

파베직 분석 방법을 이용한 효율적 메뉴관리에 관한 연구

A Study on Effective Menu Management
Using David V Pavesic's Method

고 범 석*

【목 차】

I. 서 론	V. 결 론
II. 연구의 이론적 배경	Abstract
III. 자료의 수집과 구성	참고문헌
VI. 자료의 분석 결과	

I. 서 론

호텔산업에 있어서 식음료부문은 수입과 경상 이익 면에서 객실부문보다 더욱 중요한 비중을 차지하고 있음에도 불구하고 식음료 상품의 기본이 되는 메뉴에 대한 중요성을 제대로 인식하지 못하고 있다. 또한 일부 호텔에서는 메뉴기획을 주방부서의 고유한 사업영역으로 인식하고 있음에 따라 호텔기업에서의 전사적 마케팅(Marketing)이 원활하게 이루어지지 못하고 있기도 하다. 이는 고객의 수요와 욕구를 메뉴계획에 제대로 반영하지 못한다는 것을 의미하기도 하며, 호텔에서의 전체 매출액의 증가에도 큰 영향을 미치고 있다.

현대사회에서의 경제성장은 국민소득과 개인의 가처분소득의 증대를 초래하였고, 개인의 가처분소득 증대는 가계생활에서의 소비 형태에 많은 변화를 초래하고 있다. 특히 최근에 발표되는 여러 가지의 통계자료에서는 가계생활의 지출 비용 중에서 외식비가 차지하는 비용이 가장 급속하게 증가하고 있다고 제시하고 있다. 외식에 대한 비용의 증가와

* 대구보건대학 호텔조리음료계열 전임강사

2 · 관광식음료경영연구

더불어 기획의 증가는 수요의 다양화를 초래하고 있으며 이는 앞으로의 외식산업에 대한 마케팅적 전략수립에 많은 영향을 미치고 있다. 그러나 이와 같은 외식산업의 환경 변화에도 불구하고 대부분의 외식 산업 경영자들은 고객의 수요변화에 능동적으로 대처하지 못하고 있는 것도 주지 할 만한 사실이다. 특히 외식산업에 있어서 주요 전략상품인 메뉴에 대한 연구의 개발은 아주 미흡한 상황이다.

소비자와 기업을 연결하는 메뉴는 수익성 있는 경영성과를 위한 전제조건이 아니라 고객에게는 만족을 가져다주고 기업에게는 이윤을 발생시키는 마케팅 수단인 것이다. 본 연구에서는 소비자의 선호에 관한 중요성을 감안하여 호텔 식음료 부문에서의 종래의 맹목적인 메뉴의 질 향상과 종사원의 서비스 질 향상에서 진일보하여 고객유치와 환경변화에 능동적으로 대처하여 성장, 발전하기 위해서는 보다 합리적인 경영이 필요하다는 인식이 대두되고 있다. 이에 성공적인 식음료 경영을 위해서 호텔의 위치와 시설, 부대시설 및 식당설비가 중요하고, 종사원의 친절한 서비스, 그리고 조직과 회계제도, 내부 통제제도가 수립되어야 한다. 그러나 무엇보다도 “모든 식음료부문의 경영제도가 메뉴에서 시작된다.”라는 표현과 같이 식음료 사업에 있어서 사업성패를 좌우하는 가장 중요한 척도가 되는 것이다.

II . 연구의 이론적 배경

1. 메뉴의 정의

오늘날 사용되고 있는 메뉴의 정의를 내리자면 “고객이 알아보기 쉽도록 식음료의 품목과 가격을 작성 기록하여 고객이 식음료를 주문하는데 필요한 정보를 제공하여 고객과 호텔 간의 식음료 제공 약속하는 차림표”라고 할 수 있다. 또 이를 현대적 감각에 맞게 종합적으로 정리한 메뉴의 개념으로는 “메뉴는 경영자 측면에서는 관리의 도구요 판매촉진을 포함하는 마케팅 도구이면서, 고객의 입장에서는 정보의 제공원으로서, 레스토랑에서 제공 가능한 음식의 품목과 가격, 분량, 형태 등의 정보를 체계적으로 기록한 레스토랑과 고객 간의 중개자 또는 매개체 라고 정의할 수 있다. 메뉴는 식음료사업에 있어서 판매와 관련하여 중요한 상품화의 수단으로서 식음료사업의 목표달성을 위해서 관리되어야 할 중요한 분야가 되었다. 메뉴는 무언의 판매자로서 상품의 모든 판매는 메뉴로부터 시작하여 고객으로 하여금 식욕을 직접 불러일으키게 하여 판매의 효과를 주는 가장 중요한 판매수단이다.

따라서 메뉴는 그 식당의 이미지를 나타내며 수준을 결정하고 개성과 분위기를 창출해 내는 도구이다. 또한 메뉴는 단순한 가격과 품목 그리고 구매조건을 제시만으로 그치는 것이 아니라 고객과 식음료 사업의 경영자를 연결하는 역할을 수행하며 그들 간에 있어서 친근감을 주는 판매촉진의 매개체로서 판매원의 역할을 하고 고객과 호텔 간의 식음료를 제공한다고 계약하는 계약서의 역할도 하며 고객의 식음료를 판매하는데 있어서 자세한 설명을 제공하는 설명서의 역할도 하는 기능을 겸하고 있다. 그러므로 성공적인 메뉴란 경영조직체제에 대해 이윤을 창출시킬 수 있는 방향으로 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 내용과 외양을 갖춘 것이라고 할 수 있다.

2. 메뉴의 기능 및 중요성

메뉴는 광범위한 의미에서 시장의 도달 가능한 범위를 결정한다. 그리고 메뉴는 매우 중요한 마케팅 수단으로 경영진과 고객 간의 의사소통을 용이하게 하면 음식 제공을 위한 목록표 이상의 기능을 수행함으로써 식음료 서비스업의 수익성 있는 경영성과를 위한 전제조건이 되고 있다.

과거의 식당관리에 있어서 메뉴가 단지 식료의 종류를 기록하고 나열하는 기능 수행에 불과했던 때도 있었으나, 현대 식당사업에 있어서는 판매와 관련하여 중요한 상품화의 수단으로 그 역할이 증진되어 왔으며, 식당사업의 목표달성을 위하여 관리되어야 할 중요한 분야가 되었다.

메뉴는 성공적인 레스토랑 운영을 위하여 기본적인 기획 서류이므로 레스토랑 운영의 성공여부가 메뉴에 달려있다 해도 과언은 아니다. 그러므로 메뉴는 제공되는 품목과 범위, 그리고 판매 가격에 관한 것을 담고 있어야 한다. 이러한 메뉴는 식음료 사업의 경영자와 수요자인 고객을 연결해 주는 역할을 수행함으로써 수익성 있는 경영성과를 위한 중요요소가 되었다. 그러므로 성공적인 메뉴란 경영조직체에 대해 이윤을 창출시킬 수 있는 방향으로 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 내용과 외양을 갖추어야 한다. 또, 신 메뉴 개발의 자료로 활용할 수 있기에 아주 중요한 근거자료가 될 수 있다.

(1) 약속서류

메뉴는 고객과 레스토랑의 무언의 약속이다. 고객이 음식을 주문할 때 메뉴를 보고 주문을 하기 때문에 레스토랑 측의 성실한 제안과 고객 측의 동의로 약속이 성립되기 때문에 메뉴의 제시한 품목이 나오지 않으면 고객과의 약속을 위반하는 것이다.

4. 관광식음료경영연구

(2) 레스토랑의 경영자료

메뉴의 변천과정을 체계적으로 정리해 두면 고객의 선호도 변화와 식 재료 수급의 변화, 가격동향, 레스토랑 이미지의 변화 등 많은 정보가 함축되어 있기에 과거와 미래를 연결하고 미래의 전망을 가능케 하는 경영 자료로 활용할 수 있다.

(3) 매뉴얼

메뉴가 결정되어 작업의 표준화와 능률적인 작업수행이 가능하며 내부 통제의 수단이 된다. 매뉴얼화의 이점은 품질관리와 품질향상이 용이하며 초보자의 교육, 효과를 높이는 업무효율이 높아진다. 뿐만 아니라 인건비도 절약 및 위생관리에도 필수적인 작업이다.

3. 파베직 분석방법

David V. Pavesic은 Kasavana and Smith 방식의 단점을 제시한 연구로서 원가율이 낮은 아이템은 역시 판매가격도 낮아 마진이 낮은 수익성이 없는 아이템이 되며, 수익성이 있는 아이টে으로 만들기 위하여 단위가격을 높이면 고객의 감소를 초래할 수 있는 점을 지적한 분석방법이다. 그리고 문제를 해결할 수 있는 방안으로, 식료 원가비율, 선호도로 측정된 공헌마진(Contribution margin)을 혼합한 새로운 분석방법을 제시하였다. 즉, 메뉴상의 전체 아이টে에 대한 평균을 이용하여 각 아이টে에 대한 선호도와 원가의 높고 낮음을 산출하는 방식이다. 마진의 경우는 가중된 전체 마진을 아이টে의 수로 나누어 공헌마진의 높고 낮음을 판단한 방식이다. 이 방법에 의하면 식료원가율이 낮으면서 평가된 가중된 공헌마진이 높은 아이টে이 최고의 아이টে(Primes)들이라고 주장하고 이 분석기법을 원가, 공헌이익분석법(Cost margin analysis: CMA)라고 명하였다. 이 분석이 시행을 위하여 메뉴상의 모든 품목의 원가, 판매가, 판매량을 알아야 하며, 메뉴를 그룹으로 구분하여야 한다.

운영관리자는 연 4회 이상 C-MA과정을 시행함으로써 각 아이টে들의 대중성과 비용, 이윤의 현황을 확인할 수가 있으며, 이 분석을 토대로 마케팅 활동과 원가관리를 효율적으로 이룰 수가 있다. 그리고 메뉴 아이টে, 디자인 혹은 가격변화가 발생할 때 이러한 변화가 비용과정, 이윤, 또는 평균판매량을 개선시킬 수 있는지를 예측할 수 있다.

파베직 분석방법은 2개의 평가변수를 고찰하여 도출한 원가-차익 메뉴모형(Cost-margin menu)을 사용하여 식료원가비율과 메뉴품목의 총 공헌이익으로 메뉴품목을 평가하는 것이다. 파베직의 4가지 메뉴형태는 표-1과 같다.

High Y

Primes High weight contribution margin and Low food-cost percentage	Standards High weight contribution margin and High food-cost percentage
Sleepers Low weight contribution margin and Low food-cost percentage	Problems Low weight contribution margin and High food-cost percentage

Low

X

X : Food-cost percentage Y : Weight contribution margin

그림-1 원가이익분석의 일반적인 그래프

수평축 X는 원가비율(Food cost percentage)을 의미하고, 수직축 Y는 가중공헌이익(Weighted contribution margin)을 나타낸다. 원가율이 낮은 품목들은 수직축의 왼쪽에 배치하고, 가중 공헌이익이 높은 품목들은 수평축의 상한선에 배치한다.

이와 같은 방법으로 한 업장의 전체 메뉴에 대한 한 그룹 한 그룹의 메뉴를 분석하여 한 업장에 대한 요약 통계표(Summary statistics)를 작성한다.

〈표 1〉 파베직에 의한 4가지 메뉴형태

	형 태	코스트	가중공헌이익과 식료원가비율
1	Primes	Food Cost %	High weight contribution margin and Low food-cost percentage
2	Standard	Food Cost %	High weight contribution margin and High food-cost percentage
3	Sleepers	Food Cost %	Low weight contribution margin and Low food-cost percentage
4	Problems	Food Cost %	Low weight contribution margin and High food-cost percentage

〈표 2〉 메뉴그룹에 의한 요약 통계표 (Summary statistics)

Menu Group	A	B	C	D	E	F	G	H
Appetizer	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000
Salad	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000
Entree	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000
Dessert	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000
Average	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

A : Potential Food Cost

B : AVG, No sold

C : AVG, Item CM

D : AVG, Weighted CM

E : % of Item Sold

F : % of Food Cost

G : % of CM

H : % of Sales Dollars

Ⅲ. 자료의 수집과 구성

1. 분석 대상

서울 시내 특급 호텔의 커피숍 레스토랑은 메뉴의 아이템수가 매우 다양하고 좌석회전율이 타 레스토랑 보다 높으며 고객 당 종업원 수가 다른 식음료 업장보다 다소 낮게 나타나기 때문에 운영면에서 효율성이 가장 높게 나타나는 식음료 업장이라고 볼 수 있다. 또 커피숍 레스토랑의 메뉴는 불란서 레스토랑과는 다르게 계절을 타지 않고 꾸준한 매출 형태를 보이며 메뉴가 자주 바뀌지 않아 분석이 용이할 수 있다. 그러므로 메뉴관리를 통하여 비용의 비효율성을 개선하기 위한 방법으로 본 연구는 서울 시내 특급 호텔 "A", "B", "C"의 3개 호텔 커피숍 레스토랑의 메뉴를 연구대상으로 선정하여 주 요리 부문의 특별 메뉴 13개씩을 선정하여 월별로 파베직 분석방법을 적용, 실시하였다.

2. 자료 분석의 기간

본 연구의 자료조사 기간은 메뉴분석의 경우 합리적이고 자료 분석의 정확성을 기하기 위해 2004년 3월부터 2005년 2월까지 1년 동안 3개 특급호텔 커피숍 레스토랑의 특별 메뉴를 선정하여 분석의 기간으로 선정하였다. 분석기간 구분은 월별로 구분하여 구체적으로 실시하였다.

3. 자료 분석 방법

메뉴분석의 방법은 파베직 분석방법을 이용하여 메뉴분석을 실시하였으며, 각 호텔별로 월별 메뉴 엔지니어링 정산표와 월별 메뉴분석 매트릭스를 이용하여 2004년 3월부터 2005년 2월까지의 메뉴분류 품목군의 현황을 살펴보았다.

VI. 자료의 분석결과

1. 연구분석의 틀

이 방법에 의한 연구방법은 식료원가율이 낮으면서 판매량으로 평가된 가중된 공헌마진이 높은 아이টে이 최고의 아이টে이(Prime)이라고 주장하고 이 분석기법을 원가, 공헌이익 분석법(Cost margin analysis)이라고 명하였다. 이 분석의 시행을 위해서는 메뉴상의 모든 품목의 원가, 판매가, 판매량을 알아야 하며, 메뉴를 그룹으로 구분하여야 연구 분석이 가능하다고 할 수 있다.

메뉴분석을 위해서는 메뉴상의 총 품목 수, 일정기간에 팔린 메뉴의 수량, 팔린 아이টে이에 대한 식료의 원가, 전체 공헌 마진 및 전체 매출액을 알아야 하며 이러한 분석을 다음과 같은 절차에 의해 분석된다.

(1) 선호도를 측정하는 기준이 되는 품목의 수량을 정하여야 한다. 공식은 메뉴상의 전체 품목 수 분의 1을 0.7로 곱하고 다시 팔린 전체 품목수를 곱한다. 즉 어느 품목이 전체 품목수를 곱한 최종 개수보다 많이 팔렸으면 이 분석에서는 인기가 있고, 반대의 경우 인기가 없는 품목으로 간주되어 진다.

(2) 다음은 원가에 의한 분석으로 원가의 높고 낮음을 평가하는 기준은 가중된 총 매출액과 가중된 식료원가의 비로 판단하며, 이 원가를 PFC(Potential Food Cost)라고 한다.

$$* PFC = \frac{\text{가중된 총 식료원가}}{\text{가중된 총 매출액}}$$

이 수치가 각 아이টে이의 원가와 비교되어 원가가 높다 또는 낮다 라는 기준이 되는 수치이다.

(3) 가중된 평균 공헌마진에 대한 분석인데, 이것은 전체 공헌마진을 메뉴상의 아이টে이 수로 나누어서 얻는다.

2. A 호텔 파베직 분석의 결과

〈표 3〉 A 호텔 메뉴분석 자료

	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB
club sandwich	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep
grilled sandwich	prime	sleep	sleep	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob
seafood spaghetti	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep
lamb lack	stand	stand	stand	stand	prime	prime	stand	stand	stand	stand	stand	stand
hamburger	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime
roast chicken	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob
beef tenderloin	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand
lamb curry	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	sleep	sleep	prob
kori gom tang	stand	prime	prime	prime	stand	stand	stand	stand	prime	stand	stand	stand
junbok jajanmyon	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob
seafood U-dong	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	sleep	sleep	sleep	sleep

prime:primes, stand:standards, sleep:sleepers, prob:problems

(1) A 호텔 메뉴 분석 결과

파베직의 메뉴분석 방법은 가중공헌이익과 식료원가비율을 평가변수로 정하고 평균 가중공헌이익과 평균식료원가비율을 기준으로 메뉴를 Prime(높은 가중공헌이익, 낮은 식료원가비율), Standards(높은 가중공헌이익, 높은 식료원가비율), Sleepers(낮은 가중공헌이익, 낮은 식료원가비율), Problems(낮은 가중공헌이익, 높은 식료원가비율)로 각각 분류하는 방식이다. 이 분석방법에는 Primes를 가장 이상적인 상위범주의 메뉴항목으로 보고 있으며, Standards와 Sleepers를 중위범주, 그리고 Problem을 하위범주로 나눌 수 있으며, 총 13개 메뉴 항목 중에 변화가 없는 항목은 7개 항목으로 나타났으며, 변화가 있는 항목은 6개 항목으로 나타났다.

(2) 월별 변동이 없는 항목

변동이 없는 항목은 Prime 1개, Standard 2개, Sleepers 2개, Problems 2개로 분류된다. Prime에 속하는 메뉴항목으로는 Hamburger로 일년 내내 계속 높은 판매수량을 보여줌으로써 높은 수치의 공헌이익을 보여 줬다. 그리고 이 품목군은 식료원가 비율이 타 1인분 식

료에 비해 적은 편이어서 가장 이상적인 Prime 항목으로 뽑을 수 있다. Standard에 속하는 메뉴항목은 Beef Tenderloin과 Seafood U-dong으로서 이 메뉴들의 식료원가 비율은 다른 메뉴에 비해 높은 수치를 가지고 있지만, 판매수량이 다소 많아 전체 공헌이익이 높게 나타난다고 볼 수 있다. Sleepers에 속하는 메뉴로는 Seafood Spaghetti와 Club Sandwich로서 이 메뉴들의 식료원가 비율은 다른 메뉴에 비해 낮은 수치를 갖고 있지만, 판매수량이 적어 전체 공헌이익이 Hamburger나 Tenderloin에 비해 낮은 수치를 나타내고 있다. 이 메뉴들은 전체 판매 매출액의 수치에 따라 전체 공헌이익이 높고 낮음이 결정되므로 메뉴판매수량을 증가시켜 판매매출액을 늘려야 한다. Problems에 속하는 메뉴항목으로는 Roast Chicken과 Jonbok Jajangmyon으로 이 품목 군은 낮은 가중공헌 이익이 높은 식료원가비율을 갖는 효율적이지 못한 메뉴항목으로 가장 많은 문제점을 갖고 있다. 그러므로 가능한 한 범주 내에서 식료원가를 줄이거나 가격을 높게 책정하는 전략을 세우며, 전체 매출액에 토대가 되는 고객의 선호도를 높이기 위해 메뉴에서 제외시키거나 다른 식 재료와의 접목을 통해서 메뉴의 변화도 고려해 봐야 한다.

3. B 호텔 파베직 분석의 결과

〈표 4〉 B호텔 메뉴분석 자료

	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB
grilled halibut	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand
grilled salmon	sleep	sleep	sleep	sleep	stand	sleep	sleep	sleep	stand	sleep	sleep	sleep
beef tenderloin	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime
lamb rack	sleep	stand	sleep	sleep	stand	sleep	sleep	stand	stand	stand	stand	stand
fish and chips	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep
veal medallion	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob
grilled prime rib	prime	prime	stand	prime	stand	stand	prime	stand	stand	prime	prime	prime
grilled strip loin	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep
grilled rib eye	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand
grilled veal steak	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob
grilled red snapper	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep

prime:primes, stand:standards sleep:sleepers, prob:problems

(1) B 호텔 메뉴 분석 결과

B 호텔 메뉴 파베직 분석결과 타 호텔에 비해 월별 변화가 적었으며 총 13개 항목중 월별 변화가 없는 메뉴는 8개로 나타났으며 월별 변화가 있는 메뉴는 5개 메뉴로 나타났다. 이것은 B호텔이 지역적으로 상업적으로 변화한 위치에 자리 잡고 있어 커피숍레스토랑의 매출에 큰 지장을 주지 않는 것으로 보여진다.

(2) 월별 변동이 있는 항목

월별 변동이 없는 항목은 Prime 1개, Standard 2개, Sleepers 3개, Problems 2개로 분류된다. 첫 번째, Beef Tenderloin은 평균가중공헌이익 보다 높은 가중공헌이익과 평균 식료 원가비를 보다 낮은 식료 원가 비율로 12개월 동안 Primes에 포함되었다. Standard에 속하는 메뉴항목으로는 Grilled Halibut과 Ribeye가 있는데 이는 높은 메뉴판매 수량을 보여 줌으로서 높은 수치의 전체 공헌이익을 보여주고 있다. 그러나 이 품목은 식료원가비율이 평균 식료원가비율보다 비교적 높은 편이기 때문에 항상 높은 가중공헌 이익수치를 갖더라도 Standard 항목에 머물러 있는 것이다. Sleepers에 속하는 메뉴항목은 Grilled Salmon, Fish & Chips, Grilled Strip loin이 해당된다. 이 메뉴들은 식료원가 비율은 다른 메뉴에 비해 낮은 수치를 갖지만, 판매수량이 적어서 전체 공헌이익이 Primes, Standards 품목군의 메뉴에 비해 낮은 수치를 나타내어 Sleepers에 속하게 된다. 이 품목군은 식음료 원가비율의 수치가 다른 품목군보다 낮다는 장점이 있으므로 전체 매출액을 늘려서 가중공헌 이익의 수치를 증가시켜 Primes로 변동하도록 하는 전략을 세워야 한다. Problems에 속하는 메뉴항목은 Grilled Veal Steak, Veal Medallion으로 Veal 메뉴가 Problems의 항목에 포함되는 이유는 소비자들로부터 좋지 않은 인식과 쇠고기에 비해 높은 가격으로 책정되어 있는 것으로 나타났다. 이러한 Veal 메뉴는 커피숍 레스토랑에 어울리지 않는 메뉴로 나타났으며 불란서 레스토랑의 고정메뉴로 적합할 것이다. 그것은 낮은 가중공헌이익과 높은 식료원가비율을 갖기 때문이며, 메뉴 항목으로서 가능한 범주 내에서 식료원가를 줄이는 방향으로 전략을 세우며, 전체매출액의 토대가 되는 고객의 선호도를 높이기 위해서 메뉴판의 위치를 변동하거나 다른 메뉴로 활용해 볼 필요가 있다.

4. C호텔 파베직 분석의 결과

〈표 5〉 C 호텔 메뉴분석 자료

	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB
barbeque salmon	prime	stand	stand	prime	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand
yookgyejang	stand	prime	stand	stand	stand	stand	stand	prime	stand	prime	prime	stand
nakjibokeumbab	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep	sleep
korigomtang	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand
porkchop	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob
schnitzel	sleep	sleep	prob	sleep	prob	sleep	prob	sleep	prob	sleep	sleep	sleep
thai seafood curry	stand	stand	stand	stand	sleep	stand	stand	stand	stand	sleep	stand	sleep
tenderloin	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime	prime
sirloin	prime	prime	stand	prime	stand	prime	prime	stand	prime	stand	prime	stand
t-bone steak	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob	prob
surf and turf	stand	stand	stand	stand	stand	stand	stand	prime	prime	prime	stand	stand

prime:primes, stand:standards sleep:sleepers, prob:problems

(1) C 호텔 메뉴 분석 결과

B 호텔 메뉴 파베직 분석결과 타 호텔에 비해 월별 변화가 적었으며 총 13개 항목중 월별 변화가 없는 메뉴는 5개로 나타났으며 월별 변화가 있는 메뉴는 8개 메뉴로 나타났다. 이것은 B호텔 커피숍 레스토랑의 매출이 계절을 타고 있음을 의미하며 계절적상황이나 여러 환경이 커피숍레스토랑의 매출에 지장을 주는 것으로 보여진다.

(2) 월별 변동이 있는 항목

월별 변동이 없는 항목은 Prime 1개, Standard 1개, Sleepers 1개, Problems 2개로 분류된다. 첫 번째, Beef Tenderloin은 평균가중공헌이익 보다 높은 가중공헌이익과 평균 식료 원가비를 보다 낮은 식료 원가 비율로 12개월 동안 Primes에 포함되었다. Standard에 속하는 메뉴항목으로는 Korigomtang인데 이는 높은 메뉴판매 수량을 보여 줌으로서 높은 수치의 전체 공헌이익을 보여주고 있다. 그러나 이 품목은 식료원가비율이 평균 식료원가비율보다 비교적 높은 편이기 때문에 항상 높은 가중공헌 이익수치를 갖더라도 Standard 항목에 머물러 있는 것이다. Sleepers에 속하는 메뉴항목은 Nakjibokeumbab에 해당된다. 이 메뉴는

식료원가 비율은 다른 메뉴에 비해 낮은 수치를 갖지만, 판매수량이 적어서 전체 공헌이익이 Primes, Standards 품목군의 메뉴에 비해 낮은 수치를 나타내어 Sleepers에 속하게 된다. 이 품목군은 식음료 원가비율의 수치가 다른 품목군보다 낮다는 장점이 있으므로 전체 매출액을 늘려서 가중공헌 이익의 수치를 증가시켜 Primes로 변동하도록 하는 전략을 세워야 한다. Problems에 속하는 메뉴항목은 Pork chop과 T-Bone steak로 Veal 메뉴가 Problems의 항목에 포함되는 이유는 송아지고기는 쇠고기에 비해 소비자들로부터 선호도가 높지 않다는 인식과 쇠고기에 비해 높은 가격으로 책정되어 판매율이 떨어지는 것으로 나타났다. 이러한 메뉴가 인기가 없는 이유는 타 메뉴에 비해 상대적으로 높은 가격으로 볼 수 있다. 그것은 낮은 가중공헌이익과 높은 식료원가비율을 갖기 때문이며, 메뉴 항목으로서 가능한 범주 내에서 식료원가를 줄이는 방향으로 전략을 세워야 하며 이러한 Problems가 오랜 시간 동안 지속된다면, 메뉴를 교체하는 것도 고려해 보아야 한다.

V. 결 론

최근 들어 호텔 레스토랑의 영업실적이 주변 외식산업의 발전으로 인해 수입원이 다소 주춤한 형태로 나타나고 있고, 호텔 식음료부분에서는 원가절감과 메뉴의 변화로 영업실적의 향상을 꾀하고 있다. 이러한 영업실적은 다양한 방법의 메뉴 플래닝의 방법으로 접근할 필요성이 있으며, 호텔 레스토랑이 도달할 수 있는 마케팅 수단이 메뉴에 관한 연구 자체도 다른 분야에 비해 아직 미흡한 실정이며, 과학적이고 합리적인 메뉴관리로 접근하지 못하고 있는 실정이다. 그것은 메뉴가 만들어지는 과정의 평가를 생략한 메뉴의 분석은 의미가 없기 때문이다. 메뉴의 관리 철학은 사회적으로 인정될 수 있을 뿐만 아니라 호텔의 발전에 적극적인 기여를 할 수 있는 성격의 것이어야 하며 관리자는 사전에 설정한 표준과 실제의 업무성과 측정치들 간에 불일치를 완화시키거나 제거할 수 있어야 한다.

이에 본 연구는 서울시내 특 1급 호텔의 커피숍레스토랑의 주 요리 메뉴항목을 대상으로 식음료 사업의 관리와 목표달성을 위하여 메뉴들이 어떻게 분류되는지 알아보았으며, 그에 관한 적절한 수정 및 방향을 제시하고 식당 경영자나 메뉴 관리자들에게 있어서 보다 합리적인 메뉴구성을 통해 식음료 매출증진에 기여할 수 있는 토대를 마련코자 한다.

A 호텔 레스토랑의 경우에는 상위범주에 속하는 메뉴의 경우 높은 질을 유지하기 위해서 육류의 공급처를 지정하여 직수입하여 육질의 변화를 주지 않게 해야 한다. 고기류는

가장 좋은 등급의 고기만을 사용하여야 하며 중간범주의 경우 판매량은 높으나 식료의 원가비율이 높아서 공헌이익이 낮은 제품들은 메뉴의 좋은 질을 유지하기 위해 다른 재료로 대처하는 것을 피해야 한다. 하위범주의 경우 판매수량도 저조하고 식료원가도 높은 메뉴 항목들은 삭제를 하기도 하지만, 이 레스토랑의 특성상 반드시 있어야 할 메뉴 항목이기 때문에 제거하지 않은 메뉴도 있을 수 있다. 이럴 경우 메뉴의 변화를 주거나 계절 특선메뉴나 스페셜 메뉴 등을 이용하여 판매수량을 증가시킬 수 있다.

B 호텔 레스토랑의 경우 상위범주의 경우 지역적인 여건이 좋아 항상 손님의 수가 많은 경우이므로 좋은 육질의 고기를 공급받아 손님들에게 제공하여야 하며, 중간범주의 경우 식료원가 비율이 높으면 어느 정도 같은 등급의 재료의 질 안에서 다른 재료로 대처할 수 있겠다 하다. 하위범주의 경우 외국인들이 찾거나 레스토랑의 특성상 반드시 필요한 메뉴들은 유지하고 있어야 한다.

C 호텔의 경우 상위범주는 항상 좋은 질의 재료를 사용하여야 하며 고객의 요구를 만족시킬 수 있는 마케팅 정책을 펴야 할 것이며, 중간적 범주는 호텔의 특별한 행사나 프로모션을 통해 조금 판매수량이 떨어지는 메뉴를 손님에게 추천하거나 계절 상품으로 이용하여 판매량을 늘리는 마케팅을 시도하여야 한다. 하위범주에 있는 메뉴는 반드시 필요한 메뉴일 수도 있기 때문에 제거가 불가능 하다. 그러나 계절을 이용하여 선호도가 낮은 메뉴의 항목은 삭제되거나 다른 메뉴로 대체되어야 한다.

위의 방법은 가중된 공헌이익을 적용하였으나 평균에 의하여 품목을 구분하는 것이 단점으로 작용될 수도 있고, 중요한 것은 일정시간이 지나면 메뉴의 변화를 주어야 할 것으로 사료된다.

Abstract

Recently, hotel industry has realized the importance of food and beverage sales for the profit maximization, and the focuses on restaurant management has been growing. Accordingly, menu management in the F/B department is one of the most key factors determining the success or failure of business.

Therefore, in this study, entree menu items of french restaurant in the deluxe hotel was analysed with presently theorized model of menu analysis, classified into four menu items. Also

it was analyzed how those classified menu items influence on sales, number of sold, food cost percentage, contribution margin

And, proper ways was presented to make restaurant managers and menu planner in order to increase food operation sales through proper modifications and methods on various menu analysis matrix. In Pavesic's menu analysis method, all of menu items have impact on the sales, number of sold, contribution margin and Primes, Sleepers do so on the food cost.

The finding of this study was that Pavesic's menu analysis is superior to menu analysis in terms of the sales, number of sold, food cost percentage, contribution margin.

Therefore, Pavesic's menu analysis is useful and efficient method in order to conduct menu engineering.

key words : Pavesic's menu, menu engineering, food and beverage sales, menu analysis, food cost percentage, contribution margin

참고문헌

- 나정기(1994). “메뉴계획과 디자인의 평가에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 도기백(1997). “커피숍메뉴의 비교분석에 관한 연구”, 한국관광경영학회.
- 엄란숙(1997). “호텔기업의 효율적인 메뉴관리에 관한 실증적 연구” 석사학위논문, 세종대학교 대학원.
- 정진우(2005). “양식레스토랑의 판매전략과 판매촉진이 고객만족에 미치는 영향 : 메뉴와 가격수준의 매개적 역할, 한국외식경영학회, Vol 8, No 2.
- 조문수(1995). “호텔 고객의 메뉴 선택행동과 메뉴기획”, 박사학위논문, 한양대학교 대학원.
- 진양호(1997). “호텔 레스토랑의 메뉴엔지니어링에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- Bayou, Mohamed E. & Bennett, Lee B. "Profitability Analysis for Table-Service Restaurant." The Cornell H.R.A. Quarterly, (April, 1985)
- Bernard Davis and Sally Stone. Food and Beverage Management, 2nd Butterworth Heinemann, 1991

Bellavy, Gail. "Menus That Sell", Restaurant Business, 1991.

Donald E. LUNDBERG. The Restaurant : From the Concept to Operation, John Wiley & Sons, 1991

Khan, Manhood A. "Menu and Menu Planning", in Mahmood A. Khan, Michael D. Olsen and Turgut var, eds, VNR'S ENCYCLOPEDIA of HOSPITALITY AND TOURISM (N.Y : VNR, 1993)

Michael L. Kasavana. Menu Engineering : A Practical Guide to Menu Analysis. Revised Edition, Hospitality Publications, 1990.

Pavesic, David V. "Prime Numbers : Finding Your Menu's Sterengs", The Conell H.R.A. Quarterly (Nov, 1985)

Pavesic, David V. "Cost-Margin Analysis: A Third Approach to Menu Pricing and Design," *International Journal of Hospitality Management*, Vol.2, No.3, 1983

Shoemaker Stowe, "A Proposal to Improve the Overall Price Value Perception of a Product Line," *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, Vol.1, 1994.

