

● ● ● 제 12장

서비스 수요와 가용력 관리



도입사례 _ 365일, 모든 객실을 판매할 수 있는 방법인가?

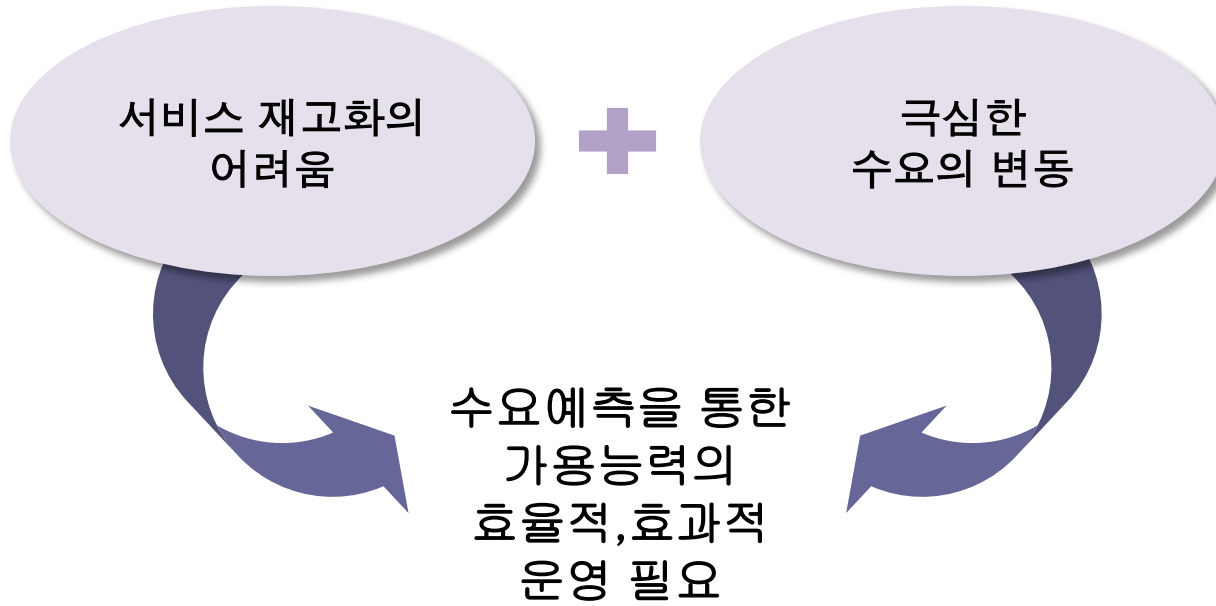
리츠칼튼 호텔의 수요공급관리

- 계절적, 주 단위별 수요 변동의 문제
- 다양한 이벤트, 패키지를 통하여 수요가 낮은 기간의 객실점유율을 높임



서비스 수요예측

서비스 수요예측의 필요성



서비스 수요예측의 중요성

비수기

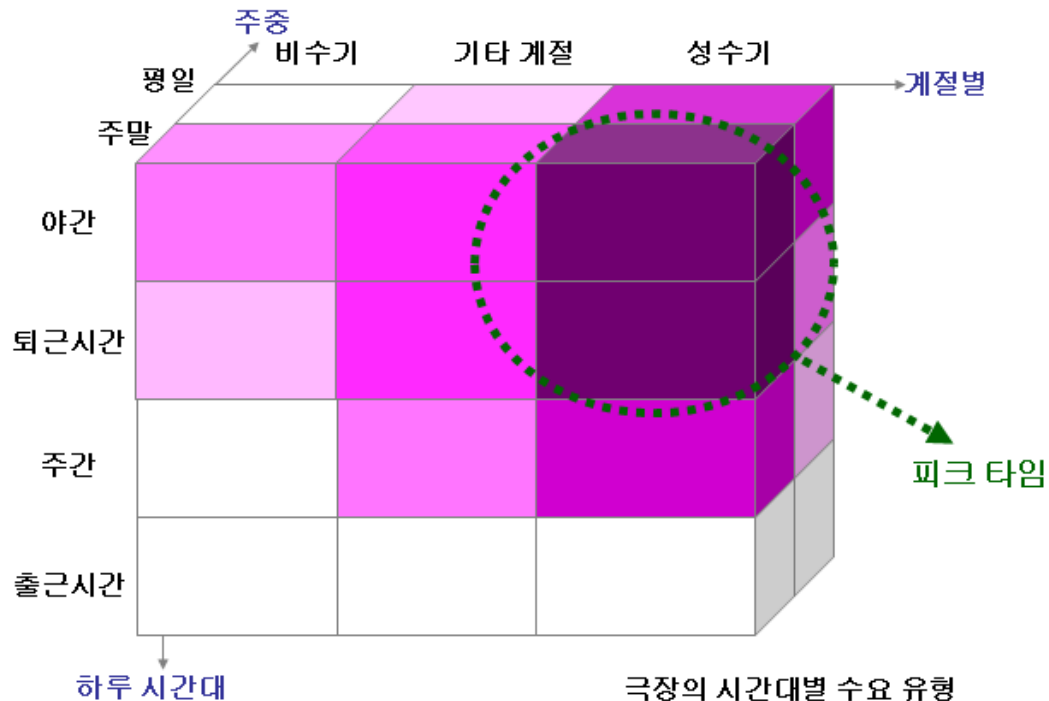
- 잉여인력의 발생
- 가용능력의 운영효율 저하
- Signal 효과

성수기

- 판매기회의 상실
- 서비스 질 저하
- 인력부족 발생
- 초과 근무수당 지출

서비스 수요의 유형분석

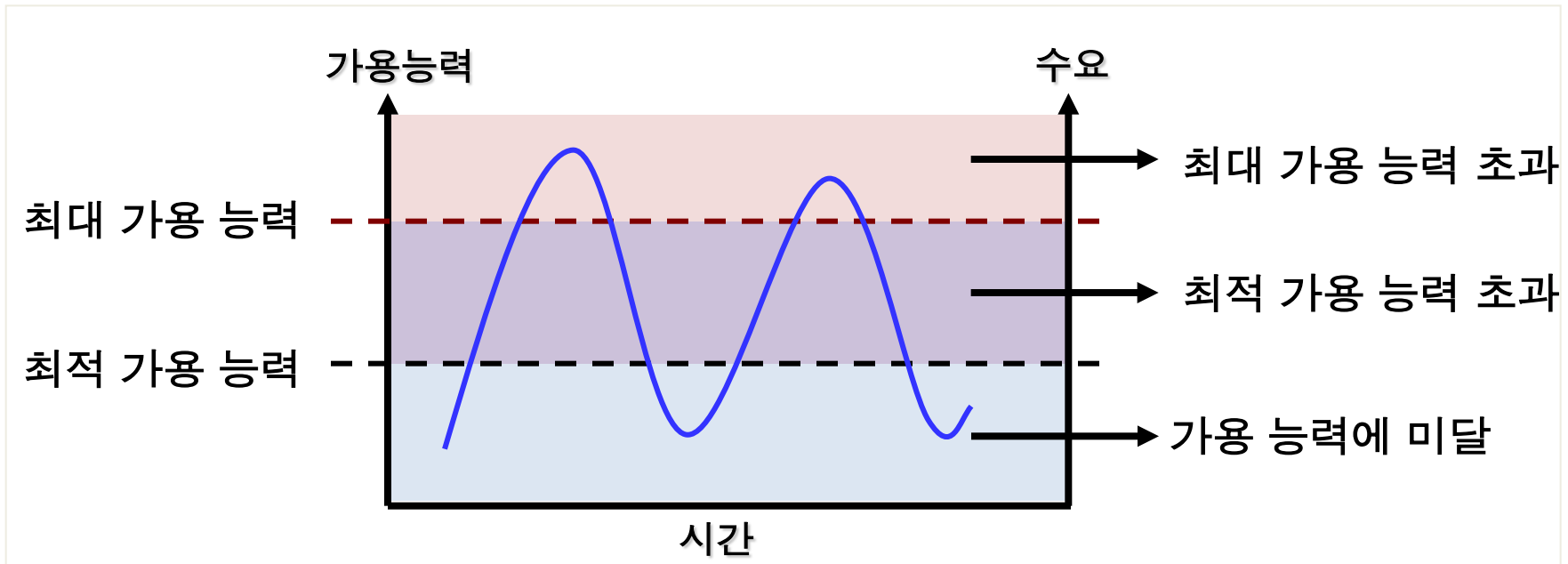
- 수요가 주기적으로 변화하는가?
- 주기적인 수요의 변동을 일으키는 요인은 무엇인가?
- 시장 세분화를 통해서 수요를 나눌 수 있는가?



서비스 가용능력

서비스 수요의 상황분석

- 최대가용능력 (Maximum Available Capacity)
 - 고객을 최대한으로 수용할 수 있는 수준
- 최적가용능력 (Optimum Capacity)
 - 서비스의 질을 최적으로 유지할 수 있는 수준



수요관리 vs. 가용능력관리

수요관리 전략

VS.

가용능력관리 전략

수요의 변동을 약하게 하여,
공급량에 수요를 맞추는 것

변동하는 수요에 맞도록
가용능력을 변화시키는 것

		수요의 예측 가능성		
		예측불능	예측가능	
기업의 고객수요 이동능력	높음	수요재고화 전략	수요조절 전략	수요관리전략
	낮음	가용능력변화 전략	가용능력고정 전략	

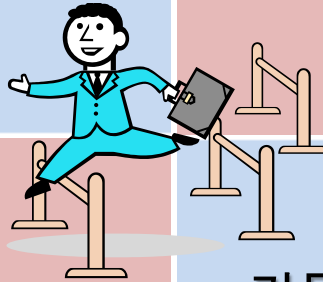
서비스 수요관리 전략 1 - 수요조정 전략

서비스 상품의 다양화

스키장의 야외수영장, 대중골프장
메가박스의 유럽 영화제
회계법인의 경영컨설팅 서비스
호텔의 기업연수 패키지

서비스 제공시간과 장소의 조절

새벽의 모닝뱅크
심야극장
뱅크카트



가격

성수기 할증요금제도
비수기 가격할인 정책

커뮤니케이션의 증대

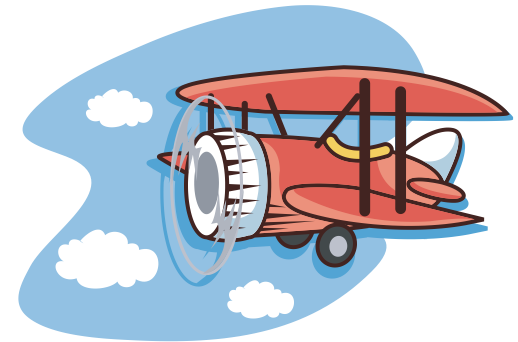
교통방송을 통한 도로수요 분산

서비스 수요관리 전략 2 - 수요의 재고화 전략

- 예약시스템
 - 예약부도 (No-show)
 - 초과예약 (Overbooking)
- 대기시스템
 - 대기의 공정성
 - 대기관리

cf. 초과예약 전략

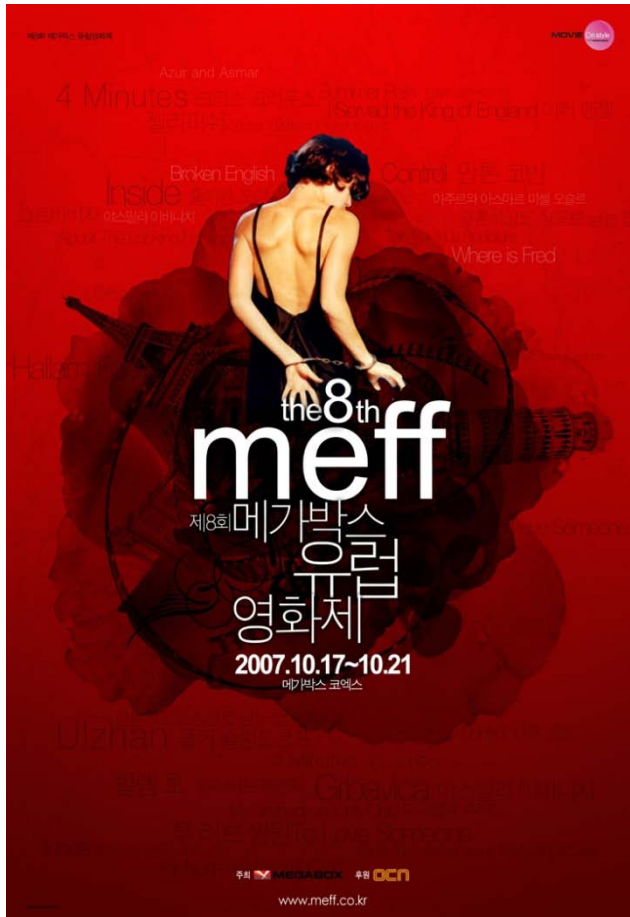
- 예약 부도율에 대한 정보
- 초과예약비용 vs. 예약부도비용
- 불확실성의 감소방안
 - : Deposit, Cancellation penalties



CASE 1 _ 메가박스

상품의 다양화

➤ 메가박스의 유럽영화제, 일본영화제, 비수기 고객유인 전략



● ● ● CASE 2 _ 강촌리조트
인

비수기(5-10월) 레저상품 강화



관광 곤돌라



종합 체육시설



캠프파이어



인라인 스케이트



축구장



자전거

CASE 3 롯데월드

롯데월드
야간개장



이용시간대별 입장요금 차별화

- 이용객이 적은 저녁 시간대를 별도로 하여 입장요금을 책정하고, 가격에 의한 수요조절을 시도하고 있음

CASE 4 _ 에버랜드

커뮤니케이션의 증대

- 새로 개장한 '와일드 리버' 홍보
- 케리비안 베이는 조금흐림, 와일드 리버는 매우 맑음이라는 문구를 통하여 커뮤니케이션을 통하여 성수기 수요를 분산시키는 효과



CASE 5 _ CGV

고객 대기관리

- 주변시설 정보제공 : 강변 CGV 주변 음식점, 카페, 테크노마트
- CGV VIP 라운지 : 상영시간까지 지루하지 않게 기다릴 수 있는 공간 제공

극장정보 CGV n fun

CGV극장안내

CGV강변

- 극장소개
- 상영시간표
- 놀이터
- 가맹점안내
- 뉴스/공지
- 이벤트
- 분실물센터
- 위치 및 교통안내
- 상영관 내부안내

CGV주변정보

포인트생활

영화제목

GO

추천검색어
VIP 예매

티켓없는 Cool한 자유
티켓리스

CGV가 만든 영화잡지
ME movie express

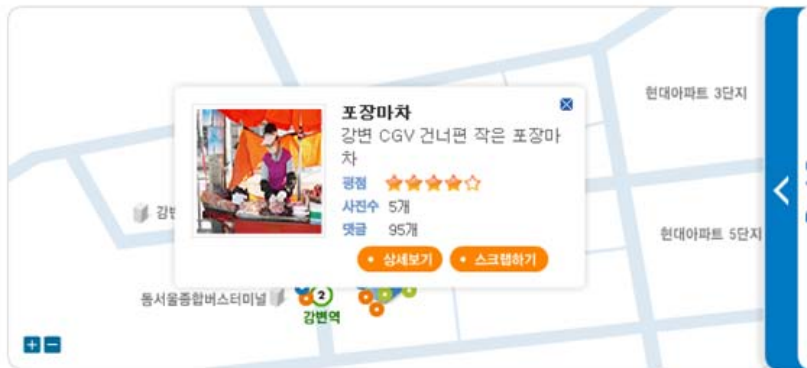
CGV주변의 맛집 및
놀이터

CGV강변 | 놀이터

서울지역

CGV강변

- CGV상암
- CGV구로
- CGV영동
- CGV옥동
- CGV공황
- CGV용산
- CGV압구정
- CGV불광
- CGV강남



서비스 가용성관리 전략

가용능력변화전략
(chase demand)

VS.

가용능력고정전략
(level-capacity)

가용능력변화 전략	조건	가용능력 고정전략
크다	수요변화의 크기	작다
빠르다	수요변화의 속도	느리다
예측 불가능	예측가능성	예측 가능
변동비 비중이 큼	원가구조	고정비 비중이 높음
적다	질 낮은 서비스에 대한 대가	많다
높다	판매기회상실에 대한 비용	낮다

서비스 가용능력관리 방안

1. 기존 가용능력을 일시 확장시켜라 _ 대학로극장, 특별전세기
2. 가용능력을 유연성 있게 설계하라 _ 호텔의 Suite, 놀부집
3. 피크타임 동안 가용능력 효율성을 극대화하라 _ 오늘의 메뉴
4. 가용능력을 임차하거나 임대하라 _ 사무기기의 임차
5. 가용능력을 공유하라 _ 공동비서
6. 종업원의 다능화 교육을 실시하라 _ 사무직의 POS 교육
7. 임시고용직을 이용하라 _ 건설현장의 일용직
8. 고객의 참여를 유도하라 _ 셀프서비스, 시청자 참여프로그램

CASE 6 _ VIPS

- 연말연시와 같이 수요가 일시적으로 폭증하는 시기에, 영업시간을 일시적으로 확장
- 대학로 극장의 보조의자 설연휴 유통기관 연장영업 기차의 입석표...

The poster is for VIPs' 10th anniversary, celebrating since 1997. It features a red background with white snowflake patterns. At the top, a yellow ribbon says '10th Anniversary' and the VIPs logo is displayed. The main text reads '연 / 장 / 영 / 업' (Year-end / Extension / Business / Hours) and 'VIPs에서 2시간 더 즐기세요~!' (Enjoy 2 more hours at VIPs~!). A central box lists the extended hours: '연장 영업시간 : 아침 10:00 ~ 밤 12:00' and '연장 영업일 : 2006년 12월 23일(토), 24일(일), 30일(토), 31일(일)'. At the bottom, there are four torn-edge calendar cards for December 23 (saturday), 24 (sunday), 30 (saturday), and 31 (sunday).

CASE 1 _ 와도 명사십리

완도 명사십리, "벌써 10만명 다녀갔다"

[2008-07-10 11:29:51]



남해안 최고의 관광휴양지로 손꼽히는 완도군 신지 명사십리 해수욕장이 지난 6월 2일 개장이후 일찍 찾아온 무더위에 지금까지 10만여명이 다녀간데 이어 본격적인 피서가 시작되는 이번 주말인 19일부터는 본격적으로 관광객이 찾을것으로 예상하고 있다.



➤ 제 1 주차장

원활한 교통소통과 주차난 해소를 위하여 주차권 자동 발권기 설치

➤ 제 2 주차장

자가용 이용객 편의를 위하여, 3,000대를 주차할 수 있는 임시주차장 확보

CASE 8 _ 미국호텔 식음업장

500개 객실 호텔의 표준 size 모델

주요 업장	좌석수	A 호텔
커피숍	200석	?
레스토랑	125석	?
레스토랑 holding 바	50석	?
델리/베이커리	150석	?
라운지	75석	?
라운지 바	25석	?

수익 관리 (Yield Management)

❖ 수익 관리 (Yield Management)

가용능력이 제한된 서비스에서 수요/공급관리를 통해 수익을 극대화하는 것

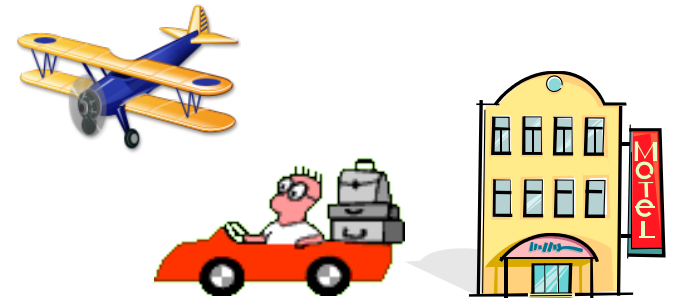
❖ 수익 (Yield) = 실제수익/잠재수익

실제수익 = 실제 사용량 x 실제가격 평균

잠재수익 = 전체 가능용량 x 최대 가격

❖ 활용 예

- 호텔 (Sheraton, Marriott, Holiday Inn)
- 항공 (American, Delta, United)
- 렌터카 (Hertz, Avis, Alamo, Thrifty)
- 특송 (FedEx, UPS)



● ● ● Yield Management _ 호텔

❖ Occupancy

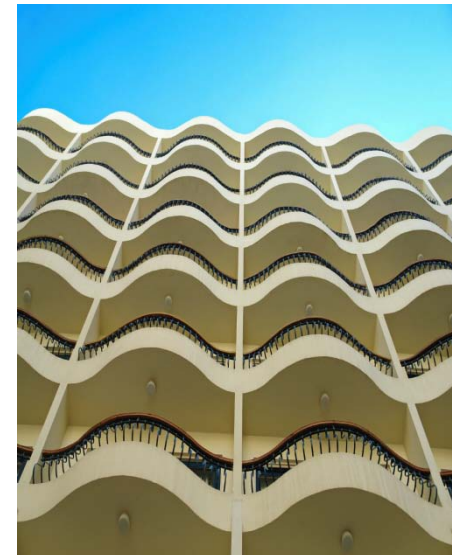
Average Room Rate

RevPAR = Occupancy % x Ave Room Rate

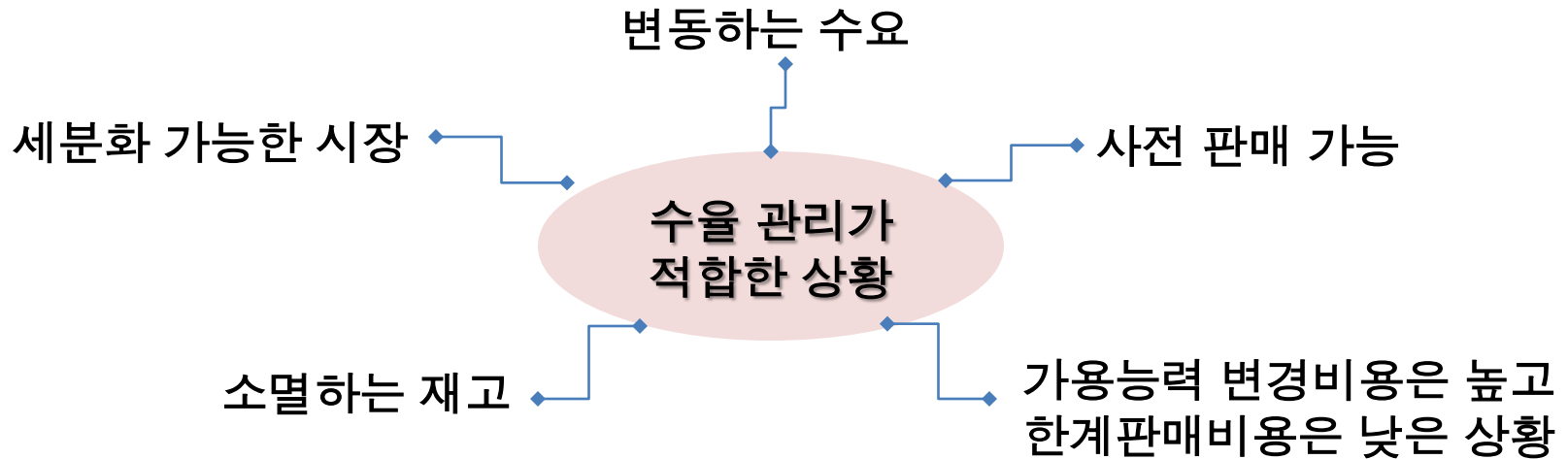
❖ 요소

Pricing

Rooms Inventory Management



수율 관리의 과제



Yield Management 의 과제

- 기업이 이익 극대화에만 과도하게 집중하지 않도록
- 고객이 다른 가격에 불쾌감을 느끼지 않도록 사전교육을 실시
- 수율 관리 시스템이 성과급 구조와 조화
- 임직원들의 수율 관리 프로그램에 대한 이해도를 높일 것



CASE 9 _ 항공



싱가폴 항공과 화끈한 여름, 시원한 가격을 만나다!

주요도시 **조기예약** 하고,
최대 **50%** 할인 받자!



- 일찍 예약하는 고객은 늦게 예약하는 고객보다 가격 민감도가 높기 때문에, 미리 구매하는 고객에게 할인혜택 제공
- 항공사에서는 수율관리를 광범위하게 활용하고 있음

CASE 10 _ 의류

- 일찍 구매하는 고객은
늦게 구매하는 고객보다
가격민감도가 낮음
- 미리 구매하는 고객에게는
높은 가격으로 제공하고,
시즌이 끝난 후 할인혜택 제공
- 아울렛 매장의 할인가격



한국의 서비스 수요관리

- 법은 멀고 주먹은 가깝다.
- 독과점 산업
- 만성적 초과수요
- 인내심 강한 소비자
- 서비스 수요관리의 부재
 - 서비스 질의 저하

