

호텔 양식당의 스타메뉴 개발에 관한 탐색적 연구 -서울지역 특급 호텔을 중심으로-

이은정^{1*}, 이종길²

¹이화여자대학교 생활환경대학 식품영양학전공 겸임교수, ²세종대학교 조리외식경영 박사과정

A Exploratory Study on the Development of Star Menus in the Western Restaurants of the Hotels Focused on the Tourism Hotels in Seoul

Eun-Jung Lee^{1*}, Jong-Kil Lee²

¹Dept. of Food & Nutrition, Ewha Womans University

²Dept. of Culinary & Foodservice Management, Sejong University

Abstract

This exploratory study is to analyze the status of star menus and suggest the development strategy of star menus in the western restaurants of the tourism hotels in Seoul. The data was collected from the chefs who have been working over 15-years in tourism hotels in Seoul by judgement sampling. The questionnaire was composed of Miller and Pavesic's "Fifty tips for a successful menu" and Khan's "The evaluation of menu item development". The 30-menu items were selected from the 1st survey on the menu items that were high in both popularity and contribution margin by menu engineering method. The selected menu items were analyzed by 14 lists: simplicity, ready availability, availability of ingredients, quality, flavor, presentation, preparation, service method, nutrition quality, preference, profitability, serving temperature, descriptive copy of menu and publicity. As a result of the study, appetizer category was recorded the highest score by 4.09. Smoked salmon, Tomato and mozzarella cheese, Cream of mushroom, Cream of asparagus, French onion soup, Grilled beef tenderloin, Grilled rib-eye steak, Roasted lamb rack, King prawn, Seafood spaghetti, Chef's salad, Caesar salad, Organic salad, Fruit plate, Italian tiramisu and Yogurt ice cream were recorded high score. The development strategy of star menu is belows : the menu writer must consider the productivity, effectiveness, popularity and profitability, the regular customers want varieties and creativity in the menu and the operators have to include the star menu items in the set menu.

Key Words : the status of star menu, development strategy of star menu, western restaurant

1. 서 론

메뉴는 레스토랑의 운영에 있어서 처음과 끝이라고 말할 수 있다. 메뉴에 의해서 식재료의 구입, 준비, 조리방법, 서빙방법이 결정이 되고, 원가, 수입, 예산 등의 레스토랑 운영의 모든 과정이 관리될 뿐 아니라 주방의 규모, 시설, 디자인, 도구의 선택 등과 같은 시설 관련 사항들도 메뉴에 담고 있다(Na 2004). 메뉴는 경영의 관점에서는 조직의 목표와 시장조건, 예산, 시설 및 설비, 인적자원의 기술, 생산 유형과 서비스 시스템들을 반영해야 하고, 고객의 측면에서는 고객의 기호도와 식습관, 식품의 관능적 요소와 영양요구량을 고려해서 경영자에게 수익을 가져다주는 동시에 고객에게는 만족을 주어야 한다(Khan 1991; Miner 1996).

1982년 Kasavana와 Smith에 의해 개발된 메뉴엔지니어링 방법은 판매량(Menu mix)과 공헌이익(Contribution margin)을 고려하여 메뉴를 분석하였다(Marian 1995). 이 방법에서 스타메뉴(Star menu)는 인기도도 높고 수익성도 높은 아이템으로 분류된 아이템 군을 말한다(Scanlon 1999). 스타메뉴는 높은 공헌이익에 매출액이 많은 메뉴로(Kasavana & Smith 1990), 양질의 식재료를 사용하여 고객의 인기가 높은 메뉴를 개발하여 고객이 지불하는 가격보다 더 그 가치에 만족하는 메뉴를 말한다. 스타메뉴는 경쟁자보다 특이하고 독특하게 더 나은 품목의 메뉴이며, 경쟁 우위로 높은 가격 유지가 가능하여 높은 영업 이익을 남길 수 있어 영업에 주력하는 메뉴라고 할 수 있다(Drysdale & Aldrich 2002). 스타메뉴의 개발로 인하여 그 레스토랑의 명성이 높아져서 식음

* Corresponding author : EunJung Lee, Ewha Womans University, 11-1 Daehyun-Dong, Seodaemun-Gu Seoul 120-750,
Tel : 82-2-3277-3085 Fax : 82-2-3277-2862 E-mail : ej8595@hanmail.net

료 전체 매출을 높일 수 있다.

메뉴개발에 관한 연구로는 Han(2002)은 한국중증음식 프랜차이징 메뉴개발을 위한 타당성 분석에서 프랜차이징에 적합한 한국중증음식의 메뉴 개발을 제시하였고, Na(2004)는 한약재의 약리적 효능과 식품의 식리적 효능의 조작을 통해 효능별 약선(한방)요리 메뉴를 개발 할 수 있는 새로운 메뉴개발접근 방법을 제시했다. Jun(2004)은 메뉴개발의 새로운 접근방안으로 편의지향, 건강지향, 다양성 지향, 상징성지향을 제시했다. Lee 등(2006)은 호텔 조리부에서 R&D팀의 운영과 CK(Central kitchen)을 이용한 메뉴개발 전략을 제시했고, 스타 메뉴 개발의 효과로서 새로운 메뉴를 개발하여 단골 고객에게 신상품 메뉴를 제공함으로써 고객 만족과 대외적으로 경쟁력 우위를 가져온다고 하였다.

호텔 양식당의 스타메뉴의 중요성에도 불구하고 이에 관한 연구가 이루어지지 않고 있는 시점이다. 따라서 본 연구의 목적은 특1급 호텔 양식당의 스타메뉴 현황을 분석 및 평가하여 스타메뉴 개발 전략을 제시하고자 한다. 특1급 호텔 양식당의 현존 스타메뉴를 통하여 스타메뉴 개발 과정을 체계화하여 질적으로 발전되고, 향상된 메뉴개발 과정을 모색하고자 한다.

II. 조사대상 및 방법

1. 조사대상 및 기간

본 연구의 조사대상은 판단샘플링(Judgement sampling; Purposive sampling)에 의해 채택되었다. 판단샘플링이란 연구자가 연구목적에 가장 적합한 표본이라고 생각하는 연구대상을 선택하는 방법을 말한다(Lee 2005). 본 조사에서는 연구자가 특1급 호텔 양식당 20여 곳에서 메뉴를 개발·작성하고 있는 조리경력 15년 이상의 대리급 이상 조리사(각 호텔 조리사 2~3명으로 실제 메뉴를 5년 이상 작성한 분들)를 대상으로 하였다. 2006년 1월 26일부터 2006년 2월 15일까지 상기의 양식당을 방문하여 심층면접(Depth interview)을 실시하였다.

2. 설문지의 구성

본 연구를 위한 설문지는 양식당 메뉴 운영 방안에 관한 설문지와 스타메뉴 개발을 위한 설문지 2개로 구성되어 있다. 메뉴 운영 현황에 관한 설문지는 양식당의 방문목적, 메뉴의 구성, 메뉴 교체 주기, 특선메뉴 교체 주기, 객단가, 인기도가 높은 메뉴, 인기도가 낮은 메뉴, 수익성이 높은 메뉴, 수익성이 낮은 메뉴로 구성하였다. 스타메뉴 개발을 위한 설문지는 14개 항목을 질문하였다. 평가 대상 메뉴는 메뉴 운영 방안 설문지에서 얻은 인기도와 수익성이 높은 특1급 호텔 양식당의 공통메뉴 30개(전채요리 5개, 수프 5개, 앙뜨레 10개, 샐러드 5개, 디저트 5개)를 기본

<Table 1> 14 Evaluation Items of Menu Development

	Evaluation Item Details
1. Simplicity	"Is the menu simple to make easily?"
2. Ready Availability	"Is the menu ready availability?"
3. Availability of Ingredients	"Does the menu have the availability of ingredients?"
4. Quality	"Does the menu have high quality?"
5. Flavor	"Does the flavor of the menu encourage the appetite?"
6. Presentation	"Does the menu have the nice presentation after plating?"
7. Preparation method	"Is the preparation method of the menu proper?"
8. Service method	"Is the service method of the menu special?"
9. Nutrition Quality	"Does the menu have nutrition quality?"
10. Preference	"Does the menu have the preference of the average customers?"
11. Profitability	"Is the menu profitable?"
12. Serving temperature	"Does the menu have the difficult serving temperature for servers to deliver?"
13. Descriptive copy of Menu	"Is the descriptive copy of menu well composed?"
14. Publicity	"Is there the server's up-selling?"

으로 하여 작성하였다.

선정된 메뉴의 평가 척도는 Miller와 Pavesic의 성공적인 메뉴를 위한 50개의 비결(Fifty tips for a successful menu)(Miller & Pavesic 1996)과 Kahn의 메뉴 개발(Menu development) 평가 항목(Khan 1999)을 참고하여 14개 항목을 적용하였다. 세부항목은 메뉴의 간단성, 메뉴의 준비성, 식재료의 유용성, 품질, 향, 외관, 조리방법, 제공방법, 영양성, 선호도, 수익성, 서빙온도, 메뉴판의 서술적 설명, 메뉴의 홍보로 각 항목에 대해 구체적인 설문 문항은 <Table 1>에 제시하였다.

메뉴 운영 현황에 관한 설문지는 질의 응답법을 사용하였으며, 스타메뉴 개발을 위한 설문지는 5점 리커트 척도를 이용하였다. 리커트 척도는 델파이 기법에서 많이 사용하는 방법으로 전문가 집단의 의견을 정량적으로 수치화하는데 많이 사용한다. 아주 좋다는 5점, 그저 그렇다는 3점, 매우 나쁘다는 1점을 주었다(Lee 2001).

3. 조사방법

본 연구의 조사방법은 정량적인 방법과는 달리 질적 조사방법의 대표적인 사례인 심층면접을 사용하였다. 심층면접(Depth interview)이란 질적 연구의 대표적인 방법인 델파이기법(Delphi technique)에서 일차적 자료수집의 절차로 활용되는 방법으로 조사자가 관찰에만 의존해서 얻어낼 수 있는 것이 아니라, 조사자가 하나의 상황이나 현상에 대해 최소한의 질문을 하고 피 조사자가 그 질문에 대해

자유로이 응답하는 방식을 말한다(Choi 2001). 본 연구는 2차에 걸쳐 심층면접을 수행하였다. 1차 조사는 전문가 집단을 대상으로 조사자가 직접 특1급 호텔 양식당 20 곳을 방문하여 실시하였다. 메뉴작성을 하는 조리사(Chef) 20 명에게 스타메뉴에 대해 설명하고, 스타메뉴에 해당하는 전채요리 10개, 수프 10개, 앙뜨레 20개, 샐러드 10개, 디저트 10개의 판매단가, 판매수량, 식재료비의 값을 얻어, 이를 이용하여 메뉴엔지니어링 기법으로 분석하였다. 이 중 공통되는 스타메뉴를 각각 5개(앙뜨레는 10개)씩 선정하여 30개 메뉴아이템을 설문지에 반영하였고, 메뉴개발에 대한 사항을 질의 응답형식으로 설문을 실시하였다. 2차 조사는 조사자가 상기업장 20 곳을 직접 방문하여 스타메뉴 개발에 대한 설문을 약 2시간 동안 실시하였다. 총 21부를 배부하였고, 이 중 1부의 설문포기를 제외한 20부의 자료의 평균치를 분석하였고, 각 평가항목의 최고점을 기록한 메뉴 아이템을 선정하였고, 최종적으로 전체항목에서 평점 3.5이상의 메뉴를 도출하였다. 본 연구에서의 질적 연구방법의 일종인 심층면접을 사용한 이유는 특1급 호텔에서의 메뉴개발은 경력 15년 이상의 특정직급 이상의 조리사들에 의해 이루어지고 있다. 그리고 스타메뉴 개발에 대해 많은 경험과 사고를 요하였기에 심층면접을 실시하였다.

III. 결과 및 고찰

1. 서울 특1급 호텔 양식당의 메뉴 운영 현황

서울시내 특1급 호텔의 양식당의 방문목적, 메뉴의 구성, 메뉴조정 주기, 특선메뉴 조정주기, 식사 객단가, 음료 포함 식사 객단가, 수익성과 인기가 높은 메뉴 아이템을 조사하였다. 양식당의 방문목적은 비즈니스, 친목도모, 가족모임, 기타 순으로 각각 48%, 26%, 12%, 14%를 보였

다. 10개 호텔의 20개 양식당 중 한 곳은 일품요리(A la carte), 정식메뉴(Set menu) 와 뷔페레스토랑을 혼합한 레스토랑이었고, 19곳은 일품요리와 정식메뉴만을 판매하고 있었다. 메뉴 조정주기는 1년에 평균 2.8회였고, 특선메뉴 교체주기는 봄·여름·가을·겨울 계절별로 4회가 일반적이거나 어느 양식당의 경우 매주 특선메뉴를 교체하여 제공하는 곳도 있었다. 객단가는 봉사료와 세금을 포함한 가격으로 34,940±18,493원이었고, 음료 포함한 객단가는 42,893±25,609원이었다.

서울시내 특1급 호텔의 양식당 20개에서 인기도가 높고

<Table 3> Menu items in high popularity and high profitability

Appetizer (5 items)		Soup (5 items)	
Smoked salmon		Cream of mushroom	
King crab meat		Cream of asparagus	
Tomato and mozzarella cheese		Lobster bisque	
Scallop and vegetable		French onion soup	
Duck foie gras terrine with chicken breast		Beef consomme	
Entree (10 items)			
Grilled beef tenderloin (Wagyu)		Seared sea bass with sweet corn	
Grilled rib-eye steak (Wagyu)		Snapper fillet	
Grilled Angus fillet mignon		Lobster	
Roasted lamb rack		King prawn	
Surf and turf (Lobster and beef)		Spaghetti seafood with tomato sauce	
Salad (5 items)		Desserts (5 items)	
Chef's salad		Fruit plate	
Caesar salad		Apple tart	
Organic salad with balsamic dressing		Italian tiramisu	
Avocado and crab meat salad		Cream brulee	
Pasta salad		Yogurt ice cream	

<Table 2> Menu operation situation in the western restaurant of the tourism hotels in Seoul

Classification	No. of restaurant	Visiting purpose(%)				Classification of menu	Change cycle of menu per year	Change cycle of promotion menu per year	Check average w/o beverage	Check average with beverage	Mean ± SD
		Business	friendship	Family	Others						
A	1 ea	50.0	30.0	10.0	10.0	A la carte, Set menu	2.0 times	5.0 times	35,000W	40,000W	
B	2 ea	70.0	15.0	7.50	7.50		1.5 times	30.0 times	56,500W	69,500W	
C	2 ea	40.0	40.0	7.50	12.5		3.5 times	4.5 times	66,959W	78,000W	
D	2 ea	60.0	20.0	10.0	10.0		2.0 times	3.5 times	49,500W	60,500W	
E	3 ea	36.7	31.7	0.8	23.3		2.0 times	4.3 times	62,000W	74,000W	
F	1 ea	40.0	40.0	10.0	10.0		6.0 times	4.7 times	54,000W	67,000W	
G	3 ea	50.0	21.7	20.0	8.3		1.5 times	4.5 times	59,700W	80,400W	
H	2 ea	45.0	35.0	10.0	10.0		2.5 times	5.0 times	49,000W	61,000W	
I	2 ea	37.5	22.5	7.5	32.5		3.0 times	1.5 times	68,000W	79,000W	
J	2 ea	50.0	17.5	25.0	7.5		A la carte, Set menu, Buffet	2.8 times	6.7 times	47,500W	
Average	2 ea	47.8 ±14.6	26.5 ±10.7	12.0 ±0.9	13.8 ±0.9		2.8±1. times	6.7±9.9 times	34,940 ±18,493W	42,893 ±25,609W	

<Table 4> Scores of consideration in menu development according to course

Mean \pm SD

Classification	Simplicity	Ready Availability	Availability	Quality of ingredients	Flavor	Preparation	Preparation	Service method	Nutrition Quality	Popularity	Profitability	Serving temperature	Descriptive copy of menu	Publicity points	Total	Average points
Appetizer	3.91	3.94	4.17	4.09	3.58	4.25	4.22	4.21	4.13	4.21	3.73	4.32	4.31	4.12	57.2	4.09
	± 1.3	± 1.2	± 1.2	± 1.0	± 1.3	± 1.0	± 1.1	± 1.1	± 1.2	± 1.0	± 1.3	± 1.0	± 1.0	± 1.0	± 7.51	± 0.12
Soup	3.52	3.95	4.39	4.20	4.14	3.98	4.45	3.62	4.11	4.25	3.93	3.73	4.21	4.17	56.7	4.05
	± 1.5	± 1.3	± 1.0	± 1.2	± 1.0	± 1.1	± 1.1	± 1.4	± 1.3	± 1.1	± 1.5	± 1.5	± 1.0	± 1.0	± 8.20	± 0.17
Entree	3.84	3.52	3.98	4.35	4.01	4.36	4.28	4.07	4.03	4.17	3.65	3.87	4.38	4.23	56.7	4.05
	± 1.3	± 1.3	± 1.1	± 1.0	± 1.0	± 1.0	± 1.0	± 1.1	± 1.2	± 1.1	± 1.2	± 1.2	± 0.9	± 1.0	± 7.04	± 0.13
Salad	4.00	4.03	4.41	3.90	3.22	3.74	4.18	3.80	4.11	4.07	4.21	4.46	3.91	3.96	56.0	4.00
	± 1.2	± 1.2	± 0.9	± 1.2	± 1.5	± 1.3	± 1.1	± 1.2	± 1.1	± 1.2	± 1.1	± 0.9	± 1.2	± 1.1	± 8.46	± 0.15
Desserts	3.70	3.97	4.12	3.81	3.54	4.00	4.13	3.86	3.96	4.07	4.03	4.60	3.94	3.85	55.58	3.97
	± 1.3	± 1.3	± 1.2	± 1.3	± 1.3	± 1.2	± 1.2	± 1.2	± 1.0	± 1.1	± 1.1	± 0.8	± 1.1	± 1.1	± 8.53	± 0.14

수익성이 높은 메뉴를 기준으로 전채요리, 수프, 샐러드, 디저트 각각 10개씩, 앙뜨레는 20개를 수집하여, 판매단가, 판매수량, 식재료비를 이용하여 메뉴엔지니어링 기법에 의해 스타메뉴 5개씩(앙뜨레는 10개), 총 30개의 메뉴 아이টে를 선정하였다. 스타메뉴 개발을 위한 설문지에 선정된 전채요리 5개, 수프 5개, 앙뜨레 10개, 샐러드 5개, 디저트 5개의 메뉴 아이টে는 다음 <Table 3>과 같다.

2. 코스에 따른 메뉴개발 고려사항별 점수

전채요리 5개, 수프 5개, 앙뜨레 10개, 샐러드 5개, 디저트 5개 메뉴 아이টে의 메뉴개발 고려사항별 점수는 다음 <Table 4>와 같았다. 전채요리가 평점 4.09로 가장 높고, 수프와 앙뜨레는 4.05점, 샐러드는 4.00점, 디저트는 3.97점으로 디저트가 가장 낮게 나타났다. 수프는 메뉴의 간단성에서 3.52점으로 다른 코스에 비해 쉽게 만들지 못하다고 나타났고, 앙뜨레는 메뉴의 준비성에서 3.52점으로 가장 낮은 점수를 받았다. 앙뜨레는 특성상 미리 준비가 가능하지 않고, 주문이 들어오면 익히는 음식이 많은 것에 기인한다. 전채요리, 수프, 앙뜨레, 샐러드, 디저트 모든 코스는 인기도에서 높은 점수가 나왔으나, 전채요리와 앙뜨레의 수익성은 상대적으로 낮게 평가되었다. 수프와 앙뜨레는 뜨겁게 서브되어야 하기에 서빙온도에서 낮은 점수가 나왔다. 메뉴의 홍보에 있어서 전채요리, 수프, 앙뜨레는 업셀링(Up-selling)이 많이 이루어지나, 샐러드나 디저트의 경우에는 메뉴의 홍보가 낮게 평가되었다. 디저트는 디저트 카트나 접시(Desserts cart or tray)를 사용한 홍보와 서버의 업셀링을 활용하면 매출을 높일 수 있는 아이টে이다(Miller & Pavesic 1996).

3. 전채요리(애피타이저)의 메뉴개발 고려사항별 점수

전채요리의 메뉴개발 고려사항별 점수를 살펴보면 다음 <Table 5>와 같다. 평점 4.00이상인 전채요리는 훈제연어(Smoked salmon)(4.39)와 토마토와 모짜렐라 치즈

(Tomato and mozzarella cheese)(4.23)이었다. 훈제연어는 전채요리의 대표적인 메뉴아이টে으로 14개 사항에서 모두 높은 점수를 나타냈다. 훈제연어는 연회파티에서도 가장 인기 있는 메뉴로서 우리나라에서는 호텔, 뷔페 등의 특정 레스토랑에서만 먹을 수 있는 메뉴아이টে으로 사용되고 있으며, 일품요리를 판매하는 업장에서도 훈제연어를 이용한 다양한 메뉴아이টে이 개발되고 있다. 왕 게살 샐러드로 속을 채운 훈제 연어 말미, 훈제 연어 밀 웨이유(Mille-feuille), 훈제 연어 타르타르(Tartar) 등으로 개발되어 활용되고 있으며, 훈제 연어를 제조하는 과정에서 인삼, 초고추장을 응용하여 한국적인 맛을 가미한 훈제연어 전채요리가 활용되고 있다. 왕 게살(King crab meat)은 식재료의 유용성(3.20)과 수익성에서 낮은 점수(2.90)를 나타냈는데, 고가의 냉동제품으로 해동 후 바로 사용해야 하는 단점에 기인한다. 왕 게살을 사용하는 메뉴아이টে의 경우 판매가를 높이고, 재고 관리를 잘 하여 낭비(waste)가 최소가 되어야 하며, 좋은 재료가 가지고 있는 품질 측면에서 고급 행사에 간편한 손질로 제공될 수 있는 이점도 고려되어야 한다. 토마토와 모짜렐라 치즈의 경우 메뉴의 홍보(3.75)에서 5개 아이টে 중 가장 낮은 점수를 나타냈는데, 채식주의자에게 업셀링시 판매를 높일 수 있는 좋은 아이টে이다. 관자와 채소(Scallop and vegetable)는 케이준 향료를 바른 후에 숯불을 이용한 석쇠구이, 신선한 상태로 절임(Marinating)을 하거나, 카르파치오(Carpaccio) 형태로 제공됨으로써 메뉴의 다양성을 제공할 수 있다. 오리간 테린과 닭 가슴살(Duck foie gras terrine with chicken breast)은 메뉴의 간단성(3.05), 메뉴의 준비성(3.35), 식재료의 유용성(3.80), 영양성(3.80), 수익성(3.40)에서 모두 낮은 점수가 나타났다. 오리간은 고가의 수입품으로 기인하며, 고지방으로 영양성에도 좋지 않다. 같은 메뉴라도 제공방법을 달리하여 제공시 판매가를 높이는 경우는 스타메뉴가 될 수 있고, 그렇지 않은 경우는 수익성이 낮아 Plowhorse 메뉴가 되는

<Table 5> Scores of consideration in menu development of appetizer

Mean \pm SD

Menu item	Simplicity	Ready Availability	Availability of ingredients	Quality	Flavor	Preparation	Preparation	Service method	Nutrition Quality	Popularity	Profitability	Serving temperature	Descriptive copy of menu	Publicity	Average points
Smoked salmon	4.60	4.40	4.70	4.40	3.90	4.65	4.35	4.05	4.35	4.20	4.35	4.50	4.75	4.20	4.39
	± 0.82	± 1.0	± 0.7	± 0.9	± 1.2	± 0.7	± 0.9	± 1.0	± 1.3	± 1.2	± 0.9	± 0.9	± 0.6	± 1.0	± 0.19
King crab meat	3.50	3.90	3.20	4.25	3.55	4.20	4.30	4.45	4.10	4.55	2.90	4.15	4.40	4.25	3.98
	± 1.3	± 1.2	± 1.2	± 1.0	± 1.1	± 1.0	± 0.9	± 1.1	± 1.0	± 0.8	± 1.3	± 1.3	± 0.8	± 1.0	± 0.16
Tomato and mozzarella cheese	4.70	4.40	4.60	3.95	3.55	3.90	4.50	4.30	4.55	4.20	4.05	4.50	4.20	3.75	4.23
	± 0.7	± 1.1	± 0.8	± 1.0	± 1.6	± 1.0	± 0.9	± 1.2	± 0.8	± 1.1	± 1.2	± 0.9	± 1.0	± 1.2	± 0.21
Scallop and vegetable	3.65	3.65	4.55	3.95	3.35	4.00	3.95	3.85	4.05	3.95	4.35	4.30	4.20	4.05	3.98
	± 1.3	± 1.1	± 0.8	± 1.0	± 1.3	± 1.0	± 1.4	± 1.2	± 1.2	± 1.2	± 0.9	± 0.9	± 1.0	± 1.0	± 0.16
Duck foie gras terrine with chicken breast	3.05	3.35	3.80	3.90	3.55	4.50	4.00	4.10	3.80	4.05	3.40	4.10	4.00	4.35	3.85
	± 1.4	± 1.4	± 1.4	± 1.2	± 1.3	± 0.8	± 1.2	± 1.0	± 1.3	± 1.0	± 1.4	± 1.0	± 1.2	± 0.9	± 0.19

<Table 6> Scores of consideration in menu development of soup

Mean \pm SD

Menu item	Simplicity	Ready Availability	Availability of ingredients	Quality	Flavor	Preparation	Preparation	Service method	Nutrition Quality	Popularity	Profitability	Serving temperature	Descriptive copy of menu	Publicity	Average points
Cream of mushroom	4.00	4.20	4.75	4.20	4.15	3.80	4.40	3.80	4.40	4.35	4.10	4.00	4.35	4.20	4.19
	± 1.4	± 1.2	± 0.6	± 1.2	± 1.0	± 1.2	± 1.1	± 1.5	± 1.1	± 0.9	± 1.2	± 1.4	± 0.9	± 0.9	± 0.22
Cream of asparagus	4.10	4.30	4.65	4.30	4.05	4.0	4.45	3.70	4.40	4.35	4.10	3.85	4.30	4.30	4.20
	± 1.4	± 1.2	± 0.7	± 1.2	± 1.0	± 1.0	± 1.1	± 1.5	± 1.1	± 0.9	± 1.0	± 1.3	± 1.0	± 1.0	± 0.20
Lobster bisque	3.05	3.70	3.80	4.15	4.65	4.05	4.25	3.55	4.05	4.05	3.55	3.80	4.25	3.95	3.92
	± 1.5	± 1.3	± 1.3	± 1.2	± 0.8	± 1.0	± 1.2	± 1.4	± 1.2	± 1.2	± 1.3	± 1.4	± 1.0	± 1.2	± 0.20
French onion soup	3.45	3.95	4.60	4.25	4.00	4.00	4.70	3.55	3.90	4.65	4.05	3.50	4.30	4.20	4.08
	± 1.2	± 1.2	± 0.8	± 1.0	± 1.2	± 1.0	± 0.7	± 1.4	± 1.3	± 0.8	± 1.0	± 1.7	± 1.1	± 1.0	± 0.27
Beef consommé	3.00	3.60	4.15	4.10	3.85	4.05	4.45	3.50	3.80	3.85	3.85	3.50	3.85	4.20	3.84
	± 1.6	± 1.5	± 1.2	± 1.5	± 1.2	± 1.2	± 1.1	± 1.4	± 1.5	± 1.4	± 1.4	± 1.7	± 1.2	± 1.0	± 0.21

현상이 보였다. 오리간 테린은 부드럽게 조림한 과일류를 첨가함으로써 식욕을 자극하는 맛이 있어, 전채요리의 스타메뉴로 자리 잡고 있는데, 요리의 외관에서 매우 높은 점수를 나타냈고(4.50), 메뉴의 준비성에서는 3.05점으로 준비과정에서의 복잡함을 나타내고 있으나, 저장성이 좋고 제공하는 과정이 용이하여 지속적으로 품질 고급화가 진행되고 있다.

4. 수프의 메뉴개발 고려사항별 점수

수프의 메뉴개발 고려사항별 점수를 살펴보면 다음 <Table 6>과 같다. 5개의 수프 중 쇠고기 콘소메(Beef consommé)의 평점(3.84)이 가장 낮게 나타났다. 수프는 뜨겁게 서브되는 특성상 서빙온도에서 종업원이 나르기 힘든 온도로 전반적으로 낮은 점수를 나타냈다. 버섯크림수프(Cream of mushroom)는 외관(3.80)과 제공방법(3.80)을 제외한 12개 사항은 모두 4.00이상의 높은 점수를 나타냈다. 아스파라거스 크림수프(Cream of

asparagus)는 서빙온도를 제외한 모든 사항에서 높은 점수를 나타냈다. 랍스터 비스크(Lobster bisque)는 메뉴의 간단성(3.05), 식재료의 유용성(3.80), 수익성(3.55), 서빙온도(3.80)에서 낮은 점수를 나타냈다. 랍스터는 구하기 어려운 고가의 재료로 비스크를 만드는데 많은 시간과 노력이 필요하며 판매가가 높아야 스타메뉴가 될 수 있는 아이템이라고 할 수 있다. 후렌치 양파 수프(French onion soup)는 메뉴의 간단성(3.45), 제공방법(3.55)에서 낮은 점수를 나타냈다. 만들기 복잡하지만 제공방법을 다르게 해서 서브할 경우 판매가를 높일 수 있는 좋은 아이템이다. 쇠고기 콘소메는 메뉴의 간단성(3.00)에서 낮은 점수를 나타냈다. 내국인 고객은 쇠고기콘소메 보다 크림수프를 선호하는 경향을 보이지만 콘소메는 조리하는 과정에서 품질을 고급화하기 위하여 진한 육수로 응용되는 수프이다. 고객의 기호를 맞추기 위하여 고급 행사에 맞는 수프의 대표로서 꿩 콘소메(Pheasant consommé), 메추라기 콘소메(Quail consommé) 등의 변형된 메뉴를 선보이고 있다.

5. 앙뜨레의 메뉴개발 고려사항별 점수

앙뜨레의 메뉴개발 고려사항별 점수를 살펴보면 다음 (Table 7)과 같다. 10개의 앙뜨레의 경우 쇠고기 앙뜨레 (Grilled tenderloin, Grilled rib-eye)가 4.00이상의 높은 점수를 나타냈다. 한국인에 있어서 앙뜨레 세트 메뉴 개발 시 첫 번째, 두 번째, 세 번째 아이템이 모두 쇠고기라고 할 수 있다. 쇠고기의 아이템은 수익성에서 낮은 점수를 보였는데, 제공방법을 달리하여 판매가를 높이든가, 쇠고기의 크기를 줄여 수익성을 높이든가, 쇠고기의 특수 부위를 개발하여 차별화시켜 수익성을 높이도록 한다. 양갈비구이(Roasted lamb rack)는 양고기 중 가장 인기 있는 부위로 메뉴의 간단성(3.75), 식재료의 유용성(3.80), 영양성(3.60), 인기도(3.85)에서는 낮은 점수를 보였지만, 평점은 4.04로 높게 나타났다. 양고기(Lamb)는 생산지역에 따라 품질의 차이가 많은데, 냉장으로 수입되어 제공됨으로써 향과 맛이 개선되어 고객 인기도가 지속적으로 높아지고 있는 품목이다.

Surf and turf는 한 그릇에 해산물과 고기를 함께 즐길 수 있는 메뉴로 특별한 날을 기념하기 위한 커플 고객에게 인기 있는 메뉴로 평점이 3.82를 나타냈다. 이 요리는 메뉴의 준비성(3.05)에서 아주 낮은 점수를 나타냈는데, 이는 각각의 특별한 메뉴를 선택하는 과정에서 복수로 준비함으로 인력의 소모가 많으나, 쇠고기 안심과 바다가재, 쇠고기 안심과 왕새우, 쇠고기 안심과 생선으로 구성되어 지속적으로 개발되고 발전되는 메뉴이다. 현대의 메뉴 특성

상 제공되는 코스가 줄어들어 메뉴 코스의 수가 줄어드는 것을 보완하기 위하여 품질을 향상시키면서 인기도를 높이도록 한다. 생선 앙뜨레는 농어(Sea bass)가 3.84점, 도미(Snapper)가 3.86점으로 나타났다. 육식을 기피하는 현상, 광우병 파동으로 인해 생선앙뜨레의 소비가 증가하고 있는 실정이다. 이런 생선류 요리는 신선한 생선을 활용하여 조리를 하여 품질이 우수하며, 생선에 곁들이는 소스를 다양화하여 차별화시키도록 한다. 토마토소스를 이용한 생선 요리, 생크림 소스에 각종 채소를 넣어 다양한 색상의 생선용 소스를 만들 수 있다.

해산물 앙뜨레도 강세를 보이는데, 랍스터(Lobster)는 3.97점, 왕새우(King prawn)는 4.07점, 해산물 스파게티(Seafood spaghetti)는 4.21점으로 평점이 높았다. 랍스터는 호텔 외에 랍스터 전문점이 있었으나, 고가와 식재료를 구하기 어려워 몇 년 운영후 폐업된 사례가 있다. 이번 조사에서 랍스터의 수익성은 2.85점으로 최고 낮은 점수를 나타냈는데, 이는 Live lobster 구매 가격은 지속적으로 증가하고 있으나, 바다가재 메뉴에 대해 고객은 보편화된 메뉴라는 인식 때문에 생산 원가를 대비한 판매 가격 책정에서 높은 원가 부담으로 수익성이 떨어지고 있다. 생선과 해산물을 이용한 메뉴 아이템의 경우 메뉴의 준비성에서 낮은 점수를 나타내는데, 이는 신선도를 유지하기 위하여 사전에 준비를 하지 않고, 고객이 메뉴를 선택하면 수족관에서 잡는 과정부터 진행되기 때문에 메뉴의 준비성은 쇠고기 메뉴에 비해 낮은 점수를 나타냈다.

<Table 7> Scores of consideration in menu development of Entree

Mean ± SD

Menu item	Simplicity	Ready Availability	Availability of ingredients	Quality	Flavor	Preparation	Preparation	Service method	Nutrition Quality	Popularity	Profitability	Serving temperature	Descriptive copy of menu	Publicity	Average points
Grilled beef tenderloin (Wagyu)	4.20 ±1.2	4.30 ±1.2	4.30 ±1.0	4.70 ±0.7	4.20 ±1.0	4.70 ±0.7	4.55 ±0.8	4.15 ±1.0	3.90 ±1.4	4.55 ±0.8	3.60 ±0.9	3.70 ±1.3	4.60 ±0.8	4.40 ±0.9	4.28 ±0.21
Grilled rib-eye steak (Wagyu)	4.10 ±1.2	4.05 ±1.2	4.40 ±0.9	4.70 ±0.7	3.95 ±1.0	4.50 ±0.9	4.45 ±0.9	4.20 ±1.0	4.15 ±1.2	4.80 ±0.6	3.90 ±1.0	3.90 ±1.2	4.60 ±0.8	4.70 ±0.7	4.31 ±0.19
Grilled Angus fillet mignon	4.10 ±1.4	3.90 ±1.2	4.20 ±1.0	4.25 ±1.0	4.15 ±1.0	4.45 ±1.0	4.40 ±0.9	4.15 ±1.0	3.65 ±1.1	4.15 ±1.2	3.65 ±1.1	4.10 ±1.2	4.45 ±0.9	4.25 ±1.0	4.13 ±0.15
Roasted lamb rack	3.75 ±1.3	3.65 ±1.1	3.80 ±1.2	4.40 ±0.9	3.95 ±1.0	4.55 ±0.8	4.40 ±1.0	4.10 ±1.0	3.60 ±1.3	3.85 ±1.2	3.70 ±1.2	4.00 ±1.2	4.45 ±0.9	4.40 ±0.9	4.04 ±0.16
Surf and turf (Lobster&beef)	3.75 ±1.2	3.05 ±1.5	3.70 ±1.0	4.15 ±1.2	3.65 ±1.1	4.05 ±1.0	3.95 ±1.0	3.90 ±1.2	4.05 ±1.1	3.85 ±1.0	3.50 ±1.3	3.90 ±1.2	4.30 ±1.0	4.00 ±1.0	3.82 ±0.15
Seared sea bass with sweet corn	3.75 ±1.2	3.05 ±1.1	3.70 ±1.0	4.15 ±1.2	3.65 ±1.1	4.05 ±1.0	3.95 ±1.0	3.90 ±1.2	4.05 ±1.2	3.85 ±1.0	3.50 ±1.3	3.90 ±1.2	4.30 ±1.0	4.00 ±1.0	3.84 ±0.11
Snapper fillet	3.95 ±1.0	3.25 ±1.3	3.70 ±1.3	4.05 ±1.2	3.80 ±1.2	3.75 ±1.2	4.35 ±0.9	4.05 ±1.2	4.00 ±1.2	3.90 ±1.2	3.60 ±1.3	3.80 ±1.2	4.00 ±1.0	3.80 ±1.4	3.86 ±0.13
Lobster	3.80 ±1.5	3.25 ±1.6	3.40 ±1.2	4.50 ±1.1	4.20 ±1.2	4.50 ±0.9	4.10 ±1.2	4.20 ±1.4	4.45 ±0.9	4.15 ±1.0	2.85 ±1.6	3.80 ±1.2	4.25 ±1.0	4.15 ±1.0	3.97 ±0.24
King prawn	3.90 ±1.3	3.65 ±1.3	4.10 ±1.0	4.20 ±1.0	4.20 ±1.0	4.50 ±0.9	4.40 ±0.9	3.90 ±1.2	3.85 ±1.2	4.20 ±1.2	3.90 ±1.2	3.90 ±1.2	4.20 ±1.0	4.10 ±1.0	4.07 ±0.14
Spaghetti seafood with tomato sauce	3.65 ±1.3	3.35 ±1.4	4.60 ±0.8	4.25 ±1.0	4.15 ±1.0	4.10 ±1.0	4.10 ±1.2	4.10 ±1.0	4.45 ±0.9	4.50 ±0.9	4.40 ±0.9	3.90 ±1.2	4.90 ±0.5	4.45 ±0.9	4.21 ±0.24

<Table 8> Scores of consideration in menu development of salad

Mean ± SD

Menu item	Simplicity	Ready Availability	Availability of ingredients	Quality	Flavor	Preparation	Preparation	Service method	Nutrition Quality	Popularity	Profitability	Serving temperature	Descriptive copy of menu	Publicity	Average points
Chef's salad	4.00	3.85	4.50	4.05	3.25	3.85	4.10	3.65	4.00	4.30	4.65	4.30	3.80	4.20	4.04
	±1.0	±1.3	±0.9	±1.0	±1.5	±1.2	±1.2	±1.1	±1.2	±1.0	±0.8	±1.0	±1.2	±1.0	±0.18
Caesar salad	3.95	4.10	4.70	4.15	3.30	3.85	4.25	3.80	4.30	4.10	4.40	4.30	4.05	3.95	4.09
	±1.2	±1.3	±0.7	±1.2	±1.6	±1.2	±1.0	±1.4	±1.0	±1.0	±0.9	±1.0	±1.2	±1.0	±0.23
Organic salad with balsamic dressing	3.85	4.20	4.60	3.95	3.40	3.80	4.35	3.65	4.10	4.00	4.10	4.50	3.80	3.95	4.02
	±1.3	±1.2	±0.8	±1.2	±1.4	±1.2	±0.9	±1.3	±1.0	±1.2	±1.0	±0.9	±1.2	±1.1	±0.17
Avocado and crab meat salad	3.45	3.50	3.45	3.85	3.65	4.05	4.05	3.75	4.20	4.00	3.60	4.50	3.80	3.75	3.83
	±1.5	±1.3	±1.4	±1.2	±1.3	±1.0	±1.2	±1.0	±1.2	±1.2	±1.1	±0.9	±1.2	±1.1	±0.17
Pasta salad	4.10	3.85	4.20	3.40	2.45	3.05	3.80	3.85	3.90	3.50	4.00	4.40	3.80	3.60	3.71
	±1.2	±1.3	±1.2	±1.5	±1.5	±1.6	±1.2	±1.0	±1.2	1.6	±1.4	±0.9	±1.4	±1.3	±0.20

<Table 9> Scores of consideration in menu development of desserts

Mean ± SD

Menu item	Simplicity	Ready Availability	Availability of ingredients	Quality	Flavor	Preparation	Preparation	Service method	Nutrition Quality	Popularity	Profitability	Serving temperature	Descriptive copy of menu	Publicity	Average points
Fruit plate	4.10	4.15	4.05	3.95	3.70	4.15	4.40	4.05	4.25	4.45	3.90	4.80	4.10	4.10	4.15
	±1.4	±1.2	±1.0	±1.2	±1.3	±1.0	±0.9	±1.0	±1.0	±0.9	±1.0	±0.6	±1.0	±1.0	±0.19
Apple tart	3.80	4.15	4.15	3.75	3.55	3.85	4.20	3.75	3.90	4.00	3.95	4.60	4.00	3.70	3.95
	±1.2	±1.2	±1.2	±1.2	±1.1	±1.0	±1.0	±1.1	±1.0	±1.2	±1.2	±0.8	±1.2	±1.2	±0.12
Italian tiramisu	3.50	3.90	3.90	3.85	3.75	4.45	3.90	3.95	4.05	4.20	4.20	4.70	3.90	3.75	4.00
	±1.4	±1.4	±1.4	±1.4	±1.3	±0.9	±1.5	±1.2	±1.0	±1.2	±1.0	±0.7	±1.0	±1.1	±0.23
Cream brulee	3.30	3.80	4.10	3.45	3.10	3.75	3.85	3.55	3.85	3.70	3.90	4.50	3.80	3.60	3.73
	±1.3	±1.4	±1.4	±1.2	±1.2	±1.3	±1.3	±1.3	±1.0	±1.7	±1.2	±0.9	±1.2	±1.1	±0.14
Yogurt ice cream	3.80	3.85	4.40	4.05	3.60	3.80	4.30	4.00	3.75	4.00	4.20	4.40	3.90	4.10	4.01
	±1.2	±1.5	±0.9	±1.4	±1.5	±1.5	±1.2	±1.4	±1.2	±1.0	±1.0	±0.9	±1.0	±1.0	±0.21

6. 샐러드의 메뉴개발 고려사항별 점수

샐러드의 메뉴개발 고려사항별 점수를 살펴보면 다음 <Table 8>과 같다. 샐러드 5개 중 쉐프샐러드(4.04), 시저샐러드(4.09), 유기농샐러드(4.02)로 높은 평점을 나타냈다. 쉐프샐러드는 제공방법(3.65), 메뉴판의 서술적 설명(3.80)에서 낮은 점수를 나타냈는데, 제공방법을 달리하고, 메뉴판에 좋은 문장을 서술하여 쉐프샐러드의 명성을 유지하도록 해야 한다. 시저샐러드는 일반인에게도 많이 알려진 샐러드로 제공방법(3.80)을 달리하여 서브하도록 해야 한다. 유기농 샐러드는 건강을 지향하는 소비자들의 요구에 부응할 수 있도록 신선한 채소와 드레싱을 차별화하여 제공하여 인기도와 수익성을 높이도록 해야 한다. 아보카도와 게살 샐러드(Avocado and crab meat salad)는 메뉴의 간단성(3.45), 메뉴의 준비성(3.50), 식재료의 유용성(3.45), 수익성(3.60)에서 낮은 점수를 나타냈다. 아보카도와 게살이 고가의 재료로 구하기 어렵고, 쉽게 상하며, 준비하기 어려운 재료이다. 재료의 낭비가 없도록 재고관리를 철저히 하고, 제공방법을 달리하여 판매가를 높여 수익성을 높이도록 해야 한다. 파스타 샐러드(Pasta salad)는 향(2.45)에서 가장 낮은 점수를 나타냈고, 인기

도(3.50)면에서도 낮은 점수를 나타냈다.

7. 디저트의 메뉴개발 고려사항별 점수

디저트의 메뉴개발 고려사항별 점수를 살펴보면 다음 <Table 9>과 같다. 디저트 5개 중에서는 과일플레이트(Fruit plate)는 4.15점, 요구르트 아이스크림(Yogurt ice cream)은 4.01점, 이탈리아 티라미수(Italian tiramisu)는 4.00점으로 높은 평점을 나타냈다. 과일플레이트와 이탈리아 티라미수는 14개 항목에서 모두 3.5이상의 높은 점수를 나타냈다. 크림 뷔레(Cream brulee)는 메뉴의 간단성(3.30), 향(3.10)에서 낮은 점수를 나타냈다. 요구르트 아이스크림은 건강지향의 소비자들에게 인기 있는 디저트 아이템으로 앞으로 더욱 발전시킬 수 있는 아이템이라고 할 수 있다.

IV. 요약 및 결론

Miller와 Pavesic의 성공적인 메뉴를 위한 50개의 비결과 Kahn의 메뉴 개발평가 항목을 참고하여 14개 항목(메뉴의 간단성, 준비성, 식재료의 유용성, 품질, 향, 외관,

조리방법, 제공방법, 영양성, 선호도, 수익성, 메뉴판의 서술적 설명, 메뉴의 홍보)을 적용한 결과 평점 4.0점 이상의 스타메뉴 아이টে임을 살펴보면 훈제연어, 토마토와 모짜렐라 치즈, 버섯크림수프, 아스파라거스크림수프, 후렌치양파수프, 쇠고기안심구이, 쇠고기꽃등심구이, 양갈비구이, 왕새우구이, 해산물스파게티, 슈프샐러드, 시저샐러드, 유기농 샐러드, 과일플레이트, 이탈리아안티라미수, 요구르트아이스 크림이었다.

특1급 호텔 양식당에서 스타메뉴를 개발하기 위한 전략을 생산자(메뉴계획자와 운영자), 고객, 경영자 입장에서 제시하면 다음과 같다.

첫째, 메뉴계획자는 스타메뉴 개발 시 생산성, 효율성, 고객의 인기도와 수익성을 함께 고려해야 한다. 서울시내 특급호텔 양식당의 메뉴들을 분석해보면 고객들이 전통적으로 선호하는 요리(훈제연어, 쇠고기안심스테이크 등)는 어느 호텔에서나 모두 최고의 메뉴(Best menu)로 자리매김 하고 있는데, 이를 지속적으로 개발하고 발전시켜 고객의 입맛에 맞는 고유한 맛의 특성을 가지도록 한다. 이런 스타메뉴는 남녀노소에 구애받지 않으며, 향신료를 적게 사용하여 자극적이지 않고, 부담감 없이 즐길 수 있도록 메뉴설계를 하는 것이 중요하다.

둘째, 고객이 원하는 스타메뉴는 다양성과 창조성이 깃들인 메뉴이다. 스타메뉴는 경쟁우위와 높은 가격을 유지하여 높은 영업이익을 남기는 메뉴로 단골 고객 창출에 많은 기여를 한다. 스타메뉴로 특정 레스토랑의 명성이 높아지고, 일주일에 몇 회씩 그 레스토랑을 이용하는 미식가와 단골 고객이 생기게 된다. 그들에게 제공되는 메뉴는 같은 주 재료를 사용하더라도 제공되는 전분요리, 곁들여지는 소스, 재료의 등급 상승, 같은 재료에 달리하는 조리법 적용, 다른 재료에 같은 조리법을 적용하여 지속적으로 변화되고 개선된 새로운 맛의 메뉴를 제공해야 한다. 음식에 대해 특별한 입맛이 있는 미식가로부터 음식의 평가는 높은 명성을 얻을 수 있으며, Gala dinner, Chaine des rotisseurs 등을 활용한 음식 평가는 성공적인 메뉴 개발 전략이라고 하겠다.

셋째, 경영자 입장에서 스타메뉴 개발전략은 특 1급 호텔 양식당의 세트 메뉴 구성시 스타메뉴를 포함시켜 메뉴를 작성하도록 한다. 대부분 호텔 양식당 매출의 60%를 차지하는 세트 메뉴를 통하여 영업시간이 집중되는 점심 시간대에 홀과 주방에서 단시간에 판매 수를 증가시켜 매출을 창출할 수 있는 세트 메뉴를 구성하도록 한다. 이렇게 스타메뉴로 구성된 세트메뉴는 직원들(조리사와 식음료부 직원)의 입장, 고객의 입장, 경영자의 입장에서 윈-윈(Win-win)하는 메뉴전략이라고 할 수 있다.

메뉴개발 과정을 체계화하기 위해 각 메뉴들을 각 레스토랑의 전략에 따라 같은 메뉴를 표기하면서도 곁들여지는 채소, 소스, 담는 과정에서 차이를 주도록 한다. 같은 메뉴

를 수차례에 걸쳐 Presentation을 통한 품평회 실시와 보완을 통하여 음식의 완성도와 품질 높은 메뉴를 생산하도록 한다. 이런 과정을 거쳐서 선정되고 개선된 메뉴는 Daily set menu, Promotion menu를 통하여 일정한 기간에 제공되고, 판매를 통한 고객의 의견 청취, 평가, 매출 등에 관한 자료를 바탕으로 평가가 좋은 메뉴를 선정하여 All year round menu로 제공되기도 한다.

본 연구의 한계는 첫째, 세트 메뉴에 스타메뉴가 들어 있어 세트메뉴 카운트에서 그 개수를 뺐아 단일메뉴에 개수를 첨가하였고, 이용 빈도가 높은 단골 고객을 만족하기 위해 수시로 제공하는 전략적인 메뉴 운영에 관한 내용이 반영되지 못하였다. 둘째, 메뉴엔지니어링의 기법으로 서울시내 특1급 호텔 20개의 양식당 메뉴를 분석한 결과 전채요리와 앙뜨레에서는 스타 메뉴가 많이 나왔으나, 수프, 샐러드, 디저트의 경우 인기도는 높았으나 판매가가 전채요리와 앙뜨레보다 비교적 낮아 개당마진이 평균마진보다 낮았다. 따라서 이런 메뉴아이템들은 수익성이 저조하여 Plowhorse가 되는 현상을 보였다(Lee & Lee 2006). 따라서 수프, 샐러드, 디저트는 주 요리와 같이 2~3개의 코스 메뉴로 구성하여 판매를 높일 수 있도록 메뉴 운영에 반영해야 한다. 후속연구는 전략적 아이템(Signature item)을 선정하여 한계가 있는 메뉴를 선정하여 장식, 곁들임, 외형에 부분적인 변형을 첨가함으로써 고객의 인기도와 인기를 높일 수 있는 메뉴로 개발되는 과정에 관한 연구가 필요하다.

■ 참고문헌

- Choi JS. 2001. Modern statistic analysis. Bokdoo Co. Seoul. p 406
- Drysdale JA, Aldrich JA. 2002. Profitable menu planning. 3rd ed. Prentice Hall. New Jersey. pp 103-113
- Han KS. 2002. The feasibility analysis for franchising menu development of Korean royal cuisine. J. of Foodservice Management. 5(2): 141-162
- Jun SH. 2004. A new approach to menu development. J. of Foodservice Management. 7(2): 229-252
- Kasanava ML, Smith DI. 1990. Menu engineering: A practical guide to menu analysis. revised ed. Lansing, Mich. Hospitality publications Inc. pp 122-140
- Khan Mahmood A. 1991. Concepts of foodservice operations and management. 2nd ed. VNR. NY. pp 40-62
- Khan Mahmood A. 1999. Restaurant franchising. 2nd ed. John Wiley & Sons, INC. NY. pp 316-326
- Lee EJ, Lee YS. 2006. Menu analysis using menu engineering and cost/margin analysis. Korean J. Food Culture, 21(3): 270-279
- Lee EJ, Lee YS, Lee JK. 2006. Menu development strategy in hotel kitchen department. J. of Foodservice Management, 9(3): 51-62

- Lee JS. 2001. Delphi method. Education Science Co. Seoul. p 37
- Lee KH. 2005. 사회과학 연구방법론. Beopmoon Co. Seoul. p 336
- Marian C. Spears. 1995. Foodservice organizations: A managerial and systems approach, 3rd ed. Prentice Hall. pp 247-248
- Miller Jack E, Pavesic David. 1996. Menu pricing and strategy. 4th ed. John Wiley & Sons, INC. NY. pp 90-91
- Miner Tom. 1996. Customer-focused menu marketing, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. June. pp 40-41
- Na JK. 2004. A new approach for menu development. J. of Foodservice Management, 7(1): 139-155
- Na JK. 2004. Understanding menu management, BaekSan Publishing Co. Seoul. pp 33-34
- Scanlon Nancy Loman. 1999. Marketing by menu. 3rd ed. John Wiley & Sons, INC. NY. pp 72-77
-
- (2006년 10월 16일 접수, 2006년 11월 10일 채택)