

# 일드 매니지먼트가 재무에 미치는 영향

추상용\* 최대호\*\*

## < 목 차 >

I. 서론	IV. 결론 및 한계점
II. 연구의 이론적 배경	참고문헌
III. 매출액에 대한분석	Abstract

## I. 서론

### 1. 문제제기

88올림픽을 계기로 우리나라의 외식산업은 급속도로 성장하여 21세기는 매출액이 30조에 육박할것으로 예상하였는데 IMF의 영향으로 소비의 급속한 격감은 국내 외식업계의 부침이 심한지도 IMF 선포 3년이 지난 지금 다시 경제 위기가 심각하게 거론되는 시기에 국민의 중산층이 무너지는 등 기업의 도산의 우려가 외식업에도 큰 타격을 주고 있다. 이러한 시점에서 IMF 그 이전과는 달리 함부로 도전하려는 국민의 의식이 바뀌었으며 그 이전의 무계획에서의 출발이 아닌 지금은 꼼꼼하게 따져보고 또 아는것도 다시한번 확인하며 현재의 불확실성을 어떻게 미래의 확실한 이윤극대화로 전환시킬 것인가 확인해보고 또 투자의 확실성이 있는 기회를 잡으려고 하는 것이 하나같이 경영주의 관심사인 것이다.

그리고 기존의 험난한 길을 걸어 곳곳이 운영을 잘하는 외식업체에서도 앞으로의 명확한 비전을 제시하기에 온갖 헌신의 노력을 하고 있으며 이러한 불확실성을 극복하기 위해서 숨은 인재발굴과 자체내에서의 인재육성을 위해 투자를 아끼지 않고 있는 것이 현실이다. 경영 또한 어떻게 하면 기업의 목표인 이윤 창출을 또는 가치창조에 초점을 두고 고객관리와 마케팅등의 노력을 아끼지 않고 있다. 또한 투자자들 역시 가장 큰 이슈라고 하는 고정비용(임금관리비용)을 최소화 하기 위해 일부 중역진을 인사권을 요구해<sup>1)</sup> 통제 또는 수익성에 초점을 두면서 경

---

\*. 한국관광대학 교수. \*\* 해전대학 외식산업과 겸임교수

영자는 고객을 만족시키는데 자금력·조직력·전문성과 노하우의 구축으로 고객 가치와 고객지향(감동)으로 변화를 모색해 경영을 시도하고 있다.

일드메니지먼트(Yield Management)는 원래 항공사에서부터 시작한 것으로 무형성이 강한 서비스산업에서 특징있는 경영전략 중의 하나이지만 Hotel에서도 객실의 성수기와 비수기에 적용시켜 운영을 해 온 것은 오래전 일이다.

레스토랑의 일드 메니지먼트(Restaurant Yield Management)는 아직까지 생소하다고 하겠으나 호텔에서의 마케팅전략은 판매평가, 가격선정, 수요예상, 수입계획, 판매대안을 평가하여 경영의 전략으로 입안되는데<sup>1)</sup> 이러한 경영전략이 레스토랑에서도 많이 적용하고 있는 것으로 보이나 실질적으로 단기적인 경영전략보다는 장기적인 차원에서 영업의 일부인 마케팅에 적용하여 운영하고 있는 것으로 알고 있어 이러한 특정한 경영의 인식과 실제로 이러한 경영을 하고 있는지, 하고 있다면 과연 얼마만큼의 재무에 영향을 주는지에 의문을 풀기 위해 본 논문의 Topic을 연구 하고자 한다.

## 2. 연구방법

- ① 서울시내 특급호텔의 특정한 Italian Restaurant를 선정하여 조사를 한다.
- ② 서울시내 특급호텔의 영업실적을 서면으로 수집하여 분석한다.
- ③ 이러한 분석을 통해 각 호텔의 실질적인 매출액의 차이를 비교하여 얼마만큼 재무에 영향을 끼치는지를 본다.
- ④ 한계점과 대안을 제시한다.

---

1) Hotel Management Contracts in The U.S.A Cornell University 1997. June. pp. 30

2) Profit Analysis Beyond Yield Management, The Cornell H.R.A Quarterly 1990. November. pp. 80~82

## II. 연구의 이론적 배경

### 1. Hotel Restaurant Yield Management

#### 1) Yield Management의 개념 및 정의

Hotel Restaurant Management에 있어서 이익의 관리는 여러 가지 환경요인에 의해 영향을 받을 수 밖에 없지만 그러한 시장의 불확실성 속에서도 시장조건의 적절한 가격조성을 하기 위해서는 가장 중요한 기술로 사용되어져 왔다. Hotel Restaurant Management에 있어서 이익·비용·수입의 세가지 요소는 기업의 재정적인 영향을 주는 중요한 요소로서 경영주는 이러한 근거와 사회 흐름에 의해 공격적으로 또는 보수적 경영의 의사결정을 하게 될 것이다.

이러한 요소들은 Hotel Restaurant 마케팅을 근간으로 이익의 목표들을 만드는 전략적 의사결정의 집중과 판매를 평가하고 가격을 결정하는 효과적인 방법과 수요를 예상하고 수입계획을 하여 판매대안을 평가하기 위해 쓰여지곤 한다.<sup>3)</sup> 호텔 Restaurant에서는 각종 행사(Event)을 통해 평균매출액을 극대화 시키기 위해 단체고객과 개인고객들의 유치에 노력할 것이며 이러한 경영전략의 결과는 시장수요가격 전략에 의한 계속적 운영에 기초를 두고 있는 것이다.

#### 2) Yield Management 의정의

기업 경영에 있어서 안정적인 환경이든 그와는 반대되는 환경속에서도 기업의 매출액의 신장과 이익극대화는 지속적으로 투자자와 경영자들 사이에서 요구되는 것으로써 산업의 성장에 비례하여 더욱더 강요 될 것이다. 따라서 지금같이 IMF를 계기로 어려운 현실은 각종 업종·업태를 불문하고 순환과 순환을 거듭하면서 마치 먹이사슬처럼 생성과 소멸의 연속되는 기업 환경이라고 할 수 있다. Yield Management란 기업의 비성수기의 매출액 극대화 차원에서 단기경영전략의 일환으로 적용되는 영업 행위라고 정의를 내릴수 있으며 항공사에서 시도된 경영전략으로 주로 재고가 소멸성(무형성)이 강한 Service 산업에 적용해 경영의 보람을 찾고 또 국가적차원의 손실의 최소화와 수요자의 이용편리성과 만족도를 높이는데 크게 기여한 것으로 보고 지금도 항공사에서는 이러한 전략이 매우 높게 평가되고 있으며 수요와 공급자 모두가 이제는 생활속의 일환으로 인식하고 있을 정도로 적용되고 있는 것이 현실이다.

이러한 시점에서 우리나라 외식기업의 매출액이 30조를 육박한다는 점을 고려해

3) The Cornell H.R.A Quarterly Analysis Beyond Yield Management 1990. pp. 80

서 Hotel Restaurant에도 Yield Management의 적용여부와 또는 Yield Management가 과연 재무적인 영향을 얼마나 주는지에 대해 서울시내 특급호텔 Italian Restaurant의 경영실태를 조사· 분석한다.

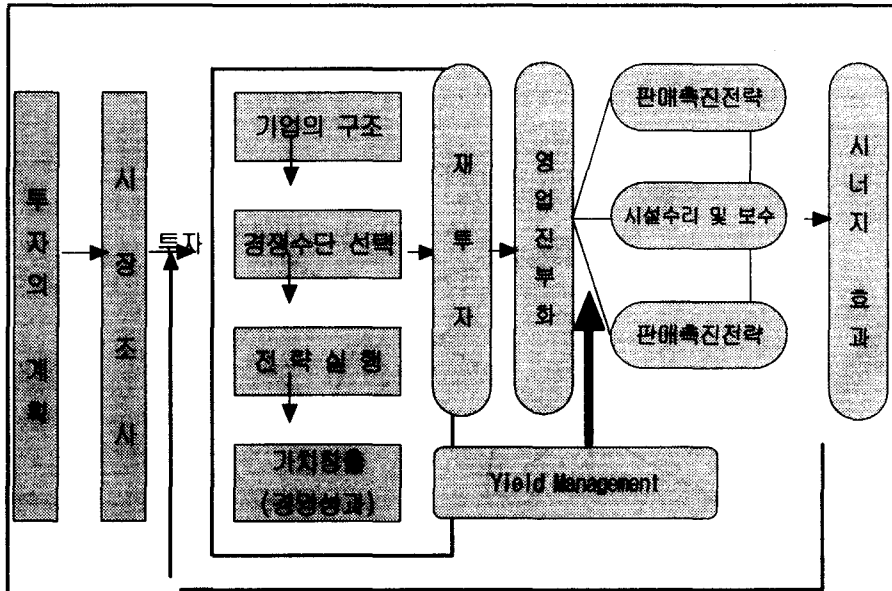
### 3) Hotel Restaurant Yield Management

Hotel Restaurant Yield Management라하면 항공사와 같이 가격이 요일별 시간대에 따라 또는 예약시기에 따라 다양한 유동성이 있게 운영할 수는 없지만 일찍이 호텔에서라도 객실같은 경우는 안정적으로 적용해 운영하고 있어 수요변동의 요인별 예측으로부터 유효적절하게 성수기에는 최고가격으로 비수기에는 적정가격으로 경영을 함으로써 점유율 극대화로 인한 매출신장에 크게 기여하고 있어 경영주나 투자자로부터 좋은 인상을 주고 있다. 따라서 Food and Beverage부서인 Restaurant에서도 Hotel별로 다양한 주제를 가지고 주기적으로 또는 연중으로 매출액신장을 위해 노력하고 있다. 그러나 항공사에서와 같이 요일별· 시간대별까지 세부적으로 적용을 못하고 있는데 그러한 이유로는 첫째, 항공사와 같이 소멸성(무형성)은 있으나 강하지는 않으며 특히 주방의 원자재인 경우는 현금의 시간적 가치차원이나 유동성차원에서 보면 고정비라는 차원에서 또는 고객의 신뢰성 상실의 우려성은 있으나 완전하게 소멸되지는 않는다는 점과 둘째, 운영측면에서 보면 투자자들의 요구 수익률이 상대적으로 투자액수가 항공사보다는 Restaurant이 적으므로 요구수익율도 적게 요구할 수 밖에 없으며 원재료 조달에 드는 비용도 언제든지 변동적이다.

Hotel Restaurant Yield Management는 원래 회사자체의 홍보차원에서 시작했었으나 결론적으로는 Restaurant의 매출액 신장에 영향을 줄 수밖에 없으며 한시적은 행사가 아닌 지속적인 마케팅전략으로 바뀌었다. 지금까지 경영전략은 전체를 하나로 보는 관점에서 이루어졌으나 이제는 시장세분화에 의한 부서단위의 경영전략이 요구되는 시점에서 Restaurant도 각 부서별로 매출신장을 위한 경영전략이 요구된다고 본다.

다음은 경영전략의 시사점을 돕기위해 도식화한 것이다. (그림 1)

<그림 1>Yield Management의 형성 시기 (자료 : 논자 작성)

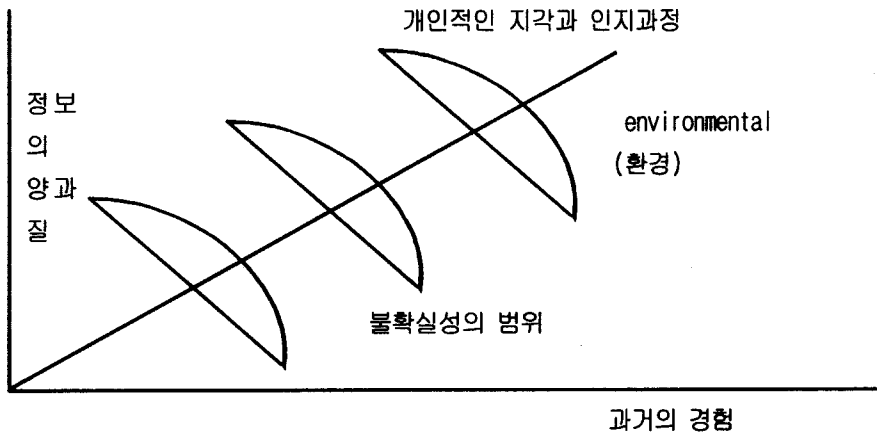


### III. 국내 호텔의 Italian Restaurant의 매출액에 대한 분석

현재 국내호텔에서 국민의 기호도가 높은 음식들은 당연 이민족간의 절충으로 한식에 일식이나 양식과 한식, 한식과 일식, 혹은 중국요리를 도입한 절충요리 출현과 이태리 음식, 퓨전음식, 향토음식, 건강음식, 보양음식, 자연식, 기능성음식으로 보고 있다. 이러한 음식이 국민들의 관심사는 날이 갈수록 높아지고 입맛 또한 까다로와 이러한 결과 우리식문화의 발전에 많은 기여를 할 것으로 예견된다. 이 중에서도 이태리 음식(Italian Food)은 우리나라와 흡사한 점이 많아 우리국민들이 쉽게 익숙해질 수가 있으며 또한 국내에서도 크나큰 자리매김을 하고 있는 것이 현실이다. 이러한 환경은 날이 갈수록 경쟁사로 태동했고 이러한 환경의 불확실성 속에서(그림 2)에 나타나 있듯이기업에서는 언제나 비교우위에 있기보다 지금은 어떻게 해야 추종할 수 없을 만큼 모든 면에서 앞서갈 수 있느냐가 관건이라 하겠다. 그러한 관건에서 기업은 생존경쟁에 입각한 온갖 마케팅전략 등 상상할 수 없을 정도로 매출과 이윤극대화를 위하여 다양한 영업전략을 계획하고 실행하고 있다. 이렇게 급변하는 환경은 기업경영의 불확실성을 한층 더 가중시킬 밖에 없으며 그러기 때문에 경영자는 더욱더 우뚝 서기 위해 노력을 할 수밖에 없는

것이 현실이라 하겠다. 벽에다 던진 공처럼 급변하는 환경은 공을 세계 던진 만큼 세계 튀어나오지만 그 공이 럭비공이라면 과연 어디로 튀어나올지 예측하겠는가 기업의 레스토랑에서도 이러한 어려운 환경을 극복하기 위해 전문경영전략가에 의해 세분시장을 분석하고 성공전략을 세우는 것이 시급하며 이러한 어려운 지금은 더욱 절실히 요구되는 것이 현실이다.

<그림 2> 환경의 불확실성, 정보, 인지과정과의 관계



자료 : Hotel Restaurant 산업의 경영전략, 백산 1999, pp, 75

그래서 Hotel Restaurant에서 매출 극대화 일환으로 월별, 분기별, 특정행사(Event)를 개발해 영업을 하고 있는 것이 지금에 현실이다. 이것을 우리는 Promotion이라고 하지만 여기서는 경영(Management)의 차원에서 다소 상이한 것은 있으나 Yield Management라 용어를 붙이면서 국내호텔 Italian Restaurant 3곳의 그러한 행사여부를 조사해서 연구를 한다. 아래 (표 1)의 도표를 창안해서 Yield Management의 Room과 Restaurant의 요인별 상관관계에 대해 제시를 한 것이다.

<표 1>Yield Management (Room & Restaurant)의 상관관계

	Room	(요 인)	Restaurant
가격	최 고 가 격	성 수 기	매 출 증 대
	가 격 하 락	비 수 기	균 형 가 격
상품	소 멸 성 큼	소 멸 성	없 음
영업	극 대 화	매 출 액	극 대 화
가치	최 대	수 요 변 동	최 대
	상 승	인 지 도	상 승
투자지	커 짐	수 익 성	커 짐

자료 : 논자작성

그러나 이러한 경영전략도 정확한 시장조사를 하고 분석해서 적절한 시기에 도입을 해야만 효과를 볼 수가 있다. 아무리 전략이 좋은 것이라 하더라도 경기가 좋지 않다면 상대적으로 경영주의 기대에 미치지 못하는 것일 것이다. 물론 좋은 경영전략이란 환경이 좋은지 나쁜지 간에 그 환경에 잘 부합되는 경영전략이 능력을 발휘하는 것이다.

IMF이후 수많은 기업이 사라지고 또 다시 도전하여 각종 다양한 경영전략을 세워 시도를 하지만 우리나라 외식산업에서의 성공률은 8%에 불과하다. 남들이 인식하지 못할 때나, 또는 환경이 불확실성을 인지하더라도 누가 먼저 그러한 불확실성에 대한 정확한 자료와 정보수집과 분석을 하여 위험이 적고 이윤극대화를 위한 경영전략 (Strategic Management)을 세워 시도를 하느냐에 따라 성공적인 경영을 할 수 있고 사회에 확실하게 자리를 잡을 수 있는 것이다.

1) 국내 특급호텔 Italian Restaurant 의 Yield Management에 관한 분석  
본 논문은 국내호텔 3사의 특정 레스토랑 (Italian Restaurant)의 매출 극대화를 위한 영업전략으로 주기적으로 Yield Management의 경영전략을 수행한 결과를 수집한 것이다.

(1) 국내호텔 3사의 Italian Restaurant Yield Management에 사용된 메뉴이다.

M E N U

◆R. Hotel Italian Restaurant Yield Management (Promotion)에 이용한 메뉴

REGIONAL PROMOTION RESTAURANT. FEBRUARY 2000-JANUARY 2001

FEBRUARY. 2000

PIEMONTE

INVERNO NELLE LANGHE D'ASTI-WINTER TIME IN LANGHE D'ASTI REGION

MARCH. 2000

LIGURIA

IL PROFUMO DI BASILICO FRESCO-PARFUME OF FRESH BASIL

APRIL. 2000

VENETO

CARNEVALE DI VENEZIA AL FORNELLI-CARNEVAL OF VENICE IN THE KITCHEN

MAY. 2000

SICILIA

JULY. 2000

ABRUZZO - MOLISE

CENA D'ESTATE CON CIBI MOLISANI-SUMMER DINNER WITH MOLISE TASTE

AUGUST. 2000

LOMBARDIA

LA TAVOLA SOTTO LA MADONINA-THE TABLE IN PIAZZA DEL DUOMO SQUATRE

SEPTEMBER. 2000

PUGLIA

AUTUNNO TEMPO DI RACCOLTA DEL UVA E DELLE DELIZIE DELLA TERRA

AUTUM TIMA FOR HARVEST GRAPE AND ALL DELIGHT OF THE SOIL

OCTOBER. 2000

LAZIO

LA CASCINA TOSCANA E I SUOI SAPORI-THE TUSCANY HOME WITH ALL ORIGINAL TASTE

DECEMBER. 2000

ITALIA

TEMPO DI NATALE SULLE TAVOLE ITALIANE-ITS CHRISTMAS TIME ON THE ITALIAN TABLE FESTIVE

SEA

JANUARY. 2001

TRENTINO ALTO ADIGE

SAPORI DI MONTAGNA NEL CUORE DELLE DOLOMITI

-THE TASTE OF THE MOUNTAIN IN THE HEART OF DOLOMITE

**M E N U**

◆ H.Hotel Italian Restaurant Yield Management (Promotion)에 이용한 메뉴

◆APPETIZERS◆

1. Marinated Fresh Salmon Tartar on Red And Black Caviar  
with Sesame Dressing



- 얇게 저민 연어전체에 참기름 소스
2. Cold Roast Beef Tender loin with Tomato Salsa Sauce  
토마토소스에 쇠안심 전채
3. Prociutto Ham with Sliced Musk Melon and Salad Bouquet  
Garni with Tomato Salsa Sauce  
메론과 야채를 곁들인 프로슈토 햄 전채
4. Stuffed Smoked Salmon with Boiled Egg  
and Vegetable Served in Citron Sauce  
레몬소스를 가미한 훈제연어말이 전채

◆SOUP◆

1. Manhattan Seafood Chowder with Herb Cream / 맨하탄식 모듬생선 차우더 스프
2. Gratined Cream of Corn with Boiled Shrimp / 새우를 가미한 옥수수 크림스프
3. Chicken Consomme with Shark Fin and Vegetable Ravioli / 상어지느러미  
콩소메 스프
4. Cream of Cold Vichyssoise / 냉 감자 스프

◆MAIN ENTREES◆

- |   |  |
|---|--|
| 1. Grilled U.S Beef Tenderloin Steak with Green<br>Fresh Mushrooms<br>Pepper Sauce Served with Seasonal Hot Vegetable<br>Vegetable<br>안심 스테이크에 통후추 소스 . . . ₩ 40,000<br>스테이크 . . . ₩ 30,000 | 5. Grilled T-Bone Steak with<br><br>Served with Seasonal Hot<br><br>양송이를 곁들인 티본                |
| 2. Broiled U.S Beef Prime Rib with Garlic Sauce<br>Sautéed Spinach<br>Served with Baked Potato and Seasonal Hot Vegetable<br>길바살 등심 스테이크에 마늘소스 . . . ₩ 35,000<br>마늘소스 . . . ₩ 25,000        | 6. Grilled Rack of Lamb with<br><br>Leaves and Herb Garlic Sauce<br>양말비 구이에 시금치와               |
| 3. Roast U.S Beef Rib Eyewith Horseradish and<br>Mustard Sauce Served Seasonal Hot Vegetable<br>Vegetable<br>최상급 등심 스테이크와 양겨자 소스 . . . ₩ 35,000   | 7. Baked Florida Paw Rock Lobster<br>with American Sauce and Hot<br><br>바닷가재 구이 . . . ₩ 90,000 |
| 4. Broiled Sirloin Steak with Barbecue Sauce<br>Served with Selected Hot Vegetable<br>Chateaubriand Steak<br>서로인 스테이크에 바비큐소스 . . . ₩ 30,000<br>구이 . . . ₩ 50,000                            | 8. Surf and Turf<br>Grilled Half Live Lobster and<br><br>안심 스테이크와 바닷가재                         |

◆DESSERTS◆

1. Seasonal Fresh Fruit / 신선한 계절 과일
2. Italian Cassata Napolitan with Orange Sauce and Black Cherries / 나폴리식

아이스크림

3. Melon Sherbet with Watermelon and Butterscotch Sauce / 메론셔벳

Coffee or Tea / 커피 또는 홍차

<b>Dinner Set A</b>
---------------------

Fresh Salmon Tartar with Green Vegetable and Lemon balsamic Dressing

레몬 발사믹 드레싱으로 맛을 낸 연어 타르타르

French Onion Soup

양파수프

Fresh Vegetable with Daily Fresh Fruits

신선한 야채와 과일 샐러드

Lemon Sherbet

레몬 샤벳

Beef Tenderloin Steak with Herb Oil Lobster and Marsala wine Sauce

바닷가재구이와 안심스테이크에 마르살라 와인소스

"Chef's Special" Pasta

주방장 특선 파스타

Sweet Potato Cake

맛있는 고구마 케익

Coffee or Tea

커피 또는 차

₩59,500

<b>Dinner Set B</b>
---------------------

Prawn Ravioli with Capellini and Cream Chili oil

새우로 속을 채운 만두와 칠리크림소스

Potato Chowder Soup

감자, 옥수수, 조를 이용한 차우더 수프

Green Vegetable with Oyster Salad

그린 샐러드와 신선한 굴

Mushroom Tagliatelle with Spinach

버섯을 이용한 따글리아팔레

Fresh Salmon with Maggarella Cheese and Red Pepper Sauce

치즈를 넣어 째한 연어와 농어무스에 붉은 피망소스

or

Beef Tenderloin Steak with Potato Pan Cake

부드러운 안심스테이크와 포테이토 팬케익

Lemon Sherbet

레몬샤벳과 크림

Coffee or Tea

커피 또는 차

₩31,500

MANDORLO IN FIORE "PRIMAVERA-PARFUME AND TASTE OF ROMAGNA REGION

M E N U

◆Hin. Hotel Italian Restaurant Yield Management (Promotion)에 이용한 메뉴

◆ANTIPASTI◆

<b>Bruschtte 부르스케타</b>	<b>7,500</b>
Garlic Bread on Tomato, Mushroom, Red Pepper, Olive Oil and Fresh Basil 마늘, 토마토, 버섯, 피망으로 맛을 낸 부르스케타	
<b>Tonno Carpaccio</b>	<b>8,500</b>
Thin Sliced Tuna with Pinenut and Mustard Dressing 머스타드, 잣, 바질로 맛을 낸 참치요리	
<b>Gamberi 새우튀김과 칠리소스</b>	<b>13,000</b>
Sauterd Fresh Spinach, Mushroom, with Prawns and Red Pepper Sauce 시금치, 버섯을 곁들인 새우튀김과 매콤한 칠리소스	

◆ZUPPA◆

<b>Zuppa di Pesce 해산물 스프</b>	<b>12,500</b>
Mediterranean Style Seafood Soup 지중해식 모듬 해산물 스프	
<b>Zuppa di Cozze 홍합스프</b>	<b>7,500</b>
Fresh Mussel Soup Flavoured with Tomato and Garlic 토마토와 마늘소스로 맛을 낸 홍합 스프	
<b>Minestrone 야채스프</b>	<b>5,500</b>
Vegetable Soup with Basil and Tomato 이태리 정통 야채스프	

◆PESCE · CARNE◆

<b>Filetto di Anatra 안심스테이크와 오리가슴살구이</b>	<b>29,500</b>
Beef Tenderloin Steak with Duck Breast and Balsamico Sauce 얇게 저민 오리가슴살과 부드러운 안심스테이크를 함께 즐길 수 있는 요리	
<b>Gamberoni E Sa Imone 왕새우구이와 연어스테이크</b>	<b>39,500</b>
Pan-Fried Salmon, King-Prawns with Korean Black Mushroom and White Wine Sauce 표고버섯, 감자 등 한국식 야채를 굴소스와 함께 볶은 왕새우 구이와 연어 요리	
<b>Agne llo 양갈비 구이</b>	<b>36,000</b>
Grilled lamb chops with potato, mushroom, green vegetable and german	

mustard sauce

발사믹향의 양갈비구이와 맛있는 감자, 푸른 야채를 함께 즐길 수 있는 요리

**Filletto di pesce 왕새우, 안심, 해산물 구이 55,000**

King-prawns,with beef tenderloin and lobster with lemon fresh herbs and red

wine sauce

왕새우, 안심, 해물구이를 세가지 소스와 함께 즐길 수 있는 환상적인 모듬요리

**Aragosta E Filletto 바닷가재와 안심 스테이크 45,500**

Pan-fried beef tenderloin and lobster with lemon fresh herbs and red wine

sauce

허브향을 발라 구이한 바닷가재와 부드러운 안심 스테이크가 잘 어우러진

환상적인 요리

**Branzino di Manzo 농어구이와 안심 스테이크 73,000**

Pan-fried beef tenderloin and fresh sea bass in potato tomato with black

mushroom and herbs cream sauce

부드러운 안심 스테이크 위에 허브를 발라 구운 농어요리

**Grig la si mista di pesce 해물 모듬구이 42,000**

간장 허브 소스의 모듬 해산물 석쇠구이

**Filetto di Manzo 안심 스테이크 36,000**

U.S. Tenderloin with black pepper steak

페퍼향이 가득한 부드러운 안심 스테이크

◆Do lci 디저트◆

**Tramisu 5,500**

Classic italian tiramisu

이태리 정통 티라미슈

**Ge lati Z Sorbetti 6,000**

A Selection of ice cream and sherbet

아이스크림과 샤벳

**Compasta Di Frutta Fresca 7,000**

Mixed Fresh Fruits

신선한 모듬과일

**Espresso 5,000**

에스프레소

**Cappuccino 5,000**

카푸치노

## 1) Menu 분석

### ㄱ) R. Hotel

이 호텔의 Italian Restaurant Yield Management에 이용한 메뉴는 가격은 기존 것에 인플레이션 만큼만 올린 가격이었으나 매출액 신장면에서는 전년도 매출액

대비 약14%증가한 것으로 나타났다. 그리고 기존 메뉴보다는 원가면에도 3%정도 더 떨어졌으나 인원관리면에서는 숫자상으로는 효율적으로 운영하지 못한 것으로 나타났다. 그러나 경영환경의 변화로 정직원은 상대적으로 전년도 대비 50%나 줄어 고정비 지출 면에서 크게 감소시킨 것으로 나타났다.

메뉴의 기호도도 신선한 이미지로 받아들여져 거의 새로운 메뉴를 모두 선택했으며 고객만족도 또한 만족한 것으로 나타나 기존 메뉴의 식상함을 이러한 정책으로 충분히 해소 할 수 있었던 것으로 분석됐다.

메뉴의 구성도 월별로 이태리의 각 지방의 특색있는 음식을 가지고 Yield Management에 적용하여 고객으로 하여금 호감을 살수가 있었다. 다음 (표 2)은 R. Hotel의 원별 이태리 지방 Yield management의 현황이다.

<표 2> R. Hotel Yield Management에 적용한(이태리) 지역 이름

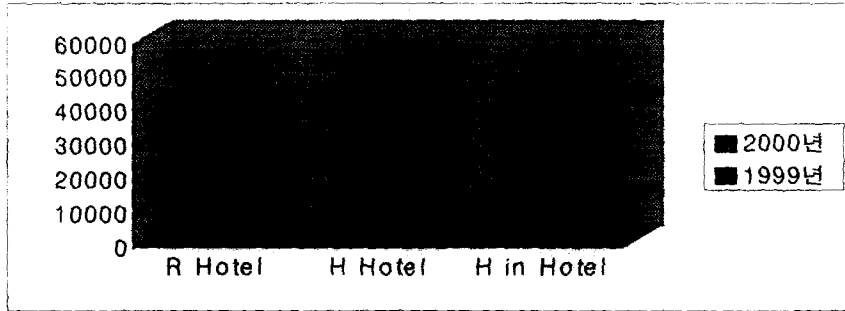
월 별	지 역	월 별	지 역
October(2000)	Lazio	April	Veneto
September	Puglia	March	Liguria
August	Lombardia	February	Piemonte
July	Abruzz-Molise	January(1999)	Campania
June	Emilia Romagna	December	Trentino Alto Adige
May	Sicilia	November	Italia Toscana

(자료 : 논자작성)

ㄴ) H. Hotel

이 호텔의 이태리레스토랑의 일드 매니지먼트에 적용한 메뉴는 우선 그 이전에 전년도는 적용했으나 올해는 전혀 전략적으로 실시하지 않았다. 그 원인은 우선 경영주인 GM이 새로 왔고 그후 계속해서 D구rup의 구설수는 끊이지않아 이룬데 신경을 쓸수가 없었다. 그래서 작년도 메뉴를 그대로 사용하고 있었으며 그로 인해 고객은 민감한 반응을 보여 계속해서 매출액은 감소추세로 돌아섰으며 상대적으로 임금관리도 비록 정식사원은 줄었다. 할지라도 인원관리를 효율적으로 하지 못했다는 것이 (표 6)에 제시되어 결국 매출액은 급속도로 줄고 고정비 지출 비용부담이 상대적으로 커져 있음이 분석결과 나타났으며, 메뉴 가격은 인플레이션만큼만 올렸지만 그래도 3개 호텔에서 가장 비싼 것으로 나타났다. (그림 3)은 3사의 메뉴가격을 도식화 한것이다.

(그림 3) 3개 호텔 Italian Restaurant 메뉴가격



ㄷ) Hin hotel

이호텔 Italian Restaurant의 Yield Management의 적용한 메뉴는 3개호텔 동일계 Restaurant에서의 가장 잘 고객의 욕구를 충족시켜줄 수 있게끔 구성돼 있는 것으로 분석 됐다. 그 이유는 우선 Set Menu라 하더라도 기존의 고정 관념에서 탈퇴해서 고객이 선호하게끔 구성이 되어있으며가격

<표 3> 분기별 Yield Management를 위한 Promotion명

또한 3개 호텔 중 가장 싸며 그리고 고객의 성향을 정확히 고려해서 고가의 메뉴도 삽입을 시켜 매출액에 크게 기여하는 것으로 분석이 됐다. 그리고 일반 Set Menu와는 다르게 메인(entree)에만 가격을 제시해 놓고 그 이외의 Appetizer, Soup, Dessert에는 가격을 제시하지 하지 않음으로서 고객의 선택의 폭을 넓혀 줄과 동시에 고객의 심리적인 작용까지 이용해 거저 먹는 듯한 느낌을 주었다. 레스토랑의 Yield Management는 분기별로 실시하고 있으며 활성화되어 잘 운영이 되고 있다. 다음은 이 호텔의 분기별 Yield Management를 위한 메뉴의 테마들이다. (표 3)참조

구 분	Yield Management를 위한 Title
1/4 분기	AMERICAN STEAK PROMOTION
2/4 분기	ITALY SEAFOOD PROMOTION
3/4 분기	ITALIAN PROVENCIAL PROMOTION
4/4 분기	BEAU JALAIS NOUVEAU WINE PROMOTION

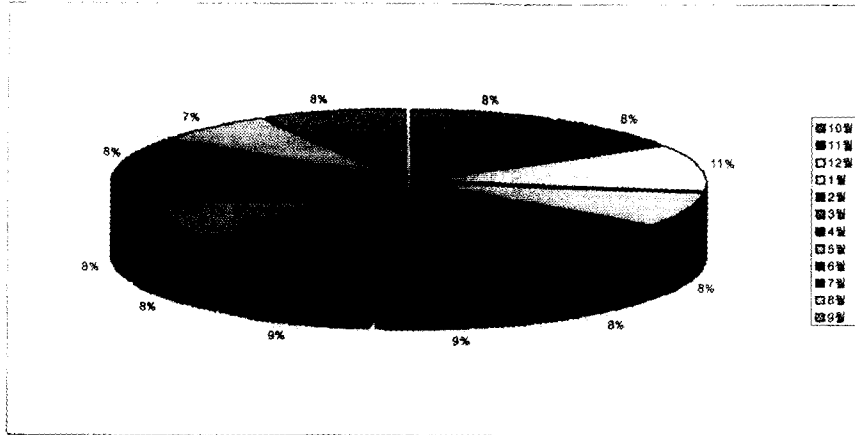
**[2] 매출액 (재무관계)에 대한 분석**

ㄱ) R. Hotel

이 호텔의 매출액은 IMF 이전이나 이후 역시 꾸준히 증가하는 것은경영자의 Yield Management를 시기 적절하게 접목시켜 경영을 하는 것으로 분석된다. 이 호텔은 Food and Beverage 업장이 15개를 가지고 운영되어 F&B 총 매출액이 전체 매출액의 55%를 차지하는 23,571,958,130원이고 거기서 Italian Restaurant의 연간 총매출액은 F&B총매출액의 4.5%를 차지하는1,077,212,476이다. IMF이후 Room과 F&B가 차지하는 비율이 매출액 대비 50%:50%로 상대적으로 F&B 매출액이 줄어든 이유는 첫째, Room의 매출액의 80~90%가 외국인이 투숙했으며 상대적으로 환율의 급등은 그들의 호텔 Room 사용하기에는 유효적절한 것이었다. 이때 역시 객실의 호황은 Yield Management에 청신호를 주기에 충분했지만상대적으로F&B의매출액이줄은것은대다수이용고객이 내국인인 관계로 당연히 소비의 위축을 받아 그 영향은 매출액으로 증명될 수 밖에 없다. 그런데 특이한 사항중의 한가지는 경영자들은 타 호텔보다도 훨씬 많은 횡수도 Chaine Dinner 형식의 Party를 하여 비즈니스를 하지만 객실판매는 상승했는데 F&B의 매출액은 둔화되는 것을 보면 우리나라 호텔음식값이 비싸다는 것을 증명하고 있는 것이다. 그리고 또 IMF이라도 Banquet의 매출액은 99년 1월 같은 경우는 140%의 영업신장을 할 정도로 매출액 신장이 됐는데 이러한 이유는 사회 환경이 각종 연회 행사를 부추기며 더나가 자기돈은 상대적으로 적게 낼 수 있다는 인간의 심리적인 영향에서 비롯된 것이라 보고 있다. 따라서 전체 F&B 매출액에서 50%는 Banquet이, 나머지는 14개 업장을 분산하면 Italian Restaurant의 매출액이 9.13%를 차지하는 것으로 나타났다. (표 4, 5참조),(그림 4 참조)

월별	비율	월별	비율
1999년 10월	8%	2000년 4월	9%
1999년 11월	8%	2000년 5월	8%
1999년 12월	11%	2000년 6월	8%
2000년 1월	8%	2000년 7월	8%
2000년 2월	8%	2000년 8월	7%
2000년 3월	9%	2000년 9월	8%

(그림 4) 매출액 분포도



(표5)R. Hotel의 매출액 (F and B) 분배현황.

전체 F&B 매출액 ÷ 2 = Banquet매출액 50% 기타 14개 F&B 업장 50%
23571958130원 ÷ 2 = Banquet (11785979065원) 기타 14개 업장 (11785979065원)
Italian Restaurant 매출액 ÷ 11785979065 = % 1077212476 ÷ 11785979065 × 100 = 9.13%

그리고 고정비부분의 관리도 정직원은 줄어드는 대신 계약직 인턴 또는 실습자를 주로 이용함으로써 오히려 비용이 줄어 들은 것으로 조사가 되었고 총 68평이 면적의 좌석 74석,이고 종사자 평균 18명, Food Cost가 평균 30%로 F&B 전체 매출액의 9.1%를 차지하는 것은 충분히 재무적 성과가 있음을 증명하고 있다.

나) H. Hotel

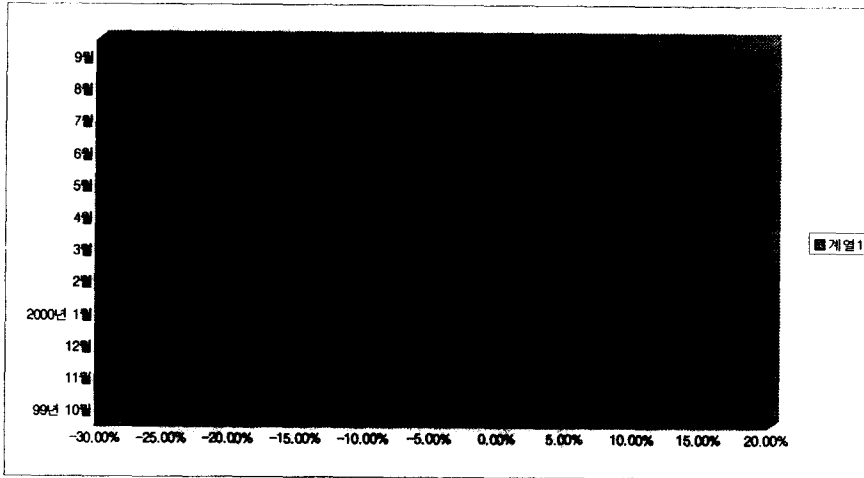
이 호텔의 Italian Restaurant의 매출액은 (표 6 참조) IMF이후 이 회사 그룹 전체가 뜨거운 감자로 사회적인 문제를 제기시켰다. 그래도 이 호텔의 F&B 매출액은 상당히 괜찮았다고 하였으나 이러한 환경의 강한 태풍속을 견디지 못해 결국 홍콩회사로 주인이 넘어 갔으며 새로운 중역진들은 모든 면에서 적응하기에 바빠 영업전략의 하나인 Yield Management에 대한 염두도 못낸 것이 현실적이라고 하겠다. 또 하나 매출액이 적자로 돌아서게 된 요인중에 하나가 노사분규로 심지어 투숙객이나 그 이외 비정규 직원들의 근무를 방해해 기존에 투숙한 고객마저 몰아내는 사태에 이르게 되니 매출액은 당연 적자로 돌아 설 수 밖에 없는



것이 현실이다. 고정비 지출의 조직관리도 한마디로 엉망이며 이럴 때 재무에 미치게 되는 영향은 막대하여 1개 Restaurant에서 성장률이 평균 -26.2%에 이르는 지경에 이르렀다. 그래서 노사분규기간동안 무임금·무노동을 적용하였으며 그것으로 인한 경영자는 대혁신을 하여 2개월(7~8월)이란 기간을 두고 대규모 시설보수로 투자를 했던 것이다. 도표의 참고로 6~8월에 노사분규 7월 모기업 부도 사례 등등으로 경영악화를 초래했다.

그래서 기존에 58평으로 영업을 하다 수리이후 거의 1/2정도가 큰 120평으로 규모면에서 더 커져 혁신의 결과 지금은 차츰 회복기에 있는 것으로 월평균 2억4천의 매출액을 올리고 있으며 종사원도 기존의 인원 27명으로 경영을 하고 있다. (그림 5)는 월별 매출액 신장 분포도이다.

(그림 5) H. Hotel Italian Restaurant의 매출액 신장을 분포도

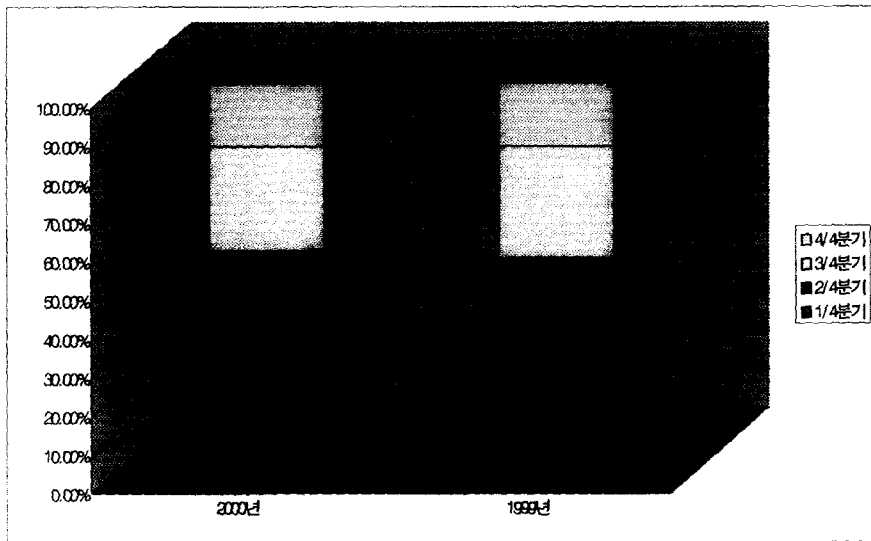


ㄷ) Hin Hotel

이 호텔의 Italian Restaurant의 매출액 추위는 체인화하면서 상대적으로 Room과 F&B가 동반 상승하는 시너지효과를 보고있는 것으로 분석됐다. Restaurant의 주 이용 고객들은 내국인들이다. Room 점유율이 상대적으로 높아지고 주변에 마땅하게 외국인들이 이용할 수 있는 곳이 없는 관계로 Hotel 내에 있는 Restaurant를 이용 할 수 밖에 없는 실정이다. 게다가 레스토랑이 타 호텔보다도 작아 매출액 증대에 기여를 했으며 메뉴 분석에도 나와있듯이 타 호텔과는 다르게 Set Menu라 할지라도 전채, 숲, 후식은 고객의 취향에 맞게 선택할 수가 있어 고객의 욕구충족에는 충분한 것으로 분석됐다. 매출액도 (표 7 참조), (그림 6 참조) 월 평균 12% 증가로 월평균 105611400원으로 나타나며 전체면적이 84평에 92석으로 종사자도 월평균 19.5명으로 구성되어 고정비 지출에 효율적으로 운영

되고 있는 것으로 나타났다. 특히 이 호텔은 노사가 서로 협력이 잘 되고 있어 주인의식을 가지고 운영을 하고 있으며 지리적 여건은 많은 사람들이 왕래하는 상업지역에 있으며 국회의사당이 가까운 거리에 있어 사회의 유지급들이 많이 이용하고 있으므로 각종 행사를 많이 유치하고 Yield Management에 적용되는 메뉴도 고가 메뉴를 선호하는 것으로 분석됐다. 이러한 promotion기간에 기존 메뉴는 당연 사용하고 있지 않으며 분기별 매출액 신장이 꾸준히 성장 하고 있으나 호텔 어디나 같은 현상이겠으나 7,8월이 비수기인 것으로 분석되고 건물 신축이 오래된 관계로 매출액 신장에 비해 주기적으로 각 업장을 3~5년마다 돌아가면서 시설 보수를 함으로써 고객의 신선한 분위기를 제공하고 있다.

(그림 6) HIn Hotel Italian Restaurant 분기별 매출액 분포도



(자료 : H in Hotel Italian Restaurant 월별 매출액 집계표)

더 나아가 이 호텔은 타 호텔보다 종사원 이직율이 작아 종사자의 약 60%이상이 근무년수가 8~10년으로 분석되어 탄탄하게 운영이 되고 있어 안정적인 직장생활을 하고 있는 것으로 분석됐다.

#### IV. 결론 및 한계점

본 연구의 목적은 국내호텔 Italian Restaurant의 마케팅믹스(Marketing Mix)로 통제 가능한 전략적 차원에서 얼마만큼 Yield Management를 잘 구성하여 실시하고 또 여기에 적용한 메뉴가 얼마만큼 매출액신장(재무성장)에 기여를 하는가에 대한 분석을 하였다. 분석결과 3사호텔 모두가 제각기 다른 특색있는 Promotion을 하고 있어 약10%의 F&B전체 매출액을 차지하고 있는 것으로 분석됐으며 그렇기 때문에 Hotel 경영에 있어서 Out Sourcing을 요구하고 있음에도 불구하고 이러한 Restaurant는 계속해서 활성화 시키는 것으로 분석됐다. 이제는 인건비(고정비)도 허리를 줄일만큼 줄여 심지어 인건비 비중이 IMF이전에는 보통30%,높게는 42%까지 차지하던 것이 지금은 20~25%를 차지하는 것으로 보아 경영상에 줄일수 있는 것은 최대한 줄였으며 앞으로의 관건은 어떻게 해서 흡입력 있는 경영속에 재무생태의 지속적인 그것도 높은 수준으로 기여를 할 수가 있느냐가 관건이라 하겠다.

이러한 Yield Management 전략도 획기적인 프로그램을 개발해서 연속적인 경영 성과를 올려야 할 의무는 이제 부서별 단위로 추진되어야 하는데 이제까지 그렇지 못한 것이 현실이다. 특히 R. Hotel이나 H in Hotel의 일드 매니지먼트(Yield Management)에 적용한 메뉴는 좋은 아이디어라고 판단된다.

##### ※한계점

###### ① 정보 유출을 꺼려한다.

3개 호텔을 다니면서 자료 수집을 시도 했으나 안타깝게도 대외비라는 이유로 비협조적인 행동이 눈에 띄게 보였다. 그래서 2개 호텔에서는 어렵게 자료를 수집했으나 1개호텔은 거절당했다. 다행히 1개 호텔안에서 이 호텔에 관련된 자료를 가지고 있어 얻을 수가 있었는데 그 호텔에서도 정보 유출을 전제로 각서를 쓴 적이 있다고 했다. 그래서 더 깊게 연구 할 수 없는 아쉬움이 있으며 앞으로 이러한 부분이 투명해 지리라고 기대를 한다.

###### ② 전문가들의 메뉴 개발 및 Yield Management 에 관련된 프로그램개발 미비

항상 호텔 하면 Room 과 Restaurant에 연계한 범위를 못 벗어나고 있다는 것이다. 메뉴로 보면 짜맞추기식의 구성이 눈에 보이며 년래 행사처럼 전년, 올해, 내년 이때도 똑같은 마케팅 전략이라는 것이다.

###### ③ 소단위 시장 세분화에 의한 부서별 운영에 대한 영업전략 뿐만이 아니라 관리

및 재투자에 관한 것까지도 위임하기를 요구하고 싶다.

현재까지 그럴지 못하기 때문에 항상 종속 관계에 갈등 속의 연장이 될 수 밖에 없으며 주인의식이 없는 정신이기에 아까운 것이 없고, 애사심이 없고 그저 시간 때우기 식이나 어떻게 하면 좋은 아이디어를 창출하기 보다는 더 나은 곳으로 자리 이동을 할 것인가에만 목표를 두고 있는 실정을 빨리 탈퇴할 수 있게끔 동기 부여가 필요하다고 생각된다.

따라서 본 연구는 실증적인 자료를 분석함으로써 경영이 가장 중요한 부분을 연구하여 증명하였으며 경영 및 관리측면에서 방향제시를 하는데 분석과 연구 방향이 제시 되었다.

④외부견제 기관과 사외 이사 제도가 절대적으로 요구되고 있다.

Hotel은 전체 투자액의 80%가 고정 투자액이므로 위험부담이 상대적으로 큰 만큼 이러한 제도가 절대 적으로 요구된다.

## 참고문헌

- 1) 김경환 호텔 레스토랑의 경영전략. 백산.1999.
- 2) 이화인 호텔 마케팅. 학현사.1999.
- 3) 조소용 외1명 호텔 관광 재무관리.학문사. 1999.
- 4) 유진수 호텔기업의 인적자원관리에관한연구.Culinary Research. 2000. 6-1호.pp57-76.
- 5) 추상용 국내호텔 이태리레스토랑 경영전략에관한연구.Culinary Research.1
- 6) 추상용 호텔 연회활성화를위한 메뉴개선에관한연구.석사논문.1998.
- 7) 홍기운 외식Franchise Restaurn 사업의 창업전략에 관한연구. 1998
- 8) B.B.Q후렌차이즈 매뉴얼. (주) 제너시스.
- 9) R, 호텔 이태리 레스토랑 년 매출액.
- 10) H,호텔 이태리 레스토랑 년 매출액.
- 11) Hin,호텔 이태리 레스토랑 년 매출액.
- 12) Hotel Management Contracts in The U.S.A Cornell University. 1997.June. pp.30.
- 13) Profit Analysis Beyond Yield Management, The Cornell H.R.A Quarty 1990,November .pp80-82.

**Abstract**

**A study on Yield Management 's influence effect on  
financial management .**

**- Focus on three Domestic Hotel -**

**chu sang yong . Choi tae hoo .**

The purpose of this study is to found out that how well yield management, the element of Marketing mix possible to control, is composed and is conducted in strategic level in Italian Restaurant of domestic Hotel and that how much menu which is the element of Yield management contributes to growth of sales.

As a result of this research, it is found out that all of three hotels have a different characteristic promotion hold by 10% in F/B. By that reason, out saucing is need to hotel management, but Restaurant should be activated continuously.

3인 익명심사 필

2001년 4월 10일

논문 접수

2001년 4월 20일

최종심사