



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

호텔 식당 메뉴분석에 관한
비교 연구

- 제주 L호텔 한식당 중심으로 -



제주대학교 경영대학원

관광경영학과 호텔경영전공

김 정 은

2007년 6월

호텔 식당 메뉴분석에 관한 비교 연구

- 제주 L호텔 한식당 중심으로 -

指導教授 조문수

金貞銀

이 論文을 觀光經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2007年 6月

金貞銀의 觀光經營學科 碩士學位論文을 認准함

審査委員長 _____ 印

委 員 _____ 印

委 員 _____ 印

濟州大學校 經營大學院

2007年 6月

Comparative study of hotel restaurant
menu analysis

- The case of Korean Restaurant of ' L' Hotel at Jeju -

Jeong-Eun Kim

(Supervised by professor Moon-Soo Cho)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the
degree of Master of Tourism Management

2007. 6.

This thesis has been examined and approved.

Department of Tourism Management

Graduate School

Cheju National University

2007. 6.

< 목 차 >

I. 서론	1
1. 문제 제기	1
2. 연구의 목적	2
3. 연구의 방법	4
4. 연구의 범위	5
II. 이론적 고찰	6
1. 메뉴분석	6
1) 메뉴분석의 개념	6
2) 메뉴분석의 필요성	7
2. 메뉴분석방법	8
1) Jack Miller의 방식	8
2) Kasavana & Smith의 방식	9
3) David V. Pavesic의 방식	15
4) Uman의 방식	16
5) P. Merricks & P. Jones의 방식	17
6) David K. Hayes and Lynn Huffman 방식	18
7) M. Hurst의 메뉴 스코어링(scoring)방식	19
8) 기타 메뉴분석 방식	19
III. 실증조사 분석 방법	21
1. 실증조사 내용	21
2. 실증조사 방법	21
1) 밀러(Miller)의 방식	22
2) 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)의 방식	22

3) 파베직(Pavesic)의 방식	22
4) 우만(Uman)의 방식	23
5) 메릭스와 존스(Merricks & Jones)의 방식	23
IV. 실증조사 분석 결과	24
1. 메뉴분석을 위한 기본 정보	24
2. 메뉴분석방식별 비교	31
1) 밀러(Miller)의 방식	31
2) 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)의 방식	42
3) 파베직(Pavesic)의 방식	54
4) 우만(Uman)의 방식	65
5) 메릭스와 존스(Merricks & Jones)의 방식	76
3. 실증조사 분석 결과의 요약	87
V. 결 론	104
참고문헌	106
ABSTRACT	110

< 표 목 차 >

<표 2-1> Kasavana & Smith Menu Engineering Worksheet	13
<표 2-2> Kasavana & Smith Menu Engineering Worksheet	14
<표 2-3> Kasavana & Smith Menu Engineering Worksheet	14
<표 4-1> 메뉴분석을위한 기초 데이터(상차림류)	25
<표 4-2> 메뉴분석을위한 기초 데이터(정식류)	26
<표 4-2> 메뉴분석을위한 기초 데이터(정식류)	27
<표 4-3> 메뉴분석을위한 기초 데이터(계절특선)	28
<표 4-4> 메뉴분석을위한 기초 데이터(일품요리).....	29
<표 4-5> 메뉴분석을위한 기초 데이터(조식메뉴).....	30
<표 4-6> 분석 방식별 사분면에 의한 메뉴 개발 전략.....	88
<표 4-7> 메뉴 분석별 종합적 비교 평가표(상차림류).....	91
<표 4-8> 메뉴 분석별 종합적 비교 평가표(정식류).....	92
<표 4-9> 메뉴 분석별 종합적 비교 평가표(계절특선).....	93
<표 4-10> 메뉴 분석별 종합적 비교 평가표(일품요리).....	94
<표 4-11> 메뉴 분석별 종합적 비교 평가표(조식메뉴).....	95
<표 4-12> 메뉴 분석 결과의 요약.....	98

< 그림목차 >

<그림 2-1> Jack Miller방식의 매트릭스.....	9
<그림 2-2> Kasavana & Smith의 메뉴분석 매트릭스 구조.....	10
<그림 2-3> David V. Pavesic방식의 매트릭스.....	16
<그림 2-4> D. Uman방식의 매트릭스	17
<그림 2-5> P. Merricks & P. Jones방식의 매트릭스	18
<그림 4-1> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과(상차림류).....	32
<그림 4-2> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(상차림류)	32
<그림 4-3> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과(정식류)	34
<그림 4-4> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(정식류)	34
<그림 4-5> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과(계절특선)	36
<그림 4-6> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(계절특선).....	36
<그림 4-7> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과(일품요리).....	38
<그림 4-8> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(일품요리).....	38
<그림 4-9> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과(조식메뉴)	40
<그림 4-10> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(조식메뉴).....	40
<그림 4-11> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과(상차림류).....	43
<그림 4-12> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (상차림류)	43
<그림 4-13> Kasavana & Smith메뉴분석 방식에 의한 결과(정식류).....	45
<그림 4-14> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(정식류)	45
<그림 4-15> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과(계절특선).....	47
<그림 4-16> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (계절특선)	47

<그림 4-17> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과(일품요리).....	49
<그림 4-18> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (일품요리)	49
<그림 4-19> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과(조식메뉴).....	51
<그림 4-20> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (조식메뉴)	51
<그림 4-21> David V. Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과(상차림류).....	55
<그림 4-22> David V. Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (상차림류)	55
<그림 4-23> David V. Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과(정식류)	57
<그림 4-24> David V. Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(정식류)	57
<그림4-25> David V. Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과(계절특선)	59
<그림4-26> David V. Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(계절특선)	59
<그림 4-27> David V. Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과(일품요리)	61
<그림 4-28> David V. Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(일품요리)	61
<그림 4-29> David V. Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과(조식메뉴)	63
<그림 4-30> David V. Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(조식메뉴)	63
<그림 4-31> Uman의 메뉴분석 방식에 의한 결과(상차림류).....	66
<그림 4-32> Uman의 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(상차림류).....	66
<그림 4-33> Uman의 메뉴분석 방식에 의한 결과(정식류)	68
<그림 4-34> Uman의 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(정식류)	68
<그림 4-35> Uman의 메뉴분석 방식에 의한 결과(계절특선)	70
<그림 4-36> Uman의 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(계절특선).....	70
<그림 4-37> Uman의 메뉴분석 방식에 의한 결과(일품요리).....	72
<그림 4-38> Uman의 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(일품요리).....	72

<그림 4-39> Uman의 메뉴분석 방식에 의한 결과(조식메뉴).....	72
<그림 4-40> Uman의 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(조식메뉴).....	74
<그림 4-41> P. Merricks & P. Jones의 메뉴분석 방식에 의한 결과 (상차림류)	74
<그림 4-42> P. Merricks & P. Jones의 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (상차림류)	77
<그림 4-43> P. Merricks & P. Jones의 메뉴분석 방식에 의한 결과 (정식류)	77
<그림 4-44> P. Merricks & P. Jones의 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (정식류)	79
<그림 4-45> P. Merricks & P. Jones의 메뉴분석 방식에 의한 결과 (계절특선)	79
<그림 4-46> P. Merricks & P. Jones의 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (계절특선)	81
<그림 4-47> P. Merricks & P. Jones의 메뉴분석 방식에 의한 결과 (일품요리)	81
<그림 4-48> P. Merricks & P. Jones의 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (일품요리)	83
<그림 4-49> P. Merricks & P. Jones의 메뉴분석 방식에 의한 결과 (조식메뉴)	85
<그림 4-50> P. Merricks & P. Jones의 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (조식메뉴)	85
<그림 4-51> 그래프메뉴분석의 Taxonomies	87

I. 서론

1. 문제제기

현대 호텔경영에서의 중요 상품인 객실상품과 식음료 상품이 영업활동에 미치는 영향은 호텔 경영의 성패를 좌우하는 매우 중요한 사항이라 하겠다.

특히 식음료 상품 영역에서 발생하는 영업활동의 비중은 그 동안 우리나라의 경제 성장으로 수반되는 현상으로서 사회적 환경변화와 소득증대, 여가시간의 증대로 인한 사회활동의 참여와 라이프스타일의 변화, 가족 중심의 생활, 가치관의 변화 등은 관광산업뿐만 아니라 호텔산업의 전반적인 부문까지 변화를 하고 있는 것이 현재 호텔 업계의 현실이다. 이에 식음료 부문이 성공적으로 수익을 창출하기 위해서는 고객관리, 원가관리, 직원관리, 시설관리, 광고 및 판촉, 마케팅 활동 등이 복합적으로 잘 이루어 질 때만 가능한데 이러한 요소들의 중심에 메뉴가 자리 잡고 있다.¹⁾ 그래서 대형 호텔의 레스토랑은 식음료 메뉴의 개발을 핵심적 관리대상으로 삼고 있으며 그 중에서도 식료부문의 메뉴 개발은 오늘날 호텔의 경영수익을 결정짓는 관건이 되고 있다. 왜냐하면, 호텔 식음료 메뉴를 구성하는 양대 메뉴 중에서 식료메뉴는 음료 메뉴에 비해 계절성과 변동성, 다양성이라는 속성을 가지고 있으므로 호텔 레스토랑 경영자들은 메뉴를 운영함에 있어서 수익성이 높은 메뉴 품목이 더 많이 판매되기를 원할 것이다. 그러나 소비자들의 욕구는 끊임없이 변하며 다양한 욕구로 인하여 동일한 메뉴를 지속적으로 판매하기는 그리 쉽지가 않다. 따라서 호텔 레스토랑 경영자들은 다양한 방법으로 메뉴분석을 통해 이러한 문제점을 해결하기 위한 노력을 하고 있다. 만약 메뉴 분석 없이 주먹구구식으로 메뉴를 운영하게 된다면 최고의 수익을 낳게 될 최선의 방법을 찾지 못한 채 눈가리고 아웅하는 식의 메뉴관리가 계속되고 결과적으로 급변하는 호텔 레스토랑의 환경변화에 적절하게 대처하지 못하여 어려운

1) 원갑연·김영규(2001). 메뉴분석이 영업성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 외식경영연구.

치지에 놓이게 될 것이다. 그러므로 메뉴분석은 호텔 레스토랑의 선택사항이 아니라 필수적인 경영 관리 대상이며, 또한 호텔 레스토랑의 성공여부를 결정짓는 중요 요소인 것이다. 메뉴분석은 메뉴의 마케팅과 운영측면에서 더 효과적인 의사결정을 가능하게 하는 기법과 절차이며²⁾, 경영성과를 결정짓는 중요수단인 것이다. 하지만 이렇게 호텔 레스토랑 경영에 있어서 중요함에도 불구하고 아직까지 이에 대한 연구도 미흡하고, 레스토랑 경영자의 메뉴에 대한 관리는 과학적인 분석 방법에 의하지 않은 단순히 과거의 경험이나 습관과 관습으로 변경하고 있는 실정이며, 이에 대한 연구도 미흡한 편이다. 그리고 대다수의 호텔에서 있어서 수입과 경영이익측면에서, 식료부문이 차지하는 비중이 객실부문에 비하여 کم에도 불구하고 식료 상품의 기본이 되는 메뉴에 대한 중요성을 제대로 인식하지 못하고 있다.³⁾

따라서 본 연구에서는 현 호텔 레스토랑의 메뉴의 분석이 과학적인 분석 방법에 의하지 않은 전략개발로 인하여 효과적이지 못하게 이루어지고 있음을 문제로 제기한다.

2. 연구의 목적

1980년대 이후부터 지금까지 많은 학자들이 메뉴의 효율적인 운영과 이를 통한 레스토랑의 수익성 확보를 위해 메뉴를 분석하는 여러 기법을 개발하였다.⁴⁾ 포트폴리오(portfolio)분석에 기초한 메뉴분석 접근법은 1980년 밀러(Miller)에 의해 처음으로 개발된 이후로 Kasavana & Smith(1982)의 메뉴엔지니어링(menu engineering), Uman(1983)의 메뉴분석방식, Hayes & Huffman(1985)메뉴분석방식, Pavesic(1985) 메뉴분석방식, Merricks & Jones(1988)의 메뉴분석방식, Bayou & Bennett(1992) 메뉴분석방식, Beran(1995)의 메뉴분석방식등 다양한 메

2) 전용택(2004). 호텔 레스토랑의 식료메뉴 분석방법의 비교연구. 동아대학교 대학원 석사학위논문.

3) 조문수(1995). 호텔 고객의 메뉴 선택행동과 메뉴기획. 한양대학교 대학원 박사학위논문.

4) 이해영외(2003). 메뉴분석방법론의 비교연구. 『한국영양학회지』

뉴분석기법이 개발되었다⁵⁾. 하이에와 후프만(Hayes & Huffman)은 메뉴에 제시된 각 메뉴품목별 이윤과 손실 분석방법⁶⁾을, 첼과 아우(Chan & Au)는 식재료 비용 가운데 에너지 비율이 높은 중식 레스토랑을 대상으로 메뉴품목의 식재료비, 인건비, 에너지를 토대로 한 이익분석을 개발하였다. 이외에도 야킨션과 존스(Atkinson & Johnes)는 메뉴 엔지니어링에서 마케팅 믹스(marketing mix)를 적용시킨 모델을 제시하고, 우만과 메릭스(Uman & Merricks), 조헤스(Johes), 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith), 파베직(Pavesic)방법을 비교하여 각 레스토랑 상황에 맞는 방법을 선택하도록 제안하였다.⁷⁾

그러나 포트폴리오(portfolio)분석에 기초한 이들의 방식은 크게 분석 축 및 판정기준의 설정에 따라 두가지 방식으로 구분할 수 있는데, 고객에게 얼마나 인기가 있는 정도를 측정하는 인기도 변수로 판매량 또는 판매비율로 채택한 밀러(Miller)방식, 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)방식, 그리고 메릭스와 존스(Merricks & Jones)방식이 있으며, 인기도 변수로 판매량에 공헌이익과 원가를 함께 고려한 파베직(Pavesic)방식과 우만(Uman)방식이 있다.

이와 같이 다양한 메뉴분석 방식은 각각이 지니고 있는 장·단점으로 인하여 어떠한 방식이 바람직하다고 단정하기는 어렵다. 하지만 운영자의 입장에서 이렇게 많은 메뉴분석 기법 중 어떠한 기법을 이용하여 손쉽게도 명확한 의사결정을 할 수 있느냐가 중요하다고 하겠다. 따라서 본 연구에서는 메뉴분석기법을 포트폴리오(portfolio)분석에 기초하여 도식화를 할 수 있는 이들의 메뉴분석방식들을 이용하여 호텔 레스토랑의 메뉴판매실적에 적용시켜 보고자 한다. 또한 각각의 방식에 따른 결과를 비교함으로써 호텔 레스토랑 메뉴와 관련된 의사결정에 어떤 방식이 보다 적합한 메뉴분석 방식인지를 찾아내는데 그 목적이 있다.

이와 같은 연구목적을 달성키 위한 연구의 구체적인 목표는 다음과 같다.

첫째, 메뉴분석에 대한 이론적 체계화를 실시한다.

5) 이정실, Kasavana & Smith의 메뉴분석방식과 Pavesic의 메뉴분석방식의 비교 연구, 대한관광경영학회지 2005. p.21.

6) D. K. Hayes and L. Huffman(1985). Menu Analysis: A Better Way, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, pp.64-70.

7) H. Atkinson and P. Johnes(1984). Menu Engineering : Managing the Foodservice Micro-Marketing Mix, *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing* , pp.37-55.

둘째, L호텔 한식당의 메뉴현황을 분석하여 평가한다.

셋째, 메뉴분석을 위한 기초자료의 결과를 가지고 밀러(Miller)방식, 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)방식, 메릭스와 존스(Merricks & Jones)방식, 파베직(Pavesic)방식과 우만(Uman)방식을 이용한 메뉴 분석을 통해 합리적인 메뉴분석 방식을 도출해 내고자 한다.

3. 연구의 방법

연구목적 달성을 위한 연구방법은 이론의 명확성을 기하기 위하여 문헌에 의한 연구방법과 합리적인 식료 메뉴 방식의 도출을 위하여 메뉴분석방식 중에서 포트폴리오(portfolio)분석에 기초하여 도식화 할 수 있는 밀러(Miller)방식, 카사바나(Kasavana & Smith)방식, 파베직(Pavesic)방식, 우만(Uman)방식, 그리고 메릭스와 존스(Merricks & Johens) 방식을 이용하여 실증조사를 병행하였다.

문헌연구를 통해서 메뉴분석의 정의와 메뉴분석의 필요성에 대하여 조사하였으며, 또한 메뉴 분석방법을 재검토하였다.

실증적 조사로서 제주 L호텔의 한식당에서 2006년 1월 1일부터 2006년 12월 31일까지 판매한 음식을 대상으로 조사를 실시하여 메뉴분석 방식에 필요한 메뉴품목의 수를 선정하여 메뉴품목의 판매수량, 식재료 원가 및 원가율, 공헌이익 등을 산출하였다. 이를 토대로 앞에서 언급한 밀러(Miller)방식, 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)방식, 파베직(Pavesic)방식, 우만(Uman)방식, 그리고 메릭스와 존스(Merriks & Jones)방식으로 메뉴분석을 실시하였다.

4. 연구의 범위

본 연구의 대상 및 지역적 범위는 제주특별자치도에 소재하는 특1등급 호텔인 L호텔의 한식당을 선정하여 1년간 판매된 메뉴를 대상으로 분석하였다.

시간적 범위로서 분석 기간은 2006년 1월 1일부터 2006년 12월 31일까지로 설정하였다.

내용적 범위는 메뉴에 대한 이론적인 내용을 배경으로 메뉴 분석기법에 대한 이론적 내용을 고찰하였으며, 또한 메뉴 분석기법을 적용하여 각각의 메뉴 분석 기법의 결과를 비교 분석하였다.

본 연구는 다음과 같이 총 5장으로 구성하였다.

제1장인 서론에서는 연구의 목적을 서술하고 연구의 방법 및 구성에 대하여 서술하였다.

제2장에서는 연구의 이론적 배경으로서 메뉴분석의 정의, 메뉴분석의 필요성 및 식료메뉴분석방법의 종류에 대해 살펴보았다.

제3장에서는 제주도 소재 특1급 호텔 한식당에 대한 조사내용과 실제적으로 적용한 메뉴 분석 방법에 대하여 서술하였다.

제4장에서는 조사대상 레스토랑의 메뉴분석을 실시하여 메뉴의 특성에 따라 분류하여 분석에 필요한 기초 자료를 작성하고 기초 자료에 따라 5가지 메뉴분석 방식에 따라 비교 분석하고 평가하였다.

마지막으로 제5장은 결론으로 본 연구의 결과를 요약하고, 연구의 한계점을 제시하였다.

II. 이론적 고찰

1. 메뉴 분석

1) 메뉴 분석의 개념

고객의 욕구는 끊임없이 변화하고 경쟁업소는 점점 늘어만 가고 있다. 이에 레스토랑은 경쟁우위 확보와 변화하는 이용객의 욕구를 민감하게 대처하여 항상 새로운 서비스를 제공해야 한다. 고객이 원하는 것은 상품의 질과 가격, 그리고 서비스와 분위기 등을 우선 언급할 수 있으며, 저렴한 가격으로 질 좋은 상품과 훌륭한 서비스를 원하는 시간과 장소에서 제공받기를 원할 것이다. 그러나 영리를 하는 기업의 궁극적인 목표는 최소의 비용으로 최대의 이윤을 추구하는 것인데, 고객의 필요와 요구만을 강조하다 보면 비용이 증가할 수밖에 없다. 레스토랑에서 메뉴는 고객만족과 이윤창출을 할 수 있는 역할을 하는데, 종래의 메뉴는 단순히 식료의 종류를 기록, 나열하는 기능을 수행한 것에 불과했으나 현대 식음료 사업에 있어서는 고객이 원하는 것을 제공하여 고객만족을 충족시켜줌과 동시에 기업의 이윤증대를 가져오는 역할을 해야 한다.⁸⁾ 메뉴는 레스토랑의 실제적인 얼굴이 되는 것으로 사업의 성패를 좌우하는 중요한 매체라고 할 수 있다.⁹⁾ 따라서 메뉴는 두 가지 관점(첫째: 수익적 측면, 둘째: 고객 욕구충족 측면)에서 연구되고 검토되어야 한다. 만약 메뉴가 일방적인 개념에서 기획된다면 고객의 만족추구와 기업의 이윤 창출은 불가능할 것이다.

메뉴분석이라는 것은 메뉴개선을 위한 기존 메뉴를 분석하거나 계획 또는 개발을 의미하는 것이다. 즉, 고객의 선호도에 따른 최고의 만족, 종업원 능력에 따른 최대 매출량 증가, 식당경영자에게 증가시키기 위한 메뉴를 구성하는 일련의 행위라고 개념정의를 내릴 수 있다.

8) 나정기(1992). 메뉴분석에 관한 연구. 『관광학 연구』. 제16호. p.77.

9) 이정자(1991). 호텔식음료 원가관리. 형설출판사. p.172.

2) 메뉴분석의 필요성

성공은 많은 요소에 의존한다. 메뉴가 고객의 지각된 욕구를 만족시키는 정도, 치열한 경쟁에서의 비교 우위, 경쟁자들이 자신의 시장을 지키고자 하는 경향, 표적시장의 성장률과 크기, 시장에 처음으로 진입한 기업인지 아니면 뒤따라 진입한 기업인지의 여부, 메뉴를 생산하는데 있어서의 기술적 우위와 비용에서의 우위, 마케팅 계획에 있어서의 창조성 등이 있다¹⁰⁾.

접근방법 중 하나는 단순히 성공할 것이라는 기대를 가지고 메뉴를 시장에 차레차레로 진입시키는 것이다. 다른 전략은 아이디어의 발단에서부터 구 메뉴를 재포지셔닝 할 것인지 아니면 폐기시킬 것인지를 결정에 이르기까지 체계적인 접근방법을 취하는 것이다. 기업은 메뉴의 운명을 상황에 맡기기보다는 중요한 성공요인을 검토해 보고 행동할 수 있다. 중요한 것은 지각된 욕구에 바탕을 둔 고객의 소리를 이해하고 이 고객의 욕구를 메뉴의 설계, 생산, 관리에 활용하는 것이다. 메뉴가 우수하고, 보다 높은 가치를 가지고 있고, 차별적인 요소를 가지고 있을 때 팔린다. 메뉴는 호텔 식료 레스토랑이 이런 인지된 편익을 경쟁 호텔의 레스토랑이나 외식업체에 비해 보다 효과적이고 효율적으로 전달할 수 있을 때 성공한다. 메뉴관리의 업무는 어떻게 메뉴를 우월하고 더 높은 가치를 가지게 하며 차별화 되도록 하느냐를 발견하고 경쟁호텔 레스토랑보다 더 나은 방법으로 고객에게 이러한 점을 전달하는 것이다. 만약 호텔 식료 레스토랑이 이런 고객의 욕구를 찾아 새로운 메뉴의 설계와 마케팅 프로그램에 반영할 수 있으면 성공할 것이다. 또한 표적시장이 충분히 크고 경쟁을 관리할 수 있을 때 성공이 가능하다. 그래서 레스토랑에서는 고객에게 편익을 제공하는 메뉴나 서비스를 설계하고 생산하기 이전에 세분시장을 찾아내고 선정하여야 한다.

고객의 욕구와 경쟁은 변화한다. 고객의 기호는 변화하고 기술 또한 변하며 경쟁자는 혁신을 꾀하고 시장은 포화되거나 변화, 발전한다. 새로운 메뉴는 정적일 수 없다. 이러한 과정은 관리될 수 있고 관리되어야만 한다.

더구나 모든 메뉴는 시장에 처음 출시되어 도입, 성장, 성숙, 쇠퇴의 과정을 거쳐 시장에서 철수되는 과정을 거치게 된다. 따라서 이러한 과정에서의 메뉴분석은 어떠한 메뉴를 재구성할 것인가를 의사결정에 합리적이고 과학적인 방법으로

10) 이유재·박찬수(2001). 편역. 신상품마케팅, 시그마프레스. p.9.

할 수 있게 하는 것이 메뉴 분석인 것이다. 메뉴분석을 기초로 하여 최고 경영자는 어떠한 메뉴를 사용하여 영업을 할 것인가를 결정하게 된다. 그리고 시장의 변화에 레스토랑이 끊임없이 생산라인을 점검하고, 자신만의 고유한 영역을 개척할 수 있는 것이다. 이러한 모형도 모든 상황에 적용될 수는 없지만 그 나름대로 어떤 특징을 지니고 있는 것이다. 즉 레스토랑은 여러 형태의 경영분석을 통하여 한정된 자원을 효과적으로 배분하고 나머지 잉여자원을 최대한 보다 적절한 곳에 집중시킴으로써 경쟁에서 살아남을 수 있는 것이다.

2. 메뉴 분석 방법

일정기간 동안의 영업성과를 바탕으로 메뉴 상에 있는 아이템의 수익성과 선호도를 중심으로 한 분석이 많이 행하여 졌다. 그러나 메뉴분석방법이 모든 레스토랑에서 공통적으로 적용될 수 있는 것은 아니다. 아래의 분석방법은 각기 다른 특성을 가지고 있으며, 지금까지 발표된 내용 중에서 가장 많이 소개된 기법이다.

1) Jack Miller의 방식

밀러의 방식은 일정기간에 판매된 메뉴 상에 있는 모든 품목의 원가와 판매량(sales volume)을 전체 품목에서 차지하는 비율로 산정하여 <그림 2-1>과 같이 4가지 메뉴로 분류하는 것이다.¹¹⁾ 즉, 판매량은 높으나 원가비율이 높은 메뉴품목(Marginals I), 판매량이 높고 원가비율은 낮은 메뉴품목(Winners), 판매량은 낮고 원가 높은 메뉴품목(Losers), 판매량은 낮고 원가가 낮은 메뉴품목(Marginals II)으로 구분하는 것이다.

이 분석에서 제안된 원가비율은 가장 낮은 식료원가로 가장 높은 판매량(인기도 있고, 수익성도 있는 아이템)이 최상의 아이템(winners)이라고 주장하는 방식인데 인기도는 평균 판매수준에 맞추어 한 품목의 판매량에 의해 측정된다.

11) Jack Miller, *Menu: Pricing and Strategy*, CBI, pp.77-78.

이 방식에서 가장 좋은 메뉴는 식료원가의 비율이 가장 낮고 인기가 가장 높은 것을 말한다. 인기도는 메뉴품목의 판매량을 평균판매수준에 비교하여 평가된다. 즉, 판매량은 높고 원가는 낮은 품목이 최상의 품목(winner)이다. 한편 판매량이 낮고 원가비율이 높은 품목은 최악의 메뉴품목(losers)으로 분류된다.

<그림 2-1> Jack Miller방식의 매트릭스

H 관 (고) 매 량	Winners	Marginals(I)
	Marginals(II)	Losers
L (저)	L(저)	H(고)

식료원가율

자료 : Jack Miller(1980). *Menu Pricing and Strategy*, CBI, pp.77-78.

그러나 이 방식은 파베직(Pavesic)¹²⁾ 의하여 식료 원가비율이 낮은 메뉴 품목은 역시 판매가격도 낮아 마진이 낮은 수익성이 없는 메뉴품목이 되며, 수익성이 있는 메뉴품목으로 만들기 위하여 판매가격을 높이면 고객의 감소를 초래할 수 있다는 점이 지적되었다.

2) Kasavana and Smith의 방식

1982년에 Michael Kasavana와 Donald Smith에 개발된 메뉴엔지니어링이라는 체계화된 메뉴분석 프로그램이다. 가격과 메뉴의 믹스, 공헌이익, 그리고 아이템의 위치에 중점을 두고 개발한 패키지 프로그램으로 초창기에는 학계와 업계로부터 많은 관심을 모았다.

이 분석기법의 근간은 메뉴상에 제공된 각 아이тем의 공헌마진, 판매량(수요),

12) David Pavesic(1988), Cost-Margin Analysis; A Third Approach to Menu Pricing and Design, *International Journal of Hospitality Management*. 2(3). pp.127-134.

그리고 전체 판매량에서 각 아이템이 차지하는 비를 기준으로 수익성과 선호도를 분석하는 프로그램이다. 그리고 분석에 요구되는 정보는 아이템의 매가와 원가, 그리고 팔린 수량뿐인 아주 간단한 분석기법이다.¹³⁾ 이 분석 방식에서는 높은 공헌이익 『Contribution Margin(판매가 - 식재료비 = 공헌이익)』 과 판매량이 많은 품목을 최고의 품목(Stars), 수익성도 낮고 선호도도 낮은 아이템을 최하의 품목(Dogs)이라고 구분하는 방식이다.¹⁴⁾

<그림 2-2> Kasavana and Smith의 메뉴분석 매트릭스 구조

<p>PLOWHORSE MM은 높고 CM은 낮은 아이템 (선호도는 높고 수익성은 낮음)</p>	<p>STAR MM도 높고 CM도 높은 아이템 (선호도도 높고 수익성도 높음)</p>
<p>DOG MM도 낮고 CM도 낮은 아이템 (선호도도 낮고 수익성도 낮음)</p>	<p>PUZZLE MM은 낮으나 CM은 높은 아이템 (선호도는 낮으나 수익성은 높음)</p>

* MM은 메뉴믹스(menu mix : 선호도), CM은 (contribution margin : 수익성)
자료 : 나정기(2004). 메뉴관리의 이해. 백산출판사. p.272

그러나 이 방법은 판매량이 일정수준이하에서 어떤 품목은 전체 비용을 커버하지 못하는 상태에서도 공헌이익(Contribution Margin)이 창출된 것으로 나타낸 것이 큰 결점이다. 이에 John Dearden은 다음과 같이 그 원인을 규명하고 있다.¹⁵⁾

- (가) 선호도와 수익성이 단순 산술평균에 의해서 산출된다.
- (나) 식자재의 원가를 제외한 다른 비용이 고려되지 않았다.
- (다) 아이템의 판매가 결정 전략을 분석에 고려하지 않았다.
- (라) 판매촉진, 추가판매 등과 같은 외적인 변수를 전혀 고려하지 않았다.

13) 나정기(2004). 메뉴관리의 이해. 백산출판사. p.272

14) *Menu Engineering*(1982) ; A Practical guide to menu analysis, Lansing (Mi : Hospitality Publishers). p.32.

15) 김현철(2002). 중국식 레스토랑의 메뉴분석 사례연구. 경성대학교 대학원 석사학위 논문. p.24 재인용.

(1) 메뉴 품목의 의사결정¹⁶⁾

메뉴엔지니어링 관리표상에서 구해진 값을 공헌이익과 메뉴믹스의 분류에 따라 상한과 하한에 위치시킴으로써 각각의 메뉴는 구분이 된다. 이를 메뉴공학 매트릭스라고 하는데 이에 따라 메뉴의 수익성 여부가 결정된다. 이러한 메뉴공학 매트릭스는 다음과 같은 네가지 항목으로 구분된다.

(가) STAR 항목

스타는 메뉴 중 가장 인기가 있으며 수익성 또한 높은 메뉴아이템을 의미한다. 스타항목의 높은 공헌이익이 있음으로 해서 업소는 공헌이익은 적으나 인기가 있는 주력메뉴를 제공할 수 있는 것이다. 스타항목에 속하는 메뉴의 관리방안으로는 다음과 같은 사항이 있다.

- (ㄱ) 기존메뉴의 품질과 양, 메뉴제공의 방법 등을 재검토하고 개선한다.
- (ㄴ) 메뉴가 눈에 잘 띄도록 메뉴의 가시성을 높인다.
- (ㄷ) 가격 탄력성의 관계에 유의한다.

(나) PLOWHORSE 항목

플라우호스는 쟁기를 끄는 말을 의미하는 것으로 힘들여서 나아가는 메뉴항목을 가리킨다. 플라우호스 항목은 상대적으로 인기는 있으나 평균공헌 이익보다 공헌이익이 적은 메뉴아이템으로 가격에 민감한 고객을 끌어들이므로써 업소의 수요를 창출해내는 메뉴의 역할을 한다. 이 구분에 포함되는 메뉴항목은 가격을 내세운 판매촉진의 대상으로 그 관리상의 유의점은 다음과 같다.

- (ㄱ) 가격에 대한 고객의 민감도 고려해 가격 인상시 영향을 충분히 조사한다
- (ㄴ) 세트메뉴 개발로 공헌이익을 늘리도록 한다.
- (ㄷ) 고객이 감지하지 못할 만큼의 양을 줄인다.

(다) PUZZLE 항목

공헌이익은 높으나 인기는 낮은 메뉴로 그 성공이 불확실한 메뉴아이템을 의미한다. 이러한 이름이 붙은 이유는 그 해결방법의 모호성 때문이다. 그러나 이

16) 조문수·윤혁수(2002). 외식사업경영론. 기문사. p.169~172.

와 같은 경우에 다음과 같은 관리방안을 고려해 볼 수 있다.

(ㄱ) 판매량이 극히 낮은 경우는 그 메뉴를 삭제한다.

(ㄴ) 메뉴 가격을 인하한다. (단 공헌이익분석을 우선 실행하여 그 제한 폭을 확인한다.)

(ㄷ) 인기를 높이기 위해 메뉴의 이름을 변경하여 본다.

피צל항목의 메뉴를 지속할 것인지 삭제할 것인지는 전적으로 경영자의 판단에 달려 있다. 잘 팔리지도 않은 메뉴를 위해 원재료나 설비, 숙련 노동력을 허비할 수는 없으므로, 그 메뉴로 인하여 다른 메뉴의 구성까지 탄탄하게 만들어 주는 menu portfolio에 있어서 꼭 필요한 메뉴이거나 일정 단골고객이 확보된 메뉴가 아니라면 그 메뉴의 존속여부를 다시 생각해 보아야 한다. 이러한 피צל항목을 분석하는 그 기준으로는 다음과 같은 사항이 있다.

(ㄱ) 메뉴에 들어가는 원재료의 정상적인 저장기간은 얼마인가? 상대적으로 저장기간이 짧거나 부패하기 쉬운 원재료를 사용하는 피צל 메뉴인가?

(ㄴ) 어느 정도의 숙련기술을 필요로 하나?

(ㄷ) 문제가 되는 피צל메뉴가 주방의 생산성을 저해하거나 객석 회전율을 높이는데 도움이 되지 못하는 메뉴인가?

라. DOG 항목

고객으로부터 외면 받고 경영자의 입장에서조차 사업상 실익이 없는 메뉴 아이템을 도그 항목이라 한다. 즉 도그 항목이란 인기도도 낮으며 공헌이익도 낮은 메뉴항목으로 이에 대한 해결방안은 업소에서 그 메뉴를 삭제하고 대체 메뉴를 개발하는 것이다. 그 메뉴를 원하는 업소의 중요한 단골고객에만 제공할 의향이 라면 메뉴판에 있는 도그 항목의 메뉴를 삭제함으로써 일반 고객이 찾지 않도록 만든다.

(2) Kasavana & Smith의 분석 방법

<표 2-1> Kasavana & Smith Menu Engineering Worksheet

A. 품목	B. 판매된 수량	C. 판매비율(%)	D. MM(%)과의 비교	E. 인기도	F. 식재료비	G. 판매가격
가	450	41%(450/1100)	41%>17.5%	HIGH	1.5	4
나	370	34%(370/1100)	34%>17.5%	HIGH	2.5	6
다	190	17%(190/1100)	17%<17.5%	LOW	4.0	9
라	90	8%(90/1100)	8%<17.5%	LOW	2.5	5
총판매 된 품목	1,100	100%				

자료 : 김현철(2002). 앞의논문. p.26. 재인용

- A. 메뉴상에 있는 메뉴명을 가, 나, 다, 라와 같이 나열한다.
- B. 일정기간(예:1개월) 동안에 판매된 수량을 기록한다.
- C. 판매된 메뉴를 전체 메뉴수와 비교하여 백분율(percentage)로 표기한다.
(각 메뉴 판매수량 / 총판매수량 × 100%)
- D. 임의로 설정된 Percentage(70%)¹⁷⁾숫자를 이용하여 평균값을 C항의 백분율과 비교하여 E항목에 평균값 보다 크면 H(High), 작으면 L(Low)로 한다. 평균값의 계산방법은 메뉴 숫자에 따라 다르지만 모든 메뉴가 동등하게 팔릴 수 있다는 가정을 하고 동등 확률의 판매가능 기회 수(1/전체 메뉴 수)와 임의로 설정된 백분율(70%)을 곱하여 계산한다. 여기서의 메뉴수가 4종류이고 임의로 설정된 백분율을 70%로 본다면 [1/4 × 0.70 = 0.175, 즉 17.5%] 평균값은 17.5%가 된다.
- F. 표준원가(식 재료비)를 기록한다.
- G. 각 품목의 판매가격을 기록한다.
- H. 공헌이익(판매가 - 식재료 원가)를 계산하여 표기한다.

17) 메뉴믹스비율 『1/N×(0.70)×100』의 공식에 의해서 얻어지며, N은 아이템의 수를 의미하고, 0.7은 Menu Engineering에서 저자가 경험에 의하여 정한 기준치로 일반화된 수치이지 절대치는 아니다. 나정기 「메뉴관리론」, 백산출판사, 2004, p.275.

- I. 전체 메뉴에 대한 메뉴별 공헌이익을 계산($B \times H$)하여 표기한다.
- J. 각 메뉴의 판매수익이 총판매수익에서 차지하는 비율을 계산한다.

<표 2-2> Kasavana & Smith Menu Engineering Worksheet

H. 공헌이익	I. 단위 메뉴당 총 판매수익	J. 단위메뉴의 총판매수익에 대한 비율(%)	K. 단위메뉴당 공헌이익 비교	L. 결과
2.5	1.125	$1.125/3.595 = 31\%$	$2.5 < 3.27$	Low
3.5	1.295	$1.195/3.595 = 36\%$	$3.5 > 3.27$	High
5.0	0.950	$950/3.595 = 26.4\%$	$5.5 > 3.27$	High
2.5	0.225	$225/3.595 = 6.6\%$	$2.5 < 3.27$	Low
공헌이익 3.595		총 판매수익 100%		

자료 : 김현철(2002). 앞의논문. p.26. 재인용

K. 단위 메뉴당 공헌이익(H항)을 기준으로 평균판매수익 기여도보다 높은 수치는 『High』로 표기하고 낮은 수치는 『Low』로 표기한다. 평균 공헌이익은 전체 공헌이익 (3.595)을 팔린 전체 품목의 수로 나누어서 얻는다. ($3.595 / 1.100 = 3.27$)

L. 각 메뉴를 기준에 따라 평가한다.

<표 2-3> Kasavana & Smith Menu Engineering Worksheet

메뉴명	인기도	수익 기여율	결과	정보 분석 후 조정 내용
A	HIGH	LOW	PLOWHORSE	가격의 재조정
B	HIGH	HIGH	STAR	그대로 유지
C	LOW	HIGH	PUZZLE	메뉴상의 위치변경
D	LOW	LOW	DOG	다른 품목으로 교체

자료 : 김현철(2002). 앞의논문. p.26. 재인용.

M. 각 메뉴를 하나하나 검토하여 결점을 분석하여 메뉴 조정 시에 활용한다.

즉 인기도와 수익 기여율의 결과가 서로 상치되는 것을 조정하는 것이다. 이상과 같은 분석은 메뉴그룹별로 분류되어 수익성에 대한 상관성 조사와 서비스 시간 대별, 형태별 분류는 물론이고 수익성은 장, 단기 분석을 고려하여야 한다. 이 밖에 식료의 가격 결정문제는 영업과는 직접 관련 없지만 노무비, 광고비, 유지관리비, 감가상각비 등의 합리적용 문제는 간단한 것은 아니다. 이러한 원가 문제를 토대로 가격산정을 하는 문제는 계층적이고 시스템적 분석방법을 통하여 해결하는 것이 바람직할 것이다.

3) David V. Pavesic의 방식

파베직(Pavesic)은 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)방식의 단점을 제시한 연구로서 원가율이 낮은 메뉴품목은 역시 판매가격도 낮아 이익이 낮은 수익성이 없는 메뉴품목이 되며, 수익성이 있는 메뉴품목으로 만들기 위하여 단위가격을 높이면 고객의 감소를 초래할 수 있다는 점을 지적하였다. 그리고 그 문제를 해결할 수 있는 방안으로 식료원가비율, 선호도, 그리고 공헌이익을 혼합한 분석방법을 제시하였다. 즉 메뉴상의 전체 메뉴 품목에 대한 평균을 이용하여 각 메뉴품목에 대한 선호도와 원가의 높고 낮음을 산출한 방식이다. 공헌이익의 경우는 가중된 전체 공헌이익을 메뉴품목 수로 나누어 공헌이익의 높고 낮음을 판단한 방식이다.

이 방식에 의하면 식재료 비율이 낮으면서 가중된 공헌이익이 높은 메뉴 품목들이 최고의 메뉴품목들이라고 주장하면서 본 방식을 CMA(cost margin analysis)로 명명하였으며, 각 메뉴 품목은 <그림 2-3>와 같이 Primes, Standards, Sleepers, Problems로 분류된다.¹⁸⁾

이러한 분류는 다음과 같은 절차에 의해 분석된다.

- 선호도를 측정하는 기준이 되는 품목의 수량을 정해야 한다.

$1/(\text{메뉴상의 전체 메뉴 품목 수} \times 0.7 \times \text{판매된 전체 메뉴 품목 수})$

- 다음은 원가에 대한 분석으로 원가의 높고 낮음은 가중된 총매출액과 가중된 식음료 원가 비율인 PEC로 판단한다.

18) David V. Pavesic(1985). Prime Number; Finding Your Menu's Strengths, *The Cornell H. R. A. Quarterly*. 26, 3, pp.71-77.

$$PEC = \frac{\text{가중된 총 식료원가}}{\text{가중된 총 매출액}}$$

이 수치가 각 메뉴품목의 원가와 비교되어 원가가 높다 또는 낮다 라는 기준이 된다.

· 마지막으로 가중된 평균 공헌이익에 대한 분석인데, 이것은 전체 공헌이익을 메뉴상의 메뉴품목 수로 나누어서 얻는다.

$$PEC = \frac{\text{총 공헌 이익}}{\text{총 메뉴 품목의 수}}$$

CMA 분석법의 최대 장점은 모든 메뉴품목의 원가율, 공헌이익, 인기도(판매량)를 간단한 XY그래프 상에 표시할 수 있어서 상호 연관성을 한눈에 파악할 수 있는 것이다. 다른 메뉴분석 매트릭스와 달리 CMA분석 매트릭스는 제3의 요인으로 작용하는 인기도(판매수량)를 간접적으로 설명해 주고 있다. 결국 인기품목들은 X축과 Y축이 교차하는 십자형 그래프에서 상한선에 배치되고 비인기품목들은 하한선에 배치된다.

<그림 2-3> David V. Pavesic방식의 매트릭스

		Y		
가 중 공 헌 이 익	H (고)	Primes	Standards	X
	L (저)	Sleepers	Problems	
		L(저)	H(고)	
식료원가비율				

자료 : David V. Pavesic(1985). Prime Number; Finding Your Menu's Strengths, *The Cornell H. R. A. Quarterly*. 26, 3, pp.71-77.

4) D. Uman의 방식

우만(Uman)은 총공헌액(total cash contribution: TCC)과 단위공헌이익(unit

contribution margin: UCM)을 이용하여 <그림 2-4>와 같이 Signature, Lead Item, Hard to sell, Losers의 네 가지 분류로 메뉴를 분석하는 기법이다.

이 방식은 인기도와 수익성 변수를 판매량과 공헌이익, 혹은 판매량과 식 재료비의 구도로 분석하였을 때 무시될 수 있는 두 변수를 조합한 개념인 총공헌이익을 선택했다는 점에서 기존 분석방식과 차별화될 수 있으나, 총공헌액이 높은 경우 이것이 판매량에 의한 것인지, 메뉴비율에 의한 것인지 혹은 두 가지 모두가 영향을 준 것인지는 명확하지 않다는 단점이 지적되었다.

<그림 2-4> D. Uman방식의 매트릭스

평균 판매량	H (고)	Lead Item	Signature
	L (저)	Loser	Hard to sell
		L(저)	H(고)

단위공헌이익

자료 : D. Uman(1993). Pricing for Profits, *Restaurnat Business*. pp.157-180.

5) P. Merricks & P. Jones의 방식

우만(Uman)의 메뉴분석 방식과 유사하게 접근한 메릭스와 존스의 메뉴분석 방식은 우만의 메뉴분석 방식에서 사용한 총 공헌액(total cash contribution : TCC) 대신 간단한 각 메뉴품목별 공헌액(simple cash contribution : SCC)을 사용한 것으로 각 카테고리별 판정 메뉴 품목에 따른 이름을 명명하지 않았다.¹⁹⁾

19) P. Merricks & P. Jones(1988). *The Management of Foodservice Operations*. London: Casell, pp. 48-52.

<그림 2-5> P. Merricks & P. Jones 방식의 매트릭스

총 공 헌 액	H (고)	Group2	Group1
	L (저)	Group4	Group3
		L(저)	H(고)

평균공헌액

자료 : P. Merricks & P. Jones(1988). *The Management of Foodservice Operations*, London: Casell. pp. 48-52.

6) David K. Hayes and Lynn Huffman 방식²⁰⁾

Kasavana와 Smith의 방식과 Pavesic의 방식이 평균에 의해 의존하여 단지 좋은 아이템과 나쁜 아이템으로만 구분 짓는 한계를 가지고 있어, 항상 바람직하지 못한 범주에 속하는 아이템이 존재하게 된다는 단점을 지적하였다. 따라서 바람직하지 못한 아이템을 메뉴에서 삭제하게 되면 평균에 의한 계산이기 때문에 현재 바람직한 범주에 있는 아이템도 수익성이 없는 아이템으로 강등될 수 있게 된다. 이러한 모순점을 해결하기 위한 방법의 하나로 Hayes & Huffman은 개별 아이템 P&L(profit and loss)표를 만들고, 각 아이템별로 순수익이 높은 순위대로 서열을 정한 후 목표이익과 비교하였다.

또한 앞서 언급한 방식과 구분되는 것은 수익성 계산에 있어 각 아이템별로 고정비용과 변동비용을 고려한 방법을 사용하였다는 것이다. 이 방식은 평균으로 나타난 식재료 원가율, 인기도, 공헌 마진에 의존하지 않고 아이템의 기여도에 바탕을 두고 있다.

이러한 방식을 Hayes & Huffman은 GVA(goal-value analysis)라고 칭하고 식재료 원가율, 공헌 마진, 판매량, 그리고 고정비용과 변동비용을 이용하여 목표가치(GV)를 산출하는 공식은 $\{1 - \text{식재료원가백분율} \times \text{평균판매수량} [\text{판매가} \times (1 - \text{변동비백}$

²⁰⁾ David K Hayes and Lynn Huffman(1985). Menu Analysis; A Better Way. *Cornell H.R.A. Quarterly*. pp.64~70.

분율+식료원가백분율}}이다. 즉, 어느 아이템이든지 목표가치를 초과하면 총 순수익률을 달성할 수 있다는 것이다.

이 공식을 이용하면 새로운 아이템에 대한 판매여부의 결정을 계산할 수도 있다. 다시 말해 새로 선보일 아이템이 어느 정도 팔려야 수익성을 맞출 수 있을지를 예측할 수 있게 되는 것이다. 그러나 이 기법 역시 새로운 변수, 즉 아이템에서 발생하는 고정비용과 변동비용을 어떤 방법으로 도출하며, 메뉴상의 각 아이템에 공평하게 분배하느냐가 문제이다.

7) M. Hurst의 메뉴 스코어링(scoring)방식

허스트(Hurst) 교수가 1960년 발표한 메뉴분석 방식으로 메뉴가격의 변화, 인기도, 원가, 공헌이익 등 판매에 미치는 영향을 측정하는 분석방식이다. 이 분석방식은 그 자체만으로는 큰 의미를 갖지 못하기 때문에 판매량과 가격변화, 원가, 메뉴교체 등 서로 상호작용을 파악해 보아야 한다.²¹⁾ 즉, 효과를 증가시키기 위해서는 평가기간이 다른 여러 개의 메뉴 스코어를 상호 비교 해야 한다. 메뉴 스코어가 낮거나 등락이 심하면 정밀조사가 필요하다. 계속 스코어가 낮아지면 메뉴교체나 방향으로 검토해야 한다. 이 방식은 첫째, 일정한 기간을 정한 뒤 총 매출액에 대한 공헌도가 높은 메뉴를 평가대상으로 선별해야 하며, 둘째, 선별된 메뉴의 총판매량에 남아있는 메뉴들의 판매량을 모두 합하여 그 레스토랑의 총 판매량을 계산한다. 셋째, 선별된 메뉴들의 매출액과 식재료 원가를 계산한 후 넷째, 총매출액에서 총 식재료 원가를 뺀 총이익, 즉 총매출액 대비 총이익을 계산한다. 다섯째, 평균수익(평균객단가×총수익률)을 계산한 후, 여섯째, 선별메뉴의 총판매수/레스토랑 전체 메뉴 총판매수로 나누어 계산한다. 일곱째, 메뉴 스코어(메뉴평균수익×선별메뉴판매율)를 산출하여 비교한다.

8) 기타 메뉴분석 방식²²⁾

바이유와 베네트(Bayou & Bennett)는 디어덴(Dearden)의 제품의 수익성 분석은 계층적이어야 하고, 이것은 제품에 대한 가장 포괄적인 정의에서 시작하여 명

21) 진양호(2001). Culinary Research, pp.1-12.

22) 전용택(2004). 호텔 레스토랑의 식료메뉴 분석방법의 비교연구. 동아대학교 대학원 석사학위논문. pp.43.

확함으로 이어지며 명확한 제품은 더 이상 나뉘질 수 없는 특정서비스라 할 수 있다 라는 시각에서 테이블 서비스 레스토랑에 적합한 수익성분석 방식을 제시하였다. 베란(beran)은 메뉴엔지니어링이 평균을 기준으로 하여 발생하는 문제점을 해결하고자 marginal과 cumulative approach을 제안하였다. 또한 진(Jin)은 메뉴 품목의 매출량의 비율, 식재료비의 비율을 총수익과 순이익을 계산하여 평가 지수에 비교한 메뉴분석 모델을 개발하였고, 레브루토(Lebruto)등은 비용 측면을 식재료비 만이 아닌 인건비까지 고려된 메뉴 엔지니어링 분석 방식을 개발하였다.



III. 실증조사 분석 방법

1. 실증조사 내용

제주도에 소재하고 있는 L호텔의 한식당에서 2006년 1월부터 12월까지 판매된 메뉴를 대상으로 하여 집계자료에서 메뉴 분석에 필요한 각 메뉴 품목의 수를 선정하여 메뉴품목의 판매수량, 식재료 원가 및 원가율, 공헌이익 등을 조사하였다. 먼저 한식당을 선정한 이유는 근래에 호텔 경영자들의 한식 주방이 상대적으로 수익성이 떨어진다는 이유로 구색 갖추는 정도로 최소한의 운영을 하거나 주방 운영 자체를 기피하고 있는 실정이다. 그래서 우리나라를 방문한 외국인들에게 한국 음식문화를 경험할 수 있는 기회가 줄어들어 우리 음식문화를 올바르게 이해시키고 고객의 편의를 고려하는 한식주방의 운영이 중요하다고 볼 수 있다. 그러나 합리적이지 못한 메뉴 관리로 고객의 선호도가 떨어지고 적정 이윤을 창출하지 못하여 한식당이 호텔 경영 측면의 필요악이라는 인식에서 벗어나기 위해 한식당의 고객만족과 수익증대의 핵심관리라 할 수 있는 메뉴의 원가관리를 위해 한식당의 메뉴 분석을 하게 되었다. 조사기간을 2006년 1월에서 12월까지 정한 이유는 이 기간동안에는 변경된 메뉴가 가장 적었고, 또한 합리적이며 자료 분석의 정확성을 기르기 위해 총 12개월 동안 판매한 메뉴를 선정하였다.

2. 실증조사 방법

메뉴분석에 있어서 포트폴리오 분석 방식은 Jack Miller에 의해 연구된 후에 많은 학자들에 의해 받아들여졌다.(Bayou, 1992), 이러한 포트폴리오 모형은 자원 할당을 위해 개발되어져 왔고, 그중에서도 가장 많이 사용되고 있는 보스턴 컨설

팅 그룹(boston consulting group: BCG)의 성장, 점유율 매트릭스이다(박충환, 1993). 그래서 여러 가지의 메뉴분석 기법 중에 성장, 점유율 매트릭스를 이용한 이런 포트폴리오 분석 방식을 기초로 도식화 할 수 있는 여러 가지 분석 방식 중 지금까지 가장 많이 쓰이고 연구되어온 밀러(Miller)방식, 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)방식, 파베직(Pavesic)방식, 우만(Uman)방식, 그리고 매릭스와 존스(Merricks & Johnes)방식을 5가지 방식을 사용하였다.

1) 밀러(Miller)방식

메뉴별 식 재료 비율과 판매량의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 식재료 비율과 판매량 70%법칙을 기준으로 분석하였다. 판매량의 70%법칙은 평균 판매량 \times 70%의 공식에 의해서 산출되었고, 식재료 비율과 판매량 모두 기준보다 높으면 Marginal I, 식재료 비율은 높고 판매량이 낮으면 Loser, 식재료 비율은 낮고 판매량은 높으면 Winner, 식 재료 비율과 판매량 모두 낮으면 Marginal II로 분류하였다.

2) 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)방식

메뉴품목별 공헌이익(contribution margin: CM)과 메뉴믹스비율(menu mix: MM)의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌이익과 메뉴 믹스비율의 70% 법칙을 기준으로 분석하였다. 메뉴믹스비율 70%의 법칙은 100%/메뉴품목수 \times 0.7의 공식에 의해 산출하였고, 공헌이익과 메뉴믹스비율이 모두 기준보다 높으면 Star, 공헌이익은 높고, 메뉴믹스비율은 낮으면 Puzzle, 공헌이익은 낮고 메뉴믹스비율이 높으면 Plowhorse, 공헌이익과 메뉴믹스비율 모두가 낮으면 Dog로 분류하였다.

3) 파베직(Pavesic)방식

메뉴품목별 가중공헌이익(weighted contribution margins: WCM)과 식재료 비율의 두가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균공헌이익과 평균 식재료 비율을 기준으로 분석하였다. 가중공헌이익과 식재료 비율 모두 높으면 Standard, 가중공헌이익은 높고 식재료 비율이 낮으면 Prime, 가중공헌이익은 낮고 식재료 비

율이 높으면 Problem, 가중공헌이익과 식재료 비율 모두 낮으면 Sleeper로 분류하였다.

4) 우만(Uman)방식

메뉴품목별 단위공헌이익(unit contribution margin: UCM)과 총공헌액(total cash contribution: TCC)의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 단위 공헌이익과 평균 총 공헌액을 기준으로 분류하였다. 단위공헌이익과 총공헌액 모두 높은 경우에는 Signature, 단위공헌이익은 높고 총공헌액이 낮은 경우 Hard to sell, 단위공헌이익은 낮고 총공헌액이 높은 경우 Lead items, 단위공헌이익과 총공헌액 모두 낮은 경우 Loser로 분류하였다.

5) 메릭스와 존스(Merricks & Jones)방식

메뉴 품목별 공헌액(cash contribution: CC)과 판매량의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌액과 평균 판매량을 기준으로 하였다. 이 방식은 기존의 우만(Uman)의 메뉴분석방식의 단점을 보완하기 위해 개발되었으나 각 카테고리별 품명 명을 명명하지 않아 공헌액과 판매량모두 기준보다 높은 경우는 Group1, 공헌액은 낮고 판매량은 높은 경우는 Group2, 공헌액은 높고 판매량은 낮은 경우는 Group3, 공헌액과 판매량이 모두 낮은 경우에는 Group4라고 편의상 명명하였다.

IV. 실증조사 분석 결과

본 연구에서는 다양한 메뉴분석 방식 중에서 포트폴리오(portfolio)분석에 기초하여 도식화 할 수 있는 밀러(Miller)방식, 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)방식, 파베직(Pavesic)방식, 우만(Uman)방식, 메릭스와 존스(Merricks & Jones)방식을 이용하여 이들 각각의 장단점과 이들의 메뉴분석 방식에 따라 호텔 레스토랑 식료의 메뉴를 분석하여 호텔 레스토랑 식료부문에서는 어떤 메뉴분석 기법이 최선의 메뉴분석 방식인가를 밝히기 위해 실증적 조사로서 제주도내 L호텔의 한식당에서 2006년 1월 1일부터 12월 31일까지 판매한 음식을 대상으로 조사를 실시하여 본 연구에서 분석대상이 된 메뉴의 아이템 당 판매량, 판매가격, 식단가등의 정보를 기본으로 하여 메뉴 아이템 당 공헌이익(contribution margin : CM), 메뉴 품목별 식재료비, 매출액(menu sales), 공헌이익, 메뉴믹스비율(menu mix), 식 재료비(food cost : FC)등 메뉴 분석에 필요한 항목을 산출한 결과는 다음 <표4-1>부터<표4-5>와 같다.

1. 메뉴분석을 위한 기본 정보

<표 4-1> 메뉴 분석을 위한 기초 데이터(상차림류)

상차림류										
no	메뉴항목	a	b	c	d	e	f	g	h	i
		판매량 (a)	메뉴 원가(b)	판매 가격(c)	품목CM (c-b)	메뉴총원가 (axb)	메뉴총매출 (axc)	메뉴CM (axd)	메뉴믹스	총원가 (e/f) (%)
1	궁중 교자상	24	37,093	120,000	82,907	890,225	2,880,000	1,989,775	1.28%	30.91
2	무궁화 교자상	54	32,208	90,000	57,792	1,739,215	5,400,000	3,660,785	2.88%	32.21
3	장금 수라상	78	33,024	120,000	86,976	2,575,852	9,360,000	6,784,148	4.17%	27.52
4	금영 수라상	204	27,088	90,000	62,912	5,525,985	18,360,000	12,834,015	10.91%	30.10
5	한상궁 수라상	186	16,473	60,000	43,527	3,063,900	11,160,000	8,096,100	9.95%	27.45
6	광개토 대왕	143	32,288	120,000	87,712	4,617,141	17,160,000	12,542,859	7.65%	26.91
7	아신왕	132	28,351	80,000	51,649	3,742,331	10,560,000	6,817,669	7.06%	35.44
8	연인	169	20,541	60,000	39,459	3,471,453	10,140,000	6,668,547	9.04%	34.24
9	유채오름 반상	879	12,766	60,000	47,234	11,220,936	52,740,000	41,519,064	47.03%	21.28
합 계		1,869	239,830	810,000	570,170	36,847,036	137,760,000	100,912,964	100	266.05
평균		208	26,648	90,000	63,352			11,212,552		29.56

<표 4-2> 메뉴 분석을 위한 기초 데이터(정식류)

정식류										
no	메뉴항목	a	b	c	d	e	f	g	h	i
		판매량 (a)	메뉴 원가(b)	판매 가격(c)	품목CM (c-b)	메뉴총원가 (axb)	메뉴총매출 (axc)	메뉴CM (axd)	메뉴믹스	총원가 (e/f)
1	옥돔구이 정식	1,299	10,535	32,000	21,465	13,685,420	41,568,000	27,882,580	7.11%	32.92
2	갈비탕 정식	27	7,999	20,000	12,001	215,983	540,000	324,017	0.15%	40.00
3	갈비돌솥 비빔밥	78	7,630	26,000	18,370	595,136	2,028,000	1,432,864	0.43%	29.35
4	불고기 정식	1,233	11,296	33,000	21,704	13,928,289	15,543,000	26,760,711	6.75%	34.23
5	해물 뚝배기	391	6,811	21,000	14,189	2,663,101	8,211,000	5,547,899	2.14%	32.43
6	양념갈비 구이정식	1,831	11,305	33,000	21,695	60,423,000	8,211,000	39,724,424	10.02	34.26
7	흑돼지 양념구이	1,867	4,859	27,000	22,141	9,072,089	50,409,000	41,336,911	10.22%	18.00
8	해물전골	465	9,496	30,000	20,504	4,415,454	13,950,000	9,534,546	2.54%	31.65
9	모듬솥불 구이B	308	16,550	48,000	31,450	5,097,323	14,784,000	9,686,677	1.64%	34.48
10	고등어 조림	555	8,797	28,000	19,203	4,882,363	15,540,000	10,657,637	3.04%	31.42
11	갈치구이	1,026	10,514	33,000	22,486	10,787,467	33,858,000	23,070,533	5.61%	31.86
12	갈치조림	471	11,104	33,000	21,896	5,229,880	15,543,000	10,313,120	2.58%	33.65

<표 4-2> 메뉴 분석을 위한 기초 데이터(정식류)

정식류										
no	메뉴항목	a	b	c	d	e	f	g	h	i
		판매량 (a)	메뉴 원가(b)	판매 가격(c)	품목CM (c-b)	메뉴총원가 (axb)	메뉴총매출 (axc)	메뉴CM (axd)	메뉴믹스	총원가 (e/f)
13	해산물 즉석구이	362	69,718	90,000	20,282	25,238,021	32,580,000	7,341,979	1.98%	77.46
14	해물 뚝배기와 갈비	2,906	10,971	33,000	22,029	31,883,063	95,898,000	64,014,937	15.91%	33.25
15	돌솥 비빔밥과 갈치구이	2,394	10,450	29,000	18,550	25,017,444	69,426,000	44,408,556	13.10%	36.03
16	알등심 즉석구이B	495	19,770	60,000	40,230	9,786,071	29,700,000	19,913,929	2.71%	32.95
17	흑돼지 오겹살 구이	329	14,080	45,000	30,920	4,632,284	14,805,000	10,172,716	1.80%	31.29
18	갈비냉면	1,794	8,239	28,000	19,761	14,780,318	50,232,000	35,451,683	9.82%	29.42
19	냉면	355	5,858	20,000	14,142	2,079,466	7,100,000	5,020,534	1.94%	29.29
20	궁중 버섯전골	78	9,589	35,000	25,411	747,913	2,730,000	1,982,087	0.43%	27.40
합 계		18,264	265,570	704,000	438,430	205,435,658	600,014,000	394,578,342	100	681
평균		913	13,279	35,200	21,921	10,271,783	30,000,700	19,728,917		34.07

<표 4-3> 메뉴 분석을 위한 기초 데이터(계절특선)

계절특선										
no	메뉴항목	a	b	c	d	e	f	g	h	i
		판매량 (a)	메뉴 원가(b)	판매 가격(c)	품목CM (c-b)	메뉴총원가 (axb)	메뉴총매출 (axc)	메뉴CM (axd)	메뉴믹스	총원가 (e/f)
1	전복 삼계탕	384	10,446	35,000	24,554	4,011,264	13,440,000	9,428,736	29.95%	29.85
2	김치전골	188	8,041	28,000	19,959	1,511,629	5,264,000	3,752,371	14.66%	28.72
3	꽃계탕	25	8,353	30,000	21,647	208,832	750,000	541,168	1.95%	27.84
4	떡국	133	5,444	55,000	49,556	723,991	7,315,000	6,591,009	10.37%	9.90
5	새싹도령 우렁각시	185	13,954	40,000	26,046	2,581,529	7,400,000	4,818,471	14.34%	34.89
6	전복 자연송이 볶음	105	66,503	150,000	83,497	6,982,780	15,750,000	8,767,220	8.19%	44.34
7	자연송이 새싹 비빔밥	60	30,693	60,000	29,307	1,841,584	3,600,000	1,758,416	4.68%	51.16
8	생굴모듬	163	12,498	40,000	27,503	2,037,093	6,520,000	4,482,908	12.71%	31.24
9	서귀포 우럭 매운탕	39	14,080	25,000	10,920	549,116	975,000	425,884	3.04%	56.32
합 계		1,282	170,011	463,000	292,989	20,447,817	61,014,000	40,566,183	100	314
평균		142	18,890	54,444	32,554	2,271,980	6,779,333	4,507,354		34.92

<표 4-4> 메뉴 분석을 위한 기초 데이터(일품요리)

일 품 요 리										
no	메뉴항목	a	b	c	d	e	f	g	h	i
		판매량 (a)	메뉴 원가(b)	판매 가격(c)	품목CM (c-b)	메뉴총원가 (axb)	메뉴총매출 (axc)	메뉴CM (axd)	메뉴믹스	총원가 (e/f)
1	육회	232	6,178	30,000	23,822	1,433,222	6,960,000	5,526,778	13.80%	20.59
2	해물파전	742	5,273	25,000	19,727	3,912,759	18,550,000	14,637,241	44.14%	21.09
3	낙지볶음 과 소면	243	6,188	28,000	21,812	1,503,587	6,804,000	5,300,413	14.46%	22.10
4	장어구이	95	5,259	26,000	20,741	499,611	2,470,000	1,970,389	5.65%	20.23
5	뚝배고기	263	7,250	30,000	22,750	1,906,750	7,890,000	5,983,250	15.64%	24.17
6	대하구이	81	11,700	35,000	23,300	947,724	2,835,000	1,887,276	4.81%	33.43
7	유황오리 구이	25	12,383	38,000	25,617	309,575	950,000	640,426	1.50%	32.59
합 계		1,681	54,231	212,000	157,769	10,513,227	46,459,000	35,945,773	100	174
평 균		240	7,747	30,286	22,538	1,501,890	6,637,000	5,135,110		24.88

<표 4-5> 메뉴 분석을 위한 기초 데이터(조식메뉴)

조식메뉴										
no	메뉴항목	a	b	c	d	e	f	g	h	i
		판매량 (a)	메뉴 원가(b)	판매 가격(c)	품목CM (c-b)	메뉴총원가 (axb)	메뉴총매출 (axc)	메뉴CM (axd)	메뉴믹스	총원가 (e/f)
1	된장찌개	1,956	3,590	20,000	16,410	7,021,864	39,120,000	32,098,136	4.61%	17.95
2	성계 미역국	8,447	4,906	20,000	15,094	41,440,560	168,940,000	127,499,440	19.89%	24.53
3	후뽀지 김치찌개	9,314	4,431	20,000	15,569	41,268,285	186,280,000	145,011,715	21.93%	22.15
4	어린이 조정식	2,456	5,199	14,000	8,801	12,768,744	34,384,000	21,615,256	5.78%	37.14
5	사골 우거지 해장국	9,189	4,662	20,000	15,338	42,839,761	183,780,000	140,940,239	21.64%	23.31
6	무궁화 조정식	2,633	5,893	29,000	23,107	15,516,664	76,357,000	60,840,336	6.20%	20.32
7	전복죽	7,297	6,383	20,000	13,617	46,578,867	145,940,000	99,361,133	17.18%	31.92
8	생굴국밥	1,184	5,493	20,000	14,507	6,503,641	23,680,000	17,176,359	2.79%	27.46
합 계		42,476	40,557	163,000	123,443	213,938,386	858,481,000	644,542,614	100	205
평균		5,310	5,070	20,375	15,305	26,742,298	107,310,125	80,567,827		25.60

2. 메뉴 분석 방식별 비교

1) 밀러(Miller)방식에 의한 분석

밀러(Miller)의 메뉴분석 방식을 이용한 메뉴 분석에서는 메뉴 아이템별 식재료 비율(Food Cost : FC)과 판매량(Number Sold)의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 식재료 원가비율과 판매량의 70%법칙으로 분석하였다. 판매량의 70% rule은 [평균판매량 X 0.7]의 공식에 의해서 산출되었고 FC%와 판매량 모두 기준보다 높으면 Marginals I, FC%는 높고 판매량은 낮으면 Loser, FC%는 낮고 판매량은 높으면 Winner, FC%와 판매량 모두 낮으면 Marginals II로 분류하였다.

<그림 4-1>부터 <그림 4-10>까지 밀러(Miller)방식에 의한 분석으로 분석한 결과, Winner로 판정된 메뉴는 식재료 원가비율은 낮고 판매량이 높은 메뉴아이템으로서 레스토랑의 대표메뉴로 육성하고, 집중적으로 광고와 판촉활동을 펼치며, 특히 메뉴판에서 가장 눈에 잘 띄는 곳에 위치시켜 보다 고객들이 보다 주문하기 쉽게 한다면 더 많은 이익을 창출할 수 있을 것이다.

Marginals(I)로 판정된 메뉴는 식재료 원가비율과 판매량이 높은 메뉴로 현재의 판매량을 유지하면서 식재료 원가비율을 낮출 수 있는 방안을 마련하여 Winner로 판정할 수 있는 메뉴아이템으로 진입하는데 토대를 마련할 필요성이 있다.

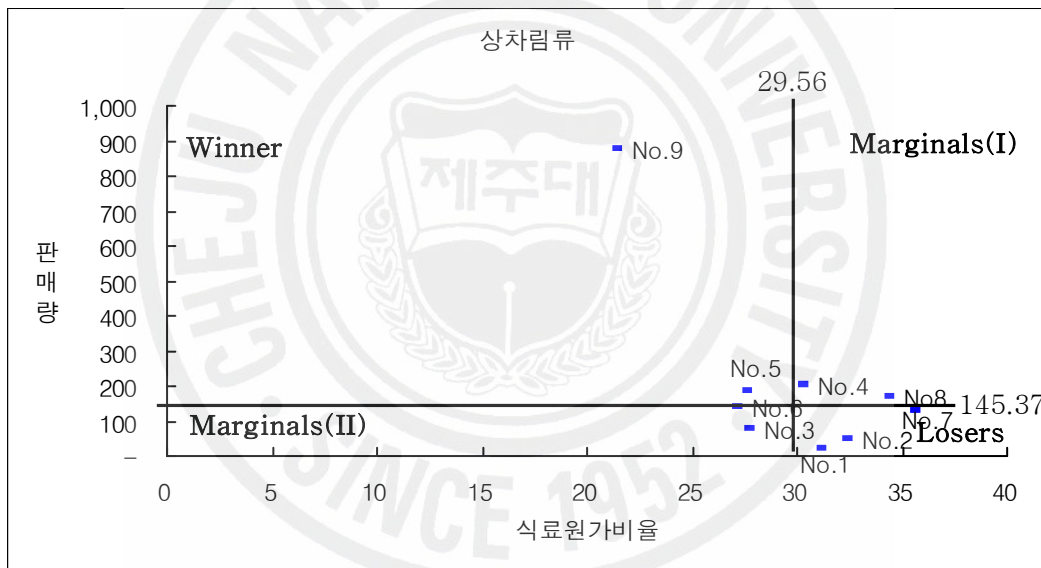
Marginals(II)로 판정된 메뉴는 식재료 원가비율은 낮으면서 또한 판매량이 낮은 메뉴아이템으로 식재료 원가비율은 계속 유지시키면서 판매량을 높일 수 있는 다양한 판촉 및 광고활동에 치중할 필요성이 있다.

Losers로 판정된 메뉴는 식재료 원가비율은 높으며 판매량은 낮은 아이템으로 식재료원가비율을 낮추면서 판매량을 증가시킬 수 있는 방안을 동시에 추구하거나 메뉴판에서 메뉴를 제거하는 방안을 마련해야 할 것이다.

<그림 4-1> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과(상차림류)
식료원가비율

		H(고)	L(저)
판매량	H(고)	Marginals(I) 금영수라상, 연인	Winner 한상궁수라상, 유채오름반상
	L(저)	Losers 궁중교자상, 무궁화교자상, 아신왕	Marginals(II) 장금수라상, 광개토대왕

<그림 4-2> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (상차림류)



**No.1: 궁중교자상, No.2: 무궁화교자상, No.3: 장금수라상, No.4: 금영수라상,
No.5: 한상궁수라상, No.6: 광개토대왕, No.7: 아신왕, No.8: 연인, No.9: 유채오름반상

상차림류 메뉴는 고가의 세트메뉴들로 다른 메뉴들에 비하면 판매량은 적으나 그 어떤 메뉴들보다도 많은 이익을 낼 수 있는 메뉴들이다. 궁중교자상과 무궁화교자상은 가장 오래된 메뉴들로 L호텔 체인호텔들의 공통된 세트 메뉴들이다. 장금수라상, 금영수라상, 한상궁수라상은 드라마 대장금의 인기로 인해 구성된 메뉴로 2005년 11월부터 판매되고 있고 주로 일본인들에게 인기 있는 메뉴이다.

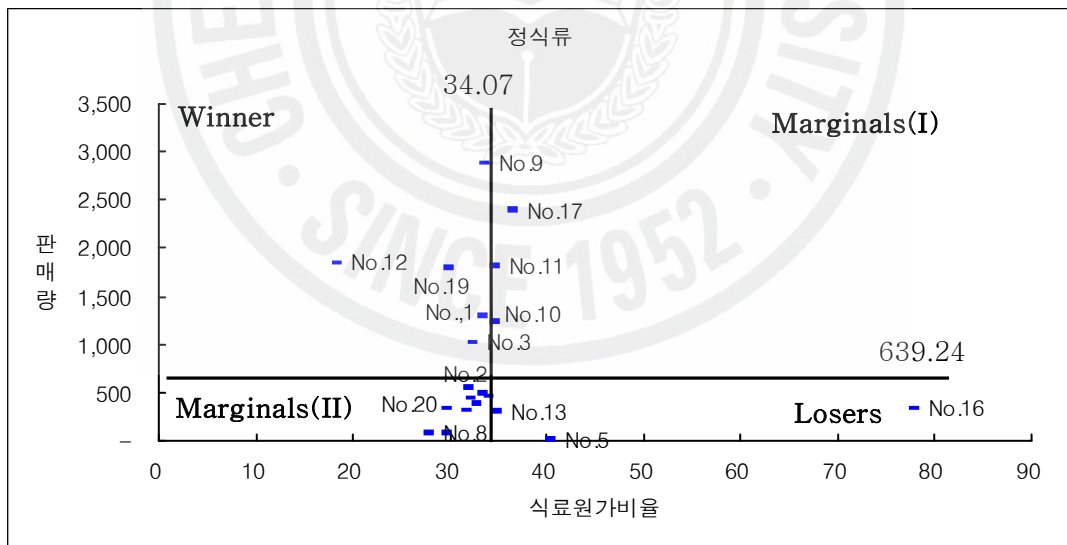
하지만 2007년도 하반기에는 판매가 종료될 예정이다. 광개토대왕, 아신왕, 연인 또한 배용준을 내세운 드라마 태왕사신기에 힘입어 일본인들을 겨냥한 세트 메뉴로 2006년 하반기부터 판매되고 있는 메뉴이다. 마지막으로 유채오름반상은 세트 메뉴중에 가장 저렴한 메뉴로 제주향토음식으로만 구성된 메뉴이다. 주로 제주를 찾는 관광객들이 많이 찾는 메뉴이다. 메뉴별 식료원가비율과 판매량의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 식료원가비율인 29.56%와 판매량의 70% rule인 145.37개를 기준으로 분석하였다. 세트메뉴들로만 구성된 상차림류 메뉴만을 분석한 결과, Winner로 판정된 한상궁수라상과 유채오름반상의 경우 식료원가비율은 낮고 판매량은 높은 아이템들로 유채오름반상의 경우 업장의 대표메뉴로 육성하고, 앞으로 집중적으로 판촉활동을 펼치며 특히 메뉴판에서 가장 눈에 잘 띄는 곳에 위치시켜 보다 고객들이 보다 주문하기 쉽게 한다. 한상궁수라상은 올 하반기에 판매 종료될 대장급 메뉴 중의 하나이므로 이 메뉴의 구성을 신 메뉴 개발 시 적극 활용하여 더 많은 이윤 창출을 낼 수 있도록 한다. Marginals(I)으로 판정된 금영수라상과 연인은 식료원가비율과 판매량 모두 기준보다 높은 아이템으로 금영수라상의 경우 올 하반기에 판매종료가 되지만 판매량이 많으므로 신메뉴 개발시 적극 활용하되 대신 높은 원가 비율을 낮출 수 있도록 한다. 연인은 시작한지 몇 개월 되지 않은 태왕사신기 메뉴중의 하나이므로 식료 원가 비율을 낮추는데 주력하여 Winner 아이템으로 진입하는데 토대를 마련하여야 하겠다. Marginals(II)으로 판정된 장금수라상과 광개토대왕은 식료원가비율과 판매량 모두 낮은 아이템으로 장금수라상의 경우는 곧 판매 종료될 메뉴이므로 별다른 방안이 필요 없을 것으로 보이고, 광개토대왕 메뉴의 경우 낮은 식료원가비율은 그대로 유지하면서 판매량을 증가시키기 위해 태왕사신기 드라마의 힘을 빌어 많은 광고와 판촉활동을 하는 등 메뉴의 인지도 상승을 위한 노력이 필요할 것 같다. Losers로 판정된 궁중교자상, 무궁화 교자상, 아신왕은 식료원가비율은 높으면서 판매량은 낮은 아이템으로 궁중교자상과 무궁화 교자상의 경우 판매 되지 오래되었으므로 과감히 메뉴를 삭제하고, 아신왕의 경우는 판매 되지 몇 개월이 되지 않은 태왕사신기 메뉴 중의 하나이고 아직 드라마 방영 전이므로 식료원가비율을 낮추면서 판매량을 높이는 방법을 동시에 추구하도록 한다.

<그림 4-3> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과(정식류)

식료원가비율

		H(고)	L(저)
판매량	H (고)	Marginals(I) 불고기정식, 양념갈비구이정식, 돌솥비빔밥과 갈치구이	Winner 옥돔구이정식, 흑돼지양념구이 갈치구이, 해물뚝배기와갈비, 갈비냉면
	L (저)	Losers 고등어조림, 갈비탕정식, 모듬숯불구이B, 해산물즉석구이	Marginals(II) 갈치조림, 해물뚝배기, 해물전골, 궁중버섯전골, 알등심즉석구이B, 흑돼지오겹살구이, 냉면, 갈비돌솥비빔밥

<그림 4-4> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (정식류)



**No.1: 옥돔구이정식, No.2: 고등어조림, No.3: 갈치구이, No.4: 갈치조림, No.5: 갈비탕정식,
 No.6: 해물뚝배기, No.7: 해물전골, No.8: 궁중버섯전골, No.9: 해물뚝배기와갈비, No.10: 불고기정
 식, No.11: 양념갈비구이정식, No.12: 흑돼지양념구이, No.13: 모듬숯불구이B, No.14: 알등심즉석구
 이B, No.15: 흑돼지오겹살구이, No.16: 해산물즉석구이, No.17: 돌솥비빔밥과갈치구이,
 No.18: 갈비돌솥비빔밥, No.19: 갈비냉면, No.20: 냉면

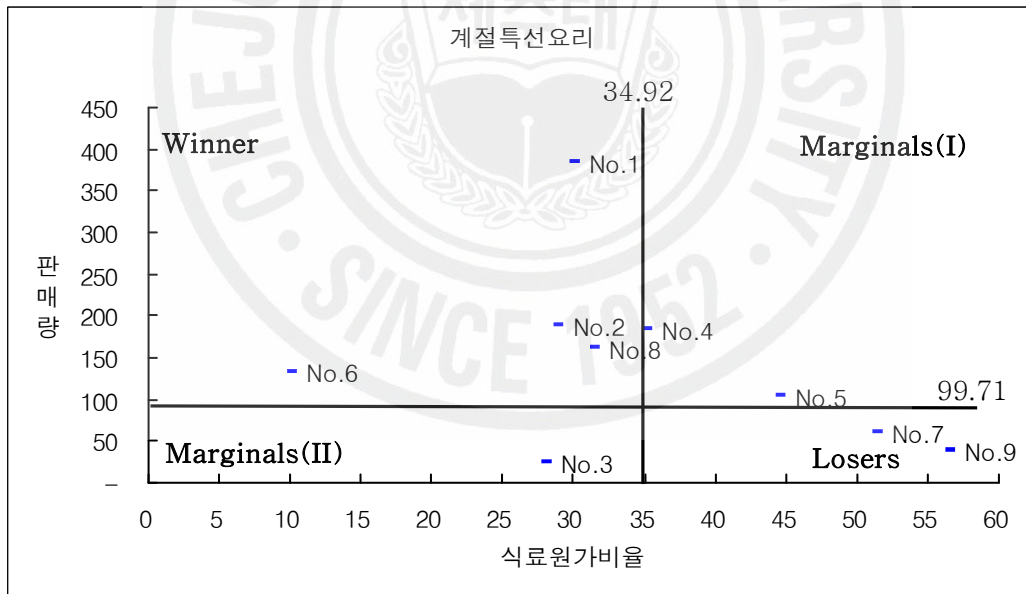
L호텔 한식당의 정식류 메뉴는 중, 석식때 판매하는 메뉴로 식사와 함께 제공되고 육류를 이용한 요리나 생선류의 조림, 구이류, 비빔밥과 냉면등 간단히 식사 할 수 있게 구성된 메뉴이다. 메뉴별 식료원가비율과 판매량의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 식료원가비율인 34.07%와 판매량의 70% rule인 639.24개를 기준으로 분석하였다. 정식류 메뉴들의 분석결과, Winner로 판정된 옥돔 구이정식, 흑돼지양념구이, 갈치구이, 해물뚝배기와갈비, 갈비냉면의 경우 식료원가비율은 낮고 판매량은 높은 아이탬들로 이들 메뉴를 업장의 대표메뉴로 육성하고, 앞으로 집중적으로 판촉활동을 펼치며 특히 메뉴판에서 가장 눈에 잘 띄는 곳에 위치시켜 보다 고객들이 보다 주문하기 쉽게 한다면 더 많은 이윤 창출을 기대할 수 있을 것이다. Marginals(I)으로 판정된 불고기정식, 양념갈비구이정식, 돌솥비빔밥과갈치구이는 식료원가비율과 판매량 모두 기준보다 높아 현재의 높은 판매량 유지와 함께 식료원가비율을 낮추는데 주력하여 Winner아이탬으로 진입하는데 토대를 마련하여야 하겠다. Marginals(II)으로 판정된 갈치조림, 해물뚝배기, 해물전골, 궁중버섯전골, 알등심즉석구이B, 흑돼지오겹살구이, 냉면, 갈비돌솥비빔밥은 식료원가비율과 판매량 모두 낮은 아이탬으로 낮은 식료원가비율은 그대로 유지하면서 판매량을 증가시키기 위해 메뉴의 인지도 상승을 위한 노력이 필요하다. Losers로 판정된 고등어조림, 갈비탕정식, 모듬숯불구이B, 해산물즉석구이는 식료원가비율은 높으면서 판매량은 낮은 아이탬으로 식료원가비율을 낮추면서 판매량을 높이는 방법을 동시에 추구하거나 메뉴판에서 메뉴를 제거하는 방안을 마련해야 할 것이다.

<그림 4-5> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과(계절특선)

식료원가비율

		H(고)	L(저)
판매량	H(고)	Marginals(I) 전복자연송이볶음	Winner 전복삼계탕, 김치전골, 생굴모듬, 새싹도령과 우렁각시, 떡국
	L(저)	Losers 자연송이새싹비빔밥, 서귀포우럭매운탕	Marginals(II) 꽃게탕

<그림 4-6> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(계절특선)



**No.1: 전복삼계탕, No.2: 김치전골, No.3: 꽃게탕, No.4: 새싹도령과우렁각시, No.5: 전복자연송이볶음, No.6: 떡국, No.7: 자연송이새싹비빔밥, No.8: 생굴모듬, No.9: 서귀포우럭매운탕

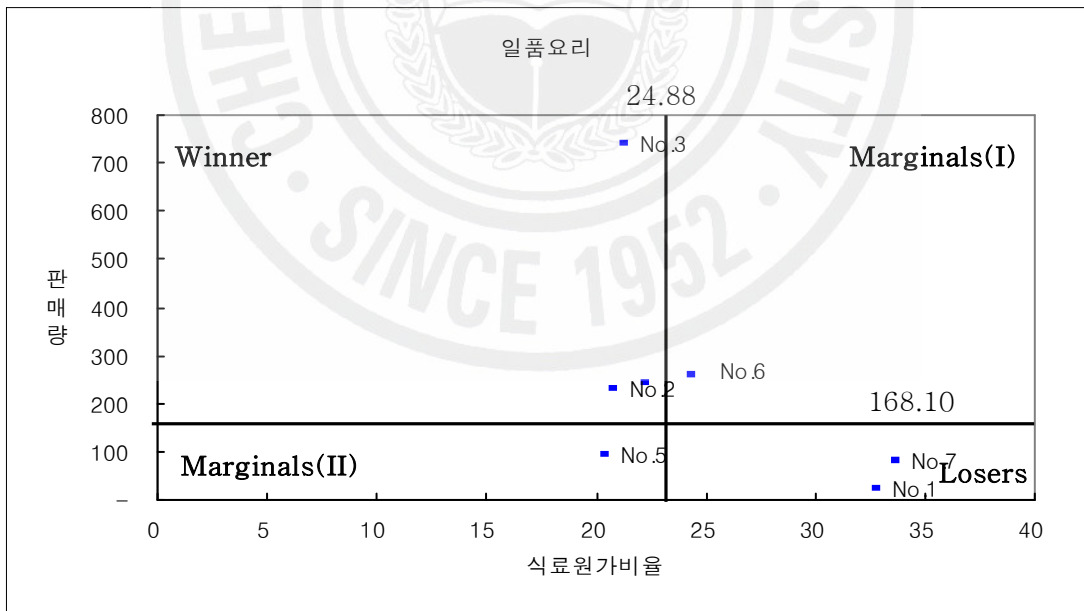
계절특선 메뉴는 각 절기마다 그 특성에 맞게 구성되어지는 메뉴이다. 매년마다 새로이 메뉴가 구성되어지는 하나 계절마다 공급되는 식재료가 거의 비슷하기 때문에 메뉴명은 바뀌어도 메뉴 구성 자체가 거의 비슷한 경우가 많다. 메뉴별 식료원가비율과 판매량의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 식료원가비율인 34.92%와 판매량의 70% rule인 99.71개를 기준으로 분석하였다. 계절특선 메뉴만을 분석한 결과, Winner로 판정된 전복삼계탕, 김치전골, 생굴모듬, 새싹도령과 우렁각시, 떡국의 경우 식료원가비율은 낮고 판매량은 높은 아이탬들로 다음에도 이 메뉴들을 특선메뉴로 활용하거나 식 재료의 공급이 1년 내내 원활하다면 특선메뉴가 아닌 일반메뉴로 구성하여 이윤창출에 이바지 할 수 있도록 해도 좋을 것 같다. Marginals(I)으로 판정된 전복자연송이볶음은 식료원가비율과 판매량 모두 기준보다 높아 다음에 특선메뉴로 다시 구성하거나 신 메뉴로 활용 시 식료원가비율을 낮추는데 주력하여 Winner아이탬으로 될 수 있도록 해야 겠다. Marginals(II)으로 판정된 꽃게탕은 식료원가비율과 판매량 모두 낮은 아이탬으로 다음에 특선메뉴로 구성하거나 신 메뉴로 활용 시에는 낮은 식료원가비율은 그대로 유지하면서 판매량을 증가시키기 위해 메뉴의 인지도 상승을 위한 노력이 필요하다. Losers로 판정된 자연송이새싹비빔밥, 서귀포우렁매운탕의 아이탬들은 식료원가비율은 높으면서 판매량은 낮은 아이탬으로 다음에 특선메뉴 구성 시에는 이 메뉴들은 제거하고, 이 메뉴들을 활용해 신 메뉴 구성할 경우에는 식료원가비율을 낮추면서 판매량을 높이는 방법을 동시에 추구해야 할 것이다.

<그림 4-7> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과(일품요리)

식료원가비율

		H(고)	L(저)
판매량	H(고)	Marginals(I)	Winner 육회, 해물파전, 낙지볶음과소면, 뚝배고기
	L(저)	Losers 유황오리구이, 대하구이	Marginals(II) 장어구이

<그림 4-8> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (일품요리)



**No.1: 유황오리구이, No.2: 육회, No.3: 해물파전, No.4: 낙지볶음과소면, No.5: 장어구이, No.6: 뚝배고기, No.7: 대하구이

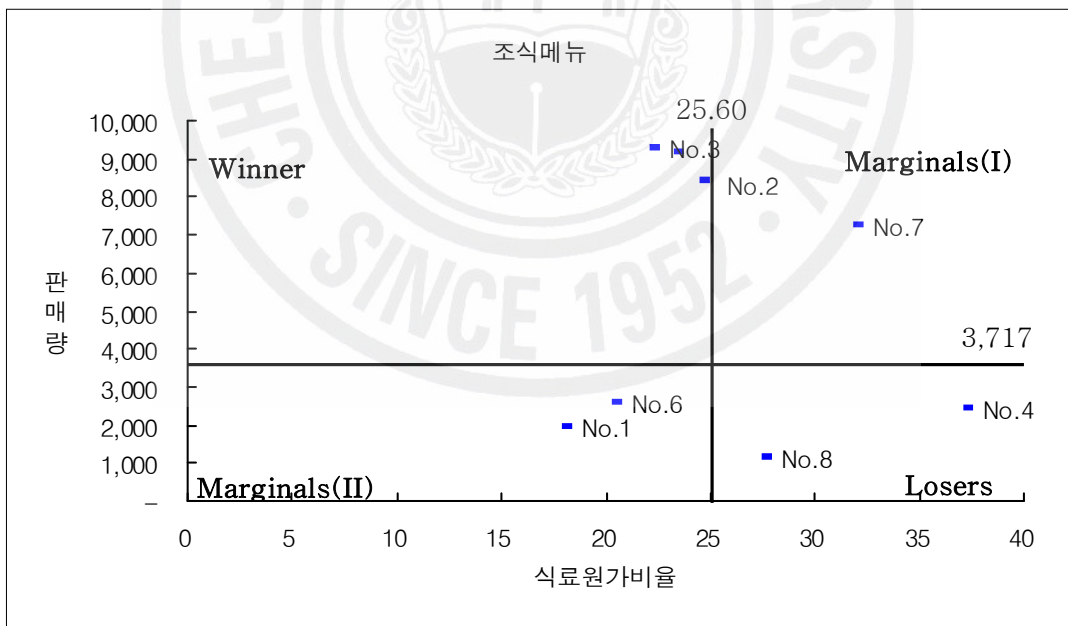
일품요리는 부담 없이 먹거나 간단히 술안주 등으로 즐기기 위한 메뉴를 원하는 고객들이 많이 찾는 아이템들이다. 이 일품요리는 대부분이 다른 메뉴들에 비해 판매가가 낮은 편 이어서 이윤창출에는 그다지 이바지 하지 못한다. 메뉴별 식료원가비율과 판매량의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 식료원가비율인 24.88%와 판매량의 70% rule인 168.10개를 기준으로 분석하였다. 일품요리로 분류된 메뉴만을 분석한 결과, Winner로 판정된 육회, 해물파전, 낙지볶음과 소면, 돔베고기의 경우 식료원가비율은 낮고 판매량은 높은 아이템들로 집중적으로 판촉활동을 펼치며 특히 메뉴판에서 가장 눈에 잘 띄는 곳에 위치시켜 보다 고객들이 보다 주문하기 쉽게 한다면 많은 이윤 창출을 기대할 수 있고, 반응이 좋은 일품요리의 경우 일반 정식류와 같이 개발하는 것도 좋을 것 같다. Marginals(II)으로 판정된 장어구이는 식료원가비율과 판매량 모두 낮은 아이템으로 낮은 식료원가비율은 그대로 유지하면서 판매량을 증가시키기 위해 메뉴의 인지도 상승을 위한 노력이 필요하다. Losers로 판정된 유황오리구이, 대하구이는 식료원가비율은 높으면서 판매량은 낮은 아이템으로 식료원가비율을 낮추면서 판매량을 높이는 방법을 동시에 추구하거나 메뉴판에서 메뉴를 제거하는 방안을 마련해야 할 것이다.

<그림 4-9> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과(조식메뉴)

식료원가비율

		H(고)	L(저)
판매량	H (고)	Marginals(I) 어린이조정식, 전복죽, 생굴국밥	Winner 성계미역국, 흑돼지김치찌개, 사골우거지해장국
	L (저)	Losers 어린이조정식, 생굴국밥	Marginals(II) 무궁화조정식, 된장찌개

<그림 4-10> Miller 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(조식메뉴)



**No.1: 된장찌개, No.2: 성계미역국, No.3: 흑돼지김치찌개, No.4: 어린이조정식,
 No.5: 사골우거지해장국, No.6: 무궁화조정식, No.7: 전복죽, No.8: 생굴국밥

L호텔 한식당의 메뉴는 조식과 중, 석식 메뉴가 다르게 판매된다. 조식과 중, 석식 메뉴는 가격 면에서도 차이가 많이 난다. 조식메뉴의 경우에는 판매가가 거의 2만원으로 저렴하게 되어있다. 메뉴별 식료원가비율과 판매량의 2가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 식료원가비율인 25.60%와 판매량의 70% rule인 3,717개를 기준으로 분석하였다. 조식메뉴들의 분석결과, Winner로 판정된 성계미역국, 흑돼지김치찌개, 사골우거지해장국의 경우 식료원가비율은 낮고 판매량은 높은 아이탬들로 이들 메뉴를 업장의 조식대표메뉴로 육성하고, 앞으로 집중적인 판촉 활동이 필요하다. Marginals(I)으로 판정된 어린이조정식, 생굴국밥은 식료원가비율과 판매량 모두 기준보다 높아 현재의 높은 판매량 유지와 함께 식료원가비율을 낮추는데 주력하여 Winner아이탬으로 진입하는데 토대를 마련하여야 하겠다.

Marginals(II)으로 판정된 무궁화조정식, 된장찌개 식료원가비율과 판매량 둘 다 낮은 아이탬으로 고객선호도를 높일 수 있는 판매촉진이 필요하다. Losers로 판정된 어린이조정식, 생굴국밥의 경우는 식료원가비율은 높고 판매량은 낮은 분석결과 얻었으므로, 과감히 메뉴를 삭제하여도 되나 현 L호텔의 한식당에서는 고객서비스 차원에서 어린이조정식이라는 메뉴는 판매하고 있고, 생굴국밥은 겨울에만 판매를 하여 판매량이 낮게 나와 이와 같이 제일 낮은 아이탬으로 분류될 수 밖에 없었다. 그래서 현 조식메뉴에서는 메뉴를 삭제하는 등 크게 수정하여야 할 것은 없지만 Marginals(I)(II)의 결과가 나온 메뉴아이탬들은 각각 원가율을 낮추거나 판매량을 높일 수 있게 하여야 하겠다. 이처럼 삭제메뉴인데도 호텔레스토랑 특성상 삭제하지 못하는 메뉴도 있다. 조식메뉴는 메뉴 분석상 판매량만 보면은 이윤창출에 많은 도움을 주는 것처럼 보이지만, 판매가가 낮고 그에 대한 원가비율은 중, 석식 메뉴와 비슷하기 때문에 이윤창출에 그다지 많은 도움이 되지 못한다.

메뉴 종류별 Miller방식의 결과를 종합적으로 보면 식료원가비율이 낮은 메뉴 아이탬은 역시 판매가격도 낮아 마진이 낮은 수익성이 없는 메뉴아이탬이 되며, 수익성이 있는 메뉴아이탬으로 만들기 위하여 판매가격을 높이면 고객의 감소를 초래할 수 있다는 점을 알 수 있다.

2) 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)방식에 의한 분석

메뉴믹스(판매량: menu mix %)와 공헌이익(contribution margin: CM)의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균공헌마진과 판매량의 70% rule을 기준으로 분석하였다. 판매량의 70% rule은 $[(100\% / \text{메뉴아이템의 개수}) \times 0.7]$ 의 공식에 의해서 산출되었고, 공헌이익과 판매량 모두 기준보다 높으면 Stars, 공헌이익은 높고 판매량은 낮으면 Puzzles, 그와 반대일 결과일 경우에는 Plowhorses, 공헌이익과 메뉴믹스 모두 낮으면 Dogs로 분류하였다.

분석결과 Stars로 판정된 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율과 공헌이익 둘다 높은 메뉴아이템으로 메뉴판에서 고객의 눈에 잘 띄는 곳에 배치하거나 지속적으로 Stars에 유지 되도록 노력해야 한다.

Puzzles로 판정된 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율은 낮은 반면에 공헌이익이 높은 메뉴 아이템으로 판매량만 늘면 공헌이익이 매우 높게 나타나는 아이템이므로 판매량을 높일 수 있는 방안으로 종업원의 권유나 추천을 비롯한 다양한 판촉활동이 필요하다.

Plow Horses로 판정된 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율은 높으나, 공헌이익이 낮은 메뉴아이템으로 고객들은 매우 선호하는 메뉴아이템이지만, 레스토랑의 측면에서는 매우 부담이 되는 메뉴아이템이다. 따라서 식재료 원가비율을 낮추거나 가격 인상을 통하여 공헌이익을 높이는 방안을 마련해야 한다. 그러나 가격 인상이나 식재료 원가비율 감소를 위하여 음식의 형태(색상, 맛등)를 변경시켜서는 안된다. 왜냐하면 현재의 메뉴아이템이 고객들에게는 매우 인기가 있기 때문이다.

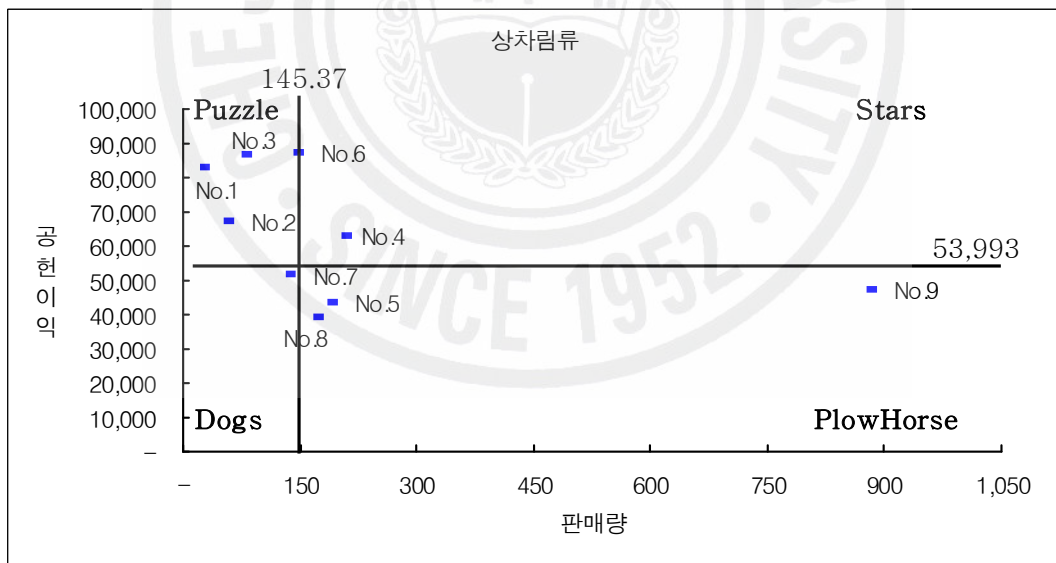
또한 Dogs으로 판정된 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율도 낮으면서 공헌이익도 낮은 메뉴아이템으로 형태를 변경하여 고객에게 인기도를 높이는 동시에 가격인상을 통하여 공헌이익도 높여야 하는 전략이 필요하며, 아니면 메뉴판에서 이러한 메뉴를 제거하여 새로운 메뉴아이템을 창출하는 것이 필요하다.

<그림 4-11> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과(상차림류)

판매량

		H(고)	L(저)
H 공(고) 현 이 익 L (저)	H	Stars 금영수라상	Puzzles 궁중교자상, 무궁화교자상, 장금수라상, 광개토대왕
	L	Plow Horses 한상궁수라상, 연인, 유채오름반상	Dogs 아신왕

<그림 4-12> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(상차림류)



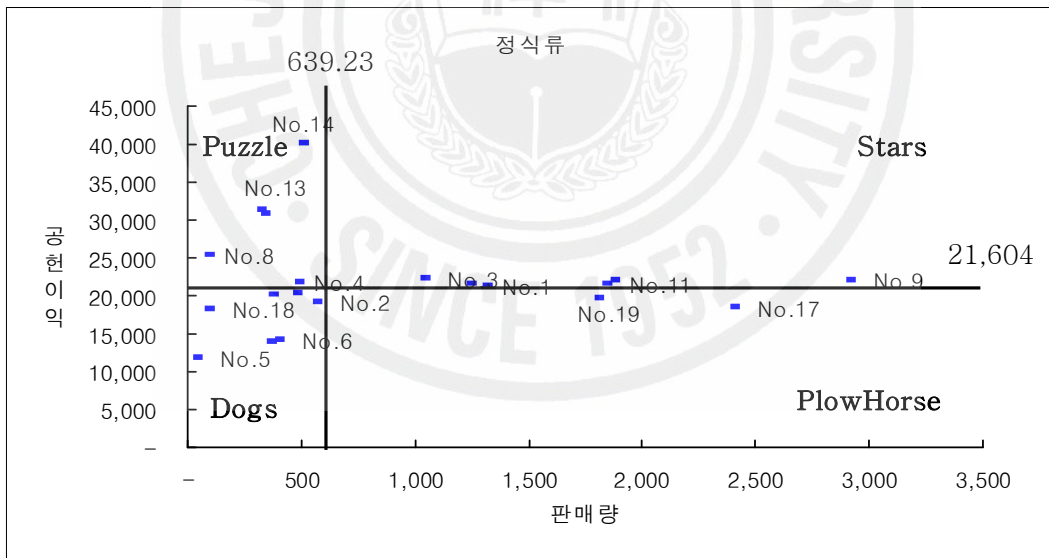
**No.1: 궁중교자상, No.2: 무궁화교자상, No.3: 장금수라상, No.4: 금영수라상,
No.5: 한상궁수라상, No.6: 광개토대왕, No.7: 아신왕, No.8: 연인, No.9: 유채오름반상

이 메뉴분석에서 상차림류 메뉴는 메뉴믹스(판매량: menu mix %)와 공헌이익(contribution margin: CM)의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균공헌마진 53,993원과 MM%의 70% rule인 메뉴믹스(판매량) 145.37개를 기준으로 분석하였다. 상차림류 메뉴들은 판매가가 높은 편이기 때문에 선호도가 높은 다른 메뉴들과 비교하면 선호도가 높은 편도 아니다. 하지만 세트메뉴들로만 구성된 상차림류 메뉴만을 분석한 결과, Stars로 판정된 금영수라상의 경우 메뉴믹스(판매량) 비율과 공헌이익 둘다 높은 메뉴아이템이지만 올 하반기에 판매 종료될 대장금 메뉴 중의 하나이므로 이 메뉴의 구성을 신메뉴 개발시 적극 활용하여 더 많은 이윤 창출을 낼 수 있도록 한다. Puzzles로 판정된 궁중교자상, 무궁화교자상, 장금수라상, 광개토대왕 메뉴의 경우는 메뉴믹스(판매량) 비율은 낮은 반면에 공헌이익이 높은 메뉴 아이템으로 판매량만 늘면 공헌이익이 매우 높게 나타나 Stars로 갈 수 있는 아이템이므로 판매량을 높일 수 있는 방안으로 종업원의 권유나 추천을 비롯한 다양한 판촉활동이 필요하다. Plow Horses로 판정된 한상궁수라상, 연인, 유채오름반상 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율은 높으나, 공헌이익이 낮은 메뉴아이템으로 고객들은 매우 선호하는 메뉴아이템이지만, 레스토랑의 측면에서는 매우 부담이 되는 메뉴아이템이다. 한상궁수라상은 대장금 메뉴의 종료와 함께 올 하반기에 삭제되겠지만, 선호도가 높기 때문에 한상궁수라상의 메뉴구성을 활용한 신 메뉴 개발 시 업장의 이윤창출에 많은 도움이 되리라 생각된다. 연인은 이제 시작되는 메뉴 드라마 방영이 되면 더욱더 많은 판매량을 보이리라 생각되므로 우선 식재료 원가비율을 낮추거나 가격인상을 통해 공헌이익을 높이는 방안을 마련해야 한다. 유채오름반상은 업장의 대표메뉴로 판매가 되고 있을 정도로 많은 고객들이 찾는 메뉴로 우선 위의 메뉴와 같이 공헌이익을 높이는 방안을 마련해야 한다고 사료된다. 그러나 가격 인상이나 식재료 원가비율 감소를 위하여 음식의 형태(색상, 맛등)를 변경시켜서는 안된다. 왜냐하면 현재의 메뉴아이템이 고객들에게는 매우 인기가 있기 때문이다. Dogs으로 판정된 아신왕 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율도 낮으면서 공헌이익도 낮은 메뉴아이템이지만, 삭제하기에는 판매 개시한지 몇 개월 밖에 되지 않았고 드라마 시작과 함께 판촉등 홍보활동을 펴면 많이 증가할 것으로 예상된다.

<그림 4-13> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과(정식류)

		판매량	
		H(고)	L(저)
H 공(고) 현 이 의 L (저)	Stars	갈치구이, 해물뚝배기와갈비, 불고기정식, 흑돼지양념구이, 양념갈비구이정식	Puzzles 갈치조림, 궁중버섯전골, 모듬숯불구이B, 흑돼지오겹살구이 알등심즉석구이B
	Plow Horses	옥돔구이정식, 갈비냉면, 돌솥비빔밥과갈치구이	Dogs 고등어조림, 갈비탕정식, 해물뚝배기, 해물전골, 냉면, 해산물즉석구이, 갈비돌솥비빔밥

<그림 4-14> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(정식류)



**No.1: 옥돔구이정식, No.2: 고등어조림, No.3: 갈치구이, No.4: 갈치조림, No.5: 갈비탕정식, No.6: 해물뚝배기, No.7: 해물전골, No.8: 궁중버섯전골, No.9: 해물뚝배기와갈비, No.10: 불고기정식, No.11: 양념갈비구이정식, No.12: 흑돼지양념구이, No.13: 모듬숯불구이B, No.14: 알등심즉석구이B, No.15: 흑돼지오겹살구이, No.16: 해산물즉석구이, No.17: 돌솥비빔밥과갈치구이, No.18: 갈비돌솥비빔밥, No.19: 갈비냉면, No.20: 냉면

이 메뉴 분석 방식에서 정식류 메뉴들은 메뉴믹스와 공헌이익의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌 마진 21,604원과 판매량 의 70% rule인 메뉴믹스(판매량) 639.23개를 기준으로 분석하였다. 정식류 메뉴만을 분석한 결과, Stars로 판정된 갈치구이, 해물뚝배기와갈비, 불고기정식, 흑돼지양념구이, 양념갈비구이정식의 경우 메뉴믹스(판매량) 비율과 공헌이익 둘 다 높은 메뉴아이템으로 메뉴판에서 고객의 눈에 잘 띄는 곳에 배치하거나 지속적으로 Stars에 유지되도록 노력해야 한다.

Puzzles로 판정된 갈치조림, 궁중버섯전골, 모듬숯불구이B, 흑돼지오겹살구이, 알등심즉석구이B의 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율은 낮은 반면에 공헌이익이 높은 메뉴 아이템으로 판매량만 늘면 공헌이익이 매우 높게 나타나는 아이템이므로 판매량을 높일 수 있는 방안으로 종업원의 권유나 추천을 비롯한 다양한 판촉활동이 필요하다.

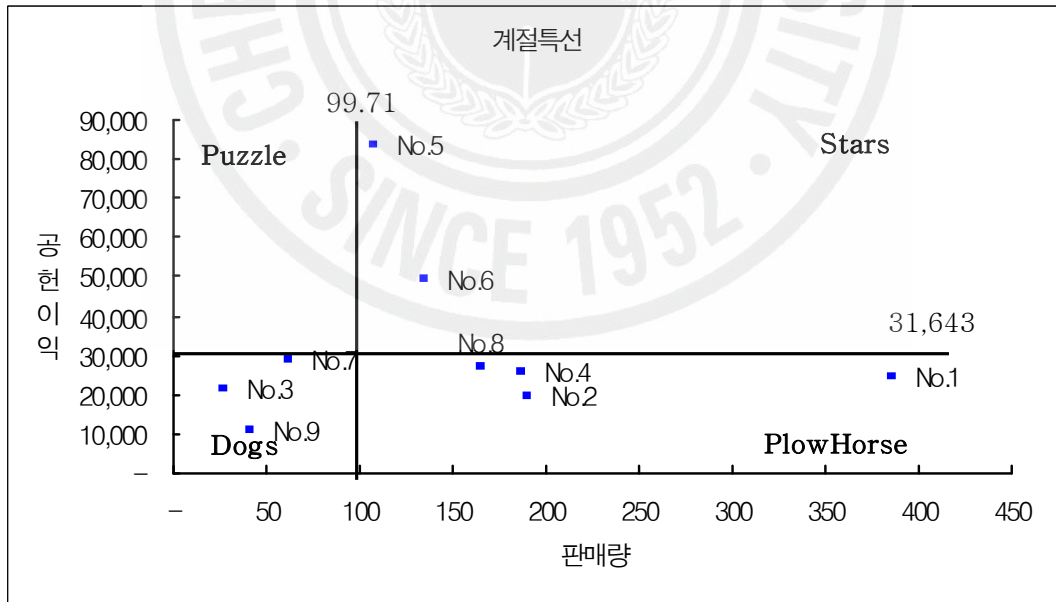
Plow Horses로 판정된 옥돔구이정식, 갈비냉면, 돌솥비빔밥과갈치구이 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율은 높으나, 공헌이익이 낮은 메뉴아이템으로 고객들은 매우 선호하는 메뉴아이템이지만, 레스토랑의 측면에서는 매우 부담이 되는 메뉴아이템이다. 따라서 식재료 원가비율을 낮추거나 가격 인상을 통하여 공헌이익을 높이는 방안을 마련해야 한다.

또한 Dogs으로 판정된 고등어조림, 갈비탕정식, 해물뚝배기, 해물전골, 냉면, 해산물즉석구이, 갈비돌솥비빔밥 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율도 낮으면서 공헌이익도 낮은 메뉴아이템으로 형태를 변경하여 고객에게 인기를 높이는 동시에 가격인상을 통하여 공헌이익도 높여야 하는 전략이 필요하며, 아니면 메뉴판에서 이러한 메뉴를 제거하여 새로운 메뉴아이템을 창출하는 것이 필요하다.

<그림 4-15> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과(계절특선)

		판매량	
		H(고)	L(저)
공 헌 이 익	H (고)	Stars 전복자연송이볶음, 떡국	Puzzles
	L (저)	Plow Horses 전복삼계탕, 김치전골, 생굴모듬, 새싹도령과 우렁각시	Dogs 꽃게탕, 자연송이새싹비빔밥, 서귀포우렁매운탕

<그림 4-16> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(계절특선)



**No.1: 전복삼계탕, No.2: 김치전골, No.3: 꽃게탕, No.4: 새싹도령과우렁각시,
No.5: 전복자연송이볶음, No.6: 떡국, No.7: 자연송이새싹비빔밥, No.8: 생굴모듬,
No.9: 서귀포우렁매운탕

이 메뉴 분석 방식에서 계절특선 메뉴들은 메뉴믹스(판매량: menu mix %)와 공헌이익(contribution margin: CM)의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균공헌마진 31,643원과 판매량의 70% rule인 메뉴믹스(판매량) 99.71개를 기준으로 분석하였다. 계절특선 메뉴만을 분석한 결과, Stars로 판정된 전복자연송이볶음, 떡국의 경우 메뉴믹스(판매량) 비율과 공헌이익 둘다 높은 메뉴아이템으로 다음에도 계절특선메뉴로 판매 시에는 메뉴판에서 고객의 눈에 잘 띄는 곳에 배치하거나 지속적으로 Stars에 유지 되도록 노력해야 하고 1년 내내 식 재료 공급에 차질이 없다면 일반 정식 메뉴로 개발하여 업장의 이윤창출에 도움을 줄 수 있도록 하는 것도 좋을 것 같다.

메뉴믹스(판매량) 비율은 낮은 반면에 공헌이익이 높은 메뉴 아이템인 Puzzles로 판정된 메뉴 아이템은 계절특선메뉴에는 없었다.

Plow Horses로 판정된 전복삼계탕, 김치전골, 생굴모듬, 새싹도령과우렁각시 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율은 높으나, 공헌이익이 낮은 메뉴아이템으로 고객들은 매우 선호하는 메뉴아이템이지만, 레스토랑의 측면에서는 매우 부담이 되는 메뉴아이템이다. 따라서 다음에도 특선메뉴로 하거나 일반 정식메뉴로 변경하여 판매 할때에는 식재료 원가를 낮추거나 가격인상을 통하여 공헌이익을 높일 수 있도록 하여야 한다. 하지만 이 메뉴를 기억해서 선호하던 고객들을 위해 음식의 맛에는 변함없도록 해야하겠다.

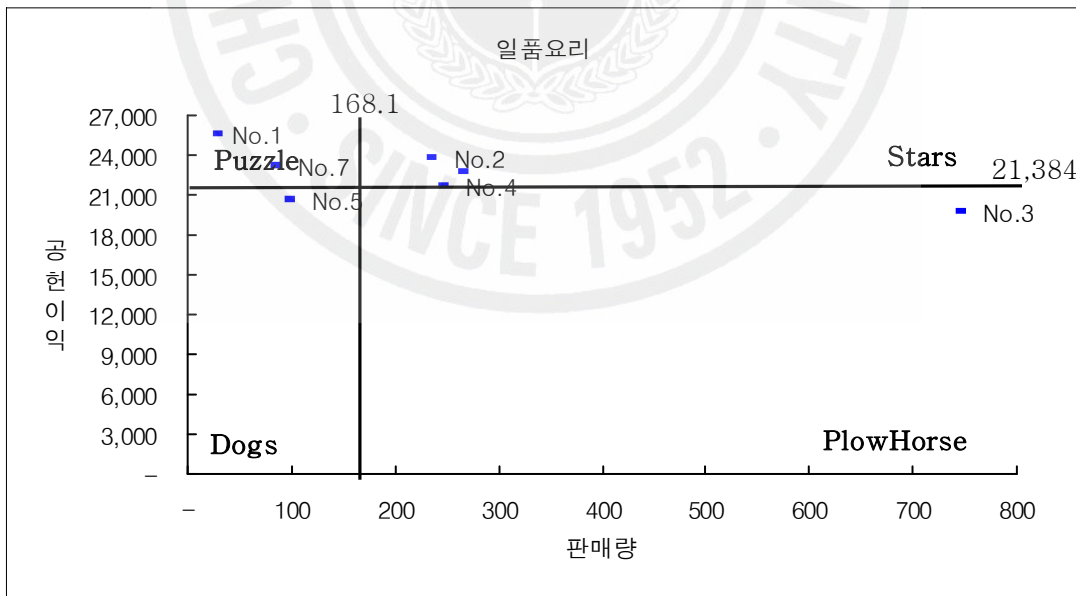
또한 Dogs로 판정된 꽃계탕, 자연송이새싹비빔밥, 서귀포우럭매운탕 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율도 낮으면서 공헌이익도 낮은 메뉴아이템으로 다음에 특선메뉴로 재판매 할 경우에는 형태를 변경하여 고객에게 인기를 높이는 동시에 가격인상을 통하여 공헌이익도 높여야 하는 전략이 필요하다.

<그림 4-17> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과(일품요리)

판매량

		H(고)	L(저)
공 현 이 의	H (고)	Stars 육회, 돔베고기	Puzzles 유황오리구이, 대하구이, 낙지볶음과 소면
	L (저)	Plow Horses 해물파전	Dogs 장어구이

<그림 4-18> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(일품요리)



**No.1: 유황오리구이, No.2: 육회, No.3: 해물파전, No.4: 낙지볶음과소면,
No.5: 장어구이, No.6: 돔베고기, No.7: 대하구이

이 메뉴 분석 방식에서 일품요리 메뉴들은 메뉴믹스와 공헌이익의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌마진 21,384원과 판매량의 70% rule인 메뉴믹스(판매량) 168.1개를 기준으로 분석하였다. 일품요리 메뉴만을 분석한 결과, Stars로 판정된 육회, 돔베고기의 경우 메뉴믹스(판매량) 비율과 공헌이익 둘 다 높은 메뉴아이템으로 메뉴판에서 고객의 눈에 잘 띄는 곳에 배치하거나 지속적으로 Stars에 유지 되도록 노력해야 한다.

Puzzles로 판정된 유향오리구이, 대하구이, 낙지볶음과 소면의 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율은 낮은 반면에 공헌이익이 높은 메뉴 아이템으로 판매량만 늘면 공헌이익이 매우 높게 나타나는 아이템이므로 판매량을 높일 수 있는 방안으로 종업원의 권유나 추천을 비롯한 다양한 판촉활동이 필요하다.

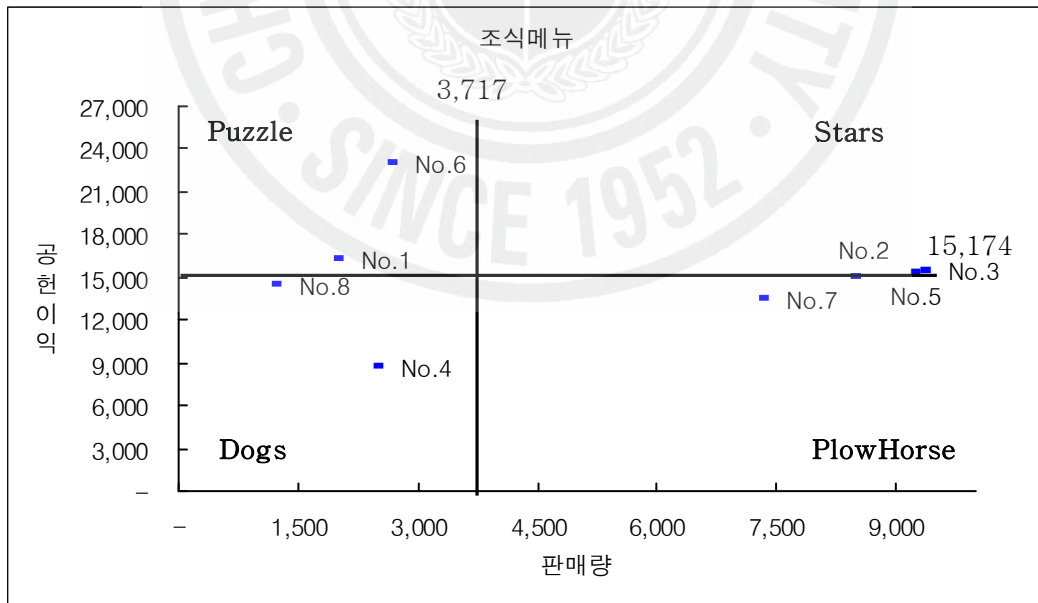
Plow Horses로 판정된 해물과전 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율은 높으나, 공헌이익이 낮은 메뉴아이템으로 고객들은 매우 선호하는 메뉴아이템이지만, 레스토랑의 측면에서는 매우 부담이 되는 메뉴아이템이다. 따라서 식 재료 원가를 낮추거나 가격인상을 통하여 공헌이익을 높일 수 있도록 하여야 하겠다.

또한 Dogs으로 판정된 장어구이 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율도 낮으면서 공헌이익도 낮은 메뉴아이템으로 형태를 변경하여 고객에게 인기를 높이는 동시에 가격인상을 통하여 공헌이익도 높여야 하는 전략이 필요하며, 아니면 메뉴판에서 이러한 메뉴를 제거하여 새로운 메뉴아이템을 창출하는 것이 필요하다.

<그림 4-19> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과(조식메뉴)

		판매량	
		H(고)	L(저)
공 현 이 의 익	H (고)	Stars 흑돼지김치찌개, 사골우거지해장국	Puzzles 된장찌개, 무궁화조정식
	L (저)	Plow Horses 성계미역국, 전복죽	Dogs 어린이조정식, 생굴국밥

<그림 4-20> Kasavana & Smith 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(조식메뉴)



**No.1: 된장찌개, No.2: 성계미역국, No.3: 흑돼지김치찌개, No.4: 어린이조정식,
No.5: 사골우거지해장국, No.6: 무궁화조정식, No.7: 전복죽, No.8: 생굴국밥

조식메뉴 아이тем들은 간단한 식사 메뉴로 구성하여 저렴한 가격으로 판매하기 때문에 대부분이 원가비율은 낮고 판매량은 높은 편이어서 판매가가 낮기 때문에 공헌이익부분에서는 좀 낮을 수도 있지만 판매 개수는 다른 메뉴들보다 높은 편이다. 이 메뉴 분석 방식에서 조식메뉴들은 메뉴믹스와 공헌이익의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균공헌마진 15,174원과 판매량의 70% rule인 메뉴믹스 3,717개를 기준으로 분석하였다. 조식메뉴만을 분석한 결과, Stars로 판정된 흑돼지김치찌개, 사골우거지해장국의 경우 메뉴믹스(판매량) 비율과 공헌이익 둘다 높은 메뉴아이템으로 메뉴판에서 고객의 눈에 잘 띄는 곳에 배치하거나 지속적으로 Stars에 유지 되도록 노력해야 한다.

Puzzles로 판정된 된장찌개, 무궁화조정식의 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율은 낮은 반면에 공헌이익이 높은 메뉴 아이тем으로 판매량만 늘면 공헌이익이 매우 높게 나타나는 아이тем이므로 판매량을 높일 수 있는 방안으로 메뉴의 구성을 새롭게 하거나 종업원의 권유나 추천을 비롯한 다양한 판촉활동이 필요하다.

Plow Horses로 판정된 성게미역국, 전복죽 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율은 높으나, 공헌이익이 낮은 메뉴아이템으로 고객들은 매우 선호하는 메뉴아이템이지만, 레스토랑의 측면에서는 매우 부담이 되는 메뉴아이템이다. 따라서 식재료 원가를 낮추거나 인지하지 못할 정도로 양을 줄일 수도 있고, 가격인상을 통하여 공헌이익을 높일 수 있도록 하여야 하겠다.

또한 Dogs으로 판정된 어린이조정식, 생굴국밥 메뉴는 메뉴믹스(판매량) 비율도 낮으면서 공헌이익도 낮은 메뉴아이템으로 어린이조정식의 경우 지금의 무궁화조정식과 거의 비슷하므로 무궁화 조정식보다 저렴한 메뉴를 원하는 고객들이 어린이조정식을 주문 할때가 있다. 그러므로 완전히 차별화 해 어린이에 맞는 메뉴로 변경하면 지금보다 식 재료 원가도 낮춰질 것 이고 더욱더 많은 어린이 손님들이 찾게 될 것이다. 또는 어린이조정식은 주로 방학이나 어린이날 같은 공휴일 가족단위 고객이 많이 방문할 때 주로 판매되므로 특정한날만 특선으로 하여 판매하는 것이 좋을 것 같다. 생굴국밥의 경우는 생굴이 저렴한 겨울에만 계절메뉴로 판매하여 조금이라도 식료원가를 낮춰 공헌이익을 높이는데 도움이 되도록 하거나 아니면 메뉴판에서 제거하여 신메뉴를 창출하는 것이 필요하다.

지금까지 카사나바와 스미스(Kasanava & Smith) 방식의 결과를 종합적으로

보면 알 수 있듯이 이 분석기법의 장점은 사용자 측면에서 분석 프로그램을 쉽게 사용할 수 있도록 개발한 것이다. 하지만 다음과 같은 단점도 이 방식의 결과로 알 수 있다.

선호도의 기준을 정하기 위해서 $1/N \times 0.70 \times 100$ 이라는 공식을 사용하였었는데, 이 기준에 대한 객관적인 근거를 제시하지 못했다.

선호도와 수익성이 단순 산술 평균에 의해서 산출된다.

식자재의 원가를 제외한 다른 비용이 고려되지 않았다.

분석대상이 되는 아이템의 수가 많을 때만이 의미가 있는 분석이 이루어진다.

아이템의 매가결정 전략을 분석에 고려하지 않았다.

판매촉진, Up-Selling 등과 같은 외적 변수를 전혀 고려하지 않았다.

이와 같이 이 분석기법은 아이템의 수익성과 선호도를 분석하는 것은 어렵지 않은 일이다. 또한 패키지 프로그램도 있어 정확한 정보만을 입력하면 산술적으로는 정확한 분석을 결과를 얻을 수도 있다.

3) 파베직(Pavesic) 방식

메뉴아이템별 가중공헌이익(weighted contribution margins: WCM)과 식재료 비율의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균공헌이익과 평균 식재료 원가비율을 기준으로 분석하였다. 가중공헌이익과 식재료비율 모두 기준보다 높으면 Standards, 가중공헌이익은 높고 식재료 비율은 낮으면 Primes, 가중공헌이익은 낮고 식재료비율은 높으면 Problems, 가중공헌이익과 식재료비율 모두 낮으면 Sleepers로 분류하였다.

분석한 결과 Primes로 판정된 메뉴는 가중공헌이익이 높으면서 식재료 비율이 낮은 메뉴아이템으로 호텔 레스토랑 경영에 매우 바람직한 메뉴아이템이며 또한 많은 이익을 창출해주는 메뉴이다. 따라서 Primes에 속하는 메뉴아이템을 창출하기 위해 Standards에 속하는 메뉴의 식재료 원가비율을 낮추는 전략 등이 필요하다.

이에 반하여 Standards로 판정된 메뉴는 가중공헌이익이 높고 식재료 원가비율도 높게 나타났다. 이러한 메뉴아이템은 앞에서 언급한 바와 같이 식재료 원가비율을 낮추는데 전략을 집중해야 한다.

Sleepers로 판정된 메뉴는 가중공헌이익이 낮고 또한 식재료 원가비율도 낮게 나타났다. 이러한 메뉴아이템은 가중공헌이익을 높일 수 있는 방안을 마련해야 한다. 만약 가중공헌이익만 높일 수 있다면 이러한 메뉴들은 Primes 메뉴아이템이 될 수 있다.

Problems로 판정된 메뉴는 가중공헌이익은 낮으면서 식재료 원가비율만 높게 나타난다. 이러한 메뉴아이템들은 가중공헌이익을 증가시키는 전략과 동시에 식재료 원가비율을 낮추는 전략을 강구하거나 대책 마련이 힘들다면 메뉴판에서 메뉴를 제거하는 전략이 바람직하다고 할 수 있다.

세트메뉴인 상차림류 메뉴는 메뉴아이템별 가중공헌이익과 식재료 비율의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 가중공헌이익 53,993원과 평균 식재료 원가 비율 29.56%를 기준으로 분석하였다. 상차림 메뉴별로 분석한 결과 Primes로 판정된 장금수라상, 광개토대왕 메뉴 아이템들은 가중공헌이익이 높으면서 식재료 비율이 낮은 메뉴아이템으로 호텔 레스토랑 경영에 매우 바람직한 메뉴아이템이며 또한 많은 이익을 창출해주는 메뉴이다. 장금수라상의 경우는 2007년도 하반기에 판매종료가 되지만 이 메뉴 구성을 활용하여 신메뉴 개발을 할 수 있도록 하고, 광개토 대왕의 경우는 드라마 방영전이라 할지라도 홍보나 판촉에 더욱 더 힘써 이윤 창출에 도움이 되도록 해야 할 것이다.

이에 반하여 Standards로 판정된 궁중교자상, 무궁화교자상, 금영수라상 메뉴는 가중공헌이익이 높고 식재료 원가비율도 높게 나타난 아이템으로 이러한 메뉴아이템은 식재료 원가비율을 낮추는데 전략을 집중하여 Primes으로 될 수 있도록 해야 할 것이다.

Sleepers로 판정된 한상궁수라상, 유채오름반상 메뉴는 가중공헌이익과 식재료 원가비율 둘 다 낮게 나타난 아이템으로 이러한 메뉴아이템은 가중공헌이익을 높일 수 있는 방안을 마련해야 한다. 만약 가중공헌이익만 높일 수 있다면 이러한 메뉴들은 Primes 메뉴아이템이 될 수 있다.

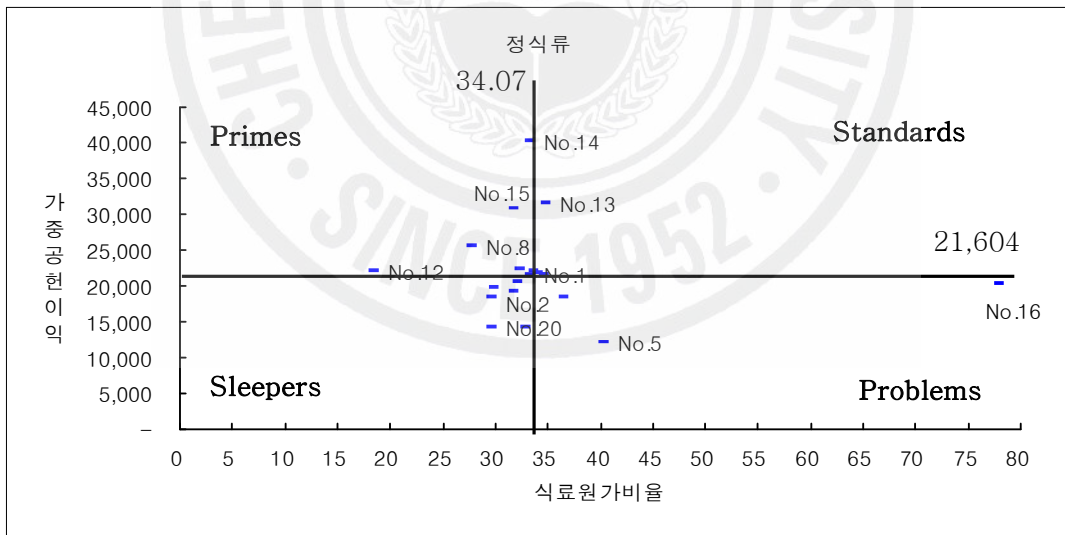
Problems로 판정된 아신왕과 연인 메뉴는 가중공헌이익은 낮으면서 식재료 원가비율만 높게 나타난 아이템으로 이러한 메뉴들은 대책 마련이 힘들다면 메뉴판에서 메뉴를 제거하는 전략이 바람직하지만, 아신왕과 연인 메뉴는 판매 개시한지 몇 개월 되지 않았고, 드라마 방영과 함께 판매가 더욱더 촉진될 것 보여지기 때문에 좀 더 기간을 두고 살펴보도록 해야 한다. 그리고 지금보다 가중공헌이익을 증가시키는 전략과 동시에 식재료 원가비율을 낮추는 전략이 필요하다.

<그림 4-23> Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과(정식류)

가중공헌이익

		H(고)	L(저)
식재료비율	H(고)	Standards 불고기정식, 양념갈비구이정식, 모듬숯불구이B	Problems 갈비탕정식, 해산물즉석구이, 돌솥비빔밥과 갈치구이
	L(저)	Primes 갈치구이, 흑돼지양념구이, 해물뚝배기와갈비, 궁중버섯전골, 알등심즉석구이B, 갈치조림, 흑돼지오겹살구이	Sleepers 고등어조림, 옥돔구이정식, 해물뚝배기, 해물전골, 냉면, 갈비돌솥비빔밥, 갈비냉면

<그림 4-24> Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(정식류)



**No.1: 옥돔구이정식, No.2: 고등어조림, No.3: 갈치구이, No.4: 갈치조림, No.5: 갈비탕정식,
 No.6: 해물뚝배기, No.7: 해물전골, No.8: 궁중버섯전골, No.9: 해물뚝배기와갈비, No.10: 불고기정식,
 No.11: 양념갈비구이정식, No.12: 흑돼지양념구이, No.13: 모듬숯불구이B, No.14: 알등심즉석구이B,
 No.15: 흑돼지오겹살구이, No.16: 해산물즉석구이, No.17: 돌솥비빔밥과갈치구이,
 No.18: 갈비돌솥비빔밥, No.19: 갈비냉면, No.20: 냉면

정식류 메뉴는 메뉴아이템별 가중공헌이익과 식재료 비율의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 가중공헌이익 21,604원과 평균 식재료 원가비율 34.07%를 기준으로 분석하였다.

정식류 메뉴별로 분석한 결과 Primes로 판정된 갈치구이, 흑돼지양념구이, 해물뚝배기와갈비, 궁중버섯전골, 알등심즉석구이B, 갈치조림, 흑돼지오겹살구이 메뉴는 가중공헌이익이 높으면서 식재료 비율이 낮은 메뉴아이템으로 호텔 레스토랑 경영에 매우 바람직한 메뉴아이템이며 또한 많은 이익을 창출해주는 메뉴이다. 따라서 Primes에 속하는 메뉴아이템이 유지될 수 있도록 각종 홍보활동에 힘을 기울이는 노력이 필요하다.

이에 반하여 Standards로 판정된 불고기정식, 양념갈비구이정식, 모듬숯불구이 B 메뉴는 가중공헌이익과 식재료 원가비율 모두 높게 나타난 아이템으로 이러한 메뉴는 식재료 원가비율을 낮추는데 전략을 집중해서 Primes에 속할수 있도록 하여 더욱더 이윤 창출에 도움이 되도록 한다.

Sleepers로 판정된 고등어조림, 옥돔구이정식, 해물뚝배기, 해물전골, 냉면, 갈비돌솥비빔밥, 갈비냉면 메뉴는 가중공헌이익과 식재료 원가비율 둘 다 낮은 아이템으로 이러한 메뉴는 가중공헌이익을 높일 수 있는 방안을 마련해야 한다. 만약 가중공헌이익만 높일 수 있다면 이러한 메뉴들은 Primes 메뉴아이템이 될 수 있다.

Problems로 판정된 갈비탕정식, 해산물즉석구이, 돌솥비빔밥과 갈치구이 메뉴는 가중공헌이익은 낮으면서 식재료 원가비율만 높게 나타난 아이템으로 이러한 메뉴들은 가중공헌이익을 증가시키는 전략과 동시에 식재료 원가비율을 낮추는 전략을 강구하거나 대책 마련이 힘들다면 메뉴판에서 메뉴를 제거하는 전략이 바람직하다고 할 수 있다.

계절특선 메뉴는 메뉴아이템별 가중공헌이익과 식재료 비율의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 가중공헌이익 31,646원과 평균 식재료 원가비율 34.92%를 기준으로 분석하였다.

계절특선 메뉴별로 분석한 결과 Primes로 판정된 떡국 메뉴는 가중공헌이익이 높으면서 식재료 비율이 낮은 메뉴아이템으로 다음에 계절특선으로 그대로 재판매 하여도 Prime로 될 가능성이 높고 업장의 이윤 창출에도 도움을 줄 것이다.

이에 반하여 Standards로 판정된 전복자연송이 메뉴는 가중공헌이익과 식재료 원가비율 모두 높게 나타난 아이템으로 이러한 메뉴는 다음에 계절 특선 메뉴로 재판매할 경우 약간의 식재료에 변화를 주어 식재료 원가비율을 낮추고 Primes에 속할수 있도록 하여 더욱더 경영 이익에 도움이 되도록 한다.

Sleepers로 판정된 전복삼계탕, 김치전골, 꽃계탕, 새싹도령과우렁각시, 생굴모듬 메뉴는 가중공헌이익과 식재료 원가비율 둘 다 낮은 아이템으로 이러한 메뉴를 다음에 계절특선으로 재판매시에는 가중공헌이익을 높일 수 있도록 한다면 Primes 메뉴아이템으로 될 가능성도 높을 것이다.

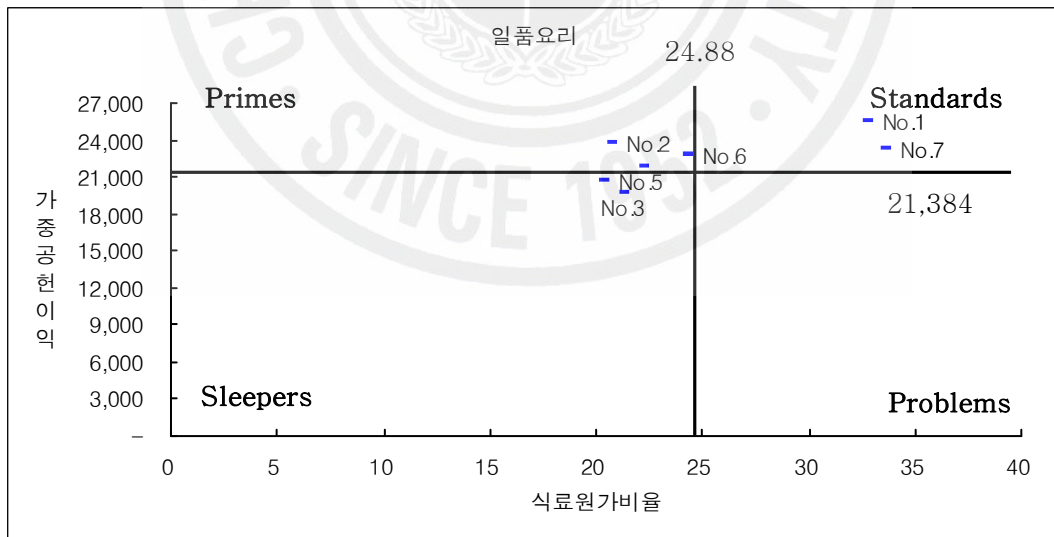
Problems로 판정된 자연송이새싹비빔밥, 서귀포우렁매운탕 메뉴는 가중공헌이익은 낮으면서 식재료 원가비율만 높게 나타난 아이템으로 이러한 메뉴들은 다음에 계절특선 메뉴로 재판매시 가중공헌이익을 증가시키는 전략과 동시에 메뉴의 형태에 변화를 주어 식재료 원가비율을 낮추거나 다음에는 메뉴로 구성하지 않고 신메뉴 계획시 약간 활용만 할 수 있도록 한다.

<그림 4-27> Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과(일품요리)

가중공헌이익

		H(고)	L(저)
식 재 료 비 율	H (고)	Standards 유황오리구이, 대하구이	Problems
	L (저)	Primes 육회, 낙지볶음과소면, 돔베고기	Sleepers 해물파전, 장어구이

<그림 4-28> Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(일품요리)



**No.1: 유황오리구이, No.2: 육회, No.3: 해물파전, No.4: 낙지볶음과소면,
No.5: 장어구이, No.6: 돔베고기, No.7: 대하구이

일품요리 메뉴는 메뉴아이템별 가중공헌이익과 식재료 비율의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 가중공헌이익 21,384원과 평균 식재료 원가비율 24.88%를 기준으로 분석하였다.

일품요리 메뉴별로 분석한 결과 Primes로 판정된 육회, 낙지볶음과소면, 돔베고기 메뉴는 가중공헌이익이 높으면서 식재료 비율이 낮은 메뉴아이템으로 호텔 레스토랑 경영에 매우 바람직한 메뉴아이템이며 또한 많은 이익을 창출해주는 메뉴이다. 따라서 Primes에 속하는 메뉴아이템을 창출하기 위해 Standards에 속하는 메뉴의 식재료 원가비율을 낮추는 전략 등이 필요하다.

이에 반하여 Standards로 판정된 유황오리구이, 대하구이 메뉴는 가중공헌이익과 식재료 원가비율 모두 높게 나타난 품목으로 이러한 메뉴품목은 앞에서 언급한 바와 같이 식재료 원가비율을 낮추는데 전략을 집중해야 한다.

Sleepers로 판정된 해물과전, 장어구이 메뉴는 가중공헌이익과 식재료 원가비율 둘 다 낮은 품목으로 이러한 메뉴는 가중공헌이익을 높일 수 있는 방안을 마련해야 한다. 만약 가중공헌이익만 높일 수 있다면 이러한 메뉴들은 Primes 메뉴 품목이 될 수 있다.

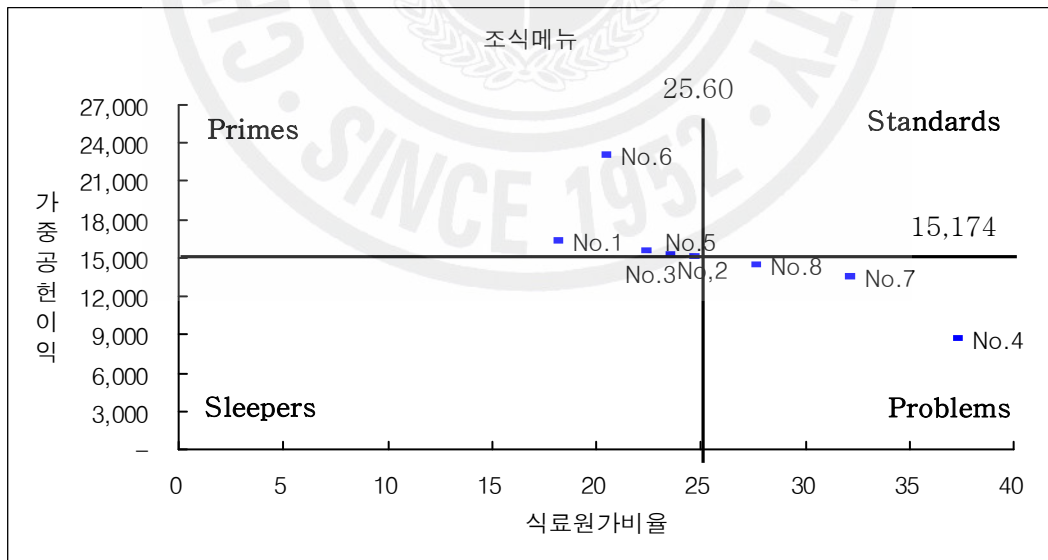
일품요리 메뉴에서는 가중공헌이익은 낮으면서 식재료 원가비율만 높게 나타나는 품목인 Problems로 판정된 메뉴 품목은 없었다. 일품요리가 주로 식재료 원가비율이 그다지 높지 않고, 가격이 부담 없어 다른 메뉴에 비해 판매량이 많기 때문이다.

<그림 4-29> Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과(조식메뉴)

가중공헌이익

		H(고)	L(저)
식 재 료 비 율	H (고)	Standards	Problems 어린이조정식, 전복죽, 생굴국밥
	L (저)	Primes 흑돼지김치찌개, 무궁화조정식, 사골우거지해장국, 된장찌개	Sleepers 성게미역국

<그림 4-30> Pavesic 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(조식메뉴)



**No.1: 된장찌개, No.2: 성게미역국, No.3: 흑돼지김치찌개, No.4: 어린이조정식,
No.5: 사골우거지해장국, No.6: 무궁화조정식, No.7: 전복죽, No.8: 생굴국밥

조식 메뉴는 메뉴품목별 가중공헌이익과 식재료 비율의 두 가지 항목을 분석축으로 하여 각각 가중공헌이익 15,174원과 평균 식재료 원가비율 25.60%를 기준으로 분석하였다.

조식 메뉴별로 분석한 결과 Primes로 판정된 된장찌개, 흑돼지김치찌개, 무궁화조정식, 사골우거지해장국 메뉴는 가중공헌이익이 높으면서 식재료 비율이 낮은 메뉴품목으로 Primes으로 계속 유지될 수 있도록 각종 홍보활동과 메뉴판에도 고객의 눈에 띄기 쉬운 곳에 위치시킴으로서 경영 이익에 도움을 주도록 한다.

이에 반하여 가중공헌이익과 식재료 원가비율 모두 높게 나타난 품목인 Standards로 판정된 메뉴는 없었다. 조식메뉴가 대체적으로 식재료 원가비율이 낮고 가격이 저렴하기 때문에 가중공헌이익도 그다지 높지 않기 때문이다.

Sleepers로 판정된성계미역국 메뉴는 가중공헌이익과 식재료 원가비율 둘 다 낮은 품목으로 가중공헌이익을 높일 수 있도록 한다면 Primes 메뉴품목으로 될 가능성도 높을 것이다.

Problems로 판정된 어린이조정식, 전복죽, 생굴국밥 메뉴는 가중공헌이익은 낮으면서 식재료 원가비율만 높게 나타난 품목으로 이러한 메뉴들은 메뉴의 형태에 변화를 주어 식재료 원가비율을 낮추고 동시에 가중공헌이익을 증가시키는 전략을 세워야 한다. 또는 메뉴로 구성하지 않고 신메뉴 계획시 약간 활용만 할 수 있도록 한다.

메뉴별로 파베식(Pavesic)방식으로 분석한 결과로는 메뉴상의 모든 아이টে에 대한 원가, 선호도, 공헌마진의 관계를 종합적으로 분석할 수 있다는 것과 이와 같은 분석의 결과를 위의 2차원 좌표상과 같이 나타낼 수 있어 분석의 결과를 일목요연하게 검토할 수 있는 장점을 알 수 있으나 한편으로는 이 방식은 카사바나와 스미스의 방법과 흐름이 같으며, 가중된 공헌이익을 적용하였으나 평균개념을 도입하여 선호도와 수익성 그리고 원가율을 계산하여 품목을 구분한다는 단점을 내포하고 있다는 것도 알 수 있다.

4) 우만(Uman) 방식

메뉴품목별 단위공헌이익(unit contribution margin: UCM)과 총 공헌액(total cash contribution: TCC)의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 단위 공헌이익과 평균 총공헌액 기준으로 분석하였다.

분석한 결과 Lead Item으로 판정된 메뉴는 총 공헌이익이 높고 단위공헌이익이 낮은 것으로서 총 공헌이익이 높다는 것은 고객들이 선택을 많이 하는 메뉴라는 의미이므로 각 메뉴품목들의 원가비율을 낮추는 방안을 마련하면 단위 공헌이익도 높아져 Signature로 갈 수 있다. 따라서 원가비율을 낮출 수 있는 전략이 필요한 메뉴품목들이다.

Signature로 판정된 메뉴는 총 공헌이익과 단위 공헌이익 모두 높은 메뉴품목으로서 호텔 레스토랑의 이익에 매우 높은 공헌을 하고 있기 때문에 적극적인 판매와 고객이 보다 쉽게 선택할 수 있도록 메뉴판에서도 눈에 잘 띄는 곳에 배치하는 전략이 필요하다.

Laser로 판정된 메뉴는 총 공헌이익과 단위 공헌 이익 둘다 낮은 메뉴품목으로 고객들의 인기도는 없으면서 판매가 된다하더라도 호텔 레스토랑의 이익에는 공헌을 하지 못하는 메뉴이므로 메뉴판에서 제거할 필요성이 있는 메뉴품목들이다. 따라서 획기적인 방안을 마련하거나 여의치 않을 경우에는 메뉴판에서 제거하는 전략이 필요하다.

Hard to Sell로 판정된 메뉴는 총 공헌이익은 낮으나 단위 공헌이익은 높은 메뉴품목으로 고객들에게 인기는 없으나 호텔 레스토랑의 이익에는 높은 공헌을 하는 메뉴품목들이므로 우선 판매량에 도움을 줄 수 있는 전략이 필요하다.

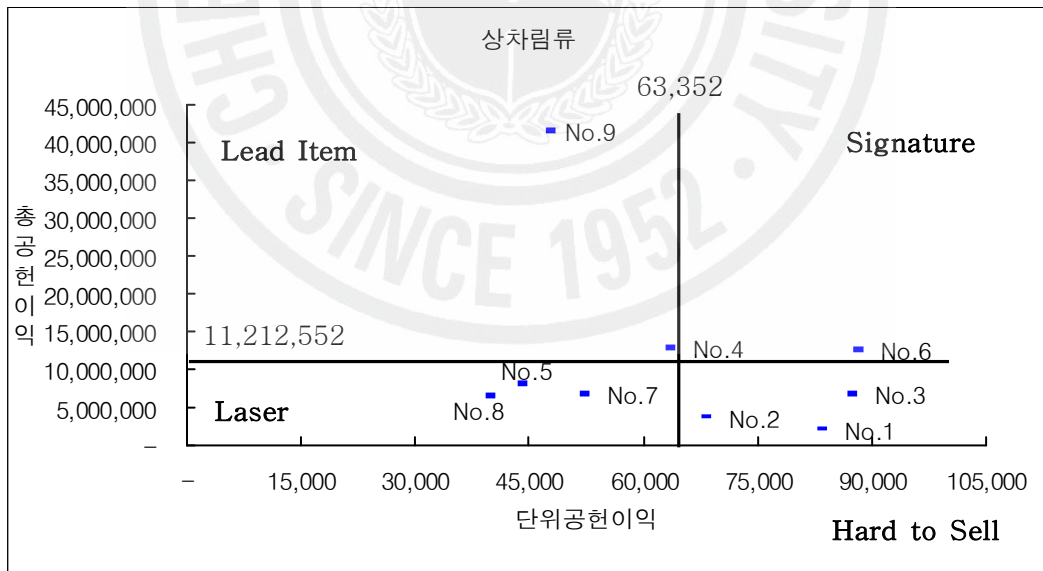
<그림 4-31> Uman 메뉴분석 방식에 의한 결과(상차림류)

평균단위공헌이익

H(고) L(저)

평 균 총 공 헌 액	H (고)	Signature 광개토대왕	L (저)	Lead Item 금영수라상, 유채오름반상
		Hard to Sell 궁중교자상, 무궁화교자상, 장금수라상		Loser 한상궁수라상, 아신왕, 연인

<그림 4-32> Uman 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(상차림류)



**No.1: 궁중교자상, No.2: 무궁화교자상, No.3: 장금수라상, No.4: 금영수라상,
No.5: 한상궁수라상, No.6: 광개토대왕, No.7: 아신왕, No.8: 연인, No.9: 유채오름반상

이 방식에서 상차림류는 메뉴품목별 단위공헌이익(unit contribution margin: UCM)과 총 공헌액(total cash contribution: TCC)의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 단위 공헌이익 63,352원과 평균 총공헌액 11,212,552원 기준으로 분석하였다. 분석한 결과 Lead Item으로 판정된 금영수라상, 유채오름반상 메뉴는 총 공헌이익이 높고 단위공헌이익이 낮은 것으로서 총 공헌이익이 높다는 것은 고객들이 선택을 많이 하는 메뉴라는 의미이다. Lead Item으로 판정된 금영수라상은 판매 종료가 얼마 남지 않았으므로 판매가 종료 된 후에는 금영수라상의 메뉴 구성을 활용해 이 메뉴의 원가 비율을 낮춰 신 메뉴를 개발하도록 하고 유채오름반상의 경우에는 메뉴 구성에 약간 변화를 주거나 식재료 원가를 조금이라도 낮출 수 있는 방안을 마련한다면 Signature로 바꿀 수 있을 것이다.

Signature로 판정된 광개토대왕 메뉴는 총 공헌이익과 단위 공헌이익 모두 높은 메뉴품목으로서 호텔 레스토랑의 이익에 매우 높은 공헌을 하고 있기 때문에 그대로 유지 할 수 있도록 적극적인 판매가 필요하다.

Loser로 판정된 한상궁수라상, 아신왕, 연인 메뉴는 총 공헌이익과 단위 공헌이익 둘다 낮은 메뉴품목으로 고객들의 인기도는 없으면서 판매가 된다하더라도 호텔 레스토랑의 이익에는 공헌을 하지 못하는 메뉴이므로 메뉴판에서 제거할 필요성이 있는 메뉴품목들이다. 한상궁수라상 같은 경우는 곧 판매종료가 되므로 전략이 필요 없겠지만, 아신왕과 연인은 판매되지 몇 개월 되지 않았고 이 메뉴들과 관계된 드라마도 아직 방영 전 이므로 더욱더 판매 촉진 활동에 힘쓰고, 드라마 방영이 되면서 더욱 지켜 보면서 전략을 세워야 할 것이다. 우선 고객에게 인기도가 높아진다면 우선 업장의 이익에도 높은 공헌을 할 수 있도록 식재료 원가를 낮추는 등의 방법이 필요할 것으로 생각된다.

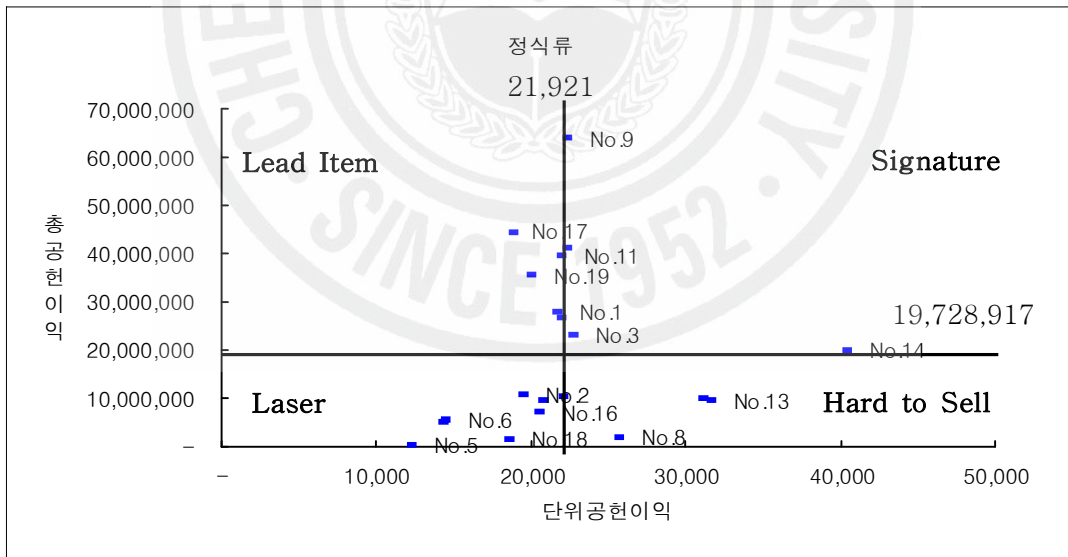
Hard to Sell로 판정된 궁중교자상, 무궁화교자상, 장금수라상 메뉴는 총 공헌이익은 낮으나 단위 공헌이익은 높은 메뉴품목으로 고객들에게 인기는 없으나 호텔 레스토랑의 이익에는 높은 공헌을 하는 메뉴품목들이므로 판매량이 증가할 수 있도록 홍보 활동에 더욱 힘쓰거나 메뉴 구성을 약간 변경하여 고객들에게 인기가 있는 메뉴로 만들 수 있도록 해야 할 것이다.

<그림 4-33> Uman 메뉴분석 방식에 의한 결과(정식류)

평균단위공헌이익

		H(고)	L(저)
평균 총 공 헌 액	H (고)	Signature 갈치구이, 해물뚝배기와갈비, 흑돼지양념구이, 알등심즉석구이B	Lead Item 옥돔구이정식, 불고기정식, 양념갈비구이정식, 갈비냉면, 돌솥비빔밥과갈치구이
	L (저)	Hard to Sell 궁중버섯전골, 모듬숯불구이B, 흑돼지오겹살구이	Loser 고등어조림, 갈치조림, 해물전골, 갈비탕정식, 해물뚝배기, 냉면, 해산물즉석구이,갈비돌솥비빔밥

<그림 4-34> Uman 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(정식류)



**No.1: 옥돔구이정식, No.2: 고등어조림, No.3: 갈치구이, No.4: 갈치조림, No.5: 갈비탕정식, No.6: 해물뚝배기, No.7: 해물전골, No.8: 궁중버섯전골, No.9: 해물뚝배기와갈비, No.10: 불고기정식, No.11: 양념갈비구이정식, No.12: 흑돼지양념구이, No.13: 모듬숯불구이B, No.14: 알등심즉석구이B, No.15: 흑돼지오겹살구이, No.16: 해산물즉석구이, No.17: 돌솥비빔밥과갈치구이, No.18: 갈비돌솥비빔밥, No.19: 갈비냉면, No.20: 냉면

이 방식에서 정식류는 메뉴품목별 단위공헌이익(unit contribution margin: UCM)과 총 공헌액(total cash contribution: TCC)의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 단위 공헌이익 21,921원과 평균 총공헌액 19,728,917원 기준으로 분석하였다.

분석한 결과 Lead Item으로 판정된 옥돔구이정식, 불고기정식, 양념갈비구이정식, 갈비냉면, 돌솥비빔밥과갈치구이 메뉴는 총 공헌이익이 높고 단위공헌이익이 낮은 것으로서 우선 낮은 단위공헌이익을 위해 식재료 원가를 조금이라도 낮출 수 있는 방안을 마련하도록 하여 Signature로 갈 수 있도록 한다.

Signature로 판정된 갈치구이, 해물뚝배기와갈비, 흑돼지양념구이, 알등심즉석구이B 메뉴는 총 공헌이익과 단위 공헌이익 모두 높은 메뉴품목으로서 호텔 레스토랑의 이익에 매우 높은 공헌을 하고 있기 때문에 계속 유지할 수 있도록 홍보활동에 힘쓰고 메뉴명이 눈에 잘 띄도록 메뉴판의 위치에도 신경을 써야 하는 전략이 필요하다.

Loser로 판정된 고등어조림, 갈치조림, 해물전골, 갈비탕정식, 해물뚝배기, 냉면, 해산물즉석구이, 갈비돌솥비빔밥 메뉴는 총 공헌이익과 단위 공헌 이익 둘 다 낮은 메뉴품목으로 고객들의 인기도는 없으면서 판매가 된다하더라도 호텔 레스토랑의 이익에는 공헌을 하지 못하는 메뉴이므로 메뉴판에서 제거할 필요성이 있는 메뉴품목들이다.

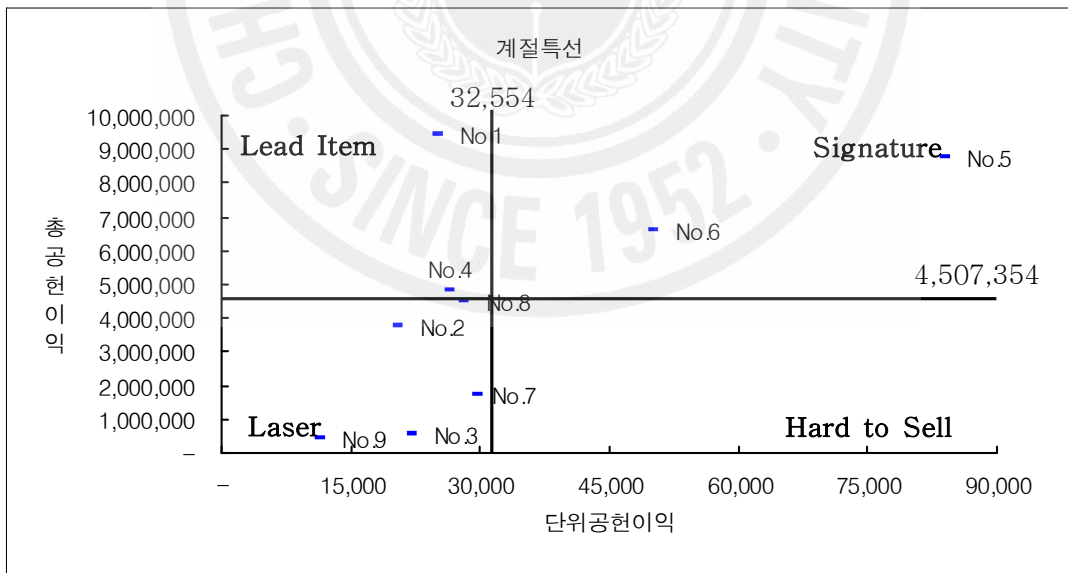
Hard to Sell로 판정된 궁중버섯전골, 모듬숯불구이B, 흑돼지오겹살구이 메뉴는 총 공헌이익은 낮으나 단위 공헌이익은 높은 메뉴품목으로 고객들에게 인기는 없으나 호텔 레스토랑의 이익에는 높은 공헌을 하는 메뉴품목들이므로 판매량이 증가할 수 있도록 하는 판매 촉진 전략이 필요하다.

<그림 4-35> Uman 메뉴분석 방식에 의한 결과(계절특선)

평균단위공헌이익

		H(고)	L(저)
평균 총 공 헌 액	H (고)	Signature 전복자연송이볶음, 떡국	Lead Item 전복삼계탕, 새싹도령과우렁각시
	L (저)	Hard to Sell	Loser 김치전골, 꽃계탕, 생굴모듬 자연송이새싹비빔밥, 서귀포우럭매운탕

<그림 4-36> Uman 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(계절특선)



**No.1: 전복삼계탕, No.2: 김치전골, No.3: 꽃계탕, No.4: 새싹도령과우렁각시,
 No.5: 전복자연송이볶음, No.6: 떡국, No.7: 자연송이새싹비빔밥, No.8: 생굴모듬,
 No.9: 서귀포우럭매운탕

계절특선 메뉴는 메뉴품목별 단위공헌이익(unit contribution margin: UCM)과 총 공헌액(total cash contribution: TCC)의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 단위 공헌이익 32,554원과 평균 총공헌액 4,507,354원 기준으로 분석하였다. 분석한 결과 Lead Item으로 판정된 전복삼계탕, 새싹도령과우렁각시 메뉴는 총 공헌이익이 높고 단위공헌이익이 낮은 것으로서 다음에 계절특선 메뉴로 활용시에는 메뉴 구성에 약간 변화를 주어 식재료 원가를 조금이라도 낮출 수 있다면 Signature로 판정되어 기업의 이윤 창출에 도움을 줄 것이다.

Signature로 판정된 전복자연송이볶음, 떡국 메뉴는 총 공헌이익과 단위 공헌 이익 모두 높은 메뉴품목으로서 호텔 레스토랑의 이익에 매우 높은 공헌을 하고 있기 때문에 다음에 계절 특선 메뉴로 재판매 하였을 때는 메뉴 구성을 그대로 하여 판매하여도 좋을 듯 싶다..

Loser로 판정된 김치전골, 꽃계탕, 생굴모듬, 자연송이새싹비빔밥, 서귀포우럭 매운탕 메뉴는 총 공헌이익과 단위 공헌 이익 둘다 낮은 메뉴품목으로 고객들의 인기도는 없으면서 판매가 된다하더라도 호텔 레스토랑의 이익에는 공헌을 하지 못하는 메뉴이므로 메뉴판에서 제거할 필요성이 있는 메뉴품목들이다. 그러므로 다음에 재판매를 고려할 경우 우선 고객에게 인기도가 높아질 수 있도록 하고, 식재료 원가를 낮출 수 있게 메뉴를 새롭게 구성해야 한다고 사료된다.

총 공헌이익은 낮으나 단위 공헌이익은 높은 메뉴품목으로 고객들에게 인기는 없으나 호텔 레스토랑의 이익에는 높은 공헌을 하는 메뉴품목인 Hard to Sell로 판정된 메뉴는 계절 특선 메뉴 중에는 없었다.

일품요리류는 메뉴품목별 단위공헌이익(unit contribution margin: UCM)과 총 공헌액(total cash contribution: TCC)의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 단위 공헌이익 22,538원과 평균 총공헌액 5,135,110원 기준으로 분석하였다.

분석한 결과 Lead Item으로 판정된 해물과전과 낙지볶음과소면 메뉴는 총 공헌이익이 높고 단위공헌이익이 낮은 것으로서 인기도는 높으므로 식재료 원가를 낮추는 방법을 모색해 Signature로 갈 수 있는 전략을 세워야 할 것이다.

Signature로 판정된 육회, 돔베고기 메뉴는 총 공헌이익과 단위 공헌이익 모두 높은 메뉴품목으로서 업장의 이윤 창출에 많은 도움을 주고 있으므로 그대로 유지 할 수 있도록 적극적인 판매와 지속적인 홍보활동이 필요하다.

Loser로 판정된 장어구이 메뉴는 총 공헌이익과 단위 공헌 이익 둘 다 낮은 메뉴품목으로 고객들의 인기도는 없으면서 판매가 된다하더라도 호텔 레스토랑의 이익에는 공헌을 하지 못하는 메뉴이므로 메뉴판에서 삭제 하는 것이 좋을 것 같다.

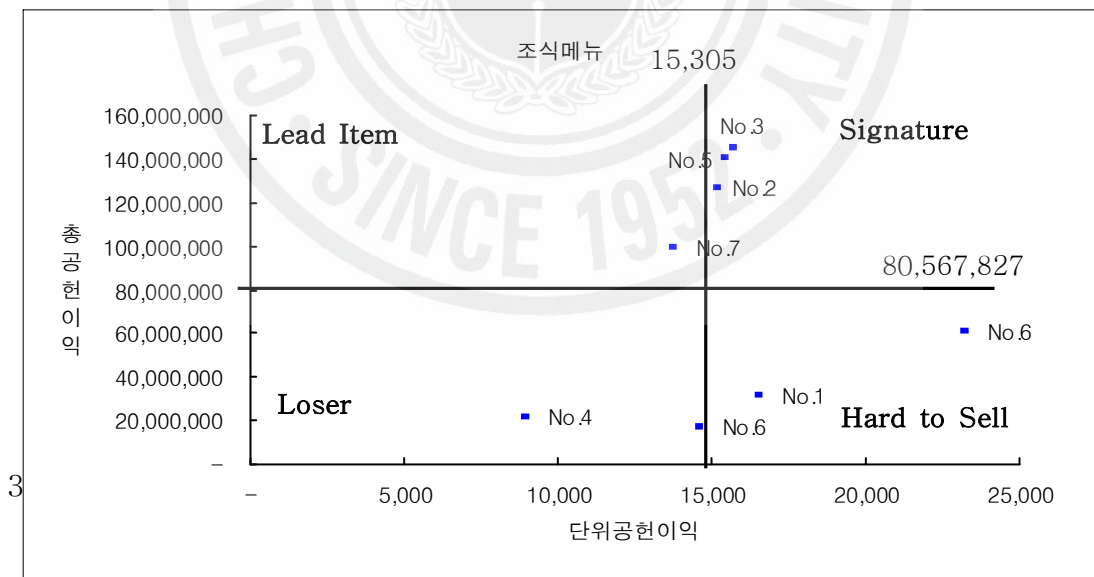
Hard to Sell로 판정된 유황오리구이, 대하구이 메뉴는 총 공헌이익은 낮으나 단위 공헌이익은 높은 메뉴품목으로 고객들에게 인기는 없으나 호텔 레스토랑의 이익에는 높은 공헌을 하는 메뉴품목들이므로 판매량이 증가할 수 있도록 홍보 활동에 더욱 힘쓰거나 메뉴 구성을 약간 변경하여 고객들에게 인기가 있는 메뉴로 만들 수 있도록 해야 할 것이다.

<그림 4-39> Uman 메뉴분석 방식에 의한 결과(조식메뉴)

평균단위공헌이익

		H(고)	L(저)
평균 총 공 헌 액	H (고)	Signature 흑돼지김치찌개, 사골우거지해장국	Lead Item 성계미역국, 전복죽
	L (저)	Hard to Sell 된장찌개, 무궁화조정식	Loser 어린이조정식, 생굴국밥

<그림 4-40> Uman 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(조식메뉴)



**No.1: 된장찌개, No.2: 성계미역국, No.3: 흑돼지김치찌개, No.4: 어린이조정식,
No.5: 사골우거지해장국, No.6: 무궁화조정식, No.7: 전복죽, No.8: 생굴국밥

조식메뉴는 메뉴품목별 단위공헌이익(unit contribution margin: UCM)과 총 공헌액(total cash contribution: TCC)의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 단위 공헌이익 15,305원과 평균 총공헌액 80,567,827원 기준으로 분석하였다.

분석한 결과 Lead Item으로 판정된 성계미역국, 전복죽 메뉴는 총 공헌이익이 높고 단위공헌이익이 낮은 것으로서 고객들의 선호도는 높으므로 원가 비율을 낮출 수 있는 방안만 마련한다면 Signature로 바꿀 수 있을 것이다.

Signature로 판정된 흑돼지김치찌개, 사골우거지해장국 메뉴는 총 공헌이익과 단위 공헌이익 모두 높은 메뉴품목으로서 호텔 레스토랑의 이익에 매우 높은 공헌을 하고 있기 때문에 그대로 유지 할 수 있도록 적극적인 판매가 필요하다.

Loser로 판정된 된장찌개, 어린이조정식, 생굴국밥 메뉴는 총 공헌이익과 단위 공헌 이익 둘 다 낮은 메뉴품목으로 고객들의 선호도가 낮으면서 이윤 창출에도 별다른 도움이 되지 않으므로 삭제할 필요성이 있는 메뉴품목들이다.

Hard to Sell로 판정된 무궁화조정식 메뉴는 총 공헌이익은 낮으나 단위 공헌 이익은 높은 메뉴품목으로 고객들의 선호도는 다소 낮으나, 업장의 이익에는 높은 공헌을 하는 메뉴품목들이므로 판매량이 증가할 수 있도록 홍보 활동에 더욱 힘쓰거나 메뉴 구성을 약간 변경하여 고객들에게 인기가 있는 메뉴로 만들 수 있도록 해야 할 것이다.

지금까지 메뉴별로 우만(Uman)방식으로 분석한 결과를 종합해 보면 이 방식은 인기도와 수익성 변수를 판매량과 공헌이익, 혹은 판매량과 식재료비의 구도로 분석하였을 때 무시될 수 있는 두 변수를 조합한 개념인 총공헌이익을 선택했다는 점에서 기존 분석방식과 차별화될 수 있으나, 총공헌액이 높은 경우 이것이 판매량에 의한 것인지, 공헌이익에 의한 것인지 혹은 두가지 모두 영향을 준 것인지 명확하지 않다는 단점을 찾아 볼 수 있다.

5) 메릭스와 존스(Merricks & Jones) 방식

메뉴품목별 공헌액(cash contribution: CC)과 판매량의 두가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌액과 평균 판매량을 기준으로 분석하였다.

분석결과 Group 1로 판정된 메뉴는 판매수량도 많으면서 각 메뉴품목별 공헌이익도 높게 나타난 것으로 레스토랑의 간판메뉴로 성장시킬 필요성이 있는 메뉴품목들이다. 따라서 적극적으로 판촉활동을 하거나 고객의 눈에 잘 띄게 하여 보다 쉽게 선택할 수 있도록 메뉴판에서 고객의 눈에 가장 잘 띄는 곳에 배치할 필요성이 있다.

Group 2로 판정된 메뉴는 판매량은 높으나 각 메뉴품목별 공헌이익이 낮게 나타난 것으로 원가비율을 낮추는 전략이 필요한 것들이다. 따라서 식재료 원가를 낮출 수 있는 전략을 사용하여 Group1로 갈 수 있도록 해야 한다.

Group 3으로 판정된 메뉴품목은 판매량은 낮으나 메뉴품목별 공헌이익은 높게 나타났다. 이들의 메뉴는 고객에게 인기는 없으나 판매만 증가된다면 호텔 레스토랑에 많은 이익을 가져다 줄 수 있는 메뉴품목들이다. 따라서 판촉과 홍보활동을 통해 보다 많이 판매될 수 있도록 하거나 가격 인하를 하여 보다 쉽게 고객들이 선택할 수 있도록 하는 전략이 필요하다 하겠다.

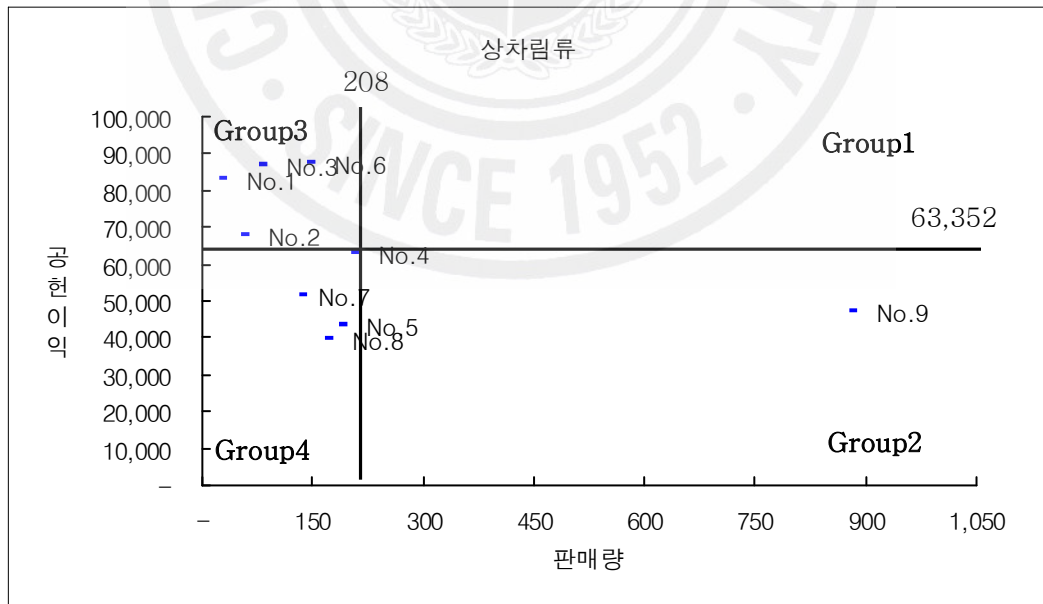
Group 4로 판정된 메뉴품목은 판매량도 낮고 각 메뉴품목별 공헌이익도 낮게 나타난 메뉴품목들로서 인기를 높일 수 있는 방안과 원가비율을 낮출 수 있는 방안을 동시에 추구하거나 여의치 않을 경우에는 메뉴판에서 제거할 필요성이 있다.

<그림 4-41> Merricks & Jones 메뉴분석 방식에 의한 결과(상차림류)

평균공헌액

		H(고)	L(저)
평 균 관 매 량	H (고)	Group1	Group2 유채오름반상
	L (저)	Group3 궁중교자상, 무궁화교자상, 장금수라상, 광개토대왕	Group4 금영수라상, 한상궁수라상, 아신왕, 연인

<그림 4-42> Merricks & Jones 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(상차림류)



**No.1: 궁중교자상, No.2: 무궁화교자상, No.3: 장금수라상, No.4: 금영수라상,
No.5: 한상궁수라상, No.6: 광개토대왕, No.7: 아신왕, No.8: 연인, No.9: 유채오름반상

이 방식에서 상차림류는 메뉴품목별 공헌액(cash contribution: CC)과 판매량(number sold)의 두가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌액 63,352원과 평균 판매량 208개를 기준으로 분석하였다.

상차림류에서는 분석결과 판매수량도 많으면서 각 메뉴품목별 공헌이익도 높게 나타난 메뉴품목으로 Group 1로 판정된 메뉴는 없었다.

분석결과 Group 2로 판정된 유채오름반상 메뉴는 판매량은 높으나 각 메뉴품목별 공헌이익이 낮게 나타난 것으로 메뉴 구성을 약간 변경하여 원가비율을 낮추는 전략이 필요할 것 같다. 그래서 Group 1로 갈 수 있도록 하면 호텔 레스토랑 이익 창출에 많은 도움을 줄 것이다.

Group 3으로 판정된 궁중교자상, 무궁화교자상, 장금수라상, 광개토대왕 메뉴품목은 판매량은 낮으나 메뉴품목별 공헌이익은 높게 나타났다. 이들의 메뉴는 선호도는 낮으나 판매만 증가된다면 호텔 레스토랑에 많은 이익을 가져다 줄 수 있는 메뉴품목들이다. 따라서 판촉과 홍보활동을 통해 보다 많이 판매될 수 있도록 하는 전략이 필요하다 하겠다.

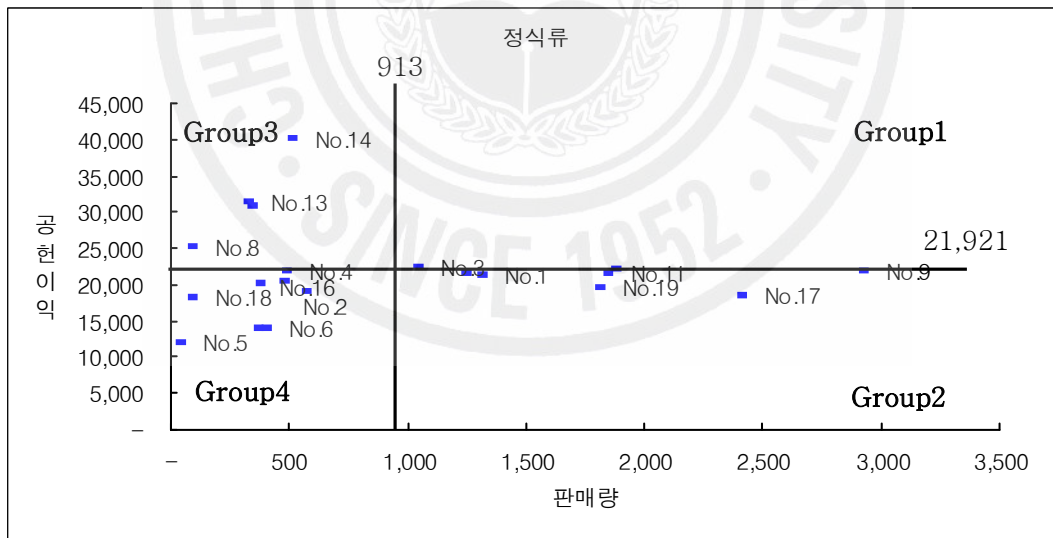
Group 4 로 판정된 금영수라상, 한상궁수라상, 아신왕, 연인 메뉴품목은 판매량도 낮고 각 메뉴품목별 공헌이익도 낮게 나타난 메뉴품목들로서 금영수라상과 한상궁 수라상은 곧 판매종료 될 것이므로 별다른 전략이 필요없고, 아신왕과 연인의 경우는 인기를 높일 수 있는 방안과 원가비율을 낮출 수 있는 방안을 동시에 추구하여 호텔레스토랑 이익에 공헌을 하도록 해야 한다.

<그림 4-43> Merricks & Jones 메뉴분석 방식에 의한 결과(정식류)

평균공헌액

		H(고)	L(저)
H 평 균 관 매 량 L (저)	H (고)	Group1 갈치구이, 해물뚝배기와갈비, 흑돼지양념구이	Group2 옥돔구이정식, 불고기정식, 양념갈비구이정식, 갈비냉면, 돌솥비빔밥과갈치구이
	L (저)	Group3 궁중버섯전골, 모듬숯불구이B, 알등심즉석구이B, 흑돼지오겹살구이	Group4 고등어조림, 갈치조림, 갈비탕정식, 해물뚝배기, 해물전골, 해산물즉석구이, 갈비돌솥비빔밥, 냉면

<그림 4-44> Merricks & Jones 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(정식류)



**No.1: 옥돔구이정식, No.2: 고등어조림, No.3: 갈치구이, No.4: 갈치조림, No.5: 갈비탕정식,
 No.6: 해물뚝배기, No.7: 해물전골, No.8: 궁중버섯전골, No.9: 해물뚝배기와갈비, No.10: 불고기정
 식, No.11: 양념갈비구이정식, No.12: 흑돼지양념구이, No.13: 모듬숯불구이B, No.14: 알등심즉석구
 이B, No.15: 흑돼지오겹살구이, No.16: 해산물즉석구이, No.17: 돌솥비빔밥과갈치구이,
 No.18: 갈비돌솥비빔밥, No.19: 갈비냉면, No.20: 냉면

정식류에서는 메뉴품목별 공헌액(cash contribution: CC)과 판매량의 두가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌액 21,921원과 평균 판매량 913개를 기준으로 분석하였다.

분석결과 Group 1로 판정된 갈치구이, 해물뚝배기와갈비, 흑돼지양념구이 메뉴는 판매수량도 많으면서 각 메뉴품목별 공헌이익도 높게 나타난 것으로 레스토랑의 간판메뉴로 성장시킬 필요성이 있는 메뉴품목들이다. 따라서 적극적으로 판촉활동을 하거나 고객의 눈에 잘 띄게 하여 보다 쉽게 선택할 수 있도록 메뉴판에서 고객의 눈에 가장 잘 띄는 곳에 배치할 필요성이 있다.

Group 2로 판정된 옥돔구이정식, 불고기정식, 양념갈비구이정식, 갈비냉면, 돌솔비빔밥과갈치구이 메뉴는 판매량은 높으나 각 메뉴품목별 공헌이익이 낮게 나타난 것으로 원가비율을 낮추는 전략이 필요한 것들이다. 따라서 식재료 원가를 낮출 수 있는 전략을 사용하여 Group1로 갈 수 있도록 해야 한다.

Group 3으로 판정된 궁중버섯전골, 모듬숯불구이B, 알등심즉석구이B, 흑돼지오겹살구이 메뉴 품목은 판매량은 낮으나 메뉴품목별 공헌이익은 높게 나타났다. 이들의 메뉴는 고객에게 인기는 없으나 판매만 증가된다면 호텔 레스토랑에 많은 이익을 가져다 줄 수 있는 메뉴품목들이다. 따라서 판촉과 홍보활동을 통해 보다 많이 판매될 수 있도록 하거나 가격 인하를 하여 보다 쉽게 고객들이 선택할 수 있도록 하는 전략이 필요하다 하겠다.

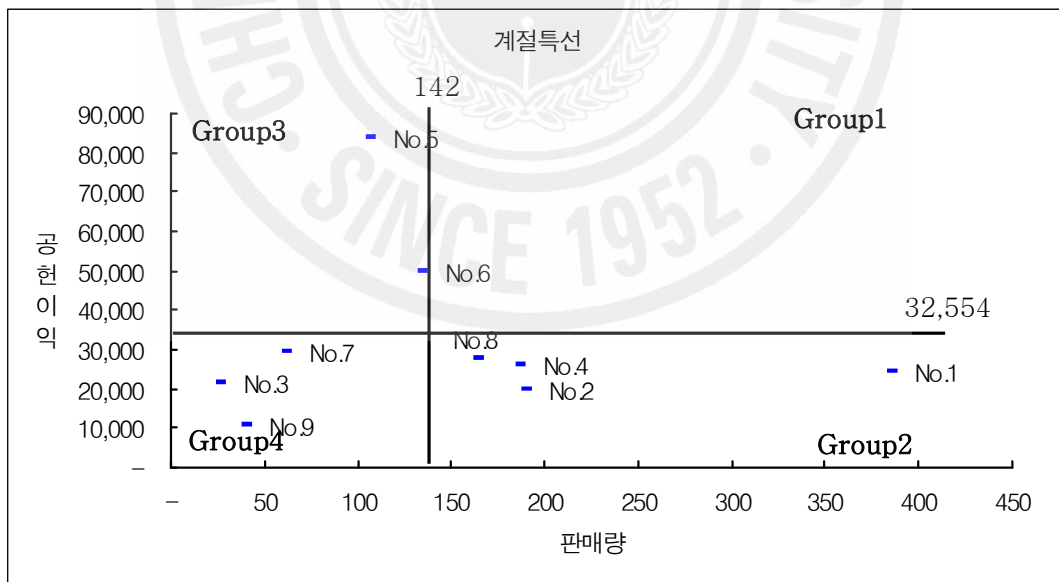
Group 4 로 판정된 고등어조림, 갈치조림, 갈비탕정식, 해물뚝배기, 해물전골, 해산물즉석구이, 갈비돌솔비빔밥, 냉면 메뉴 품목은 판매량도 낮고 각 메뉴품목별 공헌이익도 낮게 나타난 메뉴품목들로서 인기를 높일 수 있는 방안과 원가비율을 낮출 수 있는 방안을 동시에 추구하거나 여의치 않을 경우에는 메뉴판에서 제거할 필요성이 있다.

<그림 4-45> Merricks & Jones 메뉴분석 방식에 의한 결과(계절특선)

평균공헌액

		H(고)	L(저)
평균 판매 량	H (고)	Group1	Group2 김치전골, 새싹도령과우렁각시, 전복삼계탕, 생굴모듬
	L (저)	Group3 전복자연송이볶음, 떡국	Group4 꽃게탕, 자연송이새싹비빔밥, 서귀포우럭매운탕

<그림 4-46> Merricks & Jones 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(계절특선)



**No.1: 전복삼계탕, No.2: 김치전골, No.3: 꽃게탕, No.4: 새싹도령과우렁각시,
No.5: 전복자연송이볶음, No.6: 떡국, No.7: 자연송이새싹비빔밥, No.8: 생굴모듬,
No.9: 서귀포우럭매운탕

계절특선메뉴에서는 메뉴품목별 공헌액(cash contribution: CC)과 판매량의 두 가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌액 32,554원과 평균 판매량 142개를 기준으로 분석하였다.

계절특선 메뉴에서는 분석결과 판매수량도 많으면서 각 메뉴품목별 공헌이익도 높게 나타난 메뉴품목으로 Group 1로 판정된 메뉴는 없었다.

Group 2로 판정된 김치전골, 생굴모듬, 전복삼계탕, 새싹도령과 우렁각시 메뉴는 판매량은 높으나 각 메뉴품목별 공헌이익이 낮게 나타난 것으로 다음에 계절특선 메뉴로 활용시 메뉴의 식재료를 약간 변경해 원가비율을 낮추는 전략이 필요한 것들이다. 국 메뉴 품목은 판매량은 낮으나 메뉴품목별 공헌이익은 높게 나타났다. 이들의 메뉴는 고객에게 인기는 없으나 판매만 증가된다면 호텔 레스토랑에 많은 이익을 가져다 줄 수 있는 메뉴품목들이다. 따라서 다음에 계절특선메뉴나 일반메뉴로 변경시에는 식재료 원가를 낮춰 가격 인하를 하여 보다 쉽게 고객들이 선택할 수 있도록 하여 매출 증대에 도움을 주도록 한다.

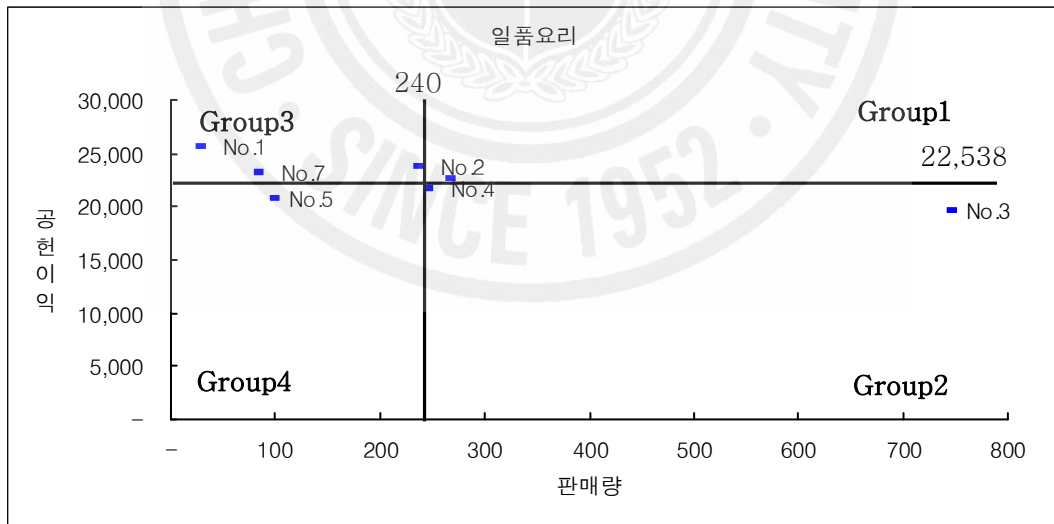
Group 4 로 판정된 꽃게탕, 자연송이새싹비빔밥, 서귀포우럭매운탕 메뉴 품목은 판매량도 낮고 각 메뉴품목별 공헌이익도 낮게 나타난 메뉴품목들로서 다음에는 계절 특선 메뉴로 계획하지 않는 것이 옳고, 만약 계절 특선 메뉴나 일반 메뉴로 계획시에는 선호도를 높이고 원가비율을 낮출 수 있도록 하는 전략을 세우는 것이 좋겠다.

<그림 4-47> Merricks & Jones 메뉴분석 방식에 의한 결과(일품요리)

평균공헌액

		H(고)	L(저)
평균 판매 량	H (고)	Group1 돔베고기	Group2 해물파전, 낙지볶음과소면
	L (저)	Group3 유황오리구이, 육회, 대하구이	Group4 장어구이

<그림 4-48> Merricks & Jones 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프 (일품요리)



**No.1: 유황오리구이, No.2: 육회, No.3: 해물파전, No.4: 낙지볶음과소면,
No.5: 장어구이, No.6: 돔베고기, No.7: 대하구이

일품요리 메뉴 에서는 메뉴품목별 공헌액과 판매량의 두가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌액 22,538원과 평균 판매량 240개를 기준으로 분석하였다.

분석결과 Group 1로 판정된 닭베고기 메뉴는 판매수량도 많으면서 각 메뉴품목별 공헌이익도 높게 나타난 것으로 적극적으로 판촉활동을 하여 유지될 수 있도록 한다.

Group 2로 판정된 해물과전, 낙지볶음과소면 메뉴는 판매량은 높으나 각 메뉴품목별 공헌이익이 낮게 나타난 것으로 원가비율을 낮춰 Group1로 갈 수 있도록 해야 한다.

Group 3으로 판정된 유황오리구이, 육회, 대하구이 메뉴 품목은 판매량은 낮으나 메뉴품목별 공헌이익은 높게 나타난 것으로 이들의 메뉴는 고객에게 인기는 없으나 판매만 증가된다면 호텔 레스토랑에 많은 이익을 가져다 줄 수 있는 메뉴품목들이다. 따라서 보다 많이 판매될 수 있는 방안을 마련해야 할 것이다.

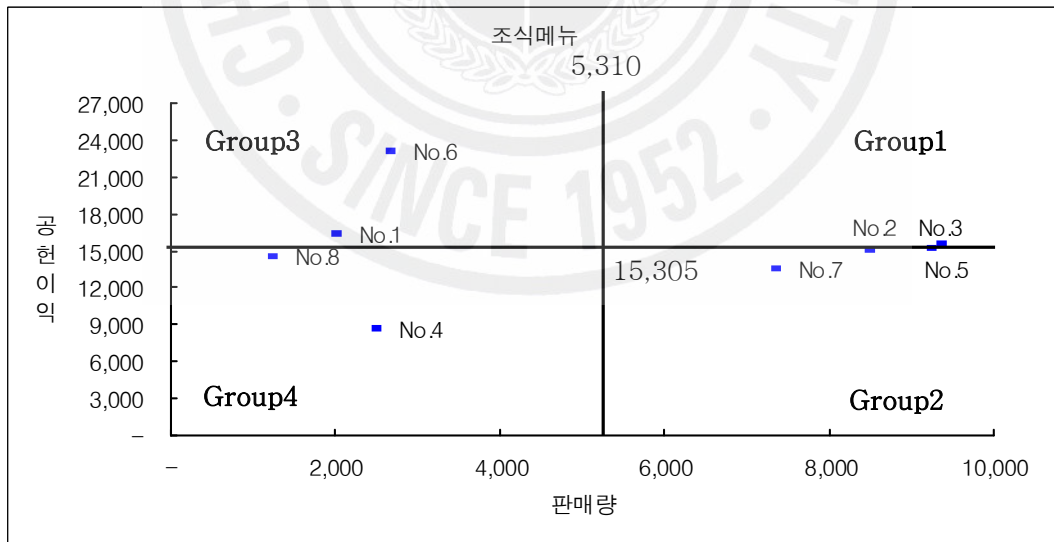
Group 4 로 판정된 장어구이 메뉴 품목은 판매량도 낮고 각 메뉴품목별 공헌이익도 낮게 나타난 메뉴품목들로서 메뉴판에서 제거하거나 새롭게 메뉴를 구성하는 것이 좋을 것 같다.

<그림 4-49> Merricks & Jones 메뉴분석 방식에 의한 결과(조식메뉴)

평균공헌액

		H(고)	L(저)
평 균 판 매 량	H (고)	Group1 흑돼지김치찌개, 사골우거지해장국	Group2 성게미역국, 전복죽
	L (저)	Group3 된장찌개, 무궁화조정식,	Group4 어린이조정식, 생굴국밥

<그림 4-50> Merricks & Jones 메뉴분석 방식에 의한 결과 그래프(조식메뉴)



**No.1: 된장찌개, No.2: 성게미역국, No.3: 흑돼지김치찌개, No.4: 어린이조정식,
No.5: 사골우거지해장국, No.6: 무궁화조정식, No.7: 전복죽, No.8: 생굴국밥

조식 메뉴 에서는 메뉴품목별 공헌액(cash contribution: CC)과 판매량(number sold)의 두가지 항목을 분석 축으로 하여 각각 평균 공헌액 15,305원과 평균 판매량 5,310개를 기준으로 분석하였다.

분석결과 Group 1로 판정된 흑돼지김치찌개, 사골우거지해장국 메뉴는 판매수량도 많으면서 각 메뉴품목별 공헌이익도 높게 나타났다. 계속 유지될 수 있도록 홍보 등의 판매 촉진 전략이 필요하다고 할 수 있다.

Group 2로 판정된 성계미역국, 전복죽 메뉴는 판매량은 높으나 각 메뉴품목별 공헌이익이 낮게 나타났다. 식재료의 원가를 조금 낮춰 원가비율을 낮추는 전략이 필요한 것들이다.

Group 3으로 판정된 된장찌개, 무궁화조정식 메뉴 품목은 판매량은 낮으나 메뉴품목별 공헌이익은 높게 나타났다. 이들의 메뉴는 선호도는 낮으나 판매만 증가된다면 호텔 레스토랑에 많은 이익을 가져다 줄 수 있으므로 고객 선호도를 높일 수 있는 방안을 모색하거나 식재료 원가를 낮춰 가격인하를 하는 방법도 좋은 방법이라 하겠다.

Group 4 로 판정된 어린이조정식, 생굴국밥 메뉴 품목은 판매량도 낮고 각 메뉴품목별 공헌이익도 낮게 나타난 메뉴품목들로서 메뉴 구성을 달리하여 인기를 높이거나 원가를 낮추는 전략을 동시에 추구하거나 여의치 않을 경우에는 메뉴 판에서 제거할 필요성이 있다.

3. 실증조사 분석 결과의 요약

본 연구에서 사용한 5가지 메뉴분석 방식, 즉 밀러(Miller)방식, 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith) 방식, 파베직(Pavesic)방식, 우만(Uman)방식, 그리고 메릭스와 존스(Merricks & Jones) 방식에서 제시한 판정기준은 제각기 다른 용어를 사용하였지만, 결국 비교기준은 인기도 변수와 수익성 변수로 대표된다고 할 수 있다.²³⁾

비교하기 쉽도록 각 분석방법에서 수익성 변수를 나타내는 공헌이익 또는 식재료 비율을 X축으로, 인기도 변수를 Y축으로 도식화하면 <그림 4-51>과 같다.

<그림 4-51> 메뉴분석의 Taxonomies
수익성(공헌이익)

		L(저)	H(고)
H (고)	HPo-LPr (High Popularity Low Profitability)	Marginals I : Miller Plowhorse : Kasavana & Smith Standards : Pavesic Lead Item : Uman Group 2 : Merricks & Jones	HPo-HPr (High Popularity High Profitability) Winner : Miller Star : Kasavana & Smith Prime : Pavesic Signature : Uman Group 1 : Merricks & Jones
	LPo-LPr (Low Popularity Low Profitability)	Losers : Miller Dog : Kasavana & Smith Problems : Pavesic Losers : Uman Group 4 : Merricks & Jones	LPo-HPr (Low Popularity High Profitability) Marginals II : Miller Puzzle : Kasavana & Smith Sleepers : Pavesic Hard to sell : Uman Group 3 : Merricks & Jones

23) 이해영, 양일선, 도현욱, 신서영(2003). 메뉴분석 방법론의 비교연구, 한국영양학회지, 36, 3, pp. 319-326

앞에서 각각의 메뉴 분석 방식에 의해 메뉴를 평가한 결과를 <그림4-51>과 같이 도식화한 기준으로 종합 분석하면, 인기도와 수익성 모두 높은 사분면 (HPo-HPr : High Popularity High Profitability)에 속하는 것은 Winner : Miller, Star : Kasavana & Smith, Prime : Pavesic, Signature : Uman, Group 1 : Merricks & Jones등이며, 인기도는 높으나, 수익성이 낮은 사분면 (HPo-LPr : High Popularity Low Profitability)은 Marginals II : Miller, Puzzle : Kasavana & Smith, Sleepers : Pavesic, Hard to sell : Uman, Group 3 : Merricks & Jones 등이다.

인기도는 낮으나 수익성이 높은 사분면 (LPo-HPr : Low Popularity High Profitability)은 Marginals I : Miller, Plowhorse : Kasavana & Smith, Standards : Pavesic, Lead Item : Uman, Group 2 : Merricks & Jones 등이며, 인기도도 낮으면서 수익성도 낮은 사분면(LPo-LPr : Low Popularity Low Profitability)은 Losers : Miller, Dog: Kasavana & Smith, Problems : Pavesic, Losers : Uman, Group 4 : Merricks & Jones 등이다.

이를 분석한 결과는 다음 <표4-6> 같다.

<표 4-6> 분석 방식별 사분면에 의한 메뉴 개발 전략

1) 인기도와 수익성이 모두 높은 사분면 (HP₀-HP₂)

방 식	사 분 면	메뉴 개발 전략
Miller	Winner	1. 레스토랑의 대표메뉴로 육성 2. 집중적 광고와 판촉활동이 필요 3. 메뉴판에서 가장 눈에 잘 띄는 곳에 위치하여 고객이 보다 쉽게 보면서 주문할 수 있도록 할 것
Kasavana & Smith	Star	
Pavesic	Prime	
Uman	Signature	
Merrick & Jones	Group1	

2) 인기도는 높으나 수익성이 낮은 사분면(HP₀-LP₂)

방 식	사 분 면	메뉴 개발 전략
Miller	Marginals I	1. 현재의 판매량을 유지하면서 식재료 원가비율을 낮출수 있는 방안 마련 2. 판매자의 적극 권유나 추천 등의 다양한 판촉 활동이 필요하다.
Kasavana & Smith	Plowhorse	
Pavesic	Standards	
Uman	Lead Item	
Merrick & Jones	Group2	

3) 인기도는 낮으나 수익성이 높은 사분면(LP₀-HP₂)

방 식	사 분 면	메뉴 개발 전략
Miller	Marginals II	1. 식재료 원가 비율은 계속 유지시키면서 판매량을 높일 수 있는 다양한 판촉 및 광고활동이 필요 2. 판매량이 늘면 공헌이익이 증가함으로 판매량 늘이기 방안 모색 3. 보다 쉽게 고객들이 선택할 수 있는 전략이 필요
Kasavana & Smith	Puzzle	
Pavesic	Sleepers	
Uman	Hard to sell	
Merrick & Jones	Group3	

4) 인기도도 낮으면서 수익성도 낮은 사분면(LP₀-LP₂)

방 식	사 분 면	메뉴 개발 전략
Miller	Losers	1. 식재료 원가를 낮출 수 있는 방안 연구 및 판매량 늘릴 수 있는 방법을 모색한다.
Kasavana & Smith	Dog	
Pavesic	Problems	2. 메뉴판에서 메뉴를 제거하고 새로운 메뉴 품목 창출
Uman	Losers	3. 음식의 형태를 변경하여 고객에게 인기를 높이는 동시에 공헌이익을 높이는 전략이 필요
Merrick & Jones	Group4	

L호텔의 한식당의 분석 결과를 <그림 4-51>처럼 비교하기 위하여 메뉴별로 각각 분석한 결과를 종합적으로 비교해서 사분면으로 나타내자면 <표 4-7>부터 <표 4-11>와 같다.

쉽게 비교하기 위해 HPo-HPr(High Popularity High Profitability)은 I(Winner : Miller, Star : Kasavana & Smith, Prime : Pavesic, Signature : Uman, Group1 : Merricks & Jones)로, HPo-LPr(High Popularity Low Profitability)은 II(Marginals I : Miller, Plowhorse : Kasavana & Smith, Standards : Pavesic, Lead Item : Uman, Group 2 : Merricks & Jones)로, LPo-HPr(Low Popularity High Profitability)은 III(Marginals II : Miller, Puzzle : Kasavana & Smith, Sleepers : Pavesic, Hard to sell : Uman, Group 3 : Merricks & Jones)로, LPo-LPr(Low Popularity Low Profitability)은 IV(Losers : Miller, Dog: Kasavana & Smith, Problems : Pavesic, Losers : Uman, Group 4 : Merricks & Jones)로 표시하였다.

<표 IV-7> 메뉴 분석별 종합적 비교 평가표(상차림류)

no	메뉴항목	Miller방식	Kasavana & Smith방식	David V. Pavesic방식	Uman방식	P. Marrics & P. Jones 방식	비고
1	궁중 교자상	IV	III	II	III	III	III
2	무궁화 교자상	IV	III	II	III	III	III
3	장금 수라상	III	III	I	III	III	III
4	금영 수라상	II	I	II	II	IV	II
5	환상궁 수라상	I	II	III	IV	IV	IV
6	광개토 대왕	III	III	I	I	III	III
7	아신왕	IV	IV	IV	IV	IV	IV
8	연인	II	II	IV	IV	IV	IV
9	유채오름반상	I	II	III	II	II	II

<표 IV-8> 메뉴 분석별 종합적 비교 평가표(정식류)

no	메뉴항목	Miller방식	Kasavana & Smith방식	David V. Pavesic방식	Uman방식	P. Marrics & P. Jones 방식	비고
1	옥돔구이정식	I	II	III	II	II	II
2	갈비탕정식	IV	IV	IV	IV	IV	IV
3	갈비 돌솥비빔밥	III	IV	III	IV	IV	IV
4	불고기정식	II	I	II	II	II	II
5	해물뚝배기	III	IV	III	IV	IV	IV
6	양념 갈비구이정식	II	I	II	II	II	II
7	흑돼지 양념구이	I	I	I	I	I	I
8	해물전골	III	IV	III	IV	IV	IV
9	모듬숯불구이B	IV	III	II	III	III	III
10	고등어조림	IV	IV	III	IV	IV	IV
11	갈치구이	II	I	I	I	I	I
12	갈치조림	III	IV	I	IV	IV	IV
13	해산물 즉석구이	IV	IV	IV	IV	IV	IV
14	해물뚝배기와갈 비	I	I	I	I	I	I
15	돌솥비빔밥과갈 치구이	II	II	IV	II	II	II
16	알등심 즉석구이B	III	III	I	I	III	III
17	흑돼지 오겹살구이	III	III	I	III	III	III
18	갈비냉면	I	II	III	II	II	II
19	냉면	III	IV	III	IV	IV	IV
20	궁중버섯전골	III	III	I	III	III	III

<표 IV-9> 메뉴 분석별 종합적 비교 평가표(계절특선)

no	메뉴항목	Miller방식	Kasavana & Smith방식	David V. Pavesic방식	Uman방식	P. Marrics & P. Jones 방식	비교
1	전복 삼계탕	I	II	III	II	II	II
2	김치전골	I	II	III	IV	II	II
3	꽃계탕	III	IV	III	IV	IV	IV
4	떡국	I	I	I	I	III	I
5	새싹도령 우렁각시	I	II	III	II	II	II
6	전복 자연송이 볶음	II	I	II	I	III	I
7	자연송이 새싹비빔밥	IV	IV	IV	IV	IV	IV
8	생굴모듬	I	II	III	IV	II	II
9	서귀포 우럭 매운탕	IV	IV	IV	IV	IV	IV

<표 IV-10> 메뉴 분석별 종합적 비교 평가표(일품요리)

no	메뉴항목	Miller방식	Kasavana & Smith방식	David V. Pavesic방식	Uman방식	P. Marries & P. Jones 방식	비고
1	육회	I	I	I	I	III	I
2	해물과전	I	II	III	II	II	II
3	낙지볶음과 소면	I	III	I	II	II	II
4	장어구이	III	IV	III	IV	IV	IV
5	뚝배고기	I	I	I	I	I	I
6	대하구이	IV	III	II	III	III	III
7	유황 오리구이	IV	III	II	III	III	III

<표 IV-11> 메뉴 분석별 종합적 비교 평가표(조식메뉴)

no	메뉴항목	Miller방식	Kasavana & Smith방식	David V. Pavesic방식	Uman방식	P. Marrics & P. Jones 방식	비교
1	된장찌개	III	III	I	III	III	III
2	성계 미역국	I	II	III	II	II	II
3	흑돼지 김치찌개	I	I	I	I	I	I
4	어린이 조정식	IV	IV	IV	IV	IV	IV
5	사골우거지 해장국	I	I	I	I	I	I
6	무궁화 조정식	III	III	I	III	III	III
7	전복죽	II	II	IV	II	II	II
8	생굴국밥	IV	IV	IV	IV	IV	IV

위의 <표 4-7>부터 <표 4-11>까지 메뉴 분석별 종합적 비교 평가표의 종합적인 메뉴 분석 결과를 보면은 5가지 메뉴 분석 방식이 다 똑같이 나온 경우도 있고, 동일한 메뉴의 경우이더라도 분석방식에 따라 판정된 결과가 상이하게 나타난 경우도 있다. 분석 결과가 다르기 때문에 어떤 분석방법이 좋다 라고 말하기는 어려우며, 분석방법이 복잡하다고 좋은 것도 아니다. 이렇게 분석 방식에 따라 판정결과가 상이한 것은 분석 축의 선택과 각 축에서의 기준차이에 기인한다. 예를 들어 상차림류를 보면 아신왕과 정식류의 갈비탕정식, 양념갈비구이정식, 흑돼지양념구이, 해산물즉석구이, 해물뚝배기와갈비 등은 모든 방식의 결과가 동일했고, 그리고 상차림류에서 궁중교자상, 무궁화교자상, 장금수라상, 유채오름반상이 카사바나방식, 우만방식, 매릭스와 존스방식이 동일한 결과치가 나왔다. 이는 품목별 공헌이익이 이 세가지 방식의 계산방법에 사용되기 때문인 것으로 생각된다. 한상궁 수라상의 경우 우만 방식과 매릭스와 존스 방식은 동일한 결과를 얻는데 반해 위의 4가지 아이템의 결과와 다르게 카사바나와 스미스 방식에서는 다른 결과를 얻은 이유는 표<4-1>의 기초데이터를 보면 알 수 있듯이 우만 방식에서 평균공헌액과 카사바나와 스미스의 공헌이익의 기준치를 구하는 방법에서의 차이이다. 상차림류에서 광개토대왕이나 정식류에서 알등심즉석구이B 메뉴의 경우 밀러(Miller)방식과 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith), 매릭스와 존스(Marricks & Jones)의 방식에서는 LP₀-HPr사분면에 속하지만 다른 2가지 방법에서는 HP₀-HPr 사분면에 속하여 다른 패턴을 보이게 되는데, 이는 파베직(Pasesic)과 우만(Uman)의 방법이 인기도 변수를 판매량에 공헌이익을 한번 더 감안한 가중공헌이익(WCM)과 총 공헌액(TCC)이라는 기준을 채택함으로써 고객의 입장보다는 레스토랑의 입장을 더 많이 고려하여 개발된 메뉴분석방식이기 때문으로 사료된다.

또한 상차림류 중 연인 메뉴를 분석한 결과 밀러(Miller)방식과 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)방식에서는 HP₀-LPr사분면에 속하지만 파베직(Pasesic)방식과 우만(Uman)방식, 그리고 매릭스와 존스(Marricks & Jones)의 방식에서는 LP₀-LPr사분면에 속하는 분석 결과의 차이는 위에서 언급한 이유와 함께 판정기준의 상이함, 즉 평균값이 아니라 70% 기준을 사용함에 따라 발생한 것이라 생각된다. 이상의 결과를 종합해 볼 때, 수익성 변수에서는 서로 상반되면서도

보완적인 개념인 공헌이익 혹은 식재료 비율을 사용하여 의미에는 차이가 없었으나 인기도 변수에서는 판매량 또는 판매비율을 채택한 밀러(Miller)방식과 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith) 방식, 메릭스와 존스(Merrick & Jones) 방식의 3가지 메뉴분석방식이 고객의 선호도에 따른 판매량에 중점을 둔 분석방법인 반면에, 인기도 변수로 판매량에 공헌이익을 함께 고려한 가중공헌이익(WCM)과 총공헌액(TCC)을 채택한 파베직(Pavesic)과 우만(Uman)의 2가지 메뉴분석방식은 총이익이 발생하는 운영측면에 중점을 둔 분석방법이라 결론 내릴 수 있다.

따라서 만약 고객의 입장을 강조하여 메뉴평가를 실시하고자 한다면 밀러(Miller)방식과 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)방식, 메릭스와 존스(Merrick & Jones)방식을 사용을 하고, 레스토랑의 경영자의 입장을 강조하여 메뉴평가를 한다면 파베직(Pavesic) 방식과 우만(Uman)방식을 이용하는 것이 바람직 할 것으로 여겨지며 좀 더 심도 있는 분석을 원한다면 전자의 3가지 기법 중 1가지와 후자의 2가지 기법 중 1가지를 선택하여 평가 후 종합적으로 해석하여 마케팅 전략을 세운다면 고객과 운영의 양측을 모두 고려한 과학적 메뉴운영이 가능할 것으로 생각된다.

그래서 앞의 5가지 메뉴 분석 방식을 종합하여 위의 <표 4-7>부터 <표 4-11>까지 분석 방식별로 사분면에 의해 분류된 각 그룹들에 속하는 메뉴들의 결과를 종합적으로 하여 메뉴 분석 결과를 요약해 보고 L호텔 한식당의 메뉴 아이템들의 전략과 비교해 보면 <표 4-12>과 같다.

<표 4-12> 메뉴 분석 결과의 요약

분류	메뉴명	종합적 분석 결과	분석 결과에 따른 전략	2007년 현재	비고
상차림류	금영수라상	II	가격을 약간 인하하거나, 종업원등을 통한 관측 및 홍보활동을 편다.	판매중	대장금 메뉴중 하나로 2005년 11월부터 판매되었고 상품 계약 종료와 함께 2007년 하반기 삭제 예정
	유채오름반상				현재 판매량이 많아 한식당의 대표메뉴로 판매되고 있으나, 분석결과 판매량은 많으나, 수익성이 낮으므로 식재료 원가를 낮추거나 메뉴구성을 약간 조정해 수익성을 높일 수 있는 전략을 취해야 함.
	궁중교자상	III	식재료 원가 비율은 계속 유지시키면서 판매량을 높일 수 있는 다양한 관측 및 광고활동 필요	판매중	태왕사신기 같은 세트 메뉴에 주력하여 현재는 판매량이 다소 낮은 세트메뉴이나 궁중, 무궁화교자상은 L호텔 전 체인 공통으로 계속 판매하고 있는 세트메뉴 임
	무궁화교자상				한류를 겨냥하여 드라마에 맞춰 개발된 태왕사신기 메뉴중의 하나로 세트메뉴중에서 주력하고 있는 아이탬이다. 하지만 아직 드라마 방영전이라 인지도가 낮음
	광개토대왕				태왕사신기 메뉴가 판매됨으로써 판매율이 저조해짐. 대장금 메뉴중 하나로 2007년 하반기 삭제 예정 임
	한상궁	IV	다른 아이탬으로 교체하거나 삭제해야 하나 아신왕이나 연인의 경우 판매 개시 되지 몇 개월 되지 않았고, 이와 관련된 드라마 방영 전이라 인지도가 떨어지므로 많은 홍보 활동 필요	판매중	지금 메뉴 분석 결과로는 삭제나 교체가 필요하지만 이 두 메뉴도 태왕사신기 메뉴에 속하는 아이탬으로 한식당에서 광개토대왕과 같이 주력하고 있는 메뉴중의 하나이다. 드라마 방영이 되면 판매량이 증가할 것으로 전망하고 있음.
	아신왕				
	연인				

분류	메뉴명	종합적 분석 결과	분석 결과에 따른 전략	2007년 현재	비고
정식류	육뚝구이정식	I	그대로 유지하거나 레스토랑의 대표메뉴로 육성하고 집중적 광고와 판촉활동이 필요하며 메뉴판에서 메뉴 위치를 고려해야 한다.	판매중	주로 관광객들이 찾는 향토요리가 주를 이루고 있음. 그대로 유지하여도 되고 가격인상에 그렇게 민감하지 않은 아이템이라면 인상을 시도해 볼 수도 있음
	갈치구이				
	흑돼지양념구이				
	해물뚝배기와갈비				
	갈비냉면	II	레시피를 수정하거나 저렴한 식재료 사용 또는 포션의 크기를 줄여 원가를 절감하는 방안을 모색해야 하고, 판매량이 늘면 공헌이익이 증가하므로 판매량 늘이기에 주력해야 한다.	판매중	현재 수익성 보다는 눈으로 일단 보이는 고객의 선호도가 높은 편이기 때문에 별다른 판촉이나 홍보를 하지 않고 있고 기존 그대로 판매중임.
	양념갈비구이				
	돌솥비빔갈치				
	불고기정식				
	알등심즉석구이B	III	판매자의 적극 권유나 추천 등의 다양한 판촉 활동이 필요하고, 판매량을 늘리기 위해 고객들이 쉽게 선택할 수 있는 전략이 필요	삭제	즉석구이는 둘 다 판매량이 저조한 편이지만 한식당의 특성상 즉석구이가 하나쯤은 있어야 된다는 판단으로 수익성이 조금이라도 높은 모듬숯불구이B만 판매 중임
	모듬숯불구이B			판매중	
	궁중버섯전골			삭제	제주라는 지역적 특성상 고객들의 향토음식 선호로 판매량이 너무 저조해 수익성이 높지만 삭제함
	갈비돌솥비빔밥	IV	음식의 형태를 변경하여 고객에게 인기도를 높이는 동시에 공헌이익을 높이거나 메뉴에서 아이템을 삭제한다.	삭제	갈비돌솥과 해물뚝배기, 냉면은 위의 갈비돌솥비빔갈치와 해물뚝배기와갈비,냉면갈비로 메뉴구성을 달리 하여 판매량과 수익성을 높이는데 도움을 줌. 해물전골과 고등어조림은 삭제하거나 변경을 하여야 하나 제주라는 지역적 특성상 원하는 고객들을 위해 계속 판매중임
	해물뚝배기			삭제	
갈비탕정식	삭제				
갈치조림	삭제				
해물전골	판매중				
냉면	삭제				
해산물즉석구이	삭제				
고등어조림	판매중				

분류	메뉴명	종합적 분석 결과	분석 결과에 따른 전략	2007년 현재	비고
계절특선	떡국 전북자연송이볶음	I	다음 계절메뉴 계획시 재판매를 고려하거나 일반메뉴로 변경하여 판매해도 좋을 것 같다.	삭제	2007년 가을, 겨울 특선메뉴로 계획 중 임.
	전복삼계탕 김치전골 새싹도령우렁각시 생굴모듬	II	다음 계절메뉴 계획시 재판매를 고려할때에는 식재료 원가비율을 낮출 수 있는 방안을 마련하고 판매자의 다양한 판촉 활동 필요	삭제	전복삼계탕의 경우 한방삼계탕으로 메뉴를 변경하여 올 여름 특선으로 판매할 계획 임
	꽃게탕 자연송이새싹비빔 서귀포우럭매운탕	IV	다음 계절메뉴 계획시에는 메뉴로 고려하지 않는게 좋겠고, 만약 메뉴로 계획시에는 아이탤의 구성을 변경하거나 원가를 낮추고 판매량을 늘릴수 있는 방안을 모색한다.	삭제	계절특선이라는 메뉴의 특성으로 한 해만 판매하기는 하나 2006년 판매가 너무 저조해 2007년 계절특선으로 다른 메뉴를 계획 중 임
일품요리	육회 뚝배고기	I	메뉴판의 위치를 고려해 고객이 보다 쉽게 보면서 주문할 수 있도록 하고, 그대로 유지할 수 있도록 노력하고 종업원을 통한 프로모션이 필요	판매중	우선 판매량이 많으므로 기존 그대로 판매되고 있음
	해물파전 낙지볶음과소면	II	현재의 판매량을 유지하면서 가격을 상승시키거나 원가절감을 할 수 있도록 한다.	판매중	2006년 하반기부터 가격을 상승시킴
	대하구이 유황오리구이	III	식재료 원가 비율은 유지 시키면서 판매량을 늘릴수 있는 다양한 판촉 및 광고활동이 필요	삭제	대하의 가격상승과 AI(조류독감)으로 인해 삭제시킴
	장어구이	IV	음식의 형태를 변경하여 고객에게 인기를 높이는 동시에 공헌이익을 높이거나 메뉴판에서 메뉴를 제거하고 새로운 메뉴 품목을 창출해야 한다.	삭제	장어 구이의 경우 판매율이 저조하여 과감히 삭제 함

분류	메뉴명	종합적 분석 결과	분석 결과에 따른 전략	2007년 현재	비고
조식 메뉴	흑돼지김치찌개 사골우거지해장국	I	매가를 약간 수정하거나 지금 메뉴 그대로 유지하고 홍보 및 판촉활동이 필요	판매중	조식메뉴는 대체적으로 중,석식 메뉴보다 원가도 낮고 판매가도 낮으며 고객선호도도 높은편이기 때문에 위의 메뉴들에 비해 판매 대책이나 홍보활동등을 세우지 않는 편 임.
	전복죽 성계미역국	II	저렴한 식재료를 사용할 수 있는 방안을 모색하거나 전복의 크기를 약간 줄이도록 한다.	판매중	
	무궁화조정식 된장찌개	III	판매량을 늘릴 수 있도록 가격을 인하하거나 아이탬의 이름을 바꾸고, 종업원을 통한 프로모션이 필요	판매중	
	생굴국밥	IV	메뉴에서 아이탬을 삭제하거나 다른 아이탬으로 구성 하여 준다.	삭제	
	어린이조정식			판매중	

L호텔 한식당의 경우 메뉴 계획이나 개발을 위해 꼭 필요한 메뉴분석을 하지 않고 있었다. L호텔 뿐 아니라 동급의 타 호텔들도 거의 마찬가지 실정이다.

단순히 눈으로만 보이는 판매량에 중점을 두고 대표메뉴를 선정하고, 신 메뉴를 개발하고 있었다. 이처럼 판매량이라는 일방적인 개념에서 기획된다면 더 나은 고객의 만족추구와 기업의 이윤 창출은 불가능 할 것이다.

위의 표를 보면 L호텔 한식당의 경우 상차림류에서는 I(HPo-HPr) 아이탬이 없다. 즉 수익성과 고객 선호도가 높은 메뉴가 상차림류에서는 없는 것이다.

대체적으로 상차림류 메뉴는 수익성이 높은 메뉴이기 때문에 타 메뉴들 보다 판촉 및 홍보활동을 활발하게 해야 한다.

상차림류에서 II(HPo-LPr)의 유채오름반상이나 III(LPo-HPr)의 광개토대왕등

을 메뉴의 I 아이টে으로 만들어 타 호텔 레스토랑들보다 메뉴의 경쟁력과 차별화에 중점을 두어 고객만족과 레스토랑의 수익성에 도움을 줄 수 있도록 위와 같은 전략을 세워 나가야 할 것이다.

정식류의 경우 분석한 결과 삭제해야 될 메뉴가 7가지 정도가 된다. 물론 2006년 하반기에 삭제된 메뉴도 있지만 20가지의 메뉴 중에서 IV(LPo-LPr)에 속하는 아이টে이 7개나 된다는 것은 아마도 제대로 된 메뉴분석이 이루어지지 않고 메뉴가 계획되고 개발되고 있다고 할 수 있다. 앞으로라도 제대로 된 메뉴 분석을 시행하여 고객과 기업이 다 만족할 수 있는 그런 메뉴가 나올 수 있도록 해야 될 필요성이 있다고 보여진다.

계절특선의 메뉴에서도 메뉴 분석상 삭제되어야 할 메뉴가 총9개의 특선메뉴 중에 4개나 된다. 이것도 메뉴분석을 하지 않고 메뉴를 계획함에 있어 비롯된 것이다. 하지만 이런 메뉴 중에서도 계절에 관계없이 판매할 수 있는 김치전골 같은 경우에는 메뉴구상을 좀 달리하여 일반 정식 메뉴로 판매해도 레스토랑의 수익에 도움을 줄 수 있을 것 같다.

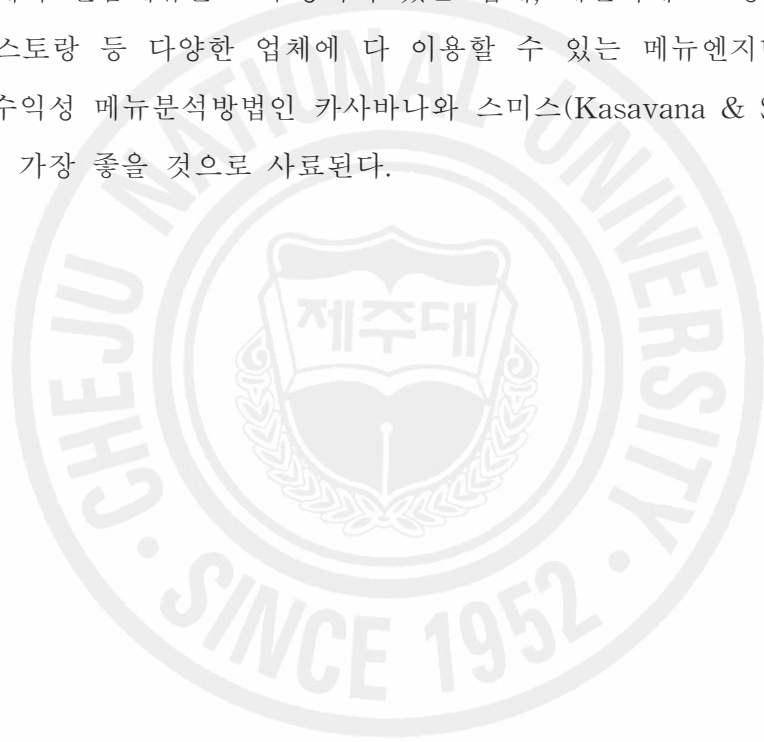
일품요리를 보면 그나마 삭제 고려 메뉴가 장어구이 한 아이টে만 있다는 것을 알 수 있다. 그러니까 나머지 메뉴들은 그대로 유지하거나 원가율을 낮추거나 판매촉진을 위한 홍보활동을 한다면 수익을 올리는데 좋을 것이다.

마지막으로 조식메뉴의 경우에는 현재 IV(LPo-LPr)에 속하는 3가지 메뉴중 2가지는 삭제된 상태이고, 그 외의 메뉴들은 그대로 판매 중이다. 조식메뉴의 경우 대체적으로 원가와 판매가등 가격 면 에서는 낮은 편이라 고객 선호도는 높지만, 호텔의 수익에는 많은 도움은 되지 못한다. 하지만 고객 서비스 차원에서 호텔 투숙 고객들을 위해 조식메뉴를 판매하기 때문에 수익이 낮더라도 판매하고 있다.

위의 5가지 분석 기법들을 이용하지 않고 단순히 그 영업장 조리장의 경험과 관습으로 메뉴를 분석하고 계획한 결과 L호텔 한식당의 경우 비록 지금까지는 수익성에 그리 어려운 결과가 나오지 않았다 하더라도 계속해서 과학적인 분석 기법을 이용하지 않고 나름대로의 분석을 한다면 계속 발전되어지는 외식산업에서 좋은 결과를 내기란 더 어려워 질 것이다. 하지만 지금까지 분석결과로 볼 때 위와 같은 기법들 중에서 특정 메뉴분석방법을 적용하여 하는 것도 쉽지만은 않

다. 왜냐하면 위의 결과들을 보면 은 잘 알 수 있듯이 5가지 기법을 비교하여 보았을 때 동일 메뉴라 하더라도 5가지 기법이 전혀 다르게 나온 경우도 있고 모두 동일한 결과가 나온 경우도 있었다. 그러므로 위에서 내린 결과와 같이 고객의 입장과 운영자 측의 입장을 고려해 한 가지씩 선택해서 하거나 표4-12와 같이 5가지 기법을 모두 이용하여 평균적인 결과로 분석하는 것도 좋은 방법 중에 하나라고 사료된다.

그러나 5가지 방법 중에 꼭 한 가지만 선택하여 해야 될 경우에는 전체 매출액에 대한 각각 메뉴들의 상대적 비중을 나타내 주기 때문에 일품요리를 영업하는 외식업체나 단품메뉴들로 구성되어 있는 업체, 패밀리레스토랑, 호텔에서 운영하는 레스토랑 등 다양한 업체에 다 이용할 수 있는 메뉴엔지니어링을 통한 인기성과 수익성 메뉴분석방법인 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)의 메뉴 분석방식이 가장 좋을 것으로 사료된다.



V. 결론

본 연구는 다양한 메뉴분석 방식 중에서 포트폴리오(portfolio)분석에 기초하여 도식화 할 수 있는 밀러(Miller)의 메뉴분석 방식, 카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)의 메뉴분석방식, 파베직(Pavesic)의 메뉴분석방식, 우만(Uman)의 메뉴분석방식, 그리고 메릭스와 존스(Merrick & Jones)의 메뉴분석방식을 이용하여 이들 각각의 장단점과 이들의 메뉴분석 방식에 따라 메뉴를 분석하여 호텔 레스토랑에서의 적합한 메뉴분석을 찾고자 하였다.

연구 결과, L호텔 한식당의 메뉴를 앞의 5가지 메뉴분석방식으로 메뉴분석을 한 결과 동일한 메뉴를 대상으로 하였으나 메뉴분석방식에 따라 판정결과는 약간의 차이가 나타났고, 이러한 차이는 메뉴분석방식에서 분석 축 및 판정기준의 설정차이에서 기인하는 것이었다. 또한 수익성 변수에서는 서로 상반되면서도 보완적인 개념인 공헌이익 혹은 식재료 비율을 사용하여 의미에는 차이가 없었으나 인기도 변수에서는 판매량 또는 판매비율을 채택한 밀러방식과 카사바나와 스미스방식, 메릭스와 존스방식의 3가지 메뉴분석방식이 고객의 선호도에 따른 판매량에 중점을 둔 분석방법인 반면에, 인기도 변수로 판매량에 공헌이익을 함께 고려한 가중공헌이익(WCM)과 총공헌액(TCC)을 채택한 파베직과 우만의 두가지 메뉴분석방식은 총이익 발생 정도로 하는 운영측면에 중점을 둔 분석방법이고 5가지 기법 중에서도 카사바나와 스미스 방식은 전체매출액에 대한 각 메뉴들의 상대적 비중을 나타내 주기 때문에 일품요리를 영업하는 외식업체나 단품메뉴들로 구성되어 있는 업체, 패밀리레스토랑, 호텔에서 운영하는 레스토랑 등 다양한 업체에서 다 이용할 수 있는 기법이라 결론을 내릴 수 있다.

따라서 심도 있는 메뉴분석을 위해서는 고객과 운영자의 측면에 해당하는 각각 한가지 방식을 선택하여 두가지 이상의 메뉴분석을 함께 실시해 종합적으로 분석하는 메뉴관리방법이나 전체매출액에 대한 각 메뉴들의 상대적 비중을 나타내 주는 카사바나와 스미스방식을 선택하여 정기적으로 수행하는 것이 바람직할 것으로 사료된다.

특히 대형 관광호텔의 레스토랑은 호텔수익의 최대분담 몫을 성취하는 심장부문에 해당하므로, 기존의 고객유지는 물론 잠재고객을 창출하기 위해 지속적으로 고객만족을 위한 메뉴분석과 평가를 통하여 메뉴관리에 전사적인 마케팅 활동을 전개하지 않으면 안 될 것이다.

본 연구는 앞에서 언급한 바와 같이 각 메뉴 분석방식에 대한 장단점 및 각 메뉴분석에 따른 실증연구를 하였으나, 다음과 같은 한계점을 지니고 있어 해석상의 주의가 필요하다.

첫째, 본 연구는 제주도에 소재하고 있는 L호텔의 한 레스토랑을 대상으로 한 연구결과라서 일반화하는데 불가피한 제약이라는 대다수의 실증연구가 갖는 한계점을 지니고 있다.

둘째, Kasavana & Smith의 방식 등에서 계속적으로 지적되는 문제점인 선호도의 기준을 정하기 위해서 $1/\text{메뉴수} \times 70\%$ 이라는 공식에 대한 객관적인 근거를 제시하지 못하고 있는 점과 판매촉진, up-selling 등과 같은 외적인 변수를 고려하지 않았다

셋째, 메뉴 분석방식이 가지고 있는 한계점인 이익의 계산이 직접비 및 간접비 모두를 계산하여 공헌이익을 산출한 것이 아니라 식재료비 즉, 직접 식재료비만을 계산하여 공헌이익을 산출하였기에 직접인건비를 비롯하여 음식을 만드는데 드는 수도광열비 등을 계산하여 원가를 계산하면 이번 결과와는 다르게 나타날 수 있다는 점이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 김경식(1990). 호텔기업의 합리적인 메뉴관리에 관한 연구, 석사학위 논문, 세종대학교 대학원.
- 김광옥·이영춘 (1999). 『식품의 관능검사』, 서울: 학연사
- 김기영·김선경(2000). 호텔 레스토랑 메뉴 평가 요인 분석 연구, 『Culinary Research』 .
- 김도일(1986). 정보요소와 제품품질 평가의 상호 관계성에 관한 실증적 연구, 석사학위논문, 고려대학교 대학원
- 김영규(2000). 메뉴분석의 활용도가 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 세종대학교 대학원.
- 김우곤(2000). 『사례로 배우는 외식경영』, 서울: 학현사.
- 김현철(2002). 중국식 레스토랑 메뉴분석 사례연구, 석사학위 논문, 경성대학교 대학원.
- 나정기(1986). 메뉴계획과 디자인의 평가에 관한 연구, 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 나정기(1992). 메뉴분석에 관한 연구, 『한국관광학회』 .
- 나정기(2004). 『메뉴관리의 이해』, 서울: 백산출판사.
- 박인규·장상태(2003). 『호텔식음료 실무경영론』, 서울: 기문사.
- 서성한(1998). 『소비자 행동의 이해』, 서울: 박영사
- 신재영·박기용·정청송(2001). 『호텔레스토랑 식음료 서비스 관리론』, 서울: 대왕사.
- 안성근(2001). 관광호텔 식음료 판매 촉진에 관한 실증적 연구, 석사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 양일순(1996). 메뉴엔지니어링에 관한 연구, 『국민영양』 .

- 원갑연·김영규(2001). 메뉴분석이 영업성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 『외식경영연구』.
- 이선호(2001). 호텔 레스토랑 경영 활성화를 위한 메뉴분석에 관한 연구, 『외식경영연구』.
- 이수열(1994). 외재적 단서가 서비스 평가에 미치는 경우, 박사학위논문, 동국대학교 대학원
- 이유재·박찬수 편역(2000). 『신상품마케팅』, 서울: 시그마프레스.
- 이정실(2005). Kasavana & Smith의 메뉴분석방식과 Pavesic의 메뉴분석방식의 비교 연구, 『대한관광경영학회』.
- 이정자(1991). 『호텔 식음료 원가관리』, 서울: 형설출판사.
- 이정자(2005). 『메뉴관리』, 서울: 기문사.
- 이종화(2001), 호텔 식음료부문의 메뉴분석에 관한 연구, 석사학위 논문, 세종대학교 대학원.
- 이혜영·양일선·도현욱·신서영(2003). 메뉴 분석 방법론의 비교 연구, 『한국영양학회지』.
- 이화인(1998). 『호텔 마케팅』, 서울: 학연사
- 전용택(2004). 호텔 레스토랑의 식료메뉴 분석방법의 비교 연구, 석사학위논문, 동아대학교 대학원.
- 조문수(1995). 호텔 고객의 메뉴 선택행동과 메뉴기획, 박사학위논문, 한양대학교 대학원.
- 조문수·윤혁수(2002). 『외식사업경영론』, 서울: 기문사.
- 진양호(1997). 호텔 레스토랑 메뉴분석에 관한 연구, 박사학위 논문, 경기대학교 대학원.
- 진양호(2001). 외식업체 메뉴분석 적용방안에 관한 연구, 『Culinary Research』.
- 한경수·양일선(2000). 대학교 급식소의 메뉴엔지니어링기법을 적용한 메뉴 분석, 『외식경영연구』.
- 허향진·조문수(2004). 『호텔경영론』, 서울: 형설출판사.
- 홍기운(1999). 『최신외식산업개론』, 서울: 대왕사.

2. 국외문헌

- Akshay R. Rao and Kent B. Monroe, The Moderating Effect of Prior Knowledge on Cue Utilization in Product Evaluations, *Journal of Consumer Research*, 1988, 15(September), pp.253-264.
- B. Beran(1995), Menu Sales Mix Analysis Revisited : An Economic Approach, *Hospitality Research Journal*, pp.125-142.
- Beth L. Carlson, Meeting consumer needs—the basis for successful marketing of nutrition in foodservice, *International Journal of Hospitality Management*, Vol5, No4, 1986, p.168.
- Candy L. Stoner, "Menu: Design Makes the Difference," *Lodging Hospitality*(Sep.1986), p.71.
- D. K. Hayes and L. Huffman(1985). Menu Analysis : A Better Way, *The Cornell H. R. A. Quarterly*, pp.64-70.
- D. Uman(1983). Pricing for Profits, *Restaurant Business*, pp.157-170.
- David Pavesic(1988). Cost-Margin Analysis : A Third Approach to Menu Pricing and Design, *International Journal of Hospitality Management*. pp.127-134.
- David V. Pavesic(1985). Prime Number : Finding Your Menu's Strengths, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, pp.71-77.
- Donald Smith, *Menu Engineering* Lodging (Mar. 1982), p.49.
- H. Atkinson and P. Johnes(1994). Menu Engineering : Managing the Foodservice Micro-Marketing Mix, *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing* 1, pp.37-55.
- J. Dearden(1978). Cost Accounting Comes to Service Industries, *Harvard Business Review*, pp.132-140.
- J. Miller(1980). *Menu Pricing and Strategy*, Boston : CBI Publishers.
- Kate Drew, "Menu-spoiled for choice," *Int. J. of Hospitality Management*, Vol.5, No4, 1986, pp.215-216.

- Lee M. Kreul, "Magic Numbers;: Psychological Aspects of Menu Pricing"
The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol23, No2, 1982.
- Marilyn Skelton, Sensory Evaluation of Food *The Cornell H.R.A. Quarterly*,
Feb 1984, p.52.
- Michael L. Kasavana and David. I. Smith(1982). *Menu Engineering: A*
practical guide to menu analysis, Lansing, (MI: Hospitality Publishers).
- Michael L. Kasavana, *Computer System for Foodservice Operations*. (New
York: Van Nostrand Reinholds), pp.211-212.
- Mohamed E. Bayou and Lee B. Bennett(1992). Profitablity Analysis for
Table Service Restaurnt, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol, 33, No.2.
pp.49-55.
- Monroe & R. Krishnan, The Effect of price on Subjective Product
Evaluations, In Perceived Quality, jacob Jacoby and Jerry C. Olson
eds, Lexington, MA: Lexington Books.
- National Restaurant Association, *Price-Value Relationships at Restaurants*,
Feb.1992, pp.8-9.
- P. Merricks & P. Jones(1988), *The Management of Foodservice Operations*,
London: Casell, pp.48-52.
- P. Merricks & P. Jones(1988). *The Management of Foodservice Operations*
London : Casell, pp.48-52.
- Stephen G, Miller, Fine-Turning Your Menu with Frequency Distributions,
The Cornell H.R.A. Quartely, Vol29, No.3(Nov, 1988), p.92.
- Stephen G. Miller, "Fine-Tunning Your Menu with Freuency
Distributions," *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol.29, No.3 (Nov.1988),
p.88.

ABSTRACT

Comparative study of hotel restaurant menu analysis

- The case of Korean Restaurant of ' L' Hotel at Jeju -

Jeong-Eun Kim

Department of Tourism Management

The Graduate School of Cheju National University

(Directed by Professor Moon-Soo Cho)

The purposes of this study were to : analyze the menus of food service operations using the menu analysis techniques of Kasavana & Smith, Miller, Merricks & Jones, Pavesic and Uman, closely examine the characteristics of the five analysis techniques. Menu mix% and unit contribution margin were used as variables by Kasavana & Smith, sales volume and food cost% by Miller, sales volume and cash contribution and unit contribution margin by Uman In each case, 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. Items that scored favorably on both variables were rated in the top category (e.g., star, prime, signature, group A, winner) and those that scored below average on both were rated in the lowest category (e.g., dog, problem, loser, group D, loser). While the 3 methods of Kasavana & Smith, Miller, Merrick & Jones focus on customers'viewpoints, the others consider

the managers' viewpoints. Therefore, it is more likely to be desirable for decision-making on menus if the menu analysis technique chosen is suited to its purpose.

