

# 호텔企業의 客室料設定에 관한 實證的 考察

- 휴버트方式(Hubbart Formula)을 中心으로 -

許 香 珍

## 目 次

- |                      |  |
|----------------------|--|
| I. 序 論               | 2. 客室料의 決定方法                             |
| II. 호텔業의 特徵과 價格政策    | IV. 휴버트方式(Hubbart Formula)에 의한 客室料決定의 事例 |
| III. 客室料의 決定方法       | V. 結 論                                   |
| 1. 客室料決定에 影響을 미치는 要素 |  |

## I. 序 論

最近 經濟的·社會的 發展, 各種 交通手段의 發達, 文化交流의 擴大와 餘暇時間의 增大 등은 國內外 旅行을 더욱 促進시키고 있으며 그와 더불어 觀光産業은 比例的으로 發展해가고 있다.

觀光産業은 資源貧困國에 있어서 資源節約의이고 原資材輸入依存度가 극히 낮을 뿐만 아니라 産業聯關效果가 他産業에 비해 매우 크기 때문에 世界各國이 戰略産業으로 育成하고 있는 것이 오늘날의 趨勢이다.

또한 觀光産業은 物資産業이 아니고 서어비스를 위주로 하는 勞動集約的 産業이므로 비교적 높은 雇傭增大效果를 가지며, 國際間的 理解增進 等的 經濟的·社會的 側面에서 막대한 效果를 가져올 수 있다.

한편 우리 나라의 觀光産業은 國內外 景氣의 回復, 安定的 經濟成長 등 觀光與件의 漸進的인 回復 및 改善과 觀光의 加速的 振興을 위한 觀光振興會議의 運營 등을 통하여 積極的인 觀光振興施策을 推進한 結果 觀光先進國으로 발돋움하고 있다.<sup>1)</sup>

1) 交通部·韓國觀光公社: 「觀光動向에 관한 年次報告書」, 1983, p. 10.

그러나 觀光産業의 核心的인 役割을 擔當하고 있는 觀光호텔은 每年 增加하고 있으나, 一部 호텔 은 아직도 施設規模나 서어비스面에서 낙후된 점이 없지 않다. 그리고 量的 膨脹에 비하여 체인 (Chain)방식의 호텔 등 소수의 特級호텔을 除外하고는 대다수 호텔이 內的 管理面에서 아직도 在來式 호텔經營方式을 脫皮하지 못하고 있는 실정이다. 특히 過去 호텔市場은 이른바 販賣者主導市場 (Seller's market)으로 호텔商品을 販賣하는 者의 意圖대로 市場을 主導하던 시대였다. 그러나 지금은 過去의 現象과는 달리 購買者主導市場(Buyer's Market)으로서 顧客이 호텔商品을 選擇해서 購買하는 時代인 것이다.<sup>2)</sup> 따라서 호텔經營者는 顧客의 慾求를 充足시켜줄 수 있는 創意的인 호텔運營을 해야 하며, 時代的 發展에 부응한 科學的인 管理技法을 도입하여 競爭的인 호텔市場에서 對處해 나갈 수 있는 經營政策을 推進하는 노력이 필요하다.

특히 우리 나라 호텔業은 各種 宿泊施設의 增加와 더불어 競爭의 增大로 인해 客室料決定은 매우 重要한 課題로 등장하게 되었다. 단지 顧客에게 만족한 서어비스의 提供에 力點을 두든, 호텔의 利潤極大化, 目標收益率의 確保에 力點을 두든 效率的인 客室料를 設定하기 위해서는 그에 대한 明確한 指針이 必要한 것이다. 이러한 價格決定의 指針을 마련한다는 것은 一日, 月間, 年間 및 季節的인 平均客室料를 예측함에 있어서 큰 要因으로 작용할 것이다.

그러나 우리 나라의 大多數 호텔은 實際的인 經驗에 依存한 主眼구식方法에 의하여 客室料를 策定하고 있으며, 또한 國際競爭力을 고려한 合理的인 客室料策定基準의 未定立으로 費用發生客室販賣率 및 投資價値 뿐만 아니라 投資資本에 대한 追加的인 利益加算의 길이 좁혀 있다.<sup>3)</sup>

그러므로 適正客室料의 策定은 호텔의 價格政策과 企業內外環境에 따른 客室料決定의 基準을 수립하였을 때 可能해지고, 그럼에 따라 客室收入의 增大는 물론 競爭上의 地位와 市場占有率, 더 나아가 호텔營業收入 전반에 큰 影響을 미치는 것이다.

따라서 本稿는 競爭的인 호텔市場에서 客室部門 利益의 增進은 물론 食飲料 및 附帶營業의 收益을 위하여 適正한 客室料決定에 관한 諸方式과 그 問題點을 提示·分析하고, 휴버트方式(Hubart Formula)에 의하여 實際的으로 客室料를 算出해 봄으로써 호텔企業의 價格政策樹立에 필요한 基礎資料를 提供하려는 데 그 目的이 있다.

## Ⅱ. 호텔業의 特徵과 價格政策

### 1. 호텔業의 特徵

호텔業은 顧客에게 宿泊施設과 食飲料, 其他 서어비스를 提供하며, 또한 商去來, 會議, 宴會 등을 위한 施設을 提供하는 重要한 役割을 하고 있다.<sup>4)</sup>

2) Peter Vension: *Managing Hotels*, Heinemann: London, 1983. p. 33.

3) 國際觀光公社: 「한국관광진흥장기종합계획」, 1979, p. 187.

4) S. Medlik: *The Business of Hotels*, Heinemann: London, 1980. p. 4.

이와 같이 호텔業의 商品은 人的·物的 서어비스라는 점에서 多樣性和 類似性을 內包하며, 機能面에서 여러 가지 役割을 하는 財貨인 한편 一般企業에 비해 언제나 生産과 同時에 販賣되고 消費가 이루어지도록 해야 하는 등의 여러 가지 特徵을 지니고 있다.<sup>5)</sup> 따라서 호텔 客室商品을 中心으로 一般的인 特徵의 內容을 다음과 같이 要約하여 提示할 수 있다.

첫째, 投下資本에 대한 固定資産의 構成比率이 높다.

호텔業은 施設自體가 商品으로서의 價値를 形成하고 있기 때문에 最初의 投資率이 높은 것은 不可避한 現象이다.

호텔業은 建物과 그 附帶施設 등이 全體資産 中 70% 以上の 比率을 차지하고 있으며, 그 밖에 備品·器具 등을 포함하면 固定資産은 全體資産의 80~85%를 차지하는 것이 보통이고, 신축하는 호텔은 이 固定資産의 比率이 90%를 上廻하는 경우가 많다.<sup>6)</sup>

둘째, 非保管性 商品이다.

호텔의 客室은 生産量이 항상 一定하여 當日에 販賣하지 못한 客室은 그 다음날 在庫商品이 될 수 없는 特性을 지니고 있다. 따라서 盛需期에는 供給이 絶對적으로 不足하고, 非需期에는 客室商品을 貯藏해 놓을 수가 없기 때문에 收支의 不均衡을 초래하는 것이 보통이다.

셋째, 非伸縮性的 商品이다.

호텔 商品은 量的·時間的 制約을 많이 받는다.<sup>7)</sup> 즉 一般商品은 需要가 增加하면 大量生産으로 需給均衡을 유지할 수 있으나, 호텔의 客室과 食堂의 限定된 客室數와 座度數에 의해서 販賣量이 固定化될 수 밖에 없다.

넷째, 人的 서어비스의 依存度가 높다.

호텔業은 施設을 機械化·自動化하여 一慣性있는 서어비스나 大量生産을 한다는 것이 어렵다. 특히 縱業員의 서어비스 行爲에 대해 機械化하여 代替한다는 것은 限界가 있으므로 人的 서어비스는 호텔에서 매우 重要한 無形的 商品인 것이다.

다섯째, 施設의 老朽化가 빠르다.

前述한 바와 같이 호텔 施設自體가 商品의 性質을 가지고 있고, 各種 施設의 優劣이 營業成果에 결정적인 영향을 주고 있다.<sup>8)</sup> 또한 호텔의 客室은 顧客의 利用에 關係없이 顧客의 취향과 만족도에 따라 流行의 回轉速度가 빠르고 競爭的인 호텔의 登場으로 호텔 商品의 經濟的 價値가 加速하여 喪失한다. 즉 一般的인 콘크리트 建物の 耐久年限이 60년인데 반해 호텔로 사용할 경우 40년으로 단축된다.<sup>9)</sup> 이러한 客室商品의 빠른 老朽化는 施設의 改補修와 減價償却 등의 費用增加를 가져와 營業에 큰 영향을 미치고 있다.

5) 金敏昊: "濟州圈호텔業의 促進活動에 관한 考察", 제대 「논문집」 제18집 (사회과학편), 1984, p. 316.

6) Williams and Doris: *Encyclopedia of Accounting Systems*, Prentice Hall, p. 921; 임진섭·송성진: 「호텔會計」, 日新社, 1983, p. 16. 再引用.

7) 吳政煥: 「호텔經營原論」, 경영문화원, 1980, p. 58.

8) 津田六郎·津田久子: 「ホテル·旅館業(業種別會計實務)」, 日本公認會計士協會 東京會, 1975, p. 10.

9) 金忠鎭: 「호텔經營論」, 형설출판사, 1982, p. 32.

여섯째, 非生産的인 公共場所(Public Space)를 確保해야 한다.<sup>10)</sup>

호텔業은 客室만으로 宿泊施設의 完전한 機能을 발휘할 수가 없는 것이다. 즉 食堂, 酒場 등의 生産的 空間인 附帶營業施設은 물론 로비(Lobby), 庭園, 주차장 등의 非生産的 공간을 반드시 확보해야 하기 때문에 高額投資를 면치 못하게 되는 것이다. 이러한 公共場所는 물론 客室運營에 대한 固定費의 비중이 客室販賣에 관계없이 크기 때문에 客室占有率이 매우 중요시되고 있다.

이와 같이 호텔商品은 여러가지 특징을 내포한 가운데 人的·物的 서어비스, 시스템의 서어비스 등의 諸因子가 結合되어 販賣되는 多因子性商品이며 一般商品에 비해 社會 및 經濟의 變化에 敏感한 영향을 받는다. 그리고 호텔은 國家的인 次元에서 國際的인 威信을 지켜야 하는 公共性的 事業이므로 지나치게 利潤追求에만 급급해서도 안되는 것이다.

또한 호텔業은 顧客의 消費에 의해서 그 商品의 價値와 販賣量을 測定할 수 있기 때문에 季節과 氣候의 變化, 社會 및 經營의 潮流, 運營狀態에 따라 顧客의 利用度가 달라진다. 그러므로 호텔商品에 대한 原價와 販賣量의 事前豫測과 評價가 매우 어렵다는 점을 強調하지 않을 수 없다.

## 2. 價格政策의 目標

價格政策은 商品 또는 서어비스의 價格에 대하여 經營者가 갖는 태도이다.<sup>11)</sup> 政策은 價格을 決定하지는 않지만 價格에 대한 具體的 決定은 그 호텔企業의 價格政策이 달성하고자 하는 目標에 따라 다 다르다. 따라서 어떠한 호텔을 막론하고 價格政策의 目標에 비추어서 價格決定을 하지 않으면 안되는 것이다.

왜냐하면 價格政策에 관한 意思決定을 하는 경우 그 目標에 대한 認識의 정도가 決定의 合理性을 規定하는 중요한 요소가 되는 동시에 價格決定의 節次를 좌우하는 까닭이다. 환언하면 價格政策의 決定은 政策目標를 달성하기 위한 價格決定의 절차 및 價格政策에 따른 行動戰略이 선택이므로 政策目標를 정확하게 인식함이 없이는 合理的인 價格決定을 할 수 없다는 것이다. 그러므로 각각의 호텔企業에 알맞는 適正한 客室料의 政策을 위해서는 그들의 여건에 알맞는 政策目標의 樹立이 우선되어야 한다.

價格政策의 目標은 利益極大化, 目標收益率의 획득, 市場占有率의 增大 등으로 요약할 수 있는데 대개 金額 또는 數量에 의해서 測定可能한 尺度로 表現되는 것이 상례이다.<sup>12)</sup>

### 가. 利益極大化

利益極大化를 目標로 하는 價格政策은 競爭의 호텔市場에서 最高價格으로 利益을 極大化하려는 것이 보통이다. 그러나 이것은 短期的 利益追求方式이고 長期的 觀點에서는 오히려 薄利多賣를 통해 持續的 利益追求를 위해서 利益極大化를 價格政策의 目標로서 제거하는 경우가 꽤 많다.

10) 金敬昊; 前掲論文, p. 317.

11) 崔相文: 「現代管理會計」, 무역경영사, 1983, p. 209.

12) 金東基: 「現代 마케팅原論」, 박영사, 1982, pp. 413~416.

獨占的 競爭狀態인 호텔企業<sup>13)</sup>은 利益極大化를 위한 價格決定에 대하여 政府나 國民의 간섭이 심해져서 오히려 目標收益率의 획득이나 市場占有率의 增大를 價格政策의 目標로서 삼는 경우가 많아졌다.

#### 나. 目標收益率의 획득

價格政策에 있어서 두번째 목표는 事전에 결정된 目標收益率을 달성하기 위하여 價格을 決定하는 것으로서 빅카시教授는 目標收益率을 다음과 같이 定義하고 있다.<sup>14)</sup>

“目標收益率은 販賣 또는 投資에 대한 一定比率의 收益 내지 一定金額의 利益”이다.

이러한 目標收益率을 획득하기 위한 價格決定方法은 모든 原價에다 目標하는 마아크업(markup)을 加算하는 方式이다. 이 경우 小規模호텔은 目標收益率을 賣上利益率을 기준으로 삼는데 반하여 大規模의 호텔은 投資收益率을 기준으로 삼고 있다.

그러나 이 目標收益率을 短期的으로 보느냐 또는 長期的으로 보느냐에 따라 利益率은 달라진다. 즉 장래의 企業成長을 위하여 販賣促進費, 減價償却費 및 利子를 多額으로 支出하면 할수록 短期的으로 이익은 감소된다.

그러나 이 目標收益率을 달성하는 데에는 다음의 몇 가지 限界點을 가지고 있음을 명심해야 한다.

첫째, 目標收益率에 기초한 價格決定은 市場의 競爭을 무시하고 있다. 따라서 商品의 特性, 경쟁관계 및 시장요소 등을 고려할 필요가 있는 것이다.

둘째, 固定된 目標收益率을 기초로 한 가격결정은 需要와 供給이 一致하는 限에서만 效果가 있다.

셋째, 自己호텔의 이익획득에만 관심을 둔 이 目標는 政策의 指針일 뿐이지 구체적인 行動決定은 아니다.

#### 다. 市場占有率의 增大

第3의 目標는 市場占有率의 增大이다. 이 市場占有率의 增大를 目標로 하는 價格政策은 실제 原價와 價格과의 關係를 거의 무시하고 있는 폐단이 있으나 정확하게 수요를 반영시켜 주는 장점이 있다.

어떻든 호텔의 客室料는 既決定된 事業目標과 결부되어 考慮되고 決定될 문제인 것이다. 그러나 어떠한 방법도 그 自體로서는 완벽한 것일 수는 없다. 그러므로 호텔業의 一般的인 特徵과 各 호텔의 특수한 환경여건을 고려함으로써 조정하지 않으면 안된다.<sup>15)</sup>

13) 朴壽伊·李愚泰: 「觀光企業經營論」, 박영사, 1974, p. 288.

14) E. Jerome M. Carthy; *Basic Marketsng: A Managerial Approach*. Richard. O. Irwin, Homewood, Ill. 1961, pp. 615; 金東基; 前掲書, pp. 414~415, 再引用.

15) 李貞子: “호텔메뉴의 實價決定에 관한 研究”, 韓國觀光學會, 觀光學 第5號, 1981, p. 78.

### Ⅲ. 客室料의 價格決定

#### 1. 客室料決定에 影響을 미치는 要素

客室收入은 호텔 全部門의 利益增進에 가장 커다란 공헌을 하고 있으므로 客室料金を 決定하는 問題는 호텔經營政策에 있어서 매우 重要的 意思決定이라고 볼 수 있다.<sup>16)</sup>

호텔의 客室料決定은 한편으로는 企業의 利潤追求를 促進하는 方向에서, 다른 한편으로는 顧客의 支拂能力이나 購買意慾에 相應해서 決定되어야 하는 二重構造의인 性格을 띠고 있다고 할 수 있다.<sup>17)</sup> 따라서 호텔客室料는 原價를 回收하는데 不足할 程度로 너무 低價여서도 곤란하며, 또한 顧客과 競爭호텔의 反應을 무시하여 지나치게 高價여서도 안되는 것이다.

그러나 客室料決定自體는 그리 간단한 問題가 아니다. 한 호텔企業이 갖는 料金決定의 自由範圍는 여러가지 要因에 의해서 制限을 받기 때문이다. 特히 호텔商品의 料金は 市場의 自率의인 價格 機構에 의하여 決定되지 않고, 호텔自體에서 設定한 料金에 대하여 政府가 이를 檢討하고 承認하는 制度를 채택하고 있다. 즉 호텔業에 대한 監督行政機關이 料金策定에 關여하는 管理價格制<sup>18)</sup>에 의해서 조정되고 있는 등 호텔客室料金の 決定要因은 매우 複合的의이다.

그러므로 適正客室料金を 效率的으로 決定하기 위해서는 호텔企業의 內外的 要素들을 綜合的으로 고려하여야 한다.<sup>19)</sup>

#### 가. 內的 要素

##### 1) 資本投資費用

호텔業의 適正投資回收率은 投資家들에게 銀行豫金에 豫置하는 것보다는 호텔事業에 投資하게 되는 誘因이 된다.

호텔業은 建物, 土地, 駐車場 등의 施設과 客室의 家具와 備品, 公共場所, 로비(Lobby) 장식, 事務室備品 등 설비의 총투자액에 대한 適正回轉率을 保障할 수 있도록 客室料金構造에 反映하지 않으면 안된다.

##### 2) 非收益性 서어비스의 活用

호텔에서 提供하는 서어비스 중에 직접적인 補償은 받지 않으나 費用이 發生되는 서어비스(하우스 키핑, 管理部門) 등은 전반적인 費用配分에서 고려되어야 한다. 이러한 서어비스는 호텔經營의 等級과 水準을 나타낼 뿐만 아니라 고객에게 훌륭한 호텔이라는 이미지 形成에 기여한다. 따라서 非收益性 서어비스 費用의 發生은 불가피하기 때문에 적어도 一部는 客室收入에서 回收되어야만 한다.

16) M. L. Kasavana; *Hotel Information Systems*. CBI publishing company, Inc., 1978, p. 27.

17) 金東基: 前掲書, 1982, p. 407.

18) 觀光事業法 第26條 (料金 및 約款의 申告) 參照.

19) M. L. Kasavana; op. cit., pp. 27~30.

## 3) 配分 가능한 間接費

여러 部門으로 構成되어 있는 호텔業은 정상적으로 各 部門別 會計計定에 직접 計算되지 않는 任員給料와 會計部, 人事部, 販促部 및 에너지部 등의 支出을 수반하는 附加的 原價部門이 있다. 간혹 이 項目은 全部門에 의한 총매출액을 기초로 比例的으로 配分된다. 客室部門에 配分된 이러한 少額의 間接費項目은 客室料金決定에 추가되는 原價要素이다.

## 4) 顧客의 類型

顧客은 항상 代替的 供給源을 갖고 있어서 客室料金の 同級의 他호텔보다 高價인 경우에는 購入을 거부하게 된다.<sup>20)</sup> 그리고 客室料가 지나치게 높을 경우 暴利를 한다는 社會的 지탄을 받을 수 있다.

따라서 歡待產業(Hospitality Industry)의 일종인 호텔은 社會에 봉사하는 관점에서 適正利潤을 추구함은 물론 顧客의 類型에 따라 特別料金 또는 割引料금이 適用되도록 商用·團體·家族·包括料金 등으로 客室料를 多樣化하여야 한다.

## 나. 外的 要素

## 1) 競爭호텔

一定한 地域에서 호텔客室의 需要와 供給은 各 宿泊施設의 料金策定에 상당한 영향을 미친다. 호텔市場에서 경영자가 고려해야 할 두가지의 가장 중요한 市場要素는 競爭關係와 市場占有率이다. 競爭力에 대한 測定은 흔히 경영자에 의해 直觀的으로 이루어짐으로써 主觀的인 評價를 하는 경향이 있으며, 또한 쉽게 區分, 計算할 수 있는 費用發生部門과는 다르다.

호텔客室料는 相對競爭호텔의 反應에 대한 期待를 감안하여 設定되는 수가 많이 있다. 일반적으로 客室料主導를 장악하고 있는 호텔이 아닌 이상 이것을 무시한 料金決定을 하기가 어렵다. 즉 競爭호텔의 客室料變更, 割引 등의 料金政策과 새로운 競爭호텔의 出現可能性, 그에 따른 市場占有率의 變動 등이 호텔의 客室料戰略에 매우 重要的인 영향을 미치는 것이다.

## 2) 需要의 彈力性

客室販賣에 需要의 彈力性은 客室料金の 增減에 따른 客室販賣量의 變化라고 定義되어진다. 그와 같은 彈力性係數는 다음과 같이 구할 수 있다.

$$\text{客室의 需要彈力性} = \frac{\text{客室料의 變化}}{\text{客室販賣量의 變化}}$$

만일 요금의 변화가 객실판매량에 역으로 영향을 미친다면 그 상황은 탄력적이라고 할 수 있다. 환언하면 客室料金を 인하하여 客室販賣量이 증가한다면 이것은 客室商品에 대한 需要가 彈力的이라는 것이 증명된다.

호텔業은 市場占有率이 매우 낮은 호텔의 경우에 非彈力的의 수요를 가진다고 볼 수 있다. 그러므

20) 南相午: 「管理會計」, 經文社, 1984, p. 206.

로 만일 호텔경영자가 수요의 탄력성 정도를 알고 있으면 客室料를 적정하게 決定할 수 있다.

### 3) 政府의 規制

政府가 物價統制, 消費者保護, 公正去來維持 등을 위하여 料金の 檢討·承認되는 制度로 인해 企業의 料金策定에 상당한 영향을 미칠 수 있다.

특히 우리 나라 호텔產業은 獨占的 競爭市場이므로 사실상 客室料金에 대한 政府의 統制가 實施되고 있는 실정이다. 따라서 호텔市場의 수요와 공급에 따라 長定되는 市場價格이 形成되지 못하고 客室料가 固定되어 伸縮性이 결여되고 있다.

### 다. 其他 要素

複雜性을 띠고 있는 客室料設定問題를 정확하게 파악하기 위하여 健全한 諸要素 이외에도 다음의 두가지 요소를 아울러 고려하여야 한다. 즉 호텔市場에서의 地理的 位置와 호텔내 客室種類에 따른 料金差別政策 등의 變數에 의해서도 料金決定에 영향을 미친다.

特定市場에서 호텔의 위치는 성공적인 객실료를 설정할 수 있는 효과를 가져올 수 있다. 예컨대, 같은 都市에서 다른 지역에 위치해 있는 호텔들은 단순히 位置에 基礎를 두고 서로 다른 料金を 策定할 수 있는 것이다.

호텔業에 있어서 傳統的인 地理的 位置는 高速道路, 空港, 都心地, 郊外, 그리고 休養地 등이다. 그런데 이와 같은 지역성은 다음과 같은 점에 따라 客室料와 客室占有率의 差異를 나타낸다. 즉 顧客의 接近容易性, 直接販賣를 가능케 하는 露出의 程度, 顧客誘致計劃 및 顧客의 滞在期間 등이다. 따라서 호텔의 地理的 位置는 客室의 수요와 客室料決定에 큰 영향을 미치는 것이다.

또한 同一호텔內에서 각 객실에 대한 요금차별은 요금결정에 영향을 준다. 高層에 위치하거나 展望이 좋고 오락시설 등과 인접한 객실은 동일한 호텔 건물내에서도 요금차별에 대한 標準이 될 수 있다. 그리고 객실내의 便宜施設과 침대의 形態, 客室空間의 넓이에 따른 料金の 分離는 顧客을 유치하는데 영향을 주는 유력한 요소라 할 수 있다.

以上에서 열거한 諸要素 以外에도 政治的·社會的 要因, 法規 및 需給構造 등의 여러 요소에 의해서도 호텔의 客室料金決定은 영향을 받는다.

## 2. 客室料의 決定方法

客室料決定에 있어서 本質的인 문제는 客室占有率, 建築費, 原價推定能力과 호텔全利益部門에 대한 部門別 貢獻額과 같은 요소들의 正確성과 관계가 있다. 호텔產業에서 이용되는 客室料決定方法에는 會計的 接近方法인 호워스方式(Horwath Formula), 휴버트方式(Hubbart Formula)과 損益分岐點을 이용하는 方法이 있다. 이러한 모델들의 계산은 호텔客室占有率이 65%에 損益分岐가 된다는 假定下에 基礎를 둔 것이다.<sup>21)</sup> 新築호텔이든, 매우 오래된 호텔이든 初期建築費는 客室料算定에

21) Frank Wood; *Accounting in the Hotel and Catering Industry*. Longman (London and New York), 1983, p. 287.



投入되는 歷史的 資料이다. 그리고 適正客室料金の 算出은 다음해의 會計期間에 대한 固定費와 變動費를 正確하게 推定할 수 있는 能力에 달려 있다. 그러므로 客실로 결정에 이용되는 公式들은 假定的 妥當性여부와 역사적 자료에 依存한다는 缺點을 가지고 있다.

本章에서 論議되는 客室料決定모델은 前述한 세가지 方式인 호워스方式, 휴버트方式, 그리고 損益分岐公式에 관한 것이다.

#### 가. 호워스方式(Horwath Formula)에 의한 客室料決定

이것은 經驗의 方法이라고도 하며, 適用이 가장 쉽고 오래된 方法으로 建築費에 基礎하여 客室料를 算出한다. 즉 「一室當 建築費의 1,000분의 1」이 1日 平均客室가 된다는 法則이다.<sup>22)</sup> 이 法則의 正當性은 客室商品原價의 大部分이 호텔이 建築될 당시에 決定된다는 事實에 있다. 예컨대 財産稅, 保險料, 減價償却費, 水道光熱費와 같은 營業비, 그리고 支給利子は 모두 最初投資에 따라 좌우되므로 이 方式은 오랫동안 이용되어 왔다.

平均客室料의 計算方法은 客室의 投資額에 대한 資本利益率(Return on Investment: ROI)을 計算하고 客실 總費用을 加算하여 算出한다. 예컨대 4百萬弗이 投資된 호텔이 客室 100室이라면 客실당 平均投資費는 4萬弗이 되고 따라서 平均客室料는 40弗이 된다.

그런데 호워스方式이 지금까지도 一部호텔에서 채택되고 있는 이유는 첫째 計算方法이 단순하고, 둘째 建築費가 平均客室料 算出에 重要한 要素로서 1,000弗當 投資費에 1弗인 客室料가 아직도 妥當하다고 보기 때문이다.

이와 같은 計算方法을 구체적으로 例示하면 <表1>과 같다.

<表1> 호워스方式(Horwath Formula)에 의한 客室料 算出.<sup>23)</sup> (單位: \$)

1. 客室當 投資費	
1) 土地 .....	3,000
2) 建物 .....	22,500
3) 家具 및 備品 .....	4,500
投資費合計 .....	30,000
2. 客室當 經常費	
1) 財産稅 및 保險險(2.7%×30,000) .....	810
2) 減價償却費	
① 建物(2.5%) .....	563
② 設備 및 備品(10%) .....	450
3) 投資費回收率(30,000×8%) .....	2,400
經常費合計 .....	4,223
3. 經常費를 充當하고 남는 客室販賣收益(House Profit)이 55%이면 期待되는 客室販賣收益은 (4,223 ÷ 55%) .....	7,678
4. 年平均客室占有率 70%로 假定하면 (365日×70%) .....	255.5日
5. 客室當平均料金(7,678 ÷ 255.5日) .....	30.05

그러므로 총투자비에 대한 客실당 평균客실료는 1,000분의 1이 算出된다.

22) 津田六郎·津田久子: 前掲書, p. 206.

23) Ernest B. Horwath, Louis Toth & John D. Lesure: *Hotel Accounting 4th ed.* A Ronald press publication, 1977. p. 353, 林震燮·宋成鎮: 前掲書, pp. 373~374, 再引用.

이와 같은 호워스(Horwath)의 客室料 算出方法은 다음과 같은 條件下에서 計算한 것이다.<sup>24)</sup>  
 첫째, 年平均客室占有率は 70%이다.  
 둘째, 投資回收率は 8%로 만족한다.  
 셋째, 年平均客室占有率が 70%以上 얻을 수 있다는 假定下에서 客室販賣利益率(House Profit)이 55%를 가져온다.

넷째, 客室當投資費는 호텔의 建築과 設備, 備品에 관련된 모든 費用만을 포함한 것으로 구성되어 있다.

그런데 이 방식은 20세기 初期에 있어서는 妥當한 方法이었으나 오늘날에는 호텔經營理念의 變化로 인해 高價의 客室料金이 되고 말았다.<sup>25)</sup> 즉 過去에는 客室部門爲主의 營業이었으나 近來에는 호텔공간으로 각종의 食堂, 宴會場, 로비 등의 公共場所, 事務室 등을 갖추어야 하기 때문에 많은 資本을 投資하고 있다. 따라서 總建築費 중 客室部門에 관련된 投資費가 어느 정도인지를 算出하기가 어렵다는 문제점이 있다.

또한 1978년 極東地域의 平均客室占有率 77.5%에서 29.9%의 客室販賣收益率<sup>26)</sup>을 얻었으므로 앞서 언급한 假定을 充足하기에는 부적당하다고 볼 수 있다. 게다가 이 方法은 호텔市場狀況과 客室料를 支拂하는 顧客의 의지와는 아무런 상관이 없이 단지 호텔의 必要性和 관련하여 料金決定을 하고 있다.

그러므로 호워스方式은 신중히 사용되어야 하고 客室料決定에 대한 實際的 近似値로 인식될 수 밖에 없다.

#### 나. 휴버트方式(Hubbart Formula)에 의한 客室料決定

이 方法은 바람직한 資本利益率(ROI)을 獲得하는데 必要한 最少의 平均客室料金を 決定하기 위하여 널리 이용되고 있다. 휴버트모델은 다음과 같이 단순한 形態로 推定營業費와 投資回收額의 合計를 豫想되는 販賣客室數로 나눈 것이다.

$$\text{平均客室料} = (\text{推定營業費} + \text{投資回收額}) \div \text{豫想販賣客室數}$$

여기서 販賣客室數의 計算과 期待資本利益率을 決定하는 몇가지 實際的인 問題가 發生한다. 그리고 營業費明細書 역시 推定하기가 어렵기는 하나 經營者는 이러한 變數를 보다 正確하게 推定할 수 있어야만 그 實效性을 기대할 수 있다.

광범위한 휴버트接近方法은 平均客室料의 計算節次를 다음과 같이 다섯단계로 분리하고 있다.<sup>27)</sup>

24) 위정주: "호텔의 價格政策에 대한 研究와 그 문제점", 석사학위논문 경희대 경영대학원, 1980, pp. 36~37.

25) 임진섭: "호텔 客室料 設定에 관한 研究", 경희대학교 사회과학조사연구소, 「사회과학연구」 제7집, 1981, p. 64.

26) *Trens in the Hotel Business*, Harris-Kerr-Forester & Co., International Edition, 1979, pp. 8~9.

27) M. L. Kasavana; op. cit., pp. 32~33.

첫째, 總營業費: 部門別 營業費의 合計.

둘째, 期待 投資回收額의 決定: 總資本 投資에 대한 現時價의 適正資本利益率(10-15%)를 곱한다.

셋째, 客室外部門收入을 算定: 客室을 제외한 모든 部門에서 獲得한 收入을 合計한다.

넷째, 요구되는 客室 部門收益: 總營業費와 期待되는 投資回收額의 合計에서 客室外部門收入의 公제는 客실부분에서 획득한 수익이 산출된다.

다섯째, 平均客室料 算出: 平均客室料는 販賣 가능한 客室數(豫想客室占有率×客室數)에 客실부분 판매수익을 나눔으로써 算出된다.

위와 같은 절차에 따라서 휴버트방식에 의한 客室料의 산출근거와 범위는 <表2>와 같다.

<表2> 휴버트方式(Hubbart Formula)에 의한 客室料 算出(250室 호텔을 基準)<sup>28)</sup>

	(單位: \$)
1. 總營業費 .....	860,000
客室部門經費 .....	300,000
食飲料部門經費 .....	85,000
一般管理費 .....	210,000
廣告宣傳費 .....	110,000
水道光熱費 .....	80,000
修繕維持費 .....	75,000
2. 投資回收額 .....	120,000
投資額: 1,000,000	
適正回收率: 12%	
3. 客室部門外收入 .....	312,500
食飲料部門收入 .....	275,000
其他部門收入 .....	37,500
4. 要求되는 客室販賣收益 .....	677,500
投資回收額 .....	120,000
營業費(+)	860,000
客室部門外收入(-)	312,500
5. 平均客室料(677,500÷63,875=10.45) .....	10.45
豫想客室占有率: 70%	
客室數: 250	
年間販賣客室數: 63,875 (250×365×0.7)	

<表2>의 實例은 新축호텔의 경우 資本投資費 100萬弗(建物, 土地, 設備와 備品), 그리고 適正資本利益率을 12%로 假定하고 있다. 위의 휴버트方式의 適用은 모든 營業經費의 回收를 보장할 수 있는 平均客室料를 約 10.5弗로 산출하고 있다. 이러한 휴버트方式은 營業費의 回收 및 適正한 資本利益率에 의해서 산정되기 때문에 최소의 適正平均客室料金의 決定方法이라고 할 수 있다.

그러나 이 모델의 중요한 缺點은 營業費, 適正資本利益率, 客室占有率 등의 수치와 가정의 推定

28) Ibid; p. 34.

되어야 하는데 있다. 따라서 그 推定値가 보다 정확하게 처리되어야만 實效性을 기대할 수 있으며, 그 이외에도 기본적인 몇 가지 문제점이 있다.

첫째, 食飲料부문 및 기타 附帶營業부문에 대한 貢獻額이 포함되지 않고 있다.<sup>29)</sup>

둘째, 團體投宿客 등의 料金割引을 고려하지 않고 있다.

셋째, 顧客의 需要變動과 競爭호텔의 反應을 무시하고 있다.

넷째, 最少의 客室料算出은 가능하지만 반드시 적정객실료를 산출하고 있다고는 할 수 없다.

#### 다. 損益分岐分析(Break-even Analysis)에 의한 客室料決定<sup>30)</sup>

損益分岐接近方法은 호텔產業에서만 독특하게 利用되거나 價格決定에만 適用하는 限定된 것이 아니다. 損益分岐分析이 企業經營에 利用되어 문제가 된 것은 첫째 固定費의 增大, 둘째 供給의 과잉, 셋째 企業經營의 곤란 등에서 그 중요성을 가지게 된 것에 있다.<sup>31)</sup> 비록 휴버트方式과 본질적으로 유사하지만 損益分岐分析은 經營者로 하여금 最少의 客室占有率과 客室料金の 선택, 固定費와 變動費를 承擔할 수 있는 客室經營의 구성비율을 결정할 기회를 제공한다. 그러나 휴버트方式은 營業費의 精確한 推定이 요구되며 販賣客室數의 變動에 따른 費用의 伸縮性을 수용하지 못하고 있다.

固定費는 販賣量에 관계없이 變化하지 않는 費用(賃賃料, 給料, 支給利子 등)이며, 營業活動에 關係없이 支出되는 費用으로 客室料決定方式을 통해서 回收되어야 한다. 객실료의 變動費配分은 하우스키핑(House Keeping) 經費와 客室經費와 같이 판매량의 증감에 비례해서 變化하는 비용이다. 多少의 準變動費項目이 固定되고 變動되는 水準의 비율에 따라 배분되어야 한다 할지라도 損益分岐分析은 經營자에게 각 비용수준을 쉽게 이해할 수 있게 한다.

損益分岐賣出額은 販賣量과 모든 費用의 合計가 같은 상태가 아니고 收益과 費用水準이 같은 상태이다. 예컨대 月 固定費가 15,000弗, 變動費가 12,000弗인 호텔인 경우에 반드시 판매량 27,000弗이 損益分岐狀態는 아니다. 왜냐하면 명백히 판매량의 변동에 따라 변동비도 正比例하여 變化하기 때문이다. 特定호텔이 月 客室販賣量이 20,000弗이고 固定費가 15,000弗, 變動費 12,000弗이라 假定하면 損益分岐賣出額(BE sales)은 <表3>의 公式을 이용하여 구할 수 있다.

이 예에서 호텔의 月 損益分岐賣出額은 비용변화가 없는 한 37,500弗이 될 것이다. 호텔의 財務上 債務를 회수하는데 판매량 37,500弗이 요구되므로 객실수 200室, 객실점유율 50%로 가정하였을 때 손익분기객실료(BE room rate)는 <表4>의 公式을 이용하여 구할 수 있다.

환언하여 호텔이 客室占有率을 감안하여 客室料를 분석하려고 하면 <表5>의 公式을 이용한다. 이 公式을 例證하기 위하여 휴버트公式에서 본 바와 같이 객실수 250室인 호텔의 객실료가 10.5弗이고 손익분기매출액이 600,000弗이라 가정하면 損益分岐客室占有率(BE occupancy)은 約 90%가 되어야 한다.

29) 임진섭; 前揭論文, p. 67.

30) M.L. Kasavana; op. cit., pp. 33~36.

31) 許宗炫; 「현대원가회계」, 무역경영사, 1981, pp. 418~419.

호텔의 經濟分析을 위하여 損益分岐接近方法의 融通性을 注目할 必要가 있다. 그리고 損益分岐分析方法은 매우 迅速하게 平均客室料를 決定할 수 있는 方法이며, 또한 客室占有率과 實際平均客室料의 變動關係를 實證하는데 有用한 方法이다. 예를 들어 特定호텔에서 實際平均客室料가 휴버트料金인 10.5弗이 아니고 12弗이라면 客室占有率 90%에 호텔의 損益分岐水準인 대신에 요구되는 客室占有率은 約 80%로 내려간다. 그러므로 平均客室料에서 1.5弗의 差異는 損益分岐占을 달성하기 위하여 客室占有率 10%나 변동시킨다.

上記와 같이 偏差를 분석하기 위하여 단지 損益分岐客室占有率公式에 새로운 資料를 對置하여 <表6>과 같이 必要한 數値를 얻을 수 있다. 다른 差異는 適切한 方程式이 設定되고 正確한 資料가 投入되기만 하면 같은 方法으로 計算할 수 있다.

그런데 損益分岐分析方法은 호위스方式과 휴버트方式의 문제점과 마찬가지로 費用과 客室占有率을 포함한 몇 가지 假定의 正確性에 달려있다. 즉 이 方法은 固定費와 變動費의 精確한 分解, 客室占有率을 위시한 假定의 妥當性 등이 요구되고 있다. 特히 요구되는 假定의 기초가 변한다면 損益分岐分析의 結果는 신중히 사용되어야 한다.

<表3> Break—even Sales Level

$$\begin{aligned} \text{BE sales} &= \frac{\text{fixed expenses}}{1 - \frac{\text{variable costs}}{\text{sales}}} \\ &= \frac{\$ 15,000}{1 - \frac{\$ 12,000}{\$ 20,000}} = \frac{\$ 15,000}{1 - 0.6} = \$ 37,500 \end{aligned}$$

<表4> Break—even Room Rate

$$\begin{aligned} \text{BE room rate} &= \frac{\text{BE sales}}{(\text{no. of available rooms}) \times (\% \text{ occupancy})} \\ &= \frac{\$ 37,500}{(200 \times 30 \text{日}) \times 0.5} = \frac{\$ 37,500}{3,000} \\ &= \$ 12.5 \end{aligned}$$

<表5> Break—even Occupancy Rate

$$\begin{aligned} \text{BE occupancy} &= \frac{(\text{BE sales}) / (\text{room rate})}{(\text{no. of available rooms})} \\ &= \frac{\$ 600,000}{\frac{\$ 10.5}{63.875}} \\ &= \frac{\$ 57,143}{63.875} \\ &= 0.895 \end{aligned}$$

〈表6〉 Break—even Occupancy Variation

$$\begin{aligned} \text{BE occupancy} &= \frac{\$600,000}{\frac{12}{63,875}} \\ &= \frac{\$50,000}{63,875} = 0.79 \end{aligned}$$

以上에서 호텔客室料의 算出方法에 대해서 살펴 보았다.

호위스方式은 客室當 건축비를 기초로 하여 平均客室料를 算出하고 있으나 現代호텔經營에 있어서 投資額에 대한 部門別配分이 매우 곤란할 뿐만 아니라 提示하고 있는 假定을 대다수 호텔의 財務條件에 부적당한 것이다. 따라서 호위스方式이 오늘날의 재무조건을 반영·보완하지 못함으로 인하여 그 代替方法으로 개발한 것이 휴버트方式이다. 이 方式은 安定的인 利益을 확보할 수 있을 뿐만 아니라 실무적으로 그 적용이 간단하고 편리하다. 또한 호텔의 형태나 규모에 관계없이 어느 호텔이나 利用이 가능한 方法이다. 그러나 앞서 지적한 바와 같은 諸問題點으로 인하여 그 實效性을 상실할 우려가 있다.

이러한 휴버트方式의 缺點을 일부 補完하는 方法으로 損益分岐分析을 適用하여 客室料를 策定하는 것이 바람직하다. 客室料決定에 損益分岐分析을 利用할 경우 販賣量과 費用과의 관계를 밝혀줌으로써 호텔市場의 環境과 競爭호텔의 反應에 對處하게 해준다.

그러나 모든 조건을 고려한 一般的인 客室料決定方法은 휴버트方式이라 할 수 있으며 다음 章에서 이 方法에 의한 客室料의 算出方法實例를 나타내고자 한다.

## Ⅳ. 휴버트方式(Hubbart Formula)에 의한 客室料決定의 事例

本章에서는 既存 호텔의 客室料決定에 있어서 가장 合理的 方法인 휴버트方式에 의해서 A호텔의 資料를 중심으로 實例를 들어 客실료를 산출해 보고자 한다.

### 1. 推定收支計算書

(단위 : 千원)

收入部門		支出部門	
科 目	金 額	科 目	金 額
1. 客 室	8,868,843	1. 材 料 費	3,402,373
2. 洋 食 堂	1,986,209	2. 人 件 費	3,515,422
3. 韓 食 堂	1,079,839	3. 直 接 經 費	1,373,693
4. 日 食 堂	583,644	4. 一 般 管 理 費	1,629,366
5. 커피 舍	2,068,127	5. 營 繕 修 理 費	196,208
6. 酒 場	1,363,976	6. 水 道 光 熱 費	2,766,928
7. 雜 費	215,156	7. 減 價 償 却 費	3,050,262
8. 연 회 장	1,081,276	8. 支 給 利 子	1,062,500
9. 기타식음료	253,320	9. 諸 稅 公 課 金	489,082
10. 잡 수 입	828,834	10. 當 期 純 利 益	843,390
합 계	18,329,224	합 계	18,329,224

資料 : "A호텔의 決算報告書에서 作成한 것임"

註 : 前年度 對比 伸張率 20% 基準으로 推定

### 2. 算出明細書

#### 가. 收入部門

##### 1) 客室收入明細書

총객실수 : 600실

년평균 客실점유율 : 75%

년판매 客실수 : 600실 × 365일 × 75% = 164,250실

客실당 요금 : ₩ 53,996

년간 客실수입 : 164,250실 × 53,996원 = ₩ 8,868,843,000

##### 2) 食飲料 收入明細書

###### (1) 양식당

₩1,986,209,000

① 72석 × 13,700원 × 3회전 × 365 × 65% (이용율) = 702,070,000

② 194석 × 9,300원 × 3회전 × 365 × 65% (이용율) = 1,284,139,000

(2) 한식당	₩1,079,839,000
① 34석×10,590원×3회×365×65%(이용율)=256,273,000	
② 145석×7,980원×3회×365×65%(이용율)=823,566,000	
(3) 일식당	₩583,644,000
124석×6,613원×3회×365×65%(이용율)=583,644,000	
(4) 커피숍	₩2,068,127,000
① 120석×1,650원×15회×365×85%(이용율)=921,442,500	
② 220석×1,400원×12회×365×85%(이용율)=1,146,684,000	
(5) 酒場	₩1,363,976,000
① 224석×6,580원×2회×365×75%(이용율)=806,971,000	
② 36석×28,260원×2회×75%(이용율)=557,005,000	
(6) 제과점	₩215,156,000
70석×4,010원×3회×365×70%(이용율)=215,156,000	
(7) 연회장	₩1,081,276,000
① 245석×12,000원×1회×365×70%(이용율)=751,170,000	
③ 152석×8,500원×1회×365×70%(이용율)=330,106,000	
(8) 기타식음료	₩253,320,000
3) 잡수입 明細書	
전화	₩ 46,138,000
세탁	₩ 167,860,000
사우나	₩ 289,440,000
수영장	₩ 44,640,000
환전수수료	₩ 6,724,000
기타	₩ 274,032,000

나. 支出部門

1) 材料費	₩3,402,373,000
식료재료비 : 6,583,666,000×41% = 2,669,303,000	
음료재료비 : 2,527,829,000×29% = 733,070,000	
2) 人件費	₩3,515,442,000
① 객실부문 인건비	₩657,460,000
기    본    급 : 29,521,000×12개월+20%(인상율)= 425,102,000	
시간외수당 : 1,517,000×12개월+20%(인상율)= 21,845,000	
상    여    금 : 7,489,000×12개월+20%(인상율)= 107,841,000	
종업원식대 : 2,412,000×12개월+20%(인상율)= 34,733,000	
기    타 : 4,718,000×12개월+20%(인상율)= 67,939,000	



② 식음료부문 인건비	₩2,654,395,000
기    본    급 : $115,309,000 \times 12\text{개월} + 20\%(\text{인상율}) = 1,660,450,000$	
시간외수당 : $5,131,000 \times 12\text{개월} + 20\%(\text{인상율}) = 73,886,000$	
상    여    금 : $26,726,000 \times 12\text{개월} + 20\%(\text{인상율}) = 384,854,000$	
종업원식대 : $10,705,000 \times 12\text{개월} + 20\%(\text{인상율}) = 381,053,000$	
③ 부대영업부문 인건비	₩203,587,000
$14,138,000 \times 12\text{개월} + 20\%(\text{인상율}) = 203,587,000$	
3) 직접경비	₩1,373,693,000
객실경비 : $37,989,000 \times 12\text{개월} + 15\%(\text{상승율}) = 524,248,000$	
식음료경비 : $54,281,000 \times 12\text{개월} + 15\%(\text{상승율}) = 749,078,000$	
부대영업장경비 : $7,273,000 \times 12\text{개월} + 15\%(\text{상승율}) = 100,367,000$	
4) 일반관리비	₩1,629,366,000
$118,070\text{원} \times 12\text{개월} + 15\%(\text{상승율}) = 1,629,366,000$	
5) 영선수리비	₩ 196,208,000
$14,218,000\text{원} \times 12\text{개월} + 15\%(\text{상승율}) = 196,208,000$	
6) 수도광열비	₩2,766,928,000
$200,502,000\text{원} \times 12\text{개월} + 15\%(\text{상승율}) = 2,766,928,000$	
7) 감가상각비	₩3,050,262,000
건    물 : $29,173,320,000 \times 90\% \div 40\text{년} = 656,400,000$	
기계장치 : $16,756,680,000 \times 90\% \div 15\text{년} = 1,005,401,000$	
집기비품 : $7,713,670,000 \times 90\% \div 5\text{년} = 1,388,461,000$	
8) 지급이자	₩1,062,500,000
$12,500,000,000 \times 8.5\% = 1,062,500,000$	
9) 제세공과금	₩489,082,000
법    인    세 : 44,654,000	
재    산    세 : 357,074,000	
자    동    차    세 : 2,706,000	
기타공과금 : 84,648,000	

### 3. 客室料 算出

#### 가. 營業費

材料費	3,402,373,000
人件費	3,515,422,000
직접경비	1,373,693,000
일반관리비	1,629,366,000
영선수리비	196,208,000

수도광열비	2,766,928,000
감가상각비	3,050,262,000
지급이자	1,062,500,000
세세공과금	489,082,000
영업비 합계	₩17,485,834,000
나. 投資回收額 (12%)	₩1,167,600,000
$9,730,000,000 \times 12\% = 1,167,600,000$	
다. 客室部門外收入	
食飲料部門 收入	8,631,547,000
其他部門收入	828,834,000
합 계	₩9,460,381,000
라. 要求되어지는 客室販賣收益	
營業費	17,448,834,000
⊕ 投資回收額	1,167,600,000
⊖ 客室部門外 收入	9,460,381,000
	₩9,193,053,000
마. 平均客室料	
豫想客室占有率 75%	
客室數 600실	
年內販賣客室數 164,250실 (600실 × 365 × 75%)	
그러므로 1日1室當 平均客室料 $₩9,193,053,000 \div 164,250\text{실} = ₩55,970$	

## V. 結 論

오늘날 競爭이 探化되어가고 있는 호텔市場에서 顧客, 競爭호텔企業, 政府 등의 영향으로 販賣者가 客室料金を 統制하기에는 매우 어렵게 되었다. 그러나 호텔은 이러한 動態的인 環境에서 販賣增進을 도모하고 利益을 確保하기 위해서는 適正客室料決定에 관한 政策을 樹立하여야 한다.

따라서 本稿는 호텔企業의 客室料決定에 利用하는 諸方法과 問題點을 分析하고 그 중 어느 호텔에서도 適用할 수 있는 휴버트 方式( Hubbart Formula )을 利用하여 適正客室料를 算出해 보았다.

호위스 方式은 客室當 건축비와 경비를 기초로 平均客室料를 算出하고 있으나 現代호텔經營에 있어서 投資額에 대한 部門別配分이 매우 곤란할 뿐만 아니라 提示하고 있는 假定을 대다수 호텔의 財務條件에 不適當한 것이다. 그러나 이 方法은 客室營業爲主의 신축호텔이나 小規模호텔, 客室占有率이 낮은 일부 호텔에서 利用할 수 있는 방법이다.

호위스 方式보다는 改善된 方法인 휴버트 方式은 推定된 營業費와 資本利益率의 合計를 豫상판매

객실수로 나누어 산출하는 매우 단순한 형태이다. 그러나 이 방식은 安定的인 利益을 確保할 수 있을 뿐만 아니라 實務的으로 그 適用이 간단하고 편리하다. 또한 호텔의 形態나 규모에 관계없이 어느 호텔이나 利用이 可能한 方法이다. 그러나 앞에서 指適한 바와 같은 諸問題으로 인하여 그 實效성을 喪失할 수가 있다.

이와 같은 휴버트方式의 문제점을 一部 補完하는 方法으로 損益分岐分析을 利用하여 客室料를 策定하는 것이 바람직하다. 이것은 販賣量과 費用과의 관계를 밝혀줌으로써 호텔市場의 環境과 競爭호텔의 反應에 대처하게 해준다.

호텔業의 客室料金決定에 영향을 주는 內外的 要素는 다양하기 때문에 모든 호텔은 同一한 料金構造를 가질 수 없는 것이다. 그러나 결국 모든 條件을 고려한 일반적인 客室料金決定方法은 휴버트方式이라 할 수 있으며 그 補完策으로 損益分岐分析方法을 提示할 수 있다. 그리고 호텔企業에서 未來의 客室料金決定은 統合價格政策을 採擇할 필요성이 있다.

## Summary

# A Study on Hotel Room Rate Determination

*Hur Hyang-jin*

The purpose of this study is to find out the efficient way of hotel management and optimal room rates, that can produce profit. One of the important aspects of competitive hotel business is to establish a method for the determination of reasonable room rates.

The determination of a room rate is critical to the financial well being of the hotel since a large portion of the room revenues are used to support the other hotel departments, and usually make the largest contribution to the achievement of profit it can not be adequately discussed in the absence of a satisfactory occupancy level. The inherent problem with objective formulas aimed at room rating is that they require numerous assumptions.

The Horwath formula is a rather static estimation based solely on construction costs. This method is very simplistic.

The application of the Hubbart formula adds concern for receipt of a reasonable return on investment in addition to reflecting costs. The formula incorporates many varied cost accounts and revenues and produces a minimum average room rate, which must be achieved if the hotel is to cover its projected costs.

The break-even analysis method of room rate determination is sensitive to changing costs levels as related to variable revenue levels. The delineation of fixed and variable cost components for hotel expenses more accurately develops a price based on flexible conditions than either the Hubbart or Horwath methods can. Also an important facet of the break-even analysis lies in its multiple potential uses. The fact that occupancy levels and room rates can be analyzed clearly and any trade-offs arising from price or quantity alterations can be reflected is surely beneficial. This method forces management to analyze cost structure in order to generate prices.

Finally, the most favorable method for room rate determination is the Hubbart formula that will be needed to total the operating expense, plus a fair profit, and the break-even analysis method is able to supply for its shortcomings.