

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

我國觀光旅館業營收管理成功運作之影響因素研究

The Success Factors for Yield Management of Tourist

Hotel Industry in Taiwan

計畫類別：C 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 89-2416-H-034-007

執行期間：89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

計畫主持人：曹勝雄

共同主持人：曾國雄

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：中國文化大學觀光事業學系

中 華 民 國 九 十 年 八 月

我國觀光旅館業營收管理成功運作之影響因素研究

The Success Factors for Yield Management of Tourist Hotel Industry in Taiwan

計畫編號：NSC 89-2416-H-034-007

執行期限：89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

主持人：曹勝雄 中國文化大學觀光事業學系

共同主持人：曾國雄 交通大學交通運輸研究所

研究助理：吳正雄 中國文化大學觀光事業學系

一、中文摘要：

本研究為首次結合業者訪談與數量方法以探討旅館營收管理之實證性研究。研究以台灣的旅館業者為實證對象，透過對台灣旅館業者之訪談與國內外相關文獻之回顧，歸納影響營收管理運作及其成效之相關因素。研究結果發現，多數台灣觀光旅館之營收管理發展階段處於電腦輔助人工化階段。影響營收管理運作的因素為旅館內部管理者對營收管理的認知，以及旅館內部之營收管理操作環境。營收管理之操作技術、回饋評估執行力與管理者對營收管理之認知會影響營收管理之成效。

關鍵辭：觀光旅館業、營收管理、超額訂房策略

Abstract

This study is the first empirical research study that has combined interviews with hoteliers as well as with quantitative method in order to investigate the yield management of hotel industry. The study regards Taiwan hotel industry as investigated object and integrated the interviews of hoteliers and relevant literatures reviews, so that the factors that influence the yield management as well as related factors that lead to its outcome are concluded. As found from the studies, the

development of yield management of most Taiwan's tourist hotels is now sitting at the computer-aid manual stage. Understandably, factors affecting yield management operation are related to the cognition of hotel managers to its yield management as well as the operation environment of yield management. In addition, the operation techniques of yield management, the implementation ability of feedback and evaluation, and the cognition of managers to yield management will to a great extent affect the effects of yield management. Keywords: tourist hotel industry, yield management, overbooking strategy.

二、緣由與目的

營收管理(yield management, YM)是 用以調節房價與客房容量，以達成利潤最大化的管理過程。通常旅館可依據過去的訂房紀錄、市場區隔類型、顧客需求等資料，利用經驗法則以人工預測，或使用電腦模擬的方式求出未來的超額訂房比率及房價。營收管理甚至可隨著旅館的季節性需求變動，根據不同客源結構的需求加以彈性調節房價與住房容量。

在營收管理的運作條件上，Harris and Peacock(1995)曾提出可促使營收管理成功應用在服務產業的 10 個步驟：(1)確認市

場是否可有效的區隔，(2)確定各個不同訂位等級的數量，(3)建立可供隨時查看的銷售資料系統，(4)瞭解各訂位等級顧客對服務品質要求與價格接受度，(5)制定差異性的訂價，(6)提供異質性的服務，(7)收集過去的銷售資料，(8)確立訂位等級的容量，(9)建立訂位等級容量的門檻曲線，(10)發展競爭者監督系統。Jones and Himilton (1992)指出，發展營收文化(yield culture)，分析顧客整體需求，建立價格與價值的關係，建立合適的市場區隔，分析需求的型態，追蹤取消訂房與爽約(no-show)原因，評估修正營收管理體系等 7 個要素有助於營收管理體系的運作。

由此可知過去的學者(Kimes,1989a; Luciani,1999)已歸納出營收管理運作之條件因素。但相關研究中對於旅館營收管理之運作條件、面臨之環境因素、發展之成熟度、營收管理成效與旅館規模間的關係多僅作單獨的探討，未見有系統之整合性研究。此外，過去的旅館營收管理研究，多著重於電腦系統模式的求解，未針對營收管理運作條件、內外部運作環境以及營收管理運作可能帶來成效之因果關係進行深入研究。

目前國際上的大型連鎖旅館已普遍地應用電腦化的營收管理系統來改善客房的營運效率，而中小型的旅館也能接受營收管理的觀念，並逐漸採行此管理方式(Edgar, 1997)。由於台灣有多家旅館屬國際連鎖的經營方式，使得許多的經營管理觀念與技術也能被國內的業者所採用，其中當然也包括營收管理的觀念與技術。然而營收管理觀念與應用技術之成熟性，在眾多不同經營型態、經營方式的旅館中確有相當程度的差異。旅館在運作營收管理上仍需要有相當多內在與外在的配合條件，這些條件都可能會直接或間接地影響

到營收管理的運作或營收管理的成效。因此本研究期望藉由對台灣觀光旅館營收管理現況之調查，以達成下列之研究目的：

- (一) 瞭解台灣觀光旅館運用營收管理的現況與實施成效。
- (二) 瞭解台灣觀光旅館的屬性背景與營收管理運作條件、運作環境因素及發展階段間之關係。
- (三) 分析台灣觀光旅館營收管理運作條件、運作環境因素與營收管理成效三者間之關係。
- (四) 分析台灣觀光旅館營收管理發展階段與營收管理運作條件因素、營收管理成效間之關係。

三、研究結果與討論

(一) 結果

追求營運效率、利潤取得與永續經營是旅館經營的最大目的，營收管理是協助旅館達成此等目的之一大利器。透過對國內旅館業營收管理之瞭解，將有助於業者致力於改善營收管理之配合條件，以獲取經營上之競爭優勢。茲將研究結果所獲致結論分述如后：

1. 經營型態不同之旅館，其在營收管理之資料管理實施程度上不同。國際連鎖與國內連鎖旅館在顧客資料蒐集、蒐集同業資料上較其他型態旅館為佳。驗證 Luciani(1999)之研究，國際連鎖旅館與國內連鎖旅館，在應用營收管理之程度上較獨立經營之旅館為高。
2. 台灣觀光旅館所面臨之產業內、外部營收管理運作之大環境僅在某些環境條件上稍有不同。其中，經營規模較大之旅館，其營收管理之操作環境較佳，較願意投入成本去取得相關的電腦技術，知道利用房間等級來作為調節房間容量與房價的基礎，以增加管理之效率。

3. 目前台灣觀光旅館之營收管理應用程度多處於電腦輔助人工化階段 營收管理應用處於中上程度的旅館普遍分布在北部地區，為獨立經營，房間數在400間以下，以商務旅客為主要客源之國際觀光旅館。
4. 高階管理者對於營收管理之充分認知是影響旅館實行營收管理的重要因素 旅館內部之環境因素是影響營收管理運作的主要因素 在營收管理之電腦技術之應用上，營收管理之資訊技術會受旅館管理者對營收管理操作環境技術之認知的影響，驗證 Griffin(1994)所提使用者因素(旅館之態度與承諾)與電腦化營收管理系統之成功有高度相關 本研究更進一步的證實使用者的態度會影響電腦化營收管理技術之應用。
5. 營收管理之回饋評估有助於住房率的增加。透過營收管理之「超額訂房策略」、「差異性訂價」與「顧客最適組合」策略等技術可保持旅館客房淡旺季銷售量的穩定。營收管理的決策執行徹底與否是影響營收管理成效的關鍵因素
6. 管理者對營收管理的認知會影響客房收益的提昇與住房率 因此增加管理者對營收管理的瞭解甚為重要 運作環境因素對於保持淡旺季客房銷售量之穩定與降低客房管理之人事成本無顯著影響。
7. 營收管理「運作環境因素」與「運作條件因素」對營收管理成效有顯著之影響。兩者對成效之影響大小近乎相等。表示欲提昇營收管理成效需同時改善營收管理之運作環境與運作條件。
8. 營收管理應用程度較高之旅館，其在電腦資訊系統的支援條件較佳，回饋評估的實施程度較為徹底。營收管理應用程

度較高之旅館，在營收管理運作條件之執行程度上相對優於其他階段之旅館 營收管理的電腦化有助於提高營收管理操作執行的效率，進而促成營收管理的成功運作。

(二)討論

綜合以上結論，說明本研究之目的在致力於瞭解目前國內營收管理之現況、成效與各配合條件之實施情況。同時整合營收管理的相關研究，建立營收管理之觀念性研究模式，以利未來之相關研究，說明如下。

1. 本研究使用量化方法(quantificative study)進行研究，改善 Luciani(1999)個案分析之質化方法(qualitive study)較難以進行一般化推論之缺點 過去有關營收管理運作之重要要素探討散落於不同之文獻中，本研究首次歸納整合多數評論性文章中所提營收管理運作之重要要素，並付諸進行實證研究。
2. Griffin(1995)之研究係針對電腦化營收管理系統進行研究，因此在研究之廣度上，本研究含括營收管理電腦技術之應用程度及整體營收管理運作條件 成效之探討，較 Griffin(1995)之研究更能廣泛的瞭解營收管理的全貌。
3. 本研究整合營收管理之相關研究，建立營收管理之觀念性研究模式，以綜合探討影響營收管理運作之因素 改善過去研究僅個別針對營收管理要素 環境阻礙或應用程度作探討的缺點 本研究結果所獲致運作條件 運作環境因素與運作成效間之因果關係，旅館屬性與營收管理發展階段、運作條件、運作環境因素之關係，驗證此模式之適用性。此觀念性研究模式之建立有助於營收管理相關變數之分類，進而作為未來營收管理相關研究之基礎模式。

(三)建議

1. 建議旅館業者應針對本身旅館之特性,改善營收管理之運作條件與旅館內部之操作環境,以期增加客房營收管理之效率,提昇對顧客的服務,增加旅館的競爭優勢。
2. 改善營收管理配合條件之關鍵在於最高階管理者的支持,以及中高階管理者對營收管理的認知。如果沒有最高階管理者的支持,成本頗高之營收管理資訊系統將無法取得。中高管理者需對營收管理的原理與操作技術有透徹瞭解,才能在收益最大化的前提下,去執行各項營收管理決策,甚至對於營收管理電腦模擬系統之結果做正確的解讀與判斷。
3. 處於人工化營收管理階段之旅館應考慮管理之需要,致力於電腦技術之引進與使用,以協助旅館提昇客房營運之效率。處於電腦輔助人工化或電腦化營收管理階段之旅館應致力於給予員工專業化之營收管理教育訓練,使其瞭解營收管理的觀念及操作技術,培養其對市場變動的敏感度,以期能具備快速的反應能力,處理客房銷售與顧客詢問等問題。
4. 對於有助於提昇客房經營成效之營收管理要素,如蒐集顧客訂房相關資料、實施超額訂房策略、顧客最適組合與差異性訂價策略,以及訂房與銷售狀況之回饋評估等需徹底的執行落實。
5. 建議業者可成立跨部門之營收管理小組並給予充分之授權。成員可包括客房主管、銷售業務主管與訂房中心主管。透過大家對旅館每日、中期乃至於長期訂房狀況與銷售狀況的瞭解,隨時調整營收管理策略才能增加客房銷售之利潤。
6. 客房之銷售業務或行銷部門應負起教

育消費者的責任,教育消費者接受同樣房間可能因為不同時期而具有不同的房價水準,鼓勵消費者採取事先預約訂房以取得較實惠的房價。然在競爭激烈的旅館業,消費者之選擇性較航空產業之選擇多樣化,如果消費者對房價感到不滿意,隨時都可以改訂或改住其他旅館。因此業者仍需提升服務品質,時時不忘維繫良好的顧客忠誠度與顧客關係,才能使得營收管理之實施運作上軌道。

7. 營收管理是旅館客房管理的理想工具,可使業者具有更好的競爭優勢。然營收管理之運作亦有其不利的影響,如營收管理的實施,可能使顧客因目前支付的房價高於幾天之前的房價,而感到不公平甚至放棄住宿,造成顧客疏離等問題。因此營收管理對旅館關係行銷之阻礙,值得作進一步的探討。
8. 本研究僅就觀光旅館業作單一行業之探討。未來之研究,可嘗試進行營收管理應用於其他與旅館具有相同特性之產業(如旅遊業、主題遊樂區、劇院等)的可行性研究。此外, Kimes et al.(1998a)指出,餐廳應用營收管理之策略性架構仍未被建立。因此餐飲業之營收管理值得深入研究。

四、計畫成果自評

本計畫之相關研究結果,將可提供觀光旅館相關單位作為營收管理運作與政府輔導業者與制訂政策之參考。相關之研究結果並已發表於國際會議,並投稿至國際期刊審查中。相關發表主題如下:

1. Tsaor, Sheng-Hshung, Li-Chuan Wang and Yi-Chun Lin (2001),” Yield Management Operation and Factors Affecting its Effectiveness: Examples from Tourist Hotel Industry In Taiwan,” The 7th Annual Conference of Asia Pacific Tourism Association, Manila,

Philippines.

2. Tsaor, Sheng-Hsiung, Li-Chuan Wang (2001), The Yield Management of Tourist Hotel Industry in Taiwan. (Submitted to Journal of Asia Pacific Tourism Research).

五、參考文獻

- 【1】Baker, T. K., & Collier, D. A. (1999). A comparative revenue analysis of hotel yield management heuristics. *Decision Sciences Journal*, 30(1), 239-264.
- 【2】Bitran, R. G., & Mondschein, V. S. (1995). An application of yield management to the hotel industry considering multiple day stays. *Operation Research*, 43(3), 427-443.
- 【3】Desiraju, R., & Shugan, M. S. (1999). Strategic service pricing and yield management. *Journal of Marketing*, 63(January), 44-56.
- 【4】Dunn, D. K., & Brooks, E. D. (1990). Profit analysis: beyond yield management. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 31(3), 80-90.
- 【5】Edgar, D. A. (1997, September 9-11). *Yielding: giant vs. minnows, is there a differences?* Paper presented at the 2nd Annual International Yield Management Conference, University Bath, London.
- 【6】Griffin, R. K. (1994). *Critical Success Factors of Lodging Yield Management System: An Empirical Industry*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- 【7】Harris, F. H., & Peacock, P. (1995). Hold my place, please. *Marketing Management*, 4(2), 34-46.
- 【8】Jones, P., & Hamilton, Donna. (1992). Yield management: putting people in the big picture. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 33(1), 89-95.
- 【9】Kimes, S. E. (1989a). Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms. *Journal of Operations Management*, 8(4), 14-19.
- 【10】Kimes, S. E. (1994). Perceived fairness of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(1), 22-29.
- 【11】Kimes, S. E., & Richard, B. C. (1998b). Strategic levers of yield Management. *Journal of Service Research*, 1(2), 156-166.
- 【12】Luciani, S. (1999). Implementing Yield Management in Small and Medium Sized Hotels: An Investigation of Obstacles and Success Factors in Florence Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 129-142.
- 【13】Morrison, M. L. (1996). *Hospitality and Travel Marketing* (2nd ed.), New York : Delmar publishers of I. T. P. Inc., 194-495.
- 【14】Norman, E. D., & Mayer, K. J. (1997). Yield management in Las Vegas Casino hotels. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 38(5), 28-33.

- 【15】 Quain, J. W., Sansbury, M., & Quinn, D. (1999). Revenue enhancement, part3: picking low-hanging fruit-a simple approach to yield management. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 40(2), 76-83.
- 【16】 Relihan, , W. J. (1989). The yield management approach to hotel-room pricing. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 30(1), 40-45.
- 【 17 】 Sheel, A. (1994). Marketing implications of the threshold approach to yield management. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(1), 27-41.
- 【 18 】 Siegurbh, J. A. (1988). Yield management at work at royal Sonesta. *Lodging Hospitality*;(October), 106-107.
- 【19】 Whitford, M. (1998). Extended-stay properties embrace yield management techniques. *Hotel & Motel Management*, 213(16), 102.
- 【20】 Woff, C. (1989). Yield management meet runs broad gamut. *Hotel & Motel Management*, 204(5), 106-109.