

레스토랑 統合 메뉴 販賣 價格 決定 시스템에 관한 研究

이연희*

〈目次〉

- I. 序論
 - 1. 研究目的
 - 2. 研究範圍
- II. 메뉴 販賣價格 決定技法
 - 1. 레스토랑 메뉴에 대한 일반적 고찰
 - 2. 레스토랑 메뉴의 販賣價格 決定技法
 - 3. 레스토랑 메뉴의 販賣價格決定의 留意事項
- III. 統合 메뉴販賣價格 決定 시스템
 - 1. 一般的인 메뉴가격 決定技法의 問題點
 - 2. 統合 메뉴販賣價格 決定시스템
- IV 結論

*서울특별시 여성개발 센터

I. 序 論

1. 研究의 目的

外食産業 또는 레스토랑 관련 事業의 규모는 점점 커지고 있다. 單一産業分野로서는 世界最大의 規模이며 해마다 신장하는 추세에 있다.¹⁾

人間이 생존하기 위하여는 먹어야 산다는 필연적 사실이 변하지 않는 한 그 市場規模는 안정적이면서도 지속적으로 신장할 것으로 판단된다.

家庭內의 식사를 준비하던 주부들이나 여성인력의 사회진출, 高齡化社會의 到來, 勞動時間의 短縮化 및 餘暇時間의 增加와 같은 社會的變化가 外食産業의 發展을 앞당기는 계기가 되고 있다.

전망있는 사업에는 많은 신규기업이 진출하기 마련이며 外國企業들도 앞다투어 상륙할 것이다. 결국은 適者生存의 原理에 입각한 치열한 市場競爭을 피할 수 없게 되었다.

한편으로는 顧客의 높아진 욕구에 부응할 수 있는 위한 품질과 價格 및 서어비스 차별화로서 市場 점유경쟁에서 이겨야 한다. 이처럼 높아가는 경쟁의 시대에서 살아남기 위하여는 새로운 마케팅 전략의 개발이 요구된다.

外食産業의 전략적 목표는 顧客價値(customer value)의 극대화이다. 그러기 위해서는 外食産業 經營에 관한 多角的인 연구가 시도되어야 한다.

앞으로 外食産業의 경영자들이 관심을 가져야 할 대상은 원가(cost), 품질(quality), 時間(time), 그리고 서어비스(service)이다.

레스토랑이 한사람의 고객에게 다가서고 경쟁상대와의 경쟁에서 이기기 위해서는 경쟁업체보다 낮은 원가와 좋은 품질 그리고 빠른 서어비스를 合理的인 販賣價格으로 提供하므로써 고객만족을 먼저 실현하여야 하기 때문이다.

나날이 深化되고 있는 外食産業界의 競爭과 高費用 低效率의 構造를 극복하여 成功的인 레스토랑 경영을 이룩하기 위하여 시도하는 여러과제들 중에서도 메뉴 販賣價格 決定문제는 중요한 관심사가 아닐 수 없다.

인플레이가 極甚할 경우, 또는 보상 價例에 대한 政府의 規制가 強力히 가해지고 있거나 勞動 生産성 的 擴大가 극히 제한되어 있을 때는, 적절한 메뉴價格의 결정은 더욱더 중요한 問題로 대두될 것이다.

1) John M.Tarras, A practical guide to hospitality finance, New york, van nostrand co, 1991, P.188.

2) 富山勇雄, サビスの品質とは何か 東京, 日本能力協會 1990, P46

레스토랑 운영의 성공에 중요한 역할을 하는 또 한가지 요인으로는 顧客에게 期待價値를 제시함으로써 販賣 需要를 充足시킬 수 있는 기업의 마케팅 능력을 꼽을 수 있다. 이때의 價値概念은, 一般的으로 말해서 商品인 메뉴의 質과 그의 販賣 價格의 關係이며 다음과 같이 표시된다.²⁾

$$\text{價値 (value)} = \frac{\text{메뉴品質(quality)}}{\text{販賣價格(price)}}$$

즉 레스토랑 이용고객의 價値를 極大化 하기 위하여는 메뉴 品質을 증대시키고 販賣價格은 저렴하여야 한다.

간단히 말해서, 레스토랑의 對顧客 價値는 음식물, 서어비스 및 內外裝置 등의 質이 높아질수록 그리고 음식물 價格이 낮을수록 上昇한다.

본 논문은, 메뉴의 적정한 가격 決定에 의해 販賣需要에 관한 제반 期待價値를 충족시킴으로써 레스토랑의 營業利益의 增進을 기할 수 있는 有益한 모델을 서술해 내려는데 그 목적을 두고 있다,

따라서 여기서는 客觀的인 原價資料와, 需要 및 競爭의 諸要因에 대한 合理的인 판단들을 종합하여 價格을 決定하는 統合시스템에 관하여 연구하므로써 우리나라의 레스토랑 경영과 그의 발전에 기여하고자 한다.

끝으로 結論에서는 본연구의 要約과 研究의 限界를 언급하였다.

2. 研究方法 및 範圍

本 研究는 레스토랑의 經營의 道具인 메뉴에 대한 收益的인 販賣價格決定을 위한 統合시스템모델을 개발하기 위하여 文獻적 연구와 事例分析 방법을 이용하였다.

문헌적 연구는 國內에서 발간된 서적과 발표된 論文을 인용하였으며 事例分析을 위하여는 스카이로망스³⁾ 라는 레스토랑의 경영자료를 사용하였다.

먼저 레스토랑 메뉴의 개념과 메뉴의 역할에 관한 일반적 고찰을 시도하였으며, 이어서 메뉴 販賣價格決定技法과 그의 問題點을 도출한 다음 본론에서는 合理的인 메뉴販賣價格決定에 응용할 수 있는 統合시스템을 소개하고, 統合시스템 모델의 效果를 실존하는 레스토랑의 사례를 分析하는 방법으로 검증하도록 노력하였다.

3) 필자가 직접 경영 研修를 받았던 L호텔의 커피하우스로서 좌석이 125석이며, 연중무휴로 AM 7:00 - PM 10:00까지 영업함

II 레스토랑 메뉴 販賣價格 決定技法

1. 레스토랑 메뉴에 관한 一般의 高찰

1) 레스토랑 메뉴의 概念

메뉴(menu, bill of fare)란 한끼의 식사로서 제공하는 음식물들에 관한 明細票이다(a detailed list of foods served at a meal),⁴⁾ 일반적으로 한끼의 식사 종류는 아침식사(breakfast), 점심식사(lunch, luncheon), 저녁식사(dinner, supper)로 구분되며 일요일이나 여행객들의 늦은 아침겸 점심식사로 준비되는 아점식사(brunch)도 있다.

메뉴란 레스토랑에서 일정한 가격으로 판매하고 있는 하나하나의 음식을 말하며, 메뉴표는 모든 메뉴의 목록표를 말한다. 본 연구에서 사용되는 메뉴의 개념은 하나하나의 음식을 뜻한다.

레스토랑에서 판매하는 한끼의 식사는 식재료의 단순한 가공품이 아니라 식사하는 사람의 식욕을 돋구기에 충분할 만큼 먹음직스러운 외양을 갖추어야 하며, 고유한 맛을 지녀야하고, 영양분이 충실한 내용물로 구성되어야 하며, 또한 판매하는 제품으로서의 경제성 내지는 收益性을 확보할 수 있어야만 훌륭한 식사로 인정받을 수 있다.

식사가 준비되는데는 레스토랑이라는 기업경영을 통하여 고객에게 맛있는 음식을 제공하겠다는 직업의식으로 조리업에 임하고 있는 숙달된 조리사의 노고가 필요하기 때문에 메뉴생산은 하나의 창작활동에 비유되기도 한다.

2) 메뉴의 형태구분

레스토랑에서 판매되는 음식물들의 목록표라 할 수 있는 메뉴는 일반적으로 定食메뉴와 一品메뉴의 2종류로 구분하며 경우에 따라서는 特別메뉴가 추가되기도 한다.⁵⁾

① 定食메뉴(the table d' hote) 한끼의 식사로서 數種의 飲食을 묶어서 一定한 販賣價格으로 제공하는 형태로서 셋트메뉴라고도 한다.

② 一品메뉴(a la carte) 하나하나의 飲食을 개별적인 販賣價格으로 제공하는 형태로서 고객이 선

4) Webster's new world dictionary, 1994ed., S.V. "collions world."

James P.coffman., introduction to professional food service, chicago : institutions magazine., 1987, P.121

호하는 음식만을 주문하게 된다. 이 경우의 메뉴가격은 정식메뉴의 가격보다 비싼 것이 일반적인 특징이다.

③ 特別메뉴(special menu)

特定한 場所, 時間, 또는 利用者의 요구에 따라서 제공되는 메뉴로서 계절음식이나 연회장, 병원, 학교식당, 어린이 전용 레스토랑 등에서 사용된다

3) 메뉴의 구비요건

메뉴책은 고객이 레스토랑에 들어와서 자리를 잡은후에 처음으로 대하게 되는 음식물에 대한 명세 표이기 때문에 해당 레스토랑의 얼굴이라고도 할 수 있다. 또한 레스토랑이 판매하고 있는 제품들에 관한 목록표이며 설명서이기 때문에 그의 構成과 內容物이 충실하여야 한다. 상품으로서의 메뉴가 구비하여야 할 조건은 다음과 같다.

① 색조(color) : 음식은 먼저 눈과 마음으로 먹는다는 말이 있을 정도로 그 색깔이나 외형의 구색이 중요하다. 그리고 많은 고객들이 옆자리에서 식사하고 있는 사람들이 주문한 음식물의 종류와 모양을 보고나서 자신의 음식도 주문하게 된다는 사실을 주지하여 메뉴를 제조하여야 한다.

② 다양성(variety) : 레스토랑 이용객들이 자신의 기호에 맞는 음식을 선택할 수 있도록 다양한 食材料에 의한 음식이 준비되어야 하며 또하나의 다양성의 의미는 음식물의 조리방법에 있어서의 고객의 선택범위가 넓어야 한다는 것이다. 즉 다양한 식재료와 충분한 조리기구, 조리장소의 규모확보 내지는 조리사의 조리기술문제가 구비되어야 해결 할수 있는 다양성을 뜻한다.

③ 品質(quality) : 경쟁력 있는 레스토랑에서는 성장 발전하기 위한 첫째 조건은 단골고객을 형성하여 지속적인 이용을 유도할 수 있을 만큼의 높은 품질과 경쟁력 있는 음식물을 조리하여 적절한 가격으로 판매하는데 있다.

④ 正直性(honestness) : 메뉴 작성자는 언제나 정직하지 않으면 안된다 고객에게 약속한 分量과 品質의 메뉴를 정해진 가격으로 제공하는데 최선의 노력을 다해야 된다 훌륭한 품질의 음식물을 고객에게 제공키 위하여 정기적인 맛 검사와 식자재에 대한 收率 試驗을 실시하여야 된다

⑤ 調和된 外樣(appearance) : 보기 좋고 우아한 외양을 갖춘 음식을 고객들은 즐겨 주문한다. 그리고 맛보기를 시도하고 맛있으면 기쁨마음으로 식사를 하게된다. 음식을 담은 용기는 충분한 크기의 규격품을 사용하여야 하며 음식의 내용물도 충실하지 않으면 안된다

⑥ 맛(taste) : 음식들이 갖추고 있는 固有의 맛을 내기 위하여는 신중한 식재료 선택과 훌륭한 조리기술을 필요로 하게 된다. 음식의 향기로운, 신선감, 적절한 정도의 조미료 사용, 강한맛과 연한맛 등 실로 固有의 맛을 낼수 있을 만큼의 조리능력을 구비하여야 한다.

⑦ 經濟性(acceptability) : 많은고객들이 부담없이 注文할 수 있을 만큼의 支拂能力을 참작하여

販賣價格을 설정하여야 되기 때문에 모든 메뉴는 고객의 경제력을 감안한 價格帶 범위에서 상품으로 준비되어야 한다.

4) 레스토랑 경영과 메뉴의 役割

메뉴는 레스토랑 경영에 있어 가장 중요한 道具(tools)의 하나이다.⁶⁾

메뉴는 레스토랑 경영에 관한 案内板 역할을 하기 때문이다. 레스토랑 경영의 道具로서의 메뉴의 역할을 기술하면 아래와 같다.

① 食材料 購入決定에 필요하다

어떤 식재료를 언제 얼마만큼의 數量을 어느수준의 가격으로, 구입하여야 하는가를 메뉴에 의하여 결정한다.

② 調理計劃 수립에 필요하다

식재료에 대한 다듬기 작업에서부터 완제품인 하나의 메뉴가 제조되기까지의 調理관리에 있어서, 어떤 음식을 얼마만큼의 分量을 언제調理할 것인가를 調理士가 事前에 計劃할 수 있도록 한다. 또한 메뉴의 類型에 따라서 廚房의 設計와 設備 및 什器 備品の 準備가 이루어 지게 된다.

③ 食堂을 利用하는 顧客에 대하여는 어떤 메뉴를 선택할 수 있으며 그 메뉴에 대한 판매가격이 얼마인지 그리고 그 메뉴의 내용에 관하여 알수 있는 정보를 제공하므로써 고객이 특정의 메뉴를 선택할 수 있도록 도와주는 역할을 한다.

④ 메뉴는 식당의 상품목록과 같기 때문에 메뉴의 생산과 판매에 필요한 종업원의 조리능력과 식당에서 근무하는 직원들의 교육에서부터 마케팅 계획수립에 기초자료로 이용된다.

이와 같이 식당경영에 있어서의 메뉴의 역할은 경영자와 종업원 그리고 식당을 이용하는 고객에 이르기까지 식당운영에 관련된 모든 利害關係者들에게 유용한 정보를 제공하는 대단히 중요한 역할을 수행하게 된다.

5) 메뉴작성의 기본원칙

메뉴는 손님이 좋아하는 음식이 될것이다 라는 조리장의 막연한 기대에 의하여 준비되는 단순한 음식의 목록표 이어서는 안된다. 고객이 진정으로 원하는 메뉴를 작성하기 위하여는 수년간의 경력을 지닌 조리사라 할지라도 메뉴에 대한 부단한 분석과 연구 그리고 시장조사를 실시하지 않으면 안된다

6) 赤土亮一, 食飲店のメニュー-開發 成功教科書, 旭屋出版, 東京, 平成五年, P.52.

레스토랑이 표적으로 하는 고객계층과 가능한 수준의 설비를 기준으로 하여 메뉴를 작성하기 위하여는 다음과 같은 8가지의 항목에 유의하여 메뉴를 작성 할 수 있어야 한다.

① 食材料 保管倉庫 規模와 冷凍設備 등을 고려하여야 한다.

메뉴를 생산하기 위하여는 食材料를 안정적으로 공급받아서 안전하게 保存管理 하지 않으면 안된다. 또한 保管中인 식자재의 新鮮度を 보존하기 위하여는 수시로 실시되는 在庫調査에 의하여 先入先出⁷⁾에 의한 관리가 이루어지고 있는지 여부와 保管상태에 따라서 식자재를 순환배치하여야 하는데 이때에 필요한 것이 냉동이나 냉장창고의 규모이다. 주방에 있어서도 창고로부터 불출된 식자재가 안전하게 보관될수 있는 시설이 고려되어야 하며 이러한 설비규모를 고려하여 메뉴를 작성하지 않으면 안된다

만일 이와같은 냉장설비를 고려치 않은 상태에서 메뉴를 작성케 되면 아래와 같은 문제가 발생될 수 있다.

㉗ 식자재 부패에 의한 在庫資産의 損失이 발생된다

㉘ 장기보관에 기인된 음식물 맛 低下 현상이 야기된다

㉙ 장기간 死藏된 食材料를 메뉴화 하기 위하여 무리한 메뉴를 작성치 않으면 안되는 부작용이 발생된다.

레스토랑의 성공적 경영에는 식자재의 效率的인 사용에 의한 浪費의 방지와 함께 우수한 品質의 메뉴를 지속적으로 생산할 수 있는 식자재 보관에 대한 세심한 고려가 부단히 강구 되어야 한다.

레스토랑의 식재료비 原價上昇은 흔히 과도한 낭비발생과 잔여분 食材料의 效率的인 再活用이 결여되는데 기인하고 있음을 유의하여야 한다.⁸⁾

② 食材料 市場(market)여건을 고려하여야 한다

食材料의 生産과 供給에 관한 市場여건을 파악하여, 季節的인 特別料理의 판매를 가능케하는 메뉴 개발에서부터 食材料 購入價格의 양등을 억제할수 있도록 수급조절을 하여야 한다. 한편으로는 食材料 공급차질에 의한 메뉴생산에 지장을 초래치 않도록 特定 食材料에 관한 產地出荷時期, 購買方法, 流通經路, 供給者, 價格, 數量 등에 관한 市場情報에 유의하여 메뉴를 작성하여야 한다.

③ 季節과 節期에 맞는 메뉴를 작성하여야 한다.

우리나라와 같이 四季節이 뚜렷한 지역에서는 계절적 특성을 감안한 메뉴작성이 요구되며 또한 특수한 명절이나 부활절, 크리스마스, 바렌타인 데이, 신년특선 등 時期的으로 부합되는 메뉴를 작성할 수 있도록 노력하여야 한다.

7) 먼저 入庫된 食材料의 單位原價를 出庫時 원가계산에 먼저 반영하는 FIFO방법으로서, LIFO와 대칭되는 방법으로 原價 計算에서 이용된다. 식재료의 품질유지를 위하여 오래된 재고품을 우선적으로 출고하여 사용하는 경우에 사용되기도 한다.

8) Michael M.coltman, Hospitality management accounting van nostrand reinhold, new fork, 1995, P227

④ 時間帶別의 메뉴작성이 요구된다

아침, 점심, 저녁, 그리고 야식이나 아점식사 및 간식시간대에 적합한 메뉴가 제공될 수 있도록 노력하여야 된다

時間帶別 메뉴의 종류와 판매가격 수준의 결정이 중요한 요소이기 때문에 시간대별의 영업형태도 신중적으로 조정되지 않으면 안된다

⑤ 地域內 居住者를 고려하여야 한다

점심시간대의 식당이용자는 90퍼센트 이상이 해당 레스토랑으로부터 걸어서 5분이내에 도달할 수 있는 거리에 거주하는 주민이라는 통계에 유의치 않으면 안된다.⁹⁾

따라서 豫想된 顧客에 대한 철저한 분석을 기초로 하여 메뉴를 작성하여야 한다. 레스토랑이 고층 건물이나 사무실이 밀집된 상업지역내에 위치하고 있다면 레스토랑을 이용하는 고객들은 회사의 경영자들이나 일반 관리자들이 될것이므로 이러한 특성을 감안한 메뉴계획이 수립되어야 한다.

고위간부들이 사용하는 식당은 판매가격이 비싸더라도 좋은 분위기에서 고급메뉴를 선택하여 여유 있는 시간을 가지고 좋은 서어비스를 받으면서 식사할 수 있도록 고려되어야 할 것이며, 일반 관리자를 위한 식당의 경우에는 적절한 가격에 부합되는 품질의 메뉴를 보다 신속한 시간에 식사를 마칠 수 있도록 배려된 메뉴작성이 이루어 져야 한다.

철도역이나 버스터미널 근처에 위치한 식당의 경우에는 대다수의 이용객들이 식사하는데 소요되는 時間이나 음식의 價格에 제한을 받게 되므로 가벼운 식사를 제공하는 커피숍 같은 형태의 레스토랑이 바람직하다

地域內 거주자의 대다수가 직장생활자인 경우에는 저녁식사 고객이 많으며, 어린이가 많은 지역에서는 웨피리 식당 또는 어린이 전용 형태의 식당경영이 적당한 것 같이 지역주민의 성분이나 연령 또는 평균소득 수준을 고려하여 식당의 컨셉이나 메뉴형태를 결정하여야 한다.

⑥ 廚房규모와 調理士 능력을 고려하여야 한다

음식물을 조리하는 과정에서 식재료비의 절감 못지 않게 중요한 것이 인건비의 관리이다. 종업원들이 일할수 있는 주방의 설비와, 전문화된 요리사에 의한 分業과 協同作業이 원만히 이루어 질수 있는 작업여건을 고려하여 메뉴를 작성하여야 한다. 또한 비교적 협소한 식탁을 사용치 않으면 안되는 레스토랑의 경우에는 가능한 접시수를 줄일수 있거나 큰 규모의 식기를 사용치 않아도 무난한 품류의 메뉴를 개발할 필요가 있다.

⑦ 고객에게 豊足感을 선사할 수 있도록 음식물의 外樣에 유의하여야 한다

메뉴작성의 기본은 레스토랑의 판매촉진에 있다, 市場에서 유통되는 모든 제품들의 외양이 중요하지만 특히나 레스토랑에서 판매되는 메뉴에 대한 視覺的인 매력은 메뉴의 판매에 직접적인 영향을 미칠 정도로 중요하다.

9) James P.coffman, op.cit., P 33

음식물의 외양이야 말로 음식의 맛과 종업원의 훌륭한 서어비스 그리고 안락한 분위기를 조성하는데 우선적으로 작용하는 메뉴 구성요건의 하나이다.

음식의 색깔, 영양분, 온도 즉 뜨거운 음식은 뜨겁게, 찬음식은 차게 식사할 수 있도록 조리하는 방법과 요리사의 예술적인 감각을 고려한 메뉴작성으로 레스토랑의 성공적인 경영을 기할수 있다.

⑧ 販賣價格을 고려한 메뉴작성이 요구된다.¹⁰⁾

레스토랑의 메뉴가격 결정에는 두가지 사항을 고려치 않으면 안된다.

즉 과다하게 높은 가격책정은 顧客들이 식당이용을 기피하게 되어 顧客을 잃어버리게 되며 너무 낮게 책정된 메뉴가격은 식당경영에 있어서 요구되는 적정한 利益을 보장 할 수 없으므로 결국은 손실을 초래하게 되는 결과가 된다. 어떠한 경우에도 잘못책정된 메뉴가격은 식당운영에 損失을 초래케 되므로 메뉴작성자는 언제나 메뉴 販賣價格을 염두에 두고 메뉴를 개발하여야 한다

경쟁이 심화된 지역에서 경영하는 레스토랑의 메뉴가격은 적은 利幅을 감수하면서도라도 경쟁가능한 가격을 결정하여야 할 경우도 있다.¹¹⁾

과학적인 방법으로 메뉴가격을 결정하기 위하여는 레스토랑의 메뉴별 販賣分析과 原價分析 그리고 浪費와 損失 발생의 유무를 파악한 다음 貢獻利益을 고려한 計數中心의 統合시스템 경영관리에 입각하여 메뉴가격 결정 문제를 해결치 않으면 안된다.

2. 레스토랑의 메뉴 販賣價格決定 技法

1) 販賣價格의 意義

販賣價格이란 企業이 製造販賣하는 製品이나 서어비스를 購買하는 代價로서 購買者가 支拂하게 되는 貨幣金額을 말한다. 이러한 販賣價格은 生産企業의 境遇에는 製造原價, 販賣企業의 境遇에는 商品購買原價에 利幅 (profit margin)을 더한 金額인 것이다.

價格 (pricing)이란 貨幣의 一定量으로 表現된 一定財의 交換價値를 말하며 크게 商品價格 (製品), 賃金 (勞動力), 利子 (資本) 3가지로 區分된다.

이때의 交換價値 (exchange value)란 그 財貨를 販賣함으로써 얻을 수 있는 貨幣價値 또는 收入의 合計로서 오늘날의 價格의 概念에 該當된다.

2) 販賣價格 決定技法

現代의 레스토랑 경영은 나날이 극심한 경쟁 시대에 돌입하고 있다. 따라서 시장경쟁에서 우위를 확보하지 않으면 존속하기 어려운 실정이며 존속하기 위하여는 여러가지 경쟁에서 이기지 않으면 안

10) 赤土亮二, 前掲書, P 116.

11) 多摩大學 總合研究所, フード サービス經營を 考える, 實教出版, 東京 1993, P.231.

된다. 그러나 경쟁이 심화된다 하여도 경쟁에서 우위를 확보하는 것이 그렇게 어려운 문제만은 아니다.

왜냐하면 경쟁자중에서 50%에 해당하는 레스토랑은 언제든지 문을 닫을 수 있을 정도의 취약한 경쟁자이며 40%정도는 미세한 정도의 차별화에 의하여 운영되는 보통 수준의 레스토랑이기 때문에 진정한 의미에서의 경쟁상대는 10%에 해당하는 레스토랑에 지나지 않는 것이 현실이므로 이들을 상대로 하여 경쟁한다는 것이 그렇게 어렵기만한 것은 아닌 것이다.

레스토랑 경영에 있어서 동일 지역에 신규 레스토랑이 생기면 어쩔 수 없이 고객이 분산되기 마련이기 때문에 궁극적으로는 고객수에 대한 경쟁보다는 고객의 소비 단가를 제고 시키는 이른바 품질의 차별화에 의한 메뉴가격 차별화 정책의 추진이 중요한 과제로 대두되고 있다.

經營者들이 販賣價格을 決定함에 있어서 복잡한 價格理論을 實務에 適用하기란 容易 하지 않기 때문에 大部分의 境遇 原價, 需要 또는 競爭狀況을 基準으로 販賣價格 등을 고려하여 販賣價格을 決定하는 境遇가 많다. 그러나 가격이 너무 높게 책정 되었을 때는 需要를 위축시켜 매출의 감소를 야기시키고, 가격이 너무 낮게 책정되면 原價도 상쇄시키지도 못하는 매출수익을 감수하는 결과가 되어 收益性이 위협을 받게 될 것이다. 그러므로 가격의 설정은 모든 營業費用을 承擔하고, 投資에 대한 적정한 수익을 기대할 수 있는 수준에서 신중하게 결정 되어야 한다.

레스토랑의 메뉴에 대한 판매가격 결정시에 사용되는 방법을 살펴보면 다음과 같다.

가) 非公式的인 販賣價格 決定方法¹²⁾

① 直觀的 價格決定法

직관에 의하여 판매가격을 결정하는 방법이다. 이 방법은 영업에 대한 특별한 지식이나 원가, 이익, 가격, 경쟁 그리고 시장 여건에 따른 판매활동 등에 관한 전문적인 지식을 요하지 않는 상태에서 직관적으로 가격을 결정하는 방법이다. 따라서 경영자에 의하여 책정된 가격은 고객들이 수용하고 그에 의하여 판매가 이루어지고 있으므로 올바르게 설정되었다고 가정하는 방법이다.

② 概算的 (經驗的) 價格決定法

개략적인 계산으로 판매가격을 결정하는 방법이다

메뉴가격은 메뉴의 식재료비 금액에 3을 곱하여 판매가격을 책정하는 것이다. 이방법은 판매가격을 신속하게 설정할 수 있는 장점도 있지만 급속하게 변화하는 시장여건이나 경제환경에 능동적으로 대처하기 어렵다는 단점이 크다.

③ 試行錯誤的 價格決定法

판매가격을 인상하여 일정기간동안 영업을 하여 보고 나서 다시 인하하여 보는 가격 변동정책을 수차례 걸쳐 시행해 봄으로써 어떤 가격대에 있어서 매출이나 이익이 최대화 되는지를 파악하고, 그 수

12) Michael M.caltman, op.cit., P 114

준에서 가격을 결정하는 방법이다.

④ 價格引下法

경쟁업소의 판매가격 보다 낮은 가격으로 영업하고자 하는 경우 가격 인하법을 사용한다.

그러나 이 방법을 사용하는 경우, 원가를 무시한채 변동비 이하 수준으로 가격을 인하하면 결국은 영업이익을 손상시키는 위험 부담이 따르게 된다.

특정 식당의 경영자들은 요리의 메뉴가격의 원가이하로 책정하여 판매하므로써 발생하는 영업이익 손실을 주류와 같은 음료판매를 통하여 전체의 영업이익을 유지시키는 방법을 사용하기도 한다. 이 방법을 사용하는 경우에는 가격인하에 의하여 판매수량을 증대시켜서 매출신장을 기하는데 목적을 두게 되므로 때에 따라서는 경쟁업소의 동반적 가격인하정책 때문에 상호간에 손해를 보게 되는 이른바 가격전쟁이 유발될 가능성이 있음을 유의할 필요가 있다.

⑤ 最高價 價格決定法

메뉴가격을 경쟁업소가격보다 월등히 높은 수준에서 책정하여 레스토랑의 차별화 전략을 시도하는 방법이다.

이 방법을 시도하기 위하여는 메뉴의 품질을 고객이 인식할 수 있는 수준까지 고급화 하여야 하므로 조심스럽게 시도 하지 않으면 안된다. 즉 높은 가격에 부응치 못하는 평범한 수준의 메뉴품질이나 서어비스가 고객에게 제공 된다면 고객들은 다른 레스토랑으로 옮겨 갈 것이 확실하기 때문이다.

⑥ 競爭的 價格決定法

경쟁적 가격 결정방법은 경쟁업소와 같은 가격을 책정하고 나서 레스토랑의 입지조건이나 분위기 서어비스 수준 등 가격이외의 여건에서 경쟁업소보다 우위를 지킬수 있게 하므로써 영업의 활성화를 기하는 방법이다.

이 가격정책의 장점은 특정지역내의 레스토랑간에 판매가격의 안정적인 관리가 가능하여 가격관리를 위한 부담을 감소케 하는 것이다.

⑦ 利幅加算的 價格決定法

기존의 레스토랑이 메뉴에 대한 원가를 기준하여 판매가격을 결정하는 경우 즉 종전까지 유지하여 온 일정의 식재료비율을 기준하여 새로운 메뉴의 가격을 결정할 때에 흔히 사용되는 방법이다. 예를 들면 특정레스토랑의 목표 식재료비율이 40%인 경우에, 새로운 메뉴를 개발하여 판매하고자 할 때 해당 메뉴의 식재료비가 1,000원 이라면, 재료비 원가 1,000원에 재료비율 40%를 유지할 수 있는 利幅인 2.5를 곱하거나 원가 1,000원을 재료비율 40%로 나눔으로써 얻을수 있는 2,500원을 메뉴의 판매가격으로 결정하는 것이다.

⑧ 原價加算 販賣價格 決定法

單位當 原價에 一定率의 固定比率에 따른 金額을 加算하여 販賣價格을 決定하는 方法으로서 이에 加算되는 一定率의 固定比率을 原價加算率이라 한다.

⑨ 目標 販賣價格 決定法

製造業者가 많이 사용하는 方法의 하나로서, 이것은 推定된 標準生産量에 대한 特定한 目標收益率을 實現할 수 있는 販賣價格을 策定하는 것이다. 이러한 價格은 水道, 電氣, 鐵道 等 公益事業의 境遇 總投資費에 대한 適切한 收益率을 實現하도록 價格을 推定할 때도 使用한다.

3) 販賣價格 設定基準

- ① 收益性確保를 위한 經營의 道具(tool of management)로서 活用할 것.
- ② 長期的인 販賣價格 政策을 수립할것賣出利益·投資回收·事業成長·市場占有率 등을 극대화할 목적으로 결정하여야 한다
- ③ 短期的 戰術的 販賣價格 政策을 活用할것
가 競爭業者의 戰術的 價格(短期 適用價格) 政策에 對應하여야 한다
나 新規 競爭者 出現에 대한 價格의 調整으로 市場을 통제하여야 한다
다 團體顧客 受容을 위한 最低 利益保障線에서의 價格割引정책을 使用할 수도 있다
라 原價補償을 위한 價格引上이 要求될 수도 있다
마 施設改善 投資費의 回收를 위한 價格引上이 필요하다
바 새로운 市場細分에 適應할 수 있는 價格의 신축적 운용이 가능하다
사 非需期 對應價格을 활용한다
아 特別 販促價格으로 고객을 확보할 수 있다.

4) 레스토랑 販賣價格政策 수립의 기준

- ① 運營 目的
가 賣出額 크기를 최대화 한다.
나 投資回收率을 최대화한다.
다 收益性을 최대화 한다.
라 成長性을 최대화 한다.
마 市場占有率을 유지하거나 증가시킨다.
바 經營목적은 기간에 따라 변화 할 수 있으므로 長期戰略과 구별하여야 한다.
- ② 需要의 伸縮性
가 고객의 習性
나 유명상표 또는 로열티에 대한 반응

다 가격인상(인하)에 대한 需要曲線

③ 原價構造

가 직접재료비, 직접인건비, 직접경비

나 변동비, 고정비

다 貢獻利益

④ 競爭關係

가 獨占價格

나 協定價格

다 競爭價格

라 營業의 差別化

3. 레스토랑 메뉴의 購買價格決定의 留意事項

레스토랑의 상품에 해당하는 메뉴가격을 결정하는데는 새롭게 개발된 메뉴에 대한 최초가격 결정과 기존의 메뉴가격을 인상 조정하는 것으로 구분된다. 메뉴가격 결정은 식자재의 購買로부터 製造 販賣에 이르는 전반적인 마케팅요소를 고려한 統合시스템방식의 도입이 요구된다. 통합시스템 방식에 고려되어야 할 사항들을 발췌하면 다음과 같다.

1) 메뉴가격 결정의 목적은 식당을 이용하는 고객 수를 최대화하면서도 각각의 고객으로 하여금 최대의 금전적 소비를 할 수 있도록 誘導하는 適正한 수준의 價格을 설정하는 데 있다.

2) 단골 고객은 자신이 소비한 금전적 가치에 상응하는 좋은 食事과 정신적 기쁨을 補償받을 수 있을 때에만 형성된다.

3) 고객의 마음을 사로잡을 수 있고 눈길을 끌 수 있는 메뉴책을 제작하여 깨끗하게 사용하라

4) 특정 시간대에 나타나는 空席의 숫자에 비례하여 특단의 메뉴 개선 조치 작업의 필요성이 높아지고 있음을 측정하라.

5) 메뉴가격 결정은 영업경비, 재료비, 인건비와 같은 원가구성 요인과 시장경쟁 여건 그리고 목표로 하는 이익률을 기초로 하여 合理的으로 이루어 져야 한다.

6) 너무 높게 책정된 메뉴가격은 顧客數를 감소시키는 원인이 될 수 있다.

7) 메뉴가격의 인상 조치는 경쟁을 심화시킨다.

8) 너무 낮게 책정된 메뉴가격은 식당의 수익을 감소시키는 원인이 된다.

9) 메뉴가격을 인하하여 판매수가 증가하거나 메뉴가격을 인상하여 판매수가 감소하거나 어떠한 경우에도 賣出額은 동일할 수가 있다.

10) 경쟁이 심한 지역에서의 영업은 낮은 폭의 이익률을 감소하게 된다.

- 11) 높은 원가의 메뉴나 부패 가능성이 높은 메뉴의 가격은 높게 책정되어 진다.
- 12) 낮은 원가와 부패성이 낮은 메뉴의 가격은 저렴하게 책정한다.
- 13) 메뉴의 분량을 감소시키면 메뉴 단위당 이윤 폭은 높아진다.
- 14) 마케팅, 판매촉진, 메뉴의 강화 조치는 판매 수량을 증가시킨다.
- 15) 재료비 분석과 상시적인 통제 관리만이 적절한 수준의 메뉴가격에 의한 영업을 실현할 수 있다.
- 16) 최소한으로 5종 메뉴에 대한 가격 이익률을 분석하여야 한다.
- 17) 과도한 메뉴 분량, 과다 수량 생산, 부적절한 구매 활동과 식자재 검수, 과도한 부패 발생, 비효율적인 잔품식자재의 재활용, 식품의 도난발생, 적절치 못한 조리 작업과 대고객 서비스와 같은 요인들은 실제 식재료비율이 표준식재료율을 초과하는 고원가 요인을 초래한다.
- 18) 무계획과 무통제 그것이 영업 손실 발생을 초래하는 2가지의 근본 원인이다.
- 19) 수익성이 좋은 메뉴와 특선 메뉴를 쇼케이스에 전시하라.
- 20) 구색이 맞는 메뉴와 적절한 메뉴가격의 설정은 고객의 환심을 끌 수 있다.
- 21) 메뉴가격의 분석이나 가격 결정 방법의 신중한 선택만이 타당한 메뉴가격의 설정이나 메뉴 가격의 인상 조치를 원만하게 수행할 수 있게 한다.
- 22) 메뉴가격 결정 단계에서 고려하여야 할 일은 총메뉴 販賣數에 각각의 메뉴 價格을 곱하여 얻어진 매출액이 판매된 총 메뉴의 販賣原價를 초과하므로써 이익을 창출할 수 있도록 하는 일이다.
- 23) 각 메뉴의 가격 결정에는 시장경쟁 여건과 고객의 수요, 가격구조 그리고 메뉴의 제조원가 요소를 충분히 고려하여야 한다.
- 24) 메뉴가격은 해당 메뉴가 빈번하게 판매되므로써 공헌 이익을 창출할 수 있도록 책정되어야 한다.
- 25) 너무나 비싼 가격 수준의 앙트레 메뉴가격이 책정되면 고객들은 그 중에서도 낮은 가격의 메뉴를 선호하게 된다. 가장 비싼 메뉴가격이 가장 낮은 메뉴가격의 2배를 초과하게 되면 고객들의 주문은 낮은 가격 메뉴로 집중된다는 사실을 참작하여야 한다.
- 26) 낮은 가격의 메뉴가 집중적으로 주문되는 현상이 발생되면 메뉴 가격 수준과 메뉴의 구성에 대하여 재검토할 필요가 있다.
- 27) 메뉴가격은 고객으로부터 공감을 받아야지 메뉴 작성자 혼자만이 공감하여서는 않된다고 객은 항상 자신이 지불한 금전적 가치에 상응하는 분량과 수량의 좋은 메뉴를 취하고자 한다.
- 28) 누구도 제공치 못하는 새로운 메뉴를 창출하여 차별화된 서서비스를 제공할 수 있을 때 높은 수준의 메뉴가격 설정이 가능하다.
- 29) 좋은 위치, 친절한 고객 영접, 그리고 탁월한 서서비스가 영업의 우위와 높은 가격의 판

매를 가능하게 할 수 있다.

- 30) 좋은 메뉴를 제공할 수 있을 때 가격경쟁을 극복할 수 있고 시장 경쟁에서 우위를 확보할 수 있다.
- 31) 10,000원의 판매 가격과 9,800원의 판매 가격에 대하여 고객이 느끼는 심리적 영향은 대단히 크다.
- 32) 특매품 메뉴¹³⁾는 레스토랑에 고객을 끌어들이는 수단으로 사용될 수 있다. 고객은 특매품 메뉴 이외의 수익성이 높은 메뉴도 선택할 것이며 그러므로 써 특매품 메뉴에 의한 손실을 보상할 수 있게 한다.
- 33) 고객이 원하는 메뉴를 개발하라. 그리고 수익적인 메뉴가격을 책정하라.
- 34) 레스토랑 판매가격은 심한 경쟁을 초래한다는 것을 감안하여 가격을 책정하여야 한다.
- 35) 적정하고도 정확한 판매가격 구축에 의하여 목표를 달성하고 소정의 이익을 얻어내기 위하여는 표준원가 계산제도를 활용할 수 있다.
- 36) 원가를 기준 하여 다양한 이익률의 메뉴가격을 책정하므로써 고객의 요구에 부응하여야 한다.
- 37) 박리다매를 위한 가격 결정이 고려되어야 한다. 1만원 가격으로 50개를 판매하는 것보다는 8천원 가격으로 80개를 판매하는 경우가 더 큰 영업 이익을 얻을 수 있다.
- 38) 가격 인상폭은 메뉴에 따라서 차등을 두어야 한다. 특선 메뉴의 가격 인상은 소폭으로 인상하여 더 많은 고객을 유인할 수 있도록 하여야 한다.
- 39) 고객이 메뉴가격에 대하여 어떤 반응을 보이는지 항상 분석하여야 한다.
- 40) 메뉴가격에 대한 고객의 반응, 원가와 가격 구조 및 경쟁사의 판매 가격 등 관련된 자료를 지속적으로 수집하고 분석하여 가격결정시에 유의하여야 한다
 - 통상적으로 고객들은 어떤 유형의 메뉴에는 얼마만큼의 요금을 지불할 것인가를 예상하고 있다.
 - 경쟁사보다 높은 가격 정책은 불리한 결과를 초래할 수 있다.
 - 최초의 메뉴가격의 구조는 장기간 유지된다.
 - 지역에 따라서 그리고 업태에 따라서 고객이 수용하는 최고가격에는 한계가 있다.
 - 원가와 비용을 상쇄할 수 있는 수준의 메뉴가격이 최저 가격이다.

13) 특매품메뉴란 메뉴제조원가 또는 원가이하로 대폭할인된 가격으로 판매하는 홍보 및 판촉을 위한 기획상품을 말한다.

Ⅲ 레스토랑 統合 메뉴販賣價格 決定시스템

1. 一般的인 메뉴價格 決定方法의 問題點

1) 一般的인 메뉴價格 決定方法

레스토랑 경영자들은 메뉴의 販賣價格을 결정하는 문제에 부딪치는 경우가 많다. 메뉴가격이 너무 높게 결정되었을 때는 販賣收量이 감소하여 매출액이 줄어들게 되고, 반대로 가격이 너무 낮게 책정 되면 매출수익율이 떨어지므로서 收益性이 위협받게 된다. 그러므로 메뉴가격의 설정은 경영의 제반 요소를 감안한 統合시스템에 의하여 결정되어야 한다. 지금까지 레스토랑의 운영자들이 사용해 온 메뉴가격 결정방법과 그의 문제점을 요약하면 다음과 같다.

① 食飲原價率方法

現在 흔히 採擇되고 있는 메뉴 價格 決定方法이 안고 있는 문제점은, 식당운영자들이 百分率 思考方式¹⁴⁾에 의존하는 方法을 고집한다는 데 있으며, 또한 오직 原價 위주의 資料를 기초로 하는 方法에 집착한다는 사실에 있다.

레스토랑의 經營者는 年間的 運營 目標에 입각하여 一定 食材料 原價目標率을 설정하는 것이 보통이다. 이 目標率은 레스토랑의 예산목표에 의해 설정되는게 가장 一般的이며, 때로는 會計資料에 의해 산출되기도 한다. 그리고 이 原價比率은 逆數를 만들어서 메뉴 價格 算定을 위한 乘數로 利用할 수가 있다. 즉, 原價率이 40%라면, 그 배수는 2.5이다. 음식을 만드는 데는 여러가지 食材料가 필요하고, 이들 각 食材料의 소비에는 原價가 발생되고 있으며, 그 原價 總額에 이 乘數를 곱함으로써 실제의 메뉴 판매가격이 산출되는 것이다.

이 방법에 의해 算出된 販賣價格은 여러가지 經營要因들을 반영하여 調整되어야 한다. Maizel은 레스토랑의 位置, 평판, 顧客 및 서어비스 能力 등을 고려해야 된다고 지적하고 있다.¹⁵⁾ Coltman은 고객의 불평과 경쟁가격 책정을 염두에 두어야 한다고 주장하면서, 어떤 음식물에는 목표로 결정된 전체 平均보다 낮은 率을 또 어떤것에는 높은 食材料 原價率을 適用 함으로써 價格偏差를 낮추려는데 그 목적이 있다고 말한다.¹⁶⁾

14) 百分率思考方式 : 메뉴가격을 材料費에 대한 販賣價格의 比率 즉 퍼센트를 기준하여 결정하는 方法으로서 變動費 豫算 수립이나 원가관리 등에 활용된다.

15) B.maizil, Food and Beverage cost controls, New YORK, ITT services, 1991, P.88

16) M.coltman, Food and Beverage cost controls, New YORK, Englewood co, 1993, p.128

일반적으로 비체계적 이거나 또는 食材料原價 目標率과 너무 偏差가 벌어질 것을 우려하여, 大幅의 인 조정은 피하고, 또한 시스템에 적절치 못한 음식물은 메뉴에서 除去시켜 버리는 게 보통이다.

② 直接變動原價率方法

一部 運營者들은 이러한 가격결정 방법에 重大한 결점을 發見하고 음식물 生産勞動原價를 메뉴 價格算出에 산입하는 方法을 採擇하기에 이르렀다. 이것은 매우 적절한 조처임에 틀림없다. 즉 勞動은 식당에서 제공되는 모든 음식물이 내포하고 있는 總原價와 密接한 관련을 맺고 있는 만큼, 勞動力의 소비에 의한 勞務費의 크기가 메뉴의 價格決定에 있어서 한층 더 중요한 要因의 하나로 대두되었다.

一次加工食品 利用의 擴大와 더불어, 勞動 原價는 음식물 價格 策定에 있어서 고려될 要因의 하나로 대두되고 있다. 레스토랑 경영자들이 구입하는 加工 食品의 價格에는 食材料 價格뿐 아니라 加工에 소비된 加工費까지도 包含되어 있다. 바꿔 말해서, 運營者는 食材料뿐만 아니라 加工에 投入된 勞動力까지도 함께 구입하고 있는 셈이다. 따라서 이 경우에는 食材料의 購入原價는 높아지는 반면에 未加工된 食材料의 狀態로부터 조리할 때에 비해 勞動原價가 절감될 것이다

未加工 狀態의 감자와 加工식품상태로 구입된 감자가 그 크기와 품질이 서로 同一한 것으로 가정할 경우, 메뉴 價格上 相當한 차이가 發生하여 未加工 食品에 대한 原價만을 염두에 두어온 종래의 레스토랑 運營者들은 「表Ⅲ-1」에 나타난 바와 같이 食材料費에 해당하는 감자 購入原價만을 基準하여 판매가격을 결정하는 경우에는 일부 加工된 편의식품상태인, B의 경우에, 4,000원 원가에 원가를 배수인 2.5를 곱하여서 10,000원의 판매가격이 되므로써 A의 7,500원 판매가격에 비하여 월등한 高價政策을 採擇 한 결과가 되므로써 결국은 레스토랑의 시장경쟁력이 저하되어 결과적으로는 판매수 감소에 따른 경영상의 損失을 초래하는 수도 있을 것이다.

「表 Ⅲ-1」 食材料費만을 基準하여 決定한 메뉴 販賣價格

(감자튀김 3人分 基準)

	A.(未加工食品 使用경우)	B.加工된 편의食品 使用경우)
① 감자 매입재료비	3,000원	4,000원
② 감자 加工 노무비	2,000원	1,000원
總直接費(①+②)	5,000원	5,000원
③ 감자메뉴 판매가격 (材料費 40% 기준)	7,500원 (3,000×2.5)	10,000원 (4,000×2.5)

이와같이 「表Ⅲ-1」에서 나타난 동일한 품질의 감자튀김 메뉴에 대한 비교로써 단순한 食材料 原價의 倍數에 의한 메뉴 판매가격 결정 방법의 한계를 보여주고 있다

Stockes는 메뉴 決定方法으로 總原價法을 권장하면서, 食材料費외에 直接勞動原價를 메뉴가격 決

定에 결부시킬 것을 주장하고 있다.¹⁷⁾

앞의 分析에서 지적되었듯이 음식물의 總 原價란 그 음식물을 만드는 데 소비된 食材料의 原價와 음식물 生産에 投入된 直接 勞動原價의 합계를 일컫는다. 總 原價에 의한 가격결정方法은 總 原價 目標率의 설정이 必要하며 그에따른, 價格決定 倍數도 算出해야 한다.

總原價法이 메뉴 價格決定 모델의 進一步한 方法이기는 하지만, 그렇다고 그에 의해 決定된 메뉴 販賣價格이 반드시, 食材料 原價法에 의해 정해진 가격에 비해 판매수요와 제반 競爭狀況에 대한 보다 적절한 對應策이라고만은 할 수 없다.

③ 利幅加算 價格決定法

大部分의 學者들은 利益率을 倍數 시스템에 적용하는 方法을 권장하고 있다. visick와 van kleek는 食材料의 費用一切을 감당하는데 必要한 販賣價의 比率에 目標 利益率을 가산하는 方法을 제의하고 있다.¹⁸⁾ 그런다음 兩者의 比率의 合計를 100퍼센트에서 差減하면 食材料原價目標率이 남으며, 이 食材料 目標原價率로부터 그 倍數를 계산해 내므로써 판매가격을 결정한다.

2) 一般的인 메뉴 價格決定技法의 問題點

① 레스토랑 실질적인 貢獻利益의 크기 보다도 原價比率을 중요시하는 결함이 있다.

일부 연구자들 가운데는 아래의 「表Ⅲ-2」메뉴공헌이익 비교에서 보는 바와 같이 수익성이란 原價와 賣出간의 비율관계가 아니라 양자간의 완전한 차액 기능에 의해 발생되는 것이라고 주장하는 사람들도 적지 않다.¹⁹⁾

「表Ⅲ-2」單位메뉴 貢獻利益計算

	메뉴A	메뉴B
食材料費	1,250 원	3,500 원
直接勞務費	800 원	850 원
總原價	2,050 원	4,350 원
販賣價格	4,850 원	7,950 원
食材料原價比率	25.8%	44.0%
總原價比率	42.3%	54.7%
貢獻利益	2,800 원	3,600 원

註: 貢獻利益 = 販賣價格 - 總變動費

17) J. Stokes, How to manage a Restaurants, 3rd ed. Dufuque, 1A: Wm. C. Brown, 1995, P. 251

18) H. Visick and P. van Kleek, Menu planning. New York, Mc Graw-Hill, 1991, P. 36

19) P. Dukas, How to plan and operate a restaurant 2nd ed, Rochelle Park, NT, 1989, P. 34.

위 「表Ⅲ-2」에서 食材料原價率과 總原價率 面을 基準하여 比較해 보면 메뉴A가 메뉴B 보다 收益性이 좋은 것으로 보인다. 그러나 보다 면밀히 觀察해 볼 때 모든 비용을 相殺하고 보다 많은 利益을 가져올 수 있는 것은 오히려 B쪽임을 알 수 있다. 여기에서 다음과 같은 原則을 세울 수 있다.

즉 레스토랑 經營자가 기대하는 얻어낼 수 있는 것은 收益金額이지 比率은 아니라는 것이다.

레스토랑 經營者は 이런 식의 메뉴별 利益計算 方法을 통하여 每品目別로 收益性을 分析할 수는 있겠지만, 그것이 價格決定에 필요한 充分한 모델을 제시해 주지는 못한다는 문제점이 있다.

2) 販賣價格과 數量의 關係를 고려하지 않는다

上述한 價格決定方法들이 한결같이 무시하고 있는 것중 가장 특기할 만한 사실은 메뉴 價格과 量의 關係에 대한 구체적 배려가 없다는 점이다. 顧客이 어떤 특정 레스토랑의 어떤 특정 메뉴를 선택·결정하기까지는 여러가지 要因들이 작용하는 것이다. 이러한 要因들 가운데 하나로서 메뉴의 販賣價格을 꼽을 수 있다.

前述 했듯이, 흔히 販賣價格과 顧客들이 인정하는 價値는 逆比例關係에 있다. 즉 價格이 낮을수록 價値는 높아지고, 價格이 높을수록 價値는 낮아진다.

이러한 關係가 成立 되지 않을 경우에는, 다음에 제시하는 價格決定 모델을 일부 수정하지 않으면 안될 것이다. 여기서는 도표의 目的에 따라 需要와 價格이 逆比例하는 一般的인 경우부터 우선 考察해 보기로 한다.

이와 같은 價格決定모델은 限界收益 概念-즉 어떤 메뉴의 마지막 한 단위를 더 販賣할 때 發生되는 全體 收益上의 變化-을 토대로 하여 成立된 것이다. 이때에 한 단위의 스테이크 추가 판매와 결부된 限界收益이 그 스테이크 값으로 受領한 돈과 一致하는 것으로 생각해 두자, 그러나 이 마지막 한 단위의 추가 판매가 價格을 낮춤으로써만 유도 될 수 있을 경우, 限界收益은 販賣價格과 그대로 一致할 수가 없을 것이다. 이관계는 「表Ⅲ-3」限界收益比率에 나타난 바와 같다.

「表Ⅲ-3」限界收益比較

	狀況A	狀況B
메뉴販賣價格	6,000원	5,990원
販賣數量(日間 總販賣量)	100個	101個
總 賣出(價格×數量)	600,000원	604,990원
限界收益	604,990원-600,000원=4,990원	

이 「表Ⅲ-3」을 보면 그림에서 우리는, 스테이크 價格을 6,000원에서 5,990원으로 引下 調整함으로써 한 단위의 추가 販賣를 유도해 내었다는 사실을 알 수 있다. 이러한 販賣擴大를 유도해내는 데는 100명의 顧客 모두에게 10원씩의 價格 引下 惠澤을 주어야 하는 희생이 수반된다. 즉 종전에 6,000

원칙 支拂하던 고객들은 이제부터는 5,990원만 지불하면 되는 것이다. 따라서 101번째 스테이크 販賣와 關聯된 限界收益은 4,990원이다.

理論上으로 보아, 추가된 음식물을 생산하여 판매하는 原價가 限界收益과 一致할 경우, 收益性이 좋은 것으로 풀이될 수 있다. 大部分의 産業에서 볼 수 있듯이 이와 같은 理論的 價格 決定 모델이 지니고 있는 어려운 점으로는 다음과 같은 것을 지적할 수 있다.

추가된 음식물인 스테이크 1單位를 追加하여 생산하는데 발생하는 原價는 그 量에 따라 크게 변화한다. 예를 들어 10,000부의 雜誌를 제작하는데 드는 단위당 原價는 500部 印刷 때 單價의 극히 일부에 지나지 않는다. 그러나 메뉴 販賣價格決定 모델을 적용하는 문제에 있어서는 잡지인쇄의 경우와 같이 생산규모에 따른 大幅的인 節約 效果는 일어나지 않는만큼, 이것은 레스토랑 경영자들에게는 다행한 일이라 하겠다. 그러므로 정밀한 原價會計 奇術을 쓰지 않고 상술한 모델만을 적용하더라도, 大量購買 또는 自動化된 시설의 이용을 통해 원가를 절약 할 수가 있다.

③ 需要機能 測定이 어렵다.

메뉴의 販賣價格과 판매수량 사이의 관계측정은, 불가능한 것은 아니나, 확실하게 결정하기 어렵다. 그러나 포장된 상품을 파는 상인과는 달리 레스토랑 경영자들은 고객과 친밀한 커뮤니케이션을 가질 수 있고, 경쟁 상태를 유지할 수 있으며, 빈번히 그리고 低廉한 비용으로 가격을 손쉽게 變更할 수 있다는 점 등 몇가지 뚜렷한 強占들을 지니고 있으므로 메뉴가격과 판매수량의 측정의 어려움 때문에 야기되는 문제들을 어느정도 해결할 수 있다.

2. 統合 메뉴販賣價格 決定시스템

지금부터 검토할 메뉴販賣 價格決定의 統合시스템은 메뉴 價格決定에 관한 현재까지의 어떤 方法이나 체계보다도 많은 여러가지 관련 要因들, 예를 들어 原價, 競爭, 豫想販賣量, 收益性 등 을 고려하여 레스토랑의 메뉴 판매가격을 결정하는 방법이다. 본 장에서는 메뉴에 대한 原價計算과 販賣價格과 販賣數量의 관계를 통한 판매예상 및 경쟁요인 분석과 메뉴의 單位當 貢獻利益 및 統合販賣價格決定시스템 절차에 관하여 상술하겠다.

1) 메뉴別 原價計算

原價는 외식산업분야에서 널리 통용되고 있는 여러가지 計算方法을 이용하여 客觀的으로 산출해낸다. 또한 正確性을 기하기 위해 여러가지 표준을 기초로 하여 원가를 산출한다. 販賣 및 경쟁조건에 관한 제반 요인들 역시, 주관적이기는 하지만 체계적인 방법으로 분석하고 있다.

統合價格決定시스템은 이러한 客觀的 要因과 主觀的 要因을 하나의 정책결정 모델로 통합하는 틀

을 마련해 주는 것이다. 모든 메뉴 가격책정 절차가 그렇듯이, 統合價格決定方法역시 원가분석을 대단히 중요시 한다.

여기에서의 原價 종류는 메뉴가격 決定에 관련된 原價에는 食材料 材料費 原價와 직접인건비인 調理노동원가와 식당의 직접인건비인 메뉴판매에 관련된 서어브 노동원가가 있다.

① 食材料費 原價는 일반적인 原價 計算法과 同一한 방법으로 산출하며, 標準購買明細書, 標準調理指示書, 標準分量, 및 標準收率에 의한 법에 의거해야 한다.²⁰⁾

안심 스테이크 1인분을 조리하는데 160g의 안심살코기가 든다면 160g만을 사용하지 않으면 안된다. 그러므로 만일 170g을 썼을 경우, 어떠한 메뉴 가격 책정 시스템으로도 食材料 原價는 만회되거나 그 차액이 메꿔질 수가 없는 것이다.

② 直接生産人件費로서의 調理勞動原價는 음식물 생산 즉 調理활동에서 발생되는 원가이다

관리비, 영선비, 위생비 등은 포함되지 않는다. 주방의 직접노동원가는 대체로 메뉴의 생산수량 변동에 따라 변화하는 것이 아니기 때문에 고정 간접비로 구분된다. 직접생산 원가 결정방법은 정밀한 시간분석에서부터 레스토랑 종사원들의 일반적인 관례에 이르기까지 매우 다양한 방법이 있다.

統合價格決定시스템을 실제로 試驗해 보기 위해서 필자는 서울시내의 특급호텔에서 영업중인 125석을 가진 레스토랑인 로망스클럽 경영진의 도움을 받았다. 로망스클럽의 직접 노동원가는 노동시간에 대한 간단한 조사만으로 산출해낼 수 있었다. 분석은 각 단계의 조리과정인 육류 자르기, 저장을 위한 포장, 양념하기, 끓이기, 접시에 담기, 장식 등 에 걸쳐 행해졌다. 각 음식은 勞動時間 과 勞動集約度에 따라 분류되었다. 예를 들어, 조리에 5분을 요하는 연어구이를 최저 카테고리, 10분 걸리는 안심스테이크는 중간 카테고리에 그리고 15분이 드는 속냉은 넘치요리는 최고 카테고리에 각각 포함 시켰다.

그리고 최저 카테고리를 基準으로 삼아, 중간 그룹에 속하는 음식은 최저 카테고리의 대략 두 배의 노동을 요하고, 마지막 최고 그룹은 약 3배의 노동을 요하는 것 들이었다. 연구기간동안, 로망스 레스토랑에서는 제1카테고리의 음식을 1,033, 제2카테고리의 것 801, 제3카테고리에 속하는 것을 33인분씩 각각 판매하였고, 同期間의 總 賃金支給은 1,643,400원이었다. 그러므로 1단위당 노동원가는 6,000원으로 나타났다. $(1038x + 2(801x) + 3(33x) = 1,643,400$ 원이 방정식을 풀면 x 즉 단위당 노동원가는 600원이다.) 그러므로 최저카테고리의 음식 1인분을 조리하는 데 드는 노동원가는 600원, 중간카테고리에 속하는 음식은 1,200원, 최고카테고리의 음식 1인분은 1,800원이 각각 드는 셈이다.

이렇듯 간단한 시간 조사에 의한 방법보다는 좀 不正確하기는 하지만, 음식을 생산하는 調理士들에

20) standard purchase Specification, standard recipe, standard portion size, standard yield의 4가지로서 標準原價計算과 原價管理의 基準이 된다.

계 각 음식을 조리하는 데 드는 노동집약도에 대한 평가를 직접 의뢰함으로써 음식물들을 여러개의 카테고리로 분류하는 방법을 쓸 수도 있다. 그러나 어쨌든 카테고리의 수를 많이 설정할수록 노동력 투입의 정도를 보다 정확하게 測定해 낼수 있다는 것만은 분명하다

③ 直接 서어브 勞動原價는 식당에서 발생하는 인건비이다 고객에게 제공된 음식에 따라 다르다고 생각될 만한 충분한 이유가 있을경우(예를 들어 테이블결에서 식사가 끝날 때까지 직접 서어비스를 하는 형식의 레스토랑)에 한해서 계산할 필요가 있다. 그러나 굳이 그럴 필요가 없는 경우라 하더라도, 직접 판매 노동평균원가를 결정하기 위해 일정한 기간동안의 판매에 소비된 노동평균총액을 동 기간중에 판매된 음식물의 수량으로 나누어 보는 것은 유익한 일이다. 나누어서 나온 숫자와 직접 생산노동 원가의 합은 그 음식물의 생산 및 販賣에 필요한 노동원가 총액이 되기 때문이다.

로망스 레스토랑의 경우 販賣 및 生産勞動原價는 품목당 730원으로 나타났다.

2) 販賣豫想 및 競争要因分析

統合메뉴 價格決定시스템은 각 품목에 대한 價格·販賣量 間의 關係를 설정함으로써 「表Ⅲ-4」메뉴별 판매가격과 수량의 관계분석에 판매 및 경쟁에 관한 여러가지 요인들을 밝혀주고 있다.

「表Ⅲ-4」메뉴별 販賣價格과 數量의 關係分析

메뉴 가격	4,950	5,500	5,950	6,500	6,950	7,500	7,950	8,500	8,950	9,500
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	5		
D				30	30	30	3	25	20 ★	10
E			25	25	20	15	15 ★	15	10	
F	55	50	40	30 ★	20	10	5			

註 : ★표시 수량은 現行價格下에서의 日平均 販賣數量임.

별표(★)한 숫자는 現行價格下에서의 실제 日間平均販賣量을 나타내고 있다. 예를 들어 6,950원 이 가격인 A품목은 현재 일간평균 50개의 비율로 판매되고 있다. 그리고 이들 별표한 숫자를 모두 합산하면 일간 총 판매량인 210이 나온다

다음 단계는 가격을 上向 또는 下向 조정했을 때 각 품목의 판매에 미치는 영향을 추산하는 것이

다. 대개의 경우 價格上昇은 판매량의 감소를 초래하고 價格下落은 그 반대의 결과를 가져오는 것이 일반적이다. 「表Ⅲ-4」에서 보듯이 메뉴의 현재판매가격인 6,950원을 6,500원으로 낮추었을 경우 일간 판매량은 50個에서 55個로 증가하며, 7,500원으로 가격을 인상했을 경우에는 日間 販賣量이 45로서 판매가 감소되는 것으로 예측 판단할 수 있다.

고객들은 어떤 메뉴에 대해 터무니 없이 비싼값을 지불하려하지 않으며, 또한 경영자 측 역시 음식을 손해를 보아가며 팔려고 하지 않기 때문에, 판매량의 추산은 항상 타당성 있는 가격으로 사료되는 범위 내에서만 이루어지게 마련이다.

메뉴의 販賣價格과 판매량의 관계에 대한 추산은 조사자들의 판단에 근거를 두고 있다. 타당한 평가는 판매에 대한 정확한 지식과 시장조사 변동이 판매에 미친 영향에 대한 역사적 자료 등 그와 유사한 정보들을 종합하여 내려질 수가 있다.

로망스 레스토랑 및 이러한 방법이 실제 운영에 사용되었던 기타의 레스토랑에 관한 실례에서 볼 수 있듯이, 경영자들은 가격변화가 판매량에 미친 영향을 자신있게 예측할 수 있었다.

의심할 여지도 없이, 이러한 方法으로 산출된 제반수요기능은 정확할 수는 없는 것이나, 대체로 훌륭한 판단을 근거로 하고 있는 것인만큼, 주어진 상황판단에 적절한 것으로 사료되며, 판매에 관한 현실적 대응책인 메뉴 가격책정 시스템에 유익한 정보가 될 것으로 판단된다. 그러므로 百分率 개념을 일단 벗어난 식당 운영자들은 자연적으로 제반 競爭要因과 販賣豫想 등을 統合하여 메뉴 販賣價格을 決定 하도록 되어있다.

3) 메뉴별 單位貢獻利益分析

統合메뉴價格決定 시스템의 다음 단계는 기간중에 발생된 각 메뉴 販賣量에 대한 單位當 貢獻利益(여기서의 단위란 앞의 勞動時間 單位와 區分해서, 음식물 1人分으로 생각할 것)의 산출이다. 이것은 각 메뉴의 販賣價格으로부터 食材料原價, 직접생산노동 원가 및 필요할 경우 직접 販賣勞動原價를 감산해서 얻어 낸다. 다음의 「表Ⅲ-5」에 나타난 A品目에 貢獻利益 자료를 예로 들어보자

「表Ⅲ-5」A메뉴의 原價計算

食材料費	調理勞動原價	서어브勞動原價	計
2,550원	1,200원	650원	4,400원

단위당 貢獻利益은 물론, 정의상 판매가격에서 직접비를 공제한 금액²¹⁾ 을 가리키므로 A品目인 메

21) 宋梓, 管理會計原理, 博英社, 1987. P.183.

뉴의 가격변화에 따라 달라지게 마련이다.

예를 들면 메뉴 價格이 4,950원일때, A품목의 공헌 利益은 550원, 5,500원 일 때는 1,100원이다 「表Ⅲ-5」는 각종 음식물(메뉴)의 여러가지 販賣價格에 따른 利益 計算 산출하여 보여주고 있다.

「表 Ⅲ-6」 메뉴販賣數量과 單位貢獻利益

단위:個,원

가격 메뉴	4,950	5,500	5,950	6,500	6,950	7,500	7,950	8,500	8,950	9,500
A	70 550	70 1,100	65 1,550	55 2,100	50 2,550	45 3,100	40 3,550	30 4,100	30 4,550	10 5,100
B	65 950	65 1,500	60 1,950	50 2,500	30 2,950					
C	45 1,950	45 2,500	45 2,950	35 3,500	30 3,950	20 4,500	15 4,950	5 5,500		
D				30 1,500	30 1,950	30 2,500	30 2,950	25 3,500	20 3,950	10 4,500
E			25 1,450	25 2,000	20 2,450	15 3,000	15 3,450	15 4,000	10 4,450	
F	55 1,900	50 2,450	40 2,900	30 3,450	20 3,900	10 4,450	5 4,900			

註: 販賣數量/單位貢獻利益

4) 統合 販賣價格決定시스템 節次

統合 販賣價格決定節次의 목적은 일정한 정도의 販賣量과 그 販賣量에 맞는 최대한의 전체 利益을 創出할 수 있는 價格을 설정함으로써 收益性을 극대화하려는 데 있다.

이러한 두가지 요소를 동시에 만족시키기 위한 절차는 다음과 같다.

「表Ⅲ-7」 貢獻利益과 販賣數量 關係

貢獻利益	메뉴	追加販賣數 (人分)	累計 (人分)	販賣價格 (원)	販賣量(個) (最高價格일때)
5,500	C	5	5		
5,100	A	10	15		
4,950	C	10	25		
4,900	F	5	30		
4,550	A	20	50		
4,500	C	5	55		
∴	∴	∴	∴		
4,500	D	10	65		
3,000	E	0	150	8,500	15
2,950	B	30	180	6,950	30
2,950	C	10	0	2,950	45
2,950	D	5	195	7,950	30
2,900	F	10	205	5,950	40
2,550	A	5	210	6,950	50
目標販賣數量					210

① 1단계 최대의 단위 이익을 가져올 수 있는 메뉴와 그의 販賣價格을 선정한다. 「表Ⅲ-6」에서 보는 바와 같이 C라는 메뉴는 8,500원에 販賣하면 5,500원의 貢獻利益이 있다. 그 價格으로 販賣될 수 있는 數量은 「表Ⅲ-4」에서 보듯이 5로 나타나 있다.

② 2단계 두 번째로 이익이 많은 것은 A를 9,500원가격으로 판매하여 5,100원의 공헌이익을 얻는 경우이다. 이때 추가 판매량은 10이고, 판매누계는 C가 5, A가 10이므로 15로 나타나 있다.

③ 3단계 가격과 수요는 서로 逆關係를 갖고 있으므로 대부분 메뉴의 경우 가격이 낮아질수록 販賣는 증가하는 경향이 있다. 「表Ⅲ-6」에서 보는 바와 같이 세번째로 이익이 많은 것은 역시 C이다. 그러나 이때의 가격은 7,950에 불과하다.

「表Ⅲ-6」에 의하면 7,950원 일 때의 販賣量은 15이다. 이것은 1단계때의 5보다 10이 증가한 것이므로 「表Ⅲ-7」의 추가판매량에는 10이라고만 記錄한다.

④ 4단계 이런 식으로 공헌이익이 높은 것에서 낮은 순서로 추적·기입해 내려가다가, 수량이 목표 판매량인 210개에 일치하는 점에 도달하게 된다. 일단 목표량과 일치하게 되면, 추적을 중단하고 끝에서부터 지금까지와 역순으로 거슬러 올라가면서 「表Ⅲ-7」에서 보듯이 각 메뉴별로 최초의 것들만을 가려낸다. 그리고 「表Ⅲ-6」에서 이들 선정된 메뉴의 공헌이익과 관련된 판매가와 판매량을 찾아

「表Ⅲ-7」의 판매가격 및 판매량란에 기입한다.

이러한 의 작업은 물론 공헌이익이 중간점 되는 곳에서부터 시작하고, 그 前過程은 생략할 수도 있다. 즉 단위 공헌이익이 3,500인 때의 판매 누계를 계산하는 데서부터 시작해도 좋다.

메뉴의 판매수량과 單位貢獻利益이 파악되면 각기 메뉴에 대한 공헌이익을 계산하여 總貢獻利益을 산출하여서 2가지 가격구조에 따른 수익성을 판단할 수 있다. 「表Ⅲ-8」에서 보듯이, 만일 같은 量이 판매된다면 통합판매가격 결정 방법에 의한 가격구조의 사용은 「表Ⅲ-4」에 나타난 종전의 일반적 방법에 의하여 결정된 價格구조보다 전체적으로 많은 이익을 가져다 줄 것이다.

「表Ⅲ-8」貢獻利益 比較

一般 販賣價格決定시스템					統合 販賣價格決定시스템			
販賣價格	數量	單位貢獻利益	總貢獻利益	메뉴 품목	PRICE	販賣價格	單位貢獻利益	總貢獻利益
6,950	50	2,550	127,500	A	6,950	50	2,550	127,000
6,500	30	3,450	103,500	F	5,950	40	2,900	116,000
8,950	20	3,950	79,000	D	7,950	30	2,950	88,500
6,950	30	3,950	118,500	C	5,950	45	2,950	132,750
5,500	65	1,500	97,500	B	6,950	30	2,950	88,500
7,950	15	3,450	51,750	E	8,500	15	4,000	60,000
	210		577,750			210		613,250

앞의 예는 로망스 레스토랑 경영서에 필자가 실제로 적용했던 것이다. 로망스 레스토랑에서의 실제 운영을 통해 총공헌이익은 週當 318인분 메뉴판매로 983,000원의 공헌이익을 올렸었다. 그런데 여기에다 스카이 로망스의 운영상 가격 이외의 하등의 요인도 변경하지 않고, 다만 統合실적을 메뉴販賣價格方法을 적용하여 메뉴의 판매가격만을 조정한 결과로써 週當 1,092,000원의 總貢獻利益을 낼 수 있었다. 이것은 週當 109,000원으로, 年間 5,886,000원의 追加貢獻利益을 가져온 셈이다.

지금까지의 과정에서 살펴보았듯이, 메뉴의 目標販賣數量을 제한하는 요인은 여러가지가 있다. 여기에서 우리는 메뉴의 販賣價格이란 고객이 어떤 레스토랑을 선택하는 제반 基準가운데 하나에 불과하다는 사실을 알 수 있다.

즉, 메뉴의 販賣價格 決定은 레스토랑이 목표로하는 매출액 달성을 위하여 고려되어야 할 位置, 室內外裝飾, 서어비스, 廣告 등 다양한 마케팅 기능을 統合하는 레스토랑 販賣計劃의 일부이어야 한다. 이러한 제반 마케팅 요인들은 需要 기능의 促進과 그리고 현재의 메뉴販賣價格과 販賣量 간의 관계에서 새롭게 施行 되는 메뉴販賣價格의 효과에 이르기까지 레스토랑經營에 관한 道具로서의 프로젝트에 매우 중요한 의미를 갖는다.

VI 結論

레스토랑의 이윤증진에 유리한 가격책정에는 보다 복잡한 요인들과 고려해야 할 사항이 있다. 特定 메뉴에 부과되는 가격은 다음과 같은 명백한 요인들에 의해 좌우된다.

- ①. 메뉴 食資材 原價의 크기
- ②. 메뉴의 生産에 소요되는 勞動原價
- ③. 直接變動費 요인에 의한 메뉴별 貢獻利益의 크기 요인에 입각한 이윤의 총마아진
- ④. 메뉴에 대한 상대적 수요(인기도) 및 販賣數量
- ⑤. 메뉴와 함께 제공되는 부수된 음식 또는 서어비스
- ⑥. 레스토랑의 동업자들이 동일 질량의 메뉴에 대해 策定하는 가격 즉 同業界 價格 상태
- ⑦. 레스토랑의 번영 성장을 도모하는데 필요한 적절한 이윤의 확보여러가지 메뉴의 가격을 결정함에 있어서 메뉴를 生産하는데 소비된 노동원가를 고려해야 한다는 점에 대해서는 근자에 들어 상당한 논의가 있어 왔다.

이같은 필요성에 대한 인정은 食品 原材料原價에 대한 과도한 강조에서 싹텄다. 한때 많은 운영자들은 원자재 원가에만 의존 그밖의 관련요인들을 무시하고 販賣價格을 결정했었다.

판매가격을 決定함에 있어서 한 메뉴에 관련된 材料原價 및 勞動原價만을 고려한다는 것은 역시 현실적인 것은 못된다. 각 메뉴에 대해 決定되는 가격은 影響을 미치는 모든 요인들에 대한 정확한평가에 입각하여 각 메뉴가 최대의 레스토랑 利潤을 창출하는데 가능한한 최대한으로 寄與 할 수 있게끔 책정되어야 한다.

가격책정의 모든 경우에 있어서 百分率 기여에 대해서가 아니라 매출액의 크기에 역점을 두어야 한다. 百分率은 銀行에 예금할 수는 없다는 말은 여기에 가장 적절한 말이다. 판매가격 결정에 있어서 그밖의 요인으로서의 메뉴 및 서어비스상에 해한 질적인 문제점들, 레스토랑의 장식 및 全般的인 분위기 등도 매우 중요한 요인들이다. 가격과 가치의 關係가 판매가격 책정에 있어서 너무나도 자주 무시되어 왔다. 만일 한 식당의 生産品이 다른 競爭業體의 生産品보다 우수하다면 그 生産원가가 동일하다 하더라도 우수한 生産品에 대한 需要로 인해 보다 높은 가격책정이 可能 해진다. 따라서 우수한 生産品이 生産 된다면, 그리고 浪費를 극소화 하면서 生産된다면 이윤을 위한 效果的인 食品管理體制에 의한 發生된 데이터와 이같은 체제의 일부를 形成하는 개선활동은 販賣價格 決定이라는 과제에 크게 기여할 수 있다.

이제까지 검토한 바와 같이 이익계산에 의한 가격 책정법은 원가 회계원들에게는 매우 익숙한 방법

인만큼 이 방법을 매일매일 실제 운영에 이용하려면 상당히 複雜한 작업이 요구된다는 사실은 그들도 모르지 않을 것이다. 그러나, 짐작컨대 이 시스템은 운영이 복잡해짐에 따라 原價對-利益率이 더욱더 精密化하고 있는 複數單位 체제의 外食産業을 위해서는 가장 바람직하고 기대할 만한 방법으로 사료된다. 예를 들어, 조사결과 밝혀진 자료들을 여러단위의 價格決定構造에 적용할 수 있다면 需要機能을 改善, 專門化하는 데 드는 分析費用을 절감할 수가 있을 것이다.

뿐만 아니라 이러한 방법을 아무리 여러가지로 변형하여 응용하더라도 統合메뉴 價格決定 시스템의 본질은 관련된 收入 및 原價와 그리고 販賣 및 競爭條件에 대한 레스토랑 經營者의 능력을 개발·결합하고 또한 그렇게 함으로써 利益을 極大化 할수 있는 판매價格을 제시할 수 있는 機能을 상실하지는 않을 것이다.

參考文獻

- 1) John M.Tarras A practical guide to hospitality finance, New york, van nostrand co, 1991,
- 2) 富山芳雄, サビスの品質とは何か 東京, 日本能力協會 1990,
- 3) James P.coffman., introduction to professional food service, chicago : institutions magazine., 1987.
- 4) 赤土亮一, 食飲店のメニュー 開發 成功教科書, 旭屋出版, 東京, 平成五年,
- 5) 車洛根, “食飲料原價管理改善方案에 관한 研究”. 碩士學位論文, 慶熙大學校, 1985.
- 6) Michael M.coltman, Hospitality management accounting van nostrand reinhold, new fork, 1995,
- 7) 多摩大學 總合研究所, フード サービス經營を 考える, 實教出版, 東京 1993,
- 8) B.maizil, Food and Beverage cost controls, New YORK, ITT services, 1991,
- 9) M.coltman, Food and Beverage cost controls, New YORK, Englewood co, 1993,
- 10) J.stokes, How to manage a Restaurants, 3rd ed. Dufuque, 1A:Wm.C.Brown, 1995,
- 11) H.Visick and P.van Kleek, Menu planning, New york, Mc Graw-Hill, 1991,
- 12) 金東昇, 現代호텔 經營學(食飲料 서어비스론), 기전연구사, 1990
- 13) P.dukas, How to plan and operate a restaurant 2nd ed, rochelle Park, NT, 1989,

ABSTRACT

AN INTEGRATED RESTAURANT MENU-PRICING SYSTEM

Lee Yeon Hee

Even in the best of economic environments, restaurants menu pricing is a serious concern to those in the food service industry.

During times of rapid inflation, closer government regulation of compensation practices, and limited gains in worker productivity, the decisions regarding the proper charge for menu items become increasingly important.

In addition to many operational and managerial factors, an important ingredient in the food service enterprise's success is its ability to meet the market by providing the value expected.

The contribution-margin approach to pricing described above is familiar to cost accountants, who will also recognize that it admits of much elaboration before it can become a tool for day-to-day decisions.

But the system probably has the greatest promise for multi-unit companies, where the cost benefit ratio of additional refinements improves in proportion to the number of operations. For example, the analysis required to specify the demand function better becomes less expensive if the findings can be applied to the pricing structure of numerous units.

In any of its many adaptations, the essence of the integrated menu pricing system remains its ability to bring together the relevant revenues and costs with the operator's sense of the market and competitive environment to suggest prices that maximize profits.