

레비뉴 매니지먼트 문화 Revenue Management Culture



커머셜 전략 컨퍼런스

COMMERCIAL STRATEGY CONFERENCE

스테판 볼프
Stefan Wolf

HSMAI 한국 회장 & 볼프 커머셜 컨설팅 대표이사

롯데호텔서울 2층 에메랄드룸

23rd June 2023, LOTTE HOTEL, SEOUL **KOREA**



스테판 볼프, HSMAI 한국 회장, Wolf Commercial Consulting, 대표이사

스테판 볼프 대표는 30년 넘는 호텔 산업 경력을 가지고 있습니다.

독일 함부르크 메리어트 호텔에서 시작해 JW 메리어트 서울에서도 RM 디렉터로 근무했으며, IHG 그룹 베이징에서는 북아시아담당 지역 RM 매니저를 역임, IHG 자체 아카데미에서 RM 부문을 교육하기도 했습니다. 홍콩 샹그릴라 호텔 & 리조트에서는 RM 디렉터로 RM 문화 구축에 앞장섰으며, 두바이 주메이라 그룹에서는 기업 RM 디렉터로 워터파크, 스파, F&B, 아울렛 등의 글로벌 RM 전략을 담당했습니다.

한편 런던 로코 포르테 호텔의 RM 기반을 다진 이후, 방콕 ONYX 호스피탈리티 그룹에서는 RM 상무 겸 유통 전략가로, 이후 방콕의 대체숙박 스타트업 favstay에서는 CCO를 역임했습니다. 현재는 한국에 거주하며 Wolf Commercial Consulting의 대표이사로 일하고 있습니다. 2013년부터 2016년까지 HSMAI 태국 회장 겸 HSMAI APAC의 이사장으로 활동한 경력을 가지고 있습니다.

레베뉴 매니지먼트 문화

- 레베뉴 매니지먼트 문화를 갖춘다는 것이 무엇을 의미할까요?
- 레베뉴 매니지먼트 문화를 갖추는 것과 (단순히) 레베뉴 매니지먼트를 적용하는 것의 차이점은 무엇일까요?
- 수익 최적화 달성을 위해 레베뉴 매니지먼트 문화를 갖추는 것이 왜 그렇게 중요할까요?
- 어떻게 하면 레베뉴 매니지먼트 문화를 확립할 수 있을까요?

레베뉴 매니지먼트

- 레베뉴 매니지먼트는 1970년대에 미국 정부가 항공요금 규제를 완화한 후 시작되었으며, 항공사는 가격 전쟁이 계속되는 동안 수익성을 유지하기 위한 전략이 절실히 필요했습니다.
- 그래서 항공사들은 비즈니스/레저, 주중/주말과 같은 세그멘테이션을 활용하기 시작하였습니다.
- 호스피탈리티 산업에서는 1990년대에 레비뉴 매니지먼트를 도입하기 시작하였습니다.
- 하지만, 호스피탈리티 산업의 레베뉴 매니지먼트는 기존의 세일즈 & 마케팅에 통합되지 않았고, 별도의 분야로 분리되었습니다.
- 그리고, 이러한 고립은 오늘날에도 효과적인 레베뉴 매니지먼트 전략에 큰 장애물이 되고 있습니다 : 세일즈/마케팅은 레베뉴 매니지먼트 원칙을 충분히 이해하지 못하고, 레베뉴 매니저는 세일즈/마케팅의 과제를 충분히 인식하지 못하고 있습니다.

RM/Sales 딜레마

- 예를 들어, 총 100개 객실을 보유한 호텔에서 오늘 현재 기준으로 9월 15일의 온더북 20%, 포캐스트 85%라고 할 때, 1박으로 30실의 그룹 요청을 받았습니다.
 - 이 요청을 받을까요 받지말까요?
 - 포캐스트가 정확하다고 가정한다면, 일부 객실이 **displace** 됨. 주어진 정보만으로는 이것이 좋은 일인지 나쁜 일인지 알 수 없습니다.
 - 딜레마는 세일즈 매니저가 포캐스트를 모른 채 적극적으로 이 비즈니스를 찾아 나섰고 (그리고 그녀의 KPI는 점유율 기반이며) 마침내 그 비즈니스를 따냈는데(주요 경쟁사로부터 빼앗아 왔지만) 레비뉴 매니저가 단순히 "No"라고 말하는 경우입니다. 제가 세일즈 매니저라면 매우 불만스러울 것입니다.
- * **Displacement** : 호텔이 어떤 한 예약을 받음으로써 객실 요금을 더 높게 지불 할 수 있는 잠재 고객을 대체하는 경우. 그룹이나 이벤트를 받았을 경우 종종 발생함.

레베뉴 매니지먼트 문화 정의

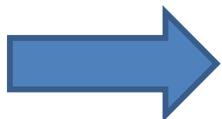
레베뉴 매니지먼트 문화는 팩트 기반의 데이터 중심 전략을 포함한 레비뉴 매니지먼트 원칙의 중요성에 대해 부서간 이해하는 것입니다.

- 세일즈는 포캐스트를 인식하고 그룹이 날짜를 변경할 수 있는 경우 할인을 제공하는 등 유연한 날짜 전략을 적용할 수 있습니다.
- F&B 이벤트 매출이 포함된 경우, RM은 전체 매출의 displacement를 계산할 수 있습니다.
- 수요는 다이نام릭 하므로 지속적인 재조정 프로세스 (자동화된 시스템이 없는 경우 그룹 차트를 통해)는 전반적인 레베뉴 최적화에 도움이 됩니다.

RM 문화의 다른 장점들

- 프론트 오피스, F&B, 스파 – 모든 업셀링 전략은 RM 원칙에 기반해야 합니다.
- 마케팅 – 모든 프로모션은 RM 원칙에 기반해야 합니다.
- 이벤트 – 미팅이나 웨딩 판매는 RM 원칙에 기반해야 합니다. (RevPASM)

* RevPASM : Revenue Per Available Square Meter (가용 제곱미터 당 매출)



THRM – Total Hotel Revenue Management

레베뉴 매니지먼트 문화 확립하는 방법

- 레베뉴 매니지먼트 원칙 이해하기
- 전직원 레베뉴 매니지먼트 기초 교육
- 팩트에 기반한 레베뉴전략 결정에 동의
- 레베뉴 전략 수립 및 수정
- 레베뉴 매니지먼트 문화 시작과 성공을 원하시면 볼프 커머셜 컨설팅에 문의 하세요

