УДК 640.432

А.Д. Кардонова*

МЕТОДИКА АНАЛИЗА МЕНЮ РЕСТОРАНА

В статье предлагается методика анализа меню ресторана посредством использования таких методов как анализ соотношения маржинальной прибыли к количеству продаж и анализ соотношения маржинальной прибыли к фудкосту, в основе которых лежит матрица Бостонской консультативной группы, и АВС-анализ.

Ключевые слова: меню, меню инжиниринг, АВС-анализ, анализ меню.

Множество различных факторов может повлиять на успешность деятельности предприятий общественного питания. Удобное расположение, профессиональный персонал, талантливый шеф-повар, интересная концепция могут обеспечивать успешность заведения, однако для получения максимального дохода необходимо иметь сбалансированное меню

При формировании меню ресторана принимают во внимание результаты его качественного анализа. Целью качественного анализа меню является оптимизация ассортимента предлагаемых блюд: оставить необходимо лишь те, которые имеют наибольший спрос и приносят высокую прибыль.

Вследствие того, что каждая позиция имеет определенную рентабельность и обладает различной степенью популярности у гостей, необходимо заниматься оптимизацией меню с целью сокращения предлагаемого ассортимента, оставляя только те позиции, которые пользуются спросом и приносят наибольшую прибыль.

Существует множество методов анализа меню, ниже автор останавливается на некоторых из них. Анализ меню осуществляется в пределах одной из категории блюд, например, блюда из мяса, салаты, горячие закуски и т.д.

Широкое распространение получил метод «Инжиниринг меню», предложенный американскими специалистами в сфере ресторанного консалтинга М. Касавана и Д. Смитом в 1982 г. [2]. В основе данного метода лежит адаптированная авторами для ресторанного бизнеса модель Бостонской матрицы. Сейчас «инжиниринг меню» считается основным инструментом для анализа сбалансированности меню и рентабельности различных заведений общественного питания.

Ниже рассматривается анализ соотношения маржинальной прибыли к количеству продаж.

Подобный анализ меню устанавливает, какую часть в прибыль предприятия вносит каждая из позиций меню в зависимости от ее маржинальной прибыли и спроса. Маржинальная прибыль – это сумма денег, которая позволяет оплачивать затраты на заработную плату и операционные издержки, а также получать операционную прибыль. Поэтому все блюда меню в пределах каждой категории

* Кардонова Анастасия Дмитриевна – магистрант кафедры менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: 150327@mail.ru.

делятся на четыре группы по двум критериям: маржинальная прибыль на единицу и доля продаж в категории (рис. 1).

«Звезды» – очень популярные и прибыльные позиции; «Рабочая лошадки» – блюда, которые пользуются высоким спросом, но не слишком доходные; «Загадки» – позиции не слишком популярные, но с очень высоким уровнем прибыльности, «Собачки» – блюда, не отличающаяся ни спросом, ни прибыльностью.

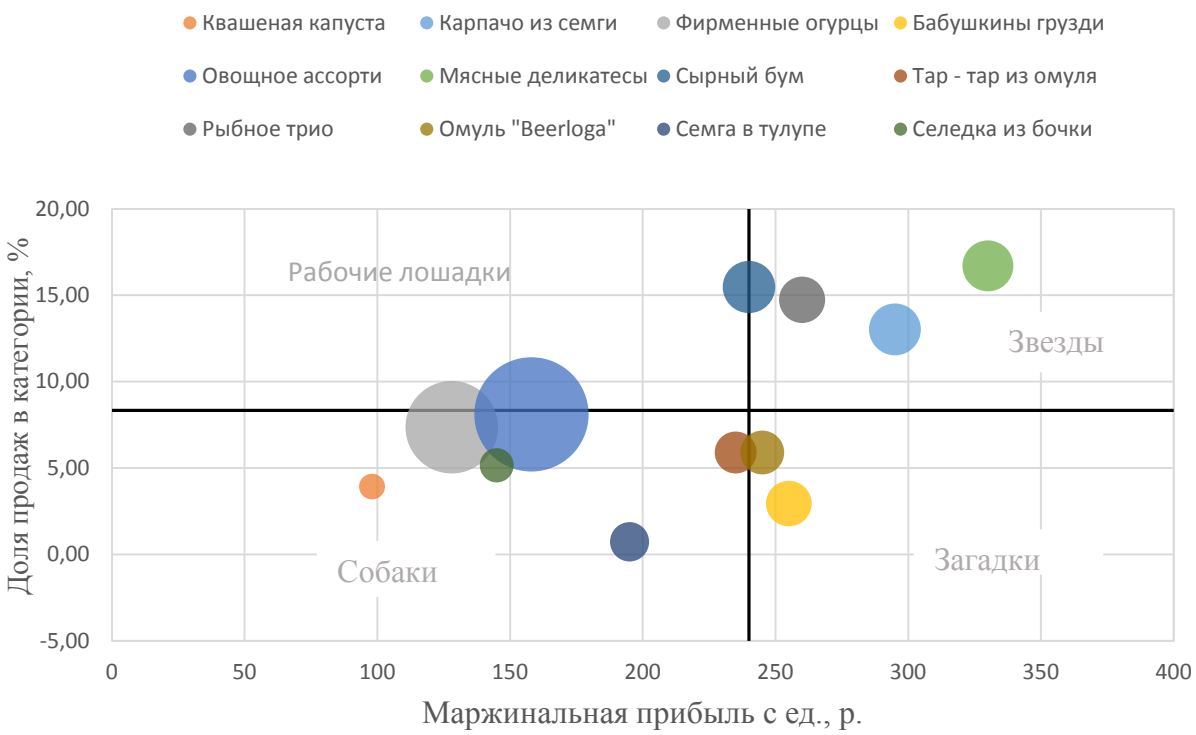

Рис. 1. Анализ соотношения маржинальной прибыли
к количеству продаж по категории холодные закуски

Чтобы определить, к какой группе относится та или иная позиция, следует заполнить таблицу, приведенную ниже (табл. 1).

Период анализа может быть любой, месяц, квартал или год. Данные служащие основой для анализа, берутся из автоматизированных систем учета на предприятиях питания и представляют собой стандартный отчет о продажах и калькуляционные карты блюд.

Необходимо суммировать общее количество проданных блюд в категории. Затем вычислить долю продаж каждого блюда в общем количестве проданных блюд. Маржинальная прибыль каждого блюда равна разности цены блюда и его себестоимости. Понятие себестоимости блюда приравнивается к понятию переменные издержки или продуктовые затраты.

В ходе анализа, группы образуются в следствие сравнения маржинальной прибыли каждого блюда со средней маржинальностью блюд в категории и доли продаж каждой позиции в общем количестве проданных блюд со средней долей продаж в категории. Средняя маржинальность блюд в категории определяется

путем деления валовой суммы маржинальной прибыли всех проданных блюд на общее количество проданных (97627 / 407 = 239,87 р.). Средняя доля продаж рассчитывается делением 100 % на количество наименований в категории (100 / 12 = 8,3 %) [4].

Таблица 1

Исходные данные для анализа меню

Элемент номенклатуры	Количество	Доля продаж в категории, %	Выручка, р.	Себестоимость 1 блюдо, р.	Себестоимость, р.	Цена, р.	Марж. прибыль с ед., р.	Валовая марж. прибыль, р.
Карпачо из семги	53	13,02	25970	195	10335	490	295	15635
Квашеная капуста	16	3,93	1920	22	352	120	98	1568
Фирменные огурцы	30	7,37	5400	52	1560	180	128	3840
Бабушкины грузди	12	2,95	4560	125	1500	380	255	3060
Овощное ассорти	33	8,11	7590	72	2376	230	158	5214
Мясные деликатесы	68	16,71	31960	140	9520	470	330	22440
Сырный бум	63	15,48	31500	260	16380	500	240	15120
Тартар из омуля	24	5,90	7680	85	2040	320	235	5640
Рыбное трио	60	14,74	23400	130	7800	390	260	15600
Омуль «Beerloga»	24	5,90	8400	105	2520	350	245	5880
Семга в тулупе	3	0,74	840	85	255	280	195	585
Селедка из бочки	21	5,16	4410	65	1365	210	145	3045
Общая сумма:	407	100	153630	1336	56003	3920	2584	97627

Таким образом все блюда делятся на группы. Разделив все блюда на четыре группы, выносится решение для каждой позиции. Безусловно, «звезд» всегда оставляют, а от «собачек» пытаются избавиться. Над себестоимостью «рабочих лошадок» необходимо работать, пытаясь ее снизить, так как такие блюда скорее всего популярны из-за низкой цены. Блюда, входящие в группу «загадки» имеют высокую прибыльность, однако не пользуются спросом, поэтому стоит использовать стимулирование продаж, например, выделить данные позиции в меню, изменить их описание или же официанты могут активно их рекламировать.

Далее рассматривается анализ соотношения взвешенной маржинальной прибыли к фудкосту.

Проводя такой анализ, все блюда меню также делятся на четыре группы. Однако используются такие критерии, как взвешенная маржинальная прибыль и фудкост блюд (рис. 2) [1].

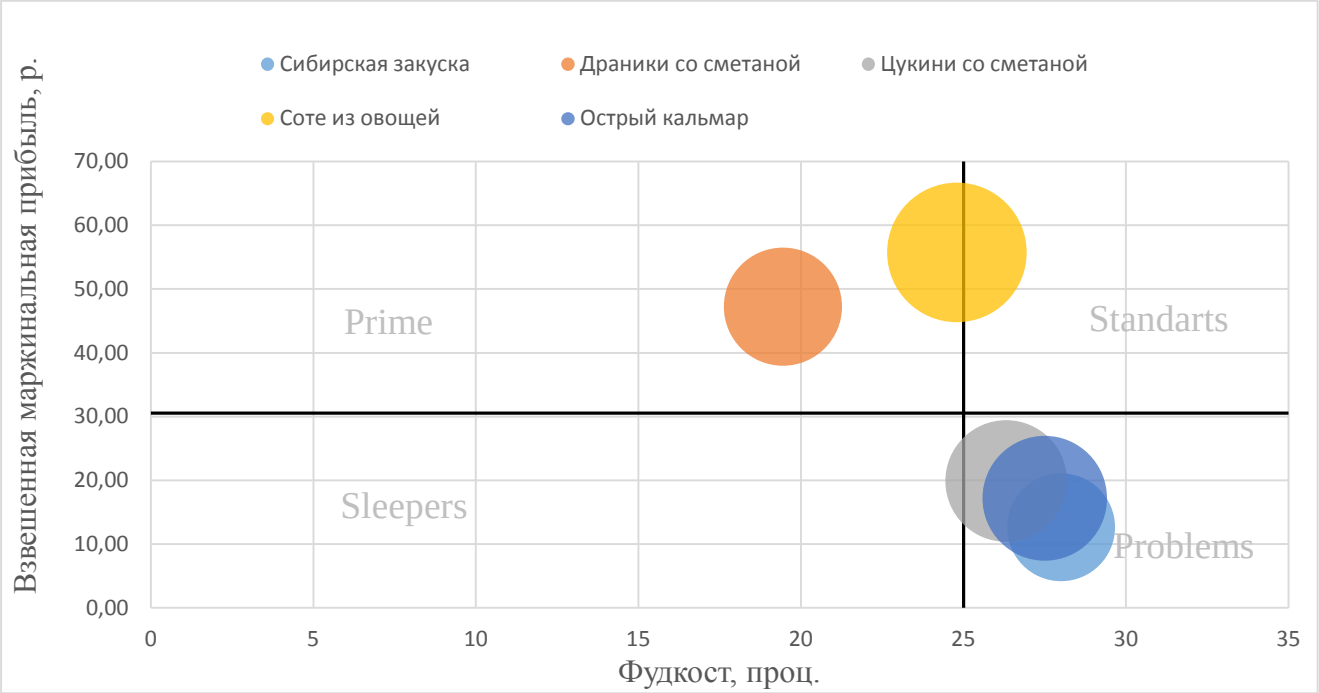

Рис. 2. Анализ соотношения маржинальной прибыли к фудкосту по категории горячие закуски

Для идентификации каждого блюда необходимо использовать представленную ниже таблицу (табл. 2).

Таблица 2

Исходные данные для анализа меню по категории горячие закуски

Элемент номенклатуры	Кол-во	Выручка, р.	Доля в общ. выручке, ед.	Себестоимость 1 блюдо, р.	Цена, р.	Марж. прибыль 1 блюда., р.	Взвеш. марж. прибыль, р.	Фудкост, %
Сибирская закуска	25	3750	0,1170	42	150	108	12,64	28
Драники со сметаной	58	10440	0,3257	35	180	145	47,23	19
Цукини со сметаной	24	4560	0,1423	50	190	140	19,92	26
Соте из овощей	38	9500	0,2964	62	250	188	55,73	25
Острый кальмар	19	3800	0,1186	55	200	145	17,19	28
Общ. сумма:	164	32050	1,0000	244	970	726	152,71	–

Следует рассчитать долю продаж каждого блюда в общей выручке блюд по категории. Взвешенная маржинальная прибыль блюда – это произведение маржинальной прибыли блюда и доли продаж данной позиции в общей выручке по категории. Кроме того, необходимо рассчитать фудкост каждого блюда, посредством деления себестоимости блюда на его цену и умножить на сто процентов.

Далее можно осуществлять разбивку ассортимента на группы, при этом взвешенная маржинальная прибыль каждого блюда сравнивается со средней взвешенной маржинальной прибылью по категории. Такой показатель рассчитывается путем деления суммы взвешенных прибылей блюд в категории на количество наименований в категории (152,71 / 5 = 30,54). Также фудкост каждого блюда сравнивается со средним значением фудкоста по категории. Данный показатель равен произведению ста процентов и частного суммы всех себестоимостей блюд в категории и продажной стоимости всех блюд или же, если быть кратким, это фудкост по категории (244 / 970 · 100 % = 25 %).

Итак, когда средние значения осей найдены все блюда по каждой категории разбиваются на четыре группы. Ясно, что блюда, входящие в группу «Prime», приносят наибольший доход предприятию. От позиций «Problems» можно избавляться, так как они имеют маленькую долю в выручке и высокий фудкост. В группе «Sleepers» аккумулируются блюда, имеющие низкий фудкост и небольшую взвешенную маржинальную прибыль, над такими позициями необходимо работать, увеличивая их продажи и маржинальность. Категория «Standarts» имеет высокую долю взвешенной маржинальной прибыли из-за высоких продаж, однако фудкост таких позиций высок, поэтому необходимо снижать себестоимость данных блюд.

Далее рассматривается ABC-анализ продаж в ресторане.

ABC-анализ – это ранжирование блюд в меню по их вкладу в достижение результата. За результат принимается три параметра:

− количество продаж (как часто продается конкретная позиция меню);

− оборот (какую сумму составляют продажи данного блюда в обороте предприятия);

− маржинальная прибыль (каков вклад данной позиции в общую прибыль заведения).

Одно и то же блюдо может принадлежать к разным категориям. Многомерность исследования обусловлена исключением ошибок, когда блюдо анализируют только по одному параметру.

Для каждой позиции в меню можно получить оценку в виде AAA (самая наилучшая позиция), AAB и т.д., всего вариантов может быть 27, за счет этого обеспечивается детальный анализ каждого блюда.

Также ключевой особенностью данного анализа на предприятиях общественного питания является отказ от классического распределения групп (80–15–5). Такой выбор обусловлен небольшим ассортиментом в ресторанах, в отличие от ритейла. Поэтому предлагается следующие распределение групп: группа A – 50 %; группа B – 30 %; группа C – 20 % [3]. Именно такой методики стоит придерживаться при осуществлении анализа меню.

Для проведения АВС-анализа необходимы данные о количестве продаж блюда, его выручки и маржинальной прибыли (табл. 3).

Также необходимо рассчитать долю каждой позиции по каждому показателю. Затем необходимо сгруппировать блюда по убыванию ключевых показателей. Рассчитать накопленные доли и распределить группы. Таким образом позиции, накопленная доля которых до 50 %, образуют группу А. Блюда, чья накопленная доля от 50 до 80 %, входят в группу В. И позиции, накопленная доля которых составляет от 80 до 100 %, образуют группу С.

Таблица 3

Данные для ABC-анализа по категории супы

Блюдо	Количество	Доля	Накопленная доля	Группа по количеству	Оборот	Доля	Накопленная доля	Группа по обороту	Маржинальная прибыль	Доля	Накопленная доля	Группа по маржинальной прибыли
Крем суп из шампиньонов	11	31	31	A	3190	31	31	A	2453	29	60	B
Солянка	10	29	60	B	3100	30	61	B	2600	31	31	A
Уха по-царски	9	26	85	C	2790	27	89	C	2385	29	89	C
Крем суп инь-янь	5	14	100	C	1100	11	100	C	925	11	100	C
Крем суп из сельдерея	0	0	100	C	0	0	100	C	0	0	100	C
Итого:	35	100	–	–	10180	100	–	–	8363	100	–	–

Для упрощения интерпретации можно свести все результаты в одну таблицу (табл. 4), получив комплексный взгляд на весь ассортимент. Далее можно приступить к детальному анализу каждой позиции в меню.

Таблица 4

Результаты ABC-анализа по категории супы

Блюдо	Количество	Оборот	Маржинальная прибыль
Крем суп из шампиньонов	A	A	B
Солянка	B	B	A
Уха по-царски	C	C	C
Крем суп инь-янь	C	C	C
Крем суп из сельдерея	C	C	C

Блюда, входящие в группу AAA, являются хитами, так как вносят наибольший вклад в продажи, товарооборот и маржинальную прибыль заведения. Однако необходимо контролировать наличие продуктов для изготовления таких блюд, а также их качество.

Группы AAB представляют собой позиции, которые хорошо продаются, приносят большую часть выручки, однако дают среднюю маржинальную прибыль. Очевидно, здесь необходимо работать над снижением фудкоста.

Группа BBA включает в себя блюда, которым необходимо маркетинговое стимулирование: так, увеличив их продажи, предприятие получит прибыль.

Блюда группы BBB представляют собой типичные «рабочие лошадки», как правило, в таких ситуациях никаких действий не требуется.

Позиции из группы BAA могут отпугивать гостей из-за высокой цены, поэтому здесь единственный способ стимулирования продаж – это снижение цены. Временное снижение цены может способствовать увеличению продаж такого блюда, а при обратном подъёме некоторые потребители так и останутся его приверженцами.

Блюда, входящие в группу CCC, имеют низкие значения по всем ключевым показателям. В данных ситуациях стоит отконтролировать два показателя по каждому блюду: процент наценки и число продаж. Если позиция продается менее одного раза в день и имеет наценку менее 150 %, то такое блюдо можно убирать из меню. В другом случае необходимо применять стимулирование продаж и работать над фудкостом блюда, однако если после проделанной работы ситуация сохраняется, то такую позицию стоит вывести из меню, возможно, заменив на аналогичную.

Таким образом, своевременно используя описанные выше методики анализа, можно увеличить прибыльность заведения в несколько раз.

Итак, часто рестораторы уделяют внимание только дизайну меню, забывая о грамотном и логичном составлении карты блюд. Однако использование методов исследования меню позволит увеличить рентабельность заведения на 15–30 %. Проведение подобных мероприятий в ресторане должно иметь постоянный характер, а по полученным результатам стоит принимать рекомендованные меры.

Очевидно, что количество блюд, входящих в группу «звезды», «prime» и AAA, мало. Они освещают меню ресторана и являются хитами, задача менеджера контролировать качество и следить за наличием запаса продуктов для приготовления данных блюд.

Примерно столько же блюд типа «рабочие лошадки», «standarts». Для увеличения маржи подобных позиций можно повысить цену, однако стоит быть аккуратным, поскольку популярность блюда может скрываться в его дешевизне. Если пытаться повышать маржу путем увеличения цены, то необходимо обосновать такое повышения в глазах гостя. Добавить гарнир, заменить сырье или соус, такие изменения стоит отмечать в описании. Кроме того, существует множество рекомендаций по снижению фудкоста: от смены поставщика до пресечения воровства на кухне. Если снизить себестоимость блюд, входящих в данную категорию, то можно перевести их в группу «звезды».

Кроме того, большое множество блюд типа «загадки», «sleepers» непопулярные, однако приносящие прибыль заведению. С такими блюдами необходимо плотно работать, пытаясь повысить спрос, выделить в меню, использовать более подробное описание с указанием редких ингредиентов, рекламировать с помощью официантов, проводить опросы гостей о вкусе блюда, возможно использование комбо-акций. Для привлечения внимания к данным позициям можно уменьшить цену, гости распробуют блюдо, а при обратном подъёме, приверженцы останутся.

Группы «собаки», «problems» и «CCC» одни из самых многочисленных. Это не значит, что меню перегружено и имеет плохие блюда, возможно причина кроется в отсутствии работы над ними со стороны менеджера. Необходимо проводить постоянную работу над такими позициями, включая снижение фудкоста и стимулирование сбыта, если же картина не меняется, то можно выводить такие позиции, но заменив их аналогичными. Кроме того, многие блюда должны присутствовать в меню, даже если они непопулярны и не приносят прибыли.

Менеджеру необходимо анализировать каждое блюдо под разными углами, оперируя всеми использованными выше методами. Так как некоторые блюда могут пользоваться высоким спросом, иметь низкую себестоимость, однако представлять маленькую долю в выручке. Поэтому необходимо использовать многомерный анализ меню.

Также может использоваться следующая интерпретация полученных результатов анализа:

1) при составлении меню, необходимо размещать самые маржинальные позиции первыми или последними в категории. Однако цены данных позиций не должны быть ни самыми дорогими, ни самыми дешевыми, иначе это отрицательно повлияет на продажи;

2) необходимо привлекать внимание к маржинальным позиция посредством выделения их среди общего количества блюд. Возможно выделение их пометкой new или же использовать полужирное начертание шрифта, кроме того,

привлечь внимание к маржинальным позициям помогут хорошо сделанные фотографии, вынесенные крупным планом. Однако большое количество фотографий перегрузят меню;

3) позиции с маржинальностью выше среднего можно поместить в спецпредложение или в категорию блюда от шеф-повара;

4) высокая цена в глазах гостя должна быть оправдана, поэтому необходимо обязательно указывать в описании наличие в блюде редких продуктов, т.к. в связи с повышением курса валюты, многие потребители перестали покупать их в магазине;

5) не стоит акцентировать внимание гостя на ценах, поэтому нельзя располагать их в отдельном столбце справа, так как потребителю будет легче сравнивать их, что отрицательно сказывается на продажах.

Итак, использование данных методов анализа меню обязательно. Кроме того, автор без внимания оставил очень ценный метод – сырьевая матрица. Для полной картины анализа стоит обратить на него внимание.

Список использованной литературы

1. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 216 с.

2. Kwong L.Y.L. The application of menu engineering and design in Asian restaurants / L.Y.L. Kwong // International Journal of Hospitality Management. – 2005. – № 24. – P. 91–106.

3. Группа компаний «Софт Баланс» Автоматизация ресторанного бизнеса [Электронный ресурс] / «Софт Баланс» группа компаний. – Режим доступа: http://trade-drive.ru.

4. Как создать эффективное меню: методики анализа продаж и маржинальности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://kitchenofsuccess.ru.