한 블록을 설정 스위트 객실 요청 고객에게 우선 예약을 수용하고 상급객실판매(Upselling) 전략을 예약시점에서 시행한다.
- 당일 예약취소와 노-쇼를 방지하기 위하여 예약금 입금제도를 재정비하고, 신용카드 회사와 계약을 체결하여 신용카드 예약제도를 활성화한다. 예약 보장제도가 정착되면 초과예약에 따른 고객의 불만, 호텔의 이미지 실추, 그리고 초과예약에 따른 비용 부담을 줄일 수 있게 된다. 또한 공표요금을 지불할 의사가 있는 업무목적의 고객이나, 비예약 고객에게 상위 등급의 객실을 판매할 수 있어서 수익률 관리에 기여하게 된다.

2) 수요예측의 개선방안

호텔의 사업계획을 수립하는 데는 시장 수요분석에 근거한다. 그러나 여행사를 위주로 한 호텔영업이 이루어지게 되면 시장 수요분석이 여행사의 편익에 따라 이루어지고 사업계획도 그 범위를 벗어나지 못하게 된다. 표적시장별로 마케팅 사무실을 운영하는 것이 비효율적인 경우, 마케팅 담당자는 자신이 담당하는 표적시장을 최소한 계절별로 방문할 필요가 있다. 그리고 호텔에 투숙한 고객을 대상으로 설문조사를 통하여 시장상황을 파악할 수 있다. 이 때 설문에 응하는 고객에게는 이에 상응하는 사은품을 준비하는 것이 필요한 정보를 정확하게 파악하는데 도움이 된다.

매 월 경로별 예약상황을 점검하고 수익률이 높게 나타나는 예약 경로의 비중을 높인다. 관광이나 휴가의 목적지를 선택할 때 단독 의사결정자의 29%~39%가 친구나 친지가 있는 지역을 선택한다⁶¹⁾. 휴가자는 오락, 문화적 경험, 사업 등의 이유로 목적지를 선택할 때에도 친구나 친지가 있는 곳을 선택하기도 한다⁶²⁾. 그러나 지역사회에 대한 호텔 마케팅 활동은 연회장과 회의실 이용을 위한 것이 대부분이고 객실영업에 대한 마케팅 활동은 미흡한 실정이다. 지역사회에 대한 마케팅 활동에는 호텔의 이미지 제고가 중요하다. 지역사회의 주민들은 호텔 직원들의 행동을 직원 개인의 행동으로 인식하지 않고 그 호텔의 이미지로 받아들여지게 된다. 호텔에 대한 긍정적 태도가 보이도록 하기 위하여, 지역사회에 대한 호텔의 기여도, 지역 주민들이 느끼는 직원들의 태도와 사회활동, 호텔의 홍보 노력 등을 통하여 지역 주민들이 가장 추천하고 싶은 호텔이 되도록 모든 호텔 직원이 마케팅 책임자가 되는 전사적(全社的) 마케팅 전략이 필요하다.

3) 비수기 타개를 위한 마케팅 전략

국제통화기금(IMF)의 구제금융의 경제 위기를 맞이하면서 기업체의 세미나와 인센티브를 많이 개최하던 6월과 11월이 비수기의 기간으로 자리 매김을 하고 있으며, 주중에는 고정비에나 기여할 만한 요금으로도 객실 공급량을 소화할 수가 없게 되었다.

61) Richard Gitelson·Deborah Kersteller, "The Influence of Friends and Relatives in Travel Decision-Making", *Economic Psychology of Travel and Tourism*, (New York: The Haworth Press, Inc., 1994), p. 59.

62) 김성혁, 「관광사업론」, (서울 백산출판사, 1997), p. 286.

이러한 현상은 일시적이라 할지라도 저장 불가능한 호텔 객실의 경영은 커다란 타격을 입게 된다. 특히 1월과 2월의 비수기는 타개책이 없어 보이는 제주도 관광의 길고 긴 보릿고개임에 틀림없다. 그러나 우리 주위에는 일본, 중국, 러시아, 홍콩, 그리고 대만 등 무궁무진한 잠재 시장을 갖고 있다. 제주도는 그들을 만족시킬 만한 자연 관광자원도 갖고 있다. 그러나 이러한 잠재시장의 고객을 우리의 실제고객으로 전환시키기 위한 제주의 홍보 활동이나 마케팅 노력은 아직 성숙 단계에 들어서 있지 못하다. 시장조사를 통하여 그들의 욕구를 파악하고 그러한 욕구와 필요를 충족시킬 수 있도록 우리의 시설과 서비스를 개선해야 한다.

외국인 관광객에게 매력물을 제공한다는 것은 1개 호텔만으로 이루어질 사안은 아니다. 겨울철 한라산 설경을 즐기던 대만과 홍콩 관광객들이 스키 관광을 목적으로 용평 리조트로 이동해버린 것은 제주 관광의 커다란 손실이다. 그럼에도 아직도 스키장 건설에 찬반 양론으로 해결의 실마리를 찾지 못하고 있다. 관광객 유치에 관한 사안은 민간 기업체 위주로 한다는 제주도의 정책 또한 실업자 구제 대책보다 관광객 증가로 관광수입과 고용증대 효과가 크다면 정책의 방향을 개선할 필요가 있다. 정부에서 제조업 분야에 투자하는 외국 자본에 대해서 많은 혜택을 제공하겠다는 정책을 관광산업 분야까지 확대 실시키로 한 것은 제주 관광에 청신호가 아닐 수 없다. 그러나 고용문제, 강력한 노동조합, 경쟁 지역보다 높은 임금수준, 그리고 외국인의 욕구를 충족시킬만한 관광시설의 부족 등은 외자 유치 전망이 밝은 것만은 아니다. 현재 우리는 우리 환경에 맞는 관광객 유치 전략을 세워야 한다. 가장 훌륭한 자료는 호텔이 갖고 있는 고객이력파일이다. 이를 이용하여 방문목적에 따라 고객을 분류하고 이에 적합한 상품을 개발한다. 골프를 즐기려고 제주를 찾는 고객을 대상으로 비수기에 골프 대회 패키지 상품을 만들어 안내문을 발송한다. 특히 제주도는 사계절 골프가 가능한 지역이어서 더욱 유리하다. 비수기에는 항공권, 호텔요금, 그리고 골프요금까지도 저렴하게 구성된 상품개발이 가능하다. 설 연휴에는 여행사와 연계하여 외국 관광객을 대상으로 홍보한다. 민속놀이 마당도 포함시켜 한국의 세시 풍속을 즐기게 한다. 제주에서의 설 연휴는 한국의 전통과 풍습을 느낄 수 있는 기간으로 외국인의 마음에 새겨 나가야 한다. 또한, 과거의 자료를 통하여 비수기로 예측되는 기간에는 손익분기점 선상의 요금으로 여행사에 사전 객실 판매전략도 시도하도록 한다.

3. 호텔 정보화 시스템의 개선방안

1) 부가가치 객실의 활성화

같은 규모의 객실이라도 요금이 다르다면, 고객의 입장에서 납득할 만한 수준의 시설과 서비스가 제공되어야 한다. 객실요금이 단일화되어 있고, 규모와 서비스 면에서도 동일하다면 객실 매출액을 증대시키는 데는 한계가 있다. 대부분의 호텔들에서는 시설과 서비스 수준을 달리하여 같은 규모의 객실이라도 요금을 다르게 책정하고 있다. 서울의 일부 특급 호텔들에서는 비즈니스 고객을 위한 전용층을 운영하고 있다.

제주에서도 제주하얏트 호텔과 제주칼 호텔이 비즈니스 전용층을 운영하고 있다. 예전에는 이러한 부가가치 객실 운영을 객실 내에 꽃과 과일 준비, 각종 소모품(amenity)의 고급화, 무료 금고 설치, 전용 라운지를 따로 두어 신속한 투숙 및 퇴숙 절차(express check-in/out)와 조식과 음료 제공 등 편리함과 신속함에 서비스의 기준을 두어왔다. 그러나 최근의 동향은 객실 내에서 비즈니스 업무를 얼마나 효율적으로 수행할 수 있는가에 서비스 기준의 초점을 맞추어가고 있다. 즉, 객실 내에 노트북 컴퓨터를 연결하여 인터넷을 이용하고, 팩스(Fax)를 연결할 수 있는 전원시설과 전송 속도 등 사무실을 떠난 사무실(office away from the office)의 기능을 얼마나 갖추고 있는가에 부가가치의 기준을 두고 있다.

서울 지역의 3개 호텔의 비즈니스 전용층 운영 실적을 살펴보면 <표 4-5>과 같다.

제주지역의 비즈니스 전용층 이용실적이 부진한 것은 비즈니스 목적으로 제주를 찾는 고객이 많지 않다는 사실과 객실 내 시설이 제대로 갖춰 있지 않기 때문이다. 그러나 국내·외 비즈니스 관련 고객의 동향을 파악하고, 각종 세미나 및 국제회의의 유지를 위해서도 이에 적합한 시설을 보완하고, 이를 적극 홍보하여 부가가치 객실 판매의 활성화를 추구하는 것이 수익률 증대에 기여하게 될 것이다.

<표 4-5> 비즈니스 전용층 운영 현황('98년 1~3월 누계) (단위 : 실)

호 텔 명	Seoul S	Seoul H	G H Seoul
전용층 이름	Executive Floor	Executive Floor	Regency Club
전용층 객실수	167실(6개층)	172실(5개층)	167실(4개층)
총객실대 구성비	30.5%	17.2%	13.4%
판매 객실수	11,146	8,608	5,571
점유율	77.4%	78.4%	66.5%
평균 요금	233,587	220,000	236,592
매출액(천원)	2,603,561	1,893,760	1,316,940

자료 : 서울지역 비즈니스 전용층 객실 판매 비교표.

2) 호텔 정보화 시스템의 구축

호텔 정보화 시스템은 컴퓨터 프로그램과 사설전화교환시설(PABX : Private Automatic Branch Exchange)을 연결시킴으로써 더욱 효율적으로 이용되어질 수 있다. 최근의 정보화 또는 자동화 시스템을 살펴보면 다음과 같다.

- 에너지관리시스템(Energy Management System) : 고객이 체크인 절차를 마치고 객실 카드키를 받아 객실내 카드 박스에 입력 시켜야 전원이 들어오고 전기 시설 물 사용이 가능한 객실내 에너지관리시스템이다.
- 객실상황시스템(Room Status System) : 객실 청소를 완료한 룸 메이드가 전화기에 데이터를 입력시키면 프론트 데스크에서 컴퓨터로 객실 청소상태를 확인하는 시스템이다.
- 미니바통제시스템(Mini Bar Control System) : 객실내 미니바의 이용 현황을 자동으로 계정 과목으로 입력되어 미니바 손실률이 감소되고 신속한 체크아웃 처리와 미니바 점검 인력의 절감 효과를 가져온다.
- 팩스통신시스템(Fax Mail System) : 객실내 팩스를 통하여 환영편지를 받거나 메

시지를 받을 수 있는 시스템이다

- 텔레비전정보시스템(TV Information System) : 객실에서 TV를 켜면, 환영 메시지가 자막으로 나타나고, 부대시설 안내, 호텔에서 사용한 명세서 안내, 메시지 안내, 체크아웃 기능까지 갖추고 있다.
- 음성통신시스템(Voice Mail System) : 음성사서함시스템으로 고객이 객실을 변경해도 자동으로 변경된 객실로 전달되며, 호텔 안내와 관광 안내도 가능하다.
- 자동투숙/퇴숙시스템(Express Check In/Out System)⁶³⁾ : 사전에 예약이 되어 있어야 하며 체크인 때는 고객은 유효한 신용카드를 은행의 자동 현금 지급/입금 기처럼 삽입시켜 안내 지시를 따르면 객실 카드키와 신용카드를 내준다. 체크아웃 때는 신용카드를 삽입하면 사용 금액만큼 카드에서 결재하고 영수증과 카드를 내준다.

이 외에 비행기 시간표, 쇼핑 안내, 주식 시세, 위락 시설 안내, 뉴스와 스포츠 기록 등을 안내해 주는 정보시스템, 자동사인보드시스템, 자동안전금고(Safe Deposit Box), 자동잠금(Lock) 시스템, 자동 음료제어 시스템 등 숙박 산업의 정보화/자동화 시스템은 급속하게 발전해 나가고 있다.

제주도의 호텔업에서도 자신의 호텔의 특색에 맞춰 필요한 정보화 시스템 구축을 통하여 세계의 흐름에 대처하고 21세기 제주지역이 국제 자유도시 지정에 대비하여 국제 경쟁력에 뒤떨어지지 않는 호텔로의 발전을 이룩해야 할 것이다.

63) 허정봉, 「호텔경영정보시스템」, (서울 : 백산출판사, 1996), pp.179~182.

제 5 장 요약 및 결론

우리 나라의 호텔업은 경제 발전과 더불어 끊임없는 발전을 해왔다. 특히 86 아시안 게임과 88 서울 올림픽 개최를 통하여 외형뿐만 아니라 내용 면에서도 비약적인 성장을 이루었다. 제주도의 호텔업도 외국의 국가 지도자들이 제주를 방문하면서 국제 관광지로 도약할 계기를 맞이했다. 그러나 과다한 객실요금 인상으로 인한 제주관광의 매력성 저하, 신혼부부 관광객의 해외여행 선호, 시설과 서비스 미흡으로 인한 외국인 관광객 감소, 그리고 에스컬레이터식 임금 인상 등은 호텔경영의 악화로 이어져 호텔업의 새로운 국면을 맞이하게 되었다. 제주의 호텔들은 객실 매출액 비중이 식음료 및 부대시설 매출액보다 높은 리조트 호텔의 전형을 보여왔다. 그래서 지금까지 점유율 위주의 객실 경영정책에서 수익률 관리의 객실 경영정책을 더욱 강화해 나감으로써 손실을 최소화 하고 현재의 시련을 극복하여 미래 지향적이고 계속 기업으로서의 성장을 지속할 수 있으리라고 생각한다.

수익률 관리(Yield Management)는 1970년대 극심한 경쟁체제에서 최대한 효율적으로 항공기를 운행하여 경영 우위를 확보하고 수익률을 증대하기 위한 방안의 하나로 미국의 항공산업에서 개발되었다. 수익률 관리는 호텔, 식당의 좌석, 유람선, 열차, 렌터카 등 저장이 불가능하고 공급이 제한되어 있고 수요의 변동이 심한 산업에 광범위하게 적용되어진다.

호텔의 객실부문 영업성과는 점유율과 평균 객실요금을 평가의 기준으로 삼아왔다. 특히 식음료부문과 부대시설 매출을 고려하여 질적인 측면보다 양적인 측면에 경영성과의 초점을 맞춰 운영 관리되어 왔다.

수익률 관리의 기본적인 방법은 객실에 대한 수요가 많거나 성수기에는 공표요금이나 낮은 할인율을 적용하고, 비수기에는 할인 폭을 넓힘으로써 점유율을 증대시켜 객실 수익률을 개선하려는 정책이다.

그러므로 수익률 관리는 정확한 수요예측에 근거하여 고객의 욕구에 적합한 상품을 전달하기 위한 객실요금 결정 및 재고관리 기법을 통해 객실 수익을 극대화하는 방법이며, 정보 시스템의 기술, 확률, 통계, 조직이론, 사업경험 및 지식의 결합이라 할

수 있다. 즉, 수익률 관리는 올바른 정보를 필요로 하는 고객에게 정확한 시기에 제공함으로써 호텔의 순이익을 향상시키는데 있다.

이러한 수익률 관리를 시행하기 위해서는 적절한 자료와 처리 시스템, 예약 최적화 모델, 시장 세분화, 그리고 세분된 시장에서 표적시장에 대한 수요예측이 정확하게 이루어져야 한다.

대부분의 제주지역 호텔들은 식음료 및 부대시설 매출에 만족할 만한 수준에 기여할 수 있는 충분한 규모의 배후시장을 갖고 있지 못하고 있다. 그래서 식음료 및 부대시설 매출도 객실 투숙객에 크게 의존하게 되고 호텔 경영성과도 객실점유율에 좌우되고 있다. IMF 규제 이후로 호텔 매출은 더욱 떨어지고 호텔은 경영악화로 새로운 시련을 맞이하고 있다. 이러한 시련을 극복하기 위해서는 점유율 위주의 경영 정책에서 수익률 관리기법을 도입하여 객실부문 순손실과 불필요한 비용을 절감함으로써 수익률을 개선할 필요가 있다.

제주지역 호텔들은 호텔 특성을 살려 이에 적합한 경영전략을 추진하고 있으나, A 호텔에서 나타난 것처럼 예약정책과 수요예측의 문제점을 개선하고, 단체 관광객보다 상대적으로 소비성향이 강한 개별고객의 점유 비율을 높이기 위하여 여행사 위주의 마케팅 전략을 개선하여 예약경로를 다양화 할 필요가 있다.

특히 수익률 관리에 대한 직원들의 인식을 새롭게 하고, 비수기 타개를 위한 틈새시장의 공략과 부가가치 객실의 활성화, 호텔 정보화 시스템의 구축 등으로 경쟁력을 강화 시켜 나가야 할 것이다. 제주도의 관광시설과 서비스 수준이 국제적으로 충분한 경쟁력을 갖추게 되고, 적극적인 홍보활동이 이루어지면 외국인 관광객의 증가와 더불어 외국 자본이 제주도로 투자가 이루어질 것이다. 외국 자본에 의한 호텔이 제주도에 새롭게 진입한다는 것은 현재의 제주지역 호텔들과의 극심한 경쟁 대상이 아니라, 시장 선점의 우위를 확보한 기존 호텔들과의 틈새에서 생존하기 위한 대대적인 대외 홍보활동으로 제주도의 관광은 새로운 성장기를 맞이하리라 기대한다.

본 논문은 공간적 범위를 제주지역에 한정하여 연구와 검토를 함으로써 지역적인 한계를 벗어나지 못했으며, 1,2급 호텔은 배제되었고, 특급 호텔 중에서도 일부 호텔만을 대상으로 연구함으로써 제주지역 모든 호텔에 연구 내용을 적용시키는데는 무리가 있을 수도 있다. 또한 수익률 관리에 대한 호텔의 인식의 차이에서, 필요로 하는

자료 수집의 어려움으로 제한적인 분야에서만 검토가 이루어졌다. 또한 자료 수집과
정에서 예기치 못한 IMF 사태로 자료 분석의 결과가 현재의 상황 전개와 다소 차이가
있을 수도 있다.

미래의 연구 방향으로는 국내뿐만 아니라 우리와 경쟁관계에 있는 외국의 수익률
관리 사례를 학술교류를 통하여 비교 검토하고, 정보를 교환하여 경쟁관계에서 서로
연계하여 보완관계의 관광지로 발전시켜 나가야 할 것이다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

1) 서 적

- 관광진흥법, 시행령, 시행규칙, 1997
- 김경호, 「관광마케팅 강의안」, 제주대학교 경영대학원, 1997
- 김대식·노영기·안국신, 「현대경제학원론」, (서울 : 박영사, 1996)
- 김성혁, 「관광사업론」, (서울 : 백산출판사, 1997)
- 김원수, 「마케팅론」, (서울 : 경문사, 1992)
- 김재민·신현주, 「현대호텔경영론」, (서울 : 대왕사, 1996)
- 김정근, 「호텔경영론」, (서울 : 대왕사, 1997)
- 변한복·정종훈·김근중, 「호텔전산시스템」, (서울 : 백산출판사, 1993)
- 서성한, 「관광마케팅론」, (서울 : 법경사, 1993)
- 송성인, 「호텔산업정책론」, (서울 : 백산출판사, 1994)
- 신재영·송성인, 「최신호텔경영론」, (서울 : 백산출판사, 1994)
- 신현주, 「호텔경영입문」, (서울 : EM문고, 1992)
- 오정환, 「호텔경영관리」, (서울 : 경영문화사, 1986)
- 원용희, 「호텔실무론」, (서울 : 백산출판사, 1995)
- 유필화·김용준, 「현대마케팅론」, (서울 : 박영사, 1996)
- 이대선·장지인·나인철·이창우, 「회계정보의 이해」, (서울 : 을곡출판사, 1996)
- 제주도, 「'97년도 주요행정현황」, 1998
- 제주호경회, 「'97년도 제주지역 관광호텔 경영분석」, 1998
- 최병용, 「신마케팅론」, (서울 : 전영사, 1986)
- 최태광, 「호텔마케팅」, (서울 : 백산출판사, 1997)
- 최풍운·허용덕, 「호텔회계」, (서울 : 백산출판사, 1997)

한국관광호텔업협회, 「1997년도 관광호텔운영실적」, 1998, 6.

한국은행, 「기업경영분석」, 1986

허정봉, 「호텔경영정보시스템」, (서울 : 백산출판사, 1996)

2) 논문

박기만, “호텔 수익 극대화를 위한 단체객실의 비수기 가격전략에 관한 연구”, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 1993.

서범석, “관광호텔 객실가격 전략에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1994.

왕창근, “호텔 수익 극대화를 위한 Yield Management에 관한 연구”, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 1996.

이애주, “수익증대를 위한 Yield Management”, 「호텔관광경영연구」, 세종대학교, 1993.

정충원, “호텔 기업의 수익 극대화를 위한 일드매니지먼트에 관한 연구”, 석사학위논문 세종대학교 대학원, 1993

최무애, “호텔 서비스 품질증진에 관한 연구”, 「호텔관광경영연구」, 세종대학교, 1996.

<서양문헌>

1) 서 적

- Gray, William S., *Hospitality Accounting*, (Prentice Hall, 1996)
- Kotas, Richard, *Management Accounting for Hotel and Restaurant* 2nd ed.,
(Lundon : Surry University press, 1986)
- Lewis, Robert C. & Chamber, E. Richard, *Marketing leadership in Hospitality*
1st ed., (NewYork : Nostrand Reinhold Co., 1989)
- Meek, Howard b., *A Theory of Hotel Room Rate*, (Itheca : Cornell University
press, 1938)
- Tunison, Lary Ronald, *Front Office Management*, 2nd ed, (Educational Institute
of The American Hotel & Motel Association, 1990)
- Vogel, Horand & Associates, *Hotel Yield Management Seminar*, (American
Hospitality Institute, 1995)



2) 논 문

- Cornoyer, Norman C., “ Hotel-Motel Room Rate” , *The Cornell H. R. A.*
Quarterly, (May, 1972)
- Gronroos, Christian., “A service quality model and its implication” ,
European Journal of Marketing, (Vol.18, No 4, 1984)
- Gitelson, Richard & Kerstetter, Deborah, “The Influence of Friends and
Relativees in Travel Decision-Making” , *Economic Psychology of
Travel and Tourism*, (New York : The Haworth Press. Inc., 1994)

- Kimes, Sheryl E., "The basics of Yield Management" , *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (Vol.30, No 3, 1989)
- Lefever, Michael M., "The gentle art of overbooking" , *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (1988)
- Lewis, Robert C., "Customer based Hotel Pricing" , *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (Aug., 1986)
- Lieberman, Warren H., "Debunking the Myths of Yield Management" , *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (1993)
- Martel, Auther H., " An economic analysis of the market structure of the hotel-motel industry" , *Ph. D. Dissertation university of massachusetts*, (1974)
- Orkin, Eric B., "Boosting Your Bottom Line with Yield Management" , *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (Vol.28, No 4, 1988)
- Relihan III, Walter J., "The Yield Management Approach to Hotel Room Pricing" , *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (Vol. 29, No 2, 1989)
- Vallen, Gary, " Yield Management-An Old Idea Revitalized by Technology" , *Hospitality Trends*, (1990)

**THE STUDY ON THE YIELD MANAGEMENT
OF HOTEL ROOMS IN CHEJU**

Kang, Yong-Hyub

*Department of Tourism Management
Graduate School of Business Administration
Cheju National University
Supervised by Professor Hur, Hyang-Jin.*

The guest room commodity of hotel has been the simultaneous characteristics as a production, sales, and consumption at the same time and the guest room commodity which isn't be sold on the day reveals to be an invisible loss. Occupancy of guest rooms and average room rate have been used as the measure of the estimate in evaluating Room division, Food & beverage and the other revenue are depending on guest room occupancy rate of hotels which have little background of the market size of resort region. The hotels in Cheju have revealed the peculiarity of the resort hotel that the room revenue has been higher than that of F&B and other revenue. Therefore the management of hotels is carrying out the priority of the occupancy rate. But the hotels in Cheju suffer from the management side because of the numerical decrease of the foreign tourists and the preference of the honeymoon tourists to foreign countries. The annual repetitious increase of the payroll cost has no choice but to come to a new crisis. Accordingly to make profits and grow as the developmental hotel enterprise, Yield management policy is strongly required to change from the management policy focused on the priority of the occupancy

rate.

Yield management has been developed for the first time in America by the airlines which had been suffered from the extreme competitive system after the amendment of the Airline Deregulation Act at the end of 1970s and the level of the supply was so uniform that it had been widely applied to the industry which had severe fluctuations.

This thesis consists chapters and the 1st chapter Introduction, the 2nd chapter the theological background on the theory about the decision of guest room rate and Yield management, the 3rd chapter has been analyzed to inquire an instance of the room division management in Cheju. The instance study has been used as a method of such study as policy of guest room rate of hotels in Cheju, and the reality of the management, potential revenue, the actual revenue, the comparative analysis of occupancy rate and Yield. In chapter 4, the lack of recognition about the policy of such reservation, marketing, and Yield management which are the weak point has been found and then the method to renovate such problems has been shown. In chapter 5, the synopsis of this study and the limit point of the study have been described as a conclusion.

Yield management is the policy to maximize revenue in supplying rooms to the customers with rack rates or low discount rates in high demand period and to improve profits effectively increase occupancy rate with high discount rates in low demand period.

Therefore Yield management is the way to maximize the room revenue by the forecast of demand and inventory management. That is, the purpose is to improve room revenue by providing the right message to the right kind of customer at the right time. So Yield management is the method to provide the art of information system, the statistics of the probability, the theory of the

organization, the experience of the enterprise and the integrity of knowledge. To carry out Yield management, proper data and processing system, reservation optimization model, and the forecast of demand in target market through segmentation should be required.

In the hotels of Cheju region, the reservation policy and the demand should be strongly required to increase the occupancy rate of individual guests who tends to make more profit than the group tour relatively. Especially the employees should recognize Yield management newly. The competitive power should be strengthened by the marketing strategies for nitch market and activating the value-added rooms, and finally preparing hotel information system.

