

# 호텔의 효율적 매출채권관리에 관한 연구

- 특1급 호텔을 중심으로 -

A Study on the Effective Collecting for Accounts Receivable  
in Hotel Industry

- Focusing on Five Star Hotel in Seoul -

이 우 호\* · 최 정 길\*\*

## 【목 차】

I. 서 론

II. 이론적 배경

III. 연구방법

IV. 연구분석 결과

V. 토론 및 결론

Abstract

참고문헌

## I. 서 론

### 1. 연구의 배경 및 문제제기

호텔산업이 양적 질적으로 성장함에 따라 경쟁이 심화되고 있으며 신용거래의 비중 또한 증가 되고 있는 추세인바 매출 채권의 효율적 관리가 불가피하게 되었다.<sup>1)</sup> 그러기 위해서는 호텔 기업은 매출액, 현금, 매출채권 및 재고자산의 투자수준, 대손 및 회수비용 등을 고려하여 합리적인 신용정책을 수립하여 신용관리에 대한 정확한 지침을 제시하여 주어야 한다.<sup>2)</sup> 빠른 정보와 지속적인 업체 현황을 조사함으로써 악성 후불발생을 사전에

\* 경희대학교 관광대학원 석사 / 메리엇 호텔 재경부

\*\* 경희대학교 호텔관광대학 호텔경영학과 교수

1) 김명희, "호텔기업의 효율적인 매출채권관리제도에 관한 연구" 세종대학교 경영대학원 석사학위 논문 1992.

2) 이흥규, "호텔기업의 효율적인 후불관리제도에 관한 연구" 경희대학교 경영대학원 석사학위 논문. 1988.

예방 하는 것 또한 매우 중요하다. 그렇다면 현재 서울시내 특급호텔에서는 어떠한 신용 정책을 가지고 후불 결제를 시행하고 있으며 어떠한 방법으로 매출채권이 회수가 되고 있는지 알아보고 또한 어떠한 문제점을 가지고 있는지 명확히 하고 향후 개선 방안에 관해 연구할 필요가 있는 것이다.

## 2. 연구의 목적

점점 치열해져가는 경쟁상황하에서 호텔의 매출 신장과 효과적 거래처 관리를 위해서는 후불 거래가 적절하게 잘 운영 되어야 하며 체계적 관리와 함께 효율적으로 회수 되어야 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 효율적으로 매출채권을 관리하고 회수 할 수 있는 방안을 모색하기 위해 다음과 같은 구체적 연구 과제를 설정 하였다.

첫째, 각 호텔별 여신 자료와 여신정책을 비교 분석하여 각 호텔별 특성에 적합한 여신 정책 수립의 필요성에 관한 방안을 제시 하고자 한다.

둘째, 각 호텔들의 거래처별 매출채권 관리 방안을 비교 분석해서 가장 효율적인 거래처별 매출채권 관리 방안을 제시 하고자 한다.

셋째, 각 호텔별 악성 매출채권에 관한 분석을 통해 사전통제를 통한 대손 발생 확률을 줄일 수 있는 방안을 제시 하고자 한다.

넷째, 각 호텔의 악성채권에 관한 대응방안의 분석을 통해 향후 발생 할 수 있는 악성채권에 대한 대처 방안을 제시 하고자 한다.

다섯째, 각 호텔들의 전반적인 여신상황 분석을 통해 향후 여신담당 직원이 갖추어야 할 기본적 업무 지식에 관한 정보를 제공 하고자 한다.

## 3. 연구의 가설

현재 서울시내 특1급 호텔 대부분의 매출발생 방법은 미국의 호텔회계기준인 "Uniform System of Accounts for Lodging Industry"를 기준으로 운영되고 있으며, 매출채권 회수는 각 호텔 나름대로의 여신정책을 가지고 운영하고 있다. 그렇다면 각 특급호텔의 매출발생 과정이 동일한 상황 하에서 각 호텔이 가지고 있는 여신정책에 따라 매출채권 회수율은 각각 그 차이가 있을 것이다. 이러한 차이는 분명 각 호텔을 매출채권 회수율 열등그룹과 우등그룹으로 분류 할 수 있을 것이며, 우등그룹은 여신정책에 있어서 열등그룹과 달리

어떠한 비교 우위적인 여신정책을 시행하고 있을 것이라고 판단된다. 따라서 본 연구는 이러한 가정에 의해 다음과 같이 연구 가설을 제시하여 분석 하고자 한다.

### 연구가설

[가설 1] 국내 특1급 호텔은 여신관리의 매출채권 회수율에 따라 통계적으로 유의 하거나 우등 그룹과 열등 그룹으로 분류 될 수 있을 만큼 차이가 있을 것이다.

[가설 2] 위 분류에 따라 우등 그룹과 열등 그룹은 그 여신정책 관리에 있어 차이가 있을 것이다

이러한 연구가설에 대한 검증은 현재 진행되고 있는 호텔 경영의 효율적인 여신 관리에 유용한 정보를 제공 할 수 있을 것이다

## 4. 연구방법

본 연구에서는 위 연구가설을 검증하기 위하여 다음과 같은 연구방법을 채택 하였다.

먼저, 매출채권의 효과적인 회수의 객관적인 자료인 매출채권 회수율에 따라 각 호텔별로 그 성과를 점수화하여 비교 분석함으로써 각 호텔을 매출채권 회수 우등 그룹과 열등 그룹으로 분류 하였다. 연구 대상호텔의 범위는 현재 영업 중인 서울 시내 특1급 호텔 11개 호텔을 선정하고 1998년 12월부터 2002년 7월까지 4개월 동안의 월별 매출채권 회전율과 매출채권 회수율 자료를 바탕으로 연구 하였다. 이들 자료를 바탕으로 일정 규칙에 바탕을 두고 각 호텔에 점수를 부여해서 매출채권 회수 열등 그룹과 우등 그룹으로 나누고 각각 그룹별 호텔들의 매출채권 현황과 여신정책을 비교 분석하고 각 그룹별 여신정책을 정리하고 효율적인 매출채권 관리방안을 도출 하고자 한다,

둘째, 델파이 기법을 이용하여 전문가 의견조사를 실시하였으며 이를 바탕으로 각 호텔의 매출현황과 여신정책에 관해서 비교 분석하여 위에서 언급한 매출채권 회수 우등 그룹과 열등 그룹간의 여신정책의 차이를 분석 하고자한다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 매출채권의 개념

#### 1) 유동자산 중 매출채권의 개념

기업회계 기준에서는 매출채권을 일반적 상거래에서 발생한 외상매출금과 받을 어음으로 정의하고 있다<sup>3)</sup> 현재 호텔기업에서 어음거래는 실질적으로 하지 않음으로 외상매출금에 한해서 설명하기로 한다. 외상매출금은 일반적 상거래에서 발생한 것이라는 점에서 다른 수취채권과 구별되며, 기업이 재화나 용역을 외상으로 판매, 제공하고 그 대가로 미래에 현금을 수취할 권리를 획득하는 경우, 또는 자금을 대여하고 장래에 일정한 현금을 수취할 권리를 갖게 되는 경우 등에 발생하는 채권이며 이를 수취채권이라 통칭 한다.<sup>4)</sup> 외상매출금은 회사가 제공한 재화 또는 용역에 대한 대가를 지급 하겠다는 고객의 약속이며 통상적으로 3개월 이내에 회수가 가능한 매출채권으로서, 기업이 고객에게 무이자로 제공한 단기간의 신용공여이다.<sup>5)</sup> 이러한 외상매출금은 후에 불량채권이 되어 기업에 손실을 입힐지도 모르는 위험을 내포하고 있지만, 현재와 같은 기업 경영 상황에서 신용거래 없이는 치열한 경쟁사회에서 성장을 기대하기는 어렵다. 그러므로 외상매출채권에 대한 채권의 안정성을 기하기 위해 신용정책이나 회수정책을 수립하고 기업 내부의 정보 교환과 업무 협조로 외상 매출로 인한 손실을 최소화 하도록 노력해야 할 것이다.

#### 2) 호텔 매출채권의 특징

일반적으로 여신이란 상품구입이나 서비스를 제공받고 그에 상응하는 대금을 나중에 지불할 수 있는 능력과 힘을 말한다.<sup>6)</sup> 일반기업의 수익인식은 제품이 생산되고 판매되는 재화의 거래발생으로 이루어지는데 비하여 호텔기업의 주 상품은 객실, 식음료와 기타 서비스로 구성되어 있으며,<sup>7)</sup> 고객들이 이러한 상품들을 구매하고 그 요금을 지불하는 수단으로 크게 현금과 신용카드 그리고 후불로 나뉘어 진다. 이 결제수단들 중에서 후불로 결

3) 기업회계기준 제13조 (당좌자산)

4) 삼일회계법인, 회계와 세무해설

5) 조소윤, 호텔회계학, 학문사

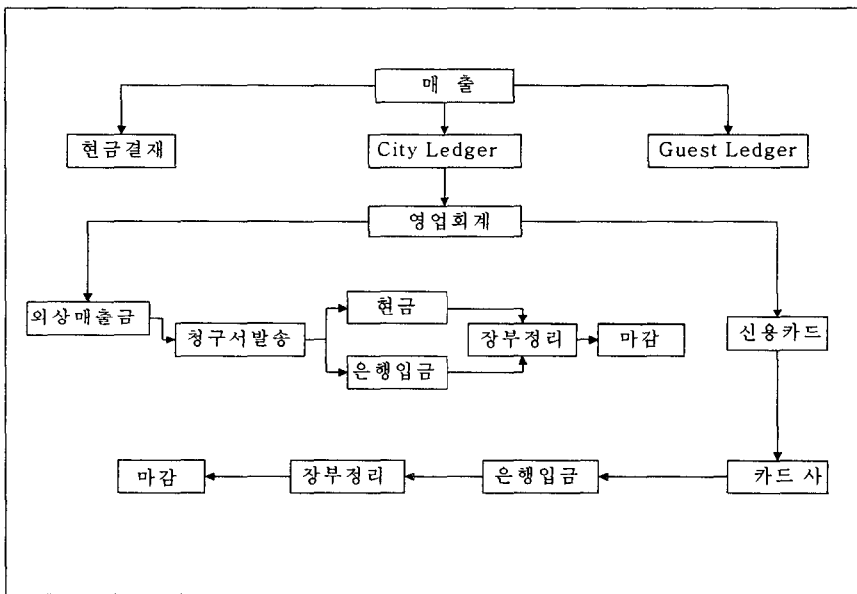
6) Theodore N. Beckman & Ronald J. Foster, Credit & Collections Management & Theory, McGraw Hill, New York, 1969. p.3.

7) 김경숙, “호텔업의 매출채권 관리에 관한 연구” 세종대학교 경영대학원 석사학위 논문.1984. p.21

제 처리한 것을 외상매출금으로 분류하고 각 호텔의 여신정책에 맞추어 회수 하는 것이 가장 기본적인 매출 채권에 대한 개념이다.

<그림 2-1>에서 보는바와 같이 호텔에서 매출이 발생을 하면 결제수단으로 현금, 장기성 후불(City Ledger), 단기성 후불(Guest Ledger)로 거래가 이루어진다.

① 호텔 매출채권의 흐름도

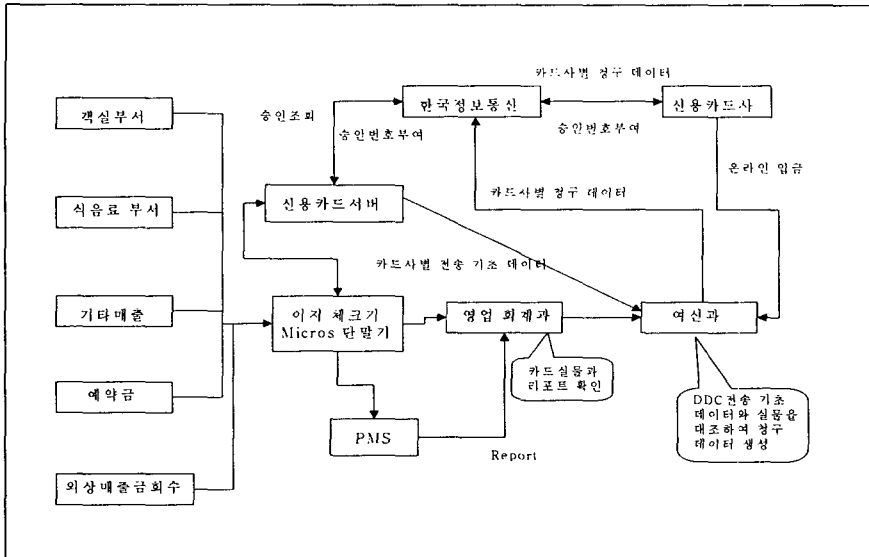


<그림 2-1> 호텔 매출채권의 흐름도

② 신용카드에 의한 결제

신용카드의 사용이 보편화 되고 정부의 과표 양성화 방안으로 신용카드 사용을 장려하고 있는 상황에서 신용카드 결제는 점차 늘어나고 있는 추세이다. 호텔매출의 약 75% 이상이 신용카드로 결제되고 있다. 신용카드 사용액은 기업회계기준에서는 현금계정으로 분류하고 있지만, 엄밀히 말해서 결제한 카드자료를 해당 신용카드사로 보내서 현금화 시키는 작업을 마치고 카드 수수료가 제외된 현금이 호텔 계좌로 입금 되었을 때 비로소 현금화 되었다고 할 수 있기 때문에 본 연구에서는 매출채권의 성격으로 분류 하였다.

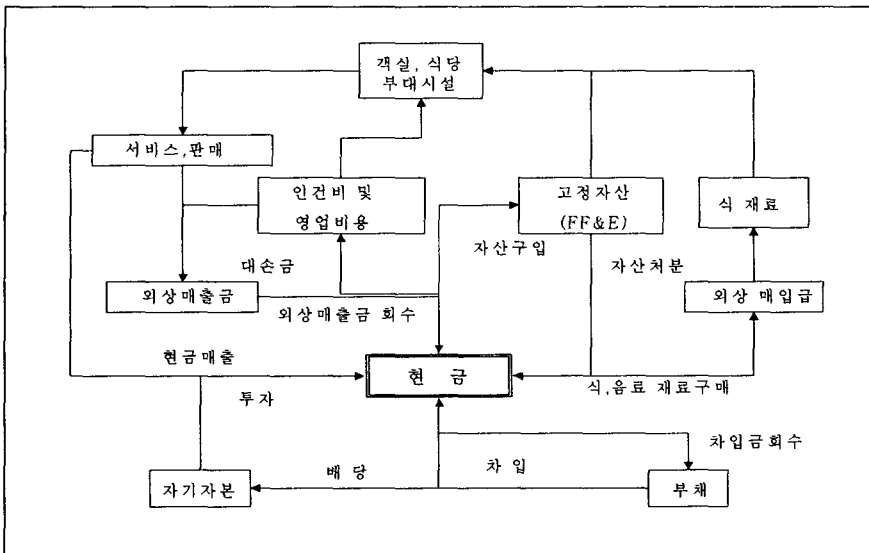
(1) 신용카드 수취 흐름도



<그림 2-2> 호텔 신용카드 수취 흐름도

2. 매출채권 관리측면에서의 현금흐름

1) 호텔 사업에서의 현금흐름



<그림 2-3> 호텔내의 현금 흐름도

위의 표에서 보는바와 같이 전형적인 호텔기업의 현금 흐름은 부채나 자기 자본의 형태로 조달된 자금과 경상적 영업활동을 통해 만들어진 자금이 식음료 재료의 매입, 고정자산의 구입, 인건비 및 영업제반비용의 지급 등에 쓰여 지며 객실, 식음료, 기타, 부대시설의 판매에 의해 만들어진 자금은 투자 시 동일한 과정을 통해 보다 크게 형성되고 운영되며 기업이 성장해 나가는 것이다. 본 연구에서 다루고 있는 매출채권에 대한 회수금은 영업활동에 의한 현금 흐름이다. 신용카드 결제를 포함해서 호텔에서 발생하는 매출의 약 85%이상을 매출채권으로 발생 시키고 있기 때문에 매출채권의 회수율이 고정적으로 지급해야 할 현금의 유출 상황과 비교 할 때 자금의 압박을 가져 올 수 있다, 호텔산업에서 체계적 위험에 영향을 주는 결정요인으로 인플레이션, 환율의 경제적 요인과 재무 레버리지, 기업규모의 재무적인 요인과 함께 현금흐름을 들면서 현금 흐름의 중요성을 강조 하고 있다.<sup>8)</sup>

### 3. 호텔의 여신관리

#### 1) 여신관리의 목적 및 기본원칙

##### ① 목적 및 적용범위

호텔 여신 관리 규정은 영업상 외상거래를 효율적으로 관리하기 위한 업무의 수행 기준 및 절차, 업무상의 책임과 권한을 규정함을 그 목적으로 하고 있으며, 호텔의 객실, 식음료 영업사업, 휘트니스 클럽, 예약관련팀 등 영업상 외상 거래를 하게 되는 모든 부서에 적용하게 된다.

##### ② 기본원칙

여신은 회사의 영업상 회사의 손실을 초래할 가능성이 있으므로 거래처의 신용상태, 담보의 유무, 과거의 실적 등을 고려하여 결정하여야 하며, 회수 실 이익이 없다고 판단 될 때는 여신제공을 제한한다. 여신관리자는 효율적인 채권회수 및 부실채권 방지를 위하여 최선을 다하여야 하며, 모든 여신 거래는 해당 부서 부서장의 여신 제공 요청에 의거하여 여신관리자에 의해 승인 되어야 한다. 또한 여신 관리자의 승인이 없는 여신제공의 현업의 관리자 및 취급자가 그 회수에 책임을 져야 한다. 여신 관리자는 여신 담당 직원들의

8) Veliyath, Rajaram and Stephen P. Ferris. "Agency Influences on Risk Reduction and Operating Performance: An Empirical Investigation Among Strategic Groups." *Journal of Business Research* vol.39 1997:219-230

보고서를 바탕으로 고객의 여신상태를 정확하게 파악하고 있어야 하며 해당 부서와 긴밀한 협조를 바탕으로 여신상황을 점검하고 부실 채권이 발생하지 않도록 필요한 조치를 취한다. 여신의 업무의 효율성은 고객의 불편을 최소화 하고 조속한 시일 내에 자금회수를 하는데 그 효율성이 있으므로 거래처 신용한도 및 평가와 정확한 인적사항 확보, 신속한 청구 및 입금이 이루어 져야 한다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 가설검증 방법

본 연구의 가설을 검증하기 위해 점수 비교법에 의한 점수를 기본으로 하여 전문가 의견 조사에서 나온 내용들을 병행하여 연구 하였다. 점수비교법에 의한 점수는 회수율 비율에 대한 점수임으로 이것만 가지고는 각 호텔의 여신정책들을 분석하기는 어려움이 많아서 델파이 기법을 이용한 전문가 의견조사를 병행하여 연구 하였다. 이렇게 함으로 해서 객관적인 비교자료인 회수율별 점수와 각 호텔이 시행하고 있는 각각의 여신정책을 동시에 비교 분석 할 수 있을 것으로 사료된다.

##### 1) 점수 비교법에 의한 방법

본 연구의 가설을 검증하기 위해 서울시내 특1급 호텔 11곳의 1998년 12월부터 2002년 7월까지 44개월간의 거래처별 매출채권 회수율을 분석하였다. 이를 통해 각 여신정책과 회수율과의 관계분석을 통해 본 연구의 가설을 검증해 보고자한다. 우선 각 거래처별 매출채권 회수율 평균값을 구하고 전체 호텔의 표준편차 값을 구한다. 그리고 회수율 평균값과 각 호텔의 회수율을 비교해서 표준편차 값 이상으로 초과 (+/-) 되었을 때 그 시점에서 표준편차 값을 통과 할 때 마다 각각 +1점 -1점을 부여해서 각 호텔들의 전체 값을 구한다. 각 호텔들의 합산된 점수를 바탕으로 매출채권 회수 열등그룹과 우등그룹으로 나눈다. 그리고 이 우등그룹과 열등그룹의 점수 배열들이 통계적으로 유의한 차이가 있는지 T-Test를 거쳐 검증한다. 검증이 완료되면 전문가 의견조사를 바탕으로 우등그룹과 열등그룹의 각 호텔별 신용정책의 비교 분석을 통해 매출채권을 효과적으로 관리 할 수 있는 방안을 도출 하고자 한다. 우선 위에서 언급한 방법을 기준으로 각 호텔에서 받은 점수를 비



교 하여 외상매출금 회수 우등그룹과 열등 그룹을 나누었다.

그리고 이들 점수를 바탕으로 했을 때 표준 편차가 8로 표시 되었다. 그래서 본 연구자는 각 호텔의 점수대에서 -4.0 점과 +4.0 점을 기준으로 회수율 열등그룹과 우등그룹을 재편성 하였으며 각 호텔별로 조사된 자료와 점수를 바탕으로 각 호텔들의 매출채권 상황을 분석하고 그들이 현재 시행하고 있는 여신정책이 실제 자료상에는 어떻게 반영 되었는지 분석한다. 그리고 총 매출액 대비 매출채권 발생비율과 호텔별 객실수당 여신부서의 인원수 등을 종합적으로 비교 분석하여 매출채권 회수 우등 그룹과 열등 그룹간의 여신정책의 차이를 분석 하고자 한다.

## 2) 델파이 기법을 이용한 방법

1998년 12월부터 2002년 7월까지 11개 호텔의 여신정책을 분석하기 위해 전문가 집단인 롯데월드, 위커킬, 조선포텔, 힐튼호텔, 그랜드 하얏트, 그랜드 인터컨티넨탈, 스위스 그랜드, 롯데호텔, 신라호텔, 리츠 칼튼, 르네상스 호텔의 여신담당 관리자를 대상으로 각 호텔의 매출채권 현황과 여신정책에 관하여 질문하는 형식으로 실시하였다.

제1라운드 조사는 전문가 각자가 소속되어 있는 호텔의 매출채권현황과 여신정책에 관해서 다섯 문항의 항목에 관해서 각자의 의견을 자유로이 기술토록 하는 방법을 채택 했다. 제2라운드는 제1라운드에서 작성한 자료를 바탕으로 똑 같은 항목에 대해서 찬반 의견을 묻는 형식으로 진행 하였으며 기타 의견을 다시 수렴하는 식으로 진행 하였다. 제1라운드에서 자유롭게 기술하면서 대부분 적었기 때문에 제2라운드에서는 별 다른 특이 사항은 많지 않았으며 제1라운드에 대한 의견에 대부분 찬성 하였다. 제2라운드 조사표를 작성하면서 의문되는 사항에 대해서는 직접 전화 통화를 통해 명확하게 하였다.

# IV. 연구 분석 결과

## 1. 점수 비교법에 의한 분석 결과

1998년 12월부터 2002년 7월까지 각 호텔의 매출채권 회수율을 바탕으로 제3장의 연구 분석방법에 의거하여 각 호텔에 점수를 부여한 결과 매출채권 회수 우등그룹과 열등 그룹으로 나눌 수 있었으며(표3-12,13,14,15,16 참조) 각 그룹별 호텔들의 매출채권 회수율과 비

교대상 호텔의 평균 회수율과의 관계를 그래프로 나타냈다. 그리고 각 호텔의 매출 상황과 여신정책을 분석한 결과 다음과 같으며 열등그룹에 대한 분석을 시작으로 평균 그룹, 우등 그룹 순서로 분석 하였다. 분석의 초점은 각 호텔에서 시행하고 있는 거래처별 여신정책을 바탕으로 매출채권의 종류별 구성비율, 특히 회수하기 어려운 매출채권의 종류, 그리고 각 호텔별 여신정책을 기준으로 했다. 또한 호텔이 위치해 있는 지리적 환경과 특수한 여건 등도 함께 고려하여 비교 분석하였다.

### 1) 롯데 월드

롯데월드는 44개월 중에서 11개월을 평균 이하 -1점을 받았다. 평균이상을 받은 것은 겨우 1달에 불과하다. 롯데 월드는 타 호텔에 비해 국내 여행사에 많은 외상매출금을 발생시키고 있었다. 타 호텔의 국내여행사에 대한 매출채권 발생 비율은 매출액 대비 1% - 3% 이내로 발생 시키고 있지만 롯데월드는 매출대비 5.5%로 상당히 많은 비중을 차지하고 있다.

<그림 3-12>의 그래프에서 볼 수 있듯이 여행사 관련 매출채권 회수율이 전체 매출채권 회수율 중에서 가장 저조한 것으로 나타났다. 그렇기 때문에 여행사 거래가 많은 롯데월드는 전체적인 매출 채권 회수율이 낮아지는 것이다. 여행사 거래가 많은 이유로는 일본인을 상대로 하는 거래가 많았기 때문으로 분석 되었다. 또한 일반 기업체에 대한 매출채권 회수율도 타 호텔에 비해 저조한 것으로 분석 되었으며, 여신부서 담당 근무 직원 숫자는 비교 호텔 중에서 두 번째로 많은 인원을 보유하고 있다. 근무 인원 숫자는 많은데 매출채권 회수율이 떨어진다는 것은 신용정책의 잘못도 들 수 있겠지만, 효율적인 업무처리와 해당 부서와의 원활한 업무 협조를 위해서는 여신부서 직원의 근무 능력 또한 고려되어야 할 것으로 분석된다.

### 2) 웨라톤 워커히

워커히도 롯데월드와 거의 비슷하게 44개월 중 12개월을 평균이하 마이너스 점수를 받았으며 평균이상 플러스는 3개월을 받았다. 워커히 호텔의 가장 큰 특징은 카지노 고객을 상대로 한 매출채권이 많이 발생 한다는 것이다. 카지노 고객에 대해서는 워커히 호텔에서 후불로 결제를 하고, 한달 간격으로 청구서를 모아서 파라다이스호텔로 청구서를 발송하는 형태로 카지노 고객에 대한 결제가 이루어지고 있다. 이렇게 하게 되면 일단 당월에 발생한 후불은 최소한 한달은 소요가 되어야 결제가 된다는 것이다. 카지노 고객이 많을 경우 총 매출액에서 약 30 - 40 %를 차지한다고 하니 워커히로서는 가장 큰 거래처라고 할 수 있다. 또한 워커히에서 발생하는 매출채권 중에서 일반 기업체를 상대로 한 매출채권이 총

매출액 대비 약 28%를 차지하고 있다. 여기에는 카지노 고객이 많은 부분을 차지하겠지만, 워커힐은 특히 정부관련 단체의 행사들이 많다. 주로 정부를 상대로 결제를 받아야 하는 경우가 많이 발생한다. 정부에서는 일단 잡혀진 예산을 위주로 행사를 주최하기 때문에 정부의 예산집행 과정이 생각보다 빠르게 진행되는 것이 아니기 때문에 결제를 하는데 많은 어려움이 있는 것으로 조사 되었다. 이처럼 타 호텔과 약간 다른 성격의 후불 행사건이 많은 관계로 타 호텔에 비해 매출채권 회수율이 저조한 것으로 분석 되었다.

### 3) 힐튼 호텔

힐튼 호텔은 자료상으로는 해외 여행사의 매출채권을 회수하는데 어려움이 많은 것으로 조사 되었으며, 워커힐 호텔처럼 일반 기업체에 대한 후불이 총 매출액 대비 22%로 조사 호텔 중에서 세 번째로 많이 발생하고 있다. 힐튼 호텔에서는 일반 기업체를 대상으로 후불 거래를 함에 있어서 한도를 분명히 하고 있다. 특히 힐튼 호텔에서는 후불거래가 발생 할 수 있는 영업장이나 프론트, 판촉부 직원들을 상대로 후불거래와 결제에 대한 교육을 철저히 하여 사전에 예방하는 형태의 여신정책을 가지고 있으며, 일반 기업체를 상대로 한 매출채권의 회수는 비교자료 호텔 중 중간 정도의 성적을 기록하고 있다. 특히 힐튼 호텔에서는 공연 기획사 등에 상당히 엄격하게 신용통제를 하고 있는 것으로 조사 되었으며 신용상태가 부실하거나 예전 거래실적이 좋지 않을 경우, 또한 신규 거래인 경우 타 호텔의 거래 실적을 바탕으로 가능한 한 100%의 선수금을 확보하고 행사를 진행 시키고 있다. 그리고 힐튼 호텔에서는 매출채권 발생 하기전은 물론이고 매출채권 발생 이후에도 매출채권 회수에 대한 분석을 통해 차후에 발생할 매출채권에 대한 사전 대비책을 강구하고 있는 것으로 조사 되었다. 타 호텔과 다른 점으로 앞으로 효과적인 매출채권 관리를 위해 반드시 시행해야 할 사안으로 분석된다.

### 4) 웨스틴 조선

웨스틴 조선은 타 호텔에 비해 회수율의 등락의 폭이 크다. 44개월 중 10개월은 마이너스를 기록했고, 6개월은 플러스를 기록했다. 웨스틴 조선은 해외여행사의 매출채권 회수가 잘 되지 않고 있다. 해외여행사의 매출채권 발생비율은 롯데호텔 다음으로 비교 호텔 중에서 두 번째로 많은 매출 채권이 발생하고 있다. 여행사 관련 매출채권이 회수하기에 타 거래처 보다 어렵기 때문에 계속해서 장부상에 남아 있기 때문에 매달 분석되는 회수율에 계속해서 영향을 미치고 있다. 웨스틴 조선은 매출액 대비 매출채권 발생비율이 거래처별

모두 합산을 하더라도 15% 정도에 머물고 있기 때문에 타 호텔에 비해 매출 채권의 발생 비율이 적기 때문에 해외 여행사의 매출채권 회수가 전체적인 점수 하향에 많은 영향을 끼친 것으로 조사되었다.

### 5) 그랜드 하얏트

그랜드 하얏트 서울은 성적이 좋은 기간과 그렇지 못한 기간이 월별로 변동이 크다. 전문가 의견조사 등을 통해서 볼 때 전체적으로 하얏트는 매출채권에 대한 관리의 관심도가 타 호텔에 비해 적은 것으로 분석된다. 각 거래처별 후불거래 승인은 타 호텔들과 비슷하며, 특이한 사항은 국내 여행사에 대해서는 원천적으로 후불거래를 통제하고 있다. 그리고 해외 여행사의 경우도 하얏트 인터내셔널에서 계약된 여행사가 아니면 이 또한 아예 후불거래를 하지 않는 것으로 조사되었다. 주로 많이 발생하는 후불 거래로는 주로 연회장 행사가 많은 것으로 조사되었으며, 정부관련 행사에 특히 관심을 가지고 통제를 하고 있다. 그리고 일반 기업체를 상대로 한 후불거래 회수율에 있어서는 끝에서 두 번째로 아주 저조한 성적을 기록하고 있는데 이는 타 호텔에 비해 이미 발생한 후불에 관해서는 강력한 통제를 하고 있지 않다. 지불 약속 기한까지 별다른 사후 관리가 이루어지지 않는 것으로 조사되었으며, 후불 거래가 발생한 후 보다는 발생하기 전에 주로 강력한 통제를 하는 것으로 조사되었으며 현재도 사전에 예방하는 차원의 여신정책을 고수하고 있다. 하얏트의 또 다른 특색 하나는 신용카드에 대한 회수율이다. 대부분의 호텔의 신용카드에 대한 회수율에 대해서는 큰 차이를 보이지 않고 있다. 그러나 하얏트 호텔만이 -42점을 얻어서 열등그룹으로 분류되었다. 그 이유는 아멕스 카드에 대한 결제 조건 때문이다. 하얏트 호텔에서는 외국인 손님들이 국내 손님들에 비해서 훨씬 높은 비율을 차지하고 있기 때문에 해외카드 사용액이 국내 카드사용액 보다 많다. 특히 그중에서도 아멕스카드 사용이 가장 많다. 그래서 하얏트에서는 아멕스 카드에 대해서만은 결제를 한 달 뒤에 하는 것으로 하고 그 조건으로 카드결제 수수료를 타 호텔에 비해 0.25%를 낮추어 주었다. 이것은 호텔의 현금 흐름이 좋기 때문에 재무운영 차원에서 현금을 운영하고 있다는 것을 의미하기도 한다.

### 6) 스위스 그랜드

스위스 그랜드 호텔은 연구대상 호텔 중에서 매출채권 발생 비율이 가장 높다. <표 3-6>에서 보는 바와 같이 총 매출액 중에서 매출채권이 차지하는 비율이 38.6%에 이른다. 특

징으로는 여행사에 대한 매출채권 발생비율은 타 호텔과 비슷하나 일반 기업 거래처에 대한 비율이 36.2 %로 타 호텔에 비해 월등히 높은 것으로 나타났다. 원인으로서는 스위스 그랜드 호텔의 경우 공항과 가장 인접한 특급 호텔로 항공사 승무원들을 대상으로 한 고정 후불이 많기 때문인 것으로 분석되었다. 그러나 이렇게 매출채권 발생비율이 높음에도 불구하고 일반기업체에 대한 회수율은 전체 44개월 중에서 36개월을 평균이상으로 1점씩 점수를 받아서 합계 36점으로 가장 우수한 호텔로 분석되었다.

이는 매출채권 결제 기간이 한달로 계약이 되어 있다면 한달이 되기 전 15-20일 정도쯤 되어서 거래처에 전화를 해서 반드시 결제일에 결제를 할 수 있도록 확인을 받는 절차를 한번 더 수행하는 것으로 조사되었다. 반면, 특이하게 국내 및 해외 여행사에 대한 매출채권 회수율은 각각 -15점 , -12점으로 연구 대상 호텔 중에서 가장 저조 한 것으로 조사되었다. 즉 일반 기업체에 대한 신용정책은 체계적으로 정리가 잘 되어 있으나 여행사에 대한 신용정책은 매출채권발생 비율이 일반 기업체에 비해서 상대적으로 적기 때문에 비교적 관심을 적게 가지고 있는 것으로 조사되었다. 주요 신용정책으로는 이전에 거래가 있었던 거래처에 대해서는 신용거래를 승인하되, 첫 거래 업체나 중소기업 등에는 절대로 후불 거래를 하지 않는다. 협회나 기타 행사에 관련된 건에 관해서는 반드시 행사 2-3 일 전에 완불 하도록 유도하고 있다. 그리고 꼭 필요한 후불인 경우 거래처 담당 판촉 직원과 해당 거래처를 직접 방문하여 회사의 분위기 등 자세한 사항을 파악하고 신용상태를 꼼꼼히 확인하고 후불 거래를 승인하고 있는 것으로 분석되었다. 특히 계약서 작성 시 결제 상황에 대해서 상세하게 명시하고 있다.

## 7) 그랜드 인터컨티넨탈

그랜드 인터컨티넨탈 호텔의 회수율 흐름은 하얏트 호텔처럼 회수율의 등락폭이 큰 것이 특징이다. 여신정책 또한 하얏트와 비슷한 것으로 조사되었다. 연회장 행사 관련 매출액이 가장 많은 부분을 차지하고 있으며 타 호텔에 비해 특이 한점은 Fitness Club 회원들이 업장을 이용하면서 후불 처리하는 금액이 특히 많은 것으로 나타났다. 국, 내외 여행사에 관해서는 강력하게 통제를 하고 있으며 일반 기업체와 후불 거래를 할 경우 계약서에 지불 보증인을 반드시 명시해서 대손 확률을 줄이고 있다. 그럼에도 불구하고 일반 기업체에 대한 회수율은 조사 호텔 중에서 최하위로 분류되었다. 그러나 총 매출대비 후불 발생 비율이 7.5%로 조사대상 호텔 중에서 가장 낮은 것으로 나타났다. 여기서 알 수 있는 것은 하얏트 호텔과 같은 차원으로 사후 관리보다는 사전에 강력한 신용통제를 실시하여

매출채권 발생 자체를 통제하는 신용정책을 펴고 있다는 것이다. 여신 부서장이 사전에 항상 객실 고객이나 기타 부대 영업장 시설 등에서 발생하는 후불에 관해 철저하게 감시하고 통제를 하고 있으며 수시로 관련 부서 직원들에게 교육을 통해 항상 주지시키고 있다. 국내 여행사와 해외 여행사에 대한 총 매출액 대비 후불 발생 비율은 각각 0.4%와 0.1%로 거의 발생하지 않는다.

### 8) 롯데 호텔

롯데호텔은 전체적으로 준수한 회수율을 보이고 있으며, 롯데 호텔은 롯데월드와 마찬가지로 롯데 기업의 계열사로 여행사를 상대로 한 거래가 많은 것으로 분석된다. 국내 여행사에 대한 매출채권 비율이 총 매출액 대비 15.8%나 되는 것으로 조사대상 호텔 중에서 가장 많다. 그럼에도 불구하고 <표 3-1>에서 보는바와 같이 회수율 비율은 평균대를 기록하고 있다. 여행사에 대한 매출 채권 회수가 상당히 어려움에도 불구하고 이처럼 준수한 성적을 기록한 것은 그동안 많은 여행사 거래로 인한 매출채권 회수에 대한 노하우가 생긴 것으로 분석된다. 주요 방법으로는 반드시 담보를 잡고 담보 범위 한도 내에서 거래를 하고 있으며 한도가 초과 될 경우 바로 결제를 하는 방법으로 운영하고 있다. 그리고 이 한도 관리가 철저하게 지켜지고 있다. 특히 주된 신용정책은 계약단계서부터 철저하게 거래처를 조사한 뒤 후불 거래를 승인한다는 것이다. 그리고 반드시 보증인을 세우고 악성으로 발전하게 될 경우 보증인 위주로 채권 회수 노력을 하는 것으로 조사되었다.

### 9) 신라호텔

신라호텔의 주요 신용정책의 틀은 사전보다는 사후 관리를 철저히 해서 빨리 자금을 회수하는 것이다. 특히 신라호텔은 삼성 계열사로서 그룹 관련된 회사의 후불이 상당히 많이 발생하는 것으로 분석되었다.

<표 3-6>에서 보는바와 같이 일반 기업체에 대한 후불이 18.6%로 비교 호텔 중에서 4번째로 많은 순위이다. 이들 그룹 관련 회사에 관해서는 지불독촉을 잘 하지 않으며 결제 시점까지 기다리는 상황이다.

그래서 <표 3-2>에서 보는바와 같이 일반기업체별 회수율이 평균그룹 중에서도 하위 그룹에 속한다. 국내 여행사에 대한 정책으로는 사전에 확실히 보안조치를 한 다음에 후불을 거래 한 것으로 분석되었다. 여신정책 중 특이한 사항은 사후 관리를 확실히 한다는 신용정책에 부합되는 것으로 만약에 악성 후불이 발생해서 법적대응 상황까지 전개되었을

경우, 매출채권의 원금보다 회수비용이 더 소모될지라도 재판에 회부를 해서 끝까지 받아낸다는 것이다. 보통 악성 채권으로 발생하게 되면 타 호텔의 경우 2년 내에 대손 처리하는 경우가 많으며 특히 인터내셔널 호텔인 경우는 1년이 지나면 대손 처리하게 된다. 그러나 신라호텔은 5년까지 매출채권으로 계속 가지고 있는 경우도 있다. 그 금액이 계속 회수율에 영향을 미치기 때문에 회수율 분석 면에서 볼 때는 회수율이 나쁘게 나타나게 된다. 그럼에도 불구하고 국내 여행사와 해외 여행사를 비롯하여 일반 후불에 관한 자금 회수율이 전반적으로 타 호텔에 비해 우수한 것으로 나타났다. 이는 사후 처리에 더 중점적으로 매출채권을 관리한다는 신용정책을 장기적으로 고수해 오고 있는 정책으로 이미 타 기업이나 국, 내외 여행사에서도 이미 알고 있는 정책으로 신라호텔의 매출채권은 반드시 값아야 한다는 인식이 되어 있기 때문에 자금의 회수율이 전반적으로 좋은 것으로 나타난 것이라고 분석되었다.

#### 10) 리츠 칼튼

리츠칼튼은 모든 거래처별 회수율에서 마이너스 점수를 기록한 것이 없다. 총 합계점수 10점으로 전체 호텔 중에서 2위를 기록하는 점수이다. 리츠칼튼의 후불정책은 후불 발생 초기부터 여신담당 관리자가 직접 관리를 하면서 강력하게 후불을 통제하는 정책을 펴고 있다. <표 3-6>에서 보는바와 같이 매출채권 발생 비율이 타 호텔에 비해서 현저하게 낮은 것으로 나타났다. 총 매출액 대비 매출채권 발생 비율이 8.4%에 불과하다. 당연히 매출채권이 적으면 적을수록 자금 회수하는 데는 그만큼 시간이 적고 걸리고 빨리 회수 할 수 있는 것이다. 이는 무조건 적으로 강력히 통제해서는 매출에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다. 그러나 매출채권의 발생 비율과 회수비율을 비교했을 때 매출채권 발생 비율이 낮을 때 회수율이 높고, 매출채권 발생 비율이 높을 때 회수율이 낮다면 강력한 신용통제가 매출에 직접적인 영향을 미쳤다고 볼 수 있겠지만 연회장 매출과 회수율의 흐름을 비교 분석한 결과 신용통제의 강화로 인해서는 매출액이 감소되지 않은 것으로 분석 되었다. 전반적으로 자금 회수가 우수한 이유로는 사전예방의 신용정책도 한 몫을 했지만, 리츠칼튼호텔은 메리어트 호텔 그룹의 한 브랜드로서 메리어트 본사의 신용정책 또한 한 몫을 했다고 볼 수 있다. 대부분의 인터내셔널 호텔의 경우 체인호텔 본사의 정책에 많은 영향을 받듯이 메리어트 호텔 기업은 특히 그 정책이 세부적으로 되어 있어 전 세계 메리어트 계열의 여신 성적을 한눈에 볼 수 있도록 매월 보고서를 제출한다. 매년 목표를 설정하고 그 목표를 달성하면 Platinum, Gold, Silver 세 등급으로 나누어서 해당호텔의 여신부서 직

원들에게 직접적으로 인센티브를 제공한다. 해외연수, 객실무료 사용권, 식사 무료 사용권 등 실질적인 보상이 이루어지게 된다. 그러나 만약 성적이 저조할 경우 Red, Yellow, Blue로 등급을 나누어 Red을 받게 되면 모든 자료를 정리해서 본사에 보고를 해야 하며 상당히 까다롭게 통제를 하고 있기 때문에 여신담당 매니저가 타 호텔에 비해서 더 많은 관심을 가지고 매출 채권 관리를 한 결과라고 분석된다.

### 11) 르네상스

리츠 칼튼과 마찬가지로 거의 대부분의 월에서 평균을 상회하는 회수율을 기록하고 있으며 17개월에서 +1점씩을 받았다. 주요 신용정책으로 르네상스 호텔은 후불거래를 하기 전에 앞서 사전에 철저한 조사를 거쳐 후불거래 업체를 먼저 선정하고 악성 발생 가능성이 있으면 원천적으로 후불 거래를 승인하지 않고 있다. 만약에 후불 거래를 승인한다고 하더라도 반드시 보증금을 확보하거나 가장 사고율이 많은 이벤트 행사 건에 관해서는 이벤트사와도 계약을 작성 하지만 만약의 사태를 대비해 해당 행사 업체에도 책임을 물을 수 있는 방법으로 계약서를 작성해서 대손에 대한 위험을 줄이고 있다. 각 거래처별 여신 정책을 살펴보면 여행사에 관해서는 반드시 보증금을 확보하고 지급 보증서 첨부 후 후불거래를 승인하고 있으며, 일반 기업체에 대해서는 사전에 신용평가를 거쳐 후불 가능 기업을 분류하고 후불거래를 승인한 기업체를 제외하고는 반드시 계약서 작성 시 법인카드를 담보로 행사를 진행시키고 있다. 결과적으로 르네상스 호텔은 타 호텔에 비해 강력한 신용통제 정책을 시행하고 있는 것으로 분석되었다. 그러나 원천적인 신용통제로 인한 매출액의 감소를 가져올 경우 올바른 신용정책이라고 할 수 없다. 이미 신용거래가 보편화되어 있음에도 불구하고 무조건적인 신용통제로 인해서 판촉부 직원들의 영업자체에 지장을 초래 할 정도의 통제를 하게 된다면 후불거래로 인한 매출 촉진이라는 근본 취지에 어긋나기 때문에 효과적인 채권 관리 방안으로 보기 어렵다. 그래서 르네상스 호텔의 매출흐름과 매출채권 회수율 흐름을 비교 분석한 결과 매출액의 흐름과 매출채권 회수율 흐름이 같은 것으로 분석되어서 르네상스 호텔은 적절한 신용통제로 인한 매출채권 관리가 효과적으로 잘 이루어지고 있는 것으로 분석되었다. 마지막으로 앞에서 리츠칼튼 분석 시에도 언급했지만 르네상스도 마찬가지로 메리어트 호텔 기업의 한 브랜드로서 본사의 신용정책에 영향을 받고 있으며 통제를 받고 있다. 이것 또한 매출채권을 효율적으로 관리하게 된 이유라고 할 수 있다. 이상에서 매출채권 회전율을 바탕으로 각 호텔들의 매출채권 관리 상황과 여신정책에 대해서 분석해 보았다. 지금까지 분석한 자료를 취합한 결과 아래와



같은 종합적인 자료가 제시되었다. 롯데월드, 워커히, 조선포텔, 힐튼호텔 등이 매출채권 회수 열등 그룹으로 분류되었으며, 신라호텔, 리츠칼튼, 르네상스 호텔 등이 매출채권 우등 그룹으로 분류되었다. 그리고 그랜드 하얏트, 그랜드 인터컨티넨탈, 스위스 그랜드, 롯데 호텔 등이 평균적인 그룹으로 분석 되었다. 그리고 세부적으로 각 거래처별 및 신용카드에 대한 매출채권 회수율은 아래의 표들에서 보는바와 같이 각각 분류 되었다. 그리고 우등그룹에 속하는 호텔들은 각 거래처별 모든 분야에서 고루 높은 점수를 받은 반면 열등그룹에 속하는 호텔들은 각 거래처별로 매출채권 회수율의 등락 폭이 큰 것으로 분석되었다.

〈표 3-1〉 외상매출금 전체에 대한 회수율별 점수 분포(신용카드제외)

| 열등 그룹  | 평균 그룹  | 우등 그룹                                |
|--|--|--------------------------------------|
| 롯데월드 (-10)<br>워커히 (-9)<br>조선포텔 (-4)<br>힐튼호텔 (-5) | 그랜드 하얏트 (0)<br>그랜드 인터컨티넨탈 (0)<br>스위스 그랜드 (-1)<br>롯데호텔 (-1) | 신라호텔 (5)<br>리츠칼튼 (10)<br>르네상스호텔 (14) |

평균점수 : 0.09 점, 표준편차 : 8점 , 그룹구분범위 : (+/-) 4.0점.

아래의 표들에서 알 수 있는 것은 각 호텔별 세부 거래처에 대한 매출채권 회수 정책을 알 수 있으며 매출채권 전반적인 현황을 보여준다.

〈표 3-2〉 일반 기업체별 매출채권 회수율에 대한 점수 분포

| 열등그룹  | 평균그룹  | 우등그룹                      |
|---|---|---------------------------|
| 롯데월드(-7)<br>그랜드 하얏트 (-8)<br>그랜드 인터컨티넨탈(-20) | 신라호텔 (-4)<br>워커히 (-3)<br>롯데호텔 (-6)<br>힐튼호텔 (-1)<br>르네상스 (5)<br>웨스틴 조선 (4) | 리츠칼튼 (10)<br>스위스 그랜드 (36) |

평균점수 : 0.55 점, 표준편차 : 14점. 그룹구분범위 : (+/-) 7점.

〈표 3-3〉 국내 여행사별 매출채권 회수율에 대한 점수 분포

| 열등 그룹                                    | 평균 그룹  | 우등그룹                         |
|--|--|------------------------------|
| 롯데월드 (-11)<br>워커힐 (-11)<br>스위스 그랜드 (-15) | 웨스틴 조선 (-3)<br>리츠칼튼 (1)<br>르네상스 (5)<br>롯데호텔 (-2)<br>힐튼호텔 (1) | 신라호텔 (18)<br>그랜드 인터컨티넨탈 (20) |

평균점수 : 0.3 점 , 표준편차 : 12점 , 그룹구분범위 : (+/-) 6점.

〈표 3-4〉 해외 여행사별 매출채권 회수율에 대한 점수 분포

| 열등 그룹  | 평균 그룹   | 우등 그룹                                |
|--|---|--------------------------------------|
| 그랜드 인터컨티넨탈(-4)<br>웨스틴 조선 (-9)<br>스위스 그랜드 (-12)<br>힐튼 호텔 (-5) | 신라호텔 (-3)<br>워커힐 (-1)<br>리츠칼튼 (2)<br>롯데호텔 (2) | 그랜드 하얏트 (17)<br>롯데월드 (5)<br>르네상스 (9) |

평균점수 : 0.09점 , 표준편차 : 8 점 , 그룹구분범위 : (+/-) 4점.

〈표 3-5〉 신용카드 회수율에 대한 점수 분포

| 열등 그룹         | 평균 그룹   | 우등 그룹 |
|---------------|---|-------|
| 그랜드 하얏트 (-42) | 신라호텔 (4)<br>그랜드 인터컨티넨탈(-2)<br>롯데월드 (6)<br>웨스틴 조선 (2)<br>워커힐 (5)<br>리츠칼튼 (5)<br>스위스 그랜드 (-2)<br>르네상스 (-4)<br>롯데호텔 (2)<br>힐튼호텔 (-1) |       |

평균점수 : -2.82 점, 표준편차 : 13 점, 그룹구분범위 (+/-) 6.5 점

이상으로 각 호텔별로 여신상황을 매출채권 회수율 자료를 바탕으로 비교 해 보았다. 결과적으로 도출된 분석 자료로 각 호텔마다 매출채권의 특징이 각각 달랐으며 신용정책 또한 각각 차이를 보이고 있다.

각 호텔별 매출채권회전을 즉 총매출액 대비 매출채권 발생 비율은 아래와 같이 조사 되었으며, 대부분 매출채권의 발생금액이 적은 호텔이 회수율에서도 우수한 성적으로 기록 한 것으로 분석 되었으나 그렇지 않은 경우도 있어서 매출채권 발생 비율에 따라서 회수율이 영향을 받는다고 설명 하기는 어렵다. 인터 컨티넨탈 호텔의 경우 매출채권 발생 비율은 가장 적게 발생되나 매출채권 회수율에 있어서는 <표3-1>에서 보는바와 같이 점수 0점을 받아서 평균적인 성적을 기록했다. 또한 스위스 그랜드 호텔의 경우 매출채권 발생 비율은 <표3-6>에서 보는바와 같이 38.6%로 비교대상 호텔 중에서 가장 높았으나 매출채권 회수율 성적은 평균그룹에 속해 있다. 여기서 알 수 있는 것은 매출채권 발생비율도 중요 하지만 매출채권을 관리하는 여신정책이 회수율에 더 많은 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

<표 3-6> 각 호텔별 총 매출액 대비 외상매출금 발생비율 (단위 : %)

| 구 분    | 신 라  | 하얏트  | 인터  | 롯데월드 | 조선   | 위커텔  | 리츠칼튼 | 스위스  | 르네상스 | 롯데호텔 | 힐튼   |
|--------|------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 일반기업체  | 18.6 | 13.9 | 7.5 | 11.4 | 12.6 | 28.0 | 8.0  | 36.2 | 10.9 | 13.8 | 22   |
| 국 내여행사 | 3.1  |      | 0.4 | 5.5  | 1.6  | 1.7  | 0.3  | 2.3  | 1.9  | 15.8 | 4.5  |
| 해 외여행사 | 0.3  | 0.3  | 0.1 | 0.6  | 0.9  | 0.2  | 0.1  | 0.1  | 0.8  | 1.5  | 0.6  |
| 합 계    | 22.1 | 14.2 | 8.0 | 17.4 | 15.1 | 29.8 | 8.4  | 38.6 | 13.6 | 31.1 | 27.1 |

각 호텔의 여신부서의 객실 숫자 당 해당 인원수를 기준으로 매출채권회수율과의 관계를 분석한 결과 <표3-7>에서 보는바와 같이 여신부서 배당 인원이 두 번째로 많은 롯데월드의 경우 회수율 열등 그룹으로 분류 되었으며, 각각 8위와 10위를 기록한 리츠칼튼 호텔과 르네상스 호텔은 매출 채권 우등 그룹으로 분류 되었다. 각 호텔의 여신부서의 업무는 대부분 비슷비슷 한 것으로 분석 되었다.

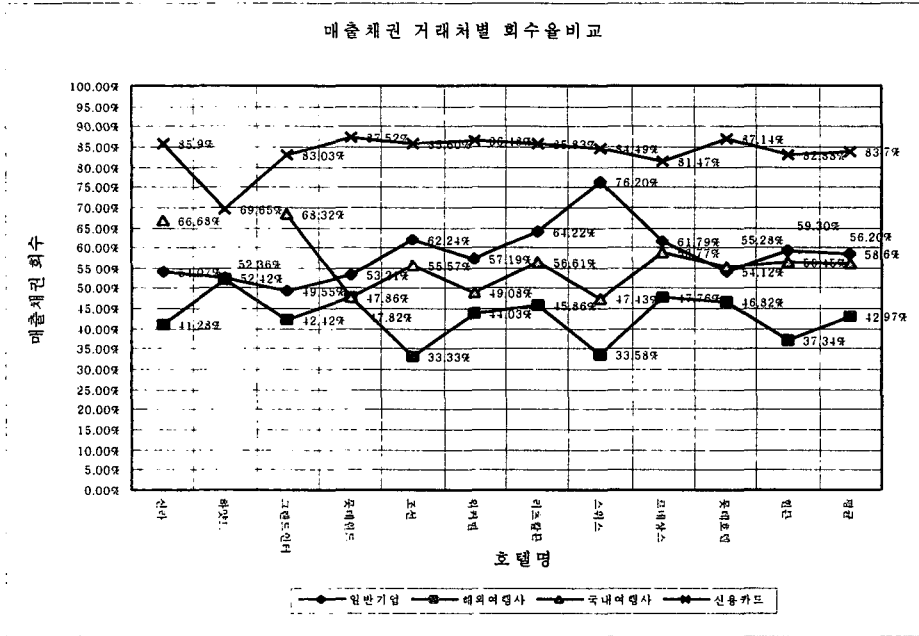
〈표 3-7〉 호텔별 객실 수 대비 여신부서 인원수 현황

| 호텔 명   | 인원수 | 소속부서  | 객실 수 | 객실당인원수 | 인원수 순위 |
|--------|-----|-------|------|--------|--------|
| 리츠칼튼   | 3   | 재경부   | 402  | 0.0075 | 8      |
| 그랜드 인터 | 5   | 경리부   | 599  | 0.0083 | 4      |
| 위커힐    | 4   | 경리부   | 623  | 0.0064 | 9      |
| 호텔 롯데  | 8   | 경리부   | 1484 | 0.0054 | 11     |
| 르네상스   | 3   | 경리부   | 498  | 0.0060 | 10     |
| 롯데월드   | 5   | 경리부   | 505  | 0.0099 | 2      |
| 힐튼     | 5   | 경리부   | 627  | 0.0080 | 5      |
| 하얏트    | 6   | 여신부   | 611  | 0.0098 | 3      |
| 신라     | 6   | 경영관리팀 | 565  | 0.0106 | 1      |
| 조선     | 3   | 여신부   | 389  | 0.0077 | 6      |
| 스위스    | 3   | 여신부   | 396  | 0.0075 | 7      |

\* 각 호텔의 자료를 바탕으로 연구자 재 작성 ( 2002년 1월 기준 )

〈표3-7〉의 자료에 바탕을 두고 설명 한다면 이론상으로는 인원이 많으면 매출채권 회수율이 당연히 좋을 것이라고 할 수 있겠지만 실제의 상황에서는 근무인원수 보다는 근무자의 기본적 업무능력이 더 많이 영향을 미치는 것으로 조사 되었으며, 여신부서의 근무자가 기본정책으로 삼아서 업무를 하게 되는 여신정책이 무엇보다도 중요 한 것으로 분석 된다.

〈그림 3-12〉은 각 호텔별로 각 거래처별 회수율을 비교한 그래프이다. 해외 여행사에 대한 매출채권을 회수하기가 가장 어려운 것으로 분석 되었으며 다음이 국내 여행사 , 일반 기업체 순이다. 이 그래프에서 나타내는 바와 같이 해외 여행사 대한 매출채권 회수가 가장 어려운 것으로 조사 되었으며, 다음으로 국내 여행사에 대한 매출채권 회수가 어려운 것으로 조사 되었다. 다시 말해서 여행사에 대한 후불거래를 승인 할 경우 회수에 상당히 어려움이 있다는 것이다.



〈그림 3-12〉 각 거래처별 매출채권 회수율 비교

신용카드에 대한 회수율에서는 대부분의 호텔이 비슷하게 진행되고 있으며 하얏트 호텔의 경우는 전략적 차원에서 신용카드 수수료를 낮추고 결제기간을 한달로 했기 때문에 조사 되었다. 일반 기업체, 국내, 해외 여행사의 경우 마찬가지로 각 호텔마다 회수율에 각각 차이가 있음을 보여준다. 이는 각 호텔의 매출채권 관리에 대한 여신정책의 차이에서 오는 것이라고 분석된다. 이상의 모든 분석 자료를 바탕으로 연구해 본 결과 각 호텔이 위치해 있는 지역적 환경과 거래처에 대한 특징 등 호텔 전반적인 환경 자체가 호텔마다 차이가 있었다. 그리고 매출채권 종류 또한 각 호텔별로 전부 달랐다. 그러므로 똑 같은 여신정책을 적용한다는 것은 매출채권에 대한 분석을 전혀 무시한 비합리적인 정책이 될 수밖에 없다는 것을 보여준다. 그래서 효과적인 여신정책을 수립하고 수행하기 위해서는 각 호텔들이 가지고 있는 거래처별 분석이 우선 되어야 할 것이며 매출채권의 특성을 파악하여 이에 합당한 여신정책을 강구해야 할 것이다.

## 2. 델파이 기법을 이용한 방법의 결과

각 호텔의 여신정책을 분석하기 위한 두 번째 방법으로 서울시내 11개 호텔의 여신담당

관리자들을 전문가 집단으로 해서 전문가 의견조사를 하였으며 질문의 초점은 먼저 각 거래처별로 각각의 여신정책이 있는지 여부와 있으면 어떠한 정책을 수행하고 있는지에 관한 질문이었다, 둘째로 매출채권의 종류 중에서 가장 회수하기 어려운 종류의 매출채권을 묻는 질문이었다, 셋째로 각 호텔에서 가장 많이 발생하는 매출채권의 종류에 관한 질문이었다. 넷째로 연구대상 기간 동안에 발생한 악성채권과 그에 대한 대처 방안에 관한 질문을 했다. 마지막으로 각 호텔이 효과적인 매출채권 관리를 위해서 현재 시행하고 있는 여신 정책과 앞으로 개선방안에 관해서 질문을 했다. 그 결과 각 호텔별로 여신정책에 관한 기본 골격은 비슷했지만 시행하는 정도에 따라 각각 차이를 보이고 있었다. 특히 매출채권 회수 우등 그룹과 열등 그룹의 여신정책에 있어서는 분명한 차이를 보이고 있으며 그룹별 여신정책에 대한 차이는 다음과 같다. 열등 그룹의 여신정책과 우등 그룹의 여신정책을 각각 취합하여 정리하였다. 평균 그룹의 여신정책은 우등 그룹의 여신 정책과 함께 정리하였다. 이상에서 볼 때 우등 그룹의 여신정책은 향후 매출채권의 효과적 관리를 위해서 반드시 고려되어야 할 사항들이라고 판단된다.

### 1) 열등그룹의 여신정책 분석

전반적으로 매출채권 회수가 부실한 호텔들의 여신정책들은 다음과 같은 공통점을 가지고 있다.

첫째, 국내 여행사에 대해서 관대한 정책을 쓰고 있으며 총 매출액 대비 여행사 후불 발생비율이 타 비교 호텔들에 비해서 높았다.

둘째, 고정적으로 후불을 발생 시키는 고정 거래처가 많았다.

셋째, 전체적으로 타 비교 호텔들에 비해서 매출채권회전율이 높은 것으로 나타났다.

넷째, 정부 관련단체 또는 기타 협회 등에 대한 매출채권이 많이 발생 한다.

다섯째, 월별로 매출채권 회수율의 등락 폭이 심하다.

여섯째, 해외 여행사에 대한 매출채권 발생 비율이 높으며 일정한 회수정책의 부재로 매출채권 회수가 오랜 기간 소요 되는 것으로 조사 되었다.

### 2) 평균그룹과 우등 그룹에 관한 여신정책 분석

매출채권 회수율 점수별 평균 그룹과 우수한 그룹의 여신정책들을 분석해본 결과 다음과 같은 공통적인 여신 정책을 수행하고 있었다.

첫째, 국내 여행사와 해외 여행사에 관한 매출채권 발생비율이 타 호텔들에 비해서 낮

은 것으로 조사 되었다.

둘째, 여행사와 거래를 하더라도 강력한 신용통제로 반드시 보증금을 확보하고 후불거래를 승인 하는 것으로 분석 되었다.

셋째, 매출채권 발생 전에 철저한 조사와 신중한 결정 과정을 거쳐 후불 승인을 통제해서 매출채권 발생 비율을 줄인다.

넷째, 매출 채권 발생 후에도 엄격한 관리로 자금이 회수 될 때까지 꾸준한 접촉을 통해서 회수 기한을 정확하게 관리하고 있었다.

다섯째, 일반 기업체에 대한 후불 통제가 강력하게 이루어지고 있으며, 후불을 승인 해주더라도 모든 경우의 수를 감안해서 채권 회수의 차선책까지 감안해서 계약서를 작성하고 있다.

여섯째, 매출채권 회수율의 흐름이 타 호텔에 비해 등락의 폭이 적으며 명확한 여신정책을 바탕으로 매출 채권을 회수 하고 있다.

일곱째, 인터넷서날 호텔의 경우 본사의 여신 통제정책을 기준으로 해당 호텔들을 평가하기 때문에 타 호텔에 비해 여신정책이 더 명문화 되어 있고 평가 기준이 확실하게 명시되어 있었다.

여덟째, 여신담당 관리자가 직접 확인 검토 하면서 타 부서와 상호 정보를 교환 하면서 후불 발생 가능성을 최소화 하고 있으며, 승인되지 않은 후불이 발생 하더라도 빠른 업무 협조로 단 기간에 회수 하는 것으로 조사 되었다.

아홉째, 매출이 발생하는 모든 부서의 관리자를 대상으로 매출채권관리를 위한 호텔의 여신정책에 관해서 교육을 실시하고 있으며, 후불에 관한 명확한 정책을 제공해서 영업장에서 발생 할 수 있는 돌발적 후불에 관한 가능성을 최소화 시키고 있다.

### 3. 가설 검증과 결과

본 연구에서 연구의 목적을 달성하기 위해 설정한 연구가설을 검증하기 위해서 매출채권 회수율 자료를 바탕으로 일정 규칙에 의해서 부여된 점수를 기준으로 열등그룹과 우등그룹으로 나누어 여신정책을 실증적으로 분석 하였으며. 이들 자료를 바탕으로 하여 델파이 기법을 이용한 전문가 의견조사 과정에서 분석한 각 호텔의 지리적 환경, 호텔의 특성 그리고 호텔 소유주의 경영정책 등 호텔 여신과 관련된 제반 사항들을 병행하여 각 호텔의 여신정책을 분석하였다. 분석결과에 따른 가설 검증의 결과는 다음과 같다.

## 연구가설

[가설 1] 국내 특1급 호텔은 여신관리의 매출채권 회수율에 따라 통계적으로 유의 하거나 우등 그룹과 열등 그룹으로 분류 될 수 있을 만큼 차이가 있을 것이다.

[가설 2] 위 분류에 따라 우등 그룹과 열등 그룹은 그 여신정책 관리에 있어 차이가 있을 것이다

[가설1] 은 점수 비교법 과정을 통해서 검증 되었다. 점수 비교법 결론에서 볼 수 있듯이 매출채권의 회수율을 각 호텔마다 분명히 차이가 있었으며 일정 규칙에 의거해서 점수를 부여한 결과 열등 그룹과 우등 그룹으로 나눌 수 있었다. 그러므로 이 가설은 채택 되었다.

[가설2] 는 델파이 기법을 이용한 분석을 통해서 검증 할 수 있었다. 이미 [가설1]이 검증 과정을 통해 채택 되었으며 열등 그룹과 우등 그룹으로 나뉜 각 호텔들의 여신 정책은 델파이 기법을 통한 전문가 의견조사 과정을 통해 볼 때 각 호텔에서 수행하고 있는 여신정책은 각각 차이가 있었으며 열등 그룹의 여신정책과 우등 그룹의 여신정책에는 분명한 차이가 있는 것으로 검증 되었다. 따라서 이 가설은 채택 되었다.

## V. 토론 및 결론

### 1. 악성채권에 관한 분석 및 대처방안

전문가 의견조사 과정을 통해 각 호텔들의 여신정책을 비교 분석 할 수 있었으며 서울시내 특1급 호텔에서 일어나고 있는 매출채권 전반적인 사항에 대해서 분석해 보았다. 그 결과 여러 종류의 악성채권들이 분류 되었으며 이들에 대한 자료 분석이 반드시 있어야 하며 앞으로 매출채권을 관리함에 있어서 유용한 정보가 될 수 있을 것이다. 악성채권으로 발전할 가능성이 많은 매출 채권의 종류로 다음과 같은 유형의 사건들이 있으며 여신 승인 시 충분히 검토 되어야 할 사항들이다.

#### 1. 공연기획사 주관 이벤트 행사



2. 정당 관련 행사
3. 협회, 단체, 다단계 관련 행사
4. SKIPPER
5. 국내 여행사, 해외 여행사
6. 식음료 영업장에서 정식적인 후불승인절차 없이 발생한 후불
7. 휘트니스 클럽 회원들의 영업장 사용 후불
8. 호텔 본사 관련 후불 발생 건

## 2. 매출채권의 효과적 관리를 위한 합리화 방안

신용거래의 증가로 매출채권의 발생 비율이 점점 많아지고 있는 현재의 호텔기업 상황에서 현금 흐름의 유동성을 확보하고 기업의 재무상태를 건실하게 하기 위해서는 호텔 총 매출의 85%를 넘고 있는 매출채권의 효과적 관리 방안이 강구 되어야 한다. 따라서 본 연구에서는 매출채권 회수율 비교 자료와 전문가 의견조사를 통한 각 호텔별 여신 상황과 여신정책을 분석 하였으며, 그 결과 다음과 같이 매출채권을 효과적으로 관리 할 수 있는 방안들을 도출 할 수 있었다.

- 1) 신용정책의 확립
  - ① 호텔별 특성에 적합한 여신정책의 확립
  - ② 신용거래 승인 절차의 확립
  - ③ 신용평가의 확립
- 2) 선수금과 보증금 확보를 통한 여행사 매출채권 관리
- 3) 매출채권과 직접 관련된 부서와의 정보 공유 및 교육
- 4) 타 호텔과의 여신정보 교환
- 5) 보상제도의 도입
- 6) 여신부서 담당직원의 효과적 업무처리 능력

## 3. 결 론

효율적으로 매출채권을 운영하기 위한 방안을 모색하기 위해서 우등그룹의 여신정책에

대해서 연구 할 필요가 있으며 다음과 같은 방안들이 매출채권을 효과적으로 관리 할 수 있는 합리적 방안으로 분석 되었다.

첫째, 각 호텔별로 매출채권을 분석을 통해 각자 호텔의 개념과 특성에 적합한 여신정책을 수립하는 것이 가장 중요하다.

둘째, 국내, 외 여행사에 관해서는 반드시 보증금이나 선수금을 확보하고 후불 거래를 하는 것이 안전하다.

셋째, 매출채권 발생 전에 엄격한 신용 평가 과정을 거쳐 불량 채권의 발생을 원천적으로 차단하여 대손 확률을 최소화해야 한다.

넷째, 매출채권 발생 이후에도 상대 거래처에 전화 연락을 주기적으로 하면서 꾸준한 관리를 통해 결제 기한 내에 반드시 결제를 할 수 있도록 한다.

다섯째, 매출채권과 직접적으로 관련된 부서에 대한 교육을 실시하고 명확한 여신정책을 제시해야 하며 정보 교환을 통해 효과적으로 업무를 수행 하도록 해야 한다.

여섯째, 객실관련 매출 채권에 관해서는 객실 부서의 처리에만 의존하지 말고 High Balance Report를 통해 여신관리자가 직접 확인하고 체크 하도록 한다.

일곱째, 공연 기획사 주관 이벤트 행사에 관해서는 반드시 행사 끝나기 전에 결제를 완료 하도록 한다.

여덟째, 정당 관련된 행사에 관해서는 후불 거래를 하지 않도록 한다.

아홉째, 협회나 다단계 관련 행사에 관해서는 후불 거래를 하지 않는 것을 원칙으로 하되 부득이한 경우 반드시 제3자의 보증을 세운다든지 차선책을 마련 후 행사를 진행 시킨다.

열 번째, 타 호텔과 주기적으로 여신정보를 교환하고 상호 협조 하면서 악성 후불에 대한 공동 대처 방안을 모색 하도록 한다.

열한 번째, 호텔의 여신정책을 교육을 통해 공지하고, 식음료 영업장에서 여신부서 관리자의 승인 없이 발생 시킨 후불에 관해서는 영업장 관리자가 책임을 지고 회수 하도록 한다.

열두 번째, 여신부서 담당직원의 업무 지식의 배양과 함께 넓은 식견을 가질 수 있도록 노력해야 한다.

열세 번째, 타 회계 업무에 비해 성과를 객관적으로 평가 할 수 있기 때문에 보상 제도를 통해 업무의 효율성을 기해야 한다.

열네 번째, 후불 관련 건에 관해서는 행사 진행 전 담당 판촉 직원과 여신담당 관리자, 행사 진행담당자가 모여서 행사진행 방법과 결제방법 등에 관해 충분한 협의를 거친 후 행사 내용을 숙지하고 행사를 진행한다,

열다섯 번째, Skipper를 방지하기 위하여 Check In 시에 반드시 신용카드로 보증한도를 설정 하도록 한다. 그리고 중간에 한도를 초과 할 경우 반드시 중간 정산을 하도록 한다.

열여섯 번째, 휘트니스 클럽 멤버 관련된 후불에 관해서는 90일 이상 연체되는 회원에 한해서는 휘트니스 클럽 데스크에서 직접 고객에게 청구서와 독촉장을 전달 할 수 있도록 해서 매출채권을 회수 하는 것이 더 효과적인 방법이다. 서울시내 일부 특급호텔에서는 휘트니스 멤버에 관해서 아예 영업장 후불 거래를 승인하지 않는 호텔도 있다.

열일곱 번째, 인터넷 사용이 이미 보편화 되어 있기 때문에 인터넷을 이용한 정보 교환을 통해서 악성 거래처에 대한 통제가 가능하다.

이상에서 언급한 사항들은 현재 서울시내 특급호텔에서 사용하고 있는 여신정책들을 분석하여 효과적인 방법들을 나열한 것이며 앞으로 발전 가능한 여신통제 방법을 언급한 것이다. 각 호텔 여신 관리자들은 위에서 언급한 사항들을 여신 업무에 접목 하면서 각 호텔의 특성에 맞는 여신정책을 펼친다면 좀 더 효과적으로 매출채권을 관리 할 수 있을 것이며, 호텔의 재무 관리에 많은 도움 될 것이라고 판단된다.

## ABSTRACT

As Hotel industry grows, It brings a lot of accounts receivable because of customary credit dealing condition. Hotel needs to set credit policies to collect accounts receivable effectively. The purpose of this study is to provide useful information for effective credit collecting.

## 참 고 문 헌

### 국내문헌

1. 손대현, “서비스와 호텔 그리고 관광산업을 어떻게 볼 것인가”, 관광연구논총,한양대학교 관광연구소, 1987, 37
2. 김명희, “호텔기업의 효율적 매출채권관리제도에 관한 연구”, 세종대학교 경영대학원 석사학위논문, 1992
3. 이흥규, “호텔기업의 효율적인 후불관리제도에 관한 연구”, 경희대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1988

4. 임익순, “재무관리”, 박영사, 1975
5. 최수남, “호텔수요의 영향요인 분석에 관한연구, 한양대학교 대학원 관광학과 석사학위논문, 1998
6. 박현지, “현대호텔재무관리”, 대왕사, 1997
7. 박정식, “현대재무관리”, 다산출판사, 1985
8. 삼일회계법인, 회계와 세무해설
9. 조소윤, “호텔 회계학”, 학문사, 2000
10. 김경숙, “호텔업의 매출채권 관리에 관한 연구”, 세종대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1984
11. 정경훈, “호텔 여신에 관한연구”, 관광산업연구원, 월간관광 6월호, 1987
12. 조소윤·김학용, “서울시내 특1급 호텔의 현금흐름 경영에 관한 연구”, 호텔경영학연구 8월호, 2000
13. 조영빈·김준환, “위기시의 현금흐름경영”, 삼성경제연구소, 1988
14. 정재덕, “호텔산업의 경영성과 결정요인 및 측정에 관한 연구”, 경원대학교 박사학위논문, 2000
15. JW Marriott Hotel 여신부서 업무지침서
16. 정영국, “미래예측과 델파이기법”, 미래구상연구소, 포럼21, 제1호, 1990
17. 정환영, “호텔경영의 효율적 운전자본관리에 관한 연구”, 경희대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1988

#### 외국문헌

1. Raymond S. Schmidgall, " The 12 Financial Ratio General Manager Use Most", Lodging (May, 1988), pp. 52-54
2. John D. Martine. J. William. Petty, Arther J. Koewn , and David E.Scott, Jr., Basic Financial Management, Prentice-Hall. Inc. 1779
3. Arbel, Avner and Paul Grier. "The Risk Structure of the Hotel Industry" The Cornell H.R.A Quarterly December, 1978 : p.15
4. Rushmore, Stephen and George Goldhoff. "Hotel Value Trends: Yesterday, Today and Tomorrow." The Cornell H,R,A Quarterly December 1997: 18-29
5. Yang, Huo and Francis Kwansa."Effect of Operating and Financing Decisions on Firm's Risk." Virginia Tech,

6. Theodore N. Beckman & Ronald J. Foster, *Credit & Collections Management & Theory*, McGraw Hill, New York, 1969. p.3.
7. Veliyath, Rajaram and Stephen P. Ferris. "Agency Influences on Risk Reduction and Operating Performance: An Empirical Investigation Among Strategic Groups." *Journal of Business Research* vol.39, 1997:219-230
8. A. Neal Geller, "Tracing the critical success factors for hotel companies", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (Feb, 1985), pp.76-81
9. William N.Dunn, *"Public Policy Analysis : An Introduction (N.J : Prentice-Hall, 1981)*, p.150