

메뉴 엔지니어링 기법과 고객 지불 의사 분석을 통한
판매 활성화 전략
- 제주지역 특급호텔 한식당을 중심으로 -

최 광 수[¶]
제주한라대학 호텔조리과

**A Study on Sales Enhancement Strategy Based on Menu
Engineering and Analysis of Willingness to Pay
- Korean Restaurants of First Class Hotels in Cheju -**

Kwang-Soo Choi[¶]
Dept. of Culinary Arts, Cheju Halla College

Abstract

The purpose of this paper was to revise menu management in Korean restaurants of first class hotels in Cheju. This study was conducted to examine and analyze menu mixes using menu engineering and surveys of customer willingness to pay for price adjusting.

The results were as follows. Those restaurants in this study need menu re-engineering and price adjustment for sales enhancement. And this paper suggested some recommendations. They have to develop new menu focusing on customer value based menu management. Furthermore, customer behavior analysis must be applied to menu engineering and new menu development.

Key words : menu engineering, contribution margin, willingness to pay, customer value

I. 서 론

1. 문제의 제기 및 연구 목적

현대의 호텔 산업은 환경 변화에 따른 식음료 부문의 경영관리가 더욱 강조되고 있다. 그러나 현실적으로 식음료 경영관리에 있어서 가장 중요한 부분이라고 할 수 있는 메뉴 관리는 합리적이고 효율적으로 이루어지지 않고 있어서, 식음료 부문의 경영에 있어 메뉴 관리가 매우 중요함은 경영자나 종사자 모두가 인식하고

¶ : 교신저자, 011-697-5780, cks@hc.ac.kr, 제주도 제주시 노형동 1534번지 제주한라대학 호텔조리과

있으나 과학적인 메뉴 관리에 대한 올바른 인식과 이에 대한 연구는 아직 미흡한 실정이다. 호텔 레스토랑의 경우 특정 메뉴에 대해 고객 만족을 체계적으로 고려하지 않으면 고객에게 접근하는 것이 호텔 경영의 실패 원인이 될 수 있다. 특히 메뉴는 고객의 기호와 욕구 변화에 따라서 교체되어져야 하고 관리되어져야 하나, 이에 따른 체계적인 관리가 부족한 것이 현실이다. 특히, 메뉴 디자인을 통한 아이탬의 차별화와 다양화가 이루어지지 않고 미적인 면에만 치중하여 만들어지고 있으며, 또한 메뉴 구성 과정에서 살펴볼 때 대부분의 메뉴 계획자나 주방 관리자들은 새로운 메뉴를 개발하기보다는 기존의 메뉴를 수정, 보완하거나 모방하여 사용하는 한계성을 내포하고 있는 것이 사실이다. 메뉴 계획과 관리 과정이 식음료 경영관리에 있어서 중용함에도 불구하고 대부분의 경영자는 경영 방식과 메뉴에 대한 기존의 틀을 벗어나지 못하고 기존의 메뉴를 그대로 사용하고 있기 때문에 독창적이지 못한 문제점이 지적되고 있다.

판매 활성화 전략은 수익 극대화를 위한 기업의 총체적인 활동이라고 볼 수 있고 여기에는 다양한 활동 등이 포함되는데 특히 호텔 레스토랑의 경우 메뉴 정책이 마케팅 전략 중 상품, 가격, 홍보 등과 직접적인 관련을 갖는 마케팅 전략의 핵심 도구라고 생각한다.

이에 호텔 레스토랑의 메뉴 관리에 대하여 새로운 가치 발굴 차원에서 판매 활성화와 고객 만족을 동시에 기할 수 있는 방안을 모색하여 보고자 한다.

2. 연구의 범위 및 방법

식음료 부문이 성공적으로 수익을 창출하기 위해서는 고객 관리, 원가 관리, 직원 관리, 시설 관리, 광고 및 판촉, 마케팅 활동 등이 복합적으로 잘 이루어질 때만 가능한데 이러한 요소들의 중심에 메뉴가 자리 잡고 있다. 따라서 식음료 부문의 질적인 성장과 함께 성공적인 운영을 위해 가장 과학적이고 합리적으로 관리되고 개발되어야 할 것이 바로 메뉴이다, 하지만 현재 호텔 식음료 영업장을 운영하는 관리자들이 식음료 업장의 영업 성과에 많은 영향을 미치고 고객과의 커뮤니케이션에 사용되어 가장 중요한 마케팅 도구의 역할을 하는 메뉴에 대한 분석과 관리같이 기술적이고 기능적인 측면은 잘 활용되지 못하고 영업장을 운영하고 있는 것이 사실이다.

기존의 메뉴 분석이나 메뉴 관리에 대한 선행연구를 살펴보면 대부분의 연구들이 이 호텔의 몇몇 레스토랑을 선택하여 메뉴 아이탬의 수익성 및 선호도를 중심으로 하여 메뉴 분석의 방식에 따라 수익성이 있는 아이탬인지를 판별하고 그에 따른 대응 방법을 제시하였다. 하지만 본 연구에서는 여기에 그치지 않고 메뉴 관리의 중요한 요소 중의 하나인 가격의 재조정 방안의 하나로 고객 지불 의사 조사 및 분석을 통하여 고객의 만족과 수익의 극대화를 동시에 기할 수 있는 하나의 방

법을 제시하고자 하였다. 또한 새로운 메뉴의 개발에 있어 호텔 레스토랑의 문제점들을 파악하여 보고 이를 통하여 일반 식당에 대하여 경쟁 우위를 확보할 수 있는 방안을 피력하였다. 결국, 메뉴 분석 및 고객 지불 의사 분석을 통한 메뉴 관리는 블루오션 전략에서 언급하고 있는 가치의 혁신을 통한 경영혁신과 일맥상통한다고 볼 수 있다.

오늘날의 레스토랑 경영에 있어 메뉴는 단순한 사전적 의미의 차림표라는 개념을 넘어 고객의 요구 창출과 고객의 만족, 고객과 기업간의 원활한 의사 전달의 경로이자 기업의 수익성과 레스토랑의 이미지를 대변해 주는 대표적인 마케팅 수단이다. 따라서 성공적인 메뉴는 레스토랑의 경영 목표와 이념에 충실하면서 수익성을 올릴 수 있는 메뉴를 의미한다. 결국 고객 지향적인 메뉴 믹스의 개발이 호텔 레스토랑 성공의 키워드임은 분명하다고 할 수 있다.

갈수록 치열해지는 외식 사업의 경쟁과 더욱 다양하고 예측하기 힘든 소비자 행동의 변화는 외식사업 경영자들에게 더욱 세분화된 고객층을 만족시킬만한 혁신적인 전략과 다양하고 새로운 메뉴를 원하고 있다. 이러한 시점에서 변화하는 고객 니즈의 조사와 분석을 통해 고객 만족을 극대화할 수 있는 메뉴의 개발과 그에 따르는 마케팅 전략의 개발이 시급하다고 할 수 있다.

II. 이론적 배경

1. 메뉴 엔지니어링

메뉴는 레스토랑의 주요 통제요소로 제공되고 시스템의 모든 기능의 핵심이 된다. 학교, 병원, 레스토랑 등 각 급식소에 따라 그들의 목표와 고객에 맞는 메뉴를 제공해야 한다(Spears 2000). 메뉴는 경영의 관점에서는 조직의 목표와 시장 조건, 예산, 시설 및 설비, 인적자원의 기술, 생산 유형과 서비스 시스템들을 반영해야 하고, 고객의 측면에서는 고객의 기호도와 식습관, 식품의 관능적 요소와 영양 요구량을 고려해서 급식 경영자에게는 수익을 가져다주는 동시에 고객에게는 만족을 주어야 한다(khan 1991). 호텔에서 제공되는 메뉴를 지속적으로 평가하고 관리하여 레스토랑 운영에 반영하여 그에 따른 마케팅 전략을 수립하여야 하는데, 메뉴를 운영하고 평가함에 있어서 고객의 측면에서는 고객의 음식 선호도, 1인 분량, 잔식율, 관능평가 등을 할 수 있고, 관리자 측면에서는 제공된 음식들의 영양가 분석, 메뉴 엔지니어링(menu engineering) 기법을 이용한 메뉴의 인기도와 이익도를 고려한 메뉴 평가 방법이 있다(John 1998, Kasavana & Smith 1990).

Kasavana와 Smith는 1982년 메뉴 아이টে에 대한 이익보다는 마케팅적 접근을 위한 아이টে의 인기도, 즉 판매량(menu mix)과 공헌마진(contribution margin)을 고려하여 메뉴를 분석하는 메뉴 엔지니어링 방법을 제시하였다. Kasavana와 Smith가

개발한 메뉴 엔지니어링은 메뉴를 마케팅적 접근에 의해 메뉴의 가격, 디자인, 내용 등을 평가하는 방법으로, 이 방법은 각 메뉴 아이템들을 판매 가격과 판매량에 따라 일정한 범주로 분류하여 평가가 가능하고 또한 메뉴를 그 자체의 고정된 것에서 인식하는 데서 벗어나 고객과 메뉴, 고객과 급식소 간의 유동적인 상호 관계 속에서 평가할 수 있는 이점이 있다. 또한, 현재의 메뉴 평가뿐만 아니라 메뉴 변경시의 성과 측정에도 매우 유용한 의사 결정의 도구가 된다. 정기적으로 메뉴 엔지니어링을 수행하고, 특히 새로운 메뉴의 반응을 평가하거나 인플레이션으로 인하여 가격변동이 생기는 경우 그 영향을 분석하고자 할 때도 도구로서 사용될 수 있다.

메뉴 엔지니어링의 3가지 요소는 고객의 판매량(customer demand), 판매된 각 메뉴의 비율(menu mix), 각 메뉴가 수익에 공헌하는 마진(contribution margin)이다. 고객의 판매량은 일정시기 동안 그 레스토랑을 이용한 고객의 수이다. 판매된 각 메뉴들의 비율(menu mix)이란 일정 기간 동안 또는 특정 시점에서 고객에게 판매한 각 메뉴의 수로 정의한다. 메뉴믹스 비율은 제공하는 각 메뉴 아이템에 대한 고객 판매량의 비율로서 정의된다. 제공된 각 메뉴에 대한 고객의 선호 유형을 나타내고 메뉴상에 나타난 품목들간의 경쟁적인 인기도를 의미한다. 메뉴들이 수익에 공헌하는 마진(contribution margin)은 메뉴를 판매했을 때 식단가를 공제하고 남는 금액으로 각 메뉴의 수익성을 반영하므로 메뉴 엔지니어링 분석 후에 가격 결정시 가장 중요한 요소가 된다. 메뉴 엔지니어링에서는 전체 아이템들의 공헌마진 평균치를 이용하여 각 아이템의 이윤 창출 기여도를 평가하게 된다(양일선 1994).

오늘날 단체급식의 관리자나 레스토랑을 운영하는 경영주들이 메뉴에 대해 지속적으로 제기하는 의문을 보면 “현재 판매하는 음식의 가격은 얼마가 적당한가?”, “메뉴의 식재료 원가는 어느 정도가 적당한가?”, “수익을 극대화할 수 있는 메뉴의 가격과 판매량은 어느 정도인가?”, “현재의 메뉴 중 가격 변경이나 삭제 등의 조치가 필요한 것은 없는가?”, “메뉴를 바꾼 후 성공 여부를 어떻게 알 수 있을 것인가?” 등이다. 이와 같은 의문에 대해 경영의사 결정에 도움을 주는 도구가 바로 메뉴 엔지니어링이다. 메뉴 엔지니어링은 현 메뉴의 효율성을 평가하여 메뉴의 가격 및 그 내용과 디자인을 결정하는 도구로서 개념을 정의하면 메뉴 엔지니어링이란 식음료 경영에 있어 현재와 미래의 메뉴 가격, 디자인, 메뉴 구성 내용 결정 등의 문제를 해결하고자 하는 일련의 과정이다. 또한 메뉴 엔지니어링은 고객 선호도와 내부 관리 능력을 평가하여 매출량을 증가시키고 순이익을 증가시킬 수 있는 메뉴 아이템들의 평가라고 개념 정의를 내릴 수 있다. 고객은 메뉴 품목을 선택하는데 다양한 요인들에 의해 영향을 받는데 여러 메뉴를 비교하여 행동으로 옮기게 되며, 메뉴 선호 패턴은 순간 또는 지속적인 선택 행동의 결과로 형성

된다. 메뉴 및 레스토랑 선택 속성에 관한 연구들은 주로 고객 중심의 서비스와 관련된 측면에서 메뉴를 포함한 서비스의 질 수준에 향상을 두고 있다. 고객은 어디서, 무엇을, 누구와 함께 식사할 것인지를 결정할 때 가격에 대한 기대감과 판단을 가지고 레스토랑을 선택하게 된다. 따라서 메뉴의 선택은 가격과 아이টে에 대한 고객의 가치판단이 상호작용하여 이루어지는 선택 행동이다(Carmin & Norkus 1990).

2. 고객 지불 의사(Customer Willingness to Pay)

가격이란 제품이나 서비스를 구입하고 그 대가로 지불하는 화폐가치를 말한다. 따라서 고객측면에서 보면 제품이나 서비스를 획득하거나 또한 사용함으로써 얻게 되는 가치에 대해 지불하는 대가라고 할 수 있다. 그런데 제품의 가격은 소비자들의 과거 구매 경험, 성격, 재산 등에 따라서 처음부터 다르게 지각될 수도 있고, 이에 따라 현재의 가격 판단이 달라질 수도 있다(Tellis 1988). 따라서 호텔의 메뉴 엔지니어링 분석 결과 가격의 재조정이 필요한 경우에는 고객이 느끼는 가치를 반영하여 수익성 있는 메뉴로 전환시켜야 한다.

음식의 가격이 높고 낮음에 따라 고객의 이용도가 달라지기 때문에 적절한 가격의 판매가 식당 경영에 있어서 중요함은 두말할 나위가 없다. 식재료비 비율에 의한 계산 방법에 기초를 두고 있지만 식재료의 종류에 따라 그 비율이 매우 다양화되므로 메뉴 가격의 척도는 한 고객이 한 번의 식사에 지불한 초액에 평균 지출비가 된다. 만약 평균 지출비가 낮다면 고객이 낮은 가격의 메뉴 품목을 선호한다는 것을 알 수 있으며 메뉴 가격이 이러한 고객의 요구를 충족시키도록 수정 보완되어야 한다.

따라서 최대의 이익은 철저한 원가관리에서 산출될 수 있는 것인데, 그렇다고 원가에 대한 이익의 폭이 너무 비싸게 되면 고객들이 부담이 커서 요리 상품의 이용도가 낮아져 결국 수익의 감소를 가져다 주므로 메뉴 가격은 계속적으로 감속되어야 하며, 시장 여건과 총 생산경비에 따라 가장 합리적인 가격 결정선이 필요하다.

본 연구에서는 이러한 상황에 비추어 가격 조정이 필요한 메뉴에 대하여 고객 지불 의사를 조사하여 고객이 느끼는 메뉴의 가치를 파악하여 보고 이를 통하여 최대 공헌이익을 발생시킬 수 있는 결정 가격을 도출하였다. 결국, 메뉴 가격 전략의 최종적인 포인트는 고객 한 사람 한 사람에게 특별한 대접을 받고 있다는 인상을 전해주는 데 있다. 이렇게 하면 고객은 다시 한 번 그 업소를 방문하고자 할 뿐만 아니라 그 업소를 찾는 것을 행복하게 여기며 친구들에게 그 장소를 알려주게 되는 것이다. 특히나 구전 효과 및 입소문 마케팅이 매우 중요한 식음료 산업에서는 더할 나위 없이 중요하다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구 목적

본 연구는 제주지역 특급호텔인 L 호텔, H 호텔, G 호텔의 한식당에 대하여 메뉴 엔지니어링 분석을 실시하여 메뉴 믹스에 대한 개선점을 파악하여 보고 아울러, 가격 조정이 필요한 메뉴에 대하여 고객 지불 의사 분석을 통하여 최적의 결정가격을 도출하고자 한다. 또한 고객 관점에서의 새로운 메뉴 개발을 위한 단서를 제시하고자 한다.

2. 조사 대상 및 기간

본 연구는 제주지역 특급호텔인 L 호텔, H 호텔, G 호텔의 한식당을 대상으로 2005년 6월 1일~2005년 11월 30일까지 6개월 간의 메뉴 구성, 판매량, 원가 등을 조사하여 이를 기초 자료로 하여 메뉴 엔지니어링 기법을 적용하였다. 아울러 주요 메뉴에 대한 가격 조정 제안을 위하여 2005년 12월 1일~2005년 12월 10일까지 10일간 호텔별로 한식당 이용 고객 50명을 대상으로 설문조사를 실시하여 고객 지불 의사 결정 함수 도출을 위한 기초 자료를 수집하였고 이를 근거로 메뉴별 최적 가격을 도출하여 보았다.

3. 분석 방법

본 연구는 Kasavana와 Smith가 개발한 메뉴 엔지니어링 기법을 적용하였다.

첫 번째 단계는 메뉴명, 판매량, 식단가, 판매가의 자료를 입수하였다. 두 번째 단계는 판매량의 합계를 내어 메뉴믹스 비율을 계산하였다. 판매량 합계는 각 메뉴들의 판매량의 총합이다. 메뉴믹스 비율(menu mix)은 (각 메뉴들의 판매량/판매량 총합) $\times 100$ 이다. 세 번째 단계는 공헌 마진, 메뉴 비용, 메뉴 수익, 메뉴 공헌 마진을 계산하였다. 공헌 마진(item contribution margin)은 판매가에 식단가를 감한 값이다. 메뉴 비용(menu costs)은 식단가 \times 판매량이다. 메뉴 수익(menu revenues)은 판매가 \times 판매량이다. 메뉴 공헌 마진(menu contribution margin)은 메뉴별 공헌마진 \times 판매량이다. 네 번째는 총비용, 총수익, 총공헌 마진을 계산하였다. 총비용은 메뉴 비용의 총합이고 총수익은 메뉴 수익의 총합이며 총공헌 마진은 메뉴 공헌 마진의 총합이다. 다섯 번째 단계는 총비용 비율, 평균 공헌 마진 메뉴믹스 비율을 계산하였다. 여섯 번째 단계는 공헌마진과 메뉴믹스 비율 분류에 따라 메뉴 아이টেમ을 판정하였다. 70% rule 메뉴믹스 비율이란 메뉴 공학에서 메뉴의 인기도를 판정할 때 사용하는 규칙이다. 즉, 특정 아이টেম의 메뉴믹스의 비율이 전체 판매량의 70%를 넘어선 경우에 판매량이 높다고 판정하게 된다.

메뉴의 판정 기준은 STAR, PLOWHORSE, PUZZLE, DOG의 4가지로 분류된다.

STAR는 공헌마진이 높고 메뉴믹스 비율이 높으므로 즉 이윤도 높고 인기도도 높으므로 유지해야 한다. PLOWHORSE는 공헌마진이 낮고 메뉴 비율이 높다. 즉, 이윤은 낮고 인기도가 높으므로 가격이 재조정되어야 한다. PUZZLE은 공헌 마진은 높고 메뉴믹스 비율이 낮다. 즉, 이익은 높으나 인기도가 낮으므로 메뉴판에서의 메뉴의 위치를 재조정하는 시도가 필요하다. DOG 메뉴는 공헌 마진이 낮고 메뉴믹스 비율이 낮다. 즉, 이익도 낮고 인기도도 낮으므로 다른 메뉴로 교체해야 한다.

IV. 결과 분석 및 고찰

〈표 1〉 L호텔 메뉴 엔지니어링 분석 결과

메뉴명	판매량(개)	메뉴믹스(%)	식단가(원)	판매가(원)	공헌마진(원)= 판매가-식단가
해물뚝배기와 갈비구이	1,784	13.6	10,971	31,000	20,029
양념갈비 반상	1,445	11.0	8,993	33,000	24,008
돌솥비빔밥과 갈치구이	1,547	11.8	10,449	29,000	18,551
갈비냉면	1,354	10.3	7,582	28,000	20,418
육류 즉석구이	851	6.5	16,901	48,000	31,099
갈치구이	852	6.5	10,095	33,000	22,905
흑돼지 양념구이	1,126	8.6	8,663	25,000	16,338
해산물 즉석구이	273	2.1	24,129	90,000	65,871
불고기 반상	733	5.6	11,590	33,000	21,410
옥돔구이	719	6.5	11,501	32,000	20,499
유채코스	346	2.6	14,072	45,000	30,929
새별오름코스	187	1.4	24,255	75,000	50,745
파전	533	4.0	5,273	22,000	16,727
교자상(세트)	116	0.9	35,406	105,000	69,594
돔베고기	250	1.9	7,251	30,000	22,749
이달오름코스	146	1.1	17,991	55,000	37,010
고등어조림	263	2.0	8,798	28,000	19,202
제주 한우육회	209	1.6	7,770	30,000	22,230
해물전골	236	1.8	10,350	30,000	19,650
낙지볶음과 소면	194	1.5	6,118	28,000	21,812

〈표 1〉 계속

메뉴명	메뉴비용(원) =식단가 ×판매량	메뉴수익(원) =판매가× 판매량	메뉴공헌마진 (원) =공헌마진 ×판매량	공헌마진 분류	메뉴믹스 비율분류
해물뚝배기와 갈비구이	19,572,086	55,304,000	35,731,914	LOW	HIGH
양념갈비 반상	12,994,163	47,685,000	34,690,838	HIGH	HIGH
돌솥비빔밥과 갈치구이	16,614,139	44,863,000	28,698,861	LOW	HIGH
갈비냉면	10,266,570	37,912,000	27,645,430	LOW	HIGH
육류 즉석구이	14,382,581	40,848,000	26,465,419	HIGH	HIGH
갈치구이	8,600,684	28,116,000	19,515,316	LOW	HIGH
흑돼지 양념구이	9,753,975	28,150,000	18,396,025	LOW	HIGH
해산물 즉석구이	6,587,217	24,570,000	17,982,783	HIGH	LOW
불고기 반상	8,495,177	24,189,000	15,693,823	LOW	HIGH
옥돔구이	8,269,075	23,008,000	14,738,925	LOW	HIGH
유채코스	4,868,739	15,570,000	10,701,261	HIGH	LOW
새별오름코스	4,535,685	14,025,000	9,489,315	HIGH	LOW
파전	2,810,722	11,726,000	8,915,278	LOW	HIGH
교자상(세트)	4,107,096	12,180,000	8,072,904	HIGH	LOW
돔베고이	1,812,750	7,500,000	5,687,250	LOW	LOW
이달오름코스	2,626,613	8,030,000	5,403,387	HIGH	LOW
고등어조림	2,313,769	7,364,000	5,050,231	LOW	LOW
제주 한우육회	1,623,930	6,270,000	4,646,070	LOW	LOW
해물전골	2,442,600	7,080,000	4,637,400	LOW	LOW
낙지볶음과 소면	1,200,472	5,432,000	4,231,528	LOW	LOW

1. 메뉴엔지니어링 분석 결과

1) L 호텔 한식당 분석 결과

L 호텔 한식당은 전반적으로 가격 조정이 필요한 PIOWHORSE 비율이 높았고 동시에 토속적인 메뉴에 대하여 전반적인 개선이 필요함을 알 수 있었다. 특히 L 호텔의 경우 최근 은사마의 영향으로 일본 관광객의 수가 급증하고 있어 유채코스

<표 1> 계속

메뉴명	메뉴판정	메뉴수(개)	총비용(원)	총수익(원)	총공헌마진(원)
해물뚝배기와 갈비구이	PLOWHORSE	20	143,428,042	449,822,000	306,393,958
양념갈비 반상	STAR	총판매량 (개)	총비용비율= 총비용/총수익	평균공헌 마진(원)= 총공헌마진/ 총판매량	70% RULE메뉴믹스 비율=100/ (메뉴수)×70
돌솥비빔밥과 갈치구이	PLOWHORSE	13,164	0.31885107	23,275	350
갈비냉면	PLOWHORSE				
육류 즉석구이	STAR				
갈치구이	PLOWHORSE				
흑돼지 양념구이	PLOWHORSE				
해산물 즉석구이	PUZZLE				
불고기 반상	PLOWHORSE				
옥돔구이	PLOWHORSE				
유채코스	PUZZLE				
새별오름코스	PUZZLE				
파전	PLOWHORSE				
교자상(세트)	PUZZLE				
돔배고이	DOG				
이달오름코스	PUZZLE				
고등어조림	DOG				
제주 한우육회	DOG				
해물전골	DOG				
낙지볶음과 소면	DOG				

나 새별오름코스요리 등에 대하여 고객 노출도를 높이기 위하여 메뉴판의 조정이 필요함을 알 수 있었다.

2) H 호텔 한식당 분석 결과

H 호텔 한식당은 고객층의 분석이 선행되어야 한다. H 호텔은 신혼부부들이 주를 이루고 있는데 이들 고객이 제주산 갈치조림, 옥돔구이, 갈치구이 등을 외부 여

〈표 2〉 H호텔 메뉴 엔지니어링 분석 결과

메뉴명	판매량(개)	메뉴믹스(%)	식단가(원)	판매가(원)	공헌마진(원)= 판매가-식단가
돌솥비빔밥 갈비구이	459	17.9	4,370	23,000	18,630
제주산 해물뚝배기	620	24.1	5,670	18,000	12,330
제주산 성계미역국	451	17.6	5,457	17,000	11,543
제주산 갈치조림	264	10.3	8,616	24,000	15,384
제주산 흑도야지구이	215	8.4	6,048	24,000	17,952
제주산 옥돔구이	206	8.0	8,760	24,000	15,240
제주산 갈치구이	171	6.7	10,368	24,000	13,632
바람세트메뉴	45	1.8	21,350	70,000	48,650
제주산 오븐작볶음밥	57	2.2	7,100	25,000	17,900
영양돌솥밥 갈비구이	31	1.2	8,610	35,000	26,390
제주 해물전골	36	1.4	5,786	22,000	16,214
제주흑도야지 야채불고기	13	0.5	6,096	24,000	17,904

〈표 2〉 계속

메뉴명	메뉴비용(원) =식단가× 판매량	메뉴수익(원) =판매가× 판매량	메뉴공헌 마진(원)= 공헌마진 ×판매량	공헌마진 분류	메뉴믹스 비율분류
돌솥비빔밥 갈비구이	2,005,830	10,557,000	8,551,170	HIGH	HIGH
제주산 해물뚝배기	3,515,400	11,160,000	7,644,600	LOW	HIGH
제주산 성계미역국	2,461,107	7,667,000	5,205,893	LOW	HIGH
제주산 갈치조림	2,274,624	6,336,000	4,061,376	LOW	LOW
제주산 흑도야지구이	1,300,320	5,160,000	3,859,680	HIGH	LOW
제주산 옥돔구이	1,804,560	4,994,000	3,139,440	LOW	LOW
제주산 갈치구이	1,772,928	4,104,000	2,331,072	LOW	LOW
바람세트메뉴	960,750	3,150,000	2,189,250	HIGH	LOW
제주산 오븐작볶음밥	404,700	1,425,000	1,020,300	HIGH	LOW
영양돌솥밥 갈비구이	266,910	1,085,000	818,090	HIGH	LOW
제주 해물전골	208,296	792,000	583,704	HIGH	LOW
제주흑도야지 야채불고기	79,248	312,000	232,752	HIGH	LOW

<표 2> 계속

메뉴명	메뉴판정	메뉴수(개)	총비용(원)	총수익(원)	총공헌마진(원)
돌솥비빔밥 갈비구이	STAR	20	17,054,673	56,692,000	39,637,327
제주산 해물뚝배기	PLOWHORSE	총판매량 (개)	총비용비율= 총비용/총수익	평균공헌 마진(원)= 총공헌마진 /총판매량	70% RULE 메뉴믹스비율= 100/(메뉴수)×70
제주산 성게미역국	PLOWHORSE	2,568	0.300830329	15,435	350
제주산 갈치조림	DOG				
제주산 흑도야지구이	PUZZLE				
제주산 옥돔구이	DOG				
제주산 갈치구이	DOG				
바람세트메뉴	PUZZLE				
제주산 오븐작복음밥	PUZZLE				
영양돌솥밥 갈비구이	PUZZLE				
제주 해물전골	PUZZLE				
제주흑도야지 야채불고기	PUZZLE				

행 도중 일반 식당을 이용하는 경우가 큼을 유추할 수 있다. 따라서 이러한 DOG 로 판명이 난 제주 토속 메뉴에 대해서 신세대 입맛에 맞는 차별화된 메뉴 개발이 시급하다. 동시에 PUZZLE 메뉴가 다수 분포되어 메뉴판에 대한 전반적인 조정이 병행되어야 한다.

3) G 호텔 한식당 분석 결과

G 호텔 한식당은 메뉴 분석 결과 STAR 메뉴가 비교적 많다. 이는 이 호텔 이용층이 대부분 중장년 층이어서 토속 메뉴에 대한 기호도가 강함을 알 수 있었다. 하지만 최근 외국 카지노 고객이 늘고 있어 이러한 고객층을 흡수하기 위하여 돌솥비빔밥이나 된장찌개의 경우 적절한 가격 조정이 필요하고 동시에 그들의 입맛에 맞는 맞춤형 요리의 개발도 시도해볼직하다.

2. 고객지불의사 분석을 통한 최적 가격결정 연구

앞에서 분석한 메뉴 엔지니어링 결과를 바탕으로 판매 활성화 방안을 수립하기 위하여 각 메뉴별 공헌 마진을 분석하고 이중 공헌 마진이 높은 PLOWHORSE 및

〈표 3〉 G호텔 메뉴 엔지니어링 분석 결과

메뉴명	판매량(개)	메뉴믹스(%)	식단가(원)	판매가(원)	공헌마진(원)= 판매가-식단가
제주은갈치호박정식	1,004	13.6	13,300	35,000	21,700
옥돔구이	1,051	14.2	10,047	30,000	19,953
돌솥비빔밥	1,066	14.4	8,373	25,000	16,628
된장찌게	1,073	14.5	6,600	22,000	15,400
갈치구이정식	513	7.0	11,840	32,000	20,160
돔배고기해물전골정식	506	6.9	11,241	30,000	18,759
생육돔미역국정식	401	5.4	12,250	35,000	22,750
제주 갈치조림	315	4.3	10,494	30,000	19,506
한라산팽만두정식	352	4.8	8,500	25,000	16,500
제주산 고등어조림	343	4.6	6,948	23,000	16,052
오분작 된장찌게	270	3.7	9,520	28,000	18,480
제주 활어회정식	155	2.1	17,415	45,000	27,585
고등어조림	202	2.7	6,948	23,000	16,052
흑돼지 불고기	128	1.7	6,000	25,000	19,000

〈표 3〉 계속

메뉴명	메뉴비용(원) =식단가× 판매량	메뉴수익(원) =판매가× 판매량	메뉴공헌 마진(원)= 공헌마진 ×판매량	공헌마진 분류	메뉴믹스 비율분류
제주은갈치호박정식	13,353,200	35,140,000	21,786,800	HIGH	HIGH
옥돔구이	10,559,397	31,530,000	20,970,603	HIGH	HIGH
돌솥비빔밥	8,925,085	26,650,000	17,724,915	LOW	HIGH
된장찌게	7,081,800	23,606,000	16,524,200	LOW	HIGH
갈치구이정식	6,073,920	16,416,000	10,342,080	HIGH	HIGH
돔배고기해물전골정식	5,687,946	15,180,000	9,492,054	HIGH	HIGH
생육돔미역국정식	4,912,250	14,035,000	9,122,750	HIGH	HIGH
제주 갈치조림	3,305,610	9,450,000	6,144,390	HIGH	LOW
한라산팽만두정식	2,992,000	8,800,000	5,808,000	LOW	HIGH
제주산 고등어조림	2,383,267	7,889,000	5,505,733	LOW	LOW
오분작 된장찌게	2,570,400	7,560,000	4,989,600	LOW	LOW
제주 활어회정식	2,699,325	6,975,000	4,275,675	HIGH	LOW
고등어조림	1,403,557	4,646,000	3,242,443	LOW	LOW
흑돼지 불고기	768,000	3,200,000	2,432,000	HIGH	LOW

〈표 3〉 계속

메뉴명	메뉴관정	메뉴수(개)	총비용(원)	총수익(원)	총공헌마진(원)
제주은갈치호박정식	STAR	20	72,715,757	211,077,000	138,361,244
옥돔구이	STAR	총판매량 (개)	총비용비율= 총비용/총수익	평균공헌 마진(원)= 총공헌마진 /총판매량	70% RULE 메뉴믹스비율= 100/(메뉴수) ×70
돌솥비빔밥	PLOWHORSE	7,379	0.344498721	18,751	350
된장찌개	PLOWHORSE				
갈치구이정식	STAR				
돔배고기해물전골정식	STAR				
생옥돔미역국정식	STAR				
제주 갈치조림	PUZZLE				
한라산뽕만두정식	PLOWHORSE				
제주산 고등어조림	DOG				
오분작 된장찌개	DOG				
제주 활어회정식	PUZZLE				
고등어조림	DOG				
흑돼지 불고기	PUZZLE				

PUZZLE 메뉴에 대하여 고객이 지불하고자 하는 가격, 즉 고객이 판단한 가치가 반영된 가격을 조사하여 이를 가격 정책에 반영하여 판매를 극대화시키는 방안을 강구하였다. 즉, 메뉴 별로 가격에 대한 고객의 지불의사를 조사하여 가격별로 총구매 고객을 파악하고 이를 이용하여 가격별 공헌 마진을 도출하였다.

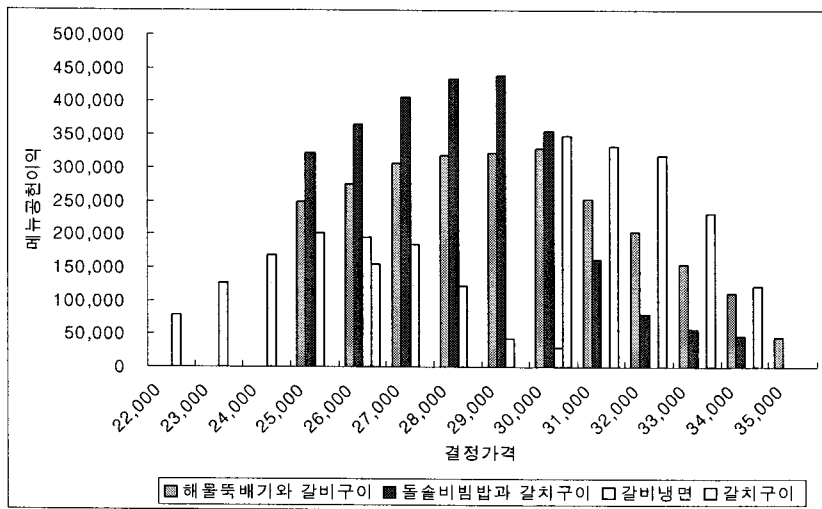
일반적인 가격 결정 시 원가율을 곱하여 가격을 결정하는 방법은 경쟁력이 없고 메뉴 믹스를 할 수 없는 가격을 산출하게 한다. 또한 메뉴 가격에 지나친 영향을 줌으로서 수요가 감소하여 이익도 감소하게 된다. 단순히 원가를 곱하여 가격을 구하는 방법을 사용하면 경영자는 흔히 원가만 낮으면 이익이 증대된다고 믿는 오류를 범할 수 있다. 고객이 자신들이 지불하는 가치보다 질이 낮다고 생각이 되면 매출이 격감이 되어 오히려 좋은 원가율을 유지하더라도 이익을 내지 못하는 경우가 생길 수 있다. 결국, 고객 스스로가 지불한 가치에 대해서 어떻게 가치를 느끼느냐는 것이 마케팅에서 가장 중요한 것이다. 본 연구에서는 A 호텔, B 호텔, C 호텔 한식당 이용 고객을 대상으로 비록 1차례 조사를 실시하여 가격합수를 통한 최적 가격을 도출하였지만 이러한 방법론을 적용하였다는데 의의가 있고 일선

호텔 한식당에서는 지속적인 고객 지불 의사를 반영한 가격 결정 노력이 수반되어야 한다고 생각한다.

1) L 호텔 한식당 분석 결과

L 호텔의 한식당의 PLOWHORSE와 PUZZLE 메뉴 중 공헌마진이 높은 순으로 해물뚝배기와 갈비구이, 돌솥비빔밥과 갈치구이, 갈비냉면, 갈치구이 4개 메뉴를 선정하여 호텔 식당 이용 고객 50명을 대상으로 가격 설문, 즉 고객 지불 의사 설문을 실시하였고 이를 기초로 메뉴 별 최적 결정 가격을 도출하고자 아래와 같이 구하여 보았다.

분석 결과, 메뉴 공헌 마진을 극대화시킬 수 있는 결정 가격을 구하여 보면 해물뚝배기와 갈비구이는 30,000원, 돌솥비빔밥과 갈치구이는 29,000원, 갈비냉면은 25,000원, 갈치구이는 30,000원이라는 결과를 얻을 수 있었다.



〈그림 1〉 L 호텔 결정가격 별 메뉴 공헌 마진

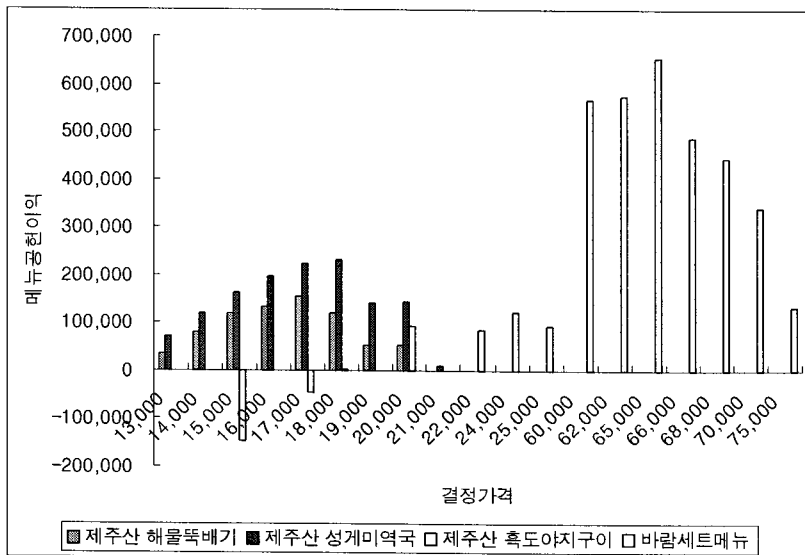
결국, L 호텔 한식당의 경우 해물뚝배기와 갈비구이는 31,000원에서 30,000원으로, 돌솥비빔밥과 갈치구이는 33,000원에서 29,000원으로, 갈비냉면은 28,000원에서 25,000원으로, 갈치구이는 33,000원에서 30,000원으로 각각 가격을 인하하여 조정함으로써 판매 활성화를 기할 수 있음을 알 수 있다.

2) H 호텔 한식당 분석 결과

H 호텔의 한식당의 PLOWHORSE와 PUZZLE 메뉴 중 공헌 마진이 높은 순으로 제주산 해물뚝배기와 제주산 성계미역국, 제주산 흑도야지구이, 바람세트메뉴 4개

〈표 4〉 L 호텔 결정가격과 메뉴 공헌마진 상관 분석표

구분	해물뚝배기와 갈비구이		돌솥비빔밥과 갈치구이		갈비냉면		갈치구이	
	총구매 고객(명)	메뉴 공헌마진 (원)	총구매 고객(명)	메뉴 공헌마진 (원)	총구매 고객(명)	메뉴 공헌마진 (원)	총구매 고객(명)	메뉴 공헌마진 (원)
22,000	50		50		50	79,100	50	
23,000	50		50		49	126,518	50	
24,000	50		50		47	168,354	50	
25,000	50	248,550	50	322,450	44	201,608	50	
26,000	46	274,666	49	365,001	35	195,370	50	154,750
27,000	44	306,724	48	405,552	28	184,296	49	
28,000	40	318,840	46	434,654	16	121,312	49	
29,000	36	322,956	42	438,858	5	42,910	49	
30,000	33	329,043	31	354,919	3	28,746	49	347,655
31,000	23	252,333	13	161,837	0		41	331,895
32,000	17	203,507	6	80,694	0		35	318,325
33,000	12	155,652	4	57,796	0		23	232,185
34,000	8	111,768	3	46,347	0		11	122,045
35,000	3	44,913	0		0		0	



〈그림 2〉 H 호텔 결정가격별 메뉴 공헌 마진

〈표 5〉 H 호텔 결정가격과 메뉴 공헌마진 상관 분석표

구분	제주산 해물뚝배기		제주산 성게미역국		제주산 흑도야지구이		바람세트메뉴	
	총구매 고객(명)	메뉴 공헌마진 (원)	총구매 고객(명)	메뉴 공헌마진 (원)	총구매 고객(명)	메뉴 공헌마진 (원)	총구매 고객(명)	메뉴 공헌마진 (원)
13,000	50	33,500	50	72,850				
14,000	47	78,490	49	120,393				
15,000	45	120,150	47	162,479	50	-147,600		
16,000	36	132,120	44	196,108				
17,000	33	154,110	41	223,737	49	-46,648		
18,000	21	119,070	36	232,452	48	2,304		
19,000	8	53,360	19	141,683				
20,000	7	53,690	17	143,769	45	92,160		
21,000			1	9,457				
22,000					21	85,008		
24,000					20	120,690		
25,000					13	91,624		
60,000							50	567,500
62,000							43	574,050
65,000							40	654,000
66,000							28	485,800
68,000							23	445,050
70,000							16	341,600
75,000							5	131,750

메뉴를 선정하여 호텔 식당 이용 고객 50명을 대상으로 가격 설문, 즉 고객 지불 의사 설문을 실시하였고 이를 기초로 메뉴별 최적 결정 가격을 도출하고자 아래와 같이 구하여 보았다.

분석 결과, 메뉴 공헌 마진을 극대화시킬 수 있는 결정 가격을 구하여 보면 제주산 해물뚝배기는 17,000원, 제주산 성게미역국은 18,000원, 제주산 흑도야지구이는 24,000원, 바람세트메뉴는 65,000원이라는 결과를 얻을 수 있었다.

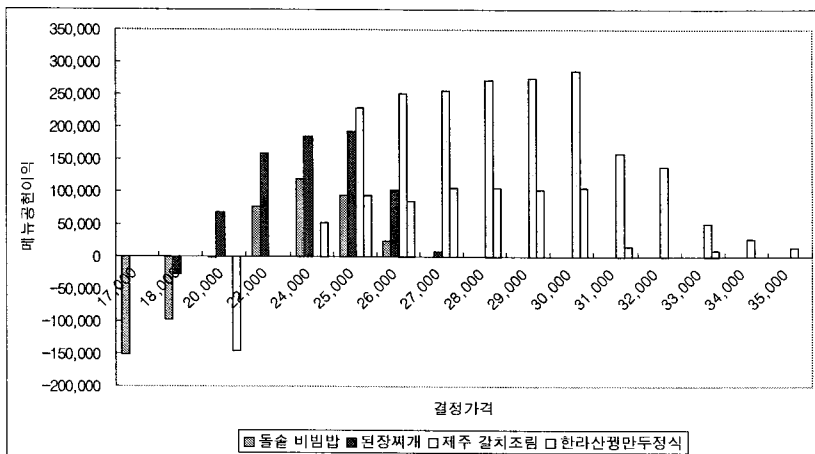
결국, H 호텔 한식당의 경우, 제주산 해물뚝배기는 18,000원에서 17,000원으로, 바람세트 메뉴는 70,000원에서 65,000원으로 가격을 인하하고, 제주산 성게미역국

은 17,000원에서 18,000원으로 인상함으로써 공헌 마진을 올리는 것을 검토하여 보고 제주산 흑도야지구이는 24,000원을 그대로 유지하면서 메뉴를 차별화시키는 방안을 도입하여 판매 활성화를 기하는 것이 바람직하다고 생각된다.

3) G 호텔 한식당 분석 결과

G 호텔의 한식당의 PLOWHORSE와 PUZZLE 메뉴 중 공헌 마진이 높은 순으로 돌솥 비빔밥과 된장찌개, 제주 갈치조림, 한라산평만두정식 4개 메뉴를 선정하여 호텔 식당 이용 고객 50명을 대상으로 가격 설문, 즉 고객 지불 의사 설문을 실시하였고 이를 기초로 메뉴별 최적 결정 가격을 도출하고자 아래와 같이 구하여 보았다.

분석 결과, 메뉴 공헌 마진을 극대화시킬 수 있는 결정 가격을 구하여 보면 돌솥 비빔밥은 24,000원, 된장찌개는 25,000원, 제주 갈치조림은 30,000원, 한라산평만두정식은 28,000원이라는 결과를 얻을 수 있었다.



<그림 3> G 호텔 결정가격별 메뉴 공헌 마진

결국, G 호텔 한식당의 경우 돌솥 비빔밥은 25,000원에서 24,000원으로 가격을 인하하고, 된장찌개와 한라산평만두정식은 각각 22,000원에서 25,000원으로, 28,000원에서 30,000원으로 인상하여 가격을 조정하고, 제주갈치조림은 30,000원으로 유지하는 것이 바람직하다고 생각된다.

3. 새로운 메뉴의 개발

앞에서 살펴본 바와 같이 메뉴 엔지니어링 및 고객 지불 의사 분석은 기본적으로 메뉴 공헌 이익을 극대화하는데 초점이 맞추어져 있다. 따라서 원가 및 판매 가격 등의 결정이 이러한 메뉴 공헌 이익의 중요한 요인으로 작용하고 있으나 이

〈표 6〉 G 호텔 결정가격과 메뉴 공헌마진 상관 분석표

구분	돌솥비빔밥		된장찌개		제주 갈치조림		한라산팽만두정식	
	총구매 고객(명)	메뉴 공헌마진 (원)	총구매 고객(명)	메뉴 공헌마진 (원)	총구매 고객(명)	메뉴 공헌마진 (원)	총구매 고객(명)	메뉴 공헌마진 (원)
17,000	50	-151,450						
18,000	48	-97,392	50	-27,550				
20,000	44	-1,279	47	68,103			50	-145,250
22,000	39	76,869	46	158,654				
24,000	30	119,130	34	185,266			48	52,560
25,000	19	94,449	30	193,470	50	229,100	45	94,275
26,000	4	23,884	14	104,286	45	251,190	28	86,660
27,000			1	8,449	39	256,698	26	106,470
28,000					36	272,952	21	106,995
29,000					32	274,624	17	103,615
30,000					30	287,460	15	106,425
31,000					15	158,730	2	16,190
32,000					12	138,984		
33,000					4	50,328	1	10,095
34,000					2	27,164		
35,000					1	14,582		

와 병행하여 호텔의 한식당의 특성 및 고객의 기호, 성향에 따른 맞춤형 메뉴의 개발 및 발굴을 통하여 판매 활성화에 기여할 수 있음은 자명하다. 이에 제주지역 특급 호텔 한식당의 상황을 일반 한식당과 비교하여 봄으로써 입체적인 분석을 통한 개선점의 모색이 필요하다고 생각된다.

우선, 호텔 한식당이 일반 한식당에 비하여 가격 경쟁력이 떨어지는 원인은 판매가를 포함한 다양한 요인이 있으나 주요 원인으로서는 비싼 인건비 및 근로기준법 근무시간 준수, 어류 해산물의 신선도가 떨어지는 등의 문제점 등을 꼽을 수 있다. 이러한 상황을 고려할 때 고급 전문 인력의 보유와 구매 시스템의 한계라는 장, 단점을 파악하여 탄력적인 대응이 필요하다고 하겠다.

일반 한식당은 그 때 그 때 직접 산지에 가서 구매활동을 통해 신선한 어류 해산물을 구매할 수 있지만 호텔은 구매시스템이 복잡하고 대량으로 구매하는 단점이 있어 냉동보관을 해야 하고 일반 한식당에 비해 메뉴가 다양하므로 고객의 매

뉴 선택권이 다양하여 메뉴 판매 가동율이 상대에 비해 저조하므로 냉동 보관에 따른 요리가 맛의 질이 떨어진다는 점이 단점으로 지적될 수 있다. 가령, 고등어구이의 경우 냉동을 해동하여 구이할 경우 지방분이 빠져 딱딱한 맛이 있다는 고객 불만이 있다. 그러나 단순한 구이요리가 아닌 양념을 가미한 요리인 경우 그 모든 단점을 고급 전문 인력으로서 해소할 수 있다. 즉, 호텔이라는 시스템적인 한계를 핵심 역량인 고급 전문 인력을 활용하여 극복할 수 있다. 호텔 음식은 어느 특정층을 겨냥하여 맛의 기준을 두지 않고 얹기 때문에 짜게 먹는 경상도 지방 출신 고객은 싱겁다는 컴플레인을 제시하고, 서울 경기 지방 고객은 짜다는 고객 불만을 제시하는 경우가 종종 있다. 대처방안으로는 주문 전 미리 고객의 성향을 받아서 요리하는 방법을 강구해야 한다.

일반적으로 메뉴는 고객의 관점과 조직(레스토랑)의 관점에서 고려된다(Khan 1991, 1993; Ninemeier 1984, 1986). 그리고 고객과 조직의 관점이라는 양축을 바탕으로 마케팅 측면과 내부적인 관리를 중심으로 메뉴 계획이 고려된다. 그렇다면, 한국 음식 또한 한국 음식이 지니고 있는 건강지향적인 음식이라는 메시지를 보다 강하게 담을 수 있는 메뉴 개발에 대한 새로운 접근이 시도되어야 한다. 그리고 그 메시지를 실을 수 있는 메뉴를 개발하여 음식 자체를 커뮤니케이션의 대상으로 만들어야 한다.

즉, 호텔 고객 유인 판매 전략 중 하나로 메뉴에 체질별 요리를 접목시켜 판매하는 전략을 고려할 수 있다. 최근의 웰빙 트렌드와 개인 맞춤형 요리라는 새로운 고객 중심적 맞춤형 요리의 발걸을 통하여 고객의 지불 의사 수준을 높이고 이를 통하여 일반 한식당으로 빠져나갈 수 있는 고객을 끌어들이는 차별화된 마케팅 전략을 수립되어야 한다. 예를 들면 제주흑도야지 돔배요리에 한방 재료를 가미하여 돼지고기의 성분 특성을 메뉴판에 기재하여 돼지고기는 음성이므로 태양인의 체질에 어울리는 요리임을 부각시키고 동시에 양파 요리를 곁들려 소화 흡수 지방분해를 극대화하는 건강식 메뉴로 차별화를 유도할 수 있다. 갈치구이, 고등어구이, 조림 등 향토음식의 경우 호텔에서는 일반 한식당과 차별화 판매 전략으로 메뉴를 세트화해서 판매하는 방안도 고려해야 한다. 예를 들면 갈치구이/조림, 고등어구이/조림에 성게미역국, 돔배고기, 전복죽, 생선회, 제주산 망고 과일디저트를 끼워서 세트 메뉴로 차별화할 수 있고 제주해물전골에 제주산 활어회, 전복죽, 해물돌솥밥, 샐러드 제주망고 과일, 디저트를 끼워서 세트화 메뉴로 차별화하는 것이다. 아울러 해산물요리는 올리브오일과 함께 요리하면 맛과 향 흡수력 뛰어난 원리를 적용하는 것 등을 들 수 있다.

결국, 호텔 한식당의 핵심 역량인 고급 전문 요리사들만이 접근할 수 있는 요리의 차별화와 적극적인 프로모션을 통하여 가격 경쟁력을 극복하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다.

V. 결론 및 제언

본 연구에서는 최근의 산업계의 화두 중의 하나인 “블루오션”에 입각하여 호텔 한식당에도 기존에 메뉴를 그 자체의 고정된 것으로 인식하는 데서 벗어나 고객과 메뉴, 고객과 호텔 사이의 유동적인 상호관계 속에서 평가하여 보고 신메뉴 개발 시 또는 가격 조정시의 의사 결정의 도구로서 유용하게 사용될 수 있음을 살펴보고 있다. 본 연구는 메뉴판의 분석과 수익성에 초점을 맞추어 호텔 한식당을 중심으로 실증연구를 수행하여 메뉴의 핵심인 제공된 음식에 초점을 맞추어 판매 활성화를 위한 제언을 했다는데 의의를 찾을 수 있을 것이다. 그러나 최근 6개월 간의 단기 간의 자료 수집의 한계성과 메뉴 가격의 측정을 주관적인 고객의 지각에 의존하고 있는 점에서 한계점을 지니고 있다. 따라서 향후 연구에서는 축적된 자료의 입수와 이를 통한 지속적인 분석 및 객관적으로 가격을 측정하기 위한 관능 평가나 전문가 집단의 평가가 함께 이루어지는 것이 바람직하다고 본다.

고객이 지금 느끼는 만족도는 지금 받고 있는 일체의 상품과 서비스에 의해서 야기되기 보다는 축적되어 있는 메뉴에 대한 이미지이다. 따라서 업계는 고객 만족도를 향상하기 위해서는 순간적인 행위보다는 지속적인 품질 관리 측면에 더 초점을 맞추어야겠다. 메뉴 품질의 상향 조정을 통한 꾸준한 관리를 하기 위해서는 메뉴얼화가 필수적이며, 지속적인 고객들의 만족도 조사도 함께 병행하는 것이 도움이 될 것으로 사료된다. 따라서 향후 연구에서는 위의 이러한 단점을 보완하여 공간적으로 연구 범위를 넓히고 보다 나은 연구 결과를 얻기 위해 실질적인 영업 자료의 수집 및 보다 면밀한 고객 설문조사 및 피드백이 병행하여 이루어진다면 더욱 의미 있는 연구결과를 얻을 수 있으리라고 사료된다.

참고문헌

1. 김위찬, 르네 마보안 (2005) : 블루오션 전략, 교보문고, 서울.
2. 양일선 (1994) : 메뉴 엔지니어링, 국민영양, 서울.
3. Carmin J, Norkus GX (1990): Price Strategies for Menus. *The Cornell H.R.A Quarterly* 10(4):139.
4. Jack D Ninemeier (1986) : Principles of Food and Beverage Operation, p.91, AH & MA.
5. Jack D Ninemeier (1984) : Principles of Food and Beverage Operation, p.115, AH & MA.
6. Khan MA (1991) : Concepts of foodservice operations and management 2nd ed, Van Nostrand Reinhold, New York.

7. Mahmood A Khan (1993) : VNR's Encyclopedia of Hospitality and Tourism, p. 89, VNR.
8. Mahmood A Khan (1991) : Concept of Foodservice Operations and Management 2nd ed, p.41, VNR.
9. Spears MC (2000) : Foodservice Organizations 4th ed, Prentice-hall. Inc, NJ.
10. Tellis GJ (1998) : The Price Elasticity Demand. *Journal of Marketing Research* 25.

2006년 1월 16일 접수

2006년 3월 17일 게재확정