

관광호텔 메뉴 평가모델 개발에 관한 연구

임영호*, 이윤신**

< 목 차 >

I. 서론	IV. 결론
II. 연구의 이론적 배경	참고문헌
III. 관광호텔 메뉴 평가모델 개발과 분석	ABSTRACT

I. 서 론

전통적으로 호텔사업에 있어서 식음료 분야는 투숙객들에 대한 편의 제공이라는 기본적인 역할로 인식되었을 뿐 진정한 수익부분으로 인식되지는 못했다. 그러나 현대에 들어서 식음료 부분은 호텔사업에 있어 수익면에서 대단히 중요한 역할을 수행하고 있다. 최근 식음료 분야는 양적인 팽창을 거듭하고 있으나 수익성의 측면에서는 부정적인 결과를 낳고 있다. 그결과 비용의 증가로 이어지는 업장의 다양화, 고급화, 대형화와 같은 외형적인 팽창만으로는 식음료 부분을 수익센터로 운영하는데는 한계가 있다는 것이 인식됨으로써 식음료 부분이 수익센터로서의 역할을 수행할 수 있도록 하기 위한 새로운 방안들이 강구되었다. 그래서 식음료 부분의 운영에 핵심적인 역할을 담당하는 메뉴관리의 중요성이 부각되기 시작했다.¹⁾

시장환경이 변화되고 고객의 욕구도 계속적으로 변화하면서 더욱 복잡해지고 있는 지금, 고객은 양적인 것보다는 질적인 면에 더욱 관심을 갖게 되었다. 이러한 상황에서 메뉴전략은 메뉴분석을 통해서 강구되어야 하고 메뉴제작도 합리적이고 과학적인 계획과 디자인 통하여 지속적인 평가와 분석을 통해 비용을 최소화하고 고객의 만족을 최대화하여 이윤을 극대화 할 수 있는 방안을 모색해야 한다.

그러므로 본 연구에서는 우리나라 관광호텔 메뉴에 대한 평가모델개발을 통하

* .** 수원여자대학 식품과학부

1) 나정기, 메뉴계획과 디자인의 평가에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1994, p.1.

여 철저한 메뉴분석의 필요성을 인식하고 메뉴에 대한 기초이론을 배경으로 메뉴 평가모델 개발과 및 분석방법을 문헌적인 고찰을 통하여 살펴보았다.

II. 연구의 이론적 배경

1. 메뉴에 관한 기초이론

1) 메뉴의 개요

메뉴는 일반적으로 '차림표' 또는 '식단표'의 뜻으로 쓰이는데, 불어의 'Carte', 영어의 'Bill of Fare', 스페인어의 'Minuta' 혹은 'Carte', 일어의 '處立表', 중국어의 '菜單子' 등과 같은 것이다. 메뉴는 오늘날 전세계적으로 통용되는 용어로 원래 라틴어의 'Minutes'에서 파생되어 영어의 'Minute'가 된 말로서 '상세하게 기록하여 놓은 것', 다른 말로 '작은 목록'이라는 뜻이다. 주방에서 요리의 재료를 조리하는 방법을 설명한 것이라고 하며, 최초로 식탁에서 메뉴가 사용하기 시작한 것은 1498년 프랑스 어느 귀족의 착안이라 전해지고 있다. 그 후 1541년 프랑스의 앙리 8세 당시 부랑위그 공작이 주최한 연회석상에서 요리에 관한 내용, 순서 등을 메모하여 자기 식탁위에 놓고 차례로 나오는 요리를 즐겼는데, 이것이 초대되어 온 손님들의 눈에 들어 퍼지기 시작한 것이 메뉴의 유래가 되었다고 한다.

메뉴에 대한 기록은 1718년대로 거슬러 올라간다. 그렇지만 비공식적으로 고객들에 의해서 메뉴가 사용된 것은 이보다 더 훨씬 오래 전에 공식 의례나 종교적인 의례행사에서 식장의 벽이나 눈에 잘 띄는 곳에 요리의 이름을 적어 붙였다고 한다. 물론 조리장의 조연을 얻어 그날 제공될 요리의 순서와 고객이 요구한 음식 목록을 적은 것이다. 이 때 100가지 정도의 수프와 300가지의 주요리(entrees), 200가지 정도의 구운 육류요리, 300가지 정도의 와인등 수많은 내용의 메뉴를 포함하고 있었다. 그렇지만 19세기 초까지 고객들은 레스토랑의 문 앞에 설치해 둔 아주 작은 크기의 메뉴를 제공받았을 뿐이었다. 그러다가 현대에 와서는 한 두장의 메뉴판에 100여 가지 정도의 요리와 와인등 각종요리와 음료를 적어놓고 필요에 따라 약간씩 바꾸는 형식으로 발전되었다.²⁾

2) 김기영·엄영호, 서양조리실무론, 성안당, 2000, p.88.

2) 메뉴의 종류

(1) 고정메뉴(static menu)

고정메뉴라는 것은 기본적으로 각 레스토랑이나 업장에서 가지고 있는 특징이나 영업 방법에 따라 고정메뉴의 종류와 서비스 방법이 달라질 수 있다. 그러나 고정메뉴는 시장성에 바탕을 두고 있어야 한다. 즉 고객들의 욕구와 지급수준 및 지역적인 정서에 맞는 고정메뉴를 선택하여 제공하는 형태이다. 고정메뉴는 항상 고객들을 위해 기본적으로 세팅을 해 놓는 메뉴도 포함시킨다.

(2) 순환메뉴(cycle menu)

순환메뉴는 일정한 기간을 두고 그 기간동안 주기적으로 생산하여 판매하는 메뉴를 말한다. 그 기간은 여러 가지 목적에 따라서 설정되지만, 어떤 경우에는 일주일 단위로 매주 같은 날에 고정된 요리를 단골 고객에게 제공하는 형태이다. 특히 종교적인 색채가 진한 국가에서는 이와 같은 메뉴가 오랜 전통으로 자리잡혀 있다. 우리나라와 같이 계절 감각이 뚜렷이 있는 나라에서는 계절마다 생산되는 식재료를 이용하여 고객들에게 제공함으로써 원가 관리에도 도움이 되고 고객의 기호 만족에도 긍정적인 평가를 얻기도 한다. 학교나 병원 같은 단체 급식을 하는 업체에서는 요일별로 고정된 메뉴를 사전에 고치하여 그날에 제시한 메뉴를 지극히 선호하는 고객들을 유치하기도 한다.

(3) 시장메뉴(market menu)

시장메뉴는 특별한 기간 동안 고객들의 시선을 끌거나 행사의 일환으로 단시일 내에 메뉴의 시장성을 확보하려는 의도로 실시하는 메뉴이다. 시장메뉴의 성격은 조리장이 가지고 있는 능력을 고객에게 일시적으로 상기시키기 위한 일종의 고객 유치 방안으로 이용되기도 한다.

(4) 복합메뉴(hybrid menu)

복합메뉴는 모든 메뉴의 형식을 고루 갖춘 것이라 할 수 있다. 일반적으로 요리의 판매형태는 아침(breakfast), 점심(lunch), 저녁(dinner)으로 나누어지는데 고객들이 시간과 장소에 크게 구애받지 않고 언제라도 요리를 선택하여 즐길 수 있도록 되어 있는 레스토랑의 메뉴이다.³⁾

3) 김기영·엄영호, 전계서, p.89.

2. 메뉴에 관한 선행연구

1) 외국의 연구

(1) 메뉴계획에 관한 연구

주로 메뉴계획시 고려해야 할 요인과 메뉴계획모형을 제시하고 또 실제 메뉴가 얼마나 적절하게 작성되었는지를 평가하는 기준을 제시한 연구를 정리하면 표 2-1과 같다.⁴⁾

<표2-1> 메뉴계획에 관한 선행연구

연구자	내 용
Jack E. Miller (1980)	메뉴계획자가 전달하고자 하는 정보(item=상품·음식)를 메뉴를 통하여 전달하고, 고객은 메뉴를 통해 전달받은 정보를 해석하여 원하는 상품(item=음식)을 선택하는 과정을 모형화. 또한 메뉴계획시 고려해야 할 요인들을 실제로 어느 정도 반영되었는가를 평가할 수 있는 기준으로 40개 항목을 제시.
Lothar A. Kreck (1984)	메뉴계획모형을 투입·과정·산출로 나누고 여기에 화류(feed back)와 통제를 추가하여 메뉴계획이 성공적으로 되었는지를 평가할 수 있는 모형 제시. 또 Miller와 유사한 의도로 메뉴가 얼마나 합리적으로 제작되었는지를 평가할 수 있는 기준을 8개 항목으로 대별하고 다시 31개의 하부항목으로 세분하여 중요도에 따라 차등하게 점수를 배정하였다.
Jack D. Ninemeier (1984)	메뉴계획자가 메뉴계획시 우선적으로 고려해야할 사항들을 고객, 상품의 질, 상품을 생산하는데 고려되는 요인으로 대별하고 이것들을 다시 세분하여 제시한 연구
Mark Gerard Westfield (1984)	시설·서비스·구매·마케팅·생산·비즈니스 시스템을 하나의 하부시스템으로 간주하고 이러한 하부시스템들이 상호 유기적으로 관계를 가지고 있을 때에만 성공적인 메뉴계획이 가능하다고 주장
Mahmood A. Khan (1990)	메뉴계획시 고려해야할 요소를 고객의 관점과 관리적인 관점으로 대별하고 이에 대해 각각 3개와 6개의 세부요인으로 구분하여 메뉴계획의 모형을 제시하였다.

자료: 송청락, 관광호텔 일식메뉴 개선에 관한연구, 경희대학교 석사학위논문, 1996, p. 16.

4) 송청락, 관광호텔 일식메뉴 개선에 관한 연구, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문, 1996, p. 15.

(2) 메뉴가격 결정과 배치에 관한 연구

메뉴가격결정과 가격결정시 고려해야 할 요소들, 평균가격, 메뉴가격에 사용 빈도가 높은 숫자에 관한 연구, 그리고 특정품목을 어디에 배치하으로써 보다 효율적인(수익성이 높은) 레스토랑운영이 가능한가에 대한 연구를 정리하면 표 2-2와 같다.

<표2-2> 메뉴가격 결정과 배치에 관한 선행연구

연구자	내 용
Lothar A. Kreck Jack E. Miller (1980)	이론적인 수치를 바탕으로 하지 않는 비구조적인 방법, 식자재의 원가를 기준으로 하는 방법, 식자재원가와 인건비를 기준으로 하는 방법, 모든 원가와 이윤을 고려하는 방법등 메뉴가격결정에 관한 7가지 방법을 종합정리
Lee M. Kreul (1982)	실제 레스토랑메뉴의 가격에 사용된 숫자의 빈도에 관한 연구로 가격이 \$6.99 이하인 경우에 가장 많이 사용한 끝자리수는 9(58%)였고, 다음이 5(35%)와 1(6%)이었으며, 1, 2, 3, 4, 7은 끝자리에 사용하지 않았다고 밝히고, 이것은 고객심리를 이용한 가격결정이라고 주장
Lothar A. Kreck (1984)	메뉴상에 제시된 각 식단(전채, 스프, 메인 등)에 대한 매가의 평균을 구하고 이것을 기준으로 실제 고객이 지불한 평균과 비교하여 고객이 지불한 평균과 메뉴상에 제공하는 매가가 일치하는지 여부를 판단하는 기준으로 $\pm 10\%$ 의 허용범위를 제시
M. Beverly Kay (1985)	표본 레스토랑에 대해 일정기간동안의 각 품목에 대한 매출량과 실제 메뉴상의 배치를 비교·분석함으로써 메뉴상의 배치에 관한 일반적인 이론이 타당함을 입증하고 Clip-on과 Tip-on 메뉴의 중요성을 입증
Gallup (1987)	고객이 메뉴를 읽는 동안 아이카메라(eye camera)로 고객의 시선 이동을 촬영하고 면접조사를 통해 1페이지로 된 메뉴만이 기존의 학습과 일치한다는 실험 연구결과를 발표
David V. Pavesic (1989)	이상적인 메뉴가격을 결정하기 위해서는 양적인 요인 뿐만 아니라 질적인 요인(주관적인 요인)도 고려해야 한다고 주장
Tomas J. Kelly Nicholas M. Kiefer Kenneth Burdett (1994)	인기있는 품목의 가격을 올리면 수요가 감소할 것이라는 가정에 특정품목의 가격과 배치를 조작한 메뉴로 4주동안의 실험하여 자료를 수집한 연구로, 중간가격대의 선호도가 높은 품목은 가격이 상승해도 수요는 감소하지 않으며, 다만 요일의 효과만 통계적으로 유효한 차이가 있었다고 주장

자료: 송청락, 전계서, 1996, p.17.

(3) 수익성 및 선호도에 관한 연구

메뉴분석과 관리를 위한 수단으로써 가장 많은 연구가 진행된 분야인데, 차기 메뉴계획에 반영할 정보를 얻기 위해서 수익성에 기여도가 큰 품목이나 선호도가 높은품목을 가려내는 방법을 제시한 연구는 표 2-3과 같다.

<표2-3> 수익성과 선호도에 관한 선행연구

연구자	내 용
Jack E. Miller (1980)	메뉴상의 모든 품목을 원가율과 판매량을 기준으로 4개의 그룹으로 나누고 원가는 낮고 판매량은 많은 품목을 최상의 품목이라고 주장
Michael L. Kasavana Donald Smith (1982)	판매량과 공헌이익(Contribution Margin=판매가-직접원가)을 기준으로 메뉴상의 품목을 4개의 그룹으로 나누고 판매량과 공헌이익이 높은 품목이 최고라고 주장
David Pavesic (1983)	식료원가율이 낮으면서 판매량으로 평가된 가중된 공헌마진이 높은 것이 최고 품목들이라고 주장
David K. Hayes Lynn Huffaman (1985)	고정비용은 각 품목에 따라, 변동비는 원가율에 따라 균등배분하여 각 품목의 손익계산서를 만들고, 이것을 목표이익과 비교하여 각 품목의 기여도에 따라 수익성을 평가
Mohamed E. Bayon Lee B. Bennett (1985)	수익성분석은 계층적이기 때문에 ①식음부서 전체, ②각 업장, ③시간대별(아침, 점심, 저녁등), ④시간대별 각그룹의 매출, ⑤각품목의 매출액으로 계층수준에 따라 원가를 배분해야 한다고 주장
Michel Kosossey Danial Majonchi (1990)	판매지수와 제공지수를 산출하여 선호도지수를 구하여 1보다 크면 선호도가 있다고, 1보다 작으면 선호도가 없다고 결정할 수 있는 기준을 제시한 연구
Jack E. Miller (1992)	선호도를 판단하는 기준을 특정그룹의 품목수에 따라 각각 다른 기준(품목수가 5개인 경우는 90%, 10개인 경우는 80%, 20개인 경우에는 70%, 25개인 경우는 60%, 그리고 30개인 경우에는 50%)을 적용하여 수용성을 판단하는 기준으로 제시
NRA (1993)	미국 레스토랑협회에서 1993년에 66개 레스토랑의 자료를 1988년에 조사한 자료와 비교 분석하므로써 5년 동안의 선호도 변화를 분석한 보고서
Helen Atkinson Peter Jones (1994)	수익성과 선호도에 관한 지금까지의 연구를 비교 정리하고 계량적인 분석은 레스토랑운영에 참고자료일 뿐, 큰 도움은 못준다고 주장하면서 전통적인 마케팅기술에 의해서 고객의 욕구와 필요를 더 잘 이해할 수 있다고 지적

자료: 송청락, 전계서, 1996, p.18.

2) 국내의 연구

(1) 메뉴분석 및 메뉴개발에 관한 연구

국내의 메뉴분석 및 메뉴개발에 관한 연구결과를 정리하면 표 2-4와 같다.

<표2-4> 국내의 메뉴분석 및 메뉴개발에 관한 선행연구(5)6)7)8)9)10)11)

연구자	내 용
진양호 (1987) ⁵⁾	서울지역 6개 특급호텔 커피숍 메뉴를 분석하여 다량판매되는 메뉴를 표준메뉴로 선정하고 표준양육표(recipes)를 제시
정희 (1989) ⁶⁾	서울지역 3개 특급호텔 일식당의 메뉴중 공통적인 메뉴 20개 품목을 선정하여 한달간의 판매실적을 Kasavana & Smith Matrix, Miller Matrix, Pavesic Matrix에 의해 분석
김경식 (1990) ⁷⁾	H호텔 일식당의 67개 품목에 대해 한달간의 판매실적으로 Kasavana & Smith Matrix, Miller Matrix, 그리고 Pavesic Matrix로 분석하고, L호텔 한식당의 10개 품목에 대해서 한달간의 판매실적과 원가정보를 이용하여 손익계산을 통한 메뉴분석을 시도
박상배 (1991) ⁸⁾	서양요리의 일품요리를 분석하여 효율적인 일품요리의 구성과 가격결정, 조리법을 제시
하경희 (1992) ⁹⁾	고객만족도 분석을 통한 메뉴관리상의 개선방안을 제시
나정기 (1992) ¹⁰⁾	아이템의 수익성과 선호도에 관한 기존연구를 정리하고 서울지역 특급호텔 10개에 대해서 메뉴엔지니어링 실태를 조사
이권복 (1993) ¹¹⁾	서양요리의 기본적인 향신료와 가니쉬 그리고 소스와 스프를 요약하고 5개 호텔의 메뉴를 분석하여 공통메뉴를 뽑아서 합리적인 메뉴구성방안을 제시

(2) 메뉴계획과 가격결정에 관한 연구

국내의 메뉴계획과 가격결정에 관한 연구는 표 2-5와 같다(12)13)14)15).

- 5) 진양호, 한국관광호텔 서양요리 표준화에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문, 1987.
- 6) 정희, 호텔식음료부문의 효율적인 메뉴관리에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문, 1989.
- 7) 김경식, L호텔 기업의 합리적인 메뉴관리에 관한 연구, 세종대학교 석사학위논문, 1990.
- 8) 박상배, 관광호텔 서양요리에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문, 1991.
- 9) 하경희, S호텔 기업의 효율적인 메뉴관리에 관한 연구, 경기대학교 석사학위논문, 1992.
- 10) 나정기, 메뉴분석에 관한 연구, 한국관광학회, 관광학연구 제16호, 1992, pp.77-94.
- 11) 이권복, 관광호텔 서양요리의 효율적인 Menu구성에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문, 1993.
- 12) 나정기, 메뉴계획과 디자인의 평가에 관한 실증적 연구, 관광학연구, 1995, pp.69-96
- 13) 김상만, 호텔기업의 식료메뉴관리에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문, 1988.
- 14) 나정기, 메뉴가격결정에 관한 연구, 호텔경영연구, 경기대 호텔경영연구소, 1992, pp.69-96.
- 15) 나정기, 메뉴계획과 디자인의 평가에 관한 연구, 경기대학교 박사학위논문, 1994.

<표2-5> 국내의 메뉴계획과 가격결정에 관한 선행연구

연구자	내 용
나정기 (1995) ¹²⁾	메뉴계획과 디자인에 반영해야 할 요소들을 실제 메뉴작성시에 어느 정도 적용했는지를 각 업장의 지배인과 전문가 집단이 이중으로 평가하도록 하여 그 결과물 비교 분석함으로써 한국의 특등급관광호텔에서 사용중인 메뉴는 메뉴계획과 디자인에 대한 이론적인 배경이 경시된 상태에서 제작되었음을 규명
김상만 (1988) ¹³⁾	메뉴의 기획과 가격결정에 대한 일반적인 이론을 재정리
나정기 (1992) ¹⁴⁾	메뉴의 판매가격 결정에 대한 기본적인 이론을 재정리
나정기 (1994) ¹⁵⁾	53개 특등급 호텔의 한·양·일식당 메뉴에 대해서 각 업장 지배인이 1차로 평가를 하고 5명의 전문가 집단이 2차 평가를 하도록 하여 메뉴계획과 디자인에 반영해야 할 요소들을 실제 메뉴작성시에 어느 정도 반영했는지에 대해 조사 연구

III. 관광호텔 메뉴평가모델 개발과 분석

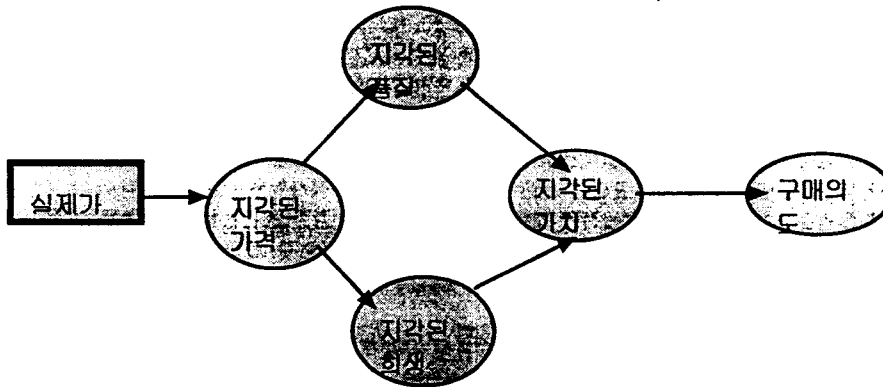
1. 관광호텔 메뉴평가모델 개발

1) 메뉴평가의 모델

(1) 기본모델

가격이 상품평가에 미치는 두가지 측면을 고려하여 가격효과의 관계를 Dodds & Monroe는 <그림3-1>과 같은 개념적인 모델을 제시하고 있다. 그들은 지각된 품질과 지각된 가치를 다른 개념으로 보고 가격의 이중역할을 설명하였다.¹⁶⁾

<그림 3-1> 메뉴 평가의 기본 모델(자료: 김미자, 전게서, p.27.)

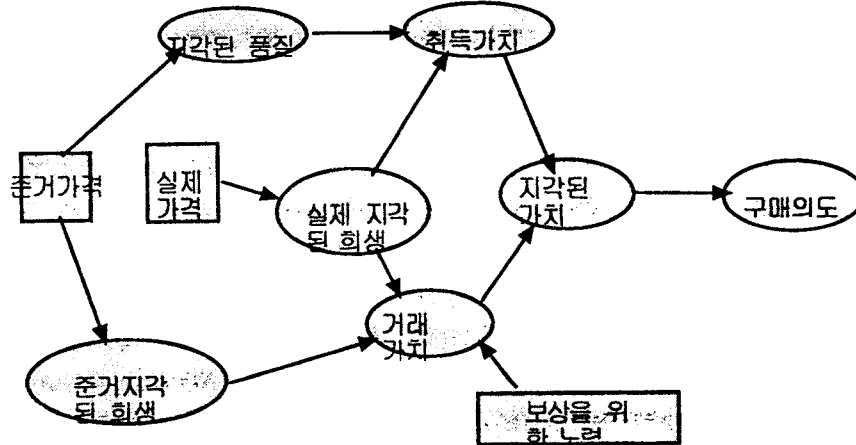


16) 김미자, 중국관광객의 호텔·레스토랑 메뉴평가에 관한 연구, 경기대학교 대학원 석사 학위논문, 1999, p.26.

(2) 확장된 모델I

Monore & Chapman(1987)은 지각된 품질, 지각된 희생과 구매의도 간의 매개역할을 하는 지각된 가치를 Thaler(1985)가 제시한 취득가치(acquisition value)와 거래가치(transaction value)로 구분하였다.

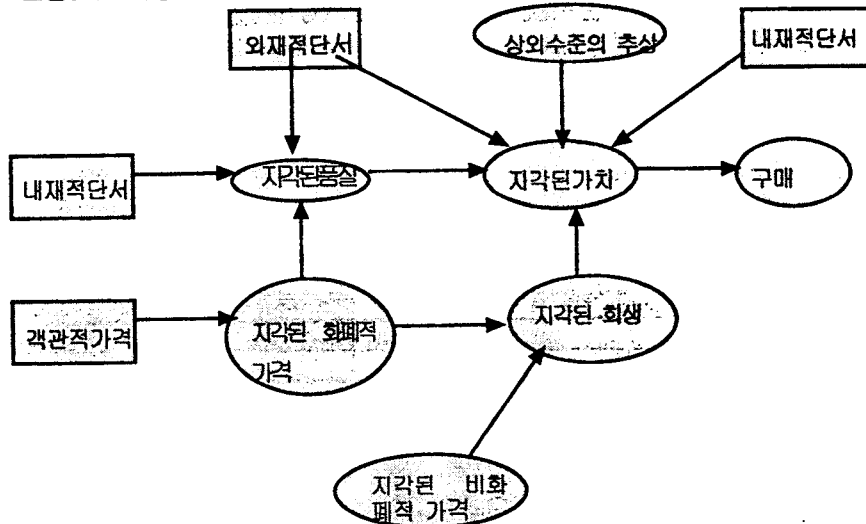
<그림3-2> 확장된 모델I(자료: 김미자, 전게서, p.30)



(3) 확장된 모델II

가격뿐만 아니라 상표, 점포 등 다른 외재적 단서들과 내재적 단서 또한 제품 평가에 영향을 미칠 수 있다고 설명하였고 모델은 다음 <그림3-3>과 같다.

<그림3-3> 확장된 모델II (자료: 김미자, 전게서, p.31.)



2) 메뉴 평가모델 선정

메뉴평가를 위한 전제조건으로 메뉴를 선정하여야 한다. 메뉴를 선정하는데 있어 Keiser(1989)¹⁷⁾는 메뉴 점수 계산방법을 제안하고 있다. 그에 의하면 메뉴들의 점수는 음식별 평균총수익에 제공가능한 음식들중 고객에게 제공된 음식들의 비율을 곱하여 계산된다(예, $1,560 \times 0.63 = 1,970$ 원). 예컨데 "가"라는 메뉴의 점수가 "나"라는 메뉴의 점수와 비교하여 높으면 "가"라는 메뉴를 선정하게 된다.

음식별 평균총수익은 평균지불가격(또는 평균음식가격)에 총수익율을 곱하여 계산된다(예, $1,970 \times 0.79 = 1,560$ 원). 여기서 평균지불가격은 전체매출액의 합계를 매출량의 합계로 나누어 계산된다(예, $692,000 \text{원} \div 63 \text{개} = 1,970$ 원). 총수익율은 전체총수익의 합계를 전체매출액의 합계로 나누어 계산한다($553,190 \text{원} \div 692,000 \text{원} = 0.79 = 79\%$).

제공가능한 음식들중 고객에게 제공된 음식들의 비율은 매출량의 합계를 제공가능한 총음식수로 나누어 계산된다(예, $63 \text{개} \div 100 \text{개} = 0.63 = 63\%$).

여기서 선정된 메뉴는 홍합수프, 가재누들, 새우단자, 메추라기, 돼지갈비, 해산물탕과 허브수프가 구성되어 있고 각각에 대한 매출현황은 <표3-1>과 같이 의제론적으로 결정한다.¹⁸⁾

<표3-1> 선정된 메뉴의 매출현황

메뉴 음식	매출 (양)	가격 (원)	전체 매출액 (원)	식재료비 (원)	전체 식재료비 (원)	단위당총 수익 (원)	전체 총수익 (원)	식재료비 비율	비식재료 비율	고정비 비율
홍합 수프	6	8,500	51,000	1,860	11,160	6,640	39,840	0.2188	0.78	0.51
가재 누들	12	14,500	174,000	4,500	54,000	10,000	120,000	0.3103	0.69	0.42
새우 단자	7	10,000	70,000	2,500	17,500	7,500	52,500	0.2500	0.75	0.48
메추 라기	15	9,000	135,000	2,100	31,000	6,900	103,500	0.2333	0.77	0.50
돼지 갈비	11	10,000	110,000	950	10,450	9,050	99,550	0.0950	0.91	-0.64
해산 물탕	8	15,000	120,000	1,450	11,600	13,550	108,400	0.0967	0.90	-0.63
허브 수프	4	8,000	32,000	650	2,600	7,350	29,400	0.0813	0.92	-0.65
합계	63		692,000		138,810	60,990	553,190			
평균	9	10,710		2,000		8,710				

자료: 진양호, 메뉴평가모델의 개발에 관한 연구, 외식경영학연구, 1998, p.333.

17) J. Keiser, Controlling and Analyzing costs in Foodservice Operations, Macmillan Publishing Co., 1989, p.61.

18) 진양호, 메뉴평가모델의 개발에 관한 연구, 외식경영학연구, 1998, p.332.

3) 메뉴평가모델의 개발

(1) 메뉴평가의 비교기준설정

메뉴를 구성하고 있는 음식들을 특정범주로 분류하기 위한 비교기준은 필요하다. 이 비교기준은 비교항목의 표준치로 한다. 소고의 목적상 비교기준치는 카사바나와 스미쓰의 표준매출량과 표준총수익, 밀러와 파베식의 표준식재료비, 그리고 헤이스와 허프만의 표준총수익과 표준순이익¹⁹⁾으로 한정한다.

표준매출량은 개별 메뉴음식들의 매출량이 70%가 되어야 한다는 카사바나와 스미쓰의 주장에 따라 $10\% (= 1/\text{음식수} \times 70\%, 1/7 \times 0.7)$ 로 하였다. 이 기준치는 메뉴를 구성하고 있는 음식들의 개별 매출량을 전체매출량의 합계로 나눈 개별 메뉴음식들의 매출량의 비율과 비교된다. 이러한 매출량의 비율을 통하여 메뉴음식들의 개별 인기성을 파악할 수 있는 바탕이 되기도 한다.

표준 총수익은 전체 공헌이익의 합계를 매출량의 합계로 나누어 계산된다. 상기의 매출현황에 의하면 기준치는 8,780원(=553,190원 ÷ 63)이다. 이것은 개별 메뉴 음식의 전체공헌이익과 비교되지 않으며 개별메뉴음식의 공헌이익과 비교되어 수익적인 메뉴를 판별하게 되는데 이것은 식재료비를 제외한 나머지 비용을 고려하지 않고 있는 수익이다.

표준 식재료비는 전체 식재료비의 합계를 전체 매출액의 합계로 나누어 계산되는 것으로 전체 매출액대비 전체 식재료비의 비율을 말한다. 기준치는 $20\% (= 138,810\text{원} \div 692,000\text{원})$ 로 개별 메뉴음식의 전체 식재료비의 비율과 비교된다.

표준 순이익은 평균 비식재료 비율, 평균 매출량, 평균 매출가격, 그리고 평균 고정비율을 곱하여 계산된다. 평균 비식재료비율은 1에서 전체 식재료비율을 차감한 것으로 $79.94\% (= 1 - 0.2006)$ 이다. 평균 매출량이 전체 매출량의 합계를 음식수로 나눈 것으로 9개(= 63 ÷ 7)이고 평균 매출가격은 개별 음식가격의 합을 음식수로 나눈 것으로 10,710원(= 65,000 ÷ 7)이기 때문에 총매출액의 평균은 96,390원(=10,710원 × 9개, 692,000원 ÷ 7)이다. 평균 고정비율은 1에서 변동비와 식재료비의 비율을 차감한 것으로 $52.94\% (= 1 - 0.27 + 0.2006)$ 이다. 여기서 변동비의 비율은 27%로 가정한 것이다. 따라서 표준순이익은 40,790원(=0.7994 × 9 × 10,710 × 0.5294)이다.

(2) 메뉴 평가모델의 체계

메뉴음식을 평가기준과 비교하여 메뉴전략을 개발하기 위해 메뉴음식들은 특정그룹으로 분류될 수 있어야 한다. 메뉴를 구성하고 있는 각각의 음식들은 내

19) J. Kivela, Menu Planning, Melbourne, Hospitality press, 1994, pp.156.

재하고 있는 특성에 따라 서로 다른 범주로 나누어진다. 메뉴평가요인으로 어떠한 요인들을 선정하느냐에 따라 범주의 성격은 달라진다.

메뉴 평가모델의 개발은 메뉴평가를 통하여 메뉴전략을 작성하는데 목표를 두고 있다. 메뉴평가는 개별메뉴음식의 매출량과 순이익을 계산하여 각각의 평가지수와 비교하여 우등음식, 표준음식, 잠재음식, 또는 열등음식으로 분류한다. 이렇게 분류된 범주는 메뉴전략을 개발하기 위하여 식재료비와 총수익의 평가지수와 비교하여 세분화된다. 메뉴전략은 세분화된 범주에 따라 작성되는데 이러한 과정을 요약하면 <표3-2>와 같다.

<표3-2> 메뉴평가모델의 체계

메뉴평가			메뉴전략		
메뉴평가요인		메뉴평가범주	범주세분화		메뉴전략개발
매출량	순이익		식재료비	총수익	
높음	높음	우등음식	높음	높음	• 식재료비율 낮춤
			높음	낮음	• 식재료비율 낮춤 • 가격율 높임
			낮음	높음	• 계속적으로 장려
			낮음	낮음	• 가격율 높임
높음	낮음	표준음식	높음	높음	• 식재료비율 비롯한 원가율 낮춤
			높음	낮음	• 식재료비율 비롯한 원가율 낮춤 • 가격율 높임
			낮음	높음	• 비식재료비율 낮춤
			낮음	낮음	• 가격율 높임 • 비식재료비율 낮춤
낮음	높음	잠재음식	높음	높음	• 식재료비율 낮춤 • 매출량 증가시킴
			높음	낮음	• 식재료비율 낮춤 • 가격율 높임 • 매출량 증가시킴
			낮음	높음	• 매출량 증가시킴
			낮음	낮음	• 가격율 높임 • 매출량 증가시킴
낮음	낮음	열등음식	높음	높음	• 식재료비율 비롯한 원가율 낮춤 • 매출량 증가시킴
			높음	낮음	• 식재료비율 비롯한 원가율 낮춤 • 가격율 높임 • 매출량 증가시킴
			낮음	높음	• 비식재료비율 낮춤 • 매출량 증가시킴
			낮음	낮음	• 비식재료비율 낮춤 • 가격율 높임 • 매출량 증가시킴

자료: 진양호, 전게서, p.336.

2. 관광호텔 메뉴평가모델의 분석

메뉴가 개발되어 판매가격이 결정되고 메뉴판에도 기재되면 일단은 판매준비가 완료된 것이라고 할 수 있지만, 메뉴분석이 되지 않은 메뉴개발은 의미가 없다. 분석의 단계는 바로 개발된 메뉴들이 종류와 가격면에서 고객들의 필요와 욕구를 충족시키고, 업소운영의 측면에서도 적절한 수익을 산출할 만큼 합리적인지의 여부를 분석하는 작업으로 메뉴개발에 있어 매우 중요한 마감의 단계가 된다. 즉 새로 개발된 메뉴 또는 기존의 메뉴일지라도 판매력이 좋지 않아 전체 매출에 대한 기여도가 낮으면 교체되거나 수정되어야 하므로 분석작업은 시장성 있는 메뉴를 유지하기 위한 필수 작업이라고 할 수 있다.

정확하고 효과적인 메뉴분석기법은 영리를 목적으로 하는 외식업체들에게 있어서는 아주 중요하다. 정확하지 못한 기법들로 인한 메뉴분석결과로 나온 메뉴는 고객들이 싫어할 수 있으며, 업체의 수익잠재력을 제한시킬 수도 있다.²⁰⁾

사용빈도가 높은 대표적인 몇가지 메뉴분석법들은 다음과 같다.

1) 인기지수 분석법

고객응답도를 바탕으로한 메뉴분석은 해당 품목의 시장성 뿐 만 아니라 전체 이익에 기여하는 품목의 이익공헌도와 고객만족도에 대한 중요한 정보를 제공한다. 인기지수 분석법은 바로 이러한 고객응답도를 메뉴판매량을 이용하여 분석한 후 품목별 상품력을 측정하는 것이다. 분석기간의 길고 짧음에 따라 분석의 객관성이 달라질 수 있으므로 분석기간은 가능한 1개월 이상을 하는 것이 좋다.

품목에 따라서는 처음부터 낮은 인기지수가 예상됨에도 불구하고 고정고객에 대한 서비스로 계속 판매되고 있는 경우도 있지만 특별한 근거없이 계속되는 인기지수의 하락이나 잦은 등락은 조사를 통해 그 원인을 철저히 파악, 그 대안을 마련해야만 판매증진으로 이어질 수 있다.

고객의 메뉴선택은 품질에 의해서 좌우되지만 많은 경우 가격에 의해서도 영향을 받고 있기 때문에 메뉴별 인기지수를 분석할 때 가격과의 관계도 살펴야 보아야 한다. 예를 들어 저가격대의 메뉴군이 고단가의 메뉴들 보다 높은 판매량을 보이고 있다면 그 업소의 고객층은 가격에 민감하다는 증거이므로 이러한 고객의 요구에 부응할 수 있도록 메뉴를 조정하지 않으면 운영하는데 차후 많은 어려움을 겪게 될 것이다.

인기지수 분석법의 올바른 사용을 위해서는 인기지수가 도출되기까지의 주변상황에 대한 철저한 이해가 선행되어야 한다. 주말과 평일의 고객 선호 품목의 차이,

20) 진양호, 일반균형론적 메뉴스코어링에 관한 연구, Culinary Research 제3호, 1997, p.6.

업소 외적행사 등으로 인한 판매량의 변화, 식자재 재고상황에 따른 메뉴변동, 날씨와 계절에 의한 고객취향의 변화등 많은 요인들이 인기지수형성에 영향을 미치기 때문에 이러한 변수들이 고려되지 않고서는 수치로 나타난 고객호응도를 정확히 이해할 수 없기 때문이다. 더불어 메뉴판에서의 위치나 메뉴설명명 명확성, 음식의 모양등도 메뉴의 선택에 영향을 미치는 요소이므로 이러한 것들도 세심하게 살펴 보아야 한다.

2) 허스트메뉴 평가법

1960년에 미국 플로리다 주립대학의 마이클 허스트 교수는 가격의 변화, 원가, 인기도, 이익공헌도 등이 판매에 미치는 영향을 측정하는 평가법을 개발하였다. 이 평가법은 메뉴에 준 변화(예; 가격, 원가율, 메뉴교체)의 결과를 분석하기 위한 것으로, 계산방법은 몇 가지 경리관련 자료만 가지고도 손쉽게 할 수 있다.

이 방법을 사용하기 위해서는 우선 평가기간을 설정해야 하는데 평가기간은 최소한 2주 이상의 평상적인 기간으로, 변수가 작용할 수 있는 시기는 피해서 정한다. 예를 들어 크리스마스나 같은 축제일이나 기후가 나뉘었던 기간들은 판매량의 증감폭이 평상시와는 다른 특별한 경우에 해당하므로 평가대상에서 제외시킨다. 절차는 다음과 같다.

- ① 평가기간을 정하고 총매출액에 공헌도가 높은 품목들을 평가대상으로 선별한다.
- ② 선별된 품목의 총판매수량에 남아있는 품목들의 판매량을 모두 합하여 업소의 총판매량을 구한다.
- ③ 선별품목들의 매출액과 식자재원가를 계산한다.
- ④ 선별품목들의 평균 객단가를 계산한다.(선별품목 총매출액 ÷ 선별품목 총판매량)
- ⑤ 선별품목들의 총수익을 계산하고(선별품목 총매출액 - 선별품목 총식자재 원가), 선별메뉴품목의 총매출액에 대비한 총수익률을 계산한다.(선별품목 총수익 ÷ 선별 메뉴품목 총매출액)
- ⑥ 선별품목들의 평균수익을 계산한다.(평균객단가 × 총수익률)
- ⑦ 업소의 전체 품목판매수에 대비한 선별 메뉴품목의 판매율을 계산한다.(선별 품목의 총판매수 ÷ 업소 전체 품목 판매수)
- ⑧ 메뉴스코어를 산출한다(품목평균수익 × 선별 품목판매율).

<표3-3> 허스트메뉴 평가방법

품목	판매수량	판매가격(\$)	총매출(\$)	식자재원가(\$)	총식자재원가(\$)
새우	100	6.00	600	2.00	200
선고기	500	8.00	4,000	3.28	1,640
칠면조	400	6.00	2,400	2.40	960
	1,000 (선별메뉴 총판매수)		7,000		2,800
	1,500 (업소 총판매수)				

자료: Hotel & Restaurant, 1997. 6, p.182.

3) 메뉴공학(Kasavana와 Smith의 방식)

메뉴공학은 외식산업의 메뉴평가 도구로 개발된 것으로 1980년대초로 Donald Smith와 Michael Kasavana에 의해 체계적으로 정립되었다. 기존의 외식업소 운영평가법들은 주로 식자재비율이나 재고회전을 등에 의존해 명확한 운영평가에 많은 한계점을 안고 있었다. 외식업소 운영의 중추로서 메뉴에 대한 인식의 전환은 메뉴가 단순히 음식판매를 위해 나열된 목록이 아니고, 판매에 지대한 영향을 주고 이윤증가에도 사용할 수 있는 강력한 마케팅 도구라는 점을 인식하면서 시작되었다.

메뉴공학은 마케팅적 접근에 의해 메뉴의 가격, 디자인, 내용을 평가하는 기법으로 메뉴의 시장성을 평가할 수 있는 우수한 방법이다. 그러므로 정기적으로 메뉴공학을 수행하고 이를 현실에 반영해 나간다면 보다 많은 수익을 올리는데 기여할 수 있다.

메뉴공학에서는 세가지 요소에 주안점을 두고 분석한다. 첫째는 일정시기 동안 업소를 이용한 고객수를 의미하는 고객 수요량으로 업소 운영의 변동을 설명하는데 매우 중요한 자료가 된다. 이 자료없이 마케팅 성과의 측정이 어렵기 때문이다. 둘째는 판매된 각 품목들의 비율로 메뉴믹스 또는 세일즈믹스라고도 하며 일정기간 동안 고객에게 판매한 각 품목의 수를 말한다. 메뉴믹스는 제공된 각 품목에 대한 고객의 선호유형을 나타내는 것으로 품목들간의 경쟁적인 인기도를 의미한다. 셋째는 각 품목들이 수익에 공헌하는 마진으로 메뉴를 판매했을 때 식자재비용을 빼고 남는 금액을 말한다. 공헌마진은 각품목의 수익성을 반영하므로 가격결정의 중요한 요소가 된다. 메뉴공학에서는 전체품목들의 공헌마진 평균치를 이용하여 각 품목의 이윤 창출 기여도를 평가한다.

이 방법에 의한 메뉴분석은 <표3-4>와 같은 양식에 의해서 분석할 수 있다.

<표3-4> 메뉴공학 계산표

어스먼·					남피·						
(1) 품목	(2) 판매량	(3) 메뉴 믹스	(4) 품목 원가	(5) 판매가	(6) 품목 마진 (5)-(4)	(7) 품목 총원가 (4)×(2)	(8) 품목 총매출 (5)×(2)	(9) 공헌마진 (6)×(2)	(10) 공헌 마진 분류	(11) 메뉴 믹스 분류	(12) 메뉴 판정
A	365	35.6	820	2,500	1,680	299,300	912,500	613,200	고	고	S
B	158	15.4	540	2,000	1,460	85,320	316,000	230,680	저	저	D
C	217	21.1	1,250	3,000	1,750	271,250	651,000	379,750	고	고	S
D	286	27.9	910	2,500	1,590	260,260	715,000	454,740	저	고	PH
						(14) 총원가 916,130	(16) 총매출 2,594,500	(18) 총공헌 마진 1,678,370			
합계	(13) 1,026					(15)=(14) /(16) 0.353	(17)=(18) /(13) 1,635.8	(19)=(100 /메뉴수) × 70% 17.5			

자료: 나정기, 메뉴관리론, 백산출판사, 1995, p.215 '메뉴 Engineering Worksheet'를
참고하여 논자 재작성

계산방법은 다음과 같다. 우선 메뉴믹스, 판매가격, 원자재 원가라는 세가지의 자료를 준비해야 한다. 판매가격이나 자재원가는 고정적인 수치일 수 있으나, 메뉴믹스는 변동적인 것이므로 평가때마다 구해야 한다. 메뉴믹스는 1회에 판매된 양으로부터 얻을 수도 있지만, 1주 또는 한달에 걸쳐 판매된 양을 집계하여 사용할 수 있다.

단계 1 : 표에 차례로 메뉴품목, 판매량, 식자재원가, 판매가를 기입한다.

단계 2 : 판매량의 합계(13)를 내어 메뉴믹스(3)를 계산한다.

- 총판매량(13) = 품목별 판매량(2)의 총합
- 메뉴믹스(3) = 품목별 판매량(2) ÷ 총판매량(13) × 100

단계 3 : 품목마진(6), 품목총원가(7), 품목총매출(8), 공헌마진(9)을 계산한다.

- 품목마진(6) = 판매가(5) - 품목원가(4)
- 품목별총원가(7) = 품목원가(4) × 판매량(2)
- 품목별총매출(8) = 판매가(5) × 판매량(2)
- 공헌마진(9) = 품목마진(6) × 판매량(2)

단계 4 : 총원가, 총매출, 총공헌마진을 계산한다.

단계 5 : 총원가비율(15), 평균공헌마진(17), 70%기준의 메뉴믹스(19)를 계산한다.

- 총원가비율(15) = 총원가(14) ÷ 총매출(16) × 100

- 평균공헌마진(17) = 총공헌마진(18) ÷ 총판매량(13)
 - 70%규칙 - 메뉴믹스비율(19) = (100% ÷ 메뉴품목의 수) × 70%
- 단계 6 : 공헌마진(10)과 메뉴믹스분류(11)에 따라 메뉴품목을 판정(12)한다.
- 공헌마진분류(contribution margin)
 - 高(high) : 품목공헌마진(10) > 평균공헌마진
 - 低(low) : 품목공헌마진(10) < 평균공헌마진
 - 메뉴믹스분류(menu mix)
 - 高(high) : 메뉴믹스비율 > 70%규칙 - 메뉴믹스비율
 - 低(low) : 메뉴믹스비율 < 70%규칙 - 메뉴믹스비율
 - 메뉴품목판정(menu item classification)
 - STAR : 공헌마진도 높고 메뉴믹스비율도 높은 아이탬
 - PUZZLE : 공헌마진은 높고 메뉴믹스비율은 낮은 아이탬
 - PLOWHORSE : 공헌마진은 낮고 메뉴믹스비율은 높은 아이탬
 - DOG : 공헌마진도 낮고 메뉴믹스비율도 낮은 아이탬

3) 손익분기점 분석

메뉴공학의 결과로 분류된 STARS, PLOWHORSES, DOGS, PUZZLES 품목들에 대한 정확한 의사결정을 하는 것은 쉽지않다. 각 품목들이 어느 부류에 속하는가에 따라 일반적으로 권장되고 있는 대응책은 있지만 이는 어디까지나 이론적으로 제시된 조치이므로 업소 경영자의 경험, 업소의 여건, 운영의 성격등 여러 가지 정보를 종합하여 최종적으로 결론을 내려야 한다.

손익분기점 분석은 원가, 매출량, 이익의 관계분석으로 이익계획의 분석적 도구로 흔히 이용되고 있는 기법이다. 손익분기점은 이익도 손실도 발생되지 않는 일정한 수준의 매출액이 달성되는 점으로 총매출액과 총비용이 완전히 동일하게 되어 매출액이 이점을 초과하면 이익이 발생하고 이점에 미달하면 손실이 발생하게 되는 지점을 말한다. 그러므로 손익분기점은 업소의 이익계획 수립에서 중요한 지표로 활용할 수 있다.

손익분기점 분석에서는 비용을 고정비와 변동비로 분류하고 비용, 매출, 이익의 상호관계를 검토한다. 고정비는 일정수준의 매출량에 이르기까지는 매출량의 증감에 상관없이 고정적으로 발생하는 비용을 의미하며 변동비는 매출량의 증감에 대하여 일정한 비례관계를 가지고 증감하는 비용을 말한다.

외식업소의 경우 이 두 항목의 비용을 간단히 분류해 보면 고정비로는 임대료, 이자, 급여, 보험료 등을 들 수 있고, 식자재비, 광열비, 직접인건비(임시직, 시가제직)등은 변동비로 볼 수 있다. 특히 식자재비나 주방에서의 연료비등은 매

출량의 증감에 의해 직접적인 영향을 받고 있는 외식산업 고유의 직접비용이다. 외식업소에서 손익분기점을 계산하는 이유는 메뉴판매에 따른 손익과 손실규모를 정확히 파악함으로써 업소의 목표판매량과 전략적인 판매가를 합리적으로 결정할 수 있고, 더불어 개발메뉴를 시판에 앞서 그 메뉴에 의한 영업이익의 규모를 미리 예측할 수 있으면 그 메뉴의 상품력을 파악할 수 있어 고정품목으로서의 선택 여부를 보다 확실하게 결정할 수 있는 장점 또한 있기 때문이다.

손익분기점 계산은 모든 원가와 비용을 합해 매출액과 대조하여 구할 수 있다. 만일 100명의 손님을 접대하는데 40만원의 원가와 비용이 들었고 40만원의 총수입을 얻었다면 바로 40만원이 손익분기점이 된다. 임대료, 관리비, 광열비, 고정직원의 월급등 매출의 크기에 무관하게 발생하는 고정비용도 마땅히 포함되어야 정확한 손익분기점을 구할수 있다.

손익분기점에서의 매출액과 총비용은 동일한 금액이므로 이들을 등식으로 놓고 손익분기점공식을 산출하면 다음과 같다.

$$\text{손익분기점(BFP)} = \frac{\text{고정비(F)}}{1 - \text{변동비(V)}}$$

매출(S)
 BEP : 손익분기점(break-even point)
 V : 변동비(variable cost)
 S : 매출(sales)
 F : 고정비(fixed cost)

4) 메뉴평가법

메뉴분석의 목적은 수익성과 판매 가능성의 분석에만 있는 것은 아니고 업소의 분위기나 고객층, 가격대 등과의 부합여부도 분석되어야하므로 메뉴의 전반적인 상황에 대한 평가도 이루어져야 한다. 메뉴평가의 기준은 업소마다 메뉴와 그밖의 여타여건이 같지 않으므로 각자의 사정에 맞는 평가기준을 설정해야 한다.

이 메뉴평가법은 평가기준만 업소에 맞도록 공정히 설정할 수 있으면 메뉴의 상품력을 알아볼 수 있는 가장 손쉽고 간단한 방법이라고 할 수 있다. 평가기준을 세우고 각 기준의 최고치를 정한 뒤(예 ; 100점 만점) 각 기준들에 적절한 점수를 기입하고 합산하여 비교하면 각 메뉴의 시장경쟁력을 파악할 수 있다. 예를 들어 평균점수가 85~100이면 최우수, 70~84는 우수, 55~69는 보통, 55이하는 불량등으로 점수에 따라 메뉴의 등급을 정할 수 있고, 많은 수의 변수들을 보다 정확히 평가하려면 1,000점 기준으로 스코어를 매기는 것이 좋다. 다음은 메뉴와

메뉴판에 대한 일반적인 평가기준이다.

- 메뉴품목들은 고객들이 원하고 좋아하는 것들인가?
- 고객의 호응은 좋은가?
- 메뉴판이 좋은 색채의 배합과 디자인으로 구성되었는가?
- 적절한 순서로 각 품목들을 표시하는가?
- 각 품목들은 쉽게 알아볼 수 있도록 배치되어 있는가?
- 충분한 다양성을 가지고 있는가?
- 그 밖의 다른 품목들을 추가할 필요성은 없는가?
- 나열된 글자와 각 품목의 설명은 쉽게 풀이되어 있는가?
- 설명과 실제요리가 동일한가?
- 메뉴는 시장성이 있는가?
- 객장의 분위기 및 실내장식과는 부합되는가?
- 메뉴판 종이의 질은 양호한가?
- 가격은 적정수준으로 책정되었는가? -각 품목의 가치와 시장 상황에 맞도록 가격이 책정되었는가?
- 특선메뉴 등의 별지메뉴는 본 메뉴판 위에 잘 부착되어 있는가?
- 메뉴판의 크기는 적절한가?
- 이윤이 높은 고단가의 품목에 손님이 주목하고 흥미를 느낄 수 있도록 배치와 디자인은 적절한가?
- 일정가격으로 묶어 판매하는 메뉴는 그 내용이 명확히 제시되고 있는가?
- 지금의 메뉴 품목이 업소에 꼭 필요한 메뉴인가?
- 메뉴의 특이성은 있는가?
- 객장의 영업시간, 주인, 전화번호, 신용카드 우대 등 필요한 정보는 명확히 기입되어있는가?

이러한 판단기준들은 각각 메뉴의 형식, 판매율, 디자인, 색채 등으로 크게 분류되어질 수 있다. 그룹마다 전반적인 평가 점수가 주어지고 각 그룹의 품목들에 는 종합분류의 목적을 이루기 위해 가중치가 주어지는데 우수한 메뉴를 설계하기 위해서 중요한 품목들은 다른것들에 비해 더 큰 가중치를 주어야 한다.

IV. 결 론

관광호텔및 외식서비스업 경영은 모든 것이 메뉴로 시작된다고 할 만큼, 외식 서비스업에 있어서 메뉴는 중요한 요소이다.²¹⁾ 메뉴를 효과적으로 개발하여 고객의 만족을 유도하고, 수익의 극대화를 창출시킬 수 있는 토대를 마련하기 위해서는 다음 사항을 고려해야한다.

첫째, 고객의 소비심리를 파악하고, 둘째, 지역의 특성을 고려하여야 하며 셋째, 외식업체의 고객 타겟이 정확히 설정되어 있어야 한다. 또한 기타 요인으로는 판매전략상 메뉴개발 또는 메뉴의 단가를 결정하면서 객단가를 고려하는 전략등 많은 요인들을 고려하여 새로운 메뉴개발에 임하여야 한다. 그러나 이러한 요인들을 배제하고 메뉴를 결정함으로써 메뉴의 판매기간의 단축 또는 매출액의 감소 등 직접적으로 경영을 악화시키는 가장 큰 장애요인으로 작용하고 있다.²²⁾

또한 내·외적인 환경의 변화에 시의성 있게 대처할 수 있는 메뉴가 되기 위해서 지속적인 메뉴의 평가와 분석은 필연적이다. 그리고 분석된 결과는 피드백이라는 과정을 거쳐 수정·보완되어져야 한다.

최근에 외식업체가 난립하는 상황에서 기존의 타업체의 메뉴를 도용하여 사용하기보다는 독자적인 메뉴 개발이 이루어져야 한다. 이를 위해서 매장의 분위기와 이용고객의 수준 등을 고려해야 하고 차후 마케팅 및 홍보전략까지도 염두에 두고 메뉴가 개발되어야 한다.

결론적으로 메뉴평가에 있어서 무엇보다 중요한 것은 업소의 특성에 맞는 의미있는 평가를 내리는데 있고, 이를 바탕으로 차후 메뉴를 더욱 더 치밀하게 설계할 수 있도록 기존 메뉴의 장·단점 등에 대한 유용한 정보를 메뉴평가를 통하여 얻는 일이다.

21) 진양호·강종현, 메뉴관리론, 지구문화사, 1998, p.260.

22) 홍철희·김희아, 외식산업체의 메뉴개발시 고려사항에 관한 연구, Culinary Research 제5권 2호, 1999, p.440.

참고문헌

- 김기영· 엄영호, 서양조리실무론, 성안당, 2000
- 김경식, L호텔 기업의 합리적인 메뉴관리에 관한 연구, 세종대학교 석사학위논문, 1990
- 김상만, 호텔기업의 식료메뉴관리에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문, 1988
- 나정기, 메뉴계획과 디자인의 평가에 관한 연구, 경기대학교 박사학위논문, 1994
- 박상배, 관광호텔 서양요리에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문, 1991
- 송청락, 관광호텔 일식메뉴개선에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문, 1996
- 이권복, 관광호텔 서양요리의 효율적인 메뉴구성에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문, 1993
- 진양호, 일반균형론적 메뉴스코어링에 관한 연구, Culinary Research 제3호, 1997
- 진양호· 강종현, 메뉴관리론, 지구문화사, 1998
- 진양호, 메뉴평가모델의 개발에 관한 연구, 외식경영연구 제1권, 1998
- 정희, 호텔식음료부문의 효율적인 메뉴관리에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문, 1989
- 홍철희· 김희아, 외식산업체의 메뉴개발시 고려사항에 관한 연구, Culinary Research 제5권 2호, 1999
- 하경희, S호텔 기업의 효율적인 메뉴관리에 관한 연구, 경기대학교 석사학위논문, 1992
- J. Keiser, Controlling and Analyzing costs in Foodservice Operations, Macmillan Publishing Co., 1989
- * J. Kivela, Menu Planning, Melbourne, Hospitality Press, 1994

ABSTRACT**The study on the Deve lopment of Menu Eva luat ion
Mode l in the Hote l**

Young-Ho Um, Yoon-Shin Lee

Menu is regarded as the main factor for management of hotel and restaurant. Menu design was affected by many factors, but there are some items should be considered carefully for development of menu, such as a good understandings of consumers' demand, considering of the regional characteristics, establishing of the exact target, and careful thinking of a unit cost. At last, the most important factor is careful evaluation of developed menu and it have to be continuously reformed by feed back of these factors.

Food service industries should create an independent menu(including restaurant layout, consumer level, marketing and advertising) rather than copying other restaurant' menu. Also, we have to design an efficient menu with useful information through the best of menu.

3인 익명심사 룩

2000년 10월 31일 최 종 접 수

2000년 12월 10일 최 종 심 사