

목표 가치 분석을 이용한 메뉴 분석에 관한 연구 -와인 전문 레스토랑 사례-

김 동 진¹ · 김 동 석^{2*}

¹영남대학교 식품의식학부, ²경희대학교 조리과학과

A Study on Menu Analysis using Goal-Value Analysis - A Case of a Wine Restaurant -

Dong-Jin Kim¹ and Dong-Seok Kim^{2*}

¹Dept. of Food Technology & Food Service Industry, Yeungnam University, Gyeongbuk 712-749, Korea

²Dept. of Culinary Science & Arts, Kyunghee University, Seoul 130-701, Korea

Abstract

One of the most important the success of a food service organization. As a matter of fact, menu functions as a list of product restaurant and a communication tool that facilitates the communication between a restaurant and its customers. Accordingly, many scholars and practitioners have suggested various for menu analysis. Among others, menu analysis methods proposed by Miller, Kasavana & Smith, and Pavesic have been frequently and repeatedly published in the academic literature. However, methods common limitation utilize a two-dimensional approach quadrants. Focusing on this problematic of traditional menu analysis methods, Hayes & Huffman suggested a new menu analysis method goal value analysis. The of this study to the menu analysis technique suggested by Hayes & Huffman using goal value. In this research, the goal value analysis adopted wine restaurant.

Key words : Goal-value analysis, menu analysis, menu engineering, wine restaurant.

서 론

메뉴는 경영자의 관점에서 조직의 목표와 시장 조건, 예산, 시설 및 설비, 인적자원의 기술, 생산 유형과 서비스 시스템 등을 반영해야 하고, 고객의 측면에서는 고객의 기호도와 식습관, 식품의 관능적 요소와 영양 요구량을 고려해야 한다. 즉, 메뉴는 외식업 경영자에게는 수익을 가져다주는 동시에 고객에게는 만족을 주어야 한다(Lee & Lee 2006, Lee JS 2005, Han & Yang 2000). 아울러 모든 메뉴는 출시되면 서부터 도입, 성장, 성숙, 쇠퇴기의 과정을 반복적으로 거치기 때문에 주기적인 메뉴 분석은 반드시 필요한 과정이다(Lee JS 2005). 외식업체의 성공적인 운영을 위해 경영자들은 시기적절한 신 메뉴의 출시는 물론 지속적인 메뉴 관리 및 개발에 각별한 주의를 기울여야 하며, 외식업체의 운영에 있어 가장 중추적인 역할을 담당하는 관리 및 통제 도구인 동시에 중요한 마케팅 도구가 되므로 고객 만족과 합리적인 외식업체 운영을 위해서 적절한 메뉴 분석이 이루어져야 한다(Yang

et al 2003a).

외식업 경영에서 메뉴 분석의 중요성에 대한 자각으로 다양한 메뉴 분석 기법들이 소개되었으며, 그간 다양한 업체에 메뉴 분석 기법을 적용한 연구가 진행되었다. 국내에서 메뉴 분석에 관한 연구로는 Han & Yang(2000)이 대학교 급식소의 메뉴를, Kasavana & Smith의 메뉴 엔지니어링 기법을 적용하여 메뉴를 분석하였고, Yang et al(2003b)은 대학 내 기숙사 메뉴 분석에 적합한 메뉴엔지니어링 기법을 개발하여 적용하고자 하여 기존에 주로 실시하였던 Kasavana & Smith의 메뉴 엔지니어링 기법을 적용하여 메뉴를 분석 후 선호도가 반영된 메뉴 엔지니어링 기법인 MEMP(Menu Engineering Modified by Preference)을 개발하고, 메뉴 분석에 적용하였으며, 또한, 이 기법의 유용성을 검증하는 후속 연구의 필요성을 제시하였다.

Lee et al(2003)은 대학교 급식소 메뉴를 포트폴리오(portfolio) 분석에 기초하여 도식화할 수 있는 Miller(1996), Kasavana & Smith(1982), Uman(1983), Pavesic(1985), Merricks & Jones(1988)이 제시한 5가지 메뉴 분석 기법을 적용하여 메뉴를 분석하여 각 기법의 특성을 규명하고, 단체 급식소 운영자 입장에서의 최적의 메뉴 분석 방법을 찾고자 하였으나,

* Corresponding author : Dong-Seok Kim, Tel : +82-2-961-0880, Fax : +82-2-964-2537, E-mail : happy@ynu.ac.kr

2가지 이상의 메뉴 분석을 함께 실시하여 종합적으로 분석하는 메뉴 관리 방법을 정기적으로 수행하는 것이 바람직하다고 하였다.

Lee JS(2005)은 Kasavana & Smith의 메뉴 엔지니어링 기법과 Pavesic의 CMA(Cost Margin Analysis) 분석 방법을 적용하여 호텔 레스토랑에 더 적합한 메뉴 분석을 찾고자 하였으나, 메뉴 분석을 할 경우 어떤 목적을 가지고 할 것인가에 따라 적당한 방법을 선택하는 것으로 즉 레스토랑의 입장 고객을 늘려 이익을 추구하고자 할 경우에는 Kasavana & Smith의 메뉴 엔지니어링 기법을 선택하는 것이 바람직하고, 레스토랑의 식재료 비율을 낮춰 이익을 추구하고자 할 경우에는 Pavesic의 CMA 분석 방법을 선택하는 것이 바람직하다고 하였다.

Kim *et al*(2004)은 Miller의 엔지니어링 기법을 이용하여 호텔 일식 레스토랑의 세트 메뉴를 분석 후 메뉴 품목에 대한 문제점과 해결 방안에 대하여 제시하였고, Lee & Lee(2006)은 Kasavana & Smith의 메뉴 엔지니어링 기법과 Pavesic의 CMA기법을 이탈리아 레스토랑과 특1급 호텔의 프렌치 레스토랑의 메뉴에 적용하여 분석한 결과, 레스토랑의 메뉴 분석 기법 선정 시 두 가지 방법을 동시에 사용하여 메뉴를 종합적으로 해석하여 메뉴 전략을 세우는 것이 의사 결정의 도구로서 유용하게 사용되고, 고객과 운영자의 양측을 모두 고려한 합리적인 메뉴 운영의 가능성을 제시하였고, 이외에 Lee & Na(2006)의 국내 메뉴 관련 연구에 대하여 내용 분석(content analysis)을 이용한 메뉴 관련 연구의 동향 분석이 있다.

1980년대 이후로 많은 학자들이 메뉴의 효율적인 운영과 이를 통한 레스토랑의 수익성 확보를 위해 메뉴 분석 방식 중 포트폴리오(portfolio) 분석에 기초한 메뉴 분석 접근법은 Miller(1996)에 의해 처음으로 개발된 이후로 Kasavana & Smith(1982) 메뉴 엔지니어링(menu engineering), Uman(1983), Hayes & Huffman(1985), Pavesic(1983, 1985), Merricks & Jones(1998), Bayou & Bennett(1992), Beran(1995)의 방식 등 다양한 방식이 개발되었고, 국내의 연구자들 대부분은 Miller(1996), Kasavana & Smith 메뉴 엔지니어링(Kasavana & Smith 1982)의 메뉴 분석 방법과 이들 메뉴 분석 방법의 문제점을 보완한 원가와 수익성 중심의 Pavesic 메뉴 분석(Pavesic 1983, Pavesic 1985) 등의 전통적인 세 가지 방법을 가장 많이 분석에 사용하여 연구하였다.

다양한 메뉴 분석 방식에 대한 각각의 방식은 장단점을 가지고 있어 어떠한 방식이 바람직하다고 단정하기는 어렵지만, 이러한 기존의 연구를 통하여 전통적인 메뉴 분석 방법들에서 나타난 문제점들인 평균에 의존함으로써 발생하는 메뉴 아이템의 양분화, 즉 몇 개의 아이템은 반드시 평균 이하로 판정되어 바람직하지 않은 범주의 문제점들이 발견되었다.

이러한 문제점들을 극복하기 위해 개별 아이터별 손익 분석(Profit-and-Loss: P & L)이 바람직하다고 주장한 Hayes & Huffman(1985)은 목표 가치 분석(Goal-Value Analysis) 방법을 제시하였다. 이 방법은 Kasavana & Smith의 선호도와 수익성 분석에 대한 모순점을 지적하고, 이러한 모순점을 해결하기 위한 방법으로 모든 품목에 대해 이익(profit)과 손실(loss) 목록을 만들고, 각 품목에 대한 순수익이 높은 순위대로 서열을 정한 뒤 목표 이익과 비교하였으며, 고객에게 제공될 새로운 아이템이 어느 정도나 팔려야 목표 가치를 달성하는 아이템이 될 수 있는가를 사전에 예측할 수 있어 합리적인 메뉴 가격 결정에 도움을 주게 된다고 하였다.

한편, 국내의 와인 시장의 경우 1987년 와인 수입 자유화 이후, 비약적인 발전으로 불과 20여 년 만에 세계 와인 시장에서 와인 생산국들에게 한국은 새로운 주요 목표 시장으로 부상하고 있으며, 매년 폭발적 증가 추세를 나타내고 있고(Ko *et al* 2006), 잠재력을 가진 시장으로 간주되고 있다. 국내 와인 시장은 사람들의 웰빙(well-being) 열풍과 이에 따른 저도주의 선호, 적당량의 와인 섭취는 건강에 좋다는 연구 결과, 젊은 층을 중심으로 한 서구 음식 문화에 대한 관심 집중, 여성의 사회 활동 증가(Bang & Jo 2001, Bang & Jun 2005, Ko & Jung 2006) 등의 이유로 폭발적인 성장을 이루고 있다. 와인 문화의 확산으로 와인 전문점은 미래 유망 창업 아이템으로까지 인식되고 있고(주간한국 2005), 국내 와인 소비가 급증하고 미래 유망 창업 아이템으로 인식되면서 일부 카페와 레스토랑을 운영하던 경영주들이 와인 바로 업종을 전환하면서 와인 바 및 와인전문레스토랑은 더욱 늘어 날 것으로 전망되고 있으며(Ko *et al* 2005), 별도로 구입한 와인을 서비스를 지불하고 마실 수 있는 샵 & 바(shop & bar) 개념의 새로운 형태의 와인 전문 레스토랑도 생겨나고 있다. 또한, 와인과의 조화는 와인이 가지는 다양한 가치 중 음식적인 가치로써 와인은 궁합에 맞는 음식과 어우러질 때, 그 음식의 맛을 한층 더 깊게 하고 와인의 향과 맛에 그 진가를 발휘하게 된다(Ko *et al* 2006, Ko JY 2003, Macneil 2001). 따라서 와인리스트와 음식 메뉴의 적절한 구성과 조화가 중요한 부분(Alonzo 1995)인 것이다. Ko JY(2007)은 제공되는 메뉴는 건강식으로 조화를 모색할 필요가 있다고 하여 와인과 음식의 상관관계에 대한 중요성을 제시하였다. 와인과 음식에 관한 연구로서 Jeang & Shin(1999)의 서양조리에 있어서 요리와 와인에 관한 연구, Jeon HJ(2003)의 와인과의 조화 연구 등이 있지만 문헌 연구를 통한 분석에 그쳤다.

급부상하고 있는 국내 와인 시장에서 와인을 전문으로 취급하고 있는 와인 전문 레스토랑은 식사류(meal menu) 뿐만 아니라 다양한 안주류(side menu)를 함께 다루고 있어 보다 다양한 메뉴에 대한 비교 분석이 가능하다. 따라서 본 연구는 와인 전문 레스토랑에서 판매되고 있는 음식 메뉴를 중심

으로 목표 가치 분석의 실제적인 적용을 통하여 새로운 형태의 메뉴 분석 방법을 소개하고자 한다.

연구 방법

1. 자료 수집 및 대상

서울에 위치한 와인 전문 레스토랑인 A 레스토랑에서 2007년 7월 1일부터 2007년 12월 30일까지 판매된 메뉴를 대상으로 집계한 자료에서 메뉴 분석에 필요한 각 메뉴 품목당 원가, 판매가격, 판매량 등을 조사하여 분석에 사용하였다.

2. 메뉴 분석 방법

메뉴 분석은 ‘메뉴의 마케팅과 운영 측면에서 더 효과적인 의사 결정을 가능하게 하는 기법과 절차의 범주’(Atkinson & Jones 1994)라 할 수 있는데, 이는 메뉴 개선을 위한 기존 메뉴를 분석하거나 계획 또는 개발을 의미하는 것이다(Lee JS 2005). 만약 메뉴 분석 없이 메뉴를 운영하게 된다면 최고의 수익을 창출할 수 있는 최선의 방법을 찾지 못하고 내적, 외적 환경에 대처하지 못하여(Lee et al 2003), 효과적인 경영 관리가 이루어지지 못하게 된다. 따라서 메뉴의 마케팅과 운영 측면에서 더 효과적인 의사 결정을 가능하게 하는(Atkinson & Jones 1994)것이 메뉴 분석이라 할 수 있다.

1) Miller 분석 방법

1980년에 Jack Miller가 일정기간(예: 1개월 단위) 판매된 메뉴 상에 있는 모든 아이템의 원가와 판매량(sales volume)을 전체 아이템에서 차지하는 비율로 산정하여 다음과 같은 네 그룹의 아이টে으로 나누었다(Miller 1996). 이 분석에서 제안된 원가 비율(cost percentage)은 가장 낮은 식재료 원가로 가장 높은 판매량(인기도 있고, 수익성도 있는 아이টে)이 최상의 아이টে(winner)이라고 주장하는 방식인데, 인기도는 평균 판매 수준에 맞추어 한 품목의 판매량에 의해 측정되었다. 이 방식을 시도하는 경영자는 최저 식재료 원가 비율(low-percentage cost)로 메뉴 품목을 선택하는 데는 도움이 되지 만(Kim HR 2000), 원가율이 낮은 품목은 판매 가격도 낮고 이윤이 낮아 수익성이 없는 품목이 되며, 수익성이 있는 품목으로 만들기 위해서 판매 가격을 높이면 고객의 감소를 초래할 수 있다고 지적하였다(Pavesic 1983).

2) Kasanava & Smith 분석 방법

Mann et al(1999)은 선호도와 수익성을 단순 산술 평균만으로 산출하고, 아이টে의 수가 많아야 하며, 식자재 원가 이외의 제비용과 이윤을 고려하지 않았으며, 아이টে의 판매 가격 결정 전략이 분석에 고려되지 않은 한계점을 가지고 있지

		I Winners High volume Low food-cost percentage	II Marginals High volume High food-cost percentage
High			
	Volume	III Marginals Low volume Low food-cost percentage	IV Losers Low volume High food-cost percentage
Low			
		Low	High
		Food-cost percentage	

Fig. 1. Miller matrix.

$$\text{Contriburion margin} = \text{Total contribution margin} \div \text{Number sole}$$

$$\text{Menu mix(MM\%)} = (100\% \div \text{Number sold}) \times 0.7$$

		I Plowhorses High volume Low Contribution Margin	II Stars High volume High Contribution Margin
High			
	Menu Mix	III Dogs Low volume Low Contribution Margin	IV Puzzles Low volume High Contribution Margin
Low			
		Low	High
		Contribution margin	

Fig. 2. Kasanava & Smith matrix.

만, 이 방법을 사용하는데 요구되는 정보는 메뉴 가격, 원가, 판매량에 대한 자료만 입력하면 메뉴 분석을 쉽게 할 수 있는 이점 때문에 현재까지 가장 빈번하게 사용되는 메뉴 분석 기법 중 하나라고 하였다.

3) Pavesic 분석 방법

Pavesic(1983)은 Miller(1996), Kasanava & Smith(1982) 분석 방법의 단점을 제시한 연구로 원가율이 낮은 메뉴 품목은 판매 가격도 낮아 이익이 낮은 수익성이 없는 메뉴 품목은 수익성이 있는 메뉴 품목으로 만들기 위하여 단위 가격을 높이면 고객의 감소를 초래할 수 있다는 점을 보완하여 메뉴상의 전체 메뉴 품목에 대한 평균을 이용하여 각 메뉴 품목에 대한 선호도와 원가의 높고 낮음을 산출하는 식재료 비율, 판매량으로 측정된 공헌 마진(contribution margin)을 혼합한 분석 방

$\text{Total item cost (\%)} = \text{Item cost} \div \text{Total sales} \times 100$ $\text{Item contribution margin} = \text{Total contribution margin} \div \text{Menu item}$			
Weighted contribution margin	High	<p>I Primes High Contribution Margin Low food-cost percentage</p>	<p>II Standards High Contribution Margin High food-cost percentage</p>
	Low	<p>III Sleepers Low Contribution Margin Low food-cost percentage</p>	<p>IV Problems Low Contribution Margin High food-cost percentage</p>
		Low	High
Food-cost percentage			

Fig. 3. Pavesic matrix.

법을 제시하였다. Pavesic(1985)은 이 방법에 의하면 식재료 비율이 낮으면서 가중된 공헌 이익이 높은 메뉴 품목이 최고의 메뉴 품목들이라고 주장하면서 본 방법을 CMA(Cost Margin Analysis)로 명명하였으며, 각 메뉴 품목은 Primes, Standards, Sleepers, Problems로 분류하였다.

4) 목표가치분석(Goal-Value Analysis)

Hayes & Huffman(1985)이 주장한 방법으로 목표 가치 분석을 통하여 고정 비용은 각 상품에 따라 변동비는 원가율에 따라 균등 배분하여 각 상품의 손익계산서를 만들고, 이것을 목표 이익과 비교하여 각 상품의 기여도에 따라 수익성을 평가하였다. 일반적인 메뉴 분석은 표준 순이익을 계산하고, 이것을 개별음식들의 순이익과 비교하여 높고 낮음을 결정하여 메뉴 성과를 평가한다. 순이익의 계산방법은 두 가지 방법이 있는데, 하나는 총원가에 비식재료비와 비식재료비의 한계를 차감하여 계산하는 것이고, 다른 하나는 총원가에 비식재료비와 고정비의 비율을 곱하여 계산하는 것으로 후자의 방법에 의하여 순이익을 계산하고 변동비를 특정원가로 가정하고 접근하였다. 특히 다른 메뉴 분석 방법과의 차이점은 아이টেম에 대한 수익성을 계산하는데 있어서 절대적인 변수, 즉 각 품목에서 발생하는 고정비와 변동비를 고려하지 않았다는 것이다. 그러나 이 방식에서는 매출액, 그리고 다른 변수로 고정비와 변동비를 메뉴상의 품목마다 할당하여 손익계산서를 작성하여, 고객에게 제공될 새로운 아이টেম에 대하여 사전에 예측할 수 있다. 하지만 Hayes & Huffman(1985)의 연구에서는 가상의 메뉴를 사용하여 실제적인

적용이 되지 않았고, 새로운 변수, 즉 아이টেম에서 발생하는 고정비용과 변동비용을 어떤 방법으로 도출하며, 메뉴상의 각 아이টেম에 공평하게 분배하느냐에 대한 문제점을 제시하였다. 또한, 목표 가치 분석을 사용한 Bayou & Bennett(1992)의 연구에서는 상품에 대한 수익성 분석은 계층적이기 때문에 식음 부서의 전체, 각 업장, 시간대별(아침, 점심, 저녁 등) 각 그룹의 매출, 각 품목의 매출액으로 계층 수준에 따라 원가를 배분해야 한다. 이것은 제품에 대한 가장 포괄적인 정의에서 시작하여 명확함으로 이어지며 명확한 제품은 더 이상 나뉠 수 없는 특정 서비스라 할 수 있다고 하였다.

본 연구에서 고정비(임대료, 고정 인건비, 보험료)는 총 판매 금액의 35%, 변동비는 변동 인건비와 식재료 원가 등을 고려하여 총 판매 금액의 35%(Keiser & Kallio 1974, Hayes & Huffman 1985)를 기준으로 하여 분석하였다. 하지만 본 연구에 사용된 자료는 음식 메뉴만을 분석에 사용하였다. 와인 전문 레스토랑의 특성상 와인 메뉴에 대한 메뉴 분석이 함께 이루어져야 하지만 와인의 종류가 1,000여종으로 되어 있고, 판매 원가 또한 약 70%로 구성되어져 변동비와 고정비를 고려한 분석이 불가능하여 음식 메뉴만을 분석에 사용하였다. 이에 따라 총 변동비 35%는 약 1/2수준인 18%로 하고, 고정비는 35%이나 고정 인건비 등을 포함하고 있는 금액임을 고려하여 30%로 수정하여 분석에 사용하였다.

3. 자료처리

본 연구의 메뉴 분석은 Miller(1996), Kasavana & Smith (1982), Pavesic (1985), Hayes & Huffman(1985)이 제시한 분석을 근거로 MS 2007 Excel Program을 이용하여 실시하였다.

결과 및 고찰

1. 분석을 위한 기초 자료

본 연구에서는 분석 대상이 된 메뉴 품목의 판매 수량, 품목별 판매원가, 총 판매 금액, 품목별 공헌 이익, 메뉴 믹스(menu mix%), 식재료 비율(%) 등은 Table 1과 같다.

가: $\text{cost} + \text{fixed cost}(30\%) + \text{variable cost}(18\%)$
나: $\text{total fixed cost} \div \text{menu item}$
다: $\text{total item sales} - \text{total item cost} = \text{net profit}$
라: $\text{net profit} \div \text{total item sales} = \text{an earning rate}$
마: goal-value analysis
1. Formula value: $((1 - A) \times B \times C \times (1 - D))$
A: cost(%), B: item sales
C: sales price, D: fixed cost(%) + cost(%)
2. Goal value = $(1 - A) \times B \times C \times (1 - D)$

Fig. 4. Goal-value analysis.

Table 1. Menu analysis worksheet

Menu	Number sold	Item cost (₩)	Total item cost (₩)	Item price (₩)	Total item sales (₩)	Menu mix (%)	Item cost (%)	Item contribution margin (₩)	Total contribution margin (₩)
Fondue	378	8,800	3,326,400	24,000	9,072,000	12.65	36.67	15,200	5,745,600
Fruits & cheese	353	8,400	2,965,200	24,000	8,472,000	11.82	35.00	15,600	5,506,800
Cheese	225	9,000	2,025,000	26,000	5,850,000	7.53	34.62	17,000	3,825,000
Tenderloin steak	133	10,500	1,396,500	30,000	3,990,000	4.45	35.00	19,500	2,593,500
Jerked beef	141	7,200	1,015,200	24,000	3,384,000	4.72	30.00	16,800	2,368,800
Cheese & tomato	174	5,700	991,800	18,000	3,132,000	5.83	31.67	12,300	2,140,200
Sausage	121	6,200	750,200	20,000	2,420,000	4.05	31.00	13,800	1,669,800
Pork cutlet	52	5,800	301,600	22,000	1,144,000	1.74	26.36	16,200	842,400
Chicken legs	55	4,700	258,500	18,000	990,000	1.84	26.11	13,300	731,500
Shrimp salad	47	6,300	296,100	20,000	940,000	1.57	31.50	13,700	643,900
Assorted vegetable	38	5,100	193,800	18,000	684,000	1.27	28.33	12,900	490,200
Octopus salad	22	5,500	121,000	18,000	396,000	0.74	30.56	12,500	275,000
Smoked turkey	15	4,900	73,500	18,000	270,000	0.50	27.22	13,100	196,500
Tenderloin steak	497	9,500	4,721,500	28,000	13,916,000	16.64	33.93	18,500	9,194,500
Special tenderloin steak	209	11,000	2,299,000	32,000	6,688,000	7.00	34.38	21,000	4,389,000
Salmon steak	38	8,000	304,000	20,000	760,000	1.27	40.00	12,000	456,000
Hamburger steak	36	6,200	223,200	18,000	648,000	1.21	34.44	11,800	424,800
Pork steak	18	5,800	104,400	16,000	288,000	0.60	36.25	10,200	183,600
Sea bream steak	4	8,400	33,600	20,000	80,000	0.13	42.00	11,600	46,400
Seafood tomato pasta	120	4,500	540,000	12,000	1,440,000	4.02	37.50	7,500	900,000
Seafood cream pasta	82	4,800	393,600	12,000	984,000	2.75	40.00	7,200	590,400
Chicken cream pasta	70	4,200	294,000	12,000	840,000	2.34	35.00	7,800	546,000
Mushroom cream pasta	60	4,200	252,000	12,000	720,000	2.01	35.00	7,800	468,000
Shrimp risotto	36	5,800	208,800	14,000	504,000	1.21	41.43	8,200	295,200
Pumpkin cream pasta	24	4,600	110,400	12,000	288,000	0.80	38.33	7,400	177,600
Lasagna	19	5,100	96,900	12,000	228,000	0.64	42.50	6,900	131,100
Seafood pasta	10	5,700	57,000	14,000	140,000	0.33	40.71	8,300	83,000
Vongole	10	5,100	51,000	12,000	120,000	0.33	42.50	6,900	69,000
Total	2,987	-	23,404,200	-	68,388,000	-	-	-	44,983,800
Average		6,464	-	18,786	-	3.57	34.93	12,321	-

2. 메뉴분석

1) Miller, Kasavana & Smith, Pavesic의 메뉴 분석 기법

Fig. 1은 Miller, Kasavana & Smith, Pavesic의 메뉴 분석 기법에 따른 결과를 나타낸 것이다. Miller 기법의 Winners, Kasavana & Smith의 Star, Pavesic의 Primes에 해당하는 메뉴들

이 레스토랑에서 전략 수립에 우선순위를 두는 메뉴들인데, 본 연구 결과에서 3가지 분석 방법들은 유사한 결과를 보였다. 또한, 이 결과와 연관시켜 목표 가치 분석에서 목표 달성한 메뉴들이 모두 Kasavana & Smith의 Star 범주에 속하는 것을 알 수 있었다. 안주류의 cheese, sausage, jerked beef, cheese & tomato와 스테이크류의 tenderloin steak, special ten-

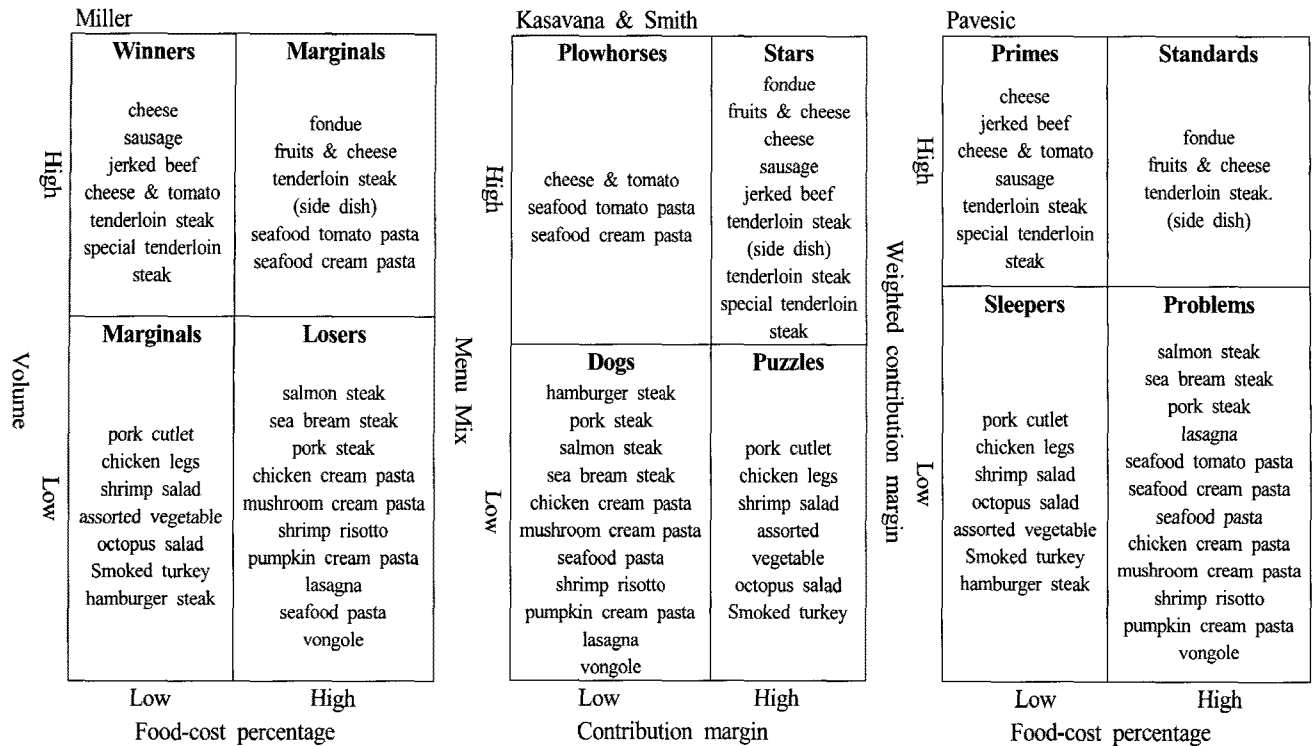


Fig. 5. Three menu analyses compared.

derloin steak가 세 가지 메뉴 분석 기법을 통하여 경쟁력 있는 메뉴로 나타났다. 파스타류들 중 seafood tomato pasta, seafood cream pasta는 판매량은 많으나 이익률이 높지 않아 경쟁력을 가지지 못하며, 나머지 파스타류는 판매량도 저조하여 경쟁력을 전혀 가지지 못하는 메뉴로 나타났다. 이상의 결과는 Yang et al(2003)과 Lee & Lee(2006)의 연구에서와 같이 동일한 date base를 가지고 분석하였지만 메뉴 분석 기법에 따른 분석 결과에는 중복이 되거나 차이가 나는 메뉴 아이템이 존재하였으며, 이러한 차이는 분석 방법의 분석 축 및 판정 기준의 설정 차이에 따른 것으로 선호도와 수익성에서 분석 축을 어떻게 선정할 것인가 하는 결정에 따라 상이한 결과가 나타난다는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 메뉴 분석에 관련한 다른 여러 선행 연구와 유사하게 나타나는 것임을 알 수 있었다.

2) Hayes & Huffman의 메뉴 분석 기법

(1) 메뉴별 손익 분석

Table 2는 메뉴 아이템별 수익률 분석을 나타낸 것이다. 안주류의 fondue, fruits & cheese, cheese, tenderloin steak (side dish), jerked beef, cheese & tomato, sausage는 25~31%의 수익률을 나타내었으며, octopus salad(-49%)와 smoked turkey(-87%)는 손실을 가져왔다. 스테이크류에서는 tenderloin steak (34%)와 special tenderloin steak(30%)만이 수익을 나타

내었고, 나머지 메뉴 아이템은 손실을 가져왔으며, 특히 sea bream steak는 -410%의 손실률을 보였다. 파스타류에서는 seafood tomato pasta가 8%의 수익률을 나타내었으며 전반적으로 큰 손실률을 보였다.

(2) 수익률 분석

Table 3은 수익률 분석에 의하여 분석한 자료를 순위에 따라 나타낸 것으로, 순이익은 총 판매 금액에 대한 총 공헌이익을 계산하면 다음과 같다.

$$\text{Total contribution by total sales(\%)} = \text{₩ } 14,667,400 \div \text{₩ } 68,388,000 = 21.45 \%$$

총 판매 금액은 ₩ 68,388,000이며, 전체 수익 금액은 ₩ 14,667,400으로 21.45%의 순이익률을 나타내었다. 스테이크류의 tenderloin steak(₩4,669,700)와 안주류의 fondue(₩2,674,000)가 가장 높은 수익 금액을 나타내었다.

(3) 목표 가치 분석

Table 4는 목표 가치 금액을 알아보기 위하여 분석한 자료이다.

목표 가치 금액에 도달한 메뉴 아이템과 그렇지 못한 메뉴 아이템을 분류하여 나타낸 것이다. 총 28개의 메뉴 아이템 중 tenderloin steak, fruits & cheese, fondue, special tender

Table 2. Individual profit-and-loss statements for menu items

Menu	Total item sales	Total item cost	Item cost(%)	Fixed cost		Variable cost		Total cost		Net profit(loss)		
				₩	%	₩	%	₩	%	₩	%	
Fondue	9,072,000	3,326,400	37	350,000	4	2,721,600	30	6,398,000	71	2,674,000	29	
Fruits & cheese	8,472,000	2,965,200	35	350,000	4	2,541,600	30	5,856,800	69	2,615,200	31	
Cheese	5,850,000	2,025,000	35	350,000	6	1,755,000	30	4,130,000	71	1,720,000	29	
Tenderloin steak(side dish)	3,990,000	1,396,500	35	350,000	9	1,197,000	30	2,943,500	74	1,046,500	26	
Jerked beef	3,384,000	1,015,200	30	350,000	10	1,015,200	30	2,380,400	70	1,003,600	30	
Cheese & tomato	3,132,000	991,800	32	350,000	11	939,600	30	2,281,400	73	850,600	27	
Side dish	Sausage	2,420,000	750,200	31	350,000	14	726,000	30	1,826,200	75	593,800	25
Pork cutlet	1,144,000	301,600	26	350,000	31	343,200	30	994,800	87	149,200	13	
Chicken legs	990,000	258,500	26	350,000	35	297,000	30	905,500	91	84,500	9	
Shrimp salad	940,000	296,100	32	350,000	37	282,000	30	928,100	99	11,900	1	
Assorted vegetable	684,000	193,800	28	350,000	51	205,200	30	749,000	110	-65,000	-10	
Octopus salad	396,000	121,000	31	350,000	88	118,800	30	589,800	149	-193,800	-49	
Smoked turkey	270,000	73,500	27	350,000	130	81,000	30	504,500	187	-234,500	-87	
Tenderloin steak	13,916,000	4,721,500	34	350,000	3	4,174,800	30	9,246,300	66	4,669,700	34	
Special tenderloin steak	6,688,000	2,299,000	34	350,000	5	2,006,400	30	4,655,400	70	2,032,600	30	
Steak	Salmon steak	760,000	304,000	40	350,000	46	228,000	30	882,000	116	-122,000	-16
Hamburger steak	648,000	223,200	34	350,000	54	194,400	30	767,600	118	-119,600	-18	
Pork steak	288,000	104,400	36	350,000	122	86,400	30	540,800	188	-252,800	-88	
Sea bream steak	80,000	33,600	42	350,000	438	24,000	30	407,600	510	-327,600	-410	
Seafood tomato pasta	1,440,000	540,000	38	350,000	24	432,000	30	1,322,000	92	118,000	8	
Seafood cream pasta	984,000	393,600	40	350,000	36	295,200	30	1,038,800	106	-54,800	-6	
Chicken cream pasta	840,000	294,000	35	350,000	42	252,000	30	896,000	107	-56,000	-7	
Mushroom cream pasta	720,000	252,000	35	350,000	49	216,000	30	818,000	114	-98,000	-14	
Pasta	Shrimp risotto	504,000	208,800	41	350,000	69	151,200	30	710,000	141	-206,000	-41
Pumpkin cream pasta	288,000	110,400	38	350,000	122	86,400	30	546,800	190	-258,800	-90	
Lasagna	228,000	96,900	43	350,000	154	68,400	30	515,300	226	-287,300	-126	
Seafood pasta	140,000	57,000	41	350,000	250	42,000	30	449,000	321	-309,000	-221	
Vongole	120,000	51,000	43	350,000	292	36,000	30	437,000	364	-317,000	-264	
Total	68,388,000	23,404,200	-	9,800,000	-	20,516,400	-	53,720,600	-	14,667,400	-	
Average	-	-	35	-	-	-	30	-	-	-	-	

Table 3. Net-contribution of menu items

Rank	Menu	Net contribution(₩)
1	Tenderloin steak	4,669,700
2	Fondue	2,674,000
3	Fruits & cheese	2,615,200
4	Special tenderloin steak	2,032,600
5	Cheese	1,720,000
6	Tenderloin steak(side dish)	1,046,500
7	Jerked beef	1,003,600
8	Cheese & tomato	850,600
9	Sausage	593,800
10	Hamburger steak	149,200
11	Pork cutlet	118,000
12	Chicken legs	84,500
13	Shrimp salad	11,900
14	Salmon steak	-54,800
15	Shrimp risotto	-56,000
16	Assorted vegetable	-65,000
17	Pork steak	-98,000
18	Seafood tomato pasta	-119,600
19	Chicken cream pasta	-122,000
20	Pumpkin cream pasta	-193,800
21	Octopus salad	-206,000
22	Smoked turkey	-234,500
23	Seafood cream pasta	-252,800
24	Lasagna	-258,800
25	Seafood pasta	-287,300
26	Vongole	-309,000
27	Sea bream steak	-317,000
28	Mushroom cream pasta	-327,600
Total		14,667,400

loin steak 4개 메뉴 아이템만이 목표 가치 금액에 도달하였다.

이상의 결과를 바탕으로 하여 목표 가치 금액에 도달하지 못한 메뉴 아이템인 jerked beef를 목표 가치 금액에 도달하기 위하여 판매 가격 및 원가 비율을 조정하여 보았다. 판매 가격을 ₩ 20,000, 원가 비율은 35%로 조정 후 목표 가치 분

석 방법을 통하여 계산해 보면 다음과 같다.

$$(1-0.35) \times B \times (20,000 \times (1-(0.30 + 0.5))) = 1,524,807$$

$$B = 351$$

즉, 약 351개 이상의 jerked beef를 판매하게 되면 목표 이익을 획득할 수 있게 됨으로써 메뉴 아이템의 판매 가격 및 원가 비율의 조절로 원활한 메뉴 관리를 가능하게 한다.

요 약

본 연구는 Payes & Huffman의 목표 가치 분석 방법을 와인 전문 레스토랑의 메뉴 분석에 실제적으로 적용하여 메뉴 분석 기법의 다양화를 제시하고자 하였다.

와인 전문 레스토랑의 메뉴 아이템을 네 가지의 메뉴 분석 기법을 통하여 분석해 본 결과, 안주류의 cheese, sausage 등과 소고기를 이용한 스테이크류가 가장 경쟁력 있는 메뉴로 나타났으며, 대체적으로 파스타류들은 경쟁력을 가지지 못하는 메뉴로 분석되었다. 특히, 스테이크류의 tenderloin steak (₩4,669,700)와 안주류의 fondue(₩2,674,000)가 가장 높은 수익 금액을 나타내었고, 목표 가치 금액에 도달한 메뉴 아이템은 총 28개의 메뉴 아이템 중 tenderloin steak, fruits & cheese, fondue, special tenderloin steak의 4가지 메뉴 아이템이었다. 또한, 파스타류의 경우, 와인을 전문으로 취급하는 와인 전문 레스토랑의 특성으로 고객의 요구로 간단한 식사에 필요성에 의하여 수익에 초점을 두기 보다는 고객 서비스 차원에서 제시되어진 메뉴 아이템이긴 하지만 다양한 형태의 파스타류를 다루기보다는 함축되어진 메뉴 아이템의 제시가 필요함을 알 수 있었다.

지금까지 국내에서 이루어진 대부분의 메뉴 분석에 관한 연구는 기존의 Miller, Kasavana & Smith, Pavesic 분석 방법을 이용한 메뉴 분석이 이루어졌지만, 메뉴 분석 기법의 다양화와 외식업체의 적절한 메뉴 분석 기법의 적용을 이루지는 못하였다. Payes & Huffman의 목표 가치 분석 방법을 메뉴 분석에 대한 새로운 적용으로 메뉴 분석 방법의 다양화와 메뉴 가격 결정 등의 원활한 메뉴 관리 및 외식업체의 마케팅 전략 등 외식업체의 보다 효율적인 경영 전략 수립에도 긍정적인 영향을 미치고, 또한, 메뉴의 다양화 및 체계화에 공헌함으로써 인력과 자원의 낭비를 보다 긍정적으로 음식의 질을 높이는 데 활용되어 한층 더 발달된 식문화 형성과 우리나라 외식산업 발전에 도움이 될 것이다.

감사의 글

이 연구는 2007학년도 영남대학교 학술연구조성비에 의한 것입니다.

Table 4. Profitability of menu items(goal value = ₩ 1,368,322)

	Rank	Menu	A (1-cost) (%)	B (Number sold)	C (Item price) (₩)	D (1-(cost+variable costs))(%)	Formula value (₩)
Above goal value	1	Tenderloin steak	66	497	28,000	36	3,316,588
	2	Fruits & cheese	65	353	24,000	35	1,927,380
	3	Fondue	63	378	24,000	33	1,915,200
	4	Special tenderloin steak	66	209	32,000	36	1,563,581
Below goal value	5	Cheese	65	225	26,000	35	1,353,462
	6	Jerked beef	70	141	24,000	40	947,520
	7	Tenderloin steak(side dish)	65	133	30,000	35	907,725
	8	Cheese & tomato	68	174	18,000	38	820,410
	9	Sausage	69	121	20,000	39	651,222
	10	Pork cutlet	74	52	22,000	44	367,593
	11	Chicken legs	74	55	18,000	44	321,047
	12	Seafood tomato pasta	63	120	12,000	33	292,500
	13	Shrimp salad	69	47	20,000	39	247,902
	14	Assorted vegetable	72	38	18,000	42	204,250
	15	Chicken cream pasta	65	70	12,000	35	191,100
	16	Seafood cream pasta	60	82	12,000	30	177,120
	17	Mushroom cream pasta	65	60	12,000	35	163,800
	18	Hamburger steak	66	36	18,000	36	151,040
	19	Salmon steak	60	38	20,000	30	136,800
	20	Octopus salad	69	22	18,000	39	108,472
	21	Shrimp risotto	59	36	14,000	29	84,343
	22	Smoked turkey	73	15	18,000	43	84,058
	23	Pork steak	64	18	16,000	34	61,965
	24	Pumpkin cream pasta	62	24	12,000	32	56,240
	25	Lasagna	58	19	12,000	28	36,053
	26	Seafood pasta	59	10	14,000	29	24,307
	27	Vongole	58	10	12,000	28	18,975
	28	Sea bream steak	58	4	20,000	28	12,992
Total				2,987	526,000		16,143,644
Average				65	107	18,786	576,559

문헌

- 고재윤 (2003) 육류와 와인의 절묘한 만남. *Meat magazine*, 12월호, 서울.
- 주간한국 (2005) 와인바, 유망 창업아이템 부상. 배현정, 11월 22일.
- Alonzo RS (1995) The upstart guide to owning managing a bar or tavern. Upstart Publishing Company Inc, Chicago.
- Atkinson H, Jones P (1994) Menu engineering: Managing the foodservice micro-marketing mix. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing* 1: 37-55.
- Bang JS, Cho KS (2001) A study on the history of the Korean wine industry. *J Tourism Management Research* 13: 111-122.
- Bang JS, Jun JH (2005) A study on wine preference by wine consumer classification. *Korean J Culinary Research* 11: 1-16.
- Bayou ME, Bennett LB (1992) Profitability analysis for table-

- service restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* April: 49-55.
- Beran B (1995) Menu sales mix analysis revisited: An economic approach. *Hospitality Research J* 18: 125-142.
- Han KS, Yang IS (2000) A menu analysis through application of the menu engineering technique in university foodservice. *Journal of Foodservice Management* 3: 217-228.
- Hayes DK, Huffman L (1985) Menu analysis: A better way. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 25: 64-70.
- Jeang JO, Shin GM (1999) A study on cuisine and wine in the western meal. *Korean J Culinary Research* 5: 281-299.
- Jeon HJ (2003) A study on harmony between food and wine. *J Tourism Information* 14: 97-118.
- Kasavana ML, Smith DI (1982) Menu engineering: A practical guide to menu analysis. Rev. Edition, Hospitality Publications, Okemos, MI.
- Keiser J, Kallio E (1974) Controlling and analyzing costs in foodservice operations. John Wiley & Sons, Chapter 16, NY.
- Kim HR (2000) A study on the development of the Korean hotel casino restaurant menus -based on the Miller's menu analysis-. *Korean J Culinary Research* 6: 47-65.
- Kim KY, Park GY, Yang TS (2004) Analysis of set menu of Japanese restaurant in hotel of Gwangju and Southern Jeolla province. *Korean J Culinary Research* 10: 121-134.
- Ko JY (2007) Relationships between well-being perception and wine purchase choice attributes. *Korean J Hosp Admi* 16: 155-172.
- Ko JY, Jung MR (2006) The selection attributes of the wine: wine-related lifestyle approach. *Korean J Foodservice Management* 9: 51-67.
- Ko JY, Lee JJ, Cho HJ (2005) A study of the wine training system at a hotel restaurant. *Korean J Foodservice Management* 8: 125-147.
- Ko JY, Lee JJ, Cho HJ (2006) Segmenting wine bar customers by their selection attributes. *J Hospitality and Tourism Studies* 8: 21-32.
- Lee EJ, Lee YS (2006) Menu analysis using menu engineering and cost/margin analysis-French restaurant of the tourism hotel in Seoul-. *J Korean Soc Dietary Culture* 21: 270-279.
- Lee HY, Yang IS, Do HW, Shin SY (2003) What's the best technique on menu analysis? *Korean Journal of Nutrition* 36: 319-326.
- Lee JS (2005) Compare Kasavana and Smith's menu engineering with Pavesic's menu analysis. *Korean J Tourism Research* 20: 21-32.
- Lee SH, Na TK (2006) An analysis on the trend of menu-related research. *Korean J Culinary Research* 12: 126-143.
- Macneil K (2001) The wine bible. Workman Publishing Co Inc New York. pp 391, 460.
- Mann LL, MacInnis D, Gardiner N (1999) Menu analysis for improved customer demand and profitability of hospital cafeterias. *Canadian Journal of Dietetic Practice and Research* 60: 5-10.
- Merriks P, Jones P (1988) The management of foodservice operations. Cassell, London. pp 204-215.
- Miller JE, Pavesic D (1996) Menu pricing and strategy 4th ed. John Wiley & Sons, Inc. NY. pp 145-152.
- Morrison P (1997) Menu engineering in upscale restaurants. *British Food Journal* 99: 388-395.
- Pavesic DV (1983) Cost-margin analysis: A third approach to menu pricing and design. *International Journal of Hospitality Management* 2: 127-134.
- Pavesic DV (1985) Prime numbers: finding your menu's strengths. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 26: 71-77.
- Uman D (1983) Pricing for profits. *Restaurant Business* April: 157-170.
- Yang IS, Lee BS, Cha JA, Han KS, Chae IS, Lee KM (2003a) Foodservice in institutions. Kyomunsa, Seoul.
- Yang IS, Lee HY, Shin SY, Do HW (2003b) Development and application of menu engineering technique for university residence hall foodservice. *Korean Journal of Community Nutrition* 8: 62-70.

(2008년 6월 30일 접수, 2008년 8월 13일 채택)