

메뉴 교체의 관리 방안에 관한 연구
- 호텔 레스토랑을 중심으로 -

김기영* · 이동근**

* 경기대학교 관광학부 외식조리전공 교수

** 경기대학교 관광전문대학원 졸업

A Study on the Menu Management of Hotel Restaurants

Ki-Young Kim* and Dong-Keun Lee**

* *Professor, Division of Tourism Science, Kyonggi University*

** *Graduate Student, Division of Tourism Science, Kyonggi University*

ABSTRACT

The rapidly changing environments of today's hospitality industry lays more and more emphasis on the management of food & beverage sector. Hotel restaurants changes their menus 2 times a year. But, they tend to modify or complement old items, or imitate other restaurants' menus, rather than try new ones. In addition, the change cycles are determined without any systematic and scientific criteria. Based on the survey, a plan for managing menu change cycles is proposed. The proposed plan is summarized as follows: First, the survey result demonstrates that the appropriate frequency of menu changes is: twice a year for the fixed menu; four times for the seasonal menu; four times for the promotion menu; twice for the business menu; and, three times for the event menu. Second, under the management maintained by consistent monitoring of menu change. Third, menu change should be managed through the menu analyses on its profitability, popularity, and the potential for further growth. Fourth, menu change should be managed through the periodic investigations of the tastes and preferences of the customers. Fifth, a unique system for the menu change should be constructed by analyzing of other competitive restaurants or restaurant chain stores.

Key words : hospitality industry, food & beverage, menu, management.

I. 서론

현대 외식 대중들의 사회적, 경제적 여건 변화에 따라 다양해지고 있는 식당 고객의 욕구는 종래와는 달리 차별화된 상품, 시설, 분위기 및 색다른 외식 경험을 추구해 오고 있다. 과거의 외식은 배고픔을 극복하는 먹거리로서 인식되어 왔으나, 이제는 여가활동의 하나로서 보편적으로 인식되어가고 있으며 이에 따른 고객의 기호와

욕구는 점점 더 높아지고 있으며 다양해지고 메뉴 교체주기 역시 점점 더 짧아지고 있다. 메뉴는 고객의 기호와 욕구 변화에 따라서 교체되어져야 하고 관리되어져야 하나, 이에 따른 체계적인 관리와 능동적인 대처가 부족한 것이 현실이다. 지금까지의 모든 메뉴에 대한 계획 과정을 살펴 볼 때 대부분의 메뉴 계획자나 주방관리자들은 새로운 메뉴를 개발하기보다는 기존의 메뉴를 수정, 보완하거나, 또는 모방하여 사용하는 한계성을 내포하고 있는 것이 사실이다. 메뉴계획과 관리과정이 식음료 경영관리에 있어서 중요함에도 불구하고 대부분의 호텔이나, 외식산업을 운영하는 경영자는 경영방식과 메뉴에 대한 기존의 틀을 벗어나지 못하고 독창성이 없는 메뉴를 그대로 사용하고 있기 때문에 많은 문제점을 안고 있는 실정이다.¹⁾ 호텔 레스토랑들은 1년을 기준으로 2번 이상 메뉴를 교체하고 있다. 그러나 메뉴를 교체함에 있어 새로운 메뉴로 교체하기보다는 과거의 메뉴를 수정 보완하거나 타 호텔 레스토랑의 메뉴를 모방하는 정도에 그친다.²⁾ 또한 메뉴 교체주기의 결정도 체계적이고 과학적인 기준이 없이 이루어지고 있다. 따라서 급변하는 사회 구조와 고객의 기호 욕구변화에 능동적으로 대처할 수 있는 메뉴 교체의 관리에 관한 연구가 시급한 것으로 사료된다. 본 연구는 서울 소재 특 1급 호텔 레스토랑에서 메뉴 교체할 때 고려해야 하는 사항을 조사하고 메뉴 교체의 반응도를 파악하여 메뉴 교체가 효율적으로 관리되어질 수 있는 방안을 제시하는데 그 목적이 있다.

II. 연구의 이론적 배경

1. 메뉴의 계획

메뉴계획은 제공될 여러 가지 음식에 대한 메뉴를 결정하는 것을 말하며 고객의 욕구 파악, 원가와 수익성과의 관계, 구입 가능한 식자재, 조리시설의 수용력, 다양성과 매력도 영양적 요인을 포함하여야 한다.³⁾ 또한 메뉴는 고객의 요구와 욕구를 충족시키며 기업의 목표를 달성하도록 계획되어져야 하며 메뉴 계획자는 변화하는 고객의 요구와 욕구를 파악하지 못하고는 훌륭한 메뉴를 계획하기가 어렵다. 이를 위해서는 다양한 마케팅 활동을 통한 수시로 시장 변화를 파악해야 하나, 실질적으로 모든 고객을 만족시키고 기업의 목적을 달성하는 메뉴를 계획한다는 것은 불가능한 일이다.⁴⁾ 따라서 식당 경영에서의 성공 여부는 메뉴 계획자의 손에 달려 있다. 메뉴의 계획에는 식음료 책임자, 주방의 책임자, 구매 책임자, 각 업장의 책임자, 그

1) 김기영 (1997), 호텔 주방관리론, 백산출판사, pp. 113-114.

2) 나정기 (1998), 메뉴관리론, 백산출판사, p. 38.

3) Stokes, John W, "How to Manage a Restaurant" 4th. ed, WCB, pp. 55-63.

4) Belamy, Gail (1991), "Menus That sell", Restaurant Business, p. 92.

리고 식음료 통제자(Controller)가 참여하여 메뉴를 계획하여야 한다.⁵⁾ 고객 측면과 기업 측면에서 좋은 메뉴가 되기 위해서는 메뉴 계획 시 다음과 같은 요인을 고려하여야 한다.

첫째, 메뉴는 마케팅 목표를 갖고 있어야 한다. 마케팅 목표란 고객 지향적인 시각에서 업장이 운영되어야 하며, 고객의 욕구 및 필요에 부응할 수 있어야 한다. 고객 지향적 메뉴 계획은 업장의 성공 여부를 크게 좌우하며, 업장의 마케팅 개념과 일치하여야 한다. 즉, 표적 시장이 청소년층이라면 청소년이 원하는 메뉴를 개발하여 욕구를 만족시켜야 한다.

둘째, 메뉴는 효율적으로 원가 통제 지향적이어야 한다. 상업적 업장 및 단체 급식을 하는 식음료 서비스업체 모두 메뉴 계획시 재정적 부담을 고려하여야 한다. 상업적 업장은 메뉴 계획시 식재료 원가가 통제 기준을 넘지 않아야 원하는 수익을 낼 수 있으며, 단체 급식, 식음료 서비스 업체 또한 메뉴 계획시 원가 절감의 목표를 갖고 있으므로 메뉴의 성격에 따라 예산 및 허용되는 식재료 비용이 달라진다. 그러므로 원하는 수익률이나 최저비용 목표를 달성하기 위해서는 메뉴와 가장 연관이 되는 식재료 원가를 고려하여야 한다.

셋째, 메뉴는 품질 목표에 영향을 준다. 메뉴를 통해 업장의 품질목표를 실행할 수 있다. 품질 관리는 마케팅 관리와 연관되며, 각 업장의 마케팅 개념과 일치되도록 품질관리되어야 한다. 품질이 마케팅 차원에서 다루어져야 하는 것은 품질의 평가를 고객이 하며 고객의 인지도에 따라 달라질 수 있는 등 주관적이기 때문에 서비스업체의 품질 관리는 용이하지 않다. 또한 품질이란 영양가 및 메뉴가 어떻게 서브되는가 와도 연관이 있다. 즉, 영양분이 충분하며, 서로 조화는 잘 이루는지, 색상, 맛, 냄새, 식욕, 일관성을 갖고 있는지 등을 살펴보아야 한다.⁶⁾

2. 메뉴의 교체

생활 양식과 환경이 변화함에 따라 호텔 레스토랑의 고객들의 소비 형태도 변화한다. 고객의 기호와 욕구가 변화하기 때문에 호텔 레스토랑의 메뉴는 고객의 변화에 탄력있게 대응하여야 한다. 호텔 레스토랑들은 메뉴 아이템들을 고객의 기호와 욕구에 부응하면서 그들의 품질을 지속적으로 개선시킬 수 있도록 메뉴를 재검토하여 수정하여야 한다. 호텔 레스토랑들은 형태에 따라서 고정 메뉴를 사용하거나 계절별로 바꾸거나 보다 자주메뉴에 변화를 준다. 고정적인 메뉴를 서브하는 레스토랑도 팁온(Tip-on)메뉴나 클립온(Clip-on)메뉴를 사용하여 아이템의 종류를 변화시키는 것이 바람직하다. 메뉴의 변화는 새로운 시장을 창출하고 고객을 확보하고 경쟁

5) 임정인 (1994), 식당경영원론, 대왕사, p.309.

6) 이애주 (1996), 식음료 관리론, 일신사, pp.195-196.

력을 지속시킬 수 있다.⁷⁾ 메뉴의 교체를 위해서는 충분한 시장조사 즉 고객 욕구의 파악과 메뉴분석을 통해 이루어져야 할 것이다. 또한 경쟁 호텔 레스토랑의 메뉴 아이템과 비교하여 차별화 된 특성을 부각시킬 수 있는 방향으로 메뉴 아이템을 교체 또는 수정하여야 한다. 메뉴의 교체 시 생산 가능한 측면과 식자재 시장의 물량 확보를 함께 고려해야 할 것이다. 메뉴의 교체 후 수익성 있고 인기 있는 아이템이 될지라도 생산 기술이 뒷 받쳐 주지 못하고 식자재의 확보가 어렵다면 메뉴 상품으로서의 생명력을 상실하게 될 것이다. 메뉴의 교체는 현재 호텔 레스토랑의 중요한 관리 대상 중의 하나이다.⁸⁾

3. 메뉴 교체의 요인

1) 외부적인 요인

(1) 고객의 요구

외부적인 요인에는 고객의 요구, 경제적인 요인, 경쟁, 공급수준, 추세 등을 들 수 있으나, 이중에서도 가장 중요한 요소는 고객의 요구이다. 즉 자체 메뉴의 분석과 경쟁자의 메뉴를 계속적으로 분석하여 변화하는 고객의 요구사항들을 메뉴의 계획에 신속히 반영시켜야 한다. 그러나 메뉴의 교체에 있어서 중요한 것은 메뉴가 교체됨으로써 현재의 고객에게 영향을 미칠 수 있는 긍정적인 효과와 부정적인 효과를 합리적으로 평가하여야 하고, 메뉴의 교체로 인하여 새로이 창출될 새로운 고객에게 미칠 수 있는 영향도 고려하여야 한다.

(2) 경제적인 요인

고객이 원하고 요구하는 메뉴 아이템들의 모두를 제공할 수 없는 것이 현실이다. 왜냐하면 아이템의 수가 다양하고 많으면 많을수록 비용은 상승할 수 밖에 없다. 따라서, 메뉴의 교체에 있어서 중요한 또 다른 고려 대상은 식재료의 원가와 새로운 아이템의 추가와 삭제할 때 기대되는 수익성이다.

(3) 공급수준

냉동·냉장기술의 발달, 교통수단의 발달, 저장기술의 발달과 저장시설의 확장 등으로 계절에 따른 식재료 수급의 차이는 많이 완화되어졌다. 원하는 아이템을 계절

7) Lundberg, Donald E. (1994), The Hotel and Restaurant Business, 6th.(NY: V.N.R.), p.250.

8) 조문수 (1995), 호텔고객의 메뉴선택행동과 메뉴기획, 한양대학교 대학원 박사학위논문, p.55-57.

에 제약을 받지 않고 사용할 수는 있으나, 가격측면에서는 상당히 불리한 조건임에는 틀림이 없다. 그러나 신선한 식재료 아이템만을 고품질로 여기는 호텔주방의 경우는 냉동된 식재료 아이템보다는 신선한 상태의 식재료 아이템을 선호하기 때문에 계절에 따라 다양한 아이템을 이용하여 새로운 메뉴를 제공하는 경향이 있다.

(4) 경쟁

모방은 새로운 창조를 위해서 필요한 것이 사실이나, 모방 자체만으로는 아무런 이득도 보장 받을 수는 없다. 그러나 타사 메뉴의 분석은 새로운 메뉴 아이템의 개발을 위해서 필요한 것이며, 이러한 필요는 메뉴의 교체를 요구한다.

이미 대중화된 아이템으로는 가격 경쟁도 메뉴 질의 경쟁도 불가능하다. 그리고 이러한 아이템으로는 타사와 구별되는 차별화도 불가능하여 경쟁에서 우위를 차지할 수 없게 된다.

(5) 전반적인 레스토랑의 추세

고객의 요구와 욕구는 한이 없다. 반면 레스토랑에서 고객의 요구와 욕구를 충족시키기 위해서 제공할 수 있는 서비스는 제한되어 있다. 고객의 요구와 욕구에만 대응하기 위해서 메뉴를 교체하다 보면 레스토랑이 추구하는 주어진 여건하에서 최대의 이익이란 불가능하게 된다. 현재의 추세는 가격과 가치의 관계에 전체적인 서비스를 평가하는 평균 고객의 새로운 수요에 대응하는 추세라 할 수 있다.

2) 내부적 요인

메뉴 교체의 내부적인 요인은 레스토랑의 식사패턴, 컨셉과 테마, 운영체계, 그리고 메뉴의 믹스에 있다.

(1) 식사패턴

전통적인 식사패턴은 아침, 점심, 저녁이다. 그러나 이러한 식사시간의 패턴은 그리들을 점차 잃어가고 있다. 휴일의 브런치(Brunch), 점심과 저녁 사이의 티타임(Tea Time), 야근자를 위한 늦은 저녁 등이 새로운 패턴의 메뉴를 요구하게 된다.

(2) 컨셉과 테마

레스토랑의 컨셉(Concept)은 계속적으로 평가되고, 그리고 개선되어야 한다. 새로운 컨셉과 테마는 메뉴의 교체를 요구한다.

(3) 운영체계

레스토랑의 확장, 또는 축소, 새로운 주방기기의 도입, 종사원들의 생산능력 변화 등은 현재의 메뉴 개선 또는 교체를 요구한다.

(4) 메뉴의 믹스

메뉴상의 모든 아이템이 수익성이 있는 아이템일 수는 없다. 어떤 아이템은 특정한 다른 아이템을 보완해 주는 역할도 할 수 있다. 메뉴상의 특정한 아이템을 삭제함으로써 특정한 다른 아이템에 대한 매출액이 상승할 수도 있고, 또는 반대의 경우일 수도 있다. 메뉴의 믹스는 수익성과 원가, 그리고 매출실적에 대한 분석과 평가의 결과가 메뉴의 교체를 요구한다.⁹⁾

4. 메뉴의 교체주기

최근 들어서 외식 고객들은 점점 더 메뉴의 개발과 짧은 주기에 의한 메뉴 교체를 요구해오고 있다. 이것은 시장의 세분화 현상과 함께 메뉴의 안내 및 식음료 사업수지를 점점 더 어렵게 하는 주 요인으로 작용되고 있다. 메뉴의 교체는 메뉴 품목의 성숙기나 쇠퇴기에 접어들었을 때 요구되며 메뉴 관리자는 메뉴 분석을 통하여 메뉴 품목의 교체시기나 신규 메뉴 개발을 통한 신 메뉴 출시에 항상 염두해 두어서 관리해야 한다. 메뉴 작성자는 계절의 식재료를 주기적으로 변화 있고, 다양하게 고객의 기호에 부응할 수 있도록, 개발하여야 한다. 봄과 여름에는 신선한 과일과 야채가 가까운 산지로부터 충분히 공급되므로, 특색 있는 음식을 만들어 이익을 올릴 수 있을 것이다. 신선한 바닷가재와 바다생선이나 어패류 등의 해산물도 제철에는 쉽게 구할 수 있으므로 훌륭한 음식이나 장식도 될 수 있으며 종교적인 행사나 공휴일 같은 때도 메뉴에 적절하게 조화시킬 수 있을 것이다.

Ⅲ. 조사의 설계

1. 조사 목적

본 조사의 목적은 첫째, 호텔 레스토랑 메뉴 교체 시 고려해야 하는 사항에 관하여 그 타당성 검증하고 요인간의 차이를 파악하며, 둘째, 메뉴 교체의 반응도를 파악하여 메뉴 교체의 효율적 관리방안을 제시하는 것이라 할 수 있다.

2. 조사 대상의 선정 및 조사 시기와 방법

본 연구의 조사 대상은 서울지역의 10개의 특 1급 호텔을 선정, 이를 방문하여 조리부 식음료 직원을 대상으로 하였으며 2002년 3월 11일부터 3월 30일까지 20일간에 걸쳐 실시하였으며 조사방법은 호텔 레스토랑의 조리부 식음료 직원을 대상으로 설문지를 배포하여 작성케 하였다. 설문조사에서는 리커트 5점 척도법을 사용하였

9) Ninemeier, Jack D. (1986), F and B Controls, AH&Ma, 2nd, pp.93-96.

으며, 설문지는 연구자 본인의 조사목적과 설문지 개요를 설명한 조사자들에 의해 배포 회수되었으며, 조사 대상은 설문지에 나타난 지시어를 바탕으로 자기 기입법으로 실시되었다. 작성된 설문지는 총 480부 중 조사사자들에 의해 430부가 회수되었으며, 회수율 89.5%이었고, 회수된 설문지 모두 분석에 사용되었다.

3. 설문지의 구성

본 설문지 구성은 3개 항목으로 설정하였으며, 기존의 메뉴 교체하실 때 고려해야 하는 사항으로 15문항, 메뉴 교체에 관한 일반 사항으로 14문항, 자료 분류를 위한 일반적 사항으로 7문항으로 총 37문항으로 구성하였다.

1) 기존의 메뉴를 교체하실 때 고려해야 하는 사항을 묻는 문항

이 부분은 선행연구에서 이루어진 결과에서 추출하여 얻어진 15개의 요인으로 구성되어 있다. 또한 각 요인들은 요인 분석을 통해 요인을 구분하고 요인간의 관계를 탐색하여 분석하였다. 질문의 형태로는 등간척도로 구성하였다.

2) 메뉴 교체에 관한 일반 사항을 묻는 문항

두 번째 부분은 메뉴 교체에 관한 일반 사항으로 14문항이며 서열 및 명목척도로 구성하였다.

3) 응답자의 인구 통계학적 사항을 묻는 문항

네 번째 부분은 응답자의 일반적인 인구 통계학적인 사항으로 7개 문항으로 구성하였으며 명목척도를 사용하였다.

4. 자료 분석 방법

본 연구를 수행하는데 있어서 자료의 처리는 다음과 같은 과정을 거쳤다.

통계처리는 SPSSWIN 10.0 프로그램을 사용하여 빈도분석, 신뢰도분석(Reliability analysis), 요인분석(Factor analysis), χ^2 (Chi-square)검정, t-검증(t-test), 일원변량분석(One way Anova)을 활용하여 각각 분석하였다. 이용 통계기법은 먼저 설문지를 구성하는 각 항목들의 신뢰성을 검증하기 위해 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's Alpha를 사용하고, 메뉴 교체 시 고려해야 하는 사항의 변수들을 축소화하고, 불필요한 변수들을 제거하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 인구통계학적 특성에 따른 표본평균을 통한 집단간의 차이를 검증하기 위해 요인분석으로 묶여진 요인값을 이용하여 t-test와 분산분석(ANOVA)을 적용하였으며, 메뉴 교체의 일반적인 사항을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다.

IV. 분석 결과 및 메뉴 교체의 관리 방안

1. 조사대상자의 인적 사항

응답자의 일반적 사항에 대해 살펴보면 성별에 대해서는 여자가 25.6%, 남자가 74.4%로 나타나 남자가 여자보다 많이 응답하였고, 연령에 대해서는 31~35세가

〈표 4-1〉 조사대상자의 인적 사항

	구 분	빈 도	백분율(%)
성별	여자	110	25.6
	남자	320	74.4
연령	20~25세	42	9.8
	26~30세	124	28.8
	31~35세	162	37.7
	36~40세	67	15.6
	41~45세	31	7.2
	46세 이상	4	0.9
직위	계약직	53	12.3
	사원	235	54.7
	주임급	84	19.5
	계장급	26	6.0
	대리급	28	6.5
	과장급 이상	4	0.9
학력	고졸	46	10.7
	전문대졸~전문대 재학	281	65.3
	대졸~대학 재학	95	22.1
	대학원졸~대학원 재학	8	1.9
근속 년수	1~3년 미만	88	20.5
	3년 이상~5년 미만	66	15.3
	5년 이상~7년 미만	95	22.1
	7년 이상~10년 미만	74	17.2
	10년 이상~15년 미만	77	17.9
	15년 이상	30	7.0
근무 업장	동양식(한식, 중식, 일식)	110	25.6
	서양식(프렌치, 이태리)	83	19.3
	동서양식(뷔페, 커피숍, 연회, 기타)	237	55.1
근무 부서	조리부	276	64.2
	식음료부	151	35.3

37.7%로 가장 많았고, 26~30세가 28.8%, 36~40세가 15.6% 순으로 나타났다.

<표 4-1>에서 보는 바와 같이 직위에 대해서는 사원이 54.7%, 주임급이 19.5%, 계약직이 12.3%로 나타나 사원이 가장 많았고, 학력에 대해서는 전문대졸-전문대재학이 65.3%로 압도적으로 많았으며, 대졸-대학재학이 22.1%, 고졸이 10.7% 순으로 나타났다. 근속 년수에 대해서는 5년 이상~7년 미만이 22.1%, 1~3년 미만이 20.5%로 나타났으며, 근무 위치에 대해서는 동서양식이 55.1%, 동양식이 25.6%순으로 응답하였고, 근무부서에 대해서는 조리부가 64.2%, 식음료부가 35.8%로 조리부가 식음료부보다 높게 나타났음을 알 수 있다.

2. 메뉴 교체의 빈도분석

1) 기존 메뉴 교체 시 고려해야 하는 사항

<표 4-2>에서 보는 바와 같이 기존의 메뉴를 교체하실 때 고려해야 하는 사항에 대하여 살펴보면 고객의 기호도, 선호도를 가장 많이 고려해야 한다고 나타났고, 다음으로 고객 만족도의 반영, 기존 메뉴의 질, 기존 메뉴의 가격 등의 순으로 고려해야 하는 것으로 나타났으며, 메뉴의 재활용을 가장 고려해야 하지 않아야 한다고 응답하였다.

2) 메뉴 교체주기의 빈도분석

<표 4-3>을 보면 고정 메뉴는 1년을 기준으로 메뉴 교체주기 횟수(고정메뉴)에 대

<표 4-2> 기존 메뉴 교체시 고려해야 하는 사항의 빈도 분석

구 분	Mean±Std. dev.
고객 만족도의 반영을 고려 정도	3.65±.85
영양가 균형을 고려 정도	3.33±.78
고객의 기호도, 선호도를 고려 정도	3.78±.87
기존 메뉴와의 차별성을 고려 정도	3.54±.81
기존 메뉴의 아이탬 수를 고려 정도	3.55±.82
기존 메뉴 가격을 고려 정도	3.58±.81
기존 메뉴 원가의 반영을 고려 정도	3.53±.85
기존 메뉴의 재활용을 고려 정도	3.29±.87
기존 메뉴의 식재료의 반영을 고려 정도	3.36±.81
새로운 식재료의 반영을 고려 정도	3.49±.88
기존 조리기구의 생산 가능성을 고려 정도	3.37±.87
조리 종사원들의 생산 능력을 고려 정도	3.32±.91
기존 메뉴의 분석결과를 고려 정도	3.31±.87
기존 메뉴의 질을 고려 정도	3.63±.81
조리 방식의 다양성을 고려 정도	3.42±.90

〈표 4-3〉 메뉴 교체주기 횟수

구 분	1번 이하	2번	3번	4번	5번 이상
고정 메뉴	75 (17.4%)	169 (39.3%)	99 (23.0%)	74 (17.2%)	13 (3.0%)
계절적 메뉴	17 (4.0%)	95 (22.1%)	95 (22.1%)	195 (45.3%)	28 (6.5%)
프로모션 메뉴	25 (5.8%)	103 (24.0%)	104 (24.2%)	129 (30.0%)	69 (16.0%)
비즈니스 메뉴	48 (11.2%)	139 (32.3%)	107 (24.9%)	95 (22.1%)	41 (9.5%)
이벤트 메뉴	35 (8.1%)	94 (21.9%)	131 (30.5%)	97 (22.6%)	73 (17.0%)

해 살펴보면 2번이라고 응답한 경우가 39.3%로 가장 많았고, 3번이 23.0%, 1번 이하가 17.4%, 4번이 17.2% 순으로 나타났다. 계절적 메뉴는 1년을 기준으로 메뉴 교체주기 횟수(seasonal menu)에 대해 살펴보면 4번이라고 응답한 경우가 45.3%로 가장 많았고, 2번과 3번이 각각 22.1%로 나타났다. 프로모션 메뉴는 1년을 기준으로 메뉴 교체주기 횟수(promotion menu)에 대해 살펴보면 4번이라고 응답한 경우가 30.0%로 가장 많았고, 3번이 24.2%, 2번이 24.0%, 5번이상이 16.0% 순으로 나타났다. 비즈니스 메뉴는 1년을 기준으로 메뉴 교체주기 횟수(business menu)에 대해 살펴보면 2번이라고 응답한 경우가 32.3%로 가장 많았고, 3번이 24.9%, 4번이 22.1%, 1번 이하가 11.2%, 5번이상이 9.5% 순으로 나타났다. 이벤트 메뉴는 1년을 기준으로 메뉴 교체주기 횟수(event menu)에 대해 살펴보면 3번이라고 응답한 경우가 30.5%로 가장 많았고, 4번이 22.6%, 2번이 21.9%, 5번 이상이 17.0%, 1번 이하가 8.1% 순으로 나타났다.

〈표 4-4〉를 보면 메뉴 교체에 대한 지속적인 모니터링을 실시하고 있다는 것을 알 수 있었고, 메뉴 교체의 결정에 대한 만족도에 대해 살펴보면 메뉴 교체의 결정에

〈표 4-4〉 메뉴 교체 일반사항의 빈도 분석

구 분	Mean ± Std. Deviation
메뉴 교체의 지속적인 모니터링을 실시 여부	3.33±.83
메뉴 교체의 만족도	3.28±.86
교체의 결정이 영업성과에 도움 정도	3.55±.81
원가관리에 도움 정도	3.48±.82
고객만족 극대화에 도움 정도	3.69±.78
식재료 관리의 효율성에 도움 정도	3.51±.83
메뉴 품질 향상에 도움 정도	3.63±.85
매출액 향상에 도움	3.62±.82
딘골고객의 이달 방식에 도움	3.62±.91

대해 만족한다는 것을 알 수 있으며, 메뉴 교체의 결정이 영업성과에 도움이 된다는 것을 알 수 있었다. 그리고 메뉴 교체를 관리함으로써 원가관리에 도움이 되며, 고객 만족 극대화, 식재료 관리의 효율성, 메뉴 품질 향상, 매출액 향상, 단골고객의 이탈 방지에 도움이 되는 것으로 나타났다.

3. 신뢰도분석 및 요인분석

1) 변수의 신뢰도 검증

신뢰도란 동일한 대상, 특성 또는 구성을 비교 가능하고 독자적인 측정으로 나타난 결과들이 어느 정도 유사한가를 나타내는 것으로 의존가능성, 안전성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등의 동의어로 사용된다. 즉, 신뢰성이란 동일한 개념에 대하여 측정을 되풀이했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 신뢰성의 측정방법은 동일한 측정도구를 동일한 대상에 시간을 달리하여 적용결과를 비교하는 검증-재검증, 항목분할 측정치의 상관도, 내적 일관성 등이 있다. 본 연구에 사용된 측정도구인 신뢰성은 Cronbach α 계수를 이용하여 분석하였으며 일반적으로 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 한다.¹⁰⁾

구체적인 연구결과는 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 신뢰도 분석

요 인	문항수	Cronbach's α
요인 1	3문항	.6132
요인 2	2문항	.6119
요인 3	8문항	.8052
메뉴 교체 시에 고려해야 하는 사항	13문항	.8233

<표 4-5>에서 보는 바와 같이 메뉴 교체 시 고려해야 하는 사항에 대한 신뢰도 계수는 .82로 높은 신뢰도가 있는 것으로 나타났고 각 하위 영역 요인에 대하여 살펴보면 내부적 요인은 .61, 외부적 요인은 .61, 본질적 요인은 .81로 나타났다. 즉, 모든 영역에서 신뢰도 계수는 .60보다 높은 신뢰도를 보여 측정도구의 신뢰성이 있는 것으로 분석되었다.

2) 요인분석

요인분석의 목적은 분석상의 편의를 위해 변수(요인)축소 목적이 있으며, 측정의 타당성을 저해하는 변수들을 추출하는데 이용한다. 공통분산치(Communality)를 구하여 모든 요인들에 의해 설명되어질 수 있는 한 변수의 분산의 양을 백분율로 나타

내었으며, 요인부하량(Factor loading)을 구하여 변수와 요인간의 단순상관계수로서 어떤 요인들이 어떤 변수와 밀접한 개념군끼리 뚜렷하게 분류함과 동시에 변수의 수를 줄이기 위하여 요인분석기법중 요인간 상호독립성을 강조하는 요인회전방법으로 직각회전(orthogonal rotation)에서 Varimax rotation을 사용하였다. 측정도구의 타당성을 검증하기 위해서는 요인분석(Factor Analysis)을 이용하는데 이는 측정변수들 사이에 구성적 타당성 즉, 수렴적 타당성(convergent validity)과 차별적 타당성(discriminant validity)을 제시해 줄 수 있기 때문이다. 요인 추출 시 준거기준은 고유값(eigenvalue)이 1.0이상인 요인에 한하며 부하량이 0.5이하인 항목들은 의미가 없으므로 제거하였다. <표 4-6>에서 보는 바와 같이 기존의 메뉴를 교체하실 때 고려해야 하는 사항에 대한 측정항목은 3개의 요인으로 구분되었고 요인 분산의 54.30%를 설명하고 있으며 고유치의 경우도 1.0 이상으로 나타났다. 구분된 항목의 특성에 따라 요인 1과 관련된 문항들은 총 8문항으로 '본질적 요인', 요인 2와 관련된 문항들은 총 3문항으로 '내부적 요인', 요인 3과 관련된 문항들은 총 2문항으로 '외부적 요인'이라고 명명하였다.

〈표 4-6〉 기존 메뉴 교체 시 고려해야 하는 사항에 대한 요인분석

구분	요인 1	요인 2	요인 3
기존 메뉴 가격 고려	.752	-.006	.125
기존 메뉴 원가의 반영 고려	.652	.234	-.193
영양가 균형성 고려	.627	.118	.158
기존 메뉴의 아이탬 수 고려	.601	.055	.200
기존 메뉴 식재료의 반영 고려	.582	.199	.223
기존 메뉴의 분석결과 고려	.564	.180	.142
기존 메뉴의 질 고려	.519	.381	.078
기존 메뉴와의 차별성 고려	.511	.317	-.073
새로운 식재료의 반영 고려	.496	.321	-.022
기존 메뉴 재활용 고려	.432	.428	-.249
조리방식의 다양성 고려	.413	.402	.093
기존 조리기구의 생산 가능성 고려	.204	.563	.094
조리종사원들의 생산능력 고려	.152	.520	.352
고객의 기호도, 선호도 고려	.085	.198	.736
고객 만족도 반영 고려	.145	.098	.732
고유치	4.085	1.977	1.514
설명력	29.281	14.170	10.852
누적설명력	29.281	43.451	54.303

4. t-test 및 분산 분석

1) 메뉴 교체시 고려해야 하는 사항

(1) 근무부서

〈표 4-7〉에서 보는 바와 같이 기존의 메뉴를 교체할 때 고려해야 하는 사항에 대하여 근무부서에 따라 살펴보면 고려사항 중 외부적 요인에 대하여 유의한 차이를 보였다($p < .05$). 기존 메뉴 교체시 고려해야 하는 사항 중 외부적 요인은 근무부서가 조리부인 경우 $M=3.77$, 식음료부인 경우가 $M=3.62$ 로 나타나 조리부가 식음료부보다 기존 메뉴 교체 시 외부적 요인에 대하여 더 많이 고려해야 하는 것으로 나타났으며 이는 통계적으로 유의미한 차이를 보인다.

〈표 4-7〉 근무부서에 따른 기존 메뉴 교체시 고려해야 하는 사항

구분	부서	N	Mean	SD	t	p
내부적 요인	조리부	276	3.20	.64	-1.092	.276
	식음료부	154	3.27	.66		
외부적 요인	조리부	276	3.77	.75	2.040*	.042
	식음료부	154	3.62	.68		
본질적 요인	조리부	276	3.44	.43	-1.320	.188
	식음료부	154	3.50	.50		

* $p < .05$.

(2) 연령별

〈표 4-8〉에서 보는 바와 같이 기존의 메뉴를 교체할 때 고려해야 하는 사항에 대하여 연령에 따라 살펴보면 고려사항의 외부적 요인에 대하여 유의한 차이를 보였다($p < .05$). 기존 메뉴 교체 시 고려해야 하는 사항 중 외부적 요인은 30세 이하는 $M=3.62$, 31~35세는 $M=3.71$, 36세 이상은 $M=3.86$ 으로 나타나 36세 이상이 외부적 요인에 대하여 가장 많은 영향을 받는 것으로 나타났다. 즉, 연령이 높을수록 메뉴 교체 시에 외부적 요인의 영향을 많이 받는 것으로 나타났으며 이는 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.

(3) 조직내 직위

〈표 4-9〉에서 보는 바와 같이 기존의 메뉴를 교체할 때 고려해야 하는 사항에 대하여 조직내 직위에 따라 살펴보면 고려사항 중 외부적 요인에 대하여 유의한 차이

〈표 4-8〉 연령에 따른 메뉴 교체시 고려해야 하는 사항

구분	N	Mean	SD	F	p	
내부적 요인	30세이하	166	3.22	.67	1.131	.324
	31~35세	162	3.27	.60		
	36세이상	102	3.15	.69		
	합계	430	3.22	.65		
외부적 요인	30세이하	166	3.62	.71	3.281*	.039
	31~35세	162	3.71	.72		
	36세이상	102	3.86	.76		
	합계	430	3.71	.73		
본질적 요인	30세이하	166	3.40	.44	1.846	.159
	31~35세	162	3.49	.46		
	36세이상	102	3.48	.48		
	합계	430	3.46	.46		

*p < .05.

를 보였다($p < .05$). 기존 메뉴 교체시 고려해야 하는 사항 중 외부적 요인은 계약직이 $M = 3.58$, 사원이 $M = 3.70$, 주임급이 $M = 3.65$, 계장급이 $M = 3.94$, 대리급 이상이 $M = 4.02$ 로 나타나 조직 내 직위가 대리급 이상인 경우가 외부적 요인을 가장 많이 고려해야하는 것으로 나타났다. 즉, 조직 내 직위가 대체로 높을수록 외부적 요인을 많이 고려해야하는 것으로 나타났으며 이는 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.

(4) 근속년수

〈표 4-10〉에서 보는 바와 같이 기존의 메뉴 교체 시 고려해야하는 사항에 대하여 근속년수에 따라 살펴보면 고려사항 중 외부적 요인에 대하여 유의한 차이를 보였다($p < .01$). 기존 메뉴 교체시 고려해야 하는 사항 중 외부적 요인은 1~3년 미만 근무자는 $M = 3.68$, 3년 이상~5년 미만 근무자는 $M = 3.65$, 5년 이상~7년 미만 근무자는 $M = 3.63$, 7년 이상~10년 미만 근무자는 $M = 3.70$, 10년 이상~15년 미만 근무자는 $M = 3.71$, 10년 이상 근무자는 $M = 4.25$ 로 나타나 15년 이상의 근무년수를 가진 근무자가 외부적 요인을 가장 많이 고려해야 하는 것으로 나타났으며 이는 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.

〈표 4-9〉 조직 내 직위에 따른 메뉴 교체 시 고려해야 하는 사항

구분	N	Mean	SD	F	Op	
내부적 요인	계약직	53	3.18	.65	1.086	.363
	사원	235	3.19	.66		
	주임급	84	3.34	.59		
	계장급	26	3.31	.68		
	대리급 이상	32	3.15	.67		
	합 계	430	3.22	.65		
외부적 요인	계약직	53	3.58	.68	2.679*	.031
	사원	235	3.70	.73		
	주임급	84	3.65	.76		
	계장급	26	3.94	.73		
	대리급 이상	32	4.02	.69		
	합 계	430	3.71	.73		
본질적 요인	계약직	53	3.38	.43	1.588	.177
	사원	235	3.43	.46		
	주임급	84	3.56	.45		
	계장급	26	3.46	.51		
	대리급 이상	32	3.49	.47		
	합 계	430	3.46	.46		

*p<.05.

5. 메뉴 교체의 관리 방안

1) 메뉴 교체 횟수의 관리

호텔 레스토랑들은 1년을 기준으로 최소한 2번 이상은 메뉴가 교체되어지고 있는 것으로 조사되었다. 그러나, 호텔 레스토랑마다 그 기준이 다르고, 체계적이고 과학적인 메뉴 교체주기 횟수의 관리는 이루어지지 않고 있다. 따라서 본 연구의 제4장에서 얻어진 결과 토대로 메뉴 교체 주기의 횟수를 제시하고자 한다.

첫째, 고정메뉴는 조사 결과 1년에 2번이 적당하다고 가장 많이 응답하였다. 따라서 호텔 레스토랑의 고정메뉴는 1년에 2번 정도 교체가 이루어져야 하는 것이 바람직한 것으로 사료된다.

둘째, 계절적 메뉴는 조사결과 1년에 4번이 적당하다고 가장 많이 응답하였다. 따라서 계절적인 메뉴는 1년에 4번 정도 클립 온 메뉴나 톱 온 메뉴의 형식을 통해 메뉴교체가 이루어져야 하는 것이 바람직한 것으로 사료된다.

〈표 4-10〉 근속 년수에 따른 메뉴 교체 시 고려해야 하는 사항

구분	N	Mean	SD	F	p	
내부적 요인	1~3년 미만	88	3.17	.64	1.124	.347
	3년 이상~5년 미만	66	3.34	.63		
	5년 이상~7년 미만	95	3.21	.68		
	7년 이상~10년 미만	74	3.13	.61		
	10년 이상~15년 미만	77	3.25	.60		
	15년 이상	30	3.36	.80		
	합 계	430	3.22	.65		
외부적 요인	1~3년 미만	88	3.68	.70	3.763**	.002
	3년 이상~5년 미만	66	3.65	.69		
	5년 이상~7년 미만	95	3.63	.78		
	7년 이상~10년 미만	74	3.70	.70		
	10년 이상~15년 미만	77	3.71	.71		
	15년 이상	30	4.25	.68		
	합 계	430	3.71	.73		
본질적 요인	1~3년 미만	88	3.36	.45	2.204	.053
	3년 이상~5년 미만	66	3.42	.43		
	5년 이상~7년 미만	95	3.47	.47		
	7년 이상~10년 미만	74	3.46	.43		
	10년 이상~15년 미만	77	3.50	.45		
	15년 이상	30	3.66	.53		
	합 계	430	3.46	.46		

** p<.01.

셋째, 프로모션 메뉴는 1년에 4번이라고 응답한 경우가 가장 많았다. 따라서 호텔 레스토랑들은 실제로 많은 프로모션을 하고 있으나, 구체적인 기준을 가지고 있다. 따라서, 1년에 4번 정도 프로모션 메뉴를 제공하는 것이 바람직한 것으로 사료된다.

넷째, 비즈니스 메뉴는 1년에 2번이라고 응답한 경우가 가장 많았다. 비즈니스 메뉴란 호텔 레스토랑들이 이윤추구보다는 사업을 목적으로 하는 고객을 위해 저렴한 가격으로 고객 서비스 차원에서 제공하는 메뉴이다. 따라서 비즈니스 메뉴는 1년에 2번 정도가 적당한 것으로 사료된다.

다섯째, 이벤트 메뉴는 1년 3번이라고 응답한 경우가 가장 많았다. 호텔 레스토랑에서의 이벤트 메뉴는 그 호텔의 신상품인 새로운 요리를 개발하여 고객에게 제공함으로써 매출 증진을 위한 일련의 특별 행사라 할 수 있다. 따라서 이벤트 메뉴는 1년에 3번 정도 이루어져야 적절한 것으로 사료된다.

2) 메뉴 교체에 대한 지속적인 모니터링

새로운 메뉴 및 서비스를 계속적으로 개발, 도입하지 않는 호텔 레스토랑은 오늘날과 같은 경쟁 상황에서 뒤지게 되고 결국 도산하게 될 것이다. 또한 특정 메뉴를 통해 얻을 수 있는 매출액과 이익은 시간의 흐름에 따라 감소할 것이므로 기존메뉴가 절정에 이르기 전에 새로운 메뉴를 개발해야 한다. 메뉴가 교체되었을 때의 고객의 반응도, 현재 메뉴의 문제점과 과거 메뉴의 문제점 등 여러 가지 상황 등을 조사하여 지속적으로 모니터링을 통해 메뉴 교체에 반영하고 개선 조치를 해야 한다.

3) 메뉴 분석을 통한 관리

메뉴분석은 현 메뉴의 효율성을 평가하며 식음료 경영에 있어 현재와 미래의 메뉴가격, 수익성과 대중성, 디자인, 메뉴 구성내용 결정 등의 문제를 해결하고자 하는 일련의 과정이라 할 수 있다. 따라서, 수익성, 인기성, 성장 가능성 등의 메뉴분석을 통한 메뉴 교체의 관리가 요구된다.

4) 고객 기호도와 선호도의 주기적인 조사

고객이 무엇을 원하며, 어떤 요소들을 중요하게 생각하며, 어떤 요인들에 가장 영향을 받는지를 파악하여야 한다. 고객은 메뉴가 어떻게 교체되어지는가에 관심이 있는 것이 아니라 최종 결과인 교체된 메뉴에만 관심을 갖기 때문에 고객을 중심으로 메뉴 교체가 관리되어야 한다. 또한 교체에 관한 세부적인 의사결정과 행동이 고객의 요구 사항을 반영해야 한다. 이에 따라 메뉴 교체에 관련된 모든 구성원이 고객의 요구를 이해해야 한다. 특히 미래 고객의 요구와 충족되지 않은 니즈를 파악하는 것이 필요하다. 고객은 변하고 있으며 경제성장과 더불어 변화의 속도는 빨라지고 있다. 따라서 메뉴의 교체주기는 예전에 비하여 짧아질 수밖에 없다. 이렇게 변화하는 고객의 욕구를 충족시키기 위해서는 뉴 메뉴의 개발과 기존 메뉴의 보완이 이루어져야 한다. 고객의 기호도 및 선호도의 주기적 조사를 통한 메뉴 교체의 관리가 필요한 것으로 사료된다.

5) 경쟁 레스토랑의 메뉴 교체 분석

경쟁 호텔 레스토랑과 외식 체인 레스토랑 등의 메뉴 교체를 분석하여 독자적인 메뉴 교체의 시스템을 구축하여야 하고 독자적인 상품을 개발하여 영업장을 특화하는 차별화된 전략을 구사하여야 한다. 또한 타 레스토랑 등과의 경쟁에서 비교 우위를 가질 수 있는 특성을 살릴 수 있는 새로운 방향으로 전환되어야 한다.

V. 결 론

세상이 편리해지고 당장의 긴급한 욕구가 충족되어감에 따라 메뉴 개발에서 상상력과 창조성이 갖는 의미가 커지고 있다. 눈에 드러난 소비자의 요구만을 만족시켜주는 메뉴 개발은 이미 구시대적 발상이다. 미처 고객들이 기대하지도 않은 요소들 즉 숨겨진 니즈의 발굴, 미학적 음식 디자인, 메뉴에 의미와 가치의 부여 등을 포착해 메뉴에 반영해야 한다. 메뉴의 교체는 경쟁을 예방할 수 있고, 또한 새로운 경쟁을 유발하여 고객을 자기편으로 끌어들일 수 있기 때문이다. 새로운 메뉴를 만들기도 어렵지만 개발기간을 고려할 때 언제 교체해야 히트할 수 있을 것인가를 생각하지 않을 수 없다. 새로운 메뉴의 전개와 경쟁 레스토랑의 메뉴 대응전략의 일환으로서 개발을 멈출 수 없을 때가 교체시기이다. 메뉴 개발의 속도가 빨라지고 소비자의 기호가 다양해짐에 따라 메뉴 교체주기는 점차 빨라지는 추세이다. 새로운 메뉴를 연속적으로 시의적절히 개발할 수 없는 호텔 레스토랑은 점차 도태될 수밖에 없으며 이를 피하기 위해 메뉴 교체의 전략적 관리가 요구된다. 최근의 급격한 경쟁 환경 변화에서 호텔 레스토랑들이 메뉴 교체에 있어서 각기 다른 성향을 보이고 있어 이를 개선하고 체계적인 기준을 마련하는 방안이 무엇일까 하는 문제 의식을 가지고 이 연구를 수행하게 되었다. 이러한 문제 의식을 가지고 본 연구는 메뉴 관리와 메뉴 교체에 관한 이론을 체계화시키고 종사원(조리부, 식음료부)들에게 설문을 실시하여 분석하였다. 분석된 결과는 다음과 같다.

기존의 메뉴를 교체하실 때 고려해야 하는 사항에 대하여 살펴보면 고객의 기호도, 선호도를 가장 많이 고려하는 것으로 나타났고 다음으로 고객 만족도의 반영, 기존 메뉴의 질, 기존 메뉴의 가격 등의 순으로 고려해야 하는 것으로 나타났다. 고정 메뉴는 1년을 기준으로 메뉴 교체횟수(고정메뉴)에 대해 살펴보면 2번이라고 응답한 경우가 39.3%로 가장 많았고, 3번이 23.0%, 1번 이하가 17.4%, 4번이 17.2% 순으로 나타났다. 계절적 메뉴는 4번이라고 응답한 경우가 45.3%로 가장 많았고, 2번과 3번이 각각 22.1%로 나타났다. 프로모션 메뉴는 4번이라고 응답한 경우가 30.0%로 가장 많았고, 3번이 24.2%, 2번이 24.0%, 5번이상이 16.0% 순으로 나타났다. 비즈니스 메뉴는 2번이라고 응답한 경우가 32.3%로 가장 많았고, 3번이 24.9%, 4번이 22.1%, 1번 이하가 11.2%, 5번이상이 9.5% 순으로 나타났다. 이벤트 메뉴는 3번이라고 응답한 경우가 30.5%로 가장 많았고, 4번이 22.6%, 2번이 21.9%, 5번이상이 17.0%, 1번 이하가 8.1% 순으로 나타났다. 메뉴 교체에 대한 지속적인 모니터링을 실시하며, 메뉴 교체의 결정에 대해 만족하고, 메뉴 교체의 결정이 영업성과에 도움이 되며 원가관리에 도움이 되며, 고객만족 극대화, 식재료 관리의 효율성, 메뉴 품질 향상, 매출액 향상, 단골고객의 이탈 방지에 도움이 되는 것으로 나타났다. 기

존의 메뉴를 교체하실 때 고려해야 하는 사항에 대한 측정항목은 3개의 요인으로 구분되었고 요인의 분산의 54.30%를 설명하고 있으며 고유치의 경우도 1.0 이상으로 나타났다. 구분된 항목의 특성에 따라 요인 1과 관련된 문항들은 총 8문항으로 '본질적 요인', 요인 2와 관련된 문항들은 총 3문항으로 '내부적 요인', 요인 3과 관련된 문항들은 총 2문항으로 '외부적 요인'이라고 명명하였다. 연령별에 따른 집단간의 차이는 36세 이상이 가장 높은 평균을 나타내고 있다. 즉 연령이 높을수록 메뉴 교체 시에 고객의 기호도, 선호도, 고객 만족도 반응을 고려해야하는 것으로 나타났다. 근무 부서에 따른 집단간의 차이는 조리부에 근무하는 집단이 식음료부서에 근무하는 집단보다 높은 평균을 나타내고 있다. 즉 조리부에 근무하는 집단이 메뉴 교체 시에 고객의 기호도, 선호도, 고객 만족도 반응을 고려하는 것으로 나타났다. 조직내 직위에 따른 집단간의 평균 차이는 대리급 이상이 평균 4.02로 다소 높게 나타난 반면 계약직의 집단은 3.58로 낮게 나타났다. 근속년수에 따른 집단간의 평균 차이는 15년 이상의 집단이 4.25로 다소 높게 나타났고, 1~3년 미만의 근무자는 3.68로 낮게 나타났다. 전체적으로 볼 때 연령이 높고, 조직내 직위가 높고, 근속 년수가 오래 되고, 조리부에 근무하는 집단이 외부 요인(고객의 기호도, 선호도, 고객 만족도 반영)에 영향을 받는 것으로 나타났다.

분석된 결과를 토대로 메뉴 교체의 관리 방안을 제시하였다. 메뉴 교체의 관리 방안으로는 다음과 같다.

첫째, 메뉴 교체주기 횟수의 관리로 설문조사 결과 고정 메뉴는 1년에 2번, 계절적 메뉴는 1년에 4번, 프로모션 메뉴는 1년에 4번, 비즈니스 메뉴는 1년에 2번, 이벤트 메뉴는 1년 3번이 적당한 것으로 나타났다.

둘째, 메뉴 교체주기에 대한 지속적인 모니터링에 의한 관리로 메뉴의 교체가 이루어져 메뉴가 교체되었을 때의 현재 메뉴의 문제점과 과거 메뉴의 문제점 등 여러 가지 상황 등을 조사하여 지속적으로 모니터링을 통해 메뉴 교체 주기에 반영하고 개선 조치를 해야 한다.

셋째, 메뉴 분석을 통한 메뉴 교체의 관리로써, 수익성 인기성, 성장 가능성 등의 메뉴분석을 통한 메뉴 교체의 관리가 요구된다.

넷째, 고객의 기호도 및 선호도의 주기적 조사를 통한 메뉴 교체의 관리가 필요한 것으로 사료된다.

다섯째, 경쟁 호텔 레스토랑과 외식 체인 레스토랑 등의 메뉴 교체를 분석하여 독자적인 메뉴 교체의 시스템을 구축하여야 한다.

참고문헌

1. 김기영 (1997) : 호텔 주방관리론, 백산출판사.

2. 나정기 (1998) : 메뉴관리론, 백산출판사.
3. 이순철 (2000) : 신제품개발성공전략, 삼성경제 연구소.
4. 이정자 (1999) : 메뉴관리, 기문사.
5. 정익준 (1997) : 호텔 외식산업마케팅, 형설출판사.
6. 진양호, 강종현 (2001) : 호텔과 외식산업 메뉴관리론, 지구문화사.
7. 채서일 (1980) : 사회과학조사방법론, 법문사.
8. 채서일, 장대환 공저 (1997) : 신제품 밀레니움, 일송.
9. 최동만, 임항순 공저 (1990) : 성공적인 신제품 개발전략, 청림출판.
10. 연경녀 (1998) : 신상품개발의 성과에 관한 실증적 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
11. 조문수 (1995) : 호텔고객의 메뉴선택행동과 메뉴기획, 한양대학교 대학원 박사학위논문.
12. Lundberg, Donald E. (1994) : The Hotel and Restaurant Business, 6th.(NY: V.N.R).
13. Kotler, Philip, Bowen, John and Makens, James (1996) : Marketing for Hospitality & Tourism (NJ Prentice-Hall, Inc).
14. Feltenstein, Tom (Nov. 1986) : "New-Product Development in Foodservice: A Structured Approach," The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol.27, No.3.