

# 호텔레스토랑의 메뉴壽命週期 (Menu Life Cycle)에 관한 研究

宋 靑 洛\*

## 목 차

- I. 序 論
- II. 製品壽命週期(Product Life Cycle : PLC)의 理論的 背景
  - 1. PLC의 意義
  - 2. PLC의 段階別 特徵과 마케팅 戰略
  - 3. PLC의 限界
- III. 메뉴交替現況과 메뉴壽命週期
  - 1. 호텔레스토랑의 메뉴交替現況
  - 2. 메뉴壽命週期(Menu Life Cycle : MLC)
  - 3. MLC 分析에 의한 메뉴變化趨勢
- IV. MLC 分析에 따른 메뉴戰略
  - 1. MLC 段階別 戰略
  - 2. MLC 延長을 위한 메뉴開發戰略
  - 3. MLC의 有用性과 限界
- V. 結 論
- ※ 參考文獻
- ※ ABSTRACT

## 그림 · 표 목차

- 〈그림 II-1〉 수요·기술 및 제품수명주기
- 〈그림 II-2〉 제품수명주기
- 〈그림 II-3〉 일반적인 제품수명주기유형
- 〈표 II-1〉 4가지 도입기 마케팅 전략
- 〈표 II-2〉 PLC의 특징·마케팅목적 및 전략
- 〈표 II-3〉 메뉴수명주기분석표
- 〈표 III-1〉 연도별 메뉴교체현황
- 〈표 III-2〉 연도별 신설메뉴와 삭제메뉴현황
- 〈표 IV-1〉 전국외식업소 발전현황(1985~1995)

\* 서울보건·신흥·오산 전문대학 강사, 호텔롯데월드(모모야마) 일식조리사, 한국조리학회 편집이사

## I. 序論

생활수준의 향상과 가치관의 변화, 고학력화, 여성의 사회진출 확대, 핵가족화, 맞벌이부부의 증가, 시간비용(Time Cost)의 증가 등 사회·경제적 요인에 의해 외식행태가 다양화되고 외식빈도도 급격하게 증가하고 있다.

통계청과 (사)한국음식업중앙회, 보건복지부의 통계자료에 의하면 80년대에 들어서면서 급격하게 성장하던 외식업의 매출성장율이 1992년을 기점으로 둔화된 반면 외식업체수는 지속적으로 증가하여 96년1월말 현재 보건복지부가 발표한 외식업체수는 52만6천9백56개로 국민 85명당 1개 끌어온다.<sup>1)</sup> 외식업체수는 급증하고 외식산업의 성장폭은 낮아져 '적자생존의 원칙'이 지배하는 치열한 격전장으로 변모하고 있다. 외식업소의 난립과 외식경영전문인력양성의 부족, 급변하는 환경에의 적응력 부족 등으로 외식업소의 40% 정도가 1년을 기준으로 휴업·폐업·양도·양수·종사자이직 등의 고질적인 경영상의 문제로 어려움을 겪고 있다.<sup>2)</sup> 이와 같이 외식업소가 지속적으로 발전하지 못하고 일과성에 흐르고 마는 것은, 인기가 하락하는 메뉴를 적절한 시기에 교체해 주지 못하고, 변화하는 고객의 입맛과 기호에 맞는 새로운 메뉴를 끊임없이 창출해 내지 못하기 때문으로 풀이된다.

따라서 특정메뉴를交替할時期를 판단할 수 있는 根據(基準)에 관한 연구가 절실히 요청된다.

이러한 관점에서 본 연구는 메뉴의 需要供給에도 일정한 규칙 또는 주기가 있다는 인식아래 경영학의 마케팅이론인 製品壽命週期(Product Life Cycle)를 응용하여 메뉴수명주기에 따른 메뉴전략수립과 메뉴교체시기의 판단기준으로 삼는 방안을 연구하였다.

연구의 범위로는 서울지역 특1등급호텔 6개의 일식당에서 1991년~1995년에 사용한 메뉴를 대상으로 하였으며, 연구방법은 실제메뉴에 대한 내용분석과 제품수명주기에 대한 理論的 考察을 병행하였다.

## II. 製品壽命週期(Product Life Cycle)의 理論的 背景

### 1. 製品壽命週期의 意義

#### 1) 需要·技術壽命週期

제품수명주기(Product Life Cycle:PLC)를 이해하기에 앞서 상위개념인 需要·技術壽命週期(Demand/Technology Life Cycle)개념을 이해할 필요가 있다.<sup>3)</sup>

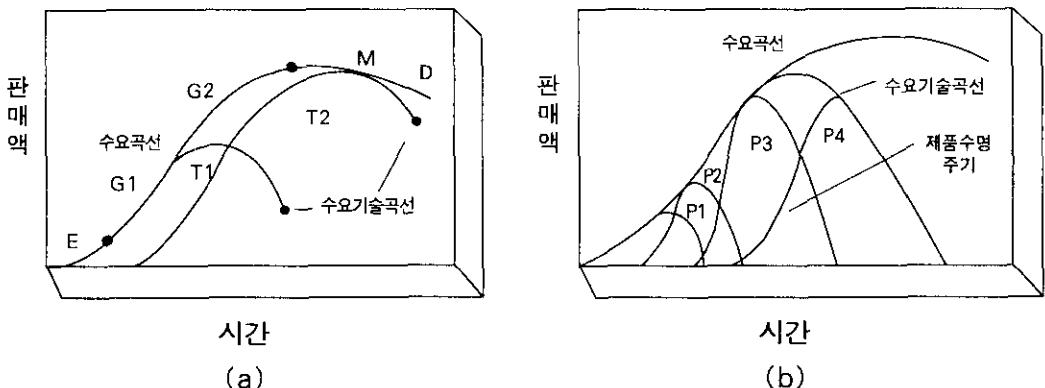
1) 월간식당, 한국외식정보, 1996.12, p.110

2) 최대웅, 외식사업경영론, 백산출판사, 1992, p.1

3) 이종영·이상환·김경훈, 마케팅, 삼영사, 1995, p.345

수요수명주기는 출현기(emergence:E), 고속성장기(accelerating growth:G1), 저속성장기(decelerating growth:G2), 성숙기(maturity:M), 쇠퇴기(decline:D)의 단계로 구분된다. 계산능력에 대한 욕구는 손가락으로 해결하다가 주관이라는 새로운 기술을 만나게 되고 지금은 소형계산기에 이은 컴퓨터로 계산에 대한 욕구를 해결하고 있다. 이와같이 시간의 흐름에 따라 기술은 발전하게 되고 이 발전된 기술은 인간의 욕구를 이전보다 더욱 더 만족시키게 되는데 이 경우 각 기술은 아래 그림의 수요수명주기곡선 밑에 있는 T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>와 같은 수요-기술수명주기(Demand-Technology Life Cycle)를 형성하게 된다. 각 需要-技術수명주기는 출현기, 고속성장기, 저속성장기, 성숙기, 쇠퇴기의 과정을 거친다. 주어진 수요-기술주기 내에서 당시의 인간이 지니는 욕구를 만족시키는 여러가지 제품의 형태가 연속적으로 출현한다. 아래그림의 곡선 P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>, P<sub>3</sub>, P<sub>4</sub>는 특정 수요-기술주기 내에서 여러가지 제품형태가 연속적으로 출현하여 일정한 주기를 살다가 사라지는 제품형태수명주기(Product-Forms Life Cycles)를 설명하고 있다.

〈그림 II-1〉 수요 · 기술 및 제품수명주기



資料:P. Kotler, 마야케팅관리론, 범한서적, 1995. p.386

## 2) 製品壽命週期의 意義와 形態

제품수명주기(Product Life Cycle:PLC)의 기본아이디어는 모든제품 및 서비스는 시장에 도입된 후 成長·成熟·衰退의 과정을 밟는다는 것이다.<sup>4)</sup>

PLC개념의 기초가 되는 이론적 근거는 혁신의 확산과 수용(채택)의 이론에서 비롯된다. 신제품이 출시되면 기업은 인식·관심·시용·구매를 조장하여야 한다. 이 모든 과정은 시간이 소요되며, 초기

4) 서성한 외 2인, 관광마케팅론, 법경사, 1994, p.251

단계에서는 소수(혁신자)만이 제품을 구입한다. 만일 그 제품이 만족스러우면, 많은 구매자(초기채택자)가 합류한다. 시장에 경쟁자가 진출하게 되면, 시장의 인식이 증가되고 또한 가격이 인하됨으로써 채택(수용)과정은 가속화된다. 제품이 인정을 받게 됨에 따라 더 많은 구매자(초기대중)들이 시장에 들어온다. 결국 잠재적인 새로운 구매자의 수가 거의 없어짐에 따라 성장률은 감소한다. 즉 판매는 대체구매율 정도에 머무르게 된다. 결국 신제품계층, 형태 및 상표가 나타나고 또한 새로운 제품들이 구매자의 관심을 기존제품으로부터 떨어지게 함으로써 판매는 감소한다. 그렇게하여 제품수명주기는 신제품의 화산과 채택의 정상적인 발전과정으로 설명될 수 있다.

제품수명주기를 나타내는 곡선은 대체로 S형으로 도입기·성장기·성숙기·쇠퇴기의 4단계로 구분되며 어떤 제품이 제품수명주기를 가진다는 것은 다음과 같은 사실을 뜻한다.<sup>5)</sup>

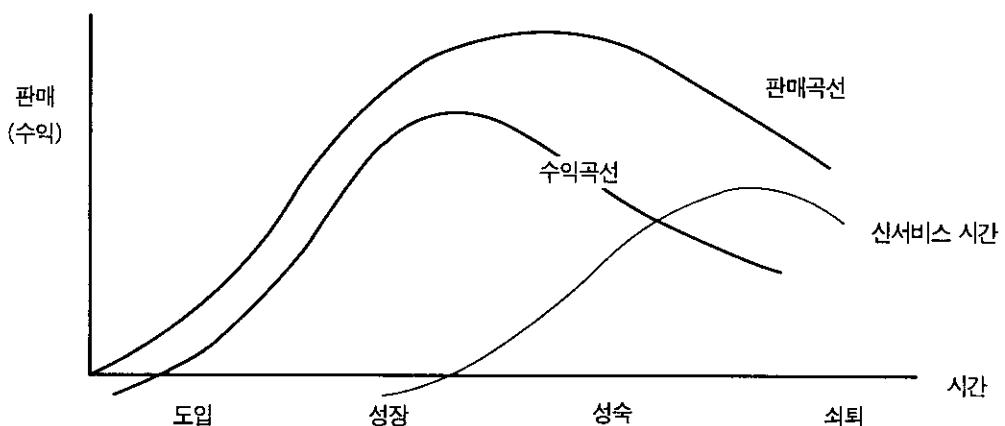
첫째, 제품들은 有限한 수명을 갖는다.

둘째, 제품판매는 기업이 다르게 대응해야 할 명확한 단계를 거쳐 변화한다.

셋째, 이익은 각 단계마다 다르게 증감한다.

넷째, 각 단계마다 다른 기업전략(마아케팅, 재무, 제조, 구매 및 인사)이 필요하다.

〈그림 II-2〉 제품수명주기(대표적 형태)



資料:최덕철, 서비스마케팅, 학문사, 1995. p.175

제품수명주기의 형태는 S형 외에도 다양하지만 다음의 세가지 형태가 가장 일반적이라고 할 수 있다.

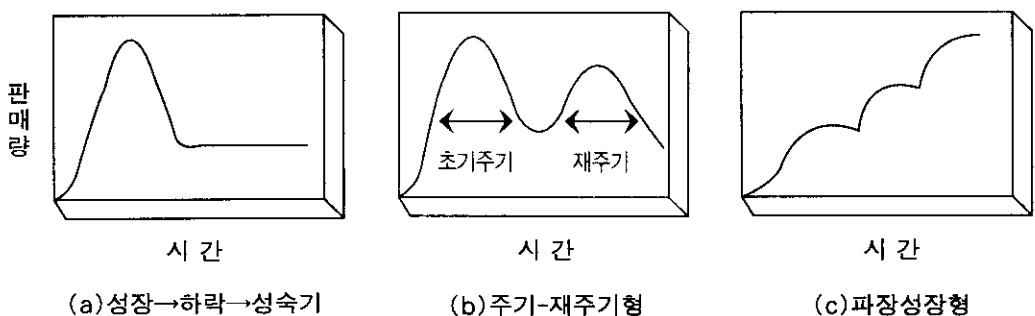
5) 김원수, 마아케팅관리론, 經文社, 1993. p.526

〈그림 II-3〉의 (a)는 성장-하락-성숙 유형으로, 새로운 소형부엌용전기제품의 특징이다.

(b)는 주기-재주기형태로 나타등형이라고도 하며, 새로운 의약품<sup>6)</sup>이나, 자본재의 판매고<sup>7)</sup>에서 찾아 볼 수 있는 형태이다.

(c)는 연속형 PLC로 부채꼴형 또는 가리비형 또는 파장형, 확산형 등으로 불리며, 이미 성장기나 성숙기에 도달한 제품에서 계속적으로 새로운 제품특성이 발견되든지 제품의 新用途나 新市場을 개척함으로써 판매가 부채꼴모양을 이루면서 계속 증가하는 것을 가리킨다. 예를 들어, 나일론의 판매는 낙하산, 양말, 셔츠, 카페트 등 새로운 용도를 계속 발견함으로써 수명주기가 연속적으로 연장되어 이런 형태를 나타낸다.

〈그림 II-3〉 일반적인 제품수명주기유형



資料: 최병룡, 신마케팅론, 박영사, 1995. p.353

P. Kotler, 마케팅관리론, 법한서적, 1995. p.390

### 3) 國際壽命週期

제품의 판매가 한 나라에서 감소되는 경우에도 그 제품의 판매가 다른 나라에서는 증가될 수도 있다. 즉 제품의 수용은 상이한 비율로 세계 전역에서 일어난다. 늦게 수용·채택하는 나라는 보다 경제적으로 그 제품을 자주 생산하게 되며, 또한 다른 나라에 그 제품을 확산시키는데 선도자가 될 수도

6) 번병길, 마케팅관리론, 박영사, 1992. p.345

7) Philip Kotler 저, 윤훈현 역, 마케팅관리론, 범한서적, 1995. p.389

있다. 이러한 현상을 국제적 제품수명주기라고 한다.<sup>8)</sup> 국제제품수명주기(International P.L.C.)란 국제무역과 관련하여 자국에서 개발된 상품이 외국에 수출된 다음 그와 같은 제품이 개발도상국에서改良製品化되어 생산됨으로써 자국에 역수입되는 과정과 관련하여 인식되는 제품수명주기개념이다.

미국을 전제로 할 때 국제제품수명주기에는 다음과 같은 4단계가 있다고 한다.<sup>9)</sup>

첫째, 輸出力 強勢의 단계: 미국내에서 혁신이 이루어져서 지속되는 단계인데 그 이유는 거대한 시장과 잘 개발된 基礎構造(infrastructure) 때문이다. 이를 바탕으로 제품수출이 이루어진다.

둘째, 外國生產開始단계: 외국의 제조업자가 제품을 잘 알게 되고 자국에서 생산을 개시한다.

이를 위해 技術使用許可(licensing)를 받거나 합작기업을 만들거나 또는 단순히 複製品을 모방·생산할 수도 있다. 그와 같은 상품의 수입에 대해 정부는 관세나 수입할당으로 규제하려 한다.

셋째, 수출시장에서의 외국생산기업간의 경쟁격화단계: 외국의 제조업자가 생산경험을 쌓으면 低原價를 바탕으로 다른 나라에 수출을 시작하게 된다.

넷째, 輸入競爭開始단계: 외국의 제조업자가 생산량을 확대하고 원가인하를 이룩하면 미국의 제조업자와 직접경쟁을 하면서 미국시장에 수출되기 시작한다.

위와 같은 과정을 밟으면서 제품은 제1단계의 신제품에서 제2단계의 성숙제품(matured product)으로 성장하게 되었다가 마침내는 표준화제품(standardized product)으로 이행하게 된다. 이와 같은 현상은 사무용기기, 내구성소비용품(자동차 등) 및 합성물질의 경우에 현저하다.

## 2. 製品壽命週期의 段階別 特徵과 마케팅 戰略

### 1) 導入期(Emergence Stage)

새로운 제품이나 서비스가 처음으로 대중에게 소개되는 단계로 주요소비계층은 모험적인 고소득자나 혁신자이며, 기반구축을 위한 많은 촉진 및 기타활동으로 인해 손실이 발생하거나 이익수준이 아주 낮게되며, 대체로 가격도 비싸다. 도입기의 마케팅전략으로는 급속촉진고가격전략, 저속촉진고가격전략, 급속침투(저가격)전략, 저속침투(저가격)전략 등이 있다.<sup>10)</sup>

8) P. Kotler, 上계서, p.393

9) 김원수, 전계서, pp.533-534

10) P. Kotler, 전계서, p.394

〈표 II-1〉 4가지 도입기 마케팅 전략

		촉진	
		고	저
가격	고	급속 고가격전략	저속 고가격전략
	저	급속 침투(저가격) 전략	저속 침투(저가격) 전략

資料:P. Kotler, 마케팅관리론, 범한서적, 1995. p.394

가) 급속 촉진-고가격 전략: 고가격을 설정하고 많은 촉진을 기울여 단기간에 많은 수익을 거두려는 전략이다.

나) 저속 촉진-고가격 전략: 고가격을 설정하지만 촉진에 많은 투자를 하지 않는 전략으로 잠재고객의 수가 소수이거나 한정되어 있고 그들 대부분이 새로운 서비스에 대해 잘 알고 있으며 경쟁적 서비스의 도입이 상당기간 예상되지 않을 때 효과적이다.<sup>11)</sup>

다) 급속 촉진-저가격 전략: 저가격을 설정하고 많은 촉진을 기울이는 전략으로 시장이 크고 시장이 그 제품이나 서비스를 잘 알지 못하고, 가격에 민감하며, 경쟁자의 모방이 예상될 때 효과적이다.

라) 저속 촉진-저가격 전략: 잠재시장이 크고, 가격에 민감하며, 경쟁의 위협이 적을 때 사용하는 전략으로 가격도 낮게 설정하고, 촉진비용도 적게 지출한다.

## 2) 成長期(Growth Stage)

성장기에는 판매가 급속히 증대되며, 이익수준도 높아지고, 수요가 증가하여 시장침입이 이루어지는 시기로 이때에 추구할 수 있는 전략으로는 품질과 특성을 개선하고, 새로운 스타일과 서비스를 추가하며, 새로운 시장에 진출하고, 새로운 유통경로를 이용하거나, 가격에 민감한 고객을 끌기 위한 가격인하전략 등이 있고, 광고의 목표도 제품이나 서비스의 인식에서 구매유도·제품선행로 변경하여야 한다.

## 3) 成熟期(Maturity Stage)

많은 경쟁자가 시장에 침입하여 공급초과가 되거나 수요포화상태가 되어 매출액의 성장이 크게 둔화되는 시기로 시장·제품·마케팅믹스를 수정하는 전략을 추진할 수 있다. 경영자는 성숙기에 접어

11) 서성한 외, 전계서, p.252

든 제품에 대해서 제품사용자수를 확대하는 방안은 없는가, 사용율을 증대시키는 방법은 없는가, 제품의 기능적인 성능이나 품질을 개선할 수는 없는가, 제품에 새로운 특징을 첨가할 수는 없는가, 새로운 용도는 없는가, 획기적인 서비스개선 또는 강화방안은 없는가 등에 대해 검토하여야 한다.<sup>12)</sup>

가) 시장수정전략: 새로운 세분시장에 진출하거나 비사용자 또는 경쟁자의 고객을 자사상표를 사용하도록 유인하는 전략과 새로운 사용법과 용도를 추가시켜 사용량을 늘리거나 사용빈도를 늘리는 전략을 세운다. 상용고객우대제도나 비교광고도 이러한 전략의 일종이다.<sup>13)</sup>

나) 제품수정전략: 품질개선전략은 내구성·신뢰성·속도·맛 등 기능적인 성능을 개선하려는 것이고 특성개선전략은 다용도성·안전성 또는 편의성 등 새로운 특성을 추가하는 것이며, 스타일개선전략은 제품의 심미적 소구력을 높이는 것으로 포장의 재디자인 등이 있다.<sup>14)</sup>

다) 마케팅믹스수정전략: 마케팅믹스요소인 가격·제품·유통경로·촉진(4P's-Price, Product, Place, Promotion)의 수정을 통해 매출액증대를 도모하는 전략이다.

#### 4) 衰退期(Decline Stage)

시장수요가 격감하여 매출액이 하락하는 시기로 새로운 용도의 개발이나 재정위화전략을 통해 재도약을 시도하거나, 가능한 지출을 억제하고 매각하거나 철수하는 방안을 검토해야 한다. 쇠퇴기에 이르러 판매가 감소할 때 마케팅관리자(제품관리자)가 체크해야 할 사항은 다음과 같다.<sup>15)</sup>

- 새로운 用途를 개발할 수 없는가?
- 제품에 대한 廣告費가 적지 않았나?
- 새로운 市場이 존재하지 않는가?
- 제품의 약점을 강점으로 訴求할 수 없는가?
- 副產物을 活用할 수 있는 方法은 없는가?
- 제품의 소구점을 바꾸어 보면 소비자의 선호를 받을 수 없는가?
- 새로운 판매경로를 개척할 수 없는가?

다각적으로 검토를 해도 호전될 가능성이 없다고 판단되면 종료(철수)방안을 선택하여야만 하는데 이때는 타기업에 매각하거나 또는 잔존가치로 청산할 수 있다.<sup>16)</sup>

12) 이종영 외 2인, 마케팅, 삼영사, 1995, pp.353-354

13) 서성한 외, 상계서, p.253

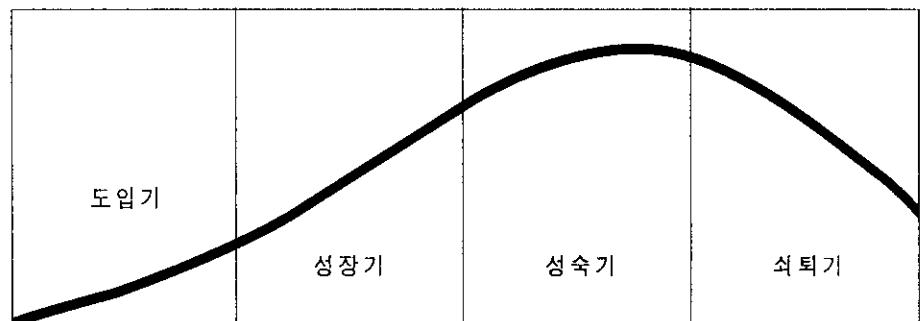
14) P. Kotler, 전계서, pp.401-402

15) 임종원, 현대마케팅원론, 법문사, 1993, p.257

16) Philip Kotler 저, 유동근 역, 최신마아케팅론, 석정, 1987, p.387

PLC의 특징 · 목적 및 전략을 알기쉽게 요약하면 〈표 Ⅱ-2〉와 같다.

〈표 Ⅱ-2〉 PLC의 특징 · 마케팅목적 및 전략



구분	PLC	도입기	성장기	성숙기	쇠퇴기
특 징	판 매	낮다	급속성장	최대판매	감소
	고객당단가	높다	평균	낮다	낮다
	이 익	적자	증대	높다	감소
	고 객	혁신총	조기수용총	중간다수총	최후수용총
	경쟁업자	약간	점차증대	점차감소	감소
마케팅 목적		제품認知와試用의 증대	시장점유율의 확대	이익의 극대화와 시장점유율 끌어	비용절감과 투자회수
마 케 팅 전 략	제 품	기초제품의 제공	제품확대·서비스, 보증의 제공	상표와 모델의 다양화	취약제품의 폐기
	이 익	원가가산가격	시장침투가격	경쟁대응가격	가격인하
	유 통	선택적 유통	집중적 유통 구축	집중적 유통 더욱 구축	선택적 유통 수익성 적은 경로 폐쇄
광 고	조기수용총과 판매상의 제품인지의 형성	대중시장에서의 인식과 관심의 형성	상표차이와 이점의 강조	상표충실태성이 강한 고객 유지에 필요한 수준으로 줄임	
	판매촉진	试用확보를 위한 강력한 판촉전개	수요확대에 따른 판촉의 감소	상표전환을 유도하기 위한 판촉 증대	최저수준으로 감소

資料:P. Kotler, 마케팅관리론, 1995. p.407 인용, 논자재구성

### 3. 製品壽命週期의 限界

PLC에 대해 비판가들은 수명주기의 형태와 기간면에서 매우 다양하기 때문에 경영자 또는 마케팅 관리자가 특정제품이 실제로 어느 단계에 와 있는지를 파악하는 것은 불가능하고, PLC는 생물체적 속성이 없이 고정적인 단계의 연속이며 PLC에 대한 실증적 증거가 부족하기 때문에 PLC가 예측도 구로써 적정한지에 대한 논란이 많다.<sup>17)</sup> 또 PLC는 각 제품이 한정된 수명을 가진다고 가정하지만 상당한 제품부류들이 그 수명주기에 일치하기 보다는 예외적인 경우가 많고, 제품수명주기단계는 일반적으로 미래의 전략을 계획하는데 있어서 유용한 독립변수로 여겨지고 있지만 이는 단순히 앞단계의 경영활동의 결과일 수도 있다.<sup>18)</sup>

## III. 메뉴交替現況과 메뉴壽命週期

### 1. 호텔레스토랑의 메뉴交替現況

호텔의 레스토랑에서 메뉴를 교체하는 과정을 보면 업장의 지배인과 주방장이 경쟁호텔(동일한 상권의 동급호텔)의 동종(일식·커피숍·한식 등)레스토랑의 메뉴 몇 개와 자사의 판매보고서(Sales Report)를 준비하여 품목(item)별 판매량과 매출기여도, 인기도 등을 파악하여 인기가 없고 판매가 저조하며 원가가 너무 높은 것 등을 삭제하고 새로운 품목을 추가하게 된다. 대부분의 호텔레스토랑이 이러한 과정을 통해 메뉴교체를 하기 때문에 특정레스토랑에서 신메뉴를 개발하여 반응이 좋으면 그 다음해에는 2~3곳에서 그 메뉴를 모방하게 된다. 구체적인 예를 들면 생선회중 우수쭈꾸리(흰살생선를 얇게 자른 것)는 92년에는 L호텔에만 있는 독특한 메뉴였는데 93년에는 S호텔에서도 같은 메뉴를 선보였고, 94년에는 W호텔에서도 메뉴에 등장하였다. 92년 W호텔에서 바다가재맑은국을 개발한 이후로 93년에는 S호텔·I호텔·W호텔에서 바다가재생선회를 도입하였고 W호텔에서 바다가재된장국을 개발하였고, 94년에는 W호텔에서 바다가재소금구이를 선보였으며, 95년에는 L호텔에서 바다가재버터구이와 바다가재초회를 개발하는 등 특정한 식재료나 특정메뉴가 인기를 얻으면 급속도로 업계 전체에 확산된다.

대부분의 서비스는 경쟁자들이 특정서비스가 창출·소비되는 장소를 자유롭게 출입할 수가 있고, 또 특정서비스를 특허를 통해 보호받을 수가 없기 때문에 모방이 쉽게 이루어진다.<sup>19)</sup> 벤치마킹을 활용

17) 채덕철, 서비스마케팅, 학문사, 1995, p.177

18) 박충환·오세조, 시장지향적 마케팅관리, 박영사, 1995, p.600

19) 서성한 외, 전계서, pp.98-99

하는 기업의 목표는 다른 기업의 최고의 실천활동을 모방하거나 개선하는 것<sup>20)</sup>이기 때문에 처음에 도입한 기업보다 더나은 서비스나 메뉴를 창출할 수 있다. 따라서 인기가 있고 반응이 좋은 메뉴는 단기 간에 여러 호텔의 레스토랑에 등장하게 되고 인기가 없는 품목은 사라져가게 된다.

제품수명주기는 특정기업에서 특정상품에 대해 적용할 수도 있고 선도적인 기업에서 신메뉴를 도입한 후 추종자가 진입하는 속도에 따라 업계전체에서의 수명주기, 더 나아가서 선진국에서 중진국을 거쳐 후진국에 이르기까지 국제적 수명주기를 생각해 볼 수 있다. 본 연구에서는 동일지역(서울) 동급(특1급) 호텔의 레스토랑메뉴수명주기를 파악하기 위해서 서울지역 특1등급호텔 6개의 일식당에서 1991년~1995년에 사용한 메뉴를 중심으로 메뉴교체현황을 분석하여 동업계의 메뉴수명주기를 밝히고자 한다.

日食 메뉴는 일반적으로 材料名과 調理法을 合成하여 作名한다.<sup>21)</sup>

예를 들어 삼치소금구이인 경우에는 주재료가 삼치이며, 주요조리법이 소금을 뿌려서 구운 요리임을 의미한다. 각 호텔마다 품목의 배치나 요리명에도 약간씩 차이가 있는데, 「主材料와 調理法이 같거나 한글표기는 달라도 일본어표기가 같은 것(예: 장어간장양념구이, 장어양념구이, 장어데리야끼)은同一品目으로 처리하였으며, 「主材料가 같아도 調理法이 다른 것(예: 삼치소금구이, 삼치된장구이 등)이나, 調理法이 같아도 「主材料가 다른 것(예: 삼치소금구이, 연어소금구이 등)은 각각 다른 품목으로 처리하였고, 메뉴에 기재된 모든 품목을 정식, 전채, 맑은국, 생선회, 구이, 짬·조림, 튀김, 냄비요리, 초회, 초밥, 덮밥, 죽, 오차말이밥(오차즈께), 면류, 후식 등 15개의 소그룹으로 나누어 분석하였으며, 회식요리(full course에 해당한다)의 경우에는 명칭만으로는 그 내용을 파악하기 어렵기 때문에 분석 대상에서 제외하였다. 본 논문에 사용된 메뉴 품목수는 6개호텔 일식메뉴를 합산하였으며 동일한 품목이 1개호텔에만 있거나 6개호텔에 모두 있어도 1품목으로 계산하였다. 6개 호텔 전체 메뉴에 대해 年度別 메뉴交替現況을 分析한 결과는 <표 III-1>과 같다.

92년도에는 전체 147개 품목중 18개 품목이 교체(12.2%)되었고, 93년도에는 153개 품목중 32개 품목이 교체(20.9%)되었으며, 94년도에는 157개 품목중 16개 품목이 교체(10.2%)되었고, 95년도에는 168개 품목중 27개 품목이 교체(16.1%)되었다.

또 각 그룹별로 基準年度를 제외한 4개년도 平均交替率은 정식 9.8%, 전채 21.7%, 맑은국 22.2%, 구이 9.4%, 짬·조림 23.7%, 튀김 23.1%, 냄비요리 4.0%, 초회 11.1%, 초밥 20.0%, 덮밥 0%, 죽 30.4%, 오차말이밥 33.3%, 면류 4.3%, 후식류 12.5%로 전체적으로 15.0%의 交替率을 나타낸다.

20) P. Kotler, 전재서, p.256

21) 송정락, 관광호텔 일식메뉴개선에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문, 1996, p.55

연도별로는 93년도에 20.9%로 가장 많이 교체되었고, 95년도에는 16.1% 교체되었으며, 92년도에는 12.2%가 교체되었고, 94년도에는 10.2%만이 교체되었다.

그룹별로는 오차말이밥이 33.3%로 가장 높고, 죽이 30.4%로 높은 교체율을 보였으며, 면류가 4.3%, 냄비요리가 4%, 덮밥은 전혀 변화가 없었다.

〈표 III-1〉 연도별 메뉴교체현황

단위 : 품목(item)

그룹 年度	91년 (기준년도)	92년	93년	94년	95년	계 수	類型別 交替率
정식류	18	19 (1)	20 (2)	20	23 (5)	82 (8)	9.8%
전채류	14	16 (2)	18 (5)	17 (3)	18 (5)	69 (15)	21.7%
맑은국류	6	10 (4)	8 (1)	9 (1)	9 (2)	36 (8)	22.2%
생선회류	7	7	9 (3)	10 (1)	12 (2)	38 (6)	15.8%
구이류	23	22	20 (3)	20 (1)	23 (4)	85 (8)	9.4%
찜·조림류	9	12 (4)	10 (4)	8	8 (1)	38 (9)	23.7%
튀김류	9	11 (4)	9 (2)	10 (2)	9 (1)	39 (9)	23.1%
냄비요리류	6	6	6	6	7 (1)	25 (1)	4.0%
초회류	10	9	12 (3)	11	13 (2)	45 (5)	11.1%
초밥류	7	7	8 (2)	12 (5)	13 (1)	40 (8)	20.0%
덮밥류	6	6	6	6	6	24 (0)	0%
죽류	3	4 (1)	6 (2)	6 (2)	7 (2)	23 (7)	30.4%
오차말이밥류	2	4 (2)	3 (1)	3	4 (1)	14 (4)	33.3%
면류	11	11	12 (1)	13 (1)	10	46 (2)	4.3%
후식류	3	3	6 (3)	6	6	24 (3)	12.5%
총 품목 수 (신규품목)	134	147 (18)	153 (32)	157 (16)	168 (27)	628 (94)	15.0% (평균)
年度別交替率		12.2%	20.9%	10.2%	16.1%		

※( )안의 숫자는 신설된 품목수.

資料：論者作成

연도별로 교체된 메뉴를 신설된 메뉴와 삭제된 메뉴로 나누어 구체적으로 살펴보면 <표 Ⅲ-2>와 같다.

<표 Ⅲ-2> 연도별 신설메뉴와 삭제메뉴현황

연도 구분	신설된 메뉴	삭제된 메뉴
1992년도	조리장추천요리(정식), 가지무침, 시금치무침, 전복국, 흰살생선튀김, 버섯국, 바다가재맑은국, 오리찜, 가지미찜, 새우조림, 개살죽, 쇠고기야나가와냄비, 계튀김, 바다장어튀김, 고기어페류아채꼬치, 도미차즈케, 참치차즈케, 우수쭈꾸리	쇠고기파밀이, 도미튀김, 새우살튀김, 새우초회
1993년도	도미소금구이정식, 쇠고기도판구이정식, 해파리성게알무침, 해초류무침, 버섯무즙무침, 일본식해물샐러드, 오징어슈또무침, 바다가재된장국, 바다가재회, 3종생선회, 가지구이, 모듬생선구이, 녹차아이스크림, 옥도미술찜, 일본식스테이크, 도미머리조림, 병어와인찜, 흰살생선냄비찜, 가리비튀김, 흰살생선튀김, 민물장어초회, 해초초회, 해물초된장, 흰죽, 선택말이김밥, 지라시스시, 야채죽, 오차즈케류, 냉산마즙소바, 찬단팥죽, 칡가루묵후식	탈착식 오늘의 추천요리, 오리찜, 계란두부, 가지무침, 시금치무침, 흰살생선된장구이, 된장두부, 도미머리산초양념구이, 가지미찜, 송이버터구이, 계튀김, 장어계란찜, 쇠고기야나가와냄비, 참치차즈케, 바다장어튀김, 도미차즈케, 만두찜
1994년도	송어알, 명란젓, 계살샐러드, 모듬해산물맑은국, 흰살생선회, 도미술찜, 바다가재소금구이, 새우살튀김, 가지미튀김, 개살죽, 네기도로김초밥, 오이김초밥, 우메지소김초밥, 박속김초밥, 낫또김초밥, 장어온소바	오징어성게알무침, 불뚱꼴뚜기젓, 버섯무침, 가지구이, 옥도미술찜, 일본식해물샐러드, 병어와인찜, 흰살생선틀김, 해초초회
1995년도	꽁치소금구이정식, 연어철판구이정식, 은대구철판구이정식, 다시마청어알, 왕새우철판구이정식, 모듬꼬치요리, 모듬안주요리, 두부초무침, 찬두부, 일본식샐러드, 꽂게된장국, 쇠고기회, 야채맑은국, 참치벳살회, 은대구간장구이, 바다가재버터구이, 오늘의 생선구이, 왕새우철판구이, 계란두부, 오늘의 튀김, 대구매운탕, 해초초회, 바다가재초회, 생야채, 해초죽, 특선죽, 김차즈케	생선구이정식, 샤부샤부정식, 계살샐러드, 오징어젓, 해초류무침, 오리뱃살조림, 가지미튀김, 새우살튀김, 민물장어초회, 계란죽, 냉산마즙소바, 장어온소바, 냉소면

資料 : 論著作成

## 2. 메뉴壽命週期(Menu Life Cycle:MLC)

앞에서 살펴본 바와 같이 매년 상당 수의 메뉴가 교체되고 있는데 특정품목이 어떤 추세에 있는지를 알아보기 위해서 경영학에서 사용하는 제품수명주기(Product Life Cycle)개념을 응용하여 분석하였다. 6개 호텔 일식메뉴를 91년에서 95년에 걸쳐 5년간의 변화의 특징에 따라 6개의 유형으로 분류하

여 보았다.

A군:신개발메뉴, 기준년도(91년)에는 어느 호텔에도 없던 메뉴가 중도에 신설되어 95년 현재 6개 호텔 중 1개 이상의 호텔에 존재하는 품목들.

(예: 송이알은 93년까지는 어느 호텔의 메뉴에도 없었지만 94년에 I호텔에서 신설하여 95년까지 존재하는 품목이다.)

B군:증가메뉴, 기준년도에 비해 그 품목을 채택하는 호텔수가 증가한 품목들.

(예: 도미맑은국은 91년에 L.S.LW.R 4개 호텔에서 보유하고 있던 메뉴이나, 95년에는 L.S.LW.R 외에 I호텔까지 5개 호텔에서 채택된 메뉴이다.)

C군:유지메뉴, 91년 ~ 95년간 변동이 없는 품목이다.

(예: 연어알은 91년~95년까지 L호텔과 W호텔에만 계속 채택하고 있는 품목이다.)

D군:감소메뉴, 기준년도에 비해 95년에는 그 품목을 채택한 호텔수가 줄어든 품목이다.

(예: 자라죽은 91년에 L.LW.W 3개 호텔에서 채택하였으나 95년에는 W호텔 한 곳에서만 채택하고 있다.)

E군:삭제 · 소멸메뉴, 기준년도에는 있었으나 95년에는 어느 호텔에서도 채택하지 않고 삭제(소멸)된 품목.

(예: 계란두부는 91, 92년에는 I호텔에서 채택하고 있는 메뉴지만, 93년에 삭제하므로써, 95년 현재 어느 호텔에도 없는 품목이다.)

F군:일회성 · 단발성 메뉴, 기준년도(91년)에는 어느 호텔에도 없던 메뉴가 중간에 한 두 곳에서 생겼다가 인기가 없어서 삭제하므로서 95년 현재 어느 호텔에도 없는 품목.

(예: 가지무침과 시금치무침은 92년 R호텔에서 첫선을 보였으나 인기가 없어 이듬해인 93년에 바로 삭제하므로써 현재 어느 호텔에도 없는 단발성 메뉴가 되었다.)

새로운 서비스는 어떤 서비스 기업에서든지 혈액이나 마찬가지이다. 서비스 기업의 현재 서비스가 한동안 생존을 보장한다 할지라도 장기적으로 지속적인 성장을 하려면 항상 새로운 서비스를 개발해야 한다.<sup>22)</sup> 혁신적 또는 선도적 레스토랑이 새로운 메뉴를 개발하여 고객의 반응이 좋으면 초기모방 레스토랑에서 벤치마킹을 통해 그 메뉴를 모방하고 그 다음에 추종자 그룹의 레스토랑에 우후죽순처럼 전파 · 확대되다가 어느 정도 시간이 지나서 인기가 계속 하락하고 다른 신메뉴가 개발되면 삭제(소멸)되게 된다.

이와 같이 메뉴도 벤치마킹이 극심하여 특정호텔에서 신제품(신메뉴)을 개발하여 고객의 반응이 좋

22) 최덕철, 전계서, p.174

으면 금방 타호텔에서도 그 메뉴를 모방하기 때문에, 1개 호텔에서 처음 등장한 메뉴를 도입기, 2-3개 호텔에서 추가로 채택하면 성장기, 기준년도(91년)에서 95년까지 일정하게 변동이 없으면 성숙기, 기준년도보다 95년도에 특정품목을 채택한 호텔 수가 줄어든 경우에는 쇠퇴기로 규정하여 위에서 분류한 6개 유형의 메뉴군을 메뉴수명주기(Menu Life Cycle)에 적용하면 다음과 같다.

**도입기(A군 신개발메뉴):**정식류, 전채류, 국물류, 생선회류, 구이류, 초밥류에 집중되어 있다. 도미소금구이, 풍치소금구이, 연어철판구이, 은대구철판구이, 왕새우철판구이, 쇠고기도판구이, 숭어알, 명란젓, 다시마청어알, 모듬꼬치요리, 모듬안주요리, 오징어슈또무침, 두부초무침, 일본식샐러드, 모듬해산물맑은국, 야채맑은국, 꽂게된장국, 바다가재된장국, 흰살생선회, 바다가재회, 쇠고기회, 3종생선회, 참치뱃살회, 은대구간장구이, 바다가재버터구이, 오늘의생선구이, 왕새우철판구이, 쇠고기파말이구이, 도미머리조림, 가리비튀김, 오늘의튀김, 고기어페류야채꼬치, 대구매운탕, 해초초회, 바다가재초회, 해물초된장, 네기도로초밥, 오이김초밥, 우메지소김초밥, 박속김초밥, 낫또김초밥, 선택말이김밥, 해초죽, 야채죽, 특선죽, 김차즈끼, 오차즈끼류, 췌가루묵후식, 찬단팥죽, 녹차아이스크림 등이 이 유형에 속한다.

**성장기(B군 증가메뉴):**정식류, 구이류에 특히 많다. 모듬냄비정식, 스끼야끼정식, 샤타부부정식, 도미조림정식, 산마즙, 모듬전채, 조개국, 도미맑은국, 버섯국, 우수쭈꾸리, 도미머리조림, 모듬생선구이, 옥도미구이, 연어데리야끼, 방어데리야끼, 도미조림, 야채튀김, 전복튀김, 모듬초회, 장어덮밥, 가께우동, 튀김우동, 자루소바, 가께소바, 튀김소바, 차소바, 튀김냉소바, 우동스끼, 온소면, 파일 등이 있다.

**성숙기(C군 현상유지메뉴):**전채류, 구이류, 튀김류에 많으며, 특히 덮밥류와 면류는 대부분이 여기에 속한다. 새우튀김정식, 계절정식, 삼치구이정식, 연어소금구이, 연어알, 청어알, 성게알, 해삼창자젓, 튀긴은행, 산마채, 참치산마무침, 생야채, 계절맑은국, 붉은된장국, 특별생선회, 새우소금구이, 삼치소금구이, 대합소금구이, 연어소금구이, 도미소금구이, 방어소금구이, 장어데리야끼, 소안심데리야끼, 닭버터구이, 도미술찜, 계란찜, 모듬튀김, 새우튀김, 쇠고기튀김, 닭고기튀김, 두부튀김, 게지리, 도미매운탕, 문어초회, 미역초회, 피조개초회, 해파리초회, 특별초밥, 모듬초밥, 지라시스시, 단무지김초밥, 튀김덮밥, 쇠고기덮밥, 닭고기덮밥, 돈가스덮밥, 회덮밥, 전복죽, 자라죽, 연어차즈끼, 연어알차즈끼, 아이스크림, 커피, 야채샐러드 등이 있다.

**쇠퇴기(D군 감소메뉴):**튀김정식, 생선회정식, 도시락정식, 장어정식, 도미지리정식, 자라국, 모듬

생선회, 도미회, 광어회, 전복회, 참치회, 전복된장구이, 전복버터구이, 대합술찜, 야채조림, 모듬냄비, 도미지리, 스끼야끼, 샤부샤부, 해삼초회, 조개살초회, 야채초회, 김초밥, 참치김초밥, 냉소면 등이 있다.

**철수품목(E군 삭제메뉴):** 생선구이정식, 불똥꼴두기젓, 오징어젓, 오징어성게알무침, 계란두부, 송이버터구이, 된장두부구이, 도미머리데리야끼, 흰살생선된장구이, 오리뱃살조림, 병어와인찜, 만두찜, 장어계란찜, 흰살생선틀김, 새우살튀김, 계튀김, 쇠고기튀김, 닭고기튀김, 두부튀김, 대구지리, 새우초회, 계초회, 계란죽 등이 있다.

**일회성메뉴 · 단발성메뉴(F군 시험메뉴) –** 도입기에서 성장기로 진입하지 못하고 바로 삭제된 품목으로 시험메뉴(Test Menu)로 규정하였다. 이러한 형태의 메뉴로는 가지무침, 시금치무침, 버섯무침, 계살샐러드, 일본식해물샐러드, 해조류무침, 바다가재맑은국, 가지구이, 새우조림, 옥도미술찜, 오리찜, 가자미찜, 흰살생선냄비찜, 쇠고기야나가와냄비, 바다가재맑은국, 민물장어초회, 계살죽, 흰죽, 도미차즈께, 참치차즈께, 냉산마즙소바, 장어온소바 등이 있다.

〈표 Ⅲ-3〉 메뉴수명주기분석표

MLC 그룹	A군 도입기메뉴	B군 성장기메뉴	C군 성숙기메뉴	E군 쇠퇴기메뉴	F군 삭제(소멸)메뉴	D군 일회성메뉴
정식류	도미소금구이정식 꽁치소금구이정식 연어철판구이정식 은대구철판구이정식 왕새우철판구이정식 쇠고기도판구이정식	모듬냄비정식 스끼야끼정식 샤부샤부정식 도미조림정식	새우튀김정식 제철정식 삼치구이정식 연어소금구이	튀김정식 생선회정식 도시락정식 장어정식 도미지리정식	생선구이정식	
전체 진미	숭어알 명란젓 다시마청어알 모듬꼬치요리 모듬안주요리 오징어슈또무침 두부초무침 일본식샐러드	산마즙 모듬전채	연어알 청어알 성게알 해삼찬자젓 튀긴은행 산마채 참치산마무침 생야채		불똥꼴두기젓 오징어젓 오징어성게알무침 제란두부	가지무침 시금치무침 버섯무침 계살샐러드 일본식해물샐러드 해조류무침

〈표 III-3에서 연결〉

MLC 그룹	A군 도입기	B군 성장기	C군 성숙기	E군 쇠퇴기	F군 삭제(소멸)	D군 일회성
맑은국	모듬해산물맑은국 아채맑은국 꽃게된장국 바다가재된장국	조개국 도미맑은국	계절맑은국 붉은된장국	자라국		바다가재맑은국 버섯국
생선회	흰살생선회 바다가재회 쇠고기회 3종생선회 참치뱃살회	우수쭈꾸리	특별생선회	모듬생선회 도미회 광어회 전복회 참치회		
구이	온대구간장구이 바다가재버터구이 오늘의 생선구이 왕새우철판구이 쇠고기파말이구이	도미머리소금구이 모듬생선구이 옥도미구이 연어데리야끼 방어데리야끼	새우소금구이 삼치소금구이 대합소금구이 연어소금구이 도미소금구이 방어소금구이 장어데리야끼 소안심데리야끼 닭버터구이	전복된장구이 전복버터구이	송이버터구이 된장두부구이 도미머리데리야끼 흰살생선된장구이	가지구이
찜 · 조림	도미머리조림	도미조림	도미술찜 계란찜	대합술찜 야채조림	오리뱃살조림 병어와인찜 만두찜 장어계란찜	새우조림 옥도미술찜 오리찜 가자미찜 흰살생선냄비찜 쇠고기야나가와 냄비
튀김	가리비튀김 오늘의 튀김 고기어페류야채 꼬치	야채튀김 전복튀김 쇠고기튀김 닭고기튀김 두부튀김	모듬튀김 새우튀김		도미튀김	흰살생선틀김 새우살튀김 계튀김 바다장어튀김 가자미튀김
냄비 요리	대구매운탕		계지리 도미매운탕	모듬냄비 도미지리 스끼야끼 샤부샤부	대구지리	

〈표 III-3에서 연결〉

MLC 그룹	A군 도입기	B군 성장기	C군 성숙기	E군 쇠퇴기	F군 사제(소멸)	D군 일회성
초회	해초초회 바다가재초회 해물초된장	모듬초회	문어초회 미역초회 파조개초회 해파리초회	해삼초회 조개살초회 야채초회	새우초회 계초회	민물장어초회
초밥	네기도로초밥 오이김초밥 우메지소김초밥 박속김초밥 낫또김초밥 선택말이김밥		특별초밥 모듬초밥 지라시스시 단무지김초밥	김초밥 참치김초밥		
덮밥		장어덮밥	튀김덮밥 쇠고기덮밥 닭고기덮밥 돈까스덮밥 회덮밥			
죽	해초죽 야채죽 특선죽		전복죽 자라죽		계란죽	계살죽 흰죽
오차즈께 오차말이 밥	김차즈께 오차즈께류		연어차즈께 연어알차즈께			도미차즈께 참치차즈께
면류			가께우동 튀김우동 자루소바 가께소바 튀김소바 차소바 튀김냉소바 우동스끼 온소면		냉소면	냉산마늘소바 장어온소바
후식	칡가루묵후식 찬단팥죽 녹차아이스크림	과일	아이스크림 커피 야채샐러드			

資料:論者作成

### 3. MLC 分析에 의한 메뉴變化趨勢

#### 1) 메뉴구성측면

- 가) 대체로 定食메뉴의 品目數를 늘리고 있다.
- 나) 일품요리인 냄비요리에 전채·생선회 등을 신설 제공하고 가격을 대폭 올려서, '냄비정식'으로 재배치하는 경향이 있다.
- 다) 기준년도(1991년)에 비해 後食이 다소 補完되었다.  
    1991년에는 파일·커피·아이스크림 3품목 뿐이었는데, 1995년에는 파일·커피·아이스크림 외에, 칡가루묵후식·찬단팥죽·녹차아이스크림 등이 포함되어 있다.
- 라) 메뉴에 칼라사진을 첨부하는 호텔이 늘고 있다.  
    1991년에는 L호텔과 LW호텔에서 칼라사진을 첨부하였는데, 1995년에는 W호텔도 칼라사진을 첨부하였다.

#### 2) 재료측면

- 가) 해초류·바다가재를 소재로 한 품목이 많아졌다.  
(I·W호텔의 해초초희, W호텔의 해초죽·바다가재버터구이·바다가재된장국, L호텔의 바다가재버터구이 등)
- 나) S호텔의 칡가루묵후식, 녹차아이스크림 등 건강식품을 소재로 한 메뉴를 시도하고 있다.
- 다) 식재료의 차별화를 시도하고 있다. S호텔의 경우 93년에 처음으로 한후 특선육스끼야끼와 한우 특선육사부샤부를 신설하여 식재료와 가격을 차별화하였다.

#### 3) 기타

- 가) 調理方法이 多樣化되고 있다.  
(기존의 소금구이·데리야끼·된장구이·유안즈께 외에 철편구이와 꼬치구이 품목을 신설하고 있다.)
- 나) 價格表示를 「時價」로 표시하는 경우가 늘어나고 있다.  
    가격의 등락폭이 심한 어패류를 주재료로 하는 요리에 가격표시를 「時價」, 「오늘의 가격」(Current Price, Market Price)으로 표시하는 경향이 있다. 「時價」로 표시한 품목이 91년에는 '33개 품목'에서 95년에는 '40개 품목'으로 증가하였다.

## IV. MLC 分析에 따른 메뉴戰略

### 1. MLC 段階別 戰略

메뉴수명주기의 단계에 따라서 대응방안도 달라져야 하는데 대체로 제품수명주기의 단계별 마케팅 전략과 유사하나 서비스인 경우 도입기가 짧고 벤치마킹이 용이하기 때문에 항상 고객의 반응에 지속적으로 관심을 갖고 새로운 아이템이나 새로운 식자재의 활용, 새로운 향신료(Herb and spice)의 사용 등 연구와 개발을 게을리해서는 안된다.

#### 1) 導入期

도입기에서는 고객의 반응과 코멘트를 상세히 수집·분석하여 일회성 또는 시험용메뉴로 탈락하지 않고 빠른 시일내에 성장기로 진입할 수 있도록 촉진에 많은 노력을 기울여야 한다. 요리경연대회, 신메뉴발표회, 무료시식회 등을 개최하여 새로운 메뉴가 나왔음을 인식시키고 메뉴개발에 고객의 참여를 유도하여 고객의 평가와 충고를 바탕으로 고객의 입맛에 맞는 새로운 메뉴개발을 위해 끊임없이 노력하고 있다는 것을 홍보하여 顧客第一主義의 경영을 실천하고 있음을 강조한다.

#### 2) 成長期

성장기에 있는 메뉴는 새로운 목표시장을 추구하고 口傳에 의해 더 많은 고객을 확보할 수 있도록 고객에게 좋은 이미지를 심어주고 촉진을 일정하게 유지한다. 처음에는 성인용으로 개발되었던 메뉴 일지라도 매운맛의 향신료사용량을 줄이고 예쁘게 장식을 더하여 여성과 어린이를 새로운 고객으로 확보하거나, 가족용패키지메뉴 또는 전채와 디저트를 추가하여 세트(Set Menu)로 묶어서 판매하는 방안 등을 고려해 볼 수 있다.

#### 3) 成熟期

성숙기에 있는 메뉴에 대해서는 非利用者를 이용자로 만들거나 또는 사용량을 늘리거나 빈도를 늘리는 방안을 강구한다. 常用고객에 대해 우대권 또는 VIP회원권을 교부하여 할인혜택제공, 신메뉴개발시 시식회초청, 특별행사우선초대 등의 특혜를 제공하거나, 일정회수 이상 이용시 일회무료시식권 제공 또는 일정한 인원 이상(예를 들면 5인 이상) 이용시 일인분 무료제공 등의 전략을 새워 구매의 빈도와 구매량을 늘이도록 유도한다. 새로운 식자재의 활용이나 새로운 조리법의 이용, 새로운 양념이나 향신료의 사용, 맛의 변화, 색상, 기물 등에 변화를 주어 메뉴수명주기를 연장시킬 수 있도록 하여야 한다.

#### 4) 衰退期

쇠퇴기에 있는 메뉴에 대해서는 신중을 기하여야 한다. 스텐톤(Stanton)의 말처럼 서비스제품을 새로 개발하는 것도 중요하지만 수익성이 없거나 전망이 없는 서비스를 언제 어떻게 서비스제품믹스에서 탈락시켜 제거하느냐도 매우 중요한 전략이다.<sup>23)</sup> 만약 수익성도 낮고 인기가 없는 메뉴를 계속 메뉴에 등재시켜 놓으면 그로인해서 원가(Cost)요인은 높아지고, 그 레스토랑의 이미지에도 손상을 가져오게 된다. 특정지역에서의 메뉴수명주기가 다하였다고 판단되면 보다 개발정도가 늦은 타지역으로(예를 들면, 대도시에서 소도시나 지방으로) 판매지역을 변경하거나 국제적 수명주기를 고려해서 조금 후진국으로 체인망을 확장하거나 후진국에 기술전수를 통해 로열티를 받을 수 있는 방법 등을 고려해 볼 수 있다. 예를 들면, 피자의 라이프사이클에 대해서 미국피자시장이 하강국면(쇠퇴기)을 보이고 일본피자시장은 성장이 둔화되는 상황<sup>24)</sup>(성숙기)인데 우리나라는 아직 성장기이기 때문에 향후 우리나라에서 쇠퇴기를 맞게 되면 동남아나 중국 등으로 진출하여 피자의 국제적수명주기를 연장시킬 수 있다. 그러나 새로운 용도의 개발이나 재정위화를 통해 새로운 고객을 창출할 가망이 없다고 판단되면 최대한 비용지출을 억제하고 메뉴(서비스제품믹스)에서 탈락(제거)시키고 대체메뉴를 개발해야 한다.

## 2. MLC 延長을 위한 메뉴開發戰略

소비자의 식생활이 해가 지남에 따라 다양화되고 그에따라 외식업도 보다 세부화된 메뉴에 의한 전문체인화를 펼치고 있으며, 건강·미용지향, 자연지향, 미식지향 성질이 강하게 나타나고 있다.<sup>25)</sup> 또 DINK(Double Income No Kids:맞벌이부부로서 자식이 없는 가족)과 DINT(Double Income No Time:맞벌이 부부로서 소비할 시간적 여유가 없는 가족)족이 늘어나면서<sup>26)</sup> 이들의 욕구를 충족시킬 수 있는 신개념의 외식문화가 요구되고 있다.

외식업체나 레스토랑이 지속적으로 발전하기 위해서는 MLC를 최대로 연장시키고 새로운 메뉴를 끊임없이 개발하여야 한다. 이때 중요한 것은 고객지향적이며 환경·미래지향적이어야 하고 메뉴개발에도 과학적 기법을 활용하여야 한다.

23) 최덕철, 전계서, pp.196-197

24) 대한상공회의소, “우리나라 외식 서비스산업실태와 경영개선에 관한 연구”, 1995.12.

25) 김성혁, 서비스경영론, 대왕사, 1993, p.366

6) 96 한국외식산업연감, 한국음식업중앙회, 1996, pp.53-54

### 1) 고객의 불평을 메뉴개발에 반영

항상 고객의 불평 불만에 귀를 기울여야 한다. 어느 호텔의 어떤 음식이 맛있었다거나, 혹은 소스나 기물이 고객의 취향에 맞다는 등등의 사소한 것일지라도 기록해 두었다가 고객이 좋았다고 칭찬한 호텔이나 업소에 지배인·조리장이 함께 방문하여 시식도 하고, 차기메뉴개발에 적극 활용하여 고객지향적인 메뉴를 개발하여야 한다.

### 2) 시제품을 만들어 Test를 거친후 상품화

Test를 거치지 않고 주먹구구식으로 신메뉴를 개발하면 메뉴의 수명주기가 짧아지기 때문에 불필요한 노력과 비용만 낭비하게 된다. 따라서 신메뉴개발시에는 일정기간동안 시제품을 만들어서 품평회를 갖거나 고객의 반응을 체크하여 상품화를 할 것인지 아닌지의 여부를 결정하여야 한다.

### 3) 메뉴수명주기를 고려하여 전략을 수립

신메뉴개발이나 도입기에는 신중을 기해서 Test를 하고 상품화하여 성장기에 있는 메뉴는 적극적으로 홍보를 하고 성숙기에 있는 메뉴는 조리법이나, 향신료, 부재료의 변화 또는 형태, 색상의 변화, 향신료의 교체 등을 통해 고객에게 새로운 면모를 보여주므로써 메뉴수명주기를 연장할 수 있도록 하며 쇠퇴기에 있는 메뉴는 새로운 용도의 개발이나 가격인하 또는 새로운 고객층을 확보하거나 그렇지 못할 경우에는 언제 서비스제품믹스에서 제거(철수)할 것인지를 결정하여야 한다.

### 4) 건강메뉴(Health Menu) 개발

서양의학의 시조 「히포크라테스」도 체질론을 말하였고, 동양의학의 최고원전(原典)인 「황제내경」에도 체질론이 상당히 자세하게 논술되고 있다. 각 체질별로 有益한 음식과 害가 되는 음식물이 있고 이 害가 되는 음식물을 不知中에 장기간 섭취하면 신체에 이상이 생기고 병이 될 수 있다.<sup>27)</sup> 현대인의 질병과 건강관리에는 무엇보다도 합리적이고 균형잡힌 식생활이 중요하다는 인식이 확산되고 있기 때문에 건강을 지키고 증진하며 특히 자신의 체질에 맞는 음식을 선별해서 먹는 추세가 계속 될 것이다. 저콜레스테롤메뉴·저염식메뉴·저지방메뉴 등 기능식메뉴와, 청정재배·무농약·무공해식품소재와 알로에·신선초·해조류 등 건강에 좋은 재료를 활용한 식품메뉴를 개발하고 적극 홍보한다. 또 노인들은 부드럽고, 따뜻하고, 소화가 잘 되는 것을 원한다. 특히 계절감각이 뛰어난 산뜻한 음식이 좋다.<sup>28)</sup>

그리고 어린이는 장래의 중요한 고객이다. 어린이에 대한 각별한 서비스는 일종의 투자나 다름 없

27) 이명복, 체질을 알면 건강이 보인다, 대광출판사, 1993, pp.79-80

28) 미야 에이지, 외식비즈니스, 한국산업훈련연구소, 1992, p.169

다.<sup>29)</sup> 이와 같이 고객 개개인의 체질이나 건강 등을 고려하여 적절한 메뉴를 개발하고 권장할 수 있도록 접객종업원에 대해서도 교육을 시켜야 한다.

### 5) 무공해메뉴(Green Menu) 개발

21세기는 그런 르네상스(Green Renaissance)시대<sup>30)</sup>라고 할 만큼 환경·공해문제가 심각하기 때문에 음식쓰레기배출량을 최소화하고 가능한한 가공단계를 줄여서 천연재료가 가진 고유의 색·맛을 살리고 에너지의 과소비나 쓰레기의 배출을 줄일 수 있는 조리법을 사용하여야 한다. 쓰레기매립지의 사용료는 1985년부터 1992년까지의 사이에 거의 3배가 증가했다.<sup>31)</sup> 미래의 모범기업은 그런기업으로 덜 쓰고 덜 버리며 재활용극대화를 실천하는 기업이 될 것이다. 식용작물의 재배에도 화학비료나 농약을 사용하지 않는 수경재배, 청정재배, 무공해영농법을 도입하여야 한다. 또한 특정농장과 계약재배를 하거나 레스토랑이나 식품제조회사에서 무공해농장을 직영하는 방안등도 검토해 본다.<sup>32)</sup>

### 6) 범세계 메뉴화(Global Menu)

OECD, WTO 등 국제경제추세는 국제간의 교역을 촉진시키고 잦은 해외여행, 국제간의 Business 등으로 인해 내국인이 외국에 갈 기회도 많아지고 외국인들의 방문도 빈번해지기 때문에 식문화도 점차로 범세계적인 메뉴의 출현을 요구하고 있다. 우리 식재료에 외국의 조리법을 활용하던가, 또는 외국의 식재료에 우리의 조리법을 사용하는 등 식재료·조리법·향신료의 사용 등이 국제화, 세계화를 지향하게 될 것이다. 이에 대한 새로운 식자재, 새로운 조리법, 새로운 향신료개발을 위해서 연구하여야 한다.

### 7) 전문화와 집약화

사회가 고도로 발달할 수록 모든 분야에 전문화·분업화가 촉진된다. 소비자의 식생활이 해가 지남에 따라 다양화되고 그에 대응하여 각 외식에도 한식·양식·중식·일식 등의 분야에 한하지 않고 보다 세분화된 메뉴에 의한 전문체인화를 펼치고 있다.<sup>33)</sup> 음식도 마찬가지로 주요고객을 사회경제적·인구통계적 기법에 따라 시장세분화를 통해 몇 가지 메뉴를 특화하여 전문점형태로 운영하는 추세가 더욱 가속화 될 것이다.

29) 미야 애이지, 상계서, p.170

30) 중앙일보, 1995.6.1.字

31) Malcolm Wheatley 저, 이월수 역, 그런 비즈니스, 한국경제신문사, 1995, p.89

32) 송청락, 일식메뉴구성에 관한 연구, 한국조리학회 논문집 창간호, p.161

33) 김성혁, 서비스 경영론, 대왕사, 1993, p.366

식음료의 원가와 품질이라는 두가지 관리목적을 동시에 달성하기 위해서는 혼히 메뉴품목의 종류와 수의 제한이 불가피하다.<sup>34)</sup> 메뉴수가 많으면 그만큼 재료비, 인건비의 상승요인이 되며 일정한 품질을 유지하기 어렵기 때문에 소수의 품목을 전문화하면 능률이나 품질이 향상되고 원가는 절감되며, 기계화 또는 자동화시스템의 도입이 용이하다. 소수의 제한된 품목(메뉴)으로 능률과 품질을 향상시키고 회전율을 높이는 방안을 강구하여야 한다.

#### 8) 가족메뉴와 포장판매(Family Menu & Take Out Menu)

핵가족화, 여성의 사회진출확대와 경제활동증가, 맞벌이부부증가, 고령화사회로의 이행 등으로 말미암아 여성의 시간비용(Time Cost)이 높아지기 때문에 매일 집에서 식사를 준비하는 것보다 외식을 하는 편이 비용도 적게들고 시간도 절약되며, 더 맛있게 먹을 수 있기 때문에 가족단위의 외식이 늘고 바쁜 샐러리맨들을 위한 포장판매도 증가할 것이기 때문에 어린이와 노약자를 위한 부드럽고 소화가 잘되며, 영양가 풍부한 메뉴의 개발과 함께 포장판매에 용이한 메뉴의 개발이 요구된다.

#### 9) 생선·수산식품을 이용한 메뉴개발

1970년초 덴마크 의사인 다이어버그박사가 수산식품만을 상식(常食)하는 에스키모인들은 성인병에 잘 걸리지 않는다고 발표한 후 많은 학자들의 연구결과 수산식품에만 들어 있는 것으로 알려진 고도불포화지방산인 아이코사펜타엔산(EPA)과 도코사헥사엔산(DHA)의 성인병예방 및 치료효과가 입증<sup>35)</sup>되면서 생선과 수산식품에 대한 수요가 늘어나고 있다. 지난 10년간의 외식업소발전현황을 고찰해보면 <표 VI-1>에서 보는 바와 같이 전체업소가 2.5배 증가한데 비해 일식당은 2배에 가까운 4.7배 증가하였다. 앞으로도 생선요리에 대한 선호도(수요)는 더욱 증대되리라 예상된다. 따라서 어패류와 해조류를 이용한 메뉴개발에 적극적인 노력이 필요하다.

#### 10) 음식궁합을 고려한 메뉴개발

남자와 여자가 부부로 한 쌍을 이루어 잘 사는 것은 궁합이 잘 맞기 때문이라고 한다. 그것과 마찬가지로 음식도 그러한 경우가 많다. 다른 식품과 함께 섭취할 때 영양효율이 높아지는 것은 음식의 궁합이 잘 맞는다고 할 수 있고, 효율이 떨어지는 것은 음식궁합이 안 맞는다고 보아야 할 것이다.<sup>36)</sup> 각각의 식재료가 갖고 있는 특성과 영양성분의 함유량을 고려하여 영양효율이 높아지고 소화흡수가 잘 되며 입맛을 돋울 수 있는 향신료를 배합하여야 한다. 콜레스테롤이 많은 식품에는 콜레스테롤을 줄여주는 식품을 배합하고, 산성식품에는 알カリ성식품을 곁들이고, 육류에는 야채를 배합하고, 지방이

36) 유태종, 음식궁합, 도서출판 등지, 1993, p.6

〈표 IV-1〉 전국외식업소 발전현황(1985-1995)

(단위 : 업소수)

구분 년도	한식	일식	양식	중식	기타	계
1985	61,105	1,949	6,434	16,083	50,971	136,542
1986	64,135 (4.9%↑)	2,139 (9.7↑)	6,970 (8.3↑)	15,198 (5.5↑)	53,801	142,243 (4.2↑)
1987	68,870 (7.4↑)	2,476 (15.8↑)	8,603 (23.4↑)	16,427 (8.1↑)	52,856	149,232 (4.9↑)
1988	72,165 (4.8↑)	2,949 (19.1↑)	9,694 (12.7↑)	15,904 (3.2↓)	53,328	154,040 (3.2↑)
1989	78,441 (8.7↑)	3,433 (16.4↑)	12,700 (31.0↑)	15,875 (0.2↓)	55,063	165,512 (7.4↑)
1990	90,605 (15.5↑)	4,426 (28.9↑)	16,588 (30.6↑)	16,292 (2.6↑)	60,637	188,548 (13.9↑)
1991	104,719 (15.6↑)	5,412 (22.3↑)	16,692 (18.7↑)	17,470 (9.2↑)	70,413	217,706 (15.5↑)
1992	120,315 (14.9↑)	6,093 (12.6↑)	19,958 (1.4↑)	17,846 (2.2↑)	81,164	245,376 (12.7↑)
1993	138,521 (15.1↑)	7,312 (20.0↑)	20,873 (4.6↑)	19,250 (7.9↑)	96,236	282,192 (15.0↑)
1994	154,174 (11.3↑)	8,558 (17.0↑)	19,521 (6.5↑)	20,314 (5.5↑)	109,145	311,712 (10.5↑)
1995	173,356 (12.4↑)	9,080 (6.0↑)	20,504 (5.0↑)	21,745 (7.0↑)	118,506	343,191 (10.1↑)
10년간 증가배수	2.8배	4.7배	3.2배	1.4배	2.3배	2.5배

※ 팔호안은 성장율(%)

자료: 한국외식산업연감(1996). p.p 39-49에서 발췌, 논자재구성

부족한 야채에는 기름을 이용하여 샐러드를 만들거나 튀기거나 볶는 요리를 만드는 등 합리적이고 과학적인 조리법을 이용하여 음식의 부가가치를 극대화하여야 한다.

### 3. MLC의 有用性과 限界

#### 1) 메뉴수명주기(MLC)의 有用性

메뉴수명주기개념을 도입하므로써 특정품목이 어떤 단계에 있는지를 파악할 수 있고, 새로 개발되는

품목들, 성장기에 드는 품목들, 그리고 쇠퇴기에 접어드는 품목들을 분류해보면 고객이 지향하는 바가 무엇인지를 파악할 수 있기 때문에 신메뉴개발에 중요한 정보를 제공하게 되는 것이다. 그에 따라 적절한 전략을 수립하므로써 기업의 목표를 효과적으로 달성할 수 있다. 특정품목의 매출성장율이 둔해지는 성숙기에는 새로운 용도·기능·서비스를 추가하므로써 메뉴수명주기(MLC)를 연장시킬 수 있고, 특정품목이 쇠퇴기에 접어드는 것을 확인하면 사전에 새로운 메뉴의 개발계획을 세울 수 있고, 쇠퇴기로 전락한 원인을 규명한다면 새로운 메뉴를 개발할 방향제시가 가능하게 된다.

## 2) 메뉴수명주기(MLC)의 限界

MLC가 갖는 한계는 제품수명주기(PLC)가 갖는 한계와 유사한 것이다. 즉 모든 품목이나 서비스가 S형 곡선을 그리는 일정한 틀을 가진다고 보장할 수 없고, 상황에 따라서 단계별 진행과정과 형태가 다양하게 나타날 수 있는데, 이러한 경우에 획일적인 메뉴수명주기를 적용하여 전략을 세운다면 예상이 빗나가기 때문에 예산과 자원의 낭비를 초래할 수도 있다는 것이다.

# V. 結論

인간이 인생항로에 있어서 生老病死의 과정을 거치듯 모든 제품이나 서비스도 시장에 도입되었다가 사라지기까지 일정한 과정을 거치게 된다는 아이디어에서 製品壽命週期理論이 나온 것이다. 外食業에 있어서도 고객의 입맛·기호변화·시대적 상황(환경)변화에 따라 메뉴가 변해가는 추세와 주기가 존재한다는 인식아래 특정메뉴가 처음 업계에 도입되어 타업체로 전파되다가 인기가 없어져서 메뉴에서 삭제(소멸)되는 과정을 제품수명주기(PLC : Product Life Cycle)에 적용하여 메뉴壽命週期(MLC : Menu Life Cycle)를 提案하였다.

導入記에는 요리경연대회·신메뉴발표회·무료시식회를 개최하는 등 촉진에 많은 투자를 하여 새로운 메뉴가 개발되었음을 認識시키는데 주력하고, 成長期에는 새로운 고객층과 다른 세분시장을 공략하기 위해 패키지메뉴(Package Menu)나 세트메뉴(Set Menu)로 전환하거나, 고객의 저변확대를 위해 가격을 인하하거나, 사용하는 향신료와 식재료에 약간의 변화를 주어 품질과 특성을 개선하고 새로운 스타일과 서비스를 추가한다. 成熟期에는 非利用者로 하여금 이용하도록 유도하거나 이용빈도를 늘리기 위해 일정수준 이상의 실적이 쌓이면 우대권 또는 MVP회원권을 제공하여 할인·일회무료 시식권 제공·신메뉴개발시 시식회무료초대·특별행사시 우선초대 등의 특혜를 부여하여 구매(레스토랑 이용)빈도와 구매량을 늘리도록 유도한다. 또 새로운 식자재나 새로운 조리법을 개발하여 맛·색·형태·사용기물에도 변화를 주어 새로운 분위기를 연출하므로써 메뉴수명주기를 연장시키는 전

략을 마련한다. 쇠퇴기에는 판매지역이나 체인망을 대도시에서 중소도시로, 또는 햄버거·치킨·피자 등과 같이 선진국에서 개발도상국을 거쳐 후진국으로 이전 또는 확대하므로써 기술전수·상표권사용료 등에 의해 계속 수익을 창출해 내고, 국제메뉴수명주기를 延長시키는 전략을 수립한다. 그러나 時代的 與件과 價值觀의 變化 등으로 특정메뉴가 더이상 새로운 고객의 확보나 인기의 하락을 막을 수 없다고 판단되면 메뉴에서 脱落(除去)시키고 대체메뉴를 개발하여야 한다. 또 메뉴수명주기를 연장하기 위해서는 메뉴수명주기와 고객의 입맛변화, 飲食(食品)宮合을 고려하여 메뉴를 개발하고 레시피(Recipe)를 작성하며, 고객의 불평이나 의견을 메뉴개발에 반영하고 試製品을 만들어 시식회 등을 통해 Test를 거친 후 상품화하고, 건강메뉴, 무공해메뉴, 생선·수산식품을 이용한 메뉴, 국제화·세계화 메뉴를 개발하고 전문화를 통해 품질향상과 비용절감을 실현하므로써 경쟁력을 높여야 한다.

메뉴수명주기(MLC)개념을 導入하므로써 특정메뉴가 어떻게 도입되고 업계에 어떻게 전파·확산되는가, 어떤 메뉴가 쇠퇴하는가 하는 추세파악이 가능하므로 메뉴가 변해가는 방향을 예측하고 메뉴개발계획을 세우는데 중요한 정보를 제공하리라고 믿는다. 반면에 제품수명주기 자체가 갖는 限界로 인해 메뉴수명주기를 過信하게 되면 예측이 빗나가 예산과 자원의 낭비를 초래할 수도 있다. 따라서 보다 長期的이고 實證의이며 깊이 있는 後續研究가 필요하다.

## 〈参考文献〉

- 김성혁, 서비스경영론, 대왕사, 1993.
- 김원수, 마케팅관리론, 經文社, 1993.
- 김현희, 외식서비스산업, 한국마아케팅연구원, 1990.
- 대한상공회의소, “우리나라 외식 서비스산업실태와 경영개선에 관한 연구”, 1995.
- 미야에이지, 외식비즈니스, 한국산업훈련연구소, 1992.
- 박충환·오세조, 시장지향적 마케팅관리, 박영사, 1995.
- 변병길, 마케팅관리론, 박영사, 1992.
- 서성한·최덕철·이신모, 관광마케팅론, 법경사, 1994.
- 송청락, “관광호텔 일식메뉴개선에 관한 연구”, 경희대학교 석사논문, 1996.
- , “일식메뉴구성에 관한 연구”, 한국조리학회 논문집 창간호, 1995.
- 유태종, 음식궁합, 도서출판 등지, 1993.
- 이명복, 체질을 알면 건강이 보인다, 대광출판사, 1993.

- 이우용 · 정구현, 마케팅원론, 형설, 1994.
- 이정자, 메뉴관리, 기문사, 1995.
- 이종영 · 이상환 · 김경훈, 마케팅, 삼영사, 1995.
- 임종원, 현대마케팅원론, 법문사, 1993.
- 중앙일보, “그린 로네상스 이렇게열자”, 1995.6.1.
- 최대웅, 외식사업경영론, 백산출판사, 1992.
- 최덕철, 서비스마케팅, 학문사, 1995.
- 최병룡, 신마케팅론, 박영사, 1995.
- 최진호, 바다음식을 먹으면 오래산다, 자유문학사, 1992.
- 한국외식산업연감, 사단법인 한국음식업중앙회, 1996.
- 한국외식산업연구소, 외식사업경영론, 1995.
- 한국외식정보(주), “'96 21조 외식시장 大活戰”, 월간식당, 1996.12.
- Malcolm Wheatley 著, 이왈수 역, 그린 비즈니스, 한국경제신문사, 1995.
- Philip Kotler 著, 유동근 역, 마아케팅론, 석정, 1987.
- Philip Kotler 著, 윤훈현 역, 마케팅관리론, 범한서적주식회사, 1995.

Hotel Inter Continental Menu 1991-1995

Hotel Lotte Menu 1991-1995

Hotel Lotte World Menu 1991-1995

Hotel Renaissance Seoul Menu 1991-1995

Hotel Sheraton Walker Hill Menu 1991-1995

Hotel Shilla Menu 1991-1995

## ABSTRACT

- A study for Menu Life Cycle of Hotel Restaurants -

Chung Rak Song\*

This study has been done by giving the guide when development of menu or doing marketing strategy in Hotel Restaurant.

All products and service has a regular course from induction in market to disappear, so it shall be come out Products Life Cycle theory.

In eating business, under the tendency and existing cycle to change menu by taste of customers, liking variation, change of periodic status (environment), MLC(Menu Life Cycle) shall be advised by application PLC(Products Life Cycle) in the process of induction of some menu first and spreading the same business field and then deletion (disappearance) from menu because of no popular.

In Emergence Stage, it shall be tried to inform new menu through Cooking Contest, presentation of new menu, free sampling party and others. In Growth Stage, it shall be changed package menu or set menu. In Maturity Stage, it shall be provided complimentary ticket, gift coupon or discount for the customers with some degree of selling record in order to increase using frequency and selling amount after insure new customers. In Decline Stage, it shall be groped for entry underdeveloped country or less advanced nation, but there is no possibility to devote in enterprise, it shall be planned substitute menu development in order to withdraw.

By inducting MLC concept, it shall be provided the available informations such as "how could some menu be circulated in some restaurant" "Accordingly do strengthen promotion activities or go to low developed area or overseas, or delete it from menuitems and so on". In the time of decline some menu, it is judged to the time of plan(preparation) of new menu development. In the broad view, when consideration of the concept of menu life cycle, it shall be possible to know which menu is decayed and which menu is developed newly or grown-up, so it shall be provided the important information to estimate the tendency of changing menu and set-up a menu development plan.

---

\* Hotel Lotte World Japanese Cook. The Lecturer of SEOUL HEALTH · SINHUNG · OSAN Junior College.