一般均衡論的 메뉴스코어링(SCORING)에 관한 硏究

진 양 호*

目 次

Ⅰ. 序 論
Ⅱ. 硏究의 理論的 背景
1. 메뉴스코어링의 槪念
2. 메뉴스코어링의 接近方法
3. 메뉴스코어링의 役割
1) 메뉴의 效果性 測定
2) 메뉴의 收益性과 人氣性 比較
4. 메뉴스코어링의 影響
1) 메뉴의 計劃
2) 메뉴의 價格決定
3) 人件費의 計算
4) 에너지費의 計算
Ⅲ. 호텔의 메뉴스코어링과 問題點
1. 호텔의 메뉴스코어링
2. 問題點
Ⅳ. 一般均衡論的 메뉴스코어링의 方向探索
1. 目標
2. 方向探索
1) 메뉴形態別 메뉴스코어링
2) 메뉴類型別 메뉴스코어링
Ⅴ. 結 論
參考文獻
ABSTRACT

* 해전전문대학 호텔조리과 교수, 한국조리학회 회장

Ⅰ. 序 論

정확하고 효과적인 메뉴분석기법은 영리를 목적으로 하는 음식서비스업체들에게 있어서는 아주 중요하다. 정확하지 못한 기법들로 인한 메뉴분석결과로 나온 메뉴는 고객들이 싫어할 수 있으며, 업체의 수익잠재력을 제한시켜 버릴 수도 있다.

메뉴분석의 궁극적 목표는 사업 촉진으로 수익을 극대화하고자 하는 것이다. 메뉴분석은 사이언스가 아니라고 하지만, 본 소고에서 접근하고 있는 전략들은 그 절차들을 더 신뢰할 수 있도록 하고, 결과를 더 잘 예측할 수 있는 계기가 될 수 있으리라 생각한다.

과거에 대부분의 업체들은 그들의 시설들을 디자인하고 설치한 후에 메뉴를 작성했다. 그러나 오늘날 메뉴는 이용될 시설들의 유형을 결정하고 필요한 직원의 수와 유형을 결정하며, 시장주문될 상품들을 결정한다. 간단히 말해서 메뉴유형은 계획하는 음식서비스업체에서 이루어진 첫번째 의사결정중 하나이어야 한다. 그것은 최상의 판매도구로 판매촉진과 생산계획에 필요하다.

즉, 메뉴는 고객의 육체적, 정신적 만족을 증대시켜 주기 위하여 제공되는 음식품목과 형태를 체계적으로 짜놓은 차림표[1]를 말한다. 물론, 제공되는 음식을 설명한 상세한 표[2]인 메뉴용어는 식재료를 사용하여 음식을 제조 및 생산하기 위한 모든 시설, 설비 및 인력을 포함하여, 일체의 행위를 일컫는 조리용어와는 다르다. 메뉴의 성격상 이들과 아주 밀접한 관련을 맺고 있어 구분은 되나, 어느 하나라도 배제하고서는 메뉴의 존재도 불투명하게 된다. 그리하여 메뉴의 중요성에 대해서도 레빈슨(Charles Levinson)[3]은 경영자들이 메뉴계획을 비교적 중요하지 않은 것으로 여겨왔으나, 사실상 메뉴는 레스토랑의 중요한 경영도구라고 강조하고 있다. 한편, 오정환[4]과 임경인[5]은 가장 중요한 판매도구라고 지적하고 있다.

또한, 메뉴는 여러 면에서 업체의 원가에 영향을 미칠 수 있다. 구매, 저장, 조리, 급료, 식품원가, 서비스, 스케쥴 등은 모두가 이것에 영향을 받는다. 주문과 동시에 음식을 제공해야 하는 음식서비스업체가 표준메뉴를 지향하는 것은 부분적으로 정교한 메뉴에 의해 발생되는 문제들과 높은 원가의 문제들을 단순화시키려는데서 기인하는 것이다.

따라서 그러한 표준메뉴를 지향하기 위한 사전작업절차중 하나인 메뉴스코어링은 메뉴전략에 있어 상당히 중요하다. 그러나 이러한 중요성을 학술연구에서의 대상이 되지 못하여 실천학문으로 성립되지 않고, 업계에서도 그 기법의 잇점을 제대로 인식하고 활용하지 못함으로서 기회비용을 증가시키고 있다고 사료되어 본 연구의 문제로 제기한다.

---

1) 원융희, 현대호텔식당경영론, 대왕사, 1989, p 130
오승일, 식음료사업경영, 백산출판사, 1991, p 391

2) 오정환, 호텔케이터링원론, 기문사, 1992, p 133

3) Charles Levinson, Food and Beverage Operation, Prentice-hall, Inc, 1976, p 199

4) 오정환, 전게서, p 134

5) 임경인, 호텔식당실무, 학문사, 1983, p 109-110

이러한 연구의 문제를 해결하기 위하여 본 연구는 호텔레스토랑을 연구의 대상으로 하고, 부분균형론적으로만 활용될 수 있는 소지의 메뉴스코어링을 일반균형론적으로 활용할 수 있는 바탕을 마련하는데 기여할 수 있는 방향으로 전개하고자 한다. 즉, 본 연구의 목적은 한정된 내용에 바탕을 두거나, 경험에 의하여서만 메뉴를 비교하는 현실에서 탈피하는데 두고 있다.

II. 硏究의 理論的 背景

1. 메뉴스코어링의 槪念

메뉴스코어링(Menu Scoring)은 한 업체의 어떤 메뉴를 같은 업체의 다른 메뉴들과 비교하여 분석하기 위하여 이용되는 것이다. 그것은 어떠한 메뉴가 더 수익성이 높은지를 판가름하여 준다. 또한, 메뉴스코어(Menu Score)를 산출하기 위하여 인기성과 결합시킨다. 결국, 스코어가 높을 수록 업체에 있어서는 좋은 메뉴가 된다. 업체는 현재의 메뉴를 분석하기 위하여 그것을 이용할 수 있다.

새로운 메뉴항목의 판매를 측정함에 의해 메뉴변화의 가능성을 분석하기 위하여 그것이 이용될 수 있고, 새로운 메뉴점수가 어느정도인지를 파악하기 위하여 이용될 수 있다. 또한, 메뉴가격을 변화시킬 수 있고, 메뉴인기성과 수익성이 어떻게 영향을 미치고, 결과적으로 나온 메뉴점수가 어떻게 영향을 미치는지를 알 수 있다.

따라서 메뉴스코어링은 일정기간을 기준으로 하여 결정하고자 하는 메뉴가 다른 메뉴들과 비교하였을 때 그것의 수익성과 인기성이 어느정도인가를 평가하여 메뉴의 효과성을 측정하고자 하는 기법이라고 정의할 수 있다. 그러나 메뉴스코어링의 독자적인 기법만으로도 수익성과 인기성을 정확하게 평가하여 메뉴의 효과성을 측정할 수 있다고는 할 수 없다. 또 다른 수익성과 인기성의 분석기법이 동시에 이용되어야만 합리적인 메뉴의 효과성을 측정할 수 있기 때문이다. 어디까지나 메뉴스코어링이 메뉴의 효과성을 측정하고자 하는 기법이기 때문에 메뉴의 효과성에 영향을 미치는 요소까지 같이 분석할 수 있는 일반균형효과분석이 되어야 한다.

2. 메뉴스코어링의 接近方法

메뉴스코어링은 오직 식품원가만을 고려한다. 노동원가와 다른 원가들은 다른 평가방법을 요구한다. 그러나 여러 방법들이 개별적으로 독자적인 해석이 필요하다는 것은 아니다. 다만 모든 비용을 정확히 계산하여 이를 이용하여야만이 합리적인 메뉴스코어링이 이루어지고 정확한 메뉴스코어에 바탕을 둔 메뉴의사결정이 행해질 수 있다는 것이다.

메뉴스코어가 계산된 후에, 경영자는 한 메뉴점수가 다른 메뉴점수와 다른 이유를 결정할 수 있다. 즉, 어떤 메뉴가 너무 높은 체크애버리지인지 너무 낮은 체크애버리지인지? 한 메뉴가 너무 높은 식품원가퍼센티지인지? 메뉴의 인기성이 너무 낮은 것은 아닌지? 등이다.

메뉴의 인기성은 전체고객의 수와 비교하여 고객들이 먹는 특정 음식의 비율에 의해 측정된다. 경영자는 고객들이 정해진 메뉴항목(定食: Table d'hote = Featured Items)을 먹을 것이라고 생각한다. 고객들은 알라카트항목을 선택하고 정해진 메뉴항목을 기피한다면 지수는 특정품목이 기대한 만큼 인기있지 않는 것이다. 그러나 때때로 알라카트 항목들(고객이 수시로 선택해서 먹는 음식)은 정규메뉴항목보다 더 수익적이다. 한편, 이러한 메뉴항목들을 생산하기 위해서는 주방에서 더 많은 문제들을 일으킬 수 있다.

메뉴스코어링은 다음과 같이 크게 6가지 단계로 접근하게 된다.

첫째, 메뉴앙뜨레나 주요 항목들이 계산될 수 있는지를 결정하고, 이것이 판매의 주요부분을 대표하는 것이라야 가정하여 칼럼 1를 만든다.

둘째, 계산된 각 항목들의 주문 수를 산출하여 칼럼 2를 만든다.

셋째, 메뉴항목의 판매가격을 위하여 컬럼 3를 만든다.

넷째, 선택된 각 항목의 식품원가율을 계산하여 칼럼 4를 만든다.

다섯째, 메뉴스코어링의 기간동안 제공된 전체 식사수를 계산하여 칼럼 11를 만든다.

여섯째, 메뉴스코어, 즉 식사당 총수익평균(Gross Profit Averag Per Meal) × 전체 식사수에 대한 선택된 각 항목의 이용비율(Percentage of Customers Eating Meals Counted)를 계산하기 위한 세부 계산단계를 위하여 칼럼 6, 7, 8, 9, 10, 그리고 12를 만든다.

3. 메뉴스코어링의 役割

1) 메뉴의 效果性 測定

업체가 소유하고 있는 메뉴중 특정메뉴의 효과성이 다른 메뉴에 비해 어떤가를 측정하기란 어렵다. 어떤 메뉴가 수익적인 반면에 다른 메뉴는 인기가 있을 수 없다. 그들을 어떻게 비교해야 하나?

어떤 업체들은 다음과 같이 메인디시의 가격범위로 게스트체크(Guest Check)를 분석하는 것이 도움이 된다는 것으로 알고 있다.

첫번째 범위: 16천원-18천원

두번째 범위: 18천원-2만원

세번째 범위: 2만원-22천원

이와 같이 해서 일단 사람들이 구매하고 있는 가격의 범위를 알게 되면, 그들은 메뉴상에 가격범위와 비교하게 된다. 이것은 일반적인 가격결정이 구매형태와 일치한지를 나타낼 수 있다.

유사한 접근방법으로 메뉴상에 메뉴항목으로 부터 어느정도의 애버리지체크(Average check)가 되어야 하는지를 결정하고, 그 다음에 판매량을 고객의 수로 나눈 애버리지체크와 이것을 비교하는 것도 있을 수 있다.

이와 같은 방법에 의한 메뉴의 효과성 측정은 비과학적인 방법으로 세부적인 사항들을 고려하지 못하고 있다. 그러나 이 보다 더 과학적인 메뉴의 효과성 측정은 메뉴스코어링에 의할 수 있다. 물론, 비용으로 식품원가율만을 고려하고는 있지만 메뉴스코어링의 대상 메뉴항목들의 평균매출액, 총수익과 그 비율, 식사당 총수익평균, 그리고 전체 식사수에 대한 선택된 각 항목의 이용비율을 이용하고 있어 더 과학적인 방법의 역할을 하고 있다고 할 수 있다.

2) 메뉴의 收益性과 人氣性 比較

음식서비스매니저는 항상 어떤 메뉴들 또는 잠재메뉴들, 또는 어떤 메뉴항목들이 업체에 가장 적합한 것인지에 관심을 가지고 있다. 메뉴는 수익적이나 인기가 없을 수 있고, 또는 그 반대일 수 있다. 한 메뉴를 다른 메뉴와 어떻게 비교할 것인가? 이것을 달성하기 위한 기법이 Michael Hurst에 의해 개발된 메뉴스코어링이다.

본래의 메뉴스코어링은 분석에 이용된 개별메뉴의 수익성과 인기성을 동시에 고려하고 있지가 못하고 있다. 그러나 이러한 문제는 우선 카사바나(M.L.Kasavana)[6]가 주장하는 메뉴엔지니어링을 응용하면 해결될 수 있을 것이다.

헤이스와 허프만(Hays & Huffman)[7]은 원가를 재료비, 고정비, 그리고 변동비 등까지 고려한 분석이라야 더 올바른 결과를 도출할 수 있다고 하는 목표가치의 계산식에 의하여서도 해결될 수 있다.

파베식(Pavesic)[8]은 카사바나와 유사한 방법을 이용하고 있으나 수익성의 기준인 평균공헌이익의 산출식를 달리 주장하고 있는데 이것도 카사바나에 의한 수익성 평가와는 다소 차이가 있는 결과가 도출되기는 하나 고려할 필요가 있다.

한편, 인기성의 평가기준이 카사바나와 파베식이 주장하는 방법에 의할 수 있으나 이와는 달리 음식그룹별 표준[9]이나 전체대비율의 비교[10]에 의하여 분석할 수도 있다. 이러한 분석방법도 응용할 필요가 있다.

---

6) 카사바나는 수익성은 평균공헌이익을 기준으로 하고 있으며 인기성은 70%를 기준으로 하고 있으며 이들은 다음과 같이 계산하고 있다.
평균공헌이익=총공헌이익의 합계액/매출량의 합계액, 인기성= 1/음식의 수×0.70×매출량

7) 헤이스와 허프만은 카사나바가 식품원가만을 고려하는 문제를 보완하기 위하여 비용을 구성하는 비용을 세분화시켜 계산하는 목표가치 계산식을 제안하였는데 그것은 다음과 같이 계산한다.
목표가치=((1-재료비율×매출량×[가격×(1-변동비율+재료비율)])

8) 파베식에 의하면 수익성은 다음의 계산식결과에 의하여 평가하게 된다.
평균총공헌이익은 총공헌이익의 합계액/음식의 수

9) 음식그룹별은 코스별로 구성되어 있는 항목에 대한 F값을 계산하여 해당코스의 항목들을 이러한 F값과 비교하여 인기성을 평가하는 것이다. 여기서의 F값은 다음과 같이 계산한다.
F=K×Y K=100/음식수/100 Y=(1-코스별 음식수가 전체메뉴의 음식수에 대한 해당코스별 음식수의 비율)

10) 여기서 전체대비율의 비교는 해당 메뉴항목의 전체대비율, 즉 매출액대비율과 매출량대비율을 말한다. 인기성의 평가는 매출액대비율/매출량대비율에 의하여 계산한다.

4. 메뉴스코어링의 影響

1) 메뉴의 計劃

메뉴선택은 판매, 생산의 용이와 비용에 영향을 미친다. 물론 물리적인 요소, 주방의 인원, 또는 고객이 지불하고자 하는 정도의 가격과 비교한 원가를 고려하지 않고서도 메뉴를 계속할 수는 있다. 그러나 이것은 너무나 위험한 것이라 아니할 수 없으며, 오히려 많은 비용이 들게 된다.[11]

따라서 메뉴스코어링에 의한 메뉴계획은 바람직하다 아니할 수 없다. 그러하기 위해서는 메뉴계획시에 중요한 영향을 미칠 수 있는 메뉴항목의 수 결정이나 남는 음식의 관리까지 고려할 수 있어야 할 것이다.

과거에 고급레스토랑의 메뉴들은 정교한 코스의 수를 제공했고 각 코스를 위해 몇몇 선택안들을 제공했다. 이것은 식품과 노동원가가 낮을 때 가능하였다. 오늘날 원가절감과 품질관리를 위하여 메뉴상에 항목의 수를 제한하는 뚜렷한 경향이다. 항목의 큰 선택폭이 유지되고 비교적 작은 회전이 된다면 이들 항목들에 대한 품질과 신선도는 떨어지게 된다. 선택폭이 크면 클수록 필요한 노동도 더 든다. 왜냐하면 더 많은 항목들이 분리되어야 하고 시간소비, 준비가 더 필요하기 때문이다. 어떤 업체들은 메뉴선택폭을 넓히기 위하여 편의식품과 가공항목들을 이용하기도 하고 있으며 이들 업체들은 종종 제한된 인원, 시설등으로 훨씬 더 큰 다양성을 제공할 수 있다. 메뉴스코어링의 결과를 분석하는데 있어서는 메뉴항목들을 준비하는데 필요한 시간과 이들 준비의 어려움을 고려해야 한다.

과잉생산은 항상 업체의 수익에 부정적인 영향을 미친다. 훌륭한 경영자들은 그들의 과잉생산을 어떻게 이용할 것인지를 사전에 알고 있다.. 그러나 거의 모든 경우에 있어서 재사용에는 더 많은 연구가 필요하다 아니할 수 없다. 다른 음식에 있어 식품(예컨대, Beef Pot Pie에서 남은 로스트비프)의 이용에 있어서는 남은 로스트비프에 주의하나 보다 낮은 판매가격과 조리하는데 두배나 더 소요되는 작업 때문에 값비싼 포트파이를 만든다. 직원에게 남은 것을 제공하는 것은 또한 값비쌀 수 있다. 종종 남은 식품은 냉장실에 컨테이너에 보관한다. 그러나 만약 빨리 이용되지 않는다면 그것은 완전히 버리게 되어 식품원가를 가중시킬 수 있다. 과잉생산항목들은 또한 후에 특별항목으로 이용될 수 있다. 이것은 하부표준음식이 될 뿐만 아니라 메뉴에 첨가하므로서 그 날에 첫번째 이용할 수 있는 가능성을 증가시킬 수 있다.

과잉생산에 대한 이상적인 해답은 있을 수 없다. 어떤 업체들은 모두 다 소모시킴으로서 이를 예방하고, 간단한 오더로 바꿀 수 있는 항목들은 쉽게 대체시키고 있다. 이러한 시스템의 지지자들은 업체와 고객들의 욕구를 충족시켜줄 수 있을 것이라고 생각한다. 남는 것의 원가가 소요됨이 없이 더 많은 식품과 더 싱싱한 식품을 고

---

11) 케이저(J, Keiser)는 메뉴계획을 다음과 같은 방법에 의하여야 한다고 주장하고 있다.

첫째 식욕을 촉진시키고 매혹적인 음식을 구상한다.

둘째 인원과 장비의 적절한 이용(한쪽주방은 바쁜데 다른 주방은 한가한 경우)

셋째 계절메뉴혼합

넷째 최소의 원가로 최대의 수익을 얻을 수 있는 음식제공

James Keiser, Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations, Macmillan Publishing Company, 1989, p43

객들에게 제공될 수 있다. 그러나 다른 업자들은 이용할 수 없는 많은 항목들을 가진 메뉴는 나쁜 PR효과를 가져온다고 생각한다. 그들은 남은 것들도 비용의 일부분이라고 믿고, 이들 비용은 그들의 메뉴가격에 포함시키고 있다.

과잉생산을 줄이기 위해서는 여러 조치를 행할 수 있다. 정확한 예측이 필요하며 또한 보다 나은 품질을 제공하는 것 이외에 계속적인 소량생산은 수요에 맞는 생산을 가져올 수 있다. 냉동가공항목들은 더 많은 융통성과 더 큰 생산관리를 제공한다. 어떤 업체들은 사전에 여러 메뉴항목을 조리하고, 그들을 냉동보관하였다가 수요에 따라 그들을 재조리한다.

메뉴상에 사전에 준비된 항목들이 많으면 많을 수록 남는 것에 대한 문제는 더 커진다. 그래서 제한메뉴 선택은 남은 것을 통제하는데 도움이 된다. 사전조리의 양을 제한하고 간단한 오더나 사전조리된 오더 항목들을 많이 비축한다면 과잉생산을 줄일 수 있다. 메뉴스코어링은 이와 같은 남은 음식의 관리까지 고려할 수 있는 것이어야 한다.

2) 메뉴의 價格決定

고객에게 메뉴에 대해 가격이 어떻게 빚쳐질지는 메뉴가격결정에 밀접히 관련되어 있다. 이러한 프리젠테이션은 총판매에 영향을 미칠 수 있다. 이 문제가 음식서비스에 적용되지 않는 것은 아니다. 자동쇼룸은 그들이 표준장비로서 제공되는 어떠한 것과 부가적인 엑스트라로서 구매되어야 하는 것을 다양화시킨다. 그들은 가장 큰 판매호소력과 잠재수익을 제공할 수 있는지와 관계된다.

메뉴에 가격을 리스트하는 방법들으로는 다음과 같다. 이와 같은 가격리스트방법을 고려한 메뉴스코어링이 행하여져야 한다. 이것은 앞에서도 언급한 바와 같이 판매가격이 메뉴스코어링의 구성요인중 하나이기 때문이다. 보편적으로 5가지로 분류하여 볼 수 있다.

첫째, 하나의 가격이다.

이러한 가격결정방법으로는 모든 코스를 포함한 모든 식사는 하나의 가격이다. 이 방법은 Prix Fixe(정식(값): 테이블도트)로 리스트되는 값비싼 업체들에서 사용될 수 있다. 이러한 방법은 메뉴가격결정을 단순화시켜주기는 하나 설정된 가격이 사로 다른 비용을 가지고 있는 항목들을 제공한 항목들에 대한 적합한 총수익을 제공하지 못할 것이라는데 관심을 불러일으키고 있다. 이러한 가격은 또한 몇개안되는 메뉴를 제공하는 낮은 가격의 업체에서 제공될 수 있다.

둘째, 알라카트메뉴별로의 가격이다.

기술적으로 이것은 메뉴상에 모든 항목이 주문에 따라 준비되고 개별적으로 가격이 결정된 것을 의미한다. 알라카트가 개별 항목들에 비해 낮은 가격이라는 착각을 줄 수 있지만 전체 식사가격은 모든 가격이 함께 덧붙여질 때 아주 높을 수 있다. 이러한 가격결정은 원하는 것을 선택하기를 원하는 사람들에게 호응을 얻을 수 있다. 그러나 가격을 결정하고 각각의 체크들을 통합하는데 많은 작업이 필요하다.

셋째, 앙뜨레별로의 가격이다.

이 방법은 식사의 비용에 있어 중요한 차이가 앙뜨레의 선택에 있다고 가정한다. 모든 조립메뉴들이나 다른 코스들의 원가를 같이 보는 것이다. 그래서 가격은 앙뜨래나 주요코스의 선택에 의해 결정된다.

Table D'hote(문자상으로 Table Of The Host) 식사는 설정된 가격에 특정코스를 구성하고 있는 하나의 완전한 식사로써 정의된다. 이러한 방법은 종종 새우칵테일과 같은 특정 애피타이저 또는 값비싼 디저트에 대해 더 많이 차지함에 의해 수정된다.

넷째, 수정된 알라카트 메뉴의 가격

이것은 알라카트메뉴의 수정된 형태이다. 알라카트메뉴 상에 모든 것을 바탕으로 하지 않고, 메인항목을 위하여 알라카트를 선택하도록 한다. 빵과 야채와 같은 모든 조립메뉴들은 포함된다. 알라카트메뉴에 또 다른 수정이 있을 수 있다.

다섯째, 플래터(Platter)나 완전한 식사중 선택이다.

이 방법은 고객들이 바란다면 완전한 식사를 제공받을 수 있지만 오직 플래터만을 원하면 플래터를 제공하는 것이다. 최근에 칼로리에 대한 관심고조는 이러한 방법이 널리 이용될 수 있다. 그 차이는 보다 낮은 가격으로 작은 크기의 앙뜨레를 제공하는 것이다. 그러나 앙뜨레 코스트가 식사원가의 일부분이기 때문에 이것은 판매가격을 크게 줄일 수는 없다.

3) 人件費의 計算

인건비는 식품원가만큼이나 중요하다. 그리고 메뉴가격에 직접적으로 메뉴항목을 생산하는데 있어 포함된 노동의 양을 반영하도록 하는 것은 바람직하다. 일반제조업에 있어 상품을 생산하는데 있어 필요한 노동을 계산하는 것이 실질적이다. 만약 한 노동자가 생산하는데 15분이 걸린다면 1시간마다 4개의 물건을 만들어야 한다. 그러나 주방은 비정기적으로 생산한다. 조리사는 식사준비기간동안 여러 물건들을 생산하지만, 그러하지 않을 경우에는 손실이 발생한다. 게다가 항목의 다양화는 개개인에게 생산시간을 할당하기가 어렵도록 한다. 따라서 메뉴스코어링은 이러한 인건비를 고려한 분석이 된다.

현재에 원재료의 원가는 아마도 메뉴가격결정에 주요결정인자이다. 그러나 특정메뉴항목에 대한 높거나 낮은 생산노동원가는 특히 항목이 상당히 숙련된 노동을 요구한다면 메뉴가격에 있어 어떤 조정작업이 필요하다. 만약 직접 노동원가가 정확히 포함된다면 도움이 될 것이다. 그러나 우리가 보아온 바와 같이 실제로 믿을 수 있을 만큼 계산될 수 없다. 서빙이나 식기세척과 같은 비생산노동시간은 보통 모든 항목들에 있어 똑같다.

그럼에도 불구하고 어떤 업체들은 서로 다른 메뉴항목들을 생산하는데 필요한 상대적인 노동시간을 고려하고 이러한 시간을 (생산스케쥴작성에 있어서와 마찬가지로)가격결정에 한 요인으로 이용할 수 있다. <표 1>은 포트 로스트를 위한 계산을 보여주고 있다. 정확히 계산하기 위하여 매니저는 메뉴항목을 생산하기 위하여 필요한 시간을 숙련자, 중간자, 비숙련자에 따라 분류해야 한다. 필요한 시간에 의해 각각의 그룹의 평균임금을 곱함에 의해 매니저는 대략적인 노동원가을 계산할 수 있다. 그러나 이러한 원가는 노동자가 하루에 똑같은 비율로 꾸준히 일한다는 것을 가정한 것임을 알아야 한다. 식품조리가 조리활동의 굴곡이 있기 때문에 잘못된 가정도 있음을 알아야 한다. 이러한 유형의 계산은 최상의 원가방법의 메뉴가격결정에 있어 이용된 단위노동원가를 제공할 것이다.

〈표 1〉 30명에게 제공할 수 있는 포트 로스트를 제공하는생산 노동원가의 계산

필요한 시간	노동력분류	시간당원가	로스트당원가	1인분당원가
20분	숙련자	12천원	4천원	133백원
40분	중간자	9천원	6천원	2만원
20분	비숙련자	6천원	2천원	67백원
합계			12천원	4백원

* 필요한 시간에는 준비, 조리, 로스트 슬라이스 시간이 포함되어 있다.

또 다른 접근방법으로 제공된 식사수와 그들을 생산하는데 필요한 시간을 고려하는 것이다. 다음과 같은 포멧이 이용될 수 있다.

〈표 2〉 제공된 식사수와 생산시간

유형	노동시간	평균시간임금	총인건비	식사수	식사당 인건비
조식	40	6천원	240천원	480	5백원
중식	80	6천원	480천원	640	75십원
석식	60	625십원	375천원	396	95십원

이러한 유형의 분석은 생산, 서비스, 위생, 그리고 행정과 같은 음식서비스업체의 여러 노동부문을 빠뜨릴 수 있다. 노동원가를 계산하는 또 하나의 유형은 생산시간으로 모든 항목을 분류하는 것이다. 만약 생산시간을 5분, 10분과 15분으로 구분할 수 있다고 가정하자. 6000개의 항목이 제공되고 생산인건비가 2000천원. 5분간격으로 생산되는 항목의 인건비는 다음과 같이 계산된다.

〈표 3〉 생산시간을 기준으로 한 항목 분류

범주	필요한 생산노동시간	제공된 항목의 수	노동단위	생산노동원가	범주당 생산노동원가
A	5 min.	1000	1000		155백원
B	10 min.	3000	6000		31천원
C	15 min.	2000	6000		465백원
합계		6000	13,000	2000천원	

2000천원의 인건비로 6000개의 항목을 생산하는데 13,000의 노동단위가 필요하다. 5분의 단위인건비는 2000천원/13,000으로 155백원이다. 10분의 단위원가는 이것의 두배로 31천원이다. 15분의 원가는 3×155백원으로 465백원이다. 범주 B와 C는 범주 A와 비교된다. 예컨대, B가 10분이면 A의 2배가 된다. B가 7.5분으로 증가한다면 이것은 범주 A의 1.5배가 된다.

4) 에너지費의 計算

16인분을 위하여 시간당 10kilowatts(kw)을 소비하는 전기오븐에서 2시간동안 굽어야 한다고 가정하자. 전기료는 kilowatt-hour(kW)당 8십원이다.

이와 같이 가정한다면, 먼저 에너지소비는 2시간×10kW = 20kWh.이므로, 에너지비는 20×8십원=16백원이 되어 16인분을 위한 레시피당 에너지비는 16백원이 된다. 결국 1인분당 백원이 된다.

이러한 수치는 사전가열시간이나 장비를 켜는 시간과 같은 음식을 조리하지 않는 시간이 포함되지 않고 있느나 하나의 가이드로써 받아들일 수 있다. 그러나 메뉴스코어링에 있어 특정메뉴항목을 위한 높고 낮은 에너지비용을 고려하는 것이 바람직하다.

III. 호텔의 메뉴스코어링과 問題點

1. 호텔의 메뉴스코어링

두개의 샘플메뉴 A와 B의 스코어링은 [그림 1]과 [그림 2]에서 제시하고 있다.

[그림 1] A메뉴의 스코어링

메뉴 A					
1단계	2단계	3단계	4단계	5단계	6단계
항목	판매수 (갯수)	판매가격 (100만)	원가율 (%)	총매출액 (100만)	총원가 (100만)
로스트비프	85	11.00	38.2	935.00	357.17
레인보우송어	58	8.50	42.1	493.00	207.55
필렛미뇽	85	12.00	50.0	1020.00	510.00
로스트터키	100	9.00	33.3	900.00	300.00
합계	328			3,348백만	1,374.72만
7단계 평균매출액(5÷2) 1,021만원		8단계 총수익(5-6) 1,973백만		9단계 총수익율(8÷5) 58.9%	
10단계 식사별 총수익평균(7X9) 601만원		11단계 총매출량 410개		12단계 고객의 구매비율(2÷11) 80%	
13단계 메뉴스코어(10X12) 4.81					

〔그림 2〕 B메뉴의 스코어링

메뉴 B					
1단계	2단계	3단계	4단계	5단계	6단계
항목	판매수 (갯수)	판매가격 (100만)	원가율 (%)	총매출액 (100만)	총원가 (100만)
로스트비프	120	11.00	38.2	1320.00	504.24
베이크드햄	65	8.50	36.5	552.00	201.66
로스트터키	110	9.00	33.3	990.00	330.00
랍스타테일	45	15.00	40.0	675.00	270.00
합계	340			3,537,5십만	1,305,9십만
7단계 평균매출액(5÷2) 104십만		8단계 총수익(5-6) 2,231,6십만		9단계 총수익율(8÷5) 63.1%	
10단계 식사별 총수익평균(7X9) 656만원		11단계 총매출량 405개		12단계 고객의 구매비율(2÷11) 84%	
13단계 메뉴스코어(10X12) 5.51					

메뉴 A와 B를 비교하면 메뉴 A는 메뉴 B의 스코어 5.51 보다 낮은 4.81의 스코어를 가진다는 것을 알 수 있다. 더 나아가 그들의 인기성을 보더라도 메뉴 A는 80%, 메뉴 B는 84%가 된다. 그러나 메뉴 A에 대한 식사평균가격은 1,021만원이고, 총수익은 601만원이고, 반면 메뉴 B에 있어서는 104십만원과 656만원이다. 메뉴에 있어서로 다른 항목들은 메뉴 A에 있어서는 레인보우송어와 필렛 미뇽, 메뉴 B에 있어서는 베이크드 햄과 랍스타테일이다. 이들 항목들의 믹스는 656만원의 식사당 더 높은 총수익평균치와 더 높은 스코어를 제공하기에 충분하였다.

2. 問題點

메뉴스코어링은 메뉴와 판매가격, 판매량 간의 관계를 규명할 수 있고, 수익과 총비용에 기여도 등에 이로운 점이 있다. 현재의 메뉴스코어링의 기법만으로는 메뉴결정에 있어 반드시 고려하여야 할 요인들을 간과할 수 밖에 없다. 그 요인들은 수요의 탄력성, 가치의 인식, 경쟁고려, 관련된 모든 비용의 고려, You Bank Dollars, Not Percentages, 통일된 가격정책 구사의 어려움, 그리고 장기적인 메뉴결정 등이다.

여기서 먼저, 수요의 탄력성이란 수요가 가격, 음식질, 또는 환경의 변화와 같은 다른 요인에 따라 변동할 수 있다는 것을 의미한다. 메뉴결정에 있어 수요의 탄력성이라고 함은 예컨대, 고객수요에 판매가격에 변화가 영향을 미칠 것인가를 고려하는 것이다. 단골고객에게 있어 가격인상은 구매에 큰 영향을 미칠지 않을 수도 있다. 그러나 새로운 가격을 지불할 여유가 많지 않고, 그로 인하여 다른 곳으로 가거나 다른 식사대안을 찾을 고객들에게 있어 보다 높은 가격은 판매에 있어 중요한 감소요인으로 작용할 수 있다.

가치지각은 소비자가 식사가치가 있을 것이라고 믿는 것이다. 예컨대, 낮은 원가의 항목들을 제공할 수 있으나 비교적 높은 판매가격으로 제공할 수 있다. 그럼에도 불구하고 고객이 그들이 훌륭한 가치를 받고 있다고 생각한다면 별로 문제가 되지 않는다. 그러나 고객이 메뉴가격이 보기에 꽤 공정하거나 심지어는 낮을 지라도 너무 높다라고 생각한다면 업체는 문제에 봉착하게 된다. 서로 다른 지역이나 사회층은 가치에 대해 서로 다른 지각을 가질 수 있다. 가치는 종종 가격에 대해 질로서 표현되는 것으로 명성이나 가격판매로 인한 호소력을 높이기 위해서는 더 높은 가격을 부과할 수 있다. 업체의 가격들이 높다는 것을 다른 사람들이 알고 있기 때문에 사람들은 단순히 더 많이 지불할 수 있다. 이러한 경에 심리적 요인들은 주관적인 가치고려보다 더 중요하게 될 수 있다.

단골고객이나 독점권을 가지고 있지 않는다면 경쟁을 인식해야 한다. 경쟁은 반드시 직접적인 것은 아니다. 도시락 가방에 집으로부터 중식을 가지고 오는 것은 간접적인 경쟁이다. 어떤 경우에 있어서 경쟁가격이 너무 낮다면 메뉴항목을 제거하거나 대체할 필요가 있다. 즉, 경쟁이 재정적인 부담이 있기 때문에 반드시 따라야 한다는 것을 의미하지 않는다.

메뉴와 가격, 판매와의 관계는 몇몇 측면을 가지고 있다. 하나는 여러 항목을 판매함에 의해 항목당 낮은 수익을 얻으려고 할 것인지 다소 판매가 낮더라도 항목당 높은 수익을 얻을 것인지이다. 원가-판매량-수익분석에 대한 더 세부적인 내용은 21장에서 설명하고 있다. 수요의 탄력성은 또한 서브할 수 있는 고객의 수와 관련되어 있다. 만약 사업량이 줄어든다면 보다 낮은 메뉴가격도 자극제가 못된다.

메뉴가격결정에 있어 대부분의 업체들은 본래 관련된 원식품가격을 고려한다. 이러한 접근은 원식품가격이 총원가에 있어 한 요인이상일 때 더 타당할 수 있다. 그러나 다른 원가들도 현재 아주 중요한 요인이 되고 있으며 고려되어야만 하고 있다. 수익과 총경비에 기여는 판매가격이 항목의 적합한 총비용의 몫이나 수익을 제공해야 한다는 것을 인식하는 것을 포함한다. 모든 메뉴항목들에 대한 일관된 가격결정정책을 가지는 것이 좋지만 이것은 수요의 탄력성, 가치지각, 경쟁, 메뉴가격과 판매량간의 관계들을 포함한 여러 이유로 인하여 결코 적합하다고는 할 수 없다. 종종 구매가격보다 네배나 많은 가격으로 재공할 수 있고 2배이상으로 제공할 수 없는 경우도 있다. 많은 업체들은 메뉴가격결정에 있어 퍼센티지를 강조한다. 그러나 "You Bank Dollars, Not Percentages"라는 격언과 같이 메뉴항목은 퍼센티지에 근거를 두었을 경우 아주 수익적일 수 있다. 그러나 보다 낮은 매출액 때문에 수익은 적게 될 수 있다.

끝으로 장기적인 메뉴결정은 중요하다. 예컨대, 한 업체가 높은 메뉴가격이나 낮은 메뉴가격을 결정하였다면 단기적으로 그러한 결정을 바꾸기는 어려울 수 있다. 어떤 사용업체들은 낮은 가격결정으로 그들의 가격을 올리려고 할 때 재정적으로 어려움을 겪게 된다. 반대로 다른 업체들은 불행히도 메뉴가격을 낮춤으로 판매량을 증가시키려고 한다. 그들은 사전의 가격결정으로 목표를 달성하기가 어려울 수 있다.

이와 같이 메뉴결정에 있어 있어 고려되어야 요인들까지 고려하는 메뉴스코어링이 현재의 기법만으로는 이루어질 수 없다. 앞에서 언급한 일곱까지의 요소가 중요한 메뉴결정요인이고 메뉴의 수익성과 인기성을 분석하여 메뉴의 효과성을 측정하고자 하는 것을 목표로 하는 메뉴스코어링이라면 이와 같은 요소의 고려는 향후 메뉴스코어링을 통한 결과를 해석하는데 있어 고려하여야 한다. 즉, 다른 모든 것은 일정하다는 가정 하에 다른 요소들을 무시하고 특정요소만을 따로 떼내어 분석하는 방법에서 벗어나 다른 요인들과의 상호관계를 감안하여 메뉴전체와 업장별메뉴, 호텔레스토랑 전체(나아가서 객실판매나 부대시설판매까지 고려한)와 연관시켜 보는 일반균형분석적인 성격인 메뉴스코어링이 바람직하다.

Ⅳ. 一般均衡論的 메뉴스코어링의 方向探索

1. 目標

메뉴스코어링의 궁극적인 목표는 업체의 유형에 합당한 원가로 매력적이고 적합한 식사를 계획하여, 조리하고 제공하는 것이다. 또한, 예컨대 대부분의 단체급식소들에 있어 경영자는 고객들의 영양적인 것을 고려하지 않으면 안된다. 메뉴스코어링의 목표는 이와 같이 원가관리, 소비자선호, 시장이용가능성, 판매촉진, 주방레이아웃, 직원능력, 식품예산이나 판매가격 등과 관련되어야 한다.

비록 메뉴스코어링이 항목판매과거기록카드등과 같은 과거기록에 입각하여 행할 수 있지만 거래지로부터의 아이디어, 그리고 쉽게 접근할 수 있는 판매예측으로 메뉴스코어링을 행하는 것이 훨씬 더 좋다.

또한 메뉴스코어링은 메뉴변화주기별로 행하여야 한다. 매일 새로운 메뉴를 제공하는 대부분의 업체들은 표준항목들과 알라카트선택안을 유지한다. 그들은 실재로 매일 그들의 메뉴의 한 부분을 바꾸는 샘이다. 어떤 업체들은 상품화계획으로 한 주의 일별로 특정항목을 정한다. 따라서 계획한 날에 특정항목에 서로 다른 고객들을 유도할 수 있도록 한다. 그래서 화요일은 스테이크 음식의 날일 수 있고, 수요일은 생선음식의 날로 계획할 수 있다.

메뉴는 또한 계절적으로 수정되어야 한다. 즉, 계절적 식품은 최고의 가치를 지니고 가장 값쌀 때 포함되어야 한다. 또한 관례적이어야 한다. 예컨대, 고객들은 보통 따듯한 날씨에서는 다소 가벼운 식품들을 원한다는 것이 그것이다.

다른 업체들은 없애버리거나 옛메뉴에 항목들을 더 첨가하는 식으로 새로운 메뉴를 만든다. 보통 육류나 앙뜨레항목은 먼저 선택된다. 그들은 가장 큰 원가의 항목을 나타내고, 크게 원가와 가격형태를 정한다. 그들은 또한 고객들에게 어필할 수 있는 주요 원이 된다.

일단 앙뜨레들이 결정되면, 그들을 보완할 수 있는 야채가 선택된다. 예컨대, 스위트포테이토가 본래 베이크드햄과 어울리고 프랜치후라이드포테이토가 딮후라이드생선류와 어울리며, 스튜드토마토는 베이크드마카로니와 어울린다. 대부분의 경우에 있어 사라다는 앙뜨레선택을 보완할 수 있다. 월돌프사라다는 로스트폭과 어울리고, 콜스로우는 생선류와 어울린다. 애피타이저, 디저트, 빵은 마지막에 선택된다.

따라서 메뉴항목들은 형태, 맛, 질감과 색체의 조화을 위해서 검토되어야 한다. 예컨대, 하나의 플래터는 베이크드햄, 레드비트, 그리고 토마토와 같은 빨간색의 항목들을 포함해서는 안된다. 또한 질감의 조화는 토스트위에 푸리줄드 비프, 애플소스와 크림드 오니온과 같은 식이 되어서는 안된다. 단조로운 형태의 조화는 생선스틱, 후렌치후라이, 아스파라거스 스피어 등 모두가 긴 항목들이다. 그리고 여러 맛이어야 한다.

결국 메뉴스코어링의 또 다른 목표는 코스별 비교에 두어야 하고 그러한 코스별 선택 메뉴항목들의 형태, 맛, 질감과 색체의 조화를 이끌어낼 수 있는 방향으로 메뉴스코어링이 행해지도록 하는 것이어야 한다.

2. 方向探索

1) 메뉴形態別 메뉴스코어링

메뉴스코어링은 메뉴형태별로 이루어질 필요가 있다. 호텔레스토랑에 있어서 메뉴형태는 크게 커피숍의 메뉴, 이국적 메뉴(보통 블란서메뉴, 이태리메뉴, 한식메뉴, 일식메뉴, 그리고 이하 프로모션메뉴 등으로 구분됨), 부페의 메뉴, 그리고 연회의 메뉴 등으로 분류된다. 메뉴스코어링은 이와 같이 메뉴별로 가지고 있는 특징을 고려하여 어느 메뉴의 형태가 수익성과 인기성에 더 큰 영향을 미치는지를 비교할 수 있어야 한다.

그러나 이와 같이 메뉴형태별에만 초점을 두어서는 메뉴스코어링의 일반균형론적 목표를 달성하기는 힘들 것이다. 따라서 커피숍의 메뉴항목에 어떠한 이국적 메뉴가 가미되었을 때, 또는 부페의 메뉴가 가미되었을 때 메뉴의 스코어가 더 높고 낮은가를 판단할 수 있는 결과를 도출할 수 있어야 한다. 이와 같은 결과에 바탕을 두고 원가관리, 소비자선호, 시장이용가능성, 판매촉진, 주방레이아웃, 직원능력, 식품예산이나 판매가격, 그리고 메뉴항목들의 형태, 맛, 질감과 색체의 조화를 메뉴스코어링의 상수로 고려한 결과치를 계산하는 새로운 방법의 메뉴스코어링이 되어야 할 것으로 생각한다.

2) 메뉴類型別 메뉴스코어링

메뉴유형은 일반적으로 단기메뉴, 장기메뉴와 순환메뉴 등으로 구분한다. 그러나 메뉴의 복잡성으로 이들의 구분이 불명확해지고 있다. 예컨대, 커피숍메뉴에 있어 기존의 수익성과 인기성이 높았던 음식과 타 음식구매에 미치는 영향정도가 큰 음식은 메뉴를 바꾸어도 메뉴상에 그대로 유지하기 때문이다.

여기서의 단기메뉴는 흔히 시장메뉴로 Market Menu로 지칭된다. 이러한 시장메뉴는 특정시기 동안에 이용가능한 식재료를 바탕으로 하여 만들어진다. 메뉴는 음식들의 품질, 신선도, 그리고 합리적인 가격결정에 의해 결정된다. 이것은 이용가능성의 제한과 식재료의 소멸성 때문에 단기적인 메뉴이다. 메뉴의 선택폭이 좁다. 이러한 메뉴는 메뉴스코어링의 대상으로 하여 분석하기는 어려운 메뉴이다. 또한 일시적인 수익성과 인기성만을 고려하여 메뉴항목으로 편성한 것들로 메뉴스코어링상에서 높은 메뉴스코어가 산출되더라도 이러한 메뉴를 그대로 메뉴상에 유지하거나 무리하게 식재료를 구매하여 오히려 인기성은 높으나 수익성이 떨어지는 결과를 초래할 수 있다는 점을 간과해서는 안된다.

장기메뉴는 거의 변하지 않는다. 이러한 메뉴는 패스트푸드점, 스테이크하우스와 같은 스테이크전문점, 또는 서퍼클럽이나 디너하우스업체와 같은 석식전문점에서 주로 사용한다. 일단 이러한 메뉴가 개발되고, 체계가 서면 그것은 계속해서 이용된다. 결코 제공하려고 하는 새로운 메뉴음식을 첨가시키거나, 다양화시키려는 새로운 음식을 모색하지 않아도 된다는 것을 의미하지는 않는다. 메뉴스코어링을 행하는 시점이 한정되어 있는 것은 아

나지만 일반적으로 주별, 월별, 사사분기별, 연별로 이루어지는 회계시점을 고려한다면 메뉴스코어링의 대상에서 제외시키는 메뉴가 될 수 있다. 이것은 그만큼 또다른 장기메뉴를 계획할 때에 메뉴스코어링이 상당히 중요함을 의미하는 것이다.

메뉴들은 음식서비스업의 성공에 중요하다. 그리고 호소력있는 메뉴변화를 준비하는 것은 보통 많은 노력과 전문지식이 필요로 하다. 이러한 변화에 대한 필요는 주기메뉴의 개발로부터 된다. 즉, 정기적으로 로테이션되나 서로 다르게 계속적으로 변화를 주기위해 사용되는 메뉴이다. 주기메뉴는 같은 메뉴의 원가들이 보다 나은 원가비교를 위하여 여러 날에 걸쳐 계산되기 때문에 관리에 도움이 된다. 다시말해서 주기메뉴는 특정시기를 위해 만들어진 주기적으로 변화하는 회전메뉴이다. 주기메뉴가 어떤 주기동안 만들어질 수 있을지라도 주기는 7일을 보통으로 하고, 3주, 1달을 그 기준으로 하기도 한다. 예컨대, 7일이라면 그 기간의 말에 메뉴는 되돌아가 다시 그 반복이 계속된다. 주기메뉴는 종종 계절별로 반복되는 계절주기를 바탕으로 만들어지기도 한다. 계절에 이용할 수 있는 식재료들을 주로 이용한다. 주기메뉴는 학교, 병원, 기타 기관, 산업체에서 보편적으로 이용되고 있다.

이러한 순환메뉴는 다음과 같은 잇점을 가지고 있기도 하다.

첫째, 몇몇 메뉴를 준비하는데 필요한 많은 시간을 줄일 수 있어 대부분의 시간을 분석하는데 이용할 수 있고 주기별로 사용될 보다 나은 메뉴를 계획하는데 시간을 투자할 수 있다.

둘째, 구매를 단순화시켜준다. 왜냐하면 메뉴패턴이 주기동안에는 명확하기 때문이다. 메뉴가 음식이 만들어지기 적어도 하루정도 먼저 만들어질 때 보다 구매를 위한 더 많은 리드타임(Lead Time)을 가질 수 있다. 양적구매는 또한 용이하게 된다.

셋째, 종사원스케쥴프로그램을 용이하게 한다. 메뉴와 업무량이 사전에 알 수 있어 특정음식을 생산하기 위해 필요한 종사원의 자질과 수를 계획할 수 있다.

넷째, 예측에 도움이 된다. 왜냐하면 여러 기간동안 계속된 경험을 통하여 지식을 터득하게 된다.

다섯째, 사전에 교육시킬 수 있는 바탕을 제공한다.

여섯째, 남는 것을 조직적으로 이용할 수 있게 한다.

일곱째, 노동자들이 메뉴음식에 더 익숙하게 됨으로서 노동효율성을 증진시킬 수 있다.

따라서 순환메뉴에 대한 메뉴스코어링은 이러한 잇점을 살릴 수 있는 방향으로 모색되어야 한다. 예컨대, 특정시기의 메뉴항목중 한 항목이 다른 시기의 메뉴항목에 포함시킬 때 더 수익성과 인기성이 높다면 순환메뉴에 변화를 가할 수 있는 잇점이 있을 수 있다.

V. 結 論

메뉴스코어링은 수익에 기여할 수 있고 총비용을 상쇄할 수 있어야 한다는 것을 알아야 한다. 메뉴스코어링은 사이언스가 아니라고는 하지만 메뉴분석을 할 때 고려해야 할 중요한 여러 요인들 몇가지가 있다. 또한 그것을 달성하기 위한 접근방법으로 정량적인 접근방법과 비정량적인 접근방법이 있다. 그러나 메뉴분석을 위한 법법으로 하나의 방법만이 존재하는 것은 아니다. 따라서 음식서비스업주는 메뉴분석에 있어 서로 다른 방법이나 서로 다른 항목을 결정하는데 서로 다른 방법을 고려하는 것을 원할지도 모른다.

결국, 메뉴스코어링이 정량적인 접근방법이기는 하지만 비정량적인 접근방법까지 같이 고려함이 더 합리적인 결과를 도출할 수 있다고 할 수 있다. 여기서의 비정량적 방법에는 직관(Intution: 업체가 생각하고 있는 것이 적당한 가격이라고 하는 것), 경쟁업체의 가격을 따르는 방법(Follow-The Leader: 선도업체가 정하는 가격에 따르는 것)등이 있다. 예컨대, 맥도날드는 햄버거가격에 대한 가격을 지역의 표준에 맞게 설정한다. 경쟁가격은 경쟁업자의 가격이 다소 차이가 있음에도 경쟁업체의 가격을 따르는 것이다. 시행착오법은 또 다른 접근방법이다. 즉, 수익적이라면 그것은 올바른 가격이라고 가정하는 것이다. 이것은 분명 잘못된 것이다.

그러나 비정량적 방법들은 보통 어떤 정량을 바탕으로 한다. 마케팅이 비정량적인 분야에 포함된다. 여기서 주요관심사는 고객의 인지가치이다. 이러한 개념은 고객들이 가치에 관심을 가진다는 것이다. 고객들에 대해 상품의 가치를 안다면 어느정도의 가격을 결정해야 하는지를 알 수 있다. 딥후라이드항목을 판매하는 패스트푸드업은 종종 이러한 방법을 이용한다. 그들은 집에서 요리하기가 어렵고 그들의 실재비용보다 더 높은 가치을 인식할 수 있다. 이러한 방법은 또한 인지가치를 증가시키기 위하여 가니쉬나 포테이토칩을 제공하는 식의 창조적인 상품화를 유도할 수 있다. 또 다른 심리적 접근 또는 마케팅접근은 고객을 유도하거나 새로운 시장을 개발하기 위하여 특별한 것(Specials or Loss Leaders)을 광고하는 것이다. 가령, 위치, 시간과 종업원의 친근함 등과 같은 비정량적인 요소가 메뉴결정에 포함되는 또 다른 측면들임에 틀림없다.

따라서 본 소고에서 정량적인 접근을 통하여 일반균형론적 메뉴스코어링의 결과를 도출하고 있기는 하지만 식품원가율만이 아닌 또 다른 원가와 비정량적인 요소까지 고려할 수 있는 방향으로 메뉴스코어링을 활용하여야 할 것이라 주장하면서 연구를 마친다.

參 考 文 獻

1. 國內文獻

1) 임경인, 호텔식당실무, 학문사, 1983.
2) 오정환, 호텔케이터링원론, 기문사, 1992.
3) 원융희, 현대호텔식당경영론, 대왕사, 1989.
4) 오승일, 식음료사업경영, 백산출판사, 1991.

2. 國外文獻

1) Keiser James, *Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations*, Macmillan
2) Publishing Company, 1989.
3) Levinson Charles, *Food and Beverage Operation*, Prentice-Hall, Inc., 1976.

ABSTRACT

A Study on the General Equilibrium Menu Scoring

Jin, Yang Ho

A foodservice manager always is concerned with which of the menus or potential menus, or which of the menu items, is best for the operation. A menu may be profitable but not popular, or vice versa. How does one compare one menu with another? A technique to accomplish this is Menu Scoring, which was developed by Michael Hurst.

It can be used to analyze possible menu changes by estimating sales of the new items and seeing what the new menu score will be. But menu scoring considers food costs, limited menu and relation only.

After the menu score is calculated, management can determine more effectively why one score differs from another. Thus, this study is focused on the general equilibrium effect analysis. It will be attained from menu formation and menu type. I concluded that one can also change menu prices and see how menu popularity and profitability and the resulting menu score are affected through this study.