

메뉴분석을 통한 베이커리 메뉴관리에 관한 사례연구

A Study on the Bakery Menu Management
with the Menu Engineering

엄태성* · 최수근**

【목 차】

I. 서론	V. 결론
II. 연구의 이론적 배경	Abstract
III. 조사설계	참고문헌
IV. 결과분석	

I. 서론

1. 문제제기

우리나라의 외식산업은 경제성장과 더불어 많은 변화를 가져왔다. 특히 지난 1998년 우리는 1970년대에 겪었던 '오일쇼크'보다 더욱 심각한 'IMF' 개입사태의 고통을 이겨내야만 했고 그 어떤 경험보다 더 어려운 경제적, 사회적 난제들을 몸으로 느껴야만 했다. 이러한 어려운 경제적 상황을 이겨내면서 외식산업은 단순히 먹거리만을 제공해 오던 것에서 이제는 무엇을 필요로 하며 어떤 점에서 이용하려고 하는지도 파악해야만 하는 한층 성숙된 산업으로 발전 된 것이 오늘날의 외식산업이라 할 수 있겠다. 또한 외식산업을 이용하는 많은 사람들은 제공되는 상품의 질과 가격뿐만 아니라 특별한 서비스를 함께 제공받기를

* P베이커리 경주 동국대점 경영.

** 경주대학교 외식사업학과 교수

원하고 있다. 그런 점에서 이용객의 선택행동과 만족도를 파악하는 것이 매우 중요하며 필요한 것이라 생각되어 진다.

많은 외식산업 가운데 베이커리 산업은 21세기 최고의 유망사업 중 하나이다.¹⁾ 베이커리 산업은 인간의 가장 기초적인 생활이면서 가장 중요한 식문화이다. 경제성장으로 소득의 증가와 생활수준이 향상되면서 삶의 질적인 변화를 추구하는 경향이 늘면서 식생활에 많은 변화를 가져와 빵이 친숙한 식문화로 자리잡게 되었다. 많은 사람들이 아침식사 대용으로 빵을 이용하면서 베이커리 산업은 일반 대중식품의 기능담당과 함께 21세기 식문화를 선도해 나가는 유망업종으로 선호 받고 있다. 그러나 베이커리 산업이 성장산업이라 하여 이 사실이 곧바로 개별적인 단위 점포의 성공과 번영을 담보하는 것은 아니다.²⁾

베이커리를 찾는 이용객들이 점차 메뉴 면에서 고급화·세분화되면서 국내 윈도우 베이커리 업체간의 경쟁과 프랜차이즈 베이커리의 등장으로 경영환경이 급변하고 대체산업이 급부상하고 있는 실정이다. 이와 함께 많은 베이커리 업체들은 메뉴의 변화, 또는 새로운 경영방식을 도입하기보다는 제품자체만을 가지고 경영을 하는 것이 현실이기에 주변환경 변화에 대처하지 못하고 있는 것이 사실이다. 베이커리 산업도 생산성을 향상시키기 위해서 보다 합리적인 메뉴관리와 이용객들의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있어야 한다.

베이커리 산업을 외식산업의 중요한 부분으로 생각하고 있는 시점에서 아직 다른 외식산업분야와는 달리 전문적인 연구기관과 이에 맞는 문헌들이 많이 부족한 상황이다. 이는 베이커리 자체를 단지 제품자체로 생각만 하고 있지 소비자들이 어떤 것을 선호하며, 메뉴를 선택할 때 어떤 점을 중요시 여기는지를 생각하지 않기 때문이다. 따라서 본 연구를 통해 베이커리를 이용하는 고객들이 메뉴를 선택할 때 어떤 점을 고려하는지를 파악해 보고자 한다. 그리하여 단순히 빵 그 자체로 평가받는 베이커리에서 좀더 소비자들이 생각하고, 염두에 두어 옳은 방향이 무엇인지를 파악하여 베이커리 산업발전에 작지만 한 방향을 제시했으면 하는 바이다.

2. 연구목적

외식산업의 발달로 국민들의 의식주 수준이 많이 향상된 가운데 점차 빵을 주식대용으로 이용하는 사람들이 늘어나고 있다.

1) 조선일보, 1998년 12월.

2) 손일락, "청주지역 패밀리 레스토랑의 서비스품질 평가에 관한 연구", 한국관광·레저학회, 관광·레저연구 제10권, 1998. 6월호 p.49.

따라서, 본 논문은 베이커리 점포의 합리적인 메뉴관리를 위하여 본 연구자가 운영하는 프랜차이즈 베이커리의 메뉴 중 60개의 아이템을 모델로 선정하여 현재까지 이론화된 메뉴 분석의 모형도를 과학적인 방법으로 분석하여 각각의 메뉴를 분류하여 합리적인 메뉴 구성을 통해 매출증진에 기여할 수 있는 토대를 마련하고자 한다. 또한 기존 문헌을 통하여 베이커리의 일반적 개념과 베이커리 경영의 발전과정, 베이커리 이용자 선택에 관한 연구를 고찰한다.

메뉴 평가를 통해 영업의 효율성을 알아보고, 메뉴의 위치 변화에 따른 판매증진을 살펴본다. 메뉴분석을 통해 효율적인 메뉴를 선정하여 영업의 효과를 증대시킴과 동시에 비효율적인 메뉴에 대한 방안을 모색하고자 한다.

따라서 본 연구는 프랜차이즈 베이커리 경영에 있어 보다 효율적인 관리를 위해 케이크와 쿠키를 제외한 제빵 메뉴 중 60개의 아이템을 선정 판매수량, 원가, 매출액, 공헌이익을 분석 베이커리 경영에 있어 적절한 수정 및 방향을 제시하고 베이커리 경영자가 메뉴관리에 있어 보다 합리적인 메뉴구성을 통해 매출증진에 기여할 수 있는 토대를 마련하고자 한다.

Ⅱ. 연구의 이론적 배경

제 1 절 제품진열과 가구배치에 따른 공간구성

1. 제품진열에 따른 공간구성

(1) 진열의 정의³⁾

① 진열(Display)

제품을 판매하고자 할 때 상품의 가치를 효과적으로 표현하여 구매 의욕을 높이며 판매 공간의 정리정돈으로 보다 쉬운 구매 환경을 만들어 주어 최종적인 판매효율을 향상시키는 시술로서 마케팅의 한 분야로 적용되는 세일즈 프로모션(Sales promotion) 수단을 칭한다.

3) 신학성, “프랜차이즈점의 마케팅전략에 따른 실내디자인에 관한연구”, 대구대학교 석사학위논문, 2001, p.27.

② 판매의 진열

진열은 생산과 판매사이에 고객들이 제품을 구매하도록 하는 수단을 제공하여 매출과 직접적인 관련이 있다. 업체들간의 경쟁이 심화되고 제품간의 격차가 적어지면서 효율적인 판매를 위한 디스플레이의 중요성이 점차 커지고 있다.

따라서, 진열대는 매장의 이미지를 고객에게 직·간접적으로 전달하는 수단이라 할 수 있다.

③ 고객위주의 진열

i) 진열의 고정화

제품진열은 제품별 진열위치로 고정화하는 것이 원칙이다. 고정고객의 경우에는 기존 위치에 제품이 없을 시 판매원에게 문의하지 않고 제품이 품절된 것으로 간주하는 경우가 있으므로 제품 판매 기회손실의 요인으로 작용할 우려가 높다. 그렇지만 제품 판매가 완료되거나 진열 형태 변경이 매출액 신장에 유리하다고 판단될 경우 진열 위치를 조정하도록 한다.

- * 고객들은 제품의 이름을 기억 한 다기보다는 제품의 모양과 진열 위치를 기억하는 경향이 있다.
- * 고객들의 손에 닿기 쉬운 위치에 원하는 상품을 정리하여 고르기 쉽게 진열한다.
- * 제품의 진열시 품목별로 정리하여 구분이 쉽도록 하고 눈높이 이상은 가급적 진열을 피하도록 한다.

ii) 소품의 활용

고객이 매장 안으로 들어왔다고 해서 무조건 살 것이라고 생각하기 쉽지만 고객입장에서는 얼마간 누구의 방해도 받지 않고 제품을 구경하고 싶은 것이다.

진열공간이 전부 제품으로만 구성되어 있다면 상품을 보는 것은 곧 사는 것이라는 이미지를 느끼게 된다. 그러나 제품 진열 공간에 제품 이외의 흥미를 끌만한 것이 놓여 있다면 고객은 안정된 마음으로 제품을 고를 수 있다. 이렇게 되면 고객의 매장 체류시간도 길어지게 된다. 고객이 즐겁게 볼 수 있는 장식은 고객이 매장에 들어오도록 유인하며 나가려는 고객을 머물게 하는데 도움이 된다.

2. 가구배치에 따른 공간구성

가구를 이용한 공간계획은 가구선정 과정에서 꼭 필요한 부분으로, 이미 기능적인 계획이

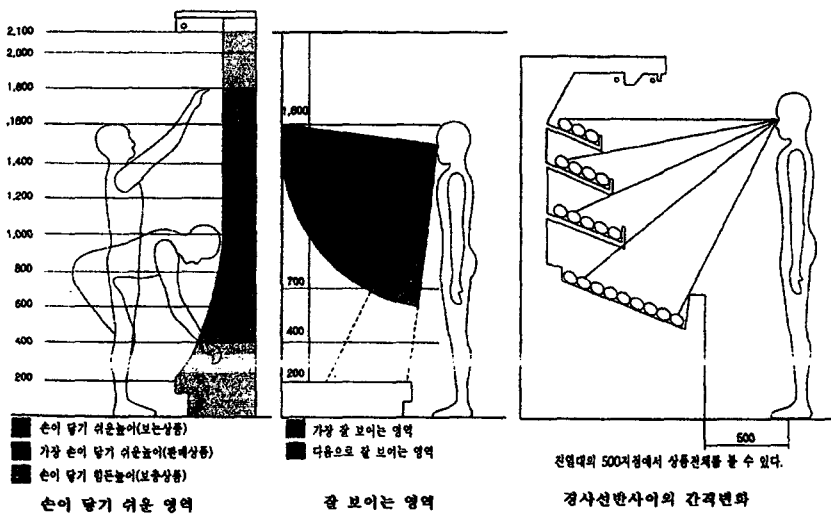
완료된 후 가구를 선정한다거나, 단순히 가구만을 배치하는 작업으로 되어서는 안 된다.

베이커리는 Take-out 구매 형태로 셀프제품 진열대가 주가 된다고 볼 수 있다. 그 외 주로 사용하는 가구는 수납장, 즉석류 진열대, 서비스카우터, 의자와 테이블 등이 있다.

i) 셀프제품 진열대

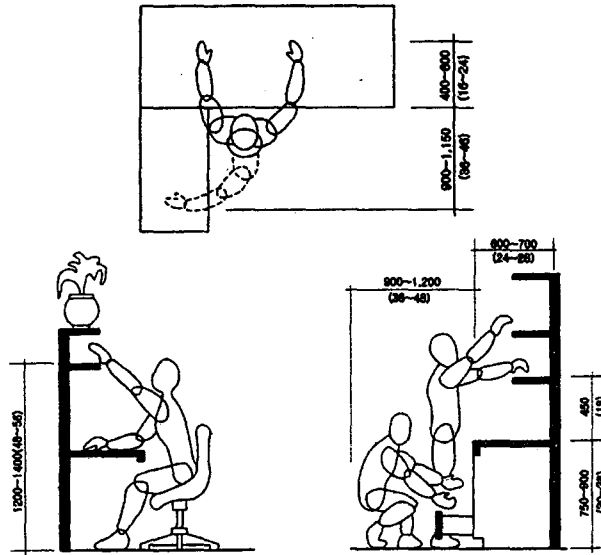
셀프제품 진열대의 종류는 3단 진열대와 2단 진열대로 구분되는데 매장의 규모와 매출에 따라 크기와 형태가 달라진다. 매장 규모가 10평내외일 경우에는 진열공간을 면적대비로 많이 적재할 수 있도록 3단으로 설치하고 매장이 15평이상 커질 경우에는 상대적으로 진열공간의 면적도 넓어지기 때문에 진열대의 크기를 크고 높이는 낮게 2단으로 설치하는 것이 좋다.

셀프제품진열대의 [그림2-1]과 같다. 크기는 3단 진열대의 경우, 깊이를 1단은 450~500mm, 2단은 500~600mm, 3단은 600~750mm정도로 하며, 2단 진열대 경우 1단은 500~600mm, 2단은 600~800mm로 하는 것이 적당하고 높이는 3단 진열대 경우 바닥에서부터 순서대로 550~600mm, 350~450mm, 300~400mm정도로 하며, 2단일 경우 600~650mm, 400~500mm로 하는 것이 일반적이다.



자료: 김기창, "상업인테리어 디테일3", 국제, 1994, p.10.

(그림2-1) 인체공학에서 본 선반의 치수



자료: 김혜원, "인테리어 디자인 실무이론", 1999, p.244.

[그림2-2] 사용자가 편리한 거리의 수납공간에 관한 치수

ii) 수납장

베이커리점에서 사용하는 수납장은 상부 수납장, 하부 수납장, 주방수납장 등으로 구분된다. 상부수납장의 크기는 깊이를 300~400mm 정도로 하고, 높이는 600~900mm로 하는 것이 적당하고, 하부수납장은 깊이를 500~600mm 정도이고 높이는 800~900mm로 하는 것이 일반적이다.

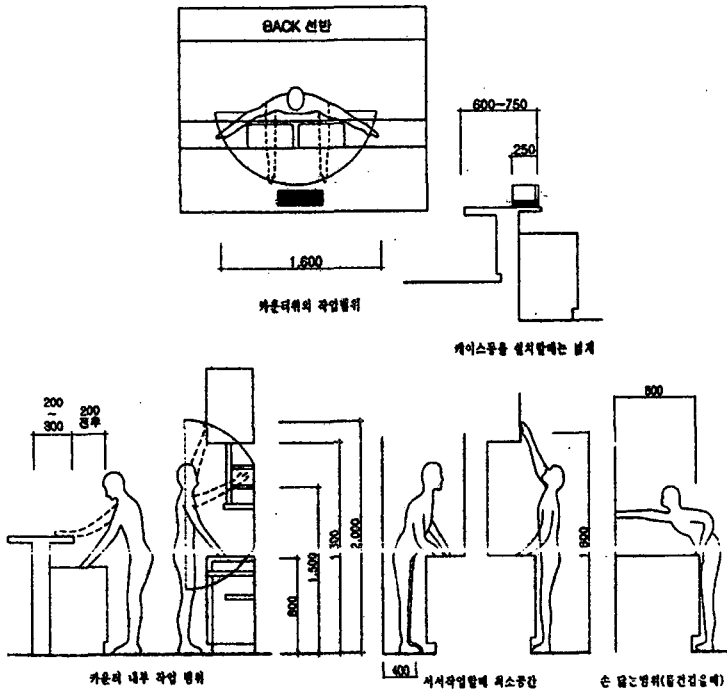
iii) 서비스 카운터

서비스 카운터는 주위에 표면적인 서비스와 이면으로서의 작업이 접근 되도록 조화를 도모하는 것에 중점을 두고 있다.

베이커리 점포에서 카운터는 계산 및 포장작업을 하는 측과 구매를 하는 고객 측과의 관계를 상호간의 움직임과 그것에 수반되는 심리 면에서 무리가 없도록 제작되어야 한다.

[그림2-3]과 같이 인체 공학적인 치수를 근거로 해서 제작되고, 그로 인해 종업원의 피로도 경감되고 보다 좋은 서비스 향상에 직결된다.

서비스 카운터의 크기는 깊이를 600~900mm 정도로 하며 높이는 800~1,000mm로 하는 것이 적당하다.



자료: 김기창, 전게서.

(그림2-3) 서비스카운터에 관한 치수

제 2 절 메뉴공학(menu-engineering)의 개념

1. 메뉴공학의 개념

'현재 판매하는 음식의 가격은 얼마가 적당할까?', '메뉴의 식재료 비율은 얼마가 적당한가?', '이윤을 극대화할 수 있는 음식 가격과 메뉴 판매량은 어느 정도인가?', '현재 메뉴 중 가격변경, 삭제 등의 조치가 필요한 것은 없는가?', '메뉴를 바꾼 후 성공여부를 어떻게 가늠할 것인가?', '특선요리의 가격을 얼마로 할 것인가?' 등의 이와 같은 내용들은 급식관리자나 레스토랑 경영주들이 메뉴에 대해 끊임없이 제기하는 의문이다. 이러한 의문에 대해 경영의사 결정에 도움을 주는 도구가 메뉴공학(menu-engineering) 이다.⁴⁾

메뉴 엔지니어링은 현 메뉴의 효율성을 평가하며 메뉴의 가격 및 그 내용과 디자인을

4) 양일선, "메뉴엔지니어링", 국민영양, 1996, 9, p.2.

결정하는 도구로써, 개념을 정의하면 메뉴공학이란 식음료 경영에 있어 현재와 미래의 메뉴가격, 디자인, 메뉴구성내용 결정 등의 문제를 해결하고자 하는 일련의 과정이다.⁵⁾

메뉴공학의 두 가지 중요한 구성요소를 살펴보면, 메뉴믹스(메뉴선택에 대한 고객의 인지도 분류)와 공헌이익(각 메뉴 품목에 대한 공헌이익 분석)등으로 요약된다.

2. Kasavana & Smith의 방식⁶⁾

1982년 Michael Kasavana and Donald Smith에 의하여 체계화된 메뉴분석 프로그램으로써 가격결정, 고객의 수요, 메뉴믹스분석, 그리고 아이템의 공헌이익에 중요도에 따라 메뉴의 모든 품목을 선호도와 원가를 기준으로 4그룹으로 나누었다.

이 분석 방식에서는 높은 공헌이익(contribution margin) 『판매가-직접원가(원재료비)』와 판매량이 많은 아이템, 즉 선호도(수익성)는 높으나 원가가 낮은 아이템을 최고의 아이템(star)이라고 주장했다. 여기서 선호도의 높고 낮음의 기준을 다음과 같은 공식(1/총 아이템의 수 × 70%)을 제시하고 특정 아이템의 판매량이 특정그룹의 총 매출량에서 차지하는 비율이 70%의 기준 이상이면 높은 선호도로 평가하고, 그 이하이면 낮은 선호도로 평가하였다.

또한 원가가 높고 낮음의 기준은 특정 그룹의 총 CM을 그 그룹의 총 매출수량으로 나누어서 평균 CM을 구한 다음, 각 아이템의 CM(매가-식료원가)와 비교하여 원가가 높고 낮음에 따라 수익성 여부를 판단하였다. 즉, 만약 특정 아이템의 공헌이익이 메뉴의 평균 공헌이익보다 높거나 같으면 High라고 분류되고, 만약 특정 아이템의 공헌이익이 메뉴의 평균공헌이익보다 낮으면 Low라고 분류된다.

이 방법은 메뉴아이템의 판매가를 높이 설정하여 공헌이익을 높이는 방법이 될 수 있으며, 그 결과 수요와 수익성이 줄어들 수도 있다.⁷⁾

이 방법에 의한 메뉴분석은 12단계로 구성되어 있다.

- ① 먼저 메뉴상의 모든 품목을 나열한다.
- ② 일정기간 동안에 판매된 수량을 기록한다.

5) Michael L. Kasavana, op. cit, p.153.

6) Michael L.Kasavana, Computer System for Foodservice Operations, (N.Y: vnr, 1984), pp.158-160: idem, "Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis", Revised Edition, Hospitality Publications, 1990.

7) Johe Dearden, Cost Accounting Comes To Service industries, Harvard Business Review, No.5 (September - October, 1987), pp.132-139.

- ③ 판매된 각 품목과 전체 수량을 기록한다.
- ④ 평균값을 구해서 평균값보다 높으면 High, 낮으면 Low로 표시하며 이것은 인기도를 나타낸다. 여기에 있는 70%는 경험에 의하여 정한 기준치로 일반화된 수치이지 절대치는 아니다.⁸⁾

메뉴품목	판매수량	M.M(menu mix%)	M.M TEST	CATEGDRY
A	420	42%(420/1000)	42%>17.5%	HIGH
B	360	36%(360/1000)	36%>17.5%	HIGH
C	150	15%(150/1000)	15%<17.5%	LOW
D	70	7%(70/1000)	7%<17.5%	LOW
Total Item Sold	1,000	100%		

- ⑤ 각 품목의 가격을 표시한다.
- ⑥ 표준원가를 기록한다.
- ⑦ CM(공헌이익)을 계산한다(판매가격 - 원가 = CM)
- ⑧ 전체품목에 대한 품목별 CM을 계산한다.

메뉴항목	판매가격	원가	CM(1품목당)
A	4.50	1.50	3.00
B	7.00	3.00	4.00
C	9.00	4.50	4.50
D	5.50	3.00	2.50

- ⑨ 한 품목의 Total CM이 Grand Total CM에서 차지하는 비율을 계산한다.
- ⑩ CM을 기준으로 하여 평균 CM보다 높은 수치는 HIGH로 표시하고 평균 CM보다 낮은 수치는 LOW로 표시한다. 평균 CM은 전체 CM(3.550)을 판매된 전체 품목의 수로 구한다.(3.550/1000=3.55)

8) Jack D. Ninemeier. F & B Controls, (Educational institute, 1986), p.106.

메뉴품목	판매가격	원가	CM(품목당)	판매량	총CM	CM%	CM TEST	Category
A	4.50	1.50	3.00	420	1260	35%	3.00<3.55	LOW
B	7.00	3.00	4.00	360	1440	41%	4.00>3.55	HIGH
C	9.00	4.50	4.50	150	675	19%	4.50>3.55	HIGH
D	5.50	3.00	2.50	70	175	5%	2.50<3.55	LOW
TOTAL					3,550	100%		

⑪ 메뉴품목을 기준에 따라 평가한다.

메뉴 품목	인기도	마진율	분 류	조치사항
A	HIGH	LOW	PLOWHORSE	가격재조정
B	HIGH	HIGH	STAT	그대로 유지
C	LOW	HIGH	PUZZLE	메뉴상의 위치변경
D	LOW	LOW	DOG	다른품목으로교체

⑫ 이 단계에서 품목 하나 하나를 검토하여야 한다.

상기의 프로그램을 통하여 산출 가능한 자료는, 품목분석, 메뉴 믹스분석, 메뉴엔지니어링 결과, Market basket Analysis, ITEM Analysis Square, ITEM Analysis Graph, Complete Analysis으로 되어 있다.

판 매 량	High	Plowhorses	Stars
	Low	Dog	Puzzles
		Low	High

공헌이익

[그림2-4] 4-Box 매트릭스

Ⅲ. 조사설계

제 1 절 조사설계

1. 분석대상

베이커리 경영에 있어 다양한 종류로 나뉘어 지는 제품 특성상 소비층이 다른 외식산업에 비하여 넓다고 할 수 있으며, 제빵은 계절에 따라 영업 마케팅 전략을 세우기가 힘들어 다른 외식산업의 메뉴와 달리 비효율성이 가장 두드러지게 나타난다고 할 수 있다. 따라서 효율적인 메뉴관리를 통하여 비효율성을 개선하기 위한 방법으로 연구자가 운영하는 프랜차이즈 베이커리 점포의 메뉴60개를 조사분석 아이টেماً 선정 4주간 메뉴공학을 실시한 다음 제품 진열 공간구성에 이론적 근거를 두고 위치에 변화를 주어 다시 4주간 메뉴공학을 실시하여 비교하여 보았다.

2. 분석자료의 기간

본 연구의 자료조사 기간은 메뉴분석의 정확성과 위치변화에 따른 판매량과 공헌이익에 대한 평가를 보다 효과적으로 비교 분석해보기 위해 3,4월에 매출이 증가하였다가 축제와 시험기간으로 소비가 줄어드는 5월을 조사 기간으로 선정하여 3월 21일부터 4월 13일까지 4주간 조사한 후 위치를 변경하여 4월 22일부터 5월 24일 까지 4주간(5월 5일부터 8일, 15일, 19일 제외) 조사하였다. 이는 4주간의 조사 후 분석결과에 의해 위치를 변경한 후 메뉴평가에 어떤 영향을 주는가를 알아보기 위해서 인데 단순한 판매량 변화에 중점을 둔 것이 아니라 어떤 메뉴가 영업에 있어 도움이 되는 것이고, 효율적인 경영을 위해서 다른 신제품과 교체해야 하는가를 분석하기 위함이다.

3. 자료 분석 방법

연구자가 경영하는 베이커리 매장의 전체 메뉴 중에서 케이크와 쿠키를 제외한 메뉴 중 60개의 아이টেماً 선정 판매량을 조사한 다음 Kasavana & Smith 분석방법을 이용하여 메뉴 분석을 하였는데 판매량과 공헌이익의 상관관계에서 Star, Puzzle, Plowhorse, Dog로 평가되는 메뉴를 분석하여 비교하였다.

IV. 결과분석

제 1 절 매장의 사례연구

1. 매장의 사례분석 연구

베이커리 매장의 중요한 마케팅 전략 중 하나가 어느 위치에 메뉴를 진열해 두었을 때 판매량이 증가하는가 이다. 그런 점에서 실내 디자인 중에서 제품 진열 공간 구성 요소가 고객들의 매장에 대한 선택과 매출에 중요한 영향을 준다고 할 수 있다. 고객들의 매장 이용실태에 의하면 매장의 차별화 전략 중에서 실내 디자인적 요소가 중요하게 작용한다는 사실을 알 수 있다.

베이커리 매장의 실내 디자인 중 메뉴를 제공하는 방법과 효율적인 공간 처리가 막대한 비중을 차지하고 있으며, 제품의 진열은 매출증대 효과와 공간 활용에 있어 쾌적한 매장을 연출해 준다고 할 수 있을 것이다.

여러 가지 상황으로 볼 때 베이커리 점포는 쾌적한 실내 환경과 편안한 느낌을 고객에게 주어야만 소득의 극대화를 가져올 수 있다고 생각되어 진다.

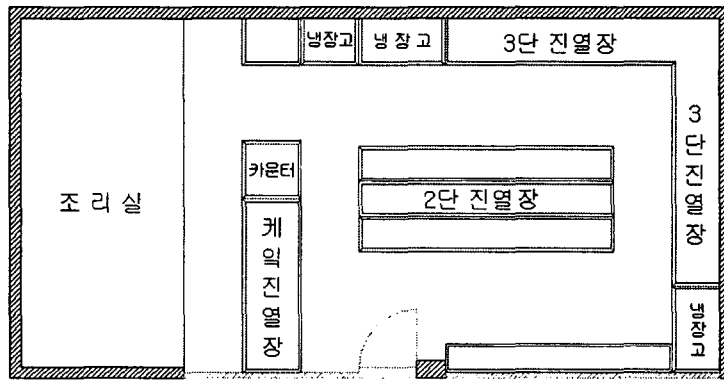
따라서 본 연구는 고객의 이용실태와 좁은 공간에 알맞은 공간구성의 특성을 파악하여 제품 위치 변화에 따른 매출변화를 알아보고 효율적인 영업 방안을 모색함과 동시에 위치변경에 따른 판매량 변화를 비교 분석하여 매장의 효율적인 관리에 필요로 하는 실내공간 구성계획에 반영하고자 한다.

2. 매장분석 대상 및 범위

베이커리 매장의 메뉴분석 대상은 본 연구자가 경영하고 있는 프랜차이즈 베이커리에서 생산되는 식빵 2종류, 식사대용 1종류, 단과자빵 8종류, 도넛 7종류, 바게뜨 4종류, 페스츄리 4종류, 일반빵 1종류, 파이 4종류와 본사출하 제품 중 식빵 9종류, 식사대용 2종류, 단과자빵 11종류, 도너츠류, 파이 3종류, 간식용 3종류로 점포생산 31종류와 본사출하 29종류로 총 60개의 아이템을 대상으로 메뉴분석을 하여 위치변화에 따른 판매량을 조사하였다.

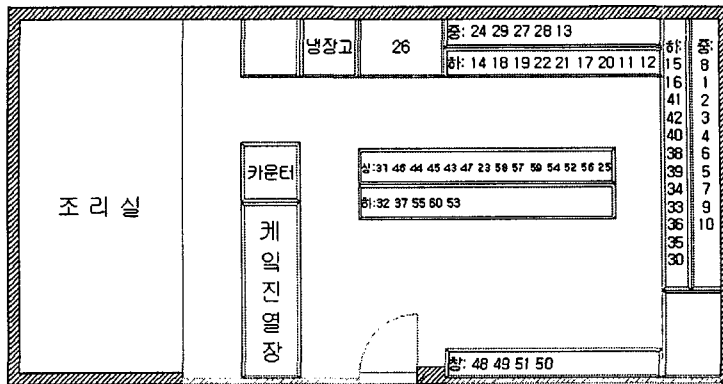
본 연구자가 경영하는 베이커리는 대학가에 자리잡고 있어 고객의 70%정도가 학생들로 보통 2년에서 4년 정도 학교를 다니면서 이용하는 단기 고객층이 대부분을 차지하고 있으

며 인근 지역의 고정 고객은 30%정도로 다른 지역과 달리 특정 메뉴에 대한 지속적인 고객보다는 항상 새로운 메뉴를 찾는 경향이 있어 신선한 공간구성을 통해 매장에서의 문제점 및 개선방안을 찾고 어떤 위치에 메뉴를 진열했을 때 판매량에 변화가 있는지를 알아보고, 효과적인 베이커리 경영방안을 모색하고자 한다.



[그림4-1] 매장 평면도

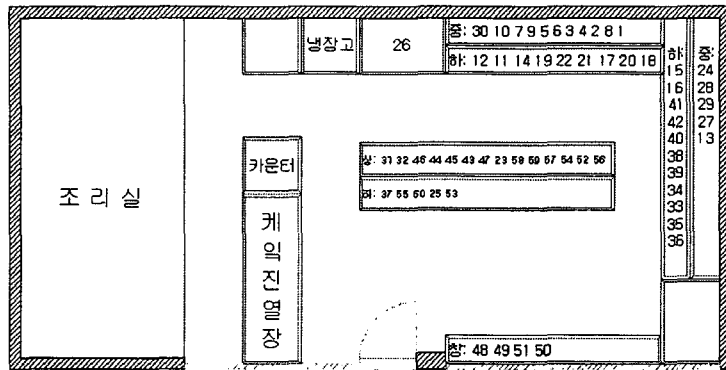
[그림4-1]은 본 연구자가 경영하고 있는 매장의 평면도이다. 3단 진열장 양 끝에 냉장고가 놓여 있는데, 냉장고 옆의 진열대에는 냉장고에서 발생하는 열로 인한 제품의 변질에 큰 영향이 없는 쿠키류를 진열해 놓고 있으며 케이크를 카운터 옆에 배열해 놓은 것은 다른 메뉴는 고객들이 직접 고르지만, 케이크를 찾는 대부분의 손님들은 메뉴에 대한 설명을 원하는 경향이 있어 영업의 효율성을 고려해 카운터 옆에 두었다. 중앙에 있는 2단 진열장에는 주로 매장에서 생산하는 메뉴 중에서 대학가에 자리잡고 있는 매장의 특성상 주 고객층인 학생들이 많이 찾는 메뉴를 진열해 두어 손쉽게 제품을 구매하도록 공간구성을 하였고 창가 쪽 테이블에는 바게뜨류를 진열하였는데, 이는 고정고객이 정해져 있기에 공간구성과 상관없이 메뉴 위치에 영향을 느끼지 않는 것으로 생각되는 제품을 두었다.



- 1.파리의 아침 2.그대토티스트 3.생크림소프트 4.옥수수식빵 5.호미식빵 6.보리식빵 7.쁘띠뜨모닝 8.후레쉬식빵 9.치즈브레드 10.모닝롤 11.고구마소보루빵 12.스틱소보루 13.엘핀단팔빵 14.후레쉬번 15.스틱브레드 16.산딸기스틱브레드 17.버터크림빵 18.쵸코크림 19.모카크림빵 20.쵸코소라빵 21.땅콩크림빵 22.소프트크림빵 23.프리미엄도넛 24.트위스트파이 25.스위트파이 26.소라파이 27.카스텔라 28.본델리슈 29.미니본델리슈 30.우유식빵 31.스위트밀크식빵 32.미니식빵 33.단팔빵 34.참쌀단팔빵 35.소보루빵 36.슈크림빵 37.쵸코칩브레드 38.완두앙금빵 39.고구마앙금빵 40.밤앙금빵 41.플레인베이글 42.어니언베이글 43.참쌀도넛 44.단팔도넛 45.파베기도너츠 46.고로께 47.인절미참깨도너츠 48.바게뜨 49.호두바게뜨 50.바게뜨피자 51.리제뜨 52.크라상 53.참쌀페스츄리 54.파인페스츄리 55.쵸코칩트위스트 56.하이토스트 57.고구마파이 58.애플파이 59.그린파이 60.마일드파이

[그림4-2] 위치 변경 전 메뉴 진열

[그림4-2]와 같이 메뉴를 공간 구성 하였다. 메뉴의 진열 공간 구성은 오랜 시간 베이커리를 운영해 오면서 좁은 공간을 활용하여 제품을 진열해 놓았을 때 판매량이 증가하는 위치를 파악하여 연구자의 생각에 의해 배치를 하였다. 연구 대상 60개 아이템의 메뉴 진열은 창가 쪽은 바게뜨 종류로 어느 위치에 두어도 고정고객이 찾는 메뉴를 진열해 두었으며, 가운데 2단 진열대에는 점포에서 생산하는 식사대용, 도넛, 페스츄리, 일반빵 종류와 본사출하 제품인 프리미엄 도넛을 진열했다. 우측 벽면 3단 진열대에는 오래 전부터 사랑받아오던 식빵류와 단팔빵 같은 단과자빵을 진열하였고, 중앙 벽면 3단 진열대에는 본사출하 단과자빵을 구성해 놓았다.



- 1.파리의 아침 2.대로토스트 3.생크림소프트 4.옥수수식빵 5.흑미식빵 6.보리식빵 7.쁘띠뜨모닝 8.후레쉬식빵 9.치즈브레드 10.모닝롤 11.고구마소보루빵 12.스틱소보루 13.엘핀단팥빵 14.후레쉬번 15.스틱브레드 16.산딸기스틱브레드 17.버터크림빵 18.초코크림 19.모카크림빵 20.초코소라빵 21.땅콩크림빵 22.소프트크림빵 23.프리미엄도넛 24.트위스트파이 25.스위트파이 26.소라파이 27.카스텔라 28.본델리슈 29.미니본델리슈 30.우유식빵 31.스위트밀크식빵 32.미니식빵 33.단팥빵 34.참쌀단팥빵 35.소보루빵 36.슈크림빵 37.초코칩브레드 38.완두앙금빵 39.고구마앙금빵 40.밤앙금빵 41.플레인베이글 42.어니언베이글 43.참쌀도넛 44.단팥도넛 45.파베기도너츠 46.고로계 47.인절미참깨도너츠 48.바게뜨 49.호두바게뜨 50.바게뜨피자 51.리제뜨 52.크라상 53.참쌀페스츄리 54.파인페스츄리 55.초코칩트위스트 56.하이토스트 57.고구마파이 58.애플파이 59.그린파이 60.마일드파이

(그림4-3) 위치 변경 후 메뉴 진열

[그림4-2] 와 [그림4-3]을 비교해 보면 19개의 메뉴 위치가 변경되었다. 본 연구의 목적이 메뉴의 위치를 변경 하였을 때 매출에 영향이 있는가를 고찰해 보기 위함인데 메뉴전체를 변경하지 못한 것은 좁은 매장의 특성과 제빵의 특성상 비슷한 메뉴끼리 붙어 있어야 판매량이 많은 점을 고려하여 Puzzle메뉴를 중심으로 19개의 메뉴를 변경하여 보았다.

대부분의 손님들은 중앙의 2단 진열장에서 빵을 고른후 우측 벽면의 중간 진열장으로 시선이 가는데 이는 인체공학적 선반의 위치에 표시되어 있는 이론적 내용과 거의 비슷한 점이 많았다. 그래서 식빵이 위치에 의해 판매량이 많은 것인지 아니면, 공간 구성에 의한 것인지를 알아보기 위해 변화를 주었다. 그래서 우측 3단 진열장의 중간 메뉴와 중앙 벽면 3단 진열장의 중간부 메뉴 위치를 변경해 보았으며 32번 미니식빵은 중앙 2단 진열장 하단부에서 상단부로 그 위치에 변화를 주었는데 하단부에 있을 때는 다른 제품에 의해 잘 보이지 않았었다.

위치 변경에 있어 아쉬움이 있다면 Dog메뉴로 평가된 항목들을 고객들이 잘 보지 않는

자리로 진열하고 Puzzle 메뉴 중에서 인체 공학적으로 사람들의 시선이 많이 가는 자리로 위치 변경을 해야 하나, 매장 특성상 그렇게 하지 못한 점이 정확한 메뉴분석에 어떤 변수가 되지 않을까 하는 것이다.

제 2 절 위치변경에 따른 비교분석

1. 판매량 비교 분석

메뉴평가에 의해서 위치를 변경한 결과 전체적으로 변경전 보다 판매량이 줄어들었다.

2차 조사를 실시한 기간을 살펴보면 날씨가 더워지기 시작하는 시점이고, 학생들의 중간고사 기간과 축제기간이 포함되는 시기였다. 또한 어린이날 전부터 스승의 날까지는 행사 당일을 제외하고는 매출이 급격히 줄어들었던 것이 지금까지의 본 연구자가 경영하고 있는 베이커리의 경영현실이다. 그러나 이번 연구를 통하여 위치를 변경한 결과 다른 해와는 다르게 매출의 폭이 줄어들었다는 것이다.

대학가의 특징은 3월 중순부터 4월 중순까지는 매출이 증가하였다가 어린이날이 시작되면서 매출이 급격히 감소하는데 올해에는 메뉴평가 결과를 바탕으로 제품진열 공간구성에 맞추어 진열위치를 변경한 결과 변경 전 보다는 줄었지만, 작년과 비교해 보면 감소 폭이 적다는 것을 알 수 있었다.

프리미엄도넛의 경우 580개에서 611개, 파리의 아침 75개에서 77개, 보리식빵 39개에서 44개, 엘핀단팥빵 12개에서 19개, 초코소라빵 111개에서 115개, 스위트파이 58개에서 67개, 소라파이 28개에서 37개, 카스텔라 35개에서 41개, 본델리슈 35개에서 37개, 미니식빵 40개에서 43개, 참쌀단팥빵 161개에서 175개, 플레인베이글 37개에서 43개, 바게뜨피자 36개에서 43개, 마일드파이 139개에서 145개로 14개 품목에서 판매량의 증가를 보였다.

판매량의 증가를 보인 14개 메뉴중 8개의 메뉴가 위치를 변경한 제품으로 미니식빵의 경우 3개의 증가를 보였지만 본 연구자의 경영방침에 의해 추가 생산 없이 진열대에 제품이 없으면 다른 대체메뉴를 소개해 주는데, 기존 오후에 팔리던 미니식빵의 경우 오전에 판매되는 것을 볼 수 있었고 중앙 2단 진열장 하단에서 상단으로 위치를 변경하였더니 고객들이 쉽게 발견하는 것을 알 수 있었다. 또한 본델리슈, 카스텔라, 엘핀단팥빵의 경우에는 날씨가 더워지기 시작하면 판매량이 줄어드는 품목이지만, 위치변경 후 판매량이 증가하였으며, 위치를 변경하지는 않았지만 플레인베이글의 경우는 다른 메뉴의 위치 변경에 영향을 받는 것으로 사료되어진다.

판매량의 증가를 보인 메뉴 중 소라파이, 초코소라빵, 프리미엄도넛을 제외한 제품 대부분

분은 판매량이 감소해 왔던 것이 지금까지의 현상이었는데 이번 메뉴분석을 통한 연구에서 증가를 보여 베이커리 경영에 있어 정확한 메뉴 분석이 얼마나 중요한 지를 보여주는 예가 되었다.

또한 식빵의 경우 신제품이 출시되면서 판매량에 많은 차이를 보일 것으로 예상했지만, 위치가 변경되면서 고객들이 의식적으로 제품을 쳐다보고 구입하는 경우가 많았으며 다른 메뉴에 비해 적은 폭으로 판매가 감소되었지만 식빵의 신제품 판매량을 고려해 보면 위치 변경으로 인해 감소의 폭이 줄어들었다고 볼 수 있겠다.

위치변경에 따른 전체적인 판매량 비교는 <표4-1>에서 나타내고 있다.

<표4-1> 위치변경에 따른 판매량 비교

NO.	메뉴	판매량		NO.	메뉴	판매량	
		전	후			전	후
1	파리의 아침	75	77	31	스위트밀크식빵	109	89
2	그대로토스트	116	109	32	미니식빵	40	43
3	생크림소프트	111	104	33	단팥빵	393	339
4	옥수수식빵	91	74	34	찰쌀단팥빵	161	175
5	흑미식빵	35	34	35	소보루빵	287	221
6	보리식빵	39	44	36	슈크림빵	349	294
7	쁘띠뜨모닝	48	46	37	초코칩브레드	58	52
8	후레쉬식빵	119	115	38	완두앙금빵	74	69
9	치즈브레드	41	35	39	고구마앙금빵	89	68
10	모닝롤	117	109	40	밤앙금빵	99	73
11	고구마소보루빵	64	44	41	플레인베이글	37	43
12	스틱소보루	98	74	42	어니언베이글	41	41
13	엘핀단팥빵	12	19	43	찰쌀도넛	536	412
14	후레쉬번	185	153	44	단팥도넛	129	90
15	스틱브레드	127	69	45	파베기도너츠	162	156
16	산딸기 스틱브레드	113	65	46	고로케	228	196
17	버터크림빵	98	84	47	인절미 찰깨도너츠	205	148
18	초코크림빵	82	57	48	바게뜨	224	204
19	모카크림빵	106	88	49	호두바게뜨	28	24
20	초코소라빵	111	115	50	바게뜨피자	36	43
21	땅콩크림빵	105	84	51	리제뜨	102	83
22	소프트크림빵	83	69	52	크라상	144	107
23	프리미엄도넛	580	611	53	찰쌀페스츄리	88	62
24	트위스트파이	58	41	54	파인페스츄리	106	90
25	스위트파이	58	67	55	초코칩트위스트	88	63
26	소라파이	28	37	56	하이토스트	224	199
27	카스텔라	35	41	57	고구마파이	123	93
28	본델리슈	35	37	58	애플파이	124	108
29	미니본델리슈	39	39	59	그린파이	47	41
30	우유식빵	164	118	60	마일드파이	139	145

조사 연구 기간에 새롭게 선보인 신제품 중 식빵은 많은 판매량을 보였다. 위치를 변경하기 전에는 다른 메뉴에 비해 식빵의 경우 구매경향이 신제품에 많은 관심을 보였지만 이번 연구 조사기간 중에는 위치 변경으로 인한 매장 분위기에서 오는 새로움으로 인하여 기존 제품에 큰 영향을 끼치지 않은 것으로 사료되어진다.

〈표4-2〉 위치변경에 따른 메뉴평가 비교

NO.	메뉴	Classification		NO.	메뉴	Classification	
		전	후			전	후
1	파리의 아침	P	S	31	스위트밀크식빵	S	S
2	그대로토스트	S	S	32	미니식빵	P	P
3	생크림소프트	S	S	33	단팥빵	Pl	Pl
4	옥수수식빵	S	P	34	참쌀단팥빵	Pl	Pl
5	흑미식빵	P	P	35	소보루빵	Pl	Pl
6	보리식빵	P	P	36	슈크림빵	Pl	Pl
7	쁘띠뜨모닝	P	P	37	쵸코칩브레드	D	D
8	후레쉬식빵	S	S	38	완두앙금빵	D	D
9	치즈브레드	P	P	39	고구마앙금빵	Pl	D
10	모닝롤	S	S	40	밤앙금빵	Pl	D
11	고구마소보루빵	P	P	41	플레인베이글	P	P
12	스틱소보루	S	P	42	어니언베이글	D	D
13	엘핀단팥빵	P	P	43	참쌀도넛	Pl	Pl
14	후레쉬번	S	S	44	단팥도넛	Pl	Pl
15	스틱브레드	S	P	45	파베기도너츠	Pl	Pl
16	산딸기 스틱브레드	S	P	46	고로케	Pl	Pl
17	버터크림빵	S	S	47	인절미 참깨도너츠	S	S
18	쵸코크림빵	P	P	48	바게뜨	S	S
19	모카크림빵	S	S	49	호두바게뜨	P	P
20	쵸코소라빵	S	S	50	바게뜨피자	P	P
21	땅콩크림빵	S	S	51	리제뜨	Pl	Pl
22	소프트크림빵	P	P	52	크라상	Pl	Pl
23	프리미엄도넛	S	S	53	참쌀페스츄리	S	P
24	트위스트파이	P	P	54	파인페스츄리	S	S
25	스위트파이	P	P	55	쵸코칩트위스트	Pl	D
26	소라파이	P	P	56	하이토스트	Pl	Pl
27	카스텔라	P	P	57	고구마파이	Pl	Pl
28	본델리슈	P	P	58	애플파이	S	S
29	미니본델리슈	P	P	59	그린파이	P	P
30	우유식빵	S	S	60	마일드파이	Pl	Pl

Star: S. Puzzle: P. Plowhoses: Pl. Dog: D.

2. 메뉴평가 비교분석

위치변경 전·후의 메뉴평가 결과를 비교해 보면 Star는 22개에서 18개, Puzzle은 20개에서 24개, Plowhorse는 15개에서 12개, Dog는 3개에서 6개로 평가되었다. 판매량 비교와 같이 위치변경을 하면 좋아질 것으로 예상을 하였지만 결과는 다르게 나왔다.

파리의 아침은 Puzzle에서 Star로 본 연구자의 연구의도대로 결과 값이 나왔다. 그러나 옥수수식빵, 스틱소보루, 산딸기브레드는 Star에서 Puzzle로 낮게 평가되었지만, 주변 대학가의 대부분 매장에 손님이 없고, 제빵의 특성상 많은 감소가 예상되는 시기에서 Puzzle과 Star 메뉴 전체를 비교했을 때 43개 품목으로 변화가 없다는 것은 연구자의 매장 한 곳만을 대상으로 하였지만 좋은 결과를 가져왔다고 할 수 있겠다.

초코칩트위스트와 밤앙금빵, 고구마앙금빵 같은 메뉴는 위치를 변경하기 전 판매량은 많으나 공헌이익이 낮아 메뉴의 지속적인 판매 여부를 생각하게 하는 제품이었었는데 위치변경 후 메뉴평가에서 판매량과 공헌이익이 모두 낮은 Dog메뉴로 평가되어 효율적인 경영을 위해서는 신제품과 교체해야 할 메뉴로 생각되어진다. 판매량에서 많은 판매를 보인 도넛 종류는 프리미엄 도넛과 인절미 함께 도넛을 제외 하고는 낮은 공헌이익으로 판매가를 조정해야 하지만 그럴 수 없는 환경이기에 많은 사람들이 찾는 메뉴를 없앨 수도 없는 것이 프랜차이즈 매장을 경영하는 대다수의 사람들이 공통적으로 안고 있는 문제일 것이다. 또한 여름이 시작되면서 새로운 신제품을 출시해야 하는 시점에서 메뉴평가를 통해 Plowhorse 와 Dog 메뉴를 알 수 있어 어떤 제품을 신제품과 교체해야 하는지를 정확한 메뉴분석을 통하여 알 수 있었기에 효율적인 매장 관리에 도움이 될 것으로 사료되어진다.

<표4-3>에서는 M.M비교로 메뉴 인기도에 관한 것을 나타내고 있다. 결과적으로 본다면 대부분의 메뉴가 위치 변경 전 보다 감소를 하였는데, 감소를 했다고 해서 인기가 없는 것은 아니다.

그대로토스트, 생크림소프트의 경우 판매량에서 위치 변경 후 감소를 하였지만, 인기도에서는 증가를 하였다. 전반적인 판매량의 감소 가운데 고객들의 인기도가 증가한 메뉴는 24개 품목으로 판매량의 증가품목 14종류보다 10종류나 더 많으며, 변동이 없는 메뉴는 13종류이며 전체 60개 메뉴 중 23개 품목만 감소를 보였다.

그대로 토스트의 경우 위치 변경 후 판매량에서 7개가 줄었지만 0.2% 증가되었으며 단 팔빵의 경우 54개의 감소를 보였지만 M.M에서는 변동이 없었다. 이처럼 <표4-3>에서 나타난 바와 같이 판매 수만을 가지고 메뉴를 평가해서는 안되면, 각각의 메뉴가 매장 전체에 어떤 영향을 미치고 있는지를 정확히 분석해야 할 것이다.

〈표4-3〉 위치 변경에 의한 M.M비교

N O	메뉴	M.M(menu mix%)		비교	N O	메뉴	M.M(menumix%)		비교
		전	후				전	후	
1	파리의 아침	1.0%	1.2%	증가	31	스위트밀크식빵	1.5%	1.4%	감소
2	그대로 토스트	1.6%	1.7%	증가	32	미니식빵	0.5%	0.7%	증가
3	생크림 소프트	1.5%	1.6%	증가	33	단팥빵	5.3%	5.3%	*
4	옥수수식빵	1.2%	1.2%	*	34	참쌀단팥빵	2.2%	2.7%	증가
5	흑미식빵	0.5%	0.5%	*	35	소보루빵	3.9%	3.4%	감소
6	보리식빵	0.5%	0.7%	증가	36	슈크림빵	4.7%	4.6%	감소
7	쁘뜨모닝	0.6%	0.7%	증가	37	쇼코칩브레드	0.8%	0.8%	*
8	휘레쉬식빵	1.6%	1.8%	증가	38	완두앙금빵	1.0%	1.1%	증가
9	치즈브레드	0.6%	0.5%	감소	39	고구마앙금빵	1.2%	1.1%	감소
10	모닝롤	1.6%	1.7%	증가	40	밤앙금빵	1.3%	1.1%	감소
11	고구마소보루빵	0.9%	0.7%	감소	41	플레인베이글	0.5%	0.7%	증가
12	스틱소보루	1.3%	1.2%	감소	42	어니언베이글	0.6%	0.6%	*
13	엘펀단팥빵	0.2%	0.3%	증가	43	참쌀도넛	7.2%	6.4%	감소
14	휘레쉬번	2.5%	2.4%	감소	44	단팥도넛	1.7%	1.4%	감소
15	스틱브레드	1.7%	1.1%	감소	45	파베기도넛	2.2%	2.4%	증가
16	산딸기스틱브레드	1.5%	1.0%	감소	46	고로케	3.1%	3.0%	감소
17	버터크림빵	1.3%	1.3%	*	47	인절미참깨도넛	2.8%	2.3%	감소
18	쇼코크림빵	1.1%	0.9%	감소	48	바게뜨	3.0%	3.2%	증가
19	모카크림빵	1.4%	1.4%	*	49	호두바게뜨	0.4%	0.4%	*
20	쇼코소라빵	1.5%	1.8%	증가	50	바게뜨피자	0.5%	0.7%	증가
21	땅콩크림빵	1.4%	1.3%	감소	51	리제뜨	1.4%	1.3%	감소
22	소프트크림빵	1.1%	1.1%	*	52	크라상	1.9%	1.7%	감소
23	프리미엄도넛	7.8%	9.5%	증가	53	참쌀페스츄리	1.2%	1.0%	감소
24	트위스트파이	0.8%	0.6%	감소	54	파인페스츄리	1.4%	1.4%	*
25	스위트파이	0.8%	1.0%	증가	55	쇼코칩트위스트	1.2%	1.0%	감소
26	소라파이	0.4%	0.6%	증가	56	하이토스트	3.0%	3.1%	증가
27	카스테라	0.5%	0.6%	증가	57	고구마파이	1.7%	1.4%	감소
28	본델리슈	0.5%	0.6%	증가	58	애플파이	1.7%	1.7%	*
29	미니본델리슈	0.5%	0.6%	증가	59	그린파이	0.6%	0.6%	*
30	우유식빵	2.2%	1.8%	감소	60	마일드파이	1.9%	2.3%	증가

〈표4-4〉 공헌이익 비교

(단위%)

NO	메뉴	전	후	비교	NO	메뉴	전	후	비교
1	파리의 아침	1.57	1.87	증가	31	스위트밀크식빵	3.87	3.66	감소
2	그대로토스트	2.92	3.18	증가	32	미니식빵	1.78	2.22	증가
3	생크림소프트	2.07	2.25	증가	33	단팥빵	4.20	4.20	*
4	옥수수식빵	1.80	1.70	감소	34	참쌀단팥빵	1.72	2.17	증가
5	흑미식빵	0.82	0.92	증가	35	소보루빵	3.58	3.19	감소
6	보리식빵	0.73	0.95	증가	36	슈크림빵	3.73	3.64	증가
7	쁘띠뜨모닝	0.87	0.97	증가	37	초코칩브레드	0.62	0.64	증가
8	후레쉬식빵	1.80	2.02	증가	38	완두앙금빵	0.96	1.04	증가
9	치즈브레드	0.96	0.95	감소	39	고구마앙금빵	0.95	0.84	감소
10	모닝롤	2.18	2.36	증가	40	밤앙금빵	1.23	1.06	감소
11	고구마소보루빵	1.34	1.07	감소	41	플레인베이글	0.53	0.71	증가
12	스틱소보루	1.14	1.00	감소	42	어니언베이글	0.44	0.51	증가
13	엘펀단팥빵	0.31	0.56	증가	43	참쌀도넛	5.73	5.10	감소
14	후레쉬번	3.02	2.89	감소	44	단팥도넛	1.34	1.08	감소
15	스틱브레드	2.53	1.60	감소	45	파베기도너츠	1.68	1.87	증가
16	산딸기 스틱브레드	1.05	0.70	감소	46	고로케	3.10	3.09	감소
17	버터크림빵	0.69	0.68	감소	47	인절미 참깨도너츠	2.79	2.33	감소
18	초코크림빵	0.57	0.46	감소	48	바게뜨	3.34	3.52	증가
19	모카크림빵	0.74	0.71	감소	49	호두바게뜨	0.50	0.50	*
20	초코소라빵	0.91	1.09	증가	50	바게뜨피자	0.96	1.33	증가
21	땅콩크림빵	0.73	0.68	감소	51	리제뜨	1.09	1.03	감소
22	소프트크림빵	0.68	0.65	감소	52	크라상	1.63	1.41	감소
23	프리미엄도넛	4.65	5.68	증가	53	참쌀페스츄리	1.57	1.28	감소
24	트위스트파이	1.35	1.11	감소	54	파인페스츄리	1.70	1.67	감소
25	스위트파이	0.41	0.54	증가	55	초코칩트위스트	1.12	0.93	감소
26	소라파이	0.20	0.30	증가	56	하이토스트	3.53	3.64	증가
27	카스텔라	0.33	0.44	증가	57	고구마파이	1.75	1.54	감소
28	본델리슈	0.37	0.45	증가	58	애플파이	1.81	1.82	증가
29	미니본델리슈	0.75	0.87	증가	59	그린파이	0.67	0.68	증가
30	우유식빵	2.49	2.07	감소	60	마일드파이	2.12	2.56	증가

<표4-4>는 공헌이익에 관한 위치 변경 전·후의 값을 보여 주고 있다. 메뉴의 위치를 변경 후 전체 판매량과 총수익은 감소하였으나 위치 변경 후 각 아이টে에 대한 공헌이익에서는 30개의 메뉴가 증가를 하였고, 2개의 메뉴는 변동사항이 없었으며 28개의 메뉴는 감소를 하였다.

그대로토스트, 생크림소프트와 같은 메뉴는 판매량이 감소하였지만 공헌이익은 증가하였다. 반면 트위스트파이, 고구마파이와 같은 메뉴에서는 감소를 보였다.

이와 같이 총 매출은 감소를 하였지만 각각의 메뉴에 대한 기여도를 분석한 결과 작은 차이지만 위치를 변경함으로써 인하여 메뉴의 기여도는 증가하였다고 할 수 있겠다.

프렌차이즈 베이커리의 단점 중 하나가 가격조정을 할 수 없다는 것이다. 메뉴분석에서 중요한 부분인 공헌이익은 메뉴를 평가함에 있어 중요한 항목으로 분류되어 진다.

V. 결 론

분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 메뉴의 위치를 변경할 때 매출 이익에 도움이 된다고 볼 수 있다.

전체적인 수익에서는 위치를 변경 한 후에 감소를 보였지만 전체 메뉴분석 결과를 각 품목 메뉴에 대해서 비교한 결과 <표4-3> 메뉴의 인기도 비교와 <표4-4> 공헌이익에 대한 비교에서 작은 차이지만 증가 한 것으로 나왔다.

둘째, 위치 변경 전·후의 메뉴분석 결과는 Star 22, Puzzle 20, Plowhorse 15, Dog 3개에서 Star 18, Puzzle 23, Plowhorse 12, Dog 6개로 평가되었다.

처음 4주간의 판매자료를 Kasavana & Smith 방식으로 분석하여 제품진열에 따른 공간구성을 토대로 위치를 변경한 결과 총판매이익과 메뉴분석결과가 변경 전 보다 안 좋은 것으로 분석되었다. 이는 날씨가 더워지면서 제빵의 매출이 감소하는 요인이 변수로 작용한 데다 학교 앞 점포들이 동감하고 있는 5월 학교 축제기간과 시험기간에 소비가 줄어드는 현상으로 인하여 본 연구의 목적과는 조금 다른 결과 값이 나왔지만, 위치변경 후 작년까지의 4월 5월 매출을 비교해보면 메뉴분석에 따른 위치변경이 도움이 된다는 것을 알 수 있었다.

본 연구를 시작하기 전에는 단순히 판매되는 숫자만을 보면서 좋은 메뉴의 기준을 정했고, 제품이 진열대에 없을 때 많이 물어보는 메뉴를 생각했었다. 그러나 이번 메뉴분석을

통해서 어떤 메뉴가 영업이익에 도움이 되는지 정확히 분석 할 수 있었다.

이번 조사 연구를 통한 시사점은 그동안 그냥 지나쳐 오던 것을 매장을 방문하는 손님들의 동향을 살펴보면서 느낀 점과 메뉴분석의 결과에 의해 생각하지 못하고 있었던 것들을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 판매량이 많다고 좋은 메뉴가 아니라는 것을 알 수 있었다. 프랜차이즈 베이커리 특성상 점포생산 메뉴와 본사출하 메뉴가 있는데, 순이익에 있어 차이를 보이고 있다. 하지만 연구를 통하여 Star메뉴와 Puzzle메뉴의 지속적인 판매전략과 Dog, Plowhorse 메뉴에 대한 향후 대책방안에 대해서 점검할 수 있는 계기를 마련하였다.

둘째, 고객이 찾지 않는 메뉴는 잊어야 한다. 메뉴분석을 통하여 Dog로 분류된 메뉴들은 평소 영업을 하면서 구색을 맞추기 위해 갖다놓았던 메뉴도 있었다. 베이글 같은 것은 건강식으로 꾸준히 찾는 손님이 있기 때문에 버릴 수 없는 제품이지만, 그 외의 Dog메뉴는 합리적인 경영을 위하여 생각해 보아야 할 것 같다.

셋째, 고객이 찾는 메뉴를 준비해 두어야 할 것이다. Star메뉴로 분류된 제품들은 위치에 상관없이 고정 고객이 생긴 제품일 수도 있고 위치에 의해 만들어진 것일 수도 있다. 본 연구를 시작하면서 느꼈던 것 중 하나는 일반적으로 Puzzle이나 Dog와 같은 메뉴는 매장에 떨어져도 물어보지 않고 다른 제품을 구입해 가지만, Star메뉴와 Plowhore 같은 경우는 한번 물어보는 손님들이 대부분 이었다. 단순히 눈짐작으로 빵을 준비해 두는 것이 아니라 정확한 메뉴분석에 의해 고객이 찾는 제품에 대해서 한 번 더 생각할 수 있는 기회를 가지고 영업을 할 수 있는 이점이 있음을 알 수 있었다.

마지막으로 메뉴평가 결과를 공간 구성에 활용해야 한다. Plowhore 메뉴는 좋은 위치 때문에 판매량이 많을 수도 있고 고정 고객이 찾는 것일 수도 있다. 하지만 공헌이익이 낮다는 이유만으로 없애기도 힘들다. 따라서 '인체공학에서 본 선반의 치수'를 바탕으로 고객들의 시선이 잘 가는 위치에 Puzzle 같은 메뉴를 진열해 두어야 할 것이다.

조사연구를 통한 가장 큰 시사점은 많은 종류의 외식산업 가운데 점차 그 비중이 늘고 있는 베이커리 산업에 있어 비효율적으로 운영되어져 왔던 지금의 경영에서 탈피하여 전문적인 메뉴분석을 통하여 고객이 찾는다고 모든 메뉴를 준비하는 것이 아니라 베이커리 경영에도 도움이 되고 고객들이 모두 찾는 그런 메뉴 개발과 Dog로 분류되는 메뉴가 없도록 효과적인 전문 경영을 도입하지 않으면, 경쟁에서 뒤떨어 질 수밖에 없다는 것을 생각하게 되었다.

ABSTRACT

Case Study about the management of bakery menu through a menu analysis

This study checked the sales of bakeries this researcher has operated for 4 weeks before evaluating the menu with Kasavana & Smith Analysis, changing the position of the menu on the theoretical base of space composition and then checking the sales for 4 weeks again and analyzing in the same way. The study compared the two groups by using the menu analysis. The menu used in the analysis included 31 items produced in the stores and 29 items turned out from the headquarters.

The results of the menu evaluation through Kasavana & Smith Analysis are as follows:

(i) before changing the position of the menu

22 Stars, 20 Puzzles, 15 Plowhorses, 13 Dogs

(ii) after changing the position

18 Stars, 24 Puzzles, 12 Plowhorses, 6 Dogs

During the study, it was inconvenient that many things not thought about before were discovered. The limitations of the study are as below:

- a) when the displayed items were sold out, they couldn't be supplied continuously. The items from the headquarters were supplied as many as the ordered volume. As the stores prepared materials only for the day, they only produced bakeries as many as the dairy target. So it is difficult for them to keep extra bakery.
- b) it is natural that a new item make the sales of the existing items cut down. During the study, there appeared a new item, which influenced on the sales.
- c) as the store this researcher manages is smaller than the others, it was difficult to change all the position of the menu. With only 18 items changing their positions, there couldn't obtain more accurate data.
- d) because of the franchise contract, there fixed the prices of supply and sale. Therefore the price of Plowhorse couldn't be changed.

However on the base of this study, it can search more specific ways to efficiently manage the bakery business in the future.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

엄관숙, “호텔 기업의 효율적인 메뉴관리에 관한 실증적 연구”, 세종대학교 대학원 석사학위, 1997, p.19.

신학성, “프랜차이즈점의 마케팅전략에 따른 실내디자인에 관한연구”, 대구대학교 대학원 석사학위논문, 2001.

강석우, “제과·제빵 메뉴의 품질 평가에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 석사학위논문, 2001.

윤영현, “제과점 선택속성의 중요도에 관한 연구”, 세종대학교 대학원석사학위논문, 2000.
최수근 외, “현대 제과제빵학 개론“, 지구문화사, 1999.

양일선, “메뉴엔지니어링”, 국민영양, 1996, 9.

김혜원, “인테리어 디자인 실무이론”, 1999.

김기창, “상업인테리어 디테일3”, 국제, 1994.

2. 국외문헌

J. Sheth, "Integrative theory of Patronage and Behavior, "in Patronage Behavior and Retail Management,(William R. Darden and Robert F Lusch, editors), New York : North-Holland, Elsevier Science Publishing Company, Inc., 1983.

Michael L.Kasavana, Computer System for Foodservice Operations, (N.Y: vnr, 1984), pp.158-160: idem, "Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis", Revised Edition, Hospitality Publications, 1990.

Johe Dearden, Cost Accounting Comes To Service industries, Harvard Business Review, No.5 (September - October, 1987).

Jack D. Ninemeier. F & B Controls, (Educational institute, 1986).