

# 우리나라 외식업소의 원가계산 체계확립을 위한 메뉴 판매가격결정 시스템에 관한 연구

최대응\*

## <목 차>

- |                        |             |
|------------------------|-------------|
| 1. 문제의 배경과 연구목적        | 6. IMPS의 절차 |
| 2. 연구대상 및 방법           | 7. 요약 및 결론  |
| 3. 종래의 메뉴가격 결정방법       | * 참고문헌      |
| 4. 메뉴판매가격과 양의 관계       |             |
| 5. 메뉴판매가격 결정에 관한 종합시스템 |             |

## 1. 문제의 배경과 연구목적

우리나라 외식업 발전의 역사는 일천하다고 볼 수 있으나 국민소득의 급격한 증가와 식생활 소비성향의 급상승으로 인한 국민들의 건강 및 복리후생에 관한 관심증가의 영향으로 외식에 대한 국민들의 소비지출이 '94.4 현재 전년동기대비 19.5% 증가하였다<표 1 참고>.

이와 같은 대국민 이용 성향의 지속적 증가추세에 있는 외식업소는 사회경제적 측면에서 인플레이에 의한 원·부자재의 양등, 임금수준의 향상 또는 정책당국의 가격지도에 따른 특정판매가 준수 의무가 가해지고 있는 경우는 외식업소의 운영 특성상 노동생산성의 향상이 극히 제한되어 있기 때문에 외식업소의 식품판매가 결정은 매우 중요한 문제로 대두된다.

\* 외식경영학박사, 경영지도사

<표 1> 분기별 식료품비 추이

(단위: 천원, 전년동기대비, %)

구분	94				95				96
	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4
도시가계조사									
식료품비	299.9	313.1	348.4	353.3	322.6	333.9	377.5	381.4	365.2
(증감률)	14.3	13.6	13.1	13.9	7.6	6.6	8.3	7.9	13.2
곡류	36.0	36.9	37.0	49.7	33.7	34.6	37.4	52.0	40.5
(증감률)	2.3	5.9	△2.2	0.6	△6.4	△6.2	0.9	4.8	20.1
외식비	92.8	97.9	103.2	107.3	107.5	115.0	125.9	126.0	128.5
(증감률)	30.2	20.6	20.9	23.6	15.9	17.5	22.0	17.4	19.5
소비자물가상승률									
식료품	10.4	8.9	10.6	7.8	5.0	4.5	2.0	2.0	2.2
곡류	5.7	4.3	4.1	2.1	1.3	0.8	3.3	9.1	13.4
외식비	6.6	6.7	6.7	7.2	5.4	5.0	5.7	6.0	5.8

자료: 외식경제신문, 96. 6.27.

구분	91	92	93	94	95	96
식료품	100	100	100	100	100	100
주식	17.9	13.8	13.4	12.0	10.3	11.1
부식	40.7	41.1	41.0	38.5	37.4	35.8
기호식품	18.4	19.4	18.4	18.5	18.8	18.0
외식	23.0	25.7	27.2	30.9	33.5	35.2

주) 주식은 곡류, 부식은 육류, 유란, 어개류, 채소, 해조 유지 및 조미료  
기호식품은 과일, 방 및 과자유, 음료, 주류, 외식은 외식비를 나타냄.

한국적 현실에서 볼 때 우리나라 외식업소의 경영합리화 저해요인의 하나로 우리는 합리적 원가계산체계확립에 관한 인식결여가 그 주요원인이 되고 있다는 것을 알 수 있다.

이와같은 각도에서 음식서비스업의 합리화에 중요한 역할을 하는 판매단가의 추정가치를 제시함으로써 판매수요를 충족시키는 외식업소의 합리적 운영을 도모할 수 있으리라고 본다.

이때의 가치개념은 일반적으로 말해서 제공되는 음식물의 질과 메뉴가격간의 기능을 말한다.

이와같이 제공되는 음식물의 질과 메뉴가격과의 관계는 다음과 같이 표시할 수 있다.<sup>1)</sup>

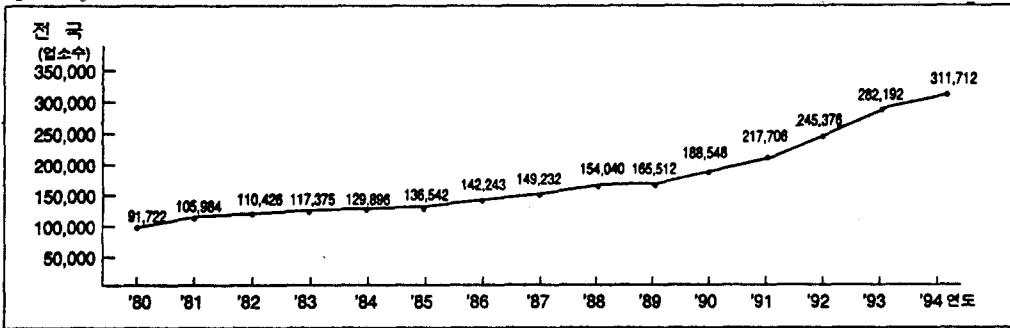
$$\text{가치} = \frac{\text{질}}{\text{가격}}$$

다시 말해서, 식당의 대고객가치는 음식물, 서비스 및 시설, 장식의 질이 높아질 수록 그리고 제공되는 음식물 가격이 낮을수록 상승한다.

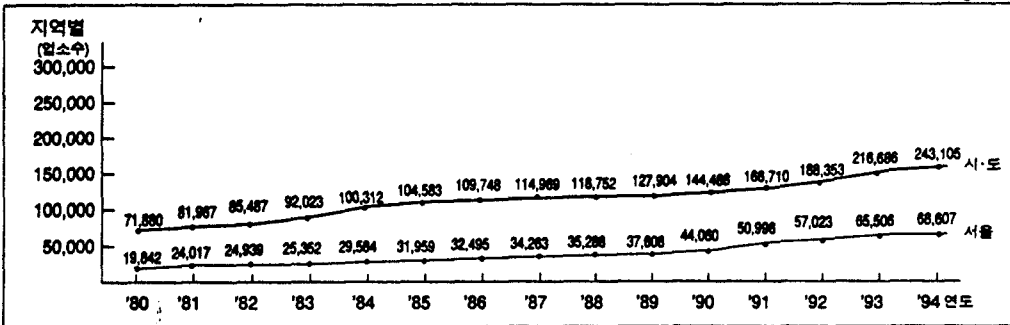
본 연구는 급격히 증가하고 있는 한국 외식업소의 경영합리화 방안의 하나로 메뉴판매가격의 적절한 책정에 의해 판매수요에 관한 제반가치예상을 만족시킴으로서 음식서비스사업 이익의 증진을 위해 유의한 모델을 도출해 내려는데 그 목적을 두고 있다<표 2 참고>.

<표 2> 우리나라 외식사업체 변천추이

<단위 : 업소>



(단위 : 업소)



자료: '95 한국외식산업연감, 한국음식업 중앙회, 1995.

1) B. Maizel, *Food & Beverage cost Controls*, (New York: ITT Educational Services, 1971), p.88.

## 2. 연구대상 및 방법

외식업소의 원가계산 체계확립을 위해 선행되어야 할 것은 바로 표준양목(Standard Recipes)<sup>2)</sup>이라고 불리는 음식물조리를 위한 표준식단과 제공되는 메뉴명칭이 통일되어 외식업소에 공통적으로 운용되어야 한다.

뿐만 아니라 조리의 객관적 가치를 부여할 수 있는 식음료전문평가사의 조직적 활동이 뒤따를 경우 제공되는 음식물의 진정한 가치를 연구할 수가 있다.

이러한 관점에서 볼 때 우리나라의 외식업소의 현실적 운영상황에 대한 기준이 체계적인 원가계산 체계확립과 메뉴판매가격결정 시스템을 논할 수 있는 범주내에 들 수 있을 것인가 하는 것이 우선 문제의 제기가 될 수 있다.

그러나 현실적으로 볼대 오늘날 우리나라의 외식업운영은 통계자료<sup>3)</sup>에서 보는 바와 같이 96년 6월기준 한국음식업 중앙회 가입회원 업소수만도 354,286 업소에 이르고 있는 국민경제 기여도측면에서도 일익을 담당하고 있는 것이 사실이다.

이와 같은 현실적인 문제를 놓고 볼때 외식업소의 경영합리화의 요체가 될 수 있는 원가계산체계의 확립을 위한 메뉴판매가격결정 시스템에 관한 연구는 오히려 오래전에 연구가 되어 왔어야 했다.

이러한 측면에서, 각종 연구자료 및 통계의 미비속에서 연구대상 및 방법 또한 계획기법의 시험적 적용을 위한 경험적 접근과 2차자료(Secondary data)를 토대로 할 수 밖에 없었다.

따라서 여기서는 객관적인 원가자료와 수요 및 경쟁의 제요인에 대한 훌륭한 판단들을 종합하여 음식물 판매가격을 책정하는 방법에 관해 논하므로서 외식업소의 음식물 판매가격에 대한 합리적 조정 및 관련분야의 연구담당자에게 합리적 판단근거를 제공하자는데 그 목적이 있음을 밝혀둔다.

## 3. 종래의 메뉴가격 결정방법

현재 일반적으로 흔히 사용하고 있는 메뉴가격결정방법이 포함하고 있는 문제

2) 표준양목(Standard Recipes): 요리품목을 조리하는 필요한 질과 양을 수치로 상세하게 지시한 카드.

3) 전국회원업소현황(제30회 한국음식업중앙회 총회자료), 1996.4.

점은 운영자측에서 체계적인 가격결정방법을 기피하는데 요인이 있는 것이 아니라 통상적으로 퍼센트 사고방식에 지배되는 방법을 고집한다는 데 있으며 오직 원가위주의 자료를 기초로 하는 방법이나 습관에 집착하고 있다는 사실에 있다.

외식업운영자는 자기업소의 운영목표에 맞는 일정한 음식물 생산원가 목표율을 나름대로는 설정하여 운영하고 있는 것이 보통이다.

이 목표율은 동종 유사업체의 메뉴가격에 의해 설정되는 것이 가장 일반적인 방법이며 때로는 분석과 비교사례에 의해 산출되기도 한다.

그리고 이 비율은 역수를 만들어 메뉴판매가격 책정을 위한 배수로 이용할 수가 있다.

즉, 원가율이 40%라면 그 배수는  $2.5(1/0.40=2.5)$ 이다.

음식을 만드는데는 여러가지 재료와 성분이 필요하고 이들 각 성분은 원가가 있으며 그 원가총액에 이 배수를 곱함으로써 실제음식 판매가격이 산출되는 것이다.

이 방법에 의해 산출되는 메뉴판매가격은 여러가지 요인들을 반영해 준다.

여기에서 식당의 위치, 평판, 고객 및 서비스능력 등을 고려해야만 한다는 것은 일반적인 상식이다.

또 일부 메뉴가격결정 전문가들은 고객의 불평과 경쟁가격책정을 염두에 두어야 한다고 주장하면서 어떤 음식물에는 바람직한 전체평균보다 낮은율을 적용하기도 하고 어떤 것은 높은 식품원가율을 적용함으로써 합리적 가격체계를 달성하려는데 그 목적이 있다고 주장하기도 한다<sup>4)</sup>.

일반적으로 비체계적이거나 식재료원가목표율과 너무 격차가 벌어질 것을 우려하여 대폭적인 조정은 피하고 또한 가격결정방법에 적합치 못한 음식물은 메뉴에서 빼버리는 것이 보통이다.

일부 전문가들은 이러한 메뉴판매가격결정의 중대한 결함을 발견하고 생산노동원가를 메뉴판매가격 산출에 산입하는 방법을 채택하고 있다<sup>5)</sup>.

이것은 매우 타당하고 적절한 방법이라고 볼 수 있다.

즉, 노동은 식탁에 제공되는 모든 음식물의 끊임없이 상승하는 전체원가와 긴밀한 관련을 맺고 있는 만큼 노동력의 다양성 다시 말하면 노동력의 질적차이가 한층 더 중요한 요인의 하나로 대두되었다.

4) M.Coltman, op.cit., p.128.

5) J.Stokes, *How to Manage a Restaurant*, 3rd ed., (Pubuque, IA:Wm, C.Brown, 1987), p.251.

왜냐하면 이와 같은 노동력의 질적차이가 바로 원가구성의 큰 변수로서 작용하기 때문이다.

국민생활과 밀접한 관련이 있는 외식업소의 이용회수증가와 더불어 노동원가는 음식물 가격책정에 있어서 고려될 요인의 하나로 중요시되어야 한다.

외식업운영자들이 구입하는 식품의 가격은 식재료 가격뿐만 아니라 그속에 가공비도 포함되어 있다.

다시 말하면 운영자는 식품뿐만 아니라 축적된 노동력까지도 함께 구입하고 있는 셈이며 따라서 이경우 음식물은 미가공 상태로부터 조리할 때에 비해 노동원가가 절감될 것이다.

<표 3> 메뉴가격

식재료 원가만을 기초로 하여 책정된 가격(1인분)	미가공식재료	편의식품
당근구입원가	0.20	0.30
노동원가	0.20	0.10
총원가	0.40	0.40
메뉴가격(식품원가를 40%로 잡 았을 경우: 2.5×식품원가)	0.50	0.75

<표 3>은 단순한 생산원가 배수에 의한 방법의 한계를 나타내주고 있다.

미 가공상태의 당근과 편식품 상태로 구입된 당근이 그 크기와 질이 서로 동일한 것으로 가정할 경우 메뉴판매가격상 상당한 차이가 발생하여 미 가공식재료 원가만을 염두에 두어온 외식업소 운영자들은 재료의 질적 고가정책을 채택함으로써 도리어 손실을 초래하는 수도 있을 것이다.

일부 메뉴판매가격 전문가들은 메뉴판매 가격 책정 방법으로 총원가법을 권장하면서 직접 노동원가를 메뉴판매가격 결정에 결부시킬 것을 주장하고 있다.

<표 3>의 분석에서 지적 되었듯이 음식물의 총원가란 그 음식물을 만드는데 든 재료의 원가와 음식물 생산과 관련된 직접 노동원가의 합계를 일컫는다.

총원가에 의한 방법은 총원가 목표율의 설정이 필요하며 가격책정 배수도 산출해야 한다.

총원가법이 메뉴판매가격 모델의 진일보한 방법이기도 하지만 그렇다고 그에 의해 결정된 메뉴가격이 반드시 식품 원가법에 의해 책정된 가격에 비해 판매수

요와 제반 경쟁현실에 대한 보다 적절한 대응책이라고 만은 할 수 없다.

대부분의 전문적 학자들은 수익율을 배수시스템이 적용하는 방법을 권장하고 있다<sup>6)</sup>.

즉, 식품의 비용 일체를 포함하는데 필요한 판매가격의 비율에 목표 수익율을 가산하는 방법을 제시하고 있다.

그런다음 양자의 비율의 합계를 100퍼센트에서 감산하면 식품원가 목표율이 남으며 이 식품원가율로부터 그 배수(원가율의 역수)를 계산해 낼 수가 있는 방법을 채택하고 있다.

여기에서 이익은 비율로 계산하지 말고 금액으로 계산하는 방법을 채택하여야 한다.

<표 4> 이익계산

(단위: 1000원)

구분 \ 항목	A	B
식재료원가	1.25	3.50
노동원가	0.80	0.85
총원가	2.05	4.35
판매가격	4.85	7.95
식재료원가비율	25.8	44.0
총원가비율	42.3	54.7
이익	2.80	3.60
	(4.85-2.05)	(7.95-4.35)

<표 4>에서 보는 바와 같이 수익성이란 원가와 수입간의 비율관계가 아니라 양자간의 완전한 차액 기능에 의해 발생된다는 것이 메뉴판매 전문가들의 견해이기도 하다.

식품원가율과 총원가율 면에서 보면 A가 B보다 수익이 좋은 것으로 보인다.

그러나 보다 전문적으로 면밀히 검토해보면 모든 비용을 공제하고 보다 많은 이익을 가져올 수 있는 것은 오히려 B쪽임을 알 수 있다.

즉, 외식업의 메뉴판매가격 결정에 대한 정확한 판단근거는 개별메뉴판매가격에

6) H.Visick & P.Yan Kleek, *Menu Planning: A Blueprint for Better profits*(New York: Mcgraw-Hill, 1984).

대한 금액이 기준이 되는 것이지 일률적인 물가산정기준이 되는 퍼센트(%)-비율-가 근거가 될 수 없다는 분명한 이론적 근거를 살펴볼 수가 있다.

이와 같은 메뉴판매가격 산출에 대한 외식업운영자의 계산방법은 부분전문성은 있으나 전반기준을 설정하기 위한 모델을 제시해 주지 못한다.

#### 4. 메뉴판매 가격과 양의 관계

위에서 논하여 본 메뉴가격 책정방법에서 우리가 빼놓을 수 없는 것은 메뉴가격과 양의 관계에 대한 구체적 배려가 없었다는 점이다.

고객이 어떤 특정식당의 특정음식을 선택결정하기까지는 여러가지 요인들이 작용하는 것이다.

이러한 요인들 가운데 하나로서 음식물 가격을 들 수 있다.

우리가 흔히 책정한 메뉴판매가격과 고객들이 인정하는 가치는 역비례관계에 있다.

즉, 가격이 낮을수록 가치는 높아지고, 가격이 높을수록 가치는 낮아진다.

이러한 상관관계가 성립되지 않을 경우에는 다음에 지시하는 가격책정모델을 일부 수정해야 하는 예외적 요인이 발생할 것이나 이 논문의 연구목적에 따라 수요와 가격이 역비례하는 일반적인 경우부터 고찰해 본다.

즉 위에서 설명한 가격책정 모델은 어떤 음식물의 마지막 한단위를 더 판매할 때 발생하는 전체수입상의 변화라고 볼 수 있는 한계수입개념을 토대로 하여 성립된 것이다.

일차적 고려대상은 경양식점의 한단위 메뉴인 스테이크 추가판매와 결부된 한계수입이 그 스테이크 값으로 입금된 금액과 일치한다.

그러나 이 마지막 한단위의 추가메뉴판매가 가격을 낮춤으로써만 유도될 수 있을 경우 그 한계수입은 판매가격과 그대로 일치할 수가 없다.

이것을 <표 5>에 나타내어 본다.

<표 5>에서 우리는 이 경양식점의 스테이크 가격을 6,000원에서 5,990원으로 하향 조정함으로써 한단위의 추가판매를 유도해 내었다는 사실을 알 수 있다.



<표 5> 한계수입

(단위: 원)

구분 항목	상황 A	상황 B
가격(스테이크)	6,000	5,990
판매수량(일간총판매량)	100	101
총수입(가격×수량)	600,000	604,990
한계수입 = 604,990 - 600,000 = 4,990		

이러한 판매확대를 유발시키는데는 100명의 고객 모두에게 10원씩의 가격 인하 혜택을 주어야 하는 요식업소의 희생이 뒤따른다.

즉, 6,000원씩 지불하던 고객들은 이제 5,990원만 지불하면 되기 때문이다.

따라서 101번째 경양식점 스테이크 판매와 관련된 한계수입은 4,990원이다.

이론상으로 보아 추가된 음식을 생산하여 제공하는 원가가 한계수입과 일치할 경우에는 수익성이 좋은 것으로 볼 수 있다.

대부분의 일반기업경영에서 볼 수 있는 바와 마찬가지로 이와 같은 이론적 가격책정모델이 지니고 있는 문제점은 아래와 같이 분석해 볼 수 있다.

추가된 음식물의 생산원가는 그 양에 따라 크게 변화한다.

이해를 돕기 위해 예를 들어 살펴보면,

일반적으로 10,000부의 책을 제작하는데 드는 단위당 원가는 500부 인쇄때의 단가의 극히 일부에 지나지 않는다.

그러나 음식가격 책정모델을 적용하는 문제에 있어서는 위의 예와 같은 대폭적 원가절감효과는 나타나지 않는 만큼, 이러한 것이 요식업운영자에게는 생각보다 어려운 원가계산방법이 아니더라도 이해할 수 있는 길을 제공하고 있다.

그러므로 정밀하고 자세한 원가계산기술이 없더라도 위에서 설명한 모델중의 하나를 적용하면 대량구입 또는 일정한 기준이 있는 간단한 식음료 통제방식을 적용하여 절약을 할수가 있다.

그리고 메뉴판매가격과 그에 부응하는 양 사이의 관계를 나타내는 수요기능은 불가능한 것은 아니나 정확하게 결정하기는 쉬운 일이 아니다.

그러나 포장된 기성상품을 판매하는 영업과는 달리 식당경영자들은 고객과 친밀한 의사전달 경로로 가질 수 있고 경쟁상태를 쉽게 파악할 수 있으며 빈번히

그리고 저렴한 비용으로 가격을 쉽게 변경할 수 있는 점등에 있어서는 뚜렷한 강점을 지니고 있다고 보아야 한다.

## 5. 메뉴판매가격결정 종합시스템(Integrated Menu-Pricing System)

이하에서 논하는 메뉴판매가격 결정구조는 메뉴가격책정에 관한 종합시스템(IMPS)이라 명하기로 한다.

왜냐하면 이것은 분명히 연구자가 보아온 어떤 체계보다도 많은 여러가지 관련 요인들인 원가, 경쟁, 예상, 판매량, 수익성 등을 참작하여 만들어졌기 때문이다.

원가는 환대산업 분야에서 널리 통용되고 있는 여러가지 기법들을 이용하여 객관적으로 추출해 낸다.

또한 정확성을 기하기 위하여 여러가지 표준을 기초로 하여 원가를 산출한다.

판매 및 경쟁조건에 관한 외식업의 제반요인들 역시 주관적이기는 하지만 체계적인 방법으로 다루고 있다.

메뉴가격책정 종합시스템(IMPS)은 이러한 객관적 요인과 주관적 요인을 하나의 정책결정모델로 통합하는 틀을 마련해주는 것으로 모든 메뉴가격 책정절차와 마찬가지로 이 방법 또한 원가분석을 그 기점으로 하고 있다.

원가 즉, 메뉴가격책정상 관련된 원가에는 식재료 원가, 직접 제조노동원가, 직접 서비스노동 원가가 있다.

식재료원가는 여타의 원가산출법과 동일한 방법으로 산출하며 표준구매내역과 외식업소의 실정에 맞는 기준조리법에 의해야만 한다.

돈가스를 만들기 위해 돼지고기 요리 1인분을 조리하는데 150g의 재료가 사용된다면 150g만을 사용하지 않으면 안된다. 그러므로 만일 200g의 돈가스 요리용 육류를 사용하여 1인분을 낼 수 있는 외식업소의 주방분위기라면 어떠한 앞선 메뉴판매가격결정 시스템으로도 그 원가는 메꾸어지거나 회수될 수가 없다.

직접제조 노동원가는 음식물 제조과정에서 발생하는 원가이다. 여기에는 관리비, 영선비, 위생비 등은 포함되지 않는다.

편의상 직접 노동원가는 대체로 메뉴의 변동에 따라 변화하는 것이 아니기 대

문에 고정간접비로 구분된다.

직접 제조원가 결정방법은 세밀한 노동시간 분석에서 음식서비스 노동자들간의 일반여론에 이르기까지 매우 다양한 방법이 있을 수 있다.

메뉴가격 결정방법(IMPS)을 연구해 보기 위한 자료수집 및 실행에 있어 연구자는 기존자료 샘플 케이스를 참고로 하였음을 밝혀둔다.

사례분석: 메뉴판매단가 결정시스템 사례분석연구

-125석 전문식당

-식당명: 무궁화(사례수집 케이스)

이 식당의 직접 노동원가는 노동시간에 대한 간단한 설문조사로 산출할 수 있다.

분석은 각 단계의 조리과정 구분으로 시작된다.

1단계: 육류 자르기

2단계: 저장을 위한 포장

3단계: 양념하기

4단계: 굽이기

5단계: 접시에 담기

6단계: 식욕촉진을 위한 장식

각 음식은 노동시간과 노동집약도에 따라 분류된다.

이 분류의 기준은 5분 조리과정 메뉴와 10분 조리과정 메뉴 그리고 15분 조리과정 메뉴로 구분 분류하였다.

여기에서 처음 5분 조리과정 메뉴를 기초로 하여 두번째 분류인 10분 조리과정에 속하는 음식은 기초과정의 약 두배의 노동을 요하는 것으로 분류하였고 세번째 15분 조리과정은 기초과정의 약 3배가 요하는 것으로 구분하였다.

사례분석에 따른 제1분류(5분 조리과정)의 음식은 1,038인분 판매, 제2분류(10분 조리과정)의 음식은 801인분 판매, 그리고 제3분류(15분 조리과정)는 33인분 판매한 것으로 사례집계되었고 동 기간의 총급여 및 임금총액은 1,624,500원으로 집계되었다.

그러므로 1단위당 노동원가는 600원으로 나타났다.

공식:  $1,038x + 2(801x) + 3(33x) = 1,624,500\text{원}$

$1,038x + 1,602x + 99x = 1,624,500\text{원}$

$2,739x = 1,624,500\text{원}$

$$x = \frac{1,624,500}{2,739} \quad x = 600\text{원}$$

이렇듯 간단한 시간조사에 의한 방법보다는 조금 부정확하기는 하지만 음식서비스 노동자들에게 각 음식을 조리하는데 드는 노동집약도에 대한 평가를 직접 의뢰함으로써 음식물들을 여러개의 카테고리 즉 집단으로 분류하는 방법도 있다.

그러나 카테고리(분류집단)의 수를 많이 설정할수록 노동력투입의 정도를 보다 정확하게 나타낼 수 있다는 것만은 분명하다.

직접 서비스 노동원가는 고객에게 제공된 음식에 따라 다르다고 생각될만한 충분한 이유가 있을 경우, 다시 말하면 식탁결에서 식사가 끝날때까지 직접 서비스를 하는 형식의 식당에 한해서 계산할 필요가 있다.

그러나 굳이 그렇게 할 필요가 없는 경우라도 직접 서비스 노동평균 원가를 결정하기 위해 일정한 기간동안의 서비스 노동원가 총액을 동기간중 판매된 음식물의 수량으로 나누어 보는 것은 원가계산에 있어 도움이 된다.

나누어서 나온 숫자와 직접 생산노동 원가의 합은 그 음식물의 제조 및 서비스에 필요한 노동원가 총액이 되기 때문이다.

위의 무궁화 식당의 경우 서비스 및 생산노동 원가는 품목당 730원으로 나타났다.

종합메뉴판매가격결정 시스템(IMPS)은 각 품목에 대한 가격과 판매량간의 관계를 설정함으로써 판매 및 경쟁에 관한 여러가지 요인들을 밝혀주고 있다.

<표 6>은 이러한 과정을 잘 나타내고 있다.

<표 6> 가격과 판매량과의 관계

(단위: 1000원)

가격 품목	4.95	5.50	5.95	6.50	6.95	7.50	7.95	8.50	8.95	9.50
A	70	70	65	55	50*	45	40	30	30	10
B	65	65*	60	50	30					
C	45	45	45	35	30*	20	15	15	5	
D				30	30	30	30	25	20*	10
E			25	25	20	15	15*	15	10	
F	55	50	40	30*	20	10	5			

참고: \*는 현행가격 하에서의 실제 일간 평균 판매량을 나타내고 있다.

예를 들어 6,950원짜리 메뉴가격인 A품목은 현재 일간평균 50의 비율로 판매되고 있다.

그리고 이들 발표한 숫자를 모두 합산하면 일간 총판매량인 210이 나온다.

다음 단계는 가격을 상향 또는 하향조정했을 때 각 품목의 판매에 미치는 영향을 추산하는 것이다.

대개의 경우 가격상승은 판매량의 감소를 초래하고 가격삭감은 그 반대의 결과를 가져오는게 일반적인 현상이다.

위의 예에서 볼 수 있는 것과 마찬가지로 무궁화 전문식당의 판매가격을 6,500원으로 낮추었을 경우 일간 판매량은 55로 증가하며 7,500원으로 가격을 인상했을 경우에는 일간 45로 판매가 감소되는 것으로 예측 판단된다.

고객들은 어떤 음식물에 대해 터무니 없이 비싼값을 지불하려 하지 않으며 또한 경영자측 역시 물건을 손해를 보아가며 팔려고 하지 않기 때문에 판매량의 추산은 항상 타당성 있는 가격으로 추정되는 범위내에서만 이루어지게 마련이다.

가격과 판매량의 관계에 대한 추산은 운영자의 판단에 근거를 두고 있다.

타당한 평가는 판매에 대한 정확한 지식과 시장조사 또는 당해지역에 정통한 전문가의 자문 그리고 지금까지 가격변동이 판매에 미친 영향을 자신있게 예측할 수 있다.

말할 것도 없이 이러한 방법으로 산출된 제반 수요기능은 정확할 수는 없는 것이나 대체적으로 볼때 요식업소의 경영정책수립 기준으로서의 훌륭한 판단근거를 제공하고 있으며 판매에 관해 현실적인 대응책이라 할 수 있는 메뉴판매가격 책정 시스템에 크게 도움을 줄 것으로 확신한다.

그러므로 <퍼센트 개념>을 일간 벗어나 외식업소 운영자들은 자연적으로 제반 경쟁요인과 판매예상을 종합하여 추산하도록 되어 왔다.

종합메뉴판매가격 결정 시스템(IMPS)의 다음 단계는 수치로 나타난 각 판매량에 대한 단위라 정의할 수 있는 (노동시간 단위와 구분에서 음식물 1인분으로 가산한 단위) 단위 이익의 산출이다.

이것은 각 품목의 판매가로부터 식재료 원가 직접제조 노동원가 및 필요할 경우 직접 서비스 노동원가를 감산해서 나타낼 수 있다.

<표 6>의 A에 관한 다음 자료를 예를 들어본다.

식재료원가	2,550원
직접노동원가	1,200원
직접서비스원가	650원

---

직접비 총계 4,400원

단위당 이익은 물론 정의상 판매가에서 직접비를 공제한 금액을 나타내므로 A의 판매가격 변화에 따라 달라지게 마련이다.

바꾸어 말한다면 메뉴판매가격이 4,950원일때 A의 이익은 550원이고 5,500원일때는 1,100원이다.

<표 7>은 각각의 음식물품목의 여러가지 가격에 따른 이익계산을 나타내 주고 있다.

<표 7> 수량/이익

(단위: 1000원)

가격 품목	4.95	5.50	5.95	6.50	6.95	7.50	7.95	8.50	8.95	9.50
A	70 0.55	70 1.10	65 1.55	55 2.10	50 2.55	45 3.10	40 3.55	30 4.10	30 4.55	10 5.10
B	65 0.95	65 1.50	60 1.95	50 2.50	30 2.95					
C	45 1.95	45 2.50	45 2.95	35 3.50	30 3.95	20 4.50	15 4.95	5 5.50		
D				30 1.50	30 1.95	30 2.50	30 2.95	25 3.50	20 3.95	10 4.50
E			25 1.45	25 2.00	20 2.45	15 3.00	15 3.45	15 4.00	10 4.45	
F	55 1.90	50 2.45	40 2.90	30 3.45	20 3.90	10 4.45	5 4.90			

## 6. 메뉴판매가격 결정 시스템의 절차

메뉴가격 결정 시스템(IMPS)의 목적은 일정한 정도의 거래량과 그 거래량에 맞는 최대한의 전체 이익을 올릴 수 있는 가격을 설정함으로써 수익성을 획기적으로 향상시키려는데 있다.

이러한 두가지 요소를 동시에 만족시키기 위한 절차는 아래와 같이 구분할 수 있다.

1단계: 최대의 단위 이익을 가져올 수 있는 음식물과 가격을 설정한다.

<표 7>에서 보는 바와 같이 C라는 메뉴는 8,500원에 판매하면 5,000원의 이익

이 난다. 그 가격으로 판매할 수 있는 수량은 <표 8>에서 볼 수 있듯이 5로 나타난다.

<표 8> 판매가능한 수량과 가격의 관계

(단위: 1000원)

단위이익	품목	추가판매(인)	계(인)	판매가격	판매량 (최저가격일때)
5.50	C	5	5		
5.10	A	10	15		
4.95	C	10	25		
4.90	F	5	30		
4.55	A	20	50		
4.50	C	5	55		
4.50	D	10	65		
3.00	E	0	150	8.50	15
2.95	B	30	180	6.95	30
2.95	C	10	190	5.95	45
2.95	D	5	195	7.95	30
2.90	F	10	205	5.95	40
2.55	A	5	210	6.95	50
목표량: 210					

2단계: 두번째로 이익이 많은 것은 A를 9,500원 가격으로 판매하여 5,100원의 이익을 얻는 경우이다. 이때 추가판매량은 10이고 판매누계는 C가 5, A가 10이므로 15로 나타나 있다.

3단계: 가격과 수요는 서로 역관계를 갖고 있으므로 대부분 음식물의 경우 가격이 낮아질 수록 수요는 증가하는 경향이 있다.

<표 7>에서 보는 바와 같이 세번째로 이익이 많은 것은 역시 C이다. 그러나 이때의 가격은 7,950원에 불과하다. <표 7>에 의하면 7,950원일대의 판매량은 15이다. 이것은 1단계때의 5보다 10이 증가한 것으로 <표 8>의 추가판매량에는 10이라고만 기록한다.

4단계: 이런식으로 이익이 높은 것에서부터 낮은 순서로 추정기입해 내려가다가 수량이 목표판매량에 일치하는 점에 도달하게 된다. 일단 목표량과 일치하게 되면 추적을 중단하고 끝에서부터 지금까지와 역순으로 거슬러 올라가면서 <표 8>에서

보듯이 각 품목별로 최초의 것들만을 가려낸다.

그리고 <표 7>에서 이들 선정된 품목의 이익과 관련된 판매가와 판매량을 찾아 <표 8>의 판매가 및 판매량난에 기입한다.

이러한 작업은 물론 이익이 중간쯤되는 곳에서부터 시작하고, 그 전과정은 생략할수도 있다.

즉, 단위이익이 3,500원인때의 판매누계를 계산하는데서부터 시작해도 좋다.

<표 9> 메뉴가격 결정방법 비교

(단위: 1000원)

종전방법				IMPS				
가격	수량	조수익		메뉴명	가격	수량	조수익	
		단위	합계				단위	합계
6.95	50	2.55	127.50	A	6.95	50	2.25	127.50
6.50	30	3.45	103.50	F	5.95	40	2.90	116.00
8.95	20	3.95	79.00	D	7.95	30	2.95	88.50
6.95	30	3.95	118.50	C	5.95	45	2.95	132.75
5.50	5	1.50	97.50	B	6.95	30	2.95	88.50
7.95	15	3.45	51.75	E	8.50	15	4.00	60.00
	210		577.75			210		613.25

<표 9>에서 나타난 바와 같이 만일 같은 양이 판매된다면 IMPS법의 사용은 <표 6>에 나타난 가격구조 보다 전체적으로 많은 이익을 가져다 줄 것이다.

앞의 예에서 무궁화 전문식당 경영에 있어 IMPS법의 적용에 의해 실제적으로 총이익은 주당 318인분 판매로 918,000원의 이익을 올릴 수 있고, 여기에서 운영상 하등의 요인도 변경하지 않고 다만, IMPS법을 적용하여 음식물가격만을 자율적으로 조정하므로써 주당 1,092,000원의 총이익을 낼 수 있었으며, 이것은 주당 109,000원, 연간 5,668,000원의 추가이익을 가져온 셈이다.

위에서 살펴본 바와 같이 외식업소의 목표판매량을 제한하는 요인은 여러가지가 있다.

여기에서 우리는, 메뉴판매 가격이란 고객이 어떤 특정식당을 선택하는 제반 기준 가운데 하나에 불과하다는 사실을 명확히 알 수 있다.

즉, 메뉴판매가격 책정은 외식업소가 목표로 삼고 있는 판매를 위해 업소의 위치, 시설 및 장식, 서비스, 광고 등과 메뉴가격을 종합하는 판매계획의 일부가 되



어야 한다.

이러한 제반 조건들은 수요기능의 개발과 그리고 현재으 메뉴가격과 판매량간의 관계에서 실제 시행가격의 효과에 이르기까지 외식업 경영기획에 있어 매우 중요한 의미를 갖는다.

바꾸어 말하면 외식업소의 경영에도 합리적이고 시장지향적인 사업계획수립과 경영분석 등의 도입에 따라 매출액 및 수익의 향방에 큰 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

## 7. 요약 및 결론

이제까지 논한바 이익계산에 의한 메뉴판매가격 책정법은 외식경영의 역사가 발달된 선진제국에서는 식당운영자에게는 매우 익숙한 상식적인 기초지식으로 자리를 굳히고 있다.

이 방법은 매일 매일 실제운영에 이용하려면 상당히 번잡하고 가다로운 작업이 요구되기는 한다.

그러나 이러한 메뉴판매가격 결정 시스템 방안의 시도는 식당경영이 점차 경쟁양상을 띄고 있는 우리나라의 실정으로 볼대 앞으로는 원가대 이익율이 더욱 세밀하게 대비될 경쟁시대에는 가장 바람직한 방법으로 생각된다.

예를 들어, 조사결과 밝혀진 자료들을 여러 단위의 메뉴판매가격결정 구조에 적용할 수 있다면 수요기능을 현저히 개선 보다 전문화 하는데 들어가는 제반분석비용을 절감할 수가 있을 것이다.

뿐만 아니라 이러한 방법이 다각적인 방안으로 변형되어 응용하더라도 종합메뉴판매가격 결정시스템의 본질은 관련수입 및 원가와 그리고 판매 및 경쟁조건에 대한 외식업운영자의 지식을 결합하고 보다 특성에 맞는 방안을 가미하므로서 외식업소의 운영이익의 극대화에 크게 기여하는 메뉴판매가격을 제시할 수 있을 것이다.

여기에서 연구자는 이 논문의 테마인 메뉴판매가격 결정에 대해 다음과 같이 요약하고자 한다.

첫째, 외식업소의 음식물 판매가격 결정은 물가지수에 의한 퍼센티지 산출방법은 적합하지 않다.

둘째, 외식업소 운영자들은 메뉴판매단가를 자율적으로 조정하므로써 매출액과 수익제고 상호간에 상관관계가 있다는 것을 인식하여야 한다.

셋째, 메뉴판매단가 결정방법은 외식업소의 경영합리화라는 사업계획의 일부로써 다루어져야 한다.

## 참 고 문 헌

- 1) 최대용, 외식사업경영론, 백산출판사, 1995.
- 2) \_\_\_\_\_, 식당경영관리, 기문사, 1992.
- 3) 신재영외, 외식사업경영론, 백산출판사, 1995.
- 4) 김동승, 현대식음료서비스론, 기전연구사, 1990.
- 5) 한국식품연구소, “조리법 표준화에 관한 연구,” 1992.
- 6) 한국음식업중앙회, '95 한국외식산업연감, 1995.
- 7) Hubert E. Visick & Peter E. Van KLeek, menu planning: a blueprint for better profits, McGraw-Hill Book Company, 1974.
- 8) William J. Morgan, Supervision and Management of Quantity Food Preparation, McCutchan Publishing Corporation, 1981.
- 9) David P. Vondle, Service Management Systems, New York: McGraw-Hill company, 1989.