

메뉴 엔지니어링, CMA분석방법에 의한 일식 메뉴 비교분석 - 특 1급 A호텔 레스토랑 사례 -

정우석 · 변광인* · 박성수
영남대학교 외식산업학과

Analysis of the Menu from a Japanese Restaurant Using Menu Engineering and Cost/Margin Analysis - A Case of a Restaurant at a First Class (A) Hotel -

Woo-Seok Jeong, Kwang-In Byun*, Sung-Su Park
Department of Food Technology & Food Service Industry, Yeungnam University

Abstract

This study was conducted to evaluate the menu of a Japanese restaurant in a first class tourism hotel. The calculations used for the menu analysis were conducted using MS Excel 2003. Several previous studies have been conducted to analyze menus. For example, Pavesic used of the weighted contribution margins (WCM) and potential food cost (PFC%) to evaluate menus, while Kasavana & Smith used the mix margin (MM%) and unit contribution margin (CM) to evaluate menus. The menu engineering method focused on the customer's viewpoints, while the Cost/Margin analysis method considered the manager's viewpoints. The menus that need continuous keeping Kasavana & Smith (Star) and Pavesic (Standard) included 'Assorted sashimi with side dishes (big)', 'Lunch box special', 'Tempura course', 'Broiled Spanish mackerel and side dishes', 'Shrimp tempura', 'Special sushi', 'Seafood Udong', 'Buckwheat noodles'. The results of this study should increase customer satisfaction and profits at the Japanese Restaurant.

Key Words: Menu analysis, Japanese Restaurant, Menu Engineering, Cost/Margin Analysis

1. 서 론

레스토랑의 메뉴 관리자는 시기적절한 신 메뉴들의 출시와 철저한 관리를 해야 하고, 유행의 흐름을 빠르게 인지하고 소비자 요구에 맞는 제품을 출시하기 위해서 실시하는 메뉴분석은 특히 중요한 부분이라 할 수 있다(Byun & Lee 2007).

메뉴에는 출시되면서부터 도입, 성장, 성숙, 쇠퇴기를 거치는데 경영자들은 수익성이 높은 메뉴를 더욱 많이 판매되기를 원하기 때문에 메뉴 분석을 필요로 하는 것이다(Lee 2005).

현재 일식 레스토랑에서 제공하고 있는 메뉴들을 구분해보면 진미류(先付: 쓰께다시), 전채류(前菜: 젠사이), 맑은 국류(吸物: 스이모노), 생선회류(刺身, 造り), 구이요리류(焼物: 야키모노), 조림요리류(煮物: 니모노), 튀김류(揚物: 아게모노), 찜요리류(蒸物: 무시모노), 초회요리류(酢物: 스노모노), 냄비요리류(鍋物: 나베모노), 덮밥류(丼物: 돈부리모노), 초밥류(스시), 절임류(찌케모노), 후식류 등으로 분류할 수 있다(Kim 등 2004; Shin 등 2005; Yoon 등 2005).

일식 메뉴는 경제발전과 더불어 입맛의 다양화, 고급화,

새로운 먹거리의 추구 등의 경향과 웰빙이란 트렌드로 인해 건강식 중심의 일본음식에 대한 수요는 더욱 더 증가할 것으로 예상된다(Jeong 등 2006).

메뉴를 분석하기 위한 방법들은 1980년대 이후부터 지금까지 많은 학자들이 메뉴의 효율적 운영과 이를 통한 레스토랑의 수익성 창출을 위해 개발 하였다(Lee 등 2006).

1980년 Miller에 의해 개발된 이후로 1982년 Kasavana & Smith, 1983년 Uman, 1985년 Hayes & Huffman, 1985년 Pavesic, 1988년 Merricks & Jones, 1990년 Kasavana & Smith, 1992년 Bayou & Bennett, 1995년 Beran, 1998년 Kasavana 등의 학자에 의해서 분석방법들은 다양하게 개발 되었다.

포트폴리오(portfolio) 분석에 바탕을 둔 이들의 방식은 분석 축 및 판정기준의 설정에 따라 두 가지 방식으로 구분할 수 있는데, 고객에게 얼마나 인기가 있는 정도를 측정하는 변수로 판매량 또는 판매비율(menu mix)로 채택한 Miller, Kasavana & Smith, Merricks & Jones의 메뉴분석 방식이 있으며, 변수로 판매량에 공헌이익과 원가를 함

*Corresponding author: Kwang-In Byun, Department of Food Technology & Food Service Industry, Yeungnam University, 241-1 dae dong Gyeongsan-si, Gyeongsangbuk-do, Korea Tel: 82-10-7503-3000 E-mail: big2011@yumail.ac.kr

게 고려한 Uman, Pavesic의 메뉴분석 방식이 있다(Lee 등 2003).

Kasavana & Smith에 의해 개발된 메뉴 엔지니어링 방식(Kasavana & Smith 1982)은 메뉴 판매율인 메뉴 믹스(menu mix: MM)와 판매가격(menu price)과 식재료비 원가(raw food cost)의 차이로 정의된 공헌마진(contribution margin: CM)을 중심으로 메뉴를 분석 하였다. 메뉴 믹스와 공헌마진이 분석축이 되어 Star, Puzzle Plowhorse, Dog의 4개의 범주로 분류 하였다.

이 방법은 또한 높은 가격의 메뉴를 선호함으로써 공헌이익을 증가시키고 수요와 수익성 모두 감소시킬 위험성이 있다(Bayon & Bennett, 1992)고 지적되었다. 그러나 판매단가, 판매량, 식재료비용만으로 메뉴를 분석하여 활용할 수 있다는 점의 유용함 때문에 현재까지 빈번하게 사용되는 메뉴 분석 방법(Kasavana, 1998)이다.

Pavesic(1985)은 Kasavana & Smith 방식의 단점을 보완하기 위한 연구로서 원가율이 낮은 메뉴품목은 판매가격이 낮다는 점과 수익성이 있는 메뉴품목으로 만들기 위하여 메뉴 아이템의 가격을 높이면 판매량이 낮아질 수 있다고 지적하였다(Pavesic 1983; Pavesic 1985).

이러한 문제의 대안으로 수익성 축을 평균 식재료 비율로 측정하고 선호도 축을 가중된 평균 공헌마진(총 공헌마진/메뉴아이템의 개수)을 이용한 방법을 제시하였는데, 이 기법을 CMA(Cost Margin Analysis)로 명명하였으며, 각 메뉴 아이템을 Prime, Standard, Sleeper, Problem으로 분류하였다(Miller & Pavesic 1996). 이러한 메뉴와 관련된 의사결정에서 어떠한 방법이 보다 적합한 메뉴분석 방법인지 찾는데 의의가 있다(Lee 등, 2007).

국내에서는 메뉴 분석에 관한 연구로 단체급식소를 중심으로 메뉴분석 방법을 비교 분석한 연구(Han & Yang 2000; Yang 등 2003; Lee 등 2003)가 있었고, Lee(2005)는 메뉴 엔지니어링 기법과 CMA 기법을 이용한 이탈리아 레스토랑의 12가지 메뉴를 분석하고 비교 하였고, Lee & Lee(2006)는 프렌치 레스토랑의 55개 메뉴를 한달 동안 수집한 자료를 비교 분석하였다.

그리고 최근에는 Shin 등(2007)에 의해 활동 기준 원가 계산법을 이용한 메뉴 원가 산출연구가 진행 되었다.

많은 학자들이 여러 가지 척도를 기준으로 메뉴 분석 방법을 개발하고, 적용해 발표 하였으나, 각각의 변수들을 고려하여 적합한 방법을 레스토랑 운영 시 적용하는 것이 중요할 것이다.

따라서 본 연구에서는 일식 레스토랑의 원가율의 비중이 높다는 점을 착안하여 판매량과 공헌이익을 분석한 메뉴엔지니어링 방법과 이의 단점을 지적한 CMA기법을 이용하여 특1급 A호텔 일식 레스토랑의 63가지 메뉴 아이템을 분석하고 메뉴 관리자와 운영자에게 마케팅적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 연구 방법

1. 조사 내용 및 방법

조사지역은 일본과 가까운 위치에 있으며, 지방 중 특급 호텔이 가장 많은 부산과 경주의 가운데 위치하였으며, 자동차, 조선, 중공업 등 산업발전의 영향으로 소비문화가 발달되어 있는 울산 지역에 소재한 특1급 A호텔 일식 레스토랑에서 2006년 1월 1일부터 2006년 12월 31일 까지 1년간 판매된 메뉴 63가지 아이템을 대상으로 하여 메뉴 아이템별 판매가, 판매수량, 식재료비를 조사하였다. 메뉴 아이템별로 정식식사류, 튀김류, 회류, 초밥류, 진미와 일품요리, 구이류, 냄비요리류, 면류로 8가지 카테고리별로 분류하여 분석에 활용하였다.

2. 분석 방법

메뉴 분석은 MS 2003 Excel Program을 이용하여 실시하였고, 다음의 2가지 방법을 근거로 분석하였다.

1) Kasavana & Smith의 메뉴엔지니어링 방식

고객의 선호도(popularity)와 공헌이익(contribution margin: CM)을 두 축으로 하여 4부분으로 분류한 것이다. 고객 선호도는 판매된 메뉴품목 수량을 판매된 총 메뉴품목 수량으로 나눈 메뉴믹스(menu mix: MM%)비율로 인기도 축으로 하고, 공헌이익(CM)과 총 판매품목에 대한 해당 메뉴품목의 판매비율인 메뉴믹스(MM)의 두 가지 변수가 분석의 축이 되어 Star, Plowhorse, Puzzles, Dogs의 4개의 범주로 분류하여 해석하는 것이다.

메뉴믹스비율(MM%)의 70%rule은 선행연구(Yang 등 2003; Lee 2005; Lee & Lee 2006)를 통해 『(100%÷메뉴아이템의 개수)×0.7』의 공식에 의해서 산출 되었다.

수익성의 축(x): 평균공헌마진(ACM)=총공헌마진/판매된 메뉴의 총량

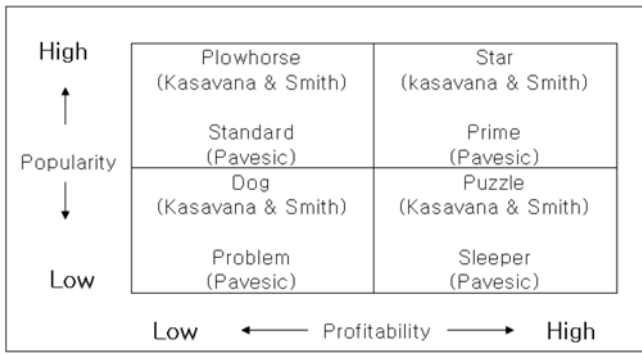
인기도의 축(y): 메뉴믹스(MM%)=(100%/메뉴의 개수)×0.7

2) Pavesic 분석 방식

식재료 원가비율, 선호도, 그리고 공헌이익을 혼합한 분석 방법으로써, 전체 메뉴품목에 대한 평균을 이용하여 각 메뉴품목에 대한 선호도와 원가의 높고 낮음을 산출하는 방식으로, CMA(cost margin analysis)로 명명하였으며, 본 방식에 의하면 식재료 비율이 낮으면서 가중된 공헌이익이 높은 메뉴품목이 수익성이 높은 품목들이라고 주장하며, 각 메뉴 품목은 Primes, Standards, Sleepers, Problems로 4개의 범주로 분류된다.

수익성의 축(x): 잠재적 식재료 비율(PFC%)=가중된 전체 식재료 원가/가중된 전체 매출액×100

인기도의 축(y): 가중된 공헌이익(WCM)=총 공헌마진/메



<Figure 1> Taxonomies for Menu Analysis

자료: Lee EJ, Lee YS. 2006. Menu Analysis using Menu Engineering and Cost/margin Analysis: French Restaurant of the Tourism Hotel in seoul, Korean J. Food Culture, 21(3), p 273 참고하여 논자 재작성.

뉴아이템의 개수

이 두 가지 분석방법을 통해 수익성 창출을 위해 노력해야 하며 메뉴의 구성에서 Star와 Standard 메뉴군을 많이 형성하기 위해 관리자는 평균공헌마진(ACM), 메뉴믹스(MM%), 잠재적 식재료 비율(PFC%), 가중된 공헌이익(WCM)을 종합적으로 고려해야 한다.

III. 결과 및 고찰

1. 메뉴 분석 대상의 정보

Lee 등(2005)의 연구에서 일식 레스토랑을 재방문하게 되는 메뉴 품질 요인으로는 정갈함과 경제성을 고려한다고 하였으며, Jeong 등(2006)의 연구에서 한국 사람들이 가장 중요하게 생각하고 가장 만족하는 일식 메뉴는 초밥과 회로 조사 되었으며, 그 외에도 해산물 위주로 메뉴가 구성이 된다. 최근 일식 레스토랑에 대한 연구는 고객의 성향이나 서비스 품질, 한국음식과 비교, 메뉴의 구성 등에 대한 연구로 세분화 되어 가고 있다(Song 1998; Suh 2004; Chae 등 2007). 이로 인해 메뉴 분석에 대한 연구에서도 특정 공간에 대해 사례연구의 필요성이 대두 되었다. 따라서 본 연구는 사례연구로써 일식 레스토랑에서 1년 동안 수집된 자료를 바탕으로 진행 하였다.

분석 대상이 된 특 1급 A호텔 일식 레스토랑의 63가지 메뉴의 판매가격(Selling price), 식재료비(Food cost), 판매수량(No, sold)을 수집하여, 이를 기본으로 메뉴 믹스 비율(Menu Mix%: MM%), 매출액(Menu Sales), 개별 메뉴 아이템당 공헌마진(Contribution Margin: CM), 식재료 비율(Food Cost%)등 메뉴 분석에 필요한 항목들을 산출 하였고, 메뉴 엔지니어링과 CMA방식을 이용해서 분류 한 후,

<Table 1> Menu Engineering and CMA Worksheet

H Hotel Japanese Restaurant(Menu Items : 63 ea) Meal Period : 2006															
(A) Menu Item Name	(B) No. Sold	(C) Menu Mix (%)	(D) Item Food Cost	(E) Selling Price	(F) Item CM	kasavana&Smith			(G) Menu Food Cost	(H) Menu Sales	(I) Menu CM	(E) Food Cost (%)	Pavesic		
						CM	MM %	Classification					PFC %	WCM	Classification
Special course (A)	785	2.96	25,891	60,000	34,109	L	H	PL	20,324,435	47,100,000	26,775,565	0.43	H	H	PR
Special course (B)	227	0.86	22,061	50,000	27,939	H	L	PU	5,007,847	11,350,000	6,342,153	0.44	H	L	SL
Lunch box	2,322	8.77	10,281	20,000	9,719	L	H	PL	23,872,482	46,440,000	22,567,518	0.51	H	H	PR
Assorted sashimi with side dishes (大)	990	3.74	11,908	40,000	28,092	H	H	S	11,788,920	39,600,000	27,811,080	0.30	L	H	ST
Rice topped with broiled eel	743	2.81	9,801	22,000	12,199	L	H	PL	7,282,143	16,346,000	9,063,857	0.45	H	H	PR
Lunch box special	701	2.65	7,801	23,000	15,199	L	H	PL	5,468,501	16,123,000	10,654,499	0.34	L	H	ST
Spicy hot fish soup with vegetables	586	2.21	13,555	35,000	21,445	H	H	S	7,943,230	20,510,000	12,566,770	0.39	L	H	ST
Broiled eel	577	2.18	13,241	38,000	24,759	H	H	S	7,640,057	21,926,000	14,285,943	0.35	L	H	ST
Rice topped with raw fish vegetables	568	2.14	9,575	22,000	12,425	L	H	PL	5,438,600	12,496,000	7,057,400	0.44	H	L	SL
Tempura course	532	2.01	6,925	35,000	28,075	H	H	S	3,684,100	18,620,000	14,935,900	0.20	L	H	ST
A Broiled spanish mackerel and side dishes	523	1.97	10,021	30,000	19,979	H	H	S	5,240,983	15,690,000	10,449,017	0.33	L	H	ST
Stir-fried beef with vegetables	314	1.19	6,135	12,000	5,865	L	H	PL	1,926,390	3,768,000	1,841,610	0.51	H	L	SL
Abalone porridge	308	1.16	10,161	18,000	7,839	L	H	PL	3,129,588	5,544,000	2,414,412	0.56	H	L	SL
Broiled salmon and side dishes	296	1.12	10,545	30,000	19,455	H	H	S	3,121,320	8,880,000	5,758,680	0.35	L	L	PB
Boiled rice topped with sea cucumber insides	222	0.84	4,615	16,000	11,385	L	L	D	1,024,530	3,552,000	2,527,470	0.29	L	H	ST
Boiled rice topped with fried dishes	59	0.22	6,871	12,000	5,129	L	L	D	405,389	708,000	302,611	0.57	H	L	SL
Boiled rice topped with beef and vegetables	7	0.03	7,981	12,000	4,019	L	L	D	55,867	84,000	28,133	0.67	H	L	SL
Rice topped with fish eggs	35	0.13	3,455	12,000	8,545	L	L	D	120,925	420,000	299,075	0.29	L	L	PB
Boiled rice topped with salmon	14	0.05	3,872	8,000	4,128	L	L	D	54,208	112,000	57,792	0.48	H	L	SL
Assorted sashimi with side dishes (小)	209	0.79	4,615	16,000	11,385	L	H	PL	964,535	3,344,000	2,379,465	0.29	L	L	PB
Sushi with side dishes	175	0.66	5,052	8,000	2,948	L	H	PL	884,100	1,400,000	515,900	0.63	H	L	SL

<Table 1> Continued

H Hotel Japanese Restaurant(Menu Items : 63 ea) Meal Period : 2006															
(A) Menu Item Name	(B) No. Sold	(C) Menu Mix (%)	(D) Item Food Cost	(E) Selling Price	(F) Item CM	kasavana&Smith			(G) Menu Food Cost	(H) Menu Sales	(I) Menu CM	(E) Food Cost (%)	Pavesic		
						CM	MM %	Classification					PFC %	WCM	Classification
B Shrimp tempura	1,908	7.20	8,001	22,000	13,999	L	H	PL	15,265,908	41,976,000	26,710,092	0.36	L	H	ST
Assorted tempura	833	3.15	7,171	20,000	12,829	L	H	PL	5,973,443	16,660,000	10,686,557	0.36	L	H	ST
Fried Beef	10	0.04	10,654	20,000	9,346	L	L	D	106,540	200,000	93,460	0.53	H	L	SL
Fried ginseng	3	0.01	10,545	30,000	19,455	H	L	PU	31,635	90,000	58,365	0.35	L	L	PB
C Special assorted sashimi	2,975	11.23	29,554	60,000	30,446	H	H	S	87,923,150	178,500,000	90,576,850	0.51	H	H	ST
Assorted assorted sashimi	708	2.67	12,283	40,000	27,717	H	H	S	8,696,364	28,320,000	19,623,636	0.69	L	H	PR
Tuna sashimi	7	0.03	18,478	60,000	41,522	H	L	PU	129,346	420,000	290,654	0.69	L	L	SL
Flatfish sashimi	13	0.05	10,161	18,000	7,839	L	L	D	132,093	234,000	101,907	0.44	H	L	PB
Abalone sashimi	29	0.11	5,805	15,000	9,195	L	L	D	168,345	435,000	266,655	0.61	H	L	PB
D Special sushi	308	1.16	15,111	30,000	14,889	L	H	PL	4,654,188	9,240,000	4,585,812	0.41	H	L	PB
Assorted sushi	731	2.76	9,051	20,000	10,949	L	H	PL	6,616,281	14,620,000	8,003,719	0.40	H	H	ST
Vinegared rice rolled in dried laver	329	1.24	4,333	8,000	3,667	L	H	PL	1,425,557	2,632,000	1,206,443	0.46	H	L	PB
Vinegared rice and raw tuna rolled in dried laver	50	0.19	7,762	12,000	4,238	L	L	D	388,100	600,000	211,900	0.50	H	L	PB
Stuffed tofu pockets	3	0.01	11,461	21,000	9,539	L	L	D	34,383	63,000	28,617	0.45	L	L	SL
E Steamed abalone	9	0.03	28,460	70,000	41,540	H	L	PU	256,140	630,000	373,860	0.41	L	L	SL
Assorted sashimi with vinegar sauce	7	0.03	5,144	13,000	7,856	L	L	D	36,008	91,000	54,992	0.50	L	L	SL
Octopus sashimi with vinegar sauce	3	0.01	15,111	30,000	14,889	L	L	D	45,333	90,000	44,667	0.38	L	L	SL
Yam juice	50	0.19	5,715	15,000	9,285	L	L	D	285,750	750,000	464,250	0.62	L	L	SL
Seasoned and broiled head of sea bream	157	0.59	10,999	23,000	12,001	L	L	D	1,726,843	3,611,000	1,884,157	0.48	L	L	SL
F Broiled eel with soy bean sauce	875	3.30	11,141	25,000	13,859	L	H	PL	9,748,375	21,875,000	12,126,625	0.45	H	H	ST
Broiled sea bream with salt	701	2.65	8,801	23,000	14,199	L	H	PL	6,169,501	16,123,000	9,953,499	0.38	L	H	PR
Seafood and vegetables roasted on a hot plate (大)	598	2.26	23,595	60,000	36,405	H	H	S	14,109,810	35,880,000	21,770,190	0.39	L	H	PR
Seafood and vegetables roasted on a hot plate (小)	538	2.03	18,555	45,000	26,445	H	H	S	9,982,590	24,210,000	14,227,410	0.41	L	H	PR
Broiled sea bream	571	2.16	9,651	25,000	15,349	L	H	PL	5,510,721	14,275,000	8,764,279	0.39	L	H	PR
Broiled beef with soy bean sauce	199	0.75	11,461	21,000	9,539	L	H	PL	2,280,739	4,179,000	1,898,261	0.55	H	L	PB
Broiled salmon	229	0.86	5,805	15,000	9,195	L	L	D	1,329,345	3,435,000	2,105,655	0.39	L	L	SL
Broiled spanish mackerel	228	0.86	5,715	15,000	9,285	L	L	D	1,303,020	3,420,000	2,116,980	0.38	L	L	SL
Broiled chicken with soy bean sauce	96	0.36	5,301	15,000	9,699	L	L	D	508,896	1,440,000	931,104	0.35	L	L	SL
Broiled lobster with salt	6	0.02	12,545	50,000	37,455	H	L	PU	75,270	300,000	224,730	0.25	L	L	SL
Broiled sea bream with soybean paste	46	0.17	10,666	25,000	14,334	L	L	D	490,636	1,150,000	659,364	0.43	H	L	PB
G Spicy sea bream soup	836	3.16	9,599	23,000	13,401	L	H	PL	8,024,764	19,228,000	11,203,236	0.42	L	H	PR
Spicy sea toad soup	752	2.84	8,999	23,000	14,001	L	H	PL	6,767,248	17,296,000	10,528,752	0.39	L	H	PR
Boiled sea toad with tofu	322	1.22	9,599	23,000	13,401	L	H	PL	3,090,878	7,406,000	4,315,122	0.42	L	H	PR
Boiled sea bream with tofu	223	0.84	10,999	23,000	12,001	L	L	D	2,452,777	5,129,000	2,676,223	0.48	H	L	PB
Beef casserole	50	0.19	9,827	25,000	15,173	L	L	D	491,350	1,250,000	758,650	0.39	L	L	SL
Clam soup	4	0.02	1,968	5,500	3,532	L	L	D	7,872	22,000	14,128	0.36	L	L	SL
Assorted casserole	3	0.01	22,061	50,000	27,939	H	L	PU	66,183	150,000	83,817	0.56	L	L	SL
H Seafood Udong	719	2.71	5,795	12,000	6,205	L	H	PL	4,166,605	8,628,000	4,461,395	0.48	H	L	PB
Buckwheat noodles	604	2.28	3,245	12,000	8,755	L	H	PL	1,959,980	7,248,000	5,288,020	0.27	L	L	SL
Kaki Udong	221	0.83	5,052	8,000	2,948	L	L	D	1,116,492	1,768,000	651,508	0.63	H	L	PB
Udong with tempura	218	0.82	6,615	12,000	5,385	L	L	D	1,442,070	2,616,000	1,173,930	0.55	H	L	PB
Broildded Udong	118	0.45	7,705	14,000	6,295	L	L	D	909,190	1,652,000	742,810	0.55	H	L	PB
total	26,483	100	654,861	1,595,500	940,639				331,277,869	791,855,000	460,577,131	0.44			

Menu name (A: Assorted dinner, B: Tempuras, C: Sasimis, D: Sushis, E: Gourmet dishes, F: Broiled dishes, G: Soups, H: noodles).

그 결과는 <Table 1>로 제시 하였다.

2. 전체 메뉴 분석 방식별 비교

1) Kasavana & Smith의 메뉴 엔지니어링 방식에 의한 분석

Kasavana & Smith의 메뉴 엔지니어링 방식에 따라 63 가지 메뉴를 분석한 결과 정식 식사류에서는 Star메뉴는 6 개, Plowhorse메뉴 9개, Puzzle메뉴는 Special course(B) 1개, Dog메뉴는 5개로 판정 되었고, 튀김류에는 Plowhorse 메뉴 2개, Puzzle메뉴는 인삼튀김 1개, Dog메뉴는 쇠고기 양념튀김 1개, 회류에서는 Star메뉴 2개, Puzzle메뉴는 참치회 1개, Dog메뉴는 2개, 초밥류에서는 Plowhorse메뉴 3 개, Dog메뉴 2개, 진미와 일품요리류에서는 Puzzle메뉴는 전복찜 1개, Dog메뉴 4개, 구이류에서는 Star메뉴 2개, Plowhorse 메뉴 4개, Puzzle메뉴는 바닷가재 소금구이 1 개, Dog메뉴 3개, 탕과 국류에서는 Plowhorse메뉴 2개, Puzzle메뉴는 모듬냄비 1개, Dog메뉴 3개, 면류에서는 Plowhorse메뉴 2개, Dog메뉴 3개로 <Table 1>과 같이 판정되었다.

메뉴 엔지니어링 분석 방식으로 볼 때, 초밥류, 진미와 일 품요리류, 탕과 국류, 면류에서는 Star메뉴가 하나도 없었 으며, Star메뉴와 Plowhorse메뉴의 갯수가 다른 분류군보 다 많은 정식 식사류가 전체적인 메뉴의 중심임을 알 수 있 는데, 정식 식사류를 중심으로 식재로 단가와 메뉴 아이템 을 관리해야 할 것이다.

2) Pavesic 분석 방식에 의한 분석

Pavesic 분석 방식에 따라 63가지 메뉴를 분석한 결과 정 식 식사류에서는 Standard메뉴 7개, Prime메뉴 3개,

Problem메뉴 3개, Sleeper메뉴 8개로 판정 되었고, 튀김 류에서는 Standard메뉴 2개, Problem메뉴는 인삼튀김 1 개, Sleeper 메뉴 쇠고기 양념튀김 1개, 회류에서는 Standard메뉴는 특별 생선회, Prime메뉴는 모듬 생선회, Problem메뉴 2개, Sleeper메뉴는 참치회, 초밥류에서는 Standard메뉴는 모듬 초밥, Problem메뉴 3개, Sleeper메 뉴는 유부초밥, 진미·일품요리류에서는 모두 Sleeper메뉴 로 판정되었고, 구이류에서는 Standard메뉴는 민물 장어 간장구이, Prime메뉴는 4개, Problem메뉴 2개, Sleeper 메뉴는 4개, 탕·국류에서는 Prime메뉴 2개, Problem메 뉴는 도미지리, Sleeper메뉴 3개, 면류에서는 Problem메 뉴 4개, Sleeper메뉴는 모밀 국수로 판정 되었다.

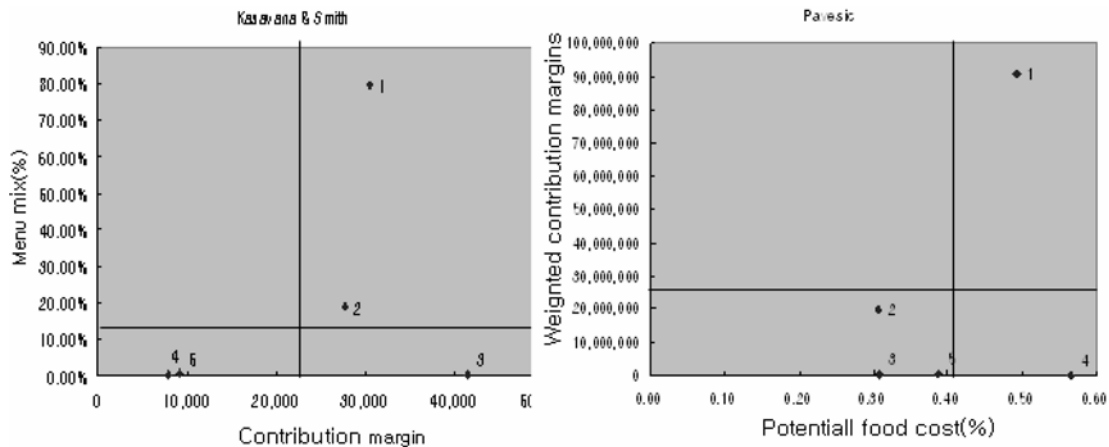
3. 전체 8개 그룹의 메뉴 분석 방식별 비교 평가

1) 정식식사류(Assorted dinner) 그룹의 21개 메뉴의 분 석 방식에 따른 비교 평가

정식 식사류 그룹의 21개 메뉴 분석에 필요한 항목들을 산출하여 메뉴 분석 방식별 메뉴판정을 한 결과는 <Figure 2>과 같다.

Kasavana & Smith 방식으로 분석 시에는 정식 식사류 의 평균공헌마진(14,983원)과 MM%(100/9×0.7)을 기준으 로 분석였으며, Pavesic 분석 방식으로 분석시에는 평균 비 용 비율 39%와 평균 가중 공헌이익 8,506,421원을 기준으 로 분석하였다.

전체적으로 다른 메뉴 그룹들 보다 판매량이 많았으며, 분 석 결과 Kasavana & Smith 분석 방식에서 Star메뉴로 판 정되었던 생선회정식, 도시락 정식, 삼치구이 정식, 튀김정 식은 Pavesic 분석 방식에서도 Standard메뉴로 분류 되었 다. 이 메뉴들은 레스토랑 매출에 높은 기여를 하는 메뉴들



<Figure 2> Taxonomies for Menu Analysis (Assorted dinner)

1: Special course (A), 2:Special course (B), 3: Lunch box, 4: Assorted sashimi with side dishes (大), 5: Rice topped with broiled eel, 6: Lunch box special, 7: Spicy hot fish soup with vegetables, 8: Broiled eel, 9: Rice topped with raw fish vegetables, 10: Tempura course, 11: Broiled spanish mackerel and side dishes, 12: Stir-fried beef with vegetables, 13: Abalone porridge, 14: Broiled salmon and side dishes, 15: Boiled rice topped with sea cucumber insides, 16: Boiled rice topped with fried dishes, 17: Boiled rice topped with beef and vegetables, 18: Rice topped with fish eggs, 19: Boiled rice topped with salmon, 20: Assorted sashimi with side dishes (小), 21: Sushi with side dishes.

로 현상 유지를 하며 잘 관리 되어야 한다. 그리고 Special course(A)와 같은 경우 식재료 원가 비율이 평균보다 조금 높지만 공헌이익이 월등히 높기 때문에 Standard메뉴가 될 수 있도록 잘 관리해야 할 것이며, 민물장어구이 정식의 경우 Kasavana & Smith 방식에서는 Star메뉴로 분석 되었으나, Pavesic 분석 방식에서는 Problem으로 분석 되었다.

특히, 이 분류군에서는 도시락의 메뉴믹스 비율(%)이 월등히 높다는 것을 확인 할 수 있는데, 공헌 이익이 평균보다 다소 낮더라도 이 메뉴는 집중 관리하여 더 많은 수익을 창출할 수 있게 해야 할 것이다.

2) 튀김류(Tempura) 그룹의 4개 메뉴의 분석 방식에 따른 비교 평가

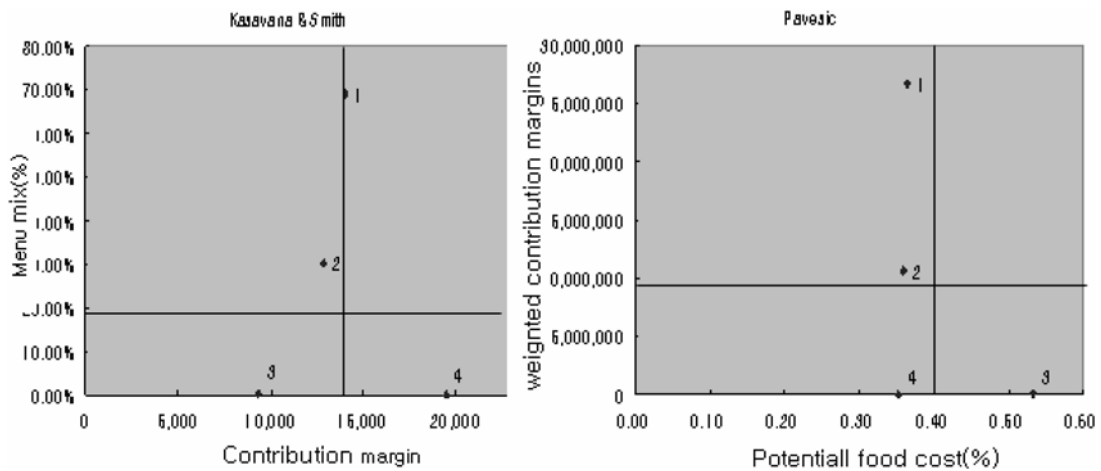
튀김류 그룹의 4개 메뉴 분석에 필요한 항목들을 산출하여 메뉴 분석 방식별 메뉴관정을 한 결과는 <Figure 3>과 같다.

Kasavana & Smith 분석 방식으로 분석 시에는 튀김류의 평균공헌마진(13,907원)과 MM%(100/9×0,7)을 기준으로 분석였으며, Pavesic 분석 방식으로 분석시에는 평균 비용 비율 40%와 평균 가중 공헌이익 9,387,119원을 기준으로 분석하였다.

새우튀김이 Star메뉴와 Standard메뉴로 분석 되었으며, 모든 튀김의 경우 Kasavana & Smith 분석 방식에서는 Plowhorse메뉴로 분석 되었으나 Pavesic 분석 방식에서는 Standard메뉴로 분류 되었으나, 2가지 분석 방식에서 메뉴아이템의 큰 변화가 없다는 것을 확인 할 수 있다.

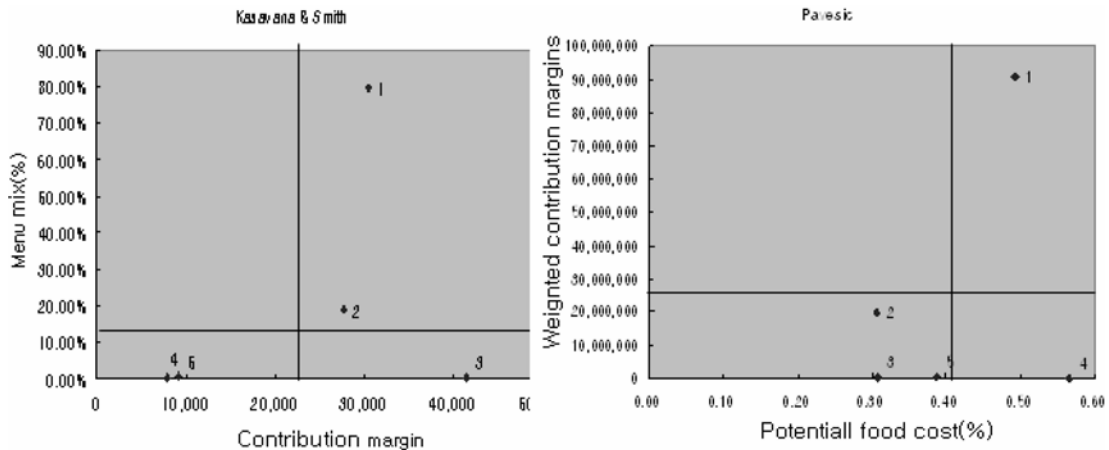
4) 회류(Sasimi) 그룹의 5개 메뉴의 분석 방식에 따른 비교 평가

정식 식사류 그룹의 5개 메뉴 분석에 필요한 항목들을 산출하여 메뉴 분석 방식별 메뉴관정을 한 결과는 <Figure 4>와 같다.



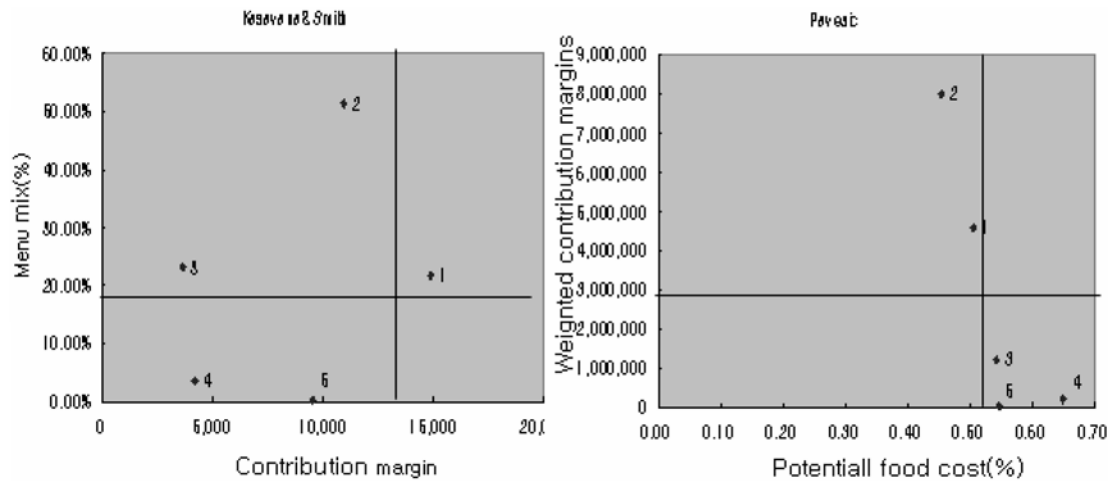
<Figure 3> Taxonomies for Menu Analysis (Tempura)

1: Shrimp tempura, 2: Assorted tempura, 3: Fried Beef, 4: Fried ginseng.



<Figure 4> Taxonomies for Menu Analysis (Sasimi)

1: Special assorted sashimi, 2: Assorted assorted sashimi, 3: Tuna sashimi, 4: Flatfish sashimi, 5: Abalone sashimi.



<Figure 5> Taxonomies for Menu Analysis (Sushi)

1: Special sushi, 2: Assorted sushi, 3: Vinegared rice rolled in dried laver, 4: Vinegared rice and raw tuna rolled in dried laver, 5: Stuffed tofu pockets.

Kasavana & Smith 방식으로 분석 시에는 회류의 평균 공헌마진(23,344원)과 MM%(100/9×0.7)을 기준으로 분석하였으며, Pavesic 분석 방식으로 분석시에는 평균 비용 비율 40%와 평균 가중 공헌이익 22,171,940원을 기준으로 분석하였다.

Kasavana & Smith 방식으로 분석 시에 Star메뉴인 특별 생선회와 모든 생선회는 Pavesic 방식의 분석시에 특별 생선회는 Prime으로, 모든 생선회는 Problem으로 분류되었는데, 특별 생선회의 메뉴믹스비율(%)과 공헌이익, 가중 공헌이익이 다른 메뉴 아이টে비해 월등히 높기 때문에 식재료 원가 비율(%)을 다소 낮추어서 메뉴 아이টে비의 변화를 주시해 볼 필요가 있고, 모든생선회의 경우는 가격 조정 등의 방법을 모색해서 Standard메뉴군으로 분류 될 수 있도록 노력해야 할 것이다.

5) 초밥류(Sushi) 그룹의 5개 메뉴의 분석 방식에 따른 비교 평가

초밥류 그룹의 5개 메뉴 분석에 필요한 항목들을 산출하여 메뉴 분석 방식별 메뉴관정을 한 결과는 <Figure 5>과 같다.

Kasavana & Smith 방식으로 분석 시에는 초밥류의 평균공헌마진(8,656원)과 MM%(100/9×0.7)을 기준으로 분석하였으며, Pavesic 분석 방식으로 분석시에는 평균 비용 비율 52%와 평균 가중 공헌이익 2,807,298원을 기준으로 분석하였다.

그룹 중 특선 초밥은 Star와 Standard에 각각 분류되었으며, 모든 초밥은 Kasavana & Smith 방식에서 공헌이익이 평균보다 조금 낮게 위치해 Plowhorse로 분류되었지만 Pavesic분석방식에서 가중공헌이익이 월등히 높은 Standard로 분류되어 공헌이익이 높은 메뉴라고 해석할 수 있을 것이다.

6) 진미·일품류(Gourmet dishes) 그룹의 5개 메뉴의 분석 방식에 따른 비교 평가

진미·일품류 그룹의 5개 메뉴 분석에 필요한 항목들을 산출하여 메뉴 분석 방식별 메뉴관정을 한 결과는 <Figure 6>과 같다.

Kasavana & Smith 방식으로 분석 시에는 진미·일품류의 평균공헌마진(17,114원)과 MM%(100/9×0.7)을 기준으로 분석하였으며, Pavesic 분석 방식으로 분석시에는 평균 비용 비율 43%와 평균 가중 공헌이익 564,385원을 기준으로 분석하였다.

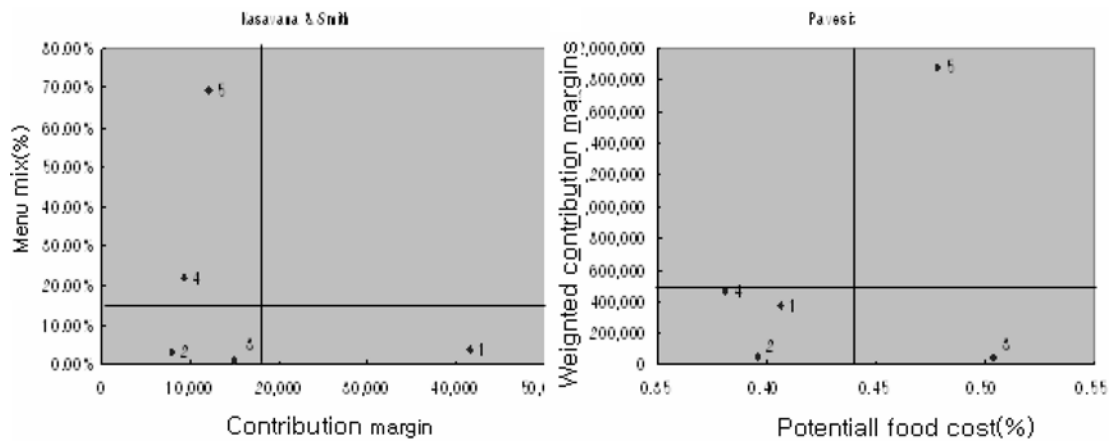
분석결과 Plowhorse에 위치한 도미머리조림은 다른 메뉴에 비해 메뉴 믹스 비율과 가중 공헌 이익이 월등히 높기 때문에 메뉴의 가격을 높인다던지, 메뉴에 들어가는 식재료의 원가를 낮추어서 Star와 Standard가 될 수 있도록 유도해야 할 것이다.

7) 구이류(Broiled dishes) 그룹의 11개 메뉴의 분석 방식에 따른 비교 평가

구이류 그룹의 11개 메뉴 분석에 필요한 항목들을 산출하여 메뉴 분석 방식별 메뉴관정을 한 결과는 <Figure 7>과 같다.

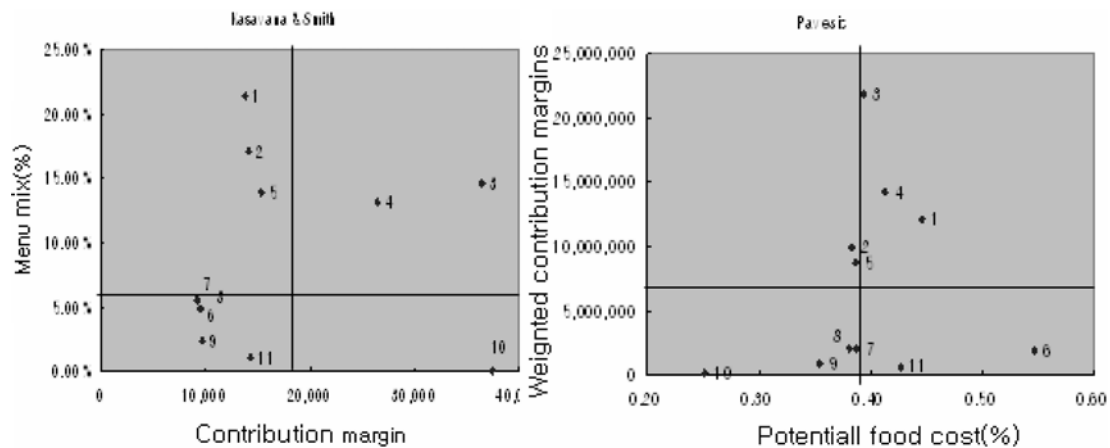
Kasavana & Smith 방식으로 분석 시에는 구이류의 평균공헌마진(17,797원)과 MM%(100/9×0.7)을 기준으로 분석하였으며, Pavesic 분석 방식으로 분석시에는 평균 비용 비율 39%와 평균 가중 공헌이익 6,798,009원을 기준으로 분석하였다.

Kasavana & Smith 방식으로 분석시에 Star로 분류되었던 철판구이(大)와 철판구이(小)는 Pavesic 방식에서는 식재료 원가비율이 평균보다 조금 높은 Prime으로 분류되었으며, Kasavana & Smith 방식으로 분석시 Plowhorse에 위치했던 도미소금구이와 도미양념구이가 Pavesic 방식에서



<Figure 6> Taxonomies for Menu Analysis (Gourmet dishes)

1: Steamed abalone, 2: Assorted sashimi with vinegar sauce, 3: Octopus sashimi with vinegar sauce, 4: Yam juice, 5: Seasoned and broiled head of sea bream.



<Figure 7> Taxonomies for Menu Analysis (Broiled dishes)

1: Broiled eel with soy bean sauce, 2: Broiled sea bream with salt, 3: Seafood and vegetables roasted on a hot plate (大), 4: Seafood and vegetables roasted on a hot plate (小), 5: Broiled sea bream, 6: Broiled beef with soy bean sauce, 7: Broiled salmon, 8: Broiled spanish mackerel, 9: Broiled chicken with soy bean sauce, 10: Broiled lobster with salt, 11: Broiled sea bream with soybean paste.

는 Standard로 분류 되었다.

이 자료를 통해 볼 때, 철판구이(A)와 철판구이(B)의 식재료 원가 비율을 다소 낮추어서 볼 필요성이 있으며, 메뉴믹스 비율(%)이 높은 민물장어 간장구이, 도미소금구이, 도미 양념 구이는 식재료 원가 비율을 높이던지, 가격을 높일 필요성이 있다.

8) 탕·국류(Soups) 그룹의 7개 메뉴의 분석 방식에 따른 비교 평가

탕·국류 그룹의 7개 메뉴 분석에 필요한 항목들을 산출하여 메뉴 분석 방식별 메뉴판정을 한 결과는 <Figure 8>과 같다.

Kasavana & Smith 방식으로 분석 시에는 탕·국류의 평균공헌마진(14,207원)과 MM(100/9×0.7)을 기준으로 분석하였으며, Pavesic 분석 방식으로 분석시에는 평균 비용

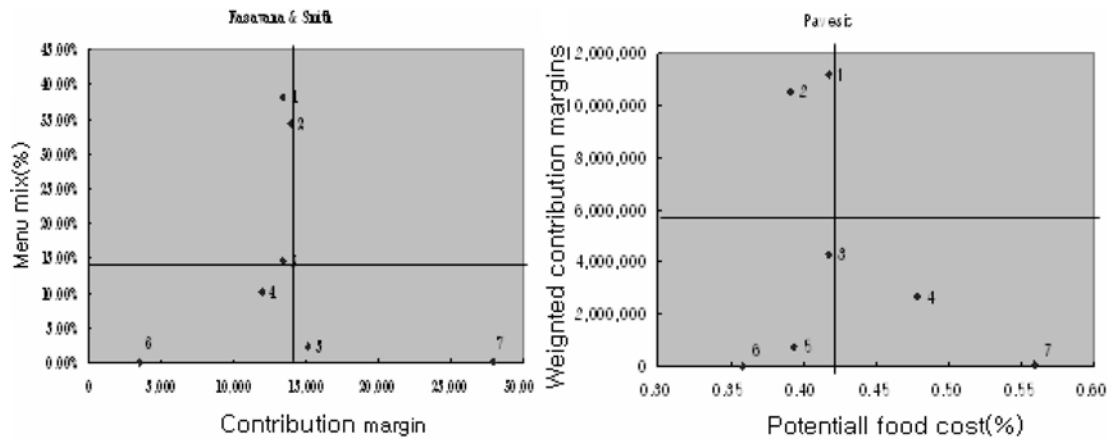
비율 42%와 평균 가중 공헌이익의 5,915,985원을 기준으로 분석하였다.

분석결과 메뉴 믹스 비율(%)이 높은 도미 매운탕과 아귀 매운탕은 가격을 높인 다음 고객들의 선택행동을 판단할 필요가 있다.

9) 면류(Noodles) 그룹의 5개 메뉴의 분석 방식에 따른 비교 평가

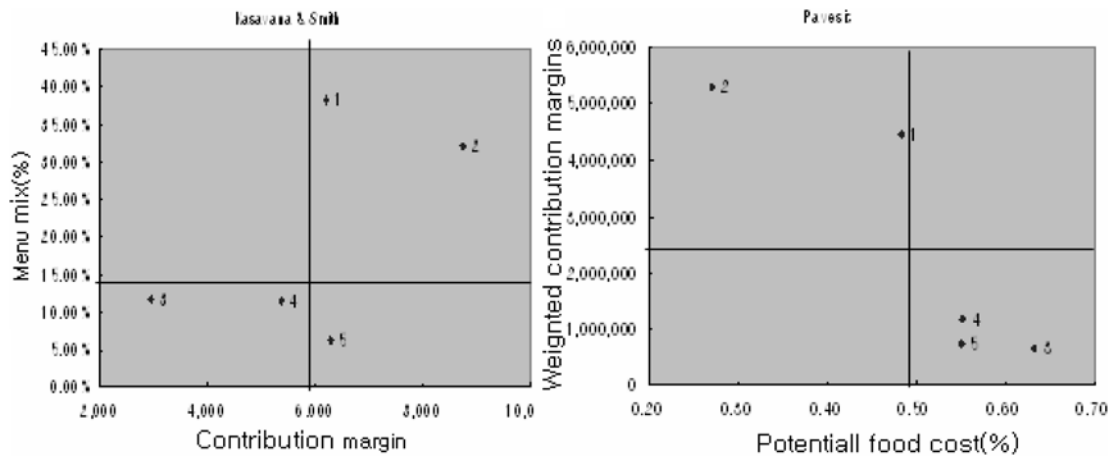
면류 그룹의 5개 메뉴 분석에 필요한 항목들을 산출하여 메뉴 분석 방식별 메뉴판정을 한 결과는 <Figure 9>과 같다.

Kasavana & Smith 방식으로 분석 시에는 면류의 평균 공헌마진(5,918원)과 MM(100/9×0.7)을 기준으로 분석하였으며, Pavesic 분석 방식으로 분석시에는 평균 비용 비율 49%와 평균 가중 공헌이익의 2,463,533원을 기준으로 분석하였다.



<Figure 8> Taxonomies for Menu Analysis(Soups)

1: Spicy sea bream soup, 2: Spicy sea toad soup, 2: Spicy sea toad soup, 3: Boiled sea toad with tofu, 4: Beef casserole, 5: Beef casserole, 6: Clam soup, 7: Assorted casserole.



<Figure 9> Taxonomies for Menu Analysis(noodles)

1: Seafood Udong, 2: Buckwheat noodles, 3: Kaki Udong, 4: Udong with tempura, 5: Broilded Udong.

분석결과 모밀국수가 공헌도가 가장 높았으며, 해물 냄비 우동의 경우 식재료 원가 비율이 평균보다 근소한 차이로 낮아 Star와 Standard로 분류 되었다.

IV. 요약 및 결론

본 연구는 호텔 일식 레스토랑의 63개 메뉴 아이টে를 메뉴 엔지니어링과 CMA(Cost Margin Analysis)를 이용하여 각 기법을 비교함으로써 장단점을 규명하고 메뉴를 해석하여 메뉴 관리자들에 시사점을 제공하고자 하였다.

기준에 Lee & Lee(2006)의 연구에서 12월 한 달간 서울 지역 특 1급 호텔 프렌치 레스토랑을 중심으로 메뉴 분석한 자료에서는 2가지 분석 방법을 표를 통해 기입하여 비교 분석하였는데, 이번 연구에서는 일식 레스토랑의 식재료 원가 비율이 다른 레스토랑 보다 높다는 것을 착안 하여 특1급 A 호텔 일식 레스토랑의 1년간의 메뉴 판매량과, 원가, 판매

가격을 수집하여, 2가지 분석 방법의 분류군을 구분하여 메뉴 관리자가 비교 분석하기 쉽게 그래프화 하였다.

분석결과, 메뉴 엔지니어링 분석 방식의 사용에서 MM%(100/9×0.7)를 기준으로 분석 하였는데, 이를 통해 전체 메뉴에서보다 그룹별 메뉴 분석에서 Dog으로 분류된 메뉴들이 다른 분류군으로 편입 되었다.

정식 식사류(Assorted dinner)에서는 다른 그룹보다 판매량이 높은 메뉴(생선회 정식, 도식락 정식, 삼치구이 정식, 튀김정식)가 많았기 때문에 메뉴 관리자는 고객의 기호에 맞는 다양한 형태의 식사류를 구비해야 할 것이며, 도식락의 판매비율이 상당히 높다는 점을 볼 수 있는데, 이는 울산지역에 단체고객 유치 시에 고객 요청과 외부행사시 주문에 따른 것으로 메뉴 관리자와의 인터뷰를 통해서 알 수 있었다.

튀김류(Tempura) 그룹에서는 새우튀김이, 초밥류(Sushi) 그룹에서는 특선 초밥, 면류(Noodles) 그룹에서는 모밀국수, 해물냄비 우동이 각각 Star와 Standard로 분류 되어 공헌

도가 높게 나타났으며, 회류(Sasimi) 그룹에서는 특별생선회는 평균보다 식재료원가 비율이 높고, 모든 생선회는 각종 공헌이익이 낮게 나타나, CMA방식에서는 Standard로 분류 되지 않았다. 진미·일품류(Gourmet dishes), 구이류(Broiled dishes), 탕·국류(Soups)에서는 Star와 Standard로 분류된 메뉴가 없었지만, 각각의 분류군에 근접해 있는 메뉴들을 비교 하여 Star와 Standard 메뉴 군으로 분류 될 수 있게 메뉴 관리자는 각각의 메뉴를 예의 주시해야 할 것이다.

이 자료를 통해 볼 때, 메뉴 아이টে에 따른 종합적인 결과를 도출하기 위해서는 두 가지 방법을 동시에 사용하여 해석하고 메뉴 전략을 세운다면 유용한 정보를 도출 할 수 있을 것이고, 고객과 메뉴관리자 모두를 고려한 합리적인 결과 도출이 가능 할 것이다.

마지막으로 이 논문의 한계점은 연구에 활용된 울산 지역 소재의 특 1 급 A호텔 일식 레스토랑 하나의 업장을 대상으로 하였다는 점에서 일반화시키기에 다소 어려운 점이 있으며, 1년 단위로 메뉴가 운영되었다는 점에서 계절적인 요인에 따라 가격변동 폭이 높은 식자재의 원가 변동 반영이 미흡하다는 점이라고 할 수 있다.

■ 참고문헌

- Bayon ME, Bennett LB. 1992. Profitability Analysis for Table Service Restaurant. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 33(2):49-55
- Beran B. 1995. Menu Sales Mix Analysis revisited: An Economic Approach. *Hospitality Research Journal*, 18(3):125-142
- Byun GI, Lee SY. 2007. A Study of Menu Analysis of Speciality Coffee by Europe Style in Daegu: Kasavana & Smith's Menu Engineering and Pavesic's Menu Engineering. *Food Service Industry Journal*, 3(1):35-49
- Chae BS, Cho CB, Choi W. 2007. A Study on the Menu Management Image of a Japanese Restaurant Effect on the Customer's Satisfaction and Repurchase Intention. 10(4): 253-273
- Han KS, Yang IS. 2000. A Menu Analysis Through Application of the Menu Engineering Technique in University Foodservice. *Journal of Foodservice Management*, 3(1):217-228
- Hayes DK, Huffman L. 1985. Menu Analysis: A better way. *The Cornell H.R.A Quarterly*, 25(4):64-70
- Kasavana ML, Smith DI. 1982. *Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis*, Okemos MI: Hospitality Publishers
- Kasavana ML. 1998. Window-based Menu Engineering the Bottom Line, 13(3):18-20
- Kasavana ML, Smith DI. 1990. *Menu Engineering: A practical Guide to Menu Analysis*, Revised ed. Lansing, Mich. Hospitality publications Inc, pp 124-140
- Kim KY, Park GY, Yang TS. 2004. Analysis of Set Menu of Japanese Restaurant in Hotel of Gwanju and Southern Jeonla Province. *Korean J. Culinary Research*, 10(2):121-134
- Jeong WS, Lee YJ, Bong JH. 2006. A Study on the Satisfaction and Preference on the Menu of Japanese Restaurant Customers. *Korean J. Food Culture*, 21(3):3003-310
- Lee EJ, Lee YS. 2006. Menu Analysis using Menu Engineering and Cost/margin Analysis: French Restaurant of the Tourism Hotel in Seoul. *Korean J. Food Culture*, 21(3):270-279
- Lee JS. 2005. Compare Kasavana and Smith's Menu Engineering with Pavesic's Menu Analysis. *Tourism Research*, 20(1):21-32
- Lee HY, Yang IS, Doh HW, Shin SY. 2003. What's the best technique on menu analysis?. *Korean J. Nutrition*, 36(3):319-326
- Lee HS, Lee KY, Oh SY. 2007. Analyzing Menus Provided by Contract-Managed Foodservice Outlets Applying Menu Engineering Technique: The Case of H Sales Branch of D Home Food. *The Tourism Sciences Society of Korea*, 31(6):409-431
- Miller Jack E, Pavesic David. 1996. *Menu Pricing and Strategy* 4th ed. John Wiley & Sons, INC. NY. pp 145-152
- Pavesic DV. 1983. Cost-margin analysis: A Third Approach to Menu Pricing and Design. *International Journal of Hospitality Management*, 2(3):127-134
- Pavesic David V. 1985. Prime Numbers: Finding Your Menu's Strengths. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 26(3):71-77
- Shin MJ, Kim BS, Lee SB. 2005. A Study on the Preference of Japanese Food in capital area. *Korean J. Food Culture*, 20(6):731-737
- Shin SY, Lee BS, Choi MK. 2007. Application of Activity-Based Costing (ABC) to Restaurant Menu Costing. *Korean J. Food Cookery SCI*, 23(1):90-98
- Song CR. 1998. A study on Interpretating Japanese Menus *Korean Journal of Culinary Research*. 4(1):211-224
- Suh HK. 2004. The Differences Between Korean and Japanese Ways of Seasonings. 19(2):223-238
- Yang IS, Lee HY, DO HW. 2003. Development and Application of Menu Engineering Technique for University Residences Hall Foodservice. *Korean J. Community Nutrition*, 8(1):62-70
- Yoon TH, Yun HH. 2005. Customer's Perception and Preference for Japanese chain restaurants in Seoul & Kyunggi province. *Korean J. Soc Food Cookery Sci.*, 21(5):637-646
- Uman D. 1983. Pricing for Profits. *Restaurant Business*. April: pp 157-170

(2008년 9월 19일 신규논문접수, 10월 16일 수정논문접수, 10월 20일 채택)