

메뉴엔지니어링기법과 CMA 기법을 이용한 메뉴 분석에 관한 연구

- 서울지역 특급 호텔의 프렌치레스토랑을 중심으로 -

이은정^{1*} · 이영숙²

¹경기대학교 외식조리관리 박사, ²세종대학교 조리외식경영 박사과정

Menu Analysis Using Menu Engineering and Cost/Margin Analysis

- French Restaurant of the Tourism Hotel in Seoul -

Eun-Jung Lee^{1*}, Young-Sook Lee²

¹Dept. of Culinary & Catering Management, Kyonggi University, ²Dept. of Culinary & Foodservice Management, Sejong University

Abstract

This study was designed to : (a) analyze the menus of the French restaurant in tourism hotel using the menu analysis techniques of Kasavana & Smith and Pavesic, (b) compare the characteristics of the two analysis techniques. The calculations for the menu analysis were done using the MS 2000 Excel spreadsheet program. The menu mix % and unit contribution margin were used as variables by Kasavana & Smith and weighted contribution margins (WCM) and potential food cost % (PFC%) by Pavesic. In two cases, a four-cell matrix was created and menu items were located in each according they achieved high or low scores with respect to two variables. The items that scored favorably on both variables were rated in the top category (e.g., star, prime) and those that scored below average on both were rated in the lowest category (e.g., dog, problem). While Kasavana & Smith's method focused on customer's viewpoints, Pavesic's method considered the manager's viewpoints. Therefore, it is more likely to be desirable for decision-making on menus if the menu analysis techniques chosen is suited to its purpose.

Key Words : menu analysis, Kasavana & Smith's menu engineering, Pavesic's menu analysis, French restaurant, profitability, popularity

1. 서론

레스토랑 운영자들은 메뉴를 운영함에 있어 수익성이 높은 메뉴 아이템을 많이 판매하여 이익이 많기를 원한다. 메뉴는 경영의 관점에서 조직의 목표와 시장조건, 예산, 시설 및 설비, 인적 자원의 기술, 생산 유형과 서비스 시스템 등을 반영해야 하고, 고객의 측면에서는 고객의 기호도와 식습관, 식품의 관능적 요소와 영양요구량을 고려해야 하며, 레스토랑 경영자에게는 수익을 가져다주는 동시에 고객에게는 만족을 주어야한다(Han & Yang 2000; Khan 1991). 메뉴분석이란 메뉴의 마케팅과 운영 측면에서 더 효과적인 의사결정을 가능하게 하는 기법과 절차의 방법으로, 1980년대 이후부터 지금까지 많은 학자들이 메뉴의 효율적인 운영과 이를 통한 레스토랑의 수익성 창출을 위해 여러 가지 분석 방법을 개발하였다.

메뉴분석방식 중 포트폴리오(portfolio)분석에 기초한 메뉴분석 접근법은 1980년 Miller에 의해 처음으로 개발된 이후로 1982년 Kasavana와 Smith에 의해 개발된 메뉴엔지니어링(menu engineering)(Kasavana 1990; Atkinson & Jones 1994), 1983년 Uman의 메뉴분석방식(Uman 1983), 1985년

Hayes & Huffman의 메뉴분석방식(Hayes & Huffman 1985), 1985년 Pavesic의 메뉴분석방식(Pavesic 1983; Pavesic 1985), 1988년 Merricks & Jones의 방식(Merricks & Jones 1988), 1992년 Bayou & Bennett의 메뉴분석방식(Bayou & Bennett 1992), 1995년 Beran의 방식(Beran 1995) 등 다양한 분석방식이 개발되었다. 그러나 포트폴리오(portfolio)분석에 기초한 이들의 방식은 크게 분석 축 및 판정기준의 설정에 따라 두 가지 방식으로 구분할 수 있는데, 고객에게 얼마나 인기가 있는 정도를 측정하는 인기도 변수로 판매량 또는 판매비율(menu mix)로 채택한 Miller(1980), Kasavana & Smith(1982), 그리고 Merricks & Jones(1988)의 방식이 있으며, 인기도 변수로 판매량에 공헌 이익과 원가를 함께 고려한 Uman(1983)의 방식과 Pavesic(1985)의 방식이 있다(Lee 등 2003).

1982년 Kasavana와 Smith에 의해 개발된 메뉴엔지니어링 방법(Miller & Pavesic 1996; Drysdale & Aldrich 1996; Scanlon 1999; Na 2004)은 메뉴의 판매비율인 메뉴믹스(menu mix: MM)와 판매가격(menu price)과 원식재료비(raw food cost)의 차이로 정의된 공헌마진(contribution margin: CM)을 고려하여 메뉴를 분석하였다. 선호도를 나타내는 메뉴믹

* Corresponding author : Eun-Jung Lee, Kyonggi University, 94-6 Yiui-dong, Yeongtong-gu, Suwon, Kyonggi-do, 443-760 Tel : 82-31-249-9544 Fax : 82-31-249-9503 E-mail : ej8595@hanmail.net

스와 수익성을 나타내는 공헌마진이 분석축이 되어 Star, Puzzle, Plowhorse, Dog의 4개 범주로 메뉴를 분류하였다. 이 방법은 메뉴아이템의 판매가를 높여 공헌이익을 증가시켜 결과적으로 수요와 수익성을 모두 감소시킬 위험성이 지적되었으나 (Bayou & Bennett 1992a), 판매단가, 판매수량, 식재료비만 입력하면 레스토랑의 메뉴 분석을 쉽게 얻어낼 수 있는 이점으로 현재까지 가장 빈번하게 사용되는 메뉴분석 방법(Han & Yang 2000a)으로, 엑셀 프로그램을 이용하여 쉽게 분석할 수 있으며, 윈도우에 기반을 둔 메뉴엔지니어링 소프트웨어도 개발되었다 (Kasavana 1998).

Pavesic(1985년)은 Kasavana & Smith 방식의 단점을 제시한 연구로 원가율이 낮은 메뉴아이템은 판매가격도 낮아 수익성이 낮은 메뉴아이템이 되며, 이를 극복하기 위해 판매가격을 높이면 고객의 감소를 초월할 수 있다는 점을 지적하였다(Pavesic 1985a). 이 문제를 해결하는 방안으로 수익성을 평균 식재료 비율로 측정하고 선호도를 가중된 평균 공헌마진(총 공헌마진/메뉴아이템의 개수)을 이용한 분석방법을 제시하였는데, 식재료 비율이 낮으면서 가중된 공헌마진이 높은 아이템이 최고의 아이템들이라고 주장하면서 이 기법을 CMA(Cost Margin Analysis)로 명명하였으며, 각 메뉴 아이템을 Prime, Standard, Sleeper, Problem로 분류하였다(Miller & Pavesic 1996a).

국내에서 메뉴분석에 관한 연구로는 Han과 Yang은(2000a)이 대학교 급식소의 메뉴를 메뉴엔지니어링기법을 적용하여 메뉴를 분석하였고, Yang 등(2003)은 메뉴엔지니어링기법으로 대학생 기숙사 메뉴를 분석하였다. Lee 등(2003a)은 대학교 급식소 메뉴를 5가지 메뉴 분석 기법을 적용하여 메뉴를 분석하였고, Lee(2005)는 메뉴엔지니어링 방법과 CMA분석 방법을 적용하여 이탈리아 레스토랑의 12개 메뉴를 분석하고 각 기법의 결과를 비교하였다.

많은 연구자들이 여러 가지 척도를 기준으로 메뉴분석 방법을 개발하여 발표하였으나, 각 기법들의 장단점을 고려하여 레스토랑의 운영에 적용을 하는 것이 중요하다. 따라서 본 연구에서는 많은 메뉴 분석 방법 중 판매량과 수익성을 분석한 메뉴엔지니어링 방법과 이의 단점을 지적하면서 보완한 즉, 원가와 수익중심으로 분석한 CMA 기법을 이용하여 특1급 A호텔 C 레스토랑의 전체메뉴아이템 55개(음료 제외)를 분석하고자 한다. 각각의 분석에 따른 결과를 비교하여 호텔 레스토랑 메뉴의 분석시 각 기법의 특성을 규명하여 실제 레스토랑 운영에 적합한 메뉴 분석 방법인지를 찾는데 그 목적이 있다.

II. 연구방법

1. 조사내용 및 방법

특1급 호텔 프렌치 레스토랑에서 2005년 12월 1일부터 31일까지 한 달간의 55개 메뉴아이템(전채요리 9개, 수프 4개, 앙뜨레 19개, 샐러드 6개, 디저트 7개, 셋메뉴 10개)을 대상으로 하여 메뉴

분석에 필요한 각 메뉴 아이템의 판매가, 판매수량, 식재료비를 조사하였다. 55개 메뉴아이템을 분석하였고, 카테고리별(전채요리, 수프, 앙뜨레, 샐러드, 디저트, 셋메뉴) 메뉴 아이템을 나누어 메뉴를 분석하였다. 본 연구에서 12월을 선택한 것은 1년 중 12월이 호텔에서 가장 바쁜 시기로 매출이 가장 높은 시기이기 때문이다.

2. 메뉴 분석 방법

메뉴분석은 다음의 2가지 방법을 근거로 MS 2000 Excel Spreadsheet Program을 이용하여 실시하였다.

1) Kasavana와 Smith의 메뉴엔지니어링(Menu engineering) 기법

메뉴별 공헌마진(Contribution Margin :CM)과 메뉴믹스비율(Menu Mix%:MM%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌마진(Average CM)과 MM%의 70% rule을 기준으로 분석하였다. MM%의 70% rule은 「(100%÷메뉴아이템의 개수)×0.7」의 공식에 의해서 산출되었고, CM과 MM% 모두 기준보다 높으면 Star, CM은 높고 MM%는 낮으면 Puzzle, CM은 낮고 MM%는 높으면 Plowhorse, CM과 MM% 모두 낮으면 Dog로 분류하였다.

수익성의 축 : 평균 공헌마진(ACM) = 총공헌마진/팔린 아이템의 총량

인기도의 축 : 메뉴믹스(MM%) = (100%÷메뉴아이템의 개수)×0.7

2) Pavesic의 Menu Analysis 기법

잠재적 식재료비율(Potential Food Cost%: PFC%)과 가중공헌마진(Weighted Contribution Margins: WCM)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 식재료비율과 평균 가중공헌마진을 기준으로 분석하였다. PFC%와 WCM이 모두 기준보다 높으면 Standard, PFC%는 낮고 WCM은 높으면 Prime, PFC%는 높고, WCM은 낮으면 Problem, PFC%와 WCM 모두 낮으면 Sleeper로 분류하였다.

수익성의 축 : 잠재적 식재료비율(PFC%) = 가중된 전체식재료원가/가중된 전체매출액×100

인기도의 축 : 가중된 공헌이익(WCM) = 총공헌마진/메뉴아이템의 개수

III. 결과 및 고찰

1. 메뉴분석을 위한 기본 정보

본 연구에서 분석대상이 된 55개 메뉴 아이템의 판매가(Selling price), 판매수량(No. Sold), 식재료비(Food cost: FC)를 기본으로 하여 메뉴믹스 비율(Menu Mix%: MM%), 식재료비율(Food Cost%: FC%), 매출액(Menu Sales), 각 아이템당 공헌마진(Contribution Margin: CM) 등 메뉴분석에 필요한 항목을 산출한 결과는 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Menu Engineering and CMA Worksheet

Restaurant : A Hotel C Restaurant (Menu Items : 55 ea) Meal Period : December 1~31, 2005																
(A) Menu Item Name	(B) Selling Price	(C) No. Sold	(D) Item Food Cost	(E) Menu Mix (MM%)	(F) Food cost (%) (D/B)	(G) Item CM (B-D)	(H) Menu Food Cost(D×C)	(I) Menu Sales (B×C)	(J) Menu CM (I-H)	Kasanava & Smith			Pavesic			
										CM	MM%	Classification	PPC%	WCM	Classification	
A	Smoked Salmon	39,500	13	8,900	0.38%	22.5%	30,600	115,700	513,500	397,800	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Crab Meat	26,000	8	8,000	0.23%	30.8%	18,000	64,000	208,000	144,000	Low	Low	Dog	High	Low	Problem
	Salmon Tartar	27,500	21	6,200	0.61%	22.5%	21,300	130,200	577,500	447,300	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Octopus	28,500	7	7,125	0.20%	25.0%	21,375	49,875	199,500	149,625	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Duck Liver	31,000	21	8,500	0.61%	27.4%	22,500	178,500	651,000	472,500	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Escargots (HOT)	25,000	35	6,500	1.02%	26.0%	18,500	227,500	875,000	647,500	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Goose Liver (HOT)	31,000	13	9,500	0.38%	30.6%	21,500	123,500	403,000	279,500	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
	Ravioli (HOT)	21,500	6	4,800	0.17%	22.3%	16,700	28,800	129,000	100,200	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Risotto (HOT)	28,500	11	5,400	0.32%	18.9%	23,100	59,400	313,500	254,100	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
B	Onion Soup	15,000	248	2,600	7.22%	17.3%	12,400	644,800	3,720,000	3,075,200	Low	High	Plowhorse	High	High	Prime
	Crab Soup	18,500	64	4,500	1.86%	24.3%	14,000	288,000	1,184,000	896,000	Low	High	Plowhorse	High	Low	Sleeper
	Mushroom Soup	16,500	73	3,150	2.12%	19.1%	13,350	229,950	1,204,500	974,550	Low	High	Plowhorse	High	Low	Sleeper
	Beef Soup	15,000	18	3,200	0.52%	21.3%	11,800	57,600	270,000	212,400	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
C	Grilled Sea bass	39,500	55	11,158	1.60%	28.2%	28,342	613,690	2,172,500	1,558,810	Low	High	Plowhorse	High	Low	Sleeper
	Cod & Crab	36,500	46	11,680	1.34%	32.0%	24,820	537,280	1,679,000	1,141,720	Low	High	Plowhorse	Low	Low	Problem
	Sea Scallop	39,500	13	12,640	0.38%	32.0%	26,860	164,320	513,500	349,180	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
	Seared Prawn	51,000	5	16,320	0.15%	32.0%	34,680	81,600	255,000	173,400	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
	Sea Bream	37,500	21	12,000	0.61%	32.0%	25,500	252,000	787,500	535,500	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
	Live Lobster	79,500	6	24,876	0.17%	31.3%	54,624	149,256	477,000	327,744	High	Low	Puzzle	Low	Low	Problem
	Grilled PRAWN	40,500	21	10,756	0.61%	26.6%	29,744	225,876	850,500	624,624	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Gratin Seafood	38,500	20	10,369	0.58%	26.9%	28,131	207,380	770,000	562,620	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Tortelline(V)	26,500	13	8,480	0.38%	32.0%	18,020	110,240	344,500	234,260	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
D	Wagyu Tenderloin steak	46,000	102	13,551	2.97%	29.5%	32,449	1,382,202	4,692,000	3,309,798	Low	High	Plowhorse	Low	High	Standard
	Wagyu Rib eye Steak	42,000	88	12,000	2.56%	28.6%	30,000	1,056,000	3,696,000	2,640,000	Low	High	Plowhorse	High	High	Prime
	Korean beef tenderloin steak	59,000	65	16,793	1.89%	28.5%	42,207	1,091,545	3,835,000	2,743,455	High	High	Star	High	High	Prime
	Mixed Grill	45,000	20	12,865	0.58%	28.6%	32,135	257,300	900,000	642,700	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Beef and Lobster	65,000	20	16,660	0.58%	25.6%	48,340	333,200	1,300,000	966,800	High	Low	Puzzle	High	Low	Sleeper
	Grilled Lamp Chop	42,000	48	10,080	1.40%	24.0%	31,920	483,840	2,016,000	1,532,160	Low	High	Plowhorse	High	Low	Sleeper
	Veal Chop	54,000	15	13,696	0.44%	25.4%	40,304	205,440	810,000	604,560	High	Low	Puzzle	High	Low	Sleeper
	Chicken	32,500	22	10,400	0.64%	32.0%	22,100	228,800	715,000	486,200	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
	Duck Breast	37,500	26	12,000	0.76%	32.0%	25,500	312,000	975,000	663,000	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
	Venison	40,500	13	12,960	0.38%	32.0%	27,540	168,480	526,500	358,020	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
E	Green Salad	14,000	78	1,627	2.27%	11.6%	12,373	126,906	1,092,000	965,094	Low	High	Plowhorse	High	Low	Sleeper
	Chef Salad	21,000	1	3,018	0.03%	14.4%	17,982	3,018	21,000	17,982	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Lobster Salad	39,000	18	7,500	0.52%	19.2%	31,500	135,000	702,000	567,000	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	House Salad	24,500	27	4,300	0.79%	17.6%	20,200	116,100	661,500	545,400	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Caesar Salad	18,000	122	3,200	3.55%	17.8%	14,800	390,400	2,196,000	1,805,600	Low	High	Plowhorse	High	Low	Sleeper
	Organic Salad	24,500	21	3,500	0.61%	14.3%	21,000	73,500	514,500	441,000	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
F	Souffle	16,500	6	2,609	0.17%	15.8%	13,891	15,654	99,000	83,346	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Crep Suzette	17,000	17	2,206	0.49%	13.0%	14,794	37,502	289,000	251,498	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Chocolate Mousse	14,500	18	3,000	0.52%	20.7%	11,500	54,000	261,000	207,000	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Chocolate Tart	13,500	18	2,600	0.52%	19.3%	10,900	46,800	243,000	196,200	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Berry Gratin	15,500	2	2,800	0.06%	18.1%	12,700	5,600	31,000	25,400	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
	Assorted Fruits	16,500	59	3,400	1.72%	20.6%	13,100	200,600	973,500	772,900	Low	High	Plowhorse	High	Low	Sleeper
	Sherbet	11,500	20	1,800	0.58%	15.7%	9,700	36,000	230,000	194,000	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
G	Business Lunch	49,500	369	15,588	10.74%	31.5%	33,912	5,751,972	18,265,500	12,513,528	Low	High	Plowhorse	Low	High	Standard
	Special Lunch	58,000	336	18,310	9.78%	31.6%	39,690	6,152,160	19,488,000	13,335,840	High	High	Star	Low	High	Standard
	Promotion Lunch	75,000	138	23,110	4.02%	30.8%	51,890	3,189,180	10,350,000	7,160,820	High	High	Star	Low	High	Standard
	Business Dinner	75,000	22	23,523	0.64%	31.4%	51,477	517,506	1,650,000	1,132,494	High	Low	Puzzle	Low	Low	Problem
	Special Dinner	89,000	372	27,727	10.82%	31.2%	61,273	10,314,444	33,108,000	22,793,556	High	High	Star	Low	High	Standard
	Promotion Dinner	105,000	340	28,934	9.89%	27.6%	76,066	9,837,560	35,700,000	25,862,440	High	High	Star	High	High	Prime
	A-Lunch	120,000	22	35,000	0.64%	29.2%	85,000	770,000	2,640,000	1,870,000	High	Low	Puzzle	Low	Low	Problem
	A-Dinner	200,000	16	62,340	0.47%	31.2%	137,660	997,440	3,200,000	2,202,560	High	Low	Puzzle	Low	Low	Problem
	Sunday Brunch	65,000	238	18,700	6.92%	28.8%	46,300	4,450,600	15,470,000	11,019,400	High	High	Star	High	High	Prime
	Sunday Brunch (Child)	45,000	20	13,600	0.58%	30.2%	31,400	272,000	900,000	628,000	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
	Total		3,437	636,051	100.00%		1,667,449	53,552,216	185,648,500	132,096,284						
	Average (per menu)		62	11,565	1.82%		30,317	973,677	3,375,427	2,401,751						
	Average (per No.)				28.8%					38,434						

A: Appetizer, B: Soup, C: Entree(Fish, Seafood, Vegetarian), D: Entree (Meat, Poultry), E: Salad, F: Desserts, G: Set Menu

2. 메뉴분석 기법별 비교

메뉴 분석 기법별로 분석대상 메뉴 아이টে를 평가하고 그에 따른 메뉴 운영 전략을 제시하면 다음과 같다.

1) Kasavana와 Smith의 메뉴엔지니어링기법에 의한 분석

Kasavana & Smith의 메뉴엔지니어링기법에 의한 메뉴분석에서는 메뉴별 공헌마진(Contribution Margin: CM)과 메뉴믹스비율(Menu Mix%:MM%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌마진인 38,434원과 MM%의 70% rule인 1.27%(100%/55×0.7)을 기준으로 분석하였다. 55개의 메뉴아이테의 분석결과, 차가운 전채요리 5개, 뜨거운 전채요리 4개는 다 Dog 메뉴로 판정되었고, 수프 4개 중 3개는 Plowhorse, 1개는 Dog 메뉴로 판정되었다. 앙뜨레 19개 메뉴는 생선과 해산물 메뉴 8개, 육류메뉴 10개, 채식주의자 메뉴 1개로 나뉘는데, 한우 안심스테이크(Korean beef tenderloin steak)만 스타로 판정되었고, Grilled sea bass, Cod and crab, 와규 안심스테이크(Wagyu tenderloin steak), 와규 꽃등심스테이크(Wagyu rib eye steak), Grilled lamb chop은 Plowhorse로 판정되었고, Live lobster, Beef and lobster, Veal chop은 Puzzle로 판정되었다. 샐러드 6개 중 Green salad, Caesar salad는 Plowhorse로 판정되었고, 나머지 4개는 Dog로 판정되었다. 디저트 7개 중 과일메뉴만 Plowhorse로 판정되었고, 나머지 6개는 Dog로 판정되었다. 셋메뉴 10개 중에서 스페셜런치, 프로모션 런치, 스페셜디너, 프로모션 디너, 선데이 브런치는 Star로 판정되었고, 비즈니스 런치는 Plowhorse로, 비즈니스디너, A-Lunch, A-Dinner는 Puzzle로 판정되었다. 아이들 용 선데이 브런치는 Dog로 판정되었다. 메뉴엔지니어링의 기법으로 55개 메뉴를 분석한 결과, 앙뜨레와 셋메뉴에서는 스타가 많이 나왔으나, 전채요리, 수프, 샐러드, 디저트의 경우 선호도가 높더라도 판매가가 앙뜨레와 셋메뉴에 비해 비교적 낮아 개당마진이 평균마진인 38,434원 보다 낮았다. 따라서 이런 메뉴아이테들은 수익성이 저조하여 Plowhorse가 되는 현상을 보였다. 따라서 전채요리, 수프, 샐러드, 디저트는 주 요리와 같이 2~3개의 코스 메뉴로 구성하여 판매를 높일 수 있도록 메뉴 운영에 반영해야 한다.

2) Pavesic의 Menu Analysis 기법에 의한 분석

Pavesic의 Menu Analysis 기법을 이용한 메뉴분석에서는 메뉴별 가중공헌마진(Weighted Contribution Margins: WCM)과 식재료비율(Potential Food Cost%: PFC%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 가중공헌마진인 2,401,751원과 평균 식재료비율인 28.8%를 기준으로 분석하였다. 55개 메뉴를 분석한 결과, 가중공헌이익이 높고, 식재료비율이 낮은 Prime으로 판정된 메뉴는 4개, 가중공헌마진과 식재료비율이 모두 낮은 Sleeper로 판정된 메뉴는 30개, 가중공헌마진과 식재료비율이 모두 높은 Standard로 판정된 메뉴는 6개, 가중공헌마진이 낮고, 식재료비율이 높아 Problem로 판정된 메뉴는 15

개였다.

전채요리 9개에서 Smoked salmon, Salmon tartar, Octopus, Duck liver, Ravioli, Risotto는 Sleeper로 판정되었고, 수프 4개에서는 Onion soup은 Prime으로 Crab soup, Mushroom soup, Beef soup은 Sleeper로 판정되었다. 앙뜨레 19개 중에서는 와규 꽃등심스테이크(Wagyu rib eye steak), 한우 안심스테이크(Korean beef tenderloin steak)가 Prime으로 판정되었고, 7개 앙뜨레가 Sleeper로, 와규 안심스테이크(Wagyu tenderloin steak)는 Standard로, 9개 메뉴는 Problem으로 판정되었다. 샐러드 6개, 디저트 7개는 모두 Sleeper로 판정되어, 모두 수익성은 있으나, 인기도에서 저조하였다. 셋메뉴 10개 중 프로모션 디너, 선데이 브런치(성인용)만 Prime으로 판정되었고, 4개는 Standard로, 4개는 Problem으로 판정되었다.

3. 메뉴분석 기법의 비교 평가

1) 55개 메뉴 아이테의 메뉴 분석 기법에 따른 비교 평가

본 연구에서 이용된 2가지 메뉴분석 기법에서 제시한 판정기준은 각각 다른 용어를 사용하였지만, 비교 기준은 수익성 변수와 인기도 변수에 의해 결정된다. 각 분석방법에서 수익성 변수(Profitability)를 나타내는 공헌마진(CM) 또는 식재료비(FC%)를 X축으로, 인기도 변수(Popularity)를 Y축으로 도식한 결과는 <Figure 1>과 같다.

Kasavana & Smith의 분석방법에서는 9개 애피타이저가 모두 Dog로 판정되었으나, Pavesic의 분석방법에서는 2개만 Problem로 판정되었고, 7개는 Sleeper(전자 방법에서 Puzzle에 해당)로 판정되었다. 이 레스토랑의 평균마진은 38,434원으로 애피타이저 1개(Smoked Salmon)를 제외하고는 판매가가 평균마진보다 저렴하다. Pavesic의 분석방법에서는 28.8%의 수익성을 기준으로 Food Cost%의 높고 낮음을 평가하여 9개 중 7개의 식재료비가 28.8%보다 낮아 수익성이 높게 평가되었다. 수프 4개는 판매가가 낮아 인기가 많아도 Kasavana & Smith의 분석방법에서는 Plowhorse가 되었다. 각각 2가지 분석방법의 판정결과를 비교해 보면, Onion soup은 Plowhorse-Prime,

High ↑ Popularity ↓ Low	LPr-HPo Plowhorse : Kasavana & Smith Standard : Pavesic	HPr-HPo Star : Kasavana & Smith Prime : Pavesic
	LPr-LPo Dog : Kasavana & Smith Problem : Pavesic	HPr-LPo Puzzle : Kasavana & Smith Sleeper : Pavesic
	Low ←	Profitability → High

<Figure 1> Taxonomies for Menu Analysis

자료 : Lee HY, Yang IS, Doh HW, Shin SY. 2003, What's the best technique on menu analysis? Korean J. Nutrition,36(3), p325 참고하여 논자 재작성

Crab soup과 Mushroom soup은 Plowhorse-Sleeper, Beef soup은 Dog-Sleeper로 되었다. 이런 결과의 차이는 수익성에서는 Kasavana & Smith의 분석방법은 평균마진 38,434원을 기준으로 하였고, Pavesic의 분석방법에서는 28.8%의 수익성을 기준으로 하였기 때문이고, 선호도의 기준에서는 Kasavana & Smith의 분석방법은 판매량을 기준으로 하였고, Pavesic의 분석방법에서는 선호도 변수로 판매량에 공헌마진을 함께 고려한 WCM(가중공헌마진)을 기준으로 하였기 때문이다.

전체적인 메뉴의 구성에서 전채요리의 경우에는 주 요리를 판매하기 위하여 코스의 개념이 삽입됨으로써 판매 가격대비 제조 원가는 상대적으로 낮게 형성되기 때문에(전채요리는 판매가의 23~25%, 수프는 판매가의 13~15%, 앙뜨레는 29~35%, 샐러드는 15~18%, 디저트는 18~20%, 셋메뉴는 29~30%로 산정됨), Kasavana & Smith의 분석방법을 적용하면 수익성 기준이 낮게 나타난다. 그러나 전략적인 운영과정에서 전채요리에 원가가 높은 품목인 프랑스산 거위간(Goose liver), 트러플(Truffle), 최상급철갑상어(Caviar) 등의 고가 재료를 전채요리 메뉴에 적용할 경우에는 앙뜨레와 같이 가격과 원가 책정이 되어 판매가의 30% 수준이 되어 높은 판매가가 결정된다.

앙뜨레 19개 메뉴아이템을 2가지 메뉴분석 기법으로 비교해 보면, Kasavana & Smith의 분석방법에서 Plowhorse로 판정된 5개의 메뉴아이템은 Pavesic 분석방법에서는 Sleeper 2개, Problem, Standard, Prime 각각 1개로 판정되었다. 앙뜨레 10개가 전자의 분석결과 Dog로 판정되었는데, 후자의 분석방법은 그 중 7개는 Problem으로, 3개는 Sleeper로 판정되었다. 앙뜨레 3개는 전자의 분석결과 Puzzle로 판정되었는데, 후자의 분석결과는 Problem 1개, Sleeper 2개로 판정되었다. 19개 앙뜨레 중 한우 Tenderloin steak만 Star-Prime으로 판정되었다. 샐러드 6개는 전자의 분석결과 Plowhorse 2개, Dog 4개로 판정되었으나, 후자의 분석결과는 모두 Sleeper로 판정되었다. 디저트 7개 아이템은 Assorted fruit만 Plowhorse이고 나머지 6개는 Dog인데, 후자의 분석결과는 모두 Sleeper로 판정되었다. 셋메

뉴 10개에서 Plowhorse 1개(비즈니스 런치)는 Standard로, 5개의 Star 메뉴아이템은 Standard 3개, Prime 2개로 판정되었고, Puzzle 3개는 모두 Problem로, Dog 1개(아이들용 선데이 브런치)는 Problem로 판정되었다. 이런 차이를 보이는 것은 주력 메뉴를 선정하는 과정에서 고객의 기호와 영업장의 전략이 매치된 경우로, 주 요리의 경우에도 낮은 원가와 높은 판매가격을 결정 하더라도 고객은 입맛에 맞는 메뉴를 주문함으로써 (예, 쇠고기 안심스테이크, 쇠고기 등심스테이크, 쇠고기 꽃등심 스테이크) 인기 있는 메뉴와 비인기 있는 메뉴로 구분될 것이다. 특히 외국인 배려한 메뉴를 구성함으로써 대상 고객을 중심으로 하는 메뉴는 판매와 높은 이익을 보장할 것이나 외국인을 배려한 메뉴의 경우에는 판매 수량이 한정되어 Puzzle, Sleeper로 보이는 경향을 보일 것이며 그 차이는 주 요리에서 가격을 결정할 때 충성 고객의 수에 따라 판매 가격이 결정되기 때문일 것이다.

이상의 결과를 종합해 볼 때, 인기도 변수에서는 판매량 또는 판매비율을 채택한 Kasavana와 Smith의 기법과 인기도 변수로 가중공헌마진(WCM)을 채택한 Pavesic의 기법의 결과는 큰 차이가 없었으나, 수익성 변수에서 공헌마진을 기준으로 한 Kasavana와 Smith의 기법과 잠재적 식재료비율(PFC%)을 기준으로 판정한 Pavesic의 기법의 결과에서는 큰 차이가 나타났다. 특히 판매가가 앙뜨레, 셋메뉴보다 상대적으로 낮은 전채요리, 수프, 샐러드, 디저트의 수익성의 결과에서는 차이가 뚜렷하게 나타났다.

2) 전채요리 그룹의 9개 메뉴 아이템의 메뉴 분석 기법에 따른 비교 평가

전채요리 그룹의 9개 메뉴 아이템의 메뉴분석에 필요한 항목을 산출한 결과는 <Table 2>와 같다.

메뉴엔지니어링기법에 의한 메뉴분석에서의 메뉴별 공헌마진 (Contribution Margin: CM)과 메뉴믹스비율(Menu Mix%: MM%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌마진인 21,426원과 MM%의 70% rule인 7.78%(100%/9×0.7)을 기준

<Table 2> Menu Engineering and CMA Worksheet for Appetizer Menu Items

Restaurant : A Hotel C Restaurant (Appetizer Menu Items : 9 ea) Meal Period : December 1~31, 2005															
(A) Menu Item Name	(B) Selling Price	(C) No. Sold	(D) Item Food Cost	(E) Menu Mix (MM%)	(F) Food cost (%) (D/B)	(G) Item CM (B-D)	(H) Menu Food Cost(D×C)	(I) Menu Sales (B×C)	(J) Menu CM (I-H)	Kasavana & Smith			Pavesic		
										CM	MM%	Classification	PFC%	WCM	Classification
Smoked Salmon	39,500	13	8,900	9.63%	22.5%	30,600	115,700	513,500	397,800	High	High	Star	High	High	Prime
Crab Meat	26,000	8	8,000	5.93%	30.8%	18,000	64,000	208,000	144,000	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
Salmon Tartar	27,500	21	6,200	15.56%	22.5%	21,300	130,200	577,500	447,300	Low	High	Plowhorse	High	High	Prime
Octopus	28,500	7	7,125	5.19%	25.0%	21,375	49,875	199,500	149,625	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
Duck Liver	31,000	21	8,500	15.50%	27.4%	22,500	178,500	651,000	472,500	High	High	Star	Low	High	Standard
Escargots (HOT)	25,000	35	6,500	25.93%	26.0%	18,500	227,500	875,000	647,500	Low	High	Plowhorse	Low	High	Standard
Goose Liver (HOT)	31,000	13	9,500	9.63%	30.6%	21,500	123,500	403,000	279,500	High	High	Star	Low	Low	Problem
Ravioli (HOT)	21,500	6	4,800	4.44%	22.3%	16,700	28,800	129,000	100,200	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
Risotto (HOT)	28,500	11	5,400	8.15%	18.9%	23,100	59,400	313,500	254,100	High	High	Star	High	Low	Sleeper
Total		135	64,925	100.00%		193,575	977,475	3,870,000	2,892,525						
Average (per menu)		15	7,214	11.11%		21,508	108,608	430,000	321,392						
Average (per No.)					25.3%				21,426						

으로 분석하였다. Pavesic의 CMA기법을 이용한 메뉴분석에서는 메뉴별 가중공헌마진(Weighted Contribution Margins: WCM)과 식재료비율(Potential Food Cost%: PFC%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 가중공헌마진인 321,392원과 평균 식재료비율인 25.3%를 기준으로 분석하였다.

55개 메뉴아이템을 메뉴엔지니어링기법으로 분석시에는 샐러드 아이템들이 모두 Dog로 판정되었으나, 샐러드별로 분석한 결과 Star는 4개, Plowhorse는 2개, Dog는 3개가 나왔다. 55개 메뉴아이템을 CMA기법으로 분석시에는 샐러드 아이템들이 Sleeper가 2개, Problem이 7개로 판정되었으나, 샐러드 별로 분석한 결과, Prime은 2개, Sleeper는 3개, Standard가 2개, Problem은 2개로 판정되었다. 전채요리 아이템 9개를 2가지 메뉴분석 기법으로 비교해 보면, Kasavana & Smith의 분석방법에서 Star로 판정된 Goose liver(hot)는 Pavesic 분석방법에서는 인기도와 수익성이 저조한 Problem으로 판정되었다.

3) 수프 그룹의 4개 메뉴 아이템의 메뉴 분석 기법에 따른 비교 평가

수프 그룹의 4개 메뉴 아이템의 메뉴분석에 필요한 항목을 산출한 결과는 <Table 3>과 같다.

메뉴엔지니어링기법에 의한 메뉴분석에서의 메뉴별 공헌마진(CM)과 메뉴믹스비율(MM%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌마진인 12,799원과 MM%의 70% rule인 17.50% (100%/4×0.7)을 기준으로 분석하였다. Pavesic의 CMA기법을 이용한 메뉴분석에서는 메뉴별 가중공헌마진(WCM)과 식재료비율(PFC%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 가중공헌마진인 1,289,538원과 평균 식재료비율인 19.1%를 기준으로 분석하였다.

55개 메뉴아이템을 메뉴엔지니어링기법으로 분석시에는 수프 아이템들이 Plowhorse 3개, Dog 1개로 판정되었으나, 수프별로 분석한 결과 Star, Plowhorse, Puzzle, Dog가 각각 한개 씩 판정되었다. 55개 메뉴아이템을 CMA기법으로 분석시에는 수프 아이템들이 Prime이 1개, Sleeper가 3개로 판정되었으나, 수프 별로 분석한 결과, Prime은 1개, Sleeper는 1개, Problem은 2개로 판정되었다.

수프 아이템 4개를 2가지 메뉴분석 기법으로 비교해 보면,

Kasavana & Smith의 분석방법에서 Plowhorse로 판정된 Onion soup은 Pavesic 분석방법에서는 인기도 많고 수익성도 높은 Prime으로 판정되었다.

4) 앙뜨레 그룹의 19개 메뉴 아이템의 메뉴 분석 기법에 따른 비교 평가

앙뜨레 그룹의 19개 메뉴 아이템의 메뉴분석에 필요한 항목을 산출한 결과는 <Table 4>과 같다.

메뉴엔지니어링기법에 의한 메뉴분석에서의 메뉴별 공헌마진(CM)과 메뉴믹스비율(MM%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌마진인 31,429원과 MM%의 70% rule인 3.68% (100%/19×0.7)을 기준으로 분석하였다. Pavesic의 CMA기법을 이용한 메뉴분석에서는 메뉴별 가중공헌마진(WCM)과 식재료비율(PFC%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 가중공헌마진인 1,023,924원과 평균 식재료비율인 28.8%를 기준으로 분석하였다.

55개 메뉴아이템을 메뉴엔지니어링기법으로 분석시에는 앙뜨레 19개 중, Star는 1개, Puzzle은 3개, Plowhorse는 5개, Dog는 10개로 판정되었고 앙뜨레별로 분석한 결과는 Star는 3개, Puzzle은 4개, Plowhorse는 5개, Dog는 7개로 판정되었다. 55개 메뉴아이템을 CMA기법으로 분석시 앙뜨레 아이템들이 Prime은 2개, Sleeper는 7개, Standard는 1개, Problem은 9개로 판정되었고, 앙뜨레별로 분석한 결과는 순서대로 각각 4개, 5개, 2개, 8개로 판정되었다. 앙뜨레 아이템 19개를 2가지 메뉴분석 기법으로 비교해 보면, Kasavana & Smith의 분석방법에서 Star로, Pavesic 분석방법에서 Prime으로 판정된 메뉴 아이템은 한우 안심스테이크와 Grilled Lamb chop이었다. Plowhorse-Standard로 판정된 메뉴 아이템은 Cod & Crab이고, Puzzle-Sleeper로 판정된 메뉴 아이템은 Mixed grill, Beef and lobster, Veal chop이었다. Dog-Problem으로 판정된 메뉴 아이템은 Sea scallop, Tortelline, Chicken, Venison이었다.

5) 샐러드 그룹의 6개 메뉴 아이템의 메뉴 분석 기법에 따른 비교 평가

샐러드 그룹의 6개 메뉴 아이템의 메뉴분석에 필요한 항목을 산출한 결과는 <Table 5>과 같다.

<Table 3> Menu Engineering and CMA Worksheet for soup menu items

Restaurant : A Hotel C Restaurant (Menu Items : 4 ea) Meal Period : December 1~31, 2005															
(A) Menu Item Name	(B) Selling Price	(C) No. Sold	(D) Item Food Cost	(E) Menu Mix (MM%)	(F) Food cost (%) (D/B)	(G) Item CM (B-D)	(H) Menu Food Cost(D×C)	(I) Menu Sales (B×C)	(J) Menu CM (I-H)	Kasavana & Smith			Pavesic		
										CM	MM%	Classification	PFC%	WCM	Classification
Onion Soup	15,000	248	2,600	61.54%	17.3%	12,400	644,800	3,720,000	3,075,200	Low	High	Plowhorse	High	High	Prime
Crab Soup	18,500	64	4,500	15.88%	24.3%	14,000	288,000	1,184,000	896,000	High	Low	Puzzle	Low	Low	Problem
Mushroom Soup	16,500	73	3,150	18.11%	19.1%	13,350	229,950	1,204,500	974,550	High	High	Star	High	Low	Sleeper
Beef Soup	15,000	18	3,200	4.47%	21.3%	11,800	57,600	270,000	212,400	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
Total		403	13,450	100.00%		51,550	1,220,350	6,378,500	5,158,150						
Average (per menu)		101	3,363	25.00%		12,888	305,088	1,594,625	1,289,538						
Average (per No.)					19.1%				12,799						

<Table 4> Menu Engineering and CMA Worksheet for Entrees menu items

Restaurant : A Hotel C Restaurant (Menu Items : 19 ea) Meal Period : December 1~31, 2005															
(A) Menu Item Name	(B) Selling Price	(C) No. Sold	(D) Item Food Cost	(E) Menu Mix (MM%)	(F) Food cost (%) (D/B)	(G) Item CM (B-D)	(H) Menu Food Cost(D×C)	(I) Menu Sales (B×C)	(J) Menu CM (I-H)	Kasanava & Smith			Pavesic		
										CM	MM%	Classification	PFC%	WCM	Classification
Grilled Sea bass	39,500	55	11,158	8.89%	28.2%	28,342	613,690	2,172,500	1,558,810	Low	High	Plowhorse	High	High	Prime
Cod & Crab	36,500	46	11,680	7.43%	32.0%	24,820	537,280	1,679,000	1,141,720	Low	High	Plowhorse	Low	High	Standard
Sea Scallop	39,500	13	12,640	2.10%	32.0%	26,860	164,320	513,500	349,180	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
Seared Prawn	51,000	5	16,320	0.81%	32.0%	34,680	81,600	255,000	173,400	High	Low	Puzzle	Low	Low	Problem
Sea Bream	37,500	21	12,000	3.39%	32.0%	25,500	252,000	787,500	535,500	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
Live Lobster	79,500	6	24,876	0.97%	31.3%	54,624	149,256	477,000	327,744	High	Low	Puzzle	Low	Low	Problem
Grilled PRAWN	40,500	21	10,756	3.39%	26.6%	29,744	225,876	850,500	624,624	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
Gratin Seafood	38,500	20	10,369	3.23%	26.9%	28,131	207,380	770,000	562,620	Low	Low	Dog	High	Low	Sleeper
Tortelline(V)	26,500	13	8,480	2.10%	32.0%	18,020	110,240	344,500	234,260	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
Wagyu Tenderloin steak	46,000	102	13,551	16.48%	29.5%	32,449	1,382,202	4,692,000	3,309,798	High	High	Star	Low	High	Standard
Wagyu Rib eye Steak	42,000	88	12,000	14.22%	28.6%	30,000	1,056,000	3,696,000	2,640,000	Low	High	Plowhorse	High	High	Prime
Korean beef tenderloin steak	59,000	65	16,793	10.50%	28.5%	42,207	1,091,545	3,835,000	2,743,455	High	High	Star	High	High	Prime
Mixed Grill	45,000	20	12,865	3.23%	28.6%	32,135	257,300	900,000	642,700	High	Low	Puzzle	High	Low	Sleeper
Beef and Lobster	65,000	20	16,660	3.23%	25.6%	48,340	333,200	1,300,000	966,800	High	Low	Puzzle	High	Low	Sleeper
Grilled Lamp Chop	42,000	48	10,080	7.75%	24.0%	31,920	483,840	2,016,000	1,532,160	High	High	Star	High	High	Prime
Veal Chop	54,000	15	13,696	2.42%	25.4%	40,304	205,440	810,000	604,560	High	Low	Puzzle	High	Low	Sleeper
Chicken	32,500	22	10,400	3.55%	32.0%	22,100	228,800	715,000	486,200	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
Duck Breast	37,500	26	12,000	4.20%	32.0%	25,500	312,000	975,000	663,000	Low	High	Plowhorse	Low	Low	Problem
Venison	40,500	13	12,960	2.10%	32.0%	27,540	168,480	526,500	358,020	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
Total		619	249,284	100.00%		603,216	7,860,449	27,315,000	19,454,551						
Average (per menu)		33	13,120	5.26%		31,748	413,708	1,437,632	1,023,924						
Average (per No.)					28.8%				31,429						

<Table 5> Menu Engineering and CMA Worksheet for salad menu items

Restaurant : A Hotel C Restaurant (Menu Items : 6 ea) Meal Period : December 1~31, 2005															
(A) Menu Item Name	(B) Selling Price	(C) No. Sold	(D) Item Food Cost	(E) Menu Mix (MM%)	(F) Food cost (%) (D/B)	(G) Item CM (B-D)	(H) Menu Food Cost(D×C)	(I) Menu Sales (B×C)	(J) Menu CM (I-H)	Kasanava & Smith			Pavesic		
										CM	MM%	Classification	PFC%	WCM	Classification
Green Salad	14,000	78	1,627	29.21%	11.6%	12,373	126,906	1,092,000	965,094	Low	High	Plowhorse	High	High	Prime
Chef Salad	21,000	1	3,018	0.37%	14.4%	17,982	3,018	21,000	17,982	High	Low	Puzzle	High	Low	Sleeper
Lobster Salad	39,000	18	7,500	6.74%	19.2%	31,500	135,000	702,000	567,000	High	Low	Puzzle	Low	Low	Problem
House Salad	24,500	27	4,300	10.11%	17.6%	20,200	116,100	661,500	545,400	High	Low	Puzzle	Low	Low	Problem
Caesar Salad	18,000	122	3,200	45.69%	17.8%	14,800	390,400	2,196,000	1,805,600	Low	High	Plowhorse	Low	High	Standard
Organic Salad	24,500	21	3,500	7.87%	14.3%	21,000	73,500	514,500	441,000	High	Low	Puzzle	High	Low	Sleeper
Total		267	23,145	100.00%		117,855	844,924	5,187,000	4,342,076						
Average (per menu)		45	3,858	16.67%		19,643	140,821	864,500	723,679						
Average (per No.)					16.3%				16,262						

메뉴엔지니어링기법에 의한 메뉴분석에서의 메뉴별 공헌마진 (CM)과 메뉴믹스비율(MM%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌마진인 16,262원과 MM%의 70% rule인 11.67% (100%/6×0.7)을 기준으로 분석하였다. Pavesic의 CMA기법을 이용한 메뉴분석에서는 메뉴별 가중공헌마진(WCM)과 식재료비율(PFC%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 가중공헌마진인 723,679원과 평균 식재료비율인 16.3%를 기준으로 분석하였다.

55개 메뉴아이템을 메뉴엔지니어링기법으로 분석시에는 샐러드 6개 중, Plowhorse는 2개, Dog는 4개로 판정되었고 샐러드 별로 분석한 결과는 Puzzle은 4개, Plowhorse는 2개로 판정되었다. 55개 메뉴아이템을 CMA기법으로 분석시 6개의 샐러드

아이템들은 모두 Sleeper가 되었는데, 샐러드별로 분석한 결과는 Prime은 1개, Sleeper는 2개, Standard는 1개, Problem은 2개로 판정되었다. 샐러드 아이템 6개를 2가지 메뉴분석 기법으로 비교해 보면, Puzzle-Sleeper로 판정된 메뉴 아이템은 Chef salad와 Organic salad이었고, Plowhorse-Standard로 판정된 메뉴 아이템은 Caesar salad이었다.

6) 디저트 그룹의 7개 메뉴 아이템의 메뉴 분석 기법에 따른 비교 평가

디저트 그룹의 7개 메뉴 아이템의 메뉴분석에 필요한 항목을 산출한 결과는 <Table 6>과 같다.

메뉴엔지니어링기법에 의한 메뉴분석에서의 메뉴별 공헌마진

<Table 6> Menu Engineering and CMA Worksheet for desserts menu items

Restaurant : A Hotel C Restaurant (Menu Items : 7 ea) Meal Period : December 1~31, 2005															
(A) Menu Item Name	(B) Selling Price	(C) No. Sold	(D) Item Food Cost	(E) Menu Mix (MM%)	(F) Food cost (%) (D/B)	(G) Item CM (B-D)	(H) Menu Food Cost(D×C)	(I) Menu Sales (B×C)	(J) Menu CM (I-H)	Kasanava & Smith			Pavesic		
										CM	MM%	Claassifi-cation	PFC%	WCM	Claassifi-cation
Souffle	16,500	6	2,609	4.29%	15.8%	13,891	15,654	99,000	83,346	High	Low	Puzzle	High	Low	Sleeper
Crepe Suzette	17,000	17	2,206	12.14%	13.0%	14,794	37,502	289,000	251,498	High	High	Star	High	High	Prime
Chocolate Mousse	14,500	18	3,000	12.86%	20.7%	11,500	54,000	261,000	207,000	Low	High	Plowhorse	Low	Low	Problem
Chocolate Tart	13,500	18	2,600	12.86%	19.3%	10,900	46,800	243,000	196,200	Low	High	Plowhorse	Low	Low	Problem
Berry Gratin	15,500	2	2,800	1.43%	18.1%	12,700	5,600	31,000	25,400	High	Low	Puzzle	High	Low	Sleeper
Assorted Fruits	16,500	59	3,400	42.14%	20.6%	13,100	200,600	973,500	772,900	High	High	Star	Low	High	Standard
Sherbet	11,500	20	1,800	14.29%	15.7%	9,700	36,000	230,000	194,000	Low	High	Plowhorse	High	Low	Sleeper
Total		140	18,415	100.00%		86,585	396,156	2,126,500	1,730,344						
Average (per menu)		20	2,631	14.29%		12,369	56,594	303,786	247,192						
Average (per No.)					18.6%				12,360						

(CM)과 메뉴믹스비율(MM%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌마진인 12,360원과 MM%의 70% rule인 10.00% (100%/7×0.7)을 기준으로 분석하였다. Pavesic의 CMA기법을 이용한 메뉴분석에서는 메뉴별 가중공헌마진(WCM)과 식재료비율(PFC%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 가중공헌마진인 247,192원과 평균 식재료비율인 18.6%를 기준으로 분석하였다.

55개 메뉴아이템을 메뉴엔지니어링기법으로 분석시에는 디저트 7개 중, Plowhorse는 1개, Dog는 6개 판정되었고 디저트 별로 분석한 결과는 Star는 2개, Puzzle은 2개, Plowhorse는 3개로 판정되었다. 55개 메뉴아이템을 CMA기법으로 분석시 7개의 디저트 아이템들은 모두 Sleeper가 되었는데, 샐러드별로 분석한 결과는 Prime은 1개, Sleeper는 3개, Standard는 1개, Problem은 2개로 판정되었다. 디저트 아이템 7개를 2가지 메뉴 분석 기법으로 비교해 보면, Puzzle-Sleeper로 판정된 메뉴 아이템은 Souffle, Berry gratin이었고, Star-Prime으로 판정된 메뉴 아이템은 Crepe suzette이었다.

7) 셋메뉴 그룹의 10개 메뉴 아이템의 메뉴 분석 기법에 따른 비교 평가

셋메뉴 그룹의 10개 메뉴 아이템의 메뉴분석에 필요한 항목을 산출한 결과는 <Table 7>과 같다.

메뉴엔지니어링기법에 의한 메뉴분석에서의 메뉴별 공헌마진(CM)과 메뉴믹스비율(MM%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌마진인 52,599원과 MM%의 70% rule인 7.00% (100%/10×0.7)을 기준으로 분석하였다. Pavesic의 CMA기법을 이용한 메뉴분석에서는 메뉴별 가중공헌마진(WCM)과 식재료비율(PFC%)의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 가중공헌마진인 9,851,864원과 평균 식재료비율인 30.0%를 기준으로 분석하였다.

55개 메뉴아이템을 메뉴엔지니어링기법으로 분석시에는 셋메뉴 10개 중, Star는 5개, Puzzle은 3개, Plowhorse는 1개, Dog는 1개 판정되었고 셋메뉴별로 분석한 결과는 Star는 2개, Puzzle은 2개, Plowhorse는 4개, Dog는 2개로 판정되었다. 55개 메뉴아이템을 CMA기법으로 분석시 Prime은 2개, Standard

<Table 7> Menu Engineering and CMA Worksheet for set menu items

Restaurant : A Hotel C Restaurant (Menu Items : 10 ea) Meal Period : December 1~31, 2005															
(A) Menu Item Name	(B) Selling Price	(C) No. Sold	(D) Item Food Cost	(E) Menu Mix (MM%)	(F) Food cost (%) (D/B)	(G) Item CM (B-D)	(H) Menu Food Cost(D×C)	(I) Menu Sales (B×C)	(J) Menu CM (I-H)	Kasanava & Smith			Pavesic		
										CM	MM%	Claassifi-cation	PFC%	WCM	Claassifi-cation
Business Lunch	49,500	369	15,588	19.70%	31.5%	33,912	5,751,972	18,265,500	12,513,528	Low	High	Plowhorse	Low	High	Standard
Special Lunch	58,000	336	18,310	17.94%	31.6%	39,690	6,152,160	19,488,000	13,335,840	Low	High	Plowhorse	Low	High	Standard
Promotion Lunch	75,000	138	23,110	7.37%	30.8%	51,890	3,189,180	10,350,000	7,160,820	Low	High	Plowhorse	Low	Low	Problem
Business Dinner	75,000	22	23,523	1.17%	31.4%	51,477	517,506	1,650,000	1,132,494	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
Special Dinner	89,000	372	27,727	19.86%	31.2%	61,273	10,314,444	33,108,000	22,793,556	High	High	Star	Low	High	Standard
Promotion Dinner	105,000	340	28,934	18.15%	27.6%	76,066	9,837,560	35,700,000	25,862,440	High	High	Star	High	High	Prime
A-Lunch	120,000	22	35,000	1.17%	29.2%	85,000	770,000	2,640,000	1,870,000	High	Low	Puzzle	High	Low	Sleeper
A-Dinner	200,000	16	62,340	0.85%	31.2%	137,660	997,440	3,200,000	2,202,560	High	Low	Puzzle	Low	Low	Problem
Sunday Brunch	65,000	238	18,700	12.71%	28.8%	46,300	4,450,600	15,470,000	11,019,400	Low	High	Plowhorse	High	High	Prime
Sunday Brunch (Child)	45,000	20	13,600	1.07%	30.2%	31,400	272,000	900,000	628,000	Low	Low	Dog	Low	Low	Problem
Total		1,873	266,832	100.00%		614,668	42,252,862	140,771,500	98,518,638						
Average (per menu)		187	26,683	10.00%		61,467	4,225,286	14,077,150	9,851,864						
Average (per No.)					30.0%				52,599						

는 4개, Problem은 4개로 판정되었고, 디저트 별로 분석한 결과는 Prime은 2개, Sleeper는 1개, Standard는 3개, Problem은 4개로 판정되었다. 셋메뉴 아이TEM 10개를 2가지 메뉴분석 기법으로 비교해 보면, Plowhorse-Standard로 판정된 메뉴 아이TEM은 Business lunch와 Special lunch이고, Star-Prime으로 판정된 메뉴 아이TEM은 Promotion dinner이었다.

Puzzle-Sleeper로 판정된 메뉴 아이TEM은 A-lunch이었고, Dog-Problem으로 판정된 메뉴 아이TEM은 Business dinner, 아이들용 Sunday brunch이었다.

IV. 요약 및 결론

본 연구는 선호도와 수익성을 중심으로 분석한 Kasavana & Smith의 메뉴분석방법인 메뉴엔지니어링과 이의 문제점을 지적하면서 보완하기 위한 Pavesic의 CMA(Cost Margin Analysis)를 이용하여 프렌치 레스토랑의 55개 메뉴 아이TEM을 예로 하여 기법별로 분석하여 본 후, 각 기법의 특성, 장단점을 규명해 내는 것을 목적으로 하였다.

분석 축의 기준에서 살펴보면 Kasavana & Smith의 메뉴엔지니어링에서는 인기도 변수인 메뉴믹스의 기준 축을 70%의 기준($(100\% \div \text{메뉴아이TEM의 개수}) \times 0.7$)의 공식에 의해서 산출)으로 사용했기 때문에 Dog에 해당하는 메뉴아이TEM이 줄어드는 결과를 초래하였다. 70%의 기준이 절대적 기준이 아니므로 이를 탄력적으로 운영하도록 할 것이다.

분석결과, 같은 메뉴가 메뉴분석 기법에 따라 판정결과에는 중복이 되는 메뉴 아이TEM도 있었고, 차이가 나는 메뉴아이TEM도 있었다. 이런 차이는 분석방법의 분석축 및 판정 기준의 설정 차이에 기인한 것이었다. Pavesic의 방법은 인기도 변수를 판매량에다가 공헌마진을 한번 더 감안한 가중공헌마진(WCM)을 채택하여 고객의 입장보다는 운영자 측면을 더 많이 고려하여 개발한 기법이다. 고객의 입장(선호도)에서 분석축을 선정할 것인가 아니면 레스토랑의 운영적 측면(수익성)에서 분석축을 선정할 것인가 하는 결정에 따라 결과가 달라진다. 즉 레스토랑의 입장고객을 늘려 이익을 추구하고자 할 경우에는 Kasavana & Smith의 메뉴엔지니어링기법을 선택하고, 레스토랑의 식재료 비율을 낮춰 이익을 추구하고자 할 경우에는 Pavesic의 CMA기법을 선택하는 것이 바람직하다. 따라서 레스토랑의 메뉴 분석 기법을 선정할 때, 두 가지 방법을 동시에 사용하여 메뉴를 종합적으로 해석하여 메뉴 전략을 세운다면 의사결정의 도구로서 유용하게 사용되고, 고객과 운영자의 양측을 모두 고려한 합리적인 메뉴운영이 가능할 것이다.

매출에 주력하는 지배인의 경우에는 고객 만족을 극대화하기 위하여 고객의 요청에 따른 새로운 메뉴 조합, 높은 품질 대비 저렴한 가격 책정, 고객이 집중하는 영업시간대에 빠른 음식 제공, 하나의 원가 보다는 더 많은 매출을 증진하기 위하여 종합적인 측면을 고려한다. 그러나 음식을 생산하고 공급하는 측면인 주방

은 각 메뉴에 따라 생산되는 원가, 품질, 제공량, 음식 장식, 접시에 담는 형태 등이 동일하고, 일정하게 유지 관리 업무를 수행하기 때문에 변화에 둔감하다. 음식을 생산하고 제공하는 업무는 대 고객의 만족에 의해 평가되고 그 결과에 따라 인지도 상승과 재 방문 고객으로부터 높은 매출과 이익 증가를 창출하기 때문에 주방과 홀은 공동의 목표를 가지고 움직이는 두개의 축으로 작용을 하는 것이라 할 수 있다.

레스토랑에서 운영되고 있는 메뉴를 효과적으로 분석하기 위하여 다음과 같은 방안을 제안하고자 한다. 첫째, 조사 레스토랑의 메뉴 판매 실적을 각각 두 가지 방법으로 비교 분석·평가하고, 둘째, 그 결과를 바탕으로 메뉴의 가격조절, 메뉴의 제거, 메뉴의 위치변경, 새 메뉴의 도입 등의 메뉴 사례를 활용한 후, 셋째, 두 개의 변경된 메뉴를 운영 후, 변경 전후의 판매실적을 정기적으로 비교하여 각 분석 방법의 장·단점을 활용하도록 해야 할 것이다. 또한, 메뉴 분석주기를 1개월 또는 계절별로 시행하는 것이 바람직한데, 계절별로 특선메뉴를 제작하여 고객에게 판매하고 매출액 증진에 사용되기 때문이다.

이 연구 논문의 한계는 한번 작성된 연간 메뉴는 교체시기가 년 단위로 운영되기 때문에 계절 요인에 의해 가격변동 폭이 높은 식자재는 원가 변동 반응이 미흡하며, 영업의 성수기와 비수기, 주 이용 고객층 차이에 따른 선호도를 메뉴에 반영하기 위해서는 1년에 3~4회의 새로운 메뉴의 작성이 필요하지만, 새로운 메뉴판 작성에 따른 높은 추가 비용으로 메뉴가 시장상황에 맞게 적용되는 것을 제한 받고 있는 점이라고 할 수 있다.

■ 참고문헌

- Atkinson H, Johnes P. 1994. Menu Engineering: Managing the foodservice micro-marketing mix. *J. of Restaurant & Foodservice Marketing*, 1(1): 37-55
- Bayou 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
- Drysdale, John A, Aldrich, Jennifer. 2002. *A Profitable Menu Planning 3rd ed.* Prentice Hall. New Jersey, pp103-113
- 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. 1998. Windows-based Menu engineering *The Bottom Line*, 13(3): 18-20
- Kasanava ML, Smith DI. 1990. *Menu Engineering: A practical guide to menu analysis.* revised ed. Lansing, Mich. Hospitality publications Inc. pp124-140
- Khan, Mahmood A. 1991. *Concepts of foodservice operations*

- and management. 2nd ed. VNR. NY. pp40-62
- 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
- Merricks P, Jones P. 1988. The management of foodservice operations. Cassell.London. 1995. pp 204-215
- Miller Jack E, Pavesic David. 1996. Menu Pricing and Strategy 4th ed. John Wiley & Sons, INC. NY. pp 145-152
- Na JK. 2004. Understanding menu management, BaekSan Publishing Co. Seoul. pp 272-305
- Pavesic David V. 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
- Scanlon Nancy Loman. 1999. Marketing by Menu. 3rd ed. John Wiley&Sons, INC. NY. pp72-77
- Uman D. 1983. Pricing for profits. *Restaurant Business*, April: 157-170
- Yang IS, Lee HY, Shin SY, Do HW. 2003. Development and application of menu engineering technique for university residences hall foodservice. *Korean J. Community Nutrition* 8(1): 62-70

(2006년 4월 10일 접수, 2006년 5월 24일 채택)