

Крылова Рамиля Вафовна, старший преподаватель кафедры «Технологии общественного питания» ГБОУ ВО Нижегородский государственный инженерно-экономический университет

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЮ В ИНДУСТРИИ ПИТАНИЯ

Аннотация: Анализ меню в индустрии питания должен включать в себя основные параметры: себестоимость кулинарной продукции, объем продаж, валовой товарооборот, маржинальный доход, популярность кулинарной продукции. Для диагностирования эффективности меню применяется портфельный анализ, позволяющий выявить перспективную кулинарную продукцию и определить тенденции спроса на нее.

Ключевые слова: индустрия питания, маржинальный доход, меню, портфельный анализ, структура продаж, эффективность.

Abstract: An analysis of the sales market should include the main parameters: the cost of culinary products, sales, gross turnover, marginal revenue, the popularity of culinary products. To identify the needs for it, portfolio studies are used.

Keywords: food industry, marginal revenue, menu, portfolio analysis, sales structure, efficiency.

В индустрии питания эффективность напрямую зависит от меню, которое влияет на рациональное питание и переменный параметр – выручку от продаж. Эффективность меню – с одной стороны связана с удовлетворенностью посетителей дестинаций общественного питания в физиологических, духовных потребностей, получением удовольствий от событийных мероприятий, с другой – с получением конечной результативности предприятия дохода.

Предприятия (объекты) общественного питания должны иметь меню различного дизайна на государственном языке и винную карту (и/или чайную,

кофейную, десертную карты), по оформлению соответствующие специализации. Меню оформляется типографским или компьютерным способом. Допускается использование альтернативных форматов меню (грифельных досок, стендов, световых табло, сенсорных мониторов, дисплеев и др.) [1].

При формировании меню необходимо изучать тренды и тенденции развития предприятий индустрии питания. Так узконаправленные предприятия в общественном питании в меню культивируют использование монопродуктов; онлайн и офлайн предприятия ориентируются на мультимедийных продажах блюд; доминирующие меню нацелены на Casual сегмент; полезное питание; вегетарианство; фуд-холлы. Цель качественного анализа меню состоит в том, чтобы определить оптимальный ассортимент предлагаемой кулинарной продукции, который будет пользоваться наибольшим спросом и приносить высокую прибыль. Для проведения анализа следует выделить аналитические признаки меню (рис.1) и параметры анализа (рис.2).[1]

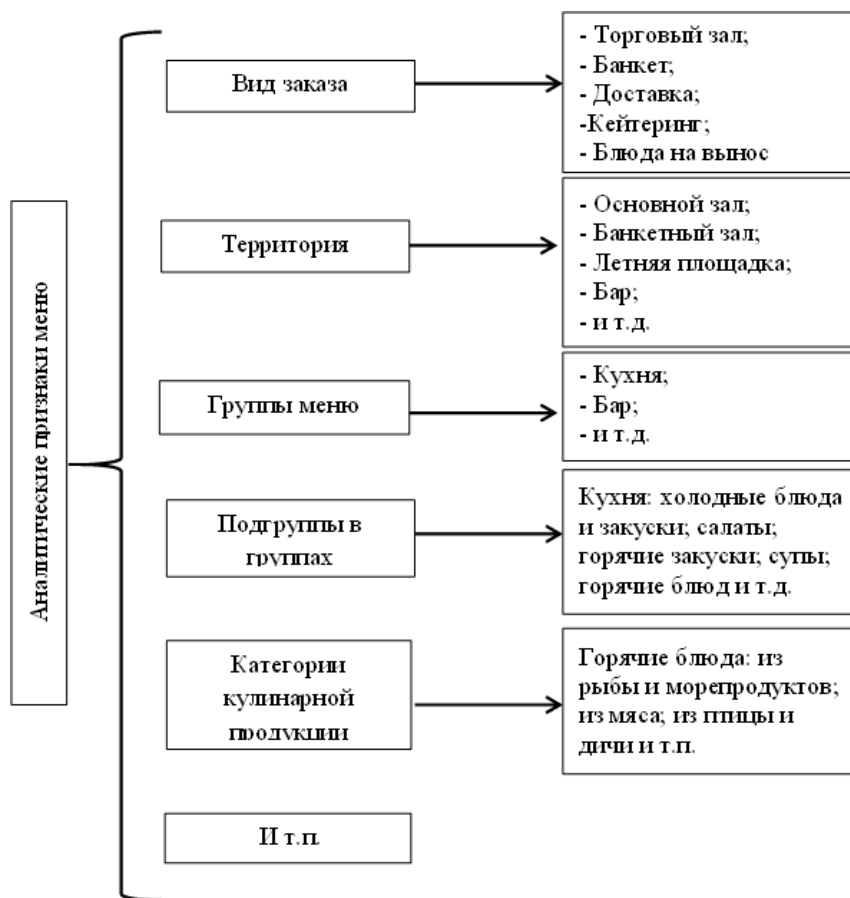


Рисунок 1 – Аналитические признаки меню

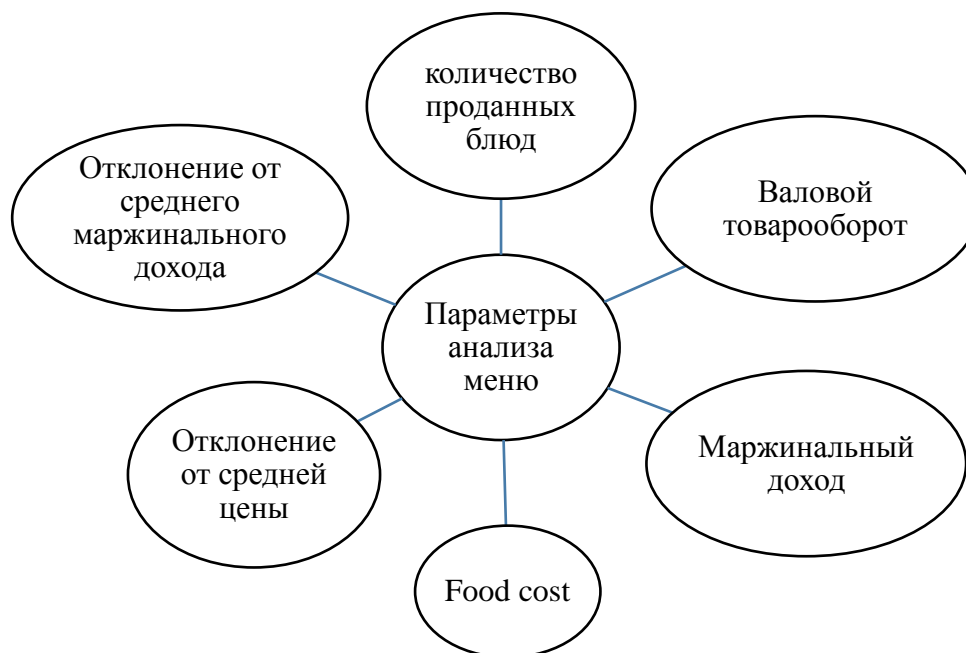


Рисунок 2 – Параметры анализа меню

Для осуществления оценки эффективности меню в организации общественного питания, необходимо полно учесть затраты и рассчитать маржинальную прибыль. Маржинальная прибыль (М) это разность между выручкой (S) и переменными затратами (V). Данный показатель в управленческом учете называют суммой покрытия и рассчитывают по формуле:

$$M = S - V \quad (1)$$

Поэтому важным элементом стратегии в индустрии питания является ценообразование, от которого напрямую зависят финансовые результаты любого предприятия, а именно такие показатели оценки эффективности как:

1. Прибыль от продаж блюд = Маржинальная прибыль – Постоянные расходы (2)
2. Запас финансовой прочности = Выручка от продаж – критический объем продаж (3)

$$3. \text{Коэффициент финансовой прочности} = \frac{\text{Запас финансовой прочности}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100 \% \quad (4)$$

$$4. \text{Коэффициент маржинального дохода} = \frac{\text{Маржинальный доход}}{\text{Выручка от реализации блюд}} \quad (5)$$

$$5. \text{ Точка безубыточности производства} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Коэффициент маржинального дохода}} \quad (6)$$

Исчисляя параметры эффективности по указанным алгоритмам можно применить одно из направлений в бизнес-аналитике – это портфельный анализ, занимающийся анализом товарных групп меню на предприятиях индустрии питания. Портфельный анализ – это инструмент определения наиболее эффективных и перспективных позиций меню для формирования развития стратегии ассортимента блюд в общественном питании.

Термин портфельный анализ относится к стратегическому маркетингу. Поэтому, анализ меню в индустрии питания позволяет оценить конкурентоспособность предприятия, определить привлекательность рынков услуг и сервиса.[2]

Целями портфельного анализа меню являются:

- оценка рыночных возможностей меню и вынесение окончательного решения в подготовке конкретных стратегий для каждой позиции групп блюд в соответствии с фактическими темпами роста продаж;
- снижение риска функционирования предприятия питания в изменяющихся условиях и повышения эффективности реализуемой стратегии.

На рентабельность предприятий индустрии питания негативно влияет отсутствие стратегии портфельного анализа меню. Без определения эффективности ключевых экономических показателей управленческие решения будут приниматься без фактических данных, в слепую и не будут ранжированы приоритеты в технолого-обслуживающем процессе.

В современных условиях существует множество программных инструментов для осуществления анализа меню, таких как: ABC-анализ; метод Касавана-Смита; метод Дэвида Павесика.

Рассмотрим использование модели Касаваны-Смита (табл. 1) в качестве метода анализа меню, основанного на модели Бостонской матрицы (БКГ). Данная модель позволяет распределить кулинарную продукцию по четырем группам в

зависимости от маржинальной прибыли и популярности матрицы: «звезды», «рабочие лошадки», «загадки» и «собаки» (рис. 3).

Таблица 1 – Исходные данные ресторана «N» для анализа меню за месяц, основанного на методике Касаваны-Смита

| № п/п | Наименование блюд | Себестоимость, руб. | Продажная цена, руб. | Продажи, шт. | Маржинальный доход, руб | Валовой товарооборот, руб | Валовая маржа, руб. | Популярность блюда, % |
|-------|---|---------------------|----------------------|--------------|-------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|
| 1 | Карпаччо из говядины | 230 | 510 | 156 | 280 | 79560 | 43680 | 4,8 |
| 2 | Сырное плато | 289 | 800 | 175 | 511 | 140000 | 89425 | 5,3 |
| 3 | Тарелка с мясными деликатесами | 198 | 530 | 321 | 332 | 170130 | 106572 | 9,8 |
| 4 | Нежная моцарелла с фермерскими помидорами и базиликом | 173 | 420 | 230 | 247 | 96600 | 56810 | 7,0 |
| 5 | Семга шеф-посола | 201 | 620 | 304 | 419 | 188480 | 127376 | 9,3 |
| 6 | Брускетта с ростбифом и вялеными томатами | 94 | 230 | 246 | 136 | 56580 | 33456 | 7,5 |
| 7 | Тар-тар из тунца с авокадо | 183 | 580 | 124 | 397 | 71920 | 49228 | 3,8 |
| 8 | Домашний паштет из печени индейки | 86 | 225 | 278 | 139 | 62550 | 38642 | 8,5 |
| 9 | Салат с теплыми | 154 | 470 | 345 | 316 | 162150 | 109020 | 10,5 |

| | | | | | | | | |
|----|---|-----|-----|------|-------|---------|--------|---------|
| | баклажанами и козьим сыром | | | | | | | |
| 10 | Салат цезарь с курицей | 147 | 410 | 363 | 263 | 148830 | 95469 | 11,1 |
| 11 | Греческий салат с сыром Фета | 116 | 330 | 269 | 214 | 88770 | 57566 | 8,2 |
| 12 | Салат с креветками, авокадо, грейпфрутом | 195 | 540 | 185 | 345 | 99900 | 63825 | 5,6 |
| 13 | Теплый салат с осьминогом | 208 | 520 | 95 | 312 | 49400 | 29640 | 2,9 |
| 14 | Салат с языком ягненка, малосольным огурцом | 241 | 510 | 192 | 269 | 97920 | 51648 | 5,8 |
| | Итого | | | 3283 | | 1512790 | 952357 | |
| | Средний маржинальный доход блюда, руб. | | | | У=290 | | | |
| | Популярность блюда в меню | | | | | | | X = 5,7 |

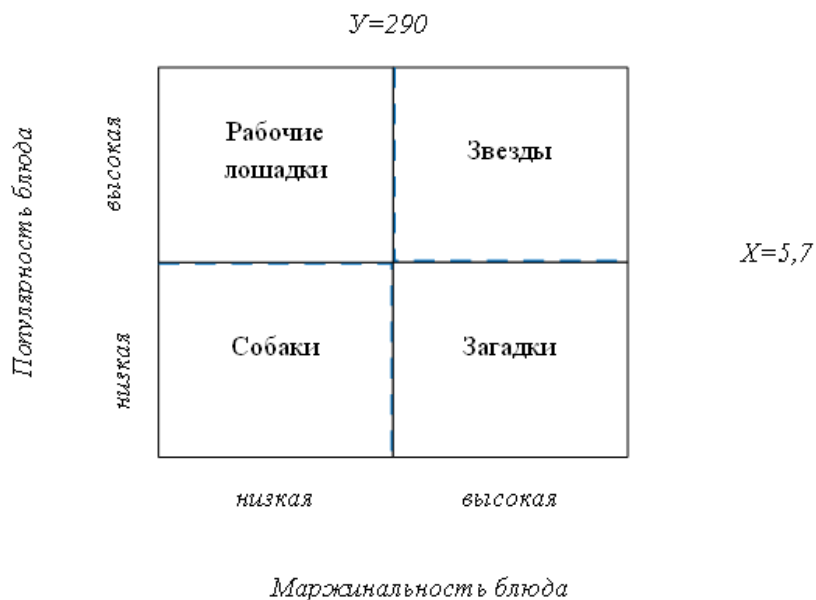


Рисунок 3 – Анализ блюд по методике Касаваны-Смита

Согласно данным таблицы 1 составим ранг дохода и ранг популярности блюд меню (табл.2). По методике Касаваны-Смита средний маржинальный доход блюда, популярность блюда в меню сравниваются со средними значениями анализируемых показателей (290 руб. и 5,7 %).[3] На выходе блюда распределяются по четырем группам в матрице (рис.4).

Таблица 2 – Анализ блюд по методике Касаваны-Смита

| № п/п | Наименование блюд | Маржинальный доход, руб | Популярность блюда, % | Ранг дохода | Ранг популярности |
|-------|---|-------------------------|-----------------------|-------------|-------------------|
| 1 | Карпаччо из говядины | 280 | 4,8 | Низкий | Низкий |
| 2 | Сырное плато | 511 | 5,3 | Высокий | Низкий |
| 3 | Тарелка с мясными деликатесами | 332 | 9,8 | Высокий | Высокий |
| 4 | Нежная моцарелла с фермерскими помидорами и базиликом | 247 | 7,0 | Низкий | Высокий |
| 5 | Семга шеф-посола | 419 | 9,3 | Высокий | Высокий |
| 6 | Брускета с ростбифом и вялеными томатами | 136 | 7,5 | Низкий | Высокий |
| 7 | Тар-тар из тунца с авокадо | 397 | 3,8 | Высокий | Низкий |

| | | | | | |
|----|---|-----|------|---------|---------|
| 8 | Домашний паштет из печени индейки | 139 | 8,5 | Низкий | Высокий |
| 9 | Салат с теплыми баклажанами и козьим сыром | 316 | 10,5 | Высокий | Высокий |
| 10 | Салат цезарь с курицей | 263 | 11,1 | Низкий | Высокий |
| 11 | Греческий салат с сыром Фета | 214 | 8,2 | Низкий | Высокий |
| 12 | Салат с креветками, авокадо, грейпфрутом | 345 | 5,6 | Высокий | Низкий |
| 13 | Теплый салат с осьминогом | 312 | 2,9 | Высокий | Низкий |
| 14 | Салат с языком ягненка, малосольным огурцом | 269 | 5,8 | Низкий | Высокий |
| | ИТОГО | | | | |

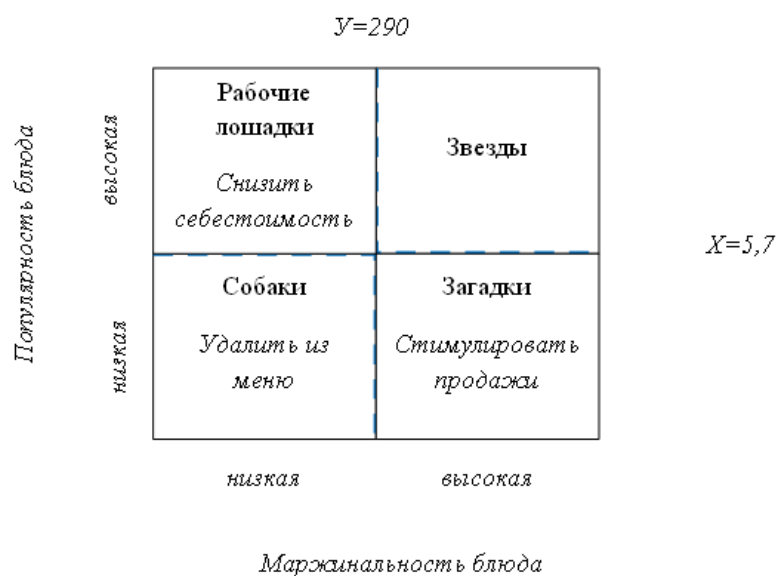


Рисунок 4 – Рекомендации для каждой группы блюд

Итак, данный метод оценки эффективности меню достаточно прост и нагляден в отличие от ABC-анализа. По названию группы сразу становится понятно, что необходимо делать с кулинарной продукцией, которая попала в ту или иную группу и управлять спросом. Анализ меню и устранение ценового дисбаланса при продажах позволит увеличить прибыль предприятия общественного питания.

Список литературы:

- 1.ГОСТ 30389-2013. Международный стандарт. Услуги общественного питания предприятия общественного питания. Классификация и общие требования. Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 ноября 2013 г. Введен в действие 01.01..2016.N 1676-ст.
2. Adner, R., & Levinthal, D. A. (2004). What is not a real option: Considering boundaries for the application of real options to business strategy. *Academy of management review*, 29(1).
3. Jack E. Miller, David V. Pavesic. *Menu: Pricing and Strategy*. Wiley, 1996 – 240 с.