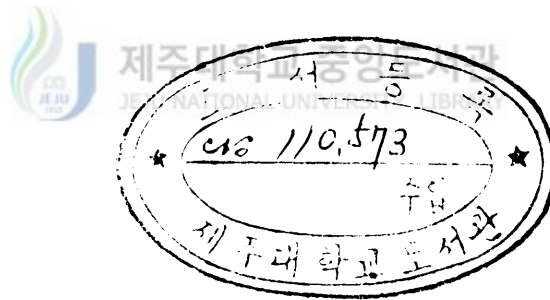


596.81  
0828ㅎ

碩士學位論文

# 休養地호텔 客室의 마케팅戰略에 關한 研究

— 濟州地域 事例호텔을 中心으로 —



濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營學 專攻

李 容 國

碩士學位論文

休養地호텔 客室의 마케팅戰略에  
關한 研究

- 濟州地域 事例호텔을 中心으로 -

指導教授 金 敬 昊



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營學 專攻

李 容 國

2000年 12月

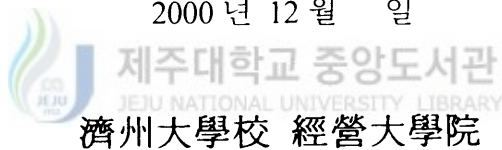
休養地호텔 客室의 마케팅戰略에  
關한 研究

- 濟州地域 事例호텔을 中心으로 -

指導教授 金 敬 昊

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

2000년 12월 일



觀光經營學科 觀光經營學 專攻

李 容 國

李容國의 經營學 碩士學位論文을 認准함.

2000년 12월 일

委員長 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제1절 문제의 제기 .....	1
제2절 연구의 목적 .....	1
제3절 연구의 범위와 방법 .....	2
제 2 장 휴양지호텔의 이론적 배경 .....	4
제1절 휴양지호텔의 의의 및 분류 .....	4
제2절 휴양지호텔의 발전과정 .....	5
1. 유럽 휴양지호텔의 발전과정 .....	5
2. 미국 휴양지호텔의 발전과정 .....	6
3. 우리나라 휴양지호텔의 발전과정 .....	6
제3절 휴양지호텔의 경영특성 .....	8
1. 입지적 특성 .....	8
2. 경영상의 특성 .....	9
제4절 휴양지호텔의 마케팅전략 .....	10
1. 시장 세분화 .....	10
2. 표적시장의 선정과 시장공략 방안 .....	11
3. 시장공략 방안의 선택 .....	11
제 3 장 사례 휴양지호텔의 환경 및 영업분석 .....	13
제1절 사례호텔의 경영환경 .....	13
1. 회사의 호텔사업 .....	13
2. 호텔 입지 환경 .....	14
제2절 사례호텔의 영업분석 .....	15
1. 포지셔닝 .....	15
2. 연도별 손익개황 및 분석 .....	17
3. 연도별 객실부문 영업실적 및 분석 .....	18

4.	연도별 고객시장별 수입현황 및 분석 .....	20
5.	연도별, 월별, 요일별 객실이용실적 현황 및 분석 .....	21
제3절	경쟁호텔 객실영업 현황 및 분석 .....	24
1.	경쟁호텔의 범위 .....	24
2.	객실매출액 현황 및 분석 .....	24
3.	객실 판매실적 현황 및 분석 .....	25
제 4 장	사례호텔의 마케팅전략 과제 .....	27
제1절	손익구조의 문제점 .....	27
1.	매출액 성장률의 둔화 .....	27
2.	영업이익의 감소 .....	27
3.	경쟁호텔 대비 저조한 객실 생산성 .....	28
4.	경쟁호텔 대비 저조한 시장 점유율 .....	28
제2절	표적시장 전략의 과제 .....	30
1.	유형별 주요 고객시장 .....	30
2.	여행시장의 변화 .....	35
3.	여행수요의 변동성 .....	39
제3절	마케팅믹스 전략의 과제 .....	40
1.	고객불평 사례와 과제 .....	40
2.	저요금 객실상품의 현황 및 과제 .....	41
3.	커뮤니케이션 현황 및 과제 .....	44
4.	객실 유통경로의 현황 및 과제 .....	45
제4절	사례호텔의 마케팅전략 .....	48
제 5 장	사례호텔의 객실수의 증대를 위한 마케팅전략 방안 .....	50
제1절	기존 주요시장 및 틈새시장의 집중 공략 .....	50
1.	TOWS분석에 의한 마케팅전략의 수립 .....	50
2.	개인여행시장의 공략 .....	52
3.	외국인시장의 공략 .....	52
4.	틈새시장의 공략 .....	54
제2절	객실상품 고급화 전략 .....	55

1.	쾌적한 주거성 실현 .....	55
2.	보조 서비스의 차별화 전략 .....	56
3.	환경친화적 서비스상품의 개발 .....	57
제3절	가격전략 방안 .....	57
1.	수요변동에 따른 탄력적 가격구사 .....	57
2.	객실요금의 기본가격 인상 .....	58
3.	항공사와의 전략적 가격 제휴 .....	59
제4절	호텔 커뮤니케이션 전략 방안 .....	60
1.	주요 커뮤니케이션 대상시장 .....	60
2.	호텔 이미지광고의 시행 .....	61
3.	홍보활동의 강화 .....	61
제5절	유통경로의 개선방안 .....	62
1.	기존 유통경로의 개선 .....	62
2.	인터넷홈페이지에 의한 직접판매경로 도입 .....	63
제 6 장	결론 .....	65
참고문헌	.....	67
Abstract	.....	69



# 표 목 차

〈표2- 1〉 휴양지호텔의 분류 .....	4
〈표3- 1〉 객실형태별 명칭 및 객실수 현황 .....	13
〈표3- 2〉 연도별 경쟁호텔(특1등급) 연평균객실료 현황 .....	16
〈표3- 3〉 1998-1999 요약손익계산서 .....	17
〈표3- 4〉 1998-1999 객실부문 수입현황 .....	19
〈표3- 5〉 1998-1999 고객시장별 객실판매수입현황 .....	20
〈표3- 6〉 1998-1999 고객시장별 객실 이용실수 .....	21
〈표3- 7〉 1997-1999 요일별 객실이용실적 현황 .....	23
〈표3- 8〉 1997-1999 월별 객실이용실적 현황 .....	23
〈표3- 9〉 1999년 경쟁호텔 객실매출 현황 .....	24
〈표3-10〉 1999년 경쟁호텔 고객시장별 객실판매실적 현황 .....	25
〈표4- 1〉 1999년 경쟁호텔 객실생산성 비교 .....	28
〈표4- 2〉 1999년 경쟁호텔 시장점유율 현황 .....	29
〈표4- 3〉 외국인 여행객 객실판매실적 현황 .....	31
〈표4- 4〉 1998-1999 Nationality Analysis Report .....	31
〈표4- 5〉 연도별 회의산업 사업 현황 .....	32
〈표4- 6〉 X은행 Gold VIP 호텔투숙 취급안내 .....	33
〈표4- 7〉 제주도내 골프장 현황 .....	34
〈표4- 8〉 연도별 골프투어사업 현황 .....	35
〈표4- 9〉 1997-1999 내국인 제주도 입도현황 .....	36
〈표4-10〉 해외 신혼여행 선택동기 .....	37
〈표4-11〉 신혼여행지로서 제주관광의 문제점 .....	37
〈표4-12〉 고객의 소리 요약 .....	41
〈표4-13〉 1999년 개별/단체여행객 객실판매실적 현황 .....	42
〈표4-14〉 1998년 고객시장별 객실유통경로 현황 .....	46
〈표4-15〉 1999년 고객시장별 객실유통경로 현황 .....	47
〈표4-16〉 1997-1999 사례호텔 마케팅전략 요약 .....	49
〈표5- 1〉 1999년 사례호텔의 TOWS도표 .....	51
〈표5- 2〉 1999년 외국인 여행객 기본요금 .....	53
〈표5- 3〉 1999년 하계바캉스 객실요금 .....	58
〈표5- 4〉 1999년 하계비수기 객실요금 .....	58

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 문제의 제기

일반적으로 관광 목적지는 성수기에 관광객의 집중으로 일시적 호황을 누리다 비수기에는 불황을 겪는 현상을 빚고있어 수요의 계절성 극복 문제가 관광 마케팅의 입장에서 중요한 과제가 되고있다. 특히 사례호텔을 포함한 제주도 내 휴양지호텔이 직면한 최대의 과제 또한 계절적 수요격차의 개선이라는 계절성 극복의 문제인 것이다. 수익성을 도외시하고 일부 계층만을 위하여 신분과시 사업으로서 관광호텔을 경영하고 있던 시대와는 달리 사업으로서 성공시키기 위해서는 연중영업 즉 비수기에 수요를 어떻게 관리하면 더 많은 고객을 유치할 수 있겠는가 하는 것이 큰 과제로 대두하게 된 것이다. 따라서 계절성 극복이라는 지상 과제를 해결하기 위하여 휴양지호텔은 여러 각도에서 치밀한 마케팅 전략을 세워서 추진하지 않을 수 없게 되었다.<sup>1)</sup>

또한 휴양지호텔 경영특성의 또 다른 현상인 인적자원에 대한 높은 의존성과 시설의 조기 노후화는 경영 코스트의 압박요인으로 작용하고 있다. 이로 인하여 사례호텔은 과거 수년간 미미한 매출 외형의 증가와 함께 높은 비중의 인건비와 시설물 관련 비용 등 원가 상승으로 자본비용도 회수하지 못할 정도의 영업수지를 기록하고 있는 상황인 것이다.

이렇듯 수익과 비용의 압박요인으로 작용하고 있는 휴양지호텔의 경영특성의 3대 현상에 대처하지 않으면 안 되는 중요한 상황에 처하게 된 것이다.

## 제 2 절 연구의 목적

그 동안 휴양지호텔의 매출액 증대와 원가 절감을 위한 연구와 노력의 결과가 분야별로는 괄목할만하게 성과가 있어 왔으나, 보다 효과적이고 효율적으로 대처하기 위해서는 종합적인 접근 방법이 필요하게 되는 것이다.

---

1) 김진섭,「호텔경영학」,(서울 : 대왕사, 1997), p. 133.



따라서 관광호텔의 특수성 특히 제주지역에 위치한 휴양지 호텔인 사례호텔의 특성을 인식하고, 성수기와 비수기 그리고 주중과 주말간 고질적인 수요 격차를 줄임과 동시에 매출액을 증대하여 손익구조의 정상화, 객실 생산성의 향상 및 시장 점유율을 제고하기 위한 종합적인 마케팅 전략방안을 제시함으로써 사례호텔은 물론 동일 지역 내 여타 특급호텔의 수익성과 사업수지 개선, 더 나아가 제주관광 활성화에 기여하고자 한다.

### 제 3 절 연구의 범위와 방법

본 연구의 범위는 첫째, 휴양지호텔 객실 매출액에 절대적 영향을 미치는 수요와 공급의 불일치를 해소하기위한 마케팅 전략을 대상으로 하였으며 둘째, 우리나라 제 1의 관광휴양지로 부각되고 있는 제주지역의 한 특급관광호텔을 주된 대상으로 하면서 필요한 경우에는 동일 지역 내 경쟁 관계에 있는 다섯 개의 특급 관광호텔까지 확대하였고 셋째, 주된 연구대상 자료는 사례호텔의 1999년 경영실적계수를, 경우에 따라서는 1998년과 1997년의 자료까지 확장하여 연구하였다.

본 연구를 위하여 채용한 연구 방법은 사례연구로서 관련 서적, 논문, 정기간행물, 매스콤 자료 등 문헌자료와 특히 연구자료의 신뢰성 확보를 위하여 사례호텔의 실제 경영실적 계수를 중점적으로 활용하였다. 영업환경의 급격한 변화로 1-2년이 경과된 영업실적 계수자료의 의미는 반감 된다고는 하지만, 이 때 제기될 수 있는 사례호텔에 관한 기업 정보자료의 유출 문제를 최소화하기 위해 다음과 같이 노력하였다.

1) 기 공개된 자료를 우선적으로 활용하였다. 예를 들면 호텔 보유객실 수를 포함한 객실정보 자료와 제주도, 제주시 및 제주관광협회 등 기관단체에 제출된 관련 자료이다. 그리고 제주도내 경쟁호텔간 교환하고 있는 신혼부부, 개인여행객 및 단체여행객 등 고객 유형별 판매객실 수, 객실 평균단가, 객실 판매수입 자료 등이다.

2) 공개되지 아니한 자료는 가능한 범위 내에서 원 자료를 요약 표시하거나 가공하여 표시 하였다.

3) 호텔 명 및 회사 명칭은 직접 표기하지 아니하고 코드화 하였다.

본 고의 제 1 장에서는 서론을, 제 2 장에서는 도입 부분으로서 휴양지호텔의 일반적인 이론적 배경을 소개하고, 제 3 장에서는 사례호텔에 대한 휴양지 호텔로서

의 경영환경과 영업분석을 통하여 휴양지호텔의 경영특성을 구체적 계수에 의해 확인하고 아울러 경쟁관계에 있는 도내 특급호텔까지 확대 분석을 통하여 사례호텔의 현 위치를 분명히 하였고, 제 4 장에서는 사례호텔의 표적시장 전략과 마케팅 믹스 전략의 문제점으로 인한 손익구조상의 과제를 제기하였고, 제 5 장에서는 전 장에서 제기된 문제점 및 과제를 개선하기 위한 마케팅 전략 방안을 제시하는 것으로, 제 6 장에서는 결론 부분으로 구성하였다.



## 제 2 장 휴양지호텔의 이론적 배경

### 제 1 절 휴양지호텔의 의의 및 분류

<표 2-1>은 휴양지호텔의 대표적 유형을 분류한 것으로, 보양 휴양 레저를 위한 리조트호텔, 교통수단 이용자를 위한 트래픽호텔, 스포츠를 위한 스포츠호텔, 유럽식 분양 호텔인 유로텔 및 미국식 분양 호텔인 콘도미니엄으로 나타내고 있다.<sup>2)</sup>

<표 2-1> 휴양지호텔의 분류

NO	구 분	사 례
1	리조트호텔 - 마운틴 호텔 - 레이크사이드 호텔 - 시사이드 호텔 - 핫스프링 호텔	보양, 휴양, 레저용 호텔 - 산장 호텔 - 호반 호텔 - 해변 호텔 - 온천 호텔
2	트래픽호텔 - 모텔 - 하이웨이 호텔 - 인	교통수단 이용자용 호텔 - 자동차 여행자용 호텔 - 고속도로변 호텔 - 소규모 호텔
3	스포츠호텔 - 골프하우스 - 스키 호텔 - 모빌라지  - 캠프 방갈로 - 요텔  - 보텔	스포츠용 호텔 - 골프객용 호텔 - 스키객용 호텔 - 자동차 여행자의 캠프용 숙사 - 캠프용 숙소 - 요트허버에 만들어진 호텔 - 보트의 정박시설이 있는 호텔
4	유로텔	유럽식 분양 호텔
5	콘도미니엄	미국식 분양 호텔

자료 : 김태영, 현대관광학개론, (서울: 백산출판사, 1997), P. 191.

<sup>2)</sup> 김태영, 「현대관광학개론」, (서울 : 백산출판사, 1997), pp.191-192.

휴양지호텔은 리조트 지역에 위치하여, 주로 상용객이 아닌 휴양을 즐기고 건강을 회복하고자 장기 체재하는 고객을 위해 발전된 호텔이다.<sup>3)</sup> 전통적으로 휴양지호텔은 아름다운 관광지에 호화로운 규모로 갖가지 유흥오락 시설을 마련하고 발전하여 왔으나, 오늘날 관광의 대중화로 점차 값싼 가격의 식사, 음료 및 설비의 변화를 보여주고 있다.

## 제 2 절 휴양지호텔의 발전과정

### 1. 유럽 휴양지호텔의 발전 과정<sup>4)</sup>

19세기 초 독일의 온천保養지 바덴바덴에 세워진 바데슈호프(Der Badische Hof)가 당시의 특권층의保養을 위한 숙박시설로 이용되었으며 오늘날 휴양지호텔이라 할 수 있다.

그 후 19세기 중엽에 들어와 철도 교통의 발달을 배경으로 하여 스위스를 비롯한 구라파의 명승지, 온천保養지에 특권 계급이나 유산 계급을 기반으로 한 휴양지호텔이 점차 건설되게 되었다. 19세기 말에 이르러서는 리조트에 해안이 추가하게 되었다. 지중해의 니스나 몬테카를로는 새로운 리조트로 등장하게 되었다. 그 이유로서 바덴바덴 등의 온천 리조트가 차차 대중화 되어 특권 계층의 더 이상의 점유물이 되지 않게 되었고 햇볕이 내려 쬐이는 장소에서의 해수욕이 건강에 좋다고 하기 때문이었다. 귀족들은 시간이 흐름에 따라 온천으로 가는 것을 그만두고 새롭고 호화로운 카지노가 설치된 니스나 몬테카를로에서 여름을 지냈다.

20세기에 들어서서 일반 서민들도 그들의 뒤를 이어 지중해의 리비에라에 밀려오게 되어 그것이 현재의 리비에라의 발전과 연관이 되었다. 니스나 몬테카를로에서는 현재에도 19세기 말에 개업한 그 때의 호화 휴양지호텔이 영업중에 있다. 또 리비에라 혹은 지중해에 위치한 기타 장소에서도 새로운 리조트호텔의 발전이 활발하다. 그러나 바덴바덴이나 미국의 바아스라고 하는 유명 온천지는 옛날의 모습을 남기면서 해마다 휴양지 호텔이 퇴조되고 있는 실정이다.

---

3) 김태영, 전계서, p.190.

4) 황은미, "리조트호텔 활성화방안에 관한 연구", 석사학위논문, 세종대학교 경영대학원, 1996, p. 5.

## 2. 미국 휴양지호텔의 발전 과정<sup>5)</sup>

미국의 휴양지호텔이 오늘의 형태로 대중화한 것은 1950년대 이후부터이다. 제 2차 세계대전 이전의 휴양지호텔 이용은 일부 계층에 한정되어 있었고, 그것도 그들의 사교장 겸 요양소로서 이용되고 있었음에 불과하다.

이러한 휴양지호텔이 등장한 것은 19세기에 이르러서였는데, 1880년대에 개업한 Hotel Del Coronade (캘리포니아주 샌 디에고)는 당시 최대의 리조트호텔로서 각광을 받았다. 플로리다주 웨스트 팜 비치의 The Breaker (Palm Beach)가 문을 연 것도 1890년대의 일이다.

1920년대에 와서는 사상최대의 경제 번영을 배경으로 제 1차 호텔 건설 붐이 일어나, 관광지에서도 마이애미 비치 등을 중심으로 관광호텔이 속속 개발되었으나 이것 또한 일부 계층만의 것이었다. 12월로 들어서면 십수개의 커다란 트렁크를 기차에 싣고 몰려와서는 봄이 올 때까지 체재한다. 매년 같은 시기에 찾아와서 같은 방에 머물고, 식당의 테이블도 언제나 같았다. 호텔측도 누구 누구의 방 하는 식으로 숙박객의 기호를 잘 알고 있어서 매 객실마다 배치를 바꾸어 가면서 대응하였다. 실로 영화의 한 장면에서나 볼 수 있는 화려한 일가족의 나들이였다.

영업은 성수기의 수개월뿐이고 비수기는 문을 닫았다. 이 당시 리조트호텔이란 이러한 한 줍밖에 되지않는 상류층을 위한 것이었고, 플로리다나 콜로라도 등의 유명 피한지나 피서지에 입지하고 있었다. 그 때문에 리조트호텔 그 자체도 일종의 신분사업으로 파악되어 사회적으로 성공을 거둔 자가 가업적으로 경영하고 있는 상황이었다.

1980년 이후부터 다양한 시장의 요구에 대응하여 여러 가지 형태를 낳았고 그 질과 양에 있어서 충분한 성숙기를 맞이하여 그 개발의 속도를 늦추지 않고 추진함으로써 급성장을 이룩하였다.

## 3. 우리나라 휴양지호텔의 발전 과정

### (1) 우리나라 호텔의 발전 과정

우리나라에서는 한일합방과 더불어 객주나 여각이 점차 쇠퇴하고, 근대적인 여관이 서울을 비롯하여 전국적으로 생겨났다. 이와 같은 여관들은 처음에는 개항지

---

5) 김진섭, 전게서, pp. 130-131.

를 중심으로 나타났고, 철도의 개통과 더불어 철도역의 역전에도 생겨났으며, 점차 온천지나 명승고적지가 관광지화 하는 과정에서도 등장하게 되었다. 한편 호텔도 개항과 더불어 개항지인 인천에서부터 외국인 여행자를 대상으로 대불호텔, 스투어트호텔이 세워지고, 경인철도가 개통됨에 따라 서울에도 손탁호텔이 세워졌으며, 경부선과 경의선의 개통으로 1912년에 부산철도호텔이, 1년 후에는 신의주철도호텔이 각기 개관되었다.

부산철도호텔과 신의주철도호텔은 일본이 대륙침략의 교두보로 1908년에 건설한 철도의 부대사업으로 개관된 것이나, 처음으로 서구적 양식의 근대적인 숙박시설을 우리나라에 도입했다는 점에 발전의 의의가 있다. 그 후 이어서 1914년에 옛 조선호텔이 독일인 건축기사에 의하여 설계되어, 우아하고 가장 전형적인 유럽풍 숙박시설의 면모를 갖추었다. 그리고 1936년에 반도호텔이 9층 규모로 옛 조선호텔과는 어느 면에서는 전혀 다른 전형적인 상용호텔로 등장하여 우리나라의 숙박시설로서 대표적인 호텔로 군림하였다.

제2차 세계대전 후 우리나라의 관광사업도 본격적인 궤도에 오를 계기가 마련되었으나, 해방 직후의 사회 혼란과 비극적인 남북의 분단 그리고 6.25 동란 등으로 인하여 호텔 사업도 1960년대 이전에 있어서는 발전을 보지 못하였다.

우리나라 호텔사업이 본 궤도에 오르게 된 것은 1960년대에 이르러서 관광사업진흥법이 제정 공포되면서부터 시작되었다고 말할 수 있겠다. 동 법이 시행되면서 종래의 숙박업법에 명시된 영업 가운데서도 일반호텔과 관광호텔을 시설과 서비스면에서 명확히 구분하게 되었고, 세계금융 면에서도 정부가 적극적으로 지원하게 되므로, 1962년에는 최초의 민영 관광호텔로서 매트호텔, 아스토리아호텔, 뉴코리아호텔, 사보이호텔, 그랜드호텔 등이 정부에 등록되었다.<sup>6)</sup>

우리나라 호텔업의 성장기라고 할 수 있는 1970년대에 들어와서 조선호텔과 코리아호텔이 각각 개관을 했으며, 1976년 이후에는 서울프라자를 비롯한 서울 하얏트등의 매머드 호텔이 건설되어 우리나라 호텔이 대형화 되었다.

또한 우리나라는 1962년 한국관광공사가 설립되어 이듬해인 1963년부터 서울에 있는 조선호텔, 반도호텔, 워커히호텔 등을 비롯하여 교통부 소유 호텔 등을 인수, 운영하기 시작할 무렵에는 민간자본에 의한 호텔 운영은 활성화되지 않았으나 1965년에 관광공사가 아메리칸 에어라인과의 합작으로 구 조선호텔을 철거하고 그 자리에 신규 호텔을 건설하기 시작하여 1970년 3월에 개관하게 됨으로써 국내

---

6) 김태영, 전게서, pp. 186 - 187

에서는 처음으로 호텔사업에 외국자본이 투자되고 또 경영기법이 도입되게 되었다.<sup>7)</sup>

그리고 1967년에는 우리 나라에서도 한국 유스호스텔협회가 발족되어 1968년에 국제 유스호스텔 연맹에 정회원으로 가입을 보게 되었는데, 현재는 앞에서 말한 사적 숙박시설 외에 공적 숙박시설도 보급되었으며, 또한 1982년 12월 31일에 관광사업법의 시행령을 개정하고, 관광숙박업에 휴양콘도미니엄업을 신설, 추가하여 콘도미니엄을 건전한 국민관광시설로 이용하게 됨으로써, 숙박시설의 종류는 다양하게 되었다.

## (2) 우리나라 휴양지호텔의 발전과정

1915년 일본식의 여관으로서 휴양지인 금강산에 금강호텔, 내금강에 장안사호텔이 건립되었다. 1957년에 온양호텔이 구미식과 한국식을 겸한 3층 건물의 객실 65개로 개관하였고, 1950년대를 전후로 하여 부산 동래호텔과 경주 불국사관광호텔, 동해안의 설악산관광호텔이 세워졌다. 그리고 1963년 워커힐이 254개의 객실과 오락시설을 구비한 명실공히 장엄한 휴양지 호텔로 등장하였다. 또한 동년 관광지인 제주에 제주 파라다이스호텔의 개관과 함께 지방 유명 관광지에 호텔 건설 붐이 일기 시작하였던 것이다

특히 우리나라 호텔업 성장기라 할 수 있는 1970년대에 들어와서는 1974년에 제주도의 제주 KAL 호텔, 1978년에 설악산 지역의 설악호텔, 1979년 경주에 조선호텔 및 경주도궐호텔 등이 각각 영업을 시작하였다.

## 제 3 절 휴양지호텔의 경영 특성

### 1. 입지적 특성

보양과 휴양과 스포츠를 포함한 레저 등 여가를 즐기기 위한 목적으로 공기 좋고 물 좋고 산천경개 수려한 해변이나 산악, 온천지, 피서지, 피한지 등에 위치하는 것이 특징이다. 이와 같은 목적이라면 교통 등 접근성은 조금 떨어지더라도 찾

---

7) 한국관광개발연구원편, 「1997 한국관광연감」, (서울 : 한국관광개발연구원, 1997), p. 249.

아가는 불편 정도는 감수하는 경향이 일반적이다.

## 2. 경영상의 특성

첫째, 수요와 공급의 불균형이다.

휴양지호텔에 가장 두드러지게 나타나는 현상으로 성수기와 비수기, 주말과 주중에 대한 고객 이용률의 차이가 현격하게 나타나고 있다. 이 때문에 성수기, 주말, 연휴 등은 초과수요로 판매자 시장이 형성되는 반면에 비수기나 주중에는 초과공급으로 구매자 시장이 형성되는 관계로 효율적인 수요관리의 어려움과 수입의 극대화에 어려움을 받고 있는 실정이다.

일반적으로 성수기란 봄과 가을을 들 수 있으나 휴양지의 여건에 따라서는 여름철이나 겨울철이 최대의 성수기가 될 수도 있다. 또한 근자에 와서는 성수기와 비수기로 구분하는 것 보다 주말과 주중으로 구분하는 것이 오히려 바람직한 것으로 변화되어 가고 있는 현상이다. 이는 생활의 윤택함이 곧바로 여가의 이용과 관광으로 연결되기 때문에 주말이면 의례적으로 관광지를 찾는 경향이 보편화 되어가고 있다.

둘째, 인적자원에 대한 높은 의존성이다.

호텔에 대한 고객의 태도를 결정하는 것은 시설에 대한 의존성 보다도 친절하고 품위 있는 수준 높은 인적 서비스에 기인한다는 것이 일반적인 통설이다. 즉 호텔의 경영은 인적인 서비스를 통하여 수입과 이윤을 극대화 할 수 있는 사업이기 때문에 인적 서비스를 기계화나 자동화로 대체한다는 데는 한계가 있다는 것이다.

도심지 호텔의 숙박객은 호텔의 지배인을 만날 필요성을 느끼지 않는 데 반하여, 휴양지호텔을 찾는 고객은 종사원을 포함한 남으로부터 인정 받기를 원하고 마치 가족의 일원처럼 대우 받아가며 그 호텔 경내에서 휴식을 취하며 여가를 즐거운 시간을 갖기를 희망하는 것이다.

셋째, 시설의 조기 노후화이다.

리조트 호텔은 특히 건축물의 설계와 규모 및 각종 시설의 우열이 그 호텔의 영업에 결정적 영향을 준다. 고객은 항상 새롭고 깨끗한 시설과 환경을 추구하기 때문에 장기적인 개보수 계획에 따라서 호텔의 노후화를 방지하기 위하여 끊임없는 투자를 하지 아니하면 그 상품의 구매를 중단하게 될 것이고 고객의 욕구에 맞는 새로운 상품을 찾아 이동하게 될 것이다.



따라서 호텔은 상품의 가치를 유지 발전시키기 위하여 많은 금액의 수선유지 비용을 감수하여야 한다.

#### 제 4 절 휴양지호텔의 마케팅전략

##### 1. 시장 세분화

마케팅에서 지칭하는 시장은 소비자 즉 고객집단을 가리킨다. 따라서 특정의 장소적 개념을 갖고있는 유형의 시장과는 구별된다. 고객이란 모두 동질의 집단이 아니며 각기 특색을 갖고있기 마련이다. 예를 들면 열 사람을 모아 놓았을 때 열 사람 모두 외모가 다르게 생김은 물론 각자 취미, 소득, 구매력, 성격, 갖고있는 철학 등에 차이가 있다.<sup>8)</sup> 어느 휴양지 호텔이건 모든 고객을 만족시킬 수는 없다. 고객의 수는 무척 많으며, 호텔이 보유하거나 동원할 수 있는 능력과 자원에는 한계가 있기 때문이다. 시장 세분화란 이렇게 다양한 특징을 가진 고객을 호텔에게 의미가 있는 변수에 따라 몇 개의 동질적인 소비자집단으로 나누는 작업이다.

시장 세분화를 하는 궁극적인 목적은 선택된 세분 시장 내에 있는 동질적인 소비자들에게 적합한 차별적 마케팅믹스 전략을 개발하는 데 있다. 따라서 세분 시장이 제 기능을 발휘하려면 세분 시장의 크기와 구매력을 특정할 수 있어야 하고, 각 세분 시장에서 획득할 수 있는 잠재적인 이윤이 그러한 차별적인 전략을 정당화할 만큼 규모가 커야 하고, 세분 시장에 있는 소비자들에게 효과적으로 접근할 수 있어야 한다.

어떤 세분화 변수가 적합할 것인가는 각 휴양지 호텔이 처한 상황에 달려 있다. 일반적으로 많이 채택하고 있는 세분화 기준은 소비자들의 행동과 관련이 있어야 하고, 측정할 수 있으면서 쉽게 관찰할 수 있어야 하며, 세분 시장 하나하나에 따라 접근할 수 있어야 한다. 또한 많이 쓰여지고 있는 세분화 변수는 대개 지리적 변수, 인구통계적 변수, 심리적 변수 및 행태적 변수로 나누어진다.

---

8) 왕창엽, "리조트호텔의 마케팅전략에 관한 연구", 석사학위논문, 연세대학교 경영대학원, 1990, p.15.

## 2. 표적시장 선정과 시장공략 방안

상기 1항과 같은 방법으로 시장 세분화를 한 경우, 이제 호텔은 몇 개의 세분 시장에 진출할 것인가와 어떤 세분 시장을 집중 공략할 것인지를 정해야 한다. 몇 개의 세분시장에 진출할 것이냐 하는 문제에 대해 호텔이 택할 수 있는 대안에는 세가지가 있다.

첫째는 비차별화 마케팅으로 각 세분시장 사이의 차이를 무시하고 전체 소비자를 대상으로 하나의 마케팅 전략을 구사하는 것이다. 이 전략은 소비자들 사이의 차이점 보다는 공통점에 초점을 맞추는 것이다. 따라서 제품이나 광고, 유통경로도 소수의 선택된 계층보다는 일반 대중의 마음에 들도록 하는 데 주안 점을 둔다. 이 전략의 장점은 물론 경제성이다.

둘째는 차별화 마케팅으로, 호텔이 복수의 세분 시장에서 사업을 할 것을 결정하고 각 세분시장에 맞는 마케팅믹스를 개발하여 활용하는 전략이다. 이 전략을 쓰면 전체적인 소비자의 만족도가 올라가므로 매출액도 비차별화 전략을 쓸 때보다 많다. 그러나 복수의 마케팅믹스를 운용하므로 서비스 상품의 생산비, 관리비, 광고비 등이 더 많이 들 것이다. 그러므로 이 전략은 비용의 상승보다 매출액의 증가가 훨씬 더 커서 전체적인 수익률이 향상될 것으로 예상될 때 적합하다.

셋째는 집중 마케팅으로, 호텔의 능력과 자원은 한정되어 있으므로 큰 시장에서 고전하는 것 보다는 정선된 소수의 작은 시장에서 왕 노릇을 하려할 때 적용하는 전략이다. 이러한 호텔들은 시장에 대한 전문적인 지식과 그 시장에서의 명성으로 높은 시장 점유율을 갖고 있다. 그러나 극 소수의 시장에 매달려 있을 경우 동 시장의 기호가 변하거나 강력한 경쟁사가 진입할 경우 위험 또한 크다. 따라서 많은 호텔들은 궁극적으로는 여러 개의 세분시장에 진출하여 위험부담을 줄이려고 한다.

## 3. 시장공략 방안의 선택

표적시장이 선정되었다면 어떻게 동 시장을 공략할 것인가가 과제이다. 제주도에 위치한 특급호텔 시장의 소비자 수와 그들의 욕구는 무한하고 호텔이 보유하고 있는 내부 자원과 능력에는 한계가 있게 마련이다. 호텔이 보유하고 있는 공급객실 수, 종사자의 업무지식과 서비스 수준, 호텔 관리자의 리더쉽의 한계, 호텔이 운용할 수 있는 재무적 자원 등 무엇보다도 시장의 모든 고객의 욕구를 무한하게 충

족 시킬 수 있는 내부 자원은 하나도 없는 것이다. 이렇듯 호텔의 유한한 자원을 어떻게 운용하여 최대의 수익을 올릴 수 있는냐는 것이 시장공략 내지 마케팅 전략의 핵심 것이다.

첫째, 호텔의 내부 자원이 제한되어 있는 경우에는 집중마케팅 전략이 좋다. 둘째, 객실상품의 경우, 타 경쟁호텔에는 없는 자사만의 고유한 시설 및 서비스 용품과 특별한 인적서비스가 제공되도록 고급화 하여 차별화마케팅 또는 집중마케팅 전략을 구사하는 것이 적합하다. 셋째, 신 상품의 도입 초기에는 한가지 상품만 내놓는 것이 바람직하므로 비차별화 또는 집중마케팅 전략이 적합하며, 동 상품이 성숙기에 들어서면 차별화 정책이 더 권장할 만하다. 넷째, 고객의 취향이나 객실이용 유형이 비슷하고 다양한 마케팅믹스에 대해서 비슷한 반응을 보인다면 비차별화 전략이 적합하다. 다섯째, 만일 경쟁사가 적극적으로 세분화 전략을 구사하고 자사는 비차별화 전략을 고수한다면, 그것은 자살행위나 다름없다. 반대로 경쟁사가 비차별화 전략에 집착할 때, 자사는 차별화 또는 집중마케팅 전략을 써서 상대방의 허를 찌를 수 있다.



## 제 3 장 사례 휴양지호텔의 환경 및 영업분석

### 제 1 절 사례호텔의 경영환경

#### 1. 회사의 호텔사업

사례호텔은 1974년 2월 개관 이래 호텔 등급을 특등급 및 특 2 등급호텔로 운영하여 오던 중, 1993년 6월부터 3년간 영업을 전면 중단하고 대대적인 호텔 증개축 및 개보수 공사를 거쳐 1996년 5월 재개관을 하고, 문화관광부의 등급심사를 거쳐 특 1 등급호텔로 상향 조정하여 오늘에 이르고 있다.

시설규모는 건축 연면적 11,695 평과 대지면적 3,904 평 위에 지상 18층, 지하 2층의 객실 282실을 갖춘 중대형 호텔이다. 호텔의 객실 종류는 12가지로 구성되어 있고, 그 명칭 및 객실 수는 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 객실형태별 명칭 및 객실수 현황

구 분	객실형태 및 명칭	객실수 (실)	층 수 (층)
1. 스탠다드 객실	Single room	6	5, 6, 7
	Double room	90	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
	Twin room	74	5, 6, 8, 9, 10, 11
	Ondol room	10	7
2. 디럭스 객실	Rose club	69	12, 15, 16
	Diamond parlor	4	8, 9, 10, 11
3. 스위트 객실	Executive parlor	11	3
	Deluxe parlor	4	3
	Tamra suite	7	17, 18
	Halla suite	3	17, 18
	Royal suite	3	17, 18
	Presidential suite	1	18
계		282 실	

자료 : 사례호텔, 호텔현황, 1996.

호텔 조직은 총지배인 산하에 관리팀, 객실팀, 식음료팀 및 조리팀의 4개 부서를 제주 현지에 두고, 서울에 판매마케팅팀을 두는 5개 부서 조직을 근간으로, 3백 여 명의 정규 및 비정규직 인원으로 호텔을 운영하고 있다.

## 2. 호텔 입지환경

### (1) 호텔 입지

사례 호텔은 제주도 이도 1동에 위치하고 있으면서 북쪽으로는 남해 바다와 남쪽으로는 우리나라 제2의 고봉 한라산을 향하고 있는 제주도내 최고의 관광호텔 역사와 최고의 건축물을 자랑하고 있는 특 1등급 관광호텔이다.

호텔에서의 입지의 중요성은 거시적 측면에서 보면 호텔경영의 특성에서 찾을 수 있다. 즉 고정자산의 최초 투자가 많이 이루어 진다는 측면으로 한번 설정된 입지에서의 호텔건물은 이전이 불가능하다는 점이다. 특히 입지가 결정되고 건축되어 버리고 나면 이 입지는 마케팅 활동에서 통제 불가능 요인이 된다. 한편 미시적 측면에서 보면 고객의 가치창조의 수단이 된다는 것이다. 이러한 입지는 고객의 접근 가능성으로 인한 시간적 비용 절약과 경제성, 그리고 주변 경관으로 인한 분위기를 고양시켜줄 수 있다는 측면에서 매우 중요하다.<sup>9)</sup>

### (2) 주위 환경

제주도와 국내 타 지역 그리고 외국을 연결하는 교통 편은 항공로와 해상로를 이용하는 항공기와 선박편의 2개 교통수단이 전부이다. 호텔로부터 제주 국제공항과의 거리는 승용차로 15분, 제주항과의 거리 또한 승용차로 10분 정도의 거리에 있어 고객의 접근성은 양호한 편이다. 특히 국제선 항공기나 선박을 이용하여 제주를 방문하는 일본인, 중국인 등 외국인에게 있어서는 서귀포 및 중문 관광단지 내 특급관광호텔에 비해 뛰어난 접근성을 갖고 있는 것이다.

한편 호텔이 갖고있는 자연경관의 측면에서는 사례호텔을 포함한 제주시권에 있는 호텔은 서귀포 및 중문관광단지 내에 소재하고 있는 타 경쟁호텔에 비해 상대적으로 열위에 있음을 인정하여야 한다. 외국인 관광객은 논외로 치더라도, 국내 타 지역에서 귀중한 시간과 항공료를 포함한 비싼 여행경비의 부담을 감수하면서 까지 제주를 방문하는 내국인 여행객이라 하더라도 육지 대도시와 크게 다를

---

9) 박중환, 전계서, p. 340.

바 없는 도심지 내 시멘콘크리트 철 구조물을 보고 감탄 할 사람은 하나도 없을 것이다.

반면 사례호텔은 도보로 20 분거리 내에 모든 편의 시설들이 가까운 주위에 자리하고 있음은 다른 경쟁호텔에 비해 강한 장점이 된다.

10 분 거리에 도내에서 가장 긴 역사와 가장 큰 규모를 자랑하는 전통 재래 시장인 동문시장을 비롯하여 쇼핑 거리인 중앙로와 칠성통이 있으며, 20 분 거리에는 전국적으로 유명한 대형할인 매장 E 마트는 물론 바다 정취와 각종 해산물의 맛과 쇼핑을 즐길 수 있는 탐동이 자리하고 있다.

도보 5 분 거리에 제주도 원주민의 발상지 신화가 깃든 삼성혈이 있고, 삼성혈 동쪽 100 미터 지점에 제주도 고유의 민속문화에 관한 유물과 동식물 및 지질 등에 관한 사료가 정리되어 전시되고 있는 민속자연사박물관이 있고, 그 뒤로는 제주 고유의 전통 문화를 공연 예술화 시켜 관광객들에게 관람 기회를 제공하는 제주관광민속관을 비롯하여 지방문화 예술 활동의 구심체적 역할을 수행하고 문화예술인의 선양과 이해증진을 위해 대극장 및 소극장과 전시실을 갖춘 문예회관 등이 있어 제주 문화의 관광 벨트를 형성하고 있는 유명한 명소가 위치하고 있다.

또한 각종 병의원 및 대소 약국과 여행지에서의 토속음식 경험을 원하는 고객들이 쉽게 접근할 수 있는 시내 각종 음식점 등의 편의 시설들이 가까운 거리에 있음은 이 또한 큰 매력이라 할 수 있다.

## 제 2 절 사례호텔의 영업분석

### 1. 포지셔닝

#### (1) 비즈니스 및 휴양지호텔 지향

사례호텔은 고객시장에 대하여 **Business & Resort Hotel** 임을 표방하고 마케팅 활동을 전개해 나가고 있다. 1996 년 재개관 이후 4 년에 접어든 오늘에 이르러서는 어느 정도 이 목표가 확립되어가고 있다고 판단하고 앞으로도 계속 고객의 마음속에 자사 상품과 서비스 및 이미지가 타 호텔과 차별화 되도록 적극적인 노력을 기울이고 있다.

국내 대표적 관광지인 제주도 내에서 비즈니스 호텔임을 표방하는 이유는 사례호텔의 입지적인 특수성에 있는 것이다. 동 호텔은 제주도 도청소재지인 인구 26

만 명의 제주시 한가운데 위치하고 있는 여건을 감안 할 때, 비록 관광지에 입지한 호텔이긴 하나 투숙객의 제주 방문 목적이 순수 관광이 아닌 비즈니스 목적의 상용고객도 상당히 많다는 점을 간과할 수 없기 때문이다.

(2) 중저가 요금의 호텔 지향

사례호텔은 1996년 5월 재개관 이후 지금까지 객실요금의 중저가 전략을 구사하여 왔다. 1996-1997년의 2개 연도는 고객시장에 재개관 사실을 알리기 위한 홍보 차원에서, 1998년은 IMF의 한가운데 위치한 시점으로 개인 소득의 감소와 관광경기의 침체 및 소비억제의 사회적 분위기이었다. 그리고 1999년은 국내 경기의 점진적인 활황에 따라 신혼 부부들을 포함한 해외 여행객의 증가로 인한 제주 방문객 유치를 위한 덤핑 경쟁 때문에 4년 전 고객시장에 값싸게 제시한 객실요금은 그간의 물가인상 및 객실원가 압박요인에도 불구하고 적정하게 인상 조정한다는 것은 어려운 일이었다.

사례호텔은 제주지역은 물론 전국에서의 비교적 높은 인지도에도 불구하고, 1999년도 객실평균 판매요금을 보면 제주도내 6개 특1등급 관광호텔 중 순위는 4위인 중간 정도이지만 가격을 비교하면 평균객실료 10.5만원에도 미치지 못하는 낮은 요금전략을 구사하고 있다.

<표 3-2> 연도별 경쟁호텔(특 1 등급) 연평균객실료 현황

(단위 : 천원)

구 분	1997년	1998년	1999년
S 호텔	168	165	166
H 호텔	139	141	140
G 호텔	114	116	114
사례호텔	80	84	79
C 호텔	67	63	67
O 호텔	71	71	65
평균	106	107	105

주) 평균 객실료는 산술평균(연간총객실수입 / 연간총판매객실수)임.

자료 : 사례호텔, Daily Report / Major Hotel Occupancy (1998, 1999).

<표 3-2>에서 보는 바와 같이, 연 평균 10만원 이상의 객실료를 받고있는 호텔

은 S 호텔, H 호텔, G 호텔의 상위 3 개 호텔이며, 10 만원 미만의 객실료를 받고있는 호텔은 사례호텔을 포함 하위 3 개 호텔이다. 1999 년의 경우 사례호텔의 평균 객실료 7.9 만원은 1 위인 S 호텔 16.6 만원의 47.6%에 불과한 요금이고 6 위인 O 호텔 6.5 만원 대비 121.5%에 불과한 낮은 요금임을 알 수 있다.

## 2. 연도별 손익개황 및 분석

사례호텔의 1998 년과 1999 년의 양 회계연도 결산 손익현황은 <표 3-3>의 내용과 같다.

<표 3-3> 1998-1999 요약 손익계산서

(단위 : 백만원)

과 목	1998 년	1999 년	증 감	
			금 액	증감율%
<b>영업이익</b>	<b>13,860</b>	<b>14,628</b>	<b>768</b>	<b>5.5</b>
객실수입	5,979	6,053	74	1.2
식음료수입	5,900	6,291	391	6.6
봉사료수입	1,078	1,121	43	4.0
임대수입	334	315	-19	-5.7
부대수입	569	848	279	49.0
<b>영업비용</b>	<b>17,113.</b>	<b>15,395</b>	<b>-1,718</b>	<b>-10.0</b>
직접인건비	473.	680	207	43.8
감가상각비	2,501	2,078	-423	-16.9
재료비	2,745	2,834	89	3.2
용역수수료	6,439	6,318	-121	-1.9
기타	4,955	3,485	-1,470	-29.7
<b>영업이익</b>	<b>-3,253</b>	<b>-767</b>	<b>2,486</b>	<b>-</b>
<b>영업외수익</b>	<b>49</b>	<b>111</b>	<b>62</b>	<b>159.0</b>
<b>영업외비용</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>250.0</b>
<b>경상이익</b>	<b>-3,208</b>	<b>-670</b>	<b>2,538</b>	<b>-</b>

자료 : 사례호텔, 1998 / 1999 결산재무제표.



영업수익을 구성하는 계정과목은 객실부문의 객실수입, 식음료부문의 식료 및 음료수입, 관리부문의 임대수입과 공통부문에서 발생하는 봉사료수입 및 부대수입으로 이루어짐은 여타 호텔과 동일하다.

영업수익은 전년대비 5.5%, 즉 768 백만원 증가 하였으며 그 중 주요 내용을 보면 식음료수입 391 백만원, 부대수입 279 백만원 증가로 나타나 있다. 또한 영업수익 중 객실수입과 기타수입의 구성비를 보면(종업원에 대한 예수금 성격인 봉사료수입을 제외하고 볼 경우) 1998 년이 46.8%대 53.2%, 1999 년이 44.8%대 55.2%로 양 개년도 구성비의 큰 변화는 거의 없음을 알 수 있다. 그러나, 작은 현상이긴 하지만 객실수입을 제외한 기타수입의 비중이 2.0%포인트 증가하고 있다는 것은 대도시 도심지 호텔의 일반 추세와 상응하고 있고, 한계에 다다르고 있는 제주지역 특급호텔의 객실영업 현상을 미루어 볼 때 긍정적인 추세 변화로 볼 수 있을 것이다.

영업비용은 전년대비 - 10%, 즉 1,718 백만원 감소한 것으로 나타났다. 1999 년 영업비용 총 153 억 95 백만원 중 구성비 10% 이상을 점유하고 있는 주요 비용은 용역수수료 6,318 백만원(41.0%), 재료비 2,834 백만원(18.4%), 감가상각비 2,078 백만원(13.5%)의 3 개 과목이다. 여기에서의 용역수수료는 호텔 전 부문의 운영을 외부의 제 3 자에게 위탁한 인력용역에 대한 비용이다.

인건비 총액은 용역수수료 6,318 백만원에 직접인건비 680 백만원을 합산한 6,998 백만원으로 총영업비용의 45.5%를 점유하는 것으로 여타비용에 비해 점유비가 제일 높은 과목임을 알 수 있다.

한편 영업수익에서 영업비용을 차감한 잔액인 영업이익은 767 백만원의 적자를 시현하고는 있으나, 전년실적 대비 무려 2,486 백만원의 개선 실적을 보이고 있음은 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 경상이익은 영업 외 손익에서 1 억원 정도 보전한 670 백만원의 적자를 기록하고 있다.

이상의 내용을 종합하여 볼 때 사례호텔이 수지개선 내지 흑자경영을 위한 노력을 집중적으로 기울여야 할 과목은 객실수입 과목을 포함한 매출액의 증대와 인건비의 절감이라는 것을 알 수 있다.

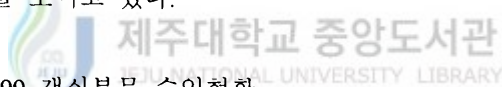
### 3. 연도별 객실부문 영업실적 및 분석

객실수입금액을 결정짓는 요소를 판매객실 수와 평균객실료라고 할 때, 1999 년의 전년대비 객실수입 증가분 74 백만원(1.2%)에 대한 차이분석 내역은 다음과 같다.

판매객실 5,671실 증가로 인한 수입 증가액은 449백만원이고, 평균 객실요금 5.0천원 감소로 인한 수입 감소액은 375백만원으로, 두 가지 요소를 감안할 때 판매객실수의 증가로 인한 플러스의 영향이 평균객실요금 감소로 인한 마이너스의 영향 액을 보전하고도 74백만원의 객실수입 순 증가로 분석된다.

이는 <표 3-5> 연도별 고객시장별 객실판매수입현황 분석에서도 언급되었지만, 우리나라 경제사회적 대사건이었던 IMF 사태가 1997년 11월에 본격적으로 시작되어 1998년 1년 내내 정부 기업 가계 등 사회 전반에 걸친 국민생활에 깊은 주름을 안겨주던 것이, 1999년 들어 서서히 그 영향을 벗어나기 시작하면서 고용, 소득 및 구매력의 회복으로 해외여행은 물론 사회 모든 분야에서 소비심리가 다시 팽배해져 가고 있는 것에 기인하는 것으로 볼 수 있다.

제주관광 시장의 여행객 유형을 개별여행객, 신혼여행객 및 단체여행객으로 단순하게 분류한다고 할 때, 사례호텔의 고객유형별 구성비를 1998년과 1999년의 양년도를 비교하면 개인고객과 단체고객이 각각 10.7%와 21.9% 증가한 반면 신혼고객은 23.5% 감소를 보이고 있다.



<표 3-4> 1998-1999 객실부문 수입현황

(단위 : 천원)

구 분	1998년	1999년	증 감	
			증 감	증감율
총공급객실 / 실	102,930	102,930	-	-
총판매객실 / 실	70,815	76,486	5,671	8.0%
- 개인고객 / 실	25,263	27,962	2,699	10.7%
- 신혼고객 / 실	15,415	11,786	-3,629	-23.5%
- 단체고객 / 실	30,137	36,738	6,601	21.9%
객실이용율	68.8%	74.3%	5.5%p	8.0%
평균객실요금	84	79	-5	-6.0%
객실부문수입	5,978,949	6,053,145	74,196	1.2%

자료 : 사례호텔, 1998 / 1999년 객실부문 결산서.

#### 4. 연도별 고객시장별 수입현황 및 분석

##### (1) 고객시장별 수입

<표 3-5> 1998-1999 고객시장별 객실판매수입현황에서 보는 바와 같이 사례호텔의 5대 주요 고객시장 유형은 1998년의 경우 신혼부부, 외국인, 카지노, 개별여행객 그리고 항공사 승무원이었고 1999년도는 동일하긴 하였지만 그 주요도의 순위에 있어서 전년도 1위와 2위가 서로 바뀌었다는 것이 특징적이다. 곧 외국인 시장은 전년대비 7.0%의 수입증가를 보인 반면에 신혼부부 시장은 오히려 23.5%라는 큰 폭으로 감소를 나타낸 것이다. 그 이유는 서울, 인천을 중심으로 한 수도권의 신혼부부 수요의 상당부분이 경기 회복과 함께 해외 유명 신혼 관광지로 발길을 돌리고 있기 때문인 것이다.

<표 3-5> 1998-1999 고객시장별 객실판매수입 현황

(단위 : 천원)

구 분	1998년	1999년	증 감	
			증감	증감율
In-bound Travel	1,222,369	1,307,767	85,398	7.0 %
Honeymoon	1,472,335	1,126,344	- 345,991	- 23.5 %
개인여행객	840,652	1,041,480	200,828	23.9 %
Casino	1,117,246	1,109,802	- 7,444	- 0.7 %
K Crew	507,206	574,716	67,510	13.3 %
기 타	819,141	893,035	73,894	9.0 %
계	5,978,949	6,053,144	74,195	1.2 %

자료 : 사례호텔, 1998 / 1999년 객실부문 결산서.

##### (2) 고객시장별 객실 판매실수

<표 3-6> 1998-1999 고객시장별 객실이용실수에서 보이는 바와 같이 수입금액을 결정짓는 두 가지 요소 중의 하나인 판매객실 수 측면에서의 5대 주요 고객시장을 보면 1998년은 신혼부부, 외국인, 개별여행객, 항공사승무원, 그리고 카지노이다. 1999년도는 전년도와 고객시장 측면에서는 동일하긴 하였지만 그 순위에 있어서는 전년도 2순위인 외국인이 1순위로, 3순위인 개별여행객이 2순위로 그리고 1순위였던 신혼부부가 3순위로 바뀌었다는 것이 특징이다.

<표 3-6> 1998-1999 고객시장별 객실 이용실수

(단위 : 실)

구 분	1998 년	1999 년	증 감	
			증감	증감율
In-bound Travel	14,655	17,687	3,032	20.7 %
Honeymoon	15,418	11,786	- 3,632	- 23.6 %
개인여행객	11,143	14,305	3,162	28.4 %
Casino	7,424	7,267	- 157	- 2.1 %
K Crew	10,256	11,579	1,323	12.9 %
기 타	14,688	17,249	2,561	17.4 %
계	73,584	79,873	6,289	8.5 %

자료 : 사례호텔, 1998 / 1999 년 객실부문 결산서.

### 5. 연도별, 월별, 요일별 객실이용실적 현황 및 분석

아래 자료는 사례호텔의 연중 수요 변화를 파악하기 위하여 1997 년부터 3 개 년 간 매일의 객실이용 실적 자료를 기초로 하여 요일별 월별 현황으로 재구성한 자료이다.

토요일 전휴제가 아직 일반화되지 아니한 우리나라에서의 주말의 구분은 1 주 일 중 토요일과 일요일의 2 일만을 지칭하는 것이 사회 통념이다. 토요일의 반일과 일요일의 전일을 합산한 1.5 일이 주간의 실질적인 휴부 기간인 것이다. 그럼에도 불구하고 관광업계 특히 제주지역 특급 호텔들이 판매 및 마케팅활동에 이용하는 주중, 주말의 구분은 특징적인 면이 있다. 제주 관광지의 주요 고객시장 중의 하나인 신혼부부 시장과 외국인 시장을 감안할 때 그 구분 기준은 크게 다르고 있다. 즉 신혼 성수기의 경우 주말의 시작은 토요일부터 신혼부부가 마지막 밤을 투숙하는 화요일까지를, 일본 중국 동남아 등 외국인 관광객의 경우 금요일과 토요일을, 일반 개인 관광객의 경우 토요일 또는 조금 확장하여 토요일과 일요일 정도를 주말로 구분하고 있는 것이 일반적이다. 이를 종합하여 성수기 비수기를 통 털어 연간 일괄하여 볼 때, 주말은 금요일에서 화요일까지 5 일, 주중은 수요일과 목요일 단 2 일 뿐임을 알 수 있다.

이를 구체적으로 증명하는 것이 하기 <표 3-7>의 3 개 년도 요일별 객실 이용실적 현황 자료인 것이다. 1997 년의 경우 연평균 요일별 객실이용 실적은 주중인 수

요일과 목요일이 60% 내외로 59.8%와 64.4%이었고, 주말인 기타 요일은 70-80%대의 이용실적을 기록하고 있음을 볼 수 있다. 한편 1998 년의 경우에는 주중의 주요 고객 시장인 세미나단체 고객 등의 급감으로 주중인 수요일과 목요일에는 전년대비 2-10%가 하락한 57.5%와 54.6%를 기록하고 있고, 주말인 기타 요일은 주중보다 20-30%가 높은 70-80%대를 시현하고 있어 주중과 주말의 객실이용율의 격차가 전년대보다도 2 배 가까이 현격함을 보여주고 있다. 또한 1999 년의 경우에는 주중인 수요일과 목요일에는 전년대비 12-14%가 증가한 71.9%와 66.5%를 기록하고 있고, 주말인 기타요일은 주중보다 5-20% 높은 70-80%대를 시현하고 있으나 전년대비 주중과 주말의 격차가 상당폭 줄어들었음을 보여주고 있다.

이번에는 시즌별 성.비수기 현황을 보면 다음과 같다. 제주도가 아직까지 국내에서는 신혼여행 목적지로서 제일 많은 각광을 받고있는 관광지임을 감안, 신혼철인 봄과 가을이 대표적인 성수기가 되고 있다는 것은 주지의 사실이다. 이에 반해 여름철 바캉스 시즌은 연중 성수기임에는 틀림 없으나 신혼시장과는 달리 여행객들이 제주도의 특급호텔에만 집중하지마는 않는다는 데 문제가 있다. 육지의 동서남해안의 수많은 해수욕장과 크고 작은 절경의 섬들을 비롯해 유명 산간계곡으로의 분산 현상을 보면 쉽게 이해할 수 있을 것이다. 또한 제주도에 입도한 피서객이라 하더라도 그들이 숙박용으로 선호하는 시설은 특별한 경우를 제외하고는 특급호텔 등이 아닌 콘도미니엄이나 민박 또는 해변에서의 캠핑이라는 데 특성이 있다.

이에 대한 구체적 계수가 <표 3-8>의 3 개 년도 월별 객실이용실적 현황 자료이다. 1997 년의 경우 봄철인 4,5 월의 객실이용률이 83.5%와 76.5%를 기록하고, 가을철인 10,11 월의 이용률이 86.6%와 84.2%를 기록하여 여름철 바캉스 시즌보다 10-20% 높았음을 보이고 있다. 1998 년의 경우 봄철인 4,5 월의 이용률이 81.3%와 73.3%를 기록하고, 가을철인 10,11 월 역시 79.2%와 87.9%를 기록하여 여름철 바캉스 시즌 및 연말대비 상대적으로 높았음을 알 수 있다. 1999 년의 경우 봄철인 4,5 월의 객실이용률이 69.2%와 81.0%를 기록하고 가을철인 10,11 월의 이용률이 82.2%와 94.1%를 기록하여 기타 계절 대비 높은 이용률을 보여주고 있다. 또한 자료에서 보듯, 제주지역 특히 사레호텔에는 여름 바캉스 시즌이 더 이상 성수기가 아님은 3 개 년도 7,8 월의 평균 객실이용률을 통해서 알 수 있다. 곧, 7 월이 67.7%, 8 월이 69.2%로서 연중 나머지 월 이용실적 대비 비교적 낮은 이용률을 기록하고 있음을 알 수 있다. 특히 1998 년의 여름철 객실이용률 58.3%, 60.3%가 1997 년과 1999 년 대비 10-20%대 이상으로 저조하였던 원인은 IMF 사태로 바캉스 휴가에 대한 사회적 분위기의 냉각과 고용 불안정에 따른 실질 소득의 감소등에 기인한 것

으로 볼 수 있다.

<표 3-7> 1997-1999 요일별 객실이용실적 현황

(단위 : %)

구 분	1997년	1998년	1999년	평 균
MON	74.9	74.8	74.1	74.6
TUE	75.3	75.6	81.6	77.5
WED	59.8	57.5	71.9	63.1
THR	64.4	54.6	66.5	61.8
FRI	81.3	77.2	85.0	81.2
SAT	90.0	83.4	88.0	87.1
SUN	77.9	78.0	77.1	77.7
평 균	74.8	71.6	77.7	74.7

자료 : 사례호텔, 1997-1999 Daily Report / Source of Business.

<표 3-8> 1997-1999 월별 객실이용실적 현황

(단위 : %)

구 분	1997년	1998년	1999년	평 균
JAN	68.5	61.5	78.5	69.5
FEB	66.6	61.1	76.3	68.0
MAR	76.9	65.0	72.1	71.3
APR	83.5	81.3	69.2	78.0
MAY	76.5	73.3	81.0	76.9
JUN	77.0	72.2	79.0	76.1
JUL	72.7	58.3	72.0	67.7
AUG	67.9	60.3	79.5	69.2
SEP	62.6	76.1	66.7	68.5
OCT	86.6	79.2	82.2	82.7
NOV	84.2	87.9	94.1	88.7
DEC	74.2	83.0	82.5	79.9
평 균	74.8	71.6	77.7	74.7

자료 : 사례호텔, 1997-1999 Daily Report / Source of Business.

### 제 3 절 경쟁호텔 객실영업 현황 및 분석

#### 1. 경쟁호텔의 범위

사례호텔과 지역적으로 동일 도내, 호텔등급 기준으로 동일 등급인 특 1 등급 관광호텔을 경쟁호텔의 범위로 하였다. 구체적으로는 한라산 북쪽지역인 제주시권의 G 호텔, C 호텔, O 호텔 그리고 사례호텔과 한라산 남쪽지역인 중문관광단지 내에 위치한 S 호텔, H 호텔의 6 개 호텔로 하였다.

#### 2. 객실매출액 현황 및 분석

1999 년도 도내 경쟁호텔의 객실 매출액 현황은 다음 <표 3-9>와 같다.

<표 3-9> 1999 년 경쟁호텔 객실매출 현황

구 분	판매실수	평균단가 (천원)	매 출 액 (백만원)	시장점유율	
				판매실수 (%)	매 출 액 (%)
S 호텔	125,673	166	20,831	23.3	34.8
H 호텔	61,676	140	8,653	11.5	14.5
G 호텔	127,872	114	14,615	23.8	24.4
사례호텔	76,486	79	6,053	14.2	10.2
C 호텔	62,644	67	4,188	11.6	7.0
O 호텔	84,032	65	5,458	15.6	9.1
계	538,383	111	59,798	100.0 %	100.0 %

자료 : 사례호텔, Daily Report / Major Hotel Occupancy Report (1999.12.31).

매출액 기준 시장점유율을 보면 S 호텔이 208 억원으로 34.8%, G 호텔이 146 억원으로 24.4%, H 호텔이 86 억원으로 14.5% 그리고 사례호텔이 4 번째인 60 억원으로 10.2%를 차지하고 있음을 볼 수 있다.

판매실수 기준 시장점유율을 보면 G 호텔이 연간 12 만 8 천실로 23.8%의 1 위를 기록하고 있으며, S 호텔이 12 만 6 천실로 2 위, O 호텔이 8 만 4 천실로 3 위 그리고 사례호텔이 7 만 6 천실로 매출액 기준 시장점유율과 동일한 4 위를 기록하고 있음을 볼 수 있다.

한편 객실평균단가 면에 있어서도 S 호텔이 166 천원으로 1 위, H 호텔이 140 천원으로 2 위, G 호텔이 114 천원으로 3 위 그리고 사례호텔이 6 개 호텔 평균요금인 111 천원에도 미치지 못하는 79 천원으로 6 개 호텔 중 중하위인 4 위를 기록하고 있음을 알 수 있다.

이로 미루어 객실평균단가가 111 천원 이상으로 비교적 높은 S 호텔, H 호텔 및 G 호텔은 상대적 고가정책으로 고급호텔 지향정책을 펴고 있고, 객실평균단가가 111 천원 미만인 사례호텔을 포함한 나머지 3 개의 호텔은 상대적 저가정책으로 영업을 하여 왔음을 알 수 있다.

### 3. 객실 판매실적 현황 및 분석

1999 년도 도내 경쟁호텔의 고객시장별 객실판매실적 현황은 다음 <표 3-10>과 같다.

<표 3-10> 1999 년 경쟁호텔 고객시장별 객실판매실적 현황

(단위 : 실)

구 분	보유 객실	공급 객실	판매객실수			
			개별 여행객	신혼 부부	단체	계
S 호텔	427	155,855	79,707	28,588	17,378	125,673
H 호텔	224	81,760	24,309	11,314	26,053	61,676
G 호텔	508	185,420	35,233	16,780	75,859	127,872
사례호텔	282	102,930	27,962	11,786	36,738	76,486
C 호텔	224	81,760	15,981	9,364	37,299	62,644
O 호텔	330	120,450	32,844	17,313	33,875	84,032
계	1,995	728,175	216,036	95,145	227,202	538,383

자료 : 사례호텔, Daily Report / Major Hotel Occupancy Report (1999.12.31).

호텔의 규모를 가늠할 수 있는 1 차적 척도의 하나인 보유객실 수를 비교하여 보면 G 호텔이 508 실로 1 위, S 호텔이 427 실로 2 위, O 호텔이 330 실로 3 위이고 사례호텔이 282 실로 4 위임을 알 수 있다.

한편 객실 판매실수를 고객의 유형별로 단순하게 개별여행객과 신혼부부 그리고 단체여행객의 3 가지로 구분할 경우, 다음과 같이 각 호텔이 주력하고 있는 고객 시장의 일면을 알 수 있게 되는 것이다.



먼저 개별여행객 시장을 보면 S 호텔이 79.7 천실 36.9%로 1 위, G 호텔이 35.2 천실 16.3%로 2 위, O 호텔이 32.8 천실 15.2%로 3 위이고 사례호텔이 27.9 천실 12.9%로 4 위를 기록하고 있음을 알 수 있다. 다음 신혼부부 시장은 역시 S 호텔이 28.6 천실 30.0%로 1 위, O 호텔이 17.3 천실 18.2%로 2 위, G 호텔이 16.8 천실 17.6%로 3 위를 보이고 사례호텔 또한 11.8 천실 12.4%의 4 위를 보이고 있다. 세번째 단체여행객 시장은 G 호텔이 단연 75.8 천실 33.4%로 선두를 보이고, C 호텔이 37.3 천실 16.4%로 2 위 그리고 사례호텔이 36.7 천실 16.2%의 3 위, O 호텔이 33.9 천실 14.9%로 4 위를 보이고 있음을 알 수 있다.

이로 미루어 볼 때, S 호텔은 신혼부부를 포함한 개별여행객 시장을 주로 공략하고 있고, G 호텔과 C 호텔은 단체고객시장을 주요 목표로 영업을 하고 있고, 나머지 3 개의 호텔은 신혼부부시장을 포함한 개별여행객 시장과 단체고객 시장을 반분하고 있음을 알 수 있다.



## 제 4 장 사례호텔의 마케팅전략 과제

### 제 1 절 손익구조의 문제점

#### 1. 매출액 성장율의 둔화

객실사업을 포함한 식음료사업 및 부대사업을 총 망라한 호텔 전체사업에 대한 손익규모 및 손익구조를 보면 다음과 같다.

<표 3-3>의 1998 년과 1999 년 2 개 연도의 손익계산서에서 보듯 1999 년의 총영업수익은 전년도인 1998 년 138.6 억원에서 7.7 억원 증가한 146.3 억원으로 5.5%의 외형성장을 하였음을 알 수 있다. 특히 표에는 나타나 있지 아니하나 1998 년은 전년도인 1997 년 대비 2 억원 증가한 1.5%의 증가에 그쳤던 것이다. 이러한 매출액 성장률은 모두 물가상승으로 인한 원가압박, 종업원의 임금인상과 각종 복지후생제도의 'IMF'전 수준으로의 환원추세에 따른 인건비 상승 및 호텔상품 품질향상을 위한 재투자 등을 감안할 때 턱없이 미흡한 성장인 것이다.

원가의 3 요소 중 재료비를 제외한 인건비 및 경비의 대부분이 고정비인 점을 고려한다면 호텔은 인위적으로 종업원을 감원하던가, 임금액을 감액하던가 아니면 다양한 영업장을 통폐합하여 운영하지 않는 한, 전체 비용규모를 줄인다는 것은 거의 불가능에 가깝다. 따라서 조직이 보유한 마케팅 제 자원을 동원하여 매출액을 늘리는 즉 수익증대 활동에 모든 역량을 기울여야 할 것이다.

#### 2. 영업이익의 감소

<표 3-3>의 1998 년과 1999 년 2 개 연도의 손익계산서 중 총영업비용은 171.1 억원과 153.9 억원이다. 이에 대비 총 영업수익은 전 항에서도 언급하였듯이 각각 138.6 억원과 146.3 억원이다. 이를 볼 때 매출액 규모는 비용규모 대비 1998 년은 32.5 억원의 부족과 1999 년은 7.6 억원의 부족을 보이고 있는 적자 사업실적임을 알 수 있는 것이다.

따라서 동 호텔은 흑자 사업으로의 전환을 위해서는 매출액 규모를 늘이던가 비용규모를 줄이던가 아니면 두 방법을 동시에 구사하는 전략을 펼쳐야 한다는 과

제가 대두된다.

### 3. 경쟁호텔 대비 저조한 객실 생산성

<표 4-1>은 1999 년도 경쟁호텔 객실생산성 비교현황으로 <표 3-9>, <표 3-10> 1999 년도 경쟁호텔 객실매출 현황과 객실판매 실적 현황 자료를 기준으로 재 구성한 것이다.

<표 4-1> 1999 년 경쟁호텔 객실생산성 비교

순위	호 텔	보유객실 (실)	연간매출액 (백만원)	실당생산성 (백만원)	객실이용률 (%)
1	S 호텔	427	20,831	48.8	80.6
2	H 호텔	224	8,653	38.6	75.4
3	G 호텔	508	14,615	28.8	69.0
4	사례호텔	282	6,053	21.5	74.3
5	C 호텔	224	4,188	18.7	76.6
6	O 호텔	330	5,458	16.5	69.8
계		1,995	59,798	30.0	73.9

자료 : 본 논문 <표 3-9>, <표 3-10>자료에 의거 재구성함.

사례호텔의 객실 1실이 연간 실현한 수입은 21.5 백만원으로 1일 평균 5만 9천원의 수입실현을 나타내고 있다. 생산성 1위인 S 호텔 48.8 백만원의 44.0%로써 그 2분의 1에도 미치지 못하는 실적인 것이다. 평균 생산성 30.0 백만원을 상회하는 호텔은 S 호텔과 H 호텔의 2개 호텔에 불과하며, 강력한 경쟁상대인 G 호텔 또한 28.8 백만원으로 평균 미달이긴 하나 사례호텔 대비 생산성면에서 34.0%를 초과하는 기록을 보이고 있음은 당면과제로 시사하는 바가 크다.

### 4. 경쟁호텔 대비 저조한 시장 점유율

이번에는 사례호텔 시장점유율의 적정여부를 판단하기 위해 보유객실을 기준으로 판매실수 시장점유율 및 객실매출액 시장점유율과 비교하여 보면 다음과 같다. <표 4-2>는 <표 3-9>, <표 3-10> 1999 년도 경쟁호텔 객실매출 현황과 객실판매실적

현황 자료를 기준으로 재 구성한 것이다.

<표 4-2> 1999년 경쟁호텔 시장점유율 현황

순 의	호 텔	공급객실		판매실수		판매액	
		객실수 (실)	구성비 (%)	객실수 (실)	구성비 (%)	금액 (백만원)	구성비 (%)
1	S 호텔	427	21.4	125,673	23.3	20,831	34.8
2	H 호텔	224	11.2	61,676	11.5	8,653	14.5
3	G 호텔	508	25.5	127,872	23.8	14,615	24.4
4	사례호텔	282	14.1	76,486	14.2	6,053	10.2
5	C 호텔	224	11.2	62,644	11.6	4,188	7.0
6	O 호텔	330	16.6	84,032	15.6	5,458	9.1
계		1,995	100.0	538,383	100.0	59,798	100.0

자료 : 본 논문 <표 3-9>, <표 3-10>자료에 의거 재구성함.

도내 경쟁호텔 시장점유율 현황은 <표 4-2>와 같으며, 동 내용은 다음과 같이 설명된다.

첫째, 공급객실 수의 측면에서 508실을 보유하고 있는 G 호텔이 1위로 25.5%로서 4분의 1을 점유하고 있고, 2위로는 427실을 보유하고 있는 S 호텔이 21.4%, 사례 호텔은 4위로 282실 보유로서 14.1%를 나타내고 있다.

둘째, 객실 판매실수 측면에서도 동일하게 최다 객실을 보유하고 있는 G 호텔이 23.8%로 1위, 2위가 S 호텔로 23.3%, 4위 역시 사례 호텔로 14.2%인 것이다.

셋째 객실 매출액의 측면에서는 객실보유수 2위인 S 호텔이 34.8%로 1위를, 객실 보유수 1위인 G 호텔이 24.4%로 2위를 보인 점과 객실보유수 5위인 H 호텔이 나머지 3개 호텔을 제치고 매출액 점유율 3위를 기록한 것이 특징이라 할 수 있다. 사례 호텔은 객실보유수 및 객실매출액 점유 비에 있어서 동일하게 4위를 기록하고는 있으나, S 호텔 및 H 호텔과 비교할 때 생산성과 매출액 점유율을 제고할 수 있는 마케팅전략이 마련되어야 할 것이다.

## 제 2 절 표적시장 전략의 과제

### 1. 유형별 주요 고객시장

<표 3-5>과 <표 3-6>의 1998 년과 1999 년 고객시장별 객실판매수입과 객실판매실수 실적 현황에서 사례호텔의 5 대 주요 고객시장의 유형을 보면 신혼부부시장, 외국인시장, 개인여행시장, 항공사승무원 및 카지노 시장이었다.

이 중 신혼부부시장이 전년대비 23.6%의 감소추세를 보이는 것은 사례호텔은 물론 제주를 여행하는 전체 신혼부부 관광객의 감소현상이 그 원인일 것이며, 여타 4 개 유형의 고객시장은 점진적으로 증가세를 나타내고 있다. 특히 개인여행 시장이 판매수입액이나 판매실수 면에 있어서 전년대비 23.9%와 28.4%의 높은 증가현상을 보이고 있는 점은 여행시장의 흐름이 크게 변화하고 있다는 점에서 그 시사점이 매우 큰 것이다.

이와 함께 기타에 포함되어 구분 표시는 되어있지 아니하나 객실판매실수에서 전년대비 185.3% 증가한 국제회의 산업인 컨벤션시장, 45.9% 증가한 세미나시장, 94.9% 증가한 골프여행시장과 종업원 및 주요 거래고객 등에 시행되는 각종 인센티브성 포상여행시장 등은 매출액 증대를 위한 새로운 틈새시장으로서의 의미를 부여할 수 있을 것이다.

5 대 주요 고객시장 중 외국인시장과 향후 시장확대 가능성이 높은 세미나 및 컨벤션을 포함한 회의산업시장, 포상여행시장 및 골프여행시장에 대해 좀더 구체적인 현황과 마케팅 전략과 연계한 시사점을 보면 다음과 같다.

#### (1) 외국인시장

<표 4-3>은 1998 - 1999 년의 양 개 연간 외국인여행객 객실판매 실적을 판매객실수, 평균객실료 및 객실수입으로 구분하고, 동 기간중의 총판매객실 대비 관련사업의 구성비를 나타낸 표이다.

1999 년은 판매객실수 기준 전년대비 3,032 실 곧 20.7%의 증가를 보이고 있고, 객실판매수입 기준 전년대비 85 백만원으로 7.0%의 증가를 나타내고 있다. 한편 점유비 측면을 보면 1998 년은 19.9%, 1999 년은 22.1%의 높은 구성비를 보이고 있어 외국인여행객 시장이 사례호텔의 객실 비즈니스에서 차지하고 있는 중요성을 그대로 보여주고 있는 것이다.

<표 4-3> 외국인여행객 객실판매 실적 현황

(단위 : 천원)

구 분	1998 년	1999 년	증 감	
			증 감	%
판매객실수(실)	14,655	17,687	3,032	20.7
객실단가(천원)	83.4	73.9	- 9.5	- 11.4
객실수입(천원)	1,222,369	1,307,767	85,398	7.0
총판매객실(실)	73,584	79,873	6,289	8.5
사업구성비(%)	19.9%	22.1%	2.2%p	11.1

자료 : 사례호텔, Daily Report / Source of Business(1998 / 1999, 12.31).

한편 외국인여행객 시장과 연계하여 외국인 국적별 객실이용 실적을 1998 년과 1999 년 2 개 년도에 걸친 추이를 보면 다음 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 1998-1999 Nationality Analysis Report

(단위 : 실)

국 적	1998 년	1999 년	증 감		점유비(%) 1999 년
			객실수	%	
1) JAPAN	23,823	25,498	1,675	7.0	31.9
2) CHINA	1,003	1,436	433	43.2	1.8
3) U.S.A.	216	604	388	179.6	0.7
4) HONG KONG	82	200	118	143.9	0.2
5) OTHERS	1,270	1,332	62	4.9	1.8
(외국인계)	(26,394)	(29,070)	(2,676)	(10.1)	(36.4)
6) KOREA	47,190	50,803	3,613	7.6	63.6
계	73,584	79,873	6,289	8.5	100.0

자료 : 사례호텔, Daily Report / Nationality Analysis Report(1998, 1999.12.31 현재).

1998 년 대비 1999 년은 내국인 투숙객실 증가가 7.6%인데 비해 외국인의 경우는 2.5%포인트를 상회하는 10.1%의 증가율을 보이고 있다. 이 중에서도 특히 중요한 것은 10% 이상의 증가율을 기록하고 있는 외국인 시장 즉 43.2%의 중국시장, 무려 179.6%의 증가를 보인 미국시장, 그리고 143.9%의 신장을 나타내고 있는 홍콩시장인 것이다. 물론 이들 시장의 객실점유율은 국내시장의 점유율에 비해 그리 크지는 않으나 성장성 측면에서는 시사하는 바가 큰 것이다.

(2) 회의산업시장

사례호텔의 1998 년과 1999 년의 세미나 및 컨벤션을 포함한 회의산업시장 변화 추이를 보면 다음 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 연도별 회의산업 사업 현황

구 분	1998 년	1999 년	증 감	
			증 감	%
판매객실수(실)	1,992	3,598	1,606	80.6
객실단가(천원)	63.4	59.6	- 3.8	- 6.0
객실수입(천원)	126,210	214,442	88,232	70.0
총판매객실(실)	73,584	79,873	6,289	8.5
사업구성비(%)	2.7 %	4.5 %	1.8 %p	66.7

자료 : 사례호텔, Daily Report / Source of Business(1998 / 1999, 12.31).

1999 년의 회의산업시장과 관련한 판매객실 수는 전년대비 1,606 실로 부려 80.6%나 증가 하였으며, 사업 구성비도 1.8%p 로 66.7%의 큰 증가율을 보이고 있다. 물론 1998 년은 IMF 라는 경제사회적 특수 사정이 있긴 하였으나 그 증가율로 볼 때 충분히 중요성은 인정되는 것이다.

회의산업시장은 통상 비수기 주중수요가 일반적인 현상인 점을 고려할 때 휴양지호텔의 고질적인 수요관리 문제에 대한 최적의 해를 구할 수 있는 시사점이 있는 것이다.

회의산업시장 사업의 평균 객실판매 단가가 해당년도 공히 각각 6 만원 내외인 점을 고려한다면, 객실 비즈니스 측면에서의 중요성 보다도 식음료 사업에 보다 지대한 기여가 있다는 점을 간과해서는 안되겠다. 각종 세미나, 총회는 물론 이벤트 등에 수반되는 대소 연회를 감안할 때 호텔사업의 주요한 시장이 될 수 있을 것이다.

따라서 도내 특급 호텔들은 서울을 비롯한 대도시에 설치한 전담 판매조직을 이용하여 회의산업 수요 유치에 치열한 경쟁을 벌리고 있음은 물론, 심지어는 타 호텔에 유치 예약된 정보를 사전에 입수하여 여러 경로를 통한 로비활동으로 행사호텔이 바뀌게 되는 사례도 심심치 않게 발생되고 있어 상도덕 문제를 넘는 수위에까지 와 있는 실정인 것이다.

(3) 포상여행시장

사례호텔은 X은행의 VIP 고객 사은 프로그램과 관련, 다음 <표 4-6>과 같은 업무 협약을 맺고 있다.

<표 4-6> X은행 Gold VIP 호텔투숙 취급 안내

NO	구분	내용
1	대상	X은행 Gold VIP 고객 1,000명
2	적용기간	1999.3.4 - 12.31 단, 바캉스기간(7.17-8.20)은 제외
3	적용요일	화요일 - 토요일
4	예약경로	1) 고객이 직접예약 2) 해바라기관광이 FAX를 이용하여 예약대행
5	예상인원	연간 500명
6	판매가격	쿠폰당 270,000원 - 스탠다드룸 2박 (2인 2조식 포함)
7	판매조건	1) 사례호텔과 서귀포 R호텔 공동이용 가능 2) 기타 추가요금은 고객이 현지에서 지불
8	기타	1) X은행의 Gold VIP 고객에 대한 특별이익 환원서비스 일환으로 은행측에 상당한 거래실적 및 예금잔고를 유지하는 Big customer를 대상으로 함 2) 사례호텔 Fitness Center 이용시 50% 할인서비스 3) 쿠폰은 X은행에서 별도 제작된 양식을 고객이 휴대함

자료 : 사례호텔, 사내자료, 1999.

위의 예에서 보듯, 전국의 수많은 금융기관, 각종 기업, 공공기관 및 제 단체 등에서 시행하고 있는 종업원 또는 고객에 대한 각종 사은성, 포상성 여행 수요를 유치 할 수 있다는 것은 호텔의 객실 및 식음료 사업과의 연관을 고려할 때 대단히 중요한 것이다. 비수기 및 주중의 텅 비는 객실과 넓은 업장을 평균객실료와 식단가가 좋은 인센티브 수요로 채울 수 있다는 것은 커다란 장점이 아닐 수 없다. 따라서 사례호텔은 포상여행시장을, 비수기와 주중의 저조한 객실 이용률을 개선할 수 있는 기회로 전환시키는 마케팅 전략의 노력이 필요한 것이다.

(4) 골프여행시장

1999.5.31 현재 제주도내 골프장 현황은 <표 4-7>과 같다. 현재 공사 중인 4개소



및 절차 이행 중인 15 개소를 모두 합쳐 26 개소의 골프장이 완벽하게 운영된다고 할 때, 골프장 예약 문제가 저절로 해소됨은 물론 제주도는 겨울 철 골퍼들에게 골프 낙원의 섬이 되리라는 것은 자명해지는 것이다.

<표 4-7> 제주도내 골프장 현황

구 분	NO	골프장명	주 소
운영중 (7 개소)	1	오라 CC	제주 오라 289
	2	제주 CC	제주 영평 2238-2
	3	중문 C	서귀 색달 3125-1
	4	파라다이스 CC	한림 금악 산 41 등
	5	신성 CC	조천 북촌 산 63
	6	핀크스 CC	안덕 상천 산 62-3
	7	다이너스티 CC	남원 신흥 산 3
공사중 (4 개소)	1	서제주 CC	안덕 광평 산 3 등
	2	탐라 CC	애월 어음 산 17
	3	서귀포 CC	서귀 색달 산 24
	4	봉개휴양림	제주 봉개 산 53
절차이행 (15 개소)	1	동서 CC	제주 봉개 237-5
	2	뉴제주 CC	조천 와흘 산 26
	3	신안 CC	애월 어음 산 35
	4	아도니스 CC	한경 저지 산 18
	5	제주칼 CC	조천 교래 산 16
	6	프라자 CC	애월 상가 산 94
	7	세화 CC	구좌 세화 1789-23
	8	동광 CC	안덕 동광 산 14 등
	9	이어도 CC	구좌 덕천 산 84
	10	블루힐 CC	서귀 중문 산 5
	11	챔피언 CC	구좌 송당 산 178
	12	제주 CC	제주 용강 산 5
	13	묘산봉관광지	구좌 서김녕 산 1-1
	14	태양 CC	서귀 서흥 산 3
	15	미원 CC	애월 봉성 산 5
계		26 개소	

주) 다이너스티 CC(1999년 9월 개장)는 운영중 CC로 분류 함.

자료 : 제주일보, 도내 골프장 현황(제주 : 제주일보, 1999.5.27).

사례호텔의 연도별 골프투어 사업의 변화추이는 다음 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 연도별 골프투어 사업 현황

구 분	1998 년	1999 년	증 감	
			증 감	%
판매객실수(실)	829	1,616	787	94.0
객실단가(천원)	57	54	- 3	- 5.3
객실수입(천원)	47,711	87,902	40,191	84.2
총판매객실수(실)	73,584	79,873	6,289	8.5
사업구성비(%)	1.1%	2.0%	0.9%p	81.8

자료 : 사례 A 호텔, Daily Report / Source of Business(1998 / 1999, 12.31).

1999년의 골프여행 수요 관련한 객실 판매실 수는 전년대비 787실로 무려 94.0%나 증가하였으며, 사업 구성비도 0.9%p로 81.8%의 큰 증가율을 보이고 있다. 물론 전해인 1998년은 IMF라는 경제사회적 특수 사정이 있긴 하였으나 그 증가율로 볼 때 충분히 중요성이 있는 것이다.

제주도의 골프장이 육지에 있는 전국 골퍼들에게 가장 인기 있는 시기는 눈이 내리는 12월에서 잔디가 성장하기 전인 익년 3월까지이다. 타 지역은 동 기간에 골프가 불가능한 계절이지만 제주는 봄날과 꼭 같이 푸른 잔디 위에서 골프를 즐길 수 있는 유일한 지역이기 때문이다. 특히 이 기간 제주도는 다행스럽게도 가을 신흠 성수기와 봄철 신흠 성수기 사이의 겨울 비수기인 것이다.

따라서 골프여행시장도 회의산업시장 및 포상여행시장과 함께 틈새시장 개척의 대상으로 삼아야 할 것이다.

## 2. 여행시장의 변화

근년 두드러진 관광의 추세는 신흠부부의 해외여행 증가와 가족관광을 포함한 개별여행객의 증가일 것이다.

<표 4-9>는 1997년부터 3개년간의 내국인 제주도 입도현황 자료이다. 이 자료에 의하면 관광목적지로 제주를 방문하는 신흠 고객의 수는 1998년 IMF 해를 제외하고는 해마다 감소하고 있으며, 이들의 수요는 세계 유명 관광지인 하와이, 사이판, 괌, 동남아 등 해외관광지를 선호하고 있는 것으로 판단되며, 중고등학교 수

학여행과 단체여행객의 모습 또한 1998 년을 예외로 한다면 1997 년 대비 58.3%라는 급격한 감소를 보이고 있는 반면, 렌터카를 이용하는 개별 자유여행객의 숫자는 크게 증가하고 있는 추세인 것이다.

따라서 단체관광객 시장보다는 개별여행객 시장의 성장성이 높을 것으로 판단된다.

<표 4-9> 1997-1999 내국인 제주도 입도현황

(단위 :명)

구 분	1997 년		1998 년		1999 년	
	입도객	성장률	입도객	성장률	입도객	성장률
일반단체	807,313	-	493,254	-38.9	584,116	18.4
수학여행	507,248	-	128,533	-74.7	211,259	64.4
신혼여행	355,944	-	424,038	19.2	316,506	-25.4
가족관광	1,975,088	-	1,544,197	-21.8	1,678,677	8.7
개별여행	533,196	-	477,393	-10.5	629,313	31.8
계	4,178,789	-	3,067,415	-26.6	3,419,871	11.5

자료 : 제주도관광협회, 1999 년 관광객입도현황(제주 : 제주도관광협회).

#### (1) 신혼고객 시장의 협애화

<표 3-5> 1998-1999 고객시장별 객실판매수입 현황과 <표 3-6> 1998-1999 고객시장별 객실 판매실수 현황에서 보듯, 사례호텔의 신혼부부 이용률은 1년 사이에 큰 감소 폭을 나타내고 있다. 객실 수입금액 실적으로 볼 때 전년대비 23.5%인 3.5 억원의 현격한 감소와, 판매 객실 수에서 또한 23.6%인 3천 6백실의 큰 감소를 나타내고 있다. 이 감소액 3.5 억원의 비중은 1999 년 객실 총매출액 60.5 억원 대비 5.7%에 해당하는 주요한 변화인 것이다.

제주를 방문하는 신혼부부 감소 원인에 대하여 제주도관광협회는 다음과 같이 분석을 하고 있다.<sup>10)</sup> 1992 년을 정점으로 전국적인 신혼부부의 절대수가 1998 년에는 1992 년 대비 14% 감소하였으며, 그 동안 IMF 구제금융 등으로 해외여행을 자제했던 신혼부부들이 경제회복과 함께 해외여행심리가 급격히 되살아났으며, 또한 제주 신혼여행 상품의 가격 경쟁력 약화와 신혼부부를 위한 매력적인 상품개발 미흡 등으로 지속적인 감소추세가 나타나고 있다는 것이다.

10) 제주도관광협회, “2000 년상반기 관광동향 및 하반기 전망”(제주 : 제주도관광협회, 2000).

참고로 해외신혼여행객을 대상으로 한 2 가지 설문조사 결과를 보면 <표 4-10> 과 <표 4-11>과 같다.

<표 4-10> 해외 신혼여행 선택동기

(단위 : 명)

NO	구 분	응답자 수	구성비 (%)
1	국내여행과 해외여행이 가격차이가 별로 없어서	95	38.6
2	평소에 여행하고싶은 국가/지역이 있어서	57	23.2
3	비용이 들어도 신혼여행 만큼은 외국으로라는 인식	47	19.1
4	국내 주요 관광지에는 이미 여행한 경험이 있어서	41	16.7
5	기타	6	2.4
계		246	100.0

자료 : 제주도관광협회, 2000 년상반기 관광동향 및 하반기 전망(제주 : 제주도 관광협회).

<표 4-11> 신혼여행지로서 제주관광의 문제점

(단위 : 명)

NO	구 분	응답자 수	구성비 (%)
1	호감을 느낄 수 있는 여행상품의 결여	124	53.2
2	비싼 여행경비	66	28.3
3	적극적인 홍보활동 부족	22	9.4
4	숙박시설 및 항공편 이용의 어려움	5	2.1
5	기타	16	6.9
계		233	100.0

자료 : 제주도관광협회, 2000 년상반기 관광동향 및 하반기 전망(제주 : 제주도 관광협회).

국민소득 수준과 젊은이들의 의식 수준으로 미루어 전반적인 경제 사회적 분위기가 해외 유명 관광지로 신혼 여행을 떠나는 것이 일반적인 대세라고 할 때, 과연 사례호텔은 이 신혼부부 시장을 계속 붙잡고 회사의 자원을 투입할 것인지 아니면 대체 시장을 새롭게 개발할 것인지를 여부를 깊게 분석 판단하지 아니하면 안 되는 시점에 와 있다고 볼 수 있다.

### (2) 국내여행 단체고객 시장의 급격한 감소

<표 4-9> 연도별 내국인 제주도 입도현황 자료에서 보듯, 제주를 방문한 일반단체 여행객의 추이는 1997년 807천명에서 1998년 493천명으로 마이너스 38.9%의 감소를 보이면서 1999년 들어 584천명으로 전년대비 18.4%의 증가세를 보이기는 하였으나, 2년 전인 1997년과 비교한다면 223천명이 감소한 마이너스 27.6%의 변화를 나타내고 있는 것이다.

또한 사례호텔의 자료인 <표 3-5>, <표 3-6>의 1998-1999 고객시장별 객실 판매수입, 객실 판매실수 현황에서 수입은 71.2% 감소한 87백만원 감소, 판매실수는 63.9% 감소한 1천2백실 감소에서 보듯 1년간의 시장 상황이 급격하게 악화되고 있음을 알게 된다. 이러한 현상은 국민소득의 증가와 자가용 차량의 보급, 시간과 여행코스 등의 구속을 받지않고 개성에 따라 즐기고자 하는 렌터카 등을 이용한 개별여행 유형으로의 전환 현상 등에 기인한다고 할 수 있을 것이다.

### (3) 개인여행 시장의 확대

일반적으로 여행업계 관행에 의하면, 관광요금의 할인혜택 부여 여부에 따라 여행객 규모를 기준으로 여행을 구분한다면 개인여행, 그룹여행 그리고 단체여행으로 나눌 수 있다.

개인여행과 그룹여행은 보통 여행객 9인 이하의 여행을 말한다. 이는 여행객 개인 의사에 따라 일정을 정하고, 계절이나 경기의 변동에 비교적 영향이 적기 때문에 숙박업을 포함한 관광업소에 안정된 수입원이 되기는 하나 단체 여행에 비하여 대량판매의 가능성이 적기 때문에 총 수입규모는 낮은 것이다. 그러나 호텔 객실 마케팅 측면에서는 단체 여행객 대비 객실료가 높기 때문에 수익률 면에서 바람직 할 뿐만 아니라 여행형태의 개인여행 및 그룹여행의 증가 추세 감안, 대단히 중요한 목표시장이 되는 것이다.

이에 대비 단체여행은 10인 이상의 여행을 말한다. 이는 여행객 개개인의 의견이 전부 반영될 수 없는 단체 전체의 의사에 따라 행동한다는 것이 특징이며 이에 따라 여행 기간 중 일정을 변경하여야 하는 등 예기치 못한 돌발 변수가 발생할 경우 신속 적절하게 대처하기가 상대적으로 힘들지만 관광업자 측면에서는 시간을 효율적으로 이용할 수 있고 고객 처리업무가 반복적으로 정형화될 수 있어 간편하다는 면도 있다. 또한 개인여행 및 그룹여행에 비해 규모가 크기 때문에 저렴한 가격으로 제반 관광시설 이용에 할인 혜택이 가능하고, 여행 일정상의 모든 수배는 전적으로 여행업자의 책임하에 이루어지기 때문에 여행객은 순수여행 등 여행

의 목적에만 전념할 수 있다는 특징이 있다. 한편 숙박시설업인 호텔객실 비즈니스의 측면에서는 수요의 계절 변동이 심하여 객실수입 관리상 불안정한 요소가 될 수 있다는 점이 주요하다 하겠다.

사례호텔 마케팅 부문에서의 개인여행 시장의 중요도는 <표 3-5> 1998-1999 고객시장별 객실판매수입 현황과 같다. 고객시장 유형 중에서 개인여행 시장을 보면, 1998년이 8억 4천만원으로 전체 객실수입 59억 8천만원 중 14.1%의 점유율을 보이고 있고 1999년은 10억 4천만원으로 총 객실수입 60억 5천만원 중 17.2%의 점유율을 기록하고 있어 동 시장의 중요성을 알 수 있게 된다.

이와 함께 전년대비 1999년의 점유율이 3.1%포인트 증가한 점, 전체 시장 내 동 시장의 비중이 점증하고 있다는 점 또한 동 시장의 중요성을 강하게 시사하고 있는 것이다.

또한 <표 3-5>, <표 3-6> 의 1998-1999 고객시장별 객실판매수입 현황과 객실 판매수입 현황에서 보여주듯 개인여행 수입은 전년대비 23.9% 증가인 2억원 증가, 객실 판매실 수는 28.4% 증가한 3천 2백실 증가를 기록하고 있는 것이다.

### 3. 여행수요의 변동성

제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

#### (1) 계절별 수요의 변동성

제 3 장 <표 3-8>에서 1997-1999의 3개년간 평균 월별 객실이용률 추세를 알아 보자. 연중 객실이용률이 80%를 초과하였던 달은 10월과 11월의 82.7%와 88.7%이고, 저조하였던 달은 7,8,9월과 1월 2월의 동계 비수기의 5개월간으로 60%대에 머물렀던 것으로 그 격차는 무려 20여%포인트에 이르고 있음을 알 수 있다. 비교적 높은 70%대의 이용률을 기록하고있는 달은 3,4,5,6월과 12월의 5개월간임을 알 수 있다.

이상에서 보는 바와 같이 사례호텔을 연간 계수적 자료를 통한 마케팅활동 측면에서의 성수기와 비수기로 구분한다면 성수기는 3,4,5,6월의 봄 시즌과 10,11,12월의 가을 시즌 및 연말의 7개월간이고, 비수기는 나머지 달인 7,8,9월의 여름 바캉스시즌 및 1,2월의 일부 동계 시즌으로 5개월간임을 알 수 있다.

10월과 11월은 전통적으로 봄철과 함께 신혼시즌으로, 신혼부부에 있어서는 아직까지도 제주도가 국내 관광지 중에서는 제일 선호하는 지역임을 보여주고 있고, 같은 신혼시즌이라도 봄철은 가을시즌에 비해 10% 이상의 낮은 점유율을 기록하고 있다.

이와 같이 비수기 5개월간의 저조한 객실이용률을 볼 때, 어떻게 하면 동 기간의 이용률을 향상시킬 수 있을까 하는 것이 사례호텔 마케팅 전략의 관건이 될 수 있는 것이다.

## (2) 주중 주말간 수요의 변동성

제 3 장 <표 3-7>에서 1997-1999의 3개년간 평균 요일별 객실이용률 추세는 다음과 같다. 객실이용률이 제일 높았던 요일은 토요일의 87.1%, 제일 낮았던 요일은 목요일의 61.8%로서 그 차이는 무려 25.3%에 이르고 있다. 비교적 높은 70%대 이상의 이용률을 기록하고있는 요일은 금요일의 81.3%를 포함 월요일, 화요일 그리고 일요일의 4일간, 낮은 예약 율을 기록하고있는 요일은 수요일과 목요일의 2일간임을 알 수 있다.

따라서 사례호텔의 일주간을 계수적 자료를 통한 마케팅활동 측면에서의 주중과 주중으로 구분한다면 주중은 수,목요일의 2일간과 주말은 금,토,일,월 그리고 화요일의 5일간으로 쉽게 정리할 수 있는 것이다.

환언한다면 주중 수요일과 목요일 2일간의 이용률을 어떻게 제고할 것인가가 사례호텔의 중요한 마케팅 과제인 것이다.

## 제 3 절 마케팅믹스 전략의 과제

### 1. 고객불평 사례와 과제

다음은 사례호텔이 고객으로부터 접수한 클레임 레터 등을 요약 정리한 것이다. <표 4-12>에 예시된 6가지 사례의 내용은 모두 호텔 객실부문의 서비스상품 품질과 관련된 사항으로 종업원의 의식 및 접객태도와 관련된 인적 서비스상의 문제, 객실 내 쾌적한 공간과 관련된 물적 서비스상의 문제 및 호텔 내부 업무절차와 관련된 시스템상의 문제로 요약될 수 있다.

<표 4-12> 고객의 소리 요약

NO	불평내용	서비스상의 문제	마케팅믹스 과제
1	취침고객 아침 Wake up Call 실수	종업원 의식 및 서비스 수준이 문제	상품 품질향상 과제 - 인적 서비스
2	Check-in 고객에 대한 신분증 제시 요구	종업원 접객태도 및 요령 미흡	상품 품질향상 과제 - 인적 서비스
3	객실 및 식당의 얼룩 덜룩 불결한 집기비품	객실상품 흠결	상품 품질향상 과제 - 물적 서비스
4	객실 내에서 벌레에 물려 살이 붓는 불편	객실상품 흠결	상품 품질향상 과제 - 물적 서비스
5	항공사 마일리지 적립의 누락	업무절차 및 종업원 의식 문제	상품 품질향상 과제 - 시스템적 서비스 - 인적 서비스
6	고객이 흘린 습득물 송부 과정에서의 무성의	업무절차 및 종업원 의식 문제	상품 품질향상 과제 - 시스템적 서비스 - 인적 서비스

자료 : 사례호텔 '고객설문서' 등 고객의 소리 관련 자료.

## 2. 저요금 객실상품의 현황 및 과제

### (1) 가격결정의 일반유형

가격의 결정에는 많은 요소들이 영향을 미친다. 일정한 상황하에서 가격은 그 상황의 특성과 믹스 요소들과 결합되어 형성이 된다.

경제학적 관점에서 보면, 시장가격은 수요와 공급에 의해 결정된다. 곧, 공급이 수요를 초과하면 가격은 하락하고 그 반대로 수요가 공급을 초과하면 가격은 상승한다. 여기서 중요한 개념은 가격변화에 따른 수요탄력성과 공급탄력성이다. 일반적으로 호텔 서비스상품은 계절적 수요탄력성은 크지만 가격의 변화에 대한 수요 및 공급탄력성은 낮은 편이다. 또한 예상되는 제품 라이프사이클의 길이와 호텔의 입지 또는 포지션도 가격에 영향을 미친다. 따라서 제품 라이프사이클이 짧은 것으로 예상되는 일시적 유행상품은 단기간에 투자액을 회수해야 하므로 높은 가격이 설정되어야 하겠지만 라이프사이클이 길 것으로 추정되는 서비스상품은 상대적으로 낮은 가격이 설정될 수 있다.

한편, 일반적으로 호텔 서비스상품은 특정한 지역 내 동일 등급의 경쟁호텔의



가격과 유사하게 결정되는 것이 보편적이다. 따라서 사례호텔의 객실요금은 S 호텔, H 호텔 및 G 호텔과 비교하여 본다면 덤핑요금으로 볼 수 있다.

(2) 저요금 객실요금 현황

<표 3-2> 연도별 경쟁호텔 연평균객실료 현황에서도 알 수 있듯이 사례호텔의 1999년도 평균객실요금은 도내 6개 특 1등급호텔 가운데 4번째이고, 그것도 10만원에도 미치지 못하는 7만 9천원 이었던 것이다. 이 가격은 일반객실 공표요금의 56.4%에 해당하는 43.6%가 할인된 판매요금인 것이다.

(3) 저요금 정책의 요인

첫째, 단체고객시장의 점유비가 비교적 높다.

일반적으로 단체여행객은 개별여행객에 비해 항공운송 등 교통수단은 물론 호텔 등 숙박업소, 식당 등의 식음료 업장, 관광지외 입장료 및 유흥오락 시설 등 모든 관광 분야에서의 이용료가 저렴하게 된다. 그 이유는 단체여행객이 이용하는 시점은 보통 수요 대비 공급이 넘치는 비수기이거나 주중이 대부분이고, 소비자 입장에서 볼 때 대량구매의 이점인 할인 혜택을 향유 받을 수 있기 때문인 것이다.

<표 4-13> 1999년도 개별/단체 여행객 객실판매실적 현황은 제주도내 경쟁호텔 간 단체고객의 비중도와 평균객실요금과의 관계를 유추하기 위하여 <표 3-10> 1999년 경쟁호텔 객실판매실적 현황 자료를 기초로 일부 수정 보완한 것이다.

<표 4-13> 1999년 개별/단체 여행객 객실판매실적 현황

(단위 : 실)

구 분	평균객실료(천원)	개별여행객		단체여행객	
		판매실수	%	판매실수	%
S 호텔	166	108,295	86.2	17,378	13.8
H 호텔	140	35,623	57.8	26,053	42.2
G 호텔	114	52,013	40.7	75,859	59.3
사례호텔	79	39,748	52.0	36,738	48.0
C 호텔	67	25,345	40.5	37,299	59.5
O 호텔	65	50,157	59.7	33,875	40.3
계	111	311,181	57.8	227,202	42.2

주) 개별여행객 수에는 신혼부부 객실 수를 포함하였음.

자료 : 본 논문 <표 3-10>자료에 의거 재 구성함.

도내 특 1 등급호텔의 1999 년도 객실판매 실적을 개별여행객과 단체여행객의 두 유형으로 구분할 경우, 총 평균 구성비는 57.8%대 42.2%이다. 따라서 단체여행객 보다는 개별여행객의 성격이 강하다는 것을 알 수 있다.

이를 호텔별로 볼 때, 평균객실료가 16 만 6 천원으로 가장 비싼 S 호텔은 그 구성비에 있어서 단체여행객 비중이 13.8%에 불과한 개별여행객 중심의 성격이 강하게 드러나는 호텔임을 알 수 있다. 이와 관련하여 개별여행객의 비중이 비교적 높은 H 호텔도 세계적 체인호텔의 명성과 함께 14 만원이라는 비싼 요금을 받고있고, 단체 여행객의 비중이 비교적 큰 59.5%의 C 호텔과 48.0%의 본 사례호텔의 평균 객실요금은 각각 6 만 5 천원과 7 만 9 천원으로 하위에 머물러 있음을 볼 수 있다.

예외적인 호텔로 G 호텔의 경우는 단체여행객의 비중(59.3%)이 높은 호텔임에도 불구하고 평균객실요금이 11 만 4 천원으로 비교적 견실한 이유는 호텔이 소유 및 운영하고 있는 오라골프장을 객실이용과 함께 패키지와 한 객실판매 전략을 펼치고 있는 데 기인하고 있는 것이며, O 호텔은 단체여행객의 비중(40.3%)이 낮기는 하나 고객시장에서의 인지도의 저조와 제반 서비스의 미흡으로 평균객실료 6 만 5 천원이라는 최하위의 호텔로 나타나고 있는 것이다.

둘째, 항공사 승무원에 대한 할인의 불가피성 문제이다.

1999 년 1 년간 항공사 승무원의 투숙 객실수는 11,579 실로 전체 이용객실수의 14.5%에 해당하는 것으로, 일일 평균 32 실을 사용한 것으로 집계되고 있다. 이들 승무원의 객실요금은 총액 5 만 5 천원이나 봉사료 10% 및 관광진흥기여금 2%를 공제한 호텔수익 계상액은 49 천원에 불과한 것으로 사례호텔 1999 년 연간 평균객실요금 79 천원 대비 62%에 해당하는 30 천원이 부족한 저요금인 것이다.

셋째, 지속적인 저요금 정책의 문제이다.

사례호텔은 4 년 전 재 개관이후 고객시장에 대한 자사 상품의 가격과 이미지를 중저가 요금의 호텔로 정하고 성수기, 주말 등을 제외한 객실이용률이 저조한 날에 대해서는 싼 요금으로라도 빈 객실을 채워도 좋다는 저가격 정책을 견지하여 왔다.

#### (4) 저요금 객실상품의 문제

고객시장에 투영된 사례호텔에 대한 이미지 중의 하나가 중저가호텔이라 할 때, 이 중저가의 의미는 곧 낮은 요금, 고급스럽지 못한 서비스를 제공하는 호텔로 인식될 수 있는 것이다.

낮은 객실요금의 중저가 호텔을 지향하는 것이 호텔의 포지셔닝 및 가격정책이었다면, 목표 매출액을 달성함과 동시에 경쟁호텔 대비 시장 점유율도 높으면서 객실 생산성도 높았어야 함에도 불구하고 그렇지 못하였다면 이미 수립된 정책에 문제가 있다는 것이다.

사례호텔의 연도별 객실부문 수입 실적을 보면 1997년이 59.2억원, 1998년이 59.8억원 그리고 지난해인 1999년이 60.5억원으로 매출액 증가율은 전년대비 1998년이 1.0%, 1999년이 1.2%에 불과하였던 점을 보면 잘 알 수 있는 것이다.

이와 같이 연도별 판매실적에 거의 변동이 없었다는 점은 본 중저가 전략이 단기적 대응요법에는 효과가 있었다라도 중장기적 매출액 증대를 위한 기본 전략에는 문제가 있는 것으로 판단하게 되는 것이다.

### 3. 커뮤니케이션 현황 및 과제

#### (1) 현황

첫째, 사례호텔은 매월 첫 수요일을 정하여 제주 현지에서, 기획및마케팅 팀장 주관하에 서울에 있는 판매 조직인 서울사무소장을 포함, 객실 식음료 조리 및 관리팀장 참석하여 팀장 및 판매촉진 회의를 개최하고 있다. 이 회의에서는 지난 1개월간의 국내외 시장 동향, 영업실적에 대한 분석과 익월의 고객시장 상황 및 영업목표를 점검해보는 것을 주요 내용으로 하는 정기 회의인 것이다. 또한, 매년 5월에는 여름 바캉스시즌 객실판매 대비한 판촉회의가 있고, 1월 및 8월에는 봄철과 가을철 신혼고객 유치활동에 대한 마케팅 실무회의가 있으며, 4/4분기 초월인 10월에는 익년 사업계획 중 객실 판매 및 마케팅 전략에 대한 회의를 상설 운영하고 있다.

둘째, 객실판매, 마케팅 및 객실예약 업무를 주된 업무분장으로 하고 있는 서울사무소는 전국을 서울, 수도권지역, 강원 및 경북지역, 충청 및 경남지역, 그리고 호남지역의 5개 권역으로 분할하여 전담 직원을 두어 매월 2회씩 정기 판매촉진 출장을 다니면서 지역 내 주요거래 여행사를 중심으로 판매촉진 활동을 수행하고 있다. 호텔이 소개하고 있는 제주지역에 대한 판매촉진 활동은 현지 호텔의 객실팀을 중심으로 이루어지고 있고, 특히 주요 고객시장 중의 하나인 일본시장에 대해서는 회사의 항공운송사업 조직인 일본지역본부와 항공기가 취항하고 있는 주요 도시의 산하 판매지점 망을 발판으로 매년 2회, 봄과 가을철에 서울사무소장과 전담직원이 현지를 방문, 판매촉진 활동을 수행하고 있다.

셋째, 사례호텔은 전문 잡지 등을 중심으로 광고선전 활동을 하고 있다. 여성중앙, 신부, 마이웨이 등의 여성전문지에는 허니문 광고를 게재하고, 일반 주요 월간지에는 주로 호텔의 이미지 광고에 주력하고 있다. 이밖에 관광전문 잡지에도 광고선전은 물론 홍보에도 주력하고 있음은 물론이다. 기타 회사 국내선 기내 좌석에는 호텔 리프렛을 계절별로 비치하기도 한다. 또한 제주 현지 호텔 홍보팀에서는 호텔에서 일어나고 있는 주요 소식 중 지역주민에게 알릴만한 가치가 있다고 판단되는 사안에 대해서는 지역의 대표적 일간지인 제주일보, 제민일보 및 한라일보 등에 정기적 또는 필요 시 수시로 호텔의 주요 소식을 전할 수 있는 뉴스레터를 적극적으로 배포하여 지역사회와 함께 숨쉬고 있는 친숙한 호텔임을 지역주민의 이미지 속에 자리할 수 있도록 지속적으로 노력하고 있다.

넷째, 여행사, 컴머셜에이전트 등 주요 거래선과 일반 고객을 위한 각종의 판매촉진물을 매년 정기적으로 제작하여 배포하고 있다. 구정설날, 추석한가위 명절과 여름 바캉스철을 위한 기브어웨이 품목과 신년을 위한 캘린더들이 정기적으로 제작되고 있고, 기타 필요 시 특정 목적을 위한 판매촉진물 들이 제작되고 있다. 제작되는 판촉물의 품목을 보면 선물용으로 적합한 넥타이 스카프 및 고급 볼펜, 사무실의 필수품인 메모지, 여름철 해수욕장용인 선캡 및 비치볼 등이 주로 제작되고 있다.

## (2) 과제

상기와 같이 커뮤니케이션 활동으로써 정기적인 판매관련 회의, 판매촉진 출장, 광고선전 및 홍보활동 그리고 정기 또는 수시로 판매촉진 물품 등을 제작하여 배포하는 등 나름대로 프로모션 업무에도 대처해 나가고는 있다. 그러나 두 가지 크게 미흡한 점으로 지적할 수 있는 것은 첫째, 표적 시장에 대한 현재 및 미래의 잠재고객을 상대로 한 지속적인 사례호텔의 이미지광고가 미흡하고 둘째, 계획적인 홍보활동이 미진하다는 것이다. 소비자들의 마음 속에 자사의 브랜드 곧, 제주 숙박하면 사례호텔을 우선적으로 머리에 떠올리도록 하기 위해서는 매스컴 광고와 홍보활동을 통하여 연중 끊임없이 호텔을 노출시켜야 할 것이다.

## 4. 객실 유통경로의 현황 및 과제

### (1) 유통경로의 형태

유통경로의 형태는 크게 1 단계 유통인 직접판매경로와 간접예약경로로 분류할

수 있다.

직접판매경로는 가장 단순한 유통형태로서 객실 서비스상품의 생산 및 공급자인 호텔과 이를 소비하는 수요자 곧 고객이 직접 접촉하여 이루어지는 형태이며, 이러한 유통경로는 직접적인 접촉을 통함으로써 중간상을 배제할 수 있으나 일반적으로 코스트가 많이 들 수 있다. 그러나 최근의 직접판매는 가정구매의 증대와 P.C 통신, 인터넷 등 컴퓨터 통신망의 발달로 점차 늘어나고 있는 추세이며 그 원가 또한 상당히 절감되고 있다. 특히 호텔 객실상품의 유통측면에서 볼 때 서비스의 질 관리 및 고객의 접근성이라는 면에서 직접판매경로의 중요성이 더욱 증대하고 있는 실정이다.

한편 간접 예약경로는 여행사를 통하여 숙박상품이 예약되는 형태를 말하는데, 이러한 예약형태는 예약의 효율 측면에서 유리할 수 있으나 너무 많은 수의 유통기관이 개입하면 코스트와 경로관리 측면에서 효율이 떨어질 수도 있다. 그러나 호텔의 경우 아직까지는 간접 예약경로의 이용이 상대적으로 많은 편이다.

(2) 유통경로 현황

제주대학교 중앙도서관

유통경로를 기준으로 <표 3-6> 1998-1999 고객시장별 객실판매실수 자료를 일부 변형하여 사례호텔의 유통경로 현황을 보면 다음과 같다.

<표 4-14> 1998 년 고객시장별 객실유통경로 현황

( 단위 : 실 )

고객시장	판매실수	유통경로별 판매실수		직접/간접경로 점유비
		직접판매 경로	간접예약 경로	
In-bound Travel	14,655		14,655	
Honeymoon	15,418	7,709	7,709	* 50 : 50
개인여행객	11,143	5,571	5,572	* 50 : 50
Casino	7,424	7,424		
K Crew	10,256	10,256		
기 타	14,688	7,344	7,344	* 50 : 50
계	73,584	38,304	35,280	* 52.1 : 47.9

자료 : 본 논문 <표 3-6>자료에 의거 재 구성함.

<표 4-15> 1999 년 고객시장별 객실유통경로 현황.

( 단위 : 실 )

고객시장	판매실수	유통경로별 판매실수		직접/간접경로 점유비
		직접유통 경로	간접예약 경로	
In-bound Travel	17,687		17,687	
Honeymoon	11,786	5,893	5,893	* 50 : 50
개인여행객	14,305	7,152	7,153	* 50 : 50
Casino	7,267	7,267		
K Crew	11,579	11,579		
기 타	17,249	8,624	8,625	* 50 : 50
계	79,873	40,515	39,358	* 50.7 : 49.3

자료 : 본 논문 <표 3-6>자료에 의거 재 구성함.

상기 유통경로현황 자료를 기준으로 1998 년과 1999 년의 객실유통경로 유형별 구성비를 보면 다음과 같다.

우선 고객시장을 직접판매경로와 간접예약경로로 분류하면, 직접유통판매경로에 해당하는 고객시장은 카지노 및 항공사승무원의 2 개 시장이고, 간접예약경로에 해당하는 고객시장은 외국인의 1 개 시장이고, 직간접 곧 공통의 유통경로에 해당하는 고객시장은 신혼부부, 개인여행객 및 기타의 3 개 시장으로 구분할 수 있겠다.

<표 4-14>와 <표 4-15>에서 1998 년과 1999 년의 유통경로별, 즉 직접판매경로 대 간접예약경로의 구성비를 보면 52.1%대 47.9%와 50.7%대 49.3%로 연 평균 약 51 대 49 의 비율을 보이고 있음을 알 수 있다.

### (3) 유통경로상의 과제

첫째, 간접예약경로의 경우 일반적으로 경로기관에 대한 판매수수료가 지급되고, 객실판매요금의 단가가 직접판매경로보다 낮기 때문에 직접판매경로의 비율을 현재 51% 보다 더욱 올려야 한다.

둘째, 사례호텔은 2000 년 봄, 인터넷에 호텔 홈페이지를 통하여 전국의 네티즌들로부터 호텔 객실예약을 받기 시작하고 있다. 그러나 아직까지 그 실적은 월간 30 여건에도 미치지 못하는 미미한 단계이며, 그나마 인터넷상에서 온라인 리얼타임으로 예약이 처리되지 못하고 1 일 단위 수작업에 의한 처리방법으로서 아직 걸

음마 단계에 불과하다. 향후 호텔은 인터넷을 통한 개별 여행객을 표적으로 한 직접판매경로를 집중 개발하여 침체되어가는 신혼여행객 시장과 국내 단체여행객 시장에 대한 대체 시장으로 공략하여야 하는 과제를 안게 된 것이다.

#### 제 4 절 사례호텔의 마케팅전략

마케팅전략을 세우려고 할 때, 가장 먼저 해야 할 일은 호텔이 하고있는 사업을 명확하게 정의하는 일이다. 즉, 우리 호텔이 어떤 사업을 하는가라는 질문을 아주 진지하게 검토하는 일이다. 사업을 정의하려면 호텔이 활동할 시장에서의 고객의 욕구를 파악하고, 고객집단을 선정한 후, 각 고객집단의 욕구를 만족시키는 구체적 상품이나 서비스의 유형을 규정하여야 한다. 그런 후에 현재 자사의 사업의 범위와 경쟁사의 사업의 범위를 설정해 봄으로써 진정한 의미의 사업의 개념이 설정된다.

사업을 명확히 정의하였으면, 이제 호텔은 그것을 바탕으로 사명을 명시할 수가 있다. 사명의 문구는 마케팅위주의 경영이라는 마케팅컨셉 측면에서 호텔이 만족시키려고 하는 시장의 욕구를 중심으로 하여야 한다. 경영을 잘하는 호텔들은 항상 시장으로부터 자사의 소명의식을 부여 받는 것이다. 잘 정의된 기업의 사명은 회사의 전 구성원들에게 일하는 보람을 불러 일으키고 그들의 에너지의 원천이 된다. 그것은 또 구성원 각자가 개별적으로 하는 일이 전체적으로는 기업의 잠재력을 실현하는 길이 되도록 인도하는 역할을 한다.

호텔의 사명이 확립되면 그 사명을 달성하기 위한 구체적인 사업목표와 마케팅목표가 결정된다. 이들 목표를 결정하는 과정에서 고려되어야 할 일반적인 기준은 순위의 확립, 계량화, 현실성 및 일관성이다.

위와 같은 이해하에 사례호텔의 과거 3년간 마케팅 전략의 내용을 요약하면 다음 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> 1997-1999 사례호텔 객실 마케팅전략 요약

구 분	1997년	1998년	1999년
1. 사업의 정의 1)고객의 욕구 2)고객집단 선택 3) 제품의 파악	1)안락한 휴식 2)관광/상용 여행객 3)쾌적한 객실	1)안락한 휴식 2)관광/상용 여행객 3)쾌적한 객실	1)안락한 휴식 2)관광/상용 여행객 3)쾌적한 객실
2. 기업의 사명	여행객의 쾌적한 잠자리 제공	여행객의 쾌적한 잠자리 제공	여행객의 쾌적한 잠자리 제공
3. 호텔 컨셉트	Business & Resort Hotel	Business & Resort Hotel	Business & Resort Hotel
4. 사업목표	1)고객시장에 재개 관 광고 및 홍보 2)인적,물적,시스템 적 서비스 강화	1)고객시장에 재개 관 광고 및 홍보 2)인적,물적,시스템 적 서비스 강화	1)고객시장에 재개 관 광고 및 홍보 2)인적,물적,시스템 적 서비스 강화
5. 표적시장 전략 1)5 대주요 시장  2)틈새시장 공략	1)항공사승무원 개인여행객 신혼부부 외국인 카지노고객 -	1)신혼부부 외국인 개인여행객 항공사승무원 카지노고객 -	1)외국인 개인여행객 신혼부부 항공사승무원 카지노고객 2)세미나시장 컨벤션시장 골프시장 포상여행시장
6. 마케팅믹스전략 1)객실품질 수준 2)객실요금 정책 3)유통경로구성 비(직접대 간접) 4)커뮤니케이션	1)중간서비스 2)중저가요금 3) -  4)인쇄매체 광고, 호텔 팸투어	1)중간서비스 2)중저가요금 3)52.1 대 47.9  4)인쇄매체 광고, 호텔 팸투어, 항공사판매,예약망 활용	1)중간서비스 2)중저가 요금 3)50.7 대 49.3  4)인쇄매체 광고, 호텔팸투어, 항공사판매,예약 망 활용, 신용카드사 업무 제휴(D/M 발송)

주 1) 사업의정의, 기업의사명, 호텔컨셉트 및 사업목표는 사례호텔의 실제 내용과  
본 논문내용 일부에서 발췌하여 작성하였음.

2) 표적시장 전략과 마케팅믹스 전략은 본 장 제 2 절과 제 3 절 내용 요약.



## 제 5 장 사례호텔 객실수익 증대를 위한 마케팅전략 방안

### 제 1 절 기존 주요시장 및 틈새시장의 집중 공략

#### 1. TOWS 분석에 의한 마케팅전략의 수립<sup>11)</sup>

<표 3-6> 1998-1999 고객시장별 객실 이용실수 자료를 기준으로, TOWS 도표를 작성하면 다음과 같다.

이의 작성은 첫째, 시장환경으로부터 오는 기회 및 위협 요인의 파악이다. 현재 또는 가까운 장래에 일어날 것으로 예상되는 소비자들의 소비 및 구매행태의 변화, 경쟁사의 동향 등 우리회사의 마케팅 활동에 영향을 미치는 시장의 변화 요인을 파악하여 기회요인과 위협요인으로 나눈다. 둘째, 우리회사에 대한 핵심역량의 분석이다. 이는 주로 기존의 경쟁사나 잠재적 경쟁사에 대한 우리회사의 상대적 강약점에 대한 평가이다. 셋째, 시장의 환경변화 요인(O,T)과 자사의 핵심역량의 강약점(S,W)에 비추어 본 자사의 현재 위치의 파악이다.

아래와 같이 작성된 TOWS 도표에 근거한 카테고리별 전략 대안을 간략히 제시하면 다음과 같다.

[OS] 전략 : 시장기회가 있고, 사례호텔의 전략적 강점이 많은 매우 좋은 시장이다. 시장의 기회를 선점하는 전략을 구사하거나 시장/상품의 다각화 전략을 추구할 수 있다. 그러나 항공사승무원 시장은 사내 특별할인규정에 의거 혜택을 제공하고 있기 때문에 매출액 등에 많은 영향이 있으므로 향후 할인율에 대한 인하 검토의 문제가 제시된다.

[TW] 전략 : 호텔환경의 위협요인이 많으며 현재 사례호텔의 핵심역량도 부족하다. 이 경우 호텔의 약점을 극복하기 위하여 상품이자 시장을 재구축하여 상품/시장을 집중화하는 전략을 쓰거나 철수하는 전략을 고려하여야 한다.

[OW] 전략 : 시장의 기회는 존재하나 사례호텔의 핵심역량이 부족하다. 이 경우 핵심역량을 강화하여 시장기회를 잡는 전략을 쓰거나 시장의 기회를 먼저 포착하면서 핵심역량을 보완하는 전략적 제휴 전략을 선택할 수 있다.

---

11) 유필화·김용준·한상만, 전계서, p. 115 - 117.

<표 5-1> 1999년 사례호텔의 TOWS 도표

환 경		기회 (O)	위협 (T)
		개별여행시장확대 신규골프장 개장계획 주 5 일근무제 확대실시 내국인출입카지노허가기대 인천신공항 개항계획 정보기술의 발달 입국/입도관광객 증가	신혼여행객감소 단체여행객감소
내부자원과 능력			
강 점 (S)	호텔 접근성(공 항과 인접) 항공사 사업부 조직 카지노 시설	[OS] - 카지노 여행객 - 항공사승무원	[TS] - 단체여행객
약 점 (W)	호텔입지(시내 중심) 판매능력 종사원교육훈련 인터넷마케팅	[OW] - 외국인여행객 - 개인여행객 - 회의산업여행객 - 골프여행객	[TW] - 신혼여행객

주) 1. House-use 및 Complimentary 는 제외함.

2. 고객시장에 따라 2 개 이상의 환경요인 및 핵심역량요인과 연관될 수 있음.

자료 : 본 논문 <표 3-6>자료를 대상으로 작성함.

[TS] 전략 : 시장의 위협요인이 있으나, 사례호텔이 상대적 강점을 갖고 있는 경우로, 그 강점을 적극 활용하여 공격적 시장침투 전략을 쓰거나 항공운송과 연계한 호텔객실 이용을 패키지와 하여 시장을 개척하여야 한다.

다음 제 2,3 항에서는 5 대 주요고객 시장 중 [OS]와 [TW]에 해당되는 카지노여행객시장, 항공사승무원시장 및 신혼시장을 제외한 개인여행시장과 외국인시장에 대해 언급하고 제 4 항에서는 5 대 주요고객시장에는 포함되지 아니하나 [OW]에 해당되면서 전년대비 객실이용실수 증가율이 현저하고 향후 성장잠재력이 예견되는 틈새시장에 대한 전략 방안을 제시하겠다.

## 2. 개인여행 시장의 공략

첫째는 불특정 다수인을 대상으로 한 호텔의 이미지 광고를 주기적으로 실시하는 방안이다. 매체는 중앙의 종합일간지, 비즈니스맨을 주 고객 층으로 하고 있는 경제신문, 월간 종합잡지, 관광업계 전문잡지 등이 좋을 것이다. 물론 광고계재 비용 금액단위가 클 경우에는 호텔사업 독자적인 광고보다는 본사 광고와 함께 연계성을 갖고 동시에 시행한다면 큰 부담 없이 소기의 목적을 달성할 수 있을 것이다.

둘째는 다이렉트 메일을 이용하는 방안이다. 전국에 걸쳐 수백만의 회원을 갖고 있는 신용카드 회사와 상호 혜택을 교환하는 업무 제휴를 맺어, 정기적인 D/M 발송 시 호텔의 광고물을 동봉하거나 카드회사 D/M 인쇄물에 호텔의 광고문을 함께 게재하는 방법이다. 동일한 유형으로, 사례호텔 본사가 자사항공기를 많이 이용하는 고객에 보너스혜택을 부여하는 상용고객우대제도 중의 하나인 스카이패스 회원에 대한 D/M 을 이용하는 방안도 좋을 것이다.

셋째는 인터넷 홈페이지를 통한 마케팅 방안이다. 홈페이지에 호텔 소개 및 호텔의 모든 상품을 안내하는 것은 물론, 호텔과 고객간 일대일 쌍방향 커뮤니케이션을 하면서 사이버 공간에서 고객이 직접 예약신청을 하고 그 자리에서 예약확인까지 가능하도록 하는 것이다. 이 때에는 일반 전화예약 고객 대비 객실요금 면에서 어느 정도 추가 할인혜택을 부여하는 것이 필요하다.

## 3. 외국인시장의 공략

첫째, 탄력적 가격정책을 구사하여 공략하는 방안이다.

사례호텔의 스탠다드 트윈 객실의 정상가격은 196,800 원이다. 동 호텔은 공급이 초과되고 있는 제주 지역에서의 극심한 경쟁에 대처하기 위하여 외국인 시장에 다음과 같이 1999년도 대리점 가격을 제시하고 있다. <표 5-2>와 같이 이 가격은 정상가격 대비 많게는 56.8%에서 적게는 18.7%까지 할인된 가격인 것이다.

둘째, 판매조직망 확충으로 판매력을 강화하는 일이다.

국내 모든 기업들이 IMF 경제난을 겪으면서 인원감축, 기구축소 등 구조조정을 통한 생존전략을 구사하면서 해외에 설치 운영하던 판매조직망을 대폭 축소 내지 폐쇄하고 있는 것이 오늘의 현실이다. 그러나, 현지 시장의 정보수집과 분석, 현지 여행사 및 거래선 관리 등 직접마케팅 측면에서 소비자가 자리하고 있는 시장 현지에 판매조직을 두어 효과적인 판매촉진을 할 수 있는 것이 최상의 방안일 것이

다. 따라서 현지 판매조직을 둘 것인지의 여부는 면밀한 사업계획을 통한 의사결정 과정을 거쳐야 할 것이다.

<표 5-2> 1999년 외국인여행객 기본요금

대상객실	요 일	가 격	조 건
Standard	1) 화, 수, 목 2) 금, 토, 일 3) 월 4) 일본연휴	85,000 원 150,000 원 130,000 원 160,000 원	조식 @ 15,000 원

주) 조식은 객실료에 포함되어 있지 아니하며, 1인 기준임.

자료 : 사례호텔, 객실요금, 1999.

셋째, 외국과의 직항 교통망의 확충이다.

오늘날 국제 교통수단의 대표적인 것은 항공운송 수단일 것이다. 점보 여객기 등 대형기의 출현으로 세계는 일일생활권화 되어가고 대량수송이 가능해져 가고 있는 것이다.

관광지의 주요한 활성화 조건 중의 하나가 외부교통인데도 불구하고, 제주를 기점으로 한 국제선 항공노선은 일본 일부 도시와의 정기편과 중국 일부 도시와의 정기성 전세편이 고작인 것이다. 특급호텔을 포함한 제주 전체의 관광 활성화를 위한 주요 전제조건 또한 직항 항공노선망 확충임은 더 말할 나위도 없는 것이다. 항공노선과 더불어 선박을 이용한 해상운송망의 확충 또한 필수적이다. 제주 방문시 외국인들이 이용하는 교통수단은 항공편이 보편적이지만 특히 중국인에게 있어서는 항공기 이용 뿐만이 아니라 뱃길을 이용해 제주로 몰려오고 있는 것이 특징이다. 중국 제남시 그리고, 북경과 제주 사이의 항공편 직항 노선인 경우 최근 탑승률이 낮은 데다 실제 중국인 이용객도 저조한 것으로 나타난 반면, 1998년 6월 중국 상해시와 제주간 항로 개설이 합의되어 동년 8월부터 부정기 여객선 1척이 운항된 이후 이를 이용하는 중국 관광객들이 급격히 늘고 있는 추세이다.<sup>12)</sup>

12) 제주일보, "제주찾는 중국인들 뱃길관광 급부상", 기사, 제주일보, 1999.8.24.

#### 4. 틈새시장의 공략

##### (1) 회의산업 시장

첫째, 일반적으로 세미나 또는 컨벤션의 개최는 일회성으로 그치지 보다는 매년 또는 수년을 주기로하는 계속성을 갖고 있다는 데 그 특징이 있다. 따라서 당 호텔에 한번 경험이 있는 거래선에 대해서는 향후 동 행사를 계속 유치할 수 있도록 하는 기본전략이 필요하다. 이를 위해서는 행사의 완벽한 수행은 물론 참가자 및 행사를 주최하거나 주관하는 조직단체에 대한 지속적인 커뮤니케이션이 중요한 것이다.

둘째, 아직 당 호텔에서의 행사 경험이 없는 새로운 거래선을 개발하여야 하는 문제이다. 이를 위해서는 회의산업시장의 조사분석을 통해 잠재적 거래선에 대한 자료를 확보하고, 이들에 대한 집중적인 마케팅 활동을 지속적으로 전개함으로써 현재적인 수요 즉 유효수요로의 전환을 이루어야 하는 것이다.

##### (2) 포상여행 시장

이를 위해서는 전담자를 두어 마케팅 활동을 끊임없이 계획적으로 수행하여야 한다. 관련 업계 및 업체의 주관부서 전담자를 리스트업 하고, 업체별 인센티브 내용을 파악하여 데이터 베이스화 함으로써 업무제휴가 가능하도록 마케팅 제 자원을 동원하는 일이다. 그리고 일단 업무협약에 성공하고, 해당 고객이 호텔을 이용할 경우 협약조건의 충실한 이행은 물론 최대한의 서비스로 고객을 감동 시켜 고객으로 하여금 돌아간 뒤에 해당 업체에 좋은 경험으로 피드백이 되게 하고, 다음 기회에도 계속 당 호텔과 거래관계가 지속될 수 있도록 하는 것이 중요하다.

##### (3) 골프여행시장

골프여행은 성격상 개인여행보다는 단체여행의 성격이 농후한 것으로 이를 위해서는 모객 능력이 있는 골프전문 여행사 등과 업무제휴를 맺어 추진함이 좋을 것이다. 여행사가 선정이 되면 항공편, 호텔숙박, 골프장 예약 및 현지에서의 지상 교통편 등 골프여행 패키지 상품구성에 대한 협약은 물론 제일 중요한 모객을 위한 방안 등이 강구되어야 한다.

## 제 2 절 객실상품 고급화 전략

### 1. 쾌적한 주거성 실현

숙박손님이 호텔에 기대하는 서비스는 쾌적한 주거성이다. 이 쾌적성을 충족하는 요소는 정결성이고 편리성이다. 정결성을 유지하기 위해서는 철저한 정소가 필요하고, 편리성을 확보하려면 설비, 가구비품류의 물리적인 파손이나 기능상의 고장이 없게 고객이 투숙하기 전 항상 정비점검 되어 있을 것이 요구된다.

이에 대한 관리업무를 전담하는 호텔 내 객실부문의 조직이 하우스키퍼 곧 객실관리과이다. 객실관리 업무는 객실 그 자체가 호텔의 주요한 상품가운데 하나이므로 품질관리의 면에서 객실정비를 중심으로 이루어지고 있다. 객실관리업무의 주요 내용으로는 객실의 청소, 객실의 설비, 가구비품류의 정비와 객실용 린넨류, 소모품류의 관리 및 부대 서비스업무인 것이다.

이 호텔의 주요한 상품 중의 하나인 객실서비스가 추구하는 주요한 목표인 쾌적한 주거성을 확보하기 위해서는 첫째, 눈에 보이는 하드웨어적 측면에서의 객실 내 설비, 가구 및 비품류와 린넨 및 각종 소모품류의 고급화가 필요하다. 둘째, 이들 하드웨어에 대한 철저한 청결유지 및 사전 정비점검을 통해 고객의 불쾌와 불만족 요인을 사전에 방지 하여야한다. 셋째, 이들 업무를 관장하는 인적 자원의 수준 높은 자질과 근무자세가 말로 필수적인 것이다.

특히 객실관리과 담당 직원의 다음과 같은 근무의욕과 자세야 말로 객실서비스의 수준을 한 단계 끌어올릴 수 있는 관건이 되는 것이다.

호텔의 객실층은 고요한 숲속과 같아야 한다고 말하여지고 있다. 객실은 손님이 조용하게 휴식을 취하는 장소이며, 투숙기간 동안에는 누구로부터도 방해 받지 않고 사생활을 영위하는 공간이다. 낮과 밤 구별 없이 각 객실 층은 정숙을 제일 조건으로 치고있다. 그리고 그것은 숙박손님의 프라이버시를 지키는 일이 된다.

따라서 청소 중이거나 플로아 스테이션에서 근무 중이라도 결코 큰 소리를 내어 답소하는 일이 있어서는 안된다. 또 손님이 사용하고 있는 객실은 손님이 체크아웃하기 전까지는 손님의 프라이빗 룸이기 때문에 청소 등 객실정비, 세탁물의 전달, 룸서비스 이외에는 손님이 찾던가 어떤 일을 부탁하지 않는 한 손님의 객실에 함부로 출입해서는 안된다.

객실관리과 직원은 손님의 생명과 재산을 보호하는 것을 기본으로 한 서비스를 제공하고 있다. 따라서 숙박 손님의 금전이나 물품분실 또는 신체나 생명을 위협

받는 사태가 일어나지 않도록 관리에 충분한 유의를 하지 않으면 안된다.

관광호텔은 외국인 손님도 많이 이용한다. 따라서 이곳에서 근무하는 객실과 직원은 세계 각국 사람들의 특유한 풍속이나 습관 등을 숙지하여 국제인으로서의 세련된 자세, 예의를 숙달하여야 하고 평상시에 영어, 일어, 중국어 등 외국어 습득에도 게을리 하여서는 안된다.

## 2. 보조 서비스의 차별화 전략

서비스 상품은 핵심 서비스와 다양한 보조 서비스의 묶음으로 구성되어 있다. 핵심 서비스란 특정 장소로의 이동, 일정 장소에서의 숙박을 통한 휴식, 시장기라는 배고픔의 해결, 특정한 건강문제의 해결, 고장 난 컴퓨터의 수리 등과 같은 고객의 욕구를 충족시키기 위한 것이다. 한편 보조 서비스는 핵심 서비스의 이용을 편하게 하고 확장 시키는 것들이다. 여기에는 고객이 요구하는 정보의 제공에서부터 핵심 서비스 이용상의 여러 문제점의 해결까지 매우 다양한 활동들이 포함된다.<sup>13)</sup>

서비스 상품은 그 핵심 서비스에서의 차별화가 어렵기 때문에 보조 서비스의 차별화가 더욱 중요하다. 따라서 기업은 보조 서비스를 효과적으로 사용하여 고객 만족을 실현하고 소정의 목표이익을 달성할 수 있는 것이다.

제 4 장 제 3 절 1 에서 제시된 고객불평 사례의 대부분은 바로 보조 서비스에 해당되는 사항들이다. 따라서 이 보조 서비스의 수행과정에서 대상 고객으로부터의 불평을 사전에 방지하기 위해서는 다음과 같은 전략이 필요하다.

첫째, 서비스 기획단계에서부터 고객의 입장에서 계획이 수립되고, 호텔의 제자원여건이 허용하는 한에서 관련 종업원이 시행 가능한 서비스의 내용이 될 수 있도록 입안하여야 한다.

둘째, 입안된 계획에 대해서는 관련 부서 및 종업원에 대한 교육훈련이 실시되어야 한다.

셋째, 집행 단계에서는 관련 책임자들의 지속적인 관심과 확인 및 독려가 필요하다.

넷째, 서비스 종료 후에는 시행한 서비스의 질에 대한 평가를 하여야 한다.

---

13) 이유재, 「서비스마케팅」, (서울 : 학현사, 1994), p.171.

### 3. 환경친화적 서비스상품의 개발

호텔에서 발생하는 폐기물로 인하여 수질이나 토양오염이 우려되고, 에너지의 과다사용으로 인한 천연자원의 고갈과 수질관리의 잘못으로 내수면의 수질과 해양을 오염 시킬 수 있는 잘못을 방지하기 위한 활동을 호텔은 계획적이고도 지속적으로 펼쳐 나가야 한다. 이를 위해서는 사전에 환경목표와 세부목표를 설정하고, 실천하고 평가하는 환경관리 활동을 시스템적으로 전개해 나가면서 항상 호텔의 서비스 상품이 환경 친화적인 상품이 되도록 모든 종업원의 사고방식 전환에 대한 부단한 교육이 필요하다. 이를 위해서는 다음과 같은 방안의 도입이 요구된다.

첫째, 폐기물 발생 감량화 및 폐기물 분리수거로 재활용할 수 있도록 하여야 한다. 예를 들면 객실, 식음료업장, 주방 및 각 사무실에서 나오는 휴지, 비누, 음식물 쓰레기, 공병, 플라스틱류의 폐기물 발생을 최소화하고 이들을 분리 수거하여 재활용할 수 있도록 하여야 하고, 납품업자 선정기준 및 구매 품목 선정 시 환경친화성의 비중을 늘리는 것이다.

둘째, 전기 및 연료유 사용량을 절감하여야 한다. 예를 들면 매출액 대비 전기 에너지 사용량의 목표를 3%이하로, 유류 사용량의 목표는 1.5% 이하로 유지하는 일이다.

셋째, 방류수 수질기준을 허용 기준인 BOD40ppm, ABS3ppm의 절반 이하로 하며, 수자원 보호와 동 사용량을 절감하여야 한다. 예를 들면 주기적인 기기의 점검과 정비, 종균제 투입으로 효율적인 폭기조 관리, 환경친화적 세척 및 세탁용 세제를 사용하고, 월평균 지하수 사용량을 15,000 입방미터 이하로 유지하는 일이다.

## 제 3 절 가격전략 방안

### 1. 수요 변동에 따른 탄력적 가격 구사

호텔 서비스상품은 그 특성상 소멸적이고 계절적 수요 변동이 크며 저장이 불가능하기 때문에 휴양지호텔에서는 비수기 및 주중에 수요를 증가 시키는 방안이 매우 중요하다. 특히 휴양지호텔의 경우 계절적 수요탄력성이 크기 때문에 가격 전략을 통한 수요 창출은 경영성과에 결정적 영향을 미친다.

비수기 및 주중에 대한 대책으로 호텔의 공표요금을 할인한 요금, 즉 비수기 요



금의 적용은 비수기 타개를 위한 적절한 가격 전략일 뿐만 아니라 비수기의 수요 환기를 통한 잠재수요 개발에 적절한 프로그램이다. 대개의 호텔은 비수기 가격으로써 보통 20-30% 정도의 할인이 적용되는 경우가 많으며, 심지어는 비수기 주중의 경우 50%의 할인이 적용되는 경우도 있다.

소비자 가격을 기준으로 한 사례호텔의 2 가지 사례를 [표 5-3]과 [표 5-4]에서 보면 다음과 같다.

<표 5-3> 1999년 하계 바캉스 객실요금

구 분	주중/말	바캉스특가	정상가격	할인율
일반 객실	주 중	105,000 원	172,200 원	39.0 %
	주 말	135,000 원	172,200 원	21.6 %
스위트객실	주 중	235,000 원	344,400 원	31.7 %
	주 말	265,000 원	344,400 원	23.1 %

주) 주말 - 금,토,일 주중 - 월,화,수,목

자료 : 사례호텔, 사내자료, 1999.

<표 5-4> 1999년 하계 비수기 객실요금

구 분	주중/말	비수기특가	정상가격	할인율
일반 객실	주 중	70,000 원	172,200 원	59.3 %
	주 말	110,000 원	172,200 원	36.1 %
스위트객실	주 중	255,000 원	344,400 원	25.9 %
	주 말	285,000 원	344,400 원	17.2 %

주) 주말 : 금,토,일,월 주중 - 화,수,목.

자료 : 사례호텔, 사내자료, 1999.

## 2. 객실요금의 기본가격 인상

객실사업 목표수익을 달성하는 데는 3 가지 방법이 있다. 첫째, 객실판매 실수가 목표대비 증가하고 동시에 객실판매 요금이 증가하는 경우 둘째, 객실판매 요금 증가로 인한 수익 증가액이 객실판매 실수 감소로 인한 수익 감소액을 초과하거나

셋째, 객실판매 실수 증가로 인한 수익 증가액이 객실판매 요금 감소로 인한 수익 감소액을 초과하는 경우이다.

이 가운데서 제일 바람직한 것은 말할 나위도 없이 첫째 방법으로 요금도 비싸게 받으면서 객실수량도 많이 판매하는 것이겠으나, 수요공급의 법칙이 호텔의 객실사업에도 적용되는 것이라면, 둘째 또는 셋째 방법이 보다 현실성이 있는 대안일 것이다.

사례호텔은 객실상품의 저가격 기초를 유지하면서 재개관 이후 4년간 영업을 하여왔으나 아직까지도 손익에서의 적자와 매출액 성장에서의 저성장을 경험해 오고 있다. 다시 말하면 셋째 방법으로서 요금은 싸게 팔더라도 객실판매 수량을 늘리는 가격정책을 채택하여 왔으나 그 결과는 실패로 끝났다는 것이다.

그렇다면 사례호텔이 다시 선택하여야 할 가격전략은 자연스럽게 둘째 방법으로 귀결되는 것으로, 곧 객실판매실수는 감소하더라도, 객실판매 단가를 인상하여 목표수익을 달성하는 가격전략인 것이다.

이 때의 가격수준 결정은 동종업계 동일등급의 경쟁호텔 가격자료와 사례호텔 과거의 가격자료를 참고하면서 현재와 미래의 마케팅여건을 고려하여 결정하여야 할 것이다.

### 3. 항공사와의 전략적 가격 제휴

사례호텔과 경쟁호텔중의 하나인 G 호텔이 자사가 소유하고 있는 골프장을 부기화 하여 패키지상품으로 운영하면서 적극적인 마케팅 활동을 전개하고 있는 결과, 단체 여행객의 비중이 59.3%로 높은 호텔 임에도 불구하고 평균 객실판매요금이 11만 4천원으로 비교적 견실하다는 것을 앞에서 지적한 바 있다.

이와 같은 맥락으로 사례호텔도 회사 내 항공운송사업과 전략적인 업무제휴를 통하여 매력적인 상품을 소비자 시장에 적극적으로 내어 놓아야 한다. 비수기 및 주중의 저조한 객실이용률을 제고 시키기 위해서는 상품 구성으로는 항공운송과 호텔숙박을 연계하고, 가격면으로는 경쟁력 있는 저렴한 요금의 패키지상품을 만들어, 표적시장으로는 개인여행 시장에, 판매경로는 인터넷을 통한 직접판매경로에 의해, 호텔숙박의 경우 항공사 마일리지 적립과 연계한 부가 서비스가 이루어지도록 하여야 한다.

## 제 4 절 호텔 커뮤니케이션 전략 방안

### 1. 주요 커뮤니케이션 대상 시장

신혼고객 시장과 국내여행 단체고객 시장의 급격한 퇴조는 시장 소비자의 여행 패턴의 변화와 밀접한 관계가 있고, 성수기 비수기간과 주중 주말간 격심한 수요의 격차는 근본적으로 사회구조상의 현상과 밀접한 관계를 갖고 있는 것이다.

신혼 부부들이 제주 및 설악산 등 전통적으로 유명하였던 국내 관광지를 외면하고 해외로 빠져 나가고 있고, 개개인의 의사와는 별개로 동일한 관광 목적지를 동일한 시간 계획으로 행동 통일 하면서 여행을 하여야 했던 종래의 국내 단체여행 유형이 개별자유 여행의 유형으로 현저하게 변화 되어가고 있는 사회의 큰 물결을 어떻게 막을 수 있겠는가. 이는 개별 기업의 마케팅능력 만으로는 불가능한 것이다. 오히려 대세를 역류 시키려는 무모함 보다는, 새롭게 부상하고 있는 새로운 시장에 조직의 모든 자원과 역량을 투입하는 지혜가 더욱 필요한 것이다.

또한 계절 및 요일의 특성과 관계가 밀접한 리조트지역 수요의 큰 차이에 대해서는 어떻게 대처할 것인가. 여름 바캉스 기간에는 모아두었던 연차휴가를 떠나고, 주말에는 1주간 지친 심신의 피로를 풀기 위해 주말 여행을 떠나고 있는 이 사회 구조적 현상을 단기간의 기업 마케팅 노력만으로 기업이 요구하는 방향으로 변화시킬 수 있겠는가. 이 또한 불가능에 가까운 일임은 자명한 일일 것이다. 그러나 성수기 주말의 넘치는 수요와 비수기 주중의 넘치는 공급을 그대로 기업은 방치할 것인가. 바로 이 수요와 공급의 일치를 목표로 한 수급 조정의 문제가 마케팅 활동 목표의 관건이 된다 할 수 있겠다.

따라서 사례호텔은 기존 주요 시장의 집중 공략과 함께 신시장의 개척에 마케팅의 제 자원을 집중하여야 할 것이다. 이에 따른 구체적 커뮤니케이션의 대상 시장은 다음과 같다.

요즈음 주요한 여행시장의 변화중의 하나로 부각되고 있는 개별 자유여행 시장, 그간 침체되었던 시장이지만 IMF의 마감과 경기회복으로 다시 활성화되고 있는 각 기업체 단체 등의 세미나 및 포상여행시장, 연중무휴 특히 한겨울에도 제약없이 즐길 수 있는 제주골프 관련한 골프여행 시장, 1988년 서울올림픽을 분기점으로 국력의 신장과 함께 주요 방문국으로 부상하고 있는 한국 방문 관련한 해외시장 등이 1차 집중적 공략 대상인 것이다.

그 다음으로는 중장기적 새로운 시장의 개척과 관련한 주요한 커뮤니케이션 대

상으로는 미래 잠재적 고객인 아동시장, 현재의 주요 유효 고객인 여성시장 그리고 국제마케팅과 관련 관심 시장으로 부상하고 있는 스포츠시장이 되겠다.

## 2. 호텔 이미지 광고의 시행

매체의 유형은 구독자가 많은 인쇄매체와 전국적인 시청자를 갖고있는 전파매체가 바람직할 것이다. 물론 광고비가 비싸고 광고의 수명이 짧으며 대상이 불특정 다수인이라는 광고의 단점도 있으나 신문의 경우는 호텔이 필요로 하는 양의 정보를 널리 알릴 수 있고, 텔레비전의 경우는 시청각 효과를 살릴 수 있으면서 짧은 시간 내에 많은 시청자들에게 광고 메시지를 전달할 수 있다는 점을 고려할 때 이미지광고의 목적에 가장 적합한 유형의 매체라 할 수 있는 것이다.

광고예산의 확보 또는 광고비용 조달의 방안은 호텔사업 독자적으로는 적은 예산규모로 보아 부적절하기 때문에 회사의 타 사업부문과 공동광고에 의한 비용의 공동부담으로 해결할 수 있는 것이다.

노출의 횟수는 봄, 여름, 가을 그리고 겨울의 각 계절마다 1회씩이 적절할 것이고 메시지는 다음의 내용을 담고 있어야 한다.

첫째, 호텔의 컨셉으로는 컨벤션과 비즈니스센터 시설을 완비한 비즈니스 및 리조트호텔임을 강조한다. 둘째, 제주국제공항 및 제주항구로부터 근거리에 있는 호텔의 접근성의 이점을 강조한다. 셋째, 호텔 가까운 주위에 도내 가장 큰 규모의 전통 시장인 동문시장과 중앙 지하상가, 칠성통 및 E마트 등의 편리한 현대적 쇼핑시설이 있음을 부각시킨다. 넷째, 병원 약국과 다양한 식당 등의 편의시설이 풍부함을 강조한다. 다섯째, 삼성혈 및 자연사박물관 등의 문화관광시설이 인접하여 있음을 강조한다. 여섯째, 호텔숙박과 관련된 항공사의 마일리지 서비스와 항공기를 이용하는 고객에 대한 사전탑승수속 등 차별화 된 서비스를 강조한다. 일곱째, 호텔내 사우나와 수영장을 포함한 Fitness Center 와 격조 높고 맛있는 식음료업장 등의 특징을 강조한다. 그리고 끝으로 고객을 안락하게 모실 수 있는 호텔 종업원의 전통적이고 품위 있는 서비스를 알려야 하는 것이다.

## 3. 홍보활동의 강화

홍보는 광고와는 달리 홍보의 비용은 스폰서가 부담하지 않는다. 만일 회사가 재미있는 이야기거리를 개발하고 이것을 주요 뉴스매체에서 취급해 준다면, 회사

는 비용을 거의 들이지 않고 수억원어치의 광고를 한 것과 똑같은 효과를 거둘지도 모른다. 더구나 이렇게 뉴스매체에서 취급해주는 이야기는 소비자들이 광고보다 훨씬 더 신뢰한다. 게다가 매체광고비는 점점 올라가고 광고경쟁은 더욱 치열해지고 있기 때문에 광고의 힘은 상대적으로 줄어들고 있다. 이러한 이유들 때문에 회사는 자사의 홍보활동을 지금보다 더 조직적으로 그리고 전문적으로 할 필요가 있다.<sup>14)</sup>

이를 위해 호텔은 다음과 같은 방안을 도입할 필요가 있다.

첫째, 홍보를 전담하는 직원을 두어 호텔의 뉴스거리를 만들어 뉴스매체에 제공토록하면서 호텔이 지역사회 주민들로부터 호감을 갖게 할 수 있도록 호텔과 관련된 매체의 기사에 항상 비상한 관심을 갖고 매체와의 긍정적인 관계에 노력한다.

둘째, 호텔이 뉴스매체에 제공할 수 있는 기사거리는 국내외 VIP의 호텔투숙 및 세미나 등 연회행사, 기자회견, 전시회, 창립기념식, 정기회의 등 각종행사, 전문가 초청 학술 등 강연 및 호텔의 계절별 이벤트 등으로 이들 자료의 발굴과 자료의 제공에 항상 힘을 기울여야 한다.



## 제 5 절 유통경로의 개선 방안

### 1. 기존 유통경로의 개선

제 4 장 제 2 절 6 객실유통경로의 현황 및 과제에서 보았듯이, 사례호텔은 직접판매경로와 간접예약경로에 의한 객실 판매실적 구성비가 연 평균 55 대 45의 비율로서 직접판매경로에 의한 객실 판매가 간접예약경로 대비 10% 더 많음을 알 수 있다.

그러나 이와 같은 구성비는, 호텔 객실상품의 유통측면에서 볼 때 서비스의 질 관리 및 고객의 접근성이라는 면과 간접예약경로의 경우 판매수수료 지불의 부담과 객실판매 단가가 일반적으로 직접판매경로 대비 낮다는 점을 고려할 때, 직접판매경로의 중요성이 증대하고 있는 것이다.

앞으로 사례호텔은 마케팅의 인적 및 재무적 자원을 직접판매경로의 발전 및 개발에 집중적으로 투자하여 동 구성비를 현재의 수준에서 20% 증가한 75% 이상

14) 유필화·김용준, 「현대마케팅론」, (서울 : 박영사, 1996), p.358.

의 수준으로 끌어올리는 데 전력을 경주하여야 할 것이다. 이를 위한 가장 바람직한 방법 중의 하나는 인터넷 홈페이지를 이용한 전자상거래의 도입이라 할 수 있다.

## 2. 인터넷홈페이지에 의한 직접판매경로 도입

### (1) 전자상거래의 등장<sup>15)</sup>

초기 전자상거래의 형태는 특정인에게만 허용되었던 폐쇄적 전자상거래이었다. 최근까지도 전자상거래는 특정 기업에 의해서 폐쇄적으로 운영되는 단일전자경로를 통해서만 이루어졌고, 다른 회사의 시스템과는 호환성이 부족했다.

이러한 폐쇄적 전자판매 경로가 발전하면서 전자시장의 개념으로 진화하였고, 대표적으로 SABRE와 Apollo 같은 항공예약 시스템이 여기에 속한다고 볼 수 있다. 그러나 전자시장 개념 역시 재산권적인 성격을 가지고 있는 컴퓨터 시스템을 통하여 이루어지기 때문에 컴퓨터 시스템에 접근할 수 있는 일정한 자격이 주어져야만 그 시스템을 이용할 수 있다.

그러나 인터넷이 등장하면서 폐쇄적으로 운영되던 전자상거래나 전자시장의 개념이 개방형으로 전환되었다. 인터넷 사용이 폭발적으로 증가하면서 인터넷을 활용한 기업의 마케팅 활동이 주목을 받고 있다. 인터넷 마케팅, 사이버 마케팅, 웹 마케팅, 전자 마케팅, 다이렉트 마케팅 등의 새로운 개념이 등장하면서 전자 상거래와 가상공간 시장에 대한 관심이 고조되고 있다.

인터넷 마케팅은 기존의 유통경로를 대체할 수 있는 잠재력을 지니고 있다. 왜냐 하면 인터넷 마케팅은 기존의 점포 위주의 판매가 가지고 있는 공간적인 제약과 시간적인 제약을 초월할 수 있기 때문이다. 게다가 표적집단への 접근 용이성, 저렴한 광고비, 쌍방향 커뮤니케이션의 가능, 광고효과 측정의 용이성 등은 새로운 마케팅 패러다임으로 각광을 받을 만하다.

### (2) 인터넷 홈페이지의 개선

첫째, 다양한 객실상품 정보가 제시되어야 한다.

현재는 객실형태별 12가지의 공시요율만 제시되어 있으나 이에는 문제가 많다.

---

15) 노전표, "전자 마케팅을 지혜롭게 활용하자", 『마케팅』, 1998년 8월호, 한국마케팅연구원, pp.21-22.

사례호텔의 1999년 평균 객실판매요금이 7만9천원이었던 점 고려, 공시요율을 보고 예약에 흥미를 갖을 고객은 어쩌면 하나도 없을 것이다. 계절별 주중주말의 객실요금자료가 제공되어야 하고, 특히 인터넷접속을 통해서 예약을 하는 고객에 대해서는 이에 추가하여 일정액 또는 일정률의 할인혜택을 부여하는 방안이 좋을 것이다.

둘째, 완스탑 예약서비스가 이루어져야 한다.

인터넷을 통해 예약을 희망하는 고객의 대부분은 접속한 순간에 본인의 예약 확인 여부를 알고자 할 것이다. 그러나 현 예약시스템은 인터넷 예약희망 고객의 자료를 일일단위로 수작업으로 종합하여 예약상황을 검토한 뒤, 전화를 통해 유선으로 회답을 주고있는 전 근대적 방법의 채용 등 걸음마 단계에 머물러 있는 실정인 것이다. 이를 위해서는 홈페이지의 기술적인 보완은 물론 일자별 예약 가능한 객실 숫자를 인터넷에 공개하여야 하고 예약부도를 방지하기 위한 장치로 예약 확답 전 고객의 신용카드를 호텔에 오픈하여야 한다.

셋째, 호텔의 제정보가 충분히 제공되어야 한다.

홈페이지에 접속하여 예약 화면만 열어보고 예약하기로 마음먹는 고객은 특별한 경우 이외에는 거의 없을 것이다. 일단 접속하면 호텔의 역사, 입지, 부대시설, 부가서비스, 상품내용 및 요금 등을 꼼꼼하게 챙기고 난 후, 의사결정이 선 뒤에야 비로소 예약화면으로 들어가는 순서가 일반 유형일 것이다. 따라서 의사결정에 중요한 계기를 제공하게 되는 전 단계의 호텔에 대한 제 정보들이 충실하고 편리하게 그리고 고객의 흥미를 끌 수 있도록 디자인되어야 한다는 것이다.

## 제 6 장 결 론

휴양지호텔의 일반적 경영 특성인 연중 성수기와 비수기 그리고 주중과 주말의 객실 수요공급의 불일치, 인적자원에 대한 높은 의존성과 시설의 조기 노후화 등에 따른 매출액 성장률의 둔화 및 영업이익의 감소 문제가 호텔경영관리 상 극복하여야 할 주요 과제로 제기 된지는 이미 오래 전부터이다.

이를 개선하기 위하여 제주도내 특 1 등급 관광호텔중의 하나인 사례호텔을 대상으로 사례연구 방법을 통해 도출된 마케팅 전략 과제와 그를 극복하기 위한 전략 방안은 다음과 같이 분석되었다.

우선 마케팅전략 과제에 대한 요약 내용이다.

첫째, 원가의 압박요인은 매년 통제할 수 없을 정도로 상승하고 있는데도 그에 대응되는 매출액의 성장률은 상대적으로 저조하다.

둘째, 낮은 매출 성장률로 인하여 영업손익은 매해 적자를 보이고 있다.

셋째, 매출액 규모가 적고 매출액 성장률이 낮기 때문에 도내 경쟁호텔 대비 객실생산성이 저조하고 시장점유율 또한 낮다.

넷째, 사례호텔의 5 대 주요 유형별 고객시장은 신혼부부시장, 외국인시장, 개인 여행시장, 항공사승무원시장 및 카지노시장이다.

다섯째, 신혼부부의 해외여행 증가로 신혼부부 객실이용률이 매해 떨어지고 있는 반면, 자유여행을 즐기려는 가족단위 또는 소그룹의 개인여행 시장은 확대되어 가고 있다.

여섯째, 점유율은 높지 아니하나 매년 높은 증가율을 보이고 있는 틈새시장으로는 회의산업시장, 골프여행시장 및 포상여행시장이 포착되고 있다.

일곱째, 연중 성수기는 신혼시즌이 포함된 3-6 월과 10-12 월의 7 개월간이고, 1 주일 중 이용률이 높은 주말은 금-화요일의 5 일간이다.

여덟째, 객실상품의 품질 및 서비스 개선에 대한 고객의 목소리가 높아지고 있다.

아홉째, 객실상품 가격의 저요금 정책에 대한 수요탄력성이 기대수준 보다 낮다.

열째, 표적시장에 대한 지속적인 이미지 광고의 미흡과 계획적인 홍보활동이 미진하다.



열한번째, 간접예약경로의 비율이 상대적으로 높다.

상기 제기된 과제를 개선하기 위한 마케팅전략 방안은 다음과 같다.

첫째, 다이렉트메일 활용 및 인터넷을 통하여 개인여행시장을 공략하여야 한다.

둘째, 탄력적 가격정책, 해외 판매조직망 확충 및 외국과의 직항 교통망의 개선을 통하여 외국인시장을 공략하여야 한다.

셋째, 세미나와 컨벤션을 포함한 회의산업시장, 포상여행시장 및 골프여행시장 등의 틈새시장을 공략하여야 한다.

넷째, 쾌적한 주거성 실현, 보조 서비스의 차별화 및 환경 친화적 서비스 상품 개발을 통하여 객실상품 고급화 전략을 구사하여야 한다.

다섯째, 수요변동에 따른 탄력적 가격구사, 객실요금의 기본가격 인상 및 항공사와의 전략적 가격제휴를 통한 전략을 구사하여야 한다.

여섯째, 지속적인 호텔 이미지 광고의 시행 및 계획적 홍보활동 강화를 통한 커뮤니케이션 전략을 구사하여야 한다.

일곱째, 접판매경로의 비율을 높이고 인터넷 마케팅 강화를 통한 유통경로의 개선전략을 구사하여야 한다.

제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본 연구의 한계점은 사례연구의 경우 통상 3-4 개 이상의 복수호텔을 대상으로 연구하여 객관적이고 보편적인 과제와 결론이 도출될 수 있도록 하는 것이 통례임에도 불구하고, 개인기업 이면서 동시에 경쟁 관계에 있는 호텔들 이라는 입장 때문에 자료입수의 어려움으로 사례호텔 하나로 한정할 수 밖에 없었다는 점이다.

또한 미래의 연구과제로서는 새로운 개념의 시장으로 부상되고 있는 아동시장, 여성시장 및 스포츠시장에도 눈을 돌려, 사례호텔을 포함한 휴양지 호텔에 적용할 수 있는 구체적인 마케팅 전략이 나와야 할 것이다.

## < 참고 문헌 >

### 국내문헌

#### [ 서적 ]

- 김진섭, 「호텔경영학」, 대왕사, 1997.  
김태영, 「현대관광학개론」, 백산출판사, 1997.  
박중환, 「현대호텔마케팅론」, 형설출판사, 1998.  
유필화·김용준, 「현대마케팅론」, 박영사, 1996.  
유필화·김용준·한상만, 「현대마케팅론」, 박영사, 2000.  
이유재, 「서비스마케팅」, 학현사, 1994.

#### [ 논문 ]

- 왕창엽, “리조트호텔의 마케팅전략에 관한 연구”, 석사학위논문, 연세대학교 경영대학원, 1990.  
황은미, “리조트호텔 활성화방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 세종대학교 경영대학원, 1996.  
노전표, “전자마케팅을 지혜롭게 활용하자”, 「마케팅 - 1998년 8월호」, 한국마케팅연구원, 1998.  
정헌배, “그린시대의 환경 마케팅”, 「마케팅 - 1999년 2,3월호」, 한국마케팅연구원, 1999.

#### [ 기타자료 ]

- 한국관광개발연구원, 한국관광년감, 한국관광개발연구원, 1997.  
제주도관광협회, “1999년 관광객 입도현황”, 제주도관광협회, 2000.  
제주도관광협회, “2000년 상반기 관광동향 및 하반기 전망”, 제주도관광협회, 2000.  
제주일보, “도내골프장 현황”, 기사, 제주일보, 1999.5.27.  
제주일보, “제주를 찾는 중국인들 뺏길관광 급부상”, 기사, 제주일보, 1999.8.24.  
사례호텔, “호텔현황”, 사내자료, 사례호텔, 1996.  
사례호텔, “Source of Business”, 사내자료, 사례호텔, 1997/1998/1999.

사례호텔, “Major Hotel Occupancy”, 사내자료, 사례호텔, 1998/1999.  
사례호텔, “FY 1999 요약 손익계산서”, 사내자료, 사례호텔, 2000.  
사례호텔, “1999 년 객실부문 결산서”, 사내자료, 사례호텔, 2000.  
사례호텔, “1999 하계바캉스 객실요금”, 사내자료, 사례호텔, 1999.  
사례호텔, “1999 하계비수기 객실요금”, 사내자료, 사례호텔, 1999.  
사례호텔, “Nationality Analysis Report”, 사내자료, 사례호텔, 1999.  
사례호텔, “1999 년 객실요금”, 사내자료, 사례호텔, 1999.  
사례호텔, “고객 설문서”, 사내자료, 사례호텔, 2000.



## ABSTRACT

A study on the Marketing Strategy of the Resort Hotel Rooms

Yong-Kook Lee  
Department of Tourism Management  
Graduate School of Business Administration  
Cheju National University  
Supervised by Professor Kyung-Ho Kim

The biggest problem the resort hotels face is that there are very large room demand gaps between high and low seasons and weekends and weekdays.

Through this study, I have reviewed the related cases of the selected hotels in Cheju Island, tried to identify the ways to improve profitability, productivity and market shares of those hotels through overcoming the seasonality of the hotel room demands.

For this study, the method of case study was adopted to drive out the conclusions. Many materials including books, theses, journals, magazines, press and mass-communication media reports and the selected hotels' actual operation results were broadly referred in order to secure the reliability of the facts mentioned in the study.

Following is what were found out to be solved in the future:

1. The increase of revenue is too slow.
2. The income from operation is too small.
3. The productivity of the rooms is too low and market share is too small.
4. The business of the honeymoon market is becoming slow, but individual

market is increasing slow.

5. The markets of convention, golf tours and incentive tours are recognized as niche market.
6. The differences of occupancies between high and slow seasons and weekends and weekdays are more than 20% points.
7. Many problems regarding the room products and guest service are recognized.
8. The elasticity of demand regarding the price is low.
9. The advertising and public relations activities for the target markets are not active enough.
10. The ratio of the sales by the sales agencies is relatively high.

The ways reviewed to solve the problems recognized as above are :

1. Continuous image advertisements, direct mailings and marketing activities for FITs through the Internet should be done.
2. Flexible prices, reinforcing overseas sales network and securing non-stop transportation routes should be sought in order to attract foreigner markets.
3. The standards of room products and guest services should be enhanced.
4. Application of flexible prices, increase of rack rates and strategic alliances regarding the prices with airline companies should be sought.
5. Continuous image advertisements and public relations activities should be done.
6. The direct sales and the Internet marketing activities should be reinforced.

As for the case studies, reviewing the cases of three to four sample hotels is common in order to secure the objectivity and generality. However, due to the scarcity of reference materials, the number of the reviewed hotels has been regrettably limited to only one.

In addition, the markets regarding children, women and sports should be studied and reviewed and drive out marketing strategies for such markets in the future for applying to the operation of the case-studied hotel.