الباب الثالث

دراسة مزيد من التحليلات

لنتائج بيع قوائم الطعام لتحقيق مزيد من النجاح

الباب الثالث

مزيد من التحليلات
نتائج بيع قوائم الطعام لتحقيق مزيد من النجاح

مقدمة:

لاشك فى أن وجود قوائم طعام على درجة عالية من التصميم وبأسعار مناسبة حقيقية تحقق القيمة الفعلية للخدمات المقدمة إلى النزلاء والعملاء من وجهة نظرهم وفى نفس الوقت تعطى عائداً حدياً يتناسب مع المجهود والإستثمارات فى ظل منافسة تزداد كل يوم شراسة، يؤدى فى النهاية إلى إحتفاظ المطعم أياً كانت تسميته وشكله بالسمعة الطيبة وإستمرارية العطاء والبقاء.

لذا تمت عدة أبحاث تقوم على أساس تطبيق المحفظة التحليلية *Portfolio Analysis* وذلك من أجل التحديد والتفرقة بين الأطباق الناجحة والفاشلة التى يقبل عليها العملاء والنزلاء أو يمتنعوا عن طلبها.

وفى الكتاب الأول سبق عرض أحد صور التحليل لقوائم الطعام والذى قدمها ***كاسافانا Kasavana*** والذى إطلق عليها *Menu Engineering* أى هندسة قوائم الطعام، أما هذا الفصل فسوف نقوم بمقارنة التحليل السابق مع تحليلين

آخرين وبعدها يتم إقتراح تحليل رابع لتغطية الثغرات فـــى الـــثلاث تحلـــيلات السابقة.

علماً بأن كل من هذه التحليلات تعتمد على تقييم الأطباق المراد تحليلها.

الطريقة الأولى: **الطريقة التحليلية لـــ *Kasavana* تعتمد على:**

(١) المساهمة الحدية *Contribution Margin*

(٢) مـــدى الإقبال *Popularity*

التحليلات الثلاثة موضوع المقارنة :

الطريقة الثانية: **طريقة *Jack Miller* لتحليل قوائم الطعام والتى تعتمد علـــى الآتى:**

(١) نسبة تكلفة المأكولات المصنعة *Food Cost Percentage* مقارنة بإجمالى المبيعـــات:

فى نظر هذه الطريقة أنه كلما إنخفضت نسبة تكلفة الطعام المـــصنع.. أى كلما إنخفضت التكلفة المباشرة لمبيعات الطعام كلما كانت هناك فرصة لزيـــادة الربح.

(٢) مدى الإقبال على الطبق *Popularity*

إن الإقبال الكبير على الطبق سيؤدى إلى زيادة مبيعات الطبق / الأطباق

طريقة Miller تعتمد على:

(١) نسبة تكلفة المأكولات المصنعة

(٢) مدى الإقبال

المقارنة بين طريقتى *Miller* و *Kasavana*:

كما سبق الإشارة إليها فإن طريقة *Kasavana* تعتمد على التحليلية لكل من المساهمة الحدية ومدى الإقبال على الطبق، وقد تم تعريف المساهمة الحدية بالفرق بين سعر بيع الطبق والتكاليف المباشرة (تكلفة تصنيع المواد الأولية للطبق).

<u>مثال:</u> لو تم بيع طبق الإسكالوب بمبلغ ٢٥ جنيهاً، وتكلفة تصنيعه تمثل ٧ جنيهات فإن المساهمة الحدية لهذا الطبق تكون ٢٥ – ٧ = ١٨ جنيها.

وقد عرف *Kasavana* الطبق الأفضل *"The Best"* أنه الذى يقدم أعلى مساهمة حدية للربح.

أما بالنسبة لطريقة *Miller* فهى تطرح سؤال فى غاية من الأهمية:

"هل من الأفضل بيع طبق الفراخ أو بيع طبق اللحم.. ؟

طبق الفراخ ذو التكلفة المنخفضة وطبق اللحم ذو التكلفة المرتفعة، ويمكن إعادة صياغة السؤال بطريقة أخرى أوضح ***"هل الأفضل بيع كميات كبيرة من الأطباق ذات سعر تكلفة إنتاج منخفض (الفراخ) بأسعار منخفضة أو بيع كميات أقل من أطباق (اللحم) بأسعار مرتفعة..؟***

وقد حاول ***ديفيد بافيسك David Pavesic*** صاحب الطريقة الثانية لتحليل قوائم الطعام الرد على هذا السؤال.

الطريقة الثالثة: طريقة *David Pavesic*

تقوم هذه الطريقة على أساس الرد على السؤال الذى طرحناه سلفاً عن طريقة *Miller* بيع كميات كبيرة بأسعار منخفضة أفضل، أو بيع كميات صغيرة

بأسعار مرتفعة أولاً وسد الثغرات الموجودة فى التحليلين السابقين (*Kasavana & Miller*).

وتتميز هذه الطريقة بأنها تجمع بين:

١- تكلفة تصنيع المأكولات.

٢- المساهمة الحدية فى الربح.

٣- الإقبال على الطبق *Popularity*.

ويطلق عليها طريقة التكلفة الحدية لقوائم الطعام والتى تجمع كما سبق الإشارة إليها أهم الثلاث عناصر المستخدمة فى تقييم الطبق/ الأطباق وذلك من أجل منع أى إنحياز / إنحراف وبالتالى إلى الوصول إلى القرارات الصحيحة.

وتعتمد هذه الطريقة على عاملين أساسيين للتحليل:

١- تكلفة تصنيع المأكولات.

٢- المساهمة الحدية المرجحة.

***طريقة Pavesic* تعتمد على:**

١- تكلفة تصنيع المأكولات، حجم المبيعات.

٢- المساهمة الحدية المرجحة.

إن المساهمة الحدية المرجحة هى عبارة عن:

$$\frac{\text{(٢) إجمالى المساهمة الحدية}}{\text{(٣) عدد الأطباق المباعة}} =$$

$$\frac{١١٠٣٫٨٥}{٢٠٠} = ٥٫٥٢$$

المقارنة بين طريقة *Kasavana* و *Pavesic* :

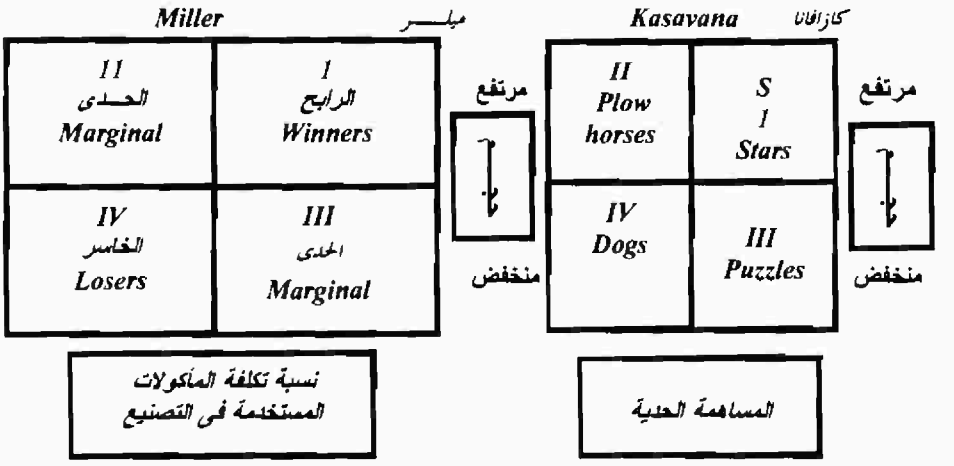
ينتقد *Pavesic* طريقة *Kasavana* فى أنها تسعى فى المقام الأول إلى الحصول على رقم مبيعات مرتفع دون النظر إلى نسبة تكلفة المأكولات المصنعة وبالتالى فإن هذا سيؤدى إلى أن إجمالى تكلفة الأطباق المباعة قد يتعدى النسبة المقدرة أو المطلوبة لتحقيق ربح (الربح المطلوب).

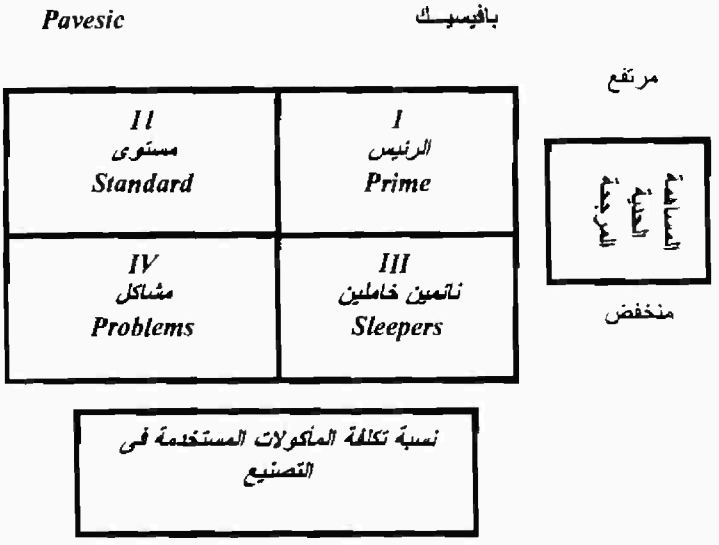
وفى رأيه أن هذه الطريقة يمكن تطبيقها فقط فى حالة إذا كان إجمالى المبيعات يتزايد بطريقة ملحوظة، وقد يكون هذا الوضع غير متوافر.

فقد يكون عدد العملاء شبه.... (عدد الوجبات المباعة) أو فى إنحدار مستمر كما هو الحال فى معظم مطاعم فنادق الدرجة الأولى.

الشكل (١)

التحليلات الثلاث لقوائم الطعام





الشكل (٢)

التحليلات الثلاثة لقائمة الطعام

قائمة الطعام	عدد الأطباق المباعة	التكلفة المباشرة	إجمالي التكلفة المباشرة	سعر بيع الطبق	إجمالي المبيعات	% تكلفة المأكولات	المساحة الحدية لكل طبق	إجمالي المساهمة الحدية	
نصف فرخة	٢٤	١ر٧٤	٤١ر٧٦	٦ر٩٥	١٦٦ر٨٠	٢٥%	٥ر٢١	١٢٥ر٠٤	(٢) تكلفة الأطباق المرجعة
ستيك	٢٠	٤ر٧٨	٩٥ر١٠	١١ر٩٥	٢٣٩ر٠٠	٤٠%	٧ر١٧	١٤٣ر٤٠	إجمالي تكلفة الأطباق / عدد الأطباق المباعة
جمبرى	١٦	٣ر١٧	٥٠ر٧٢	٨ر٥٠	١٣٦ر٠٠	٣٧%	٥ر٣٣	٨٥ر٢٨	٥٩٤ر٥٠ / ٢٠٠ = ٢ر٩٨
بتلو	٧	٣ر٠١	٢١ر٠٧	٨ر٩٥	٦٢ر١٥	٣٤%	٥ر٩٤	٤١ر٥٨	(٣) سعر الطبق المرجع
مكرونة	٣٥	١ر٢٨	٤٤ر٨٠	٥ر٥٠	١٩٢ر٥٠	٢٣%	٤ر٢٢	١٤٧ر٧٠	إجمالي المبيعات / عدد الأطباق المباعة
سمك	٩	٤ر١٥	٤١ر٨٥	١٠ر٩٥	٩٨ر٥٥	٤٢%	٦ر٣٠	٥٦ر٧٠	١٦٩٨ر٣٥ / ٢٠٠ = ٨ر٥٠
ستاكوزا	٢٢	٦ر٨٥	١٥٠ر٧٠	١٤ر٥٠	٣١٩ر-	٤٧%	٧ر٦٥	١٦٨ر٣٠	
بقرى محمرة	٢٦	٢ر١٧	٥٦ر٤٢	٦ر٩٥	١٨٠ر٧٠	٣١%	٤ر٧٨	١٢٤ر٢٨	(٤) المساهمة الحدية للطبق المرجعة
فراخ محمرة	٢٩	١ر٧٨	٥١ر٦٢	٧ر٧٥	١٩٥ر٧٥	٢٦%	٤ر٩٧	١٤٤ر١٣	إجمالي المساهمة الحدية / عدد الأطباق المباعة
فخذة ضانى	١٢	٣ر٣٣	٣٩ر٩٦	٨ر٩٥	١٠٧ر٤	٣٧%	٥ر٦٢	٦٧ر٤٤	١١٠٣ر٨٥ / ٢٠٠ = ٥ر٥٢
الإجمالى	٢٠٠	-	٥٩٤ر٥٠		١٦٩٨ر٣٥			١١٠٣ر٨٥	
المتوسط		٢ر٩٨		٨ر٥٠	٣٥%-ر	٥ر٥٢			

المرجعة — المرجع — المرجعة

(١) نسبة التكلفة المرجعة = إجمالى تكلفة الأطباق المباعة / إجمالى الأطباق المباعة = ٥٩٤ر٥٠ / ١٦٩٨ر٣٥ = ٣٥%-ر

توزيع الأطباق حسب التحليلات الثلاثة *The 3 Matrix*

فيما يلى توزيع الأطباق حسب التحليلات الثلاثة السابقة بحسب إرتفـاع أو إنخفاض الدرجات الممنوحة للمتغيرات التى تستعين بها كل طريقة.

طريقة كازافانا ونتائج تحليل المصفوفة الخاصة به للأطباق المباعة:

يبين الجدول التالى نتائج تسكين الأطباق العشرة حسب متغيرات كل نظام:

بالنسبة لمصفوفة نظام كازافانا *Kasavana & Smith Matrix* الشكل (٣)

الفئـــات	المتغيـــرات	تسكين الأطباق
Stars	*إرتفاع عدد الأطباق المباعة Volume وإرتفاع المساهمة الحدية*	*الستيك – الإستاكوزا*
Plow Horses	*إرتفاع عدد الأطباق المباعة Volume + مساهمة حدية منخفضة*	*نصف دجاجة – جمبرى – سباجتى – بقرى محمر – فراخ محمرة*
Puzzle	*عدد الأطباق المباعة منخفضة + مساهمة حدية مرتفعة*	*بتلو – سمك – فخدة ضانى*
Dogs	*عدد الأطباق المباعة منخفضة + مساهمة حدية منخفضة*	*لاشئ*

بالنسبة لمصفوفة نظام ميلر التحليلى Miller Matrix

الفئـــات	المتغيـــرات	تسكين الأطباق
Winner الرابح	*مبيعات مرتفعة + تكلفة المأكولات المصنعة منخفضة*	*نصف فرخة، المكرونة*
Marginal الحـــدى	*مبيعات مرتفعة + تكلفة المأكولات المصنعة مرتفعة*	*الستيك – الجمبرى – الإستاكوزا*
Marginal الحـــدى	*مبيعات منخفضة + تكلفة مبيعات منخفضة*	*البتلـــو*
Losers الخاسرين	*مبيعات منخفضة + إرتفاع تكلفة المأكولات المصنعة*	*السمك وفخدة الضانى*

بالنسبة لمصفوفة نظام بافسيك *Pavesic Matrix*

الفئـــات	المتغيـــرات	تمكين الأطباق
Prime	إرتفاع المساهمة الحدية + إنخفاض تكلفة المأكولات المصنعة	نصف فرخة – المكرونة – بقرى محمر – فراخ محمرة
Standard	إرتفاع فى المساهمة الحدية إرتفاع فى تكلفة المأكولات المصنعة	ستيك – الإستاكوزا
Sleepers	إنخفاض فى المساهمة الحدية إنخفاض فى تكلفة المأكولات المصنعة	البتلـــو
Problems	إنخفاض فى المساهمة الحدية + إرتفاع فى تكلفة المأكولات المصنعة	الجمبرى ، السمك ، فخدة الضانى

تجارب المصفوفات الثلاثة *Testing Matrixes* :

تهدف الطرق الثلاثة لتحليل قوائم الطعام إلى الوصول إلى مـــا إذا كانـــت مفردات قوائم الطعام تتمشى مع تكلفة المأكولات المصنعة أو الربح المنتظر من التشغيل.

ويظهر الشكل رقم (١) تطبيقات المصفوفات الثلاثة علماً بـــأن المتغيـــرات المستخدمة هى عبارة عن خليط بين نسبة تكلفة المأكولات المصنعة والمساهمة الحدية وحجم المبيعات (مدى الإقبال على كل طبق من الأطباق) *Popularity*.

وفى كل طريقة من الطرق الثلاث يتم عمل مصفوفة *Matrix* لهـــا أربعـــة مربعات ثم يتم تصنيف الأطباق الموجودة فى قائمة الطعام وذلك حسب الدرجة المرتفعة (أعلى من المتوسط) أو الدرجة المنخفضة (أقل مـــن المتوســـط) مـــن العلامة الإحصائية وذلك لكل طبق من الأطباق.

فى المثال الموضح بالشكل رقم (٢) فإن عدد المبيعات من الطبق الواحـــد الذى يصل إلى ١٤ طبق أو أقل يحصل على درجة منخفضة (أقل من متوسط)

(هذا الرقم الذى تم إتخاذه كمعيار قياس يمثل ٧٠% من إجمالى متوسط عدد الأطباق المباعة العشرة).

وعلى ذلك فإن الأطباق التى تحصل على درجات مرتفعة لكل من المتغيرين أساس المقارنة يتم وضعهم فى الشكل رقم (٣) فى مربعات:

النجوم *Stars* - الرابح *Winners* - الرئيسى *Prime*

أما الأطباق الحاصلة على أدنى الدرجات فيتم وضعها فى المربعات رقم (٤) فى المصفوفات الثلاثة:

الكلاب *Dogs* - الخاسرون *Losers* - المشاكل *Problems*

ثم أن كل من النظامين يستلزمان نظامين فرعيين آخرين:

خيول الحرث *Plow Horses* - الحدّى *Marginal* - خاملين *Sleepers*

نظرة تحليلية على المثال الموضح فى الشكل الثانى :

يوضح الشكل رقم (٢) المقارنة بين التكلفة وحجم مبيعات قائمة الطعام الموضحة بأطباقها العشرة.

وحيث أن كل طريقة لتحليل قائمة الطعام تنظر إلى معطياتها بطريقة مختلفة فإنه من الطبيعى أن قائمة أفضل الأطباق لكل طريقة من الطرق الثلاث تختلف الواحدة عن الأخرى ومن مصفوفة إلى أخرى.

مصفوفة طريقة كازافانا

تقر أن طبق من الفراخ والستيك يختلفان فى تقييمهما عن طريقتى *Pavesic & Miller* .. فالأول عن طريق المساهمة الحدية ونسبة مساهمة الستيك فى الربحية، فإن هذا الطبق الأخير يساهم بكمية أكبر فى هذه الأرباح المحققة عن طبق الفراخ بالرغم من أن الطبقين يتم بيعهما بكميات كبيرة، ومع ذلك تم

تصنيف طبق الستيك فى خانة النجمة *Star* فى حين وضع طبق الفراخ فى خانة *Plow Horse* (يتم بيعه جيداً ولكن بنسبة مساهمة حدية أقل).

مصفوفة طريقة *Miller* :

ينقلب طبق الفراخ ليصبح الرابح *Winner* ويحتل هذا المربع، ذلك أن نسبة تكلفته أقل بكثير من تكلفة تصنيع الستيك وبالتالى تكون المساهمة الحدية لهذا الطبق كبيرة.

مصفوفة طريقة *Pavesic* :

يتم تقييم المساهمة الحدية فى هذه الطريقة من طريقة الحجم ثم المقارنة بتكلفة المأكولات المصنعة.

وبهذه الطريقة يصبح طبق الفراخ فى المقام الأول *Prime* (إرتفاع المساهمة الحدية المرجحة وتعنى:

$$\frac{\text{إجمالى تكلفة الأطباق المنتجة}}{\text{إجمالى الأطباق المباعة}}$$

وإنخفاض نسبة التكلفة.

بينما يحتل الستيك الخانة الثانية *Standard* "النمطى" وذلك بعد حصوله على تكلفة إنتاج مرتفعة ولكن بإرتفاع المساهمة الحدية المرجحة.

والخلاصة يمكن أن نستوضحها فى السطور التالية:

تتبع الطرق الثلاث طرق تحليل فى غاية من الأهمية تهدف جميعاً إلى تحقيق ربح أكبر للمطاعم.

ويهدف ***ميللر*** إلى تخفيض تكلفة الطعام، ويختار ***كازافانا*** زيادة إجمالى الربح، أما طريقة ***بافيسيك*** فإنه يتبع طريقة وسط بين الإثنين.

مشاكل المتوسطات :

تعانى الطرق الثلاث التى تم عرضها سلفاً من جراء مشاكل الإعتماد على المتوسطات عند تحليل المصفوفات الثلاث، فنسبة تكلفة المأكولات المصنعة تعتمد على متوسط تكلفة الطبق الواحد، ثم إجمالى متوسطات الأطباق المصنعة، كذلك الحال فى المساهمة الحدية والأطباق المباعة، ففى كثير من الأحيان توضع بعض الأطباق الموجودة فى قائمة الطعام فى أوضاع غير مرغوب فيها.

مثال ذلك: تعانى الكميات المباعة الكبيرة وضعها فى حجم أعلى من المتوسط والكميات المباعة القليلة تؤدى إلى إحتلالها موقع متوسط الكميات المباعة المنخفضة.

بالإضافة إلى ذلك فإن التخلص من الأطباق التى يتم تصنيعها فى خانة الخاسرين *Losers* وسوف تؤدى إلى تحويل أطباق أخرى إلى مجموعات غير مرغوب فيها وبالتالى تطبيق تحليل المصفوفات سيؤدى إلى نتائج لا تنتهى فى محاربة الأطباق ذات المبيعات الصعبة، مما يؤدى إلى وقوع الأطباق المباعة جيداً فى خانات ذات مبيعات أقل من المتوسط.

مثال ذلك: نفرض أن هناك أربعة أصناف من الأطباق يتم بيعها كالآتى:

الأطباق	عدد الأطباق المباعة
أ	٥٠
ب	٤٠
جـ	٣٥
د	١٥
إجمالى الأطباق المباعة	١٤٠
متوسط الأطباق المباعة	٣٥

ملاحظـات :

١- طبق "د" مبيعاته تمثل ١٥ طبق وهو أقل من متوسط الأربعة أطباق.

٢- وبالتالى يتم إستبداله بطبق "هـ".

٣- أن هذا التغيير سوف يؤثر على كل من طبق أ ، جـ.

فإذا لم يتم زيادة فى عدد الأطباق المباعة فإن النتائج ستكون كالآتى:

الأطباق	عدد الأطباق المباعة
أ	٤٥
ب	٤٠
جـ	٢٠
هـ	٣٥
إجمالى الأطباق المباعة	١٤٠
متوسط الأطباق المباعة	٣٥

وبسبب قيام طبق هـ بسحب المبيعات فإن طبق "جـ" إنخفضت مبيعاته من ٣٥ ليصبح ٢٠ طبقاً وبالتالى يكون فى وضع أقل من المتوسط والذى يجب تغييره، وعند إلغاء طبق "جـ" من القائمة سيؤدى إلى التأثير بالسلب على بعض الأطباق الأخرى الموجودة فى قائمة الأربعة أطباق ويستمر الحال بلا نهاية.

الطريقة الرابعة للتحليل :

يقترح كل من *David Hayes* و *Lynn Huffman* فى مقالة لهما طريقة رابعة تعتمد على تحليل قوائم الطعام عن طريق إنشاء قائمة أرباح وخسائر لكل طبق من الأطباق الموجودة فى قائمة الطعام، بالإضافة إلى ذلك معرفة المصروفات المباشرة لكل طبق من الأطباق.

هذه المصروفات المباشرة لم تكن موجودة فى الثلاث تحليلات السابقة، وتعتبر جوهرية للحصول على تحديد ربحية كل طبق من الأطباق.

إن الإخفاق فى تحديد التكاليف المباشرة والغير مباشرة تمثل أحد أوجه القصور التى تنعت بها الطرق الثلاث السابقة.

الشكل رقم (٣)
حساب الأرباح والخسائر لعشر أطباق

أسماء أطباق	نصف فرخة		ستيك		جبري		بتلو		مكرونة	
المبيعات	١٦٦,٨٠		٢٣٩		١٣٩		٦٢,٦٥		١٩٢,٥	
تكلفة المأكولات المصنعة	٤١,٧٦	٢٥٠ %	٩٥,٦٠	٤٠ %	٥٠,٧٢	٣٧%	٢١,٠٧	٣٣,٦%	٤٤,٥٠	٢٣%
التكاليف الثابتة	٤٠,٠	٢٤%	٤٠,٠	١٧%	٤٠,٠	٢٩%	٤٠,٠	٦٣,٨٤%	٤٠,٠	٢١%
التكاليف المتغيرة	٥٨,٣٨	٣٥%	٨٣,٦٥	٣٥%	٤٧,٦٠	٣٥%	٢١,٩٣	٣٤,٨٤%	٦٧,٣٨	٣٥%
إجمالي التكاليف	١٤٠,١٤	٨٤%	٢١٩,٢٥	٩٢%	١٣٨,٣٢	١,٠٢%	٨٦,٠	١٣٢,٤٨%	١٥٢,١٨	٧٩%
صافي الربح (الخسارة)	٢٦,٦٦	١٦%	١٩,٧٥	٠,٨%	(٢,٠٣٢)	(٠,٠٢)	(٢٠,٣٥)	(٣٢,٢٨)	٤٠,٣٢	٢١%

تابع الشكل رقم (٣)
حساب الأرباح والخسائر لعشر أطباق

أسماء أطباق	سمك		استكوزا		بقري محمر		فراخ محمرة		فخدة ضاني	
المبيعات	٩٨,٧٥		٣١٩		١٨٠,٧٠٠		١٩٥,٧٥		١٠٧,٤٠	
تكلفة المأكولات المصنعة	٤١,٨٠	٤٢%	١٥٠,٧٠	٤٧%	٥٦,٤٢	٣١%	٥١,٦٢	٢٦%	٣٩,٩٦	٣٧%
التكاليف الثابتة	٤٠,٠٠	٤١%	٤٠٠٠	١٣%	٤٠,٠٠	٢٢%	٤٠,٠٠	٢٠%	٤٠,٠٠	٣٧%
التكاليف المتغيرة	٣٤,٤٩	٣٥%	١١,٦٥	٣٥%	٦٣,٢٥	٣٥%	٦٨,٥١	٣٥%	٣٧,٥٩	٣٥%
إجمالي التكاليف	١١٦,٢٩	١,١٨%	٣٠٢,٣٥	٩٥%	١٥٩,٦٧	٨٨%	١٦٠,١٣	٨٢%	١١٧,٥٥	١,٠٩
صافي الربح (الخسارة)	(١٧,٧٤)	(٠,١٨%)	١٦,٦٥	٥%	٢١,٠٣	١٢%	٣٥,٦٢	١٨%	(١٠,١٥)	(٠,٠٩%)

إن نتائج حسابات الأرباح والخسائر لكل طبق تختلف عن نتائج المصفوفات الثلاث.

ويوضح الشكل رقم (٣) حسابات الأرباح والخسائر لكل طبق من الأطباق العشرة الموجودة فى الشكل رقم (٢)، وقد تم الإعتماد على الإفتراضات التالية:

١- التكاليف الثابتة (والتى تمثل الإيجار وتكلفة العمالة الثابتة، وتكلفة التأمين وتكلفة خدمة الدين) = ٤٠٠ جنيه فى اليوم الواحد.

٢- التكاليف المباشرة (والتى تمثل بالإضافة إلى تكلفة المأكولات المصنعة المباعة، العمالة المباشرة، التكاليف الأخرى التى تتأثر بحجم المبيعات) = ٣٥% من إجمالى المبيعات.. هذه الطريقة تقوم بتحميل كل طبق "بالنصيب العادل *Fair Share*" بكل من التكاليف الثابتة والمتغيرة.

وقد يتم طرح سؤال فى هذا المقام عن كيفية الوصول إلى تحقيق التحميل العادل لكل طبق للمصروفات الثابتة، هذا يمكن أن يتحقق عن طريق سهل فإذا كان هناك ٤٠٠ جنيه مصروفات ثابتة فيتم الحصول على نصيب كل طبق عن طريق مايلى:

$$\frac{\text{إجمالى المصروفات الثابتة}}{\text{عدد نوعية الأطباق المباعة}} = \frac{٤٠٠}{١٠ \text{ أطباق}} = ٤٠ \text{ جنيه}$$

من العمليات العملية المقبولة بالنسبة للتكاليف المتغيرة فى صناعة الضيافة ربط التكاليف المباشرة بإجمالى المبيعات لكل طبق من الأطباق ومن أجل هذا التحليل بالذات يمكن إعتبار كل من المصروفات المتغيرة أو الثابتة لا تؤثر على التحليل التشغيلى.

إن الحسابات الموضحة فى الشكل رقم (٣) تستخدم المعلومات السابقة لبيان تحليل كشف حساب الأرباح والخسائر والذى يمكن أن يتم جمعها معاً لبيان حساب الأرباح والخسائر لجميع الأطباق المباعة فى اليوم الواحد.

ويظهر الشكل رقم (٤) قائمة بملخص نتائج حسابات الأرباح والخسائر للعشرة أطباق المباعة نتيجة لمبيعات الأطباق فى يوم واحد، ويظهر فى هذا الشكل بالترتيب ملخص المساهمة الحدية لأرباح العشر أطباق من أعلى إلى أدنى:

الشكل رقم (٤)

صافى المساهمة الحدية لعشر أطباق

الترتيب	الأطباق	صافى المساهمة الحدية
١	المكرونة	+ ٤٠ر٣٢
٢	الفراخ المحمرة	+ ٣٥ر٦٢
٣	نصف فرخة	+ ٢٦ر٦٦
٤	بقرى محمرة	+ ٢١ر٠٣
٥	الستيك	+ ١٩ر٧٥
٦	الإستاكوزا	+ ١٦ر٦٥
٧	الجمبرى	ـ ٢ر٣٢
٨	فخذة الضانى	ـ ١٠ر١٥
٩	السمك	ـ ١٧ر٧٤
١٠	البتلو	ـ ٢٠ر٣٥
	إجمالى	ـ ١١٠ر

وعلى ذلك تكون الأرباح المجمعة لليوم الواحد تمثل :

$$\frac{\text{إجمالى المساهمة الحدية}}{\text{إجمالى المبيعات}} = \frac{١١٠}{١\,٦٩٨ر٣٥} = ٦ر٥\%$$

وبذلك نستطيع أن نقول أن الثلاث مصفوفات المقدمة فى مقدمة هذا الفصل لم تصل إلى توقع مستوى ربحية الأطباق المباعة كما هى موضحة عن طريق حسابات الإنتاج التحليلية، ربما تكون طريقة *Pavesic* قد إقتربت كثيراً بسبب إعتمادها على متغيرات أكثر فى التحليل.

إعادة النظر فى قوائم الطعام :

إن موضوع إذا كانت قائمة الطعام ينبغى إعادة النظر فيها دائماً يشغل بال الإدارة فى المثال السابق والذى يحتوى على عشرة أطباق يمكن إستنتاج المعلومات الآتية نتيجة للتشغيل:

١ ــ نسبة تكلفة المأكولات المصنعة تمثل ٣٥%
٢ ــ متوسط سعر بيع المأكولات فى شيك واحد ٨ر٥٠ جنيه.
٣ ــ صافى ربحية المبيعات يمثل ٦ر٥%.

علماً بأن بعض هذه الأطباق يحقق مساهمة حدية سالبة، فهل هذا يستدعى تغيير هذه الأطباق ؟

الإجابة ليست بالضرورة

إذا كان هدف التشغيل هو الوصول إلى نسبة تكلفة تصنيع المأكولات ٣٥% وأن متوسط سعر بيع الوجبة ٨ر٥ جنيهاً وأن صافى ربح المبيعات وصل إلى ٦ر٥% فإن هذه القائمة قد حققت أهدافها، صحيح أنها لم تكن أهداف كل التشغيل (أو أحدها) فإننا يجب أن نلاحظ أن هناك عدة طرق لتحقيق الربحية –

إن الأطباق الرئيسية الخاسرة فى الحقيقة – تخدم أهداف مثل أهداف الأطباق ذات الربحية العالية أو المنخفضة.

وفى الحقيقة فإن الطبق ضعيف الربحية يمكن أن يساهم فى النجاح الإجمالى للتشغيل، فإذا كان المطعم السابق ذكره هو المطعم الوحيد فى المدينة الذى يقوم بتقديم طبقى البتلو والفخذة الضانى مثلاً فإن هذين الطبقين قد يجلبوا عملاء إلى المطعم بالرغم من خسارتهم المادية (الربحية).

وبنفس المنطق فإن بعض هؤلاء العملاء وأصحابهم سوف يشترون أطباق أكثر ربحية مثل المكرونة والإستيك.

إن طريقة الأرباح والخسائر تجعلنا لا نعتمد على المتوسط المتواصل فى تحليل المصفوفة، هذا النوع من التحليل يسمح للمشغل أن يتفحص كل صنف من أصناف الأطباق المقدمة فى قائمة الطعام حسب مساهمته فى التشغيل بدلاً من الإعتماد على مقارنة الطبق ونتائجه مع نسبة تكلفة المواد المصنعة، نسبة الإقبال عليه، والمساهمة الحدية أو المزج بين الطرق الثلاثة للقياس.

تحليل الأهداف / القيمة *Goal-Value Analysis*:

قد يستخدم المشغل طريقة مختصرة لترتيب الأطباق من حيث الربحية وبالتالى فإن تصميم قوائم الطعام يمكن إستخدامه لتحقيق الأهداف التى سبق توضيحها مقدماً فيما يتعلق بالربحية.

لذا فإن المساهمة الصافية يجب أن تكون عاملاً مهماً عند النظر فى الأطباق الموجودة فى قائمة الطعام.

فإن من السهل تحليل هدف الإنجاز على ضوء صافى المساهمة (الطبق)، وقد إقترح كل من *Hayes & Huffman* معادلة جيدة كوسيلة لتحليل نتائج تشغيل قوائم الطعام والقرارات المتعلقة بتسعير كل طبق موجود فى هذه القوائم.

وتقترح المعادلة أن كل طبق تتم مقارنته بدليل الهدف / والقيمة الذى يحتوى على نسبة تكلفة المأكولات المصنعة والمساهمة الحدية والحجم بالإضافة إلى التكلفة الثابتة والمتغيرة.

إن دليل الهدف / والقيمة يكون حصيلة جميع العوامل السابق الإشارة إليها كما هو واضح فى المعادلة التالية:

أ × ب × (ج × د) = الهدف / والقيمة

حيث أن :

أ = (١ ــ نسبة تكلفة المأكولات المصنعة)

ب= (عدد الوجبات المقدمة *Cover*)

ج = سعر البيع

د = ١ ــ (نسبة التكاليف المتغيرة + نسبة التكاليف الثابتة)

الهدف/القيمة = النتيجة لا تقدر بقيمة نقدية أو نسبة بل هى عدد مستهدف أو عدد إحصائى.

التطبيق :

ولتوضيح الرؤيا أكثر سوف نحاول تطبيق هذه المعادلة الجديدة المقدمة على القائمة السابقة ذات العشرة أطباق والتى كانت نتائج تحليلها أن الإدارة راضية عن النتائج التشغيلية التى تحصلت عليها والمتمثلة فى الآتى:

١- نسبة تكلفة الطعام المصنع ٣٥%.

٢- عدد الوجبات التى تم بيعها = ٢٠ (وتمثل متوسط العشر أنواع من الأطباق الموجودة فى قائمة الطعام على أساس إفتراض أن إجمالى عدد الوجبات المباعة يمثل ٢٠٠ جنيه.

٣- سعر بيع ٥ر٨ جنيهاً.

٤- أن إجمالى نسبة التكاليف المتغيرة وتكلفة الطعام المصنع = ٧٠%

ومع تطبيق هذه القيم على المعادلة فإننا نحصل على:

(١ ــ ٣٥ر) × ٢٠ [٥ر٨ × (١ ــ ٣٥ر + ٣٥ر) = ١٥ر٣٣

وطبقاً لهذه المعادلة فإن طبق من الأطباق الموجودة فى قائمة الطعام (فى المثال الموضح ١٠ أطباق) تصل قيمته إلى ١٥ر٣٣ سيساهم على الأقل بتحقيق نسبة الربح الصافى وهى ٥ر٦% (نفس النسبة السابقة فى المثال السابق).

أما الأطباق التى تحقق قيمة أقل من ١٥ر٣٣ سوف لا تساهم فى تحقيق نسبة ٥ر٦% من صافى الأرباح.

	الترتيب	الأطباق	أ × ب × (ج × د) = معادلة القيمة
أهداف القيمة أعلى من	١	المكرونة	٧٧ر × ٣٥ × [٥ر٥ × (١- ٥٨ر)] = ٦٢ر٢٥
	٢	الفراخ المحمرة	٧٤ر × ٢٩ × [٧٥ر٦ × (١- ٦١ر)] = ٥٦ر٤٩
	٣	نصف فرخة	٧٥ر × ٢٤ × [٩٥ر٦ × (١- ٦٠ر)] = ٥٠ر٠٤
	٤	بقرى محمر	٦٩ر × ٢٦ × [٩٥ر٦ × (١- ٦٦ر)] = ٤٢ر٣٩
	٥	إستيك	٦٠ر × ٢٠ × [٩٥ر١١ × (١- ٧٥ر)] = ٣٥ر٩٥
أهداف القيمة أقل من	٦	إستاكوزا	٥٣ر × ٢٢ × [٥٠ر١٤ × (١- ٨٢ر)] = ٣٠ر٤٢
	٧	جمبرى	٦٣ر × ١٦ × [٥٠ر٨ × ١- ٧٢ر)] = ٢٣ر٩٩
	٨	فخذة ضانى	٦٣ر × ١٢ × [٩٥ر٨ × (١- ٧٢ر)] = ١٨ر٩٤
	٩	سمك	٥٨ر × ٩ × [٩٥ر١٠ × (١- ٧٧ر)] = ١٣ر١٤
	١٠	البتلو	٦٦ر × ٧ × [٩٥ر٨ × (١- ٦٩ر)] = ١٢ر٨٢

ويوضح الشكل رقم (٥) المعادلة التى تم إستخدامها فى المثال الموضح فى الشكل رقم (٤)، ويلاحظ أن ترتيب الأطباق حسب أهداف القيمة يطابق الترتيب الذى أنتجه الترتيب حسب المساهمة المادية، فإن الأطباق الخمس الأولى تفى بأهداف القيمة بينما الأطباق الخمس الأخرى بعيدة عن تحقيق القيمة.

أهداف الإدارة:

يعتبر تحليل أهداف القيمة بسيطة ودقيقة وغير منحازة عند التعامل مع الأطباق الموجودة فى قوائم الطعام.

وتوضح الطريقة الأرباح النسبية لكل طبق من الأطباق، وحيث أن كل قيمة مطلوبة تكون معروفة فإن بعض دقائق على الآلة الحاسبة هو كل ما نحتاجه للحصول على قيمة كل طبق.

وبالإضافة إلى ذلك فإنه لن يتم إلغاء طبق فى قائمة الطعام بسبب تحقيق أرباح سالبة إذا كان هذا الطبق "يسترجع" نفسه عن طريق طبق آخر غالى.

وفى الغالب ترجع أسباب حصول بعض الأطباق على أهداف / قيمة سالبة إلى وجود بعض المشاكل أو العجز فى أكثر من جهة.

ويمكن أخذ وتحليل الأهداف / القيمة كأحد أدوات الإدارة – لأن فكرة القيمة يمكن أن يتم وصفها عن طريق الإدارة فهى ليست ناتجة عن إنجاز تم. تتيح هذه الطريقة للإدارة عمل إطار من التقديرات لطبق قبل تقديمه فى قائمة الطعام.

<u>الطريقة الثالثة، مثال توضيحى لكيفية إستخدام هذه الطريقة لتحليل الأطباق الموجودة فى قائمة الطعام قبل تقديمها إلى العملاء:</u>

فى مطعم ما أنت مديره – جاءك مساعد المدير بطبق يعتقد أنه سيجلب كثير من العملاء إلى المطعم وقد إقترح بيع هذا الطبق بمبلغ

٩٥ر٦ جنيهاً حيث أن تكلفة تصنيعه هى (جنيهان فقط) لذا فإن نسبة تكلفة الطعام ستكون ٧ر٢٨%.. وعليك أنت إستخدام تحليل الهدف / القيمة للحصول على تقدير إمكانية إضافة هذا الطبق.

الحل :

لديك المتغير (أ) (١- نسبة تكلفة الطعام المصنع)، وأنت تعرف أيضاً المتغير (جـ) (سعر البيع)، كذلك التكاليف المتغيرة ٣٥% (متغير د). **وأن هدف/القيمة لهذا الطبق هو ١٥ر٣٣**

لذا يمكن حساب كمية المبيعات المتوقعة لضمان تحقيق ربحية هذا الطبق.

إن الأجابة على عنصر "ب" هى كالتالى:

(١- ٧ر٢٨) × ب × [٩٥ر٦ × (١- ٦٣٧ر)] = ١٥ر٣٣

٧١٣ر × ب × ٥٢ر٢ = ١٥ر٣٣

ب = ١٥ر٣٣ / ٨٠ر١

ب = ٤ر١٨

النتيجة توضح أنه يمكن أن تصل مبيعات هذا الطبق إلى ١٩ مرة أثناء فترة التجربة وعلى ذلك يمكن أن يطابق أهدافك الربحية ويكون طبق ناجح.

فإذا تمت تجربة الطبق وتم بيع أقل من ١٩ طبعاً فإنه يمكن أن يكون لك الخيار فى محاولة معالجة الوضع إما بإعادة النظر فى سعر البيع ونسبة التكلفة أو إبعاده نهائياً من قائمة الطعام.

الخاتمة :

من الطبيعى وبشكل واضح وصريح أن نجزم أن التعرض للإتجاه الكمى لتحليل قوائم الطعام لن يكون عملى أو مطلوب، ذلك أن هناك عوامل كثيرة تتغلب وتؤثر على نجاح تشغيل خدمة المأكولات مثل الخدمة وجودة المأكولات والنظافة والحالة الصحية وإتجاهات العملاء وإتجاهات أخرى كثيرة.

ولكن من الضرورى أن يكون تحت أيدينا أكثر معلومات ممكنة عندما نقوم بإتخاذ أحد القرارات مثل.. ماذا نقوم بوضعه فى قوائم الطعام ؟ ويعتقد المؤلفين أننا يجب أن ننظر إلى الأرباح الصافية وعمل التحليل على أكمل وجه ممكن.

فى النهاية إن تحليل قوائم الطعام يحتاج دائماً إلى الإستعانة بالتخمين المثقف، الحذر *Educated , Guessing*.

حيث أنه لا يمكن للمدير أن يعرف مسبقاً كيف أن التغير فى أى طبق فى قائمة الطعام قد يؤثر على المزيج البيعى لباقى الأطباق.

ولكن عندما يكون المدير فى حوزته معلومات عن طريق تحليل الأهداف والقيمة فإن تخميناته تكون أكثر واقعية.

المراجع

أولاً : باللغة العربية

١ ــ أبو زيد أمين – طغيان سعيد، كتاب فنون الطهي الحديث، الطبعة الأولى، مطبعة المقتطف والمقطم، ١٩٣٤

٢ ــ فانسان مارى فيليب الياس – أبو بكر الحميدى، أصول فن الطهو، الطبعة الأولى، مطبعة سيراك، ١٩٦٥

٣ ــ صفوت كمال وسيما عثمان، أطباق المعكرونة المثالية، وصفات تقليدية، دار العلم للملايين، الطبعة الخامسة، بيروت، لبنان، ٢٠٠٥

٤ ــ رمزى نديم سوبرى، الشيف رمزى – من تراث لبنان، موسوعة شاملة عن المطبخ اللبنانى، الشيف رمزى سوبرى، الحدث، لبنان، ٢٠٠٢

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

A - Books:

(1) Anna Del Conte, Little Italian, Cook-Book, Apple Press, U.K, 1990.

(2) Eugine Pauli, Technologie Culinaire, Federation Suisse des Cafetiers Restauranteurs et Hoteliers, Zurich, 1976

(3) Jerald W. Chesser, The Art and Science of Culinary Preparation, Educational Institute of the American Culinary Federation Inc., St Augustine, FL. 1992.

(4) Mary Salloum, A Taste of Lebanon, Cooking Today, The Lebanese Way Interlink Books, Brooklyn Ny, 2001.

(5) Mattew Evans, Gabrilla Coosi, Peter D'Onglia – World Food Italy, Lonely Planet Publ. Ltd., London, 2000.

(6) Michael L., Casanava, Dorvall, l. Smith, Menu Engineering, Fourth Edition, Hospitality Publication Lansing, Mich, 1982.

(7) Myra Waldo, Dining Out In Any Laguage, Bantain Book, Ny. , 1968.

(8) Sunset- Italian Cook Book, from Antipasta to Zubaghone, Lane Publishing Co., California, U.S.A, 1981.

(9) Fictor Ceserani & Kinton, Practical Cooking, Edward Arnold Publishers Ltd, Lamdur, U.K, 1981.

B -Periodicals:

The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Menu Analysis, A Better Way, February 1985, Volume 25, No. 4.